



ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΟΝΑΔΩΝ ΥΓΕΙΑΣ»

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

Μέτρηση της οργανωσιακής κουλτούρας στο Γ.Ν. «Ο Ευαγγελισμός»

Δημήτριος Μαγκαφώσης

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια

Κορίνα Κατσιαλάκη

Ιούνιος, 2013

**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

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

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

Μέτρηση της οργανωσιακής κουλτούρας στο Γ.Ν. «Ο Ευαγγελισμός»

Δημήτριος Μαγκαφώσης

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια
Κορίνα Κατσιαλάκη

Ιούνιος , 2013

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Πινακες.....	iii
Ευχαριστίες.....	vi
Ελληνική περίληψη.....	vii
Αγγλική περίληψη.....	ix

Κεφάλαιο Πρώτο – Η σημασία της οργανωσιακής κουλτούρας	Σελίδες
1.1 Εισαγωγή	1-3
1.2 Σκοπός	3
1.3 Δομή της εργασίας	3-4

Κεφάλαιο Δεύτερο – Εννοιολογική ανάλυση – Βιβλιογραφική ενημέρωση	Σελίδες
2.1 Η έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας	5-7
2.2 Η σημασία της οργανωσιακής κουλτούρας	7-9
2.3 Τα επίπεδα της οργανωσιακής κουλτούρας	9-10
2.4 Το περιεχόμενο της οργανωσιακής κουλτούρας	10-12
2.5 Τύποι κουλτούρας	12-13
2.6 Διαστάσεις της οργανωσιακής κουλτούρας	13-15
2.7 Οργανωσιακή κουλτούρα και ηγεσία	15-16
2.8 Οργανωσιακή κουλτούρα και αλλαγή	16-19
2.9 Μοντέλα οργανωσιακής αλλαγής	19-23
2.9.1 Εννοιολογικό μοντέλο	19-20
2.9.2 Μοντέλο διαδικασίας	20-21
2.9.3 Σύγκρουση και ασάφεια ρόλων	21-23
2.10 Σχέση οργανωσιακής κουλτούρας και ποιότητας υγειονομικής περίθαλψης	23-25
2.11 Οργανωσιακή κουλτούρα και αναδιάρθρωση των συστημάτων υγείας	25
2.12 Ποιοτικές και ποσοτικές προσεγγίσεις	26-28
2.13 Ερευνητικά εργαλεία μέτρησης	28-32

2.14 Organizational Culture Profile (OCP)	32-34
2.15 Μελέτες οργανωσιακής κουλτούρας στον τομέα της υγείας	34-37
2.15.1 Ελληνικές μελέτες μέτρησης της οργανωσιακής κουλτούρας	34-35
2.15.2 Ξένες μελέτες μέτρησης της οργανωσιακής κουλτούρας	36-37

Κεφάλαιο 3 – Περιγραφή του νοσοκομείου	Σελίδες
3.1 Ιστορική αναδρομή και δομή	38-39

Κεφάλαιο 4 – Μεθοδολογία	Σελίδες
4.1 Σκοπός της έρευνας	40
4.2 Υλικό και μέθοδος	41-43
4.2.1 Εργαλείο μέτρησης της οργανωσιακής κουλτούρας	41-42
4.2.2 Αξιοπιστία – Εγκυρότητα του ερευνητικού εργαλείου	42-43
4.2.3 Κλίμακες τύπου Likert	43
4.3 Οργανωσιακή κουλτούρα και αξιακή θεωρία του Schwartz	44-48
4.4 Περιορισμοί της έρευνας	49

Κεφάλαιο 5 – Ανάλυση δεδομένων	Σελίδες
5.1 Στατιστική ανάλυση	50-66
5.1.1 Περιγραφική ανάλυση – Δημογραφικά στοιχεία	50-55
5.1.2 Επαγωγική ανάλυση	55-66

Κεφάλαιο 6 – Συμπεράσματα - Συζήτηση	Σελίδες
6.1 Συμπεράσματα	67-68
6.2 Συζήτηση συμπερασμάτων	68-70

Βιβλιογραφία	71-76
---------------------	-------

Παραρτήματα	Σελίδες
Ερωτηματολόγιο	77-85
Άδεια νοσοκομείου	86-88
Πίνακας της κατάστασης του προσωπικού	89-90

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Αρχικά, θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες στην επιβλέπουσα καθηγήτρια της μελέτης Κα Κορίνα Κατσιαλάκη. Η συμβολή ήταν ιδιαίτερα σημαντική στο σχεδιασμό και στην υλοποίηση της μελέτης. Την ευχαριστώ επίσης, για την κατανόηση και τις συμβουλές που μου παρείχε προκειμένου να ολοκληρωθεί η έρευνα.

Θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω τους διοικητικούς υπαλλήλους του Γενικού Νοσοκομείου «Ο Ευαγγελισμός» για την προθυμία τους να συμμετάσχουν σε αυτή τη μελέτη.

Τέλος, ιδιαίτερες ευχαριστίες στην σύζυγό μου, για την πολύτιμη στηριξή της και την υπομονή της κατά τη διάρκεια εκπόνησης αυτής της μελέτης.

Περίληψη

Εισαγωγή

Το διεθνές ενδιαφέρον για την οργανωσιακή κουλτούρα αποκτά συνεχώς μεγαλύτερες διαστάσεις, καθώς είναι ένας από τους παράγοντες που οδηγούν στην βελτιστοποίηση των οικονομικών αποτελεσμάτων των οργανισμών αλλά και στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών, ιδιαίτερα στον τομέα της υγείας. Ως οργανωσιακή κουλτούρα ορίζεται σύμφωνα με τον Schein, “ένα δομημένο σύνολο από βασικές παραδοχές που έχουν εφευρεθεί, ανακαλυφθεί ή αναπτυχθεί από μια ομάδα του οργανισμού, στην προσπάθεια της να αντιμετωπίσει προβλήματα εξωτερικής προσαρμογής ή εσωτερικής ολοκλήρωσης. Οι παραδοχές αυτές έχουν αποδώσει ικανοποιητικά στο παρελθόν ώστε να θεωρούνται ότι ισχύουν και επομένως, μπορούν να διδαχθούν στα νέα μέλη ως ο σωστός τρόπος αντίληψης, σκέψης και αίσθησης σχετικά με τα συγκεκριμένα προβλήματα”.

Σκοπός

Σκοπός της μελέτης είναι η μέτρηση της οργανωσιακής κουλτούρας που επικρατεί στο Γ.Ν. «Ο Ευαγγελισμός» και απευθύνθηκε στο διοικητικό προσωπικό.

Μεθοδολογία

Το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε για την εκτίμηση της οργανωσιακής κουλτούρας του νοσοκομείου είναι, το μεταφρασμένο ερωτηματολόγιο του Organizational Culture Profile (OCP) το οποίο αποτελείται από 54 δηλώσεις. Διανεμήθηκαν 268 ερωτηματολόγια από τα οποία επιστράφησαν τα 164, δηλαδή η συμμετοχή των ερωτηθέντων έφτασε σε ποσοστό το 61,2%. Για την ανάλυση των αποτελεσμάτων χρησιμοποιήθηκε τόσο το Excel του Ms Office 2010 όσο και το SPSS v.20 της IBM.

Αποτελέσματα

Τα χαρακτηριστικά, τα οποία σύμφωνα με τους διοικητικούς υπαλλήλους, αναδεικνύονται ως τα πιο σημαντικά είναι η ευελιξία, το να μοιράζονται οι εργαζόμενοι ελεύθερα τις πληροφορίες, ο προσανατολισμός στους ανθρώπους, το να είναι ο εργαζόμενος δραστήριος και σκεπτόμενος, το να έχει υψηλές προσδοκίες για απόδοση, το να έχει ευκαιρίες για επαγγελματική εξέλιξη, η έμφαση στην ποιότητα και η καλή οργάνωση. Ο οργανισμός όμως, δεν προάγει σε σημαντικό βαθμό αυτά τα χαρακτηριστικά αλλά δίνει μεγαλύτερη έμφαση στην αναλυτικότητα, στην προσοχή στις

λεπτομέρειες, στο να είναι ο εργαζόμενος προσεκτικός και στον προσανατολισμό στους κανόνες. Επίσης, παρατηρείται ότι η ηλικία και τα έτη προϋπηρεσίας στον υπάρχοντα οργανισμό, επηρεάζουν τις αντιλήψεις των εργαζομένων αναφορικά με τα χαρακτηριστικά της οργανωσιακής κουλτούρας που θεωρούν σημαντικά και αυτά που τελικά πιστεύουν ότι προωθεί το εν λόγω νοσοκομείο.

Συμπεράσματα

Το Γ.Ν. «Ο Ευαγγελισμός» δεν διέπεται από μία ισχυρή κουλτούρα. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, οι δηλώσεις των εργαζομένων σχετικά με το τι θεωρούν σημαντικό και το τι τελικά προωθείται από τον οργανισμό χαρακτηρίζονται από μία ασθενή σχέση. Διαπιστώνεται, δηλαδή, χάσμα μεταξύ της ιδανικής και της υφιστάμενης οργανωσιακής κουλτούρας με αποτέλεσμα την μη μεγιστοποίηση της ικανοποίησης που λαμβάνουν από την εργασία τους.

Summary

Introduction

The international interest in the organizational culture is gaining more widespread recognition, as it is one of the factors that lead to optimization of the financial results of organizations and the provision of quality services, particularly in the health sector. Organizational culture, is defined, according to Schein, as "a structured set of basic assumptions invented, discovered or developed by a team of the organization in an effort to address problems of external adaptation and internal integration. These assumptions have performed well in the past to be considered valid and, therefore, can be taught to new members as the correct way of perceiving, thinking and feeling about specific problems. "

Purpose

The aim of the study is to measure the organizational culture that characterizes the General Hospital "Evangelismos". The study was addressed to the administrative staff of the hospital;

Methodology

The research tool that was used to assess the organizational culture of the hospital was the translated edition of the questionnaire Organizational Culture Profile (OCP) which consists of 54 statements. 268 questionnaires were distributed of which 164 were filled, so the participation of respondents reached the rate of 61.2%. For the analysis of the results were used both Excel Ms Office 2010 and the SPSS v.20 of IBM.

Results

The characteristics, which according to the administrative staff, emerge as the most important, is the flexibility, the free sharing of information among employees, the orientation to people, being a worker active and thinking, having high expectations for performance, the opportunity for a professional development, the emphasis on quality and good organization. The hospital, however, does not promote at a significant degree these features, but emphasizes on the granularity, the attention to detail, at being a cautious worker and on the orientation to the rules. Also, it is observed that the age and the work experience in the existing organization, influences the perceptions of employees regarding the characteristics of organizational culture they consider important and what

ultimately believes that promotes this hospital.

Conclusions

The G.H. "Evangelismos" is not governed by a strong culture. According to the results, the statements of employees about what they consider important and what is ultimately promoted by the organization, is characterized by a weak correlation. It is found a gap between the ideal and the existing organizational culture, resulting in non maximization of satisfaction they receive from their work

Κεφάλαιο Πρώτο

Εισαγωγή - Σημασία της Οργανωσιακής Κουλτούρας

1.1 Εισαγωγή

Η έννοια και η μελέτη της οργανωσιακής κουλτούρας αποτελεί ένα από τα κεντρικά ζητήματα που απασχολούν τους ερευνητές εδώ και πολλά έτη. Οι ραγδαίες επιστημονικές και τεχνολογικές εξελίξεις, η δημιουργία νέων αρχών και δομών καθώς και η συνεχής τάση αύξησης του κόστους στον τομέα της υγείας οδηγούν στην ανάγκη υιοθέτησης και αποτελεσματικής εφαρμογής της οργανωσιακής κουλτούρας.

Η οργανωσιακή κουλτούρα αναφέρεται στην γενική κουλτούρα που υπάρχει μέσα σε έναν οργανισμό και συχνά αναφέρεται και ως εταιρική κουλτούρα. Υπάρχουν αρκετοί ορισμοί της οι οποίοι στο μεγαλύτερο μέρος τους, έχουν κοινές αποδοχές και πολλά από τα θέματα που καλύπτουν είναι ίδια. Επικεντρώνονται, δηλαδή, στα ίδια σημεία τα οποία είναι η συλλογική εμπειρία, η ρουτίνα, οι πεποιθήσεις, οι αξίες, οι στόχοι και το σύστημα. Αυτά είναι που διοχετεύονται και στο νέο προσωπικό και αποτελούν τον πυρήνα της ταυτότητας μιας επιχείρησης. Η οργανωσιακή κουλτούρα που διέπει έναν οργανισμό είναι ιδιαίτερα σημαντική καθώς ενισχύει το βαθμό δέσμευσης και συμμετοχής των εργαζομένων στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης και ενισχύει τα πρότυπα συμπεριφοράς και λειτουργίας της.^{1,2,3}

Οι λειτουργίες που πλαισιώνουν την οργανωσιακή κουλτούρα έχουν ως αποτέλεσμα την διάκριση του ενός οργανισμού από τους υπόλοιπους, την ενίσχυση της αίσθησης της ταυτότητας στα μέλη του, τη δημιουργία “δέσμευσης” για εργασία η οποία δεν αποβλέπει μόνο στο προσωπικό συμφέρον, την ενίσχυση της σταθερότητας και τέλος, τη διαμόρφωση της συμπεριφοράς των εργαζομένων ώστε να κατανοούν πληρέστερα τον οργανισμό εντός του οποίου δραστηριοποιούνται. Αξίζει να αναφερθεί, το επιχειρηματικό μοντέλο Resource Based View (RBV- Άποψη βασισμένη στους πόρους) που ανέπτυξε ο Barney⁴, σύμφωνα με το οποίο η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί μία από τις πηγές που μπορούν να προσφέρουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε μία επιχείρηση και για αυτό το λόγο, μπορεί να βελτιώσει την οργανωσιακή της απόδοση μέσω της υψηλής οικονομικής της απόδοσης. Βέβαια, τονίζει ότι η κουλτούρα που διέπει έναν τέτοιο οργανισμό, θα πρέπει να είναι πολύτιμη, σπάνια, να μην είναι εύκολο να αντιγραφεί από τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις και φυσικά, είναι απαραίτητο να αποτελεί αξία για το σύνολο της οικονομικής μονάδας. Ο οργανισμός που διέπεται από κουλτούρα με αυτά τα τέσσερα

χαρακτηριστικά, έχει πολλές πιθανότητες να διατηρεί το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα έναντι των υπολοίπων και με μία ορθή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού να επιτύχει τα βέλτιστα οικονομικά και οργανωσιακά αποτελέσματα⁴.

Συνεπώς, η οργανωσιακή κουλτούρα δρα καθοριστικά όσον αφορά στην συμπεριφορά και στον τρόπο που λειτουργούν οι εργαζόμενοι σε διάφορες περιπτώσεις για αυτό και η σχέση που την συνδέει με την ποιότητα περίθαλψης στα νοσοκομεία και την ευεξία των γιατρών είναι άμεση^{4,5}.

Όσον αφορά την οργανωσιακή κουλτούρα στον τομέα της υγείας, διαμορφώνεται από τις συλλογικές και επικρατούσες στάσεις, αξίες και συμπεριφορές των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα και για αυτό το λόγο, επηρεάζει την ποιότητα των υγειονομικών υπηρεσιών που λαμβάνει ο ασθενής. Η οργανωσιακή κουλτούρα στον υγειονομικό τομέα, μπορεί να προσδιορισθεί παρακολουθώντας και ακούγοντας τα άτομα που εργάζονται στη νοσοκομειακή μονάδα. Ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι έχουν κίνητρα, επικοινωνούν, αναλαμβάνουν ρίσκο και συνεργάζονται με τους άλλους, μπορεί να αποτελέσει ένα μέτρο εκτίμησης της κουλτούρας. Οι γιατροί και οι νοσοκόμοι είναι εξοικειωμένοι με την έννοια της κουλτούρας και της σημασίας που αυτή έχει για την παροχή εξειδικευμένης φροντίδας στον ασθενή. Εάν οι συμπεριφορές των εργαζομένων οδηγούν σε μη ικανοποιητικές αποδόσεις και λάθη, τότε οι ασθενείς και η νοσοκομειακή μονάδα επηρεάζονται άμεσα. Συνεπώς, η οργανωσιακή κουλτούρα θεωρείται ένας παράγοντας καθοριστικός για την απόδοση του νοσοκομείου σχετικά με την ποιότητα της φροντίδας αλλά και τη δημιουργία ενός υγιούς επαγγελματικού κλίματος για τους γιατρούς, τους νοσηλευτές και τους ασθενείς, βελτιώνοντας την συνολική αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Μελέτες υποδεικνύουν ότι, μία ισχυρή οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί σημαντικό συστατικό για την βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών υγείας και σχετίζεται θετικά όχι μόνο με την ικανοποίηση των επαγγελματιών υγείας και των ασθενών, αλλά και με την αποτελεσματικότητα και οικονομική αποδοτικότητα του οργανισμού^{1,2,3}.

Κουλτούρα με χαρακτηριστικά όπως το ομαδικό πνεύμα, την ένταξη του ατόμου στην ομάδα και τον συντονισμό των εργασιών, συμβάλλει στην ευρύτερη εφαρμογή πρακτικών ποιοτικής βελτίωσης και για αυτό το λόγο, το ενδιαφέρον της επιστημονικής κοινότητας για την επίδραση της οργανωσιακής κουλτούρας στη λειτουργία ενός οργανισμού που δραστηριοποιείται στις υπηρεσίες υγείας είναι ιδιαίτερα έντονο. Η διεθνής βιβλιογραφία παρέχει έρευνες που καθιστούν την κουλτούρα των υγειονομικών μονάδων ιδιαίτερα κρίσιμη για την φροντίδα των χρόνιων ασθενειών και αναδεικνύουν επίσης, την σημασία της συμβατότητας μεταξύ των αξιών και πεποιθήσεων του οργανισμού με αυτές του ατόμου, ώστε να αναπτυχθούν θετικές συμπεριφορές που θα προωθήσουν την ποιοτική φροντίδα των ασθενών⁵.

Σε αυτό το πλαίσιο, η αναδιοργάνωση των εθνικών συστημάτων υγείας απαιτεί πλέον τη διαχείριση

της οργανωσιακής κουλτούρας και την αναγάγει σε έναν, κρίσιμης σημασίας, παράγοντα για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων. Οι προσπάθειες οργανωσιακής αλλαγής στα συστήματα υγείας, έχουν ως βάση την πεποίθηση ότι, η κουλτούρα σχετίζεται με την αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Στην Αγγλία, οι πρόσφατες μεταρρυθμίσεις του συστήματος υγείας, στηρίζονται στην προϋπόθεση ότι θα πραγματοποιηθούν αλλαγές, όσον αφορά στην οργανωσιακή κουλτούρα, προκειμένου να βελτιωθεί η ποιότητα και η απόδοση των νοσοκομείων. Στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής, όπου αναφορές σχετικά με ιατρικά λάθη έρχονται συνεχώς στην επιφάνεια, η αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας θεωρείται το απαραίτητο συστατικό στοιχείο για την αναδιοργάνωση του υγειονομικού συστήματος και περαιτέρω δεδομένα δείχνουν ότι και άλλες χώρες προσανατολίζονται στην υιοθέτηση αλλαγών, αναφορικά με την κουλτούρα, ώστε να επιτύχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα⁶.

1.2 Σκοπός

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η εκτίμηση της σημασίας των χαρακτηριστικών της οργανωσιακής κουλτούρας από το διοικητικό προσωπικό ενός δημόσιου νοσοκομείου και την εκτίμηση της σημασίας των ιδίων χαρακτηριστικών από το ίδιο νοσοκομείο και το κατά πόσο αυτά ταυτίζονται ή διαφοροποιούνται. Αποτελεί αδιαμφισβήτητο γεγονός ότι, ο προσδιορισμός της οργανωσιακής κουλτούρας που διέπει το νοσοκομείο, βοηθά στην αναγνώριση των δυσλειτουργιών που θα πρέπει να διορθωθούν, με την υιοθέτηση νέων δομών και πρακτικών που θα μεγιστοποιήσουν την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών υγείας. Επίσης, η λειτουργία των οργανισμών μπορεί να οδηγήσει σε συγκρούσεις ρόλων, καθώς πολλές φορές οι αρμοδιότητες που έχουν αναλάβει οι εργαζόμενοι είναι αντικρουόμενες ή η αντιμετώπιση μιας κατάστασης απαιτεί από τον ιθύνοντα να δράσει ταυτόχρονα μέσω δύο ασυμβίβαστων ρόλων. Επίσης, θα γίνει και συγκριτική μελέτη των αποτελεσμάτων που θα προκύψουν από την έρευνα στο Γ.Ν. «Ο Ευαγγελισμός» με αντίστοιχη έρευνα που έχει πραγματοποιηθεί σε άλλα νοσοκομεία της Ελλάδος ώστε να αποτυπωθούν οι χρονικές και γεωγραφικές μεταβολές.

1.3 Δομή της εργασίας

Η εργασία δομείται σε έξι κεφάλαια, τα οποία αναλύονται ως εξής:

- Κεφάλαιο 1 : i. Εισαγωγή στην οποία επισημαίνεται η σημαντικότητα της έννοιας της οργανωσιακής κουλτούρας για τους οργανισμούς και ιδιαίτερα τον τομέα υγείας ii. Σκοπός της παρούσας εργασίας όπου αναλύεται το αντικείμενο της συγκεκριμένης μελέτης με την

παράθεση συγκεκριμένων επιστημονικών ερωτημάτων

- Κεφάλαιο 2 : Περιλαμβάνει συστηματική βιβλιογραφική αναφορά του θέματος καθώς και τις επιστημονικές μεθόδους που χρησιμοποιήθηκαν από παρόμοιες έρευνες
- Κεφάλαιο 3 : Περιγράφεται η δομή του Γ.Ν. «Ο Ευαγγελισμός», ιστορικά στοιχεία, οργανόγραμμα κ.α.
- Κεφάλαιο 4 : Αναλύεται η μεθοδολογία της εργασίας, ο σχεδιασμός της έρευνας, η συλλογή των στοιχείων και η επεξεργασία τους
- Κεφάλαιο 5 : Περιλαμβάνει την στατιστική ανάλυση των δεδομένων της εργασίας με την χρήση γραφημάτων και συγκριτικών στατιστικών ελέγχων
- Κεφάλαιο 6 : Αποτελείται από τα συμπεράσματα και τις απαντήσεις των επιστημονικών ερωτημάτων

Κεφάλαιο Δεύτερο

Εννοιολογική Ανάλυση - Βιβλιογραφική ενημέρωση

2.1 Η έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας

Οι συνεχώς μεταβαλλόμενες κοινωνικο-οικονομικές συνθήκες που επικρατούν σε παγκόσμιο επίπεδο καθιστούν απαραίτητη την πλήρη προσαρμογή των επιχειρήσεων στο νέο περιβάλλον που προκύπτει προκειμένου να επιτύχουν να επιβιώσουν.

Η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί τις τελευταίες δεκαετίες, ένα ζήτημα που έχει κεντρίσει το ενδιαφέρον όχι μόνο των ακαδημαϊκών και των ερευνητών αλλά και των ατόμων που ασκούν τη διοίκηση (management). Υποστηρίζεται ότι η προσπάθεια να ανακαλυφθούν τα συστατικά στοιχεία που οδήγησαν οργανισμούς να διακριθούν για τα άρτια οικονομικά τους αποτελέσματα, είχε ως αποτέλεσμα την επικέντρωση των ερευνητών στις αξίες και τις πεποιθήσεις που έχουν ενσωματωθεί στις εν λόγω επιχειρήσεις⁷. Συγκεκριμένα, η επιχειρησιακή κουλτούρα κέντρισε το ενδιαφέρον των ερευνητών, όταν προσπάθησαν να εξηγήσουν γιατί οι αμερικάνικες εταιρείες δεν είχαν το ίδιο ικανοποιητικά αποτελέσματα όπως οι ανταγωνιστές τους σε άλλες κοινωνίες και ιδιαίτερα στην Ιαπωνία. Παρατηρώντας τις διαφορές, κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η επίτευξη καλύτερων αποτελεσμάτων δεν οφειλόταν μόνο στην κουλτούρα των κρατών αλλά και στην οργανωσιακή κουλτούρα η οποία είχε αναπτυχθεί σε πολύ καλό επίπεδο⁸. Τα αποτελέσματα των ερευνών που έλαβαν χώρα τα επόμενα έτη, υποδεικνύουν ότι οι εξαιρετικές οικονομικές επιδόσεις οφείλονται σε αξίες αναφορικά με τη συμπεριφορά προς τους υπαλλήλους, τους πελάτες, τους προμηθευτές και όλα τα συμβαλλόμενα μέρη ενός οργανισμού, οι οποίες προωθούν την ευελιξία και την καινοτομία και σε συνδυασμό με τον έλεγχο των διοικούντων οδηγούν σε θετικά αποτελέσματα. Οργανισμοί με ισχυρή οργανωσιακή κουλτούρα, ξεχωρίζουν όχι μόνο για την αποτελεσματική διοίκηση αλλά και για την ικανότητά τους να υιοθετούν στοιχεία που ενισχύουν το ηθικό των εργαζομένων, βελτιώνουν την ποιότητα της εργασίας τους, ενθαρρύνουν την ανάληψη ευθυνών, την υποβολή προτάσεων και ιδεών βελτιώνοντας έτσι την παραγωγικότητα της εργασίας και κατά συνέπεια τα οικονομικά αποτελέσματα. Αντικείμενο άλλωστε ερευνών ήταν επιχειρήσεις που διακρίνονταν για την αποτελεσματική διοίκηση αλλά και τις άρτιες οικονομικές τους επιδόσεις για πάνω από δύο δεκαετίες. Η ανάπτυξη ενός περιβάλλοντος με ισχυρή επιχειρησιακή κουλτούρα απαιτεί την δημιουργία ενός συστήματος κοινών αξιών, τρόπου σκέψης και προτύπων που θα

διέπει το σύνολο των εργαζομένων και θα μεταδίδει αποτελεσματικά την φιλοσοφία ή αλλιώς τον “χαρακτήρα του οργανισμού”^{7,9}.

Ως αποτέλεσμα της προσπάθειας διερεύνησης της οργανωσιακής κουλτούρας αναδύονται πολυάριθμα άρθρα και δοκίμια τα οποία διαφοροποιούνται μεταξύ τους και αναδεικνύουν την δυσκολία ενός κοινά αποδεκτού και σαφή προσδιορισμού της.

Η έννοια κουλτούρα περιλαμβάνει τις αξίες, τα οράματα, τα πρότυπα, τα συστήματα, τα σύμβολα, τις πεποιθήσεις και τις συνήθειες που έχουν διαμορφωθεί σε έναν οργανισμό. Ως οργανωσιακή κουλτούρα, θεωρείται η συλλογική συμπεριφορά των ατόμων που αποτελούν μέρος ενός οργανισμού και οι έννοιες που τα άτομα αυτά αποδίδουν στις πράξεις τους. Αποτελεί επίσης, το σύστημα κοινών αξιών και πεποιθήσεων που παράγει κανόνες συμπεριφοράς, επιτρέπει στα άτομα να κατανοήσουν τις καταστάσεις, παρέχει ενέργεια για κινητοποίηση καθώς και ταυτότητα και ισχύ στον οργανισμό¹⁰.

Η οργανωσιακή κουλτούρα έχει περιγραφεί με πολλούς τρόπους, ως θεσμική τελειότητα, κλίμα, ενδυνάμωση και διοίκηση ολικής ποιότητας και ανθρώπινου δυναμικού. Οι ορισμοί που συναντώνται σχετικά με την επιχειρησιακή κουλτούρα είναι πολυάριθμοι, αν και η πλειοψηφία αυτών είναι παρόμοιοι και καλύπτουν τις ίδιες πτυχές. Στη συνέχεια παρατίθενται κάποιοι από τους ορισμούς που υπάρχουν στην βιβλιογραφία¹¹.

Ο Pettigrew, τον οποίο πολλοί θεωρούν ως το άτομο που εισήγαγε την έννοια της επιχειρησιακής κουλτούρας στον τομέα της οργανωσιακής θεωρίας, την ορίζει ως το σύνολο των συμβόλων, των ιδεών, των τελετουργιών και των μύθων⁹.

Σύμφωνα με τους Boyd και Richerson, η κουλτούρα ορίζεται ως η μεταβίβαση από γενιά σε γενιά, μέσω διδασκαλίας και μίμησης, γνώσεων, αξιών και άλλων παραγόντων που επηρεάζουν τη συμπεριφορά⁹.

Το σύνολο των ιδεών, των θεωριών της συμπεριφοράς ή των πνευματικών παραμέτρων που μοιράζεται μία ομάδα ατόμων αποτελεί τον ορισμό της κουλτούρας για τους Allaire & Firsirotu και Hofstede.⁹

Ο Gareth Morgan περιέγραψε την οργανωσιακή κουλτούρα ως : “Το σύνολο των πεποιθήσεων, των αξιών, σε συνδυασμό με γεγονότα και προσωπικότητες, που αντικατοπτρίζουν τον μοναδικό χαρακτήρα μιας επιχείρησης και αποτελεί την αιτία δράσης μέσα σε αυτήν και για αυτήν.”¹¹

Οι Ravasi και Schultz δηλώνουν ότι οργανωσιακή κουλτούρα είναι ένα σύνολο από κοινές ψυχικές υποθέσεις ότι η ερμηνεία οδηγός και δράσης των οργανώσεων, ορίζοντας την κατάλληλη συμπεριφορά για διάφορες καταστάσεις. Την ίδια στιγμή, αν μια εταιρεία μπορεί να έχει «το δικό του μοναδικό πολιτισμό», σε μεγαλύτερους οργανισμούς, υπάρχει μια διαφορετική και ενίοτε

αντικρουόμενες πολιτισμών που συνυπάρχουν λόγω των διαφορετικών χαρακτηριστικών της ομάδας διαχείρισης. Η οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί επίσης να έχει αρνητικές και θετικές πτυχές¹¹.

Ο Schein, ένας από τους πιο γνωστούς και πιο σεβαστούς ερευνητές, διατύπωσε ότι, ο ορισμός της οργανωσιακής κουλτούρας πρέπει να είναι γενικός, διαφορετικά θα παραληφθούν παράγοντες που αποτελούν τμήμα της επιχειρησιακής κουλτούρας. Έτσι, καθόρισε ένα θεωρητικό πλαίσιο προσπαθώντας να ερμηνεύσει την έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας και την όρισε ως “ένα δομημένο σύνολο από βασικές παραδοχές που έχουν εφευρεθεί, ανακαλυφθεί ή αναπτυχθεί από μια ομάδα του οργανισμού, στην προσπάθεια της να αντιμετωπίσει προβλήματα εξωτερικής προσαρμογής ή εσωτερικής ολοκλήρωσης. Οι παραδοχές αυτές έχουν αποδώσει ικανοποιητικά στο παρελθόν ώστε να θεωρούνται ότι ισχύουν και επομένως, μπορούν να διδαχθούν στα νέα μέλη ως ο σωστός τρόπος αντίληψης, σκέψης και αίσθησης σχετικά με τα συγκεκριμένα προβλήματα”^{8,11}. Το βασικό πλεονέκτημα αυτού του ορισμού είναι ότι επιτρέπει στους ερευνητές να αναλύσουν την επιχείρηση σαν σύνολο ή κάθε ομάδα εργαζομένων και στελεχών τμηματικά¹².

Μία απλουστευμένη μέθοδος προκειμένου να ερευνηθεί το επίπεδο οργανωσιακής κουλτούρας σε έναν οργανισμό είναι να παρατηρηθεί η αντίδραση των ομάδων σε διάφορα ερεθίσματα, καθώς η ύπαρξη ισχυρής επιχειρησιακής κουλτούρας προϋποθέτει την εκπαίδευση και γνώση των εργαζομένων ή στελεχών ενός οργανισμού όσον αφορά στην αντιμετώπιση οποιωνδήποτε κατάστάσεων έρθουν στο προσκήνιο.¹²

Συμπερασματικά, παρά την ύπαρξη ποικίλων ορισμών της οργανωσιακής κουλτούρας, όλοι τους εστιάζουν στα ίδια στοιχεία τα οποία είναι η συλλογική πείρα, οι πεποιθήσεις, η συνήθεια, οι αξίες, οι στόχοι και το σύστημα. Αυτά είναι άλλωστε τα χαρακτηριστικά που διέπουν έναν οργανισμό και είναι απαραίτητο να υιοθετηθούν από τους νέους εργαζομένους προκειμένου να διατηρηθεί η φιλοσοφία και η ταυτότητα της επιχείρησης¹¹.

2.2 Η σημασία της οργανωσιακής κουλτούρας

Όπως προαναφέρθηκε, η έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας αποτελεί αντικείμενο ερευνών τις τελευταίες δεκαετίες καθώς συνδέεται με την χρηματοοικονομική απόδοση του οργανισμού. Τα αποτελέσματα που έχουν προκύψει συσχετίζουν την κουλτούρα με την αύξηση της απόδοσης αναφορικά με τους οικονομικούς δείκτες που σχετίζονται με τα έσοδα, τον όγκο πωλήσεων, το μερίδιο αγοράς και την τιμή των μετοχών. Η διαμόρφωση μίας υγιούς οργανωσιακής κουλτούρας μπορεί να αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για έναν οργανισμό αλλά η ύπαρξη λάνθασμένου προτύπου κουλτούρας είναι πιθανό να δυσχεραίνει την αποτελεσματική άσκηση των

επιχειρηματικών δραστηριοτήτων με αποτέλεσμα η εν λόγω μονάδα να μην εξελίσσεται και να μην αναλαμβάνει το απαιτούμενο ρίσκο¹.

Η κουλτούρα αποτελεί μία αποτελεσματική οδό διαχείρισης της συμπεριφοράς των εργαζομένων καθώς μία ισχυρή και συνεκτική επιχειρησιακή κουλτούρα που θα διέπει το σύνολο των εργαζομένων, μπορεί να αποτελέσει γενεσιουργό αιτία για αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας και πλήρη αφοσίωση των απασχολούμενων στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης εντός ενός κλίματος συναίνεσης και συνεργασίας, καθώς θεωρούν τους εαυτούς τους τμήμα του οργανισμού και ταυτίζονται μαζί του¹³. Η ύπαρξη αφοσιωμένων υπαλλήλων, σε κοινούς στόχους, συνδέεται άμεσα με τη θετική πορεία της απόδοσης της επιχείρησης καθώς υπό τη συνοχή μιας ισχυρής κουλτούρας, επιτυγχάνεται συντονισμός και έλεγχος μεταξύ των τμημάτων του οργανισμού και επιπλέον, συγκλίνουν οι στόχοι ανάμεσα στην επιχείρηση και τους εργαζομένους¹⁴.

Σύμφωνα με έρευνες^{15,16}, τα αποτελέσματα των επιχειρήσεων που χαρακτηρίζονται από “ισχυρή” κουλτούρα είναι σαφώς καλύτερα από αυτές με “αδύναμη”. Σε αυτό το σημείο, κρίνεται απαραίτητο, να προσδιορισθεί η έννοια της ισχυρής κουλτούρας. Για την πλειοψηφία των μελετητών ως ισχυρές κουλτούρες θεωρούνται «εκείνες οι οποίες με έντονη και συνεχή καθοδήγηση και κατάλληλα σχεδιασμένα συστήματα αμοιβών και κυρώσεων, επιτυγχάνουν να ελέγχουν, σε σημαντικό βαθμό, τον τρόπο με τον οποίο τα μέλη της οργάνωσης σκέπτονται, δρουν, αντιλαμβάνονται, συλλέγουν και ερμηνεύουν τις πληροφορίες που δέχονται από το περιβάλλον τους, διαμορφώνοντας τα συστήματα αξιών των μελών των οργανώσεων αυτών»¹⁵. Σε μία ισχυρή κουλτούρα, οι βασικές αξίες του οργανισμού διατηρούνται και είναι αποδεκτές από το σύνολο των μελών. Όσο αυξάνεται ο αριθμός των μελών που υιοθετούν αυτές τις αξίες, τόσο περισσότερο δεσμεύονται με τον οργανισμό και ισχυροποιείται η κουλτούρα που τον διέπει. Η κοινή αποδοχή των αξιών και πεποιθήσεων που αντιπροσωπεύει ο οργανισμός ενισχύει την συνοχή του και την αφοσίωση των εργαζομένων σε αυτόν¹⁶.

Οι λόγοι που η ισχυρή οργανωσιακή κουλτούρα επηρεάζει θετικά τις διαδικασίες που λαμβάνουν χώρα σε έναν οργανισμό είναι τρεις.

Πρώτον, η ευρεία αποδοχή από τους εργαζομένους των αξιών και των κανόνων που διέπουν την επιχείρηση, έχει ως αποτέλεσμα, τον έγκαιρο εντοπισμό των συμπεριφορών που αντιτίθενται στους κανόνες και συχνά, τη συμμόρφωσή τους από τους ίδιους τους υπαλλήλους. Με αυτόν τον τρόπο, διευκολύνεται η άσκηση αποτελεσματικού κοινωνικού ελέγχου χωρίς να χρειάζεται η χρήση επισήμων ελεγκτικών μεθόδων και διορθωτικών παρεμβάσεων.

Δεύτερον, η σαφήνεια, που προκύπτει από μία ισχυρή κουλτούρα, όσον αφορά στους στόχους και στις πρακτικές αντιμετώπισης διαφόρων προβλημάτων, συντελεί αποτελεσματικά στον συντονισμό

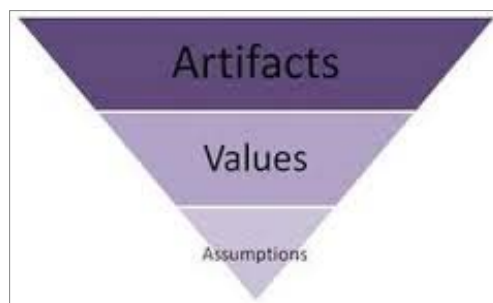
και στην κοινή συμπεριφορά των εργαζομένων, εξαλείφοντας τυχόν αποκλίσεις και λειτουργώντας προς όφελος των συμφερόντων της επιχείρησης.

Τρίτον, δημιουργείται ένα κλίμα σιγουριάς και ελευθερίας στο εργασιακό περιβάλλον που υποκινεί τους εργαζομένους και αυξάνει την παραγωγικότητά τους¹⁴.

Τέλος, κρίνεται σκόπιμο να τονιστεί ότι, επιχειρήσεις που έχουν αναπτύξει οργανωσιακή κουλτούρα που είναι σπάνια και δεν μπορεί να αντιγραφεί εύκολα από τους ανταγωνιστές της έχουν αναμφισβήτητο, συγκριτικό πλεονέκτημα. Έρευνα που διεξήχθη το 2007 από εταιρεία συμβούλων, κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οργανισμοί που έχουν διακριθεί στον τομέα τους, παγκοσμίως, θεωρούν την επιχειρησιακή κουλτούρα εξίσου σημαντική με την εταιρική στρατηγική προκειμένου να οδηγηθούν σε επιτυχή αποτελέσματα¹.

2.3 Τα επίπεδα της οργανωσιακής κουλτούρας

Σύμφωνα με τον Schein^{1,8}, η κουλτούρα αποτελείται από στοιχεία τα οποία είναι σχετικά ορατά και από αυτά τα οποία δεν είναι εύκολα διακριτά καθώς λειτουργούν υποσυνείδητα. Υπό αυτό το πρίσμα, η κουλτούρα αποτελείται από τρία διαφορετικά επίπεδα τα οποία είναι τα εξής :



Εικόνα 2.1 Επίπεδα οργανωσιακής κουλτούρας

Πηγή : Άρθρο για τον Edward Schein από Wikipedia http://en.wikipedia.org/wiki/Edgar_Schein

I) Τα επιφανόμενα (artifacts): Αποτελούν την ορατή πτυχή της οργανωσιακής κουλτούρας. Μπορεί να είναι οι τρόποι συμπεριφοράς, το φυσικό περιβάλλον, οι ιστορίες και οι μύθοι. Το επίπεδο των ευρημάτων ασχολείται με αυτά που νιώθει, παρατηρεί και διαπιστώνει κάποιος καθώς προσπαθεί να εγκλιματιστεί σε μία νέα κουλτούρα. Για παράδειγμα σε έναν οργανισμό μπορεί να υπάρχει η παραδοχή ότι οι ικανοποιημένοι υπάλληλοι ωφελούν τους οργανισμούς στους οποίους εργάζονται. Αυτό μπορεί να σημαίνει ότι η επιχείρηση πρεσβεύει την αρχή της ισότητας και διευκολύνει την ανάπτυξη σχέσεων υψηλής ποιότητας μεταξύ των εργαζομένων και των διοικητικών στελεχών^{1,8}.

II) Οι κοινές αξίες (Shared values): Είναι οι κανόνες, τα ιδανικά, οι κώδικες δεοντολογίας, οι

ηθικές αρχές, οι στόχοι και γενικά τα στοιχεία που έχει υιοθετήσει η επιχείρηση και καθορίζουν τον τρόπο λειτουργίας της. Το επίπεδο των κοινών αξιών προσδιορίζεται, συνήθως, με την διεξαγωγή ερευνών που βασίζονται σε ερωτηματολόγια που αφορούν την κουλτούρα^{1,8}.

III) Οι βασικές παραδοχές (basic assumptions): Τα στοιχεία αυτά δρουν υποσυνείδητα και είναι πιο δύσκολο να διακριθούν και να εξεταστούν καθώς δεν είναι ορατά. Αυτές οι παραδοχές θεωρούνται δεδομένες και αντικατοπτρίζουν τις πεποιθήσεις αναφορικά με το εξωτερικό περιβάλλον και την λειτουργία της επιχείρησης. Για να προσδιοριστεί το επίπεδο των βασικών παραδοχών είναι απαραίτητο να παρατηρήσουμε προσεκτικά τη συμπεριφορά των ατόμων και να δώσουμε τη δέουσα σημασία σε ασυνέπειες και γεγονότα που δεν μπορούν να δικαιολογηθούν. Η αποστολή της επιχείρησης, ο τρόπος αντιμετώπισης των προβλημάτων που προκύπτουν, οι διαπροσωπικές σχέσεις, ο χώρος και ο χρόνος είναι μερικές από αυτές τις παραδοχές. Διακρίνονται σε αποδεκτούς ή μη, κώδικες συμπεριφοράς για τον οργανισμό. Τέτοιες παραδοχές, συνήθως εμφανίζονται σαν κοινές αξίες και με το πέρασμα των χρόνων θεωρούνται δεδομένες και κατά συνέπεια, εντάσσονται στο τρίτο επίπεδο της οργανωσιακής κουλτούρας^{1,8}.

Η προσπάθεια να κατανοήσουμε την επιχειρησιακή κουλτούρα που διέπει έναν οργανισμό ξεκινά από τα ευρήματα όπως το φυσικό περιβάλλον, τις πολιτικές της εταιρείας και άλλα διακριτά χαρακτηριστικά. Η παρατήρηση όμως, μόνο των ορατών πτυχών δεν οδηγεί σε ασφαλή συμπεράσματα σχετικά με την οργανωσιακή κουλτούρα που έχει διαμορφωθεί σε μία επιχείρηση. Σύμφωνα με τον Schein^{1,8}, οι βασικές παραδοχές αποτελούν το πιο σημαντικό στοιχείο που πρέπει να ερευνηθεί προκειμένου να διαγνωστεί η οργανωσιακή κουλτούρα. Τα ευρήματα και οι αξίες μπορούν να αντικατασταθούν, όμως αν δεν επηρεαστούν οι βασικές παραδοχές που διέπουν την επιχείρηση, η κουλτούρα της δεν μεταβάλλεται. Αξίζει να σημειωθεί ότι συχνά τα ευρήματα και οι κοινές αξίες προσεγγίζουν το επίπεδο της επιθυμητής κουλτούρας παρά της πραγματικής^{1,8}.

2.4 Το περιεχόμενο της οργανωσιακής κουλτούρας

Στον πυρήνα της κουλτούρας κάθε οργανισμού, βρίσκεται ένα σύνολο βασικών αξιών και κανόνων, που διαμορφώνουν τις συμπεριφορές των μελών του και συνθέτουν τις κοινές πεποιθήσεις και τα συναισθήματα που συνιστούν την κουλτούρα του. Το περιεχόμενο της οργανωσιακής κουλτούρας αποτελούν τα ορατά σύμβολα και σημάδια όπως είναι ο τρόπος υποδοχής των πελατών και ο τρόπος ανταμοιβής των εργαζομένων. Έτσι, τα στοιχεία που συνθέτουν την οργανωσιακή κουλτούρα είναι η γλώσσα, οι αξίες, οι συμπεριφορές (έθιμα και τελετές), οι ιστορίες και μύθοι.

I) Γλώσσα: αποτελεί το βασικό μέσο επικοινωνίας της οργανωσιακής κουλτούρας. Περιλαμβάνει

τα σύμβολα, την ορολογία και τις φράσεις που χρησιμοποιεί μία επιχείρηση για να περιγράψει σημαντικά γεγονότα που παρέχουν πληροφορίες για την κουλτούρα που την διέπει. Μέσω του κοινού συστήματος συμβόλων ο οργανισμός επικοινωνεί τις αξίες του, τις προσδοκώμενες συμπεριφορές, τις κοινές εμπειρίες και την εικόνα του εαυτού του μεταξύ των μελών του¹⁷.

II) Αξίες: Οι αξίες αντικατοπτρίζουν τις βασικές έννοιες και πεποιθήσεις ενός οργανισμού. Οι αξίες ορίζονται ως «οι βασικές πεποιθήσεις ότι ένα συγκεκριμένο πρότυπο συμπεριφοράς ή τετελεσμένης κατάστασης είναι προσωπικά ή κοινωνικά προτιμότερη από ένα αντίθετο ή αντίστροφο τρόπο συμπεριφοράς ή τετελεσμένης κατάστασης». Θεωρούνται, συχνά, ως η ιδεολογία που διέπει έναν οργανισμό. Διαμορφώνουν την ηθική που καθορίζει τις συμπεριφορές, τις κρίσεις και τις συγκρίσεις μεταξύ των μελών. Παρέχουν την βάση πάνω στην οποία αναπτύσσονται οι βασικές παραδοχές του οργανισμού και καθορίζει τους στόχους και τα κριτήρια, βάσει των οποίων επιτυγχάνονται. Σε αυτό το πλαίσιο, καθορίζεται το κατά πόσο ταιριάζει ή όχι ένα άτομο σε έναν οργανισμό καθώς όταν οι αξίες του είναι συμβατές με αυτές του οργανισμού παραμένει, ενώ σε αντίθετη περίπτωση φεύγει¹⁶.

III) Συμπεριφορές: Αυτό το στοιχείο αποτελείται από τις καθημερινές, προγραμματισμένες δραστηριότητες των εργαζομένων που επιτρέπουν στον οργανισμό να επιτύχει τους στόχους του. Όπως και με τις αξίες, η γνώση αυτών των συμπεριφορών, των κανόνων και των κανονισμών, είναι κοινή και αποτελούν μέρος της συνείδησης των μελών. Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι, η κατανόηση αυτών των δραστηριοτήτων διαμορφώνει την οργανωσιακή κουλτούρα. Σε αυτές τις πρακτικές ανήκουν, επίσης, τα έθιμα και οι τελετές καθώς αποτελούν παραδείγματα της κουλτούρας και η συμμετοχή σε αυτές, ενισχύει την συμμετοχικότητα των μελών στον οργανισμό καθώς βιώνουν κοινές εμπειρίες και ενσωματώνονται στο σύστημα αξιών. Οι οργανισμοί χρησιμοποιούν διάφορα είδη τελετουργιών για να μεταδώσουν τους κανόνες και τις αξίες στα μέλη τους. Υπάρχουν οι τελετές μετάβασης (rites of passage) που γίνονται όταν το άτομο προσλαμβάνεται στην επιχείρηση, προάγεται ή συνταξιοδοτείται. Ένας δεύτερος τύπος τελετών είναι αυτές της ενσωμάτωσης (rites of integration), που πραγματοποιούνται σε περιπτώσεις ανακοίνωσης μίας οργανωσιακής επιτυχίας ή διάφορες γιορτές στο χώρο του εργασιακού περιβάλλοντος, που δημιουργούν και ενισχύουν τις σχέσεις μεταξύ των μελών του οργανισμού. Τέλος, οι τελετές ενίσχυσης (rites of enhancement), παρέχουν την δυνατότητα στους διοικούντες των οργανισμών να δημοσιοποιήσουν κάποιες γνώσεις, να ανταμείψουν διακεκριμένους υπαλλήλους και με αυτό τον τρόπο, να ενδυναμώσουν την τήρηση των αξιών εκ μέρους των μελών τους¹⁷.

IV) Ιστορίες και μύθοι : Κάθε οργανισμός έχει ιστορίες που ανταλλάσσονται μεταξύ των μελών και μεταφέρονται στους νέο-προσληφθέντες, σαν μέρος της κοινωνικοποίησης τους με αποτέλεσμα να

ενισχύουν και να προάγουν την κουλτούρα του οργανισμού. Περιγράφονται οι εμπειρίες του οργανισμού και αποτελούν μία μέθοδο επικοινωνίας της κουλτούρας του οργανισμού στα μέλη του. Είναι λεπτομερείς αφηγήσεις αναφορικά με τα επιτεύγματα και γεγονότα της ζωής ενός ατόμου, μιας ομάδας ή ενός οργανισμού που περιλαμβάνει πιθανόν, φαντασιώσεις και αναπτύσσει ήρωες¹⁷.

2.5 Τύποι κουλτούρας

Μέχρι σήμερα έχουν γίνει πολλές προσπάθειες προκειμένου να κατηγοριοποιηθεί η οργανωσιακή κουλτούρα και να διευκολυνθεί η ανάλυσή της στους οργανισμούς. Ένα από τα σημαντικότερα μοντέλα που περιγράφουν τους τύπους της κουλτούρας που δύνανται να έχουν αναπτυχθεί στις επιχειρήσεις, είναι αυτό του Quinn & Rohrbaugh^{18,19} το οποίο είναι γνωστό ως Μοντέλο Ανταγωνιζόμενων Αξιών. Σύμφωνα με αυτό η κουλτούρα μπορεί να δίνει έμφαση στην υποστήριξη, στην επιχειρηματικότητα, στους κανόνες ή στους στόχους. Η αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού εξαρτάται από το συνδυασμό και την ανάπτυξη και των τεσσάρων αυτών προσανατολισμών της κουλτούρας.

Μία υποστηρικτική κουλτούρα έχει ως συστατικά της στοιχεία την συμμετοχικότητα στοχεύοντας στη βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας, τη συνεργασία, το ομαδικό πνεύμα, την ανάπτυξη του ατόμου και γενικά το κεντρικό της σημείο είναι ο άνθρωπος. Η ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων σε συνδυασμό με την υψηλή επίδοση δημιουργεί την αίσθηση της αφοσίωσης και της δέσμευσης απέναντι στην επιχείρηση. Τα άτομα όμως που λειτουργούν κάτω από μια τέτοια κουλτούρα, συνήθως, δε διοικούνται εύκολα και αυτός είναι ένας από τους λόγους που αυτός ο τύπος δεν επιβιώνει για πολύ μεγάλο χρονικό διάστημα και εξελίσσεται σε κουλτούρα κανόνων ή στόχων^{18,19}.

Το μοντέλο της καινοτομίας / επιχειρηματικότητας στοχεύει στην ανάπτυξη της επιχείρησης όντας διατεθειμένη να πειραματιστεί και να αλλάξει. Χαρακτηριστικά της είναι το ενδιαφέρον της για νέες πληροφορίες, ευελιξία και η προσαρμοστικότητά της σε νέα δεδομένα διερευνώντας συνεχώς τα μηνύματα που λαμβάνει από το εξωτερικό περιβάλλον με αποτέλεσμα να διατηρεί την ανταγωνιστικότητά της. Μειονεκτήματά της μπορούν να θεωρηθεί ο καιροσκοπισμός καθώς και ο πειραματισμός, ο οποίος μπορεί να οδηγήσει σε καταστροφικά αποτελέσματα λόγω έλλειψης χρημάτων ή τεχνικής υποστήριξης, καθώς η επιχείρηση μπορεί να οδηγηθεί σε αθέμιτο ανταγωνισμό για την απόκτησή τους^{18,19}.

Το τρίτο μοντέλο, αυτό των κανόνων, δίνει έμφαση στις έννοιες της σταθερότητας, της τεκμηρίωσης και του ελέγχου. Κατά συνέπεια, η τήρηση των πολιτικών της εταιρείας, η παράδοση

και ο σεβασμός προς την εξουσία αποτελούν βασικά της χαρακτηριστικά. Ένα από τα σημαντικά της μειονεκτήματα, είναι ότι είναι πιθανόν να δημιουργήσει κλίμα αδιαφορίας και ρουτίνας λόγω της πιστής τήρησης των κανόνων και της έλλειψης ευελιξίας εκ μέρους της επιχείρησης ώστε να υιοθετήσει εγκαίρως τις αλλαγές που πραγματοποιούνται στο περιβάλλον εντός του οποίου δραστηριοποιείται^{18,19}.

Τέλος, το μοντέλο των στόχων, αποτελείται από τις έννοιες της παραγωγικότητας, των επιτευγμάτων και το σχεδιασμό των έργων. Δίνει έμφαση στην αποστολή της επιχείρησης και στην επίτευξη των στόχων ώστε να πραγματοποιηθεί το όραμα της όσον αφορά στη μελλοντική θέση της στο επιχειρηματικό περιβάλλον. Η λανθασμένη όμως πρόβλεψη και ο άτοπος σχεδιασμός μπορεί να οδηγήσει σε έντονη δυσαρέσκεια και γενική έλλειψη ενθουσιασμού. Στον αντίποδα, η συνεχής προσπάθεια για επίτευξη των στόχων είναι δυνατόν να συντελέσει σε ένα κλίμα συνεχούς έντασης, εξάντλησης και δογματισμού^{18,19}.

2.6 Διαστάσεις της οργανωσιακής κουλτούρας

Η οργανωσιακή κουλτούρα αναφέρεται σε μια ομάδα κοινών σταθερών χαρακτηριστικών μιας επιχείρησης που την καθιστούν μοναδική και την διαφοροποιούν από τις υπόλοιπες. Η προσπάθεια προσδιορισμού της και αποτελεσματικής διαχείρισης της απαιτεί την εύρεση ενός συνόλου στοιχείων που θα περιγράψουν τον τύπο της οργανωσιακής κουλτούρας που διέπει έναν οργανισμό.

Για αυτό το λόγο, τις τελευταίες δύο δεκαετίες, έχουν πραγματοποιηθεί ποικίλες έρευνες που έχουν συντελέσει στον προσδιορισμό πολυάριθμων στοιχείων που μας βοηθούν στο να αναγνωρίσουμε τον τύπο της κουλτούρας που υπάρχει σε κάθε οργανισμό. Το πρότυπο που τυγχάνει ιδιαίτερης προσοχής είναι αυτό του Organizational Culture Profile – OCP το οποίο αναπτύχθηκε από τους O'Reilly, Chatman Caldwell. Το εργαλείο αυτό μπορεί να χρησιμοποιηθεί για οργανισμούς που χρειάζονται να αλλάξουν κουλτούρα, να εντοπίσουν τις υποκουλτούρες και να αξιολογήσουν τις δυνατότητες που δημιουργούνται σε περιπτώσεις συγχωνεύσεων και εξαγορών. Σύμφωνα με το Organizational Culture Profile η κουλτούρα αντιπροσωπεύεται από επτά διακριτές αξίες^{11,20,21}.

1) Κουλτούρα καινοτομίας και ρίσκου

Οι οργανισμοί που έχουν υιοθετήσει αυτήν τη διάσταση της κουλτούρας είναι ευέλικτες, προσαρμόζονται εύκολα στις απαιτήσεις του περιβάλλοντος και είναι πρόθυμες να ενσωματώσουν νέες ιδέες που βρίσκονται στο στάδιο του πειραματισμού. Είναι εμφανής ο προσανατολισμός του οργανισμού στην αλλαγή και στην ανάληψη ρίσκου, στοιχεία που αντιτίθενται, σύμφωνα με τον Reynold's στην ασφάλεια και στην σταθερότητα. Στις επιχειρήσεις που είναι προσανατολισμένες σε αυτή τη διάσταση, ο ρόλος των θέσεων εργασίας και των αντίστοιχων τίτλων υποβαθμίζεται. Ο

βαθμός στον οποίο ο εργαζόμενος έχει την ελευθερία να εκτεθεί σε νέες προτάσεις και να ρισκάρει, χωρίς να έχει τον φόβο αρνητικών επιπτώσεων, αντανακλά αυτήν την διάσταση της κουλτούρας. Περιπτώσεις εταιρειών που ενθαρρύνουν τους εργαζομένους να αναλάβουν ρίσκο είναι οι W. L. Gore, Genentech Inc. και η Google^{11,20,21}.

II) Επιθετικές κουλτούρες

Οι οργανισμοί με επιθετική κουλτούρα είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστικοί και στοχεύουν στο να αποδώσουν καλύτερα από τις υπόλοιπες ομοειδείς επιχειρήσεις, δίνοντας συχνά λιγότερη σημασία στον τομέα της εταιρικής κοινωνικής ευθύνης. Χαρακτηριστικό παράδειγμα οργανισμού με επιθετική κουλτούρα είναι η Microsoft¹¹.

III) Κουλτούρες προσανατολισμένες στο αποτέλεσμα

Οι οργανισμοί που έχουν υιοθετήσει αυτού του τύπου την κουλτούρα, δίνουν έμφαση στο επίπεδο παραγωγικότητας και αποδοτικότητας που έχει στοχευθεί και σκοπός είναι η επίτευξη των μεγεθών των οικονομικών δεικτών που προσδιορίζουν αυτές τις έννοιες. Οι εργαζόμενοι και οι διοικούντες θεωρούνται απαραίτητοι και ισάξιοι για την επίτευξη των αποτελεσμάτων, έχοντας ως κίνητρο τα συστήματα ανταμοιβής που λειτουργούν βάσει δεικτών απόδοσης. Έρευνες έχουν δείξει ότι οργανισμοί που είναι προσανατολισμένοι στα αποτελέσματα, συνήθως, έχουν καλύτερες επιδόσεις από τους ανταγωνιστές τους και αποκτούν μεγαλύτερα μερίδια αγοράς. Είναι απαραίτητο να τονιστεί ότι, η συνεχής προσπάθεια για βέλτιστα αποτελέσματα μπορεί να έχει αρνητικές επιπτώσεις κυρίως, στον τομέα της ηθικής συμπεριφοράς των ατόμων αφού οι εργαζόμενοι ανταγωνίζονται μεταξύ τους καθώς τα βραχυχρόνια αποτελέσματα είναι αυτά που ανταμοίβονται. Οι Best Buy Co., Enron Corporation και WorldCom αποτελούν “εκπροσώπους” επιχειρήσεων με κουλτούρα προσανατολισμένη στο αποτέλεσμα^{11,21}.

IV) Σταθερές κουλτούρες

Οι επιχειρήσεις με κουλτούρες σταθερότητας είναι προσηλωμένες στην εφαρμογή των κανόνων και των γραφειοκρατικών διαδικασιών. Σκοπός τους είναι, να συντονίσουν τις ατομικές προσπάθειες για την επίτευξη μεγαλύτερων επιπέδων αποτελεσματικότητας. Οι οργανισμοί που έχουν αυτά τα χαρακτηριστικά είναι συνήθως, περισσότερο αποδοτικοί όταν δραστηριοποιούνται σε περιβάλλον που είναι σταθερό και σίγουρο. Δεν υιοθετούν άμεσα τις αλλαγές που πραγματοποιούνται στον επιχειρηματικό τομέα και οι νέες, καινοτόμες ιδέες συνήθως, δεν ευδοκιμούν καθώς η γραφειοκρατία τις εξουδετερώνει. Περιπτώσεις τέτοιων οργανισμών είναι οι δημόσιες επιχειρήσεις^{11,21}.

V) Κουλτούρες προσανατολισμένες στον άνθρωπο

Οι οργανισμοί που έχουν υιοθετήσει αυτού του είδους την κουλτούρα δίνουν σημασία στις έννοιες

της δικαιοσύνης, της συνεργασίας, της ανεκτικότητας και στον σεβασμό των ανθρωπίνων δικαιωμάτων. Το επαγγελματικό κλίμα που διαμορφώνεται είναι ευχάριστο και ο εργαζόμενος δεν αισθάνεται ότι θυσιάζει κάποιες πτυχές που θα μπορούσε να ζήσει εάν δεν βρισκόταν στην εργασία του. Δίνεται ιδιαίτερη αξία στην ηθική συμπεριφορά με έμφαση στον αμοιβαίο σεβασμό και την τιμιότητα. Έρευνες έδειξαν ότι επιχειρήσεις που είναι προσανατολισμένες στον άνθρωπο, κατάφεραν να έχουν ως αποτέλεσμα την παραμονή των εργαζομένων στην εργασία τους 14 μήνες περισσότερο συγκριτικά με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις. Η Starbucks Corporation αποτελεί μία επιχείρηση που ανήκει σε αυτήν την κατηγορία^{11,21}.

VI) Κουλτούρες με ομαδικό προσανατολισμό

Σε αυτήν την ομάδα ανήκουν οργανισμοί που ενθαρρύνουν την συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων και συνήθως οι σχέσεις που αναπτύσσονται με τους συνεργάτες και τους διοικούντες είναι πολύ καλές.

VII) Κουλτούρες που δίνουν προσοχή στις λεπτομέρειες

Οι οργανισμοί που δίνουν έμφαση στις λεπτομέρειες είναι αυτονόητο ότι είναι ακριβείς, αναλυτικές με αποτέλεσμα συχνά να ικανοποιούν σε μεγάλο βαθμό τους πελάτες τους έχοντας κατανοήσει σωστά τις ανάγκες τους. Παραδείγματα τέτοιων εταιρειών είναι τα ξενοδοχεία Four Seasons Hotels Ltd. και Ritz-Carlton Company LLC^{11,21}.

Σε αυτό το σημείο, θεωρείται σκόπιμη η αναφορά στην αξιακή θεωρία του Schwartz η οποία προσεγγίζει τις διαστάσεις της οργανωσιακής κουλτούρας, βασιζόμενη σε αξίες που υπάρχουν σε όλους τους τύπους κουλτούρας και τις διακρίνει σε αυτήν του συντηρητισμού έναντι της θετικής αντιμετώπισης των αλλαγών και σε αυτήν της αυθυπέρβασης έναντι της αυτοβελτίωσης. Η εν λόγω θεωρία αναλύεται πλήρως στο τμήμα που αφορά την μεθολογία που εφαρμόστηκε στην έρευνα και προσδιορίζει τις προαναφερθείσες διαστάσεις βάσει του εργαλείου μέτρησης που χρησιμοποιήθηκε.

2.7 Οργανωσιακή κουλτούρα και ηγεσία

Η οργανωσιακή κουλτούρα άρχισε να θεωρείται ότι συνδέεται με τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας ενός οργανισμού κατά τη δεκαετία του 1980. Οι ερευνητές έως τότε, αγνοούσαν την σημασία και την επιρροή της οργανωσιακής κουλτούρας. Τις τελευταίες δύο περίπου δεκαετίες, η κουλτούρα αποτελεί κεντρικό θέμα συζήτησης ανάμεσα σε επαγγελματίες που ασχολούνται με τη διοίκηση, το ανθρώπινο δυναμικό, την ανάπτυξη των οργανισμών καθώς και την εκπαίδευση νέων εργαζομένων²².

Η κουλτούρα παρέχει στους οργανισμούς τους κανόνες συμπεριφοράς οι οποίοι περιλαμβάνουν πρακτικές, αξίες και υποθέσεις σχετικά με το αντικείμενο απασχόλησής τους, ώστε να γνωρίζουν οι εργαζόμενοι τι πρέπει να κάνουν και τι όχι. Ο σχεδιασμός των διαδικασιών και των ρόλων αποτελούν τη καθημερινή απασχόληση των ηγετών. Ηγέτης, είναι αυτός που έχει την ικανότητα να πραγματοποιήσει ένα όραμα και αποτελεί πηγή έμπνευσης για τους υπαλλήλους. Σύμφωνα με τον Schein^{23,24}, τα χαρακτηριστικά των ηγετών είναι το όραμα, η επικοινωνία, η εμπιστοσύνη και η αυτογνωσία. Παρόλο που οι ηγέτες δομούν τον οργανισμό, απαιτείται η συμβολή όλων των μελών για να διαμορφωθεί και να αναπτυχθεί η κουλτούρα του. Η υλοποίηση των στόχων του οργανισμού εξαρτάται όχι μόνο από την υψηλή ιεραρχικά θέση του ηγέτη αλλά και από την εκπαίδευση που έχει λάβει, την εμπειρία του και φυσικά, την κουλτούρα που έχει αναπτυχθεί εντός της επιχείρησης. Η συμπεριφορά του ηγέτη σε συνδυασμό με τις αξίες, παρακινεί τους εργαζομένους, επιταχύνοντας την επίτευξη των αναμενόμενων αποτελεσμάτων της επιχείρησης^{23,24}.

Κρίνεται μείζονος σημασίας να τονιστεί πως, οι καλύτερες επιχειρήσεις εξισώνουν την σημασία που προσδίδουν στις συμπεριφορές, την κουλτούρα και τα αποτελέσματα, έχοντας ως σκοπό την δημιουργία και ανάπτυξη μιας κουλτούρας που θα διαδραματίζει υποστηρικτικό και ενισχυτικό ρόλο στην άσκηση της ηγεσίας. Ο πιο κρίσιμος παράγοντας που οδηγεί στην επίτευξη των προσδοκώμενων αποτελεσμάτων είναι, η ανάπτυξη της κουλτούρας και της συνολικής στρατηγικής, προς μία κοινή κατεύθυνση. Είναι χαρακτηριστικό πως, 20 από τις πιο επιτυχημένες επιχειρήσεις παγκοσμίως, έχουν αναπτύξει πλαίσια, εντός των οποίων, οι διαφορετικές κουλτούρες ενισχύουν την ανάπτυξη της ηγεσίας. Πρακτικές που χρησιμοποιούν είναι, η ενθάρρυνση των εργαζομένων, σχετικά με την έκφραση των συναισθημάτων τους, η μη επιβολή ποινών σε περίπτωση αποτυχίας και η ολοκλήρωση των διαδικασιών μέσω ομάδων, στις οποίες τα άτομα αναλαμβάνουν την πρωτοβουλία να αντιμετωπίσουν από μόνα τους διάφορα προβληματικά περιστατικά²⁵.

Ολοκληρώνοντας, είναι σαφές ότι η ανάπτυξη μιας ισχυρής οργανωσιακής κουλτούρας, που αποτελεί ζητούμενο για έναν οργανισμό, προϋποθέτει ένα περιβάλλον κοινών αξιών, πεποιθήσεων και κανόνων συμπεριφοράς και την σωστή εκτίμηση, εκ μέρους των ηγετών αυτών των παραμέτρων^{23,24}.

2.8 Οργανωσιακή κουλτούρα και αλλαγή

Η πλειοψηφία της βιβλιογραφίας συγκλίνει στο γεγονός ότι, οικονομικά αποδοτικοί οργανισμοί δραστηριοποιούνται σε ένα περιβάλλον που συνήθως, χαρακτηρίζεται από δυσκολία εισόδου νέων

επιχειρήσεων, τα αγαθά που διατίθενται δεν έχουν άμεσα υποκατάστατα, η εταιρεία κατέχει σημαντικό μερίδιο αγοράς και γενικά, προσφέρει σταθερότητα. Αυτό, όμως, που αποτελεί κοινό τους χαρακτηριστικό είναι η ανάπτυξη μιας διακριτής κουλτούρας, η οποία είτε δημιουργείται από τον ιδρυτή της επιχείρησης είτε από τους διοικούντες. Έχουν δηλαδή, αναπτύξει και διαχειριστεί μία μοναδική οργανωσιακή κουλτούρα²⁶.

Εσωτερικοί και εξωτερικοί παράγοντες, όμως, δημιουργούν στους οργανισμούς την επιτακτική ανάγκη για οργανωσιακή αλλαγή προκειμένου να ανταπεξέλθουν στο συνεχώς εξελισσόμενο περιβάλλον. Η αύξηση του ανταγωνισμού, η ταχύτατη μεταβολή της τεχνολογίας, η επεκτατική πολιτική σε νέες αγορές είναι περιπτώσεις, που μπορούν να οδηγήσουν σε αλλαγές της οργανωσιακής κουλτούρας μιας επιχείρησης²⁷.

Η διαδικασία οργανωσιακής αλλαγής είναι δυσχερής όχι μόνο επειδή η κουλτούρα συνήθως δεν είναι προσδιορισμένη αλλά επίσης, επειδή οι κοινές υποθέσεις, αξίες και τα πρότυπα δεν είναι εύκολο να διαφοροποιηθούν. Παρόλα αυτά, όταν η αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας τεθεί ως στόχος, τα μέλη του οργανισμού είναι απαραίτητο να ακολουθήσουν μία διαδικασία που θα οδηγήσει στο επιθυμητό αποτέλεσμα.



Εικόνα 2.2 Διαδικασία οργανωσιακής αλλαγής

Πηγή: Steve Cartledge Consulting PTY LTD. Leadership, Culture, Communication & Change Management. <http://www.stevecartledge.com>

Τα στάδια τα οποία είναι απαραίτητο να λάβουν χώρα είναι τα εξής:

I) Προσδιορισμός της σημασίας της αλλαγής

Σε αυτό το στάδιο, είναι απαραίτητο ο οργανισμός να δηλώσει τα στοιχεία τα οποία πρέπει να αλλάξουν και αυτά τα οποία θα παραμείνουν ως έχουν. Τα βασικά χαρακτηριστικά που συνθέτουν τον «πυρήνα» της οργανωσιακής κουλτούρας δεν πρέπει να μεταβληθούν. Είναι σημαντικό να προσδιοριστεί η έννοια αυτής της αλλαγής, ώστε να καταστούν σαφείς, στο σύνολο των μελών, οι

μεταβολές που θα πραγματοποιηθούν και τα στοιχεία που θα επηρεαστούν²⁶.

II) Προσδιορισμός των ιστοριών

Εφόσον οι ιστορίες αποτελούν στοιχείο που απαρτίζει την οργανωσιακή κουλτούρα, κρίνεται αναγκαίο, να δηλωθούν κάποια θετικά γεγονότα τα οποία θα αποτελέσουν την κατευθυντήρια γραμμή της μελλοντικής οργανωσιακής κουλτούρας που έχει ως στόχο να αναπτύξει ο οργανισμός. Αυτές οι ιστορίες και τα γεγονότα, είναι χρησιμο να εξιστορηθούν δημοσίως ώστε οι εργαζόμενοι να μπορέσουν να αποκτήσουν μια αίσθηση της νέας κουλτούρας που θα διέπει μελλοντικά την επιχείρηση. Ο πιο αποτελεσματικός τρόπος επικοινωνίας των νέων αξιών, κατευθύνσεων και προτύπων συμπεριφοράς, είναι μέσω των ιστοριών. Όταν αυτές οι ιστορίες μεταφέρουν τρόπους καλύτερων πρακτικών, επιδόσεων και μεγαλύτερων επιτυχιών, μειώνουν το άγχος και την αβεβαιότητα των εργαζομένων για το μέλλον και τους κινητοποιούν ώστε να επιτύχουν το βέλτιστο δυνατό αποτέλεσμα²⁶.

III) Καθορισμός στρατηγικών πρωτοβουλιών

Σε αυτό το στάδιο αναφέρονται όλες οι ενέργειες που είναι ανάγκη να ξεκινήσουν ,να σταματήσουν και να ενισχυθούν προκειμένου να επιτευχθεί η οργανωσιακή αλλαγή. Ο προσδιορισμός των στοιχείων προς εκκίνηση, ενεργοποιεί τις πρωτοβουλίες, που στην προγενέστερη κατάσταση, κανείς δεν αναλάμβανε. Η επιλογή των δράσεων που θα διακοπούν βοηθά ώστε, η καταβολή προσπάθειας και ενέργειας, να μην διατίθενται σε στοιχεία που δεν δημιουργούν προστιθέμενη αξία. Τέλος, η δήλωση των δραστηριοτήτων που είναι κρίσιμο να ενισχυθούν, καταδεικνύει τους τομείς στους οποίους θα πρέπει να δοθεί προσοχή, ενέργεια και να γίνει πιο ισχυρός ο ρόλος της ηγεσίας²⁶.

IV) Διάκριση φαινομενικά «μη σημαντικών» επιτυχιών

Είναι πολύ σημαντικό, να καθοριστούν στοιχεία τα οποία είναι άμεσα εφικτό να αλλάξουν, να μεταβληθούν και να γίνει ευρέως γνωστό. Αυτές οι επιτυχίες δημιουργούν ένα κλίμα αισιοδοξίας, προόδου και θέτουν την δυναμική βάση πάνω στην οποία θα υλοποιηθούν οι μεγαλύτερες και πιο ουσιαστικές αλλαγές. Το σύνηθες ατόπημα των επιχειρήσεων είναι ότι δεν προβαίνουν σε γνωστοποίηση των επιτυχιών αυτών που επηρεάζουν σε σημαντικό βαθμό την διαδικασία μεταβολής των πιο βασικών στοιχείων της οργανωσιακής κουλτούρας²⁶.

V) Τεχνικές μετρήσεις, μέτρα και ενδιάμεσοι στόχοι

Ο προσδιορισμός των συστατικών στοιχείων της επιτυχίας απαιτεί τον καθορισμό των τρόπων και εργαλείων μέτρησης καθώς και των ενδιάμεσων στόχων που θα λειτουργούν ως μέτρο προόδου. Κρίνεται απαραίτητο ένα σύστημα συλλογής δεδομένων καθώς και ένα χρονικό πλαίσιο για την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων. Είναι αυτονόητο πως, όποιο στοιχείο τίθεται προς μέτρηση, είναι

ιδιαίτερης σημασίας και αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο οι πρωτοβουλίες για αλλαγή και τα αποτελέσματά τους θα πρέπει να σχετίζονται με εργαλεία μέτρησης²⁶.

VI) Επικοινωνία και σύμβολα

Αποτελεί βεβαιότητα το γεγονός ότι, η αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας επιφέρει μεταβολές στην καθημερινότητα των εργαζομένων και επομένως, θα παρατηρηθούν συμπεριφορές που θα αντιτίθενται σε αυτήν την εξέλιξη. Σε αυτό το σημείο, είναι κρίσιμο, να υπάρχει επικοινωνία μεταξύ των διοικούντων και των υπολοίπων μελών, ώστε να γίνουν κατανοητοί οι λόγοι που καθιστούν αναγκαία αυτήν την αλλαγή και να ξεπεραστούν τα προβλήματα συμπεριφοράς. Η προσπάθεια εξήγησης στο ερώτημα «γιατί», δείχνει ενδιαφέρον και σεβασμό προς όλους όσους εμπλέκονται στην διαδικασία της αλλαγής της οργανωσιακής κουλτούρας. Θεωρείται χρήσιμο να γνωστοποιούνται πληροφορίες ώστε να εξαλείφονται τυχόν φήμες και να μην γίνεται κριτική της τωρινής ή παρελθοντικής κατάστασης, καθώς οι εργαζόμενοι αποτελούν αναπόσπαστο τμήμα της. Η οργανωσιακή αλλαγή συνοδεύεται από νέα σύμβολα που σηματοδοτούν την εξέλιξη της επιχείρησης και βοηθούν στον προσδιορισμό της μελλοντικής κατάστασης²⁶.

VII) Ανάπτυξη της ηγεσίας

Η οργανωσιακή αλλαγή απαιτεί την συνεχή και συνειδητή παρουσία της ηγεσίας η οποία κατευθύνει το σύνολο των μελών του οργανισμού και τους οδηγεί προς το νέο μοντέλο κουλτούρας. Σε αυτό το στάδιο, δύο είναι τα κρίσιμα στοιχεία που πρέπει να αναπτυχθούν. Η εξελικτική αυτή διαδικασία καθιστά αναγκαία την παρουσία ατόμων που θα αποδέχονται τους ιδιοκτήτες για την επιτυχή τους εφαρμογή και δεύτερον, νέοι ηγέτες θα πρέπει να εκπαιδευτούν και να αναδειχθούν ώστε να καθοδηγήσουν τον οργανισμό προς τον νέο τύπο κουλτούρας²⁶.

2.9 Μοντέλα οργανωσιακής αλλαγής

Βάσει της έρευνας του Latta F.G.²⁸, προσδιορίζονται δύο μοντέλα οργανωσιακής αλλαγής ανάλογα με την οπτική γωνία από την οποία την εξετάζουν. Οι προσεγγίσεις που επικεντρώνονται σε εμπειρικά δεδομένα και στις συνέπειες της αλλαγής πλαισιώνουν το εννοιολογικό μοντέλο. Ο δεύτερος τύπος, εστιάζει στις διαδικασίες που πρέπει να λάβουν χώρα όσον αφορά στους ρόλους των διοικούντων και τις στρατηγικές, προκειμένου να υλοποιηθούν οι αλλαγές και είναι γνωστό ως μοντέλο της διαδικασίας.

2.9.1. Εννοιολογικό μοντέλο

Αυτός ο τύπος επικεντρώνεται στο περιεχόμενο και την έκταση των στρατηγικών πρωτοβουλιών,

δίνοντας ιδιαίτερη σημασία στους μηχανισμούς γνώσεων που είναι απαραίτητο να ληφθούν υπόψη ώστε να επιτευχθεί το αναμενόμενο αποτέλεσμα. Έχουν αναπτυχθεί διάφορα μοντέλα αλλαγών τα οποία είναι άξια αναφοράς. Αυτό των Golembiewski, Billingsley και Yeager²⁸ βασίζεται σε τρία επίπεδα αλλαγής, τα οποία διακρίνονται ανάλογα με το βαθμό που τα άτομα μεταβάλλουν τις υποκειμενικές γνώσεις που ήδη έχουν, προκειμένου να επιτύχουν την ανάληψη των αναμενόμενων πρωτοβουλιών. Άλλα μοντέλα, δίνουν μεγάλη σημασία σε θεωρίες περιεχομένου, οι οποίες οδήγησαν στην επινόηση σχημάτων, ή σε θεωρίες προς χρήση καθώς οι νοητικές δομές συντελούν στο να δοθεί προσοχή, ερμηνεία και νόημα σε συμβάντα. Αναφορικά με το περιεχόμενο της οργανωσιακής κουλτούρας, αυτά τα μοντέλα τονίζουν την σημασία του να δοθεί έμφαση στην έκταση που οι αλλαγές που είναι απαραίτητο να γίνουν, απαιτούν νέες στρατηγικές λήψης αποφάσεων. Τα εννοιολογικά μοντέλα επικεντρώνονται στην προσοχή που είναι απαραίτητο να δοθεί από τους ηγέτες σχετικά με τις πνευματικές απαιτήσεις που απαιτεί η επιρροή των συλλογιστικών ερμηνειών που είναι ενσωματωμένες στην οργανωσιακή κουλτούρα ενός οργανισμού, καθώς συχνά η ικανότητα σύλληψης των εναλλακτικών προοπτικών συναντάται μόνο σε υψηλά επίπεδα ψυχοκοινωνικής ολοκλήρωσης.

Το μοντέλο του Gagliardi²⁸ σχετικά με την αλλαγή της κουλτούρας, βασίζεται στις διαφορετικές συνέπειες των εμφανών, σταδιακών και επαναστατικών αλλαγών στην υπάρχουσα οργανωσιακή κουλτούρα στους οργανισμούς. Τονίζει την σημασία που θα πρέπει να δώσουν οι ηγέτες όσον αφορά στις βαθύτερες εφαρμογές της κουλτούρας που υιοθετούν προκειμένου να ενεργοποιήσουν τις πρωτοβουλίες αλλαγής σε οργανωτικές ρυθμίσεις.

Τέλος, ένα ακόμα, μοντέλο το οποίο κρίνεται χρήσιμο να αναφερθεί, είναι αυτό του Hatch²⁸ το οποίο προβάλλει ένα άλλο πλαίσιο ανάλυσης της επιρροής της οργανωσιακής κουλτούρας στην εφαρμογή της αλλαγής. Αυτή θεωρείται ένα συνεχής κύκλος ερμηνείας, μέσω του οποίου τα άτομα, συνεχώς, αναλύουν τα γεγονότα και το περιεχόμενο της κουλτούρας, από όλα τα επίπεδα ενός οργανισμού. Υπάρχουν τέσσερις δράσεις που ενώνουν τα στοιχεία της κουλτούρας και αυτές είναι ο συμβολισμός, η εφαρμογή, η εκδήλωση και η εκτέλεση. Αυτές μεσολαβούν μεταξύ των στοιχείων της κουλτούρας και μεταφράζουν αντίστοιχα, τα ευρήματα σε σύμβολα, τα σύμβολα σε βασικές υποθέσεις και τις βασικές υποθέσεις σε αξίες οι οποίες αντιμετωπίζονται τελικά, σαν ευρήματα.

2.9.2 Μοντέλο της διαδικασίας

Το μοντέλο αυτό δίνει έμφαση στην συνέχεια των απαιτούμενων συμβάντων που πρέπει να λάβουν χώρα ώστε να καταστεί εφικτή η αλλαγή και επικεντρώνεται κυρίως, στα απαραίτητα βήματα

εφαρμογής παρά στις εννοιολογικές εργασίες που είναι αναγκαίες. Όλα τα μοντέλα, συγκλίνουν με αυτό του Lewin's, το οποίο αναλύει τρία βήματα, αυτό της αποδέσμευσης, της αλλαγής και της εκ νέου δέσμευσης. Τα εν λόγω πρότυπα αλλαγής, έχουν κατηγοριοποιηθεί με βάση τις βασικές φιλοσοφικές προοπτικές και τους ορισμούς που ενσαρκώνουν, τις υποκειμενικές υποθέσεις και τα είδη των λήψεων αποφάσεων που χαρακτηρίζουν την κάθε προσέγγιση. Τα μοντέλα που μπορούν να διακριθούν είναι πέντε και είναι το εξελικτικό (αναπόφευκτο), τελεολογικό (προγραμματισμένο), τον κύκλο ζωής (ωρίμανσης), το πολιτικό (στρατηγικές) και το κοινωνικό (εννοιολογικό)²⁸.

Η οργανωσιακή κουλτούρα, αναγνωρίζεται από τους ερευνητές και τα μοντέλα που έχουν αναπτυχθεί διαφοροποιούνται ως προς το αν θεωρούν ότι η κουλτούρα αποτελεί τον στόχο της αλλαγής ή απλά χρησιμεύει ως μέσο για να επηρεαστούν άλλοι στρατηγικοί στόχοι²⁸.

2.9.3. Σύγκρουση και ασάφεια ρόλων

Η συμπεριφορά που αναμένεται από τον κάτοχο μιας θέσης ονομάζεται ρόλος. Η άρτια λειτουργία ενός οργανισμού και η επίτευξη των στόχων εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον συνδυασμό των ρόλων που αναπτύσσουν τα άτομα στα πλαίσια της λειτουργίας της ομάδας. Τυχόν σύγκρουση και ασάφεια των ρόλων θέτουν σε κίνδυνο την εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού και την αποτελεσματικότητά του²⁹.

Η σύγκρουση ρόλων υφίσταται όταν το άτομο προσπαθεί να ανταπεξέλθει σε δύο ή περισσότερες καταστάσεις και μπορεί να είναι σύντομης ή μακράς διάρκειας. Συγκεκριμένα, «σύγκρουση ρόλων βιώνει ο εργαζόμενος όταν διαφορετικές ομάδες ή άτομα, με τα οποία αλληλεπιδρά, έχουν συγκρουόμενες προσδοκίες σε σχέση με τον τρόπο συμπεριφοράς του» (Pettinger) ή «όταν από τον ίδιο υπάρχουν δύο ή περισσότερες αλληλοσυγκρουόμενες απαιτήσεις» (Brewer & Clippard, Steers & Black). Η σύγκρουση των ρόλων αναγνωρίζεται επίσης και σε επίπεδο ομάδων, όπου τα άτομα μπορεί να νιώθουν ότι είναι υπεύθυνα για περισσότερους από έναν ρόλους οι οποίοι συγκρούονται μεταξύ τους^{30,31}.

Η ασάφεια ρόλων αναφέρεται στο ότι οι κανόνες για μία συγκεκριμένη θέση είναι αόριστοι, ασαφείς και ελλιπώς καθορισμένοι³². Συνεπώς, οι προσδοκίες που είναι ασυμβίβαστες μεταξύ τους μπορεί να οδηγήσουν σε σύγκρουση ρόλων για το άτομο ενώ οι ασαφείς και αόριστες προσδοκίες προκαλούν ασάφεια ρόλων. Οι Kahn et al.^{32,33} συσχέτισαν αρνητικά τα δύο αυτά γεγονότα με την επαγγελματική ικανοποίηση που λαμβάνουν τα άτομα από την εργασία τους καθώς δυσχεραίνουν την προσαρμογή τους σε αυτήν. Μελέτες των Rizzo, House, and Lirtzman^{32,33} επιβεβαιώνουν την αρνητική σχέση μεταξύ της σύγκρουσης και ασάφειας των ρόλων και της επαγγελματικής

ικανοποίησης και επίσης, απέδειξαν ότι η δυσλειτουργική συμπεριφορά οφείλεται στο στρες και την πίεση που επιβάλλουν οι ρόλοι. Οι ερευνητές κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η σύγκρουση και ασάφεια των ρόλων είναι πολύ σημαντικές μεταβλητές για την οργανωτική συμπεριφορά, με την ασάφεια να υπερισχύει των υπολοίπων^{32,33}.

Τέλος, οι Greene and Organ έκαναν επίσης, έρευνα σχετικά με την σχέση αυτών των μεταβλητών. Μέτρησαν την ακρίβεια των ρόλων και τον ρόλο της συμμόρφωσης και τα στοιχεία έδειξαν σαφή θετική σχέση μεταξύ της ακρίβειας και της συμμόρφωσης με την επαγγελματική ικανοποίηση³³.

Όσον αφορά στον τομέα υγείας, τα νοσοκομεία καλούνται να αντιμετωπίσουν εκτός των διοικητικών και οργανωτικών προβλημάτων, τις δυσλειτουργίες που προκαλούνται λόγω της σύγκρουσης και της ασάφειας των ρόλων. Σύμφωνα με τους Sotile & Sotile³², ίσως η πιο σημαντική, αγχωτική και δαπανηρή από άποψη χρόνου, εργασία που πρέπει να γίνει στον χώρο της υγείας είναι η αντιμετώπιση του προβλήματος της σύγκρουσης των ρόλων. Βάσει ερευνών, δύο στους τρεις νοσηλευτές ανέφεραν ότι, κακοποιούνται λεκτικά από ιατρούς, τουλάχιστον μία φορά κάθε δύο με τρεις μήνες. Πρόσφατες μελέτες, δείχνουν ότι ακόμα και αυτή η δήλωση υποεκτιμά την συχνότητα των λεκτικών προσβολών.

Συνήθεις αίτια αυτών των φαινομένων θεωρούνται η ελλειπής οργανωτική δομή του συστήματος υγείας, οι διαφορετικές νοοτροπίες, τα διαφορετικά επίπεδα μόρφωσης μεταξύ των ιεραρχικών βαθμίδων, καθώς και η έλλειψη σαφούς ορισμού των αρμοδιοτήτων που καλούνται να φέρουν εις πέρας τα άτομα, δημιουργώντας έτσι, ασάφεια ρόλων και συγκρούσεις^{29,34}.

Οι συνέπειες αυτών των φαινομένων είναι άμεσες και δημιουργούν στρες και μειωμένη επαγγελματική επίδοση. Τα άτομα που είναι αποδέκτες της ανάρμοστης συμπεριφοράς τείνουν να δρουν παθητικά, πολλές φορές με επιθετικότητα, οδηγώντας έτσι σε περαιτέρω συγκρούσεις³⁴.

Οι διαπροσωπικές συγκρούσεις δημιουργούν αίσθηση απομόνωσης στους ασθενείς, αποθαρρύνουν και αποπροσανατολίζουν το προσωπικό από την ορθή διεκπεραίωση των καθηκόντων τους, καταστρέφουν σχέσεις που είναι πολύτιμες για την ποιοτική παροχή υπηρεσιών υγείας, αυξάνουν τον κύκλο εργασιών και πιθανόν να οδηγήσουν σε “εταιρικά διαζύγια” (Sotile & Sotile, 1999).

Οι Sotile & Sotile³² ισχυρίζονται ότι οι διοικητές των νοσοκομείων θα πρέπει να εμψυχήσουν στους εργαζομένους μία κουλτούρα κατάλληλων διαπροσωπικών σχέσεων, δίνοντας έμφαση όχι μόνο σε συγκεκριμένα τμήματα του οργανισμού αλλά σε όλες τις επαγγελματικές ομάδες³⁵. Οι συνήθεις συγκρούσεις βασίζονται σε διαφορετική κουλτούρα και για αυτό το λόγο αξίζει να γίνει αντιληπτή από την διοίκηση των νοσοκομείων η συμβολή της στην επίλυση τους. Πρόσφατες μελέτες, αναφορικά με την ασφάλεια των ασθενών και την ποιότητα των υπηρεσιών υγείας, δείχνουν ότι η εύρεση αποτελεσματικών μεθόδων για την επίλυση των συγκρούσεων, είναι

απαραίτητη για να μειωθεί το ποσοστό των θανάτων και επιπλοκών που θα μπορούσαν να αποφευχθούν, κατά την διάρκεια της θεραπείας. Επιπροσθέτως, η βελτίωση του επαγγελματικού περιβάλλοντος επιδρά θετικά στο ηθικό των εργαζομένων, αυξάνει την παραμονή τους στο χώρο εργασίας και δίνει ελπίδα στον τομέα υγείας, ο οποίος χαρακτηρίζεται από πολλά και σύνθετα προβλήματα³⁵.

2.10 Σχέση οργανωσιακής κουλτούρας και ποιότητας υγειονομικής περίθαλψης

Η κουλτούρα συνεισφέρει σε σημαντικό βαθμό στην βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών ή αγαθών που παράγει ένας οργανισμός καθώς και στην συνολική του αποδοτικότητα. Τα τελευταία χρόνια, έχει δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στην σχέση που υπάρχει ανάμεσα στην οργανωσιακή κουλτούρα και στην ποιότητα της υγειονομικής περίθαλψης. Βέβαια, η ακριβή της επιρροή στο σύστημα υγείας και οι στρατηγικές, που είναι απαραίτητο να αναπτυχθούν, αποτελούν αντικείμενο ερευνών. Κρίνεται αναγκαία, η επέκταση των δεδομένων που προκύπτουν από τις εν λόγω έρευνες, ώστε να εντοπιστούν οι παράγοντες που συμβάλλουν στην ποιοτική απόδοση του οργανισμού και διευκολύνουν την επίτευξή του³⁶.

Η οργανωσιακή κουλτούρα στο σύστημα υγείας περιλαμβάνει την ικανότητα να παρέχονται υπηρεσίες υγείας υψηλής ποιότητας. Οι εργαζόμενοι που έχουν καλές προσωπικές αξίες σχετικά με τα στοιχεία που οδηγούν στην ποιοτική φροντίδα θα παράγουν συμπεριφορές που ευνοούν την ποιότητα της φροντίδας υγείας. Ο ηγέτης που πιστεύει στην αξία του ήθους και στο ότι η φροντίδα που παρέχεται, θα πρέπει να έχει ως επίκεντρο τις ανάγκες του ατόμου παρά του οργανισμού, θα εμφυσήσει αυτήν την νοοτροπία στους υφισταμένους του¹.

Ένας ακόμη παράγοντας που συμβάλλει στην ποιότητα του συστήματος υγείας, είναι οι συμπεριφορές των εργαζομένων αναφορικά με τους ασθενείς, τις ώρες αναμονής, την αξιοπρέπεια και τον σεβασμό. Οι ασθενείς των νοσοκομειακών μονάδων που χαρακτηρίζονται από σκληρή δουλειά, φροντίδα και σεβασμό είναι βέβαιο ότι θα βιώσουν τα οφέλη που προκύπτουν. Μεγέθη όπως ο αριθμός των ασθενών που εξυπηρετείται από τον οργανισμό ή τα ποσοστά επιβίωσης μπορούν να βελτιωθούν μέσω της περισσότερης εργασίας που θα είναι προσανατολισμένη στην λεπτομέρεια και στην αποτελεσματικότητα¹.

Σε αυτό το σημείο, κρίνεται απαραίτητο, να προσδιοριστεί η διαφορά μεταξύ της κουλτούρας και του κλίματος που επικρατεί σε έναν οργανισμό. Η διαφοροποίηση των δύο αυτών εννοιών

αποτελέσσε αντικείμενο πολλών ερευνών και μία από αυτές είναι των Schwartz και Davis, οι οποίοι δήλσαν πως «Ότι και αν είναι η κουλτούρα, δεν είναι κλίμα». Αυτή η διάκριση, διαμόρφωσε την βάση πολλών εννοιολογικών αναπτύξεων στην δεκαετία του 1980. Γενικά, το κλίμα προσδιορίζεται από τον σκοπό του. Ο ευρέως, αποδεκτός ορισμός, είναι των Tagiuri και Litwin, ο οποίος αναφέρει ότι, το κλίμα είναι «το σχετικά διαρκές οργανωτικό περιβάλλον, το οποίο βιώνεται από τους συμμετέχοντες, επηρεάζει την συμπεριφορά τους και μπορεί να περιγραφεί σε όρους αξιών, μιας συγκεκριμένης ομάδας χαρακτηριστικών ή ιδιοτήτων, του περιβάλλοντος»³⁷.

Οι δύο αυτοί όροι, είναι γεγονός ότι, είναι παρόμοιες έννοιες και συχνά, χρησιμοποιούνται εναλλακτικά. Παρόλα αυτά όμως, διαφέρουν. Η οργανωσιακή κουλτούρα αναφέρεται σε διαρκή, σταθερά στοιχεία που είναι βαθιά ριζωμένα στην νοοτροπία των υπαλλήλων ενώ το οργανωσιακό κλίμα αντανακλά στοιχεία περισσότερο επιφανειακά όπως είναι οι αντιδράσεις των εργαζομένων, οι απόψεις τους και οι τάσεις τους σχετικά με την αλλαγή του οργανωτικού πλαισίου. Έτσι, το κλίμα μπορεί να θεωρηθεί σαν μία επιφανειακή έκφραση της κουλτούρας.

Η επικρατούσα αντίληψη, περιγράφει το κλίμα σαν το σχετικά διαρκές χαρακτηριστικό ενός οργανισμού που το διακρίνει από τους υπόλοιπους και αντανακλά τους κυρίαρχους κανόνες, αξίες και συμπεριφορές της οργανωσιακής του κουλτούρας. Το οργανωσιακό κλίμα είναι λοιπόν, ένα πολυδιάστατο διακριτό χαρακτηριστικό ενός οργανισμού, το οποίο είναι αποτέλεσμα του συνδυασμού διαφόρων άυλων στοιχείων που σχετίζονται με την ανθρώπινη, σχεσιακή και διαρθρωτική διάσταση ενός οργανισμού. Η ανθρώπινη διάσταση περιλαμβάνει τις αντιλήψεις των εργαζομένων αναφορικά με το οργανωτικό πλαίσιο (λ.χ. αυτονομία, ικανοποίηση), η σχεσιακή αφορά τις σχέσεις μέσα στον οργανισμό και την δυναμική που αναπτύσσεται βάσει των αξιών και της νοοτροπίας των εργαζομένων (λ.χ. συνεργασία, σχέσεις εργαζομένων με διοικούντες) και τέλος, η διαρθρωτική σχετίζεται με τα δομικά χαρακτηριστικά του χώρου εργασίας και της οργανωσιακής δομής (λ.χ. υποδομές, εξοπλισμός)³⁸.

Όσον αφορά στην οργανωσιακή κουλτούρα στον τομέα της υγείας, η διάκρισή της στα επίπεδα των ευρημάτων, κοινών αξιών και βασικών παραδοχών είναι πολύ σημαντική. Αν και τα ευρήματα είναι πιο εύκολο να διαχειριστούν, δεν συμβαίνει το ίδιο με τα άλλα δύο επίπεδα της οργανωσιακής κουλτούρας, τα οποία “αντιστέκονται” στην επιρροή των εξωτερικών παραγόντων. Οι υποθέσεις, είναι η δεδομένη άποψη για τον κόσμο και βασίζεται στην οντολογία και την γνωσιολογία. Οι ιατρικές έρευνες χρησιμοποιούν ορθολογικές επιστημονικές μεθόδους σαν βάση για την καλλιέργεια και την απόκτηση γνώσης. Έτσι, οι υποθέσεις σχετικά με τη δυνατότητα μέτρησης, συγκέντρωσης και μεταφοράς της γνώσης αποτελούν συστατικό στοιχείο του ιατρικού επαγγέλματος. Οι αξίες, αναδεικνύονται στο βασικό στοιχείο που δίνει την ικανότητα στους ιατρούς, να κρίνουν τη σωστή και λανθασμένη συμπεριφορά και να φέρονται με γνώμονα την

ικανοποίηση των αναγκών των ασθενών, ανεξαρτήτως οικονομικών και επιχειρηματικών στόχων. Τα ευρήματα, αποτελούνται από τις φυσικές και συμπεριφορικές εκφάνσεις της κουλτούρας. Αυτή η έννοια στο ιατρικό επάγγελμα μπορεί να αναφέρεται σε κώδικα ντυσίματος, στους κανόνες που διέπουν τις διαδικασίες και στις μεθόδους αξιολόγησης της απόδοσης³⁹.

2.11 Οργανωσιακή κουλτούρα και αναδιάρθρωση των συστημάτων υγείας

Η διαχείριση της οργανωσιακής κουλτούρας αποτελεί ένα ζήτημα το οποίο αποκτά όλο και μεγαλύτερη σημασία για τον ανασχηματισμό των συστημάτων υγείας. Έρευνες υποδεικνύουν ότι πολλές χώρες του ΟΟΣΑ, επικεντρώνονται στην αλλαγή της κουλτούρας, διότι την αντιμετωπίζουν ως ένα καίριο παράγοντα που θα βελτιώσει την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών υγείας. Στην Αγγλία, οι μεταρρυθμίσεις που γίνονται, βασίζονται στον συνδυασμό του σημαντικού μετασχηματισμού της κουλτούρας με διαρθρωτικές και διαδικαστικές αλλαγές που θα οδηγήσουν στην επιθυμητή βελτίωση της ποιότητας και της απόδοσης. Στις Ηνωμένες Πολιτείες, εκθέσεις που επισημαίνουν σημαντικά ιατρικά λάθη, έχουν σαν αποτέλεσμα ο επανασχεδιασμός του συστήματος υγείας, να έχει σαν πυρήνα του, την αλλαγή της κουλτούρας⁴⁰.

Οι προσπάθειες για τον μετασχηματισμό της κουλτούρας στα συστήματα υγείας βασίζονται στην πεποίθηση ότι η κουλτούρα συνδέεται με την απόδοση του οργανισμού. Μία έρευνα που βασίστηκε σε αυτήν την σχέση είναι αυτή του Scott et al.⁴⁴ η οποία συμπεριελάμβανε δέκα εμπειρικές μελέτες που ερευνούσαν την σχέση μεταξύ της κουλτούρας και της απόδοσης και κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι, η κουλτούρα είναι πιθανόν ένας συντελεστής που συνδέεται με την αποτελεσματικότητα μιας ευρείας ομάδας οργανισμών στους οποίους συμπεριλαμβάνονται και οι πάροχοι υγειονομικής περίθαλψης αν και ο ακριβής προσδιορισμός αυτής της σχέσης είναι ακόμα δύσκολος. Η πιο πρόσφατη έρευνα του Mannion et al.⁴³, συνέκρινε τα χαρακτηριστικά της κουλτούρας των νοσοκομείων με “υψηλή” και “χαμηλή” απόδοση και κατέληξε στο ότι η κουλτούρα, όντως, συνδέεται με την απόδοση σημειώνοντας βέβαια ότι τα αποτελέσματα πρέπει να αναλυθούν με προσοχή, λόγω μεθοδολογικών ζητημάτων. Το συμπέρασμα στο οποίο έχει καταλήξει ένας σημαντικός αριθμός ερευνών είναι ότι, οι μονάδες που έχουν κουλτούρες που δίνουν έμφαση στην συμμετοχικότητα, στην ομαδική εργασία και το συντονισμό, συνδέονται με την συνεχή εφαρμογή πρακτικών που βελτιώνουν την ποιότητα των υπηρεσιών. Στον αντίποδα, κουλτούρες των οποίων, πυρήνα, αποτελούν οι τυπικές δομές, οι κανονισμοί και η αναφορά των σχέσεων σχετίζονται αρνητικά με την ποιοτική βελτίωση των υπηρεσιών^{40,6}.

2.12 Ποιοτικές και ποσοτικές προσεγγίσεις

Οι ποσοτικές και ποιοτικές προσεγγίσεις χαρακτηρίζονται από αδυναμίες και πλεονεκτήματα για αυτό και ο συνδυασμός τους προσφέρει το μέγιστο αποτέλεσμα.

Οι ποιοτικές μέθοδοι έχουν καθιερωθεί στις παραδοσιακές μελέτες της οργανωσιακής κουλτούρας λόγω της σχέσης της με εθνογραφικές επιρροές και πτυχές. Προσφέρουν τη δυνατότητα στους ερευνητές να κατανοήσουν τον τρόπο που τα μέλη της οργάνωσης βιώνουν τις εμπειρίες τους και τον τρόπο που αυτές επηρεάζουν, τελικά, τη συμπεριφορά τους. Δίνει τη δυνατότητα προσδιορισμού των δομών, μέσω των προτύπων, που αναδύονται από τις ατομικές συμπεριφορές. Κατάλληλοι τρόποι έρευνας αυτών των προτύπων, θεωρούνται οι συνεντεύξεις, οι συζητήσεις, η συμμετοχική παρατήρηση και η τεκμηριωμένη ανάλυση. Ως αποτέλεσμα, παρέχεται λεπτομερής και κυρίως ρεαλιστική, περιγραφή και εξέταση των αξιών, των πεποιθήσεων και των δεδομένων που συνθέτουν την οργανωσιακή κουλτούρα του οργανισμού ενώ ταυτόχρονα, ο ερευνητής έχει άμεση ανατροφοδότηση, ώστε να διορθώσει και να υιοθετήσει μία νέα προσέγγιση, βάσει των νέων στοιχείων που προκύπτουν. Έτσι, οι ποιοτικές μέθοδοι χαρακτηρίζονται από ευελιξία, προσαρμοστικότητα, ρεαλισμό και βάθος. Όμως, είναι εξαιρετικά δύσκολο να μελετηθεί συστηματικά η οργανωσιακή κουλτούρα ή να συγκριθεί με αυτήν των υπόλοιπων οργανισμών με την χρήση των ποιοτικών προσεγγίσεων, καθώς απαιτεί χρόνο όσον αφορά στην συλλογή και ανάλυση των δεδομένων και συνήθως, κοστίζει^{41,42}. Επίσης, απαιτεί την ευαισθησία σχετικά με την διάκριση των λεπτών πτυχών και της πολυπλοκότητας της ζωής, κάτι που είναι αρκετά δύσκολο να σχεδιαστεί. Αρχικά, είναι σημαντικό να τονιστεί πως η ποιοτική έρευνα δεν χαρακτηρίζεται από αντικειμενικότητα καθώς από την μία μεριά, οι προσωπικές και επαγγελματικές εμπειρίες, γνώσεις και προκαταλήψεις του ερευνητή, μπορούν να επηρεάσουν τις παρατηρήσεις και τα συμπεράσματα που προκύπτουν από την μελέτη και ταυτόχρονα, οι συμμετέχοντες πιθανόν, να μην δώσουν ορθά δεδομένα ή να τα αποκρύψουν, εάν θεωρήσουν κάποιες πτυχές της έρευνας ανούσιες ή ύποπτες. Τέλος, η εστίαση της έρευνας, σε μικρό αριθμό περιπτώσεων οδηγεί σε γενικεύσεις που είναι προβληματικές⁴³.

Οι ποσοτικές μελέτες προτιμώνται κυρίως, στις μεγάλες επιχειρήσεις, στην προσπάθεια τους να διεξάγουν και να αναλύσουν την έρευνα σχετικά γρήγορα λόγω χρονικών περιορισμών, ανθρωπίνων πόρων ή οργανωτικής πολιτικής. Η χρήση ενός ερωτηματολογίου, ειδικά σχεδιασμένου για την μέτρηση της οργανωσιακής κουλτούρας, διευκολύνει τους ερευνητές ώστε να διεξάγουν έρευνες μεγάλης κλίμακας, συγκρίνοντας την οργανωσιακή κουλτούρα ποικίλων οργανισμών αλλά και να ολοκληρώσουν μία διαχρονική μελέτη για κάθε επιχείρηση ξεχωριστά. Επιπρόσθετα, τα αριθμητικά δεδομένα που περιέχονται σε αυτό, παρέχει σαφείς ενδείξεις αναφορικά με την έκταση στην οποία οι συμμετέχοντες συμφωνούν ή διαφωνούν. Επίσης, η

έλλειψη, εκ μέρους των ηγετών, των ικανοτήτων που απαιτούνται για την διεξαγωγή ποιοτικών ερευνών καθιστά την χρήση των ποσοτικών πιο ευρεία. Κατά συνέπεια, οι ποσοτικές μέθοδοι θεωρούνται ότι μεγιστοποιούν την ακρίβεια, την συστηματοποίηση, την δυνατότητα επανάληψης, την ευκολία σύγκρισης και αντανακλούν την βέλτιστη σχέση κόστους – αποτελεσματικότητας⁴³. Παρόλα αυτά, και οι ποσοτικές μελέτες μπορεί να μειονεκτούν, ιδιαίτερα, όταν η εκτέλεσή τους είναι κακή. Οι αδυναμίες που υπάρχουν κατά την αξιολόγηση της οργανωσιακής κουλτούρας, σχετίζονται κυρίως με τις άκαμπτες κατηγορίες που χρησιμοποιούνται στην ποσοτική έρευνα. Οι προκαθορισμένες κατηγορίες μπορούν να οδηγήσουν στη μη παρατήρηση δεδομένων που εξερευνούν τα βαθύτερα επίπεδα της κουλτούρας, αφού ασχολούνται με τις επιφανειακές πτυχές της και επίσης, η μη αιτιολόγηση των απαντήσεων των συμμετεχόντων δημιουργεί αμφιβολία για το κατά πόσο οι ερωτήσεις έγιναν σωστά αντιληπτές. Ακόμα, η επικέντρωση σε συγκεκριμένες διαστάσεις της κουλτούρας μπορεί να ενισχύσει την αντίληψη της, ως στατικής και δεδομένης και τα αριθμητικά και στατιστικά δεδομένα πιθανόν, να προσφέρουν μία ψευδή αίσθηση ακρίβειας⁴³.

Ολοκληρώνοντας, καθίσταται σαφές ότι, ο συνδυασμός των ποιοτικών και ποσοτικών μεθόδων, οδηγεί στα βέλτιστα συμπεράσματα αφού οι ποιοτικές, προσφέρουν λεπτομερείς γνώσεις ενώ οι ποσοτικές, επιτρέπουν την διεξαγωγή της έρευνας που βασίζεται σε μεγαλύτερα μεγέθη δειγμάτων. Οι Yauch and Steudel, ισχυρίζονται ότι, η έρευνα θα πρέπει να ξεκινά με την χρήση ποιοτικής μεθόδου και τα αποτελεσμά της να χρησιμοποιούνται στην συνέχεια, για την επιλογή του πιο κατάλληλου ποσοτικού εργαλείου και τρόπου διοίκησης⁴².

Συμπερασματικά, η επιλογή της μεθόδου προσέγγισης για την μελέτη της οργανωσιακής κουλτούρας που διέπει το νοσοκομείο, αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την εξαγωγή ορθών συμπερασμάτων που θα ερμηνεύουν με σαφήνεια την συμπεριφορά των εργαζομένων καθώς και τις πεποιθήσεις και αξίες που την διαμορφώνουν.

Στον πίνακα που ακολουθεί αναφέρονται οι σχετικές διαφορές μεταξύ των ποιοτικών και ποσοτικών μεθόδων.

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.1

Ποιοτική μέθοδος	Ποσοτική μέθοδος
Επαγωγική διαδικασία	Παραγωγική διαδικασία
Αμοιβαία ταυτόχρονη διαμόρφωση των παραγόντων	Αιτία και αποτέλεσμα
Μεταβαλλόμενη διαδικασία – οι διαδικασίες προσδιορίζονται κατά την διάρκεια της έρευνας	Στατική διαδικασία – οι κατηγορίες απομονώνονται πριν από την έρευνα

Πρότυπα και διαδικασίες αναπτύσσονται για την κατανόηση	Οι γενικεύσεις οδηγούν στην πρόβλεψη, στην εξήγηση και στην κατανόηση
Δεσμεύεται από πλαίσια	Δεν δεσμεύεται από πλαίσια
Ακριβής και αξιόπιστη μέσω επιβεβαίωσης	Ακριβής και αξιόπιστη μέσω εγκυρότητας και αξιοπιστίας

ΠΗΓΗ: Russell Mannion, Huw Davies, Frederick Konteh, Tobias Jung, Tim Scott, Peter Bower, Dianne Whalley, Rosalind McNally, Robert McMurray, *Measuring and Assessing Organisational Culture in the NHS (OC1)*, 2008.

2.13 Ερευνητικά εργαλεία μέτρησης

Τα εργαλεία και οι προσεγγίσεις που έχουν αναδυθεί τις τελευταίες πέντε δεκαετίες και μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την μέτρηση της οργανωσιακής κουλτούρας αριθμούνται σε 70, με την πλειοψηφία αυτών να έχει αναπτυχθεί από τα μέσα της δεκαετίας του 1980. Οι τομείς των επιχειρήσεων, της υγείας και της εκπαίδευσης είναι συνήθως αυτοί που ενδιαφέρονται να προσδιορίσουν και να αξιολογήσουν την κουλτούρα που τους χαρακτηρίζει. Παρά το γεγονός ότι ένας μεγάλος αριθμός εργαλείων έχει επιχειρηματικό υπόβαθρο, αρκετά από αυτά έχουν εφαρμοστεί στον τομέα της υγείας, κυρίως στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής και στην Αυστραλία⁴³.

Η ποικιλία μεθοδολογικών προσεγγίσεων αντανακλάται στον μεγάλο αριθμό εργαλείων μέτρησης που μπορούν να χρησιμοποιηθούν προκειμένου να εκτιμήσουν την οργανωσιακή κουλτούρα που διέπει έναν οργανισμό. Η καταλληλότητα ενός εργαλείου, εξαρτάται από τους συγκεκριμένους σκοπούς για τους οποίους πρόκειται να χρησιμοποιηθεί και θα πρέπει να γίνει αντιληπτό ότι, δεν υπάρχει ιδεατό, καθώς ένα εργαλείο το οποίο μπορεί να είναι αποτελεσματικό για μία περίπτωση μπορεί να μην είναι κατάλληλο για μία άλλη. Λόγου χάρη, μία γενική άποψη της οργανωσιακής κουλτούρας θα μπορούσε να παραχθεί με την χρήση του Μοντέλου Ανταγωνιστικών Αξιών που όμως δεν παρέχει τις λεπτομέρειες που απαιτούνται για να ολοκληρωθεί μία αλλαγή. Αυτό συμβαίνει διότι, κάθε εργαλείο δίνει περισσότερη έμφαση σε κάποιες εκφάνσεις της οργανωσιακής κουλτούρας και σε κάποιες όχι, με αποτέλεσμα να άπτεται του ερευνητή η επιλογή της κατάλληλης μεθοδολογίας, του σωστού εργαλείου και των διαθέσιμων πόρων που πρέπει να χρησιμοποιηθούν για την μέτρηση της οργανωσιακής κουλτούρας^{43,44}.

Οι ερευνητές που έχουν μία πιο θετικιστική άποψη αναφορικά με την οργανωσιακή κουλτούρα, μπορεί να προτιμούν εργαλεία που παράγουν αριθμητικά συμπεράσματα των διαστάσεων της οργανωσιακής κουλτούρας, ενώ αυτοί που την προσεγγίζουν πιο εποικοδομητικά, χρησιμοποιούν

συνήθως, τυπολογικά εργαλεία όπως το Πλαίσιο Ανταγωνιστικών Αξιών. Βέβαια, η ποιοτική προσέγγιση όπως η παρατήρηση, ή η συνέντευξη αποτελούν πάντα εναλλακτικές επιλογές⁴⁴.

Επιπροσθέτως, το κόστος διαχείρισης και ανάλυσης των δεδομένων ενός εργαλείου είναι σημαντικοί παράγοντες για την επιλογή του κατάλληλου εργαλείου μέτρησης της οργανωσιακής κουλτούρας. Οι ερευνητές μπορούν να επιλέξουν μεταξύ εργαλείων που είναι διαθέσιμα δωρεάν ή αυτών που πωλούνται σαν τμήμα συμβουλευτικής υποστήριξης. Επίσης, κρίνεται αναγκαίο να συνυπολογιστεί το κόστος ανάλυσης των δεδομένων καθώς και το μέγεθος του δείγματος που απαιτείται. Αποτελεί γεγονός ότι, τα ερωτηματολόγια αποτελούν το πιο διαδομένο τρόπο προσδιορισμού της οργανωσιακής κουλτούρας, καθώς απαιτούν λιγότερο χρόνο και κατανάλωση πόρων συγκριτικά με την εφαρμογή και την ανάλυση που προσφέρουν και μπορεί να είναι δομημένα μέχρι και σχετικά μη δομημένα με εθνογραφική χροιά^{43,44}. Η πλειοψηφία των ερωτηματολογίων σχεδιάστηκε μέσα από τον καθορισμό της κουλτούρας «ως ένα σύστημα κοινών αξιών και πιστεύω, που παράγει κανόνες και συμπεριφορές, οι οποίες διαμορφώνουν και ορίζουν έναν τρόπο ζωής μέσα στα πλαίσια του οργανισμού» (Koberg & Rousseau)⁴¹. Αυτή η διατύπωση καθίσταται σημαντική καθώς υποδηλώνει ότι η κουλτούρα μπορεί να είναι διαφορούμενα κατανοητή, ανάλογη, είτε με τα πιστεύω και τις αξίες που επικρατούν (Goll & Zeitz,⁴¹ είτε εναλλακτικά, με τα πρότυπα συμπεριφοράς που υπάρχουν (Gundry & Rousseau)⁴¹.

Είναι χαρακτηριστική η μελέτη των Mannion et al⁴³, μέσω της οποίας γίνεται προσπάθεια να παραχθεί ένας τρόπος προσδιορισμού εκείνων των μέτρων που ικανοποιούν συγκεκριμένα κριτήρια που σχετίζονται με τη διοίκηση, το περιεχόμενο και τα ψυχομετρικά τεστ και μπορούν να συνεισφέρουν είτε στην ορθή επιλογή των εργαλείων που προσφέρουν τον μεγαλύτερο βαθμό συνέργειας είτε στην περαιτέρω ανάπτυξη των υφιστάμενων εργαλείων προκειμένου να ανταποκριθούν στις εκάστοτε απαιτήσεις του ερευνητή⁴³.

Τα εργαλεία μέτρησης της οργανωσιακής κουλτούρας είτε ακολουθούν μία τυπολογική προσέγγιση, στην οποία τα αποτελέσματα εντάσσουν την κουλτούρα σε έναν από τους τύπους της, είτε μία πολυδιάστατη προσέγγιση, που περιγράφει μία κουλτούρα βάσει της θέσης σε μια σειρά από συνεχείς μεταβλητές. Η πλειοψηφία των εργαλείων που υιοθετούν την πολυδιάστατη προσέγγιση, χρησιμοποιούν μία απλή Likert κλίμακα, στην οποία οι ερωτηθέντες σημειώνουν το επίπεδο συμφωνίας με προκαθορισμένες δηλώσεις. Επιπροσθέτως, κάποια από τα εργαλεία έχουν ένα ισχυρό θεωρητικό υπόβαθρο και κάποια άλλα έχουν αναπτυχθεί με έναν πιο ρεαλιστικό τρόπο.

Ακόμα, ορισμένα εργαλεία δίνουν έμφαση σε μία ή περισσότερες συγκεκριμένες διαστάσεις της οργανωσιακής κουλτούρας ενώ άλλα σε μία πιο ολοκληρωμένη ποικιλία διαστάσεων. Επίσης, τα εργαλεία διαφοροποιούνται μεταξύ τους όσον αφορά στην δυνατότητά τους να ερευνήσουν τις βαθύτερες εκφάνσεις της κουλτούρας. Όλα τα εργαλεία εξετάζουν τις σκέψεις και γνώμες των

εργαζομένων σχετικά με το εργασιακό περιβάλλον αλλά λίγα, όπως το Πλαίσιο Ανταγωνιστικών Αξιών και το Organisational Culture Inventory, προσπαθούν να εντοπίσουν τις αξίες και τις πεποιθήσεις που διαμορφώνουν αυτές τις απόψεις. Τέλος, τα εργαλεία μέτρησης διαφέρουν όσον αφορά στη έκταση που αξιοποιούν εμπειρικές μελέτες, στον βαθμό που έχει αξιολογηθεί η εγκυρότητα και η αξιοπιστία τους και στις μεθόδους που χρησιμοποιούν για να εκτιμήσουν τις επιστημονικές τους ιδιότητες⁴⁴.

Πίνακας 2.2

Ταξινόμηση των επιλεγμένων εργαλείων μέτρησης	
Τυπολογικές προσεγγίσεις	Competing Values Framework
	Harrison's Organizational Ideology Questionnaire
	Quality Improvement Implementation Survey
Πολυδιάστατες προσεγγίσεις	Organizational Culture Inventory
	Hospital Culture Questionnaire
	Nursing Unit Culture Assessment Tool
	Practice Culture Questionnaire
	MacKenzie's Culture Questionnaire
	Survey of Organizational Culture
	Corporate Culture Questionnaire
	Core Employee Opinion Questionnaire
	Hofstede's Organizational Culture Questionnaire
	Organizational Culture Survey

ΠΗΓΗ: Tim Scott, Russell Mannion, Huw Davies, Martin Marshall, *The Quantitative Measurement of Organizational Culture in Health Care: A Review of the Available Instruments*, *Health Serv Res.* 2003 June; 38(3): 923-945

Ένα από τα 50 πιο σημαντικά μοντέλα είναι το Πλαίσιο Ανταγωνιστικών Αξιών (Competing Values Framework-CVF). Αναδύθηκε μέσα από εμπειρικές έρευνες που προσπαθούσαν να εντοπίσουν τους παράγοντες που κάνουν τους οργανισμούς αποτελεσματικούς. Το μοντέλο έχει μελετηθεί και εξετασθεί σε οργανισμούς για πάνω από 25 έτη, από ομάδες ηγετών σε επαγγελματικές σχολές και επιχειρήσεις. Αποτέλεσε το κεντρικό θέμα για πολλά βιβλία και

χρησιμοποιήθηκε από πολυάριθμους οργανισμούς. Το μοντέλο βασίζεται στο έργο των Cameron και Quinn⁴⁵ και αναλύει τον οργανισμό βάσει δύο διαστάσεων. Η μία διάσταση εξετάζει αν ο οργανισμός έχει εσωτερικό – εξωτερικό προσανατολισμό δίνοντας έμφαση στην ενότητα, στην συνεργασία και την ενσωμάτωση ή επικεντρώνεται στην διαφοροποίηση, στον ανταγωνισμό και στην άμιλλα. Η δεύτερη διάσταση εξετάζει αν ο οργανισμός επικεντρώνεται στην ευελιξία, ατομικότητα και δυναμικότητα ή στην σταθερότητα, στην τάξη και στον έλεγχο. Το μοντέλο επίσης, βασίζεται σε έξι διαστάσεις της οργανωσιακής κουλτούρας και σε τέσσερις κυρίαρχους τύπους κουλτούρας οι οποίοι είναι η ανοικτού συστήματος, η ομαδική, η αγοράς και η ιεραρχική⁴⁵.

Ένα από τα πιο διαδεδομένα εργαλεία για την μέτρηση της οργανωτικής κουλτούρας παγκοσμίως, θεωρείται το Organisational Culture Inventory (OCI). Το ερωτηματολόγιο που είναι βασισμένο σε αυτό το εργαλείο, παρέχει πληροφορίες σχετικά με την συμπεριφορά που οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι απαιτείται να έχουν ώστε να ανταποκρίνονται στις προσδοκίες του οργανισμού προς αυτούς. Έχει σχεδιαστεί ώστε τα άτομα να συγκρίνουν το δικό τους προφίλ με τα συγκεντρωτικά αποτελέσματα των συναδέλφων τους καθώς επίσης και με αυτά άλλων επαγγελματιών. Το Organisational Culture Inventory είναι πολύ σημαντικό εργαλείο καθώς μετρά τους κανόνες συμπεριφοράς και τις προσδοκίες και την επιρροή που έχουν στην απόδοση του οργανισμού. Αποτελεί ένα αξιόπιστο, έγκυρο και γνήσιο εργαλείο μέτρησης της κουλτούρας, πληροί σοβαρά ακαδημαϊκά και ψυχομετρικά πρότυπα και τέλος, ενσωματώνει και άλλα βασικά εργαλεία ώστε να ενώσει τα ατομικά, ομαδικά και οργανωτικά επίπεδα συμπεριφοράς⁴⁴.

Το Harrison's Organizational Ideology Questionnaire⁴⁶ αποτελεί ένα ακόμη χρήσιμο εργαλείο σύμφωνα με το οποίο οι οργανισμοί ταξινομούνται σε τέσσερις κατηγορίες οι οποίες σχετίζονται με τον ρόλο, το καθήκον, την δύναμη, και το άτομο. Η πρώτη διάσταση δίνει έμφαση στην συμμόρφωση με τις προσδοκίες. Σύμφωνα με τον Harrison «Σε αυτούς τους οργανισμούς οριοθετούνται ορθολογικά εργαλεία για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων». Η σαφήνεια και η ακρίβεια των ρόλων και των διαδικασιών, αποτελούν βασικά στοιχεία που ενώνουν τα διάφορα τμήματα του οργανισμού ώστε να λειτουργούν ενωμένα και αποτελεσματικά. Στην δεύτερη διάσταση, τα άτομα ενδιαφέρονται για την ίδια την εργασία και έχουν προσωπική συμμετοχή στην ολοκλήρωσή της. Ο οργανισμός έχει υψηλές απαιτήσεις όσον αφορά στην διάθεση ενέργειας και χρόνου από τα μέλη του, θεωρώντας ότι τα άτομα απολαμβάνουν να απασχολούνται σε εργασίες που αυξάνουν συνεχώς την ικανοποίηση που λαμβάνουν. Στην διάσταση που δίνει έμφαση στην εξουσία, κάποια άτομα κυριαρχούν και κάποια είναι υποταγμένα. Σύμφωνα με τον Harrison «υπάρχει ένα σχετικά οριοθετημένο και σταθερό φαινόμενο κοινωνικής κατηγοριοποίησης που βασίζεται στην συνήθειες του σεβασμού στην αρχή». Στις καλύτερες περιπτώσεις αυτή η διάσταση χαρακτηρίζεται από ηγέτες που εμπνέουν δύναμη και δικαιοσύνη και στις χειρότερες περιπτώσεις,

φόβο. Τέλος, στην τέταρτη διάσταση, θεωρείται ότι το άτομο θα συνεισφέρει στην απόδοση του οργανισμού λόγω της αίσθησης της δέσμευσης που αισθάνεται απέναντι σε μία ομάδα ή σε έναν οργανισμό, των οποίων νιώθουν μέλος και έχουν προσωπική συμμετοχή⁴⁶.

Τέλος, ένα εργαλείο το οποίο αξίζει να αναφερθεί είναι το Hospital Culture Questionnaire (HSQ). Αναπτύχθηκε από τους Sieveking et al.⁴⁷ προκειμένου να μετρηθεί η νοσοκομειακή κουλτούρα όπως την αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι. Σκοπός της έρευνας ήταν, να εκτιμηθούν τα συναισθήματα των εργαζομένων ώστε να ενισχυθεί η προσπάθεια των διοικητών των νοσοκομειακών μονάδων προς την ανάπτυξη επιχειρηματικών πλάνων για την διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων και την βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών. Το ερωτηματολόγιο ερευνά τους εξής παράγοντες : την επίβλεψη, την νοοτροπία του εργοδότη, την σημασία του ρόλου, την εικόνα του νοσοκομείου, την ανταγωνιστικότητα, τις παροχές, την συνεκτικότητα και τέλος, τον φόρτο εργασίας⁴⁷.

2.14 Organizational Culture Profile (OCP)

Το εργαλείο που θα χρησιμοποιηθεί για την έρευνα στο νοσοκομείο του Ευαγγελισμού είναι το Organizational Culture Profile το οποίο αναπτύχθηκε από τους O'Reilly, Chatman και Caldwell⁴⁸. Το εργαλείο βασίζεται στην προσέγγιση Q-Sort και αποτελείται από ένα σύνολο δηλώσεων αξιών που απαιτούν από τους ερωτηθέντες να τις ταξινομήσουν σε εννέα προκαθορισμένες κατηγορίες και μπορούν να χρησιμοποιηθούν προκειμένου να αποκτήσει ο οργανισμός εικόνα των συγκεκριμένων αξιών που τον διέπουν και την άποψη των εργαζομένων σχετικά με αυτές. Σκοπός, δηλαδή, των ερευνητών ήταν να εξετάσουν κατά πόσο συμπίπτουν οι ατομικές και οργανωσιακές αξίες συγκρίνοντας το προφίλ των οργανωσιακών αξιών με το προφίλ των ατομικών προτιμήσεων. Οι O'Reilly, Chatman και Caldwell χρησιμοποίησαν συνολικά 54 δηλώσεις που επιλέχθηκαν βάσει τεσσάρων κριτηρίων, τα οποία είναι τα εξής:

- I) η γενικότητα: μία δήλωση θα πρέπει να σχετίζεται με κάθε τύπο οργανισμού, ανεξαρτήτως δραστηριότητας, μεγέθους και σύνθεσης,
- II) η ικανότητα διάκρισης: καμία δήλωση δεν θα πρέπει να υπάρχει στην ίδια κατηγορία για όλους τους οργανισμούς,
- III) η αναγνωσιμότητα: η δήλωση θα πρέπει να είναι εύκολα κατανοητή ώστε να μην υπάρχουν πολλαπλές ερμηνείες και
- IV) η έλλειψη πλεονασμών: η δήλωση θα πρέπει να έχει διακριτό νόημα χωρίς να μπορούν να υποκαταστήσουν άλλο περιεχόμενο⁴⁸.

Οι ερωτήσεις αναλύουν τις οκτώ διαστάσεις της οργανωσιακής κουλτούρας οι οποίες αφορούν την καινοτομία και ανάληψη ρίσκου, την προσοχή στην λεπτομέρεια, τον προσανατολισμό στα επιτεύγματα ή στα αποτελέσματα, την επιθετικότητα και ανταγωνιστικότητα, την υποστηρικτικότητα, την έμφαση στην αμοιβή, την ομαδικότητα και αποφασιστικότητα. Περαιτέρω έρευνες των Chatman & Jehn; και Howard⁴⁹ κατέληξαν σε παρόμοια συμπεράσματα. Από την αρχική προσπάθεια των O'Reilly, Chatman και Caldwell^{47,48}, έχουν πολυάριθμες εφαρμογές αυτού του εργαλείου σε μελέτες για τον οργανισμό και την διοίκηση, και οι δηλώσεις έχουν ερευνηθεί περαιτέρω και έχουν διαμορφωθεί ανάλογα⁴⁹.

Έρευνες υποστηρίζουν ότι το Organizational Culture Profile είναι εσωτερικά συνεπές και αξιόπιστο. Η μελέτη των Adkins και Caldwell⁵⁰ αναφέρει ως συντελεστή αξιοπιστίας από 0,85 έως 0,96 για πέντε διαφορετικά προφίλ. Ο Sheridan⁵⁰ απευθύνθηκε σε 14 έως 19 μέλη ανά οργανισμό και ο συντελεστής διαμορφώθηκε στο 0,23 ο οποίος είναι μεν χαμηλός αλλά όχι ασυνεπής με τα υπόλοιπα μέτρα που χρησιμοποιούνται στην έρευνα του κλίματος. Όσον αφορά στην εγκυρότητα του εργαλείου, η βιβλιογραφία αναφέρει ότι το μέτρο δεν χαρακτηρίζεται μόνο από εγκυρότητα αλλά προσφέρει στους οργανισμούς την δυνατότητα ορθών προβλέψεων, κάτι που είναι ιδιαίτερα σημαντικό. Παρέχει την δυνατότητα στους ερευνητές να εκτιμήσουν την κουλτούρα ενός οργανισμού στο σύνολο όπως συμβαίνει λόγω χάρη στην περίπτωση χρήσης του ως ένα εργαλείο διάγνωσης που θα συντελέσει στην εφαρμογή καταλυτικών παρεμβάσεων. Επίσης, μπορούν να συγκριθούν οι υποκουλτούρες που συνυπάρχουν σε έναν οργανισμό ή να εκτιμηθεί η καταλληλότητα μιας κουλτούρας προ της συγχώνευσης⁵⁰.

Το organizational culture profile ως εργαλείο δίνει έμφαση στα κύρια χαρακτηριστικά μιας ομάδας, δηλαδή στις πεποιθήσεις, στους στόχους και γενικότερα στην δυναμική που έχουν τα άτομα σαν σύνολο. Επίσης, μπορεί να περιλαμβάνονται πληροφορίες σχετικά με την επιρροή εξωτερικών παραγόντων στην διαμόρφωση του οργανισμού και η χρήση του αφορά όλους τους οργανισμούς.

Η μορφή του organizational culture profile μπορεί να είναι είτε σύντομη περιλαμβάνοντας τα απαραίτητα δεδομένα είτε μακροσκελής αναφορά αρκετών σελίδων. Η δεύτερη μορφή της αφορά κυρίως οργανισμούς που σκοπεύουν να πραγματοποιήσουν σοβαρές αλλαγές, συντελώντας στην διαμόρφωση της πολιτικής, στη αντιμετώπιση προβλημάτων και στην γενικότερη αποτελεσματικότητα του οργανισμού.

Η συλλογή των πληροφοριών που απαιτούνται για την εκτίμηση της οργανωσιακής κουλτούρας μπορεί να γίνει με διάφορους τρόπους, μεταξύ των οποίων τα ερωτηματολόγια ή οι συνεντεύξεις σε εργαζομένους, η παρατήρηση του εργασιακού περιβάλλοντος και η μελέτη παλαιότερων ερευνών.

Οι απόψεις που απορρέουν από αυτό το εργαλείο αποτελούν ουσιαστικά την σύνοψη των βασικών σημείων των αξιών των μελών και των συστατικών στοιχείων της οργανωτικής δομής όπως η

ικανοποίηση των πελατών, η διαφήμιση και η ανοχή σε συγκεκριμένες πολιτικές.

Σημαντικό πλεονεκτήμα του organizational culture profile είναι, η λεπτομέρεια με την οποία προσπαθεί προσεγγίσει την πολιτική του οργανισμού όσον αφορά στους στόχους που έχει θέσει με αποτέλεσμα να είναι πιο εύκολο για την επιχείρηση να παραμείνει σε τροχιά ικανοποιητικών αποτελεσμάτων αφού θα καταστεί σαφές στα μέλη του τι θέλει να επιτύχει και για ποιο λόγο. Επίσης, παρέχει πληροφορίες αναφορικά με το συνολικό επαγγελματικό περιβάλλον, αφού συμπεριλαμβάνει την βασική δομή της ομάδας και πως τα μέλη της αλληλεπιδρούν μεταξύ τους. Συνήθη περιβάλλοντα είναι τα ιεραρχικά, τα συλλογικά και τα ανταγωνιστικά⁵⁰.

2.15 Μελέτες οργανωσιακής κουλτούρας στον τομέα υγείας

Η σημαντική συμβολή της οργανωσιακής κουλτούρας στην βελτίωση των οικονομικών αποτελεσμάτων των οργανισμών και της αποτελεσματικότητάς τους, την καθιστούν έναν κρίσιμο παράγοντα, ο οποίος έχει γίνει αντικείμενο μελέτης πολυάριθμων μελετών. Για την αναζήτηση των μελετών χρησιμοποιήθηκαν ως πηγές δεδομένων οι Medline, Embase, Scopus στις οποίες συμπεριλαμβάνεται η πλειοψηφία των δημοσιευμένων μελετών αναφορικά με ιατρικά και διοικητικά θέματα.

Η ελληνική και διεθνής βιβλιογραφία προσφέρει ένα πλήθος μελετών εκτίμησης της οργανωσιακής κουλτούρας στον τομέα της υγείας, εκ των οποίων θα αναλυθεί ένα μέρος και στην ανάλυση που έπεται, θα συζητηθεί ο σκοπός και τα συμπεράσματά τους.

2.15.1. Ελληνικές μελέτες μέτρησης της οργανωσιακής κουλτούρας

Η μελέτη της Μπέλλου⁵¹, πραγματοποιήθηκε σε είκοσι ελληνικά δημόσια νοσοκομεία οκτώ μεγάλων πόλεων, χρησιμοποιώντας σαν εργαλείο το OCP και παρείχε τις απαντήσεις των υπαλλήλων που είναι άμεσα εμπλεκόμενοι με την έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας και τις συνέπειές της. Σκοπός της μελέτης ήταν, να προσδιοριστούν οι κύριες διαστάσεις της κουλτούρας που διέπουν τα ελληνικά δημόσια νοσοκομεία και να εξεταστούν οι υποκουλτούρες, βάσει των χαρακτηριστικών των εργαζομένων. Το συμπέρασμα της μελέτης ήταν ότι, τα κυρίαρχα χαρακτηριστικά της κουλτούρας δεν είναι ο προσανατολισμός στην λεπτομέρεια, στο αποτέλεσμα και στην ομαδικότητα αλλά η επιθετικότητα και η υποστηρικτικότητα. Επίσης, σχετικά με την εξέταση πιθανών υποκουλτούρων, η έρευνα κατέληξε ότι υπάρχουν σημαντικές διαφοροποιήσεις

των απόψεων των εργαζομένων, οι οποίες πηγάζουν από την ηλικία, την θέση εργασίας και την προϋπηρεσία στην αντίστοιχη θέση ενώ το φύλο, το επάγγελμα και το είδος της σχέσης εργασίας δεν επηρεάζουν σε σημαντικό βαθμό τις αντιλήψεις τους για την κουλτούρα⁵¹.

Η ερευνητική εργασία των Α. Καστανιώτη κ.α.⁵², διεξήχθη σε δέκα νοσοκομεία της Πελοποννήσου με την χρήση ερωτηματολογίων που διανεμήθηκαν στο ιατρικό και νοσηλευτικό προσωπικό. Σκοπός της μελέτης ήταν, ο προσδιορισμός των διαστάσεων της κουλτούρας που χαρακτηρίζουν τα ελληνικά δημόσια νοσοκομεία και διοικητικό προσωπικό και χρησιμοποίησε επίσης, ως εργαλείο εκτίμησης της το OCP. Τα συμπεράσματα της έρευνας ανέδειξαν την προσοχή, τον σεβασμό στα ανθρώπινα δικαιώματα, την δικαιοσύνη, την ακρίβεια, την ατομική υπευθυνότητα, την καλή οργάνωση, την έμφαση στην ποιότητα, τον προσανατολισμό στους ανθρώπους, την ευελιξία και την προσοχή στις λεπτομέρειες ως σημαντικά χαρακτηριστικά, σε αντίθεση με την πολύωρη εργασία και την επιθετικότητα που εκτιμήθηκαν ως λιγότερο σημαντικά. Η ηλικία, η θέση και η προϋπηρεσία των εργαζομένων αποτελούν παράγοντες που επηρεάζουν τις αντιλήψεις τους για την οργανωσιακή κουλτούρα ενώ το φύλο και η ειδικότητα όχι. Είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι, διαπιστώθηκε πως οι διοικούντες των νοσοκομείων έδωσαν έμφαση στην προσαρμοστικότητα, στην προβλεψιμότητα και την διάθεση για πολύωρη εργασία ενώ οι εργαζόμενοι δεν έχουν υψηλές προσδοκίες για αυτά τα χαρακτηριστικά. Το βασικό απόφθεγμα της συγκεκριμένης μελέτης είναι η απουσία ισχυρής κουλτούρας και το χάσμα μεταξύ της ιδανικής και υφιστάμενης κουλτούρας που διέπει τα υπό εξέταση νοσοκομεία⁵².

Μία τελευταία ελληνική εργασία που χρήζει αναφοράς, είναι αυτή της Ζαχαριάδου κ.α.⁵, η οποία διεξήχθη στην Κύπρο και είχε ως σκοπό να ερευνήσει την υποβόσκουσα κουλτούρα που διέπει τις 42 πρωτοβάθμιες μονάδες υγείας και να προσδιορίσει πιθανή διάσταση μεταξύ ιδανικής και επικρατούσας κουλτούρας μεταξύ των επαγγελματιών υγείας, χρησιμοποιώντας ως ερευνητικό εργαλείο το OCP. Αξίζει να αναφερθεί ότι, αυτή η μελέτη είναι η πρώτη στην Κύπρο που προσπάθησε να εκτιμήσει την οργανωσιακή κουλτούρα στη πρωτοβάθμια φροντίδα υγείας. Τα πιο επιθυμητά χαρακτηριστικά της οργανωσιακής κουλτούρας αναδείχθηκαν ο προσανατολισμός στο αποτέλεσμα και η υποστηρικτικότητα ενώ οι επικρατούσες κουλτούρες ήταν η υποστηρικτική και κοινωνικής ευθύνης. Ένα σημαντικό συμπέρασμα της μελέτης ήταν, το χάσμα μεταξύ ιδεατών και επικρατουσών κουλτούρων, χωρίς την ανάδειξη μίας ισχυρής κουλτούρας που να χαρακτηρίζει το σύνολο των επαγγελματιών υγείας. Δύο μεταβλητές που προσδιορίστηκαν ως σημαντικές για την διαμόρφωση των αντιλήψεων των εργαζομένων, αναφορικά με την κουλτούρα, είναι το φύλο και η προϋπηρεσία στην θέση⁵.

2.15.2 Ξένες μελέτες μέτρησης της οργανωσιακής κουλτούρας

Η μελέτη του Stordeur et al.⁵³, διεξήχθη σε 12 νοσοκομεία του Βελγίου, με διάρκεια ενός έτους και είχε ως πληθυσμό της, το νοσηλευτικό προσωπικό. Αντιπαραβάλλει τα δομικά και διοικητικά χαρακτηριστικά των νοσοκομείων χαμηλού και υψηλού κύκλου εργασιών και περιγράφει την οργανωτική δομή των αποδοτικών νοσοκομειακών μονάδων. Η έρευνα διεξήχθη με χρήση ερωτηματολογίων σχετικά με τα δημογραφικά δεδομένα, τις εργασιακές καταστάσεις των νοσηλευτών καθώς και τις προοπτικές και τις προθέσεις τους. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι τα δομικά χαρακτηριστικά δεν διέφεραν ανάμεσα στα δύο διαφορετικά είδη νοσοκομείων αλλά οι αντιλήψεις των εργαζομένων για τα οργανωσιακά χαρακτηριστικά και το κλίμα όπως για την ανάληψη κινδύνου, την σύγκρουση και ασάφεια των ρόλων και τις συναισθηματικές απαιτήσεις, δεν ήταν κοινές. Το βασικό συμπέρασμα της έρευνας ήταν ότι τα οργανωσιακά χαρακτηριστικά είναι κρίσιμα στοιχεία για την προσέλκυση και την διατήρηση του νοσηλευτικού προσωπικού. Τα νοσοκομεία με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά οργανωσιακής κουλτούρας είναι πιο ελκυστικά και διαδραματίζουν καταλυτικό ρόλο στην βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος των νοσηλευτών στα ευρωπαϊκά κράτη⁵³.

Μία ακόμη σημαντική μελέτη είναι αυτή του Gregory B et al.⁵⁴, η οποία πραγματοποιήθηκε στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής σε 99 νοσοκομεία και απευθυνόταν μόνο στα υψηλόβαθμα διοικητικά στελέχη. Η έρευνα χρησιμοποίησε το ερευνητικό εργαλείο Πλαίσιο Ανταγωνιστικών Αξιών και σκοπό είχε την διερεύνηση της σχέσης που συνδέει την οργανωσιακή κουλτούρα με την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα εξερευνώντας παράλληλα τις άμεσες και έμμεσες συνέπειες στα οργανωσιακά αποτελέσματα. Η μελέτη έδειξε θετική σχέση ανάμεσα στην ομαδική και ισορροπημένη κουλτούρα με την ικανοποίηση του ασθενούς. Βέβαια, κανένας από αυτούς τους τύπους κουλτούρας δεν είχε άμεση επίπτωση στις προβλεπόμενες δαπάνες, αποκαλύπτοντας έτσι ότι, η κουλτούρα επηρεάζει την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα με έμμεσο τρόπο. Επίσης, κατέληξε στο συμπέρασμα ότι, η κουλτούρα επιδρά στη συμπεριφορά των εργαζομένων και αυτές οι συμπεριφορές επηρεάζουν με την σειρά τους, τα αποτελέσματα του οργανισμού, όσον αφορά στις προβλεπόμενες δαπάνες και την ικανοποίηση των ασθενών. Η σημασία αυτής της έρευνας έγκειται στο γεγονός ότι, καλύπτει το βιβλιογραφικό κενό που υπάρχει αναφορικά με την διερεύνηση της συμπεριφοράς των εργαζομένων ως έναν μηχανισμό μέσω του οποίου η οργανωσιακή κουλτούρα έχει επιπτώσεις επί της απόδοσης του οργανισμού⁵⁴.

Ακόμα, μία έρευνα που προσπάθησε να εκτιμήσει την οργανωσιακή κουλτούρα στον τομέα της υγείας, είναι αυτή του S. Seren et al.⁵⁵, η οποία διεξήχθη στην Κωνσταντινούπολη και τον πληθυσμό της αποτέλεσε το ιατρικό και νοσηλευτικό προσωπικό τεσσάρων δημοσίων και τεσσάρων ιδιωτικών νοσοκομείων. Σκοπός της, ήταν η μέτρηση της οργανωσιακής κουλτούρας

νοσοκομείων που έχουν λάβει πιστοποιητικά ποιότητας και ο προσδιορισμός της συμπεριφοράς του προσωπικού ως προς τις αλλαγές. Η συλλογή των δεδομένων έγινε μέσω κλίμακας κουλτούρας και την Attitude Against Change Scale (AACS). Η χαμηλότερη βαθμολογία αναφορικά με την κλίμακα που αφορά στο πώς αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι την αλλαγή, εντοπίστηκε σε αυτούς που εργάζονται στα δημόσια νοσοκομεία, σε αυτούς που θεωρούν τα ανώτατα στελέχη δυνάστες και σε αυτούς που δεν ήταν πρόθυμοι να συμμετέχουν σε ποιοτικές μελέτες. Σημαντικό συμπέρασμα της εν λόγω έρευνας είναι ότι, διέκρινε πως η ισχυρή κουλτούρα επικρατούσε στα δημόσια νοσοκομεία ενώ στα ιδιωτικά, η κουλτούρα συνεργασίας. Επίσης, διεξήχθη το συμπέρασμα ότι, οι εργαζόμενοι ενός οργανισμού που διέπεται από μία ισχυρή κουλτούρα είναι πιο δεκτικοί ως προς την αλλαγή⁵⁵.

Τέλος, μία μελέτη που είναι άξια αναφοράς για τα συμπεράσματά της είναι αυτή του Mallak et al.⁵⁶, η οποία χρησιμοποιώντας το Πλαίσιο Ανταγωνιστικών Αξιών, πραγματοποίησε συνεντεύξεις στο διοικητικό προσωπικό ενός κύριου και ενός δορυφορικού νοσοκομείου στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής. Τα συμπεράσματα που εξήχθησαν έδειξαν ότι, οι οργανισμοί που διέπονται από ισχυρή κουλτούρα είναι πιο αποτελεσματικοί και βελτιώνουν τα κλινικά τους αποτελέσματα σε σχέση με αυτούς που διέπονται από αδύναμη κουλτούρα. Επίσης, ως χαρακτηριστικά της ισχυρής κουλτούρας προσδιορίστηκε η συνεχής καθοδήγηση και ηγεσία, η ενεργοποίηση του μηχανισμού ανατροφοδότησης σχετικά με την απόδοση του οργανισμού, ο σαφής καθορισμός των αρμοδιοτήτων των εργαζομένων και των σημαντικών στοιχείων που θέλει να προάγει ο οργανισμός και τέλος, η επικοινωνία εκείνων των ιστοριών, στις οποίες η ισχυρή κουλτούρα διαδραμάτισε καθοριστικό ρόλο στην ικανοποίηση των ασθενών και των εργαζομένων⁵⁶.

Περιγραφή του νοσοκομείου

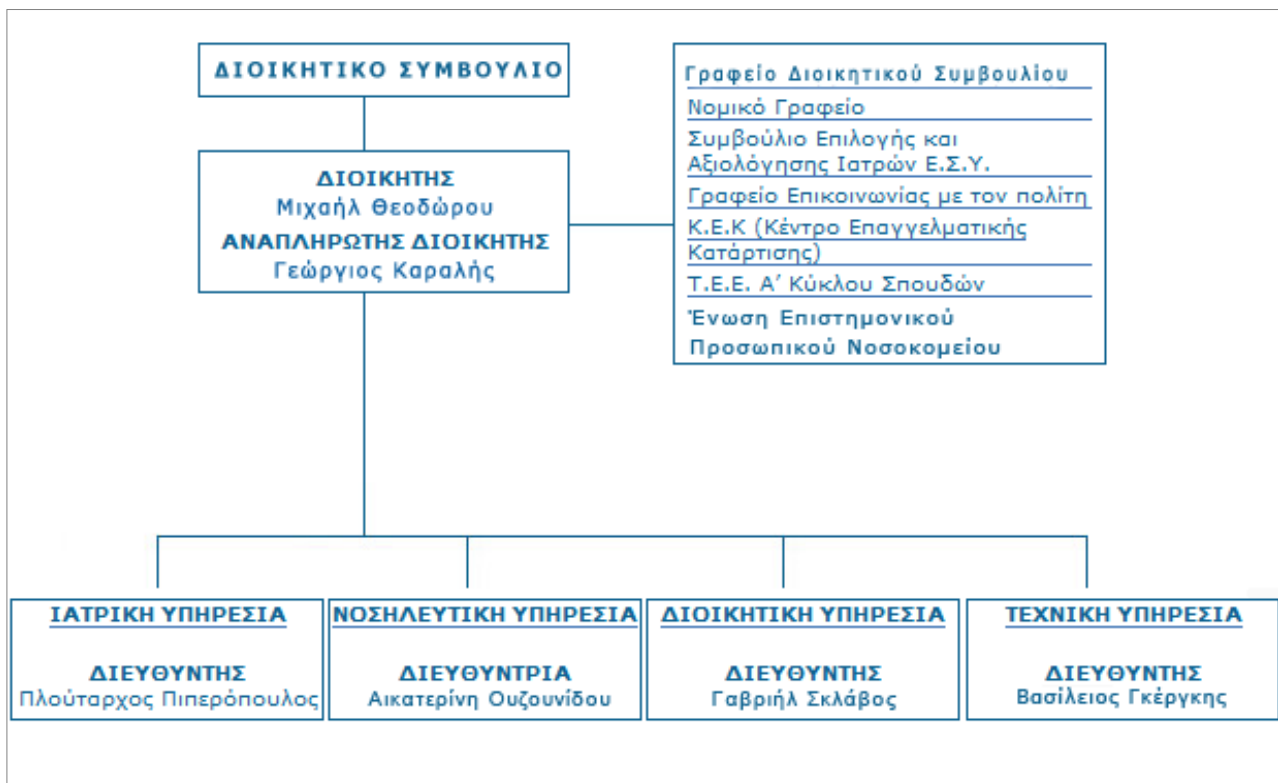
3.1 Ιστορική αναδρομή και δομή

Το νοσοκομείο «Ο Ευαγγελισμός» είναι το μεγαλύτερο θεραπευτήριο της Ελλάδος. Ως αφητηρία για την ίδρυσή του, θεωρείται η προσπάθεια που ξεκίνησε το 1872 από κυρίες της ανώτερης κοινωνικής τάξης της τότε Αθήνας, για την σύσταση του «Συλλόγου Κυριών υπέρ Γυναικείας Παιδεύσεως» με φιλανθρωπικούς, κοινωφελείς σκοπούς, καθώς και την μόρφωση των νοσοκόμων αδελφών. Στη συνέχεια, διαπιστώθηκε ότι η εκπαίδευση των αδελφών νοσοκόμων απαιτεί την σύσταση ενός νοσοκομειακού κέντρου. Η ίδρυση του θεραπευτηρίου «Ο Ευαγγελισμός» εγκρίθηκε το 1881 με το βασιλικό διάταγμα 39//4-5-81 τεύχος της εφημερίδας της κυβέρνησης ως φιλανθρωπικό ίδρυμα. Ο θεμέλιος λίθος για την ανέγερσή του τέθηκε στις 25 Μαρτίου 1881 και ακριβώς τρία έτη αργότερα, έγιναν τα εγκαίνια του θεραπευτηρίου. Αρχικά, ξεκίνησε να λειτουργεί με δύο κλινικές, την παθολογική και τη χειρουργική, οι οποίες είχαν δυναμικότητα 48 κρεβατιών. Το 1939 ξεκίνησε η ανέγερση της πτέρυγας ΑΧΕΠΑ και το 1975 η ανέγερση της πτέρυγας ΠΑΤΕΡΑ, το 1995 το τμήμα επειγόντων περιστατικών, το 2005 το νέο κτίριο εργαστηρίων δημιουργώντας την τωρινή βασική κτιριακή υποδομή του νοσοκομείου. Σήμερα, ο οργανισμός έχει 1100 οργανικές κλίνες με 947 από αυτές ανεπτυγμένες και απασχολεί 2.350 εργαζομένους.

Σύμφωνα με την έκθεση αποτελεσμάτων ΥΥΚΑ και των Μονάδων του ΕΣΥ για το 2010, το νοσοκομείο «Ο Ευαγγελισμός» ανήκει στα δέκα νοσοκομεία του ΕΣΥ που δέχτηκαν τους περισσότερους εξωτερικούς ασθενείς με τον Ευαγγελισμό να έχει εξυπηρετήσει 206.218 ασθενείς. Εξετάζοντας τη Μέση Διάρκεια Νοσηλείας (ΜΔΝ) ανά μέγεθος νοσοκομείου, εξαιρώντας τα Ψυχιατρικά νοσηλευτικά ιδρύματα, παρατηρήθηκε ότι στην κατηγορία των μεγάλων νοσοκομείων, δηλαδή αυτών που έχουν δύναμη μεγαλύτερη των 400 κλινών, το Γ.Ν. «Ο Ευαγγελισμός» ήταν το δεύτερο μετά το ΚΑΤ με τη μεγαλύτερη ΜΔΝ, που ήταν ίση με 6,44 ημέρες. Επίσης, στην ίδια κατηγορία νοσοκομειακών μονάδων, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι περισσότερες εργαστηριακές εξετάσεις διενεργήθηκαν στο Γ.Ν. «Ο Ευαγγελισμός» και όσον αφορά στις επεμβάσεις, ήταν το τρίτο κατά σειρά, μετά το Γ.Ν. «Παπαγεωργίου» και το Γ.Ν. «Γ. Γεννηματάς». Ένα πολύ σημαντικό στοιχείο της έκθεσης, είναι ότι το Γ.Ν. «Ο Ευαγγελισμός» είχε το μεγαλύτερο μέσο κόστος νοσηλείας ανά ασθενή που ήταν ίσο με 2.940 ευρώ, δεδομένο στο οποίο θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη έμφαση για την βελτίωσή του. Τέλος, όσον αφορά στην τεχνική αποδοτικότητα του νοσοκομείου, τα έτη 2009 και 2010 παρουσίασε χαμηλή βαθμολογία και είναι κρίσιμο να γίνει μεγαλύτερη προσπάθεια βελτίωσης αυτού του όρου, καθώς το νοσοκομείο είναι το μεγαλύτερο του

ΕΣΥ^{57,58,59}.

Αναφορικά με το οργανόγραμμα του νοσοκομείου, παρατίθεται το παρακάτω διάγραμμα για να



καταστεί σαφής η δομή του⁵⁷.

Εικόνα 3.1 Οργανόγραμμα του Γ.Ν. «Ο Ευαγγελισμός»

Πηγή:Γενικό Νοσοκομείο Αθηνών «Ο Ευαγγελισμός», Στοιχεία: <http://www.evangelismos-hosp.gr/0010000008/%CE%B9%CF%83%CF%84%CE%BF%CF%81%CE%B9%CE%BA%CE%BF.html>

Κεφάλαιο Τέταρτο

Μεθοδολογία

4.1 Σκοπός έρευνας

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι, η ανάλυση της έννοιας και της λειτουργίας της οργανωσιακής κουλτούρας όχι μόνο σε θεωρητικό επίπεδο αλλά και σε πρακτικό, με την έρευνα στο Γ.Ν. «Ο Ευαγγελισμός» και τη στατιστική ανάλυση των δεδομένων.

Το βασικό ερευνητικό ερώτημα στο οποίο καλείται να απαντήσει η συγκεκριμένη μελέτη είναι ο προσδιορισμός του προτύπου συμπεριφοράς που αναμένεται από το σύνολο των εργαζομένων του νοσοκομείου και σε ποιο βαθμό ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της διοίκησης, προσπαθώντας έτσι να διερευνήσουμε την επικρατούσα κουλτούρα.

Η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών υγείας, σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον που αποκτά υπολογίσιμους ανταγωνιστές, επιβάλλει την υιοθέτηση, από την πλευρά των οργανισμών υγείας, ενός αποδοτικού τύπου οργανωσιακής κουλτούρας ώστε να ικανοποιούνται αποτελεσματικά οι συνεχώς αυξανόμενες ανάγκες των ασθενών. Η διερεύνηση της οργανωσιακής κουλτούρας που υπάρχει στο Γ.Ν. «Ο Ευαγγελισμός», είναι πιθανό να τεκμηριώσει επιστημονικά τις δυσλειτουργίες που παρατηρούνται και να οδηγήσει στις απαραίτητες παρεμβάσεις και πρακτικές που πρέπει να υιοθετηθούν ώστε αυτός ο οργανισμός να προσφέρει υπηρεσίες υγείας υψηλών προδιαγραφών. Η γνώση αυτών των παραμέτρων αποτελεί σημαντικό εχέγγυο για τη λήψη αποφάσεων που θα οδηγήσουν στις οργανωσιακές αλλαγές που προστάζει το μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

4.2 Υλικό και μέθοδος

Η παρούσα εργασία βασίστηκε στην χρήση ενός ερωτηματολογίου (επισυνάπτεται στο παράρτημα 1) το οποίο διανεμήθηκε στο διοικητικό προσωπικό του Γ.Ν. «Ο Ευαγγελισμός». Το διάστημα διεξαγωγής της μελέτης καθορίστηκε από Φεβρουάριο 2013 έως Μάιο 2013. Τον πληθυσμό της μελέτης αποτέλεσαν οι εργαζόμενοι στις διοικητικές υπηρεσίες, κατόπιν θετική γνωμοδότησης του επιστημονικού συμβουλίου, του διοικητικού διευθυντή και του διοικητικού συμβουλίου του νοσοκομείου (επισυνάπτεται στο παράρτημα 2). Το ανθρώπινο δυναμικό του Γ.Ν. «Ο Ευαγγελισμός» που κατέχει διοικητικές θέσεις, σύμφωνα με τα στοιχεία του Υπουργείου Υγείας

(Esy.net) ανέρχεται σε 314, εκ των οποίων οι 47 είναι πανεπιστημιακής εκπαίδευσης, οι 42 τεχνικής εκπαίδευσης και οι 225 δευτεροβάθμιας και υποχρεωτικής εκπαίδευσης (αναλυτικός πίνακας της κατάστασης του προσωπικού του νοσοκομείου επισυνάπτεται στο παράρτημα 3).

Τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν, κατόπιν συνεννόησης με τους προϊσταμένους των αντίστοιχων τμημάτων, με προσωπική επαφή με τους ερωτηθέντες και διευκρινίστηκε ο ανώνυμος και εμπιστευτικός χαρακτήρας τους. Στο σύνολο των 314 διοικητικών υπαλλήλων μοιράστηκαν 268 ερωτηματολόγια, διότι κατά την περίοδο πραγματοποίησης της έρευνας, οι υπόλοιποι είτε δεν ανευρέθησαν είτε αρνήθηκαν να συμμετέχουν. Από αυτά επεστράφησαν τα 164, δηλαδή η συμμετοχή των ερωτηθέντων έφτασε σε ποσοστό το 61,2%. Πρέπει να σημειωθεί ότι στο δείγμα δε συμμετείχαν ο διοικητής και αναπληρωτής διοικητής του νοσοκομείου. Το φύλο των ερωτηθέντων δεν αποτέλεσε δημογραφικό στοιχείο του ερωτηματολογίου.

Για την ανάλυση των αποτελεσμάτων χρησιμοποιήθηκε τόσο το Excel του Ms Office 2010 όσο και το SPSS v.20 της IBM. Επιλέχθηκε να γίνει πρώτα ανάλυση των δημογραφικών στοιχείων σε ποσοστά και μέσους όρους όπου ήταν αυτό δυνατόν, και στη συνέχεια, ακολούθησε η ανάλυση των βασικών μεταβλητών του ερωτηματολογίου, δηλαδή οι προτάσεις, καθώς και οι διαστάσεις από το ερωτηματολόγιο αυτό με α) ηλικία, β) επίπεδο εκπαίδευσης, γ) έτη επαγγελματικής εμπειρίας, και δ) εμπειρία στον παρόν οργανισμό με κατάλληλα τεστ - ελέγχους μέσω όρων, διαφορών.

4.2.1 Εργαλείο μέτρησης της οργανωσιακής κουλτούρας

Έχουν αναπτυχθεί διάφορα εργαλεία μέτρησης της οργανωσιακής κουλτούρας. Στην έρευνα αυτή, επιλέχθηκε το ερωτηματολόγιο Organizational Culture Profile (OCP) των O'Reilly και Chatman⁴⁸ διότι αντιπροσωπεύει ένα από τα κυριότερα εργαλεία εκτίμησης της οργανωσιακής κουλτούρας που χρησιμοποιείται σε ένα μεγάλο ποσοστό μελετών που πραγματοποιούνται σήμερα και του οποίου η μεταφορά στα ελληνικά έγινε από την έρευνα Καστανιώτη⁵². Το ερωτηματολόγιο χρησιμοποιήθηκε κατόπιν σχετικής αδείας. Οι Ashakanasy, Broadfoot και Falkus⁶⁰, βασισμένοι σε μία μελέτη 18 εργαλείων μέτρησης της κουλτούρας, ανέφεραν ότι το OCP είναι ένα από τα λίγα εργαλεία που παρέχουν πληροφορίες σχετικά με την εγκυρότητα και την αξιοπιστία. Η αυθεντική εκδοχή του OCP αποτελείται από 54 δηλώσεις και αναπτύχθηκε χρησιμοποιώντας διερευνητική παραγοντική ανάλυση για να εγκαθιδρύσει οκτώ διαστάσεις της οργανωσιακής κουλτούρας που είναι η κουλτούρα με έμφαση στην καινοτομία, με προσοχή στην λεπτομέρεια, με προσανατολισμό στο αποτέλεσμα, με έμφαση στην ανταμοιβή, η επιθετική, η υποστηρικτική, η αποφασιστική και τέλος, η κουλτούρα με ομαδικό προσανατολισμό⁶⁰. Οι προτάσεις που εμπεριέχονται στο ερωτηματολόγιο περιγράφουν χαρακτηριστικά που είναι πιθανόν σημαντικά για τους

εργαζομένους, καθώς και εκείνα που απαιτούνται από τα μέλη του κάθε οργανισμού ώστε να διαπιστωθεί εάν το άτομο ταιριάζει στον οργανισμό (person-organization fit). Το «ταίριασμα του ανθρώπου στον οργανισμό» ορίζεται ως η συμβατότητα ανάμεσα στους κανόνες και τις αξίες των οργανισμών και τις αξίες των ανθρώπων. Προκειμένου να προσδιορίσουμε τις επιρροές που θα έχει η ένταξη των μελών στον οργανισμό, όσον αφορά στις αξίες και συμπεριφορές του ατόμου και τις επιρροές που ένα άτομο θα έχει στους κανόνες και τις αξίες του οργανισμού, θα πρέπει πρώτα να εκτιμηθεί η έκταση της συμφωνίας μεταξύ των αξιών των ατόμων και των οργανισμών⁶¹.

Στο πρώτο τμήμα του ερευνητικού εργαλείου περιλαμβάνονται ερωτήσεις αναφορικά με την ηλικία, το επάγγελμα και την προϋπηρεσία των μελών του οργανισμού. Οι κανόνες συμπεριφοράς που μετρά το ερωτηματολόγιο καθορίζονται από δύο διαστάσεις. Η πρώτη αφορά τις προσδοκίες για συμπεριφορές που οδηγούν σε εκπλήρωση υψηλής ικανοποίησης αναγκών και η δεύτερη, καταγράφει τα πραγματικά συμπεριφορικά πρότυπα, την πραγματική δηλαδή κουλτούρα του οργανισμού. Οι δηλώσεις της αριστερής στήλης του εργαλείου με τίτλο «Πόσο σημαντικά πιστεύετε ότι είναι τα παρακάτω χαρακτηριστικά για την εργασία σας;» αντανακλούν την πρώτη διάσταση και οι δηλώσεις με τίτλο «Κατά πόσο πιστεύετε ότι ο οργανισμός στον οποίο εργάζεστε προάγει τα παρακάτω χαρακτηριστικά;» περιγράφουν τη δεύτερη διάσταση. Ακόμα, περιλαμβάνονται έξι ερωτήσεις σχετικά με την επαγγελματική ικανοποίηση, την επικοινωνία με τους συναδέλφους, την αμοιβή, το περιεχόμενο της εργασίας και τις προσδοκίες.

4.2.2 Αξιοπιστία - Εγκυρότητα ερευνητικού εργαλείου

Ο έλεγχος της αξιοπιστίας και της εγκυρότητας είναι απαραίτητος προκειμένου να διασφαλιστεί η ακρίβεια και η σαφήνεια των μετρήσεων οι οποίες δεν πρέπει να επηρεάζονται από τυχαία σφάλματα μέτρησης. Η έννοια της αξιοπιστίας αναφέρεται στην ικανότητα του ερωτηματολογίου να παρέχει μετρήσεις οι οποίες χαρακτηρίζονται από ακρίβεια και σταθερότητα. Η αξιοπιστία εσωτερικής συνέπειας αποτελεί την κατάλληλη παράμετρο που οδηγεί στην επιβεβαίωση της αξιοπιστίας και εγκυρότητας του ερευνητικού εργαλείου και εκτιμά το βαθμό κατά τον οποίο όλα τα στοιχεία μιας αθροιστικής κλίμακας μετρούν την ίδια εννοιολογική κατασκευή^{62,63}.

Ο προσδιορισμός του συντελεστή α του Cronbach θεωρείται η καλύτερη μέθοδος εκτίμησης της πραγματικής αξιοπιστίας οποιασδήποτε πολυδιάστατης κλίμακας που χρησιμοποιείται για να προσδιορίσει κάποια βασική ιδέα ή κατασκευής που είναι χρήσιμη για τους ερευνητές, ο οποίος υπολογίζει ένα ισοδύναμο του μέσου όλων των πιθανών διαιρεμένων στην μέση, συσχετισμών⁶³. Η τιμή του συντελεστή Cronbach κυμαίνεται μεταξύ 0 και 1. Όσο πιο υψηλή είναι η τιμή του συντελεστή τόσο πιο αξιόπιστο είναι το εργαλείο που χρησιμοποιείται. Ένας γενικός κανόνας

μέτρησης της αξιοπιστίας αναφέρει ότι όταν ο συντελεστής α είναι μεγαλύτερος από 0,7 το εργαλείο καθίσταται αξιόπιστο και όταν η τιμή του είναι μεγαλύτερη από 0,6 το εργαλείο είναι πιθανόν αξιόπιστο αλλά θα πρέπει να εκτιμηθεί κάθε ερώτηση ξεχωριστά και να εξεταστεί η πιθανότητα διαγραφής της ώστε να αυξηθεί η τιμή του α . Τέλος, αν η τιμή του συντελεστή α είναι χαμηλότερη από 0,59 το εργαλείο θεωρείται μη αξιόπιστο και είτε θα πρέπει να διαγραφούν κάποια στοιχεία του εργαλείου είτε θα πρέπει να αναθεωρηθεί ώστε να καταστεί πλέον αξιόπιστο^{63,64}.

Όσον αφορά στην μελέτη, ο συντελεστής αξιοπιστίας Cronbach προσδιορίστηκε, για τις δηλώσεις σχετικά με τις πεποιθήσεις των ερωτηθέντων για την εργασία τους στο 0,713 και για τις δηλώσεις που αφορούν την προαγωγή αυτών των δηλώσεων από το νοσοκομείο στο 0,944.

Πίνακας 4.1 Δείκτης αξιοπιστίας Cronbach's α

Κλίμακα	Reliability Statistics		Scale Statistics			
	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
α	,713	,794	205,8659	240,927	15,52181	54
β	,944	,946	175,3780	880,421	29,67188	54

4.2.3 Κλίμακες τύπου Likert

Η κλίμακα τύπου Likert είναι η πιο διαδεδομένη προσέγγιση όσον αφορά στις κλιμακωτές απαντήσεις που απαιτούνται σε μελέτες. Οι προτάσεις από τις οποίες αποτελείται ένα ερωτηματολόγιο που βασίζεται στην κλίμακα τύπου Likert, είναι ευνοϊκές ή δυσμενείς σε σχέση με το ζήτημα που εξετάζεται και ακολουθεί μία σειρά δυνητικών απαντήσεων, οι οποίες συνήθως δίνονται με την μορφή μίας κλίμακας πέντε ή επτά επιλογών, που υποδηλώνουν διαφορετικό βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας με την πρόταση και αντιστοιχούν σε μία αριθμητική τιμή την οποία ορίζει ο ερευνητής. Η βαθμολόγηση του κάθε συμμετέχοντα υπολογίζεται από τον μέσο όρο των απαντήσεων που δίνει, αφού επανακωδικοποιήσουμε τις ερωτήσεις με αντίστροφο νόημα. Στην έρευνα που πραγματοποιούμε χρησιμοποιήθηκε κλίμακα με πέντε διαβαθμίσεις. Οι κλίμακες Likert είναι ότι είναι απλές, ομοιόμορφες και δίνουν την δυνατότητα μέτρησης εννοιών με πολυδιάστατο χαρακτήρα. Επίσης, θεωρούνται αξιόπιστες και αμερόληπτες καθώς δίνουν την δυνατότητα στους ερωτηθέντες να δώσουν ακριβείς απαντήσεις και οι θετικά διατυπωμένες απαντήσεις εναλλάσσονται με τις αρνητικά εκφρασμένες^{62,65}.

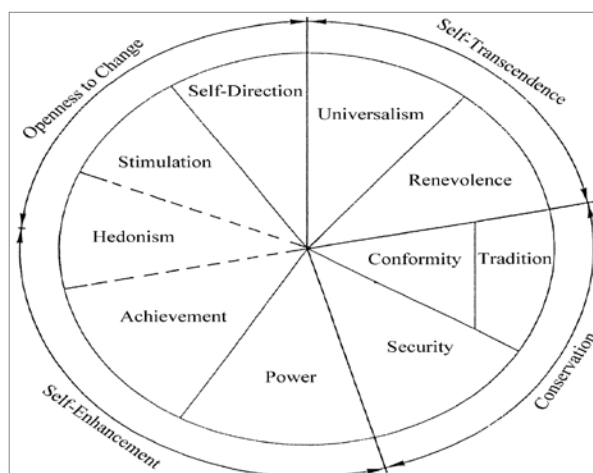
4.3 Οργανωσιακή κουλτούρα και αξιακή θεωρία του Schwartz

Η θεωρία των αξιών προσδιορίζει 10 βασικές διακριτές αξίες που όλοι οι άνθρωποι αναγνωρίζουν, ανεξαρτήτως της κουλτούρας που διέπει τον οργανισμό που εργάζονται. Αυτές οι αξίες συμπεριλαμβάνουν όλες τις βασικές αξίες που υπάρχουν σε όλους τους τύπους κουλτούρας που έχουν παρατηρηθεί και καλύπτουν τις διακριτές κατηγορίες ως προς το περιεχόμενο που αναλύονται σε διάφορες θεωρίες αξιών, ως προς τα διαφορετικά ερωτηματολόγια κουλτούρας και ως προς τις φιλοσοφικές συζητήσεις για τις αξίες. Η δημιουργία μεθόδων μέτρησης των αξιών που επικρατούν στην εργασία και της οργανωσιακής κουλτούρας, προϋποθέτει και την χρήση της θεωρίας αξιών του Schwartz⁶⁶.

Καθεμία από αυτές τις αξίες χαρακτηρίζεται βάσει του κινητήριου στόχου της και είναι οι κάτωθι:

1. Αυτοκαθοδήγηση (Self-Direction) : Ανεξάρτητη σκέψη και δράση
2. Διέγερση (Stimulation) : Ενθουσιασμός, καινοτομία και πρόκληση
3. Ηδονισμός (Hedonism) : Ευχαρίστηση και ικανοποίηση για το ίδιο το άτομο
4. Επιτεύγματα (Achievement) : Προσωπική επιτυχία
5. Δύναμη (Power) : Κοινωνική θέση, κύρος και έλεγχος ή επικράτηση επί των υπολοίπων
6. Ασφάλεια (Security) : Ασφάλεια, αρμονία και σταθερότητα στην κοινωνία, στις διαπροσωπικές σχέσεις και με τον εαυτό του
7. Συμμόρφωση (Conformity) : Έλεγχος των πράξεων, των τάσεων και των παρορμήσεων
8. Παράδοση (Tradition) : Σεβασμός, δέσμευση και αποδοχή των ηθών και των εθίμων που επικρατούν
9. Καλοσύνη (Benevolence) : Διατήρηση και ενίσχυση της ευημερίας των ατόμων με τους οποίους είναι σε συχνή προσωπική επαφή
10. Οικουμενικότητα (Universalism) : Κατανόηση, ανεκτικότητα, εκτίμηση και προστασία της ευμάρειας όλων των ανθρώπων και της φύσης

Η σχέση ανάμεσα στους διαφορετικούς αξιακούς τύπους δόθηκε με όρους μιας δυσδιάστατης διπολικής δομής. Η πρώτη από αυτές τις διαστάσεις λέγεται "ανοιχτός στην αλλαγή ενάντια στον συντηρητισμό" και η δεύτερη διάσταση "αυτοβελτίωση ενάντια στην ανθυπέμβαση". Στην πρώτη διάσταση οι αξίες της αυτοκαθοδήγησης και της διέγερσης αντιτίθενται στην ασφάλεια, στην συμμόρφωση και στην παράδοση. Η δεύτερη διάσταση οι αξίες της δύναμης και των επιτευγμάτων αντιτίθενται στην οικουμενικότητα και στην καλοσύνη⁶⁷.



Εικόνα 4.2 Διαστάσεις κουλτούρας κατά Schwartz

Πηγή: Shaul Oreg, Oded Nov, Exploring motivations for contributing to open source initiatives: The roles of contribution context and personal values, Computers in Human Behavior, Volume 24, Issue 5, September 2008, Pages 2055-2073

Οι δηλώσεις του ερωτηματολογίου του OCP έχουν αντιστοιχηθεί με το αξιακό σύστημα του Schwartz σύμφωνα με τον παρακάτω πίνακα⁴⁹:

Πίνακας 4.2 : OCP και αξίες Schwartz

	Δηλώσεις OCP	Αξίες κατά Schwartz
1	Ευελιξία	Ανοικτός
2	Προσαρμοστικότητα	Ανοικτός
3	Σταθερότητα	Συντηρητισμός
4	Προβλεψιμότητα	Συντηρητισμός
5	Καινοτομία	Ανοικτός
6	Γρήγορη εκμετάλλευση των ευκαιριών	Αυτοβελτίωση
7	Προθυμία για πειραματισμό	Ανοικτός
8	Ανάληψη ρίσκου	Ανοικτός
9	Το να είναι κάποιος προσεκτικός	Συντηρητισμός
10	Αυτονομία	Ανοικτός

11	Προσανατολισμός στους κανόνες	Συντηρητισμός
12	Αναλυτικότητα	Συντηρητισμός
13	Προσοχή στους λεπτομέρειες	Συντηρητισμός
14	Το να είναι κάποιος ακριβής	Συντηρητισμός
15	Προσανατολισμός στην ομαδικότητα	Αυθυπέμβαση
16	Το να μοιράζονται οι εργαζόμενοι ελεύθερα τις πληροφορίες	Αυθυπέμβαση
17	Έμφαση σε μια συγκεκριμένη κοινή νοοτροπία στον οργανισμό	Συντηρητισμός
18	Προσανατολισμός στους ανθρώπους	Αυθυπέμβαση
19	Δικαιοσύνη	Αυθυπέμβαση
20	Σεβασμός στα ανθρώπινα δικαιώματα	Αυθυπέμβαση
21	Ανεκτικότητα	Αυθυπέμβαση
22	Μη ύπαρξη τυπικότητας στις σχέσεις	Ανοικτός
23	Το να είναι ο εργαζόμενος βολικός	Ανοικτός
24	Το να είναι ο εργαζόμενος ήρεμος	Αυθυπέμβαση
25	Το να βοηθάς	Αυθυπέμβαση
26	Το να είναι ο εργαζόμενος επιθετικός	Αυτοβελτίωση
27	Αποφασιστικότητα	Αυτοβελτίωση
28	Το να είναι ο εργαζόμενος δραστήριος	Ανοικτός
29	Πρωτοβουλία	Αυτοβελτίωση
30	Το να είναι ο εργαζόμενος σκεπτόμενος	Συντηρητισμός
31	Προσανατολισμός στην επίτευξη των στόχων	Αυτοβελτίωση
32	Το να είναι ο εργαζόμενος απαιτητικός	Αυτοβελτίωση

33	Ατομική υπευθυνότητα	Αυτοβελτίωση
34	Υψηλές προσδοκίες για απόδοση	Αυτοβελτίωση
35	Ευκαιρίες για επαγγελματική εξέλιξη	Αυτοβελτίωση
36	Υψηλές αμοιβές για την καλή απόδοση	Αυτοβελτίωση
37	Αίσθημα ασφάλειας στην εργασία	Συντηρητισμός
38	Έπαινος για την καλή απόδοση	Αυθυπέμβαση
39	Χαμηλό επίπεδο συγκρούσεων	Ανοικτός
40	Άμεση αντιμετώπιση συγκρούσεων	Αυτοβελτίωση
41	Δημιουργία φίλων στην δουλειά	Αυθυπέμβαση
42	Ταίριασμα με την εργασία	Συντηρητισμός
43	Συνεργασία μεταξύ εργαζομένων	Αυθυπέμβαση
44	Ενθουσιασμός για την δουλειά	Ανοικτός
45	Πολύωρη εργασία	Αυτοβελτίωση
46	Το να μην εξαναγκάζεται ο εργαζόμενος από πολλούς κανόνες	Ανοικτός
47	Έμφαση στην ποιότητα	Αυτοβελτίωση
48	Το να έχει ο κάθε εργαζόμενος διαφορετικά χαρακτηριστικά από τους άλλους	Ανοικτός
49	Το να έχει ο εργαζόμενος καλή φήμη	Αυθυπέμβαση
50	Το να είναι ο εργαζόμενος κοινωνικά ικανός / υπεύθυνος	Αυθυπέμβαση
51	Προσανατολισμός στο αποτέλεσμα	Αυτοβελτίωση
52	Το να έχει ο εργαζόμενος ξεκάθαρη καθοδηγητική φιλοσοφία	Συντηρητισμός
53	Ανταγωνισμός	Αυτοβελτίωση
54	Καλή οργάνωση	Αυτοβελτίωση

Ο παρακάτω πίνακας, παρουσιάζει τον έλεγχο αξιοπιστίας για όλες τις διαστάσεις της κλίμακας της

οργανωσιακής κουλτούρας. Ο έλεγχος αξιοπιστίας έδειξε από .700 και πάνω για τις κλίμακες Αποφυγή αβεβαιότητας (β), "Ανοικτός οργανισμός" (α) και (β), Συντηρητισμός (β), Αυτοβελτίωση (β), Αυθυπέμβαση (β), Ατομικότητα (β), και Μακροπρόθεσμος προσανατολισμός (β) ενώ όλες οι υπόλοιπες διαστάσεις κυμάνθηκαν από .650 έως ,700 που θεωρούνται αποδεκτά όρια για ερευνητικό σκοπό.

Πίνακας 4.3 Έλεγχος αξιοπιστίας για όλες τις διαστάσεις τις κλίμακας της οργανωσιακής κουλτούρας

	Reliability Statistics			Scale Statistics		
	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha (Std)	N	Mean	Variance	SD
Αποφυγή αβεβαιότητας (α)	,591	,671	13	49,11	20,69	4,55
Αποφυγή αβεβαιότητας (β)	,713	,729	13	44,21	40,25	6,34
Συντηρητισμός (α)	,518	,657	12	46,26	25,09	5,01
Συντηρητισμός (β)	,824	,834	12	41,39	48,96	7,00
"Ανοικτός" (α)	,710	,722	13	47,18	29,97	5,47
"Ανοικτός" (β)	,810	,813	13	41,04	65,06	8,07
Αυτοβελτίωση (α)	,528	,637	16	61,35	45,36	6,73
Αυτοβελτίωση (β)	,826	,828	16	50,90	89,92	9,48
Αυθυπέμβαση (α)	,671	,675	13	50,35	26,02	5,10
Αυθυπέμβαση (β)	,817	,822	13	42,05	65,19	8,07
Ατομικότητα (α)	,587	,697	17	63,42	45,68	6,76
Ατομικότητα (β)	,861	,862	17	53,65	117,95	10,86
Μακροπρόθεσμος προσανατολισμός (α)	,533	,663	22	85,28	53,01	7,28
Μακροπρόθεσμος προσανατολισμός (β)	,633	,763	22	85,28	53,01	7,28

4.4 Περιορισμοί της έρευνας

Στην παρούσα ερευνητική εργασία πήρε μέρος το σύνολο σχεδόν του διοικητικού προσωπικού του νοσοκομείου, συνεπώς δεν υπάρχουν μεθοδολογικά προβλήματα που να σχετίζονται με την επιλογή του δείγματος. Το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε, κατόπιν αδείας, ήταν ήδη μεταφρασμένο στα ελληνικά και έχει εφαρμοστεί σε άλλες μελέτες για το εθνικό σύστημα υγείας. Συνεπώς, δεν κρίθηκε αναγκαία η πραγματοποίηση πιλοτικής μελέτης για τον έλεγχο αξιοπιστίας του ερευνητικού εργαλείου. Το φύλο δεν αποτελούσε δομικό στοιχείο του ερωτηματολογίου και λόγω της ανώνυμης συμπλήρωσης του, δεν ήταν δυνατό να εξαχθούν συμπεράσματα βάσει αυτού. Η διαδικασία έγκρισης για την έρευνα στο νοσοκομείο διήρκησε περίπου 7 μήνες, με αποτέλεσμα ο χρόνος διεξαγωγής της, να περιορισθεί σημαντικά. Το ποσοστό συμμετοχής ανήλθε στο 61,2% επιτρέποντας την ασφαλή διεξαγωγή συμπερασμάτων για την οργανωσιακή κουλτούρα στο νοσοκομείο.

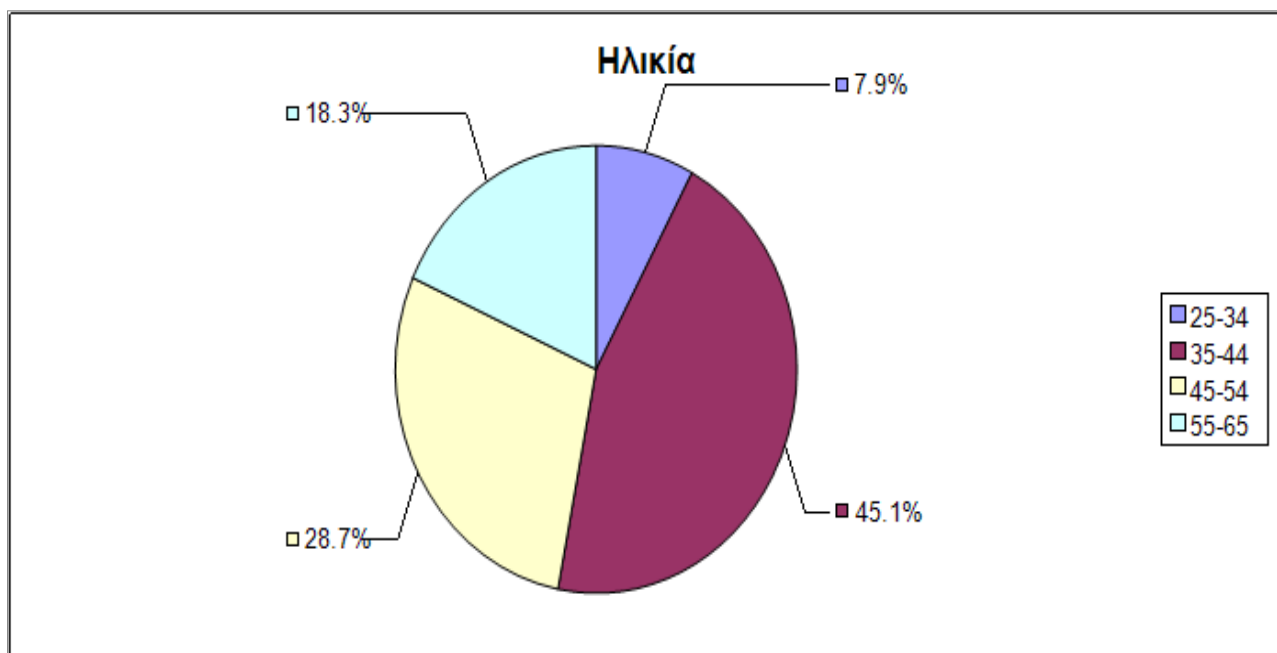
Ανάλυση δεδομένων

5.1 Στατιστική ανάλυση

Στο πλαίσιο της στατιστικής ανάλυσης, θα γίνει σύγκριση των αντιλήψεων που έχει το δείγμα όσον αφορά στην παρούσα εργασία του και του οργανισμού που δούλεψε με συγκριτικό τεστ επαναλαμβανόμενων μετρήσεων π.χ. t-test για εξαρτημένα δείγματα. Επιπροσθέτως, θα ακολουθήσει έλεγχος αξιοπιστίας για τις ερωτήσεις/προτάσεις που συμβάλλουν στην παραγωγή των διαστάσεων του ερωτηματολογίου. Να τονιστεί ότι, παρουσιάζονται μόνο τα αποτελέσματα που παρήγαγαν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των ομάδων που έγιναν οι συγκρίσεις. Τελειώνοντας, να ειπωθεί ότι για λόγους ευκολίας κατανόησης, οι κλίμακες του ερωτηματολογίου αντιστράφηκαν και από 5=Καθόλου έως 1=Απόλυτα συμφωνώ σε 1=Καθόλου έως 5=Απόλυτα συμφωνώ, οπότε μεγάλος μέσος όρος σε κάποια πρόταση σημαίνει μεγαλύτερη συμφωνία με αυτή. Να σημειωθεί ότι, κρίθηκε αναγκαία η συνένωση κατηγοριών με λίγο πληθυσμό π.χ. Μάστερ = 9 με ΑΕΙ/ΤΕΙ, ώστε η στατιστική ανάλυση και σύγκριση να είναι αξιόπιστη και δίκαιη.

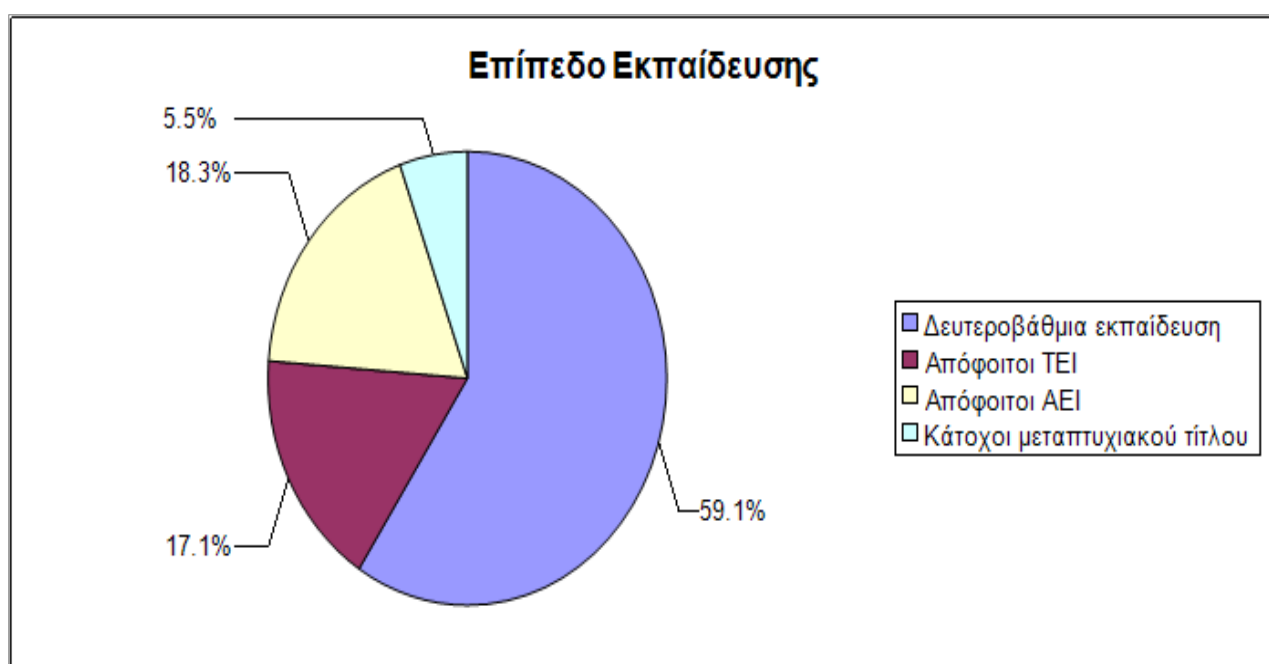
5.1.1 Περιγραφική ανάλυση – Δημογραφικά στοιχεία

Το δείγμα είχε ηλικία από 25 έως 34 σε ποσοστό 7.9% (N=13), 35 έως 44 45.1% (N=74), 45 έως 54 το 28.7% (N=47), και από 55 έως 65, το 18.3% (N=30).



Γράφημα 5.1 Ηλικιακή κατανομή του πληθυσμού της μελέτης

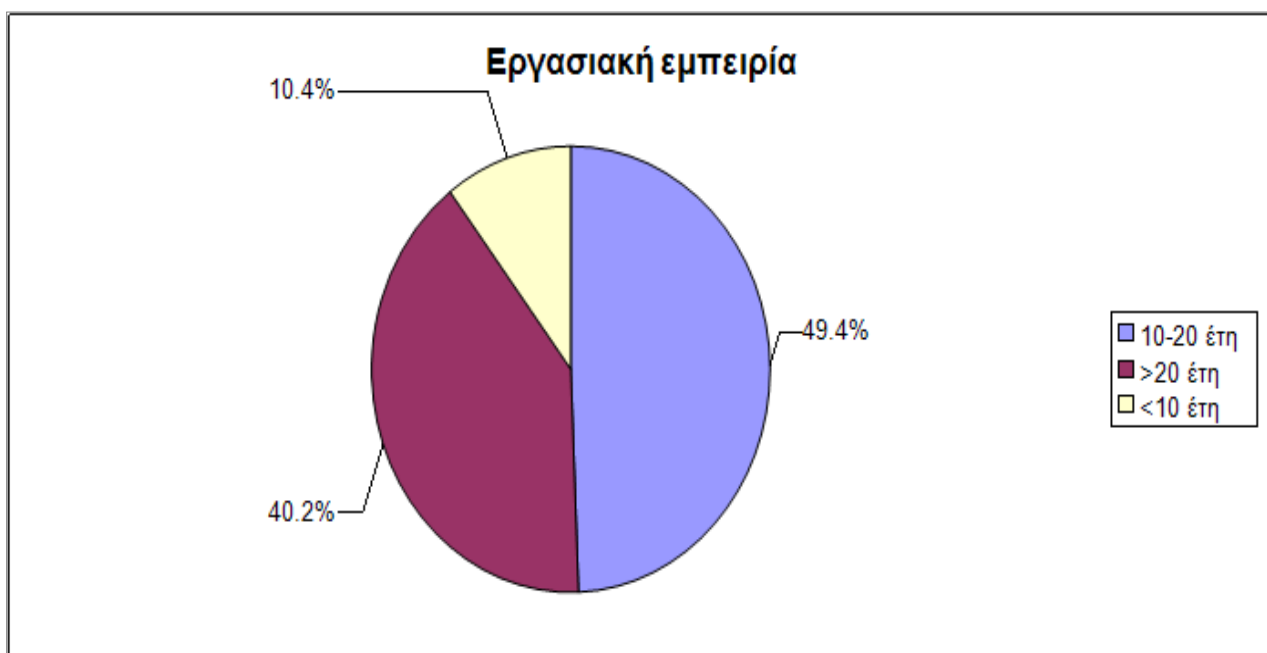
Επίσης, το 59.1% (N=97) είναι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, το 17.1% (N=28) είναι απόφοιτοι ΤΕΙ και το 18.3% (N=30) απόφοιτοι ΑΕΙ, μόνο το 5.5% (N=9) είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού.



Γράφημα 5.2 Επίπεδο εκπαίδευσης του πληθυσμού της μελέτης

Το 49.4% (N=81) του δείγματος έχει εργασιακή εμπειρία μεταξύ 10 και 20 ετών, και το 40.2%

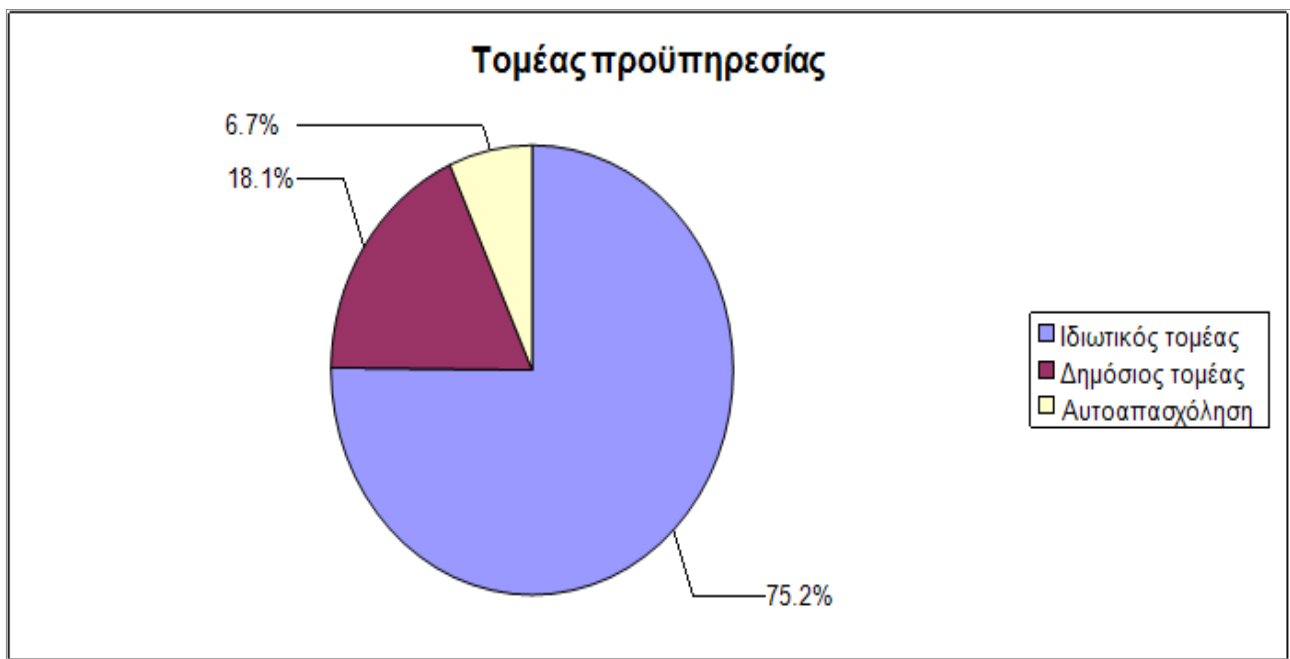
(N=66) πάνω από 20 έτη. Το 10.3 (N=17) έχει λιγότερο από 10 έτη εργασιακή εμπειρία.



Γράφημα 5.3 Επίπεδο εργασιακής εμπειρίας του πληθυσμού της μελέτης

Ο μέσος όρος εργασιακής εμπειρίας στον παρόν οργανισμό βρέθηκε να είναι στα 16.68 έτη (TA=6.58).

Επίσης, το 91.4% του δείγματος έχει εργαστεί αλλού (N=149) ενώ το 8.6% (N=14) όχι. Επιπλέον, το 75.2% (N=112) του δείγματος είχε θέση στον ιδιωτικό τομέα, το 18.1% (N=27) στο Δημόσιο τομέα, και το 6.7% (N=10) ήταν ελεύθεροι επαγγελματίες. Τέλος, το 52.8% (N=28) ήταν σε τμήμα διοικητικής υπηρεσίας ενώ το 69.6% (N=87) είναι τώρα σε τμήμα διοικητικής υπηρεσίας.



Γράφημα 5.4 Τομέας προϋπηρεσίας του πληθυσμού της μελέτης

Οι πίνακες 5.1α και 5.1β δείχνουν τα περιγραφικά στοιχεία του δείγματος.

Πίνακας 5.1α. Δημογραφικά στοιχεία (Ηλικία, Εκπαίδευση, Εμπειρία, Εργασία, Θέση)

	ΜΟ	ΤΑ	N	N%
Ηλικία				
	25-34		13	7,9%
	35-44		74	45,1%
	45-54		47	28,7%
	55-65		30	18,3%
Εκπαίδευση				
	Απ. Δευτεροβάθμιας		97	59,1%
	ΤΕΙ		28	17,1%
	ΑΕΙ		30	18,3%
	Μαστερ		9	5,5%
Εμπειρία				
	<3 έτη		3	1,8%
	3 - 10 έτη		14	8,5%
	10 - 20 έτη		81	49,4%
	>20 έτη		66	40,2%

Εμπειρία από τον παρόντα οργανισμό;		16,68	6,58
Εργασία αλλού;	Ναι	149	91,4%
	Όχι	14	8,6%
Θέση;	Ιδιωτικός τομέας	112	75,2%
	Δημόσιος τομέας	27	18,1%
	Ελ. Επαγγελματίας	10	6,7%

Πίνακας 5.1β. Δημογραφικά στοιχεία (Προγενέστερα και τωρινά τμήματα)

	N	N%
Τμήμα ήταν...		
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ	28	53,8%
ΛΟΓΙΣΤΗΡΙΟ	17	32,7%
Άλλο	7	13,5%
Τμήμα είναι...		
ΓΡΑΦΕΙΟ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ	15	12,0%
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ	87	69,6%
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ	23	18,4%

Επίσης, είναι αναγκαίο να τονιστούν οι δηλώσεις του ερωτηματολογίου για τις οποίες υπάρχει διάσταση μεταξύ του πόσο σημαντικά θεωρούνται για τους εργαζομένους και το κατά πόσο αυτά τα στοιχεία, προωθούνται από τον οργανισμό. Στον παρακάτω πίνακα, έχουν συγκεντρωθεί τα χαρακτηριστικά της εργασίας που θεωρούνται σημαντικά για το διοικητικό προσωπικό αλλά δεν αναδεικνύονται με την ίδια ένταση από το νοσοκομείο και αυτά είναι η ευελιξία, το να μοιράζονται οι εργαζόμενοι ελεύθερα τις πληροφορίες, ο προσανατολισμός στους ανθρώπους, το να είναι ο εργαζόμενος δραστήριος και σκεπτόμενος, το να έχει υψηλές προσδοκίες για απόδοση, το να έχει ευκαιρίες για επαγγελματική εξέλιξη, η έμφαση στην ποιότητα και η καλή οργάνωση.

Πίνακας 5.2 Περιγραφική ανάλυση των μεταβλητών

Χαρακτηριστικά εργασίας	Μέση τιμή μεταβλητής για τον εργαζόμενο	Μέση τιμή μεταβλητής για το αν προάγει ο οργανισμός το χαρακτηριστικό
1. Ευελιξία	4,02	2,96
16. Το να μοιράζονται οι εργαζόμενοι ελεύθερα τις πληροφορίες	4,29	3,28
18. Προσανατολισμός στους ανθρώπους	4,02	3,06
28. Το να είναι ο εργαζόμενος δραστήριος	4	3,23
30. Το να είναι ο εργαζόμενος σκεπτόμενος	4,11	3,28
34. Υψηλές προσδοκίες για απόδοση	4,24	3,40
35. Ευκαιρίες για επαγγελματική εξέλιξη	4,01	3,11
47. Έμφαση στην ποιότητα	4,16	3,26
54. Καλή οργάνωση	4,05	3,25

Επιπλέον, μία σημαντική παρατήρηση που μπορεί να γίνει όσον αφορά στην αμοιβή των εργαζομένων και την ικανοποίησή τους από αυτήν, είναι ότι ο μέσος όρος των απαντήσεων είναι 2,04, κάτι που σημαίνει ότι οι υπάλληλοι στο νοσοκομείο, κατά μέσο όρο, είναι λίγο ικανοποιημένοι από το μισθό που λαμβάνουν.

Τέλος, κρίνεται σκόπιμο να σχολιαστεί το γεγονός ότι, στην δήλωση που αφορά στην ικανοποίηση των εργαζομένων από τις προσδοκίες παραγωγής ο μέσος όρος είναι ίσος με 2,65, τιμή που αντανακλά τις χαμηλές προσδοκίες του προσωπικού.

5.1.2 Επαγωγική ανάλυση

Οι πίνακες 5.3α και 5.3β παρουσιάζουν μόνο τις στατιστικά σημαντικές διαφορές που παρουσιάστηκαν μεταξύ των προτάσεων για την Οργανωσιακή κουλτούρα και την Ηλικία: $p < 0,05$. Με βάση τα παραπάνω, φαίνεται ότι οι ηλικίες 25 έως 44 πιστεύουν ότι το νοσοκομείο δίνει την μικρότερη έμφαση το «να μοιράζονται οι εργαζόμενοι ελεύθερα τις πληροφορίες» (ερ16β) ($M=2.62$, $TA=1.26$), αλλά δίνει τη μεγαλύτερη έμφαση στο να είναι «ο εργαζόμενος βολικός» (ερ23β) ($M=3.23$, $TA=1.42$).

Από την άλλη, υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές, με τις ηλικίες 45 έως 65 να δίνουν τη μικρότερη σημασία στην «Έμφαση σε μία συγκεκριμένη κοινή νοοτροπία» (ερ17α) ($M=3.92$, $TA=1.04$), και στο να είναι «ο εργαζόμενος βολικός» (ερ23α) ($M=2.64$, $TA=1.47$) σε σύγκριση με το τι πιστεύουν για αυτά τα χαρακτηριστικά για την εργασία τους οι ηλικίες 25-44.

Πίνακας 5.3α Independent Samples Test για Οργανωσιακή κουλτούρα και Ηλικία

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
	F	p	t	df	p
Ερ16β : Το να μοιράζονται οι εργαζόμενοι ελεύθερα τις πληροφορίες	,913	,342	-2,460	85	,016
Ερ17α : Έμφαση σε μία συγκεκριμένη κοινή νοοτροπία στον οργανισμό	,924	,339	2,039	85	,045
Ερ23α* : Το να είναι ο εργαζόμενος βολικός	6,328	<.05	3,174	21,597	,004
Ερ23β : Το να είναι ο εργαζόμενος βολικός	,056	,813	2,248	85	,027

*οι διακυμάνσεις δεν ήταν ίσες.

Πίνακας 5.3β Μέσοι όροι για κάθε ηλικία για τις προτάσεις της Οργανωσιακής Κουλτούρας

	Ηλικία	N	MO	TA	SE Mean
Ερ16β : Το να μοιράζονται οι εργαζόμενοι ελεύθερα τις πληροφορίες	25-44	13	2,62	1,26	0,35
	45-65	74	3,41	1,03	0,12
Ερ17α : Έμφαση σε μία συγκεκριμένη κοινή νοοτροπία στον οργανισμό	25-44	13	4,54	0,78	0,22
	45-65	74	3,92	1,04	0,12
Ερ23α : Το να είναι ο εργαζόμενος βολικός	25-44	13	3,69	1,03	0,29
	45-65	74	2,64	1,47	0,17
Ερ23β : Το να είναι ο εργαζόμενος βολικός	25-44	13	3,23	1,42	0,39
	45-65	74	2,36	1,26	0,15

Οι πίνακες 5.4α και 5.4β παρουσιάζουν μόνο τις στατιστικά σημαντικές διαφορές που παρουσιάστηκαν μεταξύ των προτάσεων για την Οργανωσιακή κουλτούρα και την Εκπαίδευση: $p < 0,05$. Όσον αφορά στα χαρακτηριστικά που πιστεύουν ότι πρέπει να έχει η εργασία τους, αναφορικά με την Καινοτομία (ερ5α), και το να έχει ο κάθε εργαζόμενος διαφορετικά χαρακτηριστικά από άλλους (ερ48α), οι εργαζόμενοι Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (MO=3.34, TA=0.96 και MO=3.07, TA=1.25) δίνουν μικρότερη έμφαση σε σχέση με τους απόφοιτους

Ανώτερης εκπαίδευσης (MO=3.64, TA=0.81 και MO=3.57, TA=1.03), οι οποίοι δίνουν μεγαλύτερη έμφαση.

Επίσης, όσον αφορά στο τι πιστεύουν ότι πρέπει να προάγει ο οργανισμός που δουλεύουν τώρα, οι συμμετέχοντες με ανώτερη μόρφωση πιστεύουν ότι δεν πρέπει να δίνεται μεγάλη σημασία στα «Γρήγορη εκμετάλλευση ευκαιριών» (ερ6β), «Προθυμία για πειραματισμό» (ερ7β), «Ανάληψη ρίσκου» (ερ8β), και «Το να έχει ο εργαζόμενος ξεκάθαρη καθοδηγητική φιλοσοφία» (ερ52β) ενώ δίνουν στατιστικά σημαντική μεγαλύτερη έμφαση στο να έχει ο Κάθε εργαζόμενος διαφορετικά χαρακτηριστικά (ερ48β) από ότι οι συμμετέχοντες με Δευτεροβάθμια εκπαίδευση.

Πίνακας 5.4α. Independent Samples Test για Οργανωσιακή κουλτούρα και Εκπαίδευση

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
Ερ5α : Καινοτομία	1,854	,175	-2,110	162	,036
Ερ6β : Γρήγορη εκμετάλλευση ευκαιριών	1,506	,221	2,931	162	,004
Ερ7β : Πειραματισμός	6,398	,012	2,510	118,903	,013
Ερ8β : Ανάληψη ρίσκου	8,649	,004	1,923	115,997	,057
Ερ23β : Το να είναι ο εργαζόμενος βολικός	3,348	,069	-2,360	162	,019
Ερ48α : Το να έχει κάθε εργαζόμενος διαφορετικά χαρακτηριστικά από τους άλλους	2,475	,118	-2,668	162	,008
Ερ52β : Το να έχει ο εργαζόμενος ξεκάθαρη καθοδηγητική φιλοσοφία	3,230	,074	2,084	162	,039

Πίνακας 5.4β Μέσοι όροι για κάθε επίπεδο εκπαίδευσης για τις προτάσεις της Οργανωσιακής Κουλτούρας

	Εκπαίδευση	N	MO	TA	SE Mean
Ερ5α : Καινοτομία	Δευτεροβάθμια	97	3,34	0,96	0,10
	Ανώτερη	67	3,64	0,81	0,10
Ερ6β : Γρήγορη εκμετάλλευση των ευκαιριών	Δευτεροβάθμια	97	3,58	0,89	0,09
	Ανώτερη	67	3,12	1,11	0,14
Ερ7β : Προθυμία για πειραματισμό	Δευτεροβάθμια	97	3,71	1,01	0,10
	Ανώτερη	67	3,24	1,29	0,16

Ερ8β : Ανάλυση ρίσκου	Δευτεροβάθμια	97	3,58	0,92	0,09
	Ανώτερη	67	3,24	1,22	0,15
Ερ23β : Το να είναι ο εργαζόμενος βολικός	Δευτεροβάθμια	97	2,54	1,25	0,13
	Ανώτερη	67	3,00	1,22	0,15
Ερ48α : Το να έχει κάθε εργαζόμενος διαφορετικά χαρακτηριστικά από τους άλλους	Δευτεροβάθμια	97	3,07	1,25	0,13
	Ανώτερη	67	3,57	1,03	0,13
Ερ52β : Το να έχει ο εργαζόμενος ξεκάθαρη καθοδηγητική φιλοσοφία	Δευτεροβάθμια	97	3,30	0,99	0,10
	Ανώτερη	67	2,94	1,20	0,15

Οι πίνακες 5.5α και 5.5β παρουσιάζουν μόνο τις στατιστικά σημαντικές διαφορές που παρουσιάστηκαν μεταξύ των προτάσεων για την Οργανωσιακή κουλτούρα και την εμπειρία: $p < 0,5$. Όσον αφορά στα χαρακτηριστικά που πιστεύουν ότι πρέπει να έχει η εργασία τους, η Προβλεπτικότητα (ερ4α), η Αυτονομία (ερ10α), και ο Προσανατολισμός στους ανθρώπους (ερ18α), υποστηρίζονται λιγότερο από συμμετέχοντες με εμπειρία έως 20 ετών σε σχέση με συμμετέχοντες που έχουν άνω των 20 ετών εμπειρία. Επίσης, όσον αφορά το τι πιστεύουν ότι πρέπει να προάγει ο οργανισμός που δουλεύουν τώρα, οι συμμετέχοντες με άνω των 20 ετών εμπειρία πιστεύουν ότι η Ανάλυση ρίσκου (ερ8β), Το να είναι κάποιος προσεκτικός (ερ9β), και η Αυτονομία (ερ10β), είναι λιγότερο σημαντικότερα χαρακτηριστικά από ότι πιστεύουν οι συμμετέχοντες με κάτω των 20 ετών εμπειρία.

Πίνακας 5.5α. Independent Samples Test για Οργανωσιακή κουλτούρα και Εμπειρία

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
Ερ4α : Προβλεψιμότητα	1,585	,210	-2,009	162	,046
Ερ8β : Ανάλυση ρίσκου	,002	,961	2,115	162	,036
Ερ9β : Το να είναι κάποιος προσεκτικός	,202	,653	2,193	162	,030
Ερ10α : Αυτονομία	2,812	,095	2,057	162	,041

Ερ10β : Αυτονομία	1,038	,310	2,244	162	,026
Ερ18α : Προσανατολισμός στους ανθρώπους	1,716	,192	-2,233	162	,027
Ερ37α : Αίσθημα ασφάλειας στην εργασία	4,727	,031	-1,987	150,580	,049

Πίνακας 5.5β. Μέσοι όροι για εμπειρία για τις προτάσεις της Οργανωσιακής Κουλτούρας

	Εμπειρία	N	ΜΟ	ΤΑ	SE Mean
Ερ4α : Προβλεψιμότητα	<20 ετών	98,00	3,84	0,55	0,06
	> 20 ετών	66,00	4,02	0,57	0,07
Ερ8β : Ανάλυση ρίσκου	<20 ετών	98,00	3,58	1,02	0,10
	> 20 ετών	66,00	3,23	1,09	0,13
Ερ9β : Το να είναι κάποιος προσεκτικός	<20 ετών	98,00	3,93	0,78	0,08
	> 20 ετών	66,00	3,67	0,71	0,09
Ερ10α : Αυτονομία	<20 ετών	98,00	3,89	0,76	0,08
	> 20 ετών	66,00	3,62	0,89	0,11
Ερ10β : Αυτονομία	<20 ετών	98,00	3,55	1,03	0,10
	> 20 ετών	66,00	3,17	1,14	0,14
Ερ18α : Προσανατολισμός στους ανθρώπους	<20 ετών	98,00	3,88	1,11	0,11
	> 20 ετών	66,00	4,24	0,90	0,11
Ερ37α : Αίσθημα ασφάλειας στην εργασία	<20 ετών	98,00	3,44	1,18	0,12
	> 20 ετών	66,00	3,79	1,05	0,13

Οι πίνακες 5.6α και 5.6β παρουσιάζουν μόνο τις στατιστικά σημαντικές διαφορές που παρουσιάστηκαν μεταξύ των προτάσεων για την Οργανωσιακή κουλτούρα και την εμπειρία στον παρόντα οργανισμό: $p < 0,05$. Όσον αφορά στα χαρακτηριστικά που πιστεύουν ότι πρέπει να έχει η εργασία τους, οι συμμετέχοντες με πάνω από 15 ετών εμπειρία στον παρόντα οργανισμό, πιστεύουν ότι η Γρήγορη εκμετάλλευση (ερβα) είναι λιγότερο σημαντική ενώ, όσον αφορά στο τι πιστεύουν ότι πρέπει να προάγει ο οργανισμός που δουλεύουν τώρα, οι συμμετέχοντες με κάτω των 15 ετών

εμπειρία υποστηρίζουν λιγότερο την Έμφαση στην ποιότητα (ερ47β) από ότι οι συμμετέχοντες με άνω των 15 ετών εμπειρία στον παρόντα οργανισμό. Τέλος, γενικά είναι λιγότερο ικανοποιημένοι από τους προϊστάμενους τους οι συμμετέχοντες με άνω των 15 ετών εμπειρία (M=3.20, TA= 1.17), σε σχέση με τους κάτω των 15 ετών εμπειρία (M=3.60, TA=1.04).

Πίνακας 5.6α Independent Samples Test για Οργανωσιακή κουλτούρα και Εμπειρία στον παρόν οργανισμό

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
Ερ6α : Γρήγορη εκμετάλλευση ευκαιριών	3,496	,063	2,398	155	,018
Ερ47β : Έμφαση στην ποιότητα	,200	,655	-1,984	155	,049
Ερ55 : Είμαι ικανοποιημένος/η από τους προϊσταμένους μου	,225	,636	2,232	155	,027

Πίνακας 5.6β για εμπειρία στον παρόν οργανισμό για τις προτάσεις της Οργανωσιακής Κουλτούρας

	Εμπειρία σε αυτόν τον οργανισμό	N	MO	TA	SE Mean
Ερ6α : Γρήγορη εκμετάλλευση ευκαιριών	<=15 ετών	68	4,07	0,68	0,08
	>15 ετών	89	3,80	0,74	0,08
Ερ47β : Έμφαση στην ποιότητα	<=15 ετών	68	3,06	1,13	0,14
	>15 ετών	89	3,42	1,11	0,12
Ερ55 : Είμαι ικανοποιημένος/η από τους προϊσταμένους μου	<=15 ετών	68	3,60	1,04	0,13
	>15 ετών	89	3,20	1,17	0,12

Οι πίνακες 5.7α και 5.7β παρουσιάζουν μόνο τις στατιστικά σημαντικές διαφορές που

παρουσιάστηκαν μεταξύ των διαστάσεων για την Οργανωτική κουλτούρα και την Εκπαίδευση : $p < 0,05$. Όσον αφορά στα χαρακτηριστικά που πιστεύουν ότι πρέπει να έχει η εργασία τους, η Αυθυπέμβαση, η Μακροπρόθεσμη ματιά, και η Αποφυγή αβεβαιότητας δηλώθηκε από τους συμμετέχοντες με Δευτεροβάθμια εκπαίδευση ότι είναι λιγότερο σημαντικό σε σχέση με το βαθμό δήλωσης των συμμετεχόντων με Ανώτερη εκπαίδευση. Όσον αφορά στο τι πιστεύουν ότι πρέπει να προάγει ο οργανισμός που δουλεύουν τώρα, οι συμμετέχοντες με Ανώτερη εκπαίδευση πιστεύουν λιγότερο στο Συντηρητισμό σε σχέση με το βαθμό δήλωσης των συμμετεχόντων με Δευτεροβάθμια εκπαίδευση.

Πίνακας 5.7α Independent Samples Test για διαστάσεις της οργανωσιακής κουλτούρας και Εκπαίδευση

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means		
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
Συντηρητισμός_β	1,396	,239	1,936	162	,055
Αυθυπέμβαση_α	,412	,522	-2,621	162	,010
Μακροπρόθεσμη_α	,075	,784	-2,301	162	,023
Αποφυγή_αβεβαιότητας_α	3,751	,055	-2,251	162	,026

Πίνακας 5.7β Μέσοι όροι της Εκπαίδευσης για διαστάσεις της οργανωσιακής κουλτούρας

	Εκπαίδευση	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Αυθυπέμβαση_α	Δευτεροβάθμια	97	3,81	0,38	0,04
	Ανώτερη	67	3,97	0,39	0,05
Μακροπρόθεσμη_α	Δευτεροβάθμια	97	3,15	0,25	0,03
	Ανώτερη	67	3,23	0,24	0,03
Αποφυγή_αβεβαιότητας_α	Δευτεροβάθμια	97	3,73	0,33	0,03
	Ανώτερη	67	3,85	0,37	0,05
Συντηρητισμός_β	Δευτεροβάθμια	97	3,40	0,51	0,05
	Ανώτερη	67	3,35	0,54	0,07

Ο πίνακας 5.8 δείχνει στατιστικές συγκρίσεις (paired t-test) των δηλώσεων των συμμετεχόντων σχετικά με το ποια χαρακτηριστικά πιστεύουν ότι πρέπει να έχει η εργασία τους και το ποια χαρακτηριστικά πιστεύουν ότι προάγει ο οργανισμός που δουλεύουν ήδη. Με βάση αυτά, Η

Προθυμία για πειραματισμό (ερ7), και το Ταίριασμα με την εργασία (ερ42) δεν εμφάνισαν στατιστικά σημαντικές διαφορές ($p>0,5$), όλα τα άλλα εμφάνισαν: $p<0,5$. Η διαφορά πάντα ήταν υπέρ του οργανισμού – μεγαλύτερη μέση βαθμολογία - από ότι για τις αντιλήψεις στην εργασία σε σχέση με την οργανωσιακή κουλτούρα.

Πίνακας 5.8 Συγκρίσεις οργανωσιακών αντιλήψεων του δείγματος (α) για την εργασία τους με τις αντιλήψεις (β) για τον οργανισμό που δουλεύουν τώρα.

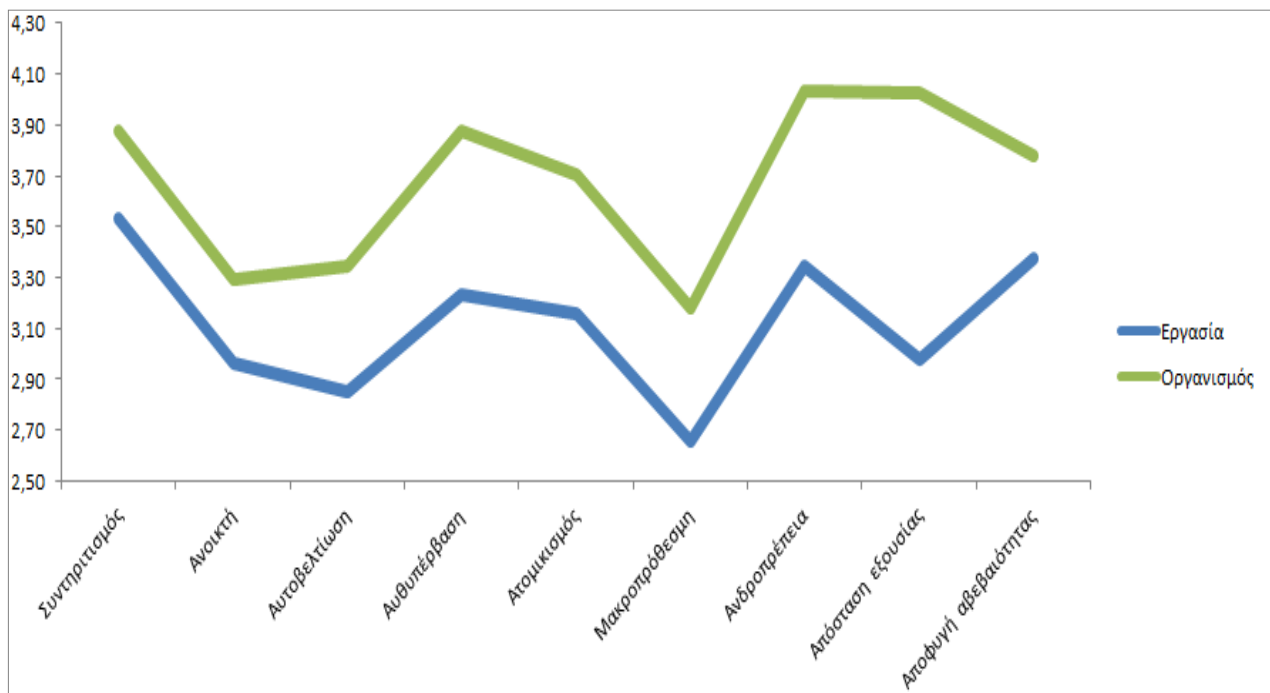
	Μέσος όρος α στήλης	Μέσος όρος β στήλης								
			Τυπική απόκλιση α στήλης	Τυπική απόκλιση β στήλης	t	df	p	Mean diff	SD	SD Mean
1.Ευελιξία	4,02	2,98	0,84	1,01	10,44	163	,000	1,05	1,29	0,10
2. Προσαρμοστικότητα	4,03	3,35	0,54	0,90	8,38	163	,000	0,68	1,04	0,08
3. Σταθερότητα	4,03	3,57	0,56	0,84	6,13	163	,000	0,46	0,96	0,07
4. Προβλεψιμότητα	3,91	3,28	0,56	0,93	7,40	163	,000	0,63	1,09	0,08
5. Καινοτομία	3,46	3,18	0,91	1,18	2,73	163	,007	0,28	1,32	0,10
6. Γρήγορη εκμετάλλευση των ευκαιριών	3,91	3,39	0,76	1,01	5,67	163	,000	0,52	1,19	0,09
8. Ανάλυση ρίσκου	3,72	3,44	0,79	1,06	3,23	163	,001	0,28	1,11	0,09
9. Το να είναι κάποιος προσεκτικός	4,13	3,82	0,67	0,76	4,16	163	,000	0,31	0,96	0,07
10. Αυτονομία	3,78	3,40	0,82	1,09	5,05	163	,000	0,38	0,97	0,08
11. Προσανατολισμός στους κανόνες	3,88	3,68	0,86	0,93	2,51	163	,013	0,21	1,06	0,08
12. Αναλυτικότητα	3,93	3,72	0,69	0,92	2,63	163	,009	0,21	1,04	0,08
13. Προσοχή στις λεπτομέρειες	4,03	3,81	0,70	0,78	2,91	163	,004	0,23	0,99	0,08
14. Το να είναι κάποιος ακριβής	4,01	3,65	0,69	0,98	3,77	163	,000	0,37	1,24	0,10

15. Προσανατολισμός στην ομαδικότητα	4,10	3,57	0,70	0,97	6,42	163	,000	0,54	1,07	0,08
16. Το να μοιράζονται οι εργαζόμενοι ελεύθερα τις πληροφορίες	4,30	3,29	0,76	1,09	10,26	163	,000	1,01	1,26	0,10
17. Έμφαση σε μια συγκεκριμένη κοινή νοοτροπία στον οργανισμό	3,88	3,32	1,03	1,06	6,03	163	,000	0,57	1,20	0,09
18. Προσανατολισμός στους ανθρώπους	4,02	3,06	1,04	1,18	9,70	163	,000	0,96	1,27	0,10
19. Δικαιοσύνη	4,09	3,31	1,22	1,22	8,42	163	,000	0,79	1,20	0,09
20. Σεβασμός στα ανθρώπινα δικαιώματα	3,91	3,18	1,23	1,23	8,54	163	,000	0,74	1,11	0,09
21. Ανεκτικότητα	3,48	3,04	1,30	1,22	5,23	163	,000	0,44	1,08	0,08
22. Μη ύπαρξη τυπικότητας στις σχέσεις	3,01	2,78	1,26	1,19	2,66	163	,009	0,23	1,09	0,08
23. Το να είναι ο εργαζόμενος βολικός	3,04	2,73	1,40	1,25	3,41	163	,001	0,32	1,19	0,09
24. Το να είναι ο εργαζόμενος ήρεμος	3,89	3,13	1,08	1,06	7,94	163	,000	0,76	1,22	0,10
25. Το να βοηθάς	3,47	3,17	1,41	1,20	2,96	163	,004	0,30	1,29	0,10
27. Αποφασιστικότητα	3,70	3,09	1,09	1,09	7,29	163	,000	0,61	1,07	0,08
28. Το να είναι ο εργαζόμενος δραστήριος	4,00	3,29	0,79	0,96	8,05	163	,000	0,76	1,21	0,09
29. Πρωτοβουλία	3,78	3,07	1,04	1,15	6,72	163	,000	0,71	1,36	0,11
30. Το να είναι ο εργαζόμενος	4,12	3,29	0,77	1,07	8,20	163	,000	0,83	1,29	0,10

σκεπτόμενος										
31. Προσανατολισμός στην επίτευξη των στόχων	3,74	3,02	1,11	1,21	6,57	163	,000	0,72	1,40	0,11
32. Το να είναι ο εργαζόμενος απαιτητικός	3,84	3,14	1,16	1,23	6,82	163	,000	0,70	1,32	0,10
33. Ατομική υπευθυνότητα	4,04	3,30	1,08	1,03	7,34	163	,000	0,75	1,31	0,10
34. Υψηλές προσδοκίες για απόδοση	4,24	3,41	0,75	1,01	9,50	163	,000	0,84	1,13	0,09
35. Ευκαιρίες για επαγγελματική εξέλιξη	4,01	3,11	1,06	1,18	9,40	163	,000	0,90	1,22	0,10
36. Υψηλές αμοιβές για την καλή απόδοση	3,76	3,04	1,28	1,33	6,77	163	,000	0,73	1,37	0,11
37. Αίσθημα ασφάλειας στην εργασία	3,58	2,98	1,14	1,24	6,04	163	,000	0,60	1,27	0,10
38. Έπαινος για την καλή απόδοση	3,58	3,04	1,16	1,19	5,54	163	,000	0,54	1,25	0,10
39. Χαμηλό επίπεδο συγκρούσεων	3,28	3,04	1,29	1,25	2,28	163	,024	0,24	1,34	0,10
40. Άμεση αντιμετώπιση συγκρούσεων	3,69	3,05	1,14	1,13	6,68	163	,000	0,64	1,23	0,10
41. Δημιουργία φίλων στην δουλειά	3,88	3,35	0,85	0,93	6,60	163	,000	0,53	1,03	0,08
43. Συνεργασία μεταξύ εργαζομένων	4,12	3,51	0,74	0,96	6,46	163	,000	0,60	1,20	0,09
44. Ενθουσιασμός για την δουλειά	3,98	3,32	0,75	1,15	6,74	163	,000	0,66	1,25	0,10
45. Πολύωρη εργασία	3,59	3,25	1,18	1,12	3,61	163	,000	0,34	1,19	0,09
46. Το να μην εξαναγκάζετα ο εργαζόμενος από πολλούς	3,89	3,23	1,10	1,11	7,21	163	,000	0,66	1,17	0,09

κανόνες										
47. Έμφαση στην ποιότητα	4,16	3,26	0,87	1,14	8,72	163	,000	0,90	1,33	0,10
48. Το να έχει ο κάθε εργαζόμενος διαφορετικά χαρακτηριστικά από τους άλλους	3,27	2,84	1,19	1,24	4,32	163	,000	0,43	1,28	0,10
49. Το να έχει ο εργαζόμενος καλή φήμη	3,70	3,27	1,09	1,10	5,50	163	,000	0,47	1,09	0,09
50. Το να είναι ο εργαζόμενος κοινωνικά ικανός / υπεύθυνος	3,80	3,18	0,95	1,03	7,33	163	,000	0,62	1,09	0,08
51. Προσανατολισμός στο αποτέλεσμα	4,08	3,40	0,79	0,86	7,95	163	,000	0,67	1,08	0,08
52. Το να έχει ο εργαζόμενος ξεκάθαρη καθοδηγητική ή φιλοσοφία	3,88	3,15	0,93	1,09	7,95	163	,000	0,73	1,17	0,09
53. Ανταγωνισμός	3,39	3,14	1,30	1,21	2,36	163	,020	0,25	1,36	0,11
54. Καλή οργάνωση	4,05	3,26	0,76	1,02	8,64	163	,000	0,80	1,18	0,09
Συντηρητισμός α-β	3,88	4,22	0,17	0,28	8,05	163	,000	0,34	0,55	0,04
Ανοικτός α - β	3,29	3,61	0,37	0,26	9,00	163	,000	0,32	0,46	0,04
Αυτοβελτίωση α - β	3,34	3,83	0,25	0,13	13,43	163	,000	0,49	0,47	0,04
Αυθυπέρβαση α - β	3,87	4,51	0,26	0,17	12,60	163	,000	0,64	0,65	0,05

Οι συγκεκριμένες διαφορές φαίνονται καλύτερα στην παρακάτω γραφική παράσταση (1), όπου φαίνεται διάσταση αντιλήψεων των συμμετεχόντων σχετικά με το τι πιστεύουν ότι επικρατεί στον εργασιακό τους χώρο και στο τι θα ήθελαν να επικρατεί, και η διαφορά αντίληψης βρίσκεται περίπου στο μισό έως ένα πόντο κατά μέσο όρο – για τις διαστάσεις της οργανωτικής κουλτούρας.



Γράφημα 1: Σύγκριση των δύο τοποθετήσεων του δείγματος για την υφιστάμενη κατάσταση και την επιθυμία

Συμπεράσματα - Συζήτηση

6.1 Συμπεράσματα

Η παρούσα μελέτη αποτέλεσε μία προσπάθεια αποτύπωσης της οργανωσιακής κουλτούρας που διέπει το νοσοκομείο Ο Ευαγγελισμός χρησιμοποιώντας το ερευνητικό εργαλείο Organizational Culture Profile μεταφρασμένο στα ελληνικά το οποίο διανεμήθηκε στο διοικητικό προσωπικό.

Όσον αφορά στον προσδιορισμό της επικρατούσας κουλτούρας, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι δεν υπάρχει κάποια διάσταση η οποία είναι σαφώς διακριτή και επιδρά με έντονο βαθμό στην συμπεριφορά και την λειτουργία των εργαζομένων αλλά η υφιστάμενη κουλτούρα εκφράζεται μέσω του συνόλου των διαστάσεων.

Η ικανοποίηση από την αμοιβή και από τις προσδοκίες παραγωγής είναι οι δηλώσεις που συγκέντρωσαν τις μικρότερες τιμές, αντανakλώντας την δυσαρέσκεια των εργαζομένων, ανεξαρτήτου ηλικίας και επιπέδου εκπαίδευσης ενώ η δήλωση που αντανakλά την ικανοποίηση που λαμβάνουν συνολικά από την εργασία τους, συγκέντρωσε τιμές μεσαίου μεγέθους, δηλώνοντας την μέτρια ευχαρίστηση που τους προσφέρει η απασχόλησή τους.

Η εκτίμηση της οργανωσιακής κουλτούρας μπορεί να συνεισφέρει αποτελεσματικά στον εντοπισμό των δυσλειτουργιών που παρατηρούνται σε ένα νοσοκομείο και να συντονιστεί η βαρύτητα που δίνουν οι εργαζόμενοι στις αξίες με αυτή των αξιών που θέλει να προάγει ο οργανισμός, ώστε να βελτιωθούν τα επίπεδα ικανοποίησης του εργατικού δυναμικού, τα οποία επιδρούν στην συμπεριφορά τους και να επιτευχθούν καλύτερα ποιοτικά και οικονομικά αποτελέσματα.

Η υγιής οργανωσιακή κουλτούρα προσφέρει κίνητρα στους εργαζομένους να παραμείνουν ενεργοί και πιστοί στην διοίκηση, ενισχύει τον υγιή ανταγωνισμό μεταξύ των εργαζομένων οδηγώντας σε βέλτιστα αποτελέσματα και προάγει καλές διαπροσωπικές σχέσεις, κατευθύνει το ανθρώπινο δυναμικό ως προς τις εργασίες που καλείται να ολοκληρώσει και τις υποχρεώσεις που έχει βάσει χρονοδιαγραμμάτων, διακρίνει τον οργανισμό από τους υπόλοιπους που παράγουν υποκατάστατα αγαθά ή υπηρεσίες, δημιουργεί κλίμα ενότητας μειώνοντας στο ελάχιστο τις συγκρούσεις μεταξύ των μελών και το πιο σημαντικό, κάθε εργαζόμενος προσπαθεί για το βέλτιστο αποτέλεσμα, ανεξάρτητα από το φόρτο εργασίας με δική του πρωτοβουλία, χωρίς να απαιτείται ο έλεγχος και η επιβολή κανόνων από την διοίκηση.

Συμπερασματικά, η σπουδαιότητα της οργανωσιακής κουλτούρας είναι αναγκαίο να αναγνωριστεί και να χρησιμοποιηθεί από το σύνολο των οργανισμών και ιδιαίτερα, στον τομέα της υγείας, ο

οποίος θα πρέπει να είναι αποτελεσματικός, αποδοτικός και ανταγωνιστικός ως προς την ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών, προκειμένου να ανταπεξέλθει στις προκλήσεις που καλείται να αντιμετωπίσει στο παρόν αλλά και στο μέλλον.

6.2 Συζήτηση αποτελεσμάτων

Τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την έρευνα δεν έδειξαν επικρατούσα κουλτούρα καθώς δεν διακρίνεται κάποια συγκεκριμένη διάσταση που να χαρακτηρίζει τον τρόπο σκέψης και δράσης των εργαζομένων. Η ανάλυση των παραγόντων, ώστε να προσδιοριστεί ο τύπος της επικρατούσας κουλτούρας, οδήγησε στην επιβεβαίωση της παρουσίας του συνόλου των διαστάσεων της κουλτούρας και στην απουσία μίας ισχυρής κουλτούρας, πιθανόν λόγω της συνύπαρξης διαφορετικών τύπων κουλτούρας που αντιπροσωπεύουν τις διαφορετικές απόψεις των ποικίλων επαγγελματικών ομάδων που δραστηριοποιούνται σε ένα νοσοκομείο. Το εν λόγω εύρημα ενισχύεται από τα συμπεράσματα στα οποία κατέληξε μελέτη που πραγματοποιήθηκε στα ελληνικά δημόσια νοσοκομεία της Πελοποννήσου από την Καστανιώτη⁵² και σύμφωνα με την οποία η έλλειψη κοινού οράματος στερεί την συνοχή της ομάδας των εργαζομένων και την δημιουργία μίας ισχυρής κουλτούρας και έρχεται σε αντίθεση, με την έρευνα του Seren⁵⁵ στα δημόσια νοσοκομεία της Κωνσταντινούπολης, στα οποία εντόπισε την ύπαρξη ισχυρής κουλτούρας.

Ένα ακόμη κοινό εύρημα με την μελέτη της Καστανιώτη⁵⁴ είναι ότι, το νοσοκομείο δεν προάγει κάποια χαρακτηριστικά που οι εργαζόμενοι θεωρούν πολύ σημαντικά και κατατάσσονται στα υψηλά επίπεδα προσδοκιών τους. Στην έρευνα της Καστανιώτη⁵⁴, τα εν λόγω χαρακτηριστικά είναι το να είναι κάποιος προσεκτικός, τα ανθρώπινα δικαιώματα, η δικαιοσύνη, ακρίβεια, η υπευθυνότητα, η οργανωτικότητα, η ποιότητα, η ευελιξία και ο προσανατολισμός στους ανθρώπους. Τα αντίστοιχα χαρακτηριστικά στην δική μας μελέτη, είναι η ευελιξία, το να μοιράζονται οι εργαζόμενοι ελεύθερα τις πληροφορίες, ο προσανατολισμός στους ανθρώπους, το να είναι ο εργαζόμενος δραστήριος, το να είναι ο εργαζόμενος σκεπτόμενος, οι υψηλές προσδοκίες για απόδοση, οι ευκαιρίες για επαγγελματική εξέλιξη, η έμφαση στην ποιότητα και η καλή οργάνωση. Σε αντίθεση, τα χαρακτηριστικά που αναδύονται από την λειτουργία του οργανισμού είναι η αναλυτικότητα, η προσοχή στις λεπτομέρειες, το να είναι ο εργαζόμενος προσεκτικός και ο προσανατολισμός στους κανόνες.

Ακόμα, σύμφωνα με την ανάλυση των δεδομένων, που βασίστηκε στην θεωρία αξιών του Schwartz⁶⁶, διαπιστώθηκε διάσταση αντιλήψεων σχετικά με το τι πιστεύουν οι εργαζόμενοι ότι, επικρατεί στον εργασιακό τους χώρο, της υφιστάμενης, δηλαδή, κουλτούρας και στο τι θα ήθελαν να επικρατεί, που αποτελεί την ιδανική κουλτούρα, η οποία εξασφαλίζει την αποτελεσματικότητα

του οργανισμού. Η μελέτη της Καστανιώτη⁵², της Μπέλλου⁵¹ αλλά και της Ζαχαριάδου⁵, καταλήγουν επίσης, στην παραδοχή του χάσματος μεταξύ υφιστάμενης και ιδανικής κουλτούρας. Επίσης, όπως επισημαίνεται από τις έρευνες της Καστανιώτη⁵² και της Μπέλλου⁵¹, παρατηρείται ότι η ηλικία και τα έτη προϋπηρεσίας στον υπάρχοντα οργανισμό, επηρεάζουν τις αντιλήψεις των εργαζομένων αναφορικά με τα χαρακτηριστικά της οργανωσιακής κουλτούρας που θεωρούν σημαντικά και αυτά που τελικά βιώνουν από την εργασία τους στο νοσοκομείο. Συγκεκριμένα, στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα στη ιδανική κουλτούρα και την υφιστάμενη, βρέθηκε ανάμεσα στις ηλικιακές κατηγορίες των 25-44 και 45-65. Ακόμα, τα άτομα με εργασιακή εμπειρία μεγαλύτερη των 20 ετών διαφοροποιούνται από τα υπόλοιπα και θεωρούν ως σημαντικότερα χαρακτηριστικά την προβλεπτικότητα, την αυτονομία και τον προσανατολισμό στους ανθρώπους.

Επίσης, πολύ σημαντική παράμετρος για την αποδοτική λειτουργία του νοσοκομείου είναι η επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων, η οποία περιγράφεται από την ικανοποίηση που λαμβάνει το προσωπικό από το περιεχόμενο της εργασίας του, την αμοιβή του, τις προσδοκίες παραγωγής, από τους συνεργάτες του και την συνολική αποτίμηση της δουλειάς του. Οι χαμηλότεροι δείκτες ικανοποίησης παρατηρήθηκαν στην ικανοποίηση από την αμοιβή και τις προσδοκίες παραγωγής, ενώ το υψηλότερο καταγράφηκε για την ικανοποίηση από τους συνεργάτες.

Σε συμφωνία με την έρευνα της Καστανιώτη⁵², η ανταπόκριση των εργαζομένων στην μελέτη κυμάνθηκε σε υψηλά επίπεδα αφού έφτασε στο 61,2%, παρά την διαπίστωση του Scott ότι σε μελέτες που πραγματοποιούνται στο τομέα της υγείας και βασίζονται σε ερωτηματολόγια η συμμετοχή του προσωπικού κυμαίνεται συνήθως σε χαμηλά επίπεδα⁴⁴.

Η απουσία μίας ισχυρής κουλτούρας, επιβάλλει την υιοθέτηση πρακτικών που θα δημιουργήσουν τις προϋποθέσεις για την ανάπτυξη των βασικών της στοιχείων. Κρίνεται απαραίτητο, να προσδιοριστούν σαφώς οι στόχοι του οργανισμού από την ηγεσία, να γνωστοποιηθούν στο σύνολο του προσωπικού και να τονιστεί η σημασία της επίτευξής τους προς όφελος κυρίως, των εργαζομένων. Η ηγεσία διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο, όσον αφορά στην καθιέρωση των αξιών και των πρακτικών που είναι απαραίτητες, ώστε όλοι οι εργαζόμενοι να δεσμευτούν ως προς τον οργανισμό και την βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών υγείας. Είναι σαφές ότι, θα πρέπει να διασαφηνιστούν οι διαφορές που προκύπτουν όσον αφορά στα στοιχεία που είναι σημαντικά για τους εργαζομένους και δεν προωθούνται από το νοσοκομείο και το αντίστροφο, ώστε να γεφυρωθεί το χάσμα που έχει προκύψει, και τα δύο μέρη να λειτουργούν νιώθοντας αμοιβαία ικανοποίηση και να επικρατεί μία ενιαία ισχυρή κουλτούρα. Επίσης, είναι σκόπιμο να οριστούν με σαφήνεια οι ατομικοί στόχοι και να τονιστεί η σημασία τους για την επίτευξη του συνολικού αποτελέσματος, υπό το πρίσμα πάντα της συνεργασίας και της ομαδικότητας. Τέλος, κρίνεται απαραίτητη η

ενεργοποίηση ενός μηχανισμού ανατροφοδότησης που θα αφορά στην απόδοση του οργανισμού, και σε περίπτωση αποκλίσεων από τους προγραμματισμένους στόχους, θα επιτρέπει την υλοποίηση διορθωτικών κινήσεων και παρεμβάσεων.

Βιβλιογραφία

1. Carpenter M, Bauer T, Erdogan B, Mason S. J. Chapter 8 Organizational Culture, Principles of Management v. 2.0. 2013 Flat World Knowledge.
2. Helfrich CD, Li Y-F, Mohr DC, Meterko M, Sales AE. Assessing an organizational culture instrument based on the Competing Values Framework: Exploratory and confirmatory factor analyses. *Implementation Science*. 2007;2:13.
3. Davies HTO. Understanding organizational culture in reforming the National Health Service. *JRSM*. 2002;95:140-142.
4. McKenzie K. Organizational Culture: An Investigation into the Link between Organizational Culture, Human Resource Management, High Commitment Management and Firm Performance. *Otago Management Graduate Review*. 2010;8:57-68.
5. Zachariadou T, Zannetos S, Pavlakis A. Organizational culture in the primary healthcare setting of Cyprus. *BMC Health Serv Res*. 2013;13:112
6. Scott T, Mannion R, Davies HT, Marshall MN. Implementing culture change in health care: theory and practice. *Int J Qual Health Care*. 2003;15:111-118.
7. Barney B. J. Organizational Culture, Can it be a source of Sustained Competitive Advantage? *The Academy of Management Review*. July, 1986; 11(3): 656-665.
8. Schein EH. Organizational culture. Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology; 1988
9. Γκριτζιούδη Ε, Παπαδόπουλος Λ. Δ. Εταιρική Κουλτούρα και Χρηματοοικονομική Επίδοση της Επιχείρησης (Μέρος Α'). *Επιστημονικό Marketing Management*. Ιανουάριος 2010.
10. Pennington K. L, More E. Sustaining Sustainability: Determining The Most Effective Organizational Culture. The 2011 Barcelona European Academic Conference. Barcelona, Spain 2011, 479-492.
11. Bauer T, Erdogan B. Chapter 15: Why you need to know about Organizational Culture. *Organizational Behavior*. Flat World Knowledge. February, 2009.
12. Παπαδόπουλος Φ. Ανάλυση οργανωσιακής κουλτούρας και διαχείρισης αλλαγών σε ιδιωτικοποιημένη βιομηχανική επιχείρηση: Η θέση και ο ρόλος των managers πρώτης γραμμής. 2ο Συνέδριο Διοικητικών Επιστημόνων. Σύγχρονες Τάσεις στη Διοικητική Επιστήμη: Νέα Δημόσια Διοίκηση, Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη και Κοινωνία των Πολιτών. Πανεπιστήμιο Αιγ

- αίου, Χίος, 11-13 Οκτωβρίου 2007, 1-14.
13. Mobley H. W, Lena Wang, Kate Fang. Organizational Culture : measuring and developing it in your organization. *TheLink*; Summer Issue, 2005: 11-20.
 14. Μπούστας Δ. Εταιρική Κουλτούρα. Δελτίο Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών. Γ' Τρίμηνο 2003, 173-182.
 15. Σαχινίδης Αλ. Η υπόθεση της ισχυρής κουλτούρας: μια επανεξέταση. Ελληνική Κοινωνιολογική Εταιρεία. Πρακτικά 1ου Πανελληνίου Συνεδρίου, Αθήνα 2009, 1-24.
 16. Robbins SP, Judge TA. Chapter 5: 145-150, Chapter 16: 514-515. *Organizational Behavior (15th Edition)*. Prentice Hall; 2012.
 17. George JM, Jones GR. Chapter 17: Part3. *Understanding and Managing Organizational Behavior (6th Edition)*. Prentice Hall; 2011. p. 505-506.
 18. Γεωργαντά Κ, Ξενικού Α. Μετασηματιστική και συναλλακτική ηγεσία: Η υπόθεση της επαύξησης αναφορικά με την οργανωτική κουλτούρα και την ταύτιση με τον οργανισμό. *Ψυχολογία* 2007; 14 (4): 410-423.
 19. Κουστέλιος Δ. Α. Η επίδραση της οργανωσιακής κουλτούρας στην ικανοποίηση από την εργασία. *Ψυχολογία*, 1996; 3 (2): 61-62.
 20. Cui X, Hu J. A Literature Review on Organization Culture and Corporate Performance. *International Journal of Business Administration*. 2012;3
 21. Delobbe N, Haccoun R. R., Christian V. 2002 Measuring Core Dimensions of Organizational Culture: A Review of Research and Development of a New Instrument. Working Paper, Université catholique de Louvain: Belgium.
 22. Appelbaum SH, St-Pierre N, Glavas W. Strategic organizational change: the role of leadership, learning, motivation and productivity. *Management Decision*. 1998;36:289-301.
 23. Tsai Y. Relationship between organizational culture, leadership behavior and job satisfaction. *BMC Health Serv Res*. 2011;11:98.
 24. Μπακάλης Α. Ν., Μπατσολάκη Μ. Χαρακτηριστικά σχεδιασμού ενός οργανισμού, Εφαρμογή σε νοσηλευτικό ίδρυμα. *Νοσηλευτική* 2006; 45 (1): 59-67.
 25. Gilley A, McMillan HS, Gilley JW. Organizational Change and Characteristics of Leadership Effectiveness. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 2009;16:38-47.

26. Cameron K. Chapter 23: A Process for Changing Organizational Culture in Cummings G. T. ed. Handbook of organization Development. SAGE Publications, Inc (November 6, 2007).
27. Μιχιώτης Σ. Οργανωσιακές Αλλαγές, Απόσπασμα από εκπαιδευτικό υλικό εκδοθέν από το Ι ΝΕΠ του ΕΚΔΔΑ, 2007, Σελ. 2.
28. Latta G. F. A Process Model of Organizational Change in Cultural Context (OC3 Model), T he Impact of Organizational Culture on Leading Change. Journal of Leadership and Organiz ational Studies, August 2009; 16 (1):19-37.
29. Υφαντή Ε. ΓΓ, Νάκα Φ., Μαστραπά Ε., Τσιρίγκα Σ., Πετροπούλου Ζ. Ασάφεια και σύγκρο υση ρόλων των εργαζομένων σε δημόσιο επαρχιακό νοσοκομείο. Το Βήμα του Ασκληπιού. 2012;11(2):235-247
30. Rizzo JR, House RJ, Lirtzman SI. Role conflict and ambiguity in complex organizations. Ad ministrative science quarterly. 1970;150-163.
31. Αργυράκης Π. ΚΑ, Διγγελίδης Ν., Χρόνη Σ. Σύγκρουση ρόλων, ασάφεια ρόλων και επαγγε λματική ικανοποίηση σε δείγμα εργαζομένων στην ΟΕΟΑ «ΑΘΗΝΑ 2004». Διοίκηση Αθλ ητισμού και Αναψυχής. 2005;2:2-14.
32. Sotile WM, Sotile MO. How to shape positive relationships in medical practices and hospita ls. Physician Exec. 1999;25:57-61.
33. Keller RT. Role Conflict and Ambiguity: Correlates with Job Satisfaction and Values. Perso nnel Psychology. 1975;28:57-64.
34. Cooke RA, Rousseau DM. Behavioral Norms and Expectations: A Quantitative Approach To the Assessment of Organizational Culture. Group & Organization Management. 1988;13: 245-273
35. Gerardi D. The Culture of Health Care: How Professional and Organizational Cultures Impa ct Conflict Management. Georgia State University Law Review. 2004;21:857-890..
36. Glickman SW, Baggett KA, Krubert CG, Peterson ED, Schulman KA. Promoting quality: th e health- care organization from a management perspective. Int J Qual Health Care. 2007;19:341-348.
37. Bellot J. Defining and assessing organizational culture. Nurs Forum. 2011;46:29-37.

38. Carlucci D, Schiuma G. Assessing and Managing Organizational Climate in Healthcare Organizations. *International Journal of Information Systems in the Service Sector*. 2012;4:49-61.
39. Davies HTO, Nutley MS, Mannion R. Organisational culture and quality of health care. *Quality in Health Care*. 2000;9:111-119.
40. Parmelli E, Flodgren G, Beyer F, Baillie N, Schaafsma ME, Eccles MP. The effectiveness of strategies to change organisational culture to improve healthcare performance: a systematic review. *Implement Sci*. 2011;6:33.
41. O'Neill RM, Quinn RE. Editors' note: Applications of the competing values framework. *Hum Resour Manage*. 1993;32:1-7.
42. Jung T, Scott T, Davies HTO et al. Instruments for Exploring Organizational Culture: A Review of the Literature. *Public Administration Review*. 2009;69:1087-1096.
43. Mannion R, Davies H, Konteh F. Measuring and Assessing Organisational Culture in the NHS (OC1). National Institute for Health Research Service Delivery and Organization Program 2008.
44. Scott T, Mannion R, Davies H, Marshall M. The Quantitative Measurement of Organizational Culture in Health Care: A Review of the Available Instruments. *Health Serv Res*. 2003;38:923-945.
45. Arshad Zaheer, Kashif ur Rehman, Ahmad A. Organizational Culture Assessment of Small & Medium Sized Enterprises. *The Lahore Journal of Economics*. 2006;11:155-167.
46. Pheyse DC. *Organizational Cultures: Types and Transformations*. Routledge; 1993:p15-18.
47. Scott T, et Mannion R, Davies H, Marshall M. *Healthcare Performance and Organisational Culture*. Radcliffe Publishing Ltd; 2003:87-88
48. O'Reilly CA, Chatman J, Caldwell DF. People and organizational culture: a profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*. 1991;34:487-516.
49. Borg I, Groenen PJF, Jehn KA, Bilsky W, Schwartz SH. Embedding the Organizational Culture Profile Into Schwartz's Theory of Universals in Values. *Journal of Personnel Psychology*. 2011;10:1-12.
50. Marmenout K. Organizational Culture Profile. In: Reynolds RA, Woods R, Baker JD, editors. *Handbook of Research on Electronic Surveys and Measurements*. IGI Global; 2006. p. 313

51. Bellou V. Identifying organizational culture and subcultures within Greek public hospitals. *J Health Organ Manag.* 2008;22:496-509.
52. Καστανιώτη Α, Σιουρούνη Ε, Μαυριδόγλου Γ, Πολύζος Ν. Συγκριτική αξιολόγηση οργανωσιακής κουλτούρας μονάδων υγείας. *Αρχεία ελληνικής ιατρικής.* 2011;28:70-78.
53. Stordeur S, D'Hoore W. Organizational configuration of hospitals succeeding in attracting and retaining nurses. *J Adv Nurs.* 2007;57:45-58.
54. Gregory BT, Harris SG, Armenakis AA, Shook CL. Organizational culture and effectiveness: A study of values, attitudes, and organizational outcomes. *Journal of Business Research.* 2009;62:673-679.
55. Seren S, Baykal U. Relationships between change and organizational culture in hospitals. *J Nurs Scholarsh.* 2007;39:191-197
56. Mallak LA, Lyth DM, Olson SD, Ulshafer SM, Ulshafer SM, Sardone FJ. Culture, the built environment and healthcare organizational performance. *Managing Service Quality.* 2003;13:27-38.
57. Γενικό Νοσοκομείο Αθηνών «Ο Ευαγγελισμός», Στοιχεία: <http://www.evangelismos-hosp.gr/001000008/%CE%B9%CF%83%CF%84%CE%BF%CF%81%CE%B9%CE%BA%CE%BF.html>
58. Κουρκούτα Λ. Χρονικό της πρώτης διοίκησης του θεραπευτηρίου «Ο Ευαγγελισμός» (1884-1900). *Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής.* 2002;19:573-576.
59. Έκθεση Αποτελεσμάτων Υ.Υ.Κ.Α. & των Μονάδων του ΕΣΥ 2010, Γενική Γραμματεία (Υ.Υ.Κ.Α.) Υπουργείου Υγείας & Κοινωνικής Αλληλεγγύης, ΑΘΗΝΑ, ΜΑΡΤΙΟΣ 2011
60. Sarros JC, Gray J, Densten IL, Cooper B. The organizational culture profile revisited and revised: an Australian perspective. *Australian Journal of Management.* 2005;30:159-182.
61. Chatman JA. Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-Organization Fit. *Academy of Management Review.* 1989;14:333-349.
62. Β.Ο. Αλετράς, Φ.Ν. Μπασσιούρη, Ν. Κοντοδημόπουλος, Δ.Μ. Ιωαννίδου, Δ.Α. Νιάκας, Ανάπτυξη ελληνικού ερωτηματολογίου ικανοποίησης νοσηλευθέντων ασθενών και έλεγχος των βασικών του ψυχομετρικών ιδιοτήτων, *Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής* 2009, 26(1):79-89

63. Streiner DL. Starting at the beginning: an introduction to coefficient alpha and internal consistency. *J Pers Assess.* 2003;80:99-103.
64. Bland JM, Altman DG. Statistics notes: Cronbach's alpha. *BMJ.* 1997;314:572-572.
65. Diane R. Edmondson, *Likert Scales : A history*, CHARM (Conference on historical analysis and research in marketing) Charm Proceedings Volume 12: 2005, University of South Florida, USA, P.127-133.
66. Schwartz SH, BILSKY W. *Basic Human Values: An Overview*. *Basic Human Values: Theory, Methods and Application.* 2006

Παραρτήματα

1. Ερωτηματολόγιο εργασίας

Ερωτηματολόγιο

Οργανωσιακής Κουλτούρας Γ.Ν.Α «Ο Ευαγγελισμός»

Προσωπικά στοιχεία

1. Ηλικία							
25-34		35-44		45-54		55-65	

2. Εκπαίδευση	
Απόφοιτος Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης	
Απόφοιτος Τεχνολογικής Εκπαίδευσης	
Απόφοιτος Ανώτατης Σχολής	
Κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου	

3. Έτη επαγγελματικής εμπειρίας							
Λιγότερο από 3έτη		Από 3 έως 10 έτη		Από 10 έως 20 έτη		Περισσότερο από 20 έτη	

Από αυτά στον Οργανισμό :..... έτη.

Πριν την πρόσληψη σας στον Οργανισμό είχατε εργαστεί αλλού; Ναι Όχι

Εάν ΝΑΙ η θέση ήταν :

στον ιδιωτικό τομέα	
στον δημόσιο τομέα	
ως ελεύθερος επαγγελματίας	

στο τμήμα (ή τμήματα) :

.....
.....
Η θέση σας, τώρα, στον Οργανισμό είναι στο τμήμα (ή τμήματα) :

Πόσο σημαντικά πιστεύετε ότι είναι τα παρακάτω χαρακτηριστικά για την εργασία σας;	Κατά πόσο πιστεύετε ότι ο οργανισμός στον οποίο εργάζεστε προάγει τα παρακάτω χαρακτηριστικά;
Παρακαλώ βάλτε ✓ στο κουτάκι της επιλογής σας Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Παρακαλώ βάλτε ✓ στο κουτάκι της επιλογής σας Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
1. Ευελιξία Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	1. Ευελιξία Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
2. Προσαρμοστικότητα Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	2. Προσαρμοστικότητα Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
3. Σταθερότητα Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	3. Σταθερότητα Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

<p>4. Προβλεψιμότητα</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>4. Προβλεψιμότητα</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
<p>5. Καινοτομία</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>5. Καινοτομία</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
<p>6. Γρήγορη εκμετάλλευση ευκαιριών</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>6. Γρήγορη εκμετάλλευση ευκαιριών</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
<p>7. Προθυμία για πειραματισμό</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>7. Προθυμία για πειραματισμό</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
<p>8. Ανάλυση ρίσκου</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>8. Ανάλυση ρίσκου</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
<p>9. Το να είναι κάποιος προσεκτικός</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>9. Το να είναι κάποιος προσεκτικός</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
<p>10. Αυτονομία</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>10. Αυτονομία</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
<p>11. Προσανατολισμός στους κανόνες</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>11. Προσανατολισμός στους κανόνες</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
<p>12. Αναλυτικότητα</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>12. Αναλυτικότητα</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>

<p>13. Προσοχή στις λεπτομέρειες</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>13. Προσοχή στις λεπτομέρειες</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
<p>14. Το να είναι κάποιος ακριβής</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>14. Το να είναι κάποιος ακριβής</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
<p>15. Προσανατολισμός στη ομαδικότητα</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>15. Προσανατολισμός στη ομαδικότητα</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
<p>16. Το να μοιράζονται οι εργαζόμενοι ελεύθερα τις πληροφορίες</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>16. Το να μοιράζονται οι εργαζόμενοι ελεύθερα τις πληροφορίες</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
<p>17. Έμφαση σε μια συγκεκριμένη κοινή νοοτροπία στον οργανισμό.</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>17. Έμφαση σε μια συγκεκριμένη κοινή νοοτροπία στον οργανισμό.</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
<p>18. Προσανατολισμός στους ανθρώπους</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>18. Προσανατολισμός στους ανθρώπους</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
<p>19. Δικαιοσύνη</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>19. Δικαιοσύνη</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
<p>20. Σεβασμός στα ανθρώπινα δικαιώματα</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>20. Σεβασμός στα ανθρώπινα δικαιώματα</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
<p>21. Ανεκτικότητα</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>21. Ανεκτικότητα</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>

<p>22. Μη ύπαρξη τυπικότητας στις σχέσεις</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>22. Μη ύπαρξη τυπικότητας στις σχέσεις</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
<p>23. Το να είναι ο εργαζόμενος βολικός</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>23. Το να είναι ο εργαζόμενος βολικός</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
<p>24. Το να είναι ο εργαζόμενος ήρεμος</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>24. Το να είναι ο εργαζόμενος ήρεμος</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
<p>25. Το να βοηθάς</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>25. Το να βοηθάς</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
<p>26. Το να είναι ο εργαζόμενος επιθετικός</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>26. Το να είναι ο εργαζόμενος επιθετικός</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
<p>27. Αποφασιστικότητα</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>27. Αποφασιστικότητα</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
<p>28. Το να είναι ο εργαζόμενος δραστήριος</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>28. Το να είναι ο εργαζόμενος δραστήριος</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
<p>29. Πρωτοβουλία</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>29. Πρωτοβουλία</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
<p>30. Το να είναι ο εργαζόμενος σκεπτόμενος</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>30. Το να είναι ο εργαζόμενος σκεπτόμενος</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
<p>31. Προσανατολισμός στην</p>	<p>31. Προσανατολισμός στην επίτευξη</p>

<p>επίτευξη στόχων</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>στόχων</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
<p>32. Το να είναι ο εργαζόμενος απαιτητικός</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>32. Το να είναι ο εργαζόμενος απαιτητικός</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
<p>33. Ατομική υπευθυνότητα</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>33. Ατομική υπευθυνότητα</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
<p>34. Υψηλές προσδοκίες για απόδοση</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>34. Υψηλές προσδοκίες για απόδοση</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
<p>35. Ευκαιρίες για επαγγελματική εξέλιξη</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>35. Ευκαιρίες για επαγγελματική εξέλιξη</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
<p>36. Υψηλές αμοιβές για την καλή απόδοση</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>36. Υψηλές αμοιβές για την καλή απόδοση</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
<p>37. Αίσθημα ασφάλειας στην εργασία</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>37. Αίσθημα ασφάλειας στην εργασία</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
<p>38. Έπαινος για την καλή απόδοση</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>38. Έπαινος για την καλή απόδοση</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
<p>39. Χαμηλό επίπεδο συγκρούσεων</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>39. Χαμηλό επίπεδο συγκρούσεων</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
<p>40. Άμεση αντιμετώπιση</p>	<p>40. Άμεση αντιμετώπιση</p>

<p>συγκρούσεων</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>συγκρούσεων</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
<p>41. Δημιουργία φίλων στη δουλειά</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>41. Δημιουργία φίλων στη δουλειά</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
<p>42. Ταίριασμα με την εργασία</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>42. Ταίριασμα με την εργασία</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
<p>43. Συνεργασία μεταξύ εργαζομένων</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>43. Συνεργασία μεταξύ εργαζομένων</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
<p>44. Ενθουσιασμός για τη δουλειά</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>44. Ενθουσιασμός για τη δουλειά</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
<p>45. Πολύωρη εργασία</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>45. Πολύωρη εργασία</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
<p>46. Το να μην εξαναγκάζεται ο εργαζόμενος από πολλούς κανόνες</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>46. Το να μην εξαναγκάζεται ο εργαζόμενος από πολλούς κανόνες</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
<p>47. Έμφαση στην ποιότητα</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>47. Έμφαση στην ποιότητα</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
<p>48. Το να έχει ο κάθε εργαζόμενος διαφορετικά χαρακτηριστικά από τους άλλους</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>48. Το να έχει ο κάθε εργαζόμενος διαφορετικά χαρακτηριστικά από τους άλλους</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
<p>49. Το να έχει ο εργαζόμενος καλή</p>	<p>49. Το να έχει ο εργαζόμενος καλή</p>

<p>φήμη</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>φήμη</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
<p>50. Το να είναι ο εργαζόμενος κοινωνικά ικανός/ υπεύθυνος</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>50. Το να είναι ο εργαζόμενος κοινωνικά ικανός/ υπεύθυνος</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
<p>51. Προσανατολισμός στο αποτέλεσμα</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>51. Προσανατολισμός στο αποτέλεσμα</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
<p>52. Το να έχει ο εργαζόμενος ξεκάθαρη καθοδηγητική φιλοσοφία</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>52. Το να έχει ο εργαζόμενος ξεκάθαρη καθοδηγητική φιλοσοφία</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
<p>53. Ανταγωνισμός</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>53. Ανταγωνισμός</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
<p>54. Καλή οργάνωση</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>54. Καλή οργάνωση</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
<p>55. Είμαι ικανοποιημένος/η από τους προϊσταμένους μου</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	
<p>56. Είμαι ικανοποιημένος/η από τους συνεργάτες μου</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	
<p>57. Είμαι ικανοποιημένος/η από το περιεχόμενο της εργασίας μου</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου</p> <p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	

58. Είμαι ικανοποιημένος από την αμοιβή μου

Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου

59. Είμαι ικανοποιημένος από τις προσδοκίες παραγωγής

Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου

60. Συνολικά είμαι ικανοποιημένος από την εργασία μου

Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου

2. Άδεια Νοσοκομείου



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
1^η Υ.ΠΕ. ΑΤΤΙΚΗΣ
Γ.Ν.Α. «Ο ΕΥΑΓΓΕΛΙΣΜΟΣ-
ΟΦΘΑΛΜΙΑΤΡΕΙΟ ΑΘΗΝΩΝ-
ΠΟΥΛΚΑΙΝΙΚΗ» Ν.Π.Δ.Δ.

ΑΘΗΝΑ 17-4-2013

ΝΟΣΗΛ/ΚΗ ΜΟΝΑΔΑ: Ο ΕΥΑΓΓΕΛΙΣΜΟΣ
ΥΠΗΡΕΣΙΑ: ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ
ΥΠΟΔ/ΝΣΗ: ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ
ΤΜΗΜΑ: ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ
ΠΛΗΡΟΦ.: Γ. ΞΗΡΟΜΑΜΟΣ
ΑΡ. ΤΗΛ.: 213204-1199
ΑΡ. ΠΡΩΤ.: 10/02/4-064/14395

Προς
Τον κ. ΜΑΓΚΑΦΩΣΗ ΔΗΜΗΤΡΙΟ
Χρ. Βυζαντίου 2-4
τ.κ. 11741 Αθήνα

ΘΕΜΑ: «Άδεια διενέργειας έρευνας».

Σχετικά: «Η υπ' αριθμ. πρωτ. 14395/25-9-2012 αίτησή σας»

Σε απάντηση του παραπάνω σχετικού, σας γνωρίζουμε ότι, μετά την αριθμ. 20^η/60^{ης}/4-4-2013 θετική απόφαση του Διοικητικού Συμβουλίου του Γ.Ν.Α. "Ο ΕΥΑΓΓΕΛΙΣΜΟΣ", εγκρίνεται το αίτημά σας για τη συλλογή δεδομένων, σχετικά με την οργανωσιακή κουλτούρα του Νοσοκομείου, μέσω διανομής ανώνυμου ερωτηματολογίου, στο Διοικητικό προσωπικό του Νοσοκομείου μας, στα πλαίσια εκπόνησης της μεταπτυχιακής σας εργασίας.

Παρακαλούμε όπως η ανωτέρω έρευνα, μετά την ολοκλήρωσή της, υποβληθεί και στο Νοσοκομείο μας.

Ο ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ Δ/ΝΣΗΣ
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ-ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ
ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ
ΓΑΒΡΙΗΛ ΣΚΛΑΒΟΣ

Θεωρήθηκε για την ακρίβεια
Η Προϊσταμένη Τμήματος Γραμματείας

Ημερομηνία: 22/4/2013

ΟΛΓΑΝ. ΑΓΟΥΡΙΔΟΥ
ΠΡΟΣΤ. ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑΣ

ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΔΙΑΝΟΜΗ:
Τμήμα Προσωπικού



ΑΝΑΡΤΗΤΕΑ ΣΤΟ ΔΙΑΔΙΚΤΥΟ

ΑΠΟΣΠΑΣΜΑ ΠΡΑΚΤΙΚΟΥ

Της 60^{ης} Συνεδρίας Δ.Σ. της 4-4-2013

Απόφαση 20

Αίτημα για συλλογή δεδομένων από τον κ. Δημ. Μαγκαφώση.

Το Διοικητικό Συμβούλιο αφού έλαβε υπόψη του:

1. Την αριθμ. πρωτ. 14395/25-9-2012 αίτηση του Δημητρίου Μαγκαφώση, ο οποίος ζητά τη χορήγηση άδειας να διενεργήσει έρευνα μέσω ανώνυμου ερωτηματολογίου στο Διοικητικό προσωπικό του Νοσοκομείου, στα πλαίσια του μεταπτυχιακού του, στο Ανοικτό Πανεπιστήμιο της Κύπρου, στο Πρόγραμμα της Διοίκησης Μονάδων Υγείας. Το ερωτηματολόγιο αφορά την οργανωσιακή κουλτούρα του Νοσοκομείου.
2. Την αριθμ. πρωτ. 02/01/3/27-2-2013 17-1-2012 σύμφωνη γνώμη του Διευθυντή της Διοικητικής Υπηρεσίας κ. Γαβριήλ Σκλάβου.
3. Την αριθμ. πρωτ. 122/27-3-2013 θετική εισήγηση του Επιστημονικού Συμβουλίου, το οποίο ομόφωνα θεωρεί ότι πρέπει να δοθεί η άδεια συλλογής δεδομένων, με την προϋπόθεση δεν θα υπάρξει συσχέτιση των στοιχείων με το ονοματεπώνυμο των εργαζομένων και επειδή υπάρχει η σύμφωνη γνώμη του Διευθυντή της Διοικητικής Υπηρεσίας του Νοσοκομείου, μετά από συζήτηση μεταξύ των μελών του, ομόφωνα

αποφασίζει:

1. Εγκρίνει το αίτημα Δημητρίου Μαγκαφώση, για συλλογή δεδομένων, προκειμένου να διενεργήσει έρευνα, η οποία αφορά την οργανωσιακή κουλτούρα του Νοσοκομείου, μέσω ανώνυμου ερωτηματολογίου στο Διοικητικό προσωπικό του Νοσοκομείου, στα πλαίσια του μεταπτυχιακού του, στο Ανοικτό Πανεπιστήμιο της Κύπρου, στο Πρόγραμμα της Διοίκησης Μονάδων Υγείας.

2. Την υποβολή ανατύπου της εργασίας στο Νοσοκομείο μετά την ολοκλήρωση αυτής.

Μιχαήλ Θεοδώρου
Διοικητής
«Γ.Ν.Α Ο ΕΥΑΓΓΕΛΙΣΜΟΣ
ΟΦΘΑΛΜΙΑΤΡΕΙΟ ΑΘΗΝΩΝ
ΠΟΛΥΚΛΙΝΙΚΗ»

Αθήνα, 15 Απριλίου 2013
Ακριβές Αντίγραφο

Γεωργία Κανέλλου
Γραμματέας Δ.Σ.

ΚΟΙΝΟΠΟΙΗΣΗ

Διευθνή Διοικητικής Υπηρεσίας
Διευθνή Ιατρικής Υπηρεσίας
Διευθνήτρια Νοσηλευτικής Υπηρεσίας
Διευθνή Τεχνικής Υπηρεσίας
Υποδιεύθυνση Οικονομικού
Υποδιεύθυνση Διοικητικού
Τμήμα Προσωπικού
Αναφερόμενο

3. Πίνακας κατάστασης Προσωπικού.

15. Καταστάσεις Προσωπικού Νοσοκομείου

Σελίδα 1 από 2

ESY.net

Large

Χρήστης Συνδεμένος: 1162

Αναφορά: Σημείο: Διαθέσιμες Ενέργειες
15. Καταστάσεις Προσωπικού Νοσοκομείου Μονάδα Υγείας: Γ.Ν.Α. "Ο ΕΥΑΓΓΕΛΙΖΜΟΣ"
 Περίοδος: 03/2013
 Κατάσταση: Προς Έγκριση από ΥΠΕ

Προσωπικό

ΥΠΗΡΕΤΟΥΝΤΕΣ ΕΣΥ

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ	ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΕΣ ΟΡΓΑΝΙΚΕΣ ΘΕΣΕΙΣ	ΥΠΗΡΕΤΟΥΝΤΕΣ ΣΕ ΟΡΓΑΝΙΚΕΣ ΘΕΣΕΙΣ	ΜΟΝΙΜΟΙ ΣΕ ΠΡΟΣΩΠΟΠΑΓΕΙΣ ΘΕΣΕΙΣ	ΚΕΝΕΣ ΟΡΓΑΝΙΚΕΣ ΘΕΣΕΙΣ	ΥΠΗΡΕΤΟΥΝΤΕΣ ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΔΙΚΑΙΟΥ ΟΡΙΣΜΕΝΟΥ ΧΡΟΝΟΥ (ΙΔΩΧ)	ΥΠΗΡΕΤΟΥΝΤΕΣ ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΔΙΚΑΙΟΥ ΟΡΙΣΜΕΝΟΥ ΧΡΟΝΟΥ (ΙΔΩΧ)	ΜΕΤΑΤΑΓΜΕΝΟΙ ΣΤΟ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ	ΑΠΟΙΣΠΑΣΜΕΝΟΙ ΣΤΟ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ	ΜΕΡΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ	ΜΕΤΑΤΑΓΜΕΝΟΙ ΣΕ ΑΛΛΑ ΦΟΡΕΑ	ΑΠΟΙΣΠΑΣΜΕΝΟΙ ΣΕ ΑΛΛΑ ΦΟΡΕΑ	ΤΙ ΣΥ
ΔΕΥΟΥΝΤΕΣ (ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ)	51	25	-	26	-	-	-	-	25	-	-	-
ΔΕΥΟΥΝΤΕΣ	-	145	13	-	-	-	-	-	158	-	-	1
ΕΠΙΜΕΛΗΤΕΣ Α	104	62	3	42	-	-	-	1	66	-	-	-
ΕΠΙΜΕΛΗΤΕΣ Β	233	17	2	211	-	-	-	-	19	-	-	-
ΒΙΑΔΕΥΟΜΕΝΟΙ	441	409	6	26	-	-	-	-	415	-	-	-
ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΟΜΕΝΟΙ	14	14	-	0	-	-	-	-	14	-	-	-
	843	672	24	305	0	0	0	1	697	0	-	1

ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ	ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΕΣ ΟΡΓΑΝΙΚΕΣ ΘΕΣΕΙΣ	ΥΠΗΡΕΤΟΥΝΤΕΣ ΣΕ ΟΡΓΑΝΙΚΕΣ ΘΕΣΕΙΣ	ΜΟΝΙΜΟΙ ΣΕ ΠΡΟΣΩΠΟΠΑΓΕΙΣ ΘΕΣΕΙΣ	ΚΕΝΕΣ ΟΡΓΑΝΙΚΕΣ ΘΕΣΕΙΣ	ΥΠΗΡΕΤΟΥΝΤΕΣ ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΔΙΚΑΙΟΥ ΟΡΙΣΜΕΝΟΥ ΧΡΟΝΟΥ (ΙΔΩΧ)	ΥΠΗΡΕΤΟΥΝΤΕΣ ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΔΙΚΑΙΟΥ ΟΡΙΣΜΕΝΟΥ ΧΡΟΝΟΥ (ΙΔΩΧ)	ΜΕΤΑΤΑΓΜΕΝΟΙ ΣΤΟ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ	ΑΠΟΙΣΠΑΣΜΕΝΟΙ ΣΤΟ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ	ΜΕΡΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ	ΜΕΤΑΤΑΓΜΕΝΟΙ ΣΕ ΑΛΛΑ ΦΟΡΕΑ	ΑΠΟΙΣΠΑΣΜΕΝΟΙ ΣΕ ΑΛΛΑ ΦΟΡΕΑ	ΤΙ ΣΥ
Π.Ε.	102	58	0	44	0	0	0	0	58	0	0	3
Τ.Ε.	669	530	0	139	0	0	0	0	530	0	0	24
Δ.Ε.	504	326	22	178	1	0	0	0	349	0	0	30
Υ.Ε.	206	85	4	117	0	0	0	0	89	0	0	2
	1481	999	26	478	1	0	0	0	1.026	0	0	59

ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ	ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΕΣ ΟΡΓΑΝΙΚΕΣ ΘΕΣΕΙΣ	ΥΠΗΡΕΤΟΥΝΤΕΣ ΣΕ ΟΡΓΑΝΙΚΕΣ ΘΕΣΕΙΣ	ΜΟΝΙΜΟΙ ΣΕ ΠΡΟΣΩΠΟΠΑΓΕΙΣ ΘΕΣΕΙΣ	ΚΕΝΕΣ ΟΡΓΑΝΙΚΕΣ ΘΕΣΕΙΣ	ΥΠΗΡΕΤΟΥΝΤΕΣ ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΔΙΚΑΙΟΥ ΟΡΙΣΜΕΝΟΥ ΧΡΟΝΟΥ (ΙΔΩΧ)	ΥΠΗΡΕΤΟΥΝΤΕΣ ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΔΙΚΑΙΟΥ ΟΡΙΣΜΕΝΟΥ ΧΡΟΝΟΥ (ΙΔΩΧ)	ΜΕΤΑΤΑΓΜΕΝΟΙ ΣΤΟ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ	ΑΠΟΙΣΠΑΣΜΕΝΟΙ ΣΤΟ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ	ΜΕΡΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ	ΜΕΤΑΤΑΓΜΕΝΟΙ ΣΕ ΑΛΛΑ ΦΟΡΕΑ	ΑΠΟΙΣΠΑΣΜΕΝΟΙ ΣΕ ΑΛΛΑ ΦΟΡΕΑ	ΤΙ ΣΥ
Π.Ε.	61	38	8	22	1	0	0	0	47	0	0	3
Τ.Ε.	48	40	1	8	0	0	0	1	42	0	0	3
Δ.Ε.	166	118	20	41	7	0	0	1	146	0	0	8
Υ.Ε.	485	79	0	408	0	0	0	0	79	0	0	0
	760	275	29	477	8	0	0	2	314	0	0	14

ΕΓΞΕΤΗΜΟΝΙΚΟ ΜΗ ΙΑΤΡΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ	ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΕΣ ΟΡΓΑΝΙΚΕΣ ΘΕΣΕΙΣ	ΥΠΗΡΕΤΟΥΝΤΕΣ ΣΕ ΟΡΓΑΝΙΚΕΣ ΘΕΣΕΙΣ	ΜΟΝΙΜΟΙ ΣΕ ΠΡΟΣΩΠΟΠΑΓΕΙΣ ΘΕΣΕΙΣ	ΚΕΝΕΣ ΟΡΓΑΝΙΚΕΣ ΘΕΣΕΙΣ	ΥΠΗΡΕΤΟΥΝΤΕΣ ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΔΙΚΑΙΟΥ ΟΡΙΣΜΕΝΟΥ ΧΡΟΝΟΥ (ΙΔΩΧ)	ΥΠΗΡΕΤΟΥΝΤΕΣ ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΔΙΚΑΙΟΥ ΟΡΙΣΜΕΝΟΥ ΧΡΟΝΟΥ (ΙΔΩΧ)	ΜΕΤΑΤΑΓΜΕΝΟΙ ΣΤΟ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ	ΑΠΟΙΣΠΑΣΜΕΝΟΙ ΣΤΟ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ	ΜΕΡΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ	ΜΕΤΑΤΑΓΜΕΝΟΙ ΣΕ ΑΛΛΑ ΦΟΡΕΑ	ΑΠΟΙΣΠΑΣΜΕΝΟΙ ΣΕ ΑΛΛΑ ΦΟΡΕΑ	ΤΙ ΣΥ
Π.Ε.	66	49	1	10	2	1	-	-	53	-	-	1
	66	49	1	10	2	1	0	0	53	0	0	1

ΤΕΧΝΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ	ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΕΣ ΟΡΓΑΝΙΚΕΣ ΘΕΣΕΙΣ	ΥΠΗΡΕΤΟΥΝΤΕΣ ΣΕ ΟΡΓΑΝΙΚΕΣ ΘΕΣΕΙΣ	ΜΟΝΙΜΟΙ ΣΕ ΠΡΟΣΩΠΟΠΑΓΕΙΣ ΘΕΣΕΙΣ	ΚΕΝΕΣ ΟΡΓΑΝΙΚΕΣ ΘΕΣΕΙΣ	ΥΠΗΡΕΤΟΥΝΤΕΣ ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΔΙΚΑΙΟΥ ΟΡΙΣΜΕΝΟΥ ΧΡΟΝΟΥ (ΙΔΩΧ)	ΥΠΗΡΕΤΟΥΝΤΕΣ ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΔΙΚΑΙΟΥ ΟΡΙΣΜΕΝΟΥ ΧΡΟΝΟΥ (ΙΔΩΧ)	ΜΕΤΑΤΑΓΜΕΝΟΙ ΣΤΟ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ	ΑΠΟΙΣΠΑΣΜΕΝΟΙ ΣΤΟ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ	ΜΕΡΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ	ΜΕΤΑΤΑΓΜΕΝΟΙ ΣΕ ΑΛΛΑ ΦΟΡΕΑ	ΑΠΟΙΣΠΑΣΜΕΝΟΙ ΣΕ ΑΛΛΑ ΦΟΡΕΑ	ΤΙ ΣΥ
Π.Ε.	10	2	0	8	0	0	0	0	2	0	0	0
Τ.Ε.	13	9	0	4	0	0	0	0	9	0	0	0
Δ.Ε.	167	47	0	120	0	0	0	0	47	0	0	1
	190	58	0	132	0	0	0	0	58	0	0	1

ΠΑΡΑΔΙΔΡΑΚΤΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ

ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ	ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΕΣ ΟΡΓΑΝΙΚΕΣ ΘΕΣΕΙΣ	ΥΠΗΡΕΤΟΥΝΤΕΣ ΣΕ ΟΡΓΑΝΙΚΕΣ ΘΕΣΕΙΣ	ΜΟΝΙΜΟΙ ΣΕ ΠΡΟΣΩΠΟΠΑΓΕΙΣ ΘΕΣΕΙΣ	ΚΕΝΕΣ ΟΡΓΑΝΙΚΕΣ ΘΕΣΕΙΣ	ΥΠΗΡΕΤΟΥΝΤΕΣ ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΔΙΚΑΙΟΥ ΟΡΙΣΜΕΝΟΥ ΧΡΟΝΟΥ (ΙΔΩΧ)	ΥΠΗΡΕΤΟΥΝΤΕΣ ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΔΙΚΑΙΟΥ ΟΡΙΣΜΕΝΟΥ ΧΡΟΝΟΥ (ΙΔΩΧ)	ΜΕΤΑΤΑΓΜΕΝΟΙ ΣΤΟ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ	ΑΠΟΙΣΠΑΣΜΕΝΟΙ ΣΤΟ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ	ΜΕΡΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ	ΜΕΤΑΤΑΓΜΕΝΟΙ ΣΕ ΑΛΛΑ ΦΟΡΕΑ	ΑΠΟΙΣΠΑΣΜΕΝΟΙ ΣΕ ΑΛΛΑ ΦΟΡΕΑ	ΤΙ ΣΥ
Τ.Ε.	126	92	6	34	-	-	-	-	98	-	-	4
Δ.Ε.	107	51	13	56	1	-	-	1	66	-	-	2
	233	143	19	90	1	0	0	1	164	0	0	6

ΛΟΙΠΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ

Δεν Βρέθηκαν Ενγγραφές

ΥΠΗΡΕΤΟΥΝΤΕΣ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΟΙ

ΚΑΘΗΓΗΤΕΣ	ΑΝΑΠΑΝΘΡΩΤΕΣ ΚΑΘΗΓΗΤΕΣ	ΕΠΙΚΟΥΡΟΙ	ΔΕΚΤΟΡΕΣ	ΣΥΝΟΛΟ
5	3	3	5	19

ΕΠΙΚΟΥΡΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ

Προσωπικό	Πλήθος
Επικουρικό Ιατρικό Προσωπικό	14
ΥΠΗΡΕΤΟΥΝΤΕΣ ΑΓΡΟΤΙΚΟΙ (ΟΡΙΣΜΕΝΟΥ ΧΡΟΝΟΥ)	-

http://esy.net/profile.gr:8080/apex/f?p=101:36:829168443695216::NO::P_MM_REP_ID:81324 29/4/2013

Επιχειρησιακά Λοιπά Προσωπικά	5
	19

Κατάσταση Προσωπικού Νοσοκομείου ανά Ειδικότητα

Είδος/Μονάδα	Προσωπικό	Κατηγορία	Ειδικότητα	Αριθμός Υπηρετούντων
B ΟΡΘΟΠΑΔΙΚΗ	ΥΠΗΡΕΤΟΥΝΤΕΣ ΕΣΥ (ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ-ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ)	Π.Ε.	ΟΡΘΟΠΑΔΙΚΗ	1
B ΟΡΘΟΠΑΔΙΚΗ	ΥΠΗΡΕΤΟΥΝΤΕΣ ΕΣΥ (ΔΙΕΥΘΥΝΤΕΣ)	Π.Ε.	ΟΡΘΟΠΑΔΙΚΗ	3
B ΟΡΘΟΠΑΔΙΚΗ	ΥΠΗΡΕΤΟΥΝΤΕΣ ΕΣΥ (ΕΙΔΙΚΕΥΟΜΕΝΟΙ)	Π.Ε.	ΟΡΘΟΠΑΔΙΚΗ	8
A ΑΝΑΙΣΘΗΣΙΟΛΟΓΙΚΟ	ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΟ	Π.Ε.	ΠΕ ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΟΥ	4
A ΑΝΑΙΣΘΗΣΙΟΛΟΓΙΚΟ	ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΟ	Τ.Ε.	ΤΕ ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΟΥ	16
A ΑΝΑΙΣΘΗΣΙΟΛΟΓΙΚΟ	ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΟ	Δ.Ε.	ΔΕ ΔΙΔΑΚΤΩΝ ΝΟΣ	1
A ΑΝΑΙΣΘΗΣΙΟΛΟΓΙΚΟ	ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΟ	Υ.Ε.	ΒΟΗΘ. ΥΠΕΙΘΛΗΤΡΟΣ	1
A ΓΑΣΤΡΕΝΤΕΡΟΛΟΓΙΚΗ	ΥΠΗΡΕΤΟΥΝΤΕΣ ΕΣΥ (ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ-ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ)	Π.Ε.	ΓΑΣΤΡΕΝΤΕΡΟΛΟΓΙΑ	1
A ΓΑΣΤΡΕΝΤΕΡΟΛΟΓΙΚΗ	ΥΠΗΡΕΤΟΥΝΤΕΣ ΕΣΥ (ΔΙΕΥΘΥΝΤΕΣ)	Π.Ε.	ΓΑΣΤΡΕΝΤΕΡΟΛΟΓΙΑ	1
A ΓΑΣΤΡΕΝΤΕΡΟΛΟΓΙΚΗ	ΥΠΗΡΕΤΟΥΝΤΕΣ ΕΣΥ (ΕΠΙΜΕΛΗΤΕΣ Α)	Π.Ε.	ΓΑΣΤΡΕΝΤΕΡΟΛΟΓΙΑ	1
A ΓΑΣΤΡΕΝΤΕΡΟΛΟΓΙΚΗ	ΥΠΗΡΕΤΟΥΝΤΕΣ ΕΣΥ (ΕΙΔΙΚΕΥΟΜΕΝΟΙ)	Π.Ε.	ΓΑΣΤΡΕΝΤΕΡΟΛΟΓΙΑ	8
A ΚΑΡΔΙΟΛΟΓΙΚΗ	ΥΠΗΡΕΤΟΥΝΤΕΣ ΕΣΥ (ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ-ΣΥΝΤΟΝΙΣΤΗΣ)	Π.Ε.	ΚΑΡΔΙΟΛΟΓΙΑ	1
A ΚΑΡΔΙΟΛΟΓΙΚΗ	ΥΠΗΡΕΤΟΥΝΤΕΣ ΕΣΥ (ΔΙΕΥΘΥΝΤΕΣ)	Π.Ε.	ΚΑΡΔΙΟΛΟΓΙΑ	5
A ΚΑΡΔΙΟΛΟΓΙΚΗ	ΥΠΗΡΕΤΟΥΝΤΕΣ ΕΣΥ (ΕΠΙΜΕΛΗΤΕΣ Α)	Π.Ε.	ΚΑΡΔΙΟΛΟΓΙΑ	1
A ΚΑΡΔΙΟΛΟΓΙΚΗ	ΥΠΗΡΕΤΟΥΝΤΕΣ ΕΣΥ (ΕΙΔΙΚΕΥΟΜΕΝΟΙ)	Π.Ε.	ΚΑΡΔΙΟΛΟΓΙΑ	13

row(s) 1 - 15 of 437 Next >

Σχόλια & Παρατηρήσεις

Καταχώρηση Σχολίου

Α#	Εως	Σχόλιο
1162	05-04-2013 09:16:22	Τ. ΣΤΗ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΠΕ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΕΧΟΥΝ ΠΡΟΣΜΕΤΡΗΘΕΙ ΚΑΙ ΟΙ ΘΕΣΕΙΣ ΠΕ ΔΙΗΓΟΡΩΝ ΜΕ ΜΙΣΘΟ ΕΝΤΩΣΗΣ. ΓΙΑ ΤΗ ΚΑΤΗΓΟΡΙΑ ΠΕ ΔΙΗΓΟΡΩΝ ΜΕ
1162	11-04-2013 09:25:38	ΕΧΟΥΜΕ 5 ΚΕΝΕΣ ΘΕΣΕΙΣ ΕΙΔΙΚΕΥΟΜΕΝΩΝ ΠΟΥ ΥΠΗΡΕΤΟΥΝ ΜΕ ΠΑΡΑΤΑΣΗ. ΕΚΤΟΣ ΑΠΟ 26 ΚΕΝΕΣ ΘΕΣΕΙΣ ΕΙΔΙΚΕΥΟΜΕΝΩΝ 25 ΑΚΟΜΗ ΥΠΗΡΕΤΟΥΝ ΜΕ ΠΑΡΑΤΑΣΗ.

1-2

Το Σύστημα Συλλογής Στατιστικών Δεδομένων Μονάδων Υγείας ESY.net αναπτύχθηκε και προσφέρεται στο τήν Profile S.A. σε συνεργασία με το

Υπουργείο Υγείας και Κοινωνικής Αλληλεγγύης



Copyright © PROFILE 2011

