



**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ**

Διπλωματική Εργασία

**ΤΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ MARKETING ΚΑΙ Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟΥΣ
ΦΟΡΕΙΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ**

ΤΟΥ

ΠΕΤΡΟΥ ΚΑΛΑΪΤΖΗ

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού διπλώματος
ειδίκευσης στη Δημόσια Διοίκηση

Ιανουάριος 2019

ΠΡΟΛΟΓΟΣ - ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΟ ΣΗΜΕΙΩΜΑ

Η συγγραφή αυτής της εργασίας ήταν για μένα, ως σπουδαστή και επαγγελματία, κάτι περισσότερο από μία απλή υποχρέωση στα πλαίσια των σπουδών μου- ήταν ένα όνειρο και μία ευκαιρία να φέρω τον εαυτό μου αντιμέτωπο με μία πρόκληση. Ως άτομο που πέρασα ένα σημαντικό διάστημα της ζωής μου ως εργαζόμενος στον ιδιωτικό τομέα, ήρθα σε επαφή με διαφορετικούς ανθρώπους, είτε πελάτες είτε συναδέλφους, καθένας εκ των οποίων είχε διαφορετικούς στόχους, σκοπούς, χαρακτήρα και συμπεριφορές.

Μέσω της εμπειρίας μου και της επικοινωνίας με αυτά τα πρόσωπα, κατέληξα στο συμπέρασμα πως όλοι διαφορετικά άτομα μπορούν με τον κατάλληλο τρόπο και το ανάλογο έναυσμα, να αποδώσουν τα μέγιστα. Επίσης, ωριμάζοντας, συνειδητοποίησα πως η αξία της ομαδικότητας, της κατανόησης, της ανιδιοτέλειας και της συνεργασίας, είναι πολύ μεγαλύτερη από αυτή του κέρδους και της χρηματικής ανταμοιβής.

Με αυτή τη μελέτη, προσπαθώ να αναδείξω τα όσα διδάχτηκα, θεωρητικά, στη σχολή μου και να τα συνδυάσω με τα όσα προέκυψαν από την ποσοτική έρευνα που έκανα για το σκοπό της συγγραφής της, αλλά και τα προσωπικά μου βιώματα. Αν και τα αποτελέσματα αυτής μπορεί να ξενίσουν, είναι πραγματικά και δεν αποτελούν προϊόντα αλλοίωσης ή παραποίησης.

Ευχαριστώ θερμά την οικογένειά μου, τους συναδέλφους και τους καθηγητές μου, πρωτίστως τον επιβλέποντά μου, που με τα σχόλιά τους και την κριτική τους, όσο και την πολύτιμη βοήθειά τους, με ώθησαν να φέρω εις πέρας και να ολοκληρώσω αυτό το πόνημα.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ο τομέας της υγείας είναι ένας από τους βασικότερους για την λειτουργία του κράτους και των θεσμών. Πέραν από την διαφύλαξη ενός καλού επιπέδου υγείας και διαβίωσης για κάθε άτομο ξεχωριστά, η εύρυθμη λειτουργία των φορέων που προσφέρουν ιατροφαρμακευτική περίθαλψη, φροντίδα και θεραπεία των ασθενών, αποτελεί βασική προϋπόθεση της διατήρησης της ανταγωνιστικότητας της οικονομίας. Ένα κράτος με χαμηλούς δείκτες υγείας και κακή οργάνωση, εσωτερική και εξωτερική, των υπηρεσιών υγείας του, αναμένεται να παρουσιάζει δυσλειτουργίες, γενικά, καθώς το παραγωγικό του δυναμικό δεν διατηρείται σε άριστη κατάσταση.

Παρόλα αυτά, η υγεία δεν μπορεί να θεωρηθεί αμιγώς ένα αγαθό προς πώληση και αγορά και οι επαγγελματίες της υγείας επιτελούν και κοινωνικό έργο. Συνεπώς, οι υπεύθυνοι οργάνωσης και διοίκησης του ανθρωπίνου δυναμικού των εν λόγω μονάδων καλούνται να διαφυλάξουν την λειτουργία των θεσμών συνολικά και την υγεία του συνόλου της κοινωνίας. Η ευθύνη των υπεύθυνων αυτών είναι τεράστια και δεν αντανakλάται στις αμοιβές και την αναγνώριση που λαμβάνουν στην Ελλάδα, ειδικά λόγω της επίδρασης της οικονομικής κρίσης.

Παράλληλα, εντοπίζονται διαφορετικές προκλήσεις στον τομέα της υγείας και στο ανθρώπινο δυναμικό του στη χώρα, που οφείλονται τόσο στην ίδια τη φύση του επαγγέλματος όσο και στην ύφεση. Η επαγγελματική εξουθένωση, η «διαρροή εγκεφάλων» και η αντίσταση στην αλλαγή είναι μερικά από τα σημαντικότερα παραδείγματα της σοβαρότητας της κατάστασης.

Ωστόσο, για να λειτουργήσουν με σωστό και αποτελεσματικό τρόπο οι θεσμοί στη χώρα απαιτείται βούληση και στρατηγική οργάνωση όχι μόνο από τους προϊστάμενους αλλά και τους ιθύνοντες της πολιτικής. Η Ελλάδα έχει μακρά παράδοση συνεργασίας, εθελοντισμού και ομαδικότητας κάτι το οποίο δεν εντοπίζεται σε μεγάλο βαθμό στα νοσοκομεία και τα θεραπευτήρια όχι επειδή δεν το επιθυμούν, αναγκαστικά, τα μέλη του ανθρωπίνου δυναμικού, όσο, κυρίως, επειδή η πίεση που ασκείται στα πρόσωπα αυτά και οι ελλείψεις δυσχεραίνουν την άσκηση των καθηκόντων τους.

Στην παρούσα μελέτη επιχειρήθηκε η εξέταση των ανωτέρω ζητημάτων, καταρχήν σε θεωρητικό επίπεδο και, κατόπιν, ερευνητικά με τη χρήση ερωτηματολογίων. Στο πρώτο μέρος, έγινε μία εκτενής βιβλιογραφική ανασκόπηση και εξετάστηκαν παραδείγματα τόσο από την Ελλάδα όσο και το εξωτερικό και ασκήθηκε κριτική επί των βασικότερων θεωρητικών ζητημάτων που διέπουν τη μελέτη. Στη συνέχεια, στο ερευνητικό, αναλύθηκε η μεθοδολογία της μελέτης, παρουσιάστηκαν με τη χρήση ανάλογων ερμηνευτικών εργαλείων τα αποτελέσματα και η μελέτη εστίασε στην ανάλυση και την κριτική επισκόπηση των συμπερασμάτων της έρευνας.

Σκοπός της εργασίας παραμένει το να γίνει μία παρουσίαση όχι μόνο των λόγων για τους οποίους η ορθή εσωτερική διοίκηση στους φορείς υγείας μπορεί να βοηθήσει στη λειτουργία τους αλλά και, μέσω του συνδυασμού της βιβλιογραφικής έρευνας και της πρακτικής εξέτασης των απόψεων των εργαζομένων σε νοσοκομεία της Ελλάδας, να γίνει μία επίκαιρη και αξιόπιστη κριτική και ανασκόπηση των δεδομένων.

ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ

Υγεία, διοίκηση, HRM, Ελλάδα, κρίση, ανθρώπινο δυναμικό υγείας, τομέας υγείας, νοσοκομεία, επαγγελματική εξουθένωση, κίνητρα, εθελοντισμός, συνεργασία

ABSTRACT

The health sector is one of the most significant ones with regard to the functioning of the state and institutions. In addition to safeguarding a good standard of living and health for each individual, the proper functioning of health care providers, care and treatment of patients is a prerequisite for maintaining the competitiveness of the economy. A state with poor health indicators and poor organization, internal and external, of its health services, is expected to be malfunctioning in general as its productive potential is not kept in excellent shape.

However, health cannot be considered purely a good for sale and purchase, and health professionals also perform social work. Therefore, the organizers and administrators of the staff of these units are called upon to preserve the functioning of institutions as a whole and the health of society as a whole. The responsibility of those responsible is enormous and is not reflected in the remuneration and recognition they receive in Greece, especially due to the impact of the financial crisis.

At the same time, different health challenges and staff are identified in the country due to both the nature of the profession and the recession. Professional burnout, brain drain and resistance to change are some of the most important examples of the severity of the situation.

In order to function properly and effectively, institutions in the country require the will and strategic organization not only of the heads but also of the policy makers. Greece has a long tradition of co-operation, volunteering and teamwork, which is not found in hospitals and hospitals, not because staff members do not want it, but mainly because pressure on these people and shortages make it harder for them exercising their functions.

In the present study the researcher attempted to examine the above issues, first of all on a theoretical level, and then, research using questionnaires. In the first part, an extensive bibliographic review was carried out and examples were examined both by Greece and abroad and criticism was made on the main theoretical issues that govern the study. Subsequently, in the research, the methodology of the study was

analyzed, the results were analyzed using similar interpretive tools and the study focused on the analysis and the critical review of the research findings.

The aim of the thesis is to present not only the reasons why the proper internal administration in the health care institutions can help in their operation but also through the combination of the bibliographic research and the practical examination of the views of the workers in hospitals in Greece , to make a timely and reliable review and review of the data.

KEY WORDS

Health, administration, HRM, Greece, crisis, health personnel, health sector, hospitals, professional burnout, motivation, volunteering, cooperation

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΡΟΛΟΓΟΣ - ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΟ ΣΗΜΕΙΩΜΑ	2
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	3
ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ	4
ABSTRACT	5
KEY WORDS	6
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....	7
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	9
ΜΕΡΟΣ Α΄	12
ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ	12
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	12
ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	12
1.1.ΒΑΣΙΚΟΙ ΟΡΟΙ.....	12
1.2.ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΚΑΙ ΡΟΛΟΣ ΗΓΕΣΙΑΣ.....	14
1.3.ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΚΟ V. ΑΥΤΑΡΧΙΚΟ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ.....	15
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	18
Ο ΤΟΜΕΑΣ ΤΗΣ ΥΓΕΙΑΣ.....	18
2.1. ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ	18
2.2. ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΦΟΡΕΩΝ ΥΓΕΙΑΣ ΚΑΙ ΙΑΤΡΟΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΗΣ ΠΕΡΙΘΑΛΨΗΣ ..	19
2.3. ΥΓΕΙΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΚΑΙ ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ	21
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	24
ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΜΕΛΕΤΩΝ ΚΑΙ ΚΑΛΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ	24
3.1. Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΝΘΑΡΡΥΝΣΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΟΤΗΤΑΣ	24
3.2. ΕΘΕΛΟΝΤΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΤΗΣ ΥΓΕΙΑΣ	25
3.3. ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ΓΙΑ ΑΛΛΑΓΗ ΣΤΟ ΙΑΤΡΙΚΟ / ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ.....	27
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	28
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ ΚΑΙ ΤΟΜΕΑΣ ΥΓΕΙΑΣ	28
4.1. Η ΚΡΙΣΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	28

4.2. ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ.....	29
4.3. ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ	31
ΜΕΡΟΣ Β΄	33
ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ	33
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5	33
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	33
5.1. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ.....	34
5.2. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΟΥ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ	40
5.3. ΜΕΘΟΔΟΙ ΤΗΣ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ.....	42
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6	44
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	44
6.1. ΕΞΑΓΟΜΕΝΑ ΤΗΣ ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗΣ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ	44
6.2. ΕΞΑΓΟΜΕΝΑ ΤΗΣ ΕΠΑΓΩΓΙΚΗΣ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ	52
6.3. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	60
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7	64
ΠΡΟΤΑΣΗ ΣΧΕΔΙΟΥ.....	64
7.1. ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT	64
7.2. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΡΑΣΕΩΝ	67
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8	71
ΕΠΙΛΟΓΟΣ	71
8.1. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ/ΟΔΗΓΟΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ.....	71
8.2. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	73
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	74
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α.....	74
ΠΙΝΑΚΕΣ.....	74
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β.....	93
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ.....	93
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	101

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η Ελλάδα, ως χώρα, επί σειρά ετών, χαρακτηρίζονταν τόσο από το καλό επίπεδο υγείας και παροχών του κοινωνικού κράτους, όσο και από τις αδυναμίες της οργάνωσης του δημοσίου και του ιδιωτικού της τομέα. Το ξέσπασμα της οικονομικής κρίσης, έφερε στο προσκήνιο την χώρα και, μαζί με τα προβλήματα της ύφεσης και της υποαπασχόλησης, ήρθαν στο φως και οι δυσλειτουργίες των φορέων και της οικονομίας. Τα κυριότερα προβλήματα εντοπίστηκαν στην υπεραπασχόληση στο δημόσιο τομέα, την αδιαφάνεια, την παραοικονομία, το νεποτισμό και τον ανεπαρκή εσωτερικό και εξωτερικό έλεγχο (Betz, 2016).

Τα μέτρα που επιβλήθηκαν στην Ελλάδα επέφεραν τόσο αρνητικά όσο και ορισμένα θετικά αποτελέσματα. Μεταξύ των πιο καινοτόμων έργων στη χώρα, ήταν η ψηφιακή αναδιάρθρωση των φορέων με σκοπό τον καλύτερο συντονισμό τους και την οργάνωση και διαχείριση των πόρων. Τόσο εντός των δημόσιων, όσο και των ιδιωτικών επιχειρήσεων, αυτό μπορεί να οδηγήσει σε βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών και καλύτερη κατανομή αγαθών και υπηρεσιών (Sakellaropoulos, 2016).

Εντός των επιχειρήσεων μπορούν, πράγματι, να εφαρμοστούν διαφορετικές στρατηγικές, ανάλογα με τον τομέα, το είδος της επιχείρησης ή του οργανισμού, το μέγεθος και την περιοχή στην οποία δραστηριοποιείται. Σημαντικό είναι, λοιπόν, να λάβει κανείς υπόψη τόσο το εσωτερικό όσο και το εξωτερικό της περιβάλλον (Alexander, Havercome, & Mujtaba, 2015). Ο ρόλος της ηγεσίας της επιχείρησης/οργανισμού και του υπεύθυνου οργάνωσης και διοίκησης προσωπικού μπορεί να είναι κομβικής σημασίας (Clausen, 2018).

Στην παρούσα μελέτη, εξετάζεται ενδελεχώς, τόσο θεωρητικά, με τη χρήση της μεθόδου της ανασκόπησης των διαθέσιμων πηγών από τη διεθνή και ελληνική βιβλιογραφία, του ζητήματος της εσωτερικής οργάνωσης του προσωπικού του τομέα της υγείας στην Ελλάδα, όσο και ερευνητικά. Σε θεωρητικό επίπεδο, εξετάζονται τα εξής ζητήματα:

- Στο κεφάλαιο 1, γίνεται μία συζήτηση επί του εσωτερικού μάρκετινγκ, δίνοντας έμφαση, στην επεξήγηση του όρου, τη σημασία που ενέχει για τη διοίκηση και τα

διαφορετικά στυλ ηγεσίας που μπορεί να χρησιμοποιήσει ο υπεύθυνος της οργάνωσης και διοίκησης προσωπικού.

- Στο κεφάλαιο 2, κατόπιν, έμφαση δίδεται στον τομέα της υγείας και τη σημασία του ανθρώπινου δυναμικού εντός των φορέων υγείας, τόσο γενικά όσο και στην Ελλάδα.
- Στο κεφάλαιο 3, παρατίθενται ανάλογες μελέτες από το εξωτερικό με έμφαση στην ανάδειξη της σημασίας της συμμετοχικότητας, του εθελοντισμού, της υποκίνησης για αλλαγή και της διαρκούς εκπαίδευσης εντός και εκτός του τομέα από μέρους του υπεύθυνου του τομέα ανθρώπινου δυναμικού.
- Κατόπιν, στο κεφάλαιο 4, εξετάζεται η επιρροή της κρίσης, τόσο θετική όσο και αρνητική, στον τομέα της υγείας στην Ελλάδα και στο προσωπικό των φορέων προσφοράς υπηρεσιών υγείας στη χώρα.

Στο ερευνητικό μέρος της εργασίας, γίνεται ανάλυση και συζήτηση των αποτελεσμάτων ειδικά διαμορφωμένων ερωτηματολογίων τα οποία διανεμήθηκαν με τη μέθοδο της χιονοστιβάδας σε ανθρώπινο δυναμικό φορέων του ευρύτερου τομέα της υγείας. Συγκεκριμένα, αυτό το δεύτερο μέρος της μελέτης δομείται ως εξής:

- Στο κεφάλαιο 5, αναλύεται η μεθοδολογία της έρευνας.
- Στο κεφάλαιο 6, παρουσιάζονται και αναλύονται τα αποτελέσματα της έρευνας.
- Στο κεφάλαιο 7, παρουσιάζεται ένα καινοτόμο πρόγραμμα ανάπτυξης διαφορετικών δυνατοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού στις υπηρεσίες υγείας με βάση τα όσα απορρέουν από την έρευνα.

Τέλος, στο κεφάλαιο 8, που αποτελεί τον επίλογο, παρατίθενται προτεινόμενες δράσεις (οδηγός εφαρμογής), καθώς και τα συμπεράσματα της μελέτης.

Τα κύρια ερευνητικά ερωτήματα της μελέτης διαμορφώνονται, λοιπόν, ως εξής:

1. Ποια η σημασία της χρηστής διοίκησης και του εσωτερικού μάνατζμεντ στον τομέα της υγείας στην Ελλάδα;
2. Ποιες οι συνέπειες της κρίσης για τις δομές της υγείας στη χώρα και ποιες οι προκλήσεις και οι ευκαιρίες που εμφανίζονται για το ανθρώπινο δυναμικό και τη διοίκηση των φορέων υγείας;

3. Τι αποδεικνύουν ανάλογες έρευνες από την Ελλάδα και το εξωτερικό για τις μεθόδους που επιφέρουν θετικά αποτελέσματα στην εσωτερική διοίκηση των φορέων υγείας και πως μπορούν να αποδειχθούν χρήσιμα τα πορίσματα των ερευνών για μία πρόταση που μπορεί να εφαρμοστεί στα νοσοκομεία στη χώρα;
4. Με βάση την έρευνα, ποιες οι στάσεις των Ελλήνων που απασχολούνται στους φορείς υγείας;
5. Σε ποια σημεία δίνουν ιδιαίτερη έμφαση οι εργαζόμενοι και πως μπορεί να το συμπεριλάβει κανείς αυτό σε μία στρατηγική που να είναι εφαρμόσιμη στην Ελλάδα;

Σημειώνεται πως οι απόψεις που εκφράζονται στην παρούσα μελέτη είναι προσωπικές και απορρέουν από την προσωπική εμπειρία και έρευνα του συγγραφέα και δεν αντικατοπτρίζουν, κατ' ανάγκη, τις γνώμες των επιβλεπόντων και του προσωπικού του πανεπιστημίου.

ΜΕΡΟΣ Α΄

ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Το παρόν κεφάλαιο επικεντρώνεται στα ζητήματα εσωτερικής διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού σε φορείς. Στόχος είναι να δοθεί μία αρχική εικόνα και επισκόπηση των κυρίων όρων που διέπουν τη μελέτη.

1.1. ΒΑΣΙΚΟΙ ΟΡΟΙ

Η μελέτη αυτή αφορά τις πρακτικές της οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων τόσο σε δημόσιους όσο και σε ιδιωτικούς φορείς. Ως «μάνατζμεντ» ορίζεται, για τους σκοπούς της μελέτης, η διαδικασία της συνολικής διοίκησης και προώθησης των στρατηγικών στόχων μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού από ένα πρόσωπο ή μία ομάδα ατόμων που αναλαμβάνουν να φέρουν εις πέρας αυτό το έργο (Alexander, Havercome, & Mujtaba, 2015).

Επίσης, κύριο αντικείμενο είναι ο τομέας της υγείας. Ως «υγεία», γενικά, μπορεί να νοούνται διαφορετικές έννοιες. Ο ορισμός που χρησιμοποιείται και γίνεται αποδεκτός στην παρούσα μελέτη είναι αυτός της υγείας, όχι απλώς ως μία κατάσταση απουσίας ασθένειας, αλλά μίας γενικότερης καλής κατάστασης του σώματος και του πνεύματος τόσο, μεμονωμένων, των προσώπων, όσο και της κοινωνίας γενικά. Ως εκ τούτου, υιοθετείται ο διευρυμένος ορισμός που προτείνει ο Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας (ΠΟΥ) και προωθείται και από οργανισμούς όπως η Ευρωπαϊκή Ένωση (ΕΕ) (Larson, 1996).

Ο ρόλος του ηγέτη, κατόπιν, κρίνεται ως κομβικός για την διεκπεραίωση των στόχων των φορέων και των υπηρεσιών. Ο «ηγέτης» έχει κάποια συγκεκριμένα χαρακτηριστικά (Podsakoff, Mac Kenzie, Moorman, & Fetter, 1990):

- Κατέχει ένα αξίωμα το οποίο του επιτρέπει να διοικεί μία ομάδα ατόμων,

- Έχει δυνατότητα και δικαίωμα λήψης αποφάσεων,
- Διαθέτει ταλέντο, ικανότητα και γνώσεις οργάνωσης και διοίκησης των πόρων, γενικότερα,
- Μπορεί να κερδίζει και να διατηρεί την εμπιστοσύνη των υπαλλήλων του,
- Προωθεί και φέρνει την αλλαγή, όταν αυτό απαιτείται,
- Έχει γνώσεις των κοινωνικών, πολιτικών, οικονομικών και πολιτιστικών χαρακτηριστικών του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης/οργανισμού στην οποία ηγείται ή της ομάδας κοκ.

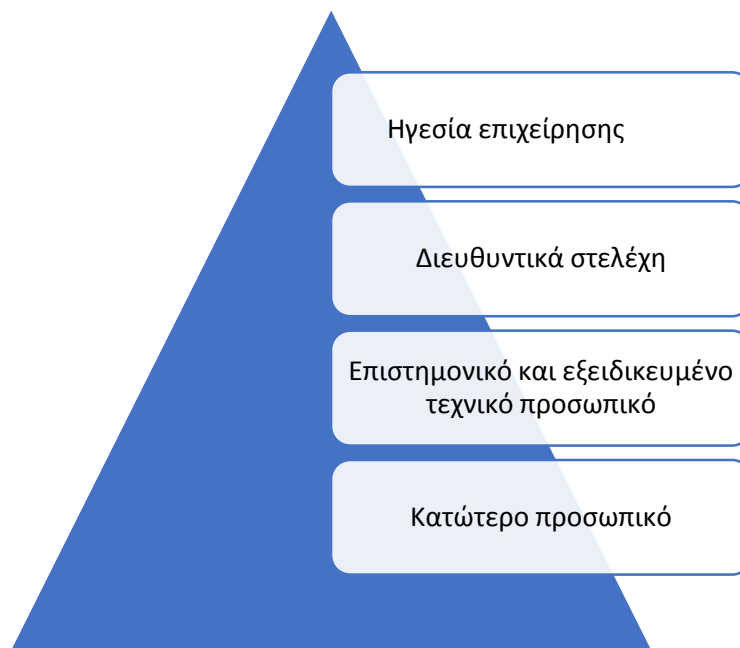
Ως «εσωτερικό» περιβάλλον, δε, νοούνται τα στοιχεία εκείνα που συνθέτουν και δομούν την επιχείρηση, το φορέα, τον οργανισμό κοκ. Στο εσωτερικό περιβάλλον, συγκαταλέγονται το προϊόν που παράγεται, το προσωπικό, οι πόροι, το κεφάλαιο, τα στελέχη κοκ. Στο «εξωτερικό» περιβάλλον, συμπεριλαμβάνονται ο ανταγωνισμός, η αγορά γενικά και άλλα στοιχεία που συνθέτουν το πλαίσιο στο οποίο κινείται η εταιρεία. Οι αντίστοιχοι όροι που μπορούν να χρησιμοποιηθούν, όχι, όμως, σε απόλυτο παραλληλισμό, είναι ο όρος «μίκρο» για το εσωτερικό περιβάλλον και «μάκρο» για το εξωτερικό, αν και οι έννοιες αυτές έχουν περισσότερο σχέση με τον οικονομικό παράγοντα (Hillary, 2004).

Για να γίνει μία ανάλυση και μία πρόταση ενός εναλλακτικού, τέλος, σχεδίου, πολύ συχνά γίνεται χρήση της λεγόμενης ανάλυσης SWOT. Η μέθοδος SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) είναι, όπως κατανοεί κανείς και με μία απευθείας μετάφραση των όρων στην ελληνική, μία επισκόπηση και εκτίμηση των κύριων δυνατοτήτων, αδυναμιών, ευκαιριών και κινδύνων, που αντιμετωπίζει η μία επιχείρηση (οργανισμού) εντός του εσωτερικού και εξωτερικού της/του περιβάλλοντος (Panagiotou, 2003).

1.2. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΚΑΙ ΡΟΛΟΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους από τους πόρους του. Όπως μία μηχανή χρειάζεται διαφορετικά συστατικά για να λειτουργήσει και ένας οργανισμός ζωτικά όργανα, έτσι και μία επιχείρηση ή οργανισμός χρειάζεται τους εργαζόμενους για να στελεχώσουν τις θέσεις της και να παράξουν το προϊόν ή την υπηρεσία που εμπορεύεται ο εν λόγω οργανισμός (Vakola & Nikolaou, 2005).

Ο ηγέτης αναλαμβάνει ένα εξίσου ζωτικής σημασίας έργο που δεν είναι άλλο από την οργάνωση και τη διοίκηση του ανθρωπίνου δυναμικού, ανώτερου και κατώτερου, με την εξαίρεση, βεβαίως, των ανώτερων στελεχών και της διεύθυνσης. Ιεραρχικά, ο human resource manager (HRM) ή υπεύθυνος διοίκησης του ανθρωπίνου δυναμικού, βρίσκεται στην ίδια κλίμακα με τους υπόλοιπους διευθυντές και κάτω από τον ιδιοκτήτη και το γενικό διευθυντή. Στην πιο απλή της μορφή, η «πυραμίδα» εντός της επιχείρησης έχει ως εξής (Hennart, 1993):



Εικόνα 1, ιεραρχία εντός επιχείρησης

Οι ευθύνες του HRM είναι διαφορετικού χαρακτήρα και σύνθετες και περιλαμβάνουν σειρά υποχρεώσεων όπως, λ.χ. την οργάνωση των θέσεων και των ευθυνών των υπαλλήλων, την προαγγελία θέσεων, τις προσλήψεις και τις απολύσεις

καθώς και την προμοδότηση, την εκπαίδευση, την ανταμοιβή και την τιμωρία του προσωπικού (Stanton & et al, 2010). Συνεπώς, βρίσκεται σε μία διαρκή θέση διαμεσολάβησης μεταξύ των ανώτερων και ανώτατων στελεχών και των υφισταμένων του. Ο υπεύθυνος οργάνωσης του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει και ο ίδιος να διαθέτει αναπτυγμένο ένστικτο, κατανόηση, να έχει αναπτύξει μία σχέση σεβασμού και εμπιστοσύνης με συναδέλφους και υφισταμένους καθώς και με την ηγεσία και τους ομόλογούς του σε αντίστοιχους φορείς (Barrett & Baldry, 2009).

Η συνήθης τακτική σε ό,τι αφορά στη διοίκηση μικρότερων εταιριών, λ.χ. μικρομεσαίων και οικογενειακών επιχειρήσεων, είναι το ρόλο του HRM να τον αναλαμβάνει ο ιδιοκτήτης ή ο γενικός διευθυντής. Ωστόσο, εντός μίας μεγάλης επιχείρησης τηρείται η ιεραρχία που περιγράφεται και απεικονίζεται παραπάνω (βλ. εικόνα 1). Παράλληλα, σε πολύ μεγάλες πολυεθνικές που εδρεύουν σε παραπάνω από δύο χώρες, μπορεί να υπάρχουν δύο ή περισσότεροι HRM (Alexander, Havercome, & Mujtaba, 2015),

Στους τομείς της υγείας, παράλληλα, συνηθίζεται να αποδίδεται σε έναν ή μία υπάλληλο κάθε τομέα ή τμήματος η θέση του προϊστάμενου ή της προϊσταμένης. Σε τέτοιες περιπτώσεις η κλινική, ο φορέας ή το νοσοκομείο εποπτεύεται από ένα γενικό διευθυντή ή διοικητή, συνήθως έναν παλαιό τη τάξη ιατρό, και μπορεί να υπάρχει στη δεύτερη βαθμίδα ένας μονοψήφιος ή και διψήφιος αριθμός στελεχών για να αναλαμβάνουν την οργάνωση και τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης ή του φορέα (Stanton & et al, 2010).

1.3. ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΚΟ V. ΑΥΤΑΡΧΙΚΟ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ

Παραπάνω έγινε αναφορά στα διαφορετικά στυλ ηγεσίας. Πράγματι, ενώ αναγνωρίζονται διαφορετικά μοντέλα οργάνωσης και διοίκησης του ανθρωπίνου δυναμικού που μπορεί να εφαρμόσει ο εκάστοτε προϊστάμενος ή HRM, δύο από τις συνηθέστερες κατηγορίες ή στυλ ηγεσίας είναι το δημοκρατικό και το αυταρχικό στυλ (Vakola & Nikolaou, 2005). Σύμφωνα με τη θεωρία, με βάση την κατηγοριοποίηση του Luthans όπως αρχικά τη διατύπωσε το 1977 και την

εμπλούτισε αργότερα, κάθε ένα από τα στυλ ηγεσίας που μπορεί να ακολουθήσει ένας ηγέτης μίας επιχείρησης έχει τόσο θετικά όσο και αρνητικά στοιχεία (Luthans & Peterson, 2002).

Τα χαρακτηριστικά εκείνα του ανθρώπινου δυναμικού που καθιστούν ένα στυλ ηγεσίας περισσότερο ή λιγότερο αποτελεσματικό από ένα άλλο εντός μίας επιχείρησης μπορεί να ποικίλουν. Σύμφωνα με έρευνες που έχουν γίνει σχετικά με την αποτελεσματικότητα διαφορετικών στρατηγικών οργάνωσης και διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού ανά περιοχή, τομέα, γενιά, φύλο, ηλικία και εθνοτική καταγωγή του δυναμικού, προκύπτει πως μεγαλύτερο ρόλο παίζουν οι συνθήκες που λαμβάνουν χώρα εντός μίας επιχείρησης / οργανισμού και το πως νοεί το στυλ ηγεσίας ο εκάστοτε ηγέτης παρά οι θεωρητικές διαστάσεις του μοντέλου και της στρατηγικής που ακολουθείται από τον HRM (Khan, 2015).

Ένας ηγέτης που εφαρμόζει το δημοκρατικό στυλ διοίκησης, γενικά, τείνει να πιστεύει στις δυνατότητες του δυναμικού και να τους ενθαρρύνει με διαφορετικά μέσα να συμμετάσχουν σε δραστηριότητες, να εκφράζουν τις γνώμες και τις απόψεις τους και να παίρνουν πρωτοβουλίες. Αντίθετα, το αυταρχικό στυλ ηγεσίας απαιτεί από τον διευθυντή να διατηρεί μία πιο τυπική στάση, να οργανώνει με αυστηρότερο τρόπο το δυναμικό του και να λαμβάνει ο ίδιος την ευθύνη για τα σοβαρότερα ζητήματα εντός του τομέα (Luthans & Peterson, 2002).

Διαφορετικές χώρες τείνουν να εφαρμόζουν εναλλακτικά μοντέλα διοίκησης, ωστόσο διαφαίνεται η τάση το στυλ ηγεσίας να ακολουθεί την ευρύτερη κουλτούρα της χώρας και τον γενικό τρόπο ζωής. Π.χ. στις περιοχές όπου υπάρχει στενή επαφή των εργαζομένων όπως, στη συγκεκριμένη περίπτωση στην Ελλάδα και την Ισπανία, το στυλ ηγεσίας είναι λιγότερο αυταρχικό από ότι στην Κίνα ή άλλες ασιατικές χώρες (Alexander, Havercome, & Mujtaba, 2015).

Επίσης, στους τομείς όπου οι υπάλληλοι έρχονται και πρέπει να έρχονται σε ιδιαίτερα τακτική επικοινωνία και να υπάρχουν πολλές υποχωρήσεις και ανταλλαγή πληροφοριών για τον πελάτη, όπως είναι οι υπηρεσίες υγείας, η επιτακτικότητα της συνεργασίας, των υποχωρήσεων και της υπακοής σε μία αρχή είναι κομβικής σημασίας (Stanton & et al, 2010). Στον τομέα της υγείας, δε, είναι γεγονός πως το διακύβευμα είναι πολύ μεγάλο και αφορά την υγεία και τη ζωή του ασθενούς, το

ρίσκο θα πρέπει να παραμένει μικρό και να δίδεται προτεραιότητα στην ποιότητα των υπηρεσιών παρά στο ποιος υπάλληλος θα επιβληθεί έναντι του άλλου (Amirkhanyan, Kim, & Lambright, 2008),

Σε αυτές τις περιπτώσεις, είναι πιθανό ένα αυταρχικότερο σύστημα ηγεσίας, μάλιστα, να είναι αποτελεσματικότερο και προτιμότερο από ένα λιγότερο αυστηρό και πιο «ανοικτό» καθώς υπάρχει καλύτερος έλεγχος, μεγαλύτερη πειθαρχία και λιγότερη αυθαιρεσία. Από την άλλη, όταν ακολουθείται ένα δημοκρατικό στυλ, υπάρχει καλύτερη συνοχή των ομάδων, ενισχύεται η δυνατότητα γρήγορης απόκρισης σε μία έκτακτη ανάγκη και οι υπάλληλοι γίνονται αποδοτικότεροι και αποτελεσματικότεροι. Εξίσου, ενθαρρύνονται στο να συνδράμουν στην ομάδα και να συμμετάσχουν με αλληλεγγύη και διάθεση προσφοράς στις λειτουργίες του φορέα (Khan, 2015).

Σημαντικό ρόλο παίζει και ο τύπος της ιδιοκτησίας και ο ανταγωνισμός στην αγορά. Ο πρώτος παράγοντας αφορά, δηλαδή., το εσωτερικό και ο δεύτερος το εξωτερικό περιβάλλον. Οι δημόσιες υπηρεσίες, γενικά, παρουσιάζουν μικρότερη ευελιξία από τις ιδιωτικές όπου υπάρχει μεγαλύτερη δυνατότητα στον προϊστάμενο να δώσει ανταμοιβές στα αποδοτικότερα μέλη από το προσωπικό, εκπαίδευσης και ανέλιξης (Stordeur, D'hoore, & Next-study-group, 2007).

Στα κεφάλαια που ακολουθούν θα εξεταστούν αυτά τα στοιχεία για να αντληθούν, ειδικότερα, συμπεράσματα σχετικά με τις βέλτιστες μεθόδους οργάνωσης και διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού εντός των υπηρεσιών υγείας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Ο ΤΟΜΕΑΣ ΤΗΣ ΥΓΕΙΑΣ

Ο τομέας της υγείας είναι από τους ανταγωνιστικότερους και μπορεί, μεν, να προσφέρει κοινωνικό έργο, αλλά, ταυτόχρονα, το ανθρώπινο δυναμικό του συμμετέχει σε μία από τις συστηματικότερες και δαπανηρότερες αγοραπωλησίες αγαθών και υπηρεσιών. Στο παρόν κεφάλαιο εξετάζονται τα επιμέρους ζητήματα που αφορούν το εσωτερικό μάρκετινγκ στον τομέα των υπηρεσιών υγείας τόσο στην Ελλάδα όσο και το εξωτερικό.

2.1. ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ

Ο/η υπεύθυνος ανθρωπίνου δυναμικού θα πρέπει να είναι σε θέση να συντονίσει κατάλληλα όλα τα πρόσωπα τα οποία απασχολούνται εντός αυτών των τομέων και να μειώσει τις επιδράσεις της ενδεχόμενης ύπαρξης φυλετικών ή άλλων στερεοτύπων και διακρίσεων. Ως επί των πλείστων, όμως, αυτό δεν συμβαίνει και υπάρχει η τάση για την διατήρηση και την αναπαραγωγή των διακρίσεων εντός διαφορετικών τομέων, με αποτέλεσμα να τίθενται σε εφαρμογή μέτρα τα οποία είναι δυσανάλογα και θέτουν σε κίνδυνο την λειτουργία των φορέων. Τα κοινωνικά στερεότυπα, όταν αναπαράγονται εντός ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης, πράγματι, μπορούν να εμποδίσουν το προσωπικό από το να επιτελέσει το έργο που του έχει ανατεθεί και να δημιουργήσουν χάσματα μεταξύ των συναδέλφων (Antoniou, Davidson, & Cooper, 2003).

Συνεπώς, οι προϊστάμενοι θα πρέπει να επιλέγουν προσεκτικά τόσο το μοντέλο ηγεσίας που εφαρμόζουν όπως και το ίδιο το δυναμικό τους. Σε αυτόν τον τομέα, έχουν εκδοθεί διαφορετικού περιεχομένου Οδηγίες και Κανονισμοί σε Ευρωπαϊκό επίπεδο (ΕΕ, ΣΤΕ κοκ) με σκοπό το να μειωθούν οι διακρίσεις και τα προβλήματα της τήρησης των νομικών δεσμεύσεων και περιορισμών στον εν λόγω τομέα (ΕΕ, 2018).

Από μέρους των προϊσταμένων στον τομέα της υγείας, πρέπει να λαμβάνονται ανάλογα μέτρα ούτως ώστε να πληρούνται οι προϋποθέσεις που θέτουν οι εν λόγω πράξεις. Χαρακτηριστικά:

- Θα πρέπει να τηρούνται οι βασικές αρχές της ΕΕ σε ό,τι αφορά την φυλετική ισότητα, την ισονομία και την προώθηση των ευρωπαϊκών στόχων σε σχέση με την εύρυθμη λειτουργία του τομέα της υγείας και της απασχόλησης (ΣΛΕΕ, 2012).
- Είναι βασικό να υπάρχει ουσιαστική παρέμβαση του κράτους με σκοπό το να γίνεται καλή κατανομή των πόρων, ειδικά στα δημόσια νοσοκομεία, και επαρκής εσωτερικός και εξωτερικός έλεγχος (Κοπιτσάνου & Σουρτζή, 2013).
- Πρέπει να προκηρύσσονται με ορθό τρόπο και σύμφωνα, όχι μόνο με τα εθνικά πρότυπα αλλά τις πραγματικές ανάγκες του εκάστοτε οργανισμού, θέσεις εργασίας που να καλύπτουν τη λειτουργία του φορέα (νοσοκομείου, κέντρου υγείας κοκ) (Sakellagorou, 2016).

2.2. ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ ΦΟΡΕΩΝ ΥΓΕΙΑΣ ΚΑΙ ΙΑΤΡΟΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΗΣ ΠΕΡΙΘΑΛΨΗΣ

Παραδοσιακά, εντός των νοσοκομείων, απασχολούνται άτομα τα οποία κατέχουν πτυχία τα οποία αναγνωρίζονται από το ελληνικό δημόσιο, είτε αυτό αφορά τα δημόσια ή τα ιδιωτικά νοσοκομεία. Το ίδιο συμβαίνει και στα νοσηλευτήρια, τα διαγνωστικά κέντρα και τους φορείς που ασχολούνται με την άμεση παροχή ιατροφαρμακευτικής περίθαλψης και φροντίδας (ΕΕ, 2018). Αυτό γίνεται σε όλη την ΕΕ συνολικά, με σκοπό την πολιτική προστασία και την εξασφάλιση των δικαιωμάτων και της παροχής υψηλού επιπέδου υπηρεσιών στους πολίτες (Μούσης, 2015).

Το μάρκετινγκ είναι απαραίτητο σε κάθε υπηρεσία, φορέα ή επιχείρηση. Η σημασία του έγκειται στο γεγονός πως οι υπάλληλοι απαιτείται να συντονίζονται, υποστηρίζονται και να επιλέγονται για να στελεχώσουν κατάλληλες θέσεις από υπεύθυνα και ειδικά καταρτισμένα επί των ζητημάτων, πρόσωπα. Στις υπηρεσίες

υγείας, θα πρέπει τον ανάλογο ρόλο να τον αναλαμβάνουν όχι εξωτερικοί συνεργάτες ή στελέχη με αμιγείς σπουδές στον τομέα της διοίκησης των επιχειρήσεων και της οργάνωσης του ανθρώπινου δυναμικού, αλλά και εμπειρία ως υφιστάμενοι ή εκπαιδευόμενοι κοκ στο αντικείμενο (Corbin, Kelley, & Schwartz, 2001).

Έτσι, συνίσταται στον τομέα των νοσηλευτών, τη θέση του προϊστάμενου ή του υπεύθυνου δυναμικού ενός συγκεκριμένου τύπου θεραπευτηρίου, π.χ. μίας καρδιολογικής κλινικής, να την αναλαμβάνει πρόσωπο το οποίο έχει αποδεδειγμένη και μακροχρόνια εμπειρία στον τομέα και σπουδές επάνω στο αντικείμενο. Ενώ, πολλές φορές, ωστόσο, υπάρχει η τάση τα άτομα αυτά να επιλέγονται με βάση την ανέλιξή τους στην ιεραρχία, το ιδανικό θα ήταν να έχουν λάβει χώρα ανάλογα μαθήματα στον τομέα, π.χ. ειδικά σεμινάρια, μετεκπαιδεύσεις ή, τουλάχιστον, να μαθητεύσουν δίπλα σε ένα πιο έμπειρο στέλεχος. Διαφορετικά προκύπτουν πολλαπλά προβλήματα στον τομέα (Stordeur, D'hoore, & Next-study-group, 2007).

Μία παράλληλη τάση, είναι, ειδικά στην Ελλάδα, να υπάρχει μίας μορφής διάκριση σε συγκεκριμένους τομείς, τόσο λόγω φυλής, φύλου, ηλικίας και άλλων χαρακτηριστικών των προσώπων, όσο και λόγω θέσης. Για παράδειγμα, είναι συχνό τη θέση του νοσηλευτή να τη στελεχώνει μία γυναίκα, ενώ τη θέση του χειρουργού ένας άνδρας. Αντίστοιχα, δίδεται μία προτίμηση, ειδικά από τους ασθενείς, σε Έλληνες ιατρούς, λόγω του ότι αισθάνονται μεγαλύτερη εμπιστοσύνη, αλλά δεν συμβαίνει το ίδιο με τους νοσηλευτές ή τις νοσηλεύτριες (Καραμεσίνη, 2005).

Παρατηρείται, στον τομέα της υγείας, πως το ίδιο το ανθρώπινο δυναμικό, συχνά, εκτίθεται σε σημαντικό ρίσκο και προβλήματα λόγω της θέσης τους και της φύσης της εργασίας. Πράγματι, στους επαγγελματίες υγείας είναι σύνηθες το να εκδηλώνονται διαφόρων ειδών ψυχοσωματικές παθήσεις που οφείλονται στην επαγγελματική εξουθένωση (Escriba Aguir, Martin Baena, & Perez-Hoyos, 2007). Η επαγγελματική εξουθένωση ιατρών και νοσηλευτών μπορεί να προκαλέσει προβλήματα που σχετίζονται με καρδιαγγειακά νοσήματα, μυοσκελετικές παθήσεις, καρκίνους λόγω έκθεσης σε άγχος αλλά και ακτινοβολίες καθώς και μανιώδεις διαταραχές, κατάθλιψη και κρίσεις πανικού (Leiter, 2017).

Οι προϊστάμενοι θα πρέπει να μπορούν να περιορίσουν την έκθεση των υφισταμένων που εκδηλώνουν ανάλογες παθήσεις, έστω σε προσωρινή βάση, σε περαιτέρω άγχος και στρες και να καλύπτουν ισοδύναμα τις θέσεις. Αυτό θα πρέπει να γίνεται με τρόπο που δεν αυξάνει τις τριβές εντός του χώρου εργασίας (Αντωνίου, Davidson, & Cooper, 2003). Οι τρόποι που μπορεί να γίνει κάτι τέτοιο είναι διαφορετικοί και αναλύονται εκτενέστερα και στο κεφάλαιο 3 που ακολουθεί. Οι κύριες τακτικές είναι η ενθάρρυνση, η υποστήριξη, η τήρηση των ωραρίων, η επιβράβευση, η παρέμβαση σε περίπτωση εκδήλωσης προβληματικών καταστάσεων και η ανάληψη ευθυνών εφόσον υφίσταται τέτοια ανάγκη, από μέρους του υπεύθυνου προσωπικού. Με αυτόν τον τρόπο υπάρχει μία καλή σχέση εμπιστοσύνης και συνεργασίας μεταξύ του προσωπικού, ανεξαρτήτως βαθμίδας (Alexander, Havercome, & Mujtaba, 2015).

2.3. ΥΓΕΙΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΚΑΙ ΤΟ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟ

Η κοινή αγορά λειτουργεί με αντίστοιχο τρόπο με την Ελληνική. Εντός της Ένωσης, οι πολίτες μπορούν να απολαμβάνουν τις αντίστοιχες υπηρεσίες ιατροφαρμακευτικής και νοσηλευτικής περίθαλψης εφόσον διαμένουν νόμιμα ή έχουν μεταβεί για σκοπούς αναψυχής ή προγραμματισμένη επίσκεψη για οποιοδήποτε λόγο πέραν της αναζήτησης υπηρεσιών υγείας σύμφωνα με τα όσα ορίζουν οι πολυμερείς συμφωνίες που έχουν υπογράψει τα κράτη μέλη της ΕΕ μεταξύ τους (ΕΕ(β), 2018).

Για το σκοπό αυτό θα πρέπει να λαμβάνονται μέτρα ώστε η οργάνωση των υπηρεσιών υγείας να είναι αντίστοιχη σε Ελλάδα και εξωτερικό και να επιτρέπεται η ανταλλαγή τεχνογνωσίας και υλικοτεχνικής υποστήριξης, γνώσεων και τεχνικών, μεταξύ των επαγγελματιών της υγείας (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2014). Αυτό μπορεί να γίνει με διαφορετικές τεχνικές όπως, λ.χ. με την βραχεία μετακίνηση στα πλαίσια προγραμμάτων τύπου Erasmus + ή μέσω τηλεδιασκέψεων (Mc Graw - Hill, 2015).

Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση των υπηρεσιών υγείας μπορεί να συνδράμει αποφασιστικά στη βελτίωση του έργου των HRMs στον τομέα της υγείας. Πέραν από την καλύτερη οργάνωση και διοίκηση των υπηρεσιών, επιτρέπεται με αυτόν τον

τρόπο, η αποτελεσματικότερη οργάνωση και διοίκηση των πόρων (Mc Graw - Hill, 2015). Άλλωστε, η ευθύνη επί των λαθών δίδεται, σε μεγάλο βαθμό, στα άτομα τα οποία διαθέτουν θέσεις εξουσίας και, ως εκ τούτου, οι προϊστάμενοι καλούνται να αποδώσουν σε αυτούς τους τομείς. Σε αυτό μπορεί να βοηθήσει σε κάθε περίπτωση η ανταλλαγή γνώσεων με επαγγελματίες που κατέχουν ανάλογες θέσεις στο εξωτερικό (Barrett & Baldry, 2009).

Για να γίνει όμως κάτι τέτοιο πρέπει να έχει, προηγουμένως, κανείς κατανοήσει το πως προσεγγίζεται ο τομέας της υγείας σε Ελλάδα και ΕΕ. Το πρώτο στοιχείο που παρατηρεί κανείς μέσω μίας ανασκόπησης των συνθηκών και των νομικών πράξεων της ΕΕ είναι πως, σε διαφορετικά σημεία, η υγεία αντιμετωπίζεται τόσο ως κοινό αγαθό όσο και ως προϊόν (ΕΕ(β), 2018).

Τίθεται λοιπόν το ερώτημα κατά πόσο οι υπηρεσίες υγείας θα πρέπει να παρέχονται δωρεάν ή να πωλούνται έναντι αντιτίμου. Γενικά, στην ΕΕ, ακολουθείται η λογική της παραχώρησης ενός ελαχίστου επιπέδου υγείας προς όλους τους πολίτες, μέσω της εξασφάλισης της πρόσβασης αυτών στην πρωτοβάθμια φροντίδα υγείας και η υποχρεωτική ασφάλιση των μισθωτών με διαφορετικούς τρόπους- είτε ως ποσοστό των μισθών είτε απευθείας με ανάλογη συνδρομή από τους ασφαλισμένους (Mossialos & Thomson, 2002).

Αν η υγεία θεωρηθεί ως ένα αγαθό το οποίο πρέπει να είναι δωρεάν και ελεύθερα παρεχόμενο για το σύνολο των πολιτών, αυτομάτως, θα πρέπει το κράτος να είναι σε θέση να παράσχει ένα σημαντικό ποσοστό του Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος (ΑΕΠ) στον τομέα. Κάτι τέτοιο δεν μπορεί να γίνει εν καιρώ κρίσης και θα οδηγήσει σε μείωση της ποιότητας των υπηρεσιών υγείας και, παράλληλα, δεν θα πληρούνται οι προϋποθέσεις της λειτουργίας του νεοφιλελεύθερου συστήματος υγείας που δίνει έμφαση στο δικαίωμα των πολιτών να αναζητούν, σε ιδιωτικό επίπεδο, καλύτερη ποιότητα υπηρεσιών (Saltman, Figueras, & WHO, 1997).

Αν, από την άλλη, η υγεία θεωρηθεί ένα αγαθό προς αγοραπωλησία, τότε συγκεκριμένες κατηγορίες πολιτών, ενδεχομένως, θα στερηθούν πρόσβασης σε αυτή. Αυτό θα θέσει σε κίνδυνο τους ευρωπαϊκούς στόχους όπως τίθενται από τις συνθήκες και δεν θα πληρείται η ανάγκη εξασφάλισης ενός καλού επιπέδου υγείας, ασφάλειας και προστασίας των πολιτών συνολικά (ΣΛΕΕ, 2012).

Όταν δεν προστατεύεται η υγεία των πολιτών τότε αυτοί γίνονται λιγότερο παραγωγικοί, υπάρχει ενδεχόμενο πρόκλησης εσωτερικών και εξωτερικών κρίσεων και μπορούν να προκύψουν διαφορετικής φύσης προβλήματα που να επηρεάσουν το επίπεδο διαβίωσης (Betz, 2016). Το κράτος λοιπόν, οφείλει να διατηρεί τόσο ιδιωτικά όσο και δημόσια θεραπευτήρια και κλινικές.

Οι προϊστάμενοι καλούνται, στον τομέα της υγείας, να καλύψουν όλες τις ανάγκες των πολιτών, οι οποίες και πολυάριθμες, τις απαιτήσεις του τομέα τους και τις ανάγκες του προσωπικού τους. Ως εκ τούτου, συχνά, καλούνται να διαμοιράσουν περιορισμένους πόρους και να συντονίσουν δράσεις σε ασθενείς τομείς και χωρίς να είναι εις θέση να φέρουν εις πέρας το έργο λόγω έλλειψης κατάρτισης και ενημέρωσης. Για αυτό το λόγο δίδεται μεγάλη έμφαση στην εκπαίδευση των στελεχών σε ευρωπαϊκό επίπεδο (Amirkhanyan, Kim, & Lambright, 2008).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΜΕΛΕΤΩΝ ΚΑΙ ΚΑΛΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ

Σε αυτό το κεφάλαιο της θεωρητικής ανάλυσης του αντικειμένου, είναι χρήσιμο να γίνει μία επισκόπηση ανάλογων μελετών που να εξετάζουν τη σημασία της ενθάρρυνσης των εργαζομένων, του εθελοντισμού, της υποκίνησης και της εκπαίδευσης. Στόχος είναι το να γίνει, κατόπιν μία ανάλογη πρόταση δράσεων για τις ελληνικές υπηρεσίες.

3.1. Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΝΘΑΡΡΥΝΣΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΙΚΟΤΗΤΑΣ

Οι εργαζόμενοι, για να μπορούν να αποδίδουν εντός της επιχείρησης/φορέα, θα πρέπει να διαθέτουν ορισμένα προσόντα και να έχουν λάβει κατάλληλη κατεύθυνση από τους προϊσταμένους τους, ειδικά τον/τους HRM. Για να είναι σε θέση να συμμετάσχουν ενεργά και να συνδράμουν στις λειτουργίες του φορέα εντός του οποίου εργάζονται και δραστηριοποιούνται, λοιπόν, είναι βασικό να έχουν την απαιτούμενη εκπαίδευση, ψυχραιμία, προσωπικές επιδιώξεις και να είναι εκπαιδευμένοι και καταρτισμένοι (Amirkhanyan, Kim, & Lambright, 2008).

Έρευνες αποδεικνύουν πως η ενθάρρυνση των εργαζομένων είναι κομβικής σημασίας για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Ενώ πολλοί εργαζόμενοι αποδίδουν σε ατομικό επίπεδο, στα νοσοκομεία και τους φορείς υγείας, δεν είναι δυνατό το προσωπικό να μην έρχεται σε επαφή με άλλα πρόσωπα που εργάζονται εντός της μονάδας (Stordeur, D'hoore, & Next-study-group, 2007).

Ακόμη και φαινομενικά διαφορετικών ειδικοτήτων ιατροί και νοσηλευτές έρχονται σε τακτική επικοινωνία, καθώς, από τη μία, διαφορετικές παθήσεις μπορεί να συνδέονται μεταξύ τους ή/και να απαιτείται από κοινού διάγνωση, και, από την άλλη, το ανθρώπινο δυναμικό των νοσοκομείων εργάζεται με βάρδιες, άρα πρέπει να υπάρχει ροή και ανταλλαγή πληροφοριών (Mofidi, Strauss, Pinter, & Sandler, 2003).

Η συνεργασία βοηθά και στον καταμερισμό των αρμοδιοτήτων και το διαμοιρασμό των καθηκόντων. Μία ομάδα αποδίδει καλύτερα σε σύνθετα προβλήματα καθώς κάθε πρόσωπο διαθέτει τις δικές του γνώσεις και το δικό του υπόβαθρο και η από κοινού δράση και εργασία μπορεί να αναδείξει τις ιδιαίτερες ικανότητες κάθε ενός από αυτούς και να της συνδυάσει για να επιτευχθεί ένα μέγιστο και βέλτιστο αποτέλεσμα (Barrett & Baldry, 2009).

Επιπλέον, όταν υπάρχει συνεργασία, μπορούν να μειώνονται οι κίνδυνοι, το κόστος και ο χρόνος εκτέλεσης ενός έργου. Έχει παρατηρηθεί, λ.χ. πως όταν οι ιατροί συνεργάζονται, η διάγνωση είναι ακριβέστερη, ο ασθενής αισθάνεται μεγαλύτερη ασφάλεια και μειώνονται οι εντάσεις εντός του προσωπικού (Hennart, 1993).

3.2. ΕΘΕΛΟΝΤΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΤΗΣ ΥΓΕΙΑΣ

Όταν κανείς αναφέρεται στον εθελοντισμό, συνήθως, συγχέει την άμισθη εργασία με την πρόθεση συμμετοχής και συνεργασίας σε επιμέρους δράσεις. Όταν ένας επαγγελματίας υγείας, ωστόσο, δρα σε εθελοντική βάση, αυτό μπορεί να μεταφράζεται σε καλόπιστη συνεργασία και συμβολή σε έργα που εμπύπτουν του τομέα του αλλά δεν του επιβάλλονται από τη συμφωνία ή τη σύμβασή του με την επιχείρηση ή το φορέα (Milligan & Conradson, 2006).

Στην Ελλάδα, ο εθελοντισμός και η ομαδικότητα αποτελούν μέρος της κουλτούρας της χώρας. Η ελληνική παιδεία και οι θεσμοί, όμως, έχουν παρεκκλίνει, σε μεγάλο βαθμό, από αυτή τη λογική. Το νεοφιλελεύθερο μοντέλο διαχείρισης και διοίκησης εστιάζει, σε πολύ μεγαλύτερο βαθμό από το ιδανικό, στο οικονομικό όφελος (Κυριακούλιας, 2012). Όμως, τα κίνητρα δεν είναι μόνο οικονομικά και ο εθελοντισμός μπορεί να παίξει αποφασιστικό ρόλο στην ανάπτυξη και την εξέλιξη των τομέων και υπηρεσιών υγείας (Κωσταρίδου-Ευκλείδη, 1999).

Το ανθρώπινο δυναμικό υγείας ασκεί, όπως αναλύθηκε, λειτουργήματα. Πράγματι, ειδικά στα πρώτα έτη μετά την αποφοίτηση, οι ιατροί και νοσηλευτές προτίθενται να μαθητεύσουν κοντά σε πιο έμπειρους υπαλλήλους που δρουν ως μέντορες. Σε

αυτά τα χρόνια οι περισσότεροι εκφράζουν μεγαλύτερη βούληση να προσφέρουν στην κοινωνία (Skinner & Power, 2011).

Είναι εύλογο να επισημανθεί πως δεν μπορεί να απαιτηθεί από κανένα πρόσωπο το να εργαστεί χωρίς αμοιβή, ειδικά εν καιρό κρίσης. Η εθελοντική εργασία θα μπορούσε να γίνει μέρος της κουλτούρας των φορέων υγείας με την παροχή αντισταθμιστικών οφελών στο προσωπικό (Antonίου, Davidson, & Cooper, 2003). Για παράδειγμα, σε αντίστοιχες έρευνες, παρατηρείται ότι στο εξωτερικό ο εθελοντισμός υπολογίζεται ως επαγγελματική εμπειρία ενώ στην Ελλάδα όχι. Αυτό είναι μία σημαντική παράλειψη και συνυπολογίζεται στα αίτια για τα οποία δεν υπάρχει ανάλογη βούληση ανάμεσα στους Έλληνες ιατρούς, μαζί, βεβαίως, με τον παράγοντα της μείωσης των μισθών λόγω κρίσης (Skinner & Power, 2011).

Μία ακόμη παρατήρηση που μπορεί να γίνει είναι πως τα υψηλά επίπεδα κατάχρησης πόρων από μη κυβερνητικούς οργανισμούς, στελέχη και φορείς που προέβαλαν τον εθελοντισμό ως αιτιολογία για την άντληση κεφαλαίων τα οποία, στη συνέχεια, ιδιοποιούνταν, δεν βοηθά στο να πειστούν οι νέοι να συμμετάσχουν σε ανάλογες διαδικασίες προσφοράς. Όταν το κράτος δεν λειτουργεί σωστά και δεν υπάρχει επαρκής έλεγχος, ανάλογες πρωτοβουλίες θα είναι, πιθανόν, λιγότερο αποδεκτές από τους επαγγελματίες υγείας (Κυριακούλιας, 2012).

Κάτι αντίστοιχο παρατηρείται και σε σχέση με την ενημέρωση και τη διάχυση ιδεών. Μεγάλος αριθμός εθνικών και ευρωπαϊκών προγραμμάτων μπορούν να προσφέρουν, σε βάθος χρόνου, σημαντικό όφελος για τους φορείς και την κοινωνία. με την αβεβαιότητα που υπάρχει, όμως, στους χώρους εργασίας, δεν μπορεί να υπάρξει ανέλιξη (Antonίου, Davidson, & Cooper, 2003). Οι ιατροί και νοσηλευτές που αντιμετωπίζουν πληθώρα σύνθετων περιστατικών χωρίς να έχουν ανάλογα οφέλη, παρατηρείται πως θέτουν σε τακτική βάση σε κίνδυνο την ψυχική και σωματική τους υγεία. Το να ζητηθεί από αυτούς να εργαστούν για ακόμη περισσότερες ώρες σε δύσκολες συνθήκες θα ήταν δύσκολα αποδεκτό (Humphrey & Russell, 2004).

Ωστόσο, η κρίση στην χώρα έχει ήδη αναδειχθεί σε κρίση αξιών. Με την Ελλάδα να βρίσκεται σε ένα σταυροδρόμι συνάντησης των μεικτών μεταναστευτικών ροών από Αφρική και Ασία, ο εθελοντισμός κρίνεται απαραίτητο να ενισχυθεί για να

προστατευτεί η ζωή και η υγεία τόσο των μεταναστών και προσφύγων όσο και των Ελλήνων πολιτών (ΕΕ, 2018). Πολλά από τα πρόσωπα που εισέρχονται, νόμιμα ή παράτυπα, στην Ελλάδα, πάσχουν από νόσους ή έχουν ταλαιπωρηθεί από το μακροχρόνιο και εξαντλητικό ταξίδι τους, είναι μη εμβολιασμένοι ή έχουν ασθενήσει από λοιμώδεις νόσους εντός κέντρων κράτησης (Sotiropoulos & Bourikos, 2014). Η υγεία στην Ελλάδα βρίσκεται σε κρίση και οι ιατροί και εθελοντές μπορούν να την περιορίσουν αν εργαστούν και συνεργαστούν συστηματικά (Betz, 2016).

3.3. ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ΓΙΑ ΑΛΛΑΓΗ ΣΤΟ ΙΑΤΡΙΚΟ/ΝΟΣΗΛΕΥΤΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ

Μία άλλη παράμετρος που, συχνά, λαμβάνεται υπόψη, στο εν λόγω ζήτημα, είναι η ανάγκη της αλλαγής, της εισαγωγής της καινοτομίας και της μεταρρύθμισης. Επειδή η επιστήμη εξελίσσεται διαρκώς, το ίδιο συμβαίνει και με τις πρακτικές και τη γνώση στον τομέα της υγείας (Franco, Bennett, & Kanfer, Health sector reform and public sector health worker motivation: a conceptual framework, 2002).

Το προσωπικό εντός των υπηρεσιών υγείας τείνει να αποτελείται από άτομα με διαφορετικό θεωρητικό και επιστημονικό υπόβαθρο, δυνατότητες και εμπειρίες. Τα νεότερα άτομα εμφανίζονται δεκτικότερα στην αλλαγή αλλά μπορεί να παρουσιάζουν τάσεις υπέρμετρης έκφρασης ενθουσιασμού και οι ιδέες τους να μην είναι πρακτικά εφαρμόσιμες. Αντίθετα, τα πλέον έμπειρα μέλη του προσωπικού είναι λιγότερο δεκτικά στην αλλαγή, επιθυμούν τη διατήρηση των παλαιότερων και οικείων μεθόδων οργάνωσης και διοίκησης του φορέα στον οποίο εργάζονται και είναι περισσότερο πιθανό να φοβούνται πως οποιαδήποτε αλλαγή θα επηρεάσει τον τρόπο, χρόνο και την επίδοση της εργασίας τους (Frey & Jegen, 2001).

Με βάση έρευνες σε διαφορετικές χώρες, τόσο στον αναπτυγμένο όσο και τον αναπτυσσόμενο κόσμο, προκύπτει πως η υποκίνηση λαμβάνει χώρα με διαφορετικό τρόπο και αποτέλεσμα εντός των δημοσίων και των ιδιωτικών επιχειρήσεων. Στο δημόσιο τομέα, η άρση, λ.χ. της μονιμότητας μπορεί να δρα τόσο ως παράγοντας υποκίνησης, αφού τα πρόσωπα θέλουν να αποδείξουν τις δυνατότητές τους, όσο και ανασταλτικά, διότι, όντας αβέβαια, τα πρόσωπα επενδύουν σε μικρότερο βαθμό

χρόνο και ενέργεια για την εργασία τους (Franco, Bennett, Kanfer, & Stubblebine, 2004).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ ΚΑΙ ΤΟΜΕΑΣ ΥΓΕΙΑΣ

4.1. Η ΚΡΙΣΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Η χρηματοοικονομική κρίση ξέσπασε στο τέλος της δεκαετίας του 2000, συγκεκριμένα την περίοδο 2008-2009. Παρότι οφείλεται, σε σημαντικό βαθμό, στην ανεπάρκεια των θεσμών στην άλλη πλευρά του Ατλαντικού- τις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής (ή ΗΠΑ), εκδηλώθηκε με ευρείες συνέπειες στην ΕΕ και την ευρωζώνη. Συγκεκριμένα, τα κύρια προβλήματα στις ΗΠΑ αφορούσαν το ευρύτερο κοινωνικό κράτος, με τους πολίτες να συμμετέχουν σε δραστηριότητες που παραβίαζαν, σε μεγάλο βαθμό, τις νόρμες στον τομέα της αγοραπωλησίας ακινήτων, και προκαλούσαν ευρεία προβλήματα στον χρηματιστηριακό τομέα (Blockmans & Wessel, 2009).

Στην Ελλάδα, το κοινωνικό κράτος, παραδοσιακά, ήταν ιδιαίτερα σημαντικό για τους θεσμούς και τους πολίτες. Η κοινωνική ασφάλιση, η προστασία και η αλληλεγγύη ήταν παραδοσιακά κομβικής σημασίας στην ελληνική κουλτούρα (Δανδουλάκη, 2009). Με την εκδήλωση της οικονομικής κρίσης, η σημασία της διατήρησης ενός υψηλού ποσοστού κοινωνικής ασφάλισης κρίθηκε υποδιέστερη της οικονομικής ανάπτυξης. Η «εμμονή» με την ανάκαμψη, ωστόσο, έφερε μάλλον το αντίθετο αποτέλεσμα και η ύφεση έγινε βαθύτερη και εντονότερη (Betz, 2016).

Τα μνημόνια συνεργασίας επέβαλλαν μείωση της αδιαφάνειας, του νεποτισμού και της κατάχρησης πόρων. Μέχρι αυτού του σημείου, βεβαίως, μπορούν να κριθούν ως «αναγκαία». Όμως, σε μεγάλο βαθμό, υπήρξε μείωση της αγοραστικής ικανότητας των πολιτών και της δυνατότητας τους να αποκτούν τα απαραίτητα αγαθά για την επιβίωση και την ασφαλή διαβίωσή τους. Η ποιότητα ζωής των πολιτών μειώνεται

ραγδαία και, αντίστοιχα, αυξάνεται η νοσηρότητα και η εκδήλωση ψυχικών και σωματικών νόσων (Κυριακούλιας, 2012).

Στον τομέα της υγείας οι συνέπειες ήταν εξίσου ποικίλες. Οι θέσεις των νοσηλευτών και ιατρών όπως και του επικουρικού προσωπικού στη χώρα είναι σχετικά περιορισμένες κάτι το οποίο προέκυψε μετά από την προσχώρηση, κυρίως, της χώρας στους μηχανισμούς αντιμετώπισης της κρίσης, της ύφεσης και της απασχόλησης. Πράγματι, η Ελλάδα, για να λάβει οικονομική υποστήριξη από τους εταίρους της στο Διεθνές Νομισματικό Ταμείο (ΔΝΤ), την Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα (ΕΚΤ) και τις αγορές, εξαναγκάστηκε στο να λάβει μέτρα που ήταν, σε μεγάλο βαθμό, επιβαρυντικά για το ανθρώπινο δυναμικό της υγείας όπως θα εξεταστεί και παρακάτω (Κυριακούλιας, 2012).

Παρόλα ταύτα, δεν μπορεί κανείς να περιορίσει μία συζήτηση επί της σημασίας του εσωτερικού μάρκετινγκ των οργανισμών υγείας και να μην κάνει, εξ αρχής, μία αναφορά στη σημασία που έχει το ανθρώπινο δυναμικό στα εν λόγω ζητήματα. Τα νοσοκομεία στην Ελλάδα, χωρίζονται τόσο σε ιδιωτικά όσο και δημόσια. Ωστόσο, με τις πρόσφατες αναθεωρήσεις του νομικού πλαισίου και τις μεταρρυθμίσεις που έλαβαν χώρα, πολλές από τις υφιστάμενες εθνικές δομές καταργήθηκαν και υιοθετήθηκαν νέα μέτρα που μεταρρύθμισαν το καθεστώς απασχόλησης εντός των νοσοκομείων (Μανάφη & κ.ά., 2014).

4.2. ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ

Ξεκινώντας από τις προκλήσεις που δημιούργησε η εμφάνιση της χρηματοοικονομικής κρίσης στη χώρα, καταρχήν, ενώ η δραματική μείωση του αριθμού των δημοσίων υπαλλήλων στην Ελλάδα επέφερε μείωση των δαπανών σε μισθούς και επιδόματα, στην πραγματικότητα, τα αποτελέσματα ήταν αρνητικά. Εξετάζοντας επιφανειακά τους δείκτες υγείας, η διαθεσιμότητα των κλινών στην Ελλάδα εμφανίζεται μεγάλη, αλλά αυτό αποδίδεται, σε σημαντικό βαθμό, στο ότι οι Έλληνες δεν έχουν τα απαραίτητα κεφάλαια ή και τη βούληση να αναζητήσουν περίθαλψη και φροντίδα (Antonίου, Davidson, & Cooper, 2003).

Ταυτόχρονα, η κρίση μείωσε σημαντικά τη δαπάνη σε πρώτες ύλες και εξοπλισμό. Τα νοσοκομεία, τα οποία ήδη εξετάζουν σημαντικό αριθμό των ασθενών σε τακτική βάση, δεν έχουν τα απαραίτητα μηχανήματα και λοιπά αναλώσιμα όπως γάζες, καθαριστικά κοκ. Παρότι η Ελλάδα χαρακτηρίζεται από την υψηλή κατάρτιση του προσωπικού των νοσοκομείων της, η απόδοση των νοσοκομείων μειώνεται μιας και οι εργαζόμενοι δεν έχουν τα υλικά και τον εξοπλισμό για να προσφέρουν υψηλού επιπέδου υπηρεσίες (Μανιού & Ιακωβίδου, 2009).

Επίσης, το γενικό επίπεδο υγείας των Ελλήνων έχει μειωθεί δραματικά. Τα δεδομένα της ΕΕ που αποκαλύπτουν αύξηση της βρεφικής θνησιμότητας, των σοβαρών νοσημάτων και των αυτοκτονιών στη χώρα από το 2009 έως το 2014 είναι ενδεικτικά της έκτασης των προβλημάτων (Eurostat, 2014).

Την ίδια στιγμή, ο τομέας της υγείας έχει υποστεί ραγδαίες μεταρρυθμίσεις και επιβλήθηκαν μέτρα τα οποία γίνονται δεκτά με δυσαρέσκεια από τους πολίτες. Η συγχώνευση των ταμείων υπό την ομπρέλα του ΕΟΠΥΥ, η εφαρμογή των Κοινών Ενοποιημένων Νοσηλίων (ΚΕΝ) όπως και η επιβολή της συνταγογράφησης γενόσημων φαρμάκων για την μείωση του κόστους της φαρμακευτικής δαπάνης, είναι μερικά από τα χαρακτηριστικότερα παραδείγματα (Σκοπελίτης, 2010).

Ενώ, ως ενός σημείου, τα μέτρα αυτά θα μπορούσαν να επιφέρουν βελτίωση στους τομείς που πάσχουν, η κακή οργάνωση των πολιτικών, οι αδυναμίες της κυβέρνησης να υποστηρίξουν τις εν λόγω δράσεις και η έλλειψη εμπιστοσύνης από πλευράς πολιτών, δυσχεραίνουν περισσότερο τη μεταρρύθμιση και την αλλαγή. Πολλές από αυτές τις δράσεις έχουν εφαρμοστεί και σε άλλα κράτη της ΕΕ και έγιναν αποδεκτές με σχετική ευκολία από τους πολίτες (Sakellagorou, 2016). Στην Ελλάδα, τα μέτρα θα μπορούσαν να υιοθετηθούν με διαφορετικούς τρόπους και ανάλογη ενημέρωση και να τονιστεί η διάσταση της υποστήριξης των πολιτών αντί ο οικονομικός παράγοντας (Κοπιτσάνου & Σουρτζή, 2013).

Γενικά, οι κανόνες που ισχύουν στην οργάνωση, λοιπόν, και τη διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού υγείας, φαίνεται να διέπουν και την γενική εφαρμογή των στρατηγικών για την υγεία, γενικά. Η ενθάρρυνση και η υποστήριξη του προσωπικού στα δημόσια νοσοκομεία, άλλωστε γίνεται από το ίδιο το κράτος, ως εργοδότη. Ελλείψει ανάλογων παροχών και ανταμοιβών, αυξάνεται το επίπεδο ανασφάλειας

του δυναμικού και προκύπτουν διάφορα προβλήματα στην οργάνωση και την απόδοση των νοσοκομείων και του προσωπικού υγείας (Antoniou, Davidson, & Cooper, 2003).

Ένα ακόμη αρνητικό επακόλουθο της κρίσης είναι η λεγόμενη «διαρροή εγκεφάλων». Επειδή, ακριβώς, οι Έλληνες ιατροί είναι ιδιαίτερα καταρτισμένοι, έμπειροι και ικανοί, είναι περιζήτητοι στο εξωτερικό. Οι διαθέσιμες θέσεις εργασίας είναι ελάχιστες στο εσωτερικό και πολλοί νέοι επιλέγουν να μεταβούν στη Βόρεια και Κεντρική Ευρώπη για να απασχοληθούν σε μία θέση με μεγαλύτερες αποδοχές ή καλύτερες ευκαιρίες ανέλιξης (Ifanti, Argyriou, Kalofonou, & Kalofonos, 2014).

Αυτό θέτει μία επιπλέον πρόκληση για τους προϊσταμένους και αντανακλάται και σε μία ουσιαστική μείωση της πρωτοβουλίας εντός των νοσοκομείων. Επειδή δεν υπάρχει η δυνατότητα, ειδικά στα δημόσια νοσοκομεία, από μέρους των διευθυντών, να παράσχουν υλική και χρηματική αποζημίωση στο προσωπικό τους, υπάρχει αυξημένος κίνδυνος από πλευράς αυτών να είναι λιγότερο πρόθυμοι να συμμετάσχουν σε δραστηριότητες πέραν του ωραρίου και των καθηκόντων τους (Κοπιτσάνου & Σουρτζή, 2013).

4.3. ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ

Όπως αναφέρθηκε σκωπτικά παραπάνω, ωστόσο, η κρίση δεν επιφέρει μόνο προβλήματα αλλά μπορεί να φέρει και θετικά αποτελέσματα για την ποιότητα των υπηρεσιών υγείας και την οργάνωση του εσωτερικού των φορέων. Καταρχήν, η μείωση του προσωπικού και η αυστηρότερη επιλογή των υπαλλήλων με ορισμένα κριτήρια θα μπορούσε να οδηγήσει, εάν τα μέτρα εφαρμόζονταν σωστά, σε μία πραγματική βελτίωση της ποιότητας εργασίας των υπαλλήλων και σε πρόοδο (Κοπιτσάνου & Σουρτζή, 2013).

Μία άλλη επισήμανση που μπορεί να γίνει είναι πως, σταδιακά, η ψηφιακή επανάσταση που έλαβε χώρα σε όλους τους τομείς στη χώρα ως μέρος των δεσμεύσεων της Ελλάδας στους εταίρους της, επέφερε τα προσδοκώμενα αποτελέσματα. Από τη μία, περιορίστηκε η γραφειοκρατία και, από την άλλη,

μειώθηκε σημαντικά ο χρόνος αναμονών και η ανάγκη για μετακίνηση των πολιτών για την συμπλήρωση αιτήσεων, την λήψη εγγράφων κ.λπ. (ΕΑΠ, 2017).

Οι υπεύθυνοι οργάνωσης και διοίκησης των φορέων επωφελήθηκαν εξίσου. Στους τομείς της υγείας, λ.χ. παρατηρήθηκε μία σημαντική πρόοδος από την εφαρμογή του ηλεκτρονικού φακέλου των ασθενών ασχέτως από την αντιμετώπιση που είχαν οι ασθενείς προς το συγκεκριμένο μέτρο. Το ίδιο έγινε και με άλλα μέτρα όπως η καταχώρηση πρακτικών και η ηλεκτρονική διακυβέρνηση, σε πολύ, όμως, μικρότερο βαθμό από τα ΚΕΝ (Σκοπελίτης, 2010). Το ίδιο παρατηρήθηκε και στον τομέα της κυβερνοασφάλειας, με σημαντικό μέρος της επιτυχίας του εν λόγω μέτρου να αποδίδεται και στην ΕΕ (Μούσης, 2015).

Οι δυνατότητες δεν περιορίζονται σε αυτές. Αντίθετα, μπορεί κανείς να σημειώσει πως οι ευρωπαϊκοί πόροι και οι επενδύσεις παραμένουν ενεργές και το κράτος υποστηρίζει τη νεανική επιχειρηματικότητα, την έρευνα και την καινοτομία (ΕΕ, 2018). Στην περίπτωση που κανείς το επιθυμεί, μπορεί να συμμετάσχει σε δραστηριότητες επιμόρφωσης, να αξιοποιήσει το διαδίκτυο και να ενημερωθεί για διαφορετικά προγράμματα, μελέτες και έρευνες, όπως θα εξεταστεί και παρακάτω αναλυτικότερα.

Πράγματι, μπορεί η λιτότητα να μην φέρνει το αναμενόμενο αποτέλεσμα στην Ελλάδα, ωστόσο μπορεί να προσφέρει δυνατότητες στους επαγγελματίες της υγείας. Οι πόροι είναι περιορισμένοι, μεν, αλλά η ανάπτυξη, σταδιακά, θα επέλθει, αν υπάρξουν ανάλογες πρωτοβουλίες και ληφθούν κατάλληλα μέτρα. Οι εργαζόμενοι των επιχειρήσεων, σε ατομικό επίπεδο, πράγματι, διαθέτουν περιορισμένες δυνατότητες, η διοίκηση, όμως μπορεί να αξιοποιήσει διαφορετικά μέσα και εργαλεία για να πετύχει την αποκατάσταση των προβλημάτων (Alexander, Havercome, & Mujtaba, 2015).

Η Ευρώπη και η Ελλάδα βρίσκονται σε μια διαδικασία ανάκαμψης και, συνεπώς, διαφαίνονται διάφορες δυνατότητες στον ορίζοντα. Παρακάτω, ειδικά στο κεφάλαιο 8, θα εξεταστούν και θα προταθούν διάφορα στάδια ενθάρρυνσης και εφαρμογής δράσεων και στρατηγικών προς αυτήν την κατεύθυνση.

ΜΕΡΟΣ Β΄

ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Στο πλαίσιο της προηγούμενης ανάλυσης, πραγματοποιήθηκε έρευνα σε φορείς παροχής υπηρεσιών υγείας ώστε να διαπιστωθεί η ικανοποίηση που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι σε διάφορα επίπεδα της εργασίας τους. Στόχος της έρευνας είναι να μελετηθεί η ικανοποίηση που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι από τον ίδιο τον οργανισμό στον οποίο απασχολούνται, από την επικοινωνία και την ανθρωποκεντρική προσέγγιση του οργανισμού, την ύπαρξη ομαδικότητας, την ελευθερία δράσης και τα πιο πρακτικά ζητήματα όπως είναι η ασφάλεια και ο μισθός. Τα βασικά ερωτήματα που απαντώνται στη συνέχεια είναι τα εξής:

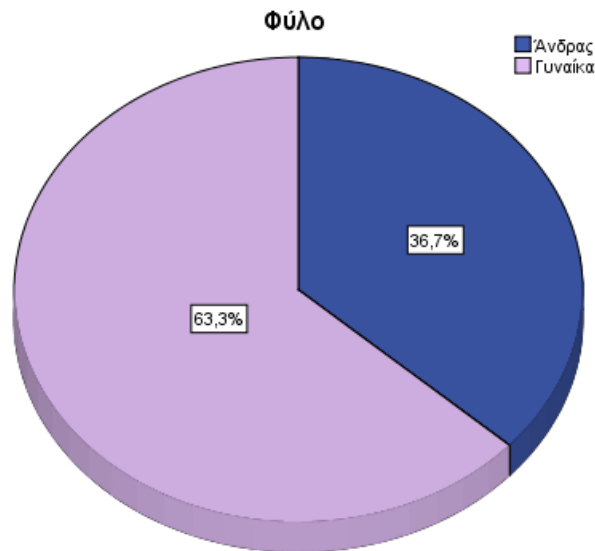
- 1) Εκδηλώνεται ενδιαφέρον από τον οργανισμό ώστε να γίνουν γνωστές οι ανάγκες των υπαλλήλων και να βελτιωθούν οι συνθήκες εργασίας τους σύμφωνα με αυτές τις ανάγκες;
- 2) Γίνεται προσπάθεια από τον οργανισμό να ικανοποιηθεί το κάθε τμήμα ανάλογα με τις ιδιαίτερες ανάγκες του;
- 3) Υπάρχει επικοινωνία των προϊσταμένων με τους υφισταμένους σε επαγγελματικό και προσωπικό επίπεδο με στόχο την ομαλή λειτουργία του οργανισμού;
- 4) Υπάρχει ενδιαφέρον από τη Διοίκηση του Οργανισμού σχετικά με την επίλυση των προβλημάτων που απασχολούν τους εργαζόμενους ώστε να μπορούν απερίσπαστοι να τελέσουν το επάγγελμά τους;
- 5) Ποια είναι η άποψη των εργαζομένων σχετικά με την ομαδικότητα στην εργασία και ποια είναι τα οφέλη της;
- 6) Πόσο ικανοποιημένοι δηλώνουν οι εργαζόμενοι γενικά από την εργασία, τα πρόσωπα που την απαρτίζουν και τις ευκαιρίες εξέλιξης στο χώρο εργασίας τους;

- 7) Σε ποιο βαθμό είναι ικανοποιημένοι οι εργαζόμενοι από τον προϊστάμενο σχετικά με την υποστήριξη που παρέχει;
- 8) Πόσο ικανοποιημένοι αισθάνονται οι εργαζόμενοι από το πεδίο δράσης που έχουν κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους;
- 9) Σε ποιο βαθμό είναι ικανοποιημένοι οι υπάλληλοι από τον πρακτικά θέματα όπως ο μισθός, η ασφάλεια που παρέχει η εργασία;
- 10) Ποια είναι η άποψη των υπαλλήλων σχετικά με την αποτελεσματικότητά τους στα καθήκοντα που καλούνται να επιτελέσουν μέσα στον οργανισμό όπου εργάζονται;
- 11) Ποια είναι η άποψη των υπαλλήλων για τον προϊστάμενό τους και πόσα περιθώρια ανεξάρτητης δράσης αφήνει στους υφισταμένους του;
- 12) Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των υπαλλήλων (φύλο, ηλικία, επίπεδο εκπαίδευσης, υπηρεσία απασχόλησης στον οργανισμό, έτη υπηρεσίας στη συγκεκριμένη θέση και συνολικά στον οργανισμό, ύπαρξη προϋπηρεσίας στον ιδιωτικό τομέα) διαφοροποιούν σημαντικά τις απόψεις τους σχετικά με τα προηγούμενα ερωτήματα;

5.1 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ

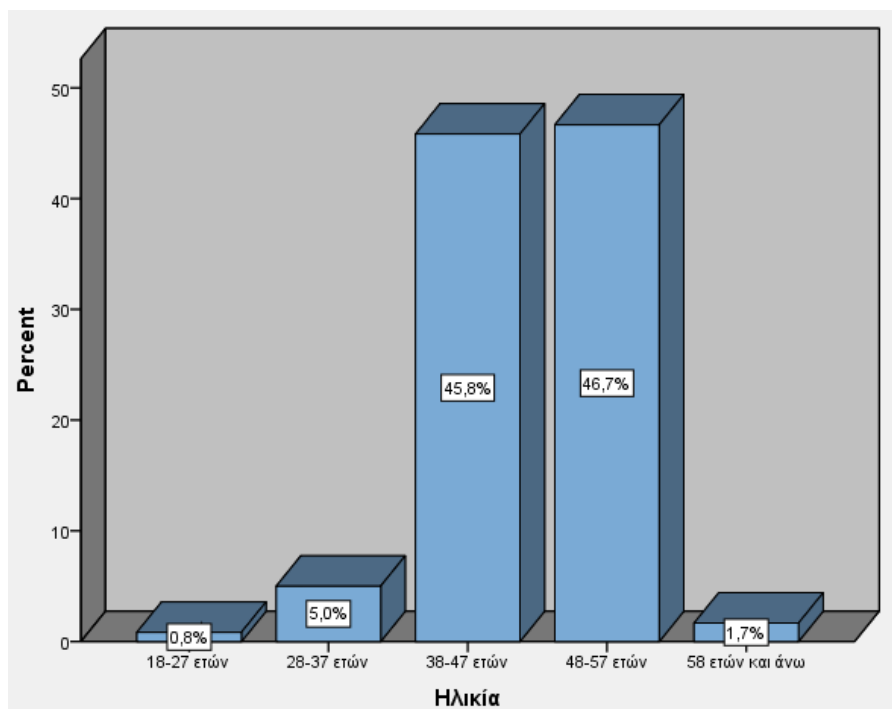
Σε αυτή την ενότητα γίνεται μια πλήρης περιγραφή του δείγματος που χρησιμοποιήθηκε για τους σκοπούς της έρευνας. Συγκεκριμένα, οι 240 συμμετέχοντες στην έρευνα κλήθηκαν, εκτός των βασικών ερωτημάτων, να απαντήσουν σε ερωτήσεις που αφορούν διάφορα δημογραφικά τους χαρακτηριστικά. Ο σκοπός είναι να μελετηθούν στη συνέχεια της εργασίας αυτά τα χαρακτηριστικά σε σχέση με τις απαντήσεις των ερωτώμενων στα βασικά ερωτήματα της έρευνας ώστε να διαπιστωθεί αν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές.

Αρχικά, οι εργαζόμενοι ρωτήθηκαν σχετικά με το φύλο τους. Στην έρευνα συμμετείχαν 88 άντρες και 152 γυναίκες. Τα αντίστοιχα ποσοστά παρουσιάζονται στο Σχήμα 1.



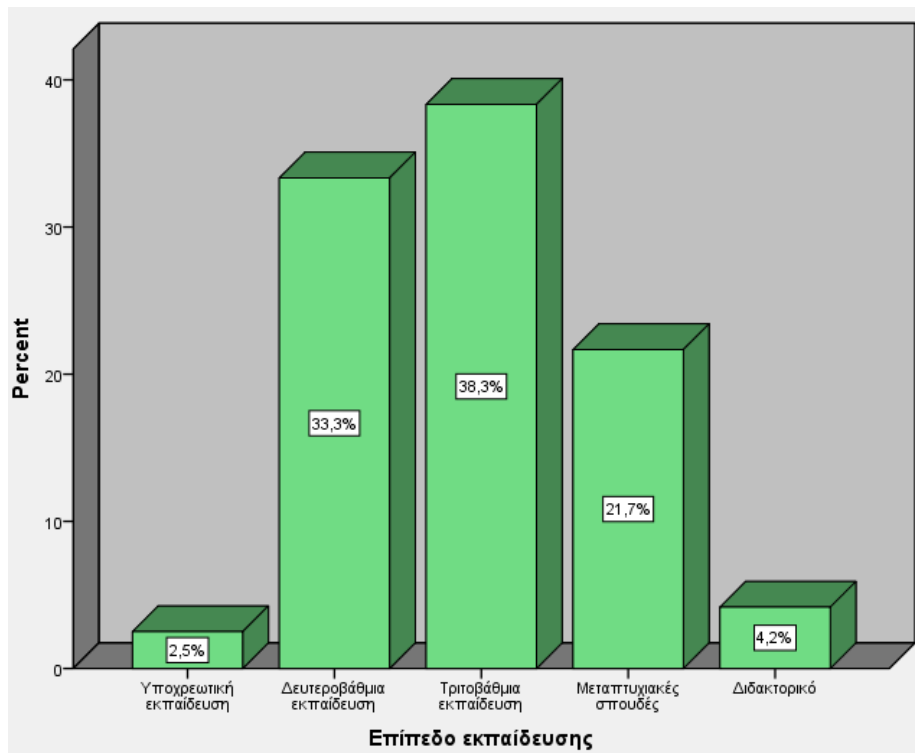
Σχήμα 1: Κατανομή των συμμετεχόντων στην έρευνα ως προς το φύλο.

Ακολουθώντας, οι εργαζόμενοι απάντησαν σχετικά με την ηλικία τους (Σχήμα 2). Ποσοστό άνω του 90% (222 άτομα αθροιστικά) αποτελείται από άτομα 38-57 ετών. Μόλις 12 άτομα δήλωσαν ότι ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα 28-37 ετών ενώ το ποσοστό των ατόμων 18-27 ετών και τουλάχιστον 58 ετών δεν ξεπερνάει το 2,5% αθροιστικά.



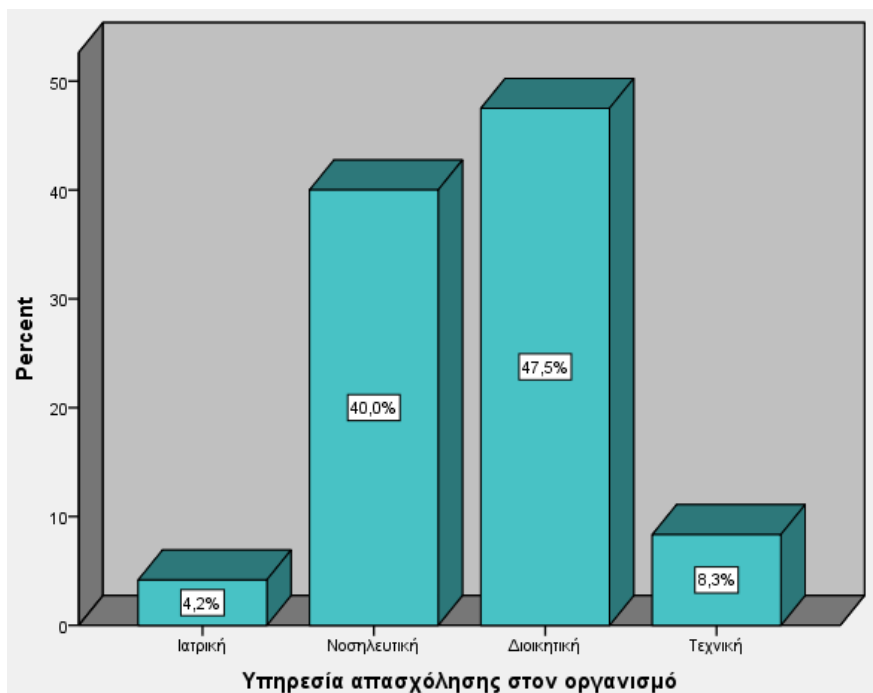
Σχήμα 2: Κατανομή των συμμετεχόντων στην έρευνα ως προς την ηλικία.

Στη συνέχεια τα μέλη του δείγματος απάντησαν σχετικά με το επίπεδο εκπαίδευσής τους. Όπως φαίνεται στο Σχήμα 3, οι περισσότεροι είναι απόφοιτοι Τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (92 άτομα) και με μικρή διαφορά ακολουθούν οι απόφοιτοι Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (80 άτομα). Σημαντικός είναι και ο αριθμός των ατόμων με μεταπτυχιακό δίπλωμα (52 άτομα).



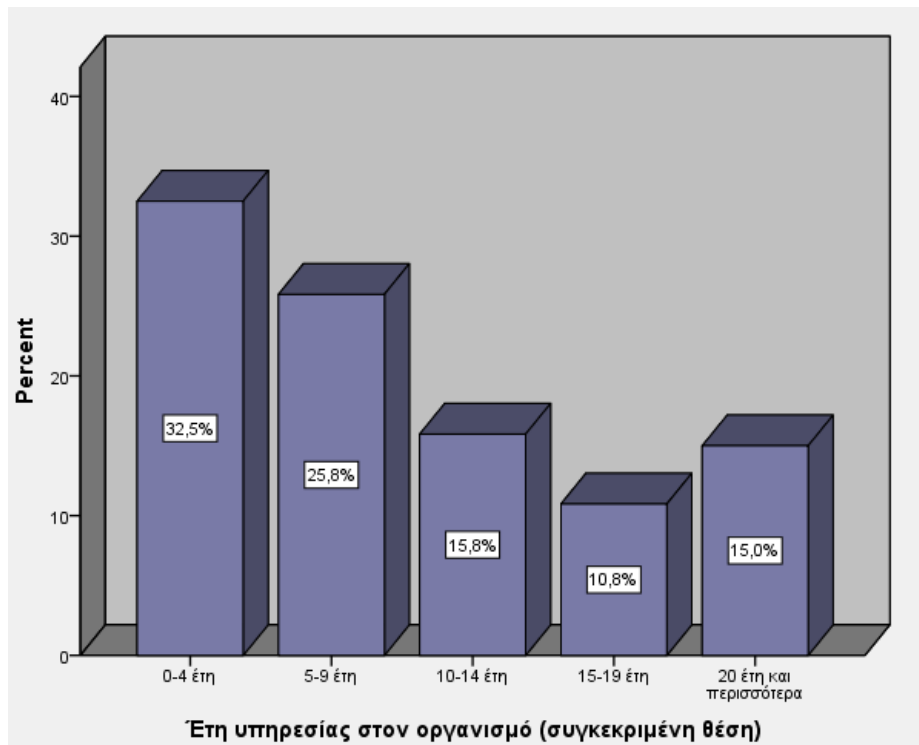
Σχήμα 3: Κατανομή των συμμετεχόντων στην έρευνα ως προς το επίπεδο εκπαίδευσης.

Ακόμη, σημαντικό ρόλο στην έρευνα έχει και η υπηρεσία απασχόλησης των εργαζομένων στον οργανισμό. Όπως παρουσιάζεται στο Σχήμα 4, οι περισσότεροι από τους ερωτώμενους απασχολούνται στο διοικητικό τμήμα (114 άτομα) ενώ μεγάλος είναι και ο αριθμός των νοσηλευτών και νοσοκόμων (96 άτομα). Ποσοστό κάτω του 10% σημειώνουν τόσο οι γιατροί όσο και οι υπάλληλοι του τεχνικού τμήματος.



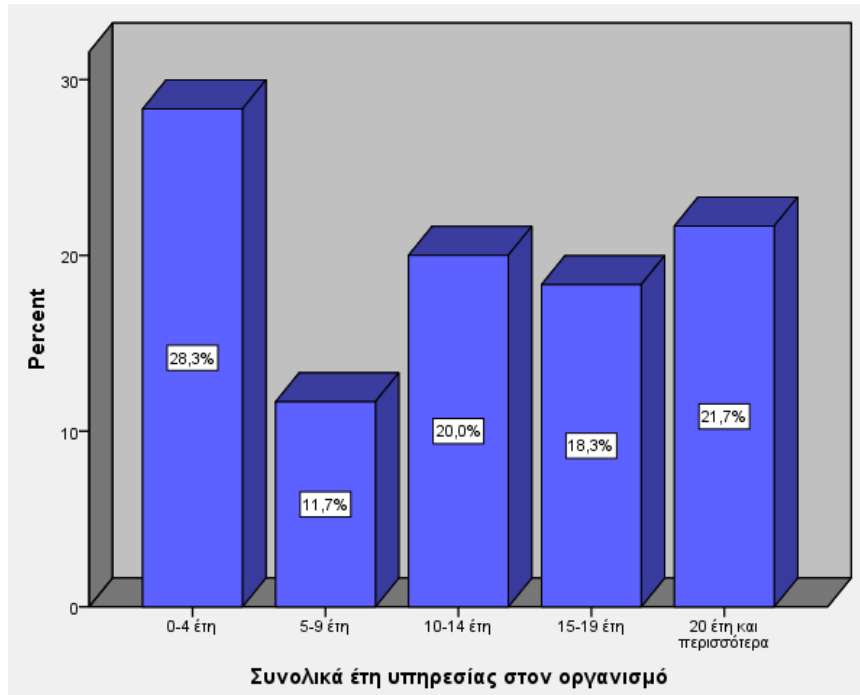
Σχήμα 4: Κατανομή των συμμετεχόντων στην έρευνα ως προς την υπηρεσία απασχόλησης στον οργανισμό.

Ένα ακόμη βασικό δημογραφικό χαρακτηριστικό που ελέγχεται στη συνέχεια ως προς το αν διαφοροποιεί σημαντικά τις απαντήσεις των εργαζομένων στα βασικά ερωτήματα της έρευνας είναι τα έτη υπηρεσίας στη συγκεκριμένη θέση. Ποσοστό άνω του 50% αθροιστικά δήλωσε ότι βρίσκεται σε αυτή τη θέση το πολύ 9 χρόνια ενώ σημαντικός είναι και ο αριθμός των ατόμων που επέλεξαν 10-14, 15-19 και τουλάχιστον 20 έτη (38, 26 και 36 άτομα αντίστοιχα).



Σχήμα 5: Κατανομή των συμμετεχόντων στην έρευνα ως προς την έτη υπηρεσίας στη συγκεκριμένη θέση.

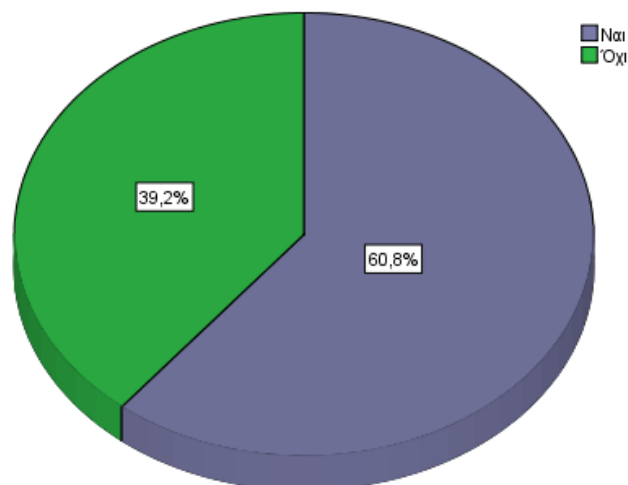
Ακολούθως, οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν σχετικά με τα συνολικά έτη υπηρεσίας τους στον οργανισμό. Το 40% των εργαζομένων απάντησε ότι βρίσκεται το πολύ 9 χρόνια στον συγκεκριμένο οργανισμό ενώ οι ερωτώμενοι που δήλωσαν 10-14, 15-19 και τουλάχιστον 20 έτη είναι σχεδόν μοιρασμένοι σε ίσα ποσοστά.



Σχήμα 6: Κατανομή των συμμετεχόντων στην έρευνα ως προς τα συνολικά έτη υπηρεσίας στον οργανισμό.

Η τελευταία ερώτηση αφορά την ύπαρξη προϋπηρεσίας στον ιδιωτικό τομέα πριν οι εργαζόμενοι απασχοληθούν στον συγκεκριμένο οργανισμό. Όπως φαίνεται, 146 εργαζόμενοι έχουν απασχοληθεί στον ιδιωτικό τομέα ενώ οι υπόλοιποι 94 απάντησαν αρνητικά. Τα αντίστοιχα ποσοστά εμφανίζονται στο επόμενο γράφημα (Σχήμα 7).

Εργασία στον ιδιωτικό τομέα πριν την είσοδο στον οργανισμό



Σχήμα 7: Κατανομή των συμμετεχόντων στην έρευνα ως προς την ύπαρξη προϋπηρεσίας στον ιδιωτικό τομέα.

5.2 ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΟΥ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

Σε αυτή την παράγραφο γίνεται λεπτομερής περιγραφή της δομής του ερωτηματολογίου που χρησιμοποιήθηκε ως εργαλείο στην παρούσα έρευνα. Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 7 μέρη και συνολικά 61 ερωτήσεις. Τα πρώτα 6 μέρη απαρτίζονται από 54 ερωτήσεις που αφορούν την ικανοποίηση των εργαζομένων από διάφορους τομείς της εργασίας τους ενώ στο έβδομο μέρος, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν σχετικά με ορισμένα δημογραφικά τους χαρακτηριστικά που είναι απαραίτητα για την εξαγωγή συμπερασμάτων και παρουσιάστηκαν αναλυτικά σε προηγούμενη παράγραφο. Αξίζει να σημειωθεί ότι όλες οι ερωτήσεις είναι κλειστού τύπου.

Στα πρώτα τρία μέρη του ερωτηματολογίου οι απαντήσεις των ερωτήσεων ακολουθούν μια πενταβάθμια κλίμακα Likert. Στο πρώτο μέρος οι ερωτώμενοι απάντησαν σχετικά με το εσωτερικό μάρκετινγκ του οργανισμού, δηλαδή το βαθμό στον οποίο ενδιαφέρεται ο οργανισμός για τους εργαζόμενους και την ικανοποίησή τους από την εργασία. Επίσης, οι εργαζόμενοι απάντησαν σχετικά με την πρόνοια του οργανισμού ώστε να προσφέρει στο κάθε τμήμα τα απαραίτητα εφόδια σύμφωνα με τις ιδιαίτερες ανάγκες του. Στο δεύτερο τμήμα οι ερωτώμενοι καλούνται να απαντήσουν σε ερωτήσεις που αφορούν την επικοινωνία των προϊσταμένων με τους υφισταμένους τους. Το τρίτο τμήμα αφορά τον ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα του οργανισμού που μεταφράζεται με ενέργειες που στοχεύουν στην ικανοποίηση των προσωπικών αναγκών και προσδοκιών των εργαζομένων. Και στα τρία μέρη, οι απαντήσεις κωδικοποιήθηκαν ως εξής: Καθόλου (1), Λίγο (2), Αρκετά (3), Πολύ (4), Πάρα πολύ (5).

Από το τέταρτο ως το έκτο μέρος του ερωτηματολογίου, οι απαντήσεις ακολουθούν μια επταβάθμια κλίμακα Likert. Τέσσερις από αυτές κυμαίνονται από το «Καθόλου ικανοποιημένος» έως το «Απόλυτα ικανοποιημένος» ενώ οι υπόλοιπες κυμαίνονται από το «Διαφωνώ απόλυτα» έως το «Συμφωνώ απόλυτα». Συγκεκριμένα, στο τέταρτο μέρος περιλαμβάνονται ερωτήσεις που αφορούν την αξία της ομαδικότητας στην εργασία. Το πέμπτο μέρος αφορά την ικανοποίηση από την ίδια την εργασία

και από τον προϊστάμενο ενώ στο έκτο μέρος περιλαμβάνονται ερωτήσεις που αφορούν την αποτελεσματικότητα και την ελευθερία δράσης των εργαζομένων.

Σε αυτό το τμήμα της εργασίας πραγματοποιήθηκε και ανάλυση αξιοπιστίας για τις διάφορες ομάδες ερωτήσεων του ερωτηματολογίου. Ο έλεγχος αξιοπιστίας αφορά την ύπαρξη εσωτερικής συνοχής των ομάδων και υποδηλώνει την υπεύθυνη και σοβαρή στάση των μελών του δείγματος κατά τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων. Το στατιστικό μέτρο που χρησιμοποιήθηκε είναι ο δείκτης alpha του Cronbach ο οποίος παίρνει τιμές από 0 έως 1. Σύμφωνα με τη γενική άποψη, τιμές του δείκτη που ξεπερνούν την τιμή 0,7 υποδηλώνουν ισχυρή αξιοπιστία. Ωστόσο, υπάρχουν ορισμένοι αυστηρότεροι ερευνητές που θεωρούν ότι η τιμή 0.8 είναι η κατώτερη αποδεκτή για την ύπαρξη υψηλής αξιοπιστίας (Field, 2009, p. 675-675).

Όπως φαίνεται από τον Πίνακα 1 κάθε ομάδα ερωτήσεων βρίσκεται μέσα στα αποδεκτά όρια αξιοπιστίας. Ωστόσο, αξίζει να σημειωθεί ότι κάποιες ερωτήσεις αφαιρέθηκαν από την ανάλυση αξιοπιστίας καθώς το περιεχόμενό τους δεν είναι παραπλήσιο με αυτό των υπόλοιπων ερωτήσεων.

Πίνακας 1

Έλεγχος αξιοπιστίας με χρήση του στατιστικού μέτρου alpha του Cronbach

Ομάδα (Πλήθος ερωτήσεων)	Ερωτήσεις	Τιμή του δείκτη
Προσδιορισμός ανταλλαγής αξιών στον εργασιακό χώρο	Μέρος πρώτο (Α): Ερωτήσεις 1-7	0,947
Επικοινωνία μεταξύ προϊσταμένων - υφισταμένων	Μέρος δεύτερο: Ερωτήσεις 1-3	0,878
Ενδιαφέρον οργανισμού για τους εργαζομένους	Μέρος τρίτο: Ερωτήσεις 1-4	0,940
Ομαδικότητα στην εργασία	Μέρος τέταρτο: Ερωτήσεις 1-6	0,729
Ευκαιρίες και ποικιλία στο χώρο εργασίας	Μέρος πέμπτο (Β): Ερωτήσεις 3-7	0,911
Ικανοποίηση από τον προϊστάμενο	Μέρος πέμπτο (Β): Ερωτήσεις 1, 2, 10-12	0,971
Αποτελεσματικότητα	Μέρος έκτο: Ερωτήσεις 1-3, 5-6, 9-	0,781

	10	
Ελευθερία δράσης	Μέρος έκτο: Ερωτήσεις 11-14	0,887

5.3 ΜΕΘΟΔΟΙ ΤΗΣ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ

Μετά την περιγραφή του δείγματος και του ερωτηματολογίου ακολουθεί η λεπτομερής περιγραφή των στατιστικών μέτρων και ελέγχων που χρησιμοποιήθηκαν για τους σκοπούς της παρούσας έρευνας. Όλα τα εργαλεία που αναφέρονται στη συνέχεια, περιλαμβάνονται στο στατιστικό πακέτο SPSS 23 (Statistical Package for Social Services). Αρχικά, μελετώνται διάφορα περιγραφικά μέτρα (ελάχιστη και μέγιστη τιμή, μέση τιμή, τυπική απόκλιση) των απαντήσεων στα βασικά ερωτήματα της έρευνας.

Στη συνέχεια, πραγματοποιήθηκαν ορισμένοι επαγωγικοί έλεγχοι ώστε να διαπιστωθεί αν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτώμενων επηρεάζουν σημαντικά τις απαντήσεις τους στα βασικά ερωτήματα της έρευνας. Ο στόχος κάθε φορά είναι να ελεγχθεί αν οι μέσες τιμές των απαντήσεων διαφοροποιούνται σημαντικά μεταξύ των διαφόρων ομάδων (άντρες – γυναίκες, άτομα διαφορετικών ηλικιακών ομάδων κλπ.). Στις περιπτώσεις όπου το δημογραφικό χαρακτηριστικό είναι διχότομη ονομαστική μεταβλητή (δηλαδή έχει μόνο 2 απαντήσεις) χρησιμοποιείται ο έλεγχος t για 2 ανεξάρτητα δείγματα. Σε αυτόν τον έλεγχο εξετάζεται η μηδενική υπόθεση H_0 : οι πληθυσμιακές μέσες τιμές (οι μέσες τιμές των πληθυσμών από τους οποίους προέρχονται τα 2 δείγματα) είναι ίσες έναντι της εναλλακτικής υπόθεσης H_1 : οι πληθυσμιακές μέσες τιμές διαφέρουν σημαντικά μεταξύ τους. Λόγω της γενίκευσης που γίνεται (από τα δεδομένα του δείγματος προκύπτει συμπέρασμα για όλο τον πληθυσμό) υπάρχει ένα περιθώριο σφάλματος το οποίο ονομάζεται επίπεδο σημαντικότητας και ορίζεται να είναι 5%. (Πραμαγγιούλης, 2008, σελ. 16-18)

Για κάθε περίπτωση ο έλεγχος παρέχει δύο διαφορετικές τιμές ανάλογα με το αν ικανοποιείται η παραβιάζεται η υπόθεση της ισότητας των διακυμάνσεων μεταξύ των 2 δειγμάτων. Ο έλεγχος που χρησιμοποιείται για να ελεγχθεί η ισότητα των

διακυμάνσεων είναι η δοκιμασία Levene. Σε αυτό τον έλεγχο εξετάζεται η μηδενική υπόθεση H_0 : οι πληθυσμιακές διακυμάνσεις είναι ίσες έναντι της εναλλακτικής υπόθεσης H_1 : οι πληθυσμιακές διακυμάνσεις διαφέρουν σημαντικά μεταξύ τους στο ίδιο επίπεδο σημαντικότητας 5% που ισχύει για όλους τους επαγωγικούς ελέγχους. (Πραμαγγιούλης, 2008, σελ. 16-18)

Ωστόσο, βασική προϋπόθεση για να εφαρμοστεί η δοκιμασία t για 2 ανεξάρτητα δείγματα είναι να ικανοποιείται η υπόθεση της κανονικότητας των δεδομένων σε καθένα από τα 2 δείγματα. Αυτό μπορεί να γίνει με τον έλεγχο Kolmogorov-Smirnov όπου ελέγχεται η μηδενική υπόθεση H_0 : το δείγμα προέρχεται από πληθυσμό που ακολουθεί την κανονική κατανομή έναντι της εναλλακτικής υπόθεσης H_1 : η κατανομή του πληθυσμού αποκλίνει σημαντικά από την κανονική. Ωστόσο, αν το μέγεθος του δείγματος είναι ικανοποιητικά μεγάλο (τουλάχιστον 30 παρατηρήσεις), η κανονικότητα μπορεί να θεωρηθεί ότι ισχύει μέσω του Κεντρικού Οριακού Θεωρήματος. (Χαλικιάς, Μανωλέσσου, Λάλου, 2015, σελ. 184-186)

Σε περίπτωση που η κανονικότητα δεν ισχύει ούτε με την μία ούτε με την άλλη μέθοδο, προτείνεται από τη βιβλιογραφία η μη παραμετρική δοκιμασία Mann-Whitney. Σε αυτή τη δοκιμασία ο έλεγχος των μέσων τιμών μετατρέπεται σε έλεγχο διαμέσων. (Τσαγρής, 2014, σελ. 77-79)

Στην περίπτωση που τα άτομα χωρίζονται σε τρεις ή περισσότερες ανεξάρτητες ομάδες, σύμφωνα με το δημογραφικό χαρακτηριστικό ως προς τα οποία μελετώνται, ο έλεγχος μέσων τιμών πραγματοποιείται με την Ανάλυση της Διακύμανσης. Σε αυτή τη δοκιμασία εξετάζεται η μηδενική υπόθεση H_0 : οι πληθυσμιακές διάμεσοι είναι ίσες έναντι της εναλλακτικής υπόθεσης H_1 : τουλάχιστον μία πληθυσμιακή διάμεσος διαφέρει σημαντικά σε σχέση με τις υπόλοιπες. Ωστόσο πρόκειται για έναν παραμετρικό έλεγχο ο οποίος προϋποθέτει ότι πρέπει να ισχύει η ανεξαρτησία, η κανονικότητα και η ομοσκεδαστικότητα των καταλοίπων. (Πραμαγγιούλης, 2008, 68-70)

Αν δεν ισχύει έστω μία από αυτές τις προϋποθέσεις, τότε εφαρμόζεται ο μη παραμετρικός έλεγχος Kruskal-Wallis. Σε αυτή τη δοκιμασία ελέγχονται οι πληθυσμιακές διάμεσοι. Το επίπεδο σημαντικότητας του ελέγχου είναι 5% όπως και στις προηγούμενες περιπτώσεις. (Πραμαγγιούλης, 2008, 81-82)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

6.1 ΕΞΑΓΟΜΕΝΑ ΤΗΣ ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗΣ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ

Σε αυτή την ενότητα παρουσιάζονται τα βασικά αποτελέσματα όπως προέκυψαν μέσα από την επεξεργασία των απαντήσεων στο στατιστικό πακέτο SPSS 23. Συγκεκριμένα, για κάθε ερώτηση που αναφέρεται στην ικανοποίηση των εργαζομένων από τον προϊστάμενο ή τον οργανισμό υπολογίστηκαν η ελάχιστη και μέγιστη τιμή, η μέση τιμή και η τυπική απόκλιση των απαντήσεων.

Στον Πίνακα 2 παρουσιάζονται τα περιγραφικά μέτρα για τις απαντήσεις που αφορούν την ανταλλαγή αξιών μέσα στον οργανισμό. Οι απαντήσεις αυτών των ερωτήσεων κωδικοποιήθηκαν ως εξής: Καθόλου (1), Λίγο (2), Αρκετά (3), Πολύ (4), Πάρα πολύ (5). Σε γενικές γραμμές οι εργαζόμενοι απάντησαν ότι ο οργανισμός δίνει αρκετή έμφαση στην κατανόηση των αναγκών των εργαζομένων (Μ.Τ.=2.45, Τ.Α.=0.975) και στις απόψεις τους σχετικά με την εργασία (Μ.Τ.=2.29, Τ.Α.=0.900). Αντίθετα, η εφαρμογή της συμπλήρωσης ερωτηματολογίων χρησιμοποιείται λίγο ή καθόλου από τον οργανισμό.

Πίνακας 2

Περιγραφικά μέτρα των απαντήσεων για την ανταλλαγή αξιών στον εργασιακό χώρο

Ανταλλαγή αξιών στον εργασιακό χώρο (N=240)	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση
Έμφαση στην κατανόηση των αναγκών των εργαζομένων	1	5	2,45	0,975
Ενδιαφέρον για τις απόψεις των εργαζομένων σχετικά με την εργασία τους	1	5	2,29	0,900
Διερεύνηση του βαθμού ικανοποίησης των εργαζομένων από τις συνθήκες εργασίας τους	1	5	2,21	1,042
Επιδίωξη ενημέρωσης για τις ενέργειες άλλων οργανισμών με στόχο	1	5	2,16	0,968

την ικανοποίηση των υπαλλήλων				
Οργάνωση συστηματικών συναντήσεων με τους εργαζόμενους	1	5	1,98	0,937
Ενδιαφέρον στο τι περιμένουν οι υπάλληλοι από τον οργανισμό	1	5	1,98	0,985
Εφαρμογή συμπλήρωσης ερωτηματολογίων από τους εργαζόμενους	1	5	1,52	0,951

Ακολουθούν οι ερωτήσεις που αφορούν τις στρατηγικές που υιοθετεί ο οργανισμός για κάθε τμήμα του. Είναι αξιοσημείωτο ότι κατά μέσο όρο οι υπάλληλοι συμφωνούν αρκετά ή πολύ ότι οι αποφάσεις του οργανισμού έχουν καθολική ισχύ ακόμη κι αν δεν ταιριάζουν με τις ανάγκες / προσδοκίες συγκεκριμένων ομάδων εργαζομένων (Μ.Τ.=3.21, Τ.Α.=1.097). Την εντελώς αντίθετη εικόνα παρουσιάζει η περίπτωση που ο οργανισμός προσαρμόζει τις αποφάσεις του στις ιδιαίτερες ανάγκες επιμέρους ομάδων εργαζομένων καθώς οι περισσότεροι επέλεξαν την απάντηση «Λίγο» ή «Καθόλου» (Μ.Τ.=2.09, Τ.Α.=0.924).

Πίνακας 3

Περιγραφικά μέτρα των απαντήσεων για την υιοθέτηση στρατηγικών για κάθε τμήμα του οργανισμού

Υιοθέτηση στρατηγικών για κάθε τμήμα του οργανισμού (N=240)	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση
Καθολική ισχύς των αποφάσεων έστω κι αν δεν ταιριάζουν απόλυτα με τις ανάγκες / προσδοκίες συγκεκριμένων ομάδων εργαζομένων	1	5	3,21	1,097
Σχεδιασμός συγκεκριμένων ενεργειών που αφορούν είτε την ιατρική είτε τη διοικητική είτε την τεχνική υπηρεσία	1	5	2,68	0,951
Υλοποίηση ενεργειών ή μέτρων λαμβάνοντας υπόψη την επίπτωση που θα έχουν σε επιμέρους ομάδες εργαζομένων που έχουν διαφορετικές ανάγκες	1	5	2,35	1,118
Προσαρμογή κάθε σημαντικής απόφασης που παίρνει ο οργανισμός στις ιδιαίτερες ανάγκες επιμέρους ομάδων εργαζομένων	1	5	2,09	0,924

Οι επόμενες τρεις ερωτήσεις αφορούν την επικοινωνία μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων στον οργανισμό. Όπως φαίνεται στον Πίνακα 4 οι προϊστάμενοι ενημερώνουν αρκετά συχνά τους υφισταμένους τους για τις μεταβολές στην πολιτική του οργανισμού (Μ.Τ.=2.83, Τ.Α.=0.845) αλλά παρακινούν σε μικρότερο βαθμό τους υφισταμένους να συζητούν μαζί τους προσωπικά ζητήματα που αφορούν την άσκηση των καθηκόντων τους (Μ.Τ.=2.43, Τ.Α.=1.016).

Πίνακας 4

Περιγραφικά μέτρα των απαντήσεων για την επικοινωνία μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων

Επικοινωνία μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων (N=240)	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση
Ενημέρωση των προϊσταμένων στους υφισταμένους τους για μεταβολές στην πολιτική του οργανισμού	1	5	2,83	0,845
Ειλικρινό ενδιαφέρον των προϊσταμένων να ακούσουν τους υφισταμένους τους αναφορικά με θέματα που αντιμετωπίζουν στην εργασία τους	1	5	2,64	0,922
Παρακίνηση των υφισταμένων να συζητούν με τους προϊστάμενούς τους προσωπικά ζητήματα που αφορούν την άσκηση των καθηκόντων τους	1	5	2,43	1,016

Η επόμενη ομάδα ερωτήσεων αφορά την εκδήλωση ενδιαφέροντος από την μεριά του οργανισμού προς τους εργαζομένους. Από τον Πίνακα 5 γίνεται εμφανές ότι οι εργαζόμενοι δεν θεωρούν αρκετά υψηλό το ενδιαφέρον του οργανισμού για την ικανοποίηση των αναγκών τους με στόχο την σωστή τέλεση των καθηκόντων τους. Ωστόσο, η εκδήλωση πραγματικού ενδιαφέροντος ήταν το σημείο στο οποίο οι υπάλληλοι απάντησαν κατά μέσο όρο ότι υπάρχει λίγο ή αρκετό ενδιαφέρον από τον οργανισμό (Μ.Τ.=2.28, Τ.Α.=0.905). Αντίθετα, ο σχεδιασμός πολιτικών που ικανοποιούν τις ανάγκες και προσδοκίες των εργαζομένων σημειώνει την μικρότερη μέση τιμή συχνότητας (Μ.Τ.=2.10, Τ.Α.=0.900)

Πίνακας 5

Περιγραφικά μέτρα των απαντήσεων για το ενδιαφέρον του οργανισμού προς τους εργαζομένους

Ενδιαφέρον του οργανισμού για τους εργαζομένους (N=240)	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση
Εκδήλωση πραγματικού ενδιαφέροντος από τη Διοίκηση του Οργανισμού για τα προβλήματα των εργαζομένων	1	5	2,28	0,905
Εκδήλωση πραγματικού ενδιαφέροντος από τη Διοίκηση του Οργανισμού για τις προσωπικές ανάγκες και προσδοκίες των εργαζομένων	1	5	2,19	0,917
Σταθερός προσανατολισμός της Διοίκησης του Οργανισμού στην επίλυση των προβλημάτων των εργαζομένων, ώστε να είναι αποτελεσματικότεροι.	1	5	2,14	0,936
Σχεδιασμός πολιτικών, από τη Διοίκηση του Οργανισμού, που ικανοποιούν τις ανάγκες και προσδοκίες των εργαζομένων	1	5	2,10	0,900

Στον Πίνακα 6 δίνονται οι απαντήσεις των υπαλλήλων σχετικά με την ομαδικότητα, τα οφέλη της και τον τρόπο επίτευξής της στο χώρο εργασίας. Οι απαντήσεις ακολουθούν μια επταβάθμια κλίμακα Likert που ξεκινά από την απόλυτη διαφωνία (1) και καταλήγει στην απόλυτη συμφωνία (7). Οι εργαζόμενοι, κατά μέσο όρο, συμφωνούν απόλυτα ότι η εφαρμογή ομαδικότητας στο χώρο εργασίας συμβάλλει στην αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων (Μ.Τ.=6.31, Τ.Α.=0.856) και ότι αποτελεί τη βάση για τη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης (Μ.Τ.=6.24, Τ.Α.=0.906). Αξίζει να σημειωθεί ότι δεν υπήρξε κανένας υπάλληλος που να διαφωνεί απόλυτα με αυτές τις προτάσεις. Αρκετά μεγάλη είναι και η συμφωνία των υπαλλήλων στο γεγονός ότι η επικράτηση ομαδικότητας στο χώρο εργασίας επιτυγχάνεται από τη διοίκηση (Μ.Τ.=5.73, Τ.Α.=1.148) και ότι ο εργαζόμενος μέσα σε μία ομάδα παίρνει περισσότερες πρωτοβουλίες και ρίσκα (Μ.Τ.=5.68, Τ.Α.=1.447). Παρόλα αυτά, αυτές ήταν οι προτάσεις με την μικρότερη συμφωνία στη συγκεκριμένη ομάδα ερωτήσεων.

Πίνακας 6

Περιγραφικά μέτρα των απαντήσεων για την ομαδικότητα στην εργασία

Ομαδικότητα στην εργασία (N=240)	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση
Η εφαρμογή ομαδικότητας στο χώρο εργασίας συμβάλλει στην αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων.	3	7	6,31	0,856
Η ομαδική εργασία αποτελεί τη βάση για τη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης.	3	7	6,24	0,906
Η ηθική επιβράβευση του εργαζομένου από τη διοίκηση του οργανισμού είναι ικανή να παρακινήσει τον εργαζόμενο να λειτουργήσει ομαδικά.	2	7	6,05	1,058
Η φιλοσοφία και οι αξίες ενός οργανισμού ενισχύουν την επικράτηση της ομαδικότητας στην εργασία.	1	7	5,76	1,391
Η διοίκηση ενός οργανισμού ευθύνεται για την επικράτηση της ομαδικότητας στο χώρο εργασίας.	2	7	5,73	1,148
Μέσα σε μία ομάδα ο εργαζόμενος παίρνει περισσότερες πρωτοβουλίες και ρίσκα.	1	7	5,68	1,447

Οι επόμενες τέσσερις ερωτήσεις αφορούν την ικανοποίηση των υπαλλήλων σχετικά με διάφορες πτυχές της εργασίας τους. Οι απαντήσεις ακολουθούν την επταβάθμια κλίμακα Likert από την απόλυτη έλλειψη ικανοποίησης (1) έως την απόλυτη ικανοποίηση (7). Όπως δείχνει ο Πίνακας 7 οι υπάλληλοι δηλώνουν ότι είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από τη συνολική εργασία (Μ.Τ.=4.93, Τ.Α.=1.361) και λιγότερο από τις ευκαιρίες εξέλιξης μέσα στον οργανισμό (Μ.Τ.=3.76, Τ.Α.=1.697).

Πίνακας 7

Περιγραφικά μέτρα των απαντήσεων για την ικανοποίηση

Ικανοποίηση (N=240)	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση
Ικανοποίηση από τη συνολική εργασία σας.	1	7	4,93	1,361
Ικανοποίηση από τον προϊστάμενο – τους προϊσταμένους σας.	1	7	4,51	1,520
Ικανοποίηση από τις πολιτικές του οργανισμού.	1	7	4,08	1,556
Ικανοποίηση από τις ευκαιρίες εξέλιξης μέσα στον οργανισμό.	1	7	3,76	1,697

Το δεύτερο τμήμα της ικανοποίησης αφορά την ικανοποίηση των εργαζομένων από διάφορους παράγοντες που αφορούν τόσο στην ίδια την εργασία όσο και τους παράγοντες που συνδέονται με αυτήν (π.χ. μισθό, ασφάλεια, ελευθερία κινήσεων, ύπαρξη πληροφόρησης). Όπως φαίνεται στον Πίνακα 7, οι εργαζόμενοι είναι αρκετά ικανοποιημένοι από την ποικιλία της δουλειάς τους (Μ.Τ.=4.72, Τ.Α.=1.436), από τις ευκαιρίες που έχουν να ολοκληρώσουν ένα θέμα από την αρχή ως το τέλος (Μ.Τ.=4.72, Τ.Α.=1.424) και από την ευκαιρία να έρχονται σε επαφή με άλλα άτομα μέσω της θέσης τους (Μ.Τ.=4.64, Τ.Α.=1.535). Ωστόσο, και στις υπόλοιπες περιπτώσεις, η ικανοποίηση των εργαζομένων είναι αρκετά μεγάλη. Ιδιαίτερη διαφορά προκύπτει στο θέμα του μισθού που αποτελεί και το μοναδικό ζήτημα που επιφέρει ελάχιστη ικανοποίηση στους εργαζομένους (Μ.Τ.=2.75, Τ.Α.=1.780).

Πίνακας 8

Περιγραφικά μέτρα των απαντήσεων για την ικανοποίηση από διάφορους παράγοντες της εργασίας

Ικανοποίηση από διάφορους παράγοντες (N=240)	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση
Υπάρχει αρκετή ποικιλία στη δουλειά μου.	1	7	4,72	1,436
Είμαι ικανοποιημένος/η με τις ευκαιρίες που μου δίνει η θέση μου να ολοκληρώνω ένα θέμα από την αρχή έως το τέλος.	1	7	4,72	1,424
Είμαι ικανοποιημένος/η με τις ευκαιρίες που μου προσφέρει η θέση μου να έρχομαι σε επαφή με άλλους.	1	7	4,64	1,535
Είμαι ικανοποιημένος από τις πληροφορίες που παίρνω από τον προϊστάμενό μου για την επίδοσή μου στη δουλειά.	1	7	4,52	1,652
Όταν αλλάζει κάτι στη δουλειά μου, παίρνω αρκετή πληροφόρηση από τον προϊστάμενό μου για το πόσο καλά ανταποκρίθηκα.	1	7	4,45	1,681
Είμαι ικανοποιημένος/η από το σεβασμό και τη δίκαιη μεταχείριση που μου δείχνει ο άμεσος προϊστάμενός μου.	1	7	4,39	1,732
Είμαι ικανοποιημένος/η από την υποστήριξη και την καθοδήγηση που μου δίνει ο άμεσος προϊστάμενός μου.	1	7	4,35	1,715
Είμαι ικανοποιημένος/η με την ελευθερία που έχω να κάνω αυτό που θέλω στη δουλειά μου.	1	7	4,33	1,505
Είμαι ικανοποιημένος/η με την ασφάλεια που μου παρέχει η εργασία μου.	1	7	4,33	1,780
Είμαι ικανοποιημένος/η από τη συνολική ποιότητα καθοδήγησης που παίρνω από τον άμεσο προϊστάμενό μου.	1	7	4,33	1,727
Η δουλειά μου παρέχει αρκετές ευκαιρίες για ανεξάρτητη σκέψη και δράση.	1	7	4,20	1,566
Είμαι ικανοποιημένος/η με τον μισθό που παίρνω από την εργασία μου.	1	7	2,75	1,780

Η τελευταία ομάδα ερωτήσεων αφορά την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων και την ύπαρξη ελευθερίας δράσης (Πίνακας 8). Οι απαντήσεις στις προτάσεις αυτής της ομάδας ακολουθούν μια επταβάθμια κλίμακα Likert που κυμαίνεται από την απόλυτη διαφωνία (1) ως την απόλυτη συμφωνία (7). Όπως φαίνεται οι υπάλληλοι κατά γενική ομολογία θεωρούν σε πολύ υψηλό βαθμό ότι είναι καλοί σε αυτό που κάνουν (Μ.Τ.=5.93, Τ.Α.=0.921), θα μπορούσαν να χειριστούν μια πιο απαιτητική δουλειά από αυτή που κάνουν τώρα (Μ.Τ.=5.69, Τ.Α.=1.000) και πολλές φορές αισθάνονται ότι έχουν περισσότερες ικανότητες από αυτές που απαιτούνται για την εργασία που επιτελούν (Μ.Τ.=5.64, Τ.Α.=0.931). Αντίθετα, οι περιπτώσεις που εμφάνισαν την μεγαλύτερη διαφωνία από την μεριά των υπαλλήλων είναι η δυσκολία χειρισμού πολιτών που έχουν διαφορετική άποψη από αυτή του υπαλλήλου (Μ.Τ.=3.36, Τ.Α.=1.710) και η αναντιστοιχία μεταξύ της εργασίας και της ιδιοσυγκρασίας του υπαλλήλου (Μ.Τ.=3.11, Τ.Α.=1.701).

Πίνακας 9

Περιγραφικά μέτρα των απαντήσεων για την αποτελεσματικότητα και την ελευθερία δράσης

Ικανοποίηση από διάφορους παράγοντες (N=240)	Ελάχιστη τιμή	Μέγιστη τιμή	Μέση τιμή	Τυπική απόκλιση
Είμαι καλός/ή σε αυτό που κάνω.	1	7	5,93	0,921
Θα μπορούσα να χειριστώ μία πιο απαιτητική δουλειά από αυτή που κάνω.	2	7	5,69	1,000
Αισθάνομαι ότι έχω περισσότερες ικανότητες από αυτές που απαιτούνται για την εργασία μου.	2	7	5,64	0,931
Ξέρω ακριβώς όλες τις λεπτομέρειες της δουλειάς μου.	1	7	5,56	1,212
Είμαι σίγουρος/η ότι οι ικανότητές μου είναι ίδιες ή και περισσότερες από αυτές των συναδέλφων μου.	1	7	5,40	1,223
Είμαι καλός στο να καταλαβαίνω τι θέλει ο πολίτης.	1	7	5,21	1,417
Είμαι καλός/ή στο να κάνω τον πολίτη να βλέπει τα πράγματα όπως εγώ τα αντιλαμβάνομαι.	2	7	4,83	1,195
Ο προϊστάμενός μου με εμπιστεύεται	1	7	4,73	1,535

ότι θα κρίνω σωστά όποτε χρειαστεί. Η εργασία μου ικανοποιεί τις προσωπικές μου προσδοκίες.	1	7	4,53	1,557
Ο προϊστάμενός μου επιτρέπει να χρησιμοποιώ τη δική μου κρίση για να λύνω προβλήματα.	1	7	4,38	1,575
Ο προϊστάμενός μου ενθαρρύνει τη λήψη πρωτοβουλιών.	1	7	4,28	1,612
Ο προϊστάμενος του τμήματός μου γενικά θεωρείται ότι είναι ένας εργαζόμενος καινοτόμος και ριψοκίνδυνος.	1	7	3,94	1,688
Είναι δύσκολο να χειριστώ έναν πολίτη που έχει διαφορετική άποψη από εμένα.	1	7	3,36	1,710
Η ιδιοσυγκρασία μου δεν ταιριάζει με αυτό που κάνω.	1	7	3,11	1,701

Σε αυτό το σημείο ολοκληρώνεται η περιγραφική ανάλυση των δεδομένων που αφορούν το δείγμα των 240 εργαζομένων. Στη συνέχεια δίνονται τα εξαγόμενα της επαγωγικής στατιστικής όπου πραγματοποιούνται γενικεύσεις από το δείγμα στον πληθυσμό.

6.2 ΕΞΑΓΟΜΕΝΑ ΤΗΣ ΕΠΑΓΩΓΙΚΗΣ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗΣ

Σε αυτή την παράγραφο ελέγχεται κάθε φορά κάποιο από τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων ώστε να γίνει αντιληπτό αν υπάρχουν σημαντικές διαφορές στις απαντήσεις αντρών – γυναικών, ατόμων από διαφορετικές ηλικιακές ομάδες κλπ. Με τους ελέγχους που πραγματοποιούνται γι' αυτό το σκοπό μπορεί να γίνει γενίκευση για ολόκληρο τον πληθυσμό και όχι μόνο για το δείγμα των 240 ατόμων.

Αρχικά μελετάται το φύλο των εργαζομένων σε σχέση με τις απαντήσεις που έδωσαν σχετικά με τον οργανισμό όπου απασχολούνται και την ικανοποίηση από διάφορους τομείς της εργασίας τους. Ο έλεγχος που πραγματοποιήθηκε είναι η δοκιμασία t για 2 ανεξάρτητα δείγματα. Η υπόθεση της κανονικότητας των δειγμάτων μπορεί να

θεωρηθεί ότι ισχύει μέσω του Κεντρικού Οριακού Θεωρήματος καθώς έχουμε περισσότερες από 30 παρατηρήσεις σε καθμία από τις 2 ομάδες (άντρες – γυναίκες). Συγκεκριμένα, σε κάθε ερώτηση απάντησαν 88 άντρες και 152 γυναίκες. Τα αποτελέσματα του ελέγχου παρουσιάζονται στον Πίνακα 1 του Παραρτήματος Α.

Όπως φαίνεται, υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στις απαντήσεις μεταξύ αντρών και γυναικών όσο αφορά το ενδιαφέρον της διοίκησης για τις απόψεις των εργαζομένων σχετικά με την εργασία τους ($t(155.986)=2.338$, $p=0.021$). Συγκεκριμένα, οι άντρες εμφανίζονται πιο ευνοϊκοί από τις γυναίκες απέναντι στη στάση που τηρεί ο οργανισμός αλλά είναι γεγονός ότι και τα δύο φύλα συμφωνούν σε μικρό βαθμό. Ακόμη, εμφανίζεται σημαντική διαφορά στην σημασία της ομαδικής εργασίας για την ανάπτυξη κλίματος εμπιστοσύνης ($t(125.434)=-3.401$, $p=0.001$) με τις γυναίκες να δίνουν μεγαλύτερη σπουδαιότητα στην ομαδικότητα απ' ότι οι άντρες. Επιπλέον, τα δύο φύλα διαφοροποιούνται ως προς την άποψή τους ότι έχουν περισσότερες ικανότητες από όσες απαιτεί η δουλειά ($t(140.490)=-2.201$, $p=0.029$), ότι είναι το ίδιο ή και περισσότερο ικανοί από τους συναδέλφους τους ($t(238)=-3.496$, $p=0.001$), ότι είναι καλοί σε αυτό που κάνουν ($t(238)=-2.069$, $p=0.040$), ότι η ιδιοσυγκρασία τους δεν ταιριάζει με αυτό που κάνουν ($t(238)=-2.024$, $p=0.044$) και ότι μπορούν να καταλάβουν τις επιθυμίες των πολιτών ($t(238)=-2.127$, $p=0.034$). Σε όλες τις παραπάνω ερωτήσεις που σχετίζονται με την αποδοτικότητα, οι γυναίκες φαίνεται να συμφωνούν περισσότερο σε σχέση με τους άντρες στις προτάσεις που προαναφέρθηκαν.

Στη συνέχεια ελέγχθηκαν οι απαντήσεις σε σχέση με την ηλικία. Ωστόσο, από τις 5 ηλικιακές ομάδες που περιλαμβάνονταν στο ερωτηματολόγιο, ελέγχθηκαν μόνο οι 3 μεσαίες καθώς στην έρευνα συμμετείχαν μόνο 2 άτομα 18-27 ετών και μόνο 4 άτομα 58 ετών και άνω. Επειδή μελετώνται 3 ανεξάρτητα δείγματα (12 άτομα 28-37 ετών, 110 άτομα 38-47 ετών και 112 άτομα 48-57 ετών) ελέγχθηκε αν ισχύουν οι προϋποθέσεις της Ανάλυσης Διακύμανσης. Όπως διαπιστώθηκε, η υπόθεση της κανονικότητας των καταλοίπων παραβιάζεται και γι' αυτό το λόγο εφαρμόστηκε ο μη παραμετρικός έλεγχος Kruskal-Wallis.

Στον Πίνακα 2 του Παραρτήματος Α φαίνονται τα αποτελέσματα του ελέγχου. Όσο αφορά το εσωτερικό μάρκετινγκ του οργανισμού, οι εργαζόμενοι διαφορετικών

ηλικιακών ομάδων διαφοροποιούνται σημαντικά στις απόψεις τους σχετικά με το ενδιαφέρον του οργανισμού για τις προσδοκίες των υπαλλήλων ($\chi^2(2)=7.031$, $p=0.030$) και την εφαρμογή συμπλήρωσης ερωτηματολογίων από τους εργαζόμενους ($\chi^2(2)=13.082$, $p=0.001$). Στην ίδια ομάδα οι εργαζόμενοι απαντούν σημαντικά διαφορετικά στην προσαρμογή των αποφάσεων του οργανισμού ώστε να ικανοποιούν τις ανάγκες διαφορετικών ομάδων υπαλλήλων ($\chi^2(2)=7.410$, $p=0.025$), το σχεδιασμό συγκεκριμένων ενεργειών που αφορούν την ιατρική είτε τη διοικητική είτε την τεχνική υπηρεσία ($\chi^2(2)=13.881$, $p=0.001$) και την καθολική ισχύ των αποφάσεων έστω κι αν αυτές δεν ικανοποιούν τις ανάγκες και προσδοκίες συγκεκριμένων ομάδων εργαζομένων ($\chi^2(2)=15.086$, $p=0.001$).

Ακόμη, ως προς την αποτελεσματικότητα και την ελευθερία δράσης η ηλικία φαίνεται να επηρεάζει σημαντικά τις απόψεις των εργαζομένων ότι ξέρουν όλες τις λεπτομέρειες της δουλειάς τους ($\chi^2(2)=7.236$, $p=0.027$) και ότι η ιδιοσυγκρασία τους δεν ταιριάζει με αυτό που κάνουν ($\chi^2(2)=8.916$, $p=0.012$). Ωστόσο, λόγω της κατασκευής του ελέγχου δεν μπορούμε να εντοπίσουμε αν η διαφορά προέρχεται από μία ή περισσότερες ομάδες ούτε ποια είναι η ομάδα με τη σημαντική διαφορά σε σχέση με τις υπόλοιπες.

Ακολούθως μελετήθηκε το μορφωτικό επίπεδο των υπαλλήλων σε σχέση με τις απαντήσεις τους στα βασικά ερωτήματα της έρευνας. Από τον έλεγχο αποκλείστηκαν οι απόφοιτοι υποχρεωτικής εκπαίδευσης καθώς είναι πολύ λίγοι σε σχέση με τους υπόλοιπους εργαζόμενους (6 άτομα) ενώ οι κάτοχοι μεταπτυχιακού και διδακτορικού συγχωνεύτηκαν σε 1 ομάδα. Έτσι προέκυψαν 3 ομάδες εργαζομένων: απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (80 άτομα), απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (92 άτομα) και κάτοχοι μεταπτυχιακού / διδακτορικού τίτλου (62 άτομα). Για ακόμη μια φορά χρησιμοποιήθηκε ο έλεγχος Kruskal-Wallis αφού παραβιάζεται τουλάχιστον 1 από τις υποθέσεις για την εφαρμογή της Ανάλυσης Διακύμανσης. Τα αποτελέσματα του ελέγχου παρατίθενται στον Πίνακα 3 του Διαγράμματος Α.

Σε σχέση με το εσωτερικό μάρκετινγκ, οι υπάλληλοι που προέρχονται από διαφορετικές βαθμίδες εκπαίδευσης φαίνεται να διαφωνούν σημαντικά ως προς το ενδιαφέρον του οργανισμού για τις προσδοκίες των εργαζομένων ($\chi^2(2)=12.894$,

$p=0.002$) και την άποψη των εργαζομένων σχετικά με την εργασία τους ($\chi^2(2)=7.978$, $p=0.019$). Επίσης, οι απαντήσεις τους διαφέρουν σημαντικά σε ό,τι αφορά το σχεδιασμό συγκεκριμένων ενεργειών που αφορούν την ιατρική είτε τη διοικητική είτε την τεχνική υπηρεσία ($\chi^2(2)=15.933$, $p=0.000$) και την υλοποίηση ενεργειών ή μέτρων λαμβάνοντας υπόψη την επίπτωση που θα έχουν σε επιμέρους ομάδες εργαζομένων που έχουν διαφορετικές ανάγκες ($\chi^2(2)=17.096$, $p=0.000$).

Ακόμη, οι υπάλληλοι διαφορετικού επιπέδου μόρφωσης έχουν σημαντικά διαφορετικές απόψεις για την συμβολή των αξιών και της φιλοσοφίας ενός οργανισμού στην επικράτηση ομαδικότητας στο χώρο εργασίας ($\chi^2(2)=17.781$, $p=0.000$) και τη συμβολή της ομαδικότητας στην αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων ($\chi^2(2)=7.293$, $p=0.026$). Η ικανοποίηση από τις πολιτικές του οργανισμού είναι ακόμη ένα θέμα στο οποίο το εκπαιδευτικό επίπεδο διαφοροποιεί σημαντικά τις απαντήσεις των εργαζομένων.

Ο τελευταίος παράγοντας όπου εμφανίζονται σημαντικές διαφορές στις απαντήσεις των εργαζομένων αφορά την αποδοτικότητα και την ελευθερία δράσης που απολαμβάνουν οι εργαζόμενοι. Συγκεκριμένα, οι υπάλληλοι διαφωνούν σημαντικά ως προς το γεγονός ότι έχουν τις ίδιες ή και περισσότερες ικανότητες από ορισμένους συναδέλφους τους ($\chi^2(2)=10.122$, $p=0.006$) και ότι θα μπορούσαν να χειριστούν μια πιο απαιτητική δουλειά από αυτή που επιτελούν ($\chi^2(2)=22.720$, $p=0.000$). Επίσης, οι εργαζόμενοι έχουν σημαντικά διαφορετική άποψη για το πόσο καλοί είναι στη δουλειά τους ($\chi^2(2)=14.123$, $p=0.001$) και για το ότι μπορούν να «κατευθύνουν» τον πολίτη ώστε να βλέπει τα πράγματα όπως αυτοί ($\chi^2(2)=9.619$, $p=0.018$). Η εμπιστοσύνη που δείχνει ο προϊστάμενος είναι ένα ακόμη αμφιλεγόμενο θέμα μεταξύ υπαλλήλων διαφορετικού μορφωτικού επιπέδου ($\chi^2(2)=13.705$, $p=0.001$).

Το επόμενο χαρακτηριστικό των υπαλλήλων είναι η θέση απασχόλησης. Σχετικά με αυτή την ιδιότητα προέκυψαν τέσσερις διακριτές ομάδες υπαλλήλων: Ιατρικό προσωπικό (10 άτομα), Νοσηλευτικό προσωπικό (96 άτομα), Διοικητικό προσωπικό (114 άτομα) και Τεχνικό προσωπικό (20 άτομα). Ο έλεγχος Kruskal-Wallis αντικατέστησε ακόμη μια φορά την Ανάλυση Διακύμανσης καθώς δεν

ικανοποιούνται οι προϋποθέσεις της τελευταίας. Τα αποτελέσματα παρατίθενται στον Πίνακα 4 του Παραρτήματος Α.

Όπως φαίνεται οι υπάλληλοι διαφορετικών τμημάτων απαντούν έχουν σημαντικά διαφορετική άποψη για την επιδίωξη του οργανισμού να τους ενημερώνει για τις ενέργειες άλλων οργανισμών με στόχο την ικανοποίησή τους ($\chi^2(3)=12.711$, $p=0.005$) και την καθολική ισχύ των αποφάσεών του ακόμη κι αν αυτές δε συμφωνούν με τις ανάγκες ή προσδοκίες συγκεκριμένων ομάδων εργαζομένων ($\chi^2(3)=20.829$, $p=0.000$). Ακόμη, οι υπάλληλοι διαφορετικών θέσεων εργασίας δίνουν σημαντικά διαφορετικές απαντήσεις στην ευθύνη της διοίκησης για την ύπαρξη ομαδικότητας στο χώρο εργασίας ($\chi^2(3)=10.741$, $p=0.013$).

Η ποικιλία στο χώρο εργασίας ($\chi^2(3)=8.774$, $p=0.032$), η πληρότητα που νιώθει ένας υπάλληλος επειδή έχει την ευκαιρία να ολοκληρώνει ένα θέμα από την αρχή ως το τέλος ($\chi^2(3)=11.908$, $p=0.008$) καθώς και η ικανοποίηση από την ασφάλεια που παρέχει η εργασία ($\chi^2(3)=12.585$, $p=0.006$) είναι μερικά ακόμη θέματα που δεν βρίσκουν την ίδια ανταπόκριση σε υπαλλήλους διαφορετικών τμημάτων. Ως προς την αποτελεσματικότητα και την ελευθερία δράσης, οι υπάλληλοι θεωρούν σε σημαντικά διαφορετικό βαθμό ότι έχουν περισσότερες ικανότητες από αυτές που απαιτούνται για την τέλεση των καθηκόντων τους ($\chi^2(3)=12.483$, $p=0.006$) και ότι θα μπορούσαν να ασχοληθούν με πιο απαιτητικές εργασίες ($\chi^2(3)=10.922$, $p=0.012$). Επίσης, παρουσιάζεται σημαντική διαφορά στη γνώση όλων των λεπτομερειών της δουλειάς ($\chi^2(3)=22.269$, $p=0.000$) και την ικανότητα των υπαλλήλων διαφορετικών τομέων να χειριστούν έναν πολίτη που έχει διαφορετική άποψη από την δική τους ($\chi^2(3)=10.088$, $p=0.018$). Η ευκολία των υπαλλήλων στο να καταλαβαίνουν τι θέλει ο πολίτης ($\chi^2(3)=10.184$, $p=0.017$), η ικανότητα να κάνουν τον πολίτη να αντιλαμβάνεται τα πράγματα όπως αυτοί ($\chi^2(3)=10.922$, $p=0.012$) και η ελευθερία δράσης που παρέχεται από τον προϊστάμενο για να λύνει ο εργαζόμενος τα προβλήματά του με τον τρόπο που θεωρεί καλύτερο ($\chi^2(3)=10.451$, $p=0.015$) είναι οι 3 τελευταίοι παράγοντες που παρουσιάζουν σημαντικά διαφορετικές απαντήσεις μεταξύ εργαζομένων διαφορετικών κλάδων.

Το πέμπτο χαρακτηριστικό στο οποίο ζητήθηκε να απαντήσουν οι υπάλληλοι αφορά τα έτη υπηρεσίας στη συγκεκριμένη θέση. Στον Πίνακα 5 του Παραρτήματος Α

παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του ελέγχου Kruskal-Wallis καθώς και σε αυτή την περίπτωση παραβιάζονται οι υποθέσεις της Ανάλυσης Διακύμανσης. Οι εργαζόμενοι χωρίστηκαν σε 5 ομάδες ανάλογα με την προϋπηρεσία στη συγκεκριμένη θέση εργασίας: 0-4 έτη (78 άτομα), 5-9 έτη (62 άτομα), 10-14 άτομα (38 άτομα), 15-19 έτη (26 άτομα) και 20 έτη και περισσότερα (36 άτομα).

Σε σχέση με το εσωτερικό μάρκετινγκ του οργανισμού, οι υπάλληλοι φαίνεται να δίνουν σημαντικά διαφορετικές απαντήσεις ως προς την οργάνωση συστηματικών συναντήσεων με τους εργαζόμενους ($\chi^2(4)=16.182$, $p=0.003$), το ενδιαφέρον για τις προσδοκίες των εργαζομένων ($\chi^2(4)=9.760$, $p=0.045$) και τη διερεύνηση του βαθμού ικανοποίησης που λαμβάνουν ($\chi^2(4)=14.531$, $p=0.006$). Ακόμη, ανάλογα με τα έτη υπηρεσίας στη συγκεκριμένη θέση, οι υπάλληλοι παρουσιάζουν διαφορετικές απόψεις για την αύξηση της παραγωγικότητάς τους μέσω της ομαδικότητας ($\chi^2(4)=12.769$, $p=0.012$), την ανάληψη πρωτοβουλιών και ρίσκων μέσα σε μία ομάδα ($\chi^2(4)=11.558$, $p=0.021$) και την αναγκαιότητα της ομαδικής εργασίας για τη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης ($\chi^2(4)=12.428$, $p=0.014$).

Ακόμη, οι υπάλληλοι δηλώνουν σε σημαντικά διαφορετικό βαθμό την ικανοποίησή τους από τις πολιτικές του οργανισμού ($\chi^2(4)=16.329$, $p=0.003$), από την επαφή που έχουν με άλλα άτομα ($\chi^2(4)=9.682$, $p=0.046$) και από τον μισθό ($\chi^2(4)=25.578$, $p=0.000$). Ως προς την αποτελεσματικότητα και την ελευθερία δράσης, οι υπάλληλοι απαντούν με σημαντικά διαφορετικό τρόπο ότι έχουν ικανότητες ίδιες ή περισσότερες από αυτές των συναδέλφων τους ($\chi^2(4)=12.292$, $p=0.015$) κι ότι η εργασία ικανοποιεί τις προσωπικές τους προσδοκίες ($\chi^2(4)=16.666$, $p=0.002$). Ακόμη, σε σημαντικά διαφορετικό βαθμό θεωρούν ότι είναι καλοί σε αυτό που κάνουν ($\chi^2(4)=24.453$, $p=0.000$) και ότι ξέρουν ακριβώς όλες τις λεπτομέρειες της δουλειάς τους ($\chi^2(4)=16.044$, $p=0.003$).

Επιπρόσθετα, μελετήθηκαν οι απαντήσεις των εργαζομένων σε σχέση με τα συνολικά έτη απασχόλησής τους στον οργανισμό (Πίνακας 6 του Παραρτήματος Α). Οι εργαζόμενοι, με βάση αυτό το χαρακτηριστικό, διακρίνονται ως εξής: 0-4 έτη (68 άτομα), 5-9 έτη (28 άτομα), 10-14 έτη (48 άτομα), 15-19 έτη (44 άτομα) και 20 έτη και περισσότερα (52 άτομα).

Τα έτη υπηρεσίας στον οργανισμό φαίνεται να επηρεάζουν σημαντικά τις απόψεις των εργαζομένων για το εσωτερικό μάρκετινγκ του οργανισμού. Συγκεκριμένα, οι απόψεις τους παρουσιάζουν σημαντική διαφορά όσο αφορά την οργάνωση συστηματικών συναντήσεων με τους εργαζόμενους εκ μέρους του οργανισμού ($\chi^2(4)=13.630$, $p=0.009$), την εκδήλωση ενδιαφέροντος για τις προσδοκίες των εργαζομένων ($\chi^2(4)=12.499$, $p=0.014$), την εφαρμογή συμπλήρωσης ερωτηματολογίων από τους εργαζόμενους ($\chi^2(4)=11.687$, $p=0.020$) και τη διερεύνηση του βαθμού ικανοποίησης των εργαζομένων από τις συνθήκες εργασίας τους ($\chi^2(4)=12.285$, $p=0.015$). Σημαντική διαφορά εμφανίζεται και στις απαντήσεις σχετικά με την παρακίνηση των υφισταμένων να συζητούν με τους προϊσταμένους τους προσωπικά ζητήματα που αφορούν την άσκηση των καθηκόντων τους ($\chi^2(4)=10.636$, $p=0.031$).

Επίσης, υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στις απαντήσεις των υπαλλήλων ως προς την ανθρωποκεντρική προσέγγιση. Περιπτώσεις όπως η εκδήλωση πραγματικού ενδιαφέροντος από τη Διοίκηση του Οργανισμού για τα προβλήματα των εργαζομένων ($\chi^2(4)=14.222$, $p=0.007$), τις προσωπικές ανάγκες και προσδοκίες των εργαζομένων ($\chi^2(4)=9.960$, $p=0.041$) και την επίλυση των προβλημάτων τους ώστε να είναι αποτελεσματικότεροι ($\chi^2(4)=13.899$, $p=0.008$) είναι θέματα που τα αντιλαμβάνονται διαφορετικά οι υπάλληλοι ανάλογα με τα έτη προϋπηρεσίας του στον οργανισμό. Ακόμη, αυτό το χαρακτηριστικό διαφοροποιεί σημαντικά τις απόψεις τους για τη συμβολή της ομαδικής εργασίας στη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης ($\chi^2(4)=14.453$, $p=0.006$) και στην ευθύνη της διοίκησης για την επικράτηση της ομαδικότητας στο χώρο εργασίας ($\chi^2(4)=12.691$, $p=0.013$).

Επίσης, τα συνολικά έτη προϋπηρεσίας διαφοροποιούν σημαντικά τις απαντήσεις των υπαλλήλων σε σχέση με την ικανοποίηση που νιώθουν από τη συνολική εργασία τους ($\chi^2(4)=16.204$, $p=0.003$), την ικανοποίηση από τις πολιτικές του οργανισμού ($\chi^2(4)=13.185$, $p=0.010$) και την ικανοποίηση από τις ευκαιρίες εξέλιξης μέσα στον οργανισμό ($\chi^2(4)=12.206$, $p=0.016$). Επιπλέον, παρουσιάζεται σημαντική διαφοροποίηση των εργαζομένων και στις απαντήσεις που αφορούν την ικανοποίηση από τον μισθό που παίρνουν ($\chi^2(4)=27.421$, $p=0.000$) και την ικανοποίηση από την ασφάλεια που λαμβάνουν ($\chi^2(4)=14.820$, $p=0.005$).

Ως προς την αποτελεσματικότητα, οι υπάλληλοι με διαφορετικά έτη προϋπηρεσίας διαφοροποιούνται σημαντικά ως προς την άποψή τους ότι έχουν τις ίδιες ικανότητες ή περισσότερες από αυτές των συναδέλφων τους ($\chi^2(4)=10.758$, $p=0.029$). Επίσης, δηλώνουν σε σημαντικό διαφορετικό βαθμό ότι η εργασία που επιτελούν ικανοποιεί τις προσωπικές τους προσδοκίες ($\chi^2(4)=19.940$, $p=0.001$), ότι είναι καλοί σε αυτό που κάνουν ($\chi^2(4)=10.874$, $p=0.028$) και ότι ξέρουν όλες τις λεπτομέρειες της δουλειάς τους ($\chi^2(4)=22.149$, $p=0.000$). Επίσης, οι απαντήσεις τους διαφέρουν σημαντικά ως προς την ικανότητα να καταλαβαίνουν τι θέλει ο πολίτης ($\chi^2(4)=18.119$, $p=0.001$) και να τον καθοδηγούν ώστε να αντιλαμβάνεται τα πράγματα όπως αυτοί ($\chi^2(4)=13.955$, $p=0.007$).

Το τελευταίο δημογραφικό χαρακτηριστικό ως προς το οποίο ελέγχθηκαν οι υπάλληλοι είναι η ύπαρξη εργασίας στον ιδιωτικό τομέα πριν εισέλθουν στον οργανισμό. Υπήρξαν 146 άτομα που απάντησαν θετικά σε αυτή την ερώτηση και 94 που έδωσαν αρνητική απάντηση. Ο έλεγχος που χρησιμοποιήθηκε είναι η δοκιμασία t για 2 ανεξάρτητα δείγματα καθώς μπορούμε να υποθέσουμε την κανονικότητα των δύο δειγμάτων μέσω του Κεντρικού Οριακού Θεωρήματος (και στα 2 δείγματα υπάρχουν περισσότερα από 30 άτομα). Τα αποτελέσματα παρατίθενται στον Πίνακα 7 του Παραρτήματος.

Όπως φαίνεται, η προϋπηρεσία στον ιδιωτικό τομέα επηρεάζει σημαντικά τις απαντήσεις των εργαζομένων σχετικά με την έμφαση του οργανισμού στην κατανόηση των αναγκών των εργαζομένων ($t(216.401)=2.871$, $p=0.005$) και την καθολική ισχύ των αποφάσεων έστω κι αν αυτές δεν ταιριάζουν απόλυτα με τις ανάγκες / προσδοκίες συγκεκριμένων ομάδων εργαζομένων ($t(238)=-4.031$, $p=0.000$). Στην πρώτη περίπτωση αυτοί που έχουν προϋπηρεσία στον ιδιωτικό τομέα συμφωνούν περισσότερο ενώ στη δεύτερη περίπτωση μεγαλύτερη μέση τιμή εμφανίζουν αυτοί που δεν έχουν απασχοληθεί προηγουμένως στον ιδιωτικό τομέα.

Σημαντική διαφορά παρουσιάζουν και οι απαντήσεις των δύο ομάδων σε σχέση με τη συμβολή της διοίκησης στην επικράτηση ομαδικότητας στο χώρο εργασίας ($t(238)=2.436$, $p=0.016$) με αυτούς που έχουν απασχοληθεί στον ιδιωτικό τομέα να συμφωνούν περισσότερο σε σχέση με άτομα που δεν έχουν υπάρξει ιδιωτικοί υπάλληλοι. Επίσης, είναι εμφανής η σημαντική διαφορά σχετικά με την ικανοποίηση

από την συνολική εργασία ($t(235.712)=-2.988$, $p=0.003$) και από την ασφάλεια που παρέχει η εργασία ($t(215.422)=-4.144$, $p=0.000$). Περισσότερο ικανοποιημένοι φαίνεται να είναι οι εργαζόμενοι που δεν έχουν απασχοληθεί παλιότερα στον ιδιωτικό τομέα.

Η αποτελεσματικότητα είναι ακόμη ένας κλάδος όπου εμφανίζονται σημαντικές διαφορές μεταξύ των δύο ομάδων. Όπως φαίνεται οι εργαζόμενοι που δεν έχουν εργαστεί στον ιδιωτικό τομέα πιστεύουν σε σημαντικά μεγαλύτερο βαθμό από τους υπόλοιπους ότι έχουν τις ίδιες ικανότητες ή και περισσότερες από τους συναδέλφους τους ($t(237.147)=-2.216$, $p=0.028$), ότι η εργασία ικανοποιεί τις προσωπικές τους προσδοκίες ($t(233.906)=-2.551$, $p=0.011$), ότι είναι καλοί σε αυτό που κάνουν ($t(235.712)=-2.298$, $p=0.022$), ότι ξέρουν ακριβώς όλες τις λεπτομέρειες της δουλειάς ($t(233.585)=-2.408$, $p=0.017$). Επίσης, θεωρούν σε μεγαλύτερο βαθμό ότι είναι δύσκολο να χειριστούν έναν πολίτη που έχει διαφορετική άποψη από αυτούς ($t(218.730)=-2.609$, $p=0.010$) και ότι η ιδιοσυγκρασία τους δεν ταιριάζει με αυτό που κάνουν ($t(207.979)=-3.033$, $p=0.003$). Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι όσοι έχουν εργαστεί παλιότερα στον ιδιωτικό τομέα, θεωρούν σε μεγαλύτερο βαθμό από τους συναδέλφους τους που δεν έχουν την αντίστοιχη εμπειρία ότι ο προϊστάμενος τους εμπιστεύεται ότι θα κρίνουν σωστά όποτε χρειαστεί ($t(238)=2.342$, $p=0.020$)

6.3 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Από την ανάλυση που προηγήθηκε, προέκυψαν ορισμένα αξιοσημείωτα συμπεράσματα:

- Οι εργαζόμενοι σε γενικές γραμμές δεν φαίνονται ιδιαίτερα ικανοποιημένοι από την έμφαση που δίνει ο οργανισμός στις ανάγκες και τις προσδοκίες τους. Η οργάνωση συναντήσεων, η εφαρμογή ερωτηματολογίων με στόχο τη διερεύνηση της στάσης των υπαλλήλων απέναντι στον οργανισμό και η γενικότερη διερεύνηση του βαθμού ικανοποίησης των εργαζομένων από τις συνθήκες εργασίας τους δεν είναι αντικείμενο που απασχολεί ιδιαίτερα τον οργανισμό.

- Η εφαρμογή κανονισμών με βάση τις επιμέρους ανάγκες διαφόρων ομάδων εργαζομένων είναι ένας ακόμη τομέας που φαίνεται να χρήζει αντιμετώπισης. Η καθολική ισχύς των αποφάσεων φαίνεται να είναι αρκετά συχνή. Ο οργανισμός δε μοιάζει να λαμβάνει υπόψη τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των διαφόρων ομάδων εργαζομένων.
- Οι εργαζόμενοι δεν θεωρούν ότι λαμβάνουν τη δέουσα προσοχή από τον προϊστάμενο. Ακόμη, η διοίκηση του Οργανισμού δε φαίνεται να σχεδιάζει πολιτικές που έχουν στόχο την κάλυψη των αναγκών των εργαζομένων ούτε παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τα προβλήματά τους. Αυτό είναι έκδηλο από το γεγονός ότι η μεγαλύτερη μερίδα των συμμετεχόντων στην έρευνα δήλωσε ότι δεν είναι συχνό φαινόμενο ο προσανατολισμός της Διοίκησης στην επίλυση των προβλημάτων των εργαζομένων ούτε σχεδιάζονται, σε σταθερή βάση, πολιτικές που ικανοποιούν τις ανάγκες και προσδοκίες των εργαζομένων.
- Οι υπάλληλοι επιθυμούν σε μεγάλο βαθμό την ύπαρξη ομαδικότητας, καθώς πιστεύουν ότι συμβάλλει στην αύξηση της αποδοτικότητας. Εξίσου σημαντική θεωρείται η επιβράβευση των εργαζομένων από τη διοίκηση του οργανισμού καθώς αντιμετωπίζεται ως ένα επιπλέον κίνητρο για ομαδική εργασία. Ισχυρή είναι και η πεποίθησή τους ότι η ύπαρξη ομαδικότητας στο χώρο εργασίας σχετίζεται άμεσα με τη διοίκηση, τις φιλοσοφίες και τις αξίες του οργανισμού.
- Σε γενικές γραμμές οι υπάλληλοι δηλώνουν μέτρια ικανοποίηση από τη συνολική τους εργασία, από τον προϊστάμενο, από τις πολιτικές του οργανισμού και από τις ευκαιρίες εξέλιξης μέσα στον οργανισμό.
- Οι υπάλληλοι απολαμβάνουν μέτρια ικανοποίηση σχετικά με την πληροφόρηση στην εργασία, τον σεβασμό από τον προϊστάμενο, τις ευκαιρίες που προσφέρει η θέση, την ελευθερία δράσης και την ασφάλεια. Ο μισθός είναι παράγοντας που δημιουργεί, σε γενικές γραμμές, την μικρότερη ικανοποίηση σε σχέση με όσα προαναφέρθηκαν.
- Οι υπάλληλοι δείχνουν να έχουν αρκετά καλή άποψη για τις ικανότητές τους και την τάση τους να διεκπεραιώνουν σωστά τα καθήκοντά τους. Σαφώς μικρότερη είναι η ικανοποίησή τους από την αποδοχή του προϊσταμένου και την εμπιστοσύνη στις ικανότητές τους. Επίσης, σε μεγάλο βαθμό θεωρούν ότι

μπορούν να χειριστούν πολίτες με διαφορετική άποψη και πιστεύουν ότι η εργασία που εκτελούν συνάδει με την ιδιοσυγκρασία τους.

- Οι άντρες δείχνουν περισσότερο ικανοποιημένοι από τις γυναίκες σχετικά με το ενδιαφέρον της διοίκησης για τις απόψεις των εργαζομένων. Οι γυναίκες ενδιαφέρονται περισσότερο για την ομαδικότητα ενώ παράλληλα θεωρούν σε μεγαλύτερο βαθμό από τους άντρες ότι είναι αποδοτικές. Αξίζει να σημειωθεί ότι οι γυναίκες είναι αυτές που απαντούν σε μεγαλύτερο βαθμό ότι η δουλειά δεν ταιριάζει με την ιδιοσυγκρασία τους.
- Η ηλικιακή ομάδα και το μορφωτικό επίπεδο στη συγκεκριμένη θέση και γενικά στον οργανισμό φαίνεται να διαφοροποιούν σημαντικά τις απαντήσεις των υπαλλήλων σχετικά με το ενδιαφέρον της διοίκησης και το σχεδιασμό ενεργειών για διαφορετικές ομάδες εργαζομένων. Ακόμη, οι υπάλληλοι διαφοροποιούνται σημαντικά ως προς την εικόνα που έχουν για τον εαυτό τους μέσα στη δουλειά, την αποδοτικότητά τους και την εμπιστοσύνη που δείχνει στο πρόσωπό τους ο προϊστάμενος.
- Ο τομέας απασχόλησης είναι ακόμη ένας παράγοντας που επηρεάζει τις απαντήσεις των υπαλλήλων σχετικά με την καθολική ισχύ των αποφάσεων του οργανισμού, την επιδίωξή του να ενημερώνει τους εργαζομένους για τις ενέργειες άλλων οργανισμών με στόχο την ικανοποίησή τους και την ευθύνη της διοίκησης στην ύπαρξη ομαδικότητας στο χώρο εργασίας. Η ποικιλία στο χώρο εργασίας, η πληρότητα των υπαλλήλων, η ικανοποίηση από την ασφάλεια που παρέχει η εργασία, η αποτελεσματικότητα και ελευθερία δράσης καθώς και η ικανότητα των εργαζομένων να καταλάβουν τις απαιτήσεις των πολιτών και να τους «χειριστούν» κατάλληλα είναι μερικές ακόμη περιπτώσεις που επηρεάζονται σημαντικά από τη θέση απασχόλησης.
- Τα έτη υπηρεσίας στη συγκεκριμένη θέση και γενικότερα στον οργανισμό επηρεάζουν σημαντικά και την ικανοποίηση των υπαλλήλων από τη θέση και τον μισθό. Το ενδιαφέρον του οργανισμού για τους υπαλλήλους, η ευθύνη της διοίκησης για την ύπαρξη ομαδικότητας στο χώρο εργασίας και τα οφέλη της ομαδικότητας και η ικανότητα να ανταπεξέλθουν στην εργασία είναι μερικά ακόμη χαρακτηριστικά της εργασίας που επηρεάζονται σημαντικά τόσο από τα

συνολικά έτη προϋπηρεσίας των υπαλλήλων όσο και από τα έτη που βρίσκονται στη συγκεκριμένη θέση.

- Τέλος, όσοι δεν έχουν προϋπηρεσία στον ιδιωτικό τομέα πιστεύουν σε μεγαλύτερο βαθμό ότι είναι καλύτεροι στη δουλειά τους από συναδέλφους και είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από τη συνολική τους εργασία και από την ασφάλεια που παρέχει η εργασία. Αντίθετα, όσοι έχουν απασχοληθεί στο παρελθόν στον ιδιωτικό τομέα, φαίνεται να νιώθουν σε μεγαλύτερο βαθμό ότι ο προϊστάμενος τους εμπιστεύεται.

Μέσα από την ανάλυση των αποτελεσμάτων και την εξαγωγή των συμπερασμάτων, γίνεται εμφανές ότι οι υπάλληλοι δε νιώθουν αρκετή ικανοποίηση από τον οργανισμό στον οποίο εργάζονται. Αντίθετα, θεωρούν ότι οι ίδιοι είναι σε μεγάλο βαθμό αποδοτικοί. Το επόμενο βήμα στην έρευνα θα μπορούσε να είναι η παρουσίαση προτάσεων βελτίωσης του οργανισμού ώστε οι υπάλληλοι να επιλέξουν τι πιστεύουν ότι είναι καλύτερο για την αύξηση της αποδοτικότητας και της ικανοποίησής τους από την εργασία τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΠΡΟΤΑΣΗ ΣΧΕΔΙΟΥ

Όπως αναλύθηκε και στην εισαγωγή της παρούσας εργασίας, μία από τις κατεξοχήν επιδιώξεις της εν λόγω μελέτης ήταν το να προταθεί ένα σχέδιο εφαρμογής εναλλακτικών στρατηγικών για τη βελτίωση των υφιστάμενων πρακτικών εσωτερικής διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού στους τομείς της υγείας. Το παρόν κεφάλαιο συγκεντρώνει τα ευρήματα του συνόλου του κυρίου σώματος του κειμένου και της έρευνας και εστιάζει στο να τα προσαρμόσει και να τα εισάγει σε μία δυνητικά υλοποιήσιμη στρατηγική.

Για το σκοπό αυτό, θα γίνει μία ανάλυση SWOT και θα εκτιμηθούν, συνολικά, οι δυνατότητες και οι αδυναμίες της υλοποίησης μίας στρατηγικής που θα στοχεύει στην αναβάθμιση των υπηρεσιών παροχής πρωτοβάθμιας φροντίδας σε ελληνικά νοσοκομεία. Στόχος είναι το να μειωθεί το αντίκτυπο της κρίσης, να ενισχυθούν οι υφιστάμενες δομές και να ενθαρρυνθεί το προσωπικό να συνδράμει στην προώθηση των στόχων του κράτους, της ΕΕ και της ηγεσίας των φορέων, μεγιστοποιώντας, παράλληλα, τις δυνατότητες τους (Panagiotou, 2003).

7.1. ΑΝΑΛΥΣΗ SWOT

Παρότι οι κύριες δυνατότητες των υπηρεσιών υγείας στη χώρα σήμερα έχουν ήδη, εκτενώς, αναλυθεί παραπάνω, τόσο στο θεωρητικό όσο και στο ερευνητικό/πρακτικό μέρος της μελέτης, μπορεί κανείς να συνοψίσει τα βασικά σημεία δίνοντας έμφαση στο πως μπορεί ένας προϊστάμενος ή/και HRM να κινηθεί εντός των νοσοκομείων, ως μελέτη περίπτωσης. Συνοψίζοντας τα βασικά σημεία και εστιάζοντας στα πιο συγκεκριμένα που αφορούν το παράδειγμα:

(Alexander, Havercome, & Mujtaba, 2015), (Amirkhanyan, Kim, & Lambright, 2008), (Aycan, και συν., 2000), (Clausen, 2018), (Epstein, 2018), (Vakola & Nikolaou, 2005), (Σκοπελίτης, 2010), (Κυριακούλιας, 2012), (Κοπιτσάνου & Σουρτζή, 2013).

Δυνατότητες

- τα ελληνικά νοσοκομεία διαθέτουν εξαιρετικά καταρτισμένους ιατρούς και νοσηλευτές με ικανότητες, γνώσεις και προσόντα.
- υπάρχει διαθεσιμότητα κλινών στη χώρα που επαρκεί για να καλύψει τις ανάγκες των Ελλήνων.
- πολλά από τα νοσοκομεία διαθέτουν δυνατότητα διατομεακής συνεργασίας λόγω του ότι στεγάζουν εργαστήρια, διαγνωστικά κέντρα, εσωτερικά και εξωτερικά ιατρεία κοκ.
- τα ευρωπαϊκά κονδύλια προωθούνται προς την Ελλάδα, ειδικά με σκοπό την προώθηση της περιφερειακής σύγκλισης.
- υπάρχει διαθεσιμότητα εξοπλισμού, ο οποίος όμως χρήζει συντήρησης.

Αδυναμίες

- Τα μνημόνια συνεργασίας έχουν επιβάλλει μέτρα λιτότητας που εμποδίζουν, ακόμη και σήμερα, μετά την έξοδο της χώρας από αυτά, τους φορείς να προχωρήσουν σε προσλήψεις.
- Η Ελλάδα έχει πολύ χαμηλό επίπεδο ανάπτυξης λόγω της ύφεσης και της υποαπασχόλησης.
- Η επαρχία δεν διαθέτει ανάλογες δυνατότητες με την πρωτεύουσα.
- Οι προϊστάμενοι δεν έχουν πλήρη ευχέρεια αποφάσεων, ειδικά στο δημόσιο.
- Οι πιο έμπειροι υπάλληλοι, ειδικά στον τομέα της υγείας, αναμένεται να εμφανίζονται πιο διστακτικοί απέναντι στην αλλαγή και την καινοτομία.
- Οι πολίτες έχουν απωλέσει την εμπιστοσύνη τους προς το κράτος και τους θεσμούς.

Ευκαιρίες

- τα προσόντα του ανθρωπίνου δυναμικού μπορούν να αξιοποιηθούν αν και εφόσον τους δοθούν τα ανάλογα κίνητρα και υπάρξει υποστήριξη.
- Υπάρχουν πολλά προγράμματα διδασκαλίας των βασικών αρχών οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων για προϊστάμενους και ανάλογα εκπαιδευτικά σεμινάρια για το προσωπικό.
- Επιτρέπεται η άντληση κεφαλαίων για την υγεία από ξένες άμεσες επενδύσεις, χορηγίες, δωρεές κοκ.
- Το ανθρώπινο δυναμικό μπορεί και να αυτό-οργανώνεται να αυτό-εκπαιδεύεται.
- Η αλλαγή μπορεί να γίνει αποδεκτή εφόσον δοθεί δυνατότητα στο προσωπικό να προτείνουν οι ίδιοι μέτρα και λύσεις.

Κίνδυνοι

- Το εξωτερικό περιβάλλον παραμένει ανταγωνιστικό και η αγορά πιέζει για απόδοση.
- Υπάρχει διαρροή εγκεφάλων που μειώνει την διαθεσιμότητα ικανών ιατρών, ειδικά εκπαιδευόμενων.
- Η κρίση ολοένα και εντείνεται και δεν υπάρχει ανάπτυξη.
- Στην υγεία επενδύεται ένα ποσό το οποίο είναι ποσοστό του ΑΕΠ. Όσο το ΑΕΠ συρρικνώνεται τόσο λιγοστεύουν και τα διαθέσιμα κεφάλαια για την υγεία.

7.2. ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΡΑΣΕΩΝ

Μία στρατηγική για να είναι επιτυχημένη πρέπει να περιλαμβάνει τουλάχιστον πέντε στάδια: ένα προπαρασκευαστικό, ένα πιλοτικής εφαρμογής, ένα στάδιο εισαγωγής των δράσεων, ένα στάδιο εφαρμογής και ένα στάδιο αποτίμησης και μεταρρύθμισης. Διαφορετικά, μπορεί να υπάρξει σημαντικός κίνδυνος αποτυχίας (Barrett & Baldry, 2009).

Το ίδιο συμβαίνει και με τη διαχείριση κρίσεων. Για να μην υπάρχουν προβλήματα από την εφαρμογή μίας δράσης θα πρέπει οι προϊστάμενοι όσο και το προσωπικό να έχουν προνοήσει για την κατάλληλη προετοιμασία δομών και προσωπικού, την εκπαίδευση, την πρόβλεψη ανταμοιβών όσο και κυρώσεων, την πιθανότητα αναθεώρησης, την αντιμετώπιση κρίσεων εάν αυτές προκύψουν, την ανακούφιση των ατόμων που, δυνητικά, θα επηρεαστούν από μία επείγουσα κατάσταση, την παρέμβαση, την αποκατάσταση και τον ανασχεδιασμό (Bernstein, 2016).

Προπαρασκευαστικό στάδιο

Η προετοιμασία της στρατηγικής είναι ουσιώδους σημασίας. Εφόσον στόχος είναι η βελτίωση της διοικητικής ικανότητας στο εσωτερικό των φορέων υγείας, ο προϊστάμενος θα πρέπει να αποσκοπεί στο να καταστεί ο ίδιος κατάλληλος πρέσβης των στόχων και να προάγει τη στρατηγική. Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να προετοιμαστεί να συμπεριφερθεί όχι ως «δεσμοφύλακας» αλλά ως πραγματικός ηγέτης. Αυτό σημαίνει πως θα πρέπει να σχεδιάσει πλήρως τη στρατηγική της επιχείρησης, να κάνει μία ανάλυση κόστους οφέλους (Aycañ, και συν., 2000).

Την ίδια στιγμή, καλείται να κάνει μία επισκόπηση του εξωτερικού περιβάλλοντος, να οριοθετήσει τους στόχους και να εξετάσει το τί συμβαίνει σε ανταγωνιστικούς κλάδους. Βασικό θα είναι, παράλληλα, το να έχει εξασφαλίσει τη μεγιστοποίηση των ιδίων δυνατοτήτων του, κυρίως μέσω της εκπαίδευσης και της επιμόρφωσης (Aula, 2010).

Πιλοτικό στάδιο

Στο πιλοτικό στάδιο της εφαρμογής, θα πρέπει να κληθεί να εξετάσει την εφαρμοσιμότητα των στρατηγικών και των δράσεων που θα προάγει. Είναι βασικό να έχει προηγηθεί άριστος σχεδιασμός και προετοιμασία στο προηγούμενο στάδιο (Barrett & Baldry, 2009). Μία κλασική τακτική είναι το να επιλέξει ο προϊστάμενος μία ομάδα υπαλλήλων με την οποία έχει αναπτύξει μία καλή σχέση εμπιστοσύνης και να εφαρμόσει δοκιμαστικά τη στρατηγική (Panagiotou, 2003).

Όσο πιο πολλά λάθη και δυσλειτουργίες εντοπιστούν σε αυτό το στάδιο, τόσο πιθανότερο είναι, αργότερα, να υπάρξει μεγιστοποίηση της ωφέλειας από την στρατηγική και επιτυχία των δράσεων. Οι υπάλληλοι θα πρέπει να διαθέτουν ένα καλό επίπεδο επικοινωνίας και μεταξύ τους και με τον προϊστάμενο ώστε να μπορούν να προτείνουν διαφορετικές εναλλακτικές, να επισημάνουν τα λάθη και να κάνουν προτάσεις (Podsakoff, Mac Kenzie, Moorman, & Fetter, 1990).

Στάδιο εισαγωγής της στρατηγικής

Αφού σχεδιαστεί και ανασχεδιαστεί με βάση τα αποτελέσματα του πιλοτικού σταδίου εφαρμογής, η στρατηγική, θα πρέπει, κατόπιν, να προετοιμαστεί το εσωτερικό περιβάλλον του φορέα ή της επιχείρησης για την πλήρη εφαρμογή της. Σε αρχικό στάδιο, θα πρέπει να ενημερωθεί το προσωπικό για την πρόθεση της διοίκησης και, κατόπιν, να τους προβληθούν τα κίνητρα και το όφελος αυτών από την εν λόγω δραστηριότητα στην οποία καλούνται να συμμετάσχουν (Χυτήρης, 1994).

Αν η διοίκηση δεν μπορεί να παράσχει χρηματικά μόνους, όπως αναμένεται να συμβαίνει εντός των δημοσίων νοσοκομείων στην Ελλάδα, θα πρέπει να προβάλλονται άλλα κίνητρα (Κωσταρίδου-Ευκλείδη, 1999). Τα κέρδη δεν θα πρέπει να είναι θεωρητικά και θα πρέπει να εξασφαλίζεται πραγματικό όφελος για τους εργαζόμενους, διαφορετικά υπάρχει κίνδυνος να κλονιστεί η σχέση εμπιστοσύνης με την διοίκηση (Alexander, Havercome, & Mujtaba, 2015).

Αναγνωρίζοντας τη σημασία του εθελοντισμού και της ομαδικής εργασίας, επισημαίνεται ότι μεγάλο ρόλο μπορεί να παίξει η προετοιμασία και η ενθάρρυνση

των εργαζομένων να συνδράμουν στην ανάπτυξη μίας οργανωσιακής κουλτούρας εντός της επιχείρησης/οργανισμού.

Υπάλληλοι που αισθάνονται σημαντικά μέλη της διοίκησης και του φορέα τείνουν να αναλαμβάνουν με μεγαλύτερη προθυμία ευθύνες και να υποστηρίζουν τη διοίκηση στην διεκπεραίωση των έργων τους (Xenos, 2017).

Στάδιο εφαρμογής

Κατόπιν, αφού έχουν λάβει χώρα οι κατάλληλες προετοιμασίες και έχει ενθαρρυνθεί το προσωπικό να συμμετάσχει στη δράση, μπορούν να χωριστούν σε ομάδες οι εργαζόμενοι ανάλογα με τον αριθμό των υπαλλήλων και να οριστεί ένα πρόσωπο που να αναλαμβάνει την ευθύνη του συντονισμού και να αποδοθούν αρμοδιότητες σε όλα τα μέλη, ανά ομάδα. Με αυτόν τον τρόπο υπάρχει περαιτέρω ενθάρρυνση, δίνονται και άλλα κίνητρα και υπάρχει καλύτερη οργάνωση (Κωσταρίδου-Ευκλείδη, 1999).

Θεωρείται ιδανικό το να υπάρχει διατομεακή συνεργασία και συνέργεια με άλλες επιχειρήσεις, ακόμη και ανταγωνιστικών συμφερόντων, ή και από το εξωτερικό, ανάλογης δράσης και σκοπού. Το διαδίκτυο και οι τηλεπικοινωνίες θα μπορούσαν να συνδράμουν αποφασιστικά προς αυτήν την κατεύθυνση (Zakaria, Amelinckx, & Wilemon, 2004). Σημειώνεται, δε, πως θα πρέπει να ξεκινήσει, σε αυτή τη φάση, να διαφαίνεται ένα κέρδος και μία προοπτική. Δεδομένου του ότι, ειδικά, όπως αναλύθηκε, στην Ελλάδα, δεν μπορεί να εστιάσει κανείς σε οικονομικά κίνητρα λόγω της κρίσης, θα μπορούσαν να υπάρξουν οφέλη όπως δυνατότητες ταξιδιών, υιοθέτηση συστήματος mentoring, αναγνώριση των ικανοτήτων του προσωπικού και επιβράβευση, καθώς και ενθάρρυνση για ανάπτυξη της προσωπικότητας, διάχυση ιδεών κ.κ. (Κωσταρίδου-Ευκλείδη, 1999).

Στάδιο αποτίμησης και μεταρρύθμισης

Με παρόμοιο τρόπο όπως στο πιλοτικό στάδιο, σε αυτή τη φάση θα ήταν χρήσιμο να γίνει μία ανάλυση του πραγματικού οφέλους από την εφαρμογή στρατηγικών, όχι μόνον από τον προϊστάμενο αλλά από το προσωπικό, και ατομικά και ομαδικά.

Με αυτόν τον τρόπο θα ενισχυθεί ακόμη περισσότερο το αίσθημα αυτό-πραγμάτωσης και αυτό-ολοκλήρωσης αυτών, θα βοηθηθούν στην βελτίωση των ικανοτήτων και της σχέσης τους με το λοιπό προσωπικό και θα εκφράζουν ειλικρινέστερες και χρησιμότερες απόψεις (Alexander, Havercome, & Mujtaba, 2015).

Οι διαφορετικές απόψεις και ιδέες θα πρέπει να χαιρετίζονται και να αναπτύσσονται εναλλακτικές και καινοτόμες μέθοδοι. Όσο βελτιώνονται οι δομές τόσο καλύτερα θα είναι και τα αποτελέσματα. Η μεταρρύθμιση και η αλλαγή είναι αναγκαίο να προτείνονται όταν αυτό κρίνεται αναγκαίο και να μην υπάρχει καινοτομία για την καινοτομία, ειδάλλως, θα υπάρχει αντίσταση στην αλλαγή (Humpfrey & Russell, 2004).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

8.1 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ/ΟΔΗΓΟΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ

Κάθε είδους οργανισμός διοικείται και στελεχώνεται από ανθρώπους. Επομένως, για να λειτουργήσει αποτελεσματικά και να επιτύχει τους στόχους του, πρέπει να έχει στο δυναμικό του ικανά στελέχη με κοινό σκοπό και όραμα συμβάλλοντας με κάθε δυνατό τρόπο στην επιτυχημένη πορεία του.

Το ανθρώπινο δυναμικό πρέπει να χρησιμοποιείται με τέτοιο τρόπο ώστε να κατανοούνται οι ανάγκες του, οι ιδέες του και φυσικά οι δυσαρέσκειες του διότι οι συγκεκριμένοι παράγοντες θα καθοδηγήσουν τον οργανισμό να γίνει πιο παραγωγικός, πιο αποδοτικός και κατ' επέκταση πιο αποτελεσματικός.

Συνεπώς, κρίνεται απαραίτητη η διερεύνηση της εργασιακής ικανοποίησης και σύμφωνα με τα δεδομένα που προέκυψαν από την έρευνά μας, η διοίκηση, καθώς και οι προϊστάμενοι των τμημάτων των Φ.Π.Υ.Υ., πρέπει να εξαντλούν όλα τα περιθώρια προκειμένου να πετύχουν τη μέγιστη ικανοποίηση και παρακίνηση των εργαζομένων. Σημαντικό είναι επίσης να δοθεί περισσότερη έμφαση στους παράγοντες της επαγγελματικής ικανοποίησης στους οποίους υστερούν οι Φ.Π.Υ.Υ, προκειμένου οι εργαζόμενοι τους να είναι απόλυτα ικανοποιημένοι στο μέλλον.

Ενδεικτικά προτείνονται οι παρακάτω δράσεις από τους Φ.Π.Υ.Υ., προκειμένου να επιτευχθούν οι προαναφερθέντες στόχοι:

- ✓ Κατά την ανάληψη υπηρεσίας των υπαλλήλων (ανεξαρτήτως τομέα: Ιατρικής, Διοικητικής, Νοσηλευτικής, Τεχνικής Υπηρεσίας) να ακολουθείται διαδικασία «ένταξης» στον Φορέα περιλαμβάνοντας: ενημέρωση για το οργανόγραμμα, γνωριμία προσώπων, χώρων (π.χ διοικητικών υπηρεσιών, κλινικών, ιατρείων) και στη συνέχεια να ακολουθεί η εισαγωγική διαδικασία ανά υπηρεσία.
- ✓ Ουσιαστική αναβάθμιση του ρόλου του γραφείου συνεχιζόμενης εκπαίδευσης.

- ✓ Παραλαβή κατά την ημέρα της ορκωμοσίας έντυπου υλικού που θα περιλαμβάνει (σύντομη ιστορία της Υπηρεσίας, περιγραφή της θέσης εργασίας του υπαλλήλου με τα δικαιώματά του καθώς και τις υποχρεώσεις του, έντυπα ευαισθητοποίησης σε θέματα υγείας (π.χ εθελοντική αιμοδοσίας του προσωπικού, δωρεά οργάνων, αντικαπνιστικός νόμος κ.λ.π) συν χάρτης νοσοκομείου.
- ✓ Κατά την ημέρα ανάληψης υπηρεσίας να παρευρίσκονται εφόσον είναι εφικτό οι Διευθυντές των ανάλογων Υπηρεσιών.
- ✓ Σε τακτά χρονικά διαστήματα να συμπληρώνεται από τους εργαζόμενους ερωτηματολόγιο σχετικά με το τι έχουν ορίσει οι διατμηματικές ομάδες σημαντικό κατά τις συγκεκριμένες χρονικές περιόδους.
- ✓ Να οριστεί ημέρα ή εβδομάδα κατά την οποία οι υπάλληλοι θα «αλλάζουν» ρόλους όπου βέβαια είναι δυνατόν ή ακόμα και όπου υπάρχει αντικειμενική δυσκολία να παρακολουθούν (π.χ διοικητικοί μαζί με το νοσηλευτικό).
- ✓ Rotation, ανάλογα με τις ανάγκες της Υπηρεσίας καθώς και εάν είναι δυνατόν τις επιθυμίες των εργαζομένων.
- ✓ Επιμόρφωση σε τακτά χρονικά διαστήματα, σε συνεργασία με το ΕΚΔΔ για νέους νόμους, νέες πρακτικές. Ενημέρωση για αποφάσεις της Διοίκησης που επηρεάζουν το σύνολο ή μέρος του προσωπικού, «ανοικτά γραφεία» για την απρόσκοπτη πρόσβαση και πληροφόρηση των εργαζομένων.
- ✓ Παρότρυνση των εργαζομένων να συμμετέχουν σε επιμορφωτικά σεμινάρια του ΕΚΔΔ συναφή με το αντικείμενο απασχόλησής τους.
- ✓ Ενημέρωση του προσωπικού για την ετήσια αξιολόγησή τους σύμφωνα με τις ισχύουσες διατάξεις και διασφάλιση της ακεραιότητας της διαδικασίας. Συμφωνία για συγκεκριμένα κριτήρια αξιολόγησης και στόχους που κάθε εργαζόμενος οφείλει να επιτύχει ανάλογα με τα καθήκοντά του.
- ✓ Υιοθέτηση ανοικτών διαδικασιών διοίκησης του φορέα και διαχείρισης του ανθρωπίνου δυναμικού.

- ✓ Ορισμός ημέρας ενημέρωσης των προϊσταμένων από τους υφιστάμενους για τυχόν προβλήματα εργασίας εφαρμογή της διαδικασίας της ανατροφοδότησης (feedback) προς όλες τις κατευθύνσεις.
- ✓ Ανάθεση εκπαιδευτή-μέντορα σε νέους εργαζόμενους που θα φροντίζει για την ικανοποιητική εκπαίδευση και προσαρμογή στο εργασιακό περιβάλλον.

8.2 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στο θεωρητικό μέρος της μελέτης συζητήθηκαν εκτενώς τα ζητήματα της οργάνωσης και της διοίκησης των υπηρεσιών υγείας, δίνοντας έμφαση στην μεγάλη σημασία που έχει ο ρόλος του ηγέτη, η υποκίνηση και η εκπαίδευση των υπαλλήλων όσο και η διατήρηση άριστων ενδοϋπαλληλικών σχέσεων (Alexander, Havercome, & Mujtaba, 2015). Παράλληλα, τονίστηκε το όφελος που παρουσιάζει η ενθάρρυνση και η συνεργασία όπως και η αναγκαιότητα του εθελοντισμού. Την ίδια στιγμή, όμως, επισημάνθηκε το γεγονός πως η κρίση έχει οδηγήσει σε μείωση των πραγματικών δυνατοτήτων των υπαλλήλων και των ίδιων των φορέων (Μανιού & Ιακωβίδου, 2009).

Τα νοσοκομεία είναι δημόσιοι και ιδιωτικοί οργανισμοί που προσφέρουν υπηρεσίες υγείας, άρα επιτελούν κοινωνικό έργο. Η υγεία είναι, μεν, ένα αγαθό το οποίο πωλείται και αγοράζεται αλλά δεν μπορεί να είναι μόνο προϊόν, η παραγωγή του οποίου στοχεύει στον οικονομικό πρόσοδο. Η αποτυχία των μέτρων λιτότητας αποδεικνύει αυτήν την κριτική και εκτίμηση (Betz, 2016).

Στην παρούσα μελέτη έγινε, παράλληλα, μία πρόταση μίας στρατηγικής με σκοπό το να βελτιωθεί η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών υγείας στη χώρα από τους φορείς προς τους πολίτες. Δεν μπορεί κανείς παρά να σχολιάσει πως η καινοτομία και η μεταρρύθμιση είναι απαραίτητο να λάβουν χώρα στην Ελλάδα. Η κρίση έχει μαστίσει τους τομείς της υγείας και του κοινωνικού κράτους. Απαιτείται ενθάρρυνση, παροχή κινήτρων και επένδυση σε εναλλακτικά μέσα και στρατηγικές και όχι εμμονή στο κέρδος και την ανάπτυξη όπως έγινε μέχρι τώρα στη χώρα (Σκοπελίτης, 2010).

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α

ΠΙΝΑΚΕΣ

Πίνακας 1

Αποτελέσματα της δοκιμασίας *t* για τον έλεγχο σημαντικής διαφοράς των απαντήσεων σε σχέση με το φύλο

Προτάσεις	Μέση τιμή (Αντρών – Γυναικών)	Τιμή του ελέγχου	p- value
Εσωτερικό μάρκετινγκ οργανισμού			
Έμφαση στην κατανόηση των αναγκών των εργαζομένων	2,52 – 2,41	0,823	0,412
Οργάνωση συστηματικών συναντήσεων με τους εργαζόμενους	2,02 – 1,95	0,600	0,549
Ενδιαφέρον στο τι περιμένουν οι υπάλληλοι από τον οργανισμό	2,07 – 1,93	0,966	0,336
Εφαρμογή συμπλήρωσης ερωτηματολογίων από τους εργαζόμενους	1,68 – 1,42	1,862	0,065
Ενδιαφέρον για τις απόψεις των εργαζομένων σχετικά με την εργασία τους	2,48 – 2,18	2,338	0,021
Επιδίωξη ενημέρωσης για τις ενέργειες άλλων οργανισμών με στόχο την ικανοποίηση των υπαλλήλων	2,25 – 2,11	1,117	0,265
Διερεύνηση του βαθμού ικανοποίησης των εργαζομένων από τις συνθήκες εργασίας τους	2,36 – 2,12	1,667	0,098
Προσαρμογή κάθε σημαντικής απόφασης που παίρνει ο οργανισμός στις ιδιαίτερες ανάγκες επιμέρους ομάδων εργαζομένων	2,23 – 2,01	1,575	0,118
Σχεδιασμός συγκεκριμένων ενεργειών που αφορούν είτε την ιατρική είτε τη διοικητική είτε την τεχνική υπηρεσία	2,70 – 2,67	0,263	0,793
Υλοποίηση ενεργειών ή μέτρων λαμβάνοντας υπόψη την επίπτωση που θα έχουν σε επιμέρους ομάδες εργαζομένων που έχουν διαφορετικές ανάγκες	2,52 – 2,25	1,755	0,081
Καθολική ισχύς των αποφάσεων έστω κι αν δεν ταιριάζουν απόλυτα με τις ανάγκες / προσδοκίες συγκεκριμένων ομάδων εργαζομένων	3,20 – 3,21	-0,041	0,968
Επικοινωνία			
Ενημέρωση των προϊσταμένων στους υφισταμένους τους για μεταβολές στην πολιτική του οργανισμού	2,89 – 2,79	0,897	0,371
Ειλικρινό ενδιαφέρον των προϊσταμένων να ακούσουν τους υφισταμένους τους αναφορικά με θέματα που	2,57 – 2,68	-0,939	0,349

αντιμετωπίζουν στην εργασία τους Παρακίνηση των υφισταμένων να συζητούν με τους προϊστάμενους τους προσωπικά ζητήματα που αφορούν την άσκηση των καθηκόντων τους	2,41 – 2,45	-0,281	0,779
Ανθρωποκεντρική προσέγγιση			
Εκδήλωση πραγματικού ενδιαφέροντος από τη Διοίκηση του Οργανισμού για τα προβλήματα των εργαζομένων	2,36 – 2,22	1,155	0,249
Εκδήλωση πραγματικού ενδιαφέροντος από τη Διοίκηση του Οργανισμού για τις προσωπικές ανάγκες και προσδοκίες των εργαζομένων	2,23 – 2,17	0,457	0,648
Σχεδιασμός πολιτικών, από τη Διοίκηση του Οργανισμού, που ικανοποιούν τις ανάγκες και προσδοκίες των εργαζομένων	2,16 – 2,07	0,773	0,440
Σταθερός προσανατολισμός της Διοίκησης του Οργανισμού στην επίλυση των προβλημάτων των εργαζομένων, ώστε να είναι αποτελεσματικότεροι.	2,20 – 2,11	0,792	0,429
Ομαδικότητα στην εργασία			
Η φιλοσοφία και οι αξίες ενός οργανισμού ενισχύουν την επικράτηση της ομαδικότητας στην εργασία.	5,75 – 5,77	-0,125	0,901
Η εφαρμογή ομαδικότητας στο χώρο εργασίας συμβάλλει στην αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων.	6,16 – 6,39	-1,852	0,066
Μέσα σε μία ομάδα ο εργαζόμενος παίρνει περισσότερες πρωτοβουλίες και ρίσκα.	5,48 – 5,79	-1,616	0,107
Η ομαδική εργασία αποτελεί τη βάση για τη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης.	5,95 – 6,41	-3,401	0,001
Η διοίκηση ενός οργανισμού ευθύνεται για την επικράτηση της ομαδικότητας στο χώρο εργασίας.	5,68 – 5,76	-0,528	0,598
Η ηθική επιβράβευση του εργαζομένου από τη διοίκηση του οργανισμού είναι ικανή να παρακινήσει τον εργαζόμενο να λειτουργήσει ομαδικά.	5,91 – 6,13	-1,575	0,117
Ικανοποίηση από την εργασία			
Ικανοποίηση από τη συνολική εργασία σας.	4,84 – 4,99	-0,800	0,425
Ικανοποίηση από τον προϊστάμενο – τους προϊσταμένους σας.	4,55 – 4,49	0,287	0,774
Ικανοποίηση από τις πολιτικές του οργανισμού.	4,07 – 4,09	-0,115	0,909
Ικανοποίηση από τις ευκαιρίες εξέλιξης μέσα στον οργανισμό.	3,86 – 3,70	0,731	0,466
Είμαι ικανοποιημένος από τις πληροφορίες που παίρνω από τον προϊστάμενό μου για την επίδοσή μου στη δουλειά.	4,70 – 4,41	1,343	0,180
Όταν αλλάζει κάτι στη δουλειά μου, παίρνω αρκετή πληροφόρηση από τον προϊστάμενό μου για το πόσο καλά ανταποκρίθηκα.	4,52 – 4,41	0,509	0,611
Είμαι ικανοποιημένος/η με την ελευθερία που έχω να κάνω αυτό που θέλω στη δουλειά μου.	4,41 – 4,29	0,593	0,554
Είμαι ικανοποιημένος/η με τις ευκαιρίες που μου	4,61 – 4,66	-0,215	0,830

προσφέρει η θέση μου να έρχομαι σε επαφή με άλλους.	4,57 – 4,80	-1,220	0,224
Υπάρχει αρκετή ποικιλία στη δουλειά μου.	4,16 – 4,22	-0,307	0,759
Η δουλειά μου παρέχει αρκετές ευκαιρίες για ανεξάρτητη σκέψη και δράση.	4,75 – 4,70	0,275	0,783
Είμαι ικανοποιημένος/η με τις ευκαιρίες που μου δίνει η θέση μου να ολοκληρώνω ένα θέμα από την αρχή έως το τέλος.	2,86 – 2,68	0,752	0,453
Είμαι ικανοποιημένος/η με τον μισθό που παίρνω από την εργασία μου.	4,50 – 4,24	1,104	0,271
Είμαι ικανοποιημένος/η με την ασφάλεια που μου παρέχει η εργασία μου.	4,43 – 4,37	0,273	0,785
Είμαι ικανοποιημένος/η από το σεβασμό και τη δίκαιη μεταχείριση που μου δείχνει ο άμεσος προϊστάμενός μου.	4,45 – 4,29	0,718	0,473
Είμαι ικανοποιημένος/η από την υποστήριξη και την καθοδήγηση που μου δίνει ο άμεσος προϊστάμενός μου.	4,36 – 4,30	0,263	0,793

Αποτελεσματικότητα και ελευθερία δράσης

Αισθάνομαι ότι έχω περισσότερες ικανότητες από αυτές που απαιτούνται για την εργασία μου.	5,45 – 5,75	-2,201	0,029
Είμαι σίγουρος/η ότι οι ικανότητές μου είναι ίδιες ή και περισσότερες από αυτές των συναδέλφων μου.	5,05 – 5,61	-3,496	0,001
Θα μπορούσα να χειριστώ μία πιο απαιτητική δουλειά από αυτή που κάνω.	4,68 – 4,45	1,124	0,262
Η εργασία μου ικανοποιεί τις προσωπικές μου προσδοκίες.	5,77 – 6,03	-2,069	0,040
Είμαι καλός/ή σε αυτό που κάνω.	5,50 – 5,59	-0,566	0,572
Ξέρω ακριβώς όλες τις λεπτομέρειες της δουλειάς μου.	3,25 – 3,42	-0,774	0,440
Είναι δύσκολο να χειριστώ έναν πολίτη που έχει διαφορετική άποψη από εμένα.	2,82 – 3,28	-2,024	0,044
Η ιδιοσυγκρασία μου δεν ταιριάζει με αυτό που κάνω.	4,95 – 5,36	-2,127	0,034
Είμαι καλός στο να καταλαβαίνω τι θέλει ο πολίτης.	4,82 – 4,84	-0,149	0,882
Είμαι καλός/ή στο να κάνω τον πολίτη να βλέπει τα πράγματα όπως εγώ τα αντιλαμβάνομαι.	3,84 – 4,00	-0,703	0,483
Ο προϊστάμενος του τμήματός μου γενικά θεωρείται ότι είναι ένας εργαζόμενος καινοτόμος και ριψοκίνδυνος.	4,43 – 4,36	0,362	0,717
Ο προϊστάμενός μου επιτρέπει να χρησιμοποιώ τη δική μου κρίση για να λύνω προβλήματα.	4,23 – 4,32	-0,409	0,683
Ο προϊστάμενός μου ενθαρρύνει τη λήψη πρωτοβουλιών.	4,68 – 4,76	-0,395	0,693
Ο προϊστάμενός μου με εμπιστεύεται ότι θα κρίνω σωστά όποτε χρειαστεί.			

*Αν p-value < 0.05, τότε η μηδενική υπόθεση απορρίπτεται σε επίπεδο σημαντικότητας 5%, που σημαίνει ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στις μέσες απαντήσεις των διαφορετικών ομάδων.

Πίνακας 2

Αποτελέσματα της δοκιμασίας Kruskal-Wallis για τον έλεγχο σημαντικής διαφοράς των απαντήσεων σε σχέση με την ηλικία

Προτάσεις	Τιμή του ελέγχου	p-value
Εσωτερικό μάρκετινγκ οργανισμού		
Έμφαση στην κατανόηση των αναγκών των εργαζομένων	2,524	0,283
Οργάνωση συστηματικών συναντήσεων με τους εργαζόμενους	5,909	0,052
Ενδιαφέρον στο τι περιμένουν οι υπάλληλοι από τον οργανισμό	7,031	0,030
Εφαρμογή συμπλήρωσης ερωτηματολογίων από τους εργαζόμενους	13,082	0,001
Ενδιαφέρον για τις απόψεις των εργαζομένων σχετικά με την εργασία τους	0,739	0,691
Επιδίωξη ενημέρωσης για τις ενέργειες άλλων οργανισμών με στόχο την ικανοποίηση των υπαλλήλων	2,232	0,328
Διερεύνηση του βαθμού ικανοποίησης των εργαζομένων από τις συνθήκες εργασίας τους	0,136	0,934
Προσαρμογή κάθε σημαντικής απόφασης που παίρνει ο οργανισμός στις ιδιαίτερες ανάγκες επιμέρους ομάδων εργαζομένων	7,410	0,025
Σχεδιασμός συγκεκριμένων ενεργειών που αφορούν είτε την ιατρική είτε τη διοικητική είτε την τεχνική υπηρεσία	13,881	0,001
Υλοποίηση ενεργειών ή μέτρων λαμβάνοντας υπόψη την επίπτωση που θα έχουν σε επιμέρους ομάδες εργαζομένων που έχουν διαφορετικές ανάγκες	5,198	0,074
Καθολική ισχύς των αποφάσεων έστω κι αν δεν ταιριάζουν απόλυτα με τις ανάγκες / προσδοκίες συγκεκριμένων ομάδων εργαζομένων	15,086	0,001
Επικοινωνία		
Ενημέρωση των προϊσταμένων στους υφισταμένους τους για μεταβολές στην πολιτική του οργανισμού	0,143	0,931
Ειλικρινό ενδιαφέρον των προϊσταμένων να ακούσουν τους υφισταμένους τους αναφορικά με θέματα που αντιμετωπίζουν στην εργασία τους	0,401	0,818
Παρακίνηση των υφισταμένων να συζητούν με τους προϊστάμενούς τους προσωπικά ζητήματα που αφορούν την άσκηση των καθηκόντων τους	1,457	0,483
Ανθρωποκεντρική προσέγγιση		
Εκδήλωση πραγματικού ενδιαφέροντος από τη Διοίκηση του Οργανισμού για τα προβλήματα των εργαζομένων	1,370	0,504
Εκδήλωση πραγματικού ενδιαφέροντος από τη Διοίκηση του Οργανισμού για τις προσωπικές ανάγκες και προσδοκίες των εργαζομένων	1,955	0,376
Σχεδιασμός πολιτικών, από τη Διοίκηση του Οργανισμού, που ικανοποιούν τις ανάγκες και προσδοκίες των εργαζομένων	1,808	0,405
Σταθερός προσανατολισμός της Διοίκησης του Οργανισμού στην επίλυση των προβλημάτων των εργαζομένων, ώστε να είναι	2,917	0,233

αποτελεσματικότεροι.

Ομαδικότητα στην εργασία

Η φιλοσοφία και οι αξίες ενός οργανισμού ενισχύουν την επικράτηση της ομαδικότητας στην εργασία.	2,342	0,310
Η εφαρμογή ομαδικότητας στο χώρο εργασίας συμβάλλει στην αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων.	0,724	0,696
Μέσα σε μία ομάδα ο εργαζόμενος παίρνει περισσότερες πρωτοβουλίες και ρίσκα.	2,429	0,297
Η ομαδική εργασία αποτελεί τη βάση για τη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης.	1,185	0,553
Η διοίκηση ενός οργανισμού ευθύνεται για την επικράτηση της ομαδικότητας στο χώρο εργασίας.	3,353	0,187
Η ηθική επιβράβευση του εργαζομένου από τη διοίκηση του οργανισμού είναι ικανή να παρακινήσει τον εργαζόμενο να λειτουργήσει ομαδικά.	0,898	0,638

Ικανοποίηση από την εργασία

Ικανοποίηση από τη συνολική εργασία σας.	0,095	0,954
Ικανοποίηση από τον προϊστάμενο – τους προϊσταμένους σας.	2,206	0,332
Ικανοποίηση από τις πολιτικές του οργανισμού.	1,979	0,372
Ικανοποίηση από τις ευκαιρίες εξέλιξης μέσα στον οργανισμό.	0,818	0,664
Είμαι ικανοποιημένος από τις πληροφορίες που παίρνω από τον προϊστάμενό μου για την επίδοσή μου στη δουλειά.	2,320	0,313
Όταν αλλάζει κάτι στη δουλειά μου, παίρνω αρκετή πληροφόρηση από τον προϊστάμενό μου για το πόσο καλά ανταποκρίθηκα.	4,458	0,108
Είμαι ικανοποιημένος/η με την ελευθερία που έχω να κάνω αυτό που θέλω στη δουλειά μου.	0,683	0,711
Είμαι ικανοποιημένος/η με τις ευκαιρίες που μου προσφέρει η θέση μου να έρχομαι σε επαφή με άλλους.	2,272	0,321
Υπάρχει αρκετή ποικιλία στη δουλειά μου.	0,661	0,719
Η δουλειά μου παρέχει αρκετές ευκαιρίες για ανεξάρτητη σκέψη και δράση.	2,696	0,260
Είμαι ικανοποιημένος/η με τις ευκαιρίες που μου δίνει η θέση μου να ολοκληρώνω ένα θέμα από την αρχή έως το τέλος.	3,342	0,198
Είμαι ικανοποιημένος/η με τον μισθό που παίρνω από την εργασία μου.	4,759	0,093
Είμαι ικανοποιημένος/η με την ασφάλεια που μου παρέχει η εργασία μου.	0,419	0,811
Είμαι ικανοποιημένος/η από το σεβασμό και τη δίκαιη μεταχείριση που μου δείχνει ο άμεσος προϊστάμενός μου.	3,671	0,159
Είμαι ικανοποιημένος/η από την υποστήριξη και την καθοδήγηση που μου δίνει ο άμεσος προϊστάμενός μου.	3,048	0,218
Είμαι ικανοποιημένος/η από τη συνολική ποιότητα καθοδήγησης που παίρνω από τον άμεσο προϊστάμενό μου.	2,306	0,316

Αποτελεσματικότητα και ελευθερία δράσης

Αισθάνομαι ότι έχω περισσότερες ικανότητες από αυτές που απαιτούνται για την εργασία μου.	3,311	0,191
Είμαι σίγουρος/η ότι οι ικανότητές μου είναι ίδιες ή και	0,766	0,682

περισσότερες από αυτές των συναδέλφων μου.		
Θα μπορούσα να χειριστώ μία πιο απαιτητική δουλειά από αυτή που κάνω.	1,732	0,421
Η εργασία μου ικανοποιεί τις προσωπικές μου προσδοκίες.	0,209	0,901
Είμαι καλός/ή σε αυτό που κάνω.	4,552	0,103
Ξέρω ακριβώς όλες τις λεπτομέρειες της δουλειάς μου.	7,236	0,027
Είναι δύσκολο να χειριστώ έναν πολίτη που έχει διαφορετική άποψη από εμένα.	0,991	0,609
Η ιδιοσυγκρασία μου δεν ταιριάζει με αυτό που κάνω.	8,916	0,012
Είμαι καλός στο να καταλαβαίνω τι θέλει ο πολίτης.	3,588	0,166
Είμαι καλός/ή στο να κάνω τον πολίτη να βλέπει τα πράγματα όπως εγώ τα αντιλαμβάνομαι.	0,242	0,886
Ο προϊστάμενος του τμήματός μου γενικά θεωρείται ότι είναι ένας εργαζόμενος καινοτόμος και ριψοκίνδυνος.	1,117	0,572
Ο προϊστάμενός μου επιτρέπει να χρησιμοποιώ τη δική μου κρίση για να λύνω προβλήματα.	1,286	0,526
Ο προϊστάμενός μου ενθαρρύνει τη λήψη πρωτοβουλιών.	2,764	0,251
Ο προϊστάμενός μου με εμπιστεύεται ότι θα κρίνω σωστά όποτε χρειαστεί.	2,892	0,236

*Αν $p\text{-value} < 0.05$, τότε η μηδενική υπόθεση απορρίπτεται σε επίπεδο σημαντικότητας 5%, που σημαίνει ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στις διάμεσες απαντήσεις των διαφορετικών ομάδων.

Πίνακας 3

Αποτελέσματα της δοκιμασίας *Kruskal-Wallis* για τον έλεγχο σημαντικής διαφοράς των απαντήσεων σε σχέση με το μορφωτικό επίπεδο

Προτάσεις	Τιμή του ελέγχου	p-value
Εσωτερικό μάρκετινγκ οργανισμού		
Έμφαση στην κατανόηση των αναγκών των εργαζομένων	1,080	0,583
Οργάνωση συστηματικών συναντήσεων με τους εργαζόμενους	0,647	0,724
Ενδιαφέρον στο τι περιμένουν οι υπάλληλοι από τον οργανισμό	12,894	0,002
Εφαρμογή συμπλήρωσης ερωτηματολογίων από τους εργαζόμενους	1,503	0,472
Ενδιαφέρον για τις απόψεις των εργαζομένων σχετικά με την εργασία τους	7,978	0,019
Επιδίωξη ενημέρωσης για τις ενέργειες άλλων οργανισμών με στόχο την ικανοποίηση των υπαλλήλων	4,962	0,084
Διερεύνηση του βαθμού ικανοποίησης των εργαζομένων από τις συνθήκες εργασίας τους	5,298	0,071
Προσαρμογή κάθε σημαντικής απόφασης που παίρνει ο οργανισμός στις ιδιαίτερες ανάγκες επιμέρους ομάδων εργαζομένων	4,981	0,083
Σχεδιασμός συγκεκριμένων ενεργειών που αφορούν είτε την ιατρική είτε τη διοικητική είτε την τεχνική υπηρεσία	15,933	0,000

Υλοποίηση ενεργειών ή μέτρων λαμβάνοντας υπόψη την επίπτωση που θα έχουν σε επιμέρους ομάδες εργαζομένων που έχουν διαφορετικές ανάγκες	17,096	0,000
Καθολική ισχύς των αποφάσεων έστω κι αν δεν ταιριάζουν απόλυτα με τις ανάγκες / προσδοκίες συγκεκριμένων ομάδων εργαζομένων	5,389	0,068
Επικοινωνία		
Ενημέρωση των προϊσταμένων στους υφισταμένους τους για μεταβολές στην πολιτική του οργανισμού	1,083	0,582
Ειλικρινό ενδιαφέρον των προϊσταμένων να ακούσουν τους υφισταμένους τους αναφορικά με θέματα που αντιμετωπίζουν στην εργασία τους	1,489	0,475
Παρακίνηση των υφισταμένων να συζητούν με τους προϊστάμενούς τους προσωπικά ζητήματα που αφορούν την άσκηση των καθηκόντων τους	4,397	0,111
Ανθρωποκεντρική προσέγγιση		
Εκδήλωση πραγματικού ενδιαφέροντος από τη Διοίκηση του Οργανισμού για τα προβλήματα των εργαζομένων	4,285	0,117
Εκδήλωση πραγματικού ενδιαφέροντος από τη Διοίκηση του Οργανισμού για τις προσωπικές ανάγκες και προσδοκίες των εργαζομένων	4,125	0,127
Σχεδιασμός πολιτικών, από τη Διοίκηση του Οργανισμού, που ικανοποιούν τις ανάγκες και προσδοκίες των εργαζομένων	0,985	0,611
Σταθερός προσανατολισμός της Διοίκησης του Οργανισμού στην επίλυση των προβλημάτων των εργαζομένων, ώστε να είναι αποτελεσματικότεροι.	4,438	0,109
Ομαδικότητα στην εργασία		
Η φιλοσοφία και οι αξίες ενός οργανισμού ενισχύουν την επικράτηση της ομαδικότητας στην εργασία.	17,781	0,000
Η εφαρμογή ομαδικότητας στο χώρο εργασίας συμβάλλει στην αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων.	7,293	0,026
Μέσα σε μία ομάδα ο εργαζόμενος παίρνει περισσότερες πρωτοβουλίες και ρίσκα.	3,368	0,186
Η ομαδική εργασία αποτελεί τη βάση για τη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης.	4,808	0,090
Η διοίκηση ενός οργανισμού ευθύνεται για την επικράτηση της ομαδικότητας στο χώρο εργασίας.	1,531	0,465
Η ηθική επιβράβευση του εργαζομένου από τη διοίκηση του οργανισμού είναι ικανή να παρακινήσει τον εργαζόμενο να λειτουργήσει ομαδικά.	1,483	0,476
Ικανοποίηση από την εργασία		
Ικανοποίηση από τη συνολική εργασία σας.	2,381	0,304
Ικανοποίηση από τον προϊστάμενο – τους προϊσταμένους σας.	3,083	0,214
Ικανοποίηση από τις πολιτικές του οργανισμού.	6,681	0,035
Ικανοποίηση από τις ευκαιρίες εξέλιξης μέσα στον οργανισμό.	4,881	0,087
Είμαι ικανοποιημένος από τις πληροφορίες που παίρνω από τον προϊστάμενό μου για την επίδοσή μου στη δουλειά.	2,300	0,317
Όταν αλλάζει κάτι στη δουλειά μου, παίρνω αρκετή πληροφόρηση	2,016	0,365

από τον προϊστάμενό μου για το πόσο καλά ανταποκρίθηκα.		
Είμαι ικανοποιημένος/η με την ελευθερία που έχω να κάνω αυτό που θέλω στη δουλειά μου.	0,426	0,808
Είμαι ικανοποιημένος/η με τις ευκαιρίες που μου προσφέρει η θέση μου να έρχομαι σε επαφή με άλλους.	3,028	0,220
Υπάρχει αρκετή ποικιλία στη δουλειά μου.	0,388	0,823
Η δουλειά μου παρέχει αρκετές ευκαιρίες για ανεξάρτητη σκέψη και δράση.	0,026	0,987
Είμαι ικανοποιημένος/η με τις ευκαιρίες που μου δίνει η θέση μου να ολοκληρώνω ένα θέμα από την αρχή έως το τέλος.	0,404	0,817
Είμαι ικανοποιημένος/η με τον μισθό που παίρνω από την εργασία μου.	0,262	0,877
Είμαι ικανοποιημένος/η με την ασφάλεια που μου παρέχει η εργασία μου.	1,640	0,441
Είμαι ικανοποιημένος/η από το σεβασμό και τη δίκαιη μεταχείριση που μου δείχνει ο άμεσος προϊστάμενός μου.	1,491	0,474
Είμαι ικανοποιημένος/η από την υποστήριξη και την καθοδήγηση που μου δίνει ο άμεσος προϊστάμενός μου.	3,615	0,164
Είμαι ικανοποιημένος/η από τη συνολική ποιότητα καθοδήγησης που παίρνω από τον άμεσο προϊστάμενό μου.	4,015	0,134
Αποτελεσματικότητα και ελευθερία δράσης		
Αισθάνομαι ότι έχω περισσότερες ικανότητες από αυτές που απαιτούνται για την εργασία μου.	5,866	0,053
Είμαι σίγουρος/η ότι οι ικανότητές μου είναι ίδιες ή και περισσότερες από αυτές των συναδέλφων μου.	10,122	0,006
Θα μπορούσα να χειριστώ μία πιο απαιτητική δουλειά από αυτή που κάνω.	22,720	0,000
Η εργασία μου ικανοποιεί τις προσωπικές μου προσδοκίες.	2,144	0,342
Είμαι καλός/ή σε αυτό που κάνω.	14,123	0,001
Ξέρω ακριβώς όλες τις λεπτομέρειες της δουλειάς μου.	3,952	0,139
Είναι δύσκολο να χειριστώ έναν πολίτη που έχει διαφορετική άποψη από εμένα.	1,546	0,462
Η ιδιοσυγκρασία μου δεν ταιριάζει με αυτό που κάνω.	1,683	0,431
Είμαι καλός στο να καταλαβαίνω τι θέλει ο πολίτης.	5,219	0,074
Είμαι καλός/ή στο να κάνω τον πολίτη να βλέπει τα πράγματα όπως εγώ τα αντιλαμβάνομαι.	9,619	0,008
Ο προϊστάμενος του τμήματός μου γενικά θεωρείται ότι είναι ένας εργαζόμενος καινοτόμος και ριψοκίνδυνος.	2,930	0,231
Ο προϊστάμενός μου επιτρέπει να χρησιμοποιώ τη δική μου κρίση για να λύνω προβλήματα.	3,079	0,214
Ο προϊστάμενός μου ενθαρρύνει τη λήψη πρωτοβουλιών.	0,160	0,923
Ο προϊστάμενός μου με εμπιστεύεται ότι θα κρίνω σωστά όποτε χρειαστεί.	13,705	0,001

*Αν p-value < 0.05, τότε η μηδενική υπόθεση απορρίπτεται σε επίπεδο σημαντικότητας 5%, που σημαίνει ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στις διάμεσες απαντήσεις των διαφορετικών ομάδων.

Πίνακας 4

Αποτελέσματα της δοκιμασίας Kruskal-Wallis για τον έλεγχο σημαντικής διαφοράς των απαντήσεων σε σχέση με την υπηρεσία απασχόλησης στον οργανισμό

Προτάσεις	Τιμή του ελέγχου	p-value
Εσωτερικό μάρκετινγκ οργανισμού		
Έμφαση στην κατανόηση των αναγκών των εργαζομένων	7,506	0,057
Οργάνωση συστηματικών συναντήσεων με τους εργαζόμενους	6,530	0,088
Ενδιαφέρον στο τι περιμένουν οι υπάλληλοι από τον οργανισμό	0,918	0,821
Εφαρμογή συμπλήρωσης ερωτηματολογίων από τους εργαζόμενους	1,427	0,699
Ενδιαφέρον για τις απόψεις των εργαζομένων σχετικά με την εργασία τους	5,552	0,136
Επιδίωξη ενημέρωσης για τις ενέργειες άλλων οργανισμών με στόχο την ικανοποίηση των υπαλλήλων	12,711	0,005
Διερεύνηση του βαθμού ικανοποίησης των εργαζομένων από τις συνθήκες εργασίας τους	3,795	0,285
Προσαρμογή κάθε σημαντικής απόφασης που παίρνει ο οργανισμός στις ιδιαίτερες ανάγκες επιμέρους ομάδων εργαζομένων	3,862	0,277
Σχεδιασμός συγκεκριμένων ενεργειών που αφορούν είτε την ιατρική είτε τη διοικητική είτε την τεχνική υπηρεσία	4,148	0,246
Υλοποίηση ενεργειών ή μέτρων λαμβάνοντας υπόψη την επίπτωση που θα έχουν σε επιμέρους ομάδες εργαζομένων που έχουν διαφορετικές ανάγκες	1,013	0,798
Καθολική ισχύς των αποφάσεων έστω κι αν δεν ταιριάζουν απόλυτα με τις ανάγκες / προσδοκίες συγκεκριμένων ομάδων εργαζομένων	20,829	0,000
Επικοινωνία		
Ενημέρωση των προϊσταμένων στους υφισταμένους τους για μεταβολές στην πολιτική του οργανισμού	6,340	0,096
Ειλικρινό ενδιαφέρον των προϊσταμένων να ακούσουν τους υφισταμένους τους αναφορικά με θέματα που αντιμετωπίζουν στην εργασία τους	6,327	0,097
Παρακίνηση των υφισταμένων να συζητούν με τους προϊστάμενούς τους προσωπικά ζητήματα που αφορούν την άσκηση των καθηκόντων τους	1,234	0,745
Ανθρωποκεντρική προσέγγιση		
Εκδήλωση πραγματικού ενδιαφέροντος από τη Διοίκηση του Οργανισμού για τα προβλήματα των εργαζομένων	2,660	0,447
Εκδήλωση πραγματικού ενδιαφέροντος από τη Διοίκηση του Οργανισμού για τις προσωπικές ανάγκες και προσδοκίες των εργαζομένων	1,615	0,656
Σχεδιασμός πολιτικών, από τη Διοίκηση του Οργανισμού, που ικανοποιούν τις ανάγκες και προσδοκίες των εργαζομένων	3,150	0,369
Σταθερός προσανατολισμός της Διοίκησης του Οργανισμού στην επίλυση των προβλημάτων των εργαζομένων, ώστε να είναι	5,320	0,150

αποτελεσματικότεροι.

Ομαδικότητα στην εργασία

Η φιλοσοφία και οι αξίες ενός οργανισμού ενισχύουν την επικράτηση της ομαδικότητας στην εργασία.	3,062	0,382
Η εφαρμογή ομαδικότητας στο χώρο εργασίας συμβάλλει στην αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων.	2,661	0,447
Μέσα σε μία ομάδα ο εργαζόμενος παίρνει περισσότερες πρωτοβουλίες και ρίσκα.	6,886	0,076
Η ομαδική εργασία αποτελεί τη βάση για τη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης.	4,811	0,186
Η διοίκηση ενός οργανισμού ευθύνεται για την επικράτηση της ομαδικότητας στο χώρο εργασίας.	10,741	0,013
Η ηθική επιβράβευση του εργαζομένου από τη διοίκηση του οργανισμού είναι ικανή να παρακινήσει τον εργαζόμενο να λειτουργήσει ομαδικά.	5,616	0,132

Ικανοποίηση από την εργασία

Ικανοποίηση από τη συνολική εργασία σας.	5,664	0,129
Ικανοποίηση από τον προϊστάμενο – τους προϊσταμένους σας.	3,420	0,336
Ικανοποίηση από τις πολιτικές του οργανισμού.	6,586	0,086
Ικανοποίηση από τις ευκαιρίες εξέλιξης μέσα στον οργανισμό.	2,325	0,508
Είμαι ικανοποιημένος από τις πληροφορίες που παίρνω από τον προϊστάμενό μου για την επίδοσή μου στη δουλειά.	4,104	0,250
Όταν αλλάζει κάτι στη δουλειά μου, παίρνω αρκετή πληροφόρηση από τον προϊστάμενό μου για το πόσο καλά ανταποκρίθηκα.	1,142	0,767
Είμαι ικανοποιημένος/η με την ελευθερία που έχω να κάνω αυτό που θέλω στη δουλειά μου.	1,503	0,682
Είμαι ικανοποιημένος/η με τις ευκαιρίες που μου προσφέρει η θέση μου να έρχομαι σε επαφή με άλλους.	0,769	0,857
Υπάρχει αρκετή ποικιλία στη δουλειά μου.	8,774	0,032
Η δουλειά μου παρέχει αρκετές ευκαιρίες για ανεξάρτητη σκέψη και δράση.	4,014	0,260
Είμαι ικανοποιημένος/η με τις ευκαιρίες που μου δίνει η θέση μου να ολοκληρώνω ένα θέμα από την αρχή έως το τέλος.	11,908	0,008
Είμαι ικανοποιημένος/η με τον μισθό που παίρνω από την εργασία μου.	7,678	0,053
Είμαι ικανοποιημένος/η με την ασφάλεια που μου παρέχει η εργασία μου.	12,585	0,006
Είμαι ικανοποιημένος/η από το σεβασμό και τη δίκαιη μεταχείριση που μου δείχνει ο άμεσος προϊστάμενός μου.	0,860	0,835
Είμαι ικανοποιημένος/η από την υποστήριξη και την καθοδήγηση που μου δίνει ο άμεσος προϊστάμενός μου.	0,863	0,834
Είμαι ικανοποιημένος/η από τη συνολική ποιότητα καθοδήγησης που παίρνω από τον άμεσο προϊστάμενό μου.	0,442	0,931

Αποτελεσματικότητα και ελευθερία δράσης

Αισθάνομαι ότι έχω περισσότερες ικανότητες από αυτές που απαιτούνται για την εργασία μου.	12,483	0,006
Είμαι σίγουρος/η ότι οι ικανότητές μου είναι ίδιες ή και	6,128	0,106

περισσότερες από αυτές των συναδέλφων μου.		
Θα μπορούσα να χειριστώ μία πιο απαιτητική δουλειά από αυτή που κάνω.	10,922	0,012
Η εργασία μου ικανοποιεί τις προσωπικές μου προσδοκίες.	6,652	0,084
Είμαι καλός/ή σε αυτό που κάνω.	6,335	0,096
Ξέρω ακριβώς όλες τις λεπτομέρειες της δουλειάς μου.	22,269	0,000
Είναι δύσκολο να χειριστώ έναν πολίτη που έχει διαφορετική άποψη από εμένα.	10,088	0,018
Η ιδιοσυγκρασία μου δεν ταιριάζει με αυτό που κάνω.	4,965	0,174
Είμαι καλός στο να καταλαβαίνω τι θέλει ο πολίτης.	10,184	0,017
Είμαι καλός/ή στο να κάνω τον πολίτη να βλέπει τα πράγματα όπως εγώ τα αντιλαμβάνομαι.	10,922	0,012
Ο προϊστάμενος του τμήματός μου γενικά θεωρείται ότι είναι ένας εργαζόμενος καινοτόμος και ριψοκίνδυνος.	3,858	0,277
Ο προϊστάμενός μου επιτρέπει να χρησιμοποιώ τη δική μου κρίση για να λύνω προβλήματα.	10,451	0,015
Ο προϊστάμενός μου ενθαρρύνει τη λήψη πρωτοβουλιών.	3,193	0,363
Ο προϊστάμενός μου με εμπιστεύεται ότι θα κρίνω σωστά όποτε χρειαστεί.	3,803	0,284

*Αν $p\text{-value} < 0.05$, τότε η μηδενική υπόθεση απορρίπτεται σε επίπεδο σημαντικότητας 5%, που σημαίνει ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στις διάμεσες απαντήσεις των διαφορετικών ομάδων.

Πίνακας 5

Αποτελέσματα της δοκιμασίας *Kruskal-Wallis* για τον έλεγχο σημαντικής διαφοράς των απαντήσεων σε σχέση με τα έτη προϋπηρεσίας στη συγκεκριμένη θέση

Προτάσεις	Τιμή του ελέγχου	p-value
Εσωτερικό μάρκετινγκ οργανισμού		
Έμφαση στην κατανόηση των αναγκών των εργαζομένων	2,727	0,604
Οργάνωση συστηματικών συναντήσεων με τους εργαζόμενους	16,182	0,003
Ενδιαφέρον στο τι περιμένουν οι υπάλληλοι από τον οργανισμό	9,760	0,045
Εφαρμογή συμπλήρωσης ερωτηματολογίων από τους εργαζόμενους	6,543	0,162
Ενδιαφέρον για τις απόψεις των εργαζομένων σχετικά με την εργασία τους	2,942	0,568
Επιδίωξη ενημέρωσης για τις ενέργειες άλλων οργανισμών με στόχο την ικανοποίηση των υπαλλήλων	4,527	0,339
Διερεύνηση του βαθμού ικανοποίησης των εργαζομένων από τις συνθήκες εργασίας τους	14,531	0,006
Προσαρμογή κάθε σημαντικής απόφασης που παίρνει ο οργανισμός στις ιδιαίτερες ανάγκες επιμέρους ομάδων εργαζομένων	1,669	0,796
Σχεδιασμός συγκεκριμένων ενεργειών που αφορούν είτε την ιατρική είτε τη διοικητική είτε την τεχνική υπηρεσία	1,382	0,847

Υλοποίηση ενεργειών ή μέτρων λαμβάνοντας υπόψη την επίπτωση που θα έχουν σε επιμέρους ομάδες εργαζομένων που έχουν διαφορετικές ανάγκες	2,931	0,569
Καθολική ισχύς των αποφάσεων έστω κι αν δεν ταιριάζουν απόλυτα με τις ανάγκες / προσδοκίες συγκεκριμένων ομάδων εργαζομένων	4,662	0,324
Επικοινωνία		
Ενημέρωση των προϊσταμένων στους υφισταμένους τους για μεταβολές στην πολιτική του οργανισμού	8,211	0,084
Ειλικρινό ενδιαφέρον των προϊσταμένων να ακούσουν τους υφισταμένους τους αναφορικά με θέματα που αντιμετωπίζουν στην εργασία τους	6,810	0,146
Παρακίνηση των υφισταμένων να συζητούν με τους προϊστάμενούς τους προσωπικά ζητήματα που αφορούν την άσκηση των καθηκόντων τους	7,415	0,116
Ανθρωποκεντρική προσέγγιση		
Εκδήλωση πραγματικού ενδιαφέροντος από τη Διοίκηση του Οργανισμού για τα προβλήματα των εργαζομένων	6,707	0,152
Εκδήλωση πραγματικού ενδιαφέροντος από τη Διοίκηση του Οργανισμού για τις προσωπικές ανάγκες και προσδοκίες των εργαζομένων	7,485	0,112
Σχεδιασμός πολιτικών, από τη Διοίκηση του Οργανισμού, που ικανοποιούν τις ανάγκες και προσδοκίες των εργαζομένων	8,928	0,063
Σταθερός προσανατολισμός της Διοίκησης του Οργανισμού στην επίλυση των προβλημάτων των εργαζομένων, ώστε να είναι αποτελεσματικότεροι.	4,201	0,379
Ομαδικότητα στην εργασία		
Η φιλοσοφία και οι αξίες ενός οργανισμού ενισχύουν την επικράτηση της ομαδικότητας στην εργασία.	3,592	0,464
Η εφαρμογή ομαδικότητας στο χώρο εργασίας συμβάλλει στην αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων.	12,769	0,012
Μέσα σε μία ομάδα ο εργαζόμενος παίρνει περισσότερες πρωτοβουλίες και ρίσκα.	11,558	0,021
Η ομαδική εργασία αποτελεί τη βάση για τη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης.	12,428	0,014
Η διοίκηση ενός οργανισμού ευθύνεται για την επικράτηση της ομαδικότητας στο χώρο εργασίας.	8,113	0,088
Η ηθική επιβράβευση του εργαζομένου από τη διοίκηση του οργανισμού είναι ικανή να παρακινήσει τον εργαζόμενο να λειτουργήσει ομαδικά.	5,660	0,226
Ικανοποίηση από την εργασία		
Ικανοποίηση από τη συνολική εργασία σας.	6,984	0,137
Ικανοποίηση από τον προϊστάμενο – τους προϊσταμένους σας.	6,985	0,137
Ικανοποίηση από τις πολιτικές του οργανισμού.	16,329	0,003
Ικανοποίηση από τις ευκαιρίες εξέλιξης μέσα στον οργανισμό.	7,370	0,118
Είμαι ικανοποιημένος από τις πληροφορίες που παίρνω από τον προϊστάμενό μου για την επίδοσή μου στη δουλειά.	5,132	0,274
Όταν αλλάζει κάτι στη δουλειά μου, παίρνω αρκετή πληροφόρηση	4,781	0,310

από τον προϊστάμενό μου για το πόσο καλά ανταποκρίθηκα.		
Είμαι ικανοποιημένος/η με την ελευθερία που έχω να κάνω αυτό που θέλω στη δουλειά μου.	1,454	0,835
Είμαι ικανοποιημένος/η με τις ευκαιρίες που μου προσφέρει η θέση μου να έρχομαι σε επαφή με άλλους.	9,682	0,046
Υπάρχει αρκετή ποικιλία στη δουλειά μου.	8,007	0,091
Η δουλειά μου παρέχει αρκετές ευκαιρίες για ανεξάρτητη σκέψη και δράση.	8,777	0,067
Είμαι ικανοποιημένος/η με τις ευκαιρίες που μου δίνει η θέση μου να ολοκληρώνω ένα θέμα από την αρχή έως το τέλος.	8,052	0,090
Είμαι ικανοποιημένος/η με τον μισθό που παίρνω από την εργασία μου.	25,578	0,000
Είμαι ικανοποιημένος/η με την ασφάλεια που μου παρέχει η εργασία μου.	2,766	0,598
Είμαι ικανοποιημένος/η από το σεβασμό και τη δίκαιη μεταχείριση που μου δείχνει ο άμεσος προϊστάμενός μου.	4,314	0,365
Είμαι ικανοποιημένος/η από την υποστήριξη και την καθοδήγηση που μου δίνει ο άμεσος προϊστάμενός μου.	3,080	0,545
Είμαι ικανοποιημένος/η από τη συνολική ποιότητα καθοδήγησης που παίρνω από τον άμεσο προϊστάμενό μου.	2,564	0,633
Αποτελεσματικότητα και ελευθερία δράσης		
Αισθάνομαι ότι έχω περισσότερες ικανότητες από αυτές που απαιτούνται για την εργασία μου.	3,155	0,532
Είμαι σίγουρος/η ότι οι ικανότητές μου είναι ίδιες ή και περισσότερες από αυτές των συναδέλφων μου.	12,292	0,015
Θα μπορούσα να χειριστώ μία πιο απαιτητική δουλειά από αυτή που κάνω.	5,401	0,249
Η εργασία μου ικανοποιεί τις προσωπικές μου προσδοκίες.	16,666	0,002
Είμαι καλός/ή σε αυτό που κάνω.	24,453	0,000
Ξέρω ακριβώς όλες τις λεπτομέρειες της δουλειάς μου.	16,044	0,003
Είναι δύσκολο να χειριστώ έναν πολίτη που έχει διαφορετική άποψη από εμένα.	6,720	0,151
Η ιδιοσυγκρασία μου δεν ταιριάζει με αυτό που κάνω.	7,649	0,105
Είμαι καλός στο να καταλαβαίνω τι θέλει ο πολίτης.	1,448	0,836
Είμαι καλός/ή στο να κάνω τον πολίτη να βλέπει τα πράγματα όπως εγώ τα αντιλαμβάνομαι.	7,772	0,100
Ο προϊστάμενος του τμήματός μου γενικά θεωρείται ότι είναι ένας εργαζόμενος καινοτόμος και ριψοκίνδυνος.	7,731	0,102
Ο προϊστάμενός μου επιτρέπει να χρησιμοποιώ τη δική μου κρίση για να λύνω προβλήματα.	3,227	0,521
Ο προϊστάμενός μου ενθαρρύνει τη λήψη πρωτοβουλιών.	2,306	0,680
Ο προϊστάμενός μου με εμπιστεύεται ότι θα κρίνω σωστά όποτε χρειαστεί.	4,154	0,386

*Αν $p\text{-value} < 0.05$, τότε η μηδενική υπόθεση απορρίπτεται σε επίπεδο σημαντικότητας 5%, που σημαίνει ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στις διάμεσες απαντήσεις των διαφορετικών ομάδων.

Πίνακας 6

Αποτελέσματα της δοκιμασίας Kruskal-Wallis για τον έλεγχο σημαντικής διαφοράς των απαντήσεων σε σχέση με τη συνολική προϋπηρεσία στον οργανισμό

Προτάσεις	Τιμή του ελέγχου	p-value
Εσωτερικό μάρκετινγκ οργανισμού		
Έμφαση στην κατανόηση των αναγκών των εργαζομένων	4,747	0,314
Οργάνωση συστηματικών συναντήσεων με τους εργαζόμενους	13,630	0,009
Ενδιαφέρον στο τι περιμένουν οι υπάλληλοι από τον οργανισμό	12,499	0,014
Εφαρμογή συμπλήρωσης ερωτηματολογίων από τους εργαζόμενους	11,687	0,020
Ενδιαφέρον για τις απόψεις των εργαζομένων σχετικά με την εργασία τους	6,385	0,172
Επιδίωξη ενημέρωσης για τις ενέργειες άλλων οργανισμών με στόχο την ικανοποίηση των υπαλλήλων	5,511	0,239
Διερεύνηση του βαθμού ικανοποίησης των εργαζομένων από τις συνθήκες εργασίας τους	12,285	0,015
Προσαρμογή κάθε σημαντικής απόφασης που παίρνει ο οργανισμός στις ιδιαίτερες ανάγκες επιμέρους ομάδων εργαζομένων	6,696	0,153
Σχεδιασμός συγκεκριμένων ενεργειών που αφορούν είτε την ιατρική είτε τη διοικητική είτε την τεχνική υπηρεσία	3,995	0,407
Υλοποίηση ενεργειών ή μέτρων λαμβάνοντας υπόψη την επίπτωση που θα έχουν σε επιμέρους ομάδες εργαζομένων που έχουν διαφορετικές ανάγκες	1,274	0,866
Καθολική ισχύς των αποφάσεων έστω κι αν δεν ταιριάζουν απόλυτα με τις ανάγκες / προσδοκίες συγκεκριμένων ομάδων εργαζομένων	3,395	0,494
Επικοινωνία		
Ενημέρωση των προϊσταμένων στους υφισταμένους τους για μεταβολές στην πολιτική του οργανισμού	5,436	0,245
Ειλικρινό ενδιαφέρον των προϊσταμένων να ακούσουν τους υφισταμένους τους αναφορικά με θέματα που αντιμετωπίζουν στην εργασία τους	3,499	0,478
Παρακίνηση των υφισταμένων να συζητούν με τους προϊστάμενούς τους προσωπικά ζητήματα που αφορούν την άσκηση των καθηκόντων τους	10,636	0,031
Ανθρωποκεντρική προσέγγιση		
Εκδήλωση πραγματικού ενδιαφέροντος από τη Διοίκηση του Οργανισμού για τα προβλήματα των εργαζομένων	14,222	0,007
Εκδήλωση πραγματικού ενδιαφέροντος από τη Διοίκηση του Οργανισμού για τις προσωπικές ανάγκες και προσδοκίες των εργαζομένων	9,960	0,041
Σχεδιασμός πολιτικών, από τη Διοίκηση του Οργανισμού, που ικανοποιούν τις ανάγκες και προσδοκίες των εργαζομένων	7,843	0,097
Σταθερός προσανατολισμός της Διοίκησης του Οργανισμού στην επίλυση των προβλημάτων των εργαζομένων, ώστε να είναι	13,899	0,008

αποτελεσματικότεροι.

Ομαδικότητα στην εργασία

Η φιλοσοφία και οι αξίες ενός οργανισμού ενισχύουν την επικράτηση της ομαδικότητας στην εργασία.	8,260	0,082
Η εφαρμογή ομαδικότητας στο χώρο εργασίας συμβάλλει στην αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων.	3,411	0,492
Μέσα σε μία ομάδα ο εργαζόμενος παίρνει περισσότερες πρωτοβουλίες και ρίσκα.	8,566	0,073
Η ομαδική εργασία αποτελεί τη βάση για τη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης.	14,453	0,006
Η διοίκηση ενός οργανισμού ευθύνεται για την επικράτηση της ομαδικότητας στο χώρο εργασίας.	12,691	0,013
Η ηθική επιβράβευση του εργαζομένου από τη διοίκηση του οργανισμού είναι ικανή να παρακινήσει τον εργαζόμενο να λειτουργήσει ομαδικά.	7,281	0,122

Ικανοποίηση από την εργασία

Ικανοποίηση από τη συνολική εργασία σας.	16,204	0,003
Ικανοποίηση από τον προϊστάμενο – τους προϊσταμένους σας.	3,675	0,452
Ικανοποίηση από τις πολιτικές του οργανισμού.	13,185	0,010
Ικανοποίηση από τις ευκαιρίες εξέλιξης μέσα στον οργανισμό.	12,206	0,016
Είμαι ικανοποιημένος από τις πληροφορίες που παίρνω από τον προϊστάμενό μου για την επίδοσή μου στη δουλειά.	4,961	0,291
Όταν αλλάζει κάτι στη δουλειά μου, παίρνω αρκετή πληροφόρηση από τον προϊστάμενό μου για το πόσο καλά ανταποκρίθηκα.	8,900	0,064
Είμαι ικανοποιημένος/η με την ελευθερία που έχω να κάνω αυτό που θέλω στη δουλειά μου.	1,321	0,858
Είμαι ικανοποιημένος/η με τις ευκαιρίες που μου προσφέρει η θέση μου να έρχομαι σε επαφή με άλλους.	4,973	0,290
Υπάρχει αρκετή ποικιλία στη δουλειά μου.	8,202	0,084
Η δουλειά μου παρέχει αρκετές ευκαιρίες για ανεξάρτητη σκέψη και δράση.	8,307	0,081
Είμαι ικανοποιημένος/η με τις ευκαιρίες που μου δίνει η θέση μου να ολοκληρώνω ένα θέμα από την αρχή έως το τέλος.	7,238	0,124
Είμαι ικανοποιημένος/η με τον μισθό που παίρνω από την εργασία μου.	27,421	0,000
Είμαι ικανοποιημένος/η με την ασφάλεια που μου παρέχει η εργασία μου.	14,820	0,005
Είμαι ικανοποιημένος/η από το σεβασμό και τη δίκαιη μεταχείριση που μου δείχνει ο άμεσος προϊστάμενός μου.	3,057	0,548
Είμαι ικανοποιημένος/η από την υποστήριξη και την καθοδήγηση που μου δίνει ο άμεσος προϊστάμενός μου.	3,643	0,456
Είμαι ικανοποιημένος/η από τη συνολική ποιότητα καθοδήγησης που παίρνω από τον άμεσο προϊστάμενό μου.	3,539	0,472

Αποτελεσματικότητα και ελευθερία δράσης

Αισθάνομαι ότι έχω περισσότερες ικανότητες από αυτές που απαιτούνται για την εργασία μου.	1,994	0,737
Είμαι σίγουρος/η ότι οι ικανότητές μου είναι ίδιες ή και	10,758	0,029

περισσότερες από αυτές των συναδέλφων μου.		
Θα μπορούσα να χειριστώ μία πιο απαιτητική δουλειά από αυτή που κάνω.	3,110	0,540
Η εργασία μου ικανοποιεί τις προσωπικές μου προσδοκίες.	19,940	0,001
Είμαι καλός/ή σε αυτό που κάνω.	10,874	0,028
Ξέρω ακριβώς όλες τις λεπτομέρειες της δουλειάς μου.	22,149	0,000
Είναι δύσκολο να χειριστώ έναν πολίτη που έχει διαφορετική άποψη από εμένα.	6,114	0,191
Η ιδιοσυγκρασία μου δεν ταιριάζει με αυτό που κάνω.	4,538	0,338
Είμαι καλός στο να καταλαβαίνω τι θέλει ο πολίτης.	18,119	0,001
Είμαι καλός/ή στο να κάνω τον πολίτη να βλέπει τα πράγματα όπως εγώ τα αντιλαμβάνομαι.	13,955	0,007
Ο προϊστάμενος του τμήματός μου γενικά θεωρείται ότι είναι ένας εργαζόμενος καινοτόμος και ριψοκίνδυνος.	8,588	0,072
Ο προϊστάμενός μου επιτρέπει να χρησιμοποιώ τη δική μου κρίση για να λύνω προβλήματα.	0,706	0,951
Ο προϊστάμενός μου ενθαρρύνει τη λήψη πρωτοβουλιών.	1,961	0,743
Ο προϊστάμενός μου με εμπιστεύεται ότι θα κρίνω σωστά όποτε χρειαστεί.	6,762	0,149

*Αν $p\text{-value} < 0.05$, τότε η μηδενική υπόθεση απορρίπτεται σε επίπεδο σημαντικότητας 5%, που σημαίνει ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στις διάμεσες απαντήσεις των διαφορετικών ομάδων.

Πίνακας 7

Αποτελέσματα της δοκιμασίας t για 2 ανεξάρτητα δείγματα για τον έλεγχο σημαντικής διαφοράς των απαντήσεων σε σχέση με τη ύπαρξη προϋπηρεσίας στον ιδιωτικό τομέα

Προτάσεις	Μέσες τιμές (Ναι – Όχι)	Τιμή του ελέγχου	p- value
Εσωτερικό μάρκετινγκ οργανισμού			
Έμφαση στην κατανόηση των αναγκών των εργαζομένων	2,59 – 2,53	2,871	0,005
Οργάνωση συστηματικών συναντήσεων με τους εργαζόμενους	1,97 – 1,98	-0,049	0,961
Ενδιαφέρον στο τι περιμένουν οι υπάλληλοι από τον οργανισμό	1,99 – 1,98	0,058	0,954
Εφαρμογή συμπλήρωσης ερωτηματολογίων από τους εργαζόμενους	1,51 – 1,53	-0,199	0,842
Ενδιαφέρον για τις απόψεις των εργαζομένων σχετικά με την εργασία τους	2,30 – 2,28	0,208	0,836
Επιδίωξη ενημέρωσης για τις ενέργειες άλλων οργανισμών με στόχο την ικανοποίηση των	2,12 – 2,21	-0,698	0,486

υπαλλήλων			
Διερεύνηση του βαθμού ικανοποίησης των εργαζομένων από τις συνθήκες εργασίας τους	2,19 – 2,23	-0,306	0,760
Προσαρμογή κάθε σημαντικής απόφασης που παίρνει ο οργανισμός στις ιδιαίτερες ανάγκες επιμέρους ομάδων εργαζομένων	2,12 – 2,04	0,678	0,498
Σχεδιασμός συγκεκριμένων ενεργειών που αφορούν είτε την ιατρική είτε τη διοικητική είτε την τεχνική υπηρεσία	2,59 – 2,83	-1,968	0,050
Υλοποίηση ενεργειών ή μέτρων λαμβάνοντας υπόψη την επίπτωση που θα έχουν σε επιμέρους ομάδες εργαζομένων που έχουν διαφορετικές ανάγκες	2,29 – 2,45	-1,077	0,283
Καθολική ισχύς των αποφάσεων έστω κι αν δεν ταιριάζουν απόλυτα με τις ανάγκες / προσδοκίες συγκεκριμένων ομάδων εργαζομένων	2,99 – 3,55	-4,031	0,000
Επικοινωνία			
Ενημέρωση των προϊσταμένων στους υφισταμένους τους για μεταβολές στην πολιτική του οργανισμού	2,86 – 2,77	0,868	0,386
Ευλικρινό ενδιαφέρον των προϊσταμένων να ακούσουν τους υφισταμένους τους αναφορικά με θέματα που αντιμετωπίζουν στην εργασία τους	2,70 – 2,55	1,194	0,234
Παρακίνηση των υφισταμένων να συζητούν με τους προϊστάμενους τους προσωπικά ζητήματα που αφορούν την άσκηση των καθηκόντων τους	2,49 – 2,34	1,137	0,257
Ανθρωποκεντρική προσέγγιση			
Εκδήλωση πραγματικού ενδιαφέροντος από τη Διοίκηση του Οργανισμού για τα προβλήματα των εργαζομένων	2,33 – 2,19	1,198	0,232
Εκδήλωση πραγματικού ενδιαφέροντος από τη Διοίκηση του Οργανισμού για τις προσωπικές ανάγκες και προσδοκίες των εργαζομένων	2,22 – 2,15	0,617	0,538
Σχεδιασμός πολιτικών, από τη Διοίκηση του Οργανισμού, που ικανοποιούν τις ανάγκες και προσδοκίες των εργαζομένων	2,10 – 2,11	-0,088	0,930
Σταθερός προσανατολισμός της Διοίκησης του Οργανισμού στην επίλυση των προβλημάτων των εργαζομένων, ώστε να είναι αποτελεσματικότεροι.	2,15 – 2,13	0,186	0,853
Ομαδικότητα στην εργασία			
Η φιλοσοφία και οι αξίες ενός οργανισμού ενισχύουν την επικράτηση της ομαδικότητας στην εργασία.	5,75 – 5,79	-0,201	0,841
Η εφαρμογή ομαδικότητας στο χώρο εργασίας συμβάλλει στην αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων.	6,36 – 6,23	1,138	0,256
Μέσα σε μία ομάδα ο εργαζόμενος παίρνει περισσότερες πρωτοβουλίες και ρίσκα.	5,56 – 5,85	-1,645	0,101
Η ομαδική εργασία αποτελεί τη βάση για τη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης.	6,30 – 6,15	1,275	0,204

Η διοίκηση ενός οργανισμού ευθύνεται για την επικράτηση της ομαδικότητας στο χώρο εργασίας.	5,88 – 5,51	2,436	0,016
Η ηθική επιβράβευση του εργαζομένου από τη διοίκηση του οργανισμού είναι ικανή να παρακινήσει τον εργαζόμενο να λειτουργήσει ομαδικά.	6,11 – 5,96	1,181	0,239
Ικανοποίηση από την εργασία			
Ικανοποίηση από τη συνολική εργασία σας.	4,73 – 5,26	-2,988	0,003
Ικανοποίηση από τον προϊστάμενο – τους προϊσταμένους σας.	4,52 – 4,49	0,163	0,870
Ικανοποίηση από τις πολιτικές του οργανισμού.	4,05 – 4,13	-0,354	0,724
Ικανοποίηση από τις ευκαιρίες εξέλιξης μέσα στον οργανισμό.	3,67 – 3,89	-1,009	0,314
Είμαι ικανοποιημένος από τις πληροφορίες που παίρνω από τον προϊστάμενό μου για την επίδοσή μου στη δουλειά.	4,47 – 4,60	-0,625	0,533
Όταν αλλάζει κάτι στη δουλειά μου, παίρνω αρκετή πληροφόρηση από τον προϊστάμενό μου για το πόσο καλά ανταποκρίθηκα.	4,38 – 4,55	-0,807	0,420
Είμαι ικανοποιημένος/η με την ελευθερία που έχω να κάνω αυτό που θέλω στη δουλειά μου.	4,37 – 4,28	0,468	0,640
Είμαι ικανοποιημένος/η με τις ευκαιρίες που μου προσφέρει η θέση μου να έρχομαι σε επαφή με άλλους.	4,73 – 4,51	1,061	0,290
Υπάρχει αρκετή ποικιλία στη δουλειά μου.	4,70 – 4,74	-0,242	0,809
Η δουλειά μου παρέχει αρκετές ευκαιρίες για ανεξάρτητη σκέψη και δράση.	4,15 – 4,28	-0,607	0,544
Είμαι ικανοποιημένος/η με τις ευκαιρίες που μου δίνει η θέση μου να ολοκληρώνω ένα θέμα από την αρχή έως το τέλος.	4,64 – 4,83	-1,044	0,298
Είμαι ικανοποιημένος/η με τον μισθό που παίρνω από την εργασία μου.	2,70 – 2,83	-0,556	0,578
Είμαι ικανοποιημένος/η με την ασφάλεια που μου παρέχει η εργασία μου.	3,97 – 4,89	-4,144	0,000
Είμαι ικανοποιημένος/η από το σεβασμό και τη δίκαιη μεταχείριση που μου δείχνει ο άμεσος προϊστάμενός μου.	4,33 – 4,49	-0,761	0,447
Είμαι ικανοποιημένος/η από την υποστήριξη και την καθοδήγηση που μου δίνει ο άμεσος προϊστάμενός μου.	4,34 – 4,36	-0,089	0,929
Είμαι ικανοποιημένος/η από τη συνολική ποιότητα καθοδήγησης που παίρνω από τον άμεσο προϊστάμενό μου.	4,30 – 4,36	-0,279	0,781
Αποτελεσματικότητα και ελευθερία δράσης			
Αισθάνομαι ότι έχω περισσότερες ικανότητες από αυτές που απαιτούνται για την εργασία μου.	5,63 – 5,66	-0,255	0,799
Είμαι σίγουρος/η ότι οι ικανότητές μου είναι ίδιες ή και περισσότερες από αυτές των συναδέλφων μου.	5,27 – 5,60	-2,216	0,028

Θα μπορούσα να χειριστώ μία πιο απαιτητική δουλειά από αυτή που κάνω.	5,75 – 5,60	1,193	0,234
Η εργασία μου ικανοποιεί τις προσωπικές μου προσδοκίες.	4,34 – 4,83	-2,551	0,011
Είμαι καλός/ή σε αυτό που κάνω.	5,84 – 6,09	-2,298	0,022
Ξέρω ακριβώς όλες τις λεπτομέρειες της δουλειάς μου.	5,42 – 5,77	-2,408	0,017
Είναι δύσκολο να χειριστώ έναν πολίτη που έχει διαφορετική άποψη από εμένα.	3,14 – 3,70	-2,609	0,010
Η ιδιοσυγκρασία μου δεν ταιριάζει με αυτό που κάνω.	2,85 – 3,51	-3,033	0,003
Είμαι καλός στο να καταλαβαίνω τι θέλει ο πολίτης.	5,21 – 5,21	-0,039	0,969
Είμαι καλός/ή στο να κάνω τον πολίτη να βλέπει τα πράγματα όπως εγώ τα αντιλαμβάνομαι.	4,86 – 4,79	0,479	0,633
Ο προϊστάμενος του τμήματός μου γενικά θεωρείται ότι είναι ένας εργαζόμενος καινοτόμος και ριψοκίνδυνος.	3,93 – 3,96	-0,116	0,908
Ο προϊστάμενός μου επιτρέπει να χρησιμοποιώ τη δική μου κρίση για να λύνω προβλήματα.	4,52 – 4,17	1,689	0,093
Ο προϊστάμενός μου ενθαρρύνει τη λήψη πρωτοβουλιών.	4,36 – 4,17	0,905	0,366
Ο προϊστάμενός μου με εμπιστεύεται ότι θα κρίνω σωστά όποτε χρειαστεί.	4,92 – 4,45	2,342	0,020

*Αν $p\text{-value} < 0.05$, τότε η μηδενική υπόθεση απορρίπτεται σε επίπεδο σημαντικότητας 5%, που σημαίνει ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στις μέσες απαντήσεις των διαφορετικών ομάδων.

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Το παρόν ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο, απευθύνεται σε εργαζόμενους (προϊσταμένους/υφισταμένους), έχει συνταχθεί στο πλαίσιο εκπόνησης μεταπτυχιακής διατριβής και αποσκοπεί στη μέτρηση της ικανοποίησης των εργαζομένων σε φορείς παροχής υπηρεσιών υγείας από το εργασιακό τους περιβάλλον.

Τα στοιχεία του θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά και μόνο για στατιστική επεξεργασία των δεδομένων.

ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ: ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ

Α.: Η παρακάτω σειρά προτάσεων έχει ως στόχο τον προσδιορισμό της ανταλλαγής αξιών στον εργασιακό χώρο.

	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
Ο οργανισμός που εργάζομαι:					
1. Σε ποιο βαθμό δίνει έμφαση στην κατανόηση των αναγκών των εργαζομένων του;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Σε ποιο βαθμό οργανώνει συστηματικά συναντήσεις με τους εργαζόμενους;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Σε ποιο βαθμό ενδιαφέρεται να μάθει τι περιμένουν οι εργαζόμενοι από αυτόν;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Σε πιο βαθμό εφαρμόζει τη συμπλήρωση ερωτηματολογίων από τους εργαζόμενους;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Σε ποιο βαθμό ενδιαφέρεται για τις απόψεις των εργαζομένων σχετικά με την εργασία τους;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Σε ποιο βαθμό επιδιώκει να ενημερώνεται για τις ενέργειες άλλων οργανισμών προκειμένου να έχει ικανοποιημένους τους εργαζόμενούς του;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Σε πιο βαθμό θεωρεί σημαντική τη διερεύνηση του βαθμού ικανοποίησης των εργαζομένων από τις συνθήκες της εργασίας τους;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

B.: Η παρακάτω σειρά προτάσεων σχετίζεται με τις στρατηγικές που υιοθετεί ο οργανισμός για κάθε τμήμα του.

Καθόλου Λίγο Αρκετά Πολύ Πάρα πολύ

- | | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. Σε ποιο βαθμό κάθε σημαντική απόφαση που παίρνει ο οργανισμός για τους εργαζόμενους προσαρμόζεται στις ιδιαίτερες ανάγκες επιμέρους ομάδων εργαζομένων; | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Σε ποιο βαθμό ο οργανισμός που εργάζομαι σχεδιάζει συγκεκριμένες ενέργειες οι οποίες αφορούν είτε την ιατρική είτε τη διοικητική είτε την τεχνική υπηρεσία; | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. Ο οργανισμός που εργάζομαι υλοποιεί ενέργειες ή μέτρα αν προηγουμένως δεν εξετάσει την επίπτωση που θα έχει σε επιμέρους ομάδες εργαζομένων που έχουν διαφορετικές ανάγκες; | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. Σε ποιο βαθμό οι αποφάσεις που παίρνει ο οργανισμός που εργάζομαι για το προσωπικό έχουν καθολική ισχύ, έστω κι αν δεν ταιριάζουν απόλυτα με τις ανάγκες/προσδοκίες συγκεκριμένων ομάδων εργαζομένων; | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ: ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ

Η παρακάτω σειρά προτάσεων σχετίζεται με την επικοινωνία μεταξύ των προϊσταμένων και των υφισταμένων.

Καθόλου Λίγο Αρκετά Πολύ Πάρα πολύ

- | | | | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. Κατά την άποψή σας, σε ποιο βαθμό όταν μεταβάλλει μια πολιτική ο οργανισμός, οι προϊστάμενοι φροντίζουν να ενημερώσουν προσωπικά οι ίδιοι τους υφισταμένους τους για την αλλαγή αυτή; | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Κατά την άποψή σας, σε ποιο βαθμό οι προϊστάμενοι ενδιαφέρονται ειλικρινά να ακούσουν τους υφισταμένους τους αναφορικά με θέματα που αντιμετωπίζουν στην εργασία τους; | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. Κατά την άποψή σας, σε ποιο βαθμό οι υφιστάμενοι παρακινούνται να συζητούν με τους προϊσταμένους τους προσωπικά ζητήματα που επηρεάζουν την άσκηση των καθηκόντων τους; | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

ΜΕΡΟΣ ΤΡΙΤΟ: ΑΝΘΡΩΠΟΚΕΝΤΡΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

Η παρακάτω σειρά προτάσεων αφορά στο ενδιαφέρον του οργανισμού για τους εργαζομένους του.

	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
1. Κατά την άποψή σας, η Διοίκηση του οργανισμού ενδιαφέρεται πραγματικά για τα προβλήματα των εργαζομένων;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Κατά την άποψή σας, η Διοίκηση του οργανισμού λαμβάνει σοβαρά υπόψη τις προσωπικές ανάγκες και προσδοκίες των εργαζομένων;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Κατά την άποψή σας, η Διοίκηση του οργανισμού σχεδιάζει πολιτικές που να ικανοποιούν τις ανάγκες και προσδοκίες των εργαζομένων;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Κατά την άποψή σας, η Διοίκηση του οργανισμού θεωρείτε ότι είναι σταθερά προσανατολισμένη στην επίλυση των προβλημάτων των εργαζομένων, ώστε να κάνουν τη δουλειά τους όσο γίνεται καλύτερα;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ΜΕΡΟΣ ΤΕΤΑΡΤΟ: ΟΜΑΔΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ

Η παρακάτω σειρά προτάσεων έχει ως στόχο τη διερεύνηση του ρόλου και της σημασίας της ομαδικότητας στο εργασιακό περιβάλλον ενός οργανισμού. Παρακαλώ επιλέξτε από το 1 έως το 7 για κάθε πρόταση (όπου 1=διαφωνώ απόλυτα, όπου 7=συμφωνώ απόλυτα).

	Διαφωνώ απόλυτα	1	2	3	4	5	6	7	Συμφωνώ απόλυτα
1. Η φιλοσοφία και οι αξίες ενός οργανισμού ενισχύουν την επικράτηση της ομαδικότητας στην εργασία.		1	2	3	4	5	6	7	
2. Η εφαρμογή ομαδικότητας στο χώρο εργασίας συμβάλλει στην αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων.		1	2	3	4	5	6	7	
3. Μέσα σε μία ομάδα ο εργαζόμενος παίρνει περισσότερες πρωτοβουλίες και ρίσκα.		1	2	3	4	5	6	7	
4. Η ομαδική εργασία αποτελεί τη βάση για τη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης.		1	2	3	4	5	6	7	
5. Η διοίκηση ενός οργανισμού ευθύνεται για την επικράτηση της ομαδικότητας στο χώρο εργασίας.		1	2	3	4	5	6	7	
6. Η ηθική επιβράβευση του εργαζομένου από τη διοίκηση του οργανισμού είναι ικανή να παρακινήσει τον εργαζόμενο να λειτουργήσει ομαδικά.		1	2	3	4	5	6	7	

ΜΕΡΟΣ ΠΕΜΠΤΟ: ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ

Οι παρακάτω σειρές προτάσεων στοχεύουν στη διερεύνηση της ικανοποίησης από την εργασία συνολικά.

A. Παρακαλώ επιλέξτε από το 1 έως το 7 για κάθε πρόταση (όπου 1=καθόλου ικανοποιημένος, όπου 7=απόλυτα ικανοποιημένος).

	Καθόλου ικαν/μένος	Απόλυτα ικαν/μένος
1. Ικανοποίηση από τη συνολική εργασία σας.	1	2 3 4 5 6 7
2. Ικανοποίηση από τον προϊστάμενο-τους προϊσταμένους σας.	1	2 3 4 5 6 7
3. Ικανοποίηση από τις πολιτικές του οργανισμού.	1	2 3 4 5 6 7
4. Ικανοποίηση από τις ευκαιρίες εξέλιξης μέσα στον οργανισμό.	1	2 3 4 5 6 7

B.: Παρακαλώ επιλέξτε από το 1 έως το 7 για κάθε πρόταση (όπου 1=διαφωνώ απόλυτα, όπου 7=συμφωνώ απόλυτα).

	Διαφωνώ απόλυτα	Συμφωνώ απόλυτα
1. Είμαι ικανοποιημένος από τις πληροφορίες που παίρνω από τον προϊστάμενό μου για την επίδοσή μου στη δουλειά.	1	2 3 4 5 6 7
2. Όταν αλλάζει κάτι στη δουλειά μου, παίρνω αρκετή πληροφόρηση από τον προϊστάμενό μου για το πόσο καλά ανταποκρίθηκα.	1	2 3 4 5 6 7
3. Είμαι ικανοποιημένος/η με την ελευθερία που έχω να κάνω αυτό που θέλω στη δουλειά μου.	1	2 3 4 5 6 7
4. Είμαι ικανοποιημένος/ η με τις ευκαιρίες που μου προσφέρει η θέση μου να έρχομαι σε επαφή με άλλους.	1	2 3 4 5 6 7
5. Υπάρχει αρκετή ποικιλία στη δουλειά μου.	1	2 3 4 5 6 7
6. Η δουλειά μου παρέχει αρκετές ευκαιρίες για ανεξάρτητη σκέψη και δράση.	1	2 3 4 5 6 7
7. Είμαι ικανοποιημένος/η με τις ευκαιρίες που μου δίνει η θέση μου να ολοκληρώνω ένα θέμα από την αρχή έως το τέλος.	1	2 3 4 5 6 7
8. Είμαι ικανοποιημένος/η με το μισθό που παίρνω από την εργασία μου.	1	2 3 4 5 6 7
9. Είμαι ικανοποιημένος/η με την ασφάλεια που μου παρέχει η εργασία μου.	1	2 3 4 5 6 7
10. Είμαι ικανοποιημένος/η από το σεβασμό και τη δίκαιη μεταχείριση που μου δείχνει ο άμεσος προϊστάμενός μου.	1	2 3 4 5 6 7
11. Είμαι ικανοποιημένος/η από την υποστήριξη και την καθοδήγηση που μου δίνει ο άμεσος προϊστάμενός μου.	1	2 3 4 5 6 7
12. Είμαι ικανοποιημένος/η από τη συνολική ποιότητα καθοδήγησης που παίρνω από τον άμεσο προϊστάμενό μου.	1	2 3 4 5 6 7

ΜΕΡΟΣ ΕΚΤΟ: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΕΛΕΥΘΕΡΙΑ ΔΡΑΣΗΣ

Η παρακάτω σειρά προτάσεων έχει ως στόχο τη διερεύνηση της αποτελεσματικότητας και της ελευθερίας δράσης του εργαζομένου σε έναν οργανισμό. Παρακαλώ επιλέξτε από το 1 έως το 7 για κάθε πρόταση (όπου 1=διαφωνώ απόλυτα, όπου 7=συμφωνώ απόλυτα).

	Διαφωνώ απόλυτα	1	2	3	4	5	6	7	Συμφωνώ απόλυτα
1. Αισθάνομαι ότι έχω περισσότερες ικανότητες από αυτές που απαιτούνται για την εργασία μου.		1	2	3	4	5	6	7	
2. Είμαι σίγουρος/η ότι οι ικανότητές μου είναι ίδιες ή και περισσότερες από αυτές των συναδέλφων μου.		1	2	3	4	5	6	7	
3. Θα μπορούσα να χειριστώ μία πιο απαιτητική δουλειά από αυτή που κάνω.		1	2	3	4	5	6	7	
4. Η εργασία μου ικανοποιεί τις προσωπικές μου προσδοκίες.		1	2	3	4	5	6	7	
5. Είμαι καλός/ή σε αυτό που κάνω.		1	2	3	4	5	6	7	
6. Ξέρω ακριβώς όλες τις λεπτομέρειες της δουλειάς μου.		1	2	3	4	5	6	7	
7. Είναι δύσκολο να χειριστώ έναν πολίτη που έχει διαφορετική άποψη από εμένα.		1	2	3	4	5	6	7	
8. Η ιδιοσυγκρασία μου δεν ταιριάζει με αυτό που κάνω.		1	2	3	4	5	6	7	
9. Είμαι καλός στο να καταλαβαίνω τι θέλει ο πολίτης.		1	2	3	4	5	6	7	
10. Είμαι καλός/ή στο να κάνω τον πολίτη να βλέπει τα πράγματα όπως εγώ τα αντιλαμβάνομαι.		1	2	3	4	5	6	7	
11. Ο προϊστάμενος του τμήματός μου γενικά θεωρείται ότι είναι ένας εργαζόμενος καινοτόμος και ριψοκίνδυνος.		1	2	3	4	5	6	7	
12. Ο προϊστάμενός μου επιτρέπει να χρησιμοποιώ τη δική μου κρίση για να λύνω προβλήματα.		1	2	3	4	5	6	7	
13. Ο προϊστάμενός μου ενθαρρύνει τη λήψη πρωτοβουλιών.		1	2	3	4	5	6	7	
14. Ο προϊστάμενος μου με εμπιστεύεται ότι θα κρίνω σωστά όποτε χρειαστεί.		1	2	3	4	5	6	7	

ΜΕΡΟΣ ΕΒΔΟΜΟ: ΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ

1. Φύλο

- Άνδρας
- Γυναίκα

2. Ηλικία

- 18-27
- 28-37
- 38-47
- 48-57
- 58 και άνω

3. Επίπεδο εκπαίδευσης

- Υποχρεωτική εκπαίδευση
- Δευτεροβάθμια εκπαίδευση
- Τριτοβάθμια εκπαίδευση
- Μεταπτυχιακές σπουδές
- Διδακτορικό

4. Υπηρεσία απασχόλησης στον οργανισμό

- Ιατρική
- Νοσηλευτική
- Διοικητική
- Τεχνική

5. Έτη υπηρεσίας στον οργανισμό (συγκεκριμένη θέση)

- 0-4 έτη
- 5-9 έτη
- 10 -14 έτη
- 15-19 έτη
- 20 έτη και περισσότερα

6. Συνολικά έτη υπηρεσίας στον οργανισμό

- 0-4 έτη
- 5-9 έτη
- 10 -14 έτη
- 15-19 έτη
- 20 έτη και περισσότερα

7. Εργασία στον ιδιωτικό τομέα πριν την είσοδο στον οργανισμό

- Ναι
- Όχι

Ευχαριστώ για τη συμμετοχή σας και τον χρόνο που αφιερώσατε!

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Alexander, V., Havercome, C., & Mujtaba, B. (2015). Effectively managing employees to get results in a diverse workplace such as American Express. *Journal of Business Studies Quarterly*, 7(1).
- Amirkhanyan, A. A., Kim, H. J., & Lambright, K. T. (2008). Does the public sector outperform the nonprofit and for-profit sectors? Evidence from a national panel study on nursing home quality and access. *Journal of Policy Analysis and Management: The Journal of the Association for Public Policy Analysis and Management*, 27 (2), σσ. 326-353.
- Antoniou, A. S., Davidson, M. J., & Cooper, C. L. (2003). Occupational stress, job satisfaction and health state in male and female junior hospital doctors in Greece. *Journal of managerial psychology*, 18(6), σσ. 592-621.
- Aula, P. (2010). Social media, reputation risk and ambient publicity management. *Strategy & Leadership*, 38(6), σσ. 43 - 49.
- Aycan, Z., Kanungo, R., Mendonca, M., Yu, K., Deller, J., Stahl, G., & Kurshid, A. (2000). Impact of culture on human resource management practices: A 10-country comparison. *Applied Psychology*, 49 (1), σσ. 199 -221.
- Barrett, P., & Baldry, D. (2009). *Facilities management: Towards best practice*. John Wiley and Sons.
- Bernstein, J. (2016). *The ten steps of crisis communications*.
<https://www.bernsteincrisismanagement.com/the-10-steps-of-crisis-communications/>.
- Betz, F. (2016). Why 'Austerity' failed in Greece: testing the validity of macro-economic models. Στο *Stability in International Finance* (σσ. 79-94). Springer.
- Blockmans, S., & Wessel, R. A. (2009). The European Union and crisis management: will the Lisbon Treaty make the EU more effective? *Journal of Conflict & Security Law*, 14(2), σσ. 265-308.

- Clausen, L. (2018). Engagement in Multicultural and Diverse Teams: Culture, Capacity and Task Completion. Στο *Academy of Management Proceedings (Vol. 2018, No. 1)* (σ. 10741). New York: Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Corbin, C. L., Kelley, S. W., & Schwartz, R. W. (2001). Concepts in service marketing for healthcare professionals. *The American Journal of Surgery, 181(1)*, σσ. 1-7.
- Epstein, M. (2018). *Making sustainability work: Best practices in managing and measuring corporate social, environmental and economic impacts*. Routledge.
- Escriba Aguir, V., Martin Baena, D., & Perez-Hoyos, S. (2007). Psychosocial work environment and burnout among emergency medical and nursing staff. *International archives of occupational and environmental health, 80(2)*, σσ. 127-133.
- Eurostat. (2014). *Archive:Quality of life in Europe - facts and views - health*.
https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Archive:Quality_of_life_in_Europe_-_facts_and_views_-_health.
- Field A., (2009). *DISCOVERING STATISTICS USING SPSS*. London: Sage Publications.
 Available at
<http://www.soc.univ.kiev.ua/sites/default/files/library/elopen/andy-field-discovering-statistics-using-spss-third-edition-20091.pdf>
- Franco, L. M., Bennett, S., & Kanfer, R. (2002). Health sector reform and public sector health worker motivation: a conceptual framework. *Social science & medicine, 54(8)*, σσ. 1255-1266.
- Franco, L. M., Bennett, S., Kanfer, R., & Stubblebine, P. (2004). Determinants and consequences of health worker motivation in hospitals in Jordan and Georgia. *Social science & medicine, 58(2)*, σσ. 343-355.
- Frey, B., & Jegen, R. (2001). Motivation crowding theory. *Journal of economic surveys, 15(5)*, σσ. 589-611.

- Hennart, J. (1993). Control in multinational firms: The role of price and hierarchy. Στο *Organization theory and the multinational corporation* (σσ. 157-181). London: Palgrave Macmillan.
- Hillary, R. (2004). Environmental management systems and the smaller enterprise. *Journal of cleaner production*, 12(6), σσ. 561-569.
- Humpfrey, C., & Russell, J. (2004). Motivation and values of hospital consultants in south-east England who work in the national health service and do private practice. *Social Science & Medicine*, 59 (6), σσ. 1241-1250.
- Ifanti, A. A., Argyriou, A. A., Kalofonou, F. H., & Kalofonos, H. P. (2014). Physicians' brain drain in Greece: a perspective on the reasons why and how to address it. *PhyHealth Policy*, 117(2), σσ. 210-215.
- Khan, M. (2015). The styles of leadership: A critical review. *Public Policy and Administration Research*, 5(3), σσ. 87-92.
- Kloppenborg, T. J., & Baucus, M. S. (2004). Project management in local nonprofit organizations: Engaging students in problem-based learning. *Journal of Management Education*, 28(5), σσ. 610-629.
- Larson, J. S. (1996). The World Health Organization's definition of health: Social versus spiritual health. *Social Indicators Research*, 38(2), σσ. 181-192.
- Leiter, M. P. (2017). Burnout as a developmental process: Consideration of models. Στο *Professional burnout* (σσ. 237-250). Routledge.
- Luthans, F., & Peterson, S. (2002). Employee engagement and manager self-efficacy. *Journal of management development*, 21(5), σσ. 376-387.
- Mc Graw - Hill. (2015). Four reasons why digital learning will surge in 2016. *Digital trends in higher education*, σσ. <https://www.mheducation.com/blog/thought-leadership/four-reasons-why-digital-learning-will-surge-in-2016.html>.
- Milligan, C., & Conradson, D. (2006). Landscapes of voluntarism: New spaces of health, welfare and governance. Policy Press.

- Mofidi, M., Strauss, R., Pinter, L. L., & Sandler, E. S. (2003). Dental students' reflections on their community-based experiences: the use of critical incidents. *Journal of Dental Education*, 67 (5), σσ. 515-523.
- Mossialos, E., & Thomson, S. M. (2002). Voluntary health insurance in the European Union: a critical assessment. *International journal of health services*, 32(1), σσ. 19-88.
- Panagiotou, G. (2003). Bringing SWOT into focus. *Business strategy review*, 14(2), σσ. 8-10.
- Podsakoff, P. M., Mac Kenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The leadership quarterly*, 1(2), σσ. 107-142.
- Quazi, A. M. (2003). Identifying the determinants of corporate managers' perceived social obligations. *Management Decision*, 41 (9), σσ. 822 - 831.
- Sakellaropoulos, S. (2016). Winners and losers in the Greek Financial Crisis. *Global Dialogue* (6), <http://isa-global-dialogue.net/winners-and-losers-in-the-greek-financial-crisis/>, σσ. 15-16.
- Saltman, R. B., Figueras, J., & WHO. (1997). European health care reform: analysis of current strategies. WHO, http://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/107267/e55787_ch01.pdf?sequence=3&isAllowed=y.
- Skinner, M. W., & Power, A. (2011). Voluntarism, health and place: Bringing an emerging field into focus. *Health & place*, 17(1), σσ. 1-6.
- Sotiropoulos, D. A., & Bourikos, D. (2014). Economic crisis, social solidarity and the voluntary sector in Greece. *Journal of Power, Politics & Governance*, 2(2), σσ. 33-53.
- Stanton, P., & et al. (2010). Singing the same song: translating HRM messages across management hierarchies in Australian hospitals. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(4), σσ. 567-581.

- Stordeur, S., D'hoore, W., & Next-study-group. (2007). Organizational configuration of hospitals succeeding in attracting and retaining nurses. *Journal of advanced nursing*, 57(1), σσ. 45-58.
- Vakola, M., & Nikolaou, I. (2005). Attitudes towards organizational change: What is the role of employees' stress and commitment? *Employee relations*, 27(2), σσ. 160-174.
- Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2017). *Strategic management and business policy*. Pearson.
- Worthen, B. R., Fitzpatrick, J. L., & Sanders, J. R. (2004). Program evaluation: Alternative approaches and practical guidelines.
http://dissertation.argosy.edu/chicago/spring08/r7036_sp08nowlin.doc, Springer.
- Xenos, P. (2017). Efficiency and productivity assessment of public hospitals in Greece during the crisis period 2009–2012. *Cost Effectiveness and Resource Allocation*, 15(1).
- Zakaria, N., Amelinckx, A., & Wilemon, D. (2004). Working together apart? Building a knowledge-sharing culture for global virtual teams. *Creativity and innovation management*, 13 (1), σσ. 15 -29.
- Δανδουλάκη, Μ. (2009). «Καλλικράτης, Πολιτική Προστασία και Αυτοδιοίκηση». ημοσίευσεις ΕΕΤΑΑ.
- ΕΑΠ. (2017). Πρωτόκολλο συνεργασίας του ΕΑΠ με το Υπουργείο Ψηφιακής Πολιτικής. Πάτρα, <https://www.eap.gr/el/anakoinwseis/274-trehouses/5264-%CF%80%CF%81%CF%89%CF%84%CF%8C%CE%BA%CE%BF%CE%BB%CE%BB%CE%BF-%CF%83%CF%85%CE%BD%CE%B5%CF%81%CE%B3%CE%B1%CF%83%CE%AF%CE%B1%CF%82-%CF%84%CE%BF%CF%85-%CE%B5%CE%B1%CF%80-%CE%BC%CE%B5-%CF%84%CE%BF-%>: Ανακοινώσεις.
- ΕΕ. (2018, Νοέμβριος 3). Απασχόληση και Κοινωνικές υποθέσεις.
https://europa.eu/european-union/topics/employment-social-affairs_el.

- ΕΕ(β). (2018, Οκτ. 18). Υγειονομική κάλυψη και σύντομη διαμονή στο εξωτερικό.
https://europa.eu/youreurope/citizens/health/unplanned-healthcare/temporary-stays/index_el.htm.
- Ευρωπαϊκή Επιτροπή. (2014). *ECHO, Πολιτική Προστασία ΕΕ, Ανθρωπιστική Βοήθεια και Πολιτική Προστασία*. Ιστοσελίδα Ευρωπαϊκής Επιτροπής στα Ελληνικά, Ενημερωτικό Φυλλάδιο.
- Καραμεσίνη, Μ. (2005). Η ενσωμάτωση της διάστασης του φύλου ως πρόκληση για την πολιτική απασχόλησης στις χώρες της ΕΕ. *Εργασία, 2005*.
- Κοπιτσάνου, Π., & Σουρτζή, Π. (2013). Γνώσεις, Στάσεις και Συμμόρφωση του Νοσηλευτικού Προσωπικού με τις Οδηγίες για την Πρόληψη του Επαγγελματικού Κινδύνου στο Νοσοκομείο. *Νοσηλευτική, 52 (2)*, σσ. 131-146.
- Κυριακούλιας, Π. (2012, Μάρτιος). Οι εργασιακές σχέσεις μετά το μνημόνιο. Πανόραμα της μεταρρύθμισης της εργατικής νομοθεσίας 2010-2012. *Εθνικό Ινστιτούτο Εργασίας και ανθρώπινου δυναμικού*.
- Κωσταρίδου-Ευκλείδη, Α. (1999). *Ψυχολογία κινήτρων*. Αθήνα: Ελληνικά γράμματα.
- Μανάφη, Ι., & κ.ά. (2014). Η ελληνική πραγματικότητα. Στο Συλλογικό έργο, *Σχεδιάζοντας Διδ@σκαλίες για το Δημοτικό*. Σαΐτα.
- Μανιού, Μ., & Ιακωβίδου, Ε. (2009, Οκτ-Δεκ). Η σημερινή εικόνα των δημοσίων και ιδιωτικών νοσοκομείων στην Ελλάδα. *Το Βήμα του Ασκληπείου, Τόμος 8, Τεύχος 4*, σσ. 380-400.
- Μούσης, Ν. (2015). Η ανάγκη μίας κοινής κοινωνικής πολιτικής. Στο *Ευρωπαϊκή Ένωση, Δίκαιο, Οικονομία και Πολιτική* (σ. Κεφ. 13.1). Αθήνα: Πολιτεία.
- Πραμαγγιούλης Π. (2008). Οδηγός Ανάλυσης Δεδομένων με τη χρήση SPSS. Ανακτήθηκε από <http://mde-lab.aegean.gr/files/docs/Odigos-SPSS-Pramaggioulis.pdf>
- Σκοπελίτης, Ε. (2010). Συγκριτική μελέτη της Εμπειρίας από την Εφαρμογή των DRGs στις Ευρωπαϊκές Χώρες. *ΤΔΜΥ, Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης*.

- ΣΛΕΕ. (2012, Δεκέμβριος 26). Ενοποιημένη απόδοση της Συνθήκης της Λισαβόνας.
<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A12012E%2FTXT>.
- Τσαγρής Μ. (2014). Στατιστική με τη χρήση του πακέτου IBM SPSS 22. Αθήνα και Nottingham. Ανακτήθηκε από
<https://mathbooksgf.files.wordpress.com/2014/03/spss-22.pdf>
- Χαλικιάς Μ., Μανωλέσσου Α. & Λάλου Π. (2015), Μεθοδολογία Έρευνας και Εισαγωγή στη Στατιστική Ανάλυση Δεδομένων με το IBM SPSS STATISTICS. Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών. Ανακτήθηκε από
<https://repository.kallipos.gr/handle/11419/5075>
- Χυτήρης, Λ. (1994). Οργανωσιακή Συμπεριφορά. *Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις*, σ. Interbooks.