



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΕΙΔΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

ΤΡΙΤΗ ΕΝΟΤΗΤΑ – ΜΕΡΟΣ Β΄
ΘΕΤΙΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ
ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ & ΗΘΙΚΗ

Εισηγήτρια: Μαρία Γιαννή

Οκτώβριος 2024

Μαθησιακοί στόχοι

- Να οριστεί η εταιρική / οργανωσιακή κουλτούρα
- Να εξηγηθεί πώς η εταιρική/οργανωσιακή κουλτούρα επηρεάζει τη λήψη αποφάσεων
- Να συζητηθεί ο ρόλος της ηγεσίας στην εδραίωση/διαμόρφωση της κουλτούρας
- Να αναδειχθούν οι αλληλεπιδράσεις κουλτούρας και ηγεσίας στις θετικές εργασιακές σχέσεις

Τι σημαίνει «εργασιακές σχέσεις»;

Εργασιακές σχέσεις =

Η δραστηριότητα που περιλαμβάνει τη δημιουργία και τη διατήρηση θετικών σχέσεων μεταξύ εργαζομένων και εργοδοσίας, οι οποίες συμβάλλουν στην ικανοποιητική παραγωγικότητα, στην παρακίνηση, στο υψηλό ηθικό και στην πειθαρχία, καθώς και στη διατήρηση ενός θετικού, παραγωγικού, και συνεκτικού περιβάλλοντος εργασίας.

Προγράμματα εργασιακών σχέσεων για την οικοδόμηση και τη διατήρηση θετικών σχέσεων μεταξύ εργοδοσίας και εργαζομένων

- Διασφάλιση δίκαιης μεταχείρισης

- Αντικατοπτρίζει συγκεκριμένες ενέργειες, όπως ότι «οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζονται με σεβασμό» και ότι «οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζονται δίκαια».
- Ερευνητικά δεδομένα
 - **Διαδικαστική δικαιοσύνη** Αναφέρεται σε δίκαιες διαδικασίες κατά την απονομή ανταμοιβών ή κυρώσεων στο πλαίσιο της αμεροληψίας και του δίκαιου χαρακτήρα των υφιστάμενων διαδικασιών
 - **Διανεμητική δικαιοσύνη** Αναφέρεται σε ένα σύστημα απονομής ανταμοιβών και κυρώσεων στο οποίο τα πραγματικά αποτελέσματα ή τα επακόλουθα κατανέμονται αμερόληπτα και δίκαια.

Εκφοβισμός και θυματοποίηση

1. Ανισορροπία ισχύος
2. Σκόπιμη πρόκληση βλάβης
3. Επανάληψη
 - Λεκτικός
 - Κοινωνικός
 - Σωματικός
 - Διαδικτυακός εκφοβισμός



Βελτίωση των εργασιακών σχέσεων μέσω προγραμμάτων επικοινωνίας

- Διαφορετικοί τύποι
 - Ομάδες εστίασης εργαζομένων
 - Κουτιά για υποβολή προτάσεων
 - Γραμμές βοήθειας μέσω τηλεφώνου
 - Συνεντεύξεις εξόδου
 - Πολιτική «ανοιχτών παραθύρων»
 - Πολιτική «διοίκησης δια περιπάτου»
- Χρήση ερευνών οργανωσιακού κλίματος

Ανάπτυξη προγραμμάτων εργασιακών σχέσεων/ αναγνώρισης των εργαζομένων

Προγράμματα επιβράβευσης

Προϋποθέτουν

- ο εξέταση της θητείας των εργαζομένων και,
- ο θέσπιση εύλογων περιόδων επιβράβευσης

Προγράμματα αναγνώρισης

Χρήση προγραμμάτων συμμετοχής των εργαζομένων

- Οι εργασιακές σχέσεις τείνουν να βελτιώνονται όταν οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στην εταιρεία με θετικούς τρόπους
- Ομάδες εστίασης
- Μέσα κοινωνικής δικτύωσης

Lockheed Martin corporate culture

Η Lockheed Martin προσφέρει το Βραβείο Προέδρου της, το οποίο απονέμεται στον υπάλληλο που εκπροσωπεί πλήρως το πνεύμα της εταιρικής κουλτούρας. Επιπλέον, η εταιρεία συντονίζει ένα φεστιβάλ ταινιών ηθικής που ενθαρρύνει τους εργαζομένους - στον ελεύθερο χρόνο τους και χωρίς οικονομική βοήθεια - να δημιουργήσουν σύντομα βίντεο για την ηθική στην εταιρεία.

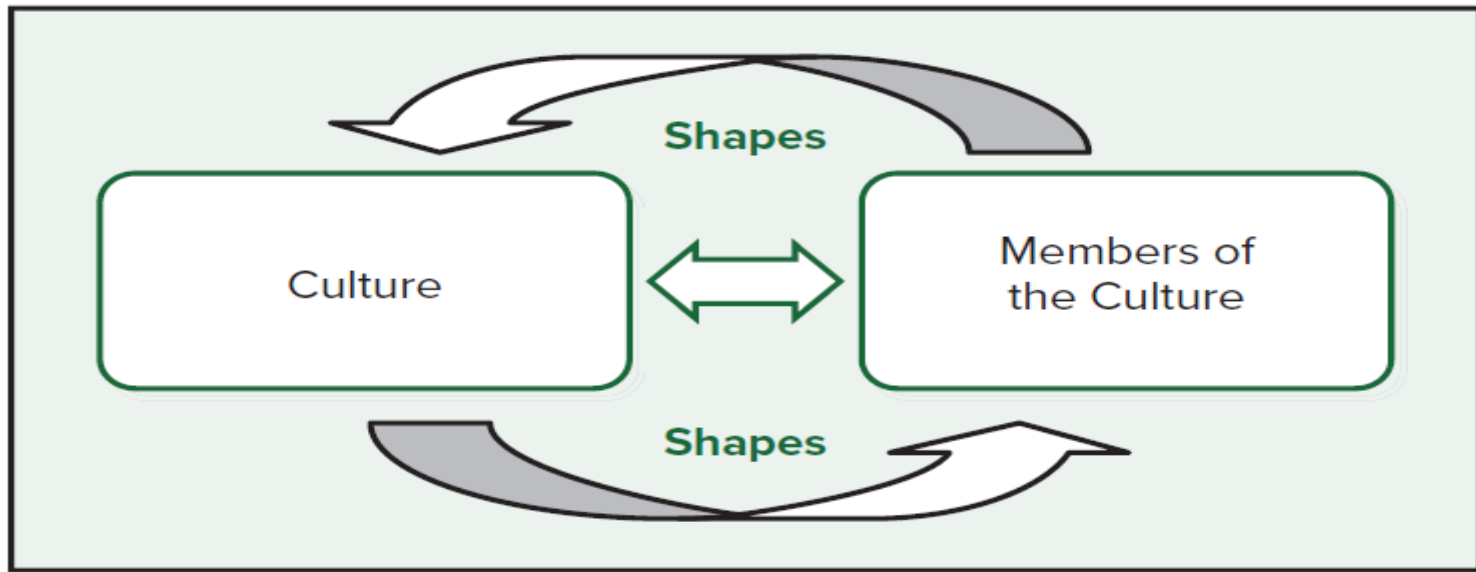
Συμμετοχή εργαζομένων



- Χρήση ομάδων συμμετοχής εργαζομένων
 - Ομάδες προτάσεων
 - Ομάδες επίλυσης προβλημάτων
 - Κύκλος ποιότητας
 - αυτοδιαχειριζόμενη/ αυτοκατευθυνόμενη ομάδα εργασίας
- Χρήση συστημάτων υποβολής προτάσεων

Τι είναι η οργανωσιακή κουλτούρα;

Ένα κοινό πρότυπο πεποιθήσεων, προσδοκιών και νοημάτων που επηρεάζει και καθοδηγεί τη σκέψη και τη συμπεριφορά των μελών μιας συγκεκριμένης ομάδας.



Η κουλτούρα, από τη μία πλευρά, διαμορφώνει τα άτομα που είναι μέλη του οργανισμού ενώ, από την άλλη, διαμορφώνεται από τα άτομα που απαρτίζουν αυτόν τον οργανισμό.

Culture eats strategy for breakfast.

Peter Drucker

Εθνική vs Οργανωσιακή Κουλτούρα

Ακριβώς όπως υπάρχουν εθνικές κουλτούρες, οι επιχειρήσεις έχουν επίσης άρρητα (ανείπωτα), αλλά σημαντικά πρότυπα, αρχές και προσδοκίες.

Η κουλτούρα ενός οργανισμού αναφέρεται σε κοινές προσδοκίες, κανόνες, πεποιθήσεις και αξίες που καθοδηγούν τη συμπεριφορά μέσα στον οργανισμό.

Αν ενταχθείτε σε μια εταιρεία/έναν οργανισμό με κουλτούρα που υποστηρίζει αξίες, τις οποίες δεν ενστερνίζεστε ή με τις οποίες δεν αισθάνεστε άνετα, θα υπάρξουν συγκρούσεις.

Οργανωσιακή κουλτούρα

Η κουλτούρα παρομοιάζεται με

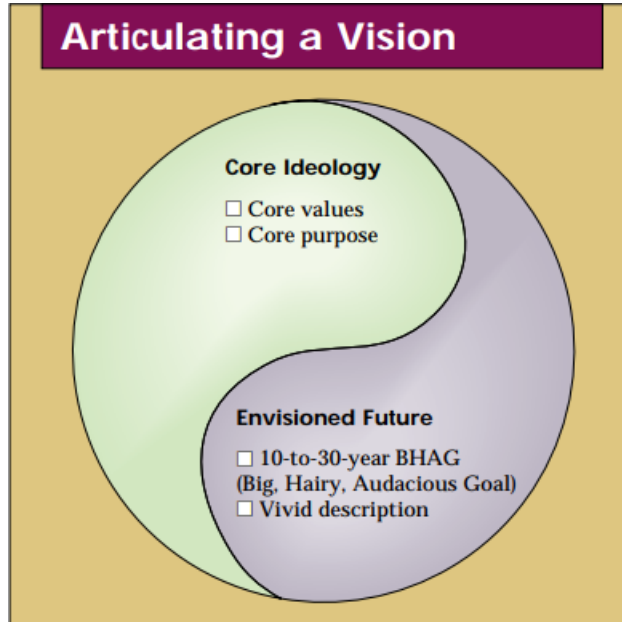
- κρεμμύδι
- γενετικό κώδικα (το οργανωσιακό DNA)
- παγόβουνο

Η κουλτούρα:

- γίνεται αντιληπτή – δεν «βλέπεται»
- περιγράφεται – δεν «αρέσει»
- μοιράζεται – δεν «εξατομικεύεται»

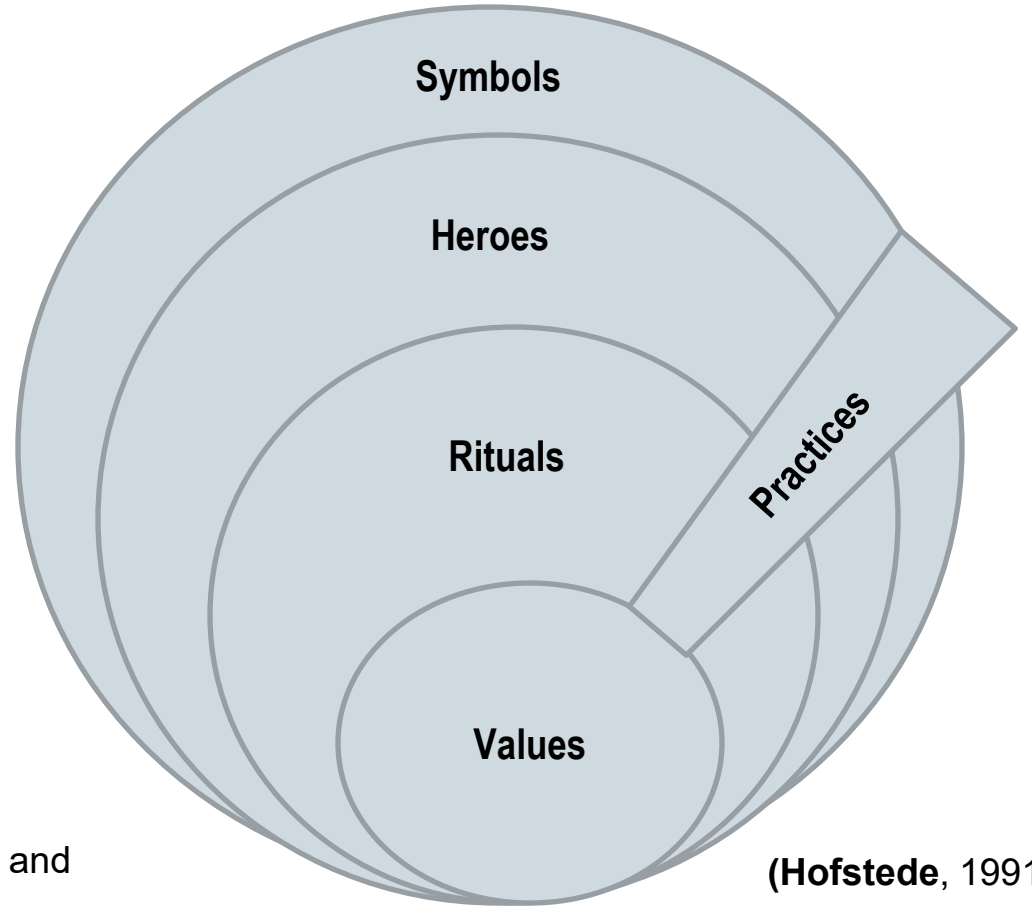


Το όραμα: yin-yang



Core ideology, the yin, defines what we stand for and why we exist.

Yin is unchanging and complements yang. (Collins & Porras, HBR, 1996)



(Hofstede, 1991)

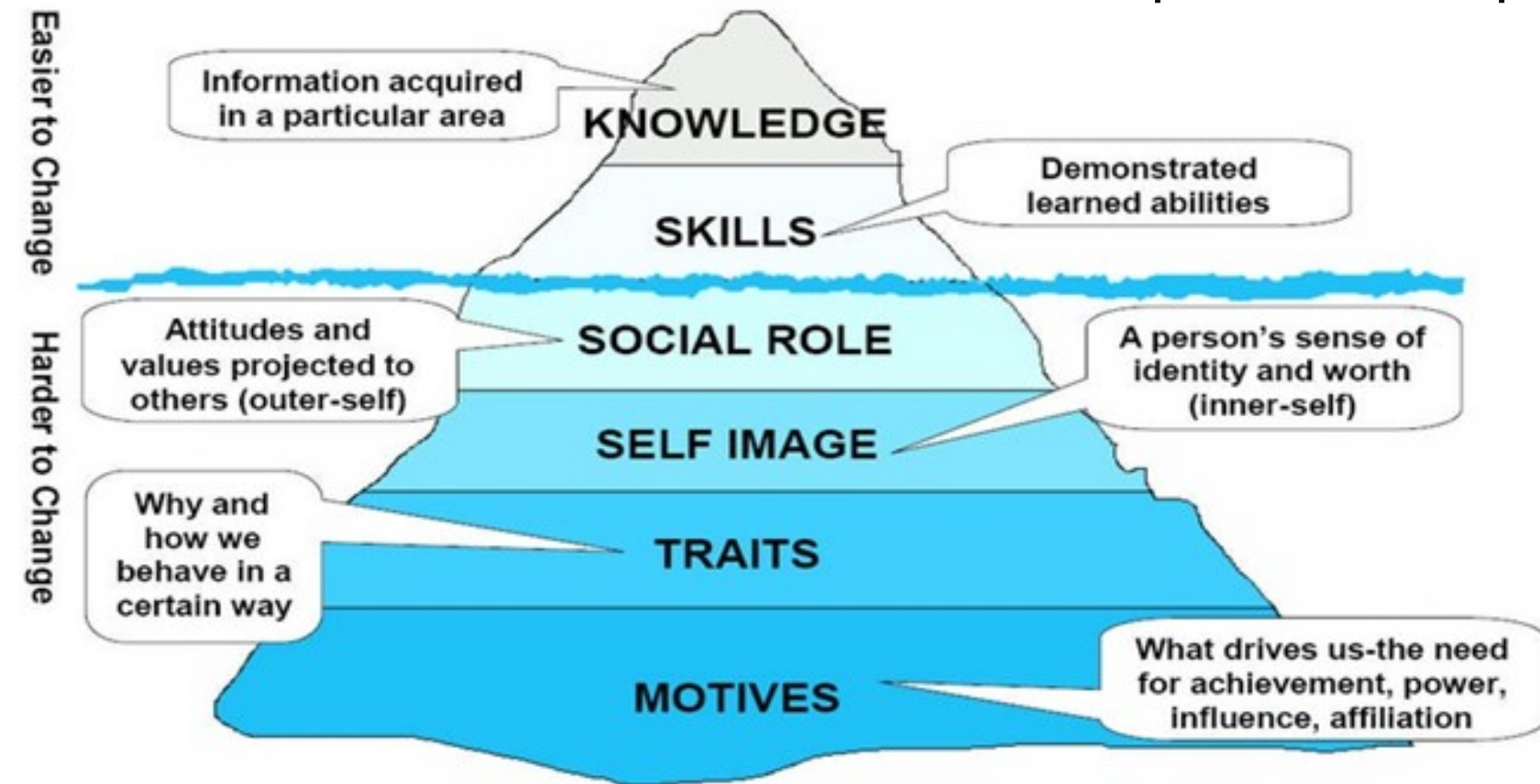
The "Cultural onion"

From “onion” to “ocean”

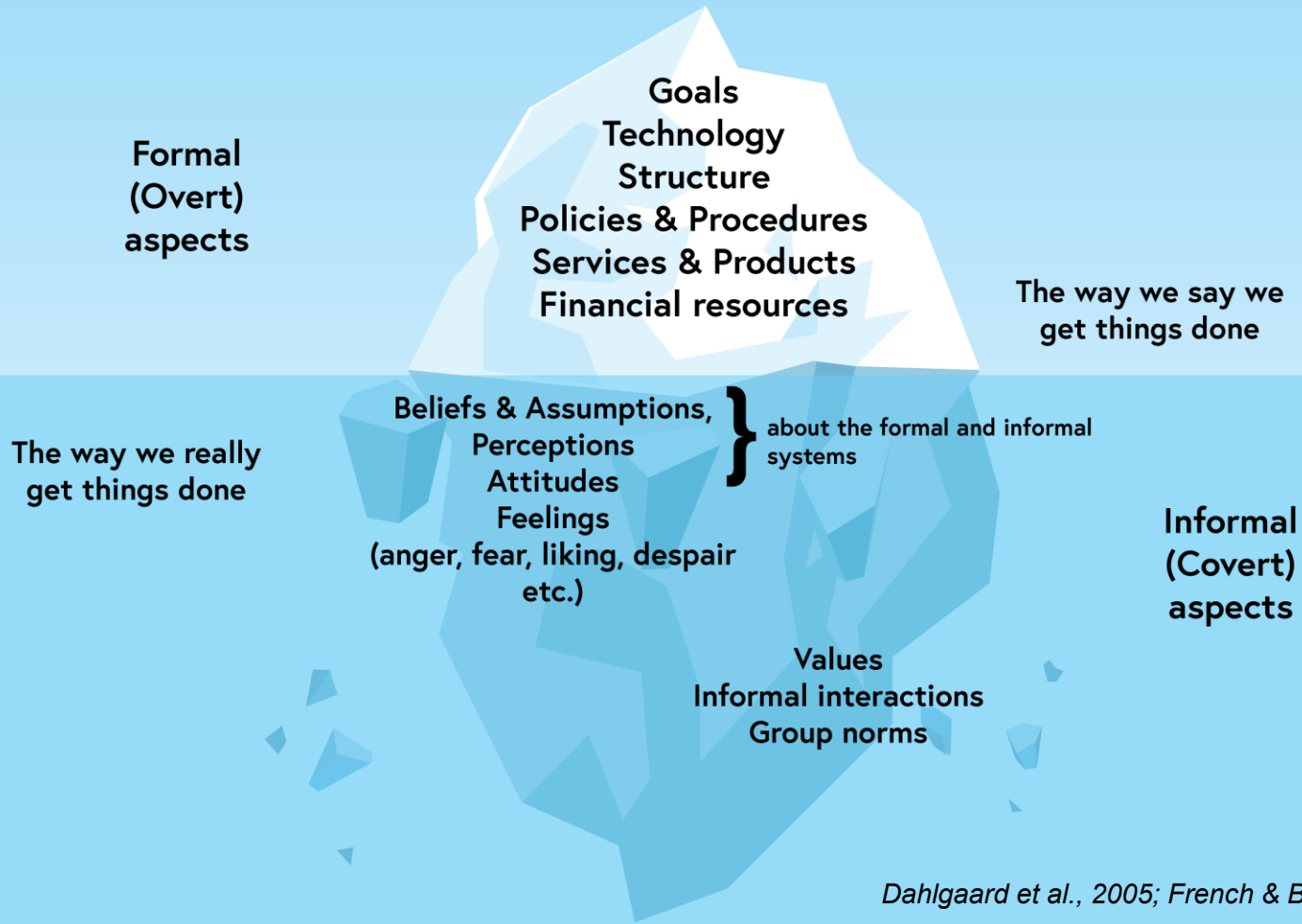
Our mindset is shifting from the Cold War “onion” way of analyzing culture to a new “ocean” way of understanding culture to capture the dynamics of national cultures and international cross-cultural management in the age of globalization (Fang, 2005).

ICEBERG MODEL OF COMPETENCIES

Κλίμα – κουλτούρα



Κουλτούρα ΔΟΠ



Τι είναι οργανωσιακή κουλτούρα; (i)

Η κουλτούρα μιας επιχείρησης / ενός οργανισμού μπορεί να είναι η διατηρητική της αξία:

- Προσφέρει κατεύθυνση και σταθερότητα σε δύσκολες στιγμές.
- Μπορεί να εμποδίσει μια επιχείρηση να ανταποκριθεί στις προκλήσεις με δημιουργικούς και έγκαιρους τρόπους.

Η σταθερότητα που παρέχει μία κουλτούρα μπορεί να αποτελεί όφελος σε μία χρονική στιγμή ή εμπόδιο στην επιτυχία σε μία άλλη.

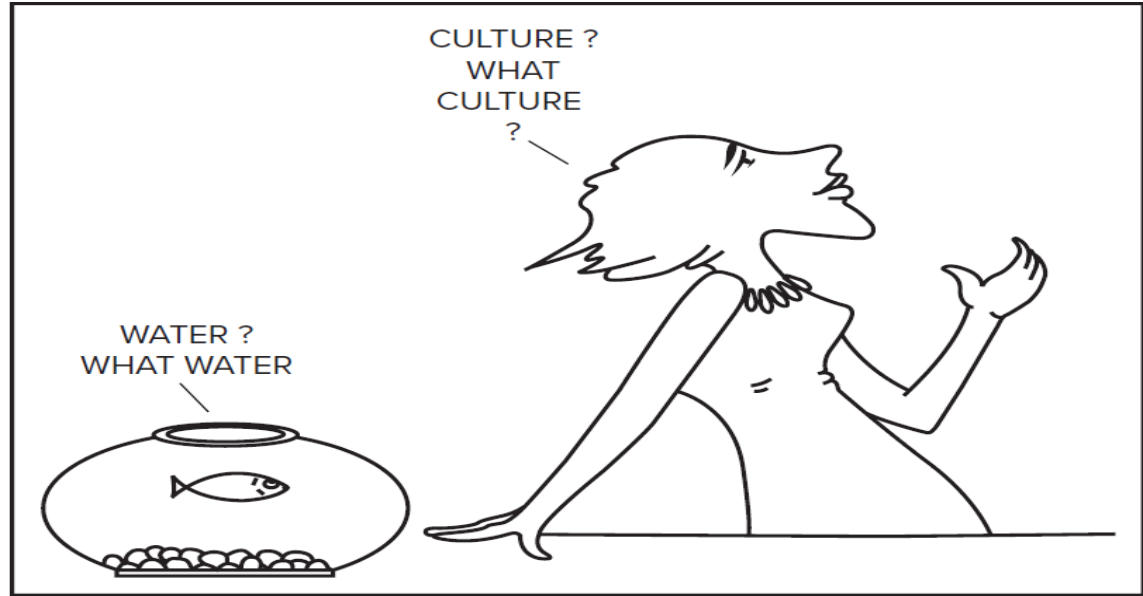
Ορισμένες εταιρικές κουλτούρες ορίζονται από την κορυφή προς τα κάτω, άλλες αναπτύσσονται από τους ίδιους τους εργαζόμενους.

Τι είναι οργανωσιακή κουλτούρα; (ii)

Ο καθορισμός της συγκεκριμένης κουλτούρας μέσα σε έναν οργανισμό δεν είναι εύκολη υπόθεση γιατί βασίζεται εν μέρει στην αντίληψη του κάθε εργαζομένου για την κουλτούρα.

- Η αντίληψη μπορεί πραγματικά να επηρεάσει την κουλτούρα με κυκλικό τρόπο.
- Επιπλέον, η κουλτούρα υπάρχει και μπορεί να προσδιοριστεί διερευνώντας:
 - *Ο ρυθμός της δουλειάς*
 - *Η προσέγγιση του οργανισμού στο χιούμορ*
 - *Μέθοδοι επίλυσης προβλημάτων*
 - *Το ανταγωνιστικό περιβάλλον*
 - *Κίνητρα*
 - *Ατομική αυτονομία*
 - *Ιεραρχική δομή*

Ακόμη και μετά από αυτόν τον σαφή προσδιορισμό, μπορεί να είναι δύσκολο για τους εργαζόμενους να προσδιορίσουν τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά της κουλτούρας του οργανισμού στον οποίο ανήκουν.



The 14 Principles of Toyota

The 14 Principles of the Toyota Way constitute Toyota's system of continuous improvement in production and management.

1. Base your management decisions on a long-term philosophy, even at the expense of short-term financial goals.
2. Create a continuous process flow to bring problems to the surface.
3. Use "pull" systems to avoid overproduction.
4. Level out the workload (*heijunka*). (Work like the tortoise, not the hare.)
5. Build a culture of stopping to fix problems, to get quality right the first time.
6. Standardized tasks and processes are the foundation for continuous improvement and employee empowerment.
7. Use visual control so no problems are hidden.
8. Use only reliable, thoroughly tested technology that serves your people and processes.

9. Grow leaders who thoroughly understand the work, live the philosophy, and teach it to others.
10. Develop exceptional people and teams who follow your company's philosophy.
11. Respect your extended network of partners and suppliers by challenging them and helping them improve.
12. Go and see for yourself to thoroughly understand the situation (*genchi genbutsu*).
13. Make decisions slowly by consensus, thoroughly considering all options; implement decisions rapidly (*nemawashi*).
14. Become a learning organization through relentless reflection (*hansei*) and continuous improvement (*kaizen*).

Source: Liker, J., "An Executive Summary of the Culture Behind TPS" (Oct. 29, 2003), <http://www.si.umich.edu/ICOS/Liker04.pdf>.

Does a corporate culture matter?

James Collins and Jerry Porras, authors of the best-selling book *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, researched dozens of very successful companies looking for common practices that might explain their success. These companies not only outperformed their competitors in financial terms; they have outperformed their competition financially over the long term. The truly exceptional and sustainable companies all placed great emphasis on a set of core values.

- Harvard professors **Jim Heskett and Earl Sasser**, along with coauthor **Joe Wheeler**, strongly support the conclusions reached by Collins and Porras.
- In their 2008 book, **The Ownership Quotient**, they connect strong, adaptive cultures to the valuable corporate outcomes of innovation, productivity, and a sense of ownership among employees and customers.
- By analyzing traits that the authors found common to these organizations, we can learn much about what sustains them.



Built to last

Does a corporate culture matter? James Collins and Jerry Porras, authors of the best-selling book *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies*, researched dozens of very successful companies looking for common practices that might explain their success. These companies not only outperformed their competitors in financial terms; they have outperformed their competition financially *over the long term*. On average, the companies Collins and Porras studied were more than 100 years old. Among their key findings was the fact that the truly exceptional and sustainable companies all placed great emphasis on a set of core values. These core values are described as the “essential and enduring tenets” that help to define the company and are “not to be compromised for financial gain or short-term expediency.”³

Collins and Porras cite numerous examples of core values that were articulated and promoted by the founders and CEOs of such companies as IBM, Johnson & Johnson, Hewlett-Packard, Procter & Gamble, Walmart, Merck, Motorola, Sony, Walt Disney, General Electric, and Philip Morris. Some companies made “a commitment to customers” their core value, while others focused on employees, their products, innovation, or even risk-taking. The common theme was that core values and a clear corporate purpose, which together are described as the organization’s core ideology, were essential elements of sustainable and financially successful companies.

Discussing a corporation’s “culture” is a way of saying that a corporation has a set of identifiable values. All of the companies that Collins and Porras described are known for having strong corporate cultures and a clear set of values. In more recent research, Harvard professors Jim Heskett and Earl

Sasser, along with coauthor Joe Wheeler, strongly support the conclusions reached by Collins and Porras. In their 2008 book, *The Ownership Quotient*, they connect strong, adaptive cultures to the valuable corporate outcomes of innovation, productivity, and a sense of ownership among employees and customers. By analyzing traits that the authors found common to these organizations, we can learn much about what sustains them.

1. Leadership is critical in codifying and maintaining an organizational purpose, values, and vision. Leaders must set the example by living the elements of culture.
2. Like anything worthwhile, culture is something in which you invest.
3. Employees at all levels in an organization notice and validate the elements of culture.
4. Organizations with clearly codified cultures enjoy labor cost advantages.
5. Organizations with clearly codified and enforced cultures enjoy great employee and customer loyalty.
6. An operating strategy based on a strong, effective culture is selective of prospective customers.
7. The result of these cultural elements is “the best serving the best.”
8. This self-reinforcing source of operating leverage must be managed carefully to make sure that it does not result in the development of dogmatic cults with little capacity for change.
9. Organizations with strong and adaptive cultures foster effective succession in the leadership ranks.
10. Cultures can sour.⁴

1. **Leadership** is critical in codifying and maintaining an organizational purpose, values, and vision. Leaders must **set the example** by living the elements of culture.
2. Like anything worthwhile, culture is something in which you **invest**.
3. Employees at all levels in an organization notice and validate the elements of culture.
4. Organizations with clearly codified cultures enjoy **labor cost advantages**.
5. Organizations with clearly codified and enforced cultures enjoy great employee and customer **loyalty**.
6. An operating strategy based on a strong, effective culture is **selective** of prospective customers.
7. The result of these cultural elements is “**the best serving the best.**”
8. This self-reinforcing source of operating leverage must be **managed carefully** to make sure that it does not result in the development of dogmatic cults with little capacity for change.
9. Organizations with strong and adaptive cultures foster effective **succession** in the **leadership** ranks.
10. **Cultures can sour** (can erode, can fade).

Κουλτούρα: επιφάνεια - βάθος

- Ακούγονται
- Διατυπώνονται
- Παρατηρούνται
- Στην καθημερινότητα

Ήρωες
Τελετές
Ήθη και έθιμα
Θρύλοι και
ιστορίες
Μεταφορές και
σύμβολα

- Πυρήνας – αξίες
- Αφανή
- Τα γνωρίζεις όταν τα ζήσεις

Καινοτομία – διακινδύνευση
Ηθική και ακεραιότητα
Κοινωνική Ευθύνη
Εξυπηρέτηση πελατών
Απόδοση
Ομαδική εργασία

Κουλτούρα
παράδειγμα:
συμπεριφορά
εργαζομένων

Γεγονός:
Ο εργαζόμενος
καθυστέρησε
να προσέλθει
στην εργασία του την Πέμπτη.

Μοτίβο – επαναληψιμότητα:
Ο εργαζόμενος αργεί κάθε Πέμπτη.

Δομή:
Μη ευέλικτο ωράριο

Πρότυπο σκέψης / αντίληψης:
Έλλειψη εμπιστοσύνης στους εργαζόμενους

Spotify: Band Manifesto

- <https://www.lifeatspotify.com/being-here/the-band-manifesto>
- <https://www.unleash.ai/videos/spotify-leading-through-crisis/>
- Diversity – Inclusion – Belonging
- Διαφορετικότητα = Να σε καλούν στο πάρτι
- Ένταξη/Ενσωμάτωση = Να σου ζητούν να χορέψεις
- Αφομοίωση/Αίσθηση του «ανήκειν» = Να παίζουν το τραγούδι σου

Leadership, Corporate Culture, Values & Whistleblowing

- **The Boeing case**

<https://www.youtube.com/watch?v=dhvPKTiV7to>

Ηγεσία, Εταιρική κουλτούρα, Αξίες &
Καταγγελίες εκ των έσω

<https://www.youtube.com/watch?v=Q8oCiIY4szc>

The Boeing plug door incident

min: 16 and on

Where is quality ? Where is ethics? Where is culture?

Υγεία - Ασφάλεια - Ηθική: Ατομικές vs Εταιρικές Αξίες

Boeing whistleblower John Barnett found dead in US 11 March 2024

<https://www.youtube.com/watch?v=E9-c7SRji30>

Employers were forced to "cut corners" ... min 5:50

https://www.youtube.com/watch?v=_GMsSLO_lul

1 May 2024: Second Boeing whistleblower dies after short illness

- **Joshua Dean, 45, former quality auditor at Boeing supplier Spirit AeroSystems, alleged 'gross misconduct by quality management'**

Whistleblowing - Καταγγελίες εργαζομένων (i)

Το φαινόμενο Whistleblowing περιλαμβάνει την αποκάλυψη ανήθικων ή παράνομων δραστηριοτήτων σε κάποιον που είναι σε θέση να αναλάβει δράση για να αποτρέψει ή να τιμωρήσει την αδικοπραγία.

Το Whistleblowing μπορεί να αποκαλύψει και να τερματίσει τις ανήθικες δραστηριότητες. Αλλά μπορεί επίσης να φαίνεται ως έλλειψη πίστης/αφοσίωσης στον οργανισμό. Μπορεί να βλάψει την επιχείρηση και, μερικές φορές, μπορεί να επιφέρει σημαντικό κόστος στον καταγγέλλοντα.

Το Whistleblowing μπορεί να συμβεί εσωτερικά, όπως όταν η Sherron Watkins ανέφερε τις ανησυχίες της στον Ken Lay σχετικά με την Enron.

Μπορεί να εκδηλωθεί εξωτερικά, όπως όταν ο Jeffrey Wigand (που απεικονίζεται στην ταινία The Insider), ανέφερε στο 60 Minutes για τις δραστηριότητες των Brown & Williamson ότι όχι μόνο απέκρυψαν και εν γνώσει τους παραπλάνησαν το κοινό σχετικά με τις βλαβερές συνέπειες των τσιγάρων, αλλά και ότι χρησιμοποίησαν πρόσθετα που αυξάνουν την πιθανότητα βλάβης στην υγεία.

Whistleblowing - Καταγγελίες εργαζομένων (ii)

Οι καταγγελίες μπορούν, επίσης, να είναι εξωτερικές, όταν υπάλληλοι ή άλλα ενδιαφερόμενα μέρη αναφέρουν παραπτώματα στις νομικές αρχές, όπως όταν ο ιδιωτικός ερευνητής απάτης Χάρι Μαρκόπουλος προσπάθησε επανειλημμένα να ειδοποιήσει την Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς για το σχέδιο Ponzi του Bernie Madoff. Επειδή η καταγγελία σε εξωτερικές ομάδες, όπως ο Τύπος και οι νομικές αρχές, μπορεί να είναι επιβλαβής τόσο για τον καταγγέλλοντα όσο και για την ίδια την εταιρεία, οι εσωτερικοί μηχανισμοί για την αναφορά παραβάσεων είναι προτιμότεροι για όλους τους ενδιαφερόμενους.

Αλλά οι εσωτερικοί μηχανισμοί πρέπει να είναι αποτελεσματικοί, πρέπει να επιτρέπουν την εμπιστευτικότητα, αν όχι την ανωνυμία, και πρέπει να αγωνίζονται για την προστασία των δικαιωμάτων του κατηγορούμενου.

Whistleblowing - Καταγγελίες εργαζομένων (iii)

Εκτός από ή ως μέρος των αρμοδιοτήτων των υπευθύνων για θέματα δεοντολογίας και συμμόρφωσης, πολλές εταιρείες έχουν δημιουργήσει τηλεφωνικούς διαμεσολαβητές δεοντολογίας (ethics ombudsman) και εσωτερικές ή εξωτερικές τηλεφωνικές γραμμές δεοντολογίας (ethics hotlines).

Αυτοί οι μηχανισμοί επιτρέπουν στους εργαζόμενους να αναφέρουν παραπτώματα και να δημιουργήσουν μηχανισμούς παρακολούθησης και επιβολής.

Ενώ αυτές οι απαντήσεις μπορεί να φαίνονται προφανείς, εύλογες και συνηθισμένες, πολλοί οργανισμοί δεν τις διαθέτουν για διάφορους λόγους.

Επιπλέον, ακόμη και όταν βρίσκονται στη θέση τους, τα άτομα που παρατηρούν απειλές για τον οργανισμό επιλέγουν να μην αναφέρουν την απειλή ή πιθανή αδικοπραγία.

Ευρωπαϊκό Βραβείο Ποιότητας

EFQM: Οργανωσιακή Κουλτούρα & Ηγεσία



References

- Dessler, G. (2020), Human Resource Management, 16th Ed., Pearson.
- Hartman, L.P., DesJardins, J., MacDonald, C. (2014). Business Ethics - Decision Making for Personal Integrity & Social Responsibility, 3rd Ed., McGraw-Hill Irwin.