

Forme de manifestare ale culturii organizaționale și rolul lor în obținerea succesului

Drd. Mihaela ROȘCA

Drd. Pavel LAZĂR

<https://doi.org/10.52744/AUCSFLSA.2023.01.17>

Abstract:

Cultura ne înconjoară pe toți și avem nevoie să înțelegem cum a fost creată, cum s-a dezvoltat și evoluat, cum a fost utilizată, administrată și modificată. Înțelegerea culturii organizaționale înseamnă înțelegerea organizației din care facem parte. Cultura organizațională reprezintă un cumul de obiceiuri, reguli, norme, valori, cadru specific, ritualuri, tradiții. În termeni simpli, „cum se fac lucrurile la noi”. Ea apare dintr-o istorie împărtășită și nu este posibilă o adaptare sau o schimbare a organizației fără ca aceasta să afecteze și cultura.

Cuvinte cheie: cultură, cadru specific, cultură organizațională

Abstract:

Culture surrounds us all and we need to understand how it was created, how it developed and evolved, how it was used, managed and modified. Understanding the organizational culture meant understanding the organization we belong to. Organizational culture represents a set of habits, rules, norms, values, specific framework, rituals, traditions. In simple terms, "how we do things". It arises from a shared history and it is not possible to adapt or change the organization without it also affecting the culture.

Keywords: culture, specific framework, organizational culture

Nivelurile culturii organizaționale

Cultura organizațională poate fi analizată pe diferite niveluri, acestea fiind diferențiate în funcție de gradul de vizibilitate al acestora. Nivelele variază de la acela care prezintă elemente ușor vizibile și de perceput de către orice persoană care intră în contact cu organizația sau cu reprezentanții ei și până la acela caracterizat prin valori fundamentale, ce sunt considerate absolut normale și care doar foarte rar sunt discutate, datorită credinței că acela este modul natural de a fi, de a se manifesta.



Ne alăturăm informațiilor oferite de autorii **D. Williams, P. Walters**⁹⁵ care stabilesc trei niveluri ale culturii organizaționale:

- **Nivelul credințelor și convingerilor**, întipărit în conștiința personalului, de care adesea acesta nu este conștient.
- **Nivelul valorilor și atitudinilor**, pentru care salariații organizației optează și pe care le etalează.
- **Nivelul comportamentului individual și de grup în cadrul organizației**, care poate fi perceput prin observații spontane și sistematice.

Alexandru Puiu⁹⁶ identifică două niveluri ale culturii organizaționale:

- **Nivelul vizibil**, reprezentat de:
 - **produsele fizice** - clădiri, mobilier sau alte accesorii ale personalului, care sunt elementele forte ale fiecărei entități;
 - **produsele verbale** - limbajul folosit, mituri, metafore, care constituie „folclorul” propriu fiecărei entități;
 - **produsele comportamentale** - cuprind ritualuri și ceremonii prin care se exprimă identitatea, conferind membrilor sentimentul apartenenței la grup.
- **Nivelul invizibil**, concretizat în: valori, capacități (organizare, coordonare, previzionare, antrenare, control - evaluare), cunoștințe, motivație, satisfacția salariaților firmei.

D. Roberts⁹⁷ clasifică nivelurile culturii organizaționale astfel :

- **Nivelul exterior, de suprafață**, compus din comportamente, sloganuri, documente și alte elemente observabile ale culturii organizaționale;
- **Nivelul secund**, alcătuit în principal din valorile și normele ce sunt partajate de salariații organizației referitoare la ce este bun și rău în cadrul organizației, asumarea riscurilor, dezvoltarea organizației și salariaților, serviciile oferite etc.; acesta se reflectă în simboluri și limbajul utilizate în organizație ;
- **Nivelul terțiar sau profund**, ce reunește credințele, convingerile salariaților, ipotezele lor majore privind sensul și modalitățile de desfășurare a activităților în cadrul organizației.

⁹⁵ D. Williams, P. Walters, *Changing Culture*; New Organizational Approaches, London, 1989.

⁹⁶ Puiu Al., *Management – analize și studii comparative*, Editura Independența Economică, Pitești, 2004, p. 178.

⁹⁷ D. Roberts, *Designing Organisations*, Irwin Homewood, Illinois, 1986.



D.R. Deninson⁹⁸ ne prezintă patru niveluri ale culturii organizaționale:

- **Cultura materială:** aspecte tangibile ale culturii; elementele de comportament.
- **Perspectivile:** regulile și normele împărtășite de grupul social; definiții și interpretări ale unor situații particulare.
- **Valorile:** baza de evaluare în judecarea situațiilor, acțiunilor; reflectarea adevăratelor obiective, idealuri, standarde ale organizației.
- **Prezumțiile/modelele prezumtive:** credințele tactice ale membrilor organizației; relațiile reciproce și natura organizației; atributele „subconștientului colectiv”.

E. Schein⁹⁹ clasifică nivelurile culturii organizaționale astfel:

- **Primul nivel include artefactele.** Acesta este stratul exterior, reprezentat de simbolurile și produsele care se concretizează în lucruri observabile, cum ar fi arhitectura, designul, vestimentația, tehnologiile, obiceiurile, ritualurile, miturile, istorioarele etc. Baza tehnico-materială a organizației influențează și reflectă cultura sa.
- **Valorile și normele** dominante adoptate și partajate de salariații organizației. Acorduri, scopuri, regulamente, norme etice, care se dezvoltă în cadrul echipelor de lucru și călăuzesc politica unei organizații față de proprii angajați și clienți. Valorile influențează înțelegerea referitoare la ceea ce este bun sau rău în cadrul organizației, ele fiind strâns legate de idealurile caracteristice unui grup uman. Normele reprezintă opinia grupului despre ceea ce este corect și incorect. Ele se pot concretiza din punct de vedere formal în legi, iar din punct de vedere informal - în control social.
- **Supozițiile de bază** despre viață, existența umană. Este nivelul cel mai profund, care reunește credințele, convingerile salariaților, concepțiile privind sensul și modalitățile de desfășurare a activităților în cadrul organizației. Deși gradul de abstractizare este înalt, ele au cea mai mare influență asupra membrilor organizației.

Valorile organizaționale - esența culturii

Valorile constituie esența culturii organizației, care constă în crezuri, înclinații, puncte de vedere și supoziții colective asupra a ceea ce este bun, rău, normal, rațional, valoros privind procesele, fenomenele și comportamentele din cadrul organizației.

⁹⁸ D.R. Deninson, *Corporate culture and organizational effectiveness*, J. Willey & Sons, New York, 1990.

⁹⁹ Schein E., *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1992.



Joseph Quigley¹⁰⁰ definește valorile ca „reguli sau linii de ghidare prin care o firmă determină membrii săi să se manifeste conform cu ordinea, siguranța și creșterea sa”.

Un set de valori ne este prezentat de către **Francis D., Woodcock M.**¹⁰¹:

- **Valorile sunt alese din mai multe alternative.** Managerii trebuie să discute, să aleagă și să se decidă asupra valorilor considerate fundamentale, ce vor rămâne neschimbate și cele care vor putea fi modificate sub efectul unor forțe externe sau interne organizației. Este recomandabil să se aibă în vedere o abordare comparativă a firmei cu cea a concurenților, în special cu cei de succes, pentru a vedea cum pot să se diferențieze de aceștia.
- **Valorile trebuie să fie armonizate unele cu celelalte.** Ele trebuie să se sprijine reciproc pentru că, altfel, efectul lor va fi foarte mic sau chiar distructiv pentru firmă.
- **Valorile să fie clar definite.** O contradicție majoră a valorilor managerilor de nivel superior, fără a reuși să articuleze o viziune unitară se va reflecta negativ în activitatea firmei, va conduce la crearea de coaliții, „tabere” și chiar conflicte.
- **Valorile trebuie să fie limitate ca număr.** Încercarea de a adopta un număr exagerat de valori va dilua eforturile și va crea confuzie. Acestea trebuie să fie cuprinzătoare, profunde și generale.
- **Valorile trebuie să fie realiste.** O valoare ce nu poate fi „operaționalizată”, realizată, devine o slăbiciune; managerii sunt percepuți a fi într-un „turn de fildeș”, rupți de realitatea economică și socială a afacerii.
- **Valorile trebuie să stimuleze performanța.** Valorile au un puternic conținut motivațional; ele pot ajuta într-o mare măsură realizarea obiectivelor organizației. Clarificarea valorilor, asigurarea că acestea sunt cunoscute, înțelese și asumate de o mare parte dintre salariați, trebuie să fie un proces continuu, o parte a strategiei de dezvoltare a firmei. Prin acestea se precizează în mod evident ce anume se cere de la salariați și ce li se oferă în schimb. Aceasta înseamnă că trebuie să existe o relație logică între factorii cheie de succes ai unei firme/industrii și valorile adoptate de către manageri.

¹⁰⁰ Quigley J., *Vision, How Leaders develop it, Share it and Sustain it*, Washington, Mc. Graw-Hill, 1993.

¹⁰¹ Francis D., Woodcock M., *Unblocking Organizational Values*, University Associates, Inc., 1990.



- **Valorile trebuie să fie atractive și să genereze un sentiment de mândrie** pentru că sunt componenți ai acelei colectivități. Aceasta se întâmplă în special în cazul în care oamenii simt că sunt o parte importantă în mecanismul respectiv, că eforturile lor pentru realizarea obiectivelor și obținerea de performanțe sunt cunoscute și apreciate.
- **Valorile trebuie să poată fi comunicate.** Când ne referim la comunicare, înțelegem atât limbajul utilizat (verbal și non-verbal), cât și acțiunile pe care managerii le desfășoară. Ei sunt primii, cei care au rolul de simboluri și care trebuie să demonstreze, prin acțiunile lor, că sunt ghidați de valorile pe care le declară în mod oficial.
- **Valorile trebuie să poată fi scrise.** Aceasta înseamnă că ele sunt suficient de clare și înțelese, că există un consens asupra lor, în primul rând din partea managerilor de nivel superior. Formularea scrisă a valorilor ajută la clarificarea și sinteza acestora, stimulează dezbaterile asupra lor și asigură obținerea unui mesaj care să poată fi comunicat la toate nivelele ierarhice, în mod coerent.

Într-o companie vizionară, valorile fundamentale nu au nevoie de o justificare rațională și exterioară. Nici nu se schimbă datorită condițiilor fluctuante de piață. În majoritatea cazurilor, o valoare fundamentală poate fi redusă la o formulă elementară, care oferă o îndrumare consistentă. Valorile fundamentale pot fi definite în multe feluri dar, în esență, sunt simple, clare, directe și puternice. Companiile vizionare tind să aibă doar câteva valori fundamentale, de obicei între trei și șase. Aceste valori sunt profunde și importante, încât sunt schimbate sau eliminate rareori, sau chiar niciodată.

În **tabelul 1.5.** sunt prezentate câteva dintre valorile fundamentale ale companiilor vizionare din S.U.A. și Japonia¹⁰².

Tabel nr. 1.5.

În continuarea demersului nostru, considerăm utilă o revedere și o sintetizare a valorilor fundamentale ale companiilor vizionare, oferite în tabelul de mai jos:

Compania	Valori fundamentale
3M (S.U.A)	- inovație - integritate absolută - respect pentru inițiativa individuală și dezvoltarea personală - toleranță față de greșelile comise cu intenții bune

¹⁰² Jim Collins, Jerry I. Porras. *Afaceri clădite să dureze*. Editura Curtea Veche, București, 2006.



	- calitatea și rezistența produselor - adevărata noastră afacere este să rezolvăm probleme
General Electric (S.U.A)	- îmbunătățirea calității vieții prin intermediul inovației și a tehnologiei - echilibrul interdependent între responsabilitate față de clienți, - angajați, societate și investitori - responsabilitate individuală și oportunitate - onestitate și integritate
Procter & Gamble (S.U.A)	- produse excelente - autoperfecționare continuă - onestitate și corectitudine - respect și grijă față de fiecare persoană în parte
IBM (S.U.A)	- acordă fiecărui angajat respectul pe care îl merită - folosește timpul pentru a-ți mulțumi clienții - parcurge și ultimii pași ca să te asiguri că ai dus lucrurile la bun sfârșit; caută superioritate în tot ceea ce întreprinzi
Merk (S.U.A)	- activăm în domeniul conservării și îmbunătățirii vieții umane. Toate acțiunile trebuie să fie măsurate prin atingerea acestui scop - onestitate și integritate - responsabilitate socială corporatistă - inovație bazată pe știință - excelență neechivocă în toate aspectele companiei - profit, însă profit din muncă de care beneficiază umanitatea
Sony (Japonia)	- să experimentăm bucuria, care izvorăște din progresul, aplicația și inovația tehnologică de care beneficiază publicul larg - să ridicăm cultura japoneză și statutul național - să fim pioneri – nu urmărindu-i pe alții – ci făcând imposibilul - să respectăm și să încurajăm abilitatea și creativitatea fiecăruia

Simbolurile și rolul lor în conferirea identității

Simbolurile servesc pentru a exprima anumite concepții și a promova anumite valori și comportamente în cadrul firmei. Simbolul poate fi reprezentat de un obiect, un eveniment sau o formulă care servesc transmiterii și consolidării unor mesaje culturale, ce relevă filosofia și valorile, idealurile, credințele sau așteptările salariaților organizației.

În această categorie intră denumirile firmelor competitive, care și-au construit și consolidat reputația în timp, de exemplu: Volkswagen pentru construcția de automobile, Hewlett Packard pentru tehnica de calcul, Nokia pentru domeniul comunicațiilor mobile etc.

Alte simboluri sunt constituite din emblemele firmelor care s-au impus și sunt asociate imediat cu imaginea firmei; de exemplu, emblema



companiei petroliere Exxon, un tigru, sugerează puterea companiei, dar și cea generată de folosirea combustibililor comercializați de aceasta; emblema firmei producătoare a autoturismului Jaguar este reprezentată chiar de acest animal sălbatic, campion al agilității și vitezei.

O valoare simbolistică este dată și de modul de amenajare, mobila, birourile etc. folosite în organizație. Astfel, un decor sobru, cu ferestre și mobilier metalic și de sticlă, vestimentația compusă din halate și salopete indică orientarea spre muncă, întâlnită la firmele de construcții, industriale și, de multe ori, la cele de prestări servicii. Un decor somptuos, cu draperii și covoare, cu mobile pretențioase indică accentul pus pe prestigiu.

Birourile conducerii situate la distanțe mari de halele de producție, acreditează ideea separării conducerii de execuție și a păstrării unei poziții privilegiate a managerilor față de restul personalului, la fel ca și lifturile personale pentru manageri, locurile de parcare apropiate de lifturi etc.

Amplasarea mobilierului în cabinetul managerului poate sugera distanța și un stil de conducere autoritar, în cazul în care biroul masiv al acestuia se prelungește cu o masă dreptunghiulară, sau un stil de conducere participativă, când biroul este plasat într-o latură a încăperii, masa de lucru este separată, ceea ce sugerează apropierea și desființarea barierelor.

Multe firme au ca simbol chiar numele fondatorilor, al căror nume îl poartă, oameni care au fost figuri proeminente, reprezentând eroii, în jurul cărora s-a creat cultura organizațională.

Normele comportamentale – condiții ale respectării eticii

Normele sunt forme specifice de comportament care derivă din credințele și valorile organizației și se aplică tuturor membrilor acesteia. Normele de comportament pot fi formale și informale.

Normele formale sunt cuprinse în reglementări oficiale de natură organizatorică: regulamente de organizare și funcționare, regulamente de ordine interioară, fișele posturilor etc. Aceste documente cuprind prevederi referitoare la comportamentul angajaților în diferite situații și în general, în întreaga activitate pe care aceștia o desfășoară în organizație: relațiile șefi-subordonați, relațiile cu ceilalți salariați, relațiile cu clienții sau cu furnizorii firmei, securitatea muncii, confidențialitatea informațiilor etc.

Normele informale nu sunt înscrise în niciun document, dar fac parte din viața organizației, impunându-se de-a lungul timpului; de exemplu: celebrarea unor sărbători și evenimente din viața firmei; sărbătorirea zilelor de naștere ale salariaților; sărbătorirea celor care se pensionează etc.

Orice organizație, indiferent de dimensiunea ei, este într-o permanentă interconectare cu mediul său interior (angajați, management,

acționari) și exterior (parteneri, beneficiari, consumatori, furnizori, comunitatea etc). Acest lucru implică comportamente, atitudini, proceduri, decizii, sancțiuni etc. În acest context organizația are nevoie de un reper care să îi ghideze scopurile, acțiunile și comportamentele către o atitudine proactivă, responsabilă în concordanță cu echilibrul social și de mediu.

O expresie a acestei viziuni sunt codurile de etica și conduită, ca grupare a valorilor și a principiilor funcționale ale organizației în raport cu cerințele de echitate socială și de mediu. *„Orice organizație, chiar și cea mai sinceră și mai implicată în comunitate are nevoie de un cod de etică care să identifice practicile etice și standardele acceptate unilateral”* (WANGO - The World Association of Non-Governmental Organizations).

Etica poate fi definită ca un set de reguli care definesc ceea ce este drept și greșit în conduita noastră, o reflecție sistematică asupra consecințelor morale ale deciziilor unei organizații. Codul de etica și conduită sumarizează o serie de principii ce ghidează organizația, membrii acesteia și stakeholderii.

Acesta cuprinde misiunea, valorile, procedurile și standardele etice și profesionale ce definesc activitatea organizației. Privite drept linii directoare pentru comportamentele angajaților, voluntarilor și a celor ce intră în sfera de influență a organizației prin standarde și proceduri specifice proprii specificului organizației acestea dau consistență și un context valoric misiunii și valorilor organizaționale.

Încălcarea acestor valori, principii și norme reprezintă o justificare în finalizarea anumitor colaborări (demiteri, anulări de contracte). Totodată, codul reprezintă o garanție pentru stakeholderi că organizația asigură un comportament etic al personalului, dar și al modului în care își realizează activitățile.

Codul de etică are și un rol important în comunicare ce atestă că organizația își respectă promisiunile asumate față de valorile și principiile sale, a angajamentului față de stakeholderi, a felului de a își desfășura activitatea și a relației comunitare. Ajută la incertitudinile comportamentale și de înțelegere a dilemelor privind etica în practici și proceduri întâlnite în fiecare zi. Codul vine în complementarea politicilor, standardelor și a procedurilor, dar important de menționat este că acesta nu le înlocuiește.

În elaborarea unui cod de etică putem lua în considerare aspectele financiare și non-financiare, de responsabilitate și legalitate.

Nu există un model unic de cod de etică, acesta fiind o expresie proprie și specifică fiecărei organizații, însă trebuie să fie suficient de cuprinzător astfel încât să acopere întregul spectru de acțiune al organizației sau al echipei de proiect (în cazul proiectelor).

Ariile prioritare ale codului, conform (WANGO - The World Association of Non-Governmental Organizations) cuprind aspecte de responsabilitatea socială care se răsfrâng asupra tuturor domeniilor de



interes și influență a unei organizații precum: managementul, guvernanta, resursele umane, relația cu stakeholderii, comunicarea, raportarea etc.

Dezvoltarea codului de etică și comportament este o componentă de bază a transparenței organizației, a autenticității și a responsabilității față de stakeholderi, comunitate și mediu. Nu este un garant al acestora, însă este o bună premisa de formare și implementare a valorilor etice, a comportamentelor și operațiunilor responsabile.

Prezentarea companiei „Procter & Gamble”, STUDIU DE CAZ

Pentru cei mai mulți oameni a fi angajat la o companie multinațională este cea mai mare realizare. Cei mai mulți studenți tind spre un post într-o companie multinațională. Motivul pentru acest lucru este în mod special dorința de a „nu fi slugă la patron”. Acest lucru rezidă și din felul în care sunt văzute firmele multinaționale din afară și cum sunt promovate. Cum nu este vorba de promovarea produselor, companiile multinaționale își promovează cultura organizațională, astfel încât cei care se identifică cu principiile și valorile companiei să aplice pentru posturile disponibile și să devină, la rândul lor promotori.

O vorbă din popor spune: „casa de la fundație se dă rămă”. Astfel încât dacă fundația nu este bună, nu contează calitatea construcției sau a materialelor folosite, casa nu va dăinui. Același lucru se aplică și în cazul companiilor. Dacă fundația nu este una de calitate, dacă oamenii care o concep și o constituie nu sunt oameni cu valori care să se reflecte în companie, șansele de reușită sunt limitate și de scurtă durată.

Una dintre cele mai cunoscute firme multinaționale prezente în România este Procter & Gamble, firma care este cunoscută pentru calitatea produselor sale, pentru tradiția de a fi printre companiile lider de pe piață. Aspectul prin care este cel mai cunoscută îl reprezintă cultura sa organizațională, evidențiată prin modul de recrutare, recunoscut ca fiind unul dintre cele mai solicitante pentru potențialii angajați.

Istoria Procter & Gamble începe în anul 1837 în Cincinnati, S.U.A. William Procter și James Gamble se stabilesc în Queen City of the West după ce au emigrat din Anglia și respectiv Irlanda. William Procter și-a început o mică afacere de manufacturare de lumânări, în timp ce James Gamble manufactura săpun. Cei doi s-au întâlnit în urma căsătoriei cu surorile Norris: Olivia și Elizabeth. La propunerea socrului lor, cei doi au făcut un parteneriat pentru a deveni asociați ai unei firme comune: Procter & Gamble.

În aprilie 1837 cei doi au început să producă și să vândă săpun și lumânări. În august, cei doi au oficializat parteneriatul, cu un aport la capitalul social de 3.596,47 \$ de fiecare.

În 1850 simbolul companiei este reprezentat de *Lună și Stele*, ce conferea modalitatea de distincție a produselor Procter & Gamble (în continuare, P&G). Acest simbol continuă să fie folosit în organizație, pentru comunicarea cu clienții și furnizorii și se regăsește ca emblemă în diverse organizații ale P&G, în special cele mai vechi.



Primul milion de dolari a fost atins în anul 1859. În același an, compania a ajuns la un număr de 80 de angajați.

Compania și-a intensificat producția în timpul Războiului Civil, când aceasta a primit mai multe contracte pentru a furniza săpun și lumânări pentru armatele Uniunii. Odată întorși acasă, soldații aduceau și produsele primite pe câmpul de luptă. Astfel, produsele P&G au ajuns să fie cunoscute de toți locuitorii S.U.A.

În 1879 James Norris Gamble a inventat un săpun ieftin alb care să fie o opțiune pentru săpunurile de lux din import. Numele săpunului a fost „*Ivory*”. Acesta a devenit prima marcă P&G. Harley Procter și-a convins partenerii să acorde un buget de 11.000 \$ pentru a promova noul produs.

În anul 1887, P&G, la inițiativa lui William Cooper Procter, a dat startul unui program pionier prin care angajații luau parte la profitul firmei prin alocarea de acțiuni P&G. Prin acest program, conducerea dorea să-și conștientizeze angajații de rolul vital pe care aceștia îl dețin în succesul companiei.

În anul 1890, sub conducerea președintelui William Alexander Procter, ia naștere primul laborator de cercetare pentru a studia și îmbunătăți procesul de producere a săpunului „*Ivory*”. Șase ani mai târziu apare primul afiș publicitar color pentru promovarea săpunului „*Ivory*”.

Pentru a face față cererii crescânde de produse, P&G construiește **prima fabrică în afara Cincinnati**, pentru a crește capacitatea de producție și pentru a fi mai accesibile pentru cât mai mulți clienți.

La sfârșitul anilor 1920, **sistemul de brand management** a început să prindă contur.

În 1931, Neil McElroy, managerul departamentului de promovare al companiei a pus bazele unui departament de marketing în care erau persoane dedicate promovării unui anumit tip de mărci.

În anul 1935 compania a depășit granițele S.U.A prin **achiziția firmei Philippine Manufacturing**, prima operațiune a P&G în Orientul Îndepărtat.

La aniversarea a 100 de ani de existență, în 1937, P&G a atins o valoare a vânzărilor de 230 milioane dolari.

În 1948 Neil H. McElroy a preluat conducerea P&G și sub conducerea acestuia P&G a deschis **prima filială în America de Sud**. Totodată s-au



pus bazele unei divizii pentru a coordona expansiunea firmei la nivel internațional.

În 1954, P&G a pătruns și pe piața bătrânului continent, prin luarea în leasing a unei mici fabrici a unui producător de detergenți din Marsilia, Franța.

Firma și-a continuat expansiunea prin dezvoltarea de noi produse, Crest, Tide, Pampers, Didronel – primul produs farmaceutic din portofoliul P&G, prin achiziția de firme precum Charmin Paper Mills, Folgers Coffee, Nipon Sunhome Company și prin extinderea în alte zone.

În 1992 P&G a început să activeze în Balcani cu numai 3 angajați. Sediul central pentru zona Balcanilor fiind București, de unde P&G își conducea afacerile din cele 7 țări: România, Bulgaria, Republica Moldova, Iugoslavia, Bosnia, Albania, Republica Macedonia.

În anul 2002 **A.G. Lafley** a fost ales președintele companiei și **CEO**, iar Bruce Bzrnes și R. Kerrz Clark au fost numiți vicepreședinți ai Consiliului de Administrație.

În prezent compania P&G este o reală forță mondială. Capitalizarea P&G pe piață este mai mare decât PIB-ul a numeroase țări, iar aceasta deservește consumatorii din a peste 180 de state.

Tipul de cultură organizațională specifică „Procter & Gamble”

Scopul global al P&G, scala și structura organizațională unică reprezintă o sursă de avantaj competitiv. Însă pentru a menține acest lucru este nevoie de muncă zilnică pentru a fi viabil.

Cultura este reprezentată, în principal, de **scop, valori și principii**. Pentru a asigura continuitatea și păstrarea lor, P&G alege să promoveze oameni din interior, pe care să „îi crească” în spiritul culturii organizaționale P&G. În același timp, aceasta permite legarea unor relații puternice, care să ofere premisele continuității eficiente ale principiilor de bază. Această decizie influențează cultura organizațională, cât și multe alte sisteme, procese și proceduri care sunt efectuate astăzi.

Pentru P&G la modul simplificat, **cultura**, adică modalitatea în care oamenii gândesc și acționează, poate fi definită cu referire la două dimensiuni: oamenii și modalitatea de decizie.

În ceea ce privește dimensiunea **oameni** ne uităm la modalitatea de recrutare: cum sunt ei integrați în grup, cum se dezvoltă, cum sunt pregătiți sau cum sunt excluși; care este sistemul de recompensare; cum sunt alocate resursele?

În ceea ce privește dimensiunea **deciziei**, ne interesează în primul rând cum este evaluată informația; care sunt criteriile folosite pentru a lua decizii; care sunt riscurile asumate; cine este cel care face promovare.



a) **Oamenii:**

- **Modalitate de recrutare** P&G este recunoscută ca și o companie care recrutează „cel mai bun dintre cei mai buni”. Recrutează în special de la universități de renume, acei absolvenți care dovedesc că pot susține în continuare dezvoltare companiei. Angajările se fac pe termen lung, iar premisele pentru a face acest lucru viabil sunt: inteligența persoanei recrutate (IQ), abilități analitice, spirit de lider, rezultate demonstrate, spirit concurențial și integritate. La modul cel mai ideatic, angajații P&G ar trebui să reflecte consumatorii.

- **Dezvoltarea angajaților**

P&G pune un accent deosebit în creșterea și dezvoltarea angajaților prin diverse cursuri, training-uri, oferirea informațiilor necesare pentru noile persoane sau transfer de informații între organizațiile din diferite țări, sau chiar în aceeași organizație, dar pe departamente diferite, calificarea unei caracteristici și multe altele.

P&G este o companie care operează la nivel global, de aceea cei care sunt angajați și au ajuns la un nivel superior, brand manager trebuie să fie dispuși să lucreze în alte state sau locații ale firmei.

Relațiile între oameni sunt esențiale pentru P&G. Din moment ce oamenii pot să lucreze împreună pentru foarte mult timp, pot chiar să își creeze o carieră împreună, cultura este una de respect și recunoaștere a valorii. Există rețele sociale foarte strâns legate, atât în interiorul locului de muncă, cât și în afară. Oamenii din P&G recunosc valoarea celui alt și oferă încredere ideilor venite din partea colegilor de muncă și, în același timp, sunt gata să își ofere sprijinul. Datorită legăturilor foarte strânse care există între oameni, aceștia sunt foarte atenți la ceea ce spun unii despre alții, pentru că la un moment dat aceste lucruri se pot afla.

Liderii investesc în dezvoltarea organizației lor deoarece este esențial să obții și să păstrezi oamenii talentați. Managerul deține un rol esențial în dezvoltarea subordonaților săi, trebuie să le influențeze prioritățile, cariera. Un domeniu ce afectează direct satisfacerea angajatului este rating-ul.

- **Recompensarea angajaților**

Este esențial să se obțină rezultate excelente, dar mai important este ca aceste rezultate să fie obținute prin respectarea SVP (Scop, Valoare și Principii). Aceste rezultate trebuie aduse la cunoștința celorlalți membri ai organizației pentru a fi cunoscute de cei din jur.

Pentru ca rezultatele să fie recunoscute și recompensate este esențial ca relația dintre angajat și managerul imediat să fie una foarte bună. Aceasta este o condiție esențială pentru promovare și avansare în organizație. Lanțul de legături nu trebuie să se oprească la managerul imediat, ci trebuie să îți dezvolți rețeaua de relații prin diverși alți oameni:



experți în diferite domenii, mentori, sponsori. Acest lucru ajută la aducerea la cunoștință mai multor oameni rezultatele atinse, să se obțină o reputație credibilă, o avansare cât mai rapidă, prin rezultate din ce în ce mai bune.

b) **Adoptarea deciziilor:**

• **Cultura analitică, bazată pe informații**

P&G are o cultură analitică, bazată pe date și informații, dar care se luptă pentru a folosi mai mult intuiția. Datorită acestui fapt, există un flux de informații permanent între diferiții membri ai departamentului și ai organizației, atât pe orizontală, cât și pe verticală. Informația trebuie să fie la obiect, clară, concisă, bazată pe fapte. Trebuie să fie prezentată într-un mod care să îi permită utilizarea imediată.

În P&G există un număr vast de posibilități de comunicare: email, telefon, comunicarea față în față. Oamenii din P&G au o cultură extrovertită, ca atare aceste soluții de comunicare sunt absolut vitale. Oamenii sunt motivați să vorbească, să își susțină punctul de vedere, să fie pro-activi, fără a aștepta să fie „împinși de la spate”.

• **Criteriile de luare a deciziilor** cel mai des utilizate sunt:

- prioritățile curente ale organizației;
- rezultatele curente și implicațiile în viitor;
- nevoile importante ale clienților și consumatorilor;
- resursele necesare;
- direcția dată de managerul superior;
- conformare cu SVP (scop, valori, principii).

• **Riscul pe care îl implică**

P&G este o firmă conservatoare, ca atare calculează și măsoară riscurile legate de o anumite decizii și caută să le minimizeze. Astfel, oamenii caută să asigure un risc de maxim 1%, deci să se confirme decizia lor cu o probabilitate de 99,00%.

Munca este controlată cu un grad ridicat de atenție la detalii și la standardizare. Se așteaptă de la oameni să fie mereu cu munca la zi, ceea ce include rezolvarea oricăror probleme ivite. Este în regulă să ceri ajutorul atunci când nu mai ai nicio opțiune posibilă neabordată. Managementul nu acceptă surprize, le place să fie mereu la curent cu ceea ce se întâmplă și să aibă posibilitatea de a interveni pentru a ajuta în rezolvarea unor dificultăți.

Deciziile complexe sunt luate, în general, de managementul de nivel înalt, în funcție de complexitate. Dacă o decizie depășește responsabilitatea unui nivel ierarhic, este recomandat ca decizia să fie luată de nivelul imediat superior sau de acel nivel ierarhic la care se poate lua decizia în

cauză. Persoanele implicate trebuie să își cunoască bine gradul de luare a deciziilor și ceea ce le depășește, trebuie transferat imediat persoanelor responsabile.

Succesul P&G are o rețetă simplă și, în același timp, paradoxal foarte complexă. Această rețetă se numește **cultura organizațională**, o rețetă cunoscută de foarte multe organizații, dar aplicată atât de puțin.

Dacă dorim să analizăm cultura P&G în funcție de configurație, putem spune că aceasta are o cultură de tip „**rețea**”, ce se bazează pe distribuirea sarcinilor potrivit potențialului intelectual și profesional al angajatului. Personalul dispune de o autonomie de decizie, dată de faptul că el este ținut responsabil pentru orice acțiune pe care o întreprinde.

În funcție de nivelul de risc acceptat și de viteza de obținere a feedback-ului, cultura P&G este una de tip „**Word hard – Play hard**”, o cultură cu risc redus, dar cu reacții imediate. Este o cultură conservatoare, care dorește să ia decizii în condiții de risc scăzut. Ceea ce nu este însă caracteristic culturii organizaționale P&G, deși este definită de acest tip de cultură, este faptul că P&G nu va alege volumul în fața calității, deoarece nu dorește să ofere clienților săi o calitate mai slabă, doar pentru a-și mări rata de câștig.

Dacă analizăm cultura organizațională în funcție de clasificarea Quinn & McGrath, putem spune că P&G are o cultură de tip „**ideologic-birocratic**”. Criteriile de promovare sunt exclusiv pe bază de potențial și de performanță, iar modalitatea de luare a deciziilor este conformă cu principiile și valorile companiei.

Forme de manifestare ale culturii organizaționale la „Procter & Gamble”

Scopul P&G este de a produce produse de marcă, servicii de calitate superioară și valoare care să îmbunătățească viața consumatorilor din întreaga lume. Ca și rezultat al acestui scop, P&G așteaptă ca și consumatorii să îi recompenseze ca lider în vânzări, în profit și valoare creată, astfel încât angajații, acționarii și comunitățile în care există și funcționează, să prospere.

P&G este reprezentată de oamenii săi și de **valorile** după care aceștia își ghidează viața. P&G angajează cei mai buni oameni din lume, pe care îi crește, promovează și îi recompensează numai pe baza performanțelor. Pentru P&G, angajații săi reprezintă cea mai importantă avere. Un citat reprezentativ în această direcție aparține lui William Procter, care în perioada de început a firmei a afirmat: „*Puteți să îmi luați tot, dar să îmi lăsați oamenii și voi realiza cel puțin la fel de mult!*”.

În cele ce urmează voi prezenta **valorile P&G**, așa cum sunt ele declarate de compania mamă:

**Leadership:**

- Toți suntem lideri în aria noastră de responsabilitate, cu dedicare și angajament de a obține cel mai bun rezultat;
- Avem o viziune clară spre ce ne îndreptăm;
- Ne focalizăm resursele pentru a obține cele mai bune obiective și strategii;
- Dezvoltăm capacitatea de a duce la îndeplinire strategiile și de a elimina orice barieră culturală.

Responsabilitate:

- Acceptăm responsabilizare personală pentru a satisface nevoile afacerii, pentru a îmbunătăți sistemele și pentru a-i ajuta pe ceilalți să își îmbunătățească productivitatea;
- Cu toții ne comportăm ca și proprietari, ca și cum proprietățile companiei ar fi ale noastre și având în minte succesul pe termen lung al companiei.

Integritate:

- Întotdeauna încercăm să facem ceea ce este corect;
- Suntem onești și cinstiți unii cu alții;
- Acționăm în spiritul și litera legii;
- Punem în practică principiile și valorile P&G în toate acțiunile pe care le întreprindem;
- Ne susținem proiectele bazați pe analiza datelor și prin inteligența și ținem cont de risc.

Pasiune pentru a fi lider:

- Suntem hotărâți să fim cei mai buni în a face ceea ce este cel mai important;
- Avem o dorință puternică de a îmbunătăți prezentul;
- Avem o mare dorință de a îmbunătăți și de a câștiga cota de piață.

Încredere:

- Ne respectăm colegii de muncă, clienții și consumatorii, și îi tratăm așa cum am vrea să fim tratați;
- Avem încredere în capacitatea și intențiile celorlalți;
- Credem că oamenii lucrează cel mai bine când există un mediu de încredere.

Principiile P&G decurg din scopul și valorile companiei:**❖ Arătăm respect față de toți indivizii:**

- Suntem de părere că toți indivizii pot și vor să contribuie cu tot potențialul lor;

- Valorificăm diferențele;
- Oferim inspirație și dăm posibilitate oamenilor de a-și atinge cele mai înalte așteptări, standarde și cele mai dificile scopuri;
- Suntem cinstiți cu oamenii în ceea ce privește performanțele acestora.
- ❖ **Interesul companiei și al indivizilor sunt inseparabile:**
 - Credem că dacă facem ceea ce este corect pentru afacerile cu integritate, vom obține succes mutual, atât compania, cât și indivizii. Dorința pentru succes mutual este ceea ce ne leagă;
 - Încurajăm deținerea de acțiuni și comportament responsabil.

Dacă dorim să spunem într-o singură frază ceea ce caracterizează P&G, din punctul de vedere al valorilor, normelor și principiilor este aceasta: *ÎNTOTDEAUNA FĂ CEEA CE ESTE CORECT!* Aceasta nu reprezintă doar o frază frumoasă ce merită etalată publicului, clienților sau furnizorilor, ci este un mod de a trăi experiența P&G în orice tip de relație te-ai afla cu compania: angajat, furnizor, client sau consumator.

Simbolurile includ logo-ul, culorile, fontul, mărcile, clădirea, etc. prin care o companie transmite voluntar sau involuntar un mesaj. Spre exemplu, P&G și-a modificat logo-ul atunci când publicul a început să-i atribuie conotații satanice.

• Primul **logo** al companiei datează din anul 1851 și este destul de învechit în ceea ce privește designul ținând cont că a fost utilizat până în anii '90.

Logo-ul înfățișa un om care se uita la 13 stele ce comemorau cele 13 colonii originale ale S.U.A. Acest tip de logo era foarte utilizat la acea vreme, printre altele, și datorită faptului că nu multe persoane știau să citească. În jurul acestui logo au stat mai multe controverse de-a lungul timpului, sugerându-se că ar fi un simbol satanic.

Începând din 1993, P&G are un nou logo al corporației și sloganul „Touching lives, improving lives”. Aceste două componente constituie o marcă umbrelă pentru toate produsele și serviciile companiei. Acesta a fost creat de către Lipson Alport Glass & Associates.

Problema logo-ului ce a determinat în final rebrandingul P&G, a creat o mulțime de controverse datorită zvonurilor cu privire la simbolurile satanice ce se regăseau în vechiul logo. Încă din 1981 circulau niște zvonuri care susțineau că logo-ul companiei ar fi fost un simbol al satanismului. Amway a reintrodus aceste zvonuri în 1995, susținând că o



Touching lives, improving life.



parte din profiturile P&G erau orientate către culte satanice. Între anii 1995-2003 P&G a dat în judecată compania Amway, fără a avea succes. În 2007 P&G câștigă 19,25 milioane \$ într-un proces civil intentat unor foști reprezentanți Amway, care au fost acuzați de prejudicierea imaginii P&G.

Sursa: www.wall-street.ro, P&G a primit 19 milioane de dolari despăgubire, disponibil la: [http://www.wall-street.ro/articol/ International /26879/P-G-a-primit-19-milioane-de-dolari-despagubire.html](http://www.wall-street.ro/articol/International/26879/P-G-a-primit-19-milioane-de-dolari-despagubire.html), articol adaptat.

Din 2013, compania a introdus un nou look, creat de Landor Associates, care au venit cu o nouă versiune a logo-ului companiei. Inspirându-se din patrimoniul companiei, au mutat inițialele existente într-un cerc albastru cu o formă de semilună în partea stângă.



- **Culoarea** albastră a logo-ului simbolizează încrederea, loialitatea, integritatea și puterea.

- Produsele P&G contribuie la îmbunătățirea vieții a 4,4 miliarde de oameni din întreaga lume. Compania are unul din cele mai solide portofolii de **mărci** de calitate superioară care au câștigat încrederea consumatorilor, incluzând: Pampers®, Tide®, Ariel®, Always®, Pantene®, Mach3®, Fairy®, Pringles®, Lenor®, Oral-B®, Duracell®, Olay®, Head & Shoulders®, Wella®, Gillette®, Braun®, Fusion®, Ace®. Cu operațiuni în peste 80 de țări, produsele P&G sunt disponibile în peste 180 de țări din lume.



Bibliografie:

- Burduș E., Căprărescu Gh., *Fundamentele managementului organizației*, Editura Economică, București, 1999.
- Jim Collins, Jerry I. Porras, *Afaceri clădite să dureze*. Editura Curtea Veche, București, 2006.
- D.R. Deninson, *Corporate culture and organizational effectiveness*, J. Willey & Sons, New York, 1990.
- Francis D., Woodcock M., *Unblocking Organizational Values*, University Associates, Inc., 1990.
- Cristina Gănescu, *Cultura Organizațională și Competitivitatea*, Editura Universitară, București, 2011.
- Hofstede G., *Managementul structurilor multiculturale. Software-ul gândirii*, Editura Economică, București, 1996.
- Nicolescu O., Verboncu I., *Fundamentele managementului organizației*, Editura Tribuna Economică, București, 2002.
- Peters T., Waterman R., *In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies*, New York, Harper & Row, 1982.
- Puiu Al., *Management – analize și studii comparative*, Editura Independența Economică, Pitești, 2004.
- Quigley J., *Vision, How Leaders develop it, Share it and Sustain it*, Washington, Mc. Graw-Hill, 1993.
- D. Roberts, *Designing Organisations*, Irwin Homewood, Illinois, 1986.
- Schein E., *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1992.
- Strati A., *Organizational Culture*, Berlin-New York, 1992.
- D. Williams, P. Walters, *Changing Culture; New Organizational Approaches*, London, 1989.
- Vlăsceanu Mihaela, *Psihosociologia, organizațiilor și conducerii*, Editura Mediauno, București 2005.
- Andrew M. Pettigrew, *On studying organizational culture, Administrative Science Quarterly*, 24, 1979.