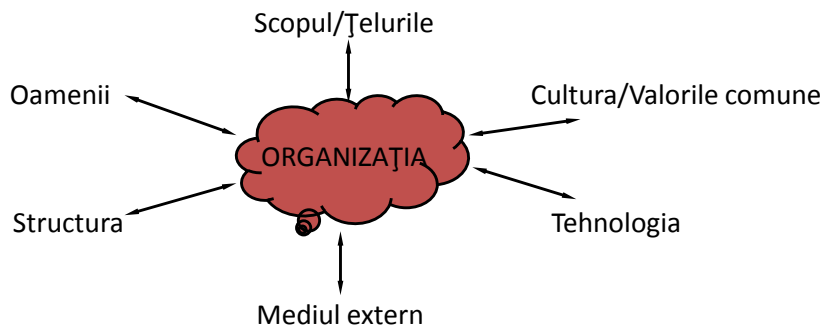


4. MODELUL ORGANIZAȚIONAL. CULTURA ORGANIZATIONALA

- Societatea modernă se prezintă ca o rețea de organizații care apare, se transformă și apoi dispare. *“Trăim într-o lume de organizații”* afirma Mintzberg [1989].
- *“Organizațiile reprezintă strategii umane complexe proiectate pentru a realiza anumite obiective”* [Argyris, 1960].
- *“Deoarece organizațiile sunt sisteme de comportament proiectate pentru a permite oamenilor și mașinilor să realizeze anumite obiective, forma organizațională trebuie să fie o funcție unificatoare a caracteristicilor umane și a naturii mediului sarcinii.”* [Simon, 1960].

1

Modelul organizațional utilizat pentru a descrie procesele de design organizațional este constituit pe câteva componente majore ale unei organizații:



2

Detalierea modelului organizațional:**Scopul/Telurile:**

- misiune, viziune, obiective
- strategii ale organizației
- tactici, politici ale organizației

Oamenii:

- cunoștințe, capacități și competențe
- deosebiri de percepții și semnificații
- grupuri și/sau indivizi

Tehnologia:

- know-how
- baza materială (utilaje, instalații, aparatura)
- tehnologia informatică

3

Structura:

- structura corporatistă (funcțiuni, divizii...)
- structura operațiilor
- rolurile repartizate

Cultura:

- valorile dominante în cadrul organizației
- stilul de conducere

Mediul:

- Factori: sociali, politici, tehnologici, economici, demografici, culturali, naturali

4

Teorii referitoare la organizații

1. Modelul culturii organizaționale a lui Geert Hofstede

2. Modelul culturii organizaționale a lui William Ouchi

5

1. Modelul culturii organizaționale a lui Geert Hofstede (1980) - Diferența de cultură între națiuni, în contextul relațiilor de muncă

- Pornind de la premisa existenței unei strânse legături între cultura organizațională și cea a societății în care organizația își desfășoară activitatea, **Hofstede** [1980] definește cultura ca fiind o “programare mentală colectivă a unui grup de oameni” și identifică patru dimensiuni ce determină, în concepția sa, tipul de cultură.
- Studiu realizat între cei peste 11.000 de angajați ai companiei multinaționale IBM, proveniți din 40 de țări, pentru evidențierea diferențelor culturale între naționalități, manifestate în modul cum se comportă la locul de muncă.
- Studiul s-a concentrat pe influența exercitată de cultura națională asupra sub-culturilor existente în cadrul companiei multinaționale, folosind metoda prin ancheta (folosind chestionarul) și observarea angajaților.
- **Hofstede** a identificat 4 dimensiuni-cheie cu ajutorul cărora se poate face distincție între diversele valori și atitudini proprii culturilor studiate, în privința chestiunilor de muncă.

6

Cele 4 dimensiuni ale modelului lui Hofstede pot fi rezumate astfel:

- **SCALA INDIVIDUALISM - COLECTIVISM** (în culturile în care individualismul este un atribut național, oamenii au ca primă prioritate propria persoană și familie; în alte culturi, unde se manifestă atributul colectivismului, oamenii sunt loiali în primul rând comunității din care fac parte și-și găsesc protecție tot acolo.)
- **SCALA DISTANȚEI IMPUSE DE PUTERE** (indicând modul în care este văzută distribuția puterii în societate. Astfel, într-o societate în care distanța impusă de putere este mare, există mari diferențe între cei aflați pe treapta de sus a societății și cei aflați pe ultima treaptă; într-o societate cu distanță mică, se manifestă un decalaj de putere mai mic între treapta de sus și cea de jos a ierarhiei sociale.)
- **GRADUL DE EVITARE A INCERTITUDINII** (adică nivelul toleranței pe care îl manifestă societatea față de risc, de incertitudine. Astfel, în unele culturi oamenii nu simt nevoia neapărat să evite riscurile, în alte culturi oamenii se simt amenințați de riscuri și încearcă cu orice preț să le evite.)
- **SCALA MASCULINITATE - FEMINITATE** (în sensul că unele culturi au tendința de aservitate și materialism, fiind considerate mai "masculine", iar altele au o preocupare mai mare pentru relațiile interumane și binele celorlalți, fiind considerate mai "feminine".)

7

Grupele culturale rezultate din cercetările lui Geert Hofstede:

I – Grupa latină mai dezvoltată

- Distanță mare impusă de putere
- Grad ridicat de evitare a incertitudinii
- Grad ridicat de individualism
- Grad mediu de masculinitate

Belgia, Franța, Argentina, Brazilia, Spania, Italia

II – Grupa latină mai puțin dezvoltată

- Distanță mare impusă de putere
- Grad ridicat de evitare a incertitudinii
- Grad scăzut de individualism
- Grad maxim de masculinitate

Columbia, Mexic, Venezuela, Chile, Peru, Portugalia

III – Grupa asiatică mai dezvoltată

- Distanță medie impusă de putere
- Grad ridicat de evitare a incertitudinii
- Grad mediu de individualism
- Grad ridicat de masculinitate

Japonia

IV – Grupa asiatică mai puțin dezvoltată

- Distanță mare impusă de putere
- Grad scăzut de evitare a incertitudinii
- Grad scăzut de individualism
- Grad mediu de masculinitate

Pakistan, India, Taiwan, Filipine, Thailanda, Singapore, Hong Kong

8

V – Grupa cvasi-estică

- Distanță mare impusă de putere
- Grad ridicat de evitare a incertitudinii
- Grad scăzut de individualism
- Grad mediu de masculinitate

Grecia, Iran, Turcia, Iugoslavia

VI – Grupa germanică

- Distanță mare impusă de putere
- Grad ridicat de evitare a incertitudinii
- Grad scăzut de individualism
- Grad maxim de masculinitate

Austria, Israel, Germania, Elveția

VII – Grupa anglofonă

- Distanță medie impusă de putere
- Grad scăzut spre mediu de evitare a incertitudinilor
- Grad ridicat de individualism
- Grad ridicat de masculinitate

Australia, Noua Zeelandă, Canada, SUA, Marea Britanie, Irlanda, Africa de Sud

VIII – Grupa nordică

- Distanță mică impusă de putere
- Grad scăzut spre mediu de evitare a incertitudinilor
- Grad mediu de individualism
- Grad scăzut de masculinitate

Danemarca, Norvegia, Finlanda, Suedia, Olanda

9

Concluzii:

- Este imposibil, d.p.d.v. practic, să se conceapă o metodă managerială unitară care să poată fi adoptată oriunde în lume și să satisfacă toate nevoile individuale și de grup, structurile existente și exigențele impuse de schimbare.
- Este necesară o abordare de tip conjunctural a practicii manageriale, deci structurile organizatorice, stilurile manageriale, culturile organizaționale și programele de schimbare trebuie adaptate la atributele culturale dominante ale națiunii gazdă.
- Acest lucru este de importanță majoră pentru organizațiile multinaționale și pentru cele care au ca angajați sau colaboratori cetățeni ai altor țări.

10

2. Modelul culturii organizaționale a lui W. Ouchi

Ouchi a evidențiat diferențe între comportamentul organizațiilor japoneze și al celor americane, pentru a vedea dacă anumite practici, alese de el din economia japoneză, puteau fi translatate și în SUA - **TEORIA Z (1981)**

Organizațiile japoneze	Organizațiile americane
Asigură locul de muncă pe toată durata vieții active (numai angajaților esențiali)	- Oferă (în general) angajare pe termen scurt
Preferă pentru promovare angajații proprii	- Recrutează personal din afara organizației
Căile de înaintare în carieră nu sunt specializate	- În general, căile de înaintare în carieră sunt specializate
Proces colectiv de luare a deciziilor	- Deciziile se iau individual
Grad ridicat de încredere/loialitate reciprocă	- Grade variate de încredere/loialitate între manageri și subordonați
Responsabilitatea colectivă este importantă	- Răspundere individuală pentru rezultate
Performanța se evaluează pe termen lung	- Este prețuită în special performanța pe termen scurt
Succesul este văzut ca o chestiune de efort colectiv	- Succesul este văzut în termeni de realizare individuală

11

Ouchi a propus aplicarea Teoriei Z (completare/continuare a Teoriilor X și Y ale lui D. McGregor) ca modalitate prin care companiile americane ar putea imita anumite caracteristici ale metodei japoneze de conducere a oamenilor.

Deci, firmele americane ar putea opera schimbări în următoarele direcții de MRU:

- **Ar putea oferi perspective mai sigure de angajare și posibilități mai bune de realizare în carieră;**
- **Ar putea să extindă gradul de participare al angajaților în procesul de luare a deciziilor;**
- **Ar putea să se sprijine în mai mare măsură pe spiritul de echipă și pe recunoșterea contribuției individuale la efortul colectiv;**
- **Ar putea stimula respectul reciproc între manageri și subordonații lor.**

Acest tip de abordare ar trebui sprijinit de la vârful piramidei ierarhice și ar necesita măsuri corespunzătoare de consultare, precum și un angajament clar în direcția asigurării de instruire profesională, mai ales pt. manageri și supervizori. Ceea ce este diferit este faptul că firmele japoneze se concentrează pe responsabilitatea colectivă și pe efortul comun, în timp ce colegii lor din SUA și UK preferă instinctiv să recunoască responsabilitatea și realizările individuale, chiar și în contextul abordării de echipă.

12