

# FORMELE DE MANIFESTARE A CULTURII ORGANIZAȚIONALE ÎN ACTIVITATEA ANTREPRENORIALULUI SOCIAL

## FORMS OF MANIFESTATION OF ORGANISATIONAL CULTURE IN SOCIAL ENTREPRENEURSHIP ACTIVITY

doctorandă, Academia de  
Administrare Publică

ALIONA  
VEȘCA

PhD student, Academy of Public  
Administration

**Rezumat:** Indiferent de abordarea avută în vedere, este cert faptul că în cadrul organizației, cultura organizațională are o mare importanță, atât pentru individ, cât și pentru organizație. Cultura organizațională funcționează ca o metaforă pe baza căreia se explică diversele opinii despre organizație ale autorilor contemporani. Analiza conținutului său pune în evidență atât punctele convergente, cât și cele contradictorii, fiind un instrument util pentru a exprima realitatea din cadrul unei organizații. Deși, există diferite accepțiuni cu privire la termenul de cultură organizațională, un aspect se regăsește în toate, acela al impactului puternic pe care cultura organizației îl are asupra eficienței, asupra rezultatului final.

**Cuvinte cheie:** management, cultură organizațională, antreprenoriat, maximizarea performanțelor.

Cultura organizațională este unul dintre factorii determinanți ai performanței organizației și, în consecință, analiza realistă a legăturii dintre aceste două elemente poate furniza informații relevante pentru optimizarea ei și, pe această bază, pentru maximizarea performanțelor organizației.

Se pune întrebarea de ce cercetătorii și practicienii studiază cultura

**Summary:** Whatever approach, it is clear that organisational culture is of great importance to both the individual and the organisation. Organisational culture functions as a metaphor to explain the various views on organisation held by contemporary authors. Analysis of its content highlights both convergent and contradictory points, and is a useful tool for expressing the reality within an organisation. Although, there are different meanings of the term organizational culture, one aspect is common to all of them, that of the strong impact that the organization's culture has on efficiency, on the final result.

**Key words:** management, organisational culture, entrepreneurship, performance maximisation.

Organisational culture is one of the determinants of organisational performance and, consequently, a realistic analysis of the link between these two elements can provide relevant information to optimise it and, on this basis, to maximise organisational performance.

The question arises why researchers and practitioners study organizational culture? The answer would be that some managers strive to create real cultures, based on strong values, knowing their impact

organizațională ? Răspunsul ar fi că unii manageri se străduiesc să creeze adevărate culturi, bazate pe valori puternice, cunoscând impactul acestora asupra rezultatelor firmei. Alții încearcă „*valorile perfecte*” care să genereze o filosofie în cadrul organizației, presupunând loialitate, productivitate sau profitabilitate.

Sunt și manageri care doresc să creeze o cultură organizațională care să corespundă imaginilor și valorilor proprii. Există o mare diversitate în descrierea elementelor ce compun cultura organizației. Marea majoritate a autorilor recunosc că aceasta cuprinde mai multe tipuri de componente care nu se află toate la același nivel de vizibilitate, influență și înțelegere. În continuare voi analiza toate aceste forme prin care se manifestă cultura unei organizații publice, unele vizibile, altele mai puțin vizibile, dar deosebit de importante pentru evoluția organizației.

*Valorile* sunt considerate esența culturii. Ele provin fie din mediul social, ca atitudini și credințe promovate de cultura națională, fie din experiența angajaților. Sistemul de valori permite clasarea situațiilor, persoanelor, actelor și ideilor, de la cele considerate morale la cele ne-etice. Pe baza sistemului de valori promovate la nivelul organizației publice, cultura creează norme, considerate standarde pentru valorile unui grup sau categorii de indivizi [33, p.30]. Valorile, ca și componente ale culturii, reprezintă *standarde prin care importanța fiecărui lucru din societate este evaluată* [2, p.36]. Ele sunt învățate

on the firm's results. Others try to create “perfect values” that generate a philosophy within the organisation, assuming loyalty, productivity or profitability.

There are also managers who want to create an organisational culture that matches their own images and values. There is great diversity in describing the elements that make up an organisation's culture. The vast majority of authors recognise that it comprises several types of components that are not all at the same level of visibility, influence and understanding. In what follows, further on I will analyse I will analyse all these forms through which the culture of a public organisation manifests itself, some visible, others less visible, but all of them particularly important for the development of the organisation.

*Values* are considered the essence of culture. They come either from the social environment, as attitudes and beliefs promoted by the national culture, or from the experience of employees. The value system allows situations, people, acts and ideas to be classified from those considered moral to those considered unethical. Based on the value system promoted at the level of the public organization, the culture creates norms, considered *standards for the values of a group or categories of individuals* [33, p.30]. Values, as components of culture, are standards by which the importance of everything in society is assessed [2, p.36]. They are learned from the culture in which

din cultura în care individul a crescut, fiind „ghiduri” ale comportamentului său. După cum vom vedea pe parcursul acestui articol, diferențele între valorile culturale rezultă din practicile variate de management.

Modul de realizare a valorilor este uneori contradictoriu deoarece între diferitele tipuri de valori există o stare conflictuală. În cadrul unei organizații publice, grupul care deține autoritatea este cel care poate promova și impune anumite valori. De cele mai multe ori, valorile pot fi percepute ca preferințe sau atitudini colective. Spre exemplu, *organizațiile publice de tip conservator* promovează valori, precum disciplina și păstrarea tradițiilor în timp, iar normele prin care aceste valori sunt puse în practică sunt ierarhia strictă, centralizarea actului decizional, comunicarea formală, respingerea ideilor și propunerilor angajaților.

*Organizațiile publice de tip deschise* promovează valori ca *inovarea și creativitatea*. În cadrul acestor organizații se respectă ideile noi, se tolerează eșecul altora, se stimulează creativitatea. Cercetările efectuate în domeniu reliefează că organizațiile publice în care se promovează valori pozitive, puternice, explicate corespunzător salariaților, sunt cele care pot obține performanțe superioare cu eforturi mai mici. Valorile sunt cele care definesc o cultură clară și sprijină managerii în atragerea celor mai potriviți oameni. Se consideră că organizația publică a viitorului are nevoie de persoane al căror profil să corespundă culturii organizaționale.

the individual has grown up, and are “guides” to his or her behaviour. As we will see throughout this article, differences in cultural values result from varying management practices.

The way values are realised is sometimes contradictory because there is a state of conflict between different types of values. In a public organisation, it is the group in authority that can promote and impose certain values. Often, values can be perceived as collective preferences or attitudes. For example, *conservative public organisations promote values* such as discipline and the preservation of traditions over time, and the rules by which these values are put into practice are strict hierarchy, centralisation of decision-making, formal communication, rejection of employees’ ideas and proposals.

*Open public organisations promote values such as innovation and creativity*. In these organisations, new ideas are respected, failure is tolerated and creativity is encouraged. Research shows that public organisations that promote strong, positive values, properly explained to employees, are those that can achieve higher performance with less effort. It is values that define a clear culture and support managers in attracting the best people. It is believed that the public organisation of the future needs people whose profile matches the organisational culture.

Some organisations have de-

Unele organizații și-au întocmit adevărate ghiduri ale competențelor comportamentale pentru a determina valorile viitorilor salariați, modul în care aceștia își rezolvă problemele, dacă sunt adepți ai învățării și dacă pot face față controverselor și stresului [1, p.31]. Valori cu rădăcini adânci și adesea neconștientizate ne fac să considerăm normal ceea ce alții consideră anormal, politicos ceea ce alții consideră nepolitic, rațional ceea ce alții consideră irațional. Deși totalitatea elementelor culturale sunt vizibile unui observator din exterior, înțelesul lor din punct de vedere cultural rămâne totuși invizibil, fiind perceput și interpretat în mod precis numai de către cei din interiorul acelei culturi.

Valorile individuale sau cele promovate în organizație creează atitudini. *Atitudinile* decurg din ceea ce gândim și ceea ce simțim. De exemplu, atitudinea negativă a membrilor unei organizații față de conducere este rezultatul unor credințe și valori ale acestora, în contradicție cu cele promovate de management. De foarte multe ori, atitudinile nu sunt în consonanță cu manifestările comportamentale. Sunt și salariați care, de teama represaliilor, nu-și vor critica niciodată public șefii [2, p. 10].

Organizațiile publice nu pot exista în afara unui sistem, ele sunt influențate de componentele sistemului din care fac parte și influențează semnificativ fiecare subsistem al acestuia. *Integritatea* unui sistem este puternic determinată de un set de valori și principii fundamentale ce preci-

veloped behavioural competency guides to determine the values of future employees, how they solve problems, whether they are adept at learning, and whether they can handle controversy and stress [1, p.31]. Deep-rooted and often unacknowledged values make us consider normal what others consider abnormal, polite what others consider rude, rational what others consider irrational. Although the totality of cultural elements are visible to an outside observer, their meaning in cultural terms remains invisible, being perceived and interpreted accurately only by those within that culture.

Individual values or those promoted in the organisation create *attitudes*. Attitudes stem from what we think and what we feel. For example, the negative attitude of members of an organisation towards management is the result of their beliefs and values being in conflict with those promoted by management. Very often, attitudes are not consistent with behavioural manifestations. There are also employees who, for fear of reprisals, will never publicly criticize their bosses [2, p. 10].

Public organisations cannot exist outside of a system, they are influenced by the components of the system of which they are part and significantly influence each subsystem of it. The *integrity* of a system is strongly determined by a set of fundamental values and principles that specify, through their content, the basic coordinates between which the components of the whole func-

zează, prin conținutul lor, coordonatele de bază între care funcționează componentele întregului [35, p.20]. Sectorul public reprezintă o componentă a macrosistemului cu implicații majore asupra funcționalității ansamblului. Acest aspect este evident dacă se ia în considerare diversitatea domeniilor de activitate integrate în sectorul public.

Dincolo de această diversitate, există un set de valori-principii fundamentale universal valabile care trebuie luate în considerare și care determină semnificativ conținutul proceselor și relațiilor de management din instituțiile publice. Ele marchează semnificativ misiunea organizațiilor publice, influențează comportamentul organizațional al acestora și al angajaților implicați direct în procesele de realizare și furnizare de servicii publice sau de administrare a intereselor statului în relație cu cetățenii clienți ai instituțiilor publice.

Un *sistem de valori* ar putea fi structurat după două criterii [6]:

1. *apartenență*: valori interne și externe. Asupra acestor categorii de valori se va insista în unul din capitolele următoare. Valorile interne vizează prin conținutul lor acele aspecte ce țin de activitatea organizațională internă a fiecărei instituții publice, care imprimă o notă puternică de specificitate organizării și conducerii. Valorile externe provin din mediul extern instituției publice și determină organizarea și managementul acestora, misiunea și obiectivele organizațiilor publice, gradul de

tion [35, p.20]. The public sector is a component of the macrosystem with major implications for the functionality of the whole. This is evident from the diversity of the areas of activity integrated into the public sector.

Beyond this diversity, there is a set of universally valid fundamental values-principles that must be taken into account and that significantly determine the content of management processes and relationships in public institutions. They significantly mark the mission of public organisations, influence their organisational behaviour and the behaviour of employees directly involved in the processes of providing and delivering public services or managing the interests of the state in relation to citizens who are clients of public institutions.

A value system could be structured according to two criteria [6]:

1. *membership*: internal and external values. These categories of values will be discussed in one of the following chapters. Internal values are concerned with the content of those aspects of the internal organisational activity of each public institution which give a strong note of specificity to the organisation and its management. External values come from the external environment of the public institution and determine its organisation and management, the mission and objectives of public organisations, the degree of diversification of activities, strategic priorities, etc.

diversificare a activităților, opțiunile strategice prioritare etc.

2. *grad de generalitate*: valori universale și particulare. Gruparea valorilor în două categorii după acest criteriu determină distincția între valorile universale, care, indiferent de domeniul în care își desfășoară activitatea instituția publică, trebuie respectate și integrate în managementul tuturor organizațiilor și cele particulare, specifice, care implică o serie de conotații distincte determinate de domeniul de activitate din sectorul public în care activează instituția publică. Este absolut evidentă compatibilitatea și complementaritatea de conținut între cele două categorii de valori. Câteva dintre valorile cu impact deosebit asupra managementului instituțiilor publice sunt abordate în detaliu în continuare. În orice stat de drept, în sectorul public și în activitatea desfășurată de instituțiile publice, indiferent de domeniul de activitate: administrație, sănătate, învățământ, cultură, transport, turism etc., sunt unanim recunoscute și considerate ca fundamentale următoarele valori, abordate frecvent ca principii fundamentale pentru managementul organizațiilor publice: *etica, morala și democrația* [56]. Fiecare are relevanță deosebită asupra comportamentului organizațional, în general asupra comportamentului individual al resurselor umane din instituțiile publice și, implicit, asupra modalităților de acțiune pentru care optează managerii publici în special și fiecare funcționar public antrenat în procesele de management și de

2. *degree of generality*: universal and particular values. Grouping values into two categories according to this criterion distinguishes between universal values, which, regardless of the field in which the public institution operates, must be respected and integrated into the management of all organisations, and particular, specific values, which have a number of distinct connotations determined by the field of activity in the public sector in which the public institution operates. The compatibility and complementarity of the content between the two categories of values is absolutely obvious. Some of the values with a particular impact on the management of public institutions are discussed in detail below. In any state governed by the rule of law, in the public sector and in the work carried out by public institutions, regardless of the field of activity: administration, health, education, culture, transport, tourism, etc., the following values are unanimously recognised and regarded as fundamental, and are frequently referred to as fundamental principles for the management of public organisations: *ethics, morality and democracy* [56]. Each of these has a particular impact on organisational behaviour, and in general on the individual behaviour of human resources in public institutions and, by extension, on the courses of action chosen by public managers in particular and by every civil servant involved in the management and im-



execuție, în activitățile efective prin care sunt realizate și furnizate serviciile publice.

Credințele sunt acele convingeri referitoare la funcționarea organizației sau a mediului în care există grupul, privitor la relațiile care se stabilesc între persoane, evenimente, concepte. În concluzie, se poate aprecia că atitudinile exprimă valorile, dar nu întotdeauna există o relație directă între acestea. Atitudinile pot fi modificate în măsura în care valorile și credințele pot fi schimbate.

*Valorile, credințele și atitudinile* se materializează și se pot evalua luând drept reper normele de comportament. Pentru Rokeach (1968, 1973) valorile ar fi similare atitudinilor. Atitudinile sunt însă mai elementare, iar valorile mai profunde, determinând atitudinile. Acesta este punctul de vedere general acceptat astăzi în sociologie. Distincția dintre cele două concepte devine mai clară dacă notăm că atitudinile se referă mai degrabă la obiecte și situații specifice, în timp ce valorile reprezintă orientări asociate unor clase mai generale de obiecte și situații.

Normele organizaționale sunt reguli specifice de comportament pe care trebuie să le urmeze toți membrii unei organizații. Aceste norme rezultă din valori și convingeri împărtășite de marea majoritate a salariaților și asigură comportamentul regularitate și predictibilitate. După autorul Gary Johns, există mai multe clase de norme care apar în toate organizațiile: norme de loialitate, norme privind ținuta, norme de

plementation processes, in the actual activities through which public services are provided and delivered.

Beliefs are those convictions concerning the functioning of the organisation or the environment in which the group exists, concerning the relationships that are established between people, events, concepts. In conclusion, it can be seen that attitudes express values, but there is not always a direct relationship between them. Attitudes can be changed to the extent that values and beliefs can be changed.

*Values, beliefs and attitudes* are embodied and can be assessed by taking behavioural norms as a benchmark. For Rokeach (1968, 1973) values would be similar to attitudes. Attitudes, however, are more basic and values are deeper, determining attitudes. This is the generally accepted view in sociology today. The distinction between the two concepts becomes clearer if we note that attitudes refer more to specific objects and situations, while values represent orientations associated with more general classes of objects and situations.

Organisational norms are specific rules of behaviour that all members of an organisation must follow. These rules result from values and beliefs shared by the vast majority of employees and ensure regularity and predictability of behaviour. According to author Gary Johns, there are several classes of norms that occur in all organisations: loyalty norms, conduct norms, performance

performanță, norme privind alocarea recompenselor. Aceste clase de norme sunt grupate, la rândul lor, în două categorii de norme, care se împletesc în *norme formale și norme informale* [4, p.32].

*Normele formale sunt acele norme oficiale*, de natură organizatorică, cele stabilite prin: regulamentul de ordine interioară, regulamentul de organizare și funcționare, fișele posturilor. Aceste documente au rolul de a ilustra comportamentul salariaților acceptat de organizație în situații diverse: relațiile șefi-subordonați, prezența la lucru, primirea vizitatorilor, confidențialitatea informațiilor, cooperarea în vederea îndeplinirii sarcinilor, recompensarea salariaților, sancționarea comportamentelor inadecvate.

*Normele informale nu sunt stabilite de vreun document*, ci sunt acele reguli conturate de-a lungul timpului, care vizează majoritatea salariaților: celebrarea unor evenimente sociale importante (sărbători, împlinirea unui număr de ani de la înființarea organizației) sărbătorirea unor evenimente personale ale salariaților (promovarea pe post, onomastici, căsătorie, pensionare), relațiile dintre șefi și subordonați.

Normele se formează, de obicei, într-o perioadă lungă de timp, paralel cu dezvoltarea organizației, și se impun prin învățare. De regulă, acestea îndeplinesc următoarele roluri: sprijină organizația în îndeplinirea obiectivelor propuse; ghidează adoptarea unor comportamente dorite în rândul angajaților; sprijină rezolva-

norms, and reward norms. These classes of norms are in turn grouped into two categories of norms, which are intertwined into *formal and informal norms* [4, p.32].

*Formal norms* are those official rules of an organisational nature, those laid down in: internal rules of procedure, organisation and functioning rules, job descriptions. These documents are intended to illustrate the behaviour of employees accepted by the organisation in various situations: relations between bosses and employees, attendance at work, receiving visitors, confidentiality of information, cooperation in carrying out tasks, rewarding employees, sanctioning inappropriate behaviour.

*Informal norms are not laid down in a document*, but are those rules that have been developed over time and concern the majority of employees: the celebration of important social events (celebrations, anniversaries, anniversaries), the celebration of personal events of employees (promotion, birthdays, marriage, retirement), relations between bosses and subordinates.

Norms are usually formed over a long period of time, in parallel with the development of the organisation, and are imposed through learning. They usually fulfil the following roles: they support the organisation in achieving its objectives; they guide the adoption of desired behaviours among employees; they support the resolution of interpersonal problems; they are a



rea unor probleme interpersonale; reprezintă un element de identificare a valorilor și specificității grupului.

*Normele morale* pot fi diferențiate în funcție de câteva criterii: *numărul de subiecți, dimensiunea grupului social, durabilitatea în timp a valorilor, tipurile de relații și activități umane* pe care determină. [4, p.34].

Considerând aceste criterii, pot fi distinse *trei categorii de norme*:

1. *norme generale* sau universale cu următoarele caracteristici:

- prezente în toate colectivitățile umane;
- durabilitate mare în timp;
- reglează toate tipurile de relații;
- corelează toate activitățile umane.

2. *normele particulare* se caracterizează prin următoarele:

- se adresează unor *grupuri sau colectivități determinate*
- au o anumită *variație în timp*, care poate fi măsurată și evaluată;
- *reglează tipuri de relații sau activități umane particulare*.

În această categorie se înscriu normele morale pentru angajații fiecărui domeniu de activitate din sectorul public.

3. *normele speciale* se caracterizează prin aceea că:

- se adresează unor *grupuri restrânse*;
- *vizează relații și manifestări cu totul specifice sau ocazionale*.

În această ultimă categorie se înscriu normele cavalerismului, normele vieții nobiliare, *normele de protocol, normele de comportare civilizată* în familie și societate etc. Această ultimă categorie reprezintă

means of identifying the values and specificity of the group.

*Moral norms* can be differentiated according to several criteria: *the number of subjects*, the size of the social group, *the durability of values* over time, the types of human relationships and activities they determine. [4, p.34].

Considering these criteria, three categories of norms can be distinguished:

1. *general or universal norms* with the following characteristics:

- present in all human collectivities;
- high durability over time;
- they regulate all types of relationships;
- they link all human activities.

2. *particular norms* are characterised by the following:

- they are addressed to specific groups or collectivities
- they have a certain variation over time, which can be measured and evaluated;
- they regulate particular types of human *relationships or activities*.

This category includes moral rules for employees in each area of public sector activity.

3. *special norms* are characterised by the fact that:

- they are addressed to restricted groups;
- concern entirely specific or occasional relationships and events.

This last category includes the rules of chivalry, the rules of noble life, the rules of protocol, the rules of civilised behaviour in family and society, etc. This last category rep-

tă norme elementare identificate cu "modă" în morală.

Se poate conchide că valoarea morală, în sens strict, rămâne expresia obiectivă a normei.

Norma poate fi privită în cel puțin două ipostaze: abstractă și concretă.

Norma este abstractă atunci când este enunțată teoretic, când este formulată „*expressis verbis*” într-un Cod scris sau când este asimilată sau însușită la nivel pur cognitiv: însușirile morale recomandate de normă sunt percepute ca simple cuvinte, ca expresii vide de conținut sau iluzorii.

Norma concretă este aceeași normă, dar asimilată și interiorizată și la nivel afectiv-emoțional și la nivel volitiv până la punctul limită la care devine o componentă a conștiinței și un element motivațional al comportamentului subiectului. În elaborarea normelor, în cadrul unui cod, trebuie identificate nu numai valorile și conținutul lor, ci și *strategiile de însușire organică a acestor norme de către toți angajații sectorului public și strategiile de conversiune* în procesele de training a normelor abstracte în norme concrete dezvoltate pe baza unui set de principii morale.

*Identitatea organizației* este o entitate construită, care devine realitate atunci când structura, organizarea personalului, sistemul și procedurile iau un sens comun în reprezentările colective alcătuind, deci cultura. Identitatea organizației poate fi evaluată și în funcție de comportamentele individuale, ceea ce presupune un fenomen de identificare a indivizilor; a angajaților din cadrul întreprinderii.

resents elementary rules identified with 'fashion' in morality.

It can be concluded that moral value, strictly speaking, remains the objective expression of the norm.

The norm can be seen in at least two ways: abstract and concrete.

The norm is abstract when it is stated theoretically, when it is formulated "*expressis verbis*" in a written Code, or when it is assimilated or appropriated at a purely cognitive level: the moral qualities recommended by the norm are perceived as mere words, as empty or illusory expressions.

The concrete norm is the same norm, but assimilated and internalized at the affective-emotional level and at the volitional level up to the point where it becomes a component of consciousness and a motivational element of the subject's behaviour. In the development of norms, within the framework of a code, it is necessary to identify not only their values and content, but also *the strategies for the organic appropriation of these norms by all public sector employees and the strategies for converting* abstract norms into concrete norms developed on the basis of a set of moral principles in training processes.

*The identity of the organisation* is a constructed entity, which becomes reality when the structure, staff organisation, system and procedures take on a common meaning in collective representations, thus forming the culture. Organisational identity can also be assessed in terms of in-

Producerea de identitate este, deci, un fenomen psiho-sociologic care stă la baza sentimentului de apartenență și de integrare în grup. Adesea cultura este confundată cu semnele și simbolurile. Literatura de specialitate include aici: ritualuri, limbaj, moduri de amenajare, logos și alte semne de reprezentare, eroi, mici istorioare cunoscute și uneori povestite, coduri de comportament etc. [1, p.21].

Sunt considerate cel mai adesea ca făcând parte din categoria principalelor semne (manifestările vizibile):

- organigrama sau modul de repartizare a activităților, responsabilităților;
- semne de diferențiere statutară existente în orice societate umană;
- biroul șefului, mocheta din biroul șefilor, mașinile șefilor sau parcarile acestea nefiind cultură decât dacă au o semnificație aparte (sunt semne);
- modul de prezentare al organizației în raport cu exteriorul: răspunsurile telefonice, primirea vizitatorilor, comunicarea externă, primirea furnizorilor și beneficiarilor, secretariatul și persoanele de contact cu exteriorul, mesaje publicitare constante;
- coduri interne de comportament: stilul relațiilor între persoane sau între nivelurile ierarhice, moduri de comunicare internă, coduri vestimentare, cuvinte etc.;
- „amenajarea spațiului: arhitectură, stil de decorare, alocarea de spațiu pentru funcțiile întreprin-

dividual behaviours, which implies a phenomenon of identification of individuals, the employees within the company.

The production of identity is therefore a psycho-sociological phenomenon that underlies the feeling of belonging and integration in the group. Culture is often confused with signs and symbols. The literature includes here: rituals, language, modes of arrangement, logos and other signs of representation, heroes, little known and sometimes told stories, codes of behaviour, etc. [1, p.21].

They are most often considered as part of the main signs category (visible manifestations):

- the organisational chart or the way activities and responsibilities are distributed;
- signs of statutory differentiation existing in any human society;
- the boss's office, the carpet in the boss's office, the boss's car or the car park - these are not culture unless they have a special meaning (they are signs);
- how the organisation is presented to the outside world: telephone answering, welcoming visitors, external communication, welcoming suppliers and beneficiaries, secretariat and external contacts, constant publicity messages;
- internal codes of behaviour: style of relations between people or between hierarchical levels, internal communication modes, dress codes, words, etc.;

- derii, circulația în local, culori;
- gestionarea timpului: repartizarea timpului individual sau colectiv pentru conducători, orare și atitudini vis-a-vis de orare, raportul între timpul ocupat efectiv și cel privat.

*Simbolurile* oferă înțelesuri comune membrilor organizației și le permit acestora să comunice și să se armonizeze între ei. Un simbol trebuie să aibă aceeași semnificație atât pentru angajați, cât și pentru beneficiari, parteneri de dezvoltare, furnizori.

Semnele pot fi dirijate către exterior, așa cum sunt materialele grafice, uniforme, logo-urile, clădirile sau pot fi direcționate în interior, în locurile de difuzare a informației, amenajarea birourilor, fluxurile din întreprindere. Aceste tipuri de semne nu au valoare de imagine, ci sunt creatoare de sens și de raporturi sociale.

Ele dau legitimitate, ordonează o ierarhie, simbolizează puterea. Un simbol poate fi chiar sigla organizației, cunoscută de către beneficiari, angajați sau parteneri, care transmite o serie de informații comune tuturor, printre care calitatea ridicată a produselor oferite. De aceea, de-a lungul timpului, sigla nu trebuie modificată prea des, ci poate doar ajustată datorită semnificațiilor pe care le transmite.

*Limbajul* este o altă tehnică de influențare a culturii organizaționale. Multe organizații folosesc un mod anume de exprimare, sloganuri, metafore sau alte forme de limbaj pentru a transmite un anumit mesaj angajaților. Sloganurile pot fi învățate

- 'spatial design: architecture, style of decoration, allocation of space for business functions, circulation in the premises, colours;
- time management: allocation of individual or collective time to managers, timetables and attitudes to timetables, ratio of time actually spent to private time.

Symbols give common meanings to members of the organisation and allow them to communicate and harmonise with each other. A symbol should have the same meaning for employees, beneficiaries, development partners, suppliers.

Signs can be directed outwards, such as graphics, uniforms, logos, buildings, or they can be directed inwards, in places where information is disseminated, office layouts, company flows. These types of signs do not have an image value, but create meaning and social relations.

They give legitimacy, order a hierarchy, symbolise power. A symbol can even be the organisation's logo, known to beneficiaries, employees or partners, which conveys a series of information common to all, including the high quality of the products offered. This is why, over time, the logo should not be changed too often, but perhaps only adjusted because of the meanings it conveys.

*Language* is another technique for influencing organisational culture. Many organisations use a particular way of expression, slogans, metaphors or other forms of language to convey a particular message to employees. Slogans can be

repede și repetate atât de angajați, cât și de clienți sau beneficiari.

Referindu-ne la aceste aspecte, în investigația efectuată, au fost identificate astfel de sloganuri în unele instituții publice. În cele mai multe situații sloganurile erau promovate prin intermediul unor programe în principal cu caracter social dar și, în organizațiile prestatoare de servicii publice, pentru promovarea efectivă a serviciilor oferite.

*Istoriorele* reprezintă narațiuni bazate pe evenimente adevărate, care au rolul de a sublinia diferite idei. Acestea pun în evidență anumite trăsături organizaționale și onorează virtuțile și faptele eroilor, oferind exemple de urmat în diferite situații. În general, istorioarele sunt de dată relativ recentă și pot constitui un puternic instrument cultural.

*Miturile* sunt tot un tip de narațiuni ale căror origini se află însă în trecutul îndepărtat al organizației, evenimentele prezentate ase mănându-se foarte puțin cu cele ce pot avea loc în prezent. Aceste mituri au propria lor evoluție și nu pot fi create. Prin urmare, tot ceea ce pot face managerii este să accentueze unele mituri și să evite răspândirea altora, care pot avea efecte negative asupra performanțelor organizației.

*Izvoarele și miturile organizației* constituie "folclorul" organizației și sunt menite să ofere modele de comportament pentru angajații săi. Frecvent ele se referă la "eroi" cu roluri majore în evoluția organizației. Actorii sunt personaje existente în organizație la un moment dat, dar

quickly learned and repeated by employees, customers or clients.

In the investigation carried out, such slogans were identified in some public institutions. In most cases the slogans were promoted through programmes mainly of a social nature but also, in organisations providing public services, for the actual promotion of the services offered.

*Stories* are narratives based on true events, which are meant to highlight different ideas. They highlight certain organisational features and honour the virtues and deeds of heroes, providing examples to follow in different situations. Generally, histories are of relatively recent date and can be a powerful cultural tool.

*Myths* are also a type of narrative whose origins lie in the distant past of the organisation, with the events presented having little to do with what may be happening in the present. These myths have their own evolution and cannot be created. Therefore, all managers can do is to accentuate some myths and avoid the spread of others, which can have negative effects on the organisation's performance.

*The sources and myths of the organisation* constitute the "folklore" of the organisation and are meant to provide role models for its employees. They often refer to 'heroes' with major roles in the development of the organisation. Actors are characters who exist in the organisation at one time but are forgotten once they disappear from the "stage". Heroes

care intră în uitare odată ce dispar de pe "scenă". Eroii sunt persoanele care, datorită actelor, atitudinilor sau calităților lor, intră în memoria colectivității.

*Ritualurile și ceremoniile conferă expresie culturală anumitor valori organizaționale, constituind un adevărat „folclor” al organizației, menit să ofere modele de comportament pentru salariații săi. Prin intermediul ritualurilor se programează anumite evenimente și modul lor de derulare, promovându-se valori și comportamente majore din cadrul culturii organizaționale.*

După autorii Harison Trice și Janice Beyer, se poate structura următoarea tipologie a ritualurilor [3] :

- ritualuri de trecere (au ca obiect schimbarea posturilor, statutelor și rolurilor indivizilor în viața organizațională);
- ritualuri de degradare (pierderea unor posturi, a unui statut);
- ritualuri de recunoaștere (modalități de recunoaștere a realizărilor salariaților);
- ritualuri de reînnoire (schimbări ale proceselor din cadrul organizației);

Ritualurile și ceremoniile au și un puternic rol de integrare, încurajând și dezvoltând anumite sentimente foarte puternice, de apartenență la grup (sărbătorirea Crăciunului sau a Paștelui în cadrul organizației, prin acordarea de prime și cadouri salariaților sau copiilor acestora).

*Prestigiul și autoritatea managerilor și ale celorlalți angajați nu sunt considerate de toți autorii ca fiind*

*are people who, because of their acts, attitudes or qualities, are remembered by the community.*

*Rituals and ceremonies give cultural expression to certain organisational values, constituting a true “folklore” of the organisation, designed to provide role models for its employees. Rituals are used to programme certain events and the way they are carried out, promoting major values and behaviours within the organisational culture.*

După autorii Harison Trice și Janice Beyer, se poate structura următoarea tipologie a ritualurilor [3]:

- ritualuri de trecere (au ca obiect schimbarea posturilor, statutelor și rolurilor indivizilor în viața organizațională);
- ritualuri de degradare (pierderea unor posturi, a unui statut);
- ritualuri de recunoaștere (modalități de recunoaștere a realizărilor salariaților);
- ritualuri de reînnoire (schimbări ale proceselor din cadrul organizației);

Rituals and ceremonies also have a strong integrating role, encouraging and developing certain very strong feelings of belonging to the group (celebrating Christmas or Easter within the organisation by giving bonuses and gifts to employees or their children).

The prestige and authority of managers and other employees are not considered by all authors as components of organizational culture, as they are at the intersection of organizational culture - individu-



componente ale culturii organizaționale, ele aflându-se la intersecția dintre cultura organizațională -individ - colectivitate și sistemul organizatoric al organizației. Aceste componente au o triplă determinare:

- *funcțională*, reflectând profesia și tipul activității efectuate;
- *ierarhică*, raportat la postul ocupat în cadrul organizației, la responsabilitățile deținute;
- *personală sau informală*, determinată de calitățile, cunoștințele, deprinderile, aptitudinile managerilor sau ale celorlalți angajați.

Niciunul dintre elementele descrise, prezentate individual, nu se constituie în cultura organizațională. Împreună, ele reflectă și dau sens și semnificație acestui concept atât de interesant de urmărit și analizat. Manifestările culturii organizaționale se află în raport strâns de interdependență, iar identificarea și analiza lor sunt complexe și uneori dificile.

al - collective and the organizational system of the organization. These components have a triple determination:

- *Functional*, reflecting the profession and the type of work performed;
- *hierarchical*, in relation to the position held within the organisation and the responsibilities held;
- *personal* or informal, determined by the qualities, knowledge, skills, aptitudes of managers or other employees.

None of the elements described, presented individually, constitute organisational culture. Together, they reflect and give meaning and significance to this concept, which is so interesting to follow and analyse. The manifestations of organisational culture are closely interdependent and their identification and analysis are complex and sometimes difficult.

#### BIBLIOGRAFIE:

1. Gănescu C., Cultura organizațională și competitivitatea , București, 2011, p.p.17-30
2. Schein E., Organizational Culture and Leadership, 4th Edition, John Wiley and Sons, Inc., USA, 2010, p. 18
3. Stanciu Ș., Ionescu M., Cultură și comportament organizațional, Editura Comunicare.ro, București, 2005, pp.32-46
4. Schwartz, Shalom H., A Theory of Cultural Values and Some Implications for Work, Applied Psychology: An International Review, 1999, nr. 48 (1), p. 23
5. State, O. Cultura organizației și managementul, Editura ASE, București, 2004, p.68
6. Petrescu I. Management, – București: Editura Economică, 2000.180 p.