

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΟΝΑΔΩΝ ΥΓΕΙΑΣ»**

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ

**Καταγραφή της Οργανωτικής Κουλτούρας και
μέτρηση του βαθμού ασάφειας και σύγκρουσης ρόλων
εντός των Φαρμακευτικών Υπηρεσιών Κύπρου**

ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑΣ

Μαρία Ζάχου

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ

Ανδρέας Παυλάκης

Λευκωσία, Μάϊος 2011

ΚΕΦΑΛΑΙΟ	ΣΕΛΙΔΑ
Περίληψη στην Ελληνική γλώσσα	5
Περίληψη στην Αγγλική γλώσσα	7
Γενικό μέρος – Εισαγωγή	9
 ΠΡΩΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	
 ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ	
Λειτουργικός ορισμός της Οργανωτικής Κουλτούρας	13
Η έννοια της Οργανωτικής κουλτούρας	14
Μελέτες μέτρησης της Οργανωτικής Κουλτούρας	18
Ποιοτικές – Ποσοτικές μελέτες μέτρησης της Οργανωτικής Κουλτούρας	20
Ερευνητικά εργαλεία μέτρησης της Οργανωτικής Κουλτούρας	23
 ΔΕΥΤΕΡΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	
 ΑΣΑΦΕΙΑ ΚΑΙ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ ΡΟΛΩΝ	
Οι έννοιες της Ασάφειας και Σύγκρουσης ρόλων	28
 ΤΡΙΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ	
 ΔΟΜΗ ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΚΥΠΡΟΥ	
Δομή Φαρμακευτικών Υπηρεσιών	31
Α) Διεύθυνση Φαρμακορρύθμισης	31

B) Διεύθυνση Φαρμακοποιών και Φαρμακείων	34
Γ) Διεύθυνση Κλινικής Φαρμακευτικής	34
Δ) Διεύθυνση Διοικητικών και Υποστηρικτικών Υπηρεσιών	35
Ε) Διεύθυνση Τιμολόγησης Φαρμάκων	36
ΣΤ) Διεύθυνση Προμηθειών, Διανομής και Χορήγησης Φαρμάκων	36

ΤΕΤΑΡΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Εισαγωγή	40
Γενικός σκοπός	40
Ερωτήματα	41
Σχεδιασμός μελέτης	41
Πεδίο διεξαγωγής της μελέτης	41
Πληθυσμός μελέτης	42
Επιλογή δείγματος	43
Μέθοδος συλλογής δεδομένων	44
Περιγραφή του ερευνητικού εργαλείου	45
Αξιοπιστία και εγκυρότητα του ερωτηματολογίου – Πιλοτική μελέτη	49
Ηθικές προεκτάσεις	49

Συλλογή δεδομένων	50
Στατιστική ανάλυση	50
ΠΕΜΠΤΟ ΜΕΡΟΣ	
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	
Δημογραφικά χαρακτηριστικά δείγματος	52
Μέτρηση του βαθμού Ασάφειας και Σύγκρουσης ρόλων	54
Μέτρηση Οργανωτικής Κουλτούρας	58
Ποσοστιαία μέτρηση της ικανοποίησης στο χώρο εργασίας	62
ΕΚΤΟ ΜΕΡΟΣ	
ΣΥΖΗΤΗΣΗ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	
A) Ασάφεια και Σύγκρουση ρόλων	66
B) Οργανωτική κουλτούρα	68
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	73
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι	79

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Εισαγωγή – Σκοπός

Η οργανωτική κουλτούρα αποτελεί μία σημαντική μεταβλητή στη διοίκηση των μονάδων υγείας. Σκοπός της παρούσας μελέτης είναι η αποτύπωση των διαστάσεων της οργανωτικής κουλτούρας που χαρακτηρίζει τις Φαρμακευτικές Υπηρεσίες Κύπρου. Παράλληλα, στοχεύει να καταγράψει το βαθμό ασάφειας και σύγκρουσης ρόλων μεταξύ των φαρμακοποιών που εργάζονται σε αυτές.

Δείγμα – Μέθοδος

Η μελέτη διεξήχθη στις Φαρμακευτικές Υπηρεσίες με τη συμμετοχή ενενήντα (90) φαρμακοποιών του δημόσιου τομέα. Από τα ενενήντα (90) ερωτηματολόγια που διανεμήθηκαν, απάντησαν εβδομήντα επτά (77) εργαζόμενοι φαρμακοποιοί (85,5% ποσοστό ανταπόκρισης).

Για τη μέτρηση της οργανωτικής κουλτούρας, επιλέχθηκε ένα προσαρμοσμένο ερωτηματολόγιο αυτοαναφοράς, που αποτελεί μετάφραση του Organizational Culture Profile (OCP) και για τη μέτρηση του βαθμού ασάφειας και σύγκρουσης ρόλων, χρησιμοποιήθηκαν δύο κλίμακες μεταφρασμένες στα Ελληνικά.

Τα αποτελέσματα έτυχαν επεξεργασίας και στατιστικής ανάλυσης με τη βοήθεια του στατιστικού προγράμματος SPSS Version 16.

Αποτελέσματα

Σύμφωνα με τους φαρμακοποιούς του δημοσίου, τα χαρακτηριστικά της οργανωτικής κουλτούρας των Φαρμακευτικών Υπηρεσιών που αποδεικνύονται ως σημαντικότερα, είναι η προσοχή στη λεπτομέρεια, η κοινωνική υπευθυνότητα και η έμφαση στην αμοιβή, ενώ τα λιγότερο σημαντικά, αναδεικνύονται η καινοτομία – αποφασιστικότητα και η επιθετικότητα – ανταγωνιστικότητα.

Από την άλλη πλευρά, η υπηρεσία δίνει έμφαση και προάγει χαρακτηριστικά που δεν βρίσκονται σε υψηλές θέσεις των προσδοκιών των εργαζομένων.

Επιπλέον, το φύλο και η ηλικία δεν επηρεάζουν τις αντιλήψεις τους σχετικά με τις διαστάσεις της οργανωτικής κουλτούρας, ενώ αντιθέτως, προκύπτουν κάποιες σημαντικές διαφορές που αφορούν στην επαγγελματική θέση.

Συμπεράσματα

Ως γενικότερο συμπέρασμα της παρούσας μελέτης, η οργανωτική κουλτούρα των Φαρμακευτικών Υπηρεσιών δεν μπορεί να χαρακτηριστεί ως ισχυρή και συνεπώς κρίνεται σκόπιμο να ληφθούν ανάλογες πρωτοβουλίες για βελτίωσή της.

Abstract

Introduction – Objective

The organizational culture is considered a critical factor for effective health management in health organizations. The purpose of this study is to investigate the dimensions of organizational culture which characterize Pharmaceutical Services in Cyprus, as well as to measure the role conflict and role ambiguity among pharmacists of the public sector.

Material – Method

This study took place in Pharmaceutical Services. A questionnaire was distributed to ninety (90) pharmacists, of whom seventy seven (77) responded (85,5%).

For the measurement of organizational culture, a self – administered questionnaire was chosen, which is a translated edition of the Organizational Culture Profile (OCP). Additionally, two scales translated into Greek were used for the measurement of role conflict and role ambiguity.

The results were processed and analyzed through the use of statistical software program SPSS Version 16.

Results

Pharmacists of the public sector, considered attention to detail, social responsibility and emphasis on reward to be the most prominent cultural characteristics in Pharmaceutical Services and the least prominent characteristics were perceived to be aggressiveness and innovation – decisiveness.

In addition, gender and age did not appear to affect the pharmacists' perceptions of culture, but significant differences in perceptions of organizational culture were revealed, based on job position.

Conclusions

Based on evidence from this study, the organizational culture of Pharmaceutical Services does not appear to be very strong and consequently, it is imperative that improvement initiatives must be taken accordingly.

ΓΕΝΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Εισαγωγή

Την τελευταία δεκαετία μελέτες στη διεθνή βιβλιογραφία επισημαίνουν ότι οι όποιες διορθωτικές αλλαγές σε έναν οργανισμό δεν αποτελούν από μόνες τους ικανά στοιχεία βελτίωσης της ποιότητας και της αποδοτικότητας των υπηρεσιών υγείας (Le Grand et al 1998, Shortell et al 1998). Τα αποτελέσματα αυτών των μελετών, προβλημάτισαν ερευνητές και ακαδημαϊκούς, που άρχισαν να επικεντρώνουν το ερευνητικό τους ενδιαφέρον στην καταγραφή και αποτύπωση των οργανισμών. Οι μελετητές προσέγγισαν τους οργανισμούς ερευνητικά και θεωρητικά σαν σύνολα, στα οποία εμπλέκονται άνθρωποι και τα οποία διέπονται από γραπτούς και άγραφους κανόνες.

Η ανάλυση των άγραφων κανόνων ενός οργανισμού, βασίζεται στην ικανοποίηση των αξιών, των συμπεριφορών και των κινήτρων των εργαζομένων σε αυτόν και είναι απαραίτητη προϋπόθεση για οποιαδήποτε αλλαγή.

Η ανάλυση των γραπτών κανόνων επιτρέπει στους εργαζόμενους να έχουν απόλυτα καθορισμένους στόχους και υποδεικνύει τα προσόντα και τις δεξιότητες που απαιτούνται.

Η γνώση λοιπόν των γραπτών και των άγραφων κανόνων σε έναν οργανισμό είναι ο ακρογωνιαίος λίθος για να μπορέσουν να σχεδιαστούν οι παρεμβάσεις εκείνες, που θα βελτιώσουν παραμέτρους του οργανισμού που χρειάζονται αλλαγή με στόχο την μείωση των αδυναμιών αλλά και την αύξηση της παραγωγικότητας και αποδοτικότητας του οργανισμού.

Οι μελέτες που αφορούν στην οργανωτική κουλτούρα, επικεντρώνονται κυρίως στην αποτύπωση, ανάλογα με τις παραμέτρους που εξετάζουν, τύπων κουλτούρας που ευνοούν ή δυσχεραίνουν τη λειτουργικότητα και κατ' επέκταση την απόδοση και την ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχει ένας οργανισμός (Wilkins et al 1983, Shortell et al 1996, Meterko et al 2004). Στην πραγματικότητα όμως, η ακριβής συσχέτιση της απόδοσης με τον τύπο κουλτούρας που διέπει

έναν οργανισμό και της επιτυχίας ή αποτυχίας στην επίτευξη των στόχων του, δεν είναι απλή ερευνητική διαδικασία (Marcoulides et al 1993).

Ο προσδιορισμός της Οργανωτικής Κουλτούρας δεν είναι εύκολος και σαφής. Θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι καθοριστικός παράγοντας για να αποκτήσει μία ομάδα κοινή κουλτούρα, είναι το γεγονός τα μέλη της να έχουν κοινή συνισταμένη, για παράδειγμα, κοινή ιστορία. Αυτό με τη σειρά του θα βοηθούσε στο να αναπτυχθεί η κουλτούρα του οργανισμού με μια κοινή δυναμική.

Η συγκεκριμένη έννοια έχει αποτελέσει αντικείμενο ιδιαίτερης μελέτης από τους ακαδημαϊκούς και ερευνητές τα τελευταία χρόνια και υπάρχουν διάφορες προσεγγίσεις στον καθορισμό και τον προσδιορισμό του φαινομένου. Αυτή η προσπάθεια πιστοποιεί τη μεγάλη σημασία της οργανωτικής κουλτούρας για τους οργανισμούς, αλλά συγχρόνως δημιουργεί και δυσκολίες για τους μελετητές, αφού δεν πρόκειται για μια απλή ερευνητική διαδικασία.

Σκοπός της Μελέτης

Σκοπός της μελέτης είναι η καταγραφή της οργανωτικής κουλτούρας που χαρακτηρίζει τις Φαρμακευτικές Υπηρεσίες Κύπρου και η διερεύνηση της ύπαρξης ή μη, καθώς και η μέτρηση του βαθμού ασάφειας και σύγκρουσης ρόλων μεταξύ των εργαζομένων σε αυτές.

ΠΡΩΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ
ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

Λειτουργικός ορισμός της Οργανωτικής Κουλτούρας

Η οργανωτική κουλτούρα είναι το σύνολο των κοινών αξιών, απόψεων, στάσεων ερμηνειών συνηθειών και συμπεριφορών μιας ομάδας ανθρώπων, οι οποίες τους συνδέουν. Η κουλτούρα σε έναν οργανισμό μοιάζει σαν το παγόβουνο: οι αξίες, οι υποθέσεις και οι απόψεις είναι αόρατες κάτω από την επιφάνεια του νερού, ενώ οι συνήθειες, οι πρακτικές και οι συμπεριφορές είναι ορατά χαρακτηριστικά (Ο' Brien, 1996).

Η παρούσα μελέτη αναφέρεται και στον ορισμό των Cooke & Rousseau (1988): «ως οργανωτική κουλτούρα (organizational culture), ορίζεται ένα σύνολο συγκεκριμένων συμπεριφορών, που καλούνται συμπεριφερικά πρότυπα (behavioral norms), κανόνες τους οποίους τα μέλη ενός οργανισμού θεωρούν ότι πρέπει να έχουν, ώστε να ταιριάζουν και να επιβιώνουν εργασιακά, μέσα στον οργανισμό αυτό».

Αυτά τα συμπεριφορικά πρότυπα, μπορεί να είναι παραγωγικά ή μη και να οδηγούν σε συμπεριφορές και στάσεις, οι οποίες καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο τα μέλη, προσεγγίζουν την εργασία τους και αλληλεπιδρούν μεταξύ τους.

Η έννοια της Οργανωτικής κουλτούρας

Η κουλτούρα ως έννοια έχει χρησιμοποιηθεί από τους κοινωνικούς ανθρωπολόγους για να αναφερθεί στα ήθη, έθιμα και παραδόσεις που οι κοινωνίες αναπτύσσουν κατά τη διάρκεια της ιστορίας τους. Στις τελευταίες όμως δεκαετίες έχει χρησιμοποιηθεί από αρκετούς ερευνητές για να αναλύσει το κλίμα και τις πρακτικές που οι οργανώσεις αναπτύσσουν γύρω από τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού ή τις αξίες της επιχείρησης και τις πεποιθήσεις της (Schein, 2004).

Σε αυτό το πλαίσιο, τόσο τα υψηλόβαθμα στελέχη μιας επιχείρησης, όσο και οι επιστήμονες, μιλούν για την ανάπτυξη «κουλτούρας της ποιότητας» ή μιας κουλτούρας που απευθύνεται στην σωστή εξυπηρέτηση του πολίτη. Υπογραμμίζεται δε, ότι υπάρχουν ισχυρότερες και ασθενέστερες οργανωτικές κουλτούρες και αυτό ανάλογα επηρεάζει την αποδοτικότητα του οργανισμού. Οι ασθενέστερες κουλτούρες αρχίζουν να δείχνουν τα σημεία δυσλειτουργίας τους όταν η διοίκηση είναι απύσχα ή δεν τυγχάνει της δέουσας εκτίμησης, ή όταν η επιτυχία προκαλεί αλαζονεία και όταν υπάρχει αντίσταση στην αλλαγή.

Κάνοντας μια ιστορική αναδρομή, η έννοια της οργανωτικής κουλτούρας απέκτησε ερευνητικό ενδιαφέρον στο τέλος της δεκαετίας του 1970, για τους επιστήμονες που προέρχονταν από το χώρο της κοινωνιολογίας, της ψυχολογίας και τους ειδικούς στη διοίκηση και στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού.

Αρκετοί δε ακαδημαϊκοί και ερευνητές (Peters et al 1982, Bercovici et al 2001), υποστήριξαν ότι το αυξημένο ενδιαφέρον που εκδηλώθηκε στα τέλη της δεκαετίας του 1970, προέκυψε από την ανάγκη να καταγραφούν τα χαρακτηριστικά εκείνα που έκαναν τις Ιαπωνικές εταιρείες πιο ανταγωνιστικές και σε μεγαλύτερο βαθμό αποδοτικές από τις αντίστοιχες του δυτικού κόσμου (Ouchi et al 1985).

Η ανάγκη αυτή αποτέλεσε το έναυσμα για τη δημιουργία ενός μεγάλου βιβλιογραφικού υλικού, που ποικίλει όσον αφορά στις απόψεις των επιστημόνων

και των ακαδημαϊκών σχετικά με την οργανωτική κουλτούρα (Cook & Lafferty 1987, Cooke & Szumal 1991, Feldman & Rafaeli 2002, Chanet et al 2004).

Σύμφωνα λοιπόν με το επιστημονικό υπόβαθρο του κάθε ερευνητή, η οργανωτική κουλτούρα περιγράφεται και μετριέται με όρους και αξίες ανάλογες της προσέγγισης, που καθορίζουν τα πλαίσια της επιστήμης, που χρησιμοποιεί ο ερευνητής για να ερμηνεύσει.

Παρ' όλα αυτά δεν υπάρχει ένας σαφής και ακριβής ορισμός που να είναι κοινά αποδεκτός από τους μελετητές. Η αδυναμία αυτή του ακριβή ορισμού της οργανωτικής κουλτούρας, αντανακλάται στον αριθμό των ορισμών που έχουν δοθεί και στις θεωρίες που έχουν αναπτυχθεί, οι οποίες υιοθετούν διαφορετικές ερμηνευτικές προσεγγίσεις για την έννοιά της.

Ο Goffmann το 1959 καθώς και ο Van Maanen το 1979, θεώρησαν την οργανωτική κουλτούρα, ως σύνολο συμπεριφοριστικών ρυθμίσεων. Ο Weick αντίθετα, ερμηνεύει την κουλτούρα ως πρότυπο γνωστικών διαδικασιών (Weick, 1979).

Για τους Ouchi και Pascale, η οργανωτική κουλτούρα ορίζεται ως η φιλοσοφία που οδηγεί την πολιτική ενός οργανισμού (Ouchi 1981, Pascale et al 1981). Ενώ για τους Peters και τους συνεργάτες του (1982), η κουλτούρα δεν είναι τίποτε άλλο από πίστη και δέσμευση, αποσκοπώντας στην επίτευξη εξαιρετικής επίδοσης του οργανισμού. Ο Wilkins (1983a), αναφέρεται σε αυτήν ως ιστορίες που ελέγχουν έναν οργανισμό.

Οι Pacanowsky και συν. (1983), παρατήρησαν τη δυσκολία στην ερμηνεία της έννοιας της οργανωτικής κουλτούρας και όπως οι ίδιοι αναφέρουν: “η οργανωτική κουλτούρα δεν είναι κάτι που έχει ένας οργανισμός αλλά κάτι που ένας οργανισμός είναι” (Pacanowsky et al 1983).

Στην πραγματικότητα, η διαφοροποίηση αυτή των ορισμών, οφείλεται στα χαρακτηριστικά που συνθέτουν την κουλτούρα ενός οργανισμού και τα οποία καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα κοινωνικών φαινομένων. Ο Schein (1985a; 1990), όμως ήταν αυτός που η εργασία του επηρέασε τους μελετητές της οργανωτικής κουλτούρας, καθορίζοντας ένα θεωρητικό πλαίσιο – μοντέλο για την ερευνητική προσέγγιση της έννοιας της οργανωτικής κουλτούρας.

Σύμφωνα με τον Schein (1985a), η οργανωτική κουλτούρα υπάρχει εξίσου σε τρία επίπεδα:

- Στο επιφανειακό επίπεδο, στο οποίο υπάρχουν τα ορατά αποτελέσματα της δραστηριότητας και της συμπεριφοράς των μελών ενός οργανισμού,
- στο δεύτερο επίπεδο υπάρχουν οι αξίες που διέπουν έναν οργανισμό και
- στο τρίτο επίπεδο, υπάρχουν οι βασικές παραδοχές, που αποτελούν την ουσία της κουλτούρας ενός οργανισμού.

Πιο αναλυτικά τα τρία επίπεδα περιλαμβάνουν:

A) Τα τεχνικά χαρακτηριστικά.

Το επίπεδο αυτό περιλαμβάνει όλα τα φαινόμενα που είναι ορατά, όπως τις οργανωτικές δομές, τον τρόπο επικοινωνίας των μελών μεταξύ τους, τον τρόπο διεύθυνσης κ.α. Το σημαντικότερο πρόβλημα σε αυτό το επίπεδο είναι το γεγονός ότι είναι πολύ εύκολο να παρατηρήσουμε τα στοιχεία της κουλτούρας και πολύ δύσκολο να τα αποκρυπτογραφήσουμε.

B) Τις πεποιθήσεις και τις αξίες.

Το δεύτερο επίπεδο οργανωτικής κουλτούρας σχετίζεται με τη στρατηγική, τους στόχους και τη φιλοσοφία του οργανισμού. Εδώ απεικονίζονται τελικά οι αρχικές πεποιθήσεις και αξίες των ιδρυτών του οργανισμού. Όταν ο οργανισμός δημιουργείται για πρώτη φορά ή όταν αντιμετωπίζει ένα νέο στόχο ή πρόβλημα, η πρώτη λύση που προτείνεται απεικονίζει τα πιστεύω του ατόμου, εάν αυτό που

πράττει είναι λάθος ή σωστό, εφαρμόσιμό ή μη. Εκείνα τα άτομα που θα επικρατήσουν και που θα επηρεάσουν την ομάδα για να υιοθετήσει μια στάση στο πρόβλημα, θα προσδιοριστούν ως ηγέτες του οργανισμού (Schein 1986).

Γ) Τις βασικές παραδοχές.

Το επίπεδο αυτό σχετίζεται με τις ασυνείδητες αντιλήψεις, συναισθήματα και πιστεύω των ατόμων. Όταν μια λύση σε ένα πρόβλημα λειτουργήσει με επιτυχία επανειλημμένως, τότε αυτή θεωρείται ως δεδομένη.

Μια βασική παραδοχή ισχύει έντονα σε μια μάδα και τα μέλη της θα θεωρήσουν κάθε συμπεριφορά που είναι βασισμένη σε οποιαδήποτε άλλη παραδοχή, ως μη κατανοητή. Πιο συγκεκριμένα, οι βασικές παραδοχές που αποτελούν την κουλτούρα ενός οργανισμού, μπορούν να θεωρηθούν ως ψυχολογικοί – αμυντικοί μηχανισμοί που επιτρέπουν στον οργανισμό να συνεχίσει να λειτουργεί.

Ολοκληρώνοντας την ανάλυση των τριών επιπέδων δηλαδή των τεχνικών χαρακτηριστικών, των πεποιθήσεων και αξιών που υιοθετήθηκαν και των βασικών παραδοχών, φαίνεται ότι αυτά βρίσκονται σε αλληλεπίδραση και δημιουργούν ανατροφοδότηση μεταξύ του οργανισμού και των μελών του.

Μελέτες μέτρησης της Οργανωτικής Κουλτούρας

Ως απόρροια της πληθώρας των ορισμών που υπάρχουν, σχετικά με την έννοια της οργανωτικής κουλτούρας, η ίδια έλλειψη συμφωνίας μεταξύ των ερευνητών, εμφανίζεται και για τη μέθοδο με την οποία αυτή η οργανωτική κουλτούρα, θα πρέπει να παρατηρηθεί και να μετρηθεί.

Οι Martin & Frost (1996), υποστήριξαν ότι οι διαφορετικές απόψεις των ερευνητών δεν είναι κάτι το ασυνήθιστο, ακόμα και αν προέρχονται από τον ίδιο επιστημονικό χώρο. Το ασυνήθιστο έγκειται στο ότι αυτές οι διαφορές εκφράζονται ανοιχτά στη σχετική βιβλιογραφία που αφορά στην οργανωτική θεωρία και είναι κυρίως εννοιολογικής φύσεως, για τις μεθόδους μέτρησης, που θα πρέπει να εφαρμοστούν και τις παραμέτρους που θα πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά τη μέτρηση.

Κάποιοι ερευνητές θεωρούν πρόκληση να μπορέσουν να συλλάβουν την έννοια της κουλτούρας, ως εσωτερική ποιότητα του κοινωνικού περιβάλλοντος, το οποίο διαμορφώνει την ανάγκη των ατόμων για σύσταση οργανισμών ή επιχειρήσεων. Τέλος, μια άλλη μερίδα ερευνητών, προσεγγίζει την έννοια της οργανωτικής κουλτούρας ως μια ανθρωπολογική αλληγορία ή παράδειγμα, μελετώντας τους οργανισμούς ως μικρο – κοινωνικά συστήματα και αναλύοντας τους ανάλογα (Burrell 1996, Smircich 1983).

Συχνά επίσης στη σχετική βιβλιογραφία, εμφανίζονται μελέτες που υιοθετούν εργαλεία ερευνητικά που μετρούν το «κλίμα», το οποίο διαμορφώνεται στα πλαίσια ενός οργανισμού, θεωρώντας την έννοια αυτή ως την κύρια διάσταση που θα πρέπει να μετρηθεί. Προσεγγίζουν δηλαδή και καταγράφουν τις απόψεις των εργαζομένων, για τις εργασιακές συνθήκες που επικρατούν.

Παρ' όλα αυτά δεν υπάρχουν αρκετά στοιχεία που να αποδεικνύουν τη συσχέτιση μεταξύ του κλίματος που επικρατεί σε έναν οργανισμό και της κουλτούρας που τον χαρακτηρίζει, αν και ως έννοιες παρουσιάζουν πολλά κοινά στοιχεία και ομοιότητες (Rentsch 1990, Wanous & Austin 1997).

Οι Cooke & Rousseau (1988), επισημαίνουν διαχωρίζοντας τις δύο αυτές έννοιες, ότι το κλίμα που επικρατεί σε έναν οργανισμό ως έννοια, αντανάκλα στις αντιλήψεις οργανωτικών δομών και πως κάποιος αισθάνεται, ως μέλος ενός οργανισμού. Αντίθετα, σύμφωνα με τους ίδιους, η οργανωτική κουλτούρα αναφέρεται στην άποψη που έχουν τα μέλη ενός οργανισμού, για το πώς θα πρέπει να συμπεριφέρονται μέσα στα πλαίσια που ο ίδιος ο οργανισμός ορίζει.

Παραμένουν δε αναπάντητα ερωτηματικά, σχετικά με το νόημα της κουλτούρας (Martin & Siehl 1985, Louis et al 1983), τις μεθόδους με τις οποίες αυτή πρέπει να μετρηθεί (Schein 1984, Sashkin & Fulmer 1985, Gershon et al 2004) και κυρίως με τη δυνατότητα αλλαγής της κουλτούρας ενός οργανισμού και της κατεύθυνσης που αυτή η αλλαγή θα πρέπει να πάρει (Jones et al 2000, Lok & Crawford 2004).

Ποιοτικές – Ποσοτικές μελέτες μέτρησης της Οργανωτικής Κουλτούρας

Ανάλογα λοιπόν με τη θεώρηση του, ο κάθε ερευνητής επιλέγει και το είδος της μελέτης, που είτε αναφέρεται σε εσωτερικές ποιότητες των μελών ενός οργανισμού, είτε σε μετρήσιμα αριθμητικά μεγέθη και αντίστοιχα χαρακτηρίζεται ως ποιοτική ή ως ποσοτική.

Οι ποιοτικές μελέτες μέτρησης της οργανωτικής κουλτούρας, εφαρμόζονται κυρίως ως αρχικές μελέτες, που προσεγγίζουν την κουλτούρα μέσα από καθορισμένες μοναδικές διαστάσεις της, αντανακλώντας και καταγράφοντας τις εσωτερικές απόψεις των μελών του οργανισμού. Το πλεονέκτημα αυτών των μελετών, έγκειται στο πλούσιο λεπτομερειακό υλικό που συγκεντρώνουν.

Υπάρχουν όμως και επικρίσεις για αυτού του είδους τις μελέτες και αφορούν δύο αδυναμίες που αυτές παρουσιάζουν:

- Πρώτον, οι διαστάσεις που μελετούν, καθορίζουν και καταγράφουν, είναι ιδιότυπες και αφορούν στο συγκεκριμένο προς μελέτη οργανωτικό πλαίσιο, άρα δεν μπορούν να γενικευτούν και να αναχθούν σε γενικότερο πλαίσιο, που θα μπορούσε να χαρακτηρίσει ή να περιγράψει την κουλτούρα και άλλων οργανισμών.
- Δεύτερον, αυτού του είδους οι ποιοτικές προσεγγίσεις, δεν μπορούν να παράγουν τέτοιες πληροφορίες σχετικά με την κουλτούρα, που να αποτελούν ασφαλή σύνδεση μεταξύ της κουλτούρας και των αποτελεσμάτων της σε έναν οργανισμό, όπως για παράδειγμα είναι η απόδοση ή οι συμπεριφορές των μελών του (Koberg & Chusmir 1987, Cameron & Freeman 1991).

Οι μελέτες μέτρησης της οργανωτικής κουλτούρας που αναφέρονται στη διεθνή βιβλιογραφία, στηρίζονται σε συγκεκριμένες υποθέσεις των ερευνητών:

- Πρώτον, οι οργανισμοί χαρακτηρίζονται από ευδιάκριτους τύπους κουλτούρας, οι οποίοι επηρεάζουν την ποιότητα και την αποδοτικότητα των υπηρεσιών που προσφέρουν.
- Δεύτερον, ότι παρόλο που οι κουλτούρες αυτές εμφανίζουν αντίσταση στην αλλαγή, σε κάποιο βαθμό μπορεί να ελεγχθούν και να υπάρξει διαχείρισή τους.
- Τρίτον, είναι εφικτό να εντοπιστούν συγκεκριμένες συμπεριφορές κουλτούρας, που διευκολύνουν ή εμποδίζουν την ποιοτική και αποδοτική λειτουργία ενός οργανισμού, γεγονός που δίνει τη δυνατότητα στους διευθυντές να σχεδιάσουν στρατηγικές αλλαγών της κουλτούρας ενός οργανισμού.
- Τέλος, πολλοί ερευνητές υποθέτουν ότι όποια οφέλη προκύψουν από την αλλαγή της κουλτούρας που διέπει έναν οργανισμό, θα υπερτερούν έναντι οποιονδήποτε δυσλειτουργικών συνεπειών που αυτές οι αλλαγές ίσως επιφέρουν (Scott et al 2003).

Οι ποσοτικές μελέτες επίσης, επιτρέπουν τη σύγκριση μεταξύ οργανισμών και τη μελέτη συσχετίσεων μεταξύ της οργανωτικής κουλτούρας και άλλων εννοιολογικών παραμέτρων. Οι μελέτες αυτές, συλλαμβάνουν την έννοια της κουλτούρας μέσα από ορισμένες, εκ των προτέρων καθορισμένες από τον ερευνητή διαστάσεις, που διευκολύνουν στο βαθμό που είναι επαρκώς σχετικές και εύκολα γενικεύσιμες (Delobbe et al 2005).

Στον αντίποδα αυτών των ερευνητικών προσπαθειών, άλλοι ερευνητές, υποστηρίζουν ότι οι αλλαγές στη δομή των οργανισμών υγείας, δεν αποτελούν από μόνες τους ικανά στοιχεία βελτίωσης της ποιότητας και της αποδοτικότητας (Le Grand et al 1998, Shortell et al 1998).

Επισημαίνεται δε από πολλούς ερευνητές, ότι δεν είναι πάντα ευδιάκριτη η σύνδεση της κουλτούρας ενός οργανισμού και της επιτυχίας ή αποτυχίας στο να υλοποιήσει αυτός ο οργανισμός του στόχους του (Marcoulides & Heck 1993). Σύμφωνα με τον Schein (1990), η ακριβής σύνδεση ανάμεσα σε αυτές τις δύο έννοιες, δηλαδή της απόδοσης και της κουλτούρας εξαρτάται κυριών από τον ορισμό και την ερμηνευτική προσέγγιση των μελετητών.

Ερευνητικά εργαλεία μέτρησης της Οργανωτικής Κουλτούρας

Σύμφωνα με τον Scott και συν. (2003), τα περισσότερα εργαλεία μέτρησης της οργανωτικής κουλτούρας υιοθετούν είτε μία τυπολογική προσέγγιση με αποτελέσματα που αναφέρονται σε ένα ή περισσότερους τύπους οργανωτικής κουλτούρας, είτε μία προσέγγιση διαστάσεων, η οποία περιγράφει μία κουλτούρα ανάλογα με τη θέση της, σε σχέση με ένα αριθμό συνεχών μεταβλητών (Fletcher & Jones 1992).

Οι περισσότερες από τις μελέτες που υιοθετούν μία προσέγγιση μέτρησης των διαστάσεων της κουλτούρας, χρησιμοποιούν μια απλή Likert κλίμακα, όπου οι αποκρινόμενοι σημειώνουν το βαθμό συμφωνίας τους, για προκαθορισμένες από τους μελετητές δηλώσεις. Μία δεύτερη διαπίστωση των ίδιων ερευνητών αφορά στην ισχυρή σύνδεση ορισμένων εργαλείων, με θεωρίες και εννοιολογικές προσεγγίσεις της οργανωτικής κουλτούρας ενώ κάποια άλλα έχουν αναπτυχθεί με έναν ανεξάρτητο από θεωρίες τρόπο.

Ορισμένα εργαλεία, επικεντρώνονται στη μέτρηση μίας ή περισσότερων συγκεκριμένων διαστάσεων της οργανωτικής κουλτούρας, ενώ άλλα προσεγγίζουν με πιο συστηματικό τρόπο ένα ευρύτερο φάσμα παραμέτρων της οργανωτικής κουλτούρας (Seel 2001).

Επίσης, ο ίδιος θεωρεί ότι η χρήση διαφόρων ερωτηματολογίων για τη μέτρηση της οργανωτικής κουλτούρας, υποδηλώνει μία κουλτούρα που είναι στατική και αγνοεί τη δυναμική, που οι ανθρωπολόγοι θεωρούν ως την ουσία της έννοιας της κουλτούρας.

Τα περισσότερα ερωτηματολόγια που αφορούν στη μέτρηση της κουλτούρας ενός οργανισμού, σχεδιάστηκαν μέσα από τον καθορισμό της κουλτούρας ως ένα σύνολο γνωρισμάτων, που είναι κοινά για τα μέλη μιας κοινωνικής μονάδας (O' Reilly et al 1991).

Υπάρχει μια σημαντική διαπίστωση, η οποία υποδηλώνει ότι η κουλτούρα είναι διαφορετικά κατανοητή ανάλογα, είτε με τα πιστεύω και τις αξίες που επικρατούν (Goll & Zeitz 1991), είτε εναλλακτικώς, με τα πρότυπα συμπεριφοράς που υπάρχουν (Gundry & Rousseau 1994).

Τα περισσότερα ερωτηματολόγια μέτρησης της οργανωτικής κουλτούρας μπορούν να ταξινομηθούν, σε εκείνα που μετράνε την οργανωτική κουλτούρα από την προοπτική των αξιών που έχουν τα μέλη του οργανισμού και σε εκείνα, που προσεγγίζουν τους κανόνες και τις συμπεριφορές, που τα μέλη θεωρούν ως ενδεδειγμένα για να λειτουργούν ικανοποιητικά μέσα στα πλαίσια του οργανισμού (Cameron & Freeman 1991).

Τα πιο ευρέως γνωστά εργαλεία μέτρησης της οργανωτικής κουλτούρας είναι το Ερωτηματολόγιο Οργανωτικής Κουλτούρας, OCI (Cook & Lafferty, 1989), το Μοντέλο Ανταγωνιστικών Αξιών (Quinn & Rohrbaugh, 1983), και το Προφίλ Οργανωτικής Κουλτούρας, OCP (O' Reilly et al 1991).

Το OCI, δημιουργήθηκε ως αποτέλεσμα παραγοντικής ανάλυσης της Cook & Lafferty (1989) και είναι αρκετά διαδεδομένο ερευνητικό εργαλείο. Αρχικά είχε δημιουργηθεί για τη μέτρηση συμπεριφερικών κανόνων σε οργανισμούς της Β. Αμερικής, έως σήμερα όμως έχει εφαρμοστεί στην Αγγλία, Αυστραλία, τις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής, Καναδά, Γαλλία, Γερμανία και έχει συμπληρωθεί από περίπου τρία εκατομμύρια αποκρινόμενους που εργάζονται σε κυβερνητικούς οργανισμούς (Cooke & Fischer 1985, Cremona 1991) καθώς και σε οργανισμούς υγείας (Thomas et al 1990) και σε εκπαιδευτικούς οργανισμούς (Cocchiola 1990).

Οι Ξενικού και Furnham (1996), ανέφεραν το OCI ως το πιο αξιόπιστο εργαλείο μέτρησης της οργανωτικής κουλτούρας. Ωστόσο, το OCP προτιμήθηκε έναντι του OCI λόγω του μικρού του μεγέθους (54 στοιχεία έναντι 120 που απαιτεί το OCI) και επίσης για το γεγονός ότι όλες του οι διαστάσεις σχετίζονται σαφώς με την

ποιότητα των υπηρεσιών και την ικανοποίηση των πελατών (επιθετικότητα, προσανατολισμός στο αποτέλεσμα, προσανατολισμός της ομάδας, υποστήριξη και τέλος την έμφαση στην ανταμοιβή) (Bellou V, 2008).

Κάνοντας μια αναδρομή στα γεγονότα που οδήγησαν στην ανάπτυξη του Προφίλ Οργανωτικής Κουλτούρας, διαπιστώνουμε ότι το OCP αναπτύχθηκε σε μια προσπάθεια να αντιμετωπίσει τις ελλείψεις των άλλων μεθόδων, καθώς και να γίνει μια περαιτέρω βελτίωση του μέσου για την προώθηση της έρευνας στον τομέα της κουλτούρας ενός οργανισμού. Το OCP που αναπτύχθηκε από τους O' Reilly, Charman & Caldwell (1991), έχει αναγνωριστεί ως ένα μέτρο του πολιτισμού και των αξιών, ως μια πτυχή του πολιτισμού σε οργανωτικό επίπεδο και ως ένα από τα κορυφαία όργανα που χρησιμοποιούνται σήμερα.

Ο O' Reilly et al (1991), ανέπτυξε το Προφίλ Οργανωτικής Κουλτούρας για να παρέχει ένα συγκεκριμένο ποσοτικό προφίλ προσέγγισης, ώστε να μπορεί να αξιολογεί την καταλληλότητα μεταξύ του ατόμου – οργανισμού από πλευράς οργανωτικής κουλτούρας. Το OCP είναι μια προσπάθεια να κατανοήσουμε τον πολιτισμό και την κουλτούρα, με την βοήθεια ποσοτικών μεθόδων και πιο συγκεκριμένα, έχει σχεδιαστεί για να παρέχει μια ποσοτική εκτίμηση των επιπτώσεων της οργανωτικής κουλτούρας στην συμπεριφορά του ατόμου. Μέσω του OCP, η οργανωτική κουλτούρα ενός οργανισμού μπορεί να εκτιμηθεί από την εξέταση κάποιων αξιών, οι οποίες είναι σημαντικές για την ανεξάρτητη έννοια ή ταυτότητα ενός ατόμου, καθώς αντανακλούν και είναι σχετικές με τις κεντρικές αξίες ενός οργανισμού (O' Reilly et al 1991).

Το OCP περιλαμβάνει 54 ερωτήσεις, ζητώντας από τους υπαλλήλους να αξιολογήσουν την έκταση στην οποία ο οργανισμός που τους εργοδοτεί, τονίζει συγκεκριμένους κανόνες και αξίες. Οι προτάσεις αυτές περιγράφουν κάποιες συμπεριφορές (συμπειφερικά πρότυπα) οι οποίες ενδεχομένως απαιτούνται από τα μέλη των οργανισμών και οι οποίες συμπεριφορές, διαμορφώνουν την οργανωτική κουλτούρα ενός οργανισμού. Κάποια από τα στοιχεία, καλύπτουν μια σειρά οργανωτικών χαρακτηριστικών, συμπεριλαμβανομένης της ευελιξίας,

του προσανατολισμού της ομάδας, της δικαιοσύνης, την ανάληψη πρωτοβουλίας, τον έπαινο για την καλή απόδοση, την κοινωνική ευθύνη και την ανταγωνιστικότητα (Bellou V., 2008).

ΔΕΥΤΕΡΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ
ΑΣΑΦΕΙΑ ΚΑΙ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗ
ΡΟΛΩΝ

Οι έννοιες της Ασάφειας και Σύγκρουσης ρόλων

Η σύγκρουση ρόλων (role conflict), αναπτύσσεται μεταξύ ατόμων ή ομάδων που εμφανίζουν αντίθετες προσδοκίες σχετικά με τη συμπεριφορά που τα άλλα άτομα ή οι ομάδες υιοθετούν (Rizzo et al 1970). Η ασάφεια ρόλων (role ambiguity), αναπτύσσεται όταν τα άτομα δεν έχουν μια ξεκάθαρη εικόνα σχετικά με τους στόχους τους, με το τι ακριβώς αναμένουν από αυτούς οι συνεργάτες τους, με τον σκοπό και με τις ευθύνες που πηγάζουν από την εργασία τους (Arnold et al 1993). Σε μελέτη των Conley & Woosley (2000), σε δασκάλους πρωτοβάθμιας και καθηγητές δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, διαπιστώθηκε ότι η σύγκρουση και η ασάφεια ρόλων επηρεάζει τόσο την απόδοση των ατόμων, όσο και την απόδοση του οργανισμού ως σύνολο. Ιδιαίτερα σε όσον αφορά στη σύγκρουση ρόλων, οι Mitchell & Larson (1987), επισημαίνουν ότι όσο μεγαλύτερη είναι η σύγκρουση ρόλων, μεταξύ των μελών ενός οργανισμού, τόσο λιγότερο ικανοποιημένοι είναι οι εργαζόμενοι σε αυτόν. Έχει δε διαπιστωθεί από αρκετούς ερευνητές, ότι συγκεκριμένοι τύποι οργανωτικής κουλτούρας σχετίζονται είτε με θετικά, είτε με αρνητικά αποτελέσματα, σε σχέση με την αποτελεσματικότητα (effectiveness) ενός οργανισμού ως σύνολο, αλλά και με τους εργαζόμενους σε αυτόν ως μονάδες (Schein 1996).

Σε τύπους οργανωτικής κουλτούρας που είναι σύμφωνες με το μοντέλο κατηγοριοποίησης των Cook and Lafferty, μία υψηλού βαθμού σύγκρουση ρόλων αναπτύσσεται σε οργανισμούς που χαρακτηρίζονται από επιθετική – αμυντική κουλτούρα, ενώ αντίθετα μειώνεται σε οργανισμούς που διέπονται από την κουλτούρα που χαρακτηρίζουν οι ίδιοι ως παθητική – αμυντική. Επιπρόσθετα, κάποια θετικά αποτελέσματα ανάλογα με τον τύπο κουλτούρας που διέπει έναν οργανισμό, αναφέρονται σε σχετικές μελέτες και αυτά είναι η ύπαρξη κινήτρων (motivations) και η ύπαρξη υψηλού βαθμού ικανοποίηση (satisfaction), από τους εργαζόμενους (O' Reilly 1989, Cooke & Szurnal 1993). Ενώ, ως αρνητικά καταγράφονται σε αντίστοιχες μελέτες, η ανασφάλεια στον εργασιακό χώρο και η ανάπτυξη εργασιακού άγχους λόγω της ύπαρξης και ασάφειας ρόλων (Kahn et al 1964, van der Velde et al 1995).

Κατά συνέπεια ένα σύστημα καλής οργανωτικής κουλτούρας θα ήταν καθοριστικής σημασίας για έναν οργανισμό όπως είναι οι οργανισμοί Υγείας, οι οποίοι καλούνται να αντιμετωπίσουν όλο και περισσότερο προκλήσεις σε ένα ανταγωνιστικό και συνάμα πολύπλοκο σύστημα, που στοχεύει στην επίτευξη υψηλών δεικτών ικανοποίησης των χρηστών – ασθενών (Wooten & Crane 2003).

Σε αντίθεση, σε ένα οργανωτικό σύστημα στο οποίο το ανθρώπινο δυναμικό που το στελεχώνει, εμφανίζει σημάδια προσπάθειας στην εκπλήρωση των απαιτήσεων και υιοθετεί ρόλους που πολλές φορές έρχονται σε σύγκρουση ή ασυμφωνία μεταξύ τους ή που οι προσδοκίες των προϊσταμένων είναι πολλές φορές ασαφείς, όλο αυτό οδηγεί σε εργασιακό άγχος και σε μείωση της απόδοσης του εργαζόμενου. Αυτό με τη σειρά του έχει σαν συνέπεια την μείωση της απόδοσης του εργαζόμενου και την ελάττωση της ποιότητας στις παρεχόμενες υπηρεσίες υγείας (Deluga 1989, Fried et al 1998, Cox 2003, Κανδρή και συν. 2004).

ΤΡΙΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ
ΔΟΜΗ ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΩΝ
ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ
ΚΥΠΡΟΥ

Δομή Φαρμακευτικών Υπηρεσιών

Οι Φαρμακευτικές Υπηρεσίες του Υπουργείου Υγείας Κύπρου απασχολούν γύρω στα 240 άτομα, εκ των οποίων τα 150 περίπου είναι φαρμακοποιοί, 20 τεχνικοί φαρμακείου, 15 γραμματειακούς λειτουργούς, 1 επιθεωρητή λογαριασμών και 50 υδρομίσθιους εργάτες. Τη διοικητική ευθύνη των Φαρμακευτικών Υπηρεσιών έχει ο Διευθυντής, ενώ η υπόλοιπη δομή του τμήματος περιλαμβάνει 2 πρώτους φαρμακοποιούς, 11 ανώτερους φαρμακοποιούς, 20 φαρμακοποιούς Α', 116 φαρμακοποιούς και 20 τεχνικούς φαρμακείων (Φαρμακευτικές Υπηρεσίες).

Πιο αναλυτικά οι Φαρμακευτικές Υπηρεσίες απαρτίζονται από τις ακόλουθες Διευθύνσεις και τομείς:

A) Διεύθυνση Φαρμακορρύθμισης

I. Τομέας Διοικητικής Υποστήριξης

Ο Τομέας είναι αρμόδιος για την παραλαβή και τον έλεγχο των αιτήσεων για την έκδοση άδειας κυκλοφορίας νέων προϊόντων, για την ανανέωση αδειών κυκλοφορίας και για την τροποποίηση αδειών κυκλοφορίας των ήδη υπαρχόντων φαρμακευτικών προϊόντων. Ο Τομέας είναι επίσης αρμόδιος για την διεκπεραίωση των αιτήσεων για προϊόντα αμοιβαίας αναγνώρισης, για την αρχειοθέτηση του υλικού και την ενημέρωση των φακέλων των προϊόντων με κάθε νέο στοιχείο που κατατίθεται.

II. Τομέας Αξιολόγησης Φαρμακευτικών Προϊόντων

Τον Τομέα Αξιολόγησης Φαρμακευτικών Προϊόντων απαρτίζουν φαρμακοποιοί των Φαρμακευτικών Υπηρεσιών κατάλληλα εκπαιδευμένοι για να προβαίνουν στην αξιολόγηση των φαρμακευτικών προϊόντων, τόσο πριν την κυκλοφορία τους στην Κυπριακή αγορά, όσο και κατά την διάρκεια εμπορίας τους.

Οι κύριες δραστηριότητες του Τομέα Αξιολόγησης Φαρμακευτικών Προϊόντων είναι:

1. Η αξιολόγηση των αιτήσεων για την έκδοση Αδειών Κυκλοφορίας
2. Η αξιολόγηση των αιτήσεων για την ανανέωση Αδειών Κυκλοφορίας
3. Η αξιολόγηση των αιτήσεων για την τροποποίηση Αδειών Κυκλοφορίας
4. Ο έλεγχος της ακρίβειας της μετάφρασης στην ελληνική γλώσσα της επισήμανσης και του Φύλλου Οδηγιών (ΦΟΧ) των φαρμακευτικών προϊόντων
5. Ο έλεγχος των φαρμακευτικών προϊόντων αναφορικά με τα συστατικά ζωικής προέλευσης που περιέχουν με σκοπό την ελαχιστοποίηση του κινδύνου μετάδοσης σπογγώδους εγκεφαλοπάθειας.
6. Η αξιολόγηση των στοιχείων που κατατίθενται από τους Κατόχους Αδειών Κυκλοφορίας και αφορούν στην αναβάθμιση των φακέλων εγγραφής των φαρμακευτικών προϊόντων.

III. Τομέας Ελέγχου Παραγωγής και Κυκλοφορίας

Ο Τομέας αυτός αποτελείται από φαρμακοποιούς κατάλληλα εκπαιδευμένους και καταρτισμένους, με κύριες αρμοδιότητες:

1. Την Επιθεώρηση υποστατικών παρασκευής φαρμακευτικών προϊόντων
2. Την Επιθεώρηση υποστατικών χονδρικής πώλησης φαρμακευτικών προϊόντων
3. Την έκδοση αδειών παρασκευής φαρμακευτικών προϊόντων
4. Την έκδοση αδειών χονδρικής πώλησης φαρμακευτικών προϊόντων
5. Τον έλεγχο ποιότητας φαρμακευτικών προϊόντων που κυκλοφορούν στην Κυπριακή Δημοκρατία με δειγματοληπτικούς ελέγχους από τον δημόσιο και ιδιωτικό τομέα και αποστολή τους στο Γενικό Χημείο του κράτους για εργαστηριακές αναλύσεις.

6. Την έκδοση πιστοποιητικών για κανόνες ορθής πρακτικής παρασκευής σύμφωνα με το πρότυπο που καθορίζει ο Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας (WHO), για τα υποστατικά παρασκευής φαρμακευτικών προϊόντων
7. Την έκδοση πιστοποιητικών σύμφωνα με τα πρότυπα που καθορίζει ο Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας (WHO) για φαρμακευτικά προϊόντα που παρασκευάζονται στην Κύπρο και προορίζονται για εξαγωγή.
8. Τη διερεύνηση και χειρισμό των εισερχόμενων Ταχέων Ειδοποιήσεων (Rapid Alert notifications), σύμφωνα με το σύστημα επικοινωνίας Rapid Alert Notification χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης.
9. Τις ανακλήσεις φαρμακευτικών προϊόντων με προβλήματα ποιότητας και έκδοση προς το εξωτερικό Ταχέων Ειδοποιήσεων προς όλες τις χώρες μέλη του συστήματος Ταχείας Ειδοποίησης.

IV. Τομέας Φαρμακοεπαγρύπνησης

Στόχος της Φαρμακοεπαγρύπνησης είναι η διασφάλιση και η προαγωγή της Δημόσιας Υγείας μέσω της συνεχούς παρακολούθησης των δεδομένων ασφαλείας των φαρμακευτικών προϊόντων που κυκλοφορούν στην αγορά, διασφαλίζοντας έτσι δικαίωμα των ασθενών σε ασφαλή και αποτελεσματικά φάρμακα. Παράλληλα, η Φαρμακοεπαγρύπνηση συμβάλλει στον εμπλουτισμό της γνώσης για τις ανεπιθύμητες ενέργειες των φαρμάκων και λαμβάνει τα κατάλληλα μέτρα για την ορθότερη και ασφαλέστερη χρήση τους.

B) Διεύθυνση Φαρμακοποιών και Φαρμακείων

Η Διεύθυνση Φαρμακοποιών και Φαρμακείων είναι αρμόδια για:

1. Την εγγραφή νέων ιδιωτικών φαρμακείων και διαγραφή όσων αναστέλλουν τη λειτουργία τους.
2. Την τήρηση μητρώου φαρμακείων
3. Τον έλεγχο των ιδιωτικών φαρμακείων
4. Την εγγραφή – διαγραφή φαρμακοποιών και την τήρηση του μητρώου φαρμακοποιών
5. Την ετοιμασία και δημοσίευση διημερεύσεων και θερινών αδειών των ιδιωτικών φαρμακείων.

Στις αρμοδιότητες της Διεύθυνσης επίσης εμπίπτει και ο έλεγχος διακίνησης ναρκωτικών φαρμάκων, ψυχοτρόπων και πρόδρομων ουσιών και η έκδοση των σχετικών αδειών εισαγωγής – εξαγωγής.

Γ) Διεύθυνση Κλινικής Φαρμακευτικής

I. Γραμματεία Επιτροπής Φαρμάκων

Το προσωπικό του Τομέα είναι υπεύθυνο για την ετοιμασία της ημερήσιας διάταξης της Επιτροπής Φαρμάκων, καθώς και για την αξιολόγηση των νέων φαρμάκων για τα οποία υποβάλλονται αιτήσεις για την εισαγωγή τους στο Συνταγολόγιο των Κρατικών Νοσηλευτηρίων. Επίσης οι λειτουργοί του Τομέα είναι υπεύθυνοι για την ανάπτυξη πρωτοκόλλων και κατευθυντήριων γραμμών που αφορούν στην συνταγογράφηση των φαρμάκων.

Μια ακόμα αρμοδιότητα του Τομέα Κλινικής Φαρμακευτικής είναι η άσκηση ελέγχου και η επεξεργασία στοιχείων κατανάλωσης και δαπανών στα φάρμακα, ετοιμάζοντας φαρμακοοικονομικές και φαρμακοεπιδημιολογικές μελέτες που αποσκοπούν σε ενημέρωση, λήψη μέτρων για ορθολογιστική χρήση των

διαθέσιμων φαρμάκων και έλεγχο του ρυθμού αύξησης των δαπανών για τα φάρμακα.

Δ) Διεύθυνση Διοικητικών και Υποστηρικτικών Υπηρεσιών

I. Τομέας Πληροφορικής και Ευρωπαϊκών και Διεθνών Υποθέσεων

Θέματα Πληροφορικής

Ο Τομέας Πληροφορικής έχει την ευθύνη τόσο για την ορθή λειτουργία των λογισμικών πακέτων όσο και για τη λειτουργία του μηχανογραφικού εξοπλισμού που χρησιμοποιείται από τις Φαρμακευτικές Υπηρεσίες για την αποτελεσματική εκτέλεση των εργασιών του τμήματος.

Θέματα Ευρωπαϊκών και Διεθνών Υποθέσεων

Ο Τομέας έχει την ευθύνη του συντονισμού των προσπαθειών που καταβάλλονται για την εναρμόνιση των νομοθεσιών με το Κοινοτικό Κεκτημένο, για την εφαρμογή των οποίων είναι υπεύθυνες οι Φαρμακευτικές Υπηρεσίες. Εκτός από τα θέματα της Ευρώπης ο Τομέας χειρίζεται και θέματα του Παγκόσμιου Οργανισμού Υγείας.

II. Τομέας Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού

Ο Τομέας βρίσκεται σε εξέλιξη.

E) Διεύθυνση Τιμολόγησης Φαρμάκων

Η Διεύθυνση είναι υπεύθυνη για τον καθορισμό των τιμών των φαρμακευτικών προϊόντων, την αξιολόγηση αιτήσεων αύξησης ή μείωσης των φαρμακευτικών προϊόντων και την ετοιμασία του τιμοκαταλόγου φαρμάκων, τον οποίο εκδίδουν οι Φαρμακευτικές Υπηρεσίες.

ΣΤ) Διεύθυνση Προμηθειών, Διανομής και Χορήγησης Φαρμάκων

I. Τομέας Προμηθειών και Διανομής

Ευθύνη του Τομέα είναι η απρόσκοπτη προμήθεια, παραλαβή και διανομή φαρμάκων και ιατρικών αναλωσίμων για τις ανάγκες των Κρατικών Νοσηλευτηρίων. Κατά το 2006 ετοιμάστηκε και έτυχε εφαρμογής Στρατηγικό Σχέδιο για τη βελτίωση του συστήματος προμήθειας Φαρμάκων και ιατρικών αναλωσίμων. Το σχέδιο ετοιμάστηκε σε συνεργασία με λειτουργούς της Αρμόδιας Αρχής, ενώ η τελική του μορφή αποφασίστηκε από τις Φαρμακευτικές Υπηρεσίες.

Σύμφωνα με το σχέδιο έχουν συσταθεί τέσσερις τριμελείς ομάδες, η καθεμία από τις οποίες έχει την ευθύνη για την αλυσίδα προμήθειας συγκεκριμένων φαρμάκων, ενώ παράλληλα έχει συσταθεί και μία τριμελής ομάδα με πλήρη ευθύνη την προμήθεια αναλωσίμων.

Τα επιμέρους καθήκοντα των ομάδων περιλαμβάνουν:

- Τον εντοπισμό των αναγκών
- Την ετοιμασία και προκήρυξη προσφορών
- Την παρακολούθηση των συμβάσεων
- Την τροχοδρόμηση και ολοκλήρωση Συνοπτικών Διαδικασιών
- Την αποστολή τηλεμοιοτύπων για τμηματικές παραδόσεις

Επίσης ο Τομέας έχει την ευθύνη για την παραλαβή των φαρμακευτικών προϊόντων και των ιατρικών αναλωσίμων από οικονομικούς φορείς με τους οποίους έχει υπογράψει συμβάσεις.

II. Τομέας Χορήγησης Φαρμάκων – Επαρχία Λευκωσίας

Στην επαρχία Λευκωσίας λειτουργούν δύο νοσοκομειακά φαρμακεία, ένα στο Γενικό Νοσοκομείο Λευκωσίας και ένα στο Νοσοκομείο Αρχιεπισκόπου Μακαρίου Γ', τρία φαρμακεία στα εξωτερικά ιατρεία του Παλαιού Νοσοκομείου Λευκωσίας, Στροβόλου και Καϊμακλίου και δεκατρία σε Αστικά και Αγροτικά Κέντρα Υγείας της Επαρχίας Λευκωσίας.

III. Τομέας Χορήγησης Φαρμάκων – Επαρχίες Λάρνακας και Αμμοχώστου

Στην Επαρχία Λάρνακας λειτουργούν ένα φαρμακείο στο Γενικό Νοσοκομείο Λάρνακας, ένα φαρμακείο στα εξωτερικά ιατρεία του Παλαιού Νοσοκομείου και τέσσερα φαρμακεία σε Αγροτικά Κέντρα Υγείας της Επαρχίας Λάρνακας.

Στην Επαρχία Αμμοχώστου λειτουργούν ένα φαρμακείο στο Γενικό Νοσοκομείο Αμμοχώστου και δύο φαρμακεία σε Αγροτικά Κέντρα Υγείας της Επαρχίας Αμμοχώστου.

IV. Τομέας Χορήγησης Φαρμάκων – Επαρχίες Λεμεσού και Πάφου

Στην Επαρχία Λεμεσού λειτουργούν δύο νοσοκομειακά φαρμακεία, στο Γενικό Νοσοκομείο Λεμεσού και στο Νοσοκομείο Κυπερούντας, ένα φαρμακείο στα εξωτερικά ιατρεία του Παλαιού Νοσοκομείου και πέντε φαρμακεία σε Αγροτικά Κέντρα Υγείας της Επαρχίας Λεμεσού.

Στην Επαρχία Πάφου λειτουργούν δύο νοσοκομειακά φαρμακεία, ένα στο Γενικό Νοσοκομείο και ένα στο Νοσοκομείο Πόλης Χρυσοχούς και τέσσερα φαρμακεία σε Αγροτικά Κέντρα Υγείας της Επαρχίας Πάφου (Φαρμακευτικές Υπηρεσίες).

ΤΕΤΑΡΤΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Μεθοδολογία

Εισαγωγή

Με τα σημερινά δεδομένα, κρίνεται απαραίτητη η ύπαρξη και η ανάπτυξη ενός τύπου αποδοτικής οργανωτικής κουλτούρας στους οργανισμούς υγείας, οι οποίοι διαχειρίζονται πολύπλοκες δομές φροντίδας υγείας, σε ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον, που απαιτεί υψηλού επιπέδου υπηρεσίες για τις αυξανόμενες ανάγκες των ασθενών (Wooten & Crane, 2003).

Η συγκεκριμένη ερευνητική προσπάθεια επιδιώκει να αναδείξει την οργανωτική κουλτούρα που διέπει τις Φαρμακευτικές Υπηρεσίες καθώς και την καταγραφή του βαθμού ασάφειας και σύγκρουσης ρόλων μεταξύ των φαρμακοποιών που εργάζονται σε αυτές.

Τα αποτελέσματα που θα προκύψουν κρίνονται σημαντικά διότι πρόκειται για έναν Οργανισμό που ασχολείται εξολοκλήρου με έναν πολύ ευαίσθητο τομέα, τον τομέα της υγείας και παρέχει φαρμακευτική περίθαλψη σχεδόν σε ολόκληρο τον κυπριακό πληθυσμό και στο μεγαλύτερο μέρος των μεταναστών.

Γενικός σκοπός

Σκοπός της μελέτης είναι η καταγραφή της οργανωτικής κουλτούρας που χαρακτηρίζει τις Φαρμακευτικές Υπηρεσίες Κύπρου.

Παράλληλα, οι αντικειμενικοί στόχοι της μελέτης είναι η διερεύνηση της ύπαρξης ή μη, καθώς και η καταγραφή του βαθμού ασάφειας και σύγκρουσης ρόλων μεταξύ των φαρμακοποιών που εργάζονται σε αυτές.

Επιπρόσθετα, η καταγραφή της κουλτούρας που διέπει τις Φαρμακευτικές Υπηρεσίες, θα μπορούσε να αποτελέσει το εφαλτήριο για πιθανή υιοθέτηση παρεμβάσεων και διοικητικών αλλαγών και πρακτικών, ώστε να οδηγηθεί ο οργανισμός στην προσφορά υψηλότερης ποιότητας υπηρεσιών.

Ερωτήματα

Τα ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας μελέτης είναι τα ακόλουθα:

- α) υπάρχει ασάφεια και σύγκρουση ρόλων μεταξύ των φαρμακοποιών που εργάζονται στις Φαρμακευτικές Υπηρεσίες;
- β) υπάρχει διαφορά μεταξύ του τι πιστεύουν οι φαρμακοποιοί ως σημαντικό για την υπηρεσία τους και του τι προωθεί η ίδια η υπηρεσία;
- γ) είναι ικανοποιημένοι οι φαρμακοποιοί από την εργασία τους;

Σχεδιασμός μελέτης

Πρόκειται για περιγραφικού τύπου μελέτη συσχέτισης των δεδομένων και αφορά στους φαρμακοποιούς που εργάζονται στο δημόσιο. Τα δεδομένα έχουν συλλεχθεί με τη χρήση ερωτηματολογίου, το οποίο διανεμήθηκε σε ενενήντα φαρμακοποιούς του δημοσίου. Η διανομή και η συλλογή των ερωτηματολογίων πραγματοποιήθηκε τον Δεκέμβριο 2010 και η ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιήθηκε μέσα στο Μάρτιο 2011.

Πεδίο διεξαγωγής της μελέτης

Η μελέτη αναφέρεται στην οργανωτική κουλτούρα των Φαρμακευτικών Υπηρεσιών και στην έρευνα συμμετείχαν μόνο εγγεγραμμένοι φαρμακοποιοί του δημόσιου τομέα, οι οποίοι εργάζονται στις Φαρμακευτικές Υπηρεσίες του Υπουργείου Υγείας της Κύπρου, ασκώντας τα καθήκοντα που προνοούν τα σχέδια υπηρεσίας.

Πιο συγκεκριμένα, συμμετείχαν φαρμακοποιοί από το δημόσιο τομέα από διαφορετικά τμήματα και διαφορετικές επαρχίες της Κύπρου, στην προσπάθεια

να επιτευχθεί όσο το δυνατόν μεγαλύτερη γεωγραφική αντιπροσώπευση των φαρμακοποιών από όλη την Κύπρο. Εξαιρέθηκαν φαρμακοποιοί που εργάζονται σε αγροτικά υγειονομικά κέντρα, στα οποία δεν υπήρχε εύκολη πρόσβαση για την αποστολή και συλλογή του ερωτηματολογίου.

Σημειώνεται ότι λόγω του μικρού αριθμού των ανά επαρχία εργαζόμενων φαρμακοποιών, απαλείφθηκε από το ερωτηματολόγιο η ερώτηση που αφορά στον καθορισμό της επαρχίας στην οποία εργάζεται ο κάθε φαρμακοποιός. Συνεπώς, διασφαλίστηκε στο μέγιστο δυνατό, η ανωνυμία των συμμετεχόντων.

Πληθυσμός μελέτης

Τον πληθυσμό της έρευνας αποτελούν όλοι οι φαρμακοποιοί που εργάζονται στο δημόσιο. Όπως έχει αναφερθεί για την καλύτερη προσέγγιση του θέματος, επιλέγηκαν οι φαρμακοποιοί που εργάζονται σε διαφορετικές επαρχίες και διαφορετικά τμήματα, με εξαίρεση αυτούς για τους οποίους η πρόσβαση για την αποστολή και συλλογή του ερωτηματολογίου δεν ήταν εύκολη. Συγκεκριμένα, έχουν επιλεγεί ενενήντα, από συνολικά εκατόν πενήντα φαρμακοποιούς του δημοσίου, οι οποίοι εργάζονταν στις Φαρμακευτικές Υπηρεσίες την περίοδο διεξαγωγής της έρευνας και στους οποίους αποστάληκαν και διανεμηθήκαν ενενήντα (90) ερωτηματολόγια. Από τους ενενήντα ανταποκρίθηκαν οι εβδομήντα επτά (77). Τα δεδομένα αυτά παρουσιάζονται στον Πίνακα Α:

Πίνακας Α

Πληθυσμός της έρευνας

	Αριθμός
Σύνολο φαρμακοποιών	150
Εξαιρέθηκαν	60
Σύνολο δείγματος	90
Ανταποκρίθηκαν	77
Ποσοστό ανταπόκρισης	85,5%

Το δείγμα αποτέλεσαν άνδρες και γυναίκες που ζουν και εργάζονται σε διαφορετικές επαρχίες της Κύπρου, παρέχοντας τις υπηρεσίες τους σε διάφορα τμήματα των Φαρμακευτικών Υπηρεσιών, όπως είναι τα Κεντρικά Γραφεία των Φαρμακευτικών Υπηρεσιών, οι Φαρμακευτικές Αποθήκες, τα φαρμακεία Νοσοκομείων Αστικών Πόλεων και τα φαρμακεία Αγροτικών Υγειονομικών Κέντρων.

Επιλογή δείγματος

Κατά συνέπεια, ο αριθμός του δείγματος εξαρτάται από το προσωπικό που απασχολείται στον καθορισμένο χρόνο διεξαγωγής της μελέτης, στα συγκεκριμένα τμήματα και αποτελείται από άνδρες και γυναίκες, οι οποίοι κατείχαν διαφορετική επαγγελματική θέση στην πυραμίδα της ιεραρχίας. Τα δεδομένα αυτά συνοψίζονται στον πίνακα Β:

Πίνακας Β
Κατανομή δείγματος

		Επαγγελματική Θέση			Σύνολο
		Ανώτερος Φαρμακοποιός	Φαρμακοποιός Α	Φαρμακοποιός	
Φύλο	Άνδρας	0	7	22	29
	Γυναίκα	4	6	38	48
Σύνολο		4	13	60	77

Μέθοδος συλλογής δεδομένων

Η ορθή επιλογή μεθόδου συλλογής δεδομένων εξαρτάται από τα ερευνητικά ερωτήματα που θα απαντηθούν (Μερκούρης, 2008). Στη βιβλιογραφία έχουν εντοπιστεί διάφορα εργαλεία που σχετίζονται με την οργανωτική κουλτούρα, όπως είναι το Ερωτηματολόγιο Οργανωτικής Κουλτούρας, OCI (Cook & Lafferty, 1989), το Μοντέλο Ανταγωνιστικών Αξιών (Quinn & Rohrbaugh, 1983), και το Προφίλ Οργανωτικής Κουλτούρας, OCP (O' Reilly et al 1991).

Όσον αφορά όμως τη συγκεκριμένη μελέτη, για να διερευνηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν, προτιμήθηκε η συλλογή των δεδομένων να γίνει με τη διαμόρφωση ερωτηματολογίου (Παράρτημα Ι). Ενημερωτικά στην εισαγωγή του, υπάρχει μια συνοπτική αναφορά στους στόχους του. Επισημαίνεται δε στους συμμετέχοντες, ότι το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και οι απαντήσεις που θα δίνονται θα είναι απόλυτα εμπιστευτικές, χωρίς να υπάρχουν σωστές ή λάθος απαντήσεις, παρά μόνο η καταγραφή της προσωπικής άποψης του κάθε συμμετέχοντα.

Περιγραφή του ερευνητικού εργαλείου

Η παρούσα μελέτη χρησιμοποιεί για τη μέτρηση της Οργανωτικής Κουλτούρας καθώς και για το βαθμό σύγκρουσης και ασάφειας ρόλων των Φαρμακευτικών Υπηρεσιών του Υπουργείου Υγείας Κύπρου, ένα ερωτηματολόγιο που δομείται σε τρία μέρη.

Το πρώτο μέρος περιλαμβάνει δύο κλίμακες Rizzo et al (1970), σε προσαρμογή των Koustelios et al (2004). Η κατασκευή των δύο κλιμάκων βασίστηκε στη θεωρία των ρόλων και στην άποψη της κλασικής οργανωσιακής θεωρίας, ότι κάθε εργασιακή θέση σε μια οργανωτική δομή πρέπει να έχει ξεκάθαρες εργασιακές απαιτήσεις. Η κλίμακα που μετρά την ασάφεια των ρόλων αποτελείται από έξι προτάσεις. Οι απαντήσεις δίνονται σε μια Likert κλίμακα πέντε διαβαθμίσεων (5 πάντοτε έως 1 ποτέ). Η δεύτερη κλίμακα που μετράει την σύγκρουση ρόλων, αποτελείται από οκτώ προτάσεις, οι δε απαντήσεις και σε αυτή την κλίμακα δίνονται σε μια Likert κλίμακα πέντε διαβαθμίσεων (5 πάντοτε έως 1 ποτέ).

Πιο αναλυτικά, η κλίμακα μέτρησης της ασάφειας ρόλων, έχει πέντε διαβαθμίσεις από το 1 έως το 5, με το 1 να ισοδυναμεί με «ποτέ» και το 5 με «πάντοτε». Ως εκ τούτου, η υψηλότερη βαθμολογία στην κλίμακα να αντιστοιχεί με μικρότερου βαθμού ασάφεια ρόλων και αντίστοιχα, η χαμηλότερη βαθμολογία στην κλίμακα να αντιστοιχεί με μεγαλύτερη βαθμού ασάφεια ρόλων.

Η κλίμακα μέτρησης της σύγκρουσης ρόλων έχει επίσης πέντε διαβαθμίσεις από το 1 έως το 5, με το 1 να ισοδυναμεί με «ποτέ» και το 5 με «πάντοτε». Σε αντίθεση με την κλίμακα μέτρησης της ασάφειας ρόλων, η χαμηλότερη βαθμολογία στην κλίμακα μέτρησης της σύγκρουσης ρόλων, να ισοδυναμεί με μικρότερου βαθμού σύγκρουση ρόλων.

Το δεύτερο μέρος περιλαμβάνει το OCP, ένα προσαρμοσμένο ερωτηματολόγιο αυτοαναφοράς, που αποτελεί μετάφραση και είναι προσαρμογή στην Ελλάδα (Bellou V., 2008) του Organizational Culture Profile (OCP) (O' Reilly, Chapman & Caldwell, 1991).

Η επιλογή του συγκεκριμένου εργαλείου, από όλα όσα διαθέτει η διεθνής βιβλιογραφία, έγινε με κριτήριο ότι όλες του οι διαστάσεις σχετίζονται σαφώς με την ποιότητα των υπηρεσιών και την ικανοποίηση των χρηστών των υπηρεσιών. Παράλληλα το εν λόγω ερωτηματολόγιο αντλεί πληροφορίες για το θέμα που ερευνά, καλύπτοντας όλο του το εύρος, καθώς και του πληθυσμού που εξετάζει.

Το εν λόγω ερωτηματολόγιο έχει συνοχή, είναι εκτενές χωρίς όμως να είναι πολύ μεγάλο και συνάμα κουραστικό, είναι περιεκτικό καλύπτοντας ένα μεγάλο εύρος των διαστάσεων της κουλτούρας, και καλύπτει τις περισσότερες ειδικότητες των επαγγελματιών υγείας (Sarrow C., Gray J., Densten I., Cooper B., 2005).

Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει 54 προτάσεις, οι οποίες χωρίζονται σε δύο στήλες. Στην πρώτη στήλη αναφέρονται τα χαρακτηριστικά τα οποία οι φαρμακοποιοί θεωρούν σημαντικά για την υπηρεσία τους και αποδίδονται σε μια κλίμακα Likert 5 διαβαθμίσεων, με το 1 να αντιστοιχεί στο «πάρα πολύ» και το 5 στο «καθόλου». Στη συγκεκριμένη περίπτωση, όσο πιο χαμηλή είναι η βαθμολογία στην κλίμακα, τόσο πιο σημαντικό θεωρείται ένα χαρακτηριστικό.

Στη δεύτερη στήλη αναφέρονται τα χαρακτηριστικά εκείνα που ενδεχομένως προωθούνται από την υπηρεσία και αποδίδονται επίσης σε μία κλίμακα Likert 5 διαβαθμίσεων, με το 1 να αντιστοιχεί στο «πάρα πολύ» και το 5 στο «καθόλου». Άρα και στην συγκεκριμένη στήλη, όσο πιο χαμηλή είναι η βαθμολογία στην κλίμακα, τόσο πιο πολύ προάγεται από την υπηρεσία κάποιο χαρακτηριστικό.

Επιπλέον, περιλαμβάνονται επτά ερωτήσεις σχετικά με την ικανοποίηση των εργαζόμενων φαρμακοποιών στο χώρο εργασίας και από την ίδια την εργασία τους.

Αναλυτικότερα, το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει επτά διαστάσεις - κατηγορίες οργανωτικής κουλτούρας, οι οποίες αντιστοιχούν στις ανάλογες ερωτήσεις ως εξής:

Επιθετικότητα / Ανταγωνιστικότητα	<p>Το να υπάρχει προσανατολισμός στην επίτευξη στόχων</p> <p>Έμφαση στην ποιότητα</p> <p>Το να έχει ο εργαζόμενος διαφορετικά χαρακτηριστικά από τους άλλους</p> <p>Το να είναι ο εργαζόμενος ανταγωνιστικός</p>
Προσοχή στη λεπτομέρεια / Κοινωνική Υπευθυνότητα	<p>Το να είναι ο εργαζόμενος σκεπτόμενος</p> <p>Το να έχει ο εργαζόμενος καλή φήμη</p> <p>Το να είναι ο εργαζόμενος κοινωνικά υπεύθυνος</p> <p>Το αν έχει ο εργαζόμενος ξεκάθαρη καθοδηγητική φιλοσοφία</p>
Υποστηρικτικότητα / Ομαδικότητα	<p>Το να υπάρχει προσανατολισμός στην ομαδικότητα</p> <p>Το να μοιράζονται οι εργαζόμενοι ελεύθερα τις πληροφορίες</p> <p>Το να υπάρχει προσανατολισμός στους ανθρώπους</p> <p>Συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων</p>
Καινοτομία / Αποφασιστικότητα	<p>Καινοτομία</p> <p>Εκμετάλλευση ευκαιριών</p> <p>Ανάληψη κινδύνου</p> <p>Ανάληψη προσωπικής ευθύνης</p>

Έμφαση στην αμοιβή	Δικαιοσύνη Ευκαιρίες για επαγγελματική ανέλιξη Υψηλές αμοιβές για την καλή απόδοση Έπαινος για την καλή απόδοση
Προσανατολισμός στα επιτεύγματα	Το να έχει ο εργαζόμενος υψηλές προσδοκίες για απόδοση Ενθουσιασμός για δουλειά Προσανατολισμός στο αποτέλεσμα Υψηλός βαθμός οργάνωσης των εργαζομένων
Σταθερότητα	Σταθερότητα Ηρεμία στην εργασία Αίσθημα ασφάλειας στην εργασία Χαμηλό επίπεδο συγκρούσεων

Τέλος το τρίτο μέρος του ερωτηματολογίου, περιλαμβάνει ερωτήσεις για την συγκέντρωση των δημογραφικών στοιχείων του δείγματος που αφορούν στο φύλο, στην ηλικία, στην οικογενειακή κατάσταση και στην επαγγελματική θέση.

Αξιοπιστία και εγκυρότητα του ερωτηματολογίου – Πιλοτική μελέτη

Λόγω της μετάφρασης του ερωτηματολογίου στα ελληνικά, κρίθηκε απαραίτητη η πολιτισμική προσαρμογή του πριν τη χρήση στη μελέτη με πιλοτική έρευνα. Η πιλοτική έρευνα θεωρήθηκε αναγκαία για να διαπιστωθούν τυχόν ελλείψεις ή δυσκολίες στην κατανόηση και ακρίβεια του περιεχομένου των ερωτήσεων. Έτσι ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες, να σχολιάσουν τον τρόπο διατύπωσης και το νόημα κάθε ερώτησης. Η διαδικασία αυτή (κριτική του περιεχομένου) διασφαλίζει την εγκυρότητα του ερωτηματολογίου, ως προς το αν τα μηνύματα που κατανοούν οι συμμετέχοντες είναι ταυτόσημα με εκείνα που ζητά η έρευνα.

Ως εκ τούτου, διανεμήθηκε το ερωτηματολόγιο σε τυχαίο δείγμα 20 ιατρών και νοσηλευτών που εργάζονται στο Γ. Ν. Λευκωσίας και τους ζητήθηκε να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο. Ακολούθως μέσω συνέντευξης ρωτήθηκαν για τυχόν απορίες ως προς τις οδηγίες συμπλήρωσης του, τη διατύπωση και το περιεχόμενο των ερωτήσεων ή αν υπήρχαν συγκεκριμένες φράσεις ή λέξεις που δεν ήταν κατανοητές. Το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε στα ίδια άτομα, δύο εβδομάδες αργότερα για την αξιολόγηση της αξιοπιστίας των επαναληπτικών μετρήσεων. Για τον έλεγχο της αξιοπιστίας των επαναληπτικών μετρήσεων (Test-retest reliability) χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής συσχέτισης Pearson (r). Οι προτάσεις των συμμετεχόντων στην πιο πάνω διαδικασία ενσωματώθηκαν στην τελική μορφή του ερωτηματολογίου το οποίο χρησιμοποιήθηκε στη μελέτη.

Ηθικές προεκτάσεις

Για την έρευνα εξασφαλίστηκε προφορική άδεια από την Διευθύντρια των Φαρμακευτικών Υπηρεσιών, η οποία ενημερώθηκε από την αρχή της διεξαγωγής της συγκεκριμένης εργασίας, τις προθέσεις και τους λόγους της συγκεκριμένης προσπάθειας. Παράλληλα, οι συνάδελφοι φαρμακοποιοί που συμμετείχαν στην έρευνα ήταν επί εθελοντικής βάσης και είχαν ενημερωθεί για την λήψη όλων των απαραίτητων μέτρων για τη διασφάλιση της ανωνυμίας και της εχεμύθειας.

Συλλογή δεδομένων

Τα ερωτηματολόγια της έρευνας αποστάληκαν στα επιμέρους κέντρα και διανεμηθήκαν με τη βοήθεια συναδέλφων, τα οποία ήταν αρμόδια για τη διανομή και τη συλλογή των συμπληρωμένων ερωτηματολογίων. Οι συμμετέχοντες τα τοποθετούσαν σε κλειστό φάκελο, για τη διασφάλιση της ανωνυμίας και της εμπιστευτικότητας και τα οποία τελικώς επιστράφηκαν πίσω. Τα συμπληρωμένα ερωτηματολόγια ήταν εβδομήντα επτά από τα ενενήντα και αυτά αποτέλεσαν το τελικό μας δείγμα.

Στατιστική ανάλυση

Για την στατιστική ανάλυση των δεδομένων, έγινε κωδικοποίηση όλων των απαντήσεων και στη συνέχεια πραγματοποιήθηκε η εισαγωγή τους στον ηλεκτρονικό υπολογιστή προκειμένου να επιτευχθεί η στατιστική τους επεξεργασία με τη βοήθεια του στατιστικού προγράμματος SPSS Version 16.

Η στατιστική ανάλυση των δεδομένων της έρευνας σε περιγραφικό επίπεδο περιλαμβάνει: πίνακες κατανομής συχνοτήτων δημογραφικών. Η συχνότητα κατανομής αναφέρεται σε ποσοστό επί της εκατό και σε αριθμό συμμετεχόντων. Επιπλέον, τυχόν διαφορές μελετήθηκαν με παραμετρικά τεστ προκειμένου να ελεγχθεί η ύπαρξη ή μη σχέσεων μεταξύ των διάφορων απαντήσεων των υποκειμένων με βάση τα ατομικά τους χαρακτηριστικά και τα δημογραφικά στοιχεία. Εφαρμόστηκε για διχοτομικές μεταβλητές το τεστ Κριτήριο t και για μεταβλητές πέραν των δυο κατηγοριών, η Ανάλυση Διασποράς και η δοκιμασία Κριτήριο t κατά ζεύγη. Σε όλες τις περιπτώσεις των στατιστικών ελέγχων χρησιμοποιήθηκε ως ελάχιστο επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας το $\alpha=0.05$, το οποίο έχει καθιερωθεί στο χώρο των ιατρικών και κοινωνικών επιστημών.

Σημειώνεται ότι στο κεφάλαιο για τα αποτελέσματα της έρευνας, παρουσιάζονται μόνο εκείνες οι σχέσεις για τις οποίες η ανάλυση έδειξε ότι είναι στατιστικά σημαντικές.

ΠΕΜΠΤΟ ΜΕΡΟΣ
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Αποτελέσματα

Δημογραφικά χαρακτηριστικά δείγματος

Στον πίνακα I παρουσιάζονται τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων στις Φαρμακευτικές Υπηρεσίες, οι οποίοι έλαβαν μέρος στην παρούσα μελέτη.

Πίνακας I

Δημογραφικά Χαρακτηριστικά Δείγματος

Χαρακτηριστικά		Αριθμός Φαρμακοποιών	Ποσοστό %
Φύλο	Άνδρες	29	37,7
	Γυναίκες	48	62,3
Ηλικία	31 - 40	26	33,8
	41 - 50	29	37,7
	>51	22	28,6
Οικογενειακή Κατάσταση	Έγγαμος/η	60	77,9
	Άγαμος/η	13	16,9
	Διαζευγμένος/η	4	5,2
Επαγγελματική Θέση	Ανώτερος Φαρμακοποιός	4	5,2
	Φαρμακοποιός Α	13	16,9
	Φαρμακοποιός	60	77,9

Από τον πιο πάνω πίνακα είναι έκδηλη η αριθμητική υπεροχή του γυναικείου φύλου (48 γυναίκες, 62,3%) έναντι του αριθμού των ανδρών (29 άνδρες, 37,7%), που έλαβαν μέρος στην έρευνα. Πιο απλά, περίπου οι δύο στους τρεις συμμετέχοντες φαρμακοποιούς είναι γυναίκες, γεγονός που δικαιολογείται, δεδομένου ότι οι περισσότεροι φαρμακοποιοί του δημοσίου είναι γυναίκες.

Η επικρατέστερη ηλικιακή ομάδα είναι η ομάδα μεταξύ 41 - 50 χρόνων με ποσοστό 37,7% και ακολουθεί η ομάδα μεταξύ των 31 - 40 χρόνων και τέλος αυτοί που είναι άνω των 51 χρόνων με ποσοστά 33,8% και 28,6% αντίστοιχα.

Όσον αφορά την οικογενειακή κατάσταση των φαρμακοποιών του δείγματος φαίνεται να υπερέχουν οι έγγαμοι με ποσοστό 77,9% έναντι των άγαμων και των διαζευγμένων, με αντίστοιχα ποσοστά 16,9% και 5,2 % αντίστοιχα.

Τέλος οι φαρμακοποιοί στον εισαγωγικό βαθμό, χωρίς δηλαδή καμία προαγωγή, που εργάζονται στις Φαρμακευτικές Υπηρεσίες, κατέχουν το υψηλότερο ποσοστό σε αριθμό (77,9%) έναντι αυτών με μία προαγωγή (Φαρμακοποιοί Α, 16,9%) και αυτών που βρίσκονται σε ανώτερη επαγγελματική θέση (Ανώτεροι Φαρμακοποιοί, 5,2%), που είναι φυσιολογικό για την ιεραρχική πυραμίδα της υπηρεσίας.

Μέτρηση του βαθμού Ασάφειας και Σύγκρουσης ρόλων

Πίνακας II

Κριτήριο t και Ανάλυση Διασποράς (ANOVA) του βαθμού ασάφειας και σύγκρουσης ρόλων κατά φύλο, ηλικία, οικογενειακή κατάσταση και επαγγελματική θέση

		ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ Ασάφεια Ρόλων Μέση Βαθμολογία ±ΤΑ	Σύγκρουση Ρόλων Μέση Βαθμολογία ±ΤΑ
Φύλο	Άνδρες (n=29)	24,75 ± 2,91	20,48 ± 3,09
	Γυναίκες (n=48)	25,00 ± 2,55	20,62±2,81
	p- value	0.704	0,836
Ηλικία	31-40 (n=26)	24,61 ± 2,68	20,96 ± 2,95
	41-50 (n=29)	24,86 ± 2,46	20,24 ± 2,91
	>51 (n=22)	25,31 ± 2,99	20,55 ± 2,89
	p- value	0,664	0,660
Οικογενειακή Κατάσταση	Έγγαμος/η (n=60)	25,05 ± 2,80	20,36 ± 2,82
	Άγαμος/η (n=13)	24,23 ± 2,35	21,07 ± 3,32
	Διαζευγμένος/η (n=4)	25,00 ± 1,41	22,00 ± 2,58
	p- value	0,611	0,440
Επαγγελματική Θέση	Ανώτερος Φαρμακοποιός (n=4)	29,00 ± 1,41	20,00 ± 2,00
	Φαρμακοποιός Α (n=13)	25,69 ± 2,62	20,15 ± 3,86
	Φαρμακοποιός (n=60)	24,46 ± 2,50	20,70 ± 2,74
	p- value	0,002	0,767

Η στατιστική ανάλυση για τη μέτρηση του βαθμού ασάφειας και σύγκρουσης ρόλων έδωσε μία ίση περίπου μέση βαθμολογία της ασάφειας ρόλων μεταξύ ανδρών και γυναικών, με τους άνδρες να συγκεντρώνουν 24,75 μονάδες και οι γυναίκες 25 μονάδες ($p=0,704$) και της σύγκρουσης ρόλων 20,48 μονάδες με 20,62 μονάδες αντίστοιχα ($p=0,836$). Όπως δείχνουν τα αποτελέσματα το φύλο δεν φαίνεται να παίζει ρόλο στην ασάφεια και σύγκρουση ρόλων.

Παρόμοια κατάσταση επικρατεί και στις ηλικιακές ομάδες του δείγματος αφού η στατιστική ανάλυση έδωσε μέση βαθμολογία της ασάφειας ρόλων κοντά στις 24 με 25 μονάδες για τις τρεις ηλικιακές ομάδες και για τη σύγκρουση ρόλων μεταξύ των 20,2 μονάδων και των 20,9 μονάδων ($p=0,660$). Από τα πιο πάνω βρέθηκε ότι η ηλικία δεν επηρεάζει την ασάφεια και τη σύγκρουση ρόλων.

Μη σημαντική διαφοροποίηση βρέθηκε και για την οικογενειακή κατάσταση ($p=0,440$), με τους άγαμους, ωστόσο να συγκεντρώνουν ψηλότερη βαθμολογία (21,07 μονάδες) έναντι των έγγαμων φαρμακοποιών (20,36 μονάδων), σε σχέση με τη σύγκρουση των ρόλων. Παράλληλα, η μέση βαθμολογία της ασάφειας ρόλων κυμάνθηκε στις 24,23 μονάδες για τους άγαμους φαρμακοποιούς και στις 25 μονάδες περίπου ($p=0,611$), τόσο για τους έγγαμους όσο και για τους διαζευγμένους.

Αντίθετα, σχετικά με την επαγγελματική θέση, σημαντικά χαμηλότερη βαθμολογία ασάφειας ρόλων είχαν οι Φαρμακοποιοί χωρίς προαγωγή, σε σχέση με τους Φαρμακοποιούς Α (24,46 μονάδες έναντι 25,69 μονάδων αντίστοιχα, $p=0,002$) και σε σχέση με τους Ανώτερους Φαρμακοποιούς (24,46 μονάδες έναντι 29 μονάδων αντίστοιχα, $p=0,002$).

Τέλος όσον αφορά τη σύγκρουση ρόλων η μέση βαθμολογία και για τις τρεις επαγγελματικές ομάδες βρίσκεται κοντά στις 20 μονάδες περίπου ($p=0,767$), άρα και εδώ δεν υπάρχει σημαντική διαφοροποίηση.

Πίνακας III

Μέσοι όροι του βαθμού ασάφειας και σύγκρουσης ρόλων

Ερώτηση	Μέση βαθμολογία \pm TA Ασάφειας ρόλων	Ερώτηση	Μέση βαθμολογία \pm TA Σύγκρουσης ρόλων
Είμαι σίγουρος/ η για την έκταση της εξουσίας που έχω στη δουλειά μου.	4,13 \pm 0,656	Στη δουλειά μου ασχολούμαι με πράγματα που το καθένα θέλει διαφορετική αντιμετώπιση.	3,73 \pm 0,755
Στη δουλειά μου υπάρχουν ξεκάθαροι και προγραμματισμένοι στόχοι.	4,04 \pm 498	Μου ανατίθενται εργασίες χωρίς να υπάρχει η ανθρώπινη βοήθεια που είναι απαραίτητη για να ολοκληρωθούν αυτές.	2,58 \pm 0,784
Γνωρίζω ότι μοιράζω σωστά το χρόνο μου.	4,25 \pm 0,588	Πρέπει να έρθω σε σύγκρουση με διαδικασίες ή κανόνες προκειμένου να διεκπεραιώσω κάποια εργασία.	2,86 \pm 0,773
Γνωρίζω ποιες είναι οι ευθύνες μου.	4,49 \pm 0,683	Εργάζομαι με δύο ή περισσότερες ομάδες ατόμων που λειτουργούν διαφορετικά.	2,43 \pm 1,437
Γνωρίζω επακριβώς τι περιμένουν οι άλλοι από εμένα.	4,26 \pm 0,594	Στη δουλειά μου, παίρνω οδηγίες που είναι αντιφατικές μεταξύ τους.	2,44 \pm 0,639
Οι επεξηγήσεις που μου δίνονται στη δουλειά μου για το τι πρέπει να γίνει είναι ξεκάθαρες.	3,81 \pm 0,488	Στη δουλειά μου κάνω πράγματα τα οποία γίνονται αποδεκτά μόνο από ορισμένα άτομα.	2,22 \pm 0,883
		Μου ανατίθεται κάποια εργασία χωρίς τους επαρκείς πόρους και υλικά για να την εκτελέσω.	1,79 \pm 0,784
		Στη δουλειά μου ασχολούμαι με μη αναγκαία πράγματα.	2,52 \pm 0,700
Σύνολο	4,160\pm0,052		2,571\pm0,313
Alpha (Cronbach)	0,847		0,309

Είναι έκδηλο από τον πίνακα III ότι η μέση βαθμολογία για την ασάφεια ρόλων κυμαίνεται κοντά στις 4,0 με 4,5 μονάδες περίπου και ο συνολικός μέσος όρος είναι 4,160 μονάδες. Ωστόσο, τη χαμηλότερη μέση βαθμολογία για τη μέτρηση του βαθμού ασάφειας ρόλων (3,81 μονάδες), συγκεντρώνει η ερώτηση που αφορά στην σαφήνεια των επεξηγήσεων που δίνονται στους εργαζόμενους.

Αντίθετα, η χαμηλότερη μέση βαθμολογία για τη μέτρηση του βαθμού σύγκρουσης ρόλων (1,79 μονάδες) αφορά στην ερώτηση για την επάρκεια των πόρων και των υλικών για την εκτέλεσή της εργασίας, ενώ η ψηλότερη βαθμολογία (3,73 μονάδες) αφορά στην ερώτηση για το αν στη δουλειά τους οι φαρμακοποιοί του δημοσίου ασχολούνται με πράγματα που θέλουν διαφορετική αντιμετώπιση. Γενικά διαπιστώνεται ότι ο συνολικός μέσος όρος της βαθμολογίας για τη σύγκρουση ρόλων είναι 2,57 μονάδες.

Μέτρηση Οργανωτικής Κουλτούρας

Τα ευρήματα για την μέτρηση της οργανωτικής κουλτούρας των Φαρμακευτικών Υπηρεσιών παρουσιάζονται στους ακόλουθους πίνακες.

Πίνακας IV

Μέσοι όροι μέτρησης της Οργανωτικής Κουλτούρας, βάσει των επτά κατηγοριών της

Κατηγορία	Συνολικός Μέσος Όρος	T.A
Επιθετικότητα/Ανταγωνιστικότητα	2,026	0,56
Προσοχή στη λεπτομέρεια/Κοινωνική Υπευθυνότητα	1,448	0,14
Υποστηρικτικότητα/Ομαδικότητα	1,562	0,16
Καινοτομία/Αποφασιστικότητα	1,961	0,12
Έμφαση στην αμοιβή	1,494	0,30
Προσανατολισμός στα επιτεύγματα	1,597	0,005
Σταθερότητα	1,549	0,25

Σύμφωνα με τα πιο πάνω ευρήματα, οι φαρμακοποιοί του δημοσίου πιστεύουν ότι τα δύο πιο σημαντικά χαρακτηριστικά της οργανωτικής κουλτούρας εντός των Φαρμακευτικών Υπηρεσιών ανήκουν στην κατηγορία «Προσοχή στη λεπτομέρεια - κοινωνική υπευθυνότητα» και στη συνέχεια ακολουθεί η κατηγορία «έμφαση στην αμοιβή».

Αντιθέτως, τα δύο λιγότερο σημαντικά χαρακτηριστικά της οργανωτικής κουλτούρας ανήκουν στην κατηγορία «επιθετικότητα – ανταγωνιστικότητα» και στην κατηγορία «καινοτομία – αποφασιστικότητα».

Στη συνέχεια χρησιμοποιήθηκε η διαδικασία Κριτήριο t κατά ζεύγος, για τον καθορισμό των χαρακτηριστικών της οργανωτικής κουλτούρας, τα οποία πιστεύουν οι εργαζόμενοι φαρμακοποιοί ότι είναι σημαντικά για την υπηρεσία τους και κατά πόσον αυτά προάγονται από αυτή. Βρέθηκε ότι η μεγαλύτερη διαφορά των Μέσων Όρων ανήκει στην κατηγορία «έμφαση στην αμοιβή» (5,688 μονάδες, $p=0,00$), ενώ τη μικρότερη διαφορά Μέσων Όρων παρουσιάζει η κατηγορία «επιθετικότητα – ανταγωνιστικότητα» (1,324 μονάδες, $p=0,00$). Παρατηρήθηκε επίσης ότι σε όλες τις κατηγορίες το p – value είναι ίσον με το μηδέν.

Τα ευρήματα για την μέτρηση της οργανωτικής κουλτούρας, σε σχέση με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος, όπως είναι το φύλο, η ηλικία, η οικογενειακή κατάσταση και η επαγγελματική θέση, και αφορούν και στις επτά κατηγορίες που χαρακτηρίζουν την οργανωτική κουλτούρα, παρατίθενται στον πίνακα που ακολουθεί.

Πίνακας V

Κριτήριο t και Ανάλυση Διασποράς (ANOVA) της οργανωτικής κουλτούρας κατά φύλο, ηλικία, οικογενειακή κατάσταση και επαγγελματική θέση, βάσει των επτά κατηγοριών της

Κατηγορία	Φύλο p-value	Ηλικία p-value	Οικογενειακή κατάσταση p-value	Επαγγελματική θέση p-value
Επιθετικότητα/Ανταγωνιστικότητα	0,742	0,623	0,635	0,066
Προσοχή στη λεπτομέρεια/Κοινωνική Υπευθυνότητα	0,397	0,392	0,322	0,056
Υποστηρικτικότητα/Ομαδικότητα	0,480	0,731	0,801	0,114
Καινοτομία/Αποφασιστικότητα	0,695	0,276	0,740	0,027
Έμφαση στην αμοιβή	0,166	0,164	0,764	0,631
Προσανατολισμός στα επιτεύγματα	0,750	0,647	0,537	0,056
Σταθερότητα	0,946	0,178	0,945	0,050

Βρέθηκε ότι το φύλο, η ηλικία και η οικογενειακή κατάσταση δεν επηρεάζουν καμιά από τις επτά κατηγορίες που χαρακτηρίζουν την οργανωτική κουλτούρα, για το τι θεωρούν οι φαρμακοποιοί ως σημαντικό χαρακτηριστικό της.

Αντιθέτως, προκύπτουν κάποιες σημαντικές διαφορές που αφορούν στην επαγγελματική θέση. Είναι φανερό ότι η επαγγελματική θέση, για κάποιες κατηγορίες, επηρεάζει την άποψη των φαρμακοποιών ως προς τη σημαντικότητα του όποιου παράγοντα. Πιο συγκεκριμένα, ανάλογα με τη θέση τους, πιστεύουν ότι ένα σημαντικό χαρακτηριστικό της οργανωτικής κουλτούρας της υπηρεσίας

τους ανήκει στην κατηγορία «καινοτομία/αποφασιστικότητα» ($p=0,027$) και ακολουθεί η κατηγορία «σταθερότητα» ($p=0,050$).

Πίνακας VI

Ποσοστιαία μέτρηση της ικανοποίησης στο χώρο εργασίας

Ερώτηση	Πάρα πολύ Ποσοστό %	Αρκετά Ποσοστό %	Μέτρια Ποσοστό %	Λίγο Ποσοστό %
Είμαι ικανοποιημένος/η από τους προϊσταμένους μου	6,5	71,4	20,8	1,3
Είμαι ικανοποιημένος/η από τους συνεργάτες μου	16,9	75,3	7,8	----
Είμαι ικανοποιημένος/η από το περιεχόμενο της εργασίας μου	2,6	64,9	28,6	3,9
Είμαι ικανοποιημένος/η από την αμοιβή μου	1,3	57,1	41,6	----
Είμαι ικανοποιημένος/η από τις προσδοκίες προαγωγής	19,5	42,9	27,3	10,4
Είμαι ικανοποιημένος/η από τις συνθήκες εργασίας μου	1,3	40,8	44,7	13,2
Είμαι ικανοποιημένος/η από την εργασία μου	1,3	54,5	40,3	3,9

Στον πίνακα VI, παρατηρείται ότι οι περισσότεροι φαρμακοποιοί είναι αρκετά ικανοποιημένοι από τους προϊσταμένους, τους συνεργάτες, την αμοιβή τους, τις προσδοκίες προαγωγής και γενικότερα από την εργασία τους. Ένα μόνο μικρό ποσοστό της τάξης του 4% περίπου, δηλώνουν λίγο ικανοποιημένοι από την εργασία τους.

Τέλος, μετρήθηκε ο βαθμός ικανοποίησης στο χώρο εργασίας βάσει των δημογραφικών χαρακτηριστικών του δείγματος και τα σχετικά ευρήματα παρατίθενται στον πίνακα VII.

Πίνακας VII

Κριτήριο t και Ανάλυση Διασποράς (ANOVA) της ικανοποίησης στο χώρο εργασίας κατά φύλο, ηλικία και επαγγελματική θέση

Χαρακτηριστικά		Μέση βαθμολογία	p-value
Φύλο	Άνδρες	17,31	0,859
	Γυναίκες	17,18	0,859
Ηλικία	31-40	17,19	0,420
	41-50	17,72	0,420
	>51	16,63	0,420
Επαγγελματική θέση	Ανώτερος Φαρμακοποιός	12,25	0,000
	Φαρμακοποιός Α	15,61	0,000
	Φαρμακοποιός	17,92	0,000

Βρέθηκε ότι το φύλο και η ηλικία δεν επηρεάζουν σημαντικά την ικανοποίηση των εργαζομένων. Αμφότερα τα δύο φύλα, καθώς και οι τρεις ηλικιακές ομάδες είναι εξίσου ικανοποιημένα από την εργασία τους (μέση βαθμολογία γύρω στις 17 μονάδες).

Αντιθέτως, η επαγγελματική θέση επηρεάζει το βαθμό ικανοποίησης ($p - value = 0,000$), με τους Ανώτερους Φαρμακοποιούς να είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από τους Φαρμακοποιούς Α και τους Φαρμακοποιούς χωρίς καμία προαγωγή.

ΕΚΤΟ ΜΕΡΟΣ

ΣΥΖΗΤΗΣΗ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Συζήτηση – Συμπεράσματα

A) Ασάφεια και Σύγκρουση ρόλων

Η μέτρηση του βαθμού ασάφειας και σύγκρουσης ρόλων των εργαζομένων στις Φαρμακευτικές Υπηρεσίες, θεωρήθηκαν ως σημαντικές και ως συμπληρωματικές παράμετροι για την μέτρηση της οργανωτικής κουλτούρας, διότι και οι δύο έννοιες επηρεάζουν σημαντικά το βαθμό ικανοποίησης από την εργασία (Koustelios et al 1998).

Στην παρούσα μελέτη, βρέθηκε η επαγγελματική θέση να είναι ένας παράγοντας που επιδρά στην ασάφεια ρόλων εντός της υπηρεσίας. Τον μεγαλύτερο βαθμό ασάφειας ρόλων παρουσιάζουν οι φαρμακοποιοί, συγκριτικά με τους Φαρμακοποιούς Α και τους Ανώτερους Φαρμακοποιούς, οι οποίοι καταγράφουν το μικρότερο βαθμό ασάφειας ρόλων. Από τα ευρήματα της έρευνας, συμπεραίνεται ότι όσο πιο ψηλά βρίσκεται ένας φαρμακοποιός στην ιεραρχία, τόσο πιο συγκεκριμένος γίνεται ο ρόλος του και τόσο λιγότερη ασάφεια ρόλων παρουσιάζει. Είναι φανερό ότι οι φαρμακοποιοί σε ανώτερες βαθμίδες της ιεραρχίας, έχουν πιο ξεκάθαρους και προγραμματισμένους στόχους, γνωρίζουν καλύτερα τις ευθύνες τους και την έκταση της εξουσίας τους. Αυτό προφανώς, δημιουργεί καλύτερες συνθήκες εργασίας, με λιγότερο άγχος και ανασφάλεια, δύο παράγοντες που επιδρούν αρνητικά στην ασάφεια ρόλων σε έναν οργανισμό (Rizzo, House et al 1970, Brief et al 1979, Deluga 1989, Anderson et al 1996, Antoniou et al 2003).

Αντίθετα, όσον αφορά στη σύγκρουση ρόλων, η μέση βαθμολογία και για τις τρεις επαγγελματικές ομάδες δεν παρουσιάζει σημαντική διαφοροποίηση και κυμαίνεται σε σταθερά περίπου επίπεδα (20 μονάδες, $p=0,767$), εύρημα που δηλώνει ότι δεν υπάρχει σύγκρουση ρόλων που να σχετίζεται με την επαγγελματική θέση των φαρμακοποιών του δημοσίου. Στη διεθνή βιβλιογραφία αναφέρεται ότι η σύγκρουση ρόλων είναι σημαντικός παράγοντας για έναν οργανισμό, διότι όσο μεγαλύτερος είναι ο βαθμός σύγκρουσης, τόσο λιγότερο αποδοτικός είναι ο οργανισμός και τόσο λιγότερο ικανοποιημένοι είναι οι εργαζόμενοι σε αυτόν (Mitchell & Larson, 1987).

Επιπρόσθετα, η μέση βαθμολογία της ασάφειας ρόλων μεταξύ ανδρών και γυναικών κυμάνθηκε στις 24 με 25 μονάδες ($p=0,704$) αντίστοιχα και της σύγκρουσης ρόλων στις 20 περίπου μονάδες ($p=0,836$), εύρημα που υποδηλώνει ότι το φύλο δεν παίζει ρόλο στην ασάφεια και σύγκρουση ρόλων στις Φαρμακευτικές Υπηρεσίες. Παρόμοια ευρήματα βρήκε η μελέτη που πραγματοποιήθηκε στα Κέντρα Υγείας της Κρήτης (Rovithis M, 2005), στην οποία βρέθηκε ότι η μέση βαθμολογία της ασάφειας ρόλων στους άνδρες είναι 16,5 μονάδες και στις γυναίκες 18,2 μονάδες ($p>0,05$) και για τη σύγκρουση ρόλων 36,2 μονάδες και 33,9 μονάδες ($p>0,05$) αντίστοιχα. Βάσει αυτών, το συμπέρασμα είναι και εδώ το ίδιο, δηλαδή το φύλο δεν σχετίζεται ούτε με την ασάφεια, ούτε με τη σύγκρουση ρόλων.

Βρέθηκε επίσης ότι η μέση βαθμολογία για την ασάφεια ρόλων κυμαίνεται μεταξύ των 4,0 και 4,5 μονάδων περίπου και με έναν συνολικό μέσο όρο ίσο με 4,160, που αποδεικνύει ότι στις Φαρμακευτικές Υπηρεσίες δεν επικρατεί ασάφεια ρόλων και ότι μεταξύ των εργαζομένων υπάρχει σαφήνεια όσον αφορά το διαχωρισμό του ρόλου που έχει ο καθένας.

Αντιθέτως, για τη σύγκρουση ρόλων, ο συνολικός μέσος όρος της βαθμολογίας είναι 2,57 μονάδες, εύρημα που δηλώνει ότι υπάρχει σύγκρουση ρόλων μεταξύ των εργαζομένων. Τα αποτελέσματα αυτά είναι εκ διαμέτρου αντίθετα με αυτά που παρουσιάστηκαν στα Κέντρα Υγείας της Κρήτης, όπου ο συνολικός μέσος όρος της βαθμολογίας για την ασάφεια ρόλων κυμάνθηκε στις 2,9 μονάδες, ενώ για τη σύγκρουση ρόλων στις 4,4 μονάδες (Rovithis M, 2005).

B) Οργανωτική κουλτούρα

Στους οργανισμούς υγείας, η οργανωτική κουλτούρα έχει συσχετιστεί με την επίδραση της στην απόδοση του οργανισμού, την ικανοποίηση των ασθενών και των εργαζομένων και την ασφάλεια των ασθενών. Διαπιστώθηκε ότι η βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος, επιδρά σε σημαντικό βαθμό στην ποιότητα των υπηρεσιών σε έναν οργανισμό υγείας (Glisson & Hemmelgam, 1998).

Δεδομένου ότι η οργανωτική κουλτούρα θεωρείται απαραίτητη για την ύπαρξη μιας επιτυχημένης και ποιοτικής υπηρεσίας (Hug & Martin, 2000), η παρούσα μελέτη στόχευσε να αποκαλύψει την οργανωτική κουλτούρα των Φαρμακευτικών Υπηρεσιών, σε μια προσπάθεια να εισηγηθεί πιθανές αλλαγές στην κουλτούρα, που να μπορέσουν να επιφέρουν βελτίωση στην ποιότητα των υπηρεσιών.

Τα ευρήματα της έρευνας για τη μέτρηση της Οργανωτικής κουλτούρας των Φαρμακευτικών Υπηρεσιών αποτύπωσαν ότι τα δύο πιο σημαντικά χαρακτηριστικά της κουλτούρας εντός της υπηρεσίας ανήκουν στις κατηγορίες «προσοχή στη λεπτομέρεια – κοινωνική υπευθυνότητα» και «έμφαση στην αμοιβή». Συναφώς, συμπεραίνεται ότι οι εργαζόμενοι φαρμακοποιοί στις Φαρμακευτικές Υπηρεσίες δίνουν έμφαση στο να είναι ο εργαζόμενος σκεπτόμενος και κοινωνικά υπεύθυνος, να τον ακολουθεί καλή φήμη και να επαινείται η καλή τους απόδοση στην εργασία. Τα ευρήματα αυτά είναι σύμφωνα με αυτά στη διεθνή βιβλιογραφία, όπου αναφέρεται ότι η «προσοχή στη λεπτομέρεια» και η «κοινωνική υπευθυνότητα» θεωρούνται αναγκαία, γιατί τα όποια σχετικά λάθη μπορούν να βλάψουν την ποιότητα ζωής και πολλές φορές και την ίδια τη ζωή (Griffith & Neale, 2001).

Ταυτόχρονα, τα δύο λιγότερο σημαντικά χαρακτηριστικά ανήκουν στις κατηγορίες «ανταγωνιστικότητα» και «καινοτομία - αποφασιστικότητα». Στην περίπτωση αυτή διαπιστώθηκε ότι υπάρχει ανάγκη να αναλάβει η υπηρεσία ανάλογες πρωτοβουλίες για βελτίωση της κουλτούρας, ανάλογα με τα πιστεύω των εργαζομένων. Για παράδειγμα, να ενδυναμώσουν την ανταγωνιστικότητα μεταξύ των νεότερων υπαλλήλων, που δεν έχουν προαγωγή, με το να τους ωθούν να λαμβάνουν οι ίδιοι κάποιες αποφάσεις. Επίσης, δίνοντας τους το δικαίωμα να

παίρνουν οι ίδιοι πρωτοβουλίες, μπορούν να ενδυναμώσουν την καινοτομία εντός της υπηρεσίας. Στη διεθνή βιβλιογραφία, αναφέρεται ότι θετικά αποτελέσματα που σχετίζονται με τον τύπο κουλτούρας σε ατομικό επίπεδο, περιλαμβάνουν την ύπαρξη κινήτρου για τον εργαζόμενο (O' Reilly, 1989, Cooke & Szurnal, 1993).

Σε αντίστοιχη έρευνα που πραγματοποιήθηκε στα δημόσια νοσοκομεία της Ελλάδας (Bellou V., 2008), η αντίστοιχη στατιστική ανάλυση για τη μέτρηση της οργανωτικής τους κουλτούρας βρήκε ότι η «προσοχή στη λεπτομέρεια», ο «προσανατολισμός στην ομαδικότητα» και η «αποφασιστικότητα», δεν θεωρούνται σημαντικά χαρακτηριστικά για τα δημόσια νοσοκομεία της Ελλάδας. Τα δύο επικρατέστερα χαρακτηριστικά της κουλτούρας τους ανήκουν στην κατηγορία «επιθετικότητα» και «υποστηρικτικότητα».

Μετρήθηκε επίσης η οργανωτική κουλτούρα σε σχέση με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος και αφορούν και τις επτά κατηγορίες που συνιστούν την οργανωτική κουλτούρα. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι το φύλο, η ηλικία και η οικογενειακή κατάσταση δεν παίζουν ρόλο, σε καμιά από τις επτά κατηγορίες που χαρακτηρίζουν την οργανωτική κουλτούρα.

Αντιθέτως, προκύπτουν κάποιες σημαντικές διαφορές που αφορούν στην επαγγελματική θέση. Ανάλογα με τη θέση τους στην ιεραρχία, πιστεύουν ότι σημαντικό χαρακτηριστικό της κουλτούρας της υπηρεσίας τους ανήκει στην κατηγορία «καινοτομία – αποφασιστικότητα». Για τους Ανώτερους φαρμακοποιούς είναι πιο σημαντικό η ανάληψη προσωπικής ευθύνης, η ανάληψη κινδύνου και η καινοτομία, συγκριτικά με τους φαρμακοποιούς χωρίς καμία προαγωγή. Κατά συνέπεια, η κουλτούρα στις Φαρμακευτικές Υπηρεσίες δημιουργείται βάσει της επαγγελματικής θέσης, καθώς οι έχοντες περισσότερα χρόνια υπηρεσίας υπάλληλοι κατέχουν ανώτερη, ιεραρχικά, θέση και να έχουν παραμείνει σε αυτή για μεγάλο χρονικό διάστημα, γεγονός που ενδυναμώνει την πείρα που οι ίδιοι έχουν αποκτήσει.

Παρόμοια στοιχεία έδωσαν και οι έρευνες που έχουν διεξαχθεί για τα δημόσια νοσοκομεία της Ελλάδας, οι οποίες κατέδειξαν ότι δεν υπάρχουν σημαντικές διαφοροποιήσεις που να βασίζονται στο φύλο, ενώ αντιθέτως, προέκυψαν σημαντικές διαφορές που αφορούν στην επαγγελματική θέση και στην ηλικία. Πιο συγκεκριμένα, τα άτομα που βρίσκονται πιο ψηλά στην ιεραρχία, όπως είναι τα διευθυντικά στελέχη, φαίνεται να ενδιαφέρονται περισσότερο για την καινοτομία, την προσοχή στην λεπτομέρεια και την έμφαση στην αμοιβή, σε σχέση με τους υφισταμένους τους (Bellou V., 2008, Καστανιώτη Α., Σιουρούνη Ε., Μαυριδόγλου Γ., Πολύζος Ν., 2009).

Μια πιθανή εξήγηση αυτού του φαινομένου, μπορεί να είναι το γεγονός ότι παραδοσιακά, είναι ευθύνη των διευθυντών να βρουν τρόπους για αντιμετώπιση του ανταγωνισμού και να δημιουργούν καινοτομίες, που να οδηγήσουν σε άψογα αποτελέσματα.

Βασιζόμενοι στα ευρήματα της παρούσας έρευνας, γενικότερο αποτέλεσμα είναι ότι τα χαρακτηριστικά της κουλτούρας των Φαρμακευτικών Υπηρεσιών, που θεωρούν οι φαρμακοποιοί ως σημαντικά για την υπηρεσία τους, δεν συνάδουν με αυτά που προάγει η υπηρεσία ($p=0,00$). Το αποτέλεσμα αυτό συνάδει με τα αποτελέσματα της αντίστοιχης έρευνας που διεξήχθη για τα δημόσια νοσοκομεία της Ελλάδας, από τα αποτελέσματα της οποίας βρέθηκε ότι δεν προάγεται κάποιο από τα χαρακτηριστικά της κουλτούρας, το οποίο θεωρείται σημαντικό για τους εργαζόμενους (Καστανιώτη Α., Σιουρούνη Ε., Μαυριδόγλου Γ., Πολύζος Ν., 2009).

Βάσει του πιο πάνω αποτελέσματος της παρούσας έρευνας, μπορεί να λεχθεί ότι η οργανωτική κουλτούρα των Φαρμακευτικών Υπηρεσιών δεν μπορεί να χαρακτηριστεί ως ισχυρή και έχει πολλά περιθώρια βελτίωσης. Το αποτέλεσμα αυτό συμφωνεί με την έρευνα που έγινε στα δημόσια νοσοκομεία της Ελλάδας και βάσει των αποτελεσμάτων της συγκεκριμένης έρευνας, η κουλτούρα τους δεν είναι πολύ ισχυρή. Αυτό ίσως μπορεί να αποδοθεί στο ότι οι διευθυντές δεν μπορούν να εμφυσήσουν κοινές αξίες ανάμεσα στους εργαζόμενους, καθώς

παρουσιάζονται αδύναμοι να δημιουργήσουν ανθρώπινες πολιτικές και πρακτικές (Bellou V., 2008).

Παρόμοια ήταν και τα ευρήματα νεότερης έρευνας που διεξήχθη για τα δημόσια νοσοκομεία της Ελλάδας, όπου όπως προκύπτει από τα στατιστικά δεδομένα, τα στελέχη των νοσοκομείων θεωρούν ότι η υπάρχουσα οργανωτική κουλτούρα χαρακτηρίζει αμυδρά μόνο τα νοσοκομεία όπου εργάζονται, χωρίς να κυριαρχεί μια ισχυρή κουλτούρα (Καστανιώτη Α., Σιουρούνη Ε., Μαυριδόγλου Γ., Πολύζος Ν., 2009).

Μετρήθηκε επίσης ο βαθμός ικανοποίησης των εργαζόμενων φαρμακοποιών από τους προϊστάμενους τους, τους συνεργάτες, την αμοιβή τους και σε τελική ανάλυση, από την ίδια την εργασία τους. Βάσει των ευρημάτων της έρευνας, το συμπέρασμα είναι ότι οι περισσότεροι φαρμακοποιοί είναι αρκετά ικανοποιημένοι από την υπηρεσία στην οποία εργάζονται και παραμένει αξιοσημείωτο το γεγονός ότι μόνο ένα 4% περίπου, είναι λίγο ικανοποιημένοι από την εργασία τους.

Γενικότερο συμπέρασμα είναι ότι παρόλο που η κουλτούρα των Φαρμακευτικών Υπηρεσιών δεν συνάδει με τα πιστεύω και τα θέλω των φαρμακοποιών, ούτε ως οργανισμός τους παρέχει αυτό που πραγματικά επιθυμούν, τελικά οι περισσότεροι εργαζόμενοι είναι αρκετά ικανοποιημένοι από την εργασία τους. Αυτό πιθανότατα να οφείλεται στο ότι πρόκειται για ένα δημόσιο οργανισμό που παρέχει την σταθερότητα, την εργασιακή ασφάλεια και μία σχετικά ικανοποιητική αμοιβή, παράγοντες που με τα σημερινά δεδομένα της οικονομίας, δεν είναι εύκολο να αγνοηθούν, ούτε να μη ληφθούν υπόψη από τους εργαζόμενους. Στη διεθνή βιβλιογραφία αναφέρεται ότι θετικά αποτελέσματα που σχετίζονται με την κουλτούρα, αφορούν στην ικανοποίηση από την εργασία (O' Reilly, 1989, Cooke & Szurnal, 1993), ενώ αρνητικά συνδεδεμένα είναι αυτά που αφορούν στην εργασιακή ανασφάλεια (Kahn 1964, van der Velde, 1995).

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Αγγλική Βιβλιογραφία

1. Anderson, W.J., Cooper, C.L., and Willmott, M. (1996), Sources of stress in the National Health Service: a comparison of seven occupational groups, *Work and Stress*, 10(1), 88-95
2. Antoniou A.,S., G., Davidson M.,J., & Cooper L. (2003), Occupational stress, job satisfaction and health state in male and female junior hospital doctors in Greece. *Journal of Managerial Psychology*.18 (6), 592-621
- 3 Bellou V., (2008), Identifying organizational culture and subcultures within Greek public hospitals. University of Thessaly, Volos, Greece.
4. Bercovici D., Grandy G., & Mills A.,J, (2001), Organizational Culture as a Framework for Organizational analysis: Renewed fad or enduring heuristics? In: Annual Conference, University Halifax, Mount Allison.
5. Brief A.,P., Aldag R.,J., Van Sell M.,& Melone N. (1979), Anticipatory socialization and role stress among registered nurses. *Journal of Health and Social Behavior*, 20, 161-166.
6. Burrell, G. (1996), "Normal Science, Paradigms, Metaphors, Discourses and Genealogies of Analysis." In: Clegg S., Hardy C., & Nord W.,(eds.) *Handbook of Organization Studies*. London: Sage,642 – 658.
7. Cameron, K., and Freeman S. (1991), "Culture, Congruence, Strength and Type: Relationship to Effectiveness." *Research in Organizational Change and Development* 5, 23-58.
8. Cocchiola, F., A. (1990), The impact of grade organization on the organizational culture of junior-senior and senior high schools. Dissertation (Ed.D), NY: Fordham University
9. Conley S., and Woosley S. (2000), Teacher role stress, higher order needs and work outcomes, *Journal of Educational Administration*, 38, 179-201.
10. Cooke R., and Lafferty J. (1983,1986,1987,1989,1994), *Organizational Culture Inventory (OCI)*., MI: Human Synergistics Plymouth.
- 11 Cooke R., & Fischer D., J. (1985), *The organizational culture of the Federal Aviation Administration*. Plymouth, MI: Human Synergistics

12. Cooke, R. A., & Rousseau, D., M. (1988), "Behavioural Norms and Expectations: A quantitative approach to the assessment of organizational culture." *Group and organization Studies*, 13, 245-273
13. Cooke, R., and Szumal, J. (1991), "The Reliability and Validity of the Organizational Culture Inventory." *Psychological Reports* 72, 1299-330.
14. Cox K., B. (2003), "The Effects of Intrapersonal, Intragroup, and Intergroup Conflict on Team performance Effectiveness and Work Satisfaction" *Nursing Administration Quarterly*, April-June, 27(2), 153-
15. Cremona S.,M. (1991), Corporate culture at the Engineer Studies Center, U.S. Army Corps of Engineers. Unpublished master's thesis, Averett college In: Cooke R.,A., & Szumal J. (1993) Measuring normative beliefs and shared behavioral expectations in organizations: the reliability and validity of the organizational culture inventory. *psychological Reports*, 72, 1299-1330.
16. Delobbe N., Haccoun R.,R., Vandenberghe C. (2005), Measuring Core Dimensions of Organizational Culture: A review of Research Development of a New Instrument available from: www.iag.ucl.ac.be/recherche/Papers/wp53.pdf, [accessed 18 Jun. 05].
17. Deluga R., J. (1989), " Employee-Influence Strategies as Possible stress coping Mechanisms for Role Conflict and Role Ambiguity" *Basic and Applied social psychology*, 10(4), 329-335.
18. Feldman M.,S., Rafaeli A. (2002), Organizational routines as sources of connections and Understandings. *Journal of Management Studies*, 39(3), 309-331.
19. Fletcher B., and F. Jones. (1992), "Measuring Organizational Culture: The Cultural Audit." *Managerial Auditing Journal* 7 (6), 30-6.
20. Fried Y., Haim Ailan B., D., Tiegs R., B.(1998), The interactive effect of role conflict and role ambiguity on job performance. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 71, 19-27.
21. Gershon R., M., Stone P., W., Bakken S., Larson E. (2004), Measurement of Organizational Culture and Climate in HealthCare. *JONA*, 34(1), 33-40.
22. Glisson, C., & Hemmelgarn, A. (1998), The effects of organizational climate and interorganizational coordination on the quality and outcomes of children's service systems. *Child Abuse & Neglect*, 22(5), 401-421.
23. Gofman J., W., (1959), CORONARY HEART DISEASE. In; Schein, E. H. (1990), *Organizational Culture*. *American Psychologist* , 45 (2), 109-119.

24. Goll, I., & Zeitz, G. (1991), Conceptualizing and measuring corporate ideology. *Organization Studies*, 12, 191-207.
25. Griffith, T.L. and Neale, M.A. (2001), "Information processing in traditional, hybrid and virtual teams: from nascent knowledge to transactive memory", *Research in Organizational Behavior*, Vol. 23, pp. 379-421.
26. Gundry L.K., & Rousseau, D.M. (1994), Critical incidents in communicating culture to newcomers: The meaning is the message. *Human Relations*, 47, 1063-1088.
27. Huq, Z. and Martin, T.N. (2000), "Workforce cultural factors in TQM/CQI implementation in hospitals", *Health Care Management Review*, Vol. 25 No. 3, pp. 80-103.
28. Jones K., Redman R.,W. (2000), Organizational Culture and Work Redesign: Experiences in Three Organizations. *Journal of Nursing Administration*, 30(12), 604-610.
29. Kahn, R. L., Wolfe, D. M., Quinn, R. P., Snoek. J.D., & Rosenthal, R. A. (1964), *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity*. New York: Wiley.
30. Koberg, C.,S., & Chusmir, L.,H. (1987), Organizational culture relationships with creativity and other job-related variables. *Journal of Business*.
31. Koustelios A., Kousteliou I. (1998), Relations among measures of job satisfaction, role conflict and role ambiguity for a sample of Greek teacher's. *Psychological Reports*, 82, 131-136.
32. Koustelios A., Theodorakis N., Goulimaris D. (2004), Role ambiguity, role conflict and job satisfaction among physical education teachers in Greece. *The international journal of Educational Management*, 18(2), 87-92.
33. Le Grand J., N., Mays, and Mulligan J. (1998), *Learning from the NHS Internal Market*. London: King's Fund.
34. Lok P., Crawford J. (2004), The effect of organizational culture and leadership style on job satisfaction and organizational commitment. A cross-national comparison. *Journal of Management Development*. 23(4), 321-338.
35. Louis, M.R., Posner, B.,Z., and Powell G.,N.(1983), The availability of socialization practices. *Personnel Psychology* 36(4), 857-866.

36. Marcoulides G.,A., and Heck R., H., (1993), Organizational Culture and Performance: Proposing and Testing a Model. *Organizational Science*. 4(2), 209-225.
37. Martin, J., and Siehl. C. (1983), Organizational culture and counterculture: an uneasy symbiosis. *Organizational Dynamics* 12 (2), 52-64.
38. Martin, J., & Frost, P. (1996), The Organizational Culture War Games: a Struggle for Intellectual Dominance. In: S.R. Clegg, S.,R. Hardy, C., & Nord W.,R., (Eds.), *Handbook of Organization Studies*. London: Sage, 599-621.
39. Meterko M., Mohr D.,C., Young G., J. (2004), Teamwork Culture and Patient satisfaction in Hospitals. *Medical care*, 42(5), 492-498.
40. Mitchell T., & Larson J. (1987), *People in Organizations: an introduction to organizational behavior*. New York. McGraw-Hill In: Koustelios A., & Kousteliou I., (1998) Relations among measures of job satisfaction, role conflict and role ambiguity for a sample of Greek teachers. *Psychological Reports*, 82, 131-136.
41. O'Brien, V., (1996), *The Fast Forward MBA in Business*, 25 – 26.
42. O'Reilly C., Chatham C., and Caldwell R. (1988), "People, jobs and organizational culture", working paper, University of California, In: Lim B, (1995), Examining the organizational culture and organizational performance link. A critical review of the methodologies and findings of recent researchers into the presumed link between culture and performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 16(5), 16-21.
43. O'Reilly, C. (1989), "Corporations, culture, and commitment: Motivation and social control in organizations." *California Management Review*, 31, 9-25.
44. Ouchi W. (1981), *Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge*. Reading, MA: Addison-Wesley.
45. Ouchi W., G., Wilkins A., L. (1985), Organizational Culture. *Annual Review of Sociology*. 11, 457-483.
46. Pacanowsky, M.E. and O'Donnel-Trujillo, N. (1983), Organizational Communication as Cultural Performance, *Communication Monographs*, 50, 126-147.
47. Pascale, R., Athos, A. (1981), "The Art of Japanese Management", London, Penguin Books.
48. Peters, T., & Waterman, R. (1982), *In Search of Excellence - Lessons from America's Best Run Companies*. New York, Warner Communications.

49. Quinn, R. and Rohrbaugh, J. (1983), "A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis", *Management Science*, Vol. 29, pp. 363-77.
50. Rentsch, J., R. (1990), *Climate and Culture: Interaction and Qualitative Differences in Organizational Meanings*. *Journal of Applied Psychology*, 75 (6), 668-681.
51. Rizzo J., House R., & Lirtzman S. (1970), "Role conflict and ambiguity in complex organization", *Administrative Science Quarterly*, 15, 150-163.
52. Sashkin M., & Fulmer R. (1985), *Measuring organizational excellence culture with a validated questionnaire*. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, San Diego, August.
53. Schein, E., H. (1984), "Suppose we took culture seriously." *Academy of Management, Newsletter*, Summer, 2-3.
54. Schein, E. (1985a), *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, Jossey-Bass.
55. Schein, E. H. (1996), "Culture: the missing concept in organization studies". *Administrative Science Quarterly*, 41, 229-240.
56. Scott T., Mannion R., Huw D., and Marshall M. (2003), *The Quantitative measurement of Organizational culture in health care: A review of the available instruments*. *HSR: Health Services Research* 38(3), 923-946.
57. Seel R. (2001), *Describing Culture: from Diagnosis to inquiry*, 1-12 available from: <http://www.new-paradigm.co.uk> [accessed 20 Dec 04].
58. Shortell, S., M., Bennett, C., L., and Byck G., R., (1998), "Assessing the Impact of Continuous Quality Improvement on Clinical Practice: What It Will Take to Accelerate Progress." *Milbank Quarterly* 76 (4)593-624.
59. Smircich, L. (1983), "Concepts of Culture and Organizational Analysis". *Administrative Science Quarterly* 28, 339-58.
60. Thomas C., Ward M., Chorba C., & Kumiega A. (1990), *Measuring and interpreting organizational culture*. *Journal of Nursing Administration*, 20, 17-24.
61. Van Maanen, J., (1979), "Reclaiming Qualitative Methods for Organizational Research: A Preface," *Administrative Science Quarterly*, 24, 520-524.

62. van der Velde, M., & Class M., D. (1995), "The relationship of role conflict and ambiguity to organizational culture. In S. L. Sauter, & L. R. Murphy (Eds.)," *Organizational risk factors for job stress*. Washington, DC: American Psychological Association, 53-59.
63. Wanous, J., P., & Austin, J., T. (1997), Understanding and Managing Cynicism About Organizational Change. *Academy of Management Executive*, XI (1), 48-59.
64. Weick, K., E. (1979), *The social psychology of organizing* (2nd ed.). Reading, NJ: Addison-Wesley. In: Ouchi W.,G., Wilkins A., L, (1985). *Organizational Culture*. *Annual Review of Sociology*, 11, 457 – 483.
65. Wooten L.,P., Crane P., (2003), "Nurses as implementers of organizational culture" *Nursing Economics*, 21(6), 23-29.
66. Xenikou A., Furnham A.(1996), A correlational and factor analytic study of four questionnaire measures of organizational culture. *Human Relations*, 49, 349-371.

Ελληνική Βιβλιογραφία

1. Κανδρή Θ., Καλέμη Γ., Μόσχος Ν., (2004), «Το φαινόμενο της επαγγελματικής εξουθένωσης "burnout syndrome" στο ιατρονοσηλευτικό προσωπικό της Μονάδος Τραύματος του Γ.Ν. Νικαίας. *Νοσηλευτική* 43(1), 116-125.
2. Καστανιώτης Α., Σιουρούνη Ε., Μαυριδόγλου Γ., Πολύζος Ν., (2009), Evaluation of the organizational culture in public hospitals. *Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής* 2011, 28(1): 70 – 78.
3. Ροβίθης Μ., (2005), Μέτρηση της οργανωτικής κουλτούρας, της ασάφειας και σύγκρουσης ρόλων στο προσωπικό των κέντρων υγείας της Κρήτης. Πανεπιστήμιο Κρήτης – Τμήμα Ιατρικής.
4. Φαρμακευτικές Υπηρεσίες (2006): δομή Φαρμακευτικών Υπηρεσιών, στο http://www.moh.gov.cy/moh/phs/phs.nsf/dmlindex_gr/dmlindex_gr πρόσβαση 8/12/2010.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΚΑΤΑΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΚΑΙ ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΟΥ ΒΑΘΜΟΥ ΑΣΑΦΕΙΑΣ ΚΑΙ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ ΡΟΛΩΝ ΕΝΤΟΣ ΤΩΝ ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΚΥΠΡΟΥ

Αγαπητοί συνάδελφοι,

Η πιο πάνω μελέτη διεξάγεται στο πλαίσιο του μεταπτυχιακού προγράμματος του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου «Διοίκηση Μονάδων Υγείας». Η μελέτη περιλαμβάνει τη συμπλήρωση ενός ερωτηματολογίου το οποίο αφορά: α) την καταγραφή των απόψεων σας για την παρουσία ή μη σύγκρουσης και ασάφειας ρόλων ανάμεσα στους εργαζόμενους στις Φαρμακευτικές Υπηρεσίες Κύπρου και β) την αποτύπωση της οργανωτικής κουλτούρας που χαρακτηρίζει την Υπηρεσία μας. Σας παρακαλούμε να διαβάσετε προσεκτικά τα πιο κάτω πριν τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου.

Στο πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου υπάρχουν κάποιες προτάσεις που αφορούν την εργασία σας. Αφού το διαβάσετε με προσοχή απαντήστε με τη μεγαλύτερη δυνατή ειλικρίνεια τοποθετώντας ένα Χ στην απάντηση που σας εκφράζει σύμφωνα με τη διαβάθμιση της κλίμακας (1= ποτέ ως 5= πάντοτε). Στο δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου, σας ζητείται να προσδιορίσετε κατά πόσο θεωρείτε σημαντικά κάποια χαρακτηριστικά για την εργασία σας και κατά πόσο πιστεύετε ότι το τμήμα στο οποίο εργάζεστε προάγει τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά. Αφού το διαβάσετε με προσοχή απαντήστε με τη μεγαλύτερη δυνατή ειλικρίνεια, υπογραμμίζοντας την απάντηση που σας εκφράζει σύμφωνα με τη διαβάθμιση της κλίμακας (πέρα πολύ ως καθόλου).

Δεν υπάρχουν σωστές ή λάθος απαντήσεις. Αυτό που ζητείται είναι η καταγραφή της προσωπικής σας άποψης. Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και οι απαντήσεις σας θα είναι απόλυτα εμπιστευτικές.

Παράκληση είναι όπως δοθούν οι απαντήσεις σας το συντομότερο δυνατόν και όχι αργότερα από μία εβδομάδα.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων

ΠΡΩΤΟ ΜΕΡΟΣ

Παρακάτω υπάρχει μια σειρά από προτάσεις για τις οποίες θέλουμε να δηλώσετε σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι είναι αληθινές. Κάθε αριθμός αντιστοιχεί σε άλλη απάντηση. Η επεξήγηση για την αντιστοιχία αυτή δίνεται παρακάτω. **Επιλέξτε με X την απάντηση που σας εκφράζει.**

1	2	3	4	5
Ποτέ	Σπάνια	Κάποτε	Συχνά	Πάντοτε

	1	2	3	4	5
1. Είμαι σίγουρος/ η για την έκταση της εξουσίας που έχω στη δουλειά μου.					
2. Στη δουλειά μου υπάρχουν ξεκάθαροι και προγραμματισμένοι στόχοι.					
3. Γνωρίζω ότι μοιράζω σωστά το χρόνο μου.					
4. Γνωρίζω ποιες είναι οι ευθύνες μου.					
5. Γνωρίζω επακριβώς τι περιμένουν οι άλλοι από εμένα.					
6. Οι επεξηγήσεις που μου δίνονται στη δουλειά μου για το τι πρέπει να γίνει είναι ξεκάθαρες.					
7. Στη δουλειά μου ασχολούμαι με πράγματα που το καθένα θέλει διαφορετική αντιμετώπιση.					
8. Μου ανατίθενται εργασίες χωρίς να υπάρχει η ανθρώπινη βοήθεια που είναι απαραίτητη για να ολοκληρωθούν αυτές.					
9. Πρέπει να έρθω σε σύγκρουση με διαδικασίες ή κανόνες προκειμένου να διεκπεραιώσω κάποια εργασία.					
10. Εργάζομαι με δύο ή περισσότερες ομάδες ατόμων που λειτουργούν διαφορετικά.					
11. Στη δουλειά μου, παίρνω οδηγίες που είναι αντιφατικές μεταξύ τους.					
12. Στη δουλειά μου κάνω πράγματα τα οποία γίνονται αποδεκτά μόνο από ορισμένα άτομα.					
13. Μου ανατίθεται κάποια εργασία χωρίς τους επαρκείς πόρους και υλικά για να την εκτελέσω.					
14. Στη δουλειά μου ασχολούμαι με μη αναγκαία πράγματα.					

ΔΕΥΤΕΡΟ ΜΕΡΟΣ

**ΠΟΣΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΑ ΠΙΣΤΕΥΕΤΕ ΟΤΙ
ΕΙΝΑΙ ΤΑ ΠΑΡΑΚΑΤΩ
ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ
ΣΑΣ;**

**Παρακαλούμε να υπογραμμίσετε την
απάντηση της επιλογής σας.**

1. Σταθερότητα

Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου
2. Καινοτομία (being innovative)

Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου
3. Γρήγορη εκμετάλλευση ευκαιριών

Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου
4. Ανάληψη κινδύνου (risk taking)

Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου
5. Το να υπάρχει προσανατολισμός στην
ομαδικότητα

Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου
6. Το να μοιράζονται οι εργαζόμενοι
ελεύθερα τις πληροφορίες

Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου
7. Το να υπάρχει προσανατολισμός
στους ανθρώπους

Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου
8. Δικαιοσύνη

Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου
9. Το να είναι ο εργαζόμενος ήρεμος

Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου
10. Το να είναι ο εργαζόμενος
σκεπτόμενος (being reflective)

Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου
11. Το να υπάρχει προσανατολισμός
στην επίτευξη στόχων

Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου

**ΚΑΤΑ ΠΟΣΟ ΠΙΣΤΕΥΕΤΕ ΟΤΙ ΤΟ
ΤΜΗΜΑ ΣΤΟ ΟΠΟΙΟ ΕΡΓΑΖΕΣΤΕ
ΠΡΟΑΓΕΙ ΤΑ ΠΑΡΑΚΑΤΩ
ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ;**

**Παρακαλούμε να υπογραμμίσετε την
απάντηση της επιλογής σας.**

1. Σταθερότητα

Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου
2. Καινοτομία (being innovative)

Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου
3. Γρήγορη εκμετάλλευση ευκαιριών

Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου
4. Ανάληψη κινδύνου (risk taking)

Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου
5. Το να υπάρχει προσανατολισμός στην
ομαδικότητα

Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου
6. Το να μοιράζονται οι εργαζόμενοι
ελεύθερα τις πληροφορίες

Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου
7. Το να υπάρχει προσανατολισμός
στους ανθρώπους

Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου
8. Δικαιοσύνη

Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου
9. Το να είναι ο εργαζόμενος ήρεμος

Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου
10. Το να είναι ο εργαζόμενος
σκεπτόμενος (being reflective)

Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου
11. Το να υπάρχει προσανατολισμός
στην επίτευξη στόχων

Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου

12. Ανάληψη προσωπικής ευθύνης	12. Ανάληψη προσωπικής ευθύνης
Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου	Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου
13. Το να έχει ο εργαζόμενος υψηλές προσδοκίες για απόδοση	13. Το να έχει ο εργαζόμενος υψηλές προσδοκίες για απόδοση
Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου	Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου
14. Ευκαιρίες για επαγγελματική εξέλιξη	14. Ευκαιρίες για επαγγελματική εξέλιξη
Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου	Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου
15. Υψηλές αμοιβές για την καλή απόδοση	15. Υψηλές αμοιβές για την καλή απόδοση
Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου	Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου
16. Αίσθημα ασφάλειας στην εργασία	16. Αίσθημα ασφάλειας στην εργασία
Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου	Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου
17. Το να επαινείται ο εργαζόμενος για την καλή απόδοση	17. Το να επαινείται ο εργαζόμενος για την καλή απόδοση
Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου	Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου
18. Χαμηλό επίπεδο συγκρούσεων	18. Χαμηλό επίπεδο συγκρούσεων
Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου	Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου
19. Συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων	19. Συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων
Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου	Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου
20. Ενθουσιασμός για τη δουλειά	20. Ενθουσιασμό για τη δουλειά
Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου	Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου
21. Έμφαση στην ποιότητα	21. Έμφαση στην ποιότητα
Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου	Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου
22. Το να έχει ο εργαζόμενος διαφορετικά χαρακτηριστικά από τους άλλους	22. Το να έχει ο εργαζόμενος διαφορετικά χαρακτηριστικά από τους άλλους
Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου	Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου
23. Το να έχει ο εργαζόμενος καλή φήμη	23. Το να έχει ο εργαζόμενος καλή φήμη
Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου	Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου
24. Το να είναι ο εργαζόμενος κοινωνικά υπεύθυνος	24. Το να είναι ο εργαζόμενος κοινωνικά υπεύθυνος
Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου	Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου

25. Το να υπάρχει προσανατολισμός στο αποτέλεσμα	25. Το να υπάρχει προσανατολισμός στο αποτέλεσμα
Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου	Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου
26. Το να έχει ο εργαζόμενος ξεκάθαρη καθοδηγητική φιλοσοφία	26. Το να έχει ο εργαζόμενος ξεκάθαρη καθοδηγητική φιλοσοφία
Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου	Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου
27. Το να είναι ο εργαζόμενος ανταγωνιστικός	27. Το να είναι ο εργαζόμενος ανταγωνιστικός
Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου	Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου
28. Το να έχει ο εργαζόμενος υψηλό βαθμό οργάνωσης	28. Το να έχει ο εργαζόμενος υψηλό βαθμό οργάνωσης

Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου

29. Είμαι ικανοποιημένος/η από τους προϊσταμένους μου
Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου
30. Είμαι ικανοποιημένος/η από τους συνεργάτες μου
Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου
31. Είμαι ικανοποιημένος/η από το περιεχόμενο της εργασίας μου
Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου
32. Είμαι ικανοποιημένος/η από την αμοιβή μου
Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου
33. Είμαι ικανοποιημένος/η από τις προσδοκίες προαγωγής
Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου
34. Είμαι ικανοποιημένος/η από τις συνθήκες εργασίας μου
Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου
35. Συνολικά είμαι ικανοποιημένος/η από την εργασία μου
Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Παρακαλούμε να συμπληρώσετε τα ακόλουθα στοιχεία βάζοντας X στην απάντηση που σας αντιπροσωπεύει.

1. Άνδρας Γυναίκα
2. Ηλικία 20-30 31-40 41-50 51-60

3. Οικογενειακή κατάσταση

- Έγγαμος /η
Άγαμος/ η
Διαζευγμένος/ η
Χήρος/ α

4. Θέση που κατέχετε:

- Ανώτερος Φαρμακοποιός
Φαρμακοποιός Α
Φαρμακοποιός