

Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας



ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

της

Βακρατσά Φωτεινή (Α.Μ. ΔΝ 04313)

**Θέμα: «Ηγεσία, οργανωσιακή κουλτούρα και
επαγγελματική ικανοποίηση εργαζομένων
σε νοσοκομειακό οργανισμό»**

(υποβλήθηκε στο Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας του
Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας)

Κοζάνη, 2022

Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας

της Βακρατσά Φωτεινή (Α.Μ. ΔΝ 04313)

**Θέμα: Ηγεσία, οργανωσιακή κουλτούρα και επαγγελματική
ικανοποίηση εργαζομένων σε νοσοκομειακό οργανισμό**

**(υποβλήθηκε στο Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας του
Πανεπιστημίου Δυτικής Μακεδονίας)**

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια:

Βέζου Μαρίνα

«ΔΗΛΩΣΗ ΜΗ ΛΟΓΟΚΛΟΠΗΣ ΚΑΙ ΑΝΑΛΗΨΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΗΣ ΕΥΘΥΝΗΣ»

Με πλήρη επίγνωση των συνεπειών του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων, δηλώνω ενυπογράφως ότι είμαι αποκλειστικός συγγραφέας της παρούσας Εργασίας, για την ολοκλήρωση της οποίας κάθε βοήθεια είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται λεπτομερώς στην εργασία αυτή. Έχω αναφέρει πλήρως και με σαφείς αναφορές, όλες τις πηγές χρήσης δεδομένων, απόψεων, θέσεων και προτάσεων, ιδεών και λεκτικών αναφορών, είτε κατά κυριολεξία είτε βάσει επιστημονικής παράφρασης. Αναλαμβάνω την προσωπική και ατομική ευθύνη ότι σε περίπτωση αποτυχίας στην υλοποίηση των ανωτέρω δηλωθέντων στοιχείων, είμαι υπόλογος έναντι λογοκλοπής, γεγονός που σημαίνει αποτυχία στην Εργασία μου και κατά συνέπεια αποτυχία απόκτησης του Πτυχίου Σπουδών, πέραν των λοιπών συνεπειών του νόμου περί πνευματικών δικαιωμάτων. Δηλώνω, συνεπώς, ότι αυτή η εργασία μου προετοιμάστηκε και ολοκληρώθηκε από εμένα προσωπικά και αποκλειστικά και ότι, αναλαμβάνω πλήρως όλες τις συνέπειες του νόμου στην περίπτωση κατά την οποία αποδειχθεί, διαχρονικά, ότι η εργασία αυτή ή τμήμα της δεν μου ανήκει διότι είναι προϊόν λογοκλοπής άλλης πνευματικής ιδιοκτησίας.

Όνομα & Επώνυμο Συγγραφέα (Με Κεφαλαία):

.....

Υπογραφή (Ολογράφως, χωρίς μονογραφή):

.....

Ημερομηνία (Ημέρα – Μήνας – Έτος):

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Περίληψη	6
ABSTRACT.....	7
Κεφάλαιο 1 –Η ηγεσία και η σημαντικότητά της στο χώρο εργασίας.....	8
1.2 Μοντέλα και θεωρίες ηγεσίας.....	9
1.3 Ο ρόλος και η συμπεριφορά του ηγέτη σε έναν οργανισμό.....	13
1.4 Παράγοντες που καθορίζουν τη σπουδαιότητα στη συμπεριφορά του ηγέτη στην άσκηση των καθηκόντων του	14
1.5 Αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων από τον ηγέτη στον εργασιακό χώρο	15
Κεφάλαιο 2 –Οργανωσιακή Κουλτούρα	18
2.1 Έννοια της Οργανωσιακής Κουλτούρας.....	18
2.2 Χαρακτηριστικά Γνωρίσματα της Οργανωσιακής Κουλτούρας.....	19
2.3 Τύποι οργανωσιακής κουλτούρας.....	22
2.4 Η Οργανωσιακή κουλτούρα σε υγειονομικούς οργανισμούς στην Ελλάδα	23
Κεφάλαιο 3- Η Επαγγελματική Ικανοποίηση των επαγγελματιών υγείας	26
3.1 Θεωρητική προσέγγιση της Επαγγελματικής Ικανοποίησης	26
3.2 Συνιστώσες που καθορίζουν την επαγγελματική ικανοποίηση	27
3.3 Μοντέλα/Θεωρίες Επαγγελματικής Ικανοποίησης.....	31
3.3.1 Θεωρίες Περιεχομένου ή Οντολογικές.....	32
3.3.2 Μηχανιστικές ή Διαδικαστικές Θεωρίες.....	35
3.4 Επιπτώσεις που προκαλούνται από την απουσία Επαγγελματικής Ικανοποίησης των εργαζομένων	36
Κεφάλαιο 4 – Μεθοδολογία Έρευνας.....	38
4.1 Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα.....	38
4.2 Μεθοδολογία της Έρευνας.....	39
4.3 Δείγμα της Έρευνας και μέσα Συλλογής	40
4.4 Ανάλυση Δεδομένων και Ερμηνεία των Αποτελεσμάτων	41
Συμπεράσματα	55
Βιβλιογραφία	59
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	64

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 1- Η ιεράρχηση των ανθρώπινων αναγκών κατά Maslow	32
Σχήμα 2 - Οι κατηγορίες αναγκών κατά Alderfer ERG	34

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1- Κατανομή του δείγματος με βάση το φύλο	42
Διάγραμμα 2- Κατανομή του δείγματος με βάση την ηλικιακή κατηγορία	42
Διάγραμμα 3- Κατανομή του δείγματος με βάση την οικογενειακή κατάσταση	43
Διάγραμμα 4- Κατανομή του δείγματος με βάση το Εκπαιδευτικό Επίπεδο	43
Διάγραμμα 5- Κατανομή του δείγματος με βάση την ιδιότητα τους στον Οργανισμό.....	44
Διάγραμμα 6- Κατανομή του Δείγματος με βάση το Τμήμα που Εργάζονται	45
Διάγραμμα 7- Κατανομή του Δείγματος με βάση τα Έτη Προϋπηρεσίας	45
Διάγραμμα 8- Κατανομή του Δείγματος ως προς το Ωράριο Εργασίας.....	46

Περίληψη

Ο κλάδος της υγείας αποτελεί έναν ιδιαίτερα νευραλγικό τομέα της ανθρώπινης δραστηριότητας, διότι τα άτομα τα οποία απασχολούνται σε αυτόν, διότι έχουν να αντιμετωπίσουν μια σειρά προβλημάτων τα οποία πηγάζουν από τις ελλείψεις σε ανθρώπινους και οικονομικούς πόρους όπως υποδομές, οργάνωση, υποστελέχωση τμημάτων κλπ. τα οποία και πρέπει να επιλύονται σε σύντομο χρονικό διάστημα

Ο τρόπος άσκησης ηγεσίας από τα υψηλότερα στρώματα της ιεραρχίας, έχει άμεσο αντίκτυπο στην ψυχολογία των εργαζομένων στους νοσοκομειακούς οργανισμούς, όπου πολλές φορές οι αποφάσεις που λαμβάνει ο διευθυντής δημιουργούν εσωτερικές συγκρούσεις, όταν αυτές δεν λαμβάνονται με γνώμονα τη δικαιοσύνη και την αξιοκρατία. Τυχόν λάθος χειρισμοί έχουν ολέθριες συνέπειες για τους εμπλεκόμενους, με αποτέλεσμα να οδηγούνται σε πτώση της παραγωγικότητάς του και σε βάθος χρόνου να αντιμετωπίζουν ψυχοσωματικά προβλήματα.

Από την άλλη τα άτομα τα οποία βιώνουν σε υψηλό βαθμό ικανοποίηση από την άσκηση των επαγγελματικών τους καθηκόντων στο χώρο της υγείας, διαπιστώθηκε πως έχουν θετικές στάσεις απέναντι σε αυτήν. Έτσι, όσο περισσότερο καλυτερεύουν οι εργασιακές συνθήκες, τόσο περισσότερο μεγιστοποιείται η παραγωγικότητα και η αποδοτικότητα των εργαζομένων, έχοντας όφελος όχι μόνο ο οργανισμός αλλά και οι ασθενείς.

Από την άλλη, η Οργανωσιακή Κουλτούρα που διέπει ένα νοσοκομειακό οργανισμό αντικατοπτρίζει τον τρόπο δράσης που αναπτύσσεται μέσα σε αυτόν αλλά και πως καλλιεργούνται οι σχέσεις μεταξύ των μελών, αποτελώντας κινητήριο μοχλό για την βιωσιμότητά του. Επιπλέον, συνθέτει μια ταυτότητα που είναι συλλογική παρέχοντας εξασφάλιση για τη μοναδικότητά του.

Σκοπός της παρούσας πτυχιακής εργασίας είναι να διερευνηθεί ο ρόλος της ηγεσίας, της οργανωσιακής κουλτούρας και της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων σε νοσοκομειακό οργανισμό, καθώς και των επιμέρους διαστάσεων αυτών.

Λέξεις – κλειδιά: : Ηγεσία, οργανωσιακή κουλτούρα, επαγγελματική ικανοποίηση εργαζομένων, νοσοκομειακοί οργανισμοί, επαγγελματίες υγείας

ABSTRACT

The health sector is a particularly crucial area of human activity, because the people who work in it, because they have to deal with a series of problems that stem from the lack of human and financial resources such as infrastructure, organization, understaffing, etc. which must be resolved in a short time

The way leadership is exercised by the higher echelons of the hierarchy has a direct impact on the psychology of employees in hospital organizations, where many times the decisions made by the manager create internal conflicts, when they are not taken in the direction of justice and meritocracy. Any mishandling has disastrous consequences for those involved, leading to a decline in productivity and in the long run to face psychosomatic problems.

On the other hand, people who experience a high degree of satisfaction from the exercise of their professional duties in the field of health, were found to have positive attitudes towards it. Thus, the better the working conditions, the more the productivity and efficiency of the employees is maximized, benefiting not only the organism but also the patients.

On the other hand, the Organizational Culture that governs a hospital organization reflects the way of action that develops within it but also how the relations between the members are cultivated, being a driving force for its viability. In addition, it composes an identity that is collective, ensuring its uniqueness.

The purpose of this dissertation is to investigate the role of leadership, organizational culture and professional satisfaction of employees in a hospital organization operating in Greece, as well as their individual dimensions.

Keywords: Leadership, organizational culture, employee satisfaction, hospital organizations, health professionals

Κεφάλαιο 1 – Η ηγεσία και η σημαντικότητά της στο χώρο εργασίας

1.1 Θεωρητικό Πλαίσιο της ηγεσίας

Ο όρος ηγεσία είναι μια δημοφιλής έννοια και μάλιστα είναι γνωστή από αρχαία χρόνια από τη δράση προσωπικοτήτων πολύ δυναμικών σε όλους σχεδόν τους εργασιακούς χώρους. Για παράδειγμα υπήρξαν ηγετικά πρόσωπα στην πολιτική, στο στρατό, στην εκκλησία και γενικότερα όπου μπορούσαν να επιδράσουν, με σκοπό την κινητοποίηση των ανθρώπων, προξενώντας αρκετές αλλαγές. Ωστόσο, τα πρώτα ψήγματα για τη μελέτη της ηγεσίας από την επιστημονική κοινότητα, είχε ως αφετηρία τη δεκαετία του 1930 (House & Aditya, 1997).

Ουσιαστικά πρόκειται για μια αλληλεπίδραση μεταξύ του ηγέτη και των υφισταμένων του, οι οποίοι τον ακολουθούν. Επιπλέον, προσπαθούν να εκπληρώσουν και τους στόχους που θέτουν οι οργανισμοί. Δεν είναι μια ταύτιση λοιπόν, μονάχα με το πρόσωπο του ηγέτη, αλλά αποτελεί ένα συνδυασμό αυτού και των ακολούθων του προς τον κοινό τους στόχο που βοηθά την εξέλιξη τόσο της ομάδας όσο και την προσωπική τους. Ουσιαστικά, είναι μία διαδικασία με πολλές διαστάσεις μεταξύ ηγετών και υφισταμένων, δημιουργώντας κίνητρα στα ίδια τα μέλη της ομάδας με τελικό σκοπό την ενεργή συμμετοχή τους στην λειτουργία της, η οποία να χαρακτηρίζεται από μια σειρά θετικών αποτελεσμάτων (Burns, 2012).

Όπως διαπιστώθηκε η ηγεσία για κάθε οργανισμό έχει βαρύνουσα σημασία αφενός μεν για τη σωστή λειτουργία του και αφετέρου για την αποτελεσματικότητά του. Ο ηγέτης είναι το άτομο που ασκεί κοινωνική επίδραση στους υφισταμένους του με συνέπεια να χαρακτηριστούν μετέπειτα ακόλουθοί του Ένα επιθυμεί να συνεχίσει να εμπνέει τους ακολούθους του είναι αναγκαίο να θέτει από την αρχή ακόμη ξεκάθαρους στόχους κατάλληλους τρόπους επίτευξης αυτών, αλλά και εναλλακτικές λύσεις σε διάφορα σφάλματα που μπορεί να προκύψουν στην πορεία. Οι ακόλουθοι που ανήκουν στην ίδια ομάδα έχουν ανάγκη αυτή την βεβαιότητα και αξιοπιστία από μέρους του ηγέτη μέσω ενός καλά οργανωμένου σχεδίου που οδηγεί στην επίτευξη των στόχων. Σημαντικό να σημειωθεί πως στο κάθε μέλος της ομάδας έχουν ανατεθεί συγκεκριμένες δραστηριότητες ανάλογα με τις δεξιότητές του (Μπουραντάς, 2005; Cismas et al., 2016).

Σύμφωνα με τους Hoy & Miskel (2013, σ. 427), η ηγεσία αποτελεί «μια διαδικασία κοινωνικής επιρροής, κατά την οποία ένα άτομο ασκεί εσκεμμένη επιρροή έναντι άλλων με τη χρήση τόσο της λογικής όσο και των συναισθημάτων, που κατανέμεται ευρέως στους οργανισμούς τόσο επίσημα όσο και ανεπίσημα και έχει ορθολογική, κοινωνική και συναισθηματική βάση».

Ο Μπουραντάς (2005) προσπαθώντας να πετύχει τον συνδυασμό των πλέον έγκυρων ορισμών που συναντώνται στη βιβλιογραφία, αναφέρει ότι σαν ηγεσία είναι δυνατό να οριστεί η διαδικασία κατά την οποία επηρεάζεται η σκέψη, τα συναισθήματα, οι συμπεριφορές μιας μικρής ή μεγάλης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο που αποτελεί τον ηγέτη, με συγκεκριμένο τρόπο ώστε εθελοντικά και με την κατάλληλη συνεργασία να προσπαθούν να βγάλουν τον καλύτερό εαυτό τους για να πραγματοποιηθούν στόχοι που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας και τη φιλοδοξία της για ανέλιξη και ένα καλύτερο μέλλον.

1.2 Μοντέλα και θεωρίες ηγεσίας

Αναφορικά με την γενετική θεωρία γίνεται λόγος κατά την διάρκεια των μοναρχιών στον ευρωπαϊκό χώρο και υποστήριξε από τη βάση της ότι ο ηγέτης δεν γίνεται, αλλά αντίθετα γεννιέται με βάση κάποια κληρονομικά χαρακτηριστικά και χαρίσματα, όπως είναι η δυναμικότητα, η ευφυΐα, η χρήση του λόγου και διάφορα άλλα. Σύντομα, η θεωρία αυτή καταρρίφθηκε από τους ερευνητές, αφού υπήρξαν αρκετές περιπτώσεις διαδόχων που δεν μπόρεσαν να ανταπεξέλθουν στις προσδοκίες των ατόμων που τους ακολουθούσαν (Wart, 2003).

Η διαχρονική εξέλιξη της θεωρίας αυτής όπως και των χαρακτηριστικών τους, θεωρείται αυτή του «Μεγάλου Ηγέτη» που έκανε την εμφάνισή της τον 19^ο αιώνα από τον Carlyle. Αυτή εστίαζε στα ατομικά χαρακτηριστικά ισχυρών ηγετών, όπως ήταν ο Σαίξπηρ, ο Περικλής της αρχαίας Ελλάδας, ο Μάρτιν Λούθερ Κινγκ, ο Μαχάτμα Γκάντι, κ.ά.. Αυτά τα χαρακτηριστικά ήταν η ευφυΐα, η στρατηγική ετοιμότητα, η έξυπνη χρήση του λόγου, η εξωστρέφεια (Spector, 2015).

Ο Spector προσπάθησε να αποδείξει τη σπουδαιότητα της ηγεσίας, αναφερόμενος σε ισχυρούς άνδρες λέγοντας ότι δεν είχε να κάνει μόνο με τα γνωρίσματα του κάθε ανθρώπου, αλλά και με το ευρύτερο κοινωνικό-πολιτικό περιβάλλον, εντός του οποίου εκδήλωσαν την δραστηριότητά τους οι σημαντικοί αυτοί ηγέτες. Πάντως, είναι αλήθεια πως παρατηρείται αύξηση του αριθμού των ερευνητών, που συγκλίνουν στην

άποψη αυτή. Δηλαδή, ο τρόπος εφαρμογής της πολιτικής του κάθε ηγέτη, καθώς και η επιτυχία ή μη αυτής είναι αποτέλεσμα πολλών παραγόντων - χρονικών, πολιτικών, οικονομικών και κοινωνικών- και όχι μόνο με τα χαρακτηριστικά του εκάστοτε ηγέτη (Spector, 2015).

Επίσης, ο ηγέτης είναι αυτός που δίνει το κίνητρο στους οπαδούς του να ενεργούν ώστε να επέλθει η επίτευξη στόχων, οι οποίοι αντιπροσωπεύουν τα ιδανικά, τα κίνητρα και τις φιλοδοξίες τόσο των ίδιων, όσο και του ηγέτη. Παράλληλα αξίζει να τονιστεί πως σύμφωνα με τον ίδιο πραγματικός ηγέτης θεωρείται αυτός που μπορεί να πραγματοποιήσει αλλαγές κοινωνικού χαρακτήρα (Barnett, 2015).

Απαρχές του 19^{ου} αιώνα εμφανίστηκε η θεωρία των χαρακτηριστικών που είναι γνωστή ως «Trait Theory» που εστίαζε στα προσωπικά γνωρίσματα του ηγέτη με κύριο εκφραστή της, τον Cowley. Και άλλοι ερευνητές που ασπάστηκαν τις θεωρίες του, έδιναν έμφαση στις ιδιαίτερες δεξιότητες του ηγέτη. Ο προβληματισμός για την μελέτη της ηγεσίας υπό αυτή την οπτική δημιουργήθηκε λίγο μετά, το 1950 που προέκυψαν ερωτηματικά αναφορικά με την σχέση της αποτελεσματικότητας του ηγέτη με το περιβάλλον στο οποίο ο ίδιος δρα, αλλά και την πληθώρα και την έκταση των χαρακτηριστικών που μελετώνται (Colbert et al., 2012).

1.2.2 Η θεωρία της Συμπεριφοράς

Κατά την διάρκεια του 20^{ου} αιώνα η θεωρία της συμπεριφοράς του ηγέτη έκανε την εμφάνισή της και κερδίζοντας τις εντυπώσεις. Οι θεωρίες πριν από αυτή, είχαν ως επίκεντρο του ενδιαφέροντος τα ατομικά χαρακτηριστικά του ηγέτη. Η νέα θεωρία ασχολήθηκε δυναμικά με τις πράξεις και τον προσανατολισμό αυτού προς το έργο ή και προς το ανθρώπινο δυναμικό, ανοίγοντας το δρόμο ταυτόχρονα για τη δημιουργία των διαφόρων στυλ ηγεσίας (Παπαδογεωργάκη, 2015).

Η αποτελεσματικότητα της εργασίας, τα καθήκοντα που αναλαμβάνει κάθε άτομο και ο τρόπος οργάνωσης και διοίκησης αυτών, ήταν τα πρώτα αντικείμενα με τα οποία ασχολήθηκε, παραμερίζοντας την έννοια του ανθρώπινου παράγοντα, ενώ το δεύτερο δίνει μεγάλη σημασία στην ικανοποίηση του ενεργού ανθρώπινου δυναμικού μέσω των καθηκόντων που αναλαμβάνει και απαραίτητα θα πρέπει να τα φέρει εις πέρας. Μια σειρά ερευνών που πραγματοποιήθηκαν από το πανεπιστήμιο του Οχάιο στα μέσα της δεκαετίας του '60 και το πανεπιστήμιο του Μίσιγκαν, κατέληξαν στο συμπέρασμα πως η μελέτη των ατομικών γνωρισμάτων και συμπεριφορών, έχουν τη

δυνατότητα να δώσουν αποτελεσματικότερα μοντέλα για την ηγεσία (Essawi, & Tilchin, 2013).

1.2.3 Η θεωρία των Ανθρώπινων Αναγκών

Ο Maslow το 1943 στο βιβλίο του με τίτλο: «Θεωρία του Ανθρώπινου Κινήτρου» δημιούργησε μία νέα θεωρία, σύμφωνα με την οποία για κάθε ξεχωριστό άτομο υφίστανται ταξινομημένες ανάγκες, τις οποίες ιεράρχησε σε μία πυραμίδα. Ξεκινώντας από κάτω προς την κορυφή της οι ανάγκες αυτές είναι α) φυσιολογικές, β) ασφάλειας, γ) κοινωνικές, δ) εκτίμησης-αυτοεκτίμησης και ε) αυτοπραγμάτωσης (Μπουραντάς, 2005).

Άλλες έρευνες που έγιναν με θέμα την χρησιμότητα ή όχι της συγκεκριμένης πυραμίδας κατέληξαν σε κοινά σημεία όπως είναι: α) η δύναμη της ιεράρχησης των αναγκών και η κινητοποίηση που δημιουργεί σε δύσκολες συνθήκες (κοινωνικοοικονομικής κυρίως φύσεως) και β) το στάδιο της αυτοπραγμάτωσης για το οποίο μιλά ο Maslow και το οποίο δεν βρίσκει αντιμέτωπους και αρνητές (Wahba, & Bridwell, 1976).

1.2.4 Η θεωρία των X και Y

Γύρω στα μέσα του 1950, δημιουργήθηκε από τον Douglas McGregor η σχολή για τα ανθρώπινα κίνητρα σχετικά με την εργασία και τη διαχείριση αυτής. Επιπρόσθετα του Maslow, σχηματίζονται δύο μοντέλα που παρακινούν τα άτομα στο χώρο της εργασίας βρίσκοντας εφαρμογή και στην οργανωτική συμπεριφορά και στην ανάπτυξη (θεωρία X κάνει λόγο για την ανάγκη που υπάρχει για την εποπτεία των εργαζομένων και ανάλογα με τα αποτελέσματα, την ταυτόχρονη επιβολή ποινών ή ανταμοιβών, ενώ η θεωρία Y είναι υπέρ μίας άλλης προσέγγισης, που έχει ως βάση την ικανοποίηση των εργαζομένων από το επιτυχημένο έργο που θα δημιουργήσουν (Μπουραντάς, 2005; Δούγαλη, 2017).

Οι Tonsberg και Henderson, στην Ελβετία, το 2016, σύμφωνα με τη μελέτη τους αναφέρουν ότι οι εργαζόμενοι έχουν ανάγκη είτε από εξωγενή κίνητρα μέσω της ενίσχυσης (θεωρία X), είτε μόνο από ιδανικές ή αποδεκτές έστω συνθήκες εργασίας, με δεδομένο ότι τα κίνητρα ενυπάρχουν (θεωρία Y). Αυτή η μελέτη λοιπόν, συγκλίνει στην άποψη ότι ο διαχειριστής έχει την ελευθερία της επιλογής της στρατηγικής και της πολιτικής που θα εφαρμόσει βάσει των στόχων του.

1.2.5 Θεωρία των Καταστάσεων

Ένα νέο μοντέλο θεωρίας έκανε την εμφάνισή του το 1970, από τους Paul Hersey και Ken Blanchard, το οποίο εξελίχθηκε στα πλαίσια της οργανωτικής συμπεριφοράς. Με βάση αυτό, η επιλογή του τρόπου άσκησης της ηγεσίας είναι στενά συνδεδεμένη με την κατάσταση που πρέπει να αντιμετωπιστεί. Ο ηγέτης εδώ επιλέγει σύμφωνα με το επίπεδο ωριμότητας το οποίο τους χαρακτηρίζει μεταξύ τεσσάρων σταδίων, τα οποία αναφορικά είναι τα εξής: telling, selling, participating και delegating (Παπαδογεωργάκη, 2015).

Ο John Adair το 1973 στην έρευνά του «Adair's Action-Centered Leadership Model» σημειώνει ότι ο σωστός ηγέτης υποχρεούται να διατηρεί τις ισορροπίες, να αναπτρώνει το ηθικό των ακολούθων του, βελτιώνοντας με τον τρόπο αυτό την ποιότητα και την παραγωγικότητα εντός του συλλόγου του. Ταυτόχρονα, αναπτύχθηκαν ερωτήματα σχετικά με τις διαφορετικές συνθήκες που επικρατούν και οδηγούν στην επιτυχία ή μη των στόχων του κάθε συλλόγου-οργανισμού (Bell, 2006).

1.2.6 Συναλλακτική-Μετασχηματιστική Θεωρία

Αναφορικά με την συναλλακτική θεωρία, αυτή είναι άμεσα συνυφασμένη με τις σχέσεις ηγέτη-εργαζομένων αλλά και συνεργατών. Επικεντρώνεται δε στις ανταμοιβές και τα οφέλη όλων των μελών της ομάδας βάσει των αποτελεσμάτων που θα φέρουν. Οι Bass, Howell και Avolio τη δεκαετία του 1980 όρισαν τη συναλλακτική ηγεσία με κύρια χαρακτηριστικά αυτά της διαδικασίας καθορισμού προσδοκιών και ανταμοιβής των εργαζομένων για την αντιμετώπισή τους, σε μία μάλλον παθητική μορφή διαχείρισης αυτών, με εξαίρεση μόνο σε περιπτώσεις που ανακύπτουν προβλήματα (Κάντας, 1997;Καραγιάννης, 2014; Παπαδογεωργάκη, 2015)

1.2.7 Θεωρίες Αυθεντικής και Ηθικής Ηγεσίας

Η θεωρία της Αυθεντικής και Ηθικής Ηγεσίας έχει ως στόχο την ανάδειξη της ηθικής στάσης του ηγέτη προς τους υφισταμένους του, την ενθάρρυνση της οργανωτικής συμπεριφοράς, όπως είναι η ελαστικότητα του σε θέματα λήψης αποφάσεων και την προαγωγή της ομαδικότητας μεταξύ των μελών σε κάθε επίπεδο (Παπαδογεωργάκη, 2015).

Μελέτες έδειξαν πως από τη φύση τους ηγέτες δρουν σύμφωνα με τα ιδανικά και τις αξίες τους, έχουν αυτογνωσία, κάνουν αυτοκριτική, στοχεύουν στην ευημερία της

ομάδας, ακόμα και αν τους κοστίζει προσωπικά. Αυτό που κερδίζουν όμως ταυτόχρονα είναι πως αυξάνεται η αίσθηση ικανοποίησης των μελών και η αποδοτικότητά τους. Η ηθική ηγεσία εφοδιάζει τα μέλη της ομάδας με ειλικρινή, έγκυρη πληροφόρηση λειτουργώντας με αξιοκρατία, αναγνωρίζοντας πραγματικά και βραβεύοντας τις προσπάθειες των μελών της (Shapiro & Stefkovich, 2011).

1.2.8 Η θεωρία της Κατανεμημένης Ηγεσίας

Με βάση αυτή τη θεωρία, ο ηγέτης δημιουργεί και προσπαθεί να κρατήσει σχέσεις συνεργασίας με τους υπόλοιπους συμμετέχοντες στην ομάδα, ενισχύοντας τη ενεργό δράση τους στη λήψη αποφάσεων και προωθώντας ιδέες τους. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα τον καταμερισμό των έργων και των ευθυνών από τον ηγέτη προς τους υπόλοιπους συμμετέχοντες στην ομάδα καθώς και την δημιουργία του αισθήματος ευθύνης - ικανοποίησης των ακολούθων, ενώ οι διευθυντές του οργανισμού καταλήγουν να έχουν έναν πιο συντονιστικό ρόλο (Χατζηαγγελάκη, 2018).

1.3 Ο ρόλος και η συμπεριφορά του ηγέτη σε έναν οργανισμό

Η συμπεριφορά του ηγέτη διαφέρει από οργανισμό σε οργανισμό και γι' αυτό άλλωστε αναπτύχθηκαν και πολλές θεωρίες. Σύμφωνα με τη θεωρία των Hersey and Blanchard's Situational Leadership Theory (1969; 1988), προσδιορίζεται η ηγετική συμπεριφορά με δύο διαστάσεις, τον προσανατολισμό προς τις ανθρώπινες σχέσεις και εκείνον προς τα καθήκοντα. Ο συνδυασμός των μοντέλων αυτών συμπεριφοράς δημιουργεί και τα στυλ ηγεσίας, τα οποία μπορούν να θεωρηθούν πως είναι τα εξής: α) έντονος προσανατολισμός της συμπεριφοράς προς τα καθήκοντα και περιορισμένος προς τις ανθρώπινες σχέσεις, β) ισχυρός προσανατολισμός προς τις υποχρεώσεις και προς τις σχέσεις, γ) ισχυρός προσανατολισμός προς τις μεταξύ τους σχέσεις και λιγότερο προς τα καθήκοντα και τέλος δ) χαλαρός προς τις υποχρεώσεις, αλλά και τις σχέσεις. Η επιλογή του ανάλογου στυλ ηγεσίας έχει να κάνει με την ωριμότητα των ατόμων που βρίσκονται σε αυτή τη συγκεκριμένη σχέση-κατάσταση. Όταν για παράδειγμα, τα άτομα θέλουν αλλά δε μπορούν να αποδώσουν, τότε θα πρέπει ο ηγέτης να δώσει περισσότερη έμφαση στα καθήκοντα έτσι ώστε να είναι ικανά τα άτομα να αποδώσουν. Αντίστοιχα, όταν τα άτομα είναι ώριμα, θέλουν και μπορούν, μπορεί ο ηγέτης να κάνει ελάχιστες προσπάθειες αφού από μόνα τους είναι σε θέση να επιτύχουν τους στόχους του οργανισμού στον οποίο βρίσκονται.

Αναμφισβήτητα, το πρόσωπο - ηγέτης ο οποίος όχι μόνο αξίζει αληθινά αλλά και νοιάζεται για τα άτομα που τον ακολουθούν, θα πρέπει να διαθέτει την ικανότητα να προσαρμόζει τη συμπεριφορά του ανάλογα με τις καταστάσεις. Να χαρακτηρίζεται από ευελιξία διαθέτοντας την κατάλληλη κριτική ικανότητα να εναλλάσσεται μεταξύ των τρόπων προσέγγισης των ατόμων, στις περιπτώσεις που πιστεύει πως θα επιφέρει ορθότερα και καταλληλότερα αποτελέσματα για τον οργανισμό. Τέλος, η εμπιστοσύνη, ο σεβασμός, η ύπαρξη οράματος και οι προσδοκίες για επιτυχία που διακατέχουν έναν ηγέτη, παρακινούν τους υφιστάμενους να κάνουν ακόμα μεγαλύτερη προσπάθεια για να επιτύχουν τους κοινούς σκοπούς τους (Ζαβλανός, 2002).

1.4 Παράγοντες που καθορίζουν τη σπουδαιότητα στη συμπεριφορά του ηγέτη στην άσκηση των καθηκόντων του

Στοιχεία ενός ατόμου τα οποία είναι μοναδικά για το καθένα, έχουν μελετηθεί σε μεγάλο βαθμό και χρησιμοποιούνται λιγότερο ή περισσότερο ανάλογα με τις τρέχουσες καταστάσεις. Μία ιδιαίτερα σημαντική είναι αυτή της ικανοποίησης των ακολούθων του ηγέτη από την εργασία-έργο που προσφέρουν. Από τη συνεργασία τους δηλαδή, όταν βγαίνει ένα επιθυμητό αποτέλεσμα και επιτυγχάνονται στόχοι, χτίζονται τα θεμέλια της συνεχιζόμενης απόδοσης των εργαζομένων, ειδικά όταν έχουν μια επιπλέον καλή σχέση με τον ηγέτη. Όταν ο ηγέτης μεταλαμπαδεύει γνώσεις του προς τους υφισταμένους του, τους δίνει το κίνητρο να ψάξουν, να δημιουργήσουν, να καταφέρουν πράγματα, τα οποία έχουν ως τελικό αποτέλεσμα την ευημερία του οργανισμού στον οποίο ανήκουν. Έτσι, διαφαίνεται η σημασία της δοτικότητας του ηγέτη. Επιπρόσθετα, κάθε φορά που επιβραβεύονται οι εργαζόμενοι ενός οργανισμού από τον άνωτερο τους, τους δημιουργούνται θετικά συναισθήματα, αισθάνονται πως αξίζουν και αυτό είναι μεγαλειώδους σημασίας για την ικανοποιητική συνέχιση της ζωής του συλλόγου-οργανισμού.

Ο ηγέτης υιοθετεί διάφορες δράσεις που είναι κοινές μεταξύ του αυτού και των υφισταμένων του, δίνοντας του την ευκαιρία, να ανταλλάξουν απόψεις, και να κατανοήσουν καλύτερα ο ένας τον άλλο, με σκοπό να καλλιεργηθεί μια σχέση που να βασίζεται στην εμπιστοσύνη. Έτσι, γνωρίζοντας καλύτερα τους ακολούθους του, δίνεται η ευκαιρία στον ηγέτη, ώστε να εξωτερικεύσει τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά

του αλλά και τις γνώσεις του καθενός, εκμεταλλευόμενος για το κοινό όφελος (Μπουραντάς, 2002).

Δυστυχώς, αυτό έχει ως αποτέλεσμα να χειροτερέψει η θέση της ομάδα και να απομακρυνθεί, από τους κοινούς τους στόχους. Η εσφαλμένη συμπεριφορά ενός ηγέτη αναμφισβήτητα αποτελεί ένα από τα σπουδαιότερα προβλήματα της σύγχρονης κοινωνίας. Έτσι, όταν οι εργαζόμενοι συναναστρέφονται με ηγέτες οι οποίοι είναι προβληματικοί, αυτό έχει ως αποτέλεσμα να υπάρχουν αρνητικές επιδράσεις κυρίως στο ηθικό των ακολούθων της ομάδας. Αυτό φυσικά δεν ωφελεί τον οργανισμό. Οι ηγέτες οι οποίοι χαρακτηρίζονται ως ατομιστές, δεν ενστερνίζονται τις πεποιθήσεις των άλλων και αποβλέπουν στην τήρηση των επιθυμιών τους. Δεν τους ενδιαφέρουν τα δικαιώματα καθώς και τα συναισθήματα των ακολούθων και ρέπουν στο να έχουν μια στάση που είναι ιδιαίτερα επιθετική και αλαζονική (Thoroughgood, et al, 2016).

1.5 Αποτελεσματική διαχείριση των συγκρούσεων από τον ηγέτη στον εργασιακό χώρο

Καθοριστικό ρόλο στην διευθέτηση μιας σύγκρουσης, επιτελεί ο διαχειριστής αυτής που συνήθως είναι και ο ηγέτης του οργανισμού και οι στρατηγικές που θα επιλέξει ως μέσα διαχείρισης. Είναι ιδιαίτερα σημαντικό, να αντιληφθεί αληθινά ο ηγέτης και να καθιερώσει ως τρόπο ζωής του στην καθημερινότητα της επιχείρησής του το γεγονός πως πρέπει να μην καταστείλει ή να αποφύγει απλώς τις συγκρούσεις, αλλά να επιφέρει τη λύση σε αυτές. Εάν οι συγκρούσεις δεν τελειώσουν με τον ορθό τρόπο, πιθανώς θα αποβούν μοιραίες και επιζήμιες για τον οργανισμό ολόκληρο.

Έτσι, το να δίνει στον υφιστάμενό του το αίσθημα της εργασιακής ικανοποίησης, αποτελεί ένα πολύ σημαντικό στοιχείο από πλευράς του ηγέτη είναι. Αυτό συμβαίνει διότι οποιαδήποτε αντιδικία ή σύγκρουση ξεσπάσει ανάμεσα στα άτομα ενός οργανισμού (ηγέτης-εργαζόμενοι, εργαζόμενοι-εργαζόμενοι) δε θα πάρει μεγαλύτερες διαστάσεις, απλά και μόνο λόγω της μη ικανοποίησης που έχει από την εκτέλεση των καθηκόντων τους. Εξάλλου, οι ηγέτες απαιτείται να αξιολογούν την ικανοποίηση των ατόμων από την εργασία τους για να κατανοήσουν τις επιπτώσεις που αυτή έχει για τους εργαζομένους στο χώρο (Βακόλα & Νικολάου, 2012).

Ένας ηγέτης για να χαρακτηριστεί ως δίκαιος, θα πρέπει να αμείβει τον εργαζόμενο λόγω της καλής του απόδοσης, και όχι απλά λόγω του γεγονότος ότι πρέπει να αποδίδει

στους ίδιους ρυθμούς σε αμείωτους ρυθμούς. Επιβάλλεται να παρέχει πέρα από κίνητρα, επιπρόσθετες παροχές στους υφισταμένους του για την εργατικότητά τους, την αποδοτικότητά τους και την προσπάθειά τους για το καλό και την ευημερία της επιχείρησης. Η λεκτική αναγνώριση και κάποιος έπαινος, ακόμη και χωρίς χρηματική ανταμοιβή, έχουν τη δύναμη να αναπτερώσουν το πεσμένο ηθικό και αναδειξουν την αυτοπεποίθηση των εργαζομένων.

Τα υψηλόβαθμα στελέχη όταν αποφασίσουν να θέσουν τους εργαζομένους υπό την εποπτεία τους, θα πρέπει να το διαχειριστούν σαν ένα ζήτημα λεπτό διαχρονικό. Δυστυχώς στις μέρες μας υπερβολικά αγχωτικό, ψυχοφθόρο καθώς μέσω αυτής της εποπτείας, διαφαίνεται το έργο που προσφέρει ο καθένας. Αυτή η διαδικασία είναι από μόνη της ιδιαίτερα δύσκολη να την υποστεί ο εργαζόμενος και για αυτό το λόγο δεν θα πρέπει να γίνει ακόμη δυσκολότερη από τη συμπεριφορά των ηγετών και τα εποπτικά όργανα. Θα ήταν πιο πρόσφορο, ίσως, να είναι μια διαδικασία συνεχής, εξελισσόμενη, η οποία όμως θα έχει πολύ περισσότερο τον συμβουλευτικό παρά τον κατακριτικό και ελεγκτικό ρόλο που κατέχει σήμερα. Σημαντικό δε, σε κάθε περίπτωση είναι τα λάθη των εργαζομένων να αναδεικνύονται με τέτοιο τρόπο από τα ελεγκτικά όργανα και τους ηγέτες, χωρίς να στιγματίζονται και να υποτιμώνται από τους τελευταίους.

Εντός του πλαισίου στον οποίο λειτουργεί ένας οργανισμός, έχει διαπιστωθεί πως υπάρχουν πληθώρα χαρακτήρων, αλλά και διαφορετικών συμπεριφορών. Σχεδόν όλοι θέλουν να λαμβάνουν την ίδια αντιμετώπιση όχι μόνο από τους ανωτέρους αλλά και από τους συναδέλφους τους. Ο ηγέτης είναι αναγκαίο να μην μεροληπτεί υπέρ κάποιων συγκεκριμένων ατόμων είτε θετικά είτε αρνητικά, να μην είναι προκατειλημμένος με κανέναν εργαζόμενο του. Να υπάρχει δικαιοσύνη σε όλο το σύνολο του οργανισμού και αυτό το αίσθημα δικαιοσύνης να καταλαμβάνει τον κάθε εργαζόμενο, ανεξαρτήτου βαθμού στην επιχείρηση.

Κάθε μέλος ενός οργανισμού θα πρέπει να έχει ελευθερία στην έκφρασή του. Ο ηγέτης οφείλει να ακούει τους υφισταμένους του, να ασπάζεται τους προβληματισμούς τους, να τους δίνει το δικαίωμα συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων και να συζητά ανοιχτά μαζί τους. Σε κάθε άλλη περίπτωση οποιαδήποτε ένταση δημιουργείται δε θα συζητιέται, δε θα ζυγίζεται με αποτέλεσμα να δυναμιτίζεται κάθε κατάσταση και να συγκρούονται οι πλευρές. Αν όμως υπάρχει η επιλογή της ανοιχτής και ελεύθερης έκφρασης οποιοσδήποτε διαπληκτισμός ή πρόβλημα ή σύγκρουση δε

θα λαμβάνει μεγάλες διαστάσεις, με συνέπεια να μη απομακρύνεται ο οργανισμός από το έργο του.

Κλείνοντας, αξίζει να αναφερθεί πως η αποφυγή από μέρους του ηγέτη να χρησιμοποιεί ως μοχλό πίεσης την απώλεια της εργασίας προς τους εργαζόμενους, καθίσταται ένα ζήτημα το οποίο είναι υψίστης σημασίας. Οι τελευταίοι δεν πρέπει να αισθάνονται φόβο για να εκτελούν σωστά τη δουλειά τους, ούτε να αγχώνονται σκεπτόμενοι την απώλεια της εξαιτίας κάποιου λάθους τους. Ο ηγέτης είναι αναγκασμένος να βρίσκεται δίπλα στον υφιστάμενό του στα λάθη του και στους προβληματισμούς του, καθώς και να μη τους καλλιεργεί το φόβο της απώλειας εάν αποσκοπεί στην ευημερία της επιχείρησής του και στην αποφυγή και γρήγορη επίλυση προβλημάτων και συγκρούσεων.

Κεφάλαιο 2 –Οργανωσιακή Κουλτούρα

2.1 Έννοια της Οργανωσιακής Κουλτούρας

Η οργανωσιακή κουλτούρα άρχισε να γίνεται αντικείμενο μελέτης από τους επιστήμονες, προς τα τέλη της δεκαετίας του 1970. Αποτέλεσε δε διεπιστημονικό αντικείμενο, μιας και κατάφερε να προσελκύσει το ενδιαφέρον από ερευνητές του χώρου της κοινωνιολογίας, της ανθρωπολογίας της οργανωσιακής ψυχολογίας αλλά και πρόσωπα που ασχολούνταν με τη μελέτη της διοίκησης και διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (Ouchi & Wilkins 1985;Bercovici et al. 2001).

Η ανάγκη μελέτης της οργανωσιακής κουλτούρας προέκυψε έπειτα από τα θεαματικά αποτελέσματα που επέδειξαν οι εταιρίες της Ιαπωνίας, όπου κατάφεραν να κυριαρχήσουν σε παγκόσμιο επίπεδο τόσο για την αποτελεσματικότητά τους όσο και για την αποδοτικότητάς. Η καταγραφή δε των χαρακτηριστικών τους, θα μπορούσε να αποτελέσει τον κινητήριο μοχλό και για τις υπόλοιπες χώρες, ώστε να καταφέρουν να τις συναγωνιστούν (Schein, 2010;Mohammed & Taib 2016).

Ωστόσο, η έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας εμφανίζεται διαφοροποιημένη, και εξαρτάται από το είδος του θεωρητικού πλαισίου με την οποία κάθε επιστημονική ομάδα την προσεγγίζει. Βέβαια και το επαγγελματικό υπόβαθρο του κάθε ερευνητή, διαδραματίζει σπουδαίο ρόλο στην διατύπωση ενός ορισμού και γι' αυτό άλλωστε έχουν εντοπιστεί πολλές έννοιες, οι οποίες σχετίζονται ως επί το πλείστο με τα χαρακτηριστικά της ανθρώπινου στοιχείου. Πιο συγκεκριμένα, η πλειοψηφία των ορισμών που δόθηκαν για την οργανωσιακή κουλτούρα, δίνουν ιδιαίτερη βαρύτητα. Οι περισσότεροι ορισμοί που αφορούν στην οργανωσιακή κουλτούρα, αποδέχονται την κοινωνικής της διάσταση, η οποία απορρέει από τις αξίες και τα πιστεύω του οργανισμού. Εκφράζεται δε μέσω συμπεριφορικών προτύπων τα οποία είναι συγκεκριμένα.

Σύμφωνα με τον Schein (1990) οργανωσιακή κουλτούρα είναι κυρίως ένα δομημένο σύνολο βασικών παραδοχών τα οποία αναπτύχθηκαν από μια ομάδες οργανισμών, οι οποίες είχαν ως στόχο να αντιμετωπίσουν μια σειρά προβλημάτων που ήταν άμεσα συνυφασμένα με την εξωτερική προσαρμογή και εσωτερική ολοκλήρωσή τους. Την ίδια περίπου άποψη εξέφρασαν και οι ερευνητές Cameron και Quinn (1999), οι οποίοι θεωρούν πως η οργανωσιακή κουλτούρα, αποτελεί ένα σύνολο από αξίες, ερμηνείες,

παραδοχές καθώς και προσεγγίσεις που αντιπροσωπεύουν τους οργανισμούς αλλά και τα μέλη που ανήκουν σε αυτούς.

Αυτό ουσιαστικά σημαίνει πως όταν υπάρχουν κοινά αποδεκτές αξίες, πεποιθήσεις και αντιλήψεις των εργαζομένων που απασχολούνται σε έναν οργανισμό, τόσο πιο συνδεδεμένοι είναι μεταξύ τους και εργάζονται συλλογικά για έναν κοινό σκοπό. Η υιοθέτηση όλων των παραπάνω από την πλειοψηφία των εργαζομένων, έχει μεγάλη σημασία για τον ίδιο τον οργανισμό, μιας και έχει αποδειχτεί ότι επηρεάζει τη συμπεριφορά τους. Η κοινή κουλτούρα εντός του οργανισμού έχει ως αποτέλεσμα να τον οδηγεί στην κατεύθυνση της επιτυχίας. Αντιθέτως, όταν δεν υπάρχουν κοινές αξίες και πεποιθήσεις, η οργανωσιακή κουλτούρα χαρακτηρίζεται ως αδύναμη με ολέθριες συνέπειες για την βιωσιμότητα του οργανισμού (Rizescu, 2011).

Αναμφισβήτητα, η οργανωσιακή κουλτούρα που είναι ισχυρή, ενισχύει αλλά και συνάμα ενθαρρύνει τους εργαζόμενους, να πραγματοποιήσουν αποτελεσματικά τους στόχους τους αλλά και να εκπληρώσουν τα καθήκοντά τους, αντλώντας ικανοποίηση μέσα από την εργασία τους. Υπάρχει όμως και το ενδεχόμενο οι εργαζόμενοι να έχουν ως επίκεντρο τις συμπεριφορές που εξωτερικεύουν τα μέλη του οργανισμού που αποτελούν κομμάτι του, θεωρώντας πως αυτές πρέπει να έχουν, προκειμένου να μπορούν να ταιριάζουν και να επιβιώνουν εργασιακά, μέσα στα στενά όρια του. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα οδηγούνται σε συμπεριφορές και τοποθετήσεις, οι οποίες προσδιορίζουν τη στάση με την οποία τα μέλη του οργανισμού, προσεγγίζουν την εργασία τους αλλά και την αλληλεπίδραση που δημιουργείται μεταξύ τους (Cooke & Rousseau 1988).

2.2 Χαρακτηριστικά Γνωρίσματα της Οργανωσιακής Κουλτούρας

Σύμφωνα με τον Kilmann (2011) ο οποίος πραγματοποίησε μελέτη σχετικά με οργανωσιακή κουλτούρα, ανέφερε πως η κουλτούρα είναι αυτή που δεσμεύει τη φαντασία αλλά και την ενέργεια των ανθρώπων. Ο τρόπος με τον οποίο διαμορφώνεται, στηρίζεται στην αποστολή και τις απαιτήσεις που είναι άμεσα συνυφασμένες με τις έννοιες της επιτυχίας, της υψηλής ποιότητας, της αποδοτικότητας, της εξυπηρέτησης, της αξιοπιστίας, της καινοτομίας και τέλος της σκληρής δουλειάς.

Επίσης, ο Μπουραντάς (2002) αναφέρει πως η κουλτούρα διαμορφώνεται σε πολύ σύντομο χρόνο, έχοντα τρία χαρακτηριστικά:

1. **Διεύθυνση:** Είναι αυτή που δείχνει τον δρόμο τον οποίο θα πρέπει να ακολουθεί ένας οργανισμός, λαμβάνοντας υπόψη την επίδραση που έχει η κουλτούρα και τις αποφάσεις που πρέπει να λάβει.
2. **Έκταση:** Δείχνει κατά πόσο είναι διαδεδομένη η κουλτούρα, το πλήθος των ατόμων που την έχουν αφομοιώσει καθώς και την ύπαρξη ή όχι της ενιαίας άποψης της κατάστασης και τις κοινές αξίες μέσα στον οργανισμό, και
3. **Ένταση:** Είναι η πίεση η οποία ασκείται από την κουλτούρα προς τα του οργανισμού.

Από την άλλη όπως αναφέρουν και οι ερευνητές Maull et al., (2001) τα χαρακτηριστικά τα οποία προσδιορίζουν την κουλτούρα μιας ομάδας είναι:

- *Η δομική σταθερότητα.* Είναι το κυρίαρχο χαρακτηριστικό που συναντάται κυρίως στην επιχειρηματική κουλτούρα, και αυτό γιατί μεταλαμπαδεύεται στα νεοεισερχόμενα μέλη της επιχείρησης/οργανισμού, ως ένας από τους σωστούς τρόπους συμπεριφοράς, που εξασφαλίζει την επιβίωση και την ανάπτυξη του οργανισμού. Αυτό σημαίνει πως κάθε οργανισμός εκτός από την συγκεκριμένη δομή που διαθέτει, έχει και χαρακτηριστικά γνωρίσματα τα οποία η διοίκηση χρησιμοποιεί με σκοπό την υλοποίηση των στόχων της.
- *Το βάθος της κουλτούρας.* Αντικατοπτρίζει το ασυνείδητο και βαθύτερο στοιχείο ενός οργανισμού, τα οποία είναι ορατά μόνο από τα μέλη της ομάδας. Η δυναμική της μετριάζει τις ομαδικές αβεβαιότητες, επιβάλλει την διαβάθμιση, παρέχει την αίσθηση της αδιάλειπτης διαδικασίας εξασφαλίζοντας τη μακράιωνη πορεία της.
- *Το εύρος της κουλτούρας.* Σκεπάζει όλο το εύρος της λειτουργίας της ομάδας, υπερισχύει και επιδρά σε όλες τις πτυχές της οργάνωσή της, και σχετίζεται τόσο με την διερεύνηση των αρχών και των επιδιώξεών της, όσο και με τις εσωτερικές της διεργασίες.
- *Η διαμόρφωση.* Αποτελεί ένα σημαντικό χαρακτηριστικό της κουλτούρας, διότι συμπλέκει μια σειρά από στοιχεία όπως είναι το εργασιακό κλίμα και τις αξίες της επιχείρησης. Επίσης, επιδρά στις συμπεριφορές των μελών της διαμορφώνοντάς τες σε ένα ενιαίο σύνολο. Αναφορικά με την προσέγγιση της

κουλτούρας από την οπτική γωνία της προσωπικότητας, άπτεται στο γεγονός, ότι η ισχυρή προσωπικότητα ενός ατόμου, συντελεί με αποφασιστικό τρόπο στην διαμόρφωση ή στην διατήρηση της κουλτούρας κάθε οργανισμού.

Επιπρόσθετα, οι Peter & Waterman, (1982) προσδίδουν στην έννοια της στην οργανωσιακής κουλτούρας τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

- Η οργάνωση παρακινεί ώστε τα άτομα να έχουν μια δημιουργική και ανεξάρτητη σκέψη, και την τάση να αναζητούν καινοτόμες μεθόδους με σκοπό τη αξιοποίηση των ατομικών τους προσπαθειών.
- Τα πρόσωπα επιδιώκουν να αναλαμβάνουν δράση σε σύντομο χρονικό διάστημα, και αποφεύγουν να μένουν αδρανείς και να καταβάλλουν προσπάθειες για να αναλύουν λεπτομερειακά τα διάφορα πράγματα.
- Ο τρόπος με τον οποίο είναι δομημένος ο οργανισμός, είναι τέτοιος ώστε να διευκολύνεται η ροή των πληροφοριών σε όλα τα επίπεδα, να δίνει βαρύτητα στη εξέταση των πραγματικών αναγκών των εν δυνάμει πελατών αλλά και να προσαρμόζουν τα προϊόντων και τις υπηρεσίες που προσφέρονται.
- Η προσοχή των ατόμων επικεντρώνεται σε προϊόντα και υπηρεσίες οι οποίες μπορεί να προσφέρει ο οργανισμός.
- Οι αμοιβές βασίζονται στην πραγματική αξία και συμβολή των εργαζομένων, ενώ τα ανώτερα στελέχη εμφανίζονται ως παραδείγματα για τους υπόλοιπους.
- Τα άτομα ενός οργανισμού ασπάζονται και υποστηρίζουν τις απόψεις, τις αξίες και τις πεποιθήσεις του οργανισμού.
- Ο οργανισμός θεωρείται κοινωνικά υπεύθυνος για τον τρόπο που ασκεί τις δραστηριότητες του, ενώ οι αντιθέσεις εντός του πλαισίου που λειτουργεί, λύνονται μέσα σε καθεστώς όπου σε καμιά περίπτωση δεν υπάρχουν νικητές και ηττημένοι.

Τέλος, θα πρέπει να αναφερθεί πως η οργανωσιακή κουλτούρα σύμφωνα με τους ερευνητές, συνθέτει έναν τυποποιημένο τρόπο σκέψης, αίσθησης και αντίδρασης που

λειτουργεί στα πλαίσια ενός οργανισμού. Είναι ουσιαστικά ο προγραμματισμός που είναι αναγκαίος και απαιτείται να υιοθετηθεί από το σύνολο των μελών του ακολουθώντας τις παρακάτω παραμέτρους (Αλεξάνδρου, 2005).

- Οι άνθρωποι αναπτύσσουν αξίες κατά τη διάρκεια της κοινωνικοποίησής τους ώστε να προσαρμοστούν στους τύπους των οργανώσεων της κοινωνίας.
- Οι διαδικασίες επιλογής αποκλείουν πολλούς που μπορεί να μην ταιριάζουν και η οργανωτική κοινωνικοποίηση αλλάζει εκείνους που πράγματι ταιριάζουν τόσο ώστε να αναπτύσσεται κάποιου βαθμού ομοιογένεια προσωπικοτήτων σε κάθε οργανισμό.
- Οι ανταμοιβές στους οργανισμούς επιλεκτικά ενισχύουν κάποιες συμπεριφορές και στάσεις και όχι κάποιες άλλες.
- Οι αποφάσεις προαγωγής λαμβάνουν υπόψη τόσο την απόδοση όσο και την προσωπικότητα των υποψηφίων.

2.3 Τύποι οργανωσιακής κουλτούρας

Σύμφωνα με τους ερευνητές Cooke & Rousseau (1988), οργανωσιακή κουλτούρα είναι το σύνολο συγκεκριμένων συμπεριφορών, οι οποίες καλούνται συμπεριφορικά πρότυπα (behavioral norms), όπου τα μέλη ενός οργανισμού θεωρούν ότι πρέπει να έχουν για να ταιριάζουν και να επιβιώνουν εντός του οργανισμού. Έτσι, προχώρησαν ομαδοποιώντας παρόμοιες εργασιακές συμπεριφορές και δημιούργησαν τρεις τύπους οργανωσιακής κουλτούρας:

1) **Την Εποικοδομητική κουλτούρα (Constructive culture).** Συντίθεται από παρόμοια συμπεριφορικά πρότυπα προσανατολισμένα στην ικανοποίηση αναγκών. Τα άτομα που εργάζονται σε ένα οργανισμό, ενθαρρύνονται να αλληλεπιδρούν με άλλα άτομα και να προσεγγίζουν τα καθήκοντα τους με τέτοιους τρόπους, ώστε να επιτυγχάνουν την κάλυψη των αναγκών τους για επίτευξη υψηλών στόχων, αντλώντας ικανοποίηση από τη συνεργασία για την επίτευξη κοινών στόχων (Cooke & Lafferty, 1994).

2) **Παθητική/αμυντική κουλτούρα (Passive/defensive culture).** Συντίθεται από συμπεριφορικά πρότυπα προσανατολισμένα στην κάλυψη αναγκών εργασιακής ασφάλειας. Τα άτομα κάνουν ότι πρέπει για να ευχαριστούν τους άλλους και αποφεύγουν τις συγκρούσεις στο εργασιακό περιβάλλον. Κανόνες, διαδικασίες και

εντολές, εκτελούνται χωρίς αμφισβήτηση. Σε ένα τέτοιο αυστηρά ελεγχόμενο περιβάλλον εργασίας τα καθήκοντα καθορίζονται με μεγάλη ακρίβεια και υπάρχει συνεχής και εντατική επιτήρηση για την εκτέλεσή τους (Cooke & Lafferty 1994).

3) Επιθετική/αμυντική κουλτούρα (Aggressive/defensive culture). Απαρτίζεται από συμπεριφορικά πρότυπα προσανατολισμένα στα καθήκοντα. Αναμένεται τα μέλη ενός οργανισμού, να προσεγγίζουν τα καθήκοντα τους με δυναμικές μεθόδους, ώστε να διασφαλίσουν την εργασιακή τους θέση μέσα στον οργανισμό και την εργασιακή τους ασφάλεια. Και σε αυτό το είδος οργανωσιακής κουλτούρας, η ανάγκη για εργασιακή ασφάλεια είναι ισχυρή, αλλά ενώ στην παθητική – αμυντική κουλτούρα η δυναμική επικεντρώνεται κυρίως στα άτομα, στην κουλτούρα αυτή η δυναμική επικεντρώνεται κυρίως, γύρω από τα καθήκοντα. Τα άτομα, προσεγγίζουν τα καθήκοντα με ένα δυναμικό τρόπο, όχι τόσο για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού, όσο κυρίως, για την διαφύλαξη της δικής τους θέσης και των κεκτημένων μέσα στον οργανισμό (Cooke & Lafferty 1994).

2.4 Η Οργανωσιακή κουλτούρα σε υγειονομικούς οργανισμούς στην Ελλάδα

Σε υγειονομικούς οργανισμούς η κουλτούρα που αναπτύσσεται μέσα σε αυτούς, συνδέεται με στοιχεία τα οποία έχουν ως στόχο να συμβάλλουν στην ολιστική ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, όπως είναι η ικανοποίηση από τις νοσηλευτικές υπηρεσίες που λαμβάνουν οι ασθενείς, η ασφάλειά τους, η προθυμία των εργαζομένων βελτιώσουν την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα του νοσοκομειακού οργανισμού, την επαγγελματική ικανοποίηση που νιώθουν και φυσικά την ικανοποίηση που επιδιώκουν τα μέλη του για την εξασφάλιση όχι μόνο των υλικών αναγκών τους αλλά και αυτών που σχετίζονται με τις ψυχολογικές και κοινωνικές ανάγκες (Boan & Funderburk, 2003).

Όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενη ενότητα, η γενική παραδοχή πως η οργανωσιακή κουλτούρα, αντικατοπτρίζει τις κοινές επιθυμίες αλλά και αξίες, η σχέση που υπάρχει για ποιοτικές παρεχόμενες υπηρεσίες, έχει ως αποτέλεσμα να δημιουργείται κλίμα σταθερότητας αλλά και ανάπτυξης εντός των οργανισμών. Άλλωστε, όπως υποστηρίζουν και οι ερευνητές, η κουλτούρα εμπερικλείει όχι μόνο την ένταξη και κοινωνικοποίηση των νεοεισερχόμενων μελών σε μια ομάδα, αλλά και τη δέσμευση, το συντονισμό, και την καλλιέργεια του συναισθήματος πως έχουν κοινή

ταυτότητα. Μάλιστα, το συνταίριασμα όλων αυτών των παραμέτρων είναι αναγκαίος, ώστε ένας οργανισμός να καταφέρνει να διατηρεί αφενός ένα υψηλό επίπεδο οργάνωσης και αφετέρου δε να λειτουργεί με ικανοποιητικό τρόπο καταφέροντας να ανταπεξέλθει στις διαρκώς αυξανόμενες αξιώσεις που απαιτεί ο χώρος της υγείας. (Furnham et al. 1996).

Αναφορικά τώρα με την έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας και πως έχει αυτή διαμορφωθεί στον τομέα της υγείας στην Ελλάδα, σύμφωνα με την βιβλιογραφική ανασκόπηση, εστίασε την προσοχή της στο να τη διερευνήσει ανάλογα με το θεωρητικό πλαίσιο στο οποίο είχε ενταχθεί, στο να καταγράψει την έντασή της (ισχυρή – αδύναμη οργανωσιακή κουλτούρα) αλλά και στην “απόσταση” που δημιουργήθηκε ανάμεσα στην επιθυμητή και υφιστάμενης οργανωσιακής κουλτούρας (Kastanioti et al. 2011; Goula et al. 2014)

Άλλωστε όπως είναι γνωστό, οι νοσηλευτικοί οργανισμοί στην Ελλάδα, βασίζονται στην ιεραρχική κουλτούρα και μάλιστα ακολουθούν την αυστηρή τυποποιημένη και δομημένη εκτέλεση των διαδικασιών. Αντιθέτως, η κουλτούρα των ανθρωπίνων σχέσεων έχει ως κύριο χαρακτηριστικό την έμφαση που δίνεται στην ανάπτυξη των ανθρώπινων σχέσεων. Επιπροσθέτως, η πλειοψηφία των μελετών κατέγραψε χαμηλή ικανοποίηση των επαγγελματιών υγείας, ενώ υπήρξε και αναφορά για την απουσία ομαδικής συνεργασίας και εργασιακή εξουθένωση, από το μη καθορισμό των καθηκόντων που έπρεπε να εκτελέσουν (Bourntenas et al. 2014).

Η πλειοψηφία των ερευνών που σχετίζονταν με τη διερεύνηση της οργανωσιακής κουλτούρας στα νοσηλευτικά ιδρύματα της χώρας, βασίστηκαν κυρίως στο θεωρητικό μοντέλο των ανταγωνιστικών αξιών (Competing values framework) των Cameron και Quinn (1999) οι οποίες καταγράφηκαν ως κυρίαρχες αυτές που σχετίζονται με την Ιεραρχική Κουλτούρα και την κουλτούρα των Ανθρωπίνων σχέσεων (Goula et al. 2014).

Κλείνοντας, αξίζει να αναφερθούμε και στους επαγγελματίες υγείας που στελεχώνουν στους νοσοκομειακούς οργανισμούς (νοσηλευτές, κοινωνικοί λειτουργοί, μαίες, επισκέπτριες υγείας), παρότι η συνεισφορά τους είναι τεράστια, εντούτοις δεν έχουν καταφέρει να εμπλακούν ενεργά στη μικρή κοινότητα που εντάσσονται. Οι συγκεκριμένοι στόχοι που έχουν θέσει και αφορούν την παρέμβαση και πρόληψη στην, δυστυχώς αδυνατούν να καλύψουν το φάσμα των δραστηριοτήτων που

καλούνται να πραγματοποιήσουν, διότι εντοπίζονται ασάφειες όσον αφορά την εκτέλεση των αρμοδιοτήτων τους.

Σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε στην Αμερική και αφορούσε τα διοικητικά στελέχη ενενήντα εννέα νοσοκομείων, διαπιστώθηκε πως η οργανωσιακή κουλτούρα επιδρούσε στην επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων τους και η βελτίωσή της ήταν άρρηκτα συνδεδεμένη όχι μόνο με την ικανοποίηση των ασθενών, αλλά και γενικότερα με τη συνολική απόδοση που είχαν τα νοσοκομειακά ιδρύματα. Επίσης, το εργασιακό περιβάλλον διαπιστώθηκε πως συμβάλει στην επαγγελματική εξουθένωση, και την ποιότητα της φροντίδας, και η οργανωσιακή κουλτούρα ισχυροποιεί και κατευθύνει τον τρόπο που συμπεριφέρονται τα μέλη της (Montgomery et al., 2013).

Επίσης, σε έρευνα που έχουν πραγματοποιήσει οι Ferlie και Shortell (2001), όταν εντός του οργανισμού λειτουργεί υποστηρικτικά η εργασιακή κουλτούρα, αυτή έχει θετικό αντίκτυπο στα συναισθήματα των επαγγελματιών υγείας, όσον αφορά την ποιότητα της εργασιακής ζωής, διότι είναι άμεσα συνδεδεμένη με την υψηλή δέσμευση και αφοσίωση του προσωπικού του αλλά και με την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων. Έτσι, σε περίπτωση που ένας νοσοκομειακός οργανισμός, θέσει ως άμεση προτεραιότητα στην οργανωσιακή του κουλτούρα του την ασφάλεια των ασθενών, τότε και τα εμπλεκόμενα μέλη του θα υιοθετήσουν την συγκεκριμένη συμπεριφορά και ανάλογα να προβούν στις κατάλληλες ενέργειες (Gershon, et al., 2004).

Τέλος, η οργανωσιακή κουλτούρα ενός υγειονομικού οργανισμού, επενεργεί και στην οικονομική λειτουργία του, διότι επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο γίνεται η διαχείριση των οικονομικών και ανθρώπινων πόρων του, αλλά και τον τρόπο με τον οποίο παρέχονται στους ασθενείς του οι διάφορες υπηρεσίες (Παπαγεωργίου & Χονδροκούκης, 2010)

Κεφάλαιο 3- Η Επαγγελματική Ικανοποίηση των επαγγελματιών υγείας

3.1 Θεωρητική προσέγγιση της Επαγγελματικής Ικανοποίησης

Η έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης έχει απασχολήσει πολλούς ερευνητές της εφαρμοσμένης ψυχολογίας και ιδιαίτερα του κλάδου της επαγγελματικής και οργανωτικής ψυχολογίας για περισσότερο από 50 χρόνια, και αυτό γιατί συνδέθηκε με τις έννοιες «στάσεις» και «σπειοιθήσεις» των εργασιακών αλλά και τα κίνητρα για την αποδοτική εκτέλεση των επαγγελματικών τους καθηκόντων. Είναι τόσο μεγάλη η διάστασή της και γι' αυτό αποτέλεσε πεδίο μελέτης και άλλων επιστημονικών πεδίων πέραν της ψυχολογίας όπως των οικονομικών επιστημών του management κλπ. διότι αφορά το σύνολο των επαγγελμάτων και των θέσεων εργασίας (Martins & Roenca, 2012).

Μελετώντας τη διεθνή βιβλιογραφία ανέκυψαν μια σειρά από ορισμούς οι οποίοι δόθηκαν από σπουδαίους ερευνητές. Ο Vroom, (1964) ήταν από τους πρώτους επιστήμονες, ο οποίος υποστήριξε πως η επαγγελματική ικανοποίηση αποτελεί θετικό προσανατολισμό ενός προσώπου, απέναντι σε όλες τις πτυχές της επαγγελματικής του κατάστασης αλλά και της σχέσης που προκύπτει λόγω της υποκειμενικής αντίληψης που έχει το ίδιο το άτομο για την εργασία του αλλά και όλων των στόχων που θέτει και τελικά καταφέρνει να του υλοποιήσει μέσω αυτής.

Όπως αναφέρει ο Super (στο Κάντας & Χατζή, 1991), οι επαγγελματικές - εργασιακές αξίες θεωρούνται ως *«οι αντικειμενικοί στόχοι που επιδιώκει κανείς να πετύχει προκειμένου να ικανοποιήσει μια ανάγκη (...), ικανοποιήσεις που μπορεί να αποτελούν τα παράγωγα ή τα αποτελέσματα της εργασίας ή τα αποτελέσματα που οι άνθρωποι επιδιώκουν κατά την επαγγελματική τους δραστηριότητα»*. Συνεχίζει λέγοντας πως ο βαθμός ικανοποίησης που καταφέρνουν και φέρνουν μέχρι τέλους οι άνθρωποι από την άσκηση των επαγγελματικών καθηκόντων τους, είναι αντίστοιχος με το βαθμό στον οποίο μπόρεσαν και κατάφεραν να εκπληρώσουν την αυτοαντίληψή τους.

Επίσης, οι ερευνητές Greenberg & Baron, (2013) ορίζουν την επαγγελματική ικανοποίηση ως προς τις θετικές ή αρνητικές στάσεις που έχει το άτομο απέναντι στο επάγγελμά του. Όπως και ορισμένοι άλλοι συγγραφείς οι οποίοι υπογραμμίζουν τη διάσταση που έχει το συναίσθημα αναφορικά με την επαγγελματική ικανοποίηση, και να προσεγγίζεται από την πλευρά «του θετικού ή αρνητικού συναισθήματος απέναντι

στην εργασία» (Baaren & Galloway, 2014).

Ο Κάντας (1998) θεωρεί πως επαγγελματική ικανοποίηση είναι η στάση που έχει ένα άτομο, απέναντι στην εργασία του. Αυτό ουσιαστικά σημαίνει πως η επαγγελματική ικανοποίηση περιλαμβάνει αρχικά την γνωστική διάσταση (όπου το άτομο προβαίνει σε αξιολόγηση της εργασίας του, κατά έναν συγκεκριμένο τρόπο και έπειτα με τα δικά του κριτήρια τη χαρακτηρίζει εάν είναι καλή ή κακή), δευτερευόντως τη συναισθηματική διάσταση (όπου το άτομο εκφράζει τα συναισθήματα του αναφορικά με την εργασία του τα οποία μπορεί να είναι θετικά ή αρνητικά) και τέλος τη συμπεριφορική διάσταση (όπου το άτομο μπορεί είτε να παραμείνει σε μια εργασία είτε να την εγκαταλείψει).

Τέλος, οι ερευνητές Tsounis & Sarafis, (2018) ανέφεραν πως η επαγγελματική ικανοποίηση δεν είναι μια απλή έννοια, αντίθετα είναι ένα συνονθύλευμα επιμέρους στοιχείων που κάθε ένα από αυτά έχει διαφορετική αξία και σημασία. Σχετίζονται σύνολο όλων εκείνων των διαστάσεων της εργασίας, που έχουν να κάνουν με τη εκπλήρωση των επαγγελματικών καθηκόντων, όπως είναι η κοινωνική προσφορά, η δημιουργικότητα, η χρήση δεξιοτήτων, ο βαθμός υπευθυνότητας, η ποικιλία δραστηριοτήτων κλπ. Από την άλλη, η εξωγενής επαγγελματική ικανοποίηση, σχετίζεται με το πλαίσιο, μέσα στο οποίο πραγματοποιείται η εργασία και άπτεται στις συνθήκες της εργασίας, τις αμοιβές, τα ωράρια, την ασφάλεια στους χώρους εργασίας, τις πολιτικές που την επηρεάζουν κλπ.

3.2 Συνιστώσες που καθορίζουν την επαγγελματική ικανοποίηση

Μελέτες της οργανωτικής ψυχολογίας που διενεργήθηκαν εδώ και πολλά χρόνια, προσπάθησαν να απαντήσουν σε ένα καίριο ερώτημα του τύπου «τι είναι αυτό που κάνει τους ανθρώπους να ικανοποιούνται ή να νιώθουν δυσαρέσκεια για την εργασία τους». Πολύ γρήγορα οι έρευνες έφτασαν στο συμπέρασμα πως τα άτομα τα οποία ασκούσαν τον ίδιο τύπο εργασίας, αλλά οι εργασιακές συνθήκες ήταν παρόμοιες, παρουσίασαν αρκετά σημαντικές διαφορές στην ικανοποίηση που είχαν τα άτομα από αυτή (Spector, 2000).

Επίσης, υπήρξαν και ορισμένοι ερευνητές, οι οποίοι προσπάθησαν να αναλύσουν τη σχέση που αναπτύσσεται μεταξύ του συνδυασμού «χαρακτηριστικά του ατόμου» και «εργασίας» έχοντας ως βασική επιδίωξη, να ιχνηλατήσουν το φαινόμενο της ικανοποίησης από αυτήν. Ουσιαστικά, η προσέγγιση αυτή θέλησε να υποστηρίξει την άποψη, πως οι άνθρωποι είναι διαφορετικοί μεταξύ τους και δείχνουν διαφορετική προτίμηση στα χαρακτηριστικά της ίδιας εργασίας και συνεπώς αποδεικνύεται ποιοι τύποι ατόμων δείχνουν να ικανοποιούνται από συγκεκριμένες συνθήκες εργασίες.

Οι παράγοντες οι οποίοι σύμφωνα με ερευνητές, φαίνεται να διαμορφώνουν την επαγγελματική ικανοποίηση του ατόμου, κατηγοριοποιούνται σε δύο ομάδες:

α. Συνιστώσες που σχετίζονται με το ίδιο το άτομο και τα προσωπικά του χαρακτηριστικά: εμπεριέχουν στοιχεία από την προσωπικότητα του ατόμου αλλά και στοιχεία από εμπειρίες του παρελθόντος.

β. Συνιστώσες που σχετίζονται με το περιβάλλον και την εργασία του ατόμου: περικλείουν τις σχέσεις που αναπτύσσονται ανάμεσα στο άτομο και τους συνεργάτες του, τη φύση της εργασίας του, την αμοιβή του αλλά και εξω-εργασιακούς παράγοντες.

3.2.1 Προσωπικά χαρακτηριστικά του ατόμου

Μελέτες που πραγματοποιήθηκαν τη δεκαετία του 1980, για να σκιαγραφήσουν την έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης, κατάφεραν να εντοπίσουν ορισμένους παράγοντες, οι οποίοι αναφέρονται στο ίδιο το άτομο και μάλιστα θεώρησαν ότι είναι άμεσα συνυφασμένοι με την επαγγελματική ικανοποίηση την οποία όχι μόνο καταφέρνουν να την διαμορφώσουν αλλά και την επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό. Πιο συγκεκριμένα πρόκειται για τους πιο συνηθέστερους παράγοντες όπως το φύλο, η ηλικία, η προσωπικότητα, το επίπεδο εκπαίδευσης κλπ.

α. Παράγοντας Προσωπικότητα

Ο πρώτος ερευνητής που μελέτησε τη σχέση που μπορεί να έχει η επαγγελματική ικανοποίηση, με την προσωπικότητα του εργαζόμενου ήταν ο Hawthorn το 1924. Σε μια έρευνα που κράτησε αρκετά χρόνια, διαπίστωσαν πως το επίπεδο της επαγγελματικής ικανοποίησης των ατόμων που συμμετείχαν στην έρευνα παρέμενε σταθερό για πολλά χρόνια, και οδηγήθηκαν στο συμπέρασμα πως η σταθερότητα αυτή, οφειλόταν σε χαρακτηριστικά που σχετίζονταν με την προσωπικότητα των ατόμων (Chairns, 1983).

Ωστόσο, εντοπίστηκαν και άλλα χαρακτηριστικά προσωπικότητας τα οποία φαίνεται πως σχετίζονται με την επαγγελματική ικανοποίηση όπως είναι η προσαρμοστικότητα, η συναισθηματική σταθερότητα, η τάση για απομόνωση, η τάση για επίτευξη, η έλλειψη ανεκτικότητας, της εχθρότητας προς τους άλλους και της βιασύνης έχει αποδειχθεί ότι σχετίζονται με την επαγγελματική ικανοποίηση αλλά με αρνητικό τρόπο. Εξάγεται έτσι το συμπέρασμα πως όσο υψηλότερο είναι το επίπεδο της ανυπομονησίας και ευερεθιστότητας που εμφανίζει ο εργαζόμενος, τόσο χαμηλότερη είναι και η επαγγελματική ικανοποίηση που νιώθει (Schultz & Schultz, 1994).

β. Παράγοντας Φύλο

Αναφορικά με τον παράγοντα φύλο και τη σχέση που έχει με την επαγγελματική ικανοποίηση, όπως έχει διαπιστωθεί είναι πολύ σημαντικός αν λάβουμε ως δεδομένο ότι προκάλεσε το ενδιαφέρον πολλών ερευνητών. Πρόκειται για την είσοδο των γυναικών στην αγορά εργασίας, οι οποίες ασκούν μάλιστα και επαγγέλματα τα οποία παραδοσιακά ασκούσε μόνο το ανδρικό φύλλο. Η πλειοψηφία των ερευνών όπως έδειξε είναι πως υπάρχουν πάρα πολύ μικρές έως ανύπαρκτες διαφορές (Spector, 2000).

Ωστόσο, οι έρευνες των Veroff et al., (1981) και του Hodson (1989) έδειξαν πως οι γυναίκες πολύ πιθανόν να αντλούν σημαντική ικανοποίηση, μέσα από τον ρόλο που ασκούν στην οικογένεια τους και συνεπώς δίνουν μικρή βαρύτητα στην ικανοποίηση η οποία απορρέει από την άσκηση των επαγγελματικών τους καθηκόντων.

γ. Παράγοντας Ηλικία

Ο παράγοντας ηλικία αποτελεί μια ακόμα αξιόλογη μεταβλητή σε σχέση με την επαγγελματική ικανοποίηση που νιώθει ο εργαζόμενος. Πιο συγκεκριμένα:

Α)τα άτομα νεαρής ηλικίας πολλές φορές απογοητεύονται από τις πρώτες τους εμπειρίες στον εργασιακό στίβο, διότι δεν βρίσκουν στις εργασίες αυτές δυνατότητες ανέλιξης και ανάληψης ευθυνών, ενώ όσο μεγαλώνουν επιδιώκουν να βρίσκουν εργασίες οι οποίες είναι περισσότερο ελκυστικές γι' αυτούς.

Β)οι εργαζόμενοι μεγαλύτερης ηλικίας με την πάροδο των ετών, αισθάνονται πως δεν έχουν πολλές εναλλακτικές λύσεις, και έτσι δεν αναζητούν άλλη εργασία, και μάλιστα γίνονται περισσότερο ρεαλιστές σε σχέση με τη ζωή και την εργασία τους και κατά κάποιο τρόπο επαναπαύονται σε αυτή την εργασία και αντλούν από αυτήν μεγαλύτερη ικανοποίηση (Greenberg & Baron, 2000; Spector, 2000).

Τέλος, έρευνα που πραγματοποιήθηκε από τους White & Spector (1987) διαπιστώθηκε πως οι εργαζόμενοι μεγαλύτερης ηλικίας, είχαν μεγαλύτερα ποσοστά επίτευξης των αναγκών τους, που προέρχονταν μέσα από την εργασία τους, μεγαλύτερους μισθούς, καταλάμβαναν υψηλότερη θέση στην ιεραρχία και είχαν υψηλότερη αίσθηση εσωτερικού ελέγχου. Ουσιαστικά οι οικονομικές τους απολαβές ήταν αποτέλεσμα των δικών τους ικανοτήτων και έτσι αντλούσαν από αυτήν επαγγελματική ικανοποίηση (Schultz & Schultz, 1994).

δ) Παράγοντας - Επίπεδο εκπαίδευσης του εργαζόμενου

Μελετώντας τον παράγοντα επίπεδο εκπαίδευσης του εργαζόμενου, η πλειοψηφία των ερευνών κατέληξε στο συμπέρασμα πως όσο υψηλότερο είναι το επίπεδο μόρφωσης των εργαζομένων τόσο περισσότερο επηρεάζεται αρνητικά η επαγγελματική τους ικανοποίηση, προκαλώντας αισθήματα δυσαρέσκειας, αδιαφορίας και απουσία ενδιαφέροντος. Η εξήγηση που δίνεται για τα συγκεκριμένα ευρήματα έγκειται στο γεγονός πως τα άτομα τα οποία έχουν υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης έχουν και υψηλότερες προσδοκίες. Θεωρούν μάλιστα πως η εργασία τους θα πρέπει να τους προσφέρει μεγαλύτερη ικανοποίηση και ελευθερία κινήσεων, και αυτό έχει ως αποτέλεσμα η πλειοψηφία των εργασιών να μην ικανοποιούν τις προσδοκίες τους. Υπάρχει ωστόσο και το ενδεχόμενο, οι νέοι που εισέρχονται για πρώτη φορά στο στίβο εργασίας ή εργάζονται πολύ λίγα χρόνια, έχοντας κατέχοντας πολλά πτυχία, μπορεί να δυσαρεστηθούν από τη ρουτίνα της εργασίας που χαρακτηρίζει την πλειοψηφία των εργασιών (Chairns, 1983).

Αξίζει να αναφερθούν και οι εργαζόμενοι, οι οποίες έχοντας υψηλό επίπεδο μόρφωσης, και υψηλή συνήθως νοημοσύνη, μια δουλειά η οποία δεν εμπεριέχει ικανοποιητική διανοητική πρόκληση, μπορεί να τους οδηγήσει σε συναισθήματα ατονίας, αδιαφορίας αλλά και δυσαρέστησης (Schultz & Schultz, 1994).

ε) Παράγοντας - Επαγγελματική εμπειρία και χρόνια υπηρεσίας

Έρευνες που πραγματοποιήθηκαν κατά καιρούς, απέδειξαν πως η επαγγελματική ικανοποίηση αρχίζει να μεγαλώνει, αφότου περάσουν αρκετά χρόνια επαγγελματικής εμπειρίας και αυτό σιγά-σιγά αρχίζει να σταθεροποιείται. Αυτό ουσιαστικά σημαίνει πως τα άτομα που εργάζονται για πολλά χρόνια στην ίδια επιχείρηση είναι περισσότερο ικανοποιημένοι επαγγελματικά, και αυτό γιατί μετά από πολλά χρόνια εργασίας, αισθάνονται μεγαλύτερη εκτίμηση γι' αυτήν.

Όπως αναφέρουν και οι εργαζόμενοι οι οποίοι είναι περισσότερο έμπειροι, αισθάνονται περισσότερη ικανοποίηση από τα άτομα εκείνα που έχουν μικρότερη εμπειρία στη δουλειά. Τέλος, όσο υψηλότερα στην ιεραρχία του οργανισμού βρίσκεται ένας εργαζόμενος, τόσο μεγαλύτερη είναι και η επαγγελματική του ικανοποίηση (Schultz & Schultz, 1994; Greenberg & Baron, 2000).

στ) Παράγοντας - Αξιοποίηση των ικανοτήτων του ατόμου στην εργασία

Όσον αφορά τη σχέση που υπάρχει μεταξύ της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων και της αξιοποίησης των ικανοτήτων του, μια σειρά ερευνών, διαπιστώθηκε που υπάρχει θετική συσχέτιση ανάμεσα στις δύο μεταβλητές. Ουσιαστικά αυτό σημαίνει πως οι εργαζόμενοι νιώθουν ικανοποιημένοι από την εργασία τους, μόνο στην περίπτωση που έχουν την ευκαιρία να αξιοποιούν μέσα από αυτήν τις ικανότητες τους και τις γνώσεις τους (Vancouver & Schmitt, 1991)

3.3 Μοντέλα/Θεωρίες Επαγγελματικής Ικανοποίησης

Επιφανείς ερευνητές προέβησαν στην ανάπτυξη μιας σειράς θεωριών, με σκοπό να περιγράψουν την έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης. Οι περισσότερες εξ' αυτών συγκλίνουν στην άποψη πως σχετίζεται με τα κίνητρα της εργασίας, τις στάσεις αλλά και τις αξίες. Αποτελεί ουσιαστικά τον συνδετικό κρίκο που ενώνει τις θεωρίες των κινήτρων και την εφαρμογή αυτών κατά την άσκηση των επαγγελματικών καθηκόντων. Θα πρέπει να σημειωθεί πως υπήρξαν περιπτώσεις όπου ερευνητές θεώρησαν πως οι έννοιες κίνητρα και επαγγελματική ικανοποίηση έχουν πολλά κοινά χαρακτηριστικά.

Οι πιο βασικές θεωρίες οι οποίες διατυπώθηκαν για την επαγγελματική ικανοποίηση τα τελευταία χρόνια, ήταν άμεσα συνυφασμένες με την έννοια της παρακίνησης και κατηγοριοποιημένες σε δύο ομάδες (Παπάνης & Ρόντος, 2005):

- **Θεωρίες Περιεχομένου ή Οντολογικές:** Πρόκειται για θεωρίες οι οποίες έχουν ως επίκεντρο, το περιεχόμενο της παρακίνησης και επιδιώκουν να εντοπίσουν και να αποσαφηνίσουν το περιεχόμενο, το είδος των αναγκών καθώς και των παραγόντων οι οποίοι ικανοποιούν το κάθε άτομο.
- **Θεωρίες Μηχανιστικές ή Διαδικαστικές:** Πρόκειται για θεωρίες οι οποίες έχουν ως επίκεντρο τη διαδικασία της παρακίνησης, δηλαδή συμπεριφορές αλλά και συνθήκες ενώ εξετάζουν τις κατηγορίες και το είδος των

μεταβλητών, που συνεισφέρουν ή όχι στην επαγγελματική ικανοποίηση αλλά και απόδοση των ατόμων.

3.3.1 Θεωρίες Περιεχομένου ή Οντολογικές

Οι θεωρίες αυτές στηρίζονται στην άποψη πως τα κίνητρα, πηγάζουν από τις επιθυμίες που έχουν οι άνθρωποι για να αποκτήσουν πράγματα που τους αρέσουν ή για να ικανοποιήσουν ορισμένες ανάγκες τους.

α) Η θεωρία της ιεραρχίας των αναγκών του Maslow

Η πυραμίδα του Maslow, όπου αποτυπώνονται με την σειρά που ιεραρχούνται οι ανάγκες του ανθρώπου, έχει ψήγματα από την θεωρία του Freud, ο οποίος εξέφρασε την άποψη πως το άτομο για να λειτουργήσει φυσιολογικά θα πρέπει να έχει την ικανότητα να αγαπά και να εργάζεται, θεωρούσε δηλαδή την αγάπη και την εργασία θεμέλια της ψυχικής ισορροπίας. Έτσι, στη βάση της πυραμίδας βρίσκονται οι Βασικές ανάγκες επιβίωσης, ακολουθούν οι Ανάγκες ασφάλειας, ανάγκη για στέγαση, εργασία, κάλυψη υγείας και προστασία γενικά. Έπειτα, οι Ανάγκες Κοινωνικής Αποδοχής όπως η ανάγκη για κοινωνικές σχέσεις με άλλους ανθρώπους, δημιουργία φιλικών ή και ερωτικών σχέσεων. Στην κορυφή της πυραμίδας βρίσκονται οι Ανάγκες Αυτοεκτίμησης, όπου ο άνθρωπος αναζητά την αυτοπραγμάτωση, την αυτοαποτελεσματικότητα κλπ. Όλα εκείνα δηλαδή που κάνει το άτομο να νιώθει πλήρης και ευτυχισμένο. Ωστόσο, θα πρέπει να σημειωθεί πως αυτές οι ανάγκες διαφοροποιούνται από πρόσωπο σε πρόσωπο ανάλογα με την ιδιοσυγκρασία τους.



Σχήμα 1- Η ιεράρχηση των ανθρώπινων αναγκών κατά Maslow

Πηγή: Maslow, 1954

Σχετικά με τις θεωρίες για την επαγγελματική ικανοποίηση που βασίζονται στην κάλυψη των αναγκών, μπορούν να ερμηνεύσουν γιατί ένα άτομο θα πρέπει να ενεργεί. Ωστόσο, δεν μπορούν να εξηγήσουν για ποιους λόγους επιλέγονται κάποιες ενέργειες, που αφορούν συγκεκριμένες περιπτώσεις με σκοπό την επίτευξη συγκεκριμένων αποτελεσμάτων. Επιπροσθέτως, δεν αποδέχονται εύκολα τις ατομικές διαφορές. Εκτός των ερευνών που πραγματοποιήθηκαν για την κατανόηση των ανθρώπινων αναγκών, υπήρξε έντονο το ενδιαφέρον να εντοπιστούν κάποιες διαφορές μεμονωμένα, ιδιαζόντως σε ότι σχετίζεται με τις επιπτώσεις των χαρακτηριστικών θέσεων εργασίας στα κίνητρα των εργαζομένων. Παρόλο που οι ερευνητές δέχθηκαν αρκετές επικρίσεις, εντούτοις δεν σταμάτησαν να εκδηλώνουν ενδιαφέρον για την υποστήριξη και την επαναπροσέγγιση μέσω νέων εμπειρικών δεομένων (Latham & Pinder, 2005).

β) Η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg

Ο Herzberg ο οποίος ανέπτυξε τη θεωρία των δύο παραγόντων, η οποία σχετίζεται με την επαγγελματική ικανοποίηση, ορίζοντας τις παρακάτω κατηγορίες προβαίνοντας στην παρακάτω διάκριση (Herzberg, 1966):

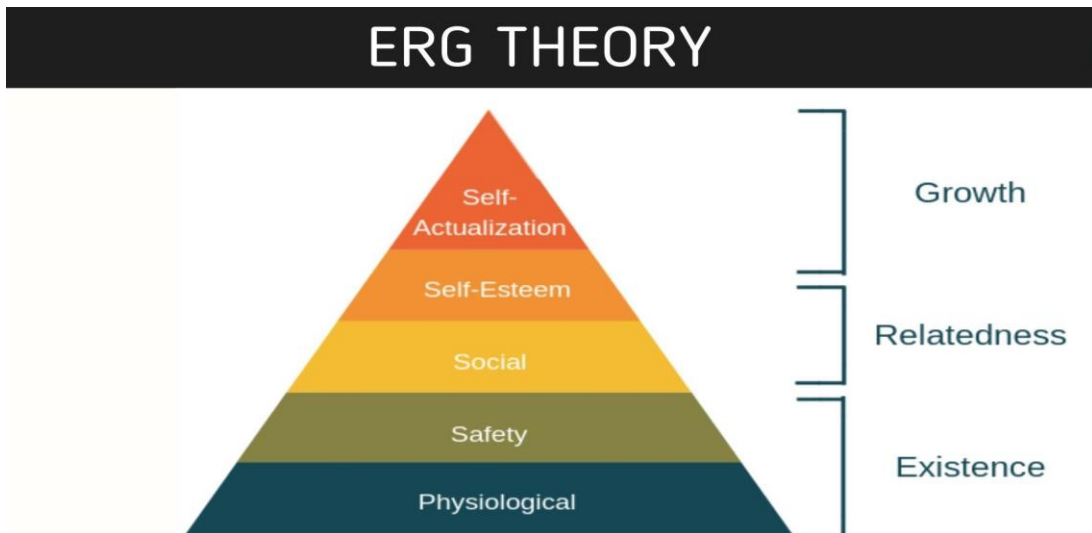
- **Παράγοντες παρακίνησης:** περιλαμβάνει την επίτευξη, την αναγνώριση του έργου, το περιεχόμενο της εργασίας, την υπευθυνότητα, καθώς και την δυνατότητα προόδου που μπορεί να έχει το άτομο. Ουσιαστικά, οι συγκεκριμένοι παράγοντες σκιαγραφούν μια σειρά από ενδογενείς ανταμοιβές που λαμβάνει ο εργαζόμενος από την άσκηση των επαγγελματικών του καθηκόντων και είναι άμεσα συσχετισμένοι τόσο με τη φύση όσο και με το περιεχόμενο της. Πηγάζουν δε από την ικανοποίηση που νιώθει το άτομο κατά την εκτέλεση της εργασίας του. Μάλιστα ισχυροποιούν την παρακίνηση των εργαζομένων και συντελούν στην επαγγελματική τους ικανοποίηση. Οι συγκεκριμένοι παράγοντες ονομάστηκαν κίνητρα (motivators), και αυτό γιατί είναι περισσότερο αποτελεσματικοί για να παρακινούν τα άτομα να έχουν καλύτερες αποδόσεις ή να καταβάλλουν περισσότερες προσπάθειες και η απουσία τους προκαλούν αισθήματα δυσαρέσκεια στο άτομο.
- **Παράγοντες υγιεινής ή συντήρησης:** Στην κατηγορία αυτή κατατάσσονται οι συνθήκες εργασίας, οι διαπροσωπικές σχέσεις, ο τρόπος που ασκείται η διοίκηση, το εισόδημα αλλά και η πολιτική του «οργανισμού». Σκιαγραφούν

τις εξωγενείς ανταμοιβές από την εργασία, οι οποίες ωστόσο προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον (τρίτοι). Περιγράφουν δε το περιβάλλον αλλά και τα πλαίσια της εργασίας. Συγχρόνως, συμβάλλουν στο να προληφθούν τυχόν δυσαρέσκειες των ατόμων από την άσκηση της εργασίας του, ενώ επιδρούν ελάχιστα στη δημιουργία ευχάριστων συναισθημάτων. Ωστόσο, η εξάλειψη παραγόντων δυσαρέσκειας δεν σημαίνει και ότι οδηγεί στην ικανοποίηση του ατόμου από την άσκηση των επαγγελματικών του καθηκόντων (Herzberg, 1966; Μακρή - Μπότσαρη & Ματσαγούρας, 2003).

γ) Θεωρία των Αναγκών Ύπαρξης-Σχέσεων-Ανάπτυξης - θεωρία του Alderfer Clayton

Ο Alderfer (1969) με πρότυπο την πυραμίδα ιεράρχησης των ανθρώπινων αναγκών του Maslow, προχώρησε στην ανάπτυξη της θεωρίας των αναγκών Ύπαρξης - Σχέσεων και Ανάπτυξης (E.R.G - Existence - Relatedness - Growth) σύμφωνα με την οποία τα επίπεδα αναγκών διακρίνονται στις ακόλουθες κατηγορίες:

- Ανάγκες ύπαρξης (existence): στην κατηγορία αυτή εντάσσονται οι φυσιολογικές ανάγκες και οι ανάγκες ασφάλειας.
- Ανάγκες σχέσης (relatedness): η κατηγορία αυτή ταυτίζεται με τις κοινωνικές ανάγκες.
- Ανάγκες ανάπτυξης (growth): στην κατηγορία αυτή εντάσσονται τα δυο ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα αναγκών του Maslow, και πρόκειται για τις ανάγκες αυτοσεβασμού και αυτοπραγμάτωσης.



Σχήμα 2 - Οι κατηγορίες αναγκών κατά Alderfer ERG

Πηγή: <https://www.google.com>

3.3.2 Μηχανιστικές ή Διαδικαστικές Θεωρίες

Περίπου στη μέση της δεκαετίας του 1960, αναδύθηκε μία νέα προσέγγιση η οποία ήταν άμεσα συνυφασμένη, με την μελέτη της παρακίνησης των εργαζομένων. Επίκεντρο του ενδιαφέροντος είχε το σύνολο των διαδικασιών που καθορίζουν την παρακίνηση στην εργασία και οι οποίες έχουν ως στόχο να ενθαρρύνουν ή να αποθαρρύνουν την επαγγελματική απόδοση. Είναι γνωστές με το όνομα Μηχανιστικές ή Διαδικαστικές Θεωρίες.

Κοινό στοιχείο των διαδικαστικών θεωριών αποτελεί η προσπάθεια αυτών να αντιληφθούν την διαδικασία της σκέψης, η οποία και καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο συμπεριφέρονται οι εργαζόμενοι. Στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται εκτός των άλλων η θεωρία της προσδοκίας του V. Vroom, η θεωρία της ισότητας του J. Adams, και τη Θεωρία της Αυτο-αποτελεσματικότητας που αναλύονται στην επόμενη ενότητα.

α) Η Θεωρία της Προσδοκίας - V. Vroom

Η «θεωρία της προσδοκίας» του Vroom (1964) αποτελεί μία από τις πιο σημαντικότερες θεωρίες διαδικασιών παρακίνησης. Υποστήριξε πως οι εργαζόμενοι επιδιώκουν να αξιολογούν με ορθολογικό τρόπο τις διάφορες ενέργειες οι οποίες πραγματοποιούνται στους χώρους εργασίας και να επιλέγουν συμπεριφορές οι οποίες θεωρούν ότι θα τους κατευθύνουν σε ανταποδοτικά και ελκυστικά αποτελέσματα όπως το να πάρουν προαγωγή (Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2001).

β) Η Θεωρία της Ισότητας - J. Adams (Equity Theory)

Ο J. Adams (1963) ήταν το πρόσωπο που για πρώτη φορά εισήγαγε τη θεωρία της Ισότητας, με σκοπό να υποστηρίξει, πως τα άτομα παρακινούνται να διατηρούν δίκαιες και κυρίως θεμιτές σχέσεις ανάμεσα στον εαυτό τους και στους συνεργάτες του. Το κίνητρο δε θεωρείται ένας από τους τρόπους, με τους οποίους το άτομο αξιολογεί τις ανταμοιβές τις οποίες έλαβε σε συνάρτηση με τις προσπάθειές του, συγκρινόμενο με τις ανταμοιβές τις οποίες έλαβαν, οι άλλοι σε συνάρτηση με τις προσπάθειες που κατέβαλλαν για την εκπλήρωση του στόχου.

Η Θεωρία της Ισότητας σύμφωνα με την πλειοψηφία των επιστημόνων θεωρείται ένα από τα εγκυρότερα πλαίσια, προκειμένου να κατανοηθούν πλήρως οι ανθρώπινες

στάσεις και κίνητρα. Ωστόσο, δεν έχει επαληθευτεί στο σύνολό τους τα συμπεράσματα της θεωρίας του Adams, εκφράζοντας κάποιες απορίες για την εφαρμογή της στο γενικευμένο πληθυσμό (Spector, 2007).

γ) Θεωρία της Αυτο-αποτελεσματικότητας (Self-Efficacy Theory)

Η Θεωρία της αυτο-αποτελεσματικότητας ή αλλιώς Θεωρία της κοινωνικής μάθησης, αναπτύχθηκε από τον Bandura (1982), και χρησιμοποιήθηκε προκειμένου να περιγράψει την πεποίθηση που έχει ένα άτομο πως είναι ικανός να εκτελέσει μια εργασία. Έτσι, όσο υψηλότερη είναι η αυτο-αποτελεσματικότητα, τόσο μεγαλύτερη είναι και η πίστη που έχει στις ικανότητές του ότι θα επιτύχει. Σε περίπτωση που το άτομο αντιμετωπίσει δύσκολες καταστάσεις, έχει χαμηλή αυτο-αποτελεσματικότητα και πάντα ελλοχεύει ο κίνδυνος να μειώσει τις προσπάθειές του ή να εγκαταλείψει οριστικά την εκτέλεση της εργασίας τους (Robbins & Judge, 2013).

3.4 Επιπτώσεις που προκαλούνται από την απουσία Επαγγελματικής Ικανοποίησης των εργαζομένων

Η επαγγελματική ικανοποίηση αποτελεί μια ιδιαίτερα σημαντική έννοια, διότι είναι άμεσα συνυφασμένη με την εκπλήρωση των ανθρώπινων αναγκών στον εργασιακό χώρο. Έρευνες απέδειξαν πως η επαγγελματική ικανοποίηση σχετίζεται με την επαγγελματική εξουθένωση. Αυτό συμβαίνει αυτή βρίσκεται σε χαμηλά επίπεδα. Επίσης, έχει συνδεθεί με την αποδοτικότητα, την παραγωγικότητα, την ψυχική υγεία, τους δείκτες απουσίας από την εργασία κλπ. (Platsidou & Agaliotis, 2008).

Ο βαθμός ικανοποίησης ενός ατόμου από το επάγγελμα που ασκεί ή οι συνθήκες που επικρατούν στο εργασιακό του περιβάλλον, θεωρείται καθοριστικός παράγοντας που μπορεί να επηρεάσει είτε την ψυχική του υγεία, είτε και των ατόμων που βρίσκονται στο άμεσο οικογενειακό του περιβάλλον (Κάντας & Χατζή, 1991).

Επίσης, η ιδιοσυγκρασία της σχέσης της επαγγελματικής ικανοποίησης, η οποία μπορεί να οδηγήσει στην ψυχική εξάντληση αλλά και στην επαγγελματική εξουθένωση δεν έχει πλήρως ξεκαθαριστεί όπως αναφέρουν οι Maslach και Schaufeli (1993). Ωστόσο, έχουν προσεγγίσει τη σχέση της επαγγελματικής ικανοποίησης και της επαγγελματικής εξουθένωσης κάτω από τρεις διαφορετικές πτυχές. Η πρώτη εξετάζει εάν η επαγγελματική εξουθένωση, αποτελεί την αιτία για τη μείωση της

επαγγελματικής ικανοποίησης, που σημαίνει εάν και σε ποιο βαθμό η επαγγελματική δυσαρέσκεια είναι συναισθηματικό επακόλουθο της επαγγελματικής εξουθένωσης. Η δεύτερη προσέγγιση στηρίζεται στην ακριβώς αντίθετη άποψη, όπου θεωρεί πως η επαγγελματική δυσαρέσκεια οδηγεί το άτομο στην επαγγελματική εξουθένωση. Τέλος, σύμφωνα με την τρίτη προσέγγιση η επαγγελματική εξουθένωση, όσο και η επαγγελματική ικανοποίηση, ίσως να προκαλούνται από μία άλλη επιπλέον μεταβλητή, όπως είναι για π.χ. οι δύσκολες εργασιακές συνθήκες, η αδυναμία συνεννόησης με τους συνεργάτες κλπ.

Κλείνοντας αξίζει να σημειωθεί πως η επαγγελματική ικανοποίηση, θεωρείται ως ένα από τα πιο δημοφιλή αντικείμενα ερευνητικής μελέτης της επιστήμης της οργανωτικής ψυχολογίας. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να υπάρχει σε όλη την επιστημονική βιβλιογραφία, ένας τεράστιος αριθμός ερευνών, που αναφέρουν λόγους αλλά και τρόπους που μπορεί να διαμορφωθεί ένα ολιστικό εργασιακό περιβάλλον, που θα προσφέρει στους εργαζόμενους όλα τα εχέγγυα ώστε να καταφέρει να εξασφαλιστεί η βιωσιμότητα της οντότητας.

Κεφάλαιο 4 – Μεθοδολογία Έρευνας

4.1 Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα

Σκοπός της παρούσας πτυχιακής εργασίας είναι να διερευνηθεί ο ρόλος της ηγεσίας, της οργανωσιακής κουλτούρας και της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων σε νοσοκομειακό οργανισμό που λειτουργεί στην Ελλάδα, καθώς και των επιμέρους διαστάσεων αυτών. Κριτήρια αποτελούν οι συνθήκες έτσι όπως έχουν διαμορφωθεί, λόγω υγειονομικής κρίσης του COVID-19. Για την επίτευξη του παραπάνω σκοπού, γίνεται μελέτη του βαθμού της επίδρασης δημογραφικών, επαγγελματικών και άλλων παραγόντων που σχετίζονται με τα παραπάνω, όπου σύμφωνα με την βιβλιογραφία επηρεάζουν το υπό εξέταση ζήτημα.

Ερευνητικά Ερωτήματα

Η διατύπωση των ερευνητικών ερωτημάτων, σκοπό έχει την οριοθέτηση των πλαισίων εντός των πλαισίων στα οποία θα κινηθεί η παρούσα έρευνα. Όπως αναφέρουν οι Ίσαρη & Πουρκός, (2015) στην ποιοτική έρευνα είναι ανοιχτά αλλά και ευέλικτα, διότι έχουν προσανατολισμό σε μια γενίκευση αποσκοπώντας σε ερμηνείες, δίνοντας την ευκαιρία για τη εξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων του εξεταζόμενου φαινομένου.

Η έρευνα καλείται να απαντήσει στα ακόλουθα ερευνητικά ερωτήματα. Πιο συγκεκριμένα διερευνάται:

- Σε ποιο βαθμό επηρεάζει ο τρόπος άσκησης της ηγεσίας των ανώτατων στελεχών προς τους επαγγελματίες υγείας κατά την άσκηση των καθηκόντων τους; Η ηγεσία στον οργανισμό προάγει στοιχεία του συντονισμού, της διευκόλυνσης, της οργάνωση και της αποτελεσματικότητας;
- Ο νοσοκομειακός οργανισμός που εργάζονται λειτουργεί σύμφωνα με συγκεκριμένες αξίες και πεποιθήσεις οργανωσιακής κουλτούρας; Εάν ναι, με ποιους τρόπους η Διοίκηση συμβάλλει ενεργά στην καθιέρωση της οργανωσιακής κουλτούρας;
- Σε ποιο βαθμό ικανοποιεί ο οργανισμός τις ανάγκες των εργαζομένων και κατά πόσο οι επιθυμίες των εργαζομένων ταυτίζονται με τους στόχους του

οργανισμού; Εάν ναι ο οργανισμός χρησιμοποιεί τους απαραίτητους μηχανισμούς υποστήριξης αυτών;

- Η ηγεσία συνδέεται με την επαγγελματική κουλτούρα; Υπάρχει ανταγωνισμός στους εργαζομένους του οργανισμού; Είναι διακριτά αισθήματα αδικίας και απογοήτευσης;

4.2 Μεθοδολογία της Έρευνας

Όσον αφορά τη μεθοδολογία έρευνας ο ερευνητής επέλεξε την ποιοτική με χρήση των τεχνικών της συνέντευξης (σε βάθος και εστιασμένων) όπου την χαρακτηρίζει η αλληλεπίδραση ανάμεσα στον ερευνητή και τον ερωτώμενο, λαμβάνοντας όμως και στοιχεία τα οποία αφορούσαν δημογραφικά στοιχεία των ερωτηθέντων, ώστε να διερευνήσουμε το βαθμό που επηρεάζουν αυτά τα στοιχεία όπως η ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο, η ιδιότητα, το φύλο κλπ. στις έννοιες που εξετάζουμε. Πιο συγκεκριμένα, ερευνητικός στόχος του μελετητή αποτελεί η συλλογή στοιχείων, προκειμένου να πραγματοποιηθεί μια προσπάθεια αξιολόγησης της ηγεσίας, της οργανωσιακής κουλτούρας και της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων στα νοσοκομεία της χώρας, με σκοπό τη συγκέντρωση πληροφοριών που αφορούν το υπό εξέταση αντικείμενο.

Τα βασικά χαρακτηριστικά της ποιοτικής έρευνας έγκειται στο γεγονός ότι: α) ο ερευνητής θεωρείται το πρόσωπο μέσου του οποίου υλοποιείται η έρευνα, και β) μέσω της διερεύνησης του εξεταζόμενου ζητήματος να φωτίσει κάποια σημεία του κοινωνικού συστήματος. Σκοπός του ερευνητή είναι να συλλέγει τα πρωτογενή δεδομένα, τα οποία στη συνέχεια τα μετατρέπει σε πληροφορίες μέσα από μια σειρά ερμηνειών και αναλύσεων. Ουσιαστικά ο ρόλος τους ερευνητή, είναι με έμμεσο τρόπο να συλλέξει δεδομένα τα οποία σχετίζονται με τις απόψεις και τις πεποιθήσεις των ερωτηθέντων, καθοδηγούμενη από τον ίδιο, με σκοπό την λήψη πληροφοριών οι οποίες είναι άμεσα συσχετισμένες με το εξεταζόμενο αντικείμενο. Άλλωστε, όπως είναι ευρύτερα γνωστό, οι πληροφορίες οι οποίες θα εξαχθούν από την έρευνα και έπειτα θα εφαρμοστούν στην πράξη σε κάποιες κοινωνικές καταστάσεις, στο τέλος μετατρέπονται σε ρητή γνώση η οποία είναι απόλυτα διαπιστωμένη (Cohen et al.,2008).

Στο σημείο αυτό, είναι αναγκαίο να αναφερθεί πως πάντοτε ελλοχεύει ο κίνδυνος να μειωθεί η αξιοπιστία και η εγκυρότητα των πληροφοριών τα οποία συλλέγονται με

την μέθοδο της συνέντευξης, λόγω της απευθείας αλληλεπίδρασης που υπάρχει μεταξύ συνεντευκτή και συντευξαζόμενου. Αυτό σημαίνει πως η ενδεχόμενη υποκειμενικότητα που μπορεί να παρουσιαστεί, διότι η συνέντευξη από μόνη της ως διαπροσωπική αλληλεπίδραση οροθετείται από ασυναίσθητους ψυχολογικούς συντελεστές όπως είναι οι προσωπικές ανάγκες, οι προκαταλήψεις πάνω σε προσωπικά ζητήματα, θα έχει ως επακόλουθο να υπάρξει στην ερμηνεία υποκειμενική προσέγγιση των δεδομένων και από τα δύο μέρη.

Για την εκπόνηση της μελέτης χρησιμοποιήθηκε ερωτηματολόγιο το οποίο αποτελούνταν συνολικά από δύο μέρη. Το πρώτο μέρος περιλαμβάνει ερωτήσεις οι οποίες σχετίζονται με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος. Το δεύτερο μέρος το οποίο αποτελείται από 13 ερωτήσεις ανοιχτού τύπου όπου ο ερωτώμενος μπορούσε να εκφράσει ελεύθερα την άποψή του σχετικά με το πώς αντιλαμβάνεται την έννοια της ηγεσίας, της οργανωσιακής κουλτούρας, καθώς και την επαγγελματική ικανοποίηση που νιώθει στα όρια λειτουργίας του οργανισμού που αποτελεί ζωντανό κύτταρο του (Βλέπε Παράρτημα I, σελ. 65).

4.3 Δείγμα της Έρευνας και μέσα Συλλογής

Ο πληθυσμός που συμμετείχε στην παρούσα έρευνα ήταν εργαζόμενοι νοσηλευτικού οργανισμού. Το δείγμα της έρευνας λήφθηκε με σκόπιμη δειγματοληψία, όπου συνδιαλέγεται η κρίση του ερευνητή με το δείγμα ως προς την επιλογή των ατόμων που θεωρούνται πιο χρήσιμες ή αντιπροσωπευτικές. Σκοπός ήταν να υπάρχει μια ετερογένεια στα άτομα που συμμετείχαν στην έρευνα, ως προς τη διαφορετική ηλικία, διαφορετικό φύλο, διαφορετικό επίπεδο μόρφωσης, αλλά και διαφορετικών τμημάτων στα οποία απασχολούνται. Συνολικά, στην παρούσα έρευνα έλαβαν μέρος 17 επαγγελματίες υγείας.

Το χρονικό διάστημα που έλαβε χώρα η έρευνα, ήταν από τον Αύγουστο του 2021 έως και τον Δεκέμβριο του ίδιου έτους. Αξίζει να σημειωθεί πως η διάρκεια της έρευνας άγγιξε περίπου τους τέσσερις μήνες, εξαιτίας της δυσκολίας των εργαζομένων να βρουν ελεύθερο χρόνο, ώστε να απαντήσουν στις ερωτήσεις λόγω COVID -19.

Το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε στο δείγμα της έρευνας από τον ίδιο τον ερευνητή, όπου ζήτησε να το συμπληρώσουν και να το επιστρέψουν. Δυστυχώς λόγω των εξαιρετικών δύσκολων συνθηκών, δεν πραγματοποιήθηκαν προσωπικές συνεντεύξεις,

το οποίο είχε ως συνέπεια να στερήσει τον ερευνητή, τη δυνατότητα να παρατηρήσει την συμπεριφορά των ερωτώμενων, τη στιγμή που απαντούσε στο ερωτηματολόγιο.

Δεοντολογία της έρευνας

Αναφορικά με την δεοντολογία της έρευνας, δόθηκε ιδιαίτερη βαρύτητα και αυτό γιατί σύμφωνα με τις τελευταίες τροποποιήσεις περί προστασίας προσωπικών δεδομένων, και η διαρροή αυτών επισύρουν πολύ βαριές ποινές. Από την άλλη ενδεχομένως, αυτό μπορεί να τους προκαλέσει προβλήματα στο εργασιακό τους περιβάλλον και τις σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων τους και με τους προϊσταμένους τους και γι' αυτό άλλωστε πριν την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, ενημερώνονταν ποιος ήταν ο σκοπός της έρευνας. Γι' αυτό το λόγο και η ερευνήτρια πιστή στις αρχές που σχετίζονται με προστασία των ευαίσθητων προσωπικών στοιχείων των ερωτηθέντων GDPR (General Data Protection Regulation), κράτησε την ανωνυμία και την απόλυτη εχεμύθεια που απαιτούνταν, σύμφωνα με τον σχετικό νόμο περί προστασίας του ατόμου από την επεξεργασία δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα (Ν. 2472/97, ΦΕΚ 84/2000, ΦΕΚ 109Α/2001).

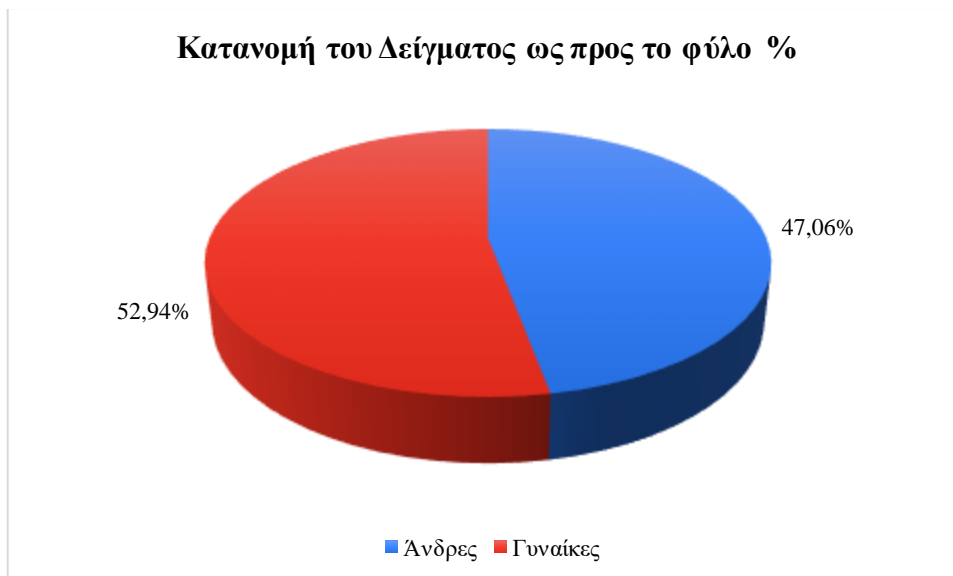
Τέλος, θα πρέπει να σημειωθεί πως η συμμετοχή στην έρευνα ήταν εθελοντική και εάν ο ερωτώμενος, ήθελε να διακόψει μπορούσε να το πράξει, ενδεχομένως γιατί θεωρούσε πως οι ερωτήσεις δεν ικανοποιούσαν τα κριτήριά του. Από την στιγμή που ο ερωτώμενος συμπλήρωνε τις ερωτήσεις της συνέντευξης, αυτό σήμαινε και την συγκατάθεσή του στην έρευνα χωρίς να ζητηθεί επιπλέον ενυπόγραφη συγκατάθεση.

4.4 Ανάλυση Δεδομένων και Ερμηνεία των Αποτελεσμάτων

4.4.1 Περιγραφική στατιστική ανάλυση

Δημογραφικά Αποτελέσματα

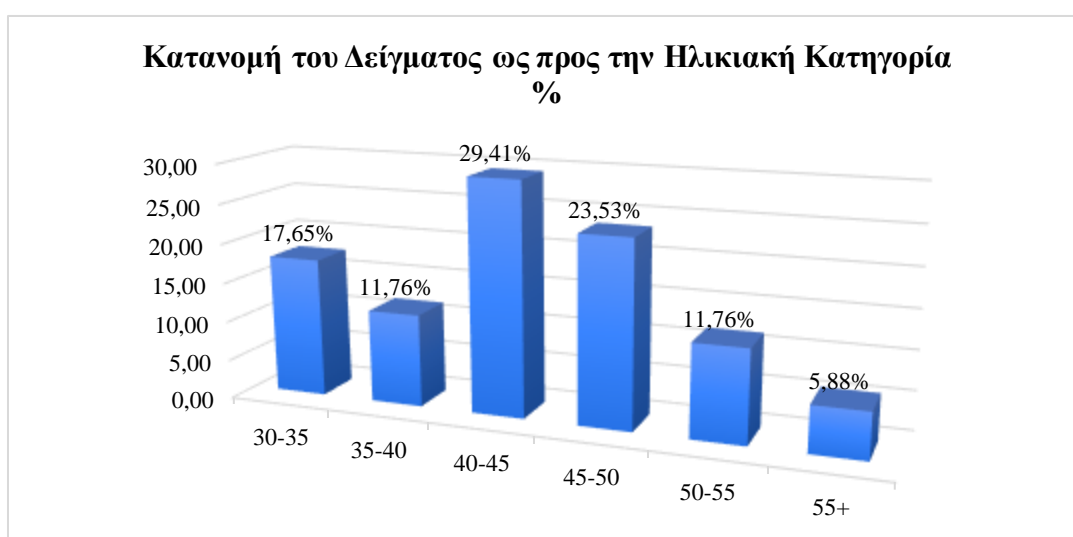
Όπως διαπιστώθηκε από την έρευνα σε δείγμα 17 επαγγελματιών υγείας, το μεγαλύτερο ποσοστό εξ' αυτών αντιπροσωπευόταν από τις γυναίκες (N=9, N%=52,94%) ενώ το ποσοστό των αντρών ανήλθε στο 47,09% (N=8) (Διάγραμμα 1).



Διάγραμμα 1- Κατανομή του δείγματος με βάση το φύλο

Πηγή: Ϊδία Επεξεργασία

Όσον αφορά το εύρος της ηλικίας, κυμάνθηκε ανάμεσα στα 30 – 60 έτη (N=17). Την μεγαλύτερη εκπροσώπηση στο δείγμα μας είχε η ηλικιακή κατηγορία των 40-45 ετών με ποσοστό 29,41% (N=5) και οι αμέσως συχνές ηλικιακές ομάδες ήταν αυτές των 45-50 με ποσοστό το οποίο ανήλθε στο 23,53% (N=4), και 30-35 με ποσοστό 17,65% (N=3). Ακολουθίησε η ηλικιακή κατηγορία των 35 – 40 και 50 -55 με το ίδιο ποσοστό 17,86% (N=2). Η ηλικιακή ομάδα των 50+ κατέλαβε την τελευταία θέση με ποσοστό 5,88% (N=1). Ο μέσος όρος ηλικίας (mean) των ερωτηθέντων ήταν τα 41 έτη και η τυπική απόκλιση (Std. Dev) στα $\pm 6,63$ έτη (Διάγραμμα 2).



Διάγραμμα 2- Κατανομή του δείγματος με βάση την ηλικιακή κατηγορία

Πηγή: Ϊδία Επεξεργασία

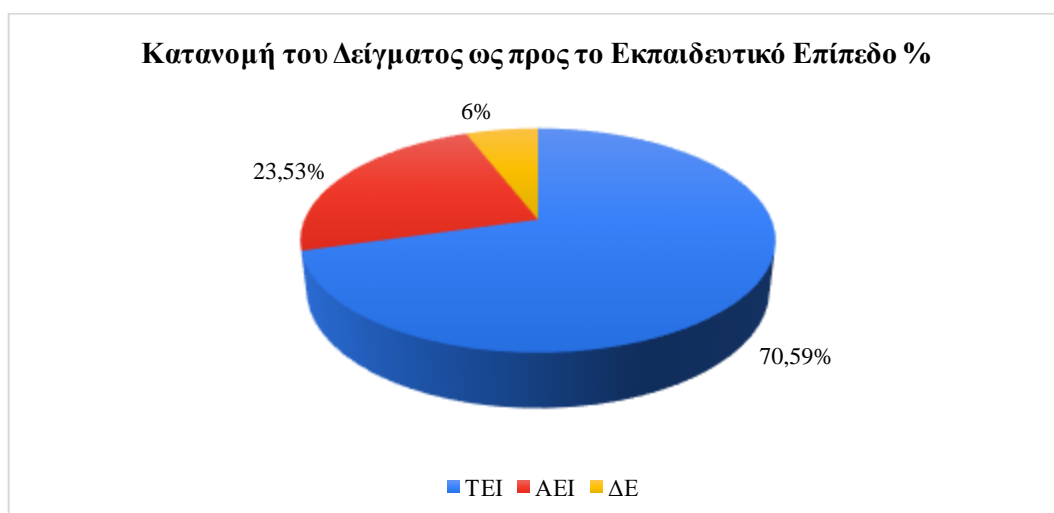
Όσον αφορά την οικογενειακή κατάσταση η πλειοψηφία των συμμετεχόντων ήταν Έγγαμοί/ες με παιδιά με ποσοστό της τάξεως του 76,47% (N=13) και αντίστοιχα οι Άγαμοι/μες με ποσοστό 23,53% (N=4) (Διάγραμμα 3).



Διάγραμμα 3- Κατανομή του δείγματος με βάση την οικογενειακή κατάσταση

Πηγή: Ιδία Επεξεργασία

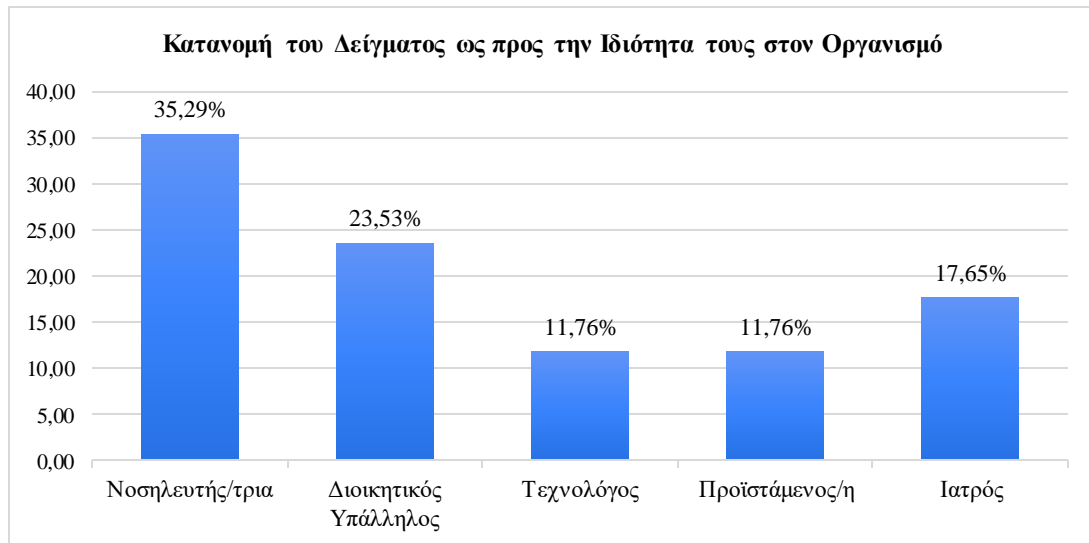
Αναφορικά με το Εκπαιδευτικό Επίπεδο η πλειοψηφία των συμμετεχόντων στην έρευνα ήταν Απόφοιτοι ΤΕΙ με ποσοστό της τάξης του 70,59% (N=12). Ακολούθησαν οι Απόφοιτοι ΑΕΙ με ποσοστό 23,53% (N=4) και ένας εργαζόμενος Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης με ποσοστό 6% (N=1) (Διάγραμμα 4).



Διάγραμμα 4- Κατανομή του δείγματος με βάση το Εκπαιδευτικό Επίπεδο

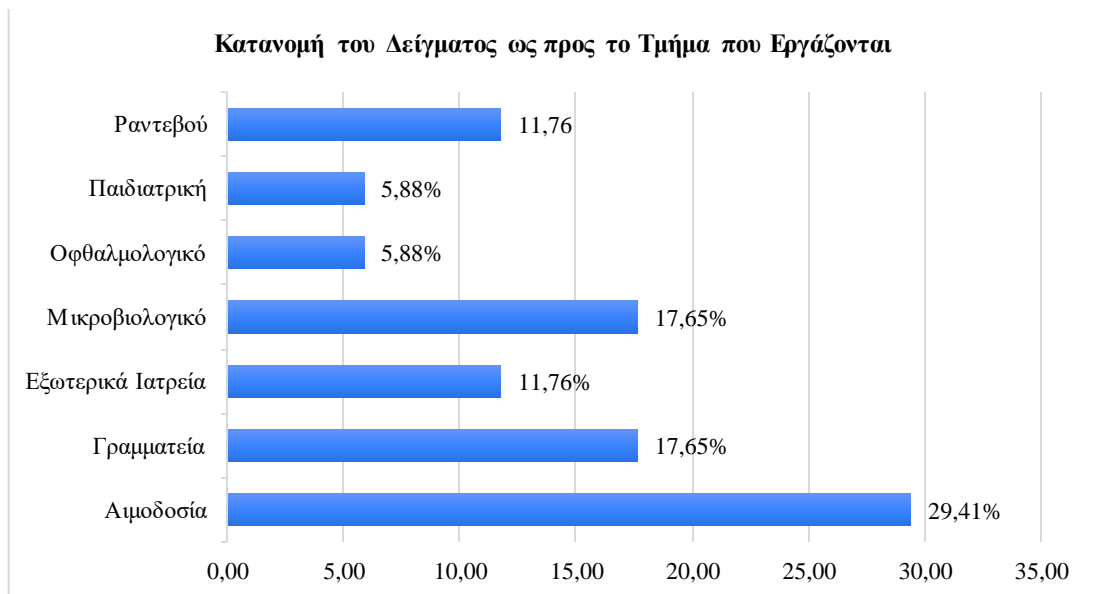
Πηγή: Ιδία Επεξεργασία

Αναφορικά με την ιδιότητα με την οποία απασχολούνται στον συγκεκριμένο Οργανισμό, διαπιστώθηκε πως η πλειοψηφία εργάζεται ως νοσηλεύτης/τρια με ποσοστό που έφτασε το 35,29% (N=6). Στην αμέσως επόμενη κατηγορία με τα υψηλότερα ποσοστά βρίσκονται τα άτομα που απασχολούνται ως Διοικητικοί Υπάλληλοι με ποσοστό 23,53% (N=4), και οι ιατροί με ποσοστό 17,65%(N=3). Την τελευταία θέση καταλαμβάνουν οι Τεχνολόγοι και οι Προϊστάμενοι σε ποσοστό 11,76% (N=2) (Διάγραμμα 5).



Διάγραμμα 5- Κατανομή του δείγματος με βάση την ιδιότητα τους στον Οργανισμό
Πηγή: Ϊδία Επεξεργασία

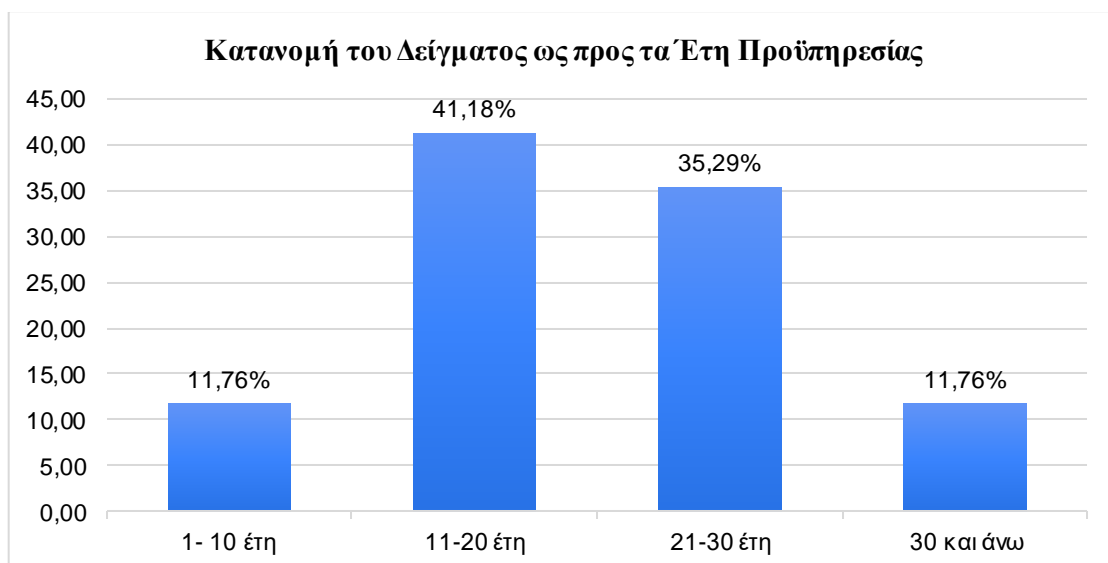
Όσον αφορά το τμήμα στο οποίο εργάζονται, διαπιστώθηκε πως η πλειοψηφία εξ αυτών, εργάζονται στην Αιμοδοσία με ποσοστό που αγγίζει το 29,41 % (N=5). Ακολουθούν αυτοί που εργάζονται στο Μικροβιολογικό και στην Γραμματεία με ποσοστό 17,65% (N=4). Ακολουθούν αυτό που απασχολούνται στο τμήμα των Εξωτερικών Ιατρείων και των ραντεβού με ποσοστό 17,76% (N=6). Στην τελευταία θέση βρίσκονται δύο άτομα που εργάζονται στην Παιδιατρική και στο Οφθαλμολογικό με ποσοστό του κάθε τμήματος 5,88% (N=2) (Διάγραμμα 6).



Διάγραμμα 6- Κατανομή του Δείγματος με βάση το Τμήμα που Εργάζονται

Πηγή: Ιδία Επεξεργασία

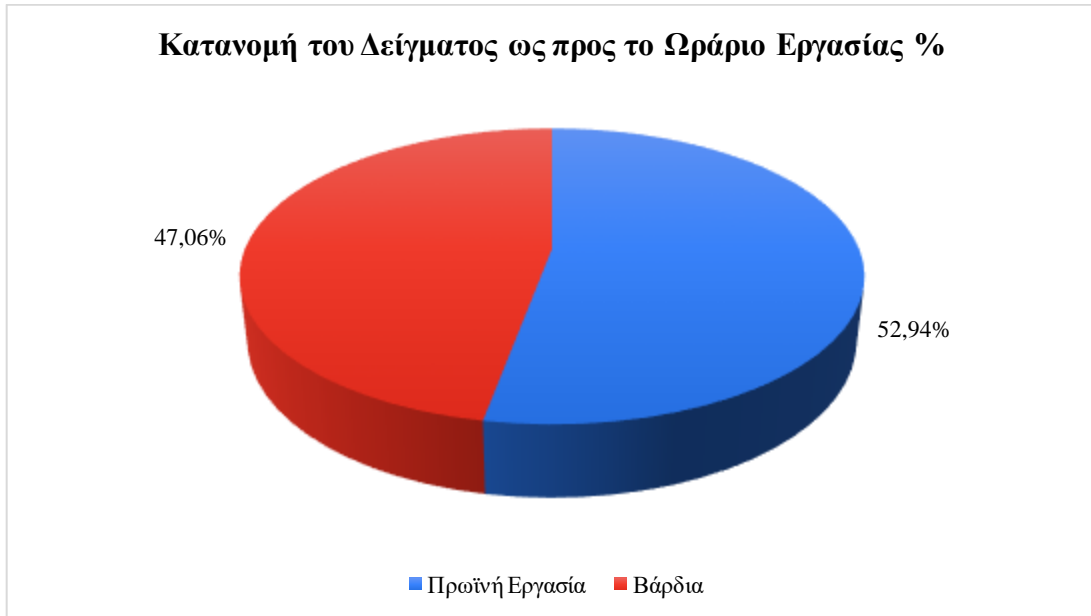
Όσον αφορά τα Έτη Προϋπηρεσίας, διαπιστώθηκε πως η πλειοψηφία εξ αυτών, εργάζονται από 11 έως και 20 χρόνια με ποσοστό που αγγίζει το 41,18 % (N=7). Ακολουθούν αυτοί που εργάζονται από 21 έως 30 έτη με ποσοστό 35,29% (N=5). Τέλος, στην τελευταία θέση με το ίδιο ποσοστό βρίσκονται οι επαγγελματίες υγείας που εργάζονται από 1 έως και 10 έτη και 30 έτη και περισσότερα με ποσοστό 11,76% (N=4) (Διάγραμμα 6).



Διάγραμμα 7- Κατανομή του Δείγματος με βάση τα Έτη Προϋπηρεσίας

Πηγή: Ιδία Επεξεργασία

Όσον αφορά το Ωράριο Εργασίας η πλειοψηφία εργάζεται μόνο πρωϊνά σε ποσοστό που αγγίζει το 52,94 % (N=9) και το υπόλοιπο 47,06%(N=8) εργάζεται σε βάρδια (Διάγραμμα 8).



Διάγραμμα 8- Κατανομή του Δείγματος ως προς το Ωράριο Εργασίας

Πηγή: Ιδία Επεξεργασία

4.4.2 Ανάλυση περιεχομένου των συνεντεύξεων

Η ποιοτική ανάλυση των δεδομένων και η ερμηνεία των παρατηρήσεων, είναι άμεσα συνυφασμένη με τη συνεχή αλληλεπίδραση ανάμεσα στη θεωρία και την ανάλυση, αποτελώντας μάλιστα για αρκετούς ποιοτικούς ερευνητές η άποψη πως πρόκειται περισσότερο για μια τέχνη και λιγότερο ως επιστήμη (Robson, 2017).

Για την εκπόνηση της παρούσας έρευνας η συλλογή δεδομένων προέρχεται από την πρωτογενή έρευνα ενώ η ανάλυσή τους είναι προϊόν αλληλεπίδρασης με τη δευτερογενή έρευνα μέσω της βιβλιογραφικής ανασκόπησης έτσι όπως αναπτύχθηκε στο πρώτο μέρος. Τα αποτελέσματα της έρευνας αναλύονται παρακάτω.

Αρχικά η πρώτη ερώτηση που τέθηκε στους συνεντευξιαζόμενους αφορούσε τα χαρακτηριστικά του Οργανισμού στον οποίο εργάζεται. Πιο συγκεκριμένα στην ερώτηση: «*Ποια από τα κυρίαρχα χαρακτηριστικά ενός οργανισμού εντοπίζετε στο*

νοσοκομείο σας (π.χ. πολύ προσωπικός χώρος, προσανατολισμένος στο αποτέλεσμα, ελεγχόμενος χώρος, μεγάλη οικογένεια, ανταγωνισμός κλπ.)»; η πλειοψηφία των ερωτηθέντων δήλωσαν πως ο οργανισμός τους είναι προσανατολισμένος στο αποτέλεσμα ώστε να λειτουργεί όσο είναι εφικτό με αποτελεσματικό και αποδοτικό τρόπο για την καλύτερη δυνατή λειτουργία. Δυστυχώς όμως, λόγω του COVID-19 λειτουργεί υπό αντίξοες συνθήκες όπως είναι η στελέχωση του, η υποχρηματοδότηση κλπ. που κάνουν την κατάσταση ιδιαίτερα δύσκολη. Ακολουθήσαν οι απόψεις του τύπου πως υπάρχει έντονος αλλά υγιής ανταγωνισμός στο τμήμα όπου απασχολούνται. Ιδιαίτερα δε στο τμήμα της αιμοδοσίας, οι επαγγελματίες υγείας δήλωσαν πως όλοι οι συνάδελφοι επιδιώκουν την σωστή συνεργασία μεταξύ τους, ενώ καλλιεργείται το αίσθημα του σεβασμού μιας νιώθουν να λειτουργούν σαν μια μεγάλη οικογένεια. Υπήρξε βέβαια και η αρνητική πλευρά προσέγγισης τους θέματος, μιας και θεωρούν πως υπάρχει μεν ανταγωνισμός αλλά όχι ως προς το καλύτερο, αλλά ως προς το να μην προοδεύσει το διπλανό τμήμα ενώ πιστεύει πως πρέπει να υπάρξει καλύτερη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων αλλά και τρόπους ώστε να κρατά τους εργαζόμενους ενωμένους και να επιδιώκουν το κοινό καλό.

Αναφορικά με τον **«ρόλο της ηγεσίας που διαδραματίζουν τα ανώτερα στελέχη του οργανισμού»** κατά την άσκηση των καθηκόντων τους, οι απαντήσεις οι οποίες ελήφθησαν ποικίλουν ανάλογα με την θέση που κατέχουν στον οργανισμό. Πιο συγκεκριμένα θεωρούν πως αυτοί που κατέχουν ηγετικές θέσεις εντός του νοσοκομειακού οργανισμού, επηρεάζουν το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού και διαδραματίζουν σημαντικό και καθοριστικό ρόλο για την λειτουργία του οργανισμού και πρέπει εκτελείται από ικανά στελέχη. Επίσης, πιστεύουν πως πρέπει η αξιοποίηση των υπαλλήλων του οργανισμού, θα πρέπει να γίνεται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, οριοθετώντας τα καθήκοντα, ώστε οι υφιστάμενοί τους να μπορούν να αποδίδουν καλύτερα προς όφελος του. Τα ανώτερα στελέχη θα πρέπει επίσης να κρατούν ισορροπίες, να οργανώνουν και να εκτελούν επιχειρηματικά σχέδια και ενέργειες, για την καλύτερη δυνατή και προσοδοφόρα λειτουργία του. Επίσης, θα πρέπει να φροντίζουν για την εύρυθμη λειτουργία των επιμέρους τμημάτων αλλά και την άμεση εξυπηρέτηση των ασθενών, δίνοντας κατευθυντήριες γραμμές τις οποίες θα πρέπει ακολουθήσει το προσωπικό με απόλυτα συντονισμένο και πιστή εφαρμογή των κανονισμών και νόμων. Η επίλυση σοβαρών προβλημάτων της λειτουργίας του

νοσοκομείου, το οποίο αποτελεί ακανθώδες ζήτημα, θα πρέπει να γίνεται με συνεργασία των τμημάτων και την οριστική λήψη των αποφάσεων για την εύρυθμη λειτουργία. Τέλος, κάποιοι απάντησαν πως ο ρόλος του ηγέτη θα πρέπει να είναι διεκπεραιωτικός μιας και η ηγεσία γι' αυτούς είναι ένα σύνολο πράξεων και ενεργειών για την επίτευξη του στόχου του οργανισμού, όπου μέσα από μια σειρά διαδικασιών θα παρακινήσει το ανθρώπινο δυναμικό για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού.

Αναφορικά με την ερώτηση εάν: **«Μπορεί να αναδειχθεί ένας ηγέτης εντός του οργανισμού;»** η πλειοψηφία των συνεντευξιαζόμενων απάντησε πως: **«Ναι μπορεί ιδιαίτερα όταν πρόκειται για ένα χαρισματικό ηγέτη»** αλλά αυτό εξαρτάται βέβαια και από άλλους παράγοντες, όπως αν είναι άξιος και έχει ικανότητες εξέλιξης, αν διαθέτει τα κατάλληλα τα προσόντα, ακόμα και πρέπει να έχει τις σωστές επαφές, λόγω της ιεραρχίας, λόγω θέσης (διοικητής) ή κατά περίπτωση π.χ. συντονιστής διευθυντής τμημάτων υπό ιδιαίτερες συνθήκες π.χ. πανδημία, με την πάροδο των ετών λόγω της εμπειρίας και της αποτελεσματικότητας που έχει αποκτήσει αλλά και εάν έχει το σθένος να λαμβάνει τις δύσκολες αποφάσεις, να είναι ικανός δηλαδή ώστε να ανταπεξέρχεται με επιτυχία, στις διάφορες δυσκολίες που θα συναντήσει. Τέλος, ένας συνεντευξιαζόμενος απάντησε πως φτάσαμε στο σημείο να *«Συνδέουμε τον ηγέτη με έναν ιστορικό ήρωα, έναν πολιτικό, αλλά δυστυχώς όχι με ένα ανώτερο διοικητικό στέλεχος που αναδεικνύεται μέσα από την εργασία του.»*

Αναφορικά με την ερώτηση εάν: **«Θεωρείτε ότι η ηγεσία στον οργανισμό σας δίνει το παράδειγμα του συντονισμού, της διευκόλυνσης, της οργάνωσης και της αποτελεσματικότητας; Γιατί;»** η πλειοψηφία των ερωτηθέντων απάντησε θετικά λέγοντας πως πάντα η ηγεσία δίνει το παράδειγμα άλλοτε καλύτερα και άλλοτε όχι τόσο αποτελεσματικά. Η τωρινή ηγεσία ενθαρρύνει την ατομική πρωτοβουλία των εργαζομένων, διότι σε καθημερινή βάση προσπαθεί και δίνει λύσεις σε προβλήματα που προκύπτουν, γιατί υπό αντίξοες συνθήκες και υπό την πίεση της πανδημίας έχει καταφέρει να διατηρεί ένα πολύ καλό ποιοτικό επίπεδο λειτουργίας αλλά και γιατί εφαρμόζει ουσιαστική διοίκηση και διαφάνεια, τονίζοντας ιδιαίτερα το γεγονός ότι αυτός είναι ο ρόλος της και για να συνεχίζει να δουλεύει απρόσκοπτα το νοσοκομείο, θα πρέπει να παρέχει υψηλή ποιότητα φροντίδας υγείας. Και αυτό το πετυχαίνει με τον υπάρχον σχεδιασμό, ο οποίος έχει καταφέρει να συνδέει όλες τις ομάδες των συμμετεχόντων. Μάλιστα, στο τμήμα της αιμοδοσίας υπάρχει άριστη συνεργασία μεταξύ των συναδέλφων, γιατρών και νοσηλευτών, και η προϊσταμένη δήλωσε πως

προσπαθεί να επιλύει τις διαφορές και να απαντά σε όλα τα ερωτήματα των εργαζομένων. Υπήρξαν ωστόσο και κάποια άτομα τα οποία εξέφρασαν αμφιβολίες αναφορικά εάν καταφέρνει η ηγεσία να διευκολύνει τη λειτουργία του οργανισμού όπως το ότι μπορεί να γίνεται φιλότιμη προσπάθεια, ωστόσο υπάρχουν αρκετά σημεία που ο οργανισμός βρίσκεται αρκετά βήματα πίσω, μπορεί τις περισσότερες φορές να το καταφέρνει αλλά υπάρχουν και καταστάσεις που δεν υπάρχει η απαιτούμενη οργάνωση αλλά και ότι χρειάζεται να καταβληθεί μεγαλύτερη προσπάθεια για να φτάσει στο άριστο αποτέλεσμα. Τέλος, υπήρξαν και άτομα τα οποία ήταν απολύτως αρνητικά απέναντι στον ηγέτη του οργανισμού τους, εκφράζοντας την άποψη πως δεν υπάρχει γνώση της λειτουργίας του οργανισμού οπότε κινείται αποσπασματικά και χωρίς οργανωμένο σχέδιο και πως δεν γίνεται αξιοκρατικά και δεν ενδιαφέρεται για την ικανοποίηση των εργαζομένων του.

Αναφορικά με την ερώτηση: **«Τι σημαίνει για το νοσοκομείο η «οργανωσιακή κουλτούρα»; (πχ κοινές αξίες, αρχές, παραδόσεις);»** η πλειοψηφία των ερωτηθέντων απάντησε πως είναι καθοριστικής σημασίας για την λειτουργία των νοσοκομείων, τόσο για την εσωτερική λειτουργία όσο και για την αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών του, κατέχει σημαντική θέση χωρίς ωστόσο να λείπουν και τα λάθη. Επίσης, σημαίνει κοινές αξίες κοινές αρχές τις οποίες πρέπει να έχουν οι επαγγελματίες υγείας, παρόλο που είναι επαναλαμβανόμενες, διότι το νοσοκομείο έχει συγκεκριμένο κοινό τρόπο λειτουργίας και μάλιστα αποτελεί αναπόσπαστο στοιχείο των τμημάτων του, καθώς έτσι ενισχύονται οι διαπροσωπικές σχέσεις των συναδέλφων, συμβάλλοντας στην ομαλή λειτουργία του νοσοκομείου. Επίσης, θεωρούν πως η οργανωσιακή κουλτούρα η οποία δίνει έμφαση στην καινοτομία, στην αυτονομία, στην ανάπτυξη δεξιοτήτων, στην εμπιστοσύνη στη συμμετοχή στις ακούσιες γραμμές επικοινωνίας και την ευελιξία στον οργανισμό μπορεί να χαρακτηριστεί ως ιδανική. Τέλος, οι περισσότερες απόψεις συντείνουν στο ότι όλοι οι εργαζόμενοι πρέπει να πράττουν με γνώμονα το καλό του νοσοκομείου και των αρρώστων τονίζοντας ιδιαίτερα το γεγονός πως στην πράξη τα πράγματα ενδεχομένως να είναι διαφορετικά.

Αναφορικά με την ερώτηση: **«εάν θεωρούν ότι υπάρχει στον οργανισμό σας οργανωσιακή κουλτούρα;»** η πλειοψηφία των ερωτηθέντων απάντησε μεν θετικά αλλά με κάποια επιφύλαξη λέγοντας πως υπάρχει αρκετός δρόμος για να εκφράσουν την άποψη πως υπάρχει οργανωσιακή κουλτούρα στον οργανισμό που εργάζονται,

πως αφού έχουν κοινές αρχές και στόχους θεωρούν πως υπάρχει οργανωσιακή κουλτούρα, πως όλοι προσπαθούν και επιδιώκουν την εύρυθμη λειτουργία του τμήματος ώστε μεταξύ των συναδέλφων να υπάρχει αμοιβαίος σεβασμός και αλληλεγγύη. Γενικά πως υπάρχει μια ισορροπημένη οργανωσιακή κουλτούρα η οποία έχει στόχο την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, την οργανωτική δομή και την λειτουργία των νοσοκομείων καθώς και τα ατομικά αποτελέσματα των εργαζομένων. Υπήρξε και μια μερίδα ατόμων που απάντησε πως η οργανωσιακή κουλτούρα που υπάρχει στο οργανισμό, χρειάζεται βελτίωση σε πολλούς τομείς, πως χρειάζεται να καταβληθεί μεγαλύτερη προσπάθεια για να πετύχουν το ύψιστο και πως σε ένα βαθμό εξαρτάται από την καλή θέληση του προσωπικού. Βέβαια, υπήρξαν και εργαζόμενοι που εξέφρασαν την άποψη πως σε καμιά περίπτωση στο δικό τους τμήμα να λειτουργεί σύμφωνα με τις αρχές και τους κανόνες που διέπουν την οργανωσιακή κουλτούρα.

Αναφορικά με την ερώτηση: **«Με ποιους τρόπους γίνεται η μετάδοση της οργανωσιακής κουλτούρας στους εργαζομένους του οργανισμού»;** οι απαντήσεις των ερωτηθέντων ποικίλαν. Κάποιοι απάντησαν με άξιους ηγέτες, μέσω της ιεραρχίας, μέσω του ρόλου των διευθυντών των κλινικών, με οικειοθελή συμμόρφωση, με συζητήσεις, ενημέρωση, συνεχή σεμινάρια επιμόρφωσης, κοινές συνενυρέσεις, με κάποιες εκδηλώσεις σε μεγάλες εορτές όπου θα καλλιεργείται η ενότητα των εργαζομένων και μέσω της εκπαίδευσης, όπου κάθε νέο μέλος του τμήματος θα αντικρίζει την καλή ατμόσφαιρα μεταξύ των συναδέλφων, όπου ο καθένας θα προσπαθεί να βοηθήσει όσο μπορεί τον άλλο, επιλύοντας προβλήματα που ανακύπτουν στην πορεία και ανάληψη δράσεων. Επίσης, απάντησαν πως η μετάδοση της οργανωσιακής κουλτούρας θα πρέπει να ξεκινάει από τον σεβασμό πρώτα στον εαυτό τους και φυσικά στον ασθενή που ζητάει τις υπηρεσίες του και έπειτα προς την υπόλοιπη ομάδα, θα πρέπει να γίνεται από τους προϊσταμένους προς υφισταμένους, αλλά και με παραδείγματα από τους παλαιότερους στους νεότερους.

Αναφορικά με την ερώτηση: **«Με ποιους τρόπους η Διοίκηση του οργανισμού συμβάλλει ενεργά στην καθιέρωση της οργανωσιακής κουλτούρας;»** οι ερωτηθέντες απάντησαν πως μπορεί να επιτευχθεί με την καλλιέργεια ομαδικού πνεύματος, συνεργασίας, με το αίσθημα της δικαιοσύνης μεν απέναντι στους υπαλλήλους του αλλά και προς τους πολίτες οι οποίοι ζητούν τις υπηρεσίες του, με την παρακολούθηση ενημερωτικών σεμιναρίων και διαλέξεων που οργανώνονται από τα Π.Υ.Ν.Ε.Π όπου

καλούνται όλοι οι νοσηλευτές να παρακολουθήσουν, με τη διοργάνωση επιστημονικών συνεδρίων, με την εκπαίδευση των εργαζομένων και αντίστοιχα την ενδυνάμωση των διευθυντικών στελεχών και γενικότερα μέσω της ιεραρχίας. Επίσης, τονίζουν πως η ίδια η Διοίκηση θα πρέπει να ελέγχει τον τρόπο που ενεργούν οι υπάλληλοί της, καθοδηγώντας τους όπου χρειάζεται και οργανώνοντας σε τακτά χρονικά διαστήματα ενημερώσεις προϊσταμένων, περνώντας του βαθιά το συναίσθημα ευθύνης προς τους αρρώστους, μιας και πιστεύουν πως η επίβλεψη ενώ είναι τόσο σημαντική, εντούτοις δεν πραγματοποιείται. Τέλος, πιστεύουν πως κάποιες εκδηλώσεις π.χ. εορταστικές ή συσκέψεις του προσωπικού με την διοίκηση, με χαρακτήρα υπολογισμού ανά τακτά χρονικά διαστήματα όπως πρωτοχρονιά – κοπή πίτας- άδεια διοικητή κ.τ.λ. θα συμβάλλει ενεργά στην καθιέρωση της οργανωσιακής κουλτούρας.

Αναφορικά με την ερώτηση: **«Σε ποιο βαθμό ικανοποιεί ο οργανισμός τις ανάγκες των εργαζομένων και κατά πόσο οι επιθυμίες των εργαζομένων ταυτίζονται με τους στόχους του οργανισμού;»** οι ερωτηθέντες απάντησαν πως δεν ικανοποιούνται στο βαθμό που θα έπρεπε από την πλευρά των οργανισμών παρόλο που η Διοίκηση κάνει φιλότιμες προσπάθειες να τις ικανοποιήσει, και όσο είναι εφικτό να μπορούν να ταυτιστούν οι επιθυμίες με τους στόχους, διότι η εργασιακή ικανοποίηση του προσωπικού αποτελεί σημαντικό στοιχείο για την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού και τη βελτίωση παροχής άριστης ποιότητας υπηρεσιών. Άλλωστε, εφόσον ο οργανισμός παρέχει τα εχέγγυα στο προσωπικό (συνθήκες εργασίας, εκπαίδευση) αντίστοιχα και το προσωπικό ανταποκρίνεται καλύτερα στην εκτέλεση των καθηκόντων του. Κάποιοι μάλιστα ανέφεραν ότι προσπαθούν να τις ικανοποιήσουν στο βαθμό που δεν επηρεάζει τη λειτουργία και την ασφάλεια των παρεχόμενων υπηρεσιών του, τόσο για τους υπαλλήλους του όσο και για τους πολίτες που ζητούν τις υπηρεσίες του οργανισμού. Υπάρχουν βέβαια και οι περιπτώσεις όπου οι εργαζόμενοι ζητούν να ικανοποιηθούν επιθυμίες οι οποίες κλίνουν περισσότερο στο προσωπικό επίπεδο χωρίς να υπάρχει ίχνος αλτρουισμού. Τέλος, δεν έλειψαν και οι απόψεις των ατόμων που πιστεύουν πως οι ανάγκες των εργαζομένων ικανοποιούνται σε πολύ μικρό έως μέτριο βαθμό καθώς σε συνθήκες κρίσης όπως του Κορωνιού το νοσοκομείο έχει ως πρώτο στόχο την εξυπηρέτηση των αναγκών του, αν και έχει παρατηρηθεί το φαινόμενο οι εργαζόμενοι πολλές φορές ξεπερνούν τον εαυτό τους.

Αναφορικά με την ερώτηση: **«Σε ποιο βαθμό προσφέρει ο οργανισμός τους απαραίτητους μηχανισμούς υποστήριξης στους εργαζομένους του; (π.χ. απαραίτητος εξοπλισμός, αναγνώριση)»** η πλειοψηφία των ερωτηθέντων απάντησε πως οι παροχές σε μηχανισμούς υποστήριξης είναι σε χαμηλό βαθμό, τονίζοντας ιδιαίτερα το γεγονός πως το περιφερειακό νοσοκομείο, όπως το νοσοκομείο Κοζάνης, ο εξοπλισμός είναι ελλιπείς και οι εργαζόμενοι καλούνται με δική τους προσπάθεια να καλύψουν όλες τις ανάγκες, παρατηρούνται κωλυσιεργίες. Επίσης, αναφέρουν πως παρόλο που οι διοικήσεις των νοσοκομείων πρέπει να μελετούν τις ανάγκες των εργαζομένων αλλά και των ασθενών αυτό δεν γίνεται και μάλιστα ενώ γίνεται προσπάθεια να υπάρχει ο κατάλληλος και απαραίτητος εξοπλισμός όπως μηχανήματα-αντιδραστήρια κλπ. η αναγνώριση και η ευκαιρία εξέλιξης των εργαζομένων είναι ανύπαρκτη. Υπήρξαν και οι απόψεις που ανέφεραν, πως καθημερινά παρέχεται σε μεγάλο βαθμό, ο καλύτερος δυνατός εξοπλισμός ο οποίος τους βοηθά στην εκτέλεση των καθηκόντων τους και στο βαθμό που το επιτρέπουν οι συνθήκες όπως π.χ. οι οικονομικές παροχές, η χρηματοδότηση από τον κρατικό μηχανισμό, το κατάλληλο εξειδικευμένο προσωπικό, η στήριξη στα προβλήματα που αντιμετωπίζουν, η αναγνώριση αλλά και η επιβράβευση. Ανάλογα την οικονομική υποστήριξη από τα κράτη του οργανισμού, και αυτό συμβάλλει στην καλύτερη λειτουργία του νοσοκομείου και κατά συνέπεια στην καλύτερη υποστήριξη του προσωπικού.

Αναφορικά με την ερώτηση: **«Πως νομίζετε ότι η ηγεσία συνδέεται με την επαγγελματική κουλτούρα;»** η πλειοψηφία των ερωτηθέντων απάντησε πως συνδέονται άμεσα και μάλιστα φαίνεται από την ικανοποίηση των εργαζομένων της, από τους όρους και τις μεθόδους λειτουργίας των υφισταμένων τμημάτων, από τη διατήρηση των στόχων που έχουν τεθεί από τον Οργανισμό, μέσω της καθημερινής τριβής, αλλά και του τρόπου οργάνωσης των τμημάτων. Επιπρόσθετα, ανέφεραν πως η ηγεσία θα πρέπει να προωθεί την σωστή επαγγελματική κουλτούρα, η ηγεσία θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από αμοιβαίο σεβασμό και κατανόηση προς τους συναδέλφους με κύριο γνώμονα την εύρυθμη λειτουργία των τμημάτων, να φροντίζει για την άμεση ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων αλλά και προωθεί την επαγγελματική κουλτούρα και την εκπαίδευση του προσωπικού ώστε να εξασφαλίζεται η εύρυθμη και αποτελεσματική λειτουργία του οργανισμού. Μάλιστα θεωρούν πως όταν η ηγεσία έχει ικανότητες και όραμα μπορεί να εμπνεύσει τους εργαζόμενους θετικά και με τον τρόπο της θα πρέπει να εμπνέει τους εργαζομένους,

δημιουργώντας τους τα κατάλληλα αισθήματα ώστε να ο οργανισμός να λειτουργήσει σαν ένα καλοκουρδισμένο ρολόι, όπου κανένα «γρανάζι» δεν περισσεύει. Τέλος, υπήρξαν και ερωτώμενοι οι οποίοι δεν γνώριζαν εάν αυτές οι δύο έννοιες ταυτίζονται και με επιφύλαξη απάντησαν πως ίσως να έχουν κάποια σχέση, με την προϋπόθεση πως ο ίδιος ο οργανισμός διαθέτει επαγγελματική κουλτούρα και συνδέεται εφόσον επηρεάζει κομβικά το ύφος και την ποιότητα της επαγγελματικής ζωής των εργαζομένων.

Αναφορικά με την ερώτηση: **«Υπάρχει ανταγωνισμός στους εργαζομένους του οργανισμού; Γιατί; Είναι διακριτά αισθήματα αδικίας και απογοήτευσης;»** όπως διαπιστώθηκε από τα 17 άτομα που συμμετείχαν στην έρευνα, τα άτομα που απάντησαν θετικά στην ύπαρξη ανταγωνισμού στους κόλπους του Οργανισμού έφτασαν τα 14. Πιο συγκεκριμένα ανέφεραν πως φυσικά και υπάρχει, διότι δεν θα υπήρχε και εξέλιξη του οργανισμού, τονίζοντας ωστόσο τη διαφορά της ευγενής άμιλλας και του ανταγωνισμού με φθόνο, ζήλια κ.λπ. δηλαδή με αρνητικά συναισθήματα. Επίσης, πολλές φορές τα αντικρουόμενα συμφέροντα που υπάρχουν μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων όπως «η αναγνώριση, ο ορισμός προϊσταμένων, η εξέλιξη». Επίσης, η αδικία και απογοήτευση υπάρχει σχεδόν πάντα ανάμεσα στους υπαλλήλους, παρόλο που η Διοίκηση προσπαθεί, εκ των συνθηκών κάποιοι θα αδικούνται. Η μη αξιοκρατική αξιολόγηση πολλές φορές κάνει το αίσθημα αδικίας να εμφανίζεται ιδιαίτερα οξύμενο. Επιπρόσθετα, αναφέρουν πως η διοίκηση δεν παίρνει πάντα αποφάσεις που κρίνονται δίκαιες από τους εργαζομένους. Για το λόγο αυτό, η ηγεσία των επιμέρους τμημάτων θα πρέπει να δρα για την επίλυση των διαφορών και να στοχεύει στην συμφιλίωση των αντίθετων πλευρών. Άλλοι λόγοι που εντείνουν τον ανταγωνισμό είναι για την επιμόρφωση και κτήση γνώσεων και εμπειριών, που αποβλέπουν στην καλύτερη υπαλληλική σταδιοδρομία. Υπάρχει ανταγωνισμός ανάμεσα στο προσωπικό (εργασιακός- εκπαιδευτικός) αλλά και για τη διεκδίκηση κάποιων θέσεων. Ορισμένες φορές είναι διακριτά τα αρνητικά αισθήματα και τα αισθήματα δυσπιστίας όπως και συχνά παρουσιάζονται ζητήματα ανταγωνισμού που σχετίζονται με τη χρηματοδότηση και τον εξοπλισμό, ορισμένοι εργαζόμενοι θεωρούν ότι τα τμήματα τους έχουν πιο πολλή δουλειά σε σχέση με τα άλλα, το διαφορετικό ωράριο και εξέλιξη και τη μισθολογική εξέλιξη είναι επίσης λόγοι που εντείνουν τον ανταγωνισμό. Στον αντίποδα υπάρχουν και οι άλλες απόψεις

που θεωρούν πως δεν υπάρχει ιδιαίτερος ανταγωνισμός παρά μόνο διακρίσεις, αδικίες και απογοητεύσεις στα όρια της λογική της επαγγελματικής καταξίωσης.

Αναφορικά με την ερώτηση: **«Συμφωνείτε με την άποψη ότι το στιλ διοίκησης του οργανισμού χαρακτηρίζεται από ομαδικό πνεύμα συναίνεση και συμμετοχή;»** η πλειοψηφία των συνεντευξιαζόμενων απάντησαν ότι συμφωνούν και πως όλα τα όλα παραπάνω είναι αυτά που μπορούν να πάνε μπροστά ένα οργανισμό και αυτό γιατί επιβάλλεται το ομαδικό πνεύμα για την εύρυθμη λειτουργία κάθε οργανισμού, αποτελώντας τον επιδιωκόμενο στόχο κάθε Διοίκησης. Εξάλλου, όπως αναφέρουν μέσα από την ομαδικότητα και την συμμετοχή των εργαζομένων ευοδώνονται οι στόχοι. Γι' αυτό και σκοπός της κάθε διοίκησης θα πρέπει να είναι η καλλιέργειας ομαδικού πνεύματος, με συναίνεση και συμμετοχή αλλά και αξιοκρατία ανάμεσα στα μέλη του. Ωστόσο, υπήρξε και ένας εργαζόμενος ο οποίος ενώ συμφωνεί με την παραπάνω άποψη, αναφέρει πως όλα αυτά υπονομεύονται από πεισματικές αντιλήψεις των ατόμων οι οποίοι είναι επικεφαλής των κλινικών. Τέλος, υπήρξε και μια πολύ μικρή μερίδα εργαζομένων μόλις τρεις (3) επαγγελματίες υγείας που πιστεύουν πως σε καμιά περίπτωση το στιλ διοίκησης του οργανισμού τους, δεν χαρακτηρίζεται από ομαδικό πνεύμα συναίνεση και συμμετοχή.

Συμπεράσματα

Ο σκοπός της παρούσας έρευνας ήταν να διερευνηθεί ο ρόλος της ηγεσίας, της οργανωσιακής κουλτούρας και της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων σε νοσοκομειακό οργανισμό μέσα από συνεντεύξεις, καθώς και των επιμέρους διαστάσεων αυτών και πως επηρεάζουν τους επαγγελματίες υγείας. Τα συμπεράσματα τα οποία εξήχθησαν ήταν ιδιαίτερα σημαντικά, μιας και μέσα από τις συνεντεύξεις δόθηκε μια διαφορετική διάσταση της ψυχολογίας των εργαζομένων της υγειονομικής μονάδας, η οποία επηρεάστηκε από τις αρνητικές συνέπειες του κορονοϊού και όπως ήταν αναμενόμενο η επαγγελματική ικανοποίηση, ο τρόπος διοίκησης των ηγετικών στελεχών αλλά και η οργανωσιακή κουλτούρα προσαρμόστηκε σύμφωνα με τις τρέχουσες εξελίξεις.

Όπως διαπιστώθηκε από την ανάλυση των συνεντεύξεων σχετικά με το ερώτημα, σε ποιο βαθμό επηρεάζει ο τρόπος άσκησης της ηγεσίας των ανώτατων στελεχών, τους επαγγελματίες υγείας κατά την άσκηση των καθηκόντων τους, η πλειοψηφία των συνεντευξιζόμενων, απάντησαν πως λόγω της ιεραρχικής θέσης που κατέχουν αναμφισβήτητα επηρεάζουν το ανθρώπινο δυναμικό του νοσοκομειακού οργανισμού. Έτσι, όταν το ηγετικό στέλεχος μεταλαμπαδεύει τις γνώσεις του, δίνει το κίνητρο στους υφισταμένους να ψάξουν, να δημιουργήσουν, να καταφέρουν πράγματα, έχοντας ως τελικό αποτέλεσμα, να αναπτύσσονται αρμονικές σχέσεις που οδηγούν κατ' επέκταση στην ευημερία του οργανισμού στον οποίο ανήκουν. Επίσης, όπως ανέφεραν οι ερωτηθέντες, κάθε φορά που επιβραβεύονται από το ανώτερο στέλεχος, τους δημιουργούνται θετικά συναισθήματα, αισθάνονται πως αξίζουν και αυτό είναι μεγαλειώδους σημασίας για τη βιωσιμότητα του οργανισμού. Όπως αναφέρει και ο Barnett (2015) το ηγετικό –ανώτατο στέλεχος δίνει το κίνητρο στους οπαδούς του να ενεργούν ώστε να επέλθει η επίτευξη στόχων, οι οποίοι αντιπροσωπεύουν τα ιδανικά, τα κίνητρα και τις φιλοδοξίες όλης της ομάδας. Επίσης, οι ακόλουθοι που ανήκουν στην ίδια ομάδα έχουν ανάγκη αυτή την βεβαιότητα και αξιοπιστία από μέρους του ηγέτη μέσω ενός καλά οργανωμένου σχεδίου που να οδηγεί στην επίτευξη των στόχων (Μπουραντάς, 2005).

Αναφορικά με το εάν η ηγεσία στον οργανισμό προάγει στοιχεία του συντονισμού, της διευκόλυνσης, της οργάνωσης και της αποτελεσματικότητας, κάποιιοι απάντησαν πως παρά τις δύσκολες καταστάσεις που αντιμετωπίζουν λόγω της πανδημίας καταφέρνουν να διατηρούν ένα αρκετά καλό και ικανοποιητικό επίπεδο, παρέχοντας

υψηλή ποιότητα φροντίδας υγείας. Βέβαια, μπορεί οι συνεντευξιαζόμενοι να εξέφρασαν αμφιβολίες αναφορικά εάν καταφέρνει η ηγεσία να διευκολύνει τη λειτουργία του οργανισμού όπως το ότι μπορεί να γίνεται φιλότιμη προσπάθεια, ωστόσο κανένας δεν αναφέρθηκε σε τοξική ηγεσία, όπου οι συμπεριφορές του ηγέτη είναι επιζήμιες, τόσο για τους υφισταμένους του, όσο και για τον ίδιο τον οργανισμό που υπηρετεί και εκδηλώνεται με τρόπο καταπιεστικό, ιδιότροπο ακόμα και εκδικητικό όπως είναι η μικροπρεπής τυραννία που αναφέρει ο Ashforth(1997).

Αναφορικά με το ερώτημα εάν η οργανωσιακή κουλτούρα των νοσηλευτικών ιδρυμάτων είναι προσανατολισμένη στους κανόνες, τη σταθερότητα και τη γραφειοκρατία, οι συνεντευξιαζόμενοι στην πλειοψηφία τους απάντησε πως υπάρχει αρκετός δρόμος μέχρι το νοσοκομείο που εργάζονται να φτάσει σε αυτό που λέγεται οργανωσιακή κουλτούρα. Γενικά όμως πιστεύουν πως ναι, υπάρχει και είναι μια ισορροπημένη μιας και έχει ως στόχο την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών, την οργανωτική δομή και την λειτουργία του νοσοκομείου. Την ίδια άποψη εκφράζουν και οι Boan & Funderburk, (2003) όπου θεωρούν πως σε υγειονομικούς οργανισμούς η οργανωσιακή κουλτούρα που αναπτύσσεται μέσα σε αυτούς, στόχο έχουν να συμβάλλουν ώστε η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών να είναι υψηλή, βελτιώνοντας με αυτόν τον τρόπο την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα του οργανισμού.

Οι τρόποι που η Διοίκηση του οργανισμού συμβάλλει ενεργά στην καθιέρωση της οργανωσιακής κουλτούρας, είναι κυρίως μέσω της καλλιέργειας του ομαδικού πνεύματος χωρίς συγκρούσεις, επιδίωξη για αρμονική συνύπαρξη και σωστή αλληλεπίδραση μεταξύ των συνεργατών, με το αίσθημα της δικαιοσύνης προς τους υπαλλήλους, εκτελώντας πιστά τα καθήκοντά τους, και φυσικά υπό την καθοδήγησή της όπου και όποτε κρίνεται αναγκαίο. Αυτό που παρατηρείται, είναι πως οι επαγγελματίες υγείας που ερωτήθηκαν, εκδήλωσαν τα συμπεριφορικά πρότυπα της οργανωσιακής κουλτούρας των ερευνητών Cooke & Rousseau (1988) της εποικοδομητικής και της παθητικής/αμυντικής κουλτούρας, όπου τα άτομα τα οποία εργάζονται σε ένα οργανισμό, ενθαρρύνονται να αλληλεπιδρούν με άλλα άτομα και να προσεγγίζουν τα καθήκοντα τους με τέτοιους τρόπους, ώστε να επιτυγχάνουν την κάλυψη των αναγκών τους για επίτευξη υψηλών στόχων, αντλώντας ικανοποίηση από τη συνεργασία για την επίτευξη κοινών στόχων, αλλά και κάνουν τα αδύνατα δυνατά

ώστε να ευχαριστούν τους συναδέλφους τους, αποφεύγοντας όσο είναι εφικτό τις συγκρούσεις εντός του εργασιακού περιβάλλοντος.

Αναφορικά με το ερώτημα «σε ποιο βαθμό ικανοποιεί ο οργανισμός τις ανάγκες των εργαζομένων και κατά πόσο οι επιθυμίες των εργαζομένων ταυτίζονται με τους στόχους του οργανισμού; οι απαντήσεις των συνεντευξιαζόμενων ήταν αποθαρρυντικές μιας και δεν ικανοποιούνται στο βαθμό που αυτοί επιθυμούν. Αυτό όπως είναι αναμενόμενο, μακροπρόθεσμα θα δημιουργήσει τριβές μεταξύ των επαγγελματιών υγείας. Πόσο δε όταν δεν μπορούν να ταυτιστούν οι επιθυμίες με τους στόχους. Άλλωστε, η πλειοψηφία των ερευνών, απέδειξε πως η εργασιακή ικανοποίηση του προσωπικού αποτελεί σημαντικό στοιχείο για την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού και τη βελτίωση παροχής άριστης ποιότητας υπηρεσιών. Η υιοθέτηση αποτελεσματικών στρατηγικών να συνεισφέρει σε τεράστιο βαθμό μιας η επαγγελματική ικανοποίηση που βιώνει το άτομο λόγω των συνθηκών που επικρατούν στο εργασιακό του περιβάλλον, θεωρείται καθοριστικός παράγοντας μιας και μπορεί να επηρεάσει είτε την ψυχική του υγεία, είτε και των ατόμων που βρίσκονται στο άμεσο περιβάλλον (Κάντας & Χατζή, 1991). Επίσης, διαπιστώνεται πως ο οργανισμός δεν χρησιμοποιεί τους απαραίτητους μηχανισμούς υποστήριξης αυτών σε όλα τα τμήματα του, λόγω της υποστελέχωσης και της υποχρηματοδότηση από τον κρατικό μηχανισμό.

Στο ερώτημα εάν η ηγεσία συνδέεται με την επαγγελματική κουλτούρα και αν υπάρχει ανταγωνισμός στους εργαζομένους του οργανισμού, όπως διαπιστώθηκε από την πλειοψηφία των συνεντευξιαζόμενων θεωρεί πως συνδέονται άμεσα και αυτό διαφαίνεται από τους όρους και τις μεθόδους λειτουργίας των υφισταμένων τμημάτων. Δυστυχώς όμως, τα αισθήματα αδικίας και απογοήτευσης είναι διακριτά στο νοσοκομειακό οργανισμό, και γι' αυτό τα ηγετικά στελέχη θα πρέπει να νοιάζονται για τους υφισταμένους του, να κάνουν μεν κριτική αλλά σε ήπιους τόνους διότι το αντίθετο θα έχει ως αποτέλεσμα να χειροτερέψουν οι σχέσεις μεταξύ των μελών της ομάδας και ο οργανισμός να απομακρυνθεί, από τους κοινούς τους στόχους. Έτσι, η εσφαλμένη συμπεριφορά ενός ηγέτη αναμφισβήτητα θα έχει ολέθριες συνέπειες για την οντότητα (Thoroughgood, et al, 2016).

Όπως διαπιστώνεται από την παρούσα έρευνα, αναμφισβήτητα η διαμόρφωση του εργασιακού κλίματος δικαιοσύνης από το υψηλά ιστάμενο πρόσωπο ενός οργανισμού, σε συνδυασμό με τις ηγετικές ικανότητες που επιβάλλεται να έχει, ώστε να λαμβάνει

δίκαιες αποφάσεις αποφεύγοντας την ευνοιοκρατία, θα μετριάσει ή και γιατί όχι να εξαλείψει τις όποιες εργασιακές συγκρούσεις παρουσιαστούν μεταξύ των εργαζομένων. Η ηθική υπόστασή του όπως και η ορθολογική αξιολόγηση προς τους υφισταμένους του, αποτελούν κυρίαρχα στοιχεία πάνω στα οποία θα πρέπει να καλλιεργηθούν οι εργασιακές σχέσεις για το κοινό καλό.

Βιβλιογραφία

Ελληνική

- Βακόλα, Μ. & Νικολάου, Λ. (2012). *Οργανωσιακή ψυχολογία & συμπεριφορά*. Αθήνα: Εκδόσεις Rosili.
- Ζαβλανός Μ. (2002). *Μάνατζμεντ*, Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.
- Κάντας, Α. (1997). *Οργανωτική –Βιομηχανική Ψυχολογία*. Αθήνα: Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα.
- Κάντας, Α., & Χατζή, Α. (1991). *Ψυχολογία της Εργασίας, θεωρίες Επαγγελματικής Ανάπτυξης. Στοιχεία Συμβουλευτικής*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Μπουραντάς Δ. (2002). *Μάνατζμεντ*, Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
- Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία : Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Αθήνα: Κριτική.
- Ξηροτύρη-Κουφίδου Σ. (2001) «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων: Η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ανίκουλα.
- Παπαγεωργίου, Α., Χονδροκούκης, Γ. (2010) *Ποσοτική Προσέγγιση της Οργανωσιακής Κουλτούρας στο χώρο των ελληνικών δημόσιων νοσοκομείων*. Επιθεώρηση Κλινικής Φαρμακολογίας και Φαρμακοκινητικής, 28:269-278.
- Παπάνης Ε – Ρόντος Κ. (2005), *Ψυχολογία – Κοινωνιολογία της Εργασίας και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού: Θεωρία και Εμπειρική Έρευνα*. Αθήνα: Εκδόσεις Σιδέρης.

Ξένη

- Baaren, T., Galloway, C. (2014). *Consequence of job satisfaction factors on the productivity level of perating core. Munich Personal RePEc Archive (MPRA) Paper No 57186*, 14(7), 119–127.
- Barnett, A. M. (2005). *The Impact of Transformational Leadership Style of the School Principal on School Learning Environments and Selected Teacher Outcomes*.
- Bell, A. (2006). *Great leadership: what it is and what it takes in a complex world 1st ed. Davies-Black Publishing*. California: Mountain View.
- Bercovici D, Grandy G, Mills AJ (2001). *Organizational Culture as a Framework for Organizational analysis: Renewed fad or enduring heuristics?* In: Annual Conference, University Halifax, Mount Allison.
- Boan D, Funderburk F (2003). *Healthcare Quality Improvement and Organizational Culture*. Delmarva Foundation, Easton.
- Bourntenas D et al. (2014). *"The Influence of Organizational Culture on Job Satisfaction of Administrative Employees at a Public Hospital. The Case of General Hospital of Larissa."* Journal of Health Management, 16 (2): 217-231.

- Chairns,A.(1983). *Job satisfaction: theory, causes and possible means to its achievement. D. Thesis.* University of Bradford.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison K., (2008).*Μεθοδολογία Εκπαιδευτικής Έρευνας.* Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Cooke Ra, RousseauDm.(1988). *Behavioral norms and expectations: A quantitative approach to the assessment of organizational culture.* Group Organ Stud13:245–273
- Cooke, R.A., Lafferty, J.C. (1987) *Level V: Organizational Culture Inventory (Form III).* Plymouth, MI: Human Synergistics.
- Gershon, R.M., Stone, P.W., Bakken, S., Larson, E. (2004). *Measurement of organizational culture and climate in healthcare.* Journal of Nursing Administration, 34:33-40.
- Goula A, Kefis B, Stamouli A, Pierrakos G, Sarris M (2014).*Investigation of the organizational culture of general public hospitals.* Archives of Hellenic Medicine, 31(4):452-460.
- Greenberg, J., Baron, R. (2013). *Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά.* Αθήνα: Gutenberg.
- Greenberg.J.& Baron,R.A.(2000). *Behavior in Organizations. 7t h edition (international).* N.J.: Prentice Hall.
- House, R.J., & Aditya, R.N. (1997). “*The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis?*” Journal of Management, 23/3, 409-473
- Hoy, W. K. & Miskel, C.G. (2013). *Educational Administration Theory, Research, and Practice.* 9th edition. New York: McGraw-Hill.
- Kastanioti C, Siourouni E, Mavridoglou G, Polyzos N (2011). *Evaluation of the organizational culture profile in public hospitals.* Archives of Hellenic Medicine,28(1): 70-78.
- Kilmann, R.H. (2011). *Quantum Organizations: A New Paradigm for Achieving Organizational Success and Personal Meaning.* Newport Coast, CA: Kilmann Diagnostics, 97–107.
- Lentza V, Montgomery AJ, Georganta K, Panagopoulou E (2013) *Constructing the health care system in Greece: responsibility and powerlessness.* British Journal of Health Psychology. The British Psychological Society.
- Mauil, R., Brown, P., Cliffe, R. (2001) *Organizational culture and quality improvement.* International Journal of Operations & Production Management, 21: 302-326.
- Mohammed AH, Taib, CAB (2016). *Mapping the Relationship among Quality Management Practices, Organizational Learning, Organizational Culture, and Organizational Performance. In Higher Education: A Proposed Framework.* American Journal of Industrial and Business Management, 6: 401-410.
- Ouchi WG, Wilkins AL(1985). *Organizational Culture.* Annual Review of Sociology, 11: 457-483

- Peters, T, Waterman, R. (1982). *In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies*. Harper and Row. New York.
- Platsidou, M., & Agaliotis, I. (2008). *Burnout, job satisfaction and instructional assignment related sources of stress in Greek special education teachers*. *International Journal of Disability, Development and Education*, 55, 61-76.
- Rizescu M (2011). *Organizational culture influences on the organizations' functionality*. *Rev Acad. Fortelor Terestre*, 61:75–82.
- Schein EH (2010). *Organizational culture and leadership (Vol. 2)*. John Wiley & Sons. San Francisco.
- Schultz.DP., Schultz.S.E. (1994). *Psychology and Work today. An introduction to Industrial and Organizational Psychology*. edition. New York: MacMillan.
- Spector.P.E. (2000). *Industrial and Organizational Psychology Research and Practice. 2nd edition*. London: Sage
- Tsounis, A., Sarafis, P. (2016). *The term of the job satisfaction : theoretical approaches and consequences in the job performance*. *Interscientific Health Care*, 8(2), 36–47.
- Vroom, V.H., (1964). *Work and Motivation*, John Wiley and Sons Inc, New York.
- Xenikou A, Furnham A. (1996) *A correlational and factor analytic study of four questionnaire measures of organizational culture*. *Human Relations* 49:349-371.

Ηλεκτρονικές Πηγές

- Αλεξάνδρου, Ζ. (2005). *Οργανωτική κουλτούρα*. ΑΤΕΙ Πρεβέζης, Τμήμα Χρηματοοικονομικής και Ελεγκτικής. Διπλωματική εργασία. Διαθέσιμο στο: <http://oceanis.lib2.uniwa.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/4577/DMY%20-57.pdf?sequence=1&isAllowed=y> [Ανάκτηση 20/12/2021].
- Τσαρη, Φ., Πουρκός, Μ. (2015). *Ποιοτική Μεθοδολογία Έρευνας. Εφαρμογές στην Ψυχολογία και στην Εκπαίδευση*. Ελληνικά Ακαδημαϊκά Ηλεκτρονικά Συγγράμματα και Βοηθήματα. Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών, Ε.Μ.Π. από: www.Kallipos.gr. [Ανάκτηση 29/9/2021]
- Παπαδογεωργάκη, Ο., (2015). *Δυναμική Ομάδων - Ηγεσία: Η ηθική παρενόχληση και αποτελεσματική συνεργασία στο χώρο εργασίας*. Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών. Σχολή Κοινωνικών Επιστημών και Ψυχολογίας. Τμήμα Ψυχολογίας. Διαθέσιμο στο: <http://thesis.ekt.gr/thesisBookReader/id/37006#page/1/mode/2up> [Ανάκτηση 20/9/2021].
- Χατζηαγγελάκη, Δ., (2018). *Η επίδραση της συναισθηματικής νοημοσύνης και του ηγετικού προτύπου που υιοθετεί ο διευθυντής - ηγέτης στην αποτελεσματικότητα της διοίκησης*. Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών. Τμήμα Δημόσιας Διοίκησης.

Διαθέσιμο στο: <https://www.didaktorika.gr/eadd/handle/10442/44064>[Ανάκτηση 24/12/2021]

Burns, J. M. (2012). *Leadership*. New York, NY: Open Road Integrated Media. Διαθέσιμο στο: <http://public.eblib.com/choice/publicfullrecord.aspx?p=1804019>. [Ανάκτηση 19/8/2021]

Cismas, S., Dona, I. & Andreiasu, G., (2016). Responsible Leadership. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 221(1), pp.111-118. Διαθέσιμο στο: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.05.096>[Ανάκτηση 20/1/2022].

Colbert, A. E., & Judge, T. A., & Choi, Δ., & Wang, G., (2012). Assessing the trait theory of leadership using self and observer ratings of personality: The mediating role of contributions to group success. *The Leadership Quarterly*, V. 23, 12,(8). Pp. 670-685. Διαθέσιμο στο: <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.03.004>[Ανάκτηση 2/1/2022].

Essawi, M., & Tilchin, O. (2013). A Constructive Confrontation Approach to Managing Organizational Culture. *Journal of Business and Management Sciences*. 2013; 1(4):71-76. Διαθέσιμο στο: doi: 10.12691/jbms-1-4-5. Essawi, & Tilchin, 2013 [Ανάκτηση 20/12/2021].

Latham, P. G., & Pinder, C. P. (2005). *Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century*. *Annual Review of Psychology*, 56, 485–516. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.55.090902.142105>[Ανάκτηση 12/11/2021].

Martins, H., Rroenca, T. (2012). Minnesota Satisfaction Questionnaire - Psychometric Properties and Validation in a Population of Portuguese Hospital Workers. *FEP-UP ECONOMICS AND MANAGEMENT*, n.471. Διαθέσιμο στο: <http://wps.fep.up.pt/wplist.php>[Ανάκτηση 20/10/2021].

Robbins, P. S., & Judge, A. T. (2013). Attitudes and job Satisfaction. In *Organizational Behavior* (15th ed.). Διαθέσιμο στο: http://bba12.weebly.com/uploads/9/4/2/8/9428277/organizational_behavior_15e_-_stephen_p_robbins__timothy_a_judge_pdf_qwerty.pdf[Ανάκτηση 19/10/2021].

Shapiro, J.P., & Stefkovich, J.A. (2011). *Ethical Leadership and decision Making in Education. Applying Theoretical Perspectives to Complex Dilemmas*. Routledge, New York. Διαθέσιμο στο: από <http://dx.doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.03.002>[Ανάκτηση 20/08/2021].

Spector, B.A., (2015): Carlyle, Freud, and the Great Man Theory more fully considered. First Published February 19, 2015 Research article <https://doi.org/10.1177/1742715015571392>. Διαθέσιμο στο: <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/1742715015571392>[Ανάκτηση 30/1/2022].

Thoroughgood C.N., Sawyer K. B., Padilla A., Lunsford L. (2016), Destructive Leadership: A Critique of Leader-Centric Perspectives and Toward a More Holistic Definition, *Journal of Business Ethics* Διαθέσιμο στο: doi:10.1007/s10551-016-3257-9 [Ανάκτηση 16/10/2021].

Wart, V.M. (2003). Public-Sector Leadership Theory: An Assessment. *Public Administration Review*, 63 (2), 214-228. <https://doi.org/10.1111/1540-6210.00281>. Διαθέσιμο στο: <https://online.library.wiley.com/doi/abs/10.1111/1540-6210.00281>[Ανάκτηση 30/11/2021].

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Διερεύνηση της ηγεσίας, της οργανωσιακής κουλτούρας και της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων σε νοσοκομειακό οργανισμό

ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ - Δημογραφικά στοιχεία:

ΕΡΩΤΗΜΑ 1°

Φύλο:

Ανδρας

Γυναίκα

ΕΡΩΤΗΜΑ 2°

Ηλικιακή κατηγορία:

30-35

35-40

40-45

45-50

50-55

55+

ΕΡΩΤΗΜΑ 3°

Οικογενειακή κατάσταση:

Άγαμος/η

Έγγαμος/η

Διαζευγμένος/η

Συμβίωση

ΕΡΩΤΗΜΑ 4°

Αριθμός Παιδιών:

ΕΡΩΤΗΜΑ 5°

Επίπεδο Εκπαίδευσης:

ΤΕΙ

ΑΕΙ

Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης

Μεταπτυχιακό

Διδακτορικό

ΕΡΩΤΗΜΑ 6°

Ποια είναι η ειδικότητά σας:

Νοσηλεύτης/τρια

Προϊστάμενος/η

Βοηθός Νοσηλεύτη

Ιατρός

Διοικητικός Υπάλληλος

ΕΡΩΤΗΜΑ 7°

Τμήμα στο οποίο Εργάζεστε τώρα:

ΕΡΩΤΗΜΑ 8°

Πόσα συνολικά χρόνια προϋπηρεσίας έχετε στο συγκεκριμένο τμήμα:

0-10

10-20

20-30

περισσότερα > 30

ΕΡΩΤΗΜΑ 9^ο

Ποιο είναι το Ωράριο εργασίας σας:

Πρωινή εργασία

Βάρδιες

Ερωτήσεις συνέντευξης

Χαρακτηριστικά οργανισμού

1. Ποια από τα κυρίαρχα χαρακτηριστικά ενός οργανισμού εντοπίζετε στο νοσοκομείο σας (π.χ. πολύ προσωπικός χώρος, προσανατολισμένος στο αποτέλεσμα, ελεγχόμενος χώρος, μεγάλη οικογένεια, ανταγωνισμός κλπ.);

Ηγεσία

2. Ποιος ο ρόλος της ηγεσίας και των ανωτέρων στελεχών του οργανισμού;
3. Μπορεί να αναδειχθεί ένας ηγέτης εντός του οργανισμού;
4. Θεωρείται ότι η ηγεσία στον οργανισμό σας δίνει το παράδειγμα του συντονισμού, της διευκόλυνσης, της οργάνωσης και της αποτελεσματικότητας; Γιατί;

Κουλτούρα

5. Τι σημαίνει για το νοσοκομείο η «οργανωσιακή κουλτούρα»; (πχ κοινές αξίες, αρχές, παραδόσεις)
6. Θεωρείτε ότι υπάρχει στον οργανισμό σας οργανωσιακή κουλτούρα;
7. Με ποιους τρόπους γίνεται η μετάδοση της οργανωσιακής κουλτούρας στους εργαζομένους του οργανισμού;
8. Με ποιους τρόπους η Διοίκηση του οργανισμού συμβάλλει ενεργά στην καθιέρωση της οργανωσιακής κουλτούρας;

Ικανοποίηση εργαζομένων

9. Σε ποιο βαθμό ικανοποιεί ο οργανισμός τις ανάγκες των εργαζομένων και κατά πόσο οι επιθυμίες των εργαζομένων ταυτίζονται με τους στόχους του οργανισμού;

10. Σε ποιο βαθμό προσφέρει ο οργανισμός τους απαραίτητους μηχανισμούς υποστήριξης στους εργαζομένους του; (π.χ. απαραίτητος εξοπλισμός, αναγνώριση)

Ηγεσία - Κουλτούρα

11. Πως νομίζετε ότι η ηγεσία συνδέεται με την επαγγελματική κουλτούρα;
12. Υπάρχει ανταγωνισμός στους εργαζομένους του οργανισμού; Γιατί; Είναι διακριτά αισθήματα αδικίας και απογοήτευσης;
13. Συμφωνείτε με την άποψη ότι το στιλ διοίκησης του οργανισμού χαρακτηρίζεται από ομαδικό πνεύμα συναίνεση και συμμετοχή;