

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ

<<ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΟΝΑΔΩΝ ΥΓΕΙΑΣ>>

**ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ**

**Στρατηγική Διοίκηση Υπηρεσιών Υγείας:  
Εξέταση της σχέσης διαχείρισης γνώσης και  
οργανωσιακής αλλαγής στο θεραπευτήριο  
«Υγεία»**

**Αναστάσιος Β. Παυλόπουλος**

**Επιβλέπων Καθηγητής**

**Δρ. Ιωάννης Μητρόπουλος**

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ  
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ

<<ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΜΟΝΑΔΩΝ ΥΓΕΙΑΣ>>

**ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ**

**Στρατηγική Διοίκηση Υπηρεσιών Υγείας:  
Εξέταση της σχέσης διαχείρισης γνώσης και  
οργανωσιακής αλλαγής στο θεραπευτήριο  
«Υγεία»**

**Αναστάσιος Β. Παυλόπουλος**

**Επιβλέπων Καθηγητής**

**Δρ. Ιωάννης Μητρόπουλος**

## Πίνακας περιεχομένων

ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....	6
SUMMARY .....	8
1. Εισαγωγή .....	10
1.1. Ικανότητα για Οργανωσιακή Αλλαγή: μελέτη ενός θεραπευτηρίου .....	10
2. Βιβλιογραφική επισκόπηση .....	11
2.1. Οργανωσιακή κουλτούρα και αλλαγή .....	11
2.1.1. Ισχυρή και αδύναμη οργανωσιακή κουλτούρα.....	11
2.2. Διοίκηση της οργανωσιακής αλλαγής.....	12
2.2.1. Η επίτευξη της οργανωσιακής αλλαγής.....	12
2.2.2. Γιατί οι άνθρωποι αντιστέκονται στην αλλαγή .....	12
2.3. Διαχείριση γνώσης .....	15
2.3.1. Τί είναι γνώση.....	15
2.3.2. Η σημασία της ατομικής διάθεσης για μάθηση.....	16
2.3.3. Η στροφή του μάνατζμεντ στη διαχείριση της γνώσης.....	18
2.4. Γνώση και Εταιρική Κουλτούρα.....	21
2.5. Ο ρόλος της γνώσης στην ανάπτυξη ενός οργανισμού.....	22
2.6. Γενική περιγραφή του θεραπευτηρίου Υγεία.....	24
3. Μεθοδολογία.....	27
3.1. Εισαγωγή.....	27
3.2. Γενικός σκοπός.....	27

3.3.	Ερευνητικά ερωτήματα .....	27
3.4.	Σχεδιασμός μελέτης .....	28
3.5.	Πεδίο διεξαγωγής της μελέτης .....	29
3.6.	Πληθυσμός μελέτης .....	29
3.7.	Επιλογή δείγματος.....	29
3.8.	Μέθοδος Συλλογής Δεδομένων .....	29
3.9.	Περιγραφή του Ερευνητικού εργαλείου .....	30
3.9.1.	Τύπος Ερωτηματολογίου .....	31
3.9.2.	Μέθοδοι Δειγματοληψίας .....	33
3.9.3.	Μέθοδοι επαφής.....	33
3.10.	Αξιοπιστία και εγκυρότητα .....	34
3.11.	Ηθικές προεκτάσεις και αδύνατα σημεία της έρευνας.....	34
3.12.	Ανάλυση αποτελεσμάτων.....	35
4.	Ανάλυση δεδομένων .....	36
4.1.	Χαρακτηριστικά του δείγματος.....	36
4.2.	Κυρίως ερωτήματα.....	40
4.3.	Επαγωγική ανάλυση.....	52
5.	Συμπεράσματα .....	55
5.1.	Βασικά συμπεράσματα στατιστικής ανάλυσης.....	55
5.2.	Πώς μαθαίνουν οι άνθρωποι που αποτελούν το προσωπικό του οργανισμού, μέσα στα πλαίσια του οργανισμού; .....	57
5.3.	Ποια είναι τα κίνητρα, ποιες οι ευκαιρίες, οι δυνατότητες, τα εμπόδια, οι δυσκολίες; .....	58

5.4.	Πως διαχέεται η νέα γνώση μέσα στον οργανισμό;.....	59
5.5.	Πως διατηρείται η αποκτηθείσα γνώση παρά τις διαρκείς μετακινήσεις του προσωπικού;.....	59
5.6.	Πως εκφράζεται η νέα τεχνολογία μέσα από την εφαρμογή νέας γνώσης, τη διαρκή αλλαγή της οργανωσιακής νοοτροπίας και κουλτούρας, την απόκτηση νέου τεχνικού εξοπλισμού;.....	61
5.7.	Γενικά συμπεράσματα για την βιομηχανία ιατρικών υπηρεσιών .....	62
5.8.	Προτάσεις για τους επαγγελματίες στον χώρο της υγείας.....	63
5.8.1.	Δημιουργία δικτυακής οργάνωσης .....	63
5.8.2.	Δομή με βάση ομάδες .....	64
5.9.	Σκέψεις για το μέλλον .....	66
5.9.1.	Πλεονεκτήματα Κουλτούρας Ολικής Ποιότητας (ΚΟΠ).....	67
5.9.2.	Υλοποίηση .....	68
6.	Βιβλιογραφία .....	69
6.1.	Ξενόγλωσση.....	69
6.2.	Ελληνική .....	70
6.3.	Ιστοσελίδες.....	71
7.	Παράρτημα.....	72
7.1.	Ερωτηματολόγιο .....	72
7.2.	Στατιστικοί έλεγχοι ANOVA.....	77
7.3.	Post Hoc Tests.....	79
7.4.	Homogeneous Subsets.....	85
7.5.	ANOVA .....	90

7.6. Post Hoc Tests.....	92
7.7. Homogeneous Subsets.....	94
Παράρτημα 7.3- Περιγραφικές συγκρίσεις.....	95

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Τα τελευταία χρόνια έχει γίνει αντιληπτό, ότι για να θεωρείται μία επιχείρηση βιώσιμη και ισχυρή, δεν αρκεί να στηρίζεται στην κεφαλαιακή της επάρκεια, ή στον σύγχρονο εξοπλισμό που τυχόν διαθέτει, αλλά και στην ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού της. Η πρόσφατη –σε εξέλιξη- παγκόσμια οικονομική κρίση, δοκιμάζει τις δομές και αντοχές χωρών, επιχειρήσεων και ανθρώπων. Η κατοχή της πιο πρόσφατης γνώσης, αναδεικνύεται σε σημαντικό συγκριτικό πλεονέκτημα.

Ένα θεραπευτήριο, ανεξαρτήτως μεγέθους, δραστηριοποιείται σε ένα περίπλοκο και δυναμικά μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Είναι σε συνεχή αλληλεπίδραση και ροή πληροφορίας, τόσο εσωτερικά (ανάμεσα στα διάφορα τμήματά του), όσο και εξωτερικά (πελάτες, προμηθευτές, ανταγωνιστές, κρατικές αρχές κ.λ.π.) Η παρούσα εργασία διερευνά τον τρόπο με τον οποίο όλη αυτή η παραγόμενη πληροφορία και γνώση γίνεται κτήμα του προσωπικού. Επίσης, εάν αυτή η απόκτηση γνώσης εξυπηρετείται από την υπάρχουσα δομή ή επιβάλλει αλλαγές στην οργάνωση της επιχείρησης.

Με την χρήση ενός δομημένου ερωτηματολογίου, ύστερα από δειγματοληψία με πιθανότητα, στο θεραπευτήριο ‘‘Υγεία’’, εξετάζεται ο τρόπος που μαθαίνουν οι άνθρωποί του (η ευκολία, η δυσκολία, διάχυση γνώσης κ.λ.π.), καθώς και εάν ο τρόπος αυτός επηρεάζεται από την θέση, ή την επιστημονική ιδιότητα του καθενός. Στη συνέχεια γίνεται επεξεργασία των απαντήσεων με μεθόδους στατιστικής ανάλυσης, από όπου προκύπτουν ενδιαφέροντα συμπεράσματα. Αν και το θεραπευτήριο ‘‘Υγεία’’ είναι οργανισμός που ενθαρρύνει την γνώση, φαίνεται να υπάρχει ανομοιογένεια στην πρόσληψη γνώσης σε σχέση με την θέση και επιστημονική ιδιότητα του προσωπικού. Οι γιατροί και δευτερευόντως οι διοικητικοί υπάλληλοι, εμφανίζουν στατιστικώς σημαντική διαφορά από το νοσηλευτικό προσωπικό, στις βασικές απαντήσεις του ερωτηματολογίου. Η πρόκληση επομένως για το ‘‘Υγεία’’ –και κάθε θεραπευτήριο- είναι να προχωρήσει σε εκείνες τις οργανωσιακές αλλαγές, ώστε η γνώση να γίνεται κτήμα όλου του προσωπικού.

Λέξεις κλειδιά:

Διαχείριση γνώσης.

Οργανωσιακή αλλαγή.

Διοίκηση γνώσης.



## SUMMARY

### **Strategic Management of health services: Examination of the knowledge Administration Relation and the organizational change in the <<YGEIA>> hospital.**

During the last years it was made clear that the viability and power of an enterprise is necessarily based not only on its capital adequacy or its modern equipment, but on the quality of its manpower (stuff) too. The recent –in progress- worldwide financial crisis is testing the structures and the resistances of countries, enterprises and people. The most recent knowledge acquisition is elevated to a significant relative advantage.

A hospital (health institute, clinic) regardless of its size operates in a complicated and dynamically changing environment. There is a constant interaction and information flow in the interior (between its various departments) and the exterior (clients, suppliers, competitors, government agencies e.t.c.) as well. The present essay examines the the “modus operandi”, in order the output information and knowledge to become stuff’s acquisition. Furthermore, it examines whether this knowledge acquisition is served from the structure in existence or it’s necessary to enforce changes on hospital’s organization. At hospital (health institute) “YGEIA”, using a structured questionnaire after sampling with probability, is examined the way of learning of its stuff (ease, difficulty, knowledge diffusion e.t.c.) as well if this way is influenced by the individual position or the scientific capacity. It follows the answers working out using statistics analysis methods with interesting results (outcome). Although the hospital (health institute) “YGEIA” is an organization that encourages the knowledge, it seems to be a lack of homogeneity concerning the knowledge acquisition in relation to the stuff position and scientific capacity. The doctors and the administrative stuff secondarily present statistically relative difference from the nursing stuff on the questionnaire’s basic questions.

Therefore, the challenge for “YGEIA” – and any other health institute – is to develop the kind of organizational changes, that allow the knowledge to become the entire stuff’s acquisition.

Key words:

Knowledge management

Organizational changes.

Knowledge administration.

## **1. Εισαγωγή**

Οι έννοιες της αλλαγής και διαχείρισης της αλλαγής, οργανωσιακής κουλτούρας και ανθρώπινου δυναμικού, καινοτομίας και διαχείρισης γνώσης απασχολούν όλο και περισσότερο τα τελευταία χρόνια τις επιχειρήσεις που αντιλαμβάνονται πια ότι δεν είναι μια περιττή θεωρητική έννοια αλλά κρίσιμο συγκριτικό πλεονέκτημα. Φυσικά, η ευρύτητα της έννοιας οδηγεί σε πολλές διαφορετικές προσεγγίσεις αλλά συχνά και σε παρερμηνείες ή αποσπασματικές θεωρήσεις. Γενικά, παρατηρείται μία στροφή των επιχειρήσεων στον τομέα της οργανωσιακής αλλαγής για να πετύχουν τους στόχους τους (Leidner, 2008). Σε ένα γρήγορα μεταβαλλόμενο κοινωνικό και επιχειρηματικό περιβάλλον, οι επιχειρήσεις προσπαθούν να προσαρμοστούν στην νέα πραγματικότητα. Η απόκτηση της πιο πρόσφατης γνώσης είναι ζητούμενο για όλους, όπως επίσης η δημιουργία της κατάλληλης οργάνωσης ώστε να υποδέχεται και να ενσωματώνει αυτή τη νέα γνώση. Έτσι, όλο και περισσότερες επιχειρήσεις προσπαθούν να αλλάξουν την οργάνωση τους και με διάφορους τρόπους να ξεφύγουν από το πατροπαράδοτο πλαίσιο λειτουργίας.

Η ανάλυση που ακολουθεί, στόχο έχει την εκτεταμένη διερεύνηση του θέματος, την ανάλυση όλων των παραμέτρων του και την υπόδειξη τρόπων εφαρμογής της φιλοσοφίας της οργανωσιακής αλλαγής στην καθημερινή πρακτική ενός θεραπευτηρίου.

### ***1.1. Ικανότητα για Οργανωσιακή Αλλαγή: μελέτη ενός θεραπευτηρίου***

Η τεχνολογία είναι ένα σύνολο τεχνικής γνώσης και πληροφορίας που χρησιμεύει για την παραγωγή ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Η, ανά πάσα στιγμή, κατοχή της πιο πρόσφατης γνώσης από κάποιον οργανισμό σχετίζεται άμεσα με την ικανότητά του να προσφέρει ανταγωνιστικά προϊόντα και υπηρεσίες και επομένως σχετίζεται άμεσα με τη συνολική ανταγωνιστικότητά του.

Η διαδικασία της αναζήτησης, απόκτησης ή/και δημιουργίας τεχνολογίας είναι (ή πρέπει να είναι) διαρκής και το αποτέλεσμά της, εφόσον είναι επιτυχημένο, είναι η τεχνολογική μάθηση. Με τη σειρά της, η τεχνολογική μάθηση, χρησιμοποιείται για τη διαρκή βελτίωση των προσφερόμενων προϊόντων/υπηρεσιών.

## **2. Βιβλιογραφική επισκόπηση**

Όπως είδαμε η παρούσα έρευνα θα ασχοληθεί με την σχέση διαχείρισης γνώσης και οργανωσιακής αλλαγής. Παρακάτω παρουσιάζουμε βασικές βιβλιογραφικές αναφορές για τις δύο αυτές έννοιες.

### **2.1. Οργανωσιακή κουλτούρα και αλλαγή**

#### **2.1.1. Ισχυρή και αδύναμη οργανωσιακή κουλτούρα**

Η οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί να χαρακτηριστεί ισχυρή ή αδύναμη (Tsoukas και Vladimirov, 2001). Αυτός ο χαρακτηρισμός μας δείχνει σ' ένα μεγάλο ποσοστό πόσο εύκολα ή δύσκολα μπορεί να αλλάξει και να προσαρμοστεί η κουλτούρα μιας επιχείρησης στις νέες απαιτήσεις του επιχειρησιακού κόσμου.

Η ισχύς της οργανωσιακής κουλτούρας διαφαίνεται κυρίως από το πόσο διατηρεί σθεναρά και αναπτύσσει τις ιδιότητές της. Ιδιαίτερα, κατά πόσο έχει ιεραρχήσει τις αξίες της με σαφήνεια και σε ποια ευρύτητα κλίμακας τις έχει εφαρμόσει (Turban, 2002). Με βάση αυτό γίνεται φανερό ότι οι νέες σχετικά επιχειρήσεις ή εκείνες που κάνουν συχνή αλλαγή προσωπικού έχουν εξ ορισμού αδύναμη κουλτούρα, γιατί οι άνθρωποι τους δεν έχουν τον απαραίτητο χρόνο ώστε να βιώσουν αρκετές κοινές εμπειρίες και να προλάβουν να αναπτύξουν “κοινές ερμηνείες” (common meanings). Βέβαια, ένας ακόμη παράγοντας ανίσχυρης κουλτούρας είναι η μονομέρεια στον εσωτερικό προσανατολισμό της - στο προϊόν, στις άκαμπτες τυποποιημένες πρακτικές, στη θεώρηση ότι πρώτα πρέπει να παράγουμε και μετά να διορθώσουμε τα προβλήματα, στην αντίληψη του μάνατζμεντ ως μία δραστηριότητα αποκλειστικά των πωλητών, στην εσωστρέφεια και τέλος στην πεποίθηση ότι “γνωρίζουμε απόλυτα τι θέλουν οι πελάτες μας” (Trice και Beyer, 2002).

Μία επιχείρηση με ισχυρή οργανωσιακή κουλτούρα είναι πιο δύσκολο να αλλάξει. Όταν οι καιροί απαιτούν προσαρμογή σε νέο περιβάλλον τότε η ισχυρή οργανωσιακή κουλτούρα από πλεονέκτημα μετατρέπεται σε μειονέκτημα.

## **2.2. Διοίκηση της οργανωσιακής αλλαγής**

### **2.2.1. Η επίτευξη της οργανωσιακής αλλαγής**

Πώς όμως θα φτάσουμε στην επίτευξη της αλλαγής, εφόσον οι συνθήκες είναι ευνοϊκές; Η πρόκληση στο θέμα αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας είναι το ξεπάγωμα της ισχύουσας κουλτούρας. Πέρα από την πρόκληση βέβαια, υπάρχει και μια οδός που πρέπει να ακολουθηθεί ώσπου να φτάσουμε στο επιθυμητό αποτέλεσμα.

Τα βήματα που πρέπει να ακολουθηθούν είναι, κατ' αρχήν, η μελέτη και ανάλυση των στοιχείων εκείνων της κουλτούρας που πρέπει να τροποποιηθούν ή να εξαλειφθούν. Έπειτα, πρέπει να καταστεί σαφές στους εργαζόμενους ότι ή επιβίωση της επιχείρησης απειλείται άμεσα αν η αλλαγή δεν επέλθει αισίως. Επόμενο βήμα είναι ο διορισμός νέων ηγετικών στελεχών, με νέα οράματα, και η αναδιοργάνωση της επιχείρησης. Στη συνέχεια είναι απαραίτητο να αναμορφώσουμε τις ιδιότητες της οργανωσιακής μας κουλτούρας, δηλαδή πρέπει να εισάγουμε νέες ιστορίες, τελετουργίες για να μεταδώσουμε το νέο όραμα. Τέλος πρέπει να αλλαχθούν τα χαρακτηριστικά της οργανωσιακής κουλτούρας οι διαδικασίες κοινωνικοποίησης και επιλογής, καθώς και τα συστήματα αξιολόγησης και αμοιβών για να υποστηριχθούν οι νέες αξίες (Skogstad και Einarsen, 1999).

### **2.2.2. Γιατί οι άνθρωποι αντιστέκονται στην αλλαγή**

Ο άνθρωπος από μικρή ηλικία αρχίζει να έχει μια σειρά συνηθειών και είναι δύσκολο να τον κάνουμε να δοκιμάσει την αλλαγή πάνω σ' αυτές. Συνήθως αντιδρά και δεν δίνει την πέπουσα σημασία. Κάτι ανάλογο συμβαίνει και στον επιχειρησιακό χώρο. Όταν προωθείται μια αλλαγή οι περισσότεροι θα είναι επικριτές παρά υποστηρικτές της. Αυτό βέβαια σε καμία περίπτωση δεν σημαίνει πως οι επιχειρήσεις πρέπει να μένουν στάσιμες στις παλιές "συνήθειές" τους. Είναι σημαντικό τα στελέχη των επιχειρήσεων να μαθαίνουν πως να χειρίζονται την αντίσταση στην αλλαγή. Αν δεν πετύχουν σ' αυτό τον στόχο το κόστος είναι μεγάλο και περιλαμβάνει μείωση της αφοσίωσης του προσωπικού, μικρότερη πιθανότητα επίτευξης των επιχειρησιακών στόχων, σπατάλη χρημάτων και δυσκολία στη διόρθωση της αποτυχημένης προσπάθειας για αλλαγή.

Ας εξετάσουμε γιατί οι εργαζόμενοι αντιστέκονται στην αλλαγή. Η αντίσταση, λοιπόν, στην αλλαγή αποτελεί μια συναισθηματική και συμπεριφοριακή απάντηση σε πραγματικούς ή φανταστικούς κινδύνους για μια καθιερωμένη εργασιακή ρουτίνα. Δεν είναι μια ουδέτερη λέξη. Για πολλούς ανθρώπους είναι απειλητική. Σημαίνει κάτι επαναστατικό, κάτι το οποίο θα δημιουργήσει προβλήματα και δυσαρέσκεια (Sanchez, 2007) Η συμπεριφορά αυτή οφείλεται στους παρακάτω λόγους (Sanchez, 2007).

- Στην αρνητική προδιάθεση για αλλαγή, όπως ήδη αναφέρθηκε, οι άνθρωποι έχουμε υιοθετήσει ορισμένους τρόπους για να επιτυγχάνουμε τους σκοπούς μας. Αν κάποιος μας προτείνει κάτι καινούργιο, δύσκολα θα ξεχάσουμε την πεπατημένη οδό, η οποία μας φέρνει ικανοποιητικά αποτελέσματα και την οποία έχουμε συνηθίσει, και θα ενστερνιστούμε τον νέο τρόπο. Επιπλέον, εάν το προσωπικό δεν έχει πληροφορηθεί έγκαιρα και επαρκώς για τις επικείμενες αλλαγές, τότε φοβάται ακόμα περισσότερο τις επιδράσεις τους.
- Στον φόβο για την ασφάλιση των θέσεων εργασίας (Nguyen, 2008). Δυστυχώς, οι αλλαγές έχουν συνδεθεί με μείωση θέσεων εργασίας. Μπροστά σ' αυτό το ενδεχόμενο οι εργαζόμενοι από αντίδραση και μόνο (χωρίς να έχουν προηγουμένως σκεφτεί ότι μια αλλαγή μπορεί να δημιουργήσει και νέες ανάγκες και νέες πιο ενδιαφέρουσες θέσεις εργασίας) αντιτίθενται σε οιαδήποτε αλλαγή.
- Στο κλίμα δυσπιστίας που δημιουργείται μεταξύ υπαλλήλων και διοίκησης. Αυτό σημαίνει ότι δεν συμμεριζόμαστε τις καλές, αγνές προθέσεις και συμπεριφορές των άλλων και οδηγούμαστε σε μια μυστικοπάθεια και μεγαλύτερη δυσπιστία. Τα στελέχη είναι συνετό να εμπιστεύονται το προσωπικό τους και να καθιστούν την διαδικασία της αλλαγής μια ανοιχτή, τίμια και συμμετοχική υπόθεση. Απ' την άλλη μεριά, οι υπάλληλοι που με την σειρά τους εμπιστεύονται την διοίκηση είναι πιο πρόθυμοι να προσπαθήσουν περισσότερο και να δοκιμάσουν κάτι διαφορετικό.
- Στον φόβο της αποτυχίας. Οι άνθρωποι φοβούνται ότι δεν θα βγει κανένα ουσιαστικό αποτέλεσμα (το θεωρούν χάσιμο χρόνου) ή ότι η αλλαγή θα

απαιτεί δεξιότητες τις οποίες δεν θα διαθέτουν. Ο φόβος της αποτυχίας σε συνδυασμό με το γεγονός ότι οι σημερινοί εργαζόμενοι έχουν ελάχιστο “ελεύθερο” χρόνο για να διαθέσουν, δεν δημιουργούν ευνοϊκές συνθήκες για αλλαγές.

- Τέλος, στην έλλειψη συστημάτων ανταμοιβών. Εφ’ όσον ο εργαζόμενος δεν έχει ορατά γι’ αυτόν οφέλη από μια αλλαγή, ποιος ο λόγος να την στηρίξει και να την επιδιώξει; Πρέπει να δίδονται κίνητρα στο προσωπικό για αλλαγή, να συνδέεται η απόδοση του εργαζομένου με τις ανταμοιβές, ανεξάρτητα του είδους αυτών (οικονομικές ή μη οικονομικές).

Αυτοί είναι οι σημαντικότεροι λόγοι για τους οποίους οι άνθρωποι αντιστέκονται στις αλλαγές. Πώς μπορεί να ξεπεραστούν; Πριν απαντήσουμε σε αυτό χρήσιμο είναι να τονιστούν τρία πράγματα. Πρώτον, μια επιχείρηση πρέπει να είναι έτοιμη για αλλαγή. Μόνο τότε μπορεί να έχει τα επιθυμητά αποτελέσματα η προσπάθεια αλλαγής. Δεύτερον, η διοίκηση πρέπει να κρατάει ενημερωμένο το προσωπικό για την πρόοδο των διαδικασιών της αλλαγής. Και τρίτον, οι υπάλληλοι πρέπει να πιστεύουν στα θετικά αποτελέσματα που θα επιφέρει η αλλαγή, διότι η βοήθεια τους είναι καταλυτική για την επιτυχία. Συμπερασματικά, θα λέγαμε ότι τα στελέχη πρέπει να αφήνουν το προσωπικό να συμμετέχει ενεργά στη διαδικασία της αλλαγής, να του παρέχουν όσο το δυνατό περισσότερες πληροφορίες γι’ αυτή, να το ενημερώνουν για τους λόγους και την επιτακτικότητα της αλλαγής, να συζητάνε πως θα επηρεαστούν οι εργασίες τους από την αλλαγή.

Για την αντιμετώπιση των αντιδράσεων στην αλλαγή χρησιμοποιούνται διάφορες μέθοδοι, όπως:

- Εκπαίδευση και επικοινωνία. Είναι ίσως η πιο συνηθισμένη και χρησιμοποιείται όταν έχουμε έλλειψη πληροφόρησης των εργαζομένων και προσπαθούμε να τους δείξουμε τι και γιατί συμβαίνει. Είναι βέβαιο πως αν κατανοήσουνε τι προσπαθούμε να κάνουμε θα μας βοηθήσουν ζωτικά στην εφαρμογή των αλλαγών. Παρόλα αυτά αποτελεί μια ιδιαίτερα χρονοβόρα στρατηγική (Theriou και Chatzoglou, 2008).

- Διαπραγμάτευση και συμφωνία. Αυτή χρησιμοποιείται όταν μια ομάδα που έχει αρκετή δύναμη για να αντισταθεί ζημιώνεται, ή τουλάχιστον της φαίνεται ότι ζημιώνεται, από την προσπάθεια για αλλαγή. Μειονέκτημα αυτού του τρόπου αποτελεί το ότι είναι πολυέξοδη, τόσο σε χρηματικό όσο και σε χρονικό κόστος, αλλά μπορεί να σε γλιτώσει από ιδιαίτερα ανεπιθύμητες αντιδράσεις (Theρίου και Chatzoglou, 2008).
- Συμμετοχή. Εδώ οι εργαζόμενοι έχουν και την δύναμη να αντισταθούν και δεν είναι επαρκώς πληροφορημένοι. Μέσω της συμμετοχής τους τα άτομα θα καταλάβουν και θα εφαρμόσουν ευκολότερα τις αλλαγές, ενώ επιπλέον θα τις βελτιώσουν εξαιτίας της εμπειρίας πάνω στο αντικείμενο εργασίας τους. Ο κίνδυνος που ελλοχεύει είναι το χρονοβόρο της διαδικασίας, ειδικά εάν το προσωπικό δεν είναι “έτοιμο” να συμμετάσχει.
- Χειραφέτηση και επίβλεψη. Εάν οι προηγούμενες μέθοδοι δεν φαίνονται κατάλληλες να αντιμετωπίσουν τις αντιστάσεις. Όμως, αν και η μέθοδος αυτή είναι δραστική και έχουμε γρήγορα και ανέξοδα αποτελέσματα, είναι σχεδόν βέβαιο ότι μακροχρόνια θα συναντήσουμε τις αντιδράσεις μπροστά μας (Polanyi, 1966). Με άλλα λόγια, απλά μεταφέρουμε τις αντιδράσεις στο μέλλον.

### **2.3. Διαχείριση γνώσης**

#### **2.3.1. Τί είναι γνώση**

Για να λειτουργήσει μια επιχείρηση, στηρίζεται σε συγκεκριμένα εφόδια. Μέχρι πριν λίγα χρόνια τα κυριότερα εφόδια των επιχειρήσεων ήταν ο εξοπλισμός και άλλα απτά κεφάλαια της επιχείρησης. Παρόλα αυτά, τα τελευταία χρόνια η γνώση έχει αναδυθεί ως το πιο σημαντικό «απόκτημα» των επιχειρήσεων. Ο Blanker (1993) γράφει ότι: «έμφαση δίνεται στο πόσο σημαντική είναι η εσωτερική γνώση για την επιτυχία μία επιχείρησης».



Η γνώση, πηγάζει από τις πληροφορίες τις οποίες το άτομο ή ο οργανισμός, μπορεί να βρει στο περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται. Οι πληροφορίες για να είναι αξιοποιήσιμες πρέπει να μετατραπούν σε γνώσεις. Αυτή η μετατροπή είναι απόρροια λεγόμενων 4 C (Davenport και Prusak, 2000):

- Σύγκριση (Comparison): Πώς συγκλίνουν οι πληροφορίες από αυτήν την κατάσταση με άλλη κατάσταση που ήδη μας είναι γνωστή.
- Συνέπειες (Consequences): Ποιες επιπτώσεις θα έχουν οι πληροφορίες για τις αποφάσεις και τις ενέργειες που θα ακολουθήσουν.
- Συνδέσεις (Connections): Πως αυτό το κομμάτι της γνώσης σχετίζεται με κάποιο άλλο.
- Συνομιλία (Conversation): Τι σκέφτονται οι άνθρωποι για αυτές τις πληροφορίες.

### **2.3.2. Η σημασία της ατομικής διάθεσης για μάθηση**

Η γνώση στην νοσοκομειακή κοινότητα και στα επαγγέλματα υγείας έχει αναμφισβήτητα ζωτική σημασία. Καμία όμως ομάδα δεν μπορεί να αποκτήσει γνώση εάν πρώτα τα μέλη της δεν μπορούν να οργανώσουν τον εαυτό τους αποδοτικά στο να αναζητούν κάθε ευκαιρία για ανάπτυξη δεξιοτήτων και μάθησης. Το ερώτημα λοιπόν που γεννιέται είναι πως τα άτομα θα γίνουν αυτό-οργανούμενα. Λαμβάνοντας υπόψη την έρευνα θα καταλήγαμε στις παρακάτω προτάσεις για την οργάνωση σε ατομικό επίπεδο (Maier, 2007):

- Το άτομο πρέπει να έχει ξεκάθαρους και καθορισμένους μαθησιακούς στόχους. Οι στόχοι αυτοί μπορεί να αλλάζουν. Χαρακτηριστικό άλλωστε της πιο αποδοτικής αυτοοργάνωσης είναι οι αλλαγή των στόχων και η συνεχής προσαρμογή τους στις νέες συνθήκες και απαιτήσεις. Όσον αφορά τη χρονική τους διάρκεια, μερικοί στόχοι είναι μακροπρόθεσμοι, αλλά υποστηρίζονται από πολλούς βραχυπρόθεσμους έτσι ώστε το άτομο να επιδιώκει συνεχώς εφικτούς στόχους.
- Οι παραπάνω στόχοι πρέπει να συνοδεύονται από τη θέληση του ατόμου να ξοδέψει τον χρόνο και την προσπάθεια που χρειάζεται για την

υλοποίησή τους. Με άλλα λόγια, σημασία έχουν οι στόχοι που το άτομο πιστεύει ότι αξίζουν την προσπάθεια την οποία θα απαιτήσουν για να υλοποιηθούν. Γι' αυτό πρέπει κανείς να γνωρίζει καλά τι τον ενδιαφέρει τόσο ώστε να αφιερώσει τον χρόνο και την προσπάθεια που απαιτείται για αυτό.

- Το νοσοκομείο πρέπει να βοηθήσει το άτομο να αναπτύξει τις απαιτούμενες δεξιότητες και ικανότητες για να φέρει εις πέρας τους στόχους του. Κάθε στάδιο της μάθησης χρειάζεται ικανότητες και η μια νοσοκομειακή μονάδα πρέπει να προσφέρει σχετική εκπαίδευση. Η ίδια η διαδικασία απαιτεί δεξιότητες στον καθορισμό στόχων και στην επιλογή των βημάτων για την υλοποίησή τους. Είναι αυτονόητο ότι όταν το άτομο έχει πια αναπτύξει αυτές τις δεξιότητες και έχει μάθει πως να τις χρησιμοποιεί θα έχει περισσότερες πιθανότητες επιτυχίας του στόχου του.
- Το άτομο είναι ικανό να αφομοιώνει αυτή την πληροφόρηση έτσι ώστε να μπορεί να τη χρησιμοποιήσει για να αλλάξει τις ενέργειές του και να έρθει πιο κοντά στην επίτευξη του στόχου του. Εάν αυτό το τμήμα της διαδικασίας αποτύχει τότε στην πραγματικότητα αποτυγχάνει το όλο εγχείρημα της μάθησης. Το άτομο δηλαδή πρέπει να ξέρει να επεξεργάζεται και να χρησιμοποιεί προς όφελός του τις πληροφορίες που δέχεται από το περιβάλλον. Αυτό δεν είναι τόσο απλό όσο φαίνεται και κατακτάται σταδιακά με την εμπειρία.

Οι παραπάνω προτάσεις μπορούν να έχουν ένα πραγματικά θετικό αντίκρυσμα αν κάθε ενέργεια που σχετίζεται με αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης καθοδηγείται και υποστηρίζεται από την ηγεσία της επιχείρησης. Ο ρόλος της ηγεσίας είναι να δημιουργεί το κλίμα εκείνο που ενθαρρύνει τη διάχυση της γνώσης, όπου το προσωπικό αισθάνεται ασφαλές ώστε να συνεισφέρει στο γνωστικό ενεργητικό, αλλά και όπου τέτοιες συνεισφορές αναγνωρίζονται και ανταμείβονται. Η επιχειρηματική κουλτούρα είναι επίσης ένας καθοριστικός παράγοντας για την επιτυχή διαχείριση γνώσης (Tsionas και άλλοι, 2003).

### **2.3.3. Η στροφή του μάνατζμεντ στη διαχείριση της γνώσης**

Η δουλειά του μάνατζερ στην διαδικασία διαχείρισης γνώσης είναι πολύπλευρη και πολυσύνθετη. Αναλυτικότερα, αυτό φαίνεται στις παραμέτρους που την περιγράφουν και οι οποίες περιλαμβάνουν λειτουργίες, ρόλους, βασικές ικανότητες, συστήματα και τέλος, πολυποίκιλες καταστάσεις που αλλάζουν διαρκώς.

#### **Οι ρόλοι**

Οι μάνατζερ στην διαδικασία διαχείρισης γνώσης, όπως και κάθε επαγγελματίας σε οποιοδήποτε επαγγελματικό χώρο, καλούνται να διαδραματίσουν διάφορους ρόλους. Αυτοί οι ρόλοι αντιπροσωπεύουν ουσιαστικά καθέναν από τους τομείς της καθημερινής δραστηριότητας των μάνατζερ, δηλαδή τις διάφορες διοικητικές συμπεριφορές που υιοθετούν απλά προσαρμόζονται στην διαδικασία διαχείρισης γνώσης. Αναλυτικότερα κατατάσσονται σε τρεις κατηγορίες, τους διαπροσωπικούς, τους πληροφοριακούς και τους αποφασιστικούς.

Καθεμιά από αυτές τις κατηγορίες εμπεριέχει περισσότερους του ενός ρόλους και σύμφωνα με τον Λύτρα (2003) το σύνολό τους ανέρχεται στους δέκα. Σύμφωνα λοιπόν με τα παραπάνω, στους διαπροσωπικούς ρόλους (intrapersonal) εντάσσονται οι διακοσμητικοί ρόλοι (figurehead) που αναφέρονται κυρίως στις τυπικές κοινωνικές υποχρεώσεις που πρέπει να τηρούνται μεταξύ των συναδέλφων. Επίσης στην ίδια κατηγορία, υπάγονται οι ηγετικοί ρόλοι (leader) που αναφέρονται στην ευθύνη των μάνατζερ να υποκινούν, να υποστηρίζουν και να δραστηριοποιούν τους υπαλλήλους τους στην διαδικασία απόκτησης γνώσης, καθώς και στη στελέχωση και την εκπαίδευση του προσωπικού. Η τελευταίοι ρόλοι που συναντάμε σ' αυτήν την κατηγορία είναι οι ρόλοι δικτύωσης (liaison) οι οποίοι αντιπροσωπεύουν τη διαρκή δημιουργία σχέσεων σε προσωπικό επίπεδο ώστε να εξασφαλίζονται πληροφορίες στην διαδικασία διαχείρισης γνώσης όταν χρειάζεται. Η επόμενη κατηγορία, αυτή των πληροφοριακών ρόλων (informational), περιλαμβάνει τους ρόλους της διαρκούς παρατήρησης (monitor) και πληροφόρησης για οτιδήποτε αφορά την επιχείρηση εσωτερικά και εξωτερικά, της διάδοσης ειδήσεων (disseminator) από εξωτερικούς παράγοντες ή υποστηρικτές στα μέλη της επιχείρησης και της εκπροσώπησης (spokesperson) του οργανισμού στο εξωτερικό του περιβάλλον. Τέλος, στην κατηγορία των αποφασιστικών ρόλων (decisional) ή των ρόλων λήψεων αποφάσεων

συναντώνται οι ρόλοι του επιχειρηματία (entrepreneur), όπου ο μάνατζερ δρα για τη βελτίωση της επιχείρησης, του διαχειριστή των κρίσεων (disturbance handler), του διαχειριστή των πόρων (resource allocator) και τελευταίος ο ρόλος του διαπραγματευτή (negotiator).

Σ' αυτό το σημείο, αξίζει να αναφερθεί ότι ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης η σημασία του καθένα από τους παραπάνω ρόλους στην διαδικασία διαχείρισης γνώσης ποικίλει. Επίσης, δεν πρέπει να παραληφθεί το ότι, όπως αναφέρει και ο Λύτρας (2003), πολλοί από αυτούς τους ρόλους, μπορεί να είναι διακριτοί μεν, όμως αλληλεπικαλύπτονται δε.

### **Οι λειτουργίες**

Κατά κοινή αποδοχή οι κύριες λειτουργίες που πρέπει να ασκεί ένας μάνατζερ στην διαδικασία διαχείρισης γνώσης είναι ο προγραμματισμός και ο σχεδιασμός, η οργάνωση, η διεύθυνση ή ηγεσία και ο έλεγχος. Κατά άλλους βέβαια, σ' αυτές τις λειτουργίες πρέπει να προστεθεί και η λήψη αποφάσεων. Όμως η αμφιλεγόμενη θέση της λήψης των αποφάσεων εξηγείται αν δούμε τι ακριβώς είναι η κάθε μια από αυτές τις λειτουργίες (Trice και Beyer, 2002).

Ο σχεδιασμός και ο προγραμματισμός αναφέρονται στη ανάπτυξη πλάνων και στην εδραίωση στρατηγικών στην διαδικασία διαχείρισης γνώσης ώστε να ορίζονται και να συντονίζονται οι εργασίες για την επίτευξη των στόχων. Η οργάνωση περιλαμβάνει τον καθορισμό των αναγκαίων ενεργειών και των τρόπων μέσω των οποίων αυτές θα πραγματοποιηθούν, καθώς και τον ορισμό των προσώπων που θα τις εκτελέσουν. Η διεύθυνση περιλαμβάνει την υποκίνηση των εμπλεκόμενων σε κάθε ενέργεια και την επίλυση των τυχών προστριβών. Τέλος, ο έλεγχος είναι αυτός με τον οποίο ο μάνατζερ παρακολουθώντας την εξέλιξη των διαφόρων δραστηριοτήτων μπορεί να διαπιστώνει κατά πόσο αυτές και τα αποτελέσματά τους βαίνουν σύμφωνα με το σχεδιασμό (Trice και Beyer, 2002).

Σε όλες τις παραπάνω λειτουργίες είναι σαφές ότι ο μάνατζερ καλείται να λαμβάνει αποφάσεις οι οποίες τις περισσότερες φορές είναι καίριες, γι' αυτό και πολλοί ηγέτες και ακαδημαϊκοί θεωρούν τη λήψη των αποφάσεων τόσο σημαντική που πρέπει να θεωρείται χωριστή λειτουργία. Όπως επίσης για τον ίδιο λόγο, άλλοι τη θεωρούν

απόλυτα ενσωματωμένη σε όλες τις διοικητικές διαδικασίες, καθώς επίσης και προϊόν που πρέπει να προκύπτει από την ομαδική δουλειά των εμπλεκομένων σε κάθε διεργασία και όχι μόνο από τον εκάστοτε μάνατζερ. Το βέβαιο όμως είναι ότι όλες οι παραπάνω λειτουργίες αποτελούν τον τρόπο με τον οποίο οι ηγέτες οδηγούνται και οδηγούν την επιχείρηση στην επίτευξη των εταιρικών στόχων.

### **Τα συστήματα στην διαδικασία διαχείρισης γνώσης**

Είναι πλέον γενικώς αντιληπτό ότι οι επιχειρήσεις αποτελούν ανοικτά συστήματα και αλληλεπιδρούν τόσο με τα υποσυστήματα που εμπεριέχουν (π.χ. τα επιμέρους τμήματά τους, οι εργαζόμενοι κ.λπ.) όσο και με αυτά που τα περιβάλλουν (Turban, 2002).

Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι ο μάνατζερ πρέπει να έχει υπόψη του ότι κάθε του απόφαση και δράση επηρεάζει αυτόματα και τα άλλα μέρη του συστήματος διαχείρισης γνώσης και αντιστρόφως. Επιπλέον, σύμφωνα μ' αυτό το σκεπτικό, δουλειά του μάνατζερ είναι να φροντίζει να συντονίζει όλα τα επιμέρους συστήματα διαχείρισης γνώσης λειτουργούν σωστά ώστε να επιτυγχάνονται οι εταιρικοί σκοποί.

### **Οι ικανότητες**

Η τελευταία παράμετρος που χαρακτηρίζει τη δουλειά ενός μάνατζερ είναι οι ικανότητες που πρέπει να διαθέτει για να αντεπεξέλθει στο σύνθετο ρόλο του στην διαδικασία διαχείρισης γνώσης. Υπάρχουν λοιπόν τρεις κατηγορίες ικανοτήτων τις οποίες πρέπει να διαθέτει ένας μάνατζερ στην διαδικασία διαχείρισης γνώσης: ικανότητες θεμελιώδους αντίληψης, ανθρώπινες και τεχνικές (Μπουραντάς, 2001).

Θεμελιώδους αντίληψης είναι οι ικανότητες εκείνες που του επιτρέπουν να συλλαμβάνει αφηρημένες έννοιες και καταστάσεις, να αντιλαμβάνεται τον οργανισμό ως σύνολο καθώς και τις σχέσεις των μονάδων και των υποσυνόλων μεταξύ τους, και τέλος να μπορεί να οραματιστεί τους τρόπους με τους οποίους ο οργανισμός ή η επιχείρηση ανταποκρίνεται στο περιβάλλον της. Ως ανθρώπινες ικανότητες λογίζονται αυτές της επικοινωνίας και η ικανότητα να συνεργάζεται ο μάνατζερ με άλλους ανθρώπους τόσο μεμονωμένα όσο και σε ομάδες. Τεχνικές ικανότητες είναι κυρίως οι εξειδικευμένες γνώσεις, και η ικανότητα να χρησιμοποιεί εξειδικευμένες

τεχνικές και πόρους επί του εκάστοτε αντικειμένου κατά την εκτέλεση των διοικητικών λειτουργιών. Όλες οι παραπάνω ικανότητες είναι κοινές για όλα τα διοικητικά επίπεδα. Αυτό που διαφέρει από επίπεδο σε επίπεδο είναι η έντασή τους. Έτσι, στα ανώτερα διοικητικά κλιμάκια είναι ζωτικότερες οι ικανότητες θεμελιώδους αντίληψης, ενώ όσο προχωράμε στους μανάτζερ πρώτης γραμμής ή επιπέδου αυξάνεται η ανάγκη για τεχνικές ικανότητες. Ανεξαρτήτως όμως επιπέδου, εξίσου απαραίτητες είναι οι ανθρώπινες ικανότητες (Μπουραντάς, 2001).

#### **2.4. Γνώση και Εταιρική Κουλτούρα**

Η εταιρική κουλτούρα περιγράφεται ως ένα ενεργό φαινόμενο με το οποίο οι άνθρωποι δημιουργούν και ανανεώνουν τον επιχειρησιακό τους κόσμο. Στοιχεία εταιρικής κουλτούρας μπορεί να είναι δηλωμένες ή υπαινιχόμενες αξίες, προσδοκίες για την συμπεριφορά υπαλλήλων, συνήθειες, τελετουργικά, σύμβολα, μεταφορές, ιστορίες, μύθοι σχετικά με το παρελθόν, η «γλώσσα» που χρησιμοποιεί η ομάδα, το γενικό κλίμα που αντανακλάται στον τρόπο αλληλεπίδρασης των μελών μεταξύ τους, με τους έξω, με το περιβάλλον. Υπάρχουν 4 βασικά σημεία της εταιρικής κουλτούρας ως μέθοδο αποτίμησης των συστημάτων απόκτησης γνώσης (Skogstad και Einarsen, 1999):

- Εστίαση της προσοχής στην ανθρώπινη πλευρά της ζωής της Οργάνωσης.
- Αναγνώριση της σημαντικότητας της δημιουργίας κατάλληλων συστημάτων υποβοήθησης των ανθρώπων να δουλεύουν μαζί προς τα επιθυμητά αποτελέσματα
- Αναγνώριση της επίδρασης της συμπεριφοράς μελών και κυρίως ηγετών στην Οργανωσιακή κουλτούρα
- Παραδοχή σχέσης μεταξύ Οργάνωσης και Περιβάλλοντος.

Τα συστήματα απόκτησης γνώσης είναι στενά συνδεδεμένα με τις διαδικασίες οργάνωσης και διοίκησης και είναι πλήρως συσχετισμένα με την εταιρική κουλτούρα όπως φαίνεται στο παρακάτω σχήμα. Κάθε παράγοντας από τους προαναφερθέντες είναι σημαντικός, αλλά ο σημαντικότερος είναι ο ανθρώπινος παράγοντας. Ο τρόπος πρόσληψης, εκπαίδευσης, ανάπτυξης και διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού είναι ζωτικής σημασίας για την εφαρμογή των συστημάτων απόκτησης γνώσης σε μια

επιχείρηση. Χρειάζονται άνθρωποι με δυνατό προσανατολισμό στην συνεργασία με άλλους, με δυνατότητες για δημιουργικές λύσεις και φυσικά άνθρωποι που να τους αρέσει η δουλειά τους.



Πηγή: Trice H.M. and Beyer J.M., “The cultures of work organizations”, EnglewoodCliffs, NJ: Prentice Hall, 2002

Ένας άλλος σημαντικός παράγοντας επιτυχίας είναι η ύπαρξη μιας κουλτούρας αντί γραφειοκρατικής που ενθαρρύνει τις πρωτοβουλίες.

### **2.5. Ο ρόλος της γνώσης στην ανάπτυξη ενός οργανισμού**

Η γνώση αποτελεί βασική προϋπόθεση για την επιβίωση ενός ατόμου η ενός οργανισμού καθώς μέσα από την γνώση αλλά και την μάθηση προσαρμόζεται ικανοποιητικά στις γρήγορες αλλαγές του περιβάλλοντος. Η μάθηση ορίζεται ως αλλαγή σκέψης, στάσης και συμπεριφοράς που μπορεί να προέλθει είτε από την απόκτηση νέων γνώσεων, είτε από την ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων, είτε απ’ τον πειραματισμό και την εμπειρία ενώ οργανωσιακή μάθηση είναι η ικανότητα για καινοτομία και επέκταση αυτής της μάθησης σ’ όλο τον οργανισμό (Baden-Fuller και Pitt, 2006). Η οργανωσιακή μάθηση δεν είναι το απλό άθροισμα ατομικών γνώσεων.

Η επίτευξη των στόχων της επιχείρησης (οικονομικά ,πελάτες, ενδοεπιχειρησιακές διεργασίες) εξαρτάται ουσιαστικά από τις δυνατότητες της για συνεχή μάθηση και ανάπτυξη μέσα από την συνεχή ανάπτυξη των γνώσεων του οργανισμού και των στελεχών του. Η γνώση αποτελεί εξ ορισμού μία προσέγγιση η οποία στηρίζεται στη

συνεχή προσαρμογή και βελτίωση του οργανισμού. Οι δυνατότητες που προσφέρει η γνώση στην ανάπτυξη ενός οργανισμού είναι ιδιαίτερα σημαντικές για κάθε επιχείρηση που θέλει να μάθει να αλλάζει χωρίς να είναι απαραίτητη η παρουσία κρίσεων. Στρατηγική επιλογή για κάθε επιχείρηση πρέπει να είναι η μετατροπή της σε μαθησιακή οργάνωση.

Στον σημερινό επιχειρηματικό κόσμο, η πληροφορία και κατ' επέκταση η γνώση είναι η μόνιμη πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η εταιρεία η οποία αναπτύσσει ένα 'πληροφοριακό μονοπώλιο' και έχει την ικανότητα να μαθαίνει μέσω αυτού, είναι και η εταιρεία η οποία θα κυριαρχήσει ανεξαρτήτως τομέα δραστηριότητας. Ο βασικός στόχος κάθε οργανισμού που επενδύει στην γνώση είναι να δημιουργήσει ένα σύστημα ενεργειών που έχουν στόχο (Skogstad και Einarsen, 1999):

- Την απόκτηση γνώσης (έρευνα, ανάπτυξη, καινοτομίες ιδέες, γνώση της αγοράς)
- Την αναπαράσταση της γνώσης (κωδικοποίηση και αποθήκευση της σε βάσεις δεδομένων)
- Την διάδοση γνώσης (συσκέψεις, intranet, πρωτοβουλία και διάδοση ανθρώπων να μοιραστούν ιδέες, γνώσεις)
- Την αξιοποίηση γνώσης (ενσωμάτωση σε προϊόντα, διαδικασίες, τρόπους σκέψεις και συμπεριφορές)

Με βάση τα παραπάνω, το διανοητικό κεφάλαιο μπορεί να αποτελέσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για μια επιχείρηση εάν καταφέρει να προσελκύσει και να επιλέξει τους κατάλληλους ανθρώπους, τόσο σε σχέση με τη θέση, όσο με την κουλτούρα και τους στόχους του οργανισμού, αλλά και να καταφέρει να τους κρατήσει για μεγάλο χρονικό διάστημα. Ο ρόλος της γνώσης σε έναν οργανισμό υπονοεί τα παρακάτω (Davenport και Prusak, 2000):

- ύπαρξη κοινής αντίληψης για τους τρόπους που εκτελούνται οι διάφορες δραστηριότητες εντός οργανισμού και κοινών παραδοχών



- αποθηκευμένη γνώση στην οποία έχουν πρόσβαση τα μέλη της οργάνωσης (οργανωσιακή μνήμη)
- μετασχηματισμό των τρόπων συμπεριφοράς μέσα από συνεχείς αναθεωρήσεις και προσαρμογής στα δεδομένα

Η οργάνωση λοιπόν όπου οι άνθρωποι συνεχώς επεκτείνουν την ικανότητα τους να δημιουργούν τα αποτελέσματα που επιθυμούν, όπου νέοι και δημιουργικοί τρόποι σκέψης καλλιεργούνται, όπου συλλογικές προσδοκίες και αξιώσεις εκφράζονται ελεύθερα, όπου οι άνθρωποι συνεχώς μαθαίνουν πως να μαθαίνουν σε συνεργασία και συνεχώς ανακαλύπτουν πως αυτοί δημιουργούν την πραγματικότητα και πως να την αλλάξουν, έχει υιοθετήσει την γνώση σαν βασική παράμετρο της ανάπτυξης και λειτουργίας της. Για μια οργάνωση με έμφαση στην γνώση δεν αρκεί η γνώση για την επιβίωση, αλλά χρειάζεται να συνδυαστεί με την παραγωγική γνώση, την γνώση που αναπτύσσει την ικανότητα να δημιουργούμε.

Η πρόκληση για τις επιχειρήσεις είναι να βρουν τρόπους να ενεργοποιήσουν τη διάθεση των εργαζομένων να μαθαίνουν (επικοινωνία, διάλογος, πειθώ, διάχυση γνώσης). Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με το να (Turban, 2002):

- Παρέχουν συνεχώς μαθησιακές ευκαιρίες
- Χρησιμοποιούν τη γνώση για να πετύχουν τους στόχους τους
- Συνδέουν την ατομική απόδοση με την οργανωσιακή απόδοση
- Ενισχύουν την αναζήτηση πληροφοριών και το διάλογο, δημιουργώντας ένα ασφαλές περιβάλλον ανοιχτού μοιράσματος και ανάληψης ρίσκου
- Είναι σε συνεχή επαφή και αλληλεπίδραση με το περιβάλλον

## **2.6. Γενική περιγραφή του θεραπευτηρίου Υγεία**

Το Υγεία είναι το πρώτο μεγάλο Ιδιωτικό Νοσηλευτικό Ίδρυμα που λειτούργησε στην Ελλάδα και μία από τις μεγαλύτερες ιδιωτικές Νοσοκομειακές Μονάδες της χώρας μας. Ιδρύθηκε το 1970 από μια ομάδα Ελλήνων γιατρών, με στόχο τη δημιουργία ενός προτύπου για τη χώρα μας Ιδιωτικού Νοσοκομείου (<http://www.hygeia.gr>).

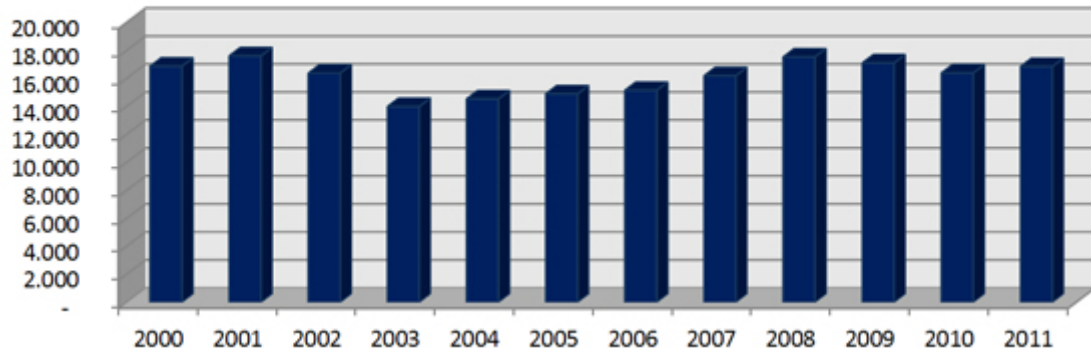
Το Υγεία έχει ως βασικό του στόχο: «την παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας και την ανάπτυξη δικτύου ολοκληρωμένων υπηρεσιών Υγείας στην Ελλάδα και το εξωτερικό». Κύριος στόχος του Νοσοκομείου ήταν και παραμένει η παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας στην αιχμή της ιατρικής επιστήμης και τεχνολογίας και η ανάπτυξη δικτύου ολοκληρωμένων υπηρεσιών Υγείας στην Ελλάδα και το εξωτερικό. Αυτό καταδεικνύεται με την απόφαση για συνένωση των δυνάμεων με τα Νοσηλευτικά Ιδρύματα ΜΗΤΕΡΑ και ΛΗΤΩ όσο και με τις στρατηγικές επενδυτικές πρωτοβουλίες σε Ελλάδα, Κύπρο και Νοτιοανατολική Ευρώπη καθώς επίσης και με τη συμφωνία για την ανέγερση του πρώτου Ιδιωτικού Νοσηλευτικού Ιδρύματος στην Αλβανία (<http://www.hygeia.gr>).

Όπως φαίνεται από τα παρακάτω διαγράμματα η νοσηλευτική κίνηση, μετά από μια σχετική πτώση κατά τα έτη 2002- 2004, παρουσιάζει συνεχή άνοδο μέχρι το 2008-2009 οπότε και επιβραδύνεται πάλι. Δηλαδή, το θεραπευτήριο Υγεία έχει μια θετική πορεία συνολικά.



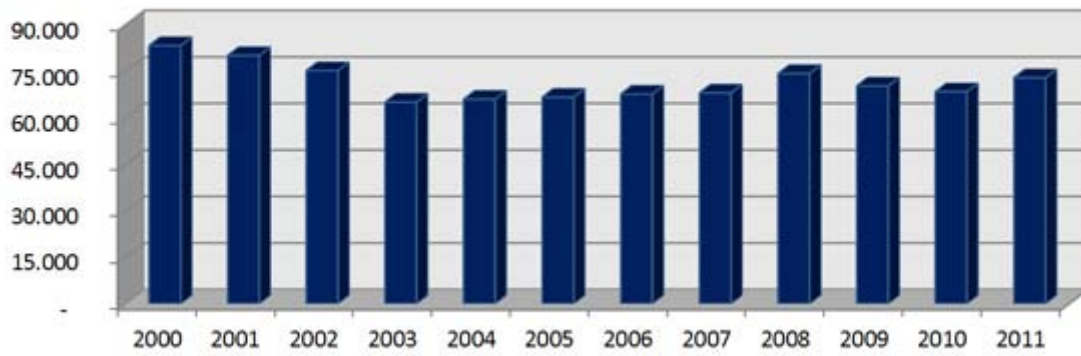
*Πηγή: <http://www.hygeia.gr>*

### Εισαγωγές Ασθενών



*Πηγή: <http://www.hygeia.gr>*

### Ημέρες Νοσηλείας



*Πηγή: <http://www.hygeia.gr>*

### **3. Μεθοδολογία**

#### **3.1. Εισαγωγή**

Η έρευνα αποτελεί τη συστηματική συλλογή και αξιολόγηση πληροφοριών από τις κατάλληλες ομάδες πληθυσμού με στόχο να βοηθήσει την επιχείρηση στη λήψη αποφάσεων (στρατηγικών και τακτικών) με το μικρότερο δυνατό ρίσκο για υπάρχοντα και νέα προϊόντα/ υπηρεσίες και να ανακαλύψει νέες ευκαιρίες για τις δυνατότητες μιας επιχείρησης (Burns και Bush, 2003). Με βάση αυτή την λογική κινηθήκαμε και εμείς ώστε να αναπτύξουμε ένα ολοκληρωμένο πλάνο έρευνας για την αξιολόγηση της γνωσιακής λειτουργίας, αλλά και την βελτιστοποίηση της αποδοτικότητάς του.

Η συγκεκριμένη ερευνητική προσπάθεια επιδιώκει να αναδείξει την σχέση διαχείρισης γνώσης και οργανωσιακής αλλαγής στο θεραπευτήριο Υγεία. Τα αποτελέσματα που θα προκύψουν κρίνονται αρκετά σημαντικά γιατί σήμερα οι συνθήκες ανταγωνισμού στην αγορά της υγείας γίνονται όλο και πιο απαιτητικές, οι επιχειρήσεις έχουν ολοένα και μεγαλύτερη ανάγκη για αξιοποίηση κάθε είδους πληροφορίας η οποία μπορεί να συμβάλλει στη δημιουργία ή τη διατήρηση μίας επιτυχημένης πορείας, συνεπώς η έμφαση στην διαχείριση της γνώσης σαν μέσο οργανωσιακής αλλαγής κρίνεται ότι συμβάλλει στην καλύτερη κατανόηση της λειτουργίας και του συγκριτικού πλεονεκτήματος ενός θεραπευτηρίου.

#### **3.2. Γενικός σκοπός**

Ο σκοπός της παρούσης μελέτης όπως είδαμε είναι να διερευνήσουμε την σχέση της διαχείρισης γνώσης και οργανωσιακής αλλαγής στο θεραπευτήριο Υγεία. Ζητούμενο αποτελεί η εξέταση της ικανότητας του θεραπευτηρίου (πιθανότατα θα έχει ευρύτερη εφαρμογή στα νοσοκομεία) να αλλάζει, να προσαρμόζεται στις αλλαγές που αντιμετωπίζει και, ακόμα καλύτερα, να δημιουργεί αλλαγές που αναγκάζονται οι ανταγωνιστές του να αντιμετωπίσουν.

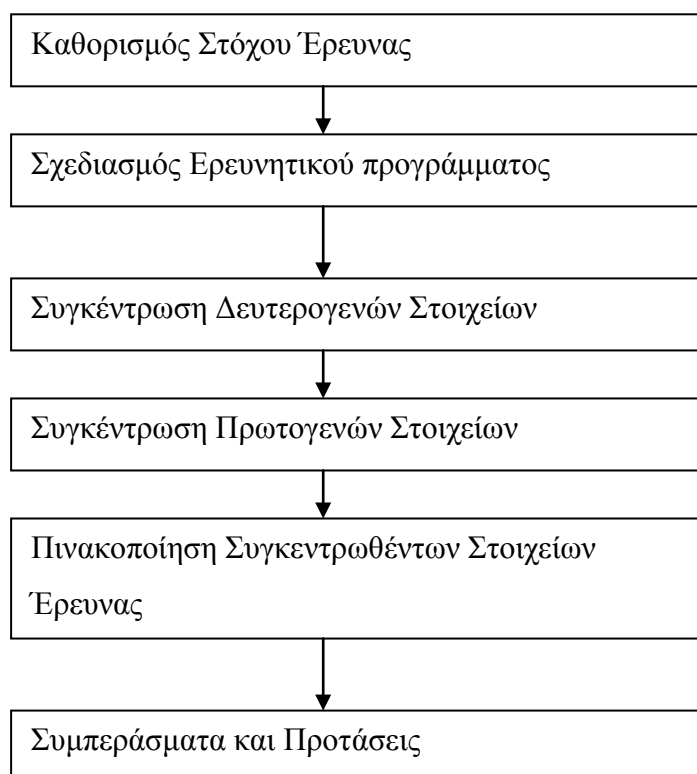
#### **3.3. Ερευνητικά ερωτήματα**

Η παρούσα έρευνα θα ασχοληθεί με την σχέση διαχείρισης γνώσης και οργανωσιακής αλλαγής. Ενδεικτικά ερευνητικά ερωτήματα ανακύπτουν άμεσα:

- Πώς μαθαίνουν οι άνθρωποι που αποτελούν το προσωπικό του οργανισμού, μέσα στα πλαίσια του οργανισμού;
- Ποια είναι τα κίνητρα, ποιες οι ευκαιρίες, οι δυνατότητες, τα εμπόδια, οι δυσκολίες;
- Πως διαχέεται η νέα γνώση μέσα στον οργανισμό;
- Πως διατηρείται η αποκτηθείσα γνώση παρά τις διαρκείς μετακινήσεις του προσωπικού;
- Πως εκφράζεται η νέα τεχνολογία μέσα από την εφαρμογή νέας γνώσης, τη διαρκή αλλαγή της οργανωσιακής νοοτροπίας και κουλτούρας, την απόκτηση νέου τεχνικού εξοπλισμού;
- Παίζουν οι πιο πάνω παράγοντες τον ίδιο ρόλο για κάθε κατηγορία προσωπικού;

#### **3.4. Σχεδιασμός μελέτης**

Το θεωρητικό μοντέλο που επιλέχθηκε για την διεξαγωγή του ερευνητικού προγράμματος είναι το ακόλουθο (Πετράκης, 2006)



### **3.5. Πεδίο διεξαγωγής της μελέτης**

Η μελέτη αναφέρεται στους επαγγελματίες υγείας, που εργάζονται στο θεραπευτήριο Υγεία. Σημειώνεται ότι δεν συμπεριλαμβάνονται στη μελέτη, οι μονάδες παροχής φροντίδας υγείας σε παιδιά στα πλαίσια λειτουργίας των ιδιωτικών νοσηλευτηρίων, λόγω διαφορών στην οργανωτική και λειτουργική τους δομή.

### **3.6. Πληθυσμός μελέτης**

Τον πληθυσμό αποτελούν όλοι οι επαγγελματίες υγείας που εργάζονται στα ιδιωτικά νοσηλευτήρια όπως έχει αναφερθεί για την καλύτερη προσέγγιση του θέματος επιλέγηκαν οι επαγγελματίες υγείας που εργάζονται στο θεραπευτήριο Υγεία.

### **3.7. Επιλογή δείγματος**

Το δείγμα του πληθυσμού αποτελούν οι επαγγελματίες υγείας που εργάζονται την περίοδο διεξαγωγής της έρευνας στο θεραπευτήριο Υγεία. Για να είναι εφικτή η γενίκευση των αποτελεσμάτων δίνεται η ευκαιρία σε όλους τους επαγγελματίες υγείας να συμμετέχουν.

Η μέθοδος που επιλέχθηκε στην παρούσα μελέτη είναι η συμπλήρωση δομημένων ερωτηματολογίων από τους εργαζόμενους στο θεραπευτήριο Υγεία με 10 διοικητικά στελέχη, 80 νοσηλευτές και νοσηλεύτριες και 10 στελέχη ιατρικού προσωπικού (ποσοτική έρευνα). Στοχεύοντας να καταλάβει την πραγματικότητα κάθε συμμετέχοντος, η μελέτη υιοθέτησε έναν ολιστικό συλλογισμό. Στην περίπτωση της έρευνας επιλέχθηκε η ποσοτική έρευνα με προσωπική συνέντευξη. Η μέθοδος κρίνεται σκόπιμη γιατί ο ερευνητής έχει χρόνια εμπειρία στον χώρο αυτό και μπορεί να αναλάβει την έρευνα.

### **3.8. Μέθοδος Συλλογής Δεδομένων**

Η ποσοτική έρευνα στηρίζεται στην συλλογή ποσοτικών στοιχείων από μεγάλα δείγματα του πληθυσμού- στόχου, συνήθως με χρήση δομημένου ερωτηματολογίου (Brace, 2004). Στοχεύει στην εξαγωγή στατιστικών συμπερασμάτων τα οποία αντικατοπτρίζουν τη συμπεριφορά ολόκληρου του πληθυσμού-στόχου. Συχνά χρησιμοποιείται ως μέσο τεκμηρίωσης και επαλήθευσης των ευρημάτων της ποιοτικής έρευνας ενώ περιλαμβάνει τις παρακάτω μεθόδους (Kent, 1999):

- Προσωπικές συνεντεύξεις (face to face) στα σπίτια των ερωτώμενων

- Προσωπικές συνεντεύξεις (face to face) σε κεντρικά σημεία (central locations)
- Προσωπικές συνεντεύξεις (face to face) στο δρόμο
- Προσωπικές συνεντεύξεις (face to face) στο χώρο εργασίας
- Τηλεφωνικές συνεντεύξεις
- Ταχυδρομικές έρευνες (self-completion)
- Συνεντεύξεις μέσω Internet (self-completion)
- Περιγραφή Μεθόδων
- Τηλεφωνική Έρευνα

Τα βασικά πλεονεκτήματα της ποσοτικής ανάλυσης είναι ότι αποτελεί ένα σχετικά γρήγορο τρόπο συλλογής στοιχείων που δίνει την δυνατότητα για ευκολότερη πρόσβαση και παρακολούθηση του δείγματος ενώ οι ερωτήσεις μπορούν να διευκρινιστούν από αυτόν που παίρνει την συνέντευξη και πάντα υπάρχει η δυνατότητα να ξανακαλέσεις τους ερωτηθέντες. Αντίθετα τα μειονεκτήματα της μεθόδου είναι ότι οι ερωτήσεις πρέπει να είναι μικρότερες και λιγότερο σύνθετες σε σχέση με αυτές σε μια προσωπική συνέντευξη, οι συνεντεύξεις πρέπει να είναι μικρές ώστε να μην γίνουν και κοφαστικές, ή μπορ να μην υπάρχει καμία οπική επικοινωνία με τον ερωτώμενο (Πετράκης, 2006).

Όσον αφορά όμως τη συγκεκριμένη μελέτη, για να διερευνηθούν ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν, προτιμήθηκε η συλλογή των δεδομένων να γίνει με τη διαμόρφωση ερωτηματολογίου (βλ. Παράρτημα).

### **3.9. Περιγραφή του Ερευνητικού εργαλείου**

Ένα ερωτηματολόγιο μπορεί να περιλαμβάνει "ανοιχτές" ερωτήσεις ή ερωτήσεις με συγκεκριμένες απαντήσεις (κλειστές ερωτήσεις). Έτσι π.χ. στην δεύτερη περίπτωση η ερώτηση μπορεί να είναι "Τα παρακάτω χαρακτηριστικά είναι α) πολύ σημαντικά β) σημαντικά γ) καθόλου σημαντικά." Οι ερωτήσεις αυτές είναι ευκολότερες στην ανάλυση τους αλλά μπορεί να μη δώσουν στον ερωτώμενο την ευκαιρία να εκφράσει τη γνώμη του. Το βασικό μειονέκτημα των ερωτηματολογίων είναι ότι οι απαντήσεις μπορεί να μην είναι αξιόπιστες (Peterson, 2000). Μπορεί να απαιτούν από τον ερωτούμενο καλή μνήμη ή μπορεί να κάνουν ερωτήσεις ανεπιθύμητες ή ερωτήσεις

στις οποίες ο ερωτώμενος μπορεί να δώσει την κοινωνικά αποδεκτή απάντηση παρά την πραγματική γνώμη του (Churchill, 1999).

Σχετικά με την μέθοδο συλλογής στοιχείων, η ταχυδρομική συλλογή είναι η πλέον φτηνή αλλά πολλοί λίγοι απαντούν και ποτέ δεν ξέρει κανείς ποιος έδωσε τις απαντήσεις. Η τηλεφωνική συλλογή είναι λίγο πιο καλή - είναι πιο γρήγορη, οι απαντήσεις μπορούν να αποσαφηνισθούν - αλλά έχει χρονικά στενά όρια και ο ερωτών μπορεί να επηρεάσει τις απαντήσεις. Η προσωπική συλλογή (που επιλέξαμε τελικά) γίνεται με απευθείας συνέντευξη.

Πριν μοιραστεί το ερωτηματολόγιο στους ερωτώμενους, θα πρέπει να γίνει ένας έλεγχος από ένα δείγμα περίπου 10 ερωτώμενων, παραπλήσιο με το κυρίως δείγμα που θα χρησιμοποιηθεί στην έρευνα. Ο σκοπός της δοκιμής είναι να αξιολογηθεί το ερωτηματολόγιο και να εντοπιστούν τυχόν προβλήματα στις ερωτήσεις (μη κατανοητικές, μη συγκεκριμένες, κακοδιατυπωμένες, με προκατάληψη) ή και στη μορφή (λανθασμένη σειρά των ερωτήσεων, κτλ.). Είναι ένας τρόπος εξέτασης που θα καθορίσει την τελική μορφή που θα πάρει το ερωτηματολόγιο αλλά και να προσδιορίσει το κόστος και τον χρόνο για κάθε ερωτηματολόγιο. Ο τρόπος αυτός κρίνεται σκόπιμος από την βιβλιογραφία (Yin, 2003) για την καλύτερη αξιοπιστία των αποτελεσμάτων της έρευνας. Επιπλέον σύμφωνα πάντα με τον Peterson (2000), είναι σίγουρο ότι ένα ερωτηματολόγιο που δεν έχει δοκιμαστεί έχει μεγάλη πιθανότητα να αποτύχει και τελικά να μη δώσει τις σωστές πληροφορίες για την έρευνα.

### **3.9.1. Τύπος Ερωτηματολογίου**

Στην περίπτωση του δομημένου ερωτηματολογίου οι ερωτήσεις είναι καθορισμένες και ακολουθούν μια συγκεκριμένη σειρά (Scholz και Tietje, 2002). Χρησιμοποιείται κυρίως σε έρευνες πρόσωπο με πρόσωπο και θα πρέπει να αποτελείται από τρία τμήματα (Peterson, 2000). Καταρχήν έχουμε εισαγωγικές ερωτήσεις με γενικότερο χαρακτήρα. Μετά έχουμε ερωτήσεις που έχουν σχέση με το αντικείμενο της έρευνας (αυτό που θέλουμε να διερευνήσουμε) και τέλος στοιχεία του ερωτούμενου: φύλο, ηλικία, εκπαίδευση, επάγγελμα, οικογενειακή κατάσταση. Για τους παραπάνω λόγους επελέγη για την έρευνά μας η χρήση ενός δομημένου ερωτηματολογίου. Με βάση τα



παραπάνω αλλά και την ανάγκη απάντησης στα ερευνητικά αυτά ερωτήματα προέκυψε το ερωτηματολόγιο (βλ Παράρτημα).

Όσον αφορά στη διατύπωση, χρησιμοποιήσαμε απλές λέξεις. Ωστόσο, σε ορισμένες περιπτώσεις ήταν αναγκαία η χρήση ορολογίας, το οποίο δεν αποτέλεσε πρόβλημα καθώς ο ερευνητής είχε τη δυνατότητα άμεσης επεξήγησης. Αναφορικά με την ορθότητα της διατύπωσης προσπαθήσαμε επίσης να αποφύγουμε την ασάφεια. Εκ πρώτης όψεως τα όρια μεταξύ των απαντήσεων «ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ», «ΔΙΑΦΩΝΩ» και «ΜΑΛΛΟΝ ΔΙΑΦΩΝΩ» δεν είναι πολύ διακριτά. Ωστόσο, καταλήξαμε στο συμπέρασμα ότι άλλου είδους ποσοτικοποίηση για το συγκεκριμένο θέμα, θα ήταν άσκοπη κι αν γινόταν πιθανότατα θα ήταν παραπλανητική. Επίσης, οι ερωτήσεις πρέπει να είναι διατυπωμένες έτσι ώστε να μην καθοδηγούν τον ερωτώμενο σε μια απάντηση και να αποφεύγονται οι γενικεύσεις που θα δυσκολεύσουν την έρευνά μας.

Αρχικά η χρησιμοποίηση ανοικτών ερωτήσεων απορρίφθηκε για λόγους δυσκολίας στην ανάλυση των στοιχείων. Έτσι καταλήξαμε στις ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής καθώς και στις διχοτομικές. Οι ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής όπως και οι διχοτομικές έχουν το πλεονέκτημα ότι οι απαντήσεις τους επεξεργάζονται, κωδικοποιούνται και αναλύονται πολύ εύκολα. Για την αποφυγή προβλημάτων προσπαθήσαμε οι προεπιλεγμένες απαντήσεις να καλύπτουν σχεδόν όλες τις δυνατότητες και κατηγορίες. Όσον αφορά στην κλίμακα μέτρησης χρησιμοποιήσαμε κατά το μεγαλύτερο ποσοστό την κλίμακα Likert. Με αυτή την κλίμακα ο ερωτώμενος καλείται να δηλώσει το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας με μια ή περισσότερες προτάσεις που παραθέτονται η μια κάτω από την άλλη. Οι προεπιλεγμένες απαντήσεις είναι οι εξής: Διαφωνώ απόλυτα, Διαφωνώ, Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ, Συμφωνώ, Συμφωνώ απόλυτα. Τα πλεονεκτήματα αυτής της κλίμακας είναι (Denzin και Lincoln, 1994):

- Εύκολη να σχεδιαστεί από τον ερευνητή
- Εύκολη και κατανοητή από τους ερωτώμενους
- Επιπλέον χαρακτηριστικά που την κάνουν ακόμα πιο εύχρηστη είναι: είναι ισορροπημένη (ίσος αριθμός δυσμενών και ευνοϊκών κατηγοριών), έχει μονό

αριθμό κατηγοριών (υπάρχει και μέση κατηγορία – ούτε θετική ούτε αρνητική) και έχει αναγκαστική επιλογή κλίμακας.

### **3.9.2. Μέθοδοι Δειγματοληψίας**

Οι δύο βασικές μέθοδοι δειγματοληψίας είναι η δειγματοληψία με πιθανότητα και αυτή χωρίς πιθανότητα. Στην περίπτωση δειγματοληψίας με πιθανότητα (Probability sampling), το δείγμα είναι ελεγχόμενο, εξετάζεται σύμφωνα με τους νόμους των πιθανοτήτων και δίνει τη δυνατότητα να υπολογίσουμε το σφάλμα εκτίμησης. Οι μέθοδοι δειγματοληψίας με πιθανότητα περιλαμβάνουν (Saunders και άλλοι, 2003) την απλή τυχαία δειγματοληψία (simple random sampling), την συστηματική δειγματοληψία (Systematic sampling), την δειγματοληψία κατά συστάδες (cluster sampling) και την στρωματοποιημένη δειγματοληψία (stratified sampling).

Από την άλλη η δειγματοληψία χωρίς πιθανότητα (Non-Probability Sampling) γίνεται όταν δεν είναι δυνατή η δειγματοληψία με πιθανότητα. Σ' αυτή την περίπτωση η δειγματοληψία δεν είναι γενικεύσιμη και δεν μπορούμε να υπολογίσουμε το σφάλμα εκτίμησης. Χρησιμοποιείται για εφαρμογές έρευνας που θέλουν γρήγορα να βγάλουν τα συμπεράσματά τους. Στην περίπτωσή μας η δειγματοληψία θα γίνει με την πρώτη μέθοδο αφού έτσι κι αλλιώς υπάρχουν πλήρη αρχεία με τα στοιχεία του δείγματος και μπορούν να εξαχθούν ασφαλέστερα συμπεράσματα με αυτή την μέθοδο.

### **3.9.3. Μέθοδοι επαφής**

Η μέθοδος με την οποία θα γίνει η επαφή με τους ερωτώμενους είναι ένα σημείο που θα πρέπει να επιλέξουμε με προσοχή. Η μέθοδος πρέπει να αρμόζει με το περιεχόμενο των ερωτήσεων, π.χ ένα ερωτηματολόγιο που σχετίζεται με ένα θέμα που ο ερωτώμενος χρειάζεται χρόνο για να απαντήσει, η τηλεφωνική έρευνα δεν θα ήταν ότι καλύτερο.

Έτσι, αφού οι ερωτήσεις αφορούν σε κάτι πραγματικά ουσιαστικό για κάθε γιατρό και διοικητικό υπάλληλο, δηλαδή στην καθημερινή του εργασία και στην εργασιακή του συμπεριφορά, κρίθηκε σκόπιμο να χρησιμοποιηθεί η προσωπική μέθοδος για την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου.

### **3.10. Αξιοπιστία και εγκυρότητα**

Η αξιοπιστία των αποτελεσμάτων αυξάνεται όταν η σχεδίαση προβλέπει αντιπροσωπευτικό δείγμα πληθυσμού και βασίζεται σε επιστημονικά τεκμηριωμένες μεθόδους. Καλούμαστε λοιπόν να καταστρώσουμε ένα σχέδιο δειγματοληψίας, το οποίο προϋποθέτει τρεις αποφάσεις. Σχετικά με το δείγμα, η έρευνα πρέπει να ορίσει τον πληθυσμό – στόχο από τον οποίο θα ληφθεί το δείγμα. Επιπλέον το μέγεθος δείγματος, δηλαδή πόσα άτομα πρέπει να περιληφθούν στο δείγμα. Τα μεγάλα δείγματα δίνουν πιο αξιόπιστα αποτελέσματα. Τέλος σχετικά με την διαδικασία δειγματοληψίας. Για την επιλογή ενός αντιπροσωπευτικού δείγματος, πρέπει να ληφθεί ένα δείγμα πληθυσμού που τα στοιχεία θα βοηθήσουν στην επίλυση του προβλήματος. Το μέγεθος του δείγματος μπορεί να έχει σημασία στην αξιοπιστία του αλλά το πόσο αντιπροσωπευτικό είναι το δείγμα είναι ένα θέμα μεγαλύτερης σημασίας (Pope, 1981).

Στην περίπτωση μας κρίθηκε να χρησιμοποιηθεί δείγμα που δεν είναι στατιστικά αντιπροσωπευτικό αλλά δείγμα που να μας δίνει τις σχετικές πληροφορίες για το αντικείμενο που εξετάζουμε. Όπως είδαμε θα ερωτηθούν 10 διοικητικά στελέχη, 80 νοσηλευτές και νοσηλεύτριες και 10 στελέχη ιατρικού προσωπικού.

### **3.11. Ηθικές προεκτάσεις και αδύνατα σημεία της έρευνας**

Για την διεξαγωγή της έρευνας ζητήθηκε προηγούμενη άδεια από το θεραπευτήριο υγεία, έγινε ενημέρωση του διευθυντή προσωπικού και των προϊσταμένων πριν από κάθε συμπλήρωση ερωτηματολογίων. Προφανώς δεν υπήρξε καμία οικονομική επιβάρυνση του νοσοκομείων και η συμμετοχή των ερωτώμενων ήταν φυσικά εθελοντική.

Οι αδυναμίες που καταγράφονται σε σχέση με την συγγραφή της παρούσας έρευνας έχουν σχέση με τον χρόνο, την μικρή εμπειρία στην έρευνα, και το μικρό σχετικά δείγμα. Η μικρή εμπειρία στην έρευνα αντιμετωπίστηκε με πολλή μελέτη για το σωστό σχεδιασμό της αλλά και με ανταλλαγή απόψεων με άτομα που διαθέτουν προηγούμενη εμπειρία. Προκειμένου να εξαχθούν αποτελέσματα ει δυνατόν περισσότερο ακριβή επελέγη μια επιχείρηση στον χώρο της υγείας με μεγάλο ετήσιο κύκλο εργασιών άρα μεγάλο αριθμό προσωπικού. Βέβαια, δεδομένου ότι η έρευνα έγινε σε μια γεωγραφική περιοχή μόνο (Αθήνα) και ένα μόνο θεραπευτήριο (Υγεία)

κάνει μάλλον επιφυλακτική τη διεξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων που να μπορούν να αναχθούν στο σύνολο του χώρου της υγείας.

### **3.12. Ανάλυση αποτελεσμάτων**

Η ανάλυση των δεδομένων της έρευνας θα πραγματοποιηθεί με το πρόγραμμα SPSS το οποίο καλύπτει όλα τα στάδια της αναλυτικής διαδικασίας: σχεδιασμό της έρευνας, συλλογή δεδομένων, πρόσβαση στα δεδομένα, διαχείριση και προετοιμασία των δεδομένων, ανάλυση, παραγωγή εκθέσεων αποτελεσμάτων και διανομή τους.

Πραγματοποιήθηκαν στατιστικοί έλεγχοι ανάλυσης διακύμανσης ANOVA. Επιπρόσθετα, πραγματοποιήθηκαν post-hoc έλεγχοι Hochberg's GT2 και Games-Howell. Επειδή τα μεγέθη των δειγμάτων διέφεραν αρκετά μεταξύ τους, χρησιμοποιήθηκε ο post-hoc έλεγχος Hochberg's GT2, ενώ το τεστ Games-Howell χρησιμοποιήθηκε συμπληρωματικά προκειμένου να διασφαλιστεί ότι πιθανές διαφορές στη διακύμανση των δεδομένων για τις υπό μελέτη υποομάδες δεν θα επηρεάσουν αρνητικά την εγκυρότητα των εκ των υστέρων αυτών συγκρίσεων.

#### 4. Ανάλυση δεδομένων

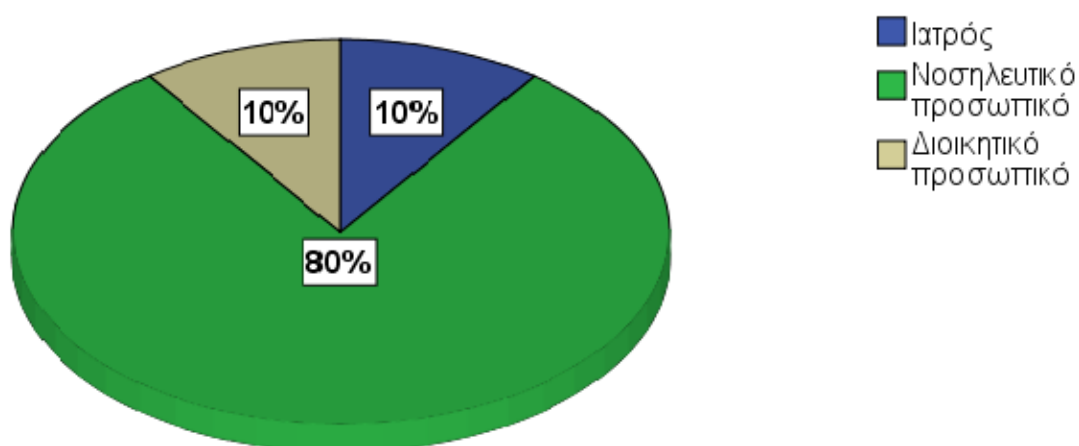
##### 4.1. Χαρακτηριστικά του δείγματος

Αναφορικά με τα δημογραφικά στοιχεία και χαρακτηριστικά του δείγματος (N=100), βρέθηκαν τα ακόλουθα. Οι συμμετέχοντες στην έρευνα ανήκαν κατά μεγάλη πλειοψηφία στο νοσηλευτικό προσωπικό, με 80%, ενώ το 10% αποτελούταν από ιατρούς (N=10) και το 10% αποτελούταν από μέλη του διοικητικού προσωπικού (N=10). Ο πίνακας 1 και το σχετικό γράφημα 1 παρουσιάζουν τη θέση στην εταιρία.

**Πίνακας 1. Θέση στο θεραπευτήριο**

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Ιατρός	10	10,0
Νοσηλευτικό προσωπικό	80	80,0
Διοικητικό προσωπικό	10	10,0
ΣΥΝΟΛΟ	100	100,0

**Γράφημα 1. Θέση στο θεραπευτήριο**

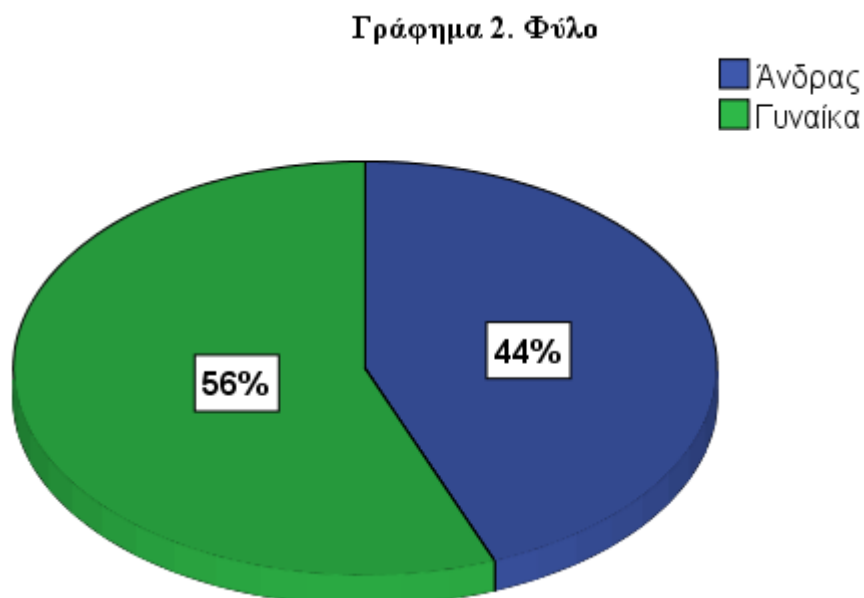


Όσον αφορά στο φύλο των ερωτηθέντων, το 56% αποτελούνταν από γυναίκες, ενώ το 44% αποτελούνταν από άνδρες. Ο πίνακας 2 παρουσιάζει τις συχνότητες και τα ποσοστά ανά φύλο.

**Πίνακας 2. Φύλο**

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Άνδρας	44	44,0
Γυναίκα	56	56,0
ΣΥΝΟΛΟ	100	100,0

Το γράφημα 2 απεικονίζει την αναλογία των δύο φύλων.

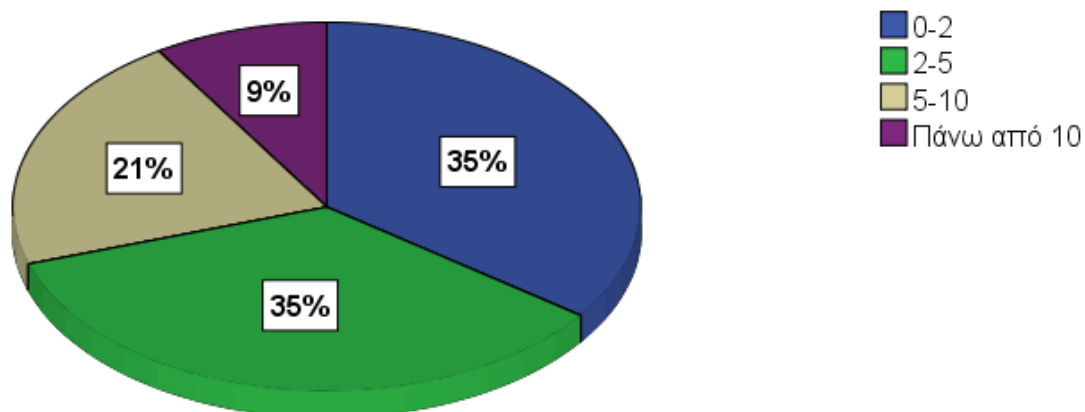


Τα έτη προϋπηρεσίας που αναφέρθηκαν από το δείγμα ήταν: μηδέν έως δύο (0-2) έτη για το 35%, δύο έως πέντε (2-5) έτη για το 35%, πέντε έως δέκα (5-10) έτη για το 21% και τέλος πάνω από δέκα (>10) χρόνια για το 9% του δείγματος. Στην επόμενη σελίδα, ο πίνακας και το γράφημα 3 παρουσιάζουν τα σχετικά δεδομένα.

**Πίνακας 3. Έτη προϋπηρεσίας στο θεραπευτήριο**

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΟ ΠΟΣΟΣΤΟ
0-2	35	35,0	35,0
2-5	35	35,0	70,0
5-10	21	21,0	91,0
Πάνω από 10	9	9,0	100,0
ΣΥΝΟΛΟ	100	100,0	

**Γράφημα 3. Έτη προϋπηρεσίας στο θεραπευτήριο**

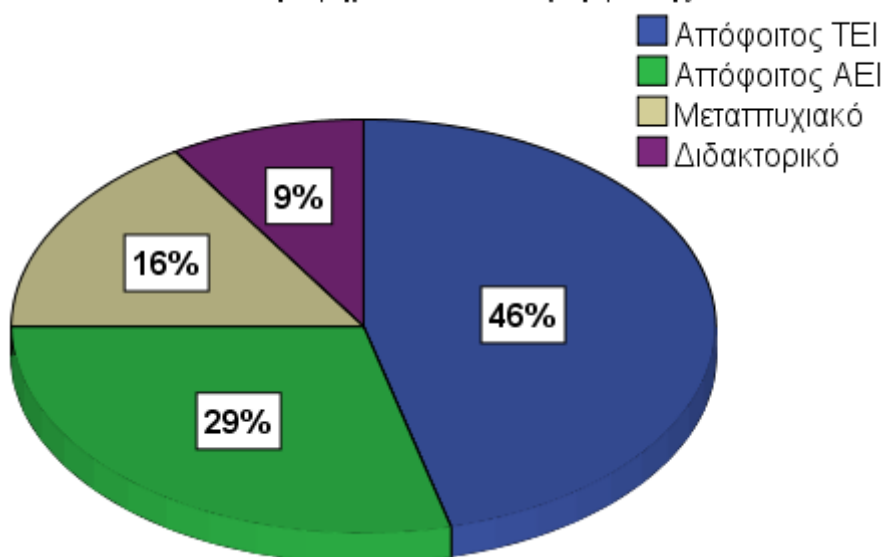


Αναφορικά με το μορφωτικό επίπεδο του δείγματος, το 46% είχαν αποφοιτήσει από Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα, το 29% είχαν αποφοιτήσει από Ανώτατο Εκπαιδευτικό Ίδρυμα, το 16% είχαν ολοκληρώσει μεταπτυχιακές σπουδές και το 9% (N=9) διέθεταν διδακτορικό. Ο πίνακας και το γράφημα 4 παρακάτω παρουσιάζουν τα δεδομένα.

**Πίνακας 4. Επίπεδο μόρφωσης**

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ	ΑΘΡΟΙΣΤΙΚΟ ΠΟΣΟΣΤΟ
Απόφοιτος ΤΕΙ	46	46,0	46,0
Απόφοιτος ΑΕΙ	29	29,0	75,0
Κάτοχος μεταπτυχιακού	16	16,0	91,0
Κάτοχος διδακτορικού	9	9,0	100,0
ΣΥΝΟΛΟ	100	100,0	

**Γράφημα 4. Επίπεδο μόρφωσης**





#### 4.2. Κυρίως ερωτήματα

Αναφορικά με τα κυρίως ερωτήματα, βρέθηκαν τα εξής. Στο ερώτημα 1, «Το θεραπευτήριο δίνει ιδιαίτερη προσοχή στην εκπαίδευση ως βασικό εργαλείο διάχυσης γνώσεως», το 30% απάντησαν «μάλλον συμφωνώ», άλλο ένα 30% απάντησαν «συμφωνώ» και ένα 8% απάντησαν «συμφωνώ απόλυτα». Συνολικά, το 68% παρείχαν μία θετική απάντηση στο ερώτημα. Στην επόμενη σελίδα, ο πίνακας 5 παρουσιάζει τα εν λόγω ποσοστά.

**Πίνακας 5. Ερώτημα 1. Το θεραπευτήριο δίνει ιδιαίτερη προσοχή στην εκπαίδευση ως βασικό εργαλείο Διάχυσης Γνώσεως**

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Μάλλον διαφωνώ	3	3,0
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	29	29,0
Μάλλον συμφωνώ	30	30,0
Συμφωνώ	30	30,0
Συμφωνώ απόλυτα	8	8,0
ΣΥΝΟΛΟ	100	100,0

Το ερώτημα 2 αποτελούταν από δύο μέρη. Το πρώτο μέρος (2.1) ζητούσε από τους συμμετέχοντες να μοιράσουν 100 βαθμούς στις μεθόδους εκπαίδευσης που παρακολούθησαν περισσότερο στην οργανωτική τους μονάδα, ενώ το δεύτερο μέρος (2.2) ζητούσε να σημειωθεί ο βαθμός ικανοποίησης από αυτές τις μεθόδους, σε μία κλίμακα 7 βαθμίδων, όπου 1=«απόλυτα δυσαρεστημένος» και 7=«απόλυτα ευχαριστημένος».

Ο πίνακας 6 και ο πίνακας 7 της επόμενης σελίδας παρουσιάζουν τις απαντήσεις του δείγματος ως προς τις ελάχιστες και μέγιστες τιμές, τους μέσους όρους και τις τυπικές τους αποκλίσεις.

**Πίνακας 6. Ερώτημα 2.1. Μοιράστε 100 βαθμούς στις παρακάτω μεθόδους εκπαίδευσης που παρακολούθησατε περισσότερο στην οργανωτική μονάδα που εργάζεστε**

	ΕΛΑΧΙΣΤΗ	ΜΕΓΙΣΤΗ	ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ
2.2.1 E-learning	9	28	14,75	4,014
2.1.2 Σεμινάρια	12	40	22,89	4,397
2.1.3 Εκπαίδευση στη θέση εργασίας	44	74	62,36	6,398

Όπως βλέπουμε στον πίνακα 6, η εκπαίδευση στη θέση εργασίας έλαβε τον υψηλότερο μέσο όρο παρακολούθησης/εφαρμογής, με 62,36 βαθμούς, ακολουθούμενη από τα σεμινάρια που έλαβαν 22,89 βαθμούς και τέλος την ηλεκτρονική μάθηση (e-learning), η οποία έλαβε 14,75 μέσους βαθμούς.

**Πίνακας 7. Ερώτημα 2.2. Σημειώστε το βαθμό ικανοποίησής σας με τις μεθόδους εκπαίδευσης που παρακολουθήσατε**

	ΕΛΑΧΙΣΤΗ	ΜΕΓΙΣΤΗ	ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ
2.2.1 E-learning	1	6	2,97	,937
2.2.2 Σεμινάρια	2	6	3,90	,823
2.2.3 Εκπαίδευση στη θέση εργασίας	2	6	4,88	,856
N (listwise)				

Όπως παρατηρούμε στον πίνακα 7, η εκπαίδευση στη θέση εργασίας έλαβε την υψηλότερη μέση ικανοποίηση με 4,88. Τα σεμινάρια ακολουθούσαν στη δεύτερη θέση με 3,90, ενώ το e-learning ήταν τελευταίο με μέσο όρο 2,97.

Στο ερώτημα 3, «Είναι εύκολο να βρω μία πληροφορία», το 44% του δείγματος απάντησε «μάλλον συμφωνώ», το 15% απάντησε «συμφωνώ» και το 2% απάντησε «συμφωνώ απόλυτα». Το 35% του δείγματος διατήρησαν μία ουδέτερη στάση (πίνακας 8).

**Πίνακας 8. Ερώτημα 3. Είναι εύκολο να βρω μία πληροφορία σχετικά με την εργασία μου**

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Μάλλον διαφωνώ	4	4,0
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	35	35,0
Μάλλον συμφωνώ	44	44,0
Συμφωνώ	15	15,0
Συμφωνώ απόλυτα	2	2,0
ΣΥΝΟΛΟ	100	100,0

Στο ερώτημα 4.1, «Η επιχείρηση δίνει έμφαση στην ατομική εργασία», συνολικά το 26% έδωσαν θετική απάντηση, ενώ συνολικά το 32% έδωσαν αρνητική απάντηση και το 42% έδωσαν ουδέτερη απάντηση. Αναλυτικά, το 5% διαφώνησαν, το 27% απάντησαν «μάλλον διαφωνώ», το 42% απάντησαν «ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ», το 17% απάντησαν «μάλλον συμφωνώ», το 8% συμφώνησαν και ένας συμμετέχοντας συμφώνησε απόλυτα (πίνακας 9).

**Πίνακας 9. Ερώτημα 4.1 Η επιχείρηση δίνει έμφαση στην ατομική εργασία**

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Διαφωνώ	5	5,0
Μάλλον διαφωνώ	27	27,0
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	42	42,0
Μάλλον συμφωνώ	17	17,0
Συμφωνώ	8	8,0
Συμφωνώ απόλυτα	1	1,0
ΣΥΝΟΛΟ	100	100,0

Στο ερώτημα 4.2, «Η επιχείρηση δίνει έμφαση στην ομαδική εργασία», συνολικά η μεγάλη πλειοψηφία του 80% έδωσαν θετική απάντηση: το 59% απάντησαν «μάλλον συμφωνώ» και το 20% απάντησαν «συμφωνώ», ενώ ένας συμμετέχοντας συμφώνησε απόλυτα (πίνακας 10).

**Πίνακας 10. Ερώτημα 4.2 Η επιχείρηση δίνει έμφαση στην ομαδική εργασία**

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Μάλλον διαφωνώ	3	3,0
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	17	17,0
Μάλλον συμφωνώ	59	59,0
Συμφωνώ	20	20,0
Συμφωνώ απόλυτα	1	1,0
ΣΥΝΟΛΟ	100	100,0

Στο ερώτημα 5, «Οι συνάδελφοί μου μοιράζονται πληροφορίες για το τι γίνεται μέσα στο τμήμα που ανήκω», συνολικά η πλειοψηφία του 80% είχαν σύμφωνη στάση. Συγκεκριμένα, το 37% απάντησαν «μάλλον συμφωνώ», το 34% συμφώνησαν και το 9% συμφώνησαν απόλυτα. Ο πίνακας 11 παρουσιάζει τα σχετικές συχνότητες.

**Πίνακας 11. Ερώτημα 5. Οι συνάδελφοι μου μοιράζονται πληροφορίες για το τι γίνεται μέσα στο τμήμα που ανήκω**

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Μάλλον διαφωνώ	1	1,0
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	19	19,0
Μάλλον συμφωνώ	37	37,0
Συμφωνώ	34	34,0
Συμφωνώ απόλυτα	9	9,0
ΣΥΝΟΛΟ	100	100,0

Στο ερώτημα 6.1, «Πιστεύω ότι η επιχείρηση με ενθαρρύνει να επικοινωνώ και να ανταλλάζω πληροφορίες και γνώσεις με τους συναδέλφους μου», συνολικά η πλειοψηφία του 79% έδωσαν θετική απάντηση: το 41% απάντησαν «μάλλον συμφωνώ», το 32% συμφωνούσαν, και το 6% συμφωνούσαν απόλυτα (πίνακας 12).

**Πίνακας 12. Ερώτημα 6.1 Πιστεύω ότι η επιχείρηση με ενθαρρύνει να επικοινωνώ και να ανταλλάζω πληροφορίες και γνώσεις με τους συναδέλφους μου**

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Μάλλον διαφωνώ	5	5,0
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	16	16,0
Μάλλον συμφωνώ	41	41,0
Συμφωνώ	32	32,0
Συμφωνώ απόλυτα	6	6,0
ΣΥΝΟΛΟ	100	100,0

Στο ερώτημα 6.2, «Πιστεύω ότι η επιχείρηση με ενθαρρύνει να επικοινωνώ και να ανταλλάζω πληροφορίες και γνώσεις με τον προϊστάμενό μου», συνολικά η συντριπτική πλειοψηφία του 96% έδωσαν θετική απάντηση: το 22% απάντησαν «μάλλο ν συμφωνώ», το 46% συμφωνο ύαν και το 28% συμφωνούσαν απόλυτα (πίνακας 13, επόμενη σελίδα).

**Πίνακας 13. Ερώτημα 6.2 Πιστεύω ότι η επιχείρηση με ενθαρρύνει να επικοινωνώ και να ανταλλάζω πληροφορίες και γνώσεις με τον προϊστάμενό μου**

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Μάλλον διαφωνώ	1	1,0
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	3	3,0
Μάλλον συμφωνώ	22	22,0
Συμφωνώ	46	46,0
Συμφωνώ απόλυτα	28	28,0
ΣΥΝΟΛΟ	100	100,0

Στο ερώτημα 6.3, «Πιστεύω ότι η επιχείρηση με ενθαρρύνει να επικοινωνώ και να ανταλλάζω πληροφορίες και γνώσεις με ανθρώπους από άλλα τμήματα», συνολικά το 45% απάντησαν θετικά (27% «μάλλον συμφωνώ», 15% «συμφωνώ», 3% «συμφωνώ απόλυτα»), ενώ συνολικά το 20% απάντησαν αρνητικά (17% «μάλλον διαφωνώ», 3% «διαφωνώ απόλυτα») (πίνακας 14).



**Πίνακας 14. Ερώτημα 6.3 Πιστεύω ότι η επιχείρηση με ενθαρρύνει να επικοινωνώ και να ανταλλάζω πληροφορίες και γνώσεις με άλλους ανθρώπους από άλλα τμήματα**

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Διαφωνώ	3	3,0
Μάλλον διαφωνώ	17	17,0
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	35	35,0
Μάλλον συμφωνώ	27	27,0
Συμφωνώ	15	15,0
Συμφωνώ απόλυτα	3	3,0
ΣΥΝΟΛΟ	100	100,0

Στο ερώτημα 7, «Ο οργανισμός δίνει κίνητρα για να μοιράσει το προσωπικό την γνώση που έχει», συνολικά το 38% παρείχαν θετική απάντηση, ενώ το 18% παρείχαν αρνητική απάντηση και το 44% διατήρησαν ουδέτερη στάση. Αναλυτικά, το 24% μάλλον συμφωνούσαν, το 11% συμφωνούσαν και το 3% συμφωνούσαν απόλυτα, ενώ το 17% μάλλον διαφωνούσαν και ένας συμμετέχοντας διαφωνούσε. Το 44% των ερωτηθέντων έδωσαν μία ουδέτερη απάντηση («ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ», πίνακας 15).

**Πίνακας 15. Ερώτημα 7. Ο οργανισμός δίνει κίνητρα για να μοιράσει το προσωπικό την γνώση που έχει**

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Διαφωνώ	1	1,0
Μάλλον διαφωνώ	17	17,0
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	44	44,0
Μάλλον συμφωνώ	24	24,0
Συμφωνώ	11	11,0
Συμφωνώ απόλυτα	3	3,0
ΣΥΝΟΛΟ	100	100,0

Στο ερώτημα 8, «Σας έχει τύχει τον τελευταίο καιρό να βρεθείτε σε κάποια κατάσταση που η εργασία σας να επηρεάστηκε αρνητικά επειδή δεν είχατε την κατάλληλη γνώση;», η μεγάλη πλειοψηφία του δείγματος απάντησαν αρνητικά («όχι», πίνακας 16).

**Πίνακας 16. Ερώτημα 8. Σας έχει τύχει... η εργασία σας να επηρεαστεί αρνητικά επειδή δεν είχατε την κατάλληλη γνώση;**

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Ναι	10	10,0
Όχι	90	90,0
ΣΥΝΟΛΟ	100	100,0

Στο ερώτημα 9, «Πιστεύω ότι υπάρχουν άτομα στο τμήμα μου που έχουν παραπάνω γνώσεις από εμένα και ότι θα έπρεπε να είχα και εγώ αυτές τις γνώσεις», συνολικά μόλις το 10% απάντησαν με θετικό τρόπο. Η πλειοψηφία του δείγματος (69%) έδωσαν αρνητική απάντηση: το 32% «μάλλον διαφώνησαν», το 31% διαφώνησαν και το 6% διαφώνησαν απόλυτα. Οι πλήρεις συχνότητες και ποσοστά απάντησης για αυτό το ερώτημα παρουσιάζονται στον πίνακα 17.

**Πίνακας 17. Ερώτημα 9. Πιστεύω ότι υπάρχουν άτομα στο τμήμα μου που έχουν παραπάνω γνώσεις από εμένα και ότι θα έπρεπε να είχα και εγώ αυτές τις γνώσεις**

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Διαφωνώ απόλυτα	6	6,0
Διαφωνώ	31	31,0
Μάλλον διαφωνώ	32	32,0
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	21	21,0
Μάλλον συμφωνώ	6	6,0
Συμφωνώ	3	3,0
Συμφωνώ απόλυτα	1	1,0
ΣΥΝΟΛΟ	100	100,0

Στο ερώτημα 10, «Η συνεχής μάθηση είναι βάση για την περαιτέρω ανάπτυξή μου», συνολικά η μεγάλη πλειοψηφία του 72% παρείχαν θετική απάντηση (27% «μάλλον συμφωνώ», 32% «συμφωνώ», 13% «συμφωνώ απόλυτα»). Ο πίνακας 18 παρουσιάζει τις πλήρεις απαντήσεις στο δέκατο ερώτημα.

**Πίνακας 18. Ερώτημα 10. Η συνεχής μάθηση είναι βάση για την περαιτέρω ανάπτυξή μου**

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Μάλλον διαφωνώ	5	5,0
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	23	23,0
Μάλλον συμφωνώ	27	27,0
Συμφωνώ	32	32,0
Συμφωνώ απόλυτα	13	13,0
ΣΥΝΟΛΟ	100	100,0

Τέλος, στο ερώτημα 11, «Οι γνώσεις σχετικά με νέα και παλαιά έργα αποθηκεύονται, τροποποιούνται και διαχέονται σε όλο το προσωπικό του τμήματος», συνολικά το 61% του δείγματος έδωσαν θετική απάντηση, αφού το 31% μάλλον συμφώνησαν, το 20% συμφώνησαν και το 10% συμφώνησαν απόλυτα. Ο πίνακας 19 παρουσιάζει τις απαντήσεις για το ενδέκατο ερώτημα.

**Πίνακας 19. Ερώτημα 11. Οι γνώσεις σχετικά με νέα και παλαιά έργα αποθηκεύονται, τροποποιούνται και διαχέονται σε όλο το προσωπικό του τμήματος**

	ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ	ΠΟΣΟΣΤΟ
Μάλλον διαφωνώ	10	10,0
Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	29	29,0
Μάλλον συμφωνώ	31	31,0
Συμφωνώ	20	20,0
Συμφωνώ απόλυτα	10	10,0
ΣΥΝΟΛΟ	100	100,0

#### **4.3. Επαγωγική ανάλυση**

Τέλος, πραγματοποιήθηκαν στατιστικοί έλεγχοι ανάλυσης διακύμανσης ANOVA προκειμένου να διερευνηθεί κατά πόσο η θέση στην εταιρία και τα έτη προϋπηρεσίας διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση των απαντήσεων στα ερωτήματα 1, 4, 5, 6 και 10.

Επιπρόσθετα, πραγματοποιήθηκαν post-hoc έλεγχοι Hochberg's GT2 και Games-Howell για να διαπιστωθεί ποιες υποομάδες του δείγματος ευθύνονταν για τις παρατηρούμενες διαφορές. Επειδή τα μεγέθη των δειγμάτων διέφεραν αρκετά μεταξύ τους, χρησιμοποιήθηκε ο post-hoc έλεγχος Hochberg's GT2, ενώ το τεστ Games-Howell χρησιμοποιήθηκε συμπληρωματικά προκειμένου να διασφαλιστεί ότι πιθανές διαφορές στη διακύμανση των δεδομένων για τις υπό μελέτη υποομάδες δεν θα επηρεάσουν αρνητικά την εγκυρότητα των εκ των υστέρων αυτών συγκρίσεων.

Σύμφωνα με την πρώτη ανάλυση ANOVA, η εξαρτημένη μεταβλητή της θέσης εργασίας διαφοροποιούσε στατιστικά σημαντικά τις απαντήσεις σε όλες τις ανεξάρτητες μεταβλητές 1 («Το θεραπευτήριο δίνει ιδιαίτερη προσοχή στην

εκπαίδευση ως βασικό εργαλείο Διάχυσης Γνώσεως»,  $F=6.735, df=2, p=0.002$ ), 4.1 («Η επιχείρηση δίνει έμφαση στην ατομική εργασία»,  $F=4.641, df=2, p=0.012$ ), 5 («Οι συνάδελφοι μου μοιράζονται πληροφορίες για το τι γίνεται μέσα στο τμήμα που ανήκω»,  $F=17.531, df=2, p<0.0005$ ), 6.1 («Πιστεύω ότι η επιχείρηση με ενθαρρύνει να επικοινωνώ και να ανταλλάζω πληροφορίες και γνώσεις με τους συναδέλφους μου»,  $F=6.558, df=2, p=0.002$ ), 6.2 («Πιστεύω ότι η επιχείρηση με ενθαρρύνει να επικοινωνώ και να ανταλλάζω πληροφορίες και γνώσεις με τον προϊστάμενό μου»,  $F=4.42, df=2, p=0.015$ ), 6.3 («Πιστεύω ότι η επιχείρηση με ενθαρρύνει να επικοινωνώ και να ανταλλάζω πληροφορίες και γνώσεις με άλλους ανθρώπους από άλλα τμήματα»,  $F=15.887, df=2, p<0.0005$ ), και 10 («Η συνεχής μάθηση είναι βάση για την περαιτέρω ανάπτυξή μου»,  $F=10.034, df=2, p<0.0005$ ), εκτός από την ερώτηση 4.2 η οποία μόνο οριακά δεν ήταν στατιστικά σημαντική («4.2 Η επιχείρηση δίνει έμφαση στην ομαδική εργασία»,  $F=2.849, df=2, p=0.063$ ).

Τα post-hoc τεστ Hochberg και Games-Howell έδειξαν τα εξής. Στο πρώτο ερώτημα, οι απαντήσεις των ιατρών διέφεραν στατιστικά σημαντικά από εκείνες του νοσηλευτικού και του διοικητικού προσωπικού, στο ερώτημα 4.1 «Η επιχείρηση δίνει έμφαση στην ατομική εργασία» ότι οι απαντήσεις των ιατρών διέφεραν σημαντικά από τις απαντήσεις του διοικητικού προσωπικού και δευτερευόντως από του νοσηλευτικού προσωπικού, στα ερωτήματα 5 «Οι συνάδελφοί μου μοιράζονται πληροφορίες για το τι γίνεται στο τμήμα που ανήκω» και 10 «Η συνεχής μάθηση είναι βάση για την περαιτέρω ανάπτυξή μου» ότι οι απαντήσεις των ιατρών διέφεραν στατιστικά σημαντικά από εκείνες του νοσηλευτικού προσωπικού και ότι οι απαντήσεις του διοικητικού προσωπικού διέφεραν στατιστικά σημαντικά από εκείνες του νοσηλευτικού προσωπικού, στο ερώτημα 6.1 «Πιστεύω ότι η επιχείρηση με ενθαρρύνει να επικοινωνώ και να ανταλλάσω πληροφορίες και γνώσεις με τους συναδέλφους μου» ότι οι απαντήσεις του διοικητικού προσωπικού διέφεραν από εκείνες του νοσηλευτικού προσωπικού, και τέλος στα ερωτήματα 6.2 «Πιστεύω ότι η επιχείρηση με ενθαρρύνει να επικοινωνώ και να ανταλλάσω πληροφορίες και γνώσεις με τον προϊστάμενό μου» και 6.3 «Πιστεύω ότι η επιχείρηση με ενθαρρύνει να επικοινωνώ και να ανταλλάσω πληροφορίες και γνώσεις με ανθρώπους από άλλα τμήματα» ότι οι απαντήσεις του διοικητικού προσωπικού διέφεραν από εκείνες του νοσηλευτικού προσωπικού και δευτερευόντως του ιατρικού προσωπικού.

Στο παράρτημα 3, παρατίθενται οι περιγραφικές συγκρίσεις ανάμεσα στις απαντήσεις των γιατρών, των νοσηλευτών και των διοικητικών. Σε αυτές, οι απαντήσεις των γιατρών στα υπό μελέτη ερωτήματα τείνουν να είναι πιο σύμφωνες (θετικές) από εκείνες των άλλων επαγγελματιών.

Συμπερασματικά, παρατηρούμε ότι οι ιατροί διαφοροποιούνταν στο ερώτημα 1, ότι οι ιατροί κατά κύριο λόγο και το διοικητικό προσωπικό κατά δεύτερο λόγο διαφοροποιούσαν τις απαντήσεις στα ερωτήματα 4.1, 5 και 10, και ότι στα ερωτήματα 6.1, 6.2 και 6.3, τα διοικητικά στελέχη διαφοροποιούνταν σε σχέση με το νοσηλευτικό και κατά δεύτερο λόγο, το ιατρικό προσωπικό.

Στην δεύτερη ανάλυση ANOVA, βρέθηκε πως η εξαρτημένη μεταβλητή των ετών προϋπηρεσίας διαφοροποιούσε στατιστικά σημαντικά τις απαντήσεις μόνο στην ανεξάρτητη μεταβλητή 4.1 («Η επιχείρηση δίνει έμφαση στην ατομική εργασία»,  $F=3.089, df=3, p=0.031$ ). Οι υπόλοιπες συγκρίσεις ήταν μη-στατιστικά σημαντικές. Σε αυτή την περίπτωση, τα post-hoc τεστ απέτυχαν να εντοπίσουν στατιστικά σημαντική διαφορά στις απαντήσεις ανάμεσα στα όρια ετών προϋπηρεσίας.

## **5. Συμπεράσματα**

### **5.1. Βασικά συμπεράσματα στατιστικής ανάλυσης**

Η πλειοψηφία των μελών του δείγματος της έρευνας ήταν γυναίκες (56%, N=56) και ανήκαν στο νοσηλευτικό προσωπικό (80%, N=80). Επιπρόσθετα, το 10% αποτελούταν από ιατρούς και άλλο ένα 10% από διοικητικό προσωπικό. Το 46% ήταν απόφοιτοι ΤΕΙ, το 29% ήταν απόφοιτοι ΑΕΙ, το 16% διέθεταν μεταπτυχιακό και το 9% είχαν διδακτορικό. Τα έτη προϋπηρεσίας τους στην μονάδα εργασίας ήταν 0-2 έτη για το 35%, 2 έως 5 για το 35%, 5 έως 10 έτη για το 21% και πάνω από 10 έτη για το 9%.

Το 26% συμφωνούσαν πως η εταιρία δίνει έμφαση στην ατομική εργασία, ωστόσο το 32% είχαν αντίθετη άποψη, και ένα μεγάλο ποσοστό έδωσαν ουδέτερη απάντηση (42%). Για την μεγάλη πλειοψηφία των ερωτηθέντων, η εταιρία δίνει περισσότερο έμφαση στην ομαδική εργασία (80%).

Το 80% του δείγματος του νοσηλευτικού προσωπικού, των ιατρών και των διοικητικών μελών, συμφώνησαν ότι οι συνάδελφοι μοιράζονται πληροφορίες για το τι γίνεται μέσα στο τμήμα που οι ίδιοι ανήκουν (37% «μάλλον συμφωνώ», 34% «συμφωνώ», 9% «συμφωνώ απόλυτα»). Το 61% άλλωστε θεωρούσαν ότι είναι εύκολο να βρουν μία πληροφορία (44% «μάλλον συμφωνώ», 15% «συμφωνώ», 2% «συμφωνώ απόλυτα»).

Μεγάλο μέρος του δείγματος επίσης συμφωνούσαν ότι η εταιρία τους ενθαρρύνει να επικοινωνούν και να ανταλλάζουν πληροφορίες και γνώσεις μεταξύ τους. Σχεδόν όλοι (96%) πίστευαν ότι αυτό ισχύει για τον προϊστάμενό τους (22% «μάλλον συμφωνώ», 46% «συμφωνώ», 28% «συμφωνώ απόλυτα»), το 79% πίστευαν ότι ισχύει για τους συναδέλφους τους (41% «μάλλον συμφωνώ», 32% «συμφωνώ», 6% «συμφωνώ απόλυτα»), και το 45% πίστευαν ότι ενθαρρύνονται να επικοινωνούν και ν' ανταλλάζουν πληροφορίες και γνώσεις με ανθρώπους από άλλα τμήματα (27% «μάλλον συμφωνώ», 15% «συμφωνώ», 3% «συμφωνώ απόλυτα»).

Για το 38% των ερωτηθέντων, ο οργανισμός στον οποίο απασχολούνται δίνει κίνητρα για να μοιράσει το προσωπικό την γνώση που έχει. Από την άλλη πλευρά, το 18% του δείγματος δε θεωρούσε ότι συμβαίνει αυτό, ενώ και ένα μεγάλο ποσοστό (44%)



διατήρησαν ουδέτερη στάση. Όταν ερωτήθηκαν εάν τους έχει τύχει τον τελευταίο καιρό να βρεθούν σε κάποια κατάσταση που η εργασία τους να επηρεάστηκε αρνητικά επειδή δεν είχαν την κατάλληλη γνώση, το 90% απάντησαν αρνητικά. Μόνο ένα 10% απάντησαν θετικά, όλοι νοσηλεύτριες-νοσηλευτές. Επίσης, η πλειοψηφία του 69% διαφώνησαν με τη δήλωση «Πιστεύω ότι υπάρχουν άτομα στο τμήμα μου που έχουν παραπάνω γνώσεις από εμένα και ότι θα έπρεπε να είχα και εγώ αυτές τις γνώσεις».

Το 61% των ερωτηθέντων μάλλον συμφώνησαν (31%), συμφώνησαν (20%) και συμφώνησαν απόλυτα (10%) ότι γνώσεις σχετικά με νέα και παλαιά έργα αποθηκεύονται, τροποποιούνται και διαχέονται σε όλο το προσωπικό του τμήματος, ενώ για την πλειοψηφία του δείγματος (72%), η συνεχής μάθηση είναι η βάση για την περαιτέρω ανάπτυξή τους (27% «μάλλον συμφωνώ», 32% «συμφωνώ», 13% «συμφωνώ απόλυτα»).

Η επαγωγική ανάλυση ANOVA έδειξε ότι η θέση στην εταιρία διαδραμάτιζε ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση των απαντήσεων στα ερωτήματα 1, 4, 5, 6 και 10. Συγκεκριμένα, οι γιατροί απαντούσαν διαφορετικά από τους άλλους ερωτηθέντες στο ερώτημα 1, «Το θεραπευτήριο δίνει ιδιαίτερη προσοχή στην εκπαίδευση ως βασικό εργαλείο Διάχυσης Γνώσεως», οι ιατροί και κατά δεύτερο λόγο το διοικητικό προσωπικό διαφοροποιούσαν τις απαντήσεις στα ερωτήματα 4.1, «Η επιχείρηση δίνει έμφαση στην ατομική εργασία», 5 «Οι συναδέλφοι μου μοιράζονται πληροφορίες για το τι γίνεται μέσα στο τμήμα που ανήκω» και 10 «Η συνεχής μάθηση είναι βάση για την περαιτέρω ανάπτυξή μου», και ότι στα ερωτήματα 6.1, 6.2 και 6.3 («Πιστεύω ότι η επιχείρηση με ενθαρρύνει να επικοινωνώ και να ανταλλάζω πληροφορίες και γνώσεις με τους συναδέλφους, τον προϊστάμενό μου και άλλους ανθρώπους από άλλα τμήματα»), τα διοικητικά στελέχη διαφοροποιούνταν σε σχέση με το νοσηλευτικό και κατά δεύτερο λόγο, το ιατρικό προσωπικό. Όσον αφορά στα έτη προϋπηρεσίας και την επιρροή τους στα κύρια ερωτήματα, αυτά διαδραμάτιζαν σημαντικό ρόλο μόνο στο ερώτημα 4.1, «Η επιχείρηση δίνει έμφαση στην ατομική εργασία».

Στο Παράρτημα 3 (7.3) παρατίθενται οι περιγραφικές συγκρίσεις ανάμεσα στις απαντήσεις των ιατρών, του νοσηλευτικού προσωπικού και του διοικητικού

προσωπικού. Σε αυτές, οι απαντήσεις των γιατρών στα υπό μελέτη ερωτήματα τείνουν να είναι πιο σύμφωνες ή θετικές από εκείνες των άλλων επαγγελματιών

Εν κατακλείδι, η θέση του ιατρού και του διοικητικού στελέχους επέφερε στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις στις απαντήσεις των κυρίων ερωτημάτων. Θα πρέπει ωστόσο να σημειωθεί ότι το 80% του δείγματος αποτελούνταν από νοσηλευτικό προσωπικό, με μόνο 10% να είναι ιατροί και άλλο 10% να είναι διοικητικό προσωπικό, συνεπώς τα μεγέθη των δειγμάτων αυτών ήταν ανόμοια και τα αποτελέσματα της επαγωγικής αυτής ανάλυσης θα πρέπει να αντιμετωπιστούν με επιφύλαξη. Για να ξεπεραστεί αυτή η αδυναμία, θα πρέπει οι τυχόν μελλοντικές παρόμοιες έρευνες, να χρησιμοποιήσουν ομάδες συγκρίσιμες αριθμητικά.

## ***5.2. Πώς μαθαίνουν οι άνθρωποι που αποτελούν το προσωπικό του οργανισμού, μέσα στα πλαίσια του οργανισμού;***

Για το 68% του δείγματος, το θεραπευτήριο έδινε ιδιαίτερη προσοχή στην εκπαίδευση ως βασικό εργαλείο διάχυσης γνώσεως (30% «μάλλον συμφωνώ», 30% «συμφωνώ» και 8% «συμφωνώ απόλυτα»).

Τα βασικά εργαλεία εκπαίδευσης στο θεραπευτήριο Υγεία είναι η τα σεμινάρια και η εκπαίδευση πάνω στην θέση εργασίας (on the job training). Πιο συγκεκριμένα η έρευνα έδειξε ότι για το 68% του δείγματος, το θεραπευτήριο έδινε ιδιαίτερη προσοχή στην εκπαίδευση ως βασικό εργαλείο διάχυσης γνώσεως (30% «μάλλον συμφωνώ», 30% «συμφωνώ» και 8% «συμφωνώ απόλυτα»). Όσον αφορά στις μεθόδους εκπαίδευσης που παρακολούθησαν περισσότερο στην οργανωτική τους μονάδα, η εκπαίδευση στη θέση εργασίας είχε την υψηλότερη μέση παρακολούθηση με 62 βαθμούς. Τα σεμινάρια ήταν δεύτερα σε παρακολούθηση με 23 βαθμούς και η ηλεκτρονική μάθηση (e-learning) ήταν τελευταία λαμβάνοντας κατά μέσο όρο 15 βαθμούς. Σε μια κλίμακα ικανοποίησης 7 σημείων (όπου 1=«απόλυτα δυσαρεστημένος» και 7=«απόλυτα ευχαριστημένος»), η εκπαίδευση στη θέση εργασίας είχε την υψηλότερη μέση ικανοποίηση με 4,88 («μάλλον ευχαριστημένος»). Για τα σεμινάρια η μέση ικανοποίηση ήταν 3,90 («ούτε ευχαριστημένος ούτε δυσαρεστημένος»), και για το e-learning η ικανοποίηση ήταν 2,97 («μάλλον δυσαρεστημένος»).

### **5.3. Ποια είναι τα κίνητρα, ποιες οι ευκαιρίες, οι δυνατότητες, τα εμπόδια, οι δυσκολίες;**

Γενικά, οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι από τις μεθόδους εκπαίδευσης. Όπως προκύπτει από τη συζήτηση με τους συμμετέχοντες στην έρευνα. Τα κίνητρα που δίδει το θεραπευτήριο Υγεία στο προσωπικό, είναι τα εξής:

- Να είναι μέρος της κοινότητας
- Να επιδεικνύουν τις γνώσεις τους
- Συνεργασία με άλλα στελέχη
- Μείωση χρόνου αφού οι ειδικοί απαντάνε στις ερωτήσεις και δεν χρειάζεται τα στελέχη να αφιερώνουν ώρες για ψάξιμο.

Η επιχειρηματική κουλτούρα ενθαρρύνει την ανταλλαγή γνώσεων και απαιτεί εργαζόμενους που αισθάνονται ασφαλείς, που έχουν επίγνωση ότι η συμμετοχή τους σε λειτουργίες διαχείρισης γνώσης είναι σημαντικό και αναπόσπαστο κομμάτι των καθηκόντων τους, που επωφελούνται άμεσα από την επιχειρησιακή γνώση που συλλέγεται, και που τέλος αισθάνονται τόσο οι ίδιοι όσο και οι συνάδελφοί τους την έννοια της κυριότητας και της ιδιοκτησίας γνώσεων που αποβαίνουν χρήσιμες στο σύνολο.

Η παραπάνω κουλτούρα προσφέρει σημαντικές ευκαιρίες για το προσωπικό όπως οι παρακάτω:

- Η μεταφορά και ο συνδυασμός ιδεών και γνώσεων διαφορετικών γνωστικών πεδίων μπορεί να οδηγήσουν στην εμφάνιση νέων μοντέλων. Για παράδειγμα το σύστημα επανεξέτασης των ασθενών μετά από χειρουργικές επεμβάσεις είναι αποτέλεσμα της συνεργασίας του ιατρικού προσωπικού με το διοικητικό προσωπικό.
- Δημιουργικές ιδέες και λύσεις εμφανίζονται ως αποτέλεσμα του επαναπροσδιορισμού ενός προβλήματος. Για παράδειγμα πλέον υπάρχει πρόγραμμα ψυχολογικής υποστήριξης καρδιοπαθών μετά από χειρουργικές επεμβάσεις, πράγμα που φαντάζει πολύ φυσιολογικό δεδομένου ότι υπάρχει και το προσωπικό και τα μέσα, αλλά εφαρμόζεται μόλις τα τελευταία 5 χρόνια.

#### ***5.4. Πως διαχέεται η νέα γνώση μέσα στον οργανισμό;***

Το βασικό εργαλείο διάχυσης της γνώσης στο θεραπευτήριο Υγεία είναι η εκπαίδευση. Επιπλέον η έρευνα έδειξε ότι κρίνεται σχετικά εύκολο να βρεθούν πληροφορίες σχετικά με την εργασία των υπαλλήλων όταν αυτοί αναζητούν τέτοιες και υπάρχει γενικά μια κουλτούρα να μοιράζονται πληροφορίες μεταξύ των συναδέλφων τόσο σε οριζόντιο επίπεδο όσο και σε κάθετο (σχέση προϊσταμένου υφισταμένου).

Από τις συζητήσεις με τους ερωτώμενους, προέκυψε επίσης ότι στη διάχυση της γνώσης βοηθούν και οι άτυπες συζητήσεις μεταξύ τους αλλά και το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο.

Συμπερασματικά μπορούμε να πούμε ότι η συνεχής μάθηση είναι βάση για περαιτέρω ανάπτυξη και ότι σημειώνεται μάθηση μέσα από εμπειρίες των εργαζομένων. Πιο συγκεκριμένα, πολλοί εργαζόμενοι παρατήρησαν ότι έχει επηρεαστεί θετικά η εργασία τους λόγω της αποκτώμενης γνώσης μέσα από νέες εργασίες. Σε αυτό δεν συμβάλει μόνο το σύστημα της γνώσης αλλά και η θέληση και θετική ανταπόκριση των εργαζομένων να χρησιμοποιήσουν τα συστήματα διαχείρισης της γνώσης.

#### ***5.5. Πως διατηρείται η αποκτηθείσα γνώση παρά τις διαρκείς μετακινήσεις του προσωπικού;***

Δεδομένου ότι ενθαρρύνεται η επικοινωνία με άλλα τμήματα, οι εργαζόμενοι γνωρίζουν έτσι τις ιδιαιτερότητες κάθε τμήματος οπότε σε ενδεχόμενη μετακίνηση (αυτό αφορά αποκλειστικά στο διοικητικό προσωπικό και όχι στο ιατρικό) υπάρχουν ήδη τα θεμέλια για κατανόηση των βασικών διαδικασιών κάθε τμήματος. Αυτό επιβεβαιώνεται από το γεγονός ότι το 26% συμφωνούσαν πως η εταιρία δίνει έμφαση στην ατομική εργασία, ωστόσο το 32% είχαν αντίθετη άποψη, και ένα μεγάλο ποσοστό έδωσαν ουδέτερη απάντηση (42%). Για την μεγάλη πλειοψηφία των ερωτηθέντων, η εταιρία δίνει περισσότερο έμφαση στην ομαδική εργασία (80%). Το 80% του δείγματος του νοσηλευτικού προσωπικού, των ιατρών και των διοικητικών μελών, συμφώνησαν ότι οι συνάδελφοι μοιράζονται πληροφορίες για το τι γίνεται μέσα στο τμήμα που οι ίδιοι ανήκουν (37% «μάλλον συμφωνώ», 34% «συμφωνώ»,

9% «συμφωνώ απόλυτα»). Το 61% άλλωστε θεωρούσαν ότι είναι εύκολο να βρουν μία πληροφορία (44% «μάλλον συμφωνώ», 15% «συμφωνώ», 2% «συμφωνώ απόλυτα»). Μεγάλο μέρος του δείγματος επίσης συμφωνούσαν ότι η εταιρία τους ενθαρρύνει να επικοινωνούν και να ανταλλάζουν πληροφορίες και γνώσεις μεταξύ τους. Σχεδόν όλοι (96%) πίστευαν ότι αυτό ισχύει για τον προϊστάμενό τους (22% «μάλλον συμφωνώ», 46% «συμφωνώ», 28% «συμφωνώ απόλυτα»), το 79% πίστευαν ότι ισχύει για τους συναδέλφους τους (41% «μάλλον συμφωνώ», 32% «συμφωνώ», 6% «συμφωνώ απόλυτα»), και το 45% πίστευαν ότι ενθαρρύνονται να επικοινωνούν και ν' ανταλλάζουν πληροφορίες και γνώσεις με ανθρώπους από άλλα τμήματα (27% «μάλλον συμφωνώ», 15% «συμφωνώ», 3% «συμφωνώ απόλυτα»).

Επιπλέον οι διαδικασίες και η γνώση αποθηκεύονται και είναι ανά πάσα στιγμή διαθέσιμα σε όποιον επιθυμεί περισσότερη πληροφόρηση. Το 61% των ερωτηθέντων μάλλον συμφώνησαν (31%), συμφώνησαν (20%) και συμφώνησαν απόλυτα (10%) ότι γνώσεις σχετικά με νέα και παλαιά έργα αποθηκεύονται, τροποποιούνται και διαχέονται σε όλο το προσωπικό του τμήματος.

Για το 38% των ερωτηθέντων, ο οργανισμός στον οποίο απασχολούνται δίνει κίνητρα για να μοιράσει το προσωπικό την γνώση που έχει. Από την άλλη πλευρά, το 18% του δείγματος δε θεωρούσε ότι συμβαίνει αυτό, ενώ και ένα μεγάλο ποσοστό (44%) διατήρησαν ουδέτερη στάση. Όταν ερωτήθηκαν εάν τους έχει τύχει τον τελευταίο καιρό να βρεθούν σε κάποια κατάσταση που η εργασία τους να επηρεάστηκε αρνητικά επειδή δεν είχαν την κατάλληλη γνώση, το 90% απάντησαν αρνητικά. Μόνο ένα 10% απάντησαν θετικά, όλοι νοσηλεύτριες-νοσηλευτές. Επίσης, η πλειοψηφία του 69% διαφώνησαν με τη δήλωση «Πιστεύω ότι υπάρχουν άτομα στο τμήμα μου που έχουν παραπάνω γνώσεις από εμένα και ότι θα έπρεπε να είχα και εγώ αυτές τις γνώσεις». Τέλος, για την πλειοψηφία του δείγματος (72%), η συνεχής μάθηση είναι η βάση για την περαιτέρω ανάπτυξή τους (27% «μάλλον συμφωνώ», 32% «συμφωνώ», 13% «συμφωνώ απόλυτα»).

**5.6. Πως εκφράζεται η νέα τεχνολογία μέσα από την εφαρμογή νέας γνώσης, τη διαρκή αλλαγή της οργανωσιακής νοοτροπίας και κουλτούρας, την απόκτηση νέου τεχνικού εξοπλισμού;**

Για να γίνει καλύτερη διάχυση της τεχνολογίας μέσα στην εταιρία θα πρέπει να εξαπλωθεί και η κατάλληλη κουλτούρα. Για την καλύτερη εφαρμογή της διαχείρισης της γνώσης θα πρέπει να υπάρχει και η σχετική κουλτούρα. Η εφαρμογή του μοντέλου της κουλτούρας της γνώσης έγκειται σε 4 σημεία. Αυτά, για την περίπτωση του θεραπευτηρίου Υγεία είναι τα εξής:

- Οργάνωση. Ο κλάδος της υγείας ήταν γνωστός για την γραφειοκρατία του και τις πολύπλοκες ιεραρχικές του δομές. Έτσι και στο θεραπευτήριο Υγεία υπήρχαν πολλά επίπεδα διοίκησης ενώ το κάθε παράρτημα είχε και τις ιδιοσυγκρασίες του που είχαν λόγω του γεγονότος ότι επηρεάζονταν από τις επιμέρους κουλτούρες (ιατρικό προσωπικό, νοσηλευτικό προσωπικό, διοικητικό προσωπικό).
- Εστίαση. Στην παλιά κουλτούρα η εστίαση γινόταν στο κέρδος. Στην νέα κουλτούρα της γνώσης η εστίαση γίνεται στον άνθρωπο. Πρώτα από όλα γίνεται εστίαση στον ασθενή. Σε συζητήσεις κατά την διάρκεια της έρευνας, κάποια στελέχη τόνισαν το γεγονός ότι στόχος της επιχείρησης είναι να αποκωδικοποιήσει την γνώση των ασθενών και να την κάνει εις βάθος γνώση της εταιρίας. Για να υπάρχει εκτεταμένη διανομή πληροφοριών θα πρέπει να υπάρχει και η εστίαση στο προσωπικό που έχει στην ιδιοκτησία του τα μεγάλα αποθέματα γνώσης.
- Κουλτούρα. Μεγάλο ρόλο στην αλλαγή της οργάνωσης της επιχείρησης έχει και η δημιουργία της κουλτούρας της γνώσης. Το θεραπευτήριο Υγεία βασίζεται πλέον στην κουλτούρα της γνώσης, δηλαδή σε μία οργανωσιακή κουλτούρα που προωθεί μέσα από την ανάλογη οργάνωση την διανομή της γνώσης. Μεγάλο ρόλο παίζει και η διανομή των ευθυνών και των αρμοδιοτήτων. Στην παραδοσιακή δομή της επιχείρησης οι αρμοδιότητες δινότουσαν ιεραρχικά και ανάλογα με την θέση που κατείχε το άτομο. Για την διαχείριση της γνώσης η εταιρία έδωσε τις ίδιες αρμοδιότητες σε διαφορετικά άτομα που παίρνουν προσωπική ευθύνη. Για παράδειγμα, πλέον

για την ορθότητα των στοιχείων του ασθενή αρμόδιος δεν είναι μόνο ο νοσηλευτής που τα εισάγει στο σύστημα, αλλά και ο γιατρός που οφείλει να τα ελέγξει. Έτσι η γνώση και η διαχείριση της δεν είναι θέμα ενός ατόμου ή ενός τμήματος αλλά είναι συλλογικό θέμα. Έτσι η δημιουργία της κουλτούρας της γνώσης μέσα από τυπικές και άτυπες διαδικασίες και νόρμες δίνει μία συλλογικότητα στην διαχείριση της γνώσης και κάνει πιο εύκολη την διαχείριση της.

- **Μέτρηση.** Η διαφορά της παλιάς και της νέας δομής φαίνεται και από τον τρόπο της μέτρησης των αποτελεσμάτων. Έως πριν λίγα χρόνια μετριόταν με την απόδοση του ατόμου. Πλέον γίνεται με την μέτρηση της αποδοτικότητας του τμήματος. Για παράδειγμα δεν αρκεί μόνο να γίνει μια επέμβαση σε κάποιον ασθενή, αλλά χρειάζεται να μην υπάρχουν καθυστερήσεις στην διαδικασία εισαγωγής του και αργότερα η αποθεραπεία να γίνει ομαλά. Δηλαδή υπάρχει μέτρηση της συνολικής προσπάθειας και συνεργασίας των αρμοδίων.

### ***5.7. Γενικά συμπεράσματα για την βιομηχανία ιατρικών υπηρεσιών***

Ένα βασικό στοιχείο που είναι σημαντικό για τον προσδιορισμό του ρόλου του σύγχρονου μάνατζερ στον κλάδο της υγείας είναι η νέα τάση που επικρατεί στο μάνατζμεντ: το knowledge management. Από τη στιγμή που η επιχείρηση θεωρείται ένα ανοιχτό σύστημα που υπάρχει σε αλληλεξάρτηση με το περιβάλλον του δεν μπορεί παρά να δρα ως ένας οργανισμός που μαθαίνει. Κάποιοι μάλιστα, όπως και ο Μπουραντάς (2001), θεωρούν πως η διαδικασία λήψης των αποφάσεων είναι το μέσο μάθησης των οργανισμών ή επιχειρήσεων.

Παρότι οι περισσότεροι μάνατζερ δυσκολεύονται να προσδιορίσουν τι ακριβώς είναι το knowledge management, είναι σαφές ότι η θεώρηση αυτή του management δημιουργεί νέους ρόλους.

Για παράδειγμα η έρευνά μας έδειξε ότι η θέση στην εταιρία διαδραμάτιζε ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση των. Συγκεκριμένα, οι γιατροί απαντούσαν διαφορετικά από τους άλλους ερωτηθέντες στο ερώτημα «Το θεραπευτήριο δίνει ιδιαίτερη προσοχή στην εκπαίδευση ως βασικό εργαλείο Διάχυσης Γνώσεως» και στα

ερωτήματα «Η επιχείρηση δίνει έμφαση στην ατομική εργασία», «Οι συνάδελφοι μου μοιράζονται πληροφορίες για το τι γίνεται μέσα στο τμήμα που ανήκω» και «Η συνεχής μάθηση είναι βάση για την περαιτέρω ανάπτυξή μου». Βλέπουμε δηλαδή μια ανομοιογένεια στις απαντήσεις ανάλογα με την θέση στο θεραπευτήριο. Για την εξάλειψη αυτών των ανισοτήτων είναι σημαντικό για το θεραπευτήριο Υγεία να θεσπίσει τον ρόλο του Knowledge Officer ο οποίος θα επωμιστεί την εξεύρεση μιας κοινής διαδικασίας εξάπλωσης της γνώσης για όλο το προσωπικό ανεξαρτήτως βαθμίδας.

Δεν είναι τυχαίο ότι τα τελευταία χρόνια έχει αρχίσει να εμφανίζεται στα οργανογράμματα των εταιριών η θέση του Chief Knowledge Officer ο οποίος αποσκοπεί στο να βοηθήσει την εταιρεία να συνειδητοποιήσει τη γνώση που διαθέτει, να βοηθήσει του ανθρώπους να έχουν ελεύθερη πρόσβαση σε αυτή και να τους κινητοποιήσει να την εκμεταλλευτούν (Turban, 2002). Επίσης, για το θεραπευτήριο Υγεία πρέπει να δημιουργήσει ένα περιβάλλον που θα ευνοεί τη δημιουργικότητα και τέλος να καλλιεργήσει εκείνη την επιχειρησιακή κουλτούρα που θα βοηθήσει την εταιρεία να περάσει από το στάδια του φυσικού κεφαλαίου (χρήμα και εργασία) σε αυτό του διανοητικού κεφαλαίου (γνώση). Δεν είναι όμως μόνο ο Chief Knowledge Officer που αναλαμβάνει το ρόλο αυτό. Κάθε γιατρός οφείλει να παίζει το ρόλο του διευκολυντή της γνώσης για τους νοσηλευτές στο θεραπευτήριο Υγεία είτε εφαρμόζεται επισήμως σε αυτή το knowledge management είτε όχι. Θα μπορούσε επ' αυτού να γίνει μια έρευνα για το τι πιστεύουν οι γιατροί για αυτόν τους το ρόλο. Θεωρούμε σημαντικό το να αυξάνεται η γνώση και να μοιράζεται. Η έρευνα έδειξε ότι ο ρόλος όλων πρέπει να είναι να διευκολύνουν τη γνώση και να διαθέτουν το αναγκαίο υπόβαθρο για να αντεπεξέλθουν σε ένα τέτοιο ρόλο.

## ***5.8. Προτάσεις για τους επαγγελματίες στον χώρο της υγείας***

### ***5.8.1. Δημιουργία δικτυακής οργάνωσης***

Μία πρόταση για την δομή ενός νοσηλευτικού ιδρύματος που θα ενισχύει την απόκτηση και διάχυση γνώσης είναι η δημιουργία δικτυακών οργανώσεων. Τα δίκτυα μπορεί να δημιουργηθούν τόσο από την ανώτατη διοίκηση, οπότε και ονομάζονται τυπικά, όσο και από τους εργαζόμενους αυτόνομα, οπότε και χαρακτηρίζονται ως άτυπα. Τα τυπικά δίκτυα θα αποτελούνται από διοικητικά στελέχη από όλο το φάσμα



των λειτουργιών και τμημάτων της επιχείρησης, τα οποία συνεργάζονται προκειμένου να ανακαλύψουν υπάρχοντα ή μελλοντικά προβλήματα και να δώσουν λύση σε αυτά χρησιμοποιώντας τις ποικίλες γνώσεις και εμπειρίες τους. Σε σχέση με τις διάφορες περιπτωσιακές ομάδες εργασίες ή τα συστήματα ομάδων, τα δίκτυα τυπικής οργάνωσης είναι σταθερότερα και πιο μόνιμα, ενώ διευκολύνουν ιδιαίτερα την ανώτατη διοίκηση στο έργο της επίβλεψης της λειτουργίας των διαφόρων τμημάτων και της χάραξης μίας κοινής στρατηγικής.

Από την άλλη πλευρά τα δίκτυα άτυπης οργάνωσης θα στηρίζονται στη δημιουργία σχέσεων συνεργασίας και εμπιστοσύνης μεταξύ των στελεχών της επιχείρησης. Τα άτομα αυτά επικοινωνούν ατύπως μεταξύ τους, μοιράζονται πληροφορίες και εμπειρίες και προσπαθούν μέσω της επικοινωνίας αυτής να τις αξιοποιήσουν και να επιτύχουν τους στόχους τους. Η συμπεριφορά τους δεν κατευθύνεται από την ανώτατη διοίκηση ούτε υπόκειται σε συγκεκριμένους τύπους ή περιορισμούς. Είναι δυνατό μάλιστα οι στόχοι που επιδιώκονται να μη βρίσκονται πάντα σε αρμονία με τους στόχους της επιχείρησης. Η επιχείρηση ωστόσο πιστεύει ότι η συνεργασία αυτή ακόμη και αν δεν την εξυπηρετεί πλήρως μπορεί να αποβεί χρήσιμη. Γι' αυτό και πολλές, πολυεθνικές κυρίως, επιχειρήσεις προσπαθούν να βοηθήσουν την επικοινωνία και συνεργασία των στελεχών τους μέσα από τη διοργάνωση σεμιναρίων και τις συχνές μεταθέσεις σε άλλα τμήματα ή περιοχές.

### **5.8.2. Δομή με βάση ομάδες**

Η δόμηση βάσει ομάδων, δεν συνεπάγεται μόνο τη δημιουργία των ομάδων εκείνων που κρίνει η διοίκηση ότι με τη δραστηριότητά τους θα βοηθήσουν την διάχυση της γνώσης. Αντίθετα περιλαμβάνει ένα ευρύτερο πλαίσιο αλλαγών που αποτελούν προϋπόθεση για την αποτελεσματική λειτουργία του συστήματος των ομάδων. Οι στρατηγικές και τακτικές που θα ακολουθηθούν για να επιτευχθεί ο στόχος μπορεί να ορίζονται από τη διοίκηση, αλλά μπορεί η ομάδα να είναι και self-managing, δηλαδή να έχει την ελευθερία να αποφασίζει και να ενεργεί άμεσα για θέματα που την αφορούν. Ειδικότερα, μία self-managing team μπορεί (Tsoukas και Vladimirov, 2001):

- Να εξετάζει, προσλαμβάνει, κρίνει το ανθρώπινο δυναμικό που χρειάζεται για τη λειτουργία της.

- Να καταρτίζει και στη συνέχεια να τροποποιεί τον προϋπολογισμό της
- Να κάνει προτάσεις επενδύσεων
- Να διενεργεί έλεγχο ποιότητας και να επιλύει τυχόν προβλήματα
- Να προτείνει και να αναπτύσσει νέες υπηρεσίες, στρατηγικές, τεχνολογίες, διαδικασίες.
- Να συνεργάζεται με μέλη άλλων ομάδων ή και ολοκληρωμένες ομάδες σε κοινά αντικείμενα (π.χ. παρακολούθηση εργασιών)
- 

Όπως φαίνεται λοιπόν, η δομή βάσει ομάδων διαφοροποιείται αισθητά έναντι των καθιερωμένων ιεραρχικών και διαδικαστικών δομών του νοσηλευτικού τομέα ως προς την ελευθερία για απόκτηση γνώσης και διάχυση αυτής σε όλα τα μέλη του οργανισμού. Ωστόσο είναι απαραίτητη η συμβολή της ανώτατης διοίκησης, με αλλαγές σε καίρια σημεία της λειτουργίας και της φιλοσοφίας της επιχείρησης ώστε να λειτουργήσει το σύστημα αποτελεσματικά. Τα σημεία αυτά είναι η κουλτούρα, η δομή, τα συστήματα και οι πολιτικές της επιχείρησης καθώς και τα οι ικανότητες (skills) του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης. Ειδικότερα, το νοσηλευτικό ίδρυμα πρέπει να τονίσει μία κουλτούρα η οποία θα χαρακτηρίζεται από αρχές υψηλής συμμετοχής και συνεργασίας των εργαζομένων και αμοιβαίας εμπιστοσύνης, π.χ. το Υγεία τονίζει αρχές του τύπου «Οι εργαζόμενοι είναι άξιοι εμπιστοσύνης να πάρουν σημαντικές αποφάσεις σχετικά με τον τρόπο εργασίας τους.

Αναφορικά με τη δομή της επιχείρησης, η αποτελεσματική λειτουργία του συστήματος των ομάδων προϋποθέτει ότι δεν θα υπάρχουν πολλά ιεραρχικά επίπεδα ούτε συνεχής έλεγχος, ώστε να μπορέσουν να αναπτύξουν πρωτοβουλίες. Ομοίως και τα συστήματα και οι πολιτικές της επιχείρησης πρέπει να είναι υποστηρικτικά στις ομάδες. Τόσο όσον αφορά τις πληροφορίες που παρέχουν όσο και αναφορικά με τις αμοιβές και τις λοιπές παροχές προς τους εργαζόμενους.

Το σημαντικότερο όμως είναι η ενίσχυση από την πλευρά της επιχείρησης των ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού. Η ανάπτυξη δεξιοτήτων (skills) είναι το στοιχείο που θα διαφοροποιήσει σε μεγάλο βαθμό την απόδοση της επιχείρησης έναντι των ανταγωνιστών της. Οι δεξιότητες αυτές αναφέρονται τόσο στις ικανότητες επικοινωνίας, συνεργασίας, επίλυσης προβλημάτων και διοίκησης μέσα στην ομάδα

όσο και σε στοιχεία που αφορούν αποκλειστικά την εργασία που επιτελεί το άτομο μέσα στην ομάδα και στην επιχείρηση.

Βάσει των παραπάνω στοιχείων και ενεργειών μπορεί η δομή με τη χρήση ομάδων να αποδειχθεί αποτελεσματική και τα παραδείγματα επιχειρήσεων όπως η Toyota κ.α. που την εφάρμοσαν με επιτυχία έχει καταστήσει τη θεωρία των ομάδων μία από τις πιο θελκτικές που μπορεί να καταφύγει μία επιχείρηση όταν αλλάζει.

### **5.9. Σκέψεις για το μέλλον**

Η Κουλτούρα Ολικής Ποιότητας (ΚΟΠ) μπορεί να περιγραφεί ως η φιλοσοφία εκείνη του μάνατζμεντ που επιζητεί τη συνεχή βελτίωση στην ποιότητα εκτέλεσης όλων των διεργασιών, προϊόντων και υπηρεσιών σε έναν οργανισμό. Παράλληλα το 2001, οι Tsoukas και Vladimirov υποστήριξαν ότι η ΚΟΠ είναι “μια προσέγγιση στη βελτίωση της αποδοτικότητας και της ευελιξίας μιας επιχείρησης στο σύνολό της”. Κατά βάση η ΚΟΠ απαιτεί να γίνει μια επανάσταση - μια πολιτική επανάσταση - στον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι δρουν μέσα σε έναν οργανισμό. Ο ίδιος επίσης αναφέρει ότι “ουσιαστικά είναι ένας τρόπος για την οργάνωση και συμμετοχή ολόκληρου του οργανισμού” (Tsoukas και Vladimirov, 2001).

Ακόμη, προσπάθειες ορισμού της ΚΟΠ έχει κάνει ο Blanker (1993) που αναφέρει ότι “είναι ένας τρόπος να προωθήσουμε μια κουλτούρα στην οποία οι άνθρωποι αισθάνονται ελεύθεροι να συνεισφέρουν τις ιδέες τους, και στην οποία η συμμετοχή στην επίλυση των προβλημάτων και στη λήψη αποφάσεων αποτελεί νόρμα”. Επιπρόσθετα, λέει ότι “ΚΟΠ είναι η δέσμευση, που αναλαμβάνεται σε επίπεδο ολόκληρου του οργανισμού να γίνουν όλα με σωστό τρόπο”. Τέλος αναφέρει ότι “Ολική Ποιότητα είναι μια στρατηγική προσέγγιση στην παραγωγή των καλύτερων δυνατών προϊόντων και υπηρεσιών - μέσω της διαρκούς καινοτομίας”. Εν κατακλείδι, η ΚΟΠ παρέχει ένα μέσο με το οποίο οι οργανισμοί μπορούν να επιτύχουν συμμετοχή των εργαζομένων, ικανοποίηση των πελατών και, εξίσου σημαντικό, ανταγωνιστικότητα. Υπογραμμίζει την κατανόηση της μεταβλητότητας, τη σημασία των μετρήσεων και της διάγνωσης, το ρόλο του πελάτη και τη συμμετοχή των εργαζομένων - σε όλα τα επίπεδα ενός οργανισμού - στην επιδίωξη συνεχών βελτιώσεων.

### **5.9.1. Πλεονεκτήματα Κουλτούρας Ολικής Ποιότητας (ΚΟΠ)**

Τελικά ποια είναι τα πλεονεκτήματα της ΚΟΠ που μας παροτρύνουν να την εφαρμόσουμε; Ενδεικτικά αναφέρουμε ότι η ΚΟΠ προσφέρει σε μια επιχείρηση τη δυνατότητα (Nguyen, 2008):

- Να ικανοποιήσει, να ξεπεράσει και τελικά να προκαταλάβει τις ανάγκες των πελατών της.
- Να αναπτύξει μια ολιστική προσέγγιση στη διαχείριση της ποιότητας και τελικά να σπάσει τα φράγματα ανάμεσα στην παράγωγη και στα άλλα τμήματα του οργανισμού που είναι στραμμένα στις υπηρεσίες.
- Να αναπτύξει ενεργητικότερες τεχνικές για την αποτελεσματικότερη διαχείριση των διαδικασιών που συνδέονται με το μάρκετινγκ, τη μηχανολογική σχεδίαση και την κατασκευή, προκειμένου να μετράται και να γίνεται γνωστό τι ακριβώς θέλει ο πελάτης, και αυτό να του παραδίδεται.
- Να λαμβάνει αποφάσεις βασιζόμενες σε πραγματικά δεδομένα, προερχόμενα από όλες τις διαδικασίες της επιχείρησης.
- Να επιδιώκει ενεργά και να χρησιμοποιεί μεθόδους συγκριτικής στάθμισης της απόδοσης των εσωτερικών διαδικασιών της, κάνοντας σύγκριση με άλλες εσωτερικές διαδικασίες καθώς και με εξωτερικές διαδικασίες που ακολουθούν οι ηγετικές επιχειρήσεις του κλάδου.
- Να προσφέρει εκπαίδευση και επιμόρφωση στο προσωπικό που να υπερβαίνει τα άμεσα όρια της θέσης εργασίας.

Πρέπει να γίνει κατανοητό ότι η κουλτούρα ποιότητας απαιτεί αλλαγές στο σύνολο των αξιών, των πεποιθήσεων, των υποθέσεων, των αντιλήψεων των κανόνων και των προτύπων συμπεριφοράς. Είναι παραδεκτό ότι αποτελεί ένα πολύ δύσκολο αλλά όχι ακατόρθωτο εγχείρημα, αρκεί κανείς να το επιδιώκει με διάρκεια και συνέπεια στις βασικές αρχές. Από τις προσπάθειες εφαρμογής της ΚΟΠ στην πράξη ξέρουμε επίσης σήμερα με βεβαιότητα ότι η αχίλλειος πτέρνα στο πρόγραμμα αυτό της αλλαγής και προσανατολισμού της επιχείρησης στις νέες αξίες της ποιότητας είναι η δημιουργία **κλίματος εμπιστοσύνης και ομαδικού πνεύματος** στο χώρο εργασίας. Αυτά τα δύο

στοιχεία αποτελούν και στοιχεία της κουλτούρας ποιότητας, τα οποία όμως ή διοίκηση θα πρέπει να ενισχύει και να ενθαρρύνει καθημερινά.

### **5.9.2. Υλοποίηση**

Για την υλοποίηση της ΚΟΠ στο θεραπευτήριο Υγεία υπάρχουν πολλά ζητήματα που πρέπει να ληφθούν υπόψη. Ορισμένα από αυτά απαιτούν μια στάση δέσμευσης και συνεργασίας - ειδικά από τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη - και μια προθυμία για πειραματισμό και ευελιξία από όλους στον οργανισμό. Αν τα παραπάνω δεν υπάρχουν, η πρώτη προτεραιότητα του μάνατζμεντ πρέπει να είναι να δημιουργηθεί μια πολιτιστική αλλαγή στην κατεύθυνση της ανάπτυξης αυτών των θετικών στάσεων. Η απαίτηση για ενισχυμένη δέσμευση των ανώτερων διευθυντικών στελεχών δεν είναι ρητορική αλλά υπαρκτή ανάγκη.

Σημασία επομένως, πρόκειται να έχει η αποδοχή ανάγκης για την ΚΟΠ και μαζί με αυτήν, η δέσμευση που απαιτείται για την υλοποίηση της νέας κουλτούρας και του νέου συστήματος μάνατζμεντ.

Τα διευθυντικά στελέχη πρέπει να προσέξουν το εξής παράδοξο: αν πιστεύουμε ολόψυχα στα οφέλη που μπορούν να προκύψουν από τη χρήση μεθόδων της ΚΟΠ, τότε αυτή η εξάπλωση είναι καλό πράγμα, αν έχουμε επιφυλάξεις για την ικανότητα της ΚΟΠ να δώσει καρπούς, τότε δεν είναι (Blanker, 1993). Αυτό σημαίνει ότι η εισαγωγή του συστήματος μάνατζμεντ ποιότητας χωρίς να ληφθούν υπόψη οι συνέπειές του για τους ανθρώπους, θα οδηγήσει σε αποτυχία. Μερικές φορές οι μάνατζερ εξασφαλίζουν την αποτυχία τους, κάνοντας ακριβώς αυτό: εστιάζουν την προσοχή τους στα συστήματα χωρίς να δώσουν την ίδια έμφαση στους ανθρώπους.

## 6. Βιβλιογραφία

### 6.1. Ξενόγλωσση

1. Baden-Fuller, C., Pitt, M. (2006), *Strategic Innovation: An International Casebook on Strategic Management*, Routledge, London
2. Blanker, F. "Knowledge and the theory of organizations: organizations as active systems and the reframing of management", *Journal of management studies* 30: 6 November 1993
3. Brace Ian. (2004). *Questionnaire Design: How to plan, structure and write survey material for effective market research*. Kogan Page.
4. Burns C. Alvin, Bush F. Ronald. (2003). *Marketing Research*. Prentice Hall.
5. Churchill, G. (1999), *Marketing research: Methodological foundations*, 7th edition, Fort Worth, Texas, The Dryden Press
6. Davenport Th, L. Prusak(2000), *Working Knowledge: How organization manage what they know*, p. 6
7. Denzin, N.K., Lincoln, Y.S. (1994), *Handbook of Qualitative Research*, Sage, Thousand Oaks, CA
8. Kent, R. (1999), *Marketing Research, Measurement, method and Application*, Thomson, London
9. Leidner, F. D., (2008), "Knowledge Management: An Evolutionary View," M E Sharpe Inc.
10. Maier, R. (2007), "Knowledge Management Systems: Information and Communication Technologies for Knowledge Management", Springer Verlag
11. Malhan, I.V., Rao, S. (2008), "Perspectives on Knowledge Management", Scarecrow Press.
12. Man, A.P., (2008), "Knowledge Management and Innovation in Networks", Edward Elgar Pub .
13. Nguyen, N. T., (2008), "Advanced Methods for Inconsistent Knowledge Management", Springer.
14. Peterson, R. A. (2000). *Constructing effective questionnaires*. Sage
15. Polanyi, M. (1966) "The tacit dimension" London, UK:Routledge and Kegan Paul
16. Pope Jeffrey. (1981): *Practical Marketing Research*. Amacom.

17. Ron Sanchez,(2007),"Modularity, Strategic Flexibility, And Knowledge Management",Oxford Univ Pr.
18. Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A. (2003), Research Methods for Business Students, 3rd ed., FT/PH, Harlow
19. Scholz, R.W., Tietje, O. (2002), Embedded Case Study Methods: Integrating Quantitative and Qualitative Knowledge, Sage, Thousand Oaks, CA
20. Skogstad A., Einarsen S., “ The importance of a change-centred leadership style in four organizational cultures”, Scandinavian Journal of Management, 15, 1999, p.289-306
21. Theriou, G.N. and Chatzoglou, P.D. (2008) “Enhancing performance through best HRM Practices, organizational learning and knowledge management”, European Business Review, Vol. 20, no.3
22. Trice H.M. and Beyer J.M., “The cultures of work organizations”, EnglewoodCliffs, NJ: Prentice Hall, 2002
23. Tsionas, Efthymios G.; Lolos, Sarantis E.G.; Christopoulos, Dimitris K.. The performance of the Greek banking system in view of the EMU: results from a non-parametric approach: Economic Modelling, May2003, Vol. 20 Issue 3, p571, 22p;
24. Tsoukas, H. and Vladimirou, E. (2001), “What is organizational knowledge?”, Journal of Management Studies, Vol. 38 No.7
25. Turban, P. (2002), "Complexity theory and organization science", *Organization Science*, Vol. 10 No.3, pp.216-32
26. Yin, R.K. (2003), Case Study Research: Design and Methods, 3rd ed., Sage, Thousand Oaks, CA

## **6.2. Ελληνική**

27. Λύτρας, Μ.Δ. (2003), Διαχείριση Γνώσης και Μάθησης, Εκδόσεις Παπασωτηρίου
28. Μπουραντάς Δ., «Μανατζμεντ: Θεωρητικό υπόβαθρο, Σύγχρονες πρακτικές», Εκδόσεις Μπένου,2001,σ.130, 315
29. Πετράκης, Μ. (2006α), Έρευνα Μάρκετινγκ, Εκδόσεις Σταμούλης

30. Πετράκης, Μ. (2006β), Η σύνταξη της Πτυχιακής Διατριβής, Εκδόσεις Σταμούλης

### ***6.3. Ιστοσελίδες***

<http://www.hygeia.gr>



## 7. Παράρτημα

### 7.1. Ερωτηματολόγιο

1. Σημειώστε το ν βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας με την εξής πρόταση: «*Το θεραπευτήριο δίνει ιδιαίτερη προσοχή στην εκπαίδευση ως βασικό εργαλείο Διάχυσης Γνώσεως*»

ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	ΔΙΑΦΩΝΩ	ΜΑΛΛΟΝ ΔΙΑΦΩΝΩ	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ/ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	ΜΑΛΛΟΝ ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Παρακαλώ μοιράστε **100 βαθμούς** στις παρακάτω μεθόδους εκπαίδευσης που παρακολουθήσατε περισσότερο στην οργανωτική μονάδα που εργάζεστε, **καθώς και τον βαθμό ικανοποίησης από αυτές.**

#### Ικανοποίηση από το αποτέλεσμα

1 = Απόλυτα δυσαρεστημένος

7 = Απόλυτα ευχαριστημένος

#### Μέθοδοι Εκπαίδευσης

E-learning	.....	1	2	3	4	5	6	7
Σεμινάρια	.....	1	2	3	4	5	6	7
Εκπαίδευση στη θέση εργασίας	.....	1	2	3	4	5	6	7
<b>Σύνολο</b>	<b>100</b>							

3. Σημειώστε τον βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας με την παρακάτω πρόταση. «*Είναι εύκολο να βρω μία πληροφορία σχετικά με την εργασία μου*».

ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	ΔΙΑΦΩΝΩ	ΜΑΛΛΟΝ ΔΙΑΦΩΝΩ	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ/ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	ΜΑΛΛΟΝ ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Σημειώστε τον βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας με την παρακάτω πρόταση. **«Η επιχείρηση δίνει έμφαση στην...»:**

	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	ΔΙΑΦΩΝΩ	ΜΑΛΛΟΝ ΔΙΑΦΩΝΩ	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ/ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	ΜΑΛΛΟΝ ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ
<b>ατομική εργασία</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>ομαδική εργασία</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Σημειώστε το ν βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας με την εξής πρόταση: **«Οι συνάδελφοι μου μοιράζονται πληροφορίες για το τι γίνεται μέσα στο τμήμα που ανήκω»**

ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	ΔΙΑΦΩΝΩ	ΜΑΛΛΟΝ ΔΙΑΦΩΝΩ	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ/ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	ΜΑΛΛΟΝ ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Σημειώστε τον βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας στην εξής πρόταση: **«Πιστεύω ότι η επιχείρηση με ενθαρρύνει να επικοινωνώ και να ανταλλάζω πληροφορίες και γνώσεις με...»**

	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	ΔΙΑΦΩΝΩ	ΜΑΛΛΟΝ ΔΙΑΦΩΝΩ	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ/ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	ΜΑΛΛΟΝ ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ
Τους συναδέλφους μου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Τον προϊστάμενό μου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Άλλους ανθρώπους από άλλα τμήματα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Σημειώστε τον βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας στην εξής πρόταση: **«Ο οργανισμός δίνει κίνητρα για να μοιράσει το προσωπικό την γνώση που έχει»**

ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	ΔΙΑΦΩΝΩ	ΜΑΛΛΟΝ ΔΙΑΦΩΝΩ	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ/ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	ΜΑΛΛΟΝ ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Σας έχει τύχει τον τελευταίο καιρό να βρεθείτε σε κάποια κατάσταση που η εργασία σας να επηρεάστηκε αρνητικά επειδή δεν είχατε την κατάλληλη γνώση;

- Ναι
- Όχι

9. Σημειώστε τον βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας με την παρακάτω πρόταση.  
**«Πιστεύω ότι υπάρχουν άτομα στο τμήμα μου που να έχουν παραπάνω γνώσεις από εμένα και ότι θα έπρεπε να τις είχα και εγώ αυτές τις γνώσεις ώστε να μπορέσω να ικανοποιήσω τις απαιτήσεις τις εργασίας μου»**

ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	ΔΙΑΦΩΝΩ	ΜΑΛΛΟΝ ΔΙΑΦΩΝΩ	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ/ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	ΜΑΛΛΟΝ ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. Σημειώστε τον βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας με την παρακάτω πρόταση. **«Η συνεχής μάθηση είναι βάση για την περαιτέρω ανάπτυξή μου»**

ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	ΔΙΑΦΩΝΩ	ΜΑΛΛΟΝ ΔΙΑΦΩΝΩ	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ/ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	ΜΑΛΛΟΝ ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. Παρακαλώ σημειώστε τον βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας με την παρακάτω πρόταση. **«Οι γνώσεις σχετικά με νέα και παλαιά έργα αποθηκεύονται, τροποποιούνται και διαχέονται σε όλο το προσωπικό του τμήματος»**

ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	ΔΙΑΦΩΝΩ	ΜΑΛΛΟΝ ΔΙΑΦΩΝΩ	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ/ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	ΜΑΛΛΟΝ ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12. Ποια είναι η θέση που έχετε στην εταιρία

- Ιατρός
- Νοσηλευτικό προσωπικό
- Διοικητικό προσωπικό
- Άλλο (δηλώστε και την θέση σας) \_\_\_\_\_

13. Φύλο

- Άνδρας

- Γυναίκα

14. Πόσα είναι τα χρόνια προϋπηρεσίας στην εταιρεία

- 0-2
- 2-5
- 5-10
- Περισσότερα από 10

15. Ποιο είναι το επίπεδο μόρφωσής σας;

- Απόφοιτος λυκείου
- Απόφοιτος ΤΕΙ
- Απόφοιτος ΑΕΙ
- Κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου
- Κάτοχος διδακτορικού

## 7.2. Στατιστικοί έλεγχοι ANOVA

Oneway

### ANOVA

	df	F	Sig.	
1. Το θεραπευτήριο δίνει ιδιαίτερη προσοχή στην εκπαίδευση ως βασικό εργαλείο Διάχυσης Γνώσεως	Between Groups	2	4.641	.012
	Within Groups	97		
	Total	99		
4.1 Η επιχείρηση δίνει έμφαση στην ατομική εργασία	Between Groups	2	6.735	.002
	Within Groups	97		
	Total	99		
4.2 Η επιχείρηση δίνει έμφαση στην ομαδική εργασία	Between Groups	2	2.849	.063
	Within Groups	97		
	Total	99		

5. Οι συνάδελφοι μου μοιράζονται πληροφορίες για το τι γίνεται μέσα στο τμήμα που ανήκω	Between Groups	2	17.531	.000
	Within Groups	97		
	Total	99		
6.1 Πιστεύω ότι η επιχείρηση με ενθαρρύνει να επικοινωνώ και να ανταλλάζω πληροφορίες και γνώσεις με Τους συναδέλφους μου	Between Groups	2	6.558	.002
	Within Groups	97		
	Total	99		
6.2 Πιστεύω ότι η επιχείρηση με ενθαρρύνει να επικοινωνώ και να ανταλλάζω πληροφορίες και γνώσεις με Τον προϊστάμενό μου	Between Groups	2	4.420	.015
	Within Groups	97		
	Total	99		
6.3 Πιστεύω ότι η επιχείρηση με ενθαρρύνει να επικοινωνώ και να ανταλλάζω πληροφορίες και γνώσεις με Άλλους ανθρώπους από άλλα τμήματα	Between Groups	2	15.887	.000
	Within Groups	97		
	Total	99		
10. Η συνεχής μάθηση είναι βάση για την περαιτέρω ανάπτυξή μου	Between Groups	2	10.034	.000
	Within Groups	97		
	Total	99		

### 7.3. Post Hoc Tests

#### Multiple Comparisons

Dependent Variable	(I) Θέση στην εταιρία	(J) Θέση στην εταιρία	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
						Lower Bound	Upper Bound	
1. Το Hochberg δίνει ιδιαίτερη προσοχή στην εκπαίδευση ως βασικό εργαλείο Διάχυσης Γνώσεως	Iατρός	Νοσηλευτικό προσωπικό	1.000*	.328	.009	.20	1.80	
		Διοικητικό προσωπικό	.900	.438	.121	-.16	1.96	
		Νοσηλευτικό προσωπικό	Iατρός	-1.000*	.328	.009	-1.80	-.20
			Διοικητικό προσωπικό	-.100	.328	.986	-.90	.70
		Διοικητικό προσωπικό	Iατρός	-.900	.438	.121	-1.96	.16
			Νοσηλευτικό προσωπικό	.100	.328	.986	-.70	.90
	Games-Howell	Iατρός	Νοσηλευτικό προσωπικό	1.000*	.240	.002	.38	1.62
			Διοικητικό προσωπικό	.900*	.314	.027	.10	1.70
		Νοσηλευτικό προσωπικό	Iατρός	-1.000*	.240	.002	-1.62	-.38
			Διοικητικό προσωπικό	-.100	.260	.922	-.78	.58
		Διοικητικό προσωπικό	Iατρός	-.900*	.314	.027	-1.70	-.10
			Νοσηλευτικό προσωπικό	.100	.260	.922	-.58	.78



4.1 Η Hochberg επιχείρηση δίνει έμφαση στην ατομική εργασία	Iατρός	Νοσηλευτικό προσωπικό	.813*	.327	.043	.02	1.61	
		Διοικητικό προσωπικό	1.600*	.436	.001	.54	2.66	
	Νοσηλευτικό προσωπικό	Iατρός	-.813*	.327	.043	-1.61	-.02	
		Διοικητικό προσωπικό	.787	.327	.053	-.01	1.58	
	Διοικητικό προσωπικό	Iατρός	-1.600*	.436	.001	-2.66	-.54	
		Νοσηλευτικό προσωπικό	-.787	.327	.053	-1.58	.01	
	Games- Howell	Iατρός	Νοσηλευτικό προσωπικό	.813	.345	.089	-.12	1.74
			Διοικητικό προσωπικό	1.600*	.411	.003	.54	2.66
		Νοσηλευτικό προσωπικό	Iατρός	-.813	.345	.089	-1.74	.12
			Διοικητικό προσωπικό	.787*	.273	.032	.07	1.51
	Διοικητικό προσωπικό	Iατρός	-1.600*	.411	.003	-2.66	-.54	
		Νοσηλευτικό προσωπικό	-.787*	.273	.032	-1.51	-.07	
5. Οι Hochberg συνάδελφοι μου μοιράζονται πληροφορίες για το τι γίνεται μέσα στο τμήμα που ανήκω	Iατρός	Νοσηλευτικό προσωπικό	1.125*	.267	.000	.48	1.77	
		Διοικητικό προσωπικό	-.100	.355	.989	-.96	.76	
	Νοσηλευτικό προσωπικό	Iατρός	-1.125*	.267	.000	-1.77	-.48	
		Διοικητικό προσωπικό	-1.225*	.267	.000	-1.87	-.58	
	Διοικητικό	Iατρός	.100	.355	.989	-.76	.96	

	προσωπικό	Νοσηλευτικό προσωπικό	1.225*	.267	.000	.58	1.87	
Games- Howell	Ιατρός	Νοσηλευτικό προσωπικό	1.125*	.220	.001	.54	1.71	
		Διοικητικό προσωπικό	-.100	.292	.938	-.85	.65	
	Νοσηλευτικό προσωπικό	Ιατρός	-1.125*	.220	.001	-1.71	-.54	
		Διοικητικό προσωπικό	-1.225*	.232	.000	-1.84	-.61	
	Διοικητικό προσωπικό	Ιατρός	.100	.292	.938	-.65	.85	
		Νοσηλευτικό προσωπικό	1.225*	.232	.000	.61	1.84	
6.1 Πιστεύω ότι η g επιχείρηση με ενθαρρύνει να επικοινωνώ και να ανταλλάζω πληροφορίες και γνώσεις με Τους συναδέλφους μου	Ιατρός	Νοσηλευτικό προσωπικό	.363	.301	.544	-.37	1.09	
		Διοικητικό προσωπικό	-.700	.402	.231	-1.67	.27	
	Νοσηλευτικό προσωπικό	Ιατρός	-.363	.301	.544	-1.09	.37	
		Διοικητικό προσωπικό	-1.063*	.301	.002	-1.79	-.33	
	Διοικητικό προσωπικό	Ιατρός	.700	.402	.231	-.27	1.67	
		Νοσηλευτικό προσωπικό	1.063*	.301	.002	.33	1.79	
	Games- Howell	Ιατρός	Νοσηλευτικό προσωπικό	.363	.245	.331	-.28	1.01
			Διοικητικό προσωπικό	-.700	.285	.061	-1.43	.03
		Νοσηλευτικό προσωπικό	Ιατρός	-.363	.245	.331	-1.01	.28
			Διοικητικό προσωπικό	-1.063*	.208	.000	-1.60	-.53

	Διοικητικό προσωπικό	Ιατρός	.700	.285	.061	-.03	1.43
		Νοσηλευτικό προσωπικό	1.063*	.208	.000	.53	1.60
6.2 Πιστεύω ότι η g επιχείρηση με ενθαρρύνει να επικοινωνώ και να ανταλλάζω πληροφορίες και γνώσεις με τον προϊστάμενό μου		Ιατρός	.013	.275	1.00 0	-.65	.68
		Διοικητικό προσωπικό	-.800	.366	.090	-1.69	.09
		Νοσηλευτικό προσωπικό	-.013	.275	1.00 0	-.68	.65
		Διοικητικό προσωπικό	-.813*	.275	.012	-1.48	-.15
		Διοικητικό προσωπικό	.800	.366	.090	-.09	1.69
		Νοσηλευτικό προσωπικό	.813*	.275	.012	.15	1.48
	Games- Howell	Ιατρός	.013	.204	.998	-.52	.54
		Διοικητικό προσωπικό	-.800*	.236	.009	-1.40	-.20
		Νοσηλευτικό προσωπικό	-.013	.204	.998	-.54	.52
		Διοικητικό προσωπικό	-.813*	.181	.001	-1.28	-.35
	Διοικητικό προσωπικό	.800*	.236	.009	.20	1.40	
		Νοσηλευτικό προσωπικό	.813*	.181	.001	.35	1.28
6.3 Πιστεύω ότι η g επιχείρηση με ενθαρρύνει να επικοινωνώ και να ανταλλάζω		Ιατρός	.612	.330	.185	-.19	1.41
		Διοικητικό προσωπικό	-1.200*	.440	.022	-2.27	-.13
		Νοσηλευτικό προσωπικό	-.612	.330	.185	-1.41	.19

πληροφορίες και γνώσεις με Άλλους ανθρώπους από άλλα τμήματα	προσωπικό	Διοικητικό προσωπικό	-1.813*	.330	.000	-2.61	-1.01	
	Διοικητικό προσωπικό	Ιατρός	1.200*	.440	.022	.13	2.27	
		Νοσηλευτικό προσωπικό	1.813*	.330	.000	1.01	2.61	
	Games-Howell	Ιατρός	Νοσηλευτικό προσωπικό	.612*	.232	.044	.01	1.21
			Διοικητικό προσωπικό	-1.200*	.291	.002	-1.94	-.46
	Νοσηλευτικό προσωπικό	Ιατρός	-.612*	.232	.044	-1.21	-.01	
		Διοικητικό προσωπικό	-1.813*	.241	.000	-2.44	-1.19	
	Διοικητικό προσωπικό	Ιατρός	1.200*	.291	.002	.46	1.94	
		Νοσηλευτικό προσωπικό	1.813*	.241	.000	1.19	2.44	
	10. Η συνεχής μάθηση είναι g βάση για την περαιτέρω ανάπτυξή μου	Hochber	Ιατρός	Νοσηλευτικό προσωπικό	.975*	.341	.015	.15
Διοικητικό προσωπικό				-.300	.454	.881	-1.40	.80
Νοσηλευτικό προσωπικό		Ιατρός	Διοικητικό προσωπικό	-.975*	.341	.015	-1.80	-.15
			Διοικητικό προσωπικό	-1.275*	.341	.001	-2.10	-.45
Διοικητικό προσωπικό		Ιατρός	Νοσηλευτικό προσωπικό	.300	.454	.881	-.80	1.40
			Νοσηλευτικό προσωπικό	1.275*	.341	.001	.45	2.10
Games-Howell		Ιατρός	Νοσηλευτικό προσωπικό	.975*	.285	.011	.22	1.73
			Διοικητικό προσωπικό	-.300	.300	.588	-1.08	.48

Νοσηλευτικό προσωπικό	Ιατρός	-.975*	.285	.011	-1.73	-.22
	Διοικητικό προσωπικό	-1.275*	.195	.000	-1.76	-.79
Διοικητικό προσωπικό	Ιατρός	.300	.300	.588	-.48	1.08
	Νοσηλευτικό προσωπικό	1.275*	.195	.000	.79	1.76

\*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

#### 7.4. Homogeneous Subsets

##### 1. Το Θεραπευτήριο δίνει ιδιαίτερη προσοχή στην εκπαίδευση ως βασικό εργαλείο Διάχυσης Γνώσεως

Θέση στην εταιρία		N	Subset for alpha = 0.05	
			1	2
Hochberg <sup>a,b</sup>	Νοσηλευτικό προσωπικό	80	5.00	
	Διοικητικό προσωπικό	10	5.10	
	Ιατρός	10		6.00
	Sig.		.990	1.000

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 14.118.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

##### 4.1 Η επιχείρηση δίνει έμφαση στην ατομική εργασία

Θέση στην εταιρία		N	Subset for alpha = 0.05	
			1	2
Hochberg <sup>a,b</sup>	Διοικητικό προσωπικό	10	3.20	
	Νοσηλευτικό προσωπικό	80	3.99	3.99
	Ιατρός	10		4.80
	Sig.		.099	.085

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 14.118.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

**5. Οι συνάδελφοι μου μοιράζονται πληροφορίες για το τι γίνεται μέσα στο τμήμα που ανήκω**

Θέση στην εταιρία	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
Hochberg <sup>a,b</sup> Νοσηλευτικό προσωπικό	80	5.08	
Ιατρός	10		6.20
Διοικητικό προσωπικό	10		6.30
Sig.		1.000	.982

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 14.118.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

**6.1 Πιστεύω ότι η επιχείρηση με ενθαρρύνει να επικοινωνώ και να ανταλλάζω πληροφορίες και γνώσεις με Τους συναδέλφους μου**

Θέση στην εταιρία	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2

Hochberg <sup>a,b</sup>	Νοσηλευτικό προσωπικό	80	5.04	
	Ιατρός	10	5.40	5.40
	Διοικητικό προσωπικό	10		6.10
	Sig.		.634	.117

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 14.118.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

**6.2 Πιστεύω ότι η επιχείρηση με ενθαρρύνει να επικοινωνώ και να ανταλλάζω πληροφορίες και γνώσεις με Τον προϊστάμενό μου**

Θέση στην εταιρία		N	Subset for alpha = 0.05	
			1	2
Hochberg <sup>a,b</sup>	Νοσηλευτικό προσωπικό	80	5.89	
	Ιατρός	10	5.90	
	Διοικητικό προσωπικό	10		6.70
	Sig.		1.000	1.000

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 14.118.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.



**6.3 Πιστεύω ότι η επιχείρηση με ενθαρρύνει να επικοινωνώ και να ανταλλάζω πληροφορίες και γνώσεις με Άλλους ανθρώπους από άλλα τμήματα**

Θέση στην εταιρία		N	Subset for alpha = 0.05	
			1	2
Hochberg <sup>a,b</sup>	Νοσηλευτικό προσωπικό	80	4.19	
	Ιατρός	10	4.80	
	Διοικητικό προσωπικό	10		6.00
	Sig.		.272	1.000

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 14.118.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

**10. Η συνεχής μάθηση είναι βάση για την περαιτέρω ανάπτυξή μου**

Θέση στην εταιρία		N	Subset for alpha = 0.05	
			1	2
Hochberg <sup>a,b</sup>	Νοσηλευτικό προσωπικό	80	5.03	
	Ιατρός	10		6.00
	Διοικητικό προσωπικό	10		6.30
	Sig.		1.000	.817

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 14.118.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

## 7.5. ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1. Το θεραπευτήριο δίνει ιδιαίτερη προσοχή στην εκπαίδευση ως βασικό εργαλείο Διάχυσης Γνώσεως	Between Groups Within Groups Total	3 96 99	.891 1.032	.863	.463
4.1 Η επιχείρηση δίνει έμφαση στην ατομική εργασία	Between Groups Within Groups Total	3 96 99	3.081 .997	3.089	.031
4.2 Η επιχείρηση δίνει έμφαση στην ομαδική εργασία	Between Groups Within Groups Total	3 96 99	.034 .551	.061	.980
5. Οι συνάδελφοι μου μοιράζονται πληροφορίες για το τι γίνεται μέσα στο τμήμα που ανήκω	Between Groups Within Groups Total	3 96 99	.618 .849	.727	.538
6.1 Πιστεύω ότι η επιχείρηση ενθαρρύνει να επικοινωνώ και να	Between Groups Within Groups	3 96	.135 .920	.146	.932

ανταλλάζω πληροφορίες και γνώσεις με Τους συναδέλφους μου	Total	88.760	99			
6.2 Πιστεύω ότι η επιχείρηση με ενθαρρύνει να επικοινωνώ και να ανταλλάζω πληροφορίες και γνώσεις με Τον προϊστάμενό μου	Between με Groups Within Groups Total	1.958 68.952 70.910	3 96 99	.653 .718	.909	.440
6.3 Πιστεύω ότι η επιχείρηση με ενθαρρύνει να επικοινωνώ και να ανταλλάζω πληροφορίες και γνώσεις με Άλλους ανθρώπους από άλλα τμήματα	Between με Groups Within Groups Total	2.250 122.260 124.510	3 96 99	.750 1.274	.589	.624
10. Η συνεχής μάθηση είναι βάση για την περαιτέρω ανάπτυξή μου	Between Groups Within Groups Total	1.633 119.117 120.750	3 96 99	.544 1.241	.439	.726

## 7.6. Post Hoc Tests

### Multiple Comparisons

Dependent Variable	(I) Έτη προϋπηρεσίας εταιρεία	(J) Έτη προϋπηρεσίας στην εταιρεία	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
4.1 Η Hochberg επιχείρηση δίνει έμφαση στην ατομική εργασία	0-2	di 2-5	-.486	.239	.237	-1.13	.15
		me 5-10	.105	.276	.999	-.64	.84
		on Πάνω 3 από 10	-.784	.373	.206	-1.79	.22
	2-5	di 0-2	.486	.239	.237	-.15	1.13
		me 5-10	.590	.276	.189	-.15	1.33
		on Πάνω 3 από 10	-.298	.373	.962	-1.30	.70
	di me nsi on 5-10 2	di 0-2	-.105	.276	.999	-.84	.64
		me 2-5	-.590	.276	.189	-1.33	.15
		on Πάνω 3 από 10	-.889	.398	.154	-1.96	.18
	Πάνω από 10	di 0-2	.784	.373	.206	-.22	1.79
		me 2-5	.298	.373	.962	-.70	1.30
		on 5-10 3	.889	.398	.154	-.18	1.96
Games-Howell	0-2	di 2-5	-.486	.241	.191	-1.12	.15
		me 5-10	.105	.274	.981	-.63	.83
		on Πάνω 3 από 10	-.784	.380	.218	-1.90	.34
	2 2-5	di 0-2	.486	.241	.191	-.15	1.12
		me 5-10	.590	.268	.139	-.13	1.31

	on Πάνω 3 από 10								
5-10	di 0-2	-.105	.274	.981	-.83	.63			
	me nsi 2-5	-.590	.268	.139	-1.31	.13			
	on Πάνω 3 από 10	-.889	.398	.161	-2.04	.26			
Πάνω από 10	di 0-2	.784	.380	.218	-.34	1.90			
	me nsi 2-5	.298	.376	.856	-.82	1.41			
	on 5-10 3	.889	.398	.161	-.26	2.04			

## 7.7. Homogeneous Subsets

### 4.1 Η επιχείρηση δίνει έμφαση στην ατομική εργασία

Έτη προϋπηρεσίας στην εταιρεία	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
Hochberg <sup>a,b</sup> 5-10	21	3.67	
0-2	35	3.77	3.77
dimensi 2-5 on1	35	4.26	4.26
Πάνω από 10	9		4.56
Sig.		.369	.107

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 18.529.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

**Παράρτημα 7.3- Περιγραφικές συγκρίσεις**

**Συγκρίσεις μεταξύ των επαγγελματικών ομάδων ως προς τις απαντήσεις τους στα κύρια ερωτήματα (Crosstabulations)**

Θέση στην εταιρία * 1. Το θεραπευτήριο δίνει ιδιαίτερη προσοχή στην εκπαίδευση ως βασικό εργαλείο Διάχυσης Γνώσεως								
			1. Το θεραπευτήριο δίνει ιδιαίτερη προσοχή στην εκπαίδευση ως βασικό εργαλείο Διάχυσης Γνώσεως					Σύνολο
			Μάλλον διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Μάλλον συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	
Θέση στην εταιρία	Ιατρός	Συχνότητα	0	0	2	6	2	10
		% εντός θέσης	,0%	,0%	20,0%	60,0%	20,0%	100,0%
	Νοσηλευτικό προσωπικό	Συχνότητα	3	27	23	21	6	80
		% εντός θέσης	3,8%	33,8%	28,8%	26,3%	7,5%	100,0%
	Διοικητικό προσωπικό	Συχνότητα	0	2	5	3	0	10
		% εντός θέσης	,0%	20,0%	50,0%	30,0%	,0%	100,0%
Σύνολο	Συχνότητα	3	29	30	30	8	100	



Θέση στην εταιρία * 1. Το θεραπευτήριο δίνει ιδιαίτερη προσοχή στην εκπαίδευση ως βασικό εργαλείο Διάχυσης Γνώσεως								
			1. Το θεραπευτήριο δίνει ιδιαίτερη προσοχή στην εκπαίδευση ως βασικό εργαλείο Διάχυσης Γνώσεως					Σύνολο
			Μάλλον διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Μάλλον συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	
Θέση στην εταιρία	Ιατρός	Συχνότητα	0	0	2	6	2	10
		% εντός θέσης	,0%	,0%	20,0%	60,0%	20,0%	100,0%
	Νοσηλευτικό προσωπικό	Συχνότητα	3	27	23	21	6	80
		% εντός θέσης	3,8%	33,8%	28,8%	26,3%	7,5%	100,0%
	Διοικητικό προσωπικό	Συχνότητα	0	2	5	3	0	10
		% εντός θέσης	,0%	20,0%	50,0%	30,0%	,0%	100,0%
Σύνολο	Συχνότητα	3	29	30	30	8	100	
	% εντός θέσης	3,0%	29,0%	30,0%	30,0%	8,0%	100,0%	

Θέση στην εταιρία \* 4.1 Η επιχείρηση δίνει έμφαση στην ατομική εργασία Crosstabulation

			4.1 Η επιχείρηση δίνει έμφαση στην ατομική εργασία					Σύνολο	
			Διαφωνώ	Μάλλον διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Μάλλον συμφωνώ	Συμφωνώ		Συμφωνώ απόλυτα
Θέση στην εταιρία	Ιατρός	Συχνότητα	0	1	3	3	3	0	10
		% εντός θέσης	,0%	10,0%	30,0%	30,0%	30,0%	,0%	100,0%
	Νοσηλευτικό προσωπικό	Συχνότητα	4	19	38	13	5	1	80
		% εντός θέσης	5,0%	23,8%	47,5%	16,3%	6,3%	1,3%	100,0%
	Διοικητικό προσωπικό	Συχνότητα	1	7	1	1	0	0	10
		% εντός θέσης	10,0%	70,0%	10,0%	10,0%	,0%	,0%	100,0%
Σύνολο	Συχνότητα	5	27	42	17	8	1	100	
	% εντός θέσης	5,0%	27,0%	42,0%	17,0%	8,0%	1,0%	100,0%	

Θέση στην εταιρία \* 4.2 Η επιχείρηση δίνει έμφαση στην ομαδική εργασία Crosstabulation

			4.2 Η επιχείρηση δίνει έμφαση στην ομαδική εργασία					Σύνολο
			Μάλλον διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Μάλλον συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	
Θέση στην εταιρία	Ιατρός	Συχνότητα	0	3	4	3	0	10
		% εντός θέσης	,0%	30,0%	40,0%	30,0%	,0%	100,0%
	Νοσηλευτικό προσωπικό	Συχνότητα	3	13	52	11	1	80
		% εντός θέσης	3,8%	16,3%	65,0%	13,8%	1,3%	100,0%
	Διοικητικό προσωπικό	Συχνότητα	0	1	3	6	0	10
		% εντός θέσης	,0%	10,0%	30,0%	60,0%	,0%	100,0%
Σύνολο		Συχνότητα	3	17	59	20	1	100
		% εντός θέσης	3,0%	17,0%	59,0%	20,0%	1,0%	100,0%

**Θέση στην εταιρία \* 5. Οι συνάδελφοι μου μοιράζονται πληροφορίες για το τι γίνεται μέσα στο τμήμα που ανήκω Crosstabulation**

			5. Οι συνάδελφοι μου μοιράζονται πληροφορίες για το τι γίνεται μέσα στο τμήμα που ανήκω					Σύνολο
			Μάλλον διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Μάλλον συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	
Θέση στην εταιρία	Ιατρός	Συχνότητα	0	0	1	6	3	10
		% εντός θέσης	,0%	,0%	10,0%	60,0%	30,0%	100,0%
	Νοσηλευτικό προσωπικό	Συχνότητα	1	19	35	23	2	80
		% εντός θέσης	1,3%	23,8%	43,8%	28,8%	2,5%	100,0%
	Διοικητικό προσωπικό	Συχνότητα	0	0	1	5	4	10
		% εντός θέσης	,0%	,0%	10,0%	50,0%	40,0%	100,0%
Σύνολο		Συχνότητα	1	19	37	34	9	100

Θέση στην εταιρία \* 5. Οι συνάδελφοι μου μοιράζονται πληροφορίες για το τι γίνεται μέσα στο τμήμα που ανήκω Crosstabulation

			5. Οι συνάδελφοι μου μοιράζονται πληροφορίες για το τι γίνεται μέσα στο τμήμα που ανήκω					Σύνολο
			Μάλλον διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Μάλλον συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	
Θέση στην εταιρία	Ιατρός	Συχνότητα	0	0	1	6	3	10
		% εντός θέσης	,0%	,0%	10,0%	60,0%	30,0%	100,0%
	Νοσηλευτικό προσωπικό	Συχνότητα	1	19	35	23	2	80
		% εντός θέσης	1,3%	23,8%	43,8%	28,8%	2,5%	100,0%
	Διοικητικό προσωπικό	Συχνότητα	0	0	1	5	4	10
		% εντός θέσης	,0%	,0%	10,0%	50,0%	40,0%	100,0%
Σύνολο		Συχνότητα	1	19	37	34	9	100
		% εντός θέσης	1,0%	19,0%	37,0%	34,0%	9,0%	100,0%



Θέση στην εταιρία \* 6.1 Πιστεύω ότι η επιχείρηση με ενθαρρύνει να επικοινωνώ και να ανταλλάζω πληροφορίες και γνώσεις με Τους συναδέλφους μου

Crosstabulation

			6.1 Πιστεύω ότι η επιχείρηση με ενθαρρύνει να επικοινωνώ και να ανταλλάζω πληροφορίες και γνώσεις με Τους συναδέλφους μου					Σύνολο
			Μάλλον διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Μάλλον συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	
Θέση στην εταιρία	Ιατρός	Συχνότητα	0	1	4	5	0	10
		% εντός θέσης	,0%	10,0%	40,0%	50,0%	,0%	100,0%
	Νοσηλευτικό προσωπικό	Συχνότητα	5	15	36	20	4	80
		% εντός θέσης	6,3%	18,8%	45,0%	25,0%	5,0%	100,0%
	Διοικητικό προσωπικό	Συχνότητα	0	0	1	7	2	10
		% εντός θέσης	,0%	,0%	10,0%	70,0%	20,0%	100,0%
Σύνολο	Συχνότητα	5	16	41	32	6	100	
	% εντός θέσης	5,0%	16,0%	41,0%	32,0%	6,0%	100,0%	

Θέση στην εταιρία \* 6.2 Πιστεύω ότι η επιχείρηση με ενθαρρύνει να επικοινωνώ και να ανταλλάζω πληροφορίες και γνώσεις με Τον προϊστάμενό μου

Crosstabulation

			6.2 Πιστεύω ότι η επιχείρηση με ενθαρρύνει να επικοινωνώ και να ανταλλάζω πληροφορίες και γνώσεις με Τον προϊστάμενό μου					Σύνολο
			Μάλλον διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Μάλλον συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	
Θέση στην εταιρία	Ιατρός	Συχνότητα	0	0	2	7	1	10
		% εντός θέσης	,0%	,0%	20,0%	70,0%	10,0%	100,0%
	Νοσηλευτικό προσωπικό	Συχνότητα	1	3	20	36	20	80
		% εντός θέσης	1,3%	3,8%	25,0%	45,0%	25,0%	100,0%
	Διοικητικό προσωπικό	Συχνότητα	0	0	0	3	7	10
		% εντός θέσης	,0%	,0%	,0%	30,0%	70,0%	100,0%
Σύνολο	Συχνότητα	1	3	22	46	28	100	
	% εντός θέσης	1,0%	3,0%	22,0%	46,0%	28,0%	100,0%	



**Θέση στην εταιρία \* 6.3 Πιστεύω ότι η επιχείρηση με ενθαρρύνει να επικοινωνώ και να ανταλλάζω πληροφορίες και γνώσεις με Άλλους ανθρώπους από άλλα τμήματα Crosstabulation**

			6.3 Πιστεύω ότι η επιχείρηση με ενθαρρύνει να επικοινωνώ και να ανταλλάζω πληροφορίες και γνώσεις με Άλλους ανθρώπους από άλλα τμήματα					Σύνολο	
			Διαφωνώ	Μάλλον διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Μάλλον συμφωνώ	Συμφωνώ		Συμφωνώ απόλυτα
Θέση στην εταιρία	Ιατρός	Συχνότητα	0	0	3	6	1	0	10
		% εντός θέσης	,0%	,0%	30,0%	60,0%	10,0%	,0%	100,0%
	Νοσηλευτικό προσωπικό	Συχνότητα	3	17	32	19	8	1	80
		% εντός θέσης	3,8%	21,3%	40,0%	23,8%	10,0%	1,3%	100,0%
	Διοικητικό προσωπικό	Συχνότητα	0	0	0	2	6	2	10
		% εντός θέσης	,0%	,0%	,0%	20,0%	60,0%	20,0%	100,0%
Σύνολο		Συχνότητα	3	17	35	27	15	3	100
		% εντός θέσης	3,0%	17,0%	35,0%	27,0%	15,0%	3,0%	100,0%



**Θέση στην εταιρία \* 10. Η συνεχής μάθηση είναι βάση για την περαιτέρω ανάπτυξή μου Crosstabulation**

			10. Η συνεχής μάθηση είναι βάση για την περαιτέρω ανάπτυξή μου					Σύνολο
			Μάλλον διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Μάλλον συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα	
Θέση στην εταιρία	Ιατρός	Συχνότητα	0	0	3	4	3	10
		% εντός θέσης	,0%	,0%	30,0%	40,0%	30,0%	100,0%
	Νοσηλευτικό προσωπικό	Συχνότητα	5	23	24	21	7	80
		% εντός θέσης	6,3%	28,8%	30,0%	26,3%	8,8%	100,0%
	Διοικητικό προσωπικό	Συχνότητα	0	0	0	7	3	10
		% εντός θέσης	,0%	,0%	,0%	70,0%	30,0%	100,0%
Σύνολο		Συχνότητα	5	23	27	32	13	100
		% εντός θέσης	5,0%	23,0%	27,0%	32,0%	13,0%	100,0%

