



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΟΝΑΔΩΝ ΥΓΕΙΑΣ»**

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

**Η ΕΝ ΓΕΝΕΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΠΟΥ
ΕΠΙΚΡΑΤΕΙ ΣΤΑ ΚΕΝΤΡΑ ΥΓΕΙΑΣ**

**Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΩΝ ΚΕΝΤΡΩΝ ΥΓΕΙΑΣ
ΗΓΟΥΜΕΝΙΤΣΑΣ, ΜΑΡΓΑΡΙΤΙΟΥ ΚΑΙ
ΠΑΡΑΜΥΘΙΑΣ**

ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΥ ΕΛΕΝΗ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ

ΠΑΥΛΑΚΗΣ ΑΝΔΡΕΑΣ

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΜΑΡΤΙΟΣ, 2013

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΟΝΑΔΩΝ ΥΓΕΙΑΣ»**

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

**Η ΕΝ ΓΕΝΕΙ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΠΟΥ ΕΠΙΚΡΑΤΕΙ ΣΤΑ
ΚΕΝΤΡΑ ΥΓΕΙΑΣ**

**Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΩΝ ΚΕΝΤΡΩΝ ΥΓΕΙΑΣ ΗΓΟΥΜΕΝΙΤΣΑΣ,
ΜΑΡΓΑΡΙΤΙΟΥ ΚΑΙ ΠΑΡΑΜΥΘΙΑΣ**

ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΥ ΕΛΕΝΗ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ

ΠΑΥΛΑΚΗΣ ΑΝΔΡΕΑΣ

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΜΑΡΤΙΟΣ, 2013

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	6
ABSTRACT.....	8
1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	9
1.1. Σκοπός και στόχοι της διπλωματικής	10
1.2. Σπουδαιότητα της έρευνας.....	12
2. ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ.....	13
2.1. Εισαγωγή.....	13
2.2. Η κουλτούρα ως μια ευρύτερη κοινωνική έννοια	13
2.3. Τα στοιχεία της κουλτούρας.....	16
2.4. Η έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας.....	17
2.5. Η ιστορία της οργανωσιακής κουλτούρας	19
2.6. Η φύση της οργανωσιακής κουλτούρας.....	23
2.7. Τύποι κουλτούρας οργανισμών	26
2.8. Συνέπειες για τη διαχείριση της Οργανωσιακής Κουλτούρας	27
2.9. Η έννοια της οργανωσιακής αλλαγής ως μέρος της οργανωσιακής κουλτούρας.....	29
2.9.1. Τύποι οργανωσιακής αλλαγής.....	29
2.9.2. Αντιδράσεις στην αλλαγή.....	31
2.10. Πολιτική αμοιβών και κινήτρων.....	31
2.10.1. Πολιτική αμοιβών	31
2.10.2. Κίνητρα για αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων	32
2.11. Οργανωσιακή κουλτούρα στο χώρο των νοσοκομείων	33
2.11.1. Η σημασία της οργανωσιακής κουλτούρας.....	33
2.11.2. Παράγοντες που επηρεάζουν την οργανωσιακή κουλτούρα	34
2.11.3. Μέτρηση της οργανωσιακής κουλτούρας	37
2.12. Τα Κέντρα Υγείας Ηγουμενίτσας, Μαργαριτίου και Παραμυθιάς	38
3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....	40
3.1. Εισαγωγή.....	40
3.2. Γενικός σκοπός.....	40
3.3. Ερωτήματα	40
3.4. Σχεδιασμός μελέτης	40
3.5. Πεδίο διεξαγωγής της μελέτης	41
3.6. Πληθυσμός μελέτης.....	41
3.7. Διαδικασία δειγματοληψίας	42
3.8. Μέθοδος Συλλογής Δεδομένων.....	42

3.9.	Περιγραφή του Ερευνητικού εργαλείου	43
3.10.	Αξιοπιστία και εγκυρότητα ερωτηματολογίου	43
3.11.	Ηθικές προεκτάσεις και Συλλογή δεδομένων.....	44
3.12.	Ανάλυση αποτελεσμάτων.....	44
4.	ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ.....	45
4.1.	Δημογραφικά Στοιχεία πόσοι ανταποκρίθηκαν από πόσους;;.....	45
4.2.	Ανάλυση Ερωτήσεων.....	47
4.2.1.	Υποστηρικτικότητα.....	48
4.2.2.	Καινοτομία	50
4.2.3.	Ανταγωνιστικότητα.....	52
4.2.4.	Προσανατολισμός στην Απόδοση	53
4.2.5.	Σταθερότητα	55
4.2.6.	Έμφαση στην Ανταμοιβή	57
4.2.7.	Κοινωνική Ευθύνη	59
4.2.8.	Ικανοποίηση	61
5.	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	62
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	69
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	75

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Εισαγωγή: Ως οργανωσιακή κουλτούρα θεωρείται η συλλογική συμπεριφορά των ανθρώπων που αποτελούν μέρος μιας οργάνωσης, και αποτελείται από τις αξίες της οργάνωσης, τα οράματα, τους κανόνες, τη γλώσσα εργασίας, τα συστήματα, και τα σύμβολα αυτής, ενώ περιλαμβάνει και τις ευρύτερες πεποιθήσεις και συνήθειες. Η οργανωσιακή κουλτούρα επηρεάζει τον τρόπο που οι άνθρωποι και οι ομάδες αλληλεπιδρούν μεταξύ τους, με τους πελάτες, και με τα ενδιαφερόμενα μέρη. Η οργανωσιακή κουλτούρα επηρεάζει την απόδοση και ορθή λειτουργία του κάθε οργανισμού, ενώ όσοι λειτουργούν σε αυτόν μπορεί να αντιμετωπίσουν εσωτερικές συγκρούσεις, που θα καλείται η οργανωσιακή κουλτούρα να επιλύσει

Σκοπός: Σκοπός της εργασίας αυτής είναι να μελετηθεί η οργανωσιακή κουλτούρα στα τρία κέντρα υγείας, Ηγουμενίτσας, Μαργαριτίου και Παραμυθιάς.

Μεθοδολογία: Για τη διπλωματική αυτή μοιράστηκαν και συμπληρώθηκαν 49 ερωτηματολόγια με 43 ερωτήσεις κλειστού τύπου στα τρία κέντρα υγείας. Οι 26 από αυτούς ήταν νοσηλευτές, οι 22 ιατροί, ενώ 1 δεν δήλωσε την ιδιότητά του. Για την ανάλυση του ερωτηματολογίου, οι ερωτήσεις κατηγοριοποιήθηκαν, ώστε να εξεταστούν οι παράγοντες «υποστηρικτικότητα», «καινοτομία», «ανταγωνιστικότητα», «προσανατολισμός στην απόδοση», «σταθερότητα», «έμφαση στην ανταμοιβή» και «κοινωνική ευθύνη». Για την εξέταση αυτών των παραγόντων χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής εσωτερικής συνέπειας alpha του Cronbach και η τιμή αξιοπιστίας αξιολογήθηκε με τα κριτήρια των George and Mallery (2003).

Αποτελέσματα: Όπως προέκυψε από την ανάλυση των αποτελεσμάτων ο παράγοντας της υποστηρικτικότητας, ήταν ο παράγοντας ο οποίος παίζει πολύ σημαντικό ρόλο για τους εργαζομένους και παράλληλα αυτός που δεν ικανοποιείται σε σημαντικό ποσοστό στο εργασιακό περιβάλλον. Σημαντικό αποτέλεσμα ήταν επίσης η εξέταση του παράγοντα της καινοτομίας έφερε αμφισβητήσιμα αποτελέσματα σχετικά με τη σημαντικότητα και την ικανοποίησή του.

Συμπεράσματα: Για να βελτιωθεί η κατάσταση στα τρία Κέντρα Υγείας καλό θα ήταν να αναθεωρήσουν τις αμοιβές τις οποίες δίνουν στους εργαζόμενους, τόσο τις σταθερές οικονομικές αμοιβές τους, δηλαδή το μισθό τους, όσο και τις μεταβλητές αμοιβές ή και τα γενικότερα κίνητρα τα οποία μπορούν να βοηθήσουν στην αύξηση της απόδοσης των

υπαλλήλων, όσο και άλλες αμοιβές μη οικονομικές, οι οποίες σχετίζονται με το περιεχόμενο και το περιβάλλον εργασίας, όπως η αναγνώριση, η επιβράβευση, η ανάπτυξη, η εκπαίδευση, οι προοπτικές καριέρας και η βελτίωση των συνθηκών εργασίας.

ABSTRACT

Introduction: Organizational culture is the collective behavior of people within an organization and consists of the organization's values, visions, rules, language, systems and symbols, and includes its broader beliefs and habits. Organizational culture affects how people and groups interact with each other, with customers, and stakeholders. It also affects the performance and effectiveness of any organization, and those who work in it may face internal conflicts, which organizational culture is called to solve.

Purpose: This essay studies organizational culture in three health centers, Igoumenitsa, Margaritiou and Paramithias and furthermore examines the role conflict and ambiguity of roles within them.

Methodology: For the thesis 49 questionnaires were returned completed with 43 closed type questions in the three health centers. The 26 participants who answered were nurses, 22 doctors, and 1 did not report a job status. For the analysis of the questionnaire, questions were categorized in order to examine the factors of "support", "innovation", "competitiveness", "performance orientation", "stability", "focus on the reward" and "social responsibility." To examine these factors the Cronbach's alpha internal consistency coefficient was used while reliability was assessed by the criteria of George and Mallery (2003).

Results: The support factor was the one that played a very important role for employees while it was not satisfied to a great extent for a significant proportion of the working environment. Another significant result was also that the factor of innovation had questionable results on terms of its importance and its fulfillment.

Conclusions: To improve the situation in the three health centers a review of the employee rewards is needed both in terms of stable economic rewards, ie wages, and other variable fees, or general incentives that can help increase the efficiency of employees, as well as other non-economic factors, that relate to the content of the job and the working environment, such as recognizing, rewarding, development, education, career prospects and better working conditions.

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η κουλτούρα ξεκινάει μόλις ο άνθρωπος αρχίζει την προσπάθεια να ξεπεράσει τον εαυτό του και, αποτινάζοντας τα βάρη που τον κρατούν χαμηλά, να ξεφύγει από τα όρια του, να εξυψωθεί, να σηκωθεί έστω και λίγο πιο ψηλά, όπου ο αέρας θα είναι καθαρότερος και ο ορίζοντας πιο ανοιχτός. Ο κεντρικός πυρήνας της κουλτούρας είναι ο αναβαθμός, το παραπάνω σκαλί, η αίσθηση της ποιότητας. Οτιδήποτε εκδηλώνεται στη ζωή ενός ανθρώπου, μιας κοινωνίας, ενός λαού, όποιο κι αν είναι το επίπεδό του ανάγεται στην κουλτούρα (Montana, 2006).

Η κουλτούρα είναι το πολυσύνθετο όλον. Αγγίζει την πολιτική, την παιδεία, τη θρησκεία, τα μέσα μαζικής ενημέρωσης, την κοινωνία, τη βιομηχανία, την τέχνη, το περιβάλλον, τον έρωτα, τον άνθρωπο. Η κουλτούρα υπερασπίζεται την ίδια την υπόσταση του ανθρώπου. Γι' αυτό στις μέρες μας αποτελεί περισσότερο από ποτέ επιταγή, αναγκαία υπόθεση σε κάθε πτυχή της ανθρώπινης ζωής.

Η κουλτούρα ως γνωστικό αντικείμενο της Οργανωσιακής Σκέψης και Συμπεριφοράς αρχίζει να εμφανίζεται στα μέσα της δεκαετίας του '80 καθώς επιχειρείται η μελέτη της επίδρασης της στις δομές των οργανώσεων και στις διανθρώπινες σχέσεις. Ως πολιτισμικό φαινόμενο απασχολούσε σχεδόν μονοπωλιακά το χώρο της κοινωνιολογίας και της ψυχολογίας. Επιστημονικό ενδιαφέρον άρχισε να αποκτά για τους ανθρώπους που ασχολούνται με την πρακτική των οργανώσεων, όταν το επιβάλλουν λόγοι κυρίως σε πολιτικό αλλά και σε θεωρητικό επίπεδο (Russell, 2002).

Ο όρος Οργανωσιακή Κουλτούρα πρωτοεμφανίστηκε στην αμερικάνικη ακαδημαϊκή λογοτεχνία στις αρχές της δεκαετίας του 1980 (Hofstede, Neuijen, Ohavy και Sanders, 1990). Έκτοτε, έχουν γραφεί πολλά βιβλία και άρθρα αναλύοντας τις πτυχές και τη σημαντικότητά της.

Από την άλλη πλευρά, η υγεία είναι ένα από τα καίρια ζητήματα που απασχολούν κάθε άτομο και κάθε κοινωνία. Η σύγχρονη πραγματικότητα με τις ιδιαιτερότητες στον κόσμο και στην Ελλάδα, μας αναγκάζει να αντιμετωπίσουμε το θέμα σφαιρικά και να το προσεγγίσουμε κριτικά. Ιδιαίτερα αναγκαίος και χρήσιμος είναι ο διάλογος, σε μια περίοδο οικονομικής ύφεσης και κοινωνικής κρίσης που συμπληρώνεται με δραματικές περικοπές για την υγεία και συμβαδίζει με αυξημένους κινδύνους για την σωματική, κοινωνική, ψυχική και πνευματική ισορροπία των πολιτών και ιδιαίτερα όσων ανήκουν σε χαμηλότερα κοινωνικά

στρώματα. Οι πρόσφατες συζητήσεις για το κόστος των υπηρεσιών υγείας ιδιαίτερα αποβαίνουν άγονες εάν δεν εξετασθούν στο πλαίσιο ενός ευρύτερου προβληματισμού που δεν περιορίζεται μόνο στα προβλήματα του συστήματος υγείας, αλλά επεκτείνεται σε ζητήματα φιλοσοφίας της υγείας συνεξετάζοντας παράλληλα τους κοινωνικοοικονομικούς και πολιτιστικούς παράγοντες που την επηρεάζουν (Κανελλόπουλος, 2001).

Στην πορεία της κοινωνικοοικονομικής εξέλιξης, εμφανίστηκαν διάφορες και ποικίλες εκδοχές αναφορικά με το εννοιολογικό περιεχόμενο της υγείας, οι οποίες ήταν άμεσα συνδεδεμένες με τις διαφορετικές κοινωνικές συνθήκες που επικρατούσαν σε διάφορες περιόδους. Μια σειρά από επιστημονικές περιοχές πέρα από τις ιατρικές και βιολογικές επιστήμες προσεγγίζουν και διερευνούν την υπόσταση της υγείας και της αρρώστιας μέσα σε συγκεκριμένες κοινωνικό-πολιτιστικές συνθήκες.

Οι διαφορετικές προσεγγίσεις στο ζήτημα του προσδιορισμού της υγείας σε θεωρητικό επίπεδο, έλαβαν ιδιαίτερα μετά τις αρχές του 18ου αιώνα, διαστάσεις θεωρητικής διαμάχης με αφορμή τον εννοιολογικό χαρακτήρα της υγείας, ενώ αρκετά χρόνια αργότερα, η διαμάχη αυτή μετατοπίστηκε στην οικονομική διάσταση του εν λόγω αγαθού, με αφορμή την αδυναμία χρηματοδότησης των υψηλών δαπανών στην υγεία. Η γενικότερη αύξηση του κόστους της υγείας οδήγησε στην προσπάθεια διερεύνησης και ανάπτυξης «οικονομικά εφικτών» και «θεραπευτικά αποτελεσματικών» προσεγγίσεων σε πολλούς τομείς της υγείας (Αγραφιώτης, 2008).

1.1. Σκοπός και στόχοι της διπλωματικής

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής έρευνας είναι να συγκεράσει τις δύο έννοιες της οργανωσιακής κουλτούρας και της υγείας, εξετάζοντας πρωτογενώς τα θέματα που άπτονται της οργανωσιακής κουλτούρας που επικρατεί στα Κέντρα Υγείας, μελετώντας την περίπτωση τριών Κέντρων Υγείας του νομού Θεσπρωτίας. Για το σκοπό αυτό πρόκειται να καταγραφούν οι απόψεις των υπαλλήλων των τριών Κέντρων Υγείας της περιοχής, και συγκεκριμένα του Μαργαριτίου, της Παραμυθιάς και της πόλης της Ηγουμενίτσας, σχετικά με θέματα της οργανωσιακής κουλτούρας που χαρακτηρίζει τα εν λόγω Κέντρα Υγείας.

Για να μπορέσει να επιτευχθεί ο συγκεκριμένος ερευνητικός σκοπός πρέπει να τεθεί και να επιτευχθεί μία σειρά ερευνητικών στόχων. Βασική προϋπόθεση είναι οι ερευνητικοί στόχοι που αποτυπώνονται να είναι ξεκάθαροι και συγκεκριμένοι ώστε να μπορεί ο ερευνητής να

εστιαστεί σε αυτούς και να τους επιτύχει. Συγκεκριμένα βάσει του ανωτέρου σκοπού διατυπώνονται τα ακόλουθα ερευνητικά ερωτήματα:

- Πόσο σημαντικά πιστεύουν ότι είναι συγκεκριμένα χαρακτηριστικά οργανωσιακής κουλτούρας για την εργασία τους οι υπάλληλοι των κέντρων υγείας;
- Κατά πόσο πιστεύουν ότι το τμήμα στο οποίο εργάζονται προάγει τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά οργανωσιακής κουλτούρας που αφορούν στην εργασία τους οι υπάλληλοι των Κέντρων Υγείας;

Συγκεκριμένα εξετάζονται τα ακόλουθα χαρακτηριστικά

1. Σταθερότητα
2. Καινοτομία
3. Γρήγορη εκμετάλλευση ευκαιριών
4. Ανάλυση κινδύνου
5. Το να υπάρχει προσανατολισμός στην ομαδικότητα
6. Το να μοιράζονται οι εργαζόμενοι ελεύθερα τις πληροφορίες
7. Το να υπάρχει προσανατολισμός στους ανθρώπους
8. Δικαιοσύνη
9. Το να είναι ο εργαζόμενος ήρεμος
10. Το να είναι ο εργαζόμενος σκεπτόμενος
11. Το να υπάρχει προσανατολισμός στην επίτευξη στόχων
12. Ανάλυση προσωπικής ευθύνης
13. Το να έχει ο εργαζόμενος υψηλές προσδοκίες για απόδοση
14. Ευκαιρίες για επαγγελματική εξέλιξη
15. Υψηλές αμοιβές για την καλή απόδοση
16. Αίσθημα ασφάλειας στην εργασία

17. Το να επαινείται ο εργαζόμενος για την καλή απόδοση
18. Χαμηλό επίπεδο συγκρούσεων
19. Συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων
20. Ενθουσιασμός για τη δουλειά
21. Έμφαση στην ποιότητα
22. Το να έχει ο εργαζόμενος διαφορετικά χαρακτηριστικά από τους άλλους
23. Το να έχει ο εργαζόμενος καλή φήμη
24. Το να είναι ο εργαζόμενος κοινωνικά υπεύθυνος
25. Το να υπάρχει προσανατολισμός στο αποτέλεσμα
26. Το να έχει ο εργαζόμενος ξεκάθαρη καθοδηγητική φιλοσοφία
27. Το να είναι ο εργαζόμενος ανταγωνιστικός
28. Το να έχει ο εργαζόμενος υψηλό βαθμό οργάνωσης

1.2. Σπουδαιότητα της έρευνας

Κάθε οργανισμός έχει πολιτισμικούς κανόνες και αξίες. Σε κάποιους οργανισμούς αυτοί οι κανόνες και αυτές οι αξίες είναι εμφανείς και σαφώς καθορισμένες, ενώ σε άλλους χαλαροί και δυσδιάκριτοι. Είναι σημαντικό να γνωρίζει η διοίκηση κάθε οργανισμού κατά πόσο τα στελέχη και οι υπάλληλοι αυτού μοιράζονται τις ίδιες απόψεις και κατά πόσο θεωρούν σημαντικούς τους ίδιους παράγοντες (Luchak & Gellatly, 2007). Επομένως, η παρούσα έρευνα θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως σημαντική γιατί σκοπεύει να παρουσιάσει τα αποτελέσματα μιας πρωτογενούς έρευνας, τα οποία θα είναι χρήσιμα για τα στελέχη των Κέντρων Υγείας ώστε να βελτιώσουν το επίπεδο εργασίας και επομένως την ικανοποίηση των εργαζομένων και ακολούθως το παρεχόμενο επίπεδο υπηρεσιών.

2. ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ

2.1. Εισαγωγή

Όπως ήδη αναφέρθηκε, ο όρος Οργανωσιακή Κουλτούρα πρωτοεμφανίστηκε στην αμερικάνικη ακαδημαϊκή βιβλιογραφία στις αρχές της δεκαετίας του 1980 (Hofstede et al. 1990). Έκτοτε, έχουν γραφεί πολλά βιβλία και άρθρα αναλύοντας τις πτυχές και τη σημαντικότητά της. Σύμφωνα με την Παναγιωτοπούλου (1997) έναυσμα για τη μεταστροφή προς τη μελέτη πολιτισμικών φαινομένων σε συνάρτηση με την οργανωσιακή θεωρία αποτέλεσαν δύο φαινόμενα σε πολιτικό επίπεδο: Πρώτον η εξέλιξη της Ιαπωνίας σε ηγετική οικονομική δύναμη και δεύτερον η προβληματική που ανέκυψε από τη συνεργασία των ευρωπαϊκών κρατών στο πλαίσιο της τότε Ευρωπαϊκής Οικονομικής Κοινότητας, η οποία αναζωπύρωσε το ενδιαφέρον για ζητήματα εθνικών ταυτίσεων.

Σε θεωρητικό επίπεδο, δύο παράγοντες έστρεψαν το ενδιαφέρον των ερευνητών προς τη διερεύνηση της οργανωσιακής κουλτούρας. Αφενός, πολλοί θεωρητικοί και συγγραφείς εκλαμβάνουν τους οργανισμούς ως «μικρές αυτόνομες κοινωνίες», δηλαδή ως κοινωνικά συστήματα σε μικροκλίμακα, τα οποία επιτελούν λειτουργίες κοινωνικοποίησης, επιβάλλουν κανόνες, προάγουν κοινωνικές αξίες. Από την άλλη πλευρά, μια άλλη ομάδα ερευνητών, όπως οι Allaire and Firsirotu (1984), επιχείρησαν, ξεφεύγοντας από τα θετικιστικά πρότυπα των θεωριών του Οργανισμού, να ερμηνεύσουν δομές και λειτουργίες προβάλλοντας πολιτισμικά στοιχεία και ιδιαιτερότητες, τα οποία εντοπίζονται σε ορισμένα κοινωνικά σύνολα.

Εκτός από τους παραπάνω λόγους οι θεωρητικές και πρακτικές αδυναμίες που χαρακτηρίζουν τις προτεινόμενες πρακτικές εφαρμογές στη διοίκηση, κυρίως των ιδιωτικών επιχειρήσεων, προετοίμασαν το έδαφος για να δεχθεί θετικά νέες προσεγγίσεις που υπόσχονται άμεσες και αποδοτικές λύσεις στα καθημερινά προβλήματα των διοικητικών στελεχών (Peters and Waterman, 1982).

2.2. Η κουλτούρα ως μια ευρύτερη κοινωνική έννοια

Με την ευρύτερή της έννοια, η κουλτούρα χρησιμεύει για την οριοθέτηση διαφορετικών ομάδων ανθρώπων με βάση το βαθμό στον οποίο κάθε ομάδα γίνεται κατανοητή και κατανοεί η ίδια την ύπαρξη παρόμοιων τρόπων αντίληψης και αλληλεπίδρασης με τον

έμφυχο, άψυχο και πνευματικό κόσμο (Benedict, 1934, Kluckhohn & Strodtbeck, 1961, Trompenaars, 1993)

Οι κουλτούρες βασίζονται στην ιστορία και αναπτύσσονται με την πάροδο του χρόνου, καθώς οι ομάδες καθιερώνουν πρότυπα συμπεριφοράς και πεποιθήσεις που φαίνονται αποτελεσματικές στην προσπάθεια τους να ερμηνεύσουν και να αλληλεπιδρούν με τον κόσμο στον οποίο βρίσκονται. Από τέτοια νέα, προσαρμοστικά πρότυπα συμπεριφοράς προκύπτουν νέες πεποιθήσεις, όπως η πίστη στην ισότητα. Αυτές οι νέες συμπεριφορές, αξίες και πεποιθήσεις, συνδυάζονται με την πάροδο του χρόνου για να δημιουργήσουν και, στη συνέχεια, να ενισχύσουν τις θεμελιώδεις παραδοχές για την κουλτούρα. Εκτός από την παροχή κατευθυντήριων γραμμών για τη συμπεριφορά και τη διοχέτευση του συναισθήματος (Trice & Beyer, 1993), η εκάστοτε κουλτούρα χρησιμεύει στο να δώσει στους ανθρώπους μια αίσθηση του ανήκειν μέσω της συλλογικής ταυτότητας και έτσι να αποσπάσει το άτομο από την απομόνωση του. Είναι επίσης σημαντικό να συνειδητοποιήσουμε ότι η κουλτούρα μπορεί επίσης να ορίσει και να εντοπίσει τις διαφορές μεταξύ ποικίλων ομάδων. Η κουλτούρα προσδιορίζει συγκεκριμένες ομάδες τόσο από τις μεταξύ τους ομοιότητες όσο και από τις διαφορές τους.

Αν και οι κουλτούρες είναι δυναμικές, στο βαθμό που οι αλλαγές στις συνθήκες μπορεί να οδηγήσουν στην ενσωμάτωση των νέων προτύπων συμπεριφοράς ή των νέων ιδεολογιών, συνήθως αυτά επικαλύπτονται από τις υφιστάμενες θεμελιώδεις παραδοχές και κατά συνέπεια μια κουλτούρα μπορεί να παρουσιάσει πολυπλοκότητα ή παράδοξα ασαφειών (Beyer & Trice, 1993), μέχρις ότου οι νέες προσαρμογές της συμπεριφοράς στο περιβάλλον να δημιουργήσουν ένα νέο σύστημα πεποιθήσεων και σύνολο κυρίων υποθέσεων.

Ο όρος κουλτούρα είναι από τους πιο χρησιμοποιημένους αλλά όχι και επαρκώς ξεκαθαρισμένους όρους στην κοινωνιολογία, την εθνολογία και την ανθρωπολογία. Έχουν καταμετρηθεί 160 ορισμοί για τον όρο «κουλτούρα». Για την κατανόσή της απαιτείται εννοιολογική αποσαφήνιση, διότι κατά την ιστορική εξέλιξη των κοινωνιών προσλαμβάνει διαφορετικό χαρακτήρα και περιεχόμενο. Η λέξη κουλτούρα προέρχεται από το λατινικό *colere* που σημαίνει περιποιούμαι, καλλιεργώ και χρησιμοποιήθηκε αρχικά για να προσδιορίσει την καλλιέργεια υλικών αγαθών και κατόπιν των πνευματικών αγαθών καθώς και των δεξιοτήτων.

Σύμφωνα με το Κοινωνιολογικό Λεξικό «κουλτούρα» είναι το σύνολο όλων των προόδων του ανθρώπου και της ανθρωπότητας, σε όλους τους τομείς, από κάθε άποψη και στο μέτρο που οι πρόοδοι αυτές συμβάλλουν στην πνευματική και την κοινωνική καλλιέργεια του ατόμου (Vecchio, 1991). Οι περισσότεροι ανθρωπολογικοί και κοινωνιολογικοί ορισμοί της κουλτούρας, βασίζονται σ' ένα συγκεκριμένο ορισμό του Taylor (1985) ο οποίος δίδεται στο έργο του Primitive Culture (Πρωτόγονη Κουλτούρα). Σύμφωνα με αυτόν, κουλτούρα είναι ένα πολύπλοκο σύνολο που περιέχει τις γνώσεις, τα πιστεύω, την τέχνη, το νόμο, τα έθιμα και οποιαδήποτε άλλη ικανότητα του ανθρώπου σαν μέλους της κοινωνίας.

Κατά τον Σταμίρη (1986) κουλτούρα είναι ο Εθνικός Ύμνος, ο τρόπος που μαγειρεύουμε, οι κανόνες του ποδοσφαίρου, η θεωρία της σχετικότητας του Αϊνστάιν, το Σύνταγμα, τα ρούχα που φοράμε, τα βιβλία, τα διαστημόπλοια, οι στολές, το χτένισμα των μαλλιών μας κ.ά. δηλαδή ότι φτιάχνει ο άνθρωπος με τα χέρια και το μυαλό του συμπεριλαμβανομένου του συνόλου της συμπεριφοράς του.

Ορισμένοι από τους πιο αντιπροσωπευτικούς ορισμούς που χρησιμοποιούνται στη βιβλιογραφία για τη συγκεκριμένη έννοια είναι οι ακόλουθοι:

«Κουλτούρα είναι ένα σύστημα από " σημασίες " που έχουν γίνει συλλογικά αποδεκτές από μία δεδομένη ομάδα σε ένα δεδομένο χρόνο. Αυτό το σύστημα, αποτελούμενο από νοήματα, έννοιες κατηγορίες, φόρμες και εικόνες ερμηνεύει τη συνολική κατάσταση στα μέλη μιας ομάδας. Αυτή είναι και μια βασική διαφορά του ανθρώπου από τα άλλα ζώα: μπορεί να εφευρίσκει και να επικοινωνεί σημεία προσδιοριστικά της συμπεριφοράς του» (Pettigrew, 1979).

«Η κουλτούρα αποτελείται από τα ρητά ή άρρητα πρότυπα συμπεριφοράς που προσλαμβάνονται και μεταδίδονται με σύμβολα και τα οποία συνιστούν ιδιαίτερα επιτεύγματα και τεχνήματα ανθρώπινων ομάδων » (Kroeber - Kluchohn, 1963).

Οι δύο αυτοί ορισμοί της κουλτούρας την καθιερώνουν ως ένα σύνολο αξιών και εννοιών, κοινά αποδεκτών, τα οποία εκφράζουν οι άνθρωποι με τη χρήση συμβόλων, είτε εξατομικευμένα, είτε ως κοινωνικά σύνολα και ομάδες. Η έννοια της κουλτούρας ως βασικό χαρακτηριστικό της ανθρώπινης συμπεριφοράς τους, μέσο έκφρασης και ειδοποιό διαφορά από τα υπόλοιπα έμβια όντα, καθίσταται ξεκάθαρο βάσει του Hall (1976), ο οποίος αναφέρει συγκεκριμένα:

«Η κουλτούρα είναι το μέσο για τους ανθρώπους. Δεν υπάρχει ούτε μία όψη της ανθρώπινης ζωής που να μην επηρεάζεται από την κουλτούρα: Η προσωπικότητα, ο τρόπος έκφρασης, ο τρόπος εκδήλωσης της συγκίνησης, πως σκεφτόμαστε, πως κινούμαστε, πως λύνουμε προβλήματα, πως οργανώνουμε και λειτουργούμε πόλεις, οργανισμούς, οικονομίες και κυβερνήσεις .. .» (Hall, 1976).

Στην ελληνική γλώσσα επικρατεί σύγχυση μεταξύ των εννοιών «πολιτισμός» και «κουλτούρα» γιατί πολλές φορές η έννοια πολιτισμός υπονοεί και τις δύο διαδικασίες. Η έννοια του πολιτισμού (civilis) αφορά το σύνολο των κατακτήσεων που έχει σωρεύσει μια ανθρώπινη κοινωνία, υποτάσσοντας τη φύση και ξεπερνώντας το στάδιο της αγριότητας και του πρωτογονισμού (Benveniste, 1966). Για τους κοινωνιολόγους πολιτισμός είναι ένα στάδιο εξελιγμένης κουλτούρας στο οποίο έχουμε αναπτυγμένες τέχνες κι επιστήμες καθώς και αναπτυγμένη πολιτική ζωή. Τα ουσιαστικά χαρακτηριστικά του πολιτισμού είναι η κοινωνική ιεραρχία, η εξειδίκευση, η ύπαρξη πόλεων και μεγάλου πληθυσμού καθώς και η ανάπτυξη της γραφής και των μαθηματικών.

Η σημασία της κουλτούρας για τον άνθρωπο είναι μεγάλη, καθώς μέσω αυτής ο άνθρωπος γνωρίζει μεθόδους κοινωνικής επιβίωσης. Η κουλτούρα μοιράζεται και μαθαίνεται. Ο άνθρωπος δε γεννιέται με τις ιδέες, τα πιστεύω, τις συνήθειες και τις αξίες του. Όλα αυτά τα μαθαίνει στη διάρκεια της συμμετοχής του στην κοινωνική διαδικασία με άλλους ανθρώπους, μέσα και μαζί με την ομάδα που αποτελεί το κοινωνικό περίγυρο.

2.3. Τα στοιχεία της κουλτούρας

Τα στοιχεία της κουλτούρας ταξινομούνται σε μεγάλες κατηγορίες, στους θεσμούς, τις ιδέες και τα υλικά αντικείμενα που κατασκευάζουν οι άνθρωποι.

Θεσμός είναι ένα σύνολο από αντιλήψεις, πράξεις και πεποιθήσεις, που τα μέλη μιας κοινωνίας υιοθετούν στη μεταξύ τους συμπεριφορά και αλληλεπίδραση. Ο θεσμός αποτελείται από μια έννοια (ιδέα, δόγμα, αντίληψη, ενδιαφέρον) κι έναν οργανισμό. Αυτός ο οργανισμός δίνει το πλαίσιο, τα εργαλεία ή και το σύνολο των λειτουργιών που συγκλίνουν σ' ένα συγκεκριμένο στόχο για την ικανοποίηση διαφόρων ανθρώπινων αναγκών και συμφερόντων στην κοινωνία.

Οι ιδέες περιλαμβάνουν τα πιστεύω των ανθρώπων για τον εαυτό τους, το φυσικό κόσμο, τις κοινωνικές σχέσεις καθώς κι άλλες καταστάσεις ή δυνάμεις που δημιουργούνται ή επηρεάζουν την κοινωνική διαδικασία. Συγκεκριμένα, οι ιδέες περιλαμβάνουν τις λαϊκές παραδόσεις και τους μύθους, τις δοξασίες και τις επιστήμες, τις αισθητικές και αισθηματικές καταστάσεις, καθετί που περνάει από το νου και έχει σχέση με την κοινωνική πραγματικότητα. Οι ιδέες περιλαμβάνουν ολόκληρο το σύστημα αξιών του κάθε μέλους της κοινωνίας και της κάθε ομάδας, καθώς, επίσης, και συγκεκριμένες στάσεις ζωής για θέματα που εκφράζονται με τους όρους αγάπη, φιλία, ελεημοσύνη, λογική, αποτυχία κ.ά. (del Bueno, 1986). Τέλος, οι ιδέες περιλαμβάνουν αφηρημένες έννοιες και σύμβολα για την εξυπηρέτηση μιας από τις σοβαρές κοινωνικές ανάγκες, της ανάγκης της επικοινωνίας (Linton, 1945).

Το τρίτο σημαντικό στοιχείο της κουλτούρας αποτελείται από το σύνολο των υλικών αντικειμένων κάθε μορφής, κατηγορίας και χρησιμότητας τα οποία κατασκευάζουν και χρησιμοποιούν οι άνθρωποι για την αντιμετώπιση ποικίλων αναγκών και καταστάσεων. Χαρακτηριστικό αυτών των αντικειμένων είναι ότι δεν προσδιορίζονται μονάχα από τα υλικά συστατικά τους στοιχεία, αλλά και από μια πληθώρα πρακτικών και θεωρητικών γνώσεων σχετικά με τη λειτουργία, χρήση, αξία και άλλες μη υλικές παραμέτρους. Σαν παράδειγμα μπορούμε να αναφέρουμε τα αυτοκίνητα, τα οποία αποτελούν πρακτική εφαρμογή ορισμένων νόμων της φυσικής, ενώ είναι ταυτόχρονα μεταφορικά μέσα και δείκτες της κοινωνικής θέσης του κατόχου τους. Η κατάσταση περιπλέκεται όταν επιχειρούμε να προσδιορίσουμε τα στοιχεία που αποτελούν τα αντικείμενα π.χ. έργα τέχνης, στα οποία η χρησιμότητα εκφράζεται σαν αισθητική ικανοποίηση (Lispet and Lowenthal, 1961).

2.4. Η έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας

Η οργανωσιακή κουλτούρα, μια δημοφιλής, αλλά επίσης μια πολυσύνθετη έννοια που έχει αναγνωριστεί ως ισχυρός παράγοντας που επηρεάζει τις επιτυχίες και τις αποτυχίες των οργανωτικών προσπαθειών αλλαγής. Έχουν γίνει πολλές εμπειρικές μελέτες οργανωσιακής κουλτούρας, οι περισσότερες από τις οποίες έχουν πραγματοποιηθεί σε συστήματα πληροφοριών (Information Systems, IS). Ωστόσο, η κουλτούρα είναι μια έννοια για την οποία υπάρχουν πολλές διαφωνίες τόσο στον καθορισμό όσο και την εφαρμογή της.

Όπως οι ευρύτερες οριοθετήσεις, δηλαδή π.χ. ο εθνικός πολιτισμός, μία οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί να περιγραφεί γενικά ως ένα σύνολο πεποιθήσεων, κανόνων, αρχών και τρόπων συμπεριφοράς που δίνουν από κοινού ένα διακριτικό χαρακτήρα σε κάθε οργάνωση (Brown, 1995). Όπως και οι εθνικοί πολιτισμοί, η μορφή της οργανωσιακής κουλτούρας μετατράπηκε με τον καιρό. Υπάρχει ευρεία συμφωνία μεταξύ των συγγραφέων ότι περίπου στο χρόνο της σύστασής του, ο οργανισμός αντιδρά και αντικατοπτρίζει τα χαρακτηριστικά του κλάδου, όπως το ανταγωνιστικό περιβάλλον και οι απαιτήσεις του πελάτη, μαζί με τις ευρύτερες αξίες της κοινότητας που κατέχονται από τους υπαλλήλους της, καθώς επίσης και τις αξίες και τις συμπεριφορές των ιδρυτών της, ή των αρχικών ηγετών της (Schein, 1985, Ott, 1989, Gordon, 1991).

Γενικά ως οργανωσιακή κουλτούρα θεωρείται η συλλογική συμπεριφορά των ανθρώπων που αποτελούν μέρος μιας οργάνωσης, και αποτελείται από τις αξίες της οργάνωσης, τα οράματα, τους κανόνες, τη γλώσσα εργασίας, τα συστήματα, και τα σύμβολα αυτής, ενώ περιλαμβάνει και τις ευρύτερες πεποιθήσεις και συνήθειες (Cummings and Worley, 2004). Είναι επίσης το πρότυπο των συλλογικών συμπεριφορών και παραδοχών που διδάσκονται σε νέα οργανωτικά μέλη ως τρόπος αντίληψης, και αφορούν ακόμα και το πώς σκέφτονται και αισθάνονται (Bruman and Evans, 2008).

Η οργανωσιακή κουλτούρα επηρεάζει τον τρόπο που οι άνθρωποι και οι ομάδες αλληλεπιδρούν μεταξύ τους, με τους πελάτες, και με τα ενδιαφερόμενα μέρη (Cameron and Quinn, 1999). Οι Ravasi και Schultz (2006) αναφέρουν ότι η οργανωσιακή κουλτούρα είναι ένα σύνολο κοινών υποθέσεων, η ερμηνεία και οδηγός δράσης των οργανώσεων ορίζοντας την κατάλληλη συμπεριφορά για διάφορες καταστάσεις.

Παράλληλα, αν μια εταιρεία μπορεί να έχει «τη δική της μοναδική κουλτούρα», σε μεγαλύτερους οργανισμούς, υπάρχουν ποικίλοι και μερικές φορές αντικρουόμενοι πολιτισμοί που συνυπάρχουν και αυτό οφείλεται στα διαφορετικά χαρακτηριστικά της ομάδας διαχείρισης (Cindy, 2008). Η οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί επίσης να έχει αρνητικές αλλά και θετικές πτυχές (Cindy, 2008). Οι Schein (2009), Deal και Kennedy (2000), και ο Kotter (1992) και πολλοί άλλοι υποστηρίζουν ότι διάφοροι οργανισμοί συχνά έχουν διαφορετικές κουλτούρες καθώς και υποκουλτούρες.

2.5. Η ιστορία της οργανωσιακής κουλτούρας

Η έννοια της κουλτούρας στους οργανισμούς έχει μακρά ιστορία και εμφανίζεται αρχικά στις έρευνες της σχολής των ανθρωπίνων σχέσεων, στις οποίες υποστηρίζεται ότι η αποδοτικότητα στις επιχειρήσεις διαφοροποιείται ανάλογα με το εργασιακό κλίμα. Διερευνάται, επίσης, η συναισθηματική διάσταση και οι σχέσεις που δημιουργούνται μεταξύ των εργαζομένων. Η κουλτούρα αντιμετωπίζεται ως ένας απροσδιόριστος παράγοντας που χαρακτηρίζει μια κοινωνία και ως ένα ενδεχόμενο που ποικίλει, μεταβάλλεται και μπορεί να προξενήσει στις οργανώσεις επιδράσεις, οι οποίες παραμένουν αδιευκρίνιστες. Στη σχολή αυτή, η κουλτούρα λαμβάνει διττό χαρακτήρα αποτελεί, δηλαδή, γενικό ή ειδικό κοινωνικό φαινόμενο ή κοινωνικό στοιχείο, το οποίο επιδρά με διαφορετική ένταση στις οργανώσεις (Vecchio, 1991).

Η αντίληψη ότι οι οργανώσεις ως ενιαίο σύνολο διαθέτουν δική τους κουλτούρα αρχίζει να εμφανίζεται βιβλιογραφικά τη δεκαετία του '70. Στις μελέτες αυτές επικρατεί η διαπίστωση ότι οι οργανώσεις διαθέτουν πολιτισμικά χαρακτηριστικά, δημιουργούν νοήματα, αξίες και αντιλήψεις, τροφοδοτούν με πρώτη ύλη την κατασκευή θρύλων, μύθων και ιστοριών και ισχυροποιούνται μέσα από γιορτές κάθε είδους, τελετές, τελετουργικές, συνήθειες κ.ά. (Vecchio, 1991).

Ενδιαφέρον παρουσιάζει η θεωρία του Keesing (1974) σύμφωνα με την οποία η κουλτούρα αποτελεί αφ' ενός στοιχείο ενσωμάτωσης, το οποίο ενυπάρχει σε οποιοδήποτε κοινωνικό σύστημα και αφ' ετέρου ένα ξεχωριστό σύστημα νοημάτων. Μεταφέροντας τη θεωρία αυτή στους οργανισμούς, δημιουργούνται δύο περιπτώσεις εφαρμογής της οργανωσιακής κουλτούρας. Στην πρώτη περίπτωση, οι οργανισμοί λειτουργούν μέσα σε μια κουλτούρα ή έχουν μια κουλτούρα η οποία μπορεί να καταγραφεί εμπειρικά εφαρμόζοντας στατιστικές μεθόδους. Στη δεύτερη περίπτωση, οι οργανισμοί είναι η κουλτούρα, με αποτέλεσμα να θεωρούνται και να αναλύονται όχι τόσο με οικονομικούς και υλικούς όρους, όσο με όρους που καταδεικνύουν τη σημασία τους ως συστήματα ιδεών και ως συμβολικά στοιχεία.

Στις αρχές της δεκαετίας του '80 η «διαχείριση της κουλτούρας» στις οργανώσεις κερδίζει το ενδιαφέρον πολλών φοιτητών των σχολών διοίκησης επιχειρήσεων. Η κουλτούρα όμως διέτρεξε τον κίνδυνο στη φάση αυτή να χρησιμοποιείται ως γενικός όρος που περιείχε τα πάντα (συμπεριφορές, νοοτροπίες, συνήθειες) και τίποτα. Η θεωρητική τεκμηρίωση και τα

επιχειρήματα αναφορικά με τις διάφορες εκφάνσεις της κουλτούρας στις οργανώσεις αντλήθηκαν από το χώρο της κοινωνικής ανθρωπολογίας, της κοινωνιολογίας και της ψυχολογίας. Έντονα διαφαίνονται ποικίλες θεωρήσεις της κουλτούρας, οι ποικίλοι διαχωρισμοί και κατηγοριοποιήσεις αυτής (del Bueno & Vincent, 1986).

Στο επίπεδο αυτό κινείται ο Smircich (1983), ο οποίος ανέλυσε διάφορες αντιλήψεις της οργανωτικής κουλτούρας σε σχέση με την ανθρωπολογική σχολή. Η οργανωτική κουλτούρα έχει συλληφθεί ως μια μεταβλητή ή ως μια ριζική σύλληψη για τον εκάστοτε οργανισμό. Οι σχετικές μελέτες μπορούν να χωριστούν σε δύο κατηγορίες, οι οποίες συμπίπτουν με τη θεωρία του Keesing (1974) που έχει προαναφερθεί: Οι οργανισμοί είτε θεωρούνται ως μια κουλτούρα (η προσέγγιση του «είναι») ή έχουν μια κουλτούρα (η προσέγγιση του «έχουν»).

Στην τελευταία περίπτωση η κουλτούρα είναι ένα χαρακτηριστικό γνώρισμα που ανήκει στον εκάστοτε οργανισμό. Συγκεκριμένα είναι ένα εργαλείο που ανταποκρίνεται σε ορισμένες ανάγκες, ή αποτελεί έναν προσαρμοστικό και ρυθμιστικό μηχανισμό. Η κουλτούρα αντιμετωπίζεται ως ελεγχόμενη από τη διοίκηση του οργανισμού και συμβάλλει στη συνολική ισορροπία και αποτελεσματικότητα αυτού (Smircich 1983).

Η προσέγγιση του «είναι», από την άλλη πλευρά, βασίζεται περισσότερο στην παράδοση της πολιτισμικής ανθρωπολογίας. Γενικά, στην ανθρωπολογία η κουλτούρα αναφέρεται στα κοινωνικά διαβιβαζόμενα πρότυπα για τη χαρακτηριστική συμπεριφορά μιας συγκεκριμένης κοινωνικής ομάδας. Αναφέρεται στον τρόπο ζωής μεταξύ συγκεκριμένων ομάδων ατόμων.

Οι ποικίλοι ορισμοί υποστηρίζουν ότι η έννοια της κουλτούρας είναι ιστορική, πως συμπεριλαμβάνει τις πεποιθήσεις, τις αξίες και τους κανόνες που καθοδηγούν τη δράση των μελών αυτής, ότι είναι επίκτητη και αποτελεί απόσπαση από τη συμπεριφορά και τα προϊόντα της συμπεριφοράς (Keesing – Strathern, 1998, Kroeber – Kluckhohn, 1963). Η έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας θεωρείται ως:

«Μια απόσπαση που δημιουργήθηκε για την απλούστευση η οποία απαιτείται για την αναλυτική περιγραφή των κοινών στοιχείων της κοινωνικά διανεμημένης γνώσης» (Keesing – Strathern, 1998).

Ειδικά οι γνωστικές και συμβολικές σχολές είχαν κεντρική θέση στον τομέα της ανθρωπολογίας κατά τις προηγούμενες δεκαετίες. Σύμφωνα με την κουλτούρα, η γνωστική προοπτική είναι ένα σύστημα κοινών κανόνων ή γνώσεων. Οι ερευνητές αναζητούν

σιωπηρούς κανόνες που βρίσκονται πίσω από τη συμπεριφορά. Η συμβολική ανθρωπολογία από την άλλη πλευρά, βλέπει τον πολιτισμό ως ένα σύστημα κοινών συμβόλων και εννοιών (Smircich, 1983). Στο πλαίσιο των συμβολικών σχολών οι ερευνητές αναζητούν τοπικές ερμηνείες προκειμένου να αποκαλύψουν έννοιες σχετικές με την κουλτούρα «από την πλευρά των αυτόχθωνων». (Geertz, 1973, Smircich, 1983).

Πέρα από αυτές τις απόψεις όμως, έχει αναπτυχθεί και μια «μεταμοντέρνα» αντίληψη για την κουλτούρα. Η άποψη ότι η κουλτούρα είναι ένα αρμονικό, στατικό, κοινόχρηστο μοτίβο ή όλον έχει αμφισβητηθεί στην ανθρωπολογία. Οι ερευνητές στο πλαίσιο αυτής της προσέγγισης επισημαίνουν ότι η έννοια της κουλτούρας ερμηνεύεται και επεξηγείται διαρκώς και αποτελεί μια έννοια που βρίσκεται συνεχώς σε διαπραγμάτευση. Η άποψη ότι η κουλτούρα αποτελεί μια ξεχωριστή οντότητα με σαφή όρια και μια ενιαία ουσία έχει απορριφθεί και επομένως δεν πρέπει να θεωρηθεί ως σταθερό σύνολο κοινών πεποιθήσεων, αλλά ως κατακερματισμένο, αναδύμενο, πλουραλιστικό φαινόμενο. Αν η κουλτούρα θεωρείται ως ένα σύστημα εννοιών, πρέπει οπωσδήποτε να αναγνωριστεί ότι οι έννοιες συνεχώς αμφισβητούνται και επαναδιαπραγματεύονται.

Ως εκ τούτου, η κουλτούρα είναι επίσης ένα πολιτικό φαινόμενο. Έχει υποστηριχθεί ότι η έννοια των πολιτιστικών πτυχών θα πρέπει να προτιμάται αντί της έννοιας του πολιτισμού ή της κουλτούρας, δεδομένου ότι οι απόψεις που παρουσιάζονται παραπάνω, καθώς και η έννοια των πολιτιστικών πτυχών, επισημαίνουν τον κατακερματισμένο, αναδύμενο, πλουραλιστικό χαρακτήρα της κουλτούρας. Ο όρος «πολιτιστικός» υπενθυμίζει το γεγονός ότι οι ερευνητές ασχολούνται με μια ανθρωπολογική κατασκευή, όχι μια ζωντανή οντότητα (Borofsky, 1994, Clifford - Marcus 1986).

Παρόμοια, η οργανωσιακή κουλτούρα θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από τη διαφοροποίηση και την ποικιλία. Η άποψη που εκλαμβάνει την οργανωσιακή κουλτούρα ως μια ξεχωριστή, αρμονική, κοινή, ξεχωριστή οντότητα έχει επικριθεί ότι είναι πολύ απλοϊκή και στατική. Αντ' αυτού, επίσης, η οργανωσιακή κουλτούρα, πρέπει να θεωρηθεί ότι αμφισβητείται, αλλάζει και αναδύεται εκ νέου και οι ερευνητές θα πρέπει να εξετάσουν πώς οι ποικίλες έννοιες δημιουργούνται και αναδομούνται μέσα σε οργανισμούς (Avison – Myers, 1995, Czarniawska-Joerges, 1992, Lucas, 1987, Robey – Azevedo, 1994). Η οργανωσιακή κουλτούρα εμφανίζεται ως ένα σύνολο από κατακερματισμένα, πλουραλιστικά φαινόμενα όταν αναγνωριστούν όλες οι διαφορετικές οργανωτικές υποκουλτούρες και επαγγελματικές κοινότητες σε κάθε οργανισμό.

Οι ερευνητές θα πρέπει να δώσουν προσοχή στις αντιφάσεις και την έλλειψη συναίνεσης στο πολιτιστικό περιεχόμενο που παράγεται και αναπαράγεται από τις αποκλίνουσες υποκουλτούρες (Czarniawska - Joerges, 1992, Lucas, 1987, Wenger, 1998). Η οργανωσιακή κουλτούρα θα μπορούσε να θεωρηθεί ως «ένα σύνολο για το οποίο έχει γίνει διαπραγμάτευση», ως ένα άθροισμα των τρόπων με τους οποίους οι υποκουλτούρες μπόρεσαν να επιλύσουν τις διαφορές τους (Lucas, 1987). Συνολικά, οι οργανισμοί πρέπει να θεωρηθούν ως πολυπολιτισμικοί και οι διαφορές και οι συγκρούσεις ως διακριτικά γνωρίσματα. Η έννοια της ενιαίας οργανωσιακής κουλτούρας είναι μόνο μια κανονιστική διευθυντική ιδεολογία. (Czarniawska - Joerges, 1992). Έν μέσω μιας κριτικής θεωρίας η οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί επίσης να θεωρηθεί ως οργανωτική ηγεμονία - ως εργαλείο για την καταστολή, ηγεμονική κυριαρχία και αναπαραγωγή μιας ελίτ ομάδας (Ogbor, 2001).

Ωστόσο, ορισμένοι ερευνητές έχουν προχωρήσει ακόμα ένα βήμα παραπέρα. Μια κρίση αντιπροσώπευσης προέκυψε κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1980 στην ανθρωπολογία. Σε αυτό το σημείο η έρευνα στράφηκε προς τους ρητορικούς θιάσους και τους αφηγητές ιστοριών στον τομέα της έρευνας. Προβλήθηκε το επιχείρημα ότι ο εκάστοτε ερευνητής δεν μπορεί να συλλάβει μια βιωμένη εμπειρία, όπως είχε υποτεθεί στην ανθρωπολογική έρευνα, και αντ' αυτού, η εμπειρία έχει δημιουργηθεί στο κείμενο που γράφτηκε από τον ερευνητή. Οι ερευνητές υποστηρίζουν ότι η πολιτιστικές υποθέσεις είναι πάντα ατελείς και βασίζονται σε συστηματικό αποκλεισμό. Δεν υπάρχει μια «συνολική εικόνα που να πρέπει να συμπληρωθεί». Οι πολιτιστικοί λογαριασμοί ή πολιτιστικές υποθέσεις είναι απλώς τεχνητά κείμενα, «αληθινοί μύθοι», που παράγονται από τους ερευνητές. Οι εθνογραφίες, δηλαδή οι περιγραφές σχετικά με τον πολιτισμό, είναι μόνο κείμενα «ανθολογίας» που έχουν παραχθεί. Είναι μυθοπλασία με την έννοια ότι είναι κάτι κατασκευασμένο ή διαμορφωμένο. Πλέον οι επικριτές υποστηρίζουν ότι πρέπει να δοθεί έμφαση στην παραγωγή αυτών των κειμένων, όπου η φωνή του συγγραφέα κυριαρχεί πάντα και δημιουργεί την ανάλυση των δεδομένων. Ως εκ τούτου, το επίκεντρο πρέπει να είναι οι τρόποι απόκτησης και άσκησης της εξουσίας. Η εξουσία για την παρουσίαση της πολιτιστικής πραγματικότητας δεν είναι εξίσου δίκαια κατανομημένη. Οι ανθρωπολόγοι είχαν τον πλήρη έλεγχο για την ερμηνεία άλλων πολιτισμών. Έχουν μελετηθεί όχι τον άνθρωπο, αλλά τον πρωτόγονο. Έχουν εξετάσει τις εξωτικές, πρωτόγονες, μικρές, μη - δυτικές κουλτούρες – το διαφορετικό. Αυτή η κυρίαρχη ομάδα έχει επίσης περιθωριοποιήσει το διαφορετικό. Η περιθωριοποιημένη ομάδα δεν έχει το δικαίωμα να διαφωνήσει ή ακόμη και να συμμετέχει σε ένα διάλογος με την αυθεντική

φωνή του ανθρωπολόγου. (Clifford – Marcus, 1986, Clifford, 1988, Denzin – Lincoln, 2000).

Συνολικά, υπάρχουν πολύ διαφορετικές αντιλήψεις για το οικοδόμημα του πολιτισμού και της κουλτούρας. Η οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί να θεωρηθεί ως ένας τρόπος ζωής των συγκεκριμένων ατόμων, όπως οι γνωστικές κανόνες που διέπουν τη συμπεριφορά των μελών αυτής, ως ένα κοινό σύστημα εννοιών, ως ένα αναδυόμενο, ερμηνευόμενο και συνεχώς αναπαραγόμενο θραύσμα, πολιτικό φαινόμενο ή ως ένα κείμενο - αλήθεια φαντασίας - που παράγεται από τον ερευνητή.

Τελικά, από τις διάφορες σχολές σκέψης και προσέγγισης της οργανωσιακής κουλτούρας, επικράτησαν τρεις μεγάλες θεωρητικές τάσεις που εκλαμβάνουν την κουλτούρα ως παράγοντα ενσωμάτωσης, διαφοροποίησης, και κατακερματισμού (Τάτσης 1991). Η κάθε τάση ορίζει και ομαδοποιεί τα χαρακτηριστικά και τις παραλλαγές της κουλτούρας και προσπαθεί να εξηγήσει πώς αυτή επιδρά στους οργανισμούς. Στις περισσότερες από αυτές τις μελέτες όμως γίνεται αναφορά μόνο σε μία οργανωσιακή κουλτούρα και όχι στις υποκουλτούρες ή αντικουλτούρες που υπάρχουν στους οργανισμούς και συχνά δημιουργούν κλίμα ανταγωνισμού. Αξιολογώντας τις τάσεις αυτές η Smircich (1983) παρατηρεί ότι για τους επιστήμονες η κουλτούρα προσφέρει μια θεωρητική διασύνδεση μεταξύ του μικροσκοπικού και του μακροσκοπικού επιπέδου ανάλυσης καθώς και μια γέφυρα ανάμεσα στην οργανωσιακή συμπεριφορά και στα συμφέροντα του στρατηγικού μάνατζμεντ.

Για τους ανθρώπους της πράξης προσφέρει ένα λιγότερο ορθολογικό τρόπο να κατανοήσουν τον κόσμο του οργανισμού τους που βρίσκεται κοντύτερα προς τις βιωματικές εμπειρίες τους. Οι θεωρητικές προσεγγίσεις που αναπτύχθηκαν παραπάνω αποτελούν το υπόβαθρο για τη διατύπωση των νέων θεωρητικών υποθέσεων στο γνωστικό αντικείμενο της θεωρίας των οργανισμών, οι οποίες ταξινομούνται σε τρεις ευρύτερες τάσεις, στη γνωστική, τη δομική και τη συμβολική τάση.

2.6. Η φύση της οργανωσιακής κουλτούρας

Κάθε οργανισμός, έχει πολιτισμικούς κανόνες και αξίες. Σε κάποιες περιπτώσεις αυτοί οι κανόνες και αυτές οι αξίες είναι εμφανείς και σαφώς καθορισμένες, ενώ σε άλλες χαλαρές και δυσδιάκριτες. Η οργανωσιακή κουλτούρα μοιράζεται και κοινά χαρακτηριστικά με τις εθνικές ή θρησκευτικές κουλτούρες, εκτός από τις διαφορές που γίνονται εύκολα

κατανοητές. Τα κοινά χαρακτηριστικά περιλαμβάνουν τον τρόπο ίδρυσής της με βάση τις αξίες και τις βασικές υποθέσεις. Διαφέρει όμως από τις εθνικές κουλτούρες στην επικέντρωση της στην οργανωσιακή ή εργασιακή ζωή σε κάθε πτυχή της καθημερινής ζωής. Τα μέλη ενός οργανισμού μοιράζονται τόσο τα εθνικά όσο και τα θρησκευτικά χαρακτηριστικά της κουλτούρας. Αυτό μπορεί να προκαλέσει δυσκολίες αν τα πρότυπα που ορίζουν τα εθνικά ή θρησκευτικά χαρακτηριστικά της κουλτούρας αντιτίθενται διαμετρικά στα πολιτισμικά πρότυπα του οργανισμού. Η συνειδητοποίηση αυτών των ενδεχόμενων αντιθέσεων βοηθά στην αναμονή, πρόληψη ή λύση επακόλουθων διαφορών μεταξύ διευθυντών και εργαζόμενων (Saloman & Thompson, 1993).

Η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί χαρακτηριστικό κάθε οργανισμού δια μέσω της οποίας εκφράζεται ταυτόχρονα η ιδιαιτερότητα και η μοναδικότητά του. Αναφέρεται σ' ένα χρονικά και χωρικά προσδιορισμένο σύνολο κοινών υλικών και ιδεολογικών επιτευγμάτων, ισχυρών αξιών γνώσεων καθώς και θεσμοθετημένων μορφών διαβίωσης των ανθρώπων (Burnes & James 1994).

Η κουλτούρα των οργανισμών λόγω της πολυπλοκότητάς της και της πληθώρας των ορισμών που έχουν διατυπωθεί σχετικά με αυτή, γίνεται περισσότερο ευδιάκριτη και κατανοητή μέσα από τα χαρακτηριστικά της, τα οποία και συνιστούν τη φύση και την ιδιαιτερότητα της. Σύμφωνα με τον Schein (1985, 1996 ed) τα χαρακτηριστικά της κουλτούρας των οργανισμών είναι τα εξής:

- Καθορισμένα πρότυπα συμπεριφοράς μέσα στον οργανισμό
- Νόρμες και πρότυπα που διέπουν την λειτουργία του οργανισμού και την σχέση των μελών μεταξύ τους και προς τους πελάτες/πολίτες
- Καθιερωμένες αξίες που μοιράζονται τα μέλη και μεταφέρουν στους επόμενους, αξίες που εκφράζουν τον ίδιο τον οργανισμό και την ιδιαίτερη θέση του στην κοινωνία
- Φιλοσοφία του οργανισμού της οργάνωσης και των μελών του. Ο τρόπος δηλαδή που ο οργανισμός η οργάνωση μέσα από τα πιστεύω του αναπτύσσει σχέσεις εμπιστοσύνης και αλληλεξάρτησης με τους πελάτες του, ο τρόπος με τον οποίο αντιλαμβάνεται και εννοεί την αποστολή και την παρουσία του

- Κανόνες αυστηροί ή ελαστικοί που εξασφαλίζουν την ομοιογένεια, τον κοινό τρόπο συμπεριφοράς αλλά και την κοινωνικοποίηση των νεοπροσληθέντων έτσι ώστε να υπάρχει ενιαίος τρόπος αντιμετώπισης, πλεύσης και δράσης
- Οργανωτικό κλίμα το οποίο αναφέρεται στους τρόπους με τους οποίους τα μέλη ενός οργανισμού αντιλαμβάνονται και περιγράφουν τον ίδιο τον οργανισμό και τους συναδέλφους τους

Ο Robbins (1993) προσδιορίζει τα χαρακτηριστικά της κουλτούρας ως εξής:

- Ατομική πρωτοβουλία: ο βαθμός υπευθυνότητας, ελευθερίας και ανεξαρτησίας που έχει το κάθε άτομο
- Ανοχή του ρίσκου έκθεση σε κινδύνους: ο βαθμός ενθάρρυνσης των εργαζομένων ως προς την επιθετικότητα, την εισαγωγή καινοτομιών και την αναζήτηση του ρίσκου
- Καθοδήγηση: ο βαθμός στον οποίο ο οργανισμός θεσπίζει σαφείς στόχους και προβλεπόμενη απόδοση
- Ενοποίηση: ο βαθμός με τον οποίο διάφορες μονάδες εντός του οργανισμού ενθαρρύνονται να λειτουργούν με συντονισμένο τρόπο
- Διοικητική υποστήριξη: ο τρόπος με τον οποίο τα διοικητικά στελέχη παρέχουν επικοινωνία χωρίς φραγμούς, βοήθεια και υποστήριξη στους υφιστάμενους τους
- Έλεγχος: ο αριθμός των κανόνων και των ρυθμίσεων και το σύνολο της άμεσης εποπτείας που χρησιμοποιείται για την επίβλεψη και τον έλεγχο της συμπεριφοράς του προσωπικού
- Ταυτότητα των μελών: ο βαθμός ταύτισης των εργαζομένων με τον οργανισμό στο σύνολο του παρά με τα μέλη ενός συγκεκριμένου τμήματος ή μιας επαγγελματικής ομάδας
- Σύστημα ανταμοιβής: ο βαθμός κατά τον οποίο η κατανομή των κινήτρων (π.χ. αύξηση μισθού, προαγωγή) γίνεται με κριτήριο την απόδοση των εργαζομένων, αντιπαραθέτοντας την αρχαιότητα, τις προτιμήσεις κ.ά.
- Ανοχή των συγκρούσεων: ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να εκφράζουν ελεύθερα κι ανοικτά συγκρούσεις και κριτικές

- Πρότυπα επικοινωνίας: κατά πόσο η επικοινωνία εντός του οργανισμού περιορίζεται στην επίσημη ιεραρχία.

2.7. Τύποι κουλτούρας οργανισμών

Ο Handy (1980) στην προσπάθειά του να κατηγοριοποιήσει την κουλτούρα των οργανισμών στηρίχθηκε στην τυπολογία του Harrison ο οποίος προτείνει τέσσερις τύπους κουλτούρας, στους οποίους δίνει συμβολικά ονόματα από τους δώδεκα θεούς του Ολύμπου. Οι τύποι αυτοί έχουν ιδεοτυπικό χαρακτήρα και δεν συναντώνται αμιγώς στην καθημερινή πραγματικότητα. Συνήθως στις οργανώσεις υπάρχουν οι συνδυασμοί τους, απλά ξεχωρίζει περισσότερο κάποιος απ' αυτούς. Οι τύποι αυτοί είναι οι εξής:

- Δίας (δύναμη): Εκφράζει την κουλτούρα με κυρίαρχα χαρακτηριστικά τον αυταρχισμό και τον συγκεντρωτισμό. Ο ηγέτης έχει όλη τη δύναμη, ξέρει να ανταμείβει αλλά και να τιμωρεί τον υφιστάμενο και έτσι οι υφιστάμενοι τον σέβονται, τον αναγνωρίζουν αλλά και τον φοβούνται. Οι αποφάσεις λαμβάνονται πάντα από την κορυφή, γρήγορα, τολμηρά και διαισθαντικά και οι άνθρωποι που δείχνουν αφοσίωση ανταμείβονται με εξουσία, υπευθυνότητα και χρήμα. Αυτή η κουλτούρα προσομοιάζει με ιστό αράχνης. Στο επίκεντρο βρίσκεται ο ηγέτης που είναι η «αράχνη» και ο ιστός που αποτελεί τους υφισταμένους. Η «αράχνη» αποφασίζει, ρυθμίζει και κατευθύνει (Handy, 1980).
- Απόλλων (ρόλος): Εκφράζει την κουλτούρα που βασίζεται στην ιεραρχία, στους κανονισμούς, στις διαδικασίες και στις τυπικές προκαθορισμένες αρμοδιότητες. Η οργάνωση μοιάζει με αρχαίο ναό, στον οποίο η αυστηρή δομή εξασφαλίζει τη λειτουργικότητα. Η απρόσωπη γραφειοκρατική διαδικασία (bureaucracy) όπως περιγράφηκε από τον Weber (1972) εγγυάται την τυποποίηση, την προβλεψιμότητα, τη συνέχεια και τη σταθερότητα. Απαραίτητη προϋπόθεση ο ορθολογισμός και η νομιμότητα στις ενέργειες και στη λήψη απόφασης. Η προαγωγή, η θέση και η τυπική εξουσία αποτελούν ανταμοιβές για τα άτομα της κατηγορίας αυτής (Handy, 1980).
- Αθηνά (έργο): Εκφράζει την κουλτούρα που βασίζεται στο έργο, δηλαδή στην υλοποίηση των αποφάσεων και στην επιτυχία των σκοπών του οργανισμού. Η δύναμη των ατόμων πηγάζει από τη συμβολή στην επίτευξη των αποτελεσμάτων. Η συλλογική εργασία, το ομαδικό πνεύμα, η δημιουργικότητα και η αξιοκρατία χαρακτηρίζουν τα μέλη του οργανισμού. Τα άτομα αξιολογούνται και ανταμείβονται

ανάλογα με το βαθμό συμβολής και συμμετοχής τους στην επιτυχία της ομάδας ή του οργανισμού (Handy, 1980).

- Διόνυσος (άτομο): Εκφράζει την κουλτούρα που βασίζεται στην προώθηση της ανεξαρτησίας και του ατομικισμού. Ο οργανισμός υπάρχει για να εξυπηρετεί τις ανάγκες των μελών του και για να τους προσφέρει τη δυνατότητα να δράσουν ανάλογα με τους προσωπικούς τους στόχους και τις προσωπικές τους αξίες. Τα άτομα της κατηγορίας αυτής αρνούνται την ιεραρχία και τα αφεντικά και αντιπροτάσσουν το κέφι, το μεράκι, το φιλότιμο, την ατομική πρωτοβουλία και την επιδεξιότητα ως κίνητρα και τρόπους αξιολόγησης της δουλειάς. Η ανεξαρτησία και η ευελιξία, ο αλληλοσεβασμός και ο ατομικισμός είναι τα βασικά στοιχεία που συγκινούν τους «μοναχικούς καβαλάρηδες» που δεν υποκύπτουν εύκολα σε υλικά κίνητρα (Handy, 1980).

2.8. Συνέπειες για τη διαχείριση της Οργανωσιακής Κουλτούρας

Υπάρχουν δύο βασικές προσεγγίσεις για την οργανωσιακή κουλτούρα και κατά συνέπεια για τη στρατηγική που ακολουθεί ο κάθε οργανισμός:

- Η συμμόρφωση, δηλαδή η τήρηση της τάξης και της συνέχειας και
- η μετατροπή, δηλαδή η αλλαγή και η διακοπή των υφιστάμενων σχημάτων (Bate, 1994).

Όπως καταδεικνύεται από την επακόλουθη χαμηλή απόδοση των λεγόμενων «εξαιρετικών» εταιρειών όπως αναφέρουν οι Peters και Waterman (1982), η αποτελεσματικότητα της επιλεγείσας προσέγγισης για την οργανωσιακή κουλτούρα και η στρατηγική που ακολουθείται σε κάθε δεδομένη στιγμή εξαρτάται από παράγοντες του ευρύτερου οργανωσιακού πλαισίου σχετικά τόσο με το εσωτερικό όσο και με το εξωτερικό περιβάλλον (Bate, 1994). Επομένως, το υπάρχον πλαίσιο καθορίζει αν μια κουλτούρα πρέπει να διατηρηθεί ή να μεταβληθεί, αλλά οι στρατηγικές που έχουν υιοθετηθεί είναι αυστηρά καθορισμένες από το παράδειγμα και την προοπτική που έγκειται στον εκάστοτε μάνατζερ ή παράγοντα αλλαγής.

Σχετικά με τη διαχείριση της οργανωσιακής κουλτούρας, είναι καταρχάς απαραίτητο να προσδιοριστούν όσο το δυνατόν πληρέστερα τα χαρακτηριστικά της υφιστάμενης ή νέας κουλτούρας που στοιχειοθετείται - οι μύθοι, τα σύμβολα, οι αξίες και οι παραδοχές που

στηρίζουν την κουλτούρα δηλαδή. Στη συνέχεια, η δράση μπορεί να κινηθεί σε ένα από τα διάφορα βασικά σημεία μόχλευσης (Allen, 1985, Davis, 1985, Trice & Beyer, 1985, Kilman et al, 1986, Schneider & Rentsch, 1988):

- Πρόσληψη, επιλογή και αντικατάσταση προσωπικού– η διαχείριση της κουλτούρας μπορεί να επηρεαστεί από τα παραπάνω στοιχεία, διασφαλίζοντας ότι οι διορισμοί ενισχύουν την υπάρχουσα κουλτούρα ή υποστηρίζουν τη στροφή προς κάποια άλλη εναλλακτική. Η απόλυση και αντικατάσταση προσωπικού μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να αλλάξουν δραματικά την κουλτούρα.
- Κοινωνικοποίηση - επαγωγή και η επακόλουθη ανάπτυξη και η κατάρτιση μπορούν να προσφέρουν εκπολιτισμό σε μια υφιστάμενη ή νέα κουλτούρα και επίσης μπορούν να οδηγήσουν στη βελτίωση της διαπροσωπικής επικοινωνίας και της ομαδικής εργασίας, οι οποίες είναι ιδιαίτερα κρίσιμες σε μια κατακερματισμένη οργανωσιακή κουλτούρα.
- Διαχείριση της απόδοσης / συστήματα ανταμοιβής - μπορεί να χρησιμοποιηθούν για να τονίσουν και να ενθαρρύνουν επιθυμητές συμπεριφορές.
- Ηγεσία και μοντελοποίηση - από πλευράς των στελεχών, διευθυντών, εποπτών οι οποίοι μπορούν να ενισχύσουν ή να βοηθήσουν στην ανατροπή των υφιστάμενων μύθων, συμβόλων, αξιών και συμπεριφορών, γεγονός το οποίο και καταδεικνύει την καθολικότητα και την ακεραιότητα του οράματος ή της οργανωσιακής αποστολής.
- Συμμετοχή - όλων των μελών της οργάνωσης στην ανασυγκρότηση της κουλτούρας ή στη συντήρηση των δραστηριοτήτων και των συναφών εισροών, στη λήψη αποφάσεων και στην ανάπτυξη των απαραίτητων μακροπρόθεσμων αλλαγών στις αξίες, και όχι μόνο στις συμπεριφορές, είναι από τους σημαντικούς στόχους που πρέπει να επιτευχθούν.
- Διαπροσωπική επικοινωνία – οι ικανοποιητικές διαπροσωπικές σχέσεις υποστηρίζουν σε μεγάλο βαθμό μια υπάρχουσα οργανωσιακή κουλτούρα και την ενσωμάτωση των μελών σε μια κουλτούρα, ενώ επίσης η αποτελεσματική ομαδική εργασία υποστηρίζει είτε την αλλαγή ή και την ανάπτυξη της επικοινωνίας μέσα στην κουλτούρα.
- Δομές, πολιτικές, διαδικασίες και κατανομή των πόρων - πρέπει να είναι σύμφωνα με την οργανωτική κουλτούρα και τη γενικότερη στρατηγική και τους στόχους του εκάστοτε οργανισμού.

Τα παραπάνω αποτελούν μια σειρά από πολλές στρατηγικές και σημεία μόχλευσης που μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε οργανισμούς για να μπορέσουν να χειριστούν αποτελεσματικά οτιδήποτε αφορά στη συνολική κουλτούρα και στις υπο-κουλτούρες που περιέχονται σε αυτούς. Η διαχείριση της κουλτούρας βασίζεται σε μια εξελιγμένη κατανόηση των σιωπηρών και ρητών πτυχών που συνθέτουν την υφιστάμενη κουλτούρα του οργανισμού.

2.9. Η έννοια της οργανωσιακής αλλαγής ως μέρος της οργανωσιακής κουλτούρας

Καθώς δεν μπορεί να δοθεί ένας ακριβής ορισμός για την έννοια της αλλαγής, στην έρευνα αυτή θα γίνει αποδεκτό πως η αλλαγή είναι ένα γεγονός που «παγώνει, ξεπαγώνει και ξαναπαγώνει» (Lewin, 1951) και περιγράφεται ως

«η διαφορά (οι διαφορές) μεταξύ δύο (ή περισσότερων) διαδοχικών καταστάσεων, θέσεων, ή στιγμών μέσα στο χρόνο» (Ford and Ford, 1995).

Προσαρμοσμένη στο επιχειρησιακό περιβάλλον, η έννοια της οργανωσιακής αλλαγής αποτελεί μια

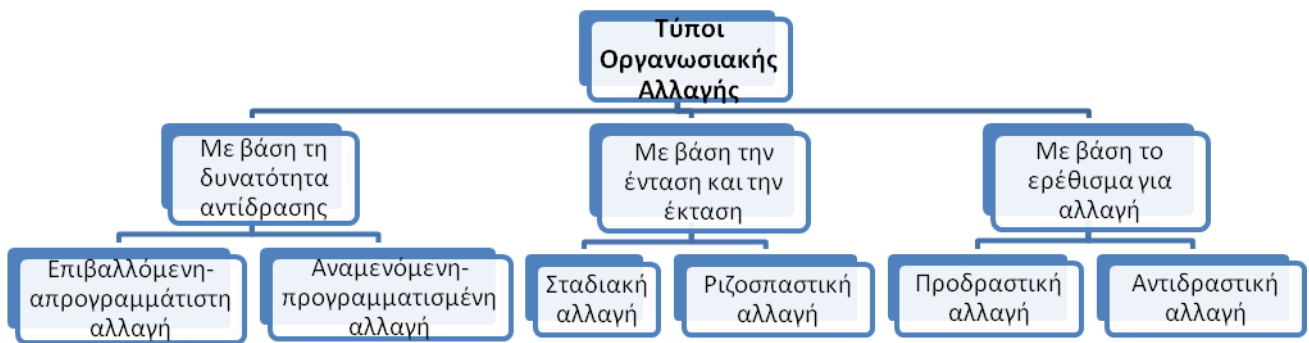
«εμπειρική παρατήρηση της διαφοράς στη μορφή, την ποιότητα ή την ισχύουσα κατάσταση στο χρόνο μιας οργανωσιακής οντότητας. Η οντότητα αυτή μπορεί να είναι η δουλειά κάποιου, ένα γκρουπ εργαζομένων, μια οργανωσιακή στρατηγική, ένα πρόγραμμα, ένα προϊόν ή ολόκληρος ο οργανισμός» (Van de Ven and Poole, 1995: p. 512).

Γενικά οι οργανισμοί ανταποκρίνονται με αλλαγές στις πιέσεις που δέχονται σε εσωτερικούς ή εξωτερικούς παράγοντες, οπότε αυτό μπορεί να θεωρηθεί πως ορίζει την οργανωσιακή αλλαγή.

Σύμφωνα με τους Schermerhorn, Hunt, και Osborn (2000) η οργανωσιακή αλλαγή αφορά είτε στο σύστημα παραγωγής, δηλαδή στην αυτοματοποίηση της παραγωγής, τα διοικητικά συστήματα πληροφοριών κλπ, είτε στο σύστημα «ανθρώπινος παράγοντας» όπου όλες οι μεταβολές επικεντρώνονται στους εργαζόμενους. Οι μεταβολές αυτές λαμβάνουν χώρα είτε στο σύνολο της επιχείρησης, είτε σε συγκεκριμένους τομείς της και στοχεύουν στη βελτίωση της λειτουργίας της, με την προοπτική της κατάλληλης αντιμετώπισης των εσωτερικών και εξωτερικών πιέσεων.

2.9.1. Τύποι οργανωσιακής αλλαγής

Η οργανωσιακή αλλαγή διακρίνεται σε τρεις τύπους οι οποίοι καθορίζονται κάθε φορά από διαφορετικούς παράγοντες. Οι τύποι αυτοί είναι (Todd, 1999) με βάση τη δυνατότητα αντίδρασης, με βάση την ένταση και την έκταση και με βάση το ερέθισμα για την αλλαγή. Οι βασικοί τύποι με τις υποκατηγορίες τους εμφανίζονται στο παρακάτω σχήμα:



Εικόνα 2.1: Τύποι οργανωσιακής αλλαγής (Πηγή: Προσαρμοσμένο από Todd, 1999; Redfern and Christian, 2003; Σταφυλά, 1997)

Η *επιβαλλόμενη ή απρογραμματίστη αλλαγή* πραγματοποιείται σε έναν οργανισμό χωρίς καμιά ιδιαίτερη προετοιμασία, κυρίως όταν η πίεση εσωτερικών και εξωτερικών συνθηκών οδηγεί στη λήψη βιαστικών αποφάσεων, με σκοπό να αποκατασταθεί η ισορροπία μεταξύ του περιβάλλοντος και του συστήματος (Redfern and Christian, 2003). Συνήθως αυτές οι αλλαγές προκαλούν πολλές αντιδράσεις και διαταράσσουν το ισορροπημένο κλίμα του οργανισμού.

Η *αναμενόμενη ή προγραμματισμένη αλλαγή* είναι αποτέλεσμα μελέτης και σχεδιασμού και πραγματοποιείται κατόπιν προγράμματος με τη συνεργασία διαφόρων παραγόντων, οι οποίοι αποδέχονται την αλλαγή (Redfern et al., 2003). Σε αυτόν τον τύπο αλλαγής η διοίκηση ενημερώνει το προσωπικό, σε μια προσπάθεια περιορισμού των διαφόρων αντιδράσεων.

Η *σταδιακή αλλαγή* πραγματοποιείται σε φάσεις στα διάφορα τμήματα ενός οργανισμού, ώστε να μεσολαβεί ένα απαραίτητο χρονικό διάστημα προσαρμογής. Οι φάσεις υιοθετούνται είτε για να εξεταστούν οι επιπτώσεις της αλλαγής στον οργανισμό, είτε για να γίνει η μετάβαση στη νέα κατάσταση σταδιακά ώστε να περιοριστούν οι αντιδράσεις (Σταφυλά, 1997).

Η *ριζοσπαστική αλλαγή* αντίθετα εφαρμόζεται σε ένα χρονικό διάστημα χωρίς μεσολάβηση κενών και σε όλα τα τμήματα του οργανισμού ταυτόχρονα, με σκοπό την άμεση αποκοπή από την προηγούμενη κατάσταση και την αυτόματη μετάβαση στο νέο περιβάλλον.

Η *προδραστική αλλαγή* είναι αποτέλεσμα έρευνας και προβλέψεων της επιχείρησης, η οποία προχωράει στην αλλαγή με σκοπό να οδηγήσει τις εξελίξεις.

Τέλος η *αντιδραστική αλλαγή* πραγματοποιείται έπειτα από την αφομοίωση των εξωτερικών ερεθισμάτων που δέχεται η επιχείρηση, η οποία έτσι «απαντά» στις εξελίξεις (Σταφυλά, 1997).

2.9.2. Αντιδράσεις στην αλλαγή

Υπάρχουν ποικίλες προσεγγίσεις, θεωρίες και μεθοδολογίες σχετικά με την αντιμετώπιση της αλλαγής. Όλες όμως εξετάζουν συγκεκριμένα ζητήματα, που είναι:

- Η αντίσταση στην αλλαγή σε ατομικό και συλλογικό επίπεδο
- Η κινητοποίηση των εργαζομένων
- Οι αλλαγές στην κουλτούρα του οργανισμού
- Οι αλλαγές στην επικοινωνία και τη συμμετοχή των εργαζομένων
- Η πληροφόρηση και η εκπαίδευσή τους
- Η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων της αλλαγής.

Είναι λογικό πως οποιαδήποτε αλλαγή σε έναν οργανισμό που διέπεται από ένα συγκεκριμένο τρόπο λειτουργίας θα προκαλέσει αντιδράσεις, καθώς συνεπάγεται διαφοροποίηση της μέχρι τότε ισχύουσας κατάστασης, την οποία οι φορείς του έχουν αποδεχθεί και ακολουθούν. Οι αντιδράσεις ποικίλουν ανάλογα με το που θα εφαρμοστούν οι αλλαγές, στο σύστημα παραγωγής ή στο σύστημα «εργαζόμενοι» (Van de Ven & Poole, 1995).

2.10. Πολιτική αμοιβών και κινήτρων

2.10.1. Πολιτική αμοιβών

Η αμοιβή θεωρείται το σύνολο των άμεσων και έμμεσων οικονομικών οφελών που αποκομίζει ο εργαζόμενος σε αντάλλαγμα για τη συνεισφορά του, τις ικανότητές του και, γενικότερα, για την αξία της συμμετοχής του στην επιχείρηση (Χατζηπαντελή, 1999). Κάθε επιχείρηση διαμορφώνει τη δική της πολιτική αμοιβών ανάλογα με τους στόχους της και τα πρότυπα εργασιακής συμπεριφοράς που έχει υιοθετήσει. Η χρηματική αμοιβή συντελεί σε μεγάλο βαθμό στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Κατά τους Ξηροτύρη-Κουφίδου (2001), Παπαλεξανδρή και Μπουραντά. (2003), Τερζίδα και Τζωρτζάκη (2004) οι στόχοι που εξυπηρετεί η πολιτική αμοιβών είναι η *προσέλκυση και διατήρηση των εργαζομένων*, η *αύξηση της παραγωγικότητας*, η *εξοικονόμηση του κόστους εργασίας*, η *πραγματοποίηση των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης*, η *διαμόρφωση της εταιρικής κουλτούρας* και η *επιρροή στις εργασιακές σχέσεις*. Οι αμοιβές μπορούν να επηρεάζονται είτε από εσωτερικούς είτε από

ποικίλους εξωτερικούς παράγοντες, ενώ μπορεί να είναι είτε οικονομικές είτε μη οικονομικές αμοιβές.

2.10.2. Κίνητρα για αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων

Ένα ακόμα στοιχείο που είναι χαρακτηριστικό της οργανωσιακής κουλτούρας οποιουδήποτε οργανισμού είναι τα κίνητρα που δίνει στους εργαζομένους τους ώστε να καταφέρει να αυξήσει την απόδοση αυτών. Οι λόγοι που παίζουν σημαντικό ρόλο στην απόδοση των εργαζομένων σύμφωνα με τον Bors είναι α) η πνευματικότητα και η σωματική διάπλαση του ατόμου, β) η εκπαίδευση - κατάρτισή που του έχει παρασχεθεί προκειμένου να εκτελέσει την συγκεκριμένη εργασία, γ) το ταλέντο του, η πείρα του και οι γνώσεις του, δ) η κατάσταση του ατόμου κατά τη διάρκεια της εργασίας του σε συνδυασμό με το πόσο επιθυμεί να προσφέρει έργο. Οι τρεις αρχικοί παράγοντες είναι συνυφασμένοι με την επιθυμία του ατόμου να προσφέρει έργο, εν αντιθέσει με τον τελευταίο έχει να κάνει με την ετοιμότητα του εργαζόμενου για την παροχή έργου. Στο ίδιο μήκος κύματος κυμαίνονται και άλλοι σχολιαστές όπως ο Lehman (Lehman and DyFrene, 2011) σχολιάζοντας ή προσθέτοντας στοιχεία στην παραπάνω ανάλυση.

Η έρευνα των Μπουραντά και Παπαλεξανδρή (2003) σχετικά με τους προσδιοριστικούς παράγοντες απόδοσης εργαζομένων, που διεξήχθη μεταξύ υπαλλήλων του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα, συνοψίζει τους εξής παράγοντες που επηρεάζουν θετικά την απόδοση των εργαζομένων και τη γενικότερη διάθεσή τους για εργασία:

- Το περιεχόμενο της εργασίας, η ποικιλία και η σπουδαιότητα των καθηκόντων
- η αναγνώριση της καταβαλλόμενης προσπάθειας και η επιβράβευσή της, συνήθως χρηματικά,
- η αναγνώριση, η ευγενής άμιλλα και η ομαδικότητα πνεύματος
- η ηγετική συμπεριφορά των προϊσταμένων και οι ενέργειες αυτών σχετικά με την επίτευξη στόχων.

Η βελτίωση όλων των παραπάνω σε συνδυασμό με την ορθή ηγεσία από τους προϊσταμένους, οδηγούν στη βελτίωση της αίσθησης του περιεχομένου της εργασίας, στη σαφήνεια των αρμοδιοτήτων και τους στόχους που έχει η κάθε θέση, στη βελτίωση των προσδοκιών των εργαζομένων για τη σχέση προσπάθειας-απόδοσης και την ενδυνάμωση του ορθού κλίματος του κάθε τμήματος, την αύξηση της αναγνώρισης και τη μείωση της

διαφθοράς, και σαφώς στην καλύτερη προσαρμογή του κάθε ατόμου στην εργασία του, με αποτέλεσμα σαφώς τη βελτίωση του ηθικού του και επομένως την αύξηση της απόδοσης εργασίας του.

2.11. Οργανωσιακή κουλτούρα στο χώρο των νοσοκομείων

Η οργανωσιακή κουλτούρα δε θα μπορούσε παρά να έχει επηρεάσει και τον κλάδο υγείας και νοσοκομειακής περίθαλψης. Η επίδραση των δύο δεκαετιών, αυτής του 1990 και αυτής του 2000 από εξωτερικές αλλαγές ήταν δραματική. Οι οργανωσιακές σχέσεις είχαν φθαρεί σε όλα τα επίπεδα. Η φροντίδα των ασθενών είχε περάσει σε επίπεδα αποπροσωποποίησης. Για πολλούς οργανισμούς υγειονομικής περίθαλψης, χάθηκε η εστίαση στη λογική του οργανισμού για την επιβίωση αυτού: την παραδοσιακή αποστολή της επούλωσης του ανθρώπινου σώματος, αλλά και τη διασφάλιση της πνευματικής και ψυχικής τους υγείας, την υψηλή ποιότητα παροχής υπηρεσιών, το πάθος και την ταπεινότητα της ηγεσίας, τη συμμετοχή του εργατικού δυναμικού και τελικά την απόκτηση της εμπιστοσύνης του κοινού. Οι οργανισμοί που παραμελούν την καλλιέργεια μιας εσωτερικής συνείδησης, δηλαδή μιας οργανωσιακής κουλτούρας που θα τους καθοδηγεί, οδηγούνται συνήθως στο χάος. (Hofstede, 1996; Ionescu, 1996)

2.11.1. Η σημασία της οργανωσιακής κουλτούρας

Στον κλάδο υγείας, η ύπαρξη της οργανωσιακής κουλτούρας για τα νοσοκομεία είναι εξαιρετικά σημαντική, κυρίως λόγω της διττής φύσης των στρατηγικών χαρακτηριστικών αυτής τόσο ως διαδικασία όσο και ως προϊόν διαδραστικότητας, από την οπτική της διοίκησης και οργάνωσης των νοσοκομείων.

Η ιδέα της οργανωσιακής κουλτούρας αποτελεί ένα σημαντικό παράγοντα για την ορθή διοίκηση ενός νοσοκομείου, επειδή επιτρέπει στον οργανισμό της υγείας (δηλαδή στα νοσοκομεία) να ανακαλύψουν την κοινή τους ταυτότητα, επιτρέποντας κατ' αυτό τον τρόπο τη δημιουργία ενός μηχανισμού αποτελεσματικής επικοινωνίας για να προσφέρει στα μέλη της τα μηνύματα που χρειάζονται για να συμβάλλουν στην οργανωσιακή απόδοση (Macedo, 1996).

Η αναφορά στην κουλτούρα ενός νοσοκομείου θα μπορούσε να είναι ένα στρατηγικό στοιχείο που θα βοηθήσει τους οργανισμούς υγείας να αναλογιστούν το πώς διοικούνται, δεδομένου ότι μια ανησυχία σχετικά με την κουλτούρα σχετίζεται εξ' ορισμού με την

ανάγκη για τη βελτίωση της ανάπτυξη των διαδικασιών σε ένα νοσοκομείο και με τις σχέσεις εξουσίας και τις συγκρούσεις συμφερόντων εντός του οργανισμού.

Η δημιουργία της κουλτούρας είναι σχηματισμός είναι μια σύγχρονη ανησυχία, πολύ επίκαιρη αυτή τη στιγμή, δεδομένου ότι προσπαθεί να γίνουν κατανοητά τα πολλά μονοπάτια που οδηγούν ποικίλες ομάδες ανθρώπων στις σχέσεις για την ανάπτυξη των οργανισμών, οι οποίες χαρακτηρίζονται από τις συμβάσεις και τις συγκρούσεις μεταξύ των διαφόρων τρόπων οργάνωσης της κοινωνικής ζωής και της ιδιοποίησης και αξιοποίησης των πόρων (Magalhaes et al., 2006).

Η ανάδυση μιας νέας κουλτούρας σε ένα νοσοκομειακό περιβάλλον μπορεί να γίνει κατανοητή τόσο ως προϊόν όσο και ως μια διαδικασία, η οποία μεταδίδεται μέσω των τυπικών και άτυπων μορφών ιδρυματοποίησης. Το θέμα της κουλτούρας γίνεται σημαντικό στον τομέα της υγείας και στους οργανισμούς, όταν αλλαγές και νέες επικοινωνιακές δυνατότητες απαιτούνται από τη δομή και το σώμα του προσωπικού λόγω της ταυτοποίησης των πολιτιστικών προτύπων που έχουν αρνητική επίδραση στην οργανωσιακή απόδοση. Με στόχο την αύξηση της αποτελεσματικότητας των νοσοκομειακών οργανισμών, οι διευθυντές αυτών θα πρέπει να επωφεληθούν από τις στρατηγικές και τους μηχανισμούς που επιτρέπουν τον προσδιορισμό των υφιστάμενων υπο-κουλτούρων και να κάνουν χρήση των μηχανισμών επικοινωνίας για την ενθάρρυνση της συμμετοχής και της ένταξης των φορέων στην αναζήτηση για την ανάπτυξη μιας νέας κουλτούρα (Machado et al., 2004).

Έρευνες για τα χαρακτηριστικά της κουλτούρας σε ένα νοσοκομείο αποκαλύπτουν ότι αυτή δεν είναι κάτι ολοκληρωμένο, κλειστό ή στάσιμο, αλλά μάλλον δυναμικό και διαμορφώνεται από τις σχέσεις εξουσίας. Όντως το κύριο πλεονέκτημα της μελέτης της οργανωσιακής κουλτούρας είναι η συμβολή στην κατανόηση της διοικητικής χάραξης πολιτικής και την επικοινωνία και μάθηση των διεργασιών που παρουσιάζονται σε ένα νοσοκομείο (Magalhaes et al., 2006; Machado et al., 2004).

2.11.2. Παράγοντες που επηρεάζουν την οργανωσιακή κουλτούρα

Υπάρχουν ποικίλοι παράγοντες που επηρεάζουν το σχηματισμό της οργανωσιακής κουλτούρας, καθώς και τη γενικότερη λειτουργία της εντός ενός οργανισμού ή επιχείρησης.

Οι πιο σημαντικά από αυτούς είναι οι εξής (Hofstede, 1996; Ionescu, 1996):

Η ομάδα εργασίας. Οι ομάδες εργασίας εμφανίζονται στους οργανισμούς σε διάφορες μορφές. Η εργατική δύναμη είναι δημιουργείται από μια επίσημη αρχή, καθώς οι οργανισμοί αποτελούν δίκτυα των ομάδων εργασίας. Οι μεταβλητές που καθορίζουν το σχηματισμό της ομάδας μπορεί να οριοθετούνται από τα προσωπικά χαρακτηριστικά (όπως η προσωπικότητα, η εμπειρία, η κατάρτιση, και οι στάσεις), από μεταβλητές ανάλογα των καταστάσεων (τα καθήκοντα που πρέπει να εκπληρωθούν, ο διαθέσιμος χώρος, ο τρόπος για τη χορήγηση των βραβείων - αντίστοιχα, είτε στην ομάδα ως σύνολο ή σε κάθε άτομο). Οι εργασιακές ομάδες εμφανίζονται λόγω της ανάγκης ασφάλισης, της ανάγκης για την επίτευξη των στόχων, της φυσικής προσέγγισης, της συμβατότητας μεταξύ των προσωπικοτήτων, των στάσεων και των αξιών των ατόμων. Η φύση της ομάδας και ο αριθμός των μελών επηρεάζουν τις αντιλήψεις σχετικά με τη φύση της οργανωτικής κουλτούρας. Κάθε εργαζόμενος φέρνει στον οργανισμό τις δικές του πεποιθήσεις, στάσεις, και συμπεριφορές, η διαπλοκή των οποίων διαμορφώνει την οργανωτική κουλτούρα.

Η αποστολή της εκάστοτε εργασιακής ομάδας επηρεάζει τις πολιτιστικές αντιλήψεις του οργανισμού. Ταυτόχρονα, οι σχέσεις των ατόμων μέσα στην ομάδα είναι αποφασιστικής σημασίας για τη διαδικασία της δημιουργίας της κουλτούρας του κάθε οργανισμού.

Η σε γενικές γραμμές ανύπαρκτη στάση απέναντι στον κίνδυνο και την ύπαρξη της σύγκρουσης, τα είδη των σχέσεων της επικοινωνίας θα έχουν σημαντικό αντίκτυπο στην ομάδα εργασίας, ενώ ταυτόχρονα επηρεάζονται το εύρος της καινοτομίας και η οργανωσιακή δημιουργικότητα. Σύμφωνα με αυτούς τους παράγοντες, τα μέλη του κάθε οργανισμού θα αναπτύξει μια εντύπωση για το «τι είδους εργασιακό περιβάλλον είναι αυτό» στο οποίο λειτουργούν (Hofstede, 1996; Ionescu, 1996).

Το στυλ ηγεσίας των διευθυντών. Αυτό έχει σημαντικές συνέπειες για την κουλτούρα της ομάδας εργασίας. Εάν ο διευθυντής είναι απόμακρος από τους υφισταμένους του, η στάση αυτή μπορεί να έχει αρνητικές επιπτώσεις για την οργανωσιακή κουλτούρα. Η εμπιστοσύνη στο πρόσωπο του διευθυντή και η ενσωμάτωση του επικεφαλούς σε ένα θετικό παράδειγμα μπορεί να επηρεάσει θετικά την αποτελεσματικότητα της ομάδας εργασίας. Οι διευθυντές πάντα επηρεάζουν ουσιαστικά την οργανωσιακή κουλτούρα, και η επιρροή τους είναι πάντα ανάλογη με το ιεραρχικό τους επίπεδο. Στο ίδιο επίπεδο ιεραρχίας, η επίδραση διαφέρει από το ένα στο άλλο διευθυντή, επειδή το επίπεδο της εκπαίδευσης και του ηγετικού στυλ μεταξύ αυτών δεν είναι το ίδιο (Hofstede, 1996; Ionescu, 1996).

Τα οργανωσιακά χαρακτηριστικά. Και αυτά με τη σειρά τους μπορούν να επηρεάσουν το είδος της κουλτούρας που αναπτύσσεται. Οι οργανισμοί διαφέρουν ανάλογα με τα χαρακτηριστικά και το μέτρο της πολυπλοκότητάς τους. Μεταξύ της πολυπλοκότητας της κουλτούρας του οργανισμού και το μέγεθος της επιχείρησης (που μπορεί να εκφραστεί μέσα από το επιχειρηματικό σχήμα, το κεφάλαιο και τον αριθμό των εργαζομένων) υπάρχει μια ευθέως ανάλογη σχέση. Επιπλέον, οι μεγάλοι οργανισμοί έχουν την τάση να έχουν υψηλότερο βαθμό εξειδίκευσης ενώ παράλληλα διαθέτουν έναν ευρύτερο απρόσωπο χαρακτήρα. Συνήθως, στις μικρές επιχειρήσεις, η κουλτούρα είναι πιο ομοιογενής, ενώ στις μεγάλες επιχειρήσεις είναι σαφώς διαμορφωμένες οι υπο-κουλτούρες.

Οι οργανισμοί, επίσης, διαφέρουν ανάλογα με το βαθμό τυποποίησης (που εκφράζεται στους κανόνες, την πολιτική, τις νόρμες) και βάσει του βαθμού αποκέντρωσης και της αυτονομίας. Η ιστορία της εταιρίας αποτελεί έναν παράγοντα με βαθιά επιρροή από την οργανωσιακή κουλτούρα και την παράδοση. Ταυτόχρονα όμως είναι και αυτό που διαφοροποιεί τις κουλτούρες αυτών των οργανισμών από τις κουλτούρες των νέων επιχειρήσεων. Το στάδιο του κύκλου ζωής της επιχείρησης μπορεί να αποτελέσει ένα σημαντικό παράγοντα επίδρασης στην οργανωσιακή κουλτούρα, ο οποίος όμως σπάνια λαμβάνεται υπόψη.

Η οικονομική κατάσταση του οργανισμού τέλος επηρεάζει την οργανωσιακή κουλτούρα βάσει των οικονομικών περιορισμών και διευκολύνσεων (Hofstede, 1996; Ionescu, 1996).

Οι ιδρυτές και ιδιοκτήτες. Σε πολλές περιπτώσεις, οι ιδρυτές είναι αυτοί που δημιουργούν τη φιλοσοφία του οργανισμού και καθορίζουν τις βασικές αξίες αυτού. Οι ιδιοκτήτες του οργανισμού μπορούν να ασκήσουν την επιρροή τους από περισσότερες οπτικές γωνίες:

- από την πλευρά του ιδιοκτήτη (φυσικό και / ή νομικό πρόσωπο)
- τον αριθμό των ιδιοκτητών.

Όταν υπάρχει ένας μειωμένος αριθμός ιδιοκτητών, η επιρροή τους μπορεί να είναι πιο βαθιά από ότι αν υπήρχε μεγαλύτερος αριθμός αυτών (Hofstede, 1996; Ionescu, 1996).

Το περιβάλλον (νομικό, οικονομικό, πολιτιστικό, τεχνολογικό). Το νομικό περιβάλλον μπορεί να επηρεάσει την οργανωσιακή κουλτούρα μιας επιχείρησης θετικά ή αρνητικά. Όταν περιλαμβάνει αντιφατικά στοιχεία, τότε η επιρροή του περιβάλλοντος από την οργανωτική κουλτούρα είναι αρνητική. Το οικονομικό περιβάλλον του εκάστοτε οργανισμού αντικατοπτρίζει την κατάσταση της εθνικής οικονομίας. Επομένως μια οικονομική κρίση αντανακλάται επίσης σε οργανωσιακό επίπεδο. Τα άτομα που εισέρχονται ή βρίσκονται

μέσα σε επιχειρηματικούς οργανισμούς είναι «εμποτισμένα» με τις αξίες, τις πεποιθήσεις και τις στάσεις που προέρχονται από την εθνική κουλτούρα. Η οικονομική κουλτούρα προέρχεται από την εθνική κουλτούρα και παρουσιάζει ιδιαιτερότητες για κάθε χώρα, οι οποίες εκδηλώνονται σε άλλες μεταβλητές – όπως οι ιδιοκτήτες, οι εργαζόμενοι και οι διευθυντές. Η τεχνική και η τεχνολογία που χρησιμοποιούνται για να αναφερθούν στο βαθμό του τεχνικού κληροδοτήματος και τον τύπο των τεχνολογιών που χρησιμοποιούνται, έχουν επίσης επιπτώσεις πάνω στην οργανωσιακή κουλτούρα. Έτσι, η ενίσχυση του βαθμού του τεχνικού κληροδοτήματος των εταιρειών έχει επιπτώσεις επί του περιεχομένου της οργανωσιακής καλλιέργειας, μετά τη μείωση της συχνότητας και της έντασης των ανθρώπινων επαφών (Hofstede, 1996; Ionescu, 1996).

2.11.3. Μέτρηση της οργανωσιακής κουλτούρας

Όπως έχει γίνει μέχρι τώρα κατανοητό η έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας είναι περίπλοκη και επομένως και η μέτρησή της και παρατήρησή της γίνεται αντικείμενο διαμάχης, κάτι όχι ασυνήθιστο σε έναν επιστημονικό χώρο (Martin and Frost, 1996). Κάποιοι ερευνητές επιδιώκουν να μετρήσουν την οργανωσιακή κουλτούρα με συγκεκριμένες και μετρήσιμες μεταβλητές, χαρακτηριστικά και διαδικασίες, κάποιοι την αντιμετωπίζουν ως εσωτερική πρόκληση του κοινωνικού περιβάλλοντος και θεωρούν πρόκληση τη σύλληψή της, ενώ άλλοι τη θεωρούν μια ανθρωπολογική αλληγορία ή παράδειγμα και θεωρούν ότι οι οργανισμοί είναι μικρά κοινωνικά συστήματα (Burrell, 1996; Smircich, 1983). Άλλοι πάλι προσπαθούν να μετρήσουν το «κλίμα» που υπάρχει σε έναν οργανισμό και μέσω της προσεκτικής μελέτης των απόψεων των εργαζομένων και των εργασιακών συνθηκών που επικρατούν, προσπαθούν να εξάγουν συμπεράσματα για την οργανωσιακή κουλτούρα του εκάστοτε οργανισμού. Επιστημονικά όμως μια τέτοια συσχέτιση δεν είναι αποδεδειγμένη (Rentsch, 1990; Wanous, Reichers and Austin, 2000).

Ανάλογα επομένως με τη θεώρηση που υιοθετεί ο κάθε επιστήμονας, έχει και άλλο τρόπο για τη μέτρηση της οργανωσιακής κουλτούρας. Κατ' αυτό τον τρόπο, υπάρχουν τόσο ποιοτικές όσο και ποσοτικές μελέτες για τη μέτρησή της. Οι ποιοτικές μελέτες καταγράφουν εσωτερικά χαρακτηριστικά του κάθε οργανισμού, όπως τις απόψεις των εργαζομένων. Αν και οι μελέτες αυτές είναι πολύ λεπτομερείς λόγω του εσωτερικού τους χαρακτήρα, μπορεί να υποστηριχθεί ότι δεν χρήζουν γενίκευσης, καθώς εξετάζουν ποιοτικά χαρακτηριστικά του εκάστοτε οργανισμού, που επικρατούν σε ειδικές συνθήκες και επομένως δε θα μπορούσαν να ισχύουν σε όλους τους οργανισμούς, ενώ από την άλλη, δεν είναι εξασφαλισμένη η

αποτελεσματική σύνδεση των ποιοτικών πληροφοριών με την κουλτούρα του κάθε οργανισμού ακριβώς λόγω της φύσης τους (Koberg and Chusmir, 1987; Cameron and Freeman, 1991).

Όπως αναφέρει και το όνομά τους, οι ποσοτικές μελέτες για την οργανωσιακή κουλτούρα στηρίζονται σε ποσοτικά στοιχεία και συγκεκριμένες υποθέσεις που διαμορφώνουν οι ερευνητές. Οι υποθέσεις αυτές (Lewis, 1994; Davies et al., 2000; Shortell et al. 2000, 2001).:

- Συνοψίζουν τους τύπους κουλτούρας και επηρεάζουν την ποιότητα και αποδοτικότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών
- Αναφέρονται στον έλεγχο και τη διαχείριση της οργανωσιακής κουλτούρας, παρά την αντίσταση στην αλλαγή
- Εντοπίζουν συγκεκριμένες συμπεριφορές που ανάλογα με τη χρήση τους δυσχεραίνουν ή διευκολύνουν την αποδοτική λειτουργία ενός οργανισμού, δίνοντας έτσι τη δυνατότητα στους διευθυντές να σχεδιάσουν την κατάλληλη κουλτούρα για τον οργανισμό τους.

Οι ποσοτικές μελέτες επίσης μπορούν να διευκολύνουν τη συγκριτική συνεξέταση της οργανωσιακής κουλτούρας με άλλες παραμέτρους (Delobbe et al., 2005).

2.12. Τα Κέντρα Υγείας Ηγουμενίτσας, Μαργαριτίου και Παραμυθιάς

Στο πλαίσιο της διπλωματικής έρευνας εξετάστηκαν τα τρία Κέντρα Υγείας του νομού Θεσπρωτίας: της Ηγουμενίτσας, του Μαργαριτίου και της Παραμυθιάς. Λόγω της έλλειψης σχετικής πληροφόρησης στο διαδίκτυο, τα στοιχεία αντλήθηκαν μέσω τηλεφωνικών συνομιλιών με υπαλλήλους, των οποίων τα ονόματα δε μπορούν να αναφερθούν για λόγους απορρήτου.

α) Κέντρο Υγείας Ηγουμενίτσας

Το Κέντρο Υγείας που λειτουργεί στην πόλη της Ηγουμενίτσας διαθέτει τμήμα πρώτων βοηθειών και κλινικές βραχείας νοσηλείας. Ο ιατρό-τεχνολογικός εξοπλισμός με τον οποίο είναι εφοδιασμένο δεν είναι ιδιαίτερα υψηλών προδιαγραφών ενώ το νοσηλευτικό και ιατρικό προσωπικό (15 ιατροί και 13 νοσηλεύτες) με το οποίο είναι στελεχωμένο, είναι έμπειρο και καταρτισμένο συμβάλλοντας κατ' αυτόν τον τρόπο στην προαγωγή της υγείας των κατοίκων της περιοχής, των ταξιδιωτών και τουριστών (λόγω λιμανιού) αλλά και

κατοίκων από κοντινές περιοχές της Αλβανίας. Το Κέντρο Υγείας εξυπηρετεί περίπου 25000 κατοίκους εκ των οποίων οι 16.000 είναι δημότες.

β) Κέντρα Υγείας Παραμυθιάς και Μαργαριτίου

Τα Κέντρα Υγείας Παραμυθιάς και Μαργαριτίου είναι μικρότερα σε σχέση με το Κέντρο Υγείας Ηγουμενίτσας, με κάποιες ελλείψεις στον ιατρικό εξοπλισμό αλλά και στο προσωπικό (7 ιατροί και 6 νοσηλεύτριες στο Κ.Υ. Παραμυθιάς και 4 και 6 αντίστοιχα στο Κ.Υ. Μαργαριτίου). Διαθέτουν εξωτερικά, περιφερειακά και επικουρικά ιατρεία, καθώς λειτουργούν ως συμπληρωματικά προς το κέντρο υγείας Ηγουμενίτσας. Τα δύο αυτά μικρότερα Κέντρα Υγείας λειτουργούν για να εξυπηρετήσουν τους δύο οικισμούς Μαργαριτίου και Παραμυθιάς σε περιπτώσεις ρουτίνας και γενικής ιατρικής, ενώ οι περίπου 900 κάτοικοι για τον πρώτο οικισμό και 7800 κάτοικοι του δεύτερου καλούνται να μεταφερθούν στο Κέντρο Υγείας Ηγουμενίτσας για την εξυπηρέτηση εξειδικευμένων περιπτώσεων. Το Κέντρο Υγείας Μαργαριτίου εξυπηρετεί τις περιοχές Μαργαρίτι, Καλοδίκι και Παλαιόκαστρο, ενώ το κέντρο Υγείας Παραμυθιάς, την Παραμυθιά, το Γαρδίκι, τη Γκρίκα, το Ζερβοχώρι και πολλές άλλες περιοχές. Τα δύο αυτά Κέντρα Υγείας εξυπηρετούν περίπου 9000 κατοίκους.

3. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

3.1. Εισαγωγή

Η διπλωματική αυτή εργασία επιδιώκει να εξετάσει την έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας και συγκεκριμένα μέσα στο πλαίσιο των Κέντρων Υγείας.

3.2. Γενικός σκοπός

Σκοπός της παρούσας μελέτης είναι να συγκεράσει τις δύο έννοιες της οργανωσιακής κουλτούρας και της υγείας, εξετάζοντας πρωτογενώς τα θέματα που άπτονται της οργανωσιακής κουλτούρας που επικρατεί στα Κέντρα Υγείας, μελετώντας την περίπτωση τριών Κέντρων Υγείας του νομού Θεσπρωτίας. Οι αντικειμενικοί στόχοι της μελέτης είναι να καταγραφούν οι απόψεις των υπαλλήλων των τριών Κέντρων Υγείας της περιοχής, και συγκεκριμένα του Μαργαριτίου, της Παραμυθιάς και της πόλης της Ηγουμενίτσας, σχετικά με θέματα της οργανωσιακής κουλτούρας που χαρακτηρίζει τα εν λόγω Κέντρα Υγείας.

3.3. Ερωτήματα

Βάσει του ανωτέρου σκοπού διατυπώνονται τα ακόλουθα ερευνητικά ερωτήματα:

- α) Πόσο σημαντικά πιστεύουν ότι είναι συγκεκριμένα χαρακτηριστικά οργανωσιακής κουλτούρας για την εργασία τους οι υπάλληλοι των Κέντρων Υγείας;
- β) Κατά πόσο πιστεύουν ότι το τμήμα στο οποίο εργάζονται προάγει τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά οργανωσιακής κουλτούρας που αφορούν στην εργασία τους οι υπάλληλοι των Κέντρων Υγείας;

3.4. Σχεδιασμός μελέτης

Η μελέτη επιλέχθηκε για να εξερευνηθούν τα κενά στις θεωρητικές περιοχές. Ο ερευνητής προσπαθεί επομένως να καταλάβει τι συμβαίνει και επικεντρώνεται στις έννοιες, μέσω της εξέτασης των πτυχών της συμπεριφοράς των εργαζομένων (Altinay et al., 2008) για την αποτύπωση της οργανωσιακής κουλτούρας που χαρακτηρίζει τα Κέντρα Υγείας Ηγουμενίτσας, Μαργαριτίου και Παραμυθιάς. Μέσα από την ανάλυση των συλλεγόμενων δεδομένων, ο ερευνητής αναπτύσσει τις ιδέες μέσω της επαγωγής (Altinay et al., 2008). Ο

ερευνητής επίσης χρησιμοποιεί τους συμμετέχοντες ως σημείο εκκίνησης και επιδιώκει την κατανόηση των φαινομένων που εξετάζονται μέσα από αυτούς. Δεδομένου ότι αυτή η φιλοσοφία της έρευνας είναι αρκετά ευέλικτη και εξελίσσεται όπως η έρευνα συνεχίζεται, είναι πολύ δύσκολο για τον ερευνητή να διατηρήσει τον έλεγχο κατά τη διάρκεια της διαδικασίας. Με άλλα λόγια η συγκεκριμένη μελέτη αποτελεί μια περιγραφικού τύπου μελέτη συσχέτισης και αφορά τους επαγγελματίες υγείας που εργάζονται στο δημόσιο τομέα.

Η έρευνα αυτή καθοδηγείται από την ποσοτική προσέγγιση. Η έρευνα θα χρησιμοποιήσει αριθμητικά δεδομένα για να τεκμηριώσει ή να απορρίψει τα ευρήματα που προκύπτουν από τη θεωρία (Altinay et al., 2008). Η στρατηγική που υιοθετήθηκε για την έρευνα αυτής της έρευνας είναι το ερωτηματολόγιο. Σε σχέση με άλλες μεθόδους έρευνας έχουν σημαντικά προτερήματα, καθώς τα ερωτηματολόγια είναι φτηνά, δε χρειάζεται να καταβληθεί μεγάλος κόπος από το διεξάγων την έρευνα, ενώ οι τυποποιημένες απαντήσεις κάνουν εύκολη τη συλλογή και κατηγοριοποίηση των δεδομένων. Παρ' όλα αυτά, οι τυποποιημένες απαντήσεις μπορεί να περιορίσουν τους ερωτώμενους, ενώ ακόμα δεν καθίσταται δυνατή η επίλυση τυχών αποριών. Επίσης λόγω της ανάγκης γνώσεων ανάγνωσης για τη συμπλήρωση του ορισμένες δημογραφικές ομάδες μπορεί να αποκλειστούν από την έρευνα (Yin, 2003).

3.5. Πεδίο διεξαγωγής της μελέτης

Η συγκεκριμένη έρευνα είναι μια περιγραφική έρευνα, καθώς εξετάζονται οι πτυχές της συμπεριφοράς των εργαζομένων (Altinay et al., 2008) για την αποτύπωση της οργανωτικής κουλτούρας που χαρακτηρίζει τα Κέντρα Υγείας Ηγουμενίτσας, Μαργαριτίου και Παραμυθιάς. Σε αντίθεση με τη συμπερασματική έρευνα, έχει καθορισμένες ερωτήσεις, δείγμα πληθυσμού και μέθοδο ανάλυσης, πριν από τη συλλογή των δεδομένων. Κατ' αυτόν τον τρόπο είναι εφικτή οποιαδήποτε αλλαγή πριν τη διεξαγωγή της έρευνας, λόγω της ύπαρξης αρχικού σχεδιασμού (Altinay et al., 2008). Η συγκεκριμένη έρευνα επίσης χαρακτηρίζεται cross-sectional καθώς εξετάζει τα αποτελέσματα σε μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή.

3.6. Πληθυσμός μελέτης

Τον πληθυσμό της μελέτης αποτελούν όλοι οι επαγγελματίες υγείας που εργάζονται στα δημόσια νοσηλευτικά κέντρα. Για την καλύτερη διεξαγωγή της έρευνας και την καλύτερη

προσέγγιση του θέματος, έχει επιλεγεί δείγμα όπως έχει ήδη αναφερθεί από τα Κέντρα Υγείας Ηγουμενίτσας, Μαργαριτίου και Παραμυθιάς.

3.7. Διαδικασία δειγματοληψίας

Σχετικά με το δείγμα, η παρούσα μελέτη θα εξετάσει τα εν λόγω θέματα της οργανωσιακής κουλτούρας τριών Κέντρων Υγείας, της Ηγουμενίτσας, του Μαργαριτίου και της Παραμυθιάς, που βρίσκονται στο νομό Θεσπρωτίας, στη διοικητική περιφέρεια της Ηπείρου και στην έκτη υγειονομική περιφέρεια Πελοποννήσου - Ιονίων Νήσων - Δυτικής Ελλάδας - Ηπείρου. Το δομημένο κλειστό ερωτηματολόγιο θα δοθεί στους υπαλλήλους των τριών Κέντρων Υγείας για να το απαντήσουν.

Για τις ανάγκες της συγκεκριμένης έρευνας, χρησιμοποιήθηκε η μη – πιθανολογική μέθοδος και συγκεκριμένα η μέθοδος του δείγματος ευκολίας. Έτσι το μοναδικό κριτήριο στην επιλογή των μελών του δείγματος είναι η ευκολία. Η έρευνα βασίστηκε σε δείγμα επαγγελματιών υγείας που διατηρούν μόνιμη κατοικία στην Ελλάδα, και πιο συγκεκριμένα στις συγκεκριμένες περιοχές που αναφέρθηκαν. Πριν από την συμπλήρωση των ερωτηματολογίων πραγματοποιήθηκε τηλεφωνική επαφή με τα τρία προαναφερθέντα κέντρα υγείας ώστε να τους γνωστοποιηθεί το αντικείμενο και ο σκοπός της έρευνας προκειμένου να υπάρξει υψηλός βαθμός αμεσότητας ενώ επιπλέον παρασχέθηκε η βεβαίωση εχεμύθειας και εμπιστευτικότητας. Έπειτα κλείστηκαν ραντεβού για συγκεκριμένες ημερομηνίες και ώρες απασχόλησης των υπαλλήλων.

3.8. Μέθοδος Συλλογής Δεδομένων

Η ορθή επιλογή μεθόδου συλλογής δεδομένων εξαρτάται από τα ερευνητικά ερωτήματα που θα απαντηθούν (Μερκούρης, 2008). Στην παρούσα μελέτη τα στοιχεία που πρόκειται να αναλυθούν είναι πρωτογενή των οποίων η συλλογή έγινε με τη χρήση αυτοσυμπληρώμενου ερωτηματολογίου και επομένως συνεπάγεται ότι η μέθοδος έρευνας που χρησιμοποιείται είναι ποσοτική. Ο σχεδιασμός του ερωτηματολογίου για την παρούσα έρευνα έγινε με βάση την κάλυψη των ερευνητικών στόχων και σκοπών. Το ερωτηματολόγιο παρατίθεται στο Παράρτημα.

3.9. Περιγραφή του Ερευνητικού εργαλείου

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 43 ερωτήσεις κλειστού τύπου, χωρισμένες σε τέσσερις ενότητες. Με δεδομένο τον περιορισμένο χρόνο των ερωτώμενων, έγινε προσπάθεια οι ερωτήσεις να είναι κατανοητές με όσο το δυνατόν πιο σαφή διατύπωση για να κρατούν ενεργό το ενδιαφέρον των ερωτώμενων και κυρίως να μην οδηγηθούν σε λανθασμένες απαντήσεις και εν συνεχεία η έρευνα σε λανθασμένα συμπεράσματα. Αναλυτικότερα, οι πρώτες 28 ερωτήσεις επαναλαμβάνονται σε δύο ενότητες του ερωτηματολογίου, και εξετάζουν χαρακτηριστικά τα οποία είναι σημαντικά για την εργασία των εργαζομένων και χαρακτηριστικά τα οποία υπάρχουν στους επιλεγέντες χώρους εργασίας. Η τρίτη ενότητα εξετάζει ψυχογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων και την ικανοποίηση από την εργασία τους και τις συνθήκες που επικρατούν. Η τέταρτη και τελευταία ενότητα εξετάζει τα κοινωνικό – δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων και αποτελείται από οκτώ ερωτήσεις (φύλο, ηλικία, εκπαίδευση, επάγγελμα, θέση εργασίας, οικογενειακή κατάσταση προϋπηρεσία και τόπος)

3.10. Αξιοπιστία και εγκυρότητα ερωτηματολογίου

Η εγκυρότητα των αποτελεσμάτων αφενός στηρίζεται στην τυχαιότητα του δείγματος. Επίσης, όλες οι ερωτήσεις που έχουν χρησιμοποιηθεί για τους σκοπούς της συγκεκριμένης έρευνας είναι απόρροια της ανάλυσης του θεωρητικού πλαισίου και προκύπτουν αβίαστα από όσα έχουν ήδη αναλυθεί και με σκοπό την απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων. Ένα ακόμα στοιχείο που προσδίδει στην εγκυρότητα της έρευνας είναι ότι παρόμοιες ερωτήσεις έχουν χρησιμοποιηθεί από άλλους μελετητές σε έρευνες σχετικές με το αντικείμενο.

Η αξιοπιστία της μελέτης αφορά την πιθανότητα οι ίδιες απαντήσεις να δοθούν από τους ίδιους ερωτηθέντες. Η αξιοπιστία της έρευνας επίσης μετράται από την ικανότητα του ερωτηματολογίου να δώσει απαντήσεις μη συμπτωματικές και είναι ένας παράγοντας που πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπ' όψιν. Η εγκυρότητα νοείται η ικανότητα της έρευνας για τη μέτρηση ακριβώς αυτών των στοιχείων που είναι απαραίτητων. (Hirsjärvi 1997, 216). Η έρευνα είναι έγκυρη, διότι το ερωτηματολόγιο καλύπτει κάθε μέρος του θεωρητικού πλαισίου και με αυτόν τον τρόπο περιλαμβάνει όλες τις πτυχές που επιθυμείται να εξεταστούν. Το ποσοστό ανταπόκρισης ήταν αρκετά υψηλό, και επομένως δεν μειώνει την εγκυρότητα της έρευνας. Επίσης η αξιοπιστία της έρευνας εξετάζεται και με το συντελεστή

Cronbach's Alpha που συνήθως χρησιμοποιείται ως μέτρο της εσωτερικής συνοχής και αξιοπιστίας. Η αξιοπιστία του αποτελέσματος αναφέρεται αναλυτικά σε κάθε ερώτηση ξεχωριστά.

3.11. Ηθικές προεκτάσεις και Συλλογή δεδομένων

Πριν από την συμπλήρωση των ερωτηματολόγιων πραγματοποιήθηκε τηλεφωνική επαφή με τα τρία προαναφερθέντα κέντρα υγείας ώστε να τους γνωστοποιηθεί το αντικείμενο και ο σκοπός της έρευνας προκειμένου να υπάρξει υψηλός βαθμός αμεσότητας ενώ επιπλέον παρασχέθηκε η βεβαίωση εχεμύθειας και εμπιστευτικότητας. Έπειτα κλείστηκαν ραντεβού για συγκεκριμένες ημερομηνίες και ώρες απασχόλησης των υπαλλήλων, βάσει των ωρών που δόθηκαν από το διευθυντή του κάθε Κέντρου Υγείας. Οι ερωτώμενοι διέθεσαν λίγο από το χρόνο του διαλειμματος τους εθελοντικά ώστε να βοηθήσουν στην εκπόνηση της έρευνας

3.12. Ανάλυση αποτελεσμάτων

Για τη συγκεκριμένη έρευνα για την ανάλυση των αποτελεσμάτων θα χρησιμοποιηθεί το πρόγραμμα SPSS ενώ η στατιστική μέθοδος που θα ακολουθηθεί θα είναι η ανάλυση των παραγόντων. Από κάθε ερώτημα θα προκύψει και μία μεταβλητή και μέσω της ανάλυσης παραγόντων θα δημιουργηθούν σχέσεις μεταξύ των ποικίλων μεταβλητών ώστε να δοθούν απαντήσεις στα ερωτήματα και τους στόχους της παρούσας έρευνας. Καθότι έχουν ήδη διεξαχθεί κάποια συμπεράσματα από τη θεωρητική ανάλυση, θα χρησιμοποιηθεί επιβεβαιωτική ανάλυση παραγόντων, ώστε να επιβεβαιωθούν ή να απορριφθούν τα συμπεράσματα που εξήχθησαν από τη βιβλιογραφική ανάλυση.

4. ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

4.1. Δημογραφικά Στοιχεία

Τα ερωτηματολόγια συμπληρώθηκαν από σαράντα εννέα άτομα (δέκα εννέα άντρες και τριάντα γυναίκες) σε σύνολο πενήντα ένα που είναι ο αριθμός των υπαλλήλων συνολικά στα τρία Κέντρα Υγείας. Οι δύο γυναίκες που δεν απάντησαν βρισκόταν σε άδεια ανατροφής παιδιού. Πιο συγκεκριμένα απάντησαν, από το Κέντρο Υγείας Ηγουμενίτσας εννέα άντρες και δεκαεφτά γυναίκες, από το Κέντρο Υγείας Μαργαριτίου τρεις άντρες και έξι γυναίκες και από το Κέντρο Υγείας Παραμυθιάς επτά άντρες και επτά γυναίκες.

Τα αποτελέσματα, όσο αφορά τα δημογραφικά στοιχεία, παρουσιάζονται στους παρακάτω πίνακες.

Πίνακας 4.1: Δημογραφικά στοιχεία δείγματος (εκτός της ηλικίας)

Μεταβλητή	Συχνότητα (N)	Ποσοστό (%)
Φύλο		
<i>Άντρας</i>	19	38,8
<i>Γυναίκα</i>	30	61,2
Ιδιότητα		
<i>Ιατρός</i>	23	46
<i>Νοσηλεύτης</i>	27	54
Θέση που κατέχετε		
<i>Ανώτερος Ιατρικός</i>	11	22,4
<i>Ιατρικός Λειτουργός</i>	12	24,5
<i>Ανώτερος Νοσηλευτικός</i>	10	20,4
<i>Νοσηλευτικός Λειτουργός</i>	16	32,7
Χρόνια υπηρεσίας		
<i>1-5</i>	6	12
<i>6-10</i>	12	24
<i>11-15</i>	6	12
<i>16-20</i>	4	8
<i>21-25</i>	16	32
<i>>25</i>	6	12
Χρόνια Υπηρεσίας στο νοσηλευτήριο που εργάζεστε τώρα		

<i>1-5</i>	18	37,5
<i>6-10</i>	13	27,1
<i>11-15</i>	6	12,5
<i>>15</i>	11	22,9
Επαρχία στην οποία εργάζεστε		
<i>Ηγουμενίτσα</i>	28	54,9
<i>Μαργαρίτι</i>	9	17,6
<i>Παραμυθιά</i>	14	27,5
Τόπος εργασίας		
<i>Αστικό Κέντρο Υγείας</i>	26	54,2
<i>Αγροτικό Κέντρο Υγείας</i>	22	45,8

Πίνακας 4.2: Δημογραφικά στοιχεία δείγματος (ηλικία)

Μεταβλητή	Συχνότητα (N)	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη Τιμή	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση	Διάμεσος
Ηλικία	49	29	65	45,04	8,384	44

4.2. Ανάλυση Ερωτήσεων

Για την ανάλυση του ερωτηματολογίου, οι ερωτήσεις κατηγοριοποιήθηκαν, ώστε να εξεταστούν οι ακόλουθοι παράγοντες: «υποστηρικτικότητα», «καινοτομία», «ανταγωνιστικότητα», «προσανατολισμός στην απόδοση», «σταθερότητα», «έμφαση στην ανταμοιβή» και «κοινωνική ευθύνη». Για να εξετάσουμε αυτούς τους παράγοντες, θα χρησιμοποιήσουμε το συντελεστή εσωτερικής συνέπειας alpha του Cronbach και θα λάβουμε υπόψη μας ότι η τιμή αξιοπιστίας αξιολογείται με τα ακόλουθα κριτήρια, σύμφωνα με τους George and Mallery (2003)

_ > .9 – Τέλεια

_ > .8 – Καλή

_ > .7 – Αποδεκτή

_ > .6 – Αμφισβητήσιμη

_ > .5 – Φτωχή

< .5 – Μη-Αποδεκτή

Πίνακας 4.3: Μέσος όρος, τυπική απόκλιση και συντελεστής alpha κάθε παράγοντα για υφιστάμενη και επιθυμητή κατάσταση

Κατηγορία Δηλώσεων	Προσδοκίες			Αντίληψη		
	M.O	T.A	Alpha	M.O	T.A	Alpha
<i>Υποστηρικτικότητα</i>	4,55	0,68	0,913	3,40	0,88	0,824
<i>Καινοτομία</i>	4,17	0,56	0,640	3,28	0,71	0,581
<i>Ανταγωνιστικότητα</i>	4,08	0,67	0,720	3,15	0,61	0,743
<i>Προσανατολισμός στην Απόδοση</i>	4,42	0,61	0,827	3,22	0,76	0,890
<i>Σταθερότητα</i>	4,52	0,55	0,784	3,04	0,72	0,678
<i>Έμφαση στην Ανταμοιβή</i>	4,44	0,68	0,802	2,52	0,81	0,684
<i>Κοινωνική Ευθύνη</i>	4,28	0,59	0,674	2,52	0,81	0,679

Πίνακας 4.4: Κριτήριο t ανά ζεύγη αναφορικά με τα χαρακτηριστικά που επιθυμούν και τα χαρακτηριστικά που προάγονται

Κατηγορία Δηλώσεων	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση	p-value
<i>Υποστηρικτικότητα</i>	1,15	0,96	0,000
<i>Καινοτομία</i>	0,89	0,85	0,000
<i>Ανταγωνιστικότητα</i>	0,93	0,83	0,000
<i>Προσανατολισμός στην Απόδοση</i>	1,20	0,79	0,000
<i>Σταθερότητα</i>	1,48	0,86	0,000
<i>Έμφαση στην Ανταμοιβή</i>	1,91	1,02	0,000
<i>Κοινωνική Ευθύνη</i>	1,75	0,90	0,000

4.2.1. Υποστηρικτικότητα

Η «υποστηρικτικότητα» σχετίζεται με τις ακόλουθες ερωτήσεις του ερωτηματολογίου:

- Το να υπάρχει προσανατολισμός στην ομαδικότητα
- Το να μοιράζονται οι εργαζόμενοι τις πληροφορίες ελεύθερα
- Το να υπάρχει προσανατολισμός στους ανθρώπους
- Συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων

Πίνακας 4.5: Αποτελέσματα του παράγοντα «υποστηρικτικότητα»

Μεταβλητή	Υποστηρικτικότητα	
	Μέσο Όρος	Τυπική απόκλιση
Φύλο		
<i>Αντρας</i>	3,50	0,86
<i>Γυναίκα</i>	3,37	0,93
<i>t</i>	0,461	
<i>p-value</i>	0,647	
Ηλικία (έτη)		
<i><41</i>	3,50	0,90
<i>41+</i>	3,38	0,91
<i>t</i>	0,412	

<i>p-value</i>	0,682	
Ιδιότητα		
<i>Ιατρός</i>	3,48	1
<i>Νοσηλεύτης</i>	3,35	0,81
<i>t</i>	0,528	
<i>p-value</i>	0,600	
Θέση που κατέχετε		
<i>Ανώτερος Ιατρικός Λειτουργός</i>	3,22	1,33
<i>Ιατρικός Λειτουργός</i>	3,70	0,59
<i>Ανώτερος Νοσηλευτικός</i>	3,36	0,70
<i>Νοσηλευτικός Λειτουργός</i>	3,34	0,90
<i>f</i>	0,546	
<i>p-value</i>	0,703	
Χρόνια υπηρεσίας στο τμήμα που εργάζεστε σήμερα		
<i>1-5</i>	3,43	0,86
<i>6-10</i>	3,08	0,92
<i>11-15</i>	3,25	1,28
<i>>15</i>	3,61	0,65
<i>f</i>	0,772	
<i>p-value</i>	0,516	
Χρόνια στην υπηρεσία		
<i>1-5</i>	3,66	0,37
<i>6-10</i>	3,50	0,81
<i>11-15</i>	3,08	1,20
<i>16-20</i>	3,25	1,55
<i>21-25</i>	3,32	0,94
<i>>25</i>	3,70	0,44
<i>f</i>	0,413	
<i>p-value</i>	0,837	
Επαρχία στην οποία εργάζεστε		
<i>Ηγουμενίτσα</i>	3,33	0,94
<i>Μαργαρίτι</i>	3,36	0,71
<i>Παραμυθιά</i>	3,57	0,91
<i>f</i>	0,336	
<i>p-value</i>	0,717	

Τόπος εργασίας		
<i>Αστικό Κέντρο Υγείας</i>	3,27	0,92
<i>Αγροτικό Κέντρο Υγείας</i>	3,47	0,84
<i>t</i>	-0,80	
<i>p-value</i>	0,428	

4.2.2. Καινοτομία

Η «καινοτομία» σχετίζεται με τις ακόλουθες ερωτήσεις του ερωτηματολογίου:

- Καινοτομία
- Γρήγορη εκμετάλλευση ευκαιριών
- Ανάλυση κινδύνου
- Ανάλυση προσωπικής ευθύνης

Πίνακας 4.6: Αποτελέσματα του παράγοντα «καινοτομία»

Μεταβλητή	Καινοτομία	
	Μέσο Όρος	Τυπική απόκλιση
Φύλο		
<i>Άντρας</i>	3,24	0,89
<i>Γυναίκα</i>	3,26	0,59
<i>t</i>	0,342	
<i>p-value</i>	0,734	
Ηλικία (έτη)		
<i><41</i>	3,34	0,58
<i>41+</i>	3,29	0,78
<i>t</i>	0,253	
<i>p-value</i>	0,802	
Ιδιότητα		
<i>Ιατρός</i>	3,35	0,18
<i>Νοσηλεύτης</i>	3,22	0,11
<i>t</i>	0,663	
<i>p-value</i>	0,511	

Θέση που κατέχετε		
<i>Ανώτερος Ιατρικός Λειτουργός</i>	3,36	1,06
<i>Ιατρικός Λειτουργός</i>	3,34	0,66
<i>Ανώτερος Νοσηλευτικός</i>	3,12	0,68
<i>Νοσηλευτικός Λειτουργός</i>	3,34	0,51
<i>f</i>	0,209	
<i>p-value</i>	0,932	
Χρόνια υπηρεσίας στο τμήμα που εργάζεστε σήμερα		
<i>1-5</i>	3,10	0,56
<i>6-10</i>	3,55	0,69
<i>11-15</i>	2,98	1,19
<i>>15</i>	3,22	0,54
<i>f</i>	1,397	
<i>p-value</i>	0,256	
Χρόνια στην υπηρεσία		
<i>1-5</i>	3,25	0,65
<i>6-10</i>	3,26	0,49
<i>11-15</i>	3,36	0,83
<i>16-20</i>	3,12	0,54
<i>21-25</i>	0,80	0,80
<i>>25</i>	3,70	1,00
<i>f</i>	0,569	
<i>p-value</i>	0,724	
Επαρχία στην οποία εργάζεστε		
<i>Ηγουμενίτσα</i>	3,29	0,80
<i>Μαργαρίτι</i>	3,22	0,75
<i>Παραμυθιά</i>	3,31	0,50
<i>f</i>	0,047	
<i>p-value</i>	0,954	
Τόπος εργασίας		
<i>Αστικό Κέντρο Υγείας</i>	3,44	0,67
<i>Αγροτικό Κέντρο Υγείας</i>	3,06	0,74
<i>t</i>	1,861	
<i>p-value</i>	0,069	

4.2.3. Ανταγωνιστικότητα

Η «ανταγωνιστικότητα» σχετίζεται με τις ακόλουθες ερωτήσεις του ερωτηματολογίου:

- Το να υπάρχει προσανατολισμός στην επίτευξη στόχων
- Έμφαση στην ποιότητα
- Το να έχει ο εργαζόμενος διαφορετικά χαρακτηριστικά από τους άλλους
- Το να είναι ο εργαζόμενος ανταγωνιστικός

Πίνακας 4.7: Αποτελέσματα του παράγοντα «ανταγωνιστικότητα»

Μεταβλητή	Ανταγωνιστικότητα	
	Μέσο Όρος	Τυπική απόκλιση
Φύλο		
<i>Άντρας</i>	3,09	0,93
<i>Γυναίκα</i>	3,13	0,78
<i>t</i>	-0,160	
<i>p-value</i>	0,874	
Ηλικία (έτη)		
<i><41</i>	2,88	0,68
<i>41+</i>	3,26	0,87
<i>t</i>	-1,555	
<i>p-value</i>	0,127	
Ιδιότητα		
<i>Ιατρός</i>	3,15	0,20
<i>Νοσηλεύτης</i>	3,090	0,13
<i>t</i>	0,264	
<i>p-value</i>	0,793	
Θέση που κατέχετε		
<i>Ανώτερος Ιατρικός Λειτουργός</i>	3,16	1,24
<i>Ιατρικός Λειτουργός</i>	3,14	0,66
<i>Ανώτερος Νοσηλευτικός</i>	3,26	0,77
<i>Νοσηλευτικός Λειτουργός</i>	3,04	0,70
<i>f</i>	0,105	
<i>p-value</i>	0,980	

Χρόνια υπηρεσίας στο τμήμα που εργάζεστε σήμερα		
<i>1-5</i>	2,79	0,67
<i>6-10</i>	3,37	0,86
<i>11-15</i>	3,37	1,25
<i>>15</i>	3,02	0,61
<i>f</i>	1,662	
<i>p-value</i>	0,189	
Χρόνια στην υπηρεσία		
<i>1-5</i>	2,86	0,49
<i>6-10</i>	3,02	0,55
<i>11-15</i>	3,16	1,20
<i>16-20</i>	3,20	1,14
<i>21-25</i>	2,96	0,85
<i>>25</i>	3,87	0,72
<i>f</i>	1,314	
<i>p-value</i>	0,276	
Επαρχία στην οποία εργάζεστε		
<i>Ηγουμενίτσα</i>	3,26	0,97
<i>Μαργαρίτι</i>	3,08	0,63
<i>Παραμυθιά</i>	2,98	0,75
<i>f</i>	0,499	
<i>p-value</i>	0,610	
Τόπος εργασίας		
<i>Αστικό Κέντρο Υγείας</i>	3,21	0,90
<i>Αγροτικό Κέντρο Υγείας</i>	2,94	0,73
<i>t</i>	1,117	
<i>p-value</i>	0,270	

4.2.4. Προσανατολισμός στην Απόδοση

Ο «προσανατολισμός στην απόδοση» σχετίζεται με τις ακόλουθες ερωτήσεις του ερωτηματολογίου:

- Το να έχει ο εργαζόμενος υψηλές προσδοκίες για απόδοση

- Ενθουσιασμός για τη δουλειά
- Το να υπάρχει προσανατολισμός στο αποτέλεσμα
- Το να έχει ο εργαζόμενος υψηλό βαθμό οργάνωσης

Πίνακας 4.8: Αποτελέσματα του παράγοντα «προσανατολισμός στην απόδοση»

Μεταβλητή	Προσανατολισμός στην απόδοση	
Φύλο	Μέσο Όρος	Τυπική απόκλιση
<i>Αντρας</i>	3,15	0,74
<i>Γυναίκα</i>	3,27	0,79
<i>t</i>	-0,514	
<i>p-value</i>	0,610	
Ηλικία (έτη)		
<i><41</i>	3,15	0,65
<i>41+</i>	3,30	0,80
<i>t</i>	-0,619	
<i>p-value</i>	0,539	
Ιδιότητα		
<i>Ιατρός</i>	3,16	0,85
<i>Νοσηλευτής</i>	3,26	3,26
<i>t</i>	-0,459	
<i>p-value</i>	0,648	
Θέση που κατέχετε		
<i>Ανώτερος Ιατρικός Λειτουργός</i>	2,92	1,11
<i>Ιατρικός Λειτουργός</i>	3,36	0,53
<i>Ανώτερος Νοσηλευτικός</i>	4	0,68
<i>Νοσηλευτικός Λειτουργός</i>	3,28	0,67
<i>f</i>	0,792	
<i>p-value</i>	0,537	
Χρόνια υπηρεσίας στο τμήμα που εργάζεστε σήμερα		
<i>1-5</i>	3,09	0,73
<i>6-10</i>	3,31	0,78
<i>11-15</i>	3,29	1,18
<i>>15</i>	3,15	0,58

<i>f</i>	0,221	
<i>p-value</i>	0,881	
Χρόνια στην υπηρεσία		
<i>1-5</i>	3,50	0,50
<i>6-10</i>	3,24	0,43
<i>11-15</i>	3,16	1,30
<i>16-20</i>	2,93	1,19
<i>21-25</i>	3,13	0,79
<i>>25</i>	3,41	0,59
<i>f</i>	0,357	
<i>p-value</i>	0,875	
Επαρχία στην οποία εργάζεστε		
<i>Ηγουμενίτσα</i>	3,22	0,85
<i>Μαργαρίτι</i>	3,27	0,69
<i>Παραμυθιά</i>	3,19	0,67
<i>f</i>	0,034	
<i>p-value</i>	0,966	
Τόπος εργασίας		
<i>Αστικό Κέντρο Υγείας</i>	3,22	0,88
<i>Αγροτικό Κέντρο Υγείας</i>	3,16	0,64
<i>t</i>	0,235	
<i>p-value</i>	0,815	

4.2.5. Σταθερότητα

Η «σταθερότητα» σχετίζεται με τις ακόλουθες ερωτήσεις του ερωτηματολογίου:

- Σταθερότητα
- Το να είναι ο εργαζόμενος ήρεμος
- Αίσθημα ασφάλειας στην εργασία
- Χαμηλό επίπεδο συγκρούσεων

Πίνακας 4.9: Αποτελέσματα του παράγοντα «σταθερότητα»

Μεταβλητή	Σταθερότητα	
	Μέσο Όρος	Τυπική απόκλιση
Φύλο		
<i>Άντρας</i>	2,91	0,87
<i>Γυναίκα</i>	3,11	0,64
<i>t</i>	-0,908	
<i>p-value</i>	0,368	
Ηλικία (έτη)		
<i><41</i>	2,90	0,68
<i>41+</i>	3,13	0,76
<i>t</i>	-1,045	
<i>p-value</i>	0,301	
Ιδιότητα		
<i>Ιατρός</i>	3,04	0,87
<i>Νοσηλεύτης</i>	3,03	0,60
<i>t</i>	0,040	
<i>p-value</i>	0,968	
Θέση που κατέχετε		
<i>Ανώτερος Ιατρικός Λειτουργός</i>	2,87	1,035
<i>Ιατρικός Λειτουργός</i>	3,18	0,724
<i>Ανώτερος Νοσηλευτικός</i>	3,36	0,650
<i>Νοσηλευτικός Λειτουργός</i>	2,84	
<i>f</i>	1,061	
<i>p-value</i>	0,387	
Χρόνια υπηρεσίας στο τμήμα που εργάζεστε σήμερα		
<i>1-5</i>	2,87	0,63
<i>6-10</i>	3,18	0,70
<i>11-15</i>	3,25	1,18
<i>>15</i>	3	0,68
<i>f</i>	0,617	
<i>p-value</i>	0,608	
Χρόνια στην υπηρεσία		
<i>1-5</i>	2,79	0,53
<i>6-10</i>	3,04	0,59

<i>11-15</i>	3,41	1,04
<i>16-20</i>	2,75	0,88
<i>21-25</i>	2,92	0,76
<i>>25</i>	3,50	0,46
<i>f</i>	1,075	
<i>p-value</i>	0,387	
Επαρχία στην οποία εργάζεστε		
<i>Ηγουμενίτσα</i>	3,17	0,79
<i>Μαργαρίτι</i>	3,13	0,47
<i>Παραμυθιά</i>	2,71	0,65
<i>f</i>	2,075	
<i>p-value</i>	0,137	
Τόπος εργασίας		
<i>Αστικό Κέντρο Υγείας</i>	3,02	0,73
<i>Αγροτικό Κέντρο Υγείας</i>	3,01	0,75
<i>t</i>	0,040	
<i>p-value</i>	0,968	

4.2.6. Έμφαση στην Ανταμοιβή

Η «έμφαση στην ανταμοιβή» σχετίζεται με τις ακόλουθες ερωτήσεις του ερωτηματολογίου:

- Δικαιοσύνη
- Ευκαιρίες για επαγγελματική εξέλιξη
- Υψηλές αμοιβές για την καλή απόδοση
- Το να επαινείται ο εργαζόμενος για την καλή απόδοση

Πίνακας 4.10: Αποτελέσματα του παράγοντα «έμφαση στην ανταμοιβή»

Μεταβλητή	Έμφαση στην ανταμοιβή	
	Μέσο Όρος	Τυπική απόκλιση
Φύλο		
<i>Αντρας</i>	2,41	0,96
<i>Γυναίκα</i>	2,60	0,73
<i>t</i>	-0,755	

<i>p-value</i>	0,454	
Ηλικία (έτη)		
<i><41</i>	2,34	0,66
<i>41+</i>	2,61	0,90
<i>t</i>	-1,047	
<i>p-value</i>	0,301	
Ιδιότητα		
<i>Ιατρός</i>	2,51	0,99
<i>Νοσηλεύτης</i>	2,51	0,67
<i>t</i>	0,015	
<i>p-value</i>	0,988	
Θέση που κατέχετε		
<i>Ανώτερος Ιατρικός Λειτουργός</i>	2,35	1,20
<i>Ιατρικός Λειτουργός</i>	2,65	0,81
<i>Ανώτερος Νοσηλευτικός</i>	2,69	0,72
<i>Νοσηλευτικός Λειτουργός</i>	2,43	0,68
<i>f</i>	0,322	
<i>p-value</i>	0,862	
Χρόνια υπηρεσίας στο τμήμα που εργάζεστε σήμερα		
<i>1-5*</i>	2,20	0,65
<i>6-10*</i>	3	0,75
<i>11-15</i>	2,75	1,20
<i>>15</i>	2,19	0,59
<i>f</i>	3,495	
<i>p-value</i>	0,023	
Χρόνια στην υπηρεσία		
<i>1-5</i>	2,43	0,74
<i>6-10</i>	2,42	0,53
<i>11-15</i>	2,79	1,12
<i>16-20</i>	2,39	1,39
<i>21-25</i>	2,47	0,87
<i>>25</i>	2,75	0,77
<i>f</i>	0,263	
<i>p-value</i>	0,931	
Επαρχία στην οποία εργάζεστε		

<i>Ηγουμενίτσα*</i>	2,65	0,83
<i>Μαργαρίτι*</i>	3,02	0,59
<i>Παραμυθιά**</i>	1,95	0,57
<i>f</i>	6,811	
<i>p-value</i>	0,003	
Τόπος εργασίας		
<i>Αστικό Κέντρο Υγείας</i>	2,60	0,85
<i>Αγροτικό Κέντρο Υγείας</i>	2,34	0,76
<i>t</i>	1,103	
<i>p-value</i>	0,276	

4.2.7. Κοινωνική Ευθύνη

Η «κοινωνική ευθύνη» σχετίζεται με τις ακόλουθες ερωτήσεις του ερωτηματολογίου:

- Το να είναι ο εργαζόμενος σκεπτόμενος
- Το να έχει ο εργαζόμενος καλή φήμη
- Το να είναι ο εργαζόμενος κοινωνικά υπεύθυνος
- Το να έχει ο εργαζόμενος ξεκάθαρη καθοδηγητική φιλοσοφία

Πίνακας 4.11: Αποτελέσματα του παράγοντα «κοινωνική ευθύνη»

Μεταβλητή	Κοινωνική Ευθύνη	
	Μέσο Όρος	Τυπική απόκλιση
Φύλο		
<i>Αντρας</i>	3,26	0,79
<i>Γυναίκα</i>	3,54	0,66
<i>t</i>	-1,288	
<i>p-value</i>	0,204	
Ηλικία (έτη)		
<i><41</i>	3,36	0,47
<i>41+</i>	3,48	0,81
<i>t</i>	-0,551	
<i>p-value</i>	0,584	

Ιδιότητα		
<i>Ιατρός</i>	3,39	0,80
<i>Νοσηλεύτης</i>	3,45	0,64
<i>t</i>	-0,306	
<i>p-value</i>	0,761	
Θέση που κατέχετε		
<i>Ανώτερος Ιατρικός Λειτουργός</i>	3,27	1,06
<i>Ιατρικός Λειτουργός</i>	3,48	0,53
<i>Ανώτερος Νοσηλευτικός</i>	3,42	0,69
<i>Νοσηλευτικός Λειτουργός</i>	3,51	0,63
<i>f</i>	0,219	
<i>p-value</i>	0,926	
Χρόνια υπηρεσίας στο τμήμα που εργάζεστε σήμερα		
<i>1-5</i>	3,32	0,64
<i>6-10</i>	3,58	0,49
<i>11-15</i>	3,37	1,29
<i>>15</i>	3,25	0,60
<i>f</i>	0,466	
<i>p-value</i>	0,708	
Χρόνια στην υπηρεσία		
<i>1-5</i>	3,44	0,67
<i>6-10</i>	3,43	0,49
<i>11-15</i>	3,66	0,73
<i>16-20</i>	3,95	0,34
<i>21-25</i>	3,14	0,88
<i>>25</i>	3,56	0,68
<i>f</i>	1,145	
<i>p-value</i>	0,352	
Επαρχία στην οποία εργάζεστε		
<i>Ηγουμενίτσα</i>	3,38	0,82
<i>Μαργαρίτι</i>	3,40	0,60
<i>Παραμυθιά</i>	3,48	0,54
<i>f</i>	0,099	
<i>p-value</i>	0,906	
Τόπος εργασίας		

<i>Αστικό Κέντρο Υγείας</i>	3,48	0,63
<i>Αγροτικό Κέντρο Υγείας</i>	3,26	0,76
<i>t</i>	1,063	
<i>p-value</i>	0,294	

4.2.8. Ικανοποίηση

Οι περισσότεροι (56%) από τους ερωτώμενους δήλωσαν ότι είναι αρκετά ικανοποιημένοι από τους προϊσταμένους τους ενώ επίσης ένα μεγάλο ποσοστό (74%) δήλωσαν ότι είναι αρκετά ικανοποιημένοι από τους συνεργάτες τους.

Πίνακας 4.12: Ποσοστιαία κατανομή προσωπικού ως προς την ικανοποίηση

	<i>Καθόλου</i>	<i>Λίγο</i>	<i>Μέτρια</i>	<i>Αρκετά</i>	<i>Πάρα πολύ</i>
<i>Από προϊσταμένους</i>	6,0	10,0	12,0	56,0	16,0
<i>Από συνεργάτες</i>	6,0	2,0	12,0	74,0	6,0
<i>Από το περιεχόμενο της εργασίας</i>	6,0	6,0	44,0	44,0	4,0
<i>Από την αμοιβή</i>	28,0	32,0	30,0	8,0	2,0
<i>Από προσδοκίες προαγωγής</i>	26,0	26,0	32,0	14,0	2,0
<i>Από τις συνθήκες εργασίας</i>	6,0	42,0	28,0	22,0	2,0
<i>Από την εργασία</i>	6,1	12,2	22,4	53,1	6,1

5. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Συμπτύσσοντας τα αποτελέσματα της στατιστικής έρευνας που αναλύθηκαν παραπάνω, η πλειοψηφία των ερωτώμενων είναι γυναίκες, ενώ όσον αφορά στην ηλικία η πλειοψηφία εκτείνεται μεταξύ 41 και 50 ετών. Όσον αφορά στην ιδιότητα, αρκετοί δήλωσαν νοσηλευτές με ποσοστό 32,7 τοις εκατό, ενώ οι υπόλοιποι καταμερίστηκαν ισομερώς ανάμεσα στις υπόλοιπες επαγγελματικές ιδιότητες. Οι περισσότεροι ερωτώμενοι δήλωσαν ότι υπηρετούν στην υπηρεσία από 21 έως 25 χρόνια, χρονικό διάστημα το οποίο είναι λογικό αν αναλογιστεί κανείς τη μέση ηλικία που δήλωσαν οι ερωτώμενοι. Εξετάζοντας τα ποσοστά που προέκυψαν από την ερώτηση που σχετίζεται με τα χρόνια που απασχολούνται στο ίδιο τμήμα οι εργαζόμενοι, υποδηλώνεται ότι υπάρχει μία σχετική σταθερότητα, καθώς τα υψηλότερα ποσοστά συγκεντρώθηκαν στις κατηγορίες 6 ως 10 έτη και 21 έως 25 έτη.

Για να μπορέσει να γίνει πιο εύκολη η ανάλυση των υπολοίπων δεκαπέντε ερωτήσεων, κατηγοριοποιήθηκαν για να μπορέσουν να εξεταστούν οι συγκεκριμένοι παράγοντες οι οποίοι όπως έχει ήδη αναλυθεί στη βιβλιογραφία αποτελούν σημαντικό κομμάτι της οργανωσιακής κουλτούρας. Οι παράγοντες αυτοί είναι η υποστηρικτικότητα, η καινοτομία, η ανταγωνιστικότητα, ο προσανατολισμός στην απόδοση, η σταθερότητα, η έμφαση στην ανταμοιβή και η κοινωνική ευθύνη.

Όπως προέκυψε από την ανάλυση των αποτελεσμάτων ο παράγοντας της υποστηρικτικότητας, ο οποίος σχετίζεται με τον προσανατολισμό στην ομαδικότητα, την ελεύθερη διαμοίραση των πληροφοριών μεταξύ των εργαζομένων, τον προσανατολισμό στους ανθρώπους και τη συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων, ήταν ο παράγοντας ο οποίος παίζει πολύ σημαντικό ρόλο για τους εργαζομένους, οι οποίοι στη συντριπτική της πλειοψηφία δήλωσαν "πάρα πολύ", και παράλληλα ο παράγοντας ο οποίος δεν ικανοποιείται σε σημαντικό ποσοστό στο εργασιακό περιβάλλον. Βάσει της έρευνας των Μπουραντά και Παπαλεξανδρή, όπως έχει ήδη αναλυθεί στο δεύτερο κεφάλαιο της συγκεκριμένης εργασίας, ο παράγοντας αυτός της υποστηρικτικότητας και τα επιμέρους χαρακτηριστικά του, είναι ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες που επηρεάζουν θετικά την απόδοση των εργαζομένων και τη γενικότερη διάθεσή της για εργασία. Η έρευνα στα τρία Κέντρα Υγείας, έχει συμφωνήσει με τα αποτελέσματα της προαναφερθείσας έρευνας σχετικά με τις πεποιθήσεις των εργαζομένων. Θα μπορούσε να ειπωθεί, ότι λόγω των μέτριων συνθηκών υποστηρικτικότητας στο χώρο εργασίας τους, οι εργαζόμενοι έχουν μειωμένη διάθεση για εργασία και όχι ιδιαίτερα υψηλή απόδοση, καθώς αμφισβητείται το ορθό κλίμα τόσο εντός

του κάθε τμήματος όσο μεταξύ των τμημάτων, μπορεί να υπάρχει διαφθορά λόγω της μη ελεύθερης διακίνησης των πληροφοριών, ενώ η μη συνεργασία και ομαδικότητα μεταξύ των εργαζομένων και η έλλειψη ανθρωποκεντρικού χαρακτήρα, επηρεάζουν αρνητικά το ηθικό και επομένως την απόδοση των εργαζομένων.

Αντίστοιχη κατηγοριοποίηση των ερωτήσεων έγινε και για το δεύτερο παράγοντα προς εξέταση, την καινοτομία, η οποία συσχετίζεται με τις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου που αφορούν στην καινοτομία, τη γρήγορη εκμετάλλευση ευκαιριών, την ανάληψη κινδύνων και την ανάληψη προσωπικής ευθύνης. Τα αμφισβητήσιμα αποτελέσματα τα οποία προέκυψαν από τη στατιστική ανάλυση, έχουν άμεση συσχέτιση με τη γενικότερη πραγματική κατάσταση συνθηκών εργασίας για τους εργαζόμενους στα τρία Κέντρα Υγείας. Το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης και οι παράγοντες οι οποίοι τη χαρακτηρίζουν επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τον παράγοντα της καινοτομίας για τους εργαζόμενους.

Συνήθως η ανάληψη κινδύνων και η ανάληψη προσωπικής ευθύνης για τους εργαζόμενους είναι αναλογική τόσο με τις υπόλοιπες απαιτήσεις για την εκάστοτε θέση εργασίας, όσο και με την αμοιβή, τόσο οικονομική όσο και την ηθική ή ψυχική αμοιβή που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι. Στην περίπτωση που οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι δεν έχουν τις κατάλληλες αμοιβές ανάλογα με τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας τους, τότε κι εκείνοι αντιδρούν αρνητικά όσον αφορά στον παράγοντα καινοτομία. Για να μπορέσει να βελτιωθεί η συγκεκριμένη κατάσταση, καλό θα ήταν τα τρία Κέντρα Υγείας να αναθεωρήσουν τις αμοιβές τις οποίες δίνουν στους εργαζόμενους, τόσο τις σταθερές οικονομικές αμοιβές τους, δηλαδή το μισθό τους, όσο και τις μεταβλητές αμοιβές ή και τα γενικότερα κίνητρα τα οποία μπορούν να βοηθήσουν στην αύξηση της απόδοσης των υπαλλήλων, όσο και άλλες αμοιβές μη οικονομικές, οι οποίες σχετίζονται με το περιεχόμενο και το περιβάλλον εργασίας, όπως η αναγνώριση, η επιβράβευση, η ανάπτυξη, η εκπαίδευση, οι προοπτικές καριέρας και η βελτίωση των συνθηκών εργασίας.

Όσον αφορά στον τομέα της ανταγωνιστικότητας, για άλλη μια φορά έγινε κατηγοριοποίηση τεσσάρων ερωτήσεων του ερωτηματολογίου, οι οποίες σχετίζονται με τον προσανατολισμό στην επίτευξη στόχων, την έμφαση στην ποιότητα, τη διαφορετικότητα μεταξύ των εργαζομένων και την ανταγωνιστικότητα μεταξύ των εργαζομένων. Ενώ σύμφωνα με την έρευνα ο τομέας της ανταγωνιστικότητας κρίνεται πολύ σημαντικός για τους εργαζόμενους στον νοσηλευτικό και τον ιατρικό κλάδο, βρέθηκε ότι μέσα στα πλαίσια του χώρου εργασίας τους δεν προάγεται επαρκώς. Η απώλεια των ενδο-οργανωσιακών σχέσεων σε όλα τα

επίπεδα αποτελεί ένας κρίσιμος παράγοντας που οδήγησε σε αυτή την κατάσταση. Λόγω της συνεχούς αντιμετώπισης ασθενών, η φροντίδα αυτών έχει περάσει σε επίπεδα αποπροσωποποίησης, ενώ παράλληλα πολλοί οργανισμοί υγείας πλέον έχουν περισσότερο ως κύριο κύρια μέριμνα την επιβίωσή τους από την επιβίωση και περίθαλψη των ασθενών καθ'αυτών. Όπως φαίνεται και από την έρευνα τα στοιχεία αυτά είναι εμφανή και στα τρία ιατρικά κέντρα στα οποία έγινε η έρευνα. Και οι οργανισμοί αυτοί δεν καλλιεργούν στο βαθμό που θα έπρεπε την εσωτερική συνείδηση των εργαζομένων, δηλαδή τους λείπει η έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας, η οποία μπορεί να βοηθήσει τους εργαζομένους και να τους οδηγήσει σε μία πιο δομημένη κατάσταση, υγιούς ανταγωνισμού, όπου ο ασθενής θα είναι στο επίκεντρο των εργασιών και θα δίνεται ιδιαίτερη σημασία στην ποιότητα των υπηρεσιών, τόσο όσον αφορά στη σωματική υγεία των ασθενών όσο και στην ψυχική υγεία αυτών.

Από τα παραπάνω στοιχεία είναι σαφές ότι έχει χαθεί ο προσανατολισμός στην απόδοση των εργαζομένων. Οι παράγοντες οι οποίοι εξετάστηκαν είναι οι υψηλές προσδοκίες για απόδοση των εργαζόμενων, ο ενθουσιασμός για τη δουλειά, ο προσανατολισμός στο αποτέλεσμα και ο υψηλός βαθμός οργάνωσης των εργαζομένων. Το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων, και συγκεκριμένα περισσότεροι από τους μισούς, απάντησαν ότι ο παράγοντας αυτός είναι πάρα πολύ σημαντικός στην αντίληψη των ερωτώμενων στο χώρο εργασίας τους. Για μια ακόμα φορά φαίνεται πως υπάρχει χάσμα μεταξύ της αντίληψης των εργαζομένων και της πραγματικότητας που επικρατεί στο χώρο εργασίας τους, αφού ένα σημαντικό ποσοστό των εργαζομένων απάντησε ότι ο παράγοντας αυτός λαμβάνεται μέτρια υπ όψιν στο χώρο εργασίας. Τα αποτελέσματα τα οποία προέκυψαν σε αυτή την κατηγορία, είναι άμεσα συνδεδεμένα με τα αποτελέσματα που έδειξε η έρευνα στις προηγούμενες κατηγορίες ερωτήσεων. Η απουσία της αναγνώρισης των προσπαθειών των εργαζομένων, η έλλειψη της ευγενούς άμιλλας και ομαδικότητας, η απουσία υγιούς ανταγωνισμού, η μη ύπαρξη ποικιλίας και σπουδαιότητας των καθηκόντων του εργαζόμενου σε συνδυασμό με παράγοντες όπως η διοίκηση του ηθικού του εργαζόμενου, η πάταξη της διαφθοράς και η γενική συμπεριφορά των προϊσταμένων, έχουν επηρεάσει αρνητικά στον προσανατολισμό των εργαζομένων στα τρία ιατρικά κέντρα στην απόδοση. Είναι προφανές από τα αποτελέσματα της έρευνας ότι δεν έχει δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στην υπάρχουσα θέση των εργαζομένων έτσι ώστε να μπορέσουν να βελτιώσουν τη στάση και τη συμπεριφορά τους στον εργασιακό του χώρο και να μπορέσουν να αποδώσουν περισσότερο στο χώρο εργασίας τους. Είναι σημαντικό λοιπόν για να μπορέσει να αποφευχθεί η συνέχιση της κατάστασης αυτής, να ερευνηθούν και να

βρεθούν τα κατάλληλα κίνητρα στους εργαζόμενους ώστε να μπορέσουν να αυξήσουν τον προσανατολισμό τους στην απόδοση.

Ο παράγοντας της σταθερότητας είναι ένας εξίσου σημαντικός παράγοντας ο οποίος αποτελεί βασικό κίνητρο για τους εργαζόμενους που τους οδηγεί σε υψηλότερη απόδοση. Στην πρωτογενή έρευνα που έγινε στα τρία Κέντρα Υγείας, για τον παράγοντα αυτό εξετάστηκαν οι έννοιες της σταθερότητας, της ηρεμίας των εργαζομένων, του αισθήματος ασφάλειας στην εργασία, και το χαμηλό επίπεδο συγκρούσεων. Οι ερωτώμενοι ανέφεραν ότι ο παράγοντας αυτός είναι πάρα πολύ σημαντικός για την εργασία τους, παρατηρήθηκε όμως χάσμα ανάμεσα στις προσδοκίες τους και της πραγματικής κατάστασης στα τρία κέντρα υγείας, καθώς οι περισσότεροι ανέφεραν ότι είναι μέτρια η προαγωγή του παράγοντα της σταθερότητας. Αυτό είναι λογικό, καθώς σε προηγούμενες ερωτήσεις απαντήθηκε ότι το μεγαλύτερο χρονικό διάστημα το οποίο απασχολούνται οι εργαζόμενοι στο εκάστοτε τμήμα είναι τα δεκαετή.

Λαμβάνοντας υπόψη τη θεωρία του Maslow, όπου οι ανάγκες ασφάλειας είναι δεύτερες στην ιεραρχική δομή, γίνεται κατανοητό ότι οι προϊστάμενοι πρέπει να εντοπίσουν το επίπεδο αυτής της ανάγκης για τους εργαζόμενους στα τρία κέντρα υγείας, και να επιλέξουν τα κατάλληλα κίνητρα καθώς και να διαμορφώσουν τις κατάλληλες συνθήκες ώστε να μπορέσουν να παρακινηθούν οι εργαζόμενοι και να θεωρήσουν ότι έχουν υψηλότερο επίπεδο ασφάλειας. Εξίσου σημαντικό θα ήταν να δοθούν ορισμένες πρόσθετες παροχές, όπως ιδιωτικά προγράμματα ασφαλείας κατ' επιλογή, έτσι ώστε να μπορέσουν να καλυφθούν τα κενά της κρατικής ασφάλειας. Έτσι λοιπόν οι εργαζόμενοι για κάθε επιπλέον χρηματικό ποσό που θα καταβάλουν, θα μπορούν να εξασφαλίσουν αποζημιώσεις για περιπτώσεις τραυματισμού κατά την ώρα εργασίας, αποζημιώσεις απόλυσης ή αποζημιώσεις για οποιοδήποτε άλλο ατυχές περιστατικό κατά τη διάρκεια της εργασίας. Μπορεί όπως αναφέρεται στη βιβλιογραφία, οι συγκρούσεις να είναι ένα από τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα των οργανισμών, για να μπορέσει να υπάρξει όμως μια ενιαία οργάνωση και κουλτούρα στους οργανισμούς, πρέπει να υπάρχει μία κοινή ιδεολογία, μέσα στην οποία οι συγκρούσεις θα είναι περιορισμένες. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο της ιδεολογίας και των κανονιστικών πρακτικών, είναι απαραίτητο βέβαια να υπάρχει ανοχή των συγκρούσεων, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να μπορούν να εκφράζουν ελεύθερα την άποψη και τις κριτικές τους, αποφεύγοντας όμως παράλληλα τις έντονες συγκρούσεις, οι οποίες μπορεί να δημιουργήσουν αρνητικές συνθήκες εργασίας και επαγγελματική δυσαρέσκεια.

Η έννοια της ανταμοιβής όπως χρησιμοποιήθηκε στην πρωτογενή έρευνα, περιλαμβάνει τις έννοιες της δικαιοσύνης, των ευκαιριών για επαγγελματική εξέλιξη, των υψηλών αμοιβών για την καλή απόδοση και του επαίνου των εργαζομένων για την καλή απόδοση. Τα αποτελέσματα τα οποία προέκυψαν από την πρωτογενή έρευνα η οποία έγινε στα τρία κέντρα υγείας για μια ακόμα φορά επιβεβαιώνει τα όσα υποστηρίζονται από τη βιβλιογραφία. Και συγκεκριμένα οι περισσότεροι από τους μισούς ερωτώμενους απάντησαν ότι τα χαρακτηριστικά αυτά επηρεάζουν πάρα πολύ την εργασιακή τους συμπεριφορά. Δυστυχώς όμως για μια ακόμα φορά οι προσδοκίες των ερωτωμένων δεν συναντούν την πραγματική κατάσταση στο χώρο εργασίας τους, καθώς το ένα τρίτο των εργαζομένων απάντησε ότι η ανταμοιβή προάγεται λίγο στο χώρο εργασίας τους κι ένα τρίτο ακόμα δήλωσε ότι η προαγωγή της ανταμοιβής είναι μέτρια στα τρία κέντρα υγείας. Φυσικά τα συστήματα ανταμοιβής στο χώρο εργασίας στηρίζονται απολύτως στην κατανομή των κινήτρων και την απόδοση των εργαζομένων. Και είναι προφανές ότι όταν οι εργαζόμενοι δεν αποδίδουν ικανοποιητικά, τότε δεν μπορεί να υπάρξει και αντίστοιχη ανταμοιβή για την εργασία τους. Από τα παραπάνω, οδηγούμαστε σε ένα φαύλο κύκλο, από τον οποίο προκύπτει ότι πρέπει να υπάρξει μια γενικότερη αναδιανομή των κινήτρων στο χώρο εργασίας των εργαζομένων και στα τρία κέντρα υγείας. Παράλληλα όμως τα συστήματα ανταμοιβής θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν τόσο για να τονίσουν όσο και για να ενθαρρύνουν τις επιθυμητές συμπεριφορές από τους εργαζόμενους, και επομένως αυτά να αποτελέσουν το ίδιο το κίνητρο για την αλλαγή της συμπεριφοράς τους.

Ο τελευταίος παράγοντας προς εξέταση είναι αυτός της κοινωνικής ευθύνης, ο οποίος περιλαμβάνει το να είναι ο εργαζόμενος σκεπτόμενος, το να έχει καλή φήμη, το να είναι ο εργαζόμενος κοινωνικά υπεύθυνος και το να διέπεται από μια ξεκάθαρη καθοδηγητική φιλοσοφία. Τα ποσοστά τα οποία προκύπτουν από την πρωτογενή έρευνα δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι στην πλειοψηφία τους θεωρούν τον παράγοντα της κοινωνικής ευθύνης πάρα πολύ ή αρκετά σημαντικό για την εργασιακή τους ζωή. Στη συγκεκριμένη περίπτωση είναι συναφές το ποσοστό των εργαζομένων οι οποίοι δηλώνουν ότι αυτή τους η προσδοκία επιβεβαιώνεται αρκετά στο χώρο εργασίας τους επομένως το χάσμα μεταξύ της προσδοκίας των ερωτώμενων και της πραγματικής κατάστασης στο χώρο εργασίας που εργάζονται είναι πιο μικρό αυτή τη φορά. Η βάση της ξεκάθαρης καθοδηγητικής φιλοσοφίας σε έναν οργανισμό εξαρτάται από το πόσο καθορισμένη είναι η οργανωσιακή κουλτούρα που το διέπει. Σημαντικό ρόλο σε αυτό παίζουν επίσης και οι προϊστάμενοι οι οποίοι πρέπει να δίνουν σαφείς οδηγίες στους υφισταμένους τους και να τους καθοδηγούν ορθά για να

μπορέσουν να επιτελέσουν τις διάφορες εργασίες τους. Τα χαρακτηριστικά της κοινωνικής ευθύνης έχουν άμεση σχέση με την απόδοση του εργαζόμενου με την εργασία του, καθώς αν είναι σκεπτόμενος και έχει καλή φήμη θα μπορεί να παίρνει πιο εύκολα πρωτοβουλίες για την επίλυση ιατρικών υποθέσεων και πάντα προς το συμφέρον του καθενός. Η αίσθηση της κοινωνικής υπευθυνότητας των εργαζομένων είναι άμεσα συνυφασμένη με την υπευθυνότητα στην εργασία τους, καθώς οι γιατροί και νοσηλευτές θεωρούνται ότι επιτελούν κοινωνικό λειτούργημα και όχι εργασία. Για άλλη μια φορά είναι σημαντικό να τονιστεί ότι πρέπει να δημιουργηθούν τα κατάλληλα κίνητρα στους εργαζόμενους ώστε να μπορέσουν να τις διαμορφώσουν την αίσθηση της κοινωνικής υπευθυνότητας και να μπορέσουν να αποδίδουν καλύτερα στην εργασία τους.

Σχετικά με τους προϊσταμένους τους περισσότεροι από τους μισούς ερωτώμενος δήλωσαν ότι είναι αρκετά ικανοποιημένοι από αυτούς. Αυτό συνεπάγεται ότι οι προϊστάμενοι έχουν ηγετικό ρόλο για τους εργαζόμενους, αφού τους δίνουν σαφείς οδηγίες σχετικά με τις εργασίες τις οποίες έχουν να επιτελέσουν και έχουν μια κατάλληλη ηγετική συμπεριφορά απέναντι στους υφισταμένους τους. Παρ' όλα αυτά για να μπορέσει να καλυφθεί το χάσμα το οποίο έχει προκύψει μεταξύ των προσδοκιών της πραγματικής κατάστασης στις προηγούμενες κατηγορίες ερωτήσεων, μπορεί να ειπωθεί ότι η βελτίωση της συμπεριφοράς και του ρόλου των προϊσταμένων απέναντι στους εργαζόμενους τους μπορεί να βελτιώσει τις γενικότερες συνθήκες εργασίας στα τρία Κέντρα Υγείας καθώς και να δώσει περισσότερα κίνητρα για εργασιακή απόδοση στους εργαζόμενους.

Μια πολύ μεγάλη πλειοψηφία των εργαζομένων δήλωσαν ότι είναι αρκετά ικανοποιημένοι από τους συνεργάτες τους, γεγονός που λειτουργεί θετικά στην υποκίνηση των εργαζομένων καθώς και στην απόδοση στην εργασία τους. Το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτωμένων επίσης δήλωσαν ότι είναι μέτρια ή αρκετά ικανοποιημένοι από τα περιεχόμενα της εργασίας τους. Για να μπορέσει να βελτιωθεί η συγκεκριμένη συνιστώσα είναι σημαντικό οι προϊστάμενοι να ερευνήσουν αν οι συνθήκες εργασίας ικανοποιούν περισσότερο τον κάθε εργαζόμενο έτσι ώστε να μπορέσει να διαμορφωθεί ένα κατάλληλο πρόγραμμα εργασίας για τον καθέναν από αυτούς, ώστε να έχουν μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία του. Αυτή η ικανοποίηση από την εργασία θα τους βοηθήσει να βελτιώσουν και την απόδοσή του. Η αμοιβή επίσης είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας - κίνητρο για τη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων, ο οποίος χρήζει ιδιαίτερης σημασίας για τους εργαζόμενους, καθώς οι περισσότεροι από αυτούς δήλωσαν ότι δεν είναι καθόλου ικανοποιημένοι ή είναι

μέτρια ικανοποιημένοι από την αμοιβή τους. Είναι σημαντικό να δοθεί στους εργαζόμενους αμοιβή όχι μόνο οικονομική, αλλά και μη οικονομική η οποία θα καλύπτει διάφορες ψυχικές, κοινωνικές η και ηθικές ανάγκες τους. Η βελτίωση της αμοιβής των εργαζομένων σε οποιοδήποτε επίπεδο, σίγουρα θα αυξήσει τη διάθεσή τους για εργασία καθώς και την απόδοσή τους σε αυτή.

Οι προσδοκίες προαγωγής είναι ένας παράγοντας ο οποίος παίζει εξίσου θετικό ρόλο για τους εργαζόμενους, οι οποίοι είναι εξίσου απογοητευμένοι από την πραγματική κατάσταση που επικρατεί στα τρία Κέντρα Υγείας. Οι προϊστάμενοι καλούνται στο ευρύτερο πλαίσιο ανταμοιβής προς τους εργαζόμενους να διαμορφώσουν και κατάλληλες συνθήκες για προαγωγή και κάλυψη εσωτερικών αναγκών στα κέντρα υγείας. Η ικανοποίηση από τις συνθήκες εργασίας των εργαζομένων παίζει σημαντικό ρόλο για την ικανοποίησή τους. Αν και σχεδόν όλοι οι εργαζόμενοι δήλωσαν ότι είναι αρκετά ικανοποιημένοι ή και μέτρια ικανοποιημένοι από τις συνθήκες της εργασίας τους, η βελτίωση αυτού του παράγοντα σίγουρα θα κινητοποιήσει περισσότερο τους εργαζόμενους για να αποδώσουν καλύτερα στα καθημερινά τους καθήκοντα. Όλα τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι για να μπορέσουν αποδώσουν καλύτερα οι εργαζόμενοι στο χώρο εργασία τους πρέπει να είναι ικανοποιημένοι από αυτόν.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ξενόγλωσση

- Allaire, Y. and Firsirotu, M. (1984). Theories of Organizational Culture. *Organization Studies*. Vol. 33, pp. 193-196
- Allen, W. (1985). Toward cultural proficiency. In A.C. Omaggio (Ed.), *Proficiency, curriculum, articulation: The ties that bind* (pp. 137-166). Middlebury, VT: Northeast Conference.
- Allport, G. W. (1954). *The nature of prejudice*. Cambridge, MA: Perseus Books
- Altınay, L. and Paraskevas, A. (2008). *Planning Research in Hospitality and Tourism*. Butterworth-Heinemann: Oxford.
- Avison, D. E. and Myers, M. (1995). Information Systems and Anthropology: An Anthropological Perspective on IT and Organizational Culture. *Information Technology & People*. 8:3, 43-56.
- Bassett-Jones N. & Lloyd G. (2005), Does Herzberg's motivation theory have staying power? *Journal of Management Development* Vol. 24 No. 10, pp. 929-943.
- Bate, P. (1994). *Strategies for Cultural Change*. Oxford: Butterworth Heinemann
- Benedict, R. (1934) *Patterns of culture*. Houghton Miffling: NY
- Benveniste, E. (1966). *Problèmes de linguistique générale*, volume 1 of Coll. TEL. Gallimard.
- Borofsky, R. (1994). On the knowledge and knowing of cultural activities. In *Assessing Cultural Anthropology*, R. Borofsky, ed., Pp. 331-346. Hawaii Pacific University, McGraw-Hill.
- Brown, A. (1995). *Organisational Culture*. Pitman Publishing: London
- Bryman, A. & Bell, E. (2007) *Business Research Methods*. 2nd ed. New York: Oxford University Press
- Burman, R. and Evans, A.J. (2008) Target Zero: A Culture of safety. *Defence Aviation Safety Centre Journal*, pp. 22-27
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture*. Reading: Addison-Wesley.
- Clifford, J. (1988). *The predicament of culture: Twentieth century Ethnography, Literature and Art*. Harvard University Press
- Clifford, J. and Marcus, G.E. (1986). *Writing culture: The poetics and politics of ethnography* : a School of American Research advanced seminar. Conference Proceedings

- Collins, I. and Hussey, R., (2003). *Business Research*, 2nd edition, New York, Palgrave Macmillan, p.55
- Cummings, T. G. & Worley, C. G. (2004). *Organization Development and Change*, (8th Ed.) South-Western College Pub.
- Czarniawska-Joerges, B. (1992) *Exploring complex organizations: a cultural perspective*, Newbury Park, Calif.: Sage Publications.
- Davis, T. (1985) *Managing Culture at the Bottom*, in *Gaining Control of the Corporate Culture*, eds R. Kilmann, M. Saxton, R. Serpa, Jossey-Bass:San Francisco.
- Deal T. E. and Kennedy, A. A. (2000) *Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*. Perseus Books
- Del Bueno, D. (1986). *Organizational Culture: How important is it?* *Journal of Nursing Administration*. 16:10, pp. 15-20
- Del Bueno, D.J., & Vincent, R.M. (1986). *Organizational culture: How important is it?* *Journal of Nursing Administration*, 16:10, pp. 15-20.
- Denzin, N.K. & Lincoln Y.S. (Eds.). (2000). (2nd Ed.). *Handbook of Qualitative Research*. Sage Publications. London.
- Ford, J. D., & Ford, L. W. (1995). *The role of conversations in producing intentional change in organizations*. *Academy of Management Review*, 20, 541-570
- Geertz, C.J. (1973). *The Interpretation of Cultures: Selected Essays*. New York: Basic.
- Gilbert T. (2007), *Human competence: engineering worthy performance*. A publication of the International Society for Performance Improvement. San Francisco: Pfeiffer
- Gill, J., Johnson, P. (1997). *Research Methods for Managers*. Chapman Publishing:London
- Gordon, E. W. (1991). *Human diversity and pluralism*. *Educational Psychologist* 26, 99-108.
- Granny, C., Smith, P., & Stone, E. (1992). *Job satisfaction:advances in research and application*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Hall, E.T. (1976). *Beyond Culture*, New York: Doubleday.
- Hersey P., & Blanchard K. (1972) *Management of Organizational Behavior*, Prentice Hall, NewYork.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D., & Sanders, G. (1990). "Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitativestudy across twenty cases". *Administrative Science Quarterly*, Vol. 35: 286-316.
- Judge T.A., Thoresen C.J., Bono J.E., Patton G.K. (2001). *The job satisfaction-job*

- performance relationship: a qualitative and quantitative review. *Psychol Bull.* 127:3, 376-407.
- Keesing, R. (1974). Theories of culture. *Annual Review of Anthropology*. Vol 3, pp 73 – 97
- Keesing, R.M. and Strathern, A. (1998). *Cultural anthropology: A contemporary Perspective*. Harcourt Brace College Publishes:Fort Worth
- Kilmann, R., Saxton, M. & Serpa, R. (1986) Issues in Understanding and Changing Culture, *California Management Review*. 28:2, pp. 87-94.
- Kinjerski V, Skrypnik BJ (2008). The promise of spirit at work: increasing job satisfaction and organizational commitment and reducing turnover and absenteeism in long-term care. *J Gerontol Nurs*, 34:10, pp. 17-25, quiz 26-17.
- Kluckhohn, F. R., & Strodtbeck, F. L. (1961). *Variations in value orientations*. Row, Peterson: Evanston, Illinois
- Kotter, J. and Heskett, J. L. (1992) *Corporate Culture and Performance*. Free Press
- Kroeber, A. L., & Kluckhohn, C. (1963). *Culture: A critical review of concepts and definitions*. New York: Random House.
- Lee S. (2007), Vroom's expectancy theory and the public library customer motivation model. *Library Review*, Vol 56, No 9, pp.788-796
- Lehman, C. and DuFrenes, D. (2011). *BCOM Student Book*.
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science*. New York, NY: Harper and Row
- Linton, R. (1945). *The cultural background of personality*. D. Appleton-Century company, incorporated (New York and London)
- Lipset S. M., and Lowenthal L. (1961) *Culture and Social Character*. Free Press: New York,
- Locke, E. A. (1969). What is job satisfaction? *Organizational behavior and human performance*. In E. E. Lawler (1973). *Motivation in work organizations*. Brooks/Cole Publishing Company: Monterrey, CA.
- Lucas, Jr, E.R. (1987). *Models of business cycles*. Basil Blackwell: Oxford
- Luchak, A. A., & Gellatly, I. R. (2007). A comparison of linear and nonlinear relations between organizational commitment and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 786-793.
- Maslow A. (1970), *Motivation and personality / Abraham H. Maslow*. 3rd Edition. New York : Longman.
- Montana P. & Charnov B.H., *Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα, 2006*.
- Ogbor, J.O. (2001) Critical theory and the hegemony of corporate culture. *Journal of Organizational Change Management*. 14:6, pp.590 – 608

- Ott, J. S. (1989). *The organizational culture perspective*. Chicago: Dorsey Press.
- Peters, T.J. and Waterman, R.H. (1982). *In search of excellence*. Harper and Row: NY
- Pettigrew, A. (1979). "On studying organizational cultures". *Administrative Science Quarterly*,24: 570-581.
- Porter, L. & Lawler, E. (1968). *Managerial Attitudes and Performance*. Homewood, Ill.: Dorsey Press.
- Ravasi, D., Schultz, M. (2006). Responding to organizational identity threats: exploring the role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, 49:3, pp.433-458.
- Robbins S. (1983), *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications*. Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.
- Robbins, S.P. (1993). *Organizational behavior: Concepts, controversies, and applications*. Prectice Hall:Englewood Cliffs, NJ.
- Robey, D. and Azevedo, A. (1992) Information technology and organizational culture. *Proceedings of the Annual Conference of the Administrative Sciences Association of Canada*, Quebec, June 1992.
- Russell M. Linden (2002) "Toward a Collaborative Culture." In *Working Across Boundaries*. Jossey-Bass.
- Schein, E.H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass:San Francisco
- Schein, E.H. (2009). *Corporate Culture Survival Guide*. Wiley and Sons: San Fransisco
- Schermerhorn, J., Hunt, J., and Osborn, R. (2000). *Organizational Behavior*. New York:John Wiley & Sons
- Schneider, B. & Rentsch, J. (1988) *Managing Climates and Cultures: A Fututes Futures of Organizations*. (ed. J. Hage) Lexington Books:Massachusetts.
- Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28:3, pp. 339-358.
- Spector, R. E. (2000). *Cultural Diversity in Health & Illness* (5th ed.). Englewood Cliffs,New Jersey: Prentice Hall Health.
- Taylor, R.S. (1985) *Value-Added Processes in Information Systems*. Norwood NJ: Ablex.
- Todd, A. (1999). Managing Radical Change. *Long Range Planning*. 32:22
- Trice, H.M. and Bayer, J.M. (1993). *The cultures of work organizations*. Prentice Hall: Engelwood Cliffs, NJ

Trompenaars, F. (1993), *Riding the waves of culture*. Nicholas Brealy:London.

Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of Management Review*, 20, 510-540

Vecchio, R.P. (1991). *Organizational behavior*. Dryden Press:Chicago

Wenger, E. (1998). *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*. Cambridge: Cambridge University Press

Wessler, R. L. (1984), The psychology of motivation, *Marketing Communications*, May, pp. 29-32.

Wiley, C. (1997) What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys, *International Journal of Manpower*, MCB UP Ltd, 18:3, pp. 263–280.

Yin, R.K. (2003). *Case study Research: design and methods*. Sage

Ελληνική

Αγραφιώτης Δ., (2008): «Υγεία και αρρώστια. Κοινωνικο- πολιτιστικές διαστάσεις», Λίτσας, Αθήνα

Βελισσαρίου Ε. & Καραχοντζίδης Δ. & Κομνηνάκης Μ. (2000), *Εισαγωγή στο Μάνατζμεντ του Τουρισμού και των Τουριστικών Υπηρεσιών*. Πάτρα: ΕΑΠ .

Ερωτοκρίτου, Μ. (1996). Επαγγελματική ικανοποίηση των εκπαιδευτικών και κυπριακή εκπαίδευση. *Σύγχρονη εκπαίδευση*, 89, σελ. 55-66

Κανελλόπουλος Χ. (2002), *Διοίκηση προσωπικού - ανθρώπινου δυναμικού : θεωρία και πράξη*. Αθήνα.

Κανελλόπουλος Χ., (2001): “Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων”, Αθήνα.

Καντάς, Α. (1998). *Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία*. Αθήνα:Ελληνικά Γράμματα

Κουτουζής Μ. (1999), *Γενικές Αρχές Μάνατζμεντ-Τουριστική Νομοθεσία και Οργάνωση Εργοδοτικών και Συλλογικών Φορέων*. Πάτρα: ΕΑΠ.

Μακρή-Μπότσαρη, Ε. και Ματσαγγούρας, Η. (2003). *Δομή της επαγγελματικής αυτοαντίληψης και της επαγγελματικής ικανοποίησης εκπαιδευτικών Α/θμιας Εκπαίδευσης*. Πρακτικά του 3ου Πανελληνίου Συνεδρίου της Παιδ/κης Εταιρίας Ελλάδος.

Μπουραντάς Δ. (2002), *Μάνατζμεντ-Θεωρητικό Υπόβαθρο, Σύγχρονες Πρακτικές*, Αθήνα: Εκδόσεις Γ. Μένου.

Ξηροτύρη-Κουφίδου Σ. (1996), *Διοίκηση Προσωπικού. Μία σύγχρονη προσέγγιση διοίκησης ανθρώπινων πόρων*. Θεσσαλονίκη : ΟΕΔΒ

- Παναγιωτοπούλου, Ρ. (1997). Η επικοινωνία στις Οργανώσεις. Εκδόσεις Κριτική: Αθήνα
- Παπαλεξανδρή Ν. – Μπουραντάς Δ. (2003), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Αθήνα : Μπένου.
- Παπάνης, Ε. και Ρόντος, Κ. (2005). Ψυχολογία-Κοινωνιολογία της Εργασίας και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Θεωρία και Εμπειρική Έρευνα. Αθήνα: Σιδέρης
- Σταμίρης, (1986) στο Σταμίρης (2005). Κοινωνιολογία του αθλητισμού. Ζήτα:Αθήνα
- Σταφυλά, Α. (1997). *Οργανωσιακή αλλαγή και εκπαίδευση προσωπικού*. Αθήνα:Αθηναϊκή Ζυθοποιία Α.Ε.
- Τερζίδης Κ.- Τζωρτζάκης Κ. (2004), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Αθήνα : Rosili
- Χατζηπαντελή Π. (1999), Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Αθήνα : Μεταίχμιο.
- Χυτήρης Λ. (1996), Το Μάνατζμεντ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων. Αθήνα: Interbooks.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Παρακάτω παρατίθεται το ερωτηματολόγιο που δόθηκε στους συμμετέχοντες στην έρευνα.

<p>ΠΟΣΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΑ ΠΙΣΤΕΥΕΤΕ ΟΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΑ ΠΑΡΑΚΑΤΩ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ ΣΑΣ;</p>	<p>ΚΑΤΑ ΠΟΣΟ ΠΙΣΤΕΥΕΤΕ ΟΤΙ ΤΟ ΤΜΗΜΑ ΣΤΟ ΟΠΟΙΟ ΕΡΓΑΖΕΣΤΕ ΠΡΟΑΓΕΙ ΤΑ ΠΑΡΑΚΑΤΩ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ;</p>
<p>Παρακαλούμε να βάλετε X στην απάντηση της επιλογής σας.</p> <p>Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου</p>	<p>Παρακαλούμε να βάλετε X στην απάντηση της επιλογής σας.</p> <p>Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου</p>
<p>1. Σταθερότητα</p> <p>Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου</p>	<p>1. Σταθερότητα</p> <p>Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου</p>
<p>2. Καινοτομία (being innovative)</p> <p>Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου</p>	<p>2. Καινοτομία (being innovative)</p> <p>Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου</p>
<p>3. Γρήγορη εκμετάλλευση ευκαιριών</p> <p>Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου</p>	<p>3. Γρήγορη εκμετάλλευση ευκαιριών</p> <p>Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου</p>
<p>4. Ανάληψη κινδύνου (risk taking)</p> <p>Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου</p>	<p>4. Ανάληψη κινδύνου (risk taking)</p> <p>Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου</p>
<p>5. Το να υπάρχει προσανατολισμός στην ομαδικότητα</p> <p>Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου</p>	<p>5. Το να υπάρχει προσανατολισμός στην ομαδικότητα</p> <p>Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου</p>

<p align="center">ΠΟΣΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΑ ΠΙΣΤΕΥΕΤΕ ΟΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΑ ΠΑΡΑΚΑΤΩ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ ΣΑΣ;</p>	<p align="center">ΚΑΤΑ ΠΟΣΟ ΠΙΣΤΕΥΕΤΕ ΟΤΙ ΤΟ ΤΜΗΜΑ ΣΤΟ ΟΠΟΙΟ ΕΡΓΑΖΕΣΤΕ ΠΡΟΑΓΕΙ ΤΑ ΠΑΡΑΚΑΤΩ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ;</p>
<p>6. Το να μοιράζονται οι εργαζόμενοι ελεύθερα τις πληροφορίες</p> <p>Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου</p>	<p>6. Το να μοιράζονται οι εργαζόμενοι ελεύθερα τις πληροφορίες</p> <p>Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου</p>
<p>7. Το να υπάρχει προσανατολισμός στους ανθρώπους</p> <p>Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου</p>	<p>7. Το να υπάρχει προσανατολισμός στους ανθρώπους</p> <p>Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου</p>
<p>8. Δικαιοσύνη</p> <p>Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου</p>	<p>8. Δικαιοσύνη</p> <p>Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου</p>
<p>9. Το να είναι ο εργαζόμενος ήρεμος</p> <p>Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου</p>	<p>9. Το να είναι ο εργαζόμενος ήρεμος</p> <p>Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου</p>
<p>10. Το να είναι ο εργαζόμενος σκεπτόμενος (being reflective)</p> <p>Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου</p>	<p>10. Το να είναι ο εργαζόμενος σκεπτόμενος (being reflective)</p> <p>Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου</p>
<p>11. Το να υπάρχει προσανατολισμός στην επίτευξη στόχων</p> <p>Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου</p>	<p>11. Το να υπάρχει προσανατολισμός στην επίτευξη στόχων</p> <p>Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου</p>

<p align="center">ΠΟΣΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΑ ΠΙΣΤΕΥΕΤΕ ΟΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΑ ΠΑΡΑΚΑΤΩ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ ΣΑΣ;</p>	<p align="center">ΚΑΤΑ ΠΟΣΟ ΠΙΣΤΕΥΕΤΕ ΟΤΙ ΤΟ ΤΜΗΜΑ ΣΤΟ ΟΠΟΙΟ ΕΡΓΑΖΕΣΤΕ ΠΡΟΑΓΕΙ ΤΑ ΠΑΡΑΚΑΤΩ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ;</p>
<p>12. Ανάλυση προσωπικής ευθύνης</p> <p>Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου</p>	<p>12. Ανάλυση προσωπικής ευθύνης</p> <p>Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου</p>
<p>13. Το να έχει ο εργαζόμενος υψηλές προσδοκίες για απόδοση</p> <p>Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου</p>	<p>13. Το να έχει ο εργαζόμενος υψηλές προσδοκίες για απόδοση</p> <p>Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου</p>
<p>14. Ευκαιρίες για επαγγελματική εξέλιξη</p> <p>Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου</p>	<p>14. Ευκαιρίες για επαγγελματική εξέλιξη</p> <p>Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου</p>
<p>15. Υψηλές αμοιβές για την καλή απόδοση</p> <p>Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου</p>	<p>15. Υψηλές αμοιβές για την καλή απόδοση</p> <p>Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου</p>
<p>16. Αίσθημα ασφάλειας στην εργασία</p> <p>Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου</p>	<p>16. Αίσθημα ασφάλειας στην εργασία</p> <p>Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου</p>
<p>17. Το να επαινείται ο εργαζόμενος για την καλή απόδοση</p> <p>Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου</p>	<p>17. Το να επαινείται ο εργαζόμενος για την καλή απόδοση</p> <p>Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου</p>

<p align="center">ΠΟΣΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΑ ΠΙΣΤΕΥΕΤΕ ΟΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΑ ΠΑΡΑΚΑΤΩ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ ΣΑΣ;</p>	<p align="center">ΚΑΤΑ ΠΟΣΟ ΠΙΣΤΕΥΕΤΕ ΟΤΙ ΤΟ ΤΜΗΜΑ ΣΤΟ ΟΠΟΙΟ ΕΡΓΑΖΕΣΤΕ ΠΡΟΑΓΕΙ ΤΑ ΠΑΡΑΚΑΤΩ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ;</p>
<p>18. Χαμηλό επίπεδο συγκρούσεων</p> <p>Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου</p>	<p>18. Χαμηλό επίπεδο συγκρούσεων</p> <p>Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου</p>
<p>19. Συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων</p> <p>Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου</p>	<p>19. Συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων</p> <p>Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου</p>
<p>20. Ενθουσιασμός για τη δουλειά</p> <p>Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου</p>	<p>20. Ενθουσιασμό για τη δουλειά</p> <p>Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου</p>
<p>21. Έμφαση στην ποιότητα</p> <p>Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου</p>	<p>21. Έμφαση στην ποιότητα</p> <p>Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου</p>
<p>22. Το να έχει ο εργαζόμενος διαφορετικά χαρακτηριστικά από τους άλλους</p> <p>Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου</p>	<p>22. Το να έχει ο εργαζόμενος διαφορετικά χαρακτηριστικά από τους άλλους</p> <p>Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου</p>
<p>23. Το να έχει ο εργαζόμενος καλή φήμη</p> <p>Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου</p>	<p>23. Το να έχει ο εργαζόμενος καλή φήμη</p> <p>Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου</p>

<p align="center">ΠΟΣΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΑ ΠΙΣΤΕΥΕΤΕ ΟΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΑ ΠΑΡΑΚΑΤΩ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ ΣΑΣ;</p>	<p align="center">ΚΑΤΑ ΠΟΣΟ ΠΙΣΤΕΥΕΤΕ ΟΤΙ ΤΟ ΤΜΗΜΑ ΣΤΟ ΟΠΟΙΟ ΕΡΓΑΖΕΣΤΕ ΠΡΟΑΓΕΙ ΤΑ ΠΑΡΑΚΑΤΩ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ;</p>
<p>24. Το να είναι ο εργαζόμενος κοινωνικά υπεύθυνος</p> <p>Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου</p>	<p>24. Το να είναι ο εργαζόμενος κοινωνικά υπεύθυνος</p> <p>Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου</p>
<p>25. Το να υπάρχει προσανατολισμός στο αποτέλεσμα</p> <p>Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου</p>	<p>25. Το να υπάρχει προσανατολισμός στο αποτέλεσμα</p> <p>Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου</p>
<p>26. Το να έχει ο εργαζόμενος ξεκάθαρη καθοδηγητική φιλοσοφία</p> <p>Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου</p>	<p>26. Το να έχει ο εργαζόμενος ξεκάθαρη καθοδηγητική φιλοσοφία</p> <p>Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου</p>
<p>27. Το να είναι ο εργαζόμενος ανταγωνιστικός</p> <p>Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου</p>	<p>27. Το να είναι ο εργαζόμενος ανταγωνιστικός</p> <p>Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου</p>
<p>28. Το να έχει ο εργαζόμενος υψηλό βαθμό οργάνωσης</p> <p>Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου</p>	<p>28. Το να έχει ο εργαζόμενος υψηλό βαθμό οργάνωσης</p> <p>Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου</p>

4. Ιδιότητα:

Ιατρός

Νοσηλεύτης

5. Θέση που κατέχετε:

Ανώτερος Ιατρικός λειτουργός

Ιατρικός λειτουργός

Ανώτερος Νοσηλευτικός λειτουργός Τ.Ε.

Νοσηλευτικός λειτουργός Δ.Ε.

6. Χρόνια στην υπηρεσία

7. Χρόνια υπηρεσίας στο τμήμα που εργάζεστε τώρα

8. Επαρχία στην οποία εργάζεστε:

Θυάμιδος

Παραμυθιάς

Μαργαριτίου