



**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ
ΙΔΡΥΜΑ ΚΑΛΑΜΑΤΑΣ**
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΜΟΝΑΔΩΝ ΥΓΕΙΑΣ ΚΑΙ ΠΡΟΝΟΙΑΣ

ΠΑΡ/ΚΑ

4-11-09

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**«ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΠΑΡΕΧΩΜΕΝΩΝ
ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ ΣΤΑ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΑ ΤΗΣ 6^{ης} Υ.Π.Ε.»**

ΣΠΟΥΔΑΣΤΡΙΑ: ΛΙΒΑΝΟΥ ΑΘΑΝΑΣΙΑ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ : ΠΟΛΥΖΟΣ ΝΙΚΟΛΑΟΣ, Αναπληρωτής καθηγητής

ΚΑΛΑΜΑΤΑ 2009

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η συγκεκριμένη διπλωματική εστίασε με βάση την βιβλιογραφική έρευνα σε μια ανασκόπηση του όρου «Οργανωσιακή Κουλτούρα», το ποια είναι πετυχημένη οργανωσιακή κουλτούρα και τέλος κουλτούρα και κλίμα της οργάνωσης. Η εργασία αναφέρθηκε στα Δημόσια Νοσοκομεία της Πελοποννήσου και για τον λόγο αυτόν στο πλαίσιο της δευτερογενούς βιβλιογραφικής έρευνας επιδιώχθηκε η σκιαγράφηση του προφίλ και των ιδιοτήτων των Νοσοκομείων της περιοχής ως ένα ενδιαφέρον παράδειγμα προς διερεύνηση. Στόχος της πρωτογενούς έρευνας είναι η «αποκρυπτογράφηση» της οργανωσιακής κουλτούρας που χαρακτηρίζει τα συγκεκριμένα Νοσοκομεία, όπως προκύπτει από τις αντιλήψεις των στελεχών του δείγματος, η αποτύπωση των υφιστάμενων προσανατολισμών όπως και του βαθμού ανταπόκρισής της στις σημερινές μεταβαλλόμενες συνθήκες αλλά και μια προσπάθεια προσέγγισης στις εκφρασμένες επιθυμίες των μεσαίων στελεχών για μια ιδανική, κατά την γνώμη τους, κουλτούρα και ηγεσία καταλήγοντας σε κάποια συμπεράσματα που πιθανόν να βοηθήσουν τα Νοσοκομεία να εντοπίσουν προβλήματα και να εφαρμόσουν πολιτικές και συστήματα διοίκησης που να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις των καιρών. Με βάση ένα θεωρητικό μοντέλο (Cameron and Quinn, 1999) που χρησιμοποιήσαμε ως εργαλείο αξιολόγησης των εννοιών προς διερεύνηση και με κύριο ερευνητικό εργαλείο το ερωτηματολόγιο και κάποιες πιλοτικές συνεντεύξεις καταλήξαμε σε συγκεκριμένα συμπεράσματα.

ABSTRACT

This dissertation focused on bibliographic research of examination of term "Organizational Culture", who is successful organizational culture and finally culture and climate of organization. The work was reported in the Public Hospitals of Peloponnese and for this reason in the frame of secondary bibliographic research was sought the shading of profile and particularities of Hospitals of region as an interesting example to investigation. Objective of primary research is the "decipherment of" organizational culture that characterize the particular Hospitals, This comes from the perceptions of executives of sample, the imprinting of existing orientations as their degree of correspondence in the current altered conditions. Also it is effort of approach in the expressed wishes of intermediate executives for ideal, at their opinion, culture and leadership leading to certain conclusions that likely they help the Hospitals to locate problems and to apply policies and systems of administration that would correspond in the requirements of times. With base on a theoretical model (Cameron and Quinn, 1999) that we used as tool of evaluation of significances to investigation and with main inquiring tool, the questionnaire and certain pilot interviews we led to concrete conclusions.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ^ο ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΧΑΡΑΚΗΤΡΙΣΤΙΚΑ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ.....	3
1.1 Πετυχημένη οργανωσιακή κουλτούρα.....	6
1.2 Κουλτούρα και κλίμα της οργάνωσης.....	9
1.3 Βιβλιογραφική ανασκόπηση σχετικά με την οργανωσιακή κουλτούρα.....	10
1.4 Οργανωσιακή κουλτούρα της ηγεσίας κατά τον Cameron και Quinn.....	15
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ^ο ΥΛΙΚΟ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΣ ΜΕΛΕΤΗΣ.....	22
2.1 Υλικό μελέτης.....	22
2.2 Μέθοδος μελέτης.....	25
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ^ο ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΜΕΛΕΤΗΣ.....	26
3.1 Περιγραφική ανάλυση των μελετών της οργανωσιακής κουλτούρας.....	26
3.2 Έλεγχος διαφοροποίησης των απαντήσεων ως προς την επαγγελματική ιδιότητα.....	29
3.3 Εξέταση της υπόθεσης «Διαφοροποίηση μεταξύ επιθυμίας και πραγματικότητας».....	37
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	41
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	43
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α: Πίνακες.....	46
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β : Ερωτηματολόγιο.....	51

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Μέσα στην τωρινή ημι-παγκοσμιοποιημένη αγορά με παγκόσμια προϊόντα αλλά τοπικές και συχνά εξατομικευμένες υπηρεσίες οι οργανισμοί οφείλουν να μην εστιάζουν την προσοχή τους μόνο στα οικονομικά κριτήρια για το μοντέλο διοίκησης που τείνουν να υιοθετήσουν αλλά και στην συμπεριφορική διάσταση, δηλαδή στις σημαντικές εκείνες μεταβλητές που μπορούν να αποτελέσουν πηγή παρακίνησης και συντονισμού των δραστηριοτήτων των εργαζομένων¹.

Στην πορεία του χρόνου διαπιστώσαμε ότι η επίλυση των προβλημάτων τόσο σε επίπεδο οργανισμών (μεγιστοποίηση κερδοφορίας) όσο και σε ευρύτερο πανανθρώπινο επίπεδο (οικολογικά προβλήματα, ανεργία) δεν μπορεί να προέλθει μόνο από μια τεχνοκρατική προσέγγιση αλλά μέσα από την κατανόηση του τρόπου σκέψης και δράσης των εμπλεκόμενων φορέων έτσι ώστε η οποιαδήποτε απόφαση να τύχει καθολικής υποστήριξης με θετικά αποτελέσματα.

Αυτό βέβαια απαιτεί μιαν αποστασιοποίηση από την δική μας θέση και παράλληλη τοποθέτηση και προσέγγιση του τρόπου σκέψης και θεώρησης των πραγμάτων από την «απέναντι πλευρά». Όλοι αυτοί οι παράμετροι καθιστούν σημαντική την εστίαση σε θέματα εργασιακής κουλτούρας, το οποίο αποτελεί και το αντικείμενο της συγκεκριμένης εργασίας.

Ο όρος κουλτούρα είναι λατινογενής και θα μπορούσε να αποδοθεί ως ισότιμος με τις έννοιες της καλλιέργειας και του πολιτισμού. Στα πλαίσια ενός οργανισμού ο όρος κουλτούρα, δηλαδή η οργανωσιακή κουλτούρα περιλαμβάνει τις κοινές αντιλήψεις που υπάρχουν και έχουν γίνει αποδεκτές στην ροή του χρόνου αναφορικά με τον τρόπο οργάνωσης και διάρθρωσης του οργανισμού, τον τρόπο εξουσίας των ανώτερων, τον τρόπο απόδοσης ανταμοιβών και επιβολής κυρώσεων, τον τρόπο ελέγχου, τον τρόπο γενικότερα λειτουργίας του οργανισμού ώστε να εξασφαλίζεται όχι μόνο η επιβίωση αλλά και η μακρόπνοη εύρυθμη και επικερδής ανάπτυξή της.

Η οργανωσιακή κουλτούρα εμπεριέχει μια δυναμική η οποία προσδίδει μια ζωντάνια σε αυτούς που καλούνται να την υπηρετήσουν αφού ταυτόχρονα είναι αυτοί που την διαμορφώνουν και αυτοί δεν είναι άλλοι από το έμψυχο δυναμικό του οργανισμού, δηλαδή εργαζόμενοι, στελέχη, μέτοχοι.

¹ Μουρδουκούτας Π.,(2005), Η Επιχειρηματικότητα στη Νέα Οικονομία, Σιδέρης

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η αποτύπωση των διαστάσεων της οργανωσιακής κουλτούρας που διέπει τα δημόσια νοσοκομεία της Περιφέρειας Πελοποννήσου. Επιπλέον, θα μελετηθεί ποια είναι τα συμπεριφοριστικά πρότυπα που ενδεχομένως αναμένονται από τους εργαζόμενους των νοσοκομείων της Πελοποννήσου και σε ποιο βαθμό υπάρχουν, καθορίζοντας την οργανωσιακή κουλτούρα, που διέπει τις μονάδες αυτές. Στόχος της εργασίας αποτελεί η διερεύνηση της υποκουλτούρας που χαρακτηρίζει κάθε επαγγελματική ομάδα (ιατρούς, νοσηλευτές, διοικητικούς υπαλλήλους) αλλά και να παρουσιαστεί η διαφοροποίηση μεταξύ επιθυμίας και πραγματικότητας. Στο πρώτο κεφάλαιο θα δούμε τον ορισμό και τα χαρακτηριστικά της οργανωσιακής κουλτούρας, ακολούθως θα παρατεθούν η κουλτούρα και το κλίμα της οργάνωσης, μια βιβλιογραφική ανασκόπηση σχετικά με την οργανωσιακή κουλτούρα και τέλος η οργανωσιακή κουλτούρα της ηγεσία κατά τον Cameron and Quinn. Στο ειδικό μέρος της εργασίας θα γίνει ανάλυση των δημογραφικών χαρακτηριστικών του δείγματος και θα παρουσιαστεί και η μέθοδος της μελέτης. Πιο συγκεκριμένα, η εργασία διεξήχθη στα 10 νοσοκομεία της Περιφέρειας Πελοποννήσου, από τα 500 ερωτηματολόγια που μοιράστηκαν απάντησαν 332 εργαζόμενοι [66% ποσοστά ανταπόκρισης] εκ των οποίων 44% ήταν στην ιατρική υπηρεσία, 34% στη νοσηλευτική και το υπόλοιπο 22% στη διοικητικοί. Το 62,5% ήταν γυναίκες, ενώ το 60% των εργαζομένων ανήκε στην ηλικιακή ομάδα >45 ετών. Για την μέτρηση της Οργανωσιακής κουλτούρας που διέπει τα νοσοκομεία χρησιμοποιήθηκε ένα ερωτηματολόγιο που δομείται σε τρία μέρη (βλέπε Παράρτημα Β). Στο τρίτο κεφάλαιο παραθέτονται τα αποτελέσματα της μελέτης, όπου στην πρώτη ενότητα γίνεται περιγραφική ανάλυση των μελετών της οργανωσιακής κουλτούρας, στην δεύτερη ενότητα ελέγχουμε την διαφοροποίηση των απαντήσεων ως προς την επαγγελματική ιδιότητα και στην τρίτη ενότητα εξετάστηκε η υπόθεση « Διαφοροποίηση μεταξύ επιθυμίας και πραγματικότητας». Συμπερασματικά, η προαγωγή της δικαιοσύνης, η έμφαση στην ποιότητα, η καινοτομία, και η πρωτοβουλία δε φαίνεται να αποτελούν ισχυρά χαρακτηριστικά των ελληνικών δημόσιων νοσοκομείων, ενώ αντίθετα φαίνεται να προάγονται η προβλεψιμότητα, η ανεκτικότητα, το να είναι ο εργαζόμενος βολικός. Βρήκαμε ότι υπάρχει μια μεγάλη διαφορά στην μέση τιμή των Διοικητικών σε σχέση με τους άλλους. Επίσης βρήκαμε ότι οι μέσες τιμές των απαντήσεων στις ερωτήσεις που αφορούν την πραγματικότητα είναι υψηλότερες των αντίστοιχων μέσων τιμών για τις ερωτήσεις που αφορούν την επιθυμία .

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο ΟΡΙΣΜΟΣ & ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

Τα τελευταία 25 χρόνια η οργανωσιακή κουλτούρα έχει κερδίσει ευρεία αποδοχή ως ένας τρόπος κατανόησης ανθρώπινων συστημάτων. Αυτή η οπτική δανείζεται στοιχεία από την ανθρωπολογία και την κοινωνιολογία και χρησιμοποιεί πολλούς από τους ίδιους όρους για να ορίσει τις συντεταγμένες της κουλτούρας.

Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι η προσωπικότητα της Οργάνωσης. Αποτελείται από υποθέσεις, αξίες, νόρμες, απτά σύμβολα μελών της Οργάνωσης και των συμπεριφορών του. Μπορούμε να μιλήσουμε για την κουλτούρα της Οργάνωσης κοιτάζοντας την ένδυση των μελών, την επίπλωση.

Σαφώς η οργανωσιακή κουλτούρα ενός κερδοσκοπικού οργανισμού είναι διαφορετική από εκείνη ενός Πανεπιστημίου ή ενός Νοσοκομείου. Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι ο ιδιαίτερος τρόπος δράσης της Οργάνωσης, είναι αυτό που καθιστά μια Οργάνωση διαφορετική από μίαν άλλη, είναι οι διαφορετικές πρακτικές τα εθιμοτυπικά, οι διαδικασίες, το εξωτερικό των κτιρίων και των γραφείων, είναι εν τέλει μια δυναμική μίξη που προσδιορίζει το ιδιαίτερο στίγμα και την ίδια την ύπαρξη της Οργάνωσης.

Επειδή η κουλτούρα αποτελείται από διαφορετικά στοιχεία είναι δύσκολο να περιγράψει επακριβώς. Αλλάζει με τον καιρό καθώς αλλάζουν οι άνθρωποι και δημιουργείται από τις ενέργειες των υπαλλήλων, τις αποφάσεις και την επικοινωνία μεταξύ τους. Είναι σημαντικό να γίνει κατανοητό το πώς η κουλτούρα επηρεάζει τις καθημερινές δραστηριότητες και τις οργανικές εργασίες.

Σύμφωνα με τον Gareth Jones (2001) η οργανωσιακή κουλτούρα είναι ένα συλλογικό φαινόμενο, μας περιβάλλει όλους και μοιράζεται με ανθρώπους που ζουν στο ίδιο εργασιακό περιβάλλον μέσα στο οποίο και την έμαθαν. Προέρχεται από την αλληλεπίδραση μεταξύ των ατόμων της Οργάνωσης και μεταξύ αυτών και του εξωτερικού περιβάλλοντος. Διαμορφώνεται από την αλληλεπίδραση των χαρακτηριστικών των μελών, της οργανωσιακής δομής, της οργανωσιακής ηθικής και του συστήματος ανταμοιβών των μελών. Είναι κανόνες, αξίες τελικού σκοπού και τρόπου συμπεριφοράς (terminal and instrumental values), τελετουργίες, παραδόσεις, ιστορίες, σύμβολα, πρακτικές κοινωνικοποίησης.

Προσδίδει στα μέλη της μια αίσθηση ταυτότητας και αναγνώρισης ενώ ο σαφής προσδιορισμός αξιών και προσδοκώμενων συμπεριφορών κοινών για τα μέλη της δημιουργεί δεσμούς ανάμεσα στα μέλη και αφοσίωση προς το όραμα και την αποστολή της Οργάνωσης. Παράλληλα με την αποσαφήνιση κανόνων συμπεριφοράς η οργανωσιακή κουλτούρα οδηγεί σε συγκεκριμένες συμπεριφορές δημιουργώντας ένα πλαίσιο σταθερής συμπεριφοράς με σεβασμό στους υπολοίπους. Με αυτόν τον τρόπο η Οργάνωση ελέγχει τις αλληλεπιδράσεις των μελών του οργανισμού και με τους πελάτες, προμηθευτές και την κοινότητα με στόχο την βελτίωση της αποτελεσματικότητας.

Οι αξίες κουλτούρας μπορούν να διευκολύνουν σε αμοιβαία προσαρμογή δημιουργώντας ένα κοινό σημείο αναφοράς και έτσι η οργανωσιακή κουλτούρα λειτουργεί ως μια φόρμα άτυπης οργάνωσης που ελευθερώνει τους υπαλλήλους να αναδείξουν μέρος των ικανοτήτων τους. Η οργανωσιακή κουλτούρα επιδρά στην αποτελεσματικότητα της Οργάνωσης γιατί μπορεί να της δώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, να βελτιώσει τον τρόπο που η οργανωσιακή δομή λειτουργεί και αυξάνει τα κίνητρα των υπαλλήλων για την επίτευξη των συμφερόντων της Οργάνωσης.

Ο Gareth Morgan (1997) περιγράφει την οργανωσιακή κουλτούρα ως ένα ενεργό φαινόμενο μέσω του οποίου οι άνθρωποι από κοινού δημιουργούν και αναδημιουργούν τους κόσμους στους οποίους ζουν. Στοιχεία Οργανωσιακής κουλτούρας μπορεί να είναι δηλωμένες ή υπαινισσόμενες αξίες, προσδοκίες για την συμπεριφορά υπαλλήλων, συνήθειες, τελετουργικά, σύμβολα, μεταφορές, ιστορίες, μύθοι σχετικά με το παρελθόν της ομάδας, η «γλώσσα» που χρησιμοποιεί η ομάδα, το γενικό κλίμα που αντανακλάται στον τρόπο αλληλεπίδρασης των μελών μεταξύ τους, με τους έξω, με το περιβάλλον. Δίνει 4 βασικά σημεία της Οργανωσιακής κουλτούρας ως μέθοδο αποτίμησης των ανθρωπίνων συστημάτων

1. Εστίαση της προσοχής στην ανθρώπινη πλευρά της ζωής της Οργάνωσης και εκπαίδευση σε γήινες πλευρές όπως το στήσιμο μιας άδειας αίθουσας συναντήσεων
2. Αναγνώριση της σημαντικότητας της δημιουργίας κατάλληλων συστημάτων υποβοήθησης των ανθρώπων να δουλεύουν μαζί προς τα επιθυμητά αποτελέσματα
3. Αναγνώριση της επίδρασης της συμπεριφοράς μελών και κυρίως ηγετών στην Οργανωσιακή κουλτούρα
4. Παραδοχή σχέσης μεταξύ Οργάνωσης και Περιβάλλοντος.

Η οργανωσιακή κουλτούρα διαμορφώνεται από την προσωπικότητα του ιδρυτή της, την οργανωσιακή εμπειρία και την εσωτερική αλληλεπίδραση, δηλαδή την επαφή ομάδων ατόμων μέσα στον Οργανισμό.

Οι Bolman and Deal (1991) ορίζουν την κουλτούρα ως «ταυτόχρονα προϊόν και διαδικασία». Ως προϊόν ενσωματώνει τη συσσωρευμένη σοφία εκείνων που ήταν μέλη πριν προσχωρήσουν νέα μέλη. Ως διαδικασία συνεχώς ανανεώνεται και αναδημιουργείται και τα νέα μέλη διδάσκονται τους παλαιούς τρόπους με μεγάλη πιθανότητα να γίνουν και οι ίδιοι δάσκαλοι².

Ο Handy C.(2002) προσδιορίζει την Οργανωσιακή κουλτούρα ως τους διαφορετικούς τρόπους που κάνουμε τα πράγματα, την ατμόσφαιρα, τα επίπεδα ενέργειας και ατομικής ελευθερίας, τα είδη προσωπικοτήτων, τα διάφορα πιστεύω για την εξουσία, τον έλεγχο, την ανταμοιβή, την υπακοή και τους κανόνες³.

Σύμφωνα με τον Robbins.S.P.(1993) τα χαρακτηριστικά της Οργανωσιακής κουλτούρας είναι⁴:

1. η ταυτότητα του μέλους, ο βαθμός δηλαδή στον οποίον οι υπάλληλοι ταυτίζονται με το σύνολο της Οργάνωσης και όχι μόνο με τον τομέα τους,
2. η έμφαση στη ομάδα, ο βαθμός στον οποίον οι εργαζόμενοι οργανώνονται γύρω από ομάδες,
3. η εστίαση στους ανθρώπους, ο βαθμός στον οποίον οι αποφάσεις λαμβάνουν υπόψη την επίδραση του αποτελέσματος στους ανθρώπους της Οργάνωσης,
4. η ολοκλήρωση των μονάδων, ο βαθμός στον οποίον τα τμήματα της Οργάνωσης λειτουργούν με έναν τρόπο αλληλεξάρτησης,
5. ο έλεγχος, ο βαθμός στον οποίον οι κανονισμοί χρησιμοποιούνται για τον έλεγχο συμπεριφοράς,
6. η ανοχή στον κίνδυνο, ο βαθμός στον οποίον οι υπάλληλοι ενθαρρύνονται να είναι καινοτόμοι,

² Bolman and Deal.,(2001), Reframing Organizations", S. Francisco, Jossey-Bass,p.230-248

³ Handy C.,(2002),Gods of Management: The changing work of Organizations", N.Y., Oxford University Press , 1995,p.14-16, 44-47, 70-74, 97-102

⁴ Robins S.P.,(1993),Organizational Behavior, Englewood Cliffs,NJ,Prentice-Hall International, p.602

7. τα κριτήρια αμοιβής, ο βαθμός στον οποίον το σύστημα αμοιβών και προαγωγών γίνεται σύμφωνα με την απόδοση παρά με την αρχαιότητα,
8. η ανοχή στη διαφωνία, ο βαθμός στον οποίον οι εμπλεκόμενοι μπορούν να αντιμετωπίζουν ανοιχτά την κριτική και την διαφωνία,
9. ο προσανατολισμός στα μέσα-στόχους , ο βαθμός στον οποίον η διοίκηση εστιάζεται σε αποτελέσματα παρά σε διαδικασίες και
10. η εστίαση στο ανοιχτό σύστημα, ο βαθμός στον οποίον η Οργάνωση ανταποκρίνεται στο εξωτερικό περιβάλλον.

Για τον John Kotter (1992 & από βιβλίο Gibson R., 2003) η οργανωσιακή κουλτούρα αφορά στις απόρρητες, κοινά αποδεκτές αξίες μιας ομάδας ανθρώπων σχετικά με το τι είναι ,τι είναι καλό, τι είναι σωστό. Αυτή θα προκύψει ανεξάρτητα από το εάν το επιθυμούν τα μέλη ή όχι⁵.

Το ζητούμενο είναι να δημιουργηθεί μια κουλτούρα που να διευκολύνει τις αλλαγές αντί να ενεργεί ως τροχοπέδη, μια κουλτούρα που να βοηθά τον οργανισμό να προσαρμοστεί και δεν θα την περιορίζει με κύρια χαρακτηριστικά ότι η διευθυντική ομάδα εκτιμά βαθιά, αληθινά και ειλικρινά όλους τους οργανωσιακούς δρώντες, ότι η ανάληψη πρωτοβουλιών και η άσκηση ηγεσίας εκτιμώνται πραγματικά και ενθαρρύνονται σε κάθε επίπεδο της οργάνωσης, γίνεται αποκέντρωση διοικητικών λειτουργιών στα χαμηλότερα επίπεδα της οργάνωσης, διατηρείται η εσωτερική οργάνωση του οργανισμού απλή και ξεκάθαρη, υπάρχει ο ελάχιστος αριθμός ιεραρχικών επιπέδων.

1.1 Πετυχημένη οργανωσιακή κουλτούρα

Η κουλτούρα και οι αξίες του οργανισμού, οι σχέσεις με τους πελάτες, η ανάπτυξη διαδικασιών και συστημάτων αποτελούν τα άυλα περιουσιακά στοιχεία του οργανισμού τα οποία σύμφωνα με έρευνες στις ΗΠΑ, Αγγλία και Σκανδιναβία αποτελούν τα 2/3 της περιουσίας της με το υπόλοιπο να συντίθεται από τα εργοστάσια τα μηχανήματα και τα κεφάλαιά της.

Σύμφωνα με τα στοιχεία που συγκεντρώνει το Great Place to Work Institute Hellas οι 3 πυλώνες του βέλτιστου εργασιακού περιβάλλοντος από τη σκοπιά του ανθρώπινου

⁵ Gibson R., (2003), Η Επιχείρηση του Μέλλοντος, εκδόσεις Καστανιώτη,

δυναμικού είναι η αξιοπιστία, ο σεβασμός και η δικαιοσύνη. Αξιοπιστία σημαίνει τα στελέχη να επικοινωνούν συχνά με τους εργαζόμενους σχετικά με την πορεία και τα σχέδια του οργανισμού και να ζητούν τις ιδέες τους.

Για να είναι όμως κανείς αξιόπιστος πρέπει τα λόγια ν' ακολουθούνται από έργα, να υπάρχει όραμα και επαληθεύεται στην καθημερινότητα. Σεβασμός σημαίνει παροχή του κατάλληλου εξοπλισμού και εκπαίδευσης στους εργαζόμενους, σημαίνει εκτίμηση της καλής δουλειάς και ισορροπία της προσωπικής και επαγγελματικής δουλειάς. Δικαιοσύνη σημαίνει τίμιο μοίρασμα της οικονομικής επιτυχίας μέσα από ανταμοιβές και προγράμματα παροχών. Ο εργασιακός χώρος φροντίζει να αποδεσμεύεται από οποιασδήποτε φύσης διακρίσεις, ορίζοντας ξεκάθαρες διαδικασίες αντιμετώπισης και επίλυσης διαφορών.

Ο τρόπος με τον οποίο αντιμετωπίζονται οι άνθρωποι αυξάνει σημαντικά τα συγκριτικά πλεονεκτήματα του Οργανισμού. Σ' έναν οργανισμό με βέλτιστο εργασιακό περιβάλλον οι αποστάσεις μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων εξασθενούν.

Ο εργασιακός χώρος γίνεται μια κοινότητα. Οι εργαζόμενοι νιώθουν υπερήφανοι για την δουλειά τους, την ομάδα τους, τον οργανισμό τους. Αισθάνονται ότι μπορούν να είναι ο εαυτός τους στη δουλειά. Υπάρχει ένα ξεκάθαρο κλίμα συναδελφικότητας και επιθυμούν να συνεχίσουν εκεί τη καριέρα τους.

Σύμφωνα με το ετήσιο άρθρο του Fortune «οι 100 οργανισμοί με τα καλύτερα εργασιακά περιβάλλοντα στις ΗΠΑ» επιβεβαιώνεται ότι οι οργανισμοί που περιλαμβάνονται στη λίστα λαμβάνουν καλύτερες υποψηφιότητες ατόμων για τις κενές θέσεις εργασίας, έχουν χαμηλότερο ποσοστό αλλαγής προσωπικού, απολαμβάνουν μεγαλύτερα ποσοστά ικανοποίησης και αφοσίωσης πελατών, αναπτύσσουν μεγαλύτερες καινοτομίες και δημιουργικότητα και επωφελούνται από μεγαλύτερη κερδοφορία και παραγωγικότητα. Όταν ένας Οργανισμός επενδύει στους ανθρώπους του επενδύει και στην επιτυχία του.

«Οι περισσότερο πετυχημένοι οργανισμοί είναι αυτοί που ακούνε και λαμβάνουν υπόψη τους αυτά που λένε τα στελέχη τους και τους δίνουν τη δυνατότητα ν' ανταποκρίνονται σε ερεθίσματα που δέχονται. Είναι οι οργανισμοί που επικοινωνούν τις αξίες τους με σαφήνεια και προάγουν τη δημιουργία μιας θετικής κουλτούρας που προσφέρει ευκαιρίες για όλους. Οι οργανισμοί αυτοί έχουν εξασφαλίσει κάτι σημαντικό

ότι το ανθρώπινο δυναμικό τους μπορεί να δρα προνοητικά, είναι ενεργοποιημένο και παραγωγικό και -το σπουδαιότερο- είναι πιστό και αφοσιωμένο»⁶.

Αυτά είναι τα λόγια του κ. Richard MacMillan, διευθύνοντος συμβούλου της Adecco Βρετανίας και Ιρλανδίας. Και συνεχίζει «Από τα ευρήματα της έρευνας γίνεται αυτονόητο, γιατί οι οργανισμοί αντιμετωπίζουν δυσκολίες στην εξεύρεση και στη συγκράτηση των κατάλληλων ανθρώπων αφού η ατμόσφαιρα που δημιουργούν μέσα σε αυτές προάγει μια κουλτούρα που δεν είναι θετική, ούτε ενδυναμώνει και στηρίζει τις νέες ιδέες, όλα αυτά που χρειάζονται δηλαδή για να συγκρατήσουν το καλό προσωπικό και να χτίσουν τη φήμη που χρειάζεται για να προσελκύσουν τα νέα talέντα.

Τα επίπεδα ενέργειας των εργαζομένων είναι επικίνδυνα χαμηλά, όχι γιατί φοβούνται να εργασθούν στο επίπεδο αυτό αλλά γιατί απαιτούν να εισακούγονται οι ιδέες τους, ν' αναγνωρίζεται η αξία τους και να μπορούν να εργάζονται με ευελιξία».

Ο John Kotter (1996) στο βιβλίο του «Καθοδηγώντας τις αλλαγές» παραθέτει 8 διακριτά βήματα που καθιστούν το μετασχηματισμό της οργανωσιακής κουλτούρας επιτυχή⁷:

1. Ενδυνάμωση της αίσθησης του επείγοντος με εστίαση της προσοχής στην αποδοτικότητα και εξέλιξη του κλάδου.
2. Η δημιουργία κατάλληλου ηγετικού συνασπισμού
3. Ανάπτυξη οράματος και στρατηγικής και προσπάθεια κοινοποίησης του οράματος σε όλο το εύρος του οργανισμού.
4. Εξουσία στους εργαζόμενους για επίτευξη αλλαγών
5. Κέρδη για τους εργαζόμενους και ανταμοιβές για την συμβολή τους
6. Παγίωση αξιοπιστίας επιτυχιών για περαιτέρω προώθηση της διαδικασίας
7. Προώθηση διαδικασίας αλλαγών
8. Θεσμοποίηση της διαδικασίας αλλαγής ως μια νέα κουλτούρα.

⁶ Gupta V., Macmillan I., Surie G.,(2004), Entrepreneurial leadership: developing and measuring a cross-cultural construct", Journal of Business Venturing, 19

⁷ Kotter J.,(2003),Κουλτούρες και Συνασπισμοί», σελ.228-230,234, Rowan Gibson, «Η Επιχείρηση του Μέλλοντος», εκδόσεις Καστανιώτη,

1.2 Κουλτούρα και κλίμα της οργάνωσης

Πολύ κοντά ως έννοιες βρίσκονται το κλίμα και η κουλτούρα. Και οι 2 έννοιες μοιράζονται το ίδιο πρόβλημα, που είναι να εξηγήσουν πώς τα συμπεριφορικά χαρακτηριστικά ενός συστήματος επηρεάζουν τα άτομα και πώς αυτά με την πάροδο του χρόνου διαμορφώνουν τα χαρακτηριστικά του Οργανισμού. Όμως οι 2 έννοιες διαφοροποιούνται καθώς η κουλτούρα είναι ένας συνδυασμός από τους ιδρυτές, παλιούς και νέους ηγέτες, κρίσεις, γεγονότα, ιστορία, τελετουργίες, ρουτίνες, είναι ο «τρόπος που κάνουμε πράγματα», είναι η βαθιά ριζωμένη φύση της Οργάνωσης, οι κανόνες, οι παραδόσεις, το αποτέλεσμα μακροχρόνιων επίσημων και ανεπίσημων συστημάτων.

Από την άλλη το κλίμα είναι ένα φαινόμενο που δημιουργείται από την ηγεσία, οι ατομικές και κοινές αντιλήψεις και στάσεις των μελών, είναι η αίσθηση της Οργάνωσης, που προέρχεται από το τι πιστεύουν οι άνθρωποι για τις δραστηριότητες που λαμβάνουν χώρα στην Οργάνωση. Αυτές οι δραστηριότητες επηρεάζουν τα κίνητρα και την ικανοποίηση την ατομική και ομαδική.

Το Οργανωσιακό κλίμα (Organizational climate) συνδέεται απευθείας με το στυλ διοίκησης και ηγεσίας του ηγέτη, βασισμένο σε αξίες, δεξιότητες και ενέργειες, όπως και τις προτεραιότητες του ηγέτη.

Ο Tagiouri (2000) ορίζει το Οργανωσιακό κλίμα ως μια ποιότητα του εσωτερικού περιβάλλοντος που δοκιμάζεται από τα μέλη, επηρεάζει την συμπεριφορά και μπορεί να περιγράψει σε όρους αξιών ενός ιδιαίτερου συνόλου χαρακτηριστικών της Οργάνωσης. Οι πρακτικές της ηγεσίας ακόμα και αν το κλίμα δεν είναι εξαιρετικό μπορούν να δημιουργήσουν ένα θετικό κλίμα εργασίας και δυνατά αποτελέσματα με την ομάδα εργασίας και το τι κάνει ο ηγέτης είναι καθοριστικό για το κλίμα. Το Οργανωσιακό κλίμα παίζει σημαντικό ρόλο στην απόδοση του οργανισμού σε ποσοστό σημαντικότητας ανάλογο με τις οικονομικές συνθήκες και τις δυναμικές του ανταγωνισμού⁸.

Ο Burke (2003) λέει ότι οι αλλαγές στο κλίμα είναι κατορθωτές γιατί το κλίμα συνδέεται με το συναλλακτικό επίπεδο της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Η Οργανωσιακή κουλτούρα έχει μια ευρεία οργανωσιακή εστίαση ενώ το κλίμα δημιουργείται στην ομάδα

⁸ Tagiuri, R.,(2000), "The concept of organizational climate." In: Tagiuri R, Litwin GH. , editor. Organizational Climate: Explorations of a Concept. Cambridge, Harvard University;

εργασίας. Ενώ κάθε Οργάνωση διαθέτει οργανωσιακή κουλτούρα κάθε ομάδα εργασίας μέσα στην Οργάνωση έχει το δικό της ιδιαίτερο κλίμα⁹.

Ο Springer (2002) εξηγεί το κλίμα ως ένα υποσύνολο, μια υποδιάσταση της Οργανωσιακής κουλτούρας. Από την άλλη το δεοντολογικό – ηθικό κλίμα (2001) είναι η αίσθηση του κατά πόσο κάνουμε τα πράγματα σωστά ή η αίσθηση του κατά πόσον συμπεριφερόμαστε όπως πρέπει. Η συμπεριφορά και γενικότερα ο χαρακτήρας του ηγέτη είναι ο πιο σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει το κλίμα. Η Οργάνωση επηρεάζει τα χαρακτηριστικά του κλίματος από την επιρροή στη δράση και τις φροντισμένες διαδικασίες του ηγέτη¹⁰.

1.3 Βιβλιογραφική ανασκόπηση σχετικά με την οργανωσιακή κουλτούρα

Στην υπάρχουσα βιβλιογραφία αναφέρονται πολλοί ακαδημαϊκοί που έχουν προσεγγίσει το θέμα της οργανωσιακής κουλτούρας και έχουν προσπαθήσει να το αποκρυπτογραφήσουν και να το προσδιορίσουν. Για τον λόγο αυτόν παρατίθενται παρακάτω μερικές θεωρητικές προσεγγίσεις που «φωτίζουν» την έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας.

Οι Deshpande' and Webster (1989) όρισαν την οργανωσιακή κουλτούρα ως ένα πρότυπο μοιρασμένων αξιών και πιστεύω που βοηθά τα άτομα να καταλάβουν την οργανωσιακή λειτουργία και έτσι τους παρέχονται οι κανόνες για την συμπεριφορά τους στην Οργάνωση¹¹.

Οι O'Reilly, Chatman and Caldwell (2001) έκαναν λόγο για 7 διαστάσεις οργανωσιακής κουλτούρας¹²:

1.καινοτομία, 2.σταθερότητα, 3.σεβασμός στους ανθρώπους, 4. προσανατολισμός στο αποτέλεσμα, 5.προσανατολισμός στην ομάδα, 6.προσανατολισμός στην λεπτομέρεια και 7. επιθετικότητα.

⁹ Burke, W.,(2003) Organizational Development: A Process of Learning and Changing. Reading, Addison-Wesley.

¹⁰ Springer, R.,(2002), Leadership and Organizational Climate. Upper Saddle River, Prentice Hall

¹¹ Deshpande' and Webster.,(2002),Organizational culture and Marketing: Defining the research agenda", Journal of Marketing, 53, Jan., p.3-15,

¹² Cashman K.,(2002),Leadership from the inside out.", Provo, Utah. Executive Excellence Publishing,1998

Μετά από έρευνα του Deshpande' και συνεργατών του σε ιαπωνικούς οργανισμούς αποδείχτηκε ότι υψηλότερα επίπεδα οργανικής απόδοσης ήταν συνδεδεμένα με την κουλτούρα της αγοράς (αξίες ανταγωνιστικής επιθετικότητας και προσανατολισμός στο αποτέλεσμα) και μια κουλτούρα adhocracy(αξίες ευελιξίας και καινοτομίας).

Κατά τον Rupert Baumgartner (2003) η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί βασική μεταβλητή για τη διαχείριση συνεχούς ανάπτυξης. Η έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας περιλαμβάνει μηχανισμούς εναρμόνισης της ατομικής συμπεριφοράς των μελών. Περιλαμβάνει κοινές υποθέσεις, μοιρασμένες αξίες και κανόνες, κοινή κατανόηση συμβόλων, κοινούς τρόπους ερμηνείας και κανόνες επικοινωνιακής λειτουργίας. Ο συσχετισμός οργανωσιακής κουλτούρας και οικονομικής επιτυχίας αναγνωρίστηκε μετά την πετυχημένη εργασιακή πρακτική της Ιαπωνίας στα τέλη της δεκαετίας του '70 και πολλές μελέτες έλαβαν χώρα συγκρίνοντας διαφορετικές εθνικές κουλτούρες. Από την δεκαετία του '80 όλο και περισσότερο γίνεται λόγος και τονίζεται η σημαντικότητα της οργανωσιακής κουλτούρα¹³.

Σύμφωνα με τον Scheyogg (2001) η οργανωσιακή κουλτούρα είναι ένα ανεκδήλωτο συλλογικό φαινόμενο αποτελούμενο από αξίες και πιστεύω που μοιράζονται τα μέλη και καθορίζουν την αυτοεικόνα της Οργάνωσης. Αποτελεί τη βάση ομοιογένειας και συνέπειας στα οργανωσιακά πράγματα. Είναι αποτέλεσμα μιας διαδικασίας αλληλεπίδρασης της Οργάνωσης με το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον¹⁴.

Είναι οι κοινά αποδεκτές συμπεριφορές ως αποτέλεσμα επιτυχημένων πρακτικών στην επίλυση προβλημάτων. Η οργανωσιακή κουλτούρα φέρνει προσανατολισμό και νόημα δίχως να μαθαίνεται συνειδητά. Πάντα κατά τον ίδιο δυνατές οργανωσιακές κουλτούρες έχουν θετικά και αρνητικά αποτελέσματα. Τα θετικά είναι η γρήγορη λήψη αποφάσεων και πραγμάτωση, η κινητοποίηση, το ομαδικό πνεύμα, η χαμηλή προσπάθεια για έλεγχο και κανονισμούς. Τα αρνητικά είναι ο χαμηλός βαθμός ευελιξίας, η συλλογική αποφυγή, τα συγκινησιακά εμπόδια και η τάση απομόνωσης από το περιβάλλον.

Σε μια προσπάθεια να κατανοήσουμε τύπους και συνέπειες της οργανωσιακής κουλτούρας οι ερευνητές ανακάλυψαν πώς διάφορες εσωτερικές διαδικασίες όπως ατομική και οργανωσιακή επιλογή και κοινωνικοποίηση και χαρακτηριστικά δυνατών μελών όπως ο ιδρυτής μιας Οργάνωσης ή ομάδες μελών επηρεάζουν το περιεχόμενο και

¹³ Baumgartner R.,(2003),Tools for sustainable business management in ecosystems and sustainable development"- Volume 1, Eds, Tiezzi, Brebbia, Uso, WIT Press, Ashurst Lodge, Southampton, p.187

¹⁴ Scheyogg G.,(2001),Leadership Styles, Harvard Business Review

την συναίνεση σχετικά με τις οργανωσιακές αξίες.. Όταν τα άτομα είναι μέλη μιας Οργάνωσης προσαρμόζουν ή αναπτύσσουν ένα σύστημα αξιών το οποίο διαχωρίζεται από αυτό που φέρουν στην προσωπική τους ζωή. Θα πρέπει λοιπόν να γίνουν αρχικά κατανοητές οι αξίες σε προσωπικό επίπεδο για να είναι δυνατή η στάθμιση του μεγέθους της επιρροής τους σε επίπεδο ομάδων και σε επίπεδο Οργάνωσης.

Για τον Sonnenfeld J (1988) υπάρχουν 4 τύποι κουλτούρας που ανταποκρίνονται σε 4 διαφορετικούς τύπους προσωπικότητας. Αυτοί οι τύποι κουλτούρας είναι οι ακόλουθοι¹⁵:

1. Academy culture: Αναφέρεται σε Οργανισμούς με σταθερό περιβάλλον και υπαλλήλους με υψηλές δεξιότητες. Δίνεται η δυνατότητα για άσκηση δεξιοτήτων και περαιτέρω εκπαίδευση(π.χ. πανεπιστήμια, νοσοκομεία).
2. Baseball team: Σε μια τέτοια ομάδα υπάρχουν υπάλληλοι που λειτουργούν ως ελεύθεροι πράκτορες με υψηλά αμειβόμενες δεξιότητες και έχουν ιδιαίτερα υψηλή ζήτηση γι' αυτό βρίσκονται σε αναζήτηση ομάδων που θα διέθεταν μεγαλύτερα ποσά για να τους αποκτήσουν.
3. Club culture: Το βασικό εδώ είναι το ταίριασμα με την ομάδα και η εξασφάλιση ενός πνεύματος πίστης και αφοσίωσης. Τα μέλη ξεκινούν από χαμηλά και στην Οργάνωση η οποία προάγει υψηλές αξίες(π.χ. στρατός, νομικές υπηρεσίες).
4. Fortress: Οι υπάλληλοι δεν γνωρίζουν εάν θα εκδιωχθούν ή όχι. Υπάρχουν ευκαιρίες για εκείνους με συγκεκριμένες δεξιότητες. Ένα τέτοιο περιβάλλον είναι κατάλληλο για εκείνους που αναζητούν την αλλαγή και δεν ενδιαφέρονται για την εξασφάλιση της εργασίας(π.χ. μεγάλοι οργανισμοί αυτοκινήτων).

Το 1995 ο Handy C. έκανε λόγο για 4 τύπους οργανωσιακής κουλτούρας που αντιστοιχούν σε 4 μυθικούς θεούς:

Ο τύπος κουλτούρας με το όνομα ΔΙΑΣ (club culture) έχει κύριο χαρακτηριστικό την δύναμη με εστίαση στο αποτέλεσμα. Υπάρχει ένα κεντρικό πρόσωπο που διευθύνει την οργάνωση με συγκεντρωτικό και αυταρχικό τρόπο και τα εκτελεστικά μέλη του οργανισμού τα οποία είναι έμπιστα και αφοσιωμένα. Αυτός ο τύπος είναι κατάλληλος για

¹⁵ Sonnenfeld, J. A. & Peiper, M. A. (1988). Staffing policy as a strategic response: a typology of career systems, *Academy of Management Review*, 13/14, p568-600.

την ταχύτητα των αποφάσεων, είναι φτηνός στην οργάνωσή του όμως η επιτυχία εξαρτάται αποκλειστικά από τον έναν και βασίζεται σε ένα δίκτυο από παλιές φίλιες.

Ο τύπος κουλτούρας με το όνομα ΑΠΟΛΛΩΝ (role culture) είναι η κουλτούρα του ρόλου, όπου τα πάντα απορρέουν από την τυπική αρμοδιότητα, την εξουσία και τον ρόλο με έμφαση στις διαδικασίες, κανονισμούς, τυποποίηση και σταθερότητα. Είναι ο τύπος κουλτούρας που ανταποκρίνεται στο γραφειοκρατικό σύστημα διοίκησης των δημόσιων υπηρεσιών.

Ο τύπος κουλτούρας με το όνομα ΑΘΗΝΑ (task culture) θέτει ως προτεραιότητα την επίτευξη του έργου, την δημιουργικότητα, την επίλυση προβλημάτων. Κυριαρχεί η ομαδική εργασία που αποσκοπεί στην επίτευξη του στόχου, οι επίπεδες δομές, η μετακίνηση προσωπικού. Ο χρόνος ζωής της είναι βραχύς και καθώς μεγαθύνεται θα μετασχηματιστεί σε κουλτούρα ρόλου γιατί θα απαιτηθούν απολλώνιες δομές.

Ο τύπος κουλτούρας με το όνομα ΔΙΟΝΥΣΟΣ (existential culture) έχει σαφή προσανατολισμό στον ατομισμό και τις ατομικές φιλοδοξίες των εργαζομένων. Έχει ως κύρια χαρακτηριστικά του την ανεξαρτησία, την ευελιξία, την άτυπη οργάνωση και κατανομή εξουσίας ενώ δίνεται έμφαση στην εμπειρία, το ταλέντο και την δημιουργικότητα. Αυτός ο τύπος αρχίζει να υπερισχύει σήμερα και εδώ ανήκουν γιατροί, δικηγόροι αλλά και αναλυτές συστημάτων και επιστημονικοί ερευνητές. Πρόκειται για ανεξάρτητους επαγγελματίες που έχουν «δανείσει» τις υπηρεσίες ή τις δεξιότητές τους σε μια Οργάνωση.

Οι περισσότερες σημερινές Οργανώσεις έχουν στοιχεία από όλους τους τύπους κουλτούρας και η προσοχή πέφτει στην ισορροπία και στην διοίκηση του μίγματος.

Επειδή όμως τότε υπάρχει ο κίνδυνος να χαθεί κάθε έννοια συνέπειας δίνονται και τεχνολογικοί-λειτουργικοί προσανατολισμοί (σταθερότητα vs προσανατολισμός αλλαγής, έλεγχος vs ατομική διακριτικότητα, κατεύθυνση vs συμμετοχή, προσανατολισμός στο έργο vs προσανατολισμός στις σχέσεις, αυταρχικό vs δημοκρατικό). Αυτοί οι προσανατολισμοί περιλαμβάνουν συμπεριφορές με σεβασμό στην αλλαγή, το διαφορετικό, το καινούργιο, τη μάθηση, τη συνεργασία, τη συμμαχία, την εταιρική ευθύνη. Απαιτείται συνέργια ανάμεσα στους διαφορετικούς προσανατολισμούς κουλτούρας.

Ο Denison (1990) διακρίνει 4 βασικές όψεις της οργανωσιακής κουλτούρας που μπορούν να μεταφραστούν σε 4 υποθέσεις¹⁶:

1. The consistency hypothesis

Είναι η ιδέα ότι το μοίρασμα των πιστεύω και κοινών αξιών ανάμεσα στους συμμετέχοντες θα αυξήσει τον εσωτερικό συντονισμό και μια κάποια έννοια ταυτότητας από την πλευρά των μελών. Έχει θετική επίδραση αφού παρέχει ολοκλήρωση και συνεργασία ,αλλά και αρνητική αφού ισχυρή συνοχή σημαίνει αυξημένη πιθανότητα αντίστασης σε αλλαγές.

2. The mission hypothesis, η ιδέα ότι το μοίρασμα σκοπών, στρατηγικής και κατεύθυνσης μπορεί να συντονίσει τα μέλη προς συλλογικούς στόχους. Δίνει έμφαση στην σταθερότητα του Οργανισμού.

3. The adaptability hypothesis, η ιδέα ότι κανόνες και πιστεύω που βελτιώνουν την ικανότητα της Οργάνωσης να μεταφράζει σημάδια του περιβάλλοντος σε εσωτερικές συμπεριφορικές αλλαγές θα προάγει την επιβίωση και ανάπτυξή της

4. The participation hypothesis, η ιδέα ότι η συμμετοχή θα συνεισφέρει στην έννοια της ευθύνης, αποστολής, δέσμευσης και πίστης.

Οι 2 πρώτες υποθέσεις προάγουν τη σταθερότητα, οι άλλες 2 επιτρέπουν την αλλαγή και προσαρμογή. Η 1 και 4 εστιάζουν στις εσωτερικές οργανωσιακές δυναμικές, η 2 και 3 στη σχέση της Οργάνωσης με το εξωτερικό περιβάλλον.

Η Joanne Martin (1992) δίνει 3 διαφορετικές προοπτικές στην προσέγγιση της οργανωσιακής κουλτούρας :

1. η προοπτική της ενσωμάτωσης- ολοκλήρωσης, όπου κουλτούρα είναι ό,τι μοιράζονται και ότι φέρνει κοντά τα μέλη,
2. η προοπτική της διαφοροποίησης, όπου η κουλτούρα εκδηλώνεται μέσα από τις διαφορές ανάμεσα στις υποομάδες και
3. η προοπτική της κατάτμησης, όπου υποθέτει ότι η κουλτούρα είναι άγνωστη και διαφορούμενη.

¹⁶ Denison D.,(1990), Corporate culture and Organizational effectiveness, New York, John Wiley and Sons

Όλες αυτές οι προοπτικές είναι παρούσες στην κουλτούρα , η οποία καθίσταται επιτυχής όταν κατορθώσει να φέρει τα μέλη κοντά και ξεπεράσει τα φαινόμενα κατάτμησης που χαρακτηρίζουν το εξωτερικό περιβάλλον.

1.4. Οργανωσιακή κουλτούρα και ηγεσία κατά τους Cameron and Quinn

Οι Cameron and Quinn (1999) χρησιμοποιούν ένα ερωτηματολόγιο για την διάγνωση της οργανωσιακής κουλτούρας, το οποίο απαιτεί απάντηση από τα μέλη σε 6 διαστάσεις της οργανωσιακής κουλτούρας σε 2 βήματα, αρχικά αναγνώριση της υφιστάμενης οργανωσιακής κουλτούρας και μετέπειτα αναγνώριση της επιθυμητής κουλτούρας. Το ερωτηματολόγιο αυτό και οι διαστάσεις που χρησιμοποιούν οι Cameron and Quinn αξιοποιήθηκαν στην συγκεκριμένη εργασία όπου η υφιστάμενη οργανωσιακή κουλτούρα αλλά και οι αντιλήψεις για την ηγεσία επιχειρείται ν' αποτυπωθούν μέσα από ερωτήσεις διχοτομικές, κλίμακας Likert και σημαντικού διαφορικού ενώ η επιθυμητή κατάσταση μέσα από ερωτήσεις κλίμακας σταθερού αθροίσματος που αποτελεί και την κατεξοχήν κλίμακα που χρησιμοποιούν οι Cameron and Quinn στο δικό τους εργαλείο αξιολόγησης της οργανωσιακής κουλτούρας.

Οι 6 διαστάσεις είναι¹⁷:

1. Τα κυρίαρχα χαρακτηριστικά ενός Οργανισμού, δηλαδή πώς είναι ο Οργανισμός σαν σύνολο
2. Η Οργανωσιακή ηγεσία, δηλαδή το στυλ ηγεσίας που χαρακτηρίζει τον Οργανισμό
3. Η διοίκηση των εργαζομένων, δηλαδή πώς αντιμετωπίζονται οι εργαζόμενοι και πώς είναι το εργασιακό περιβάλλον
4. Η Οργανωτική συνοχή, δηλαδή το σύνολο των μηχανιστικών δεσμών που κρατούν τον Οργανισμό ενωμένο
5. Οι στρατηγικές προτεραιότητες, δηλαδή σε ποιες περιοχές δίνει έμφαση η στρατηγική του Οργανισμού

¹⁷ Cameron K. And Quinn R.,(1999),Diagnosing and changing Organizational Culture, Based on the competing Values Framework, Addison-Wesley Publish. Company,chapters2,3 and "Measures of Organizational Culture", "Principles and Factors of Leadership" Upper Saddle River,NJ:Prentice-Hall

6. Τα κριτήρια της επιτυχίας , δηλαδή πώς ορίζεται η επιτυχία, τι ανταμείβεται και τι γιορτάζεται από τον Οργανισμό.

Η ερμηνεία του προφίλ της υφιστάμενης κουλτούρας μπορεί να γίνει από διαφορετικές οπτικές και στη βάση τουλάχιστον 6 τύπων σύγκρισης :

- Ο κυρίαρχος τύπος κουλτούρας που υφίσταται στην Οργάνωση
- Αντιφάσεις μεταξύ της υπάρχουσας και της επιθυμητής μελλοντικής κουλτούρας
- Η δύναμη του κυρίαρχου τύπου κουλτούρας της Οργάνωσης
- Η αναλογία – αντιστοιχία των προφίλ κουλτούρας που δημιουργούνται από διαφορετικά άτομα στην Οργάνωση
- Η σύγκριση ανάμεσα στο προφίλ κουλτούρας της Οργάνωσης με το μέσο προφίλ χιλίων Οργανώσεων
- η συγκρισιμότητα της Οργάνωσης με μερικές γενικές τάσεις που έχουν παρατηρηθεί στο πέρασμα 10 ετών χρήσης του οργάνου αξιολόγησης της οργανωσιακής κουλτούρας.

Το Ερωτηματολόγιο Αξιολόγησης της Οργανωσιακής Κουλτούρας (Organizational Culture Assessment Instrument-OCAI) αποτελεί ένα μοντέλο μέτρησης κλίμακας σταθερού αθροίσματος που αναπτύχθηκε από τους Quinn & Cameron το 1999 και μετράει την απόκλιση μεταξύ της υφιστάμενης και της επιθυμητής κουλτούρας βασιζόμενο στο πλαίσιο των ανταγωνιστικών αξιών του. Με τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου προσεγγίζονται οι έξι διαστάσεις-κλειδιά της οργανωσιακής κουλτούρας, όπως παρακάτω¹⁸:

1. Τα κυρίαρχα χαρακτηριστικά	
A	Ο οργανισμός είναι ένας πολύ προσωπικός χώρος. Είναι σαν μια μεγάλη οικογένεια. Οι άνθρωποι φαίνεται ότι μοιράζονται πολλά μεταξύ τους.
B	Ο οργανισμός είναι ένας πολύ δυναμικός και επιχειρηματικός χώρος. Οι άνθρωποι είναι πρόθυμοι να αναλάβουν ρίσκο

¹⁸ Cameron K. And Quinn R.,(1999),Diagnosing and changing Organizational Culture, Based on the competing Values Framework, Addison-Wesley Publish. Company, chapters 2,3 and "Measures of Organizational Culture", "Principles and Factors of Leadership" Upper Saddle River, NJ:Prentice-Hall

Γ	Ο οργανισμός είναι προσανατολισμένος στα αποτελέσματα. Ενδιαφέρει η εκτέλεση των εργασιών. Οι άνθρωποι είναι πολύ ανταγωνιστικοί και εστιάζονται στα αποτελέσματα.
Δ	Ο οργανισμός είναι ένας πολύ οργανωμένος και ελεγχόμενος χώρος. Οι άνθρωποι λειτουργούν συνήθως με βάση επίσημες διαδικασίες.

2. Η ηγεσία του οργανισμού	
Α	Η ηγεσία στον οργανισμό θεωρείται γενικά ότι δίνει το παράδειγμα της καθοδήγησης, της διευκόλυνσης και της προστασίας.
Β	Η ηγεσία στον οργανισμό θεωρείται γενικά ότι δίνει το παράδειγμα της επιχειρηματικότητας, της καινοτομίας και της ανάληψης κινδύνου.
Γ	Η ηγεσία στον οργανισμό θεωρείται γενικά ότι δίνει το παράδειγμα του προσανατολισμού στα αποτελέσματα και στην επιθετική πολιτική.
Δ	Η ηγεσία στον οργανισμό θεωρείται γενικά ότι δίνει το παράδειγμα του συντονισμού, της οργάνωσης και της αποτελεσματικότητας.

3. Η διοίκηση των εργαζομένων	
Α	Το στυλ διοίκησης του οργανισμού χαρακτηρίζεται από ομαδικό πνεύμα, συναίνεση και συμμετοχή.
Β	Το στυλ διοίκησης του οργανισμού χαρακτηρίζεται από προσωπική ανάληψη κινδύνου, καινοτομία, ελευθερία και μοναδικότητα.
Γ	Το στυλ διοίκησης του οργανισμού χαρακτηρίζεται από σκληρό ανταγωνισμό, υψηλές απαιτήσεις και ανάγκη για επιτεύγματα.

Δ	Το στυλ διοίκησης του οργανισμού χαρακτηρίζεται από ασφάλεια της απασχολησιμότητας, συμμόρφωση, προβλεψιμότητα και σταθερότητα σχέσεων.
---	---

4. Η Οργανωσιακή ενότητα	
A	Ο συνδετικός κρίκος που κρατά ενωμένο τον οργανισμό είναι η νομιμοφροσύνη και η αμοιβαία εμπιστοσύνη. Υπάρχει υψηλό επίπεδο δέσμευσης στον οργανισμό.
B	Ο συνδετικός κρίκος που κρατά ενωμένο τον οργανισμό είναι η δέσμευση στην καινοτομία και την ανάπτυξη. Υπάρχει έμφαση στην πρωτοβουλία και στην αρίστευση.
Γ	Ο συνδετικός κρίκος που κρατά ενωμένο τον οργανισμό είναι η έμφαση στα επιτεύγματα και την υλοποίηση των στόχων. Η επιθετική πολιτική και η κερδοφορία είναι βασικές αρχές.
Δ	Ο συνδετικός κρίκος που κρατά ενωμένο τον οργανισμό είναι οι επίσημοι κανόνες και πολιτικές. Η διατήρηση της ομαλής λειτουργίας του οργανισμού είναι σημαντική.

5. Η Στρατηγική Εστίαση	
A	Ο οργανισμός δίνει έμφαση στην ανάπτυξη των ανθρώπων του. Υψηλό επίπεδο εμπιστοσύνης, ανοιχτή επικοινωνία και συμμετοχή επικρατούν.
B	Ο οργανισμός δίνει έμφαση στην απόκτηση νέων πόρων και στη δημιουργία προκλήσεων. Η δοκιμή νέων ιδεών και προοπτικών εκτιμάται ιδιαίτερα.
Γ	Ο οργανισμός δίνει έμφαση στην ανταγωνιστικότητα και την επίτευξη αποτελεσμάτων. Η επίτευξη υψηλών στόχων και η κερδοφορία είναι οι επικρατούσες αρχές

Δ	Ο οργανισμός δίνει έμφαση στη μονιμότητα και τη σταθερότητα. Η αποτελεσματικότητα, ο έλεγχος και η απρόσκοπτη λειτουργία του οργανισμού είναι σημαντικές αξίες.
---	---

6. Τα Κριτήρια Επιτυχίας	
A	Ο οργανισμός ορίζει την επιτυχία με βάση την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού του, την ομαδική εργασία, τη δέσμευση των εργαζομένων και την κοινωνική φροντίδα.
B	Ο οργανισμός ορίζει την επιτυχία με βάση τη δημιουργία μοναδικών και νέων προϊόντων. Ο οργανισμός είναι πρωτοπόρος στα προϊόντα και καινοτομικός.
Γ	Ο οργανισμός ορίζει την επιτυχία με βάση την επικράτηση στην αγορά και την υπερκέραση του ανταγωνισμού. Η ηγεσία στην ανταγωνιστική αγορά αποτελεί παράγοντα-κλειδί.
Δ	Ο οργανισμός ορίζει την επιτυχία με βάση την αποτελεσματικότητα. Αξιοπιστη διανομή και παράδοση, τήρηση προγράμματος και χαμηλό κόστος παραγωγής είναι κρίσιμοι παράγοντες για τον οργανισμό.

Οι Cameron and Quinn (1999) ονόμασαν το θεωρητικό μοντέλο, στο οποίο βασίζεται το ερωτηματολόγιο που κατασκεύασαν, «πλαίσιο ανταγωνιστικών αξιών». Αυτό το πλαίσιο συνίσταται στον συνδυασμό 2 θεμελιωδών διαστάσεων:

1. Η πρώτη διάσταση «ευελιξία-έλεγχος» διαφοροποιεί τα κριτήρια της αποτελεσματικότητας ενός Οργανισμού σε αυτά που δίνουν έμφαση στην ευελιξία από αυτά που δίνουν έμφαση στον έλεγχο και τους κανονισμούς.
2. Η δεύτερη διάσταση «εσωτερικός-εξωτερικός» προσανατολισμός διαφοροποιεί τα κριτήρια αποτελεσματικότητας σε αυτά που δίνουν έμφαση στην εσωστρέφεια, ολοκλήρωση και ενότητα, συνδεδεμένη άμεσα με τις δομές, το κλίμα και το ανθρώπινο δυναμικό και σε αυτά που δίνουν έμφαση στην εξωστρέφεια, διαφοροποίηση και

ανταγωνιστικότητα και συνδέονται με στοιχεία αγοράς, ανταγωνισμού και καινοτομίας. Μέσα από τον συνδυασμό αυτών των 2 διαστάσεων δημιουργούνται 4 τεταρτημόρια που αντιστοιχούν σε 4 διαφορετικούς τύπους οργανωσιακής κουλτούρας με διαφορετικούς προσανατολισμούς, παραδοχές, πρακτικές και αξίες.

Οι 4 βασικοί τύποι οργανωσιακής κουλτούρας αλλά και οι ρόλοι της ηγεσίας στους επιμέρους τύπους κατά τους Cameron and Quinn (1999) είναι:

1. BUREAUCRATIC-HIERARCHY CULTURE-MΟΝΤΕΛΟ ΤΗΣ ΙΕΡΑΡΧΙΑΣ
2. CLAN CULTURE-MΟΝΤΕΛΟ ΤΗΣ ΦΥΛΗΣ
3. ENTREPRENEURIAL-ADHOCRACY CULTURE-MΟΝΤΕΛΟ ΑΝΟΙΧΤΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ
4. MARKET CULTURE-MΟΝΤΕΛΟ ΤΗΣ ΑΓΟΡΑΣ

Οι αποτελεσματικοί Οργανισμοί μπορούν να συμπεριφέρονται μ' έναν ευέλικτο αλλά και αντιφατικό τρόπο. Μπορεί να είναι προσανατολισμένοι στην επίτευξη αποτελεσμάτων και παραγωγικότητας και παράλληλα να προωθείται ένα μοντέλο συμμετοχικής ηγεσίας με εξουσίες να διαχέονται σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας.



Διάγραμμα 1.1 Μοντέλο ανταγωνιστικών αξιών κατά Cameron & Quinn

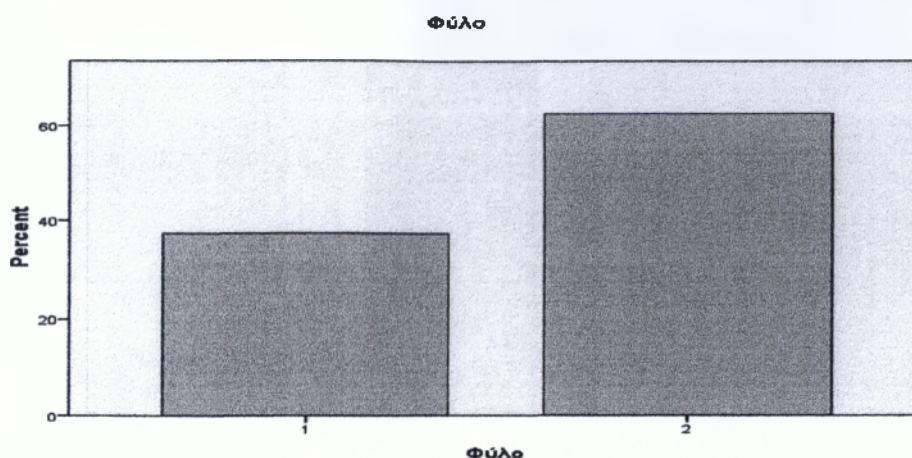
Οι Cameron and Quinn εντοπίζουν και άλλη μία παράμετρο που προσδιορίζει το μοντέλο που καλείται να υιοθετήσει η Οργάνωση συσχετίζοντας την οργανωσιακή κουλτούρα με τον κύκλο ζωής της Οργάνωσης

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο ΥΛΙΚΟ & ΜΕΘΟΔΟΣ ΜΕΛΕΤΗΣ

2.1 Υλικό Μελέτης

Πρόκειται για μια διπλωματική εργασία που διεξήχθη σε 10 νοσοκομεία της Περιφέρειας Πελοποννήσου που έχει συνολικό πληθυσμό 1.086.935 κατοίκους. Τα νοσοκομεία που εντάχθηκαν στη μελέτη είναι τα Γενικά Νοσοκομεία της Καλαμάτας, του Πύργου, του Άργους, του Ναυπλίου, της Κορίνθου, της Τρίπολης, της Σπάρτης, του Αγίου Ανδρέα Πατρών καθώς και δύο Πανεπιστημιακά Νοσοκομεία, το Πανεπιστημιακό Νοσοκομείο του Ρίου και το Πανεπιστημιακό Γενικό Νοσοκομείο Ιωαννίνων. Πληθυσμό (population) της έρευνας, αποτέλεσαν όλοι οι εργαζόμενοι στα νοσοκομεία που ανήκουν στην 6^η υγειονομική περιφέρεια. Πληθυσμό υπό μελέτη (study population) αποτέλεσαν όλοι οι εργαζόμενοι στην Ιατρική, Νοσηλευτική και Διοικητική Υπηρεσία που κατέχουν Διευθυντική θέση και έδωσαν τη συγκατάθεσή τους να ενταχθούν στη μελέτη, ενώ το διάστημα διεξαγωγής της μελέτης καθορίστηκε από 1-12-2008 έως 31-07-2009. Ελήφθη υπόψη η προϋπηρεσία των εργαζομένων [>3 έτη στον ίδιο φορέα], ώστε ο πληθυσμός μελέτης να μην αφορά νεοπροσληφθέντες εργαζόμενους. Αυτή η παράμετρος κρίθηκε αναγκαία γιατί οι νεοεισερχόμενοι σε έναν οργανισμό δεν έχουν σαφή εικόνα για την κουλτούρα που τον διέπει.

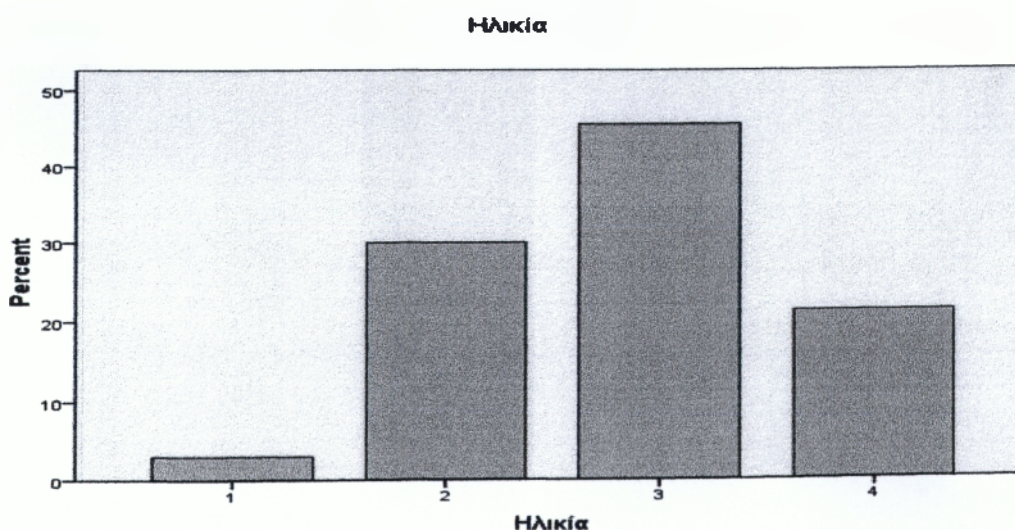
Το δείγμα μελέτης, μετά την εισαγωγή των κριτηρίων ένταξης στη μελέτη ήταν 500 εργαζόμενοι. Από τα 500 ερωτηματολόγια που μοιράστηκαν απάντησαν 332 εργαζόμενοι [66% ποσοστό ανταπόκρισης] εκ των οποίων 44% κατείχε διευθυντική θέση στην ιατρική υπηρεσία, 34% στη νοσηλευτική υπηρεσία και το υπόλοιπο 22% στη διοικητική υπηρεσία. Το 62,5% του δείγματος ήταν γυναίκες, ενώ το 37,5% ήταν άνδρες.



Διάγραμμα 2.1: Το φύλο του δείγματος

1:Ανδράς 2: Γυναίκα

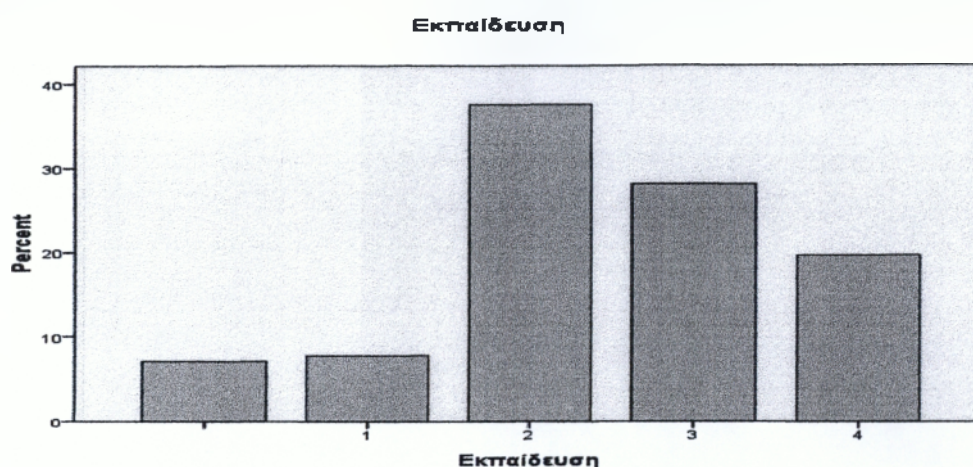
Το 3,1% των εργαζομένων ανήκε στην ηλικιακή ομάδα από 25 έως 34 ετών, το 30% των εργαζομένων ανήκε στην ηλικιακή ομάδα από 35 έως 44 ετών, το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος 45,5% ανήκε στην ηλικιακή ομάδα από 45 έως 54, ενώ στην ηλικιακή ομάδα από 55 έως 65 ανήκε το 21,4% των εργαζομένων..



Διάγραμμα 2.2: Ηλικία του δείγματος

1: από 25 έως 34, 2: από 35 έως 44, 3: από 45 έως 54, 4: από 55 έως 65

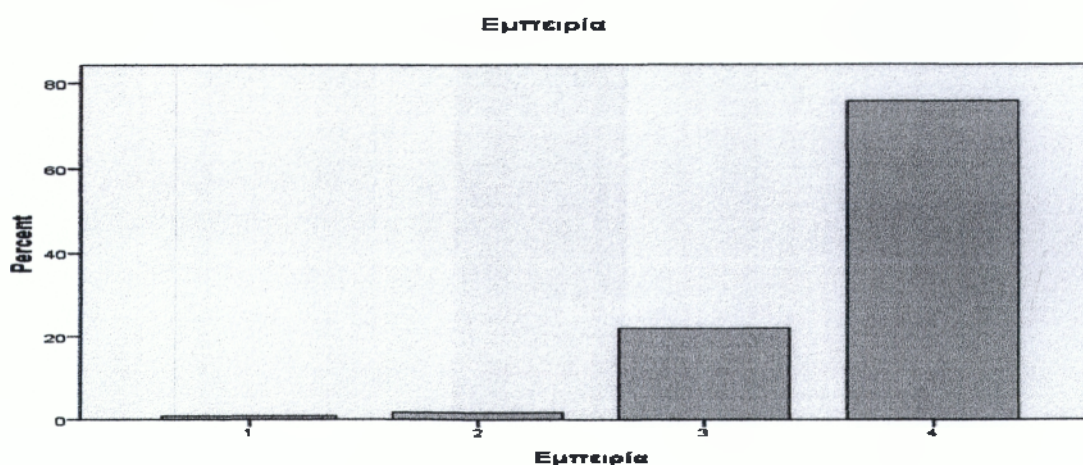
Το 7,1% των ερωτώμενων δεν απάντησαν σε αυτήν την ερώτηση ,σε ποσοστό 7,8% ήταν απόφοιτοι Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, το μεγαλύτερο ποσοστό 37,5% ήταν απόφοιτοι Τεχνολογικής Εκπαίδευσης , το 28% των εργαζομένων ήταν απόφοιτοι Ανώτατης Σχολής, ενώ το 19,6% του δείγματος ήταν κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου.



Διάγραμμα 2.3: Εκπαίδευση του δείγματος

Κενό : Δεν είχαν απαντήσει 1:Δευτεροβάθμια εκπαίδευση 2:Τεχνολογικής Εκπαίδευσης 3: Ανώτατη Σχολή 4:Κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου

Το 0,8% των εργαζομένων είχαν λιγότερο από 3 έτη , το 1,6% είχαν από 3 έως 10 έτη εμπειρία, το 22% του δείγματος είχε από 10 έως 20 έτη εμπειρία, ενώ το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος 75,6% είχαν περισσότερα από 20 έτη εμπειρία, μόνο το 30% των εργαζομένων είχε εργαστεί και σε άλλο φορέα.



Διάγραμμα 2.4: Εμπειρία του δείγματος

1: Λιγότερο από 3 έτη, 2: Από 3 έως 10 έτη, 3: Από 10 έως 20, 4: Περισσότερο από 20 έτη

2.2 Μέθοδος Μελέτης

Συγκεκριμένα, χρησιμοποιήθηκε για την μέτρηση της Οργανωσιακής κουλτούρας, που διέπει τα νοσοκομεία ένα ερωτηματολόγιο που δομείται σε τρία μέρη.

Το πρώτο μέρος, περιλαμβάνει το Organizational Culture Profile ένα ερωτηματολόγιο αυτοαναφοράς, που μεταφράστηκε στην ελληνική γλώσσα. Εισαγωγικά, υπάρχει μία συνοπτική αναφορά για την κατανόηση της έννοιας της οργανωσιακής κουλτούρας, καθώς και οδηγίες συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου, ενώ αναφέρεται ότι θα διασφαλιστεί η ανωνυμία προσώπων και οργανισμών. Το ερωτηματολόγιο περιέχει 54 προτάσεις που βαθμολογούνται σε μία κλίμακα Likert 5 διαβαθμίσεων (καθόλου, σε μικρό βαθμό, σε μέτριο βαθμό, σε μεγάλο βαθμό, σε πολύ μεγάλο βαθμό). Οι προτάσεις αυτές, περιγράφουν κάποια χαρακτηριστικά που ενδεχομένως είναι σημαντικά για τους εργαζόμενους καθώς και εκείνα που προωθούνται ή απαιτούνται από τα μέλη του εκάστοτε οργανισμού (συμπεριφορικά πρότυπα). Οι συμπεριφορικοί κανόνες που μετράει το εν λόγω Ερωτηματολόγιο Οργανωσιακής κουλτούρας, καθορίζονται από δύο διαστάσεις. Η πρώτη από τις δύο διαστάσεις καταγράφει τις προσδοκίες για συμπεριφορές που οδηγούν σε εκπλήρωση υψηλής ικανοποίησης των αναγκών, ενώ η δεύτερη διάσταση καταγράφει τα πραγματικά συμπεριφοριστικά πρότυπα, την πραγματική κουλτούρα του οργανισμού. Επιπλέον, περιλαμβάνονται 6 ερωτήσεις σχετικά με την επαγγελματική ικανοποίηση χρησιμοποιώντας ως διαστάσεις την επικοινωνία με τους συναδέλφους, την αμοιβή, το περιεχόμενο της εργασίας και τις προσδοκίες.

Τέλος, το δεύτερο μέρος του ερευνητικού εργαλείου, περιλαμβάνει ερωτήσεις τύπου λίστας για την συγκέντρωση δημογραφικών στοιχείων που αφορούν στο φύλο, στο επάγγελμα και στην προϋπηρεσία των μελών του οργανισμού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΜΕΛΕΤΗΣ

3.1 Περιγραφική ανάλυση των μελετών της οργανωσιακής κουλτούρας

Από την ποσοτική ανάλυση των μεταβλητών του ερωτηματολογίου OCP, εκτιμήθηκαν οι μέσες τιμές των 54 χαρακτηριστικών που είναι σημαντικά για τους εργαζόμενους καθώς και εκείνα που προωθούνται από τον Οργανισμό (συμπεριφορικά πρότυπα). Σύμφωνα με τις αντιλήψεις των Διευθυντικών στελεχών, τα χαρακτηριστικά της εργασίας που φαίνεται να αναδεικνύονται ως σημαντικά είναι η προσοχή, ο σεβασμός στα ανθρώπινα δικαιώματα, η δικαιοσύνη, η ακρίβεια, η ατομική υπευθυνότητα, η καλή οργάνωση, η έμφαση στην ποιότητα, ο προσανατολισμός στους ανθρώπους, η ευελιξία και η προσοχή στις λεπτομέρειες, ενώ τα λιγότερο σημαντικά που αναδεικνύονται από το σύνολο των στελεχών είναι η πολύωρη εργασία και η προαγωγή της επιθετικότητας. Από την άλλη πλευρά ο Οργανισμός, σύμφωνα με τις αντιλήψεις των εργαζομένων φαίνεται να δίνει έμφαση σε χαρακτηριστικά που δε βρίσκονται σε υψηλές θέσεις των προσδοκιών των εργαζομένων και συγκεκριμένα, προάγει την προσαρμοστικότητα, την προβλεψιμότητα, την ανεκτικότητα, το να είναι ο εργαζόμενος βολικός και τη διάθεση για πολύωρη εργασία, ενώ αντίθετα η προαγωγή της δικαιοσύνης, της προσδοκίας για υψηλή απόδοση, της έμφασης στην ποιότητα, της καινοτομίας, της ανάληψης ρίσκου και πρωτοβουλίας δε φαίνεται να προάγονται από τη Διοίκηση του Οργανισμού.

Επίσης, όπως προκύπτει και από τις μέσες τιμές των μεταβλητών τα στελέχη θεωρούν ότι η υπάρχουσα οργανωσιακή κουλτούρα χαρακτηρίζει μόνο αμυδρά τα νοσοκομεία που εργάζονται, χωρίς να κυριαρχεί μία ισχυρή κουλτούρα. Η ύπαρξη ισχυρής κουλτούρας σε έκταση και ένταση φαίνεται ότι αποτελεί σημαντική προϋπόθεση για τη συσχέτιση κουλτούρας και αποτελεσματικότητας και για την επίδρασή της στην απόδοση, στην επίδοση και γενικότερα τη ζωή του Οργανισμού.

Πίνακας 3.1 Περιγραφική ανάλυση των μεταβλητών

Χαρακτηριστικά εργασίας	Μέση τιμή μεταβλητής
9. Το να είναι κάποιος προσεκτικός	1,40*/2,64**
20. Σεβασμός στα ανθρώπινα δικαιώματα	1,59/2,79
19. Δικαιοσύνη	1,66/3,14

14. Το να είναι κάποιος ακριβής	1,71/2,87
33. Ατομική υπευθυνότητα	1,71/2,91
54. Καλή οργάνωση	1,73/3,07
47. Έμφαση στην ποιότητα	1,77/3,06
18. Προσανατολισμός στους ανθρώπους	1,78/2,92
1. Ευελιξία	1,82/2,73
13. Προσοχή στις λεπτομέρειες	1,82/2,96
24. Το να είναι ο εργαζόμενος ήρεμος	1,82/3,23
28. Το να είναι ο εργαζόμενος δραστήριος	1,87/3,03
34. Υψηλές προσδοκίες για απόδοση	1,87/3,22
25. Το να βοηθάς	1,88/2,96
43. Συνεργασία μεταξύ εργαζομένων	1,88/3,00
3. Σταθερότητα	1,90/2,77
11. Προσανατολισμός στους κανόνες	1,91/2,81
29. Πρωτοβουλία	1,92/3,11
15. Προσανατολισμός στη ομαδικότητα	1,93/3,01
50. Το να είναι ο εργαζόμενος κοινωνικά ικανός/ υπεύθυνος	1,94/2,93
30. Το να είναι ο εργαζόμενος σκεπτόμενος	1,94/3,13
31. Προσανατολισμός στην επίτευξη στόχων	1,94/3,16

49. Το να έχει ο εργαζόμενος καλή φήμη	1,97/2,94
27. Αποφασιστικότητα	1,97/3,04
4. Προβλεψιμότητα	1,98/2,86
37. Αίσθημα ασφάλειας στην εργασία	1,98/3,02
35. Ευκαιρίες για επαγγελματική εξέλιξη	1,98/3,41
51. Προσανατολισμός στο αποτέλεσμα	1,99/2,94
44. Ενθουσιασμός για τη δουλειά	2,00/3,30
38. Έπαινος για την καλή απόδοση	2,00/3,51
40. Άμεση αντιμετώπιση συγκρούσεων	2,01/3,21
16. Το να μοιράζονται οι εργαζόμενοι ελεύθερα τις πληροφορίες	2,04/3,05
6. Γρήγορη εκμετάλλευση ευκαιριών	2,06/3,26
36. Υψηλές αμοιβές για την καλή απόδοση	2,06/3,73
12. Αναλυτικότητα	2,08/3,18
5. Καινοτομία	2,09/3,19
52. Το να έχει ο εργαζόμενος ξεκάθαρη καθοδηγητική φιλοσοφία	2,09/3,23
42. Ταίριασμα με την εργασία	2,09/3,25
10. Αυτονομία	2,12/3,14
2. Προσαρμοστικότητα	2,19/2,69
39. Χαμηλό επίπεδο συγκρούσεων	2,19/3,18

21. Ανεκτικότητα	2,20/2,81
17. Έμφαση σε μια συγκεκριμένη κοινή νοοτροπία στον οργανισμό.	2,32/3,11
32. Το να είναι ο εργαζόμενος απαιτητικός	2,40/3,30
53. Ανταγωνισμός	2,44/3,01
22. Μη ύπαρξη τυπικότητας στις σχέσεις	2,47/2,91
48. Το να έχει ο κάθε εργαζόμενος διαφορετικά χαρακτηριστικά από τους άλλους	2,47/3,13
46. Το να μην εξαναγκάζεται ο εργαζόμενος από πολλούς κανόνες	2,48/3,07
23. Το να είναι ο εργαζόμενος βολικός	2,51/2,89
41. Δημιουργία φίλων στη δουλειά	2,55/3,18
7. Προθυμία για πειραματισμό	2,57/3,84
8. Ανάλυση ρίσκου	2,59/3,71
45. Πολύωρη εργασία	2,74/2,76
26. Το να είναι ο εργαζόμενος επιθετικός	3,76/3,29

* για τον εργαζόμενο/αν το προάγει ο οργανισμός

3.2 Έλεγχος διαφοροποίησης των απαντήσεων ως προς την επαγγελματική ιδιότητα

Στην ενότητα εξετάζουμε αν υπάρχει διαφοροποίηση των απαντήσεων που έχει δώσει το δείγμα ανά ιδιότητα, δηλαδή αν είναι διοικητικό προσωπικό, ιατρικό προσωπικό ή νοσηλευτικό προσωπικό (1 = Διοικητικό προσωπικό – 2 = Ιατρικό προσωπικό - 3=Νοσηλευτικό προσωπικό). Για τον σκοπό αυτό χρησιμοποιούμε το τεστ του Kruskal Wallis και πραγματοποιείται για όλες τις ερωτήσεις. Επίσης πρέπει να επισημάνουμε ότι

παρουσιάζουμε τα αποτελέσματα που είναι στατιστικά σημαντικά. Αυτά που δεν είναι παρουσιάζονται στο παράρτημα Α.

Πίνακας 3.2: Ανάλυση ερώτησης που αφορά την ευελιξία που προσδοκά το δείγμα

Test Statistics ^{a,b}	
	Q3_1_1
Chi-Square	9,860
Df	2
Asymp. Sig	,007

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Ιδιότητα

Στην ερώτηση που αφορά την ευελιξία που προσδοκά το δείγμα εμφανίζεται στατιστικά σημαντική διαφορά στις απαντήσεις ανάλογα με την ιδιότητα (K-W test, p -value<0,05). Παρατηρούμε μια μεγάλη διαφορά στην μέση τιμή των Διοικητικών σε σχέση με τους άλλους. Η άποψη του διοικητικού προσωπικού φαίνεται να διαφέρει από τις άλλες δυο ομάδες (Παράρτημα Α).

Πίνακας 3.3: Ανάλυση ερώτησης που αφορά την ευελιξία που παρατηρείται στον οργανισμό

Test Statistics ^{a,b}	
	Q3_1_2
Chi-Square	9,287
Df	2
Asymp. Sig	,010

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Ιδιότητα

Στην ερώτηση που αφορά την ευελιξία που παρατηρείται στον οργανισμό το δείγμα εμφανίζεται στατιστικά σημαντική διαφορά στις απαντήσεις ανάλογα με την ιδιότητα (K-W test, p -value<0,05). Παρατηρούμε μια μεγάλη διαφορά στην μέση τιμή των Διοικητικών σε σχέση με τους άλλους. Η άποψη του διοικητικού προσωπικού φαίνεται να διαφέρει από τις άλλες δυο ομάδες (Παράρτημα Α).

Πίνακας 3.4: Ανάλυση ερώτησης που αφορά στον προσανατολισμό στους κανόνες που παρατηρείται στον οργανισμό

Test Statistics ^{a, b}	
	Q3_11_2
Chi-Square	10,921
Df	2
Asymp. Sig	,004

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Ιδιότητα

Στην ερώτηση που αφορά στον προσανατολισμό στους κανόνες που παρατηρούνται στον οργανισμό το δείγμα εμφανίζει στατιστικά σημαντική διαφορά στις απαντήσεις ανάλογα με την ιδιότητα (K-W test, $p\text{-value} < 0,05$). Παρατηρούμε μια μεγάλη διαφορά στην μέση τιμή των Διοικητικών σε σχέση με τους άλλους. Η άποψη του διοικητικού προσωπικού φαίνεται να διαφέρει από τις άλλες δυο ομάδες (Παράρτημα Α).

Πίνακας 3.5: Ανάλυση ερώτησης που αφορά στην αναλυτικότητα που παρατηρείται στον οργανισμό

Test Statistics ^{a, b}	
	Q3_12_2
Chi-Square	10,363
Df	2
Asymp. Sig	,006

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Ιδιότητα

Στην ερώτηση που αφορά στην αναλυτικότητα που παρατηρείται στον οργανισμό το δείγμα εμφανίζει στατιστικά σημαντική διαφορά στις απαντήσεις ανάλογα με την ιδιότητα (K-W test, $p\text{-value} < 0,05$). Παρατηρούμε μια μεγάλη διαφορά στην μέση τιμή των Διοικητικών σε σχέση με τους άλλους. Η άποψη του διοικητικού προσωπικού φαίνεται να διαφέρει από τις άλλες δυο ομάδες (Παράρτημα Α).

Πίνακας 3.6: Ανάλυση ερώτησης που αφορά στην προσοχή στις λεπτομέρειες που παρατηρούνται στον οργανισμό

Test Statistics ^{a,b}	
	Q3_13_2
Chi-Square	11,005
Df	2
Asymp. Sig	,004

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Ιδιότητα

Στην ερώτηση που αφορά στην προσοχή στις λεπτομέρειες που παρατηρούνται στον οργανισμό το δείγμα εμφανίζει στατιστικά σημαντική διαφορά στις απαντήσεις ανάλογα με την ιδιότητα (K-W test, $p\text{-value}<0,05$). Παρατηρούμε μια μεγάλη διαφορά στην μέση τιμή των Διοικητικών σε σχέση με τους άλλους. Η άποψη του διοικητικού προσωπικού φαίνεται να διαφέρει από τις άλλες δυο ομάδες (Παράρτημα Α).

Πίνακας 3.7: Ανάλυση της ερώτησης που αφορά το να είναι κάποιος ακριβής που παρατηρείται στον οργανισμό

Test Statistics ^{a,b}	
	Q3_14_2
Chi-Square	11,005
Df	2
Asymp. Sig	,004

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Ιδιότητα

Στην ερώτηση που αφορά το να είναι κάποιος ακριβής που παρατηρείται στον οργανισμό το δείγμα εμφανίζει στατιστικά σημαντική διαφορά στις απαντήσεις ανάλογα με την ιδιότητα (K-W test, $p\text{-value}<0,05$). Παρατηρούμε μια μεγάλη διαφορά στην μέση τιμή των Διοικητικών σε σχέση με τους άλλους. Η άποψη του διοικητικού προσωπικού φαίνεται να διαφέρει από τις άλλες δυο ομάδες (Παράρτημα Α).

Πίνακας 3.8: Ανάλυση της ερώτησης που αφορά το να μοιράζονται οι εργαζόμενοι ελεύθερα τις πληροφορίες που παρατηρείται στον οργανισμό

Test Statistics ^{a, b}	
	Q3_16_2
Chi-Square	6,847
Df	2
Asymp. Sig	,033

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Ιδιότητα

Στην ερώτηση που αφορά το να μοιράζονται οι εργαζόμενοι ελεύθερα τις πληροφορίες που παρατηρείται στον οργανισμό το δείγμα εμφανίζει στατιστικά σημαντική διαφορά στις απαντήσεις ανάλογα με την ιδιότητα (K-W test, $p\text{-value} < 0,05$). Παρατηρούμε μια μεγάλη διαφορά στην μέση τιμή των Διοικητικών σε σχέση με τους άλλους. Η άποψη του διοικητικού προσωπικού φαίνεται να διαφέρει από τις άλλες δυο ομάδες (Παράρτημα Α).

Πίνακας 3.9: Ανάλυση της ερώτησης που αφορά σε μια συγκεκριμένη νοοτροπία που παρατηρείται στον οργανισμό

Test Statistics ^{a, b}	
	Q3_17_2
Chi-Square	6,889
Df	2
Asymp. Sig	,032

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Ιδιότητα

Στην ερώτηση που αφορά την έμφαση σε μια συγκεκριμένη κοινή νοοτροπία που παρατηρείται στον οργανισμό το δείγμα εμφανίζει στατιστικά σημαντική διαφορά στις απαντήσεις ανάλογα με την ιδιότητα (K-W test, $p\text{-value} < 0,05$). Παρατηρούμε μια μεγάλη διαφορά στην μέση τιμή των Διοικητικών σε σχέση με τους άλλους. Η άποψη του διοικητικού προσωπικού φαίνεται να διαφέρει από τις άλλες δυο ομάδες (Παράρτημα Α).

Πίνακας 3.10: Ανάλυση της ερώτησης που αφορά την ανεκτικότητα που προσδοκά το δείγμα

Test Statistics ^{a,b}	
	Q3_21_1
Chi-Square	14,324
Df	2
Asymp. Sig	,001

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Ιδιότητα

Στην ερώτηση που αφορά την ανεκτικότητα που προσδοκά το δείγμα εμφανίζει στατιστικά σημαντική διαφορά στις απαντήσεις ανάλογα με την ιδιότητα (K-W test, $p\text{-value}<0,05$). Παρατηρούμε μια μεγάλη διαφορά στην μέση τιμή των Διοικητικών σε σχέση με τους άλλους. Η άποψη του διοικητικού προσωπικού φαίνεται να διαφέρει από τις άλλες δυο ομάδες (Παράρτημα Α).

Πίνακας 3.11: Ανάλυση της ερώτησης που αφορά την μη ύπαρξη τυπικότητας που παρατηρείται στον οργανισμό

Test Statistics ^{a,b}	
	Q3_22_2
Chi-Square	6,250
Df	2
Asymp. Sig	,044

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Ιδιότητα

Στην ερώτηση που αφορά την μη ύπαρξη τυπικότητας που παρατηρείται στον οργανισμό το δείγμα εμφανίζει στατιστικά σημαντική διαφορά στις απαντήσεις ανάλογα με την ιδιότητα (K-W test, $p\text{-value}<0,05$). Παρατηρούμε μια μεγάλη διαφορά στην μέση τιμή των Διοικητικών σε σχέση με τους άλλους. Η άποψη του διοικητικού προσωπικού φαίνεται να διαφέρει από τις άλλες δυο ομάδες (Παράρτημα Α).

Πίνακας 3.12: Ανάλυση της ερώτησης που αφορά το να είναι ο εργαζόμενος βολικός ως προσδοκία του δείγματος

Test Statistics ^{a, b}	
	Q3_23_1
Chi-Square	8,887
Df	2
Asymp. Sig	,012

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Ιδιότητα

Η ερώτηση που αφορά το να είναι ο εργαζόμενος βολικός ως προσδοκία του δείγματος εμφανίζει στατιστικά σημαντική διαφορά στις απαντήσεις ανάλογα με την ιδιότητα (K-W test, $p\text{-value}<0,05$). Παρατηρούμε μια μεγάλη διαφορά στην μέση τιμή των Διοικητικών σε σχέση με τους άλλους. Η άποψη του διοικητικού προσωπικού φαίνεται να διαφέρει από τις άλλες δυο ομάδες (Παράρτημα Α).

Πίνακας 3.13: Ανάλυση της ερώτησης που αφορά το να είναι ο εργαζόμενος επιθετικός ως προσδοκία του δείγματος

Test Statistics ^{a, b}	
	Q3_26_1
Chi-Square	6,804
Df	2
Asymp. Sig	,033

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Ιδιότητα

Η ερώτηση που αφορά το να είναι ο εργαζόμενος επιθετικός ως προσδοκία του δείγματος εμφανίζει στατιστικά σημαντική διαφορά στις απαντήσεις ανάλογα με την ιδιότητα (K-W test, $p\text{-value}<0,05$). Παρατηρούμε μια μεγάλη διαφορά στην μέση τιμή των Διοικητικών σε σχέση με τους άλλους. Η άποψη του διοικητικού προσωπικού φαίνεται να διαφέρει από τις άλλες δυο ομάδες (Παράρτημα Α).

Πίνακας 3.14: Ανάλυση της ερώτησης που αφορά το να είναι ο εργαζόμενος σκεπτόμενος που παρατηρείται στον οργανισμό

Test Statistics ^{a,b}	
	Q3_30_2
Chi-Square	7,259
Df	2
Asymp. Sig	,027

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Ιδιότητα

Στην ερώτηση που αφορά το να είναι ο εργαζόμενος σκεπτόμενος που παρατηρείται στον οργανισμό το δείγμα εμφανίζει στατιστικά σημαντική διαφορά στις απαντήσεις ανάλογα με την ιδιότητα (K-W test, $p\text{-value}<0,05$). Παρατηρούμε μια μεγάλη διαφορά στην μέση τιμή των Διοικητικών σε σχέση με τους άλλους. Η άποψη του διοικητικού προσωπικού φαίνεται να διαφέρει από τις άλλες δυο ομάδες (Παράρτημα Α).

Πίνακας 3.15: Ανάλυση της ερώτησης που αφορά την συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων που παρατηρείται στον οργανισμό

Test Statistics ^{a,b}	
	Q3_43_2
Chi-Square	6,215
Df	2
Asymp. Sig	,045

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Ιδιότητα

Στην ερώτηση που αφορά την συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων που παρατηρείται στον οργανισμό το δείγμα εμφανίζει στατιστικά σημαντική διαφορά στις απαντήσεις ανάλογα με την ιδιότητα (K-W test, $p\text{-value}<0,05$). Παρατηρούμε μια μεγάλη διαφορά στην μέση τιμή των Διοικητικών σε σχέση με τους άλλους. Η άποψη του διοικητικού προσωπικού φαίνεται να διαφέρει από τις άλλες δυο ομάδες (Παράρτημα Α).

Πίνακας 3.17: Ανάλυση της ερώτησης που αφορά την ικανοποίηση από την αμοιβή

Test Statistics ^{a, b}	
	Q3_58
Chi-Square	8,198
Df	2
Asymp. Sig	,017

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Ιδιότητα

Στην ερώτηση που αφορά την ικανοποίηση από την αμοιβή το δείγμα εμφανίζει στατιστικά σημαντική διαφορά στις απαντήσεις ανάλογα με την ιδιότητα (K-W test, $p\text{-value} < 0,05$). Παρατηρούμε μια μεγάλη διαφορά στην μέση τιμή των Διοικητικών σε σχέση με τους άλλους. Η άποψη του διοικητικού προσωπικού φαίνεται να διαφέρει από τις άλλες δυο ομάδες (Παράρτημα Α).

3.3 Εξετάζουμε την υπόθεση: «Διαφοροποίηση μεταξύ επιθυμίας και πραγματικότητας»

Στην παρούσα ενότητα εξετάζουμε αν υπάρχουν διαφορές στις απαντήσεις του δείγματος μεταξύ της επιθυμίας και της πραγματικότητας. Για τον σκοπό αυτό χρησιμοποιούμε το τεστ του Wilcoxon. Παραθέτουμε έναν συνοπτικό πίνακα για όλες τις στατιστικά σημαντικές διαφορές. Οι πίνακες που αφορούν τα περιγραφικά χαρακτηριστικά των ερωτήσεων βρίσκονται στο παράρτημα Α.

Πίνακας 3.18 : Διαφοροποίηση μεταξύ επιθυμίας και πραγματικότητας

Test Statistics ^c		
	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
Q3_1_2 - Q3_1_1	-11,097 ^a	,000
Q3_2_2 - Q3_2_1	-5,905 ^a	,000
Q3_3_2 - Q3_3_1	-10,506 ^a	,000

Q3_4_2 - Q3_4_1	-10,243 ^a	,000
Q3_5_2 - Q3_5_1	-11,612 ^a	,000
Q3_6_2 - Q3_6_1	-12,113 ^a	,000
Q3_7_2 - Q3_7_1	-12,786 ^a	,000
Q3_8_2 - Q3_8_1	-11,491 ^a	,000
Q3_9_2 - Q3_9_1	-13,267 ^a	,000
Q3_10_2 - Q3_10_1	-11,231 ^a	,000
Q3_11_2 - Q3_11_1	-11,332 ^a	,000
Q3_12_2 - Q3_12_1	-12,020 ^a	,000
Q3_13_2 - Q3_13_1	-12,166 ^a	,000
Q3_14_2 - Q3_14_1	-12,361 ^a	,000
Q3_15_2 - Q3_15_1	-11,318 ^a	,000
Q3_16_2 - Q3_16_1	-10,537 ^a	,000
Q3_17_2 - Q3_17_1	-9,431 ^a	,000
Q3_18_2 - Q3_18_1	-11,736 ^a	,000
Q3_19_2 - Q3_19_1	-12,938 ^a	,000
Q3_20_2 - Q3_20_1	-12,559 ^a	,000
Q3_21_2 - Q3_21_1	-7,865 ^a	,000
Q3_22_2 - Q3_22_1	-5,374 ^a	,000
Q3_23_2 - Q3_23_1	-4,866 ^a	,000
Q3_24_2 - Q3_24_1	-13,233 ^a	,000

Q3_25_2 - Q3_25_1	-12,192 ^a	,000
Q3_26_2 - Q3_26_1	-5,189 ^b	,000
Q3_27_2 - Q3_27_1	-12,075 ^a	,000
Q3_28_2 - Q3_28_1	-12,417 ^a	,000
Q3_29_2 - Q3_29_1	-12,519 ^a	,000
Q3_30_2 - Q3_30_1	-11,877 ^a	,000
Q3_31_2 - Q3_31_1	-12,234 ^a	,000
Q3_32_2 - Q3_32_1	-10,523 ^a	,000
Q3_33_2 - Q3_33_1	-11,990 ^a	,000
Q3_34_2 - Q3_34_1	-12,947 ^a	,000
Q3_35_2 - Q3_35_1	-12,903 ^a	,000
Q3_36_2 - Q3_36_1	-12,870 ^a	,000
Q3_37_2 - Q3_37_1	-9,691 ^a	,000
Q3_38_2 - Q3_38_1	-12,323 ^a	,000
Q3_39_2 - Q3_39_1	-10,239 ^a	,000
Q3_40_2 - Q3_40_1	-12,164 ^a	,000
Q3_41_2 - Q3_41_1	-8,306 ^a	,000
Q3_42_2 - Q3_42_1	-11,826 ^a	,000
Q3_43_2 - Q3_43_1	-12,087 ^a	,000
Q3_44_2 - Q3_44_1	-12,964 ^a	,000
Q3_45_2 - Q3_45_1	-,599 ^a	,549

Q3_46_2 - Q3_46_1	-7,494 ^a	,000
Q3_47_2 - Q3_47_1	-12,083 ^a	,000
Q3_48_2 - Q3_48_1	-7,975 ^a	,000
Q3_49_2 - Q3_49_1	-10,557 ^a	,000
Q3_50_2 - Q3_50_1	-11,251 ^a	,000
Q3_51_2 - Q3_51_1	-10,782 ^a	,000
Q3_52_2 - Q3_52_1	-11,720 ^a	,000
Q3_53_2 - Q3_53_1	-6,865 ^a	,000
Q3_54_1 - Q3_54_2	-12,098 ^b	,000
a. Based on negative ranks.		
b. Based on positive ranks.		
c. Wilcoxon Signed Ranks Test		

Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στις επιθυμίες και στην πραγματικότητα για όλες τις ερωτήσεις που παρατηρούμε παραπάνω (Wilcoxon test, $p\text{-value} < 0.05$). Οι μέσες τιμές των απαντήσεων στις ερωτήσεις που αφορούν την πραγματικότητα είναι υψηλότερες των αντίστοιχων μέσων τιμών για τις ερωτήσεις που αφορούν την επιθυμία. Μοναδική εξαίρεση σε αυτό τον κανόνα είναι η ερώτηση 26 'το να είναι ο εργαζόμενος επιθετικός'. Εδώ το δείγμα επιθυμεί να είναι σε υψηλότερο βαθμό επιθετικό από ότι είναι στην πραγματικότητα. Σε όλες τις άλλες ερωτήσεις ο βαθμός επιθυμίας καταγράφεται χαμηλότερος έναντι της πραγματικότητας.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας που βασίστηκαν στις αντιλήψεις των στελεχών, η προαγωγή της δικαιοσύνης, η προσδοκία για υψηλή απόδοση, η έμφαση στην ποιότητα, η καινοτομία, και η πρωτοβουλία δε φαίνεται να αποτελούν ισχυρά χαρακτηριστικά των ελληνικών δημόσιων νοσοκομείων, ενώ αντίθετα φαίνεται να προάγονται η προσαρμοστικότητα, η προβλεψιμότητα, η ανεκτικότητα, το να είναι ο εργαζόμενος βολικός και τη διάθεση για πολύωρη εργασία. Επίσης, με βάση τα αποτελέσματα της μελέτης τα ελληνικά δημόσια νοσοκομεία της Πελοποννήσου δε φαίνεται να διέπονται από μία ισχυρή σε ένταση και έκταση κουλτούρα. Αυτό το εύρημα ίσως να οφείλεται και στην αδυναμία των managers να δημιουργήσουν ένα κοινό όραμα, που αποτελεί τη συνεκτική δύναμη της ομάδας αλλά και την κινητήριο δύναμή της για δράση και αποτέλεσμα.

Όσο αφορά την οργανωτική κουλτούρα που υπάρχει στην πραγματικότητα αυτή κινείται από το καθόλου έως το μέτρια με ποσοστά από 40% έως 75% περίπου. Τα ποσοστά της πραγματικότητας είναι πάντα χαμηλότερα της επιθυμίας εκτός από την εξαίρεση που έχουμε ήδη αναφέρει.

Βρήκαμε ότι υπάρχει μια μεγάλη διαφορά στην μέση τιμή των Διοικητικών σε σχέση με τους άλλους. Η άποψη του διοικητικού προσωπικού για το θέμα της ευελιξίας που προσδοκά φαίνεται να διαφέρει από τις άλλες δυο ομάδες. Το ίδιο ισχύει για την ανεκτικότητα, το να είναι βολικός ο εργαζόμενος και για το να είναι επιθετικός.

Παρατηρήσαμε ακόμα μια μεγάλη διαφορά στην μέση τιμή των Διοικητικών σε σχέση με τους άλλους. Η άποψη του διοικητικού προσωπικού φαίνεται να διαφέρει στο θέμα της ευελιξίας, της αναλυτικότητας, στον προσανατολισμό στους κανόνες, στην προσοχή στις λεπτομέρειες, στην ακρίβεια, στην ελευθερία διακίνησης πληροφοριών μεταξύ των εργαζομένων, στη συγκριμένη κοινή νοοτροπία, στην μη ύπαρξη τυπικότητας, στην συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων και στο να είναι σκεπτόμενος ο εργαζόμενος στον οργανισμό από τις άλλες δυο ομάδες.

Επίσης για το θέμα της ικανοποίησης παρατηρήσαμε μια μεγάλη διαφορά στην μέση τιμή των Διοικητικών σε σχέση με τους άλλους. Η άποψη του διοικητικού προσωπικού φαίνεται να διαφέρει από τις άλλες δυο ομάδες.

Βρήκαμε ότι οι μέσες τιμές των απαντήσεων στις ερωτήσεις που αφορούν την πραγματικότητα είναι υψηλότερες των αντίστοιχων μέσων τιμών για τις ερωτήσεις που αφορούν την επιθυμία. Μοναδική εξαίρεση σε αυτό τον κανόνα είναι η ερώτηση 'το να

είναι ο εργαζόμενος επιθετικός'. Εδώ το δείγμα επιθυμεί να είναι σε υψηλότερο βαθμό επιθετικό από ότι είναι στην πραγματικότητα. Σε όλες τις άλλες ερωτήσεις ο βαθμός επιθυμίας καταγράφεται χαμηλότερος έναντι της πραγματικότητας.

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

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Baumgartner R.,(2003),Tools for sustainable business management in ecosystems and sustainable development"- Volume 1, Eds, Tiezzi, Brebbia, Uso, WIT Press, Ashurst Lodge, Southampton, p.187
2. Bolman and Deal.,(2001), Reframing Organizations", S. Francisco, Jossey-Bass,p.230-248
3. Burke, W.,(2003) Organizational Development: A Process of Learning and Changing. Reading, Addison-Wesley.
4. Cameron K. And Quinn R.,(1999),Diagnosing and changing Organizational Culture, Based on the competing Values Framework, Addison-Wesley Publish. Company, chapters 2,3 and "Measures of Organizational Culture", "Principles and Factors of Leadership" Upper Saddle River,NJ:Prentice-Hall
5. Cashman K.,(2002),Leadership from the inside out.", Provo, Utah: Executive Excellence Publishing,1998
6. Chaoch J. and House R.,(2006),Dynamics of charismatic leadership: A process theory, simulation model, and tests", The Leadership Quarterly, 12 (1), p.75-113
7. Dean, W, Evans, J.R (2004), Total Quality Management, Organization and Strategy, West Publishing Company, St Paul, MN
8. Denison D.,(1990),Corporate culture and Organizational effectiveness, New York,John Wiley and Sons
9. Deshpande' and Webster.,(2002),Organizational culture and Marketing: Defining the research agenda", Journal of Marketing, 53, Jan., p.3-15,
10. Gibson R., (2003),Η Επιχείρηση του Μέλλοντος, εκδόσεις Καστανιώτη,
11. Gupta V., Macmillan I., Surie G.,(2004),Entrepreneurial leadership: developing and measuring a cross-cultural construct", Journal of Business Venturing, 19
12. Handy C.,(2002),Gods of Management: The changing work of Organizations", N.Y., Oxford University Press , 1995,p.14-16, 44-47, 70-74, 97-102
13. Kotter J.,(2003),«Κουλτούρες και Συνασπισμοί», Rowan Gibson, «Η Επιχείρηση του Μέλλοντος», εκδόσεις Καστανιώτη

14. Kotter J.,(2003),Κουλτούρες και Συνασπισμοί», σελ.228-230,234, Rowan Gibson, «Η Επιχείρηση του Μέλλοντος», εκδόσεις Καστανιώτη,
15. Kyriopoulos J., Levett J., (2005), Health Care Reform in Greece, in : "Neighbours in the Balkans- Initiating a Dialogue for Health", WHO, 3: 56-60
16. Leavy G.,(1994), Leadership Style, McGraw Hill,pp.24-28
17. Leavy, B. (2004), "The craft of case: based qualitative research", Irish Business and Administrative Research, Vol. 15 No.1, pp.105-18
18. Levett J., Kyriopoulos J., (2005), Health: An Interregional Dialogue, I-JPHE
19. MacGregor B.J.,(2005),Leadership, Sage Publications, vol.1,p.11-12
20. Michie S. & Gooty J.,(2005), Values, emotions and authenticity in leadership: Does gender matter? The Leadership Quarterly
21. Osburn, J.D, Moran, L, Musselwhite, E., Zenger, J.H (2006), Self-directed Work Teams, Irwin, Homewood, IL
22. Robins S.P.,(1993),Organizational Behavior, Englewood Cliffs,NJ,Prentice-Hall International, p.602
23. Sonnenfeld, J. A. & Peiper, M. A. (1988). Staffing policy as a strategic response: a typology of career systems, Academy of Management Review, 13/14, p568-600.
24. Springer, R.,(2002), Leadership and Organizational Climate. Upper Saddle River, Prentice Hall
25. Tagiuri, R.,(2000),“The concept of organizational climate.” In: Tagiuri R, Litwin GH. , editor. Organizational Climate: Explorations of a Concept. Cambridge, Harvard University;
26. Ζάβρας Α., Τσάκος Γ., Κυριόπουλος Γ., Οικονόμου Χ., Αράχωβας Ν., Βασιλικιώτης Ν., Δομένικος Χ. (2006), Εκτίμηση της Αποδοτικότητας των Υγειονομικών Σχηματισμών Πρωτοβάθμιας Περιθαλψης του ΙΚΑ, Πρωτοβάθμια Φροντίδα Υγείας, 2: 59-68
27. Ζάβρας Δ., Γείτονα Μ., Κυριόπουλος Γ., (2006), Προσδιοριστικοί Παράγοντες της Ικανοποίησης από τη Φαρμακευτική Φροντίδα στην Ελλάδα, Ιατρική, 90(4): 326-337
28. Κυριόπουλος Γ. (2006), Δημόσιος και Ιδιωτικός Τομέας Υγείας : Προς μία Αναγκαία Σύγκλιση των Υγειονομικών Αγορών, στο : Σουλιάτης Κ., Ο Ρόλος του Ιδιωτικού Τομέα στο Ελληνικό Σύστημα Υγείας, Εκδόσεις Παπαζήση, 15-17

29. Κυριόπουλος Γ. (2006), Η Αποκατάσταση της Επενδυτικής Ισορροπίας ανάμεσα στη Φροντίδα Υγείας και την Ιατρική Περίθαλψη: ... , στο : Δόλγερας Α., Κυριόπουλος Γ.(επιστημονική επιμέλεια), Ισότητα, Αποτελεσματικότητα και Αποδοτικότητα στις Υπηρεσίες Υγείας, Θεμέλιο, 15-31
30. Κυριόπουλος Γ. (2006), Η Επίδραση της Ασφάλισης Υγείας στη Ζήτηση Υπηρεσιών Ιατρικής Περίθαλψης, στο : Κυριόπουλος Γ., Λιαρόπουλος Λ., Μπουρσανίδης Χ., Οικονόμου Χ. (επιστημονική επιμέλεια), Η Ασφάλιση Υγείας στην Ελλάδα, Θεμέλιο, Αθήνα, 77-91
31. Κυριόπουλος Γ. (2006), Ο Cochrane, η Εποχή του και Εμείς : μια Απόπειρα Προσέγγισης της Μεθοδολογίας στην Πολιτική Υγείας στο : Cochrane Α. Αποτελεσματικότητα και Αποδοτικότητα, Εξάντας, 17-39
32. Κυριόπουλος Γ. (2006), Τα Οικονομικά της Υγείας στην Ελλάδα : Η Διεθνής και Ελληνική Εμπειρία, Εξάντας
33. Κυριόπουλος Γ., (2007), Το Μάνατζμεντ των Υπηρεσιών Υγείας στην Ελλάδα, MBA Εφημερίδα "ΤΑ ΝΕΑ", Άρθρο 2.
34. Κώστας Δ.,(2000),Σύγχρονα Θέματα διοίκησης των Επιχειρήσεων, Σταμούλης, σελ. 142
35. Μουρδουκούτας Π.,(2005), Η Επιχειρηματικότητα στη Νέα Οικονομία, Σιδέρης
36. Μπουραντάς Δ.,(2001), Μάνατζμεντ, Σταμούλης
37. Μπουραντάς Δ.,(2001),Μάνατζμεντ, Μπένος
38. Μπουρσανίδης Λ.,(2003), Ασφάλιση Υγείας στην Ελλάδα, Θεμέλιο, Αθήνα, 137-149
39. Οικονόμου Χ., Κυριόπουλος Γ., Καραλής Γ. (2000), Περιφερειακή Κατανομή των Πόρων στον Νοσοκομειακό Τομέα, Διαχρονική Προσέγγιση, Νοσοκομειακά Χρονικά, 62,3: 229-234
40. Σισσούρας Α., Καρόκης Α., Κυριόπουλος Γ., (2004), Ποιότητα και Ανάπτυξη Στρατηγικής στο Σύστημα Υπηρεσιών Υγείας, στο: Κυριόπουλος Γ., Λιονής Χ. (επιστημονική επιμέλεια), Η Αναζήτηση της Ποιότητας στην Υγεία και τη Φροντίδα Υγείας, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα, 57-76

Παράρτημα Α :Πίνακες

Test Statistics^{a,b}

	Chi-Square	Df	Asymp. Sig.
Q3_1_1	9,860	2	,007
Q3_1_2	9,287	2	,010
Q3_2_1	4,502	2	,105
Q3_2_2	2,387	2	,303
Q3_3_1	2,743	2	,254
Q3_3_2	,493	2	,781
Q3_4_1	2,983	2	,225
Q3_4_2	4,868	2	,088
Q3_5_1	,017	2	,992
Q3_5_2	6,089	2	,048
Q3_6_1	2,368	2	,306
Q3_6_2	3,194	2	,203
Q3_7_1	2,915	2	,233
Q3_7_2	,598	2	,741
Q3_8_1	2,726	2	,256
Q3_8_2	3,548	2	,170
Q3_9_1	,915	2	,633
Q3_9_2	1,680	2	,432
Q3_10_1	2,697	2	,260
Q3_10_2	1,206	2	,547
Q3_11_1	1,327	2	,515
Q3_11_2	10,921	2	,004
Q3_12_1	,009	2	,996
Q3_12_2	10,363	2	,006
Q3_13_1	1,217	2	,544
Q3_13_2	11,005	2	,004
Q3_14_1	1,853	2	,396
Q3_14_2	7,233	2	,027
Q3_15_1	1,760	2	,415
Q3_15_2	2,934	2	,231

Q3_16_1	3,262	2	,196
Q3_16_2	6,847	2	,033
Q3_17_1	,214	2	,899
Q3_17_2	6,899	2	,032
Q3_18_1	,158	2	,924
Q3_18_2	2,147	2	,342
Q3_19_1	5,107	2	,078
Q3_19_2	3,597	2	,166
Q3_20_1	2,456	2	,293
Q3_20_2	5,742	2	,057
Q3_21_1	14,324	2	,001
Q3_21_2	3,162	2	,206
Q3_22_1	7,589	2	,022
Q3_22_2	6,250	2	,044
Q3_23_1	8,887	2	,012
Q3_23_2	3,370	2	,185
Q3_24_1	,363	2	,834
Q3_24_2	,588	2	,745
Q3_25_1	1,069	2	,586
Q3_25_2	4,674	2	,097
Q3_26_1	6,804	2	,033
Q3_26_2	1,341	2	,511
Q3_27_1	,585	2	,746
Q3_27_2	2,702	2	,259
Q3_28_1	,588	2	,745
Q3_28_2	1,065	2	,587
Q3_29_1	,311	2	,856
Q3_29_2	1,152	2	,562
Q3_30_1	,537	2	,764
Q3_30_2	7,259	2	,027

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Ιδιότητα

Test Statistics^{a,b}

	Chi-Square	Df	Asymp. Sig.
Q3_31_1	1,422	2	,491
Q3_31_2	3,172	2	,205
Q3_32_1	2,010	2	,366
Q3_32_2	3,925	2	,140
Q3_33_1	,599	2	,741
Q3_33_2	,975	2	,614
Q3_34_1	,260	2	,878
Q3_34_2	1,907	2	,385
Q3_35_1	1,240	2	,538
Q3_35_2	1,153	2	,562
Q3_36_1	6,234	2	,044
Q3_36_2	1,982	2	,371
Q3_37_1	2,385	2	,304
Q3_37_2	4,764	2	,092
Q3_38_1	4,203	2	,122
Q3_38_2	4,683	2	,096
Q3_39_1	2,588	2	,274
Q3_39_2	4,745	2	,093
Q3_40_1	,064	2	,969
Q3_40_2	1,011	2	,603
Q3_41_1	3,929	2	,140
Q3_41_2	2,702	2	,259
Q3_42_1	2,579	2	,275
Q3_42_2	1,145	2	,564
Q3_43_1	3,248	2	,197
Q3_43_2	6,215	2	,045
Q3_44_1	2,397	2	,302
Q3_44_2	2,894	2	,235
Q3_45_1	2,138	2	,343
Q3_45_2	1,010	2	,603
Q3_46_1	,042	2	,979

Q3_46_2	,558	2	,757
Q3_47_1	2,657	2	,265
Q3_47_2	,530	2	,767
Q3_48_1	1,236	2	,539
Q3_48_2	2,586	2	,274
Q3_49_1	1,169	2	,557
Q3_49_2	2,863	2	,239
Q3_50_1	1,092	2	,579
Q3_50_2	3,588	2	,166
Q3_51_1	,360	2	,835
Q3_51_2	1,998	2	,368
Q3_52_1	1,167	2	,558
Q3_52_2	1,404	2	,496
Q3_53_1	3,511	2	,173
Q3_53_2	2,018	2	,365
Q3_54_1	,795	2	,672
Q3_54_2	,240	2	,887
Q3_55	1,927	2	,382
Q3_56	1,212	2	,546
Q3_57	2,778	2	,249
Q3_58	8,198	2	,017
Q3_59	2,965	2	,227
Q3_60	,088	2	,957

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: Ιδιότητα

Παράρτημα Β : Ερωτηματολόγιο

ΤΕΙ ΚΑΛΑΜΑΤΑΣ

**Ερωτηματολόγιο υποέργου
με στόχο την Οργανωτική Λειτουργία Μονάδων Υγείας**

Στοιχεία ερωτώμενου

Όνομασία Νοσοκομείου:

Διεύθυνση (οδός / αριθμός / Δήμος – Κοινότητα / Νομός) :

.....
.....
.....

Στοιχεία επικοινωνίας (Άτομο επικοινωνίας / τηλέφωνο /Fax / Email) :

Όνομα / Επώνυμο:

Τηλέφωνο επικοινωνίας:

Email:

Προσωπικά στοιχεία

1. Ηλικία

25-34		35-44		45-54		55-65	
-------	--	-------	--	-------	--	-------	--

2. Εκπαίδευση

Απόφοιτος Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης	
Απόφοιτος Τεχνολογικής Εκπαίδευσης	
Απόφοιτος Ανώτατης Σχολής	
Κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου	

3. Εμπειρία

Έτη επαγγελματικής εμπειρίας

Λιγότερο από 3έτη		Από 3 έως 10 έτη		Από 10 έως 20 έτη		Περισσότερο από 20 έτη	
-------------------	--	------------------	--	-------------------	--	------------------------	--

Από αυτά στον Οργανισμό :..... έτη.

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

Εάν ΝΑΙ η θέση ήταν :

στον ιδιωτικό τομέα	
στον δημόσιο τομέα	
ως ελεύθερος επαγγελματίας	

στο τμήμα (ή τμήματα) :

.....
.....

Η θέση σας στο Οργανισμό είναι σε τμήμα (ή τμήματα) :

.....
.....

ΠΟΣΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΑ ΠΙΣΤΕΥΕΤΕ ΟΤΙ ΕΙΝΑΙ ΤΑ ΠΑΡΑΚΑΤΩ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ ΣΑΣ;	ΚΑΤΑ ΠΟΣΟ ΠΙΣΤΕΥΕΤΕ ΟΤΙ Ο ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΣΤΟΝ ΟΠΟΙΟ ΕΡΓΑΖΕΣΤΕ ΠΡΟΑΓΕΙ ΤΑ ΠΑΡΑΚΑΤΩ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ;
Παρακαλώ βάλτε √ στο κουτάκι της επιλογής σας Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Παρακαλώ βάλτε √ στο κουτάκι της επιλογής σας Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
1. Ευελιξία Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	1. Ευελιξία Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
2. Προσαρμοστικότητα Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	2. Προσαρμοστικότητα Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
3. Σταθερότητα Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	3. Σταθερότητα Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
4. Προβλεψιμότητα Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	4. Προβλεψιμότητα Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
5. Καινοτομία Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	5. Καινοτομία Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
6. Γρήγορη εκμετάλλευση ευκαιριών Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	6. Γρήγορη εκμετάλλευση ευκαιριών Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
7. Προθυμία για πειραματισμό Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	7. Προθυμία για πειραματισμό Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
8. Ανάλυση ρίσκου Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	8. Ανάλυση ρίσκου Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
9. Το να είναι κάποιος προσεκτικός Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	9. Το να είναι κάποιος προσεκτικός Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
10. Αυτονομία Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	10. Αυτονομία Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
11. Προσανατολισμός στους κανόνες Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	11. Προσανατολισμός στους κανόνες Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

<p>12. Αναλυτικότητα</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>12. Αναλυτικότητα</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
<p>13. Προσοχή στις λεπτομέρειες</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>13. Προσοχή στις λεπτομέρειες</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
<p>14. Το να είναι κάποιος ακριβής</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>14. Το να είναι κάποιος ακριβής</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
<p>15. Προσανατολισμός στη ομαδικότητα</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>15. Προσανατολισμός στη ομαδικότητα</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
<p>16. Το να μοιράζονται οι εργαζόμενοι ελεύθερα τις πληροφορίες</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>16. Το να μοιράζονται οι εργαζόμενοι ελεύθερα τις πληροφορίες</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
<p>17. Έμφαση σε μια συγκεκριμένη κοινή νοοτροπία στον οργανισμό.</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>17. Έμφαση σε μια συγκεκριμένη κοινή νοοτροπία στον οργανισμό.</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
<p>18. Προσανατολισμός στους ανθρώπους</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>18. Προσανατολισμός στους ανθρώπους</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
<p>19. Δικαιοσύνη</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>19. Δικαιοσύνη</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
<p>20. Σεβασμός στα ανθρώπινα δικαιώματα</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>20. Σεβασμός στα ανθρώπινα δικαιώματα</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
<p>21. Ανεκτικότητα</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>21. Ανεκτικότητα</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
<p>22. Μη ύπαρξη τυπικότητας στις σχέσεις</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>22. Ανεπισημότητα</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
<p>23. Το να είναι ο εργαζόμενος βολικός</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>23. Το να είναι ο εργαζόμενος βολικός</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
<p>24. Το να είναι ο εργαζόμενος ήρεμος</p>	<p>24. Το να είναι ο εργαζόμενος ήρεμος</p>

Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
25. Το να βοηθάς Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	25. Το να βοηθάς Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
26. Το να είναι ο εργαζόμενος επιθετικός Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	26. Το να είναι ο εργαζόμενος επιθετικός Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
27. Αποφασιστικότητα Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	27. Αποφασιστικότητα Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
28. Το να είναι ο εργαζόμενος δραστήριος Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	28. Το να είναι ο εργαζόμενος δραστήριος Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
29. Πρωτοβουλία Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	29. Πρωτοβουλία Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
30. Το να είναι ο εργαζόμενος σκεπτόμενος Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	30. Το να είναι ο εργαζόμενος σκεπτόμενος Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
31. Προσανατολισμός στην επίτευξη στόχων Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	31. Προσανατολισμός στην επίτευξη στόχων Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
32. Το να είναι ο εργαζόμενος απαιτητικός Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	32. Το να είναι ο εργαζόμενος απαιτητικός Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
33. Ατομική υπευθυνότητα Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	33. Ατομική υπευθυνότητα Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
34. Υψηλές προσδοκίες για απόδοση Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	34. Υψηλές προσδοκίες για απόδοση Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
35. Ευκαιρίες για επαγγελματική εξέλιξη Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	35. Ευκαιρίες για επαγγελματική εξέλιξη Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
36. Υψηλές αμοιβές για την καλή απόδοση Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	36. Υψηλές αμοιβές για την καλή απόδοση Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

<p>37. Αίσθημα ασφάλειας στην εργασία</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>37. Αίσθημα ασφάλειας στην εργασία</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
<p>38. Έπαινος για την καλή απόδοση</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>38. Έπαινος για την καλή απόδοση</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
<p>39. Χαμηλό επίπεδο συγκρούσεων</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>39. Χαμηλό επίπεδο συγκρούσεων</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
<p>40. Άμεση αντιμετώπιση συγκρούσεων</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>40. Άμεση αντιμετώπιση συγκρούσεων</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
<p>41. Δημιουργία φίλων στη δουλειά</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>41. Δημιουργία φίλων στη δουλειά</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
<p>42. Ταίριασμα με την εργασία</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>42. Ταίριασμα με την εργασία</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
<p>43. Συνεργασία μεταξύ εργαζομένων</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>43. Συνεργασία μεταξύ εργαζομένων</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
<p>44. Ενθουσιασμός για τη δουλειά</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>44. Ενθουσιασμός για τη δουλειά</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
<p>45. Πολύωρη εργασία</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>45. Πολύωρη εργασία</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
<p>46. Το να μην εξαναγκάζεται ο εργαζόμενος από πολλούς κανόνες</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>46. Το να μην εξαναγκάζεται ο εργαζόμενος από πολλούς κανόνες</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
<p>47. Έμφαση στην ποιότητα</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>47. Έμφαση στην ποιότητα</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
<p>48. Το να έχει ο κάθε εργαζόμενος διαφορετικά χαρακτηριστικά από τους άλλους</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>	<p>48. Το να έχει κάθε ο εργαζόμενος διαφορετικά χαρακτηριστικά από τους άλλους</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p>
<p>49. Το να έχει ο εργαζόμενος καλή φήμη</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου</p>	<p>49. Το να έχει ο εργαζόμενος καλή φήμη</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου</p>

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