
Cultura organizațională de la utopie la realitate

Olivia Stan,
Șef Compartiment conformitate,
Banca Națională a României

București, 18 octombrie 2022

CONCEPTE



CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ

sistem de convingeri, valori, credințe, atitudini și experiențe comune, care guvernează modul în care oamenii se comportă în organizații.

Aceste valori comune au o influență puternică asupra membrilor organizației și dictează modul în care se îmbracă, acționează și își îndeplinesc sarcinile.

EXEMPLE:

- convingerile organizației
- metodele de lucru
- istoria companiei
- etica
- angajament social
- valorile organizației și mijloacele de a le transmite altora
- bunăstarea la locul de muncă
- spiritul de echipă
- mediul de lucru
- codul vestimentar.

CLIMATUL ORGANIZAȚIONAL

concept fundamental în domeniul psihologiei organizării și conducerii format din caracteristici sociale și umane ale organizației ca sistem complex;

Climatul dintr-o organizație poate fi caracterizat de elemente ca un **nivel ridicat de cooperare în activitate**, de receptivitate față de punctele de vedere exprimate de management, de o atmosferă pozitivă, stimulativă pentru performanță etc.; sau, dimpotrivă relații interpersonale încordate, **lipsă de cooperare**, indiferență față de munca și în raport de performanță, indiferență față de problemele sociale și profesionale ale celorlalți.

Un **CLIMAT POZITIV** oferă următoarele beneficii:

- crește eficiența și eficacitatea;
- încurajează creativitatea echipei;
- crește încrederea în organizație;
- crește motivația;

CULTURA ETICĂ

modul în care o organizație **acționează în conformitate cu valorile** sale și modul în care **promovează aceste valori**, atât în interiorul acesteia, cât și în exteriorul ei.

- conduită etică a angajaților;
- încredere în sistemul de raportare a situațiilor neconforme;
- rezolvarea mai rapidă a conflictelor;
- stabilitate emoțională.

•Leader-ul etic presupune:

- **integritate, onestitate, încredere.**
- **decizii morale** în orice situație (*chiar și atunci când nu te vede nimeni*).
- **puterea exemplului pentru ca fiecare angajat să facă ceea ce trebuie în plan profesional, dar și personal.**

”Trăim într-un timp al schimbării rapide și accelerate, atât pentru indivizi și pentru sistemul de relații, cât și pentru comunități și culturi.”

Alvin Toffler, Șocol viitorului



CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ

- proces ce se formează într-un timp îndelungat și care guvernează, la modul subconștient, comportamentul de zi cu zi al angajaților.
- ia ființă odată cu organizația, este supusă unui proces continuu de transformare și ajustare, fiind influențat de evenimentele societății, de cursul evenimentelor din organizație și de fluxul de personal.

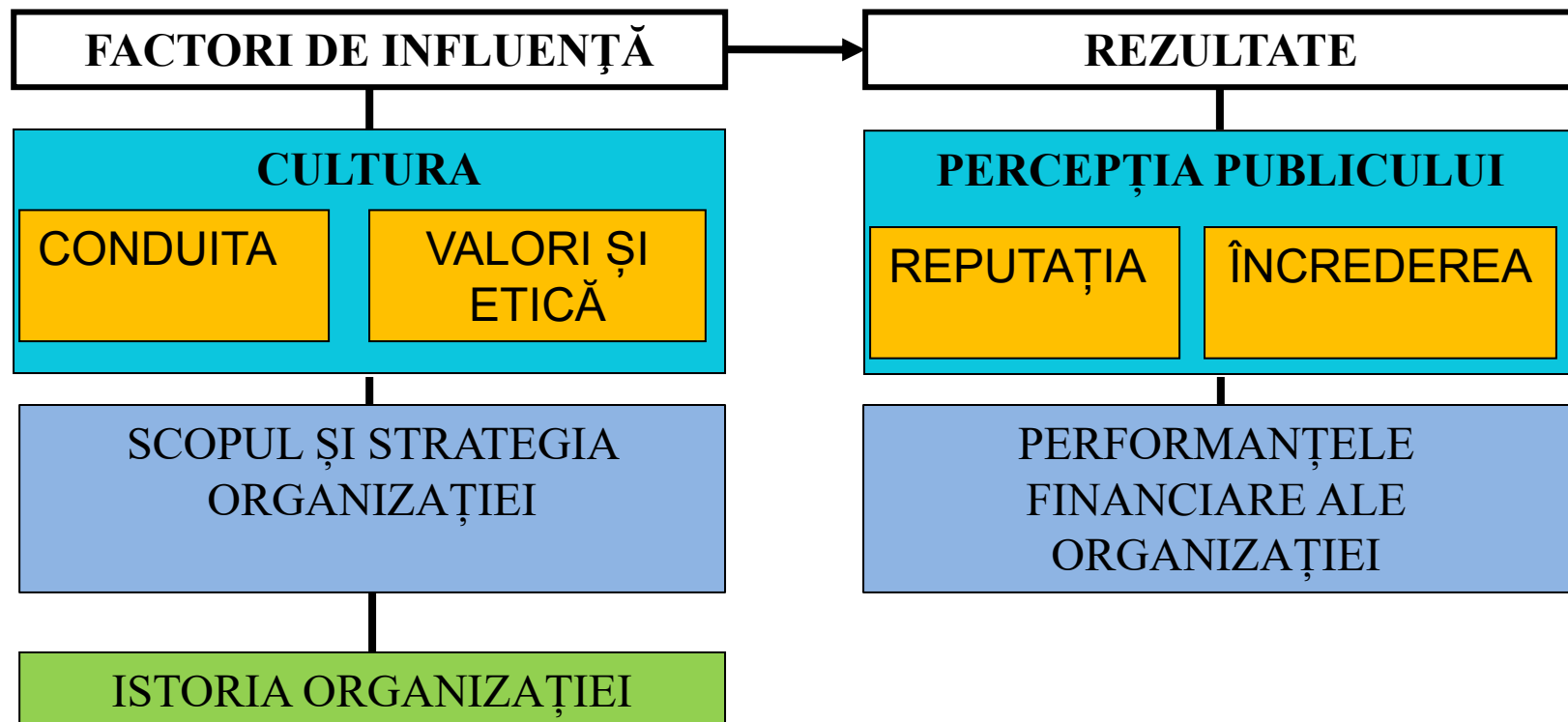
Evoluția culturii organizaționale se bazează pe o abordare interdisciplinară concentrând mai multe domenii de cercetare:

- ✓ SOCIOLOGIE ORGANIZAȚIONALĂ
- ✓ PSIHOLOGIE INDIVIDUALĂ
- ✓ MANAGEMENT
- ✓ ECONOMIE

Cultura organizațională → Cultura etică → Leadership



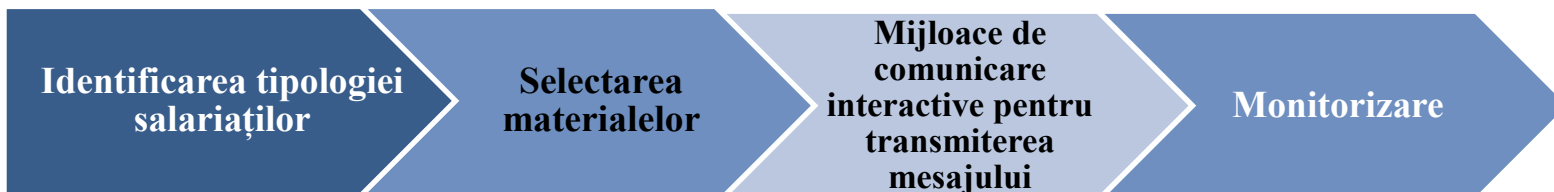
Elementele culturii organizaționale



Instrumente pentru schimbarea culturii organizaționale (1)



Implementarea modelului etic în cultura organizațională



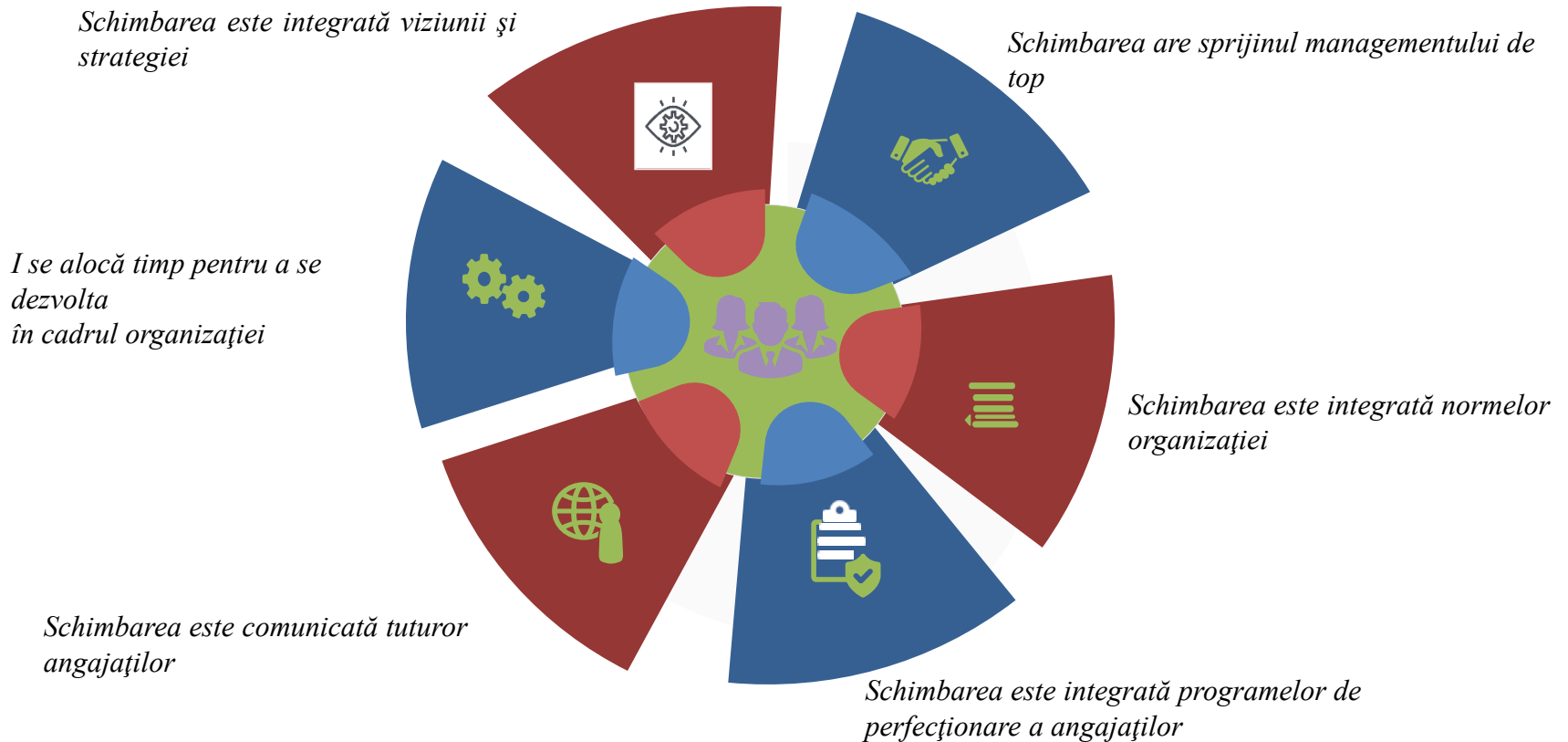
Selectarea grupului de salariați în funcție de atribuțiile acestora (exemplu: rol de execuție sau decident).

Adaptarea informațiilor și a materialelor de dezvoltare (training, workshop, prezentare, sesiuni de dialog instituțional) în funcție de nivelul de experiență și expertiză a fiecăruia

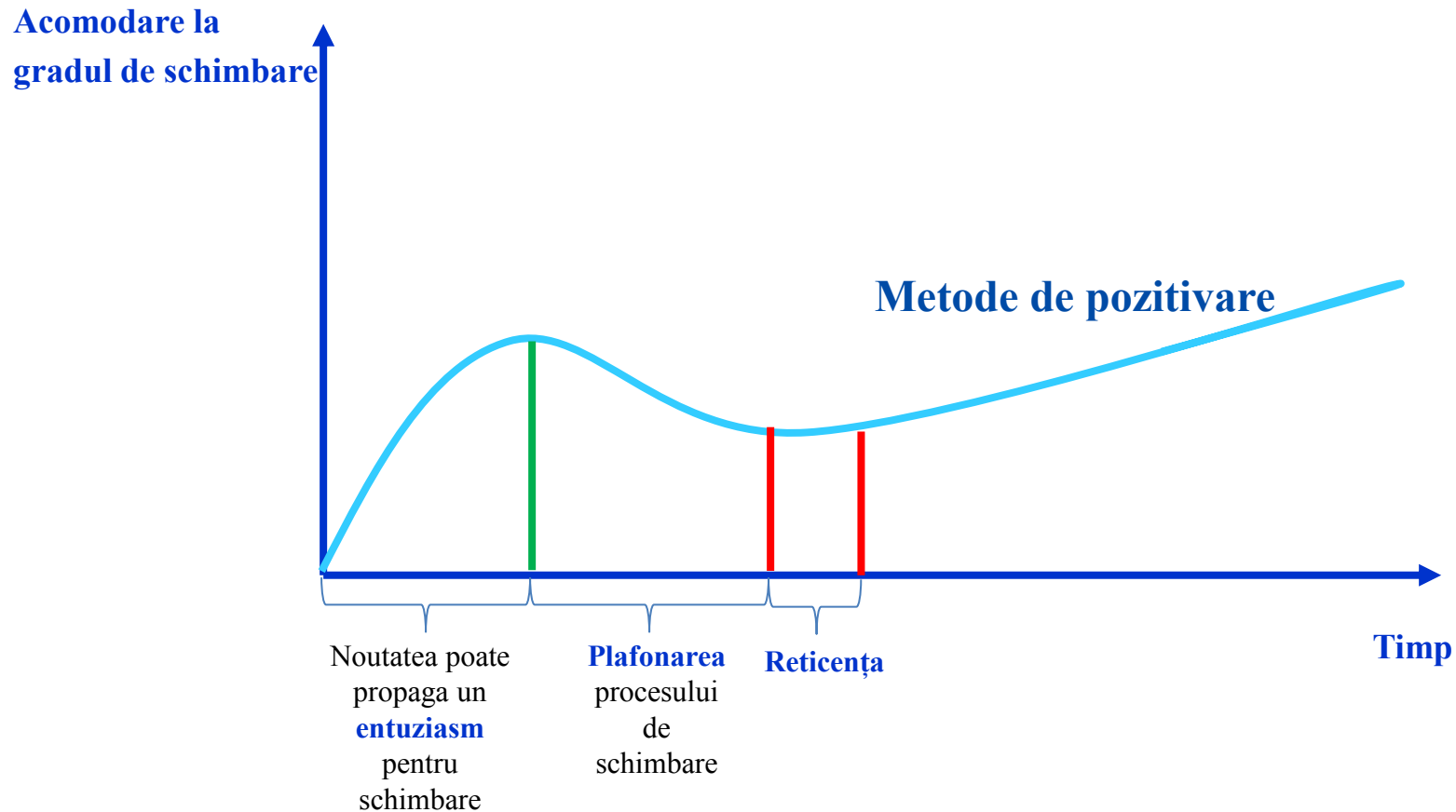
Sesiuni de învățare interactive (e-learning)
Feed-back activ cu privire la elaborarea și dezvoltarea reglementărilor interne

Supervizarea și evaluarea performanțelor angajaților

Condiții pentru asigurarea succesului schimbării culturii organizaționale

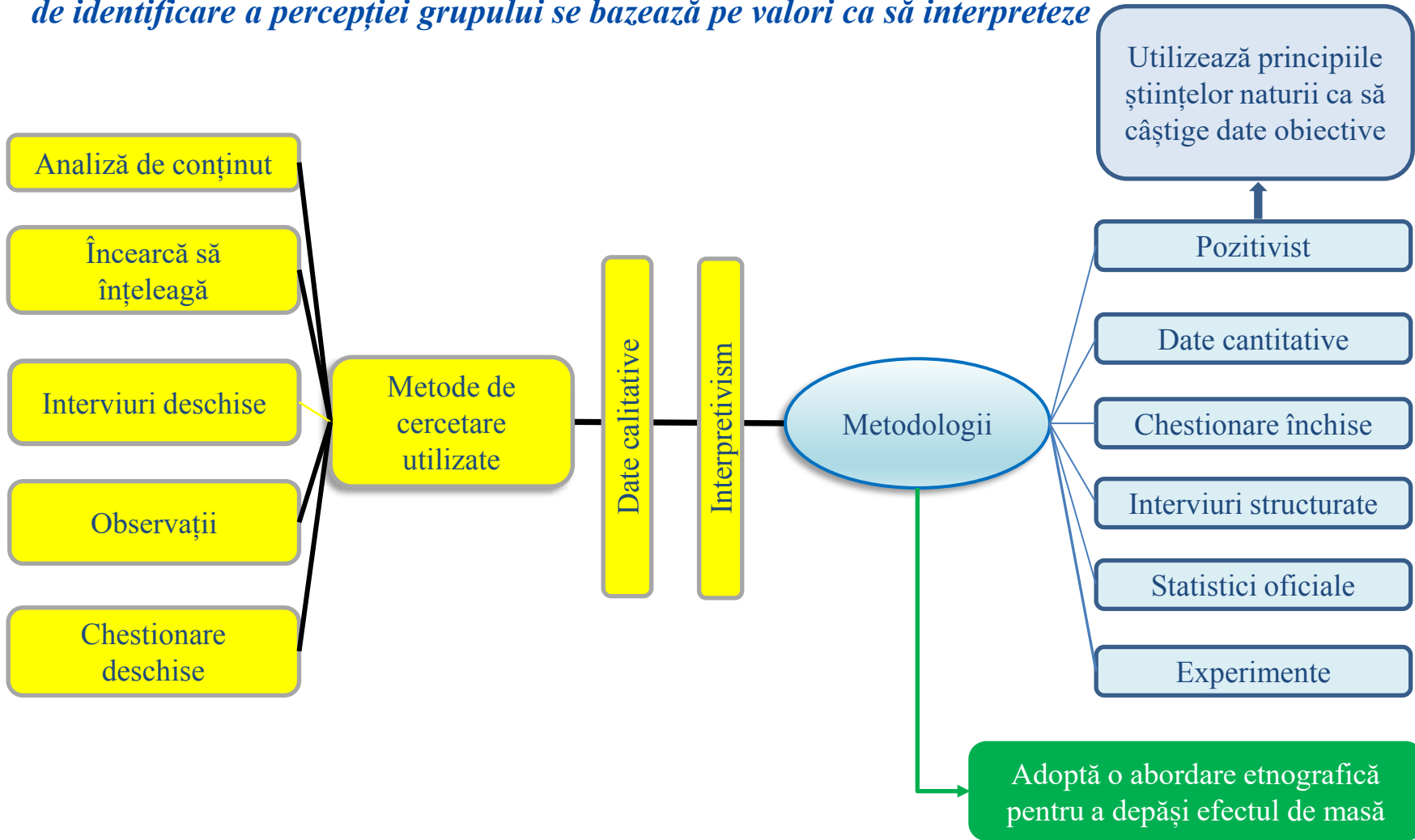


Evoluția schimbării unei organizații în timp

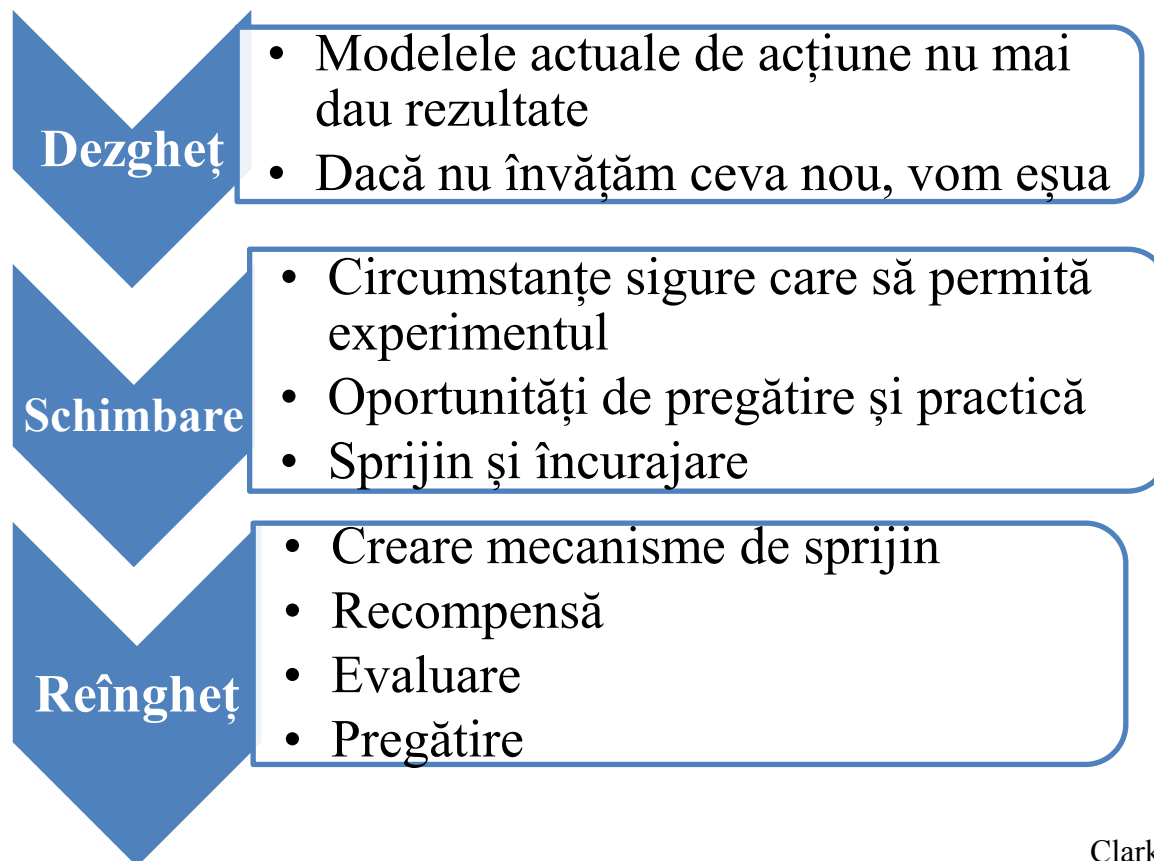


MOTTO:

Metodele pozitivismului sunt văzute ca științifice și fără valori, în timp ce metodele de identificare a percepției grupului se bazează pe valori ca să interpreteze



Instrumente pentru schimbarea culturii organizaționale (2)



Clarke, 2002

Cum se schimbă cultura organizațională? (1)

- Nevoia de adaptare a organizației la *schimbările de mediu* sau dorința de a schimba *vechile proceduri și identități*
- Schimbarea se produce când organizația trece prin procese de restructurare
➡ **oameni noi** și/sau **proceduri** de operare noi
- Analiza atentă a *elementelor care vor perpetua schimbarea*, contribuind la succesul acesteia
- Stabilirea punctului de inițiere al schimbării: **oamenii, structura sau procedurile interne**

Cum se schimbă cultura organizațională? (2)

- (1) Formați o **viziune strategică** clară.
- (2) **Modificați organizația** pentru a sprijini schimbările organizaționale.
- (3) **Selectați** și **socializați** nou-veniții și descurajați devianții.
- (4) Dezvoltați receptivitatea **etică** și **juridică**.
- (5) Manifestați deschidere către **subculturile organizaționale**.

Cummings & Worley (2004)

Metode de măsurare și schimbare a culturii etice



Școala de conformitate americană propune împrumutarea mecanismelor sociologice ca instrumente de ajustare a culturii organizaționale.

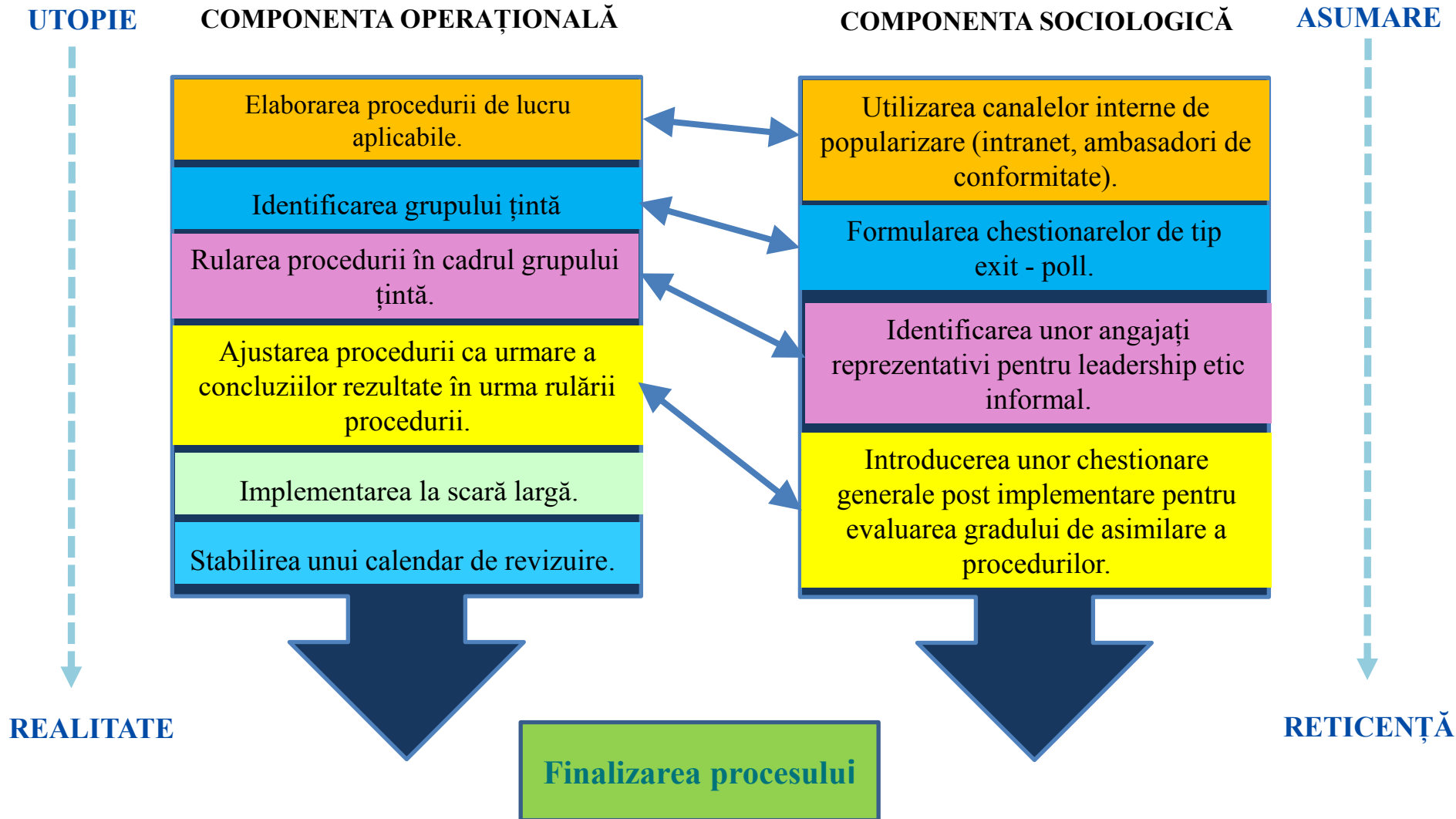
CE SE MĂSOARĂ:

1. Caracteristicile percepute ale mediului de lucru (Locul)
 - Cultura etică percepută la locul de muncă
 - Raționamentul etic la locul de muncă și luarea deciziilor
 - Comportamente ne-etice percepute la locul de muncă
 - Justiție organizațională
 - Conflict la locul de muncă
 - Suport emoțional
 - Siguranța psihologică
 - Politică percepută
2. Trăsăturile și valorile angajaților (Oamenii)
 - Identitatea morală
 - Încredere
3. Reputația organizației

CUM SE MĂSOARĂ:

1. Tehnici de măsurare directă (asumați onestitatea respondenților)
 - Chestionare de sondaj (cu scale de evaluare)
 - Întrebări cu răspuns liber
 - Interviuri structurate
 - Interviuri formale de ieșire
2. Tehnici de măsurare indirectă (pot fi mai puțin vulnerabile la „jocuri” și prejudecățile de autoprezentare)
 - Măsuri implicite, cum ar fi testul de asociere implicită
 - Simulări (scenarii de luare a deciziilor)
 - Jocuri comportamentale
3. Date obiective (nu necesită participarea angajaților)
 - Analiza textului (de exemplu, a setului de date mari, cum ar fi toate e-mailurile interne)

DEMARAREA PROCESULUI DE IMPLEMENTARE A CULTURII ORGANIZAȚIONALE



Studiu de caz: Implementarea *Legii privind protecția avertizorilor in interes public* (PL-x 219/2022)



VĂ MULȚUMESC !

BANCA NAȚIONALĂ A ROMÂNIEI,

E-mail: Olivia.Stan@bnro.ro

www.bnr.ro