



UNIUNEA EUROPEANĂ



Proiect cofinanțat din Programul Operațional Capital Uman 2014-2020  
Axa prioritară 3: "Locuri de muncă pentru toți"  
Operațiunea 3.7 „Creșterea ocupării prin susținerea întreprinderilor cu profil non-agricol din zona urbana”  
Titlu proiect: „Start la antreprenoriat”  
Cod SMIS: 105478  
Beneficiar: Asociația ”Agenția Adventistă pentru Dezvoltare, Refacere și Ajutor – ADRA România”

## **RESPONSABILITATEA SOCIALĂ A FIRMEI – PREMISA A IMPLEMENTĂRII POLITICILOR ORGANIZAȚIONALE**

### **1. Responsabilitatea socială și etica managerială**

Toate activitățile umane sunt determinate de *trei sisteme de norme*.

Sistemul de legi cuprinde norme și valori scrise a căror respectare este garantată de justiția țării. Comportamentul oamenilor și organizațiilor este limitat juridic de către prevederile legislative. (ex. este nevoie de plătit impozite, conducerea automobilului cu carnet etc.)

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

Sistemul etic se află între cele două sisteme precedente; aici nu sunt legi scrise dar sunt norme de conduită bazate pe principii și valori împărtășite de către societate.

În primul sistem omul (compania) se subordonează legilor, în al doilea sistem este subordonat sie însuși, iar în sistemul etic este subordonarea față de normele sociale cunoscute, încălcarea cărora nu prevede nici o sancțiune administrativă sau penală. Deci etica managerială presupune comportamentul conducătorului în concordanță cu sistemul etic elaborat de către societate. Adoptarea deciziilor etice corecte este determinată de stadiul de dezvoltare etică a managerului, care are trei faze:

Faza premergătoare, în care oamenii sunt interesați de beneficiile sau pedepsele exterioare. Individul respectă normele numai din considerentul de a nu fi pedepsit sau a avea unele beneficii din acțiunile sale. Toate acțiunile sunt subordonate intereselor proprii. Managerii din această fază un stil de lider autoritar.

Faza dezvoltării generale, unde oamenii se adaptează la așteptările unor comportamente pozitive din partea colegilor. Omul trăiește în corespondență cu așteptările celor din jur, respectă obligațiile prefigurate de către sistemul social, întrucât speră că și comportamentul celorlalți față de el va fi asemănător cu al lui față de ei. Sunt respectate legile deoarece se



UNIUNEA EUROPEANĂ



așteaptă ca și alții să le respecte. Managerul are un stil direcțional în calitate de lider, 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 leadership este cel de deservire, de transformare.

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

Din punct de vedere al responsabilității sociale, organizația privește la mediul exterior și interior ca la o mulțime de grupe de interese (stakeholderi). Grupa de interes este acea comunitate din interior ori exterior care are unele cerințe față de rezultatele companiei (acționari, investitori, angajați, manager, consumatori, furnizori, guvern, comunitatea locală, mediul ambiant). Fiecare dintre aceștia au diferite interese (unele chiar contradictorii) în activitatea întreprinderii, astfel că aceasta este nevoită să respecte la maximum interesele acestora.

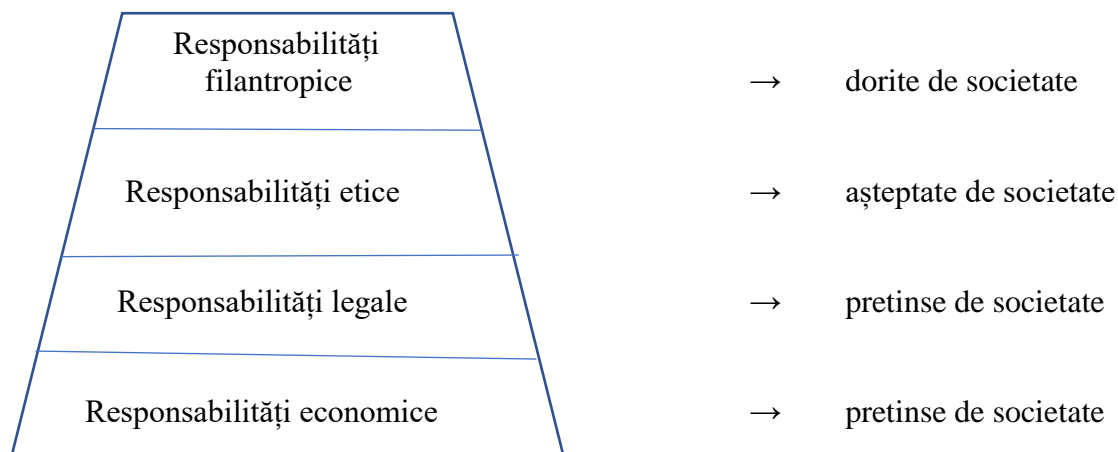
Cel mai elaborat model în ceea ce privește responsabilitatea este *modelul cvadripartit al responsabilității sociale corporatiste*, numit și al piramidei responsabilității sociale, elaborat de A Carroll. Acesta structurează responsabilitățile în cauză în patru mari categorii, după cum urmează:

- Responsabilitatea Economică. După cum susține M. Fridman, activitatea companiei trebuie subordonată interesului economic de a aduce profit. Misiunea firmei este de a mări volumul acestuia pe orice cale până când nu sunt încălcate normele juridice. Deci firma este responsabilă social dacă ea aduce profit.

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

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

- Responsabilitatea filantropică are un caracter absolut benevol și este legat de dorința companiei de a aduce un aport la dezvoltarea societății și creșterea nivelului de trai, acțiuni ce nu sunt determinate de motive economice, de legi, de etică.



Într-un asemenea context, se determină argumentele pro și contra asumării responsabilității sociale.

Argumente în susținerea responsabilității sociale:

- Activitatea socială este în interesul firmei. Îndeplinirea obligațiilor față de societate este ca o investiție pe viitor care va aduce profit. Dacă compania nu va avea o responsabilitate socială, consumatorii pot boicota firma.
- Realizarea programelor sociale poate fi profitabilă.
- Responsabilitatea socială este cerută de etică.
- Firma este chemată să susțină societatea de drept. Firma care are responsabilitate socială respectă mai mult ca alții legile juridice.

Argumente contra responsabilității sociale:

- Rezolvarea problemelor sociale este în competența guvernului. Impozitele sunt deja o contribuție la dezvoltarea societății.
- Programele sociale nu pot fi apreciate cu exactitate; este dificil de apreciat corect care vor fi efectele măsurilor întreprinse.
- Activitatea socială dispersează eforturile firmei în atingerea intereselor afacerii, adică sunt sustrate resurse umane, financiare, materiale care ar mări bunăstarea firmei.

Un model autohton la fel de interesant are la bază *corespondența nevoilor individuale cu necesitățile firmei*.



UNIUNEA EUROPEANĂ



Asemănător piramidei nevoilor individuale, propusă de A. Maslow, se poate imagina o clasificare piramidală a necesităților firmei, păstrându-se ipotezele de bază ale teoriei: funcția energizantă, glisarea motivației, prepotențarea nevoilor, tendința de progres.

La nivelul inferior vom distinge, astfel, *necesitățile de supraviețuire* a organizației. Accentul este pus pe profit, ca rațiune existențială minimală, și pe menținerea unei lichidități satisfăcătoare pentru reluarea proceselor operaționale.

*Necesitățile de continuitate*, într-un orizont de timp previzibil, a activității firmei impun identificarea segmentului de piață căruia aceasta i se adresează și opțiunea asupra tehnologiilor de realizare a bunurilor sau serviciilor.

Odată depășite nevoile primare, imediate, problema convergenței sistemului, prin prisma *necesităților de stabilitate internă* a firmei, prinde contur, accentul deplasându-se spre problemele de organizare, de îmbunătățire a tehnicilor manageriale și de valorificare optimă a resurselor umane.

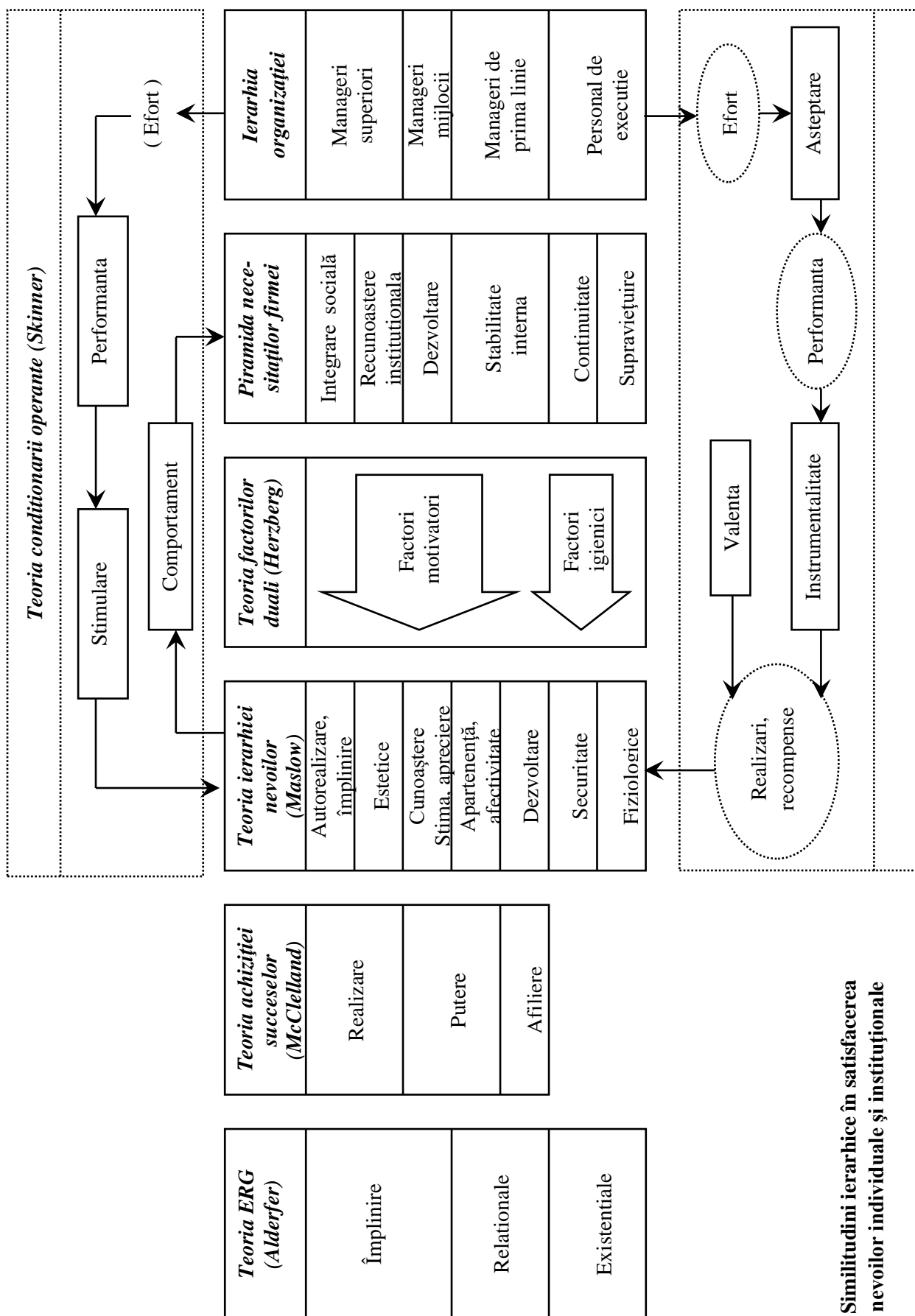
Abia acum încep să se structureze *necesitățile de dezvoltare* a companiei, sporind rolul planificării strategice, al mix-urilor promoționale și al mecanismelor de control.

“Oglindă” permanentă a firmei, mediul extern – cu care aceasta se interconexează reciproc – stă la baza *necesităților de recunoaștere* (a identității, importanței, prestigiului) și a preocupărilor subsecvente privind imaginea, marca și toate celelalte aspecte ale “cosmeticii” organizaționale.

În fine, tendința (și posibilitățile) de intervenție asupra factorilor exogeni se regăsește în *necesitățile de integrare socială* a companiei, concretizate în ansamblul elementelor de etică a afacerilor, cultură managerială și responsabilitate instituțională.

Analiza comparativă a celor două seturi de teorii privind motivarea, la care vom adăuga și piramida necesităților firmei, relevă câteva aspecte interesante:

- nevoile individuale acționează ca *variabile de stare* ale sistemului motivațional, în timp ce componentele motivației organizaționale acționează ca și *variabile de flux*;
- atât ansamblul nevoilor individuale (în diferite structurări) cât și cel al necesităților firmei comportă o ierarhizare a acestora, în funcție de posibilitatea satisfacerii lor, de complexitate și de capacitatea menținerii sau sporirii nivelului de satisfacție pentru nevoile de rang inferior;



**Similitudini ierarhice în satisfacerea nevoilor individuale și instituționale**



UNIUNEA EUROPEANĂ



- între diferitele paliere ale nevoilor individuale și clasele de necesități ale firmei (grupate sau nu) se pot pune în evidență o serie de conexiuni, constând tocmai în variabilele factorilor motivaționali de natură organizațională.

Astfel, pornind de la necesitățile primare ale oricărei organizații (*supraviețuire* și *continuitate*), vom constata că, prin prisma *factorilor igienici* (Herzberg), realizarea lor poate satisface nevoile individuale de natură *existențială* (Alderfer), respectiv *fiziologice* și *de securitate* (Maslow). Acest segment de nevoi individuale se adresează, în special, *personalului de execuție*, a cărui motivare principală constă în nivelul salariului și siguranța locului de muncă.

*Stabilitatea internă* a firmei este principala preocupare a *managerului de primă linie* (supervizorul) și, prin intermediul unor *factori motivatori* de natura responsabilității, promovării, muncii în sine (Herzberg), conduce la satisfacerea nevoilor *relaționale* (Alderfer), de *afilieră* (Mc Clelland) sau *de natură socială* (Maslow).

*Managerul de nivel mediu* intervine ca și componentă esențială a structurilor de conducere în etapa de *dezvoltare* a companiei. Gama factorilor motivatori se lărgeste (*recunoaștere, promovare*) conducând spre satisfacții individuale calitativ superioare: *putere* (Mc Clelland), *cunoaștere* (Maslow).

În fine, *recunoașterea instituțională* și *integrarea socială* a firmei constituie, prin excelență, apanajul *top-managerului*. Factorii motivatori se completează (*realizare*), iar gama nevoilor individuale satisfăcute prin intermediul lor include aspecte tot mai rafinate: *împlinire* (Alderfer), *realizare* (Mc Clelland), *estetice* și de *autorealizare* (Maslow).

Este de menționat faptul că între palierele corespondente ale ierarhiei organizaționale, ale necesităților firmei și ale nevoilor individuale se pot verifica atât conexiunile de tip *performanță - stimulare - comportament* (Skinner) – teoria condiționării operante, cât și cele aferente teoriei performanțelor așteptate (Vroom), respectiv efort - performanță (*așteptare*), performanță - recompensă (*instrumentalitate*), rezultate - apreciere (*valență*).calitatea

## **2. Cultura organizațională – fundament al responsabilității sociale**

Este un lucru comun faptul că modalitatea de abordare a responsabilității sociale depinde în mod hotărâtor de calitatea culturii organizaționale. Aceasta reprezintă una dintre conceptele importante care s-au afirmat relativ recent și au influențat de o manieră semnificativă modul de gândire și acțiune al cercetătorilor, managerilor și întreprinzătorilor, a specialiștilor din diverse organizații, din toate zonele lumii. Acest interes a crescut mult , ca



UNIUNEA EUROPEANĂ



urmare a presiunilor venite din interiorul și exteriorul organizațiilor, presiuni ce solicita o cunoaștere mai bună și o amplificare a competitivității organizațiilor și componentelor acestora pentru a reuși să supraviețuiască și să se dezvolte în noile condiții.

Dezvoltarea conceptului de cultură organizațională a fost favorizată și de reconsiderarea majoră a rolului pe care resursa umană îl are în evoluția organizației. Cultura organizațională este considerată a fi „forța” invizibilă, inseparabilă din spatele lucrurilor ușor observabile dintr-o firmă, este energia socială ce determină oamenii să acționeze. Putem compara cultura organizațională a unei firme cu personalitatea unui individ, care conține o serie de aspecte vizibile și mai puțin vizibile, dar care furnizează viziunea, sensul, direcția și energia necesare pentru evoluție.

Pentru prima dată, noțiunea de cultură organizațională a fost introdusă în anii 70 ai secolului XX. Sunt mai multe definiții privitoare la conceptul în cauză. Astfel, potrivit lui N. Oliver, cultura organizațională constă într-un set de credințe separate de cea mai mare parte a personalului unei organizații, care se referă la modul cum oamenii ar trebui să se comporte în procesul muncii și la cele mai importante scopuri și sarcini de realizat.

În opinia lui O. Nicolescu, cultura organizațională desemnează sistemul de valori, simboluri, convingeri, aspirații, așteptări, modalități de gândire și comportamentul acceptat de membrii organizației ca bază comună de acțiune.

Din punct de vedere al componentelor, cultura organizațională are elemente obiective și subiective. Elementele obiective reflectă aspectul material al vieții organizației și se referă la simbolica, culorile, confortul și оформarea interiorului și exteriorului edificiilor, a mobilierului și utilajului. Elementele subiective se referă la aspectul nematerial al organizației cum ar fi: credințele, valorile, ritualurile, normele de comportament etc.

În cele ce urmează vom menționa pe scurt și alte definiții ale culturii organizaționale:

J. Lorsch - *Cultura înseamnă concepțiile managerilor la varf ai unei companii despre cum trebuie să acționeze și să-și dirijeze pe ceilalți angajați, dar și cum ar trebui condusă afacerea.*

R. Griffin - *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 consideră a fi important.*

F. Nancy - *cultura organizațională este o colecție de convingeri și reacții organice aproape instinctive, de eroi și personaje negative, de realizări, interdicții și porunci.*



UNIUNEA EUROPEANĂ



Stanley Davis - *cultura reprezintă ansamblu de valori și credințe împărtășite de personalul unei organizații, având anumite semnificații și oferindu-le reguli pentru un comportament acceptat.*

N. Olivier și J. Lowe - *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.*

R. Kilman - *Operational, 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 iau deciziile și se abordează problemele.*

R. Tessier, Y. Tellier - *cultura organizațională este constituită din forma principiilor sau postulatelor de bază care au fost create, descoperite sau dezvoltate de un anumit grup, învârtind să-și rezolve problemele de adaptare la mediul extern și de integrare internă, care s-au dovedit suficient de eficiente pentru a fi considerate valabile și care, în consecință, pot fi predare noilor membri ca modalitate concretă de a percepe, de a gândi și de a simți în legătură cu aceste probleme.*

În pofida atâtor definiții, se observă că există o serie de trăsături comune:

- toate definițiile au în vedere un set de înțelesuri și valori ce aparțin indivizilor din organizație;
- elementele culturii organizaționale au nevoie de o perioadă relativ mare de timp pentru a se forma;
- înțelesurile și valorile ce constituie baza culturii organizaționale sunt o sinteză a celor individuale și a celor naționale, apărând la intersecția dintre cele două mari categorii de elemente;
- valorile, credințele sunt reflectate în simboluri, atitudini, comportamente și diferite structuri, formale sau informale;
- cultura organizațională se constituie într-un cadru de referință pentru membrii organizației;
- formele de manifestare ale culturii organizaționale influențează semnificativ evoluția și performanțele organizației.

Așadar, într-o viziune comună, cultura organizațională reprezintă totalitatea valorilor, simbolurilor, ritualurilor, ceremoniilor, miturilor, atitudinilor și comportamentelor ce sunt



dominante într-o organizație, sunt transmise generațiilor următoare ca fiind modul normal de a gândi, simți și acționa și care au o influență determinantă asupra rezultatelor și evoluției acesteia.

Există un adevărat pluralism de idei și atunci când se evidențiază *componentele* culturii organizatoriale. Astfel, după E. Schein ea include:

- regulile de comportament aplicate la întâlnirile dintre oameni, cum ar fi limbajul și modalitățile de exprimare a stimei și respectului
- normele aplicate în interiorul echipelor;
- valorile dominante referitor la produse;
- filozofia politicii organizatoriale în relația cu salariații și clienții;
- regulile funcționării eficiente;
- spiritul și climatul existente în organizație și exprimate prin design, confort și modul în care membrii organizației relaționează cu cei din afara ei.

Alți autori discern între două categorii distincte de componente și anume elementele obiective și cele subiective. Elementele obiective reflectă aspectul material al vieții organizației și se referă la simbolica, culorile, confortul și conformarea interiorului și exteriorului edificiilor, a mobilei și utilajului. Elementele subiective se referă la aspectul nematerial al organizației cum ar fi: credințele, valorile, ritualurile, normele de comportament etc.

O detaliere structurală ceva mai amplă vizează cinci grupe de componente:

Prima grupă include așa-numitele *produse artificiale*, grupate și ele pe trei categorii, respectiv:

- Produse fizice artificiale (simboluri) - elementele tangibile, adică obiective, care cuprind numele de firmă, dimensiunile și arhitectura clădirilor, amplasarea și mobilierul birourilor, amenajarea spațiilor, facilitățile de confort (biblioteca, ospătăria, sala sportivă, case de cultură), vestimentația, automobilele, drapelul organizației. Simbolul cultural poate fi deci reprezentat de un obiect, un fenomen care servește drept mijloc de transmitere a unui mesaj cu o anumită semnificație în cadrul organizației date. Simbolurile culturale servesc pentru a exprima anumite concepții, a promova și transmite anumite valori și comportamente în cadrul firmei.
- Produse artificiale de comportament - au la bază lor obișnuințele, tradițiile și regulile nescrise ale organizației cum ar fi ceremoniile, ritualurile.

Vom distinge, în continuare, mai multe tipuri de ritualuri:

- de pasaj (de schimbare a postului ori statutului, avansarea în post)



UNIUNEA EUROPEANĂ



- de degradare (de concediere a șefului)
- de împlinire (evidențierea performanțelor – premierea celor ce obțin rezultate deosebite)
- de reînnoire (înmânarea diplomelor)
- de reducere a conflictelor
- de integrare (festivități cu ocazii deosebite – cum ar fi Crăciun, onomasticii, pensionarii)

Tot la produse de comportament se referă și tabuurile care sunt niște teme de discuții interzise

- Produse artificiale verbale - cuprind limbaje, sloganuri, povestiri, mituri și legende. Limbajul și sloganurile cuprind mesajele cu o anumită semnificație. Miturile și poveștile reflectă într-o formă codificată istoria organizației, valorile moștenite, imaginea. Astfel, vom întâlni următoarele categorii de mituri:
  - mitul deținătorului de putere
  - mitul umanității șefului
  - mitul ascensiunii sociale etc.

A doua grupă cuprinde *actorii și eroii*. Actorii sunt persoane care au lucrat sau mai lucrează în firmă, cu roluri mai importante. Eroii sunt personajele principale ale poveștilor și miturilor, persoane ce au intrat în memoria colectivă. (fondatorul firmei, „spărgătorii de norme”, inovatorii).

Cea de a treia grupă include *perspectivele*. Acestea sunt idei și acțiuni împărtășite în comun de membrii organizației, ce-i 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).

Grupa a patra cuprinde *credițele, valorile și normele*. Credințele sunt idei formulate de obicei prin propoziții. Valorile sunt preferințe sau atitudini colective care se impun tuturor membrilor organizației, iar normele sunt reguli specifice de comportament.

În fine, ultima grupă include *concepțiile de bază*, care 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.

Un alt autor, olandezul Geert Hofstede se referă la *dimensiunile* prin care se manifestă cultura organizațională și anume:



UNIUNEA EUROPEANĂ



- orientarea spre proces sau spre rezultate
- orientarea spre salariați sau spre muncă
- orientarea intraorganizațională sau orientarea profesională intra și extraorganizațională
- orientarea de tip sistem deschis sau sistem închis
- orientarea spre un control redus sau intens
- orientarea pragmatică.

Nu în ultimul rând merită amintite *funcțiile culturii organizaționale*:

- Funcția de securitate - constă în crearea barierelor față de influența negativă din exterior. Se realizează prin diferite interziceri, tabuuri, norme de limitare.
- Funcția de integrare - formează la angajați simțul de apartenență la organizație, de mândrie pentru ea, dorința persoanelor din exterior de a intra în componența organizației, de atragerea a personalului.
- Funcția de reglare - menține normele și legile necesare de comportament, de relații reciproce, de contacte cu exteriorul și minimizează conflictele.
- Funcția de adaptare - facilitează acomodarea oamenilor noi veniți din afara față de ceilalți membri și față de organizație. Se realizează prin ceremonii și ritualuri.
- Funcția de direcționare - îndreaptă activitatea organizației în direcția dorită.
- Funcția motivațională - creează imboldurile necesare pentru activitate.
- Funcția de păstrare și transmiterii a valorilor și tradițiilor.
- Funcția de creare a imaginii.

Cultura organizațională este puternic influențată de caracterul național al unei culturi, idelaurile, valorile și concepțiile reprezentate de o anumită cultură națională care contribuie la crearea normelor, obiceiurilor și reprezintă pietre de temelie pentru comportament și mod de acțiune. Prin urmare cunoașterea elementelor care reprezintă sau constituie cultura, ne ajută să înțelegem mai bine deosebiriile dintre stilurile de conducere ale liderilor din diferite culturi. Oricare dintre noi ne simțim mai în largul nostru în unele culturi decât în altele și putem face distincție între diferite stiluri de conducere în funcție de cultura.

Astfel, se pot pune în evidență mai multe variante în ceea ce privește *raportul managerilor față de cultura organizațională*:

- în limitele culturii - atunci când managerul este satisfăcut de cultura organizațională constituită în firmă.

- ignorarea normelor - când managerului nu-i convine cultura organizațională dar nu o schimbă, ci o ignoră.
- „fifty-fifty” - respectarea acelor elemente ale culturii organizaționale care sunt adecvate managerului și ignorarea acelor care contravin personalității lui.
- perfecționarea culturii - când managerul este nemulțumit de cultura organizațională existentă și face tentative de a o perfecționa.

În practică, vom întâlni două categorii de *factori care influențează* asupra culturii organizaționale și anume:

Factori de influență externă:

- cultura națională - include modul de gândire, religia, educația, atitudinea față de colectivism-individualism, distanța mică ori mare față de putere ori bogăție.
- factorii demografici și socio-culturali, prin care se stabilesc credințele, valorile, normele, simbolistica, perspectivele individuale și concepțiile de bază.
- clienții – „clientul are întotdeauna dreptate”.
- factorii tehnici și tehnologici.
- factorii juridico - instituționali.

Factori de influență internă:

- fondatorul și proprietarul firmei; când este un singur proprietar el are o influență mai mare asupra culturii
- istoria și tradiția organizației – modul de înființare și dezvoltare a firmei ce a determinat simbolurile, miturile și ritualurile.
- managerii firmei și sistemul de management.
- angajații firmei.
- mărimea firmei.
- situația economică a firmei.
- faza ciclului de viață a firmei.
- tehnica și tehnologia utilizată.

Literatura de specialitate distinge mai multe *tipuri de culturi organizaționale*, structurate după diverse variabile de grupare.

Astfel, din grupa culturilor organizaționale generale fac parte:

- Cultura producătorilor de marfă – este cultura organizațiilor orientate spre obținerea profitului.



UNIUNEA EUROPEANĂ



- Cultura de tip organizatori, ce acorda servicii remunerate prin intermediul instituțiilor sociale: scoli, instituții social culturale.
  - Cultura birocratica, este caracteristica pentru instituțiile statale.
  - Cultura de binefacere, caracteristica diferitor fonduri; sociale, de tutele științifice ș.a..
- O alta clasificare din zona culturilor organizaționale generale pune în evidență:
- Cultura de tutela –se bazează pe climat psiho-moral favorabil, coeziune și morala.

Caracteristicile acestei culturi sunt:

- Valorile și normele de grup
- Statutul neformal al angajaților
- Înțelegerea reciprocă și armonia relațiilor
- Contacte largi în activitatea personală

Aceasta cultura garantează stabilitatea și dezvoltarea.

- Cultura birocratica - se manifesta in reglarea externa a tuturor aspectelor de activitate, control total, reguli formale, proceduri, ierarhie, divizarea clara a muncii. Sursa puterii este proprietatea resurselor și cunoștințele tehnice. Cultura dată garantează securitatea și apară de conflicte.
- Cultura de antreprenoriat - este mobilă, orientata in exterior, spre perspectiva. susținând activitatea creatoare. Garantează necesitatea angajaților in dezvoltare și salariu, aprecierea lor fiind după intensitatea muncii. Conducerea este bazată pe carisma șefului ierarhic.
- Cultura praxicologica - este bazata pe planuri, obiective, raționament și schimbul vertical de informație. Cultura este orientata spre satisfacerea necesitațiilor din gama eficacității.

În ceea ce privește cultura de antreprenoriat, clasificările au la bază doi parametri și anume viteza de reacție la schimbările din mediul exterior și nivelul riscului al afacerii. În cadrul acestei categorii vom distinge:

- Cultura comercianților - tipică pentru organizațiile din comerț. Succesul depinde de numărul afacerilor care sunt relativ sigure. Îi este caracteristic spiritul de colectivism și susținere reciprocă.
- Cultura speculanților - tipică pentru burse. Necesită oameni tineri cu caracter tare, calități de luptător, stabili la stres. Succesul depinde de reacția antreprenorului în valorificarea oportunităților apărute.



UNIUNEA EUROPEANĂ



- Cultura administrativă - tipică pentru firmele relativ mari, instituțiile statale.
- Cultura investițională - la firmele mari și la bănci

Și în cadrul culturii de conducere se pot pune în evidență mai multe tipuri:

- Cultura puterii - bazată pe puterea personală, a cărei origini este proprietatea asupra resurselor. Pentru o astfel de cultură este caracteristică structura rigidă, puternic centralizată și proceduri autoritare. Succesul depinde de calificarea conducătorului. Cultura dată permite organizației să reacționeze rapid la schimbarea situației, adoptarea și realizarea deciziilor. Ea este specifică organizațiilor nou create. Odată cu creșterea organizației rolul conducătorului se diminuează.
- 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 și mai puțin de personalitatea lor sau a managerului. Sursa puterii este postul. Cultura este caracteristică corporațiilor mari și instituțiilor statale, de aceea se mai numește cultura birocratică. Cultura în cauză este adecvată unui mediu stabil și previzibil.
- Cultura sarcinii - caracteristică mediului foarte dinamic și situațiilor extremale. Atenția principală se acordă rezolvării rapide a problemelor. Caracteristica culturii este spiritul de colectivism și de colaborare. Puterea se bazează pe competență, 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.
- Cultura personalității - este legată de emoții și se bazează pe valorile creative. Este orientată spre atingerea scopurilor individuale, deciziile se iau colectiv, iar puterea poartă un caracter coordonator. Este specifică organizațiilor din cultura și arta, precum și din sfera cooperativă. Este orientată spre satisfacerea în primul rând a intereselor proprii a indivizilor și a profesiei.

Dacă vom construi o curbă de existență a organizației, asemănătoare curbei produsului, se pot observa următoarele corespondențe:

- În etapa de apariție a organizației predomină cultura puterii.
- În etapa de creștere a organizației predomină cultura rolului
- În etapa de dezvoltare stabilă predomină cultura sarcinii ori personalității
- În etapele de criză predomină cultura puterii.



O specie mai „exotică” de cultură organizațională este cultura atitudinii față de femei. Ea poate fi împărțită în:

- Cultura clubului de gentelmeni - adică a celor culți și umani. În această cultură femeile sunt apreciate, dar sunt ținute pe anumite poziții și nu cresc în post.
- Cultura cazarmei - este o cultură autoritară, în care femeile ocupă o poziție inferioară, este o atitudine grosolană și se neagă complet interesele femeilor.
- Cultura garderobei sportive - în care relațiile sunt constituite în baza intereselor specifice.
- Cultura negării diferențelor - cultura în cauză respinge discriminarea, dar nu vede și diferențele reale între genuri, cerințele sunt egale față de genuri.
- Cultura grijii false - în care ideea de egalitate este un mit, are loc discriminarea sub masca protecției.
- Cultura macho - cultura nu ia în considerație diferențele de gen, în centru sunt persoanele deștepte și energice

O cultură organizațională trebuie construită în timp, dar chiar și așa, nu este ceva ce rezistă foarte mult. O cultură solidă este într-o companie încheată, aliniată la un scop și la un mod de lucru unitar, cu un înalt nivel de coeziune internă și adeziune la valorile care o definesc. Vorbim de sinergie și de eficiența cu care se fac lucrurile în organizație.

O companie fără o cultură solidă, care nu și-a convins angajații de propria identitate, e o organizație fără șanse reale de asumare a responsabilităților sociale care îi revin. Sau, chiar mai mult, poate suferi de sindromul personalității multiple dat de grupurile de interese care ajung să se formeze și care acționează independent sau chiar discordant unele față de altele.