



A XI-a Conferință Națională multidisciplinară – cu participare internațională,  
"Profesorul Dorin PAVEL – fondatorul hidroenergeticii românești",  
SEBEȘ, 2011

## **CULTURILE ANTREPRENORIALE LA DIFERITE ORGANIZAȚII DE MUNCĂ**

Attila NAGY, Álmos ALBERT

### **CULTURAL CHARACTERISTICS AND ORGANIZATION ACTIVITIES**

The term „culture” represents a system of values, ethical norms, thinking and acting models that are thought and accepted by a collectivity and determine the given social group to act distinctly from other social groups.

The issue of organization culture is very often discussed in relation to innovation. The common conception is that an entrepreneurship culture has a strong effect on innovation. Conceptual arguments for the association between cultural characteristics and entrepreneurship have existed for decades but only in the last years has this relationship been more studied. Entrepreneurial activities are considered an important source of technological innovation and economic growth. Therefore, understanding the influence of national culture on entrepreneurship is of considerable theoretical and practical value.

Culture and communication are inseparable. The way we communicate, what we believe, what we say, the language choices we use, and the nonverbal signals we employ are all a function of the culture we acquire.

Keywords: culture, organization, communication, classification  
Cuvinte cheie: cultură, organizație, comunicare, clasificări

#### **1. Introducere**

Considerațiile următoare analizează cultura antreprenorială din perspectiva comunicării. Comunicarea, importanța comunicării variază

desigur în funcție de tipurile organizaționale, dar este un fapt important și nu poate fi eludat. Cultura antreprenorială urmărește îndeosebi cultura firmei, felul în care o firmă identifică, evaluează, recunoaște o oportunitate, felul de organizare și capacitatea resurselor, inclusiv resurselor umane pentru atingerea unui obiectiv, a unui succes, a viabilității pe termen lung al firmei [1, 6].

## **2. Rolul culturii antreprenoriale. Avantajul cunoașterii ei și aplicării în prezent și în viitor**





Cultura antreprenorială este, în esență, cultura unei organizații. Organizația este o colectivitate de oameni care lucrează împreună într-un proces care are la bază divizarea muncii, pentru a obține un obiectiv comun. Managerul este responsabilul unității de muncă. Performanțele obținute, cantitatea și calitatea muncii, satisfacția individului, managementul resurselor umane sunt direct influențate de cultura antreprenorială adoptată. În cadrul culturii antreprenoriale comunicarea este un factor important care poate influența toate aceste procese, inclusiv viabilitatea unei culturii antreprenoriale. Cunoașterea culturilor antreprenoriale devine evidentă acum în perioada globalizării, culturile interacționând mai des, inclusiv la nivel antreprenorial. Cunoașterea lor, eficientizarea comunicării între culturi poate fi un atu pe piață mondială deschisă [2].

## **3. Clasificarea culturilor organizaționale. Aplicabilitatea lor în zilele noastre**

3.1. Conceptul de „cultură organizațională” poate fi analizat din perspectiva funcțională, conform căreia o organizație are o cultură văzută ca o variabilă, sau din perspectiva de integrare unde întreprinderea în totalitate definește o cultură (Dill și Heinen, 1986). Perspectiva funcțională se bazează pe premisa că organizația are o cultură care permite integrarea, coordonarea și motivarea persoanelor din cadrul organizației. Conform perspectivei de integrare cultura se află într-un proces de schimbare continuă, dar nu poate fi decât greu influențată de factorii externi. După cercetările făcute de Heinen putem constata că este importantă și concurența sistemului care de fapt ne arată armonia existentă între cultura din interiorul întreprinderii și celelalte sisteme din întreprindere (de exemplu: bazele strategiei întreprinderii) [7].

3.2. O altă tipologizare interesantă a culturilor organizaționale este cea propusă de Charles Handy. Cercetătorul sistematizează culturile organizaționale după legătura dintre caracteristicile lor și trăsăturile unor zeități din mitologia greacă. În realitate, Handy pleacă de la o clasificare mai veche realizată de Roger Harrison, care distinge patru tipuri de culturi: a. cultura axată pe putere, b. cultura axată pe roluri, c. cultura axată pe sarcini, d. cultura axată pe individ, pe persoană [6]. Tabelul 1 sintetizează - după Ch. Handy, reprezentarea culturii organizaționale.

Tabelul 1

Cultura	Diagrama reprezentativă	Structura
<i>Centrată pe putere</i>		Pânză de păianjen
<i>Centrată pe rol</i>		Templu grecesc
<i>Centrată pe sarcini</i>		Rețea
<i>Centrată pe persoană</i>		Roi

Sursa: Charls Handy- „Understanding Organizations” 4 th Edition, Penguin Books, London, 1993, pag. 183- 191

3.3. Pentru caracterizarea tipurilor de culturi antreprenoriale, perechea de autori Deal - Kennedy a considerat ca punct de reprezentare rata de risc și viteza de feed-back. Astfel se deosebesc următoarele tipuri de culturi organizaționale:

a. Cultura macho - reprezentanții se simt bine doar dacă pentru obținerea succesului și puterii pot să-și asume cele mai mari riscuri. Dacă au succes atunci pot să-și pună bazele unei bunăstări viitoare, statornice, iar dacă nu au succes atunci dau faliment și dispar.

b. Reprezentanții culturii pâinii și jocurilor se simt bine acolo unde în primul rând este organizat lucrul în echipă. Ei își asumă riscuri moderate și sunt informați într-un timp relativ scurt despre succesele și insuccesele semnificative, dar nu drastice.

c. În cultura riscurilor rezultatele deciziilor importante se pot observa după o perioadă mai îndelungată și aceasta datorită faptului că rezultatele unor proiecte investiționale mari doar atunci vor deveni evidente.

d. Contrar tipului anterior, stă cultura proceselor în care în primul rând sunt importante procesele în sine, lucrul în sine și nu exigența față de produse sau cerințele consumatorului. În acest caz riscul este minim, participanții evită insecuritatea [3, 5].

3.4. Cercetătorul de origine japoneză Toyohiro Kono diferențiază cinci tipuri de culturi antreprenoriale. În concepția lui, sistemul de valori comune, claritatea obiectivelor și comunicarea perfectă stau la baza clasificării culturii întreprinderii. Astfel distingem următoarele:

a. Cultura antreprenorială intensă în care domină abundența ideilor, spiritul inovator, realizarea permanentă a noutăților în orice domeniu etc.

b. Cultura antreprenorială intensă cu o profundă coordonare - unde conducerea este îndeplinită de persoane autorizate cunoscute în domeniu, iar salariații au încredere deplină și acceptă aproape orice de la acest conducător.

c. Kono consideră că unde se repetă prea mult tradițiile și obiectivele întreprinderii și au la bază, în primul rând tradiția națională, acolo se naște o cultură în stagnare. Aceste culturi urmăresc exemple comportamentale vechi și rareori se nasc idei noi.

d. Și în acest caz, asemenea culturii organizaționale intense, putem vorbi despre o cultură de stagnare cu o profundă coordonare a conducerii. La aceste unități și eventualele decizii incorecte ale conducătorului trebuie executate. Nu există un respect și o încredere reciprocă și nici o inițiativă din partea managementului sau angajaților.

e. Kono deosebește și cultura birocratică care este caracterizată prin aplicarea exagerată a regulilor interioare ale întreprinderii referitor la activitate, post, comunicare etc. [7].

3.5. Cercetătorul olandez Geert Hofstede a identificat șapte dimensiuni ale sistemului național de valori ca și componente ale culturilor naționale și anume:

a. Distanța față de putere (mare sau mică, IDP) „reflectă gradul în care oamenii din cultura respectivă percep inegalitatea socială”.

b. Individualismul – colectivismul (IDV) „se referă la măsura în care o cultură încurajează independența și libertatea individului față de grupul căruia îi aparține”.

c. Masculinitatea – feminitatea (MAS) „importanța faptului de a te fi născut femeie sau bărbat; preferința pentru competitivitate și promovare în detrimentul cooperării și armoniei sau invers”. El consideră că în cultura masculină rolurile sexelor se evidențiază accentuat,

puterea revenind "evident" numai bărbaților. Cerințele bărbaților, în general, sunt: foarte bună pregătire, cu nivel maxim de încredere și competitivitate. În aceste culturi se acceptă, chiar se consideră normal, ca viața de afaceri a bărbaților să se intersecteze cu viața personală, familială.

În cazul culturii feminine nu se evidențiază în esență rolul sexelor, dar rolul determinant îi revine femeii. De reținut faptul că membrii acestor societăți și culturi organizaționale nu concurează între ei și țin seama mai mult de solidaritate, încredere, înțelegere reciprocă. Este interesant că aici succesul individual le dă de bănuț, e privit ca un lucru negativ.

d. Evitarea incertitudinii (IPI) „este legat de ușurința cu care cultura face față la nou și își asumă riscuri; gradul de anxietate al națiunii respective”.

e. Orientarea pe termen lung (OTL) „este legată de perioada de timp pentru care oamenii își fac planuri și așteaptă rezultate și măsura în care au tendința de a sacrifica gratificația de astăzi pentru un rezultat viitor”.

f. Indulgența – constrângerea are în vedere nivelul la care o societate acceptă un anumit grad de libertate pentru îndeplinirea plăcerilor vieții.

g. Monumentalism – Self-Effacement-ul este caracteristică acelor societăți care promovează stabilitatea, mândria și ideile fixe în contrast cu umilința și flexibilitatea.

Primele patru sunt considerate mai importante [4].

#### **4. Concluzii**

■ Există desigur și alte clasificări ale culturii organizaționale, antreprenoriale. Ca și cultura însăși acestea sunt de o mare diversitate. În primul rând sunt influențate de cultura în care autorul respectiv a trăit, aceasta imprimându-i o anumită optică, fiind condiționat de propria cultură în clasificarea pe care o prezintă.

■ Contează și perioada când au fost enunțate conceptele, ca și culturile fiind într-o continuă evoluție. Totuși, între diferitele clasificări se observă anumite suprapuneri, anumite categorii dintr-o clasificare semănând cu categorii din alte clasificări.

Acestea sunt însă suprapuneri și nu identificări 100 %. Faptul este explicabil, pentru că anumite trăsături, valori ale culturii sunt general valabile de la o cultură la alta, doar proporția ori importanța lor în cultura respectivă variind.

■ Folosirea uneia sau alteia din clasificările mai sus menționate (ori altele), depinde și de locul unde aplicăm aceste cunoștințe, domeniul de aplicabilitate și mai ales de cultura la care o raportăm.

■ Putem să constatăm că nu se poate defini teoretic cel mai bun model de cultură antreprenorială, sau nu se știe care este cea mai bună alegere indiferent de locul geografic sau de timp. Se poate observa că asemănarea culturilor aferente unor domenii, și cultura organizațională depinde în cea mai mare măsură de caracterul uman, adică de persoanele care alcătuiesc întreprinderea sau societatea.

■ Într-o societate global conectată, cunoașterea celorlalte modele organizaționale, a tipurilor de organizații existente poate ajuta mult la creșterea eficienței comunicării, un factor vital în strategiile spre succes în societatea informatizată de astăzi [7].

## BIBLIOGRAFIE

- [1] Baldrige, Letiția, *Codul manierelor în afaceri*, B.T.I. Press, București, 1996.  
[2] Becker, G., *Comportamentul uman - o abordare economică*, Editura ALL, București, 1994.  
[3] Borza, Anca, *Managementul întreprinderilor mici și mijlocii*, Editura Risoprint, Cluj-Napoca, 1996.  
[4] Rusu, C., *Managementul întreprinderilor mici și mijlocii*, Editura Logos, București, 1993.  
[5] Dewkart, J., *Small Business Management*, McMillan Press, London, 1997.  
[6] Handy, Ch., *Understanding Organizations*. 4th. Editions. Penguin Books, London, 1993.  
[7] Nagy, A., Mihăescu, Livia, *Managementul resurselor umane*, Editura Universitară, Cluj-Napoca, 2006.

Lector univ. Dr. Ing. Attila NAGY,  
Universitatea Babeș-Bolyai din Cluj-Napoca,  
Extensia Universitară din Sfântu Gheorghe, membru AGIR  
e-mail: nagyaskh@gmail.com  
Drd. Ing. Álmos ALBERT  
Universitatea Tehnică din Cluj-Napoca  
Senator, Parlamentul României  
membru AGIR