

Știm precis din cercetare că organizațiile cu culturi constructive funcționează mai bine și ating mai ușor rezultate, fiind mult mai profitabile pe termen lung.

Cu toate acestea, **85% dintre organizațiile din lume au culturi defensive, potrivnice performanței.**

**100% din populația lumii știe că fumatul daunează.**

După ani de cercetare știm că fumatul este dăunător și letal atât pentru noi cât și pentru cei din jur.

Cu toate acestea, **70% din populația României fumează.**

**80% dintre pacienții care au fost diagnosticați cu cancer pulmonar și care supraviețuiesc, se reapucă de fumat.**

## Cultura organizațiilor românești

**De ce continuăm să facem unele lucruri  
deși știm bine că ele ne fac rău?**

Poate pentru că binele este mai greu de făcut decât răul, cere efort, voință și responsabilitate. Poate pentru că suntem totdeauna capabili să găsim o explicație pentru care răul nu este atât de rău. Toți fumătorii au, fie ei, fie prietenii lor, o mătușă care a murit la 84 de ani fumând 2 pachete de Carpați pe zi.

Capacitatea de a ne feri de mesaje care nu ne plac este uriașă și ne duce la disonanța între ce afirmăm și ce practicăm.

## Cercetarea Națională Human Synergistics România

**Rezultate parțiale  
Februarie 2009**

În organizații, numim acest fenomen **deconectare culturală**. Este o diferență semnificativă între ceea ce organizațiile afirmă că este dezirabil să se întâmple pentru a-și atinge obiectivele și cum se întâmplă lucrurile în realitate.

Acesta este motivul pentru care vrem să vă arătăm legături precise pe care puteți acționa pentru a obține rezultate cu impact în cultura de organizație, atât pe termen scurt cât și de durată.

Acest document este similar unui buletin de analize. Oricât de mult am încercat să îl umanizăm și să îl facem pe înțeles, este posibil ca unii termeni să vă creeze confuzie. Puteți folosi adresa de email [iuliana@humansynergistics.ro](mailto:iuliana@humansynergistics.ro) pentru a vă clarifica.

Mulțumim tuturor organizațiilor care ne-au ajutat cu date!  
Human Synergistics România

Cercetare realizată de Iuliana Stan, sociolog, consultant cultură de organizație  
cu sprijinul Letiția Constantin, sociolog, consultant și Adrian Stanciu, consultant

# Cercetarea Națională Human Synergistics

## Cultura organizațiilor românești

*Cercetarea a fost realizată în perioada iulie-septembrie 2008.*

*Selecția organizațiilor a fost făcută aleator.*

### *Scopul cercetării*

1. Identificarea unui model de lucru și de funcționare specific organizațiilor din România
2. Stabilirea unui **benchmark național** pentru cultura de organizație

### *Obiectivele cercetării*

1. Să vedem cum arată organizațiile din România pentru a oferi comunității de resurse umane o imagine față de care să poată face comparații din punct de vedere al culturii de organizație.
2. Să determinăm relația de cauzalitate și corelațiile dintre **climat** (factori cauzali, consecințe) și **cultură** de organizație.  
*(Aceste obiective sunt prezentate în acest raport cu rezultate parțiale.)*
3. Să oferim informații pragmatice comunității de resurse umane din România pentru înțelegerea mecanismului organizațional.
4. Să înțelegem consecințele pe care le implică tipul de cultură de organizație din România și să putem face recomandări de îmbunătățire.  
*(Obiectivele de mai sus vor fi prezentate în raportul final, detaliat, și în evenimente publice organizate de Human Synergistics România. Raportul final va fi prezentat în luna aprilie 2009.)*

### *Metodologia*

Investigație cantitativă pe bază de chestionare autoadministrate. Din fiecare organizație participantă am cules 10 seturi de date reprezentative pentru tema cercetării. Selecție aleatoare 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).

[www.humansynergistics.ro](http://www.humansynergistics.ro)

## Caracteristicile companiilor participante la cercetare

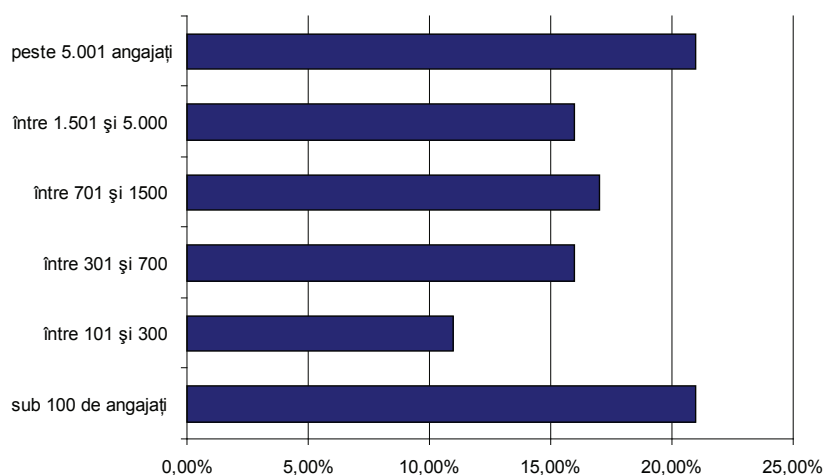
### I. Dimensiunea organizațiilor participante:

- a. 21% sub 100 de angajați
- b. 11% între 101 și 300 de angajați
- c. 16% între 301 și 700 de angajați
- d. 17% între 701 și 1500 de angajați
- e. 16% între 1501 și 5000 de angajați
- f. 21% peste 5001 angajați

La cercetare au participat 155 de organizații românești.

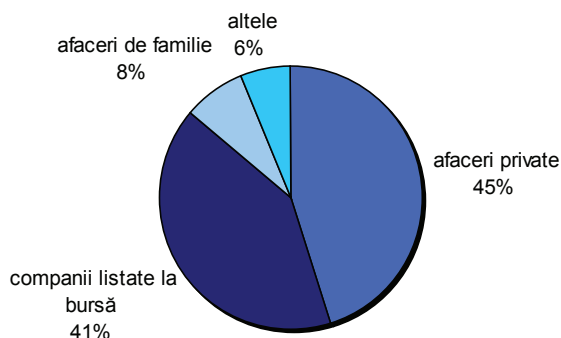
Total respondenți: 1550

Rezultate valide: 1470



### 2. Statutul legal al organizațiilor:

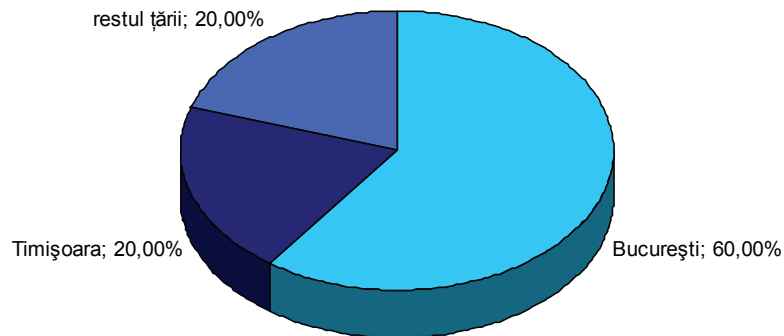
- a. 45% afaceri private
- b. 41% companii listate la bursă
- c. 8% afaceri de familie
- d. 6% altele



## Changing the World—One Organization at a Time®

### 3. Distribuția geografică: au participat la cercetare organizații din peste 20 de județe, astfel:

- a. 60 din București,
- b. 20 din Timișoara,
- c. restul de 75 de organizații sunt din alte 20 de orașe din țară



### 4. Tipul industriei: au participat la cercetare organizații din peste 30 de industrii, dintre care amintim:

- ind. auto
- producție
- ind. alimentară
- IT & C
- ind. farmaceutică
- electronice
- media și publicitate
- consultanță și training
- ind. bancară
- inginerie
- construcții
- imobiliare
- medicină
- linii aeriene
- energie-petrol
- turism
- altele

### 5. Departamentele din care am cules date pentru cercetare sunt diverse:

- vânzări
- operațiuni
- resurse umane
- producție
- cercetare și dezvoltare
- servicii clienți
- calitate
- marketing
- financiar-contabil
- IT
- tehnic
- transport
- altele

## Ce am măsurat? Cum am măsurat?

Cercetarea s-a desfășurat pe două coordonate: **climat** și **cultură** de organizație. Pentru fiecare dintre aceste două dimensiuni am folosit un model conceptual care are la bază 30 de ani de cercetare internațională și este aplicat de 5 ani și în organizații din România. Cele două dimensiuni - **climat** și **cultură** - au fost investigate cu două instrumente cantitative descrise mai jos. Chestionarele au fost autoadministrate și sunt validate pentru România.

### CULTURĂ

#### Studiul de cultură organizațională

##### OCI® – Organizational Culture Inventory®

- 120 de afirmații care descriu stiluri de atitudini și comportamente specifice pentru 12 tipuri de cultură organizațională
- 12 afirmații sumarizatoare care măsoară consecințele modelelor de cultură organizațională identificate de respondenți

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 eficace 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. *OCI este 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 țintelor de schimbare.

**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).

**CUM** se întâmplă lucrurile în organizație?

*Din cercetare, relația cultură-climat arată că percepția asupra anumitor factori de climat, cum ar fi structuri sau sisteme, îi face pe angajați să înțeleagă ce se așteaptă de la ei (**cultura**). Aceste norme și așteptări, în schimb, generează consecințe și atitudini cum ar fi motivație sau lucru în echipă.*

[www.humansynergistics.ro](http://www.humansynergistics.ro)

### CLIMAT

#### Studiul de eficacitate organizațională

##### OEI – Organizational Effectiveness Inventory®

- 128 de întrebări referitoare la parametrii operaționali de conducere a unei organizații (elemente de climat, de satisfacție și consecințe)

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 mășurați 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.

**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.

**DE CE** se întâmplă așa? Cu ce **CONSECINȚE?**

## Cultura de organizație

### Concepte Human Synergistics

- Concepte folosite
  - Cultura organizațională
    - Circumplex OCI pag 6
    - Norme culturale pag 6
- How Culture Works pag 8
  - Climat organizațional
    - Factori cauzali pag 10
    - Consecințe pag 12

## Conceptele folosite și descrierea lor 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 921 de subunități - 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).

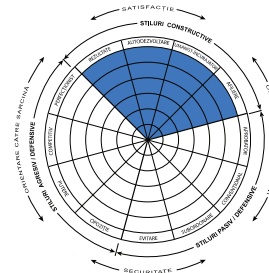
#### Normele culturale măsurate de studiul OCI

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**.

[www.humansynergistics.ro](http://www.humansynergistics.ro)

## NORMELE CULTURALE CONSTRUCTIVE

(Încurajează comportamentele orientate pe satisfacție)



**(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).

**(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.

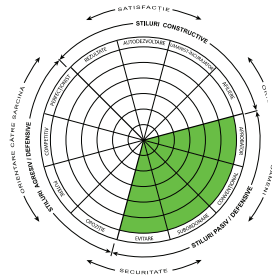
**(1:00) Cultura de tip umanist-încurajator** este specifică organizațiilor care sunt conduse participativ, axate pe individ. Se așteaptă ca angajații acestor organizații să ofere sprijin, să fie constructivi și deschiși în relațiile dintre ei. O cultură de tip umanist conduce la performanță asigurând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

**(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.

# Changing the World—One Organization at a Time®

## NORMELE CULTURALE PASIV/DEFENSIVE

(Încurajează comportamente orientate către oameni/ securitate)



**(3:00) Cultura de tip aprobator** descrie organizațiile în care sunt evitate conflictele iar relațiile interpersonale sunt amabile 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.

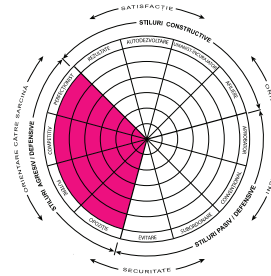
**(4:00) Cultura de tip convențional** este specifică organizațiilor conservatoare, tradiționale și controlate birocratic. Se așteaptă ca angajații acestor tipuri de organizații să se conformeze, să urmeze regulile și să facă o impresie bună. O cultură de tip tradiționalist poate deveni un obstacol în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

**(5:00) Cultura de tip subordonare** 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.

**(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)



**(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.

**(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.

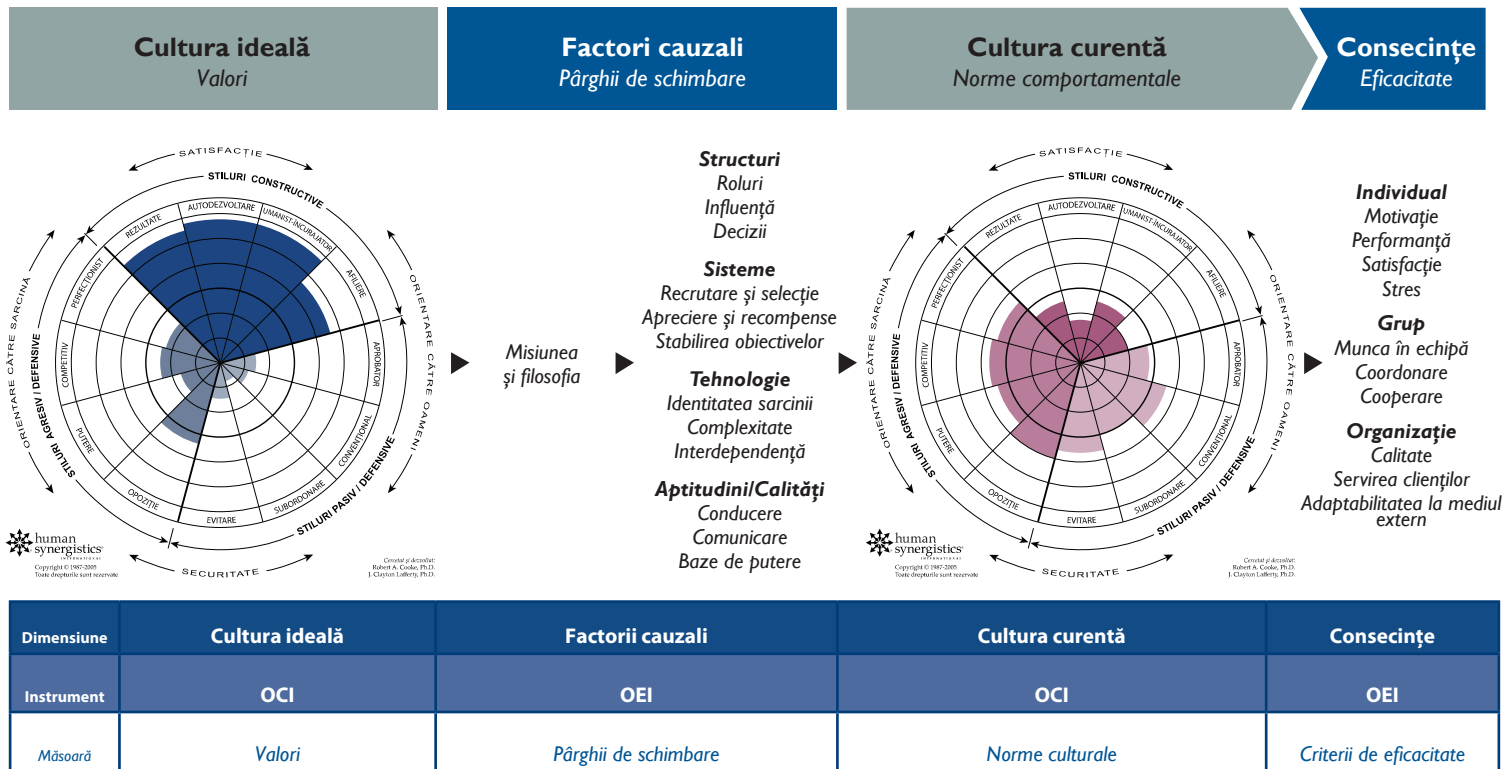
**(9:00) Cultura de tip competitiv** este cea în care este valorizat succesul, iar recompensele pentru performanță sunt evaluate întotdeauna prin comparație între angajați. Oamenii din asemenea organizații lucrează într-un mediu de tip „câștig-pierdere” și consideră că pentru a fi remarcați trebuie să 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).

**(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.



## 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.



Cercetat și dezvoltat de Robert A. Cooke, Ph.D. Copyright © 1997 Human Synergistics International. Toate drepturile rezervate.

### Concepte:

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

- Cultura ideală:** aspirațiile și așteptările angajaților referitoare la locul în care își doresc să lucreze
- Cultura curentă:** presiunea implicită pe care o resimt angajații din partea organizației
- 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.
- 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 30 de ani, Human Synergistics 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 satisfăcute așteptările oamenilor de către realitatea din organizație.

## Changing the World—One Organization at a Time®

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 **DECONNECTARE CULTURALĂ**.

Cauzele fenomenului de deconectare culturală sunt multiple și profunde, dar nu sunt fundamentale diferite de cele pentru care toți facem, individual, lucruri despre care știm și afirmăm că nu sunt bune.

La paginile 27-31 puteți găsi două exemple: o organizație cu o cultură constructivă și una cu o cultură defensivă și implicațiile lor.

În tabelele de corelații (paginile 21-25) puteți urmări concret efectele factorilor cauzali asupra culturii dar și efectele culturii asupra parametrilor de eficacitate organizațională.

Totodată, cercetarea noastră națională demonstrează validitatea modelului *How Culture Works* pentru toată populația României.

Prin analiza Human Synergistics putem scoate la iveală atât fenomene de deconectare culturală cât și ariile din procesul de conducere care duc la ele.

### 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.

## Climat organizațional

### 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 modulurile 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.

#### 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.

##### 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”).

##### 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.

## 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): Măsura în care managerii își încurajează subordonații direcți să lucreze ca o echipă, să se sprijine unii pe alții și să colaboreze.
- **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 supervizorilor/managerilor

- **Baze personale de putere** (pozitive): În ce măsură sunt influențați membrii organizației datorită experienței sau competențelor tehnice ale supervizorilor/managerilor (puterea expertului), a respectului pe care-l au angajații față de supervizorii/managerii lor (puterea referentului) și a disponibilității supervizorilor/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 supervizori/manageri 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).

## Climat organizațional

### 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.
- **Satisfacția:** 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.

#### 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 de organizație

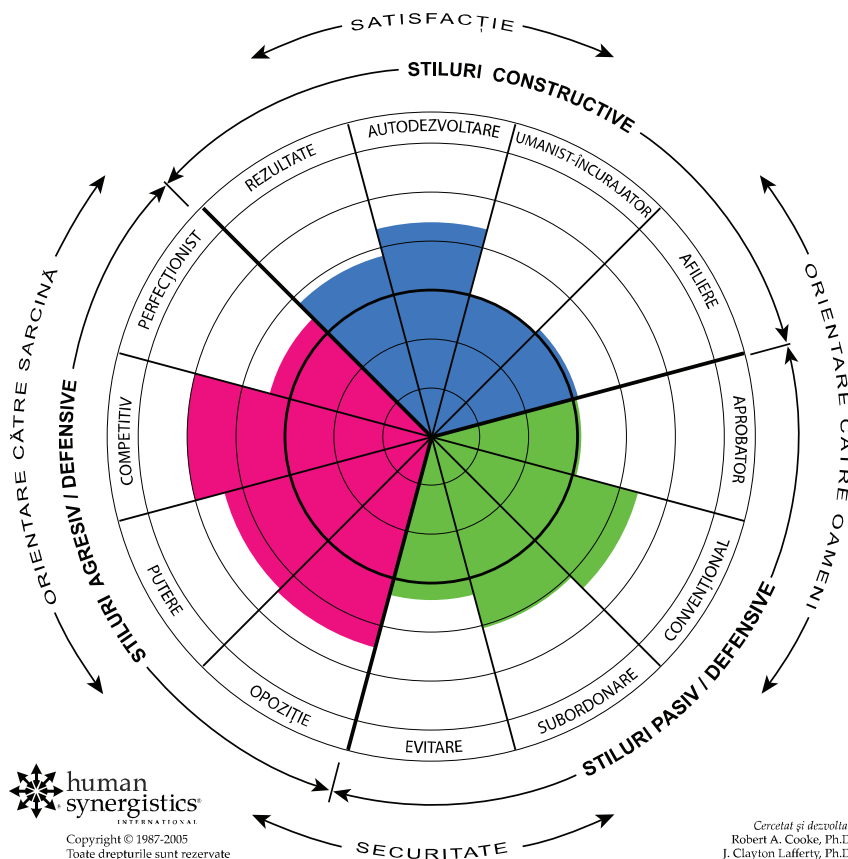
- **Calitatea la nivel organizațional:** Măsura în care membrii consideră că organizația oferă servicii și produse de înaltă calitate clienților externi.
- **Adaptarea la mediul extern:** Măsura în care organizația recunoaște și răspunde în mod eficace la schimbările din mediul exterior.

Cultura de organizație

Date din cercetarea realizată în România

- Cultura organizațională  
în România pag 14
- Cultura ideală în România  
în lume pag 15
- Cultura ideală a  
organizațiilor din România pag 17

**Organizational Culture Inventory®**  
**Profilul organizațiilor din România**  
**N = 1470\***



**Per total, cele mai puternice stiluri sunt de tip Agresiv/Defensiv**

**Stilul principal este**  
**Competitiv**

De la oameni se așteaptă:

- să fie învingători
- să depășească performanțele colegilor
- să fie văzuți și remarcați

**Alt stil predominant:**

**Autodezvoltare**

De la oameni se așteaptă:

- să facă bine chiar și sarcinile simple
- să își mențină integritatea
- să le placă ceea ce fac

**Stilul secundar:**  
**Opoziție**

De la oameni se așteaptă:

- să rămână distanți și perfect obiectivi
- să scoată în evidență greșelile
- să critice pentru „binele organizației”

**Alt stil predominant:**

**Convențional**

De la oameni se așteaptă:

- să urmeze întotdeauna politicile și regulile
- să facă impresie bună
- să se conformeze

Notă. Afirmările prezentate sub fiecare stil sunt cele care au cele mai mari scoruri medii.

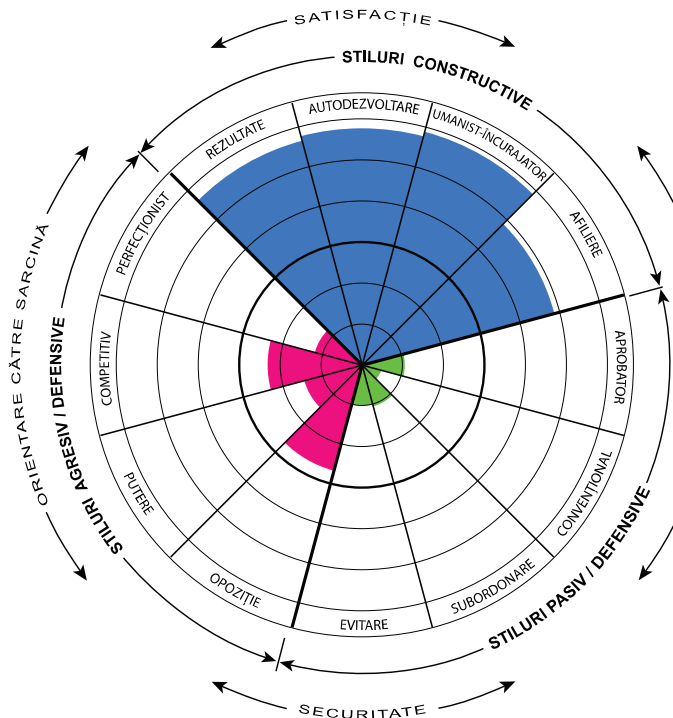
# Changing the World—One Organization at a Time®

## Organizational Culture Inventory®

### Cultura ideală

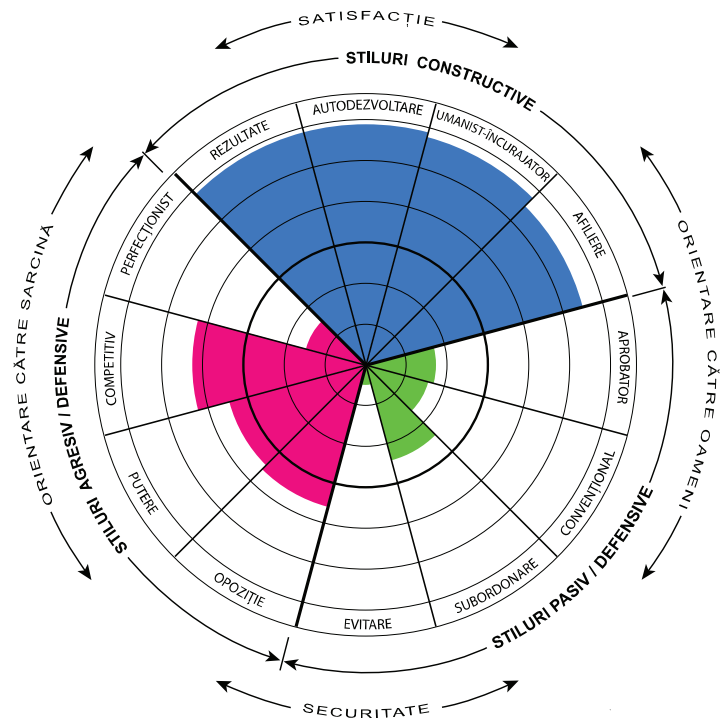
#### Cultura ideală internațională

N = 560\*



#### Cultura ideală România

N = 345\*



Cercetat și dezvoltat de Robert A. Cooke, Ph.D. și J. Clayton Lafferty, Ph.D. Copyright © 1987-2009 Human Synergistics International. Toate drepturile rezervate.

Profilul ideal descrie comportamentele care ar trebui să fie așteptate de la angajați, în accepțiunea membrilor organizației, și care ar trebui încurajate în organizații pentru a maximiza motivația individuală și performanța pe termen lung a organizației.

Acest profil nu este determinat prin recomandări făcute de consultanți, ci este chiar rezultatul investigației, atât la nivel de management cât și la nivel de angajați. Aceștia au fost întrebați cum ar trebui să se comporte angajații într-o organizație astfel încât ei să fie cât mai aliniați la intenția strategică. Într-o cercetare de nivel național, profilul culturii ideale este o foarte bună aproximare a valorilor fundamentale ale societății.

**OCI Ideal este un foarte bun indicator pentru normele culturale la nivelul societății.**

Mai sus sunt reprezentate două profile de cultura ideală: unul internațional, cu date din organizații predominant anglo-saxone, iar celalalt realizat cu date din România.

Se observă că în organizațiile românești aspirațiile sunt foarte constructive dar, spre deosebire de profilul ideal internațional, cel românesc are o extensie mai mare pentru stilurile agresive și în special pentru stilul **Competitiv**.

\* numărul de respondenți individuali



Aceasta explică înclinarea societății românești spre agresivitate și hiprecompetitivitate, care se regăsesc și în profilul de cultură curentă rezultat din cercetare.

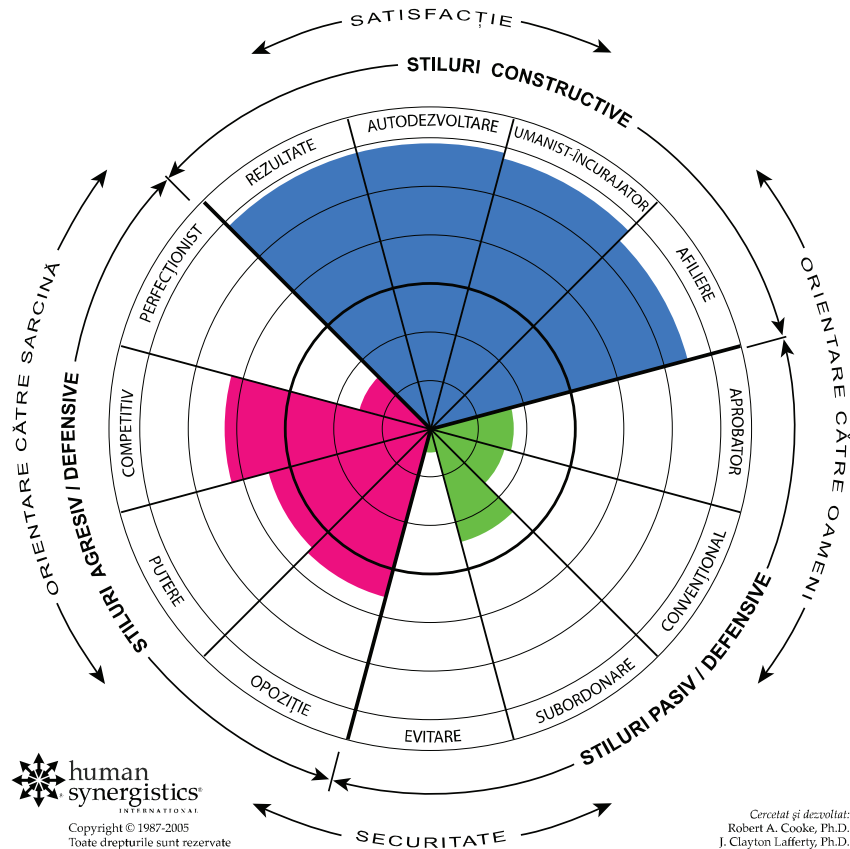
Deși această preocupare agresivă este prezentă mai mult în România decât în alte țări, la nivel de ideal al aspirațiilor, este foarte bine temperată de valorile constructive.

În particular, în ciuda extensiei mari pentru stilul competitiv, în proiecțiile de cultură ideală, valorile constructive prevalează în aspirațiile noastre. Acest rezultat reprezintă cea mai bună veste din această cercetare pentru că ne arată că oamenii își doresc culturi și medii de lucru performante și constructive, la fel cu cei de oriunde. Ceea ce ne lipsește este abilitatea de a le crea, dar asta este ceva ce se poate învăța.

Aceasta este o măsură a ceea ce noi numim **receptivitate pentru schimbare**.

În ciuda clișeele curente, receptivitatea oamenilor pentru schimbare în organizațiile din România este foarte mare și este o oportunitate de care trebuie să profităm. Suntem foarte dispuși să acționăm dacă înțelegem de ce iar diagnoza de organizație vă ajută să conștientizați mecanismele care trebuie acționate.

**Organizational Culture Inventory®**  
**Profilul ideal pentru organizațiile din România**  
**N = 345\***



**Per total, cele mai puternice stiluri sunt de tip Constructiv**

**Stilul principal este**  
**Autodezvoltare**

În mod ideal, îmi doresc să lucrez în organizații în care se așteaptă de la ei:

- să își mențină integritatea
- să le placă ceea ce fac
- să își comunice ideile

**Alt stil predominant:**

**Umanist-Încurajator**

În mod ideal, oamenii își doresc să lucreze în organizații în care se așteaptă de la ei:

- să rezolve conflictele în mod constructiv
- să știe să asculte atent
- să îi ajute pe ceilalți să se dezvolte profesional

**Stilul secundar este**  
**Rezultate**

În mod ideal, îmi doresc să lucrez în organizații în care se așteaptă de la ei:

- să își stabilească obiective și să lucreze pentru a le atinge
- să înțeleagă afacerea
- să gândească în perspectivă și să planifice

**Alt stil predominant:**

**Afilieră**

În mod ideal, oamenii își doresc să lucreze în organizații în care se așteaptă de la ei:

- să colaboreze cu ceilalți
- să lucreze cu ceilalți într-o manieră prietenoasă, plăcută
- să aibă tact

Notă. Afirmările prezentate sub fiecare stil sunt cele care au cele mai mari scoruri medii.

\* numărul de respondenți individuali

pag 17

Corelații între cultura de organizație,  
factori cauzali și consecințe

Date statistice din cercetarea realizată în România

- Corelație și semnificație  
termeni și definiții pag 19
  
- Corelații între normele culturale și factorii cauzali  
Misiunea și filosofia pag 21
  - Structuri pag 21
  - Sisteme
    - Managementul  
resurselor umane pag 21
    - Evaluare și susținere pag 22
  - Tehnologie pag 22
  - Aptitudini și calități
    - Comunicare pag 23
    - Surse de putere  
managerială pag 23
    - Leadership pag 23
  
- Corelații între normele culturale și factorii cauzali  
Consecințe la nivel  
individual
  - Indicatori pozitivi pag 24
  - Indicatori negativi pag 24
- Consecințe la nivel  
de grup pag 25
- Consecințe la nivel  
de organizație pag 25

## 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).*

## Semnificația

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 nesemnificative 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** (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.

## Corelații între normele culturale și factorii cauzali

Misiunea și filosofia		Umanist- încurajator	Afilere	Rezultate	Autodezvoltare	Aprobator	Convențional	Subordonare	Evitare	Opoziție	Putare	Competitiv	Perfectionist
Articularea misiunii	Corelație	.651(**)	.654(**)	.604(**)	.621(**)	.086	.001	-.004	-.337(**)	-.239(**)	.012	.119	-.004
	Semnif.	.000	.000	.000	.000	.286	.994	.960	.000	.003	.882	.139	.959
Orientarea către servirea clienților	Corelație	.384(**)	.437(**)	.451(**)	.409(**)	.117	.110	.108	-.190(*)	-.160(*)	.142	.214(**)	.136
	Semnif.	.000	.000	.000	.000	.148	.172	.180	.018	.046	.078	.007	.092

## II Structuri

Structuri		Umanist- încurajator	Afilere	Rezultate	Autodezvoltare	Aprobator	Convențional	Subordonare	Evitare	Opoziție	Putare	Competitiv	Perfectionist
Influența totală	Corelație	.413(**)	.443(**)	.386(**)	.456(**)	-.015	-.265(**)	-.200(*)	-.306(**)	-.317(**)	-.124	-.067	-.197(*)
	Semnif.	.000	.000	.000	.000	.854	.001	.012	.000	.000	.124	.410	.014
Distribuția influenței	Corelație	-.366(**)	-.349(**)	-.209(**)	-.340(**)	.194(*)	.470(**)	.455(**)	.335(**)	.335(**)	.321(**)	.300(**)	.437(**)
	Semnif.	.000	.000	.009	.000	.015	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
Împuternicirea	Corelație	.552(**)	.517(**)	.389(**)	.515(**)	-.022	-.114	-.163(*)	-.304(**)	-.257(**)	-.133	-.079	-.227(**)
	Semnif.	.000	.000	.000	.000	.783	.158	.043	.000	.001	.098	.328	.005
Implicarea angajaților	Corelație	.719(**)	.662(**)	.562(**)	.678(**)	-.155	-.342(**)	-.312(**)	-.504(**)	-.311(**)	-.230(**)	-.192(*)	-.283(**)
	Semnif.	.000	.000	.000	.000	.054	.000	.000	.000	.000	.004	.017	.000

## III Sisteme

Managementul resurselor umane		Umanist- încurajator	Afilere	Rezultate	Autodezvoltare	Aprobator	Convențional	Subordonare	Evitare	Opoziție	Putare	Competitiv	Perfectionist
Recrutare și selecție	Corelație	.632(**)	.647(**)	.512(**)	.654(**)	-.054	-.285(**)	-.277(**)	-.489(**)	-.416(**)	-.283(**)	-.183(*)	-.297(**)
	Semnif.	.000	.000	.000	.000	.508	.000	.000	.000	.000	.000	.023	.000
Training și dezvoltare	Corelație	.752(**)	.693(**)	.630(**)	.697(**)	-.083	-.261(**)	-.245(**)	-.516(**)	-.354(**)	-.165(*)	-.074	-.222(**)
	Semnif.	.000	.000	.000	.000	.304	.001	.002	.000	.000	.040	.362	.005
Respect pentru membri	Corelație	.662(**)	.645(**)	.474(**)	.631(**)	-.149	-.303(**)	-.347(**)	-.496(**)	-.440(**)	-.332(**)	-.224(**)	-.385(**)
	Semnif.	.000	.000	.000	.000	.064	.000	.000	.000	.000	.000	.005	.000

\*Legendă culori: *albastru pentru stilurile Constructive*  
*verde pentru stilurile Pasiv/Defensive*  
*roșu pentru stilurile Agresiv/Defensive*

# Cercetarea Națională Human Synergistics

Evaluare și susținere		Umanist- Încurajator	Afilere	Rezultate	Autodezvoltare	Aprobator	Convențional	Subordonare	Evitare	Opoziție	Putere	Competitiv	Perfectionist
Corectitudinea evaluării	Corelație	.669(**)	.589(**)	.517(**)	.622(**)	-.148	-.362(**)	-.326(**)	-.520(**)	-.407(**)	-.293(**)	-.199(*)	-.326(**)
	Semnif.	.000	.000	.000	.000	.066	.000	.000	.000	.000	.000	.013	.000
Utilizarea recompenselor	Corelație	.585(**)	.526(**)	.511(**)	.523(**)	-.101	-.283(**)	-.243(**)	-.380(**)	-.344(**)	-.159(*)	.016	-.248(**)
	Semnif.	.000	.000	.000	.000	.211	.000	.002	.000	.000	.048	.843	.002
Utilizarea pedepselor	Corelație	-.420(**)	-.355(**)	-.185(*)	-.345(**)	.312(**)	.521(**)	.552(**)	.398(**)	.436(**)	.484(**)	.388(**)	.574(**)
	Semnif.	.000	.000	.021	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000

## IV Tehnologie

Tehnologie		Umanist- Încurajator	Afilere	Rezultate	Autodezvoltare	Aprobator	Convențional	Subordonare	Evitare	Opoziție	Putere	Competitiv	Perfectionist
Autonomia	Corelație	.401(**)	.331(**)	.365(**)	.402(**)	-.260(**)	-.339(**)	-.277(**)	-.348(**)	-.278(**)	-.142	-.120	-.245(**)
	Semnif.	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.077	.137	.002
Variatatea	Corelație	.163(*)	.187(*)	.293(**)	.265(**)	-.043	-.027	-.021	-.109	-.062	.073	.084	.091
	Semnif.	.043	.020	.000	.001	.594	.737	.792	.178	.446	.369	.299	.258
Feedback	Corelație	.206(*)	.267(**)	.269(**)	.337(**)	.101	.161(*)	.098	-.153	-.159(*)	.038	.107	.120
	Semnif.	.010	.001	.001	.000	.212	.045	.224	.058	.048	.636	.184	.138
Identitatea sarcinii	Corelație	.273(**)	.302(**)	.317(**)	.374(**)	.065	-.078	-.062	-.142	-.100	.044	.161(*)	-.004
	Semnif.	.001	.000	.000	.000	.424	.333	.442	.078	.217	.584	.045	.962
Semnificația	Corelație	.292(**)	.244(**)	.306(**)	.289(**)	-.206(*)	-.207(**)	-.141	-.167(*)	-.109	.000	-.082	-.080
	Semnif.	.000	.002	.000	.000	.010	.010	.080	.038	.177	.999	.311	.323
Interdependența	Corelație	.055	.087	.133	.071	-.090	-.037	-.036	-.056	-.127	.090	.029	-.019
	Semnif.	.499	.281	.098	.383	.266	.649	.657	.492	.114	.264	.723	.817

\*Legendă culori: *albastru pentru stilurile Constructive*  
*verde pentru stilurile Pasiv/Defensive*  
*roșu pentru stilurile Agresiv/Defensive*

# Changing the World—One Organization at a Time®

## IV Aptitudini și calități

Comunicare		Umanist- Încurajator	Afilieră	Rezultate	Autodezvoltare	Aprobator	Convențional	Subordonare	Evitare	Opoziție	Putere	Competitiv	Perfectionist
Comunicarea de sus în jos	Corelație	.623(**)	.661(**)	.571(**)	.599(**)	-.132	-.167(*)	-.181(*)	-.527(**)	-.465(**)	-.220(**)	-.153	-.226(**)
	Semnif.	.000	.000	.000	.000	.101	.038	.024	.000	.000	.006	.058	.005
Comunicarea de jos în sus	Corelație	.642(**)	.619(**)	.491(**)	.595(**)	-.069	-.245(**)	-.231(**)	-.473(**)	-.393(**)	-.245(**)	-.187(*)	-.238(**)
	Semnif.	.000	.000	.000	.000	.393	.002	.004	.000	.000	.002	.020	.003
Comunicarea pentru învățare	Corelație	.509(**)	.483(**)	.383(**)	.476(**)	.170(*)	-.070	-.007	-.129	-.047	-.075	.009	-.074
	Semnif.	.000	.000	.000	.000	.034	.387	.930	.111	.561	.356	.907	.357

Surse de putere managerială		Umanist- Încurajator	Afilieră	Rezultate	Autodezvoltare	Aprobator	Convențional	Subordonare	Evitare	Opoziție	Putere	Competitiv	Perfectionist
Baze personale de putere	Corelație	.564(**)	.486(**)	.440(**)	.501(**)	-.014	-.074	-.058	-.286(**)	-.191(*)	-.022	.053	-.092
	Semnif.	.000	.000	.000	.000	.866	.358	.474	.000	.017	.790	.512	.254
Baze organizaționale de putere	Corelație	-.106	-.158(*)	-.131	-.135	.327(**)	.353(**)	.333(**)	.349(**)	.371(**)	.323(**)	.300(**)	.333(**)
	Semnif.	.187	.049	.104	.095	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000

Leadership managerial		Umanist- Încurajator	Afilieră	Rezultate	Autodezvoltare	Aprobator	Convențional	Subordonare	Evitare	Opoziție	Putere	Competitiv	Perfectionist
Facilitarea interacțiunii	Corelație	.535(**)	.491(**)	.464(**)	.483(**)	-.076	-.110	-.081	-.253(**)	-.200(*)	-.031	.003	-.085
	Semnif.	.000	.000	.000	.000	.346	.172	.316	.002	.013	.702	.970	.294
Facilitarea sarcinii	Corelație	.544(**)	.504(**)	.448(**)	.480(**)	-.012	-.054	-.057	-.280(**)	-.222(**)	-.005	.055	-.092
	Semnif.	.000	.000	.000	.000	.885	.504	.481	.000	.005	.947	.499	.253
Accentuarea obiectivelor	Corelație	.565(**)	.511(**)	.499(**)	.536(**)	-.105	-.168(*)	-.126	-.362(**)	-.272(**)	-.056	.015	-.118
	Semnif.	.000	.000	.000	.000	.193	.037	.118	.000	.001	.488	.850	.145
Considerația	Corelație	.528(**)	.482(**)	.378(**)	.495(**)	-.119	-.241(**)	-.235(**)	-.334(**)	-.339(**)	-.248(**)	-.134	-.304(**)
	Semnif.	.000	.000	.000	.000	.139	.003	.003	.000	.000	.002	.097	.000

\*Legendă culori: *albastru pentru stilurile Constructive*  
*verde pentru stilurile Pasiv/Defensive*  
*roșu pentru stilurile Agresiv/Defensive*



## Corelații între normele culturale și consecințe

### I Consecințe la nivel individual

Indicatori pozitivi		Umanist- Incurajator	Afilere	Rezultate	Autodezvoltare	Aprobator	Convențional	Subordonare	Evitare	Opoziție	Putere	Competitiv	Perfectionist
Claritatea rolului	Corelație	.539(**)	.575(**)	.526(**)	.610(**)	-.023	-.110	-.111	-.405(**)	-.425(**)	-.083	.024	-.153
	Semnif.	.000	.000	.000	.000	.774	.173	.170	.000	.000	.305	.763	.058
Motivația	Corelație	.601(**)	.541(**)	.528(**)	.605(**)	-.110	-.275(**)	-.235(**)	-.375(**)	-.319(**)	-.113	-.021	-.207(**)
	Semnif.	.000	.000	.000	.000	.174	.001	.003	.000	.000	.160	.798	.010
Satisfacția	Corelație	.584(**)	.571(**)	.486(**)	.602(**)	-.026	-.203(*)	-.218(**)	-.416(**)	-.350(**)	-.150	-.024	-.212(**)
	Semnif.	.000	.000	.000	.000	.746	.011	.006	.000	.000	.062	.765	.008
Intenția de a rămâne	Corelație	.422(**)	.422(**)	.331(**)	.451(**)	-.133	-.201(*)	-.222(**)	-.363(**)	-.338(**)	-.201(*)	-.116	-.250(**)
	Semnif.	.000	.000	.000	.000	.099	.012	.005	.000	.000	.012	.151	.002

Indicatori negativi		Umanist- Incurajator	Afilere	Rezultate	Autodezvoltare	Aprobator	Convențional	Subordonare	Evitare	Opoziție	Putere	Competitiv	Perfectionist
Conflictul de rol	Corelație	-.298(**)	-.358(**)	-.274(**)	-.303(**)	.311(**)	.384(**)	.408(**)	.472(**)	.604(**)	.432(**)	.348(**)	.455(**)
	Semnif.	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000
Nesiguranța postului	Corelație	-.382(**)	-.421(**)	-.357(**)	-.385(**)	.053	.116	.088	.339(**)	.297(**)	.116	.023	.145
	Semnif.	.000	.000	.000	.000	.509	.151	.277	.000	.000	.149	.778	.073
Stresul	Corelație	-.424(**)	-.472(**)	-.333(**)	-.475(**)	-.008	.168(*)	.184(*)	.273(**)	.370(**)	.239(**)	.083	.291(**)
	Semnif.	.000	.000	.000	.000	.921	.036	.022	.001	.000	.003	.302	.000

\*Legendă culori: *albastru pentru stilurile Constructive*  
*verde pentru stilurile Pasiv/Defensive*  
*roșu pentru stilurile Agresiv/Defensive*

## Changing the World—One Organization at a Time®

### II Consecințe la nivel de grup

Consecințe la nivel de grup		Umanist- Încurajator	Afilere	Rezultate	Autodezvoltare	Aprobator	Convențional	Subordonare	Evitare	Opoziție	Putere	Competitiv	Perfectionist
Munca în echipă și cooperarea în cadrul departamentelor	Corelație	.542(**)	.536(**)	.341(**)	.480(**)	-.102	-.247(**)	-.220(**)	-.403(**)	-.331(**)	-.361(**)	-.233(**)	-.276(**)
	Semnif.	.000	.000	.000	.000	.206	.002	.006	.000	.000	.000	.004	.001
Coordonarea între departamente	Corelație	.592(**)	.571(**)	.431(**)	.515(**)	.040	-.131	-.129	-.367(**)	-.303(**)	-.235(**)	-.125	-.195(*)
	Semnif.	.000	.000	.000	.000	.622	.104	.108	.000	.000	.003	.121	.015
Calitatea la nivel de departament	Corelație	.506(**)	.502(**)	.453(**)	.499(**)	-.020	-.087	-.047	-.282(**)	-.271(**)	-.053	-.012	-.096
	Semnif.	.000	.000	.000	.000	.805	.283	.560	.000	.001	.511	.884	.235

### III Consecințe la nivel de organizație

Consecințe la nivel de organizație		Umanist- Încurajator	Afilere	Rezultate	Autodezvoltare	Aprobator	Convențional	Subordonare	Evitare	Opoziție	Putere	Competitiv	Perfectionist
Calitatea la nivel organizațional	Corelație	.460(**)	.409(**)	.445(**)	.448(**)	-.194(*)	-.238(**)	-.212(**)	-.420(**)	-.349(**)	-.247(**)	-.172(*)	-.213(**)
	Semnif.	.000	.000	.000	.000	.016	.003	.008	.000	.000	.002	.033	.008
Adaptabilitatea externă	Corelație	.590(**)	.611(**)	.536(**)	.588(**)	.060	.014	.014	-.386(**)	-.252(**)	-.086	-.002	-.045
	Semnif.	.000	.000	.000	.000	.455	.868	.862	.000	.002	.285	.976	.576

\*Legendă culori: *albastru pentru stilurile Constructive*  
*verde pentru stilurile Pasiv/Defensive*  
*roșu pentru stilurile Agresiv/Defensive*

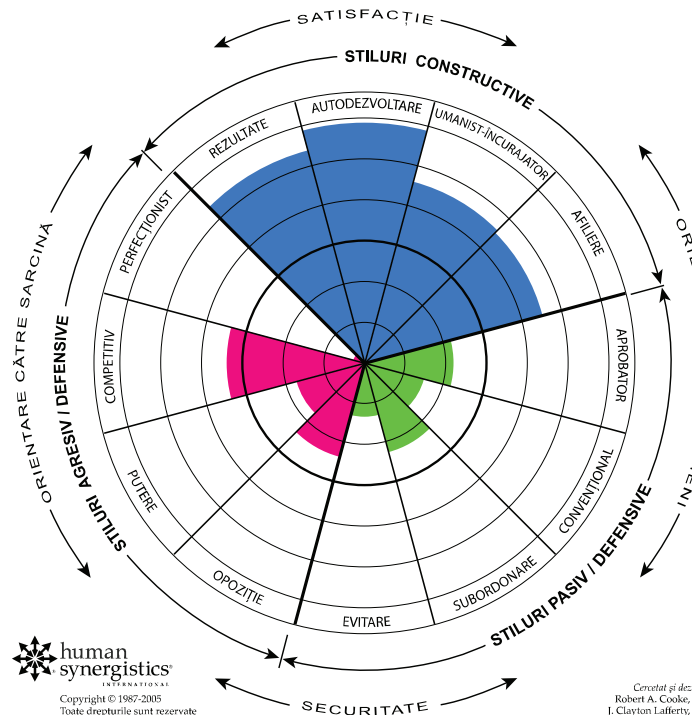
Anexă

- Cultura de organizație pentru cea mai constructivă organizație din baza de date pag 27
- Cultura de organizație pentru cea mai defensivă organizație din baza de date pag 27
  
- Cea mai constructivă organizație din baza de date
  - Sumarul diagnozei de organizație pag 28
  - Factori cauzali pag 29
  - Consecințe pag 29
  
- Cea mai defensivă organizație din baza de date
  - Sumarul diagnozei de organizație pag 30
  - Factori cauzali pag 31
  - Consecințe pag 31

# Changing the World—One Organization at a Time®

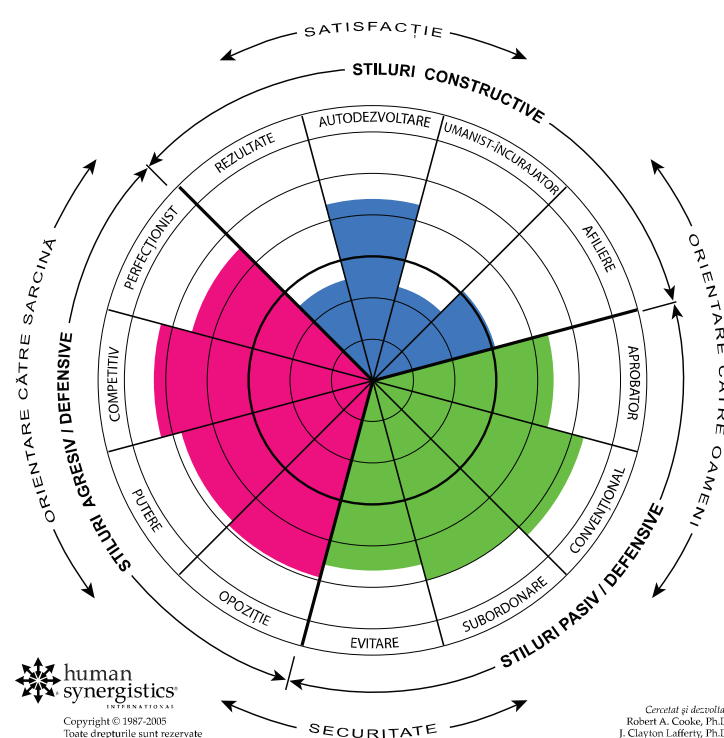
## Organizational Culture Inventory® Cea mai constructivă organizație din România

N = 38\*



## Organizational Culture Inventory® Cea mai defensivă organizație din România

N = 43\*

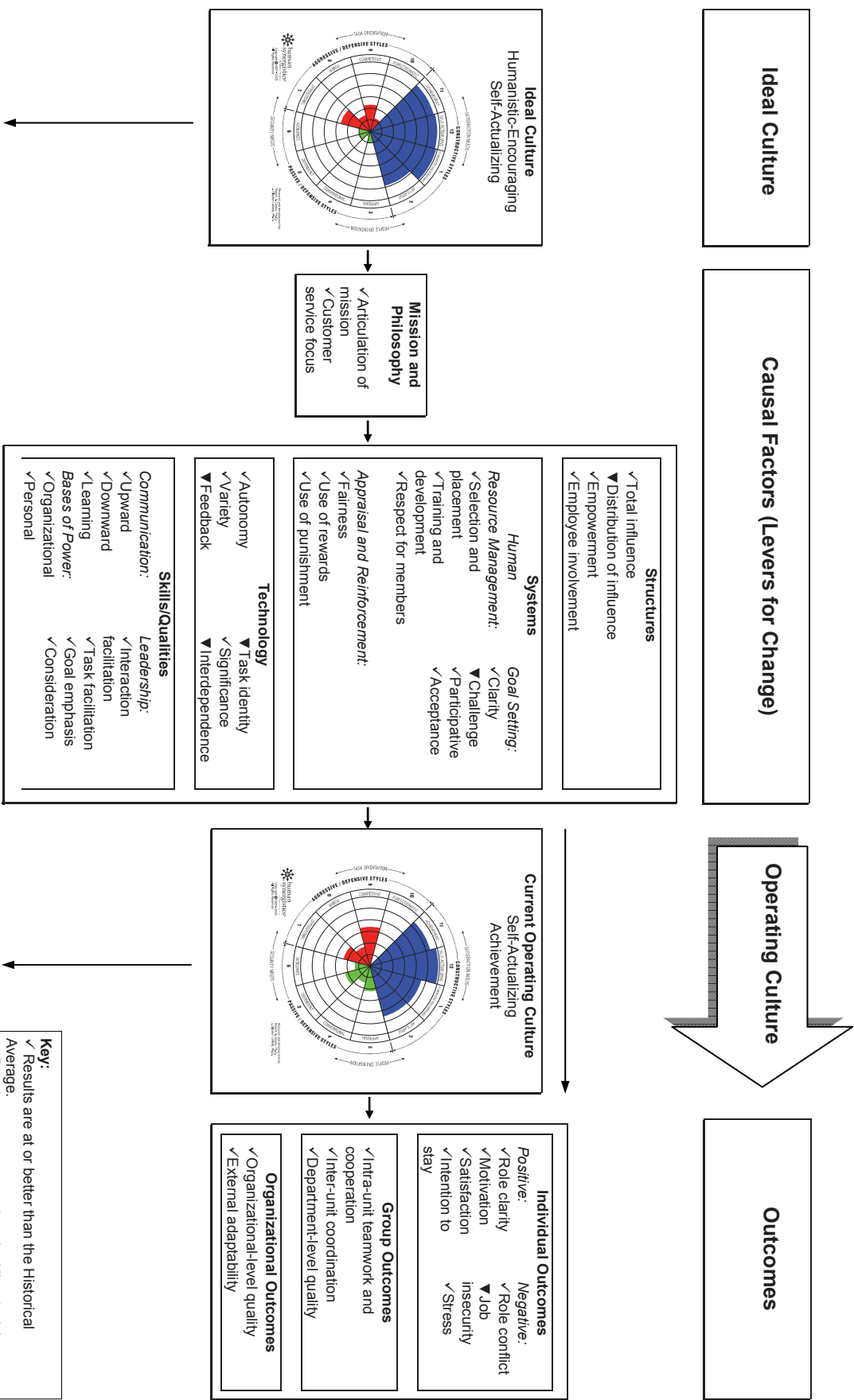


În paginile următoare sunt prezentate corelații dintre factorii cauzali, cultură și consecințe

\* numărul de respondenți individuali

pag 27

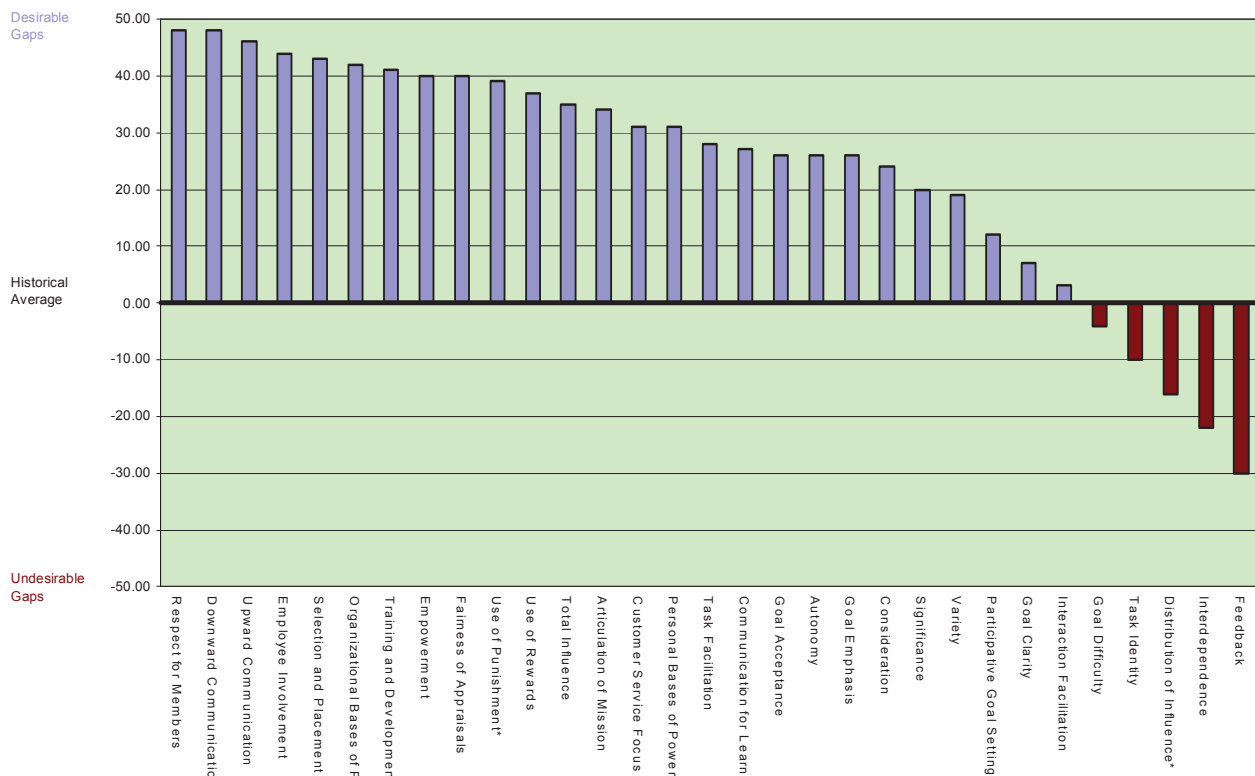
# Sumarul diagnozei de organizație pentru cea mai constructivă organizație din baza de date Human Synergistics România



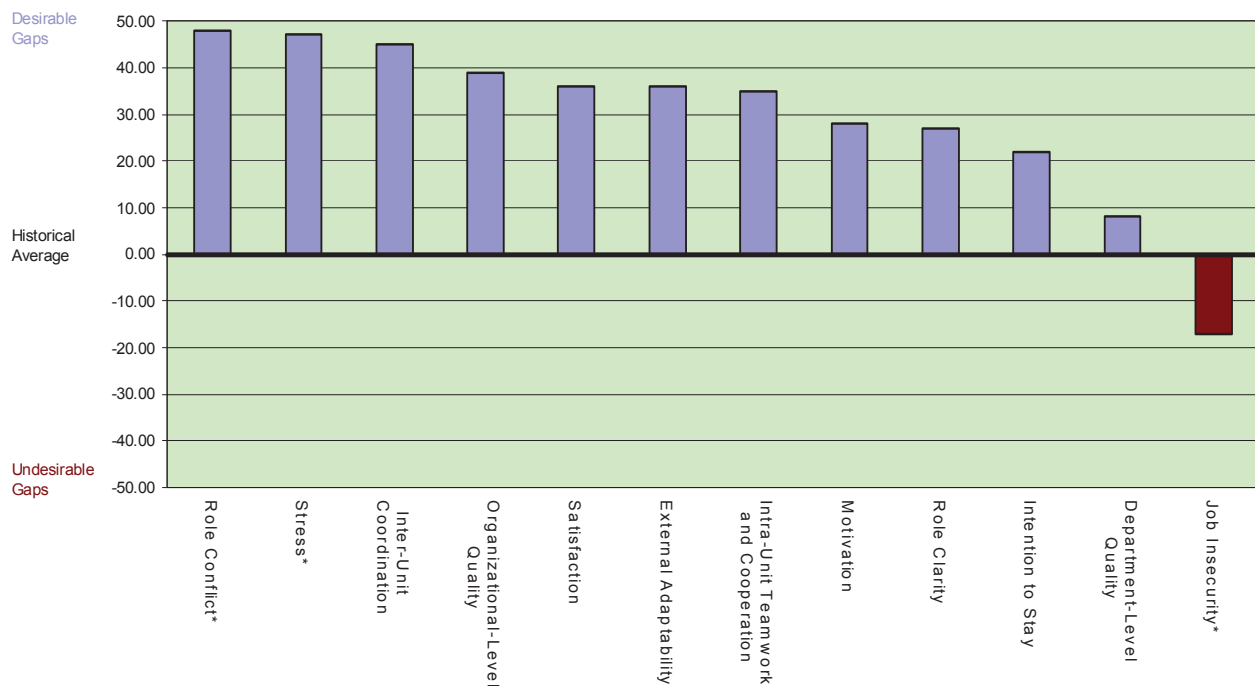
**Largest Culture Gaps:** Competitive and Dependent. Gaps between the ideal and current operating cultures are likely due to misalignment of causal factors (mission and philosophy, structures, systems, technology, skill/qualities) with the ideal culture.

Date reproduce din raportul de diagnoză de organizație OC/IOEI.

## Factori cauzali organizația constructivă

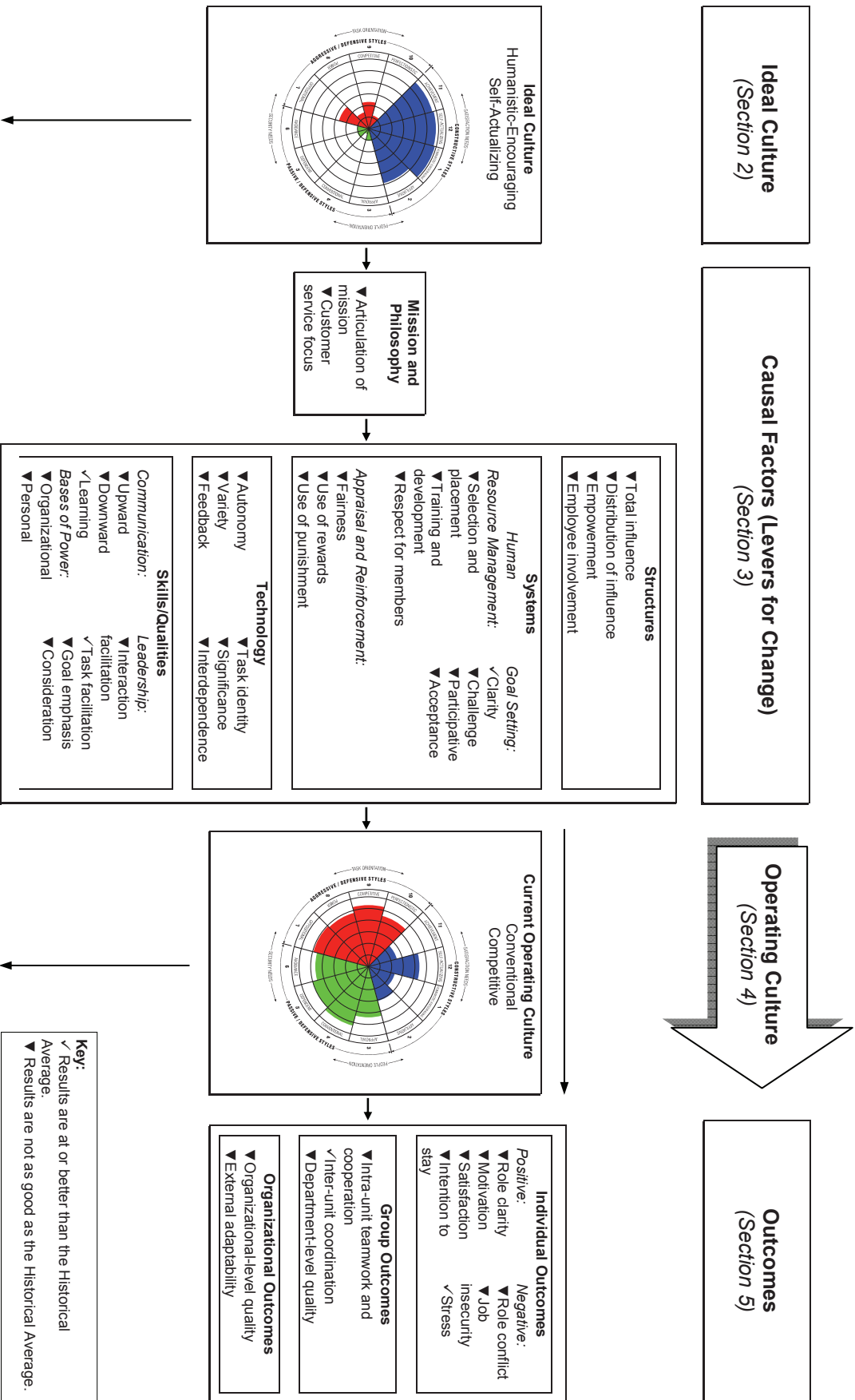


## Consecințe organizația constructivă



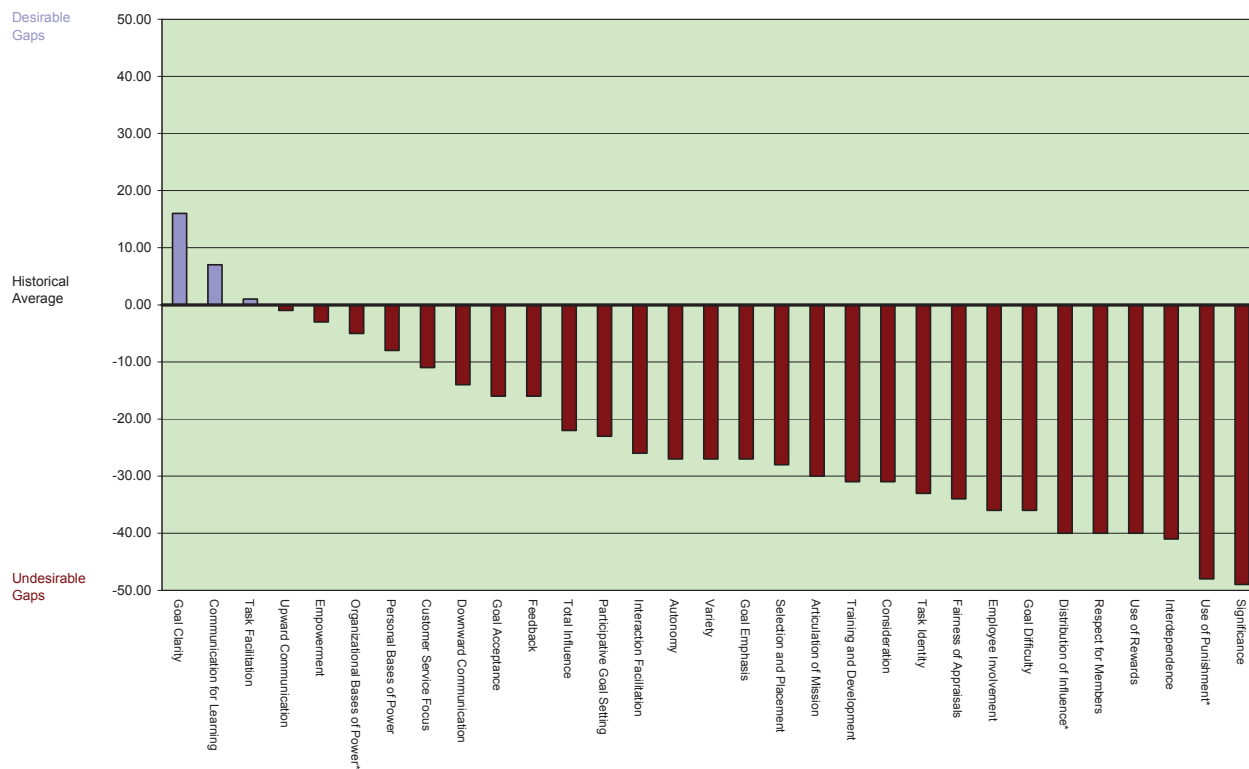
Date reproduse din raportul de diagnoză de organizație OCI/OEI.

# Sumarul diagnozei de organizație pentru cea mai defensivă organizație din baza de date Human Synergistics România

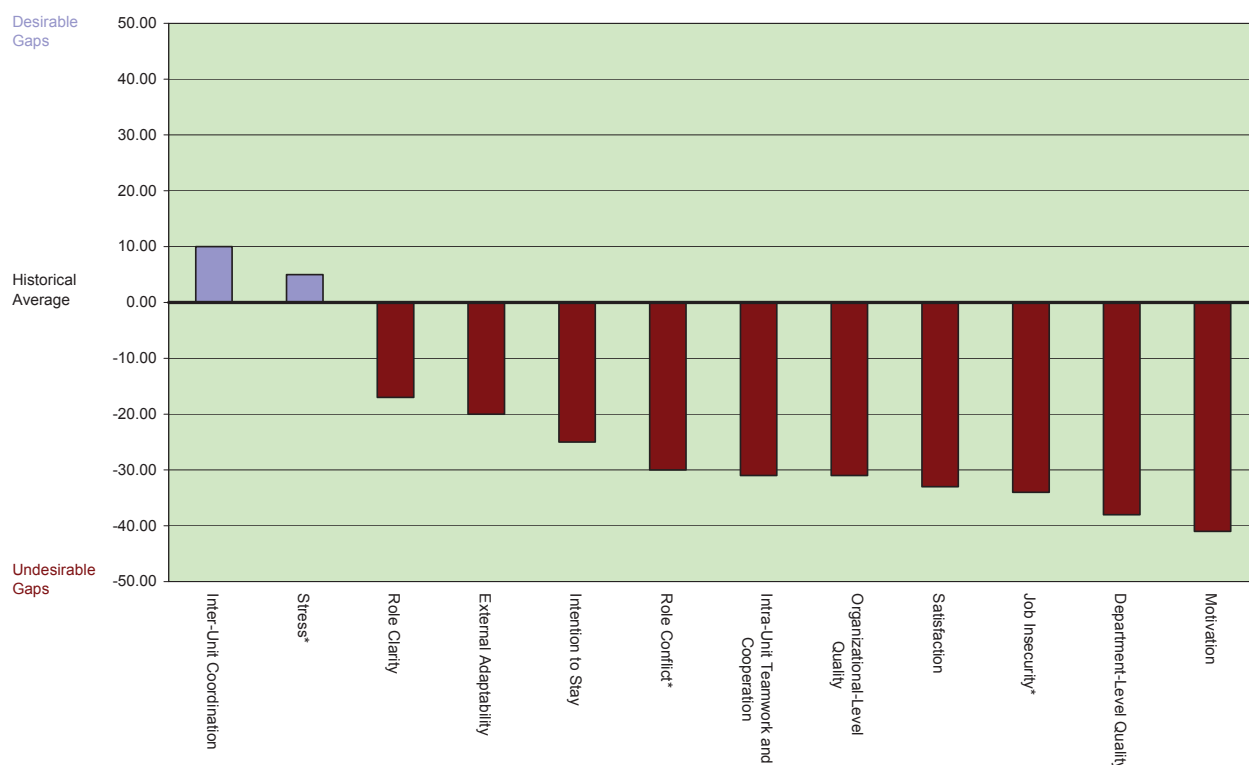


Date reproduce din raportul de diagnoză de organizație OCII/OEI.

## Factori cauzali organizația defensivă



## Consecințe organizația defensivă



Date reproduse din raportul de diagnostică de organizație OCI/OEI.



**80% dintre inițiativele majore de schimbare eșuează. Motivul principal citat de majoritatea conducătorilor care au trecut prin astfel de situații este o cultură de organizație potrivnică schimbării. Deși toate organizațiile își propun frecvent inițiative de schimbare, foarte puține își propun să schimbe cultura de organizație.**

- Cum să construim organizații flexibile cu angajați cooperanți?
- Ce generează transformarea culturală într-o organizație și care sunt beneficiile ei?
- Cum se realizează o transformare culturală de succes?
- De ce obțin rezultate mai bune organizațiile care au o cultură constructivă?

**Fie că ești liderul unei organizații, fie că ai aspirația de a deveni unul, fie că ești un agent de schimbare cu experiență sau abia intri în domeniu, te putem ajuta să înțelegi inițiativele, strategiile și acțiunile personale necesare și imediate pentru a realiza schimbări de durată.**

Din cercetare, avem următoarele informații:

Referitor la modul în care oamenii lucrează, managerii își doresc o cultură de organizație care să îi încurajeze pe angajați:	În realitate, însă, oamenii sunt încurajați:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• să gândească în perspectivă și să planifice</li> <li>• să urmărească standarde ridicate</li> <li>• să muncească pentru sentimentul reușitei</li> <li>• să le placă ceea ce fac</li> <li>• să își asume riscuri calculate</li> <li>• să accepte sarcinile care îi provoacă</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• să acorde importanță mai mare regulilor decât ideilor</li> <li>• să își schimbe prioritățile pentru a-i mulțumi pe ceilalți</li> <li>• să nu fie niciodată învinovați pentru probleme</li> <li>• să urmeze ordinele, chiar dacă acestea sunt greșite</li> <li>• să paseze deciziile mai sus</li> <li>• să nu tulbure apele</li> </ul>
Referitor la modul în care oamenii interacționează unii cu ceilalți, managerii își doresc o cultură de organizație care să îi încurajeze pe angajați:	În realitate, însă, oamenii sunt încurajați:
<ul style="list-style-type: none"> <li>• să își mențină integritatea</li> <li>• să arate preocupare pentru nevoile celorlalți</li> <li>• să își folosească competențele de a relaționa cu ceilalți</li> <li>• să fie deschiși în legătură cu propria persoană</li> <li>• să îi ajute pe ceilalți să se dezvolte profesional</li> <li>• să îi încurajeze pe ceilalți</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• să facă „jocuri politice” pentru a-și câștiga influență</li> <li>• să facă pe placul persoanelor cu poziții de autoritate</li> <li>• să își mențină autoritatea în mod necondiționat</li> <li>• să cultive o imagine de superioritate</li> <li>• să nu pară niciodată că pierd</li> <li>• să fie în competiție cu ceilalți nu să colaboreze</li> </ul>
<p><i>Afirmările OCI sunt reproduse din Organizational Culture Inventory®, Robert A. Cooke și J. Clayton Lafferty, Human Synergistics International. Copyright © 1987-2009. Toate drepturile rezervate.</i></p>	

**Cum să transformi realitatea în organizația flexibilă și performantă de care au nevoie managerii?**

Metodologia Human Synergistics are la bază peste 30 de ani de cercetare și este adoptată de 60% din companiile prezente în Top Fortune 100 și de jumătate dintre companiile prezente în clasamentul Fast 50 din Statele Unite. În România, metodologia Human Synergistics este folosită de 5 ani în peste 300 de organizații dintre care 60 au inițiat proiecte complexe de transformare culturală. Instrumentele sunt validate pentru România.



București  
43 Lascăr Catargiu  
010665 sector 1  
Tel 021 316 87 43  
Fax 021 316 87 40  
www.humansynergistics.ro

*Changing the World—One Organization at a Time®*