

Aspecte generale privind integrarea organizationala - Georgeta Panisoara

Aspecte generale privind integrarea organizationala

Georgeta Panisoara Facultatea de psihologie si Stiintele Educatiei Universitatea Bucuresti

Integrarea organizationala este deosebit de importanta pentru organizatie si pentru individul care s-a alaturat organizatiei. Datorita importantei si complexitatii ei este necesar sa apara in organizatie programe de integrare specifice, care sa asigure rezolvarea problemelor initiale a ambelor parti. Varzaru (Varzaru, 2000, p. 123-124) numeste doua motive pentru care aceste programe trebuie sa existe:- orice individ care schimba un loc de munca este supus unor presiuni psihologice prin faptul ca el trebuie sa-si demonstreze calitatile intr-un mediu nou;- pe parcursul integrarii are loc o adaptare normala la noile sarcini de munca si o faza de acumulari succesive, pana cand randamentul devine cel normal; reduce durata acestei faze si integrarea se poate realiza rapid. Strategiile sunt activitati prin care organizatia (sau oricare alt subiect) "isi alege, isi organizeaza si administreaza actiunile in vederea indeplinirii unei sarcini sau atingerii unui scop" (Doron, Parot, 1999, p. 749). In cazul prezent ne vom referi la strategiile de socializare, deci la acele activitati si proceduri orientate spre socializare organizationala. Acestea pot fi diverse, in functie de situatia concreta in care sunt ele necesare. Astfel ne putem afla in fata mai multor situatii, care sa necesite strategii diferite: 1) nou angajat care sa cunoasca responsabilitatile postului, dar nu cultura organizationala Aceasta este situatia in care individul are suficienta experienta in munca intr-un post cu aceleasi responsabilitati ca cel pentru care tocmai s-a angajat, dar nu cunoaste deloc cultura organizationala. In acest caz, el are mai putina nevoie sa fie instruit referitor la ceea ce trebuie sa performeze efectiv, avand nevoie sa fi mai mult informat despre regulile pe care trebuie sa le aplice, valorile care trebuie urmate, principiile care trebuie sa-i fie ghid in activitate. 2) nou angajat care sa cunoasca cultura organizatiei, dar nu responsabilitatile postului Este vorba despre un angajat care nu are multa experienta intr-un post similar, dar care cunoaste valorile firmei, modul in care trebuie abordat noul loc de munca. In primul rand, acestui individ trebuie sa i se acorde suficient timp pentru a fi instruit in legatura cu responsabilitatile postului. In al doilea rand, nici abordarea culturii nu trebuie omisa. Sunt organizatii cu reguli extrem de stricte, care trebuie respectate, deci nu pot fi lasate la intamplare aceste aspecte, caci informatiile avute pot fi subiective sau eliptice. 3) mai multi angajati simultan, pentru acelasi tip de post (de exemplu reprezentanti de vanzari) Este cazul in care ar trebui cu siguranta sa existe un program de integrare colectiv care sa cuprinda mai multe elemente, ca de exemplu, prezentarea companiei, prezentarea persoanelor cu care vor lucra si realizarile lor, fisa postului, cultura organizationala, formarea/ dezvoltarea unor abilitati pentru performarea responsabilitatilor mai dificile din fisa postului etc. De asemenea, pot fi adaugate informatii legate de filosofia firmei, operatiile de productie, stilul managerial etc. In functie de organizatie, pot fi adoptate strategii de integrare care temporal pot fi mai scurte sau mai lungi. "Unele organizatii tind sa aiba diferite standarde pentru diferite aspecte ca, de exemplu, nivelul optim de performanta, cat de familiari ar trebui sa fie cu colegii, imbracamintea ce trebuie folosita, atitudinile recomandate referitoare la munca, colegi, manageri, clienti etc." (Huczynski, Buchanan, 1991, p. 106) Aceste elemente sau o parte dintre ele pot fi introduse in programul initial de socializare. 4) mai multi angajati simultan, dar pentru posturi diferite – asemanatoare sau diferite din punct de vedere a ierarhiei Intr-o astfel de situatie este de dorit sa se abordeze o parte dintre probleme (cele generale) in program comun (prezentarea firmei, elemente de cultura etc), apoi sa existe o parte mai detaliata si aprofundata individualizata. 5) noi angajati care au avut pozitii ierarhice mai inalte, mai joase fata de pozitia prezenta. In ambele cazuri este nevoie de prezentarea responsabilitatilor primite o data cu noua functie. Pentru cei ce se afla in situatia "retrogradarii" este nevoie mai ales de un curs motivational. Acestea sunt doar cateva din situatiile care pot fi intalnite in practica. Chiar daca exista o strategie coerenta de integrare intr-o organizatie, ea se poate reorganiza in functie de situatie, pentru a face fata cu succes provocarilor momentului. In general este nevoie de un cadru general pe care sa se modeleze structuri in functie de situatie. In continuare ne vom opri asupra strategiilor de socializare mai cunoscute, asa cum le-au amintit Roberts si Hunt (1991, p. 142-143): formale sau informale, individuale sau colective, secventiale sau nonsecventiale, fixe sau mobile, seriale sau disjunctive, de investire sau dezinvestire, de tip competitiv. Formale sau informale: Strategiile formale sunt acelea prin intermediul carora integrarea organizationala a noilor angajati urmeaza programe standardizate, care au un program bine definit, care nu poate fi schimbat in functie de anumite situatii intamplatoare. Desigur, in functie de noii angajati – pozitia si pregatirea lor – programele se pot modifica: pot exista programe specifice de integrare pentru cei cu functii manageriale, pentru cei din productie, pentru cei cu functii specifice – paza si protectie, CTC etc. In cadrul unor astfel de programe se asigura o pregatire uniforma – aceeasi informatie catre toti cei supusi programului. Socializarea informala are loc in cursul desfasurarii sarcinilor de serviciu, nu exista un program prestabilit, nu exista o "scoatere din productie", nu exista o durata delimitata. Individuale sau colective: Socializarea individuala se asigura pentru un singur angajat, in functie de necesitatile fiecaruia conform experientelor si pregatirii anterioare, corelate cu necesitatile slujbei. Uneori la un anumit moment se angajeaza o singura persoana (mai ales in companiile mici). Atunci o persoana desemnata din organizatie va transmite noului angajat informatiile necesare indeplinirii sarcinilor, cat si cele necesare integrarii in colectiv. Tot in cadrul acestor programe de integrare individuala putem vorbi de coaching, activitate de instruire care a luat un avant destul de mare in ultima perioada. Socializarea colectiva se realizeaza cand membrii unui grup sunt socializati impreuna, ei dezvoltand comportamente asemanatoare si mentalitate de acelasi tip. Vorbim practic de socializare colectiva formala. Secventiale sau nonsecventiale: Strategiile secventiale sunt cele care cuprind un numar de pasi bine stabiliti prin care se ajunge la rezultat si absolut toti pasii trebuie urmati. Ele sunt fie strategii formale, fie informale, fie colective, fie individuale. De regula, se desfasoara atunci cand este necesara o cunoastere detaliata a responsabilitatilor si mediului de munca sau cand se asteapta performante inalte inca de la inceput, iar noul angajat trebuie sa lucreze intre parametri bine definiti. Strategiile nonsecventiale includ o sedinta singulara de socializare sau un pas ad-hoc spre socializare. Astfel de

strategii se pot folosi in organizatiile mici, cu doar cativa membrii in care o sedinta de informare initiala poate asigura datele necesare la inceput. Fixe sau mobile:Strategiile fixe de socializare asigura noului angajat sau noului ocupant al postului cunostinte precise despre timpul si modul in care el va actiona, pe cand strategiile mobile sunt flexibile, in functie de cunostintele si nevoile de pregatire, de circumstantele variabile de la un anumit moment dat se realizeaza socializarea.Seriale sau disjunctive:Strategia seriala este aceea in care vechii membrii ii preiau pe noii membrii pentru a-i familiariza cu modul de lucru in interiorul firmei. Este un proces garantat in organizatiile in care nu se produc schimbari mari / sau nu se doresc schimbari la un anumit moment dat.Strategiile disjunctive dau spatiu larg pentru inovatie in modul de manifestare al noilor angajati. Sunt organizatii cu structuri foarte flexibile, care dau o mare libertate de actiune angajatilor, dar acestia sunt selectati dintre cei cu initiativa inalta si cu mare abilitate de a lucra in conditii de incertitudine. Oricum integrarea va avea mai mare succes daca noul angajat va cunoaste obiectivele pe termen lung ale organizatiei, caci cercetarile arata ca organizatiile care actioneaza intr-un mediu instabil au succes daca au obiective clare pe termen lung, care le directioneaza activitatea.De investire sau de dezinvestire:Socializarea de tip investire ratifica si stabileste validitatea unor caracteristici pe care recrutii deja le au.Socializarea de tip dezinvestire neaga sau indeparteaza caracteristicile de intrare ale unui recrut, realizandu-se o relativa uniformizare a personalului din anumite pozitii. Daca recrutarea s-a realizat dupa valori ale organizatiei in mod strict, atunci dezinvestirea este mai redusa, dar in procesul de socializare se accentueaza trasaturile care trebuie puse in practica si care poate sunt folosite neconstientizat.Exista organizatii care actioneaza cu procedee de dezinvestire la nivelul cunostintelor novicilor, cu scopul de a mari dorinta de a acumula anumite cunostinte. Astfel, Schein (in Hinton, Reitz, 1971, p. 212) exemplifica cazul unei companii in care supervizorul "pentru inlaturarea arogantei nedorite a inginerilor angajati" le cerea acestora sa analizeze un circuit complex care, desi incalca principii teoretice, functiona foarte bine si era comercializat de mai multi ani, fara nici o obiectie din partea clientilor. Noul angajat anunta foarte sigur pe el ca circuitul nu are cum sa functioneze, iar cand i se arata ca functioneaza novicele arata interes pentru intelegerea lui.Socializare de tip competitieAceasta este practic realizata prin separarea angajatilor pe baza cunostintelor, abilitatilor, calitatilor etc. si realizarea unei socializari individualizate in functie de acestea.Fiecare organizatie va aplica una sau mai multe dintre strategiile de integrare de acest tip, in functie de conceptia avuta. O serie de studii si cercetari referitoare la strategiile de socializare ale lui Schein si Van Maanen indica ca "strategiile de socializare sunt interrelationate unele cu celelalte si tind sa descrie doua modalitati baze de procesare a oamenilor in organizatii: structurate/ institucionale –formale, colective, secventiale, fixe, seriale si individualizate/ nestructurate – informale, individuale, nonsecventiale, variabile, disjunctive (...), iar strategiile de investitura/dezinvestitura ori nu sunt inalt intercorelate, ori se coreleaza in procente foarte mici cu celelalte tactici" (Jablin, Putnam, 2001, p. 763).Este alegerea organizatiei daca vrea sa puna accent pe dezvoltarea initiala strict profesionala, mai mult sociala sau pe ambele. Pascale si Athos (apud Roberts, Hunt, 1991) au explorat metodele de socializare in Japonia si au evidentiat accentul, mai mult decat pe rezolvarea sarcinilor pe termen lung, pus pe relatia mentor-discipol.Strategii diferite se vor aplica pentru scopuri diferite. Asadar, daca o organizatie incerca sa promoveze similaritati inalte de gandire si actiune va combina socializarile de tip formale, seriale si de dezinvestitura. Organizatiile care acorda atentie mare cultivarii individualismului trebuie sa actioneze la nivel profesionist, caci pot aparea efecte adverse. In cazul in care socializarea se va desfasura doar incipient va dezvolta izolare (daca socializarea si individualizarea sunt scazute) sau rebeliune (daca socializarea este mica, iar individualizarea mare).Oricare sunt scopurile sau strategiile folosite de organizatie succesul tehnicilor de socializare depind de 2 factori (Schein, in Hinton, Reitz, 1971, p. 212):a) motivatia initiala de intrare in organizatie – in acest caz daca motivatia este mare, noul angajat va tolera experientele de socializare inconfortabile, b) gradul in care noua organizatie il poate tine captiv pe noul membru in aceasta perioada, lucru care se poate realiza prin diferite procedee – introducerea in programe de training astfel incat sa dezvolte sentimente de vinovatie pentru parasirea organizatiei, desi s-au facut investitii mari in integrarea sa, incurajarea de a se alatura unor grupari sau beneficii materiale in organizatie etc.Cercetarile evidentiaza ca rezultatele bune ale socializarii isi fac simtitor prezenta destul de repede. Diferentele intre o buna socializare si lipsa socializarii sunt evidente.

BibliografieDOROT R., PAROT F. (coord), Dictionar de psihologie, Ed. Humanitas, Bucuresti, 1999HINTON B.L., REITZ H.J., Group and Organization. Integrating Readings, Wadsworth PublishingHouse, Belmont, 1971JABLIN FREDRIC, PUTMAN LINDA (edt.), The New Handbook of Organizational Communication. Advances in Theory, Research and Methods, Sage Publications Inc. London, New Delhi, 2001PANISOARA G, PANISOARA O., Managementul resurselor umane , ed. II, Polirom, Iasi, 2005ROBERTS, KARLENE; HUNT, DAVID, Organizational Behavior, PWS-Kent Publishing Company, Boston,1991VARZARU MIHAI, Resursele umane ale intreprinderii, Tribuna Economica, Bucuresti 2000