

Cercetarea Națională

Cultură de organizație și leadership în România

Raport pentru cultura de organizație din România în anul 2022.

O perspectivă după 14 ani.

Realizat de **Iuliana Stan**



Acest raport al Cercetării Naționale asupra culturii de organizație în România a urmărit să surprindă evoluția mediului organizațional din țara noastră față de anul 2009, an în care a fost realizată prima cercetare de mare anvergură la nivelul culturii de organizație.

Pentru realizarea întregului demers de cercetare ne-am bucurat de implicarea partenerilor noștri de încredere:

Comunitatea de Consultanți Acreditați
Comunitatea de resurse umane HR Club
Partenerii strategici Trend Consult și KPMG
Human Synergistics International

Ne exprimăm profunda recunoștință pentru toți Managerii de Proiect ai cercetării, oamenii de HR din organizațiile care au contribuit cu date, pentru toți liderii care conduc organizațiile implicate în cercetare și pentru toți cei aproape 3000 de respondenți care au contribuit cu date.

Mulțumim tuturor!





**"România
organizațională este
matură și occidentală."**

Sumar executiv

România organizațională este matură și occidentală.

Aceasta este concluzia cercetării pe care am realizat-o în perioada octombrie 2021-2022 în mediul organizațional din România. Au fost implicați aproape 3000 de oameni și peste 130 de organizații. Dintre cei 3000 de oameni care au participat la cercetare, 132 sunt chiar liderii de la vârful organizațiilor participante.

Ce este important în legătură cu această cercetare este că nu vorbim despre un sondaj de opinie, ci despre o cercetare cu metodologie sociologică în spate. Metodologia folosită în România este aceeași cu metodologia folosită de peste 50 de ani în țările anglo-saxone. Astfel, este relevant de luat în calcul că acestea sunt țările cu care ne comparăm și la care ne raportăm concluziile. Deși este posibil ca reprezentativitatea datelor să fie un subiect aparent ușor de contestat, reluăm ideea că această cercetare este o cercetare realizată în "bula" organizațiilor preocupate de cultura lor de organizație. Dacă am fi dorit să avem o reprezentativitate generală, atunci am fi obținut niște rezultate generale cu care ne-ar fi fost greu să ne identificăm. Cei interesați de subiect și care fac efort consecvent pentru cultura lor de organizație ar fi fost dezamăgiți, iar cei neinteresați, probabil, nu ar fi înțeles mare lucru, iar beneficiile unei astfel de cercetări sunt imense pentru **cei care chiar au un interes pentru cultura organizației lor.**

Mai mult, vorbim până la urmă de organizațiile din care ne recrutăm oamenii sau în care ne pleacă oamenii. Am folosit adesea sintagma România organizațională ori de cât ori ne-am referit la cultura organizațiilor din România sau la datele din cercetare, reprezentative pentru organizațiile interesate de cultura lor de organizație, fie aceasta bună sau rea.

Ne propunem ca la momente semnificative de timp să reluăm acest tip de analize pentru a putea avea un puls cât mai relevant al mediului organizațional românesc și a modului cum acesta evoluează.

Astfel, România organizațională, este în plin progres. Dacă la începutul anilor 2000 așteptam indicații de la vreun head quarter din străinătate și lumea era plină de entuziasmul începutului și al junioratului, în 2022 România organizațională exportă bune practici la nivel global cel puțin în domeniul high-tech și al practicilor de management. Dintr-o Românie organizațională plină de entuziasm a anilor 2000, ne-am transformat într-o Românie organizațională matură care este un reper pentru alte țări.

O componentă a cercetării pe care am realizat-o a vizat și tema aspirațiilor pe care le au oamenii în organizațiile din care fac parte. Dacă în 2009 aspirațiile oamenilor din organizații erau unele defensive, care valorizau întrecerea și competiția, manifestările de forță sau obediența, acum așteptările oamenilor au evoluat și sunt perfect aliniate cu cele ale angajaților din țările occidentale: se uită la viitor, la colaborare, la un bine comun mai relevant decât binele individual. România organizațională a demonstrat că se adaptează provocărilor și cerințelor actuale, oricare ar fi acestea, cu o viteză mult mai mare decât viteza de evoluție globală. Dintr-o țară care aștepta să fie salvată, România organizațională s-a transformat într-un nucleu de leadership, de competență și de bună practică globală.

Dacă ni se pune, cu ușurință, eticheta de țară balcanică iar noi ne tot scuzăm invocând mai degrabă trăsături latine, putem spune acum referitor la mediul organizational, bazându-ne pe date din cercetare, că nu suntem nici latini, nici balcanici, ci foarte occidentali. Nu este valabil pentru toată România, însă toate țările lumii sunt duse înainte de nuclee mici de oameni. Iar în România există o bulă organizațională occidentală bine conturată care trage alte bule după ea. Încet și sigur, organizație cu organizație, România și-a depășit condiția și își asumă rolul de lider global în cât mai multe bule.

În cercetarea pe care am realizat-o am urmărit să măsurăm evoluția a peste 55 de indicatori care compun ideea de cultură de organizație:

- 12 dimensiuni ale culturii de organizație care centralizează normele de comportament întâlnite în organizații
- 31 factori cauzali, adică indicatori corelați cauzal cu normele de comportament care compun cultura de organizație și care sunt principalele pârghii de schimbare ale culturii
- 12 consecințe care rezultă din corelarea primelor dimensiuni de mai sus

Cultură de organizație (curentă/ ideală)	Factori cauzali (pârghii de schimbare)	Consecințe
<p>Cultura constructivă Orientare spre Rezultat Autodezvoltare Umanist Încurajator Afilieri</p> <p>Cultura pasivă Aprobator Convențional Dependent Evitare</p> <p>Cultura agresivă Opozițional Putere Competitiv Perfecționist</p>	<p>Misiune și Filozofie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Articularea misiunii • Orientare către clienți <p>Structuri</p> <ul style="list-style-type: none"> • Influență totală • Distribuția influenței • Împutenicirea • Implicarea angajaților <p>Sisteme de management <i>Managementul resurselor umane</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Recrutare și selecție • Training și Dezvoltare • Respect pentru membri <p><i>Evaluare și susținere</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Corectitudinea evaluărilor • Utilizarea recompenselor • Utilizarea pedepselor <p><i>Stabilirea obiectivelor</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Claritate • Dificultate • Stabilire participativă • Acceptare <p>Job design</p> <ul style="list-style-type: none"> • Autonomie • Varietate • Feedback • Identitatea sarcinii • Semnificație • Interdependență <p>Leadership: Aptitudini/ Calități <i>Comunicarea</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Către niveluri inferioare • Către niveluri superioare • Pentru învățare <p><i>Baze de putere</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Personale • Organizaționale <p><i>Conducere</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Facilitarea interacțiunii • Facilitarea sarcinii • Accentuarea obiectivelor • Considerație 	<p>La nivel individual: <i>Pozitive:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Claritatea rolului • Satisfacție • Motivație • Intenția de a rămâne <p><i>Negative:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Conflictul de rol • Nesiguranța postului • Stres <p>La nivel de grup:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Munca în echipă și cooperarea în interiorul echipei • Coordonarea între echipe • Calitatea la nivel de departament <p>La nivel de organizație</p> <ul style="list-style-type: none"> • Calitatea la nivel de organizație • Adaptabilitatea la mediul extern

CUPRINS

Contextul cercetării.....	pag 6
Argument pentru cercetare.....	pag 7
Obiectivele cercetării.....	pag 8
Întrebări la care am dorit să răspundem.....	pag 9
Metodologia de cercetare.....	pag 11
Respondenții participanți la cercetare.....	pag 11
Demografice.....	pag 11
Investigație cantitativă pe bază de chestionare aplicate online.....	pag 12
Ce am măsurat: How Culture Works.....	pag 12
Deconectarea culturală.....	pag 14
Instrumente și concepte folosite.....	pag 15
Studiul de cultură organizațională OCI®.....	pag 16
Studiul de cultură de organizație ideală OCI® Ideal.....	pag 16
Studiul de eficacitate organizațională OEI.....	pag 17
Cultura organizațională Circumplexul OCI®.....	pag 18
Norme culturale constructive.....	pag 19
Norme culturale pasiv/defensive.....	pag 20
Norme culturale agresiv/defensive.....	pag 21
Climat organizațional: pârgii de schimbare și consecințe.....	pag 22
Rezultatele cercetării.....	pag 28
Date din România. Cultura curentă 2022.....	pag 29
Sumar executiv - Modelul " How culture works".....	pag 30
Interpretarea rezultatelor.....	pag 31
Diferențele 2009-2022 stil cu stil.....	pag 32
Date din România. Cultura ideală 2022.....	pag 33
Interpretarea rezultatelor.....	pag 34
Cultură Ideală vs cultură curentă.....	pag 35
Factori cauzali 2009-2022.....	pag 37
Consecințe 2009-2022.....	pag 38
Statistică.....	pag 39
Corelație și semnificație.....	pag 39
Corelațiile rezultatelor din cercetare.....	pag 42
Concluzii.....	pag 44
Cum schimbăm cultura.....	pag 46
Idei de îmbunătățire.....	pag 47
Anexa - Profile pe diverse industrii.....	pag 49



**Sigur ți-ar plăcea să fii parte dintr-o organizație constructivă.
Participă la transformarea organizației tale!**

– acesta a fost îndemnul și invitația către organizațiile din România în 2021.

Contextul cercetării

În urmă cu 14 ani, în 2008, am lansat prima cercetare națională pe tema culturii de organizație. Preocuparea era nouă, organizațiile interesate de subiect erau puține. Cu toate acestea am colectat atunci date de la 155 de organizații și am avut date valide de la 1470 de respondenți. Cercetarea din 2008 a fost lansată într-un moment de maxim al evoluției mediului organizațional, în plină creștere economică, un maxim istoric al perioadei. Imediat după încheierea cercetării au apărut în România primele semnale ale crizei economice care avea să lovească din plin în 2009 lumea organizațională la nivel mondial.

Am putea spune că în prima cercetare pe care am realizat-o am surprins exact ce înțelegeau oamenii că este important atunci, în plină evoluție a organizațiilor, când totul părea de neoprit, cerul era limita. Era important, critic, vital, să fii primul, să ai dreptate, să câștigi, să fii în lumina reflectoarelor, să fii un campion. Cele mai importante corporații ale lumii deschideau operațiuni în România și era cea mai bună aspirație posibilă să poți să lucrezi într-o astfel de corporație. În oricare. Tot în acea perioadă, firmele de familie începeau să se consolideze, urmând să devină puternice companii antreprenoriale.

A venit criza din 2009 și a lovit puternic. Am înțeles ce este important cu adevărat. Să fii primul și să ai dreptate părea să nu mai conteze atât de mult. Am consolidat ce avea sens să consolidăm. Ne-am bucurat că avem un loc de muncă bun. Am supraviețuit.

A urmat o perioadă de creștere. Am pus umărul la treabă. A apărut (ca din senin) provocarea generației Z. Era nevoie de o nouă preocupare, până la urmă.

A venit criza sanitară. Covid a luat lumea prin surprindere. Am înțeles și ce altceva mai este important. Sănătatea nu a mai fost un dat. Ne-am bucurat de sănătate. Ne-am reorganizat, am reinventat munca.

A apărut munca de acasă. Și, o dată cu ea, noile dileme despre cum este mai bine și mai eficient să muncești. Cu alte cuvinte a apărut necesară diferențierea între strategic și tactic. A venit o nouă înțelegere a ceea ce este important cu adevărat.

A început războiul din Ucraina. A mai venit încă o înțelegere a ceea ce este important.

Pacea nu este un dat. Liniștea nu este un dat.

Am văzut ce efecte a produs cutremurul din Turcia și Siria. Casa este nevoie să fie mai mult decât un acoperiș deasupra capului. Administrația publică are și responsabilități pe termen lung, nu doar victorii de moment. Am muncit, continuăm să muncim.

Cum facem asta astfel încât să ne fie bine fiecăruia și tuturor?

Care sunt provocările pe care le au organizațiile și liderii lor în următorii ani?

Care este mentalitatea cu care își pun strategiile în practică?

Argument pentru cercetare

Credem cu tărie în rolul organizațiilor de a contribui la schimbarea în bine a lumii și a oamenilor.

Dacă în urmă cu doar câțiva ani organizațiile aveau privilegiul unic de a-și alege angajații, făcând acest lucru cel mai adesea doar pe criterii de competență, acum balanța alegerii este înclinată destul de mult de angajați, care încep să aleagă și ei organizațiile în care doresc să lucreze.

Angajații sunt atrași de misiuni și de culturi de organizație care sunt în rezonanță cu valorile și cu aspirațiile lor. Angajații au încredere acum, mai mult decât oricând, că pot aduce valoare în locul potrivit. Și dacă locul este chiar cel potrivit, este adevărat, ei chiar aduc valoare. Este un moment istoric în care cele două lumi, a oamenilor și a organizațiilor, se întâlnesc, în sfârșit, într-un echilibru de forțe echitabil.

Ne propunem să oferim liderilor de organizații și conducătorilor de instituții publice din România un model de a se uita la cultura lor de organizație și de a înțelege ce au de făcut astfel încât să îi aducă mai aproape de ceea ce își doresc, dar și de misiunea pe care o au de îndeplinit. Ne propunem să oferim tuturor oamenilor care lucrează în organizații un model de a se uita la ele, de a le înțelege și de a le alege, astfel încât să facă față mediului în care ajung și să își atingă potențialul.

Credem în schimbare și știm că doar timpul este cel care ne ajută să vedem impactul acțiunilor noastre, pe care le facem cu liderii și cu organizațiile, la nivel de societate. Este foarte comod și la îndemână să dăm vina pe țară atunci când lucrurile nu merg bine. Orice merge bine, la nivel de țară, este atribuit ocazional norocului sau câtorva oameni, încă nu există o percepție care să asocieze binele cu o abordare sistemică sau cu o strategie de țară. Binele sau răul pe care le resimțim la nivel de țară vin din capacitatea tuturor instituțiilor sau organizațiilor de a-și face bine treaba, de a-și înțelege rostul și rolul atât la nivel de societate, cât și în relația cu propriii angajați.

Oamenii au nevoie de relevanță și o au dacă înțeleg scopul și semnificația muncii lor. Oamenii au nevoie de apartenență și o au dacă înțeleg cum, la ce și împreună cu cine contribuie. Oamenii au nevoie să fie văzuți și sunt văzuți atunci când sunt tratați cu considerație.

Când lucrurile se întâmplă astfel, ei vor contribui cu tot efortul de care sunt capabili pentru binele organizației din care fac parte, pentru ei înșiși și pentru clienții lor sau pentru societate. Atunci când oamenii nu simt că sunt relevanți, atunci când oamenii simt că sunt tratați formal, ca niște resurse la îndemână, atunci când oamenii sunt certați sau tratați prost de cei care îi conduc, vor face doar efortul minim necesar pentru a supraviețui în organizația din care fac parte.

În urmă cu 18 ani, când am introdus preocuparea pentru cultura de organizație în organizațiile din România, vorbeam practic o limbă străină. Între timp, conceptul de cultură de organizație este prezent în majoritatea strategiilor dezvoltate de organizații, fie ele instituții publice (care citează în rapoartele anuale de activitate preocuparea și interesul pentru îmbunătățirea culturii de organizație), fie corporații (ele fiind primele care au fost interesate de acest subiect), dar și companiile antreprenoriale mari, care au început în ultimii ani să vadă valoarea adusă de preocuparea pentru cultura de organizație.

Astfel, apare întrebarea legitimă:

cum facem față contextului în continuă schimbare?

Nicio schimbare nu se poate realiza în absența înțelegerii și a clarității în legătură cu ce a generat starea actuală și care este viziunea pentru viitor.

Avem acum o radiografie a modului în care organizațiile din România funcționează. Credem în puterea organizațiilor de a contribui la schimbarea lumii și vrem să ajutăm organizațiile să devină cât de bune pot ele să fie. Performanța nu este la fel pentru toată lumea, însă aspirația de a fi la nivelul maxim de potențial la care poți fi este singura viziune cu sens pe care o poate avea un om sau o organizație.

Prin rezultatele acestei cercetări, corporațiile și companiile antreprenoriale își pot continua preocuparea pentru a susține performanța și au la îndemână informații specifice, acționabile, de intervenție atât la nivelul liderilor, cât și în legătură cu cultura lor de organizație.

Cine suntem, cum suntem, cât de pregătiți suntem pentru ce ne propunem, și ce ne propunem cu adevărat să facem?



Obiectivele cercetării

1. Actualizarea datelor în contextul a două crize cu impact major la nivel de societate:
 - Criza financiară 2009 și criza sanitară 2020-2021
2. Reconfirmarea validării modelului teoretic utilizat pe o populație non-client
3. De a identifica un ghid practic de lucru cu liderii și cu organizațiile
4. De a identifica un specific pentru culturile organizațiilor din România

Intrebările la care am dorit să răspundem

1. Cum arată astăzi organizațiile din România. Ce este diferit și ce înseamnă datele?
2. Ce a rămas constant, ce s-a schimbat față de 2009?
3. Cum este România față de alte țări din perspectiva culturii de organizație și a climatului?
4. Cum arată cultura ideală în care oamenii din România doresc să lucreze? Ce înseamnă și ce diferențe sunt față de anii anteriori?
5. Care sunt punctele forte ale culturilor organizațiilor din România?
6. După ce să ne uităm atunci când alegem o organizație în care să lucrăm?



Cum arată organizațiile în care angajații își doresc să lucreze?

Cum este filozofia celor care conduc organizațiile din România?

Cum sunt, în realitate, organizațiile din țara noastră?

Ce este de făcut pentru a crea organizații în care oamenii să dorească să lucreze?

Cum poate fi ușor înțeleasă și condusă cultura organizațiilor din România?

Care sunt pârgiile de schimbare a culturii de organizație?

Cum este stimulată performanța de cultura de organizație?

Care este mentalitatea cu care au pornit la drum organizațiile românești și angajații lor în 2008, înainte de toate aceste crize majore, istorice, care au urmat și care este mentalitatea cu care am ieșit după aceste evenimente majore?

Care este mentalitatea cu care vom întâmpina noile provocări și care îi sunt plusurile și minusurile?

Pentru a răspunde la această întrebare am gândit un nou proiect de cercetare pe care l-am lansat la finalul anului 2021, iar la finalul anului 2022 am anunțat primele rezultate.

În această a doua mare cercetare au fost implicate 132 de organizații și aproape 3000 de respondenți.

Cercetarea a urmărit investigarea a 3 aspecte:

Cultura de organizație curentă, adică care este mentalitatea oamenilor din organizații

Cultura de organizație ideală, adică înțelegerea aspirațiilor pe care oamenii din organizații le au

Impactul liderilor, adică cum sunt oamenii din fruntea organizațiilor și care sunt corelațiile dintre aspirațiile lor, impactul lor și culturile pe care le conduc.



Metodologia de cercetare

Investigația a fost exclusiv cantitativă, pe bază de chestionare transmise online.

Din fiecare organizație participantă am cules 10 seturi de date reprezentative pentru tema cercetării.

Selecția organizațiilor a fost aleatorie pe bază de voluntariat (pentru a evita selecția în funcție de variabilă dependentă, adică să nu existe o motivație intrinsecă de participare a organizațiilor care au contribuit cu date și pentru a asigura o reprezentativitate cât mai bună la nivel național).

Respondenții participanți la cercetare

CULTURA DE ORGANIZAȚIE

132 organizații cu N = 1315 răspunsuri valide

Date omogene: 10 persoane dintr-un singur departament

CULTURA IDEALĂ A ANGAJAȚILOR

132 de organizații cu N = 875 răspunsuri valide

Date eterogene: 5-8 persoane/ organizație

IMPACTUL LIDERILOR

132 de lideri cu 570 subordonați

CULTURA IDEALĂ DORITĂ DE LIDERI

137 lideri

- Înscriere voluntară a companiilor și selecție aleatorie a respondenților fără raportarea datelor individuale, industrii, mărimi, regiuni diferite
- Total respondenți în proiect: 2890, total chestionare utilizate: 4200, celule Excel completate: 504.000.
- Buget orientativ al proiectului: peste 200.000 euro

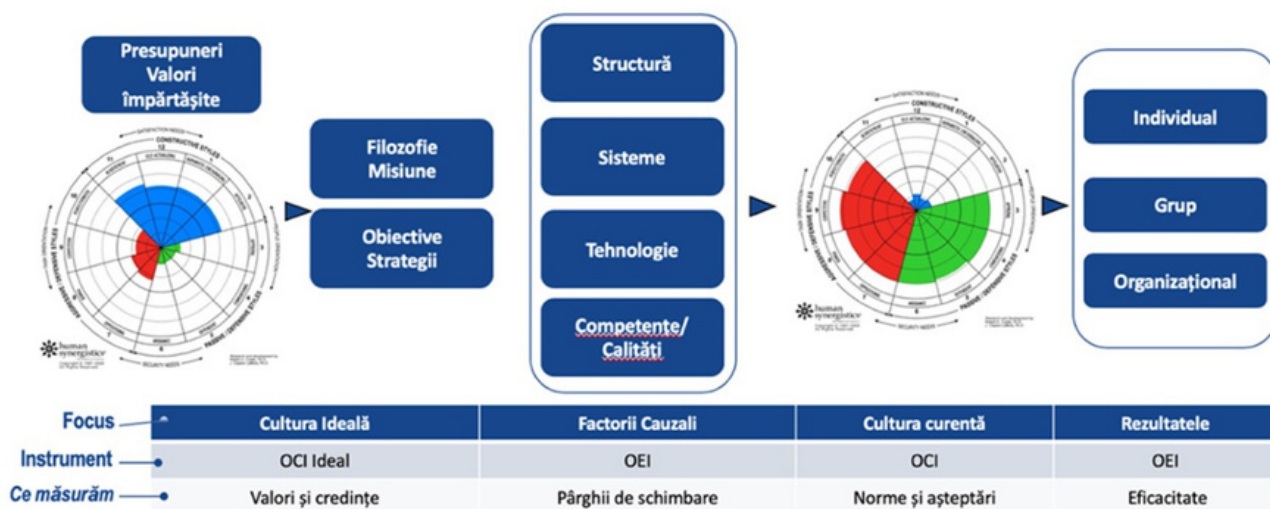
Demografice

Dimensiunea organizației #angajați	a. 46% sub 100 angajați b. 19% între 101-300 angajați c. 10% între 301-700 angajați	d. 13% între 701-1500 angajați e. 12% peste 1500 angajați
Statutul legal al organizației	a. 45% companii private b. 55% corporații	
Tipul industriei	<ul style="list-style-type: none">• Automotive Manufacturing• FMCG• IT&C• Farmaceutic Industry• Electronics Manufacturing	<ul style="list-style-type: none">• Media and Advertising• Consulting services• Banking & Leasing• Building Materials (manufacturing)• Gas&Energy• Shared Services etc
Departamente	<ul style="list-style-type: none">• Sales• Operations• HR• Production• Engineering & Software	<ul style="list-style-type: none">• Services department• Quality• Finance & Accounting• IT support

How Culture Works | Cum funcționează cultura?

Unul dintre obiectivele pe care ni le-am propus în această cercetare este să arătăm care este legătura dintre climat și cultură de organizație în organizațiile românești. În acest scop am folosit modelul How Culture Works dezvoltat de profesorul Robert A. Cooke, Ph. D.

Cum funcționează cultura/ How Culture Works™



Cercetat și dezvoltat de Robert A. Cooke, Ph.D. și J. Clayton Lafferty, Ph.D.
Copyright © 1973-2020 Human Synergistics International. Toate drepturile rezervate.

Concepte:

Modelul How Culture Works are la bază următoarele dimensiuni/concepte:

1. CULTURA IDEALĂ:

Aspirațiile și așteptările angajaților referitoare la locul în care își doresc să lucreze

2. CULTURA CURENTĂ:

Presiunea implicită pe care o resimt angajații din partea organizației

3. FACTORII CAUZALI:

Elemente ale arhitecturii de organizație care generează cultura curentă.
Aceștia sunt factorii pe care trebuie să îi manevrați pentru a schimba cultura curentă.

4. CONSECINȚELE:

Indicatorii pentru eficacitatea organizațională (performanță) la nivel de individ, de grup și de organizație. Factorii cauzali și consecințele sunt elemente de climat organizațional.

Filosofia modelului How Culture Works

Majoritatea cercetărilor în domeniul dezvoltării de organizație au identificat și demonstrat existența unei legături puternice între cultura unei organizații și performanța ei.

În peste 40 de ani, Human Synergetics a cercetat sistematic cum se realizează această legătură și a dezvoltat o metodologie pragmatică de identificare a relației de cauzalitate dintre cultura unei organizații și eficacitate, ca parte din performanța totală.

Modelul măsoară eficacitatea unei organizații prin 12 parametri la nivel individual, de grup și de organizație. Filosofia noastră este că acești parametri sunt în foarte mare măsură influențați de gradul în care sunt satisfacute așteptările oamenilor de către realitatea din organizație.

Din acest motiv ei sunt definiți în model drept CONSECINȚE ale culturii de organizație. De exemplu, cultura este asociată cu satisfacția, motivația și stresul la nivel individual; cu munca în echipă și coordonarea între departamente la nivel de grup; cu calitatea produselor / serviciilor și adaptarea externă la nivel organizațional.

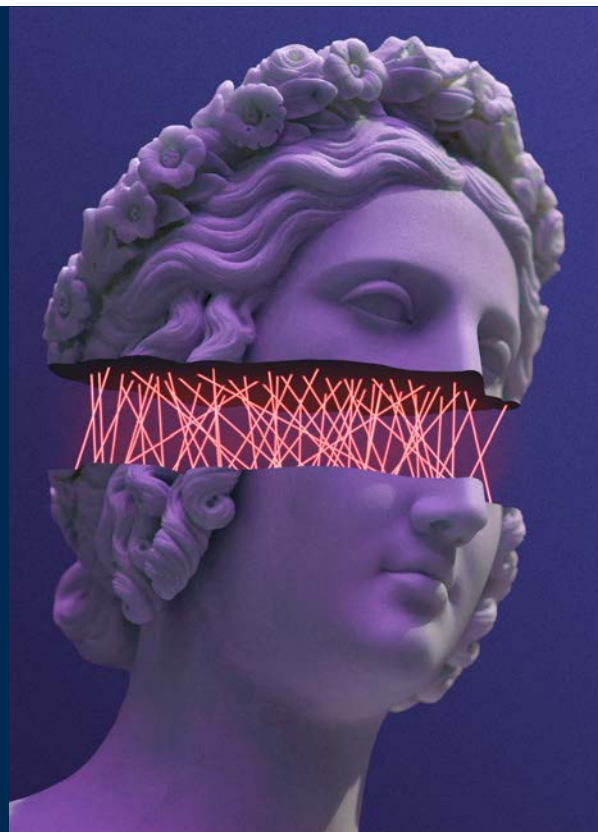
Conceptul cu care măsurăm așteptările oamenilor se numește CULTURĂ IDEALĂ, iar cel cu care măsurăm cum se întâmplă lucrurile în realitate în organizații se numește CULTURĂ CURENTĂ.

Cultura de organizație este însă un fenomen profund. Ea poate fi măsurată și observată dar nu se poate conduce direct pentru că nu este determinată de afirmații, ci de acțiuni și de felul în care organizația este condusă. Din cercetare am identificat 31 de factori care țin de toate laturile conducerii organizației și care au impact direct în crearea culturii organizației, pe care i-am denumit FACTORI CAUZALI.

Cercetarea din România adresează toate dimensiunile acestui model iar datele concrete din cercetare se regăsesc în acest raport.

Deconectarea culturală

Pentru ca o organizație să aibă o cultură apropiată de cea dorită este nevoie atât de un set de valori bine aliniat la aspirațiile membrilor, cât și de acțiuni concrete de conducere în consonanță cu aspirațiile.



Cultura unei organizații se îndepărtează de aspirațiile și valorile ei declarate pentru că în realitatea zilnică managerii nu pun în practică propria filosofie.

Noi numim acest fenomen DECONECTARE CULTURALĂ.

Cauzele fenomenului de deconectare culturală sunt multiple și profunde, dar nu sunt fundamental diferite de cele pentru care toți facem, individual, lucruri despre care știm și afirmăm că nu sunt bune. Prin analiza Human Synergistics putem scoate la iveală atât fenomene de deconectare culturală cât și ariile din procesul de conducere care duc la ele.



The biggest obstacle to changing an organization's culture is the existing culture

Rob Cooke

If you don't manage culture, it manages you, and you may not be aware of the extent to which this is happening

Edgar Schein (1928- 2023)

Rob Cooke - cercetător științific, Doctorat de la Kellogg School of Management, Northwestern University; specializare în comportament organizațional, dezvoltare și validare de instrumente de dezvoltare organizațională, de grup și individuală.

Edgar Schein - Master în Psihologie de la Stanford University, Doctorat în Psihologie socială de la Harvard University; specializare în dezvoltare organizațională, cultură organizațională.

Instrumente și concepte folosite (metodologia)

Studiul de cultură organizațională

OCI® – Organizational Culture Inventory® care:

Cuprinde <u>120 de afirmații</u> care descriu stiluri de atitudini și comportamente specifice pentru 12 tipuri de cultură organizațională	Măsoară <u>12 dimensiuni/ scale/tipuri</u> de norme culturale	Cuprinde <u>12 afirmații sumarizatoare</u> care măsoară consecințele modelelor de cultură organizațională identificate de respondenți	Utilizează scale <u>Likert</u>
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------

OCI măsoară „ce se așteaptă” de la membrii unei organizații sau, într-un limbaj mai specific, normele și așteptările comportamentale care reflectă aspecte mai abstracte ale culturii, cum ar fi valorile și convingerile împărtășite într-o organizație. Unele norme comportamentale măsurate de OCI sunt pozitive și sprijină relațiile interpersonale constructive, rezolvarea eficientă a problemelor și dezvoltarea personală; altele sunt disfuncționale și pot conduce la conflicte inutile, insatisfacție și tensiuni în rândul angajaților.

OCI a fost adoptat de numeroase organizații și completat de peste 2.000.000 de persoane fiind singurul instrument internațional acceptat de comunitatea academică de specialitate pentru măsurarea culturii de organizație.

OCI este folosit în proiecte de schimbare culturală împreună cu OCI Ideal (pagina 15) pentru determinarea diferențelor culturale, stabilirea și prioritizarea țăintelor de schimbare.

Studiul de cultură de organizație ideală

OCI® Ideal - Organizational Culture Inventory® Ideal

Chestionarul OCI® Ideal este versiunea chestionarului OCI care permite proiectarea unor noi modele de comportament care să susțină viziunea, strategia și obiectivele organizației.

Identificarea culturii organizaționale ideale presupune definirea unui set de comportamente dorite mai exact, descrierea felului cum ar dori top managementul ca angajații să se comporte astfel încât să susțină direcția strategică organizației.

Studiul de eficacitate organizațională

OEI – Organizational Effectiveness Inventory®

- cuprinde [128 de întrebări](#) referitoare la parametrii operaționali de conducere a unei organizații (elemente de climat, de satisfacție și consecințe);
- utilizează scale [Likert](#) și scale diferențiale;
- măsoară [factori cauzali](#) care determină cultura dar și impactul culturii asupra performanței la nivel de individ / echipă/ organizație;
- corelația OCI®/OEI arată exact locul în care o intervenție de schimbare culturală produce efectele dorite
- generic, OEI măsoară [climatul de organizație](#); măsoară 31 de dimensiuni/scale numite factori cauzali sau pârghii de schimbare a culturii și 12 dimensiuni/scale numite consecințe ale culturii de organizație;

OEI permite organizațiilor să măsoare atât factorii cauzali care le dirijează și modelează cultura, cât și impactul culturii asupra angajaților, a grupurilor/echipelor și a organizației ca întreg.

Întrebările din chestionar se bazează pe articole, pe teorii confirmate și pe lucrări clasice din domeniul managementului resurselor umane și al comportamentului organizațional. Unele întrebări se referă la organizație ca întreg, altele sunt specifice departamentului, supervisorului/managerului sau postului pe care-l ocupă persoana investigată.

Factorii cauzali măsurați cu ajutorul OEI sunt principalele pârghii de schimbare culturală. Înțelegând corelația dintre OCI și OEI, putem stabili cu exactitate care sunt schimbările pe care le avem de făcut atunci când vrem să transformăm cultura unei organizații.

Prin cercetare am dovedit importanța pe care o au factorii cauzali și consecințele măsurate cu OEI pentru înțelegerea culturii de organizație. Informațiile furnizate de OEI au permis organizațiilor să identifice pârghiile exacte ale schimbării culturale, să descopere factorii care împiedică alte schimbări, să planifice dezvoltarea organizației și să-i educe pe manageri cu privire la importanța culturii pentru obținerea efectelor dorite.

CULTURA:

reprezintă percepțiile fundamentale, valorile împărtășite și convingerile care ghidează modul în care se comportă membrii unei organizații unii cu alții și modul în care muncesc. Cultura este determinată de comportamente și exprimă modul în care angajații cred că trebuie să se comporte pentru a se potrivi și a avea succes (sau măcar pentru a evita problemele).

CLIMATUL:

este o îmbinare a modului în care angajații percep că funcționează organizația și cum se simt ca urmare a acestei percepții. Climatul este definit ca: atitudinile, emoțiile și percepțiile angajaților la locul de muncă.

Cultura organizațională - Circumplexul OCI®

Diagnoza OCI măsoară douăsprezece stiluri diferite care pot defini cultura unei organizații în ceea ce privește modul în care se așteaptă de la angajați să abordeze sarcinile și să interacționeze unul cu celălalt. Rezultatele individuale pentru aceste norme culturale sunt adunate la nivel de organizație și distribuite pe o diagramă circulară, cunoscută sub numele de Circumplex. Normele culturale așezate în apropiere pe circumplex-ul OCI (Rezultate și Autodezvoltare) au o legătură mai mare decât cele așezate departe una de cealaltă (Rezultate și Convențional).

Circumplexul OCI permite compararea rezultatelor pentru fiecare din cele douăsprezece stiluri cu scorul culturii curente a 1084 de organizații - baza de normare a modelului conceptual (departamente și divizii ale altor organizații). În momentul în care scorurile neajustate (brute) pentru fiecare stil în parte sunt tranferate pe Circumplex, devin scoruri procentuale. Acestea redau o imagine mai realistă asupra culturii organizației.

Secțiunea circulară îngroșată reprezintă a 50-a percentilă. Scorurile de sub această percentilă sunt relativ scăzute în comparație cu scorurile culturii curente din alte organizații. Scorurile care sunt peste această percentilă sunt relativ ridicate în comparație cu scorurile culturilor curente din alte organizații.

Pe circumplex se găsesc rezultatele OCI, atât pentru cultura ideală, cât și cele pentru cultura curentă. În acest mod, se pot face comparații clare între cele două profiluri (permite calcularea diferențelor dintre rezultatele la nivel ideal și cele la nivel curent pentru fiecare din cele douăsprezece stiluri).



Normele culturale măsurate de studiul OCI

Normele culturale sunt așezate în așa fel pe Circumplex-ul OCI încât cele orientate către vârf reflectă așteptări pentru comportamente orientate către creștere și satisfacție, iar stilurile dinspre bază reflectă așteptări pentru comportamente care se concentrează pe întâmpinarea nevoilor de securitate. Normele culturale din partea dreaptă a circumplexului reflectă așteptările privind interacțiunea cu oamenii; cele din partea stângă reflectă comportamente orientate pe sarcini. Diferențele dintre satisfacție și securitate și dintre oameni și sarcini definesc trei categorii de norme culturale evaluate de OCI: **Constructiv, Pasiv/defensiv și Agresiv/defensiv.**

Cultură de organizație

Normele culturale constructive

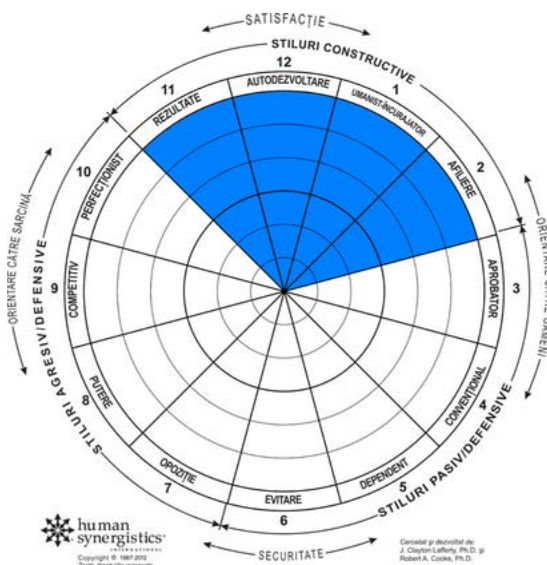
(Încurajează comportamentele orientate pe satisfacție)

Cultura bazată pe rezultate

(11:00) Cultura bazată pe rezultate este specifică organizațiilor care fac lucrurile bine și îi valorizează pe angajații care își fixează și își ating propriile obiective. Aceștia își propun obiective provocatoare dar realiste, stabilesc planuri pentru a le atinge și le urmăresc cu entuziasm. Organizațiile axate pe rezultate sunt eficiente, problemele sunt rezolvate corespunzător. Clienții sunt bine serviți și orientarea angajaților este una sănătoasă (ca și organizația).

Cultura de tip umanist-încurajator

(1:00) Cultura de tip umanist-încurajator este specifică organizațiilor care sunt conduse participativ, axate pe individ. Se așteaptă ca angajații acestor organizații să ofere sprijin, să fie constructivi și deschiși în relațiile dintre ei. O cultură de tip umanist conduce la performanță asigurând creșterea și implicarea angajaților care, la rândul lor, arată satisfacție și devotament față de organizație.



Cultura orientată spre autodezvoltare

(12:00) Cultura orientată spre autodezvoltare este specifică organizațiilor care valorizează creativitatea și calitatea mai mult decât cantitatea, precum și finalizarea sarcinilor și dezvoltarea individuală. Angajații acestor organizații sunt încurajați să obțină satisfacție din munca lor, să se autodezvolte, să urmărească mereu activități noi și interesante. Chiar dacă organizațiile care au ca specific autodezvoltarea pot fi destul de greu de înțeles și de controlat, acestea au tendința de a fi inovatoare, de a oferi produse și servicii de bună calitate, și de a-i atrage și dezvolta pe angajații care se remarcă.

Cultura de tip afiliere

(2:00) Cultura de tip afiliere este specifică organizațiilor care acordă prioritate relațiilor interpersonale constructive. Se așteaptă ca angajații organizațiilor cu o astfel de cultură să fie prietenoși, deschiși, sensibili la satisfacția grupului lor de lucru. O cultură de acest tip poate spori performanța organizației, stimulând comunicarea deschisă, buna cooperare, coordonarea eficientă a activităților. Angajații sunt loiali grupului din care fac parte și simt că se potrivesc acestuia.

Normele culturale pasiv/defensive

(Încurajează comportamente orientate către oameni/ securitate)

Cultura de tip aprobator

(3:00) Cultura de tip aprobator descrie organizațiile în care sunt evitate conflictele iar relațiile interpersonale sunt amiabile cel puțin la nivel superficial. Angajații simt că trebuie să fie de acord și să obțină aprobarea celorlalți precum și să fie plăcuți de aceștia. Acest mediu de lucru poate limita eficacitatea organizației, descurajând contradicțiile constructive și exprimarea lor.

Cultura de tip Dependent

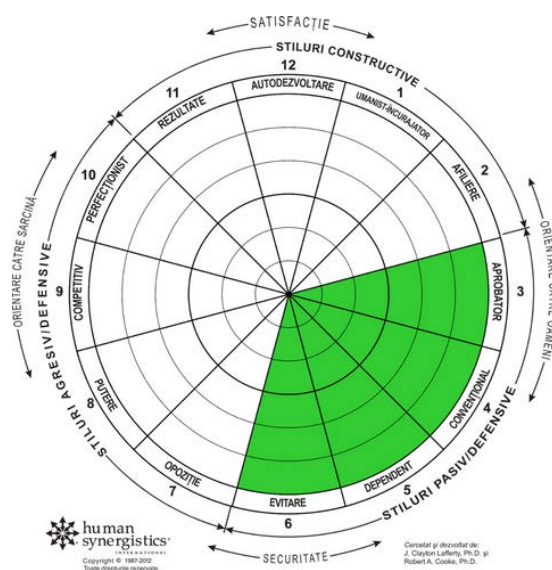
(5:00) Cultura de tip Dependent este specifică organizațiilor controlate ierarhic și neparticipative. În asemenea organizații, deciziile se iau centralizat, iar angajații sunt determinați să facă doar ce li se spune și să verifice orice decizie cu superiorii. Slaba performanță este dată de lipsa inițiativei individuale, a spontaneității, a flexibilității și a luării deciziilor potrivite.

Cultura de tip convențional

(4:00) Cultura de tip convențional este specifică organizațiilor conservatoare, tradiționale și controlate birocratic. Se așteaptă ca angajații acestor tipuri de organizații să se conformeze, să urmeze regulile și să facă o impresie bună. O cultură de tip tradiționalist poate deveni un obstacol în calea performanței, prin descurajarea inovației și a inițiativei și prin împiedicarea organizației de a se adapta la schimbări.

Cultura de tip evitare

(6:00) Cultura de tip evitare caracterizează organizațiile care nu recompensează succesul, însă penalizează greșelile. Acest sistem negativ de recompensare determină angajații să transfere responsabilitățile către ceilalți, „să paseze pisica”, pentru a evita orice posibilitate de a fi sancționați pentru o greșeală. Însăși supraviețuirea unei astfel de organizații stă sub semnul întrebării, atâta timp cât angajații nu sunt dornici să ia decizii, să acționeze sau să accepte riscuri.



Normele culturale agresiv/defensive

(Încurajează comportamente orientate către sarcini/ securitate)

Cultura de tip opoziție

(7:00) Cultura de tip opoziție descrie organizațiile în care predomină confruntarea și în care este recompensată o atitudine de tip negativist. Angajații obțin statut și influență fiind critici și astfel sunt susținuți să se opună ideilor altora. Deși adoptă doar deciziile care sunt sigure, acestea nu sunt eficiente. Chiar dacă un anumit nivel de critică este util, accentuarea criticii poate determina conflicte inutile, o slabă capacitate de rezolvare a problemelor în cadrul grupului și adoptarea soluțiilor ineficiente, de risc minim.

Cultura de tip competitiv

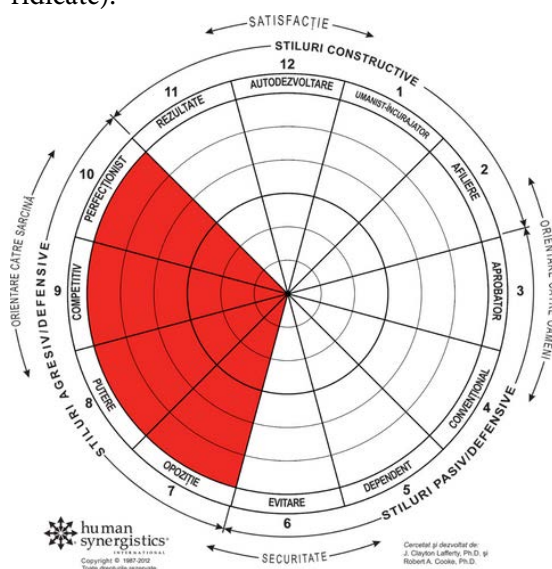
(9:00) Cultura de tip competitiv este cea în care este valorizat succesul, iar recompensele pentru performanță sunt evaluate întotdeauna prin comparație între angajați. Oamenii din asemenea organizații lucrează într-un mediu de tip „câștig-pierdere” și consideră că pentru a fi remarcăți trebuie să lucreze (mai degrabă) împotriva colegilor decât împreună. Exagerarea competitivității poate împiedica eficacitatea, reducând cooperarea și încurajând standarde de performanță nerealiste (fie prea slabe, fie prea ridicate).

Cultura bazată pe putere

(8:00) Cultura bazată pe putere este specifică organizațiilor neparticipative, structurate după modelul autorității ierarhice dat de pozițiile pe care le au angajații. Aceștia cred că vor fi recompensați pentru controlul pe care îl au asupra subordonaților (și pentru felul în care răspund solicitărilor superiorilor). Organizațiile axate pe putere sunt mai puțin eficiente decât ar putea crede angajații lor; subordonații rezistă acestui tip de control, rețin informația fără a o transmite și își reduc contribuția doar la nivelul minim acceptat.

Cultura de tip perfecționist

(10:00) Cultura de tip perfecționist caracterizează organizațiile în care sunt valorizate străduința, efortul depus și atenția la detalii. Angajații simt că trebuie să preîntâmpine toate greșelile, să aibă totul sub control și să lucreze mult pentru a atinge obiective foarte precise. Deși o ușoară orientare de acest tip ar putea fi utilă, o prea mare accentuare a perfecționismului îi poate determina pe angajații organizației să piardă imaginea scopului în ansamblu, să se piardă în detalii, să manifeste simptome de stres. Acest lucru tinde să întârzie rezolvarea problemelor.



Climat organizațional - factori cauzali și consecințe

Factori cauzali

I. Misiunea și filosofia

Se referă la măsura în care organizația și-a definit cu succes identitatea și valorile față de angajații săi. OEI examinează misiunea și filosofia în funcție de claritatea cu care sunt prezentate membrilor organizației și de importanța acordată clienților, astfel:

ARTICULAREA MISIUNII:

Măsura în care misiunea și filosofia organizației sunt clar definite, manifestate de membrii organizației, comunicate de conducere și înțelese de angajați.

ORIENTAREA CĂTRE SERVIREA CLIENȚILOR:

Măsura în care membrii organizației înțeleg că sunt responsabili de identificarea și satisfacerea nevoilor clienților.

II. Structurile

Se referă la modurile în care sunt ordonate și combinate rolurile, activitățile și oamenii pentru a da naștere organizației. OEI examinează structurile în funcție de măsura în care acestea permit (sau limitează) influența, împuternicirea și implicarea angajaților, astfel:

INFLUENȚA TOTALĂ:

Gradul mediu de influență exercitat de angajați la toate nivelurile organizației.

DISTRIBUȚIA INFLUENȚEI:

Diferențele dintre gradele de influență exercitate de angajați la diferite niveluri ale organizației.

ÎMPUTERNICIREA:

Măsura în care oamenii li se oferă autoritatea, resursele, experiența și oportunitatea de a-și îndeplini sarcinile în mod autonom.

IMPLICAREA ANGAJAȚILOR:

Măsura în care oamenii de la toate nivelurile participă activ la modelarea organizației și o ajută să-și îndeplinească misiunea.



Climat
organizațional

factori cauzali

III. Sistemele

Reprezintă seturile intercorelate de proceduri pe care le folosește o organizație pentru desfășurarea activităților cheie și rezolvarea problemelor. OEI examinează aspecte ale sistemelor de management al resurselor umane, de evaluare / stimulare și de stabilire a obiectivelor pentru organizație astfel:

a) Managementul resurselor umane

RECRUTARE ȘI SELECȚIE:

Măsura în care procedurile de repartizare a oamenilor în posturi potrivite sunt raționale și obiective (nu politice și subiective).

TRAINING ȘI DEZVOLTARE:

Măsura în care angajaților, atât celor noi cât și celor mai vechi, li se oferă un tip de orientare și instruire care încurajează dezvoltarea personală și contribuția lor la organizație.

RESPECT PENTRU MEMBRI:

Măsura în care oamenii sunt tratați într-o manieră justă și corectă, în general sau în ceea ce privește oportunitățile de dezvoltare.

c) Stabilirea obiectivelor

CLARITATEA OBIECTIVELOR:

Măsura în care obiectivele sunt „clare și specifice”, decât vagi sau ambigue.

DIFICULTATEA OBIECTIVELOR:

Măsura în care obiectivele sunt „relativ provocatoare” în loc să fie prea ușor sau prea greu de atins.

STABILIREA PARTICIPATIVĂ A OBIECTIVELOR:

Măsura în care obiectivele sunt „stabilite în comun de membrii organizației și superiorii lor” în loc să fie stabilite unilateral de una dintre părți.

ACCEPTAREA OBIECTIVELOR:

Măsura în care obiectivele sunt „acceptate pe deplin” în loc să fie acceptate doar la modul general.

b) Evaluare și susținere

CORECTITUDINEA EVALUĂRII:

Probabilitatea ca evaluările să fie bazate pe performanță și criterii obiective, decât pe factori personali ori subiectivi.

UTILIZAREA RECOMPENSELOR:

Probabilitatea ca performanțele bune să fie remarcate și încurajate („consolidare pozitivă”).

UTILIZAREA PEDEPSELOR:

Probabilitatea ca greșelile să fie accentuate și penalizate în loc să fie analizate și corectate („managementul prin excepție”).



IV. Tehnologia

Constă în metodele utilizate de organizație pentru a transforma resursele în rezultate. OEI examinează tehnologia în funcție de diversele caracteristici ale posturilor și de gradul de interdependență între membrii organizației, astfel:

AUTONOMIA:

Măsura în care posturile le oferă angajaților libertate cu privire la planificare și procedurile de lucru.

VARIETATEA:

Măsura în care posturile implică sarcini diverse, pentru care angajații trebuie să folosească o gamă largă de aptitudini și competențe.

FEEDBACK (PRIVIND SARCINILE DE SERVICIU):

Măsura în care îndeplinirea sarcinilor le oferă direct angajaților informații despre performanțele lor.

IDENTITATEA SARCINII:

Măsura în care posturile le permit membrilor să îndeplinească, de la început la sfârșit, o sarcină completă și identificabilă.

SEMNIFICAȚIA:

Măsura în care membrii consideră că posturile lor au un impact important asupra altor oameni (din interiorul sau exteriorul organizației).

INTERDEPENDENȚA:

Măsura în care oamenii trebuie să ia decizii și să colaboreze cu ceilalți pentru a-și îndeplini sarcinile.



V. Aptitudinile/Calitățile

Se referă la aptitudinile și calitățile afișate de membrii organizației — îndeosebi de cei aflați în posturi de conducere. OEI examinează aptitudinile și calitățile în funcție de comunicarea, conducerea și sursele de putere din cadrul organizației, astfel:

a) Comunicare

COMUNICAREA CU NIVELURILE
INFERIOARE (DE SUS ÎN JOS):

Eficacitatea cu care sunt transmise și recepționate informațiile (de către angajați) despre organizație (despre politici, noi strategii, modificări de proceduri).

COMUNICAREA CU NIVELURILE
SUPERIOARE (DE JOS ÎN SUS):

Eficacitatea cu care angajații transmit informații către persoanele aflate în poziții superioare.

COMUNICAREA PENTRU ÎNVĂȚARE:

În ce măsură comunicarea reflectă o orientare a sistemelor care ia în considerare imaginea de ansamblu, interdependențele și învățarea.



b) Leadership

FACILITAREA INTERACȚIUNII
(ORIENTARE CĂTRE OAMENI):

Probabilitatea ca evaluările să fie bazate pe performanță și criterii obiective, decât pe factori personali ori subiectivi.

FACILITAREA SARCINILOR (ORIENTARE
CĂTRE SARCINI):

Măsura în care managerii facilitează munca subordonaților direcți, ajutându-i să rezolve problemele și să implementeze proceduri mai bune.

ACCENTUAREA OBIECTIVELOR
(ORIENTARE CĂTRE SARCINI):

Măsura în care managerii stabilesc și comunică norme și așteptări pentru excelență.

CONSIDERAȚIE (ORIENTARE CĂTRE OAMENI):

Măsura în care managerii sunt atenți și își sprijină personal subordonații direcți.

c) Sursele de putere ale supervisorilor/managerilor

BAZE PERSONALE DE PUTERE (POZITIVE):

În ce măsură sunt influențați membrii organizației datorită experienței sau competențelor tehnice ale supervisorilor/ managerilor (puterea expertului), a respectului pe care-l au angajații față de supervisorii/managerii lor (puterea referentului) și a disponibilității supervisorilor/managerilor de a fi influențați de ei (puterea schimbului).

BAZE ORGANIZAȚIONALE DE PUTERE
(NEUTRE - NEGATIVE):

Măsura în care sunt influențați membrii organizației din cauza controlului exercitat de supervisorii/ managerii asupra rezultatelor extrinseci dezirabile (puterea recompensei), a poziției oficiale (puterea legitimă) și a capacității de a-i pedepsi pe cei ce nu se conformează (puterea coercitivă).

Consecințe

I. Consecințe la nivel individual

a) Indicatori pozitivi

Măsura în care membrii raportează stări personale și atitudini plăcute și productive. Mai precis, OEI examinează:

CLARITATEA ROLURILOR:

Măsura în care membrii primesc mesaje clare cu privire la ce se așteaptă de la ei.

MOTIVAȚIA:

Măsura în care forțele ce acționează asupra angajaților, sau cele care sunt prezente în relațiile dintre ei, le imprimă un comportament care permite atingerea obiectivelor organizației.

SATISFAȚIA:

Măsura în care membrii raportează aprecieri favorabile ale situațiilor de lucru.

INTENȚIA DE A RĂMÂNE:

Măsura în care membrii au de gând să rămână în organizație.

b) Indicatori negativi

Măsura în care membrii organizației resimt existența unui exces de solicitări, presiuni și/sau condiții negative (elemente de stres), precum și reacții psihologice la aceste condiții (stres sau tensiune). Rezultatele negative la nivel individual sunt următoarele:

CONFLICTUL DE ROL:

Măsura în care membrii se confruntă cu așteptări inconsecvente din partea organizației și li se cere să facă lucruri care intră în contradicție cu preferințele personale.

NESIGURANȚA POSTULUI:

Măsura în care membrii se tem că nu-și vor păstra slujba în cadrul organizației.

STRESUL:

Măsura în care membrii simt că sunt forțați să iasă din zona lor obișnuită de confort sub acțiunea solicitărilor, presiunilor sau conflictelor din cadrul organizației.



Climat
organizațional
Consecințe

II. Consecințe la nivel de grup

Eficacitatea organizației în gestionarea interdependențelor dintre membrii săi și dintre departamentele sale, precum și calitatea serviciilor furnizate de acestea. Mai precis, OEI evaluează:

MUNCA ÎN ECHIPĂ ȘI COOPERAREA ÎN CADRUL DEPARTAMENTELOR:

Măsura în care angajații din cadrul departamentelor colaborează, se sprijină reciproc și își modelează activitățile, în funcție de necesități, pentru a facilita îndeplinirea sarcinilor la nivel de grup.

COORDONAREA ÎNTRE DEPARTAMENTE:

Măsura în care oamenii din departamente diferite colaborează pentru a coordona activitățile între departamente și a minimiza neînțelegerile, întârzierile și problemele de comunicare.

CALITATEA LA NIVEL DE DEPARTAMENT:

Măsura în care membrii consideră că propriul departament furnizează servicii de cea mai bună calitate (clienților interni sau externi).

III. Consecințe la nivel la nivel de organizație

CALITATEA LA NIVEL ORGANIZAȚIONAL:

Măsura în care membrii consideră că organizația oferă servicii și produse de înaltă calitate clienților externi.

ADAPTAREA LA MEDIULEXTERN:

Măsura în care organizația recunoaște și răspunde în mod eficace la schimbările din mediul exterior.





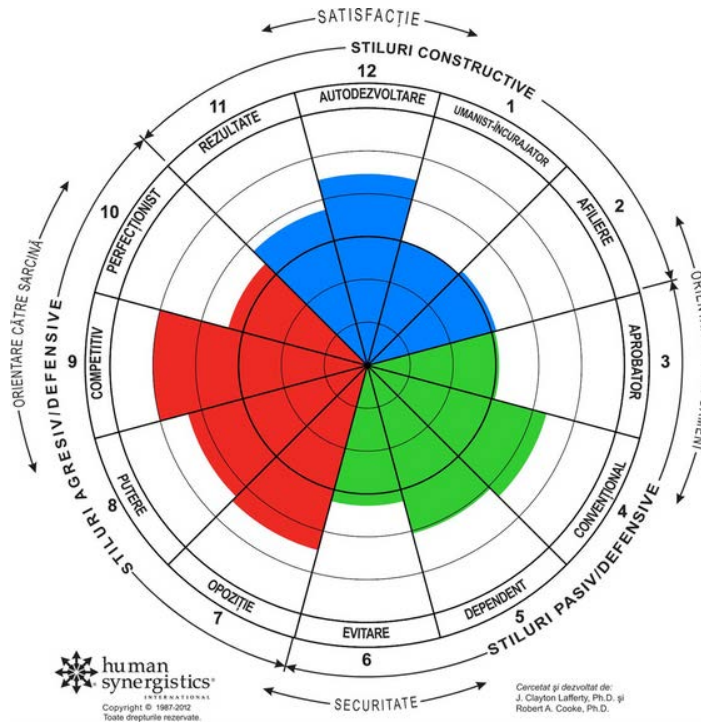
REZULTATELE CERCETĂRII

CULTURĂ DE ORGANIZAȚIE
ȘI LEADERSHIP ÎN ROMÂNIA

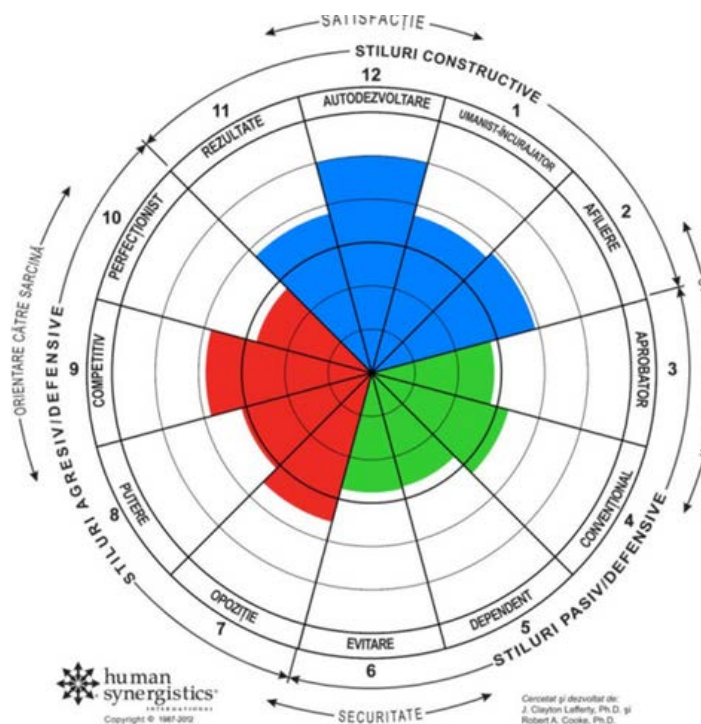
Raport pentru cultura de
organizație din România în anul
2022. O perspectivă după 14 ani.

Date din România. Cultura curentă

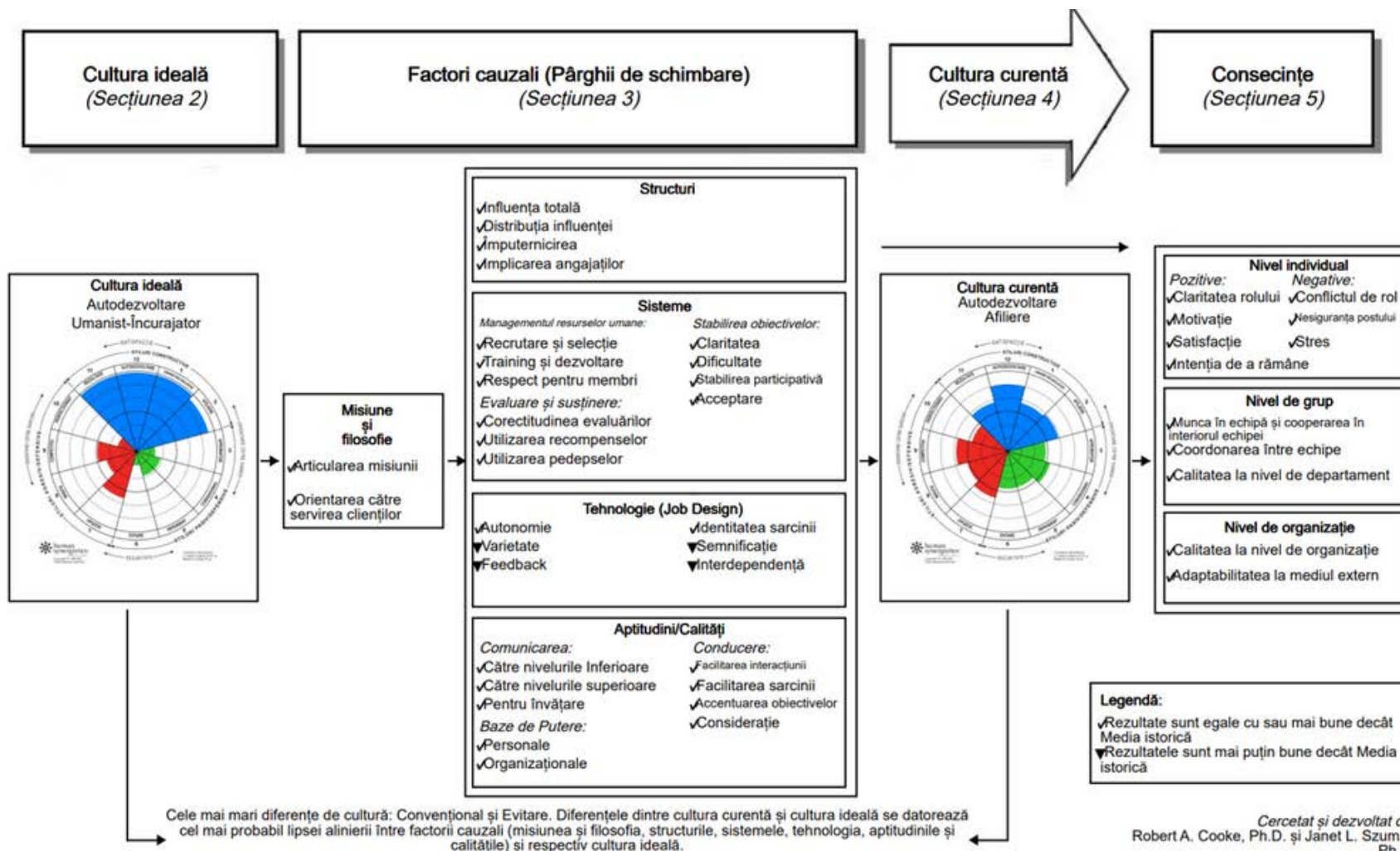
De unde am pornit: Prima cercetare națională, 2009
N=1457 / 157 organizații



Unde suntem: Cercetare națională, 2022
N=1315 / 132 organizații



Sumar executiv - Modelul " How culture works"



Cercetat și dezvoltat de:
Robert A. Cooke, Ph.D. și Janet L. Szumal, Ph.D.

Copyright © Human Synergistics International; 2016.
Toate drepturile rezervate.

Cercetare Națională - Human Synergistics 2021
Septembrie 2022

Interpretarea rezultatelor

De unde am pornit. Unde suntem.

În 2009, mai exact fix înainte de debutul crizei financiare, mentalitatea cu care ne confruntam în organizațiile din România era următoarea: dacă nu ai dreptate sau dacă nu ești primul, nu ești relevant. Era o preocupare intensă a oamenilor de a câștiga, de a învinge, de a fi superiori situațiilor sau oamenilor cu care se intersectau. Stilul Competitiv (ora 9) era stilul cu cel mai mare impact în mentalitatea oamenilor și a organizațiilor. Presiunea de a câștiga în mod evident anula orice alt posibil fel de câștig. Nu conta că nu ai fost primul însă ai avut cea mai bună performanță a ta, nu ai câștigat tu. A câștigat altcineva. De la altcineva nu era niciodată nimic de învățat, era mentalitatea anului 2009 în organizații. Nu ești primul, nu exiști, nu te vezi, nu contezi. Practic, aveam organizații în care majoritatea oamenilor care lucrau în ele simțeau că ei nu contează decât dacă sunt primii, sau cel puțin aceasta era ceea ce angajații acelor vremuri trăiau.

Hipercompetitivitatea a fost cel mai excesiv atribut al mentalității angajaților din România la începutul anilor 2000.

Între 2009 și 2021 au apărut însă, așa cum menționam în argumentul Cercetării, o serie de întâmplări cu puternic impact social - pandemie, război, cutremure devastatoare – care au resemnificat modul cum oamenii s-au uitat la lume și la ei înșiși, adică a avut loc o puternică schimbare de mentalitate. În România organizațională prezentă oamenii pun preț pe relațiile interumane și pe calitatea acestora (stilurile Umanist – Încurajator și Afiliere) și stima de sine le vine din maturitate și profunzime (Autodezvoltare) nu din mici lupte de putere. Stilurile pasive (orele 3-6) și agresive (orele 7-10) s-au restrâns semnificativ, lăsând loc stilurilor constructive să fie un scop în sine.



Această dominantă constructivă în mentalitatea oamenilor arată totodată o disponibilitate mai mare a oamenilor de a face schimbări, indiferent de natura lor. Oamenii organizațiilor de azi, mai degrabă se vor uita la beneficiile unor schimbări, decât să fie preocupați să găsească argumente potrivnice schimbărilor. Poate fi vorba de introducerea inteligenței artificiale de digitalizare, de tehnologii noi.

România organizațională este astăzi aliniată cu mentalitatea și filozofia organizațiilor bune din lume.

Reluăm mențiunea că reprezentativitatea afirmațiilor este valabilă pentru organizațiile preocupate de subiectul culturii de organizație. Participarea celor 137 de organizații în Cercetare a fost voluntară, iar în date am regăsit și organizații foarte bune, constructive, dar și organizații cu profil puternic pasiv agresiv.

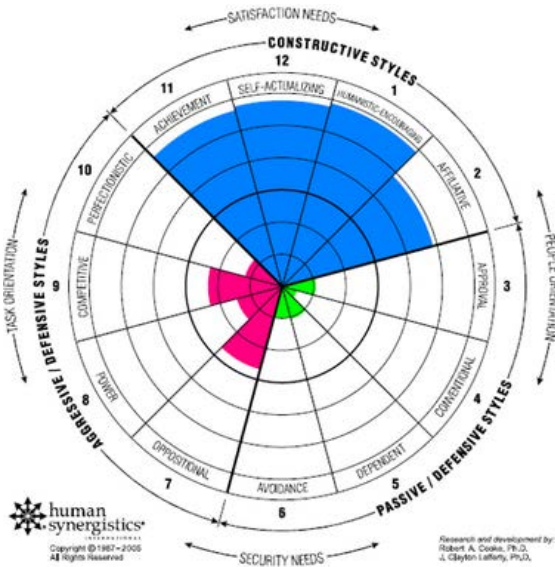
Diferența 2009-2022 stil cu stil

STIL	2009	2022	GAP
Umanist Înc	51	69	18%
Afilier	52	73	21%
Aprobator	50	46	- 4%
Convențional	78	57	- 21%
Dependent	76	43	- 33%
Evitare	55	44	- 11%
Opoziție	80	64	- 16%
Putere	78	53	- 25%
Competitiv	90	71	- 19%
Perfecționist	60	44	- 16%
Rezultat	70	70	#
Autodezvoltare	85	90	5%

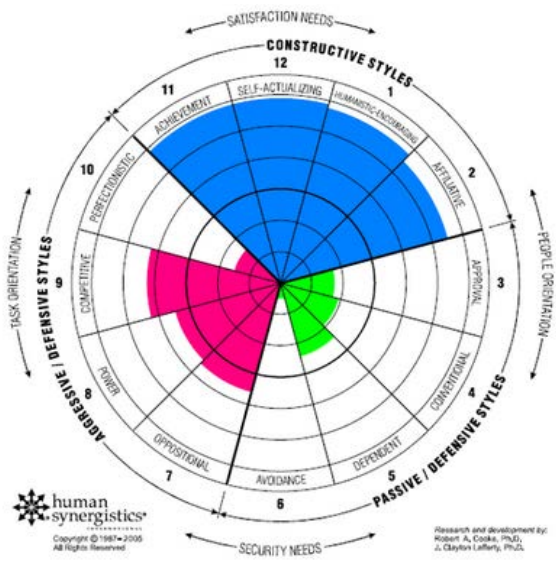
Se remarcă o îmbunătățire generală semnificativă (creșterea stilurilor constructive și scăderea stilurilor defensive).

Date din România. Cultura ideală

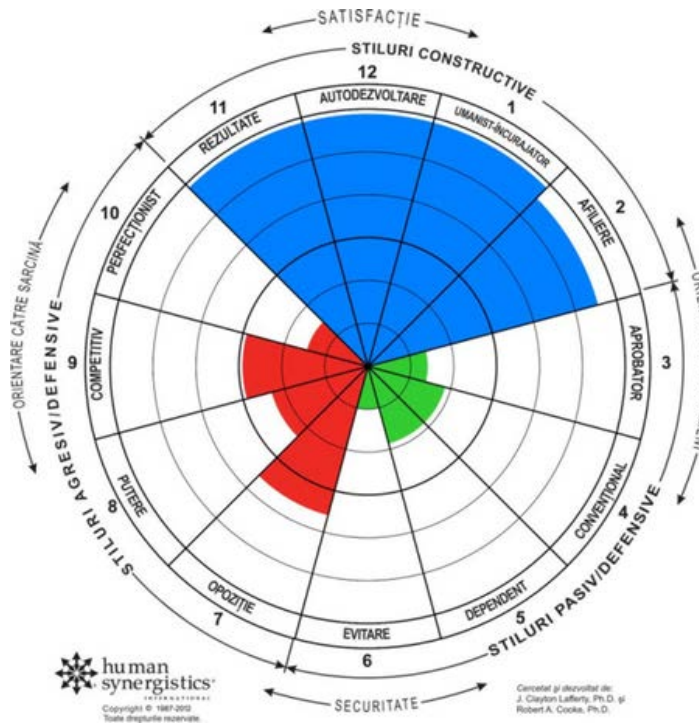
OCI Ideal istoric n=540



OCI Ideal 2009 N=345



OCI Ideal 2022 N=875



Interpretarea rezultatelor

Cultura ideală se referă la aspirațiile oamenilor față de organizațiile din care fac parte sau din care ar dori să facă parte. Răspunsul la întrebarea Cum ar trebui să ne comportăm în această organizație? este viziunea oamenilor despre potențialul organizației descrise. Idealul nu este ceva utopic, ci este comportamentul cel mai adecvat, dezirabil, așteptat de la oameni astfel încât o organizație să poată să își susțină permanent, la nivel de comportamente, direcția strategică.

Cel mai adesea aceste aspirații sunt constructive deoarece constructivismul surprinde norme de comportament dezirabile în mod fundamental (dezvoltare, susținere, învățare, cooperare, încredere, ajutor reciproc, integritate, etc) și prea puțin ies în evidență nuanțe pasive sau agresive. Aceste nuanțe pasiv-agresive, de regulă, sunt susținute și de credințele curente din organizații sau de valorile societale (mentalitatea oamenilor, generic vorbind).

Datele din România sunt prezentate comparativ cu o medie istorică provenită de la angajați din toată lumea. Ce se poate observa este că, asemeni mediei istorice, stilurile constructive predomină, adică aspirațiile constructive sunt universal valabile oriunde în lume, diferența apărând la stilurile pasive și agresive care vin cu specificul țării.

Se poate observa, în cazul României, că există o evoluție semnificativă care constă în diminuarea aspirațiilor pasiv-agresive în 2022 față de 2009. Această diminuare face ca aspirațiile angajaților români să fie mai aliniată și mai apropiate de cele ale angajaților care au răspuns pentru conturarea mediei istorice globale, formată preponderent din organizații anglo-saxone. Am numit această tendință de diminuare a aspirațiilor pasiv-agresive **occidentalizarea României organizaționale**.

România organizațională, atât la nivel de aspirații cât și la nivel de norme de comportament existente, nu mai este o țară care așteaptă să fie salvată, ci un nucleu global de bune practici. Toți oamenii din organizații care lucrează cu organizații din alte țări știu cum este văzută România organizațională și cunosc nivelul de încredere acordat profesioniștilor din România. Profilul culturii ideale pentru angajații din România tinde să semene din ce în ce mai mult cu cel global, ceea ce semnifică o evoluție și o schimbare profundă la nivel de mentalitate în organizațiile românești.

Cultura ideală vs. cultura curentă

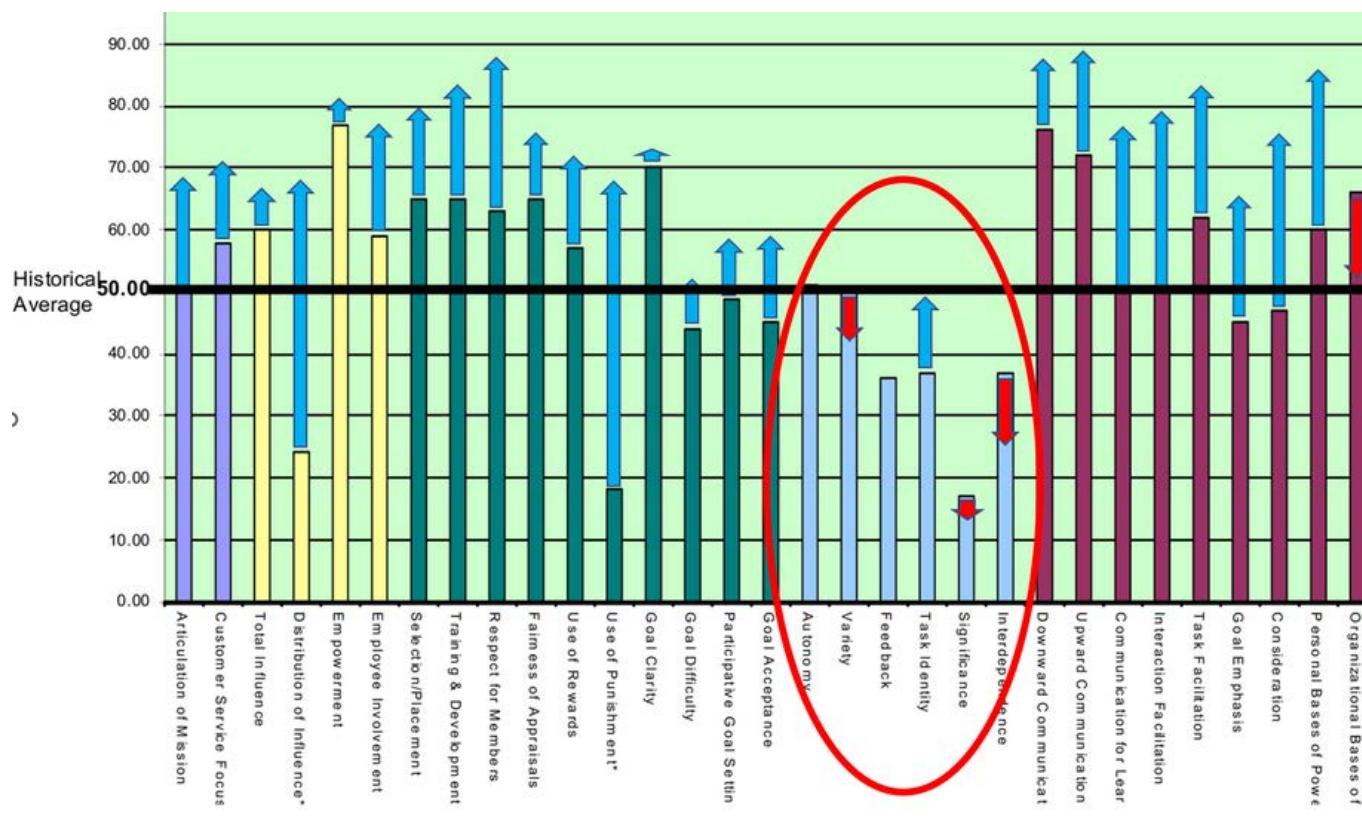
(2009) Din cercetare am adunat următoarele informații:

<p>În ceea ce privește modul în care oamenii își abordează munca, managerii și-ar dori o cultură organizațională care să încurajeze angajații:</p>	<p>Cu toate acestea, în realitate, oamenii sunt încurajați:</p>
<p>Rezultate</p> <ul style="list-style-type: none">• Să gândească în perspectivă și să planifice• Să urmărească un standard de excelență• Să muncească pentru sentimentul reușitei• Să le placă ceea ce fac• Să-și asume riscuri calculate• Să își asume sarcini care îi provoacă	<p>Stiluri Pasiv/Defensive</p> <ul style="list-style-type: none">• Să acorde importanță mai mare regulilor decât ideilor• Să își schimbe prioritățile pentru a-i mulțumi pe ceilalți• Să nu fie niciodată cei învinuiți pentru probleme• Să urmeze ordinele... chiar și când acestea sunt greșite• Să paseze deciziile mai sus• Să nu tulbure apele
<p>În ceea ce privește modul în care oamenii interacționează între ei, managerii ar dori o cultură organizațională care să încurajeze angajații:</p>	<p>Cu toate acestea, în realitate, oamenii sunt încurajați:</p>
<p>Autodezvoltare & Umanist-Încurajator</p> <ul style="list-style-type: none">• Să își mențină integritatea• Să arate preocupare pentru nevoile celorlalți• Să folosească abilități de bună relaționare cu ceilalți• Să fie deschiși cu propria persoană• Să îi ajute pe ceilalți să crească și să se dezvolte• Să îi încurajeze pe ceilalți	<p>Stiluri Agresiv/Defensive</p> <ul style="list-style-type: none">• Să facă „jocuri politice” pentru a câștiga influență• Să facă pe placul persoanelor cu poziții de autoritate• Să își mențină o autoritate de necontestat• Să cultive o imagine de superioritate• Să nu pară niciodată că pierde• Să fie mai degrabă în competiție cu ceilalți decât să colaboreze

(2022) Din cercetare am adunat următoarele informații:

<p>În ceea ce privește modul în care oamenii își abordează munca, liderii și-ar dori o cultură organizațională care să încurajeze angajații:</p>	<p>Cu toate acestea, în realitate, oamenii sunt încurajați:</p>
<p>Rezultate</p> <ul style="list-style-type: none"> • Să gândească în perspectivă și să planifice • Să urmărească un standard de excelență • Să înțeleagă businessul <p>Autodezvoltare</p> <ul style="list-style-type: none"> • Să își mențină integritatea • Să le placă ceea ce fac • Să își comunice ideile 	<p>Perfecționist</p> <ul style="list-style-type: none"> • Să facă lucrurile perfect • Să pară competenți și independenți • Să persevereze, să îndure <p>Competitiv</p> <ul style="list-style-type: none"> • Să fie „învingători” • Să fie văzuți și remarcați • Să depășească performanțele colegilor
<p>În ceea ce privește modul în care oamenii interacționează între ei, liderii și-ar dori o cultură organizațională care să încurajeze angajații:</p>	<p>Cu toate acestea, în realitate, oamenii sunt încurajați:</p>
<p>Umanist-Încurajator</p> <ul style="list-style-type: none"> • Să îi ajute pe ceilalți să crească și să se dezvolte • Să îi încurajeze pe ceilalți • Să rezolve conflictele în mod constructiv <p>Afilieră</p> <ul style="list-style-type: none"> • Să folosească abilități de bună relaționare cu ceilalți • Să coopereze cu ceilalți • Să se poarte cu ceilalți într-un mod prietenos, plăcut 	<p>Convențional</p> <ul style="list-style-type: none"> • Să urmeze întotdeauna politicile și regulile • Să facă o „impresie bună” • Să se conformeze <p>Evitare</p> <ul style="list-style-type: none"> • Să își asume foarte puține riscuri • Să paseze deciziile mai sus • Să nu fie niciodată cei învinovați pentru probleme

Factori cauzali (pârghii de schimbare) – 2009 vs. 2022



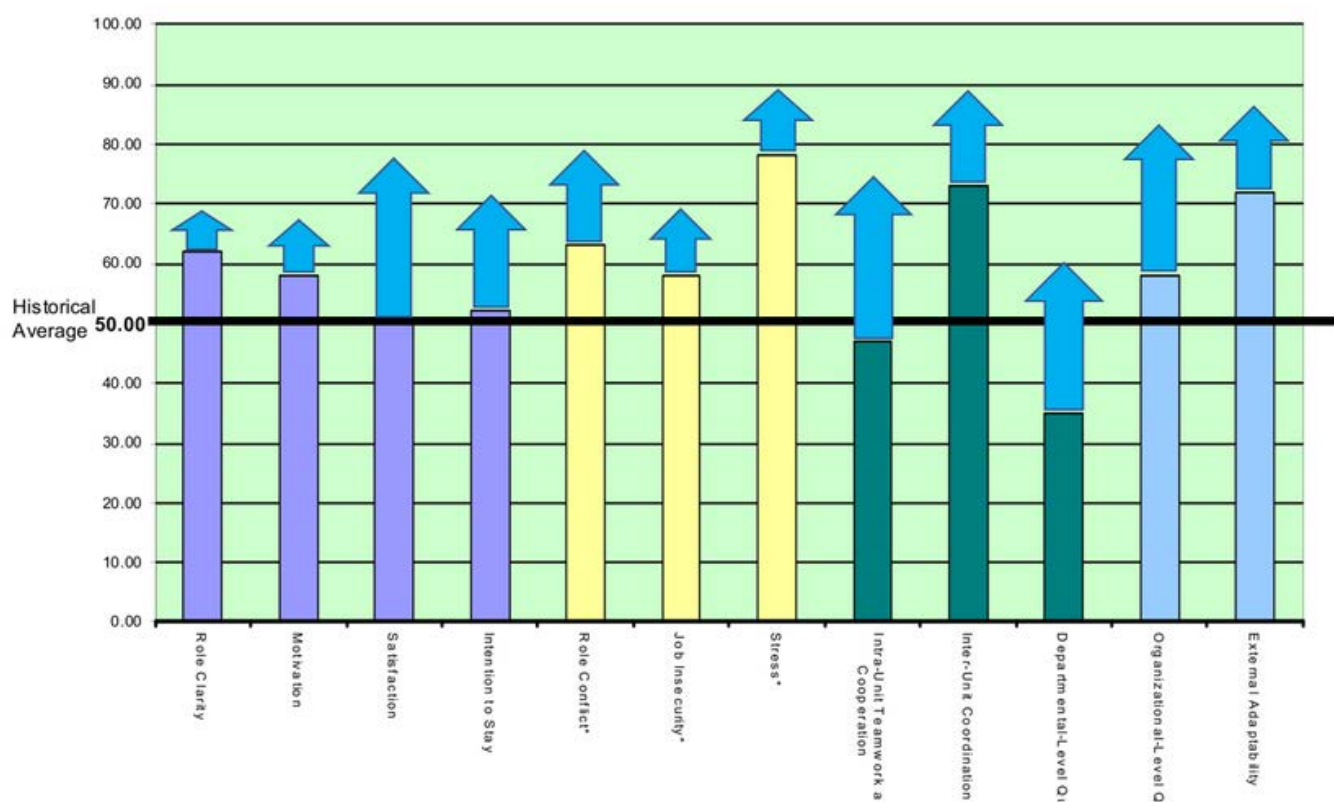
Așa cum menționam, factorii cauzali sunt acele elemente care crează norme de comportament.

Dacă oamenii se simt implicați și percep că parerea lor este relevantă, își vor asuma idei și decizii.

Dacă oamenii simt că trebuie doar să execute ce le dau șefii lor, atunci ei vor face acest lucru, dar nu vor face nimic mai mult. Dacă oamenii înțeleg direcția în care merge organizația din care fac parte, vor susține prin comportamentele lor acea direcție.

Se poate remarca o creștere semnificativă a majorității factorilor cauzali, din ce 31 măsurați, doar 4 au scăzut, restul de 27 crescând toți. Această creștere a factorilor cauzali este atribuită profesioniștilor din resursele umane care au avut încredere în rolul și în misiunea lor. Îmbunătățirea tuturor acestor dimensiuni este datorată profesionalizării funcției de HR.

Consecințele culturii – 2009 vs. 2022



Combinăția dintre factorii cauzali și cultura de organizație, adică normele de comportament, produce o serie de efecte la nivelul oamenilor, al departamentelor și, în general, pentru organizație. Și acești indicatori, 12 la număr, au înregistrat creșteri semnificative, confirmând sensul rezultatelor obținute pe celelalte dimensiuni.

Statistică

Corelație și semnificație. Termeni și definiții

Parametrii statistici pe care i-am analizat pentru datele culese din cercetare sunt corelațiile și semnificațiile.

Corelațiile

Corelația reprezintă un parametru statistic care arată în ce măsură două mărimi variază corelat, una cu cealaltă. Corelațiile au fost calculate pentru a stabili care este relația dintre normele culturale OCI și factorii cauzali OEI și dintre normele culturale OCI și consecințe.

CORELAȚIILE REZULTATE

(calculate cu coeficientul de corelație Pearson)
sunt sintetizate în tabele și pot fi de trei tipuri:

- **corelații pozitive** (reprezentate de numerele pozitive). Aceasta înseamnă că ambele mărimi variază împreună, în același sens, adică ambele cresc simultan sau ambele scad simultan.
- **corelații negative** (reprezentate de numerele negative). Aceasta înseamnă că ambele mărimi variază împreună, dar în sensuri opuse, adică atunci când una crește cealaltă scade și invers.
- **corelații zero** (reprezentate de numerele care se apropie mult de zero sau care au coeficient de semnificație mare). Aceasta înseamnă că nu se poate afirma despre cele două mărimi că sunt corelate.

Coeficientul de corelație, care poate avea valori între -1 și 1, arată măsura în care există o relație liniară între cele două dimensiuni, adică în ce măsură variația unei mărimi este explicată prin variația celeilalte mărimi.

CUM CITIM CORELAȚIILE

Corelațiile statistice nu determină cauzalitate. Deși știm relația în care cele două mărimi variază, nu știm care o determină pe cealaltă. Relațiile de cauzalitate citate în acest raport au fost determinate printr-o altă cercetare desfășurată în prealabil la nivel mondial.



Corelații pozitive

Semnul (+*) indică o corelație pozitivă semnificativă (cu Semnif.<.05) între normele culturale și factorii cauzali sau consecințe.

O corelație pozitivă indică faptul că normele culturale și factorii cauzali sau consecințele relaționează într-un mod pozitiv.

Astfel, rezultatele mai mari la normele culturale tind să fie asociate cu rezultatele mai ridicate la factorii cauzali sau la consecințe. În mod similar, rezultatele scăzute tind să fie asociate cu rezultate mai mici la factorii cauzali sau la consecințe.

Un semn dublu (**) indică o legătură foarte semnificativă (cu Semnif.<.01).

De exemplu, o corelație pozitivă între **Implicarea angajaților** (factor cauzal din cadrul structurilor) și **Umanist-Încurajator** (stil constructiv) subliniază faptul că membrii organizațiilor românești cred cu atât mai mult că se așteaptă de la ei să gândească și să se comporte într-un stil **Umanist-Încurajator**, cu cât participă mai activ la modelarea organizațiilor și contribuie la îndeplinirea obiectivelor.

Corelația pozitivă arată, de asemenea, că lipsa acestei implicări active arată faptul că membrii organizației cred cu atât mai puțin că se așteaptă de la ei să gândească și să se comporte într-un stil **Umanist-Încurajator**.

Corelații negative

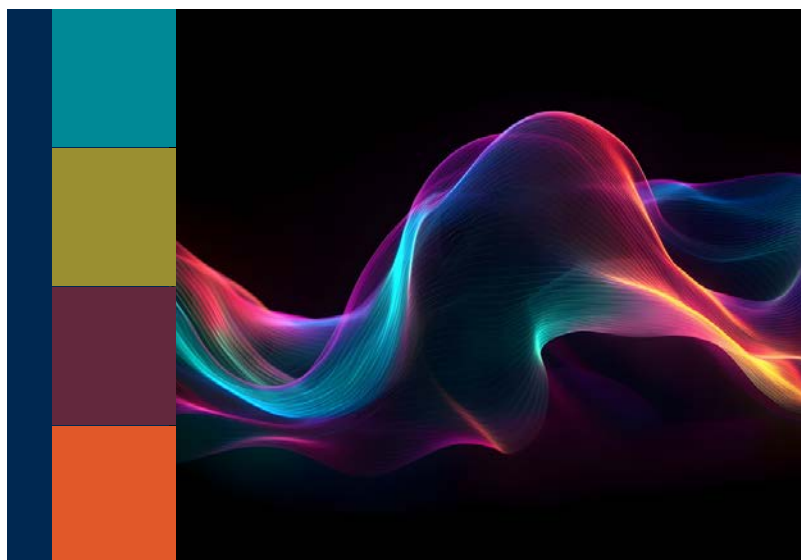
Semnul (-*) indică o corelație negativă semnificativă (cu Semnif.<.05) între normele culturale OCI și factorii cauzali sau consecințele OEI.

O corelație negativă arată că normele culturale și factorii cauzali sau consecințele relaționează în mod invers.

Astfel, rezultatele mai ridicate la normele culturale tind să fie asociate cu rezultate mai mici la factorii cauzali sau consecințelor. În mod similar, rezultatele scăzute ale normelor culturale sunt asociate cu rezultate ridicate ale factorilor cauzali și consecințelor.

Un semn dublu (**) indică o legătură foarte semnificativă (cu Semnif.<.01).

De exemplu, o corelație negativă între **Evitare** (stil Pasiv/ Defensiv) și **Satisfacție** (o consecință pozitivă la nivel individual) arată că, cu cât membrii organizațiilor românești cred mai mult că de la ei se așteaptă să afișeze un comportament de **Evitare**, cu atât mai scăzut este nivelul de **satisfacție**. În mod similar, cu cât oamenii cred mai puțin că acest comportament de **Evitare** este așteptat de la ei, cu atât mai ridicat este nivelul lor de **satisfacție**.



Corelații zero

Corelațiile zero indică faptul că nu există vreo relație semnificativă între normele culturale OCI și factorii cauzali sau între normele culturale OCI și consecințe.

Corelațiile ne semnificative pot fi rezultatul oricărei dintre aceste 3 condiții:

- 1) Nu există o legătură între normele culturale și factorii cauzali sau consecințe în interiorul organizațiilor românești.
- 2) Un nivel scăzut de variație în cadrul normei culturale și/sau în cadrul factorilor cauzali sau consecințelor. Astfel, dacă normele culturale sunt văzute în același fel de către angajații din România (la intensitate mare) sau factorii cauzali sau consecințele sunt văzute în același fel, atunci nu va exista o variație suficient de mare pe baza căreia să se facă o corelație, chiar dacă normele culturale și factorii cauzali sau consecințele au de fapt legătură între ele.
- 3) Un eșantion prea mic (cu alte cuvinte, numărul respondenților este prea mic pentru a putea avea o corelație semnificativă).

În mod consecvent, corelațiile zero ar trebui interpretate cu atenție.

Semnificația

Semnificația (calculată cu testul t sau testul Student) ne arată măsura în care relația de corelație este semnificativă sau întâmplătoare. Cu cât acest factor este mai mic, cu atât este mai mică șansa ca această relație să fie întâmplătoare.

- Dacă semnificația este mai mică decât .05 aceasta ne arată că avem o relație semnificativă între normele culturale OCI și factorii cauzali sau consecințele măsurate (există 5% șanse ca relația să fie întâmplătoare).
- Dacă semnificația este mai mică decât .01 aceasta ne arată că avem o relație foarte semnificativă între normele culturale OCI și factorii cauzali sau consecințele măsurate (există 1% șanse ca relația să fie întâmplătoare).
- Dacă semnificația este 0, există sub 1‰ șanse ca relația să fie întâmplătoare.

Analiza statistică ne arată care sunt factorii cauzali cu cel mai mare impact în cultura de organizație și care este impactul culturii de organizație în eficacitate (consecințe).

Tabelele de corelații pot fi folosite ca ghid de prioritizare și de intervenție, dar influența factorilor cauzali generează impact diferit și se ajustează de la o organizație la alta. Listele de corelații din acest raport sunt generale și agregate din datele colectate de la organizațiile participante la cercetare și principalul lor scop este să demonstreze că modelul teoretic cu care operăm este aplicabil și pentru organizațiile românești.

Corelațiile rezultatelor din cercetare

31 de factori cauzali corelați cu 12 stiluri / norme comportamentale pe care le generează

■ N/S

-/+***, SIG. sub 0.001

-/+**, SIG sub 0.05

-* , SIG sub 0,01

		Ora 1	Ora 2	Ora 11	Ora 12	Ora 3	Ora 4	Ora 5	Ora 6	Ora 7	Ora 8	Ora 9	Ora 10
		Umanist-Incurajator	Afilier	Rezultate	Auto-dezvoltare	Aprobator	Conventional	Dependent	Evitare	Opozitie	Putere	Competitiv	Perfectionist
Misiune & Filosofie	Articularea misiunii	+++	+++	+++	+++		*	*	---	---			
	Orientare clienti	+++	+++	+++	+++				**				

Structuri	Influența totală	+++	+++	+++	+++		---	---	---	---	---		
	Distribuția influenței							*					
	Împunerea	+++	+++	+++	+++			**	+++	**			
	Implicarea angajaților	+++	+++	+++	+++		---	---	---	---	**	*	**

Sisteme	Recrutare și selecție	+++	+++	+++	+++		---	---	---	---	**	**	**
	Training și dezvoltare	+++	+++	+++	+++		---	---	---	---	**	*	*
	Respect pentru membri	+++	+++	+++	+++	*	---	---	---	---	---	---	---
	Corectitudinea evaluărilor	+++	+++	+++	+++		---	---	---	---	**	*	**
	Utilizarea recompenselor	+++	+++	+++	+++		---	**	---	---	**		---
	Utilizarea pedepselor	---	---	---	---	**	+++	+++	+++	+++	+++	+++	+++

Tehnologie (job design)	Autonomie	+++	+++	+++	+++		---	**	---	**			*
	Varietatea abilităților	+++	+++	+++	+++				---	*			
	Feedback	+++	+++	+++	+++				**	*			
	Identitatea sarcinii:	+++	+++	+++	+++				*				
	Semnificație				*								
	Interdependență												

Leadership Aptitudini / Calități	Comunicarea spre nivelurile inferioare	+++	+++	+++	+++	**	**	**	---	---	**	**	*
	Comunicarea spre nivelurile superioare	+++	+++	+++	+++	**	---	---	---	---	---	---	**
	Comunicarea pentru învățare	+++	+++	+++	+++	**	---	---	---	---	---	---	---
	Baze personale de putere	+++	+++	+++	+++			*	---	---	*		
	Baze organizaționale de putere						*	*	*		*		+++
	Facilitarea interacțiunii	+++	+++	+++	+++		---	---	---	---	**	*	**
	Facilitarea sarcinilor	+++	+++	+++	+++		**	**	---	---	**		**
	Accentuarea obiectivelor	+++	+++	+++	+++		**	**	---	---	**		
	Considerație	+++	+++	+++	+++		---	---	---	---	---	---	---

Corelațiile rezultatelor din cercetare

12 stiluri corelate cu 12 consecințe pe care le generează

■ N/S

-/+***, SIG. sub 0.001

-/+**, SIG sub 0.05

-*, SIG sub 0,01

		Ora 1	Ora 2	Ora 11	Ora 12	Ora 3	Ora 4	Ora 5	Ora 6	Ora 7	Ora 8	Ora 9	Ora 10
		Umanist-Incurajator	Afilieri	Rezultate	Auto-dezvoltare	Aprobator	Conven-tional	Dependent	Evitare	Opozitie	Putere	Competitiv	Perfec-tionist
Consecințe pozitive la nivel individual	Claritatea rolurilor	+++	+++	+++	+++				***	*			
	Motivatia	+++	+++	+++	+++			*	***	***			
	Satisfactia	+++	+++	+++	+++		**	**	***	***	**		*
	Intentia de a ramane	+++	+++	+++	+++		*	**	***	**			
Consecințe negative la nivel individual	Conflictul de rol	***	***	***	***	**	+++	+++	+++	+++	+++	+++	+++
	Nesiguranța postului	***	***	**	***		**	**	+++	+++	+++	**	+++
	Stress	***	***	**	***		**	**	+++	+++	*		**
Consecințe la nivel de grup	Munca în echipă și cooperarea în interiorul echipei	+++	+++	+++	+++	**	***	***	***	***	***	***	***
	Coordonarea între echipe	+++	+++	+++	+++	*	**	***	***	***	**	***	
	Calitatea la nivel de departament	+++	+++	+++	+++				***	**			
Consecințe la nivel organizational	Calitatea la nivel de organizatie	+++	+++	+++	+++			*	***	**			
	Adaptabilitatea la mediul extern	+++	+++	+++	+++				***	**			

Concluzii

Sumarul concluziilor ar putea suna astfel:

Mediul organizațional din România devine din ce în ce mai occidental

Există o evoluție evidentă a organizațiilor în ultimii ani și aceasta se datorează profesionalizării HR-ului în România

A fost efectuată o schimbare de mentalitate evidentă: mentalitatea hipercompetitivă este înlocuită de mentalitatea constructivă

Mediul organizațional din România este din ce în ce mai performant (cu mențiunea că afirmația este valabilă în cazul organizațiilor preocupate de fenomenul culturii de organizație, indiferent dacă aceste organizații au o cultură mai constructivă sau mai pasiv-agresivă)

Șefii anilor 2000 s-au transformat în lideri în prezent (bazele puterii personale au crescut semnificativ și a scăzut dimensiunea folosirea predepselor)

Diferența dintre aspirații (cultură ideală) și normele de comportament existente în organizații (cultură curentă) este mult mai aproape să se închidă cu efort mult mai mic decât a fost efortul necesar pentru a ajunge de la normele de comportament din 2009 la cele din 2022.

Există câteva aspecte care au, în continuare, impact critic la nivelul mentalității oamenilor din organizații. Înțelegerea acestora și lucrul cu ele va produce următorul salt la nivelul mentalității oamenilor din organizații și, pe cale de consecință, la nivelul întregii societăți.

Sunt 2 aspecte majore asupra cărora este necesară intervenția:

1. Orientarea spre
Rezultate

2. Consolidarea aspectelor
de Job Design

1. Orientarea spre Rezultat

Dintre toate cele 12 stiluri, orientarea spre Rezultat este singurul stil care nu a înregistrat vreo modificare din 2009 până în 2022. Deși, în mod normal, în analizele statistice constantele nu sunt ceva ce atrag atenția, în acest caz particular, semnalul este extrem de puternic. Ca dimensiune, orientarea spre Rezultat este un stil care se regăsește în zona medie spre ridicat, pe percentila 70. Cu alte cuvinte, organizațiile din România sunt mai orientate spre rezultat decât 70% dintre organizațiile din baza de normare, formată din organizații din toată lumea.

Deși mesajul este unul cât se poate de optimist, nemișcarea acestui stil și a normelor de comportament asociate lui, și înțelegerea orientării spre Rezultat atât în contextul datelor din 2009 dar și în contextul datelor din 2022 vine cu nevoia de a înțelege mai profund această dimensiune. Cu alte cuvinte, oamenii din organizațiile din România sunt foarte mult axați pe a munci, pe a face treabă, pe a-și duce sarcinile la îndeplinire și mai puțin pe a avea preocupare pentru scopul sau rostul lucrurilor pe care le au de făcut. Diferențierea clară dintre sarcina (task) și scop sau sens, va muta filozofia de lucru a angajaților din România pe o treaptă superioară de dezvoltare, atât a angajaților, cât și a organizațiilor.

De ce facem ce facem este o explicație care trebuie dată din ce în ce mai des oamenilor din organizații de către liderii lor. Chiar dacă la nivel de conducere este evident și implicit de ce facem ceea ce facem, oamenii au nevoie să audă frecvent și explicit de la liderii lor această explicație.

2. Consolidarea aspectelor de Job design

Capitolul Job design este un capitol care, asemeni orientării spre Rezultat, a înregistrat foarte puține schimbări, puțin reprezentative. Dacă la nivel de organizații individuale corelația dintre factorii cauzali din dimensiunea Job design este evidentă cu orientarea spre Rezultat (ceea ce vedem din diagnozele de organizație pe care le realizăm), în aceasta cercetare am fost surprinși să nu găsim o corelație semnificativă.

Aastă situație ne-a determinat să ne uităm și mai profund și mai atent la date și am observat, astfel, un fenomen extrem de interesant. Lipsa de corelație între aspectele de Job design și orientarea spre Rezultat vine din lipsa de variație în date, adică din răspunsuri extrem de unitare. Simplu spus, avem de-a face cu un mușchi neantrenat. Există o resursă extrem de valoroasă pe care nu știm să o folosim în folosul nostru și al organizațiilor din care facem parte.



Cum schimbăm cultura?

Motivația noastră de a schimba ceva în organizație vine de la impactul pe care îl resimțim în lucruri care țin de buna funcționare a organizației: oameni demotivați, lipsă de cooperare, lipsă de inițiativă, etc. Greșeala fundamentală este că cel mai adesea acționăm asupra consecințelor nu asupra cauzelor care le determină. Adesea, managerii doresc să influențeze aceste aspecte dar nu înțeleg că ele sunt determinate prin deconectarea culturală a organizației de aspirațiile și valorile fundamentale ale ei și trebuie acționate cultural. Acționând asupra consecințelor, efectele sunt cel mult de scurtă durată. Spre exemplu, cel mai adesea, când managerii nu sunt mulțumiți de motivația angajaților, ei nu atribuie lipsa de motivație culturii de organizație ci își propun să regleze acest aspect prin beneficii materiale deși calea cea mai bună de a avea angajați motivați este de a crea culturi constructive.

Dacă structurile interne, sistemele, tehnologia, aptitudinile/ calitățile, misiunea și filosofia organizației sunt aliniate cu valorile acesteia, cultura curentă a organizației se va identifica în bună măsură cu cea ideală iar organizația va performa optim.

Cercetarea noastră demonstrează atât legătura dintre cultura de organizație și eficacitatea ei dar și care sunt elementele de conducere a unei organizații care au cel mai puternic impact în cultura ei. În acest fel această cercetare poate fi un manual pragmatic de schimbare organizațională. Munca de schimbare este sistematică și sistemică, adică pentru a da rezultate trebuie să atingă toate elementele sistemului și trebuie făcută consecvent și susținută pe termen lung.



Idei de îmbunătățire

Idei de pus în practică cu impact sigur
în cultura de organizație:



Vorbiți-le cu consecvență oamenilor despre viziune, despre imaginea de ansamblu

Asigurați-vă că sistemele și procesele de lucru susțin viziunea și comportamentele de care este nevoie pentru ca aceasta să se și realizeze

Implicați oamenii în deciziile care îi afectează

Identificați și vorbiți-le oamenilor despre relevanța personală în proiectele în care sunt implicați

Arătați explicit care este semnificația activităților pe care oamenii le au de făcut

Ajutați-i pe oameni să vadă și să înțeleagă impactul rezultatului muncii lor în context mai larg: asupra colegilor, asupra organizației, asupra clienților

Faceți diferența dintre sarcini și scop și vorbiți-le despre ambele, dar mai ales puneți sarcinile care sunt de executat în contextul scopului

Regândiți designul activităților și joburilor având în minte răspunsul la întrebarea: ce tip de comportament determină această măsură?

Antrenați-i pe oameni să își dea seama singuri când fac ceva bine sau greșit în munca lor și încurajați-i să se reorganizeze singuri pentru a face corecții (fără ca cineva din afară să dea feedback)

Creați-le context oamenilor să înțeleagă munca altor colegi

Creați context pentru învățare permanent. Deși procesul de învățare poate părea anevoios uneori, este singurul care consolidează stima și încrederea de sine a oamenilor

Explicați diferența dintre treabă și rezultat. A face multă treabă nu este echivalent cu a avea rezultate bune

Mituri despre cultură

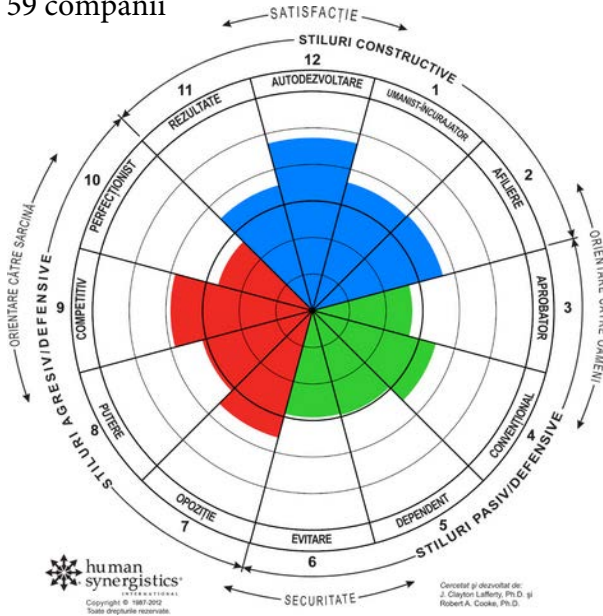
MIT	REALITATE
Specificul național determină cultura de organizație	Acolo unde există preocuparea pentru cultura de organizație, specificul național nu este semnificativ
Cultura de organizație este un dat, nu se poate măsura	Cultura de organizație se măsoară și este ceva în mișcare
Cultura de organizație este temă de resurse umane	Intervenția asupra culturii de organizație este în aria resurselor umane, dar nu se poate face schimbare fără lideri
Managementul culturii e o problemă de comunicare internă	Nu există nicio garanție că dacă spui ce vrei, se va și întâmpla astfel
Oamenii au nevoie să li se spună ce să facă	Atunci când nu este clar contextul și rostul muncii pe care trebuie să o facă, oamenii trebuie ghidați pas cu pas
„România este altfel / în industria noastră este altfel”	Odată creată, o cultură de organizație constructivă asimilează orice specific ocupațional sau național
„Nu ne trebuie diagnoză că nu avem buget pentru un proces de transformare”	Diagnoza de cultură este utilă și atunci când nu există un plan de transformare, ea îți arată vulnerabilitățile și poți interveni punctual

ANEXA

Diverse profile de culturi de organizație:

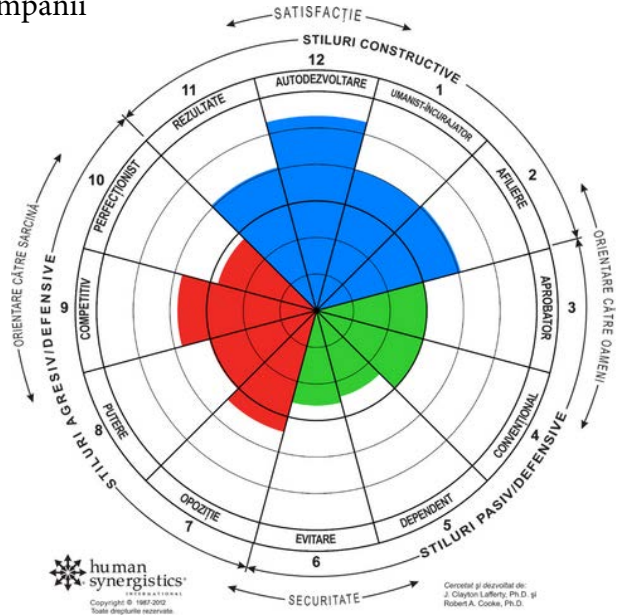
Antreprenoriat

N= 589 respondenți,
59 companii



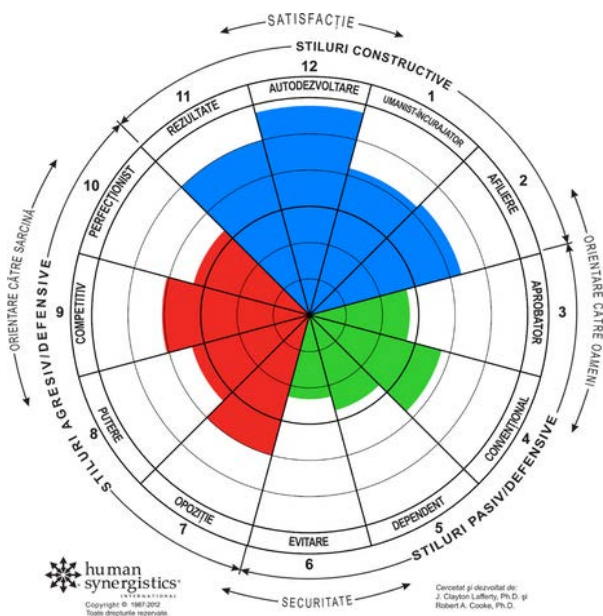
Corporate

N=726 respondenți,
73 companii



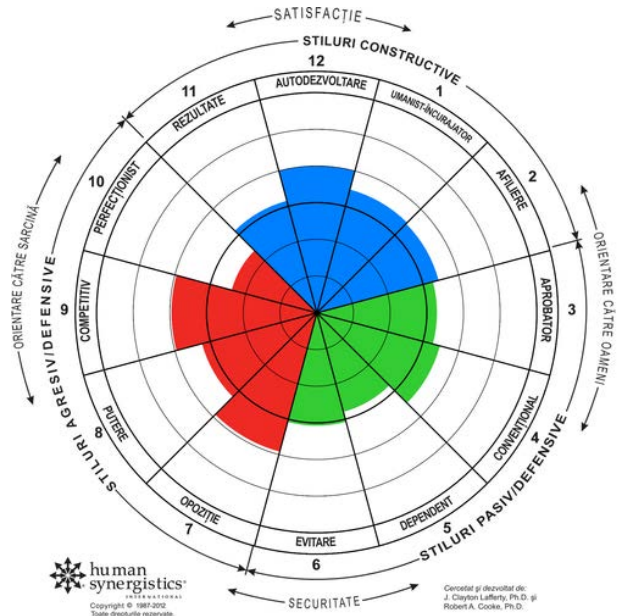
Auto services

N=51 respondenți,
5 companii



Manufacturing others

N=83 respondenți,
8 companii

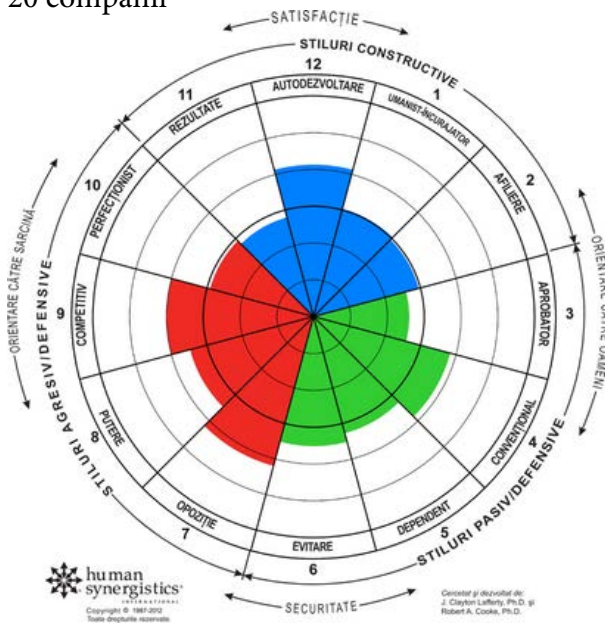


ANEXA

Diverse profile de culturi de organizație:

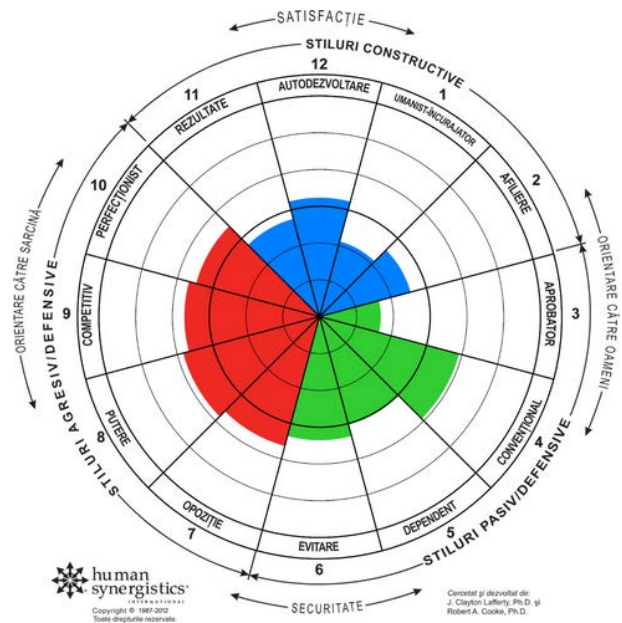
Automotive Manufacturing

N=171 respondenți
20 companii



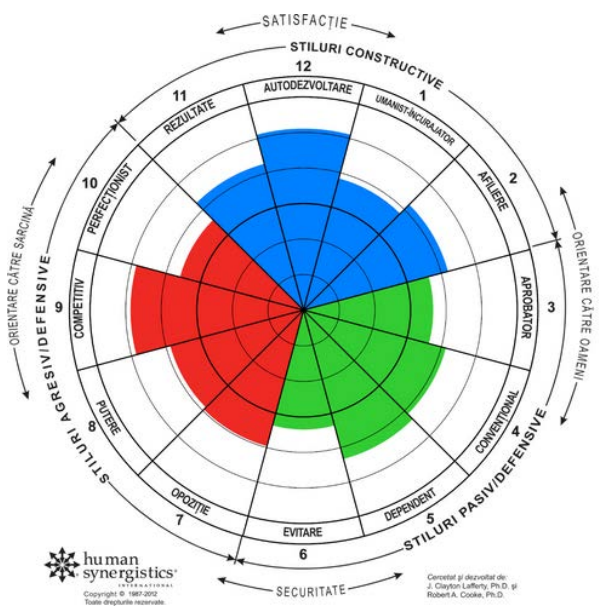
Building materials

N=37



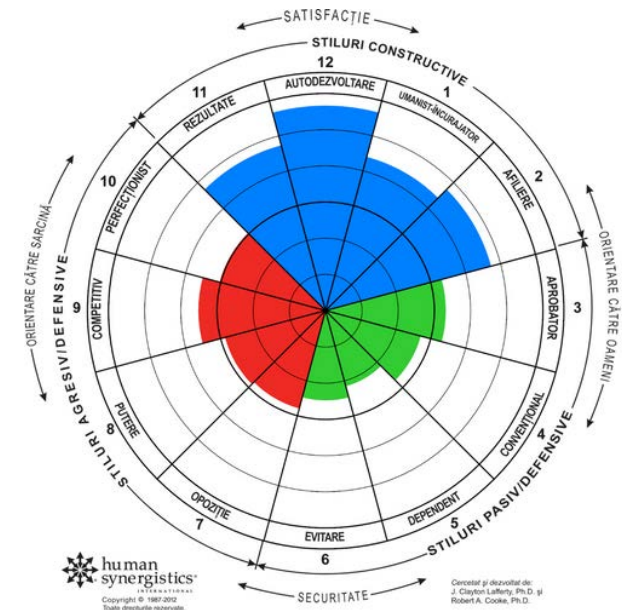
Gas & Energy

N=39



Consulting Services

N=131 respondenți,
13 companii

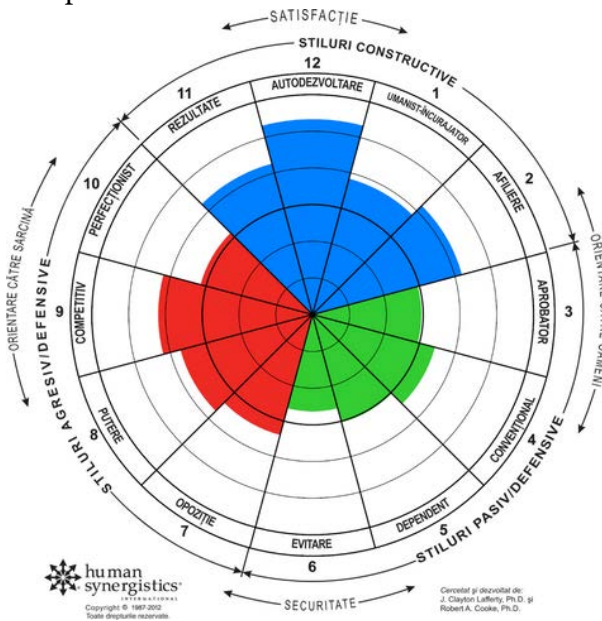


ANEXA

Diverse profile de culturi de organizație:

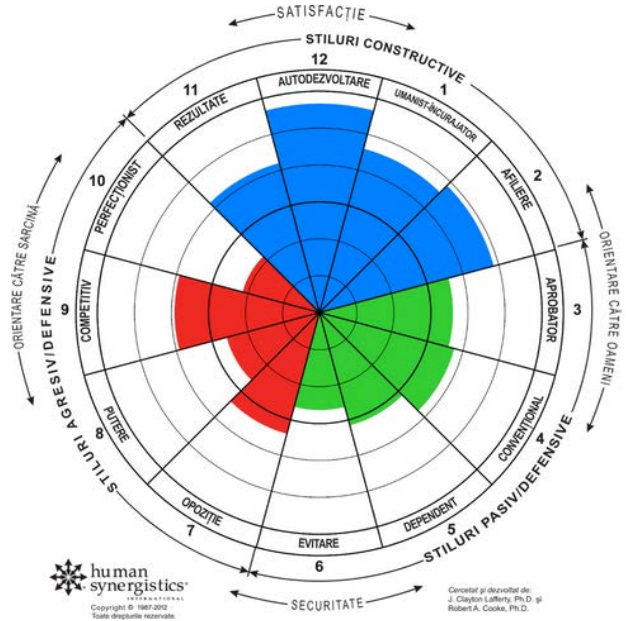
Retail & FMCG

N=109 respondenți,
11 companii



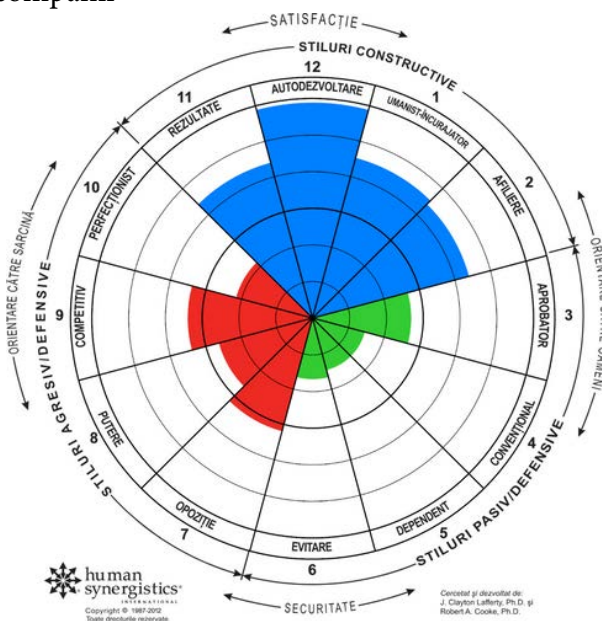
Shared Services

N=45 respondenți,
5 companii



Media & publicitate

N=77 respondenți,
8 companii

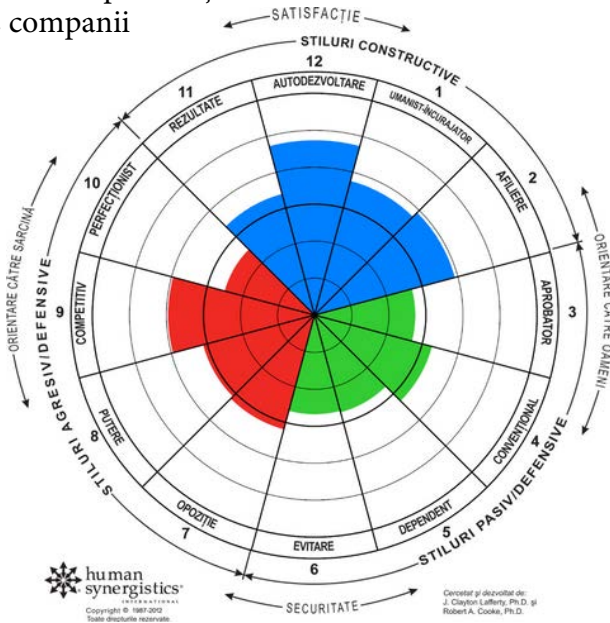


ANEXA

Diverse profile de culturi de organizație:

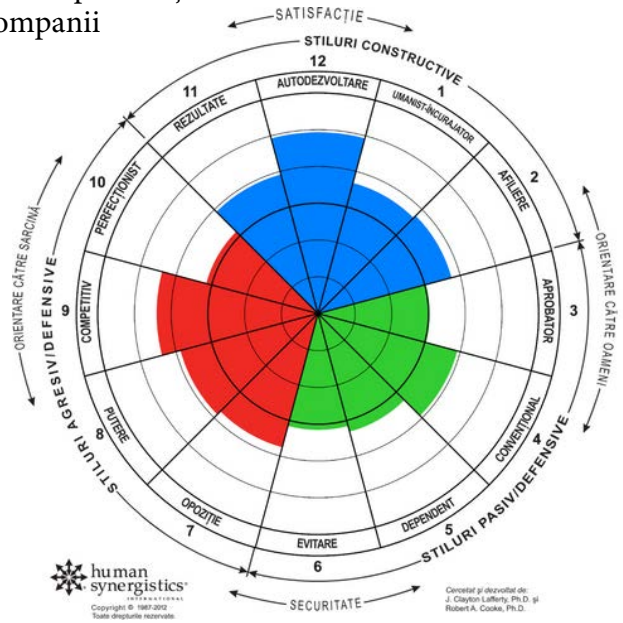
Banking & Leasing

N=124 respondenți,
12 companii



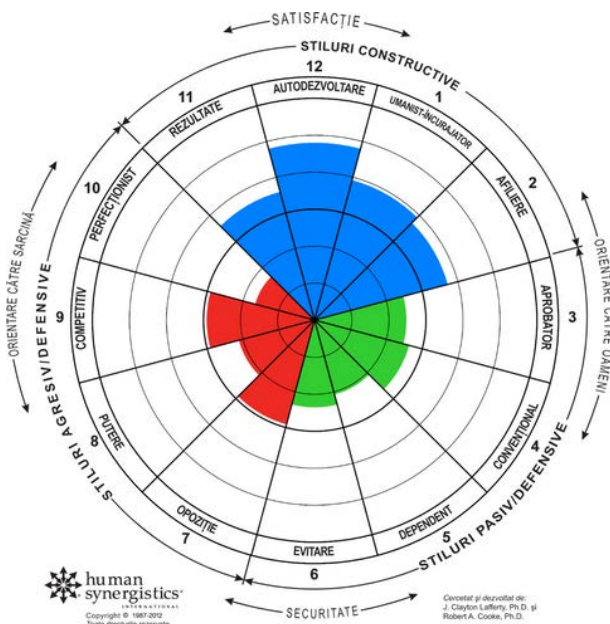
Insurance

N=60 respondenți,
6 companii



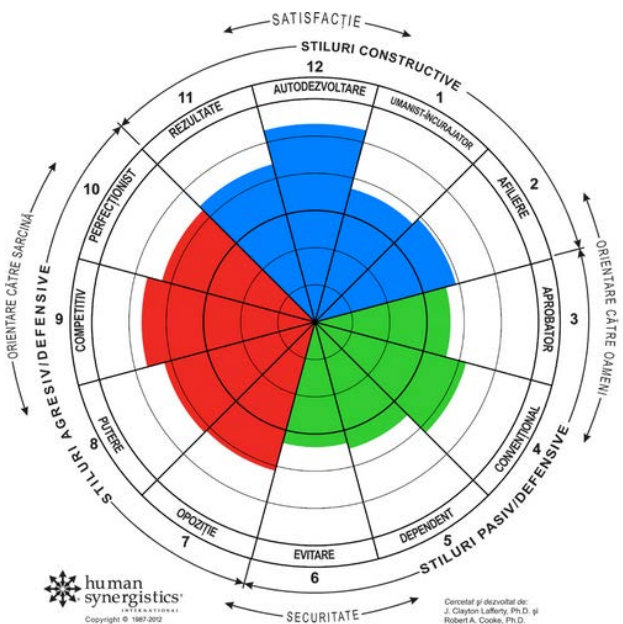
IT

N=279 respondenți,
27 companii



Small Business & altele

N=220 respondenți,
21 companii





culturaorganizationala.ro



021 316 87 43



info@humansynergistics.ro

Cultură Organizațională

Powered by Human Synergistics România

Despre noi ▾ Diagnoză cultură ▾ Impact Lideri ▾ Know How ▾ Cultura la zi  RO ▾

Contactează-ne

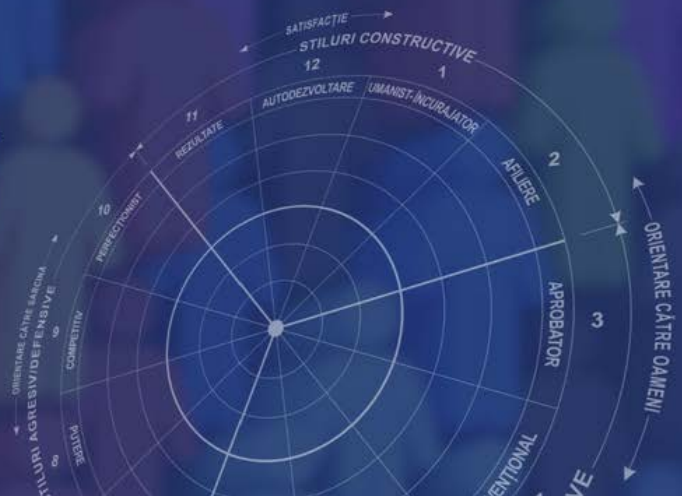


Ce fel de organizație conduci?

Simți că organizația ta merge bine, dar vrei să treci la nivelul următor? Cultura determină cum se iau deciziile în organizație, ce facem în situații noi, cum ne purtăm unii cu alții. Ea poate să te ajute sau să îți pună bețe în roate.

Măsoară-ți cultura și află cum stai ca să știi cum mergi mai departe.

Află mai multe



Changing the World -
One Organisation at a Time



human
synergistics®
ROMANIA