



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

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

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ

**Μελέτη καταγραφής της οργανωτικής
κουλτούρας και του βαθμού ασάφειας και
σύγκρουσης ρόλων σε Γενικό Νοσοκομείο
της Αττικής**

ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΚΟΣΜΙΔΗΣ

Ιατροδικαστής

Επιβλέπων Καθηγητής

ΑΝΔΡΕΑΣ ΠΑΥΛΑΚΗΣ

Λευκωσία, Ιούλιος, 2011



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

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

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ

**Μελέτη καταγραφής της οργανωτικής
κουλτούρας και του βαθμού ασάφειας και
σύγκρουσης ρόλων σε Γενικό Νοσοκομείο
της Αττικής**

ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΚΟΣΜΙΔΗΣ

Ιατροδικαστής

Επιβλέπων Καθηγητής

ΑΝΔΡΕΑΣ ΠΑΥΛΑΚΗΣ

Λευκωσία, Ιούλιος, 2011

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	7
ABSTRACT	9
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	11

ΓΕΝΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ	15
1.1 Εννοιολογική προσέγγιση οργανωτικής κουλτούρας.....	15
1.2 Ο ρόλος του ατόμου στην οργανωτική κουλτούρα	21
1.3 Είδη οργανωτικής κουλτούρας	24
1.4 Επίπεδα οργανωτικής κουλτούρας	26
1.5 Διαστάσεις οργανωτικής κουλτούρας	31
1.6 Ανάπτυξη οργανωτικής κουλτούρας	33
1.7 Η οργανωτική κουλτούρα στην Ελλάδα.....	34
1.8 Αλλαγή οργανωτικής κουλτούρας.....	35
1.9 Κοινωνικοποίηση και υποκουλτούρες.....	37

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΜΕΛΕΤΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ	39
2.1 Εργαλεία μέτρησης οργανωτικής κουλτούρας.....	42

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΤΟ ΓΕΝΙΚΟ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ	45
--	----

ΕΙΔΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....	49
4.1 Εισαγωγή	49
4.2 Σκοπός μελέτης	49
4.3 Ερωτήματα	50
4.4 Σχεδιασμός μελέτης.....	51

4.5 Πεδίο διεξαγωγής της μελέτης	51
4.6 Πληθυσμός μελέτης.....	51
4.7 Μέθοδος συλλογής δεδομένων.....	51
4.8 Περιγραφή του ερευνητικού εργαλείου.....	52
4.9 Ηθικές προεκτάσεις	54
4.10 Συλλογή δεδομένων.....	54

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	56
5.1 Περιγραφική δεδομένων δείγματος και οργανωτικής κουλτούρας.....	56
5.2 Διάκριση μεταξύ ιδανικής και υφιστάμενης οργανωτικής κουλτούρας.....	66
5.3 Διαφοροποίηση της κλίμακας ασάφειας, σύγκρουσης και ικανοποίησης	74
5.4 Ασάφεια στη θέση εργασίας.....	76
5.5 Σύγκρουση ρόλων στη θέση εργασίας.....	81
5.6 Διαφοροποίηση της κλίμακας ικανοποίησης στο χώρο εργασίας	87
5.7 Αποτύπωση της οργανωτικής κουλτούρας στις επιμέρους διαστάσεις της.....	93
5.8 Ιδανική οργανωτική κουλτούρα	93
5.9 Υφιστάμενη οργανωτική κουλτούρα.....	97

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΣΥΖΗΤΗΣΗ	98
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	103
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	117

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Έχοντας φτάσει στο τέλος αυτής της εποικοδομητικής και ενδιαφέρουσας διαδρομής στις μεταπτυχιακές σπουδές μου στο χώρο της Ιατρικής Μονάδων Υγείας του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή κ. Ανδρέα Παυλάκη για την καθοδήγηση και υποστήριξή του, για την υπομονή, την παρότρυνση και την εμπιστοσύνη που μου έδειξε, καθώς και τις συμβουλές του σε όλη τη διάρκεια της εκπόνησης της διατριβής.

Θα ήθελα να εκφράσω παράλληλα τις ευχαριστίες μου προς τη Διοίκηση του Γενικού Νοσοκομείου Δυτικής Αττικής «Η Αγία Βαρβάρα» για την άδεια χορήγησης των ερωτηματολογίων της έρευνας, καθώς και προς τους εργαζόμενους, που αποδέχτηκαν να συμμετάσχουν και ενδιαφέρθηκαν για τα αποτελέσματα της έρευνας. Επίσης, θερμές ευχαριστίες σε όσους συνέβαλαν με οποιονδήποτε τρόπο στην εκπόνηση της παρούσας διατριβής.

Τέλος, ένα μεγάλο ευχαριστώ στη σύζυγό μου Κατερίνα για την αμέριστη συμπαράστασή της.

Σε αυτήν και στα παιδιά μας, Σταύρο και Σοφία, αφιερώνω την παρούσα διατριβή, ζητώντας τους συγγνώμη για τις ώρες που τους στέρησα.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός: Η παρούσα μελέτη ασχολείται με την καταγραφή της οργανωτικής κουλτούρας που χαρακτηρίζει το Γενικό Νοσοκομείο Δυτικής Αττικής (ΓΝΔΑ) και τη μέτρηση του βαθμού ασάφειας και σύγκρουσης ρόλων, καθώς και το βαθμό ικανοποίησης του προσωπικού, ιατρικού και νοσηλευτικού, που εργάζεται σε αυτό.

Υλικό-Μέθοδος: Το δείγμα της παρούσας μελέτης αποτέλεσαν 201 εργαζόμενοι από τους συνολικά 236 (ποσοστό απόκρισης 85%), εκ των οποίων οι 112 ήταν νοσηλευτές (55,7%), ενώ οι υπόλοιποι 89 (44,3%) ήταν ιατροί. Αναλυτικότερα, από τους νοσηλευτές, 64 (31,8%) κατείχαν θέση ΤΕ, 43 (21,4%) ΔΕ και 5 (2,5%) ΠΕ, ενώ από τους ιατρούς 38 (18,9%) ήταν διευθυντές ή αναπληρωτές διευθυντές, 30 (14,9%) ήταν επιμελητές Α΄ ή Β΄ και 21 (10,4%) ήταν ειδικευόμενοι. Ένας αριθμός 157 εργαζομένων (78,1%) απασχολούνταν σε κλινικές, ενώ οι υπόλοιποι 44 (21,9%) στα εξωτερικά ιατρεία. Συμμετείχαν 65 άνδρες (32,3%) και 136 (67,7%) γυναίκες.

Για την επίτευξη του σκοπού αυτού μελετήθηκε η υπάρχουσα βιβλιογραφία σχετική με την οργανωτική κουλτούρα και εκπονήθηκε μελέτη για το συγκεκριμένο νοσοκομείο με τη χρήση ερωτηματολογίου που αποτελεί μετάφραση του Organizational Culture Profile (OCP). Για την ανάλυση χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πακέτο Statistical Package for Social Sciences (SPSS v. 16.0).

Αποτελέσματα: Διαπιστώθηκε διάκριση μεταξύ ιδανικής και υφιστάμενης οργανωτικής κουλτούρας ανά πληθυσμιακή υποκατηγορία. Συγκεκριμένα, στη σύγκριση ανάλογα με την ηλικιακή ομάδα, ανάλογα με τα έτη προϋπηρεσίας στην παρούσα θέση, ανάλογα με τα συνολικά έτη προϋπηρεσίας και ανάλογα με την ιδιότητα υπήρχε στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση, ενώ η αξιολόγησή τους ήταν σε υψηλότερη θέση στην κατηγορία της ιδανικής κουλτούρας σε σχέση με την υφιστάμενη.

Η ανταγωνιστικότητα και η ανάληψη κινδύνου δε διέφεραν σε στατιστικά σημαντικό βαθμό σε άτομα με συνολική προϋπηρεσία έως 10 έτη. Επίσης, η σταθερότητα, η καινοτομία, η εκμετάλλευση ευκαιριών, η ανάληψη κινδύνου, η ομαδικότητα, η πρόσβαση σε πληροφορίες, ο ανθρώπινος προσανατολισμός, η καθοδήγηση, η ανταγωνιστικότητα και η οργανωτικότητα δε διέφεραν σε στατιστικά σημαντικό βαθμό

στα άτομα με συνολική προϋπηρεσία 31-40 έτη. Η ανταγωνιστικότητα δε διέφερε σε στατιστικά σημαντικό βαθμό στους ειδικευόμενους ιατρούς και τους διευθυντές, όπως επίσης και η ανάληψη κινδύνου σε επιμελητές και διευθυντές.

Κατά τη διερεύνηση της διαφοροποίησης του βαθμού ασάφειας δεν παρατηρήθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά, ενώ η διάμεση τιμή των επιμέρους ερωτημάτων ήταν στην κατηγορία «Συχνά». Υπήρχε στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση σε παραμέτρους της σύγκρουσης ρόλων, ενώ η διάμεση τιμή των επιμέρους ερωτημάτων ανά κατηγορία ήταν μετρίου βαθμού. Γενικά δεν παρατηρήθηκε διαφοροποίηση της συνολικής ικανοποίησης, ενώ η διάμεση τιμή των επιμέρους ερωτημάτων ανά κατηγορία ήταν μετρίου βαθμού.

Συζήτηση: Η μελέτη κατέδειξε ότι τα μέλη κάθε επαγγελματικής ομάδας εμφανίζουν σημαντικές διαφορές τόσο αναφορικά με τις διαστάσεις με τις οποίες αντιλαμβάνονται την ιδανική κουλτούρα, όσο και με το πώς βιώνουν την υφιστάμενη οργανωτική κουλτούρα.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της μελέτης, που βασίστηκε στις αντιλήψεις των εργαζομένων, η προαγωγή της δικαιοσύνης, η προώθηση για υψηλή απόδοση, η έμφαση στην ποιότητα, η καινοτομία και η πρωτοβουλία δεν αποτελούν ισχυρά χαρακτηριστικά του ΓΝΔΑ. Επίσης, διαπιστώθηκε μια σημαντική διαφοροποίηση των προσδοκιών των διαφορετικών επαγγελματικών ομάδων στις εξής διαστάσεις: ευελιξία, επιθετικότητα, ανεκτικότητα και τυπικότητα στις σχέσεις.

Σε γενικές γραμμές, η προσοχή στη λεπτομέρεια, η ομαδικότητα και η αποφασιστικότητα στη λήψη αποφάσεων δεν μπορούν να θεωρηθούν ως χαρακτηριστικά των ελληνικών νοσοκομείων. Είναι σημαντικό να εξεταστεί η ισχύς της οργανωτικής κουλτούρας σε κάθε νοσοκομείο ξεχωριστά και στη συνέχεια να διερευνηθεί η σημασία της σε σχέση με την ενδυνάμωση αλλά και την εξασφάλιση υψηλής ποιότητας υπηρεσιών.

Λέξεις κλειδιά: Οργανωτική Κουλτούρα, Ασάφεια ρόλων, Σύγκρουση ρόλων, Ικανοποίηση, Γενικό Νοσοκομείο Δυτικής Αττικής

ABSTRACT

Aim: The present study attempts to depict and record the organizational culture that characterizes the General Hospital of Western Attica (GNDA) and to measure the degree of ambiguity, the role conflict and the degree of job satisfaction of its medical personnel (doctors and nurses).

Materials-Method: The sample of present study consists of 201 people out of the 236 in total (percentage of responses 85%) from which the 112 were nurses (55,7%), while the remainder 89 (44,3%) were doctors. More analytically, from the nurses, 64 (31,8%) had technological training, 43 (21,4%) basic training and 5 (2,5%) university degrees, while from the doctors, 38 (18,9%) they were directors or assistant directors, 30 (14,9%) were first or second commissaries and 21 (10,4%) were working on their medical specialty. A number of 157 workers in total (78,1%) were occupied in clinics, while the remainder 44 (21,9%) in the exterior surgeries. The total number of participants were 65 men (32,3%) and 136 (67,7%) women.

For the completion of the study, the existing bibliography related to the organizational culture was thoroughly studied and taken into account while the questionnaire used for that particular hospital was of the Organizational Culture Profile (OCP) type. The Statistical Package for Social Sciences (SPSS v. 16.0) was used to analyze the obtained data.

Results: It became quite obvious that there were conceptual differences between the ideal and the existing organizational culture per demographic subclass which seemed to be dependent on the age, the years of previous experience in the present place as well as the number of years of previous experience. This statistically important differentiation depicted the way they evaluate the prerequisites of defining the ideal culture as compared to the existing one.

The competitiveness and the willingness to undertake dangerous risks did not differ much statistically among individuals who have up to ten years of previous working experience. Also, the stability, the innovation, the exploitation of opportunities for further work related success, the willingness to undertake dangerous work related risks, team work, the access of information, the human orientation, the guidance, the

competitiveness and organizational ability did not differ statistically either among individuals with working experience of 31-40 years. The element of competitiveness did not differ statistically among the specialized doctors and directors. The same applies to commissaries and directors regarding the issue of undertaking dangerous work-related tasks.

The analysis of the differentiation regarding of degree of ambiguity did not reveal any statistically significant numbers while the response of some intermediate questions, was “Often”. However, there was a statistically important differentiation in the parameters regarding the conflict of roles while the response to the intermediate individual questions per category was of a mediocre degree. In general, no important differentiation of total satisfaction was observed while the intermediate price of individual questions per category of was of a mediocre degree.

Discussion: The study showed that the members of each professional team present important differences so much in regard to the dimensions with which they perceive the ideal culture, in terms of how they personally experience the present organizational culture that exists in their work place.

According to the results of study which were based on the perceptions the workers it became quite clear that the promotion of justice, the expectation for high output, the accent in the quality, the innovation and the initiative do not constitute powerful characteristics of GNDA. In addition, it became rather obvious that there is a significant degree of differentiation of expectations among the different professional teams in the following aspects: flexibility, aggressiveness, tolerance and formality in the relations.

In general terms, the attention to detail, team work and the determination in the decision-making cannot be considered as characteristics of the Greek hospitals. What remains important is the need to examine the strength of organizational culture in each hospital separately so as to thoroughly analyze its magnitude and its effects regarding the efficiency of the Greek hospitals in total since all the health institutions of the country are obliged to guarantee and offer high quality services.

Key words: Organizational Culture, Ambiguity of roles, Conflict of roles, Satisfaction, General Hospital of Western Attica

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παρούσα διατριβή είναι μια προσπάθεια καταγραφής και ανάλυσης της οργανωτικής κουλτούρας, συνδέοντάς την με τη λήψη των αποφάσεων και τη στρατηγική που ακολουθείται από τους οργανισμούς υγείας. Ο λόγος της ενασχόλησης με το συγκεκριμένο θέμα οφείλεται στο γεγονός ότι αυτό δεν έχει προσεγγιστεί επαρκώς από την ελληνική βιβλιογραφία, τη στιγμή που η έννοια της οργανωτικής κουλτούρας είναι σημαντική για τη διοίκηση, ενόψει και των μεταρρυθμίσεων που υλοποιούνται.

Όπως σε κάθε κοινωνία στην οποία επικρατούν ορισμένα πολιτισμικά πρότυπα, τα άτομα έχουν πολλά κοινά σημεία αναφοράς, ταυτόχρονα όμως διαφέρουν μεταξύ τους, δεδομένου ότι διαμορφώνουν διαφορετικές προσωπικότητες. Κατ' ανάλογο τρόπο στις κοινωνικές ομάδες και στους οργανισμούς υπάρχουν κοινοί τρόποι αντίδρασης στα τρέχοντα γεγονότα, οι οποίοι εκφράζονται με διαφοροποιημένες συμπεριφορές (Παναγιωτοπούλου, 1997).

Με βάση τα παραπάνω προκύπτει εύλογα ότι οι οργανισμοί, ως μέρος της κοινωνικής πραγματικότητας, εκλαμβάνονται ως μικροκοινωνίες οι οποίες διαμορφώνουν τη δική τους κουλτούρα και τα δικά τους πρότυπα συμπεριφοράς που ισχύουν για το μεμονωμένο οργανισμό. Οι μορφές αλληλεπίδρασης μεταξύ των μελών του οργανισμού, ο προσδιορισμός των ρόλων, η γλώσσα και οι διάφοροι κώδικες που χρησιμοποιούνται, τα πρότυπα συμπεριφοράς και επιτυχίας, η καταξίωση, η καθημερινή ρουτίνα που επικρατεί και οι τρόποι ανταμοιβής και επιβολής κυρώσεων, συνιστούν προσδιοριστικά στοιχεία που συνθέτουν την κουλτούρα του οργανισμού.

Είναι προφανές πως με τον όρο κουλτούρα εννοούμε οτιδήποτε αποκτά ο άνθρωπος που δεν οφείλεται στη γενετική κληρονομιά. Δηλαδή η κουλτούρα εμπεριέχει την υλική και πνευματική κληρονομιά ενός οργανισμού, όπως εργαλεία, τελετουργίες, ήθη και έθιμα. Κατ' επέκταση, η κουλτούρα καθορίζει συγκεκριμένους τύπους συμπεριφοράς. Μέσα στον οργανισμό η συμπεριφορά των ατόμων ελέγχεται και παρακολουθείται, για να εξασφαλιστεί η τήρηση των κανονισμών.

Για να μπορέσει ένας εργαζόμενος να αφομοιώσει τη νέα αυτή οργανωτική κουλτούρα, χρειάζεται να γίνει μέλος της, να ενταχθεί στη διαδικασία της οργανωτικής κοινωνικοποίησης και να υποστεί μια σειρά κυρώσεων, ανταμοιβών και πιέσεων. Η κουλτούρα αποδίδει νόημα στα καθημερινά γεγονότα, κατευθύνει την ανταπόκρισή μας

στο σύγχρονο κόσμο. Μας βοηθά να συμμεριζόμαστε κοινές έννοιες και αντιδράσεις με τους άλλους και κατ' επέκταση μας συνδέει μαζί τους.

Οι ορισμοί για την κουλτούρα ποικίλλουν. Άλλοι τονίζουν στοιχεία όπως η εκμάθηση και η συμμετοχή (Jacques, 1952), ενώ άλλοι δίνουν έμφαση στα ιδανικά και τις πεποιθήσεις που είναι βαθιά ριζωμένες (Harrison, 1972). Γενικότερα, όλοι οι ορισμοί συγκλίνουν στο γεγονός ότι η κουλτούρα λειτουργεί συνδεδειγμένα για την ομάδα, αυξάνοντας τη συνοχή και την κοινωνική συγκρότηση του συνόλου. Η κουλτούρα δεν είναι απλώς ένα στυλ ζωής, περιλαμβάνει ταυτόχρονα δραστικούς ενεργητικούς μηχανισμούς, όπως είναι η συμμόρφωση που αποτελεί δομικό συστατικό για μια κουλτούρα.

Οι οργανισμοί διακρίνονται ανάλογα με το δυναμικό χαρακτήρα της κουλτούρας τους. Κατά συνέπεια, η κουλτούρα συνδέεται στενά με τον έλεγχο, ενώ όχι μόνο δεν εξουδετερώνει την εξουσία, αλλά ταυτόχρονα εισάγει καινούριες και αποδοτικότερες μεθόδους ελέγχου. Παράλληλα όμως, η κουλτούρα συνιστά ναρκοπέδιο για τους ηγέτες που αγνοούν τις ανάγκες και τα συναισθήματα των κατωτέρων τους (Τσιβάκου, 1995).

Ο λόγος για τον οποίο η κουλτούρα έχει λάβει τόσο μεγάλη σημασία είναι ότι εμφανίζεται να συνδέεται στενά με την αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Αυτό οφείλεται σε δύο παράγοντες: αφενός υπάρχει στενή σχέση μεταξύ της κουλτούρας και της στρατηγικής οργάνωσης, και αφετέρου γιατί μια ισχυρή κουλτούρα προϋποθέτει μεγαλύτερη συνεισφορά εκ μέρους των εργαζομένων (Anderson & Kyprianou, 1994).

Μιλώντας για κουλτούρα αναφέρεται κανείς στη διαδικασία κατασκευής της κοινωνικής πραγματικότητας και των παραστάσεων που προσλαμβάνει το κάθε άτομο, και οι οποίες του επιτρέπουν να κατανοεί συγκεκριμένα συμβάντα, γεγονότα, δραστηριότητες και εκφράσεις κατά τρόπο διαφορετικό. Αυτοί οι τρόποι κατανόησης της κοινωνικής πραγματικότητας καθιστούν αιτιολογημένη τη συμπεριφορά των ατόμων.

Παράλληλα, η κουλτούρα αποτελεί σημαίνει το συμβολικό χαρακτήρα πολλών ορθολογικών παραμέτρων που προσδιορίζουν τις λειτουργίες του οργανισμού. Είναι γεγονός ότι πολλές οργανωτικές πρακτικές καθορίζονται μέσα από το νόημα που τους

αποδίδουν τα υποκείμενα. Ο συμβολισμός αυτός λοιπόν γίνεται εμφανής μέσα από την κουλτούρα.

Μια άλλη, εξίσου σημαντική, συμβολή της κουλτούρας εντοπίζεται στο γεγονός ότι οι οργανισμοί συγκροτούνται γύρω από συγκεκριμένα κοινά συστήματα εννοιών και ορολογίας. Πρόκειται για κοινά συστήματα ερμηνείας, τα οποία μεταβάλλουν τις έννοιες, εξασφαλίζοντας κατ' αυτό τον τρόπο το δυναμικό χαρακτήρα που είναι απαραίτητος, προκειμένου να εξασφαλιστεί η ανανέωση των οργανωτικών πρακτικών.

Οι μελέτες που αναφέρονται στην οργανωτική κουλτούρα επικεντρώνονται κυρίως στην αποτύπωση, ανάλογα με τις παραμέτρους που εξετάζουν, των τύπων κουλτούρας που ευνοούν ή δυσχεραίνουν τη λειτουργικότητα και κατ' επέκταση, την απόδοση και την ποιότητα των υπηρεσιών που ένας οργανισμός παρέχει (Wilkins & Ouchi, 1983, Shortell et al., 1998, Meterko et al., 2004). Στην πραγματικότητα όμως η ακριβής συσχέτιση της απόδοσης με τον τύπο κουλτούρας που διέπει έναν οργανισμό, και της επιτυχίας ή αποτυχίας στην επίτευξη των στόχων του δεν είναι ιδιαίτερα απλή ερευνητική διαδικασία (Marcoulides & Heck, 1993).

Η μελέτη αποτελείται από δύο μέρη, ένα γενικό και ένα ειδικό με έξι συνολικά κεφάλαια. Στο γενικό μέρος, και συγκεκριμένα στα δύο πρώτα κεφάλαια, μελετώνται και αναλύονται οι έννοιες της οργανωτικής κουλτούρας, της ασάφειας και της σύγκρουσης ρόλων, καθώς και οι μελέτες και τα εργαλεία μέτρησης της οργανωτικής κουλτούρας. Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζεται το Γενικό Νοσοκομείο Δυτικής Αττικής (ΓΝΔΑ) του οποίου η οργανωτική κουλτούρα μελετάται.

Στο ειδικό μέρος και συγκεκριμένα στο τέταρτο κεφάλαιο περιγράφεται η μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε για την εκπόνηση της παρούσας μελέτης. Στο πέμπτο κεφάλαιο γίνεται παράθεση των αποτελεσμάτων με πίνακες, γραφήματα και σχόλια, ενώ η διατριβή ολοκληρώνεται στο έκτο κεφάλαιο με συμπεράσματα, περιορισμούς της έρευνας αλλά και προτάσεις για περαιτέρω διερεύνηση του αντικειμένου.

ΓΕΝΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

1.1 Εννοιολογική προσέγγιση οργανωτικής κουλτούρας

Οι έννοιες του πολιτισμού έχουν βαθιές ρίζες στη βιβλιογραφία της επιστήμης της ανθρωπολογίας εδώ και πολλές δεκαετίες (Malinowski, 1922). Η οργανωτική κουλτούρα απέκτησε ερευνητικό ενδιαφέρον στο τέλος της δεκαετίας του 1970 για τους επιστήμονες που προέρχονταν από το χώρο της ανθρωπολογίας, της οργανωτικής ψυχολογίας, της κοινωνιολογίας και τους ειδικούς στη διοίκηση και στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού.

Η οργανωτική κουλτούρα αρχικά εμφανίστηκε ως έννοια τη δεκαετία του '70 και στη συνέχεια επεκτάθηκε ευρύτερα τη δεκαετία του '80. Ο κυριότερος λόγος για τη στροφή αυτή ήταν οι αναπόφευκτες συγκρίσεις που άρχισαν να κάνουν οι Αμερικανοί με τους Ιάπωνες ανταγωνιστές τους σχετικά με τη λειτουργία και τις ιδιαιτερότητες της βιομηχανικής ανάπτυξης των χωρών τους (Ouchi & Wilkins, 1985).

Η ιδιότυπη οργανωτική κουλτούρα της ιαπωνικής βιομηχανίας έδωσε το έναυσμα για τη δημιουργία ενός μεγάλου αριθμού βιβλιογραφικού υλικού, που ποικίλει και παρουσιάζει σημαντικές διαφοροποιήσεις στις απόψεις που διατυπώνουν επιστήμονες και ακαδημαϊκοί σχετικά με την οργανωτική κουλτούρα (Cooke & Lafferty, 1987, Glaser et al., 1987, Hofstede et al., 1990, Cameron & Freeman, 1991, Cooke & Szumal, 1991, Fletcher & Jones, 1992, Feldman & Rafaeli, 2002, Garsten, 2003). Είναι γνωστό άλλωστε πως στην Ιαπωνία η επιχείρηση εξασφαλίζει στον εργαζόμενο τη μονιμότητα, ενώ παράλληλα τον εντάσσει σε ένα οικογενειακό κλίμα κάνοντάς τον να αισθανθεί σαν ένα αδιάσπαστο μέλος της εταιρείας (Κάντας, 1995).

Κατ' επέκταση, σύμφωνα με το επιστημονικό υπόβαθρο του κάθε ερευνητή, η οργανωτική κουλτούρα αναλύεται, περιγράφεται και μετριέται με όρους και αξίες ανάλογες της προσέγγισης που καθορίζουν το πλαίσιο της επιστήμης που χρησιμοποιεί ο ερευνητής, για να την ερμηνεύσει. Η μέτρηση και η συσχέτισή της με τις δομές και η επίδρασή της στην ανάπτυξη ενός οργανισμού μελετήθηκαν διεξοδικά (Cooke & Rousseau, 1988, Frusti et al., 2003, Chan et al., 2004, Gershon et al., 2004).

Παρόλα αυτά, δεν έχει υπάρξει ένας σαφής και ακριβής ορισμός που να είναι κοινά αποδεκτός από τους μελετητές. Ο Schein (1990) δήλωνε ότι δεν υπάρχει συμφωνία μεταξύ των μελετητών, σχετικά με το τι σημαίνει ή τι πρέπει να σημαίνει οργανωτική κουλτούρα, με ποια μέθοδο θα πρέπει να καταγράφεται και να μετριέται, πώς συσχετίζεται με περισσότερο παραδοσιακές βιομηχανικές και οργανωτικές θεωρίες και με ποιους τρόπους θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί στις προσπάθειές μας να βοηθήσουμε τους οργανισμούς. Η αδυναμία αυτή του ακριβούς ορισμού της οργανωτικής κουλτούρας αντανakλάται στον αριθμό των ορισμών που έχουν δοθεί και στις θεωρίες που έχουν αναπτυχθεί, οι οποίες υιοθετούν διαφορετικές ερμηνευτικές προσεγγίσεις για την έννοιά της.

Οργανωτική κουλτούρα είναι ο όρος που χρησιμοποιείται για να περιγραφούν οι κοινές πεποιθήσεις, οι αντιλήψεις και οι προσδοκίες των ατόμων μέσα στους οργανισμούς. Πρόκειται για ένα σύστημα κοινών προσανατολισμών που κρατούν την ομάδα ενωμένη και της δίνουν μια διακριτική ταυτότητα. Επιπρόσθετα, αποκαλύπτει ένα ευρύ φάσμα των κοινωνικών φαινομένων, που περιλαμβάνει την ενδυμασία, τη γλώσσα, τη συμπεριφορά, τις πεποιθήσεις, τις αξίες, τις απαιτήσεις, τα σύμβολα της θέσης και της εξουσίας, τους μύθους, τις τελετές, καθώς και τα τελετουργικά και τους τρόπους του συνήθους σεβασμού ενός οργανισμού (Hoy et al., 1991).

Σύμφωνα με τον Schein (1980), οργανωτική κουλτούρα είναι *«ένα δομημένο σύνολο από βασικές παραδοχές που έχουν εφευρεθεί, ανακαλυφθεί ή αναπτυχθεί από μια ομάδα του οργανισμού, στην προσπάθειά 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»*.

Οι Blake και Mouton (1969) καθόρισαν την οργανωτική κουλτούρα ως εξής: *«Οι συνηθισμένοι τρόποι που γίνονται τα πράγματα και όπου οι άνθρωποι δέχονται και ζουν με αυτά. Αυτοί οι τρόποι μπορούν να αποτρέψουν τα μέλη από την εφαρμογή μιας μέγιστης προσπάθειας ή μπορούν να τους ενθαρρύνουν γι' αυτό»*.

Ο Gofman το 1959, καθώς και ο Van Maanen το 1979, θεώρησαν την οργανωτική κουλτούρα ως ένα σύνολο συμπεριφορικών ρυθμίσεων. Το ίδιο έτος (1979), ο

Pettigrew διατυπώνει την άποψη ότι τα σύμβολα, οι ιδέες, οι τελετουργίες και οι μύθοι αποτελούν την κουλτούρα ενός οργανισμού. Αυτή είναι και μια βασική διαφορά του ανθρώπου από τα άλλα ζώα, ότι μπορεί δηλαδή να εφευρίσκει και να επικοινωνεί σημεία προσδιοριστικά της συμπεριφοράς του.

Ο Weick (1979), αντίθετα, ερμηνεύει την κουλτούρα ως πρότυπο γνωστικών διαδικασιών. Για τον Ouchi (1981) και τους Pascale και Athos (1981), η οργανωτική κουλτούρα ορίζεται ως η φιλοσοφία που οδηγεί την πολιτική ενός οργανισμού, ενώ για τους Peters και Waterman (1982), η κουλτούρα δεν είναι τίποτε άλλο από μια πίστη και μια δέσμευση για μια εξαιρετική επίδοση του οργανισμού. Ο Wilkins (1983), αναφέρεται σε αυτή ως ιστορίες που ελέγχουν έναν οργανισμό.

Σύμφωνα με τους Kroeber και Kluchohn (1963), η κουλτούρα αποτελείται από τα ρητά ή άρρητα πρότυπα συμπεριφοράς που προσλαμβάνονται και μεταδίδονται με σύμβολα, και τα οποία συνιστούν ιδιαίτερα επιτεύγματα και τεχνήματα ανθρώπινων ομάδων. Ο Hofstede (1986), αναφέρει ότι κουλτούρα είναι «ο συλλογικός προγραμματισμός του νου, ο οποίος διακρίνει τα μέλη μιας ομάδας ή μιας κοινωνίας από εκείνα μιας άλλης». Ο Skinner (1953), χρησιμοποιώντας τη γλώσσα του συμπεριφορισμού, επεσήμανε τα αυτοτελώς εκπηγάζοντα στοιχεία κοινωνικής θωράκισης που δημιουργούν και διατηρούν τη συμπεριφορά τους. Ο Harvey (1990) υποστηρίζει ότι η κουλτούρα της ομάδας πρέπει να επιτυγχάνει στόχους, αλλά και να ικανοποιεί τις ανάγκες των μελών προκειμένου η ομάδα να είναι αποτελεσματική.

Χαρακτηριστική είναι η παρατήρηση των Pacanowsky και O'Donnell-Trujillo (1983) για τη δυσκολία ερμηνευτικής της έννοιας της οργανωτικής κουλτούρας: «Η οργανωτική κουλτούρα δεν είναι ένα ακόμη κομμάτι του πάζλ αλλά το ίδιο το πάζλ...δεν είναι κάτι που έχει ένας οργανισμός αλλά κάτι που ένας οργανισμός είναι».

Συνοψίζοντας τους παραπάνω ορισμούς οι Furnham και Gunter (1993), καταρτίζουν την ακόλουθη λίστα των βασικών σημείων της οργανωτικής κουλτούρας:

1. Είναι δύσκολο να την ορίσεις.
2. Έχει πολλές διαστάσεις με πολλά διαφορετικά περιεχόμενα σε κάθε επίπεδο.
3. Είναι σχετικά σταθερή για μικρό χρονικό διάστημα.
4. Απαιτεί χρόνο για να δημιουργηθεί και επομένως χρόνο για να αλλάξει.

Επομένως, οι κοινοί ορισμοί της κουλτούρας αναφέρονται σε ένα σύστημα κοινών αξιών και πεποιθήσεων που παράγει τους κανόνες της συμπεριφοράς και καθιερώνει έναν οργανωτικό τρόπο ζωής (Koberg & Chusmir, 1987), τις συνήθως διατηρημένες και σχετικά σταθερές πεποιθήσεις, τις στάσεις και τις αξίες που υπάρχουν μέσα στον οργανισμό (Williams et al., 1989). Επίσης, προσθέτει ένα σύνολο γνώσεων, κοινών στα μέλη μιας κοινωνικής μονάδας, που δίνουν περισσότερη έμφαση στις αξίες και τα συμπεριφορικά πρότυπα, που φαίνεται ότι μπορούν να εξεταστούν ακίνδυνα με έναν ποσοτικό τρόπο (Lim, 1995).

Στην πραγματικότητα, η διαφοροποίηση αυτή των ορισμών οφείλεται στα χαρακτηριστικά που συνθέτουν την κουλτούρα ενός οργανισμού και τα οποία καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα κοινωνικών φαινομένων. Η γλώσσα, η συμπεριφορά, οι απόψεις, οι αξίες, οι υποθέσεις, τα σύμβολα, τα επίπεδα διοίκησης και οι διαδικασίες αποτελούν επιμέρους χαρακτηριστικά ενός οργανισμού και συνθέτουν τη συνολική εικόνα του. Παραμένουν δε αναπάντητα ερωτήματα, σχετικά με το νόημα της κουλτούρας (Martin & Siehl, 1983, Louis et al., 1983), τις μεθόδους με τις οποίες αυτή πρέπει να μετρηθεί (Schein, 1984, Sashkin & Fulmer, 1985) και κυρίως με τη δυνατότητα αλλαγής της κουλτούρας ενός οργανισμού και της κατεύθυνσης που αυτή η αλλαγή θα πρέπει να πάρει (Jones & Redman, 2000, Lok & Crawford, 2004).

Εύστοχα οι ερευνητές Ouchi και Wilkins (1985) διατύπωσαν την άποψη ότι: «Το να ασχολείται κανείς με την οργανωτική κουλτούρα και να συλλέγει βιβλιογραφικό υλικό σχετικά με αυτή, είναι ευχαρίστηση, γιατί σε μεγάλο βαθμό οι σχετικές μελέτες φέρνουν στο φως τη μεγαλοπρέπεια και τη ζωτικότητα των ατόμων που ζουν και εργάζονται μαζί. Αυτές οι μελέτες ανακαλούν τον ενθουσιασμό, το πάθος και το δράμα της κοινωνικής ζωής, η οποία συνεχίζει να είναι σημείο αναφοράς και αιτία για τη μελέτη των οργανισμών».

Ο Ott (1989), αναλύοντας σε βάθος τη δυσκολία που παρουσιάζει η ερμηνευτική προσέγγιση της κουλτούρας, δήλωσε ότι αποτελεί μια έννοια που σε μεγάλο βαθμό καθορίζεται από τον τρόπο που κάποιος την αντιλαμβάνεται: *«Το πρώτο βήμα για την κατανόηση της οργανωτικής κουλτούρας είναι να υπάρχει η εκτίμηση ότι αποτελεί μια έννοια και όχι ένα αντικείμενο. Ένα αντικείμενο μπορεί να ανακαλυφθεί και έτσι να καθοριστούν αλήθειες, για παράδειγμα μέσα από εμπειρικές μελέτες που το διέπουν.*

Αντίθετα, μια έννοια είναι δημιούργημα της ανθρώπινης σκέψης, δημιούργημα το οποίο θα πρέπει ο ερευνητής να το φέρει στην επιφάνεια, να το ορίσει και να το βελτιώσει».

Δεν υπάρχει ούτε μια όψη της ανθρώπινης ζωής που να μην επηρεάζεται από την κουλτούρα, όπως είναι η προσωπικότητα, ο τρόπος έκφρασης, ο τρόπος εκδήλωσης της συγκίνησης, πώς σκεφτόμαστε, πώς κινούμαστε, πώς λύνουμε προβλήματα, πώς οργανώνουμε και διοικούμε πόλεις, οργανισμούς, οικονομίες και κυβερνήσεις (Hall, 1976).

Επιπροσθέτως, η έννοια της κουλτούρας περιλαμβάνει τα φαινόμενα που είναι κάτω από την επιφάνεια και τα οποία έχουν ισχυρό αντίκτυπο, ενώ συνήθως είναι απαρατήρητα, και σε ένα μεγάλο βαθμό ασυναίσθητα. Υπό αυτή την προϋπόθεση, η οργανωτική κουλτούρα είναι για μια ομάδα ό,τι η προσωπικότητα ή ο χαρακτήρας για ένα άτομο. Το αποτέλεσμα μπορεί να είναι εμφανές σε σχέση με τη συμπεριφορά, αλλά δεν ισχύει το ίδιο και για τις δυνάμεις που υπάρχουν κάτω από την κάθε συμπεριφορά (Kotter & Heskett, 1992). Όπως ακριβώς η προσωπικότητα και ο χαρακτήρας μάς καθοδηγούν και επηρεάζουν τη συμπεριφορά μας, έτσι και η κουλτούρα διαμορφώνει και καθορίζει τη συμπεριφορά των μελών μιας ομάδας, μέσω των κοινών κανόνων που τη διέπουν (Oden, 1997).

Ο οργανισμός αποτελεί δηλαδή μια μικρογραφία της κοινωνίας, και συνεπώς υπάρχει μια σχέση «αιτίου-αιτιατού» μεταξύ αυτού και της κουλτούρας (Brown, 1998). Για περαιτέρω εμβάθυνση, θα μπορούσε να ειπωθεί ότι η προσωπικότητα ενός ατόμου επηρεάζεται, μέσω της συσσωρευμένης εκμάθησης της κουλτούρας και των επιρροών της, από την οικογένεια, το σχολείο και τον επαγγελματικό χώρο. Από αυτή την άποψη, η προσωπικότητα αναπτύσσεται μεταξύ των ατόμων και μπορεί να εξελιχθεί, δεδομένου ότι αυτά προσχωρούν και δημιουργούν καινούριες ομάδες που αναπτύσσουν τελικά νέες κουλτούρες.

Αναμφίβολα, όταν επιχειρείται προσπάθεια αλλαγής της συμπεριφοράς των υφιστάμενων από τους προϊσταμένους τους, παρατηρείται συχνά η αντίσταση στην όποια αλλαγή ή προβλήματα επικοινωνίας από παρανοήσεις μεταξύ των μελών του οργανισμού (Sorensen, 2002). Ορισμένες φορές πάλι, τα άτομα και οι ομάδες συνεχίζουν να συμπεριφέρονται με προφανώς ατελέσφορους τρόπους, απειλώντας

συχνά την ίδια την επιβίωση του οργανισμού, ενώ το επίπεδο σύγκρουσης μεταξύ τους είναι συχνά εκπληκτικά υψηλό.

Ο Hofstede (1991), υποστηρίζει πως, επειδή όλοι οι άνθρωποι ανήκουν ταυτόχρονα σε περισσότερες από μια ομάδες, ανήκουν αντίστοιχα και σε διαφορετικά επίπεδα κουλτούρας, όπως για παράδειγμα:

1. Το εθνικό επίπεδο. Κάθε άνθρωπος επηρεάζεται από τη χώρα που γεννήθηκε, τη χώρα ή τις χώρες στις οποίες έζησε και μεγάλωσε.
2. Το τοπικό, θρησκευτικό και γλωσσικό επίπεδο. Ακόμα και σε μια μεμονωμένη χώρα είναι σύνηθες το φαινόμενο να παρατηρούνται διαφορετικές ομάδες λόγω γεωγραφικής περιοχής, θρησκευτικών πεποιθήσεων και τοπικών διαλέκτων.
3. Το επίπεδο φύλου. Πρόκειται για διαφορετικές κουλτούρες που δημιουργούνται στους άνδρες και στις γυναίκες.
4. Το επίπεδο γενιάς. Διαφορετική κουλτούρα έχουν οι νεότερες γενιές από τις παλαιότερες.
5. Το επίπεδο κοινωνικής τάξης. Αφορά στο επίπεδο μόρφωσης, στο επάγγελμα και στις διαφορετικές κάστες που δημιουργούνται σε μια κοινωνία.
6. Το οργανωτικό επίπεδο. Σχετίζεται με την κοινωνικοποίηση των εργαζομένων στους οργανισμούς που απασχολούνται.

Κάθε κουλτούρα εξελίσσεται, μετασχηματίζεται ή προσαρμόζεται στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον, για να επιβιώσει. Η κουλτούρα μετασχηματίζει τις ατομικές συμπεριφορές, είναι μοναδική για κάθε ομάδα και αναπτύσσεται εσωτερικά (James, 1998). Η κουλτούρα κάθε ομάδας διαφέρει από τις άλλες, υπάρχει όμως πάντοτε ένας πυρήνας χαρακτηριστικών που συνδέουν ορισμένους παρόμοιους τύπους κουλτούρας. Σύμφωνα με τον Robbins (1993), τα χαρακτηριστικά της οργανωτικής κουλτούρας είναι:

1. Η ταυτότητα του μέλους. Ο βαθμός στον οποίο οι υπάλληλοι ταυτίζονται με το σύνολο της οργάνωσης και όχι μόνο με τον τομέα τους.
2. Η έμφαση στην ομάδα. Ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι οργανώνονται γύρω από ομάδες.
3. Η εστίαση στους ανθρώπους. Ο βαθμός στον οποίο οι αποφάσεις λαμβάνουν υπόψη την επίδραση του αποτελέσματος στους ανθρώπους της οργάνωσης.

4. Η ολοκλήρωση των ομάδων. Ο βαθμός στον οποίο τα τμήματα της οργάνωσης λειτουργούν με έναν τρόπο αλληλεξάρτησης.
5. Ο έλεγχος. Ο βαθμός στον οποίο οι κανονισμοί χρησιμοποιούνται για τον έλεγχο συμπεριφοράς.
6. Η ανοχή στον κίνδυνο. Ο βαθμός στον οποίο οι υπάλληλοι ενθαρρύνονται να είναι καινοτόμοι.
7. Τα κριτήρια αμοιβής. Ο βαθμός στον οποίο το σύστημα αμοιβών και προαγωγών γίνεται σύμφωνα με την απόδοση παρά με την αρχαιότητα.
8. Η ανοχή στη διαφωνία. Ο βαθμός στον οποίο οι εμπλεκόμενοι μπορούν να αντιμετωπίζουν ανοιχτά την κριτική και τη διαφωνία.
9. Ο προσανατολισμός στους στόχους. Ο βαθμός στον οποίο η διοίκηση εστιάζεται σε αποτελέσματα παρά σε διαδικασίες.
10. Η εστίαση στο ανοιχτό σύστημα. Ο βαθμός στον οποίο η οργάνωση ανταποκρίνεται στο εξωτερικό περιβάλλον.

1.2 Ο ρόλος του ατόμου στην οργανωτική κουλτούρα

Ο Κάντας (1995), με τον όρο «ρόλος του εργαζόμενου», αναφέρεται στις μορφές συμπεριφοράς που συνδέονται με μια εργασιακή θέση. Από τον κάτοχο μιας εργασιακής θέσης αναμένονται ορισμένες μορφές συμπεριφοράς που συνδέονται με τη θέση αυτή. Τα πράγματα δεν είναι όμως τόσο απλά όσο φαίνονται αρχικά, γιατί οι προδιαγεγραμμένες μορφές συμπεριφοράς δεν είναι πάντοτε σαφείς και ξεκάθαρες και πολλές φορές είναι αντιφατικές μεταξύ τους.

Η άσκηση ενός ρόλου στο πλαίσιο μιας οργάνωσης μπορεί να συνδεθεί με το άγχος και την εργασιακή κόπωση, όταν οι απαιτήσεις και οι προσδοκίες του ατόμου έρχονται σε σύγκρουση με τις απαιτήσεις και τις προσδοκίες της οργάνωσης (Ivancevich & Matteson, 1980). Όσον αφορά στην άσκηση ενός εργασιακού ρόλου, είναι δυνατόν να υπάρξουν δύο ακόμα μορφές προβληματικών καταστάσεων, η ασάφεια ρόλων και η σύγκρουση ρόλων.

Ασάφεια ρόλων (role ambiguity) παρατηρείται, όταν δεν είναι απόλυτα ξεκαθαρισμένο στον εργαζόμενο τι αναμένεται να κάνει, όσον αφορά στα εργασιακά του καθήκοντα ή στις αρμοδιότητες. Ασάφεια παρατηρείται επίσης και στην περίπτωση που ο εργαζόμενος δεν έχει σαφή εικόνα των στόχων της εργασίας του και των προσδοκιών

που έχουν από αυτόν οι προϊστάμενοι, οι υφιστάμενοι και οι συνάδελφοι (Arnold et al., 1993).

Η ασάφεια ενός επαγγελματικού ρόλου μπορεί να είναι ενδογενές χαρακτηριστικό μιας επαγγελματικής θέσης, όπως συμβαίνει στην περίπτωση πολλών δημόσιων υπηρεσιών, όπου υπάρχουν θέσεις εργασίας χωρίς σαφή περιγραφή των δικαιωμάτων, των υποχρεώσεων και των αρμοδιοτήτων του υπαλλήλου. Ασάφεια ρόλων μπορεί να συνοδεύει και τις μεταβατικές καταστάσεις, όπως είναι η ανάληψη μιας νέας εργασιακής θέσης, η προαγωγή σε νέα θέση κ.ά. (Ivancevich & Matteson, 1980).

Σε πολλές ανάλογες περιπτώσεις οι κανόνες του παιχνιδιού δεν είναι καταγεγραμμένοι, αλλά ο εργαζόμενος πρέπει να τους ανακαλύψει από μόνος του, με όλο το ψυχικό κόστος που συνεπάγεται κάτι τέτοιο. Παράλληλα, η ασάφεια ρόλων έχει καταγραφεί ότι συνδέεται με καταθλιπτική διάθεση, με χαμηλό αυτοσυναίσθημα, δυσαρέσκεια για τη ζωή, χαμηλά κίνητρα και σκέψεις για εγκατάλειψη της εργασίας.

Σύγκρουση ρόλων (role conflict) εμφανίζεται, όταν ο εργαζόμενος αισθάνεται ότι πρέπει να ικανοποιήσει διαφορετικών ειδών απαιτήσεις και προσδοκίες, ή όταν η συμμόρφωση με ορισμένες απαιτήσεις του ρόλου κάνει δύσκολη ή αδύνατη τη συμμόρφωση με κάποιες άλλες πλευρές του ρόλου (Ivancevich & Matteson, 1980).

Μια τέτοια κατάσταση μπορεί να προέρχεται από δύο διαφορετικούς ρόλους που ασκεί το ίδιο άτομο (π.χ. εργαζόμενος και συνδικαλιστής, προϊστάμενος και υφιστάμενος ταυτόχρονα), οπότε υπάρχουν διαφορετικές προσδοκίες από αυτόν από διαφορετικές ομάδες στον ίδιο χώρο εργασίας. Πρόκειται για μια ιδιαίτερα αγχογόνο κατάσταση, που έχει βρεθεί ότι συνδέεται με υπέρταση και καρδιαγγειακά νοσήματα (Ross & Altmaier, 1994).

Επίσης, η σύγκρουση ρόλων αναπτύσσεται και μεταξύ ατόμων ή ομάδων που εμφανίζουν αντίθετες προσδοκίες σχετικά με τη συμπεριφορά που τα άλλα άτομα ή οι ομάδες υιοθετούν (Rizzo et al, 1970). Συνολικά, διακρίνονται καταστάσεις σύγκρουσης ρόλων (Ross, Altmaier, 1994), σε περίπτωση που:

1. Δύο διαφορετικά πρόσωπα έχουν διαφορετικές απαιτήσεις και προσδοκίες από τον εργαζόμενο.

2. Ο ίδιος ο εργαζόμενος έχει αντιφατικές προσδοκίες και απαιτήσεις από τον εαυτό του.
3. Οι απαιτήσεις του ρόλου ενός ατόμου βρίσκονται σε σύγκρουση με τις προσωπικές αξίες του.
4. Το άτομο αντιμετωπίζει διαφορετικές απαιτήσεις από το χώρο εργασίας και από το οικογενειακό ή κοινωνικό του περιβάλλον.

Σε τύπους οργανωτικής κουλτούρας, όπως παρατηρεί ο Ροβίθης (2005), ακολουθώντας το μοντέλο κατηγοριοποίησης των Cooke και Lafferty (1994), αναπτύσσεται υψηλού βαθμού σύγκρουση ρόλων σε οργανισμούς που χαρακτηρίζονται από επιθετική-αμυντική κουλτούρα, ενώ αντίθετα μειώνεται σε οργανισμούς που διέπονται από την κουλτούρα που χαρακτηρίζουν οι ίδιοι ως παθητική-αμυντική.

Σε μελέτη των Conley και Woosley (2000), διαπιστώθηκε ότι η σύγκρουση και η ασάφεια ρόλων επηρεάζει τόσο την απόδοση των ατόμων, όσο και την απόδοση του οργανισμού ως σύνολο. Ιδιαίτερα δε, όσον αφορά στη σύγκρουση ρόλων, οι Mitchell και Larson (1987) επισημαίνουν ότι όσο μεγαλύτερη είναι η σύγκρουση ρόλων μεταξύ των μελών ενός οργανισμού, τόσο λιγότερο αποτελεσματικός είναι ο οργανισμός και τόσο λιγότερο ικανοποιημένοι είναι οι εργαζόμενοι σε αυτόν. Έχει δε διαπιστωθεί από αρκετούς ερευνητές ότι συγκεκριμένοι τύποι οργανωτικής κουλτούρας σχετίζονται είτε με θετικά είτε με αρνητικά αποτελέσματα, σε σχέση με την αποτελεσματικότητα (effectiveness) ενός οργανισμού ως σύνολο, αλλά και με τους εργαζόμενους σε αυτόν ως μονάδες (Schein, 1996).

Σύμφωνα με όσα επισημαίνει ο Ροβίθης (2005), ως θετικά αποτελέσματα, ανάλογα με τον τύπο κουλτούρας που διέπει έναν οργανισμό, αναφέρονται σε σχετικές μελέτες η ύπαρξη κινήτρων (motivations) και η ύπαρξη υψηλού βαθμού ικανοποίησης (satisfaction) από τους εργαζόμενους (O'Reilly, 1989, Cooke & Szumal, 1993), ενώ ως αρνητικά καταγράφονται σε σχετικές μελέτες η ανασφάλεια στον εργασιακό χώρο και η ανάπτυξη εργασιακού άγχους λόγω της ύπαρξης σύγκρουσης και ασάφειας εργασιακών ρόλων (Kahn et al., 1964, Van der Velde & Class, 1995).

Κατά συνέπεια, ένα σύστημα καλής οργανωτικής κουλτούρας θα ήταν καθοριστικής σημασίας για έναν οργανισμό, όπως είναι οι οργανισμοί υγείας, οι οποίοι καλούνται να αντιμετωπίσουν όλο και περισσότερες προκλήσεις σε ένα πολύπλοκο και

ανταγωνιστικό σύστημα, που στόχο έχει την επίτευξη υψηλών δεικτών ικανοποίησης των ατόμων-χρηστών (Wooten & Crane, 2003).

Αντίθετα, η ύπαρξη ενός οργανωτικού συστήματος, του οποίου το ανθρώπινο δυναμικό που το στελεχώνει εμφανίζεται να προσπαθεί να εκπληρώσει απαιτήσεις, υιοθετώντας ρόλους που πολλές φορές έρχονται σε σύγκρουση ή ασυμφωνία μεταξύ τους, ή που οι προσδοκίες των προϊσταμένων είναι ασαφείς, οδηγεί σε εργασιακό άγχος και σε μείωση της απόδοσης του εργαζόμενου, με συνέπεια τη μειωμένη ποιότητα παροχής υπηρεσιών υγείας (Deluga, 1989, Fried et al., 1998, Cox, 2003, Κανδρή και συν., 2004).

1.3 Είδη οργανωτικής κουλτούρας

Πρώτος ο Harrison (1972) κατηγοριοποίησε την κουλτούρα σε τέσσερις τύπους:

1. Κουλτούρα της ισχύος. Στον τύπο αυτής της κουλτούρας υπάρχει μια κεντρική πηγή εξουσίας. Πολλές φορές η πηγή αυτή μπορεί να μην είναι ένα πρόσωπο, αλλά μια ομάδα που αποτελείται από ένα μικρό αριθμό ατόμων. Το να δουλεύει κανείς σε ένα τέτοιο οργανισμό σημαίνει ότι προβλέπει σωστά τι προσδοκούν από αυτόν εκείνοι που έχουν την εξουσία και εκτελεί ανάλογα.

Όπως τόνισαν οι Wilson και Rosenfeld (1990): *«Αν προβλέψεις σωστά, αυτό μπορεί να σημαίνει έναν ευτυχισμένο και ικανοποιημένο εργαζόμενο, ο οποίος θα έχει και μια έντονη αφοσίωση και στους στόχους του οργανισμού. Αν προβλέψεις λάθος, αυτό μπορεί να οδηγήσει σε έντονη δυσαρέσκεια, όπως επίσης και σε γενική έλλειψη προσπάθειας και ενθουσιασμού».*

2. Κουλτούρα του ρόλου. Η κυρίαρχη ιδέα σε αυτόν τον τύπο κουλτούρας είναι ότι οι οργανισμοί είναι ένα σύνολο από ρόλους, οι οποίοι συνδέθηκαν μαζί σε μια λογική σειρά. Τα άτομα καταλαμβάνουν τις θέσεις τους στον οργανισμό μαζί με τις απαιτήσεις και τα όρια που ορίζει ο ρόλος τους. Οι ρόλοι, ή αλλιώς οι θέσεις στον οργανισμό, είναι υπεράνω των ατόμων που τις καλύπτουν.

Το προσωπικό θεωρείται αποδοτικό απλά και μόνο, όταν εκτελεί αυτό που περιγράφει ο ρόλος του. Πολλές φορές η αύξηση της απόδοσης μπορεί να οδηγήσει σε δυσλειτουργία. Η εξουσία σε αυτό τον τύπο της κουλτούρας πηγάζει αποκλειστικά και μόνο από τη θέση στην ιεραρχία. Αυτός ο τύπος της κουλτούρας έχει πολλά κοινά χαρακτηριστικά με τον ιδανικό τύπο της γραφειοκρατίας που περιέγραψε ο Weber (1947).

Τα πλεονεκτήματά της είναι η προβλεψιμότητα και η σταθερότητα. Αυτά βέβαια είναι πλεονεκτήματα, εφόσον το περιβάλλον στο οποίο δρα ο οργανισμός είναι προβλέψιμο και σχετικά σταθερό. Μονοπώλια ή ολιγοπώλια είναι χαρακτηριστικά παραδείγματα οργανισμών που δρουν κάτω από αυτή την κουλτούρα, ενώ το μεγαλύτερο μειονέκτημά της είναι η έμφυτη αδράνειά της.

3. Κουλτούρα του καθήκοντος ή της επίτευξης. Η βάση σε αυτού του τύπου την κουλτούρα είναι η έννοια της ομάδας. Χρησιμοποιεί κατά τον καλύτερο τρόπο τα πλεονεκτήματα που προέρχονται από τη συλλογική προσπάθεια για την επίλυση προβλημάτων. Βασικό στοιχείο κατά την επίλυση αυτών των προβλημάτων είναι η ικανότητα να μπορείς να δουλεύεις μαζί με άλλους.

Για τον Harrison (1972), τα πλεονεκτήματα αυτής της κουλτούρας είναι ότι είναι ευπροσάρμοστη και μπορεί να ανταποκρίνεται γρήγορα στις απαιτήσεις των αλλαγών που γίνονται στο περιβάλλον. Είναι επίσης σύγχρονη, διότι βασίζεται σε κάποιες αρχές που οι σημερινές οργανωτικές θεωρίες υποστηρίζουν, όπως είναι ο συνδυασμός ομάδων και ατόμων μέσα από κοινούς στόχους, ελαχιστοποίηση της συνολικής ιεραρχίας και αύξηση της ομαδικής συνοχής.

Έτσι, αυτός ο τύπος κουλτούρας ευδοκιμεί σε ομάδες όπου απαιτείται γρήγορη αντίδραση, ευαισθησία και δημιουργικότητα, παρά εκεί όπου απαιτείται μόνο εξειδίκευση. Ένα από τα μειονεκτήματα είναι ότι δεν έχουν μεγάλα οικονομικά αποτελέσματα και ούτε προσφέρουν γνώση σε βάθος, αφού οι ομάδες αυτές έχουν συγκεκριμένη διάρκεια ζωής, η οποία σχετίζεται άμεσα με την επίλυση ενός προβλήματος ή την υλοποίηση ενός προγράμματος. Επίσης, είναι πολύ δύσκολο να ελέγξεις και να διοικήσεις τέτοιες ομάδες, ιδίως όταν κάποιο πρόγραμμα βρίσκεται σε εξέλιξη. Τέλος, η δυσκολία εξασφάλισης των απαιτούμενων μέσων (χρήματα, τεχνική υποστήριξη) σε όλες αυτές τις ομάδες μπορεί να οδηγήσει σε έλλειψη παρακίνησης και σε έναν αθέμιτο ανταγωνισμό για την εξασφάλιση αυτών των μέσων.

4. Κουλτούρα του προσώπου ή της υποστήριξης. Ο τύπος αυτός είναι ο πιο επιθυμητός από τους περισσότερους ανθρώπους, γιατί συχνά είναι σύμφωνος με τις προσωπικές τους αξίες και επιθυμίες. Το κεντρικό σημείο αυτής της

κουλτούρας είναι το άτομο. Ο οργανισμός υπάρχει απλά και μόνο, για να υπηρετεί τις ανάγκες του ατόμου ή των ατόμων που το δημιούργησαν. Η δομή ενός τέτοιου οργανισμού είναι απλή. Τα άτομα μπορούν να αφήσουν τον οργανισμό, αλλά ο οργανισμός σπάνια έχει την δυνατότητα να εκδιώξει κάποιον. Τα άτομα που λειτουργούν κάτω από τέτοια κουλτούρα είναι δύσκολο να διοικηθούν. Τέτοιες κουλτούρες σπάνια επιβιώνουν για πολύ καιρό και πολύ γρήγορα ο οργανισμός μπορεί να εξελιχθεί και να λειτουργήσει πέρα από τις προσωπικές φιλοδοξίες των μελών του. Η συνήθης εξέλιξή του είναι η αλλαγή του σε κουλτούρα του ρόλου ή σε κουλτούρα της ισχύος.

1.4 Επίπεδα οργανωτικής κουλτούρας

Η οργανωτική κουλτούρα μπορεί να αναλυθεί σε διάφορα επιμέρους επίπεδα, με τον όρο επίπεδο να σημαίνει το βαθμό στον οποίο το φαινόμενο αυτό είναι ορατό στον παρατηρητή. Μερικές φορές υπάρχει σύγχυση γύρω από τον καθορισμό των επιπέδων της κουλτούρας, λόγω της διαφοροποίησής της σε διαφορετικά οργανωτικά περιβάλλοντα. Αυτές οι βαθμίδες κυμαίνονται από τα πολύ απτά και ορατά στοιχεία που μπορεί κάποιος να δει, έως τα βαθιά ενσωματωμένα και δυσδιάκριτα στοιχεία που ορίζουν την ουσία της κουλτούρας σε έναν οργανισμό, όπως είναι οι πεποιθήσεις, οι αξίες και οι κανόνες συμπεριφοράς που χρησιμοποιούν τα μέλη (Kunda, 1992).

Αξίζει να υπογραμμιστεί ότι η παρακάτω ανάλυση των επιπέδων έχει γίνει από τον Schein και είναι από τις πλέον αναγνωρισμένες διαβαθμίσεις στο πεδίο της οργανωτικής κουλτούρας. Πρόκειται για μια γενική κατάταξη που δεν αφορά μόνο στο χώρο της εργασίας αλλά σε οτιδήποτε περικλείεται σε μια οργάνωση. Η εν λόγω ανάλυση περιλαμβάνει:

1. Τα τεχνικά χαρακτηριστικά (artifacts): Το επίπεδο αυτό περιλαμβάνει όλα τα φαινόμενα που είναι ορατά, όπως τις οργανωτικές δομές και διεργασίες, τον τρόπο επικοινωνίας των μελών μεταξύ τους, τον τρόπο διεύθυνσης, την ιστορία της οργάνωσης κ.ά.. Το κλίμα της ομάδας αποτελεί ένα από τα τεχνικά χαρακτηριστικά, αφού περικλείει τη συμπεριφορά των μελών της. Τα τεχνικά χαρακτηριστικά περιλαμβάνουν επίσης την ανάλυση των οργανωτικών διαδικασιών, καθώς και τα δομικά της στοιχεία, όπως το οργανόγραμμα, το καταστατικό της κ.ά.. Το σημαντικότερο πρόβλημα σε αυτό το επίπεδο αποτελεί

το γεγονός ότι είναι πολύ εύκολο να παρατηρηθούν τα στοιχεία της κουλτούρας και πολύ δύσκολο να αποκρυπτογραφηθούν.

Έτσι, ένας μελετητής μπορεί εύκολα να περιγράψει αυτό που βλέπει, όμως πολύ δύσκολα μπορεί να διαπιστώσει τη σημασία που έχουν αυτά τα χαρακτηριστικά για κάθε δεδομένη ομάδα. Βέβαια, κάποια τεχνικά χαρακτηριστικά, όπως για παράδειγμα η αρχιτεκτονική των κτιρίων και τα σχεδιαγράμματα των γραφείων, μπορεί να οδηγήσουν στον προσδιορισμό σημαντικών εικόνων που προσδιορίζουν το βαθύτερο επίπεδο για την κουλτούρα (Gagliardi, 1990).

Το πρόβλημα είναι πάντως ότι τα σύμβολα αυτά είναι διφορούμενα και κάποιος μπορεί με διορατικό τρόπο να εξετάσει αυτά τα χαρακτηριστικά και κατόπιν να βγάλει ασφαλή συμπεράσματα, μόνο εάν έχει διεισδύσει στα βαθύτερα επίπεδα της οργάνωσης.

Είναι ιδιαίτερα παρακινδυνευμένο να προσπαθήσει κάποιος να συμπεράνει τις βασικές σιωπηρές παραδοχές, δηλαδή το τελευταίο επίπεδο της οργανωτικής κουλτούρας, μόνο μέσα από τα τεχνικά χαρακτηριστικά. Όταν μια τυπική οργάνωση γίνεται αντικείμενο παρατήρησης, μπορεί να θεωρηθεί εσφαλμένα το χαρακτηριστικό αυτό ως σημάδι έλλειψης καινοτόμου ικανότητας, επειδή η εμπειρία μας είναι βασισμένη στην υπόθεση ότι η τυπικότητα είναι συνυφασμένη με τη γραφειοκρατία. Κάθε πτυχή της δραστηριότητας μιας ομάδας παράγει τεχνικά χαρακτηριστικά που δημιουργούν πρόβλημα στην ταξινόμησή τους (Riad, 2005).

Στη μελέτη της κουλτούρας οι διάφοροι παρατηρητές επιλέγουν να υποβάλουν έκθεση σχετικά με τα διαφορετικά είδη των τεχνικών χαρακτηριστικών που οδηγούν σε μη συγκρίσιμες περιγραφές. Μόνο εάν κάποιος ζήσει σε μια ομάδα για αρκετό καιρό, οι έννοιες αυτής της βαθμίδας γίνονται σταδιακά σαφέστερες. Εάν παρόλα αυτά θέλει να κατανοήσει γρηγορότερα αυτό το επίπεδο, πρέπει να προσπαθήσει να αναλύσει τις ενστερνιζόμενες πεποιθήσεις, τις αξίες και τους κανόνες που πηγάζουν από τη λειτουργία της ομάδας και καθοδηγούν τη συμπεριφορά των μελών της.

2. Τις ενστερνιζόμενες πεποιθήσεις και αξίες (espoused beliefs and values): Το επίπεδο αυτό της οργανωτικής κουλτούρας σχετίζεται με τη στρατηγική, τους στόχους και τη φιλοσοφία της επιχείρησης. Όλη η εκπαίδευση της ομάδας απεικονίζει τελικά τις αρχικές πεποιθήσεις και τις αξίες των ιδρυτών της. Όταν αυτή δημιουργείται αρχικά ή όταν αντιμετωπίζει ένα νέο στόχο ή κάποιο πρόβλημα, η πρώτη λύση που προτείνεται απεικονίζει τα πιστεύω του ατόμου, εάν αυτό που πράττει είναι σωστό ή λάθος, εάν είναι εφαρμόσιμο ή μη.

Εκείνα τα άτομα που θα επικρατήσουν και μπορούν να επηρεάσουν την ομάδα, ώστε να υιοθετήσει μια ορισμένη λύση στο πρόβλημα, θα προσδιοριστούν αργότερα ως ηγέτες ή ιδρυτές της, επειδή εκείνη δεν έχει ακόμα κάποια κοινή γνώση που να της επιτρέπει να λάβει μέτρα αναφορικά με την επίλυση του προβλήματος (Schein, 1996).

Καταρχήν η λύση που είναι βασισμένη σε μια δεδομένη αξία μπορεί να μη λειτουργήσει ικανοποιητικά. Μόνο εκείνες οι πεποιθήσεις και αξίες που μπορούν να εξετάσουν εμπειρικά το πρόβλημα και συνεχίζουν να λειτουργούν ουσιαστικά έπειτα από την επίλυσή του, μπορούν να μετασχηματιστούν στο επόμενο επίπεδο της κουλτούρας από την ομάδα.

Πρέπει να τονιστεί επίσης ότι ορισμένες αξίες εξετάζουν τα λιγότερο ελέγξιμα στοιχεία του προβλήματος. Σε τέτοιες περιπτώσεις, η συναίνεση μέσω της κοινωνικής επικύρωσης είναι ακόμα πιο ισχυρή αλλά δε γίνεται αυτόματα. Κοινωνική επικύρωση σημαίνει ότι ορισμένες αξίες επιβεβαιώνονται μόνο από τη συνήθη κοινωνική εμπειρία μιας ομάδας και εκείνοι που αποτυγχάνουν να δεχτούν τις πεποιθήσεις και τις αξίες της διατρέχουν τον κίνδυνο της εξόδου από αυτή. Τέτοιες πεποιθήσεις και αξίες περιλαμβάνουν χαρακτηριστικά των εσωτερικών σχέσεων της ομάδας (Van Maanen, 1976).

Σε αυτό το πλαίσιο το άτομο μαθαίνει ότι ορισμένες πεποιθήσεις και αξίες, όπως αρχικά παρουσιάζονται από τους ηγέτες, μειώνουν την αβεβαιότητα στους κρίσιμους τομείς της συλλογικής λειτουργίας και, δεδομένου ότι συνεχίζουν να λειτουργούν, βαθμιαία μετασχηματίζονται σε ένα διαρθρωμένο σύνολο κανόνων συμπεριφοράς.

Οι παραγόμενες πεποιθήσεις και οι ηθικοί κανόνες παραμένουν συνειδητοί και εκφράζονται ρητά, επειδή εξυπηρετούν την κανονιστική λειτουργία καθοδήγησης της ομάδας. Έτσι, βοηθούν στην κατάρτιση των νέων μελών και στον τρόπο συμπεριφοράς τους. Το σύνολο των πεποιθήσεων και αξιών ενσωματώνεται τελικά σε μια ιδεολογία ή αλλιώς οργανωτική φιλοσοφία, και μπορεί έτσι να χρησιμεύσει ως οδηγός διαχείρισης της αβεβαιότητας σε ανεξέλεγκτα ή δύσκολα γεγονότα (Packard, 1995).

Οι πεποιθήσεις και οι αξίες σε αυτό το συνειδητό επίπεδο θα προβλέψουν ένα μεγάλο μέρος της συμπεριφοράς που μπορεί να παρατηρηθεί στο επίπεδο των τεχνικών χαρακτηριστικών. Αλλά, εάν αυτές δεν είναι υπολογισμένες με βάση την προγενέστερη εκπαίδευση, μπορούν επίσης να απεικονιστούν μέσα από τον όρο που οι Argyris και Schon (1978) έχουν αποκαλέσει ως ενστερνιζόμενες θεωρίες, που προβλέπουν αρκετά καλά τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι θα εκφραστούν σε ποικίλες καταστάσεις, αλλά που μπορεί να μην είναι σε συμφωνία με αυτό που θα εφαρμόσουν πραγματικά.

Σε περίπτωση που οι πεποιθήσεις και οι αξίες που υιοθετούνται συμφωνούν με τις βασικές σιωπηρές παραδοχές, τότε διαμορφώνεται μια ολοκληρωμένη κουλτούρα για τη λειτουργία της οργάνωσης, που χρησιμεύει ως πηγή ταυτότητας για τα μέλη της.

Πάντως το σύνολο των πεποιθήσεων και αξιών είναι τόσο αφηρημένο, που μπορεί να είναι αμοιβαία αντιφατικό, γιατί αφήνει συχνά μεγάλους τομείς της συμπεριφοράς ανεξήγητους, δημιουργώντας στον ερευνητή την αίσθηση ότι μπορεί να κατανοήσει ένα κομμάτι, αλλά ακόμα δεν έχει στη διάθεσή του την ολοκληρωμένη μορφή της οργανωτικής κουλτούρας (Jaskyte & Dressler, 2004).

3. Τις βασικές σιωπηρές παραδοχές (basic underlying assumptions): Το επίπεδο αυτό σχετίζεται με τις ασυνείδητες αντιλήψεις, τα πιστεύω, τις σκέψεις και τα συναισθήματα των ατόμων. Όταν μια λύση σε ένα πρόβλημα λειτουργήσει επιτυχώς επανειλημμένα, τότε έρχεται να ληφθεί ως δεδομένη.

Οι βασικές παραδοχές είναι διαφορετικές από αυτό που μερικοί κοινωνικοί επιστήμονες αποκαλούν κυρίαρχο προσανατολισμό των αξιών, δεδομένου ότι

τέτοιοι κυρίαρχοι προσανατολισμοί απεικονίζουν την προτιμώμενη λύση μεταξύ των διαφόρων βασικών εναλλακτικών λύσεων (Kluckhohn & Strodtbeck, 1961).

Οι βασικές σιωπηρές παραδοχές προκύπτουν από το βαθμό συναίνεσης εξαιτίας της επαναλαμβανόμενης επιτυχίας μέσω της εφαρμογής ορισμένων πεποιθήσεων και αξιών, όπως προηγουμένως περιγράφονται. Στην πραγματικότητα, εάν μια βασική παραδοχή ισχύει έντονα σε μια ομάδα, τα μέλη θα θεωρήσουν ακατανόητη κάθε συμπεριφορά που είναι βασισμένη σε οποιαδήποτε άλλη παραδοχή. Έτσι, αυτές τείνουν να θεωρούνται αδιαμφισβήτητες και ως εκ τούτου είναι εξαιρετικά δύσκολο να αλλάξουν.

Η οργανωτική κουλτούρα ως σύνολο βασικών παραδοχών ασκεί μια ψυχολογική δυναμική για τα μέλη της και καθορίζει ποια πράγματα αποτελούν αντικείμενο εξέτασης και σε ποιες ενέργειες θα πρέπει να προβούν σε διάφορες καταστάσεις.

Ο ανθρώπινος νους χρειάζεται τη γνωστική σταθερότητα, επομένως οποιαδήποτε παρέκκλιση από τις βασικές σιωπηρές παραδοχές θα απελευθερώσει την ανησυχία και την αμυντικότητα (Hodges & Hernandez, 1999). Από αυτή την άποψη, οι κοινές βασικές υπολανθάνουσες αρχές που αποτελούν την κουλτούρα μιας οργάνωσης μπορούν να θεωρηθούν, τόσο σε ατομικό όσο και σε συλλογικό επίπεδο, ως ψυχολογικοί-γνωστικοί αμυντικοί μηχανισμοί που επιτρέπουν στην ομάδα να συνεχίσει να λειτουργεί.

Η αναγνώριση αυτής της σύνδεσης καθίσταται σημαντική, όταν ληφθούν υπόψη οι μεταβαλλόμενες πτυχές στην ομαδική κουλτούρα (Schein, 2004). Θα μπορούσε να ειπωθεί ότι σε αυτό το επίπεδο λειτουργεί ως το DNA της ομάδας, είναι δηλαδή ο πυρήνας της.

Σε κάθε περίπτωση, τα δύο κλειδιά για την επιτυχή αλλαγή της είναι:

1. Η διαχείριση της ανησυχίας για την αλλαγή που υπάρχει και είναι έντονη στο επίπεδο αυτό.
2. Η αξιολόγηση, εάν η δυνατότητα για νέα εκμάθηση είναι ακόμα παρούσα.

Τα μέλη θα φέρουν την εκμάθηση της κουλτούρας από τις προγενέστερες ομάδες μέσα από την εκπαίδευσή τους και την κοινωνικοποίησή τους στον επαγγελματικό χώρο, αλλά δεδομένου ότι η νέα ομάδα αναπτύσσει την κοινή ιστορία της θα δημιουργήσει τροποποιημένες ή ολοκαίνουριες βασικές παραδοχές στους κρίσιμους τομείς της εμπειρίας της. Είναι εκείνες οι σιωπηρές παραδοχές που αποτελούν τη νέα κουλτούρα της συγκεκριμένης ομάδας (Heracleous, 2001).

Ολοκληρώνοντας την ανάλυση των τριών επιπέδων εξάγεται το συμπέρασμα ότι αυτά βρίσκονται σε αλληλεπίδραση και δημιουργούν ανατροφοδότηση μεταξύ της οργάνωσης και των μελών της. Για να υπάρξει μια συνολική εικόνα της κουλτούρας οποιουδήποτε οργανωτικού περιβάλλοντος, θα πρέπει να εξεταστούν οι παράμετροι που υπάρχουν στο καθένα. Βέβαια, κάτι τέτοιο είναι πολύ δύσκολο, γιατί η κουλτούρα είναι μια πολύπλευρη και πολυσύνθετη έννοια, που εξελίσσεται δυναμικά στο διηνεκές του χρόνου και δε μένει ποτέ στατική.

1.5 Διαστάσεις οργανωτικής κουλτούρας

Στη σημερινή εποχή που επικρατεί η παγκοσμιοποίηση σε πολλούς οργανισμούς, απασχολούνται άτομα από διαφορετικές εθνικότητες, τα οποία έχουν διαφορετικά γνωρίσματα, πρότυπα και γενικά διαφορετική κουλτούρα. Για να μπορέσει ο οργανισμός να επιβιώσει και να επιτύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα, θα πρέπει να μπορέσει να κατανοήσει τη διαφορετικότητα των ατόμων. Πρέπει, δηλαδή, να κατανοήσει τις αξίες, τις πεποιθήσεις, τα πρότυπα και γενικά τη συμπεριφορά τους. Με βάση τη συστηματική έρευνα που διεξήγαγε ο Hofstede (1986), η οργανωτική κουλτούρα αποτελείται από τις εξής διαστάσεις:

1. Απόσταση ιεραρχίας (power distance): Προσδιορίζει το βαθμό που μοιράζεται η θεσμική και οργανωτική δύναμη σύμφωνα με την κουλτούρα και τις στάσεις που θα πρέπει να τηρούνται απέναντι σε αυτούς που κατέχουν τη δύναμη. Παρουσιάζει το βαθμό που τα λιγότερο δυνατά μέλη μιας κοινωνίας αποδέχονται την άνιση κατανομή της δύναμης και αποτελεί το δείκτη που αντανακλά το βαθμό της ανισότητας αυτής.

Σε κοινωνίες με μεγάλη απόσταση κυριαρχίας οι εργαζόμενοι πιστεύουν πως οι προϊστάμενοί τους έχουν πάντα δίκιο, ακόμα και σε περιπτώσεις που έχουν άδικο. Δεν αμφισβητούν δηλαδή τις αποφάσεις τους και δεν αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες

στις εργασίες τους. Όμως σε κουλτούρες με μικρή απόσταση κυριαρχίας, είναι περισσότερο παραγωγικό να υιοθετείται από τους οργανισμούς ένα συμμετοχικό στυλ ηγεσίας και μάνατζμεντ.

2. Ατομικισμός-συλλογικότητα (individualism-collectivism): Περιγράφει το βαθμό στον οποίο μια κουλτούρα βασίζεται και υποτάσσεται στο άτομο ή στην ομάδα. Οι άνθρωποι σε χώρες με συλλογικές κουλτούρες ανήκουν σε δυνατές, συνεκτικές ομάδες που φροντίζουν για τα κοινά τους συμφέροντα, τους προστατεύουν και ενδιαφέρονται γι' αυτούς, με αντάλλαγμα την πίστη στην ομάδα αυτή. Σε περίπτωση διαφωνιών τα μέλη των ομάδων αποφεύγουν τις αντιπαραθέσεις, χρησιμοποιούν ενδιάμεσους ή άλλες τεχνικές.

Αντίθετα, σε ατομικιστικές κουλτούρες οι άνθρωποι ενδιαφέρονται μόνο για τα δικά τους συμφέροντα, για τον εαυτό τους και την άμεση οικογένειά τους, ενώ η επίλυση των προβλημάτων προκύπτει μέσα από την ίδια έκφραση και τις αντιπαραθέσεις.

Κατά συνέπεια, οργανισμοί που λειτουργούν στη βάση συλλογικής κουλτούρας είναι περισσότερο πιθανόν να εμπιστεύονται και να δέχονται αποφάσεις που προέρχονται μέσα από ομαδικές διαδικασίες, ενώ αντίθετα οργανισμοί που λειτουργούν σε πλαίσιο ατομικισμού δίνουν έμφαση σε αποφάσεις ατομικών διαδικασιών.

3. Διάκριση φύλου (sex discrimination): Σε ορισμένους οργανισμούς θεωρούν ότι οι άνδρες είναι ανώτεροι από τις γυναίκες, ότι έχουν περισσότερες γνώσεις, ικανότητες, ότι είναι πιο έξυπνοι και αφομοιώνουν περισσότερα πράγματα κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσής τους. Θεωρείται πως οι άνδρες με πιο άμεσο τρόπο δύνανται να επιφέρουν καλύτερα αποτελέσματα στη διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας.

Αντίθετα, υπάρχουν χώρες των οποίων οι οργανισμοί θεωρούν ότι οι άνδρες και οι γυναίκες έχουν τον ίδιο ρόλο. Δίνουν βαρύτητα στις σχέσεις των ατόμων και στο ενδιαφέρον για τους άλλους.

4. Αποφυγή αβεβαιότητας (uncertainty avoidance): Η αποφυγή αβεβαιότητας είναι ο βαθμός κατά τον οποίο τα μέλη μιας κουλτούρας νιώθουν να απειλούνται από την

ασάφεια, από αμφιλεγόμενες ή αβέβαιες καταστάσεις, και για το λόγο αυτό παρέχουν σταθερότητα στους εργαζόμενούς τους και τυπικούς κανόνες λειτουργίας, ώστε να τους ακολουθούν, απορρίπτοντας τις παρεκκλίνουσες συμπεριφορές.

Εργαζόμενοι με υψηλό βαθμό αποφυγής αβεβαιότητας τείνουν να παραμένουν για περισσότερο διάστημα στις εργασίες τους, σε αντίθεση με εργαζόμενους με μικρότερο βαθμό αβεβαιότητας, που παραμένουν λιγότερο πιστοί στους οργανισμούς που δουλεύουν.

Είναι προφανές πως οργανωτικές αλλαγές είναι πο χ πιθανό να βρουν μεγαλύτερη αντίσταση και αντίδραση από τους εργαζόμενους σε κουλτούρες υψηλής αποφυγής αβεβαιότητας. Αυτό συμβαίνει, επειδή οι αλλαγές αυτές μεταβάλλουν το κατεστημένο, κάτι που δεν είναι επιθυμητό από το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης.

5. Μακροπρόθεσμος-βραχυπρόθεσμος προσανατολισμός (long term-short term orientation): Βραχυπρόθεσμος προσανατολισμός είναι αυτός στον οποίο τα άτομα σε μια χώρα δίνουν έμφαση στις αξίες που συσχετίζονται ή προσανατολίζονται στο απώτερο μέλλον. Αντίθετα, στο μακροπρόθεσμο προσανατολισμό δίνουν σημασία στις αξίες που εστιάζονται στο παρόν και στο εγγύς μέλλον.

1.6 Ανάπτυξη οργανωτικής κουλτούρας

Στη σημερινή εποχή, όπου αξίες, αντιλήψεις και παραδόσεις εξαφανίζονται, κρίνεται αναγκαία η ανάπτυξη της οργανωτικής κουλτούρας, προκειμένου ο οργανισμός να διατηρηθεί αλλά και να πετύχει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Η οργανωτική κουλτούρα αναπτύσσεται στους οργανισμούς, για να αντιμετωπίσει δύο πολύ σημαντικές προκλήσεις:

1. Τη διατήρηση αποτελεσματικών σχέσεων μεταξύ των μελών του οργανισμού.
2. Την αντιμετώπιση του μεταβαλλόμενου εξωτερικού περιβάλλοντος στον οποίο ο οργανισμός πρέπει να προσαρμοστεί για να επιβιώσει.

Για να διατηρηθεί, να αναπτυχθεί και να μην αλλοιωθεί η κουλτούρα στο μέλλον, θα πρέπει να συνυπάρχουν οι ακόλουθοι παράγοντες:

1. Διαδικασία επιλογής προσωπικού: Το προσωπικό πρέπει να επιλέγεται σε έναν οργανισμό όχι μόνο λόγω των γνώσεων, αλλά και των ικανοτήτων που έχει, ενώ πρέπει να διακατέχεται από σωστή συμπεριφορά, αξίες και πεποιθήσεις που να ταυτίζονται με αυτές του οργανισμού.
2. Μάνατζμεντ: Το μάνατζμεντ έχει σημαντική επίδραση στην οργανωτική κουλτούρα. Πολλές φορές οι μάνατζερ αποτελούν πρότυπα για τους άλλους, δηλαδή υιοθετούν συγκεκριμένη συμπεριφορά και απόδοση που είναι παράδειγμα για τους άλλους.
3. Οργανωτική κοινωνικοποίηση: Αναφέρεται στη διαδικασία μετάδοσης και αφομοίωσης στο νέο υπάλληλο των σκοπών, των προτύπων και των τρόπων πραγματοποίησης των προγραμμάτων του οργανισμού. Είναι δηλαδή η διαδικασία προσαρμογής των υπαλλήλων στην οργανωτική κουλτούρα. Μέσω της οργανωτικής κοινωνικοποίησης το άτομο εκτιμά τις αξίες, την αναμενόμενη συμπεριφορά και τη γνώση που είναι απαραίτητη, για να ασκήσει επιτυχώς το ρόλο του και να γίνει μέλος του οργανισμού. Το δυσκολότερο βεβαίως στάδιο της κοινωνικοποίησης είναι στην αρχή, όταν το άτομο μπαίνει στον οργανισμό. Όταν το άτομο κατορθώσει να προσαρμοστεί στο αρχικό στάδιο, τότε η περαιτέρω κοινωνικοποίηση γίνεται ευκολότερη.
4. Σύμβουλος: Οι παλαιότεροι υπάλληλοι κάθε οργανισμού θα πρέπει να καθοδηγούν τα νεότερα μέλη του οργανισμού, ώστε να προσαρμόζονται αρμονικά στις απαιτήσεις και στην κουλτούρα του.
5. Ηρωες: Πρόκειται φυσικά για συμβολικές φιγούρες, για τα μέλη εκείνα που προσωποποιούν και προβάλλουν με τον καλύτερο τρόπο τις αξίες του οργανισμού και που χρησιμεύουν ως πρότυπα στα υπόλοιπα μέλη.

1.7 Η οργανωτική κουλτούρα στην Ελλάδα

Η ενότητα που ακολουθεί έχει σκοπό να παρουσιάσει περιληπτικά τα αποτελέσματα ορισμένων πρόσφατων εμπειρικών ερευνών που εκπονήθηκαν τις τελευταίες δεκαετίες στην Ελλάδα. Είναι ενδιαφέρον να παρατηρήσει κανείς ότι μέχρι τα μέσα της δεκαετίας του '80 εμπειρικές έρευνες που αφορούσαν ζητήματα συμπεριφοράς των μελών και των στελεχών διοίκησης, καθώς και προβλήματα ηγεσίας, λήψης αποφάσεων και κινήτρων

των δημόσιων ελληνικών οργανισμών είναι σχεδόν ανύπαρκτες (Παναγιωτοπούλου, 1997).

Με εξαίρεση ορισμένες σποραδικές απόπειρες, αρχικά ξένων ερευνητών και αργότερα ελληνικών μεταπτυχιακών εργασιών, δεν υπάρχουν στοιχεία για τους οργανισμούς στην Ελλάδα. Το κλίμα άλλαξε σταδιακά κατά τη δεκαετία του '80, όταν άρχισαν να διακρίνονται ορισμένες τάσεις ως προς την επιλογή των ερευνητικών αντικειμένων και ως προς τη θεωρητική αφετηρία και μεθοδολογική προσέγγιση των θεμάτων.

Οι έρευνες που ασχολούνται με τα προβλήματα και τις δυσλειτουργίες της δημόσιας διοίκησης συνθέτουν ένα σημαντικό αριθμό και μια ιδιαίτερη κατηγορία στο σύνολο των ερευνών για τις ελληνικές οργανώσεις. Το πρόβλημα έχει ήδη χαρακτηριστεί ως ιδιαίτερα οξύ και αφορά σε πολλές πτυχές της ελλιπούς λειτουργίας του κράτους, με ευρύτατες συνέπειες για όλα ανεξαιρέτως τα κοινωνικά στρώματα.

Σύμφωνα με την Παναγιωτοπούλου (1997) μια πρώτη κατηγορία ερευνών που αφορούν στην κρατική γραφειοκρατία είτε ξεκινούν από οικονομικά μοντέλα αποτελεσματικής οργάνωσης είτε από θεωρίες της πολιτικής επιστήμης σχετικά με την πολιτική κηδεμονία της δημόσιας διοίκησης από τον κομματικό μηχανισμό του εκάστοτε κυβερνώντος κόμματος.

Μια δεύτερη κατηγορία αφορά στις εμπειρικές μελέτες που διερευνούν τη συμπεριφορά στελεχών σε ιδιωτικές, κρατικές και πολυεθνικές επιχειρήσεις. Οι έρευνες συναρτούν τη συμπεριφορά, τις διαφορές στη λειτουργία και στην αποδοτικότητα των οργανώσεων με ερευνητικές μεταβλητές, όπως το μέγεθος της οργάνωσης (συνήθως ο αριθμός των απασχολούμενων), το ιδιοκτησιακό καθεστώς ή τον κλάδο οικονομικής δραστηριότητας.

Τέλος, μια τρίτη κατηγορία περιορισμένου αριθμού ερευνών έχει ιστορική και ανθρωπολογική κατεύθυνση και επιχειρεί να περιγράψει και να ερμηνεύσει πρακτικές, νοοτροπίες, στερεότυπα, συμπεριφορές, κοινωνικές σχέσεις κ.ά. στις ελληνικές οργανώσεις.

1.8 Αλλαγή οργανωτικής κουλτούρας

Η αλλαγή της οργανωτικής κουλτούρας αποτελεί πολύπλοκη διαδικασία, επειδή αφενός πρόκειται για μια πορεία προσαρμογής και επανατοποθέτησης του ατόμου ή των

οργανωμένων ομάδων σε ένα καινούριο περιβάλλον, όπου θα μπορούν να λειτουργήσουν πιο αποτελεσματικά (Παναγιωτοπούλου, 1997), και αφετέρου επειδή για να αναπτυχθεί χρειάζεται πολλά χρόνια και οι εργαζόμενοι δεσμεύονται από αυτή.

Επιπλέον, υπάρχουν δυνάμεις οι οποίες συντηρούν μια δεδομένη κουλτούρα, όπως είναι για παράδειγμα η αποστολή του οργανισμού, ο σχεδιασμός των φυσικών χώρων εργασίας, το ηγετικό στυλ, τα κριτήρια παραγωγών, τα σύμβολα, οι ιστορίες κ.ά.. Ο χαρακτήρας της κουλτούρας εξάλλου αποτελεί για τον εργαζόμενο το κριτήριο επιλογής του οργανισμού στον οποίο θέλει να εργαστεί, γιατί αντιλαμβάνεται ότι οι αξίες που πιστεύει ταιριάζουν με αυτές του οργανισμού. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο ο εργαζόμενος έχει την τάση να αντιδρά σε κάθε αλλαγή της κουλτούρας του οργανισμού. Αυτή η αλλαγή μπορεί να γίνει μόνο στην περίπτωση κατά την οποία λαμβάνει χώρα κάποιο γεγονός που απειλεί την ύπαρξη του οργανισμού (Ζαβλανός, 2002).

Η αλλαγή της οργανωτικής κουλτούρας είναι εξαιρετικά δύσκολη και χρειάζεται αρκετός καιρός για να γίνει. Η έρευνα έδειξε ότι η αλλαγή στην κουλτούρα του οργανισμού μπορεί να γίνει, όταν υπάρχουν οι παρακάτω συνθήκες (Atkinson, 1990):

1. Μικρή ή νέα επιχείρηση: Όταν η επιχείρηση είναι μικρή, ο μάνατζερ μπορεί πιο εύκολα να προωθήσει τις αλλαγές που θέλει στον οργανισμό. Το ίδιο εύκολα μπορεί να τις προωθήσει και όταν η επιχείρηση είναι νέα, αφού αυτή προστατεύει λιγότερο την κουλτούρα της.
2. Μια σημαντική κρίση: Όταν συμβεί κάποιο σημαντικό γεγονός, όπως για παράδειγμα μια σπουδαία τεχνολογική εξέλιξη, αυτή έχει ως συνέπεια να δημιουργεί τριγμούς στον οργανισμό και να τίθεται υπό αμφισβήτηση η υπάρχουσα κουλτούρα. Στην περίπτωση αυτή ο μάνατζερ υιοθετεί ένα νέο σύνολο από πεποιθήσεις και αξίες, για να αντιμετωπίσει την κρίση.
3. Μια μη αποδεκτή κουλτούρα: Όταν η κουλτούρα δεν είναι ιδιαίτερα αποδεκτή από τα μέλη του οργανισμού, τότε είναι πιο εύκολη η αλλαγή της από τον μάνατζερ. Το αντίθετο ακριβώς συμβαίνει, όταν τα μέλη του οργανισμού είναι αφοσιωμένα και έχουν αποδεχτεί την υπάρχουσα κουλτούρα.

Όμως για να είναι επιτυχημένη η αλλαγή, θα πρέπει να υπάρχουν οι εξής προϋποθέσεις:

- Η συμπεριφορά του μάνατζερ να αποτελεί πρότυπο για τους άλλους.
- Να δημιουργηθούν νέες ιστορίες, σύμβολα, τυπικότητες και τελετές που θα αντικαταστήσουν τις παλαιές.
- Να επιλεγούν και να προωθηθούν υπάλληλοι που να αποδέχονται τις νέες αξίες.
- Να αλλάξει το σύστημα αμοιβών, για να ενθαρρυνθεί η αποδοχή των νέων αξιών.
- Να δημιουργηθεί κλίμα αμοιβαίας εμπιστοσύνης και συμμετοχής των ατόμων στη λήψη των αποφάσεων.

1.9 Κοινωνικοποίηση και υποκουλτούρες

Οι κοινωνικές επιδράσεις επηρεάζουν την οργανωτική κουλτούρα, γιατί με αυτό τον τρόπο θα περάσουν τα στοιχεία της προς τις νέες γενιές των μελών της ομάδας (Louis, 1980). Η κοινωνικοποίηση αποτελεί έναν καλό τρόπο να ανακαλυφθούν μερικά από τα στοιχεία της οργανωτικής κουλτούρας, παρόλα αυτά μόνο μερικές από τις πτυχές της μαθαίνονται στα νέα μέλη της ομάδας, ενώ ένα μεγάλο μέρος από αυτό που είναι ο κεντρικός της πυρήνας δε θα αποκαλυφθεί παρά μόνο στα μέλη εκείνα, που κερδίζουν τη μόνιμη θέση και εντάσσονται στους εσωτερικούς της κύκλους.

Ο τρόπος μάθησης μέσα από τις διαδικασίες κοινωνικοποίησης στις οποίες υποβάλλονται τα άτομα μπορεί πράγματι να αποκαλύψει τα βαθύτερα επίπεδα για τις αντιλήψεις και τα συναισθήματα που προκύπτουν στις κρίσιμες καταστάσεις. Βεβαίως, είναι γνωστό ότι μια από τις σημαντικότερες δραστηριότητες οποιουδήποτε νέου μέλους, όταν εισάγεται σε μια νέα ομάδα, είναι να αποκρυπτογραφήσει τους κανόνες που υπάρχουν, αλλά αυτή η αποκρυπτογράφηση μπορεί να είναι επιτυχής μόνο μέσω της ανατροφοδότησης με τα παλαιά μέλη της (Van Maanen & Schein, 1979).

Η αλληλεπίδραση του νέου μέλους με τα παλαιά αποτελεί μια δημιουργική διαδικασία για την οργανωτική κουλτούρα. Σύμφωνα πάλι με διάφορους μελετητές, η όλη διαδικασία κοινωνικοποίησης είναι ένας μηχανισμός ελέγχου και η κουλτούρα είναι το εργαλείο για την επίτευξη αυτή (Van Maanen & Kunda, 1989). Πάντως, η συμπεριφορά του ατόμου επηρεάζεται πάντοτε από ένα σύνολο στοιχείων που διαμορφώνουν την κουλτούρα της ομάδας, όπως ο τρόπος συγκρότησης των αντιλήψεων, σκέψεων και συναισθημάτων, καθώς και από τις περιστασιακές απρόβλεπτες καταστάσεις που προκύπτουν από το άμεσο εξωτερικό περιβάλλον.

Σε έναν οργανισμό εκτός από την κυρίαρχη κουλτούρα συναντά κανείς και πολλές υποκουλτούρες. Η κυρίαρχη κουλτούρα αναφέρεται στο μεγαλύτερο μέρος του οργανισμού, ενώ οι υποκουλτούρες αναφέρονται σε διάφορες υποενότητες μέσα στον οργανισμό. Κάθε υποκουλτούρα διαθέτει το δικό της συμβολισμό, τις δικές της αξίες και νοήματα, ενώ δείχνει να μην ενδιαφέρεται για το τι συμβαίνει στις υπόλοιπες υποκουλτούρες. Υπάρχει βέβαια και η περίπτωση να επιβληθεί η επαφή από εξωτερικούς παράγοντες, με αποτέλεσμα οι υποκουλτούρες ή να έρθουν σε σύγκρουση ή να αλληλογονιμοποιηθούν (Sackmann, 1992).

Όσον αφορά στις υποκουλτούρες διακρίνονται τρία είδη (Martin & Siehl, 1983):

1. Την επαυξάνουσα υποκουλτούρα, η οποία προωθεί ένθερμα τις βασικές αξίες της κυρίαρχης κουλτούρας.
2. Την ορθογώνια υποκουλτούρα, με βάση την οποία τα μέλη αποδέχονται τις βασικές αξίες της κυρίαρχης κουλτούρας, αλλά ταυτόχρονα αποδέχονται και άλλες αξίες διαφορετικές, οι οποίες δεν έρχονται όμως σε αντιπαράθεση με εκείνες της κυρίαρχης κουλτούρας.
3. Την αντικουλτούρα, η οποία περιλαμβάνει τις αξίες εκείνες που έρχονται σε άμεση αντιπαράθεση με εκείνες της βασικής κουλτούρας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΜΕΛΕΤΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

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

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

Συνέπεια της διαφορετικής εννοιολογικής προσέγγισης της οργανωτικής κουλτούρας αποτελεί και η προσπάθεια μέτρησής της από κάποιους ερευνητές με όρους συγκεκριμένων και μετρήσιμων μεταβλητών (Ροβίθης, 2005).

Αντίθετα, κάποιοι άλλοι ερευνητές θεωρούν πρόκληση να μπορέσουν να συλλάβουν την έννοια της κουλτούρας ως εσωτερικής ποιότητας του κοινωνικού περιβάλλοντος, το οποίο διαμορφώνει την ανάγκη των ατόμων για σύσταση οργανισμών. Τέλος, μια άλλη μερίδα ερευνητών προσεγγίζει την έννοια της οργανωτικής κουλτούρας ως μια ανθρωπολογική αλληγορία, μελετώντας τους οργανισμούς ως μικροκοινωνικά συστήματα και αναλύοντάς τους ανάλογα (Burrell, 1996, Smircich, 1983).

Στη μελέτη ενός δυναμικού και συνεχώς μεταβαλλόμενου φαινομένου, όπως είναι ένας οργανισμός με πολυεπίπεδες κάθετες και οριζόντιες δομές, τόσο ποσοτικές όσο και ποιοτικές έρευνες μπορούν να χρησιμοποιηθούν, ώστε να προσφέρουν μια σε βάθος κατανόηση όλων των επιπέδων κουλτούρας που υπάρχουν σε έναν οργανισμό (Scott et al., 2003).

Οι Cooke και Rousseau (1988) επισημαίνουν ότι η οργανωτική κουλτούρα αναφέρεται στην άποψη που έχουν τα μέλη ενός οργανισμού για το πώς θα πρέπει να συμπεριφέρονται μέσα στο πλαίσιο που ο ίδιος ο οργανισμός ορίζει.

Βέβαια, στη σχετική βιβλιογραφία οι ενστάσεις δεν αφορούν μόνο στο θεωρητικό και ερμηνευτικό υπόβαθρο από το οποίο απορρέουν οι μελέτες μέτρησης σε έναν οργανισμό, αλλά υπάρχουν και ενστάσεις και διαφορετικά διατυπωμένες απόψεις για τις διαστάσεις ή τις ποιότητες, τις οποίες οι ερευνητές εκλαμβάνουν ως χαρακτηριστικά ή επιμέρους στοιχεία ενός συνόλου, το οποίο καθορίζουν οι ίδιοι ως οργανωτική κουλτούρα (Schneider et al., 1996, Verbecke et al., 1998, Hale, 2000).

Ο Ροβίθης (2005) παρατηρεί πως ο κάθε ερευνητής επιλέγει και το είδος της μελέτης που είτε αναφέρεται σε εσωτερικές ποιότητες των μελών ενός οργανισμού είτε σε μετρήσιμα αριθμητικά μεγέθη και αντίστοιχα χαρακτηρίζεται ως ποιοτική ή ποσοτική.

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

Όπως όμως διαπιστώνει ο Ροβίθης (2005), υπάρχουν και επικρίσεις γι' αυτού του είδους τις μελέτες και αφορούν στις δύο αδυναμίες που αυτές παρουσιάζουν. Πρώτον, ότι οι διαστάσεις που μελετούν, καθορίζουν και καταγράφουν είναι ιδιότυπες και αφορούν στο συγκεκριμένο προς μελέτη οργανωτικό πλαίσιο, άρα δεν μπορούν να γενικευτούν και να αναχθούν σε ένα γενικότερο πλαίσιο που θα μπορούσε να χαρακτηρίσει ή να περιγράψει την κουλτούρα και άλλων οργανισμών. Δεύτερον, ότι αυτού του είδους οι ποιοτικές προσεγγίσεις δεν μπορούν να παράγουν τέτοιες πληροφορίες σχετικά με την κουλτούρα και να αποτελούν ασφαλή σύνδεση μεταξύ της κουλτούρας και των αποτελεσμάτων της σε έναν οργανισμό, όπως για παράδειγμα είναι η απόδοση του οργανισμού ή οι συμπεριφορές των μελών του (Koberg & Chusmir, 1987, Cameron & Freeman, 1991).

Από την άλλη πλευρά, σύμφωνα πάντα με το Ροβίθη (2005), οι ποσοτικές μελέτες μέτρησης της οργανωτικής κουλτούρας στηρίζονται σε συγκεκριμένες υποθέσεις των ερευνητών:

- Πρώτον, οι οργανισμοί χαρακτηρίζονται από ευδιάκριτους τύπους κουλτούρας, οι οποίοι επηρεάζουν την ποιότητα και την αποδοτικότητα των υπηρεσιών που προσφέρουν.
- Δεύτερον, μολονότι οι κουλτούρες αυτές εμφανίζουν αντίσταση στην αλλαγή, σε κάποιο βαθμό μπορεί να ελεγχθούν και να υπάρξει διαχείρισή τους.
- Τρίτον, είναι εφικτό να εντοπιστούν συγκεκριμένες συμπεριφορές κουλτούρας, που διευκολύνουν ή εμποδίζουν την ποιοτική και αποδοτική λειτουργία ενός οργανισμού, γεγονός που δίνει τη δυνατότητα στους διευθυντές να σχεδιάσουν στρατηγικές αλλαγών της κουλτούρας ενός οργανισμού.

Τέλος, πολλοί ερευνητές υποθέτουν ότι όποια οφέλη προκύψουν από την αλλαγή της κουλτούρας που διέπει έναν οργανισμό, θα υπερτερούν έναντι οποιωνδήποτε δυσλειτουργικών συνεπειών που αυτές οι αλλαγές ίσως επιφέρουν (Scott et al., 2003).

Βέβαια, παρόλο που εμπειρικά υπάρχουν λίγα στοιχεία που να υποστηρίζουν αυτές τις υποθέσεις, εμφανίζεται ένα ιδιαίτερα αυξημένο ενδιαφέρον, από την πλευρά κυρίως των διευθυντών των οργανισμών και των ερευνητών, στην ποσοτική μέτρηση της οργανωτικής κουλτούρας, με σκοπό να καθοριστούν οι πιθανές συσχετίσεις που αυτή μπορεί να έχει με την ποιότητα και την αποδοτικότητα των υπηρεσιών που ένας οργανισμός καλείται να προσφέρει (Lewis, 1994. Davies et al., 2000).

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

Στον αντίποδα αυτών των ερευνητικών προσπαθειών, άλλοι ερευνητές υποστηρίζουν ότι οι αλλαγές στη δομή των οργανισμών υγείας δεν αποτελούν από μόνες τους ικανά στοιχεία βελτίωσης της ποιότητας και της απόδοσης των οργανισμών υγείας (Le Grand et al., 1998). Στη σχετική βιβλιογραφία επισημαίνεται από πολλούς ερευνητές ότι δεν είναι πάντα ευδιάκριτη ή πιθανή η σύνδεση της κουλτούρας ενός οργανισμού με την

επιτυχία ή την αποτυχία που αυτός ο οργανισμός θα έχει στην υλοποίηση των στόχων του (Marcoulides & Heck, 1993).

Σύμφωνα με τον Schein (1990) όμως, η ακριβής σύνδεση ανάμεσα σε αυτές τις δύο έννοιες, της απόδοσης και της κουλτούρας, υπάρχει και εξαρτάται κυρίως από τον ορισμό και την ερμηνευτική προσέγγιση των μελετητών.

2.1 Εργαλεία μέτρησης οργανωτικής κουλτούρας

Κατά τη διάρκεια των τελευταίων δύο δεκαετιών, το ενδιαφέρον για την οργανωτική κουλτούρα έχει αυξηθεί ιδιαίτερα στους οργανισμούς υγείας (Harrison et al., 1992, Gerowitzh, 1998). Στο περιβάλλον της υγειονομικής περίθαλψης, η οργανωτική κουλτούρα έχει συνδεθεί με διάφορα στοιχεία της οργανωτικής εμπειρίας που συμβάλλουν στην ποιότητα, όπως η προσοχή, η ικανοποίηση εργασίας και η ασφάλεια (Boan & Funderburk, 2003).

Γι' αυτόν το λόγο, η οργανωτική κουλτούρα στο περιβάλλον της υγειονομικής περίθαλψης έχει προσελκύσει την αυξανόμενη προσοχή μεταξύ των ερευνητών (Beil-Hildebrand, 2005, Darby & Daniel, 1999, Hendel & Steinman, 2002, Lee et al., 2002, Lindberg & Rosenqvist, 2005, McConnell, 2005, Rad, 2006, Vandenberghe, 1999), καθώς και η ποσοτική μέτρησή της, προκειμένου να καθοριστεί η σχέση της με την απόδοση και την ποιότητα της φροντίδας (Davies et al., 2000, Shortell et al., 2000, Shortell et al., 2001). Έχει αναπτυχθεί ένα πλήθος εργαλείων σχεδιασμένων, ώστε να μετρούν την οργανωτική κουλτούρα και έχουν εφαρμοστεί στις βιομηχανικές και τις εκπαιδευτικές μονάδες, καθώς και στις μονάδες υγείας.

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

Οι περισσότερες από τις μελέτες που υιοθετούν μια προσέγγιση μέτρησης των διαστάσεων της κουλτούρας χρησιμοποιούν μια απλή Likert κλίμακα, όπου οι αποκρινόμενοι σημειώνουν το βαθμό συμφωνίας τους για προκαθορισμένες από τους μελετητές δηλώσεις. Μια δεύτερη διαπίστωση των ίδιων ερευνητών αφορά στην ισχυρή

σύνδεση ορισμένων εργαλείων με θεωρίες και εννοιολογικές προσεγγίσεις της οργανωτικής κουλτούρας, ενώ κάποια άλλα έχουν αναπτυχθεί ανεξάρτητα, με ένα πιο πραγματιστικό και ασύνδετο από θεωρίες τρόπο. Οι ίδιοι οι ερευνητές επίσης διαπίστωσαν ένα διαφορετικό και ανάλογο με το εργαλείο μέτρησης ερευνητικό σκοπό. Ορισμένα εργαλεία επικεντρώνονται στη μέτρηση μιας ή περισσότερων συγκεκριμένων διαστάσεων της οργανωτικής κουλτούρας, ενώ άλλα προσεγγίζουν με πιο συστηματικό τρόπο ένα ευρύτερο φάσμα παραμέτρων της, γεγονός που αναδεικνύει τη διαφορά στη δυναμική και μερικές φορές ίσως την αδυναμία των εργαλείων μέτρησης να διερευνήσουν τις βαθύτερες εκδηλώσεις της οργανωτικής κουλτούρας (Seel, 2001).

Είναι χαρακτηριστική η μελέτη της Xenikou και Furnham (1996), στην οποία εξετάστηκαν εμπειρικές αλληλοκαλύψεις μεταξύ θεωρητικά παρόμοιων κλιμάκων που ελήφθησαν από διαφορετικά εργαλεία μέτρησης. Τα αποτελέσματα της μελέτης έδειξαν ότι διαφορετικές διαστάσεις της κουλτούρας από ένα εργαλείο ήταν πιο σχετικές η μια με την άλλη, από ό,τι σε συσχέτισμό με αυτές άλλου εργαλείου μέτρησης.

Ο Seel (2001) θεωρεί επίσης ότι η χρήση διαφόρων ερωτηματολογίων για τη μέτρηση της οργανωτικής κουλτούρας υποδηλώνει μια κουλτούρα που είναι στατική και αγνοεί τη δυναμική, που οι ανθρωπολόγοι θεωρούν ως την ουσία της έννοιας της κουλτούρας.

Αντίθετα, ερευνητικά εργαλεία, όπως είναι τα ερωτηματολόγια, που σχετίζονται με αριθμούς και στατιστικές αναλύσεις, δεν προσφέρουν τίποτε άλλο στη μέτρηση της οργανωτικής κουλτούρας, παρά μια πλαστή αίσθηση ακριβούς εξωγενούς διάγνωσης της. Βέβαια, εάν υποθετικά θα έπρεπε να υποδείξει κάποιος ερευνητής το καταλληλότερο εργαλείο μέτρησης της κουλτούρας ενός οργανισμού, δε θα διακινδύνευε να δώσει μια απόλυτη απάντηση στο ερώτημα αυτό. Αυτή μπορεί και είναι διαφορετική, διότι εξαρτάται από το πώς ορίζει ο κάθε ερευνητής την έννοια της κουλτούρας, τι είδους μέτρηση εφαρμόζει και ποιος είναι ο ερευνητικός σκοπός που έχει θέσει.

Τα περισσότερα ερωτηματολόγια που αφορούν στη μέτρηση της κουλτούρας ενός οργανισμού σχεδιάστηκαν μέσα από τον καθορισμό της κουλτούρας ως ένα σύνολο γνωρισμάτων, που είναι κοινά για τα μέλη μιας κοινωνικής μονάδας (O'Reilly et al., 1991) ή, πιο αναλυτικά, *«ως ένα σύστημα κοινών αξιών και πιστεύω, που παράγει κανόνες και συμπεριφορές, οι οποίες διαμορφώνουν και ορίζουν έναν τρόπο ζωής μέσα*

στο πλαίσιο του οργανισμού» (Koberg & Chusmir, 1987). Αυτή η διατύπωση είναι σημαντική, διότι υποδηλώνει ότι η κουλτούρα μπορεί να είναι διαφορεμένα κατανοητή, ανάλογη είτε με τα πιστεύω και τις αξίες που επικρατούν (Goll & Zeitz, 1991) είτε, εναλλακτικά, με τα πρότυπα συμπεριφοράς που υπάρχουν (Gundry & Rousseau, 1994). Τα περισσότερα ερωτηματολόγια μέτρησης της οργανωτικής κουλτούρας μπορούν να ταξινομηθούν σε εκείνα που μετράνε την οργανωτική κουλτούρα από την προοπτική των αξιών που έχουν τα μέλη του οργανισμού, και σε εκείνα που προσεγγίζουν τους κανόνες και τις συμπεριφορές που τα μέλη θεωρούν ως ενδεδειγμένα, για να λειτουργούν ικανοποιητικά μέσα στο πλαίσιο του οργανισμού (Cameron & Freeman, 1991).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΤΟ ΓΕΝΙΚΟ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ

Το ΓΝΔΑ λειτούργησε για πρώτη φορά σαν νοσηλευτικό ίδρυμα το έτος 1903 με την ονομασία «Κάνθαρος». Το έτος 1906 μετονομάστηκε σε νοσοκομείο «Ευλογιόντων», λόγω των πολλών περιστατικών ευλογιάς που νοσηλεύονταν την περίοδο εκείνη. Κατά την πενταετία 1930-1935 ξεκίνησε η μεταφορά και εγκατάσταση, σε ειδικά διαμορφωμένους και σχετικά απομακρυσμένους χώρους του νοσοκομείου, ασθενών με τη νόσο Χάνσεν από το νησάκι Σπιναλόγκα της Κρήτης, προκειμένου να τους παρέχεται ιατρική περίθαλψη. Τότε λειτούργησε και η δερματολογική κλινική για την πρόληψη και θεραπεία των ασθενών με νόσο Χάνσεν.

Τη δεκαετία του '50, λόγω της επιδημίας μηνιγγίτιδας που έπληττε τη χώρα, το νοσοκομείο νοσήλευσε ιδιαίτερα μεγάλο αριθμό ασθενών με τη νόσο αυτή. Τα περιστατικά αφορούσαν τόσο στους ενήλικες όσο και στα παιδιά. Τότε δημιουργήθηκε η παιδιατρική κλινική. Την ίδια περίοδο εγκαταστάθηκαν κλιμάκια του Ερυθρού Σταυρού με Σουηδούς ιατρούς, οι οποίοι βοήθησαν στην αποκατάσταση των ασθενών.

Το 1970 μετονομάζεται σε «Δημόσιο Νοσοκομείο Λοιμωδών Νόσων», στο οποίο λειτουργούσαν: α) Παθολογική και Παιδιατρική Κλινική, στις οποίες νοσηλεύονταν κυρίως ασθενείς με λοιμώδη νοσήματα και β) Τακτικά Εξωτερικά Ιατρεία: Παθολογικό, Χειρουργικό, Δερματολογικό, Παιδιατρικό και Οφθαλμολογικό. Από το 1985 το Κέντρο Κοινωνικής Αποκατάστασης Χανσενικών απέκτησε δικό του οργανισμό και αποτελεί πλέον ξεχωριστό ίδρυμα, το οποίο όμως εξακολουθεί έως και σήμερα να καλύπτεται από την ιατρική υπηρεσία του ΓΝΔΑ. Δύο έτη αργότερα, το 1987, το νοσοκομείο μετονομάζεται σε «Νομαρχιακό Γενικό Νοσοκομείο Δυτικής Αττικής», αλλάζοντας και την κτιριακή μορφή του. Ανεγείρονται νέα κτίρια στη θέση των παλαιών και αναπτύσσονται κλινικές και τακτικά εξωτερικά ιατρεία νέων ειδικοτήτων. Το 1995 προστίθεται στον τίτλο του, με απόφαση του Διοικητικού Συμβουλίου, η επωνυμία «Η Αγία Βαρβάρα», προς τιμήν της πόλης στην οποία εδρεύει.

Το νοσοκομείο καλύπτει τις υγειονομικές ανάγκες των κατοίκων της Δυτικής Αθήνας και των Δήμων του Πειραιά, παρέχοντας υπηρεσίες υγείας όλων των βαθμίδων (Πρωτοβάθμια, Δευτεροβάθμια και Τριτοβάθμια). Στην περιοχή ευθύνης του ανήκουν

οι Δήμοι Αγ. Βαρβάρας, Αιγάλεω, Χαϊδαρίου, Κορυδαλλού και Νίκαιας, και ευρύτερα οι Δήμοι της Δυτικής Αθήνας και του Πειραιά. Να σημειωθεί επίσης ότι το νοσοκομείο εξυπηρετεί κλινικά και εργαστηριακά τους ασθενείς των γειτονικών νοσοκομείων και ιδρυμάτων, τους ασθενείς των δημοτικών ιατρείων και των ΚΑΠΗ των όμορων δήμων, καθώς και σε καθημερινή βάση τα επείγοντα περιστατικά όλων των σχολείων της περιοχής. Επίσης, υποστηρίζονται και οργανώνονται προγράμματα προληπτικής ιατρικής για παιδιά και υπερήλικες, σε συνεργασία με τους δήμους της περιοχής.

Η δυναμικότητα του νοσοκομείου σε πλήρη λειτουργία είναι της τάξεως των 272 κλινών εσωτερικής νοσηλείας συμπεριλαμβανομένων των κλινών για ημερήσια νοσηλεία, του τμήματος επειγόντων περιστατικών και της αιμοκάθαρσης. Στην παρούσα φάση βρίσκονται σε λειτουργία 133 κλίνες. Εφημερεύει κάθε 3^η ημέρα, καλύπτοντας την υγειονομική περιφέρεια του Πειραιά και της Δυτικής Αθήνας από τις 08:00 μέχρι τις 16:00 για παθολογικά, καρδιολογικά και χειρουργικά περιστατικά.

Επιπλέον έχει κριθεί κατάλληλο από το Κεντρικό Συμβούλιο Υγείας για τη χορήγηση πλήρους ειδικότητας στην Παθολογία, Καρδιολογία και Βιοπαθολογία και για τη χορήγηση συμπληρωματικού χρόνου ειδίκευσης στις ειδικότητες Ακτινοδιαγνωστική, Δερματολογία και Γενική Χειρουργική.

Σήμερα στο νοσοκομείο είναι αναπτυγμένοι και λειτουργούν οι εξής 3 τομείς:

1. Χειρουργικός Τομέας

- Χειρουργική Κλινική
- Χειρουργική Ειδικοτήτων (Οφθαλμολογική, Ουρολογική, ΩΡΛ)
- Χειρουργείο: 2 Αίθουσες

2. Παθολογικός Τομέας

- Α΄ και Β΄ Παθολογική Κλινική
- Νεφρολογική Κλινική και Μονάδα Περιτοναϊκής Κάθαρσης
- Μονάδα Τεχνητού Νεφρού
- Καρδιολογική Κλινική και Μονάδα Εμφραγμάτων

3. Εργαστηριακός Τομέας

- Τακτικά Εξωτερικά Ιατρεία

- Τμήμα Επειγόντων Περιστατικών
- Ακτινοδιαγνωστικό Εργαστήριο
- Μικροβιολογικό Εργαστήριο
- Μονάδα Αιμοδοσίας
- Εργαστήριο Φυσικοθεραπείας

Στο πλαίσιο των τμημάτων που λειτουργούν, έχουν αναπτυχθεί εξωτερικά ιατρεία πολλών ειδικοτήτων:

1. Αιματολογικό
2. Γαστρεντερολογικό
3. Γυναικολογικό
4. Δερματολογικό
5. Διαιτολογικό
6. Εμβολιασμών
7. Ενδοκρινολογικό
8. Ηπατολογικό
9. Καρδιολογικό
10. Μαστού
11. Οδοντιατρικό
12. Ουρολογικό
13. Οφθαλμολογικό
14. Παθολογικό
15. Παιδιατρικό
16. Ιατρείο Πόνου
17. Νεφρολογικό
18. Χειρουργικό
19. Ψυχιατρικό
20. Ωτορινολαρυγγολογικό

ΕΙΔΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

4.1 Εισαγωγή

Σύμφωνα με την Bellou (2008), τα ελληνικά νοσοκομεία είναι εξαιρετικά γραφειοκρατικά και λειτουργούν κάτω από συνθήκες μονοπωλίου, χωρίς να επιδεικνύεται πραγματικό ενδιαφέρον για ποιοτικές υπηρεσίες προς τους ασθενείς, ενώ αγνοείται σε πολύ μεγάλο βαθμό η αποδοτικότητα και ιδιαίτερα αυτή που αφορά στο λειτουργικό κόστος και στις δαπάνες, όπως επίσης και η αποτελεσματική οργάνωση (Alexiadis, 2005, Joumard & Mulonas, 1999, Makrydimitris, 1991, Moschuris & Kondylis, 2006, Polysos, 1994).

Ένα επίσης μεγάλο πρόβλημα είναι οι παρεμβάσεις της κεντρικής εξουσίας, που αφήνουν ελάχιστα περιθώρια για διοικητικές αποφάσεις (Sigalas, 1994). Επιπροσθέτως, η έλλειψη ορθής λειτουργίας λόγω των παρεμβάσεων της κεντρικής εξουσίας δημιουργεί αναποτελεσματική επικοινωνία και σύγχυση ρόλων (Theodorakioglou & Tsiotras, 2000). Τέλος, η μη αποκέντρωση των διοικητικών πρακτικών δεν εξασφαλίζει κίνητρα παραγωγικότητας ούτε και επιφέρει επιβραβεύσεις ή τιμωρίες ανάλογες με τις παρεχόμενες υπηρεσίες των εργαζομένων.

Κάτω από αυτές τις συνθήκες, η συγκεκριμένη ερευνητική προσπάθεια επιδιώκει να αναδείξει την οργανωτική κουλτούρα, την ασάφεια και τη σύγκρουση ρόλων του ιατρικού και νοσηλευτικού προσωπικού σε ένα γενικό νοσοκομείο, ενώ τα αποτελέσματα που θα προκύψουν κρίνονται αρκετά σημαντικά, καθώς δίνουν μια πληρέστερη εικόνα για το ΓΝΔΑ ειδικότερα, αλλά και για το σύστημα υγείας της Ελλάδας γενικότερα.

4.2 Σκοπός μελέτης

Σκοπός της παρούσας μελέτης είναι η καταγραφή της οργανωτικής κουλτούρας που χαρακτηρίζει το Γενικό Νοσοκομείο Δυτικής Αττικής (ΓΝΔΑ) και η μέτρηση του βαθμού της ασάφειας και της σύγκρουσης ρόλων, καθώς και το βαθμό ικανοποίησης του προσωπικού, ιατρικού και νοσηλευτικού, που εργάζεται σε αυτό.

Αντικειμενικός στόχος της μελέτης είναι η διερεύνηση της ύπαρξης ή μη συσχέτισης μεταξύ του τύπου οργανωτικής κουλτούρας του νοσοκομείου και του βαθμού ασάφειας και σύγκρουσης ρόλων των εργαζομένων σε αυτό.

Σύμφωνα με τους Wooten και Crane (2003), είναι κρίσιμης σημασίας η ύπαρξη ή η ανάπτυξη ενός τύπου αποδοτικής κουλτούρας στους οργανισμούς υγείας που αντιμετωπίζουν πολύπλοκες δομές διαχειριζόμενης φροντίδας υγείας, σε ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και μεταβαλλόμενο περιβάλλον, που απαιτεί υψηλού επιπέδου υπηρεσίες για την ικανοποίηση των διαρκώς αυξανόμενων αναγκών των ασθενών.

Η μελέτη των παραμέτρων αυτών, δηλαδή της οργανωτικής κουλτούρας που διέπει το ΓΝΔΑ και η καταγραφή του βαθμού ασάφειας και σύγκρουσης ρόλων μεταξύ του ιατρικού και νοσηλευτικού προσωπικού που εργάζεται σε αυτό, θα μπορούσε να δώσει μια επιστημονικά τεκμηριωμένη ερμηνεία για τις δυσλειτουργίες των κρατικών νοσοκομείων.

Επιπρόσθετα, μια καταγραφή της παρούσας οργανωτικής κουλτούρας που χαρακτηρίζει το συγκεκριμένο νοσοκομείο, θα μπορούσε να αποτελέσει το εφαλτήριο για παρεμβάσεις στην κατεύθυνση αλλαγής των οργανισμών αυτών, καθώς και υιοθέτησης διοικητικών δομών και πρακτικών που θα λειτουργούν με βάση το σκοπό των οργανισμών, δηλαδή την προαγωγή, την πρόληψη και την προσφορά υψηλής ποιότητας και απόδοσης παρεχόμενων υπηρεσιών υγείας.

4.3 Ερωτήματα

Συγκεκριμένα, η μελέτη αυτή αποσκοπεί να απαντήσει στα παρακάτω ερευνητικά ερωτήματα:

1. Ποια είναι τα συμπεριφορικά πρότυπα που ενδεχομένως αναμένονται ή απαιτούνται από τους εργαζόμενους στο ΓΝΔΑ και σε ποιο βαθμό υπάρχουν, καθορίζοντας την οργανωτική κουλτούρα που διέπει το συγκεκριμένο νοσοκομείο;
2. Ποιο είναι το επίπεδο και ο βαθμός ασάφειας και σύγκρουσης ρόλων που επικρατεί μεταξύ του ιατρικού και νοσηλευτικού προσωπικού, και κατ' επέκταση ο βαθμός ικανοποίησής του;

3. Ποιος είναι ο βαθμός συσχέτισης μεταξύ της ασάφειας και της σύγκρουσης ρόλων και του τύπου της οργανωτικής κουλτούρας που χαρακτηρίζει το ΓΝΔΑ;

4.4 Σχεδιασμός μελέτης

Περιγραφική τύπου μελέτη συσχέτισης μεταξύ της ασάφειας και της σύγκρουσης ρόλων και του τύπου της οργανωτικής κουλτούρας και αφορά στους επαγγελματίες υγείας και συγκεκριμένα στο ιατρικό και νοσηλευτικό προσωπικό που εργάζονται στο νοσοκομείο.

4.5 Πεδίο διεξαγωγής της μελέτης

Η μελέτη αναφέρεται στην οργανωτική κουλτούρα, στην ασάφεια και στη σύγκρουση ρόλων του ιατρικού και νοσηλευτικού προσωπικού που εργάζεται στις κλινικές και τα εξωτερικά ιατρεία του νοσοκομείου. Εξαιρέθηκαν οι υπόλοιποι εργαζόμενοι του νοσοκομείου, συμπεριλαμβανομένων των διοικητικών υπαλλήλων αλλά και των επαγγελματιών υγείας, όπως για παράδειγμα, οι εργαζόμενοι στα εργαστήρια του νοσοκομείου.

4.6 Πληθυσμός μελέτης

Τον πληθυσμό της μελέτης αποτελούν 201 εργαζόμενοι στο ΓΝΔΑ σε σύνολο 236 εργαζομένων του ιατρικού και νοσηλευτικού προσωπικού (ποσοστό απόκρισης 85%), εκ των οποίων οι 112 ήταν νοσηλευτές (55,7%), ενώ οι υπόλοιποι 89 (44,3%) ήταν ιατροί. Ένας αριθμός 157 εργαζομένων (78,1%) απασχολείται σε κλινικές, ενώ το υπόλοιπο προσωπικό των 44 ατόμων του πληθυσμού της μελέτης (21,9%) απασχολείται σε εξωτερικά ιατρεία. Ο αριθμός συμμετοχής των γυναικών είναι 136, δηλαδή το 67,7% του πληθυσμού.

4.7 Μέθοδος συλλογής δεδομένων

Η ορθή επιλογή μεθόδου συλλογής δεδομένων εξαρτάται από τα ερευνητικά ερωτήματα που θα απαντηθούν, αλλά και από τα στοιχεία που είναι προσβάσιμα στον ερευνητή. Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε είναι το Organizational Culture Profile (OCP) (O'Reilly et al., 1991) και προτιμήθηκε από το Organizational Culture Inventory (OCI) λόγω του μικρότερου μεγέθους του, αλλά και λόγω της ευχρηστίας του, αφού ένας μεγαλύτερος αριθμός ερωτήσεων θα κατασττούσε εξαιρετικά

δυσκολότερη τη συλλογή των πληροφοριών. Το OCP συνδέεται με πιο άμεσο και εμφατικό τρόπο με την ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών (Bellou, 2007).

4.8 Περιγραφή του ερευνητικού εργαλείου

Στην πρώτη σελίδα του ερωτηματολογίου αναγράφονται λεπτομερώς οδηγίες για τη συμπλήρωσή του, ενώ αναφέρεται ότι θα διασφαλιστεί η ανωνυμία προσώπων. Το πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου περιελάμβανε 6 ερωτήσεις που σχετίζονταν με την ασάφεια στο χώρο εργασίας και ακολουθούσαν 8 ερωτήσεις για την αξιολόγηση της σύγκρουσης ρόλων στο χώρο εργασίας.

Οι ερωτήσεις αξιολογούνταν βάση διαβαθμισμένων κλιμάκων (τύπου Likert) για το βαθμό σημαντικότητας από 1 (Ποτέ) ως και 5 (Πάντοτε), όπου υψηλή βαθμολόγηση αντιπροσωπεύει έλλειψη ασάφειας και σύγκρουσης ρόλων στο χώρο εργασίας. Το μεγαλύτερο μέρος του ερωτηματολογίου αποτελούνταν από 28 ερωτήσεις σχετικά με χαρακτηριστικά της εργασίας τόσο για την ιδανική όσο και για την υφιστάμενη στο χώρο εργασίας οργανωτική κουλτούρα σύμφωνα με την αξιολόγηση του εργαζόμενου. Και αυτές οι ερωτήσεις αξιολογούνταν βάση διαβαθμισμένων κλιμάκων (τύπου Likert) για το βαθμό σημαντικότητας από 1 (Καθόλου) ως και 5 (Πάρα πολύ) όπου υψηλή βαθμολόγηση αντιστοιχεί σε σημαντικό χαρακτηριστικό της εργασίας.

Ακολουθούσαν 7 ερωτήσεις, που αξιολογούνταν με τη χρήση της ίδιας κλίμακας όπως και τα χαρακτηριστικά της εργασίας, για το βαθμό ικανοποίησης στην εργασία με βάση διάφορα χαρακτηριστικά, ενώ στο τέλος το ερωτηματολόγιο περιελάμβανε ερωτήσεις σχετικά με δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά.

Για τη συνολική εκτίμηση της ασάφειας ρόλων στο χώρο εργασίας δημιουργήθηκε μια μεταβλητή η οποία για κάθε συμμετέχοντα αντιστοιχεί στη μέση τιμή των σχετικών επιμέρους ερωτήσεων, και θα αποκαλούμε στη συνέχεια ως «συνολική εκτίμηση ασάφειας ρόλων» στο χώρο εργασίας. Ανάλογα υπολογίστηκε και μια συνολική εκτίμηση για τη σύγκρουση ρόλων στο χώρο εργασίας. Προφανώς, οι μεταβλητές αυτές είναι συνεχείς με εύρος τιμών από 1 έως 5.

Στο πλαίσιο της στατιστικής ανάλυσης αρχικά δημιουργήθηκαν πίνακες κατανομών για κάθε ερώτηση του ερωτηματολογίου, τόσο για τις παραμέτρους της οργανωτικής κουλτούρας, όσο και για τα δημογραφικά χαρακτηριστικά. Η παρουσίαση των

αποτελεσμάτων από τις 28 ερωτήσεις σε σχέση με την ιδανική και υφιστάμενη οργανωτική κουλτούρα έγινε με τη χρήση εκατοστημορίων (συμπληρωματικά παρουσιάζεται και η μέση τιμή ανά ερώτηση), με γνώμονα ότι τα δεδομένα ήταν (μη κανονικά κατανομημένες) κλίμακες.

Χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής αξιοπιστίας Cronbach's alpha, για να εκτιμηθεί η συνέπεια των ερωτήσεων σε κάθε υποενότητα του ερωτηματολογίου.

Στη συνέχεια της στατιστικής ανάλυσης διερευνήθηκαν οι σχέσεις μεταξύ της ιδανικής και υφιστάμενης οργανωτικής κουλτούρας, δηλαδή της επιθυμητής για το κάθε άτομο σε σχέση με τις συνθήκες που θεωρεί ότι ισχύουν στο χώρο εργασίας του.

Δεδομένου ότι οι κλίμακες που συγκρίνονται αποτελούν διατάξιμα (μη κανονικά κατανομημένα) χαρακτηριστικά, εφαρμόστηκε η μη παραμετρική στατιστική δοκιμασία Wilcoxon signed ranked test, η οποία αξιολογεί την ισότητα των υπό σύγκριση κατανομών. Η ίδια ανάλυση στη συνέχεια πραγματοποιήθηκε ξεχωριστά για κάθε κατηγορία, όπως αυτή ορίζεται σύμφωνα με τα δημογραφικά και επαγγελματικά χαρακτηριστικά του δείγματος. Έτσι, διερευνήθηκε η διαφοροποίηση της ιδανικής και υφιστάμενης κουλτούρας ανά φύλο, ηλικία, έτη προϋπηρεσίας συνολικά αλλά και στην παρούσα θέση εργασίας, καθώς και ανάλογα με τη θέση εργασίας.

Η διερεύνηση της γραμμικής συσχέτισης μεταξύ ιδανικής και υφιστάμενης οργανωτικής κουλτούρας έγινε με την εφαρμογή του μη παραμετρικού συντελεστή συσχέτισης Spearman.

Μελετήθηκε επίσης η διαφοροποίηση σύμφωνα με τους δημογραφικούς παράγοντες και τα επαγγελματικά χαρακτηριστικά των διαστάσεων της ασάφειας και της σύγκρουσης ρόλων στο χώρο εργασίας, που εξάγεται τόσο από σχετικές ερωτήσεις όσο και από τη συνολική κλίμακα, καθώς και από το βαθμό ικανοποίησης που δήλωσαν οι συμμετέχοντες. Οι συγκρίσεις μεταξύ φύλου διερευνήθηκαν με τη μη παραμετρική δοκιμασία Mann-Whitney, ενώ για τις άλλες μεταβλητές που αποτελούνταν από περισσότερα από δυο επίπεδα, οι συγκρίσεις έγιναν με την εφαρμογή της μη παραμετρικής στατιστικής δοκιμασίας Kruskal-Wallis.

Τέλος, εφαρμόστηκε ανάλυση παραγόντων (factor analysis), ώστε να αναγνωριστούν οι διαστάσεις που καλύτερα χαρακτηρίζουν τόσο την ιδανική όσο και την υφιστάμενη

οργανωτική κουλτούρα, από το σύνολο των 28 ερωτήσεων που περιελάμβαναν διαβαθμισμένες ερωτήσεις για το βαθμό συμφωνίας από 1 (Καθόλου) ως και 5 (Πάρα πολύ). Η εκτίμηση των διαστάσεων έγινε με την εφαρμογή της μεθόδου των βασικών στοιχείων (principal components analysis).

Για την ανάλυση χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πακέτο SPSS 16.0 (Statistical Package for Social Sciences v. 16.0, Chicago, Illinois, USA).

4.9 Ηθικές προεκτάσεις

Για τη διεξαγωγή της μελέτης και πριν τη διανομή των ερωτηματολογίων ζητήθηκε εγγράφως η άδεια από το επιστημονικό συμβούλιο και τη διοίκηση του νοσοκομείου (αρ. πρωτ. 14065/2-9-2010), ενώ διευκρινίστηκε πως δεν θα υπάρξει καμιά οικονομική επιβάρυνση για το νοσοκομείο. Κατά την επίσκεψη στο νοσοκομείο, ο συντονιστής ενημέρωνε προφορικά τους διευθυντές των κλινικών, αλλά και των εξωτερικών ιατρείων για το σκοπό της μελέτης και τους διαβεβαίωνε ότι θα διασφαλιστεί η ανωνυμία των εργαζομένων σε αυτό.

Μετά την ενημέρωση και την προφορική συγκατάθεση του διευθυντή για τη διεξαγωγή της έρευνας, ακολουθούσε ενημέρωση του προσωπικού για το σκοπό της έρευνας και διαβεβαίωση για την τήρηση της ανωνυμίας των συμμετεχόντων. Ο συντονιστής αφιέρωνε όσο χρόνο χρειαζόταν για διευκρινιστικές ερωτήσεις στα άτομα που επιθυμούσαν να συμμετέχουν στην έρευνα και να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο, τα οποία και το συμπλήρωσαν στον ελεύθερο τους χρόνο εθελοντικά.

4.10 Συλλογή δεδομένων

Ο συντονιστής της μελέτης πραγματοποίησε συνολικά 20 επισκέψεις στο ΓΝΔΑ κατά τη διάρκεια των μηνών Οκτώβριου-Νοέμβριου 2010. Τα 236 ερωτηματολόγια μοιράστηκαν ανά χείρας και στη συνέχεια συλλέχθηκαν προσωπικά από το συντονιστή.

Τελικά συγκεντρώθηκαν συμπληρωμένα και έγκυρα προς επεξεργασία (αριθμός δείγματος) 201 ερωτηματολόγια μετά από σχετικές παρατάσεις στις 30-11-2010. Σε αυτούς δε συμπεριλήφθηκαν όσοι απουσίαζαν από τους χώρους εργασίας τους για μεγάλο χρονικό διάστημα με εκπαιδευτικές άδειες, αναρρωτικές, άνευ αποδοχών ή άλλου τύπου μακρόχρονες άδειες.

Κατά τη διαδικασία διανομής των ερωτηματολογίων επισημάνθηκαν δυσκολίες όπως:

1. Απροθυμία συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου λόγω φόρτου εργασίας.
2. Αντιμετώπισαν με ιδιαίτερη επιφύλαξη την καταγραφή στοιχείων προσωπικών δεδομένων.
3. Χρειάστηκε να γίνει υπενθύμιση σε κάποιους συμμετέχοντες περισσότερες από μια φορές για να συμπληρώσουν τα ερωτηματολόγια.
4. Σημαντική βοήθεια αποτέλεσαν οι προσωπικές γνωριμίες του συντονιστή της μελέτης για την αποδοχή συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου.

Μετά τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου δόθηκαν ευχαριστίες για τη συμμετοχή των εργαζομένων στην ολοκλήρωση της έρευνας. Επίσης, ενημερώθηκαν οι συμμετέχοντες ότι, εάν το επιθυμούσαν, θα μπορούσαν να πληροφορηθούν για τα αποτελέσματα της έρευνας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

5.1 Περιγραφή δεδομένων δείγματος και οργανωτικής κουλτούρας

Το τελικό δείγμα αποτελούνταν από 201 άτομα σε σύνολο 236 εργαζομένων (ποσοστό απόκρισης 85%), εκ των οποίων οι 112 ήταν νοσηλευτές (55,7%), ενώ οι υπόλοιποι 89 (44,3%) ήταν ιατροί. Ένας αριθμός από 157 άτομα (78,1%) απασχολούνταν σε κλινικές, ενώ οι υπόλοιποι 44 (21,9%) στα εξωτερικά ιατρεία.

Ο Πίνακας 5.1 παρουσιάζει αναλυτικά τα δημογραφικά και επαγγελματικά δεδομένα που συλλέχθηκαν για τους συμμετέχοντες. Συμμετείχαν 65 άνδρες (32,3%) και 136 γυναίκες (67,7%). Η μέση ηλικία του δείγματος ήταν 42,5 έτη [τυπική απόκλιση (τ.α.) 9,4 έτη], ενώ η πλειοψηφία των συμμετεχόντων, 126 (62,7%) άτομα, ήταν έγγαμοι.

Πίνακας 5.1 α) Δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος των 201 ατόμων

	Αριθμός	Ποσοστό (%)
Φύλο		
Άνδρες	65	32,3
Γυναίκες	136	67,7
Ηλικία		
23-34	45	22,4
35-44	73	36,3
45-54	57	28,4
55-64	26	12,9
Οικογενειακή Κατάσταση		
Έγγαμος/η	126	62,7
Άγαμος/η	57	28,4
Διαζευγμένος/η	17	8,5
Χήρος/α	1	0,5

Αναλυτικότερα, 64 άτομα (31,8%) κατείχαν θέση νοσηλευτή ΤΕ, 43 ΔΕ (21,4%) και 5 ΠΕ (2,5%) (Πίνακας 5.1.β). Συμμετείχαν 38 (18,9%) διευθυντές ή αναπληρωτές διευθυντές του ΕΣΥ, 30 (14,9%) επιμελητές Α΄ ή Β΄ και 21 (10,4%) ειδικευόμενοι.

Ο μέσος χρόνος προϋπηρεσίας ήταν 16,2 χρόνια (τ.α. 9,3 έτη), ενώ ο μέσος χρόνος προϋπηρεσίας στον τωρινό χώρο εργασίας ήταν 9,7 χρόνια (τ.α. 7,4 έτη). Όπως είναι αναμενόμενο, υπήρχε στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ του συνολικού χρόνου προϋπηρεσίας με την ηλικία ($r=0,9$, $p\text{-value}<0,001$), καθώς και με το χρόνο προϋπηρεσίας στην παρούσα θέση ($r=0,8$, $p\text{-value}<0,001$).

Πιο συγκεκριμένα, όσο αυξανόταν ο συνολικός χρόνος τόσο αυξανόταν και ο χρόνος στην παρούσα εργασία. Ενδιαφέρον παρουσιάζει επίσης η παρατήρηση ότι η πλειοψηφία των νοσηλευτών (ΠΕ ή ΤΕ ή ΔΕ) ήταν γυναίκες (83,9%), έναντι ενός ποσοστού 34,2% γυναικών που καταλάμβαναν θέση διευθυντή ή αναπληρωτή διευθυντή του ΕΣΥ.

Επίσης, το 66,7% των ατόμων κάτω των 34 ετών υπηρετούσαν ως νοσηλευτές, ενώ οι υπόλοιποι ήταν ειδικευόμενοι, σε αντίθεση με τα άτομα άνω των 55 ετών που κατά 76,9% ήταν διευθυντές ή αναπληρωτές διευθυντές, κατά 19,2% ήταν νοσηλευτές, ενώ το υπόλοιπο 3,8% ήταν επιμελητές Α΄ ή Β΄.

Πίνακας 5.1 β) Επαγγελματικά χαρακτηριστικά του δείγματος των 201 ατόμων

	Αριθμός	Ποσοστό (%)
Ιδιότητα		
Ιατρός	89	44,3
Νοσηλευτής	112	55,7
Θέση στο Ίδρυμα		
Διευθυντής ΕΣΥ	14	7,0
Αν. Διευθυντής ΕΣΥ	24	11,9
Επιμελητής Α΄	21	10,4
Επιμελητής Β΄	9	4,5
Ειδικευόμενος	21	10,4
Νοσηλευτής ΠΕ	5	2,5
Νοσηλευτής ΤΕ	64	31,8
Νοσηλευτής ΔΕ	43	21,4
Έτη προϋπηρεσίας (συνολικά)		
≤3	28	13,9
4-10	34	16,9
11-20	70	34,8
21-30	59	29,4
31-40	10	5,0
Έτη προϋπηρεσίας στην παρούσα θέση		
≤3	62	30,8
4-10	53	26,4
11-20	64	31,8
21-30	22	10,9
31-40	0	0,0
Τόπος εργασίας		
Κλινική	157	78,1
Εξωτερικά Ιατρεία	44	21,9

Το πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου περιελάμβανε 6 ερωτήσεις που σχετίζονταν με την ασάφεια στο χώρο εργασίας, με βάση την κλίμακα από 1 (Ποτέ) ως και 5 (Πάντοτε), όπου η υψηλή βαθμολογία καταδεικνύει χαμηλό βαθμό ασάφειας. Ο συντελεστής αξιοπιστίας Cronbach ήταν σχετικά υψηλός ($\alpha=0,74$).

Ο Πίνακας 5.2 παρουσιάζει την κατανομή του δείγματος (αριθμός και ποσοστό %) σύμφωνα με τις επιμέρους ερωτήσεις σχετικά με την ασάφεια στη θέση εργασίας. Η διάμεση (και μέση) τιμή όλων των επιμέρους ερωτημάτων ήταν στην κατηγορία «Συχνά», ενώ μόνο στην ερώτηση σχετικά με την επίγνωση των ευθυνών ήταν στην κατηγορία «Πάντοτε».

Η ερώτηση σχετικά με τη σωστή κατανομή του χρόνου ήταν αυτή που παρουσίασε τη μεγαλύτερη μεταβλητότητα [25^ο-75^ο εκατοστημόριο: από 3 (Κάποτε) ως και 5 (Πάντοτε)]. Μεγαλύτερη ασάφεια παρουσιάζεται σχετικά με την έκταση της εξουσίας, τη θέση εργασίας, καθώς και τους στόχους ή τις παρεχόμενες επεξηγήσεις, καθώς ένα ποσοστό γύρω στο 21% δήλωσε ότι αυτά είναι ξεκάθαρα («Ποτέ» ή «Σπάνια»).

Η συνολική εκτίμηση της ασάφειας ρόλων στο χώρο εργασίας, που υπολογίστηκε σύμφωνα με την περιγραφή στο 4.8 πιο πάνω, είχε διάμεση τιμή στην κατηγορία «Συχνά» [25^ο-75^ο εκατοστημόριο: από 3 (Κάποτε) ως και 4 (Συχνά)]. Η συνοπτική αυτή κλίμακα, που αντανακλά τα επίπεδα των επιμέρους ερωτήσεων, έδειξε ότι γενικά οι συμμετέχοντες θεωρούν ότι υπάρχει χαμηλό ποσοστό ασάφειας στην εργασία τους. Η μέση τιμή της συνολικής κλίμακας ήταν επίσης στην κατηγορία 4 (Συχνά).

Το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου περιελάμβανε 8 ερωτήσεις που σχετίζονταν με τη σύγκρουση ρόλων στο χώρο εργασίας, με βάση την κλίμακα από 1 (Ποτέ) ως και 5 (Πάντοτε), όπου η υψηλή βαθμολογία καταδεικνύει μεγάλο βαθμό σύγκρουσης ρόλων. Ο συντελεστής αξιοπιστίας Cronbach ήταν σχετικά ψηλός ($\alpha=0,78$).

Πίνακας 5.2 Κατανομή του δείγματος (αριθμός και ποσοστό %) σύμφωνα με τις ερωτήσεις σχετικά με την ασάφεια στη θέση εργασίας

	Ποτέ	Σπάνια	Κάποτε	Συχνά	Πάντοτε
Είμαι σίγουρος για την έκταση της εξουσίας που έχω στη δουλειά μου	17 (8,5)	28 (13,9)	37 (18,4)	73 (36,3)	46 (22,9)
Στη δουλειά μου υπάρχουν ξεκάθαροι και προγραμματισμένοι στόχοι	11 (5,5)	31 (15,4)	47 (23,4)	62 (30,8)	50 (24,9)
Γνωρίζω ότι μοιράζω σωστά το χρόνο μου	3 (1,5)	25 (12,4)	37 (18,4)	84 (41,8)	52 (25,9)
Γνωρίζω ποιες είναι οι ευθύνες μου	1 (0,5)	5 (2,5)	13 (6,5)	61 (30,3)	121 (60,2)
Γνωρίζω επακριβώς τι περιμένουν οι άλλοι από εμένα	4 (2,0)	13 (6,5)	30 (14,9)	84 (41,8)	70 (34,8)
Οι επεξηγήσεις που μου δίνονται στη δουλειά μου για το τι πρέπει να γίνει είναι ξεκάθαρες	9 (4,5)	34 (16,9)	54 (26,9)	73 (36,3)	31 (15,4)

Ο Πίνακας 5.3 παρουσιάζει την κατανομή του δείγματος (αριθμός και ποσοστό %) σύμφωνα με τις ερωτήσεις σχετικά με τη σύγκρουση ρόλων στην εργασία. Η διάμεση (και μέση) τιμή όλων των επιμέρους ερωτημάτων ήταν στην κατηγορία 3 (Κάποτε), εκτός των ερωτήσεων σχετικά με τη διαφορετική αντιμετώπιση επιμέρους καταστάσεων και την έλλειψη ανθρώπινων πόρων που ήταν στην κατηγορία 4 (Συχνά).

Σε όλες τις ερωτήσεις, εκτός από τη σχετική με την αντιμετώπιση διαφορετικών καταστάσεων ή τη συνεργασία με διαφορετικές ομάδες, ένα σχετικά μεγάλο ποσοστό ατόμων, πάνω από 25%, δήλωσε ότι αντιμετωπίζει προβλήματα στην εργασία σχετικά με την έλλειψη πόρων και συναφών οδηγιών. Εντυπωσιακό είναι το ποσοστό 35% των ερωτηθέντων, που δήλωσε ότι τα αποτελέσματα της εργασίας έχουν πολλαπλούς αποδέκτες, καταδεικνύοντας έτσι και την αυξημένη πιθανότητα ύπαρξης σύγκρουσης ρόλων.

Η συνολική εκτίμηση της σύγκρουσης ρόλων, η οποία είναι η μέση τιμή των επιμέρους ερωτήσεων (βλέπε 4.8), είχε διάμεση τιμή στην κατηγορία 3 (Κάποτε) [25^ο-75^ο εκατοστημόριο: από 3 (Κάποτε) ως και 4 (Συχνά)]. Η συνοπτική αυτή κλίμακα, που αντανακλά τα επίπεδα των επιμέρους ερωτήσεων, έδειξε ότι γενικά οι συμμετέχοντες θεωρούν ότι υπάρχει σύγκρουση ρόλων στην εργασία τους σε μέτριο βαθμό. Η μέση τιμή της συνολικής εκτίμησης ήταν επίσης στη μεσαία κατηγορία 3 (Κάποτε).

Πίνακας 5.3 Κατανομή του δείγματος (αριθμός και ποσοστό %) σύμφωνα με τις ερωτήσεις για τη σύγκρουση ρόλων στη θέση εργασίας

	Ποτέ	Σπάνια	Κάποτε	Συχνά	Πάντοτε
Ασχολούμαι με πράγματα που το καθένα θέλει διαφορετική αντιμετώπιση	0 (0,0)	3 (1,5)	24 (11,9)	98 (48,8)	76 (37,8)
Μου ανατίθενται εργασίες χωρίς την απαραίτητη ανθρώπινη βοήθεια	10 (5,0)	43 (21,4)	41 (20,4)	84 (41,8)	23 (11,4)
Έρχομαι σε σύγκρουση με διαδικασίες για να διεκπεραιώσω κάποια εργασία	10 (5,0)	46 (22,9)	58 (28,9)	80 (39,8)	7 (3,5)
Εργάζομαι με δύο ή περισσότερες ομάδες ατόμων που λειτουργούν διαφορετικά	9 (4,5)	22 (10,9)	37 (18,4)	92 (45,8)	41 (20,4)
Παίρνω οδηγίες που είναι αντιφατικές μεταξύ τους	18 (9,0)	50 (24,9)	51 (25,4)	73 (36,3)	9 (4,5)
Κάνω πράγματα τα οποία γίνονται αποδεκτά μόνο από ορισμένα άτομα	22 (10,9)	71 (35,3)	43 (21,4)	58 (28,9)	7 (3,5)
Μου ανατίθεται κάποια εργασία χωρίς επαρκείς πόρους	13 (6,5)	47 (23,4)	44 (21,9)	83 (41,3)	14 (7,0)
Ασχολούμαι με μη αναγκαία πράγματα	25 (12,4)	51 (25,4)	62 (30,8)	57 (28,4)	6 (3,0)

Το μεγαλύτερο μέρος του ερωτηματολογίου περιελάμβανε 28 ερωτήσεις που σχετίζονταν με συμπεριφορικά πρότυπα σε δύο διαστάσεις: μια σε σχέση με τη ιδανική οργανωτική κουλτούρα και μια σε σχέση με την αντίστοιχη υφιστάμενη στο χώρο εργασίας, με βάση την κλίμακα από 1 (Καθόλου) ως και 5 (Πάρα πολύ), όπου η υψηλή βαθμολογία καταδεικνύει μεγάλη αξιολόγηση και βαρύτητα στο αντίστοιχο χαρακτηριστικό. Ο συντελεστής αξιοπιστίας Cronbach ήταν υψηλός ($\alpha=0,88$ για την ιδανική κουλτούρα και $\alpha=0,96$ για την υφιστάμενη οργανωτική κουλτούρα).

Ο Πίνακας 5.4 παρουσιάζει την κατανομή των χαρακτηριστικών (διάμεσος 25° - 75° εκατοστημόριο και μέση τιμή) της οργανωτικής κουλτούρας στην εργασία ανάλογα με τις δύο διαστάσεις: την ιδανική για τον εργαζόμενο και την υφιστάμενη στο χώρο εργασίας.

Είναι εντυπωσιακό ότι, ενώ όλα τα χαρακτηριστικά της εργασίας βρέθηκε να έχουν σημαντική θέση στην κλίμακα αξιολόγησης του εργαζόμενου, δε βρέθηκε να προάγονται στον ίδιο βαθμό από το τμήμα στο οποίο εργάζεται. Πιο συγκεκριμένα, η διάμεση (και μέση) τιμή όλων των επιμέρους ερωτημάτων για την ιδανική κουλτούρα ήταν στην κατηγορία 4 (Αρκετά) ή 5 (Πάρα πολύ), ενώ οι αντίστοιχες τιμές στην υφιστάμενη κουλτούρα είναι 3 (Μέτρια) ή 4 (Αρκετά).

Αντίστοιχα, παρουσιάζεται μεγαλύτερη μεταβλητότητα στην αξιολόγηση της πραγματικής κατάστασης σε σχέση με την επιθυμητή, όπου σε αρκετές περιπτώσεις έχει ελάχιστη μεταβλητότητα. Η μεγαλύτερη διαφοροποίηση μεταξύ ιδανικής και υφιστάμενης κουλτούρας βρέθηκε να υπάρχει στην καινοτομία, καθώς και στις ευκαιρίες εξέλιξης και υψηλής αμοιβής για την καλή απόδοση.

Πίνακας 5.4 Περιγραφικά στοιχεία των ερωτήσεων πάνω στα συμπεριφορικά πρότυπα ανάλογα με την ιδανική και την υφιστάμενη οργανωτική κουλτούρα

Χαρακτηριστικά εργασίας	Επιθυμητό για τον εργαζόμενο		Ισχύον στη θέση εργασίας	
	Διάμεσος (25 ^ο -75 ^ο εκατοστημόριο)	Μέση τιμή	Διάμεσος (25 ^ο -75 ^ο εκατοστημόριο)	Μέση τιμή
Σταθερότητα	5 (4-5)	4,7	4 (3-4)	3,6
Καινοτομία	4 (4-5)	4,1	3 (2-3)	2,7
Εκμετάλλευση ευκαιριών	4 (3-5)	3,9	3 (2-3)	2,6
Ανάληψη κινδύνου	4 (4-5)	4,1	4 (3-4)	3,5
Ομαδικότητα	5 (4-5)	4,6	3 (3-4)	3,3
Πρόσβαση σε πληροφορία	5 (4-5)	4,6	3 (3-4)	3,4
Ανθρώπινος προσανατολισμός	5 (4-5)	4,6	4 (3-4)	3,5
Δικαιοσύνη	5 (5-5)	4,8	3 (2-4)	3,3
Ηρεμία	5 (5-5)	4,8	3 (2-4)	3,2
Σκεπτόμενος εργαζόμενος	5 (5-5)	4,7	3 (3-4)	3,4
Προσανατολισμός στην επίτευξη στόχων	5 (4-5)	4,6	3 (2-4)	3,2
Ανάληψη ευθύνης	5 (5-5)	4,7	4 (3-5)	3,6
Προσδοκίες απόδοσης	5 (4-5)	4,5	3 (2-4)	3,1
Ευκαιρίες εξέλιξης	5 (4-5)	4,5	3 (2-3)	2,5
Υψηλές αμοιβές απόδοσης	5 (4-5)	4,5	2 (1-3)	2,1
Αίσθημα ασφάλειας	5 (5-5)	4,7	3 (2-4)	3,0
Έπαινος απόδοσης	5 (4-5)	4,6	3 (2-4)	3,0
Χαμηλό επίπεδο	5 (4-5)	4,4	3 (2-4)	3,1
Συνεργασία προσωπικού	5 (5-5)	4,7	4 (3-4)	3,5
Ενθουσιασμός για δουλειά	5 (4-5)	4,6	3 (2-4)	3,0
Έμφαση στην ποιότητα	5 (4-5)	4,7	3 (3-4)	3,3
Ατομικά διακριτά χαρακτηριστικά	4 (4-5)	3,9	3 (2-4)	3,1
Καλή προσωπική φήμη	4 (4-5)	4,3	3 (3-4)	3,3
Κοινωνικά υπεύθυνος εργαζόμενος	5 (4-5)	4,7	4 (3-4)	3,5
Προσανατολισμός στο αποτέλεσμα	5 (4-5)	4,6	4 (3-4)	3,5
Ξεκάθαρη καθοδηγητική φιλοσοφία	5 (4-5)	4,4	3 (2-4)	3,2
Ανταγωνιστικότητα	4 (3-4)	3,6	3 (2-4)	2,9
Οργανωτικότητα	5 (4-5)	4,6	3 (2-4)	3,2

Το τελευταίο μέρος του ερωτηματολογίου περιελάμβανε 7 ερωτήσεις που σχετίζονταν με το βαθμό ικανοποίησης του εργαζόμενου σε σχέση με διάφορους τομείς της θέσης του, με βάση την κλίμακα από 1 (Ποτέ) ως και 5 (Πάντοτε).

Ο Πίνακας 5.5 παρουσιάζει την κατανομή του δείγματος (αριθμός και ποσοστό %) σύμφωνα με αυτές τις ερωτήσεις για το βαθμό ικανοποίησης στην εργασία.

Γενικά, βρέθηκε ότι ένα υψηλό ποσοστό δήλωσε «Αρκετά» ικανοποιημένο από τους συνεργάτες του και το περιεχόμενο της εργασίας, περίπου το 50% δήλωσε «Καθόλου» ή «Λίγο» ικανοποιημένο από την αμοιβή και τις προσδοκίες προαγωγής, ενώ ένα ποσοστό 37% δήλωσε αντίστοιχη δυσαρέσκεια από τις συνθήκες εργασίας.

Η αξιολόγηση της συνολικής ικανοποίησης κυμάνθηκε σε μέσα επίπεδα, αφού το 36% τη χαρακτήρισε «Μέτρια», ενώ το 22% δήλωσε «Καθόλου» ή «Λίγο» ικανοποιημένο, και μόλις ένα 8% δήλωσε «Πάρα πολύ» ικανοποιημένο.

Πίνακας 5.5 Κατανομή του δείγματος (αριθμός και ποσοστό %) σύμφωνα με τις ερωτήσεις σχετικά με την ικανοποίηση στη θέση εργασίας

Ικανοποίηση από:	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Αρκετά	Πάρα πολύ
Προϊσταμένους	15 (7,5)	26 (12,9)	60 (29,9)	68 (33,8)	32 (15,9)
Συνεργάτες	4 (2,0)	13 (6,5)	54 (26,9)	94 (46,8)	36 (17,9)
Περιεχόμενο της εργασίας	10 (5,0)	25 (12,4)	55 (27,4)	84 (41,8)	27 (13,4)
Αμοιβή	57 (28,4)	42 (20,9)	59 (29,4)	36 (17,9)	7 (3,5)
Προσδοκίες προαγωγής	57 (28,4)	45 (22,4)	48 (23,9)	46 (22,9)	5 (2,5)
Συνθήκες εργασίας	38 (18,9)	36 (17,9)	69 (34,3)	46 (22,9)	12 (6,0)
Συνολική ικανοποίηση από την εργασία	7 (3,5)	38 (18,9)	73 (36,3)	68 (33,8)	15 (7,5)

5.2 Διάκριση μεταξύ ιδανικής και υφιστάμενης οργανωτικής κουλτούρας

Στη συνέχεια της ανάλυσης διερευνήθηκαν οι σχέσεις μεταξύ της ιδανικής και υφιστάμενης οργανωτικής κουλτούρας, δηλαδή της επιθυμητής για το κάθε άτομο σε σχέση με τις συνθήκες που θεωρεί ότι ισχύουν στο χώρο εργασίας του.

Αρχικά, εφαρμόστηκε η μη παραμετρική στατιστική δοκιμασία Wilcoxon signed ranked test για την αξιολόγηση της ισότητας των κατανομών των δύο αυτών διαστάσεων. Η ανάλυση του συνόλου των 201 ατόμων έδειξε ότι και στις 28 ερωτήσεις σχετικά με τα χαρακτηριστικά της εργασίας υπήρχε στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ ιδανικής και υφιστάμενης κουλτούρας και μάλιστα σε ισχυρό βαθμό ($p < 0,001$).

Στη συνέχεια διερευνήθηκε η διαφοροποίηση της ιδανικής και υφιστάμενης κουλτούρας ανά φύλο, ηλικία, έτη προϋπηρεσίας συνολικά και σε σχέση με την παρούσα θέση εργασίας, καθώς και ανάλογα με τη θέση εργασίας. Όπως και στο σύνολο του δείγματος, έτσι και στην ανάλυση κατά φύλο υπήρχε διαφοροποίηση σε στατιστικά σημαντικό βαθμό ($p < 0,001$) μεταξύ όλων των συγκρινόμενων χαρακτηριστικών, ενώ μικρότερη αλλά επίσης στατιστικά σημαντική ήταν η διαφοροποίηση στους άνδρες σχετικά με την επιθυμητή και την πραγματική ανάληψη κινδύνου ($p = 0,006$).

Ο Πίνακας 5.6 παρουσιάζει τη διαφοροποίηση της ιδανικής και υφιστάμενης οργανωτικής κουλτούρας στο χώρο εργασίας ανά ηλικιακή ομάδα. Σε όλα τα χαρακτηριστικά και σε όλες τις ηλικιακές ομάδες η αξιολόγηση ήταν σε υψηλότερη θέση στην κατηγορία της ιδανικής κουλτούρας σε σχέση με την υφιστάμενη.

Είναι εντυπωσιακό ότι στις ηλικίες έως 54 ετών υπήρχε στατιστικά σημαντική ($p < 0,001$) διαφοροποίηση μεταξύ του επιθυμητού και της πραγματικότητας. Κάποιες από αυτές τις διαφορές ελαττώθηκαν στη μεγαλύτερη ηλικιακή ομάδα 55-64 ετών.

Πιο συγκεκριμένα, η «ανταγωνιστικότητα» δε διέφερε σε στατιστικά σημαντικό βαθμό ($p = 0,058$) αλλά παρέμεινε σε υψηλότερη θέση στα επιθυμητά χαρακτηριστικά. Τα υπόλοιπα χαρακτηριστικά εξακολούθησαν να διαφοροποιούνται και στις μεγαλύτερες ηλικίες, αλλά γενικά σε μικρότερο βαθμό στατιστικής σημαντικότητας.

Πίνακας 5.6 Διαφοροποίηση ιδανικής και υφιστάμενης κουλτούρας ανάλογα με την ηλικία^a

Χαρακτηριστικά εργασίας	23-34 ετών	35-44 ετών	45-54 ετών	55-64 ετών
	Z (p-value)	Z (p-value)	Z (p-value)	Z (p-value)
Σταθερότητα	-4,9 (<0,001)	-6,0 (<0,001)	-5,3 (<0,001)	-3,0 (0,003)
Καινοτομία	-5,2 (<0,001)	-5,9 (<0,001)	-5,7 (<0,001)	-2,5 (0,014)
Εκμετάλλευση ευκαιριών	-5,1 (<0,001)	-6,1 (<0,001)	-5,4 (<0,001)	-2,6 (0,008)
Ανάληψη κινδύνου	-3,3 (0,001)	-3,0 (0,003)	-4,1 (<0,001)	-1,7 (0,103)
Ομαδικότητα	-5,1 (<0,001)	-6,4 (<0,001)	-5,5 (<0,001)	-2,5 (0,011)
Πρόσβαση σε πληροφορία	-4,3 (<0,001)	-6,0 (<0,001)	-5,4 (<0,001)	-2,5 (0,013)
Ανθρώπινος προσανατολισμός	-4,8 (<0,001)	-5,9 (<0,001)	-5,6 (<0,001)	-3,1 (0,002)
Δικαιοσύνη	-4,9 (<0,001)	-6,2 (<0,001)	-5,8 (<0,001)	-3,3 (0,001)
Ηρεμία	-5,1 (<0,001)	-6,0 (<0,001)	-5,7 (<0,001)	-3,7 (<0,001)
Σκεπτόμενος εργαζόμενος	-4,9 (<0,001)	-6,4 (<0,001)	-5,5 (<0,001)	-3,8 (<0,001)
Προσανατολισμός στην επίτευξη στόχων	-4,9 (<0,001)	-6,5 (<0,001)	-5,5 (<0,001)	-3,5 (0,001)
Ανάληψη ευθύνης	-4,8 (<0,001)	-5,6 (<0,001)	-5,5 (<0,001)	-2,7 (0,007)
Προσδοκίες απόδοσης	-5,2 (<0,001)	-6,5 (<0,001)	-6,1 (<0,001)	-3,9 (<0,001)
Ευκαιρίες εξέλιξης	-5,6 (<0,001)	-6,7 (<0,001)	-6,1 (<0,001)	-3,8 (<0,001)
Υψηλές αμοιβές απόδοσης	-5,7 (<0,001)	-7,0 (<0,001)	-6,2 (<0,001)	-3,9 (<0,001)
Αίσθημα ασφάλειας	-5,2 (<0,001)	-6,8 (<0,001)	-5,6 (<0,001)	-3,8 (<0,001)
Έπαινος απόδοσης	-5,3 (<0,001)	-6,6 (<0,001)	-5,9 (<0,001)	-3,6 (<0,001)
Χαμηλό επίπεδο συγκρούσεων	-4,9 (<0,001)	-5,7 (<0,001)	-5,3 (<0,001)	-3,0 (<0,001)
Συνεργασία προσωπικού	-5,1 (<0,001)	-6,1 (<0,001)	-5,2 (<0,001)	-3,6 (<0,001)
Ενθουσιασμός για δουλειά	-5,3 (<0,001)	-6,6 (<0,001)	-6,1 (<0,001)	-3,7 (<0,001)
Έμφαση στην ποιότητα	-5,1 (<0,001)	-6,5 (<0,001)	-5,9 (<0,001)	-3,1 (0,002)
Ατομικά διακριτά χαρακτηριστικά	-3,8 (<0,001)	-4,8 (<0,001)	-4,7 (<0,001)	-3,3 (0,001)
Καλή προσωπική φήμη	-4,2 (<0,001)	-5,4 (<0,001)	-5,4 (<0,001)	-3,3 (<0,001)
Κοινωνικά υπεύθυνος εργαζόμενος	-4,9 (<0,001)	-5,8 (<0,001)	-5,8 (<0,001)	-3,4 (0,001)
Προσανατολισμός στο αποτέλεσμα	-4,4 (<0,001)	-6,4 (<0,001)	-5,3 (<0,001)	-3,3 (0,001)
Ξεκάθαρη καθοδηγητική φιλοσοφία	-4,6 (<0,001)	-6,4 (<0,001)	-4,9 (<0,001)	-3,0 (<0,001)
Ανταγωνιστικότητα	-2,5 (<0,001)	-4,5 (<0,001)	-3,6 (<0,001)	-1,9 (0,058)
Οργανωτικότητα	-5,0 (<0,001)	-6,7 (<0,001)	-5,8 (<0,001)	-3,1 (0,002)

^aΣτη βάση θετικής ή αρνητικής κατάταξης του Wilcoxon signed ranks test

Ο Πίνακας 5.7 παρουσιάζει τη διαφοροποίηση της ιδανικής και υφιστάμενης οργανωτικής κουλτούρας στο χώρο εργασίας ανά κατηγορία ετών προϋπηρεσίας στην παρούσα θέση. Και εδώ επαναλαμβάνεται το μοτίβο που παρατηρήθηκε στην ανάλυση κατά ηλικιακή ομάδα, αφού σε όλα τα χαρακτηριστικά η αξιολόγησή τους ήταν σε υψηλότερη θέση στην κατηγορία της ιδανικής κουλτούρας σε σχέση με την υφιστάμενη και υπήρχε στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση στις κατηγορίες έως 20 έτη στην παρούσα θέση.

Σε σχέση με την ανάλυση κατά ηλικία υπήρχε μικρότερη διαφορά στην αξιολόγηση της «ανάληψης κινδύνου» σε άτομα με συνολική προϋπηρεσία ≤ 3 έτη ($p=0,003$), που αντανακλά ίσως την έλλειψη εμπειρίας. Πάντως, και σε αυτή την ανάλυση, όλες οι διαφορές ελαττώνονται στη μεγαλύτερη ομάδα με τα περισσότερα έτη υπηρεσίας, 21-30 έτη, ενώ η «ανάληψη κινδύνου» πλέον δε διέφερε σε στατιστικά σημαντικό βαθμό ($p=0,628$).

Η ανάλυση κατά χρόνο προϋπηρεσίας στην παρούσα θέση ουσιαστικά αντανακλά την ανάλυση κατά ηλικιακή ομάδα, αφού μεγαλύτερα σε ηλικία άτομα θα έχουν και μεγαλύτερο χρόνο προϋπηρεσίας.

Πίνακας 5.7 Διαφοροποίηση ιδανικής και υφιστάμενης κουλτούρας ανάλογα με τα έτη προϋπηρεσίας στην παρούσα θέση^a

Χαρακτηριστικά εργασίας	≤3 έτη	4-10 έτη	11-20 έτη	21-30 έτη
	Z (p-value)	Z (p-value)	Z (p-value)	Z (p-value)
Σταθερότητα	-5,6 (<0,001)	-5,2(<0,001)	-5,5(<0,001)	-2,8 (0,004)
Καινοτομία	-6,0(<0,001)	-5,2(<0,001)	-5,5(<0,001)	-2,9 (0,004)
Εκμετάλλευση ευκαιριών	-5,8(<0,001)	-5,2(<0,001)	-5,5(<0,001)	-3,2 (0,002)
Ανάληψη κινδύνου	-3,0 (0,003)	-3,5(<0,001)	-4,2(<0,001)	-0,5 (0,628)
Ομαδικότητα	-5,9(<0,001)	-5,5(<0,001)	-5,5(<0,001)	-2,7 (0,007)
Πρόσβαση σε πληροφορία	-5,1(<0,001)	-5,2(<0,001)	-5,6(<0,001)	-2,2 (0,030)
Ανθρώπινος προσανατολισμός	-5,5(<0,001)	-5,3(<0,001)	-5,8(<0,001)	-2,5 (0,012)
Δικαιοσύνη	-5,7(<0,001)	-5,4(<0,001)	-6,1(<0,001)	-3,2 (0,002)
Ηρεμία	-5,5(<0,001)	-5,6(<0,001)	-6,1(<0,001)	-2,9 (0,004)
Σκεπτόμενος εργαζόμενος	-5,5(<0,001)	-5,9(<0,001)	-5,8(<0,001)	-3,2 (0,001)
Προσανατολισμός στην επίτευξη στόχων	-5,7(<0,001)	-6,0(<0,001)	-5,6(<0,001)	-3,0 (0,003)
Ανάληψη ευθύνης	-4,9(<0,001)	-5,3(<0,001)	-5,3(<0,001)	-3,1 (0,002)
Προσδοκίες απόδοσης	-6,0(<0,001)	-5,9(<0,001)	-6,2(<0,001)	-3,7(<0,001)
Ευκαιρίες εξέλιξης	-6,2(<0,001)	-5,8(<0,001)	-6,6(<0,001)	-3,5 (0,001)
Υψηλές αμοιβές απόδοσης	-6,5(<0,001)	-6,2(<0,001)	-6,6(<0,001)	-3,5(<0,001)
Αίσθημα ασφάλειας	-5,9(<0,001)	-5,9(<0,001)	-6,2(<0,001)	-3,3 (0,001)
Έπαινος απόδοσης	-5,9(<0,001)	-5,7(<0,001)	-6,5(<0,001)	-3,1 (0,002)
Χαμηλό επίπεδο συγκρούσεων	-5,6(<0,001)	-5,1(<0,001)	-5,1(<0,001)	-3,1 (0,002)
Συνεργασία προσωπικού	-5,7(<0,001)	-5,5(<0,001)	-5,6(<0,001)	-3,1 (0,002)
Ενθουσιασμός για δουλειά	-5,9(<0,001)	-5,9(<0,001)	-6,4(<0,001)	-3,4 (0,001)
Έμφαση στην ποιότητα	-5,8(<0,001)	-5,8(<0,001)	-5,9(<0,001)	-3,2 (0,002)
Ατομικά διακριτά χαρακτηριστικά	-4,3(<0,001)	-4,4(<0,001)	-5,1(<0,001)	-2,4 (0,017)
Καλή προσωπική φήμη	-5,3(<0,001)	-4,9(<0,001)	-5,2(<0,001)	-3,0 (0,003)
Κοινωνικά υπεύθυνος εργαζόμενος	-5,7(<0,001)	-5,4(<0,001)	-5,6(<0,001)	-3,4 (0,001)
Προσανατολισμός στο αποτέλεσμα	-5,3(<0,001)	-5,5(<0,001)	-5,5(<0,001)	-3,4 (0,001)
Ξεκάθαρη καθοδηγητική φιλοσοφία	-5,5(<0,001)	-4,8(<0,001)	-5,5(<0,001)	-3,5 (0,001)
Ανταγωνιστικότητα	-3,3 (0,001)	-3,2 (0,002)	-3,7 (<0,001)	-3,1 (0,002)
Οργανωτικότητα	-6,0(<0,001)	-5,5(<0,001)	-5,8(<0,001)	-3,6(<0,001)

^aΣτη βάση θετικής ή αρνητικής κατάταξης του Wilcoxon signed ranks test

Ο Πίνακας 5.8 παρουσιάζει τη διαφοροποίηση της ιδανικής και υφιστάμενης οργανωτικής κουλτούρας στο χώρο εργασίας ανά κατηγορία συνολικών ετών προϋπηρεσίας.

Η αξιολόγηση όλων των χαρακτηριστικών ήταν σε υψηλότερη θέση στην κατηγορία της επιθυμητής κουλτούρας σε σχέση με την υφιστάμενη, όμως, ενώ η διαφοροποίηση ήταν σχεδόν σε όλα σε στατιστικά σημαντικό βαθμό, σε αυτή την ανάλυση σε άτομα με λίγο χρόνο προϋπηρεσίας (≤ 3 έτη) η «ανάληψη κινδύνου» δε διαφοροποιήθηκε σε σημαντικό βαθμό ($p=0,059$) και η διαφοροποίηση ως προς την «ανταγωνιστικότητα» δεν ήταν στατιστικά σημαντική ($p=0,038$).

Αντίστοιχα με τα συμπεράσματα για την ομάδα με ≤ 3 έτη είναι αυτά για τα άτομα με 4-10 συνολικά έτη προϋπηρεσίας, ενώ στατιστικά σημαντικές ($p<0,001$) είναι όλες οι διαφοροποιήσεις στα άτομα με 11-30 έτη.

Τέλος, διαφορετική είναι η κατάσταση στα άτομα με 31-40 συνολικά έτη προϋπηρεσίας, αφού τα ουσιαστικά χαρακτηριστικά της εργασίας που διαφοροποιήθηκαν σε στατιστικά σημαντικό βαθμό ανάμεσα στην ιδανική και στην υφιστάμενη οργανωτική κουλτούρα είναι αυτά που αντιστοιχούν στην ποιότητα της εργασίας [όπως αντανακλάται μέσα από τα χαρακτηριστικά της δικαιοσύνης, της ηρεμίας, της υπευθυνότητας ($p<0,05$)], στην ανταποδοτικότητα [αμοιβή, εξέλιξη, ασφάλεια ($p<0,05$)] και στο ανθρώπινο δυναμικό [ως συνεργασία, ανθρώπινο προσανατολισμό, ατομικά διακριτά χαρακτηριστικά ($p<0,05$)].

Αντίθετα, σε αυτή την κατηγορία εργαζομένων δεν παρατηρήθηκε διαφοροποίηση ως προς τη σταθερότητα, την καινοτομία, την εκμετάλλευση ευκαιριών, την ανάληψη κινδύνου, την ομαδικότητα, την πρόσβαση σε πληροφορίες, τον ανθρώπινο προσανατολισμό, την καθοδήγηση, την ανταγωνιστικότητα και την οργανωτικότητα ($p>0,10$).

Πίνακας 5.8 Διαφοροποίηση ιδανικής και υφιστάμενης οργανωτικής κουλτούρα ανάλογα με τα συνολικά έτη προϋπηρεσίας^a

Χαρακτηριστικά εργασίας	≤3 έτη	4-10 έτη	11-20 έτη	21-30 έτη	31-40 έτη
	Z (p-value)	Z (p-value)	Z (p-value)	Z (p-value)	
Σταθερότητα	-4,1 (<0,001)	-4,1(<0,001)	-5,9(<0,001)	-5,4(<0,001)	-1,0 (0,334)
Καινοτομία	-4,1(<0,001)	-4,7(<0,001)	-5,7(<0,001)	-5,5(<0,001)	-1,4 (0,160)
Εκμετάλλευση ευκαιριών	-4,1(<0,001)	-4,4(<0,001)	-5,7(<0,001)	-5,3(<0,001)	-1,5 (0,142)
Ανάληψη κινδύνου	-1,9 (0,059)	-2,0(0,046)	-3,7(<0,001)	-3,9(<0,001)	-0,9 (0,395)
Ομαδικότητα	-3,9(<0,001)	-4,5(<0,001)	-5,9(<0,001)	-5,3 (<0,001)	-1,7 (0,084)
Πρόσβαση σε πληροφορία	-3,5(<0,001)	-4,0(<0,001)	-6,1(<0,001)	-4,7(<0,001)	-1,6 (0,121)
Ανθρώπινος προσανατολισμός	-3,9(<0,001)	-4,0(<0,001)	-6,1(<0,001)	-5,1(<0,001)	-2,3 (0,024)
Δικαιοσύνη	-3,9(<0,001)	-4,3(<0,001)	-6,3(<0,001)	-5,5(<0,001)	-2,3 (0,024)
Ηρεμία	-3,8(<0,001)	-4,4(<0,001)	-6,6(<0,001)	-5,1(<0,001)	-2,3 (0,023)
Σκεπτόμενος εργαζόμενος	-3,8(<0,001)	-4,2(<0,001)	-6,4(<0,001)	-5,4(<0,001)	-2,7 (0,007)
Προσανατολισμός στην επίτευξη στόχων	-3,9(<0,001)	-4,4(<0,001)	-6,2(<0,001)	-5,5(<0,001)	-2,2 (0,026)
Ανάληψη ευθύνης	-3,7(<0,001)	-3,5(<0,001)	-5,8(<0,001)	-5,3(<0,001)	-2,1 (0,039)
Προσδοκίες απόδοσης	-4,1(<0,001)	-4,4(<0,001)	-6,6(<0,001)	-6,1(<0,001)	-2,4 (0,016)
Ευκαιρίες εξέλιξης	-4,4(<0,001)	-4,5(<0,001)	-6,7(<0,001)	-6,2 (0,001)	-2,2 (0,027)
Υψηλές αμοιβές απόδοσης	-4,5(<0,001)	-4,8(<0,001)	-7,0(<0,001)	-6,1(<0,001)	-2,3 (0,020)
Αίσθημα ασφάλειας	-4,3(<0,001)	-4,5(<0,001)	-6,4(<0,001)	-5,9 (0,001)	-2,2 (0,026)
Έπαινος απόδοσης	-4,0(<0,001)	-4,6(<0,001)	-6,7(<0,001)	-5,8(<0,001)	-1,9 (0,063)
Χαμηλό επίπεδο συγκρούσεων	-3,7(<0,001)	-4,1(<0,001)	-5,5(<0,001)	-5,3(<0,001)	-2,3 (0,024)
Συνεργασία προσωπικού	-3,7(<0,001)	-4,2(<0,001)	-5,9(<0,001)	-5,9(<0,001)	-2,1 (0,034)
Ενθουσιασμός για δουλειά	-4,1(<0,001)	-4,5(<0,001)	-6,7(<0,001)	-5,8 (<0,001)	-2,4 (0,016)
Έμφαση στην ποιότητα	-4,2(<0,001)	-4,4(<0,001)	-6,3(<0,001)	-5,6(<0,001)	-2,1 (0,039)
Ατομικά διακριτά χαρακτηριστικά	-2,8(<0,001)	-4,2(<0,001)	-4,7(<0,001)	-4,2(<0,001)	-2,1 (0,033)
Καλή προσωπική φήμη	-3,1(0,002)	-4,2(<0,001)	-5,2(<0,001)	-5,3(<0,001)	-2,1 (0,033)
Κοινωνικά υπεύθυνος εργαζόμενος	-3,9(<0,001)	-4,2(<0,001)	-5,8(<0,001)	-5,7(<0,001)	-2,1 (0,034)
Προσανατολισμός στο αποτέλεσμα	-3,8(<0,001)	-3,6(<0,001)	-5,9(<0,001)	-5,7(<0,001)	-2,1 (0,038)
Ξεκάθαρη καθοδηγητική φιλοσοφία	-3,8(<0,001)	-4,0(<0,001)	-5,8(<0,001)	-5,3(<0,001)	-1,9 (0,056)
Ανταγωνιστικότητα	-2,1 (0,038)	-2,5 (0,013)	-3,4 (0,001)	-4,4(<0,001)	-1,6 (0,102)
Οργανωτικότητα	-4,1(<0,001)	-4,3(<0,001)	-6,3(<0,001)	-5,9(<0,001)	-1,7 (0,084)

^aΣτη βάση θετικής ή αρνητικής κατάταξης του Wilcoxon signed ranks test

Ο Πίνακας 5.9 παρουσιάζει τη διαφοροποίηση της ιδανικής και υφιστάμενης οργανωτικής κουλτούρας στο χώρο εργασίας σύμφωνα με τη θέση όπου απασχολούνται οι συμμετέχοντες.

Γενικά και σύμφωνα με τα προηγούμενα σε όλα τα χαρακτηριστικά η αξιολόγηση ήταν σε υψηλότερη θέση στην κατηγορία της επιθυμητής κουλτούρας σε σχέση με την υφιστάμενη. Στους νοσηλευτές αυτή η διαφοροποίηση ήταν στατιστικά σημαντική ($p < 0,001$). Στους ειδικευόμενους η διαφοροποίηση ήταν επίσης στατιστικά σημαντική σε μεγάλο βαθμό, εκτός από την ανταγωνιστικότητα ($p = 0,046$) που δεν παρουσίαζε διαφορές μεταξύ επιθυμητού και πραγματικού.

Πέραν τούτου επισημαίνεται ότι οι διαφορές ήταν λιγότερο ισχυρές από τις αντίστοιχες στην κατηγορία των νοσηλευτών. Τέλος, οι επιμελητές και οι διευθυντές παρουσίασαν αντίστοιχες τάσεις, δηλαδή στατιστικά σημαντικές διαφορές σε όλες τις διαστάσεις ανάμεσα στην ιδανική και υφιστάμενη οργανωτική κουλτούρα, εκτός από την ανάληψη κινδύνου, όπου οι διαφορές ήταν στατιστικά σημαντικές σε μικρότερο βαθμό ($p = 0,023$ και $p = 0,019$ σε επιμελητές και διευθυντές αντίστοιχα) και την ανταγωνιστικότητα, η οποία διέφερε μεταξύ επιθυμητού και πραγματικού στους διευθυντές ($p = 0,002$), αλλά όχι στους επιμελητές ($p = 0,112$).

Η διερεύνηση της γραμμικής συσχέτισης μεταξύ ιδανικής και υφιστάμενης οργανωτικής κουλτούρας σε ολόκληρο το δείγμα έγινε με την εφαρμογή του μη παραμετρικού συντελεστή συσχέτισης Spearman.

Η εν λόγω συσχέτιση κυμαινόταν από 0,002 ($p = 0,0982$) στο χαρακτηριστικό «Το να είναι ο εργαζόμενος ήρεμος» μέχρι 0,316 ($p < 0,001$) στο «Το να είναι ο εργαζόμενος ανταγωνιστικός», δηλαδή γενικά ήταν σε χαμηλά επίπεδα. Περίπου στις μισές ερωτήσεις υπήρχε μια στατιστικά σημαντική συσχέτιση ($p \leq 0,001$), και συγκεκριμένα σε χαρακτηριστικά που σχετίζονταν με την ανάληψη κινδύνου και ευθύνης, την ποιότητα και την ανταγωνιστικότητα.

Πίνακας 5.9 Διαφοροποίηση ιδανικής και υφιστάμενης κουλτούρας ανάλογα με τη θέση εργασίας^a

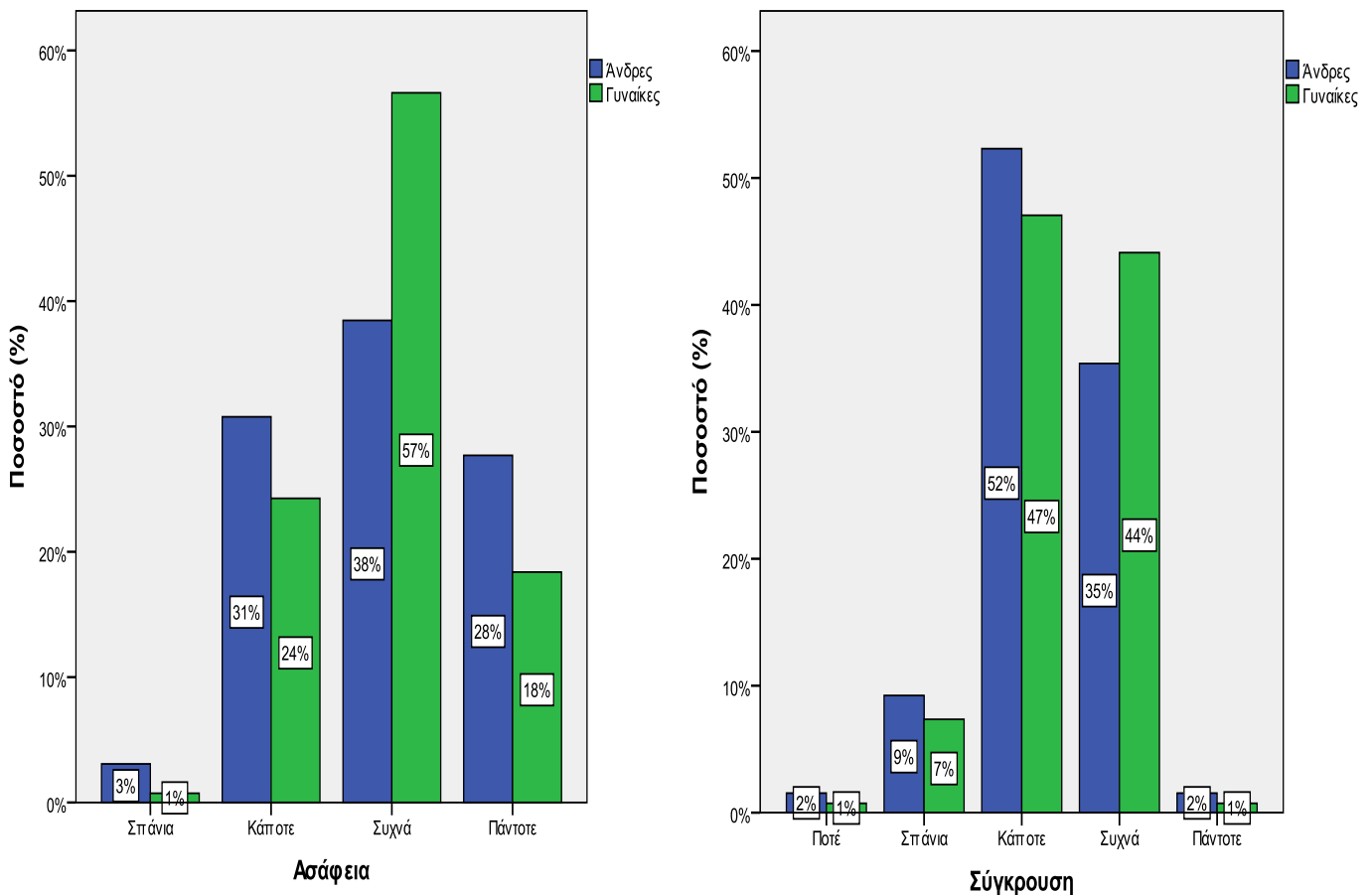
Χαρακτηριστικά εργασίας	Νοσηλεύτης (ΠΕ, ΤΕ, ΔΕ)	Ειδικευόμενος	Επιμελητής (Α', Β')	Διευθυντής ή Αν. Διευθυντής ΕΣΥ
	Z (p-value)	Z (p-value)	Z (p-value)	Z (p-value)
Σταθερότητα	-6,9 (<0,001)	-3,4(0,001)	-4,3(<0,001)	-4,4(<0,001)
Καινοτομία	-7,5(<0,001)	-3,7(<0,001)	-3,9(<0,001)	-4,2(<0,001)
Εκμετάλλευση ευκαιριών	-7,4(<0,001)	-3,6(<0,001)	-4,1(<0,001)	-3,9(<0,001)
Ανάληψη κινδύνου	-4,5 (<0,001)	-2,7(0,008)	-2,3(0,023)	-2,4 (0,019)
Ομαδικότητα	-7,8(<0,001)	-3,7(<0,001)	-3,9(<0,001)	-3,9(<0,001)
Πρόσβαση σε πληροφορία	-7,2(<0,001)	-2,9(0,004)	-4,2(<0,001)	-3,8(<0,001)
Ανθρώπινος προσανατολισμός	-7,5(<0,001)	-3,2(0,001)	-4,3(<0,001)	-3,9(<0,001)
Δικαιοσύνη	-7,5(<0,001)	-3,5(<0,001)	-4,5(<0,001)	-4,3(<0,001)
Ηρεμία	-7,5(<0,001)	-3,6(<0,001)	-4,5(<0,001)	-4,4(<0,001)
Σκεπτόμενος εργαζόμενος	-7,6(<0,001)	-3,6(<0,001)	-4,4(<0,001)	-4,3(<0,001)
Προσανατολισμός στην επίτευξη στόχων	-7,5(<0,001)	-3,8(<0,001)	-4,4(<0,001)	-4,5(<0,001)
Ανάληψη ευθύνης	-7,1(<0,001)	-3,7(<0,001)	-3,5(0,001)	-4,0(<0,001)
Προσδοκίες απόδοσης	-8,2(<0,001)	-3,4(0,001)	-4,6(<0,001)	-4,8(<0,001)
Ευκαιρίες εξέλιξης	-8,4(<0,001)	-3,7(<0,001)	-4,3(<0,001)	-4,9(<0,001)
Υψηλές αμοιβές απόδοσης	-8,7(<0,001)	-3,7(<0,001)	-4,7(<0,001)	-4,9(<0,001)
Αίσθημα ασφάλειας	-8,2(<0,001)	-3,4(0,001)	-4,3(<0,001)	-4,6(<0,001)
Έπαινος απόδοσης	-8,3(<0,001)	-3,3(0,001)	-4,4(<0,001)	-4,5(<0,001)
Χαμηλό επίπεδο συγκρούσεων	-7,1(<0,001)	-2,9(0,003)	-4,3(<0,001)	-3,9(<0,001)
Συνεργασία προσωπικού	-7,7(<0,001)	-2,4(0,016)	-3,9(<0,001)	-4,8(<0,001)
Ενθουσιασμός για δουλειά	-8,1(<0,001)	-3,5(<0,001)	-4,5(<0,001)	-4,8(<0,001)
Έμφαση στην ποιότητα	-7,7(<0,001)	-3,7(<0,001)	-4,5(<0,001)	-4,3(<0,001)
Ατομικά διακριτά χαρακτηριστικά	-5,7(<0,001)	-2,8(0,006)	-4,1(<0,001)	-3,6(<0,001)
Καλή προσωπική φήμη	-6,6(<0,001)	-3,1(0,002)	-4,1(<0,001)	-4,1(<0,001)
Κοινωνικά υπεύθυνος εργαζόμενος	-7,3(<0,001)	-3,2(0,001)	-4,3(<0,001)	-4,5(<0,001)
Προσανατολισμός στο αποτέλεσμα	-7,5(<0,001)	-3,1(0,002)	-3,9(<0,001)	-4,2(<0,001)
Ξεκάθαρη καθοδηγητική φιλοσοφία	-7,4(<0,001)	-3,0(0,003)	-3,6(<0,001)	-4,2(<0,001)
Ανταγωνιστικότητα	-5,2(<0,001)	-2,0(0,046)	-1,6(0,112)	-3,0 (0,002)
Οργανωτικότητα	-7,8(<0,001)	-3,7(<0,001)	-4,3(<0,001)	-4,6(<0,001)

^aΣτη βάση θετικής ή αρνητικής κατάταξης του Wilcoxon signed ranks test

5.3 Διαφοροποίηση της κλίμακας ασάφειας, σύγκρουσης και ικανοποίησης κατά φύλο

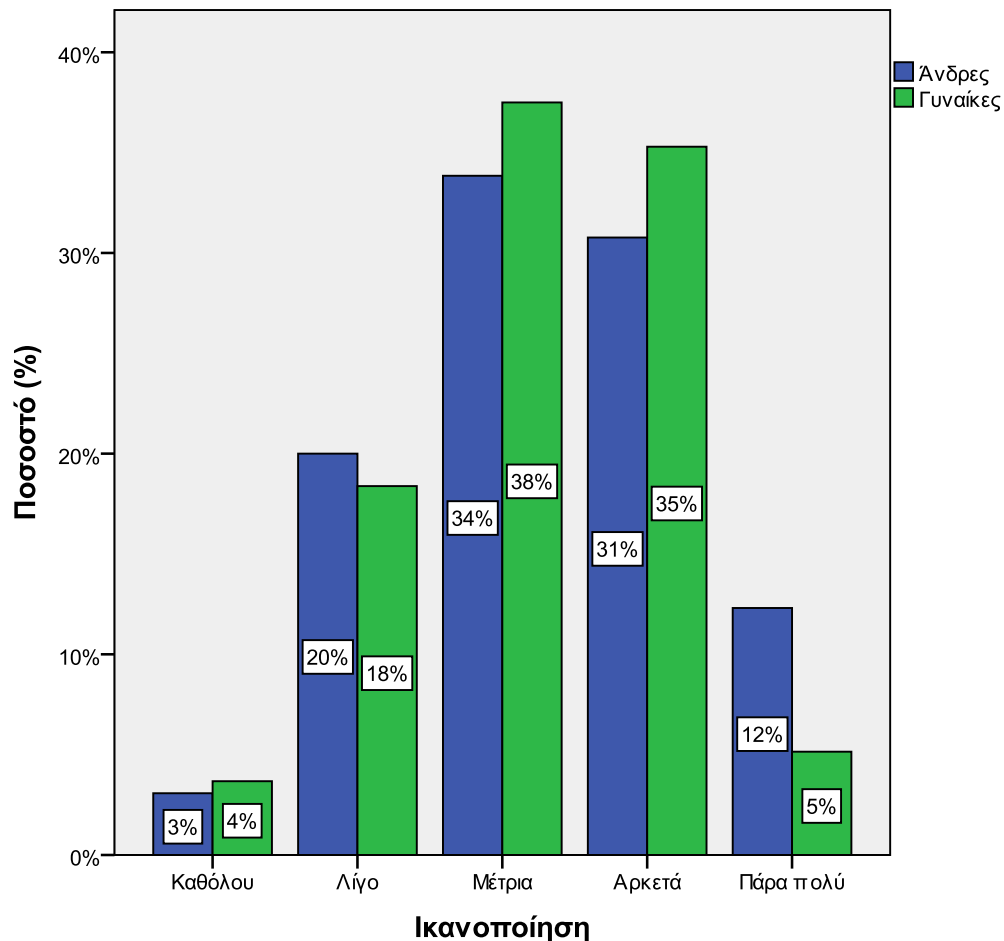
Διερευνήθηκε η διαφοροποίηση κατά δημογραφικούς παράγοντες και επαγγελματικά χαρακτηριστικά των διαστάσεων της ασάφειας και της σύγκρουσης ρόλων στο χώρο εργασίας, τόσο ανά σχετική ερώτηση όσο και στη συνολική κλίμακα, καθώς και του βαθμού ικανοποίησης που δηλώνουν οι συμμετέχοντες. Η στατιστική ανάλυση δεν έδειξε στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ ανδρών και γυναικών όσον αφορά στην ασάφεια, τη σύγκρουση ρόλων και την ικανοποίηση από την εργασία ($p>0,05$).

Το Γράφημα 5.1 παρουσιάζει την κατανομή της συνολικής εκτίμησης ως προς την ασάφεια και τη σύγκρουση ρόλων στο χώρο εργασίας κατά φύλο, όπου φαίνεται ότι η κατανομή των κλιμάκων είναι παρόμοια μεταξύ φύλων.



Γράφημα 5.1 Κλίμακα ασάφειας και σύγκρουσης ρόλων και κατά φύλο

Το Γράφημα 5.2 παρουσιάζει την κατανομή της συνολικής ικανοποίησης στο χώρο εργασίας κατά φύλο. Δεν υπήρχε σημαντική διαφοροποίηση της κατανομής ανάμεσα σε άνδρες και γυναίκες, οι οποίες παρουσίασαν μεγαλύτερα ποσοστά στις κατηγορίες «Μέτρια» και «Αρκετή» ικανοποίηση σε σχέση με τους άνδρες, που αντίστοιχα είχαν μεγαλύτερα ποσοστά, τόσο στην κατηγορία «Πάρα πολύ», όσο και στην κατηγορία «Λίγο».



Γράφημα 5.2 Κλίμακα συνολικής ικανοποίησης στην εργασία και κατά φύλο

5.4 Ασάφεια στη θέση εργασίας

Ο Πίνακας 5.10 παρουσιάζει την κατανομή των επιμέρους διαστάσεων και της συνολικής κλίμακας της έλλειψης ασάφειας στην εργασία ανάλογα με την ηλικιακή ομάδα. Όπως και στην ανάλυση του συνόλου του δείγματος δεν υπάρχει ασάφεια στην εργασία, κάτι που δε διαφοροποιήθηκε και κατά ηλικιακή ομάδα ($p=0,343$ για τη συνολική κλίμακα έλλειψης ασάφειας).

Πιο συγκεκριμένα στην κατά ηλικία ανάλυση, η διάμεση τιμή όλων των επιμέρους ερωτημάτων ήταν στην κατηγορία «Συχνά», ενώ μόνο στην ερώτηση σχετικά με την επίγνωση των ευθυνών ήταν στην κατηγορία «Πάντοτε». Η μόνη διάσταση που διαφοροποιήθηκε μεταξύ ηλικιών ($p=0,030$) ήταν σε σχέση με τις επεξηγήσεις που δίνονται στη δουλειά, όπου η ηλικιακή ομάδα 45-54 ετών αξιολόγησε χαμηλότερα αυτό το χαρακτηριστικό [διάμεσος 3 (Κάποτε)].

Ο Πίνακας 5.11 παρουσιάζει την κατανομή των επιμέρους διαστάσεων και της συνολικής κλίμακας της έλλειψης ασάφειας στην εργασία ανάλογα με τα έτη προϋπηρεσίας στην παρούσα θέση. Και σε αυτή την ανάλυση δεν υπήρχε ασάφεια στην εργασία ούτε και διαφοροποίηση στην κλίμακα της κατά έτη προϋπηρεσίας.

Η διάμεση τιμή όλων των επιμέρους ερωτημάτων ήταν στην κατηγορία «Συχνά», ενώ μόνο στην ερώτηση σχετικά με την επίγνωση των ευθυνών ήταν στην κατηγορία «Πάντοτε». Επίσης, στην ερώτηση σχετικά με το αν δίνονται «ξεκάθαρες οδηγίες», η απάντηση των ατόμων με 4-10 έτη προϋπηρεσίας είχε διάμεσο 3 (Κάποτε).

Η μόνη διάσταση που διαφοροποιήθηκε οριακά ($p=0,039$) ανάλογα με τα έτη στην παρούσα θέση ήταν σε σχέση με την επίγνωση των ευθυνών στη δουλειά. Βρέθηκε ότι άτομα με πάνω από 10 έτη στη θέση εργασίας γνώριζαν καλύτερα τις αντίστοιχες ευθύνες, αφού πάνω από το 60% βαθμολόγησε τη διάσταση αυτή ως 5 (Πάντοτε) σε σχέση με ένα ποσοστό γύρω στο 50% για τις άλλες κατηγορίες.

Πίνακας 5.10 Κατανομή των χαρακτηριστικών ασάφειας στην εργασία ανάλογα με την ηλικία

Χαρακτηριστικά ασάφειας στην εργασία	23-34 ετών	35-44 ετών	45-54 ετών	55-64 ετών	p-value ^a
	Διάμεσος (25 ^ο -75 ^ο εκατοστημόριο)	Διάμεσος (25 ^ο -75 ^ο εκατοστημόριο)	Διάμεσος (25 ^ο -75 ^ο εκατοστημόριο)	Διάμεσος (25 ^ο -75 ^ο εκατοστημόριο)	
Εξουσία στη δουλειά	4 (3-5)	4 (3-4)	4 (3-4)	4 (2-5)	0,945
Ξεκάθαροι στόχοι	4 (3-5)	3 (2-4)	4 (3-5)	4 (3-5)	0,110
Κατανομή χρόνου	4 (3-4)	4 (3-4)	4 (3-4)	5 (4-5)	0,085
Ευθύνες	5 (4-5)	5 (4-5)	5 (4-5)	5 (4-5)	0,723
Προσδοκίες άλλων	4 (4-5)	4 (4-5)	4 (4-5)	5 (4-5)	0,414
Ξεκάθαρες οδηγίες	4 (3-5)	4 (3-4)	3 (2-4)	4 (3-4)	0,030
Συνολική έλλειψη ασάφειας	4 (4-5)	4 (3-4)	4 (3-5)	4 (4-5)	0,343

^aKruskal-Wallis test

Πίνακας 5.11 Κατανομή των χαρακτηριστικών ασάφειας στην εργασία ανάλογα με τα έτη προϋπηρεσίας στην παρούσα θέση

Χαρακτηριστικά ασάφειας στην εργασία	≤3 έτη	4-10 έτη	11-20 έτη	21-30 έτη	p-value ^a
	Διάμεσος (25 ^ο -75 ^ο εκατοστημόριο)	Διάμεσος (25 ^ο -75 ^ο εκατοστημόριο)	Διάμεσος (25 ^ο -75 ^ο εκατοστημόριο)	Διάμεσος (25 ^ο -75 ^ο εκατοστημόριο)	
Εξουσία στη δουλειά	4 (3-5)	4 (2-4)	4 (3-4)	4 (3-5)	0,258
Ξεκάθαροι στόχοι	4 (3-4)	4 (2-4)	4 (3-5)	4 (3-5)	0,087
Κατανομή χρόνου	4 (3-4)	4 (3-4)	4 (3-5)	4 (4-5)	0,061
Ευθύνες	5 (4-5)	5 (4-5)	5 (4-5)	5 (4-5)	0,039
Προσδοκίες άλλων	4 (3-5)	4 (4-4)	4 (4-5)	4 (4-5)	0,272
Ξεκάθαρες οδηγίες	4 (3-4)	3 (2-4)	4 (3-4)	4 (2-4)	0,403
Συνολική έλλειψη ασάφειας	4 (3-4)	4 (3-4)	4 (4-5)	4 (3-5)	0,138

^aKruskal-Wallis test

Ο Πίνακας 5.12 παρουσιάζει την κατανομή των επιμέρους διαστάσεων και της συνολικής κλίμακας της έλλειψης ασάφειας στην εργασία ανάλογα με τα συνολικά έτη προϋπηρεσίας. Δεν υπήρχε ασάφεια στην εργασία ούτε και διαφοροποιήθηκε η κλίμακα της κατά έτη προϋπηρεσίας ($p>0,05$). Και σε αυτή την ανάλυση, η διάμεση τιμή όλων των επιμέρους ερωτημάτων ήταν στην κατηγορία «Συχνά», ενώ μόνο στην ερώτηση σχετικά με την επίγνωση των ευθυνών ήταν στην κατηγορία «Πάντοτε».

Η συνολική κλίμακα έλλειψης ασάφειας παρουσίασε μεγαλύτερη μεταβλητότητα ως προς τη διακύμανση της ανά έτη προϋπηρεσίας. Τα άτομα με το μεγαλύτερο χρόνο προϋπηρεσίας ήταν πιο σίγουρα σε σχέση με τις παραμέτρους στην εργασία, αφού η συνολική κλίμακα έλλειψης ασάφειας είχε διάμεση τιμή 5 (Πάντοτε) [25^ο-75^ο εκατοστημόριο: από 4 (Συχνά) ως και 5 (Πάντοτε)].

Πίνακας 5.12 Διαφοροποίηση χαρακτηριστικών ασάφειας στην εργασία ανάλογα με τα συνολικά έτη προϋπηρεσίας

Χαρακτηριστικά ασάφειας	≤3 έτη	4-10 έτη	11-20 έτη	21-30 έτη	31-40 έτη	p-value ^a
	Διάμεσος (25 ^ο -75 ^ο εκ.)	Διάμεσος (25 ^ο -75 ^ο εκ.)	Διάμεσος (25 ^ο -75 ^ο εκ.)	Διάμεσος (25 ^ο -75 ^ο εκ.)	Διάμεσος (25 ^ο -75 ^ο εκ.)	
Εξουσία στη δουλειά	4 (3-5)	3 (2-4)	4 (3-4)	4 (2-4)	4 (4-5)	0,181
Ξεκάθαροι στόχοι	4 (3-5)	3 (2-4)	4 (3-4)	4 (3-5)	4 (4-5)	0,359
Κατανομή χρόνου	4 (3-4)	4 (3-4)	4 (3-4)	4 (3-5)	5 (4-5)	0,320
Ευθύνες	5 (4-5)	5 (4-5)	5 (4-5)	5 (4-5)	5 (4-5)	0,343
Προσδοκίες άλλων	4 (4-5)	4 (3-5)	4 (4-5)	4 (4-5)	5 (4-5)	0,147
Ξεκάθαρες οδηγίες	4 (3-5)	4 (3-4)	3 (2-4)	3 (2-4)	4 (3-4)	0,267
Συνολική έλλειψη ασάφειας	4 (4-5)	4 (3-4)	4 (3-4)	4 (3-5)	5 (4-5)	0,077

^aKruskal-Wallis test

Ο Πίνακας 5.13 παρουσιάζει την κατανομή των επιμέρους διαστάσεων και της συνολικής κλίμακας της έλλειψης ασάφειας στην εργασία ανάλογα με τη θέση. Σε αυτή την περίπτωση υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση των παραμέτρων ασάφειας ανάλογα με τη θέση εργασίας, με εξαίρεση τον καθορισμό της έκτασης εξουσίας και τον καθορισμό ξεκάθαρων στόχων και ευθυνών ($p > 0,05$).

Αντίθετα, υπήρχαν στατιστικά σημαντικές διαφορές ($p = 0,003$) σχετικά με τη σωστή κατανομή του χρόνου, στην οποία οι επιμελητές έδωσαν τη χαμηλότερη βαθμολογία, καθώς και τις απαιτήσεις τρίτων ($p = 0,009$), όπου υψηλότερη βαθμολογία έδωσαν οι διευθυντές. Αυτές οι διαφορές αντανακλώνονται και στη συνολική τελική κλίμακα εκτίμησης ασάφειας ($p = 0,021$).

Πίνακας 5.13 Διαφοροποίηση χαρακτηριστικών ασάφειας στην εργασία ανάλογα με τη θέση εργασίας

Χαρακτηριστικά ασάφειας στην εργασία	Νοσηλευτής (ΠΕ,ΤΕ,ΔΕ)	Ειδικευόμενος	Επιμελητής (Α' ή Β')	Διευθυντής ή Αν. Διευθυντής ΕΣΥ	p-value ^a
	Διάμεσος (25 ^ο -75 ^ο εκ.)	Διάμεσος (25 ^ο -75 ^ο εκ.)	Διάμεσος (25 ^ο -75 ^ο εκ.)	Διάμεσος (25 ^ο -75 ^ο εκ.)	
Εξουσία στη δουλειά	4 (3-5)	4 (3-4)	4 (3-4)	4 (3-5)	0,377
Ξεκάθαροι στόχοι	4 (3-4)	4 (3-5)	3 (2-4)	4 (3-5)	0,075
Κατανομή χρόνου	4 (3-5)	4 (3-4)	3 (3-4)	5 (3-5)	0,003
Ευθύνες	5 (4-5)	4 (4-5)	4 (4-5)	5 (4-5)	0,148
Προσδοκίες άλλων	4 (4-5)	4 (4-5)	4 (3-4)	5 (4-5)	0,009
Ξεκάθαρες οδηγίες	4 (3-4)	4 (3-5)	3 (2-4)	3 (2-4)	0,027
Συνολική έλλειψη ασάφειας	4 (4-5)	4 (4-5)	4 (3-4)	4 (3-5)	0,021

^aKruskal-Wallis test

5.5 Σύγκρουση ρόλων στη θέση εργασίας

Ο Πίνακας 5.14 παρουσιάζει την κατανομή των επιμέρους διαστάσεων και της συνολικής κλίμακας για την αξιολόγηση της σύγκρουσης ρόλων στην εργασία ανάλογα με την ηλικιακή ομάδα. Η μόνη κατηγορία στην οποία υπήρχε στατιστικά σημαντική διαφορά ανά ηλικία ήταν η σχετική με «αντιφατικές οδηγίες» ($p=0,007$). Συγκεκριμένα, τα άτομα ηλικίας 35-44 ετών θεωρούσαν ότι κάτι τέτοιο συμβαίνει «Συχνά», σε αντίθεση με τους άνω των 55 ετών, που πίστευαν ότι κάτι τέτοιο συμβαίνει «Σπάνια». Η διαφορά αυτή αντανακλά και τη συνολική εκτίμηση του βαθμού σύγκρουσης ρόλων στην εργασία κατά ηλικία ($p=0,017$).

Σε σχέση με τις παραμέτρους της ασάφειας, οι παράμετροι της σύγκρουσης ρόλων παρουσίασαν μεγαλύτερη μεταβλητότητα ανά ηλικιακή ομάδα και γενικά υπήρχε σύγκρουση ρόλων σε μέτριο βαθμό.

Ο Πίνακας 5.15 παρουσιάζει την κατανομή των επιμέρους διαστάσεων και της συνολικής κλίμακας για την αξιολόγηση της σύγκρουσης ρόλων στην εργασία ανάλογα με τα έτη προϋπηρεσίας στην παρούσα θέση.

Παρατηρείται ότι η μεταβλητότητα ανά κατηγορία ήταν μικρότερη σε σχέση με την προηγούμενη κατανομή κατά ηλικία. Η μόνη κατηγορία στην οποία υπήρχε στατιστικά σημαντική διαφορά αναφορικά με τα έτη στην παρούσα θέση ήταν η σχετική με «πράγματα που γίνονται αποδεκτά μόνο από ορισμένα άτομα» ($p=0,030$), όπου τα άτομα με λιγότερα από 10 έτη στη θέση εργασίας αντιμετώπιζαν αυτό το πρόβλημα σε μεγαλύτερο βαθμό «Κάποτε».

Πίνακας 5.14 Διαφοροποίηση χαρακτηριστικών σχετικά με τη σύγκρουση ρόλων στην εργασία ανάλογα με την ηλικία

Χαρακτηριστικά εργασίας	23-34 ετών	35-44 ετών	45-54 ετών	55-64 ετών	p-value ^a
	Διάμεσος (25 ^ο -75 ^ο εκ.)	Διάμεσος (25 ^ο -75 ^ο εκ.)	Διάμεσος (25 ^ο -75 ^ο εκ.)	Διάμεσος (25 ^ο -75 ^ο εκ.)	
Διαφορετικά πράγματα	4 (4-5)	4 (4-5)	4 (4-5)	5 (4-5)	0,275
Έλλειψη ανθρώπινων πόρων	4 (2-4)	4 (3-4)	4 (3-4)	3 (2-4)	0,348
Σύγκρουση διαδικασιών	3 (2-4)	3 (2-4)	3 (3-4)	3 (3-4)	0,347
Διαφορετικές ομάδες	4 (3-4)	4 (3-4)	4 (3-4)	3 (2-4)	0,271
Αντιφατικές οδηγίες	3 (2-4)	4 (2-4)	3 (2-4)	2 (2-3)	0,007
Μερικώς αποδεκτά πράγματα	2 (2-4)	3 (2-4)	3 (2-4)	2 (2-4)	0,234
Έλλειψη πόρων και υλικών	3 (2-4)	4 (2-4)	4 (3-4)	3 (2-4)	0,212
Μη αναγκαία ενασχόληση	3 (2-4)	3 (2-4)	3 (2-4)	3 (1-4)	0,377
Συνολική αξιολόγηση σύγκρουσης ρόλων	3 (3-4)	3 (3-4)	4 (3-4)	3 (3-4)	0,017

^aKruskal-Wallis test

Πίνακας 5.15 Διαφοροποίηση χαρακτηριστικών σχετικά με τη σύγκρουση ρόλων στην εργασία ανάλογα με τα έτη προϋπηρεσίας στην παρούσα θέση

Χαρακτηριστικά εργασίας	≤3 έτη	4-10 έτη	11-20 έτη	21-30 έτη	p-value ^a
	Διάμεσος (25 ^ο -75 ^ο εκ.)	Διάμεσος (25 ^ο -75 ^ο εκ.)	Διάμεσος (25 ^ο -75 ^ο εκ.)	Διάμεσος (25 ^ο -75 ^ο εκ.)	
Διαφορετικά πράγματα	4 (4-5)	4 (4-5)	4 (4-5)	5 (4-5)	0,159
Έλλειψη ανθρώπινων πόρων	4 (2-4)	4 (3-4)	4 (2-4)	3 (2-4)	0,541
Σύγκρουση διαδικασιών	3 (2-4)	3 (3-4)	3 (2-4)	3 (3-4)	0,319
Διαφορετικές ομάδες	4 (3-4)	4 (3-4)	4 (3-4)	4 (3-5)	0,533
Αντιφατικές οδηγίες	3 (2-4)	4 (3-4)	3 (2-4)	3 (2-4)	0,114
Μερικώς αποδεκτά πράγματα	3 (2-3)	3 (2-4)	2 (2-4)	2 (2-4)	0,030
Έλλειψη πόρων και υλικών	3 (2-4)	4 (3-4)	3 (2-4)	4 (2-4)	0,121
Μη αναγκαία ενασχόληση	3 (2-4)	3 (3-4)	3(2-4)	3 (2-4)	0,175
Συνολική αξιολόγηση σύγκρουσης ρόλων	3 (3-4)	4 (3-4)	3 (3-4)	3 (3-4)	0,057

^aKruskal-Wallis test

Ο Πίνακας 5.16 παρουσιάζει την κατανομή των διαστάσεων και της συνολικής κλίμακας για τη σύγκρουση ρόλων στην εργασία ανάλογα με τα έτη συνολικής προϋπηρεσίας. Βρέθηκε ότι η μεταβλητότητα ανά κατηγορία είναι ακόμα μικρότερη, ενώ η μόνη κατηγορία στην οποία υπήρχε στατιστικά σημαντική διαφορά ανά συνολικό χρόνο προϋπηρεσίας είναι η σχετική με «αντιφατικές οδηγίες» ($p=0,018$), στην οποία μόνο τα άτομα με περισσότερα από 30 έτη εργασίας αντιμετώπιζαν «Σπάνια» αυτό το πρόβλημα.

Ο Πίνακας 5.17 παρουσιάζει την κατανομή των διαστάσεων και της συνολικής κλίμακας για τη σύγκρουση ρόλων στην εργασία ανάλογα με τη θέση. Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά όσον αφορά σε «πράγματα αποδεκτά από ορισμένα άτομα» ($p=0,026$). Συγκεκριμένα, βρέθηκε ότι κάτι τέτοιο ισχύει σε μεγαλύτερο βαθμό για τους νοσηλευτές και τους επιμελητές, και στην ενασχόληση με «μη αναγκαία πράγματα» ($p=0,036$), πρόβλημα που αντιμετωπίζουν σε μεγαλύτερο βαθμό πάλι οι επιμελητές «Συχνά».

Οι διαφορές αυτές αντανακλώνται και στο συνολικό δείκτη μέτρησης σύγκρουσης ρόλων, όπου υπάρχει οριακά μη σημαντική διαφορά ($p=0,054$), αφού οι επιμελητές αντιμετωπίζουν σε μεγαλύτερο βαθμό σχετικά προβλήματα.

Πίνακας 5.16 Διαφοροποίηση χαρακτηριστικών σχετικά με τη σύγκρουση ρόλων στην εργασία ανάλογα με τα συνολικά έτη προϋπηρεσίας

Χαρακτηριστικά εργασιών	≤3 έτη	4-10 έτη	11-20 έτη	21-30 έτη	31-40 έτη	p-value ^a
	Διάμεσος (25 ^ο -75 ^ο εκ.)	Διάμεσος (25 ^ο -75 ^ο εκ.)	Διάμεσος (25 ^ο -75 ^ο εκ.)	Διάμεσος (25 ^ο -75 ^ο εκ.)	Διάμεσος (25 ^ο -75 ^ο εκ.)	
Διαφορετικά πράγματα	4 (4-5)	4 (4-5)	4 (4-5)	4 (4-5)	5 (4-5)	0,122
Έλλειψη ανθρώπινων πόρων	3 (2-4)	4 (3-4)	4 (2-4)	3 (2-4)	4 (3-5)	0,480
Σύγκρουση διαδικασιών	3 (2-4)	3 (2-4)	3 (2-4)	3 (3-4)	4 (3-4)	0,385
Διαφορετικές ομάδες	4 (3-4)	4 (3-5)	4 (3-4)	4 (3-4)	4 (3-5)	0,739
Αντιφατικές οδηγίες	3 (2-4)	3(2-4)	3 (2-4)	3 (2-4)	2 (2-2)	0,018
Μερικώς αποδεκτά πράγματα	2 (1-3)	3 (2-4)	3 (2-4)	2 (2-4)	3 (2-3)	0,116
Έλλειψη πόρων και υλικών	3 (2-4)	3 (2-4)	4 (2-4)	4 (2-4)	3 (2-4)	0,473
Μη αναγκαία ενασχόληση	3 (2-4)	3 (2-4)	3 (2-4)	3 (2-4)	3 (1-4)	0,740
Συνολική αξιολόγηση σύγκρουσης ρόλων	3 (3-4)	3 (3-4)	3 (3-4)	3 (3-4)	3 (3-4)	0,490

^aKruskal-Wallis test

Πίνακας 5.17 Διαφοροποίηση χαρακτηριστικών σχετικά με τη σύγκρουση ρόλων στην εργασία ανάλογα με τη θέση εργασίας

Χαρακτηριστικά εργασίας	Νοσηλεύτης (ΠΕ,ΤΕ,ΔΕ)	Ειδικευόμενος	Επιμελητής (Α', Β')	Διευθυντής ή Αν. Διευθυντής ΕΣΥ	p-value ^a
	Διάμεσος (25 ^ο -75 ^ο εκ.)	Διάμεσος (25 ^ο -75 ^ο εκ.)	Διάμεσος (25 ^ο -75 ^ο εκ.)	Διάμεσος (25 ^ο -75 ^ο εκ.)	
Διαφορετικά πράγματα	4 (4-5)	4 (4-5)	4 (4-5)	4 (4-5)	0,138
Έλλειψη ανθρώπινων πόρων	4 (3-4)	4 (2-4)	4 (3-4)	4 (2-4)	0,867
Σύγκρουση διαδικασιών	3 (2-4)	3 (2-4)	4 (2-4)	3 (3-4)	0,751
Διαφορετικές ομάδες	4 (3-4)	4 (3-4)	4(3-4)	4 (3-5)	0,419
Αντιφατικές οδηγίες	3 (2-4)	3 (2-4)	4 (3-4)	3 (2-4)	0,045
Μερικώς αποδεκτά πράγματα	3 (2-4)	2 (2-3)	3 (2-4)	2 (2-4)	0,026
Έλλειψη πόρων και υλικών	4 (2-4)	3 (2-4)	4 (3-4)	3 (2-4)	0,633
Μη αναγκαία ενασχόληση	3 (2-3)	3 (2-4)	4 (2-4)	3 (1-4)	0,036
Συνολική αξιολόγηση σύγκρουσης ρόλων	3 (3-4)	3 (3-4)	4 (3-4)	3 (3-4)	0,051

^aKruskal-Wallis test

5.6 Διαφοροποίηση της κλίμακας ικανοποίησης στο χώρο εργασίας

Ο Πίνακας 5.18 παρουσιάζει την κατανομή των παραμέτρων σχετικά με το βαθμό ικανοποίησης στη θέση εργασίας ανάλογα με την ηλικιακή ομάδα. Παρατηρείται στατιστικά σημαντική διαφορά ($p=0,002$) αναφορικά με την ικανοποίηση των υφισταμένων από τους προϊσταμένους τους, αφού οι υφιστάμενοι της ηλικιακής ομάδας 45-54 ετών δήλωσαν χαμηλότερα ποσοστά ικανοποίησης. Παράλληλα, οριακά στατιστική διαφορά ($p=0,044$) παρατηρήθηκε και σε σχέση με τις προσδοκίες προαγωγής, όπου οι κάτω των 44 ετών είχαν χαμηλότερο βαθμό ικανοποίησης. Ο δείκτης συνολικής ικανοποίησης δε διαφοροποιήθηκε μεταξύ ηλικιών και κυμάνθηκε σε μέτρια επίπεδα.

Ο Πίνακας 5.19 παρουσιάζει την κατανομή των παραμέτρων σχετικά με το βαθμό ικανοποίησης στη θέση εργασίας ανάλογα με την προϋπηρεσία στην παρούσα θέση. Βρέθηκε ότι ο βαθμός ικανοποίησης ως προς τους προϊσταμένους ($p=0,006$) και τις προσδοκίες προαγωγής ($p=0,024$) διαφοροποιήθηκε ανάλογα με τα έτη στην παρούσα θέση.

Συγκεκριμένα, τα άτομα με λιγότερα από 3 έτη προϋπηρεσίας δηλώνουν περισσότερο ικανοποιημένα από τους προϊσταμένους τους, ενώ τα άτομα με λιγότερα από 10 έτη είναι λιγότερο ικανοποιημένα σε σχέση με τις προσδοκίες προαγωγής. Στατιστικά σημαντική ήταν και η διαφορά όσον αφορά στο βαθμό ικανοποίησης από τους συνεργάτες ($p=0,006$), αφού τα άτομα με λιγότερο από 3 έτη δηλώνουν μεγαλύτερη ικανοποίηση. Αυτές οι διαφορές δεν επηρέασαν τη γενική αξιολόγηση της συνολικής ικανοποίησης από την εργασία, αφού δε διαφοροποιήθηκε ανάλογα με τα έτη υπηρεσίας στην παρούσα θέση ($p=0,141$).

Πίνακας 5.18 Διαφοροποίηση χαρακτηριστικών ικανοποίησης στο χώρο εργασίας ανάλογα με την ηλικία

Ικανοποίηση από:	23-34 ετών	35-44 ετών	45-54 ετών	55-64 ετών	p-value ^a
	Διάμεσος (25 ^ο -75 ^ο εκ.)	Διάμεσος (25 ^ο -75 ^ο εκ.)	Διάμεσος (25 ^ο -75 ^ο εκ.)	Διάμεσος (25 ^ο -75 ^ο εκ.)	
Προϊσταμένους	4 (3-5)	4 (3-4)	3 (2-4)	4 (3-4)	0,002
Συνεργάτες	4 (3-4)	4 (3-4)	4 (3-4)	4 (3-4)	0,129
Περιεχόμενο εργασίας	4 (3-4)	4 (3-4)	3 (2-4)	4 (3-4)	0,220
Αμοιβή	2 (1-3)	2 (1-3)	3 (1-4)	3 (2-3)	0,439
Προσδοκίες προαγωγής	2 (1-3)	2 (1-4)	3 (1-4)	3 (3-4)	0,044
Συνθήκες εργασίας	3 (2-4)	3 (2-4)	3 (2-4)	3 (2-4)	0,510
Συνολικά	3 (3-4)	3 (2-4)	3 (2-4)	3 (3-4)	0,181

^aKruskal-Wallis test

Πίνακας 5.19 Διαφοροποίηση χαρακτηριστικών ικανοποίησης στο χώρο εργασίας ανάλογα με τα έτη προϋπηρεσίας στην παρούσα θέση

Ικανοποίηση από:	≤3 έτη	4-10 έτη	11-20 έτη	21-30 έτη	p-value ^a
	Διάμεσος (25 ^ο -75 ^ο εκ.)	Διάμεσος (25 ^ο -75 ^ο εκ.)	Διάμεσος (25 ^ο -75 ^ο εκ.)	Διάμεσος (25 ^ο -75 ^ο εκ.)	
Προϊσταμένους	4 (3-4)	3 (3-4)	3 (2-4)	3 (3-4)	0,006
Συνεργάτες	4 (4-5)	4 (3-4)	4 (3-4)	4 (3-4)	0,006
Περιεχόμενο εργασίας	4 (3-4)	3 (3-4)	4 (3-4)	4 (3-4)	0,272
Αμοιβή	2 (1-4)	2 (1-3)	3 (1-3)	3 (2-3)	0,606
Προσδοκίες προαγωγής	2 (2-3)	2 (1-3)	3 (1-3)	4 (2-4)	0,024
Συνθήκες εργασίας	3 (2-4)	3 (2-3)	3 (2-3)	3 (3-4)	0,090
Συνολικά	3 (3-4)	3 (2-4)	3 (3-4)	4 (3-4)	0141

^aKruskal-Wallis test

Ο Πίνακας 5.20 παρουσιάζει τα αντίστοιχα αποτελέσματα σε σχέση με το συνολικό χρόνο προϋπηρεσίας, στον οποίο ουσιαστικά αντανακλώνται οι διαφοροποιήσεις του Πίνακα 19 για την προϋπηρεσία στην παρούσα θέση σε συνδυασμό με μερικές διαφοροποιήσεις της ομάδας με συνολικά 11-20 έτη προϋπηρεσίας.

Τέλος, ο Πίνακας 5.21 παρουσιάζει την κατανομή των παραμέτρων ικανοποίησης ανάλογα με τη θέση εργασίας. Παρατηρείται στατιστικά σημαντική διαφορά ανάλογα με τη θέση ως προς την ικανοποίηση από τους προϊσταμένους ($p=0,005$), τους συνεργάτες ($p=0,007$) και τις συνθήκες εργασίας ($p=0,041$), αλλά δεν βρέθηκε κάτι τέτοιο στη συνολική εκτίμηση της ικανοποίησης ($p=0,179$). Οι περιπτώσεις διαφοροποίησης ίσως να οφείλονται στο χαμηλό βαθμό ικανοποίησης που παρατηρήθηκε ανάμεσα στους επιμελητές.

Πίνακας 5.20 Διαφοροποίηση χαρακτηριστικών ικανοποίησης στο χώρο εργασίας ανάλογα με τα συνολικά έτη προϋπηρεσίας

Ικανοποίηση από:	≤3 έτη	4-10 έτη	11-20 έτη	21-30 έτη	31-40 έτη	p-value ^a
	Διάμεσος (25 ^ο -75 ^ο εκ.)	Διάμεσος (25 ^ο -75 ^ο εκ.)	Διάμεσος (25 ^ο -75 ^ο εκ.)	Διάμεσος (25 ^ο -75 ^ο εκ.)	Διάμεσος (25 ^ο -75 ^ο εκ.)	
Προϊσταμένους	4 (3-5)	4 (3-4)	3 (2-4)	3 (2-4)	4 (3-4)	0,001
Συνεργάτες	4 (4-5)	4 (3-4)	4 (3-4)	4 (3-4)	4 (4-5)	0,033
Περιεχόμενο εργασίας	4 (3-4)	4 (3-4)	3 (3-4)	4 (3-4)	4 (4-5)	0,130
Αμοιβή	2 (1-3)	3 (2-4)	2 (1-3)	3 (2-3)	3 (3-4)	0,127
Προσδοκίες προαγωγής	2 (1-3)	3 (1-4)	2 (1-3)	3 (1-4)	4 (3-4)	0,010
Συνθήκες εργασίας	3 (2-4)	3 (2-4)	3 (1-3)	3 (2-4)	3 (3-4)	0,059
Συνολικά	3 (3-4)	3 (3-4)	3 (2-4)	3 (3-4)	4 (3-5)	0,054

^aKruskal-Wallis test

Πίνακας 5.21 Διαφοροποίηση χαρακτηριστικών ικανοποίησης στο χώρο εργασίας ανάλογα με τη θέση εργασίας

Ικανοποίηση από:	Νοσηλευτής (ΠΕ,ΤΕ,ΔΕ)	Ειδικευόμενος	Επιμελητής (Α', Β')	Διευθυντής ή Αν. Διευθυντής ΕΣΥ	p-value ^a
	Διάμεσος (25 ^ο -75 ^ο εκ.)	Διάμεσος (25 ^ο -75 ^ο εκ.)	Διάμεσος (25 ^ο -75 ^ο εκ.)	Διάμεσος (25 ^ο -75 ^ο εκ.)	
Προϊσταμένους	4 (3-4)	4 (3-4)	3 (2-4)	3 (2-4)	0,005
Συνεργάτες	4 (3-4)	4 (4-5)	3 (2-4)	4 (3-4)	0,007
Περιεχόμενο εργασίας	4 (3-4)	4 (3-4)	4 (2-4)	4 (3-4)	0,616
Αμοιβή	2 (1-3)	3 (1-3)	3 (2-4)	3 (2-3)	0,665
Προσδοκίες προαγωγής	2 (1-4)	2 (2-3)	3 (2-3)	3 (1-4)	0,918
Συνθήκες εργασίας	3 (2-4)	3 (2-4)	2 (1-3)	3 (2-3)	0,041
Συνολικά	3 (3-4)	3 (3-4)	3 (2-4)	3 (3-4)	0,179

^aKruskal-Wallis test

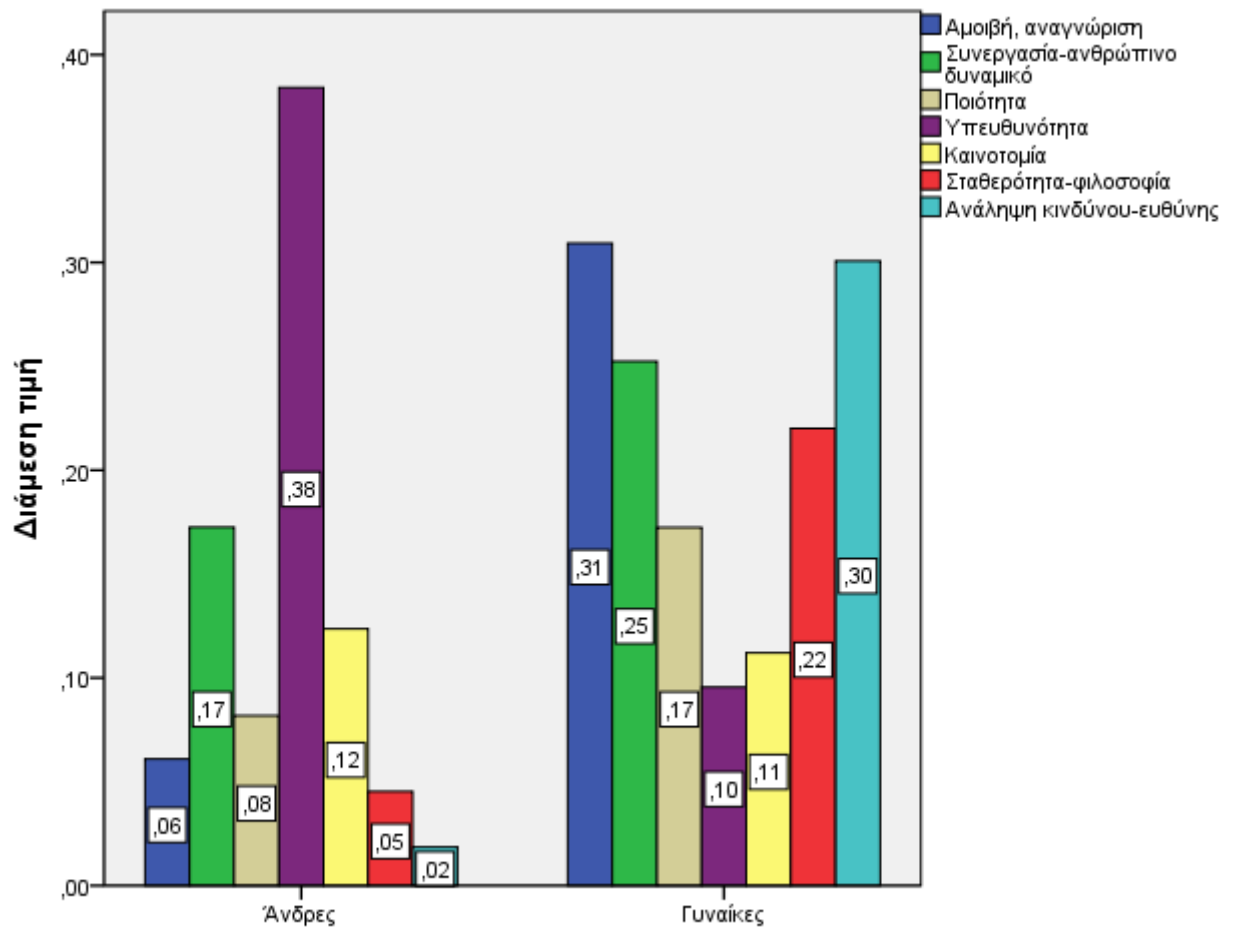
5.7 Αποτύπωση της οργανωτικής κουλτούρας στις επιμέρους διαστάσεις της

Στη συνέχεια πραγματοποιήθηκε ανάλυση παραγόντων (factor analysis), ώστε να αναγνωριστούν οι διαστάσεις που καλύτερα χαρακτηρίζουν τόσο την επιθυμητή όσο και την υφιστάμενη οργανωτική κουλτούρα, από το σύνολο των 28 ερωτήσεων που περιελάμβαναν διαβαθμίσεις σχετικά με το βαθμό συμφωνίας από 1 (Καθόλου) ως και 5 (Πάρα πολύ).

5.8 Ιδανική οργανωτική κουλτούρα

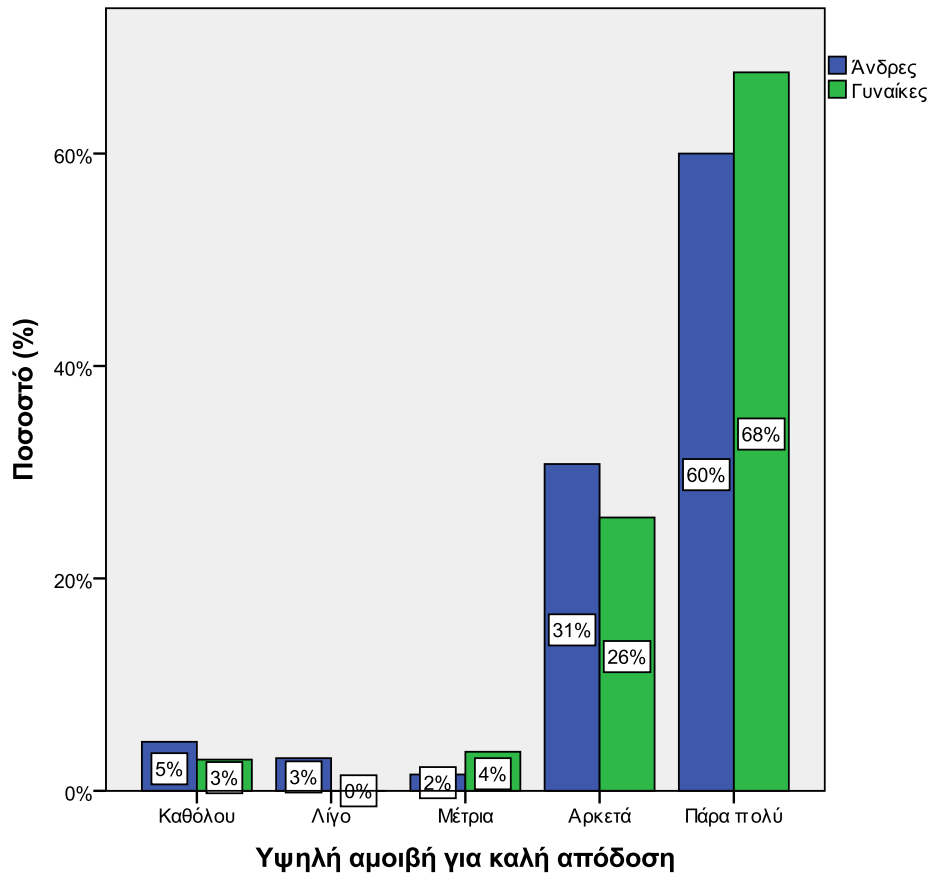
Τα αποτελέσματα από την εφαρμογή ανάλυσης παραγόντων στην ιδανική οργανωτική κουλτούρα ανέδειξαν 7 διαστάσεις που συγκεκριμένα σχετίζονταν με: 1) την αμοιβή και την αναγνώριση, 2) τη συνεργασία και το ανθρώπινο δυναμικό, 3) την ποιότητα της εργασίας, 4) την υπευθυνότητα, 5) την καινοτομία, 6) τη σταθερότητα και τη φιλοσοφία και τέλος 7) την ανάληψη κινδύνου και ευθύνης. Η μεταβλητότητα των αποτελεσμάτων μέσω των διαστάσεων εξηγούνταν σε ποσοστό 61%.

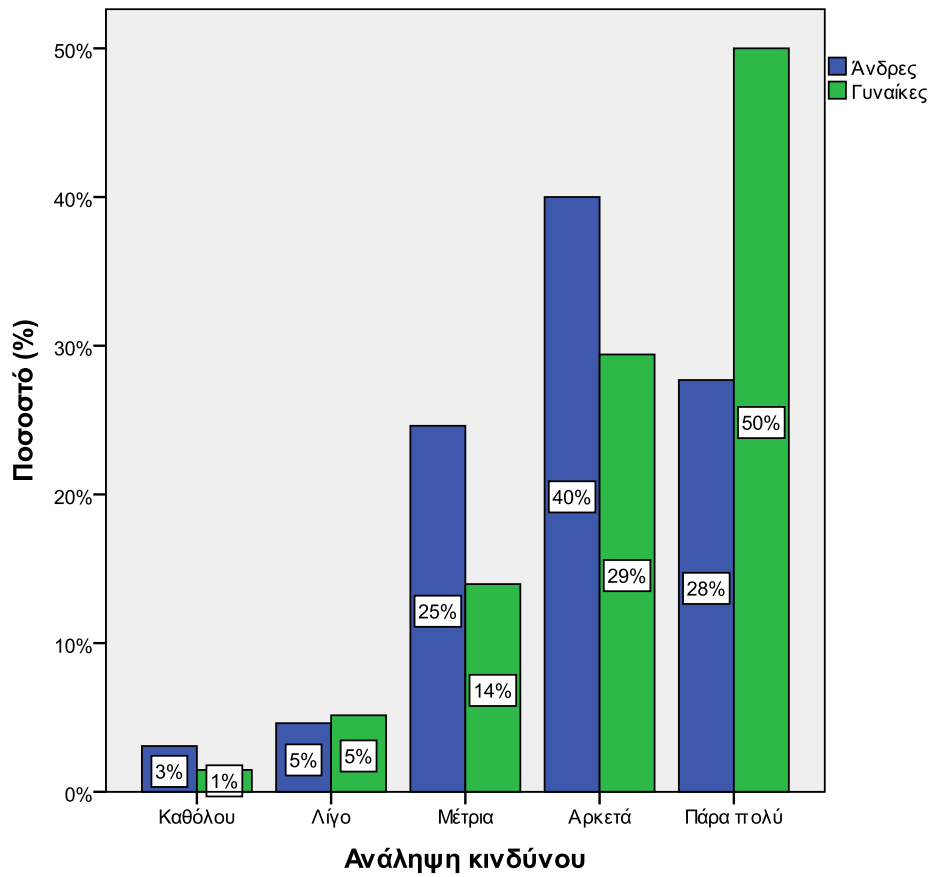
Το Γράφημα 5.3 παρουσιάζει την κατανομή των διαστάσεων που προκύπτουν κατά φύλο. Υπάρχει στατιστικά σημαντική ($p=0,016$) διαφορά, μεταξύ ανδρών και γυναικών, στην αξιολόγηση της διάστασης που έχει σχέση με την αμοιβή και την αναγνώριση. Μεγάλη αλλά μη στατιστικά σημαντική διαφορά παρατηρήθηκε και όσον αφορά στην ανάληψη κινδύνου ($p=0,101$). Γενικά οι άνδρες αξιολόγησαν σε μεγαλύτερο βαθμό τις παραμέτρους της υπευθυνότητας στην εργασία, ενώ οι γυναίκες τις παραμέτρους της αναγνώρισης και της ανάληψης κινδύνου.



Γράφημα 5.3 Κατανομή των διαστάσεων της ιδανικής κουλτούρας κατά φύλο

Το Γράφημα 5.4 παρουσιάζει τις κλίμακες της αμοιβής για καλή απόδοση και της ανάληψης κινδύνου κατά φύλο, όπως αξιολογήθηκαν από τις αντίστοιχες ερωτήσεις στην ιδανική κουλτούρα. Είναι οι ερωτήσεις που διαφοροποίησαν στο μεγαλύτερο βαθμό τις διαστάσεις της ιδανικής οργανωτικής κουλτούρας. Παρατηρείται ότι οι γυναίκες έδωσαν μεγαλύτερη βαρύτητα στην αξιολόγηση αυτών των χαρακτηριστικών.





Γράφημα 5.4 Αξιολόγηση της αμοιβής για καλή απόδοση και της ανάληψης κινδύνου στην ιδανική οργανωτική κουλτούρα κατά φύλο

5.9 Υφιστάμενη οργανωτική κουλτούρα

Τα αποτελέσματα από την ανάλυση παραγόντων στην υφιστάμενη οργανωτική κουλτούρα ανέδειξαν 4 διαστάσεις που συγκεκριμένα σχετίζονταν με: 1) την ποιότητα και τη συνεργασία, 2) τη δικαιοσύνη και την ομαδικότητα, 3) την καινοτομία και την ανταγωνιστικότητα και τέλος 4) τη χρηματική ανταμοιβή.

Η μεταβλητότητα των αποτελεσμάτων μέσω των διαστάσεων εξηγούνται σε ποσοστό 65%. Ο Πίνακας 5.22 παρουσιάζει τη διάμεση τιμή των 4 διαστάσεων κατά φύλο όπου παρατηρούμε ότι οι γυναίκες δήλωναν λιγότερο ικανοποιημένες σε σχέση με τις αμοιβές, αλλά δεν υπήρχε στατιστικά σημαντική διαφορά στην αξιολόγηση των τεσσάρων αυτών διαστάσεων μεταξύ ανδρών και γυναικών ($p>0,201$).

Πίνακας 5.22 Διάμεση τιμή των 4 διαστάσεων της υφιστάμενης οργανωτικής κουλτούρας κατά φύλο

	Άνδρες	Γυναίκες	p-value ^a
Ποιότητα και συνεργασία	0,1	0,1	0,915
Δικαιοσύνη και ομαδικότητα	-0,1	0,1	0,416
Καινοτομία και ανταγωνιστικότητα	0,1	0,1	0,816
Χρηματική ανταμοιβή	0,1	-0,3	0,201

^aΣτη βάση θετικής ή αρνητικής κατάταξης του Wilcoxon signed ranks test

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Σκοπός της παρούσας μελέτης ήταν η αποτύπωση της οργανωτικής κουλτούρας, των κοινών κανόνων (norms) και προσδοκιών (expectations) που καθορίζουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων του ιατρικού και νοσηλευτικού προσωπικού στο ΓΝΔΑ, αφού η κουλτούρα αποτελεί το αίτιο της εργασιακής συμπεριφοράς τους, αλλά ταυτόχρονα αποτελεί και το αιτιατό αυτών.

Μέσα από την επιλογή του ερωτηματολογίου OCP, που περιελάμβανε 6 ερωτήσεις για την ασάφεια ρόλων, 8 ερωτήσεις για τη σύγκρουση ρόλων, 28 ερωτήσεις για την οργανωτική κουλτούρα και 7 ερωτήσεις για το βαθμό ικανοποίησης του προσωπικού, αποτυπώθηκε η υφιστάμενη κουλτούρα στη συνολική μορφή της αλλά και στις επιμέρους διαστάσεις της.

Επιπλέον, με τη βοήθεια του ερωτηματολογίου διερευνήθηκε η ιδανική κουλτούρα των εργαζομένων, ώστε να προσδιοριστεί, αν υφίσταται, και το χάσμα μεταξύ αυτών. Άλλωστε, δεν υπάρχει καλή ή κακή κουλτούρα. Υπάρχει μόνο κατάλληλη κουλτούρα και είναι εκείνη που είναι ευθυγραμμισμένη-συμβατή με την αποστολή, τη φύση και το περιβάλλον του οργανισμού. Επίσης, επειδή στους οργανισμούς υγείας παρατηρείται η ύπαρξη ισχυρών επιμέρους κουλτούρων (subcultures), που οφείλονται στις κουλτούρες οι οποίες διέπουν τις διάφορες επαγγελματικές ομάδες που αποτελούν τον οργανισμό, στόχο της μελέτης αποτέλεσε η διερεύνηση της οργανωτικής κουλτούρας σε επίπεδο επαγγελματικών ομάδων.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της μελέτης, που βασίστηκε στις αντιλήψεις των εργαζομένων, η προαγωγή της δικαιοσύνης, η προώθηση για υψηλή απόδοση, η έμφαση στην ποιότητα, η καινοτομία και η πρωτοβουλία δεν αποτελούν ισχυρά χαρακτηριστικά του ΓΝΔΑ. Όπως διαπιστώνεται και από τη βιβλιογραφία, οι εργαζόμενοι σε αυτούς τους οργανισμούς προσεγγίζουν τα καθήκοντά τους με ένα δυναμικό τρόπο, όχι τόσο για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού, όσο κυρίως για τη διαφύλαξη της δικής τους θέσης και των κεκτημένων τους μέσα στον οργανισμό (Readership Institute, 2003).

Συχνά γίνεται διάκριση μεταξύ ιδανικής και υφιστάμενης κουλτούρας. Ως ιδανική κουλτούρα θεωρείται εκείνη που εξασφαλίζει την αποτελεσματικότητα του

οργανισμού στο πλαίσιο του περιβάλλοντός του, ενώ η υφιστάμενη είναι η ισχύουσα κουλτούρα. Από την ανάλυση των αποτελεσμάτων βρέθηκε ότι η συγκεκριμένη μονάδα υγείας δεν προάγει κανένα από τα χαρακτηριστικά της εργασίας που θεωρούνται σημαντικά για τους εργαζόμενους. Παρόμοια αποτελέσματα επισημαίνονται και στη μελέτη των Moschuris και Kondylis (2006) που παρατηρούν πως η σχέση των εργαζομένων με την εργασία τους είναι διαδικαστικής φύσεως. Επίσης, για το μόνο που δεν παρατηρείται στατιστικώς σημαντική διαφορά μεταξύ της επιθυμίας των εργαζομένων και της πραγματικότητας είναι η πολύωρη εργασία που απαιτείται.

Σύμφωνα με την Chatman (1989), το χάσμα κουλτούρας είναι μια απόκλιση ανάμεσα στην ιδανική παιδεία και την πραγματική. Το χάσμα αυτό υπάρχει, όταν η «κοινωνική ενέργεια» που δημιουργεί η κοινή κουλτούρα «πιέζει τα μέλη» να κινηθούν με πρότυπα συμπεριφοράς τα οποία ενδεχομένως έχουν ξεπεραστεί ή είναι ακατάλληλα. Αναμφισβήτητα, χάσμα παιδείας δημιουργείται επίσης, όταν οι επιμέρους κουλτούρες που αναπτύσσονται από τις διάφορες επαγγελματικές ομάδες του ίδιου νοσοκομείου διαφέρουν μεταξύ τους.

Τα αποτελέσματα της μελέτης καταδεικνύουν ότι τα μέλη κάθε επαγγελματικής ομάδας εμφανίζουν σημαντικές διαφορές τόσο αναφορικά με τις διαστάσεις με τις οποίες αντιλαμβάνονται την ιδανική κουλτούρα όσο και με το πώς βιώνουν την υφιστάμενη οργανωτική κουλτούρα. Συγκεκριμένα, διαπιστώνεται μια σημαντική διαφοροποίηση των προσδοκιών των διαφορετικών επαγγελματικών ομάδων στις εξής διαστάσεις: ευελιξία, επιθετικότητα, ανεκτικότητα και τυπικότητα στις σχέσεις.

Μια άλλη παράμετρος που επηρεάζει τη συνολική οργανωτική κουλτούρα και αναφέρεται σε σχετικές μελέτες είναι οι διαφορετικές επαγγελματικές ομάδες στο πλαίσιο ενός οργανισμού, οι οποίες μπορεί να παρουσιάζουν κοινή οργανωτική κουλτούρα. Συναντάται όμως και το φαινόμενο άτομα που ανήκουν σε αυτές τις ομάδες να βιώνουν μια μοναδική κουλτούρα, στο πλαίσιο της ομάδας (Trice, 1993).

Το μέγεθος του δείγματος (n=201 εργαζόμενοι) δεν μπορεί να θεωρηθεί μικρό, καθώς στις περισσότερες περιπτώσεις δεν υπάρχει ιδιαίτερη ανταπόκριση στη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου από τους εργαζόμενους. Σε αυτό συμφωνεί και ο Scott (2003), που δηλώνει πως, όταν διεξάγεται έρευνα με τη χρήση ερωτηματολογίων τα οποία

διανέμονται στο προσωπικό ενός οργανισμού υγείας, η ανταπόκριση συμπλήρωσης συχνά είναι χαμηλή. Ωστόσο, στην παρούσα μελέτη έφθασε το 85%.

Σύμφωνα με τη μελέτη των Savic και Pagon (2008), που έλαβε χώρα σε 14 νοσοκομεία στη Σλοβενία και στην οποία μελετήθηκε η οργανωτική κουλτούρα 106 ιατρών και 558 νοσηλευτών, βρέθηκε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά της αντίληψης της υφιστάμενης κουλτούρας μεταξύ ιατρών και νοσηλευτών, σημειώνοντας ότι το επικρατούν μοντέλο είναι αυτό της ιεραρχίας. Αντίθετα, δε βρέθηκε να διαφοροποιείται σημαντικά, με βάση την επαγγελματική ομάδα, η αντίληψη για τον ιδανικό τύπο οργανωτικής κουλτούρας, αφού επιθυμούν έναν τύπο κουλτούρας ο οποίος να επικεντρώνεται στην εσωτερική συνοχή της ομάδας, προάγοντας την ευελιξία, το ενδιαφέρον για τον εργαζόμενο και την ευαισθησία για τους χρήστες των υπηρεσιών υγείας.

Σε συμφωνία με τα ευρήματα παρόμοιων διεθνών μελετών (Bellou, 2008, Savic & Pagon, 2008), η παρούσα μελέτη ανέδειξε ότι υπάρχει διαφοροποίηση των αντιλήψεων με βάση την ηλικία και τα έτη προϋπηρεσίας, ενώ δεν εντοπίζεται διαφοροποίηση των διαστάσεων της κουλτούρας βάσει του φύλου.

Αναφορικά με την ηλικία, βρέθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα στην ιδανική και στην υφιστάμενη κουλτούρα των εργαζομένων με ηλικία 35-54 ετών, ενώ κάποιες από αυτές τις διαφορές ελαττώθηκαν στη μεγαλύτερη ηλικιακή ομάδα 55-64 ετών. Επίσης, υπήρχε στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση στις κατηγορίες <20 έτη στην παρούσα θέση μεταξύ της ιδανικής σε σχέση με την υφιστάμενη κουλτούρα.

Η ανάλυση κατά χρόνο προϋπηρεσίας στην παρούσα θέση ουσιαστικά αντανάκλα την ανάλυση κατά ηλικιακή ομάδα, αφού μεγαλύτερα σε ηλικία άτομα θα έχουν και μεγαλύτερο χρόνο προϋπηρεσίας.

Η μελέτη έδειξε ότι γενικά οι συμμετέχοντες θεωρούν ότι υπάρχει χαμηλό ποσοστό ασάφειας στην εργασία τους, ενώ αντίθετα καταγράφηκε υψηλό ποσοστό στη σύγκρουση ρόλων. Αξιοσημείωτο είναι επίσης το ποσοστό 35% των συμμετεχόντων, που δήλωσε ότι τα αποτελέσματα της εργασίας έχουν πολλαπλούς αποδέκτες, καταδεικνύοντας έτσι και την αυξημένη πιθανότητα ύπαρξης σύγκρουσης ρόλων. Η συνολική κλίμακα έλλειψης ασάφειας παρουσίασε μεγαλύτερη μεταβλητότητα ως προς τη διακύμανση της ανά έτη προϋπηρεσίας. Τα άτομα με το μεγαλύτερο χρόνο

προϋπηρεσίας ήταν πιο σίγουρα σε σχέση με τις παραμέτρους στην εργασία, αφού η συνολική κλίμακα έλλειψης ασάφειας είχε διάμεση τιμή 5 (Πάντοτε).

Θα μπορούσε να υποθέσει κανείς ότι η σύγκρουση ρόλων στην περίπτωση του ιατρικού προσωπικού σχετίζεται με την προσκόλληση των ιατρών στο ιατροκεντρικό μοντέλο οργάνωσης των οργανισμών υγείας, καθώς και με την ενδεχομένη δυσκολία προσαρμογής τους στην εργασία των διεπιστημονικών ομάδων (Wiles & Robinson, 1994, Williams et al., 1997). Σύμφωνα με τον Πολύζο (2000), το μοντέλο που επικρατεί στο χώρο της υγείας στη χώρα μας είναι ιατροκεντρικό, ενώ η απογοήτευση και η πτώση των ηθικών αξιών είναι σύνηθες φαινόμενο, ιδιαίτερα στους νέους επαγγελματίες υγείας, με έμφαση στους ιατρούς.

Η μεγαλύτερη διαφοροποίηση μεταξύ ιδανικής και υφιστάμενης κουλτούρας βρέθηκε να υπάρχει στην καινοτομία, καθώς και στις ευκαιρίες εξέλιξης και υψηλής αμοιβής για την καλή απόδοση. Ένα υψηλό ποσοστό δήλωσε «Αρκετά» ικανοποιημένο από τους συνεργάτες του και το περιεχόμενο της εργασίας, περίπου το 50% δήλωσε «Καθόλου» ή «Λίγο» ικανοποιημένο από την αμοιβή και τις προσδοκίες προαγωγής, ενώ ένα ποσοστό 37% δήλωσε αντίστοιχη δυσαρέσκεια από τις συνθήκες εργασίας.

Οι Glisson και Hemmelgam (1998) διαπίστωσαν ότι η βελτίωση του εργασιακού περιβάλλοντος επέδρασε σημαντικά στην ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών σε έναν οργανισμό υγείας. Αντίστοιχα, πολλές μελέτες συσχετίζουν τη νοσηλευτική φροντίδα με την οργανωτική κουλτούρα και την ποιότητα σε οργανισμούς υγείας (Aiken et al., 1994). Παράλληλα, το υποστηρικτικό περιβάλλον για τα μέλη ενός οργανισμού επηρεάζει την ικανοποίηση που αντλούν από την εργασία τους, μειώνει την πιθανότητα επαγγελματικής εξουθένωσης και επιδρά θετικά στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών υγείας (Aiken et al., 2002, Clarke et al., 2002).

Επίσης, παρατηρείται στατιστικά σημαντική διαφορά ανάλογα με τη θέση ως προς την ικανοποίηση από τους προϊσταμένους, τους συνεργάτες και τις συνθήκες εργασίας, αλλά δε βρέθηκε κάτι τέτοιο στη συνολική εκτίμηση της ικανοποίησης. Οι περιπτώσεις διαφοροποίησης ίσως να οφείλονται στο χαμηλό βαθμό ικανοποίησης που παρατηρήθηκε ανάμεσα στους επιμελητές. Παράλληλα, η αξιολόγηση της συνολικής ικανοποίησης κυμάνθηκε σε μέσα επίπεδα με την καταγραφή σημαντικής διαφοράς μεταξύ ιδανικής και υφιστάμενης κουλτούρας και μάλιστα σε ισχυρό βαθμό.

Όπως υποστηρίζουν οι Mitchell και Larson (1987), όσο μεγαλύτερος είναι ο βαθμός σύγκρουσης, τόσο λιγότερο αποδοτικός είναι ένας οργανισμός και τόσο λιγότερο ικανοποιημένοι οι εργαζόμενοι σε αυτόν. Επιπρόσθετα, η ασάφεια και η σύγκρουση ρόλων παρουσιάζουν θετική συσχέτιση με το άγχος και την ανασφάλεια που βιώνει ο εργαζόμενος (Rizzo et al., 1970, Brief & Aldag, 1976, Brief et al., 1979, Deluga, 1989, Anderson et al., 1996, Antoniou et al., 2003).

Συμπερασματικά, είναι κρίσιμης σημασίας η ύπαρξη ή η ανάπτυξη ενός τύπου αποδοτικής κουλτούρας στους οργανισμούς υγείας που αντιμετωπίζουν πολύπλοκες διαδικασίες παροχής υγείας, σε ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και μεταβαλλόμενο περιβάλλον, το οποίο απαιτεί υψηλού επιπέδου υπηρεσίες για την ικανοποίηση των διαρκώς αυξανόμενων αναγκών των ασθενών.

Η μελέτη των σχετικών παραμέτρων, δηλαδή της οργανωτικής κουλτούρας που διέπει το ΓΝΔΑ, και η συσχέτισή του ή μη με την κουλτούρα των επαγγελματικών ομάδων που εργάζονται σε αυτό θα μπορούσε να δώσει μια επιστημονικά τεκμηριωμένη ερμηνεία για τις δυσλειτουργίες των ελληνικών κρατικών νοσοκομείων, τις οποίες έχουν διαπιστώσει προηγούμενες μελέτες για τα κρατικά νοσοκομεία.

Σε γενικές γραμμές, η προσοχή στη λεπτομέρεια, η ομαδικότητα και η αποφασιστικότητα στη λήψη αποφάσεων δεν μπορούν να θεωρηθούν ως χαρακτηριστικά των ελληνικών νοσοκομείων. Είναι σημαντικό να εξεταστεί η ισχύς της οργανωτικής κουλτούρας σε κάθε νοσοκομείο ξεχωριστά και στη συνέχεια να διερευνηθεί η σημασία της σε σχέση με την ενδυνάμωση αλλά και την εξασφάλιση υψηλής ποιότητας υπηρεσιών (Bellou, 2008).

Εν κατακλείδι, μια καταγραφή της παρούσας οργανωτικής κουλτούρας που διέπει την εν λόγω μονάδα υγείας θα μπορούσε να αποτελέσει το εφαλτήριο για παρεμβάσεις στην κατεύθυνση αλλαγής των οργανισμών αυτών και υιοθέτησης διοικητικών δομών και πρακτικών, που λειτουργούν με βάση το σκοπό των οργανισμών, δηλαδή την προαγωγή, την πρόληψη και την προσφορά υψηλής ποιότητας και απόδοσης υπηρεσιών υγείας στον πληθυσμό.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Aiken, L.H., Clarke, S.P., Sloane, D.M. (2002) Hospital staffing, organization, and quality of care: Cross-national findings. *Nursing Outlook*, 50(5):187-194
2. Alexiadis, D.A. (2005) Further education of health care staff. *Home Health Care Management and Practice*, vol. 17 No. 6, pp. 442-447
3. Anderson, A., Kyprianou, A. (1994) *Effective organizational behavior. A skills and activity based approach*. Blackwell, Oxford
4. Anderson, W.J., Cooper, C.L., Willmott, M. (1996) Sources of stress in the National Health Service: a comparison of seven occupational groups. *Work and Stress*, 10(1):88-95
5. Antoniou, A.S., Davidson, M.J., Cooper, L. (2003) Occupational stress, job satisfaction and health state in male and female junior hospital doctors in Greece. *Journal of Managerial Psychology*, 18(6):592-621
6. Argyris, C., Schon, D.A. (1978) *Organizational learning*. Addison-Wesley, Reading, MA
7. Arnold, J., Robertson, I.T., Cooper, C.L. (1993) *Work psychology: understanding human behavior in the workplace*. 2nd ed. Pitman, London
8. Atkinson, P.E. (1990) *Creating culture change: The key to Successful Total Quality Management*. IFS Ltd, UK
9. Beil-Hildebrand, M.B. (2005) Instilling and distilling a reputation for institutional excellence: A critical reflection on organizing practice. *J Health Organ Manag*, 19:440-465
10. Bellou, V. (2007) Achieving long-term customer satisfaction through organizational culture. Evidence from the health care sector. *Managing Service Quality*, 17:510-522

11. Bellou, V. (2008) Identifying organizational culture and subcultures within Greek public hospitals. *J Health Organ Manag*, 22:496-509
12. Blake, R., Mouton, J.S. (1969) Building a dynamic corporation through grid organization development. Addison-Wesley, Reading, MA
13. Boan, D., Funderburk, F. (2003) Healthcare Quality Improvement and Organization Culture. Delmarva Foundation. Available at: <http://www.delmarvafoundation.org/newsAndPublications/reports/documents/Organizational Culture.pdf> [accessed 13.3.2011]
14. Brief, A.P., Aldag, R.J. (1976) Correlates of role indices. *Journal of Applied Psychology*, 61:468-472
15. Brief, A.P., Aldag, R.J., Van Sell, M., Melone, N. (1979) Anticipatory socialization and role stress among registered nurses. *Journal of Health and Social Behavior*, 20:161-166
16. Brown, D. (1998) Presentation to the Compensation Forum Meeting. *Academy of Management Journal*, No.3, pp. 392-409
17. Burrell, G. (1996) Normal Science, Paradigms, Metaphors, Discourses and Genealogies of Analysis. In: Clegg, S., Hardy, C., Nord, W. (eds.) *Handbook of Organization Studies*. Sage, pp. 642-658, London
18. Cameron, K., Freeman, S. (1991) Culture, Congruence, Strength and Type: Relationship to Effectiveness. *Research in Organizational Change and Development*, 5:23-58
19. Chan, L.L., Shaffer, M.A., Snape, E. (2004) In search of sustained competitive advantage: the impact of organizational culture, competitive strategy and human resource management practices on firm performance. *Int. J. Human Resources*, 15(1):17-35
20. Chatman, J.A. (1989) Improving interactional organisational research: A model of person-organisation fit. *Acad Manage Rev*, 14:333-349

21. Clarke, S., Sloane, D., Aiken, L. (2002) Effects of hospital staffing and organizational climate on needlestick injuries to nurses. *Journal of Public Health*, 92(7):1115
22. Conley, S., Woosley, S. (2000) Teacher role stress, higher order needs and work outcomes, *Journal of Educational Administration*, 38:179-201
23. Cooke, R., Lafferty, J. (1987) *Organizational Culture Inventory (OCI)*. MI: Human Synergistics Plymouth
24. Cooke, R., Lafferty, J. (1994) *Organizational Culture Inventory (OCI)*. MI: Human Synergistics Plymouth
25. Cooke, R., Rousseau, D. (1988) Behavioral Norms and Expectations: A quantitative approach to the assessment of organizational culture. *Group and Organization Studies*, 13:245-273
26. Cooke, R., Szumal, J. (1991) The Reliability and Validity of the Organizational Culture Inventory. *Psychological Reports*, June, Vol. 72, pp. 1299-1330
27. Cooke, R., Szumal, J. (1993) Measuring normative beliefs and shared behavioral expectations in organizations: The reliability and validity of the organizational culture inventory. *Psychological Reports*, June, Vol. 72, pp. 1299-1330
28. Cox, K.B. (2003) The Effects of Intrapersonal, Intragroup and Intergroup Conflict on Team performance Effectiveness and Work Satisfaction. *Nursing Administration Quarterly*, April-June, 27(2):153-163
29. Darby, D.N., Daniel, K. (1999) Factors that influence nurses customer orientation. *J Nurs Manag*, 7:271-280
30. Davies, H.T., Nutley, S.M., Mannion, R. (2000) Organisational Culture and Quality of Health Care. *Quality in Health Care*, 9:111-119
31. Delobbe, N., Haccoun, R.R., Vandenberghe, C. (2002) Measuring Core Dimensions of Organizational Culture: A Review of Research and Development of a New Instrument, unpublished manuscript, pp. 3-4, Universite

Catholique de Louvain, Belgium

32. Deluga, R.J. (1989) Employee-Influence Strategies as Possible stress coping Mechanisms for Role Conflict and Role Ambiguity. *Basic and Applied social psychology*, 10(4):329-335
33. Feldman, M.S., Rafaeli, A. (2002) Organizational routines as sources of connections and understandings. *Journal of Management Studies*, 39(3):309-331
34. Fletcher, B., Jones, F. (1992) Measuring Organizational Culture: The Cultural Audit. *Managerial Auditing Journal*, 7(6):30-36
35. Fried, Y., Haim Ailan, B.D., Tiegs, R. (1998) The interactive effect of role conflict and role ambiguity on job performance. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 71:19-27
36. Frusti, D.K., Niesen, K.M., Campion, J.K. (2003) Creating a culturally competent Organization. Use of the Diversity Competency Model. *JONA*, 33(1):31-38
37. Furnham, A., Gunter, B. (1993), *Corporate assessment: auditing a company's personality*. Routledge, London
38. Gagliardi, P. (1990) (Ed.) *Symbols and artifacts: Views of the corporate landscape*. Walter de Gruyter, New York
39. Garsten, C. (2003) The cosmopolitan organization: An essay on corporate accountability. *Global Networks*, 3(3):355-370
40. Gerowitz, M.B. (1998) Do TQM interventions change management culture? Findings and implications. *Qual Manag Health Care*, 6:1-11
41. Gershon, R.M., Stone, P.W., Bakken, S., Larson, E. (2004) Measurement of Organizational Culture and Climate in HealthCare. *JONA*, 34(1), pp. 33-40
42. Glaser, S., Zamanou, S., Hacker, K. (1987) Measuring and Interpreting Organizational Culture. *Management Communication Quarterly* 1(2):173-198

43. Glisson, C., Hemmelgarn, A. (1998) The effects of organizational climate and interorganizational coordination on the quality and outcomes of children's service systems. *Child Abuse & Neglect*, 22(5):401-421
44. Gofman, J.W. (1959) Coronary Heart Disease. In; Schein, E. (1990), *Organizational Culture*. *American Psychologist*, 45(2):109-119
45. Goll, I., Zeitz, G. (1991) Conceptualizing and measuring corporate ideology. *Organization Studies*, 12:191-207
46. Gundry, L.K., Rousseau, D.M. (1994) Critical incidents in communicating culture to newcomers: The meaning is the message. *Human Relations*, vol. 47, pp. 1063-1088
47. Hale A.R. (2000) Culture's confusions. *Safety Science*, vol. 34, pp. 1-14
48. Hall, E.T. (1976) *Beyond Culture*, Doubleday, New York
49. Harrison, R. (1972) How to describe your organization. *Harvard Business Review*
50. Harrison, S., Hunter, D.J., Marnoch, G., Pollitt, C. (1992) *Just managing: Power and culture in the National Health Service*. Macmillan, London
51. Harvey, D. (1990) *The condition of Postmodernity. An Enquiry into the Origins of Cultural Change*. Blackwell, Cambridge, MA
52. Hendel, T., Steinman, M. (2002) Israeli nurse managers organizational values in today's health care environment. *Nurs Ethics*, 9:651-662
53. Heracleous, L. (2001) An Ethnographic Study of Culture in the Context of Organizational Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 37, No. 4, pp. 426-446
54. Hodges, SP, Hernandez, M. (1999) How organizational culture influence outcome information utilization. *Evaluation and Programs Planning*, vol. 22, pp. 183-197

55. Hofstede, G. (1986) Cultural differences in teaching and learning. *International Journal of intercultural relations*
56. Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D., Sanders, G. (1990) Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly* 35:286-316
57. Hofstede, G. (1991) *Cultures and organizations*. McGraw-Hill, London
58. Hoy, W.K., Tarter, C.J., Kottkamp, R.B. (1991) The nature of the workplace in open schools/healthy schools measuring organizational climate. Sage, CA
59. Jacques, E. (1952) *The changing culture of the factory*. Routledge, London
60. James, P. (1998) Μάνατζμεντ ολικής ποιότητας. Κλειδάριθμος, Αθήνα
61. Jaskyte, K., Dressler, W. (2004) Studying Culture as an Integral Variable: Organizational Culture and Innovation in a Group of Non Profit Organizations. *Field Methods*, vol. 16, No. 3, pp. 265-284
62. Jones, K., Redman, R.W. (2000) Organizational Culture and Work Redesign: Experiences in Three Organizations. *Journal of Nursing Administration*, 30 (12):604-610
63. Joumard, I., Mulonas, P. (1999) Reforming Greece's public enterprises. *OECD Observer*, April, p. 10
64. Ivancevich, J.M., Matteson, M.T. (1980) *Stress at work: A managerial perspective*. Glenview, III: Scott Foresman
65. Kahn, R.L., Wolfe, D.M., Quinn, R.P., Snoek, J.D., Rosenthal, R.A. (1964) *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity*. Wiley, New York
66. Kluckhohn, F.R., Strodtbeck, F.L. (1961). *Variations in value orientations*. Harper Collins, New York

67. Koberg, C.S., Chusmir, L.H. (1987) Organizational culture relationships with creativity and other job-related variables. *Journal of Business Research*, 15:397-409
68. Kotter, J.P., Heskett, J.L. (1992) *Culture and performance*. Free Press, New York
69. Kroeber, A.L., Kluchohn, C. (1963) *Culture: a critical review of concepts and definitions*. Papers of Peabody Museum, X (1) Qwiin, Cambridge, USA
70. Kunda, G. (1992) *Engineering culture*. Temple University Press, Philadelphia
71. Lee, S., Choi, K.S., Kang, H.Y., Cho, W., Chae, Y.M. (2002) Assessing the factors influencing continuous quality improvement implementation: Experience in Korean hospitals. *Int J Qual Health Care*, 14:383-391
72. Le Grand, J., Mays, N., Mulligan J. (1998) *Learning from the NHS Internal Market*. King's Fund, London
73. Lewis, D.S. (1994) Organizational change: relationship between reactions, behavior and organizational performance. *Journal of Organizational Change Management*, 7 (5):41-55
74. Lim, B. (1995) Examining the organizational culture and organizational performance link. A critical review of the methodologies and findings of recent researchers into the presumed link between culture and performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 16 (5):16-21
75. Lindberg, E., Rosenqvist, U. (2005) Implementing TQM in the health care service: A four-year following-up of production, organisational climate and staff wellbeing. *Int J Health Care Qual Assur*, 18:370-384
76. Lok, P., Crawford, J. (2004) The effect of organizational culture and leadership style on job satisfaction and organizational commitment. A cross-national comparison. *Journal of Management Development*. 23(4):321-338
77. Louis, M.R. (1980) Surprise and sense making. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, pp. 226-251

78. Louis, M.R., Posner, B.Z., Powell, G.N. (1983) The availability of socialization practices. *Personnel Psychology* 36(4):857-866
79. Makrydimitris, A. (1991) *Administrative Studies*. Sakoulas Press, Athens
80. Malinowski, B. (1922) *Argonauts of the Western Pacific*. Routledge & Kegan Paul, London
81. Marcoulides, G.A., Heck, R.H. (1993) Organizational Culture and Performance: Proposing and Testing a Model. *Organizational Science*, 4(2):209-225
82. Martin, J., Siehl, C. (1983) Organizational culture and counterculture: an uneasy symbiosis. *Organizational Dynamics*, 12(2):52-64
83. Martin, J., Frost, P. (1996) The Organizational Culture War Games: a Struggle for Intellectual Dominance. In: Clegg, S., Hardy, C., Nord, W. (Eds.). *Handbook of Organization Studies*, Sage, pp. 599-621, London
84. McConnell, C.R. (2005) Larger, smaller, and flatter: The evolution of the modern health care organization. *Health Care Manag (Frederick)*, 24:177-188
85. Meterko, M., Mohr, D.C., Young, G.J. (2004) Teamwork Culture and Patient satisfaction in Hospitals. *Medical care*, 42(5):492-498
86. Mitchell, T., Larson, J. (1987) *People in Organizations: an introduction to organizational behavior*. New York. McGraw-Hill In: Koustelios A., Kousteliou I., (1998) Relations among measures of job satisfaction, role conflict and role ambiguity for a sample of Greek teachers. *Psychological Reports*, 82:131-136
87. Moschuris, S.J., Kondylis, M.N. (2006) Outsourcing in public hospitals: a Greek perspective. *Journal of Health Organisation and Management*, vol. 20 No. 1, pp. 4-14
88. Oden, H.W. (1997) *Managing corporate culture, innovation and entrepreneurship*. Quorum Books, USA

89. O'Reilly, C. (1989) Corporations, culture, and commitment: Motivation and social control in organizations. *California Management Review*, 31:9-25
90. O'Reilly, C., Chatman, J., Caldwell, D.F. (1991) People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Acad Manage J*, 34:487-516
91. Ott, J.S. (1989) *Organizational Culture: Concepts, Definitions, and a Typology*. Chicago Dorsey Press
92. Ouchi, W. (1981) *Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge*. Addison-Wesley, Reading, MA
93. Ouchi W.G., Wilkins A.L. (1985) Organizational Culture. *Annual Review of Sociology*, 11:457-483
94. Pacanowsky, M.E., O'Donnell-Trujillo, N. (1983) Organizational Communication as Cultural Performance. *Communication Monographs*, 50:126-147
95. Packard, D. (1995) *The HP way*. Harper Collins, New York
96. Pascale, R., Athos, A. (1981) *The Art of Japanese Management*. Penguin Books, London
97. Peters, T., Waterman, R. (1982) *In Search of Excellence-Lessons from America's Best Run Companies*. Warner Communications, New York
98. Pettigrew, T. (1979) The ultimate attribution error: Extending All ports cognitive analysis. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 5:461-476
99. Polysos, N. (1994) Total quality indicators of hospital products. *Proceedings of Total Quality Management and Its Application in Health Care Organizations Conference*, pp. 71-100, November, Thessaloniki, Greece
100. Rad, A.M.M. (2006) The impact of organizational culture on the successful implementation of total quality management. *The TQM Magazine*, 18:606-625

101. Readership Institute (2003) Impact Study. Culture Report: A profile of the impact Newspapers and their Departments. Human synergistics, Center for Applied Research, inc
102. Riad, S. (2005) The Power of Organizational Culture as a Discursive Formation in Merger Integration. *Organization Studies*, vol. 26, No. 10, pp. 1529-1554, Sage Publications
103. Rizzo, J., House, R., Lirtzman, S. (1970) Role conflict and ambiguity in complex organization. *Administrative Science Quarterly*, 15:150-163
104. Robins, S.P. (1993) *Organizational Behavior*. Prentice-Hall International, Englewood Cliffs, NJ
105. Ross, R.R., Altmaier, E.M. (1994) *Intervention in occupational stress*. Sage, London
106. Sackmann, S.A. (1992) Culture and subcultures: an analysis of organizational knowledge. *Administrative Science Quarterly*, 37(1):140-161
107. Sashkin, M., Fulmer, R. (1985) Measuring organizational excellence culture with a validated questionnaire. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, August, San Diego
108. Savic, B.S., Pagon, M. (2008) Relationship between nurses and physicians in terms of organizational culture: Who is responsible for subordination of nurses? *Croat Med J*, 49:334-343
109. Schein, E. (1980) *Organizational psychology*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ
110. Schein, E. (1984) Suppose we took culture seriously. *Academy of Management, Newsletter*, Summer, pp. 2-3
111. Schein, E. (1990) *Organizational Culture*. *American Psychologist*, 45(2):109119

112. Schein, E. (1996) Culture: the missing concept in organization studies. *Administrative Science Quarterly*, 41:229-240
113. Schein, E. (2004) *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass, 3rd Edition
114. Schneider, B., Brief, A.P., Guzzo, R.A. (1996) Creating a climate and culture for sustainable organizational change. *Organ Dynamics*, 24:9-11
115. Scott, T., Mannion, R., Davies, H., Marshall, M. (2003) The quantitative measurement of organizational culture in health care: A review of the available instruments. *Health Serv Res*, 38:923-945
116. Seel, R. (2001) Describing Culture: from Diagnosis to inquiry, 1-12 available from: <http://www.new-paradigm.co.uk> [accessed 12-02-2011]
117. Shortell, S.M., Bennett, C.L., Byck, G.R. (1998) Assessing the Impact of Continuous Quality Improvement on Clinical Practice: What It Will Take to Accelerate Progress. *Milbank Quarterly* 76(4):593-624
118. Shortell, S.M., Jones, R.H., Rademaker, A.W., Gillies, R.R., Dranove, D.S., Hughes, E.F. et al. (2000) Assessing the Impact of Total Quality Management and Organizational Culture on Multiple Outcomes of Care for Coronary Artery Bypass Graft Surgery Patients. *Medical Care* 38(2):207-17
119. Shortell, S.M., Zazzali, J.L., Burns, L.R., Alexander, J.A., Gillies, R.R., Budetti, P.P. et al. (2001) Implementing Evidence-Based Medicine: The Role of Market Pressures, Compensation Incentives, and Culture in Physician Organizations. *Medical Care*, Supplement I, 39(7):62-78
120. Sigalas, I. (1994) Current organizational and managerial reality of Greek hospitals. *Epitheorisi Ygeias*, vol. 5, pp. 21-2
121. Skinner, B. F. (1953) *Science and Human Behavior*. Macmillan, New York
122. Smircich, L. (1983) Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly* 28:339-58

123. Sorensen, J.B. (2002) The strength of corporate culture and the reliability of firm performance. *Administrative Science Quarterly*, vol. 47, pp. 70-91
124. Theodorakioglou, Y., Tsiotras, G.G. (2000) The need for the introduction of quality management into Greek health care. *Total Quality Management*, vol. 11 No. 8, pp. 1153-1165
125. Trice, H.M. (1993) *Occupational subcultures in the workplace*. Ithaca, N.Y.: ILR Press, In: Balthazard, P.A., Cooke, R.A. (2004) *Organizational Culture and Knowledge Management Success: Assessing The Behavior-Performance Continuum*. 37th International Conference on System Sciences Proceedings, 1-10, Hawaii
126. Vandenberghe, C. (1999) Organizational culture, person-culture fit, and turnover: A replication in the health care industry. *J Organiz Behav*, 20:175-184
127. Van Maanen, J. (1976) Breaking in: Socialization at work. In: Dublin, R., (Eds.). *Handbook of work organization and society*, Stokie, I.L.: Rand McNally
128. Van Maanen, J. (1979) Reclaiming Qualitative Methods for Organizational Research: A Preface. *Administrative Science Quarterly*, 24:520-524
129. Van Maanen, J., Schein, E. (1979) Toward a theory of organizational socialization. In: Staw, B., Cummings, L.L., (Eds.). *Research in organizational behavior*. vol. 1, Greenwich, CT: JAI Press
130. Van Maanen, J., Kunda, G. (1989) Real feelings: Emotional expression and organizational culture. In: Staw, B. (Eds.). *Research in organizational behavior*, vol. 11, Greenwic, CT: JAI Press
131. Van der Velde, M., Class, M.D. (1995) The relationship of role conflict and ambiguity to organizational culture. In: Sauter, S.L., Murphy, L.R. (Eds.). *Organizational risk factors for job stress*. Washington, DC: American Psychological Association, pp. 53-59

132. Verbeke, W., Volgering, M., Hessels, M. (1998) Exploring the conceptual expansion within the field of organizational behavior: Organizational climate and organizational culture. *Journal of Management Studies*, 35 (3):303-329
133. Weber, M. (1947) *The theory of social and economic organization*. Free Press, New York
134. Weick, K.E. (1979) *The social psychology of organizing* (2nd ed.), Reading, NJ: Addison-Wesley. In: Ouchi, W.G., Wilkins, A.L. (1985) *Organizational Culture*. *Annual Review of Sociology*, 11:457-483
135. Wiles, R., Robinson, J. (1994) Teamwork in Primary Care: the views and experiences of nurses, midwives and health visitors. *Journal of Advanced Nursing*, 20:324-330
136. Wilkins, A.L., Ouchi, W.G. (1983) Efficient Cultures: Exploring the relationship between Culture and Organizational Performance. *Administrative Science Quarterly*, 28:468-481
137. Wilkins, A.L. (1983) Organizational as symbols which controls the organization In: Pondy, L., Dandridge, T.C. (Eds.). *Monographs in organizational behavior and industrial lectures*. JAI Press, London
138. Williams, A., Dobson, P, Walters, M. (1989) *Changing culture*. Institute of Personnel Management, London
139. Williams, A., Robins, T., Sibbald, B. (1997) *Cultural Differences between Medicine and Nursing: Implications for Primary Care*. Summary Report. National Primary Care Research & Development Center, University of Manchester
140. Wilson, D., Rosenfeld, R. (1990) *Managing organizations*. McGraw-Hill
141. Wooten, L.P., Crane, P. (2003) Nurses as implementers of organizational culture. *Nursing Economics*, 21(6):23-29
142. Xenikou, A., Furnham, A. (1996) A correlational and factor analytic study of four questionnaire measures of organizational culture. *Human Relations*, 49:349-371

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Ζαβλανός, Μ. (2002) Οργανωτική συμπεριφορά. Σταμούλη, Αθήνα
2. Κανδρή, Θ., Καλέμη, Γ., Μόσχος, Ν. (2004) Το φαινόμενο της επαγγελματικής εξουθένωσης “burnout syndrome” στο ιατρονοσηλευτικό προσωπικό της Μονάδος Τραύματος του Γ.Ν. Νικαίας. Νοσηλευτική, 43(1):116-125
3. Κάντας, Α. (1995) Οργανωτική-Βιομηχανική Ψυχολογία. Τεύχος Γ', Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα
4. Παναγιωτοπούλου, Ρ. (1997) Η επικοινωνία στις οργανώσεις. Κριτική, Αθήνα
5. Πολύζος, Ν., Υφαντόπουλος, Ι. (2000) Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού στην υγεία και η στελέχωση των υπηρεσιών του Εθνικού Συστήματος Υγείας. Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής, 11(7):627-639
6. Πτυχιακή εργασία του: Ροβίθη Μ. (2005) Μέτρηση της οργανωτικής κουλτούρας, της ασάφειας και της σύγκρουσης ρόλων στο προσωπικό των κέντρων υγείας της Κρήτης. Επιβλέπων καθηγητής: Φιλαλήθης Α.
7. Τσιβάκου, Ι. (1995) Δράση και σύστημα. Σύγχρονες προσεγγίσεις στην θεωρία των οργανώσεων. Θεμέλιο, Αθήνα

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΘΕΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ

ΜΕΛΕΤΗ ΚΑΤΑΓΡΑΦΗΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΚΑΙ ΤΟΥ ΒΑΘΜΟΥ ΑΣΑΦΕΙΑΣ ΚΑΙ ΣΥΓΚΡΟΥΣΗΣ ΡΟΛΩΝ ΣΤΟ ΓΕΝΙΚΟ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ «Η ΑΓΙΑ ΒΑΡΒΑΡΑ»

Αγαπητοί συνάδελφοι,

Η πιο πάνω μελέτη διεξάγεται στο πλαίσιο του μεταπτυχιακού προγράμματος του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου «Διοίκηση Μονάδων Υγείας». Η μελέτη περιλαμβάνει τη συμπλήρωση ενός ερωτηματολογίου το οποίο αφορά: α) την καταγραφή των απόψεων σας για την παρουσία ή μη σύγκρουσης και ασάφειας ρόλων ανάμεσα στους επαγγελματίες υγείας και β) την αποτύπωση της οργανωτικής κουλτούρας που χαρακτηρίζει το Γενικό Νοσοκομείο Δυτικής Αττικής «Η Αγία Βαρβάρα». Σας παρακαλούμε να διαβάσετε προσεκτικά τις ακόλουθες οδηγίες πριν τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου.

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

Δεν υπάρχει σωστές ή λάθος απαντήσεις. Αυτό που ζητάμε από εσάς είναι η προσωπική σας άποψη. Μη σκέφτεστε πολύ για κάθε πρόταση. Απαντήστε αυθόρμητα. Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και οι απαντήσεις σας θα είναι απόλυτα εμπιστευτικές. Είναι εξαιρετικά σημαντικό να απαντήσετε σε όλες τις ερωτήσεις.

Για οποιεσδήποτε διευκρινήσεις σας παρακαλούμε να επικοινωνήσετε με το συντονιστή της μελέτης κ. Κοσμίδη στο τηλέφωνο: 6972749801.

Σας ευχαριστούμε

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

1	2	3	4	5
Ποτέ	Σπάνια	Κάποτε	Συχνά	Πάντοτε

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

ΠΟΣΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΑ ΠΙΣΤΕΥΕΤΕ ΟΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΑ ΠΑΡΑΚΑΤΩ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ ΣΑΣ;	ΚΑΤΑ ΠΟΣΟ ΠΙΣΤΕΥΕΤΕ ΟΤΙ ΤΟ ΤΜΗΜΑ ΣΤΟ ΟΠΟΙΟ ΕΡΓΑΖΕΣΤΕ ΠΡΟΑΓΕΙ ΤΑ ΠΑΡΑΚΑΤΩ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ;
Παρακαλούμε να βάλετε X στην απάντηση της επιλογής σας.	Παρακαλούμε να βάλετε X στην απάντηση της επιλογής σας.
1. Σταθερότητα Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου	1. Σταθερότητα Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου
2. Καινοτομία (being innovative) Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου	2. Καινοτομία (being innovative) Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου
3. Γρήγορη εκμετάλλευση ευκαιριών Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου	3. Γρήγορη εκμετάλλευση ευκαιριών Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου
4. Ανάληψη κινδύνου (risk taking) Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου	4. Ανάληψη κινδύνου (risk taking) Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου
5. Το να υπάρχει προσανατολισμός στην ομαδικότητα Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου	5. Το να υπάρχει προσανατολισμός στην ομαδικότητα Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου
6. Το να μοιράζονται οι εργαζόμενοι ελεύθερα τις πληροφορίες Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου	6. Το να μοιράζονται οι εργαζόμενοι ελεύθερα τις πληροφορίες Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου
7. Το να υπάρχει προσανατολισμός στους ανθρώπους Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου	7. Το να υπάρχει προσανατολισμός στους ανθρώπους Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου
8. Δικαιοσύνη Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου	8. Δικαιοσύνη Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου
9. Το να είναι ο εργαζόμενος ήρεμος Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου	9. Το να είναι ο εργαζόμενος ήρεμος Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου
10. Το να είναι ο εργαζόμενος σκεπτόμενος (being reflective) Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου	10. Το να είναι ο εργαζόμενος σκεπτόμενος (being reflective) Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου
11. Το να υπάρχει προσανατολισμός στην επίτευξη στόχων Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου	11. Το να υπάρχει προσανατολισμός στην επίτευξη στόχων Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου

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

25. Το να υπάρχει προσανατολισμός στο αποτέλεσμα Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου	25. Το να υπάρχει προσανατολισμός στο αποτέλεσμα Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου
26. Το να έχει ο εργαζόμενος ξεκάθαρη καθοδηγητική φιλοσοφία Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου	26. Το να έχει ο εργαζόμενος ξεκάθαρη καθοδηγητική φιλοσοφία Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου
27. Το να είναι ο εργαζόμενος ανταγωνιστικός Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου	27. Το να είναι ο εργαζόμενος ανταγωνιστικός Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου
28. Το να έχει ο εργαζόμενος υψηλό βαθμό οργάνωσης Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου	28. Το να έχει ο εργαζόμενος υψηλό βαθμό οργάνωσης Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου
29. Είμαι ικανοποιημένος/η από τους προϊσταμένους μου Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου	
30. Είμαι ικανοποιημένος/η από τους συνεργάτες μου Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου	
31. Είμαι ικανοποιημένος/η από το περιεχόμενο της εργασίας μου Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου	
32. Είμαι ικανοποιημένος/η από την αμοιβή μου Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου	
33. Είμαι ικανοποιημένος/η από τις προσδοκίες προαγωγής Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου	
34. Είμαι ικανοποιημένος/η από τις συνθήκες εργασίας μου Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου	
35. Συνολικά είμαι ικανοποιημένος/η από την εργασία μου Πάρα πολύ Αρκετά Μέτρια Λίγο Καθόλου	

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

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

1. Φύλο:

1. Άνδρας
2. Γυναίκα

2. Ηλικία:

3. Οικογενειακή κατάσταση:

1. Έγγαμος/η
2. Άγαμος/η
3. Διαζευγμένος/η
4. Χήρος/α

4. Ιδιότητα:

1. Ιατρός
2. Νοσηλεύτης

5. Θέση που κατέχετε:

1. Διευθυντής ΕΣΥ
2. Αν. Διευθυντής ΕΣΥ
3. Επιμελητής Α΄
4. Επιμελητής Β΄
5. Ειδικευόμενος
6. Νοσηλεύτης/τρια ΠΕ
7. Νοσηλεύτης/τρια ΤΕ
8. Νοσηλεύτης/τρια ΔΕ

6. Έτη υπηρεσίας (συνολικά):

7. Έτη υπηρεσίας στο τμήμα που εργάζεστε τώρα:

8. Τόπος εργασίας:

1. Κλινική
2. Εξωτερικά Ιατρεία

Ευχαριστούμε για τη συνεργασία