

ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ

**Οι επιπτώσεις του τύπου κουλτούρας στις επιδόσεις
των μεγάλων εμπορικών επιχειρήσεων της Ελλάδας**

Επιστημονικός Υπεύθυνος: Γ. Προδρομίτης

Σεπτέμβριος 2010

Λιοντάκη Ειρήνη

Πρόλογος

Η παρούσα διπλωματική εργασία, ασχολείται με τη μελέτη των τύπων της οργανωσιακής κουλτούρας, που συναντάται στις μεγάλες εμπορικές επιχειρήσεις στον ελλαδικό χώρο.

Στην έρευνα αυτή συμμετείχαν εταιρίες που δραστηριοποιούνται στους τομείς των φαρμάκων, των αυτοκινήτων, των αναψυκτικών, των καλλυντικών και των ηλεκτρικών ειδών και έχουν αριθμό εργαζομένων >90 ατόμων. Παράλληλα έγινε προσπάθεια να συγκριθεί ο τύπος της οργανωσιακής κουλτούρας με την κερδοφορία-απόδοση των εταιριών. Για το λόγο αυτό, κρίθηκε αναγκαίο να βρεθεί και ο μέσος όρος απόδοσης της κάθε εταιρίας από τους δημοσιευθέντες ισολογισμούς των περιόδων 2006, 2007, 2008.

Για την πραγματοποίηση της έρευνας, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον κ. Γεράσιμο Προδρομίτη, αναπληρωτή καθηγητή Πειραματικής Κοινωνικής ψυχολογίας και επιβλέπων καθηγητή μου, ο οποίος καθόλη τη διάρκεια της έρευνας με στήριξε σε αυτή μου τη προσπάθεια και η συμβολή του ήταν σημαντική για το αποτέλεσμα αυτό, τον κ. Αλέξανδρο Σαχινίδη, αναπληρωτή καθηγητή του ΤΕΙ Αιγάλεω, για τη παραχώρηση της διδακτορικής του έρευνας με θέμα άμεσα συσχετιζόμενο με την οργανωσιακή κουλτούρα στην Ελλάδα, τον κ. Πέτρο Μυγιάκη, Λέκτορα στην ΑΣΟΕ, η συμβολή του οποίου, ήταν σημαντική στο οικονομικό τομέα της έρευνας, για την ανάλυση των ισολογισμών των εταιριών,.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους Γενικούς Διευθυντές και τους HR Directors, των εταιριών που δέχτηκαν με μεγάλη προθυμία να συμμετέχουν στην έρευνα αυτή.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ	(σελ. 3-8)
2. ΕΘΝΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ	(σελ. 9-16)
3. ΜΟΝΤΕΛΟ CAMERON & QUINN	(σελ. 17-21)
4. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	(σελ. 22-30)
5. ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ	(σελ. 31-34)
6. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΑΝΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑ	(σελ. 35-54)
7. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι (ΠΙΝΑΚΕΣ)	(σελ. 55-65)
8. ΕΥΡΥΤΕΡΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	(σελ. 66)
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	(σελ. 67-69)

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΗΝ ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

“Η κουλτούρα δεν είναι ένα ελαφρύ επανωφόρι που σκεπάζει τους ώμους κάποιου και που μπορεί να το πετάξει όποτε θέλει” Villa-Vicencio, 1996

Οι λέξεις έχουν μια ιστορία και σ’ έναν ορισμένο βαθμό διαμορφώνουν την ιστορία. Εάν αυτό ισχύει για όλες τις λέξεις, στην περίπτωση του όρου κουλτούρα, είναι ιδιαίτερος επαληθεύσιμος (Cuche, 2001). Είναι ενδεικτικό ότι η λέξη κουλτούρα δεν έχει ισοδύναμο στις περισσότερες προφορικές γλώσσες των κοινωνιών που μελετούν συνήθως οι εθνολόγοι. Αυτό προφανώς δεν συνεπάγεται την ανυπαρξία κουλτούρας στις συγκεκριμένες κοινωνίες, αλλά το γεγονός ότι οι συγκεκριμένες κοινωνίες δεν θέτουν το ερώτημα εάν έχουν ή όχι κουλτούρα, και ακόμη λιγότερο δεν επιχειρούν να ορίσουν τη δική τους κουλτούρα.

Αναφερόμενοι αρχικά στην έννοια του όρου κουλτούρα, θεωρείται σκόπιμο να εντοπιστεί το εννοιακό υπόβαθρο της λέξης διότι φαίνεται σαφώς ότι η αποφασιστική σημασιολογική εξέλιξή της λαμβάνει χώρα στη γαλλική γλώσσα τον αιώνα των Φώτων, πριν διαδοθεί σε άλλες γειτονικές γλώσσες (αγγλική, γερμανική) με τον τρόπο του γλωσσικού δανεισμού. Αν και ο 18^{ος} αιώνας θεωρείται η περίοδος της διαμόρφωσης του σύγχρονου νοήματος της λέξης κουλτούρας, εντούτοις, το 1700, αυτή η λέξη είναι ήδη στο γαλλικό λεξιλόγιο, προερχόμενη από τη λατινική λέξη *cultura*, η οποία σημαίνει τη φροντίδα για τους αργούς ή για τα ζώα (Cuche, 2001). Να τονιστεί ότι στην αρχή του 16^{ου} αιώνα, η λέξη κουλτούρα δεν σημαίνει πλέον μια κατάσταση (αυτή του καλλιεργημένου πράγματος), αλλά μια πράξη, δηλαδή το «καλλιεργείν» τη γη. Το μεταφορικό νόημά της διαμορφώνεται στο μέσον του 16^{ου} αιώνα και υποδηλώνει την καλλιέργεια μιας ικανότητας, δηλαδή την προσπάθεια που καταβάλλεται για να αναπτυχθεί. Μέχρι τον 18^ο αιώνα, η εξέλιξη

του σημασιολογικού περιεχομένου της λέξης δεν σχετίζεται άμεσα με το κίνημα των ιδεών και έτσι ακολουθεί μάλλον τη φυσική κίνηση της γλώσσας, η οποία ενεργεί, αφενός δια της μετωνυμίας (από την «καλλιέργεια» ως κατάσταση στην «καλλιέργεια» ως δραστηριότητα), και αφετέρου δια της μεταφοράς (από την «καλλιέργεια» της γης στην «καλλιέργεια» του πνεύματος), μιμούμενη ως προς το αυτό το λατινικό της πρότυπο *cultura*, εφόσον τα κλασικά λατινικά καθιέρωσαν τη χρήση της λέξης με το μεταφορικό της νόημα. Η λέξη «καλλιέργεια» αρχίζει να επιβάλλεται με το μεταφορικό της νόημα τον 18^ο αιώνα. Με αυτό το νόημα εισάγεται στο Λεξικό της Γαλλικής Ακαδημίας (έκδοση του 1718). Από τότε συνοδεύεται πολύ συχνά από ένα αντικείμενο: έτσι, θα γίνει λόγος για «καλλιέργεια των τεχνών», «καλλιέργεια των γραμμάτων», «καλλιέργεια των επιστημών», σαν να ήταν αναγκαίο να διευκρινιστεί το πράγμα που καλλιεργείται. Βαθμηδόν, η λέξη «καλλιέργεια» απαλλάσσεται από τα αντικείμενά της και χρησιμοποιείται με το νόημα της «μόρφωσης», της «εκπαίδευσης» του πνεύματος. Στη συνέχεια, σε μία αντίστροφη κίνηση από αυτή που προαναφέρθηκε, ο όρος μεταβαίνει από την «καλλιέργεια» ως πράξη στην «καλλιέργεια» ως κατάσταση. Αυτή η αντίθεση είναι θεμελιακή στους στοχαστές του Διαφωτισμού, οι οποίοι συλλαμβάνουν την κουλτούρα ως ένα διακριτικό χαρακτηριστικό γνώρισμα του ανθρωπίνου είδους. Να τονιστεί ότι η λέξη κουλτούρα χρησιμοποιείται πάντοτε στον ενικό αριθμό, πράγμα το οποίο αντανακλά τον οικουμενισμό και τον ανθρωπισμό των φιλοσόφων: η κουλτούρα είναι το ίδιο του Ανθρώπου, πέρα από κάθε διάκριση λαών ή τάξεων (Cuche, 2001).

Στην αγγλική γλώσσα η λέξη κουλτούρα περνάει εξίσου με διπλή σημασία: α. με την κυριολεκτική σημασία της αγροτικής καλλιέργειας, και β. με τη μεταφορική σημασία της κοινότητας ιδεών, αντιλήψεων, συνηθειών, θεσμών, πρακτικών κ.λ.π. που χαρακτηρίζουν μια ομάδα ατόμων. Ο Williams (1973), όπως αναφέρεται στο

Woodhead, M., Faulkner, D., Littleton, K. (1999:27), σημειώνει ότι, τα κύρια χαρακτηριστικά, τα οποία συνυπάρχουν στις σύγχρονες έννοιες τις οποίες παίρνει η κουλτούρα, προέρχονται από όρους οι οποίοι αναφέρονται στη διαδικασία της παροχής βοήθειας σε κάτι για να αναπτυχθεί. Η λέξη κουλτούρα, γράφει ο Williams, αρχικά χρησιμοποιήθηκε για να δηλώσει μια διαδικασία: τη φροντίδα για κάτι. Από τα πρώτα χρόνια, η έννοια της κουλτούρας περιλάμβανε μια γενική θεωρία για το πώς μπορεί να προωθηθεί η εξέλιξη: με την δημιουργία ενός τεχνητού περιβάλλοντος μέσα στο οποίο οι νέοι οργανισμοί θα είχαν ιδανικές συνθήκες για ν' αναπτυχθούν

Woodhead, M., Faulkner, D., Littleton, K. (1999). Οι Shweder & Levine (1984), όπως αναφέρεται στο Keegan (1993), υποστηρίζουν ότι η κουλτούρα μπορεί να οριστεί ως οτιδήποτε μεταδίδεται από γενιά σε γενιά των ανθρώπων από μη γενετικό υλικό και αναφέρουν ως παράδειγμα τη θρησκεία, τη γλώσσα, τους αρχέτυπους κανόνες, τα γραπτά, την αρχιτεκτονική, τους χορούς, τη κουζίνα. Τονίζουν ότι η κουλτούρα είναι άμεσα συνδεδεμένη με την κοινότητα. Ο Eliot (1980) ισχυρίζεται ότι ο όρος κουλτούρα δημιουργεί διαφορετικές συσχετίσεις ανάλογα με το σε τι αναφέρεται όταν χρησιμοποιείται, δηλαδή ανάλογα με το εάν αναφέρεται στην ανάπτυξη ενός ατόμου, μιας ομάδας ή τάξης, ή μιας ολόκληρης κοινωνίας. Θεωρεί αναμφίβολο γεγονός ότι η κουλτούρα ενός ατόμου εξαρτάται από την κουλτούρα μιας ομάδας, όπως και ότι η κουλτούρα μιας ομάδας εξαρτάται από την κουλτούρα ολόκληρης της κοινωνίας στην οποία αυτή η ομάδα ανήκει. Ο Eliot (1980) αναφέρει ότι αυτό που έχει πρωταρχική σημασία είναι η κουλτούρα σε σχέση με ολόκληρη την κοινωνία. Ο Tylor 1871:1, όπως αναφέρεται στο Cuche 2001, κουλτούρα σημαίνει αυτό το σύνθετο όλον που περιλαμβάνει τη γνώση, τις πεποιθήσεις, την τέχνη, την ηθική, το δίκαιο, τα έθιμα και τις άλλες ικανότητες ή συνήθειες που αποκτήθηκαν από τον άνθρωπο ως μέλος της κοινωνίας.

Αναμφίβολα, η κουλτούρα ως κοινωνική πραγματικότητα και αντικείμενο κοινωνικής έρευνας έχει προσελκύσει το ενδιαφέρον πολλών ακαδημαϊκών και ερευνητών. Οι προσεγγίσεις μέσα από τις οποίες έχει αναλυθεί η κουλτούρα είναι πολλές, όπως αυτή της ανθρωπολογικής προσέγγισης, της κοινωνικής και της οργανωσιακής προσέγγισης. Ο Usunier (1994:15) αναφέρει ότι η κουλτούρα μπορεί να θεωρηθεί ως μία σειρά συμπεριφορών και αξιών όπου μπορεί κάποιος να μάθει αλλά και να ξεχάσει, «*culture can be considered as learned and forgotten norms and behavioral pattern*».

Ο Hofstede (1997:4) υποστηρίζει ότι η κουλτούρα είναι ένα κολεκτιβιστικό φαινόμενο (collective phenomenon) με την έννοια ότι μία ομάδα ανθρώπων έχει να μοιραστεί κάτι κοινό, όπως για παράδειγμα μία εθνική αξία ή την πίστη σε ένα θρήσκευμα. Επιπλέον, ο ίδιος επισημαίνει ότι η κουλτούρα ‘μαθαίνεται’, με την έννοια ότι ο άνθρωπος δεν γεννιέται με κάποια κουλτούρα μέσα του αλλά αντίθετα την μαθαίνει μέσα από το κοινωνικό του περιβάλλον. Ο Tylor, στο βιβλίο του *Primitive Culture* (1874) όπως αναφέρεται στο Woodhead, M., Faulkner, D., Littleton, K. (1999:27) ορίζει την κουλτούρα ως το περίπλοκο σύνολο που περιλαμβάνει γνώσεις, αντιλήψεις, τέχνη, ήθη, νόμους, έθιμα και κάθε άλλη ικανότητα και συνήθεια που έχει ο άνθρωπος ως μέλος της κοινωνίας. Η άποψη ότι ο όρος κουλτούρα αναφέρεται στην πολιτισμική διαφορά δηλώνεται ρητά στο Hinde (1987) όπως αναφέρεται στο Woodhead, M., Faulkner, D., Littleton, K. (1999:23), ο οποίος υποστηρίζει ότι κουλτούρα θεωρείται μια βολική ετικέτα για πολλές διαφορές αντιλήψεων και πρακτικών στις ανθρώπινες ομάδες. Η Παπαλεξανδρή (2006) αναφέρει ότι η Ελληνική κουλτούρα έχει στοιχεία που την διαφοροποιούν από τις άλλες και είναι αναγκαία να τα γνωρίζει ο κάθε ξένος ο οποίος θέλει να αναπτύξει επιχειρηματικές δραστηριότητες στην Ελλάδα. Ως παράδειγμα διαφοροποίησης της

ελληνικής κουλτούρας, η Παπαλεξανδρή παρουσιάζει τους δυνατούς οικογενειακούς δεσμούς, οι οποίοι αναπτύσσονται στην Ελλάδα, καθώς επίσης το γεγονός ότι τα τελευταία χρόνια οι Ελληνίδες γυναίκες τείνουν σε μια έντονη κοινωνικοπολιτικοοικονομική ανεξαρτητοποίηση σε σχέση με τα προηγούμενα χρόνια.

Το άτομο θα αποκτήσει την κουλτούρα μέσα από την επαφή του με το κοινωνικό περιβάλλον. Δεν είναι θέμα προσωπικότητας αλλά θέμα κοινωνικού περιγύρου του ατόμου. Ο Piaget (1973), όπως αναφέρεται στο Woodhead, M., Faulkner, D., Littleton, K. (1999:26), όπως και εκείνοι οι οποίοι ενστερνίζονται την άποψη ότι το περιβάλλον έχει διαμορφωτικό ρόλο, υποστηρίζει ότι οι επιρροές που ασκεί το περιβάλλον προχωρούν πολύ βαθύτερα από τον καθορισμό της κατάστασης, της έντασης και του συσχετισμού των διαφόρων όψεων συμπεριφοράς. Συγκεκριμένα ο Piaget δηλώνει ότι ο άνθρωπος από τη στιγμή της γέννησης εντάσσεται σε ένα κοινωνικό περιβάλλον που τον επηρεάζει, τόσο όσο και το φυσικό. Κατά κάποιον τρόπο η κοινωνία, ακόμα περισσότερο από το φυσικό περιβάλλον, κατά μια έννοια, αλλάζει την ίδια τη δομή του ατόμου. Για παράδειγμα κάποιος ο οποίος θα γεννηθεί σε χώρα του Ισλάμ, θα αποκτήσει τις θρησκευτικές και κοινωνικές αξίες τις οποίες επιβάλλει η συγκεκριμένη θρησκεία. Το ίδιο θα συμβεί και με τον Χριστιανό, τον Εβραίο, τον άθεο κ.λ.π. Το κάθε άτομο, ανάλογα με τις αξίες του περιβάλλοντος του, θα διαμορφώσει την ανάλογη κουλτούρα, θα ενταχθεί σε αυτή και θα αναπτυχθεί μέσα από αυτή.

Ο Geertz (1993:10) γράφει ότι η κουλτούρα είναι δημόσια με την έννοια ότι δεν βρίσκεται στο μυαλό κάποιου ανθρώπου αλλά είναι μία κοινή παραδοχή μεταξύ των μελών μίας κοινότητας. Η κουλτούρα δεν είναι ένα απτό αγαθό και αυτό πολλές φορές προκαλεί το ενδιαφέρον των ερευνητών. Το γεγονός ότι η κουλτούρα είναι

άυλη, δυσκολεύει τους μελετητές τόσο στο να την ορίσουν και να την προσδιορίσουν, όσο και στο να την οριοθετήσουν και να την ελέγξουν. Ο Hofstede (1997) αναφέρει ότι η κουλτούρα διαφέρει σε ότι αφορά τα σύμβολα, τους ήρωες, τα έθιμα και τις αξίες, επισημαίνοντας όμως ότι οι αξίες είναι η καρδιά της κουλτούρας. Αναμφίβολα, εάν μελετηθούν διαφορετικές κουλτούρες και υποκουλτούρες (η υποκουλτούρα μπορεί να είναι π.χ. μία εθνική μειονότητα σε μία χώρα) θα παρουσιαστούν τόσο διαφορετικές αξίες, ήθη, έθιμα, κώδικες επικοινωνίας όσο και στοιχεία τα οποία μπορεί να διαφοροποιούν αυτή την ομάδα από τις άλλες κοινωνικές ομάδες.

2. ΕΘΝΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

Η εθνική κουλτούρα ως έννοια είναι δύσκολο να οριστεί επακριβώς. Παρόλο που στη λογοτεχνία υπάρχουν πολλές έννοιες της κουλτούρας, υπάρχει μια γενική αποδοχή του ορισμού ότι η κουλτούρα είναι κάτι το οποίο μαθαίνεται και αποκτιέται στην κοινωνική ζωή.

Διαφορετικές ομάδες ανθρώπων κατευθύνονται από διαφορετικές παγκόσμιες αντιλήψεις, προτεραιότητες και συστήματα αξιών (Crang, 1998). Επίσης, σύμφωνα με τους Boyd και Richerson (1985), η κουλτούρα ορίζεται ως η μεταβίβαση από γενιά σε γενιά, μέσω διδασκαλίας και μίμησης, γνώσεων, αξιών και άλλων παραγόντων που επηρεάζουν τη συμπεριφορά.

Ένας άλλος ορισμός της κουλτούρας είναι ότι αντιπροσωπεύει το σύνολο της πνευματικής παράδοσης και δημιουργίας ενός λαού (Μπαμπινιώτης, 2002). Ακόμη, κουλτούρα ορίζεται ως το σύνολο των ιδεών, των θεωριών της συμπεριφοράς ή πνευματικών παραμέτρων που μοιράζεται μια ομάδα ανθρώπων (Allaire & Firsiroτου, 1984; Hofstede, 1994). Όσον αφορά στην οικονομία, ο North (1990) προσεγγίζει την κουλτούρα ως την πηγή άτυπων περιορισμών που κατευθύνουν τις καθημερινές μας συναλλαγές και επισημαίνει ότι η σημαντικότητα της μπορεί να διαπιστωθεί από το γεγονός ότι οι ίδιοι τυπικοί κανόνες και/ ή συντάγματα εφαρμοσμένα σε διαφορετικές κοινωνίες έχουν διαφορετικά αποτελέσματα.

Παρόμοια είναι και η θέση του Weber (1930) που ισχυρίζεται ότι οι πολιτισμικές αλλαγές είναι αυτές που κατά κύριο λόγο οδήγησαν στην ανάπτυξη του καπιταλισμού και των συνταγμάτων. Κατά συνέπεια, οι όποιες διαφορές παρατηρηθούν στην

κοινωνική οργάνωση δύο κοινωνιών που συναλλάσσονται, θα πρέπει να ερμηνευτούν ως ενδείξεις διαφοροποιημένων πολιτισμικών αντιλήψεων (Greif, 1994)

Χαρακτηριστικά της εθνικής κουλτούρας

Η κουλτούρα μπορεί και όντως αλλάζει, κάτι το οποίο αποτελεί βασική προϋπόθεση για να παραμείνει βιώσιμη. Ο πατέρας της πολιτιστικής ανθρωπολογίας, E. B. Taylor, είπε: «Ο πολιτισμός είναι το πλαίσιο που περιλαμβάνει τη γνώση, την πεποίθηση, την τέχνη, τα ήθη, τα έθιμα, τις παραδόσεις και άλλες ικανότητες ή συνήθειες που μπορούν να αποκτηθούν

από ένα μέλος μιας κοινωνίας.»

Κάθε πολιτισμική ομάδα δίνει τις δικές της ξεχωριστές απαντήσεις στις προκλήσεις της ζωής, όπως τη γέννηση, την ανάπτυξη, τις κοινωνικές σχέσεις ακόμη και το θάνατο. Αυτές οι κοινές τοποθετήσεις μαθαίνονται και υιοθετούνται. Μερικές πτυχές της κουλτούρας φυσικά έχουν παγκόσμια διάσταση και είναι κοινές για όλους τους ανθρώπους, όπως ο γάμος ή κάποια μορφή μόνιμης συνεργασίας. Άλλες πάλι πτυχές της είναι συγκεκριμένες για κάθε μια ομάδα, είτε πρόκειται για γενιά ή φυλή, αναφερόμενοι για παράδειγμα στην μονογαμία ή την πολυγαμία. Οι εμπορικές συναλλαγές μπορεί να θεωρηθεί ότι έχουν παγκόσμια διάσταση.

Οι άνθρωποι δημιουργούν τον πολιτισμό ως προσαρμοστικό μηχανισμό στο βιολογικό ή γεωφυσικό περιβάλλον τους, καθώς επίσης και ως μέσον συνεισφοράς στην κοινωνική εξέλιξη. Καθώς οι άνθρωποι προσαρμόζονται στις διάφορες ιδιαίτερες καταστάσεις, αναπτύσσουν σχεδόν ασυνείδητα διαδικασίες ρουτίνας, όπως το λούσιμο, το ντύσιμο, την κατανάλωση, την εργασία, το παιχνίδι, τον ύπνο και όλες τις άλλες φυσιολογικές δραστηριότητες της καθημερινής ζωής. Οι διαφορές στην

κουλτούρα εκφράζονται ακόμη και με τον τρόπο που αντιλαμβανόμαστε τα στάδια ανάπτυξης της ζωής. Η μελέτη διαφορετικών εθνικών κουλτουρών συγκέντρωσε πολύ μεγάλο ενδιαφέρον γιατί

Το βιβλίο του Hofstede (1980) *Culture's Consequences*, στο οποίο παρουσιάστηκαν τα αποτελέσματα της μελέτης που διεξήγαγε δύο φορές (το 1968 και το 1972) συγκεντρώνοντας 116.000 ερωτηματολόγια από ανθρώπους 40 διαφορετικών εθνικοτήτων είναι ένα από τα πρώτα που ασχολήθηκαν με θέματα εθνικής κουλτούρας. Είναι αλήθεια ότι τα συμπεράσματα του Hofstede έχουν επικριθεί για πολλούς λόγους. Οι πιο σημαντικοί είναι ότι αυτά προκύπτουν από τους υπαλλήλους ενός μοναδικού οργανισμού, ότι έχουν συλλεχθεί πριν από τριάντα και πλέον χρόνια και ότι οι μέσες τιμές για ολόκληρες χώρες αφήνουν στο σκοτάδι άλλες βασικές, ενδεικτικές τιμές για όλες αυτές τις χώρες. Παρόλα αυτά, τα βασικά συμπεράσματα της έρευνας του συνεχίζουν να αποτελούν την καλύτερη βάση για εξέταση των εθνικών διαφορών σε σχέση με τους διάφορους τομείς της οργανωσιακής δραστηριότητας, καθώς αποτελούν μια σαφή ένδειξη του μεγέθους της επιρροής που ασκούν οι εθνικές στις οργανωσιακές κουλτούρες. Η εμπειριστατωμένη και ιδιαίτερα εκτεταμένη εμπειρική έρευνα του Hofstede οδήγησε α) στην αποδοχή ότι δεν υπάρχει μια παγκόσμια θεωρία αποτελεσματικής οργανωσιακής κουλτούρας, αλλά πολλές, οι οποίες θα πρέπει να διαμορφώνονται κατά περίπτωση ανάλογα και με τα εθνικά χαρακτηριστικά και β) στη δημιουργία ενός μοντέλου με τέσσερις, αρχικά, διαστάσεις για την περιγραφή της κουλτούρας ενός έθνους. Οι τέσσερις διαστάσεις είναι οι εξής:

1. *Power distance, (large or small), (Απόσταση από την εξουσία).* Η συγκεκριμένη διάσταση αναφέρεται στα επίπεδα ανισότητας σε ένα οργανισμό.

Εστιάζει στο κατά πόσο οι μετέχοντες σε αυτή την κοινότητα έχουν την διάθεση να διαφωνήσουν τόσο με τους ανώτερους τους όσο και με τον τρόπο τον οποίο λειτουργεί η διοίκηση του οργανισμού.

2. *Uncertainty avoidance, (strong or weak), (Αποφυγή αβεβαιότητας).* Η διάσταση αυτή αφορά στις διαφορετικές προσεγγίσεις που δίνουν οι άνθρωποι σε ένα κοινό πρόβλημα. Ασχολείται με το πόσο οι άνθρωποι αισθάνονται ότι απειλούνται από ένα πρόβλημα ή μία κατάσταση που εγκυμονεί κάποιο ρίσκο.

3. *Masculinity / Femininity, (emotional gender roles), (Αρσενικότητα / Θηλυκότητα).* Η τρίτη διάσταση αναφέρεται στην αρσενική και την θηλυκή προσέγγιση των ρόλων μέσα σε μία κοινωνία ή ομάδα ανθρώπων. Μία κοινωνία, η οποία χαρακτηρίζεται από μια περισσότερο ‘αρσενική’ προσέγγιση, έχει προτίμηση στο κέρδος και όχι τόσο στο ενδιαφέρον για τους άλλους ανθρώπου. Από την άλλη πλευρά, μία κοινωνία, η οποία χαρακτηρίζεται από μια περισσότερο ‘θηλυκή’ προσέγγιση, προβάλλει και υποστηρίζει αξίες όπως το ενδιαφέρον και τη φροντίδα για τον συνάνθρωπο.

4. *Individualism / collectivism, (relationship with other), (Ατομικισμός / Κολεκτιβισμός).* Στις κοινωνίες στις οποίες κυριαρχεί ο ατομικισμός, οι άνθρωποι ενδιαφέρονται περισσότερο για τον εαυτό τους. Αντίθετα, στις κολεκτιβιστικές κοινωνίες δίνεται έμφαση στην ομαδική δουλειά και επιπλέον οι άνθρωποι έχουν την προσδοκία ότι η ομάδα στην οποία ανήκουν θα ενδιαφερθεί για αυτούς. (Hofstede, 1980; Usunier 1998; Mullins 1999).

χώρα	PDI	UAI	IDV	MAS
Αγγλία	35	35	89	66
Αργεντινή	49	86	46	56
Αυστραλία	36	51	90	61
Αυστρία	11	70	55	79
Βέλγιο	65	94	75	54
Βραζιλία	69	76	38	49
Βενεζουέλα	81	76	12	73
Γαλλία	68	86	71	43
Γερμανία	35	65	67	66
Γιουγκοσλαβία	76	88	27	21
Δανία	18	23	74	16
Ελβετία	34	58	68	70
Ελλάδα	60	112	35	57
Ιαπωνία	54	92	46	95
Ισπανία	57	86	51	42
Ινδία	77	40	48	56
Ιράν	58	59	41	43
Ιρλανδία	28	35	70	68
Ισραήλ	13	81	54	47
Ιταλία	5	75	76	70
Καναδάς	39	48	80	52
Κολομβία	67	80	13	64
Μεξικό	81	82	30	69
Νέα Ζηλανδία	22	49	79	58
Νορβηγία	31	50	69	8
Νότιος Αφρική	49	49	65	63
Ολλανδία	38	53	80	14
Πακιστάν	55	70	14	50
Περού	64	87	16	42
Πορτογαλία	63	104	27	31
Σιγκαπούρη	74	8	20	48
Σουηδία	31	29	71	5
Ταϊβάν	58	69	17	45
Ταϊλάνδη	64	64	20	34
Τουρκία	66	85	37	45
ΗΠΑ	40	46	91	62
Φιλιππίνες	94	44	32	64
Φιλανδία	33	59	63	26
Χιλή	63	86	23	28
Χονγκ Κονγκ	68	29	25	57
μέσος όρος	52	64	50	50
τυπική απόκλιση	20	24	25	20

Οι παραπάνω διαστάσεις επηρεάζουν τα κοινωνικά και πολιτικά συστήματα, όπως και τους οργανισμούς μιας χώρας, ενώ επιδρούν και στις αξίες και τη συμπεριφορά των πολιτών της.

Κατά συνέπεια επηρεάζουν και τη στρατηγική συμπεριφορά των επιχειρήσεων ενός έθνους.(βλ. πίνακα ...1)

ΙΕΡΑΡΧΙΑ			
ΧΩΡΕΣ ΜΕ ΥΨΗΛΗ ΙΕΡΑΡΧΙΑ		ΧΩΡΕΣ ΜΕ ΧΑΜΗΛΗ ΙΕΡΑΡΧΙΑ	
Μαλαισία	Φιλιππίνες	Αυστρία	Νέα Ζηλανδία
Γουατεμάλα	Μεξικό	Ισραήλ	Ιρλανδία
Παναμάς	Βενεζουέλα	Δανία	Σουηδία
ΑΠΟΦΥΓΗ ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑΣ			
ΥΨΗΛΗ ΑΠΟΦΥΓΗ ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑΣ		ΧΑΜΗΛΗ ΑΠΟΦΥΓΗ ΑΒΕΒΑΙΟΤΗΤΑΣ	
Ελλάδα	Ουρουγουάη	Σιγκαπούρη	Σουηδία
Πορτογαλία	Βέλγιο	Τζαμάικα	Χονγκ Κονγκ
Γουατεμάλα	Ιαπωνία	Δανία	Ηνωμένο Βασίλειο
ΑΤΟΜΙΚΙΣΜΟΣ			
ΑΤΟΜΙΚΙΣΜΟΣ		ΣΥΛΛΟΓΙΚΟΤΗΤΑ	
ΗΠΑ	Καναδάς	Γουατεμάλα	Βενεζουέλα
Αυστραλία	Ολλανδία	Ισημερινός	Κολομβία
Ηνωμένο Βασίλειο	Ν. Ζηλανδία	Παναμάς	Ινδονησία
ΑΡΣΕΝΙΚΟΤΗΤΑ			
ΑΡΣΕΝΙΚΟΤΗΤΑ		ΘΗΛΥΚΟΤΗΤΑ	
Ιαπωνία	Ιταλία	Σουηδία	Δανία
Αυστρία	Ελβετία	Νορβηγία	Κόστα-Ρίκα
Βενεζουέλα	Μεξικό	Ολλανδία	Φινλανδία
ΚΟΜΦΟΥΚΙΑΝΙΣΜΟΣ ΔΥΝΑΜΙΣΜΟΣ			
ΧΩΡΕΣ ΜΕ ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΗ ΘΕΩΡΗΣΗ		ΧΩΡΕΣ ΜΕ ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΗ ΘΕΩΡΗΣΗ	
Κίνα	Ιαπωνία	Πακιστάν	Καναδάς
Χονγκ Κονγκ	Ν. Κορέα	Νιγηρία	Ζιμπάμπουε
Ταϊβάν	Βραζιλία	Φιλιππίνες	Ηνωμένο Βασίλειο

Πιο αναλυτικά, και όπως ενδεικτικά παρουσιάζεται στον πίνακα 4.2, ο Hofstede βρήκε ότι χώρες της Λατινικής Αμερικής, λατινογενείς ευρωπαϊκές χώρες, όπως η Γαλλία και η Ισπανία, καθώς και χώρες ασιατικές και αμερικάνικες, έχουν αξίες υψηλής ιεραρχίας. Στην ίδια κατηγορία, κατ' εκτίμηση, τοποθέτησε και τη Ρωσία. Αντίθετα, διαπίστωσε ότι από αξίες χαμηλής ιεραρχίας χαρακτηρίζονται χώρες όπως

οι ΗΠΑ, το Ηνωμένο Βασίλειο και οι πρώην αποικίες τους, όπως και μη λατινογενείς ευρωπαϊκές χώρες.

Χώρες της Λατινικής Αμερικής, λατινογενείς και μεσογειακές ευρωπαϊκές χώρες, αλλά και η Ιαπωνία και η Ν. Κορέα, χαρακτηρίζονται από υψηλή βαθμολογία αποφυγής αβεβαιότητας.

Στην ίδια κατηγορία τοποθετήθηκε, κατ' εκτίμηση, και η Ρωσία. Αυστρία, Γερμανία και Ελβετία βρίσκονται στο μέσον των υψηλών βαθμολογιών. Εκτός από την Ιαπωνία και τη Ν. Κορέα, όλες οι ασιατικές χώρες βαθμολογήθηκαν στο μέσον των χαμηλών ποσοστών, όπως και οι αφρικανικές, οι αγγλοσαξονικές και οι βορειοευρωπαϊκές συμπεριλαμβανομένης και της Ολλανδίας. Ο Hofstede βρήκε ότι σχεδόν όλες οι εύπορες χώρες (το Χονγκ Κονγκ και η Σιγκαπούρη αποτέλεσαν εξαίρεση) ρέπουν προς τον ατομικισμό ενώ σχεδόν όλες οι φτωχές έδειξαν στοιχεία μεγαλύτερης συλλογικότητας. Η Ρωσία εκτιμάται ότι βρίσκεται περίπου στο μέσον.

Το Ηνωμένο Βασίλειο και η τότε Δυτική Γερμανία κατετάγησαν στην 9η θέση, μεταξύ 53 χωρών με την υψηλότερη αρσενικότητα και οι ΗΠΑ στην 15η θέση. Η Ρωσία κατ' εκτίμηση θεωρήθηκε ως μια χώρα που χαρακτηρίζεται περισσότερο από θηλυκότητα. Ο Hofstede βρήκε ότι οι ΗΠΑ έτεινα προς τη βραχυπρόθεσμη θεώρηση, ενώ η Ολλανδία είναι το έθνος της Ευρώπης με τη μεγαλύτερη μακροπρόθεσμη θεώρηση και κατατάσσεται 10η μεταξύ των 23 χωρών που ερευνήθηκαν.

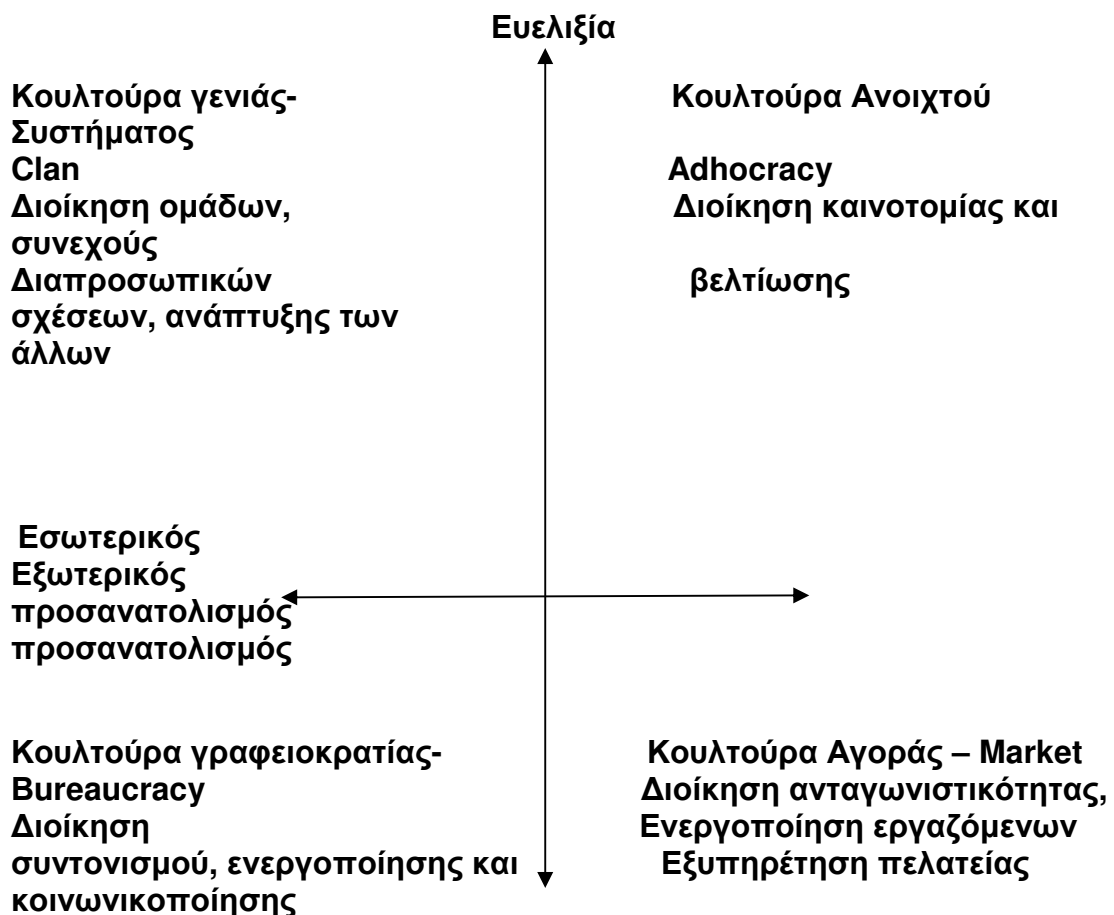
Προς κατεύθυνση ανάλογη με του Hofstede στράφηκε και το έργο του Adler (1991) όπως και άλλων ερευνητών που έδειξαν ότι οι περισσότερες θεωρίες διαχείρισης πρέπει να προσαρμόζονται ανάλογα με τις εκάστοτε εθνικές παραμέτρους. Δεδομένης της κυριαρχίας του αμερικάνικου μοντέλου διαχείρισης και των ιαπωνικών επιχειρήσεων ήταν αναπόφευκτο το ενδιαφέρον να στραφεί πρώτα από όλα, στη

μελέτη των διαφορών μεταξύ Ιαπωνίας και ΗΠΑ. Έτσι, δημοσιεύτηκαν βιβλία τα οποία υποστήριζαν ότι η επιχειρησιακή κουλτούρα ήταν ο ρυθμιστικός παράγων των επιδόσεων του οργανισμού και ότι μπορούσε κανείς να τη διαχειριστεί κατά τέτοιο τρόπο ώστε να βελτιώσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εταιρείας του, όπως το Theory Z (Ouchi, 1981), που πρότεινε την υιοθέτηση μόνο μερικών ιαπωνικών επιχειρησιακών πρακτικών, επιχειρηματολογώντας κατά της ολοκληρωτικής υιοθέτησης της ιαπωνικής κουλτούρας στην Αμερική και το The Art Of Japanese Management (Pascale & Athos, 1981). Οι παραπάνω μελέτες ετοίμασαν το έδαφος για βιβλία όπως τα Corporate Changes (Deal & Kennedy, 1982), The Change Masters (Kanter, 1983) και το Search of Excellence (Peter & Waterman, 1982), που κινήθηκαν στο ίδιο μήκος κύματος ως προς τη σημασία και τη διαχείριση της επιχειρησιακής κουλτούρας, αλλά που επιπλέον έστρεψαν την προσοχή από το γενικότερο, δηλαδή τις εθνικές κουλτούρες, στο πιο συγκεκριμένο την οργανωσιακή κουλτούρα.

3.ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΩΝ CAMERON & QUINN

Το μοντέλο των Cameron και Quinn στηρίζεται στην τυπολογία της οργανωτικής κουλτούρας που χτίζεται πάνω σε ένα θεωρητικό πρότυπο, που αποκαλείται «πλαίσιο ανταγωνιστικών αξιών» (competing values framework). Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο υπάρχουν τέσσερις κυρίαρχοι τύποι εταιρικής κουλτούρας, όπως φαίνονται και στο επόμενο σχήμα.

Σχήμα 1 (Quinn, 1988)



Έλεγχος

A) Κουλτούρα ιεραρχίας.

Στο συγκεκριμένο μοντέλο κουλτούρας επικρατεί η οργάνωση βάσει της προσέγγισης της γραφειοκρατίας του Weber. Ο Weber έχει στηριχτεί σε επτά χαρακτηριστικά που στοχοθετούν την γραφειοκρατία και είναι α) κανόνες, β) ειδίκευση, γ) αξιοκρατία, δ) ιεραρχία, ε) χωριστή ιδιοκτησία, στ) η μη εξατομίκευση, ζ) υπευθυνότητα (Σεραφετινίδου, 2003). Με αυτά τα χαρακτηριστικά χτίστηκαν οι επιχειρήσεις στην δεκαετία του 60 και 70 γύρω από μία στενή γραφειοκρατία και αυστηρές δομές. Δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι εκείνη την περίοδο η γραφειοκρατία θεωρείτο ως το ιδεατό μοντέλο διοίκησης. Οι κανόνες ήταν τυποποιημένοι και οι διαδικασίες συγκεκριμένες τις οποίες και θα έπρεπε να ακολουθήσει ο εργαζόμενος δίχως να παρεκκλίνει. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η διοίκηση και η κουλτούρα στους δημόσιους οργανισμούς και υπηρεσίες όπως και σε κάποιους μεγάλους οργανισμούς του ιδιωτικού τομέα. Βέβαια δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι το μοντέλο αυτό απευθύνεται κυρίως σε οργανισμούς που λειτουργούν σε σταθερό περιβάλλον και που λειτουργούν βάσει επίσημων κανόνων.

B) Η κουλτούρα της αγοράς (The Market Culture)

Η κουλτούρα της αγοράς αναπτύχθηκε στην δεκαετία του '60 και αφορά ένα σύνολο δραστηριοτήτων που μπορεί να συμβάλει θετικά στην αποτελεσματικότητα ενός

οργανισμού. Με τον όρο αγορά δεν εννοούμε την ελεύθερη αγορά με την έννοια του μάρκετινγκ ή της συμπεριφοράς αλλά αναφερόμαστε στον τύπο οργάνωσης που λειτουργεί ως «ίδια η αγορά».

Η εστίαση είναι προς το εξωτερικό περιβάλλον και προς τις συναλλαγές με εξωτερικά πρόσωπα όπως οι προμηθευτές και οι πελάτες. Με λίγα λόγια λειτουργεί ως ένα ανοικτό σύστημα, σε αντίθεση με την ιεραρχική κουλτούρα που ο εσωτερικός έλεγχος βάζει κανόνες και δεν επιτρέπει την αλληλεπίδραση με το εξωτερικό περιβάλλον.

Η κουλτούρα αυτή προάγει αξίες όπως η αποτελεσματική δύναμη στις θέσεις εργασίες, η αποδοτικότητα, ενώ στον πυρήνα της είναι αξίες όπως η ανταγωνιστικότητα και η παραγωγικότητας. Η κουλτούρα χρησιμοποιείται ως μέσο της αύξησης της ανταγωνιστικότητας του οργανισμού.

Γ) Η κουλτούρα γενιάς (The Clan Culture)

Ένα τρίτο είδος οργανωτικής κουλτούρας αφορά την κουλτούρα γενιάς μιας και έχει ομοιότητες με την οργάνωση οικογενειακού τύπου. Στηρίζεται στην μελέτη που έκαναν οι (Pascale και Athos, 1981) σε Ιαπωνικές εταιρίες την δεκαετία του 60 και 70 οπότε και παρατηρήθηκαν διαφορές ανάμεσα στην κουλτούρα αγοράς και ιεραρχίας. Χαρακτηριστικά της συγκεκριμένης κουλτούρας είναι η συνοχή και η συμμετοχή των εργαζομένων που νοιώθουν την εταιρεία ως δικιά τους. Η κουλτούρα θυμίζει τις σχέσεις που έχουν οι οικογένειες όπου δρουν με βάση την αλληλεγγύη και στην συμπαράσταση μεταξύ των μελών τους. Διακρίνουμε στοιχεία όπως η ομαδική

εργασία, η μεγάλη συμμετοχή των εργαζομένων στις αποφάσεις καθώς και η δέσμευση τους προς τους στόχους της επιχείρησης.

Η κουλτούρα γενιών βασίζεται στην μελέτη των ιαπωνικών επιχειρήσεων που είχαν υιοθετήσει αυτό το δόγμα ώστε να μπορούν να ανταποκρίνονται πιο άμεσα στο διαρκώς μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον. Με το να μοιράζονται όλοι τις ίδιες αξίες μπορεί ο οργανισμός να ανταποκριθεί αμεσότερα στις προκλήσεις και να πάρει άμεσα αποφάσεις δίχως να χρονοτριβεί. Με τον τρόπο αυτό ο οργανισμός δρα ως μία εκτεταμένη οικογένεια παρά ως μεγάλος οργανισμός που αργεί να πάρει αποφάσεις. Αυτός το τύπος κουλτούρας έχει υψηλά ποσοστά αφοσίωσης καθώς και υψηλό ηθικό. Είναι η ιδανική κουλτούρα ώστε να υπάρχει ένα θετικό εσωτερικό κλίμα.

Δ) Η κουλτούρα ανοιχτού συστήματος (The Adhocracy culture)

Είναι ο τέταρτος τύπος κουλτούρας και αφορά την υπερεγρήγορη που έχουν οι σύγχρονοι οργανισμοί. Βασικές αρχές του είναι η καινοτομία, οι πρωτοβουλίες και η συνεχής ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών. Στοιχεία όπως το επιχειρηματικό πνεύμα, η δημιουργικότητα και η δραστηριότητα διέπουν αυτούς τους οργανισμούς. Από την άλλη μεριά όλα είναι ρευστά σε αυτές τις οργανώσεις. Οι οργανισμοί έχουν μεγάλη προσαρμοστικότητα στο περιβάλλον ενώ χαρακτηριστικά είναι η αβεβαιότητα, η ασάφεια και η υπερφόρτωση από πληροφορίες. Αυτού του είδους της οργανώσεις τις βρίσκουμε σε εταιρίες του κλάδου της πληροφορικής όπως η Google.

Ο Μακρίδης (2006) παρουσιάζει συνοπτικά τα χαρακτηριστικά των 4 αυτών κουλτουρών.

ΤΥΠΟΙ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΚΑΙ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ

ΤΥΠΟΛΟΓΙΑ	<i>Κυρίαρχα Χαρακτηριστικά</i>	<i>Διοίκηση των υπαλλήλων</i>	<i>Οργανωτική Συναρμογή</i>	<i>Στρατηγική Έμφαση</i>	<i>Κριτήρια Επιτυχίας</i>
Κουλτούρα Γενιάς	Προσωπική θέση, εκτεταμένη οικογένεια.	Ομαδική εργασία, συναίνεση, συμμετοχή.	Πίστη και αμοιβαία εμπιστοσύνη στην οργάνωση.	Ανθρώπινη ανάπτυξη, αφοσίωση, ειλικρίνεια, συμμετοχή.	Προσωπική ανάπτυξη, ομαδική εργασία.
Κουλτούρα ανοιχτού συστήματος	Οι άνθρωποι είναι ανταγωνιστικοί και προσανατολισμένοι προς το επίτευγμα.	Ατομικότητα, καινοτομία, ελευθερία και μοναδικότητα.	Δέσμευση για την καινοτομία και την ανάπτυξη.	Αποκτούν νέους πόρους, και δοκιμάζουν νέες ιδέες.	Έχουν στην κατοχή τους μοναδικά ή καινοτόμα προϊόντα.
Κουλτούρα «Γραφειοκρατίας»	Πολύ ελεγχόμενες και δομημένες διαδικασίες.	Ασφάλεια της απασχόλησης, συμμόρφωση, προβλεψιμότητα, σταθερότητα.	Οι επίσημοι κανόνες και οι πολιτικές είναι σημαντικές για την ομαλή λειτουργία της οργάνωσης.	Η σταθερότητα, η αποδοτικότητα, ο έλεγχος, και οι ομαλές διαδικασίες είναι σημαντικοί παράγοντες.	Αποδοτικότητα, ομαλός σχεδιασμός, χαμηλού κόστους παραγωγή.
Κουλτούρα Αγοράς	Άνθρωποι πρόθυμοι να αναλάβουν ρίσκο.	Ανταγωνιστικότητα και υψηλή ζήτηση.	Η ολοκλήρωση του στόχου επιτυγχάνεται μέσω επιθετικών κινήσεων.	Ανταγωνιστικές ενέργειες, επιτεύγματα που έχουν αντίκτυπο στην αγορά	Επικράτηση στην αγορά, προκειμένου να ξεπεράσει τον ανταγωνισμό.

4. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Εισαγωγή

Υπάρχουν πολλές μέθοδοι για την συλλογή των πρωτογενών δεδομένων μίας έρευνας. Επικρατεί «η συνήθεια να γίνεται διάκριση ανάμεσα σε μεθόδους συλλογής δεδομένων από τις οποίες προκύπτουν ποιοτικά στοιχεία, και σε μεθόδους από τις οποίες προκύπτουν ποσοτικά στοιχεία» (Faulkner, Swann, Baker, Bird και Carty, 1999:26).

Σημασία της μεθοδολογίας (ορισμός) στην επιστημονική έρευνα

Ο ερευνητής μπαίνει στην διαδικασία της συλλογής των πληροφοριών, της ανάλυσής τους και της εξαγωγής των συμπερασμάτων της έρευνας. Για να μπορέσει να υποστηρίξει τα συμπεράσματα του, θα πρέπει να αποδείξει ότι η έρευνα έχει γίνει με τέτοιο τρόπο ώστε να εγγυάται τόσο για την εγκυρότητα όσο και για την αξιοπιστία των αποτελεσμάτων της (Πυργιωτάκης, 2000). Για τον λόγο αυτό υπάρχει η μεθοδολογία της έρευνας για να μπορέσει να υποστηρίξει τις όποιες αποφάσεις έχει πάρει ως προς την μεθοδολογία.

Οι μέθοδοι προσέγγισης συλλογής πρωτογενών στοιχείων – Ποιοτική και Ποσοτική έρευνα

Πολύ συχνά ο ερευνητής έχει να αντιμετωπίσει δύο ή και περισσότερες προσεγγίσεις για το πώς θα διερευνήσει το αντικείμενο της έρευνας του. Συγκεκριμένα, έχει να επιλέξει μεταξύ της ποιοτικής έρευνας που βασίζεται στην προσέγγιση της δημιουργίας νέας θεωρίας (theory building) ή στην επιβεβαίωση κάποιων υποθέσεων από προηγούμενες έρευνες (theory testing) με την χρήση ποσοτικών μεθόδων (Hyde, 2000). Βέβαια σε κάποιες περιπτώσεις δεν αποκλείεται ο συνδυασμός και των δυο προσεγγίσεων.

Η **ποσοτική** έρευνα έχει ως κύριο χαρακτηριστικό το ότι «παράγει αριθμητικά δεδομένα, ... τα οποία μπορούν να οδηγήσουν σε στατιστικές αναλύσεις» (Bird, Hammersley, Gomm, Woods, 1999:337) ενώ η **ποιοτική** έρευνα βασίζεται στην «έμφαση σε λέξεις αντί για την αριθμητική συλλογή και ανάλυση δεδομένων»

(Bryman, 2004:542). Με άλλα λόγια η «ποσοτικοποίηση συνεπάγεται την αριθμητική μέτρηση μεταβλητών... Κάθε φορά που απαριθμούμε ή κατηγοριοποιούμε αυτομάτως ποσοτικοποιούμε... Μια ποιοτική προσέγγιση, αντίθετα, δίνει έμφαση στις σημασίες, στις εμπειρίες...στις περιγραφές, κ.ο.κ. Τα ακατέργαστα στοιχεία αποτελούνται από τα ακριβή λόγια ανθρώπων... ή από περιγραφές γεγονότων που έχουν παρατηρηθεί» (Faulkner κ.συν., 1999: 27)

Εξετάζοντας τις προσεγγίσεις η Bell (1997:105) αναφέρει ότι «καμιά προσέγγιση δεν εξαρτάται αποκλειστικά από μια μέθοδο, ούτε θα απέκλειε μια μέθοδο απλώς επειδή θα τη χαρακτήριζε ‘ποσοτική’ ή ‘ποιοτική’ ή ‘μελέτη περίπτωσης’ ή ‘πρακτική έρευνα’ ή αλλιώς.Οι μέθοδοι επιλέγονται προκειμένου να παρέχουν δεδομένα που χρειάζονται για να παραχθεί μια συμπληρωμένη έρευνα». Οντως, η κάθε μια έρευνα εξετάζει ένα πρόβλημα ή θέμα από μία διαφορετική φιλοσοφία που βοηθά να επιλεγεί η μέθοδος συλλογής των δεδομένων της έρευνας. Για παράδειγμα η ποιοτική έρευνα βασίζεται πολύ στην σχέση μεταξύ του ερευνητή και του αντικειμένου της έρευνας (Darmer, 2000) μιας και αυτό γίνεται με μεθόδους όπως οι εις βάθος συνεντεύξεις (in-depth interviews) και οι εστιασμένες συνεντεύξεις (focus group) ενώ στην ποσοτική έρευνα ο ερευνητής εξετάζει ένα πρόβλημα αντικειμενικά, εξ αποστάσεως με την χρήση στατιστικών εργαλείων για το πόρισμα της έρευνας του.

Αναλύοντας εις βάθος τις διαφορές μεταξύ της ποσοτικής και ποιοτικής προσέγγισης, μπορούμε να αναφερθούμε στις διαφορές όπως τις παρουσιάζουν οι Saunders, Lewis, Thornhill, (2003:89). Συγκεκριμένα η ποσοτική προσέγγιση δίνει έμφαση σε επιστημονικούς κανόνες και πηγαινει από την θεωρία στην πληροφορία ενώ η ποιοτική έρευνα κατευθύνεται από την πληροφορία προς την θεωρία, δηλαδή την δημιουργία νέας θεωρίας (theory building). Στόχος της ποσοτικής έρευνας είναι η επιβεβαίωση ή όχι κάποιων στατιστικών συσχετίσεων, ενώ στόχος της ποιοτικής έρευνας είναι η έμφαση στην κατανόηση της σημασίας που δίνουν οι άνθρωποι σε γεγονότα. Η ποσοτική έρευνα είναι αυστηρά δομημένη με την χρήση ερωτηματολογίων, ενώ η ποιοτική όχι γεγονός που σημαίνει ότι μπορεί να γίνουν αλλαγές στην πορεία της έρευνας. Μία επιπλέον σημαντική διαφορά ανάμεσα τους είναι ότι στην μεν ποσοτική έρευνα ο ερευνητής είναι ανεξάρτητος από το αντικείμενο της έρευνας, στη δε ποιοτική έρευνα ο ερευνητής συχνά γίνεται μέρος της έρευνας. Με άλλα λόγια στην ποσοτική έρευνα υπάρχει έντονο το στοιχείο της αντικειμενικότητας, ενώ στην ποιοτική υπάρχει το στοιχείο της υποκειμενικότητας,

δεδομένου ότι ο ερευνητής ‘ζει’ το πρόβλημα που ερευνά και αυτό ίσως να επηρεάσει τα συμπεράσματα της έρευνας.

Μέθοδος survey

Η ποσοτική έρευνα

Η ποσοτική έρευνα επιτρέπει την διεξαγωγή της έρευνας με αντικειμενικά κριτήρια, δίχως να αναμιχθεί με το αντικείμενο της έρευνας που μπορεί να την οδηγήσει σε υποκειμενικά συμπεράσματα. Στην ποσοτική έρευνα κύριος στόχος είναι ο καθορισμός ή η εκτίμηση της επίδρασης του αιτίου (της ανεξάρτητης μεταβλητής) στο αποτέλεσμα (στην εξαρτημένη μεταβλητή), τα οποία έχουν ήδη οριστεί από το θεωρητικό πλαίσιο της εργασίας, οπότε η επιλογή της ποσοτικής συνδέει την συλλογή των πληροφοριών και με το ότι έχουμε κάνει ως τώρα (Saunders και συνεργάτες 2003).

Σύμφωνα με τους Saunders και συνεργάτες (2003) οι ποσοτικές έρευνες με την χρήση ερωτηματολογίου, γνωστές και ως survey, είναι από τις πιο δημοφιλής μεθόδους ποσοτικής έρευνας. Σε αυτή την μέθοδο ο ερευνητής επιλέγει ένα δείγμα από τον πληθυσμό της έρευνας και κάνει διανομή ερωτηματολογίου προς αυτούς. Το ερωτηματολόγιο είναι ένα γραπτό κείμενο που μέσα σε αυτό ο ερωτώμενος μπορεί να δηλώσει τις απόψεις του σε μία σειρά ερωτημάτων. Το κύριο πλεονέκτημα είναι ότι μπορεί να συλλέξει πληροφορίες από μεγάλα δείγματα και είναι εύκολο στην στατιστική ανάλυση του.

Για το λόγο αυτό και επιλέξαμε το ερωτηματολόγιο ως εργαλείο της έρευνας ώστε να μπορούμε να συλλέξουμε πληροφορίες που θα είναι αντικειμενικές και δεν θα υπάρχει στο στοιχείο της υποκειμενικότητας. Για το λόγο αυτό χρησιμοποιήσαμε το ερωτηματολόγιο των Cameron και Quinn όπως δίνεται στην ελληνική έκδοση από τον Σαχινίδη (2006).

Δείγμα

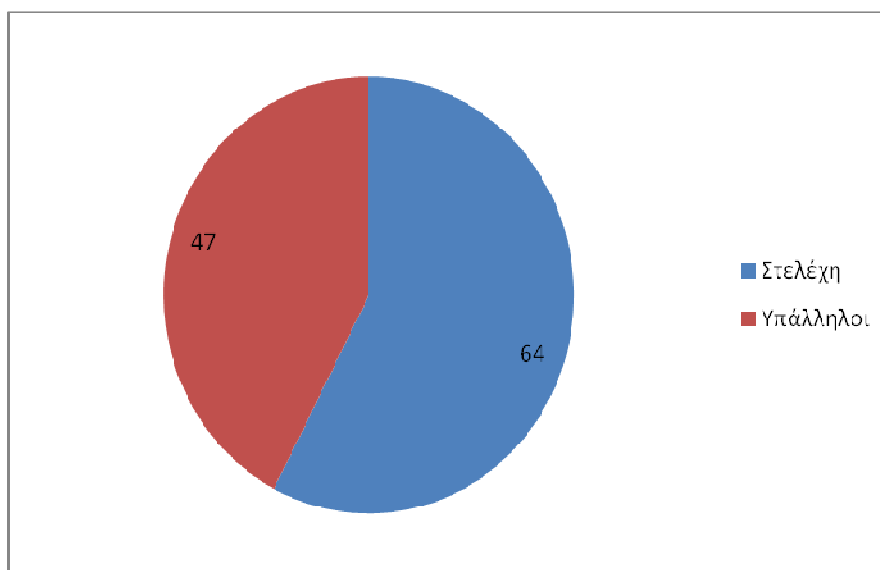
Η έρευνα έγινε σε δείγμα 10 πολυεθνικών εταιρειών που απασχολούν πάνω από 90 εργαζόμενους. Τα δημογραφικά αναφέρονται στο τέλος του ερωτηματολογίου και ήταν 9 ερωτήσεις που μας βοηθάνε να έχουν τα χαρακτηριστικά του δείγματος. Η

έρευνα έγινε σε δείγμα 111 ατόμων που εργάζονται στις δέκα επιχειρήσεις που έλαβαν μέρος στην έρευνα

Το πρώτο ερώτημα αφορούσε την θέση του δείγματος στην επιχείρηση

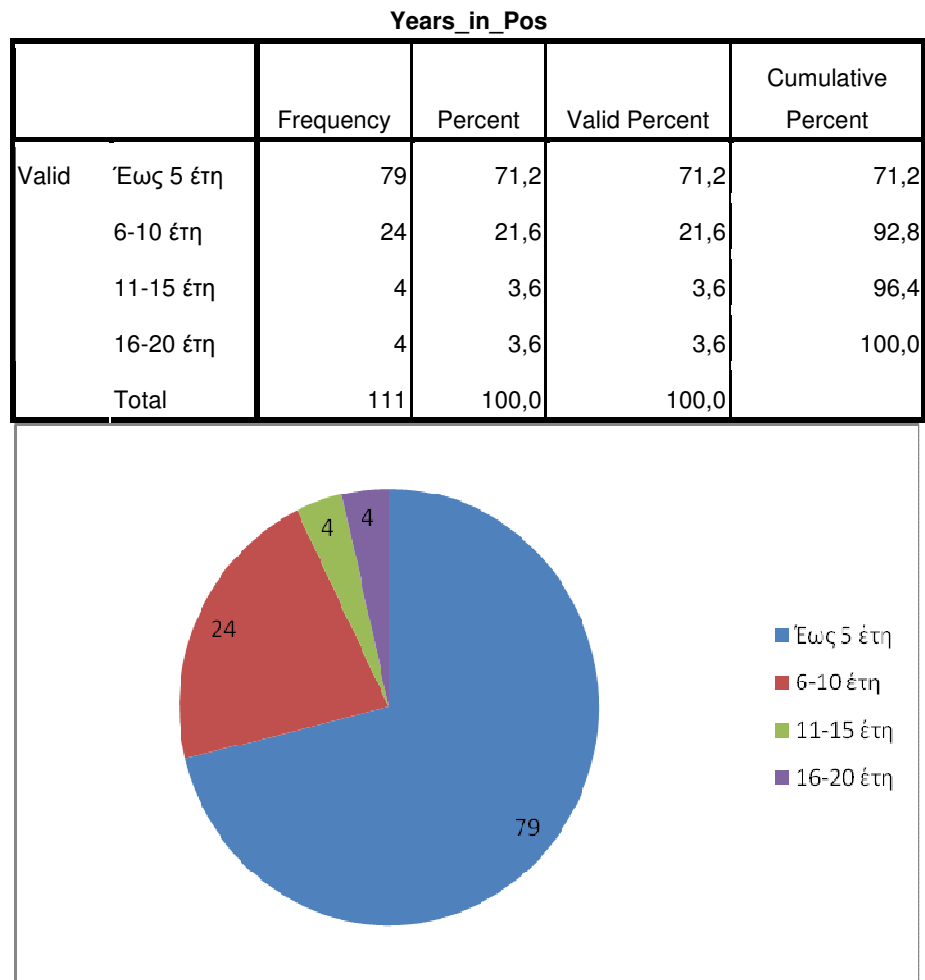
position in the co.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Στελέχη	64	57,7	57,7	57,7
Υπάλληλοι	47	42,3	42,3	100,0
Σύνολο	111	100,0	100,0	



Από τα 111 άτομα που έλαβαν μέρος στην έρευνα το 57,7% είναι στελέχη και το 42,3% είναι υπάλληλοι.

Σε ότι αφορά τα χρόνια που είναι στην ίδια υπηρεσία οι απαντήσεις ήταν οι εξής:

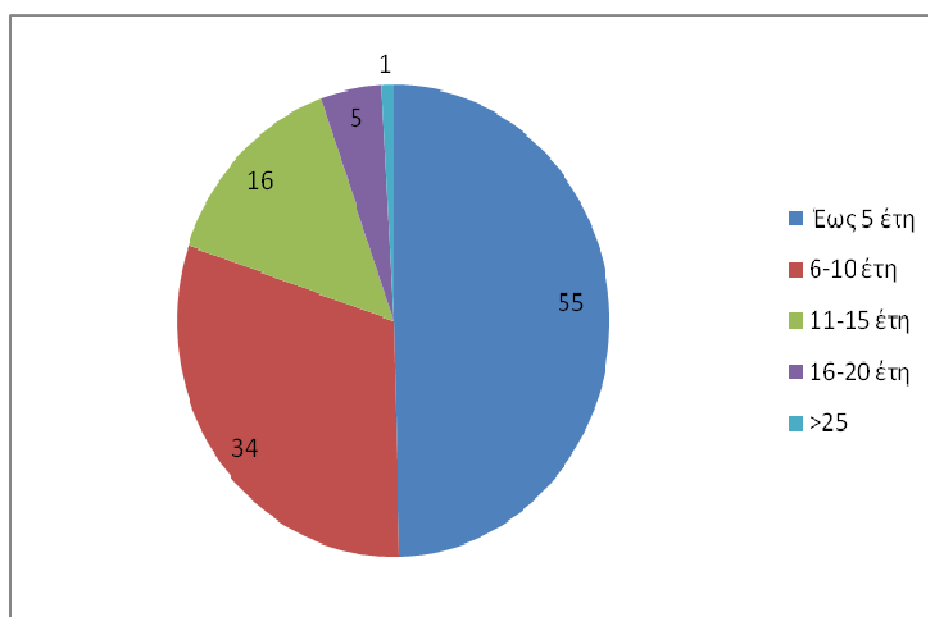


Η παρατήρηση που μπορούμε να κάνουμε είναι ότι το 71,2% του δείγματος δουλεύει λιγότερα από πέντε έτη στην ίδια θέση, που δείχνει την έντονη κινητικότητα που υπάρχει εντός των πολυεθνικών που λειτουργούν στην Ελλάδα.

Το επόμενο ερώτημα αφορούσε το πόσα χρόνια εργάζονται οι ερωτώμενοι στην ίδια εταιρεία.

Years_in_Comp

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Έως 5 έτη	55	49,5	49,5	49,5
	6-10 έτη	34	30,6	30,6	80,2
	11-15 έτη	16	14,4	14,4	94,6
	16-20 έτη	5	4,5	4,5	99,1
	>25	1	,9	,9	100,0
Total		111	100,0	100,0	

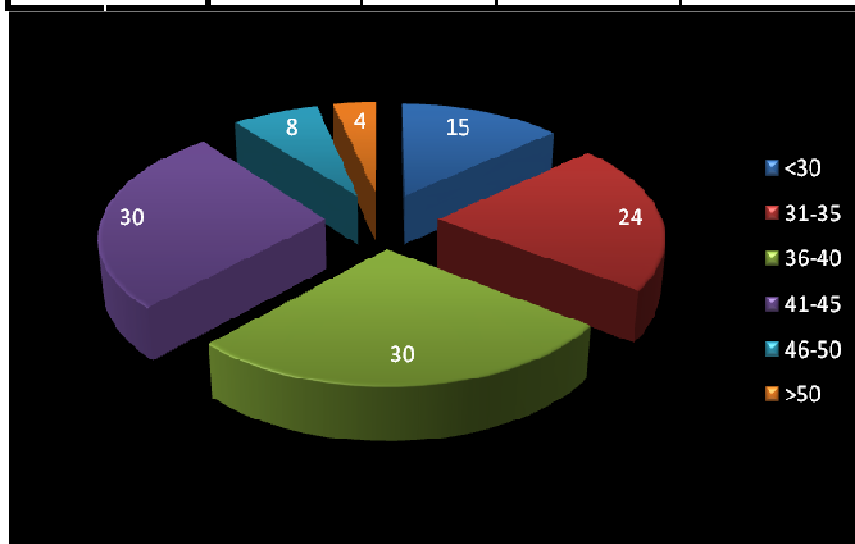


Μεγάλος αριθμός (N=55) εργάζεται έως και 5 έτη ενώ (N=34) εργάζεται από 6 ως 10 έτη, ενώ μόνο ένας εργάζεται περισσότερα από 20 έτη στην ίδια εταιρεία.

Το επόμενο ερώτημα αφορά την ηλικία του δείγματος

age category

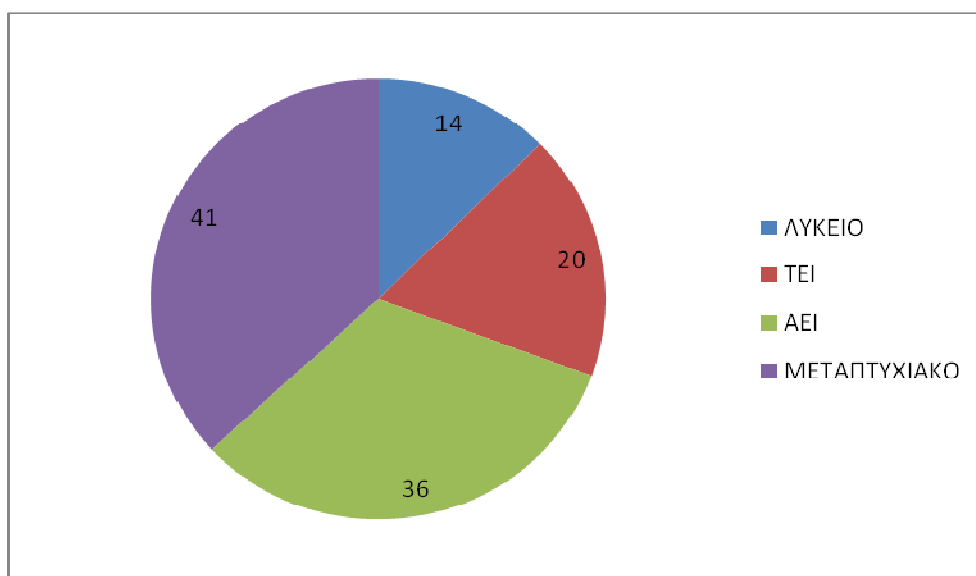
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	<30	15	13,5	13,5	13,5
	31-35	24	21,6	21,6	35,1
	36-40	30	27,0	27,0	62,2
	41-45	30	27,0	27,0	89,2
	46-50	8	7,2	7,2	96,4
	>50	4	3,6	3,6	100,0
	Total	111	100,0	100,0	



Οι ομάδες των εργαζομένων από 36 ως 40 και από 41 ως 45 είχαν την μεγαλύτερη αντιπροσώπευση (N=30) ενώ 24 άτομα ήταν από 31 ως 35. Οι νέοι ηλικίας κάτω των 30 ήταν 15 ενώ υπήρχαν 8 άτομα από 46 ως 50 και 4 άτομα άνω των 50. Στο δείγμα υπάρχουν άτομα από όλες τις ηλικιακές ομάδες αλλά κυρίως άνθρωποι από 30 ως και 45 ετών.

Σε ότι αφορά την εκπαίδευση έχουμε τα εξής δεδομένα:

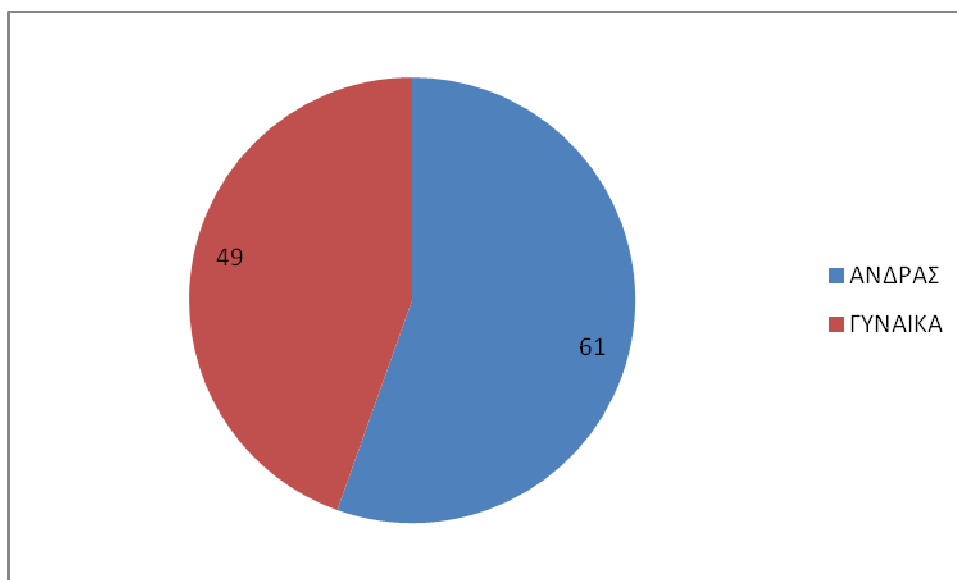
education received					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΛΥΚΕΙΟ	14	12,6	12,6	12,6
	ΤΕΙ	20	18,0	18,0	30,6
	ΑΕΙ	36	32,4	32,4	63,1
	ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	41	36,9	36,9	100,0
	Total	111	100,0	100,0	



Από τους 111 ερωτώμενους οι 41 διαθέτουν μεταπτυχιακό τίτλο, οι 36 πτυχίο ΑΕΙ, οι 20 πτυχίο ΤΕΙ καθώς και 14 άτομα δήλωσαν ότι έχουν αποφοιτήσει από Λύκειο. Είναι ιδιαίτερα σημαντικό το γεγονός ότι η πλειοψηφία των ερωτώμενων είναι κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου ενώ μεγάλο μέρος των ερωτώμενων έχει πτυχίο ΑΕΙ, που δείχνει τη ακαδημαϊκή επάρκεια των εργαζομένων στις πολυεθνικές επιχειρήσεις που λειτουργούν στην Ελλάδα.

Το επόμενο ερώτημα αφορά το φύλο των ερωτώμενων.

		Gender			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ΑΝΔΡΑΣ	61	55,0	55,5	55,5
	ΓΥΝΑΙΚΑ	49	44,1	44,5	100,0
	Total	110	99,1	100,0	
Missing	System	1	,9		
Total		111	100,0		



Από το δείγμα προκύπτει ότι οι 61 ερωτώμενοι ήταν άνδρες και οι 49 ήταν γυναίκες.

5. ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Στην έρευνα συμμετείχαν 111 εργαζόμενοι και στελέχη σε πολυεθνικές επιχειρήσεις που απασχολούν περισσότερους από 90 εργαζόμενους. Ο επόμενος πίνακας παρουσιάζει τη κατανομή των εργαζομένων ανά εταιρεία.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Coca_Cola	12	10,8	10,8	10,8
F_Fokas	12	10,8	10,8	21,6
Karenta	11	9,9	9,9	31,5
LG	11	9,9	9,9	41,4
Merck_Serono	11	9,9	9,9	51,4
Nestle	12	10,8	10,8	62,2
Oriflame	10	9,0	9,0	71,2
Sanofi_Aventis	10	9,0	9,0	80,2
Sambrook	10	9,0	9,0	89,2
Multirama	12	10,8	10,8	100,0
Total	111	100,0	100,0	

Προτού όμως προχωρήσουμε θα πρέπει να κάνουμε αναφορά στο τρόπο κωδικοποίησης των δεδομένων της έρευνας. Ο επόμενος πίνακας θα παρουσιάσει τη συσχέτιση των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου σε σχέση με τα τέσσερα είδη κουλτούρας που εξετάζει η εργασία. Πιο αναλυτικά, παρουσιάζουμε ερωτήσεις του ερωτηματολογίου που χρησιμοποιήσαμε. Δίπλα από κάθε κουτί παρουσιάζεται ο τύπος κουλτούρας με τον οποίο σχετίζεται ενώ στο δεξί κουτί είναι το τρόπος που εμφανίζεται στη κωδικοποίηση του spss

1. Κύρια Χαρακτηριστικά της επιχείρησης

α. Στην επιχείρηση Α επικρατεί ένα ζεστό ανθρώπινο εργασιακό κλίμα . Είναι σαν μια μεγάλη οικογένεια. Οι εργαζόμενοι έχουν πολλά κοινά σημεία.	κουλτούρα γενιάς	Cult1
β. Στην επιχείρηση Β επικρατεί η επιχειρηματικότητα και ο δυναμισμός (συχνές αλλαγές) . Οι εργαζόμενοι δεν φοβούνται να παίρνουν καινοτόμες αποφάσεις.	κουλτούρα ανοιχτού συστήματος	Cult2
γ. Στην επιχείρηση Γ επικρατούν οι κανονισμοί και οι τυποποιημένες διαδικασίες . Οι γραφειοκρατικές διαδικασίες γενικά καθοδηγούν τις δραστηριότητες του προσωπικού.	κουλτούρα γραφειοκρατίας	Cult3

δ Στην επιχείρηση Δ επικρατεί ένα κλίμα ανταγωνισμού όπου το βασικό μέλημα είναι να “βγαίνει η δουλειά”, ενώ οι διαπροσωπικές σχέσεις είναι δευτερεύουσας σημασίας. Το προσωπικό είναι προσανατολισμένο στην επίτευξη των στόχων και την αύξηση της παραγωγής .	κουλτούρα αγοράς	Cult4

2. Ηγεσία της επιχείρησης

α. -Ο επικεφαλής της επιχείρησης Α θεωρείται γενικά σύμβουλος και συμπεριφέρεται σαν πατέρας	κουλτούρα γενιάς	Cult5
β. Ο επικεφαλής της επιχείρησης Β συμπεριφέρεται γενικά σαν καινοτόμος και παίρνει πρωτοβουλίες	κουλτούρα ανοιχτού συστήματος	Cult6
γ. Ο επικεφαλής της επιχείρησης Γ θεωρείται γενικά ως ειδικός στην οργάνωση και το συντονισμό των εργασιών και ενδιαφέρεται κυρίως για την αποδοτικότητα .	κουλτούρα γραφειοκρατίας	Cult7
δ. Ο επικεφαλής της επιχείρησης Δ θεωρείται γενικά ότι εργάζεται σκληρά είναι αποτελεσματικός και δίνει μεγάλη έμφαση στην ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης	κουλτούρα αγοράς	Cult8

3. Το στοιχείο καταλύτης που ενώνει το προσωπικό.

α. Στην επιχείρηση Α είναι η συνοχή και η ομαδικότητα στην εργασία.	κουλτούρα γενιάς:	Cult9
β. Στην επιχείρηση Β είναι η έμφαση στην καινοτομία και την ανάπτυξη .	κουλτούρα ανοιχτού συστήματος	Cult10
γ. Στην επιχείρηση Γ είναι οι τυπικές διαδικασίες οι κανόνες και η πολιτική. Είναι σημαντικό να λειτουργεί τη επιχείρηση σαν μια καλά ρυθμισμένη μηχανή.	κουλτούρα γραφειοκρατίας	Cult11
δ στην επιχείρηση Δ είναι ο προσανατολισμός στην παραγωγή και την επίτευξη των στόχων . με σταθερά επιθετική στρατηγική στην αγορά	κουλτούρα αγοράς	Cult12

4. Το κλίμα της επιχείρησης

Α. Το κλίμα στην επιχείρηση Α είναι άνετο και προωθεί τη συμμετοχή των υφισταμένων. Υπάρχει υψηλός βαθμός εμπιστοσύνης και οι σχέσεις είναι φιλικές	κουλτούρα γενιάς	Cult13
β. Το κλίμα στην επιχείρηση Β χαρακτηρίζεται από δυναμισμό και ετοιμότητα για την αντιμετώπιση νέων προκλήσεων. Οι δοκιμές νέων ιδεών και ο πειραματισμός είναι κάτι συνηθισμένο.	κουλτούρα ανοιχτού συστήματος	Cult14
γ. Το κλίμα στην επιχείρηση Γ διακρίνεται από τη μονιμότητα και τη σταθερότητα των συνθηκών. Οι προσδοκίες σχετικά με τις διαδικασίες είναι ξεκάθαρες σε όλους και εφαρμόζονται από όλους..	κουλτούρα γραφειοκρατίας	Cult15
δ. Το κλίμα στην επιχείρηση Δ είναι ανταγωνιστικό και προωθεί την γόνιμη αντιπαράθεση απόψεων. Δίδεται ιδιαίτερη έμφαση στην επικράτηση επί του ανταγωνισμού.	κουλτούρα αγοράς	Cult16

5. Κριτήρια Επιτυχίας

α. – Στην επιχείρηση Α η επιτυχία ορίζεται από την ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων, την ομαδικότητα της εργασίας και το ενδιαφέρον για τους ανθρώπους.	κουλτούρα γενιάς	Cult17
β. – Στην επιχείρηση Β η επιτυχία ορίζεται ως η προσφορά νέων υπηρεσιών / προϊόντων στον πελάτη και νέων τρόπων εξυπηρέτησης. Είναι μία πρωτοπόρα, καινοτόμος επιχείρηση.	κουλτούρα ανοιχτού συστήματος	Cult18
γ. Στην επιχείρηση Γ η επιτυχία ορίζεται ως η αποδοτικότητα. Το χαμηλό κόστος λειτουργίας, η αξιοπιστία στην εξυπηρέτηση του πελάτη και ο καλός προγραμματισμός	κουλτούρα γραφειοκρατίας	Cult19

δ. Η επιχείρηση Δ ορίζει την επιτυχία με βάση τη διείσδυση στην αγορά και το μερίδιο αγοράς που κατέχει. Ο βασικός στόχος είναι να είναι η υπ' αριθμόν ένα επιχείρηση στην αγορά.	κουλτούρα αγοράς	Cult20
--	------------------	--------

6. Στυλ Διοίκησης

α. – Το στυλ διοίκησης της επιχείρησης Α χαρακτηρίζεται από ομαδικότητα, ομοφωνία και συμμετοχή.	κουλτούρα γενιάς	Cult21
β. – Το στυλ διοίκησης της επιχείρησης Β χαρακτηρίζεται από καινοτόμο δράση, ατομική πρωτοβουλία, ελευθερία και πρωτοτυπία.	κουλτούρα ανοιχτού συστήματος	Cult22
γ. – Το στυλ διοίκησης της επιχείρησης Γ χαρακτηρίζεται από μονιμότητα εργασίας, προβλεψιμότητα, και μακρά περίοδο παραμονής στην ίδια θέση.	κουλτούρα γραφειοκρατίας	Cult23
δ.- Το στυλ διοίκησης της επιχείρησης Δ χαρακτηρίζεται από υψηλού βαθμού ανταγωνιστικότητα με έμφαση στην παραγωγή και την επίτευξη των στόχων.	κουλτούρα αγοράς	Cult24

6. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΑΝΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑ

1^η Εταιρεία – COCA COLA

Με βάση τα αποτελέσματα (συνολικά βρίσκονται στο παράρτημα Α) έχουμε τα εξής αποτελέσματα

Κουλτούρα γενιάς	
Cult 1	39,58
Cult 5	27,73
Culte 9	30
Cult 13	32,08
Cult 17	30
Cult 21	25,91
Κουλτούρα ανοιχτού συστήματος	
Cult2	32,37
Cult6	36,25
Cult10	36,67
Cult14	30,45
Cult18	35,83
Cult22	32,08
Κουλτούρα γραφειοκρατίας	
Cult3	24,5
Cult7	26,36
Cult11	25,50
Cult15	22,27
Cult19	23,00
Cult23	25,00
Κουλτούρα αγοράς	
Cult4	12,50
Cult8	19,09
Cult12	15,91
Cult16	21,36
Cult20	19,09
Cult24	25,45



Με βάση τα όσα αναφέρονται από το παραπάνω πίνακα και με τις ανάλογες στρογγυλοποιήσεις καταλήγουμε στα εξής συμπεράσματα

Κουλτούρα «Γενιάς»	Κουλτούρα «Ανοιχτού συστήματος»	Κουλτούρα «Γραφειοκρατίας»	Κουλτούρα «Αγοράς»
30	32	21	17

Βάσει της ανάλυσης των ερωτηματολογίων, φαίνεται ότι:

Η κουλτούρα «ανοιχτού συστήματος» και η κουλτούρα « γενιάς» επικρατούν με ποσοστό 32% και 30% αντίστοιχα ενώ οι κουλτούρες της «γραφειοκρατίας» και της «αγοράς» εμφανίζονται με μικρότερο ποσοστό, 21% και 17%. (τα χαρακτηριστικά της κάθε κουλτούρας παρουσιάζονται παρακάτω στο πίνακα1).

Συνεπώς, δεν υπάρχει , κυρίαρχη κουλτούρα καθώς η διαφορά μεταξύ της πρώτης και της δεύτερης κουλτούρας είναι πολύ μικρή (2 μονάδες).

Η **απόδοση**(κερδοφορία), ορίστηκε με την εξίσωση $a = \frac{\text{καθαρά κέρδη}}{\text{κύκλος εργασιών}}$ σύμφωνα με τους

δημοσιευθέντες ισολογισμούς της εταιρείας για τις χρονιές 2006, 2007, 2008, έχοντας δείκτη απόδοσης **8,00**

(πολύ καλή κερδοφορία) .

(Η κλίμακα μέτρησης του δείκτη απόδοσης είναι 1 – 10)

Συμπέρασμα: τα υψηλά ποσοστά στις κουλτούρες «ανοιχτού συστήματος» και «γενιάς», αποτυπώνουν έναν οργανισμό ευέλικτο (βλέπε σχήμα 2 παρακάτω) με αυξημένη εταιρική δέσμευση, προσαρμοστικότητα και καινοτομία. Παρόλα αυτά ίσως είναι να έχει αξία η μείωση του ποσοστού της κουλτούρας «γενιάς» και η αύξηση της κουλτούρας «αγοράς», η οποία σχετίζεται άμεσα με το εξωτερικό περιβάλλον, τη συμπεριφορά και τις ανάγκες του καταναλωτή και τις σωστά ρυθμιζόμενες συναλλαγές.

Εταιρεία 2 - Fokas

Με βάση τα αποτελέσματα (συνολικά βρίσκονται στο παράρτημα Α) έχουμε τα εξής αποτελέσματα

Κουλτούρα γενιάς	
Cult 1	25,00
Cult 5	21,67
Cult 9	31,67
Cult 13	24,55
Cult 17	27,78
Cult 21	25,00
Κουλτούρα ανοιχτού συστήματος	
Cult2	21,43
Cult6	22,86
Cult10	18,33
Cult14	34,29
Cult18	28,33
Cult22	15,00
Κουλτούρα γραφειοκρατίας	
Cult3	53,18
Cult7	39,17
Cult11	45,50
Cult15	45,42
Cult19	58,50
Cult23	55,00
Κουλτούρα αγοράς	
Cult4	31,25
Cult8	36,67
Cult12	31,82
Cult16	18,13
Cult20	27,86
Cult24	35,45

Με βάση τα αποτελέσματα έχουμε:

Fokas			
Κουλτούρα «Γενιάς»	Κουλτούρα «Ανοιχτού συστήματος»	Κουλτούρα «Γραφειοκρατίας»	Κουλτούρα «Αγοράς»
15	8	58	19

Βάσει της ανάλυσης των ερωτηματολογίων, φαίνεται ότι:

Η κουλτούρα της «γραφειοκρατίας» παρουσιάζει το μεγαλύτερο ποσοστό 58% και ακολουθεί η κουλτούρα «αγοράς» με ποσοστό 19%. Άρα ως **κυρίαρχη** κουλτούρα στον οργανισμό είναι η γραφειοκρατική με ισχύ $(58\% - 19\%) = 39\%$. Η κουλτούρα «γενιάς» ακολουθεί με ποσοστό 15% και η κουλτούρα «ανοιχτού συστήματος» με μικρότερο ποσοστό μόλις 8%. (τα χαρακτηριστικά της κάθε κουλτούρας παρουσιάζονται παρακάτω στο πίνακα1).

Η **απόδοση**(κερδοφορία), ορίστηκε με την εξίσωση $\alpha = \frac{\text{καθαρά κέρδη}}{\text{κύκλος εργασιών}}$ σύμφωνα με τους

δημοσιευθέντες ισολογισμούς της εταιρίας για τις χρονιές 2006, 2007, 2008, έχοντας δείκτη απόδοσης **1,87**

(Η κλίμακα μέτρησης του δείκτη απόδοσης είναι 1 – 10)

Συμπέρασμα: Τα υψηλά ποσοστά της κουλτούρας της «γραφειοκρατίας» σχετίζονται με την προβλεψιμότητα, την σταθερότητα και πολιτικές που είναι σημαντικές για την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης. Ταυτόχρονα διαφαίνεται ο εσωτερικός προσανατολισμός της εταιρείας και ο ελεγκτικός της χαρακτήρας . Ίσως θα είχε κάποια αξία η μείωση του ποσοστού της κουλτούρας της «γραφειοκρατίας» και η αύξηση του ποσοστού της κουλτούρας «αγοράς» η οποία σχετίζεται άμεσα με το εξωτερικό περιβάλλον, τη συμπεριφορά και τις ανάγκες του καταναλωτή και τις σωστά ρυθμιζόμενες συναλλαγές (εξωτερικός προσανατολισμός)

Εταιρεία 3^η - Karenta

Με βάση τα αποτελέσματα (συνολικά βρίσκονται στο παράρτημα Α) έχουμε τα εξής αποτελέσματα

Κουλτούρα γενιάς	
Cult 1	24,09
Cult 5	18,18
Cult 9	18,64
Cult 13	20,91
Cult 17	21,82
Cult 21	20,91
Κουλτούρα ανοιχτού συστήματος	
Cult2	24,55
Cult6	30,45
Cult10	20,91
Cult14	26,82
Cult18	21,82
Cult22	22,27
Κουλτούρα γραφειοκρατίας	
Cult3	27,27
Cult7	26,82
Cult11	28,64
Cult15	26,82
Cult19	33,18
Cult23	22,27
Κουλτούρα αγοράς	
Cult4	24,09
Cult8	23,64
Cult12	31,82
Cult16	25,45
Cult20	23,18
Cult24	34,55

Απο τα παραπάνω αποτελέσματα προκύπτει ότι:

Κarenta			
Κουλτούρα «Γενιάς»	Κουλτούρα «Ανοιχτού συστήματος»	Κουλτούρα «Γραφειοκρατίας»	Κουλτούρα «Αγοράς»
21	25	27	27

Βάσει της ανάλυσης των ερωτηματολογίων, φαίνεται ότι:

Η κουλτούρα «γραφειοκρατίας» και η κουλτούρα «αγοράς» κυμαίνονται ακριβώς στα ίδια επίπεδα με ποσοστό 27%. Ακολουθεί η κουλτούρα «ανοιχτού συστήματος» με 25% και η κουλτούρα «γενιάς» με 21%.

Η **απόδοση**(κερδοφορία), ορίστηκε με την εξίσωση $\alpha = \frac{\text{καθαρά κέρδη}}{\text{κύκλος εργασιών}}$ σύμφωνα με τους

δημοσιευθέντες ισολογισμούς για τις χρονιές 2006, 2007, 2008, έχοντας δείκτη απόδοσης **1,76**

(Η κλίμακα μέτρησης του δείκτη απόδοσης είναι 1 – 10)

Συμπέρασμα: Υπάρχει μια σχεδόν ισόβαθμη τιμή και στις 4 κουλτούρες (21%-25%-27%-27%) γεγονός το οποίο καταδεικνύει την έλλειψη μιας σαφούς και κυρίαρχης κουλτούρας. Αν οι στόχοι της επιχείρησης είναι η ανταγωνιστικότητα και η ανταπόκριση στις ανάγκες των πελατών, τότε θα πρέπει να αυξηθεί το ποσοστό της κουλτούρας «αγοράς». Αν οι στόχοι της επιχείρησης είναι η ευελιξία και η καινοτομία, τότε θα ήταν χρήσιμο να υπάρχει μια αύξηση του ποσοστού της κουλτούρας «ανοιχτού συστήματος».

Εταιρεία 4η – LG

Στην εταιρεία LG παρουσιάστηκαν τα παρακάτω αποτελέσματα

Κουλτούρα γενιάς	
Cult 1	27,78
Cult 5	26,67
Culte 9	19,50
Cult 13	26,36
Cult 17	20,63
Cult 21	23,00
Κουλτούρα ανοιχτού συστήματος	
Cult2	26,00
Cult6	23,33
Cult10	22,50
Cult14	25,50
Cult18	20,56
Cult22	21,50
Κουλτούρα γραφειοκρατίας	
Cult3	30,91
Cult7	27
Cult11	29,09
Cult15	22,50
Cult19	29,55
Cult23	21,11
Κουλτούρα αγοράς	
Cult4	27,78
Cult8	40
Cult12	32,73
Cult16	36,67
Cult20	43,50
Cult24	27,50

Με βάση τους μέσους όρους αναφέρουμε τα εξής αποτελέσματα:



Κουλτούρα «Γενιάς»	Κουλτούρα «Ανοιχτού συστήματος»	Κουλτούρα «Γραφειοκρατίας»	Κουλτούρα «Αγοράς»
18	24	22	36

Βάσει της ανάλυσης των ερωτηματολογίων, φαίνεται ότι:

Η κουλτούρα «αγοράς» επικρατεί με ποσοστό 36% και άρα αποτελεί τη **κυρίαρχη** κουλτούρα, με ισχύ 12, από την αμέσως επόμενη κουλτούρα «ανοιχτού συστήματος» 24%. Η κουλτούρα «γραφειοκρατίας» και η κουλτούρα «γενιάς» εμφανίζονται με μικρότερα ποσοστά 22% και 18% αντίστοιχα.

Η **απόδοση**(κερδοφορία), ορίστηκε με την εξίσωση $\alpha = \frac{\text{καθαρά κέρδη}}{\text{κύκλος εργασιών}}$ σύμφωνα με

τους δημοσιευθέντες ισολογισμούς της εταιρείας για τις χρονιές 2006, 2007, 2008, έχοντας δείκτη απόδοσης **0,05** (πολύ καλή κερδοφορία) .

(Η κλίμακα μέτρησης του δείκτη απόδοσης είναι 1 – 10)


Συμπέρασμα: το υψηλό ποσοστό της κουλτούρας «αγοράς» αποτυπώνει έναν οργανισμό προσανατολισμένο προς το εξωτερικό περιβάλλον αντί στο εσωτερικό και στρέφεται στις συναλλαγές κυρίως με εξωτερικά πρόσωπα(πελάτες),με ελεγκτική όμως λειτουργία. Παρόλα αυτά ίσως είχε κάποια αξία η μείωση του ποσοστού της κουλτούρας «γραφειοκρατίας» και η αύξηση της κουλτούρας «ανοιχτού συστήματος» η οποία σχετίζεται με ευελιξία και τη καινοτομία. Η καινοτομία αυτή μπορεί να αφορά τη πώληση-προώθηση των προϊόντων.

Εταιρεία 5^η –Merck Serono

Τα αποτελέσματα της εταιρείας είναι:

Κουλτούρα γενιάς	
Cult 1	36,36
Cult 5	22,27
Cult 9	33,64
Cult 13	37,27
Cult 17	24,50
Cult 21	29,55
Κουλτούρα ανοιχτού συστήματος	
Cult2	24,55
Cult6	24,09
Cult10	25,00
Cult14	24,55
Cult18	26,36
Cult22	26,82
Κουλτούρα γραφειοκρατίας	
Cult3	29,50
Cult7	30,50
Cult11	23,00
Cult15	23,00
Cult19	28,50
Cult23	16,50
Κουλτούρα αγοράς	
Cult4	16,88
Cult8	28,50
Cult12	22,00
Cult16	19,00
Cult20	30,00
Cult24	27,50

Με βάση τα παραπάνω έχουμε:

			
Κουλτούρα «Γενιάς»	Κουλτούρα «Ανοιχτού συστήματος»	Κουλτούρα «Γραφειοκρατίας»	Κουλτούρα «Αγοράς»
31	28	21	20

Βάσει της ανάλυσης των ερωτηματολογίων, φαίνεται ότι:

Η κουλτούρα «γενιάς» επικρατεί με ποσοστό 31%, ακολουθεί η κουλτούρα «ανοιχτού συστήματος» με 28% , ενώ οι κουλτούρες «γραφειοκρατίας» και «αγοράς», εμφανίζουν μικρότερα ποσοστά 21% και 20% αντίστοιχα. (τα χαρακτηριστικά της κάθε κουλτούρας παρουσιάζονται παρακάτω στο πίνακα1).

Συνεπώς, δεν υπάρχει , κυρίαρχη κουλτούρα καθώς η διαφορά μεταξύ της πρώτης και της δεύτερης κουλτούρας είναι πολύ μικρή (3 μονάδες).

Η **απόδοση**(κερδοφορία), ορίστηκε με την εξίσωση $a = \frac{\text{καθαρά κέρδη}}{\text{κύκλος εργασιών}}$ σύμφωνα με τους

δημοσιευθέντες ισολογισμούς της εταιρείας για τις χρονιές 2006, 2007, 2008, έχοντας δείκτη απόδοσης **1,5**

(Η κλίμακα μέτρησης του δείκτη απόδοσης είναι 1 – 10)


Συμπέρασμα: τα υψηλά ποσοστά στις κουλτούρες «γενιάς» και ανοιχτού συστήματος», αποτυπώνουν έναν οργανισμό ευέλικτο με αυξημένη εταιρική δέσμευση, προσαρμοστικότητα και καινοτομία. Παρόλα αυτά ίσως να έχει αξία η μείωση του ποσοστού της κουλτούρας «γενιάς» και η αύξηση της κουλτούρας «αγοράς», η οποία σχετίζεται άμεσα με το εξωτερικό περιβάλλον, τη συμπεριφορά και τις ανάγκες του καταναλωτή και τις σωστά ρυθμιζόμενες συναλλαγές.

Εταιρεία 6 –Nestle

Τα αποτελέσματα της εταιρείας είναι:

Κουλτούρα γενιάς	
Cult 1	37,08
Cult 5	18,89
Cult 9	30,00
Cult 13	34,17
Cult 17	26,25
Cult 21	27,50
Κουλτούρα ανοιχτού συστήματος	
Cult2	28,33
Cult6	25,91
Cult10	20,00
Cult14	18,18
Cult18	16,25
Cult22	21,67
Κουλτούρα γραφειοκρατίας	
Cult3	21,25
Cult7	24,58
Cult11	22,08
Cult15	32,50
Cult19	23,75
Cult23	20,91
Κουλτούρα αγοράς	
Cult4	21,25
Cult8	37,50
Cult12	32,27
Cult16	20,00
Cult20	33,75
Cult24	34,55

Με βάση τα παραπάνω αποτελέσματα προκύπτει ότι

 Nestlé Good Food, Good Life			
Κουλτούρα «Γενιάς»	Κουλτούρα «Ανοιχτού συστήματος»	Κουλτούρα «Γραφειοκρατίας»	Κουλτούρα «Αγοράς»
27	24	27	22

Βάσει της ανάλυσης των ερωτηματολογίων, φαίνεται ότι:

Η κουλτούρα «γενιάς» και η κουλτούρα «γραφειοκρατίας», κυμαίνονται ακριβώς στα ίδια επίπεδα με ποσοστό 27% και ακολουθούν οι κουλτούρες «ανοιχτού συστήματος» και «αγοράς» με 24% και 22% αντίστοιχα.

Συνεπώς, δεν υπάρχει, κυρίαρχη κουλτούρα καθώς οι δύο πρώτες σε ποσοστό κουλτούρες, έχουν ακριβώς την ίδια τιμή.

Η **απόδοση** (κερδοφορία), ορίστηκε με την εξίσωση $\alpha = \frac{\text{καθαρά κέρδη}}{\text{κύκλος εργασιών}}$ σύμφωνα με τους

δημοσιευθέντες ισολογισμούς της εταιρείας για τις χρονιές 2006, 2007, 2008, έχοντας δείκτη απόδοσης **8,5**

(πολύ καλή κερδοφορία).

(Η κλίμακα μέτρησης του δείκτη απόδοσης είναι 1 – 10)


Συμπέρασμα: το μεγαλύτερο ποσοστό στις κουλτούρες «γενιάς» και «γραφειοκρατίας», αποτυπώνουν έναν οργανισμό με ομαδική εργασία, υψηλή εταιρική δέσμευση, με ομαλή ροή και σταθερότητα. Ταυτόχρονα, όμως υπάρχει εσωτερικός προσανατολισμός. Παρόλα αυτά ίσως έχει αξία να αυξηθεί το ποσοστό της κουλτούρας «αγοράς», η οποία σχετίζεται άμεσα με το εξωτερικό περιβάλλον, τη συμπεριφορά και τις ανάγκες του καταναλωτή και τις σωστά ρυθμιζόμενες συναλλαγές.

Εταιρεία 7^η- Oriflame

Τα αποτελέσματα της εταιρείας είναι:

Κουλτούρα γενιάς	
Cult 1	49,00
Cult 5	30,56
Cult 9	33,64
Cult 13	45,50
Cult 17	17,50
Cult 21	36,25
Κουλτούρα ανοιχτού συστήματος	
Cult2	35,50
Cult6	25,00
Cult10	25,00
Cult14	35,00
Cult18	26,00
Cult22	25,63
Κουλτούρα γραφειοκρατίας	
Cult3	11,00
Cult7	31,67
Cult11	15,00
Cult15	13,00
Cult19	16,67
Cult23	16,43
Κουλτούρα αγοράς	
Cult4	16,67
Cult8	34,44
Cult12	48,33
Cult16	18,57
Cult20	46,50
Cult24	43,33

Ως αποτέλεσμα των παραπάνω προκύπτει ότι

			
Κουλτούρα «Γενιάς»	Κουλτούρα «Ανοιχτού συστήματος»	Κουλτούρα «Γραφειοκρατίας»	Κουλτούρα «Αγοράς»
35	29	7	29

Βάσει της ανάλυσης των ερωτηματολογίων, φαίνεται ότι:

Η κουλτούρα «γενιάς» παρουσιάζει το μεγαλύτερο ποσοστό 35% και ακολουθούν η κουλτούρα «ανοιχτού συστήματος» και «αγοράς» με ποσοστό 29%. Άρα ως **κυρίαρχη** κουλτούρα στον οργανισμό είναι η κουλτούρα «γενιάς» με ισχύ $(35\% - 29\%) = 6\%$. Η κουλτούρα «γραφειοκρατίας» παρουσιάζεται με τιμή 7% .

Η **απόδοση** (κερδοφορία), ορίστηκε με την εξίσωση $\alpha = \frac{\text{καθαρά κέρδη}}{\text{κύκλος εργασιών}}$ σύμφωνα με τους

δημοσιευθέντες ισολογισμούς της εταιρίας για τις χρονιές 2006, 2007, 2008, έχοντας δείκτη απόδοσης - **1,42**

(Η κλίμακα μέτρησης του δείκτη απόδοσης είναι 1 – 10)


Συμπέρασμα: το μεγαλύτερο ποσοστό στη κουλτούρα «γενιάς» αποτυπώνει έναν οργανισμό με ομαδική εργασία, υψηλή εταιρική δέσμευση, την ύπαρξη ενός ανθρωπιστικού περιβάλλοντος εργασίας με αρκετή ευελιξία. Παρόλα αυτά ίσως έχει αξία να αυξηθεί κάπως η κουλτούρα της «γραφειοκρατίας» η οποία σχετίζεται με την σταθερότητα, και την ύπαρξη κανόνων μέσα στον οργανισμό.

Εταιρεία 8^η – Sanofi Aventis

Τα αποτελέσματα της εταιρείας είναι:

Κουλτούρα γενιάς	
Cult 1	23,00
Cult 5	36,50
Cult 9	21,00
Cult 13	24,00
Cult 17	22,00
Cult 21	21,50
Κουλτούρα ανοιχτού συστήματος	
Cult2	23,00
Cult6	21,00
Cult10	20,00
Cult14	25,50
Cult18	25,50
Cult22	21,00
Κουλτούρα γραφειοκρατίας	
Cult3	32,00
Cult7	20,50
Cult11	32,00
Cult15	18,00
Cult19	15,00
Cult23	16,50
Κουλτούρα αγοράς	
Cult4	22,00
Cult8	21,00
Cult12	27,00
Cult16	32,50
Cult20	37,50
Cult24	40,00

Συγκεκριμένα:

			
Κουλτούρα «Γενιάς»	Κουλτούρα «Ανοιχτού συστήματος»	Κουλτούρα «Γραφειοκρατίας»	Κουλτούρα «Αγοράς»
27	25	25	23

Βάσει της ανάλυσης των ερωτηματολογίων, φαίνεται ότι:

Η κουλτούρα «γενιάς» παρουσιάζεται με ποσοστό 27% και ακολουθούν οι κουλτούρες «ανοιχτού συστήματος» και «γραφειοκρατίας» με ίδια τιμή 25%. Η κουλτούρα «αγοράς» εμφανίζει ποσοστό 23%.

Συνεπώς, δεν υπάρχει , κυρίαρχη κουλτούρα καθώς η διαφορά μεταξύ της πρώτης και της δεύτερης κουλτούρας είναι πολύ μικρή (2 μονάδες).

Η **απόδοση**(κερδοφορία), ορίστηκε με την εξίσωση $\alpha = \frac{\text{καθαρά κέρδη}}{\text{κύκλος εργασιών}}$ σύμφωνα με τους

δημοσιευθέντες ισολογισμούς της εταιρείας για τις χρονιές 2006, 2007, 2008, έχοντας δείκτη απόδοσης **3,06**

(Η κλίμακα μέτρησης του δείκτη απόδοσης είναι 1 – 10)


Συμπέρασμα: Δίνεται έμφαση και στους τέσσερις τύπους κουλτούρας και υπάρχει μια αρκετά ισορροπημένη κατανομή των ποσοστών. Διακρίνεται στον οργανισμό η ύπαρξη τόσο ευελιξίας όσο και έλεγχου από την μια καθώς και εσωτερικού και εξωτερικού προσανατολισμού από την άλλη.

Εταιρεία 9^η – Sambrook

Τα αποτελέσματα της εταιρείας είναι:

Κουλτούρα γενιάς	
Cult 1	31,50
Cult 5	54,44
Cult 9	47,00
Cult 13	33,00
Cult 17	30,50
Cult 21	25,00
Κουλτούρα ανοιχτού συστήματος	
Cult2	27,00
Cult6	12,00
Cult10	14,50
Cult14	19,00
Cult18	17,00
Cult22	25,00
Κουλτούρα γραφειοκρατίας	
Cult3	19,00
Cult7	17,50
Cult11	16,00
Cult15	17,00
Cult19	21,50
Cult23	19,00
Κουλτούρα αγοράς	
Cult4	22,50
Cult8	22,50
Cult12	22,50
Cult16	30,00
Cult20	36,00
Cult24	31,00

Ως αποτέλεσμα των παραπάνω προκύπτει ότι:

			
Κουλτούρα «Γενιάς»	Κουλτούρα «Ανοιχτού συστήματος»	Κουλτούρα «Γραφειοκρατίας»	Κουλτούρα «Αγοράς»
34	20	20	26

Βάσει της ανάλυσης των ερωτηματολογίων, φαίνεται ότι:

Η κουλτούρα «γενιάς» επικρατεί με ποσοστό 34%, ακολουθεί η κουλτούρα «αγοράς» με 26% και οι κουλτούρες «ανοιχτού συστήματος» και «γραφειοκρατίας» με την ίδια ακριβώς τιμή 20%. (τα χαρακτηριστικά της κάθε κουλτούρας παρουσιάζονται παρακάτω στο πίνακα1).

Συνεπώς ως **κυρίαρχη** κουλτούρα είναι η κουλτούρα «γενιάς» με μικρή ισχύ από την κουλτούρα «αγοράς» (34%-26%) 8%.

Η **απόδοση**(κερδοφορία), ορίστηκε με την εξίσωση $\alpha = \frac{\text{καθαρά κέρδη}}{\text{κύκλος εργασιών}}$ σύμφωνα με τους

δημοσιευθέντες ισολογισμούς της εταιρείας για τις χρονιές 2006, 2007, 2008, έχοντας δείκτη απόδοσης **-0,45**


(Η κλίμακα μέτρησης του δείκτη απόδοσης είναι 1 – 10)

Εταιρεία 10^η: Multirama

Τα αποτελέσματα της έρευνας είναι:

Κουλτούρα γενιάς	
Cult 1	45,83
Cult 5	41,82
Cult 9	32,27
Cult 13	37,08
Cult 17	32,92
Cult 21	40,50
Κουλτούρα ανοιχτού συστήματος	
Cult2	21,67
Cult6	21,50
Cult10	24,55
Cult14	23,64
Cult18	22,50
Cult22	20,45
Κουλτούρα γραφειοκρατίας	
Cult3	16,82
Cult7	24,58
Cult11	23,00
Cult15	22,08
Cult19	18,75
Cult23	23,64
Κουλτούρα αγοράς	
Cult4	22,78
Cult8	19,17
Cult12	29,00
Cult16	20,91
Cult20	32,27
Cult24	35,56

Με βάση του παραπάνω μέσους όρους προκύπτει ότι:

			
Κουλτούρα «Γενιάς»	Κουλτούρα «Ανοιχτού συστήματος»	Κουλτούρα «Γραφειοκρατίας»	Κουλτούρα «Αγοράς»
38	17	22	23

Βάσει της ανάλυσης των ερωτηματολογίων, φαίνεται ότι:

Η κουλτούρα «γενιάς» επικρατεί με 38%, ακολουθούν οι κουλτούρες «γραφειοκρατίας» και «αγοράς» με ποσοστά 22% και 23% αντίστοιχα. Η κουλτούρα «ανοιχτού συστήματος» εμφανίζεται με τιμή 17%. (τα χαρακτηριστικά της κάθε κουλτούρας παρουσιάζονται παρακάτω στο πίνακα1).

Συνεπώς ως **κυρίαρχη** κουλτούρα παρουσιάζεται η κουλτούρα «γενιάς» με ισχύ (38% - 23%) 15 μονάδες.

Η **απόδοση**(κερδοφορία), ορίστηκε με την εξίσωση $a = \frac{\text{καθαρά κέρδη}}{\text{κύκλος εργασιών}}$ σύμφωνα με τους

δημοσιευθέντες ισολογισμούς της εταιρείας για τις χρονιές 2006, 2007, 2008, έχοντας δείκτη απόδοσης - **0,76**

(Η κλίμακα μέτρησης του δείκτη απόδοσης είναι 1 – 10)

7. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι – ΠΙΝΑΚΕΣ

Κουλτούρα Γενιάς

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
α. Στην επιχείρηση Α επικρατεί ένα ζεστό ανθρώπινο εργασιακό κλίμα. Είναι σαν μια μεγάλη οικογένεια. Οι εργαζόμενοι έχουν πολλά κοινά σημεία.	Coca_Cola	12	39,58	21,155	6,107	26,14	53,02	25	100
	F_Fokas	9	25,00	18,028	6,009	11,14	38,86	10	70
	Karenta	11	24,09	4,908	1,480	20,79	27,39	20	35
	LG	9	27,78	14,814	4,938	16,39	39,16	10	60
	Merck_Serono	11	36,36	13,618	4,106	27,21	45,51	20	60
	Nestle	12	37,08	14,216	4,104	28,05	46,12	10	60
	Oriflame	10	49,00	16,465	5,207	37,22	60,78	25	70
	Sanofi_Aventis	10	23,00	4,830	1,528	19,54	26,46	15	30
	Sambrook	10	31,50	16,338	5,167	19,81	43,19	10	50
	Multirama	12	45,83	20,207	5,833	32,99	58,67	10	70
	Total	106	34,39	17,192	1,670	31,08	37,70	10	100
. -Ο επικεφαλής της επιχείρησης Α θεωρείται γενικά σύμβουλος και συμπεριφέρεται σαν πατέρας	Coca_Cola	11	27,73	8,475	2,555	22,03	33,42	10	40
	F_Fokas	6	21,67	9,832	4,014	11,35	31,98	10	30
	Karenta	11	18,18	4,622	1,394	15,08	21,29	10	25
	LG	6	26,67	16,330	6,667	9,53	43,80	10	50
	Merck_Serono	11	22,27	9,318	2,809	16,01	28,53	10	40
	Nestle	9	18,89	8,580	2,860	12,29	25,48	5	30
	Oriflame	9	30,56	23,244	7,748	12,69	48,42	10	70
	Sanofi_Aventis	10	36,50	13,954	4,413	26,52	46,48	25	70
	Sambrook	9	54,44	12,360	4,120	44,94	63,95	40	70
	Multirama	11	41,82	20,889	6,298	27,78	55,85	10	70
	Total	93	30,11	17,147	1,778	26,58	33,64	5	70
α. Στην επιχείρηση Α είναι η συνοχή και η ομαδικότητα στην εργασία.	Coca_Cola	11	30,00	8,660	2,611	24,18	35,82	10	40
	F_Fokas	9	31,67	22,776	7,592	14,16	49,17	5	70

	Karenta	11	18,64	5,519	1,664	14,93	22,34	10	25
	LG	10	19,50	7,246	2,291	14,32	24,68	10	30
	Merck_Serono	11	33,64	11,851	3,573	25,67	41,60	15	50
	Nestle	12	30,00	13,484	3,892	21,43	38,57	10	50
	Oriflame	10	33,00	23,944	7,572	15,87	50,13	10	75
	Sanofi_Aventis	10	21,00	5,164	1,633	17,31	24,69	10	30
	Sambrook	10	47,00	15,670	4,955	35,79	58,21	20	60
	Multirama	11	37,27	21,490	6,479	22,84	51,71	10	70
	Total	105	30,14	16,517	1,612	26,95	33,34	5	75
A. Το κλίμα στην επιχείρηση A είναι άνετο και προωθεί τη συμμετοχή των υφισταμένων. Υπάρχει υψηλός βαθμός εμπιστοσύνης και οι σχέσεις είναι φιλικές	Coca_Cola	12	32,08	23,593	6,811	17,09	47,07	10	100
	F_Fokas	11	24,55	9,070	2,735	18,45	30,64	10	40
	Karenta	11	20,91	5,839	1,760	16,99	24,83	10	25
	LG	11	26,36	14,334	4,322	16,73	35,99	10	50
	Merck_Serono	11	37,27	10,090	3,042	30,49	44,05	20	60
	Nestle	12	34,17	11,645	3,362	26,77	41,57	20	60
	Oriflame	10	45,50	16,406	5,188	33,76	57,24	25	70
	Sanofi_Aventis	10	24,00	6,583	2,082	19,29	28,71	20	40
	Sambrook	10	33,00	17,670	5,588	20,36	45,64	10	50
	Multirama	12	37,08	15,733	4,542	27,09	47,08	10	70
	Total	110	31,50	15,333	1,462	28,60	34,40	10	100
α. – Στην επιχείρηση A η επιτυχία ορίζεται από την ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων, την ομαδικότητα της εργασίας και το ενδιαφέρον για τους ανθρώπους.	Coca_Cola	11	30,00	10,000	3,015	23,28	36,72	10	40
	F_Fokas	9	27,78	14,814	4,938	16,39	39,16	10	50
	Karenta	11	21,82	3,371	1,016	19,55	24,08	15	25
	LG	8	20,63	14,252	5,039	8,71	32,54	10	50
	Merck_Serono	10	24,50	12,572	3,976	15,51	33,49	10	50
	Nestle	12	26,25	15,244	4,401	16,56	35,94	10	70
	Oriflame	10	17,50	10,865	3,436	9,73	25,27	5	40
	Sanofi_Aventis	10	22,00	5,869	1,856	17,80	26,20	15	35
	Sambrook	10	30,50	14,615	4,622	20,04	40,96	5	50
	Multirama	12	32,92	21,581	6,230	19,21	46,63	10	70

α. – Το στυλ διοίκησης της επιχείρησης Α χαρακτηρίζεται από ομαδικότητα, ομοφωνία και συμμετοχή.	Total	103	25,63	13,642	1,344	22,96	28,30	5	70
	Coca_Cola	11	25,91	8,312	2,506	20,32	31,49	10	40
	F_Fokas	8	25,00	20,000	7,071	8,28	41,72	10	70
	Karenta	11	20,91	5,394	1,626	17,29	24,53	10	30
	LG	10	23,00	11,353	3,590	14,88	31,12	10	50
	Merck_Serono	11	29,55	9,070	2,735	23,45	35,64	20	50
	Nestle	12	27,50	12,881	3,718	19,32	35,68	10	60
	Oriflame	8	36,25	16,637	5,882	22,34	50,16	20	70
	Sanofi_Aventis	10	21,50	4,116	1,302	18,56	24,44	15	30
	Sambrook	10	25,00	12,693	4,014	15,92	34,08	10	40
	Multirama	10	40,50	23,148	7,320	23,94	57,06	10	70
	Total	101	27,33	13,956	1,389	24,57	30,08	10	70

Κουλτούρα ανοιχτού συστήματος

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
β. Στην επιχείρηση Β επικρατεί η επιχειρηματικότητα και ο δυναμισμός (συχνές αλλαγές). Οι εργαζόμενοι δεν φοβούνται να παίρνουν καινοτόμες αποφάσεις.	Coca_Cola	11	32,27	5,179	1,561	28,79	35,75	25	40
	F_Fokas	7	21,43	12,150	4,592	10,19	32,67	10	40
	Karenta	11	24,55	5,222	1,575	21,04	28,05	15	30
	LG	10	26,00	9,661	3,055	19,09	32,91	10	40
	Merck_Serono	11	24,55	13,501	4,071	15,48	33,62	10	60
	Nestle	12	28,33	11,742	3,390	20,87	35,79	10	50
	Oriflame	10	35,50	11,168	3,532	27,51	43,49	20	50
	Sanofi_Aventis	10	23,00	4,830	1,528	19,54	26,46	15	30
	Sambrook	10	27,00	15,129	4,784	16,18	37,82	10	60
	Multirama	12	21,67	9,614	2,775	15,56	27,77	10	40
	Total	104	26,54	10,750	1,054	24,45	28,63	10	60
β. Ο επικεφαλής της επιχείρησης Β συμπεριφέρεται γενικά σαν	Coca_Cola	12	36,25	20,684	5,971	23,11	49,39	25	100

καινοτόμος και παίρνει πρωτοβουλίες	F_Fokas	7	22,86	8,092	3,058	15,37	30,34	10	30
	Karenta	11	30,45	7,568	2,282	25,37	35,54	20	40
	LG	9	23,33	10,000	3,333	15,65	31,02	10	40
	Merck_Serono	11	24,09	13,568	4,091	14,98	33,21	10	60
	Nestle	11	25,91	10,202	3,076	19,05	32,76	10	50
	Oriflame	9	25,00	11,456	3,819	16,19	33,81	10	50
	Sanofi_Aventis	10	21,00	4,595	1,453	17,71	24,29	10	25
	Sambrook	10	12,00	5,869	1,856	7,80	16,20	5	25
	Multirama	10	21,50	16,338	5,167	9,81	33,19	10	50
	Total	100	24,60	13,175	1,317	21,99	27,21	5	100
	β. Στην επιχείρηση Β είναι η έμφαση στην καινοτομία και την ανάπτυξη.	Coca_Cola	12	36,67	20,487	5,914	23,65	49,68	25
F_Fokas		6	18,33	6,831	2,789	11,16	25,50	10	25
Karenta		11	20,91	4,369	1,317	17,97	23,84	10	25
LG		10	22,50	8,898	2,814	16,14	28,86	10	30
Merck_Serono		11	25,00	12,845	3,873	16,37	33,63	10	60
Nestle		11	20,00	10,247	3,090	13,12	26,88	5	40
Oriflame		7	25,00	11,902	4,499	13,99	36,01	15	50
Sanofi_Aventis		10	20,00	5,270	1,667	16,23	23,77	10	30
Sambrook		10	14,50	6,433	2,034	9,90	19,10	5	20
Multirama		11	24,55	18,635	5,619	12,03	37,06	10	70
Total		99	23,13	13,104	1,317	20,52	25,74	5	100
β. Το κλίμα στην επιχείρηση Β χαρακτηρίζεται από δυναμισμό και ετοιμότητα για την αντιμετώπιση νέων προκλήσεων. Οι δοκιμές νέων ιδεών και ο πειραματισμός είναι κάτι συνηθισμένο.	Coca_Cola	11	30,45	6,105	1,841	26,35	34,56	20	40
	F_Fokas	7	34,29	15,119	5,714	20,30	48,27	10	50
	Karenta	11	26,82	6,030	1,818	22,77	30,87	20	40
	LG	10	25,50	12,572	3,976	16,51	34,49	10	50
	Merck_Serono	11	24,55	15,725	4,741	13,98	35,11	5	60
	Nestle	11	18,18	9,293	2,802	11,94	24,43	5	30
	Oriflame	10	35,00	15,275	4,830	24,07	45,93	15	60
	Sanofi_Aventis	10	25,50	4,378	1,384	22,37	28,63	20	30
	Sambrook	10	19,00	7,379	2,333	13,72	24,28	10	30

	Multirama	11	23,64	12,667	3,819	15,13	32,15	10	50	
	Total	102	25,98	11,774	1,166	23,67	28,29	5	60	
β. – Στην επιχείρηση Β η επιτυχία ορίζεται ως η προσφορά νέων υπηρεσιών/προϊόντων στον πελάτη και νέων τρόπων εξυπηρέτησης. Είναι μία πρωτοπόρα, καινοτόμος επιχείρηση.	Coca_Cola	12	35,83	21,088	6,088	22,43	49,23	20	100	
	F_Fokas	6	28,33	16,021	6,540	11,52	45,15	10	50	
	Karenta	11	21,82	2,523	,761	20,12	23,51	20	25	
	LG	9	20,56	10,138	3,379	12,76	28,35	10	40	
	Merck_Serono	11	26,36	14,848	4,477	16,39	36,34	5	60	
	Nestle	12	16,25	8,013	2,313	11,16	21,34	5	30	
	Oriflame	10	26,00	14,103	4,460	15,91	36,09	5	50	
	Sanofi_Aventis	10	25,50	8,644	2,734	19,32	31,68	15	40	
	Sambrook	10	17,00	11,353	3,590	8,88	25,12	5	40	
	Multirama	10	22,50	15,138	4,787	11,67	33,33	10	60	
	Total	101	23,96	13,772	1,370	21,24	26,68	5	100	
	β. – Το συλ διοίκησης της επιχείρησης Β χαρακτηρίζεται από καινοτόμο δράση, ατομική πρωτοβουλία, ελευθερία και πρωτοτυπία.	Coca_Cola	12	32,08	22,407	6,468	17,85	46,32	10	100
		F_Fokas	4	15,00	10,000	5,000	-,91	30,91	10	30
Karenta		11	22,27	3,438	1,037	19,96	24,58	20	30	
LG		10	21,50	8,835	2,794	15,18	27,82	10	40	
Merck_Serono		11	26,82	14,878	4,486	16,82	36,81	10	60	
Nestle		12	21,67	8,072	2,330	16,54	26,80	5	30	
Oriflame		8	25,63	6,781	2,397	19,96	31,29	20	40	
Sanofi_Aventis		10	21,00	5,164	1,633	17,31	24,69	10	25	
Sambrook		10	25,00	10,801	3,416	17,27	32,73	10	40	
Multirama		11	20,45	8,501	2,563	14,74	26,17	10	30	
Total		99	23,74	11,744	1,180	21,39	26,08	5	100	

Κουλτούρα γραφειοκρατίας

Descriptives

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
γ. Στην επιχείρηση Γ επικρατούν οι κανονισμοί και οι τυποποιημένες διαδικασίες. Οι γραφειοκρατικές διαδικασίες γενικά καθοδηγούν τις δραστηριότητες του προσωπικού.	Coca_Cola	10	24,50	6,433	2,034	19,90	29,10	10	30
	F_Fokas	11	53,18	25,911	7,812	35,77	70,59	10	80
	Karenta	11	27,27	4,671	1,408	24,13	30,41	20	35
	LG	11	30,91	15,136	4,564	20,74	41,08	10	60
	Merck_Serono	10	29,50	14,615	4,622	19,04	39,96	10	50
	Nestle	12	21,25	12,271	3,542	13,45	29,05	10	50
	Oriflame	5	11,00	8,216	3,674	,80	21,20	5	25
	Sanofi_Aventis	10	32,00	12,517	3,958	23,05	40,95	25	60
	Sambrook	10	19,00	9,944	3,145	11,89	26,11	10	40
	Multirama	11	16,82	12,703	3,830	8,28	25,35	10	50
	Total	101	27,43	16,994	1,691	24,07	30,78	5	80
γ. Ο επικεφαλής της επιχείρησης Γ θεωρείται γενικά ως ειδικός στην οργάνωση και το συντονισμό των εργασιών και ενδιαφέρεται κυρίως για την αποδοτικότητα.	Coca_Cola	11	26,36	8,090	2,439	20,93	31,80	10	40
	F_Fokas	12	39,17	23,629	6,821	24,15	54,18	15	80
	Karenta	11	26,82	6,030	1,818	22,77	30,87	20	40
	LG	10	27,00	15,846	5,011	15,66	38,34	10	60
	Merck_Serono	10	30,50	10,659	3,371	22,88	38,12	10	50
	Nestle	12	24,58	7,821	2,258	19,61	29,55	15	40
	Oriflame	6	31,67	19,408	7,923	11,30	52,03	15	70
	Sanofi_Aventis	10	20,50	5,986	1,893	16,22	24,78	10	30
	Sambrook	10	17,50	12,748	4,031	8,38	26,62	5	50
	Multirama	12	24,58	17,249	4,979	13,62	35,54	10	60

γ. Στην επιχείρηση Γ είναι οι τυπικές διαδικασίες οι κανόνες και η πολιτική. Είναι σημαντικό να λειτουργεί τη επιχείρηση σαν μια καλά ρυθμισμένη μηχανή.	Total	104	26,83	14,466	1,418	24,01	29,64	5	80
	Coca_Cola								
		10	25,50	7,246	2,291	20,32	30,68	10	30
	F_Fokas	10	45,50	26,609	8,415	26,46	64,54	10	80
	Karenta	11	28,64	7,447	2,245	23,63	33,64	20	40
	LG	11	29,09	12,810	3,862	20,49	37,70	10	50
	Merck_Serono	10	23,00	10,853	3,432	15,24	30,76	10	40
	Nestle	12	22,08	11,958	3,452	14,49	29,68	5	40
	Oriflame	4	15,00	9,129	4,564	,47	29,53	5	25
	Sanofi_Aventis	10	32,00	9,189	2,906	25,43	38,57	15	50
	Sambrook	10	16,00	9,661	3,055	9,09	22,91	5	30
	Multirama	10	23,00	16,364	5,175	11,29	34,71	10	50
	Total	98	26,63	15,090	1,524	23,61	29,66	5	80
γ. Το κλίμα στην επιχείρηση Γ διακρίνεται από τη μονιμότητα και τη σταθερότητα των συνθηκών. Οι προσδοκίες σχετικά με τις διαδικασίες είναι ξεκάθαρες σε όλους και εφαρμόζονται από όλους..	Coca_Cola								
		11	22,27	6,467	1,950	17,93	26,62	10	30
	F_Fokas	12	45,42	25,536	7,372	29,19	61,64	10	80
	Karenta	11	26,82	6,809	2,053	22,24	31,39	20	40
	LG	10	22,50	12,748	4,031	13,38	31,62	10	40
	Merck_Serono	10	23,00	9,487	3,000	16,21	29,79	10	30
	Nestle	12	32,50	11,580	3,343	25,14	39,86	10	50
	Oriflame	5	13,00	4,472	2,000	7,45	18,55	10	20
	Sanofi_Aventis	10	18,00	3,496	1,106	15,50	20,50	15	25
	Sambrook	10	17,00	6,749	2,134	12,17	21,83	10	30
	Multirama	12	22,08	12,873	3,716	13,90	30,26	5	40
	Total	103	25,34	14,707	1,449	22,47	28,21	5	80
	αποδοτικότητα	Coca_Cola	10	23,00	4,830	1,528	19,54	26,46	15
F_Fokas		10	58,50	25,391	8,029	40,34	76,66	25	100
Karenta		11	33,18	6,809	2,053	28,61	37,76	25	50
LG		11	29,55	13,866	4,181	20,23	38,86	10	50
Merck_Serono		10	28,50	11,316	3,578	20,40	36,60	15	50

γ. – Το στυλ διοίκησης της επιχείρησης Γ χαρακτηρίζεται από μονιμότητα εργασίας, προβλεψιμότητα, και μακρά περίοδο παραμονής στην ίδια θέση.	Nestle	12	23,75	9,077	2,620	17,98	29,52	5	35	
	Oriflame	6	16,67	9,832	4,014	6,35	26,98	5	30	
	Sanofi_Aventis	10	15,00	4,714	1,491	11,63	18,37	10	20	
	Sambrook	10	21,50	15,995	5,058	10,06	32,94	5	60	
	Multirama	12	18,75	8,561	2,471	13,31	24,19	10	30	
	Total	102	27,11	16,701	1,654	23,83	30,39	5	100	
	Coca_Cola		25,00							
		10		6,667	2,108	20,23	29,77	10	30	
	F_Fokas	10	55,00	24,152	7,638	37,72	72,28	20	90	
	Karenta	11	22,27	4,671	1,408	19,13	25,41	15	30	
	LG	9	21,11	10,240	3,413	13,24	28,98	10	35	
	Merck_Serono	8	25,63	15,454	5,464	12,70	38,55	10	40	
	Nestle	11	20,91	9,170	2,765	14,75	27,07	5	30	
	Oriflame	7	16,43	8,997	3,401	8,11	24,75	5	30	
	Sanofi_Aventis	10	16,50	5,297	1,675	12,71	20,29	10	25	
	Sambrook	10	19,00	15,951	5,044	7,59	30,41	10	60	
	Multirama	11	23,64	8,090	2,439	18,20	29,07	10	30	
	Total	97	24,74	15,785	1,603	21,56	27,92	5	90	

Κουλτούρα αγοράς

Descriptives

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
δ Στην επιχείρηση Δ επικρατεί ένα κλίμα ανταγωνισμού όπου το βασικό μέλημα είναι να "βγαίνει η δουλειά", ενώ οι διαπροσωπικές σχέσεις είναι δευτερεύουσας σημασίας. Το προσωπικό είναι προσανατολισμένο στην επίτευξη των στόχων	Coca_Cola	10	12,50	6,770	2,141	7,66	17,34	5	25

και την αύξηση της παραγωγή	F_Fokas	8	31,25	12,464	4,407	20,83	41,67	20	50
	Karenta	11	24,09	6,640	2,002	19,63	28,55	15	40
	LG	9	27,78	18,559	6,186	13,51	42,04	10	60
	Merck_Serono	8	16,88	9,978	3,528	8,53	25,22	10	35
	Nestle	8	21,25	20,659	7,304	3,98	38,52	5	70
	Oriflame	6	16,67	8,165	3,333	8,10	25,24	5	25
	Sanofi_Aventis	10	22,00	7,149	2,261	16,89	27,11	10	30
	Sambrook	10	22,50	11,844	3,745	14,03	30,97	10	40
	Multirama	9	22,78	10,341	3,447	14,83	30,73	10	40
	Total	89	21,85	12,440	1,319	19,23	24,47	5	70
δ. Ο επικεφαλής της επιχείρησης Δ θεωρείται γενικά ότι εργάζεται σκληρά είναι αποτελεσματικός και δίνει μεγάλη έμφαση στην ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης	Coca_Cola	11	19,09	10,445	3,149	12,07	26,11	10	40
	F_Fokas	12	36,67	21,034	6,072	23,30	50,03	10	70
	Karenta	11	23,64	5,954	1,795	19,64	27,64	10	30
	LG	11	40,00	26,363	7,949	22,29	57,71	10	100
	Merck_Serono	10	28,50	13,754	4,349	18,66	38,34	10	50
	Nestle	12	37,50	14,848	4,286	28,07	46,93	20	70
	Oriflame	9	34,44	19,275	6,425	19,63	49,26	10	70
	Sanofi_Aventis	10	21,00	6,992	2,211	16,00	26,00	10	35
	Sambrook	10	22,50	13,994	4,425	12,49	32,51	10	50
	Multirama	12	19,17	7,930	2,289	14,13	24,20	10	30
Total	108	28,33	16,744	1,611	25,14	31,53	10	100	
δ στην επιχείρηση Δ είναι ο προσανατολισμός στην παραγωγή και την επίτευξη των στόχων. με σταθερά επιθετική στρατηγική στην αγορά	Coca_Cola	11	15,91	7,687	2,318	10,74	21,07	10	30
	F_Fokas	11	31,82	21,245	6,406	17,55	46,09	10	80
	Karenta	11	31,82	9,293	2,802	25,57	38,06	20	50
	LG	11	32,73	10,808	3,259	25,47	39,99	20	50
	Merck_Serono	10	22,00	12,953	4,096	12,73	31,27	10	50
	Nestle	11	32,27	18,078	5,451	20,13	44,42	10	80
	Oriflame	9	48,33	21,506	7,169	31,80	64,86	20	70
	Sanofi_Aventis	10	27,00	5,375	1,700	23,16	30,84	20	35

	Sambrook	10	22,50	10,341	3,270	15,10	29,90	10	40	
	Multirama	10	29,00	14,491	4,583	18,63	39,37	10	50	
	Total	104	29,13	15,695	1,539	26,08	32,19	10	80	
δ. Το κλίμα στην επιχείρηση Δ είναι ανταγωνιστικό και προωθεί την γόνιμη αντιπαράθεση απόψεων. Δίδεται ιδιαίτερη έμφαση στην επικράτηση επί του ανταγωνισμού.	Coca_Cola	11	21,36	11,638	3,509	13,54	29,18	10	40	
	F_Fokas	8	18,13	11,319	4,002	8,66	27,59	10	40	
	Karenta	11	25,45	7,568	2,282	20,37	30,54	15	40	
	LG	9	36,67	17,854	5,951	22,94	50,39	20	80	
	Merck_Serono	10	19,00	11,005	3,480	11,13	26,87	5	40	
	Nestle	10	20,00	6,667	2,108	15,23	24,77	10	30	
	Oriflame	7	18,57	9,880	3,734	9,43	27,71	5	35	
	Sanofi_Aventis	10	32,50	7,169	2,267	27,37	37,63	20	45	
	Sambrook	10	30,00	21,602	6,831	14,55	45,45	10	70	
	Multirama	11	20,91	12,004	3,619	12,84	28,97	10	50	
	Total	97	24,38	13,371	1,358	21,69	27,08	5	80	
	δ. Η επιχείρηση Δ ορίζει την επιτυχία με βάση τη διείσδυση στην αγορά και το μερίδιο αγοράς που κατέχει. Ο βασικός στόχος είναι να είναι η υπ' αριθμόν ένα επιχείρηση στην αγορά.	Coca_Cola	11	19,09	7,006	2,113	14,38	23,80	10	30
		F_Fokas	7	27,86	16,797	6,349	12,32	43,39	10	50
Karenta		11	23,18	6,431	1,939	18,86	27,50	10	30	
LG		10	43,50	11,068	3,500	35,58	51,42	20	60	
Merck_Serono		10	30,00	17,795	5,627	17,27	42,73	10	70	
Nestle		12	33,75	17,073	4,928	22,90	44,60	10	80	
Oriflame		10	46,50	18,864	5,965	33,01	59,99	30	85	
Sanofi_Aventis		10	37,50	13,994	4,425	27,49	47,51	20	60	
Sambrook		10	36,00	24,585	7,775	18,41	53,59	10	90	
Multirama		11	32,27	19,412	5,853	19,23	45,31	10	70	
Total		102	32,89	17,412	1,724	29,47	36,31	10	90	
δ.- Το στυλ διοίκησης της επιχείρησης Δ χαρακτηρίζεται από υψηλού βαθμού ανταγωνιστικότητα με έμφαση στην παραγωγή		Coca_Cola	11	25,45	19,552	5,895	12,32	38,59	10	70

και την επίτευξη των στόχων.										
F_Fokas	11	35,45	28,762	8,672	16,13	54,78	10	100		
Karenta	11	34,55	8,202	2,473	29,04	40,06	25	50		
LG	11	42,27	24,224	7,304	26,00	58,55	20	100		
Merck_Serono	10	27,50	12,304	3,891	18,70	36,30	10	50		
Nestle	11	34,55	15,240	4,595	24,31	44,78	10	70		
Oriflame	9	43,33	19,203	6,401	28,57	58,09	5	70		
Sanofi_Aventis	10	40,00	10,274	3,249	32,65	47,35	25	60		
Sambrook	10	31,00	15,239	4,819	20,10	41,90	10	60		
Multirama	9	35,56	20,224	6,741	20,01	51,10	10	70		
Total	103	34,85	18,464	1,819	31,25	38,46	5	100		

Crosstab

Count

		α. Στην επιχείρηση Α επικρατεί ένα ζεστό ανθρώπινο εργασιακό κλίμα. Είναι σαν μια μεγάλη οικογένεια. Οι εργαζόμενοι έχουν πολλά κοινά σημεία.											Total
		10	15	20	25	30	35	40	50	60	70	100	10
company name	Coca_Cola	0	0	0	2	4	3	1	0	1	0	1	12
	F_Fokas	2	0	4	1	1	0	0	0	0	1	0	9
	Karenta	0	0	5	4	1	1	0	0	0	0	0	11
	LG	1	0	4	0	2	0	1	0	1	0	0	9
	Merck_Serono	0	0	2	0	4	0	3	0	2	0	0	11
	Nestle	1	1	0	0	2	0	5	2	1	0	0	12
	Oriflame	0	0	0	2	1	0	0	2	4	1	0	10
	Sanofi_Aventis	0	1	4	3	2	0	0	0	0	0	0	10
	Sambrook	2	0	2	1	0	0	2	3	0	0	0	10
	Multirama	2	0	0	0	0	0	3	4	0	3	0	12
Total		8	2	21	13	17	4	15	11	9	5	1	106

8. ΕΥΡΥΤΕΡΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Συνοψίζοντας όλα τα παραπάνω θα μπορούσαμε να καταλήξουμε στα εξής αποτελέσματα-συμπεράσματα:

Η κουλτούρα «ανοιχτού συστήματος» έχει υψηλή θετική συσχέτιση με τα καθαρά κέρδη και τον όγκο των πωλήσεων, δηλαδή την κερδοφορία.

Και στις δύο έρευνες η κουλτούρα «γενιάς» είναι αυτή που επικρατεί κυρίως στους οργανισμούς στην Ελλάδα, παρόλα αυτά στην συγκεκριμένη έρευνα εμφανίζεται μειωμένη με αντίστοιχη αύξηση της κουλτούρας «ανοιχτού συστήματος».

	ΣΑΧΙΝΙΔΗΣ Α. (2006)	ΠΑΡΟΥΣΑ ΕΡΕΥΝΑ (2010)
Κουλτούρα "γενιάς"	58%	28%
Κουλτούρα "ανοιχτού συστήματος"	2%	23%
Κουλτούρα "γραφειοκρατίας"	18%	24%
Κουλτούρα "αγοράς"	32%	25%

Παρά το γεγονός ότι η κουλτούρα «γενιάς» συναντάται πιο συχνά και σχετίζεται με ένα σταθερό εργασιακό περιβάλλον, εντούτοις στην έρευνα αποκαλύπτεται ότι σε ποσοστό 3,5 στα 5 το περιβάλλον είναι αβέβαιο και ανταγωνιστικό και αυτό οφείλεται στην τρέχουσα δυσμενή οικονομική συγκυρία.

Με βάση τα υψηλά ποσοστά της κουλτούρας «γενιάς» και τα αντίστοιχα υψηλά της κουλτούρας «γραφειοκρατίας» και «αγοράς» (βλέπε σχ. 2), διαφαίνεται ότι οι οργανισμοί στην Ελλάδα έχουν κυρίως εσωτερικό προσανατολισμό (οργανώνουν τον σχεδιασμό και την ανάπτυξη τους με γνώμονα την εσωτερική δομή τους και όχι τις ανάγκες του εξωτερικού περιβάλλοντος) και λειτουργούν ελεγκτικά.

Το κλίμα της επιχείρησης που προωθεί την πρωτοβουλία και την καινοτομία έχει θετική συσχέτιση με τα καθαρά κέρδη και τον όγκο πωλήσεων (κερδοφορία), ενώ το κλίμα που βασίζεται στις τυποποιημένες διαδικασίες σχετίζεται αρνητικά με την κερδοφορία.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Bell, J. (1997). *Μεθοδολογικός Σχεδιασμός Παιδαγωγικής και Κοινωνικής Έρευνας. Οδηγός για φοιτητές και διδάκτορες*. Gutenberg, Αθήνα.
- Bird, M., Hamersley, M., Gomm, R., Woods, P. (1999). *Εκπαιδευτική Έρευνα στην Πράξη, Εγχειρίδιο Μελέτης*. Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα
- Bryman, A.(2004). *Social Research Methods*, 2nd Ed. Oxford
- Faulkner, D., Swann, J., Baker, S., Bird, M. and Carty, J. (1999). Εξέλιξη του Παιδιού στο Κοινωνικό Περιβάλλον, Εγχειρίδιο Μεθοδολογίας, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα.
- Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A., (2003). *Research Methods for Business Students*, Prentice Hall.
- Walonick, D. (1993) *The Research Process*. Διαθέσιμο στον δικτυακό τόπο:<http://www.statpac.com/research-papers/research-process.htm> (20-04- 10)
- Darmer, P. (2000). The subjectivity of Management, *Journal of Organizational Change Management*, 13, p. 334-351.
- Villa-Vicencio, Ch. (1996). Identity, Difference and Belonging: Religious and Cultural Rights. Διαθέσιμο από το δικτυακό τόπο <http://www.cds.lib.auth.gr/submit.html>
- Cuche, D. (2001). *Η έννοια της κουλτούρας στις Κοινωνικές Επιστήμες*. Αθήνα: Τυπωθήτω.
- Woohead, M., Faulkner, D., Littleton, K. (1999). *Πολιτισμικοί Κόσμοι της Πρώτης Παιδικής Ηλικίας*, Πάτρα: Ε.Α.Π.
- Keegan, D. (2000). *Οι βασικές αρχές της Ανοικτής και Εξ Αποστάσεως Εκπαίδευσης*. Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Eliot, T.S. (1980). *Σημειώσεις για τον ορισμό της κουλτούρας*. Αθήνα: Πλέθρον.
- Usunier, J.C. (1998). *International and Cross Cultural Management Research*, Sage Publication.
- Uzuner,S. (2009). Questions of culture in distance learning: a research review, *International Review of Research in Open and Distance Learning*, Vol.10, No.3, pp. 1-19.

- Venter, K. (2003). Coping with Isolation: the role of culture in adult distance learners use of surrogates, *Open Learning: The journal of Open and Distance Learning*, Vol.18, No.3, pp.271-287.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International differences in work-related values*, Sage Publication. Διαθέσιμο από το δικτυακό τόπο <http://www.google.com/books/hofstede/culture+consequence> (
- Hofstede,G. (1986). Cultural differences in teaching and learning, *International Journal of Intercultural Relations*, Vol.10, pp. 301–320.
- Hofstede, G. (1997). *Cultures and Organisations: software of the mind*. New York: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (2008). *Cultural Differences in Teaching and Learning*. FUHU conference on Education and Training in the Multicultural Classroom. Copenhagen. Διαθέσιμο από το δικτυακό τόπο <http://fuhu.edu-paper.hofstede.pdf>
- Hofstede, G. (n.d). *Cultural Dimensions*. Διαθέσιμο από το <http://www.geert-hofstede.com>
- Papalexandris, N. (2006). *Greece: From Ancient Myths to Modern Realities*. In Chlpkar, Brodbeck, House (Eds.), *Leadership and Organization Behavior Effectiveness*. Erlbaum Associates, New Jersey, USA. Διαθέσιμο από το δικτυακό τόπο <http://www.mbc.aueb.gr/index/papalexandris/default.pdf>
- Geertz, C. (1993). *The interpretation of cultures*, Fontana: Basic Books.
- Crang, M. 1998. *Cultural Geography*. London: Routledge
- Boyd, R., and Richerson, P. J. 1985. *Culture and the Evolutionary Process*. Chicago: University of Chicago Press
- North, D. C. 1990. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Weber , M. (1930) από το richard Swedberg; Ola Agevall (2005). *The Max Weber dictionary: key words and central concepts*. Stanford University Press.
- Grief, A. 1994. *Cultural Beliefs and the Organization of Society: A Historical and*
- *Theoretical Reflection on Collectivist and Individualist Societies'*, *Journal of Political Economy* 102(5), pp. 912-50.
- Mullins, L. (1999). *Management and Organisational Behavior*, (5th edn.), Prentice-Hall.

- Adler PS. 1990. Flexibility versus efficiency? A case study of model changeovers and cultural change in the Toyota production system. *Organization Science* 10(1): 43–68.
- Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Boston: Addison – Wesley.
- Pascale, R., Athos, A. (1981). *The art of Japanese Management*. New York: Simon & Schuster.
- Deal, T. E., Kennedy , A. A. (1982). *Corporate Cultures: The Rights and Rituals of Corporate Life*. Boston: Addison – Wesley.
- Kanter, R. M. (1993). *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books
- Cameron, K. S., Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Josey – Bass, revised edition.
- Μακρίδης Σ. (2006) «Ο ρόλος της οργανωτικής κουλτούρας στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων από τις δημόσιες επιχειρήσεις», Διδακτορική διατριβή.
- Μαμπινιώτης (2002) Λεξικό της Ελληνικής γλώσσας
- Πυργιωτάκης, Ι. (2000). *Εισαγωγή στην Παιδαγωγική Επιστήμη, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα*
- Σεραφετινίδου, Μ. (2003). *Το φαινόμενο της γραφειοκρατίας, τ. Α΄, Gutenberg*.