

Cultura organizațională - ce este și cum se manifestă

Monica-Elena RETHER, WONG Ioan-Jimmy WONG

Facultatea de Management-Marketing

Universitatea Româno-Americană

Abstract

Organisational culture is a concept that can be defined as a collection of beliefs, values, ideologies and ways of interacting that help shape the unicity of the social environment of an organization. Most company cultures are pretty similar and therefore a series of components that help shape an organisation's culture could be identified. The reason why organisational culture is important is that it creates an environment where employees can achieve great results without even feeling like they are working. Some of the biggest companies in the world display different ways of creating a great culture, one of those being Google. Google's headquarter Googleplex is a model that needs a lot of courage to be implemented, but can lead to great results, as we all know the success of Google.

Key words. Organisation, culture, management, workplace

Introducere

Tema lucrării de față este cultura organizațională. Aceasta este importantă deoarece reprezintă un concept relativ nou care, deși se dovedește a fi benefic companiilor care îl folosesc, nu a fost adoptat încă de către majoritatea companiilor existente. De altfel, nu pare a fi un concept destul de popular pentru ca firmele ce urmează a fi întemeiate să pună accent pe acesta, deși poate duce în mod direct la succesul sau eșecul firmei.

Lucrarea își propune să studieze teoria deja existentă legată de cultura organizațională. Astfel, vizează concepte, tipuri de cultură organizațională, importanța acestei culturi pentru companii și forme de manifestare. În final, este prezentat și un studiu de caz care trece prin principalele

motive pentru care Google se află printre cei mai buni atunci când vine vorba de cultura organizațională.

Concepte

Cultura organizațională este una dintre problemele majore în cercetarea și educația academică, în teoria organizațiilor, precum și în practica managementului. Există motive întemeiate pentru aceasta: dimensiunea culturală este centrală în toate aspectele vieții organizaționale. Chiar și în acele organizații în care problemele culturale primesc puțină atenție explicită, modul în care oamenii dintr-o companie gândesc, simt, valorează și acționează este ghidat de idei, semnificații și convingeri de natură culturală (împărtășită social). Indiferent dacă managerii cred că cultura este prea blândă sau prea complicată pentru a se deranja sau dacă nu există o cultură corporativă unică, nu reduce semnificația culturii. Membrii seniori ai organizației întotdeauna, într-un fel sau altul, „gestionează cultura” – subliniind ceea ce este important și ce este mai puțin important și elaborează modul în care lumea corporativă ar trebui înțeleasă. Organizațiile care practică „gestionarea numerelor” intensive pot dezvolta și reproduce o cultură care celebrează indicatorii de performanță și ritualurile în jurul manipulării acestora. Cultura organizațională facilitează atingerea obiectivelor strategice ale unei organizații, atrage angajații potriviți și îi adaptează sau elimină pe acei angajați care ar putea să nu se potrivească. De asemenea, este comercializată clienților și principalele părți interesate. Cultura organizațională reflectă adesea valorile de bază ale organizației și reflectă direct conducerea organizației.

Cultura poate fi observată în modul în care sunt luate deciziile – de sus în jos sau de jos în sus; și dacă angajații au încredere în a-și exprima gândurile și sentimentele independente fără teama de a fi repudiați. Cultura se materializează prin planurile sale de beneficii și dacă angajații sunt recunoscuți și recompensați pentru excelența în munca lor.

Tipuri de cultură organizațională

Fiecare organizație are propriul amestec de aceste patru tipuri de cultură organizațională, cu o cultură dominantă. De obicei, cu cât organizația este mai mare, cu atât este mai mare posibilitatea ca în organizație să existe mai multe culturi. Acest lucru poate fi benefic pentru

organizație, dar poate fi, de asemenea, dezavantajos sau provocator atunci când încercați să aveți o cultură coerentă într-o organizație dispersată la nivel regional și global.

Cele patru culturi organizaționale sunt:

Cultura adhocației – creația dinamică, antreprenorială;

Cultura clanului – cultura colaborativă prietenoasă, orientată spre oameni;

Cultura ierarhiei – cultura de control structurată, orientată pe proces;

Cultura de piață – cultura competitivă, orientată spre rezultate.

Cultura adhocației

Adhocația este o combinație a cuvintelor „ad hoc” și birocrăție. Prin urmare, organizațiile cu o cultură a adhocației sunt flexibile și nu sunt inhibate de proceduri și politici birocratice. Se pune accent pe inovarea și îmbunătățirile constante, ritmul este de obicei extrem de rapid, iar status quo-ul, deși poate funcționa, va fi provocat.

Majoritatea companiilor start-up și de tehnologie precum Apple, Google și Facebook sunt conduse de cultura adhocratică, deoarece le oferă libertatea de a fi inovatoare. Acest lucru este esențial pentru marca și succesul lor pe o piață care este în continuă schimbare și extrem de competitivă.

Cu toate acestea, atunci când start-up-urile devin mari giganți tehnologici precum aceste organizații, o cultură adhocratică va deveni mai puțin fezabilă în întreaga organizație. Vor exista unele funcții sau unități de afaceri care vor avea nevoie de mai multă structură, iar mișcarea mai încetă poate fi de fapt mai bună pentru organizație, de exemplu, în domeniile eticii și conformității. Prin urmare, cultura adhocației poate fi retrogradată în anumite unități pentru a se asigura că organizația rămâne inovatoare și competitivă pe piață.

Dezvoltarea unei culturi a adhocației. În funcție de industrie, s-ar putea să nu fie ușor să dezvoltați o cultură a adhocației autentice, care să includă și o strategie de afaceri cu risc ridicat. Cu toate acestea, implementarea strategiei și a sesiunilor de brainstorming le permite angajaților să împărtășească idei mari care pot ajuta la creșterea performanței. Recompensarea ideilor de succes încurajează echipele să gândească și în afara cutiei.

Cultura clanului

„Clan” este un grup de familii strânse și interdependente sau un grup de oameni cu un puternic interes comun. Culturile clanurilor sunt comune în afacerile mici sau de familie, care nu sunt de natură ierarhică. Angajații sunt apreciați, indiferent de nivelul lor, iar mediile le susțin.

Companii precum Tom’s of Maine, Redmond (Real Salt) și Chobani pot fi descrise ca culturi de clan care acordă prioritate angajaților lor.

Această cultură își propune să lucreze în colaborare în echipe, asigurându-se că toți angajații se simt egali. Se simt confortabil oferind feedback sincer și deschis. În afară de munca în echipă, se poate pune un accent puternic pe mentorat și ucenicie, deoarece competențele și valorile sunt transmise de la o generație la alta. De obicei, angajații sunt foarte implicați în această cultură, ceea ce face un customer service excelent pentru clienți. Cu toate acestea, dezavantajul acestui tip de cultură este că este dificil să fie menținută pe măsură ce organizația crește. Operațiunile pot avea lipsă de concentrarea și fluiditate pe măsură ce organizația crește.

Dezvoltarea unei culturi de clan. Pentru a cultiva o cultură de clan în cadrul companiei, primul pas este să vă adresați angajaților. Comunicarea este vitală pentru o cultură de clan înfloritoare, așa că spune-i echipei tale că ești deschis la feedback. Aflați ce prețuiesc aceștia, ce și-ar dori să se schimbe, ce idei au pentru a ajuta compania să împingă mai departe. Pasul doi: ține cont de gândurile lor și pune-le în acțiune.

Cultura ierarhiei

Cultura ierarhiei este o cultură corporativă predominantă în SUA. Este definit de structură, proceduri stabilite și niveluri de autoritate. Angajații din această cultură știu exact unde se încadrează în lanțul de comandă – cine este responsabil față de ei, cui raportează și care sunt regulile. Este imperativ în această cultură să faci ceea ce trebuie.

Îndatoririle sunt clar definite, iar operațiunile tind să fie simplificate. Instituțiile financiare, organizațiile de asigurări de sănătate și companiile de petrol și gaze au toate o cultură a

ierarhiei. Acest tip de cultură a companiei le permite să gestioneze mai bine riscurile, să fie stabile și să fie eficienți din punct de vedere operațional. Cu toate acestea, le poate împiedica să fie inovatoare, agile și receptive la schimbările bruște de pe piețele și industriile lor. S-ar putea să le lipsească flexibilitatea necesară pe piețele actuale și viitoare.

Dezvoltarea unei culturi ierarhice. Primul pas pentru a stabili o cultură a ierarhiei este să vă activați procesele. Dacă lanțul de comandă are anumite lacune, completați-le. Luați în considerare fiecare echipă și departament pentru a vă asigura că au obiective clare pe termen lung și scurt.

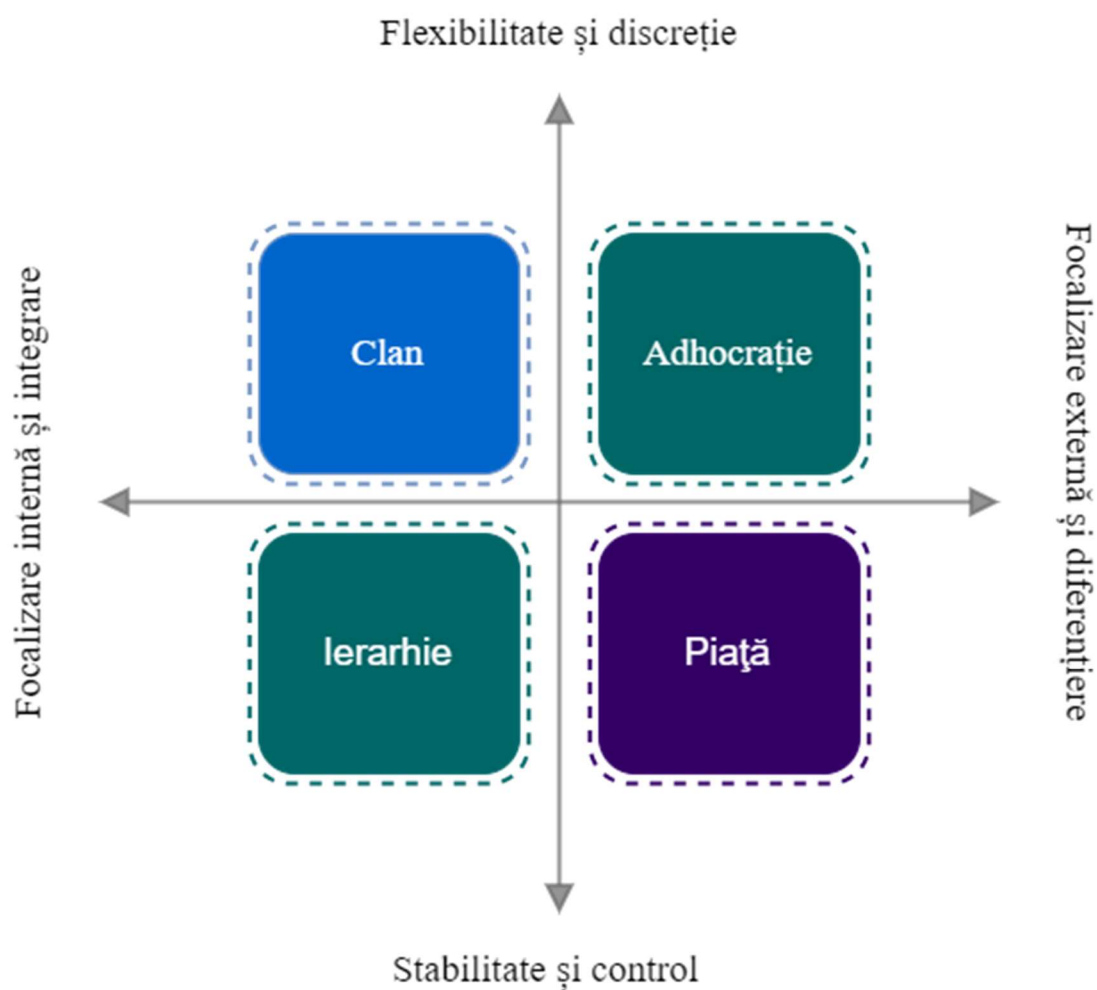
Cultura de piață

Cultura de piață se referă la marjele de profit și a rămâne în fața concurenței. Este orientată spre rezultate, cu un accent extern puternic pentru a se asigura că clienții sunt mulțumiți. Exemple de companii conduse de o cultură de piață sunt Tesla, Amazon și General Electric.

Inovația este esențială pentru succesul acestor organizații, așa că există o cerere constantă de a fi mai creativi și de a aduce produse noi sau îmbunătățite pe piață înaintea concurenților lor. În timp ce acest tip de cultură poate asigura longevitatea afacerii, angajații se epuizează adesea din cauza așteptărilor mari și a cererii constante de a produce. De asemenea, se poate pune mai puțin accent pe experiența angajaților sau pe satisfacția angajaților.

Dezvoltarea unei culturi de piață. O cultură de piață este legată de rezultatul final al companiei. Prin urmare, începeți prin a evalua fiecare poziție din cadrul organizației dvs. Calculați rentabilitatea investiției pentru fiecare rol și atribuiți valori de referință rezonabile pentru producție. Luați în considerare recompensarea celor mai performanți pentru a încuraja lucrări similare.

Figura 1. Cele 4 tipuri de cultură organizațională



Importanța și rolul culturii organizaționale pentru companii

Cultura organizațională afectează toate aspectele unei afaceri, de la punctualitate și ton până la termenii contractului și beneficiile angajaților. Atunci când cultura la locul de muncă se aliniază cu angajații, este mai probabil ca aceștia să se simtă mai confortabil, sprijiniți și apreciați. Companiile care acordă prioritate culturii pot trece, de asemenea, pe vremuri dificile și schimbări în mediul de afaceri și pot ieși mai puternice.

Cultura este un avantaj cheie atunci când vine vorba de atragerea de talente și de depășirea concurenței. 77% dintre lucrători iau în considerare cultura unei companii înainte de a aplica, iar aproape jumătate dintre angajați și-ar părăsi locul de muncă actual pentru o oportunitate mai

puțin plătită la o organizație cu o cultură mai bună. Cultura unei organizații este, de asemenea, unul dintre principalii indicatori ai satisfacției angajaților și unul dintre principalele motive pentru care aproape două treimi (65%) dintre angajați rămân la locul de muncă.

Cultura joacă un rol important în organizații. Unele organizații care au dezvoltat o cultură corporativă puternică și-au crescut bunăvoința și au obținut o poziție bună pe piață.

Diferitele roluri ale culturii organizaționale sunt prezentate mai jos:

- Cultura unește (aduce împreună) angajații oferind un sentiment de identitate cu organizația;
- Un mecanism de control informal;
- Facilitarea comunicării deschise;
- Cultura permite organizațiilor să se diferențieze unele de altele;
- Cultura generează adesea angajament, înlocuind interesele personale;
- Cultura stabilește norme, reguli și standarde de organizare. Prin urmare, cultura le permite angajaților să funcționeze într-o organizație, învățându-i cum să se comporte;
- Înțelegere comună;
- Cultura devine deosebit de importantă într-o organizație bazată pe programe/proiect. Într-o astfel de organizație, ierarhia este plată și luarea deciziilor este mutată în unitățile și departamentele cu scopul proiectului/programului. În acest context, cultura oferă lumina călăuzitoare către atingerea scopurilor și obiectivelor;
- Încredere reciprocă și cooperare sporită;
- Mai puține dezacorduri și procese de luare a deciziilor mai eficiente;
- Un puternic sentiment de identificare;
- Ajută angajații să dea sens comportamentelor lor, oferind justificare pentru comportamentul acestora.

Forme de manifestare

Cultura organizațională este centrul în jurul căruia se dezvoltă organizația, este construită de oameni și își are rădăcinile în cultura națiunii pe teritoriul căreia își desfășoară activitatea

instituțiile. Înțelegând acest construct, mulți manageri acordă o importanță mai mare managementului culturii corporative. Devenind un corp bine structurat, acest tip de cultură are rolul de a unifica organizația într-un lanț de semnificații tacite, oferind semnificații specifice umane tuturor activităților și proceselor organizaționale. În același timp, devine cel mai rezistent factor în orice demers de schimbare, indiferent de amploarea sa. Definiția, structura, manifestările culturii organizaționale au devenit un obiect de studiu important în literatura de specialitate odată cu nașterea companiilor transnaționale, odată cu trecerea de la managementul general la managementul internațional și apoi la cel global.

Manifestările culturii organizaționale sunt numeroase, putem distinge între ele elemente vizibile precum: comportamente, elemente de jargon, ritualuri, simboluri, ceremonii, dar și elemente invizibile: valori, convingeri, norme, concepte. Toate manifestările culturale și organizaționale se află într-o relație de interdependență care le accentuează forța.

Potrivit altor autori, există două niveluri de exprimare culturală în cadrul unei organizații, care diferă în vizibilitate și flexibilitate a schimbării.

Primul stadiu, cel mai evident, include produse create de om, actori și eroi și opiniile pe care organizațiile le oferă indivizilor, în timp ce cultura intangibilă întruchipează valorile și normele de comportament, credințe și concepte de bază. Cultura organizațională nu este doar suma componentelor sale.

Cu alte cuvinte, cultura unei organizații nu sunt doar ipoteze, valori, credințe etc. împărtășite de membrii organizației. Prin urmare, cultura organizațională dezvoltată din diverse surse este exprimată prin mituri, simboluri, ritualuri, și eroi (convenții), precum și comportamentul organizației în piață și societate.

Produsele artificiale se referă la mărfuri, tradiții, obiceiuri, limbi, sloganuri, simboluri, povești, mituri și legende. Acestea sunt create de sponsorul (fondatorul) organizației, membrii organizației sau anumiți participanți ai organizației. Produsele fizice create de om nu sunt doar fizice, ci și comportamentale și verbale, ele sunt prima componentă a culturii organizaționale cu care se confruntă membrii organizației.

Produsele artificiale fizice sunt partea tangibilă a culturii organizaționale, adică: echipamente, obiecte inventar, mijloace materiale, aparate, instalații, amenajare spațiu, îmbrăcăminte,

grafice și obiecte reprezentând anumite semne: organigrama companiei, semne de distincție juridică.

Produsele artificiale de comportament sunt reprezentate de: coduri interne de comportament (tipul de relație între persoane sau niveluri de ierarhie), ritual, ceremonie, modul de comportament de prezentare al companiei cu exteriorul (cum primește vizitatorii, furnizorii și clienții, comportamentul secretariatului), obiceiuri comportamentale (modul în care este informat personalul, de primire a celor noi veniți sau de excludere din organizație), tabuuri (comportamente de evitat), gesturi cu semnificație împărtășită de către membrii organizației și limbajele corporale.

Miturile și poveștile se transmit din generație în generație în cadrul organizației, mai mult sau mai puțin la fel, fapte, evenimente, evenimente, povești, împrejurări deosebite.

Eroii au talentul de a personaliza organizația, oferind organizației o identitate specifică. Acești oameni sunt vii sau morți, fie reali sau fictive, au caracteristici care sunt foarte apreciate într-o anumită cultură, așa că devin modele în virtutea personalității, comportamentelor sau atitudinilor lor.

Actorii, sunt identificați cu modelele oferite de organizație. Cu roluri mai mult sau mai puțin importante, toți membrii unei organizații sunt considerați a fi actorii acestora, scena lor fiind organizația. Manifestarea lor este conformă rolurilor primite și învățate, iar dacă nu își cunosc rolul sau îl uită, sunt sancționați conform regulilor organizației. Actorii au constituții și roluri diferite, care îi deosebesc unul de celălalt. Un rol este o serie de comportamente așteptate de o anumită funcție într-o organizație, în timp ce normele legale se referă la statutul și prestigiul angajaților din organizație, precum și la ceea ce cred alții.

Perspectivile sunt gânduri și acțiuni transmise de membrii unei organizații pentru a-i ajuta să ia măsuri în anumite situații, precum și definirea și interpretarea unor situații specifice, precum și prescripții pentru comportamente care sunt considerate acceptabile în cadrul organizației.

Ipoteza organizației este o exprimare formală a unei relații așteptate între două variabile. Variabilele sunt măsuri simple care pot lua două sau mai multe valori.

De exemplu, o ipoteză este că, cu cât oamenii câștigă mai mult, cu atât vor participa mai mult la rezolvarea responsabilităților lor. Această ipoteză ia ca variabilă randamentul muncii care poate lua mai multă valoare. Odată ce sunt considerați că plătesc pentru ceea ce fac, oamenii fie aleg să fie mai implicați în rezolvarea problemelor organizației, fie să nu participe, fie chiar să își reducă participarea.

Valorile - „esența culturii” sunt expresii ale emoțiilor opuse, adică emoțiile au atât laturi pozitive, cât și negative și afectează adesea oamenii (membrii organizației) asupra a ceea ce se întâmplă sau ar trebui să se întâmple în organizație. Aceste valori variază în funcție de trecutul și statutul social al angajatului.

Atitudinile depind de gândurile și sentimentele noastre. De fapt, atitudinile sunt produsul unor convingeri sau aprecieri conexe. Atitudinile pot fi exprimate prin credințe și valori.

Credințele sunt credințe exprimate prin propoziții generale despre funcția mediului în care se dezvoltă organizația sau grupul, adică credințe despre relația stabilită între obiecte, concepte și evenimente.

De exemplu, „îmi place șeful meu” este o atitudine; „Profesia mea nu îmi permite să duc o viață decentă” este o credință (descrie relația dintre muncă și alte probleme conexe).

Personalitatea, simetrică cu individualitatea, este un concept care acoperă întregul atribut, structura și sistemul de valori al unei persoane. Se bazează pe caracteristicile moștenirii parțial (gene individuale) și ale învățării parțiale.

Din ce în ce mai mulți autori cred că este o legătură strânsă între personalitatea unui individ și cultura organizațională din care face parte. Cultura este mai întâi întruchipată în spiritul indivizilor care alcătuiesc organizația. Cultura extrage toate caracteristicile acestor spirite individuale, inclusiv personalitățile lor și interacțiunile dintre aceste personalități. Miezul acestor personalități este adesea denumit „personalitatea organizației”.

Opiniile comunității (organizației). Comunitatea culturală a unei organizații este exprimarea opiniilor comunității asupra diferitelor activități desfășurate de organizație.

Ca concept general, opinia unei organizații specifică vocea și spiritul organizației în sens sociologic prin caracteristicile generale și comune ale gândirii, atitudinii și acțiunii organizației asupra problemelor sociale, economice și politice ale organizației.

Studiu de caz – Google

Unele companii reușesc pur și simplu să încânte prin cultura organizațională și prin rezultatele extraordinar de bune pe care le obțin. Un bun exemplu, care este și foarte cunoscut, este Google, acesta fiind mereu în topul celor mai recomandați angajatori.

Cultura organizațională a Google nu a apărut peste noapte, a fost nevoie de ani întregi de eforturi atât din partea angajatorului, cât și din partea angajaților. Totuși, pentru a rezuma toate eforturile lor iată câteva motive pentru care cultura organizațională a Google funcționează.

Construit pe date

Încă de la începuturile companiei, toate deciziile pe care le-a luat Google au fost bazate pe date. În fiecare decizie pe care o iau, mică sau mare, date calitative și cantitative sunt luate în considerare în procesul de luare a deciziei.

De exemplu, cei de la Google știu exact cât timp este o persoană dispusă să stea la coadă și își optimizează mesele în funcție de asta. Dacă statul la coadă durează mai mult de 3-4 minute, persoana își irosește timpul, dar dacă acest timp de așteptare este mai scurt, persoana nu va mai putea să discute cu celelalte persoane de la coadă.

Mediu de lucru distractiv

Sediul Google din California, Googleplex este un loc special care transformă conceptul de muncă astfel încât toți angajații dau randament bun și se simt bine în același timp. Iată câteva dintre aspectele care duc la această reușită.

Viață universitară la locul de muncă. Una dintre cele mai importante caracteristici ale Googleplex este faptul că întregul sediu a fost proiectat astfel încât să imite mediul și structura unui campus universitar. Arhitecții care au lucrat la acest sediu au realizat faptul că atât natura

companiei, cât și complexul de clădiri existent erau potrivite pentru a implementa ideea unui loc de muncă unde se regăsesc experiențe specifice unui mediu educațional.

Astfel, angajații nu primesc doar clasicul birou, o sală de mese și o sală de conferințe deoarece Googleplex a fost creat cu 13 setări diferite care să imite toate opțiunile de studiu din cadrul unei universități. Mediul educațional este extins și prin prezența unor zone de studiu mai mult sau mai puțin tehnologizate și prin abundența de table albe, unde angajații pot discuta diferite probleme.

Un plan pentru a reduce distragerile. Pare că distragerile sunt inevitabile într-un asemenea birou, dar Google și arhitecții au lucrat la crearea unui mediu de muncă potrivit pentru nevoile angajaților.

Echipa Google crede cu tărie în zonele de muncă izolate pentru programatori, în fiecare aflându-se 3-4 angajați. În aceste zone, angajații pot fi productivi atât individual, cât și colaborativ.

Deși acest stil funcționează din plin pentru productivitate, cofondatorii Google au insistat ca aceste camere să fie amplasate în partea de exterior a clădirii pentru a beneficia de lumină naturală. Pentru echipa de proiectare asta a însemnat că pereții trebuie făcuți din sticlă pentru a permite luminii să pătrundă și în restul clădirii. Astfel, s-a creat ceea ce ei numesc „Glass Tent”, o construcție care oferă atât izolare, cât și un mediu natural și animat.

Interacțiunea spontană și valoarea jocului. Una dintre cele mai interesante experiențe ale vieții studențești este faptul că există atât de multe oportunități în cadrul campusului pentru a avea interacțiune spontană cu ceilalți studenți.

Când destui oameni sunt puși împreună într-un spațiu finit, interacțiunea este inevitabilă și această atmosferă studențească poate fi creată și la muncă.

O caracteristică de bază a campusului Google este senzația generală de distracție și joacă. Google pune multă importanță pe joc și le oferă angajaților să trateze lumea ca pe o zonă de experimentare.

Mâncare gratuită. Unul dintre cele mai interesante elemente pe care Google le-a abordat este conceptul de mâncare gratuită pe parcursul întregii zile.

Comaniile care oferă acest avantaj, de obicei, o fac în numele sănătății, dar este destul de evident faptul că economisesc timp prin faptul că își țin angajații în cadrul campusului chiar și în pauzele de masă. În acest fel, angajații rămân conectați la muncă prin faptul că discută între ei.

Alte beneficii. În cadrul acestor campusuri se găsesc tot felul de posibilități gratuite cum ar fi: medicină primară și controale dentare; frizerie; curățătorie chimică; masaj; săli de sport, terenuri și bazine de înot; nap pods; stații de jocuri video și multe altele.

Încurajează creativitatea

Google crede cu tărie în ideea că angajații mai fericiți sunt mai productivi și mai creativi. Astfel, Google încearcă să creeze un mediu unde angajații sunt liberi să își exprime creativitatea prin orice mod, de la crearea unor noi soluții pentru aceleași probleme până la felul în care lucrează. De fapt, Google încurajează autonomia. Angajații sunt liberi să își aleagă dacă vor să lucreze în zone de relaxare, la cantină, pe terasă sau oriunde altundeva. Google dorește ca angajații să fie oriunde se pot concentra și să dea ce au mai bun.

Angajează pentru caracter și aptitudini

Spre deosebire de alte companii, Google caută să angajeze oameni care sunt curioși din natură și au o pasiune pentru a învăța în loc să se bazeze doar pe experiența profesională.

Deși unul riguros, procesul de angajare de la Google este foarte eficient în a găsi nu doar talent, dar și oameni cu un caracter frumos. Interviu este proiectat astfel încât interviuatorul își poate da seama ce candidați sunt amuzanți, independenți, deschiși și dacă lucrează bine cu o echipă.

În timp ce este necesară angajarea setului de aptitudini potrivit cu existența cultură a companiei, Google consideră că aptitudinile pot fi învățate, dar caracterul și alte deprinderi sociale nu.

Fericirea este o știință

Departamentul de resurse umane este diferit față de cele de la alte companii prin faptul că este unul proactiv care creează și menține starea de bine, în loc să aștepte doar să reacționeze atunci când este cazul.

La fel ca și restul companiei, acest departament se bazează pe studii și date, oferind astfel rezultate bune într-un mod eficient.

Politica unei comunicări deschise

Google are o structură organizațională plată care permite comunicarea între angajați de la orice nivel. Asta înseamnă că un angajat de nivel jos își poate expune opinia chiar și în fața CEO-ului fără a întâmpina probleme.

Această politică a comunicării deschise i-ar putea face pe unii angajați să fie mai puțin comunicativi de teama repercusiunilor, dar la Google nu este cazul pentru că în urma procesului de angajare rămân doar oameni care abia așteaptă să își împărtășească ideile și să colaboreze.

Comunică valorile de bază clar

Google are o idee clară a valorilor și obiectivelor sale. De fapt, există și o pagină web unde sunt expuse valorile de bază.

Iată cele 10 valori de bază ale Google:

1. Concentrează-te pe utilizator și tot restul va urma.
2. Este cel mai bine să faci un lucru bine.
3. Rapid este mai bine decât lent.

4. Democrația pe internet funcționează.
5. Nu trebuie să fi la biroul tău ca să ai nevoie de un răspuns.
6. Poți face bani fără să faci rău.
7. Mereu există mai multă informație.
8. Nevoia pentru informație depășește toate granițele.
9. Poți fi serios și fără un costum.
10. Grozav pur și simplu nu este destul.

Pentru că are o înțelegere deplină a valorilor de bază, Google poate continua să angajeze oameni care urmează aceleași valori sau își doresc să le învețe, astfel asigurându-se că doar oameni care gândesc în același mod lucrează în companie.

Inovația este prioritară

Google crede că pentru a fi competitive, companiile trebuie să inoveze. Astfel, promovează inovația în mai multe moduri:

- Procesul de angajare permite depistarea celor mai inovative minți de pe piață;
- În mod constant, au loc sesiuni și discuții unde angajații sunt încurajați să gândească în afara cutiei, să dea frâu liber creativității și să ofere idei inovative;
- Compania încurajează folosirea oricâtor resurse sunt necesare pentru a veni cu noi idei și soluții;
- Angajații care oferă idei și soluții creative sunt recompensați.

Ajutoare financiare pentru angajați

Nu doar că angajații sunt plătiți bine, dar aceștia dispun și de asistență financiară personală pentru ca Google să se asigure că aceștia au o situație financiară sănătoasă în timp ce își cumpără ceea ce își doresc și le trebuie.

Compania înțelege că nu toată lumea are o înțelegere puternică a finanțelor și lipsa unei educații financiare poate duce la datorii și alte probleme care pot duce la dificultăți financiare.

Mobilitate în cadrul companiei

Mulți oameni fac schimbări de carieră sau optează pentru posturi diferite în timp ce lucrează.

Mobilitatea carierei profesionale este ceva ce multe companii evită să ofere pentru că poate implica pregătire suplimentară, angajări și să îngreuneze procesul afacerii.

Totuși Google încurajează mobilitatea în cadrul companiei pentru ca angajații să poată lucra la punctele lor forte și slabe. Ideea este să le ofere angajaților exact postul pe care și-l doresc pentru a îi ajuta cu tranziția.

Acesta este un mod grozav de a păstra angajații în companie, acest aspect fiind destul de important în contextul în care doar oameni cu anumite trăsături și deprinderi sunt angajați.

Concluzii

Cultura organizațională la Google este respectată în întreaga lume din foarte multe motive, toate întemeiate. Până la urmă, Google se află printre puținele companii care au reușit să își transforme angajații în ambasadori de brand.

Totuși, nu există nicio formulă secretă sau strategie complicată în spatele acestei reușite. Totul este despre a da înapoi angajaților, de a avea grijă de ei cât de mult se poate și de a le da un motiv să iubească compania.

Cei ce vor să înceapă, ar trebui să o facă prin dezvoltarea relațiilor bune între echipe. Odată ce s-a cultivat un spirit de camaraderie se poate începe și procesul de creare a culturii organizaționale.

Bibliografie

<https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/toolkits/pages/understandinganddevelopingorganizationalculture.aspx> -

Understanding and Developing Organizational Culture

<https://gothamculture.com/what-is-organizational-culture-definition/> - Organisational Culture

<https://academiadehr.ro/cultura-organizationala-companiile-de-succes/> - Cultura organizațională în companiile de succes – cum se construiește?

<https://www.tinypulse.com/blog/10-great-examples-of-googles-company-culture> - 10 Reasons Why Google's Company Culture Works

<https://officesnapshots.com/articles/the-googleplex-and-the-rise-of-the-corporate-university-campus/> - The Googleplex and the Rise of the Corporate University Campus