

# Management politic

Titular curs – Natalia Putină, dr.lector

# T:Cultura organizațională



1. Esența și funcțiile
2. Tipologizarea culturii organizaționale

Cultura organizațională  
după E. Schein  
caracteristici

- *Holistică* – reprezintă mai mult decât suma părților componente
- *Determinată istoric* – reflectă evoluția organizației de-a lungul timpului
- *Conectată la elemente de natură antropologică* (sinboluri, ritualuri)
- *Fundamentată social* -este creată de indivizi care alcătuiesc organizația

Definiție:

- **Cultura organizațională** – ansamblul *valorilor, credințelor, aspirațiilor, așteptărilor și comportamentelor* conturate în decursul timpului în fiecare organizație, care predomină în cadrul său și care îi condiționează direct și indirect funcționalitatea și performanțele

---

**Pentru descrierea unei culturi organizationale, Holland stabileste sapte caracteristici:**

---

- 1. Autonomia individuala.** Gradul de responsabilitate, de independenta si facilitatile oferite pentru exercitarea initiativelor pe care le au indivizii intr-o organizatie.
- 2. Structura.** Numarul de reguli si de norme folosite pentru controlul si pentru evaluarea angajatilor.
- 3. Suport.** Gradul de asistenta si facilitatile oferite de manageri subordonatilor.
- 4. Identificare.** Gradul in care angajatii se identifica cu organizatia sau cu domeniul lor profesional.
- 5. Recompensarea performantelor.** Modul in care se acorda recompensele.
- 6. Toleranta conflictelor.** Gradul in care sunt tolerate conflictele in relatiile dintre persoane si dintre grupuri de lucru precum si capacitatea de a fi onesti si deschisi fata de neintelegerile aparute.
- 7. Toleranta riscului.** Gradul in care angajatii sunt incurajati sa fie agresivi in sensul bun al cuvantului, inventivi si cauta riscul.

## Cultura organizatională poate fi asemuită cu un iceberg

- ea are o parte **“vizibilă”** - dar ale cărei componente sunt secundare, derivate
- o parte **“ascunsă”** – care însă cuprinde “elementele primare”.

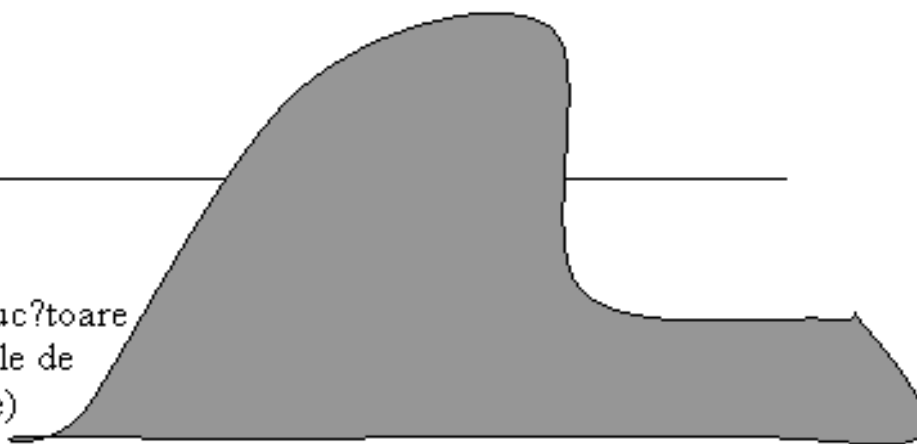
Este de remarcat faptul că descrierea și analiza unei culturi organizationale se poate face **numai** pe baza elementelor evidente de suprafață, din care, în funcție de criteriile și presuposițiile teoretice (și ideologice) este reconstituită partea “invizibilă”.

Partea **vizibilă** a culturii organizationale cuprinde **simboluri și sloganuri, ritualuri și ceremonii, “mituri” și “eroi”, modele comportamentale, “jargonul”** utilizat de membrii organizației respective.

Partea **invizibilă** cuprinde **componentele propriu-zise ale culturii organizațiilor școlare, din care derivă cele „manifeste”**.

Simboluri, sloganuri,  
ritualuri și ceremonii,  
“mituri” și “eroi”,  
modele comportamentale,  
“jargonul

Norme, valori, credințe, conduite  
reprezentări, înțelesuri, modele de  
gândire (inclusiv profesionale)



# Funcțiile culturii organizaționale

**Funcția de adaptare,** facilitează acomodarea oamenilor noi veniți.

Fiecare instituție are un set de reguli, valori, credințe, comportamente, ritualuri care tind spre aceleași obiective, care permite angajaților să conștientizeze misiunea instituției și să aibă o viziune clară despre ea

**Funcția de modelare, c.o.** Sintetizează interesele tuturor membrilor, creând sentimentul de identitate, de apartenență la instituție, imaginea de "noi". Asigură armonizarea intereselor individuale și colective

**Funcția de direcționare** – orientează activitatea instituției, contribuie la declanșarea energiilor latente ale angajaților în acțiuni integrate în strategii și politici instituționale. Contribuie la crearea unei culturi organizaționale puternice

# Caracteristicile culturii organizaționale puternice

Angajatori	Angajați
Oferă explicații	Înțeleg ce au de făcut
Stabilesc obiective clare	Înțeleg ce au de făcut
Comunică eficient	Cunosc nevoile organizației
Motivează angajați	Duc la capăt angajamentele

## Cultura organizațională slabă

Obiectivele și așteptările de la angajat sunt ambigue

Nu se cunosc normele și regulile organizaționale

Comportamentele dezirabile nu sunt trasate

Angajații activează prudent, sub tensiune și teama de a nu greși

Lipsa de inițiativă etc.



**Funcția motivațională** – urmărește stimularea angajaților prin promovarea unor factori de motivație specifici, cum ar fi: performanța, aprecierea, modul de lucru, responsabilitatea, posibilități de promovare și dezvoltare, contribuie la reducerea nemulțumirii.

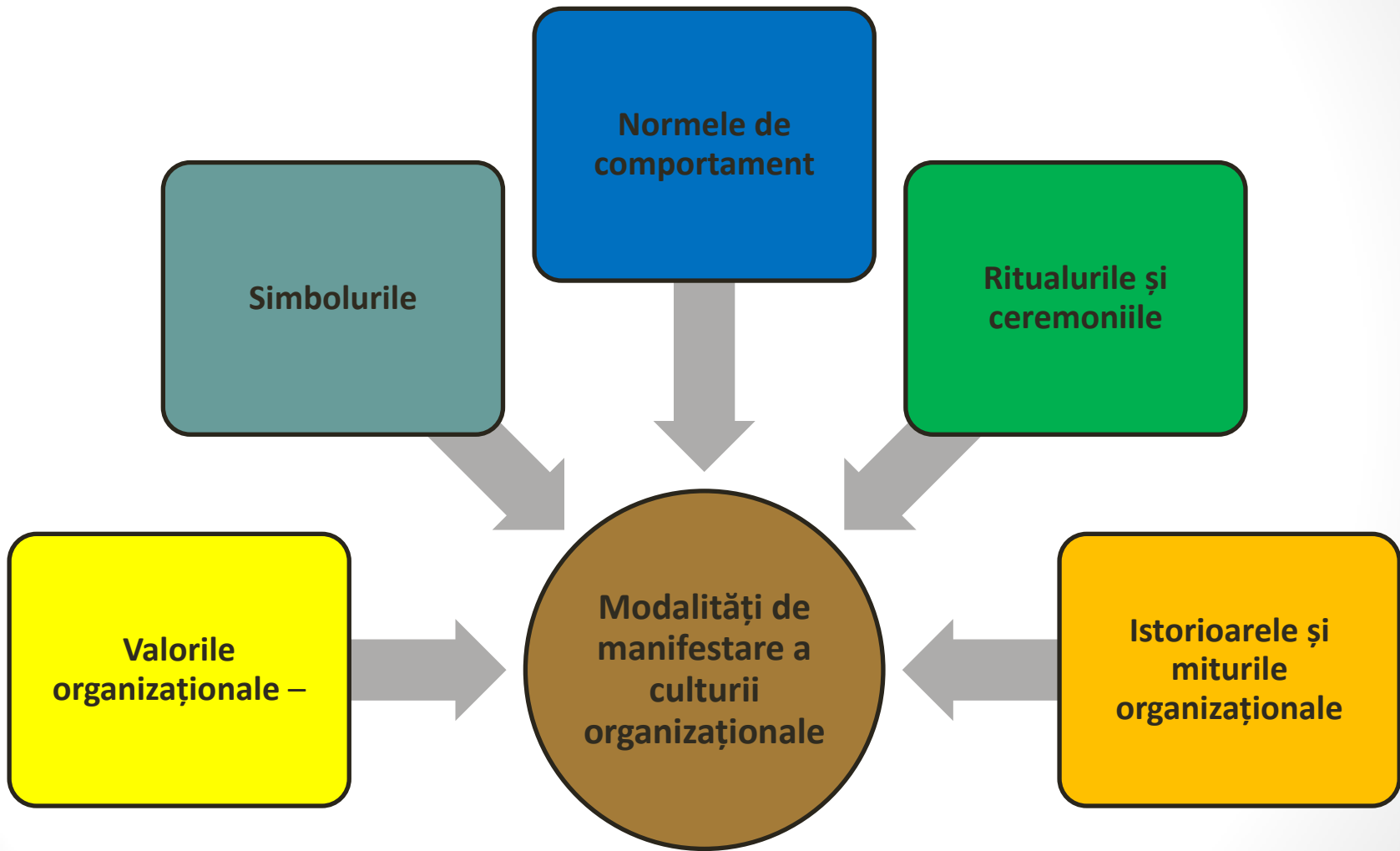
Identificarea nevoilor individuale – Teoria necesităților după D. McClelland

Nevoia de realizare	Nevoia de afiliere	Nevoia de putere
Se implică foarte mult în sarcini	Caută aprobarea celorlalți	Evită situații în care poate avea slăbiciuni
Își asumă responsabilități: găsește soluții	Preferă sarcini dificile cu prieteni din instituție ori cu experți	Îi place să controleze, să dea ordine, să influențeze
Nu e motivat de sarcini de rutină; Face planificari pe termeni pe termen lung	Îi place să lucreze în echipă și să lege prietenii	Îi place competiția, dorește să-și ompună opiniile
Își asumă riscuri moderate; face planificări pe termen lung		

**Funcția de securitate** – se manifestă pe plan intern și extern. Prevenirea sau combaterea directă a consecințelor negative, generate de mediul instituției, prin oferirea siguranței angajaților și protecție din punct de vedere psihologic.

**Funcția de păstrare și transmitere a valorilor și tradițiilor** – este principala depozitară a valorilor și tradițiilor specifice fiecărei instituții, ea fiind conturată în decursul timpului. Cultura instituției poate intra în contradicție cu cultura societății. Este bine de menține un model sociocultural pozitiv pentru înscriuție și societate.

**Funcția de creare și promovare a imaginii-**



# Factorii care influențează cultura organizațională



# Clasificarea culturilor în funcție de tipul de personal care lucrează în organizație

*Echipa de baseball* reprezintă un tip de cultură în care:

- muncesc persoanele cu **spirit întreprinzător, cu multă imaginație și curaj**
- angajații sunt plătiți pentru ce și cât produc, toți având posibilitatea de a atinge performanțe ridicate;
- riscul este foarte ridicat;
- persoanele care lucrează în aceste organizații sunt priviți ca niște sportivi profesioniști, de unde și numele acestui tip de cultură;
- fluctuația de personal este ridicată, angajații tind să plece oricând pentru un salariu superior.
- echipa de baseball este întâlnită în agențiile de publicitate, firmele de consultanță, băncile, firmele de software (de exemplu, ca Microsoft și Lotus), birouri de avocați.

**Clubul** este un tip de cultură în care valorile organizaționale dominante sunt vârsta și experiența.

Organizațiile club cer **loialitate** de la angajații lor, oferind **securitate și stabilitate**.

Caracteristic acestui tip de cultură este promovarea lentă pe cale ierarhică.

De regulă, într-o astfel de organizație, angajații intră foarte tineri și rămân aici timp de 35-40 de ani.

Clubul este întâlnit în bănci, agenții guvernamentale, armata etc.

**Academia** tinde să-și recruteze angajații de la colegiu sau facultate, pe care îi pregătește pentru a deveni experți într-un domeniu specific.

Cultura de tip academie pune accent pe experiență profesională acumulată în același domeniu de activitate, în timp, și pe înțelepciune instituțională.

Academie există la Coca-Cola, IBM, Procter & Gamble, Big Three U.S., precum și la alte firme producătoare de produse electronice, la companii farmaceutice și la primele trei firme producătoare de automobile din SUA.

*Fortăreața* este o cultură preocupată de supraviețuire, având mari probleme în asigurarea securității și recompensării performanțelor angajaților.

- De regulă, „fortăreața” este întâlnită în organizațiile aflate în proces de restructurare, modernizare sau restrângere a activității.
- În consecință, o astfel de organizație nu va atrage acele persoane pentru care sentimentele de apartenență și de siguranță a venitului viitor sunt dominante.
- În mod frecvent, culturile de tip fortăreață se întâlnesc în agenții de publicitate, hoteluri, companii petroliere, firme producătoare de textile, edituri, firme de comerț cu ridicata.

# Clasificarea culturilor organizaționale după configurație

*Cultura „pânză de păianjen”* se întâlnește în firmele mici, sindicate sau în organizații politice.

- Are forma unei **rețele concentrice, cu un singur centru de autoritate, cu linii de forță și influență exercitate radial, de la centru spre exterior.**
- **Puterea este concentrată la nivelul unui singur promotor și animator cultural.** Controlul este exercitat de persoane bine alese. Funcționarea ei depinde exclusiv de deciziile centrului.
- Acest tip de cultură **se poate adapta foarte rapid cerințelor și schimbărilor mediului.**
- **Valorile se centrează asupra performanțelor individuale, egocentrismului, rezistenței fizice și psihice.**
- Oamenii neinteresați de securitate ci doar de putere sunt atrași de astfel de organizații a căror cultură organizațională este de tip pânză de păianjen.
- În cadrul acestui model cultural nu contează **mijloacele folosite pentru atingerea scopurilor.**
- De aceea, atmosfera în aceste organizații este aspră și dură, predomină ritualurile de umilire, de diferențiere și degradare.
- Fiecare reușită fiind însoțită de puține satisfacții, fluctuația personalului este mare.



## *Cultura de tip templu*, dezvoltată în firmele mari cu pronunțate mecanisme birocratice,

- arată o funcționare bazată **pe realizarea inerțială de către personal a unor roluri specializate.**
- În cadrul ei foarte **importante sunt subculturile departamentale sau compartimentale specializate:** producție, financiar - contabil, personal, cercetare –dezvoltare, marketing, comercial.
- Cultura de tip templu **se sprijină pe aceste funcțiuni ale organizației** realizate de către departamente sau compartimente specializate, ele sunt coloanele templului.
- **Valorile și perspectivele angajaților și ale organizației sunt clare**, fiind exprimate în scris, dar cu tendințe mari spre rigidizare.
- Într-o atmosferă relativ calmă, personalul beneficiază de promovări într-un ritm lent, bazate pe o realizare cât mai strictă a unui rol specializat și pe o diferențiere de statut între elite și cei de la nivelul departamentelor (compartimentelor).

***Cultura tip rețea*** se bazează pe o distribuire a sarcinilor pornind de la potențialul intelectual și profesional al indivizilor.

- Astfel de culturi **apar în structurile complexe, de tip matricial sau în structurile de tip organic**, în care mecanismele de funcționare au la bază sarcinile profesionale.
- În alegerea modalităților de realizare a **sarcinilor fiecare angajat dispune de autonomie**.
- Aceasta înseamnă că, în cadrul organizației, **există un nivel ridicat de responsabilitate, autodirijare și control**.  
Perspectivele individuale și ale organizației sunt asigurate de nivelul rezultatelor obținute.
- Organizațiile care au o cultură de tip rețea promovează:
  - *creativitatea*
  - *lucrul în echipă;*
  - *realizarea obiectivelor comune înaintea celor individuale.*

*Cultura de tip roi* arată faptul că, în organizația respectivă, individul este figura centrală în slujba căruia se află organizația însăși. Aceasta nu are suficientă putere să impună indivizilor un obiectiv comun, interesele individuale fiind cele mai importante. Acest tip de cultură organizațională este întâlnită în practică destul de rar.

- individul poate părăsi oricând organizația,, deoarece nu funcționează autoritatea ierarhică, formală, ci cea profesională.
- membrii organizație fac ceea ce știu mai bine și sunt consultați pe problemele în care sunt experți.
- valorile culturale țin de **performanță, individualism și indiferență** față de organizație.
- Acest tip de cultură organizațională poate fi întâlnită în *barourile de avocați, firme de consultanță, asociații de artiști plastici, arhitecți, designeri, firme de publicitate, consultanții din orice organizație, arhitecți și medici din alte organisme, instituții și organizații profesionale altele decât cele specializate, cadrele universitare etc.)*
- Toate aceste categorii socioprofesionale **au un atașament redus față de organizația în care activează, considerând-o doar un cadru în care ei își desfășoară activitatea și nimic mai mult.**

# Clasificarea culturilor organizațiilor după tipul de tranzacție prin care individul este legat de organizație.

*Culturile de piață* sunt caracteristice firmelor care își apreciază angajații în funcție de rezultatele lor concrete.

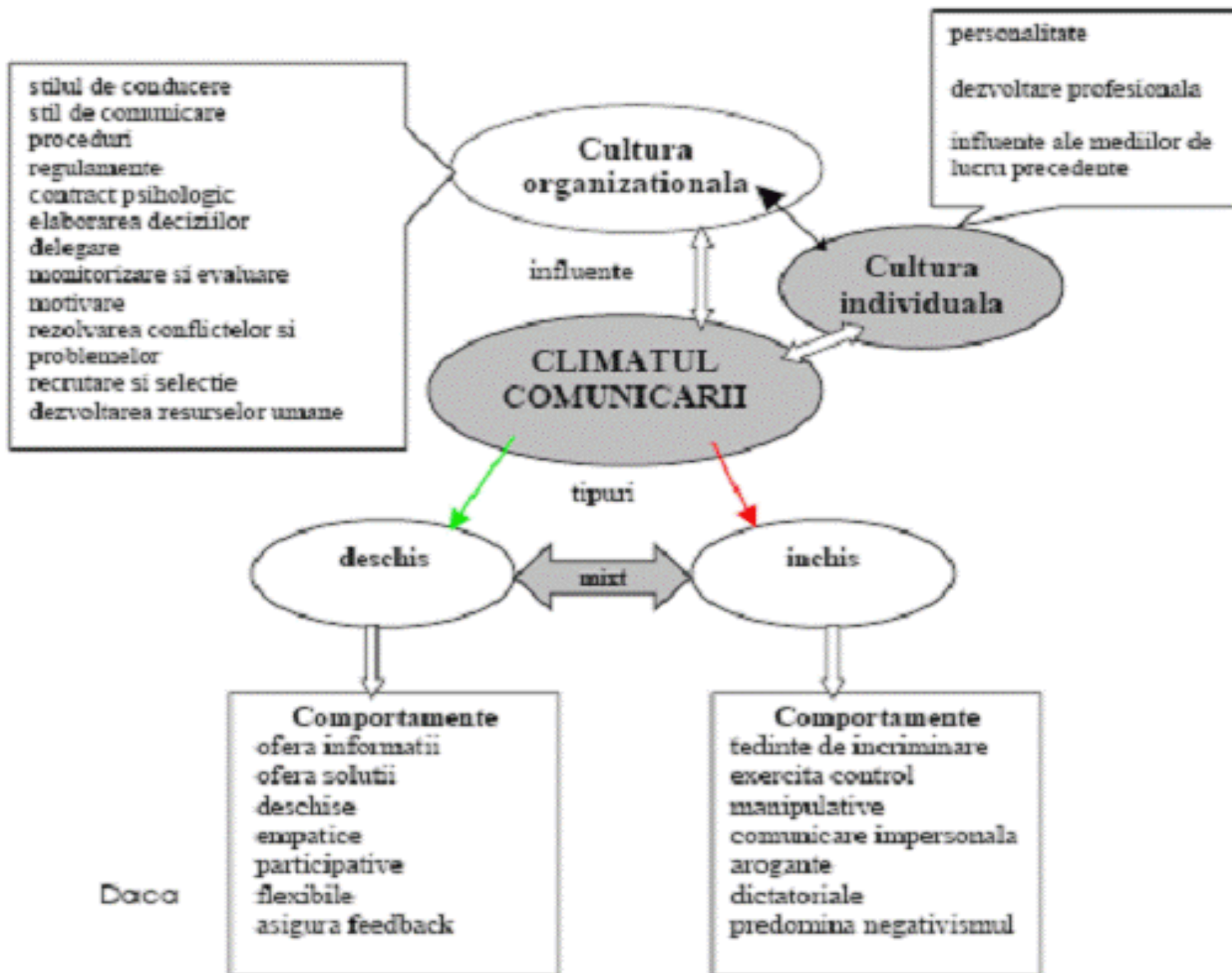
- Principalele **criterii de performanță sunt eficiența și productivitatea muncii**. Angajații sunt încurajați să se orienteze spre realizări.
- Valorile organizaționale dominante sunt **inițiativa, agresivitatea și tenacitatea**.
- **Stilul de conducere este directiv, orientat către obiective**.
- Aceste culturi de piață (contractuale) pot fi găsite în practică și sub forma unor subculturi, ele fiind generate de existența unor contracte între indivizi și anumite organizații (patronale, sindicale, de consultanță, medicale, de asigurări etc) dar care nu pot fi utilizate decât în anumite situații.

*Culturile birocratice* sunt cele mai întâlnite, în mai toate organizațiile, fie ele lucrative sau nonprofit.

- Caracteristica principală constă în faptul că, acest tip de cultură **apare în organizații oarecum stabile din punct de vedere financiar și nu numai.**
- Există **un control strict asupra activității angajaților, control bazat pe forme și raporturi ierarhice precise existente în organizație.**
- **Acordul angajaților este susținut de angajamentul lor față de valorile organizaționale.**
- *Tranzacțiile dintre fiecare individ și organizației sunt reglementate printr-un contract social, formal.*
- *Salariații sunt evaluați mai curând potrivit gradului de dedicare și intensității efortului depus, decât după rezultate.*
- Cât timp organizația funcționează bine, existând o atmosferă de calm și de certitudine în sânul ei, contractul respectiv se dovedește a fi capabil să reglementeze relațiile dintre indivizi și respectiva organizație.

*Culturile de tip clan* (familiale) specifice anumitor organizații și unor țări, ca de exemplu Japonia, reprezintă o cultură comună a unor indivizi dintr-o anumită comunitate. Interesele comunității sunt aceleași cu ale organizației.

- Drept consecință, indivizii se comportă natural în organizației, aducându-și contribuția la performanțele acesteia ca și când ar fi vorba despre propria familie.
- Performanța este evaluată în funcție de cum afectează coeziunea și moralul grupului.
- Autoritatea aparține membrilor organizației, iar deciziile sunt rezultatul consensului și participării. A
- Angajații sunt apreciați în funcție de calitatea relațiilor lor cu ceilalți membri ai organizației.
- În asociațiile familiale din țările care acceptă acest tip de societăți, culturile sunt cele de tip familial.



Daca

# Sucesiunea generatiilor de practici manageriale

Atribute ale organizatiei	Generatia I	Generatia II	Generatia III	Generatia IV	Generatia V
	Orientare catre tehnologie	Orientare catre proiecte	Orientare catre organizare	Orientare catre clientela	Orientare catre cunoastere
<b>Strategia</b>	Eforturi disparate de cercetare-dezvoltare	Concentrata pe activitatea de baza	Integrarea intre tehnologie si activitatea de baza	Coordonare cu clientii in cercetare-dezvoltare	Sisteme de inovare interactiva
<b>Fortele schimbarii</b>	Imprevizibile	Interdependentele intra-organizationale	Efort sistematic de cercetare – dezvoltare	Schimbare generalizata, rapida, discontinua	Dinamica de tip "caleidoscopic"
<b>Performanta</b>	Cercetarea – dezvoltarea ca activitate auxiliara (de suport)	Co-participarea la cheltuieli	Echilibrul risc-beneficiu	Raportul intre productivitate si investitiile pentru informatizare	Capacitatea intelectuala si impactul ei
<b>Structura</b>	Ierarhie orientata functional	Matriceala	Coordonare distribuita	Comunitati profesionale	Rețele de tip simbiotic
<b>Personalul</b>	Raporturi concurențiale	Cooperare proactiva	Colaborare structurata	Accent pe valori si potentiale	Profesionisti care se auto-conduc
<b>Functionarea</b>	Comunicare interna "anemica"	Bazata pe relatii intre proiecte	Cercetare-dezvoltare axata pe activitatea de baza	Circuite de reactie ; informare sustinuta	Fluxuri de cunostinte din/spre exterior
<b>Tehnologia</b>	Embrionara	Bazata pe date	Bazata pe informatii	Informatica – forta competitiva	Procesoare inteligente de cunostinte



# Interacțiunea dintre sistemul managerial și angajații

