

# Analiza climatului organizațional

## Pentru citare:

2008 - *Analiza climatului organizațional*, (Ticu Constantin) în volumul „Psihologie organizațional managerială. Tendințe actuale” (coord Avram E. și Cooper C. L.), Editura Polirom, Iași (pp 171 – 196).

**Ticu Constantin** este conferențiar la Facultatea de Psihologie și Științe ale Educației, Universitatea "Al. I. Cuza", Iași, doctor în psihologie. Predă cursurile de *Analiză și diagnoză organizațională*, *Schimbare în organizații și Leadership*, la nivel de master (în cadrul Facultății de Psihologie și Științe ale Educației și al Facultății de Economie și Administrarea Afacerilor) și cursurile de *Psihologie organizațională*, *Managementul resurselor umane*, *Psihologia muncii*, *Psihologie economică* și *Psihologia publicității* la nivel de zi, în cadrul Facultății de Psihologie și Științe ale Educației. Autor a peste 45 de lucrări științifice, membru în peste 25 de proiecte de cercetare sau intervenție (director a două proiecte internaționale), autorul a colaborat și colaborează cu numeroase firme și instituții oferind servicii de consultanță în domeniul managementului resurselor umane, diagnosticului organizațional și gestiunii schimbării. Contact: e-mail: [tconst@uaic.ro](mailto:tconst@uaic.ro); www: <http://www.psih.uaic.ro/~tconstantin>

- 1. Importanța temei**
- 2. Evoluția conceptului**
- 3. Definiții ale climatului organizațional**
- 4. Climat și cultură organizațională**
- 5. Diferențierea de alte concepte înrudite**
- 6. Dimensiuni ale climatului organizațional**
- 7. Construcția unui sistem de evaluare a climatului organizațional**
  7. 1. Premise în construcția Sistemului ECO
  7. 2. Etape în construcția Sistemului ECO.
  7. 3. Date ale cercetării (forma intermediară)
  7. 4. Descrierea Sistemului ECO
  7. 5. Reprezentarea și analiza rezultatelor
  7. 6. Aplicabilitatea Sistemului ECO
- 8. Concluzii**

## Rezumat

Autorul face mai întâi (cap. 1) o argumentare a importanței temei, susținând faptul că analiza climatului organizațional permite obținerea unor date relevante pentru realitatea organizațională, date care trebuie să sta la baza deciziilor organizaționale, definirii politicilor de personal sau a strategiilor vizând optimizarea activității organizaționale și satisfacției angajaților.

Evoluția conceptului de-a lungul timpului este prezentată într-o secțiune distinctă (cap. 2), insistându-se pe studiile realizate de Lewin, Lippit și White (1939) și pe cele realizate de R Likert (1967), cercetările ulterioare asupra climatului organizațional evoluând în direcții pre-definite de aceștia. Prezentarea unor definiții variate și relevante ale conceptului de climat organizațional (cap 3) ajută la conturarea unei imagini mai clare asupra conceptului și asupra ariei lui de semnificație, așa cum este ea atribuită de cercetătorii contemporani.

Un capitol consistent (cap. 4) este dedicat analizei și argumentării distincției dintre conceptul de climat organizațional și cel de cultură organizațională. Autorul susține că între cele două aspecte organizaționale (climat și cultură) există multiple distincții: în timp ce cultura organizațională se referă la valori, credințe și atitudini colective stabile, elemente îmbrăcând deseori forme simbolice, interiorizate de angajați prin socializate și generând norme (formale sau informale), climatul organizațional este mai degrabă o reflectare a percepțiilor imediate ale angajaților față de politicile, procedurile sau deciziile organizaționale, o exprimarea a aspectelor „de suprafață” a culturii organizaționale, descriind modul în care angajații percep și evaluează în mod direct, realitatea organizațională.

În următorul capitol (cap. 5) este propusă o diferențiere a conceptului de climat organizațional de alte concepte cu care interferează: satisfacție în muncă și atitudine față de muncă. În continuare (cap 6) sunt ilustrate principalele dimensiuni ale climatului organizațional așa cum rezultă ele din analiza literaturii de specialitate. Este subliniată diversitatea abordărilor și dificultatea de a identifica un cadru conceptual, comun acceptat, în analiza climatului organizațional.

Experiența în activitatea de cercetare și consultanță i-a permis autorului conturarea unei strategii personale de abordare a diagnozei organizaționale și construcția unei proceduri standardizate de evaluare a climatului organizațional. Într-un capitol distinct (cap 7.) sunt descrise caracteristicile acestei proceduri de evaluare a climatului organizațional și modul în care a fost construită, pornind de la datele cercetării științifice internaționale și „traducerea” lor (prin intermediul interviurilor și grupurilor de experți) pe realitatea românească. În ultimul capitolul (cap 8.) autorul insistă pe descrierea multiplelor consecințe ale aplicării sistematice a unor astfel de proceduri asupra eficienței activității organizaționale, încrederii angajaților, loialității și implicării lor reale atingerii obiectivelor organizaționale.

## 1. Importanța temei

Analiza climatului organizațional reprezintă o descriere și /sau o evaluare a procedurilor, strategiilor și relațiilor organizaționale așa cum sunt ele percepute de angajați plasați în departamente diferite, în posturi ierarhice diferite. Analiza climatului organizațional ne permite o sondare a stării de spirit și percepțiilor a angajaților dintr-o organizație, percepții determinate de modul în care funcționează organizația respectivă.

Valoarea, importanța procedurilor de analiza a climatului organizațional rezultă din capacitatea lor de a surprinde manifestările contextuale ale „personalității” unei organizații, percepțiile, reacțiile, opiniile sau evaluările angajaților cu referire la un anumit moment organizațional sau la o anumită problemă (criză) organizațională. Așa cum o să mai argumentăm, deși se bucură de o mare „popularitate” printre manageri, sub aspect practic, analiza culturii organizaționale nu este deosebit de utilă în practica organizațională. Chiar și prin cele mai rafinate proceduri de analiză a culturii organizaționale, nu putem decât trasa decât un profil al organizației sau putem identifica tipul de cultură dominant existent în acesta, eventual, tipul de cultură dorit de diferitele categorii de personal. So, what? Cultura organizațională este extrem de rezistentă la schimbare. Putem avea o descriere a dominantelor acesteia în firmă fără a avea certitudinea că vom putea schimba ceva, ne fiind deloc ușor să schimbăm această realitate. Doar identificarea unor strategii de schimbare organizațională în direcția dorită de noi (trebuie să decidem și spre ce model al culturii organizaționale vrem să ne îndreptăm, dacă este el adecvat organizației, care sunt avantajele și dezavantajele aduse de acesta etc.) și aplicarea lor cu consecvență timp de câțiva ani, însoțite, dacă se poate, de o schimbare la nivelul top management, pot duce la o schimbare semnificativă la nivelul culturii organizaționale. Acesta numai dacă schimbarea reușește, de cele mai multe ori rezistențele la schimbare (individuale sau colective) fiind mult mai puternice decât nevoia de schimbare organizațională. Câte din firmele românești se pot angaja într-un proces de schimbare a culturii organizațional și își pot permite costurile asociate implementării unui astfel de demers?

Spre deosebire de analiza culturii organizaționale, analiza climatului organizațional oferă satisfacția de a obține date utile, relevante pentru realitatea

imediată, date care au aplicabilitate practică, ajutând la optimizarea activității, eficienței și satisfacție angajaților. Mai mult, concluziile unor astfel de analize dau un caracter de obiectivitate deciziilor legate de personal, eliminând mare parte din incertitudinea care afectează managementul organizațional. Pentru practicieni, fie că sunt specialiști angajați în firme /instituții, fie că sunt experți consultanți, procedurile de analiză a climatului organizațional pot fi instrumente cu adevărat utile pentru diagnoza și schimbare organizațională.

## 2. Evoluția conceptului

Studiul climatului organizațional l-a precedat pe cel al culturii organizaționale. Așa cum sublinia Ashkanasy N. M., Wilderom P. M. și Peterson M. F., (2000) cercetările asupra climatului organizațional au rezultat din coroborarea cercetării asupra câmpului social propusă de K. Lewin cu cele vizând evaluarea atitudinilor în organizații. În cadrul cercetărilor asupra câmpului social și al leadershipului care i-au consacrat, Lewin, Lippit și White (1939) introduc termenul de climat în vocabularul psihologiei sociale. Ei utilizează termenii de climat social și atmosferă socială intersanjabili pentru a descrie atitudinile, trăirile și procesele sociale care au loc între membri unui colectiv (copii unei tabere de vară). Liderul prin stilul lui de conducere – autoritar, democratic sau laissez faire – creează un context organizațional, un anumit climat, climat care poate fi evaluat de observatori independenți prin observații sistematice. Conform opiniilor formulate de Lewin, Lippit și White (1939), climatul trebuie creat prin leadership și poate fi analizat prin observații sistematice.

În opinia altor analiști ai climatului organizațional (Savoie A., Brunet L., 2000), Rensis Likert este cel care a fundamentat științific existența, definiția, măsurarea, rolului și efectele climatului de muncă, în 1967 în lucrarea *The Human Organization*. Likert propune o altă modalitate de evaluare a climatului organizațional: folosirea unor scale de evaluare a diferitelor dimensiuni asociate climatului organizațional, rezultând mai degrabă o colecție de evaluări individuale, o sumă a percepțiile membrilor unui colectiv asupra funcționării lui interne.

Cercetările ulterioare asupra climatului organizațional au evoluat în aceste direcții predefinite de Lewin și Likert: folosirea metodelor calitative și surprinderea elementelor definitorii ale climatului organizațional de către un observator extern;

folosirea metodelor cantitative (chestionarul) în scopul izolării percepțiilor dominante, de data această „experții” fiind angajații organizației.

În anii de după cel de al doilea război mondial cercetările asupra climatului organizațional au continuat. Morse and Reimer (1956) pune în evidență influența pe care o exercită participarea la luarea deciziilor asupra variabilelor climatului organizațional (o scădere a loialității, implicării inteerselului și a atitudinilor pozitive față de muncă în condiția de nonparticipare). Katz și Kahn (1966) în urma investigațiilor vizând influența contextului uman al muncii organizaționale asupra performanței organizaționale ajung la concluzia că atmosfera, climatul organizațional are importante consecințe asupra eficienței organizaționale.

McGregor (1960), în scrierile sale cu referire la Teoria X și Teoria Y, subliniază rolul managerului în crearea unui climat managerial, bazat pe încredere, participare suport etc., definitoriu pentru relația dintre manager și subordonați.

Litwin și Stringer (1968) realizează mai multe cercetări experimentale în scopul explorării rolului stilului de conducerea a liderului în crearea condițiilor și atmosferei de lucru. Pazne and Pugh (1976) încercă să stabilească o legătură structura organizațională și climatul organizațional.

Așa cum subliniau Ashkanasy N. M, Wilderom P. M. și Peterson M. F., (2000) cercetările realizate între anii '60 și '70 au scos în evidență trei aspecte majore, care au fost analizate și la care s-au dorit soluționate. Primul se referă la sesizarea faptului că analiza climatului organizațional se focaliza pe analiza percepțiilor angajaților (la nivel individual) pentru trage concluzii asupra unui concept organizațional (colectiv). Un răspuns la această problemă, satisfăcător și acceptat de majoritatea cercetătorilor, a fost cel oferit de Hellriegel și Slocum (1974) care propun utilizarea termenului de *climat psihologic* atunci când climatul este conceptualizat și măsurat la nivel individual și termenul de *climat organizațional* atunci când climatul este conceptualizat și măsurat la nivel organizațional (sau cel puțin dincolo de suma percepțiilor individuale luate izolat).

Derivată din prima, a doua dificultate a fost aceea de a face explica sau argumenta existența unei distincții clare între climatul organizațional și un alt concept măsurat la nivel individual: satisfacția în muncă. Așa cum subliniau Shkanasy N. M, Wilderom P. M. și Peterson M. F., (2000) ca răspuns la această provocare s-au realizat numeroase studii care au scos în evidență faptul că, în ciuda aparențelor, între datelor celor două dimensiuni nu există în mod necesar corelații.

Cea de a treia problemă se referea la incertitudinea legată de capacitatea metodologiei utilizate până atunci (în principal scale de evaluare) de a garanta o consistență internă bună pentru fiecare dimensiune evaluată. Din fericire evoluția metodelor de analiza a consistenței datelor au oferit cercetătorilor mijloace precise de a evalua capacitatea de agregare a datelor astfel încât dintr-o suită de itemi particulari să poate fi „măsurată” o dimensiune a climatului organizațional consistentă.

### **3. Definiții ale climatului organizațional**

Climatul organizațional este definit de Ekvall (1990) ca un conglomerat de atitudini, trăiri și comportamente care caracterizează viața într-o organizație. Sintetizând opiniile diferiților analiști ai acestui domeniu Neal, West și Patterson (2004) fac distincția dintre „climatul psihologic”, care face trimitere la percepțiile individuale referitoare la diferite attribute organizaționale (politici, practici și proceduri) și „climatul organizațional” care se referă la evaluările împărtășite de un număr suficient de mare de membrii unui colectiv. De aici rezultă și o consecință care trebuie luată în calcul de practicieni atunci când doresc să facă o analiza a climatului: este nevoie de un număr mare de evaluări pentru a putea trage concluzii relevante cu privire la caracteristicile climatului organizațional, în caz contrar având doar o sumă de percepții individuale referitoare la climatul psihologic.

După Reichers & Schneider, climatul se referă la percepțiile împărtășite ale angajaților cu privire la politicile, practicile și procedurile formale și informale ale organizației (Reichers & Schneider, 1990, pp.22).

Climatul organizațional exprimă “starea de spirit a personalului ce tinde să prevaleze într-o anumită perioadă, reflectare atât a culturii organizaționale, cât și a evoluțiilor recente ale organizației” (Cherrington, D.J., 1989, pp.99). Climatul organizațional este un rezultat al percepțiilor angajaților, percepții ce exercită o influență majoră asupra comportamentului acestora într-o perioadă de timp dată, reprezintă o interpretare individuală cât și colectivă a culturii firmei.

G. Pritchard și A. J. Karasick, 1973 (apud, L.R. James și A. P. Jones, 1974) văd climatul organizațional ca fiind calitatea relativ stabilă în timp a mediului intern al unei organizații, care rezulta din comportamentul și din politicile membrilor organizației (în special al cadrelor superioare), care este percepută de toți membrii

organizației, care servește drept baza pentru interpretarea contextului organizațional și care orientează activitățile și deciziile organizaționale .

Climatul mai este definit ca fiind percepția procedurilor, politicilor, practicilor organizaționale formale sau nonformale (Reichers & Schneider, 1990, apud. Ostroff, C., Kinicki, A.J., Tamkins, M., 2003). Pentru S. Cornell, climatul organizațional se refera la percepțiile pe care le au indivizii, cu privire la locul lor de munca sau la rolurile lor în relație cu ceilalți și cu rolurile detinute de alții în cadrul organizației. (Alexoaie A. M., 2005),.

În opinia unor specialiști români – S. Chelcea S și M. Zlate și C. Zamfir (1978), climatul socio-profesional este reprezentat de “totalitatea caracteristicilor sociale și umane ale organizației ca sistem complex: practicile de luare a deciziilor de-a lungul ierarhiei, funcționarea organelor colective de conducere, realizarea funcțiilor sociale ale întreprinderii, atmosfera generală de stimulare a performanțelor de muncă și a participării la conducere, relațiile de cooperare între colectivele de muncă, între secții, servicii, ateliere, birouri” (Chelcea S., Zlate M., Zamfir C., 1978).

La rândul său, E. Păun (1999) definește climatul organizațional prin „ambianța intelectuală și morală care domnește într-un grup, ansamblul percepțiilor colective și al stărilor emoționale existente în cadrul organizației. În concepția autorului menționat, climatul exprimă stările generate de confruntarea dintre așteptările angajaților și condițiile de muncă și de viață oferite de organizație, este o stare de psihologie colectivă, un fenomen de grup, o stare de contagiune colectivă care se obiectivează în ceea ce am putea numi ambianța umană internă a organizației.

În opinia noastră, dincolo de definițiile teoretice sau de distincțiile conceptuale de nuanță, analiza climatului socio-profesional se realizează prin proceduri specifice presupunând culegerea și sistematizarea de informații de la personalul unei firme /instituții sau secții /departament, cu scopul de a realiza o descriere obiectivă a unei situații problematice și a identifica modalități de rezolvare sau îmbunătățire a acesteia (Constantin T. 2004). Climatul organizațional poate fi descris prin componente afective (trăirile, temerile, sentimentele pozitive sau negative ale angajaților), cognitive (opiniile, credințele, anticipările, zvonurile etc.) și comportamentale (implicare, lentoare, absenteism, proteste etc.) al unui colectiv de muncă.

Acest gen de analiză nu se rezumă doar la „a face o radiografie” a situației existente în organizație, la a descrie opiniile, temerile, așteptările sau gradul de satisfacție al angajaților plasați pe diferite trepte ierarhice. Analiza climatului socio-

profesional oferă și informații deosebit de valoroase sub forma sugestiilor sau a soluțiilor pentru rezolvarea anumitor probleme, a posibilelor pârghii de motivare a angajaților, a descrierilor unor posibile amenințări viitoare sau a unor posibile oportunități de dezvoltare sau eficientizare a activității firmei /instituției. (Constantin T., Stoica-Constantin A, 2002).

#### **4. Climat și cultură organizațională**

Așa cum am mai susținut (Constantin T. 2004), considerăm *cultura organizațională* o dimensiune aflată pe o treaptă intermediară între atitudinile individuale ale angajaților și mentalitatea caracteristică macro-colectivității (națiunii) în care funcționează o firmă /instituție. Ea este influențată de ambele (atitudini individuale și mentalitate națională), are și o oarecare independență față de ele, manifestându-se în interiorul unei colectivități mai mici: *organizația* (firmă sau instituție). Din această perspectivă, cultura organizațională poate fi definită ca *un ansamblu de convingeri și așteptări comune membrilor unei organizații, care produc norme de natură să modeleze comportamentul membrilor sau grupurilor, care fac parte din aceasta* (Conrad, 1993).

Mai mulți analiști au încercat, prin analize riguroase cercetărilor anterioare și prin consultarea literaturii de specialitate, să facă o distincție clară între cultură și climat organizațional (Schneider, 1990; Denison 1996, Payne R. L, 2000 etc.) și nu au reușit în acest demers. Acești autori au ajuns la concluzia este dificil să se facă o distincție clară între studiile vizând cultura organizațională și cele vizând climatul organizațional datorită obiectului de studiu comun (mediul social organizațional) conținuturilor asemănătoare (dimensiunile vizate de analiză organizațională) și metodologiilor similare. Autorii menționați au concluzionat ca există o mare similitudinea între dimensiunile folosite de cele două tipuri de studii, că și că definițiile culturii și climatului organizațional au un grad mare de suprapunere și ambiguitate.

Denison propune însă un model sintetic care ilustrează principalele diferențe între cele doua concepte.



	CULTURĂ organizațională	CLIMAT organizațional
<b>Tip de abordare</b>	holistică	comparativă
<b>Punct de vedere</b>	analist (prin angajat)	angajat (prin analist)
<b>Metodologie</b>	calitativă și interpretativă	cantitativă și descriptivă
<b>Conținut</b>	valori și simboluri	percepții și atitudini
<b>Surprinde</b>	ceea ce este subsumat, ascuns	ceea ce este exprimat, vizibil
<b>Se referă la</b>	ceea ce este stabil	ceea ce este fluctuant
<b>Fundamente teoretice</b>	constructivism social	$C = f(P \times M)$
<b>Discipline</b>	antropologie, sociologie	psihologie, management

Figura 1. Principalele diferențe dintre conceptele de cultură organizațională și climat organizațional.

Deși studiile vizând analiza climatului organizațional le preced pe cele referitoare la cultura organizațională, mulți cercetători ai culturii organizaționale ignoră, resping sau minimalizează importanța analizei climatului organizațional. De exemplu, așa cum sublinia Schneider (2000), Trice și Beyer în 1993 postulează că realitatea definită prin cultura organizațională este diferită de cea definită prin sintagma de climatul organizațional. Cei doi autori argumentează că cele două concepte sunt în mod esențial diferite pentru că conceptul de climat organizațional nu este evidențiat prin metode calitative ci este analizat cu ajutorul chestionarelor (deși există foarte multe studii care folosesc metoda chestionarului pentru a evalua cultura organizațională) și că este perceput și trăit individual, și nu colectiv (dar nu explică cum cultura organizațională poate fie evaluată fără percepțiile și declarațiile individuale). În mod similar Ott (1989) subliniază faptul că nu există un acord între cercetători în definirea climatului organizațional în timp ce Martin (1992) nici nu indexează în lucrarea sa („Cultures in organizations; three perspectives”, 1992) cuvântul „climat „. Schein 1992) face referire la climat numai în sens de artefact luându-l în calcul numai ca element al mediului fizic organizațional.

În opoziție cu acest punct de vedere, alți autori (de exemplu Katz și Kahn 1978), dintr-o perspectivă a psihologiei sociale organizaționale, utilizează intersanjabil termenii de climat și cultură organizațională. Glick (1985) distinge între climat și cultură pe baza metodelor de analiză a acestora. În opinia autorului menționat, cercetarea climatului este de obicei nomotetică și se măsoară folosind *tehnicile cantitative*, pe când cercetarea culturii tinde să fie idiografică și utilizează de obicei *metodele calitative*.

Conform opiniilor formulate de Pitariu H. D și Budean A. D. (2007), climatul organizațional se referă mai degrabă la suma percepțiilor membrilor unei organizații cu privire la politicile, practicile și procedurile formale și informale în timp ce cultura organizațională se bazează pe convingerile și valorile membrilor unei organizații, construite în timp de membrii unei organizații.

Între cele două – climatul și cultura organizațională – sunt câteva elemente de similitudine: se referă ambele la mediul social intern al unei organizații; reflectă impactul pe care îl are organizația asupra membrilor ei; vizează ambele concepte multidimensionale stratificate (uneori nefiind clar dacă o anumită dimensiune aparține climatului sau culturii organizaționale), pot fi probate ambele atât prin metode cantitative (chestionare) cât și calitative (interviuri, observații etc.) de analiză organizațională (Pitariu H. D și Budean A. D. 2007).

În opinia noastră, dacă cultura organizațională se referă mai mult la aspectele stabile, care dau impresia de continuitate „personalității” unei organizații, *climatul organizațional* descrie la starea de spirit de moment a angajaților, atitudinile, opiniile și credințele lor „aici și acum”. Atunci când evaluăm satisfacția în muncă, nivel de implicare, identificarea cu firma, temerile sau speranțele angajaților, evaluăm nu atât cultura organizațională cât climatul organizațional. Deși mulți autori nu fac o distincție clară între cele două dimensiuni, merită reținut faptul că, în timp ce cultura organizațională vizează în special aspectul valoric și normativ (implicit și explicit), elemente care transmit și susțin ideea de continuitate, climatul organizațional se referă în special la aspectul contextual, la evaluările, opiniile și sentimentele angajaților formulate într-un anumit moment a vieții unei firme sau instituții.

Referindu-ne la aspectele definerii, am putea spune că sintagma de cultură organizațională se referă la dimensiuni care traduc *aspecte profunde* ale “personalității” unei organizații, condiționate de viziunea și politica pe termen lung a fiecărei organizații, *aspecte stabile în timp*. Prin opoziție, sintagma de climat

organizațional face trimitere la *aspectele contextuale*, dimensiunile asociate acestuia depinzând de evaluările ad-hoc („aici și acum”) realitate de către angajați. Aceste elemente sunt *specifice fiecărui colectiv* în parte, *se modifică rapid* în timp în jurul unor valori de bază și sunt *sensibile la modificări* minore ale sarcinilor, relațiilor sau procedurilor organizaționale.

Ambele tipuri de dimensiuni, atât cele ale culturii organizaționale cât și cele ale climatului organizațional sunt dimensiuni relevante pentru analizele realizate la nivel colectiv, punând în evidență acele aspecte care diferențiază un colectiv de un altul. Ambele tipuri de dimensiuni sunt dimensiuni non-parametrice, ceea ce înseamnă că pe loturi mari de subiecți datele nu au tendința de a se distribui conform curbei lui Gauss, așa cum se întâmplă cu dimensiunile psihologice individuale (trăsăturile de personalitate). Datorită dependenței de contextul organizațional sau cultural local, aceste dimensiuni au tendința de a exprima tendințe polarizate, de a descrie profiluri specifice în funcție de caracteristicile colectivității și organizației din care au fost extrase. Aceste dimensiuni nu sunt relevante pentru comparațiile interindividuale, utilizarea datelor obținute cu ajutorul probelor standardizate de evaluare a climatului sau culturii organizaționale în comparații interindividuale fiind inadecvată.

În mod categoric între cele două aspecte organizaționale (climat și cultură) există și alte distincții evidente: în timp ce cultura organizațională este indusă în cea mai mare parte prin socializare și învățare organizațională (noul intrat în organizație învățând care sunt valorile dominate, ce nu este permis sau ce este tolerat, ce trebuie să facă pentru a fi simpatizat sau a avea succes etc.), climatul organizațional este mai degrabă o reflectare a reacțiilor individuale, formulate ad-hoc față de politicile, procedurile sau deciziile organizaționale, exprimând ceea ce este vizibil în mediul organizațional, ceea ce iese la suprafață în reacțiile, evaluările sau opiniile dominate ale angajaților.

În opinia noastră, dacă am face o paralelă cu teoria reprezentărilor sociale, cultura organizațională reprezintă acel „nucleu dur” al „personalității” unei organizații, incluzând acele elemente stabile, asimilate prin socializare și interiorizate de membrii unei organizații, elemente definitorii pentru comportamentul organizațional (generând norme organizaționale, formale sau informale), valori convingeri și atitudini colective, îmbrăcând deseori forme simbolice, insesizabile la o privire din exterior. În completare, climatul organizațional formează elementele periferice, acele dimensiuni legate direct de elementele centrale și reprezentând

manifestări concrete ale acestora în conduitele vizibile sau în evaluările sau opiniile declarate ale acestora. Elementele climatului organizațional sunt însă mult mai fluctuante, expuse influențelor și schimbărilor contextului organizațional, reprezentând interfața vizibilă a nucleului central (valori, credințe, atitudini colective). Elementele climatului organizațional sunt primele care surprind schimbarea, atât cea superficială legată de incidente sau crize organizaționale, cât și cea profundă dată de schimbări strategice planificate sau de evoluțiile constante și îndelungate a politicilor și practicilor organizaționale. Mai întâi schimbarea este sesizată printre elementele climatului organizațional după care, dacă este consistentă și definitivă, afectează elementele culturii organizaționale.

## 5. Diferențierea de alte concepte înrudite

Așa cum am argumentat mai sus, analiza climatului organizațional ne permite o identificare a elementelor observabile ale **culturii organizaționale**, a ceea ce este vizibil ca manifestare din ceea ce reprezintă “personalitatea” unei organizații. Deși este descris prin intermediul percepțiilor și evaluărilor colective, climatul organizațional nu este o subspecie a culturii organizaționale. Cultura organizațională se referă la elemente de profunzime, constante, greu de schimbat, bine ancorate în mentalitatea angajaților unei organizații în timp ce climatul organizațional vizează elementele de suprafață, reacțiile, opiniile și predispozițiile comportamentale ale membrilor unei organizații legate de probleme sau contexte organizaționale specifice, fluctuante. Prin analiza climatului organizațional surprindem mai degrabă manifestările vizibile, de suprafață a „personalității” unei organizații (detalii în subcapitolul „Climat și cultură organizațională”).

Analiza climatului organizațional ne apropie și de ceea ce ar putea fi o evaluare a gradului de **satisfacției profesională**/ în muncă, fără a se limita la acesta. Un set de întrebări solicitând exprimarea gradului de mulțumire /nemulțumire sau satisfacție/ insatisfacție al angajaților față de realitatea organizațională, poate să se apropie de ceea ce numim evaluarea satisfacției angajaților și poate fi inclus într-un chestionar de analiză a climatului organizațional (ca unul din factorii distincți al acestuia). Dacă setul de întrebări se referă la proceduri, strategii, relații sau atitudini

care există într-un colectiv sau organizație, solicitând evaluarea lor sub aspectul incidenței /frecvenței, atunci vorbim de o evaluare a climatului organizațional și nu de o exprimare a satisfacției în muncă.

Chestionarele de analiză a climatului organizațional sunt destul de similare, cel puțin la prima vedere, și cu cele vizând analiza **atitudinii față de muncă**. Vorbim de o evaluare a atitudinii față de muncă numai dacă întrebările solicită mai degrabă o exprimare a atitudinii personale față de diferite aspecte ale muncii, în termeni de preferințe, conduite habituale personale. Dacă însă este solicitată descrierea percepțiilor personale cu referire la diferitele aspecte ale muncii în organizație, evaluarea manierei în care angajatul este încurajat sau stimulat să își îndeplinească sarcinile în organizație, atunci vorbim de o analiză a climatului organizațional și nu de o evaluare a atitudinii față de muncă..

Distincțiile propuse mai sus nu au avut doar un scop teoretic-conceptual ci și unul pragmatic. Cunoșcând aceste elemente de similitudine și de diferențiere, un practician poate face distincția între o probă standardizată care pretinde că „măsura” o trăsătură de personalitate și cea care „măsoară” o atitudine, o dominantă a culturii organizaționale sau un factor al climatului organizațional. Dacă este evaluată o trăsătură de personalitate sau o atitudine individuală, atunci întrebările sunt formulate cu referire la propria persoană („Îmi place să ...”; „Obişnuiesc...”; „Mă angajez...”etc.) iar valorile obținute pe loturi mari au, o distribuție parametrică (conform curbei lui Gauss). Dacă sunt evaluate dimensiuni ale culturii sau climatului organizațional, întrebările se vor referi la comportamente, situații, practici și atitudini colective („În acest colectiv...”; „La noi în firmă ...”; „Şeful meu ....”; „Colegii mei ....” etc.) iar datele, de regulă, nu au o distribuție parametrică, putând fi astfel posibilă compararea colectivelor între ele (mediile obținute în colective diferite distanțându-se mult de media teoretică). Cu referire la stabilitatea măsurării, dacă este evaluată o trăsătură de personalitate ne așteptăm ca, la evaluări succesive, realizate la distanțe de luni sau ani de zile să obținem rezultate similare la aceeași subiecți. Această regulă se aplică și în cazul evaluării unor dominante ale culturii organizaționale, cu specificarea că, de această dată, este vorba de evaluări ale unor colective diferite (nu de evaluare a unor persoane), dominatele ale culturii organizaționale ne așteptăm să rămână stabile în cadrul fiecărui colectiv în ciuda trecerii lunilor și chiar a anilor. Altfel se pune problema în cazul evaluării atitudinilor (care ne așteptăm să aibă o stabilitate mai mică în timp) sau a valorilor climatului

organizațional, care, dependente fiind de schimbări semnificative ale contextului organizațional, ne așteptăm să sufere fluctuații frecvente o dată cu trecerea timpului. Astfel, variabilele climatului organizațional sunt un excelent indicator al stării de spirit al angajaților și, implicit, a consecințelor presiunilor organizaționale (pozitive sau negative) exercitate asupra acestora.

## **6. Dimensiuni ale climatului organizațional**

Analiza și sistematizarea percepțiilor angajaților cu referire la diferite aspecte ale vieții organizaționale ne conduce la identificarea unui număr variabil de factori care sunt utilizați în analiza climatului organizațional. Este evident faptul că evaluarea acestor factori, la originea ei, este subiectivă, fiind bazată pe percepțiile individuale ale fiecărui angajat. Însă aceste evaluări capătă un caracter de obiectivitate dacă sunt concordante la nivelul unui colectiv, majoritatea angajaților având opinii similare. Mai mult, nu este relevantă o eventuală distincție „obiectiv” – „subiectiv” cu care puteam eticheta evaluarea acestor factori dacă de managementul lor depinde performanța individuală și colectivă. Important este faptul că acești factori pot fi identificați (prin proceduri specifice de analiză a climatului organizațional) și, mai apoi, pot fi controlați de managementul unei firme /instituții, influențând astfel randamentul individual și colectiv (Constantin T, Zaharia D V., 2007).

Există numeroase studii care pun în evidență factori ai climatului organizațional și, de multe ori, relația acestora cu performanța individuală/ colectivă. Din păcate multitudinea și diversitate abordărilor face dificilă identificarea unui set unanim acceptat de factori descriptivi ai climatului organizațional pentru că există un adevărat puzzle de studii teoretice și empirice referitoare la acest subiect. De exemplu Lippitt and White (1939) definesc ca variabile semnificative ale climatului organizațional: cordialitatea /căldura („warmth”), asumarea riscului („risk taking”), structura rolurilor („role structure”), suportul („support”), standardele („standards”), conflictul („conflict”) și responsabilitatea („responsibility”). Schneider (1975) insistă pe variabilele claritatea și nivelul obiectivelor („goal level and clarity”), afilierea la grup („affiliation with a group”), atmosfera de lucru („friendly work atmosphere”), autonomie („autonomy”) și regulile birocratice („bureaucratic rules”), în timp ce Patterson et al (1997) se referă la eficiența administrativă („ administrative

efficiency”), orientarea regulilor („rules orientations”), egalitarism („egalitarianism”), autoritate („authority”), implicare („involvement”), orientarea pe sarcină („task orientation”), dispoziția spre inovare („readiness to innovative”) și sociabilitate („sociability”). În mod similar, Jones and James (1979) văd ca dimensiuni semnificative ale climatului organizațional: conflictul și ambiguitatea („conflict and ambiguity”), provocarea locului de muncă („job chalange”), importanța și varietatea sarcinilor („importance and variety of tasks”), facilitarea și suportul din partea liderului („leader facilitation and support”), cooperarea în echipa de lucru („work group co-operations”), cordialitate și prietenie („friendliness and warmth”), spirit profesional și organizațional („profesional and organisational esprit”), standardele de muncă („job standards”). Relativ recent, pe baza unor studii similare, Gratto (2001, 2004) definește la rândul lui ca factori semnificativi ai climatului organizațional: comunicarea internă, structura organizațională, climatul politic, oportunitățile de dezvoltare profesională, evaluarea, promovarea, sprijin pentru problemele personale, satisfacția în muncă (definită la rândul ei prin sub-factorii: participare la luarea deciziilor; autonomie putere și control; relațiile cu colegii; relațiile cu subordonații; relațiile cu superiorii; salarizare și beneficii).

După cum se observă din aceste câteva exemple, diversitatea abordărilor este mare, fiecare autor propunând o suită particulară de factori, de cele mai multe ori obținută cu ajutorul unor metodologii calitative sau cantitative distincte, în contexte organizaționale diferite. Mai mult, este dificil de identificat un cadru conceptual comun acceptat în analiza climatului organizațional și datorită faptului că există numeroase confuzii și suprapuneri între variabile climatului organizațional și cele ale culturii organizaționale.

## **7. Construcția unui sistem de evaluare <sup>1</sup> a climatului organizațional (Sistem ECO)**

### **7. 1. Premise în construcția Sistemului ECO**

Așa cum am argumentat în paginile anterioare, există un adevărat puzzle de studii teoretice și empirice referitoare la diferite dimensiuni ale climatului organizațional, fiind extrem de dificil de a izola un set de variabile care să poate fi considerate a fi reprezentative și definatorii pentru analiza acestuia. Analiza literaturii de specialitate dedicată culturii și climatului organizațional ne-a permis însă conturarea unei strategii personale de abordare a acestui domeniu, mai ales că am fost interesați atât de identificarea factorilor relevanți pentru analiza climatului organizațional cât și de construirea unei probe standardizate de evaluare a climatului, probă utilă activității de consultanță organizațională. În construcția procedurii de evaluare a climatului organizațional am pornit de la o serie de concluzii, descrise mai jos, formulate atât în urma consultării literaturii de specialitate cât și ca rezultat al experienței practice (consultanță oferită firmelor) și de cercetare (în analiza variabilelor asociate climatului organizațional).

1. Există o serie de variabile organizaționale, cele care definesc climatul în organizație și descriu un „profil de personalitate” al acesteia, variabile care influențează direct sau indirect performanțele angajaților și performanța organizației în ansamblu;
2. Chiar și cei mai buni angajați, cei care au aptitudini și competențe excelente pentru a face performanță, dacă se simt „incomodați” sau „frustrați” de anumite aspecte ale climatului organizațional, nu vor avea un randament bun sau vor părăsi firma /instituția;
3. Dacă dorim să surprindem aceste variabile (dimensiuni /factori) ai climatului organizațional, cei care condiționează performanța, trebuie să pornim de la

---

<sup>1</sup> Parte din materialul prezentat în acest subcapitol a mai fost publicat în *Analiza climatului organizațional; de la date ale cercetării la practica evaluării*, (Constantin T, Zaharia D V., 2007) în „Revista de Psihologie Organizațională”, nr. 1- 2 /2007, Editura Polirom, Iași.



datele sigure ale cercetării științifice, date acumulate de zeci de ani în literatura internațională;

4. Pentru că trăim în realitatea românească, care are specificul ei, putem să construim un instrument relevant de evaluare a climatului organizațional, ținând cont de datele cercetării științifice dar pornind de la modul în care gândesc angajații români.
5. Construcția, pretestarea, validarea și etalonarea unei probe de evaluare a factorilor climatului organizațional care pot influența performanța individuală și colectivă trebuie făcută pornind de la realitatea românească, „calibrată” (validată) pe această realitate și având ca scop final îmbunătățirea performanțelor în această realitate psihologică și economică.

Având formulate aceste concluzii preliminare, în demersul de construcție metodologică am pornit de la datele cercetării științifice internaționale pe care l-am „tradus” (prin intermediul interviurilor și grupurilor de experți) pe realitatea românească, construind o procedură standardizată de analiză și optimizare a variabilelor climatului organizațional.

## **7. 2. Etape în construcția Sistemului ECO.**

Într-o primă etapă, consultând literatura de specialitate și analizând rezultatele cercetării științifice listate în peste 700 de studii de specialitate (articole publicate în ultimii 5 ani) au fost reținute 60 de studii în care au fost listate relații semnificative dintre diferite variabile ale climatului organizațional și diferite fațete ale performanței individuale sau colective. Analizând aceste studii am identificat 17 dimensiuni (factori) ale climatului organizațional, dimensiuni aflate în relații semnificative cu performanța individuală și colectivă, altfel spus variabile ale climatului organizațional care influențează negativ sau pozitiv randamentul în firmă /instituție.

Într-o a doua etapă, vizând cele 17 dimensiuni identificate anterior, am realizat o serie de interviuri individuale, cu angajați provenind din diferite firme și instituții (peste 100 de angajați intervievați în legătură cu 2 dimensiuni semnificative), angajați diferiți din punctul de vedere al expertizei profesionale, al vechimii în muncă sau ale poziției în ierarhie.

Datele rezultate în urma acestor interviuri au fost sintetizate în tabele similare celor de mai jos.

## Fișă de interviu

1. Prin ce se deosebește colectivul în care lucrați (echipa de lucru /departamentul/ secția) de alte colective similare, din punctul de vedere al **RELAȚIILOR DINTRE ȘEFI ȘI SUBALTERNI**.

*(din ceea ce știți, bănuți sau credeți că se întâmplă în alte colective, din unitatea în care lucrați sau din afara ei)*

### În colectivul meu ...

1. dreptul la opinie indiferent de funcție
2. circulația rapidă a informației
3. stabilirea obiectivelor împreună
4. alocarea unei perioade de timp pentru manevre, relații non formale

### În alte colective....

1. ce spune șeful „e bătut în cuie, nu ai dreptul la opinie”
2. blocarea informației la un anumit nivel datorită ierarhiei
3. obiectivul e stabilit doar de șef
4. există doar relații formale

Numele si prenumele: Xxxxx Zzzzzzzzzz

Vârsta 24 Genul  M  F tel, email: xxxxxxxx@yahoo.com

Figura 2. *Fișă de centralizare a datelor obținute în cadrul interviurilor individuale*

Etapa a treia a fost dedicată formulării de aserțiuni (afirmații descriind comportamente sau atitudini) pornind de la aspectele descrise de angajații intervievați în fișe similare celei descrise mai sus. Aserțiunile construite și evaluate în cadrul unor grupuri extinse de experți (studenți la modulele de studii aprofundate) și apoi analizate într-un grup restrâns de experți, în mai multe runde de lucru (14 întâlniri de grup), până la izolarea a 7 aserțiuni, cele mai reprezentative pentru evaluarea fiecăreia dintre cele 17 dimensiunii vizate de analiză.

Etapa a patra a constat în pretestarea seturilor de întrebări (pe un lot de 162 de subiecți provenind din firme /instituții diferite) pentru a verifica relevanța întrebărilor pentru angajați, consistența internă a factorilor, distribuția mediilor, abaterile standard etc. Consecutiv acestei etape unii itemii ai chestionarului inițial ECO au fost reformulați.

Etapa a cincea a constat în definirea unei forme intermediare a Sistemului ECO și verificarea lui pe un lot de 411 de angajați provenind din 11 organizații diferite (firme și instituții). În această etapă am verificat din nou consistența internă, au fost eliminați 4 factori și introduși alți doi rezultați în urma analizelor inter-item (corelații, analiză factorială, consistență internă). Tot în această etapă a fost posibilă

analiza forței discriminative a instrumentului (prin analiza diferențelor în evaluările realizate în cele 11 organizații) și a corelațiilor dintre factori. Toate aceste analize au permis construirea formei finale a Sistemului ECO (versiunea CCIG 2006).

### 7.3. Date ale cercetării (forma intermediară)

Pentru forma intermediară a Sistemului ECO, verificând consistența internă a factorilor (date obținute 11 organizații diferite pe un lot total de 411 de angajați), am obținut următorii coeficienți Alpha Cornbach:

Factorul evaluat	Alpha Cornbach
1. <b>Sarcina</b> (obiective și sarcini clare)	,758
2. <b>Structura</b> (organizare eficientă)	,468
3. <b>Relațiile</b> (relații interpersonale pozitive)	,766
4. <b>Motivația</b> (motivație stimulativă)	,854
5. <b>Suportul</b> (sprijin pentru performanță)	,645
6. <b>Conducerea</b> (conducere eficientă)	,716
7. <b>Schimbarea</b> (management bun al schimbării)	,471
8. <b>Evaluarea</b> (evaluare obiectivă a activității)	,880
9. <b>Corectitudinea</b> (justiție organizațională)	,819
10. <b>Atașamentul</b> (identificare cu firma)	,840
11. <b>Deciziile</b> (consultare sau autonomia deciziilor)	,711
12. <b>Munca</b> (satisfația în activitate)	,863
13. <b>Siguranța</b> (sentimentul de securitate)	,740
14. <b>Epuizarea</b> (supraîncărcarea în muncă)	,786
15. <b>Competența</b> (încrederea în sine)	,486

Figura 3. Factori evaluați și coeficienți de consistență internă (forma intermediară)

După cum se observă, pentru factorii *structura* (organizare eficientă), *suportul* (sprijin pentru performanță); *schimbarea* (management bun al schimbării) și *competența* (încrederea în sine) am obținut o consistență internă nesatisfăcătoare, sub pragul de ,700. Acesta ne-a făcut să reconsiderăm acești factori, să îi eliminăm din

chestionarul nostru (*structura și competența*) sau să îi supunem unui proces de reconstrucție (*suportul și schimbarea*).

Utilizând metoda comparațiilor dintre medii (One Way Anova și testul de contrast Bonferroni), am identificat diferențe semnificative între cele 11 firme evaluate, pentru toți factorii luați în calcul ( $p < ,001$ ). Ținând cont de faptul că mediile evaluărilor factorilor sunt cuprinde între 1,7 și 4,4 (pe o scală în 5 trepte), credem că aceste date probează forța discriminativă a probei construite de noi. În analizele comparative în funcție de categoria tip de organizație (firmă /instituție) am obținut câteva diferențe semnificative la un prag de semnificație  $p < ,001$  (Independent sample T test) pentru patru dimensiuni. Comparativ cu firmele, în instituțiile publice angajații evaluează sarcinile ca fiind mai clare, mai bine definite iar sistemul de evaluare a muncii lor îl consideră mai bine conturat și funcțional. În schimb, angajații din firme se declară mult mai mulțumiți de sistemul de motivare-stimulare promovat de conducere și consideră că sunt tratați mult mai corect de către managementul firmei, comparativ cu angajații din instituții. Tot în termeni de analize comparative (Independent sample T test), în general, bărbații se declară mai mulțumiți de diferite aspecte ale activității organizaționale, evaluând majoritatea dimensiunilor climatului organizațional mult mai favorabil comparativ cu femeile, iar pe niveluri de studii, angajații cu studii superioare se declară mai siguri de poziția lor în firmă /instituție (siguranța) și mai mulțumit de suportul primit din partea conducerii firmei /instituției (suportul).

Este evident faptul că toate aceste rezultate previzibile și ușor de explicat. Mai mult, ceea ce ne interesează sunt calitățile probei construite de noi prin raportarea la comparațiile între colective și nu la cele interindividuale (diferențele individuale le-am prezentat doar în scop ilustrativ, neavând o semnificație majoră în modul de scorare și interpretare a datelor colective). Ceea ce este evident din această succintă analiză și ceea ce e devenit evident în urma aplicării acestei probe în activitatea de diagnoză organizațională este faptul că *Sistemul ECO* este o probă discriminativă, oferind informații multiple și detaliate cu privire la diferite dimensiuni ale climatului organizațional, informații deosebit de utile pentru consultanța sau managementul organizațional.

## 7. 4. Descrierea Sistemului ECO

Așa cum am declarat mai sus, *Sistemul ECO* presupune evaluarea factorilor sau condițiilor care asigură un bun randament organizațional, factori care concură la crearea unui climat favorabil performanței individuale și colective. Trebuie să precizăm că prin această procedură nu se realizează o evaluare a angajaților sau a personalității acestora, ci o evaluare a „stării de spirit” în fiecare departament /secție și, la nivelul întregii firme /instituții, o evaluare a „profilului de personalitate” al acesteia.

Sistemul ECO (forma intermediară) solicită evaluarea de către angajați, cu referire la firma /instituția în care lucrează, a 15 dimensiuni principale (cele descrise în Figura 2.). Forma finală a Sistemului ECO solicită evaluarea de către angajați a 14 factori principali, a 2 factori secundari și a 117 sub-dimensiuni (itemi). Fiecare dintre cei 14 factori principali este descris într-un limbaj accesibil angajaților după care este detaliat sub forma a unor 7 afirmații ilustrând comportamente sau atitudini legate de activitatea organizațională. Angajații trebuie să evalueze în ce măsură comportamentele sau atitudinile descrise sunt prezente în activitatea individuală, colectivă sau la nivelul întregii firme /instituții.

În cadranul de mai jos este exemplificat modul de formulare itemilor.

### L. **Supraîncărcarea** – muncă realizată în exces sau sentimentul că natura, volumul sau diversitatea sarcinilor depășesc capacitatea de a le face față (**supraîncărcarea în muncă**).

	În foarte mică măsură ↓ în mică măsură			V		În foarte mare măsură ↓ în mare măsură	
1. Comparativ cu angajații de pe posturi similare din alte firme /instituții, cred că muncesc mult mai mult.	1	2	3	4	5		
2. Zi de zi, muncesc intens, fără pauze sau momente de relaxare.	1	2	3	4	5		
3. După o zi de muncă simt că nu mai am suficientă energie pentru a mă implica în rezolvarea altor probleme sau sarcini personale.	1	2	3	4	5		
4. Stau frecvent peste program pentru a finaliza sarcinile de serviciu.	1	2	3	4	5		
5. Solicitățile din această firmă /instituție sunt pe măsura resurselor și ritmului meu de lucru.	1	2	3	4	5		
6. Uneori mă simt depășit de ritmul și volumul muncii solicitate în această firmă /instituție .	1	2	3	4	5		
7. Familia mea a avut de suferit din cauza suprasolicitărilor de la actualul loc de muncă	1	2	3	4	5		
8. Natura, multitudinea și diversitatea sarcinilor, îmi afectează, <b>în mod negativ, felul în care îmi realizez activitatea.</b>	1	2	3	4	5		
9. Natura, multitudinea și diversitatea sarcinilor, reprezintă <b>un factor important de stres pentru mine.</b>	1	2	3	4	5		

Figura 4. Factorul „Supraîncărcarea” – modul de prezentarea a itemilor spre evaluare.

În cadrul ultimei versiuni a *Sistemului ECO* sunt solicitate percepții (evaluări) ale angajaților cu referire la următorii factori:

- A. **Sarcina:** modul de definire a sarcinilor și obiectivelor, atât la nivelul întregii organizații cât și pentru fiecare angajat în parte (**obiective și sarcini clare**).
- B. **Relațiile:** calitatea relațiilor dintre angajați cu referire la comunicare și colaborare pe linie profesională și la menținerea unui climat non-conflictual (**relații interpersonale pozitive**).
- C. **Motivația:** sistemul motivațional existent în firmă, asigurat prin: retribuție, apreciere, șanse de promovare, formare de competență, dezvoltare etc. (**motivație stimulativă**).
- D. **Suportul:** resursele și condițiile de muncă pe care le asigură organizația în vederea realizării unei activități performante (**sprijin pentru performanță**).
- E. **Conducerea:** stilul de conducere, eficient, sprijinind performanța individuală și colectivă, asigurând condiții pentru eficiență (**conducere eficientă**).
- F. **Evaluarea:** evaluarea activității angajaților, în funcție de obiective și criterii clare, oferind feedback și soluții de îmbunătățire a muncii (**evaluare obiectivă**).
- G. **Justiția** - corectitudinea deciziilor organizaționale cu referire atât la distribuirea sarcinilor și resurselor către angajați cât la modul în care angajații sunt tratați sau recompensați pentru munca lor (**echitate organizațională**).
- H. **Atașamentul:** gradul de identificare cu firma, măsura în care angajații împărtășesc scopurile și valorile firmei /instituției, se identifică cu viitorul acesteia, sunt loiali și interesați de bunul mers al organizației (**identificare cu firma**).
- I. **Deciziile:** autonomia angajaților în a decide cum să își realizeze munca sau măsura în care sunt consultați atunci când se iau decizii importante (**calitatea deciziilor**).
- J. **Învățarea:** condițiile și climatul care permit achiziționarea de noi informații, experimentarea lor și punerea în practică a ideilor valoroase (**învățare organizațională**).
- K. **Satisfacția:** gradul de mulțumire față de natura și importanța muncii, libertatea de acțiune, recunoașterea sau suportul primit (**activitate stimulativă**).
- L. **Siguranța:** sentimentul de securitate sau certitudine cu privire la salarizare, organizarea muncii, la relațiile cu ceilalți, încredere în viitorul profesional (**securitatea personală**).
- M. **Comunicarea:** calitatea procedurilor de comunicare formală, implicarea în luarea deciziilor sau în definirea sarcinilor; normele și climatul comunicării informale; factor compozit obținut cu itemi plasați în ceilalți factori (**comunicare eficientă**).

**N. Supraîncărcarea:** munca realizată în exces sau sentimentul că natura, volumul sau diversitatea sarcinilor depășesc capacitatea de a le face față (**supraîncărcarea în muncă**).

Factorii secundari (nivelul de stres și impactul subiectiv) sunt obținuți pe baza evaluărilor realizate de către angajați pentru fiecare din cei 14 factori principali și permit un obținerea atât a unor coeficienți globali cât și a unor estimări a impactului fiecărui din cei 14 factori principali asupra nivelului de stres sau asupra randamentului organizațional. Cei doi factori secundari sunt descriși mai jos.

- 1. Impact subiectiv:** impactul negativ pe care îl au diferite probleme legate de modul de definire, organizare și coordonare a activității în firmă (**impact subiectiv**).
- 2. Nivelul de stres:** gradientul de stres provocat de diferitele deficiențe în modul de definire, organizare și management al personalului (**stres organizațional**).

Secțiunea „**Probleme - cauze – soluții**” – este o secțiune specială a procedurii de evaluare a climatului organizațional. Pe lângă descrierea și interpretarea factorilor descriși mai sus, ca o completare la evaluările realizate de către angajați, deosebit de valoroasă este analiza *problemelor* concrete descrise de angajați, a *cauzelor* identificate de ei ca fiind sursa acestor probleme și, în special a *soluțiilor/ sugestiilor* de rezolvare a acestor probleme. În acest sens, pentru fiecare factor în parte, cu referire la activitatea în colectivul în care lucrează sau ca o evaluare globală, la finalul chestionarului, solicităm definirea a 3 probleme („chiar dacă ele apar foarte rar sau accidental...”) și completarea liberă a unui tabel, numind problema, sugerând posibile cauze și descriind soluții de rezolvare (așa cum le văd angajații). Analiza acestor descrieri, sistematizată fie pe categorii (categorii de probleme, categorii de cauze, categorii de soluții), fie ca un lanț logic de tipul *problema - cauza problemei - soluțiile sugerate de angajați*, cu referire la întreaga firmă /instituție sau la fiecare colectiv în parte, permite identificarea rapidă a unor măsuri concrete, imediate care pot fi luate de managementul firmei sau schițarea unor strategii pe termen mediu și lung (în special pentru acele măsuri care solicită resurse financiare sau de timp mai consistente).

Chestionarele sunt completate de către angajații diferitelor departamente /secții în condiții de anonimat, angajații având doar obligația de a marca datele socio-demografice generale (vârsta, sex), statusul profesional (cu funcții de conducere sau nu) și apartenența la un anumit colectiv /departament. Pentru a câștiga încrederea

angajaților, pe lângă asigurările cu privire la confidențialitatea datelor individuale, am oferit posibilitatea introducerii chestionarelor într-o cutie special construită (similară urnei de vot) pentru a înlătura suspiciunile legate de urmărirea sau marcarea chestionarelor.

### 7. 5. Reprezentarea și analiza rezultatelor

Sistemul ECO permite reprezentarea grafică și analiza fiecărui din cei 14 factori ai climatului organizațional, prin raportare la consecința lor asupra randamentului individual și colectiv. Pentru a ușura analiza și semnificarea rezultatelor, sunt luate în calcul patru zone ale eficienței organizaționale: zona „climatului performant”, zona „climatului funcțional”, zona „climatului deficitar” și zona „climatului disfuncțional”.

„CLIMAT PERFORMANT”. Această zonă descrie o situație ideală în care trebuie să se găsească o firmă, situația în care factorii analizați sunt evaluați de către angajați ca fiind extrem-pozitivi. Plasarea evaluărilor colective în această zonă garantează un climat favorabil performanței individuale și colective, facilitând un randament bun în activitate. Firmele sau instituțiile care au majoritatea factorilor plasați în această zonă, sunt excepții.

„CLIMAT FUNCȚIONAL”. Această zonă descrie situația în care factorii analizați sunt evaluați de către angajați ca fiind predominant pozitivi, deși situația nu este pe deplin mulțumitoare. Acesta este considerată *zona funcțională*, în care se găsesc plasați majoritatea factorilor din firmele /instituțiile care funcționează bine. Plasarea în această zonă este specifică unui climat organizațional bun, acceptabil, favorabil unei activități normale. Funcțional nu înseamnă neapărat și performant, fiind necesară trecerea în următorul cadran pentru a asigura condiții pentru un randament competitiv sau performanță.

„CLIMAT DEFICITAR”. Această zonă descrie aria în care se plasează factorii cărora firma nu le-a acordat prea multă atenție și care sunt văzuți de angajați ca fiind deficitari, creând probleme, influențând negativ randamentul individual și colectiv sau nivelul de satisfacție al angajaților. Plasarea în această zonă este un semnal de alarmă, existând în mod cert consecințe negative asupra activității și eficienței



individuale și colective. O firmă aflată în această situație trebuie să ia măsuri care să faciliteze trecerea factorilor deficitari în zona funcțională.

„CLIMAT DISFUNCȚIONAL”. Acesta zonă descrie o situație în care nu trebuie să se găsească o firmă. Plasarea evaluărilor în această zonă reprezintă situația cea mai gravă în care se poate găsi un factor al climatului organizațional și anume în situația de a fi total disfuncțional, afectând în mod categoric și grav activitatea profesională și randamentul individual sau colectiv. În acest caz măsurile de redresare trebuie să fie consistente și rapide.

În figura de mai jos (Figura 5) este exemplificat modul de distribuție a factorilor pe cele patru zone, în cadrul unei firme de servicii (123 de angajați), în prezentare comparativă pe cele trei puncte de lucru/ filiale ale firmei. După cum se observă, Filiala „Y” este cea în care climatul organizațional este evaluat cel mai favorabil de către angajați. Câțiva factori sunt plasați chiar în zona „climatului performant” sau la limita acestuia, ceea ce semnifică faptul că, în percepția angajaților, comunicarea formală și informală, modul de consultare și luare a deciziilor, calitatea relațiilor între angajați, sentimentul de certitudine și securitate profesională, gradul de mulțumire față de natura și importanța muncii și modul de evaluare a activității sunt pe deplin mulțumitoare și, implicit, creează condiții favorabile performanței individuale și colective. Ceilalți factori sunt plasați în zona climatului unui funcțional.

Cu totul altfel stau lucrurile în cazul filialelor „X” și „Z”, filiale în care avem ca factori plasați în zona unui climat favorabil performanței doar factorul supraîncărcare și factorul calitatea deciziilor. Ceea ce este deosebit de grav este faptul că în cazul acestor filiale avem factori plasați în zona unui climat disfuncțional (situația în care funcționarea normală a activității este serios perturbată), cel referitor la sprijinul pentru performanță și cel referitor la stilul de conducere a șefilor direcți.

## Statistics

Statistics : Mean

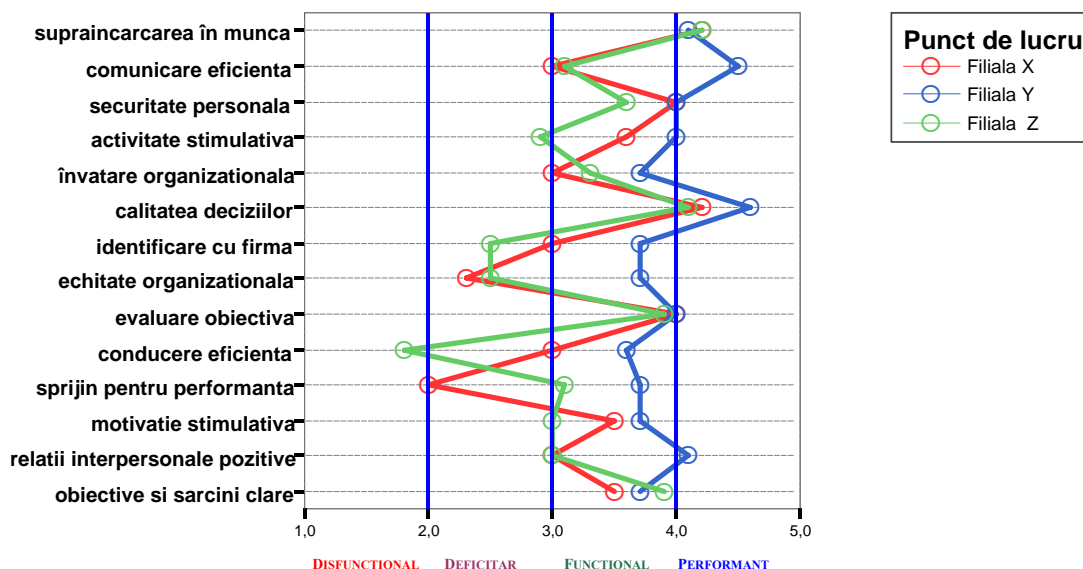


Figura 5. Reprezentarea grafică comparativă a factorilor climatului organizațional

Semnificația acestor date este clară. În Filiala „Z” există deficiențe serioase de conducere, ceea ce antrenează și sentimentul de inechitate organizațională și cel de slabă atașament /identificare cu firma. În Filiala „Z”, frustrarea cea mai mare a angajaților este dată de faptul că în ciuda solicitărilor mari din partea conducerii, nu le sunt oferite resursele și condițiile necesare în vederea realizării unei activități eficiente. Mai mult, au sentimentul că nu sunt tratați corect, că echipa de conducere nu este tocmai eficientă și inspirată, că relațiile interpersonale sunt tensionate etc.

După cum se observă, prin raportare la aceste zone ale eficienței organizaționale, putem să avem o estimare destul de clară a consecințelor (pozitive sau negative) a fiecărui factor, estimare care va fi completată de analiza în interiorul fiecărui factor (pentru a vedea care anume aspecte subsumate aceluia factor sunt cele care generează cele mai multe nemulțumiri) și de analiza datelor „probleme – cauze – soluții” pentru a vedea care sunt aspectele disfuncționale concrete, cum descriu angajații cauzele acestora și ce soluții de remediere propun.

Prin raportare la cele patru „zone” ale climatului organizațional (disfuncțional, deficitar, funcțional și performant), *Sistemul ECO* permite reprezentarea grafică și analiza datelor colectate prin urmărirea unor aspecte variate:

- reprezentarea profilului general al firmei /instituției în urma evaluărilor realizate în luna curentă sau prin raportare la evaluările realizate în lunile anterioare;
- identificarea factorilor pozitivi /negativi ai climatului organizațional care plasează firma în una în diferite zone de rentabilitate (*disfuncțional, deficitar, funcțional sau performant*);
- analiza în interiorul unui factor, pentru a surprinde care anume fațetă a acelui factor (surprins de o întrebare specifică) este cel mai deficitar /cel mai pozitiv.
- compararea profilului general al firmei /instituției cu un profil etalon extern (obținut prin evaluare a zeci de firme și instituții diferite);
- compararea profilului general al firmei /instituției cu un profil etalon intern pentru sesizarea schimbărilor date de implementarea anumitor schimbări (etalon intern care poate fi obținut în urma a minim trei evaluări succesive);
- comparații între colective (departamente, puncte de lucru) pentru identificarea aspectelor funcționale sau disfuncționale în cadrul fiecărui colectiv;
- comparații în funcție de variabile socio-demografice (vârstă, sex, vechime în firmă, nivel de expertiză, poziție în ierarhie);

Implementarea acestui sistem în firmă și realizarea periodică de evaluări ale climatului organizațional permite monitorizarea strategiilor de optimizare a climatului organizațional, atât sub aspectul identificării factorilor asupra cărora trebuie intervenit și a analizei soluțiilor oferite de angajați cât și sub cel al măsurării și urmării impactului final obținut în urma schimbărilor realizate în firmă. În mod similar este posibilă identificarea și gestiunea factorilor specifici care condiționează performanța în firmă, prin compararea evoluțiilor factorilor și raportarea la performanța reală obținută în firmă (analiza factorilor care suferă schimbări pozitive în lunile cu randament organizațional foarte bun), prin comparații între colective similare dar cu performanțe diferite (identificarea factorilor care le diferențiază), analiza sugestiilor angajaților etc.

## 7. 6. Aplicabilitatea Sistemului ECO

Sistemul ECO este supus unei continui revizii și optimizării, astfel încât el să permită evaluarea celor mai relevanți factori ai climatului organizațional și furnizarea de date care să permită definirea strategiilor de îmbunătățire a randamentului organizațional. În urma analizelor descrise succint mai sus, au urmat o serie de remodelări și ajustării a procedurii de evaluare a climatului organizațional construite de noi.

Am ajuns astfel să realizăm o versiune aplicabilă on-line, angajații din zone diferite ale țării putându-se conecta periodic la serverul firmei /instituției (via web, pe baza unei parole de acces confidentiale) pentru a oferi evaluarea diferitelor variabile ale activității organizaționale. În acest fel managerul are un feedback periodic (lunar, la două sau la trei luni) de la angajații din teritoriu, obținând un răspuns coerent, sistematizat și profesionist la întrebările care și le-a pus de nenumărate ori „*Ce gândesc angajații? Cum au primit ei veste noii restructurări? Care sunt problemele reale din teritoriu și care sunt sugestiile lor?* etc. În dimineața primei zile din lună, printr-un simplu „clic” pe unul din opțiunile sistemului software, managerul are acces la graficele detaliate reprezentând evaluările din ultima lună, comparații cu lunile anterioare, raportare la etaloane externe sau la etalonul intern la firmei, sugestii ale angajaților etc.

Apar și efecte surprinzătoare prin aplicarea sistematică a acestei proceduri, înlăturând o parte din rezervele legate de tendința de fațadă sau de problema conformismului angajaților care, trebuie să recunoaștem, apare în astfel de evaluări. La aplicările succesive ale Sistemului ECO în câteva firme, am observat că, de regulă, prima evaluare este cea mai pozitivă, cea de a doua este cea mai negativă, următoarele tinzând să se stabilizeze în jurul unor valori medii, definitorii pentru firma /instituția respectivă. Ce înseamnă acesta? La prima evaluare angajații sunt încă rezervați, se tem că aceste evaluări vor fi folosite împotriva lor, au tendința de a oferi evaluări mai puțin negative. Am ajuns la aceste concluzii pornind de la analiza acestor date fluctuante dar și de la observațiile făcute în timpul în aplicarea probei, observații coroborate deseori cu discuții non-formale cu angajații implicați în evaluare. În momentul în care văd că în urma evaluării nu li se întâmplă nimic rău, ba, dimpotrivă,

unele dintre sugestiile lor duc la luarea unor măsuri de îmbunătățire a condițiilor sau climatului de lucru, angajații încep să aibă curajul să fie mai tranșanți și să spună ce gândesc cu adevărat. După această etapă de descărcare a frustrărilor acumulate de-a lungul timpului, la evaluările următoare angajații încep să fie mai obiectivi și, prin raportare și la perioadele anterioare, să ofere evaluări mai realiste, descrierea unor probleme punctuale, sugestii realiste de depășire a situațiilor problematice etc.

O altă consecință importantă care apare în urma aplicării repetate a unui astfel de sistem de evaluare a climatului organizațional este creșterea încrederii angajaților și implicarea lor în optimizarea activității organizaționale. Așa cum am mai explicat acesta se întâmplă numai dacă se respectă confidențialitatea evaluărilor individuale iar angajații văd că evaluările sau sugestiile lor stau la baza unor schimbări organizaționale benefice în firmă /instituție. În aceste condiții acceptă că, de acesta dată, conducerea este sincer interesată de opiniile lor și de implicarea lor în dezvoltarea organizațională. Câștigarea încrederii angajaților este unul din obiectivele importante ale managementului unei firme /instituții mai ales în situațiile de criză, în situațiile de conflict latent conducere – angajați sau în cel de schimbare a conducerii firmei/ instituției. Mai mult, nu putem pretinde implicarea și devotamentul angajaților dacă nu reușim să le câștigăm încrederea, acesta fiind prima etapă într-o strategie de implicare reală și consistentă a angajaților în dezvoltarea organizațională.

Alte aplicații ale sistemului ECO pot fi cele care vizează consultanța organizațională sau cercetarea științifică realizată în mediul organizațional. În consultanța organizațională, de exemplu, aplicarea unei astfel de proceduri permite consultantului să ia un prim contact cu realitatea organizațională în care va interveni ulterior (*înțelegerea contextului organizațional*), să ofere un prim raport consistent de diagnoză organizațională (*câștigarea încrederii conducerii*), să identifice principalele constrângeri sau direcții de intervenție (*ghidarea procesului de consultanță*), să obțină un feedback în urma implementării diferitelor strategii de schimbare organizațională (*validarea efectelor intervențiilor*) și, de ce nu, să își creeze o strategie flexibilă de oferire a serviciilor de consultanță (*personalizarea consultanței*). În cercetarea organizațională, aplicarea unei astfel de proceduri ar putea viza: a) verificarea pe realitatea românească a relevanței factorilor citați în literatura de specialitate și identificarea ponderii relative în crearea unui climat stimulat; b) identificarea altor factori “ascunși” /secundari care se află în spatele acestor evaluări (analogie cu dimensiuni ale culturii organizaționale); c) verificarea relațiilor dintre factorii

climatului organizațional și performanța organizațională (intra-organizațională și inter-organizațională) în spațiul românesc; d) identificarea legăturilor cu alte variabile psihologice individuale și colective etc.

## **8. Concluzii**

După cum s-a putut observa, aplicarea unei proceduri standardizate de evaluare a climatului organizațional - o procedură definită în acord cu factorii identificați de cercetarea internațională, dar construită pornind de la percepțiile angajaților români - permite obținerea unor informații cheie pentru managementul resurselor umane din cadrul unei firme /instituții. Analiza climatului socio-profesional general ar trebui să fie o practică curentă a conducerii unei firme /instituției, fie că vizează culegerea periodică a opiniilor și sugestiilor angajaților, fie că urmărește consultarea angajaților ori de câte ori se impun schimbări în modul de organizare sau de funcționare a instituției. Pe lângă descrierea modului în care angajații percep diferitele variabile ale climatului organizațional, punctarea problemelor, a cauzelor și consecințelor și oferirea de sugestii de rezolvare a acestora, să reținem că analiza climatului socio-profesional permite anticiparea posibilelor probleme sau dificultăți și găsirea unor variante strategice de acțiune în eventualitatea că astfel de probleme apar cu adevărat.

Toate aceste beneficii oferite de o procedură standardizată de evaluare a climatului organizațional creează un important avantaj competitiv pentru firma /instituția în care se aplică periodic astfel de proceduri. Acesta pentru că, în ultimă instanță, ceea ce face o firmă /instituție să fie extrem de competitivă sau de performantă (și o alta să fie slab competitivă și ineficientă), sunt angajații acestei firme /instituții și dispoziția lor de a se dedica atingerii obiectivelor organizaționale. Numai un climat organizațional pozitiv, în care majoritatea factorilor care condiționează satisfacția și implicarea angajaților sunt plasați în zona „climatului performant”, poate facilita o reală performanță individuală și colectivă.

## Bibliografie

1. Argyris C. (1970). *Participation et organisation*, Dunod, Paris.
2. Babakus, E., Zavas, U., Karatepe, O.M., Avci, T. (2003). The Effect of Management Commitment to Service Quality on Employees' Affective and Performance Outcomes. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Volume 31, Nr. 3, 272-286.
3. Bain, P.G., Mann, L., Pirola-Merlo, A. (2001). The innovation. The Relationships Between Team Climate, Innovation, and Performance in Research and Development Teams. *Small Group Research*, Vol. 32, Nr. 1, 55-73
4. Chang, A., Bordia, P. (2001). A multidimensional approach to the group cohesion – group performance relationship. *Small Group Research*, Vol. 32 Nr. 4, 379-405
5. Conrad, C. (1993). *The ethical nexus*. Norwood, NJ: Ablex
6. Constantin T., Stoica-Constantin A., (2002). *Managementul Resurselor Umane; ghid practic și instrumente pentru responsabili de resurse umane și manageri*, , Institutul European, Iași.
7. Constantin T. (2004). *Evaluarea Psihologică a personalului*, Editura Polirom, Iași.
8. Constantin T, Zaharia D V., 2007, *Analiza climatului organizațional; de la date ale cercetării la practica evaluării*, in „*Revista de Psihologie Organizațională*”, nr. 1- 2 /2007, Editura Polirom, Iași.
9. Ekvall, G. (1990), *Manual, Formulär A:Arbetsklimatet. (GEFA) [User's guide, Questionnaire A: Working climate. (GEFA)]*
10. Johlke, M.C., Duhan, D.F. (2000). Supervisor Communication. Practices and Service Employee Job Outcomes. *Journal of Service Research*, Vol. 3, Nr. 2, 154-165
11. Jung, D.I., Sosik, J.,J. (2002). Transformational leadership in work groups. The Role of Empowerment, Cohesiveness, and Collective-Efficacy on Perceived Group Performance. *Small Group Research*, Vol. 33 No. 3, June 2002 313-336
12. Jones, A. P., & James, L. R. (1979). Psychological climate: dimensions and relationships of individual and aggregated work environment perceptions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 23, 201–250.
13. Lewin, K., Lippitt, R., and White, R., (1939). “Patterns of Behaviour in Experimentally Created Social Climates”, in *Journal of Social Psychology*, 10, 271-299
14. Naumann, S.E., Bennett, N. (2002). The effects of procedural justice climate on work group performance. *Small Group Research*, Vol. 33 Nr. 3, 361-377
15. Neal, West și Patterson (2004), *Do Organizational Climate and Strategic Orientation Moderate the Relationship Between Human Resource Management Practices and Productivity?* CEP Discussion Paper No 624 / 2004, Centre for Economic Performance, London School of Economics and Political Science

16. O'Connell, M.S., Doverspike, D., Cober, A.B. (2002). Leadership and Semiautonomous Work Team Performance. A Field Study. *Group & Organization Management*, Vol. 27, Nr. 1, 50-65
17. Patterson, M., West, M. A., Lawthom, R., & Nickell, S. (1997). Impact of people management practices on business performance. London: Institute of Personnel and Development.
18. Peterson, E., Mitchell, T.R., Thompson, L., Burr, R. (2000). Collective Efficacy and Aspects of Shared Mental Models as Predictors of Performance over Time in Work Groups. *Group Processes & Intergroup Relations*, Vol 3, Nr. 3, 296–316
19. Patterson M. G, West M. A., Shackleton V. J., Dawson J. F., Lawthom R, Maitlis S., Robinsonan D. L., And Wallace A. M.. (2005). Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation, *Journal of Organizational Behavior* 26, 379–408 (2005)
20. Schneider, B. (1975). Organizational climates: an essay. *Personnel Psychology*, 36, 19–36.
21. Salanova, M., Llorens, S., Cifre, E., Martinez, I.M., Schaufeli, W.B. (2003). Perceived Collective Efficacy, Subjective Well-Being and Task Performance among Electronic Work Groups. An Experimental Study. *Small Group Research*, Vol. 34 Nr. 1, 43-73
22. Sivasubramaniam, N., Murry, W.D., Avolio, B.J., Jung, D.I. (2002). A Longitudinal Model of the Effects of Team Leadership and Group Potency on Group Performance. *Group & Organization Management*, Vol. 27 Nr. 1, 66-96
23. Venkatesh, R., Challagalla, G., Kohli, A.K. (2001). Heterogeneity in Sales Districts: Beyond Individual-Level Predictors of Satisfaction and Performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Volume 29, Nr. 3, 238-254.
24. Vigoda, E., Cohen, A. (2003). Work Congruence and Excellence in Human Resource Management. Empirical Evidence From the Israeli Nonprofit Sector. *Review of Public Personnel Administration*, Vol. 23, Nr. 3, 192-216