



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



ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

“ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΤΟΥ ΓΕΝΙΚΟΥ
ΠΑΝΑΡΚΑΔΙΚΟΥ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟΥ ΤΡΙΠΟΛΗΣ ‘ Η
ΕΥΑΓΓΕΛΙΣΤΡΙΑ’ ΚΑΙ ΤΟΥ ΓΕΝΙΚΟΥ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟΥ
ΧΑΝΙΩΝ ‘ Ο ΑΓΙΟΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ’ ”

Σπουδάστριες: ΓΙΑΝΝΟΥΣΟΠΟΥΛΟΥ ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗ
ΠΑΝΤΟΛΕΩΝ ΔΗΜΗΤΡΑ

Επιβλέπων Καθηγήτρια: κα ΚΑΣΤΑΝΙΩΤΗ ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗ

Καλαμάτα 2010



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

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

“ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΤΟΥ ΓΕΝΙΚΟΥ
ΠΑΝΑΡΚΑΔΙΚΟΥ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟΥ ΤΡΙΠΟΛΗΣ ‘ Η
ΕΥΑΓΓΕΛΙΣΤΡΙΑ’ ΚΑΙ ΤΟΥ ΓΕΝΙΚΟΥ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟΥ
ΧΑΝΙΩΝ ‘ Ο ΑΓΙΟΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ’ ”

Σπουδάστριες: ΓΙΑΝΝΟΥΣΟΠΟΥΛΟΥ ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗ
ΠΑΝΤΟΛΕΩΝ ΔΗΜΗΤΡΑ

Επιβλέπων Καθηγήτρια: κα ΚΑΣΤΑΝΙΩΤΗ ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗ

Καλαμάτα 2010

Αφιερωμένη στους γονείς μας,
που πάντα μας στηρίζουν και
μας προσφέρουν τα κατάλληλα εφόδια
για να φτάσουμε ως εδώ.

Σ' αυτή μας την προσπάθεια
υπάρχουν άτομα σημαντικά για εμάς,
όπως ο Κώστας, η Έλενα και ο Γιώργος,
που μας πρόσφεραν τις συμβουλές και τον χρόνο τους
και αισθανόμαστε την ανάγκη να τους ευχαριστήσουμε.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα μελέτη χωρίζεται σε δύο βασικά μέρη. Το πρώτο μέρος αποτελεί το γενικό μέρος της εργασίας και απαρτίζεται από δύο κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο αναλύονται οι έννοιες της οργάνωσης και της οργανωτικής δομής και γίνεται μια προσπάθεια μέσα από τα στάδια και τα χαρακτηριστικά τους να γίνει πιο κατανοητός ο ρόλος τους μέσα σ' έναν οργανισμό. Στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζεται και αναλύεται η έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας, τα χαρακτηριστικά και οι ιδιότητές της.

Το δεύτερο μέρος της εργασίας, το ειδικό μέρος, αποτελείται από τρία κεφάλαια. Στα δύο πρώτα κεφάλαια παρουσιάζονται τα δύο Νοσοκομεία που εξετάζουμε, αυτό της Τρίπολης και αυτό των Χανίων, καθώς και η διάρθρωση των κυριότερων υπηρεσιών τους. Στο τρίτο και τελευταίο κεφάλαιο αυτού του μέρους αναλύεται η μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα εργασία.

Ως ερευνητικό εργαλείο επιλέχθηκε το ερωτηματολόγιο γιατί με γρήγορο και ανέξοδο τρόπο μπορεί να μας δώσει αξιόπιστες πληροφορίες. Στο ίδιο κεφάλαιο γίνεται η ανάλυση των απαντήσεων όσων συμμετείχαν στην έρευνά μας από τα δύο Νοσοκομεία σε μία προσπάθεια να δούμε τις απόψεις, τα πιστεύω αλλά και τις συνθήκες στις οποίες εργάζονται.

Το τέλος του ειδικού μέρους περιλαμβάνει τα συμπεράσματα στα οποία καταλήξαμε από την βιβλιογραφική έρευνα και την ανάλυση που κάναμε στα αποτελέσματα των ερωτηματολογίων και προτείνονται λύσεις που κατά τη γνώμη μας πρέπει να εφαρμοστούν για την αποδοτικότερη παροχή υπηρεσιών υγείας και την αποτελεσματικότερη λειτουργία των Νοσοκομειακών μονάδων.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

| | |
|----------------|---|
| Εισαγωγή | 1 |
|----------------|---|

ΓΕΝΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ

| | |
|---|----|
| 1.1 Η έννοια της οργάνωσης | 2 |
| 1.2 Οι στόχοι και τα στάδια της οργάνωσης | 3 |
| 1.2.1 Τύποι της οργάνωσης | 4 |
| 1.3 Η οργανωτική δομή και τα χαρακτηριστικά της | 5 |
| 1.3.1 Είδη οργανωτικών δομών | 6 |
| 1.3.2 Παράγοντες της οργανωτικής δομής | 10 |

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

| | |
|--|----|
| 2.1 Η έννοια της κουλτούρας | 11 |
| 2.1.1 Παγκόσμια κουλτούρα | 13 |
| 2.2 Η έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας | 15 |
| 2.3 Θεωρητικές προσεγγίσεις | 16 |
| 2.4 Χαρακτηριστικά και ιδιότητες της οργανωσιακής κουλτούρας | 18 |
| 2.5 Κουλτούρα στα Νοσοκομεία | 19 |

ΕΙΔΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

ΓΕΝΙΚΟ ΠΑΝΑΡΚΑΔΙΚΟ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ ΤΡΙΠΟΛΗΣ

« Η ΕΥΑΓΓΕΛΙΣΤΡΙΑ »

| | |
|---|----|
| 3.1 Η ιστορική εξέλιξη και η θέση του Νοσοκομείου | 21 |
| 3.2 Νομική μορφή και σκοπός | 24 |
| 3.3 Χωροκατανομή του Νοσοκομείου | 24 |
| 3.4 Η διάρθρωση των υπηρεσιών | 26 |
| 3.4.1 Η διάρθρωση της Ιατρικής Υπηρεσίας | 29 |
| 3.4.2 Η διάρθρωση της Νοσηλευτικής Υπηρεσίας | 32 |
| 3.4.3 Η διάρθρωση της Διοικητικής Υπηρεσίας..... | 33 |

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

ΓΕΝΙΚΟ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ ΧΑΝΙΩΝ « Ο ΑΓΙΟΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ»

| | |
|--|----|
| 4.1 Η ιστορική εξέλιξη και η θέση του Νοσοκομείου..... | 35 |
| 4.2 Νομική μορφή και σκοπός..... | 35 |
| 4.3 Χωροκατανομή του Νοσοκομείου..... | 36 |
| 4.4 Η διάρθρωση των υπηρεσιών | 38 |
| 4.4.1 Η διάρθρωση της Ιατρικής Υπηρεσίας..... | 40 |
| 4.4.2 Η διάρθρωση της Νοσηλευτικής Υπηρεσίας | 41 |
| 4.4.3 Η διάρθρωση της Διοικητικής Υπηρεσίας..... | 42 |

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

ΤΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΩΣ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΓΑΛΕΙΟ

| | |
|--|----|
| 5.1 Μεθοδολογία | 44 |
| 5.2 Ανάλυση ερωτηματολογίων του Νοσοκομείου Τρίπολης | 46 |
| 5.3 Ανάλυση ερωτηματολογίων του Νοσοκομείου Χανίων | 52 |
| 5.4 Συμπεράσματα – Προτάσεις | 58 |

| | |
|---------------------------|----|
| <u>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</u> | 63 |
|---------------------------|----|

| | |
|---|----|
| <u>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ</u> – Ερωτηματολόγιο | 66 |
|---|----|

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σκοπός της παρούσας πτυχιακής εργασίας είναι η μελέτη οργανωτικού κλίματος ενός οργανισμού όπως είναι το Νοσοκομείο. Θα προσπαθήσουμε να προσεγγίσουμε και να αναλύσουμε την έννοια και τη λειτουργία της οργανωσιακής κουλτούρας και συγκεκριμένα της οργανωσιακής κουλτούρας του Νοσοκομείου Τρίπολης και του Νοσοκομείου Χανίων.

Προκειμένου να διευκολυνθούμε και να οδηγηθούμε στην επίτευξη του σκοπού μας, θα προσπαθήσουμε να ερμηνεύσουμε κάποιους όρους που συνδέονται με το θέμα της εργασίας. Θα αναλύσουμε τις έννοιες οργάνωση, οργανωτική δομή, κουλτούρα και οργανωσιακή κουλτούρα και θα παρουσιάσουμε τους στόχους, τα στάδια και τα χαρακτηριστικά τους, εξετάζοντας το ρόλο που έχουν μέσα στον οργανισμό. Στη συνέχεια θα παρουσιάσουμε και θα αναλύσουμε τα αποτελέσματα των ερωτηματολογίων.

Η μέθοδος που χρησιμοποιήσαμε δεν περιορίζεται μόνο στη συλλογή πληροφοριών από βιβλιογραφικές πηγές (δευτερογενής έρευνα) για την αναγκαιότητα και τη σημασία της οργανωσιακής κουλτούρας, αλλά μέσα από την έρευνα με ερωτηματολόγιο (πρωτογενής έρευνα) επιδιώκεται να αναδειχθεί η σημαντικότητα της έγκυρης και έγκαιρης διαπίστωσης του τύπου κουλτούρας που επικρατεί σε μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό.

Όπως προαναφέραμε στην έρευνά μας θα χρησιμοποιήσαμε ως ερευνητικό εργαλείο ένα ερωτηματολόγιο. Επιλέχθηκε αυτός ο τρόπος έρευνας, γιατί ένα ερωτηματολόγιο μπορεί να μας δώσει αξιόπιστες πληροφορίες με γρήγορο τρόπο, βοηθώντας μας να κατανοήσουμε τη συμπεριφορά και τον τρόπο λειτουργίας των ερωτηθέντων.

ΓΕΝΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο

ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ

1.1 Η έννοια της Οργάνωσης

Οι άνθρωποι από τη φύση τους είναι πλασμένοι να θέτουν στόχους και να επιδιώκουν να τους πραγματοποιήσουν. Προκειμένου να επιτύχουν αυτούς τους στόχους, οφείλουν να συνεργαστούν μεταξύ τους. Η συνεργασία αυτή πρέπει να αποτελείται από συντονισμένες προσπάθειες, δηλαδή από οργανωμένες ενέργειες¹.

Για να κατανοήσουμε το λόγο που οι άνθρωποι δημιουργούν οργανώσεις θα πρέπει πρώτα να ερευνήσουμε την έννοια της λέξης «οργάνωση».

Η έννοια της οργάνωσης τα τελευταία χρόνια απασχολεί τους επιστήμονες όλο και περισσότερο. Παρ' όλα αυτά η έννοια αυτή ακόμα και σήμερα δεν είναι πλήρως κατανοητή. Το γεγονός αυτό έχει να κάνει με το διαχρονικό της χαρακτήρα, αφού ο καθένας από εμάς συνηθίζει να την ερμηνεύει ανάλογα με τις ανάγκες που καλείται να αντιμετωπίσει σε έναν οργανισμό ή μία επιχείρηση.

Στην πραγματικότητα η έννοια της οργάνωσης είναι μια ευρύτερη έννοια, αφού αποτελείται από τους στόχους και τους σκοπούς ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης. Περιλαμβάνει τη συμμετοχή των ανθρώπων στην επίτευξη των στόχων αυτών, την ικανοποίηση των αναγκών του ανθρώπινου δυναμικού, την ικανότητα τους στη λήψη των αποφάσεων και γενικά την ελπίδα τους για έναν οργανισμό ή μια επιχείρηση ποιοτικά καλύτερο.

Για να γίνει κατανοητή η έννοια της οργάνωσης θα μπορούσε να δοθεί ο εξής γενικά παραδεκτός ορισμός:

Οργάνωση είναι η διαδικασία του καταμερισμού της εργασίας μεταξύ ομάδων και ατόμων και ο συντονισμός των ενεργειών τους, με σκοπό την επίτευξη των στόχων του οργανισμού².

¹ Μπιτσάνη Ε., Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Ζητήματα και σύγχρονες προσεγγίσεις στη θεωρία της οργανωσιακής και διοικητικής συμπεριφοράς, Εκδόσεις Διόνικος, Αθήνα 2006

² Χολέβας Γ. Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων, Θεωρία και πράξη management, Εκδόσεις Σπίλιας

Ο όρος οργάνωση εκφράζει³:

α) Την δραστηριότητα που ασκεί αυτός που οργανώνει και

β) Το αποτέλεσμα αυτής της δραστηριότητας, το οποίο αποτελεί ένα πλήρες οργανωτικό σύστημα.

Η οργάνωση λοιπόν εξαρτάται από το σύστημα των στόχων της επιχείρησης ή του οργανισμού και από το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον. Τις συνθήκες δηλαδή που επηρεάζουν τον οργανισμό θετικά ή αρνητικά. Οι αλλαγές στις οποίες υποβάλλεται το περιβάλλον επηρεάζουν την οργάνωση με σκοπό να την οδηγούν στις κατάλληλες και σίγουρα αναγκαίες προσαρμογές.

Επίσης με την οργάνωση διαμορφώνονται οι διάφορες βαθμίδες εξουσίας και καθορίζεται η ευθύνη και η εξουσία των διοικητικών στελεχών.

1.2 Οι στόχοι και τα στάδια της Οργάνωσης

Οι στόχοι της οργάνωσης θέτονται έτσι ώστε μέσω αυτών να δικαιολογείται και η ύπαρξή της μέσα σε έναν οργανισμό. Η επιθυμητή κατάσταση στην οποία επιδιώκει να φτάσει ένας οργανισμός ή μία επιχείρηση θα μπορούσε να χαρακτηριστεί ως ο στόχος της οργάνωσης του.

Οι στόχοι της οργάνωσης διακρίνονται σε παραγωγικούς, οικονομικούς και κοινωνικούς⁴.

Οι παραγωγικοί στόχοι είναι γενικοί και αναφέρονται στα βασική δραστηριότητα της επιχείρησης, την παραγωγή δηλαδή των αντίστοιχων προϊόντων ή υπηρεσιών, ανάλογα με τον οργανισμό, προκειμένου να ανταπεξέλθουν στις ανάγκες της αγοράς.

Οι οικονομικοί στόχοι συνυπάρχουν με τους παραγωγικούς αλλά είναι ανεξάρτητοι από αυτούς. Έχουν τη βάση τους στις οικονομικές κυρίως έννοιες του οργανισμού, όπως η παραγωγικότητα και η αποδοτικότητα. Εκφράζουν επίσης τα συγκεκριμένα εκείνα αποτελέσματα που η κάθε επιχείρηση επιδιώκει να επιτύχει μέσω της οργάνωσης.

Τέλος οι κοινωνικοί στόχοι δεν έχουν άμεση σχέση με τους βασικούς στόχους του οργανισμού. Κοινωνικός στόχος μπορεί να είναι η ικανοποίηση των αναγκών του προσωπικού ή η βελτίωση των συνθηκών εργασίας.

³ Τερζίδης Π. Κωνσταντίνος, management: Στρατηγική προσέγγιση, Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα 2004

⁴ Τζωρτζάκης Κ. Τζωρτζάκη Α. Οργάνωση και Διοίκηση (management) Νέες ιδέες και τεχνικές στον 21^ο αιώνα, Εκδόσεις Rosili, Αθήνα 1999

Πέρα από τους στόχους της οργάνωσης αξίζει να αναφερθούμε και στα στάδιά της⁵. Τα βασικά στάδια της οργάνωσης είναι τα εξής:

- Στο πρώτο στάδιο προσδιορίζεται και καθορίζεται το έργο το οποίο πρέπει να εκτελεστεί καθώς και πια είναι τα αρμόδια άτομα για να το εκτελέσουν. Το στάδιο αυτό ονομάζεται « σκοπός της μονάδας ».
- Στο δεύτερο στάδιο τα άτομα αναλαμβάνουν κάποιο συγκεκριμένο έργο προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού ή της επιχείρησης. Με τον τρόπο αυτό κατανέμεται η εργασία και ο καθένας γνωρίζει τις ενέργειες που πρέπει να γίνουν για να εκπληρωθεί ο σκοπός της μονάδας. Το στάδιο αυτό ονομάζεται « καταμερισμός των εργασιών ».
- Στο στάδιο αυτό προσδιορίζεται το είδος, ο βαθμός εμπειρίας και ο αριθμός των ατόμων που απαιτούνται για την ολοκλήρωση του έργου. Γίνεται δηλαδή η επιλογή του κατάλληλου προσωπικού. Το στάδιο αυτό ονομάζεται « στελέχωση ».
- Στο τελευταίο στάδιο μέσω ενός οργανογράμματος απεικονίζονται οι απαραίτητες σχέσεις και επικοινωνίες. Το στάδιο αυτό ονομάζεται «οργανωτική δομή».

1.2.1 Τύποι της οργάνωσης⁶

Κάθε επιχείρηση ή οργανισμός έχει αρχές και κανονισμούς οι οποίοι αποσκοπούν στην ομαλή λειτουργία της και στο συντονισμό των ενεργειών που είναι απαραίτητες για την επίτευξη των στόχων. Όλα τα παραπάνω στοιχεία ανήκουν στην οργάνωση της. Σε όλες τις μορφές επιχειρηματικής δραστηριότητας λουπόν συναντάμε δύο βασικούς τύπους οργάνωσης:

α) Την τυπική οργάνωση

Η τυπική οργάνωση σχετίζεται με τον καταμερισμό της εργασίας μεταξύ των μελών ενός οργανισμού. Καθορίζεται από την οργανωτική δομή του οργανισμού και μέσω αυτής γίνεται η μετάβαση της εξουσίας και της ευθύνης στις διάφορες βαθμίδες της διοικητικής ιεραρχίας.

Αυτός ο τύπος οργάνωσης μεταβάλλεται κάθε φορά που μεταβάλλεται και η οργανωτική δομή ενός οργανισμού.

⁵ Μπουραντάς Δημ. Παπαλεξανδρή Ν. Εισαγωγή στη Διοίκηση επιχειρήσεων, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα 2005

⁶ Τζωρτζάκης Κ. Τζωρτζάκη Α. Οργάνωση και Διοίκηση, management Νέες ιδέες και τεχνικές στον 21^ο αιώνα, Εκδόσεις Rosili, Αθήνα 2002

β) Την άτυπη οργάνωση

Η άτυπη οργάνωση συνυπάρχει με την τυπική και αναφέρεται στις σχέσεις μεταξύ των ατόμων που εργάζονται στον ίδιο οργανισμό. Αποτελείται από τις ομάδες των μελών που δημιουργούνται και ξεχωρίζουν μέσα στον οργανισμό για να καλύψουν τις διάφορες ανάγκες του.

Η άτυπη οργάνωση σε αντίθεση με την τυπική δεν σχετίζεται με την οργανωτική δομή του οργανισμού. Οι σχέσεις που δημιουργούνται από αυτήν συμβάλλουν στην ολοκλήρωση των στόχων του οργανισμού.

1.3 Η οργανωτική δομή και τα χαρακτηριστικά της⁷

Ένα από τα βασικά στάδια της οργάνωσης είναι ο καθορισμός της οργανωτικής δομής του οργανισμού ή της επιχείρησης.

Οργανωτική δομή είναι ένα πλαίσιο καθηκόντων και ευθυνών που συμβάλει αποτελεσματικά στην αποδοτική λειτουργία ενός οργανισμού, κατευθύνοντας τη συμπεριφορά των ατόμων και των ομάδων προς την ολοκλήρωση των στόχων που αυτός ο οργανισμός έχει θέσει.

Η οργανωτική δομή λοιπόν εκφράζει τα καθήκοντα και τις ευθύνες των μελών του οργανισμού. Μέσω αυτής καθοδηγούνται τα άτομα και οι ομάδες προκειμένου να προβούν στις απαραίτητες ενέργειες για να επιτευχθούν οι στόχοι που έχει θέσει ο οργανισμός. Η οργανωτική δομή μπορεί να επηρεάσει τα τμήματα, τις διευθύνσεις και γενικά την ιεραρχία σ' έναν οργανισμό, όπως και τον ίδιο τον οργανισμό ως προς την ευελιξία του. Επίσης θα πρέπει να αντιπροσωπεύει την στρατηγική ποιότητας που ακολουθεί ο κάθε οργανισμός.

Η ευελιξία ενός οργανισμού στις διάφορες αλλαγές σχετίζεται σε μεγάλο βαθμό με τη δομή του. Κάθε φορά που η διεύθυνση αλλάζει τις στρατηγικές ποιότητας σ' έναν οργανισμό, η οργανωτική δομή είναι εκείνη που ευθύνεται για τα όποια προβλήματα δημιουργηθούν. Επομένως η αλλαγή της δομής ενός οργανισμού επιδρά σημαντικά στην προσπάθειά του να αλλάξει και να αποκτήσει ποιότητα.

⁷ Τζωρτζιάκης Κ. Τζωρτζιάκη Α. Οργάνωση και Διοίκηση, Εκδόσεις Rosili, Αθήνα 2002

Για να κατανοήσουμε καλύτερα την οργανωτική δομή θα παρουσιάσουμε τα χαρακτηριστικά που την απαρτίζουν. Τα κύρια χαρακτηριστικά των οργανωτικών δομών είναι τα παρακάτω:

- Σχέσεις εξουσίας – Ιεραρχικά επίπεδα (Σε κάθε οργανισμό οι θέσεις που υπάρχουν συνδέονται μεταξύ τους με σχέσεις εξουσίας. Κάθε διοικητική θέση αποτελείται από έναν συγκεκριμένο αριθμό θέσεων εργασίας και ασκεί σε αυτές έλεγχο και καθοδήγηση με σκοπό την αποτελεσματικότερη επίτευξη των στόχων του οργανισμού).
- Συγκέντρωση – Αποκέντρωση εξουσίας (Το χαρακτηριστικό αυτό μας δείχνει το βαθμό συγκέντρωσης ή αποκέντρωσης της εξουσίας μέσα στον οργανισμό. Όταν η εξουσία είναι συγκεντρωμένη οι αποφάσεις λαμβάνονται από τις υψηλές βαθμίδες ιεραρχίας, σε αντίθεση με την αποκεντρωμένη εξουσία όπου οι αποφάσεις λαμβάνονται από τις χαμηλότερες).
- Τυπικότητα (Εκφράζει το βαθμό στον οποίο η οργάνωση ακολουθεί κάποιες βασικές δομές. Κατά πόσο μέσα στον οργανισμό υπάρχουν κανόνες, οδηγίες, διαδικασίες λήψης αποφάσεων, οργανογράμματα, προγράμματα σχεδιασμού).
- Τυποποίηση (Εκφράζει το βαθμό στον οποίο οι λειτουργίες και οι δραστηριότητες μέσα στον οργανισμό είναι τυποποιημένες. Κατά πόσο ενέργειες, δραστηριότητες και διαδικασίες που συνήθως επαναλαμβάνονται, γίνονται με τον ίδιο τρόπο κάθε φορά).
- Εξειδίκευση (Μέσω αυτού του χαρακτηριστικού γίνεται η κατανομή του συνολικού έργου στα διάφορα επίπεδα ιεραρχίας).
- Πολυπλοκότητα (Το χαρακτηριστικό αυτό απαρτίζεται από δύο μέρη. Την κάθετη πολυπλοκότητα που αναφέρεται στα ιεραρχικά επίπεδα και την οριζόντια πολυπλοκότητα που σχετίζεται με τις εξειδικευμένες θέσεις σ' έναν οργανισμό).

1.3.1 Είδη των οργανωτικών δομών⁸

Κάθε οργανισμός είναι μοναδικός και αποτελείται από ένα σύνολο εσωτερικών και εξωτερικών δυνατοτήτων και περιορισμών. Η οργανωτική δομή του οργανισμού είναι υπεύθυνη για τα προβλήματα που αυτός θα παρουσιάσει. Οι μέθοδοι μεταβίβασης της

⁸ Τζωρτζάκης Κ. Τζωρτζάκη Α. Οργάνωση και Διοίκηση (management) Νέες ιδέες και τεχνικές στον 21^ο αιώνα, Εκδόσεις Rosili, Αθήνα 1999

εξουσίας και της ευθύνης στους υπεύθυνους κάθε οργανωτικής μονάδας διαφέρουν. Έτσι μία δομή που είναι αποτελεσματική σε έναν οργανισμό δεν είναι απαραίτητα αποτελεσματική και σε κάποιον άλλο.

Επομένως ο οργανισμός οφείλει να βρει και να εφαρμόσει την κατάλληλη σε αυτόν οργανωτική δομή, προκειμένου οι εργαζόμενοι να ανταπεξέλθουν γρηγορότερα και καλύτερα στις υπάρχουσες ανάγκες. Με κριτήριο τον τρόπο μεταβίβασης της εξουσίας και της ευθύνης διακρίνουμε τέσσερις μεθόδους οργανωτικής δομής, εκ των οποίων οι δύο πρώτοι θεωρούνται βασικότερες αφού συναντώνται πιο συχνά.

Οι μέθοδοι αυτοί είναι οι εξής:

- Η Γραμμική μέθοδος

Η γραμμική μέθοδος χαρακτηρίζεται από την απλότητα, την πειθαρχία, το συντονισμό και την ταχύτητα λήψης των αποφάσεων και είναι η πιο διαδεδομένη μέθοδος μεταβίβασης της εξουσίας και της ευθύνης. Είναι απλή, ευέλικτη και αλλάζει γρήγορα για να ανταπεξέλθει στις επιρροές που δέχεται.

Βάσει αυτής της μεθόδου η μεταβίβαση επιτυγχάνεται με απόλυτη τήρηση της ιεραρχίας του οργανογράμματος κάθε οργανισμού. Υπάρχει ένα άτομο στο υψηλότερο ιεραρχικό επίπεδο το οποίο διοικεί, διευθύνει και συντονίζει τις δραστηριότητες των ατόμων που βρίσκονται στα χαμηλότερα ιεραρχικά επίπεδα. Το άτομο αυτό είναι συνήθως ο διευθυντής του οργανισμού , ο οποίος φροντίζει οι εργαζόμενοι στον οργανισμό να ακολουθούν τις εντολές του και να εκτελούν το έργο που τους έχει ανατεθεί με σκοπό την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. (Διάγραμμα 1.3.1α)



Διάγραμμα 1.3.1α: Απεικόνιση Γραμμικής μεθόδου.

Πηγή: Ιδία επεξεργασία.

Η γραμμική μέθοδος είναι απλή, ευέλικτη και κατανοητή από τα στελέχη όλων των επιπέδων. Κάθε στέλεχος γνωρίζει τον προϊστάμενο και τους υφιστάμενούς του και έτσι η ανάληψη των ευθυνών είναι πιο εύκολη. Έχει όμως ένα μειονέκτημα, όλη η εξουσία είναι συγκεντρωμένη στην υψηλότερη βαθμίδα της ιεραρχίας και συγκεκριμένα στον γενικό διευθυντή του οργανισμού. Αυτός διευθύνει τον οργανισμό και κατευθύνει τους υπαλλήλους αλλά ταυτόχρονα έχει και πολλές ευθύνες για τις αποφάσεις που παίρνει μέσα σ' αυτόν.

- Η Λειτουργική μέθοδος

Υπάρχουν επιχειρήσεις όπου το μέγεθος και η πολυπλοκότητά τους δεν επιτρέπει την εφαρμογή της γραμμικής μεθόδου. Οι εργαζόμενοι είναι σαφώς περισσότεροι απ' ότι σ' έναν μικρό οργανισμό και ένα άτομο δεν μπορεί να διοικεί και να συντονίζει μεγάλο αριθμό εργαζομένων. Σε αυτές τις επιχειρήσεις εφαρμόζεται η λειτουργική μέθοδος.

Η μέθοδος αυτή αναγνωρίζει το δικαίωμα στα εξειδικευμένα στελέχη της επιχείρησης να ασκήσουν λειτουργική εξουσία. Δηλαδή, τα στελέχη αυτά γίνονται προϊστάμενοι σε κάθε υφιστάμενο που ασχολείται με ένα θέμα το οποίο ανήκει στην αρμοδιότητά τους. Σε αυτή την περίπτωση κάθε υφιστάμενος δέχεται εντολές από τόσους προϊστάμενους όσα είναι και τα εξειδικευμένα θέματα με τα οποία ασχολείται.

Η λειτουργική μέθοδος είναι πιο πολύπλοκη και πιο ευέλικτη από την γραμμική. Μέσω αυτής αποφεύγεται η επιβάρυνση των ανώτερων ιεραρχικά βαθμίδων και έτσι δημιουργείται καλύτερο εργασιακό κλίμα το οποίο ενθαρρύνει την πρωτοβουλία και την καινοτομία στον οργανισμό.

Το βασικότερο πλεονέκτημά της είναι πως δίνεται η δυνατότητα στην επιχείρηση να εκμεταλλευτεί την εξειδίκευση ορισμένων στελεχών. Ως μειονέκτημα όμως θεωρούνται τα εξής: το γεγονός ότι παύει να ισχύει η διοικητική ιεραρχία, ότι δημιουργείται σύγχυση μεταξύ των αρμοδιοτήτων και τέλος ότι προκαλείται χαλάρωση της πειθαρχίας και αποπροσανατολισμός από τους στόχους της επιχείρησης.

Ακολουθεί διαγραμματική απεικόνιση της Λειτουργικής μεθόδου στο *διάγραμμα 1.3.1β*.



Διάγραμμα 1.3.1β: Απεικόνιση Λειτουργικής μεθόδου.

Πηγή: Ίδια επεξεργασία.

- Η Γραμμική – Επιτελική μέθοδος

Στη μέθοδο αυτή διατηρείται η γραμμική μέθοδος μεταβίβασης, προστίθεται όμως στα ανώτερα επίπεδα της διοίκησης ένα επιτελείο ειδικών, με εξειδικευμένες γνώσεις και εμπειρία. Τα άτομα αυτά ονομάζονται σύμβουλοι και διευκολύνουν το έργο των διοικητικών στελεχών.

Η γραμμική – επιτελική μέθοδος προέρχεται από το συνδυασμό των δύο παραπάνω μεθόδων και έτσι αποφεύγονται πολλά από τα μειονεκτήματά τους. Προσθέτει στην επιχείρηση εξειδικευμένες υπηρεσίες και έχει εφαρμογή στις μεγάλες μεταποιητικές επιχειρήσεις.

- Η μέθοδος των Επιτροπών

Στην μέθοδο των επιτροπών έχουμε μεταβίβαση της εξουσίας και της ευθύνης σε μία ομάδα ατόμων, η οποία ορίζεται επίσημα για να μελετήσει ή να πάρει αποφάσεις για κάποιο συγκεκριμένο θέμα.

Η επιτροπή αυτή πολλές φορές μπορεί να οριστεί άμεσα και να είναι προσωρινή. Δημιουργείται προκειμένου να αποφασίσει για ένα επείγον ζήτημα και μόλις ολοκληρώσει το έργο της παύει να υπάρχει. Υπάρχουν όμως και μόνιμες επιτροπές που λειτουργούν ως

σύμβουλοι των διάφορων διοικητικών οργάνων όπως το Διοικητικό συμβούλιο μιας επιχείρησης, το Συμβούλιο διευθυντών και η επιτροπή χρηματοδότησης.

Με τη μέθοδο αυτή παρέχεται πιο ολοκληρωμένη πληροφόρηση και παράγονται περισσότερες εναλλακτικές λύσεις αφού μια ομάδα δρα καλύτερα από ένα άτομο. Η διαδικασία όμως είναι χρονοβόρα και τα μέλη της ομάδας που καλούνται να πάρουν αποφάσεις αποτελούν μειοψηφία γεγονός που αποτελεί και το μειονέκτημα της μεθόδου.

1.3.2 Παράγοντες της οργανωτικής δομής⁹

Η οργανωτική δομή ενός οργανισμού μπορεί να επηρεαστεί από πολλούς παράγοντες, είτε αυτοί βρίσκονται στο εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού είτε βρίσκονται στο εξωτερικό περιβάλλον. Οι σπουδαιότεροι από αυτούς τους παράγοντες είναι:

- Η τεχνολογία: Ο πιο σημαντικός παράγοντας σε μία επιχείρηση. Η τεχνολογία εξελίσσεται συνεχώς και κάθε επιχείρηση οφείλει να την ακολουθεί για να μπορεί να ανταπεξέλθει στις ανάγκες που παρουσιάζονται.
- Το μέγεθος του οργανισμού: Όσο μεγάλος είναι ένας οργανισμός τόσο περισσότερες μεταβλητές καλείται να συγχρονίσει. Τα προβλήματα αυξάνονται και η μόνη λύση για την καταπολέμησή τους πολλές φορές είναι η διαίρεση του οργανισμού σε μικρότερες μονάδες για να διοικούνται πιο εύκολα.
- Η αναγνώριση της κρίσιμης λειτουργίας κατά τη δεδομένη στιγμή: Αν μία επιχείρηση σε μια δεδομένη χρονική στιγμή μπορεί να αναγνωρίσει ποιος είναι ο κρίσιμος παράγοντας τότε θα μπορέσει να τον αντιμετωπίσει και πιο γρήγορα. Σ' αυτό οφείλεται και η αναγκαιότητα για πιο ευέλικτες επιχειρήσεις.
- Ο πολιτισμός που τις περιβάλλει: Κάθε οργανισμός πρέπει να ταιριάζει με τον πολιτισμό της χώρας μέσα στην οποία λειτουργεί. Αυτό είναι πολύ σημαντικό κυρίως για τους πολυεθνικούς οργανισμούς. Πολλοί μέθοδοι διοίκησης μεταφέρονται από ξένες χώρες για να εφαρμοστούν και να τροποποιηθούν το στυλ της διοίκησης κάποιων οργανισμών.

⁹ Τζωρτζάκης Κ. Τζωρτζάκη Α. Οργάνωση και Διοίκηση, Εκδόσεις Rosili, Αθήνα 2002

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

2.1 Η έννοια της κουλτούρας

Ο όρος οργανωσιακή κουλτούρα εμφανίστηκε για πρώτη φορά στην Αμερικανική Ακαδημαϊκή Λογοτεχνία τη δεκαετία του 1980, προκαλώντας κάποιου είδους «μανία» στους συμβούλους και τους διευθυντές των επιχειρήσεων με διαφορετικό περιεχόμενο ανησυχίας για τον καθένα. Έκτοτε έχουν γραφτεί πολλά βιβλία και άρθρα αναλύοντας τις πτυχές αλλά και την σημαντικότητά της.

Για να δούμε ποιος είναι ο ορισμός της οργανωσιακής κουλτούρας και τι αντιπροσωπεύει, θα πρέπει πρώτα να διασαφηνιστεί η έννοια της κουλτούρας¹⁰.

Καταρχάς θα πρέπει να επισημάνουμε ότι υπάρχει μία σύγχυση όσον αφορά τις χρήσεις των εννοιών του πολιτισμού και της κουλτούρας. Ο όρος «civilisation» (πολιτισμός) εμφανίζεται τον 18^ο αιώνα για να υποδηλώσει τη διάκριση ανάμεσα στον πολιτισμένο και τον βάρβαρο. Αντίθετα ο όρος «culture» (κουλτούρα) εμφανίστηκε αρχικά προς τα τέλη του 12^{ου} αιώνα. Έχει ρίζες στο λατινικό «cultura» (καλλιέργεια) που προέρχεται από το ρήμα «colo-ui-ere» (καλλιεργώ) και χρησιμοποιήθηκε από τον 15^ο αιώνα στη γερμανική, στη γαλλική και στην αγγλική γλώσσα για να προσδιορίσει τη διαδικασία της ανάπτυξης – καλλιέργειας φυτών αλλά και ζώων.

Ορισμένοι συγγραφείς υποστηρίζουν πως οι έννοιες πολιτισμός και κουλτούρα είναι αυστηρά συνώνυμες. Ο πολιτισμός ταυτίζεται με ένα ανώτερο επίπεδο κουλτούρας και αποτελεί το αποδεικτικό σημείο ενός ορισμένου βαθμού προόδου της ανθρωπότητας. Άλλοι συγγραφείς προκειμένου να αποφύγουν τις ιεραρχικές διακρίσεις ανάμεσα σε πολιτισμένους και απολίτιστους, ξεκινούν από την ανάλυση των εκδηλώσεων της κοινωνικής ζωής και ταξινομούν κάποια στοιχεία κάτω από τον όρο «πολιτισμός» και κάποια άλλα κάτω από τον όρο «κουλτούρα».

Σύμφωνα με την ταξινόμηση αυτή η λέξη κουλτούρα υποδηλώνει τις εκφράσεις της ζωής (ιδεολογίες, θρησκείες, τέχνες) ενώ η λέξη πολιτισμός αναφέρεται στην κοινωνική οργάνωση και στις τεχνικές.

¹⁰ Βρίζας Κ., Παγκόσμια επικοινωνία και Πολιτισμικές ταυτότητες, Gutenberg AG, Αθήνα 2005

Τον 18^ο αιώνα όμως η σημασία του όρου κουλτούρα αλλάζει, κυρίως λόγω της μετεξέλιξης της γερμανικής λέξης kultur που χρησιμοποιείται για την καλλιέργεια του ανθρώπινου πνεύματος. Ο όρος με την περιορισμένη σημασία δηλώνει την ανάπτυξη ή το αποτέλεσμα της ανάπτυξης ορισμένων ικανοτήτων του σώματος ή του πνεύματος με κατάλληλη άσκηση.

Με την ευρύτερη σημασία όμως ο όρος χρησιμοποιείται για να δηλώσει:

α) την ιδιότητα ενός μορφωμένου προσώπου που με την καλλιέργεια ανέπτυξε το γούστο και την κριτική του αντίληψη.

β) την εκπαίδευση που έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία αυτής της ιδιότητας.

γ) τον πολιτισμό που προέρχεται από τη σημασία του γερμανικού όρου kultur δηλώνοντας τον πνευματικό πολιτισμό σε αντιδιαστολή με τον υλικό.

Η κουλτούρα είναι εκείνη που εξασφαλίζει τη συνοχή και τη διατήρηση της ομάδας. Προσφέρει ένα πλαίσιο αναφοράς απ' όπου αντλούνται τα μοντέλα συμπεριφοράς, τα οποία ρυθμίζουν τις σχέσεις ανάμεσα στα μέλη μιας ομάδας αλλά και τις σχέσεις μεταξύ των ομάδων. Προσφέρει επίσης ένα σχέδιο για το μέλλον, το οποίο επιτρέπει στην ομάδα να το οραματιστεί και να προσπαθήσει να το υλοποιήσει.

Η έννοια της κουλτούρας είναι ασαφής, χρησιμοποιείται με πολλές και διαφορετικές σημασίες και επιτρέπει ποικίλες ερμηνείες. Ωστόσο σήμερα η έννοιά της δεν περιορίζεται στις τέχνες και τα γράμματα ή σε ένα σύστημα αξιών και κανόνων αλλά σηματοδοτεί έναν συγκεκριμένο τρόπο ζωής.

Μερικοί από τους πιο αντιπροσωπευτικούς ορισμούς που χρησιμοποιούνται στη βιβλιογραφία είναι οι ακόλουθοι:

- i. Κουλτούρα είναι ένα σύστημα από σημασίες που έχουν γίνει συλλογικά αποδεκτές από μία δεδομένη ομάδα σε συγκεκριμένη χρονική στιγμή. Αυτό το σύστημα αποτελούμενο από έννοιες, κατηγορίες και εικόνες ερμηνεύει τη συνολική κατάσταση στα μέλη μιας ομάδας. Αυτή είναι και μια βασική διαφορά του ανθρώπου από τα ζώα (Pettigrew 1979).
- ii. Η κουλτούρα αποτελείται από τα ρητά ή άρητα πρότυπα συμπεριφοράς που προσλαμβάνονται και μεταδίδονται με σύμβολα και τα οποία συνιστούν ιδιαίτερα επιτεύγματα και τεχνήματα ανθρώπινων ομάδων (A. Kroeber – C. Kluchohn 1963).
- iii. Η κουλτούρα είναι το μέσο για τους ανθρώπους. Δεν υπάρχει ούτε μία όψη της ανθρώπινης ζωής που να μην επηρεάζεται από την κουλτούρα: η προσωπικότητα, ο τρόπος που σκεφτόμαστε, ο τρόπος έκφρασης και ο τρόπος εκδήλωσης της συγκίνησης, το πώς κινούμαστε, πώς λύνουμε τα προβλήματά μας, πώς

οργανώνουμε και πως λειτουργούμε μέσα στις πόλεις, τους οργανισμούς, τις κυβερνήσεις (Hall 1976).

- iv. Κουλτούρα είναι ένα δομημένο σύνολο από βασικές παραδοχές που έχουν ανακαλυφθεί ή αναπτυχθεί από μία συγκεκριμένη ομάδα, καθώς αυτή μαθαίνει να αντιμετωπίζει προβλήματα εξωτερικής προσαρμογής ή εσωτερικής ολοκλήρωσης. Αυτές οι παραδοχές έχουν αποδώσει ικανοποιητικά στο παρελθόν ώστε να θεωρείται ότι ισχύουν γενικά και επομένως μπορούν να διδαχθούν σε νέα μέλη ως ο σωστός τρόπος αντίληψης, σκέψης και αίσθησης σχετικά με τα προβλήματα αυτά (E. Schein 1985).
- v. Η κουλτούρα δεν αποτελεί αντανάκλαση μιας παγιωμένης κοινωνικής ζωής αλλά συμμετέχει άμεσα και σε πρώτο βαθμό στη διαμόρφωση της κοινωνικής πραγματικότητας. Είναι μία δημιουργική δραστηριότητα, μία επικοινωνιακή πρακτική, η οποία μετατρέπει την ατομική εμπειρία σε κοινή εμπειρία και οδηγεί σε ένα συγκεκριμένο τρόπο ζωής (R. Williams).

Συνοψίζοντας τους παραπάνω ορισμούς οι Furnham και Gunter το 1993 καταρτίζουν την ακόλουθη λίστα των βασικών σημείων της οργανωσιακής κουλτούρας:

- Αποτελείται από διαφορετικά στοιχεία και έτσι είναι δύσκολο να την ορίσεις.
- Έχει πολλές διαστάσεις με πολλά διαφορετικά περιεχόμενα σε κάθε επίπεδο.
- Είναι σχετικά σταθερή για μικρό χρονικό διάστημα.
- Απαιτεί χρόνο για να δημιουργηθεί και επομένως χρόνο για να αλλάξει.

Συμπερασματικά μπορούμε να πούμε πως η κουλτούρα δεν είναι μια στατική οντότητα a priori δεδομένη που αναπαράγεται από γενιά σε γενιά και μεταβιβάζεται χωρίς να αλλάζει περιεχόμενο.

Είναι ένα σύστημα νοημάτων, μια δομή κατανόησης που κατευθύνει τη δράση των ανθρώπων και ταυτόχρονα κατευθύνεται απ' αυτήν. Δεν είναι μια μεταβλητή που καθορίζει τις κοινωνικές δραστηριότητες και δεν έχει αυτόνομη ύπαρξη, αλλά αποτελεί συστατικό στοιχείο της κοινωνικής δράσης και δεν μπορεί να συλληφθεί έξω απ' αυτήν.

2.1.1 Παγκόσμια κουλτούρα¹¹

Κάθε κοινωνία αποτελείται από ομάδες και κάθε ομάδα διαθέτει το δικό της πολιτιστικό μοντέλο. Η κουλτούρα προσφέρει εκείνα τα πολιτιστικά μοντέλα τα οποία

¹¹ Βρίζας Κ., Παγκόσμια επικοινωνία και Πολιτισμικές ταυτότητες, Gutenberg AG, Αθήνα 2005

επηρεάζουν τη συμπεριφορά των ατόμων μέσα σε μια κοινωνία. Το πολιτιστικό μοντέλο είναι ένα σύστημα σκέψης και δράσης που μαθαίνεται μέσα σε μια συγκεκριμένη κοινωνία. Κάθε άτομο όμως αντλεί νοήματα από τις δικές του εμπειρίες, δέχεται επιρροές και έτσι μπορεί να τροποποιήσει ή να αλλάξει το μοντέλο αυτό προκειμένου να ανταπεξέλθει στα προβλήματα που αντιμετωπίζει.

Η κουλτούρα που διαθέτει μια χώρα δεν θα μπορούσε να μην επηρεάζεται από την παγκόσμια κουλτούρα. Έτσι και οι διαφορές που εντοπίζονται στην κουλτούρα οδηγούν σε διαφορές στη συμπεριφορά των ατόμων μέσα στην επιχείρηση.

Η κουλτούρα λοιπόν δεν είναι κληρονομιά αλλά συνεχής διαπραγμάτευση, δεν είναι ουσία αλλά σχέση. Κάθε κουλτούρα έχει την ιδιαιτερότητά της. Αποτελείται από ένα σύνολο χαρακτηριστικών, τα οποία συγκροτούν ένα συνεκτικό πολιτιστικό σχήμα ικανό να ενσωματωθεί από ένα υποκείμενο. Ωστόσο, οι διάφορες κουλτούρες που εμφανίζονται στον πλανήτη δεν είναι ανεξάρτητες και απομονωμένες μονάδες αλλά βρίσκονται σε μία δυναμική σχέση αλληλεξάρτησης.

Σύμφωνα με ένα άρθρο του B. A. Gold που δημοσιεύεται στο βιβλίο *International Organization Behavior* (1997) οι επιχειρήσεις πλέον δεν λειτουργούν μόνο στο τοπικό περιβάλλον τους αλλά και σε ένα ευρύτερο παγκόσμιο πλαίσιο. Οι ανταγωνιστές τους δεν είναι μόνο τοπικές επιχειρήσεις αλλά και επιχειρήσεις που βρίσκονται μίλια μακριά. Η επέκταση αυτή του περιβάλλοντος των επιχειρήσεων προκαλεί αυξημένη επαγρύπνηση, ανταγωνισμό κόστους και επομένως την ανάγκη για άμεση ανταπόκριση στις οργανωμένες πρακτικές των παγκόσμιων ανταγωνιστών.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η υιοθέτηση των πρακτικών *just in time* από τις αμερικανικές επιχειρηματικές πρακτικές. Η αμερικανική κουλτούρα βασίζεται στη δύναμη της αυτονομίας του ατόμου, την ανάληψη ρίσκου και την καινοτομία. Χαρακτηρίζεται από ατομικισμό, δίνει έμφαση στο αποτέλεσμα και έχει έλλειψη ευλυγισίας. Έτσι λοιπόν οι αμερικανικές επιχειρήσεις έχουν γίνει γνωστές για την καινοτομία, την επιθετικότητα και τον αυστηρό προσανατολισμό τους στο αποτέλεσμα.

Οι αξίες που χαρακτηρίζουν έναν οργανισμό πολλές φορές είναι παράλληλες με εκείνες της εκάστοτε εθνικής κουλτούρας. Η ιαπωνική κουλτούρα σε αντίθεση με την αμερικανική, προσανατολίζεται στην ομάδα δείχνοντας σεβασμό και ενδιαφέρον για τους ανθρώπους και επιδιώκει μακροχρόνιες σχέσεις προκειμένου να υπάρχει αρμονία, ομοιογένεια και υποταγή στην ομάδα. Έτσι οι ιαπωνικές εταιρείες χαρακτηρίζονται από ευλυγισία, προσοχή στη λεπτομέρεια και προσανατολισμό στην ομάδα για μεγαλύτερη απόδοση.

Η εθνική κουλτούρα αποτελεί δεδομένο γεγονός για τη διοίκηση. Τα όρια που μπορεί να θέσει μία χώρα είναι συνήθως και όρια κουλτούρας και έχουν να κάνουν με το τι μία χώρα θεωρεί σωστό και πολιτισμένο. Περιλαμβάνει επίσης και τον τρόπο συμπεριφοράς μεταξύ των μελών μιας ομάδας. Το να διευθύνει κάποιος πολυεθνικές επιχειρήσεις πολλές φορές σημαίνει παράλληλη διαχείριση εθνικών και οργανωσιακών διαφορών κουλτούρας.

2.2 Η έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας¹²

Τα τελευταία χρόνια η οργανωσιακή κουλτούρα έχει γίνει γνωστή ως ένας τρόπος κατανόησης των ανθρώπινων συστημάτων.

Η οργανωσιακή κουλτούρα παρομοιάζεται με την προσωπικότητα του ατόμου. Μια άυλη αλλά πάντοτε παρούσα δύναμη που δίνει τη σημασία, την κατεύθυνση αλλά και τη βάση μιας πράξης. Όπως οι πράξεις και οι συμπεριφορές ενός ανθρώπου επηρεάζονται από την προσωπικότητά του, έτσι και σε έναν οργανισμό (σύνολο ανθρώπων) οι κοινές αξίες, νόρμες και τα πιστεύω επηρεάζουν τη στάση των υπαλλήλων και της διεύθυνσης στην αντιμετώπιση των προβλημάτων, στην εξυπηρέτηση των πελατών, στη συμπεριφορά με τους ανταγωνιστές και γενικότερα σε κάθε δραστηριότητά του. (Oden 1997)

Συνοψίζοντας τα παραπάνω η οργανωσιακή κουλτούρα θα μπορούσε να οριστεί ως εξής:

Η οργανωσιακή κουλτούρα χαρακτηρίζεται ως ένα σύστημα κοινών αξιών, πιστεύω, βασικών αποδοχών, σημασιών και άτυπων κανόνων το οποίο αποτελεί το κοινό πλαίσιο αναφοράς και συνδέει τους ανθρώπους ενός οργανισμού προσδιορίζοντας τον τρόπο σκέψης, δράσης και συμπεριφορά τους μέσα σ' αυτόν με σκοπό την εύρυθμη και όσο το δυνατόν καλύτερη λειτουργία του.

Η οργανωσιακή κουλτούρα έχει ιδιαίτερο ρόλο στη γενική λειτουργία του οργανισμού. Είναι αυτή η οποία δημιουργεί και ενθαρρύνει μια μορφή επιθυμητής σταθερότητας στην επιχείρηση.

Διαμορφώνεται από την προσωπικότητα του ιδρυτή της, την οργανωσιακή εμπειρία και την εσωτερική αλληλεπίδραση.

¹² Πραστάκος Γ., Διοικητική Επιστήμη: Λήψη επιχειρησιακών αποφάσεων στην κοινωνία της πληροφορίας, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Αθήνα 2000

Η εξέχουσα σημασία της αντικατοπτρίζεται μέσα από τις ακόλουθες πτυχές:

- Προσδίδει στο ανθρώπινο δυναμικό αλλά και στο εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού μια αίσθηση ταυτότητας.
- Εντάσσει τους εργαζόμενους σ' ένα ευρύτερο συλλογικό πλαίσιο ενδιαφέρονται και έτσι δεσμεύονται για την καλύτερη λειτουργία του.
- Λειτουργεί ως πλαίσιο αναφοράς στο οποίο οι εργαζόμενοι μπορούν να ανατρέχουν χρησιμοποιώντας το ως οδηγό στις συμπεριφορές τους.
- Παρέχει στον οργανισμό σταθερότητα ως κοινωνικό σύνολο.

Η οργανωσιακή κουλτούρα συμβάλει θετικά σ' έναν οργανισμό. Εκτός από τις θετικές λειτουργίες της μπορεί να παρουσιάσει και λιγότερο θεμιτά αποτελέσματα μέσα σ' αυτόν. Οι βασικές δυσλειτουργίες που μπορεί να επιφέρει σε έναν οργανισμό είναι οι παρακάτω:

- Η δημιουργία εμποδίων στην αλλαγή. Μια δυνατή οργανωσιακή κουλτούρα με ρητές και ξεκάθαρες συμπεριφορές που έχουν λειτουργήσει με επιτυχία στο παρελθόν, τείνει να απορρίπτει δομικές αλλαγές με αποτέλεσμα τη μη προσαρμογή στις νέες συνθήκες του περιβάλλοντος.
- Οι συγκρούσεις μέσα στον οργανισμό. Η οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί να προκαλέσει συγκρούσεις μέσα στον οργανισμό. Οι υποκουλτούρες που δημιουργούνται μέσα σ' αυτόν μπορεί να είναι τόσο συνεκτικές που να αναπτύσσουν αξίες τόσο διαφορετικές, ικανές να διαχωρίσουν την υποομάδα από τον υπόλοιπο οργανισμό.
- Οι υποκουλτούρες που υπάρχουν σ' έναν οργανισμό. Υπάρχουν περιπτώσεις όπου κάποιες από αυτές προσαρμόζονται στις αλλαγές με διαφορετική ταχύτητα από κάποιες άλλες.

2.3 Θεωρητικές προσεγγίσεις

Πολλοί ακαδημαϊκοί έχουν προσεγγίσει το θέμα της οργανωσιακής κουλτούρας προσπαθώντας να το προσδιορίσουν. Ακολουθούν κάποιες θεωρητικές προσεγγίσεις μερικών εξ' αυτών.

Σύμφωνα με τον Schein (1985) η κουλτούρα επηρεάζει τόσο την προσωπική ικανοποίηση των εργαζομένων, όσο και την οργανωσιακή ανταγωνιστικότητα μέσα από

την κατάργηση εμποδίων μάθησης και τη δημιουργία ισχυρού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αντίστοιχα. Υποστηρίζει πως σε μία επιχείρηση όπου οι μάνατζερ κρατούν αποστάσεις από το υπόλοιπο προσωπικό έχει ως επακόλουθο τη μυστικοπάθεια και την απόκρυψη προβλημάτων και συνεπώς τη διακόνιση τους.

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 τη συμπεριφορά τους στην οργάνωση.

Ο Scheyogg (1991) υποστηρίζει πως η οργανωσιακή κουλτούρα είναι ένα συλλογικό φαινόμενο που αποτελείται από αξίες και πιστεύω που μοιράζονται τα μέλη και καθορίζουν την εικόνα του οργανισμού. Περιλαμβάνει συμπεριφορές κοινά αποδεκτές ως αποτέλεσμα επιτυχημένων πρακτικών στην επίλυση προβλημάτων.

Ο Handy C. (1993) προσδιορίζει την οργανωσιακή κουλτούρα ως τους διαφορετικούς τρόπους που ενεργούμε στις διάφορες καταστάσεις. Πως αντιλαμβανόμαστε τα επίπεδα ενέργειας και ατομικής ελευθερίας, την εξουσία, τον έλεγχο και τους κανόνες. Το 1995 αναφέρθηκε στους 4 τύπους οργανωσιακής κουλτούρας που αντιστοιχούν σε 4 μυθικούς θεούς:

- i. Ο πρώτος τύπος κουλτούρας είναι ο Δίας (club culture), με κύριο χαρακτηριστικό τη δύναμη με εστίαση στο αποτέλεσμα. Η επιχείρηση διευθύνεται από ένα πρόσωπο και τα μέλη της είναι έμπιστα και αφοσιωμένα. Ο τύπος αυτός διακρίνεται για την ταχύτητα στη λήψη των αποφάσεων.
- ii. Ο δεύτερος τύπος έχει το όνομα Απόλλων (role culture). Είναι ο τύπος όπου όλα προέρχονται από την εξουσία, τους κανονισμούς, τη σταθερότητα και την έμφαση στις διαδικασίες. Αυτός ο τύπος κουλτούρας ανταποκρίνεται στο γραφειοκρατικό σύστημα διοίκησης.
- iii. Ο τρίτος τύπος έχει το όνομα Αθηνά (task culture). Έχει ως πρωταρχικό στόχο τη δημιουργικότητα, την επίλυση των προβλημάτων και την επίτευξη των στόχων. Σε αυτόν τον τύπο κυριαρχεί η ομαδική εργασία που αποσκοπεί στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού.
- iv. Ο τελευταίος τύπος κουλτούρας είναι ο Διόνυσος (existential culture). Έχει ατομικιστικό χαρακτήρα και προσανατολίζεται στις φιλοδοξίες κάθε εργαζόμενου. Κύριο χαρακτηριστικό του η ευελιξία και η ανεξαρτησία, ενώ δίνει έμφαση στο ταλέντο και τη δημιουργικότητα.

Ο Gareth Morgan (1997) περιγράφει την οργανωσιακή κουλτούρα ως ένα ενεργό φαινόμενο μέσω του οποίου οι άνθρωποι από κοινού δημιουργούν και διαμορφώνουν τους κόσμους στους οποίους ζουν. Στοιχεία οργανωσιακής κουλτούρας μπορεί να είναι αξίες, προσδοκίες για την συμπεριφορά των υπαλλήλων, συνήθειες, σύμβολα, ιστορίες, μύθοι, το γενικό κλίμα που αντανακλάται στον τρόπο αλληλεπίδρασης των μελών μεταξύ τους.

Ο Gareth Jones (2001) υποστηρίζει πως 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 του οργανισμού και του εξωτερικού περιβάλλοντος. Είναι κανόνες, αξίες τελικού σκοπού, και τρόπου συμπεριφοράς, παραδόσεις, σύμβολα και πρακτικές κοινωνικοποίησης. Προσδίδει στα μέλη της μια αίσθηση ταυτότητας και αναγνώρισης ενώ ο προσδιορισμός των κοινών συμπεριφορών για τα μέλη της δημιουργεί δεσμούς ανάμεσά τους και αφοσίωση προς το όραμα του οργανισμού.

Τέλος ο Rupert Baumgartner (2003) υποστηρίζει πως η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί βασική μεταβλητή για τη διαχείριση συνεχούς ανάπτυξης και περιλαμβάνει μηχανισμούς εναρμόνισης της ατομικής συμπεριφοράς των μελών.

2.4 Χαρακτηριστικά και ιδιότητες της οργανωσιακής κουλτούρας¹³

Η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί βασική προτεραιότητα για έναν οργανισμό που επιδιώκει να θεωρείται επιτυχής. Παρακάτω αναφέρονται τα κυριότερα χαρακτηριστικά της:

- Ο διεπιστημονικός χαρακτήρας. Θεωρείται ως το βασικότερο χαρακτηριστικό της οργανωσιακής συμπεριφοράς αφού περικλείει ένα σύνολο εννοιών και γνώσεων όπως είναι η κοινωνιολογία, η ανθρωπολογία και η ψυχολογία.
- Ο περιγραφικός – κανονιστικός χαρακτήρας. Η οργανωσιακή συμπεριφορά είναι περισσότερο περιγραφική και λιγότερο κανονιστική.
- Η μη ακριβής επιστήμη. Το χαρακτηριστικό αυτό στηρίζεται κυρίως σε περιγραφές και ποιοτικές εκτιμήσεις.

¹³ Μπουραντάς Δ., Management: Θεωρητικό υπόβαθρο- Διοικητικές πρακτικές, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2001

- Η φιλοσοφική – ηθική διάσταση. Η οργανωσιακή κουλτούρα συνδέεται άμεσα με την ύπαρξη του ανθρώπου και τις αξίες του, έτσι σίγουρα κατέχει μια ηθική διάσταση και μια φιλοσοφία.

Μπορούμε να πούμε πως κανένα μοντέλο κουλτούρας δεν θεωρείται ιδανικό, αφού οι συνθήκες στις οποίες λειτουργεί ένας οργανισμός δεν μπορούν να παραμείνουν σταθερές. Οι ιδιότητες της οργανωσιακής κουλτούρας είναι σημαντικές διότι επιδρούν στην αλλαγή μιας κουλτούρας αλλά και στον τρόπο που μπορεί κάποιος να επέμβει σε μια ήδη σχηματισμένη κουλτούρα. Οι βασικές ιδιότητες της οργανωσιακής κουλτούρας είναι οι εξής:

- Η διεύθυνση. Η οποία δείχνει το δρόμο τον οποίο ακολουθεί ένας οργανισμός όταν βρίσκεται υπό την επίδραση μιας κουλτούρας.
- Η έκταση. Πόσο διαδεδομένη είναι η κουλτούρα μέσα στον οργανισμό, πόσα άτομα την έχουν αφομοιώσει.
- Η ένταση. Ποια και πόσο μεγάλη είναι η πίεση που ασκούν τα ανώτερα στρώματα στα μέλη της επιχείρησης.

2.5 Κουλτούρα στα Νοσοκομεία

Η κουλτούρα και οι αξίες της επιχείρησης, οι σχέσεις με τους εκάστοτε πελάτες, η ανάπτυξη διαδικασιών και συστημάτων αποτελούν τα άυλα περιουσιακά στοιχεία μιας επιχείρησης. Μπορούμε να κάνουμε λόγο για την κουλτούρα σ' έναν οργανισμό αναφερόμενοι στα πιο απλά πράγματα, τον τρόπο που τα μέλη του μιλούν μεταξύ τους, την εμφάνισή τους ή ακόμα και την επίπλωσή του.

Η οργανωσιακή κουλτούρα ενός κερδοσκοπικού οργανισμού είναι σαφώς διαφορετική από την κουλτούρα ενός εκπαιδευτικού ιδρύματος ή ενός οργανισμού για την προάσπιση της υγείας.

Η κουλτούρα στα νοσοκομεία της χώρας μας παρουσιάζει διαφορές όσον αφορά τον τύπο διαχωρισμού τους σε δημόσια και ιδιωτικά.

Στα δημόσια νοσοκομεία το στυλ της διοίκησης καθορίζεται από τη σταθερότητα των εργασιακών σχέσεων, την εξασφαλισμένη απασχόληση και την έμφαση που δίνεται στον έλεγχο, την αποτελεσματικότητα και την ομαλή λειτουργία της. Η ιεραρχία, οι κανονισμοί, η τυπικότητα που υπάρχει μέσα στον οργανισμό και οι διαδικασίες για την αποφυγή απρόβλεπτων καταστάσεων χαρακτηρίζουν τα δημόσια νοσοκομεία. Δίνεται

μεγάλη σημασία στο έργο και λιγότερη στις ανθρώπινες σχέσεις, η εξουσία και οι αρμοδιότητες είναι ξεκάθαρες και τα άτομα αντιμετωπίζονται ως εκτελεστικά όργανα.

Στα ιδιωτικά νοσοκομεία το στυλ της διοίκησης χαρακτηρίζεται ως υποστηρικτικό και συμμετοχικό. Σε αντίθεση με τα δημόσια νοσοκομεία υπάρχει αξιοκρατία, η ιεραρχία είναι πιο χαλαρή, με αποτέλεσμα να ευνοείται η ανάληψη πρωτοβουλίας και η καινοτομία. Τέλος έμφαση δίνεται στις καλές σχέσεις μεταξύ των μελών, γεγονός που ευνοεί την ομαδική εργασία και την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών.

Τα βασικότερο ίσως ρόλο στην αφομοίωση μιας κουλτούρας από έναν οργανισμό έχουν οι εργαζόμενοι που υπάρχουν σ' αυτόν. Το ανθρώπινο δυναμικό είναι εκείνο που καλείται να αφομοιώσει όσο το δυνατόν καλύτερα την κουλτούρα που εφαρμόζεται στον οργανισμό, για να μπορέσει μέσα από την ανάληψη πρωτοβουλιών να αντιμετωπίσει τις διάφορες καταστάσεις και τα προβλήματα του.

Κάθε νοσοκομείο οφείλει να έχει μια πολιτική που να διέπεται από δικαιοσύνη, αξίες, ανταγωνιστικότητα, διαδικασίες και πρακτικές, αλλά και από ένα σύστημα κινήτρων, αμοιβών και τρόπων που προσελκύουν ικανά και άξια άτομα με διάθεση να εργαστούν και να επιτύχουν τους στόχους που θέτει κάθε οργανισμός.

Οι όποιες διαφορές υπάρχουν στην κουλτούρα των νοσοκομείων τείνουν να εξαλειφθούν στην προσπάθειά τους προσαρμοστούν και να ανταποκριθούν στις συνεχείς μεταβολές του περιβάλλοντος και της αγοράς εργασίας.

ΕΙΔΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

ΓΕΝΙΚΟ ΠΑΝΑΡΚΑΔΙΚΟ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ ΤΡΙΠΟΛΗΣ

«Η ΕΥΑΓΓΕΛΙΣΤΡΙΑ»

3.1 Η ιστορική εξέλιξη και η θέση του Νοσοκομείου

Το κτιριακό συγκρότημα του Νοσοκομείου της Τρίπολης άρχισε να σχεδιάζεται τη δεκαετία του 1940 στην Αμερική, από ελληνοαμερικάνους τεχνικούς με δαπάνες του Ε.Ο.Μ. (Ελληνοαμερικανικού Οργανισμού Μεταναστών). Η ανέγερση του ολοκληρώθηκε την δεκαετία του 1950 και συγκεκριμένα στις 22/10/1951 παραχωρήθηκε προς χρήση στις Ελληνικές Ένοπλες Δυνάμεις με σχετική σύμβαση για να λειτουργήσει σαν Στρατιωτικό Νοσοκομείο. Το 1952 παραχωρήθηκε από το 411 Σ.Γ.Ν. χώρος προς ανάπτυξη πενήντα (50) κλινών, οπότε και μεταφέρθηκε το Νοσοκομείο Τρίπολης στο νεόδμητο κτιριακό συγκρότημα.

Ο σχεδιασμός αλλά και η κατασκευή του κτιρίου είχαν υψηλή ποιότητα και πρωτοποριακές τεχνικές για εκείνη την εποχή, γεγονός που βοήθησε σημαντικά αφού για πολλά χρόνια το κτίριο του νοσοκομείου δεν υπέστη σοβαρές οικοδομικές επεμβάσεις. Τα τελευταία χρόνια έχουν γίνει κάποιες οικοδομικές προσθήκες στο κυρίως κτίριο του νοσοκομείου για να εξυπηρετηθούν οι υπάρχουσες ανάγκες.

Οι κυριότερες επεμβάσεις στους χώρους του Νοσοκομείου είναι οι εξής:

α) στις 4/4/2000 λειτούργησε μία νέα πτέρυγα, 1600 m² περίπου, στο κυρίως κτίριο του Νοσοκομείου, στην οποία στεγάζεται το Τμήμα Επειγόντων Περιστατικών (Τραυματολογικό κέντρο). Η δημιουργία του Τ.Ε.Π. ήταν επιτακτική ανάγκη, μιας και το Νοσοκομείο δέχεται περιστατικά από όλο το νόμο. Στο υπόγειο του Τραυματολογικού κέντρου, ύστερα από ενέργειες του Δ. Σ. πρόκειται να μεταφερθούν όλες οι μηχανολογικές εγκαταστάσεις (λέβητας νερού, ηλεκτρικός υποσταθμός κ.τ.λ.)

β) ανακαινίστηκε ο χώρος που στεγάζεται το τοπικό Ε.Κ.Α.Β.. Βρίσκεται στο ισόγειο του παλαιού κτιρίου του Νοσοκομείου και πλησίον της νέας πτέρυγας, έτσι ώστε

να γίνεται εύκολη και γρήγορη η πρόσβαση του στα Τ.Ε.Π. για την έγκαιρη αντιμετώπιση οποιουδήποτε περιστατικού.

γ) έχουν ανακαινιστεί κάποια τμήματα του Εργαστηριακού τομέα όπως το Μικροβιολογικό τμήμα και το τμήμα Αιμοδοσίας. Αναβαθμίστηκαν ο Αξονικός Τομογράφος, το Ογκολογικό τμήμα και εγκαταστάθηκε νέος σύγχρονος Μαγνητικός Τομογράφος.

δ) έχουν τεθεί σε λειτουργία νέα τμήματα που λόγω εγκαταστάσεων και έλλειψης του κατάλληλου προσωπικού δεν λειτουργούσαν όπως το δεύτερο τμήμα Παθολογικής και Χειρουργικής, το Κυτταρολογικό, το Παιδοχειρουργικό και το Νευροχειρουργικό και η μονάδα Βραχείας Νοσηλείας.

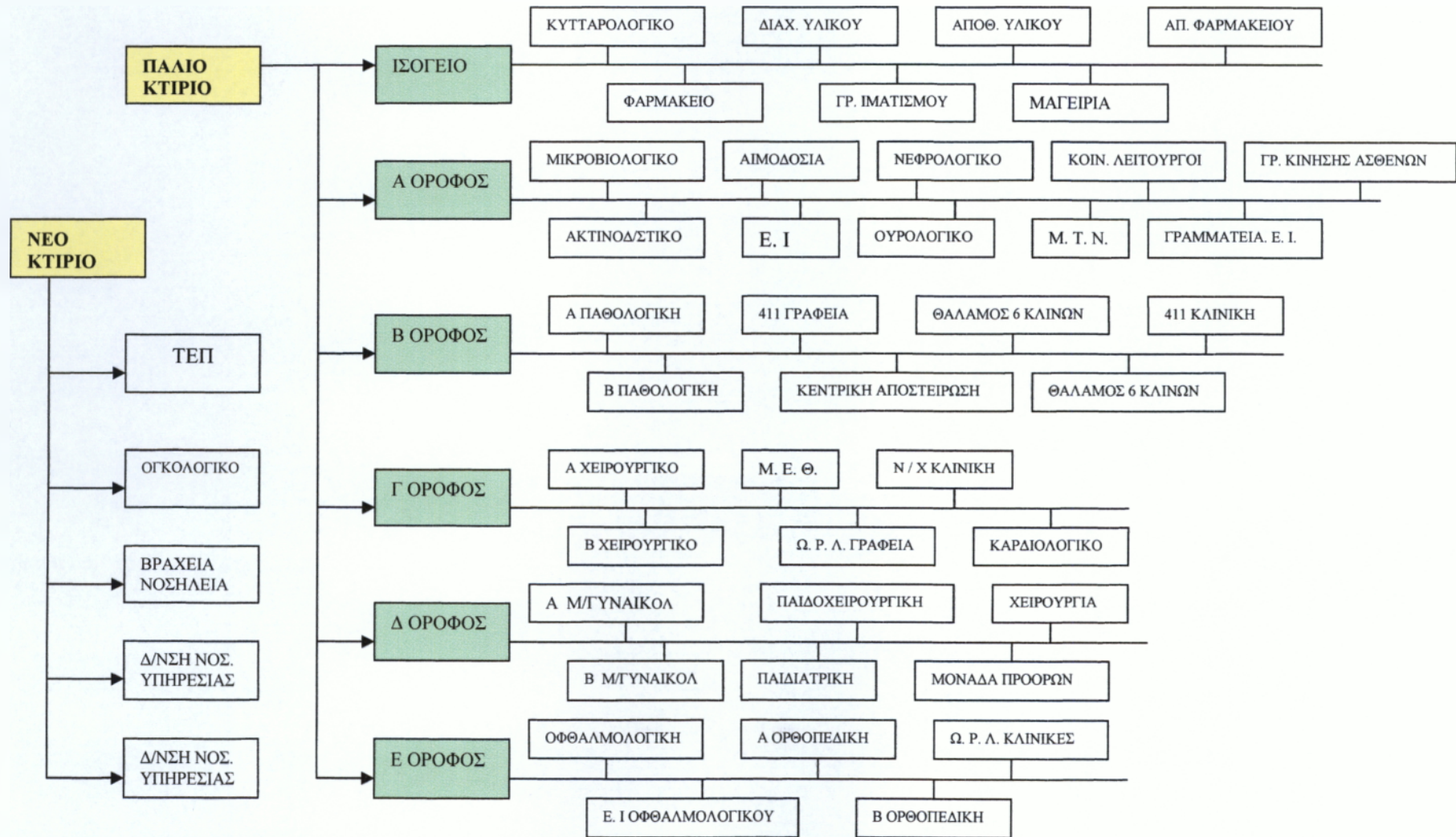
ε) εκτός από τις κτιριακές παρεμβάσεις αξίζει να σημειωθεί ότι τα τελευταία δύο χρόνια έχει γίνει σημαντική συντήρηση (χρωματισμός των κτιρίων εσωτερικά και εξωτερικά, καλλωπισμός των προαύλιων χώρων και κατασκευή νέας περίφραξης όλου του οικοπέδου) στους εξωτερικούς και εσωτερικούς χώρους των κτιρίων.

στ) επίσης έχει συσταθεί Επιτροπή Φιλικότητας προς τον Ασθενή και λειτουργεί σε μόνιμη βάση το Γραφείο Υποδοχής Ασθενών.

ζ) τέλος με εφαρμογή του Ν. 2889/2001, έχουν βελτιωθεί οι συνθήκες καθαριότητας του Νοσοκομείου με Ιδιωτικό Συνεργείο Καθαριότητας, ενώ έχει ανατεθεί και η φύλαξη του Νοσοκομείου σε Ιδιωτική εταιρεία Ασφάλειας (Security).

Το νοσοκομείο της Τρίπολης βρίσκεται σε λοφώδη έκταση 180.000 m² περίπου, το μεγαλύτερο μέρος της οποίας καλύπτεται από άλσος κωνοφόρων δέντρων γεγονός που συμβάλει θετικά στην ψυχολογία των ασθενών. Διαθέτει δύο εισόδους, η κύρια είσοδος βρίσκεται επί της οδού Τρίπολης – Αλωνίσταινας και η δεύτερη είσοδος βρίσκεται επί της περιφερειακής οδού της πόλης. Το Νοσοκομείο διαθέτει αρκετά μεγάλο παρκινγκ και δυνατότητα χρήσης ταξί και είναι εύκολα προσβάσιμο σε ασθενείς και επισκέπτες αφού απέχει ένα (1) περίπου χιλιόμετρο από το κέντρο της πόλης.

Στο *οργανόγραμμα 3.1* που ακολουθεί φαίνεται διαγραμματικά η κατανομή των χώρων του Νοσοκομείου μετά την ανακαίνιση και την προσθήκη του νέου κτιρίου.



Οργανόγραμμα 3.1: Κατανομή των χώρων του Νοσοκομείου μετά την ανακαίνιση και την προσθήκη του νέου κτιρίου,

Πηγή: Τεχνική Υπηρεσία του Νοσοκομείου.

3.2 Νομική μορφή και σκοπός

Κάθε Νοσοκομείο λειτουργεί σύμφωνα με τον οργανισμό του ο οποίος συντονίζεται, τροποποιείται και ελέγχεται από το Υπουργείο Υγείας.

Το Γενικό Παναρκαδικό Νοσοκομείο Τρίπολης, που υπάγεται στις διατάξεις του Ν. Δ. 2592/53 « Περί οργανώσεως της Ιατρικής Αντίληψης» Φ.Ε.Κ. 254/Α', από τη δημοσίευση του Ν. 3329/2005 Φ.Ε.Κ. 81/Α', αποτελεί Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.) το οποίο υπόκειται στον έλεγχο και την εποπτεία του Διοικητή της 6^{ης} Υγειονομικής Περιφέρειας Πελοποννήσου, Ιονίων Νήσων, Ηπείρου και Δυτικής Ελλάδας και διέπεται από τις διατάξεις του εν λόγω νόμου, φέρει την επωνυμία «Γενικό Παναρκαδικό Νοσοκομείο Τρίπολης " Η Ευαγγελίστρια " ».

Το Νοσοκομείο έχει τη δική του στρογγυλή σφραγίδα, η οποία αποτελείται από τρεις επάλληλους ομόκεντρους κύκλους και εδρεύει στο Δήμο Τρίπολης του Νομού Αρκαδίας.

Σκοπός του Νοσοκομείου είναι η παροχή πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας φροντίδας υγείας στον πληθυσμό ευθύνης του, καθώς και σε ασθενείς που παραπέμπονται από άλλες υγειονομικές περιφέρειες. Είναι υπεύθυνο για την συνεχή εκπαίδευση και επιμόρφωση του ιατρονοσηλευτικού προσωπικού, με την εφαρμογή των κατάλληλων εκπαιδευτικών προγραμμάτων, αναπτύσσει και προαγάγει την έρευνα στον τομέα της υγείας, εφαρμόζοντας ερευνητικά προγράμματα σε συνεργασία με επιστημονικά και ερευνητικά κέντρα και χρησιμοποιεί νέες μεθόδους περίθαλψης με στόχο την αποτελεσματική προώθηση της υγείας των πολιτών.

Τέλος, προαγάγει την ιατρική έρευνα και συνεργάζεται με τα νοσηλευτικά ιδρύματα και τις υπόλοιπες μονάδες υγείας της υγειονομικής περιφέρειας για την ανάπτυξη και την αναβάθμιση της συνολικής παρεχόμενης φροντίδας υγείας.

3.3 Χωροκατανομή του Νοσοκομείου

Το συγκρότημα του Νοσοκομείου της Τρίπολης αποτελείται από τρία κτίρια, δύο από τα οποία είναι αφιερωμένα στην περίθαλψη (ένα καινούριο και ένα παλαιότερο) κι ένα στη διοίκηση, έναν ναό, ένα κυλικείο, ένα θυρωρείο (το οποίο πλέον δεν λειτουργεί), ένα ελικοδρόμιο και τον παλαιό όρχο των οχημάτων της Μεραρχίας.

Το κυρίως κτίριο του νοσοκομείου χρονολογείται από το 1950 και είναι το πρώτο κτίριο που ανεγέρθη για να καλύψει τις ανάγκες του Δήμου Τρίπολης αλλά και των όμορων δήμων. Αποτελείται από πέντε ορόφους συνολικής επιφάνειας 15.000 m² περίπου, διαρθρώνεται σε πτέρυγες με σχήμα «Υ» και στεγάζει τα περισσότερα τμήματα, εργαστήρια και τις μονάδες της Ιατρικής και Νοσηλευτικής Υπηρεσίας. Στο κτίριο αυτό, μεταξύ άλλων, συλλειτουργεί ακόμα και σήμερα το Στρατιωτικό Νοσοκομείο της πόλης. Στο Νοσοκομειακό συγκρότημα στεγάζεται επίσης το 411 Σ.Γ.Ν. και το τοπικό ΕΚΑΒ.

Στο ισόγειο βρίσκονται: το Κυτταρολογικό τμήμα, οι αποθήκες του φαρμακείου καθώς και το ίδιο το φαρμακείο, τα μαγειρεία, το τμήμα διαχείρισης υλικού και οι αποθήκες υλικού. Στους ορόφους του κτιρίου διαρθρώνονται τα τμήματα και οι μονάδες του Παθολογικού και του Χειρουργικού κυρίως τομέα, ορισμένα εργαστήρια, τα γραφεία Ιατρών και Προϊσταμένων Νοσηλευτών καθώς και τα γραφεία και οι κλίνες που έχει στη διάθεσή του το 411 Στρατιωτικό Νοσοκομείο.

Στον πίνακα 3.3 που ακολουθεί παρουσιάζεται ενδεικτικά η διάρθρωση μερικών εκ των τμημάτων στους ορόφους του κεντρικού κτιρίου του Νοσοκομείου, καθώς και οι κλίνες που κάθε τμήμα έχει στη διάθεσή του. Περιλαμβάνονται και οι κλίνες που ανήκουν στο 411 Στρατιωτικό Νοσοκομείο.

Πίνακας 3.3: Θάλαμοι και κλίνες του Νοσοκομείου

| ΟΡΟΦΟΙ | ΤΜΗΜΑΤΑ | 1ΚΛΙΝΟΙ ΘΑΛΑΜΟΙ | 2ΚΛΙΝΟΙ ΘΑΛΑΜΟΙ | 3ΚΛΙΝΟΙ ΘΑΛΑΜΟΙ | 4ΚΛΙΝΟΙ ΘΑΛΑΜΟΙ | 6ΚΛΙΝΟΙ ΘΑΛΑΜΟΙ | ΚΛΙΝΕΣ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟΥ + 411 Σ. Γ. Ν. |
|--------------------------|---------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|---|
| 1 ^{ος} | ΟΥΡΟΛΟΓΙΚΗ | 1 | 3 | 3 | | | 16 |
| 2 ^{ος} | ΠΑΘΟΛΟΓΙΚΗ | 1 | 10 | 3 | | | 30 |
| | 411 Σ. Ν. | | 6 | | 1 | 1 | 22 |
| 3 ^{ος} | ΚΑΡΔΙΟΛΟΓΙΚΗ | | 9 | 2 | | | 22 |
| | ΧΕΙΡΟΥΡΓΙΚΗ | 1 | 10 | 3 | | | 30 |
| 4 ^{ος} | ΠΑΙΔΙΑΤΡΙΚΗ | | 1 | 3 | | | 12 |
| | ΓΥΝΑΙΚΟΛΟΓΙΚΗ | | 7 | | | | 14 |
| 5 ^{ος} | ΟΡΘΟΠΕΔΙΚΗ | 1 | 13 | | | | 25 |
| ΣΥΝΟΛΙΚΟΙ ΘΑΛΑΜΟΙ | | 5 | 118 | 42 | 4 | 6 | 149 |

Πηγή: Τεχνική Υπηρεσία του Νοσοκομείου.

Στο δεύτερο και παλαιότερο κτίριο του Νοσοκομείου ανεγέρθη νέα πτέρυγα η οποία στεγάζει το Τμήμα Επειγόντων Περιστατικών (Τραυματολογικό Κέντρο) και έχει εμβαδόν 1600 m². Το Τ.Ε.Π. διαθέτει υλικοτεχνική υποδομή υψηλών προδιαγραφών, όπως χώρο για τη διαλογή ασθενών, χώρο αναζωογόνησης και εξεταστήρια. Μελλοντικά προβλέπεται να κατασκευαστούν δύο ακόμα όροφοι, επιφανείας 1500 m² ο καθένας. Σήμερα στο ισόγειο του Τραυματολογικού Κέντρου λειτουργούν το Τμήμα Επειγόντων Περιστατικών, ορισμένα Τακτικά Ιατρεία, το Ογκολογικό και το Αρχείο.

Το τρίτο και τελευταίο κτίριο που περιλαμβάνει το Νοσοκομειακό συγκρότημα είναι το κτίριο Οίκου και Σχολής Νοσοκόμων, το οποίο αποτελεί ανεξάρτητο διώροφο κτίσμα με συνολική επιφάνεια 5.000 m² περίπου. Στο κτίριο αυτό στεγάζονται τα γραφεία της Γενικής Γραμματείας Περιφέρειας Πελοποννήσου και οι Διοικητικές υπηρεσίες του Νοσοκομείου.

3.4 Η διάρθρωση των υπηρεσιών

Όλα τα νοσοκομεία απαρτίζονται από κάποιες συγκεκριμένες υπηρεσίες, τμήματα και γραφεία. Κάθε υπηρεσία έχει την δική της ιεραρχική δομή και είναι ισότιμη με τις υπόλοιπες που υπάγονται στον οργανισμό. Καθεμία στελεχώνεται από εξειδικευμένο προσωπικό το οποίο είναι υποχρεωμένο να προσφέρει τις υπηρεσίες του, από το πόστο στο οποίο βρίσκεται, για την καλύτερη λειτουργία του οργανισμού.

Το νοσοκομείο της Τρίπολης, το οποίο εξετάζουμε, απαρτίζεται από τις ακόλουθες υπηρεσίες, αυτοτελή τμήματα και γραφεία.

A. Υπηρεσίες:

- Ιατρική,
- Νοσηλευτική,
- Διοικητική – Οικονομική,
- Τεχνική – Ξενοδοχειακή.

B. Αυτοτελή Τμήματα:

- Οργάνωσης και πληροφορικής,
- Ελέγχου ποιότητας,
- Έρευνας και συνεχιζόμενης εκπαίδευσης.

Γ. Ειδικά Γραφεία:

- Γραφείο υποδοχής ασθενών,
- Γραφείο δημοσίων σχέσεων.

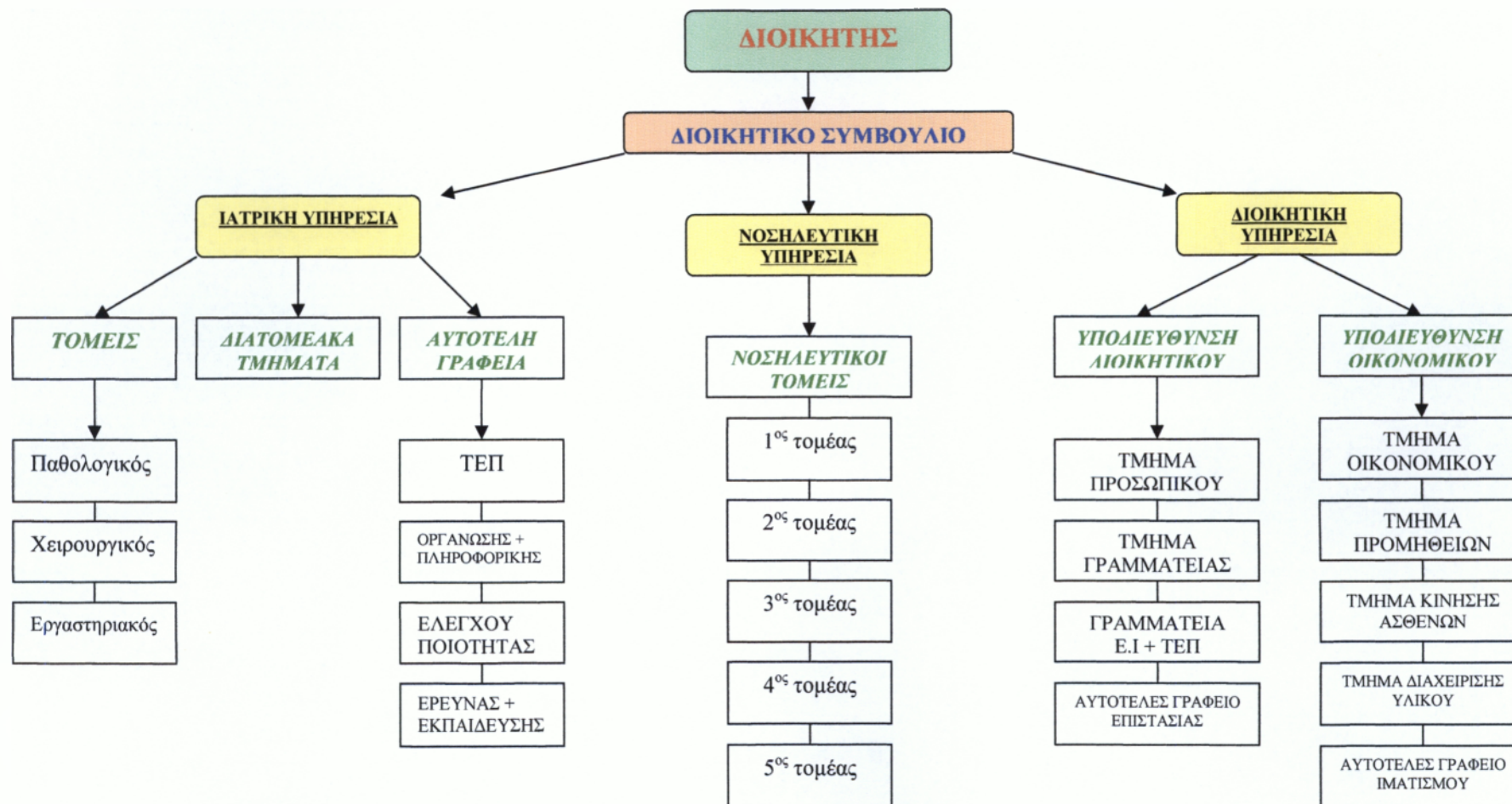
Οι τρεις κυριότερες υπηρεσίες του οργανισμού (Ιατρική, Νοσηλευτική, Διοικητική – Οικονομική) θα αναλυθούν στις ενότητες που ακολουθούν. Η Τεχνική – Ξενοδοχειακή Υπηρεσία του νοσοκομείου χωρίζεται σε δύο τμήματα: το Τεχνικό Τμήμα και το Τμήμα βιοϊατρικής Τεχνολογίας.

Στο Νοσοκομείο επίσης λειτουργεί σε ειδικά διαμορφωμένο χώρο, το test κοπώσεως με σύγχρονα μηχανήματα, δωρεά της Παναρκαδικής Ομοσπονδίας Αμερικής και υπάρχει κινητή Καρδιολογική Μονάδα για την αντιμετώπιση σοβαρών καρδιολογικών περιστατικών.

Οι υπηρεσίες, τα αυτοτελή τμήματα καθώς και τα δύο ειδικά γραφεία, υπάγονται στο Διοικητή του Νοσοκομείου. Ο Διοικητής, ο οποίος ταυτόχρονα είναι και ο Πρόεδρος του Διοικητικού Συμβουλίου, προϊστάται του νοσοκομείου, των κέντρων υγείας καθώς και των περιφερειακών ιατρείων που υπάγονται σε αυτό. Είναι υπεύθυνος για τον έλεγχο και τον συντονισμό του έργου τους. Επίσης, μεριμνά για την υλοποίηση των αποφάσεων του διοικητικού συμβουλίου.

Σε κάθε νοσοκομείο συγκροτείται Επιστημονικό Συμβούλιο το οποίο αποτελείται από μέλη της ιατρικής υπηρεσίας και η γνώμη του λαμβάνεται υπόψη από το Διοικητικό Συμβούλιο χωρίς να είναι δεσμευτική. Εκφράζει επίσης γνώμη για κάθε θέμα λειτουργίας του νοσοκομείου που σχετίζεται με την ιατρική υπηρεσία.

Στο *οργανόγραμμα 3.4* που ακολουθεί εμφανίζονται τα κυριότερα στοιχεία της οργανωτικής δομής του Νοσοκομείου Τρίπολης.



Οργανόγραμμα 3.4: Η βασική οργανωτική δομή του Νοσοκομείου Τρίπολης.

Πηγή: Ιδία επεξεργασία.

3.4.1 Η διάρθρωση της Ιατρικής Υπηρεσίας

Η ιατρική υπηρεσία προάγει την υγεία. Προωθεί την έρευνα, την εκπαίδευση του προσωπικού και προγραμματίζει τις παρεχόμενες υπηρεσίες. Η Ιατρική υπηρεσία του Νοσοκομείου της Τρίπολης αποτελεί διεύθυνση και διαρθρώνεται σε τομείς, Διατομεακά Τμήματα, το Αυτοτελές Τμήμα Επειγόντων Περιστατικών (Τ. Ε. Π.) και άλλα τμήματα. Τα τμήματα και οι μονάδες διαθέτουν δικές τους κλίνες που χρησιμοποιούνται για τη εξυπηρέτηση των ασθενών τους. Σε εξαιρετικές περιπτώσεις, ύστερα από εισηγήσεις του Διευθυντή της Ιατρικής Υπηρεσίας και την τελική απόφαση του Διοικητή, μπορούν οι κλίνες αυτές να χρησιμοποιηθούν από τμήματα και μονάδες άλλου τομέα.

Οι τομείς είναι: ο παθολογικός (με τμήματα και μονάδες), ο χειρουργικός (με τμήματα), ο εργαστηριακός (με τμήματα, εργαστήρια και μονάδες), ο τομέας ψυχικής υγείας και ο τομέας δημόσιας υγείας. Σε κάθε τομέα λειτουργούν τακτικά Εξωτερικά Ιατρεία αντίστοιχων ειδικοτήτων, με τις ειδικότητες των γιατρών που υπηρετούν. Ο αριθμός των Εξωτερικών Ιατρείων για κάθε ειδικότητα καθορίζεται με αποφάσεις του Διοικητή, ύστερα από εισήγηση του Διευθυντή της Ιατρικής Υπηρεσίας.

Ο τομέας Ψυχικής Υγείας έχει δυναμικότητα 34 κλινών και διακρίνεται στο ψυχιατρικό τμήμα ενηλίκων και στο ψυχιατρικό τμήμα παιδών – εφήβων. Ο τομέας θα διαρθρωθεί σταδιακά και σε άλλα τμήματα και μονάδες ενόψει της ψυχιατρικής μεταρρύθμισης με κοινές Υπουργικές Αποφάσεις. Μέχρι σήμερα τα περιστατικά του εν λόγω τομέα εξυπηρετούνται από το Ψυχιατρικό Νοσοκομείο της Τρίπολης.

Ο τομέας Δημόσιας Υγείας αποτελείται από τα ακόλουθα γραφεία:

- α) γραφείο πρόληψης και προαγωγής υγείας,
- β) γραφείο ιατρικής εργασίας,
- γ) γραφείο νοσοκομειακών λοιμώξεων,
- δ) γραφείο διαχείρισης τροφίμων και νοσοκομειακών αποβλήτων και
- ε) γραφείο βιοστατιστικής και επιδημιολογίας.

Τα Διατομεακά τμήματα του νοσοκομείου, τα οποία δεν έχουν τεθεί σε πλήρη λειτουργία είναι δύο:

- α) η μονάδα μελέτης ύπνου και
- β) η μονάδα ινώδους κυστικής νόσου.

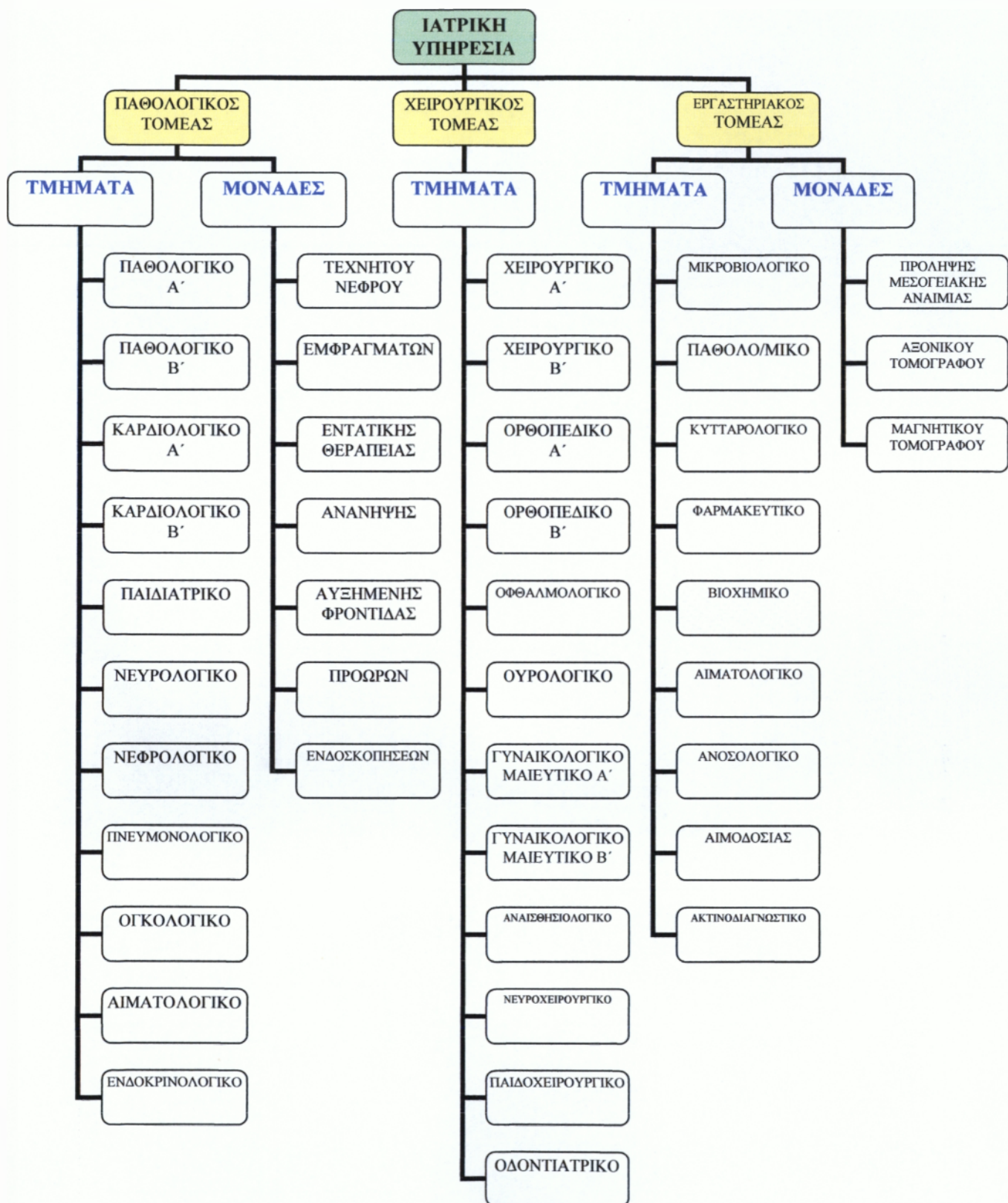
Το αυτοτελές Τμήμα Επειγόντων Περιστατικών (Τ. Ε. Π.) με δυναμικότητα 20 κλινών έχει σημαντικό ρόλο στην αποτελεσματικότερη προσφορά των υπηρεσιών υγείας του νοσοκομείου. Κύρια αποστολή του είναι η αρχική εκτίμηση και αντιμετώπιση οποιουδήποτε ασθενούς ή τραυματία που προσέρχεται στο τμήμα με οξύ πρόβλημα υγείας. Λειτουργεί όλο το 24ωρο και καθ' όλη τη διάρκεια του έτους και δεν απαιτείται ραντεβού για τη προσέλευση και την εξέταση του ασθενούς.

Στο Τ.Ε.Π. πάντοτε υπάρχει εφημερεύων ιατρός, ο οποίος είναι υπεύθυνος για την σωστή και έγκαιρη διάγνωση του οξέως προβλήματος. Καλείται να προβεί στην κλινική εξέταση του πάσχοντος, να παραπέμψει αυτόν για τις κατάλληλες κατά περίπτωση εργαστηριακές εξετάσεις και να εφαρμόσει την απαιτούμενη θεραπευτική αγωγή.

Τέλος, υπάρχουν και άλλα τμήματα όπως:

- α) το τμήμα Παραϊατρικού Προσωπικού
- β) το τμήμα Κοινωνικής Εργασίας
- γ) το τμήμα Διαιτολογίας – Διατροφής

Στο *οργανόγραμμα 3.4.1* που ακολουθεί γίνεται σχηματική απεικόνιση της διάρθρωσης των κυριότερων τμημάτων και μονάδων της Ιατρικής Υπηρεσίας.



Οργανόγραμμα 3.4.1: Διάρθρωση των κυριότερων τμημάτων και μονάδων της Ιατρικής Υπηρεσίας του Γ. Π. Ν. Τρίπολης.

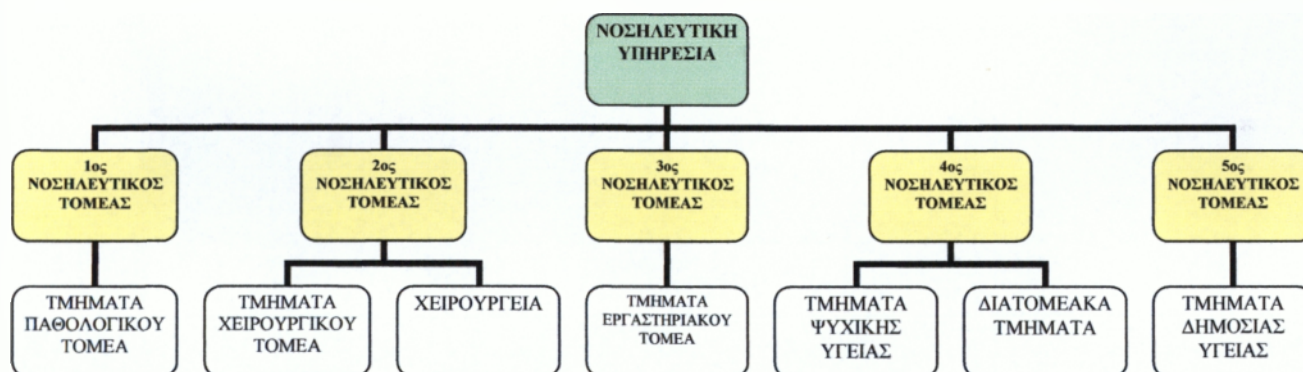
Πηγή: Τεχνική Υπηρεσία του Νοσοκομείου.

3.4.2 Η διάρθρωση της Νοσηλευτικής Υπηρεσίας

Η Νοσηλευτική υπηρεσία του νοσοκομείου έχει ως προτεραιότητα την παροχή νοσηλευτικής φροντίδας σε όποιον την έχει ανάγκη, σύμφωνα με τους κανόνες και τα διδάγματα της Νοσηλευτικής Επιστήμης στο πλαίσιο των κατευθύνσεων των υπευθύνων σε κάθε περίπτωση γιατρών. Επίσης, προωθεί την εκπαίδευση στον τομέα αυτό και ελέγχει τις παρεχόμενες υπηρεσίες. Είναι εκείνη που καλύπτει από πλευράς νοσηλευτικής φροντίδας, στο βαθμό βέβαια που είναι δυνατό, τους τομείς της ιατρικής υπηρεσίας.

Διαρθρώνεται σε πέντε τομείς, οι οποίοι λειτουργούν σε επίπεδο υποδιοικήσεων. Κάθε νοσηλευτικός τομέας αποτελείται από νοσηλευτικά τμήματα που ακολουθούν τη διάρθρωση της ιατρικής υπηρεσίας σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 8 του Ν. 2889/2001.

Στο οργανόγραμμα 3.4.2 που ακολουθεί φαίνεται σχηματικά η διάρθρωση της Νοσηλευτικής Υπηρεσίας.



Οργανόγραμμα 3.4.2: Διάρθρωση της Νοσηλευτικής Υπηρεσίας του Γ.Π.Ν. Τρίπολης.

Πηγή: Ιδία επεξεργασία.

Στο νοσοκομείο συστήνεται Νοσηλευτική Επιτροπή κατά τα οριζόμενα στις διατάξεις του άρθρου 115 του Ν. 2071/92 η οποία αποτελείται από τον Διευθυντή της Νοσηλευτικής Υπηρεσίας ως πρόεδρο, έναν προϊστάμενο και έναν νοσηλευτή τμήματος από κάθε νοσηλευτικό τομέα. Η Νοσηλευτική Επιτροπή γνωμοδοτεί για κάθε θέμα που αφορά την οργάνωση και την λειτουργία της Νοσηλευτικής Υπηρεσίας.

3.4.3 Η διάρθρωση της Διοικητικής Υπηρεσίας

Η Διοικητική - Οικονομική Υπηρεσία αποτελεί διεύθυνση και διαρθρώνεται σε δύο υποδιευθύνσεις, την υποδιεύθυνση διοικητικού και την υποδιεύθυνση οικονομικού, καθεμία από τις οποίες περιλαμβάνει τμήματα και αυτοτελή γραφεία.

Η υποδιεύθυνση διοικητικού απαρτίζεται από:

α) το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, είναι γνωστό ως το τμήμα Προσωπικού, φροντίζει για την βέλτιστη διοίκηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Είναι υπεύθυνο για την καταγραφή και την αρχειοθέτηση θεμάτων που αφορούν τους εργαζόμενους στο νοσοκομείο, για πάσης φύσεως άδειες, υπερωρίες και βάρδιες του προσωπικού, συνταξιοδοτήσεις, προσλήψεις και απολύσεις των υπαλλήλων.

β) το τμήμα Γραμματείας, το οποίο φροντίζει για κάθε θέμα που έχει σχέση με την οργάνωση της γραμματειακής στήριξης σύμφωνα με τις αποφάσεις της Διοίκησης και των άλλων υπηρεσιών του νοσοκομείου.

γ) το τμήμα Γραμματείας Εξωτερικών Ιατρείων και Τμήματος Επειγόντων Περιστατικών (Τ. Ε. Π.) είναι υπεύθυνο για τη γραμματειακή στήριξη των τμημάτων αυτών και μεριμνά για την υποδοχή και την εξυπηρέτηση σε αυτά των πολιτών.

δ) το αυτοτελές γραφείο Επιστασίας μεριμνά για τον καθαρισμό, ευπρεπισμό και γενικά την καλή εμφάνιση του νοσοκομείου.

Η υποδιεύθυνση Οικονομικού απαρτίζεται από:

α) το τμήμα Οικονομικού, το οποίο είναι υπεύθυνο για όλες τις λογιστικές δραστηριότητες του νοσοκομείου. Προγραμματίζει τις πληρωμές, τις συναλλαγές με τις τράπεζες και τους προμηθευτές, εκδίδει επιταγές και γενικά διαχειρίζεται τα χρήματα του νοσοκομείου.

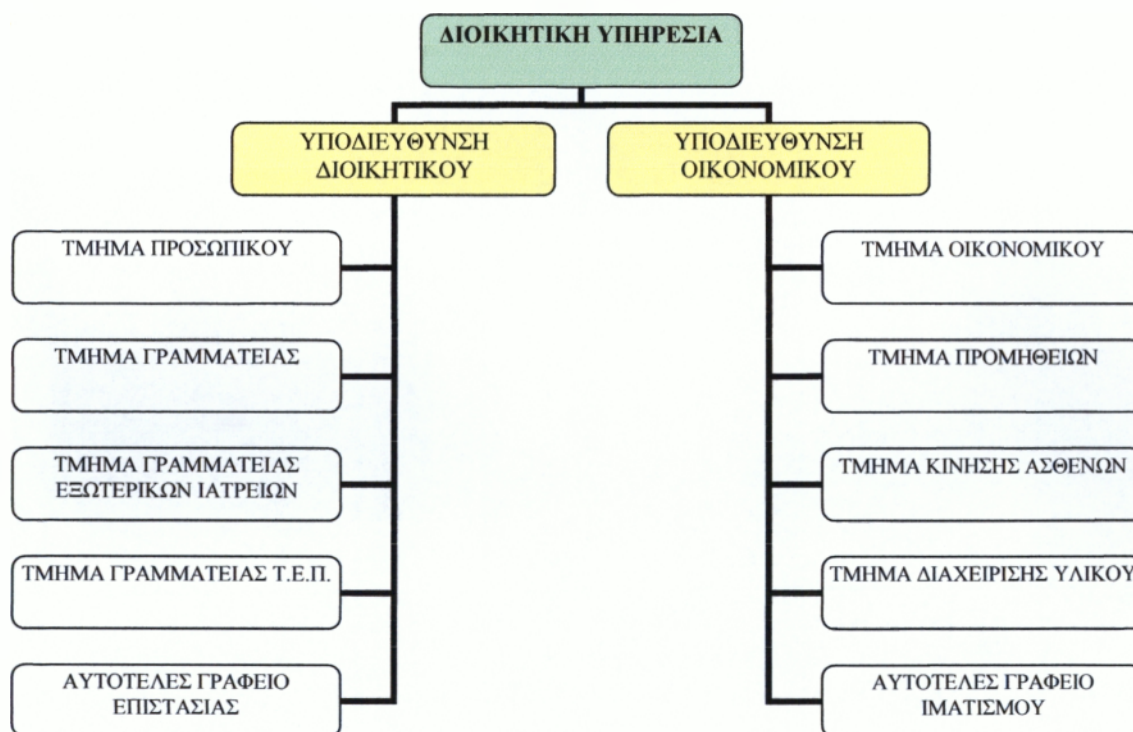
β) το τμήμα Προμηθειών έχει την ευθύνη της διεκπεραίωσης των διαγωνισμών με τους προμηθευτές και της κατάρτισης των συμβάσεων και είναι αυτό που ελέγχει την λειτουργία των αποθηκών του νοσοκομείου.

γ) το τμήμα Κίνησης Ασθενών φροντίζει για την έκδοση εισιτηρίων, την εισαγωγή των ασθενών, την έκδοση εξιτηρίων και την τήρηση καταλόγου αναμονής εισαγωγής. Επίσης, χρεώνει τις δαπάνες νοσηλείας και εκδίδει δελτία παροχής υπηρεσιών.

δ) το τμήμα Διαχείρισης Υλικού μεριμνά για την παραλαβή και χρέωση των υλικών, τον έλεγχο και την καταχώρηση των τιμολογίων. Συντάσσει την προμήθεια υλικού και τηρεί βιβλίο αναλώσιμων και παγίων.

ε) το αυτοτελές Γραφείο Ιματισμού φροντίζει για την εξασφάλιση και τη συντήρηση του αναγκαίου ιματισμού για τις ανάγκες του νοσοκομείου. Είναι υπεύθυνο για τον καθαρισμό και τη συντήρηση των στολών του προσωπικού και των κλινοσκεπασμάτων του οργανισμού.

Στο *οργανόγραμμα 3.4.3* που ακολουθεί φαίνεται σχηματικά η διάρθρωση της Διοικητικής Υπηρεσίας του νοσοκομείου Τρίπολης.



Οργανόγραμμα 3.4.3: Διάρθρωση της Διοικητικής Υπηρεσίας του Γ. Π. Ν. Τρίπολης.

Πηγή: Ιδία επεξεργασία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

ΓΕΝΙΚΟ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟ ΧΑΝΙΩΝ «Ο ΑΓΙΟΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ»

4.1 Η ιστορική εξέλιξη και η θέση του Νοσοκομείου

Η πρώτη λειτουργία του νοσοκομείου Χανίων αναφέρεται στα τέλη του 19^{ου} αιώνα. Αρχικά στεγάστηκε στο παλιό Δημαρχιακό Μέγαρο στη θέση "Σιντριβάνι" της πλατείας Χανίων, όπου παραχωρήθηκαν δύο όροφοι συνολικής δύναμης σαράντα (40) κλινών και ονομαζόταν Δημοτικό Νοσοκομείο Χανίων.

Το 1948 σύμφωνα με το άρθρο 330/30-12-1948 Φ.Ε.Κ. τεύχος Α, κρατικοποιήθηκε και ονομάστηκε «Γενικό Κρατικό Νοσοκομείο Χανίων "Ο Άγιος Γεώργιος"». Στις 28-02-1956, Φ.Ε.Κ. 75/1956, μετονομάστηκε σε «Γενικό Νοσοκομείο Χανίων "Ο Άγιος Γεώργιος"», οπότε και εκπονήθηκε σχέδιο καταδάφισής του και ανέγερσης νέου κτιρίου με επιχορήγηση του κράτους και της Παγκρητίου Ένωσης Αμερικής.

Σήμερα το νοσοκομείο Χανίων έχει δυναμικότητα 460 κλινών, λειτουργεί από την 1^η Σεπτεμβρίου 2000 στις νέες υπερσύγχρονες εγκαταστάσεις του και είναι σε τέτοιο σημείο έτσι ώστε να εξυπηρετούνται όχι μόνο οι κάτοικοι της πόλης των Χανίων αλλά και των γύρω περιοχών. Βρίσκεται στην περιοχή "Μουρνιές" του Δήμου Ελευθερίου Βενιζέλου, 4 χλμ. νότια της πόλης των Χανίων και απέχει περίπου 600μ. από το Εθνικό Οδικό Δικτύου (κόμβος Μουρνιάν). Το γεγονός ότι βρίσκεται σε παράκαμψη της Εθνικής οδού συμβάλει στην αποφυγή της κίνησης σε ώρες αιχμής μέσα στην πόλη.

4.2 Νομική μορφή και σκοπός

Το Νομαρχιακό Γενικό Νοσοκομείο Χανίων "Ο Άγιος Γεώργιος" υπάγεται στις διατάξεις του Ν.Δ. 2592/53 «Περί Οργανώσεως της Ιατρικής Αντιλήψεως» Φ.Ε.Κ. 254/Α'/1953, αποτελεί Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου (Ν.Π.Δ.Δ.) που διέπεται από τις διατάξεις του ανωτέρω Ν.Δ. όπως αυτές τροποποιήθηκαν και συμπληρώθηκαν μεταγενέστερα από τις διατάξεις του Ν. 1397/1983 «Ε.Σ.Υ.»

ορίζεται ως Γ.Ν.Ν. και φέρει την επωνυμία «Γενικό Νομαρχιακό Νοσοκομείο Χανίων " Ο Άγιος Γεώργιος " » με έδρα την πόλη των Χανίων.

Το νοσοκομείο Χανίων υπάγεται στις διατάξεις του Ν. 2889/02-03-2001 «Βελτίωση και εκσυγχρονισμός του Εθνικού Συστήματος Υγείας και άλλες διατάξεις», Φ.Ε.Κ. 37/02-03-2001 τεύχος Α' και υπόκειται στη εποπτεία του Υπουργείου Υγείας και Πρόνοιας και του Π.Ε.Σ.Υ. Κρήτης καθώς και στον προληπτικό έλεγχο του Ελεγκτικού Συνεδρίου σύμφωνα με τις διατάξεις του Ν.Δ. 496/1974 «περί λογιστικού των Ν.Π.Δ.Δ.».

Σκοπός του είναι η παροχή πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας φροντίδας υγείας στον πληθυσμό της πόλης των Χανίων, καθώς και σε ασθενείς που παραπέμπονται από τα Κέντρα Υγείας των περιφερειακών Δήμων του νομού Χανίων, η οποία παρέχεται ισότιμα σε κάθε άτομο ανεξαρτήτως οικονομικής, κοινωνικής και επαγγελματικής κατάστασης. Επίσης, αναπτύσσει την έρευνα στον τομέα της υγείας, εφαρμόζει τα αντίστοιχα προγράμματα και είναι υπεύθυνο για την συνεχή εκπαίδευση και επιμόρφωση ιατρών, νοσηλευτών και άλλων επαγγελματιών υγείας με την εφαρμογή των ανάλογων προγραμμάτων.

4.3 Χωροκατανομή του Νοσοκομείου

Το Νοσοκομείο Χανίων είναι κτισμένο νότια της πόλης των Χανίων, στην περιοχή Μουρνιές, στην πλαγιά του βουνού και σε έκταση 187.000 m². Την 1-9-2002 έγινε η μετεγκατάσταση στο νέο Νοσοκομείο, το οποίο είναι σχεδόν πενταπλάσιο από το παλιό και διαθέτει περισσότερες κλίνες. Το συγκρότημα του Νοσοκομείου αποτελείται από το κυρίως κτίριο, ένα ελικοδρόμιο, έναν χώρο στάθμευσης 850 αυτοκινήτων (ξεχωριστός για ασθενείς και επισκέπτες) και ένα ναό. Το νοσοκομείο είναι εύκολα προσβάσιμο αφού υπάρχει έξω από αυτό στάση αστικού λεωφορείου με συχνά δρομολόγια καθώς και δυνατότητα χρήσης ταξί.

Το οικοδόμημα του Νοσοκομείου αποτελείται από επιμέρους κτίρια που συνδέονται μεταξύ τους με διαδρόμους, έχει συνολική επιφάνεια 49.400 m² και διαθέτει συνολικά πέντε επίπεδα ορόφων καθώς και δύο επίπεδα υπογείου.

Στον πίνακα 4.3 που ακολουθεί ορίζεται τι περιλαμβάνει κάθε επίπεδο του Νοσοκομείου καθώς και την έκταση που καταλαμβάνει.

Πίνακας 4.3: Χωροκατανομή και έκταση του κτιριακού συγκροτήματος.

| ΟΡΟΦΟΙ | ΧΩΡΟΚΑΤΑΝΟΜΗ | ΕΠΙΦΑΝΕΙΑ ΣΕ m ² |
|---------------|---|-----------------------------|
| Επίπεδο -2 | Υπόγειο Δίκτυο Καναλιών | 2.120 m ² |
| Επίπεδο -1 | Εξυπηρετήσεις – Βοηθητικές υπηρεσίες | 7.130 m ² |
| Επίπεδο 0 | Διάγνωση – Θεραπεία – Νοσηλεία – Διοίκηση – Αμφιθέατρο | 14.570 m ² |
| Επίπεδο 1 | Επεμβάσεις - Διοίκηση | 8.350 m ² |
| Επίπεδο 2 | Ηλεκτρομηχανολογικός όροφος | 4.030 m ² |
| Επίπεδο 3,4,5 | Νοσηλευτικές Μονάδες | 13.200 m ² |

Πηγή: Διαδικτυακός Ιστότοπος του Νοσοκομείου Χανίων.

Στα υπόγεια επίπεδα βρίσκονται οι εξής χώροι: οι αποθήκες, η κεντρική μονάδα αποστείρωσης, τα αποδυτήρια βοηθητικού και νοσηλευτικού προσωπικού, τα ραφεία, τα πλυντήρια, τα μαγειρεία, το φαρμακείο, το νεκροτομείο, το γκαράζ και το συνεργείο.

Στο ισόγειο του οικοδομήματος αναπτύσσονται λειτουργικά τμήματα άμεσης πρόσβασης. Μερικά από τα τμήματα αυτά είναι τα ακόλουθα: θυρωρείο, μπαρ – κυλικείο, καταστήματα, εξωτερικά ιατρεία, μονάδα AIDS, μονάδα Μεσογειακής Αναιμίας, τμήμα Εργαστηριακού τομέα, τμήμα Αιμοδοσίας – τράπεζα αίματος, Ακτινοδιαγνωστικό τμήμα, Αξονικός τομογράφος, τμήμα Επειγόντων Περιστατικών και κάποιες διοικητικές υπηρεσίες.

Ο πρώτος όροφος ονομάζεται όροφος επεμβάσεων. Διαθέτει τη μονάδα Βρεφών – Πρόωρων, τη μονάδα Εμφραγμάτων, τη μονάδα Εντατικής Θεραπείας, τα χειρουργεία, το Μαιευτήριο, το σηπτικό Γυναικολογικό χειρουργείο και τις Διοικητικές Υπηρεσίες. Ο δεύτερος όροφος είναι αμιγώς ηλεκτρομηχανολογικός όροφος. Περιέχει όλες τις κλιματιστικές μονάδες του Νοσοκομείου και είναι κατάλληλα μονωμένος. Επίσης, διαθέτει τις προβλεπόμενες υποδομές για την ανάγκη μελλοντικών επεκτάσεων. Στους επόμενους τρεις ορόφους αναπτύσσονται τα Νοσηλευτικά τμήματα και οι μονάδες που διαθέτει το Νοσοκομείο.

4.4 Η διάρθρωση των υπηρεσιών

Οι υπηρεσίες των νοσοκομείων είναι διαρθρωμένες όπως προβλέπονται από τον ισχύοντα οργανισμό και τις αποφάσεις του Διοικητικού Συμβουλίου. Στο νοσοκομείο κάθε υπηρεσία έχει η δική της ιεραρχική συγκρότηση, αποτελείται από τμήματα και μονάδες όπου με τη σωστή λειτουργία τους βελτιώνουν τις παρεχόμενες υπηρεσίες υγείας.

Το νοσοκομείο Χανίων διαρθρώνεται σε υπηρεσίες, αυτοτελές τμήμα και ειδικό γραφείο ως εξής:

A. Υπηρεσίες:

- Ιατρική,
- Νοσηλευτική,
- Διοικητική – Οικονομική,
- Τεχνική – Ξενοδοχειακή.

B. Αυτοτελές Τμήμα:

- Οργάνωσης και πληροφορικής.

Γ. Ειδικό Γραφείο:

- Γραφείο υποδοχής ασθενών.

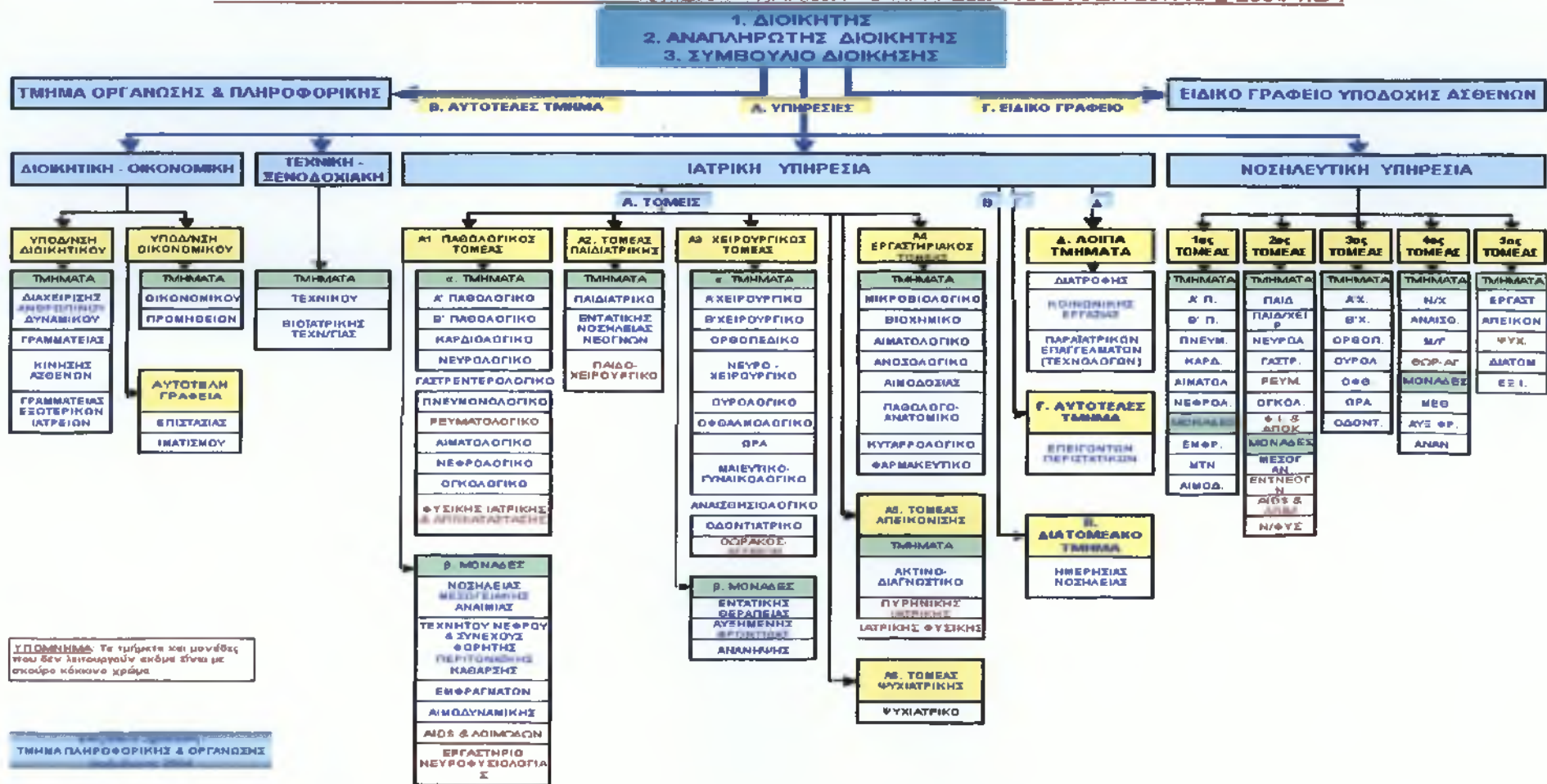
Οι σημαντικότερες υπηρεσίες του οργανισμού (Ιατρική, Νοσηλευτική, Διοικητική – Οικονομική) αναλύονται ειδικότερα στις επόμενες ενότητες.

Οι υποχρεώσεις και τα καθήκοντα του προσωπικού στη νοσηλευτική και σε κάθε υπηρεσία, ο τρόπος που λειτουργούν και ανταποκρίνονται στις απαιτούμενες ανάγκες και όλες οι λεπτομέρειες για τη σωστή λειτουργία των τμημάτων καθορίζονται στον εσωτερικό κανονισμό λειτουργίας κάθε νοσοκομείου ή στο αντίστοιχο Φ.Ε.Κ ίδρυσής του.

Η αρχή που προΐσταται όλων των υπηρεσιών σε κάθε νοσοκομείο είναι το Διοικητικό Συμβούλιο, του οποίου η θητεία είναι πενταετής. Αποτελείται από τα εξής επτά μέλη: το Διοικητή του νοσοκομείου, τον διευθυντή της νοσηλευτικής υπηρεσίας, έναν εκπρόσωπο των ιατρών που εργάζονται στο νοσοκομείο, έναν εκπρόσωπο των εργαζομένων και τρία πρόσωπα που ορίζονται από τον Υπουργό Υγείας. Κάθε απόφαση του Διοικητικού Συμβουλίου θα πρέπει να εναρμονίζεται και να συμφωνεί απόλυτα με το γενικό συμφέρον του νοσοκομείου.

Στο *οργανόγραμμα 4.4* που ακολουθεί φαίνεται η Διάρθρωση Υπηρεσιών του Γενικού Νοσοκομείου Χανίων « Ο Άγιος Γεώργιος » σε τμήματα και μονάδες.

ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΓΕΝΙΚΟΥ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟΥ ΧΑΝΙΩΝ "Ο ΑΓ. ΓΕΩΡΓΙΟΣ" (ΦΕΚ 287/10-2-2004 Τ.Β')



Οργανόγραμμα 4.4: Διάρθρωση Υπηρεσιών του Νοσοκομείου σύμφωνα με το ΦΕΚ 287/2004.

Πηγή: Ηλεκτρονική διεύθυνση του Νοσοκομείου Χανίων.

4.4.1 Η διάρθρωση της Ιατρικής Υπηρεσίας

Η Ιατρική υπηρεσία του Γενικού Νοσοκομείου Χανίων αποτελεί διεύθυνση και διαρθρώνεται σε τομείς (Παθολογικό, Χειρουργικό, Εργαστηριακό), οι οποίοι χωρίζονται με τη σειρά τους σε τμήματα και μονάδες και Διατομεακά Τμήματα (Ημερήσιας Νοσηλείας και Επειγόντων Περιστατικών).

Τα τμήματα και οι μονάδες διαθέτουν δικές τους κλίνες που χρησιμοποιούνται για τη εξυπηρέτηση των ασθενών τους και σε εξαιρετικές περιπτώσεις, ύστερα από εισηγήσεις του Διευθυντή της Ιατρικής Υπηρεσίας και την τελική απόφαση του Διοικητή, μπορούν οι κλίνες αυτές να χρησιμοποιηθούν από τμήματα και μονάδες άλλου τομέα. Η δύναμη των κρεβατιών κάθε κλινικού τομέα ορίζεται σε σχέση με τη συνολική δύναμη κρεβατιών του Νοσοκομείου.

Σε κάθε τομέα λειτουργούν τακτικά Εξωτερικά Ιατρεία αντίστοιχων ειδικοτήτων, με τις ειδικότητες των γιατρών που υπηρετούν. Ο αριθμός των Εξωτερικών Ιατρείων για κάθε ειδικότητα καθορίζεται με αποφάσεις του Διοικητή, ύστερα από εισήγηση του Διευθυντή της Ιατρικής Υπηρεσίας.

Από τα τμήματα και τις μονάδες του Νοσοκομείου υπάρχουν κάποια που ακόμα δεν έχουν τεθεί σε λειτουργία και είναι τα εξής:

Στον Παθολογικό τομέα, το Ρευματολογικό τμήμα και το τμήμα Φυσικής και Ιατρικής Αποκατάστασης καθώς και η μονάδα Aids – Λοιμωδών. Στον Χειρουργικό τομέα, το τμήμα Παιδοχειρουργικής και το τμήμα Θώρακος – Αγγείων και τέλος στον Εργαστηριακό τομέα, το τμήμα Πυρηνικής και Φυσικής Ιατρικής.

Επίσης το νοσοκομείο διαθέτει Διατομεακό τμήμα, το τμήμα Ημερήσιας Νοσηλείας, Αυτοτελές Τμήμα, το τμήμα Επειγόντων Περιστατικών (Τ. Ε. Π.) με δυναμικότητα 25 κλινών το οποίο έχει σημαντικό ρόλο στην αποτελεσματικότερη προσφορά των υπηρεσιών υγείας του νοσοκομείου καθώς λειτουργεί όλο το 24ώρο για την καλύτερη εξυπηρέτηση και εξέταση των ασθενών.

Τέλος υπάρχουν και άλλα τμήματα όπως:

α) το τμήμα Διατροφής

β) το τμήμα Κοινωνικής Εργασίας και

γ) το τμήμα Παραϊατρικών Επαγγελμάτων (Τεχνολόγων).

4.4.2 Η διάρθρωση της Νοσηλευτικής Υπηρεσίας

Η Νοσηλευτική υπηρεσία παρέχει νοσηλεία στους αρρώστους στα πλαίσια των κατευθύνσεων και των οδηγιών των αντίστοιχων γιατρών, σε κάθε περίπτωση. Σε αυτή την υπηρεσία προϊστάται συνήθως η διευθύνουσα αδελφή νοσηλεύτρια ή ο αντίστοιχος νοσηλευτής και στα τμήματά της, οι ανάλογες αδελφές νοσηλεύτριες προϊσταμένες.

Η Νοσηλευτική υπηρεσία του νοσοκομείου Χανίων αποτελεί Διεύθυνση, διαρθρώνεται σε πέντε τομείς, οι οποίοι λειτουργούν σε επίπεδο υποδιευθύνσεων, που με τη σειρά τους αποτελούνται από νοσηλευτικά τμήματα που ακολουθούν τη διάρθρωση της ιατρικής υπηρεσίας.

Στο νοσοκομείο έχει συσταθεί επίσης όπως ορίζει ο νόμος, Νοσηλευτική Επιτροπή η οποία αποτελείται από τον Διευθυντή της Νοσηλευτικής Υπηρεσίας ως πρόεδρο, έναν προϊστάμενο και έναν νοσηλευτή τμήματος από κάθε νοσηλευτικό τομέα. Η Νοσηλευτική Επιτροπή είναι υπεύθυνη για κάθε θέμα που αφορά την οργάνωση και την λειτουργία της Νοσηλευτικής Υπηρεσίας.

Στο *οργανόγραμμα 4.4.2* που ακολουθεί φαίνεται σχηματικά η διάρθρωση της Νοσηλευτικής υπηρεσίας.



Οργανόγραμμα 4.4.2: Διάρθρωση της Νοσηλευτικής Υπηρεσίας του Γ. Ν. Χανίων.

Πηγή: Ίδια επεξεργασία.

4.4.3 Η διάρθρωση της Διοικητικής Υπηρεσίας

Η Διοικητική - Οικονομική Υπηρεσία του Νοσοκομείου διαρθρώνεται σε δύο κύριες υποδιευθύνσεις, την υποδιεύθυνση διοικητικού και την υποδιεύθυνση οικονομικού, καθεμία από τις οποίες περιλαμβάνει τμήματα και αυτοτελή γραφεία.

Η υποδιεύθυνση διοικητικού απαρτίζεται από:

α) το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (Προσωπικού), φροντίζει για την βέλτιστη διοίκηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Είναι αρμόδιο για την τήρηση αρχείου όλων των εργαζομένων στο Νοσοκομείο, των εφημεριών των Ιατρών, πάσης φύσεως αδειών και χειρίζεται κάθε θέμα που σχετίζεται με την υπηρεσιακή κατάσταση, την εποπτεία και τον έλεγχο του προσωπικού. Τέλος καταρτίζει και παρακολουθεί προγράμματα εκπαίδευσης, επιμόρφωσης και έρευνας του προσωπικού.

β) το τμήμα Γραμματείας, το οποίο φροντίζει για κάθε θέμα που έχει σχέση με την οργάνωση της γραμματειακής στήριξης σύμφωνα με τις αποφάσεις της Διοίκησης και των άλλων υπηρεσιών του νοσοκομείου. Είναι υπεύθυνο για τη διατήρηση αρχείου, την τήρηση γενικού πρωτοκόλλου και τη διακίνηση της αλληλογραφίας (ηλεκτρονικής και μη).

γ) το τμήμα Γραμματείας Εξωτερικών Ιατρείων και Τμήματος Επείγοντων Περιστατικών (Τ. Ε. Π.) είναι υπεύθυνο για τη γραμματειακή στήριξη των τμημάτων αυτών και μεριμνά για την υποδοχή και την εξυπηρέτηση σε αυτά των πολιτών. Χορηγεί πιστοποιητικά στους ενδιαφερόμενους και έχει την ευθύνη φύλαξης και αρχειοθέτησης των ιατρικών φακέλων όλων των ασθενών.

δ) το τμήμα Κίνησης Ασθενών φροντίζει για την έκδοση εισιτηρίων, την εισαγωγή των ασθενών, την έκδοση εξιτηρίων και την τήρηση καταλόγου αναμονής εισαγωγής. Τηρεί βιβλίο ασθενών, ενημερώνει τους ιατρικούς φακέλους και χορηγεί πιστοποιητικά μετά από υποβολή σχετικής αίτησης.

Η υποδιεύθυνση Οικονομικού απαρτίζεται από:

α) το τμήμα Οικονομικού, το οποίο είναι υπεύθυνο για όλες τις λογιστικές δραστηριότητες, την τήρηση της φορολογικής νομοθεσίας και την παρακολούθηση παγίων και αποσβέσεων του νοσοκομείου. Συντάσσει τον οικονομικό προϋπολογισμό και απολογισμό του νοσοκομείου κατά μήνα ή έτος, εκδίδει επιταγές και μηνιαίες αναφορές και γενικά διαχειρίζεται τα χρήματα του νοσοκομείου.

β) το τμήμα Προμηθειών έχει την ευθύνη της διεκπεραίωσης των διαγωνισμών με τους προμηθευτές, της σύνταξης του ενιαίου προγράμματος προμηθειών και της οργάνωσης της αποθήκης του νοσοκομείου. Διεξάγει περιοδικές και ετήσιες απόγραφες και χρεώνει κάθε αναλώσιμο και πάγιο στοιχείο.

γ) το αυτοτελές Γραφείο Ιματισμού ευθύνεται για τη διαχείριση, τον καθαρισμό, τη συντήρηση και την ανανέωση του ιματισμού, των στολών προσωπικού, κλινοσκεπασμάτων καθώς και για τη φύλαξη, τη διανομή και την επιδιόρθωσή τους.

δ) το αυτοτελές Γραφείο Επιστασίας έχει την ευθύνη για την εκτέλεση των γενικών εργασιών εντός και εκτός του νοσοκομείου. Είναι αρμόδιο για την ασφάλεια του προσωπικού και των νοσηλευομένων καθώς και της φύλαξης των κτιρίων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

ΤΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΩΣ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΓΑΛΕΙΟ

5.1 Μεθοδολογία

Στην προσπάθειά μας να διερευνήσουμε τις κοινές αξίες, τα πιστεύω, τον τρόπο σκέψης και τις βασικές αποδοχές των εργαζομένων στα δύο Νοσοκομεία, θα χρησιμοποιήσουμε ως ερευνητικό εργαλείο το ερωτηματολόγιο.

Στόχος αυτής της έρευνας είναι η συλλογή πληροφοριών από τους εργαζόμενους κάθε Νοσοκομείου για να κατανοήσουμε τι πιστεύουν, τις σχέσεις με τους συναδέλφους τους, πώς ενεργούν στην δουλειά τους και γενικά πως αυτοί αντιλαμβάνονται τον τρόπο που λειτουργεί ο οργανισμός στον οποίο εργάζονται. Όλες αυτές οι πληροφορίες θα μας χρησιμεύσουν για να μπορέσουμε να σχηματίσουμε μια ολοκληρωμένη άποψη για το κατά πόσο η υφιστάμενη κουλτούρα είναι ευθυγραμμισμένη με τη στρατηγική και τους στόχους που έχει θέσει ο κάθε οργανισμός.

Πρώτα απ' όλα θα πρέπει να αναφέρουμε ποια είναι η σημασία του ερωτηματολογίου και για ποιους λόγους επιλέχθηκε ώστε να χρησιμοποιηθεί στην έρευνά μας.

Το ερωτηματολόγιο επινοήθηκε από τον sir Francis Galton και είναι ένα ερευνητικό εργαλείο που αποτελείται από μια σειρά ερωτήσεων με σκοπό τη συλλογή πληροφοριών από τους ερωτώμενους. Το ερωτηματολόγιο σε αντίθεση με κάποιες άλλες μορφές ερευνών έχει αρκετά πλεονεκτήματα. Είναι φθινό, δεν απαιτεί τόσο πολύ την προσπάθεια από τον ερωτώντα όπως οι έρευνες από το τηλέφωνο, και συχνά έχει τυποποιημένες απαντήσεις που καθιστούν απλή την κατάρτιση των στοιχείων. Οι άνθρωποι είναι εξοικειωμένοι με την συγκεκριμένη μέθοδο, δεν μπορούν να επηρεαστούν από τον εκάστοτε ερευνητή και γι' αυτό δεν είναι διστακτικοί.

Το ερωτηματολόγιο μπορεί να μας δώσει πληροφορίες με γρήγορο, ανέξοδο και αξιόπιστο τρόπο. Είναι πρακτικό με άμεσα αποτελέσματα και μέσω των ποσοτικών δεδομένων μας παρέχει τη δυνατότητα συλλογής πληροφοριών για ποιοτικά χαρακτηριστικά, βοηθώντας μας να κατανοήσουμε τη συμπεριφορά και τον τρόπο λειτουργίας των ερωτηθέντων.

Ένα ερωτηματολόγιο πρέπει να είναι με τέτοιο τρόπο δομημένο έτσι ώστε να καλύπτει τις ανάγκες και τους σκοπούς για τους οποίους κατασκευάστηκε. Υπάρχουν ορισμένοι κανόνες οι οποίοι πρέπει να τηρούνται από κάθε ερευνητή που θέλει να κάνει μια αξιόπιστη έρευνα και είναι οι εξής:

- Να περιλαμβάνονται σύντομες και σαφείς οδηγίες.
- Να χρησιμοποιείται απλή και άμεση γλώσσα.
- Να αρχίζει με λίγες και μη απειλητικές ερωτήσεις.
- Για να έχουμε έγκυρα αποτελέσματα πρέπει κάθε ερώτηση να είναι σαφής και ουσιώδης.
- Να υπάρχουν σύντομες ερωτήσεις, είναι προτιμότερες και γίνονται πιο εύκολα κατανοητές.
- Να αποφεύγονται οι αρνητικές ερωτήσεις επειδή συνήθως παρανοούνται.
- Να αποφεύγονται οι ερωτήσεις με διπλή έννοια.
- Να μην υπάρχουν καθοδηγούμενες ερωτήσεις.
- Να υπάρχει η ίδια βαθμολογική κλίμακα σε όλες τις ερωτήσεις.

Το πρόβλημα που διερευνάται και το θέμα του ερωτηματολογίου πρέπει να είναι σημαντικά για να παρακινήσουν τους ερωτώμενους να απαντήσουν, διαφορετικά τα ερωτηματολόγια με ασήμαντα θέματα δεν αντιμετωπίζονται με υπευθυνότητα από τους ερωτώμενους με αποτέλεσμα να μας παρέχουν αναξιόπιστες πληροφορίες. Το κατάλληλο δείγμα πρέπει να περιλαμβάνει άτομα που κατέχουν τις αναγκαίες πληροφορίες και που είναι πρόθυμα να μας τις παραχωρήσουν.

Για το λόγο αυτό στην παρούσα έρευνα το δείγμα μας αποτελείται από στελέχη που κατέχουν ιεραρχικές θέσεις στο κάθε Νοσοκομείο όπως Προϊστάμενοι των τμημάτων της Νοσηλευτικής Υπηρεσίας, Διοικητικοί Προϊστάμενοι, Τομάρχες και Διευθυντές και Υποδιευθυντές Ιατροί κλινικών και Εργαστηρίων και δεν λαμβάνουν μέρος οι απλοί εργαζόμενοι και τα ανώτερα στελέχη κάθε Νοσοκομείου. Στο ερωτηματολόγιο εξασφαλίστηκε το ανώνυμο των απαντήσεων και οι ερωτηθέντες έκαναν γνωστά μόνο τα παρακάτω στοιχεία: το φύλο, την ηλικία τους, τη βαθμίδα εκπαίδευσής τους και τα χρόνια επαγγελματικής εμπειρίας στο Νοσοκομείο.

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε περιλαμβάνει δύο (2) στήλες με ερωτήσεις κλειστού τύπου, οι οποίες είναι οι εξής: «Πόσο σημαντικά πιστεύετε ότι είναι τα παρακάτω χαρακτηριστικά για την εργασία σας» και «Κατά πόσο πιστεύετε ότι ο οργανισμός στον οποίο εργάζεστε προάγει τα παρακάτω χαρακτηριστικά»

καθώς και έξι (6) ερωτήσεις στο τέλος αυτού. Κάθε στήλη διαθέτει πενήντα τέσσερα (54) χαρακτηριστικά στοιχεία, τα οποία είναι ίδια και στις δύο. Ο ερωτηθείς τσεκάρει με «√» τις πιθανές απαντήσεις διαλέγοντας μία από τις ακόλουθες επιλογές: «απόλυτα», «πολύ», «μέτρια», «λίγο», «καθόλου».

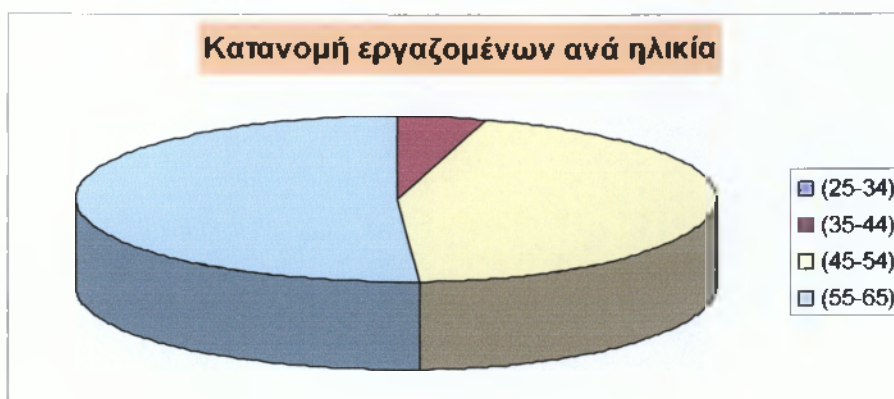
Η ανάλυση των αποτελεσμάτων μιας έρευνας με ερωτηματολόγιο πρέπει να περιέχει τα εξής κύρια στοιχεία: να αναφέρεται το αριθμητικό μέγεθος των απαντήσεων, να αναφέρεται το συνολικό μέγεθος του δείγματος και τέλος να παρουσιάζεται η ποσοστιαία αναλογία των απαντήσεων. Τα αποτελέσματα από την ανάλυση ενός ερωτηματολογίου μπορούν απλά να εξηγηθούν με λέξεις και στη συνέχεια να παρουσιαστούν σε πίνακα, σε γράφημα πίτας ή σε ραβδόγραμμα.

5.2 Ανάλυση ερωτηματολογίων του Νοσοκομείου Τρίπολης

Η συμπλήρωση των ερωτηματολογίων στο Νοσοκομείο της Τρίπολης έγινε κατά το χρονικό διάστημα 15-05-2009 έως 15-10-2009. Τα ερωτηματολόγια μοιράστηκαν σε μονάδες και τμήματα του Νοσοκομείου με αρκετά ικανοποιητική ανταπόκριση από Διοικητικό, Ιατρικό και Νοσηλευτικό προσωπικό.

Απευθυνθήκαμε σε 50 άτομα τα οποία κατέχουν τις παραπάνω θέσεις και ανταποκρίθηκαν τα 45 από αυτά, ποσοστό 90% αρκετά ικανοποιητικό. Από τα δεδομένα που συλλέξαμε διαπιστώθηκε ότι μας απάντησαν είκοσι τρεις άντρες και είκοσι δύο γυναίκες, γεγονός που δηλώνει ότι οι ιεραρχικές θέσεις του Νοσοκομείου καλύπτονται από άτομα και των δύο φύλων.

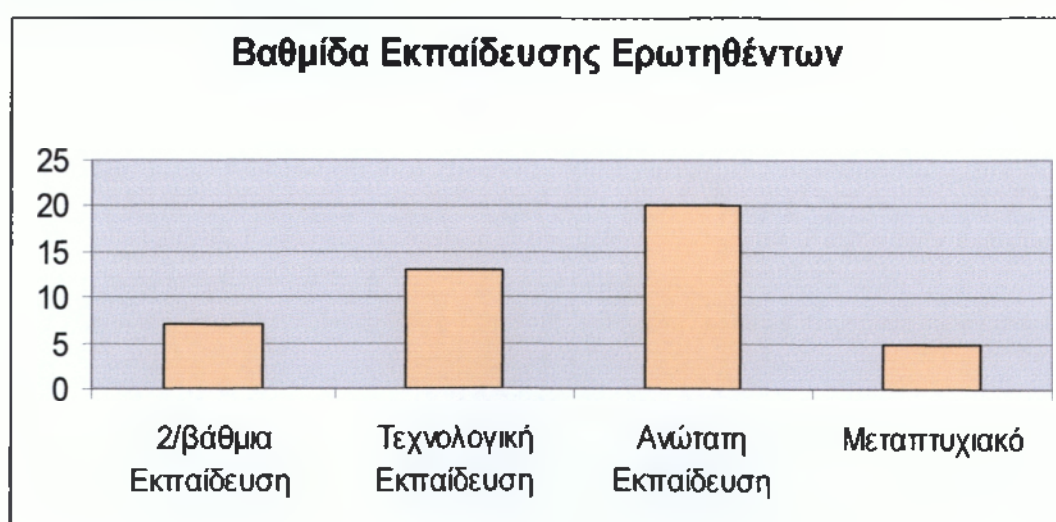
Τα άτομα που έλαβαν μέρος συμπληρώνοντας το ερωτηματολόγιο είναι κυρίως ηλικίας, από σαράντα πέντε (45) έως εξήντα πέντε (65) ετών και εργάζονται αρκετά χρόνια στο Νοσοκομείο. Όπως φαίνεται και στο *γράφημα 5.2.α* που ακολουθεί τα 43 από τα 45 άτομα που ερωτήθηκαν και ποσοστό 96%, βρίσκονται ηλικιακά στις δύο τελευταίες κατηγορίες, δηλαδή είναι σαράντα πέντε έως εξήντα πέντε ετών, ενώ μόλις 2 άτομα είναι από τριάντα πέντε έως σαραντατεσσάρων ετών και κανένα κάτω των τριάντα πέντε ετών.



Γράφημα 5.2.α: Κατανομή των εργαζομένων ανά ηλικία.

Πηγή: Ιδία επεξεργασία.

Σύμφωνα με τις απαντήσεις των ερωτηθέντων για τους τίτλους σπουδών τους, αναλύοντας τα δεδομένα διαπιστώσαμε ότι 7 άτομα είναι απόφοιτοι Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης σε ποσοστό 16% επί του συνόλου, 13 άτομα είναι απόφοιτοι Τεχνολογικής Εκπαίδευσης σε ποσοστό 29% και 20 άτομα είναι πτυχιούχοι Ανώτατης Πανεπιστημιακής Σχολής σε ποσοστό 44%. Τέλος, από τους 45 ερωτηθέντες οι 5 σε ποσοστό 11% κατέχουν Μεταπτυχιακό Τίτλο Σπουδών σχετικό με την ειδικότητά τους. (γράφημα 5.2.β)

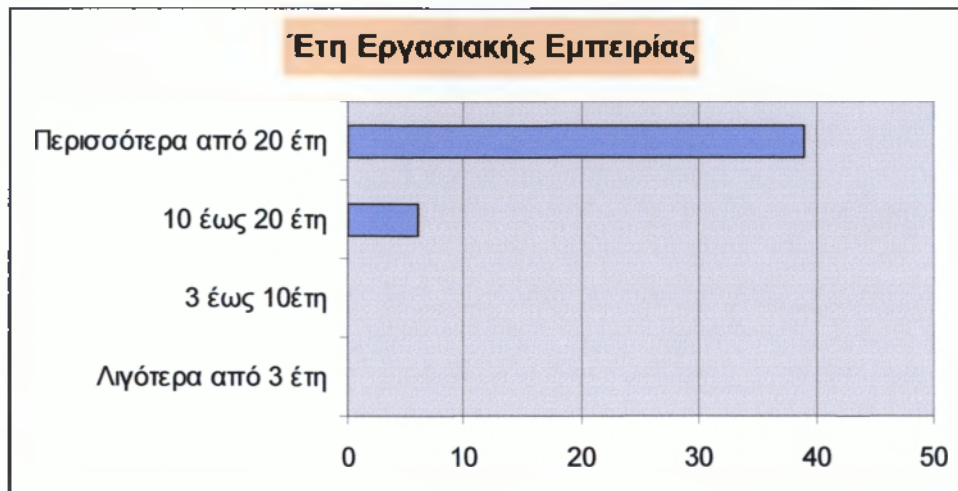


Γράφημα 5.2.β: Κατανομή των ερωτηθέντων ανάλογα με τη βαθμίδα εκπαίδευσής τους.

Πηγή: Ιδία επεξεργασία.

Από τα άτομα που έλαβαν μέρος στην έρευνα τα 6 από αυτά σε ποσοστό 13%, εργάζονται στο συγκεκριμένο Νοσοκομείο στο διάστημα 10 έως 20 έτη και τα υπόλοιπα 39 σε ποσοστό 87% εργάζονται για περισσότερα από 20 έτη.

Ακολουθεί γραφική απεικόνιση των ετών εμπειρίας των ερωτηθέντων στο γράφημα 5.2 γ.



Γράφημα 5.2.γ: Κατανομή των ερωτηθέντων ανά έτη εργασιακής εμπειρίας
Πηγή: Ιδία επεξεργασία.

Στους ανωτέρω επισημαίνεται ότι οι 24 εξ αυτών σε ποσοστό 53% δεν είχαν προηγούμενη εργασιακή εμπειρία, ενώ οι υπόλοιποι 21 σε ποσοστό 47% είχαν προϋπηρεσία ενός έτους σε αντίστοιχη ειδικότητα. Από αυτούς 10 είχαν εργαστεί στον Ιδιωτικό τομέα, 6 στον Δημόσιο και 5 ως Ελεύθεροι επαγγελματίες.

Διαπιστώνουμε λοιπόν, ότι σε θέσεις νευραλγικές για το Νοσοκομείο βρίσκονται άτομα μεγάλης σχετικά ηλικίας με αρκετά χρόνια εμπειρίας στον συγκεκριμένο οργανισμό. Άρα άτομα που έχουν δοκιμαστεί σε πολλές καταστάσεις και είναι ικανά να ανταπεξέλθουν στα προβλήματα και τις ανάγκες που παρουσιάζονται.

Στους πίνακες που ακολουθούν παρουσιάζονται ενδεικτικά ορισμένες απαντήσεις των εργαζόμενων του Νοσοκομείου της Τρίπολης που έλαβαν μέρος στην έρευνα. Στην ερώτηση «Πόσο σημαντικά πιστεύετε ότι είναι τα παρακάτω χαρακτηριστικά για την εργασία σας», οι ερωτηθέντες θεωρούν σημαντικότερα τα παρακάτω:

| <i>ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ</i> | <i>ΑΠΟΛΥΤΑ</i> | <i>ΠΟΛΥ</i> | <i>ΜΕΤΡΙΑ</i> | <i>ΛΙΓΟ</i> | <i>ΚΑΘΟΛΟΥ</i> |
|-------------------------------------|----------------|-------------|---------------|-------------|----------------|
| Ευελιξία | 13 | 23 | 8 | 1 | |
| Σταθερότητα | 21 | 20 | 3 | 1 | |
| Εκμετάλλευση ευκαιριών | 17 | 24 | 2 | 2 | |
| Προσεκτικότητα | 32 | 12 | | 1 | |
| Αυτονομία | 12 | 28 | 4 | | 1 |
| Ακρίβεια | 18 | 24 | 2 | | 1 |
| Ομαδικότητα | 18 | 23 | 2 | 1 | 1 |
| Έμφαση στη κουλτούρα | 11 | 22 | 10 | 1 | 1 |
| Δικαιοσύνη | 32 | 9 | 2 | 2 | |
| Σεβασμός ανθρωπίνων δικαιωμάτων | 36 | 6 | 3 | | |
| Ήρεμος εργαζόμενος | 24 | 18 | 3 | | |
| Επιθετικός εργαζόμενος | 1 | 5 | 6 | 5 | 28 |
| Αποφασιστικότητα | 14 | 29 | 2 | | |
| Πρωτοβουλία | 23 | 19 | 3 | | |
| Επίτευξη των στόχων | 19 | 25 | | | 1 |
| Υπευθυνότητα ατόμου | 28 | 16 | | 1 | |
| Ευκαιρίες για επαγγελματική εξέλιξη | 16 | 22 | 3 | 3 | 1 |
| Αμοιβές καλής απόδοσης | 21 | 19 | 1 | 1 | 3 |
| Αντιμετώπιση συγκρούσεων | 18 | 22 | 3 | 2 | |
| Συνεργασία εργαζομένων | 22 | 21 | 2 | | |
| Ικανός και υπεύθυνος | 18 | 22 | 3 | 2 | |
| Ανταγωνισμός | 6 | 9 | 23 | 6 | 1 |
| Καλή οργάνωση | 27 | 16 | 1 | 1 | |

Στην ερώτηση: «Κατά πόσο πιστεύετε ότι ο οργανισμός στον οποίο εργάζεστε προάγει τα παρακάτω χαρακτηριστικά» οι ερωτηθέντες στα ίδια χαρακτηριστικά απάντησαν ως εξής:

| <i>ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ</i> | <i>ΑΠΟΛΥΤΑ</i> | <i>ΠΟΛΥ</i> | <i>ΜΕΤΡΙΑ</i> | <i>ΛΙΓΟ</i> | <i>ΚΑΘΟΛΟΥ</i> |
|------------------------|----------------|-------------|---------------|-------------|----------------|
| Ευελιξία | 1 | 8 | 20 | 10 | 6 |
| Σταθερότητα | 3 | 8 | 18 | 11 | 5 |
| Εκμετάλλευση ευκαιριών | 2 | 3 | 18 | 15 | 7 |

| | | | | | |
|-------------------------------------|---|----|----|----|----|
| Προσεκτικότητα | 5 | 9 | 19 | 10 | 2 |
| Αυτονομία | 2 | 9 | 15 | 14 | 5 |
| Ακρίβεια | 3 | 11 | 16 | 14 | 1 |
| Ομαδικότητα | 2 | 7 | 18 | 12 | 6 |
| Έμφαση στη κουλτούρα | 1 | 6 | 20 | 10 | 8 |
| Δικαιοσύνη | 3 | 6 | 15 | 11 | 10 |
| Σεβασμός ανθρωπίνων δικαιωμάτων | 4 | 12 | 16 | 9 | 4 |
| Ήρεμος εργαζόμενος | 1 | 8 | 15 | 18 | 3 |
| Επιθετικός εργαζόμενος | | 8 | 12 | 15 | 10 |
| Αποφασιστικότητα | | 13 | 15 | 14 | 3 |
| Πρωτοβουλία | 1 | 9 | 18 | 10 | 7 |
| Επίτευξη των στόχων | 1 | 11 | 15 | 14 | 4 |
| Υπευθυνότητα ατόμου | 3 | 12 | 16 | 12 | 2 |
| Ευκαιρίες για επαγγελματική εξέλιξη | | 6 | 21 | 5 | 13 |
| Αμοιβές καλής απόδοσης | | 3 | 9 | 11 | 22 |
| Αντιμετώπιση συγκρούσεων | | 6 | 17 | 17 | 5 |
| Συνεργασία εργαζομένων | | 9 | 18 | 15 | 3 |
| Ικανός και υπεύθυνος | 2 | 11 | 14 | 15 | 3 |
| Ανταγωνισμός | 2 | 9 | 23 | 7 | 4 |
| Καλή οργάνωση | 3 | 5 | 23 | 5 | 9 |

Στο τέλος κάθε ερωτηματολογίου ο ερωτηθείς καλείται να απαντήσει σε έξι (6) γενικές ερωτήσεις που αφορούν το βαθμό ικανοποίησής του από την αμοιβή του, τους συναδέλφους του και γενικώς το περιεχόμενο της εργασίας του. Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται οι απαντήσεις των εργαζομένων στο Νοσοκομείο της Τρίπολης.

| <i>ΕΡΩΤΗΣΗ</i> | <i>ΑΠΟΛΥΤΑ</i> | <i>ΠΟΛΥ</i> | <i>ΜΕΤΡΙΑ</i> | <i>ΛΙΓΟ</i> | <i>ΚΑΘΟΛΟΥ</i> |
|--|-----------------------|--------------------|----------------------|--------------------|-----------------------|
| Είμαι ικανοποιημένος από τους προϊστάμενούς μου | 2 | 11 | 20 | 6 | 6 |
| Είμαι ικανοποιημένος από τους συνεργάτες μου | 1 | 14 | 22 | 3 | 5 |
| Είμαι ικανοποιημένος από το περιεχόμενο της εργασίας μου | 7 | 14 | 19 | 2 | 3 |

| | | | | | |
|---|---|---|----|----|----|
| Είμαι ικανοποιημένος από την αμοιβή μου | 1 | 1 | 8 | 18 | 17 |
| Είμαι ικανοποιημένος από τις προσδοκίες παραγωγής | 1 | 3 | 22 | 11 | 8 |
| Συνολικά είμαι ικανοποιημένος από την εργασία μου | 1 | 8 | 31 | 2 | 3 |

Όπως προκύπτει από τα αποτελέσματα των ερωτηματολογίων τα οποία παρατίθενται στους ανωτέρω πίνακες διαπιστώσαμε ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων του Νοσοκομείου της Τρίπολης θεωρούν τα παραπάνω χαρακτηριστικά αρκετά σημαντικά για την εργασία τους.

Ειδικότερα, οι 42 από τους 45 θεωρούν την ακρίβεια, την ηρεμία, την πρωτοβουλία και το σεβασμό των ανθρωπίνων δικαιωμάτων «απόλυτα» ή «πολύ» σημαντικά στον τομέα τους. Επίσης, οι 43 από τους 45 πιστεύουν ότι η αποφασιστικότητα, η συνεργασία και η καλή οργάνωση στον χώρο εργασίας συντελεί στην αποδοτικότερη προσφορά στον οργανισμό. Τέλος, οι 44 από τους 45 απάντησαν ότι η υπευθυνότητα και η προσοχή του ατόμου κατά την εργασία του καθώς και ο προσανατολισμός στην επίτευξη των στόχων που έχει θέσει ο οργανισμός θεωρούνται «απόλυτα» ή «πολύ» σημαντικά χαρακτηριστικά.

Στην ερώτηση για το αν πιστεύουν ότι ο εργαζόμενος πρέπει να είναι επιθετικός οι 28 από τους 45 αρνήθηκαν, απαντώντας «καθόλου». Επίσης, στην ερώτηση για το αν πρέπει να δίνεται έμφαση σε μια συγκεκριμένη κουλτούρα στον οργανισμό οι απαντήσεις μοιράστηκαν μεταξύ των «απόλυτα», «πολύ» και «μέτρια».

Στη συνέχεια όπως προκύπτει από την ανάλυση των απαντήσεων για το κατά πόσο ο οργανισμός στον οποίο εργάζονται προάγει τα ίδια ως άνω χαρακτηριστικά οι 29 από τους 45 ερωτηθέντες πιστεύουν ότι η σταθερότητα, η αυτονομία, η προσεκτικότητα, η αποφασιστικότητα και ο προσανατολισμός στην επίτευξη των στόχων προάγονται σε «μέτριο» και σε «λίγο» βαθμό από το νοσοκομείο της Τρίπολης. Συνεχίζοντας την ανάλυση διαπιστώνουμε ότι στις ερωτήσεις σχετικά με την ευελιξία, την ακρίβεια στις πράξεις, την ομαδικότητα αλλά και την έμφαση σε μια συγκεκριμένη κουλτούρα οι 30 από τους 45 απαντούν ότι προάγονται «μέτρια» και «λίγο» από τον οργανισμό. Τέλος, 33 άτομα απαντούν ότι η ηρεμία, η συνεργασία και η γρήγορη εκμετάλλευση ευκαιριών προάγονται σε «μέτριο» και «λίγο» βαθμό.

Η δικαιοσύνη στο χώρο της εργασίας προάγεται «λίγο» και «καθόλου» σύμφωνα με τις απαντήσεις 21 εργαζομένων, γεγονός που δηλώνει ότι σχεδόν οι μισοί αισθάνονται αδικημένοι και πιστεύουν ότι σε κάποιο βαθμό γίνονται διακρίσεις

μεταξύ τους. Οι 25 εργαζόμενοι (ποσοστό 55%) θεωρούν ότι υπάρχει επιθετικότητα ανάμεσά τους, με αποτέλεσμα να δημιουργούνται συγκρούσεις και οι οποίες σύμφωνα με 33 από τους 45 δεν αντιμετωπίζονται ουσιαστικά αφού απάντησαν «λίγο» ή «καθόλου».

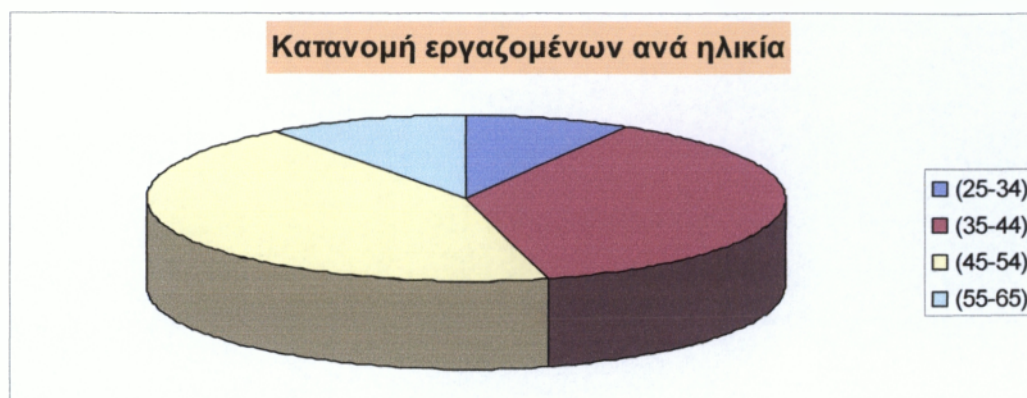
Στις γενικές ερωτήσεις που σχετίζονται με το βαθμό ικανοποίησης του κάθε εργαζόμενου «μέτρια» ικανοποιημένοι είναι οι περισσότεροι σε αυτές που αφορούν τους προϊσταμένους τους, τους συνεργάτες τους και το περιεχόμενο της εργασίας τους. Οι 35 από τους 45 είναι «λίγο» ή και «καθόλου» ευχαριστημένοι από την αμοιβή τους και τέλος οι περισσότεροι απάντησαν ότι είναι «λίγο» ικανοποιημένοι από τις προσδοκίες παραγωγής και συνολικά από την εργασία τους.

5.3 Ανάλυση ερωτηματολογίων του Νοσοκομείου Χανίων

Η συμπλήρωση των ερωτηματολογίων στο Νοσοκομείο των Χανίων έγινε κατά το χρονικό διάστημα 02-06-2009 έως 10-11-2009. Τα ερωτηματολόγια μοιράστηκαν σε μονάδες και τμήματα του Νοσοκομείου με αρκετά ικανοποιητική ανταπόκριση από Διοικητικό, Ιατρικό και Νοσηλευτικό προσωπικό.

Απευθυνθήκαμε σε 50 άτομα τα οποία κατέχουν τις παραπάνω θέσεις και ανταποκρίθηκαν τα 48 από αυτά, ποσοστό 96% αρκετά ικανοποιητικό. Από τα δεδομένα που συλλέξαμε διαπιστώθηκε ότι μας απάντησαν τριάντα τρεις άντρες και δεκαπέντε γυναίκες, γεγονός που δηλώνει ότι οι ιεραρχικές θέσεις στο Νοσοκομείο Χανίων καταλαμβάνονται κυρίως από άντρες.

Τα άτομα που έλαβαν μέρος συμπληρώνοντας το ερωτηματολόγιο είναι κυρίως μέσης ηλικίας και ειδικότερα: από τριάντα πέντε (35) έως πενήντα τεσσάρων (54) ετών. Όπως φαίνεται και στο *γράφημα 5.3.α* που ακολουθεί τα 39 από τα 48 άτομα που ερωτήθηκαν και ποσοστό 82%, βρίσκονται ηλικιακά στις δύο μεσαίες κατηγορίες, 4 άτομα σε ποσοστό 8% είναι μικρότερα των τριάντα πέντε ετών και 5 σε ποσοστό 10% πάνω των πενήντα πέντε ετών.

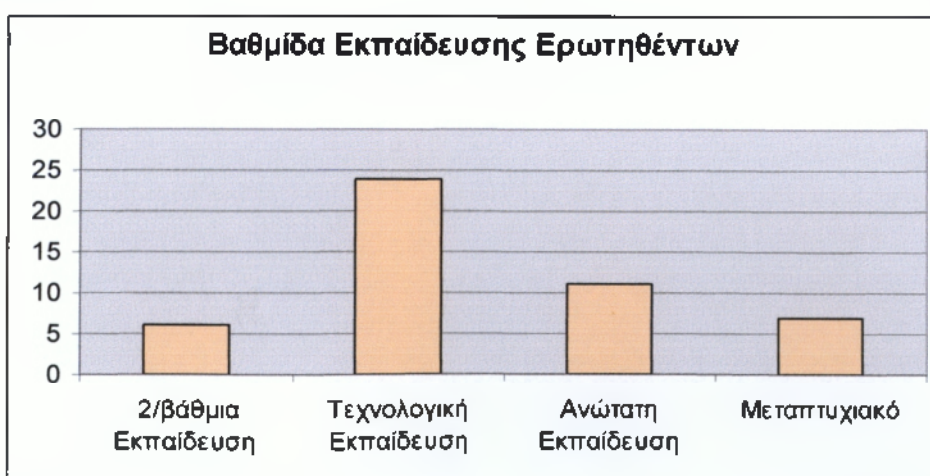


Γράφημα 5.3.α: Κατανομή των εργαζομένων ανά ηλικία.

Πηγή: Ιδία επεξεργασία.

Σύμφωνα με τις απαντήσεις των ερωτηθέντων για τους τίτλους σπουδών τους, αναλύοντας τα δεδομένα διαπιστώσαμε ότι 6 άτομα είναι απόφοιτοι Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης σε ποσοστό 12,5% επί του συνόλου, 24 άτομα είναι απόφοιτοι Τεχνολογικής Εκπαίδευσης σε ποσοστό 50% και 11 άτομα είναι πτυχιούχοι Ανώτατης Πανεπιστημιακής Σχολής σε ποσοστό 23%. Τέλος, από όλους τους ερωτηθέντες οι 7 σε ποσοστό 14,5% κατέχουν Μεταπτυχιακό Τίτλο Σπουδών σχετικό με την ειδικότητά τους.

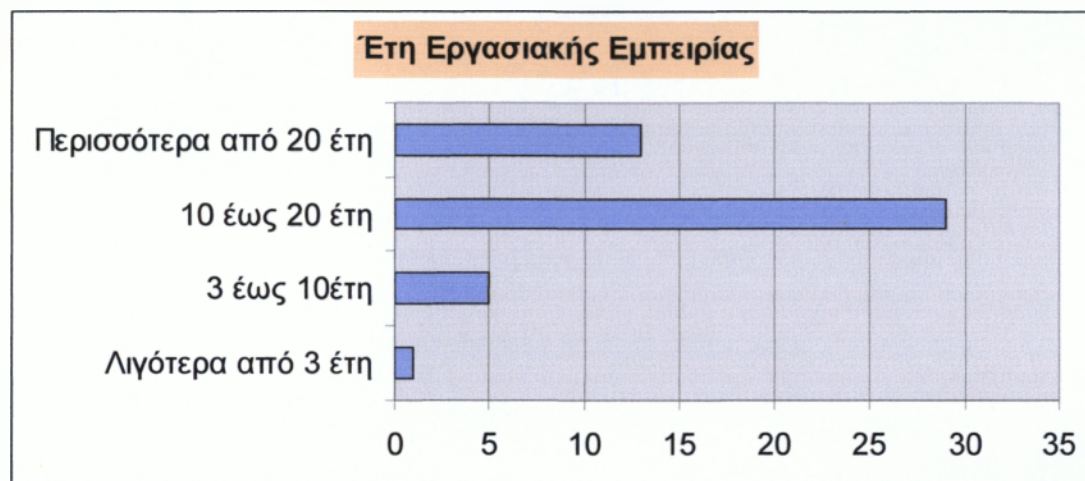
Ακολουθεί γραφική απεικόνιση της βαθμίδας εκπαίδευσης όλων των ερωτηθέντων. (γράφημα 5.3.β)



Γράφημα 5.3.β: Κατανομή των ερωτηθέντων ανάλογα με τη βαθμίδα εκπαίδευσής τους.

Πηγή: Ιδία επεξεργασία.

Σχετικά με τα χρόνια εργασιακής εμπειρίας η έρευνα μας έδειξε ότι ένας εργαζόμενος βρίσκεται στο Νοσοκομείο λιγότερα από τρία χρόνια, πέντε (5) εργαζόμενοι σε ποσοστό 10,5% δεν ξεπερνούν τα δέκα χρόνια υπηρεσίας στον οργανισμό, είκοσι εννέα (29) σε ποσοστό 60,5% εργάζονται από δέκα έως είκοσι χρόνια και τα υπόλοιπα δέκα τρία (13) άτομα σε ποσοστό 27% εργάζονται για περισσότερα από 20 έτη. (γράφημα 5.3 γ)



Γράφημα 5.3.γ: Κατανομή των ερωτηθέντων ανά έτη εργασιακής εμπειρίας
Πηγή: Ιδία επεξεργασία.

Στους ανωτέρω επισημαίνεται ότι οι 28 από αυτούς σε ποσοστό 58% δεν είχαν προηγούμενη εργασιακή εμπειρία σε κάποιον τομέα, ενώ οι υπόλοιποι 20 σε ποσοστό 42% είχαν προϋπηρεσία ενός έτους σε αντίστοιχη ειδικότητα. Από αυτούς 5 είχαν εργαστεί στον Ιδιωτικό τομέα, 13 στον Δημόσιο και 2 ως Ελεύθεροι επαγγελματίες.

Διαπιστώνουμε λοιπόν, ότι σε θέσεις καίριες για το Νοσοκομείο βρίσκονται άτομα μέσης ηλικίας που εργάζονται αρκετά χρόνια στον οργανισμό. Το Νοσοκομείο διαθέτει προσωπικό νεαρής ηλικίας και επομένως άτομα χωρίς πολλαπλή εμπειρία μεν αλλά έτοιμα να ανταπεξέλθουν γρήγορα στα προβλήματα που παρουσιάζονται.

Στους πίνακες που ακολουθούν παρουσιάζονται ενδεικτικά ορισμένες απαντήσεις των εργαζόμενων στο Νοσοκομείο των Χανίων που έλαβαν μέρος στην έρευνα. Στην ερώτηση «Πόσο σημαντικά πιστεύετε ότι είναι τα παρακάτω χαρακτηριστικά για την εργασία σας», οι ερωτηθέντες θεωρούν σημαντικότερα τα παρακάτω:

| <i>ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ</i> | <i>ΑΠΟΛΥΤΑ</i> | <i>ΠΟΛΥ</i> | <i>ΜΕΤΡΙΑ</i> | <i>ΛΙΓΟ</i> | <i>ΚΑΘΟΛΟΥ</i> |
|-------------------------------------|-----------------------|--------------------|----------------------|--------------------|-----------------------|
| Ευελιξία | 15 | 26 | 6 | 1 | |
| Σταθερότητα | 23 | 22 | 2 | 1 | |
| Εκμετάλλευση ευκαιριών | 21 | 24 | 1 | 2 | |
| Προσεκτικότητα | 32 | 16 | | | |
| Αυτονομία | 12 | 30 | 3 | 2 | 1 |
| Ακρίβεια | 19 | 26 | 2 | | 1 |
| Ομαδικότητα | 17 | 25 | 4 | 1 | 1 |
| Έμφαση στη κουλτούρα | 12 | 23 | 11 | 1 | 1 |
| Δικαιοσύνη | 32 | 9 | 5 | 2 | |
| Σεβασμός ανθρωπίνων δικαιωμάτων | 37 | 8 | 3 | | |
| Ήρεμος εργαζόμενος | 24 | 20 | 4 | | |
| Επιθετικός εργαζόμενος | 1 | 5 | 6 | 9 | 27 |
| Αποφασιστικότητα | 14 | 31 | 3 | | |
| Πρωτοβουλία | 24 | 22 | 2 | | |
| Επίτευξη των στόχων | 20 | 23 | 3 | 1 | 1 |
| Υπευθυνότητα ατόμου | 27 | 13 | 5 | 2 | 1 |
| Ευκαιρίες για επαγγελματική εξέλιξη | 18 | 25 | 3 | 2 | |
| Αμοιβές καλής απόδοσης | 23 | 21 | 2 | | 2 |
| Αντιμετώπιση συγκρούσεων | 21 | 24 | 1 | 2 | |
| Συνεργασία εργαζομένων | 24 | 21 | 3 | | |
| Ικανός και υπεύθυνος | 23 | 22 | 2 | 1 | |
| Ανταγωνισμός | 7 | 11 | 21 | 7 | 2 |
| Καλή οργάνωση | 28 | 14 | 4 | 2 | |

Στην ερώτηση: «Κατά πόσο πιστεύετε ότι ο οργανισμός στον οποίο εργάζεστε προάγει τα παρακάτω χαρακτηριστικά» οι ερωτηθέντες στα ίδια χαρακτηριστικά απάντησαν ως εξής:

| <i>ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ</i> | <i>ΑΠΟΛΥΤΑ</i> | <i>ΠΟΛΥ</i> | <i>ΜΕΤΡΙΑ</i> | <i>ΛΙΓΟ</i> | <i>ΚΑΘΟΛΟΥ</i> |
|------------------------------|-----------------------|--------------------|----------------------|--------------------|-----------------------|
| Ευελιξία | 1 | 10 | 19 | 10 | 8 |

| | | | | | |
|-------------------------------------|---|----|----|----|----|
| Σταθερότητα | 3 | 12 | 22 | 8 | 3 |
| Εκμετάλλευση ευκαιριών | 1 | 3 | 22 | 14 | 8 |
| Προσεκτικότητα | 3 | 10 | 20 | 10 | 5 |
| Αυτονομία | 4 | 11 | 15 | 15 | 3 |
| Ακρίβεια | 6 | 12 | 15 | 12 | 3 |
| Ομαδικότητα | 3 | 6 | 21 | 15 | 3 |
| Έμφαση στη κουλτούρα | 2 | 6 | 15 | 17 | 8 |
| Δικαιοσύνη | 5 | 7 | 18 | 10 | 8 |
| Σεβασμός ανθρωπίνων δικαιωμάτων | 1 | 15 | 18 | 7 | 7 |
| Ήρεμος εργαζόμενος | 1 | 9 | 19 | 16 | 3 |
| Επιθετικός εργαζόμενος | 4 | 10 | 13 | 13 | 8 |
| Αποφασιστικότητα | 1 | 8 | 22 | 14 | 3 |
| Πρωτοβουλία | 1 | 10 | 18 | 12 | 7 |
| Επίτευξη των στόχων | | 6 | 14 | 22 | 6 |
| Υπευθυνότητα ατόμου | 3 | 9 | 19 | 16 | 1 |
| Ευκαιρίες για επαγγελματική εξέλιξη | | 5 | 9 | 10 | 24 |
| Αμοιβές καλής απόδοσης | 2 | 6 | 12 | 20 | 8 |
| Αντιμέτωπιση συγκρούσεων | | 6 | 18 | 19 | 5 |
| Συνεργασία εργαζομένων | 2 | 12 | 14 | 16 | 4 |
| Ικανός και υπεύθυνος | 1 | 7 | 17 | 18 | 5 |
| Ανταγωνισμός | 2 | 9 | 26 | 9 | 2 |
| Καλή οργάνωση | 3 | 7 | 20 | 8 | 10 |

Στο τέλος κάθε ερωτηματολογίου ο εργαζόμενος απαντά σε έξι (6) γενικές ερωτήσεις σχετικές με το βαθμό ικανοποίησής του από την αμοιβή του, τους συναδέλφους του και γενικώς από το περιεχόμενο της εργασίας του. Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται οι απαντήσεις όσων συμμετείχαν από το Νοσοκομείο των Χανίων.

| <i>ΕΡΩΤΗΣΗ</i> | <i>ΑΠΟΛΥΤΑ</i> | <i>ΠΟΛΥ</i> | <i>ΜΕΤΡΙΑ</i> | <i>ΛΙΓΟ</i> | <i>ΚΑΘΟΛΟΥ</i> |
|---|-----------------------|--------------------|----------------------|--------------------|-----------------------|
| Είμαι ικανοποιημένος από τους προϊστάμενούς μου | 2 | 23 | 17 | 3 | 3 |
| Είμαι ικανοποιημένος από τους συνεργάτες μου | 4 | 23 | 19 | 2 | |

| | | | | | |
|--|---|----|----|----|----|
| Είμαι ικανοποιημένος από το περιεχόμενο της εργασίας μου | 6 | 20 | 20 | 2 | |
| Είμαι ικανοποιημένος από την αμοιβή μου | 1 | 3 | 18 | 16 | 10 |
| Είμαι ικανοποιημένος από τις προσδοκίες παραγωγής | 1 | 16 | 21 | 6 | 4 |
| Συνολικά είμαι ικανοποιημένος από την εργασία μου | 2 | 16 | 24 | 5 | 1 |

Από τα αποτελέσματα των ερωτηματολογίων τα οποία παρατίθενται στους παραπάνω πίνακες παρατηρήσαμε ότι 45 από τους 48 εργαζόμενους στο Νοσοκομείο των Χανίων, σε ποσοστό 94% πιστεύουν ότι οκτώ από τα ανωτέρω χαρακτηριστικά και η πιο συγκεκριμένα η σταθερότητα, η εκμετάλλευση των ευκαιριών, η ακρίβεια, ο σεβασμός στα ανθρώπινα δικαιώματα, η αποφασιστικότητα, η αντιμετώπιση των συγκρούσεων, η συνεργασία και η υπευθυνότητα είναι «απόλυτα» ή «πολύ» σημαντικά για την εργασία τους.

Όλοι οι ερωτηθέντες απάντησαν ότι θεωρούν «απόλυτα» και «πολύ» σημαντικό χαρακτηριστικό το να είναι κάποιος προσεκτικός στη δουλειά του. Η προσεκτική και επιμελής εκτέλεση των καθηκόντων των εργαζομένων μειώνει σε μεγάλο βαθμό τα λάθη και αυξάνει την αποδοτικότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών του οργανισμού.

Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων, τα 27 από τα 48 άτομα (ποσοστό 55%), απάντησαν αρνητικά τσεκάροντας την επιλογή «καθόλου» στην ερώτηση για το αν ο εργαζόμενος πρέπει να είναι επιθετικός κατά την εργασία του. Επίσης, στο ερώτημα που αφορά την έμφαση που θα πρέπει να δίνεται σε μια συγκεκριμένη κουλτούρα στον οργανισμό οι απαντήσεις των εργαζομένων στο Νοσοκομείο των Χανίων μοιράζονται ανάμεσα στο «απόλυτα», το «πολύ» και το «μέτρια». Έτσι, παρατηρούμε ότι οι απαντήσεις των εργαζομένων και στα δύο Νοσοκομεία στις παραπάνω δύο ερωτήσεις συμπίπτουν απόλυτα σε ποσοστιαία αναλογία.

Ακολούθως, από την ανάλυση των απαντήσεων για το κατά πόσο ο οργανισμός στον οποίο εργάζονται προάγει τα ίδια ως άνω χαρακτηριστικά οι 35 από τους 48 ερωτηθέντες πιστεύουν ότι η ηρεμία, η ικανότητα και η υπευθυνότητα του εργαζόμενου προάγονται σε «μέτριο» και «λίγο» βαθμό από το Νοσοκομείο των Χανίων. Συνεχίζοντας παρατηρούμε ότι η εκμετάλλευση των ευκαιριών, η ομαδικότητα, η αποφασιστικότητα και ο προσανατολισμός στην επίτευξη των στόχων είναι χαρακτηριστικά που οι 36 ερωτηθέντες θεωρούν ότι προάγονται «μέτρια» από

τον οργανισμό. Η αντιμετώπιση των συγκρούσεων είναι το χαρακτηριστικό εκείνο που οι 37 από τους 48 εργαζόμενους του Νοσοκομείου απαντούν ότι ο οργανισμός το προάγει σε «μέτριο» και «λίγο» βαθμό.

Η επιλογή «καθόλου» καταλαμβάνει ακριβώς τις μισές απαντήσεις των ερωτηθέντων στο στοιχείο που αφορά τις ευκαιρίες για επαγγελματική εξέλιξη μέσω της εργασιακής τους απόδοσης. Έτσι, συμπεραίνουμε ότι δεν δίνονται ευκαιρίες για την άνοδο των εργαζομένων στην ιεραρχική βαθμίδα του Νοσοκομείου Χανίων.

Στις γενικές ερωτήσεις που σχετίζονται με το βαθμό ικανοποίησης του κάθε εργαζόμενου «πολύ» ικανοποιημένοι είναι οι περισσότεροι σε αυτές που αφορούν τους προϊσταμένους τους και τους συνεργάτες τους. Οι 40 από τους 48, σε ποσοστό 83%, είναι «μέτρια» και «πολύ» ευχαριστημένοι από το περιεχόμενο της εργασίας τους, αφού τις δύο επιλογές τσέκαραν από 20 άτομα. Οι 34 από τους 48 είναι «μέτρια» και «λίγο» ευχαριστημένοι από την αμοιβή τους και τέλος οι περισσότεροι απάντησαν ότι είναι «μέτρια» ικανοποιημένοι από τις προσδοκίες παραγωγής και συνολικά από την εργασία τους.

5.4 Συμπεράσματα – Προτάσεις

Το σημαντικότερο αγαθό για τον άνθρωπο είναι η υγεία. Ο τομέας της υγείας αποτελεί ένα σοβαρό πρόβλημα, διαφορετικής βαρύτητας για κάθε χώρα. Το μέσο παροχής της υγείας δηλαδή οι μονάδες υγείας είναι οι τελικοί εκφραστές κάθε συστήματος υγείας. Οι δευτεροβάθμιες μονάδες υγείας (τα Γενικά Νοσοκομεία) είναι οι χώροι όπου γίνεται η κατάλληλη λειτουργική μίξη της ιατρικής επιστήμης, της τεχνολογίας και της διοικητικής επιστήμης με στόχο την υγεία του πολίτη.

Σε κάθε Νοσοκομείο μέσα από τις παρεχόμενες υπηρεσίες, τη μεθοδολογία παροχής τους και τον τρόπο παραγωγής αυτών αντικατοπτρίζονται οι αντιλήψεις και οι πολιτικές της κοινωνίας (του κράτους και των πολιτών) απέναντι στο αναφαίρετο δικαίωμα του πολίτη για άμεση και ισότιμη πρόσβασή του στο αγαθό υγεία. Στην παρούσα εργασία έγινε μια προσπάθεια παρουσίασης του οργανωτικού κλίματος των Νοσοκομείων Τρίπολης και Χανίων με σκοπό να εξάγουμε ασφαλή συμπεράσματα σχετικά με την οργάνωση, τον τρόπο λειτουργίας αλλά και τον τρόπο σκέψης και συμπεριφοράς των εργαζομένων και όσων κατέχουν προϊστάμενες θέσεις στα δύο Νοσοκομεία.

Από τη θεωρητική ανάλυση διαπιστώσαμε ότι κάθε Νοσοκομείο οφείλει να έχει μια συγκεκριμένη κουλτούρα η οποία να ακολουθείται από όλες τις ιεραρχικές βαθμίδες του οργανισμού. Η οργανωσιακή κουλτούρα περιλαμβάνει τις κοινές αντιλήψεις που υπάρχουν και έχουν γίνει αποδεκτές, τον τρόπο οργάνωσης και διάρθρωσης της επιχείρησης - οργανισμού, τον τρόπο διαχείρισης εξουσίας των ανωτέρων, τον τρόπο ανταμοιβών και επιβολής κυρώσεων και γενικότερα τον τρόπο ελέγχου και λειτουργίας του οργανισμού, έτσι ώστε να εξασφαλίζεται η αποδοτικότητα αλλά και η σωστή λειτουργία του. Η υφιστάμενη κουλτούρα πρέπει να είναι ευθυγραμμισμένη με τη στρατηγική που ακολουθεί ο κάθε οργανισμός προκειμένου να οδηγηθεί στην επίτευξη των στόχων του.

Η κουλτούρα αποτελείται από πολλά και διαφορετικά μεταξύ τους στοιχεία και είναι δύσκολο να περιγραφεί ακριβώς. Αλλάζει με τον καιρό καθώς αλλάζουν οι άνθρωποι, οι αποφάσεις, οι συνήθειες, οι ενέργειες και η επικοινωνία μεταξύ τους. Είναι σημαντικό να γίνει κατανοητό πως η κουλτούρα επηρεάζει τις καθημερινές και επιχειρηματικές δραστηριότητες αφού οι ανάγκες των ανθρώπων διαφοροποιούνται καθημερινά. Έτσι επιδρά, θετικά ή αρνητικά, στην αποτελεσματικότητα του οργανισμού και στον τρόπο που λειτουργεί η οργανωσιακή δομή.

Για να διαπιστώσουμε τον τρόπο σκέψης, τη συμπεριφορά, τις σχέσεις μεταξύ εργαζομένων και γενικώς την κουλτούρα που επικρατεί στο Νοσοκομείο της Τρίπολης και στο Νοσοκομείο των Χανίων έγινε έρευνα με ερευνητικό εργαλείο το ερωτηματολόγιο. Επιλέξαμε αυτή τη μέθοδο έρευνας για να αποσπάσουμε αξιόπιστες πληροφορίες από τους εργαζόμενους των δύο Νοσοκομείων με απλό και γρήγορο τρόπο.

Η ανταπόκριση ήταν αρκετά ικανοποιητική σε συνολικό ποσοστό 93% αλλά ο περιορισμός του χρόνου και του δείγματος δεν άφησε περιθώρια για γενίκευση. Παρότι δεν μπορούν να διατυπωθούν ακριβοδίκαια συμπεράσματα που να αποδίδονται στο σύνολο του πληθυσμού (όλοι οι εργαζόμενοι), από την ανάλυση των απαντήσεων διαπιστώθηκαν τα εξής:

- Η πλειοψηφία των εργαζομένων και στα δύο Νοσοκομεία κατατάσσουν το σεβασμό στα ανθρώπινα δικαιώματα, την αποφασιστικότητα, τη συνεργασία, την ακρίβεια, την υπευθυνότητα και το να είναι κάποιος προσεκτικός στη δουλειά του στην κορυφή της πυραμίδας των χαρακτηριστικών στοιχείων εκείνων που θεωρούν σημαντικά για τον οργανισμό στον οποίο εργάζονται. Η επιλογή των συγκεκριμένων χαρακτηριστικών υποδηλώνει ότι οι εργαζόμενοι

δίνουν προτεραιότητα στην υπεύθυνη παροχή υπηρεσιών υγείας σεβόμενοι τις απαιτήσεις των πολιτών και επιθυμούν να έχουν μεταξύ τους αρμονικές σχέσεις.

- Στην ερώτηση που αφορά για την έμφαση που θα πρέπει να δίνεται σε μία συγκεκριμένη κουλτούρα στον οργανισμό οι απαντήσεις των ερωτηθέντων και στα δύο Νοσοκομεία συμπίπτουν αφού κατανέμονται στις υψηλές θέσεις σημαντικότητας, γεγονός που δηλώνει ότι οι εργαζόμενοι συμφωνούν στην επιβολή μίας κουλτούρας κοινής για όλους που στοχεύει στην ομαλή λειτουργία του οργανισμού και στην κάλυψη των αναγκών που συνεχώς μεταβάλλονται βάσει των απαιτήσεων των πολιτών που σταδιακά αυξάνονται.
- Οι περισσότεροι ερωτηθέντες, σε ποσοστά 62% και 55% στα Νοσοκομεία Τρίπολης και Χανίων αντίστοιχα, είναι κατηγορηματικά αρνητικοί στο ερώτημα που σχετίζεται με την επιθετικότητα των υπαλλήλων στο χώρο εργασίας τους αφού το τεταμένο κλίμα δεν βοηθά ούτε στην μεταξύ τους συνεργασία ούτε στο να αποδώσουν τα δέοντα στην αντιμετώπιση των προβλημάτων που παρουσιάζονται.
- Σύμφωνα με τις απαντήσεις της στήλης που αφορά τα χαρακτηριστικά που προάγει ο οργανισμός στον οποίο εργάζονται οι συμμετέχοντες στην έρευνά μας διαπιστώσαμε ότι και τα δύο Νοσοκομεία προάγουν εν μέρει τα χαρακτηριστικά που οι εργαζόμενοί τους θεωρούν σημαντικά. Αυτό αποδεικνύει ότι οι απόψεις των εργαζομένων συμπίπτουν με την οργανωσιακή κουλτούρα του οργανισμού.
- Στο Νοσοκομείο της Τρίπολης παρατηρείται ότι η δικαιοσύνη είναι τα χαρακτηριστικό που προάγεται λιγότερο, γεγονός που δηλώνει ότι σχεδόν οι μισοί εργαζόμενοι αισθάνονται αδικημένοι και πιστεύουν ότι γίνονται διακρίσεις ανάμεσά τους.
- Επίσης, οι ερωτηθέντες από το Νοσοκομείο των Χανίων κατατάσσουν τις ευκαιρίες για επαγγελματική εξέλιξη ως το χαρακτηριστικό που προάγεται στο μικρότερο βαθμό από τον οργανισμό. Αυτό σημαίνει ότι η εξέλιξη στην καριέρα τους για την άνοδο στην ιεραρχία δεν συμβαδίζει με την καθημερινή προσφορά των υπηρεσιών τους.
- Τέλος, από όλα τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι οι συμμετέχοντες είναι σε μέτριο βαθμό ικανοποιημένοι από τους προϊσταμένους τους, τους συνεργάτες τους και γενικά από το περιεχόμενο της εργασίας τους.

Από την ανάλυση των δύο Νοσοκομείων και από τα συμπεράσματα της έρευνάς μας καταλήξαμε ότι τα δύο Νοσοκομεία δεν έχουν ουσιαστικές διαφορές ως προς τον τρόπο οργάνωσης και διοίκησής τους. Σύμφωνα με την θεωρητική ανάλυση των τύπων της οργανωσιακής κουλτούρας (κεφ. 2.3) διαπιστώνουμε ότι και τα δύο Νοσοκομεία ανήκουν στην κατηγορία της κουλτούρας του έργου (task culture) η οποία έχει ως προτεραιότητα την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Μέσω αυτού του τύπου κουλτούρας επιδιώκεται η ομαδική εργασία των μελών του οργανισμού που οδηγεί στη δημιουργικότητα και κατά συνέπεια στην έγκαιρη επίλυση κάθε προβλήματος που παρουσιάζεται.

Φθάνοντας προς το τέλος της παρούσας εργασίας και από τη θέση που βρισκόμαστε μετά το πέρας της έρευνάς μας συνολικά θα μπορούσαμε να κάνουμε τις δικές μας προτάσεις οι οποίες αφορούν κάποιες αλλαγές στον τρόπο λειτουργίας αλλά και στον τρόπο παροχής υπηρεσιών των δύο Νοσοκομείων και γενικότερα του συστήματος υγείας.

Η λειτουργία των κρατικών Νοσοκομείων που αποτελούν την ραχοκοκαλιά του Εθνικού Συστήματος Υγείας δεν ανταποκρίνεται πλήρως στις σημερινές ανάγκες των πολιτών, με αποτέλεσμα την υποβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Οι παρεχόμενες υπηρεσίες των Νοσοκομείων προς τους πολίτες συνδέονται όχι μόνο με την επάρκεια του Ιατρικού και Νοσηλευτικού δυναμικού αλλά και με την βελτίωση της λειτουργίας των μονάδων αυτών σε ότι αφορά την προστασία της δημόσιας υγείας και των συνθηκών παραμονής ασθενών και εργαζομένων σε αυτά.

Αναγνωρίζουμε την μέχρι σήμερα προσφορά του Ε.Σ.Υ., στεκόμαστε όμως στις αδυναμίες του. Έχουμε ανάγκη από ένα νέο, σύγχρονο, δημόσιο, ολοκληρωμένο σύστημα υγείας που να διασφαλίζει το δικαίωμα όλων ανεξαρτήτως κοινωνικής, οικονομικής ή επαγγελματικής κατάστασης στο δημόσιο αγαθό της υγείας. Πρέπει να μπορεί να προσφέρει υπηρεσίες υψηλής ποιότητας, σεβόμενο το δημόσιο χρήμα και την αξιοπρέπεια των πολιτών.

Το σύστημα υγείας οφείλει να είναι προσανατολισμένο στην πρόληψη, την έγκαιρη και σωστή ενημέρωση των πολιτών και να υπόκειται σε κοινωνικό και δημοκρατικό έλεγχο διαμορφώνοντας συνθήκες διαφάνειας, αξιολόγησης και λογοδοσίας για όλους.

Η τεχνολογία στον τομέα της υγείας συνεχώς εξελίσσεται, επομένως κρίνεται απαραίτητη η εφαρμογή σύγχρονων συστημάτων ποιότητας και οικονομικής διαχείρισης, με τη βοήθεια ολοκληρωμένων εργαλείων πληροφορικής. Στόχος αυτών

των συστημάτων είναι η αξιολόγηση των Νοσοκομείων με βάση κλινικά και διαγνωστικά αποτελέσματα καθώς και η χρηματοδότησή τους με την επιλογή του πιο κατάλληλου συστήματος (π.χ. το σύστημα ομοειδών διαγνώσεων – DRGs). Θα μπορούσε επίσης να εφαρμοστεί συνδυασμός μεθόδων και συστημάτων χρηματοδότησης προσαρμοσμένων στην ελληνική πραγματικότητα.

Επίσης πρέπει να ολοκληρωθεί η δημιουργία ενός ενιαίου συντονιστικού φορέα δημόσιας χρηματοδότησης της υγείας (κρατική χρηματοδότηση και πόροι κοινωνικής ασφάλισης υγείας) ο οποίος θα εντάσσεται στο Υπουργείο Υγείας και να τεθεί σε εφαρμογή η παροχή υπηρεσιών υγείας με τη χρήση της Ηλεκτρονικής Κάρτας Υγείας.

Το Υπουργείο Υγείας οφείλει να συστήσει επιτροπή επιστημόνων η οποία θα διερευνήσει και θα καταγράψει τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν σήμερα τα Νοσοκομεία της χώρας με σκοπό να δρομολογηθεί η αντιμετώπισή τους. Χαμηλό επίπεδο κτιριακών εγκαταστάσεων, κακή εικόνα των θαλάμων, παλιός και πολυχρησιμοποιημένος εξοπλισμός, εντατικότητα στον έλεγχο προϊόντων και φαρμάκων, εξειδικευμένο προσωπικό, αποτελεσματικότερη παροχή υπηρεσιών και πολλά ακόμα προβλήματα αναζητούν λύσεις.

Ένα ακόμη πολύ σημαντικό πρόβλημα τόσο των Νοσοκομείων όσο και της δημόσιας υγείας, το θέμα της διαχείρισης των μολυσματικών Νοσοκομειακών αποβλήτων. Η πρόχειρη εναπόθεση τους και η καθυστερημένη αποκομιδή συνεχίζουν να αποτελούν μείζον πρόβλημα για τον κλάδο της υγείας αλλά και για την κοινωνία γενικότερα.

Εν κατακλείδι απαραίτητη προϋπόθεση για την επιτυχία όσων προαναφέραμε αποτελεί η άμεση πραγματοποίηση προσλήψεων μόνιμου ιατρικού και νοσηλευτικού προσωπικού, με το υψηλότερο δυνατό επίπεδο εξειδίκευσης και εκπαίδευσης, μέσα από αυστηρά αξιοκρατικές διαδικασίες επιλογής, προσαρμοσμένες στις σύγχρονες ανάγκες του συστήματος υγείας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Μπιτσάνη Ε., Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Ζητήματα και σύγχρονες προσεγγίσεις στη θεωρία της οργανωσιακής και διοικητικής συμπεριφοράς, Εκδόσεις Διώνικος, Αθήνα 2006, σελ. 41 - 42
2. Χολέβας Γ., Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων, Θεωρία και πράξη Management, Εκδόσεις Σπίλιας, Αθήνα, σελ. 7 - 10
3. Τερζίδης Π. Κωνσταντίνος, Management Στρατηγική προσέγγιση, Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα 2004, σελ. 163 - 164
4. 6. 8. Τζωρτζάκης Κ. Τζωρτζάκη Α., Οργάνωση και Διοίκηση (management) - Νέες ιδέες και τεχνικές στον 21^ο αιώνα, Εκδόσεις Rosili, Αθήνα 1999, σελ. 82, 101 - 112, 161 - 167, 173, 174, 193 - 198
5. Μπουραντάς Δημ. Παπαλεξανδρή Ν., Εισαγωγή στη Διοίκηση επιχειρήσεων, Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, Αθήνα 2005, σελ. 127 - 135
7. 9. Τζωρτζάκης Κ. Τζωρτζάκη Α., Οργάνωση και Διοίκηση, Εκδόσεις Rosili, Αθήνα 2002, σελ. 95 - 100, 132
10. 11. Βρίζας Κ., Παγκόσμια επικοινωνία και Πολιτισμικές ταυτότητες, Gutenberg AG, Αθήνα 2005, σελ. 50 - 54, 172 - 180
12. Πραστάκος Γ., Διοικητική Επιστήμη: Λήψη επιχειρησιακών αποφάσεων στην κοινωνία της πληροφορίας, Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης, Αθήνα 2000, σελ. 33 - 58
13. Μπουραντάς Δ., Management: Θεωρητικό υπόβαθρο - Διοικητικές πρακτικές, Εκδόσεις Ευγ. Μπένου, Αθήνα 2001, σελ. 233, 236, 282, 543, 558 - 562

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Deshpande and Webster, Organizational culture and marketing: Defining research agenda, journal of marketing, jan. 1989, page 3 – 15
- Handy C., Understanding organization, 4 edition, London penguin 1993, page 97 – 102, 132

- Handy C., Gods of management: The changing work of organizations, N. Y. Oxford University press 1995, page 14 – 16, 44 – 47, 70 – 74
- Jones G., Organizational theory, design and change, 4 edition 2001, page 195 – 223, 301 – 333
- Morgan G., Images of organization, Oaks, CA: sage publication 1997, page 144 – 149
- Pettigrew A. M., academy of management, review 1979, page 570 – 572
- Schein E., H. Organizational culture and leadership, second edition, San Francisco 1985
- Williams, Johnson B, Εισαγωγή στο management: Ένας πρακτικός οδηγός ανάπτυξης, Εκδοτικός οίκος: Κριτική, Αθήνα 2005, σελ. 56
- Javeau Claude, Η έρευνα με ερωτηματολόγιο. Το εγχειρίδιο του καλού ερευνητή, Εκδόσεις Τυπωθήτω, Αθήνα 2000

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ

- www.panarkadiko.eu
- www.chaniahospital.gr
- www.chania.gr
- www.openarchives.gr
- www.wikipedia.gr
- www.statpac.com/surveys/
- www.mathsisfun.com/data/survey-questionnaire.html
- www.en.wikipedia.org/wiki/questionnaire

ΆΛΛΕΣ ΠΗΓΕΣ

- Αρχείο Γ. Π. Νοσοκομείου Τρίπολης
- Γραφείο Προσωπικού Διοικητικής Υπηρεσίας Νοσοκομείου Τρίπολης
- Γραφείο Γραμματείας Διοικητικής Υπηρεσίας Νοσοκομείου Τρίπολης
- Τεχνική Υπηρεσία του Νοσοκομείου Τρίπολης
- Τμήμα Πληροφορικής του Νοσοκομείου Τρίπολης

- Φωτογραφικό Λεύκωμα του Νοσοκομείου Τρίπολης, Έκδοση 2009
- Αρχείο Γενικού Νοσοκομείου Χανίων
- Γραφείο Προσωπικού Διοικητικής Υπηρεσίας Νοσοκομείου Χανίων
- Δημοτική Βιβλιοθήκη Χανίων (Εφημερίδα ΚΗΡΥΞ – Τρίτη 4 Οκτωβρίου 1994)

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ



ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

| 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 | 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"/> | Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| 1. Ευελιξία | 1. Ευελιξία |
| 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"/> |
| 2. Προσαρμοστικότητα | 2. Προσαρμοστικότητα |
| 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"/> |
| 3. Σταθερότητα | 3. Σταθερότητα |
| 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"/> |
| 4. Προβλεψιμότητα | 4. Προβλεψιμότητα |
| 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"/> |
| 5. Καινοτομία | 5. Καινοτομία |
| 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"/> |
| 6. Γρήγορη εκμετάλλευση ευκαιριών | 6. Γρήγορη εκμετάλλευση ευκαιριών |
| 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"/> |
| 7. Προθυμία για πείραμα | 7. Προθυμία για πείραμα |
| 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"/> |
| 8. Ρίσκο | 8. Ρίσκο |
| 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"/> |

| | |
|--|--|
| 9. Το να είναι κάποιος προσεκτικός | 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"/> | Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |
| 10. Αυτονομία | 10. Αυτονομία |
| 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"/> |
| 11. Προσανατολισμός στους κανόνες | 11. Προσανατολισμός στους κανόνες |
| 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"/> |
| 12. Αναλυτικότητα | 12. Αναλυτικότητα |
| 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"/> |
| 13. Προσοχή στις λεπτομέρειες | 13. Προσοχή στις λεπτομέρειες |
| 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"/> |
| 14. Το να είναι κάποιος ακριβής | 14. Το να είναι κάποιος ακριβής |
| 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"/> |
| 15. Προσανατολισμός στη ομαδικότητα | 15. Προσανατολισμός στη ομαδικότητα |
| 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"/> |
| 16. Το να μοιράζονται οι εργαζόμενοι ελεύθερα τις πληροφορίες | 16. Το να μοιράζονται οι εργαζόμενοι ελεύθερα τις πληροφορίες |
| 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"/> |
| 17. Έμφαση σε μια συγκεκριμένη κουλτούρα στον οργανισμό. | 17. Έμφαση σε μια συγκεκριμένη κουλτούρα στον οργανισμό. |
| 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"/> |
| 18. Προσανατολισμός στους ανθρώπους | 18. Προσανατολισμός στους ανθρώπους |
| 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"/> |
| 19. Δικαιοσύνη | 19. Δικαιοσύνη |
| 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"/> |
| 20. Σεβασμός στα ανθρώπινα δικαιώματα | 20. Σεβασμός στα ανθρώπινα δικαιώματα |
| 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"/> |

| | |
|---|---|
| <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. 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>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>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>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> |
| <p>25. Το να βοηθάς</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> | <p>25. Το να βοηθάς</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> |
| <p>26. Το να είναι ο εργαζόμενος επιθετικός</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> | <p>26. Το να είναι ο εργαζόμενος επιθετικός</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> |
| <p>27. Αποφασιστικότητα</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> | <p>27. Αποφασιστικότητα</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> |
| <p>28. Δραστηριοποίηση</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> | <p>28. Δραστηριοποίηση</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> |
| <p>29. Πρωτοβουλία</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> | <p>29. Πρωτοβουλία</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> |
| <p>30. Το να είναι ο εργαζόμενος σκεπτόμενος</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> | <p>30. Το να είναι ο εργαζόμενος σκεπτόμενος</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> |
| <p>31. Προσανατολισμός στην επίτευξη στόχων</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> | <p>31. Προσανατολισμός στην επίτευξη στόχων</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> |
| | |

| | |
|---|---|
| <p>32. Το να είναι ο εργαζόμενος απαιτητικός</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> | <p>32. Το να είναι ο εργαζόμενος απαιτητικός</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> |
| <p>33. Ατομική υπευθυνότητα</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> | <p>33. Ατομική υπευθυνότητα</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> |
| <p>34. Υψηλές προσδοκίες για απόδοση</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> | <p>34. Υψηλές προσδοκίες για απόδοση</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> |
| <p>35. Ευκαιρίες για επαγγελματική εξέλιξη</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> | <p>35. Ευκαιρίες για επαγγελματική εξέλιξη</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> |
| <p>36. Υψηλές αμοιβές για την καλή απόδοση</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> | <p>36. Υψηλές αμοιβές για την καλή απόδοση</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <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>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 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 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 <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 <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> |
| <p>50. Το να είναι ο εργαζόμενος κοινωνικά ικανός/ υπεύθυνος</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> | <p>50. Το να είναι ο εργαζόμενος κοινωνικά ικανός/ υπεύθυνος</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> |
| <p>51. Προσανατολισμός στο αποτέλεσμα</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> | <p>51. Προσανατολισμός στο αποτέλεσμα</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> |
| <p>52. Το να έχει ο εργαζόμενος ξεκάθαρη καθοδηγητική φιλοσοφία</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> | <p>52. Το να έχει ο εργαζόμενος ξεκάθαρη καθοδηγητική φιλοσοφία</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> |
| <p>53. Ανταγωνισμός</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> | <p>53. Ανταγωνισμός</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> |
| <p>54. Καλή οργάνωση</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> | <p>54. Καλή οργάνωση</p> <p>Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/></p> |

55. Είμαι ικανοποιημένος/η από τους προϊσταμένους μου

Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου

56. Είμαι ικανοποιημένος/η από τους συνεργάτες μου

Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου

57. Είμαι ικανοποιημένος/η από το περιεχόμενο της εργασίας μου

Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου

58. Είμαι ικανοποιημένος από την αμοιβή μου

Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου

59. Είμαι ικανοποιημένος από τις προσδοκίες παραγωγής

Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου

60. Συνολικά είμαι ικανοποιημένος από την εργασία μου

Απόλυτα Πολύ Μέτρια Λίγο Καθόλου