



CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ

13.03.2020



Veți ști:

- *În ce constă cultura organizațională și cum poate fi orientată spre performanță;*
- *Cum ar putea fi orientat sistemul de valori și ce efecte s-ar obține pe planul performanțelor organizaționale;*
- *Cât de important este climatul etic pentru performanțele manageriale*
- *Cât de mari sunt pierderile firmelor românești ca urmare a fenomenului de corupție;*
- *Să elaborați un cod etic pentru organizația în care vă desfășurați activitatea.*

Un studiu efectuat de compania de consultanță Watson Wyatt Worldwide pe **51** firme incluse în lista „Fortune 750“, în baza rezultatelor din anii 1999 și 2001, a dus la concluzia că peste 47% din creșterea valorii de piață a acestor companii s-a datorat îmbunătățirii culturii organizationale și în special a modului de promovare a valorilor în domeniul resurselor umane.

Principalele practici identificate și contribuția acestora la creșterea valorii de piață (%) a companiilor analizate au fost următoarele:

1. Îmbunătățirea sistemului de recompensare și creșterea responsabilității16,5 %;
2. Colegialitatea și creșterea flexibilității la locul de muncă 9,0 %;
3. Îmbunătățirea recrutării și angajamentul pentru excelență 7,9 %;
4. Folosirea tehnologiilor moderne privind resursele umane (sisteme interactive de răspuns vocal, intranet) 6,5%.

Sursa: Bruce Pfau, Ira Kay, *Corporate culture. The Hidden Human Resource: Shareholder Value*, in: „Optimize“, Strategy & Execution for Business Technology Executives, June, 2002, <http://www.optimizemag.com/issue/008/culture.htm>.

Conceptul de **cultură organizațională (1)**

- ❑ **Conceptul de cultură organizațională își are rădăcinile în științele sociale, în antropologie, sociologie, psihologie socială și comportament organizațional.**
- ❑ **În perioada 1980 – 1990, cultura organizațională a început să fie tot mai mult analizată, companiile vest-europene și cele nord-americane fiind preocupate să înțeleagă performanțele superioare ale companiilor japoneze.**

Conceptul de cultură organizațională (2)



Cultura organizațională

este modul specific de gândire, simțire și acțiune, pe care oamenii dintr-o organizație l-au învățat ca urmare a ansamblului de proceduri concepute de manageri, dar și a influenței mediului social în care au trăit și s-au format.

Conceptul de **cultură organizațională (3)**

Cultura este „cheia” excelenței organizaționale
iar leadership-ul este unul dintre factorii care
contribuie la crearea culturii.

Edgar Schein - *Organizational Culture and Leadership*

**Cultura organizațională influențează
comportamentul oamenilor, aspirațiile lor în
carieră, formarea profesională și statutul lor
în societate.**

Cultură organizațională / cultură națională

O organizație își desfășoară activitatea într-un spațiu național sau multinațional, resursele umane având o anumită specificitate din punct de vedere al valorilor sociale, religioase, estetice.

Cultura organizațională este puternic influențată de trăsăturile caracteristice ale *culturii naționale*.

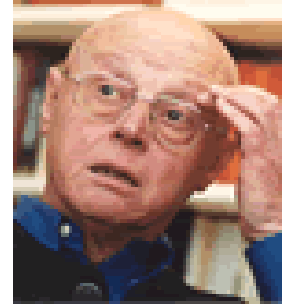
Cultura **națională**



Geert Hofstede:

- ❖ o **„cultură în sens restrâns”**
civilizație sau rafinament al minții
(educația, arta și literatura)
- ❖ o **„cultură ca software mental”**
conceptul de cultură din antropologie,
care include tipare de gândire, simțire și
acțiune

Dimensiunile culturii **naționale** (Geert Hofstede)



1. **Distanța față de putere**
2. Individualismul
3. Masculinitatea
4. Prevenirea incertitudinii
5. Orientarea pe termen lung

1. Indicele distanței față de putere (IDP)

Măsura în care componenții unei culturi se așteaptă și acceptă ca puterea să fie inegal distribuită în societate și în organizații.

IDP MARE

IDP MIC

- ☐ Ierarhia din cadrul organizației reflectă inegalitatea dintre indivizi și grupuri;
- ☐ Centralizarea este frecventă;
- ☐ Subordonații așteaptă să li se spună ce au de făcut;
- ☐ Șeful ideal este autocratul binevoitor, singurul care are dreptate în orice problemă;
- ☐ Este de așteptat ca privilegiile managerilor să fie frecvent invocate / utilizate.

- ☐ Ierarhia reflectă importanța rolurilor, stabilite convențional;
- ☐ Este promovată ideea descentralizării;
- ☐ Subordonații așteaptă să fie consultați și să aibă inițiativă;
- ☐ Șeful ideal promovează un leadership participativ;
- ☐ Privilegiile managerilor nu sunt bine privite de către ceilalți.

Indicele distanței față de putere (IDP)

SUA	40
Canada	39
Mexic	81
Argentina	49
Lumea arabă	80
Japonia	54
India	77
Australia	36

Germania	35
Marea Britanie	35
Suedia	31
Olanda	38
Franța	68
Italia	50
Grecia	60
Cehia	57

Media mondială: 55

Romania: 90

Individualism (IND) / colectivism

Gradul în care drepturile individului au un rol **important în cadrul societății.**

IDV MARE

- ❑ Angajarea și promovarea sunt pe bază de aptitudini și reguli impersonale;
- ❑ Se practică mai mult un management al indivizilor;
- ❑ Sarcinile de muncă sunt mai importante decât relațiile inter-personale.

IDV MIC

- ❑ Deciziile de angajare și promovare sunt influențate de grupurile de interese;
- ❑ Se practică mai ales un management al grupurilor;
- ❑ Relațiile inter-personale sunt mai importante decât sarcinile de muncă.

Individualism (IDV) / colectivism

SUA	91
Canada	80
Mexic	30
Argentina	49
Lumea arabă	38
Japonia	46
India	48
Australia	90

Germania	67
Marea Britanie	89
Suedia	71
Olanda	80
Franța	71
Italia	76
Grecia	35
Cehia	58

Media mondială: 43

Romania: 30

3. Masculinitate (MAS) / feminitate

Gradul de **diferențiere a rolului social al sexelor**, predominanța valorilor considerate specific masculine / feminine.

MASCULINE

FEMININE

- ☐ Se așteaptă de la manageri să fie încrezători, stăpâni pe ei înșiși;
- ☐ Accent pe competiție și performanță;
- ☐ Rezolvarea conflictelor în mod tranșant, prin confruntare directă.

- ☐ Managerii își pun în valoare intuiția, urmărind realizarea consensului;
- ☐ Accent pe calitatea condițiilor de muncă și performanță;
- ☐ Rezolvarea conflictelor prin negociere și compromis.

Masculinitate (MAS) / feminitate

SUA	62
Canada	52
Mexic	69
Argentina	56
Lumea arabă	52
India	56

Germania	66
Marea Britanie	66
Franța	43
Italia	70
Grecia	57
Cehia	57
Australia	61

Media mondială: 50

Romania: 42

4. Indicele de prevenire a incertitudinii (IPI)

Nivelul de toleranță pentru incertitudine și ambiguitate în societate.

IPI RIDICAT

- ☐ Nevoia emoțională de reguli, chiar dacă acestea nu vor fi niciodată operaționale;
- ☐ Nevoia emoțională de a fi în permanență ocupat și de a munci din greu;
- ☐ Rezistență la schimbare și tendință de suprimare a ideilor și comportamentelor care se abat de la reguli și norme.

IPI REDUS

- ☐ Se pornește de la premisa că nu trebuie să existe mai multe reguli decât este necesar;
- ☐ Munca este dimensionată astfel încât să nu ducă la inconfort și repulsie;
- ☐ Toleranță față de comportamente care se abat de la norme și susținerea ideilor inovatoare.

Indicele de prevenire a incertitudinii (IPI)

SUA	46
Canada	48
Mexic	82
Argentina	86
Lumea arabă	68
Japonia	92
India	40
Australia	51

Germania	65
Marea Britanie	35
Suedia	29
Olanda	53
Franța	86
Italia	75
Cehia	74

Media mondială: 64

Romania: 90

5. Orientarea pe termen lung (OTL) / scurt

Măsura în care o societate acceptă sau nu dedicarea pe termen lung, orientarea către tradiție și valori de gândire.

Orientarea pe termen lung

Orientarea pe termen scurt

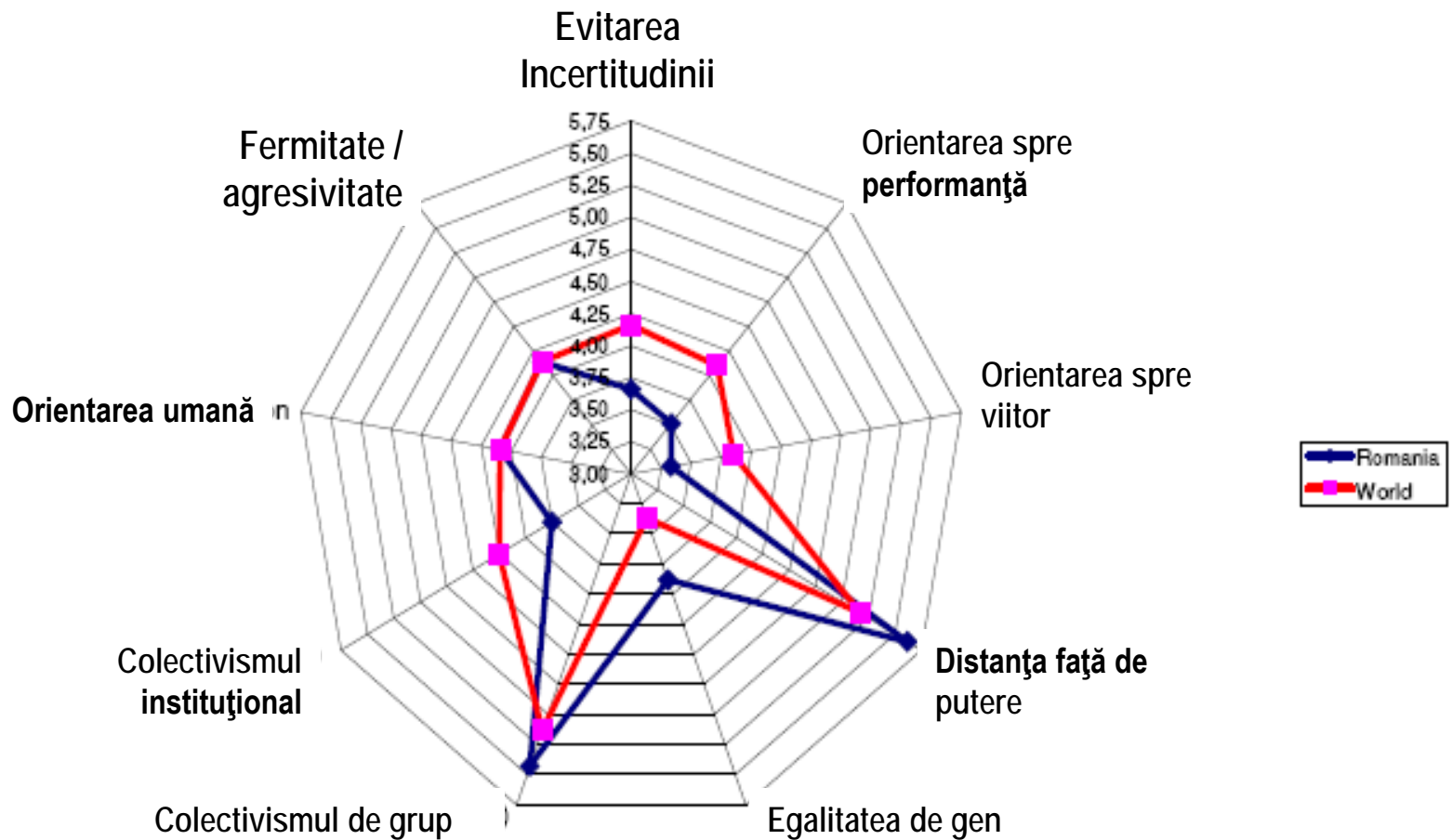
- ☐ Orientarea către tradiție și valori de gândire;
- ☐ Orientarea valorilor organizaționale spre etica muncii, loialitate și corectitudine;
- ☐ Recompensare prin creșterea prestigiului ca urmare a recunoașterii efortului depus în timp.

- ☐ Pragmatism și orientare spre valori vizând performanța și excelența;
- ☐ Orientarea spre etică datorită efectelor ce pot fi obținute pe planul performanțelor și a prestigiului;
- ☐ Sisteme transparente și măsurabile de recompensare în funcție de performanțele concrete.

5. Indulgența vs restricționarea

Măsura în care oamenii încearcă să-și controleze dorințele și impulsurile, pe baza modului în care au fost crescuți.

GLOBE: comparații între cultura națională din România și media mondială





Impactul culturii naționale asupra culturii organizaționale

- **Caracteristicile culturii naționale căreia îi aparțin indivizii unei organizații își pun amprenta asupra culturii organizaționale.**
- **Formarea și evoluția unei culturi organizaționale este un proces complex, de durată care se realizează în condițiile acțiunii unui complex de *factori*.**



Factorii de influență în formarea și evoluția culturii organizaționale (1)

1. **Mărimea organizației**: în organizațiile mici, cultura este axată pe personalitățile mai importante; în organizațiile mari, spre o cultură de roluri, specifică organizațiilor birocratice.
2. **Gradul de integrare a activității**. Atunci când activitățile sunt succesive și interdependente sau când pot fi divizate în grupuri autonome de activități, cultura organizațională tinde să devină de tip birocratic.
3. **Caracteristicile mediului** și gradul de adaptare la mediu. Un mediu stabil, previzibil, favorizează rutina organizațională și birocratizarea.



Factorii de influență în formarea și evoluția culturii organizaționale (2)

4. **Istoria organizației**. Personalitatea fondatorului, reputația acestuia, evenimentele importante prin care a trecut organizația, marchează trăsăturile culturii organizaționale.
5. **Managerii** și în special managerii superiori influențează cultura organizației prin personalitatea și carisma lor.
6. **Situația economico-financiară** a organizației, resursele de care dispune și cele la care are acces influențează cultura organizațională.

Sursa: C. Handy - *Gods of Management*, Arrow Books Ltd., London, 1985



Vizibilitatea culturii organizaționale

- Cultura organizațională permite obținerea unor importante avantaje și pe planul imaginii, a prestigiului unei organizații.
- Pentru a fi eficace, cultura organizațională trebuie să fie **vizibilă** atât prin tipul clădirilor, birourilor, unităților de distribuție, cât și prin imaginea proiectată de mesajele publicitare și sistemul de relații publice.



Caracteristicile prin care se individualizează o cultură organizațională

1

1. **Identitatea membrilor**: gradul în care angajații se identifică cu organizația;
2. **Orientarea spre grup**: măsura în care activitățile sunt organizate în jurul grupurilor sau a persoanelor individuale;
3. **Orientarea spre oameni**: gradul în care deciziile managerilor iau în considerare efectele deciziilor asupra personalului organizației;
4. **Gradul de integrare a unităților componente**: măsura în care unitățile componente sunt încurajate să acționeze într-o manieră coordonată sau independentă;
5. **Exercitarea controlului**: măsura în care regulile, reglementările, sistemul de supervizare sunt folosite pentru controlul comportamentului salariaților;



Caracteristicile prin care se individualizează o cultură organizațională

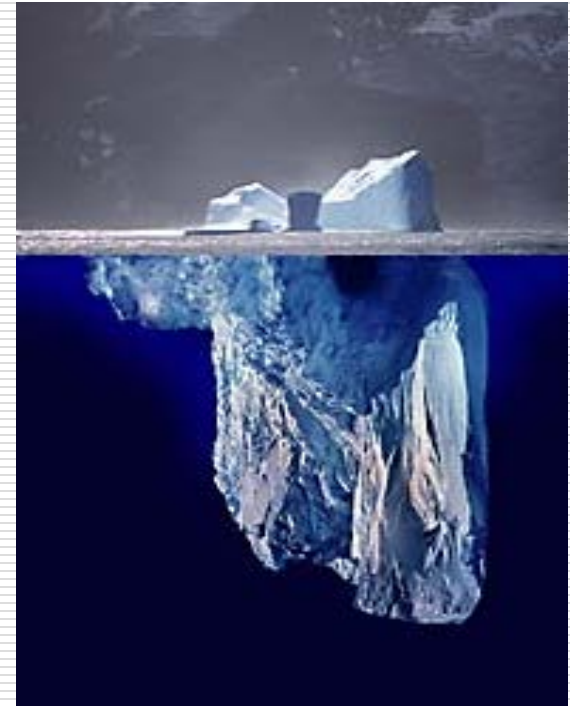
2

6. **Tolerarea riscului**: măsura în care angajații sunt încurajați să fie inovativi și să-și asume riscul;
7. **Criteriile de recompensare**: măsura în care creșterea salariului și promovarea sunt acordate după criterii de performanță sau pe bază de vechime, apartenență la clan, favoritism etc;
8. **Tolerarea conflictelor**: gradul în care angajații sunt încurajați să-și exprime opiniile contrare în mod deschis;
9. **Orientarea**: măsura în care managerii sunt orientați spre rezultate sau spre procedurile de obținere a acestor rezultate;
10. **Gradul de deschidere față de mediul înconjurător**: gradul în care organizația monitorizează și răspunde la semnalele din mediul înconjurător.

Elementele culturii organizaționale

- ❑ **Nivel de la suprafață**
(elemente observabile, vizibile):
simboluri fizice, întâmplări, sloganuri, eroi, ceremonii

- ❑ Nivel de adâncime (elemente neobservabile în mod direct):
valori, norme comportamentale, relații inter-personale, limbaj etc.



Conceptul de cultură organizațională



Cultura organizațională

este modul specific de gândire, simțire și acțiune, pe care oamenii dintr-o organizație l-au învățat ca urmare a ansamblului de proceduri concepute de manageri, dar și a influenței mediului social în care au trăit și s-au format.

Elementele culturii **organizaționale**



Valori și norme (practici)



- ☐ Valorile sunt definite ca fiind concepții sau maniere de interpretare a ceea ce este bine, adevărat sau de dorit pentru o organizație.

- ☐ Normele (practicile folosite) sunt reguli de conduită prin care se descriu ce ar trebui făcut în diferite situații organizaționale.

Cultură puternică și cultură labilă

- Culturile naționale diferă îndeosebi din punct de vedere al **valorilor**, în timp ce culturile organizaționale sunt specifice prin **practicile folosite**, care sunt cele mai vizibile părți ale culturii și care pot fi orientate în anumite limite (Hofstede).
- Este importantă concordanța care se realizează între valorile promovate de fondatori și cei mai importanți lideri, pe de o parte, și valorile asumate de majoritatea angajaților, pe de altă parte. Din acest punct de vedere, pot exista organizații cu o cultură puternică și organizații cu o cultură labilă, slabă.

Cultură labilă (slabă)

(O slabă acceptare a comportamentelor așteptate sau un set neclar de norme comportamentale)

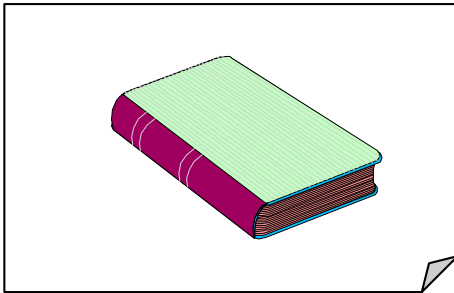


Cultură puternică

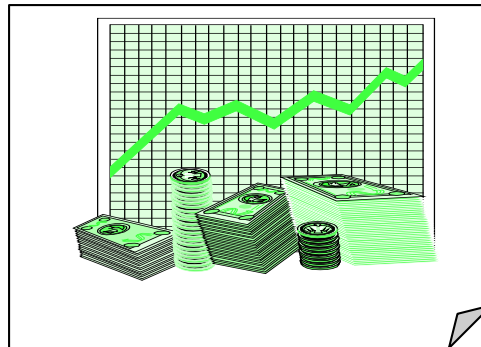
(Toți membrii organizației agreează și își asumă un set specific de comportamente dezirabile) 31

TIPURI DE VALORI

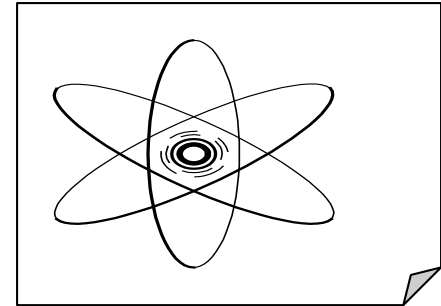
Intelectuale



Economice



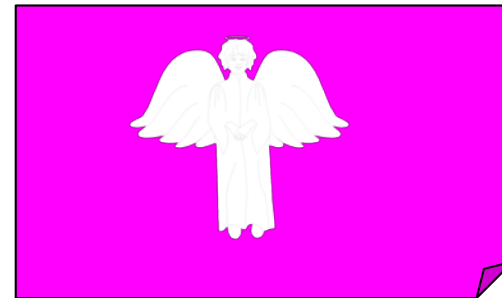
Estetice



Sociale

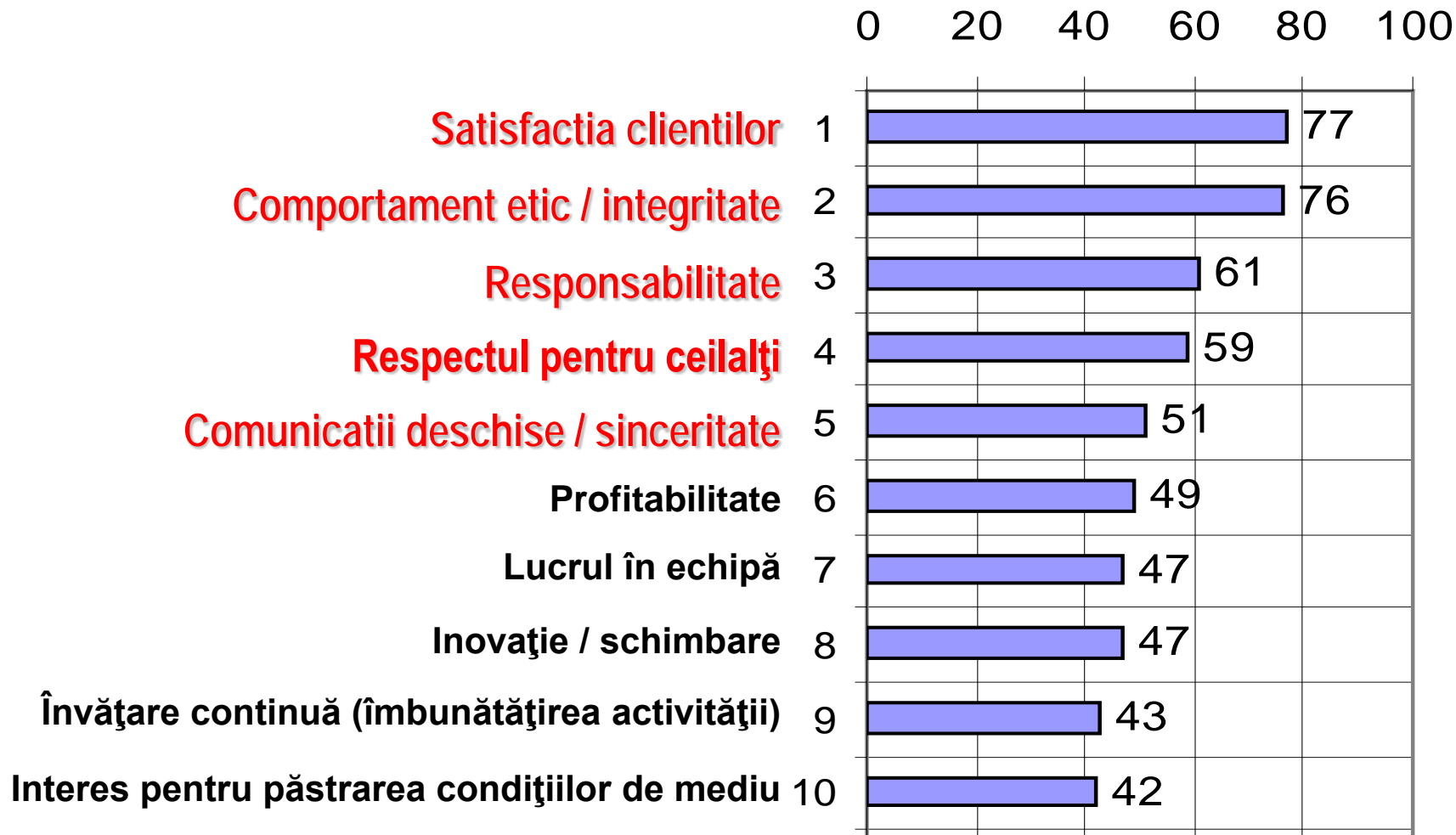


Religioase



Ierarhia primelor zece valori în unele companii străine

*Ponderea răspunsurilor
„foarte important”*



Primele zece valori în unele companii din România

Coeficienți de intensitate

Executarea întocmai a dispozițiilor sefilor ierarhici 1

Respectarea ordinii și disciplinei 2

Respectarea procedurilor 3

Satisfacția clienților 4

Asumarea responsabilității pentru propriile decizii 5

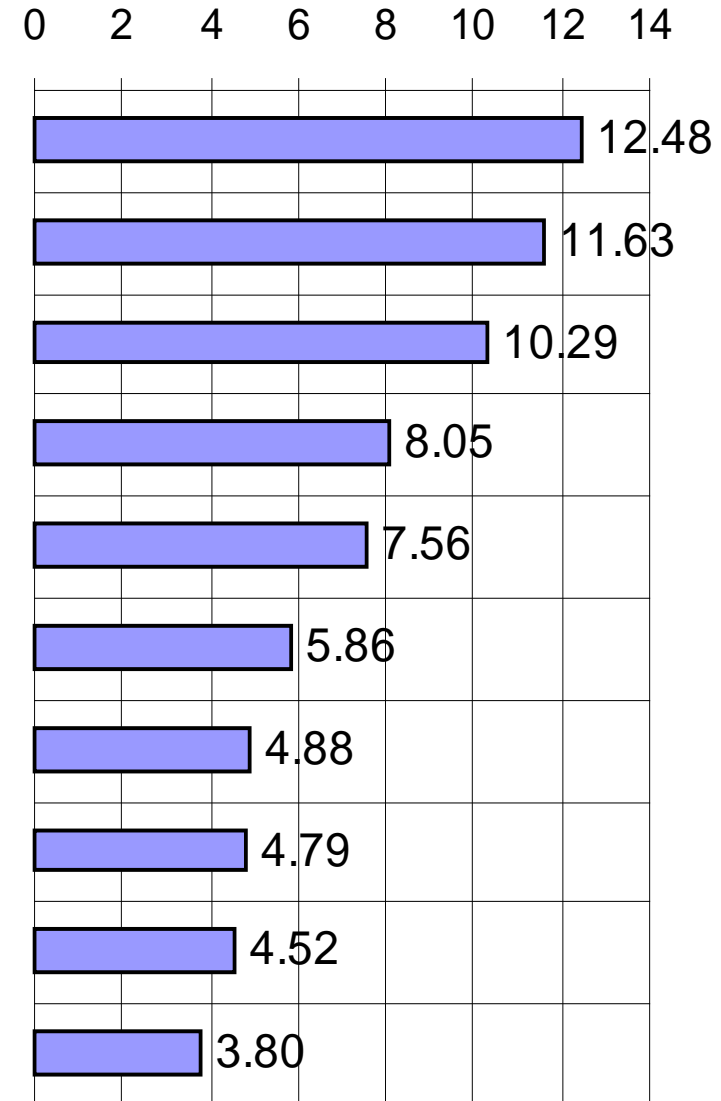
**Orientarea spre inovare continuă, spre îmbunătățirea
procedurilor și schimbarea org. 6**

Responsabilitatea socială a firmei 7

Respectarea angajamentelor managerilor 8

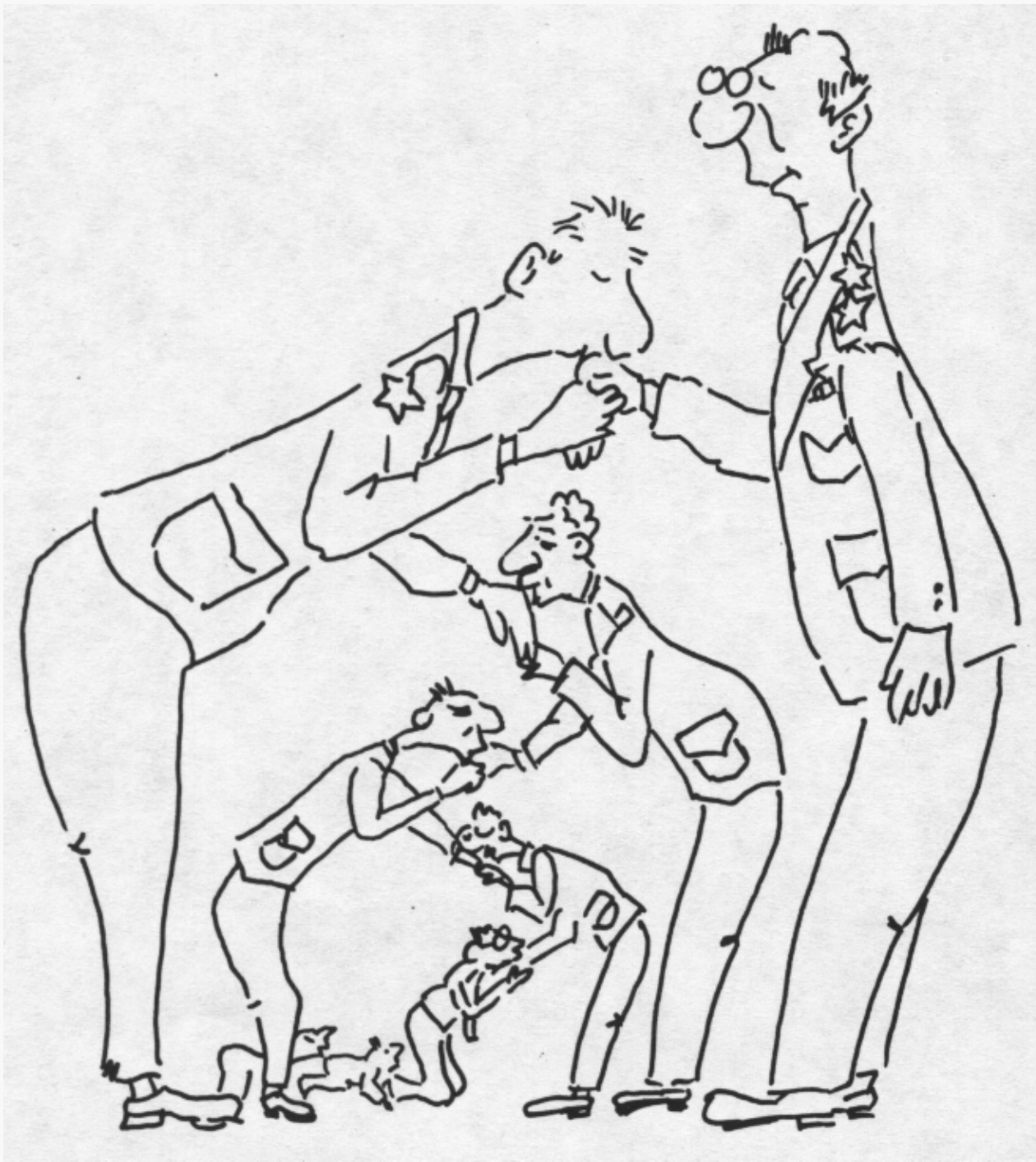
Comportament etic și integritate 9

Stimularea lucrului în echipă și a colaborării între salariați 10





*Un posibil sistem de valori,
aplicat în organizații
ierarhizate, cu un stil
excesiv de autoritar*



Dimensiuni culturale la nivel organizational (Hofstede)

1

1. **Orientarea către proces în raport cu orientarea către rezultate** (focalizarea atenției asupra mijloacelor sau asupra obiectivelor);
2. **Orientarea către salariați vs. orientarea către muncă** (o preocupare mai mare pentru oameni și problemele lor sau pentru ce se întâmplă la posturile de muncă);
3. **Abordarea parohială vs. abordarea profesională** (angajații se identifică cu organizația sau organizația este considerată ca fiind un loc distinct de viața lor privată);

Dimensiuni culturale la nivel organizational (Hofstede)

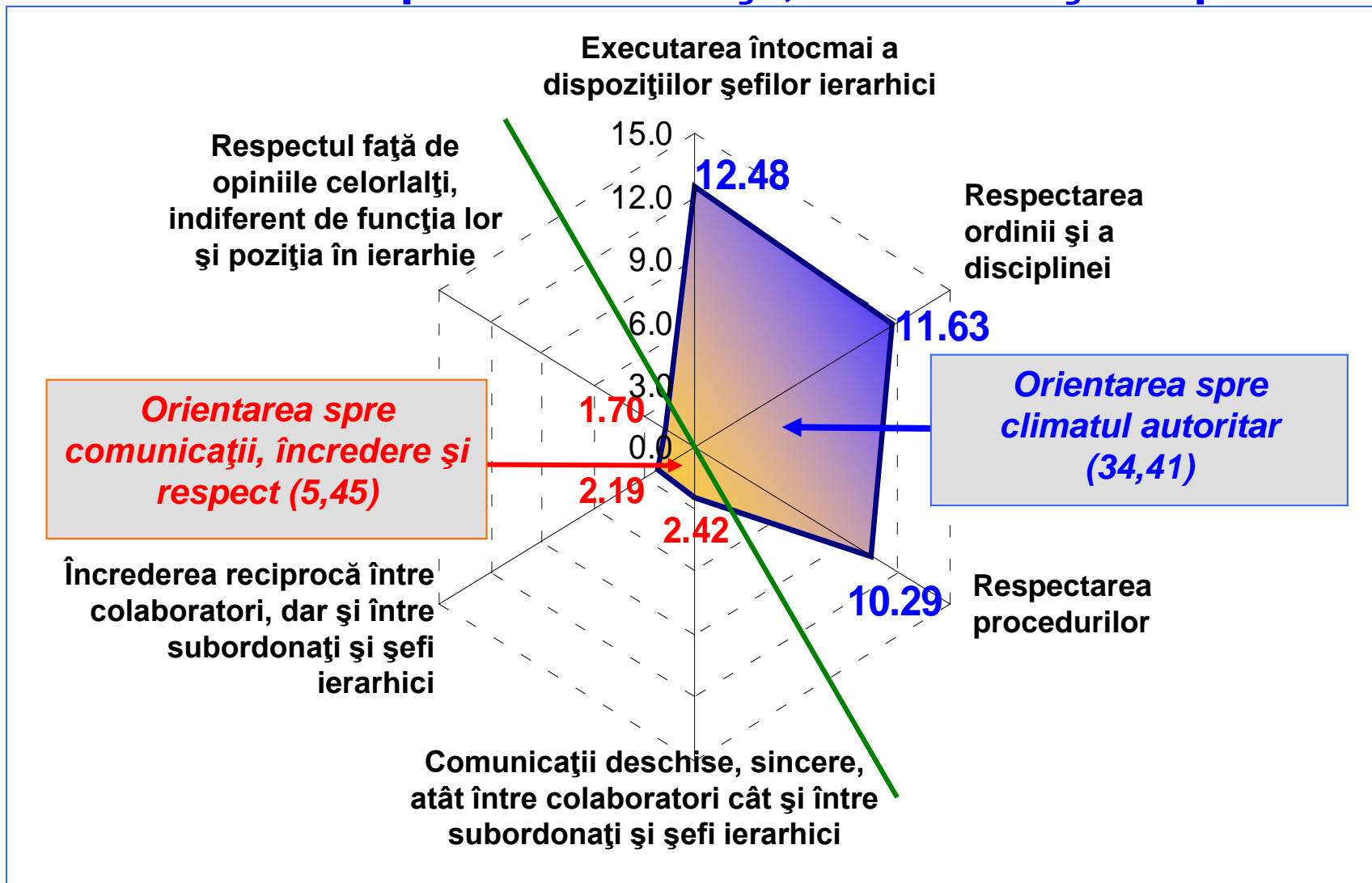
2

4. Sistem deschis vs. sistem închis
(vizează relațiile pe care organizația o are față de noii veniți. Mediu prietenos, relații armonioase vs. mediu ostil, lipsă de cooperare, sprijin);
5. Controlul redus vs. controlul intens
(modul în care este conceput și exercitat controlul în cadrul organizației);
6. **Orientarea pragmatică vs. orientarea normativă** (vizează cu precădere orientarea față de clienți. În organizațiile pragmatice, pe îndeplinirea cerințelor clienților.

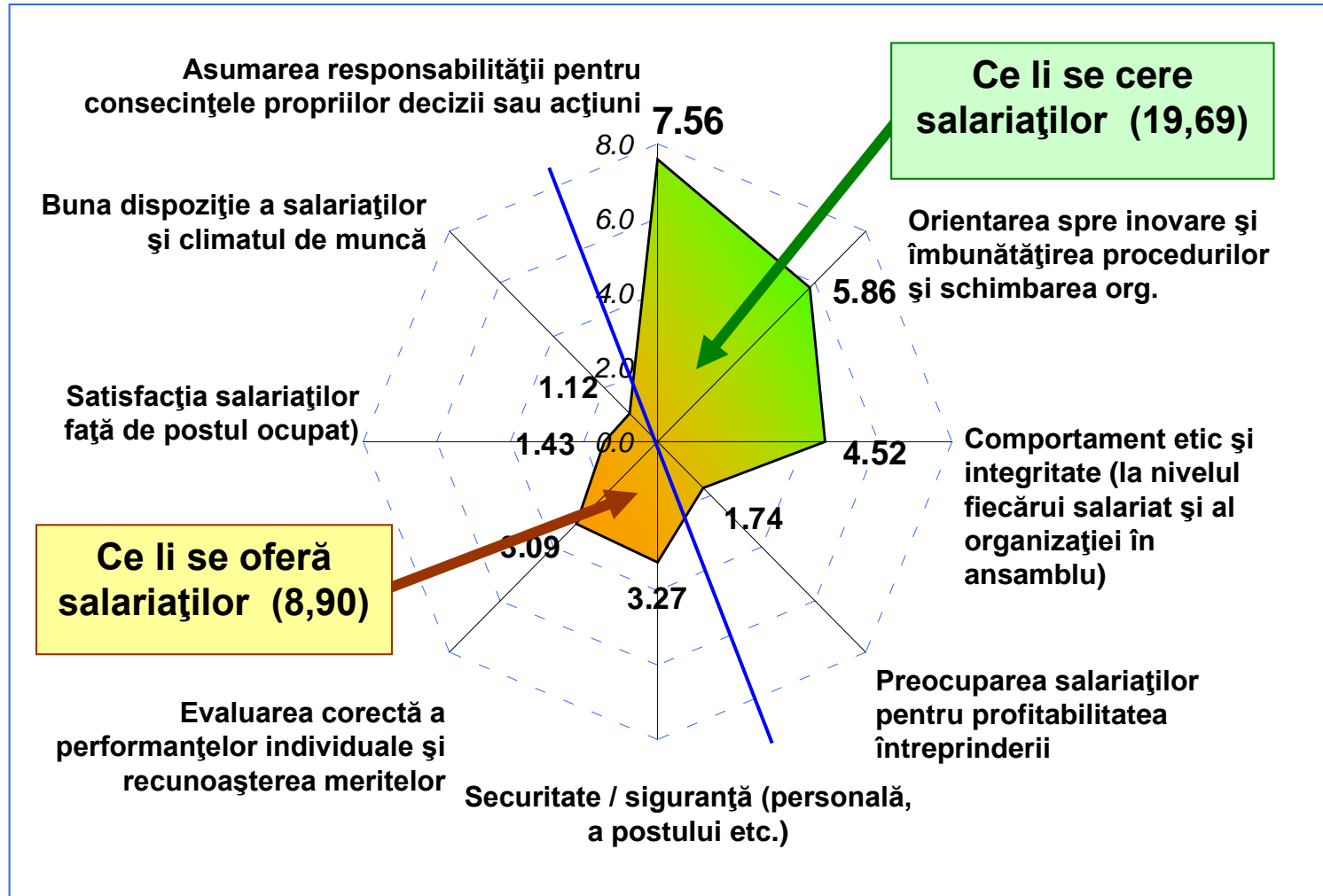
Alte dimensiuni culturale la nivel organizational

- 7. Orientarea spre climatul autoritar în raport cu orientarea spre comunicații, încredere și respect între colaboratori;**
- 8. Ce li se cere salariaților în raport cu ce li se oferă salariaților.**

Orientarea spre climatul autoritar în raport cu orientarea spre comunicații, încredere și respect



Ce li se cere salariaților în raport cu ce li se oferă salariaților





Operaționalizarea sistemului de valori

Sistemul de valori trebuie instituționalizat prin politici și practici de conduită reală.

Acțiunile esențiale ce trebuie întreprinse în procesul de implementare a valorilor:

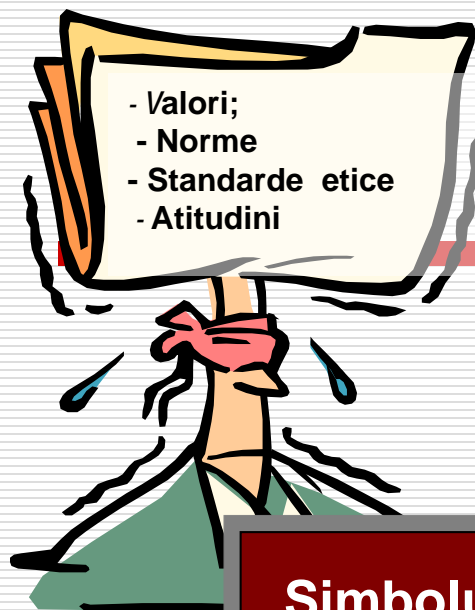
- încorporarea valorilor în codurile de conduită și dezvoltarea unor programe specifice de pregătire;
- informarea tuturor salariaților asupra valorilor, explicarea procedurilor și perfecționarea managerilor;
- asigurarea suportului motivațional în vederea susținerii de către toți salariații a valorilor organizației.

Elementele culturii **organizaționale**

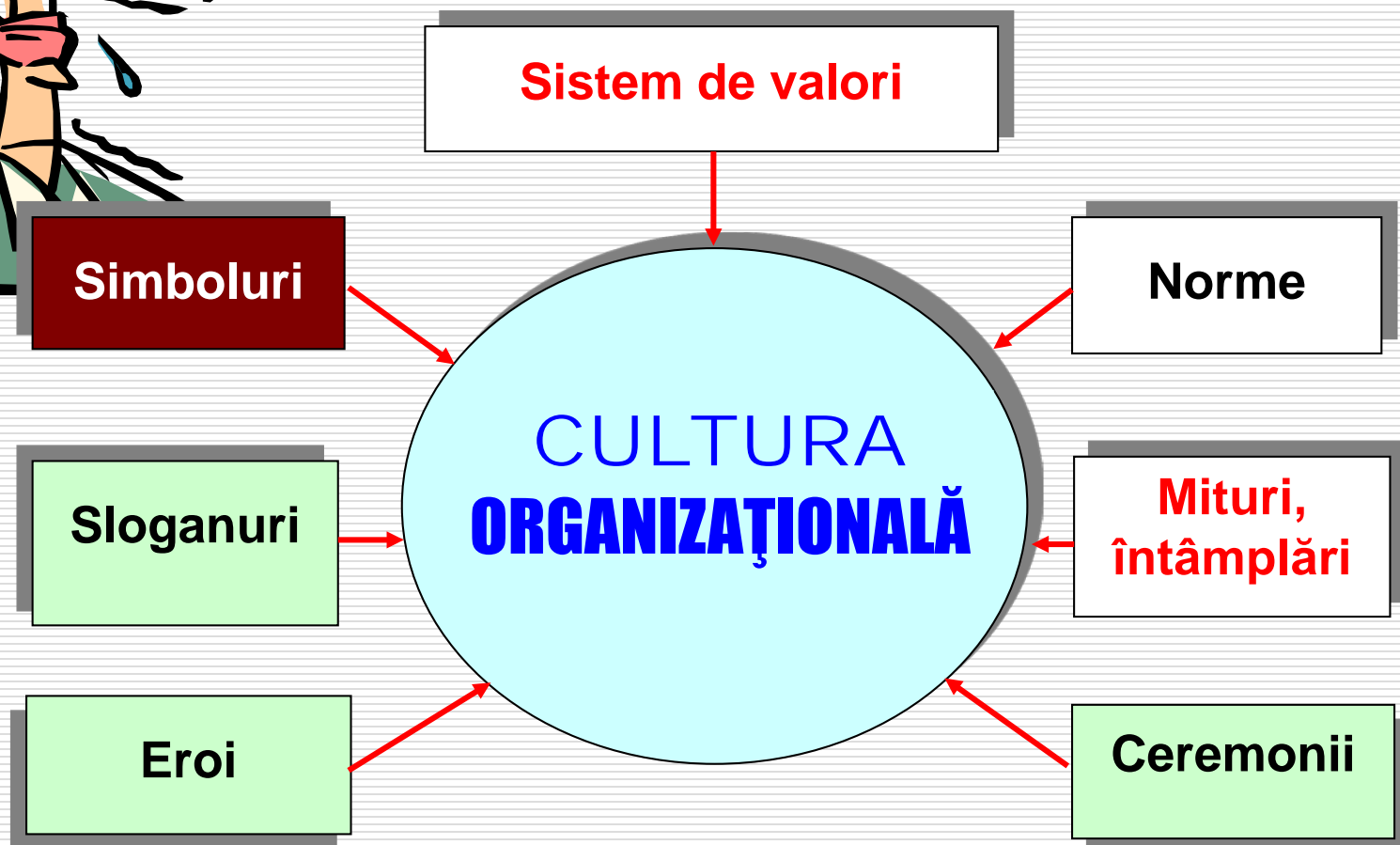


Întâmplările

- ☐ Sunt evenimente care au avut loc în trecut și care au semnificații importante asupra valorilor ce definesc cultura organizațională
- ☐ Exemple: Ford

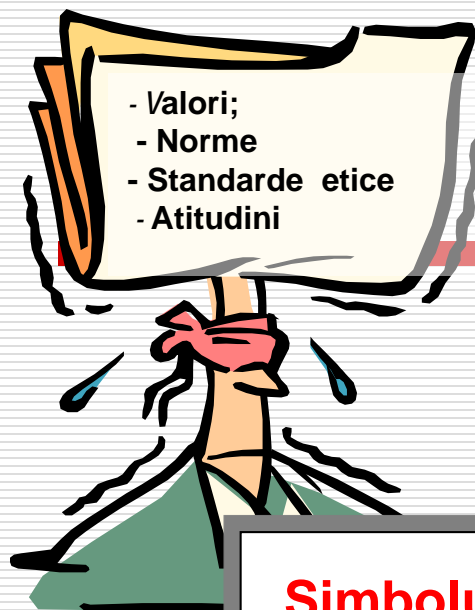


Elementele culturii **organizaționale**

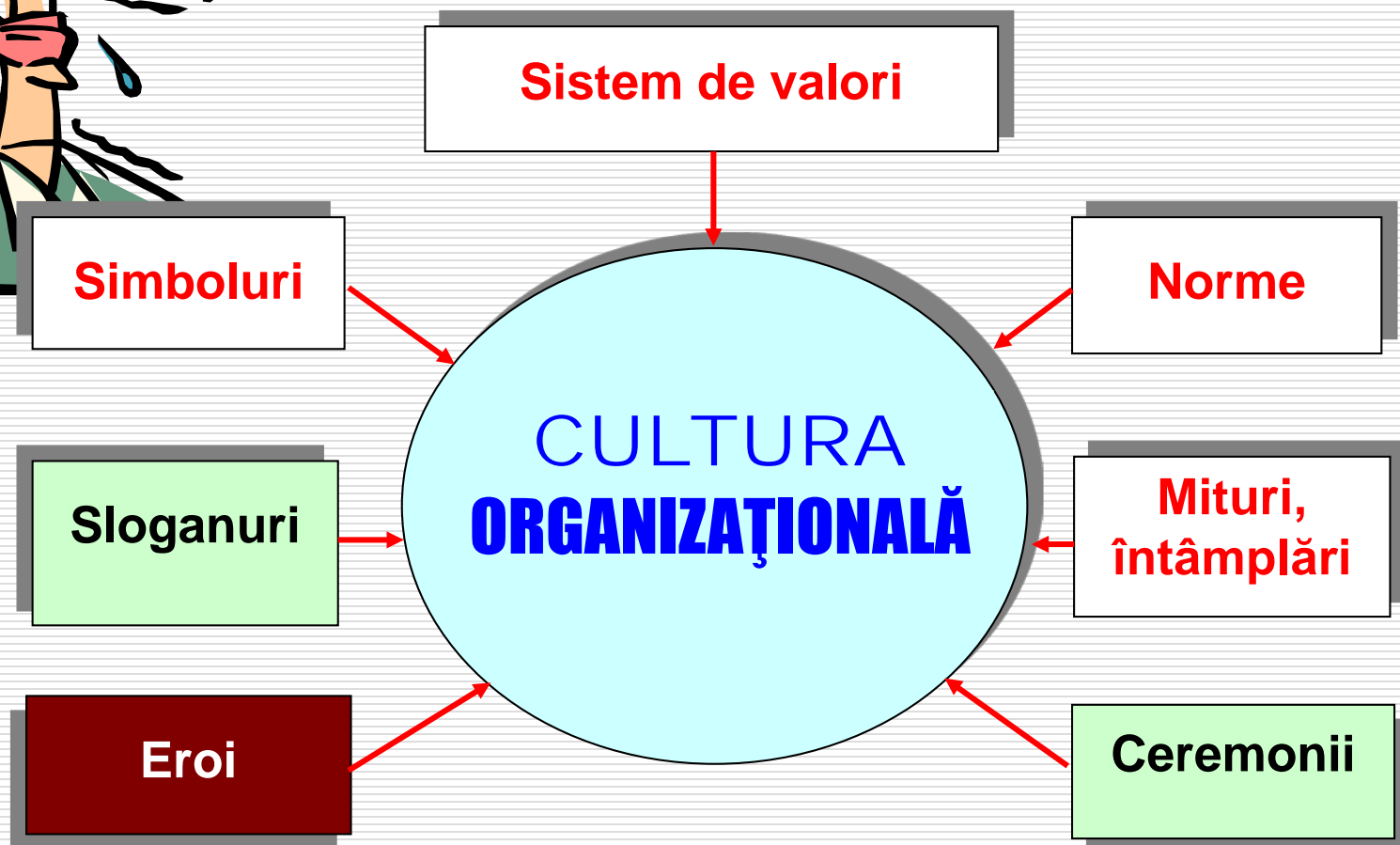


Simbolurile

- **Sunt obiecte, reprezentări grafice ori cromatice, acte, evenimente etc. cu o anumită semnificație pentru firmă, prin care se încearcă transmiterea unui mesaj sau crearea unei atitudini**

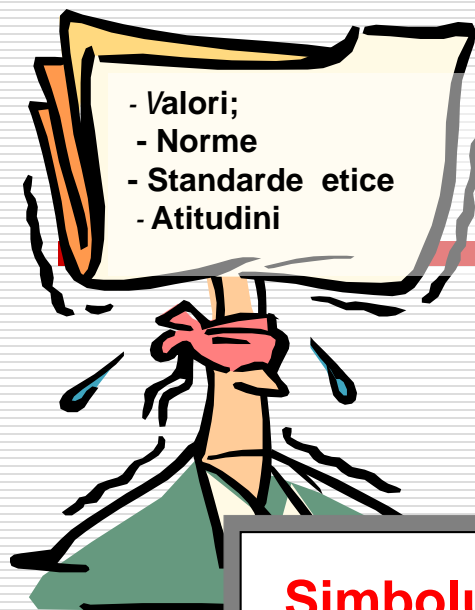


Elementele culturii **organizaționale**

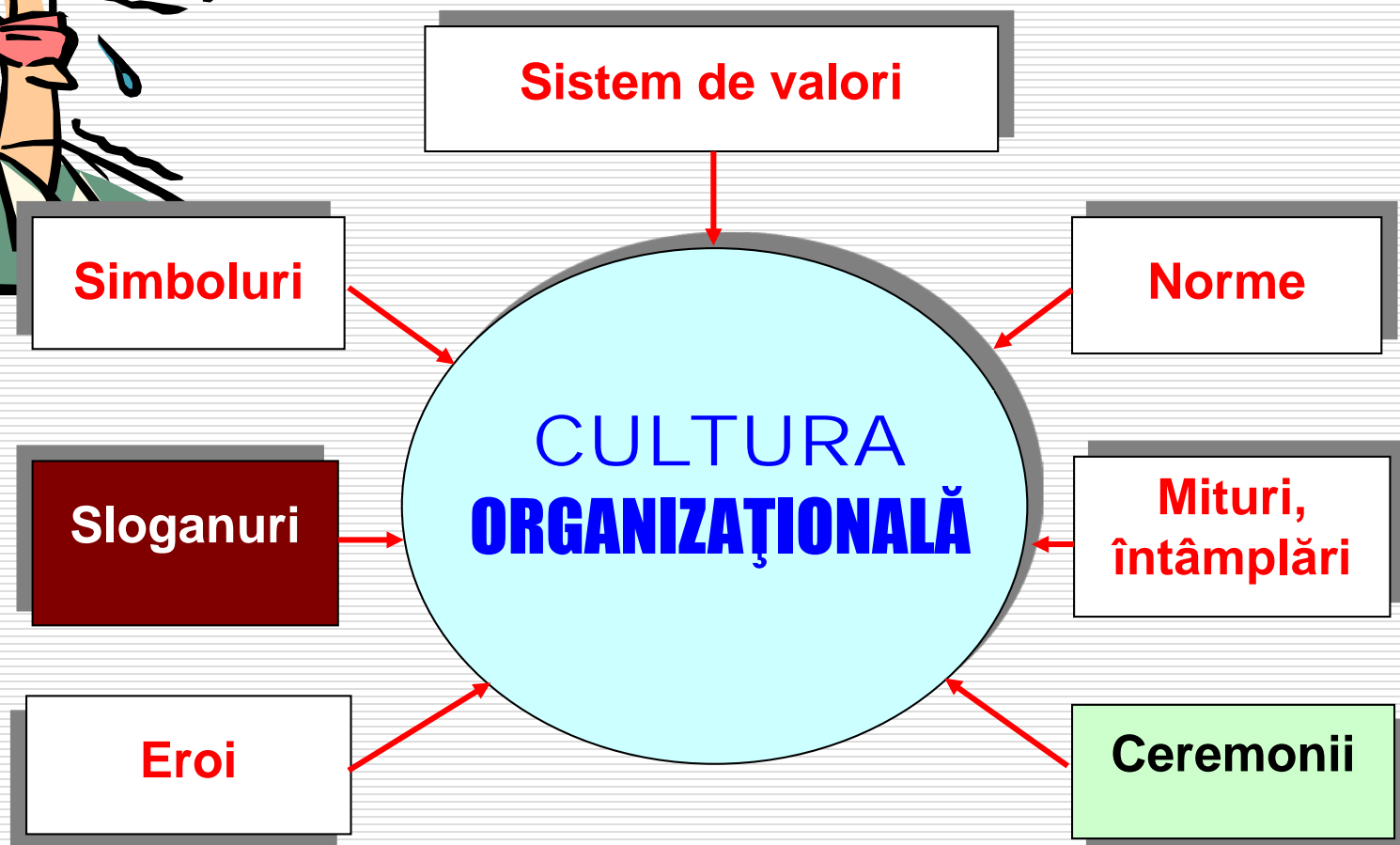


Eroii

- **Personalități importante ale căror trăsături de caracter corespund celor mai puternice attribute ale culturii organizaționale**
 - persoane reale (fondatorii firmei sau alte personalități importante)
 - personaje din mitologie, sport, viața publică



Elementele culturii **organizaționale**



Sloganurile

- fraze care exprimă, în mod succint, valorile-cheie ale organizației.

Rolul acestora este de a defini într-o formă cât mai simplă cultura organizațională și a o transmite către proprii salariați, clienți sau alți parteneri de afaceri. Adesea, ele își elaborează imnul propriu pe care salariații îl cântă cu ocazia unor ceremonii.

□ Lanțul de magazine Bruno:

"Noi știm că munciți din greu pentru banii pe care îi cheltuiți aici și pentru asta noi vă suntem recunoscători".

Imnul firmei IBM:

**„Tot înainte, tot înainte
Acesta e spiritul care ne-a adus faima.
Suntem mari, vom fi și mai mari.
Noi nu vom eșua, indiferent de ce vom face!
Scopul nostru este de a servi omenirea,
Produsele noastre sunt apreciate în toată lumea,
Reputația noastră sclipеște ca un giuvaer.
Noi ne-am creat drumul nostru
și suntem siguri că vom cuceri noi piețe.
Pentru IBM, care merge tot înainte!"**

Sursa: Rapoartele anuale ale firmei IBM (1991 - 2002).

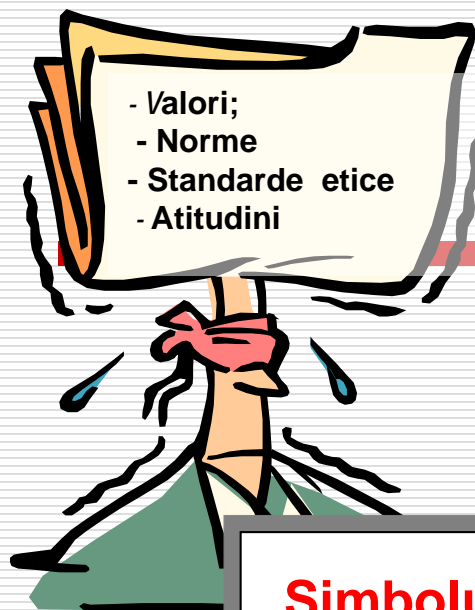
Imnul firmei Matsushita Electric:

**„Să ne unim mintea și forța
și să facem totul pentru a mări producția
trimitând produsele noastre în lume
mereu, peste orice obstacol
ca apa care iese din izvor.**

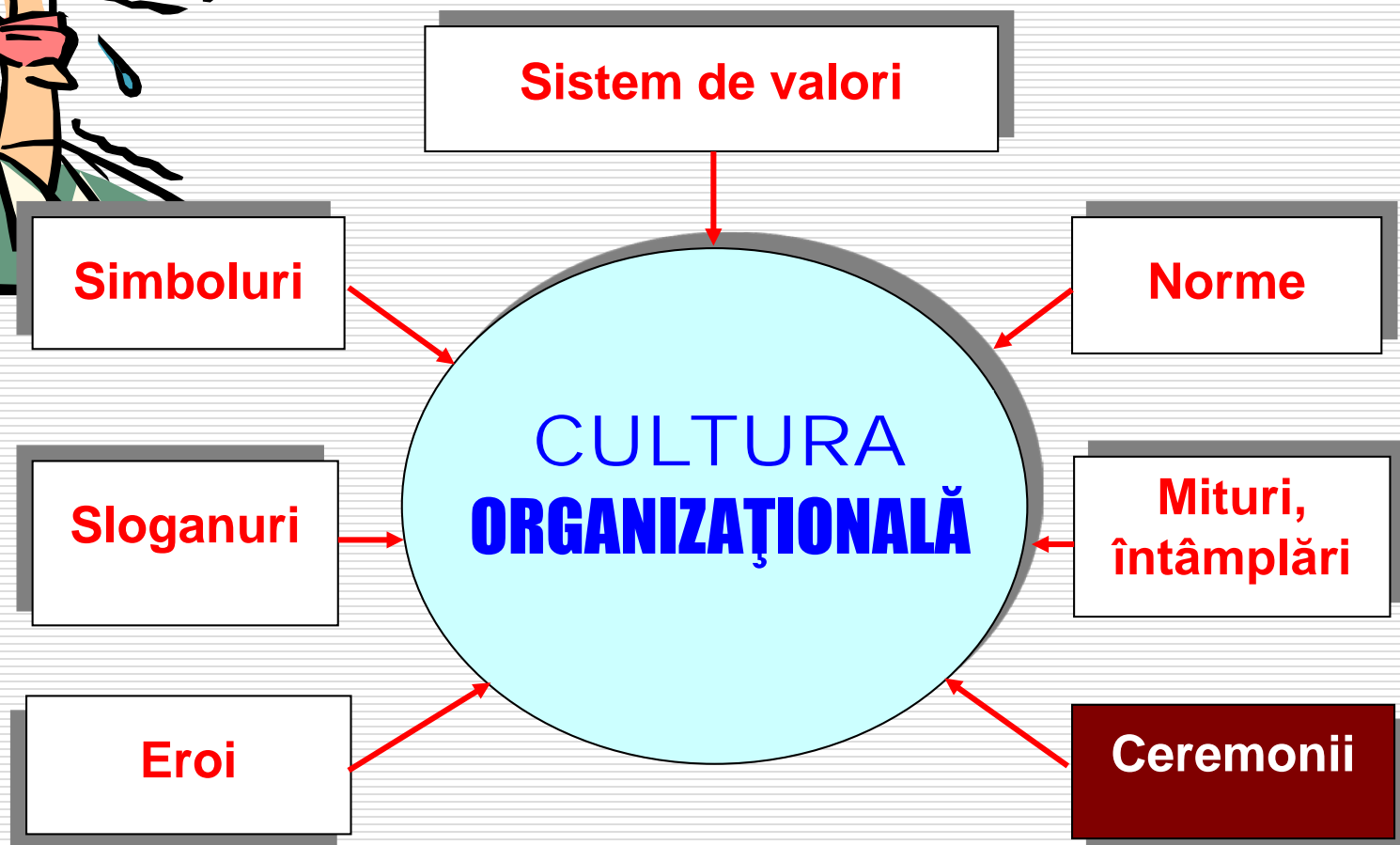
**Crești întreprindere, crești, crești, crești!
Armonie și sinceritate.**

Aceasta este Matsushita Electric.“

*Sursa: Herman Khan - The Emerging Japanese Superstate:
Challenge an Response, Prentice - Hall Inc., Englewood Cliffs, 1971).*



Elementele culturii **organizaționale**



Ceremoniile

- Sunt organizate cu ocazia unor evenimente speciale pentru promovarea valorilor „cheie” ale culturii manageriale

Orientarea culturii în spiritul de înaltă performanță (1)

- ❑ ***Orientarea spre acțiune.*** Managerii din firmele de succes își orientează valorile spre acțiune. Ei nu-și irosesc timpul în discuții sterile și banii pentru crearea unor soluții exotice. Managerii acestor firme "fac, stabilesc, experimentează".
- ❑ ***Promovarea climatului inovativ.*** Salariații sunt încurajați să-și dezvolte ideile, să fie creativi, să aibă inițiativă și pentru aceasta firmele cheltuiesc sume importante. Oamenii cu idei sunt sprijiniți și încurajați să încerce în toate direcțiile, acordându-li-se autonomie în experimentare.

Orientarea culturii în spiritul de înaltă performanță (2)

Managerii trebuie să efectueze o cât mai corectă evaluare a fiecărei situații și pentru aceasta ei au de îndeplinit câteva **condiții**:

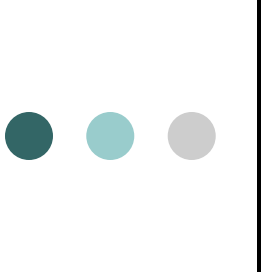
- să fie flexibili, ținând deschise mai multe opțiuni;
- să pună cât mai multe întrebări;
- să solicite informații de la specialiști;
- să încurajeze subordonații pentru a participa la dezvoltarea alternativelor și la propunerea de soluții;
- să fie orientați spre găsirea unor soluții de consens.

Orientarea culturii în spiritul de înaltă performanță (3)

- La J.C. Penney Company se consideră că regula de "aur" care duce la succesul promovării unei astfel de culturi este următoarea:

"Tratează salariații și consumatorii așa cum ți-ar place ție însuși să fii tratat".

Aici, termenul de **salariat** este înlocuit cu cel de **asociat**.



Hewlett-Packard a creat o listă de concepte și valori ale culturii manageriale care au fost esențiale pentru succesele firmei de după anul 1970.

"Calea H-P" (*The H-P Way*), include următoarele reguli:

- crede în oameni;
- **acordă libertate de acțiune și recunoaște rezultatele de performanță;**
- acționează cu responsabilitate în beneficiul organizației;
- **stimulează colaborarea și ajutorul reciproc dintre salariați;**
- sprijină formarea relațiilor informale și adresează-te prin folosirea prenumelui;
- **dezvoltă comunicații deschise;**
- străduiește-te pentru ridicarea performanțelor, dăruindu-te.

Aceste valori sunt reflectate în activitățile zilnice. Unitățile sunt de mici dimensiuni, astfel încât indivizii să se poată cunoaște, iar birourile sunt în permanentă deschise. Managerii își manifestă disponibilitatea de a merge și a se întâlni în permanentă cu salariații.