

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ

Γκορέζης Παναγιώτης
Επιστημονικός Συνεργάτης ΑΠΘ

Μπέλλου Βικτώρια
Επικ. Καθηγήτρια ΠΘ

Ο ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ & ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΟ ΚΛΙΜΑ

Οργανωσιακή Κουλτούρα

- Το πλήθος των βασικών αξιών, υποθέσεων, νοημάτων και κανόνων που μοιράζεται από τα μέλη ενός οργανισμού και διδάσκεται στα νέα μέλη ως σωστά
- Ο τρόπος που κάνουμε τα πράγματα εδώ
- Ο συλλογικός προγραμματισμός του μυαλού
- Η κόλλα που κρατάει έναν οργανισμό ενιαίο μέσω της οικειοποίησης ενός υποδείγματος νοημάτων, εστιασμένο σε αξίες, πεποιθήσεις και προσδοκίες που μοιράζονται τα μέλη

Επίπεδα οργανωσιακής κουλτούρας

- **1ο Επίπεδο: Ορατή κουλτούρα**
 - Ο τρόπος με τον οποίο γίνονται τα πράγματα στον οργανισμό
- **2ο Επίπεδο: Κοινές αξίες**
 - Όλα τα μέλη γνωρίζουν τις αξίες και αναγνωρίζουν τη σημασία τους
- **3ο Επίπεδο: Κοινές υποθέσεις**
 - Οι αλήθειες που θεωρούνται δεδομένες για τα μέλη ενός οργανισμού, ως αποτέλεσμα των κοινών τους εμπειριών

Επίπεδα οργανωσιακής κουλτούρας

- Ορατή – Ντύσιμο, διαρρύθμιση γραφείων, σύμβολα, σλόγκαν, τελετές
- Αόρατη – πεφρασμένες ιδέες όπως ο οργανωσιακός τρόπος που γίνονται τα πράγματα, υποβόσκουσες υποθέσεις και βαθιές πεποιθήσεις όπως η σχέση του οργανισμού με το περιβάλλον, η έννοια της αλήθειας, η ανθρώπινη δραστηριότητα και οι ανθρώπινες σχέσεις

Αναλύοντας την κουλτούρα

- Θρύλοι – διάδοση και αφήγηση ιστοριών σχετικά με ιστορικά γεγονότα συνήθως εξωραϊσμένα με την πάροδο του χρόνου
- Μύθοι – δραματικές ιστορίες φανταστικών γεγονότων
- Κανόνες – προσδοκώμενοι τρόποι συμπεριφοράς (κατανόηση του ορθού και του λάθους)
- Τελετουργικά – συνήθως δραστηριότητες που παγιώνουν τρόπους πολιτισμικής συμπεριφοράς
- Ιστορίες – απλές αφηγήσεις ιστοριών που επεξηγούν τι έκαναν ορισμένοι και πως το έκαναν (σε σχέση με τον οργανισμό)

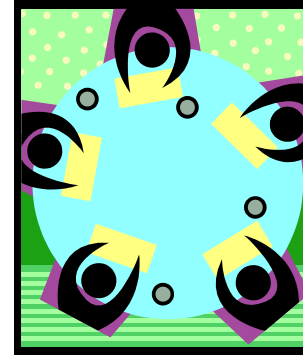
Αναλύοντας την κουλτούρα

- Χειροπιαστά/απτά – «ανοιχτά» γραφεία, απουσία πορτών
- Τελετουργικά - ‘Dress down Friday’
- Χειρονομίες – Προσφωνήσεις, χαιρετισμοί
- Ήρωες – ΙΚΕΑ (τι συμβολίζει το ακρωνύμιο)
- Γλώσσα – Wal-Mart (associates); McDonalds (crew members); Disney (cast members); B&Q (team players)

Έχουν οι οργανισμοί ενιαία κουλτούρα;;;

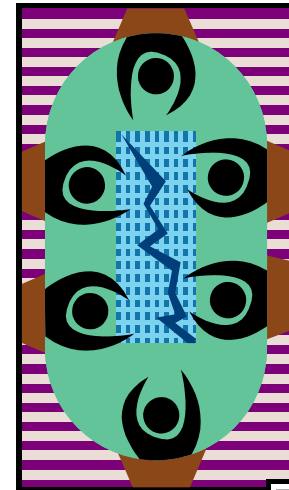
Κυρίαρχη κουλτούρα

Εκφράζει τις βασικές αξίες που γίνονται αποδεκτές από την πλειονότητα των μελών του οργανισμού



Υπο-κουλτούρες

Επιμέρους κουλτούρες εντός του οργανισμού, οι οποίες οριοθετούνται από διευθύνσεις, τμήματα, κ.ο.κ



Έχουν οι οργανισμοί ενιαία κουλτούρα;;;

Βασικές αξίες

Οι κύριες οι επικρατούσες αξίες που γίνονται ευρέως αποδεκτές από τα μέλη του οργανισμού

Ισχυρή κουλτούρα

Κουλτούρα κατά την οποία η πλειονότητα των ατόμων ενστερνίζεται τις βασικές αξίες με ιδιαίτερη θέρμη



Λειτουργίες της κουλτούρας

1. Προσδιορίζει τα όρια μεταξύ των οργανισμών
2. Δημιουργεί στα μέλη των οργανισμών αίσθηση ταυτότητας
3. Διευκολύνει τη δημιουργία δέσμευσης σε κάτι μεγαλύτερο από το προσωπικό συμφέρον
4. Ενισχύει τη σταθερότητα του συστήματος
5. Εξυπηρετεί ως μηχανισμός ελέγχου για το βαθμό ταιριάσματος των εργαζομένων στον οργανισμό

Προβλήματα που προκύπτουν από την κουλτούρα

1. Εμπόδιο στην αλλαγή
2. Εμπόδιο στη διαφορετικότητα
3. Εμπόδιο σε συγχωνεύσεις & εξαγορές

Πως δημιουργείται η οργανωσιακή κουλτούρα

- Οι ιδρυτές προσλαμβάνουν και κρατούν τους εργαζόμενους εκείνους που σκέφτονται κι αισθάνονται όπως και οι ίδιοι
- Οι ιδρυτές εισάγουν τους εργαζόμενους αυτούς στα δικά τους δεδομένα
- Η συμπεριφορά των ιδρυτών λειτουργεί ως πρότυπο για τους εργαζόμενους, το οποίο τους ενθαρρύνει να υιοθετήσουν συγκεκριμένες αξίες, πεποιθήσεις & υποθέσεις, δημιουργώντας έτσι σταδιακά την οργανωσιακή ταυτότητα

Διατήρηση της κουλτούρας (1/2)

- Προσέλκυση & Επιλογή
 - Προσέλκυση υποψηφίων που αναμένεται να ταιριάζουν καλύτερα στον οργανισμό
 - Επιλογή εκείνων των υποψηφίων που ταιριάζουν καλύτερα στον οργανισμό
 - Παροχή πληροφοριών σχετικά με τον οργανισμό

Διατήρηση της κουλτούρας (2/2)

- Ανώτατη διοίκηση
 - Τα ανώτατα στελέχη βοηθούν στη διαμόρφωση των προτύπων συμπεριφοράς που πρέπει να υιοθετούν στον οργανισμό
- Κοινωνικοποίηση
 - Βοηθά τους νεοεισερχόμενους να υιοθετήσουν την οργανωσιακή κουλτούρα

Ενδεικτικά χαρακτηριστικά στοιχεία της οργανωσιακής κουλτούρας

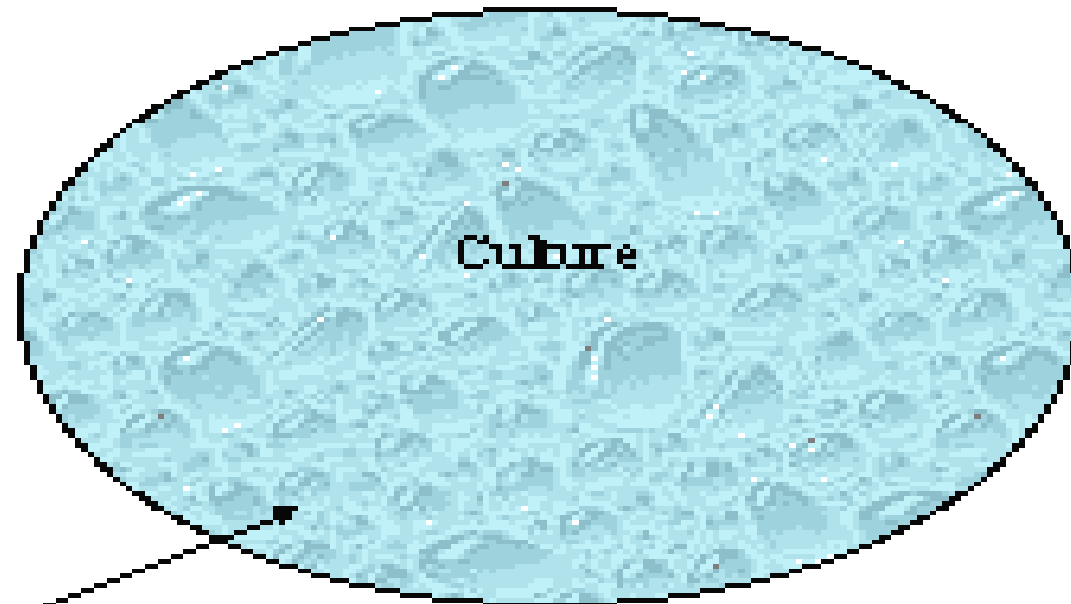
- Καινοτομία και ανάληψη κινδύνων
- Προσοχή στη λεπτομέρεια
- Προσανατολισμός στο αποτέλεσμα
- Προσανατολισμός στον άνθρωπο
- Προσανατολισμός στην ομάδα
- Επιθετικότητα
- Σταθερότητα

Οργανωσιακό κλίμα

Ο τρόπος με τον οποίο τα οργανωσιακά μέλη αντιλαμβάνονται και χαρακτηρίζουν το οργανωσιακό περιβάλλον (Denison, 1996; Moran and Volkwein, 1992)

Figure 1

Organizational Culture



Climate

The bubbles represent the climate, which is pervasive throughout the organizational culture. Culture is represented by the light blue background and the climate bubbles.

Οργανωσιακό Κλίμα

- Αναπόσπαστο ΚΟΜΜΑΤΙ της οργανωσιακής κουλτούρας.
- Αλλάζει ευκολότερα από την οργανωσιακή κουλτούρα
- Εντοπίζεται στην άτυπη επικοινωνία μεταξύ των οργανωσιακών μελών
- Φανερώνεται μέσω των ορατών πολιτικών, πρακτικών και επαναλαμβανόμενων διαδικασιών (ρουτινών) του οργανισμού (π.χ. ποιες συμπεριφορές αναγνωρίζονται, υποστηρίζονται και αμείβονται)

Περιεχόμενο οργανωσιακού κλίματος (1/3)

HRM

- Αυτονομία
- Ενοποίηση - Ενσωμάτωση
- Εμπλοκή
- Υποστήριξη προϊσταμένου
- Εκπαίδευση
- Ευημερία

Περιεχόμενο οργανωσιακού κλίματος (2/3)

Εσωτερικές διαδικασίες

- Τυποποίηση
- Παράδοση

Ανοικτά συστήματα

- Καινοτομία & ευελιξία
- Εξωτερικός προσανατολισμός
- Αντανακλαστικότητα

Περιεχόμενο οργανωσιακού κλίματος (3/3)

Λογικοί σκοποί

- Καθαρότητα οργανωσιακών σκοπών
- Αποδοτικότητα
- Προσπάθεια
- Ανατροφοδότηση απόδοσης
- Πίεση για απόδοση
- Ποιότητα