

Cultura organizațională a unităților de învățământ preuniversitar

CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ - GENERALITĂȚI

Succesul individual într-o organizație depinde, pe de o parte, de **competențele, abilitățile și deprinderile personale**, care facilitează accesul la atingerea obiectivelor profesionale,

Iar pe de altă parte,

De oamenii cu care lucrează și organizația în care se integrează

Este important ca, atunci când ne stabilim obiectivele profesionale să evaluăm șansele în raport cu imaginea organizației, activitățile ce se desfășoară în cadrul acesteia, elementele de cultură, specifică fiecărei organizații în parte.

Cultura organizațională este o problemă care a adus în atenția managementului problema rolului activ a resursei umane în organizație.

După 1980, în SUA, s-au impus studiile în zona managementului cultural, care atrag atenția asupra faptului că, excelența într-o organizație este rezultatul cumulat al modului colectiv în care oamenii au învățat să gândească, să simtă și să acționeze.

CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ - GENERALITĂȚI

Problemă:

Încercăm în continuare să vedem

- ce este cultura organizațională
- Cum se formează cultura într-o organizație,
- Care sunt elementele culturii organizaționale
- Cum se transmite și cum se schimbă cultura organizațională
- Dacă felul tău de a fi și a acționa este compatibil cu specificul cultural al organizației

CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ – istorie

Sintagma cultură organizațională, sub aspect definițional, a cunoscut îmbogățiri permanente. Cu riscul simplificării, putem afirma că, de-a lungul timpului, ideea de cultură organizațională a fost privită:

1. Prin raportare la performanțele economice ale companiilor.

Theodore Syelnic, în 1957, s-a preocupat de identificarea și definirea culturii organizației, aceasta din urmă fiind privită ca un “organism social”.

Zece ani mai târziu, Anthony Jay, în lucrarea “Management and Maciavelli” susținea că “este cunoscut de ceva timp despre corporații că sunt instituții sociale cu obiceiuri și tabuuri (...) dar ele sunt și instituții politice, autoritare și democratice, pacifiste și războinice, liberale și paternaliste”.

Fără a-l nominaliza expres, conceptul de cultură cororatistă era descris de A Jay prin evidențierea diversității în ceea ce privește cadrul normativ, etic și cultural definit și/s-au predefinit într-o organizație.

CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ – istorie

2. Jean Luc Vachette, în anii 70, consemna apariția conceptului de cultură corporativă în SUA, asimilat noțiunii de cultură de întreprindere.

Vachette, în articolul “Peut-on mettre en evidence la culture de l'entreprise” din Revista franceză de gestiune, sept. Oct. 1984, nr. 47-48 scria că acest concept răspunde nevoii întreprinderilor de a mobiliza personalului astfel încât să adere la identitatea organizației.

3. La începutul anilor 80, abordările privind cultura organizațională s-au cristalizat în studii specifice care evidențiau rolul deosebit al acesteia în creșterea eficienței, performanțelor și competitivității unei companii.

Reținem operele de referință pentru acest domeniu:

Thomas Peters și Robert Waterman: “În căutarea excelenței”

William Ouchi: “Teoria Z: Cum poate business-ul american să asimileze provocarea japoneză”

Terence Deal și Allen Kennedy: “Cultura corporativă”

CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ - definiții

Câteva încercări de definire a culturii:

Cultura organizațională este:

- Personalitatea unei organizații (Mc Namara, 1997)
- O programare mentală colectivă, care deosebește pe membri unei organizații de membri altei organizații (Hofstede, 1996)
- Un model de asumții comune pe care grupul le-a învățat odată cu soluționarea problemelor, care s-au dovedit funcționale și au fost considerate valide într-o măsură suficientă pentru a fi transmise noilor membri ca fiind modul corect de a percepe și aborda probleme similare apărute ulterior (Schein, 1996)

CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ - definiții

- “un set dominant și coerent de valori împărtășite de către membri organizației, indus de mijloace simbolice” (Peters și Waterman)
- “un ansamblu de simboluri, convingeri și modele de comportament învățat, produs și recreat de oameni care își dedică energia și munca vieții unei organizații” (A. Strati)
- “implică ritualuri, simboluri și povestiri asociate unei categorii de persoane, oferind o imagine asupra credințelor și valorilor oamenilor, asupra lucrurilor care sunt importante pentru aceștia și a motivelor din spatele acestor alegeri” (C Dygert și R. A. Jacobs, 2006)
- “ansamblu al valorilor, credințelor, aspirațiilor, așteptărilor și comportamentelor conturate în decursul timpului în fiecare organizație, care predomină în cadrul său și-i condiționează direct și indirect funcționalitatea și performanțele” (Ovidiu Nicolescu și Ion Verboncu, 1999)

CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ - definiții

Sintetizând, definițiile culturii organizaționale sunt de două tipuri:

- A. **Abordări funcționale:** cultura există în fapt și este parte integrantă a organizațiilor
- B. **Abordări Interpretative:** cultura este o creație mentală

CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ - influențe

Cultura organizațională este influențată,

- pe de o parte, de personalitățile individuale,
- Pe de altă parte, de mediul social în care există și se dezvoltă

Cultura într-o organizație joacă rolul pe care personalitatea îl joacă pentru individ: acela de individualizare și conferire a unui caracter unic

Pentru a descoperi cultura unei organizații trebuie să analizezi cel puțin trei domenii:

1. Normele comportamentale
2. Normele procedurale
3. Normele cutumiale

CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ - influențe

Dacă ne referim la normele comportamentale, ar trebui, într-un demers de evaluare a culturii într-o organizație, să ne punem câteva întrebări, precum:

- Oamenii relaționează într-o organizație, se interesează unii de alții?
- Oamenii din organizație gândesc cel mai adesea pozitiv sau negativ?
- Oamenii își acordă ajutor în organizație și se bazează pe ajutor din partea administrației?
- Oamenii trăiesc un sentiment de mulțumire față de locul de muncă?
- Oamenii conștientizează și acionează în sensul satisfacerii obiectivelor organizației?

CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ - influențe

Cum răspund indivizii la solicitările liderului?

Manifestă oamenii dorință pentru perfecționare în organizație?

Dacă ne referim la normele procedurale, ne putem pune următoarele întrebări:

Există în organizație proceduri care reglementează comportamentele?

Oamenii când greșesc sunt iertați dacă își asumă erorile personale și se angajează că nu le vor mai repeta?

Oamenii sunt încurajați să identifice soluții la probleme și să încerce să rezolve problemele?

Există standarde profesionale impuse angajaților?

CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ - influențe

Cum sunt abordate și soluționate situațiile conflictuale în organizație?

Organizația operează cu strategii pe termen lung?

Există resurse în organizație care să permită îndeplinirea obiectivelor?

Dacă ne referim la normele cutumiale, ne putem pune alte întrebări precum:

Ce-i determină pe oameni să rămână în organizații?

Organizația menține legătura cu angajații care pleacă și în ce constă această legătură?

Există parteneri tradiționali ai organizației?

De ce pleacă oamenii din organizație?

CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ - structură

- **La nivelul organizației regăsim:**

- Viziune
- Atitudini
- Obiceiuri
- Mod de învățare
- Relații interumane
- Percepții
- Filosofie
- Tradiții
- Soluții
- Etică
- Emoții
- Cunoștințe
- Mecanisme decizionale
- Comportamente
- Credințe
- Nevoi
- Scopuri
- Norme
- valori

CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ - structură

Factorii externi și cei ce țin de personalitatea individului interacționează și generează o serie de potențiali factori care generează elemente de cultură și prin care explicăm dinamica organizațională:

Iată câțiva dintre aceștia:

- Misiunea organizației
- Mecanismele decizionale
- Motivația membrilor organizației de a face parte o perioadă îndelungată din organizație
- Modul de abordare a problemelor în organizație
- Tradițiile, obiceiurile și valorile promovate și transmise în organizație
- Partenerii tradiționali ai organizației
- Compatibilitatea între personalitățile individuale ale membrilor organizației
- Atmosfera la locul de muncă

CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ - structură

Toate aceste elemente componente sunt organizate pe două paliere:

1. Palierul/nivelul vizibil

- a. Produse fizice, componentele tangibile ale culturii organizaționale, ce constau în: clădiri, mobilier, mijloace fixe, arhitectură, vestimentație etc.
- b. Produse verbale, adică limbajul folosit, metafore, sloganuri, povestiri, altfel spus folclorul oricărei organizații
- c. Produse comportamentale, ce se referă la ritualuri, ceremonii, coduri interne de comportament, obiceiuri comportamentale, gesturi ce conferă apartenență la grup

2. Palierul/nivelul invizibil

- a. Valori
- b. Capacități de organizare, previzionare, comandă, execuție, control
- c. Cunoștințe
- d. Motivația și satisfacția angajaților

CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ - structură

Cultura organizațională se asimiliează și se întipărește, zi de zi, în conștiința angajatului prin:

Practici formale (nivelul salariilor, structura ierarhică, descrierea posturilor, alte politici organizaționale)

Practici informale (norme de comportament)

Ritualuri și istorioarele organizației (petreceri, ceremonii)

Umorul, jargonul, aranjamentul fizic (designul interior, arhitectura clădirilor, vestimentația-uniformă a angajaților etc)

(după Nicholas N., Audia P., Pillutla M, The Blackwell Encyclopedia of Management, second edition, vol. XI, "Organizational Behavior", Blackwell Publishing, MA, USA, 2005, p. 272)

CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ - structură

Cel mai adesea, formele de manifestare ale culturii organizaționale sunt intangibile, deci, dificil de analizat, uneori, chiar de identificat.

Ne referim aici la elemente precum: ritualuri, ceremonii sau simboluri, norme comportamentale și valori, mituri și istorioare, prestigiul și autoritate managerilor

În continuare o să definim cele mai relevante elemente, pentru a înțelege rolul fiecăruia în dezvoltarea și afirmarea unei organizații.

Valorile – în cercetările atitudinale, “valorile sunt idei în care oamenii cred, cu privire la comportamentul moral sau comportamentul corespunzător, la ceea ce este bine sau rău, de dorit sau vrednic de dispreț” (Dicționar de Sociologie, Oxford, 2003)

La nivelul organizației regăsim valori sub forma credințelor și atitudinilor promovate de cultura națională, precum și din experiența angajaților

Valorile stau la baza elaborării normelor într-o organizație

Adesea, valorile într-o organizație scot în evidență contradicții (vezi valorile sociale și cele financiare)

CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ - structură

Valorile individuale sunt cele care crează atitudinile în organizații.

Atitudinile sunt rezultatul a ceea ce gândim și simțim.

Nu întotdeauna sunt exprimate expres, de aceea le regăsim în organizație “valorificate” la nivel de umor, metafore, simboluri...

Credințe: convingerile unei persoane referitoare la o idee, un individ sau un fapt, pe care le consideră întemeiate (dicționarul de psihologie, LaRousse, 2000)

Norme: reguli de comportament.

Ele au la bază valori, credințe și atitudini.

G. Johns, în Comportament organizațional, Ed. Economică, 1998, pg. 230 face o descriere a normelor ce apar în organizație:

De loialitate, privind ținuta, de performanță, de alocare a recompenselor.

CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ - structură

Sociologic, aceste norme pot fi regrupate în două categorii:

- Norme formale: norme scrise, oficiale, de natură organizatorică
- Norme informale: reguli nescrise, care structurează relațiile și modul de organizare a activității, complementar la politica asumată a companiei

Simbolurile: “un act sau un lucru care reprezintă altceva decât el însuși”
(Dicționar de sociologie)

Oferă înțelesuri comune membrilor organizației cu privire la lucrui, persoane fapte etc.

Simbolurile, la nivelul organizației, pot fi îndreptate către exterior, cum ar fi logo-urile, uniforme, materiale grafice, sau pot fi direcționate spre interior, precum elemente de amenajare a birourilor.

Aceste tipuri de simboluri crează sens în raporturile sociale. Ordonează, dau legitimitate, simbolizează în unele cazuri puterea etc.

CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ - structură

Ritualurile și ceremoniile: constituie un adevărat folclor al organizației, menit să ofere modele de comportament pentru membri săi.

Stanciu Ș, Ionescu M.A., în lucrarea *Cultură și comportament organizațional*, Ed. Comunicare.ro, 2005, p. 46, citându-i pe Harison Trice și Janice Beyer descriu câteva tipuri de ritualuri prezente în organizația modernă. Dintre acestea exemplificăm:

- *Ritualuri de trecere* (se manifestă în cazul schimbării posturilor și, implicit, a rolurilor indivizilor în viața organizațională)
- *Ritualuri de recunoaștere* (au în vedere modalități de recunoaștere a realizărilor angajaților)
- *Ritualuri de integrare* (prin care se inițiază și se dezvoltă sentimentul de afiliere la scopul comun al grupului în organizație)
- *Ritualuri de reducere a conflictului* (modalități de control și rezolvare a situațiilor conflictuale)

CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ - modele

Toți acești factori generează ai multe tipuri de organizații

Spre exemplu, putem vorbi despre:

(preluare după Jeffrey Sonnenfeld

http://www.mapnp.org/library/org_thry/culture.htm)

Organizații cu o cultură tip “fortăreață”

În care:

- Angajații trăiesc sentimentul insecurității locului de muncă
 - Dezvoltă numeroase situații cu potențial de angajare pentru persoane cu abilități specializate
 - Se practică sistemul restructurărilor masive la intervale relativ mici
- (ex: Companiile de asigurări, marile companii auto)

CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ - modele

Organizația cu o cultură tip “academică”

- angajații sunt bine pregătiți, manifestă fidelitate față de organizație
 - Organizația oferă angajaților posibilitatea să avanseze și pune la dispoziția acestora un mediu de lucru stabil
- (ex.: mediul școlar, medical, mari corporații)

Organizații cu o cultură tip “club”:

- Se înregistrează o preocupare deosebită pentru integrarea angajaților în grup
- Se valorizează fidelitatea și se recompensează vechimea în organizație
- (Ex.: organizații militare, firme de avocatură)

CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ - modele

Organizația cu o cultură tip “echipa de baseball”:

- Angajații au avantajul că sunt specializați în domenii foarte căutate pe piața forței de muncă, ceea ce le conferă libertate de mișcare
- Activitatea se bazează foarte mult pe creativitate și spirit de echipă

(Ex.: organizații în domeniul consultanței și investițiilor bancare, publicitate)



**CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ
A UNITĂȚILOR DE ÎNVĂȚĂMÂNT
LICEAL DIN JUDEȚUL NEAMȚ DIN
PERSPECTIVA TIPOLOGIEI LUI
HOFSTEDE**

Dimensiunile culturii lui Hofstede sunt exprimate printr-o serie de 4 categorii dihotomice de termeni, după cum urmează:

- distanța față de putere (mare-mică);
- colectivism-individualism;
- masculinitate-feminitate;
- evitarea incertitudinii (ridică-tă-scăzută).

(G. Hofstede, G. J. Hofstede, M. Minkov, *Managementul structurilor multiculturale: Software-ul gândirii*, București, Editura Economică, 1996)



În urma recenziei literaturii de specialitate și a analizei opiniilor directorilor intervievați din liceele supuse analizei, ipotezele stabilite sunt:

- **H₁:** Percepția cadrelor didactice cu privire la variabila "*distanța față de putere*" este semnificativ apreciată ca fiind mică.
- **H₂:** Percepția cadrelor didactice cu privire la variabila "*colectivism-individualism*" este semnificativ orientată către colectivism.
- **H₃:** Percepția cadrelor didactice cu privire la variabila "*masculinitate-feminitate*" este semnificativ apreciată ca fiind masculină.
- **H₄:** Percepția cadrelor didactice cu privire la variabila "*evitarea incertitudinii*" este semnificativ apreciată ca fiind orientată către certitudine.
- **H₅:** Există diferențe semnificative de percepție cu privire la cele 4 dimensiuni ale culturii organizaționale între membrii colectivității cadrelor didactice din mediul liceal din județul Neamț, grupate după diferite criterii: tipul unității, aria curriculară.

- Distanța față de putere -
Aceasta indică măsura în care o entitate acceptă și așteaptă ca puterea în cadrul instituțiilor și organizațiilor să fie distribuită inegal. Mai specific, distanța puterii este asociată cu gradul de centralizare a autorității și cu întinderea conducerii autocrate.



- Colectivism/individualism -
Individualismul este opusul colectivismului și descrie măsura în care persoanele sunt integrate în grupuri. Acolo unde individualismul este ridicat, oamenilor le pasă numai de ei înșiși și de membrii familiei lor, dorind ca rudele lor să fie interesate de ei și să le fie loiali. Membrii societăților individualiste plasează accentul pe respectul de sine; membrii culturilor colectiviste acordă o mare importanță integrării în armonia grupului și salvării aparențelor.



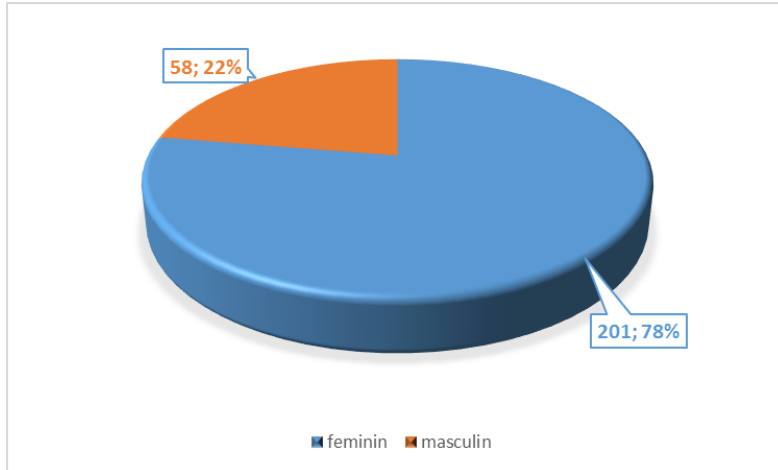
- Masculinitate-feminitate -
*Reflectă măsura în care
valorile dominante în
societate sunt alcătuite din
"bărbați" - valori cum ar
fi: afirmarea, achiziția de
bani și bunuri, precum și
nepăsarea față de ceilalți.
Societățile masculine, de
asemenea, definesc rolul
genului mult mai rigid
decât societățile
"feminine".*



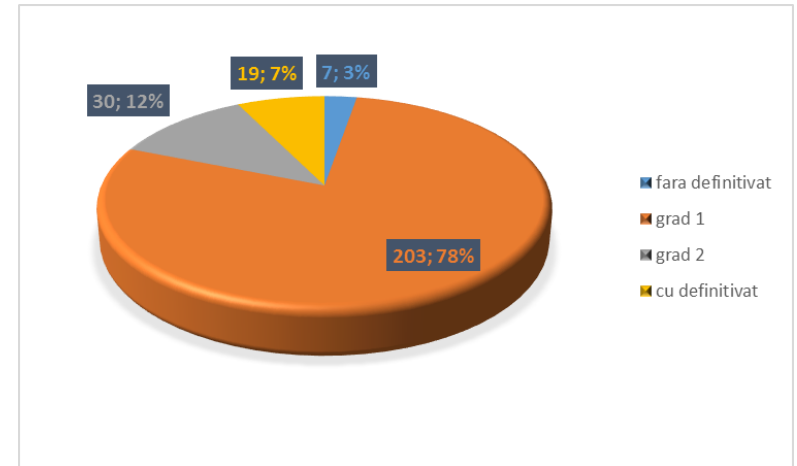
- Evitarea incertitudinii - *Acest factor măsoară gradul în care oamenii în cadrul societății se simt amenințați de situațiile ambigue și măsura în care ei încearcă să evite situațiile nestructurate prin obținerea unei cariere sigure, stabilirea unor roluri mai formale, respingând ideile și comportamentul deviat, precum și acceptarea posibilității adevărului absolut. Un grad înalt de evitare a incertitudinii indică faptul că oamenii doresc să controleze viitorul. Acest lucru este asociat cu a fi dogmatic, autoritar, tradițional și superstițios.*



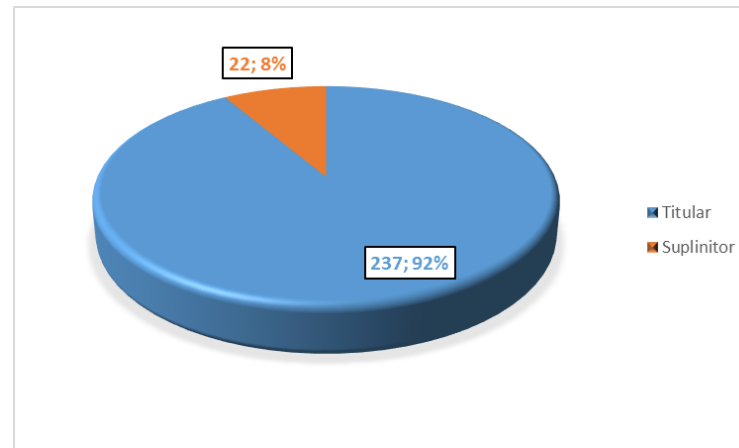
CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ A UNITĂȚILOR DE ÎNVĂȚĂMÂNT LICEAL DIN JUDEȚUL NEAMȚ DIN PERSPECTIVA TIPOLOGIEI LUI HOFSTEDE



Structura eșantionului după genul respondenților

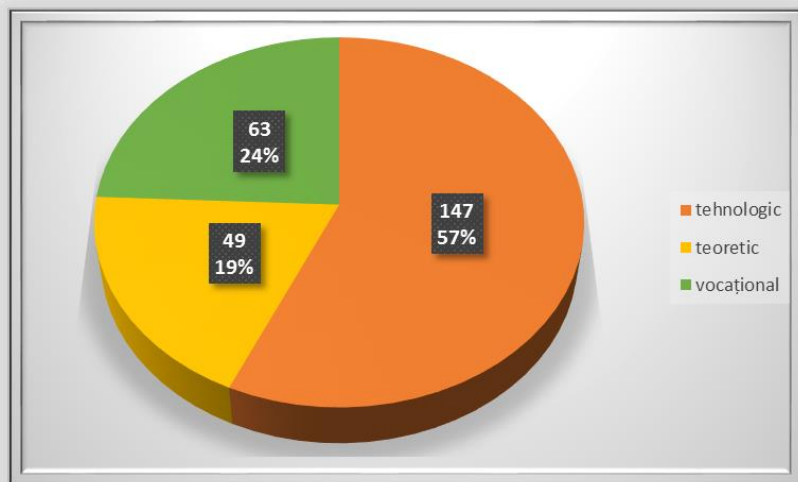


Structura eșantionului după gradul didactic al respondenților

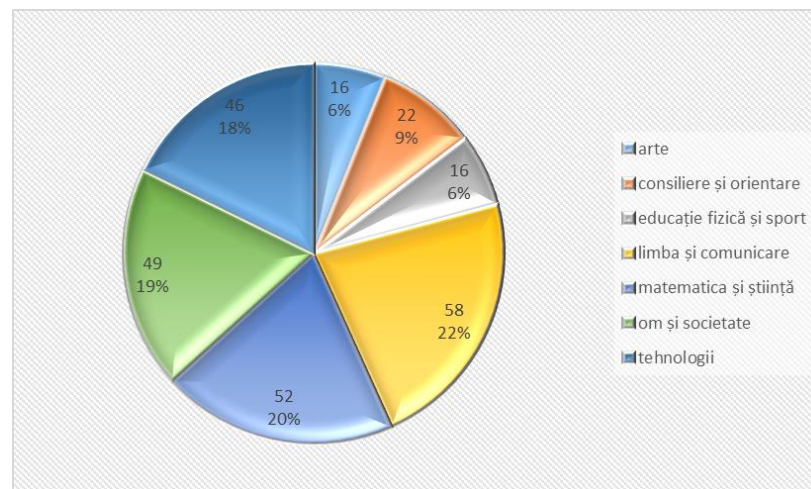


Structura eșantionului după statutul respondenților

CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ A UNITĂȚILOR DE ÎNVĂȚĂMÂNT LICEAL DIN JUDEȚUL NEAMȚ DIN PERSPECTIVA TIPOLOGIEI LUI HOFSTEDE

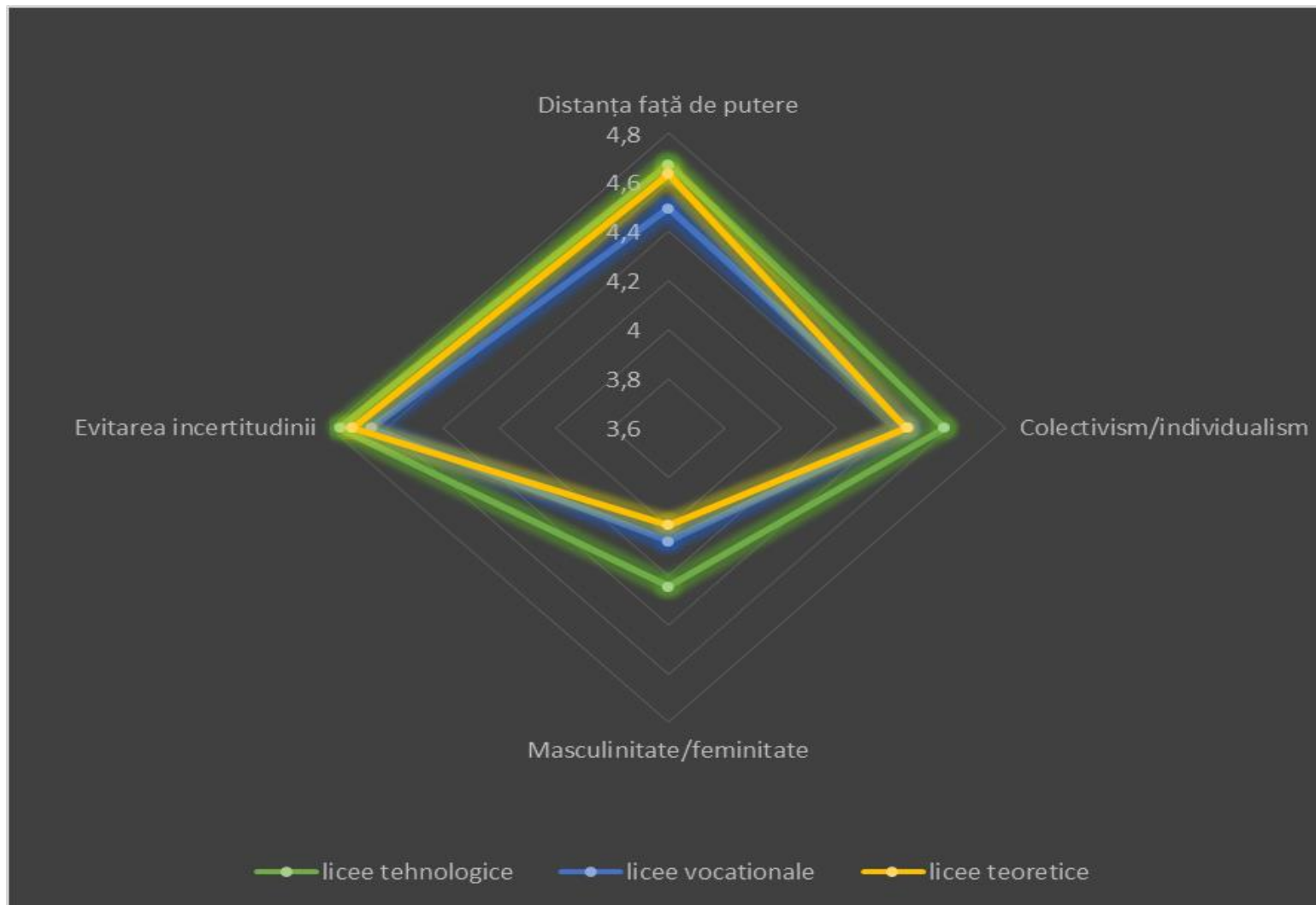


Structura eșantionului
după tipul unității de
învățământ



Structura eșantionului după aria
disciplinelor predate de către
cadrele didactice

**CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ A UNITĂȚILOR DE ÎNVĂȚĂMÂNT LICEAL DIN JUDEȚUL NEAMȚ
DIN PERSPECTIVA TIPOLOGIEI LUI HOFSTEDE**



Percepția cadrelor didactice cu privire la dimensiunile culturii organizaționale în liceele din județul Neamț

VA MULTUMIM PENTRU ATENTIE ! ☺

