



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI



Instrumente Structurale
2007-2013



Platformă de e-learning și curriculum e-content pentru învățământul superior tehnic

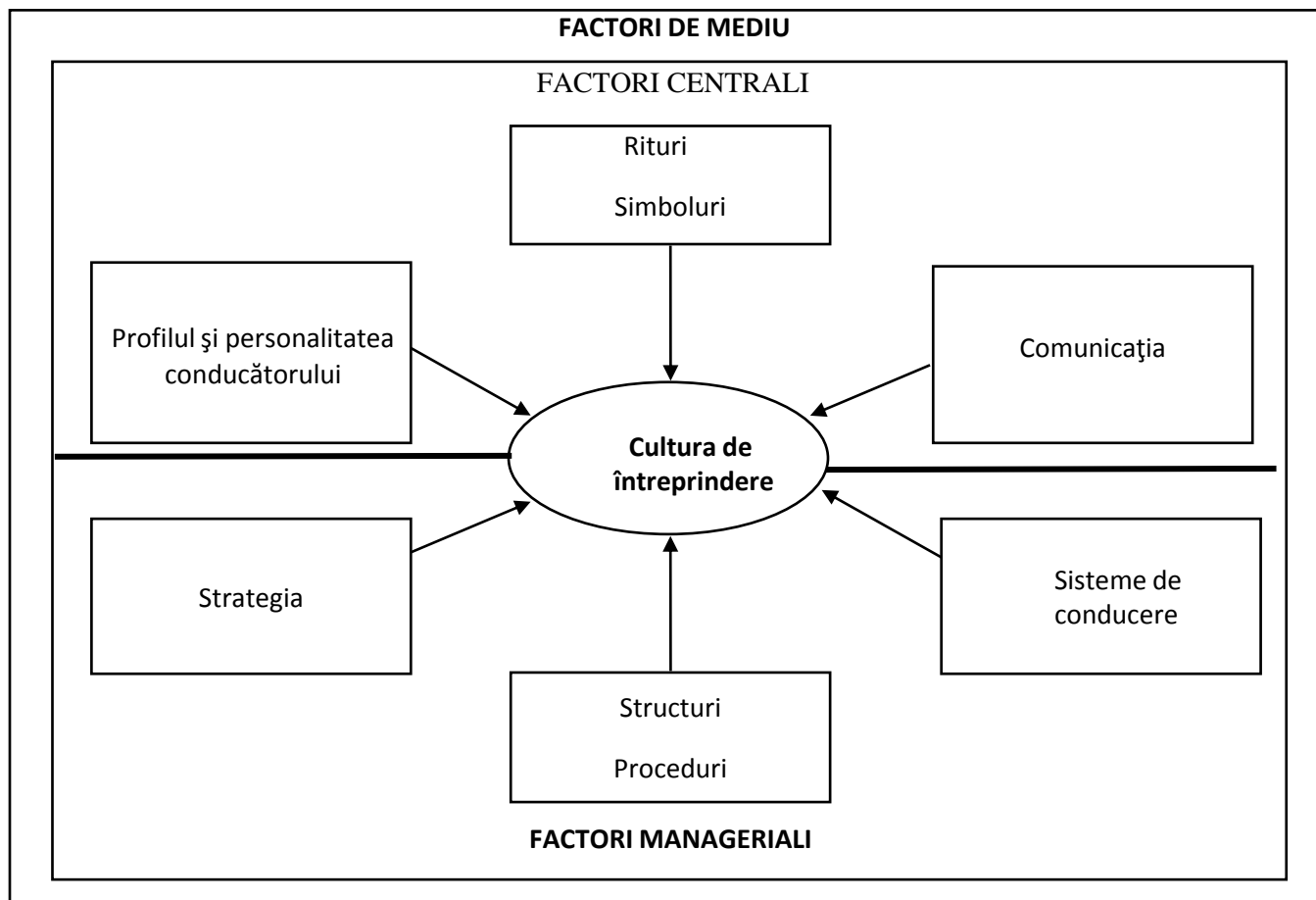
Managementul Proiectelor Software

Cultura organizationala

Cultura organizationala



Cultura organizationala



Cultura organizationala

- Cultura organizațională este determinată de trei categorii de factori:
 - factori centrali, sunt determinați de resursele umane ale organizației și ei sunt reprezentați de:
 - profilul și personalitatea conducătorilor
 - riturile și simbolurile specifice instituției
 - comunicația
 - factori manageriali care sunt generați de metodele și instrumentele de lucru manageriale:
 - strategia
 - structurile și procedurile
 - sistemele de conducere
 - factori de mediu, generați de starea organizației și a mediului exterior



Cultura organizationala

- Profilul și personalitatea conducătorului
 - Managerii de la orice nivel, prin comportamentul lor, expresie a personalității și a pregătirii, generează și impun un tip și un anumit grad de cultură
 - Mentalitatea, idealurile, valorile acceptate, normele de morală însușite, comportamentul etic, percepția viitorului, rezistența la schimbări, autoritatea și fermitatea, spiritul participativ, asumarea riscurilor reprezintă forme de expresie dar și simptome pentru determinarea nivelului de cultură organizațională.
- Riturile și simbolurile
 - Etapele angajării, comportamentul zilnic al angajaților, ritualurile instituționalizate, simbolurile definiției pentru imaginea întreprinderii constituie o bază importantă și obligatorie în construcția și cultivarea culturii organizaționale



Cultura organizationala

- **Comunicația**
 - Sistemul prin care informațiile interne și externe sunt recepționate, prelucrate, evaluate și valorificate, construcția rețelelor ierarhice, cercurile de calitate, metodele de stimulare a ideilor și a inovării, reprezintă acțiuni dar și criterii prin care se pot defini libertatea de acțiune și decizie, ordinea, participarea voluntară și colaborarea în organizație
- **Strategiile**
 - Elaborarea și implementarea unei strategii presupune noutate, inovare, risc, pregătire, perfecționare, perseverență.
 - Documentele strategiei trebuie să definească și schimbările specifice la nivelul resurselor umane prin sistemul de norme și valori acceptate și însușite de angajați care vor asigura reușita acțiunilor ce prefigurează realizarea obiectivului
- **Structuri și proceduri**
 - Filozofia de organizare, structurile funcționale și documentele de lucru specifice, competențele și nivelele de cunoștințe, gradul de descentralizare, delegarea de autoritate relevă atitudinea față de “viața cotidiană” dar și față de nivelul de implicare în asigurarea perenității întreprinderii



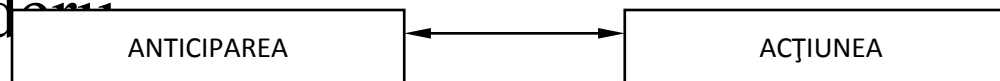
Cultura organizationala

- Metodele de conducere
 - Natura, mărimea și conținutul sistemelor de planificare, bugetare, salarizare, control, etc., precum și tehnicile de conducere reprezintă factori generatori de cultură care susțin existența și dezvoltarea organizației
- Factorii de mediu
 - Cultura organizațională nu este determinată în totalitate nici de mediul național sau societal și nici de mediul economic al organizației, iar întreprinderile subscriu la anumite valori dominante din mediul care le înconjoară, fără a opera schimbări majore în propria cultură
 - În atare condiții, modificările economice, sociale, tehnice și ecologice din mediul înconjurător trebuie luate în considerare și găsită politica cea mai propice pentru adaptarea firmei la noile condiții



Cultura organizationala

- În noțiunea de cultură managerială sunt cuprinse cunoștințele tehnice, economice, sociale, informaționale precum și abilitățile de conducere care facilitează înțelegerea unor situații de fapt și creează premisele anticipării dezvoltărilor ulterioare ale întreprinderii



- Nivelul culturii manageriale caracterizează în bună parte conducătorul și îi susține acțiunile ulterioare
- Pentru M. Godet cultura managerială este focalizată în trei poli de activități și constituie un factor determinant în managementul strategic:



Cultura organizationala

- **Anticiparea:** presupune activități prin care se culeg și se filtrează informațiile
 - Crearea unui sistem informațional capabil să prevadă viitoarele schimbări din mediu conduce la o situație favorabilă caracterizată prin asigurarea unei marje de timp suplimentare care poate fi alocată analizei și identificării soluțiilor eficiente
- **Acțiunea:** reprezintă în cultura managerială activitățile de implementare, de punere în practică a soluției strategice alese, eludând birocracia sau structurile funcționale greșit construite
 - Lipsa unor legături funcționale corespunzătoare care să evite blocajul sociologic, immobilismul sau miopia la tendințele viitorului, pot să întârzie acțiunea strategică sau chiar să o anuleze
- **Motivarea:** mobilizarea tuturor actorilor presupune acțiuni prin care persoanele implicate în derularea strategiei să fie informate, iar dacă nu se poate obține aprobarea și participarea voluntară a acestora, este necesar ca să se asigure neutralitatea lor, evitându-se stările și situațiile care ar conduce la mari prejudicii



Aspecte psiho-sociale

- Neliniștea membrilor echipei
- Membrii echipei proiectului se simt adesea neliniștiți în privința rolurilor lor în proiect, în special dacă sunt noi în domeniul managementului proiectelor s-ar putea simți mai vizibil această stare decât în managementul sistemelor cu care erau obișnuiți
- Ei puteau fi îngrijorați că nu avansează în cariera lor, s-ar putea simți nesiguri de cum va fi afectată viața lor privată de timpul petrecut cu proiectul
- Acestor actori le trebuie liniște, sprijin și răspunsuri la întrebări de genul:
 - la ce se așteaptă echipa să obțină?
 - care este rolul meu și al celorlalți membri ai echipei?
 - cum voi face treaba? – Nu am mai făcut așa ceva până acum.
 - cum mă va avantaja faptul că lucrez la acest proiect?, etc.
- Este posibil ca unii membri ai echipei să nu răspundă la aceste întrebări, dar poți să fi sigur că le-ar plăcea răspunsurile
- O cheie a succesului echipei este să definești „piatra kilometrică” și să recunoști toate cele dobândite în felul unui grup



Aspecte psiho-sociale

- De ce unele echipe sunt câștigătoare?
- Unele echipe sunt câștigătoare pentru că:
 - fiecare membru crede că poate câștiga
 - echipa și organizația au încredere în conducătorul echipei
 - lucrează împreună la un scop comun
 - știu ce trebuie făcut
 - munca lor este planificată, coordonată și controlată
 - problemele sunt anticipate
 - nu fac aceeași greșeală de două ori
 - se ascultă unul pe altul
 - lucrurile care îi afectează pe alții sunt lăsate în afara echipei
- Un psiholog american arăta: „Oamenii dintr-un lift nu formează un grup, doar dacă apare o urgență, aceasta dându-le oamenilor un scop comun. Ține minte acei oameni din lift și modelează-ți echipa astfel ca aceasta să devină un grup care e angajat să lucreze împreună spre finalul comun, finalul ..cu succes al proiectu

