

Διαχείριση Ανθρώπινου
Δυναμικού ή Διοίκηση
Προσωπικού



Οργανωσιακή Κουλτούρα



Οργανωσιακή Κουλτούρα, Εννοιολογικός Προσδιορισμός

- ο Ο όρος Οργανωσιακή Κουλτούρα πρωτοεμφανίστηκε στην αμερικάνικη ακαδημαϊκή λογοτεχνία στις αρχές της δεκαετίας του 1980 προκαλώντας «μανία» [Hofstede; Neuijen; Ohavy και Sanders, (1990)] στους διευθυντές, στους συμβούλους και στους ακαδημαϊκούς με διαφορετικό περιεχόμενο ανησυχίας για τον καθένα.
- ο Έκτοτε, έχουν γραφεί πολλά βιβλία και άρθρα αναλύοντας τις πτυχές και τη σημαντικότητά της.

- ο Για να γίνει περισσότερο κατανοητός ο όρος κρίνεται απαραίτητο να διασαφηνιστεί προηγουμένως η έννοια της κουλτούρας κάτι όμως που γίνεται με δυσκολία καθώς όπως λέγεται «είναι δύσκολο να κατανοήσει κανείς τη κουλτούρα: είναι σαν να βάζεις το χέρι σου σε ένα σύννεφο...»
- ο Σύμφωνα με τον E. Schein (1985), κουλτούρα είναι **ένα δομημένο σύνολο από βασικές παραδοχές, που έχουν ανακαλυφθεί - εφευρεθεί ή αναπτυχθεί από μία δεδομένη ομάδα καθώς αυτή μαθαίνει να αντιμετωπίζει προβλήματα εξωτερικής προσαρμογής ή εσωτερικής ολοκλήρωσης- οι οποίες έχουν αποδώσει ικανοποιητικά στο παρελθόν ώστε να θεωρούνται ότι ισχύουν γενικά και επομένως να μπορούν να διδαχθούν σε νέα μέλη ως σωστός τρόπος αντίληψης, σκέψης, αίσθησης σχετικά με τα προβλήματα αυτά.**

- ο Η Οργανωσιακή Κουλτούρα, παρομοιάζεται με την προσωπικότητα του ατόμου – μία άυλη αλλά πάντοτε παρούσα δύναμη που δίνει τη σημασία, τη κατεύθυνση αλλά και τη βάση μίας πράξης.
- ο Όπως οι πράξεις και συμπεριφορές ενός ατόμου επηρεάζονται από τη προσωπικότητα του έτσι και σε έναν οργανισμό (σύνολο ανθρώπων) οι κοινές αξίες, νόρμες και τα πιστεύω επηρεάζουν τη στάση των υπαλλήλων και της διεύθυνσης στην αντιμετώπιση των προβλημάτων, στην εξυπηρέτηση των πελατών, στη συμπεριφορά με τους προμηθευτές, τους ανταγωνιστές και γενικότερα σε κάθε δραστηριότητά του.



- ο Συνοψίζοντας οι Furnham και Gunter (1993), καταρτίζουν την ακόλουθη λίστα των βασικών σημείων της οργανωσιακής κουλτούρας:
- ο Είναι δύσκολο να την ορίσεις
- ο Έχει πολλές διαστάσεις με πολλά διαφορετικά περιεχόμενα σε κάθε επίπεδο
- ο Είναι σχετικά σταθερή για μικρό χρονικό διάστημα
- ο Απαιτεί χρόνο για να δημιουργηθεί και επομένως χρόνο για να αλλάξει

ο Συνθέτοντας τους παραπάνω ορισμούς η οργανωσιακή κουλτούρα θα μπορούσε να οριστεί ως ένα σύστημα **κοινών αξιών, πιστεύω, βασικών παραδοχών, σημασιών άτυπων κανόνων** το οποίο αποτελεί το κοινό πλαίσιο αναφοράς και συνδέει τους ανθρώπους ενός οργανισμού προσδιορίζοντας τον τρόπο σκέψης, συμπεριφοράς και δράσης τους μέσα στον οργανισμό με απώτερο σκοπό την εύρυθμη και όσο το δυνατόν καλύτερη λειτουργία του.

Το περιεχόμενο της Οργανωσιακής Κουλτούρας

- ο Η οργανωσιακή κουλτούρα παρουσιάζεται στη βιβλιογραφία σαν ένα παγόβουνο στην επιφάνεια του οποίου βρίσκονται τα συστατικά που είναι εμφανή και εύκολα κατανοήσιμα όπως σύμβολα, ιστορίες, συμπεριφορές κ.α, ενώ κάτω από την επιφάνεια υπάρχουν τα θεμελιώδη συστατικά που δεν είναι φανερά και είναι δύσκολο να αλλάξουν πχ ελλοχεύουσες αξίες, υποθέσεις, πιστεύω κ.α.

- ο Πιο αναλυτικά τα στοιχεία που απαρτίζουν την οργανωσιακή κουλτούρα είναι:
 - ο Οι ανθρώπινες δημιουργίες (artifacts)
 - ο Γλωσσικές εκφράσεις όπως ανέκδοτα, μεταφορές, ιστορίες, μύθοι
 - ο Πρότυπα συμπεριφοράς όπως τελετές, τελετουργικά, εορτασμοί
 - ο Κανόνες συμπεριφοράς
 - ο Ήρωες
 - ο Σύμβολα και συμβολικές ενέργειες
 - ο Πεποιθήσεις, αξίες και στάσεις
 - ο Κώδικες ηθικής
 - ο Βασικές υποθέσεις
 - ο Ιστορία

Ανθρώπινες δημιουργίες (artifacts)

- ο Πρόκειται για τα πιο εμφανή και ευκόλως παρατηρήσιμα στοιχεία της κουλτούρας ενός οργανισμού. Η κατηγορία αυτή περιλαμβάνει τις υλικές πτυχές του οργανισμού όπως :
 - ο *Χωροταξική Διαμόρφωση*. Στο τομέα αυτό περιλαμβάνονται το πώς είναι διαμορφωμένος ο εργασιακός χώρος (ανοιχτοί ή κλειστοί χώροι, ατομικά γραφεία ή γραφεία ενιαία με πολλούς εργαζόμενους), η ποιότητα της επίπλωσης και της διακόσμησης, η ενδυμασία των υπαλλήλων (αυστηρή ή ανεπίσημη), η τμηματική χωροθέτηση, η αρχιτεκτονική άποψη του κτηρίου και γενικότερα η εξωτερική και εσωτερική εμφάνιση του οργανισμού. Σύμφωνα με μελέτες τα παραπάνω στοιχεία είναι στενά συνδεδεμένα με την επικοινωνία, τη συνεργασία, τη συμπεριφορά και την απόδοση των υπαλλήλων.



- ο *Τεχνολογία.* Η τεχνολογία της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών μέσα από αντικείμενα όπως ηλεκτρονικοί υπολογιστές, τηλεομοιοτύπα, τηλέφωνα κ.α παρουσιάζει σε ένα επιφανειακό βαθμό την οργανωσιακή κουλτούρα ενός οργανισμού.
- ο *Αντικείμενα.* Υλικά αντικείμενα όπως εκθέσεις και αναφορές πχ πωλήσεων ή διαφήμισης, το λογότυπο της εταιρίας κ.α.



Γλωσσικές εκφράσεις

- ο Περιλαμβάνει ιστορίες, αστεία, ανέκδοτα, “ειδικές” εκφράσεις που χρησιμοποιούνται από το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης και έχουν ένα ιδιαίτερο και μοναδικό μήνυμα για αυτούς.
- ο Ακόμα και στην ίδια επιχείρηση παρατηρείται διαφορετική χρήση και ερμηνεία των ίδιων όρων ανάμεσα στα τμήματα.
- ο Επιπλέον, οι ιστορίες αποτελούν ένα ιδιαίτερα πολύτιμο κομμάτι της κουλτούρας καθώς αποτελούν ενδείξεις για τις προηγούμενες ενέργειες της επιχείρησης σε διάφορες καταστάσεις που αντιμετώπισαν.

Πρότυπα συμπεριφοράς

- ο Αναφέρεται σε τελετές, τελετουργικά και εορταστικές εκδηλώσεις. Σύμφωνα με τον Brown (1998) σε έναν οργανισμό υπάρχουν τρεις τύποι τελετουργικών:
 - ο Τα τελετουργικά του περάσματος που διευκολύνουν τις αλλαγές σε κοινωνικούς ρόλους και θέσεις πχ προγράμματα εκπαίδευσης, εισαγωγικά προγράμματα, εορτασμοί και δείπνα συνταξιοδότησης.
 - ο Τα τελετουργικά αναζήτησης που αποτελούν πρόκληση για την υπάρχουσα τάξη του οργανισμού πχ εξωτερικοί σύμβουλοι, διάδοση σημαντικών ιστοριών
 - ο Τα τελετουργικά ανανέωσης τα οποία ανανεώνουν τα δεδομένα πχ δεξιώσεις εργαζομένων, προγράμματα επανασχεδιασμού εργασιών, έρευνες γνώμης εργαζομένων.

Κανόνες συμπεριφοράς

- ο Οι κανόνες συμπεριφοράς προσδιορίζουν τις στάσεις των εργαζομένων υποδεικνύοντας τις αποδεκτές από την επιχείρηση συμπεριφορές.
- ο Αυτοί αναπτύσσονται διαχρονικά μέσα από τη συνεργασία και συνδιαλλαγή των υπαλλήλων μίας επιχείρησης.



Ήρωες

- ο Οι «επιχειρησιακοί ήρωες» θεωρήθηκαν το κλειδί για την επιτυχία ενός οργανισμού.
- ο Πολύ συχνά οι ήρωες αυτοί ταυτίζονται με τους ιδρυτές του οργανισμού οι οποίοι αποτελούν πρότυπα συμπεριφοράς εμπνέοντας μεγαλύτερη αφοσίωση στους υπαλλήλους και κάνοντας την επιτυχία να φαίνεται στους υπόλοιπους εφικτή.
- ο Στον αντίποδα αυτών θεωριών υπάρχει η άποψη ότι οι «ήρωες» εμπεριέχουν μεγάλη επικινδυνότητα για τον οργανισμό καθώς είτε μπορεί στην ουσία να μην είναι τα κατάλληλα πρότυπα προς μίμηση είτε με την προσωποποίηση αυτή σε μεμονωμένα άτομα να μην τονίζεται η ομαδικότητα και η συνεργασία.

Σύμβολα και συμβολικές ενέργειες

- ο Η κατηγορία αυτή περιλαμβάνει ειδικά σύμβολα και ενέργειες που χρησιμοποιεί η επιχείρηση τα οποία έχουν ιδιαίτερη σημασία και νόημα στο κάθε εργαζόμενο μεμονωμένα αλλά και στο σύνολό τους. *«όπου βλέπουμε ένα σύμβολο, περιμένουμε να βρούμε και άλλους ανθρώπους οι οποίοι το αναγνωρίζουν, το υποστηρίζουν και το ενδυναμώνουν»*

Πεποιθήσεις, αξίες και στάσεις

- ο Τα στοιχεία αυτά αποτελούν τη βάση πάνω στην οποία στήνεται το οικοδόμημα της κουλτούρας ενός οργανισμού. Οι πεποιθήσεις αντιπροσωπεύουν τα πιστεύω των ανθρώπων, οι αξίες τα πρότυπα βάσει των οποίων πορεύονται ενώ συνδέονται άμεσα με τους κανόνες ηθικής και τέλος, οι στάσεις το πώς τελικά συμπεριφέρονται και ενεργούν. Οι πιο τυπικές περιοχές στις οποίες φανερώνονται οι αξίες ενός οργανισμού είναι η απόδοση, οι αρμοδιότητες, ο ανταγωνισμός, η καινοτομία, η ποιότητα, η εξυπηρέτηση πελατών, οι ομαδικές εργασίες, η φροντίδα και το ενδιαφέρον για τους ανθρώπους,

Κώδικες ηθικής

- ο Ηθική είναι ο κλάδος της Φιλοσοφίας που ασχολείται με την εύρεση του τι είναι αποδεκτό και ορθό και τι ανάρμοστο και λανθασμένο.
- ο Η ηθική διαμορφώνεται από διάφορους παράγοντες ενδεικτικοί των οποίων είναι το γεωγραφικό, το τεχνολογικό και πολιτισμικό περιβάλλον.
- ο Έτσι λοιπόν, κάθε άνθρωπος, ομάδα ατόμων και συνεπώς επιχείρηση και οργανισμός διακατέχεται από ορισμένους ηθικούς κανόνες. Για την αποτελεσματικότερη λειτουργία μιας επιχείρησης οι κανόνες αυτοί θα πρέπει να είναι κοινοί ώστε ολόκληρος ο οργανισμός να κινείται από μια κοινά αποδεκτή αρχή και να οδεύει προς μια κοινή κατεύθυνση.

Βασικές υποθέσεις

- ο Πρόκειται για υποσυνείδητες αξίες και πιστεύω που δημιουργούν αντιλήψεις, σκέψεις και πράξεις στα μέλη μιας κουλτούρας και οι οποίες θεωρούνται ως οι σωστές και πρέπουσες.
- ο Προέρχονται τη πολύπλοκη διαδικασία κοινωνικοποίησης (πρωτογενής και δευτερογενής) σε συνδυασμό με παραμέτρους όπως ο χρόνος, ο χώρος, το περιβάλλον και οι ανθρώπινες σχέσεις.
- ο Για παράδειγμα στην Ιαπωνία βασική υπόθεση αποτελεί η ομαδικότητα και η συνεργασία των εργαζόμενων κατά την οποία και λειτουργούν.
- ο Αντίθετα, οι Η.Π.Α. χαρακτηρίζονται από μια εθνική κουλτούρα που βασίζεται στην ατομική προσπάθεια του κάθε εργαζόμενου και κατά τον ίδιο τρόπο λειτουργούν και οι επιχειρήσεις τους.

Ιστορία

- Παρόλο που δεν αποτελεί αμιγές συστατικό της οργανωσιακής κουλτούρας εντούτοις, η κουλτούρα ενός οργανισμού μπορεί να γίνει κατανοητή μόνο αν παρατηθεί μέσα από τη σκοπιά της ιστορικής εξέλιξης.

o Τέλος Παρουσίασης - 5