

Οργανωσιακή κουλτούρα

Κεφάλαιο 16

Αντώνης Κ. Τραυλός (B.A., M.A., Ph.D.)

Καθηγητής

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ

Σχολή Επιστημών Ανθρώπινης Κίνησης και Ποιότητας Ζωής
Τμήμα Οργάνωσης και Διαχείρισης Αθλητισμού



1

Έχοντας μελετήσει αυτό το κεφάλαιο, θα πρέπει να είστε σε θέση να:

2

1. Ορίσετε την *οργανωσιακή κουλτούρα* και να περιγράψετε τα συνηθισμένα χαρακτηριστικά της.
2. Συγκρίνετε τις λειτουργικές και δυσλειτουργικές επιδράσεις της οργανωσιακής κουλτούρας στους ανθρώπους και στον οργανισμό.
3. Προσδιορίσετε τους παράγοντες που δημιουργούν και συντηρούν την κουλτούρα ενός οργανισμού.
4. Δείξετε πώς η κουλτούρα μεταδίδεται στους υπαλλήλους.
5. Παρουσιάσετε πώς μπορεί να δημιουργηθεί μια ηθική κουλτούρα.
6. Δείξετε πώς μπορεί η εθνική κουλτούρα να επιδράσει στον τρόπο που μεταφέρεται η οργανωσιακή κουλτούρα σε μια άλλη χώρα.

2

3

Οργανωσιακή κουλτούρα



- **“Η προσωπικότητα του οργανισμού”.**
- Ένα σύστημα κοινού νοήματος που διαθέτουν τα μέλη, το οποίο διακρίνει έναν οργανισμό από τους άλλους.
- Η κουλτούρα ενός οργανισμού αναπτύσσεται στη διάρκεια πολλών ετών και έχει τις ρίζες της σε **βαθιές αξίες** στις οποίες οι υπάλληλοι είναι βαθιά αφοσιωμένοι.

3

Επτά χαρακτηριστικά της οργανωσιακής κουλτούρας (κλίμακα από χαμηλό σε υψηλό επίπεδο)

4

1. **Καινοτομία και ανάληψη κινδύνων.** Ο βαθμός στον οποίο οι υπάλληλοι ωθούνται να είναι καινοτόμοι και να αναλαμβάνουν κινδύνους.
2. **Προσοχή στη λεπτομέρεια.** Ο βαθμός στον οποίο υπάρχει η προσδοκία οι υπάλληλοι να είναι ακριβείς, αναλυτικοί και να δίνουν προσοχή στη λεπτομέρεια.
3. **Προσανατολισμός στο αποτέλεσμα.** Ο βαθμός στον οποίο η διοίκηση εστιάζεται στις συνέπειες και τα αποτελέσματα και όχι στις τεχνικές και τις διαδικασίες που εφαρμόζονται για την επίτευξή τους.
4. **Προσανατολισμός στον άνθρωπο.** Ο βαθμός στον οποίο οι αποφάσεις της διοίκησης έχουν ως γνώμονα τις επιδράσεις των αποτελεσμάτων στους ανθρώπους του οργανισμού.
5. **Προσανατολισμός στην ομάδα.** Ο βαθμός στον οποίο οι δραστηριότητες των εργασιών οργανώνονται στη βάση της ομάδας και όχι του ατόμου.
6. **Επιθετικότητα.** Ο βαθμός στον οποίο οι άνθρωποι είναι ανταγωνιστικοί και επιθετικοί, και όχι χαλαροί.
7. **Σταθερότητα.** Ο βαθμός στον οποίο οι οργανωσιακές δραστηριότητες επικεντρώνονται στη διατήρηση της ισχύουσας τάξης πραγμάτων και όχι στην ανάπτυξη.

4

Η κουλτούρα είναι ένας περιγραφικός όρος

5



Κουλτούρα

- Η οργανωσιακή κουλτούρα αφορά το πώς **αντιλαμβάνονται** οι υπάλληλοι την κουλτούρα ενός οργανισμού, όχι το αν τους αρέσει ή όχι.
- Περιγραφική

Εργασιακή ικανοποίηση

- Μετράει τις θυμικές αντιδράσεις στο εργασιακό περιβάλλον: ασχολείται με το πώς **αισθάνονται** οι υπάλληλοι για τον οργανισμό
- Αξιολογητική

5

Έχουν οι οργανισμοί ενιαίες κουλτούρες;

6

- Η **κυρίαρχη κουλτούρα** εκφράζει τις **θεμελιώδεις αξίες** που αποδέχεται η πλειονότητα των μελών ενός οργανισμού. Όταν μιλάμε για την κουλτούρα ενός οργανισμού, αναφερόμαστε στην κυρίαρχη κουλτούρα του, που προσδίδει στον οργανισμό την ξεχωριστή του προσωπικότητα.
- Οι **υποκουλτούρες** συνήθως
 - αναπτύσσονται σε μεγάλους οργανισμούς για να αποτυπώσουν κοινά προβλήματα, καταστάσεις ή εμπειρίες των μελών
 - αντικατοπτρίζουν την κυρίαρχη κουλτούρα, αλλά μπορεί να προσθέτουν σε αυτή ή να τροποποιούν τις βασικές αξίες

6

7

Ισχυρή έναντι ασθενούς κουλτούρας



- Σε μια ισχυρή κουλτούρα, οι θεμελιώδεις αξίες του οργανισμού **και** υποστηρίζονται ένθερμα **και** χαίρουν ευρείας αποδοχής.
- **Όσο** περισσότερα είναι τα μέλη που αποδέχονται τις θεμελιώδεις αξίες και όσο μεγαλύτερη είναι η αφοσίωσή τους, **τόσο** πιο ισχυρή είναι η κουλτούρα και **τόσο** μεγαλύτερη είναι η επιρροή της στη συμπεριφορά των μελών, γιατί ο υψηλός βαθμός αποδοχής τους και αφοσίωσης που εμπνέουν δημιουργεί ένα εσωτερικό κλίμα υψηλού ελέγχου της συμπεριφοράς.

7

8

Ισχυρές κουλτούρες



- Σε γενικές γραμμές, η κουλτούρα θα:
 - έχει σημαντική επιρροή στη συμπεριφορά των μελών,
 - αυξήσει τη συνεκτικότητα, και
 - έχει ως αποτέλεσμα τη χαμηλότερη κινητικότητα των υπαλλήλων

8

9

Κουλτούρα έναντι τυποποίησης

- Η **υψηλή τυποποίηση** δημιουργεί προβλεψιμότητα, τακτικότητα και συνέπεια.
- Μια **ισχυρή κουλτούρα** επιτυγχάνει τον ίδιο στόχο χωρίς να είναι απαραίτητη η γραπτή διατύπωση.
- Ως εκ τούτου, θα πρέπει να θεωρούμε την τυποποίηση και την κουλτούρα ως δύο διαφορετικές οδούς προς έναν κοινό προορισμό.
- Όσο πιο ισχυρή είναι η κουλτούρα ενός οργανισμού, τόσο λιγότερο χρειάζεται να ασχολείται η διοίκηση με τη διατύπωση τυπικών κανόνων και κανονισμών για την καθοδήγηση της συμπεριφοράς των υπαλλήλων.
- Οι κατευθυντήριες αυτές γραμμές θα εσωτερικευθούν στη συμπεριφορά των υπαλλήλων όταν αποδεχθούν την κουλτούρα του οργανισμού.

9

10

Οι 5 βασικές λειτουργίες της κουλτούρας

1. Οριοθετεί
2. Προσδίδει μια αίσθηση ταυτότητας
3. Δημιουργεί αφοσίωση σε κάτι μεγαλύτερο από το ίδιο συμφέρον
4. Ενισχύει την κοινωνική σταθερότητα
5. κατευθύνει και διαμορφώνει τις στάσεις και τη συμπεριφορά των υπαλλήλων (Μηχανισμός πρόσδοσης νοήματος και ελέγχου)



10

11

Η κουλτούρα δημιουργεί κλίμα



- Το **οργανωσιακό κλίμα** αναφέρεται στις κοινές αντιλήψεις που έχουν τα μέλη του οργανισμού για τον οργανισμό και το εργασιακό τους περιβάλλον.
- Η παράμετρος αυτή της κουλτούρας λειτουργεί όπως το ομαδικό πνεύμα σε οργανωσιακό επίπεδο.
 - Μια μετα-ανάλυση βρήκε ότι, σε δεκάδες διαφορετικά δείγματα, το φυσιολογικό κλίμα σχετιζόταν στενά με το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης του ατόμου, τη συμμετοχή, τη δέσμευση και την παρακίνησή του (Carr, Schmidt, Ford, & DeShon, 2013).
 - Το θετικό συνολικά κλίμα στον χώρο εργασίας έχει επίσης συνδεθεί με την υψηλότερη ικανοποίηση πελατών και οικονομική απόδοση (Schulte, Ostroff, Shmulyian, & Kinicki, 2009).

11

12

Η ηθική διάσταση



Ηθικό εργασιακό κλίμα: Η κοινή αντίληψη για τη σωστή και τη λάθος συμπεριφορά στον χώρο εργασίας, που αντικατοπτρίζει τις πραγματικές αξίες του οργανισμού και διαμορφώνει την ηθική λήψη αποφάσεων των μελών του.

12

13

Κουλτούρα και βιωσιμότητα

Βιωσιμότητα:

Οργανωσιακές πρακτικές που μπορούν να διατηρηθούν για μεγάλα χρονικά διαστήματα, διότι τα εργαλεία ή οι δομές που τις υποστηρίζουν δεν βλάπτονται από τις διαδικασίες



13

14

Κουλτούρα και καινοτομία



Κουλτούρα και καινοτομία:

- Οι καινοτόμες εταιρείες συχνά χαρακτηρίζονται από ανοιχτές, αντισυμβατικές, συνεργατικές, κινούμενες βάσει οράματος και με στόχο την αύξηση του ρυθμού εργασίας κουλτούρες

Η κουλτούρα ως ατού:

- Η κουλτούρα μπορεί να προσφέρει στην κατώτατη γραμμή ενός οργανισμού

14

15

Η κουλτούρα ως τροχοπέδη



- Η κουλτούρα ενισχύει την **οργανωσιακή δέσμευση** και αυξάνει τη **συνέπεια της συμπεριφοράς** των υπαλλήλων.
- Αυτά αποτελούν σαφέστατα όφελος για έναν οργανισμό.
- Από την πλευρά του υπαλλήλου, η κουλτούρα είναι πολύτιμη γιατί **εξηγεί αναλυτικά** πώς γίνονται τα πράγματα και τι είναι σημαντικό.
- Δεν θα πρέπει όμως να παραβλέπουμε τις δυνητικά δυσλειτουργικές πλευρές της κουλτούρας, ειδικά μιας ισχυρής κουλτούρας, όσον αφορά την αποτελεσματικότητα του οργανισμού.

15

16

Η κουλτούρα ως τροχοπέδη



- **ΘΕΣΜΟΠΟΙΗΣΗ**
 - Χαίρει υπόληψης ως οργανισμός και όχι για τα αγαθά ή τις υπηρεσίες που παράγει
- **ΦΡΑΓΜΟΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΛΛΑΓΗ**
 - Η κουλτούρα αλλάζει με αργό ρυθμό – ακόμα και σε ένα δυναμικό περιβάλλον
- **ΦΡΑΓΜΟΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΟΙΚΙΛΟΜΟΡΦΙΑ**
 - Η κουλτούρα επιδιώκει να ελαχιστοποιήσει την ποικιλομορφία
 - Μπορεί να εισαγάγει τη μεροληψία και την προκατάληψη
- **ΕΝΙΣΧΥΣΗ ΔΥΣΛΕΙΤΟΥΡΓΙΩΝ**
 - Ένα θετικό σύνολο αξιών και στάσεων μπορεί να δημιουργήσει σημαντική ώθηση. Ωστόσο, η στήριξη της αρνητικότητας και δυσλειτουργικών συστημάτων διοίκησης μπορεί να δημιουργήσει εξίσου ισχυρές, πτωτικές δυνάμεις.
- **ΦΡΑΓΜΟΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ ΚΑΙ ΤΙΣ ΕΞΑΓΟΡΕΣ**
 - Ο πρωταρχικός λόγος αποτυχίας των περισσότερων συγχωνεύσεων είναι οι αντικρουόμενες οργανωσιακές κουλτούρες

16

17

Η δημιουργία κουλτούρας



- Η θεμελιώδης πηγή της κουλτούρας ενός οργανισμού: οι ιδρυτές του
- Οι ιδρυτές δημιουργούν κουλτούρα με τρεις τρόπους:
 1. Προσλαμβάνουν και κρατάνε μόνο υπαλλήλους που σκέφτονται και αισθάνονται με τον ίδιο τρόπο με αυτούς
 2. Κατηχούν και κοινωνικοποιούν αυτούς τους υπαλλήλους με τον δικό τους τρόπο σκέψης και αίσθησης
 3. Λειτουργούν ως πρότυπο και η συμπεριφορά τους ενθαρρύνει τους υπαλλήλους να ταυτιστούν μαζί τους

17

18

Συντήρηση μιας κουλτούρας

- **Επιλογή:** ανεύρεση ατόμων που ταιριάζουν
- **Υψηλόβαθμα στελέχη:** καθιερώνουν νόρμες συμπεριφοράς με τις ενέργειές τους
- **Κοινωνικοποίηση-Μύηση:** συνδρομή στους νέους υπαλλήλους προκειμένου να προσαρμοστούν στην υπάρχουσα κουλτούρα

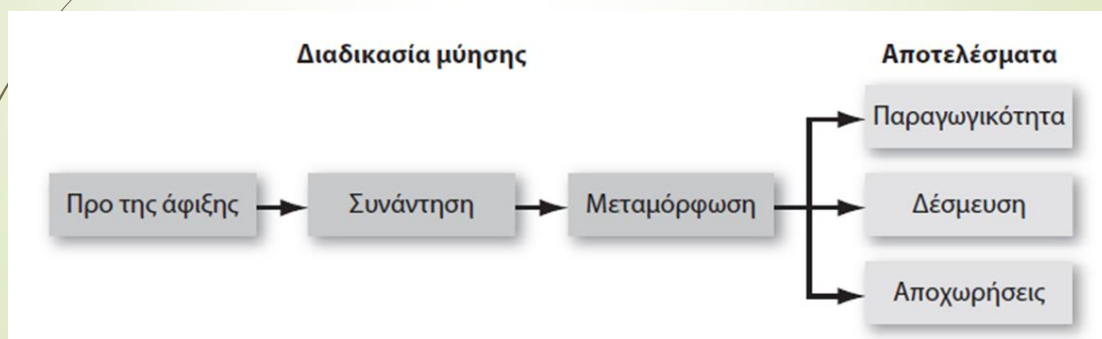


18

19

Μοντέλο Κοινωνικοποίησης – Μύησης

- **Προ της άφιξης** – αρχική γνώση για τον οργανισμό και προσωπικές μοναδικές ιδέες
- **Συνάντηση** – έκθεση στον οργανισμό
- **Μεταμόρφωση** – αλλαγή του μέλους για να ταιριάζει στον οργανισμό



19

20

Διαστάσεις των προγραμμάτων κοινωνικοποίησης

Εντατικά προγράμματα

- Τυπικά – οι νέοι εργαζόμενοι ξεχωρίζονται για την εκπαίδευση
- Συλλογικά – σε ομαδική βάση
- Σταθερά – προγραμματισμένες δραστηριότητες
- Συνεχιζόμενα – χρησιμοποιούνται πρότυπα
- Απογύμνωσης – αποβάλλονται χαρακτηριστικά για να αποκτηθούν νέα

Ήπια προγράμματα

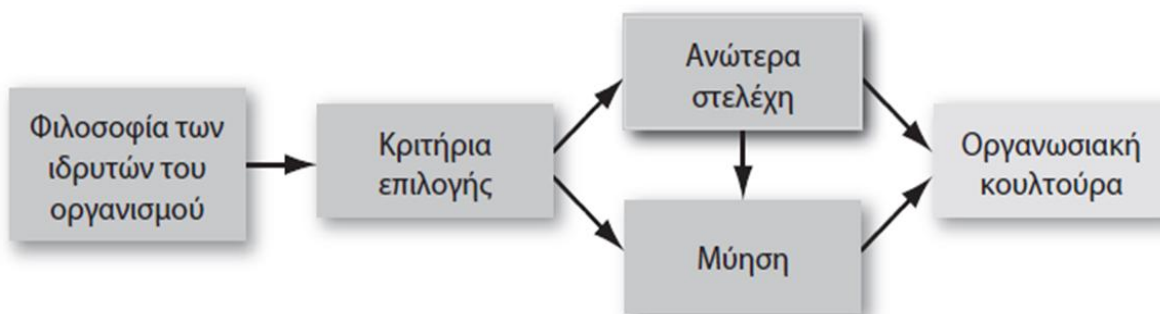
- Άτυπα – οι νέοι εργαζόμενοι πιάνουν αμέσως δουλειά
- Ατομικά – μεμονωμένα
- Μεταβλητά – χωρίς χρονοδιαγράμματα
- Μη μεθοδικά – από μόνος σου
- Ανάδειξης – αποδέχονται και επιβεβαιώνουν τα υπάρχοντα χαρακτηριστικά

20

21

Πώς διαμορφώνονται οι οργανωσιακές κουλτούρες

Η επιτυχία της κοινωνικοποίησης - μύησης των εργαζομένων εξαρτάται από την επιλογή μεθόδου κοινωνικοποίησης από τη διοίκηση και τη συνάφεια των αξιών των νέων εργαζομένων με αυτές του οργανισμού



21

22

Πώς μαθαίνουν οι υπάλληλοι την κουλτούρα



Η κουλτούρα μεταδίδεται στους υπαλλήλους μέσα από:

- Ιστορίες – παρέχουν εξηγήσεις (Ford, Nike)
- Τελετουργικά – ενισχύουν τις βασικές αξίες
- Υλικά σύμβολα – προσδίδουν σπουδαιότητα (απλά αυτοκίνητα ή λιμουζίνες)
- Γλώσσα – προσδιορίζει και διαχωρίζει τα μέλη (μοναδικό λεξιλόγιο με συντομεύσεις π.χ. ΤΟΔΑ)

22

23

Δημιουργία μιας ηθικής οργανωσιακής κουλτούρας

Μια ισχυρή κουλτούρα με υψηλή ανοχή κινδύνου, χαμηλή έως μέτρια επιθετικότητα, που επικεντρώνεται τόσο στα μέσα όσο και στα αποτελέσματα είναι πιο πιθανό να διαμορφώσει υψηλά ηθικά πρότυπα

- Οι μάνατζερ πρέπει να συνιστούν πρότυπα με εμφανή τρόπο.
- Να κοινωνούν ηθικές προσδοκίες
- Να παρέχουν εκπαίδευση σχετικά με την ηθική
- Να ανταμείβουν με εμφανή τρόπο τις ηθικές ενέργειες και να τιμωρούν τις ανήθικες
- Να παρέχουν μηχανισμούς προστασίας

23

24

Δημιουργία μιας θετικής οργανωσιακής κουλτούρας



Θετική οργανωσιακή κουλτούρα είναι η κουλτούρα που δίνει έμφαση στα ακόλουθα:

- Στην ενίσχυση των θετικών χαρακτηριστικών των υπαλλήλων
- Στην ανταμοιβή περισσότερο από την τιμωρία
- Στην ενθάρρυνση της ατομικής δυναμικότητας και ανάπτυξης
- Στη συνειδητοποίηση του εξωτερικού πλαισίου

24

25

Μια πνευματική κουλτούρα



Πνευματικότητα στον χώρο εργασίας: Η αναγνώριση ότι οι άνθρωποι έχουν μια εσωτερική ζωή που τροφοδοτεί και τροφοδοτείται από την ουσιαστική εργασία η οποία λαμβάνει χώρα στο πλαίσιο μιας κοινότητας

Χαρακτηριστικά μιας πνευματικής οργάνωσης:

- Καλοβουλία
- Ισχυρή αίσθηση σκοπού
- Εμπιστοσύνη και σεβασμός
- Ευρύνοια

25

26

Παγκόσμιες προεκτάσεις



Εθνικές και οργανωσιακές κουλτούρες:

- Οι οργανωσιακές κουλτούρες υπάρχουν σε παγκόσμιο πλαίσιο
- Πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τις τοπικές και εθνικές κουλτούρες

Προτάσεις και παρατηρήσεις:

- Οι οργανισμοί εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τις ξένες αγορές και το εργατικό δυναμικό
- Η εθνική κουλτούρα επηρεάζει πράγματι την οργανωσιακή κουλτούρα
- Όλοι οι μάνατζερ πρέπει να επιδεικνύουν πολιτισμική ευαισθησία



26

27

Επίδραση της ΟΚ στην απόδοση και την ικανοποίηση των υπαλλήλων

Αντικειμενικοί παράγοντες

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

Γίνεται αντιληπτή ως

Οργανωσιακή
κουλτούρα

Ισχύς

Υψηλή

Χαμηλή

Απόδοση

Ικανοποίηση

27

28

Προεκτάσεις για τους μάνατζερ



- Δημιουργήστε την κουλτούρα που επιθυμείτε όταν ο οργανισμός είναι μικρός και καινούριος
- Αν η ισχύουσα κουλτούρα πρέπει να αλλάξει, να περιμένετε ότι αυτό θα χρειαστεί χρόνια



28

29

Να θυμάστε...



- Η οργανωσιακή κουλτούρα ασχολείται με το πώς *αντιλαμβάνονται* οι υπάλληλοι την κουλτούρα και όχι με το αν τους αρέσει ή όχι
- Οι ηθικές και θετικές οργανωσιακές κουλτούρες μπορούν να δημιουργηθούν – οι μέθοδοι διαφέρουν
- Η εθνική κουλτούρα επηρεάζει την οργανωσιακή κουλτούρα

29

Σας ευχαριστώ για
την προσοχή σας



30