

ΠΑΝΤΕΙΟΝ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ & ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ



ΤΜΗΜΑ ΚΟΙΝΩΝΙΟΛΟΓΙΑΣ

Μ. Π. Σ. ΚΟΙΝΩΝΙΟΛΟΓΙΑΣ

ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ: ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΣ ΑΠΟΚΛΕΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΟΤΗΤΕΣ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ**

**ΣΤΙΣ ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΥΓΕΙΑΣ :ΤΟ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΤΟΥ  
ΕΟΠΥΥ**

ΕΠΟΠΤΗΣ: Γ. ΚΑΡΑΜΠΕΛΙΑΣ

ΑΝΑΣΤΑΣΙΑ ΣΦΑΚΙΑΝΑΚΗ

ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ 2013

ΠΑΝΤΕΙΟΝ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ & ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ



ΤΜΗΜΑ ΚΟΙΝΩΝΙΟΛΟΓΙΑΣ  
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ ΚΟΙΝΩΝΙΟΛΟΓΙΑΣ  
ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ: ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΣ ΑΠΟΚΛΕΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΟΤΗΤΕΣ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ  
ΣΤΙΣ ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΥΓΕΙΑΣ :ΤΟ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΤΟΥ  
ΕΟΠΥΥ**

ΕΠΟΠΤΗΣ: Γ. ΚΑΡΑΜΠΕΛΙΑΣ

ΜΕΛΗ: Α. ΛΥΤΡΑΣ & Τ. ΚΩΣΤΟΠΟΥΛΟΣ

ΑΝΑΣΤΑΣΙΑ ΣΦΑΚΙΑΝΑΚΗ

ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ 2013

**ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΗΓΕΣΙΑ**  
**ΣΤΙΣ ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΥΓΕΙΑΣ :ΤΟ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΤΟΥ**  
**ΕΟΠΥΥ**

ΕΠΟΠΤΗΣ:

Γ. ΚΑΡΑΜΠΕΛΙΑΣ

ΜΕΛΗ:

Α. ΛΥΤΡΑΣ

Τ. ΚΩΣΤΟΠΟΥΛΟΣ

*Η παρούσα διπλωματική εργασία εκπονήθηκε στο πλαίσιο των απαιτήσεων του Μεταπτυχιακού Προγράμματος της Κοινωνιολογίας του Παντείου Πανεπιστημίου Αθηνών. Η έγκρισή της δεν υποδηλώνει απαραίτητως και την αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Παντείου Πανεπιστημίου.*

*Στο σύζυγο μου,*

*τα παιδιά μου*

*Αμαρυλλίς,*

*Ορέστη – Παντελή*

*και ...* 

## *ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ*

*Αισθάνομαι την ανάγκη να εκφράσω τις θερμές ευχαριστίες μου στον επιβλέποντα καθηγητή της Διπλωματικής μου εργασίας κ.Γεράσιμο Καραμπελιά για την ενθάρρυνση και την καθοδήγηση του σε όλα τα στάδια της εργασίας, καθώς και τα μέλη της Επιτροπής κ. Ανδρέα Λύτρα και κ. Τρύφωνα Κωστόπουλο.*

*Επιπρόσθετα ευχαριστώ όλους τους συναδέλφους του ΕΟΠΥΥ, που με προθυμία συμπλήρωσαν τα ερωτηματολόγια της παρούσας έρευνας .*

*Τέλος οφείλω ένα μεγάλο ευχαριστώ στην οικογένεια μου, για την υπομονή και κατανόηση που επέδειξε συνολικά τα τελευταία χρόνια που ασχολήθηκα ξανά με τις σπουδές μου. Η πολύτιμη στήριξη τους, βοήθησε ώστε να μετατρέψω ένα μεγάλο μου όνειρο σε πραγματικότητα .*

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Το θέμα που προσπαθούμε να διερευνήσουμε στην παρούσα διπλωματική εργασία μέσω βιβλιογραφικής ανασκόπησης και πρωτογενούς έρευνας σχετίζεται με την οργανωσιακή κουλτούρα και την ηγεσία στις δημόσιες υπηρεσίες υγείας, φέρνοντας σαν παράδειγμα την περίπτωση του ΕΟΠΥΥ.

Κάθε δημόσια υπηρεσία ή οργανισμός έχει ενσωματώσει κάποιες βασικές αξίες, παραδοχές, πιστεύω, άτυπους κανόνες, που κάνουν ένα κανονιστικό πλαίσιο / σύστημα, σύμφωνα με το οποίο συμπεριφέρονται οι εργαζόμενοι. Αυτό το σύστημα αξιών συνθέτει και προσδίδει τη διακριτή και προσδιοριστική ταυτότητα ενός οργανισμού που ονομάζουμε οργανωσιακή κουλτούρα . Η ηγεσία και η οργανωσιακή κουλτούρα δρουν σαν συγκοινωνούντα δοχεία .

Το πρότυπο κουλτούρας, που συνήθως αναπτύσσεται στις δημόσιες υπηρεσίες, είναι προσανατολισμένο στις «εσωτερικές διαδικασίες». Στην περίπτωση ενοποίησης των ασφαλιστικών ταμείων και της δημιουργίας του ΕΟΠΥΥ, όπως προκύπτει από τα αποτελέσματα της πρωτογενούς έρευνας, δεν έχουμε ξεφύγει από αυτό το πρότυπο. Εξ αιτίας δε των εξαιρετικά δυσμενών οικονομικών συνθηκών, κάτω από τις οποίες έγινε η ενοποίηση χωρίς το σωστό σχεδιασμό, η «προσκόλληση» στις εσωτερικές διαδικασίες έγινε χωρίς να ληφθούν υπόψη οι ανάγκες του ανθρώπινου δυναμικού .

Τα συνήθη λάθη που γίνονται στην προσπάθεια αλλαγών σε έναν οργανισμό, με σημαντικό μερίδιο ευθύνης των ηγετικών στελεχών, συνοψίζονται στη μη δημιουργία οράματος, στη μη σωστή μετάδοση αυτού, καθώς και στην ελλιπή ενσωμάτωση των αλλαγών στη φιλοσοφία του οργανισμού , με αποτέλεσμα να μην έχουμε τα προσδοκώμενα αποτελέσματα, σπατάλη πόρων (ανθρώπινων και οικονομικών), χάσιμο πολύτιμου χρόνου, χαμηλό επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης, ελλιπή ή ασθενή στοιχεία παρακίνησης, ενθάρρυνσης, δέσμευσης και προσήλωσης των εργαζομένων στους στόχους του οργανισμού.

*ΛΕΞΕΙΣ – ΚΛΕΙΔΙΑ: Οργανωσιακή κουλτούρα, Ηγεσία, Δημόσια Διοίκηση, ΕΟΠΥΥ.*

## ABSTRACT

The point we are trying to explore in this thesis, through literature review and primary research is related to organizational culture and leadership in public health services , bringing as an example the case of EOPYY .

Any public agency or body have incorporate some basic values assumptions , beliefs, informal rules that make a regulatory framework / system , under which employees behave . This value system synthesizes and gives the distinct and deterministic identity of a body called organizational culture . Leadership and organizational culture act as communicating vessels .

The standard culture , which usually develops in the civil service is oriented to ' internal procedures " . In case of consolidation of pension funds and the creation of EOPYY , as shown by the results of primary research , we have no escape from this standard . Moreover, because of extremely adverse economic conditions under which they are consolidation, without proper planning , the " attachment " in internal procedures done without taking into consideration the needs of human resources.

In attempt to change to an organization common errors have been made . Leaders have an important share of the responsibility , summarized by non creative vision and the inappropriate transmission of this and the lack of integration of changes in the philosophy of the organization, so as an ending they do not have the expected results , with wasted resources (human and financial) , wasting valuable time , low job satisfaction , poor or weak evidence of motivation , encouragement , commitment and dedication of employees to organizational goals .

WORDS - KEYWORDS : Organizational Culture , Leadership , Public Administration , EOPYY .

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

|   |    |
|---|----|
| ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....                          | I  |
| ABSTRACT .....                          | II |
| Κατάλογος σχημάτων .....                | 4  |
| Κατάλογος πινάκων .....                 | 5  |
| Κατάλογος γραφημάτων .....              | 6  |
| Κατάλογος πινάκων παραρτήματος .....    | 7  |
| Κατάλογος γραφημάτων παραρτήματος ..... | 12 |
| Συνομογραφίες .....                     | 16 |
| ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....                          | 17 |

### *ΠΡΩΤΟ ΜΕΡΟΣ*

#### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

|   |    |
|---|----|
| 1.1 Ορισμός της οργανωσιακής κουλτούρας .....   | 19 |
| 1.2 Δημιουργία και συντήρηση της κουλτούρας .....                                       | 23 |
| 1.2.1 Δημιουργία ηθικής και θετικής κουλτούρας.....                                     | 24 |
| 1.3 Χαρακτηριστικά της κουλτούρας .....   | 26 |
| 1.4 Λειτουργίες της οργανωσιακής κουλτούρας .....                                       | 30 |
| 1.4.1 Η κουλτούρα ως τροχοπέδη .....  | 31 |
| 1.5 Η Οργανωσιακή αλλαγή σε ένα οργανισμό και ο ρόλος της οργανωσιακής κουλτούρας ..... | 32 |
| 1.5.1 Λόγοι αποτυχίας των αλλαγών .....   | 33 |
| 1.5.2 Στάδια αλλαγών σε ένα οργανισμό .....   | 34 |
| 1.5.3 Πηγές αντίστασης των αλλαγών .....  | 35 |

#### ΔΕΥΤΕΡΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΗΓΕΣΙΑ

Οργανωσιακή Κουλτούρα και Ηγεσία στις Δημόσιες Υπηρεσίες Υγείας: Το παράδειγμα του ΕΟΠΥΥ

|   |    |
|---|----|
| 2.1 Ηγέτης και ηγεσία .....                           | 38 |
| 2.2 Αποτελεσματική ηγετική συμπεριφορά .....          | 42 |
| 2.3 Χαρακτηριστικά ηγεσίας .....                      | 47 |
| 2.4 Οι ηγετικές ικανότητες .....                      | 49 |
| 2.5 Χαρισματική ηγεσία και μετασχηματική ηγεσία ..... | 50 |
| 2.6 Ηγεσία και συναισθηματική νοημοσύνη .....         | 55 |

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΤΙΣ ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΥΓΕΙΑΣ

|   |    |
|---|----|
| 3.1 Η Δημόσια Διοίκηση .....  | 58 |
| 3.2 Ώθηση και κινητοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού στις δημόσιες υπηρεσίες | 59 |
| 3.3 Η δέσμευση των υπαλλήλων .....  | 62 |
| 3.4 Εργασιακή ικανοποίηση .....   | 64 |
| 3.5 Η ποιότητα στις δημόσιες υπηρεσίες υγείας .....                         | 67 |

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΕΘΝΙΚΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΠΑΡΟΧΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ (ΕΟΠΥΥ)

|  |    |
|--|----|
| 4.1 Η διαδρομή του συστήματος υγείας στην Ελλάδα μέχρι ..... | 72 |
| 4.2 Αναγκαιότητα του ΕΟΠΥΥ .....                             | 77 |
| 4.3 Η σημερινή κατάσταση του ΕΟΠΥΥ .....                     | 81 |

### ΔΕΥΤΕΡΟ ΜΕΡΟΣ

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΥΛΙΚΟ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΠΡΩΤΟΓΕΝΟΥΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

|  |    |
|--|----|
| 5.1 Σκοπός της έρευνας .....               | 85 |
| 5.2 Μεθοδολογία πρωτογενούς έρευνας .....  | 86 |
| 5.2.1 Μέθοδος επιλογής του δείγματος ..... | 86 |

|   |     |
|---|-----|
| 5.2.2 Διαμόρφωση ερωτηματολογίου .....                          | 86  |
| 5.2.3 Βασικά χαρακτηριστικά του δείγματος .....                 | 88  |
| 5.3. Μέτρηση μεταβλητών .....                                   | 88  |
| 5.4 Μέθοδοι ανάλυσης των δεδομένων .....                        | 89  |
| <b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ</b>                     |     |
| 6.1. Μονομεταβλητή ανάλυση / Περιγραφικά στοιχεία .....         | 90  |
| 6.2 Διμεταβλητή συσχέτιση .....                                 | 107 |
| <b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 : ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ -ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ</b> .....               | 109 |
| <b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ</b>  |     |
| ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι Βασική νομοθεσία για τον ΕΟΠΥΥ .....                | 115 |
| ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ Ενημερωτικό έρευνας & Ερωτηματολόγιο .....         | 116 |
| ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙΙ Πίνακες & γραφήματα της πρωτογενούς έρευνας ..... | 125 |
| <b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b> .....                                       | 200 |

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

|   |    |
|---|----|
| Σχήμα: 1.2.1 Τρόπος διαμόρφωση της οργανωσιακής κουλτούρας σε ένα οργανισμό .....               | 24 |
| Σχήμα :1.3.2 Τυπολογία Οργανωσιακής Κουλτούρας .....  | 28 |
| Σχήμα :2.2.3 Οι ηγετικοί ρόλοι με βάση το εννοιολογικό πλαίσιο των «ανταγωνιστικών αξιών» ..... | 43 |
| Σχήμα : 2.5.4 Αναγνώριση συναισθημάτων .....  | 56 |
| Σχήμα :3.5.5 κύκλος ποιότητας .....   | 70 |
| Σχήμα 5.1. 6: Θεωρητικό μοντέλο της έρευνας .....   | 85 |

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

|   |    |
|---|----|
| Πίνακας :2.1.1 Διαφορές μεταξύ μάνατζερ και ηγέτη .....                               | 39 |
| Πίνακας :2.1.2 Διαφορές μάνατζερ –ηγέτη .....   | 40 |
| Πίνακας: 2.1.3 Διαφορές ηγεσίας και μάνατζμεντ .....                                  | 41 |
| Πίνακας :2.2.4 Ηγετικές συμπεριφορές – πρακτικές .....                                | 42 |
| Πίνακας : 2.4.5 Διαφορές συμπεριφοράς μεταξύ χαρισματικού και μη χαρισματικού ηγέτη . | 45 |
| Πίνακας : 2.4.6 Χαρακτηριστικά των συναλλακτικών και μετασχηματικών ηγετών .....      | 54 |

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

|  |     |
|--|-----|
| Γράφημα: 6.1.1 Ποια είναι η εκπαίδευσή σας ; .....   | 90  |
| Γράφημα: 6.1.2 Από ποιά υπηρεσία προέρχεστε;.....  | 91  |
| Γράφημα: 6.1.3 Το εργασιακό περιβάλλον ευνοεί την αξιοκρατία .....   | 93  |
| Γράφημα: 6.1.4 Το εργασιακό περιβάλλον προσφέρει κίνητρα για την αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων; .....                   | 94  |
| Γράφημα: 6.1.5 Έχει η υπηρεσία καθαρό όραμα για το μέλλον της το οποίο βοηθά στη βελτίωση της αποδοτικότητας των εργαζομένων; .....  | 95  |
| Γράφημα:6.1.6 Πιστεύετε ότι οι αλλαγές στο χώρο της υγείας θα λειτουργήσουν προς όφελος των ασφαλισμένων; .....                      | 96  |
| Γράφημα:6.1.7 Αισθάνομαι πως τα προβλήματα της υπηρεσίας μου είναι και δικά μου προβλήματα; .....                                    | 97  |
| Γράφημα:6.1.8 Κάποιες αλλαγές εντός υπηρεσίας εξυπηρετούν το συμφέρον και τους σκοπούς λίγων ατόμων και όχι του συνόλου; .....       | 98  |
| Γράφημα: 6.1.9 Θα με ευχαριστούσε εάν το υπόλοιπο της καριέρας μου το περνούσα στην υπηρεσία αυτή; .....                             | 99  |
| Γράφημα: 6.1.10 Μερικές φορές είναι πιο εύκολο να παραμένεις σιωπηλός από το να πολεμάς το σύστημα; .....                            | 100 |
| Γράφημα: 6.1.11 Είναι ασφαλέστερο το να σκέφτεσαι και να υλοποιείς αυτό που σου έχουν πει, παρά το να αποφασίζεις εσύ ο ίδιος; ..... | 101 |
| Γράφημα: 6.1.12 Η υπηρεσία σας είναι ένα πολύ οικείο και φιλικό περιβάλλον για να εργάζεται κάποιος; .....                           | 102 |
| Γράφημα:6.1.13 Υπάρχουν, στην υπηρεσία, οργανογράμματα, στοχοθεσία και οριοθέτηση αρμοδιοτήτων; .....                                | 103 |
| Γράφημα: 6.1.14 Θεωρείτε ότι η διοίκηση αποτελεί παράδειγμα ισχυρής ηγεσίας;.104   |     |
| Γράφημα: 6.1.15 Όλοι οι εργαζόμενοι χαρακτηρίζονται από αμοιβαία εμπιστοσύνη μεταξύ τους, συνοχή και ομαδική εργασία; .....          | 105 |

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΟΣ ΙΙΙ

### Μέρος Α

|  |     |
|--|-----|
| Πίνακας: ΙΙΙ 1 Φύλο .....  | 125 |
| Πίνακας: ΙΙΙ 2 Ηλικία .....  | 126 |
| Πίνακας: ΙΙΙ 3 Οικογενειακή κατάσταση .....                        | 127 |
| Πίνακας: ΙΙΙ 4 Τόπος γέννησης .....                                | 128 |
| Πίνακας: ΙΙΙ 5 Ποιά είναι η εκπαίδευσή σας .....                   | 129 |
| Πίνακας: ΙΙΙ 6 Από ποιά υπηρεσία προέρχεστε .....                  | 130 |
| Πίνακας: ΙΙΙ 7 Ποια είναι η σχέση εργασίας σας .....               | 131 |
| Πίνακας: ΙΙΙ 8 Πόσα χρόνια εργάζεστε στο Δημόσιο .....             | 132 |
| Πίνακας: ΙΙΙ 9 Σε ποια θέση εργάζεστε σήμερα .....                 | 133 |
| Πίνακας: ΙΙΙ 10 Έχετε εργαστεί στον ιδιωτικό τομέα .....           | 134 |
| Πίνακας: ΙΙΙ 11 Πόσα χρόνια εργάζεστε στον ιδιωτικό τομέα .....    | 135 |
| Πίνακας: ΙΙΙ 12 Σε ποιά θέση εργαστήκατε στον ιδιωτικό τομέα ..... | 136 |

### Μέρος Β

|  |     |
|--|-----|
| Πίνακας: ΙΙΙ 13 Επιδιώκω την απόκτηση νέων γνώσεων ή/και δεξιοτήτων .....  | 138 |
| Πίνακας: ΙΙΙ 14 Ενθαρρύνω τους συναδέλφους να παίρνουν πρωτοβουλίες .....  | 139 |
| Πίνακας: ΙΙΙ 15 Εφαρμόζω νέες ιδέες και μεθόδους παραγωγικότητας σε συναδέλφους που είναι προσεκτικοί .....          | 140 |
| Πίνακας: ΙΙΙ 16 Οραματίζομαι το μέλλον και κάνω προτάσεις .....  | 141 |
| Πίνακας: ΙΙΙ 17 Δημιουργώ κλίμα συνεργασίας και ομαδικότητας επιδιώκοντας την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων .....    | 142 |
| Πίνακας: ΙΙΙ 18 Παρακινώ τους συναδέλφους μου να αξιοποιούν νέους τρόπους και υπό διαφορετικές οπτικές γωνίες .....  | 143 |
| Πίνακας: ΙΙΙ 19 Αφιερώνω χρόνο βοηθώντας συναδέλφους να εντοπίσουν νέους τρόπους βελτίωσης του έργου τους .....      | 144 |
| Πίνακας: ΙΙΙ 20 Προωθώ κίνητρα και ιδέες που προάγουν το γενικό συμφέρον έναντι του προσωπικού .....                 | 145 |
| Πίνακας: ΙΙΙ 21 Ευνοεί η υπηρεσία τη δημιουργία αισθήματος ασφάλειας για τον εργαζόμενο και την οικογένεια του ..... | 146 |

|  |     |
|--|-----|
| Πίνακας: III 22 Προσφέρει η υπηρεσία προοπτικές εξέλιξης για τους εργαζόμενους<br>.....  | 147 |
| Πίνακας: III 23 Ενισχύει το εργασιακό περιβάλλον τη συνεργασία και το ομαδικό<br>πνεύμα μεταξύ συναδέλφων; .....                                       | 148 |
| Πίνακας: III 24 Το εργασιακό περιβάλλον ευνοεί την αξιοκρατία; .....   | 149 |
| Πίνακας: III 25 Το εργασιακό περιβάλλον προσφέρει κίνητρα για την αύξηση της<br>παραγωγικότητας των εργαζομένων; .....                                 | 150 |
| Πίνακας: III 26 Η υπηρεσία ευνοεί τις αλλαγές στον εργασιακό χώρο (ευέλικτο<br>ωράριο); .....  | 151 |
| Πίνακας: III 27 Το εργασιακό περιβάλλον ευνοεί την ευελιξία στις αποφάσεις που<br>λαμβάνετε; .....   | 152 |
| Πίνακας: III 28 Χρησιμοποιείτε ο συνδικαλισμός για την αύξηση της<br>παραγωγικότητας των εργαζομένων; .....  | 153 |
| Πίνακας: III 29 Ασκεί επιρροή ο συνδικαλισμός στις αποφάσεις που λαμβάνονται<br>από την κεντρική Διοίκηση προς όφελος του πολίτη (ασφαλισμένου); ..... | 154 |
| Πίνακας: III 30 Αποτελεί ο συνδικαλισμός ένα από τα ισχυρότερα μέσα για την<br>επιβολή της αξιοκρατίας στην εργασία; .....                             | 155 |
| Πίνακας: III 31 Λαμβάνει η υπηρεσία μέτρα για την καταπολέμηση της<br>γραφειοκρατίας; .....  | 156 |
| Πίνακας: III 32 Έχει η υπηρεσία καθαρό όραμα για το μέλλον της το οποίο βοηθά<br>στη βελτίωση της αποδοτικότητας των εργαζομένων; .....                | 157 |
| Μέρος Γ'   |     |
| Πίνακας: III 33 Κατά την άποψη σας, αποτελεί η αλλαγή καθοριστικό παράγοντα για<br>την καλύτερη απόδοση και λειτουργία μιας υπηρεσίας; .....           | 158 |
| Πίνακας: III 34 Θεωρείτε ότι υπάρχουν τομείς-τμήματα στα οποία εντοπίζονται<br>σημαντικά προβλήματα και αυτά πρέπει να αλλάξουν; .....                 | 159 |
| Πίνακας: III 35 Πιστεύετε ότι οι αλλαγές στο χώρο της υγείας θα λειτουργήσουν προς<br>όφελος των ασφαλισμένων; .....                                   | 160 |
| Πίνακας: III 36 Κατα την γνώμη σας, υπάρχουν κάποιες αλλαγές που ίσως θα έπρεπε<br>να αποφευχθούν ή διαφοροποιηθούν; .....                             | 161 |
| Πίνακας: III 37 Κατά την γνώμη σας υπάρχουν κάποιες αλλαγές που θα έπρεπε να<br>εφαρμοστούν και δεν προβλέπονται από το νέο νομοθετικό πλαίσιο; .....  | 162 |

|  |     |
|--|-----|
| Πίνακας: III 38 Πιστεύετε ότι ο ρόλος του διευθυντή- προϊσταμένου του τμήματος στη διαδικασία εφαρμογής των αλλαγών είναι σημαντικός; .....  | 163 |
| Πίνακας: III 39 Πιστεύετε ότι οι εργαζόμενοι, ανεξαρτήτως ιεραρχικού επιπέδου, θα πρέπει να ενημερώνονται και να ερωτώνται σχετικά με τις επικείμενες οργανωσιακές αλλαγές; .....                        | 164 |
| Πίνακας: III 40 Πιστεύετε πως θα πρέπει ο διευθυντής- προϊστάμενος του τμήματος να περάσει την αλλαγή και να δώσει κίνητρα στους εργαζομένους, ώστε να μετριάσει τις επικείμενες αντιδράσεις τους; ..... | 165 |
| Πίνακας: III 41 Θεωρείτε ότι οι εργαζόμενοι προβάλλουν αντίσταση σε μία επερχόμενη αλλαγή; .....   | 166 |
| Πίνακας: III 42 Πιστεύετε ότι ανάλογα με το ιεραρχικό επίπεδο καταγράφονται και διαφορετικές αντιστάσεις απέναντι σε μία αλλαγή; .....   | 167 |
| Πίνακας: III 43 Πιστεύετε ότι οι περισσότερες αντιδράσεις εντοπίζονται σε αλλαγές όπως αλλαγή τρόπου εργασίας; .....   | 168 |
| Πίνακας: III 44 Με ευχαριστεί να συζητώ για την υπηρεσία μου με ανθρώπους που δεν εργάζονται σε αυτήν; .....   | 169 |
| Πίνακας: III 45 Αισθάνομαι πως τα προβλήματα της υπηρεσίας μου είναι και δικά μου προβλήματα; .....  | 170 |
| Πίνακας: III 46 Κάποιες αλλαγές εντός υπηρεσίας εξυπηρετούν το συμφέρον και τους σκοπούς λίγων ατόμων και όχι του συνόλου; .....   | 171 |
| Πίνακας: III 47 Θα με ευχαριστούσε εάν το υπόλοιπο της καριέρας μου το περνούσα στην υπηρεσία αυτή; .....  | 172 |
| Πίνακας: III 48 Μερικές φορές είναι πιο εύκολο να παραμένεις σιωπηλός από το να πολεμάς το σύστημα; .....  | 173 |
| Πίνακας: III 49 Είναι ασφαλέστερο το να σκέφτεσαι και να υλοποιείς αυτό που σου έχουν πει, παρά το να αποφασίζεις εσύ ο ίδιος; .....   | 174 |
| Πίνακας: III 50 Πιστεύετε ότι θα ήταν καλό να υπάρχει συνεχώς βελτίωση της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών; .....  | 175 |
| Πίνακας: III 51 Η υπηρεσία σας είναι ένα πολύ οικείο και φιλικό περιβάλλον για να εργάζεται κάποιος; .....   | 176 |
| Πίνακας: III 52 Οι εργαζόμενοι ενδιαφέρονται για την επίτευξη των καθορισμένων στόχων; .....   | 177 |

|  |     |
|--|-----|
| Πίνακας: III 53 Γίνεται αντιληπτό ότι η διοίκηση καθοδηγεί αλλά και διευκολύνει τους εργαζόμενους; .....   | 178 |
| Πίνακας: III 54 Υπάρχουν, στην υπηρεσία, οργανογράμματα, στοχοθεσία και οριοθέτηση αρμοδιοτήτων; .....   | 179 |
| Πίνακας: III 55 Θεωρείτε ότι η διοίκηση αποτελεί παράδειγμα ισχυρής ηγεσίας; ..  | 180 |
| Πίνακας: III 56 Θεωρείτε ότι η διοίκηση συντονίζει, οργανώνει και ελέγχει την αποτελεσματικότητα όλων των δραστηριοτήτων του οργανισμού; .....   | 181 |
| Πίνακας: III 57 Ο τρόπος διοίκησης χαρακτηρίζεται από την ομαδική εργασία, την ομοφωνία και τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων; .....   | 182 |
| Πίνακας: III 58 Δίνει η διοίκηση έμφαση στις υψηλές απαιτήσεις και στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού; .....  | 183 |
| Πίνακας: III 59 Εστιάζουν οι εργαζόμενοι στην επιτυχία και την πραγματοποίηση των στόχων μέσα από κανόνες, διαδικασίες και πολιτικές; .....  | 184 |
| Πίνακας: III 60 Ακολουθούν όλοι τις τυπικές διαδικασίες, κανόνες και πολιτικές; ..   | 185 |
| Πίνακας: III 61 Όλοι οι εργαζόμενοι χαρακτηρίζονται από αμοιβαία εμπιστοσύνη μεταξύ τους, συνοχή και ομαδική εργασία; .....  | 186 |
| Πίνακας: III 62 Η στρατηγική εστιάζει στη συμμετοχή και την ανάπτυξη των εργαζομένων του μέσα από την δημιουργία υψηλού βαθμού εμπιστοσύνης και ειλικρίνειας μεταξύ των εργαζομένων και της διοίκησης; ..... | 187 |
| Πίνακας: III 63 Η στρατηγική της υπηρεσίας στοχεύει στην ανάπτυξη δυναμικών εργαζομένων και έτοιμων να εκμεταλλευθούν νέες ευκαιρίες και να μάθουν μέσα από τη δοκιμή και τα λάθη τους; .....                | 188 |
| Πίνακας: III 64 Η στρατηγική δίνει έμφαση στη βιωσιμότητα, τη σταθερότητα και την ομαλή λειτουργία του οργανισμού; .....   | 189 |
| Πίνακας: III 65 Επιτυχία για την Υπηρεσία αποτελεί η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, η εφαρμογή ομαδικής εργασίας, η αφοσίωση των εργαζομένων του και το ενδιαφέρον; .....                                | 190 |
| Πίνακας: III 66 Συμμετέχετε από κοινού με τους συναδέλφους σας σε κοινωνικές δραστηριότητες; .....   | 191 |
| Πίνακας: III 67 Θεωρείτε ότι η Υπηρεσία έχει κριτήριο επιτυχίας την ικανοποίηση του πολίτη; .....  | 192 |
| Πίνακας: III 68 Είστε αισιόδοξος για το μέλλον της Υπηρεσίας και για το δικό σας μέλλον σε αυτή; .....   | 193 |
| Οργανωσιακή Κουλτούρα και Ηγεσία στις Δημόσιες Υπηρεσίες Υγείας: Το παράδειγμα του ΕΟΠΥΥ   |     |

|   |     |
|---|-----|
| Πίνακας: III 69 Θεωρείτε ότι οι άξιοι υπάλληλοι, με προσόντα, τους δίνεται η δυνατότητα να εξελιχθούν και να αναδειχθούν; ..... | 194 |
| Πίνακας: III 70 Κρίνετε πρωταρχικής σημασίας για την Υπηρεσία σας το άτομο ή η ομάδα; .....                                     | 195 |
| Πίνακας: III 71 Πιστεύετε ότι με την ενοποίηση της πρωτοβάθμιας φροντίδας υγείας .....  | 196 |
| Πίνακας: III 72 Πιστεύετε ότι η οργανωσιακή κουλτούρα της Υπηρεσίας είναι η πλέον λειτουργική; .....                            | 197 |
| Πίνακας: III 73 Πιστεύετε ότι το ερωτηματολόγιο αυτό είναι χρήσιμο; .....   | 198 |
| Πίνακας: III 74 Με ποιες τρεις λέξεις θα περιγράφατε την οργανωσιακή κουλτούρα του Οργανισμού ή της Δ/σης που εργάζεστε; .....  | 199 |

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΟΣ ΙΙΙ

|  |     |
|--|-----|
| Γράφημα: ΙΙΙ 1 Φύλο .....  | 125 |
| Γράφημα: ΙΙ 2 Ηλικία .....   | 126 |
| Γράφημα: ΙΙΙ 3 Οικογενειακή κατάσταση .....  | 127 |
| Γράφημα: ΙΙΙ 4 Τόπος γέννησης .....  | 128 |
| Γράφημα: ΙΙΙ 5 Ποια είναι η εκπαίδευσή σας .....   | 129 |
| Γράφημα: ΙΙΙ 6 Από ποιά υπηρεσία προέρχεστε .....  | 130 |
| Γράφημα: ΙΙΙ 7 Ποια είναι η σχέση εργασίας σας .....   | 131 |
| Γράφημα: ΙΙΙ 8 Πόσα χρόνια εργάζεστε στο Δημόσιο .....   | 132 |
| Γράφημα: ΙΙΙ 9 Σε ποιά θέση εργάζεστε σήμερα .....   | 133 |
| Γράφημα: ΙΙΙ 10 Έχετε εργαστεί στον ιδιωτικό τομέα .....   | 134 |
| Γράφημα: ΙΙΙ 11 Πόσα χρόνια εργάζεστε στον ιδιωτικό τομέα .....  | 135 |
| Γράφημα: ΙΙΙ 12 Σε ποιά θέση εργαστήκατε στον ιδιωτικό τομέα .....   | 136 |
| Μέρος Β  |     |
| Γράφημα: ΙΙΙ 13 Επιδιώκω την απόκτηση νέων γνώσεων ή/και δεξιοτήτων .....  | 137 |
| Γράφημα: ΙΙΙ 14 Ενθαρρύνω τους συναδέλφους να παίρνουν πρωτοβουλίες .....  | 138 |
| Γράφημα: ΙΙΙ 15 Εφαρμόζω νέες ιδέες και μεθόδους παραγωγικότητας σε συναδέλφους που είναι προσεκτικοί .....          | 139 |
| Γράφημα: ΙΙΙ 16 Οραματίζομαι το μέλλον και κάνω προτάσεις .....  | 140 |
| Γράφημα: ΙΙΙ 17 Δημιουργώ κλίμα συνεργασίας και ομαδικότητας επιδιώκοντας την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων .....    | 141 |
| Γράφημα: ΙΙΙ 18 Παρακινώ τους συναδέλφους μου να αξιοποιούν νέους τρόπους και υπό διαφορετικές οπτικές γωνίες .....  | 142 |
| Γράφημα: ΙΙΙ 19 Αφιερώνω χρόνο βοηθώντας συναδέλφους να εντοπίσουν νέους τρόπους βελτίωσης του έργου τους .....      | 143 |
| Γράφημα: ΙΙΙ 20 Προωθώ κίνητρα και ιδέες που προάγουν το γενικό συμφέρον έναντι του προσωπικού .....                 | 144 |
| Γράφημα: ΙΙΙ 21 Ευνοεί η υπηρεσία τη δημιουργία αισθήματος ασφάλειας για τον εργαζόμενο και την οικογένεια του ..... | 145 |
| Γράφημα: ΙΙΙ 22 Προσφέρει η υπηρεσία προοπτικές εξέλιξης για τους εργαζόμενους .....                                 | 146 |

|   |     |
|---|-----|
| Γράφημα: III 23 Ενισχύει το εργασιακό περιβάλλον τη συνεργασία και το ομαδικό πνεύμα μεταξύ συναδέλφων; .....                                       | 147 |
| Γράφημα: III 24 Το εργασιακό περιβάλλον ευνοεί την αξιοκρατία; .....  | 148 |
| Γράφημα: III 25 Το εργασιακό περιβάλλον προσφέρει κίνητρα για την αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων; .....                                 | 149 |
| Γράφημα: III 26 Η υπηρεσία ευνοεί τις αλλαγές στον εργασιακό χώρο (ευέλικτο ωράριο); .....  | 150 |
| Γράφημα: III 27 Το εργασιακό περιβάλλον ευνοεί την ευελιξία στις αποφάσεις που λαμβάνετε; .....   | 151 |
| Γράφημα: III 28 Χρησιμοποιείτε ο συνδικαλισμός για την αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων; .....  | 152 |
| Γράφημα: III 29 Ασκεί επιρροή ο συνδικαλισμός στις αποφάσεις που λαμβάνονται από την κεντρική Διοίκηση προς όφελος του πολίτη (ασφαλισμένου); ..... | 153 |
| Γράφημα: III 30 Αποτελεί ο συνδικαλισμός ένα από τα ισχυρότερα μέσα για την επιβολή της αξιοκρατίας στην εργασία; .....                             | 154 |
| Γράφημα: III 31 Λαμβάνει η υπηρεσία μέτρα για την καταπολέμηση της γραφειοκρατίας; .....  | 155 |
| Γράφημα: III 32 Έχει η υπηρεσία καθαρό όραμα για το μέλλον της το οποίο βοηθά στη βελτίωση της αποδοτικότητας των εργαζομένων; .....                | 156 |
| Μέρος Γ   |     |
| Γράφημα: III 33 Κατά την άποψη σας, αποτελεί η αλλαγή καθοριστικό παράγοντα για την καλύτερη απόδοση και λειτουργία μιας υπηρεσίας; .....           | 157 |
| Γράφημα: III 34 Θεωρείτε ότι υπάρχουν τομείς-τμήματα στα οποία εντοπίζονται σημαντικά προβλήματα και αυτά πρέπει να αλλάξουν; .....                 | 158 |
| Γράφημα: III 35 Πιστεύετε ότι οι αλλαγές στο χώρο της υγείας θα λειτουργήσουν προς όφελος των ασφαλισμένων; .....                                   | 159 |
| Γράφημα: III 36 Κατα την γνώμη σας, υπάρχουν κάποιες αλλαγές που ίσως θα έπρεπε να αποφευχθούν ή διαφοροποιηθούν; .....                             | 160 |
| Γράφημα: III 37 Κατά την γνώμη σας υπάρχουν κάποιες αλλαγές που θα έπρεπε να εφαρμοστούν και δεν προβλέπονται από το νέο νομοθετικό πλαίσιο; .....  | 161 |
| Γράφημα: III 38 Πιστεύετε ότι ο ρόλος του διευθυντή- προϊσταμένου του τμήματος στη διαδικασία εφαρμογής των αλλαγών είναι σημαντικός; .....         | 162 |

|  |     |
|--|-----|
| Γράφημα: III 39 Πιστεύετε ότι οι εργαζόμενοι, ανεξαρτήτως ιεραρχικού επιπέδου, θα πρέπει να ενημερώνονται και να ερωτώνται σχετικά με τις επικείμενες οργανωσιακές αλλαγές; .....                        | 163 |
| Γράφημα: III 40 Πιστεύετε πως θα πρέπει ο διευθυντής- προϊστάμενος του τμήματος να περάσει την αλλαγή και να δώσει κίνητρα στους εργαζομένους, ώστε να μετριάσει τις επικείμενες αντιδράσεις τους; ..... | 164 |
| Γράφημα: III 41 Θεωρείτε ότι οι εργαζόμενοι προβάλλουν αντίσταση σε μία επερχόμενη αλλαγή; .....   | 165 |
| Γράφημα: III 42 Πιστεύετε ότι ανάλογα με το ιεραρχικό επίπεδο καταγράφονται και διαφορετικές αντιστάσεις απέναντι σε μία αλλαγή; .....   | 166 |
| Γράφημα: III 43 Πιστεύετε ότι οι περισσότερες αντιδράσεις εντοπίζονται σε αλλαγές όπως αλλαγή τρόπου εργασίας; .....   | 167 |
| Γράφημα: III 44 Με ευχαριστεί να συζητώ για την υπηρεσία μου με ανθρώπους που δεν εργάζονται σε αυτήν .....  | 168 |
| Γράφημα: III 45 Αισθάνομαι πως τα προβλήματα της υπηρεσίας μου είναι και δικά μου προβλήματα; .....  | 169 |
| Γράφημα: III 46 Κάποιες αλλαγές εντός υπηρεσίας εξυπηρετούν το συμφέρον και τους σκοπούς λίγων ατόμων και όχι του συνόλου; .....   | 170 |
| Γράφημα: III 47 Θα με ευχαριστούσε εάν το υπόλοιπο της καριέρας μου το περνούσα στην υπηρεσία αυτή; .....  | 171 |
| Γράφημα: III 48 Μερικές φορές είναι πιο εύκολο να παραμένεις σιωπηλός από το να πολεμάς το σύστημα; .....  | 172 |
| Γράφημα: III 49 Είναι ασφαλέστερο το να σκέφτεσαι και να υλοποιείς αυτό που σου έχουν πει, παρά το να αποφασίζεις εσύ ο ίδιος; .....   | 173 |
| Γράφημα: III 50 Πιστεύετε ότι θα ήταν καλό να υπάρχει συνεχώς βελτίωση της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών; .....  | 174 |
| Γράφημα: III 51 Η υπηρεσία σας είναι ένα πολύ οικείο και φιλικό περιβάλλον για να εργάζεται κάποιος; .....   | 175 |
| Γράφημα: III 52 Οι εργαζόμενοι ενδιαφέρονται για την επίτευξη των καθορισμένων στόχων; .....   | 176 |
| Γράφημα: III 53 Γίνεται αντιληπτό ότι η διοίκηση καθοδηγεί αλλά και διευκολύνει τους εργαζόμενους; .....   | 177 |

|  |     |
|--|-----|
| Γράφημα: III 54 Υπάρχουν, στην υπηρεσία, οργανογράμματα, στοχοθεσία και οριοθέτηση αρμοδιοτήτων; .....   | 178 |
| Γράφημα: III 55 Θεωρείτε ότι η διοίκηση αποτελεί παράδειγμα ισχυρής ηγεσίας; .....   | 179 |
| Γράφημα: III 56 Θεωρείτε ότι η διοίκηση συντονίζει, οργανώνει και ελέγχει την αποτελεσματικότητα όλων των δραστηριοτήτων του οργανισμού; .....   | 180 |
| Γράφημα: III 57 Ο τρόπος διοίκησης χαρακτηρίζεται από την ομαδική εργασία, την ομοφωνία και τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων; .....   | 181 |
| Γράφημα: III 58 Δίνει η διοίκηση έμφαση στις υψηλές απαιτήσεις και στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού; .....  | 182 |
| Γράφημα: III 59 Εστιάζουν οι εργαζόμενοι στην επιτυχία και την πραγματοποίηση των στόχων μέσα από κανόνες, διαδικασίες και πολιτικές; .....  | 183 |
| Γράφημα: III 60 Ακολουθούν όλοι τις τυπικές διαδικασίες, κανόνες και πολιτικές; .....  | 184 |
| Γράφημα: III 61 Όλοι οι εργαζόμενοι χαρακτηρίζονται από αμοιβαία εμπιστοσύνη μεταξύ τους, συνοχή και ομαδική εργασία; .....  | 185 |
| Γράφημα: III 62 Η στρατηγική εστιάζει στη συμμετοχή και την ανάπτυξη των εργαζομένων του μέσα από την δημιουργία υψηλού βαθμού εμπιστοσύνης και ειλικρίνειας μεταξύ των εργαζομένων και της διοίκησης; ..... | 186 |
| Γράφημα: III 63 Η στρατηγική της υπηρεσίας στοχεύει στην ανάπτυξη δυναμικών εργαζομένων και έτοιμων να εκμεταλλευθούν νέες ευκαιρίες και να μάθουν μέσα από τη δοκιμή και τα λάθη τους; .....                | 187 |
| Γράφημα: III 64 Η στρατηγική δίνει έμφαση στη βιωσιμότητα, τη σταθερότητα και την ομαλή λειτουργία του οργανισμού; .....   | 188 |
| Γράφημα: III 65 Επιτυχία για την Υπηρεσία αποτελεί η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, η εφαρμογή ομαδικής εργασίας, η αφοσίωση των εργαζομένων του και το ενδιαφέρον; .....                                | 189 |
| Γράφημα: III 66 Συμμετέχετε από κοινού με τους συναδέλφους σας σε κοινωνικές δραστηριότητες; .....   | 190 |
| Γράφημα: III 67 Θεωρείτε ότι η Υπηρεσία έχει κριτήριο επιτυχίας την ικανοποίηση του πολίτη; .....  | 191 |
| Γράφημα: III 68 Είστε αισιόδοξος για το μέλλον της Υπηρεσίας και για το δικό σας μέλλον σε αυτή; .....   | 192 |
| Γράφημα: III 69 Θεωρείτε ότι οι άξιοι υπάλληλοι, με προσόντα, τους δίνεται η δυνατότητα να εξελιχθούν και να αναδειχθούν; .....  | 193 |
| Γράφημα: III 70 Κρίνετε πρωταρχικής σημασίας για την Υπηρεσία σας το άτομο ή η ομάδα; .....  | 194 |
| Γράφημα: III 71 Πιστεύετε ότι με την ενοποίηση της πρωτοβάθμιας φροντίδας υγείας; .....  | 195 |
| Γράφημα: III 73 Πιστεύετε ότι το ερωτηματολόγιο αυτό είναι χρήσιμο; .....  | 196 |
| Γράφημα: III 72 Πιστεύετε ότι η οργανωσιακή κουλτούρα της Υπηρεσίας είναι η πλέον λειτουργική; .....   | 197 |

## ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ

ΔΝΤ : Διεθνές Νομισματικό Ταμείο

Ε.Ε.: Ευρωπαϊκή Ένωση

Ε.Κ.Π.Υ :Ενιαίος Κανονισμός παροχών Υγείας

Ε.Ο.Π.Υ.Υ.: Εθνικός Οργανισμός Παροχής Υπηρεσιών Υγείας

Ε.Σ.Δ.Υ.: Εθνική Σχολή Δημόσιας Υγείας

ΕΚΤ : Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα

Ι.Κ.Α.: Ίδρυμα Κοινωνικών Ασφαλίσεων

Ν.: Νόμος

Ο.Α.Ε.Ε.: Οργανισμός Ασφάλισης Ελευθέρων Επαγγελματιών

Ο.Γ.Α.: Οργανισμός Γεωργικών Ασφαλίσεων

Ο.Π.Α.Δ.: Οργανισμός Περίθαλψης Ασφαλισμένων Δημοσίου

Π.Ο.Υ : Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας

Π.Φ.Υ.: Πρωτοβάθμια Φροντίδα Υγείας

Τ.Ε.Β.Ε.: Ταμείο Επαγγελματιών και Βιοτεχνών Ελλάδας

Φ.Ε.Κ.: Φύλλο Εφημερίδος της Κυβερνήσεως

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το κίνητρο για τη παρούσα διπλωματική εργασία δόθηκε από κάποια θέματα και ερωτήματα που προβληματίζουν όποιον βιώνει και μελετά τον τρόπο λειτουργίας των δημόσιων υπηρεσιών, όπως : Ποιοι είναι οι παράγοντες που διαφοροποιούν τους υπαλλήλους σε αξιόλογους, ευσυνείδητους, εργασιομανείς και στους αδιάφορους «βολεψάκηδες»; Πώς κάποιοι υπάλληλοι αφιερώνουν με υπερβάλλοντα ζήλο το χρόνο τους για την εύρυθμη, αποτελεσματική και παραγωγική λειτουργία της υπηρεσίας και πώς κάποιοι άλλοι απλά κοιτάνε να τηρούν τη συμβατική υποχρέωση του ωραρίου και μία μερίδα δεν τηρούν ούτε αυτή ; Ποια είναι τα κίνητρα που δίνονται σε ένα υπάλληλο για να δουλεύει ευσυνείδητα; Ποιες δυνάμεις - παράγοντες κινητοποιούν, ωθούν, ενδυναμώνουν, δεσμεύουν, εμπνυχώνουν τους δημοσίους υπαλλήλους, ώστε να εργάζονται και να δίνουν όλο τους τον εαυτό στην υπηρεσία ή τους αποθαρρύνουν; Υπάρχει αξιοκρατία στο δημόσιο ή το δημόσιο είναι «ένας μύλος που όλα τα αλέθει»; Η λαϊκή παροιμία λέει «μαζί με τα ξερά καίγονται και τα χλωρά», ισχύει ;

Στα παραπάνω ερωτήματα γίνεται προσπάθεια μίας πρώτης προσέγγισης - διερεύνησης, κάτω από το πρίσμα της οργανωσιακής κουλτούρας και της ηγεσίας, ειδικότερα στην περίπτωση δημιουργίας ενός Οργανισμού από σύμπτυξη άλλων, χωρίς τον απαιτούμενο σχεδιασμό και τη σαφήνεια αποστολής, όπως στην περίπτωση του ΕΟΠΥΥ.

Για τη διερεύνηση του θέματος έγινε, στο πρώτο στάδιο της διπλωματικής εργασίας, η βιβλιογραφική ανασκόπηση, που αναφέρεται στο πρώτο μέρος της εργασίας και, στη συνέχεια, η πρωτογενής έρευνα που αποτυπώνεται στο δεύτερο μέρος.

Ειδικότερα, στο πρώτο κεφάλαιο εξετάζουμε πώς ορίζεται η οργανωσιακή κουλτούρα, πώς διαμορφώνεται και πώς διατηρείται, όπως επίσης και τα χαρακτηριστικά και πρότυπα της κουλτούρας σε ένα οργανισμό, καθώς και τις λειτουργίες της. Στη συνέχεια, εξετάζουμε το ρόλο της οργανωσιακής κουλτούρας όταν επιδιώκονται αλλαγές σε έναν οργανισμό, τα στάδια αλλαγών, τους λόγους αποτυχίας αυτών και τις πηγές αντίστασης στην αλλαγή.

Στο δεύτερο κεφάλαιο εξετάζουμε το ρόλο της ηγεσίας σε ένα οργανισμό, τις διαφορές ηγεσίας και μάνατζμεντ , ηγέτη και μάνατζερ και τα αποτελέσματα της ηγετικής συμπεριφοράς . Στη συνέχεια, γίνεται αναφορά στα χαρακτηριστικά της ηγεσίας και τις ηγετικές ικανότητες, στη χαρισματική και μετασχηματική ηγεσία και τις διαφορές συμπεριφοράς που εμφανίζουν . Ακολούθως, γίνεται εκτενής αναφορά στη συναισθηματική νοημοσύνη σαν μία από τις σημαντικές ικανότητες που πρέπει να διαθέτει ένας ηγέτης.

Στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται προσπάθεια προσέγγισης των κυριότερων πτυχών του τρόπου λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, όπως, ποια είναι τα κίνητρα που ωθούν, κινητοποιούν το ανθρώπινο δυναμικό να δουλεύει αποδοτικότερα με τον καλύτερο δυνατό τρόπο , τους παράγοντες που επηρεάζουν και καθορίζουν τη δέσμευση των εργαζομένων έναντι του οργανισμού, τις πτυχές και τις αντιδράσεις της εργασιακής ικανοποίησης και, τέλος, τις σημαντικές αξίες καθιέρωσης και βελτίωσης της ποιότητας στις δημόσιες υπηρεσίες .

Στο τέταρτο κεφάλαιο γίνεται μια αναδρομική ανασκόπηση του συστήματος υγείας στην Ελλάδα μέχρι τη σύσταση του ΕΟΠΥΥ, περιγραφή της αναγκαιότητας λειτουργίας του και ανάλυση της βασικής νομοθεσίας που τον διέπει και αποτύπωση της σημερινής κατάστασης .

#### Δεύτερο μέρος

Στο πέμπτο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας γίνεται αναφορά στον σκοπό της έρευνας, στο υλικό , στη μέθοδο επιλογής του δείγματος και τα βασικά του χαρακτηριστικά και τη μέθοδο ανάλυσης των δεδομένων.

Στο έκτο κεφάλαιο γίνεται λεπτομερής αποτύπωση των αποτελεσμάτων της έρευνας και στο έβδομο γίνεται αναφορά στα συμπεράσματα που προκύπτουν από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση και τη πρωτογενή έρευνα .

Τέλος, ακολουθούν τα παραρτήματα της διπλωματικής εργασίας όπου συμπεριλαμβάνουν τη νομοθεσία του ΕΟΠΥΥ, το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε στην έρευνα και αναλυτικά όλους τους πίνακες και τα γραφήματα από τη μονομεταβλητή ανάλυση .

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

## 1.1 Ορισμός της οργανωσιακής κουλτούρας

Η λέξη κουλτούρα προέρχεται από τη λατινική λέξη «cultura» που σημαίνει καλλιεργώ και αναφερόταν στην εργασία που ήταν απαραίτητη για να μετατραπούν, «μεταμορφωθούν», οι αγροί σε γόνιμους και κατάλληλους για τους σκοπούς που ο άνθρωπος επεδίωκε να τους χρησιμοποιήσει. Κουλτούρα, δηλαδή, σημαίνει επεξεργάζομαι με έξυπνο τρόπο και μετασχηματίζω μια φυσική πραγματικότητα, *«με σκοπό να χειραφετηθεί ο άνθρωπος από τη σκλαβιά του στη φύση»*. Με την ίδια έννοια, ο άνθρωπος μπορεί να φροντίζει, να τροποποιεί, να μεταμορφώνει τον εαυτό του, το σώμα του, την προσωπικότητά του, μπορεί να καλλιεργήσει, να τροποποιήσει και να ισχυροποιήσει το πνεύμα του, την ευαισθησία του και τη διάνοιά του, μέσω της πνευματικής, καλλιτεχνικής, ηθικής, θρησκευτικής, πολιτικής κουλτούρας. (Εγκυκλοπαίδεια, Δομή, 1977)

Σύμφωνα με τον Μπαμπινιώτη (1998), κουλτούρα σημαίνει *« το σύνολο της πνευματικής παράδοσης και δημιουργίας ενός λαού»* και εμφανίζεται ως συνώνυμο του πολιτισμού. Η λέξη και η ιδέα - έννοια της κουλτούρας αγκαλιάζει όλη την ευρύτητα του ανθρώπου. Η κουλτούρα, κατά μία πρώτη έννοια, συμπίπτει σχεδόν με τη διαμόρφωση της διάνοιας και του ήθους, τη διαμόρφωση της προσωπικότητας, αυτό που οι αρχαίοι Έλληνες ονόμαζαν *παιδεία* και οι Γερμανοί *Bildung*. Κατά μία σύγχρονη έννοια, που χρησιμοποιείται στις εθνολογικές, ανθρωπολογικές και κοινωνιολογικές έρευνες, κουλτούρα σημαίνει *«το σύνολο αντικειμένων, εργαλείων, θεσμών, τρόπων συμπεριφοράς ανεξαρτήτων μεταξύ τους, που χρησιμεύουν στον άνθρωπο για να λύνει τα συγκεκριμένα ειδικά προβλήματα που βρίσκει στο περιβάλλον του»*. Με αυτή την έννοια, κουλτούρα γίνεται κάθε ενέργεια του ανθρώπου για να κυριαρχήσει πάνω στη φύση, όπως ο τρόπος κατασκευής της κατοικίας, ο τρόπος ένδυσης, το σύνολο των εργαλείων - αντικειμένων που ο άνθρωπος κατασκευάζει και χρησιμοποιεί, η διατροφή του, τα έθιμα, οι τελετουργίες, οι κανόνες που ρυθμίζουν τη ζωή του, οι θεσμοί, οι συνήθειές του και εν γένει η πολιτισμική συμπεριφορά του. (Εγκυκλοπαίδεια, Δομή, 1977)

Οργανωσιακή Κουλτούρα και Ηγεσία στις Δημόσιες Υπηρεσίες Υγείας: Το παράδειγμα του ΕΟΠΥΥ

Όπως κάθε χώρα χαρακτηρίζεται από την ιδιαίτερη προσδιοριστική κουλτούρα της, έτσι και κάθε οργανισμός, Δημόσια υπηρεσία, επιχείρηση χαρακτηρίζεται από τη δική της «οργανωσιακή κουλτούρα», όπως ονομάζεται. Διαφορετική κουλτούρα έχει το ΙΚΑ και διαφορετική μία ιδιωτική ασφαλιστική εταιρεία, ένα δημόσιο Νοσοκομείο από ένα ιδιωτικό. Διαφορετική κουλτούρα έχει το Πάντειον Πανεπιστήμιο από αυτή μίας Στρατιωτικής Σχολής ή ενός άλλου Πανεπιστημίου. Η οργανωσιακή κουλτούρα ενός οργανισμού, μίας Δημόσιας υπηρεσίας ή μίας επιχείρησης είναι η «διακριτή ταυτότητα», που διαφοροποιεί και προσδιορίζει, όπως ακριβώς γίνεται και με κάθε χώρα και με κάθε λαό.

Υπάρχουν πολλοί ορισμοί της οργανωσιακής κουλτούρας, κυρίως μετά την δεκαετία του 1970 που θα λέγαμε ότι ο ένας αλληλοσυμπληρώνει τον άλλο. Ο Sackman (1991) υποστήριξε ότι *«υπάρχουν τόσοι πολλοί ορισμοί της οργανωσιακής κουλτούρας όσοι και οι άνθρωποι που τη χρησιμοποιούν»*

Οι Blake και Mouton (1969) ορίζουν την οργανωσιακή κουλτούρα ως *« οι συνηθισμένοι τρόποι που γίνονται τα πράγματα και όπου οι άνθρωποι δέχονται και ζουν με αυτά. Αυτοί οι τρόποι μπορούν να αποτρέψουν τα μέλη από την εφαρμογή μιας μέγιστης προσπάθειας ή μπορούν να τους ενθαρρύνουν γι' αυτό»*. (Παπανικολάου, 2007).

Ο Andrew Pettigrew το 1979 έδωσε τον δικό του ορισμό *« η οργανωσιακή κουλτούρα είναι ένα σύστημα από κοινές και συλλογικές αντιλήψεις που γίνονται αποδεκτές για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα από ένα συγκεκριμένο σύνολο ατόμων. Αυτό το σύστημα των ορισμών, των πεποιθήσεων, των κανόνων και των ιδεών αποσαφηνίζει σε κάθε άτομο του οργανισμού τη θέση του μέσα σε αυτόν»* ( Παρδάλη , 2005 σελ.52)

Ο Meryl Reis Louis το 1983 αναφέρει ότι *«...κάθε οργανισμός είναι ένα περιβάλλον, το οποίο εξαρτάται από την κουλτούρα που το χαρακτηρίζει. Είναι μία αυτόνομη κοινωνική ομάδα που διαπνέεται και στηρίζει την ύπαρξή του σε ένα σύνολο κοινών αντιλήψεων για τις δράσεις που πρέπει να αναλαμβάνονται, κοινών κωδικών επικοινωνίας και άλλων συμβολικών 'οχημάτων' που εκφράζουν κοινή θεώρηση των πραγμάτων»* ( στο ίδιο)

Ο Hofstede το 1991 ορίζει την οργανωσιακή κουλτούρα ως « ο κοινός τρόπος σκέψης που διαφοροποιεί τα μέλη ενός οργανισμού από τον άλλο».

Ο Schein το 1992 ορίζει την οργανωσιακή κουλτούρα ως «ένα υπόδειγμα βασικών υποθέσεων και παραδοχών, που έχουν εφευρεθεί, ανακαλυφθεί ή αναπτυχθεί από μία συγκεκριμένη ομάδα, καθώς αυτή μαθαίνει να αντιμετωπίζει προβλήματα εξωτερικής προσαρμογής και εσωτερικής ενσωμάτωσης ...αυτές οι βασικές παραδοχές και υποθέσεις θεωρούνται έγκυρες και για αυτό μεταφέρονται στα νέα μέλη ως ο σωστός τρόπος να αντιλαμβάνονται, να σκέφτονται και να αισθάνονται σχετικά με τα προβλήματα.» Η οργανωσιακή κουλτούρα κατά τον Schein δομείται από ορισμένες αξίες, παραδοχές, στοιχεία, που άλλα είναι ορατά και άλλα πιο δυσδιάκριτα. Η ανταμοιβή των προσπαθειών, η αναγνώριση ή ο έπαινος ανήκουν στα ορατά στοιχεία της κουλτούρας του οργανισμού - αυτό απορρέει από τις αξίες του οργανισμού - ότι για να είναι ευχαριστημένος ο εξυπηρετούμενος/πελάτης, πρέπει πρωτίστως να είναι ευχαριστημένος ο υπάλληλος και όλα αυτά προέρχονται από τις βασικές παραδοχές, την καρδιά του οργανισμού, τους στόχους και τις αξίες τους, που δεν είναι ορατές άμεσα. ( Βακόλα Μ, Ι. Νικολάου 2012 σελ.392-395).

Οι ερευνητές Richard Hagberg και Julie Heifetz το 2000 ορίζουν ότι «...η κουλτούρα είναι δυναμική, κινητική και ποτέ στατική. Μία εταιρική κουλτούρα μπορεί κάτω από συγκεκριμένες προϋποθέσεις να είναι αποτελεσματική μία δεδομένη χρονική περίοδο και αναποτελεσματική κάποια άλλη. Σε γενικές γραμμές δεν υπάρχει μία κοινά αποδεκτή καλή κουλτούρα. Υπάρχουν όμως γενικά πρότυπα υγιών και παθογενών ειδών κουλτούρας» (Παρδάλη , 2005 σελ.53-54)

Ο De Witt το 2001 αναφέρει ότι «φιλοσοφία, αξίες και συμπεριφορά περιγράφουν την οργανωσιακή συμπεριφορά, η οποία αποτελεί την κόλλα που συγκρατεί τον κάθε οργανισμό» (στο ίδιο)

Ο Μπουραντάς (2005) αναφέρει « Εταιρική κουλτούρα είναι ένα **σύστημα κοινών αξιών, πιστεύω, αρχών, παραδοχών, εννοιών- σημασιών** που συνθέτουν ένα κοινό νοητικό πλαίσιο αναφοράς, το οποίο προσδιορίζει το πώς σκέφτονται και το πώς συμπεριφέρονται οι άνθρωποι, τι κάνουν, πότε το κάνουν κ.λ.π. Όλα αυτά (αξίες, αρχές, πιστεύω κ.λ.π.) εκφράζονται με **κανόνες**, οι οποίοι προσδιορίζουν ισχυρώς τις

Οργανωσιακή Κουλτούρα και Ηγεσία στις Δημόσιες Υπηρεσίες Υγείας: Το παράδειγμα του ΕΟΠΥΥ

*αποφάσεις και τις συμπεριφορές των ατόμων και των ομάδων στην καθημερινή πρακτική.»*

Η οργανωσιακή κουλτούρα ενός οργανισμού, μιας Δημόσιας Υπηρεσίας είναι οι κοινές αξίες, αρχές, πιστεύω, παραδοχές, άτυποι κανόνες που προσδιορίζουν πώς σκέφτονται και πώς συμπεριφέρονται οι εργαζόμενοι στις συνεργασίες τους μεταξύ των συναδέλφων, στις συνεργασίες τους και τον τρόπο συμπεριφοράς προς υφισταμένους και προϊσταμένους, στις διαπροσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους, στην οργάνωση και τη λειτουργία της υπηρεσίας, στον τρόπο επικοινωνίας με τους πολίτες εξυπηρετούμενους και στην κατανόηση των προβλημάτων τους, στην προσέγγιση του κοινωνικού και φυσικού περιβάλλοντος μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται, λειτουργεί, απευθύνεται.

Η οργανωσιακή κουλτούρα αποτυπώνεται και εκφράζεται ακόμα και στον τρόπο ντυσίματος των εργαζομένων, τον τρόπο οργάνωσης των γραφείων, τμημάτων και διευθύνσεων, στον τρόπο και τα μέσα προβολής που χρησιμοποιεί. Η οργανωσιακή κουλτούρα ενός οργανισμού ορίζει, προσδιορίζει, εξασφαλίζει, «σκιστάρει» μια διακριτή – προσδιοριστική – ρυθμιστική – ξεχωριστή «ταυτότητα» .

## 1.2 Δημιουργία και συντήρηση της κουλτούρας

Η κουλτούρα ενός οργανισμού έχει μία αφετηρία, ένα σημείο εκκίνησης . Ποιοι είναι, αλήθεια, οι παράγοντες που επηρεάζουν τη δημιουργία και τη διατήρηση της κουλτούρας ενός οργανισμού;

Καταρχήν, θα πρέπει να τονίσουμε ότι πηγή και κομβικό ρόλο στη δημιουργία της κουλτούρας ενός οργανισμού έχει ο ιδρυτής του ή οι ιδρυτές τους. Στο πρώιμο στάδιο έχει σημασία το όραμα και οι στόχοι των ιδρυτών να μεταλαμπαδευτούν σε όλα τα μέλη του οργανισμού.

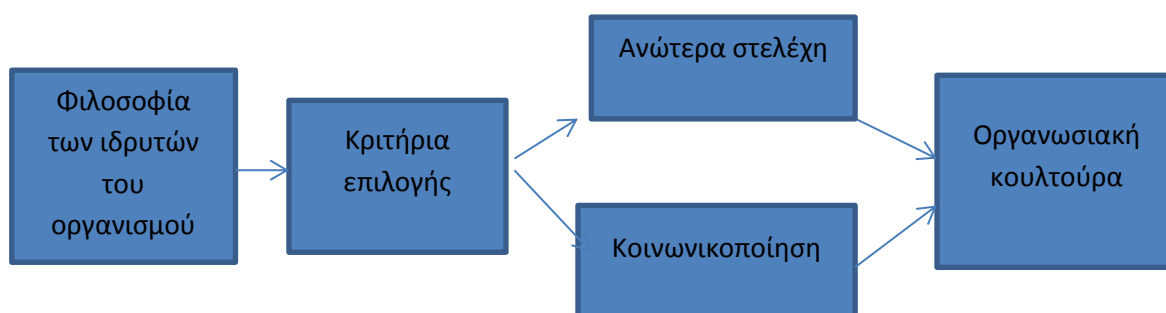
Η δημιουργία κουλτούρας σε ένα οργανισμό κτίζεται με τρεις τρόπους: α) Οι ιδρυτές επιλέγουν εκείνους τους υπαλλήλους που συμμερίζονται το όραμά τους και τους στόχους τους , β) κάνουν κοινωνούς αυτούς τους υπαλλήλους του δικού τους οράματος και τρόπου σκέψης και γ) η συμπεριφορά των ιδρυτών θα πρέπει να είναι υποδειγματική και δεκτική, ώστε να ενθαρρύνει τους υπαλλήλους να ταυτιστούν μαζί τους , να υιοθετήσουν τις αξίες τους και τις πεποιθήσεις τους. Η προσωπικότητα των ιδρυτών σε ένα επιτυχημένο οργανισμό ενσωματώνεται στην κουλτούρα του . Τέτοια παραδείγματα συνιστούν ο Bill Gates στη Microsoft, ο Ingvar Kamprad στην IKEA, ο Fred Smith στη FedEx . ( Stephen et al ,2011 σελ.501-502).

Για τη συντήρηση της οργανωσιακής κουλτούρας , από τη στιγμή που θα εδραιωθεί σε ένα οργανισμό, χρειάζεται να ακολουθούνται κάποιες πρακτικές: α) σαφείς διαδικασίες επιλογής του προσωπικού που να διαθέτουν τις απαιτούμενες γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες για να επιφέρουν τα επιθυμητά αποτελέσματα, αποφεύγοντας εκείνες τις προσλήψεις που υπάρχει κίνδυνος να υπονομεύσουν την κουλτούρα του οργανισμού, β) οι επιλογές, οι ενέργειες και η συμπεριφορά των στελεχών που είναι υψηλά στη ιεραρχία δρα καταλυτικά στην κουλτούρα του οργανισμού. Από τον τρόπο ένδυσης, μέχρι την αξιολόγηση , τις προαγωγές , τις επιβραβεύσεις, την αξιοποίηση των δυνατοτήτων των υπαλλήλων, την εκχώρηση κινήτρων και τις αυξήσεις των αμοιβών , ο λόγος και η συμπεριφορά τους είναι καθοριστική για τη διατήρηση της κουλτούρας του οργανισμού, γ) η κοινωνικοποίηση του προσωπικού, ώστε να εμπεδώσει την οργανωσιακή κουλτούρα του οργανισμού είναι σημαντική, ώστε να μην διαταράξει τις πεποιθήσεις και τις συνήθειες που έχουν καθιερωθεί. Σημαντικό βήμα σε αυτή την προσπάθεια είναι, Οργανωσιακή Κουλτούρα και Ηγεσία στις Δημόσιες Υπηρεσίες Υγείας: Το παράδειγμα του ΕΟΠΥΥ

πριν την πρόσληψη ακόμα ενός υπαλλήλου, να γίνεται λεπτομερής ενημέρωση για την λειτουργία και τον κανονισμό του οργανισμού στο σύνολό του, ώστε και ο ίδιος να γνωρίζει τις προσδοκίες του οργανισμού από αυτόν, αλλά και ο ίδιος να έχει ξεκάθαρα στο μυαλό του τις δικές του προσδοκίες και αν μπορούν να επιτευχθούν μέσα σε αυτόν. ( Stephen et al ,2011 σελ.501-502).

#### ΣΧΗΜΑ: 1.2.1

*Τρόπος διαμόρφωση της οργανωσιακής κουλτούρας σε ένα οργανισμό*



Πηγή: (Stephen et al ,2011 ,σελ.508)

#### 1.2.1 Δημιουργία ηθικής και θετικής κουλτούρας

Μπορούμε να αναφέρουμε ότι για να έχουμε την ηθική και τη θετική οργανωσιακή κουλτούρα , οι τρόποι ή τα μέσα που πρέπει να χρησιμοποιηθούν για τη δημιουργία τους είναι διαφορετικά .

#### Ηθική οργανωσιακή κουλτούρα

Η οργανωσιακή κουλτούρα σε έναν οργανισμό συνήθως διαμορφώνει υψηλά ηθικά πρότυπα, που «καθοδηγούν» τα μέλη . «Αν η κουλτούρα είναι ισχυρή και υποστηρίζει τα υψηλά ηθικά πρότυπα, θα έχει πολύ έντονη και θετική επιρροή στη συμπεριφορά των υπαλλήλων.» Η διοίκηση και τα υψηλόβαθμα στελέχη ενός οργανισμού για να μπορέσουν να δημιουργήσουν μια ηθική κουλτούρα θα πρέπει:

- οι ίδιοι να κάνουν ηθικές επιλογές και η συμπεριφορά τους να είναι παράδειγμα προς μίμηση, β)
- να δημιουργούν «έναν οργανωσιακό κώδικα δεοντολογίας» , όπου

Οργανωσιακή Κουλτούρα και Ηγεσία στις Δημόσιες Υπηρεσίες Υγείας: Το παράδειγμα του ΕΟΠΥΥ

θα διασαφηνίζονται οι θεμελιώδεις αξίες του οργανισμού, και οι ηθικοί κανόνες που πρέπει να ακολουθούνται από όλους, γ) να οργανώνονται σεμινάρια και προγράμματα με στόχο την ενίσχυση των προτύπων συμπεριφοράς, δ) να υπάρχει ανταμοιβή για τις ηθικές συμπεριφορές, σε αντίθεση με τις ανήθικες, που πρέπει να τιμωρούνται, ε) να δίνεται η δυνατότητα να συζητιούνται τα ηθικά διλήμματα που τίθενται μέσα σε τυπικές διαδικασίες, χωρίς φόβο ή κινδύνο μομφής.

#### Θετική οργανωσιακή κουλτούρα

Για τη δημιουργία της θετικής οργανωσιακής κουλτούρας δίνεται μεγαλύτερη έμφαση : α) στην στήριξη και ανάδειξη των θετικών χαρακτηριστικών των υπαλλήλων και στην αξιοποίηση με τον καλύτερο δυνατό τρόπο των δυνατοτήτων και των δεξιοτήτων που κάθε υπάλληλος διαθέτει, β) στην συνεχή επιδίωξη των ανταμοιβών, σε κάθε σωστή προσπάθεια και επιτυχία των υπαλλήλων . Όταν λέμε ανταμοιβές, δεν εστιάζουμε στις χρηματικές ή εκείνες των προαγωγών, αλλά και στις μικρές καθημερινές ανταμοιβές, όπως εκείνων των επαίνων και της αναγνώρισης . *«Η ανυπαρξία επαίνων μπορεί να λειτουργήσει ως σιωπηλός δολοφόνος, όπως η αρτηριακή πίεση που ανεβαίνει.»*, γ) στη δυναμικότητα και την ανάπτυξη κάθε υπαλλήλου, ώστε να γίνεται περισσότερο αποτελεσματικός σε προσωπικό και επαγγελματικό επίπεδο. Κανένας υπάλληλος δεν θα δώσει το ανώτερο ποσοστό των δυνατοτήτων του αν γνωρίζει ότι «χρησιμοποιείται» σαν απλό εργαλείο του οργανισμού. Ο οργανισμός θα πρέπει να γνωρίζει τι πρέπει να κάνει, ώστε κάθε υπάλληλος να είναι πιο αποτελεσματικός.

Η οργανωσιακή κουλτούρα ενός οργανισμού διαφέρει από την εθνική κουλτούρα, αλλά σίγουρα επηρεάζεται από αυτήν και αποτυπώνει τις κυρίαρχες αξίες της. *«Οι αξίες οδηγούν στη διαμόρφωση ενός συστήματος άτυπων κανόνων (κουλτούρα) ή προσδοκιών σχετικά με το ποιες στάσεις και συμπεριφορές είναι κατάλληλες και ποιες είναι λάθος, τι είναι σημαντικό και τι ασήμαντο.»* Οι οργανισμοί που έχουν οικοδομήσει ισχυρή κουλτούρα, που την ενστερνίζονται όλα τα μέλη της, λειτουργεί ως πυξίδα που καθοδηγεί το πλαίσιο σχεδιασμού και λήψης αποφάσεων και δημιουργεί στους εργαζόμενους περιβάλλον σιγουριάς και ασφάλειας που, με τη σειρά του, λειτουργεί δεσμευτικά, ώστε να κάνουν τα *«σωστά πράγματα σωστά»*. (Μπουραντάς,2005 σ.91)

Οργανωσιακή Κουλτούρα και Ηγεσία στις Δημόσιες Υπηρεσίες Υγείας: Το παράδειγμα του ΕΟΠΥΥ

### 1.3 Χαρακτηριστικά της κουλτούρας

Όπως κάθε άτομο έχει την προσωπικότητά του, που μπορεί να χαρακτηριστεί φιλική, ζεστή προς τον εξυπηρετούμενο, αυστηρή, απόμακρη, συντηρητική ή καινοτόμα, έτσι και κάθε οργανισμός έχει την προσωπικότητά του, την κουλτούρα του και μπορεί να προβλεφθεί η συμπεριφορά, ο τρόπος αντιμετώπισης των προβλημάτων και της καθημερινότητας από τους ανθρώπους που εργάζονται σε αυτόν. Η κουλτούρα των οργανισμών επηρεάζει τον τρόπο συμπεριφοράς και τον τρόπο διαχείρισης όλων των θεμάτων που προκύπτουν. ( Stephen et al,2011 σελ.493-494).

*«Η κουλτούρα ενός οργανισμού αναπτύσσεται στη διάρκεια πολλών ετών και έχει τις ρίζες της σε βαθιές αξίες στις οποίες οι υπάλληλοι είναι βαθιά αφοσιωμένοι»* Τα χαρακτηριστικά της κουλτούρας ενός οργανισμού, που δίνουν το στίγμα του είναι :

- Η **καινοτομία στην ανάληψη κινδύνων** από τους υπαλλήλους του οργανισμού.
- Η **προσοχή στη λεπτομέρεια**, από την πλευρά της Διοίκησης και των υπαλλήλων.
- Ο **προσανατολισμός στο αποτέλεσμα** , δηλαδή το πόσο εστιασμένες είναι οι ενέργειες που ακολουθούνται στο αποτέλεσμα , ανεξάρτητα των διαδικασιών που ακολουθούνται.
- Ο **προσανατολισμός στον άνθρωπο** . Αυτό το χαρακτηριστικό υποδηλώνει το πόσο επικεντρωμένη είναι η διοίκηση, όταν παίρνει αποφάσεις, στην επίδραση και την ικανοποίηση που θα έχουν αυτές στους υπαλλήλους της.
- Ο **προσανατολισμός στην Ομάδα** φανερώνει πόσο επικεντρώνονται, οργανώνονται και βασίζονται οι εργασίες του οργανισμού, στην ομαδική ή την ατομική εργασία.
- Η **επιθετικότητα**, είναι το χαρακτηριστικό που δείχνει τον βαθμό ανταγωνισμού που αναπτύσσεται μεταξύ των υπαλλήλων.
- Η **σταθερότητα** υποδηλώνει το πόσο οι δραστηριότητες του οργανισμού επικεντρώνονται στη διατήρηση της υπάρχουσας κατάστασης, σε αντιδιαστολή με την ανάπτυξη . ( στο ίδιο σελ.494-495).

Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι έννοια που περιγράφει, σε αντίθεση με την εργασιακή ικανοποίηση, που είναι έννοια αξιολογητική . Οι δύο αυτές έννοιες έχουν

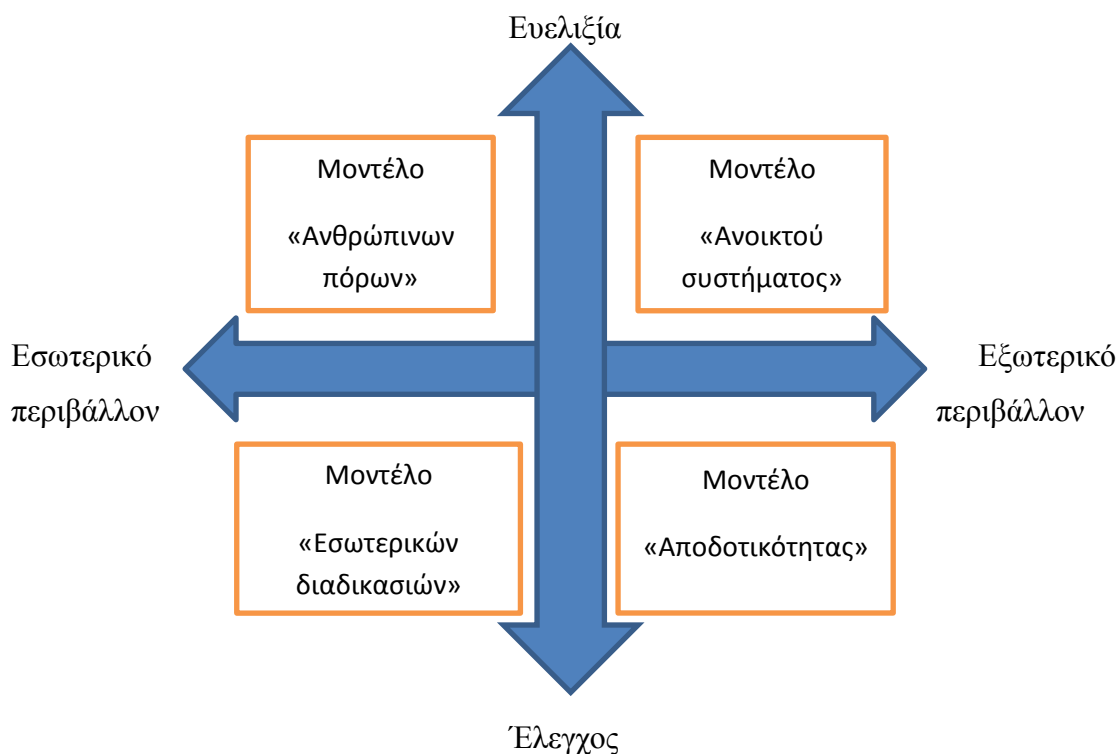
Οργανωσιακή Κουλτούρα και Ηγεσία στις Δημόσιες Υπηρεσίες Υγείας: Το παράδειγμα του ΕΟΠΥΥ

κοινά ορισμένα χαρακτηριστικά, αλλά και ουσιαστικές διαφορές . Η εργασιακή ικανοποίηση αναφέρεται στην ανταμοιβή του οργανισμού σε σχέση με τις προσδοκίες των υπαλλήλων. Γεννιέται το ερώτημα: η οργανωσιακή κουλτούρα σε ένα οργανισμό είναι απότοκο της κοινής αντίληψης όλων των μελών του; Η περιγραφή αυτής γίνεται με ενιαία ορολογία ή διαφοροποιείται ανά ομάδες/ Τμήματα ή Διευθύνσεις ή άτομα με διαφορετικό επιστημονικό ή πολιτιστικό υπόβαθρο; Η βιβλιογραφική ανασκόπηση καταδεικνύει ότι κάθε οργανισμός μπορεί να έχει την κυρίαρχη κουλτούρα και, παράλληλα, να αναπτύσσει και υποκουλτούρες . «*Η κυρίαρχη κουλτούρα (dominant culture) εκφράζει τις θεμελιώδεις αξίες που αποδέχεται η πλειονότητα των μελών ενός οργανισμού.*» , οι υποκουλτούρες (subcultures) μπορεί να αναπτύσσονται σε μία ομάδα υπάλληλων, που απαρτίζουν ένα τμήμα ή διεύθυνση, όπου συμπεριλαμβάνονται τα κύρια χαρακτηριστικά της «κυρίαρχης κουλτούρας» και επιπλέον κάποια άλλα που αναπτύσσονται μεταξύ των μελών, λόγω και της ιδιομορφίας κάποιων τμημάτων. ( στο ίδιο, σελ.495-496).

Οι Cameron και Quinn υποστηρίζουν ότι « *η οργανωσιακή κουλτούρα αντανακλάται στις επικρατούσες αξίες, στα κυρίαρχα στυλ ηγεσίας, στη γλώσσα και στα σύμβολα, στις διαδικασίες...*» και ορίζουν τέσσερα πρότυπα κουλτούρας που στηρίζονται ή κινούνται σε δύο άξονες ή διαστάσεις, πρώτον, αυτόν της ευελιξίας και του ελέγχου, που σημαίνει ότι οι οργανισμοί που στηρίζονται στον έλεγχο έχουν θεσπίσει και ακολουθούν ανάλογες διαδικασίες και εκείνοι που είναι περισσότερο ευέλικτοι, ενθαρρύνουν την ανάληψη πρωτοβουλιών και, δεύτερον, τον άξονα που επικεντρώνεται περισσότερο στην εσωτερική οργάνωση και ιεραρχική δομή ή δίνουν έμφαση στην εξωτερική οργάνωση δηλαδή στην ικανοποίηση του πελάτη εξυπηρετούμενου, όπως φαίνεται και στο παρακάτω σχήμα (Βακόλα & Νικολάου 2012 σελ.398-399)

## ΣΧΗΜΑ :1.3.2

### Τυπολογία Οργανωσιακής Κουλτούρας



Σχήμα: «Τυπολογία οργανωσιακής κουλτούρας σύμφωνα με τους (Cameron & Quinn, 2006)»  
(Βακόλα & Νικολάου 2012 σελ.398)

Τα τέσσερα πρότυπα- μοντέλα κουλτούρας είναι :

Το πρότυπο «*Ανθρωπίνων Πόρων*», οι οργανισμοί που υιοθετούν αυτό το μοντέλο διοίκησης εστιάζουν στο ανθρώπινο δυναμικό, στην ενδυνάμωσή του και την παρότρυνση – ενίσχυση των πρωτοβουλιών που αναλαμβάνουν, τους δε πελάτες τους εκλαμβάνουν ως συνεργάτες. Οι οργανισμοί αυτοί μπορούμε να αναφέρουμε ότι είναι «*οικογενειακού τύπου*»

Το πρότυπο «*Εσωτερικών διαδικασιών*», όπου κυρίαρχο ρόλο στον οργανισμό έχουν η αυστηρή ιεραρχία, οι κανονισμοί, η προβλεψιμότητα στη συμπεριφορά των Οργανωσιακή Κουλτούρα και Ηγεσία στις Δημόσιες Υπηρεσίες Υγείας: Το παράδειγμα του ΕΟΠΥΥ

εργαζόμενων . Αυτό το πρότυπο κουλτούρας συνήθως χαρακτηρίζει τους δημόσιους οργανισμούς.

Το πρότυπο «*Αποδοτικότητας*» σαν μοντέλο οργανωσιακής κουλτούρας χαρακτηρίζει τους οργανισμούς, που δίνουν έμφαση στην επίτευξη στόχων και στην κερδοφορία μέσω της αξιοποίησης όλων των πόρων (ανθρώπινων και υλικών), με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, δρώντας ανταγωνιστικά με την τιμολόγηση των προϊόντων.

Το πρότυπο «*Ανοιχτού συστήματος*» , τέλος, χαρακτηρίζει τους οργανισμούς και τις εταιρείες που στοχεύουν στην καινοτομία και τη δημιουργία καινοτόμων και πρωτοποριακών προϊόντων, ενθαρρύνοντας τους εργαζόμενους να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και να ρισκάρουν, αν χρειαστεί. Εταιρείες με μοντέλο κουλτούρας *Ανοιχτού συστήματος*, είναι η Google και η Microsoft . ( Βακόλα & Νικολάου σ.σ. 399-400)

Η κουλτούρα ενός οργανισμού είναι ισχυρή αν οι θεμελιώδεις αξίες της τυγχάνουν ευρείας αποδοχής και υποστηρίζονται από όλα τα μέλη . Όσο πιο ισχυρή είναι η οργανωσιακή κουλτούρα ενός οργανισμού, τόσο μεγαλύτερη είναι η επίδραση στη συμπεριφορά των υπαλλήλων και η αφοσίωση αυτών στους στόχους του οργανισμού. Στη συνέχεια, η μεγάλη αφοσίωση των υπαλλήλων στον οργανισμό , η δέσμευση στους στόχους και το όραμα, η σύμπνοια και το δέσιμο μεταξύ των υπαλλήλων προάγει και ισχυροποιεί την οργανωσιακή κουλτούρα . « *Μία ισχυρή κουλτούρα επιτυγχάνει τον ίδιο στόχο χωρίς να είναι απαραίτητη η γραπτή διατύπωση[...]* Όσο πιο ισχυρή είναι η κουλτούρα ενός οργανισμού, τόσο λιγότερο χρειάζεται να ασχολείται η διοίκηση με τη διατύπωση τυπικών κανόνων και κανονισμών για την καθοδήγηση της συμπεριφοράς των υπαλλήλων.» . ( Stephen et al,2011 σελ.496-497).

Στους οργανισμούς που η οργανωσιακή κουλτούρα είναι ισχυρή και αποδεκτή από τα μέλη του , οι κανόνες συμπεριφοράς , ο τρόπος επεξεργασίας των θεμάτων και ο τρόπος αντιμετώπισης των προβλημάτων εσωτερικεύονται στη συμπεριφορά των υπαλλήλων.

#### 1.4 Λειτουργίες της οργανωσιακής κουλτούρας

Η οργανωσιακή κουλτούρα δημιουργεί ιδιαίτερα χαρακτηριστικά που διαφοροποιούν τον ένα οργανισμό από τον άλλο, προσδίδει στους εργαζόμενους / μέλη την αίσθηση ταυτότητας, ενισχύει την αφοσίωση των υπαλλήλων που προτάσσουν το συμφέρον του οργανισμού πάνω από το δικό τους και «ενισχύει τη σταθερότητα του κοινωνικού συστήματος». Η κουλτούρα ενός οργανισμού διαμορφώνει στάσεις, δίνει κατευθύνσεις και δρα καταλυτικά ως προς τη συμπεριφορά των υπαλλήλων. Επίσης, λειτουργεί σαν κοινωνικός συνεκτικός κρίκος μεταξύ των μελών του οργανισμού, οπότε επιτυγχάνεται η διατήρηση της ενότητάς τους και μεταξύ της κοινωνίας, διότι παρέχει τα ενδεδειγμένα πρότυπα συμπεριφοράς και επικοινωνίας με αυτήν. ( Stephen et al, 2011 σελ.497).

Όλοι οι οργανισμοί αναπτύσσουν τυπικούς κανόνες, παραδοχές, αντιλήψεις, στάσεις που ρυθμίζουν, καθοδηγούν, προσδιορίζουν τη συμπεριφορά των μελών του οργανισμού στην καθημερινή τους εργασία. Η καταστρατήγηση αυτών των κανόνων δημιουργεί αναστάτωση και αποδοκιμασία με ποινές, ενώ η συμμόρφωση σε αυτούς οδηγεί στην επιβράβευση και την ανέλιξη. ( στον ίδιο, σελ.497-498). Στους μεγάλους οργανισμούς, που έχουν παραρτήματα, είναι δύσκολη η εγκαθίδρυση ισχυρής κουλτούρας. Σε αυτές τις περιπτώσεις είναι πολύ σημαντικός ο ρόλος της ηγεσίας στον τρόπο διάχυσης των στόχων, του οράματος και των προτεραιοτήτων.

Η οργανωσιακή κουλτούρα δημιουργεί το οργανωσιακό κλίμα. Το οργανωσιακό κλίμα αναφέρεται στις κοινές αντιλήψεις που έχουν οι εργαζόμενοι για τον εργασιακό τους χώρο και τον οργανισμό τους, γενικότερα. Το θετικό κλίμα στο χώρο εργασίας, όπως έχει διαπιστωθεί σε αναλύσεις, συνδέεται με το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης, της παρακίνησης, της ενθάρρυνσης, της προσήλωσης στους στόχους του οργανισμού, την μεγαλύτερη ικανοποίηση των πελατών / εξυπηρετούμενων, καθώς και με τις επιδόσεις και αποδόσεις. (στον ίδιο, σελ.498-499)

Ένας υπάλληλος που εργάζεται σε ένα εργασιακό χώρο με θετικό κλίμα θα σκέφτεται θετικά για την δουλειά του, θα πιστεύει ότι οι συνάδελφοί του στηρίζουν την προσπάθειά του και την επιτυχία του, θα συνεργάζεται με ευχαρίστηση με τους Οργανωσιακή Κουλτούρα και Ηγεσία στις Δημόσιες Υπηρεσίες Υγείας: Το παράδειγμα του ΕΟΠΥΥ

συναδέλφους, θα έχει συναισθηματική επανατροφοδότηση , θα είναι αποδοτικότερος και περισσότερο αποτελεσματικός.

#### 1.4.1 Η κουλτούρα ως τροχοπέδη

Η κουλτούρα τροφοδοτεί το αίσθημα ευθύνης και συνέπειας στη συμπεριφορά των εργαζομένων στον οργανισμό. Αυτό δρα προς όφελος του οργανισμού, αλλά και προς όφελος του εργαζόμενου, γιατί γνωρίζει ποιοι είναι οι συνηθισμένοι τρόποι που γίνονται τα πράγματα και τη σημαντικότητά τους.

Όταν ένας οργανισμός χαίρει «θετικής» αναγνωρισιμότητας , εκτιμάται από τους πελάτες / εξυπηρετούμενους , ανεξάρτητα από τα αγαθά ή τις υπηρεσίες που παράγει και αποκτά τη δική του υπόσταση ανεξάρτητα από τους ηγέτες του οργανισμού.

Όλα αυτά που αναφέραμε ισχύουν με την προϋπόθεση της θετικής οργανωσιακής κουλτούρας που οι αξίες συνάδουν με την αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Υπάρχουν περιπτώσεις που η κουλτούρα ενός οργανισμού μπορεί να λειτουργήσει σαν τροχοπέδη στην ανάγκη εκσυγχρονισμού και υιοθέτησης καινοτόμων και πρωτοποριακών συστημάτων αλλαγών. Η συνήθης συνεπής συμπεριφορά που άλλοτε ήταν πλεονέκτημα, μπορεί να λειτουργήσει σαν φραγμός.

Σε ένα άλλο επίπεδο, μπορεί η ισχυρή κουλτούρα ενός οργανισμού να μην αφήνει περιθώριο ανάπτυξης ποικιλόμορφων ιδιαιτεροτήτων, ικανοτήτων. Στην προσπάθεια δε των νέων εισαχθέντων σε ένα οργανισμό να αφομοιώσουν τους κανόνες συμπεριφοράς της οργανωσιακής κουλτούρας του οργανισμού, υπάρχει πιθανότητα να εξουδετερωθούν κάποιες διαφορετικότητες ή ιδιαίτερες ικανότητες που, σε άλλη περίπτωση, θα έδιναν ώθηση στον οργανισμό.

Ιστορικά, η συνήθης πρακτική και κίνητρο για τις συγχωνεύσεις ή την εξαγορά οργανισμών, ήταν να εξετάζουν την συνάφεια των παραγομένων προϊόντων και τα οικονομικά οφέλη που θα προέκυπταν . Τα τελευταία χρόνια λαμβάνεται σοβαρά υπόψη. Ίσως το πρωταρχικό κριτήριο για την συγχώνευση οργανισμών είναι η συμβατότητα της κουλτούρας αυτών. Μία έρευνα της συμβουλευτικής εταιρείας A.T.Kearney αποκαλύπτει ότι το 58% των συγχωνεύσεων οργανισμών απέτυχε να

φθάσει στους στόχους που είχε θέσει η ηγεσία , προβάλλοντας σαν κύρια αιτία της αποτυχίας αυτής, τις αντικρουόμενες οργανωσιακές κουλτούρες των οργανισμών. Σαν παράδειγμα, αναφέρεται η συγχώνευση των εταιρειών American Online (AOL) και Time Warner το 2001 στις ΗΠΑ , αξίας 183 δισεκατομμυρίων \$. Σε δύο χρόνια η μετοχή είχε πέσει κατά 90% . Σαν σημαντικός λόγος αυτής της αποτυχημένης συγχώνευσης αναφέρεται η διαφορετική κουλτούρα . Όπως αναφέρει ένας ειδικός *«Από κάποιες απόψεις , η συγχώνευση της AOL και της Time Warner έμοιαζε με το πάντρεμα ενός εφήβου με έναν μεσήλικα τραπεζίτη. Οι κουλτούρες διέφεραν τρομερά. Στην AOL υπήρχαν ανοιχτοί γιακάδες και τζιν. Η Time Warner ήταν πιο κουμπωμένη»* ( Stephen et al ,2011 σελ.498-501).

### **1.5 Η Οργανωσιακή αλλαγή σε έναν οργανισμό και ο ρόλος της οργανωσιακής κουλτούρας**

Η οργανωσιακή αλλαγή σε έναν οργανισμό επιδιώκεται, όταν είναι απαραίτητο να αυξήσει την αποτελεσματικότητά του, την αποδοτικότητα , τα οικονομικά του οφέλη. Οι παράγοντες που επηρεάζουν, επιβάλλουν, προστάζουν ένα οργανισμό να κάνει αλλαγές είναι εξωτερικοί ή εσωτερικοί. Στους εξωτερικούς παράγοντες συγκαταλέγονται *οι πολιτικοί λόγοι*, όπως αλλαγή νόμων, αλλαγή φορολογίας, αλλαγή πολιτικής, η διεθνής κατάσταση, οι έκτακτες καταστάσεις (πόλεμος τρομοκρατικά κτυπήματα κτλ).

Εκτός των πολιτικών λόγων, ουσιαστικοί παράγοντες που επιβάλλουν αλλαγές σε έναν οργανισμό είναι οι *οικονομικοί παράγοντες*, η οικονομική κατάσταση της χώρας και η εν γένει πολιτική κατάσταση σε ευρωπαϊκό και παγκόσμιο επίπεδο, όπως γίνεται στις μέρες μας με την επιβολή του Διεθνούς Νομισματικού Ταμείου (ΔΝΤ) και της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας (ΕΚΤ). Η τρίτη κατηγορία αφορά στους *κοινωνικοπολιτισμικούς* παράγοντες, όπου εδώ περιλαμβάνονται από τους οικολογικούς λόγους μέχρι την αλλαγή τρόπου ζωής . Τέταρτη κατηγορία είναι αυτή που σχετίζεται με την *εξέλιξη της τεχνολογίας*. Εκτός των εξωτερικών παραγόντων, υπάρχουν και οι εσωτερικοί που κατευθύνουν έναν οργανισμό σε οργανωσιακή αλλαγή . Αυτοί μπορεί να σχετίζονται με το όραμα ενός νέου ηγέτη, την αποτυχία Οργανωσιακή Κουλτούρα και Ηγεσία στις Δημόσιες Υπηρεσίες Υγείας: Το παράδειγμα του ΕΟΠΥΥ

των συνήθων πρακτικών, τη δυσαρέσκεια των μελών του οργανισμού. ( Βακόλα, Νικολάου, 2012 σελ.375-378).

#### *1.5.1 Λόγοι αποτυχίας των αλλαγών*

Ξένοι μελετητές, όπως ο Beer και Nozria, υποστηρίζουν ότι το 70% των προγραμμάτων αλλαγών αποτυγχάνουν . Οι κυριότεροι λόγοι που περιγράφουν οι ίδιοι το 2000, όπως και ο Kotter το 2007, είναι :

A) Η έλλειψη οράματος και στρατηγικής από τους εμπνευστές και τα άτομα που αναλαμβάνουν θέσεις «κλειδιά» στην σχεδίαση , οργάνωση και υλοποίηση του προγράμματος αλλαγών.

B) Η υπεροψία ότι λόγω «ονόματος - κύρους - αναγνωρισιμότητας» στην αγορά έχουν σίγουρη την επιτυχία και δεν είναι απαραίτητη η εγκαθίδρυση αλλαγών.

Γ) Η έλλειψη δέσμευσης της ηγεσίας και των ανώτερων στελεχών της διοίκησης, προκειμένου να στηρίξουν σε όλα τα στάδια το πρόγραμμα αλλαγών.

Δ) Η αντίσταση κατά της αλλαγής ή η παρεμπόδιση, λόγω μη αποδοχής από όλα τα μέλη του οργανισμού, της αναγκαιότητας των αλλαγών.

E) Η έλλειψη πόρων είναι σημαντικός λόγος αποτυχίας ή επιτυχίας των αλλαγών. Όταν μιλάμε για πόρους εννοούμε τους οικονομικούς και τους ανθρώπινους πόρους, όπου οι ανθρώπινοι πόροι μεταφράζονται και σε οικονομικούς πόρους.

Στ) Η ελλιπής επικοινωνία μεταξύ των μελών του οργανισμού, ώστε το όραμα , οι στόχοι , η αναγκαιότητα των αλλαγών να γίνουν κτήμα όλων.

Z) Η ανεπαρκής εκπαίδευση του προσωπικού για να ανταπεξέλθει στις καινούριες προσδοκίες ή καινοτομίες ή στην εισαγωγή νέας τεχνολογίας στον οργανισμό.

H) Η ανικανότητα διοίκησης αλλαγών από τα ηγετικά στελέχη.

Θ) Η έλλειψη επιστημονικής γνώσης, κατάρτισης και πρακτικής από τα στελέχη που αναλαμβάνουν να υλοποιήσουν την δέσμη των αλλαγών σε έναν οργανισμό.

(Βακόλα, Νικολάου, 2012 σελ.378-380).

### 1.5.2 Στάδια αλλαγών σε ένα οργανισμό

Σύμφωνα με τον Kotter 1996, για να έχει επιτυχία μία αλλαγή, θα πρέπει να ακολουθούνται οκτώ βήματα ή στάδια.

α) **Η δημιουργία της αίσθησης ότι η κατάσταση είναι «επείγουσα»** και οι αλλαγές είναι αναγκαίες και αναπόφευκτες, ότι οι αλλαγές είναι μονόδρομος . Σε αυτό το στάδιο πρέπει όλα τα μέλη του οργανισμού να γίνουν κοινωνοί του όλου θέματος , του προβλήματος, του οράματος , των στόχων και της αναγκαιότητας των αλλαγών.

β) Δεύτερο στάδιο η **συγκρότηση μίας ισχυρής ομάδας** που θα πλαισιώσει τον ηγέτη, θα έχει τις επαγγελματικές ικανότητες, την διάθεση, την θέληση, θα συμμαρύνεται το ίδιο όραμα και στόχους με αυτόν και από κοινού θα εργάζονται για την επίτευξη και την υλοποίηση του εγχειρήματος των αλλαγών σε όλα του τα στάδια.

γ) Πολύ σημαντικό στάδιο είναι η **δημιουργία οράματος**, που θα είναι ξεκάθαρο, ευδιάκριτο, κατανοητό, θα σηματοδοτεί τις αλλαγές σε κάθε τους στάδιο και θα δίνει τις κατευθυντήριες γραμμές για την ανάπτυξη του σχεδίου δράσης εφαρμογής των αλλαγών.

δ) Το επόμενο στάδιο είναι η **μετάδοση του οράματος** σε όλα τα μέλη του οργανισμού . Η οποιαδήποτε αλλαγή δεν μπορεί να έχει επιτυχή κατάληξη αν δεν συνεργαστούν όλα τα μέλη του οργανισμού, αν δεν υπάρχει ουσιαστική επικοινωνία, και αν το όραμα δεν γίνει «κτήμα» όλων. Αυτό μπορεί να γίνει με τακτικές ουσιαστικής επικοινωνίας και με την παραδειγματική συμπεριφορά του ηγέτη και της ομάδας που τον πλαισιώνει.

ε) Η **επαγρύπνηση και η εγρήγορση** σε όλα τα στάδια της υλοποίησης των αλλαγών είναι αναγκαία για να υπάρχει η απαιτούμενη ενδυνάμωση με σκοπό τη στήριξη του οράματος και τη μη παρέκκλιση από το βασικό στόχο. Σε μία πορεία αλλαγών είναι αναμενόμενες οι δυσκολίες, οι διαφορετικές θέσεις - απόψεις και η κούραση , οπότε η ενδυνάμωση των ατόμων θεωρείται σημαντικός μοχλός προώθησης .

στ) Η **δημιουργία γρήγορων θετικών αποτελεσμάτων** δίνει κίνητρα, ενδυναμώνει όλα μέλη του οργανισμού και γίνεται κινητήριος μοχλός για τα επόμενα βήματα, στάδια υλοποίησης του προγράμματος αλλαγών.

ζ) Οι αλλαγές σε έναν οργανισμό είναι μία **συνεχής διαδικασία βελτίωσης** για περισσότερο ποιοτικές, αποδοτικές, αποτελεσματικές, ανταγωνιστικές υπηρεσίες για τον εξυπηρετούμενο πολίτη ή καλύτερα και περισσότερα ανταγωνιστικά προϊόντα, αν μιλάμε για το χώρο της βιομηχανίας ή βιοτεχνίας.

η) Τελευταίο στάδιο, όπως περιγράφει ο Kotter, είναι η **ενσωμάτωση των αλλαγών** στην οργανωσιακή κουλτούρα του οργανισμού, ώστε να μην επιστρέψει στις παλιές συνήθειες, τρόπο λειτουργίας και τακτικές. Οι αλλαγές πρέπει να γίνουν αναπόσπαστο και αδιαίρετο κομμάτι του οργανισμού. (Kotter,2001 Βακόλα,Νικολάου, 2012).

### *1.5.3 Πηγές αντίστασης των αλλαγών*

Ο δρόμος για την εγκαθίδρυση αλλαγών και την ενσωμάτωσή τους στην κουλτούρα του οργανισμού δεν γίνεται πάντα αμαχητί. Υπάρχουν αντιδράσεις, αντιστάσεις και προβλήματα. Όπως υποστηρίζουν οι Petrini & Hultman, υπάρχει η παθητική αντίδραση, όπου υπάρχει προσποίηση «δεν ξέρω, δεν είδα, δεν άκουσα», δεν καταβάλλω προσπάθεια και ή ενεργητική αντίσταση, όπου υπάρχει άρνηση συμμετοχής, βοήθειας, δημιουργία αρνητικού κλίματος και προσπάθεια να υποσκάψουν όποια αλλαγή ή καινοτομία γίνεται. Οι γενεσιουργοί αιτίες ή οι πηγές αντίστασης μπορεί να χωριστούν, κατά τους Oreg,Vakola,Armenakis 2011, σε τέσσερις ομάδες :

α) Τα προσωπικά χαρακτηριστικά κάθε ατόμου, όπως «η ψυχολογική ανθεκτικότητα και δεκτικότητα σε νέες εμπειρίες», η αισιόδοξη προσέγγιση των θεμάτων, ο δυναμισμός και η προσαρμοστικότητα είναι μόνο μερικά από τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας ενός ατόμου που παίζουν καθοριστικό ρόλο στην αντίσταση ή μη κατά των αλλαγών.

Οργανωσιακή Κουλτούρα και Ηγεσία στις Δημόσιες Υπηρεσίες Υγείας: Το παράδειγμα του ΕΟΠΥΥ

β) Οι συνθήκες εργασίες έχουν το δικό τους μερίδιο στις γενεσιουργούς αιτίες αντιστάσεων. Όταν οι εργαζόμενοι διαβιούν σε ένα εργασιακό περιβάλλον όπου το κύριο γνώρισμά του είναι η σύμπνοια , η συνεργασία, η κατανόηση, η ικανοποίηση, η εμπιστοσύνη προς τη διοίκηση, αλλά και μεταξύ των συναδέλφων, τότε αντιδρούν διαφορετικά από ό,τι όταν το περιβάλλον παρουσιάζει αντίθετη εικόνα ( Οι θετικές εργασιακές συνθήκες μπορεί και να προκαλέσουν αντιδράσεις , αντιστάσεις, γιατί ο κόσμος είναι ευχαριστημένος και δεν θέλει να ρισκάρει) . Σημαντικό ρόλο και το δικό του μερίδιο ευθύνης στις θετικές ή αρνητικές αντιδράσεις στη διαδικασία των αλλαγών έχει η οργανωσιακή κουλτούρα του οργανισμού. Στους οργανισμούς που η οργανωσιακή τους κουλτούρα έχει σαν κύριο γνώρισμα τη συνεχή επικοινωνία, κατανόηση, ευελιξία, επανατροφοδότηση με το προσωπικό, είναι αναμενόμενη η πιο εύκολη προσαρμογή των εργαζομένων στην όποια αλλαγή.

γ) Η επίδραση της αλλαγής σε σχέση με θετικά ή αρνητικά αποτελέσματα σηματοδοτεί και το πρόσημο στις αντιδράσεις των εργαζομένων, όπως και η ανασφάλεια που εγκυμονούν οι αλλαγές και η αμφιβολία για την δίκαιη ή μη κατανομή των ωφελειών από αυτές.

δ) Η τελευταία κατηγορία έχει σχέση με τη διαδικασία και τον τρόπο που θα ακολουθηθεί σε όλα τα στάδια των αλλαγών. Αν οι εργαζόμενοι είναι ενήμεροι εκ των προτέρων, έχουν συμμετοχή στο στάδιο του σχεδιασμού και τρέφουν εμπιστοσύνη στην εκάστοτε Διοίκηση ότι θα υλοποιήσει το έργο, το πρόγραμμα, τις δεσμεύσεις των αλλαγών , τότε είναι περισσότερες οι πιθανότητες να υποστηρίξουν το έργο και να υπερπηδηθούν οι όποιες αντιξοότητες και αντιδράσεις. (Βακόλα, Νικολάου, 2012 σελ.386-390)

Τρόποι αντιμετώπισης για να προληφθούν ή να κάμψουν ή να αντιμετωπιστούν οι όποιες αντιδράσεις, σύμφωνα με τους King&Anderson, 1995 και Kotter & Schlesinger, 2008, είναι η *συμμετοχή των εργαζομένων* στον σχεδιασμό των αλλαγών, η *συνεχής εκπαίδευση* και ενημέρωση των εργαζομένων, η *διαπραγμάτευση* με τους εργαζόμενους σε περίπτωση που οι όποιες αλλαγές υπάρχει κίνδυνος να επιφέρουν εργασιακές αλλαγές σε μεμονωμένα άτομα ή ομάδες εργαζομένων, η *επιβολή* των αλλαγών, που όταν υπάρχει έκτακτη ανάγκη, φέρνει γρήγορα αποτελέσματα, αλλά

ίσως να δημιουργεί μεγαλύτερο κύμα αντιδράσεων και, τέλος, η *υποστήριξη* μέσω της συνεχούς και ανοιχτής επικοινωνίας (στο ίδιο, σελ.390-392)

Η αλλαγή στην οργανωσιακή κουλτούρα ενός οργανισμού, σύμφωνα με τον Bate 1990, είναι εφικτή, αλλά χρειάζεται μεγάλη και χρονοβόρα προσπάθεια, κατά τους Jick και Peiper το 2003, χρειάζονται πέντε χρόνια. Ένας οργανισμός για να προχωρήσει σε αλλαγή κουλτούρας, θα πρέπει πρωτίτερα να κατανοήσει πλήρως την ήδη υπάρχουσα, να συνειδητοποιήσει τις παθογένειες, να προγραμματίσει και να οργανώσει την τακτική που θα πρέπει να ακολουθήσει, προκειμένου η επιθυμητή κουλτούρα να υιοθετηθεί από όλους τους εργαζόμενους.

Κάθε οργανισμός, σε σχέση με το μοντέλο κουλτούρας που επιθυμεί να ακολουθήσει, θα εναρμονίσει και τις διαδικασίες, κινήσεις, που πρέπει να ακολουθήσει. Βασική παράμετρος στην επίτευξη του στόχου αλλαγής κουλτούρας σε έναν οργανισμό είναι η αξιόπιστη επικοινωνία με τους εργαζόμενους, με όποιο τρόπο και αν γίνεται, η παραδειγματική συμπεριφορά ηγεσίας με στόχους και όραμα και η σχέση εμπιστοσύνης που πρέπει, αν δεν υπάρχει, να κτιστεί μεταξύ της ηγεσίας και των εργαζομένων. Αυτό και μόνο μας φανερώνει πόσο χρονοβόρα διαδικασία είναι, διότι η σχέση εμπιστοσύνης δεν δομείται και δεν κερδίζεται από τη μία μέρα στη άλλη. (στο ίδιο, σελ.400-402.)

Σύμφωνα με έρευνα των καθηγητών J.Kotter και J.Heskett, του Harvard, η ισχυρή οργανωσιακή κουλτούρα σε έναν οργανισμό, όταν είναι κατάλληλη, μπορεί να συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα, στην παραγωγικότητα, στην ανταγωνιστικότητα και στη συνεχή βελτίωση. Τα αντίθετα δε αποτελέσματα μπορεί να επιφέρει η ακατάλληλη ισχυρή κουλτούρα, διότι στέκει εμπόδιο στις όποιες αλλαγές, καινοτόμες ιδέες και ριζοσπαστικές αλλαγές, που μπορεί να κρίνονται απαραίτητες για να γίνει ένας οργανισμός ανταγωνιστικός. (Μπουραντάς, 2005)

## ΔΕΥΤΕΡΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΗΓΕΣΙΑ

### 2.1 Ηγέτης και ηγεσία

Υπάρχουν αρκετές αναφορές και ορισμοί των εννοιών ηγεσία και ηγέτης, ο W. Bennis αναφέρει ότι « η ηγεσία είναι το πλέον ορατό καθημερινό φαινόμενο στη γη που έχουμε κατανοήσει ελάχιστα». (Μπουραντάς,2005 σ.197). Η μελέτη πολλών ορισμών της ηγεσίας του Joseph C.Rost ( 1990 αναφέρεται στον Nye το 2009) καταλήγει στο ότι η ηγεσία είναι μία πολύ «καυτή» λέξη, αλλά «έχει φτάσει να σημαίνει τα πάντα για τους πάντες». Πολλές φορές υπάρχει ταύτιση των εννοιών Μάνατζμεντ και ηγεσίας, ενώ στην πραγματικότητα είναι έννοιες, ρόλοι, που αλληλοσυμπληρώνονται. Ο ηγέτης «δίνει» το όραμα, δημιουργεί το στόχο σε έναν οργανισμό, σχεδιάζει τη στρατηγική επίτευξης του στόχου δίνοντας έμφαση και αξιοποιώντας το ανθρώπινο δυναμικό και ο Μάνατζερ, με τη σειρά του, δίνοντας έμφαση στις διαδικασίες, εφαρμόζει εκείνες τις στρατηγικές που θα φέρουν το επιθυμητό αποτέλεσμα. (Greenberg &Baron 2008, αναφέρεται στο Βακόλα & Νικολάου 2012,σ.298).

Οι Hersey και Blanchard (2001) αναφέρουν ότι : «Η ηγεσία είναι η διαδικασία η οποία αποσκοπεί στο να επηρεάσει τις ενέργειες ενός ατόμου ή μιας ομάδας στην προσπάθειά της να επιτύχει τους στόχους ενός οργανισμού, όταν είναι δεδομένη η κατάσταση και οι συνθήκες που επικρατούν σ' αυτόν τον οργανισμό» και ο Kantz (1973) υποστηρίζει ότι : «Ηγεσία είναι μία διαδικασία όπου ένα άτομο συστηματικά ασκεί περισσότερη επιρροή από τα άλλα στην εκτέλεση του έργου της ομάδας» (Παπανικολάου,2007).

Ο Zaleznik σε ένα άρθρο του στο Harvard Business Review αναφέρει τις διαφορές μεταξύ ηγέτη και μάνατζερ όπως παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα

## ΠΙΝΑΚΑΣ:2.1.1

### Διαφορές μεταξύ μάνατζερ και ηγέτη

| Διαφορές                                 | Μάνατζερς  | Ηγέτες  |
|--|--|---|
| Προσωπικότητα                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>. Λογική</li> <li>. Έλεγχος</li> <li>. Σταθερότητα</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>. Συναισθημα</li> <li>. Αλλαγή</li> <li>. Όραμα</li> <li>. Ρίσκο</li> </ul>  |
| Στόχοι                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>. Καλύπτουν ανάγκες</li> <li>. Βρίσκουν λύσεις στα προβλήματα</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>. Προλαμβάνουν προβλήματα</li> <li>. Δημιουργούν στόχους</li> </ul>  |
| Έργο                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>. Συντονίζουν</li> <li>. Ισορροπούν</li> <li>. Διαπραγματεύονται</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>. Παρακινούν</li> <li>. Ενδυναμώνουν</li> <li>. Δημιουργούν ενθουσιασμό</li> </ul>   |
| Οι σχέσεις τους με τους άλλους ανθρώπους | <ul style="list-style-type: none"> <li>. Ταυτίζονται με τον ρόλο τους</li> <li>. Επικοινωνούν άμεσα</li> <li>. Μεγαλύτερη έμφαση στη διαδικασία</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>. Ταυτίζονται μαζί τους (ενσυναίσθηση)</li> <li>. Επικοινωνούν άμεσα</li> <li>. Μεγαλύτερη έμφαση στον άνθρωπο</li> </ul>      |
| Η αντίληψή τους για τον εαυτό τους       | <ul style="list-style-type: none"> <li>. “Once-born”( δηλ. προβλέψιμη και σταθερή εξέλιξη</li> <li>. Ρυθμιστές της υφιστάμενης κατάστασης</li> </ul>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>. “Twice-born”(συνεχή προσπάθεια και αλλαγή με στόχο την ανάπτυξη)</li> <li>. Δημιουργοί της υφιστάμενης κατάστασης</li> </ul> |

Πηγή: Μάνατζερ –Ηγέτης Zaleznik 1977 στο (Βακόλα & Νικολάου 2012 σ.298)

Η διαφορά μεταξύ ενός διευθυντή / Μάνατζερ και ενός ηγέτη, σύμφωνα με την προσέγγιση του Zaleznik, είναι ότι ο πρώτος αγκαλιάζει τις διαδικασίες, αναζητά τον έλεγχο και τη σταθερότητα και προσπαθεί να διαχειρίζεται τα προβλήματα άμεσα, ενώ ο ηγέτης προτιμάει να αφιερώσει περισσότερο χρόνο στην κατανόηση των προβλημάτων έχοντας ανεπτυγμένη ενσυναίσθηση . Ένας οργανισμός για να προχωρήσει έχει ανάγκη τόσο τα Στελέχη που θα επικεντρώνονται στις διοικητικές πτυχές της εργασίας, όσο και τους Ηγέτες που θα εστιάζουν περισσότερο στις διαπροσωπικές σχέσεις . Για να γίνει κάποιος Στέλεχος σε έναν οργανισμό, χρειάζεται σκληρή δουλειά, ευφυΐα, δυνατό μυαλό, αναλυτική ικανότητα και καλή θέληση. Για να είναι ηγέτης, πρέπει να έχει, εκτός των άλλων, ανεπτυγμένη συναισθηματική νοημοσύνη.

## ΠΙΝΑΚΑΣ :2.1.2

### Διαφορές μάνατζερ -ηγέτη

| Μάνατζερ –Προϊστάμενος   | Ηγέτης  |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>. Διορίζεται</li> <li>.Χρησιμοποιεί νόμιμη- «δοτή» δύναμη (εξουσία )</li> <li>. Δίνει οδηγίες – εντολές, ανταμοιβές - τιμωρίες</li> <li>. Ελέγχει</li> <li>. Δίνει έμφαση στις διαδικασίες, στα συστήματα και στη λογική - μυαλό</li> <li>. Κινείται σε προκαθορισμένα - τυπικά πλαίσια</li> <li>. Δέχεται και διαχειρίζεται την κατεστημένη κατάσταση (status quo)</li> <li>. Αποδέχεται την πραγματικότητα</li> <li>. Βραχυπρόθεσμη προοπτική</li> <li>. Κάνει τα πράγματα σωστά</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>. Αναδεικνύεται</li> <li>. Χρησιμοποιεί προσωπική δύναμη</li> <li>. Περνά όραμα, εμπνέει, πείθει.</li> <li>. Κερδίζει εμπιστοσύνη</li> <li>. Δίνει έμφαση στους ανθρώπους, τα συναισθήματα – καρδιά</li> <li>. Ανοίγει ορίζοντες, διευρύνει τα πλαίσια</li> <li>. Προκαλεί το κατεστημένο, κάνει αλλαγές, καινοτομεί</li> <li>. Ερευνά την πραγματικότητα</li> <li>. Μακροπρόθεσμη προοπτική</li> <li>. Κάνει τα σωστά πράγματα</li> </ul> |

Πηγή: (Μπουραντάς, 2002 σ. 315 )

Ο ηγέτης είναι ο άνθρωπος που θα εμπνεύσει, θα παρακινήσει, θα μεταλαμπαδεύσει το όραμά του, θα πείσει άλλους ανθρώπους κερδίζοντας την εμπιστοσύνη τους, με ενθουσιασμό, αφοσίωση και χαρά να ενστερνιστούν, ακολουθήσουν, εργαστούν για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού . Ο ηγέτης, αποτελώντας ο ίδιος το καλύτερο παράδειγμα, θα κάνει τα άτομα του οργανισμού ή της ομάδας να ενεργοποιηθούν και να αξιοποιήσουν όλες τις δυνατότητες που έχουν, κάνοντας τα «σωστά πράγματα» για την υλοποίηση του «οράματος» με μακροπρόθεσμα οφέλη.

Ο καλύτερος συνδυασμός θα ήταν αν όλοι οι Διευθυντές, Προϊστάμενοι, Πρόεδροι, Στελέχη ήταν συγχρόνως και Ηγέτες. Αυτός ο συνδυασμός δεν είναι απαραίτητο ότι συμβαίνει . Υπάρχουν προϊστάμενοι που δεν είναι ηγέτες και δεν ασκούν ηγεσία, όπως υπάρχουν και ηγέτες που μπορεί να μην έχουν κανέναν τίτλο , όπως π.χ. ένας αθλητής στην ομάδα του (στον ίδιο, σ. 316 ). Για να είναι αποτελεσματικός και επιτυχημένος ένας οργανισμός, δεν χρειάζεται μόνο το Μάνατζμντ, αλλά είναι εξίσου Οργανωσιακή Κουλτούρα και Ηγεσία στις Δημόσιες Υπηρεσίες Υγείας: Το παράδειγμα του ΕΟΠΥΥ

απαραίτητη και η ηγεσία. Το επιτυχημένο στέλεχος πρέπει να λειτουργεί και σαν Μάνατζερ και σαν ηγέτης, «...η ηγεσία δεν είναι άλλη μία μόδα, αλλά είναι ένα θεμελιώδες ζήτημα, το DNA των διαρκώς επιτυχημένων επιχειρήσεων». (στον ίδιο, σ. 196)

Σύμφωνα με τον Kotter , όπως αναφέρεται στο βιβλίο του Μπουραντά το 2002, «η ηγεσία και το μάνατζμεντ είναι συμπληρωματικά και αλληλοσυμπληρούμενα συστήματα - ρολοί». Ο άριστος συνδυασμός και των δύο εξασφαλίζει ποιοτικότερες και αποδοτικότερες επιδόσεις, με ταυτόχρονη, σε μέγιστο βαθμό, ικανοποίηση των ανθρώπων .

### ΠΙΝΑΚΑΣ: 2.1.3

*Διαφορές ηγεσίας και μάνατζμεντ, σύμφωνα με τον Kotter*

| Κύρια ζητήματα                    | Προσέγγιση Διοίκησης  | Προσέγγιση Ηγεσίας  |
|-----------------------------------|---|---|
| Τι πρέπει να γίνει                | . Σχεδιασμός, προϋπολογισμός, στοχοθεσία με βραχυπρόθεσμο ορίζοντα<br>. Ενέργειες επίτευξης στόχων, διάθεση πόρων               | .Σύλληψη μακροχρόνιου οράματος<br>.Ανάπτυξη απαραίτητων στρατηγικών αλλαγών για την επίτευξή του                    |
| Με ποιους και πώς πρέπει να γίνει | .Σχεδιασμός των δομών, προγράμματα δράσης<br>. Ενημέρωση για τους στόχους , ανάθεση αρμοδιοτήτων<br>. Παρακολούθηση διαδικασιών | . Συστράτευση ατόμων για την επίτευξη του οράματος<br>. Επικοινωνία και ανάπτυξη σχέσης επιρροής με τους συνεργάτες |
| Έλεγχος αποτελεσμάτων             | .Παρακολούθηση και αξιολόγηση αποτελεσμάτων<br>. Εντοπισμός αποκλίσεων – διορθωτικές ενέργειες                                  | . Παρακίνηση και έμπνευση ατόμων μέσα από την ικανοποίηση ανθρωπίνων αναγκών, αξιών και συναισθημάτων               |
| Αποτελέσματα                      | . Τάξη, προβλεψιμότητα<br>.Επίτευξη αναμενόμενων αποτελεσμάτων  | . Συνήθως ριζικές αλλαγές<br>.Προϋποθέσεις για πολύ χρήσιμες αλλαγές  |

Πηγή : (Μπουραντάς ,2002 σ. 314 )

« ως ηγεσία θα μπορούσε να οριστεί η διαδικασία επηρεασμού της σκέψης, των συναισθημάτων, των στάσεων και των συμπεριφορών μιας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη), με τέτοιο τρόπο ώστε εθελοντικά και πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό για να υλοποιούν αποτελεσματικούς στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας και τη φιλοδοξία της για πρόοδο ή ένα καλύτερο μέλλον» . (στον ίδιο, 2005 σ.197)

Οργανωσιακή Κουλτούρα και Ηγεσία στις Δημόσιες Υπηρεσίες Υγείας: Το παράδειγμα του ΕΟΠΥΥ

## 2.2 Αποτελεσματική ηγετική συμπεριφορά

Η αποτελεσματική ηγετική συμπεριφορά έγκειται, πρώτον, στους ρόλους και τις λειτουργίες που πρέπει να ασκούνται (τι κάνει ο ηγέτης) και, δεύτερον, στο χαρακτήρα του ηγέτη και στον τρόπο που ενεργεί (πώς το κάνει ο ηγέτης). (Μπουραντάς,2005) . Για μία αποτελεσματική ηγετική συμπεριφορά χρειαζόμαστε όραμα – στόχο – προορισμό και ένα σύνολο αρχών και αξιών, ακεραιότητα και ταπεινότητα που θα λειτουργούν σαν εσωτερική πυξίδα και θα μας δείχνουν τον δρόμο.

Οι Kouzes και Posner στις ΗΠΑ προτείνουν δέκα ηγετικές ενέργειες, σαν οδηγό επιτυχίας σωστής ηγετικής συμπεριφοράς, όπως φαίνεται στο παρακάτω πίνακα:

### ΠΙΝΑΚΑΣ:2.2.4

#### *Ηγετικές συμπεριφορές – πρακτικές*

|   |
|---|
| <p><b>Πρόκληση καινοτομιών</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Υιοθετεί καινοτομίες συνεργατών, όντας έτοιμος να προκαλέσει το κατεστημένο</li><li>• Είναι πρόθυμος να αναλάβει ρίσκο και να μάθει από τα λάθη και τις επιτυχίες του</li></ul> <p><b>Έμπνευση κοινού οράματος</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Δημιουργεί όραμα (ένα συναρπαστικό, ελκυστικό, ποθητό μέλλον)</li><li>• Κάνει τους συνεργάτες του κοινωνούς του οράματός του</li></ul> <p><b>Ενεργοποίηση συνεργατών</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Καλλιεργεί την ομαδικότητα και την συνεργασία</li><li>• Ενδυναμώνει τους συνεργάτες του, εμπνέοντας εμπιστοσύνη στις ικανότητές τους και ψυχολογική δέσμευση στο έργο</li></ul> <p><b>Διαμόρφωση σχεδίου</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Κάνει πράξη τα όσα πρεσβεύει, αποτελώντας παράδειγμα για τους συνεργάτες του</li><li>• Καταρτίζει λεπτομερειακά σχέδια, παρακολουθεί την υλοποίησή τους, αναλαμβάνει διορθωτικές ενέργειες, κερδίζει μικρές ενδιάμεσες μάχες.</li></ul> <p><b>Ψυχική ενθάρρυνση</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Έχει γνήσιο ενδιαφέρον και αγάπη για τους συνεργάτες του, τη δουλειά του, τα προϊόντα</li><li>• Επιβραβεύει τους συνεργάτες του με ατομική αναγνώριση και ομαδικούς εορτασμούς επιτευγμάτων</li></ul> |
|---|

Πηγή:Σύμφωνα με τους Kouzes και Posner (αναφέρεται στον Μπουραντά 2005, σ.216)

Ο Quinn, καθηγητής στο Πανεπιστήμιο του Michigan ( αναφέρεται στο Μπουραντά 2005), έχει μια διαφορετική προσέγγιση σχετικά με την ηγετική συμπεριφορά , που είναι πολυσύνθετη, πολυπαραγοντική, με αντιφάσεις και διλήμματα. Ο προϊστάμενος Οργανωσιακή Κουλτούρα και Ηγεσία στις Δημόσιες Υπηρεσίες Υγείας: Το παράδειγμα του ΕΟΠΥΥ

/ ηγέτης είναι απαραίτητο να είναι σε εγρήγορση για να μη χαθεί ο στόχος, το μέτρο, η αξιοπιστία στη διάρκεια άσκησης των πολλαπλών και αντιφατικών ρόλων που καλείται αρκετές φορές να «ενσαρκώσει». Η λογική του μοντέλου ηγετικής συμπεριφοράς που περιγράφει κινείται σε δύο άξονες, αυτόν της ευελιξίας και της σταθερότητας και τον δεύτερο, της εσωτερικής και εξωτερικής εστίασης . Με βάση αυτούς τους δύο άξονες / διαστάσεις, ο Quinn περιγράφει δώδεκα ηγετικούς ρόλους, όπως αποτυπώνεται στο σχήμα:

### ΣΧΗΜΑ:2.2.3

*Οι ηγετικοί ρόλοι με βάση το εννοιολογικό πλαίσιο των «ανταγωνιστικών αξιών»*



Πηγή: (Quinn ,αναφέρεται στον Μπουραντά 2005.σ.217)

Ο ίδιος ο Μπουραντάς διαμόρφωσε ένα διαφορετικό μοντέλο ηγετικής συμπεριφοράς που κινείται σε δύο άξονες / διαστάσεις . Η πρώτη διάσταση αφορά στα άμεσα ή έμμεσα αποτελέσματα μέσα σε συγκεκριμένο χρόνο , που πρέπει να είναι προς όφελος και των εσωτερικών πελατών (ικανοποίηση των ίδιων των εργαζόμενων στον οργανισμό / επιχείρηση) και των εξωτερικών πελατών / εξυπηρετούμενων, μέσω της παροχής ποιοτικών και με χαμηλό κόστος προϊόντων /

Οργανωσιακή Κουλτούρα και Ηγεσία στις Δημόσιες Υπηρεσίες Υγείας: Το παράδειγμα του ΕΟΠΥΥ

υπηρεσιών. Αυτό σημαίνει ότι κάθε Διευθυντής / Προϊστάμενος / ηγέτης, στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων του, θα πρέπει καθημερινά να αξιοποιεί όλους τους ανθρώπινους και υλικούς πόρους, με στόχο την αύξηση της παραγωγικότητας, τη βελτίωση της ποιότητας, την καλύτερη απόδοση και αποτελεσματικότητα, το κέρδος του οργανισμού, με ταυτόχρονη ικανοποίηση - ευχαρίστηση, των εργαζομένων της ομάδας που ηγείται και αυτών που συνδέονται με αυτούς, καθώς και των εξυπηρετούμενων / πελατών. Πέρα, όμως, από την επιδιωκόμενη βέλτιστη αντιμετώπιση της καθημερινότητας, η ηγετική συμπεριφορά θα πρέπει να «κτίζει το μέλλον» του οργανισμού, ώστε να υπάρχει συνέχεια και να δημιουργούνται εκείνες οι υποδομές ή να αφήνει εκείνες τις παρακαταθήκες, ώστε ο οργανισμός να μπορεί να αντιμετωπίζει τις προκλήσεις του μέλλοντος. Ο ικανός ηγέτης διαμορφώνει κουλτούρα σε ένα οργανισμό, είναι πρότυπο για την ανάδειξη άλλων ηγετικών στελεχών, αναπτύσσει την επιχειρηματικότητα και τις σχέσεις με το εξωτερικό περιβάλλον. Η δεύτερη διάσταση / άξονας ηγετικής συμπεριφοράς κινείται μεταξύ των ανθρώπων και των «συστημάτων». Όταν αναφερόμαστε σε συστήματα, εννοούμε τις μεθόδους, τα σχέδια, την τεχνολογία, τα εργαλεία, τις υποδομές και ό,τι άλλο είναι απαραίτητο, πέρα από το ανθρώπινο κεφάλαιο, για την επίτευξη των στόχων. (στο ίδιο, 217-219)

Οι ρόλοι που αναλαμβάνει ένας Προϊστάμενος / ηγέτης και είναι συνυφασμένοι με ηγετική συμπεριφορά είναι:

*Η ενεργοποίηση –παρακίνηση των συνεργατών του, για να έχουν τη μέγιστη απόδοση αξιοποιώντας όλες τις δυνατότητες τους. Ο ρόλος του ηγέτη είναι να δημιουργεί και να τροφοδοτεί τέτοιο εργασιακό κλίμα, ώστε να είναι πρόσφορη η ανάπτυξη, η κινητοποίηση και ενεργοποίηση, με στόχο την επίτευξη των στόχων.*

*Υποστήριξη συνεργατών. Ο ρόλος του ηγέτη είναι να καθοδηγεί, να ενθαρρύνει, να επικροτεί και να επαινεί την προσπάθεια, να παροτρύνει την ανάληψη πρωτοβουλιών μέσα σε περιβάλλον κατανόησης και να δίνει τις σωστές κατευθυντήριες οδηγίες.*

*Ανάπτυξη ομάδας και συνεργασίας. Μία ομάδα εργασίας μπορεί να αποτελείται από ικανά στελέχη, αλλά αυτό από μόνο του δεν εξασφαλίζει την εύρυθμη λειτουργία της ομάδας και το πνεύμα συνεργασίας. Ο ρόλος του ηγέτη είναι καθοριστικός και*

προσδιοριστικός στη συνοχή της ομάδας και στη μεταγενέστερη αποτελεσματική λειτουργία της .

*Υλοποίηση του έργου* μέσω του σχεδιασμού , της στοχοθεσίας , τον έλεγχο και την επίλυση των προβλημάτων εν τη γενέσει, ώστε να υπάρχει επίτευξη των στόχων αξιοποιώντας τους υπάρχοντες πόρους.

*Διοίκηση συντονισμού.* Κάθε οργανισμός / επιχείρηση αποτελείται από πολλές οργανικές ομάδες και υποομάδες που χρειάζεται να δρουν συντονισμένα και συγχρονισμένα για την αποδοτικότερη, βέλτιστη και αποτελεσματικότερη λειτουργία του οργανισμού . Ο ρόλος του συντονισμού είναι μέσα στους ρόλους του ηγέτη.

*Διοίκηση εξυπηρέτησης πελατών.* Για να έχει επιτυχία ένας οργανισμός θα πρέπει να υπάρχει ικανοποίηση στον εξωτερικό πελάτη / εξυπηρετούμενο και στον εσωτερικό πελάτη, που δεν είναι άλλος από τον εργαζόμενο. Αυτό σημαίνει ότι ο ηγέτης πρέπει να έχει στο μυαλό του τον «πελάτη» σε όλες τις φάσεις σχεδιασμού, ανάπτυξης, λειτουργίας και καθιέρωσης των διαδικασιών.

*Ανάπτυξη συνεργατών* . Ένας οργανισμός δεν μπορεί να έχει επιτυχή διαδρομή και συνεχή ανάπτυξη και βελτίωση , στηρίζοντας τη λειτουργία του σε ένα ή δύο άτομα. Θα πρέπει να υπάρχουν ικανά στελέχη σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα, σε όλες τις διευθύνσεις και τα τμήματα. Αυτό δεν εναπόκειται μόνο στις αρμοδιότητες της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού κάθε οργανισμού, αλλά είναι και ένας από τους πολλούς ρόλους που καταδεικνύουν την ηγετική συμπεριφορά . Ο ηγέτης έχει και τον ρόλο του «δασκάλου» , του εκπαιδευτή νέων ηγετικών στελεχών, που, όταν χρειαστεί, θα έχουν την δυνατότητα να πάρουν τη σκυτάλη να προχωρήσουν και να ανανεώσουν τον οργανισμό. Αυτή είναι η καλύτερη κληρονομιά που αφήνει ένας ηγέτης σε έναν οργανισμό.

*Η προσωπική ανάπτυξη* κάθε ηγέτη είναι πολύ σημαντικό στοιχείο. Η συνεχής ανάπτυξη της τεχνολογίας, η πρόοδος και οι με γρήγορους ρυθμούς εξελίξεις σε όλους τους τομείς δραστηριοτήτων και διεργασιών είναι απαραίτητο να γίνονται κτήμα γνώσης από τους ηγέτες , προκειμένου να έχουν προσωπική ανάπτυξη και επαγγελματική επιτυχία.

*Ανάπτυξη κουλτούρας.* Όπως αναφέραμε στο προηγούμενο κεφάλαιο, η κουλτούρα ενός οργανισμού είναι προσδιοριστική και αποτελεί την «ταυτότητα» του . Η κουλτούρα δεν είναι στατική, είναι εξελισσόμενη και προσαρμόζεται στο εκάστοτε περιβάλλον. Ο ρόλος του ηγέτη είναι καθοριστικός τόσο στη διαμόρφωση της κουλτούρας ενός οργανισμού και στη «διάχυση» αυτής σε όλους τους εργαζόμενους, όσο και στη διατήρηση και συνεχή ανάπτυξη .

*Διοίκηση στρατηγικής – Όραμα .* Ο ηγέτης και τα ηγετικά στελέχη ενός οργανισμού διαμορφώνουν το όραμα και την στρατηγική, την οργάνωση που πρέπει να ακολουθήσουν , κάνουν την στοχοθεσία και κτίζουν την εταιρεία ή τον οργανισμό. Η στρατηγική που θα ακολουθήσουν προσδιορίζει σε μεγάλο βαθμό την επιτυχία, το κέρδος, την ανάπτυξη, την αναγνωρισιμότητα. Το μέγεθος της προσήλωσης στο όραμα από τους ηγέτες και ο βαθμός που αυτό επικοινωνείται από τους ίδιους στους άλλους εργαζόμενους προσδιορίζει και την κατάκτησή του.

*Διοίκηση καινοτομιών και συνεχούς βελτίωσης .* Στην εποχή της παγκοσμιοποίησης , των εξελίξεων, του ανταγωνισμού και των αλλαγών, ένας οργανισμός πρέπει να έχει συνεχή βελτίωση και να ακολουθεί στρατηγική σε όλα τα επίπεδα για ανάπτυξη πρωτοπόρων και καινοτόμων προϊόντων , διαδικασιών, τεχνολογιών και ό,τι άλλο σχετικό με στόχο την αναβάθμιση και την εξέλιξη του οργανισμού, ώστε να έχει προβάδισμα και να είναι σε πλεονεκτική θέση . Τα ηγετικά στελέχη εισαγάγουν κίνητρα και ενθαρρύνουν την ανάπτυξη καινοτόμων ιδεών και δημιουργικών προτάσεων.

*Ανάπτυξη δικτύου «συνεργατών – υποστηρικτικής φήμης».* Τα ηγετικά στελέχη αναπτύσσουν δίκτυο υποστηρικτικό με εξωτερικούς συνεργάτες, οργανισμούς επιχειρήσεις . Οι συμμαχίες για τους οργανισμούς ή τις επιχειρήσεις, μέσα στο σκληρό και καπιταλιστικό περιβάλλον που αναπτύσσονται, είναι πολύ σημαντικές και δημιουργούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η ανάπτυξη δικτύου συνεργατών είναι καθαρά θέμα των ηγετικών στελεχών και εξαρτάται εκτός των άλλων και από την προσωπικότητά τους , τις διαπροσωπικές σχέσεις , το κύρος και τον βαθμό που συγκεντρώνουν σε στοιχεία από τον χαρακτηριστικό ηγέτη. (στο ίδιο, σ.217-225)

## 2.3 Χαρακτηριστικά ηγεσίας

Πολλές μελέτες την δεκαετία του 1960 κατέδειξαν γύρω στα 80 ηγετικά χαρακτηριστικά, εκ των οποίων μόνο πέντε ήταν κοινά σε λίγες έρευνες . Μέχρι τη δεκαετία του 1990, μετά από πολυάριθμες μελέτες, ένα ήταν σίγουρο, ότι οι περισσότεροι ηγέτες «δεν είναι σαν τους άλλους ανθρώπους» και ότι τα χαρακτηριστικά που τους διέκριναν παρουσίαζαν σημαντικές διαφοροποιήσεις. (Robbins& Judge, 2011σσ.356-357).

Τα θεμελιώδη ηγετικά χαρακτηριστικά μπορούμε να τα διακρίνουμε σε δύο μεγάλες κατηγορίες, όπως τα περιγράφει ο Μπουραντάς (2005). Η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει εκείνα τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, που έχουν σχέση με τα κίνητρα που οδηγούν στην άσκηση ηγεσίας και είναι:

*Η ανάγκη για επιτεύγματα / όραμα.* Το κίνητρο για την άσκηση ηγεσίας πηγάζει από την ανάγκη του ατόμου να φθάσει σε αποτελέσματα που θεωρούνται από όλους πολύ σημαντικά. Αισθάνεται την υποχρέωση να υπηρετήσει ένα στόχο, ένα όραμα για ένα καλύτερο μέλλον, δεσμεύεται και στρατεύεται με πάθος για να επιτύχει τον στόχο που έχει βάλει. Αναλαμβάνει πρωτοβουλίες, αν χρειαστεί ρισκάρει, εργάζεται σκληρά και με πάθος, προκειμένου να υλοποιήσει το όραμα του.

*Η ανάγκη για αυτοεκτίμηση / αναγνώριση.* Η ανάγκη του ατόμου για άσκηση εξουσίας καθοδηγείται από την φιλοδοξία του ατόμου για αναγνώριση και εκτίμηση από τους γύρω του. Η ευχαρίστηση δε που λαμβάνει, όταν εισπράττει από τους άλλους την αναγνώριση της προσφοράς του, επανατροφοδοτεί την διάθεση του για συνεχή προσπάθεια, ώστε να επιτευχθεί ο στόχος.

*Η πίστη και η δέσμευση σε αξίες.* Για την άσκηση αποτελεσματικής ηγεσίας, απαραίτητη προϋπόθεση είναι η προσήλωση του ηγέτη, πρώτον, σε θεμελιώδεις ηθικές αξίες, όπως εντιμότητα, δικαιοσύνη, ειλικρίνεια, αξιοπρέπεια, σεβασμός στο συνάνθρωπο κ.ά. και αξίες που αφορούν στην ίδια τη συμπεριφορά του ηγέτη και τους κανονισμούς λειτουργίας του οργανισμού, σε σχέση με την εσωτερική οργάνωση και στις σχέσεις του οργανισμού με το περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται. Οι συνεργάτες, για να ακολουθήσουν έναν ηγέτη, βασική

Οργανωσιακή Κουλτούρα και Ηγεσία στις Δημόσιες Υπηρεσίες Υγείας: Το παράδειγμα του ΕΟΠΥΥ

προϋπόθεση είναι να ενστερνίζονται και να πιστεύουν σε αυτές τις αξίες, που λειτουργούν σαν πυξίδα και δίνουν το έναυσμα για να καταβάλλονται με πάθος όλες οι προσπάθειες που απαιτούνται μέχρι την επίτευξη του επιθυμητού στόχου - οράματος.

*Η ανάγκη για δύναμη και επιρροή.* Η διάθεση για την άσκηση εξουσίας πηγάζει και από την ανάγκη για προσωπική δύναμη και επιρροή στην ομάδα, στον οργανισμό, στους άλλους και την ευχαρίστηση που αντλείται κατά την άσκηση αυτής της επιρροής .

Η δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνει εκείνα τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, που έχουν περισσότερο σχέση με το χαρακτήρα της ηγετικής συμπεριφοράς και είναι:

*Αυτοπεποίθηση - θάρρος – Κουράγιο «τσαγανό».* Ο ηγέτης δεν διορίζεται και δεν είναι η πορεία του στρωμένη με ροδοπέταλα. Προφανώς και υπάρχουν προβλήματα, τρικλοποδιές, επικίνδυνα μονοπάτια, διλήμματα, άνθρωποι γύρω του που τον ζηλεύουν, τον ανταγωνίζονται και τον πολεμούν, όχι πάντα με θεμιτά μέσα. Μοναδική του ασπίδα η αυτοπεποίθηση, το θάρρος και το κουράγιο. Πολλές φορές, επίσης, καλείται να πάρει δύσκολες και μη αρεστές αποφάσεις που μπορεί να δυσαρεστήσουν και προσφιλή του πρόσωπα. Αν θέλει, όμως, να επιτύχει το στόχο θα πρέπει να επιδείξει το ανάλογο θάρρος, δύναμη, ψυχραιμία και αταλάντευτη πίστη. Ο ηγέτης πρέπει να έχει «το τσαγανό» να παίρνει δύσκολες αποφάσεις, ακόμα και όταν θα έχουν μόνο μακροπρόθεσμα οφέλη, πρέπει να έχει το θάρρος να εκφράζει ελεύθερα και να υποστηρίζει τη γνώμη του, ακόμη και αν σε εκείνη τη φάση είναι «μόνος» του. Ο ηγέτης είναι απαραίτητο να έχει επιμονή και υπομονή, προσήλωση στο στόχο / όραμά του, να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες και να έχει εκείνη τη «δυναμική σπίθα» να παίρνει τις αποφάσεις που είναι απαραίτητες για την επίτευξη υψηλών στόχων.

*Εστίαση – επιμονή - πειθαρχία.* Η πορεία για την κατάκτηση υψηλών στόχων δεν στέφεται πάντα από επιτυχίες, είναι πολύ σημαντικό να μην κυριαρχήσει η απαισιοδοξία, η απογοήτευση και η σκέψη για αλλαγή στόχων . Ο «καλός ο καπετάνιος στη φουρτούνα φαίνεται», λέει η λαϊκή παροιμία. Στις δύσκολες στιγμές, στις αποτυχίες είναι πολύ σημαντικό στην ηγετική συμπεριφορά το στοιχείο της Οργανωσιακής Κουλτούρα και Ηγεσίας στις Δημόσιες Υπηρεσίες Υγείας: Το παράδειγμα του ΕΟΠΥΥ

επιμονής, της προσήλωσης στο στόχο, της πειθαρχίας στις αξίες και στη συμπεριφορά, η μη αποδοχή της μετριότητας και ο υπομονετικός αγώνας για ένα καλύτερο αύριο.

## 2.4 Οι ηγετικές ικανότητες

Ένα άτομο για να ασκήσει ηγετικό ρόλο θα πρέπει να διαθέτει ορισμένες ηγετικές ικανότητες, όπως:

-*Ικανότητα δημιουργικής λήψης αποφάσεων και επίλυσης προβλημάτων.* Είναι σημαντικό να οριοθετούνται τα προβλήματα, να προσδιορίζονται τα αίτια που τα δημιουργούν και να αντιμετωπίζονται έγκαιρα, αναπτύσσοντας εναλλακτικές μεθόδους προσέγγισης και επίλυσης αυτών.

-*Συστημική σκέψη* – προσέγγιση όλων των θεμάτων που τον απασχολούν.

- *Ικανότητα επικοινωνίας με όλους* , ώστε να μπορεί να μεταδώσει και να πάρει μηνύματα. Ανεπτυγμένη, με θετική διάθεση ικανότητα λεκτικής και γραπτής επικοινωνίας, καθώς και εκείνη του σώματος.

- *Συναισθηματική νοημοσύνη.* Ο όρος αυτός συμπεριλαμβάνει μία σειρά ικανοτήτων, όπως την ενσυναίσθηση, την αυτοεπίγνωση, τον αυτοέλεγχο, που είναι απαραίτητο να διαθέτει όποιος θέλει να διαδραματίσει ηγετικό ρόλο. Η συναισθηματική νοημοσύνη, σύμφωνα με τον ορισμό Salovey & Mayer, (1990) « είναι η κοινωνική νοημοσύνη που συμπεριλαμβάνει τη **δυνατότητα να παρατηρείς και να ελέγχεις τα συναισθήματά σου και τα συναισθήματα των άλλων και να αξιοποιείς αυτές τις πληροφορίες ως οδηγό για τη δική σου σκέψη και δράση και τη σκέψη και δράση των άλλων**».

*Αυτοεπίγνωση (γνώθι σ'εαυτόν)* είναι η ικανότητα να γνωρίζουμε ποιοι είμαστε, ποιες είναι οι δυνατότητές μας, ποια είναι τα συναισθήματά μας, πού είμαστε και πού θέλουμε να πάμε . Η αυτοεπίγνωση είναι σημαντική ικανότητα στη λήψη αποφάσεων.

Οργανωσιακή Κουλτούρα και Ηγεσία στις Δημόσιες Υπηρεσίες Υγείας: Το παράδειγμα του ΕΟΠΥΥ

*Αυτορρύθμιση* είναι η ικανότητα να ελέγχουμε και να διαχειριζόμαστε αποτελεσματικά τα συναισθήματά μας, τη συγκίνηση και το θυμό μας .

*Ενσυναίσθηση* είναι η ικανότητα να αντιλαμβανόμαστε τα συναισθήματα, τις αξίες, τα προβλήματα των άλλων, να κατανοούμε τη δική τους οπτική και να δείχνουμε ενεργά το ενδιαφέρον μας για τις ανησυχίες τους, χωρίς να ταυτιζόμαστε μαζί τους. (Μπουραντάς ,2005).

## **2.5 Χαρισματική ηγεσία και μετασχηματική ηγεσία**

Χαρισματική ηγεσία

Ο Max Weber για πρώτη φορά μιλά για τον χαρισματικό ηγέτη και ορίζει το «χάρισμα» ως «*μία συγκεκριμένη ιδιότητα της προσωπικότητας ενός ατόμου, δυνάμει της οποίας ξεχωρίζει από τους συνηθισμένους ανθρώπους και αντιμετωπίζεται ως προικισμένος με υπερφυσικές, υπεράνθρωπες ή τουλάχιστον εξαιρετικές δυνάμεις ή ιδιότητες. Αυτές δεν είναι προσιτές στον συνηθισμένο άνθρωπο και θεωρούνται θεϊκής προέλευσης ή υποδειγματικές, και με βάση αυτές το άτομο που τις διαθέτει αντιμετωπίζεται ως ηγέτης*». Ο Weber υποστηρίζει ότι η χαρισματική εξουσία είναι ένας από τους ιδανικούς τύπους εξουσίας. (Robbins& Judge,2011 σ.367)

Τα χαρακτηριστικά που ξεχωρίζουν και προσδιορίζουν τον χαρισματικό ηγέτη στη βάση της οργανωσιακής συμπεριφοράς εξετάστηκαν για πρώτη φορά από τον Robert House και είναι τέσσερα (όπως αναφέρονται στην Βακόλα & Νικολάου 2012 σ.322):

A) *Όραμα και επικοινωνία* . Ο χαρισματικός ηγέτης έχει ξεκάθαρο όραμα και στόχους και, επιπλέον, έχει την ικανότητα να διασαφηνίζει τη σπουδαιότητα του οράματος, να μεταδίδει αυτό και να επικοινωνεί με τους άλλους.

B) *Προσωπικό ρίσκο*. Αναλαμβάνει πρωτοβουλίες και είναι πρόθυμος να ρισκάρει μη υπολογίζοντας το προσωπικό κόστος, προκειμένου να επιτύχει τους στόχους και να υλοποιήσει το όραμα.

Γ) *Ευαισθησία στις ανάγκες των ανθρώπων.* Κατανοεί τα συναισθήματα των άλλων ανθρώπων και συγχρόνως αντιλαμβάνεται και αναγνωρίζει τις ανάγκες τους .

Δ) *Μη συμβατική συμπεριφορά.* Η συμπεριφορά του είναι υποδειγματική και αποτελεί παράδειγμα προς μίμηση , πολλές φορές δε είναι και αντισυμβατική.

Οι διαφορές μεταξύ χαρισματικού και μη χαρισματικού ηγέτη, σύμφωνα με τον Gordon, αναφέρεται στον Μπουραντά 2002, είναι οι παρακάτω:

#### ΠΙΝΑΚΑΣ: 2.4.5

##### *Διαφορές συμπεριφοράς μεταξύ χαρισματικού και μη χαρισματικού ηγέτη*

| Περιοχές συμπεριφοράς       | Μη χαρισματικός ηγέτης   | Χαρισματικός ηγέτης   |
|-----------------------------|--|---|
| Αντιμετώπιση του status quo | Κυρίως συμφωνεί με το κατεστημένο και επιδιώκει τη διατήρησή του                             | Κυρίως αντιτίθεται στο κατεστημένο και επιδιώκει την αλλαγή του                     |
| Μελλοντικοί στόχοι          | Όχι πολύ διαφορετικοί από την κατεστημένη κατάσταση  | Δημιουργεί ιδανικό όραμα πολύ διαφορετικό από την κατεστημένη κατάσταση             |
| Εικόνα στους συνεργάτες του | Η κοινή προοπτική τον κάνει αγαπητό  | Η κοινή προοπτική και το όραμα τον κάνει αγαπητό και ήρωα για ταύτιση και μίμηση    |
| Εμπιστοσύνη                 | Δεν κερδίζει την εμπιστοσύνη των συνεργατών, δεν πείθει.                                     | Κερδίζει την εμπιστοσύνη, πείθει  |
| Εμπειρογνωμοσύνη            | Ειδικός να χρησιμοποιεί διαθέσιμα μέσα να επιτύχει στόχους στο υφιστάμενο πλαίσιο            | Ειδικός να χρησιμοποιεί μη συμβατικά μέσα να ξεπεράσει το υφιστάμενο πλαίσιο        |
| Συμπεριφορά                 | Συμβατική, συμφωνεί με τους υφιστάμενους κανόνες   | Αντισυμβατική ή ενάντια στους υφιστάμενους κανόνες.                                 |
| Ευαισθησία στο περιβάλλον   | Χαμηλή, ανάγκη ευαισθησίας στο περιβάλλον για να διατηρεί το status quo                      | Υψηλή ευαισθησία στο περιβάλλον για να αλλάξει το status quo                        |
| Διατύπωση                   | Μη σαφή διατύπωση των στόχων και μικρή παρακίνηση να ηγείται                                 | Σαφή διατύπωση του οράματος και παρακίνηση να ηγείται                               |
| Δύναμη                      | Δύναμη λόγω θέσης ανταμοιβής και ειδικού, «αγαπητός ως φίλος που είναι ίδιος με τους άλλους» | Προσωπική δύναμη, ειδικού, σεβασμού και θαυμασμού για έναν μοναδικό ήρωα            |
| Σχέση με συνεργάτες         | Ισότιμη επίφαση συμμετοχής   | Επιχειρηματικός, παράδειγμα: Αλλάζει τους ανθρώπους για να υποστηρίξουν τις αλλαγές |

Πηγή : Gordon αναφέρεται στον Μπουραντά 2001 σ.348

Διερωτάται κανείς, οι χαρισματικοί ηγέτες γεννιούνται με αυτά τα χαρίσματα ή γίνονται ; Μάλλον και τα δύο . Είναι κοινή παραδοχή ότι κάποια άτομα γεννιούνται με κάποια ιδιαίτερα χαρίσματα , καθώς και ότι η προσωπικότητα ενός ατόμου σχετίζεται με την χαρισματική ηγεσία. Εκτός από την κληρονομική προδιάθεση ορισμένων χαρισμάτων, η χαρισματική συμπεριφορά είναι και αποτέλεσμα εκπαίδευσης . Οι χαρισματικοί ηγέτες είναι εξωστρεφείς, έχουν αυτοπεποίθηση και είναι προσηλωμένοι και προσανατολισμένοι στο όραμα και την επίτευξη των στόχων. Μια ομάδα μελετητών προτείνει μία στρατηγική τριών βημάτων, προκειμένου να αλλάξουμε συμπεριφορές. Καταρχήν, επικοινωνούμε λεκτικά και μη λεκτικά, προσεγγίζοντας με ενθουσιασμό, αισιόδοξη διάθεση και πάθος τα γεγονότα και τις καταστάσεις. Δεύτερον, ακολουθήστε «πολιτική», ώστε να προσελκύσετε, να εμπνεύσετε τους άλλους και να τους δημιουργήσετε τη διάθεση να σας ακολουθήσουν. Τρίτον, αναδείξτε τις ικανότητες, τα προτερήματα των υφισταμένων κάνοντας επίκληση των συναισθημάτων τους. (Robbins& Judge,2011 σ.368)

Σύμφωνα με τον Weber χαρισματικούς ανθρώπους συναντάμε σε όλους τους τομείς της ζωής , είναι οι άνθρωποι που εμπνέουν τους άλλους, επιβάλλονται στο περιβάλλον τους, ξεχωρίζουν με τη διορατικότητα τους, την αποφασιστικότητα, την ενεργητικότητα και το θάρρος του. (Κέτς Ντε Βρις,2005)

Οι χαρισματικοί ηγέτες προσελκύουν και επηρεάζουν τους υφισταμένους με τέσσερις τρόπους, σύμφωνα με τους Robbins& Judge(2011). Πρώτον, με τη παρουσίαση ενός ελκυστικού οράματος και μιας στοχοθεσίας με μακροπρόθεσμα οφέλη που θα διαφοροποιούν και θα αναδεικνύουν τον οργανισμό. Όταν ο Steve Jobs υπεραμύνθηκε του ipod στην Apple, ανέφερε: « Είναι τόσο Apple όσο οτιδήποτε άλλο έχει κάνει ποτέ η Apple». Οι άνθρωποι του οργανισμού τον πίστεψαν, έτσι η Apple πέτυχε το στόχο της προσφέροντας πρωτοποριακή και εύκολη τεχνολογία με το ipod.

Δεύτερον, το όραμα πέρα από την παρουσίαση, είναι απαραίτητο να διατυπωθεί και να υποστηριχθεί επίσημα από τους χαρισματικούς ηγέτες, ώστε να γίνει «κτήμα», όραμα, στόχος, σκοπός και όλων των υφισταμένων. Η «συνομολογία» του οράματος ενισχύει την αυτοπεποίθηση και την αυτοεκτίμηση όλων.

Τρίτον, οι χαρισματικοί ηγέτες δίνουν το παράδειγμα, το πρότυπο προσήλωσης συμπεριφοράς σε ένα σύνολο αξιών , που ακολουθούν και οι υφιστάμενοι.

Τέλος, οι χαρισματικοί ηγέτες λειτουργούν με το συναίσθημα, ακόμα και αντισυμβατικά, με θάρρος, αυτοθυσία και πίστη, για να «υπηρετήσουν» το όραμα και, έτσι, «συμπαρασύρουν» και τους υφιστάμενους.

Η χαρισματική ηγεσία στους οργανισμούς, σύμφωνα με τα παραπάνω, έχει σαν αποτέλεσμα την ικανοποίηση των υφισταμένων και αποδοτικότερες εργασιακές συμπεριφορές. Σειρά ερευνών δε έχει καταδείξει αυτή τη θετική συσχέτιση. Η σχέση χαρισματικού ηγέτη και του περιβάλλοντος εργασίας είναι αμφίδρομη. Η χαρισματική ηγεσία αφυπνίζει, ενεργοποιεί το φιλότιμο των υφισταμένων, ώστε να έχουν πιο αποτελεσματική και αποδοτική εργασιακή συμπεριφορά και, από την άλλη, αν το εργασιακό περιβάλλον είναι πρόσφορο - κατάλληλο, τότε ο χαρισματικός ηγέτης «ξεδιπλώνει» τις ικανότητες και γίνεται περισσότερο αποτελεσματικός . Οι χαρισματικοί ηγέτες για να αναδείξουν τις ικανότητες, το ταλέντο τους, το όραμά τους , να εμπνεύσουν , συνήθως είναι στα υψηλά κλιμάκια της ιεραρχίας σε έναν οργανισμό, ειδάλλως δύσκολα θα επικοινωνήσουν και θα μεταδώσουν το όραμά τους. Οι ικανότητες χαρισματικής ηγεσίας ενός υπαλλήλου που είναι χαμηλά στην ιεραρχία, συνήθως δεν αξιολογούνται και δεν αξιοποιούνται . (Βακόλα & Νικολάου 2012) , (Robbins & Judge, 2011).

Στη χαρισματική ηγεσία υπάρχει και μία σκοτεινή πλευρά. Χαρισματικοί ηγέτες μεγάλων εταιρειών / οργανισμών, εξ' αιτίας της δύναμης και του κύρους που αποκτούν, μπορεί να καταχραστούν κέρδη των εταιρειών ή να σπαταλήσουν απερίσκεπτα πόρους για προσωπικό τους όφελος ή να οικειοποιηθούν περιουσιακά στοιχεία. Η επιτυχία του χαρισματικού ηγέτη εξαρτάται από το περιβάλλον και το όραμα. Ο Χίτλερ, για παράδειγμα, είχε όραμα και το χάρισμα να πείθει, αλλά η προσπάθεια υλοποίησης αυτού του οράματος είχε καταστροφικές συνέπειες για την ανθρωπότητα. (στο ίδιο, σ. 370-371).

#### Μετασχηματική ηγεσία

Παράλληλα με τη μελέτη της χαρισματικής ηγεσίας, μελετήθηκε και η έννοια της μετασχηματικής ηγεσίας. Πρώτη φορά χρησιμοποιεί τον όρο ο Burns ( 1978

Οργανωσιακή Κουλτούρα και Ηγεσία στις Δημόσιες Υπηρεσίες Υγείας: Το παράδειγμα του ΕΟΠΥΥ

αναφέρεται στο Βακόλα & Νικολάου 2012) και κάνει τον διαχωρισμό μεταξύ της μετασχηματικής και συναλλακτικής εξουσίας . Οι μετασχηματικοί ηγέτες εμπνέουν τους υφισταμένους ή τους οπαδούς να υπερβούν το όποιο ίδιον συμφέρον για το καλό του οργανισμού, εξυψώνοντας και τονίζοντας τα κίνητρα και τους ηθικούς λόγους.

Ο Μπουραντάς το (2001 σ.σ350) αναφέρει την μετασχηματιστική ηγεσία ως «*ηγεσία αλλαγών*», και οριοθετώντας την διαφορά με την χαρισματική ηγεσία αναφέρει ότι «*η διαφορά ... είναι στην έμφαση που αποδίδεται στη διάθεση και την ικανότητα του ηγέτη να συλλάβει, να σχεδιάσει και να υλοποιήσει σημαντικές αλλαγές – τομείς στους στόχους, στην στρατηγική, στην κουλτούρα, στις δομές ,στις δραστηριότητες, στις σχέσεις με το περιβάλλον κ.λ.π. της οργάνωσης, πράγματα τα οποία είναι απαραίτητα για τη δυναμική ανάπτυξη και προσαρμογή της οργάνωσης στις εξελίξεις*».

Οι συναλλακτικοί ηγέτες κατευθύνουν τους υφισταμένους ή τους οπαδούς τους σε καθιερωμένους στόχους, αφού ξεκαθαρίσουν τους ρόλους και τις απαιτήσεις. Η συναλλακτική ηγεσία χαρακτηρίζεται από μία αμοιβαία δοσοληψία μεταξύ του ηγέτη και των υφισταμένων. Ο ηγέτης ζητάει «υπακοή» από τους υφιστάμενους και σαν αντάλλαγμα προσφέρει ανταμοιβές. Η μετασχηματική και η συναλλακτική εξουσία είναι αλληλοσυμπληρούμενες προσεγγίσεις για την επίτευξη των στόχων . Η μετασχηματική εξουσία στηρίζεται και επαυξάνει την αποτελεσματικότητα της συναλλακτικής εξουσίας, δεν ισχύει όμως και το αντίθετο. Αν ένας καλός μάνατζερ / ηγέτης ασκεί καλά τη συναλλακτική εξουσία, αλλά δεν διαθέτει μετασχηματικές ικανότητες, θα υστερεί από κάποιον άλλο που είναι και συναλλακτικός και μετασχηματικός, όπως φαίνεται και στον πίνακα (Robbins& Judge 2011, Βακόλα & Νικολάου 2012).

## ΠΙΝΑΚΑΣ: 2.4.6

### *Χαρακτηριστικά των συναλλακτικών και μετασχηματικών ηγετών*

#### **Συναλλακτικός ηγέτης**

*Ενδεχομενική ανταμοιβή:* Συμφωνεί την ανταλλαγή ανταμοιβών για προσπάθεια, υπόσχεται ανταμοιβές για την καλή επίδοση, αναγνωρίζει τα επιτεύγματα .

*Διοίκηση με βάση τις εξαιρέσεις (ενεργητική):* Παρακολουθεί και αναζητά παρεκκλίσεις από κανόνες και πρότυπα, προβαίνει στις σωστές ενέργειες.

*Διοίκηση με βάση τις εξαιρέσεις (παθητική):* Παρεμβαίνει μόνο όταν δεν τηρούνται τα πρότυπα.

*Διοίκηση με ελάχιστες λειτουργικές παρεμβάσεις: ( laissez faire):* Αποποιείται ευθυνών, αποφεύγει να λαμβάνει αποφάσεις.

#### **Μετασχηματικός ηγέτης**

*Εξιδανικευμένη επιρροή:* Παρέχει όραμα και την αίσθηση της αποστολής, εμπνέει αυτοσεβασμό, κερδίζει σεβασμό και εμπιστοσύνη.

*Παρακίνηση που εμπνέει:* Μεταδίδει υψηλές προσδοκίες, χρησιμοποιεί σύμβολα για την επικέντρωση των προσπαθειών, εκφράζει σημαντικούς σκοπούς με απλό τρόπο .

*Πνευματική διέγερση:* Προάγει την ευφυΐα, την ορθολογικότητα και την προσεκτική επίλυση των προβλημάτων.

*Εξατομικευμένη μέριμνα:* Προσφέρει προσωπική φροντίδα, αντιμετωπίζει κάθε υπόλληλο ως ξεχωριστή περίπτωση, κατευθύνει, συμβουλεύει.

Πηγή: Bass 1990, αναφέρεται στον Robbins& Judge, 2011 σ. 372.

## 2.6 Ηγεσία και συναισθηματική νοημοσύνη

*«Ο καθένας μπορεί να θυμώσει – αυτό είναι εύκολο. Αλλά το να θυμώσει κανείς με το σωστό άτομο, στο σωστό βαθμό και στη σωστή στιγμή, για τη σωστή αιτία και με το σωστό τρόπο- αυτό δε είναι εύκολο»*

Αριστοτέλη, Ηθικά Νικομάχεια

Η Συναισθηματική νοημοσύνη είναι μία από τις σημαντικές ικανότητες που πρέπει να διαθέτει ένας ηγέτης. Η συναισθηματική νοημοσύνη ορίστηκε από τον O. Goleman όπως αναφέρεται στο Βακόλα & Νικολάου( 2012 σ.74), ως εξής : «Το να είσαι έξυπνος δε σημαίνει ότι μπορείς να λύνεις δύσκολες μαθηματικές εξισώσεις ή να ξέρεις πολλά συνώνυμα και αντίθετα. Η ικανότητα του ατόμου να συμπεριφέρεται εκείνες τις φορές που χρειάζεται σύμφωνα με τα συναισθήματά του και κάποιες άλλες παρά τα συναισθήματά του, μπορεί να βοηθήσει το άτομο σε μια καλύτερη προσαρμογή στο διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον στο οποίο ζει και αναπτύσσεται». Οι άνθρωποι που γνωρίζουν τα συναισθήματά τους, γνωρίζουν και τις γενεσιουργούς αιτίες που τα προκαλούν και έχουν τις περισσότερες πιθανότητες να είναι περισσότερο αποτελεσματικοί.

ΣΧΗΜΑ: 2.5.4



Ο ηγέτης είναι ο άνθρωπος που εμπνέει και δίνει νόημα σε μία ομάδα. Αν ένας οργανισμός θεμελιωνόταν από την γένεσή του σε ιδέες σύμπνοιας και γνήσιας ηγεσίας και τα στελέχη του διέθεταν την ικανότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης, ο οργανισμός θα γινόταν ένας χώρος συνεχιζόμενης μάθησης, προόδου και ευημερίας των εργαζομένων. *«Οι μεγάλοι ηγέτες μας κινητοποιούν. Ξυπνούν μέσα μας το πάθος μας και ενεργοποιούν τον καλύτερο μας εαυτό.[...] οι μεγάλοι ηγέτες μιλούν στο συναίσθημά μας.»* Η επιτυχία του ηγέτη εξαρτάται από το πώς το κάνει, σημαντικό στοιχείο για να υπάρχει το επιθυμητό αποτέλεσμα και η ειδοποιός διαφορά είναι η αφύπνιση των συναισθημάτων προς τη σωστή κατεύθυνση. Οι άριστοι ηγέτες διαφέρουν όχι μόνο ως προς τα «μετρήσιμα αποτελέσματα», αλλά και ως προς τα σημαντικά «μη εύκολα μετρήσιμα», όπως είναι το υψηλό ηθικό, η αφοσίωση του προσωπικού, τα ισχυρά κίνητρα, ο ενθουσιασμός. (Goleman, et al 2002).

*«Ο ηγέτης δρα ως συναισθηματικός καθοδηγητής της ομάδας»*, ταρακουνεί τα συναισθήματά της. Στην περίπτωση που κινούνται προς θετική κατεύθυνση, η ομάδα συντονίζεται, εναρμονίζεται και αυξάνεται η απόδοση και η αποτελεσματικότητά της. Στην αντίθετη περίπτωση, η ομάδα χάνει το ρυθμό της, αποσυντονίζεται και δρα με δυσαρμονία, στοιχεία που δεν βοηθούν στην πρόοδο. Ο ηγέτης δίνει τις κατευθυντήριες οδηγίες και η θετική του ενέργεια, το όραμά του μεταδίδεται σαν «ντόμινο» σε όλη την ομάδα. Η καλή διάθεση, το γέλιο, το ευχάριστο εργασιακό κλίμα, μεταδίδονται και έχουν άμεσα αποτελέσματα στην αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα της ομάδας. Σε άλλες περιπτώσεις, τα αρνητικά συναισθήματα, ο θυμός, η αίσθηση της ματαιότητας, η μη ανατροφοδότηση, η αίσθηση ότι «παλεύεις μόνος σου», κουράζουν, αποδιοργανώνουν, απορροφούν την ενεργητικότητα των εργαζομένων με δυσάρεστες συνέπειες στη ψυχολογία τους και στην αποτελεσματικότητά τους. (Goleman et al, 2002).

Τα συναισθήματα είναι η κινητήριος δύναμη, είναι τα καύσιμα που μας ωθούν για την επίτευξη των στόχων μας, ενώ τα κίνητρα διαμορφώνουν τον τρόπο που αντιλαμβανόμαστε τα πράγματα. Το ξεκίνημα των μεγάλων έργων και των επιτευγμάτων ξεκινούν από μεγάλα συναισθήματα. (Goleman, 2000)

Ο ηγέτης είναι ο «καταλύτης» της ομάδας, είναι εκείνος που δίνει το στόχο και το σκοπό, είναι εκείνος που παροτρύνει και κάνει την ομάδα να αξιοποιεί όλες τις δυνατότητες που έχει αγόγγυστα. Όταν σε ένα οργανισμό υπάρχουν εντάσεις, συγκρούσεις και προβλήματα ο ηγέτης / διευθυντής / προϊστάμενος, ακούει τα προβλήματα με ενσυναίσθηση. Ακόμα και στη περίπτωση που δεν θα μπορέσει να λύσει τα προβλήματα το συναισθηματικό όφελος θα είναι μεγάλο. *«Ένας ηγέτης δεν είναι απαραίτητο να συμφωνεί με τη θέση ή την αντίδραση του άλλου. Το μόνο που χρειάζεται να κάνει είναι να δώσει σημασία στην άποψη του, να ζητήσει συγγνώμη αν είναι απαραίτητο ή να προσπαθήσει να επανορθώσει με κάποιο τρόπο»* ( Goleman,2012)

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΤΙΣ ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ ΥΓΕΙΑΣ

### 3.1 Η Δημόσια Διοίκηση

Η δημόσια διοίκηση βρίσκεται στην επικαιρότητα ιδιαίτερα αυτή την περίοδο που όλοι συζητούν για τη σμίκρυνση του δημόσιου τομέα. Οι δημόσιοι υπάλληλοι καταλαμβάνουν ένα μεγάλο μέρος του εργατικού δυναμικού κάθε ανεπτυγμένης χώρας, το δε Δημόσιο είναι ο μεγαλύτερος εργοδότης. Η δημόσια διοίκηση επηρεάζει τη ζωή όλων των ανθρώπων καθημερινά, την αντιλαμβανόμαστε σε κάθε μας βήμα, αλλά είναι δύσκολο να δώσουμε ένα ακριβή ορισμό. Η δημόσια διοίκηση κινείται σε ένα «φάσμα» διαχείρισης θεμάτων και άσκησης πολιτικής. Σύμφωνα με τον J.A.Chandler (2003), « Ως ακαδημαϊκό αντικείμενο, δημόσια διοίκηση είναι η μελέτη της ανάπτυξης της δημόσιας πολιτικής από κυβερνήσεις, δημόσιες υπηρεσίες και υπαλλήλους του δημόσιου τομέα, καθώς και της διαδικασίας υλοποίησης των μονομερών αποφάσεών τους.»

Η δημόσια διοίκηση ασκείται μέσα από ένα πλήθος διασυνδεδεμένων οργανισμών, υπηρεσιών, που απαιτούν ένα μεγάλο αριθμό ανθρώπινου δυναμικού και οικονομικών πόρων για να φέρουν εις πέρας το έργο τους. Η δημόσια διοίκηση ασκείται μέσα από απίστευτη γραφειοκρατία που, όπως υποστηρίζει ο Niskanen, είναι μονοπώλιο χωρίς ανταγωνιστές που θα τους έδιναν κίνητρα για να αυξήσουν την αποδοτικότητα, την αποτελεσματικότητα και την ποιότητα των παρεχομένων υπηρεσιών. (Chandler, 2003)

Η ελληνική δημόσια διοίκηση, επιπρόσθετα, λειτουργεί σε ένα περιβάλλον πολυνομίας, σύγχυσης στόχων και αρμοδιοτήτων, με αρκετές παθογένειες. Οι δημόσιοι υπάλληλοι καλούνται να εργασθούν σε ένα περιβάλλον που οι ίδιοι και οι προγενέστεροι από αυτούς, στο μερίδιο που τους αναλογεί, έχουν συμβάλει και συμβάλλουν στην οικοδόμησή του. Τα ανώτερα στελέχη της δημόσιας διοίκησης καλούνται να δώσουν το «στίγμα», το όραμα, να κάνουν το οργανόγραμμα και τη στοχοθεσία σε κάθε οργανισμό και να τα κοινοποιήσουν στα μέλη τους. Όλες οι Δ/νσεις και τα τμήματα αντίστοιχα οφείλουν να έχουν κατανοήσει το όραμα, να Οργανωσιακή Κουλτούρα και Ηγεσία στις Δημόσιες Υπηρεσίες Υγείας: Το παράδειγμα του ΕΟΠΥΥ

γνωρίζουν τους στόχους και το σκοπό του οργανισμού και να έχουν αποσαφηνίσει τις αρμοδιότητές τους. (Ραμματά 2011)

Στη Δημόσια Διοίκηση θα έπρεπε οι εργαζόμενοι να δρουν συλλογικά « Γιατί οι πολλοί αν μαζεύονται ..., παρ' όλο που ο καθένας χωριστά δεν είναι σπουδαίος, πιθανώς να είναι καλύτεροι από τους λίγους άριστους, αν όχι ως άτομα ο καθένας χωριστά, τουλάχιστον ως σύνολο... Διότι όταν είναι πολλοί, ο καθένας έχει ένα μέρος αρετής και φρόνησης, κι όταν συγκεντρωθούν μαζί γίνονται σαν ένας άνθρωπος με πολλά χέρια και πόδια και πολλές αισθήσεις, και το ίδιο συμβαίνει με το ήθος και την αντίληψη» ( Πολιτικά Γ', 128Ib,1-9 στο Ραμματά 2011). Δυστυχώς, όμως, σε πολλές περιπτώσεις η δημόσια διοίκηση πάσχει από έλλειψη συντονισμού, σύμπνοιας και συλλογικότητας . Έτσι, « Η Πόλη υφίσταται κακή επίδραση, έστω κι αν ένας μόνο πολίτης δεν συμμορφώνεται με τους κανόνες της Παιδείας» (Πολιτικά Ε', 1310a, 18-20 στο Ραμματά 2011).

### **3.2 Ώθηση και κινητοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού στις δημόσιες υπηρεσίες**

*«Κανείς δεν αρχίζει μια καινούρια δουλειά με κακή διάθεση . Αυτά τα δημιουργούν οι εταιρείες. Η σπάνια επιχείρηση που μπορεί να κατανοήσει ότι οι άνθρωποι της διαθέτουν το πνεύμα της πρώτης μέρας, και να το διατηρεί και καλλιεργεί σε όλη τους την καριέρα, έμαθε το μυστικό των εξαιρετικών υπηρεσιών.»*

*(Hal F. Rosenbluth στη Sharon Good,2000)*

Το ανθρώπινο δυναμικό στη Δημόσια Διοίκηση παίζει καθοριστικό ρόλο στην αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητά του. Οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι οι φορείς της κρατικής εξουσίας, επιτελούν σημαντικό έργο στο πλαίσιο της χρηστής

διοίκησης και είναι οι «διαμεσολαβητές» μεταξύ των πολιτών - «εξυπηρετούμενων» και της κρατικής εξουσίας.

Ποια είναι τα κίνητρα που ωθούν, κινητοποιούν τους δημοσίους υπαλλήλους να δουλεύουν αποδοτικότερα με τον καλύτερο δυνατό τρόπο; Ποιοι είναι οι παράγοντες, ποια συναισθηματική κατάσταση ωθεί, κινητοποιεί τον εργαζόμενο, ώστε να αξιοποιεί τις δυνατότητες στην επίτευξη προσωπικών και υπηρεσιακών στόχων ; Τις θεωρίες που έχουν αναπτυχθεί σχετικά με την παρακίνηση των εργαζομένων μπορούμε να τις χωρίσουμε σε τρεις κατηγορίες: α) τις θεωρίες ικανοποίησης των βασικών αναγκών του ανθρώπου, β) τις θεωρίες των διαδικασιών που παρακινούν τον άνθρωπο να ακολουθήσει μια συγκεκριμένη συμπεριφορά και γ) τις θεωρίες των ανταμοιβών, όπου ο εργαζόμενος παρακινείται βάσει της επιβράβευσης που προσδοκά ή της τιμωρίας ( Μούζα ,2006).

Στην πρώτη κατηγορία συγκαταλέγεται η θεωρία των κινήτρων που αναπτύσσει ο Maslow το 1948 , σύμφωνα με την οποία διαβαθμίζονται οι ανθρώπινες ανάγκες:

- Πρώτη κατηγορία κινήτρων είναι οι *βιολογικές ανάγκες* (νερό, τροφή, ένδυση), που είναι άμεσα συνδεδεμένες με την επιβίωση του ατόμου και ικανοποιούνται μέσω του μισθού.
- Στο επόμενο στάδιο, όταν καλυφτούν οι βιολογικές ανάγκες, έρχονται οι *ανάγκες ασφαλείας* που παρέχονται με την κατοικία. Στον εργασιακό χώρο οι ανάγκες ασφαλείας καλύπτονται με τα συνταξιοδοτικά προγράμματα και τα προγράμματα υγειονομικής περίθαλψης, τη μονιμότητα.
- Στη συνέχεια, έχουμε τις *κοινωνικές ανάγκες*. Την ανάγκη της αγάπης και της αποδοχής από τους εργαζόμενους στον εργασιακό χώρο, την ανάγκη εκτίμησης, συνεργασίας και σεβασμού.
- Η επόμενη βαθμίδα αναγκών σχετίζεται με την *εκτίμηση και την αναγνώριση*. Κάθε άνθρωπος έχει ανάγκη να αναγνωρίζεται η προσφορά του από το περιβάλλον του , έχει ανάγκη από σεβασμό, εκτίμηση, κύρος, επιτυχία, προσοχής κ.λ.π. Στοιχεία που στον εργασιακό χώρο γίνονται πρακτικά αντιληπτά εκτός των άλλων και από τις προαγωγές, αλλά ουσιαστικά από πάρα πολλά στοιχεία στην καθημερινότητα.

- Τελευταία κατηγορία κινήτρων είναι της *αυτοπραγμάτωσης*, *αυτοεκπλήρωσης*. Όταν ικανοποιηθούν οι υπόλοιπες ανάγκες, οι άνθρωποι επιθυμούν να πραγματοποιήσουν τα όνειρά τους, τις προσδοκίες, τις φιλοδοξίες τους. Στον εργασιακό χώρο αυτό επιτυγχάνεται με την ανάληψη ευθυνών, τη δημιουργική εργασία, την ελευθερία στη λήψη πρωτοβουλιών και αποφάσεων (Βακόλα & Νικολάου, 2012, Μούζα, 2006).

Αυτή είναι μία πρώτη προσέγγιση των κινήτρων και αναγκών, που για την εκπλήρωσή τους έχει ουσιαστική συμβολή η προσωπική μόρφωση, η ηλικία κάθε εργαζόμενου, η προσωπικότητά του και το οικογενειακό και κοινωνικό περιβάλλον μέσα στο οποίο διαβιεί.

Στη δεύτερη κατηγορία είναι οι θεωρίες των διαδικασιών. Ο Victor Vroom (1964) περιγράφει τις διαδικασίες που παρακινούν τους εργαζόμενους και όχι τι ακριβώς τους παρακινεί. Ο Vroom, όπως αναφέρεται στη Μούζα 2006, στηρίζει τη θεωρία του σε τρεις βασικές υποθέσεις.

- Οι εργαζόμενοι γνωρίζουν αν η απόδοσή τους είναι συνδεδεμένη άμεσα ή έμμεσα με το μισθό, την προαγωγή τους, την αναγνωρισιμότητα και το κύρος.
- Οι εργαζόμενοι γνωρίζουν το εύρος των δυνατοτήτων τους και την αποδοτικότητά τους.
- Οι εργαζόμενοι γνωρίζουν την αξία των αμοιβών που έχουν από τον οργανισμό που εργάζονται.

Ο Vroom θεωρεί ότι η επιθυμία και η προσδοκία της ανταμοιβής μαζί με την προσδοκία για απόδοση καθορίζουν και επηρεάζουν τον εργαζόμενο. Η παρακίνηση του εργαζόμενου εξαρτάται, καταρχήν, από το τι ο ίδιος πιστεύει ότι θα προσφέρει στον οργανισμό που εργάζεται, ανεξάρτητα από την ανταμοιβή που πιστεύει ότι θα έχει από τον οργανισμό.

Στην Τρίτη κατηγορία των ανταμοιβών εξετάζονται οι κάθε είδους ανταμοιβές, αρνητικές ή θετικές, που συνδέονται με την απόδοση του εργαζόμενου. Οι θετικές ανταμοιβές ενθαρρύνουν, ενισχύουν τον εργαζόμενο, ώστε να συνεχίζει να

Οργανωσιακή Κουλτούρα και Ηγεσία στις Δημόσιες Υπηρεσίες Υγείας: Το παράδειγμα του ΕΟΠΥΥ

τροφοδοτεί το ενδιαφέρον για την εργασία του , ενώ οι αρνητικές ανταμοιβές (όπως στη περίπτωση επαναλαμβανόμενης αργοπορίας), η πιθανή περικοπή μισθού ή η επίπληξη αποθαρρύνει από τη μη αποδεκτή συμπεριφορά.

Στην περίπτωση των ανταμοιβών, όταν ακολουθείται συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα, παρατηρείται από την πλευρά των εργαζομένων εντατικοποίηση των προσπαθειών τις συγκεκριμένες περιόδους. Όταν οι ανταμοιβές γίνονται σε ακανόνιστα διαστήματα, η απόδοση των εργαζομένων είναι μεγαλύτερη και συνεχής . Τέλος, στην περίπτωση που οι ανταμοιβές είναι συνδεδεμένες ευθέως με την αποδοτικότητα των υπαλλήλων, τότε οι υπάλληλοι γνωρίζουν εκ των προτέρων το μέγεθος της ανταμοιβής τους που σχετίζεται με μαθηματικό τρόπο με την απόδοσή τους. (Μούζα,2006).

### **3.3 Η δέσμευση των υπαλλήλων**

Ο όρος «δέσμευση», σύμφωνα με το μοντέλο του Etzioni, *«αναφέρεται στην ηθική ανάμειξη με την οποία οι εργαζόμενοι είναι θετικά ταυτισμένοι και μοιράζονται τις αξίες και τους σκοπούς του οργανισμού απασχόλησης»*. Η δέσμευση είναι το εσωτερικευμένο «πιστεύω», «όραμα» ενός εργαζόμενου, που τον παρακινεί, ενεργοποιεί, δραστηριοποιεί για να κάνει «το παραπάνω βήμα», τον ωθεί να επιδεικνύει υπερβάλλον ζήλο. Η δέσμευση μπορεί να προκύπτει από τη *νοοτροπία*, το μοίρασμα αξιών, τον ψυχολογικό δεσμό με τον οργανισμό ή μπορεί να προκύπτει από τη *συμπεριφορά*, οπότε ο εργαζόμενος καταβάλλει περισσότερη προσπάθεια από εκείνη που συνάγεται βάσει της «τυπικής» σύμβασης που έχει με τον Οργανισμό. (Leat,2009).

Ο Mowday κ.ά.(1982) αναπτύσσουν την άποψη ότι υπάρχει σχέση μεταξύ των δύο μορφών δέσμευσης λόγω νοοτροπίας ή συμπεριφοράς. Λειτουργούν σαν «συγκοινωνούντα δοχεία», όπου οι νοοτροπίες επηρεάζουν τις συμπεριφορές και το αντίθετο. Εδώ πρέπει να σημειώσουμε και το ενδεχόμενο η δέσμευση λόγω νοοτροπίας να προκύπτει από την μη ύπαρξη εναλλακτικής δυνατότητας απασχόλησης. ( Leat,2009σ 35-40). Ειδικά στη σημερινή εποχή, όπου η ανεργία

καλπάζει σε πολύ μεγάλα ποσοστά, αυτός ο παράγοντας θα πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπόψη.

Η οργανωσιακή δέσμευση, σύμφωνα με τον Mowday κ.ά.(1982), στηρίζεται σε τρία στοιχεία:

- Στο μέγεθος , εύρος της αποδοχής των στόχων και των αξιών του οργανισμού
- Στη διάθεση επίπονης προσπάθειας για την πρόοδο του οργανισμού
- Στη θέληση του εργαζόμενου να συνεχίσει να είναι μέλος του οργανισμού. (Βακόλα & Νικολάου 2012).

Σύμφωνα με τους J.P.Meyer,N.J. Allen και C.A.Smith (1993), όπως αναφέρεται στον Robbins και Judge (2011), υπάρχουν τρεις ξεχωριστές διαστάσεις στην οργανωσιακή δέσμευση:

- Η *θυμική δέσμευση* όταν ο εργαζόμενος έχει συναισθηματικό δεσμό με τον οργανισμό και μοιράζεται τις αξίες και τα πιστεύω του. Η συναισθηματική προσκόλληση που αναπτύσσει ο εργαζόμενος με τον οργανισμό μπορεί να είναι και εξ' αιτίας των χρόνων εργασίας και των θετικών εμπειριών.
- Η *δέσμευση λόγω συνέχειας*, ο εργαζόμενος σε αυτή τη περίπτωση αισθάνεται ότι η συνέχεια παραμονής του στον οργανισμό του εξασφαλίζει οικονομικές απολαβές . Θα μπορούσαμε να την ονομάσουμε και *υπολογιστική δέσμευση* , που σημαίνει τον υπολογισμό κόστους οφέλους από μία πιθανή αποχώρηση.
- Η *κανονιστική ηθική δέσμευση* είναι η υποχρέωση που αισθάνεται ένας εργαζόμενος να παραμείνει σε έναν οργανισμό για λόγους δεοντολογίας και ηθικής . Αν ένας υπάλληλος έχει αναλάβει ένα «πρόγραμμα», θεωρεί ότι είναι ηθική υποχρέωση η διεκπεραίωσή του. (Βακόλα & Νικολάου 2012 , Robbins & Judge 2011).

Η συναισθηματική και ηθική δέσμευση , στις περιπτώσεις που αναφερόμαστε σε οργανισμούς ή υπηρεσίες που υπάρχει συναλλαγή με πολίτες «εξυπηρετούμενους» και, ειδικότερα, σε υπηρεσίες υγείας και κοινωνικής πρόνοιας, δεν είναι μόνο σε Οργανωσιακή Κουλτούρα και Ηγεσία στις Δημόσιες Υπηρεσίες Υγείας: Το παράδειγμα του ΕΟΠΥΥ

σχέση με τον Οργανισμό, αλλά και με τους εξυπηρετούμενους. Ο εργαζόμενος με ανεπτυγμένο αίσθημα ευθύνης αισθάνεται συναισθηματική και ηθική δέσμευση έναντι των πολιτών και συνεχίζει να εργάζεται καταβάλλοντας μέγιστη προσπάθεια.

Παράγοντες που επηρεάζουν και καθορίζουν τη δέσμευση του εργαζόμενου έναντι του οργανισμού που εργάζεται είναι η ηλικία , τα χρόνια υπηρεσίας, το επίπεδο σπουδών, το φύλο, η οικογενειακή κατάσταση , η προσωπικότητα και ο χαρακτήρας του εργαζόμενου. Ανάλογα με τα χρόνια υπηρεσίας και την ηλικία μπορεί να αυξάνεται η οργανωσιακή δέσμευση. Επίσης, άλλοι παράγοντες που καθορίζουν την οργανωσιακή δέσμευση, σχετίζονται με τη δομή του οργανισμού, τους ρόλους και τις αρμοδιότητες που έχουν ανατεθεί στον εργαζόμενο, το είδος της εργασίας και το πόσο ενδιαφέρον βρίσκει ο εργαζόμενος, τα συναισθήματα που βιώνει, αρνητικά ή θετικά , τις σχέσεις που έχουν αναπτυχθεί με τους ανωτέρους και τους κατώτερους στην ιεραρχία , τις σχέσεις γενικότερα με τους συναδέλφους, καθώς και με την εργασιακή ικανοποίηση (ο.π.).

Οι διαφορετικές μορφές δέσμευσης προκαλούν διαφορετικές συμπεριφορές. Η θυμική και κανονιστική δέσμευση θεωρείται ότι έχει περισσότερο ορατά αποτελέσματα στην ποιότητα των παραγομένων προϊόντων και υπηρεσιών, στην αποδοτικότητα – αποτελεσματικότητα, από τη δέσμευση λόγω συνέχειας, όπου ο εργαζόμενος παραμένει στον εργοδότη ή την υπηρεσία, επειδή απλά δεν υπάρχει καλύτερη επιλογή.

### 3.4 Εργασιακή ικανοποίηση

*«Η ανταμοιβή σου για τη δουλειά σου πρέπει να είναι η ικανοποίηση που σου προσφέρει η δουλειά αυτή, καθώς και το πόσο ο κόσμος έχει ανάγκη αυτή τη δουλειά. Με αυτό το δεδομένο η ζωή είναι παράδεισος, ή τουλάχιστον όσο πιο κοντά στον παράδεισο μπορεί να πας . Χωρίς αυτό-με μία δουλειά που την απεχθάνεσαι, που την βαριέσαι και που ο κόσμος δεν τη χρειάζεται – η ζωή αυτή είναι κόλαση.»*

*( William Edward Burghart(W.E.B) Du Bois στη Sharon Good,2000)*

Η εργασιακή ικανοποίηση αναφέρεται στα θετικά αισθήματα που τρέφει ένας εργαζόμενος για τη δουλειά του, σαν αποτέλεσμα αξιολόγησης των χαρακτηριστικών και συστατικών αυτής . Η εργασιακή ικανοποίηση συνδέεται με τις προσδοκίες και τις αντιλήψεις του εργαζόμενου για τη δουλειά του, συνδέεται με τις ανταμοιβές και την ανατροφοδότηση που λαμβάνει, σχετίζεται με το πόσο του αρέσει ή δεν του αρέσει η εργασία του. Ο Locke το 1969 σε άρθρο του για την «εργασιακή ικανοποίηση» αναφέρει ότι « η εργασιακή ικανοποίηση είναι μια ευχάριστη συναισθηματική κατάσταση στην οποία περιπίπτει το άτομο, όταν, έχοντας αποτιμήσει το έργο που προσφέρει στην εργασία του βρίσκει τις συνθήκες σύμφωνες προς τα αξιακά του πρότυπα. Αντίθετα, η εργασιακή δυσαρέσκεια είναι η δυσάρεστη συναισθηματική κατάσταση που προκύπτει όταν υπάρχουν συγκρουσιακά και ασύμφωνα στοιχεία». Οι Cranny, Smith Stone(1992) υποστηρίζουν ότι εργασιακή ικανοποίηση είναι το άθροισμα των συναισθηματικών αντιδράσεων που έχει το άτομο για την εργασία του , που προκύπτει συγκρίνοντας τα κέρδη που έχει από αυτή με αυτά που θα επιθυμούσε να έχει ( [http://epapanis.blogspot.gr/2007/09/blog-post\\_9672.html](http://epapanis.blogspot.gr/2007/09/blog-post_9672.html)).

Στη βιβλιογραφία αναφέρονται πολλές πτυχές της εργασιακής ικανοποίησης. Οι Hulin &Smith (1965) δίνουν πέντε διαστάσεις :

- Τη διάσταση του μισθού και την αντίληψη των δίκαιων και αντικειμενικών αμοιβών.

- Τη διάσταση της *εργασίας*, εννοώντας το βαθμό που τα καθήκοντα και οι αρμοδιότητες της δουλειάς διατηρούν το ενδιαφέρον του εργαζόμενου και εξασφαλίζουν ευκαιρίες για πρόοδο και μάθηση.
- Τη διάσταση των *προαγωγών*, της εξέλιξης και της ανέλιξης στην ιεραρχία.
- Τη διάσταση του *επόπτη / προϊσταμένου*, εννοώντας τις δυνατότητες των εποπτών / προϊσταμένων να έχουν ανεπτυγμένη συναισθηματική νοημοσύνη και να αφουγκράζονται τα προβλήματα των εργαζομένων.
- Τη διάσταση των *συναδέλφων*, περιγράφοντας εδώ το γενικότερο κλίμα που υπάρχει μεταξύ των συναδέλφων, πόσο αλληλέγγυοι και φιλικοί είναι μεταξύ τους.

Ο Mottaz (1988) αναφέρει ότι η εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται περισσότερο με τη διάσταση της εργασίας και τη διάσταση με τους προϊσταμένους. (Βακόλα & Νικολάου 2012 και Robbins & Judge 2011)

Σε όλες τις έρευνες που σχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση υπάρχει η ερώτηση για το μισθό. Αυτό που προκύπτει από σχετικές έρευνες στην Αμερική είναι ότι οι υψηλά αμειβόμενες δουλειές, δεν δίνουν απαραίτητα, κατά μέσο όρο, μεγαλύτερα ποσοστά εργασιακής ικανοποίησης από εκείνες με χαμηλότερους μισθούς. Ο μισθός παρακινεί και δίνει εργασιακή ώθηση, αλλά δεν εξασφαλίζει απαραίτητα εργασιακή ικανοποίηση και ευτυχία. Για τους ανθρώπους με χαμηλά εισοδήματα ο μισθός σχετίζεται με την εργασιακή ικανοποίηση. Όταν ο άνθρωπος επιτύχει μία άνετη διαβίωση, τότε η αναλογία αμοιβής και εργασιακής ικανοποίησης εξουδετερώνεται και απαιτούνται περισσότερα στοιχεία (Robbins & Judge 2011σ.69). Σε μία έρευνα που έγινε σε έξι βιομηχανικές χώρες, σχετικά με τη σημασία της εργασίας, οι εργαζόμενοι ανεξαρτήτως φύλου, ηλικίας, φυλής και εθνικότητας, αξιολόγησαν, μεταξύ 11 εργασιακών στόχων, υψηλότερα το ενδιαφέρον για την εργασία και την δίκαιη αμοιβή (Hagraz 1990, αναφέρεται στο Βακόλα& Νικολάου, σ. 170-171).

Τα τέσσερα αποτελέσματα ή οι αντιδράσεις της εργασιακής ικανοποίησης σχετίζονται με τις δύο διαστάσεις της : *εποικοδομητική / καταστρεπτική* και *ενεργητική / παθητική*. Οι τέσσερις αντιδράσεις περιγράφονται ως ακολούθως:

*Αποχώρηση / Έξοδος.* Ο εργαζόμενος επιδιώκει την εύρεση άλλης εργασίας και η συμπεριφορά του είναι προς αυτή την κατεύθυνση.

*Έκφραση γνώμης / Φωνή.* Ο εργαζόμενος διατυπώνει τις απόψεις του και τις προτάσεις του, τις μεταφέρει στους ανωτέρους του, με στόχο να βελτιωθούν οι συνθήκες εργασίας (πολλές φορές και με έντονο τρόπο).

*Αφοσίωση.* Διατηρώντας την αισιοδοξία του και την εμπιστοσύνη του προς τον Οργανισμό, ο εργαζόμενος περιμένει παθητικά τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας.

*Εγκατάλειψη / Αδιαφορία / Παραμέληση.* Ο εργαζόμενος παθητικά αφήνει τις συνθήκες εργασίας να επιδεινώνονται χωρίς να καταβάλλει καμία προσπάθεια για τη βελτίωσή τους, απουσιάζει αδικαιολόγητα ή καθυστερεί στην εργασία του, μειώνεται το ενδιαφέρον για τη δουλειά του, έχει χαμηλή αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα (Robbins & Judge 2011, Βακόλα & Νικολάου 2012)

Ο εργαζόμενος που αισθάνεται ικανοποιημένος και χαρούμενος από τη δουλειά του, είναι αυτονόητο ότι θα είναι περισσότερο παραγωγικός και ότι θα υπάρχει συσχέτιση με την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητά του. Τα άτομα με υψηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης, αναπτύσσουν θετικά αισθήματα για τη δουλειά τους, ενώ τα άτομα που έχουν χαμηλά, αναπτύσσουν αρνητικά αισθήματα.

Η εργασιακή ικανοποίηση σαφώς είναι ένα θετικό συναίσθημα και ένα άθροισμα διακριτών στοιχείων, με αρκετές παραμέτρους, που δεν μπορούν να περιοριστούν στην τακτοποίηση φακέλων, στην αναγραφή εγγράφων και στη δημιουργία, κατασκευή ενός προϊόντος. Την εργασιακή ικανοποίηση θα μπορούσαμε να την απεικονίσουμε και να την παρομοιάσουμε με ένα πολύχρωμο πάζλ και το αντίθετό της με ένα γκρίζο. Τα στοιχεία που οδηγούν, συντελούν στην εργασιακή ικανοποίηση είναι το ενδιαφέρον της δουλειάς, η ποικιλομορφία, το εργασιακό περιβάλλον, η συναδελφικότητα, το κύρος της δουλειάς, η αλληλεγγύη μεταξύ των συναδέλφων, η ανατροφοδότηση, η αναγνώριση των προσπαθειών, η ανταπόκριση, η δίκαιη αντιμετώπιση, οι ανταμοιβές, οι ίσες ευκαιρίες για ανάδειξη ικανοτήτων, ο μισθός, η δυνατότητα ανάπτυξης πρωτοβουλιών, οι ματαιώσεις των προσδοκιών από το εργασιακό περιβάλλον, η κουλτούρα του οργανισμού. Εκτός των εργασιακών συνθηκών, σημαντικό λόγο στο «πάζλ» της εργασιακής ικανοποίησης παίζει ο

Οργανωσιακή Κουλτούρα και Ηγεσία στις Δημόσιες Υπηρεσίες Υγείας: Το παράδειγμα του ΕΟΠΥΥ

παράγοντας της προσωπικότητας του εργαζόμενου, η μόρφωσή του, το πόσο γνωρίζει τον εαυτό του, η συναισθηματική του νοημοσύνη, η ψυχολογική – συναισθηματική - οικογενειακή και κοινωνική του κατάσταση, η ευκολία ή η δυσκολία προσαρμογής και κοινωνικοποίησης.

### 3.5 Η ποιότητα στις δημόσιες υπηρεσίες υγείας

*«... Η ποιότητα είναι ένας κινούμενος στόχος... που (ίσως) δεν επιτυγχάνεται τέλεια».*  
(Brooks,1989)

Ο Deming το (1986) είπε ότι *«η ποιότητα πρέπει να ενσωματωθεί ήδη από τη φάση της σχεδίασης»*. Καταρχήν, πρέπει να επιλεγούν τα άτομα που θα έχουν την απαραίτητη γνώση και τις ικανότητες για να διεκπεραιώσουν τις ευθύνες που απορρέουν από τις αρμοδιότητες της Αξιολόγησης και Διασφάλισης Ποιότητας. Η διασφάλιση ποιότητας είναι κάτι παραπάνω από την απλή εφαρμογή των τεχνικών μεθόδων, είναι μία σύνθετη εργασία που απαιτεί συχνά την αλλαγή στη συμπεριφορά και τον τρόπο εργασίας. Για την καθιέρωση της ποιότητας χρειάζεται 1) βασική ειδίκευση στη διασφάλιση ποιότητας, 2) εκπαίδευση και καθοδήγηση του προσωπικού, καθώς αυτό εφαρμόζει τις δραστηριότητες της διασφάλισης ποιότητας και 3) επίβλεψη και παρακολούθηση των προσπαθειών του προσωπικού. Πρέπει να οριστεί μία βασική ομάδα που θα έχει την ικανότητα διεκπεραίωσης αυτών των δραστηριοτήτων, θα έχει τις πληροφορίες, θα επικοινωνεί και θα υποστηρίζει την επέκταση και την διασφάλιση της ποιότητας (Παπανικολάου , 2007).

Ο Deming το 1993 ορίζει ότι *«Ποιότητα είναι η ικανοποίηση των αναγκών του πελάτη»*, αναφέρει δε ότι το 94% των εργασιακών προβλημάτων προκύπτουν στις διαδικασίες και όχι στα άτομα τα οποία αποτελούν μέρη των διαδικασιών. Ο Crosby (1980) αναφέρει ότι *«Ποιότητα είναι η συμμόρφωση του προϊόντος στις Απαιτήσεις»*. Στους οργανισμούς φροντίδας υγείας δεν είναι τόσο εύκολη η καταγραφή των ωφελειών από την διασφάλιση ποιότητας. Η ποιότητα είναι μια πολυσύνθετη σχέση - κατάσταση μεταξύ ανθρώπων, υπηρεσιών, προϊόντων, διαδικασιών και προσδοκιών του πελάτη. Οι παράγοντες που προσδιορίζουν την ποιότητα υπηρεσιών είναι: α) η

Οργανωσιακή Κουλτούρα και Ηγεσία στις Δημόσιες Υπηρεσίες Υγείας: Το παράδειγμα του ΕΟΠΥΥ

αξιοπιστία στην παροχή υπηρεσιών β) η ανταπόκριση και η προθυμία των εργαζομένων να εξυπηρετήσουν τον εξυπηρετούμενο, γ) η ικανότητα και οι δεξιότητες των εργαζομένων για να εκτελέσουν την υπηρεσία. δ) η ευκολία πρόσβασης στην υπηρεσία, ε) η ευγένεια και ο φιλικός τρόπος εξυπηρέτησης του χρήστη, στ) η εύκολη, άμεση και με κατανοητούς όρους επικοινωνία, ζ) η ειλικρίνεια και καλή φήμη του προσωπικού, η) η εχεμύθεια και η ειλικρίνεια, θ) Κατανόηση προς τους εξυπηρετούμενους, ι) το ευχάριστο περιβάλλον εργασίας, εμφάνιση εργαζομένων (στο ίδιο).

Η βασική ευθύνη για την ποιότητα τόσο σε προσωπικό, όσο και σε οργανωτικό επίπεδο ανήκει πρωταρχικά στη διοίκηση του εκάστοτε οργανισμού. Ο Crosby (1979) αναφέρει ότι *«Η αποτυχία της διοίκησης να προγραμματίσει το μέλλον, προβλέποντας τα πιθανά προβλήματα, προκαλεί σπατάλη ανθρώπινου δυναμικού, πρώτων υλών, χρόνου και μηχανών, τα οποία έχουν σαν αποτέλεσμα την αύξηση του κόστους παραγωγής, άρα και της τελικής τιμής του προϊόντος»*. Η διοίκηση προπορεύεται, θέτει τα θεμέλια και τις προδιαγραφές στην ποιότητα, στόχος είναι να προλαμβάνει, στόχος είναι να μηδενιστούν τα λάθη. Η μη ποιότητα έχει κόστος. Τα ανώτερα στελέχη έχουν σημαντικό ρόλο στο να εμπνεύσουν και να εδραιώσουν το ομαδικό πνεύμα συνεργασίας, με σκοπό την αυτοβελτίωση του οργανισμού και την μακροπρόθεσμη επιτυχία του, με την ενεργό συμμετοχή τους στην ποιότητα.

*«Η ποιότητα είναι μία σύνθετη έννοια και αντιπροσωπεύει μία σύνθεση μαθημάτων, μεθόδων και αποκτημένης γνώσης από μία σειρά επιστημονικών κλάδων»* (στο ίδιο).

Κύριες αξίες, σημαντικές για την καθιέρωση της ποιότητας είναι:

α) Η ποιότητα δεν είναι ευθύνη ενός και μόνο τμήματος, αλλά όλων, δεν είναι ευθύνη ενός μόνο ατόμου, αλλά όλων των υπαλλήλων και κάθε ενός ξεχωριστά με προσωπική του ευθύνη για την εφαρμογή της ποιότητας. Οι υπάλληλοι που βρίσκονται πιο κοντά στο πρόβλημα και γνωρίζουν τις διαδικασίες είναι οι πιο κατάλληλοι να την βελτιώσουν.

β) Η εμπιστοσύνη και ο σεβασμός είναι σημαντικά για την ανοιχτή και ειλικρινή επικοινωνία.

γ) Έγκαιρη, έγκυρη και επαρκή πληροφόρηση.

Οργανωσιακή Κουλτούρα και Ηγεσία στις Δημόσιες Υπηρεσίες Υγείας: Το παράδειγμα του ΕΟΠΥΥ

δ) Συστημική προσέγγιση , τα προβλήματα συχνά βρίσκονται σε ολόκληρο το σύστημα και όχι σε ένα συγκεκριμένο άτομο.

ε) Το προσωπικό πρέπει να ενθαρρύνεται στην προσπάθεια καθημερινής βελτίωσης του εργασιακού του περιβάλλοντος ανάλογα με τις συνθήκες και τις απαιτήσεις των εξυπηρετούμενων.

στ) Ύπαρξη συνεχούς διαλόγου με τους χρήστες των υπηρεσιών υγείας σχετικά με το τι έχουν ανάγκη και τι πραγματικά έχει δυνατότητα ο οργανισμός να καλύψει από τις απαιτήσεις των εξυπηρετούμενων.

ζ) Ο οργανισμός πρέπει να είναι πρόθυμος να αλλάξει τους τρόπους και τις διαδικασίες βάσει των οποίων λειτουργεί.

η) Η διασφάλιση ποιότητας οργανώνεται και εφαρμόζεται, συντονίζεται, επιβλέπεται και αλλάζει όπου απαιτείται, ενσωματώνεται σε κάθε στάδιο της εργασίας και κάθε άτομο είναι υπόλογο για τα αποτελέσματα. Η κουλτούρα της ποιότητας πρέπει να γίνει αναπόσπαστο τμήμα του ιστού του οργανισμού.

θ) Η ποιότητα πρέπει να είναι ενσωματωμένη στην παραγωγή. Η επιθεώρηση κοστίζει. Η επιθεώρηση δεν κάνει τίποτα για να αποτρέψει ξανά την εμφάνιση του ελαττώματος. Ο Deming είπε κάποτε ότι *«η ποιότητα δεν πηγάει από την επιθεώρηση, αλλά από τη βελτίωση της διεργασίας»*.

ι) Καθιέρωση της συστηματικής εκπαίδευσης και επανεκπαίδευσης των εργαζομένων στην απόκτηση νέων προσόντων και νέων μεθόδων εκτέλεσης της εργασίας τους.

ια) Εμμονή στο στόχο και έμφαση στα μακροπρόθεσμα κέρδη.

ιβ) Η διαδικασία βελτίωσης ποιότητας ποτέ δεν τελειώνει.

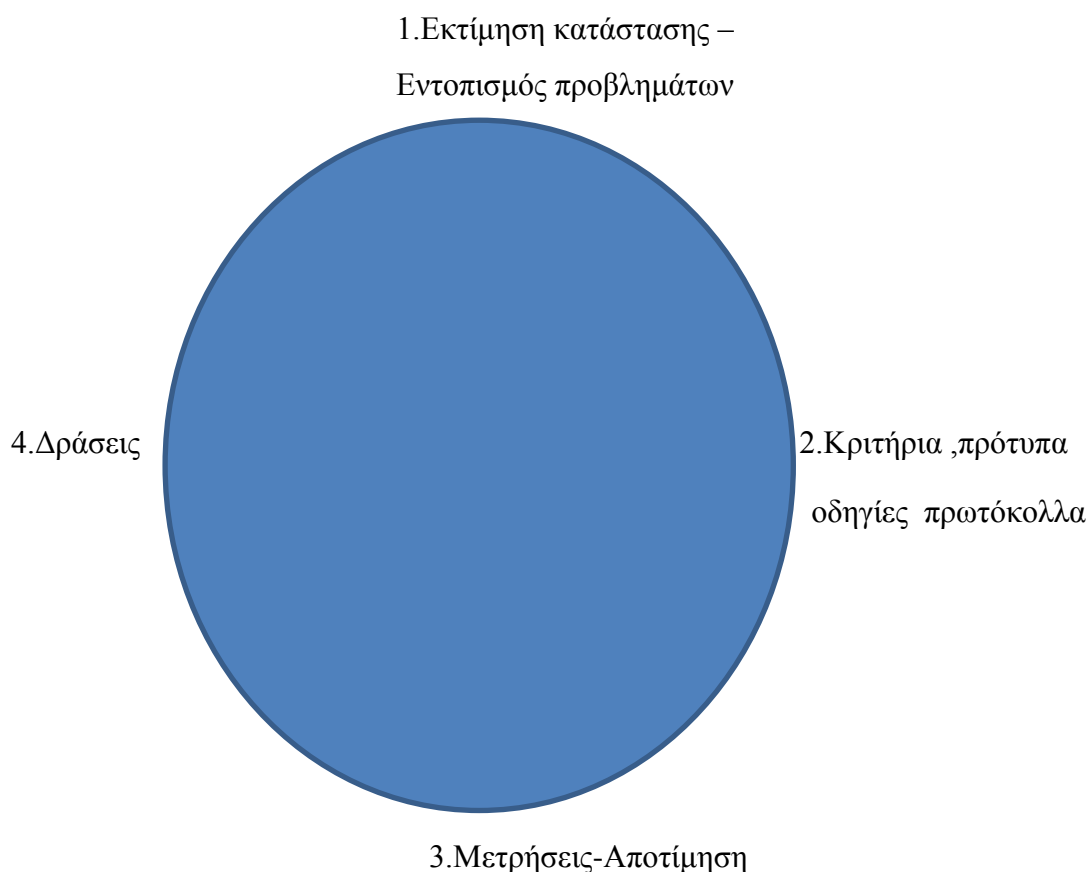
ιγ) Θέσπιση στόχων .

ιδ) Αναγνώριση, παραδοχή της εκάστοτε προόδου, ώστε να ενθαρρύνονται οι εργαζόμενοι . (στο ίδιο)

Στη διαδικασία βελτίωσης της ποιότητας καθοριστικό ρόλο διαδραματίζει ο κύκλος ποιότητας, όπως αναφέρει ο Deming. Ο κύκλος ποιότητας, όπως απεικονίζεται στο παρακάτω διάγραμμα, έχει τέσσερα στάδια . ( στο ίδιο)

#### ΣΧΗΜΑ:3.5.5

##### *Κύκλος ποιότητας σύμφωνα με τον Deming*



1. Καταρχήν, πρέπει να γίνει εκτίμηση της κατάστασης μέσω διαδικασιών εντοπισμού των προβλημάτων. Ο εντοπισμός των προβλημάτων ποιότητας μπορεί να γίνει μέσω της συστηματικής καταγραφής των απόψεων και των προτάσεων των εργαζομένων και των ασθενών .

2. Να οριστούν τα κριτήρια , τα πρότυπα και τα πρωτόκολλα με βάση τα οποία θα επιδιωχθεί η βελτίωση της ποιότητας στις υπηρεσίες υγείας.

3.Να γίνει μέτρηση και αποτίμηση των αποτελεσμάτων

4.Να γίνει ανάληψη ενδεδειγμένων δράσεων.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΕΘΝΙΚΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΣ ΠΑΡΟΧΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ ( ΕΟΠΥΥ )

### 4.1 Η διαδρομή του συστήματος υγείας στην Ελλάδα μέχρι τον ΕΟΠΥΥ

Από την εποχή ίδρυσης του νεοσύστατου Ελληνικού Κράτους και την δημιουργία των πρώτων σύγχρονων λοιμοκαθαρητρίων και υγειονομείων, ( στις περιοχές που πλήττονταν από επιδημίες, όπως τύφο , ελονοσία και δυσεντερία), έχουν γίνει από τους εκάστοτε πολιτικούς επαναλαμβανόμενες προσπάθειες οργάνωσης Συστήματος Υγείας στη Ελλάδα, που τις περισσότερες φορές ολοκληρωνόταν με την ψήφιση των νομοσχεδίων.

Μια σημαντική προσπάθεια έγινε επί πρωθυπουργίας του Ελευθερίου Βενιζέλου και υφυπουργού Υγείας του Α. Δοξιάδη . Αυτή την περίοδο ιδρύθηκε η Υγειονομική Σχολή Αθηνών και το Υγειονομικό Κέντρο Αμπελοκήπων , που ήταν πρόταση της Οργάνωσης Υγείας της Κοινωνίας των Εθνών , χωρίς, βέβαια, να υιοθετηθούν όλες οι προτάσεις του εν λόγω οργανισμού .

Από τις αρχές της δεκαετίας του '50 είχε γίνει έντονη η ανάγκη να καθιερωθεί ένα Εθνικό Σύστημα Υγείας, η ίδρυση του οποίου δεν υλοποιήθηκε πριν από το 1983. Σημαντικοί σταθμοί στην ιστορία των μεταρρυθμίσεων του υγειονομικού τομέα στην Ελλάδα μέχρι το 1983 είναι το **Ν.Α.2592/1953** που αναφέρεται στη σύσταση Κεντρικού και Περιφερειακού Συμβουλίου Ιατρικής Αντίληψης, το σχέδιο Πάτρα το 1968 , που αναφέρεται στο σχεδιασμό κοινωνικής πολιτικής και το Νομοσχέδιο Δοξιάδη το 1980, που μιλάει για μέτρα προστασία της υγείας των πολιτών. (Οικονόμου 2004:186-191).

Με το νόμο **Ν.1397/1983** σηματοδοτείται η θεμελίωση Εθνικού Συστήματος Υγείας στην Ελλάδα πάνω στις αρχές της δωρεάν και ισότιμης περίθαλψης για όλους τους Έλληνες. Στο άρθρο 1 αναφέρεται : *«1.Το κράτος έχει την ευθύνη για την παροχή υπηρεσιών υγείας στο σύνολο των πολιτών .2.Οι υπηρεσίες υγείας παρέχονται ισότιμα σε κάθε πολίτη , ανεξάρτητα από την οικονομική , κοινωνική και επαγγελματική του Οργανωσιακή Κουλτούρα και Ηγεσία στις Δημόσιες Υπηρεσίες Υγείας: Το παράδειγμα του ΕΟΠΥΥ*

*κατάσταση , μέσα από ενιαίο και αποκεντρωμένο εθνικό σύστημα υγείας, που οργανώνεται σύμφωνα με τις διατάξεις του νόμου αυτού.»*

Ο νόμος αυτός έβαζε τα θεμέλια για την οργάνωση Εθνικού Συστήματος Υγείας που στόχο είχε την αποκέντρωση των υπηρεσιών υγείας, την ίση κατανομή των πόρων, με έμφαση στην πρωτοβάθμια περίθαλψη υγείας , καθώς και την εφαρμογή του θεσμού του νοσοκομειακού γιατρού πλήρους και αποκλειστικής απασχόλησης.

Προέβλεπε τη σύσταση των Περιφερειακών Συμβουλίων Υγείας (ΠΕΣΥ), τα νοσοκομεία μετατράπηκαν σε ΝΠΔΔ , απαγορεύτηκε η επέκταση των ήδη υπαρχόντων ιδιωτικών κλινικών και η δημιουργία καινούριων και, το σπουδαιότερο, δημιουργήθηκαν τα Κέντρα Υγείας.

Ο νόμος ήταν αρκετά φιλόδοξος. Προέβλεπε, παράλληλα με την δημιουργία κέντρων υγείας στις αγροτικές περιοχές, την δημιουργία κέντρων υγείας αστικού τύπου και την κατάργηση όλων των δομών που παρείχαν πρωτοβάθμια περίθαλψη υγείας . Για τη χρηματοδότησή του δε προβλεπόταν: άρθρο 16 παρ.4 *«οι ασφαλιστικοί φορείς και τα ταμεία αποδίδουν σε ειδικό λογαριασμό του Υπουργείου Υγείας και Πρόνοιας τις δαπάνες περίθαλψης και νοσηλείας των ασφαλισμένων τους στα κέντρα υγείας και τα νοσοκομεία . Τα αντίστοιχα ποσά φέρονται στον προϋπολογισμό του Υπουργείου Υγείας και Πρόνοιας σε ενιαίο φορέα και διατίθενται για τη λειτουργία των κέντρων υγείας και των νοσοκομείων ».*

Οι διατάξεις αυτού του νόμου δεν πραγματοποιήθηκαν όπως έπρεπε. Δημιουργήθηκαν μόνο τα κέντρα υγείας στις αγροτικές περιοχές. Κατά τα άλλα, συνεχίστηκε ο πολυκερματισμός παροχής πρωτοβάθμιας περίθαλψης με το μεγαλύτερο βάρος να το σηκώνουν τα νοσοκομεία.

Τα ΠΕΣΥ δεν συστάθηκαν , άρα δεν είχαμε αποκέντρωση στη λήψη αποφάσεων και η κατανομή των πόρων, αν και βελτιώθηκε στο διάστημα 1981-1989, εξακολουθούσε να τροφοδοτεί ανισότητες μεταξύ του κέντρου και της περιφέρειας. Η χρηματοδότηση του συστήματος υγείας δεν είχε προβλεφθεί με σαφήνεια στον εν λόγω νόμο, εκτός αυτής για την πρωτοβάθμια περίθαλψη υγείας , με αποτέλεσμα να παράγει ελλείμματα. Η δημιουργία ενιαίου φορέα σαν τον σημερινό ΕΟΠΥΥ δεν έγινε .

Οργανωσιακή Κουλτούρα και Ηγεσία στις Δημόσιες Υπηρεσίες Υγείας: Το παράδειγμα του ΕΟΠΥΥ

Η αδυναμία κάλυψης με επάρκεια της ζήτησης της πρωτοβάθμιας περίθαλψης από το Δημόσιο είχε σαν αποτέλεσμα τη δημιουργία ιδιωτικών διαγνωστικών κέντρων (μιας και ο νόμος απαγόρευε τη δημιουργία ιδιωτικών κλινικών), με αποτέλεσμα να επιβαρύνονται τα ασφαλιστικά ταμεία, που επισυνάπτουν συμβάσεις μαζί τους μέχρι και σήμερα, με αμφίβολη ή ανεξέλεγκτη δε παροχή υπηρεσιών.

Με την πάροδο των χρόνων, λόγω της μη πρόσληψης ιατρικού και νοσηλευτικού προσωπικού και της μη ανανέωσης του νοσοκομειακού εξοπλισμού, σημειώθηκε μια γενικότερη απαξίωση του συστήματος της δημόσιας υγείας και η εμπιστοσύνη του Έλληνα πολίτη σε αυτήν, που είχε αυξηθεί με τη δημιουργία του ΕΣΥ το 1983, μειώθηκε σταδιακά .

Το 1992 επιχειρήθηκε εκσυγχρονισμός και οργάνωση του Συστήματος Υγείας με το **Νόμο 2071/92**, σαν απόρροια της αλλαγής της πολιτικής κατάστασης στην Ελλάδα. Αυτός ο Νόμος σηματοδοτεί την αλλαγή πολιτικής στην υγεία . Εδώ τονίζεται η ατομική ευθύνη και πρωτοβουλία έναντι της ισότιμης και συνολικής υποχρέωσης της πολιτείας για παροχή υπηρεσιών υγείας προς τους πολίτες. Με το Ν.2071/92 τα κέντρα υγείας υπάγονται στις Νομαρχίες και χρηματοδοτούνται απ'αυτές ( άρθρο 15 παρ.4). Οι ιατροί ( άρθρο 63) μπορούν να επιλέγουν να είναι γιατροί πλήρους ή μερικής απασχόλησης, παρέχεται δε η δυνατότητα ίδρυσης και λειτουργίας ιδιωτικών φορέων για παροχή πρωτοβάθμιας φροντίδας υγείας (άρθρο 13).

Με την αλλαγή της κυβέρνησης αλλάζει και ο νόμος για την υγεία και, επιγραμματικά, θα μπορούσαμε να αναφέρουμε ότι ο **Ν.2194/1994** επαναφέρει σε λειτουργία το Ν.1397/1983 και ειδικότερα τα άρθρα εκείνα που αναφέρονται στις συμβάσεις των ιατρών πλήρους και αποκλειστικής απασχόλησης και την υπαγωγή ξανά των κέντρων υγείας στα νοσοκομεία. Το άρθρο 13 του Ν.2071/92 που αναφέρεται στη λειτουργία ιδιωτικών φορέων παροχής υγείας συνεχίζει να είναι σε ισχύ.

Στη συνέχεια, έχουμε το **Νόμο 2519/1997** με θέμα την ανάπτυξη και τον εκσυγχρονισμό του ΕΣΥ, καθώς και την οργάνωση των υγειονομικών υπηρεσιών. Σύμφωνα με το άρθρο 28, οι πόροι των Νοσοκομείων και των Κέντρων Υγείας είναι κατά βάση: α) Από την ετήσια επιχορήγηση από τον κρατικό προϋπολογισμό και τον προϋπολογισμό Δημοσίων Επενδύσεων και β) Από τα ταμεία κοινωνικής ασφάλισης Οργανωσιακή Κουλτούρα και Ηγεσία στις Δημόσιες Υπηρεσίες Υγείας: Το παράδειγμα του ΕΟΠΥΥ

κτλ. Η χρηματοδότηση και διοίκηση των νοσοκομείων και των κέντρων υγείας που υπάγονται σε αυτά θα γινόταν αποτελεσματικότερα από τους γενικούς διευθυντές (μάνατζερ). Επίσης, το νομοσχέδιο αυτό μιλούσε για αναβάθμιση της πρωτοβάθμιας περίθαλψης υγείας στην ύπαιθρο με το διορισμό γενικών ιατρών , καθώς και για κατ' οίκον νοσηλεία, όπως και ο Ν.2071/1992, αλλά έμελλε ξανά να μείνει στα χαρτιά .

Με το **Νόμο 2889/2001** δημιουργήθηκαν τα περιφερειακά συστήματα υγείας (Πε.Σ.Υ) που ταυτίζονται με τις διοικητικές περιφέρειες και τα απογευματινά ιατρεία στα νοσοκομεία .

Στη συνέχεια, έχουμε το **Ν.3329/2005**, σύμφωνα με τον οποίο τα ΠΕ.Σ.Υ. μετατρέπονται σε Διοικήσεις Υγειονομικών Περιφερειών (Δ.Υ.ΠΕ.) που σκοπό έχουν τον προγραμματισμό, συντονισμό, εποπτεία και έλεγχο στα όρια της οικείας Υγειονομικής Περιφέρειας της λειτουργίας όλων των Φορέων Παροχής Υπηρεσιών Υγείας και Κοινωνικής Αλληλεγγύης.

Με το **Νόμο 3580/2007** συστήνεται Επιτροπή Προμηθειών Υγείας (Ε.Π.Υ) στο Υπουργείο Υγείας και Κοινωνικής Αλληλεγγύης ως αυτοτελή δημόσια υπηρεσία με διοικητική και οικονομική αυτοτέλεια , υπαγόμενη απευθείας στον Υπουργό Υγείας και Κοινωνικής Αλληλεγγύης. Οι κυριότερες αρμοδιότητες του Ε.Π.Υ είναι ο προγραμματισμός και η προμήθεια για το επόμενο έτος στη μέγιστη ποσότητα ανά κωδικό προϊόντος και αναγκών υπηρεσιών των φορέων του Υπουργείου Υγείας και Κοινωνικής Αλληλεγγύης .

Η παθογένεια του εθνικού συστήματος υγείας έγκειται στο ότι δεν γινόταν αναβάθμιση, ανάπτυξη, μεταρρύθμιση ή αναδιοργάνωση βάσει στρατηγικού σχεδιασμού, βάσει κάποιων προϋποθέσεων που έχουν σχέση: α) με το σωστό σχεδιασμό (πρόβλημα – προτάσεις – νομιμοποίηση – εφαρμογή - αξιολόγηση ), β) την κατανομή του πληθυσμού, γ) την οικονομική και δημοσιονομική κατάσταση της χώρας, δ) τις υπάρχουσες ανάγκες (γήρανση πληθυσμού, μετανάστες, νοσηρότητα κτλ.), ε) τη συναίνεση των κοινωνικών εταίρων, στ) την υπάρχουσα πολιτιστική κουλτούρα, ζ) την οικονομικό-πολιτική συγκυρία σε Ευρωπαϊκό και παγκόσμιο επίπεδο, η) το συντονισμό των χρηματοδοτικών πηγών θ) τη σωστή αξιοποίηση των υπαρχόντων πόρων (ανθρώπινο δυναμικό, κτιριακό εξοπλισμό, περιουσιακά στοιχεία κτλ.), ι) τη μη εφαρμογή του οικογενειακού ιατρού , ο οποίος θα αποτελούσε τη βάση Οργανωσιακή Κουλτούρα και Ηγεσία στις Δημόσιες Υπηρεσίες Υγείας: Το παράδειγμα του ΕΟΠΥΥ

της ανάπτυξης και λειτουργίας ενός υγιούς και δυναμικού συστήματος πρωτοβάθμιας περίθαλψης υγείας, όπως προέβλεπε ο Ν.1397/1983 (Οικονόμου 2004, σ.216).

Οι όποιες προσπάθειες για αναδιοργάνωση του ΕΣΥ γινόταν βάσει κομματικών κριτηρίων και αποσπασματικά, επιδιώκοντας μικροκομματικά οφέλη κάθε φορά. Πολλές φορές δε με κάθε αλλαγή υπουργού υγείας, διατυπώνονταν και άλλες προτάσεις (δεν προλάμβαναν να γίνουν νομοσχέδιο) ή ψηφίζονταν νομοσχέδια, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, που εφαρμόζονταν αποσπασματικά ή μερικώς. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα να ενταθούν οι κοινωνικές ανισότητες στην πρόσβαση στις υπηρεσίες υγείας.

Το Εθνικό Σύστημα Υγείας (Ε.Σ.Υ.) δεν έλαβε ποτέ τα χαρακτηριστικά ενός καθολικού συστήματος, δεδομένου ότι συνέχισαν να λειτουργούν διάφορα ασφαλιστικά ταμεία και, κατά συνέπεια, οι ανισότητες και οι διαφορετικοί όροι σχετικά με την κατανομή των δαπανών και των παροχών σε ολόκληρο τον πληθυσμό συνέχισαν να ισχύουν

Σύμφωνα με την έκθεση ΙΝ/ΓΣΕΕ-ΑΔΕΔΥ του 2008, οι δαπάνες υγείας ανά κάτοικο στην Ελλάδα είναι υψηλότερες του μέσου όρου του ΟΟΣΑ. Στην περίοδο 1995-2005 ο μέσος ετήσιος ρυθμός αύξησης των δαπανών ανήλθε στο 4,7%. Η μεγάλη αύξηση των δαπανών ανά κάτοικο οφείλεται στην αύξηση των ιδιωτικών δαπανών για την υγεία. Ένα κομμάτι από αυτές τις δαπάνες το καταβάλλουν οι ασφαλιστικές εταιρείες και τα υπόλοιπα τα νοικοκυριά. (ΙΝΕ/ΓΣΕΕ-ΑΔΕΔΥ. Έκθεση 2008. <http://www.inegsee.gr/ereynes-meletes/ekthesh/>)

Οι δαπάνες υγείας των νοικοκυριών το 2005, σύμφωνα με μελέτη για ιατρική φροντίδα, χωρίς εισαγωγή σε νοσοκομεία ανερχόταν στο 68% των συνολικών δαπανών για την υγεία. Τα ποσοστά για αγορά φαρμάκων και νοσοκομειακή περίθαλψη σε 17,5% και 14,4% αντίστοιχα. Το 75% του γενικού πληθυσμού προσφεύγει σε ιδιώτες γιατρούς συμβεβλημένους, γεγονός που φανερώνει τον κυρίαρχο ρόλο που έχει ο ιδιωτικός τομέας στη ΠΦΥ. (Τούντας, 2008 <http://www.iatronet.gr/artic.awp>).

Τα κυριότερα προβλήματα που πρέπει να επιλύσουν οι σχεδιαστές της πολιτικής για την υγειονομική περίθαλψη στην Ελλάδα είναι τα στρεβλά κίνητρα χρηματοδότησης,

η έλλειψη συντονισμού των πηγών χρηματοδότησης και η αδυναμία αντιμετώπισης των κεκτημένων δικαιωμάτων οργανωμένων ομάδων. Οι πρόσφατες μεταρρυθμίσεις είναι μάλλον απίθανο να μετασχηματίσουν αυτή την κατάσταση.

#### **4.2 Αναγκαιότητα του ΕΟΠΥΥ**

Η μεταρρύθμιση των Συστημάτων Υγείας , αντλώντας εμπειρία από τις αντίστοιχες στην Ευρώπη , έχει αποδειχτεί διαχρονικά μια δύσκολη διαδικασία. Η υλοποίηση των στόχων μιας υγειονομικής μεταρρύθμισης καθορίζεται από ένα ευρύ φάσμα αλληλοεξαρτώμενων και αλληλένδετων παραγόντων. Στην Ελλάδα μέσα στο περιβάλλον της εξελισσόμενης οικονομικής κρίσης επιχειρήθηκε η δημιουργία του Εθνικού Οργανισμού Παροχής Υπηρεσιών Υγείας (ΕΟΠΥΥ).

Σύμφωνα με τους Koontz και O'Donnell (1989), *«ο σχεδιασμός σημαίνει να αποφασιστεί προκαταβολικά τι θα γίνει, πότε θα γίνει, ποιος θα το κάνει και γεφυρώνει το χάσμα από το σημείο που βρισκόμαστε στο σημείο που θέλουμε να πάμε»*. Ο ορισμός αυτός, βέβαια, αναφέρεται σε «ομαλές» καταστάσεις, όπου μπορείς να προβλέψεις τα μελλοντικά γεγονότα , έχεις πρωτίστως εξετάσει τις ανάγκες υγείας του πληθυσμού και επιλέγεις την καλύτερη δυνατή λύση μέσα από εναλλακτικές δυνατότητες. Σύμφωνα με τους Montana και Charnov το 1993, *«ο σχεδιασμός είναι η διεργασία ορισμού του οργανισμού (δηλαδή του επιχειρησιακού του αντικειμένου), ο καθορισμός ενός στόχου ανάπτυξης του (δηλαδή η επιλογή μιας κατεύθυνσης) και η εξέταση εναλλακτικών δρόμων πορείας προς αυτό το στόχο (δηλαδή η απόφαση για συγκεκριμένες ενέργειες)»*. <http://www.mednet.gr/archives/2006-1/pdf/72.pdf>.

Με εξελισσόμενη την οικονομική κρίση, που βιώνει η παγκόσμια κοινότητα και ειδικότερα η Ελλάδα από το 2009, με τους ρυθμούς οικονομικής ανάπτυξης να είναι σε φθίνουσα τροχιά, με τις κοινωνικές ανισότητες να εντείνονται, τους νοσογόνους παράγοντες να μεταβάλλονται και το επίπεδο υγείας των ομάδων του πληθυσμού που βρίσκονται στο οικονομικό και κοινωνικό «περιθώριο» να είναι ευμετάβλητο, το εγχείρημα της ριζικής αναμόρφωσης της πρωτοβάθμιας περίθαλψης ήταν και παραμένει δύσκολο.

Μέσα σε αυτή τη συγκυρία έρχονται να νομοθετηθούν και να εφαρμοστούν μία σειρά νόμων κάτω από τις επιταγές του ΔΝΤ και της ΕΚΤ , όπως αναφέρει η πρώτη δανειακή σύμβαση. « ... **Για τον εκσυγχρονισμό του συστήματος υγείας:**

*Η Κυβέρνηση θα υιοθετήσει νομοθεσία για το θεσμικό πλαίσιο προμηθειών υγείας (Νόμος 3580/2007), θα δημιουργήσει σύστημα για τη διαχείριση των φαρμάκων, το οποίο θα ευνοεί την χρήση γενόσιμων φαρμάκων - αντίγραφα (συμπεριλαμβανομένου και ενός συστήματος ηλεκτρονικής παρακολούθησης των συνταγών των γιατρών).*

*Η Κυβέρνηση θα ολοκληρώσει το πρόγραμμα μηχανοργάνωσης των νοσοκομείων, αναβαθμίζοντας τα συστήματα κατάρτισης των προϋπολογισμών τους και τη μεταρρύθμιση των συστημάτων διοίκησης, λογιστικής διαχείρισης (συμπεριλαμβανομένου και διπλογραφικού λογιστικού συστήματος) και χρηματοοικονομικής διαχείρισης.*

*Η Κυβέρνηση θα διασφαλίσει περισσότερη δημοσιονομική και λειτουργική επίβλεψη των δαπανών υγείας από τον Υπουργό Οικονομικών, τη δημοσίευση ελεγμένων λογαριασμών και τη βελτίωση των μηχανισμών τιμολόγησης και κοστολόγησης»...*

Με το Ν.3868/2010 που αναφέρεται στην αναβάθμιση του ΕΣΥ « Καθιερώνεται η ολοήμερη λειτουργία των νοσοκομείων που ανήκουν στο Ε.Σ.Υ. με την επέκταση των εξωτερικών ιατρείων και τη διενέργεια διαγνωστικών, θεραπευτικών και επεμβατικών πράξεων πέραν του τακτικού ωραρίου». Ο Υπουργός Υγείας μπορεί να συνάπτει συμβάσεις με τους ασφαλιστικούς φορείς, αλλά και με ιδιωτικές ασφαλιστικές επιχειρήσεις. Τα έσοδα από την ολοήμερη, πέρα του τακτικού ωραρίου, λειτουργία κατατίθενται στο ταμείο του νοσοκομείου.

Ο Ν.3892/2010 αναφέρεται στην ηλεκτρονική καταχώρηση και εκτέλεση ιατρικών συνταγών και παραπεμπτικών ιατρικών εξετάσεων από γιατρούς που έχουν την οποιαδήποτε σχέση εργασίας με τους φορείς κοινωνικής ασφάλισης , καθώς και τους ιατρούς των δημόσιων νοσοκομείων , των κέντρων υγείας , τους αγροτικούς ιατρούς και τους ιατρούς ιδιωτικών κλινικών δυναμικότητας κάτω των (60) κλινών.

Με ψήφιση δε τροπολογίας 29/12/2011, κατόπιν έντονων αντιδράσεων των ιατρικών συλλόγων, αρ. φύλλου Φεκ. 3008, δίνεται η δυνατότητα σε όλους τους ιατρούς , Οργανωσιακή Κουλτούρα και Ηγεσία στις Δημόσιες Υπηρεσίες Υγείας: Το παράδειγμα του ΕΟΠΥΥ

ακόμα και τους μη συμβεβλημένους να συνταγογραφούν σε ασφαλισμένους του ΕΟΠΥΥ φαρμακευτικά σκευάσματα ή παρακλινικές εξετάσεις που θα εκτελούνται αποκλειστικά σε συμβεβλημένα με τον ΕΟΠΥΥ διαγνωστικά κέντρα.

Με τον νόμο υπ' αριθ. 3918 /11 δημιουργείται ο Εθνικός Οργανισμός Παροχής Υπηρεσιών Υγείας Ε.Ο.Π.Υ.Υ. , ο οποίος είναι υπό την εποπτεία των Υπουργείων Εργασίας και Κοινωνικής Ασφάλισης και Υγείας και Κοινωνικής Αλληλεγγύης. Στον Ε.Ο.Π.Υ.Υ. μεταφέρεται ο Κλάδος Υγείας του Ιδρύματος Κοινωνικών Ασφαλίσεων (ΙΚΑ-ΕΤΑΜ) με τις μονάδες υγείας του, ο Οργανισμός Γεωργικών Ασφαλίσεων (ΟΓΑ), ο Οργανισμός Ασφάλισης Ελεύθερων Επαγγελματιών (ΟΑΕΕ) και ο Οργανισμός Περίθαλψης Ασφαλισμένων Δημοσίου (ΟΠΑΔ), παρέχοντας τη δυνατότητα στο μέλλον να μεταφέρονται στον Ε.Ο.Π.Υ.Υ. και άλλοι Ασφαλιστικοί Οργανισμοί παροχής υγείας. Έτσι, τον Απρίλιο του 2012 μεταφέρθηκε στον ΕΟΠΥΥ ο Οίκος Ναύτου , τον Μάιο το ΤΑΥΤΕΚΩ και το Δεκέμβριο του 2012 τα υπόλοιπα ταμεία (εκτός μικρών εξαιρέσεων).

Σκοπός του ΕΟΠΥΥ είναι η παροχή περίθαλψης υγείας σε ασφαλισμένους και συνταξιούχους, καθώς και στα έμμεσα ασφαλισμένα μέλη αυτών , από τα εντασσόμενα ασφαλιστικά ταμεία. Το δίκτυο που παρέχει την πρωτοβάθμια περίθαλψη υγείας απαρτίζεται από τις Μονάδες Υγείας του ΙΚΑ-ΕΤΑΜ, από τους συμβεβλημένους ιατρούς με το ΙΚΑ-ΕΤΑΜ, τον ΟΑΕΕ, τον ΟΠΑΔ και τα άλλα ασφαλιστικά ταμεία και από τους ιατρούς των Κέντρων Υγείας και των Περιφερειακών Ιατρείων.

Ο ΕΟΠΥΥ οργανώνει τη λειτουργία των φορέων που εντάσσονται σε αυτόν, θεσπίζει κανόνες για την ποιότητα και αποτελεσματικότητα της παροχής υπηρεσιών υγείας, διαχειρίζεται και ελέγχει τη χρηματοδότηση και μεριμνά για την ορθολογική αξιοποίηση των διατιθέμενων πόρων. Οι πόροι του Ε.Ο.Π.Υ.Υ., σύμφωνα με το Ν. 3918/2011 είναι :

α. είναι ετήσια η επιχορήγηση από τον Κρατικό Προϋπολογισμό σε ποσοστό 0,6% του ΑΕΠ. Η επιχορήγηση αυτή αφορά στη συμμετοχή του Δημοσίου στην τριμερή χρηματοδότηση νέων ασφαλισμένων για τον κλάδο ασθένειας του ΙΚΑ-ΕΤΑΜ,

Οργανωσιακή Κουλτούρα και Ηγεσία στις Δημόσιες Υπηρεσίες Υγείας: Το παράδειγμα του ΕΟΠΥΥ

βάσει του άρθρου 35 του ν.2084/1992 (ΦΕΚ 165 Α΄) και του ΟΑΕΕ και την κρατική συμμετοχή για τον ΟΓΑ.

β. Οι ασφαλιστικές εισφορές παροχών ασθένειας σε είδος ασφαλισμένου – εργοδότη. Οι πόροι του Ο.Π.Α.Δ. που προέρχονται από τις εισφορές εργαζομένων σε ποσοστό 2,55% και τις εισφορές του εργοδότη σε ποσοστό 5,1% επί των πάσης φύσεως αποδοχών των δικαιούχων του.

γ. Η προβλεπόμενη εισφορά συνταξιούχων, που ανέρχεται σε ποσοστό 4%. Η εισφορά 2,55% των συνταξιούχων του Δημοσίου αυξάνεται από 1.1.2012 κατά 0,70% και από 1.1.2013 κατά 0,75% και διαμορφώνεται, τελικά, σε 4%. Στις περιπτώσεις ασφαλιστικών οργανισμών που η εν λόγω εισφορά είναι μικρότερη από το παραπάνω τελικό ποσοστό, αυτή από 1.1.2012 διαμορφώνεται στο 4%.

δ. Τα έσοδα από κοινωνικούς πόρους υπέρ των αντίστοιχων φορέων και Κλάδων Υγείας που εντάσσονται, οι πρόσοδοι περιουσίας τους, η απόδοση των κεφαλαίων και αποθεματικών αυτών, καθώς και κάθε άλλο έσοδο που προβλέπεται από την οικεία νομοθεσία ή άλλες γενικές διατάξεις νόμων.

ε. Πρόσοδοι από τη χρηματοοικονομική διαχείριση των διαθέσιμων κεφαλαίων και αξιών.

στ. Ποσά από επιβολή προστίμων και άλλων χρηματικών ποινών.

ζ. Δωρεές, κληρονομίες, κληροδοτήματα και κτήσεις από άλλη χαριστική αιτία.

η. Τα έσοδα από παροχή υπηρεσιών σε ασφαλισμένους ασφαλιστικών εταιρειών, οι οποίες συνάπτουν συμβάσεις με τον Ε.Ο.Π.Υ.Υ., καθώς και σε αλλοδαπούς, σύμφωνα με τις διεθνείς συμβατικές υποχρεώσεις της χώρας.

θ. Είσπραξη των ποσών επιστροφής (rebate) από φαρμακευτικές εταιρείες και φαρμακεία, σύμφωνα με τα άρθρα 34 και 35 του παρόντος νόμου.

Στη συνέχεια, με το **Ν.3984 /2011 «Δωρεά και μεταμόσχευση οργάνων»** και το άρθρο 72 γίνονται ρυθμίσεις θεμάτων Ε.Ο.Π.Υ.Υ. σχετικά με τις εισφορές ασφαλισμένων και συνταξιούχων του ΟΠΑΔ και τον τρόπο παρακράτησής τους, ορίζεται δε ότι ο ΕΟΠΥΥ «αποτελεί Φορέα Κοινωνικής ασφάλισης» .

Από την έναρξη λειτουργίας του Ε.Ο.Π.Υ.Υ. συνιστώνται στους εμπλεκόμενους φορείς Λογαριασμοί Παροχών σε Χρήμα που σκοπό έχουν την παροχή παροχών σε χρήμα (επίδομα ασθένειας, επίδομα κυοφορίας και λοχείας, έξοδα κηδείας κτλ). Οι παροχές του κλάδου ασθένειας ως προς τις παροχές σε είδος είναι στον Ε.Ο.Π.Υ.Υ. Οργανωσιακή Κουλτούρα και Ηγεσία στις Δημόσιες Υπηρεσίες Υγείας: Το παράδειγμα του ΕΟΠΥΥ

Με τον Ενιαίο Κανονισμό Παροχών Υγείας (Ε.Κ.Π.Υ.) ΦΕΚ 2456/3/11/2011, καθώς και τους μεταγενέστερους του Εθνικού Οργανισμού Παροχών Υπηρεσιών Υγείας (Ε.Ο.Π.Υ.Υ.) διασφαλίζεται η ισότιμη πρόσβαση όλων των ασφαλισμένων σε ενιαίο σύστημα παροχής υπηρεσιών υγείας ως προς το είδος, την έκταση, το ύψος, τον τρόπο και τη διαδικασία χορήγησης, καθώς και το ποσοστό συμμετοχής των ασφαλισμένων στις δαπάνες. Σκοπός του Ε.Κ.Π.Υ. είναι η πρόληψη, διατήρηση, προαγωγή, βελτίωση, αποκατάσταση και προστασία της υγείας των δικαιούχων προσώπων. Στον κανονισμό καθορίζονται οι παροχές υγείας σε είδος, έκταση, το ύψος, καθώς και η διαδικασία χορήγησης στους δικαιούχους. Όλες οι παροχές είναι συναρτημένες με τα Κλειστά Ενοποιημένα Νοσήλια (ΚΕΝ) και τα πρωτόκολλα συνταγογράφησης φαρμάκων.

Οι συμβεβλημένοι ιατροί με τον ΕΟΠΥΥ θα μπορούν να εξετάζουν μέχρι 200 ασθενείς τον μήνα , με αποζημίωση 10 ευρώ ανά ασθενή.

#### **4.3 Η ΣΗΜΕΡΙΝΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΤΟΥ ΕΟΠΥΥ**

Τον πολυκερματισμό του συστήματος υγείας ήρθε να «συγκολλήσει» ο Ε.Ο.Π.Υ.Υ. και ο Ενιαίος Κανονισμός Παροχών Υγείας Ε.Κ.Π.Υ κάτω, όμως, από συνθήκες μεγάλης οικονομικής ύφεσης. Το όνειρο πολλών χρόνων και οι σχεδιασμοί που έμεναν μόνο σε λόγια και χαρτιά περί ενοποίησης της πρωτοβάθμιας περίθαλψης υγείας άρχισε να γίνεται πραγματικότητα με τον ΕΟΠΥΥ. Μετά από αναβολές του αρχικού σχεδιασμού άρχισε η λειτουργία του Ε.Ο.Π.Υ.Υ 1-1-2012 με τη συνήθη ελλιπή προετοιμασία. Η ηλεκτρονική συνταγογράφηση στις Μονάδες Υγείας του ΙΚΑ- ΕΤΑΜ από 1/1/2012 Ε.Ο.Π.Υ.Υ άρχισε με μεγάλες καθυστερήσεις . Ο Ενιαίος Κανονισμός Παροχών Υγείας σε πολλά άρθρα περιοριζόταν σε γενικές κατευθύνσεις, με αποτέλεσμα υπάλληλοι και γιατροί στις Μονάδες Υγείας του Ε.Ο.Π.Υ.Υ., μέχρι την έκδοση σχετικών εγκυκλίων και κατευθυντηρίων οδηγιών , να μη γνωρίζουν τις διαδικασίες που έπρεπε να ακολουθήσουν σε αρκετά θέματα.

Κατ' αρχήν, υπήρχε μία γενικότερη σύγχυση στόχων και σκοπών του ΕΟΠΥΥ και αφορούσε στην πολιτική σύλληψη και τον σχεδιασμό. Ο ενιαίος οργανισμός και η

Οργανωσιακή Κουλτούρα και Ηγεσία στις Δημόσιες Υπηρεσίες Υγείας: Το παράδειγμα του ΕΟΠΥΥ

ενοποίηση των κλάδων υγείας των μεγαλύτερων ασφαλιστικών φορέων της χώρας γίνεται για την ενιαία πληρωμή ή για την ενιαία παροχή πρωτοβάθμιας περίθαλψης υγείας. Διάχυτος ήταν και είναι ο φόβος των παρόχων, των ασφαλισμένων και των υπαλλήλων στον ΕΟΠΥΥ, που σε μεγάλο βαθμό διατηρείται μέχρι και σήμερα, μήπως διαλυθούν οι υπάρχουσες Δομές και η πρωτοβάθμια περίθαλψη υγείας περάσει αποκλειστικά στον ιδιωτικό τομέα .

Διαβάζοντας κανείς όλους αυτούς τους νόμους και τις τροπολογίες σχετικά με τον ΕΟΠΥΥ, είναι άξιο λόγου που δεν αναφέρουν σε κανένα σημείο τους για πρωτοβάθμια κοινωνική φροντίδα, για κοινωνικές υπηρεσίες ενταγμένες στην πρωτοβάθμια περίθαλψη υγείας. Αλήθεια, δεν υπάρχει ανάγκη ύπαρξής τους; Επίσης, δεν εισάγεται ο θεσμός του οικογενειακού ιατρού , της κατ' οίκον περίθαλψης και της κατ' οίκον νοσηλείας.

Η ανεργία συνδέεται θετικά με την νοσηρότητα και τη θνησιμότητα . Στην Ελλάδα η ζήτηση υπηρεσιών υγείας στους δημόσιους φορείς αυξάνεται και εκτιμάται ότι θα αυξηθεί και άλλο , λόγω της οικονομικής κρίσης. Εύλογα τα ερωτήματα: θα αντέξει το σύστημα υγείας; Θα ελαττωθούν οι υψηλές ιδιωτικές δαπάνες και η παραοικονομία; Θα αυξηθεί η ανταποκρισιμότητα και η αποδοτικότητα του συστήματος υγείας; Τα άτομα με χρόνια προβλήματα υγείας θα ανταπεξέλθουν, όταν σε πολλές περιπτώσεις οι παροχές, με βάση τον ενιαίο κανονισμό του ΕΟΠΥΥ, είναι κατώτερες από αυτές που παρείχαν μέχρι τώρα τα ταμεία; Το χρηματοδοτικό πλαίσιο είναι επαρκές , όταν το ΑΕΠ μειώνεται ;

Η ανεργία αυξάνεται, άρα και οι εισφορές στους ασφαλιστικούς φορείς μειώνονται. Πριν ακόμα αρχίσει να λειτουργεί ο Ε.Ο.Π.Υ.Υ ψηφίστηκε επείγουσα ρύθμιση (ΦΕΚ 262/16/12/2011), όπου αναφέρει ότι *«εφόσον με την έναρξη του πρώτου οικονομικού έτους δεν έχει εγκριθεί προϋπολογισμός από τους Υπουργούς Εργασίας και Κοινωνικής Ασφάλισης και Υγείας και Κοινωνικής Αλληλεγγύης η εκτέλεση αυτού κατά το πρώτο εξάμηνο του έτους ενεργείται μέχρι του ποσοστού διάθεσης 50% από τις αντίστοιχες πιστώσεις των προϋπολογισμών κλάδου υγείας του προηγούμενου οικονομικού έτους των μεταφερόμενων στον ΕΟΠΥΥ φορέων, όπως επίσης και του ΟΠΑΔ.»*... *«Μέχρι την έκδοση μισθοδοσίας από τον Ε.Ο.Π.Υ.Υ, η οποία διαπιστώνεται με απόφαση του Υπουργού Εργασίας και Κοινωνικής Ασφάλισης, τη μισθοδοσία, τα επιδόματα, τα έξοδα Οργανωσιακή Κουλτούρα και Ηγεσία στις Δημόσιες Υπηρεσίες Υγείας: Το παράδειγμα του ΕΟΠΥΥ*

*κίνησης, τις υπερωρίες και τις αποζημιώσεις καταβάλλουν οι φορείς από τους οποίους προέρχεται το προσωπικό, η δε δαπάνη συμψηφίζεται με τα οφειλόμενα από τους φορείς στον Ε.Ο.Π.Υ.Υ ποσά.»*

Η πρωτοβάθμια περίθαλψη υγείας, δηλαδή «*όλες οι υπηρεσίες και πράξεις, οι οποίες διενεργούνται με σκοπό την πρόληψη και αποκατάσταση των βλαβών υγείας*», όπου υπήρχαν και τα μεγαλύτερα προβλήματα υγείας, δομείται για τους ασφαλισμένους των ταμείων που συγκροτούν τον Ε.Ο.Π.Υ.Υ. Τι θα γίνει, αλήθεια, για τους άνεργους – άπορους - αστέγους « της νέας εποχής ή γενιάς », τους ανασφάλιστους, που αυξάνονται καθημερινά λόγω της οικονομικής κρίσης;

Οι περισσότεροι άνθρωποι σε ολόκληρο τον κόσμο δεν απολαμβάνουν καλή υγεία λόγω κακών επιλογών σε οικονομικό και πολιτικό επίπεδο. Η αύξηση του κατά κεφαλή εισοδήματος σε πολλές χώρες δεν σημαίνει αυτόματα καλύτερες παροχές υγείας. Η οικονομική κρίση επηρεάζει τις κοινωνικές ανισότητες. Η ύφεση μπορεί να οξύνει, αλλά και να αμβλύνει τις ανισότητες. Η ανεργία δεν είναι μόνο οικονομικό πρόβλημα. Η ανεργία δημιουργεί πολλές διαταραχές σε ατομικό και ψυχολογικό επίπεδο, σε επίπεδο οικογένειας και κοινωνίας. Η δραματική έξαρση των ψυχικών διαταραχών τα τελευταία χρόνια οφείλεται στη φτώχεια, την εξαθλίωση, τα κοινωνικά προβλήματα, όπως αναφέρει έκθεση του Π.Ο.Υ.

Στην Ελλάδα οι μειωμένες δαπάνες στη δημόσια υγεία και η υπέρμετρη ανάπτυξη του ιδιωτικού τομέα έχουν δημιουργήσει μεγάλες κοινωνικές ανισότητες. Η γεωγραφική κατανομή των ανισοτήτων είναι εμφανής. Στην επαρχία η κατάσταση είναι απογοητευτική όταν μιλάμε για πλαίσια στήριξης ευπαθών ομάδων, για κέντρα αποκατάστασης - αποθεραπείας, κλινικές χρόνιων νοσημάτων, για πρόληψη και ουσιαστική πρωτοβάθμια περίθαλψη υγείας.

Διερωτάται κανείς: Σε ποιο βαθμό έχουμε απαλλαγεί από τις στρεβλώσεις και τις αγκυλώσεις του παρελθόντος στον χώρο της υγείας; Υπάρχει και θα συνεχίσει να υπάρχει ουσιαστική πρωτοβάθμια δημόσια περίθαλψη υγείας;

Σύμφωνα με το Νόμο 3918/2011 και ειδικότερα στο άρθρο 26, ρυθμίζονται τα θέματα του προσωπικού που μεταφέρθηκαν ακούσια ή εκούσια στον ΕΟΠΥΥ και ανέλαβαν τον σχεδιασμό και την εν γένει λειτουργία του.

*«1. Το διοικητικό, ιατρικό, νοσηλευτικό, παραϊατρικό και λοιπό προσωπικό και οι δικηγόροι με έμμισθη εντολή, που υπηρετούν στις περιφερειακές υπηρεσίες που εντάσσονται στον Ε.Ο.Π.Υ.Υ., μεταφέρεται στον Οργανισμό από την ημερομηνία ένταξής τους σε αυτόν βάσει της προαναφερόμενης στο άρθρο 23 του παρόντος περίπτωση Β' υποπερίπτωση β', τελευταίο εδάφιο, κοινής υπουργικής απόφασης.*

*Το διοικητικό προσωπικό που υπηρετεί στους Κλάδους Υγείας του ΙΚΑ-ΕΤΑΜ, ΟΑΕΕ και ΟΓΑ κατά το χρόνο ένταξης μεταφέρεται με απόφαση του Υπουργού Εργασίας και Κοινωνικής Ασφάλισης με συνεκτίμηση της αίτησης προτίμησης των υπαλλήλων. Το ανωτέρω διοικητικό, ιατρικό και υγειονομικό προσωπικό μεταφέρεται με την ίδια εργασιακή σχέση, την οργανική θέση, βαθμό, κλάδο και ειδικότητα που κατέχει.*

*Οι μόνιμοι ή με σύμβαση εργασίας ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου υπάλληλοι και οι δικηγόροι με έμμισθη εντολή, που υπηρετούν στον Ο.Π.Α.Δ. μεταφέρονται και κατανέμονται μεταξύ του Ο.Π.Α.Δ. και του Ε.Ο.Π.Υ.Υ. με κοινή απόφαση των Υπουργών Εργασίας και Κοινωνικής Ασφάλισης και Υγείας και Κοινωνικής Αλληλεγγύης. Οι προϊστάμενοι των μονάδων των εντασσόμενων φορέων στην εκάστοτε περιφέρεια εξακολουθούν και μετά την ένταξη να ασκούν τα καθήκοντά τους ως προϊστάμενοι σε υπηρεσίες του Ε.Ο.Π.Υ.Υ.*

*5. Οι διατάξεις που διέπουν την υπηρεσιακή κατάσταση και εξέλιξη, τις αποδοχές (μισθοδοσία, επιδόματα, έξοδα κίνησης και αποζημιώσεις), το ασφαλιστικό και συνταξιοδοτικό καθεστώς του προσωπικού που μεταφέρεται εξακολουθούν να ισχύουν και μετά την ένταξή του στον Ε.Ο.Π.Υ.Υ.. Η μισθοδοσία του προσωπικού που μεταφέρεται στον Ε.Ο.Π.Υ.Υ. θα βαρύνει τον προϋπολογισμό του Οργανισμού.»*

Οι υπάλληλοι στην κεντρική διοίκηση του ΕΟΠΥΥ κλήθηκαν να σχεδιάσουν, οργανώσουν, λειτουργήσουν τον Εθνικό Οργανισμό Παροχών Υγείας, χωρίς να έχουν αποσαφηνιστεί τα οργανογράμματα, οι αρμοδιότητες ανά Διεύθυνση και οι στόχοι, κάτω δε από αντίξοες συνθήκες εργασίας, χωρίς την απαιτούμενη κτηριακή υποδομή, χωρίς τον απαιτούμενο γραφειακό και υποστηρικτικό εξοπλισμό

Οργανωσιακή Κουλτούρα και Ηγεσία στις Δημόσιες Υπηρεσίες Υγείας: Το παράδειγμα του ΕΟΠΥΥ

(κομπιούτερ, τηλέφωνα , γραφική ύλη κ.λ.π). Το όραμα δεν ήταν σαφές και ακόμα και σήμερα, είκοσι μήνες μετά την αρχή λειτουργίας του, δεν έχει ξεκαθαριστεί αν ο ΕΟΠΥΥ θα είναι αγοραστής και πάροχος υπηρεσιών υγείας ή θα κρατήσει μόνο το ρόλο του αγοραστή υπηρεσιών υγείας, σύμφωνα με τα διεθνή πρότυπα.

Υπάλληλοι από διαφορετικές υπηρεσίες, πιθανόν με διαφορετική οργανωσιακή κουλτούρα, αλλά σίγουρα με διαφορετικές εργασιακές εμπειρίες, κλήθηκαν να συνεργαστούν με ελλιπή καθοδήγηση, πολλές φορές αυτοσχεδιάζοντας και ακροβατώντας.

## ΔΕΥΤΕΡΟ ΜΕΡΟΣ

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΥΛΙΚΟ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΠΡΩΤΟΓΕΝΟΥΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

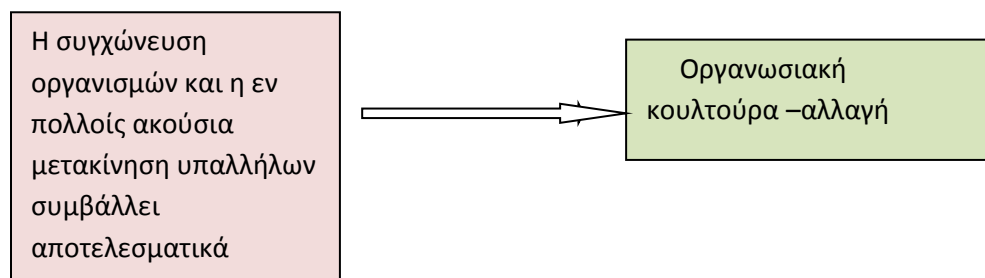
#### 5.1 Σκοπός της έρευνας

*«Για την παραγωγή της γνώσης, οι θεωρίες θα πρέπει, σύμφωνα πάντα με τον Merton, να είναι ελεγχόμενες, να διατυπώνονται με ακρίβεια και να επιτρέπουν προβλέψεις σχετικά με το υπό έρευνα φαινόμενο. Η κοινωνιολογική γνώση πρέπει να θεμελιώνεται εμπειρικά . Οι στατιστικές μέθοδοι συντελούν στον ακριβέστερο, συστηματικό έλεγχο των θεωρητικών υποθέσεων και την ανεύρεση γενικών εμπειρικών τάσεων».* (Κυριαζή 1999 :49)

Η παρούσα έρευνα στόχο έχει να διερευνήσει αν η ενοποίηση Οργανισμών και η εν πολλοίς ακούσια μετακίνηση υπαλλήλων συμβάλλει αποτελεσματικά στην ύπαρξη ή μη συνεκτικότητας της οργανωσιακής κουλτούρα στον ΕΟΠΥΥ και αν η κουλτούρα του οργανισμού επηρεάζει τους υπαλλήλους. Επίσης διερευνάται ο ρόλος της οργανωσιακής κουλτούρας και των ηγετικών συμπεριφορών –πρακτικών στην ενδυνάμωση, ενεργοποίηση, εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων, στην αποτελεσματικότητα, τη συναδελφική αλληλεγγύη, την ύπαρξη ή μη κινήτρων βελτίωσης της ποιότητας και της παραγωγικότητας και τις προσδοκίες των εργαζομένων.

Το βασικό ερώτημα που καλούμαστε να διερευνήσουμε είναι :

Σχήμα 5.1.6: Θεωρητικό μοντέλο της έρευνας



## **5.2 Μεθοδολογία πρωτογενούς έρευνας**

### *5.2.1 Μέθοδος επιλογής του δείγματος*

Το θέμα που έχουμε για διερεύνηση καθορίζει και τον πληθυσμό που δυνητικά θα μπορούσαν να είναι ερωτώμενοι. Κατάλληλοι για να συμμετάσχουν στην έρευνα μας θα μπορούσαν να είναι όλοι οι υπάλληλοι των δημόσιων υπηρεσιών υγείας. Στη παρούσα έρευνα τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν σε Διοικητικές Υπηρεσίες του ΕΟΠΥΥ. Η δειγματοληπτική μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε ήταν η μέθοδος του διαθέσιμου δείγματος. Διανεμήθηκαν ερωτηματολόγια σε Διευθύνσεις του ΕΟΠΥΥ σε όλους τους υπαλλήλους που εκείνη την ημέρα εργαζόταν στις εν λόγω Διευθύνσεις. Συνολικά διανεμήθηκαν 150 ερωτηματολόγια το πρώτο δεκαήμερο του Μαρτίου του 2013.

### *5.2.2 Διαμόρφωση ερωτηματολογίου*

Η διαμόρφωση του εργαλείου συλλογής των δεδομένων αποτέλεσε ένα σημαντικό στάδιο της ερευνητικής διαδικασίας. Για τη διαμόρφωση του ερωτηματολογίου, βοηθητικό ρόλο διαδραμάτισε μία πλειάδα διδακτορικών διατριβών και διπλωματικών εργασιών από συναδέλφους ελληνικών και κυπριακών πανεπιστημίων. Το ερωτηματολόγιο στη πρώτη σελίδα ενημερώνει τους ερωτώμενους για το θέμα και το σκοπό της έρευνας και τους διαβεβαιώνει για την ανωνυμία που τους διασφαλίζει.

Μετά τη διαμόρφωση του ερωτηματολογίου, ακολούθησε μία μικρή δοκιμαστική έρευνα για να διαπιστώσουμε την καταλληλότητα των ερωτήσεων, την ορθότητα διατύπωσης, αν οι ερωτήσεις είναι κατανοητές ή αν κάποιες ερωτήσεις χρειάζονται σύμπτυξη, λόγω μικρού βαθμού διαφοροποίησης των απαντήσεων.

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε χωρίζεται σε τρεις θεματικές ενότητες, που απαρτίζονται από εβδομήντα τέσσερις ερωτήσεις:

Οργανωσιακή Κουλτούρα και Ηγεσία στις Δημόσιες Υπηρεσίες Υγείας: Το παράδειγμα του ΕΟΠΥΥ

A. Η πρώτη ενότητα αναφέρεται στα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ατόμων που συμμετέχουν στη έρευνα, όπως την ηλικία, το φύλλο, την οικογενειακή κατάσταση, τον τόπο καταγωγής, την ερώτηση με ποιον ζείτε, την εκπαίδευση τους, το επάγγελμα, γενικά χαρακτηριστικά των υπαλλήλων, (φύλλο, οικογενειακή κατάσταση, τόπος καταγωγής, επίπεδο εκπαίδευσης των, η σχέση εργασίας, η θέση εργασίας).

B. Η δεύτερη ενότητα περιλαμβάνει 20 ερωτήσεις που σχετίζονται με τη προοπτική εξέλιξης στον Οργανισμό, τη συναδελφική αλληλεγγύη, την ύπαρξη ή μη κινήτρων βελτίωσης της ποιότητας και της παραγωγικότητας.

Γ. Η τρίτη ενότητα ερευνά την οργανωσιακή κουλτούρα, τις στάσεις της ηγεσίας, την ικανοποίηση των εργαζομένων και τις προσδοκίες τους και περιλαμβάνει 43 ερωτήσεις.

Οι ερωτήσεις που συμπεριλαμβάνονται στο ερωτηματολόγιο είναι οι περισσότερες κλειστού τύπου για να είναι εφικτή η ποσοτικοποίηση των δεδομένων. Στις ερωτήσεις συμπεριλαμβάνονται και οι γενικές κατηγορίες «δεν ξέρω/δεν απαντώ», για να μπορέσουν να συμπεριληφθούν και οι απόψεις των ατόμων που δεν είχαν αποκρυσταλλωμένη άποψη για το θέμα. Με τη μορφή των κλειστών ερωτήσεων «επιβάλλει» ή «κατευθύνει» ο ερευνητής την απάντηση του ερωτώμενου και αποκλείεται, θα μπορούσαμε να πούμε, η αυθόρμητη απάντηση, ενώ στις ανοικτού τύπου ερωτήσεις επιτρέπεται η εις βάθος ανάλυση του θέματος και η εξέταση περισσότερο πτυχών.

Το ερωτηματολόγιο, στο μεγαλύτερο μέρος του, περιέχει κλειστού τύπου ερωτήσεις για την διευκόλυνση της ποσοτικής επεξεργασίας. Οι ερωτήσεις είναι σύντομες, σε απλή κατανοητή γλώσσα, η κάθε ερώτηση αναφέρεται σε ένα θέμα και είναι διατυπωμένες με τέτοιο τρόπο ώστε να μην προτρέπουν τον ερωτώμενο σε μία συγκεκριμένη απάντηση.

Τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν αυτοπροσώπως από τον γράφοντα, σε δέκα Διευθύνσεις Διοικητικών υπηρεσιών του ΕΟΠΥΥ στην Αττική, στο πρώτο δεκαήμερο του Μαρτίου 2012 και έγινε η συλλογή τους αυθημερό ή το αργότερο σε

διάστημα μίας εβδομάδας. Συνολικά διανεμήθηκαν 150 ερωτηματολόγια και επιστράφηκαν 120, ήτοι ποσοστό 80%.

### 5.2.3 Βασικά χαρακτηριστικά του δείγματος

Στην έρευνα που διενεργήθηκε έλαβαν μέρος 120 υπάλληλοι του ΕΟΠΥΥ , 88 γυναίκες και 32 άνδρες. Η ηλικία των συμμετεχόντων στην έρευνα κατά 35,3% ήταν από 26- 40 ετών και σε ποσοστό 64,7% άνω των 40 ετών. Η οικογενειακή κατάσταση δε αυτών στο μεγαλύτερο ποσοστό τους είναι παντρεμένοι ή συζούν ( 79,2%). Ένα άλλο στοιχείο είναι ότι το 52,1% των υπαλλήλων έχουν γεννηθεί στις μεγαλουπόλεις Αθήνα –Πειραιά- Θεσσαλονίκη.

## 5.3. Μέτρηση μεταβλητών

Οι ερωτήσεις είναι το εργαλείο για να μεταφράσουμε τις θεωρητικές υποθέσεις σε μετρήσιμους δείκτες. Οι περισσότερες ερωτήσεις είναι απλές και συγκεκριμένες στην απάντησή τους όπως π.χ. η ηλικία, το φύλο, το μορφωτικό επίπεδο.

Στο δεύτερο και το τρίτο μέρος του ερωτηματολογίου οι ερωτήσεις για τη οργανωσιακή κουλτούρα και ηγεσία και για τη βελτίωση ποιότητας και παραγωγικότητας είναι σύνθετες και για να μπορέσουν να καλυφθούν επαρκώς, έπρεπε να δημιουργηθούν κατάλληλοι δείκτες. *«Οι κλίμακες μέτρησης στάσεων δίνουν τη δυνατότητα να δημιουργηθούν γενικοί δείκτες (ερωτήσεις /θέματα) που αφορούν την ίδια θεωρητική έννοια».* (Κυριαζή 1999:69).

Η κλίμακα στάσεων που χρησιμοποιήθηκε σε αυτές τις ερωτήσεις είναι η κλίμακα Λίκερτ (Likert), με στόχο τη μέτρηση στάσεων ή απόψεων στα συγκεκριμένα ερωτήματά μας. Οι δυνατές απαντήσεις που μπορούσαν να δώσουν έχουν σχέση με το βαθμό διαφωνίας ή συμφωνίας στο συγκεκριμένο θέμα .

Οι δυνατές απαντήσεις που μπορούν να δώσουν είναι έξι : όπου 1=Διαφωνώ απόλυτα, 2=Διαφωνώ, 3=Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 4=Συμφωνώ, 5=Συμφωνώ απόλυτα και 6= Δεν ξέρω/δεν απαντώ

#### 5.4 Μέθοδοι ανάλυσης των δεδομένων

Για την καταχώρηση των πρωτογενών δεδομένων και στη συνέχεια την επεξεργασία τους, χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πρόγραμμα SPSS 20. Μέσω αυτού του προγράμματος έγινε η ανάλυση των δεδομένων και των διμεταβλητών συνδέσεων χρησιμοποιώντας τους πίνακες συνάφειας.

Η συγκεκριμένη έρευνα δεν μπορεί να γενικευθεί στον πληθυσμό των δημοσίων υπαλλήλων που απαρτίζουν τη διοίκηση υπηρεσιών υγείας ούτε του ΕΟΠΥΥ, διότι η δειγματοληψία είναι μικρή, μη αντιπροσωπευτική και είναι βάση του προσφερόμενου δείγματος.

Προϋπόθεση για να θεωρήσουμε μία διμεταβλητή σύνδεση ότι είναι στατιστικά σημαντική, πρέπει το επίπεδο σημαντικότητας να είναι μικρότερο του 0,05 ( $P < 0,05$ ), «...αυτό σημαίνει ότι υπάρχει η πιθανότητα κατά 5% η συγκεκριμένη σύνδεση να έχει προκύψει λόγω σφάλματος δειγματοληψίας και να μην ισχύει για τον πληθυσμό (δηλαδή να μην συνδέονται οι μεταβλητές)». (Κυριαζή, 1999:197)

Αν το όριο του επιπέδου στατιστικής σημαντικότητας στην παρούσα έρευνα είναι (0,05), τότε αυξάνονται οι πιθανότητες να προκύψει σύνδεση λόγω σφάλματος στην επιλογή του δείγματος. Το μέγεθος του δείγματος επηρεάζει το επίπεδο σημαντικότητας. (Όταν έχουμε μεγάλα δείγματα στην έρευνα μας, το επίπεδο σημαντικότητας που εφαρμόζεται θα πρέπει να είναι σημαντικά χαμηλότερο (0,001 αντί του 0,05 που έχουμε στην έρευνα μας).

Το επίπεδο μέτρησης της εξαρτημένης μας μεταβλητής, ονομαστικής, καθόρισε ως μέτρο συνάφειας ή αλλιώς συσχέτισης, στις περιπτώσεις, το uncertainty coefficient, με εύρος τιμών [0,1], όπου 0 δε συνδέονται οι μεταβλητές, 0,5 μέτρια ισχυρή συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών και 1, τέλεια ισχυρή. Στην τελευταία περίπτωση

σημαίνει ότι γνωρίζοντας την τιμή της μιας μεταβλητής, μπορούμε να προβλέψουμε την τιμή της άλλης. Στην περίπτωση της συσχέτισης, με ανεξάρτητη μεταβλητή το φύλο και εξαρτημένη μία τακτική (ordinal) μεταβλητή ως μέτρο συνάφειας χρησιμοποιήθηκε το somers'd.(Κυριαζή, 1999: 181-196).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

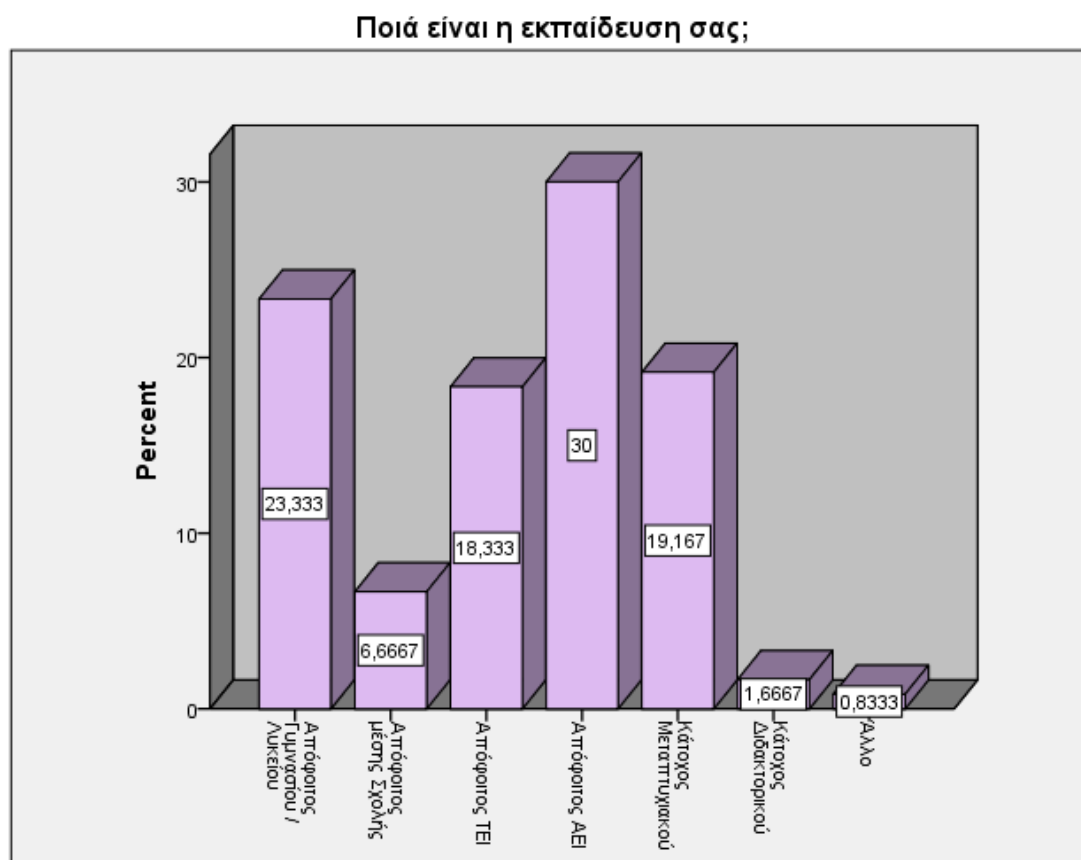
### 6.1. Μονομεταβλητή ανάλυση / Περιγραφικά στοιχεία

Τα περιγραφικά στοιχεία που ακολουθούν αποτυπώνουν τις μεταβλητές που συμπεριλαμβάνονται στις θεωρητικές υποθέσεις που αναφέρουμε παραπάνω. Παραθέτουμε ένα μέρος από τους πίνακες και τα γραφήματα που προέκυψαν μετά την επεξεργασία των στοιχείων που συλλέχθηκαν από τα ερωτηματολόγια που συμπλήρωσαν οι εργαζόμενοι. Η πλήρης απεικόνιση των στοιχείων παρατίθενται στο παράρτημα ΙΙΙ της παρούσας εργασίας.

#### Δημογραφικά στοιχεία

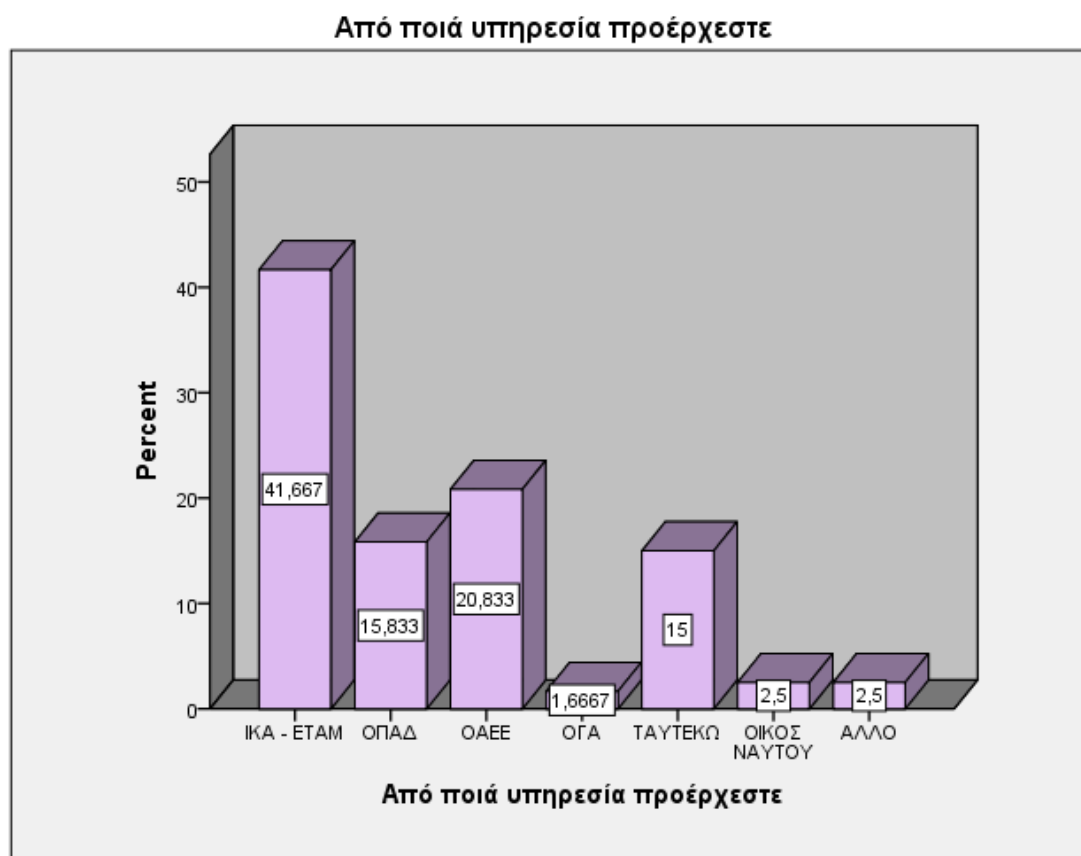
Η εκπαίδευση των υπαλλήλων που συμμετείχαν στην έρευνα είναι: το 23,3% είναι απόφοιτοι Γυμνασίου /Λυκείου, ένα 6,7% είναι απόφοιτοι μέσης Σχολής, το 18,3% είναι απόφοιτοι ΤΕΙ, ένα 30% είναι απόφοιτοι ΑΕΙ, το 19,2% είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού και ένα μικρό ποσοστό 1,7% κάτοχοι διδακτορικού.

ΓΡΑΦΗΜΑ: 6.1.1



Στο παρακάτω γράφημα αποτυπώνονται οι υπηρεσίες που προέρχονται οι υπάλληλοι. Το 41,7% των υπαλλήλων προέρχονται από το ΙΚΑ-ΕΤΑΜ , το 15,8% προέρχεται από τον ΟΠΑΔ, το 20,8% από τον ΟΑΕΕ, το 1,7% από τον ΟΓΑ , το 15% από το ΤΑΥΤΕΚΩ , το 2,5% από τον ΟΙΚΟ ΝΑΥΤΟΥ και ένα άλλο 2,5% από άλλο Ταμείο.

ΓΡΑΦΗΜΑ : 6.1.2



Οι υπάλληλοι στη συντριπτική τους πλειοψηφία (96,7) είναι μόνιμοι ή αορίστου χρόνου και εργάζονται στο Δημόσιο ως ακολούθως: Το 17,6% των υπαλλήλων εργάζονται από 1-5 χρόνια, το 18,5% από 6-10 χρόνια, το 13,9% από 11-15, το 11,1% από 16-20 χρόνια , το 22,2% από 21-25 χρόνια , το 14,8% από 26-30 και το 1,9% από 31-35 χρόνια. Δηλαδή το 50% εργάζεται από 1-15 χρόνια και το άλλο 50% από 16- 35 χρόνια.

Στην έρευνα έλαβαν μέρος κατά κύριο λόγο υπάλληλοι σε ποσοστό 81,7%, προϊστάμενοι 14,2% και 4,2% είναι Διευθυντές. Ένα μεγάλο ποσοστό 80,8% έχουν εργαστεί στον ιδιωτικό τομέα και από αυτούς ένα 60% από 1-5 χρόνια , το 21,3% από 6-10 χρόνια . Το 79 % από εκείνους που έχουν εργαστεί στον ιδιωτικό τομέα, έχουν εργαστεί σε θέση υπαλλήλου ,το 14% σε θέση προϊσταμένου, ένα 4% σε θέση Δ/ντου και ένα 3% σαν ελεύθεροι επαγγελματίες.

Από την στατιστική ανάλυση του δεύτερου μέρους του ερωτηματολογίου προκύπτουν τα παρακάτω στοιχεία : ( Αναλυτικά παρατίθενται όλοι οι πίνακες και τα αντίστοιχα γραφήματα στο παράρτημα ΙΙΙ )

Η συντριπτική πλειοψηφία των εργαζομένων, ήτοι το 95% συμφωνούν και συμφωνούν απόλυτα ότι επιδιώκουν την απόκτηση γνώσεων και δεξιοτήτων , το 89% ενθαρρύνουν τους συναδέλφους να παίρνουν πρωτοβουλίες, το 67% εφαρμόζουν νέες ιδέες και μεθόδους παραγωγικότητας ακόμα και σε συναδέλφους που είναι προσεκτικοί, το 81% οραματίζονται το μέλλον και κάνουν προτάσεις, το 92,5% δημιουργούν κλίμα συνεργασίας και ομαδικότητας επιδιώκοντας την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων, το 83% παρακινούν τους συναδέλφους τους να αξιοποιούν νέους τρόπους και υπό διαφορετικές οπτικές γωνίες, το 78% αφιερώνουν χρόνο βοηθώντας συναδέλφους να εντοπίσουν νέους τρόπους βελτίωσης του έργου τους, το 84% προωθούν κίνητρα και ιδέες που προάγουν το γενικό συμφέρον έναντι του προσωπικού.

Στις επόμενες ερωτήσεις που έχουν σχέση με την υπηρεσία , οι υπάλληλοι που επιλέγουν να απαντήσουν ότι **συμφωνούν και συμφωνούν απόλυτα** ( και την θεωρούμε ως θετική άποψη), είναι ελάχιστοι, αναλυτικότερα :μόνο το 21,6% συμφωνούν και συμφωνούν απόλυτα ότι ευνοεί η υπηρεσία τη δημιουργία αισθήματος ασφάλειας για τον εργαζόμενο και την οικογένειά του, το 16% θεωρεί ότι η υπηρεσία προσφέρει προοπτικές εξέλιξης για τους εργαζόμενους, το 26% πιστεύει ότι το εργασιακό περιβάλλον ενισχύει τη συνεργασία και το ομαδικό πνεύμα μεταξύ συναδέλφων, το 34% απαντά ότι υπηρεσία ευνοεί τις αλλαγές στον εργασιακό χώρο (ευέλικτο ωράριο), το 17% θεωρεί ότι το εργασιακό περιβάλλον ευνοεί την ευελιξία στις αποφάσεις που λαμβάνει ο κάθε υπάλληλος, το 16,4% θεωρεί ότι λαμβάνει η υπηρεσία μέτρα για την καταπολέμηση της γραφειοκρατίας.

Οργανωσιακή Κουλτούρα και Ηγεσία στις Δημόσιες Υπηρεσίες Υγείας: Το παράδειγμα του ΕΟΠΥΥ

Στη συνέχεια είναι σημαντικό το στοιχείο, ότι μόνο το 1,7% συμφωνεί απόλυτα ότι το εργασιακό περιβάλλον ευνοεί την αξιοκρατία, το 10,4 συμφωνεί, το 22,6% ούτε συμφωνεί /ούτε διαφωνεί, το 34% διαφωνεί και το 31,3% διαφωνεί απολύτως, όπως φαίνεται από το παρακάτω γράφημα.

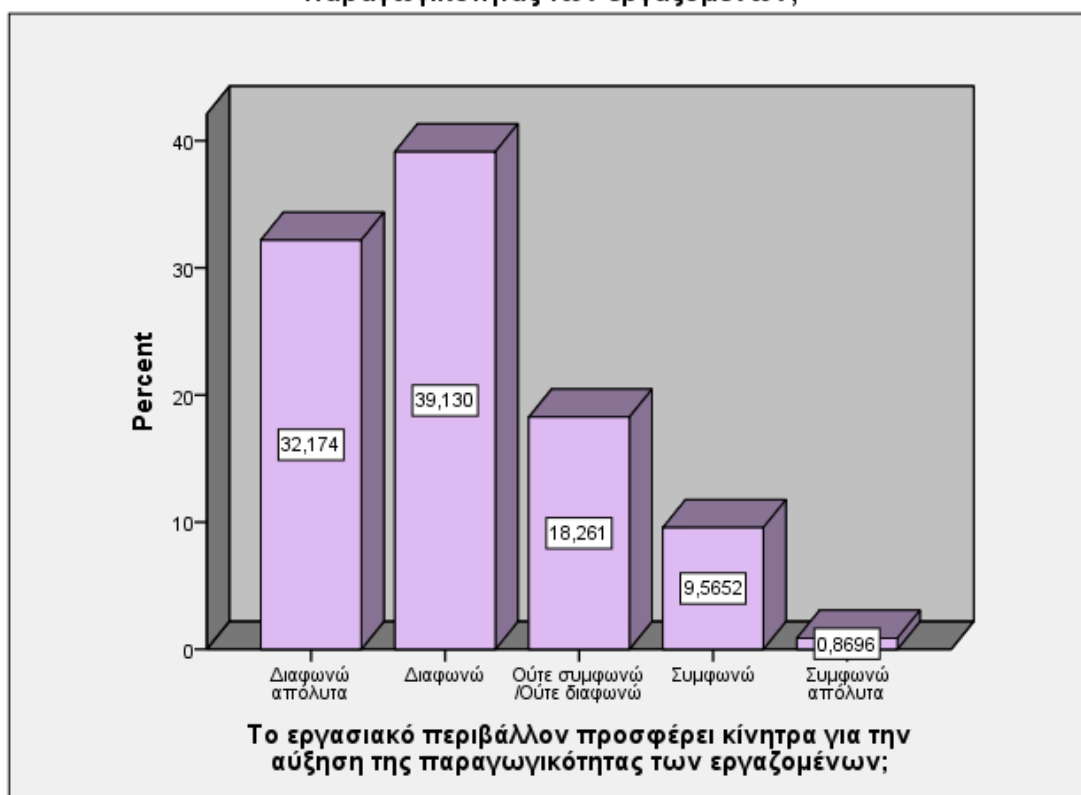
ΓΡΑΦΗΜΑ: 6.1.3



Οι υπάλληλοι που έλαβαν μέρος στην έρευνα δεν έχουν θετική άποψη ότι το εργασιακό περιβάλλον προσφέρει κίνητρα για την αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων. Αναλυτικότερα το 0,8% συμφωνεί απόλυτα, το 9,5% συμφωνεί, το 18,2% ούτε συμφωνεί /ούτε διαφωνεί, το 39,1% διαφωνεί και το 32,1% διαφωνεί απολύτως, όπως φαίνεται στο παρακάτω γράφημα.

ΓΡΑΦΗΜΑ: 6.1.4

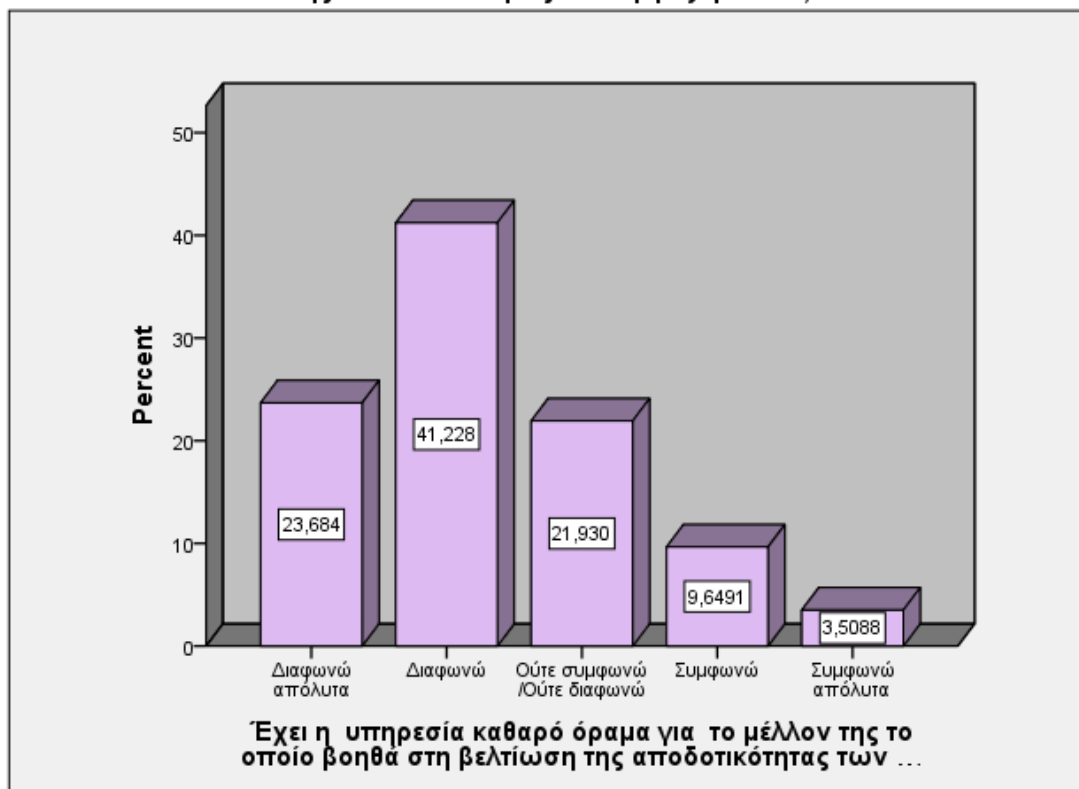
**Το εργασιακό περιβάλλον προσφέρει κίνητρα για την αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων;**



Επίσης μόνο το 3,5% συμφωνεί απόλυτα ότι η υπηρεσία έχει καθαρό όραμα για το μέλλον της το οποίο βοηθά στη βελτίωση της αποδοτικότητας των εργαζομένων, το 9,6% συμφωνεί, το 22% ούτε συμφωνεί/ούτε διαφωνεί, 41,2% διαφωνεί και το 23,6% διαφωνεί απόλυτα, όπως φαίνεται από το παρακάτω γράφημα.

ΓΡΑΦΗΜΑ : 6.1.5

**Έχει η υπηρεσία καθαρό όραμα για το μέλλον της το οποίο βοηθά στη βελτίωση της αποδοτικότητας των εργαζομένων;**

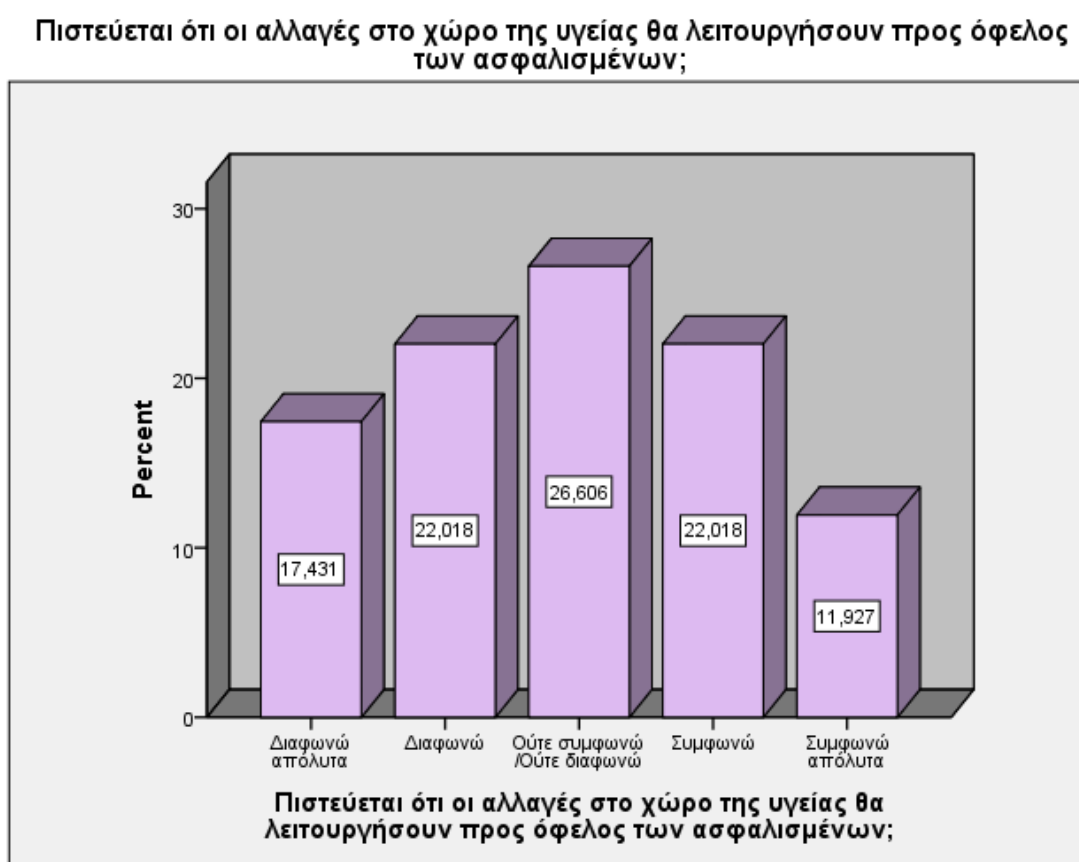


Στις ερωτήσεις που έχουν σχέση με το συνδικαλισμό οι απαντήσεις των υπαλλήλων είναι : το 5% μόνο συμφωνούν και συμφωνούν απόλυτα ότι ο συνδικαλισμός Χρησιμοποιείτε για την αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων, το 16,8% θεωρεί ότι ασκεί επιρροή ο συνδικαλισμός στις αποφάσεις που λαμβάνονται από την Κεντρική Διοίκηση προς όφελος του πολίτη (ασφαλισμένου), το 9% απαντά ότι συμφωνεί και συμφωνεί απόλυτα ότι αποτελεί ο συνδικαλισμός ένα από τα ισχυρότερα μέσα για την επιβολή της αξιοκρατίας στην εργασία.

Στο τρίτο και τελευταίο μέρος οι ερωτήσεις για την οργανωσιακή κουλτούρα και την αλλαγή, οι εργαζόμενοι απαντούν : Συμφωνούν και συμφωνούν απόλυτα κατά 55% ότι η αλλαγή αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την καλύτερη απόδοση και λειτουργία μιας υπηρεσίας ,το 93% θεωρεί ότι υπάρχουν τομείς –τμήματα στα οποία εντοπίζονται σημαντικά προβλήματα και αυτά πρέπει να αλλάξουν

Το 34% πιστεύουν ότι οι αλλαγές στο χώρο της υγείας θα λειτουργήσουν προς όφελος των ασφαλισμένων, όπως φαίνεται στο παρακάτω γράφημα.

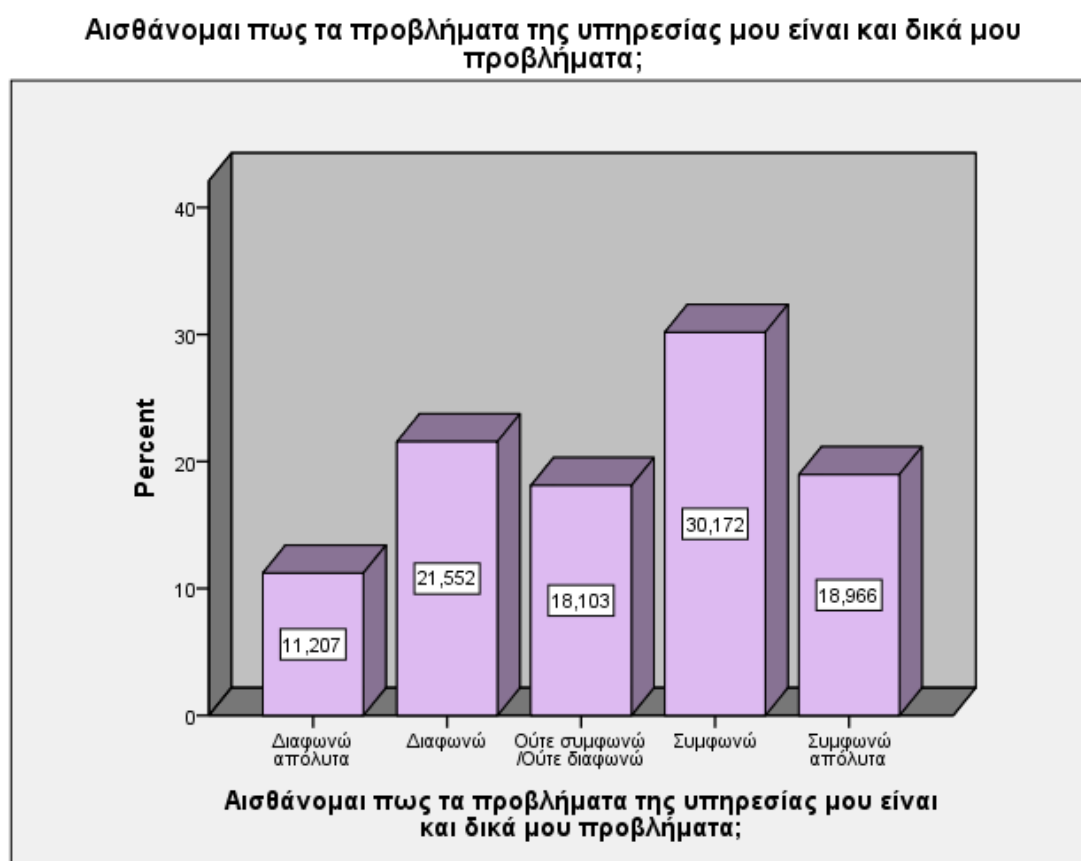
ΓΡΑΦΗΜΑ: 6.1.6



Το 86% των ερωτηθέντων συμφωνούν και συμφωνούν απόλυτα ότι υπάρχουν κάποιες αλλαγές που ίσως θα έπρεπε να αποφευχθούν ή διαφοροποιηθούν , το 87% ότι υπάρχουν κάποιες αλλαγές που θα έπρεπε να εφαρμοστούν και δεν προβλέπονται από το νέο νομοθετικό πλαίσιο, το 86% πιστεύει ότι ο ρόλος του διευθυντή – προϊσταμένου του τμήματος στη διαδικασία εφαρμογής των αλλαγών είναι σημαντικός, το 91,4% πιστεύουν ότι οι εργαζόμενοι, ανεξαρτήτως ιεραρχικού

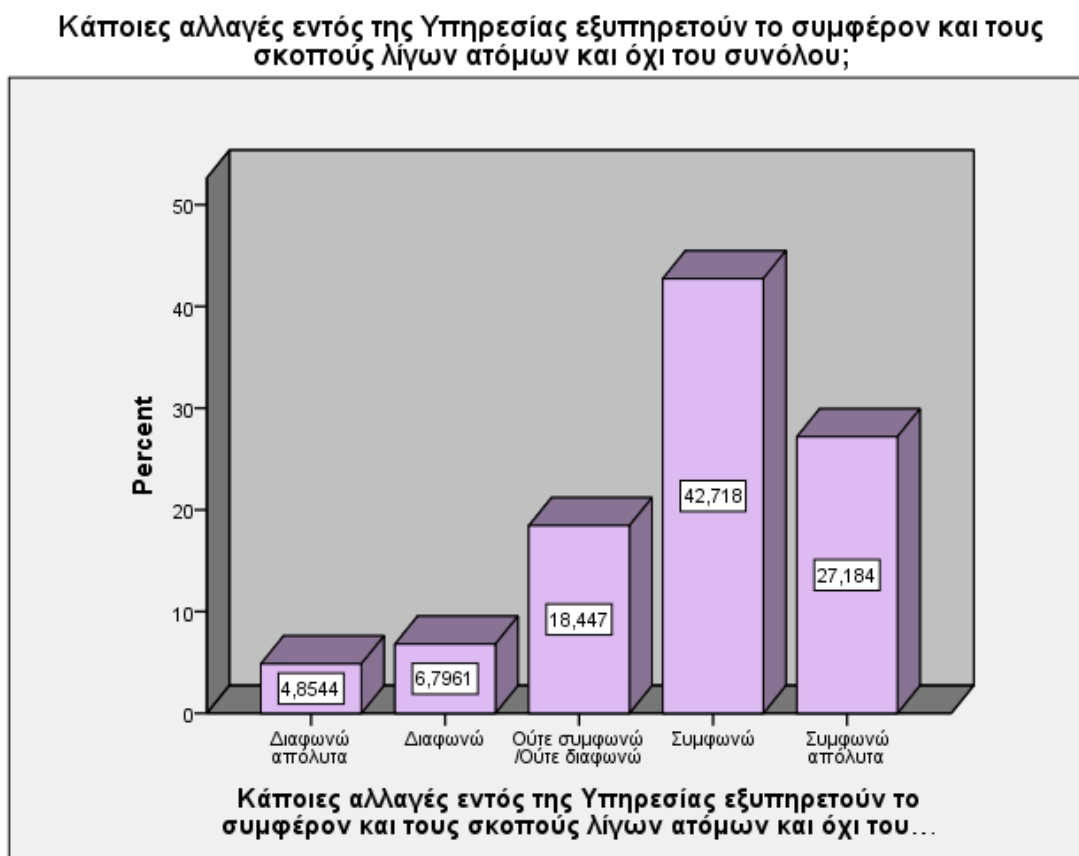
επιπέδου θα πρέπει να ενημερώνονται και να ερωτώνται σχετικά με τις επικείμενες οργανωσιακές αλλαγές, το 88,5% πιστεύουν πως θα πρέπει ο διευθυντής-προϊστάμενος του τμήματος να περάσει την αλλαγή και να δώσει κίνητρα στους εργαζόμενους, ώστε να μετριάσει τις επικείμενες αντιδράσεις τους. Το 57% θεωρούν ότι οι εργαζόμενοι προβάλλουν αντίσταση σε μια επερχόμενη αλλαγή. Το 72% πιστεύουν ότι ανάλογα με το ιεραρχικό επίπεδο καταγράφονται και διαφορετικές αντιστάσεις απέναντι σε μια αλλαγή. Το 70,6% πιστεύουν ότι οι περισσότερες αντιδράσεις εντοπίζονται σε αλλαγές, όπως αλλαγή τρόπου εργασίας. Το 29% τους ευχαριστεί να συζητώ για την υπηρεσία μου με ανθρώπους που δεν εργάζονται σε αυτήν, το 49% αισθάνονται πως τα προβλήματα της υπηρεσίας είναι και δικά τους προβλήματα.

ΓΡΑΦΗΜΑ: 6.1.7



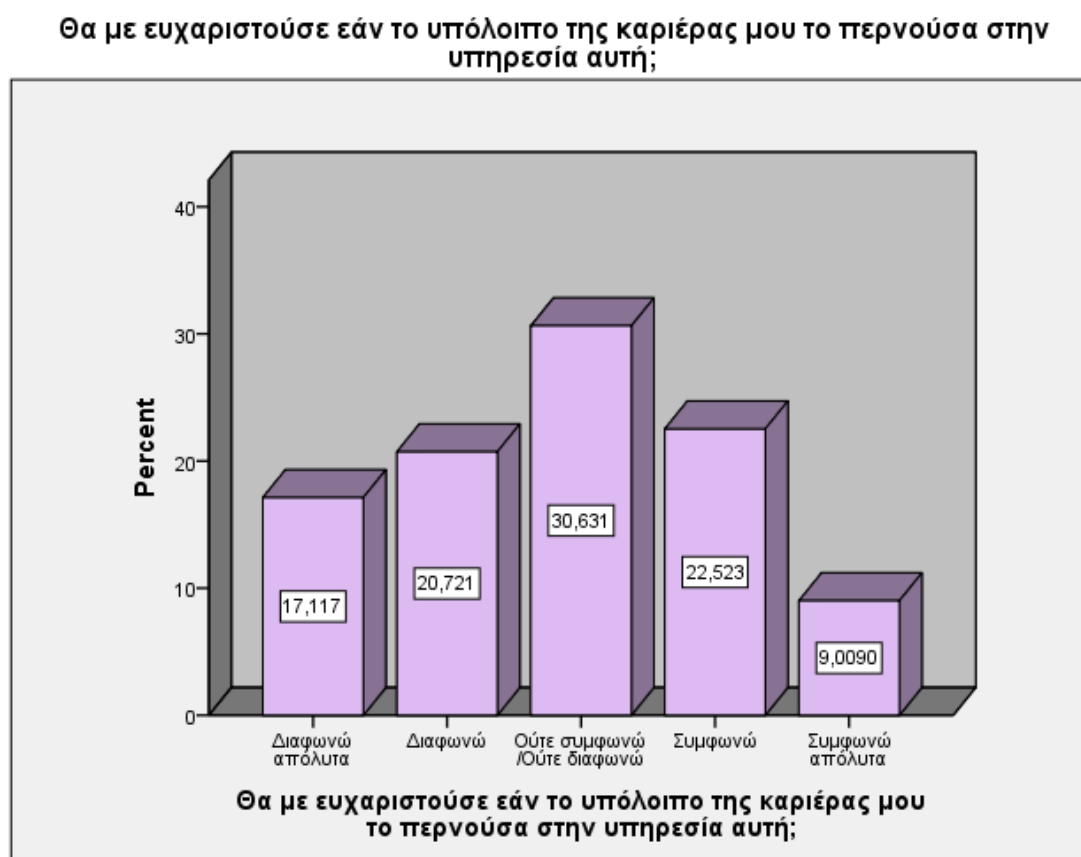
Στην ερώτηση αν κάποιες αλλαγές εντός της Υπηρεσίας εξυπηρετούν το συμφέρον και τους σκοπούς λίγων ατόμων και όχι του συνόλου αναλυτικά τα αποτελέσματα είναι : 27,1% συμφωνούν απόλυτα, το 42,7% συμφωνούν, το 18,4% ούτε συμφωνούν /ούτε διαφωνούν, το 6,8% διαφωνούν και το 4,8% διαφωνούν απολύτως.

ΓΡΑΦΗΜΑ : 6.1.8



Μόνο το 9% των υπαλλήλων συμφωνεί απόλυτα στην ερώτηση ότι θα τους ευχαριστούσε εάν το υπόλοιπο της καριέρας τους θα το περνούσαν στην υπηρεσία αυτή, το 22,5% συμφωνούν, το 30,6% ούτε συμφωνούν / ούτε διαφωνούν, το 20,7% διαφωνούν και το 17,1% διαφωνούν απόλυτα .

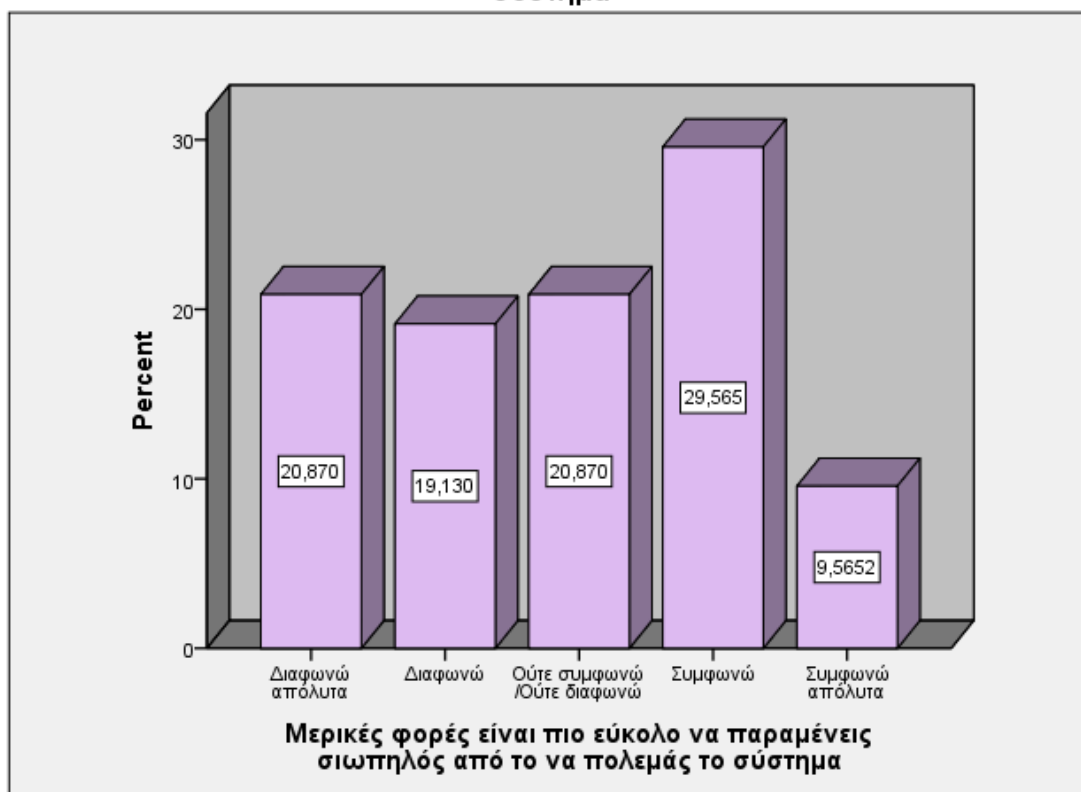
ΓΡΑΦΗΜΑ : 6.1.9



Στην ερώτηση αν μερικές φορές είναι πιο εύκολο να παραμένεις σιωπηλός από το να πολεμάς το σύστημα, οι υπάλληλοι σε ποσοστό 9,5% συμφωνούν απόλυτα, το 29,5% συμφωνούν , 20,8% ούτε συμφωνούν /ούτε διαφωνούν , το 19,1% διαφωνούν και το 20,8% διαφωνούν απολύτως .

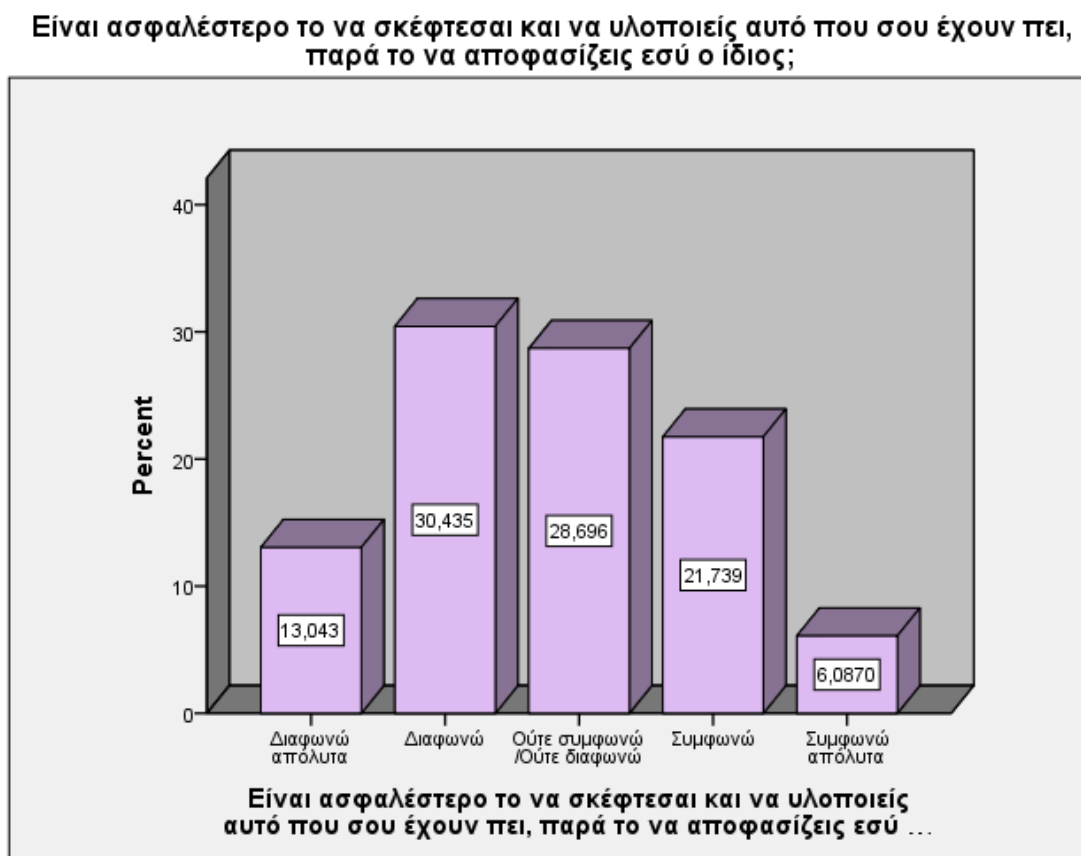
ΓΡΑΦΗΜΑ: 6.1.10

**Μερικές φορές είναι πιο εύκολο να παραμένεις σιωπηλός από το να πολεμάς το σύστημα**



Στη συνέχεια τα στοιχεία δείχνουν ότι αθροιστικά μόνο το 6% συμφωνούν απόλυτα ότι είναι ασφαλέστερο το να σκέφτεσαι και να υλοποιείς αυτό που σου έχουν πει, παρά να αποφασίζεις εσύ ο ίδιος, το 21,7% συμφωνούν, το 28,7% ούτε συμφωνούν /ούτε διαφωνούν, το 30,4% διαφωνούν, το 13% διαφωνούν απολύτως.

ΓΡΑΦΗΜΑ : 6.1.11



Στη συνέχεια η συντριπτική πλειοψηφία , ήτοι το 95,8% συμφωνούν και συμφωνούν απόλυτα ότι θα ήταν καλό να υπάρχει συνεχώς βελτίωση της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών.

Στην ερώτηση αν η υπηρεσία είναι ένα πολύ οικείο και φιλικό περιβάλλον για να εργάζεται κάποιος, οι υπάλληλοι σε ποσοστό 13,3% συμφωνούν απόλυτα , 26% συμφωνούν, 23,4% ούτε συμφωνούν /ούτε διαφωνούν, 27% διαφωνούν και τέλος σε ποσοστό 10,4% διαφωνούν απολύτως

ΓΡΑΦΗΜΑ : 6.1.12

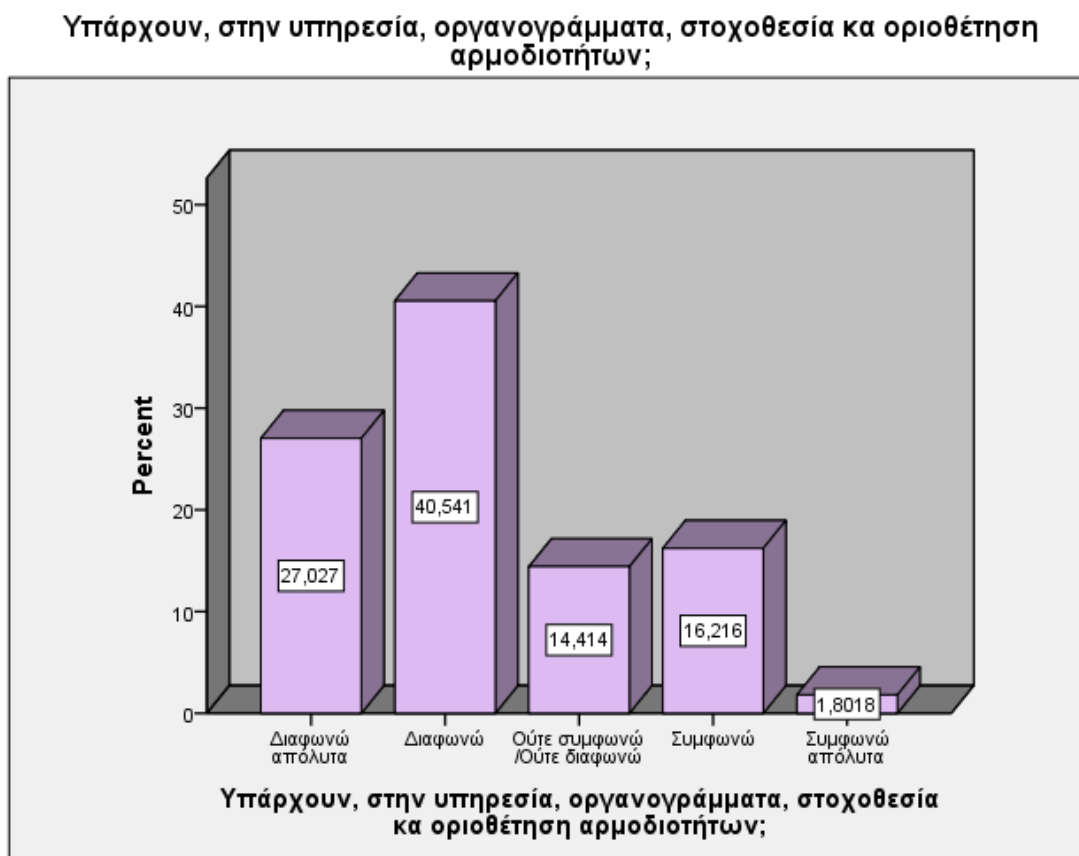


Στη συνέχεια στην ερώτηση αν οι εργαζόμενοι ενδιαφέρονται για την επίτευξη των καθορισμένων στόχων το 9,7% συμφωνούν απόλυτα , 29.2% συμφωνούν, το 31,8% ούτε συμφωνούν /ούτε διαφωνούν, 24,7% διαφωνούν και τέλος σε ποσοστό 4,4% διαφωνούν απολύτως .

Ακολούθως , μόνο το 21% έχει θετική άποψη ( δηλ. συμφωνεί και συμφωνεί απόλυτα ),ότι γίνεται αντιληπτό ότι η διοίκηση καθοδηγεί αλλά και διευκολύνει τους εργαζόμενους.

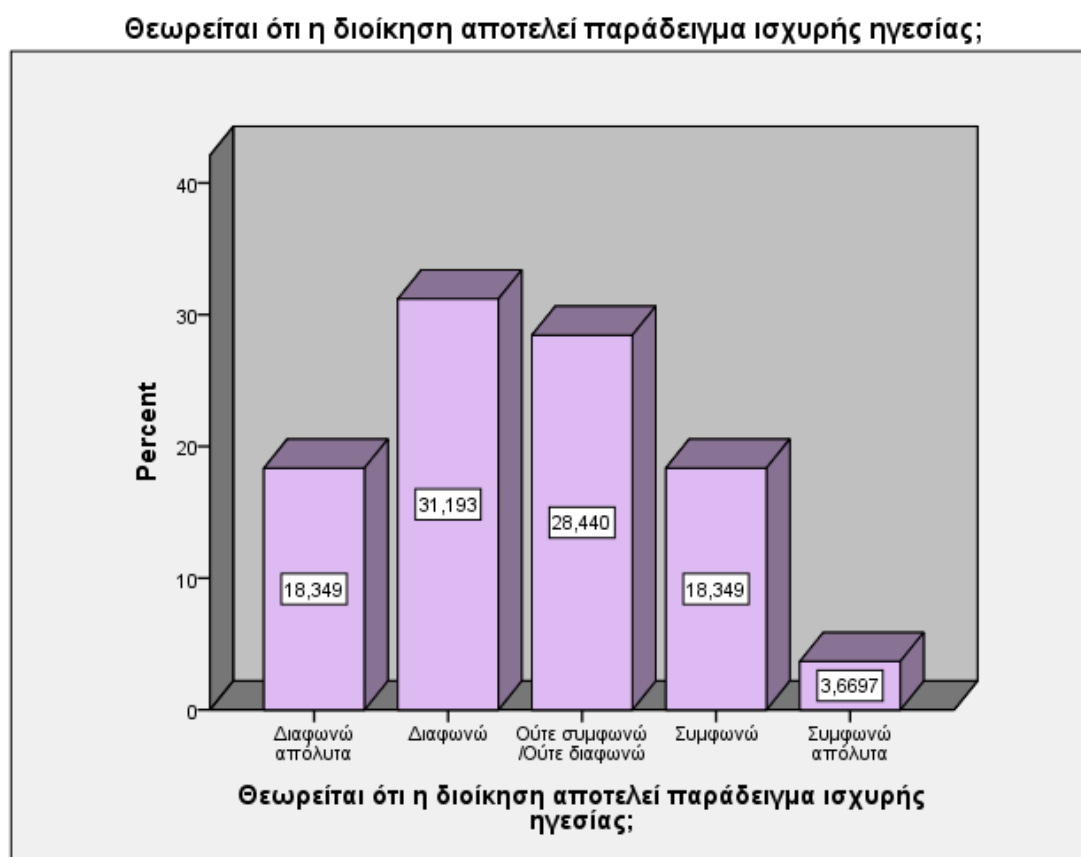
Στην ερώτηση αν πιστεύουν ότι υπάρχουν, στην υπηρεσία, οργανογράμματα, στοχοθεσία και οριοθέτηση αρμοδιοτήτων, μόνο το 1,8% συμφωνούν απόλυτα, το 16,2% συμφωνούν, το 14,4% ούτε συμφωνούν / ούτε διαφωνούν, το 40,5% διαφωνούν και το 27% διαφωνούν απόλυτα.

ΓΡΑΦΗΜΑ: 6.1.13



Οι υπάλληλοι που έλαβαν μέρος στην έρευνα μόνο 3,6% συμφωνούν απόλυτα, ότι η διοίκηση αποτελεί παράδειγμα ισχυρής ηγεσίας, το 18,3% συμφωνούν, το 28,4% ούτε συμφωνούν / ούτε διαφωνούν, το 31% διαφωνούν και το 18,3% διαφωνούν απόλυτα.

ΓΡΑΦΗΜΑ : 6.1.14



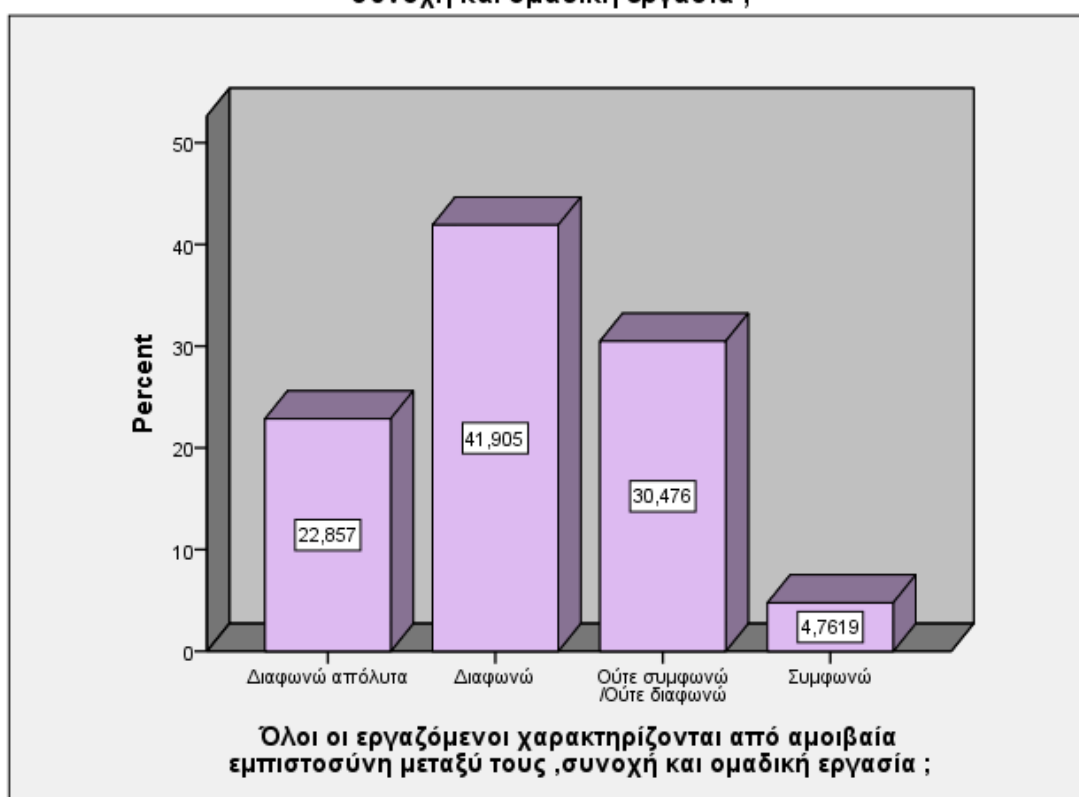
Ακολουθώς συμφωνούν και συμφωνούν απόλυτα το 21% στην ερώτηση ότι η διοίκηση συντονίζει, οργανώνει και ελέγχει την αποτελεσματικότητα όλων των δραστηριοτήτων του οργανισμού, 18% ότι ο τρόπος διοίκησης χαρακτηρίζεται από την ομαδική εργασία, την ομοφωνία και τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, το 27,4% ότι δίνει η διοίκηση έμφαση στις υψηλές απαιτήσεις και στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού, το 30,9% ότι εστιάζουν οι εργαζόμενοι στην επιτυχία και την πραγματοποίηση των στόχων μέσα από κανόνες, διαδικασίες και

πολιτικές, το 20,6 στη σχετική ερώτηση με τη προηγούμενη αν ακολουθούν όλοι τις τυπικές διαδικασίες, κανόνες και πολιτικές.

Είναι εντυπωσιακά τα αποτελέσματα στην ερώτηση, αν όλοι οι εργαζόμενοι χαρακτηρίζονται από αμοιβαία εμπιστοσύνη μεταξύ τους ,συνοχή και ομαδική εργασία, όπου το 4,8% συμφωνεί ,(κανείς δεν συμφωνεί απόλυτα), το 30,4% ούτε συμφωνεί /ούτε διαφωνεί, το 42% διαφωνεί και το 22,8% διαφωνούν απόλυτα.

ΓΡΑΦΗΜΑ: 6.1.15

**Όλοι οι εργαζόμενοι χαρακτηρίζονται από αμοιβαία εμπιστοσύνη μεταξύ τους , συνοχή και ομαδική εργασία ;**



Στις επόμενες ερωτήσεις, αθροιστικά συμφωνούν και συμφωνούν απόλυτα, το 11,7% όταν ερωτώνται αν η στρατηγική εστιάζει στη συμμετοχή και την ανάπτυξη των εργαζομένων του μέσα από την δημιουργία υψηλού βαθμού εμπιστοσύνης και ειλικρίνειας μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης, το 15% στην ερώτηση αν στρατηγική, της υπηρεσίας στοχεύει στην ανάπτυξη δυναμικών εργαζομένων και έτοιμων να εκμεταλλευθούν νέες ευκαιρίες και να μάθουν μέσα από τη δοκιμή και τα

Οργανωσιακή Κουλτούρα και Ηγεσία στις Δημόσιες Υπηρεσίες Υγείας: Το παράδειγμα του ΕΟΠΥΥ

λάθη τους, το 32% αν η στρατηγική δίνει έμφαση στη βιωσιμότητα, τη σταθερότητα και την ομαλή λειτουργία του οργανισμού, το 50,4% όταν ερωτώνται αν επιτυχία για την Υπηρεσία αποτελεί η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, η εφαρμογή ομαδικής εργασίας, η αφοσίωση των εργαζομένων του και το ενδιαφέρον.

Ακολούθως το 38,7%, αθροιστικά συμφωνεί και συμφωνεί απολύτως στην ερώτηση αν συμμετέχουν από κοινού με τους συναδέλφους τους σε κοινωνικές δραστηριότητες, το 31,6% ότι η Υπηρεσία έχει κριτήριο επιτυχίας την ικανοποίηση του πολίτη, μόνο το 18% είναι αισιόδοξοι για το μέλλον της Υπηρεσίας και για το δικό τους μέλλον σε αυτή, επίσης μόνο το 12,5% συμφωνούν και συμφωνούν απόλυτα ότι οι άξιοι υπάλληλοι, με προσόντα τους δίνεται η δυνατότητα να εξελιχθούν και να αναδειχθούν.

Στην ερώτηση που ακολουθεί γύρω από την σκοπιμότητα της ενοποίησης της πρωτοβάθμιας φροντίδας υγείας, το 45% απαντά ότι έγινε για να επιτευχθεί μείωση του κόστους λειτουργίας, το 16,5% για τη καλύτερη οργάνωση και συντονισμό των υπηρεσιών, το 14,8 για να υπάρχει μεγαλύτερη ικανοποίηση και εξυπηρέτηση των πολιτών και μόνο το 4,3% ότι έγινε για τη βελτίωση της εικόνας των παροχών πρωτοβάθμιας φροντίδας υγείας

**Οι υπάλληλοι σε ποσοστό 77,3% πιστεύουν, ότι η οργανωσιακή κουλτούρα της Υπηρεσίας δεν είναι η πλέον λειτουργική.** Όταν τους ζητάτε δε, να κάνουν περιγραφή της οργανωσιακής κουλτούρας με τρεις λέξεις, ακολουθούν εξήντα ένα (61) αρνητικές περιγραφές της οργανωσιακής κουλτούρας του Οργανισμού, 26 θετικές και τριάντα τρεις (33) υπάλληλοι δεν απάντησαν. Οι αρνητικές απαντήσεις περιλαμβάνουν χαρακτηρισμούς όπως : άθλια- απαράδεκτη αταξία, ανοργανωσιά ανισότητα- ανύπαρκτη, αναποτελεσματική, απαράδεκτη- ασυντόνιστη- ισοπεδωτική, αδιάφορη- χαλαρή -ασαφής στόχος, χάλια, χαμός, χάος, χασοτική- κατευθυνόμενη, εξαρτημένη-χωρίς αξιοκρατία, ασύνδετη, οργανωμένη ανευθυνότητα, ελλιπής ανεπαρκής, χωρίς πρόγραμμα, εμβρυακή οργάνωση δεν υπάρχει υποδομή, δεν υπάρχει βάση δεδομένων, ασυνεννοησία.

Οι θετικοί χαρακτηρισμοί είναι: ομαδικότητα, καταμερισμός αρμοδιοτήτων, οργάνωση -συντονισμός -βελτίωση, προσωπική θέληση-ευελιξία-ανθρώπινο πρόσωπο, σχεδόν λειτουργική, σωστή αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, Οργανωσιακή Κουλτούρα και Ηγεσία στις Δημόσιες Υπηρεσίες Υγείας: Το παράδειγμα του ΕΟΠΥΥ

φιλότιμο εργατικότητα συνεργασία, φιλότιμο υπευθυνότητα ευαισθησία, ο οργανισμός και η δ/ση λειτουργεί με το φιλότιμο ορισμένων.

Τέλος το 84,5% πιστεύει ότι το ερωτηματολόγιο αυτό είναι χρήσιμο

## 6.2 Διμεταβλητή συσχέτιση

*«Ο έλεγχος στατιστικών υποθέσεων αναφέρεται στην προσπάθεια επαλήθευσης ή απόρριψης μιας υπόθεσης. Το ζητούμενο στον έλεγχο της υπόθεσης είναι αν η διαφορά τιμών που διαπιστώνεται μεταξύ μιας εκτίμησης δείγματος και της αντίστοιχης, άγνωστης παραμέτρου του πληθυσμού είναι στατιστικά σημαντική ή μη σημαντική».*  
(Αποστολάκης, 2003)

Για την αξιοποίηση των πληροφοριών του δείγματος διατυπώνονται δύο ειδών υποθέσεις:

→ η **μηδενική υπόθεση** συμβολίζεται με  $H_0$  και ελέγχει την ισότητα ότι ο  $\mu$  του πληθυσμού μπορεί να πάρει μια τιμή  $\mu_0$ , δηλαδή αν είναι  $\mu = \mu_0$

→ και η **εναλλακτική υπόθεση** συμβολίζεται με  $H_1$  μη μηδενική, δηλαδή αν είναι  $\mu \neq \mu_0$

**Εμείς, δηλαδή, θέλουμε να δούμε αν απορρίπτεται η  $\mu_0$  ή αν δεν απορρίπτεται.**

Αν, δηλαδή, ισχύει η  $H_0$  υπόθεση, δηλαδή  $\mu = 0$  ή αν ισχύει η  $H_1$  υπόθεση, δηλαδή  $\mu \neq 0$ .

Αν ισχύει η  $H_0$   $\mu = 0$ , **δεν διαφοροποιείται η εξαρτημένη μεταβλητή σε σχέση με την ανεξάρτητη.**

Αντιθέτως, αν ισχύει η  $H_1$  υπόθεση  $\mu \neq 0$ , **διαφοροποιείται η εξαρτημένη μεταβλητή σε σχέση με την ανεξάρτητη.**

Μηδενική υπόθεση  $H_0$  : *Δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ ηλικίας, φύλου, εκπαιδευτικού επιπέδου και της υπηρεσίας που προέρχονται οι υπάλληλοι, με*

Οργανωσιακή Κουλτούρα και Ηγεσία στις Δημόσιες Υπηρεσίες Υγείας: Το παράδειγμα του ΕΟΠΥΥ

τον ρόλο της οργανωσιακής κουλτούρας και των ηγετικών συμπεριφορών – πρακτικών στην ενδυνάμωση, ενεργοποίηση, εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων, στην αποτελεσματικότητα, τη συναδελφική αλληλεγγύη, την ύπαρξη ή μη κινήτρων βελτίωσης της ποιότητας και της παραγωγικότητας και τις προσδοκίες των εργαζομένων.

Σαν ανεξάρτητες μεταβλητές θεωρούμε το φύλο, την ηλικία, το εκπαιδευτικό επίπεδο και την υπηρεσία που προέρχονται οι υπάλληλοι και σαν εξαρτημένες μεταβλητές, τοποθετήσαμε τις ερωτήσεις του δεύτερου και τρίτου μέρους του ερωτηματολογίου.

Το μέτρο σύνδεσης, σε όλες τις διμεταβλητές συσχετίσεις είναι κοντά στο μηδέν Uncertainty Coefficient:  $V=0$  οπότε μπορούμε να αναφέρουμε ότι δεν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών που εξετάσαμε. Ελέγχοντας δε το επίπεδο σημαντικότητας ( $P>0,05$ ) οπότε προκύπτει ότι υπάρχει η πιθανότητα κατά σε μεγάλα ποσοστά η συγκεκριμένη σύνδεση να έχει προκύψει λόγω σφάλματος δειγματοληψίας και να μην ισχύει η σύνδεση με τον πληθυσμό αναφοράς.

Εκ των παραπάνω προκύπτει ότι ισχύει η μηδενική υπόθεση  $H_0$ .

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7:ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ- ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

*«Οι εταιρείες πεθαίνουν, επειδή τα στελέχη τους εστιάζουν την προσοχή τους στην οικονομική δραστηριότητα της παραγωγής προϊόντων και υπηρεσιών και ξεχνούν πως η αληθινή φύση των οργανισμών τους είναι αυτή της ανθρώπινης κοινότητας»*

Arie De Geus (αναφέρεται στην Ιορδανόγλου 2008)

Η οργανωσιακή κουλτούρα ενός οργανισμού είναι η «διακριτή ταυτότητα», που τον διαφοροποιεί και τον προσδιορίζει. Όπως κάθε άνθρωπος έχει τη δική του προσωπικότητα και «ταυτότητα», έτσι συμβαίνει και με κάθε οργανισμό. Έχουν αναφερθεί πολλοί ορισμοί της οργανωσιακής ή εταιρικής κουλτούρας, που ο ένας, θα μπορούσαμε να αναφέρουμε, συμπληρώνει τον άλλο. Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι μία πολυδιάστατη έννοια, ένα σύστημα παραδοχών αξιών, πιστεύω, συνηθειών αντιμετώπισης της καθημερινότητας και των προβλημάτων, όπου δημιουργούν ένα κανονιστικό πλαίσιο μέσα στο οποίο μαθαίνουν να λειτουργούν οι εργαζόμενοι με ένα συγκεκριμένο τρόπο, που τους διαφοροποιεί από τα μέλη ενός άλλου οργανισμού.

Η δημιουργία κουλτούρας σε έναν οργανισμό έχει μία αφετηρία, ένα ξεκίνημα με καταλυτική συμβολή στη δημιουργία της, την υποδειγματική και δεκτική συμπεριφορά των ηγετικών στελεχών, που είναι υψηλά στη ιεραρχία. Επίσης, καθοριστικό ρόλο παίζουν οι επιλογές εκείνων των υπαλλήλων που θα συμμερίζονται το όραμα και τους στόχους που έχουν τεθεί.

Για τη δημιουργία μιας ηθικής κουλτούρας θα πρέπει να δημιουργείται ένας οργανωσιακός κώδικας δεοντολογίας, όπου οι ίδιοι οι ηγέτες με τη συμπεριφορά τους θα δίνουν το παράδειγμα θετικής κουλτούρας και θα πρέπει να γίνεται ανάδειξη των θετικών χαρακτηριστικών των υπαλλήλων, να υπάρχουν ανταμοιβές και ανατροφοδότηση. Στους υπαλλήλους θα πρέπει να δίνονται οι δυνατότητες να αξιοποιούν τις ικανότητές τους, ώστε να γίνονται περισσότερο αποδοτικοί και αποτελεσματικοί.

Η οργανωσιακή κουλτούρα αναπτύσσεται σε βάθος χρόνου, έχει τις ρίζες της σε ποικίλες αξίες των υπαλλήλων και είναι καθοριστική η συμβολή των ηγετικών στελεχών της στη δημιουργία της . Η Οργανωσιακή κουλτούρα και ηγεσία δρουν σαν συγκοινωνούντα δοχεία . Η κουλτούρα προσδιορίζει την ηγεσία και οι ικανότητες των ηγετικών στελεχών δημιουργούν, ανανεώνουν και εξελίσσουν την κουλτούρα. Η οργανωσιακή κουλτούρα δεν είναι στατική, είναι εξελισσόμενη, δημιουργεί στους εργαζόμενους περιβάλλον σιγουριάς και ασφάλειας, λειτουργεί σαν συνδετικός κρίκος μεταξύ των μελών του οργανισμού και σαν πυξίδα στη λειτουργία του οργανισμού.

Οι Cameron και Quinn ορίζουν τέσσερα πρότυπα κουλτούρας που κινούνται σε δύο άξονες: πρώτον, αυτόν της ευελιξίας και του ελέγχου και, δεύτερον, τον άξονα που επικεντρώνεται περισσότερο στην εσωτερική οργάνωση και ιεραρχική δομή. Τα πρότυπα αυτά είναι: των «*Ανθρωπίνων Πόρων*», των «*Εσωτερικών διαδικασιών*», του «*Ανοιχτού συστήματος*» και το πρότυπο της «*Αποδοτικότητας*». Οι δημόσιες υπηρεσίες συνήθως υιοθετούν το πρότυπο «*Εσωτερικών διαδικασιών*».

Το θετικό κλίμα στο χώρο εργασίας που δημιουργείται από την θετική οργανωσιακή κουλτούρα συνδέεται με το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης, της παρακίνησης, της ενθάρρυνσης, της προσήλωσης στους στόχους του οργανισμού, την μεγαλύτερη ικανοποίηση των πελατών / εξυπηρετούμενων, καθώς και με την αποτελεσματικότητα, αποδοτικότητα και βελτιστότητα του οργανισμού. Η μη ύπαρξη θετικής κουλτούρας λειτουργεί ως τροχοπέδη στην οργανωσιακή αλλαγή.

Η δημιουργία και η διατήρηση της οργανωσιακής κουλτούρας, καθώς και η οργανωσιακή αλλαγή βρίσκεται σε άμεση συνάρτηση με την ηγεσία . Ο ηγέτης είναι ο άνθρωπος που εμπνέει, παρακινεί, μεταλαμπαδεύει το όραμά του και κερδίζει την εμπιστοσύνη των συναδέλφων, ώστε με ενθουσιασμό, αφοσίωση και χαρά να ενστερνιστούν, ακολουθήσουν, εργαστούν, για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού . Η διαφορά μεταξύ ενός μάνατζερ και ενός ηγέτη είναι ότι ο πρώτος αγκαλιάζει τις διαδικασίες, αναζητά τον έλεγχο και τη σταθερότητα και προσπαθεί να διαχειρίζεται τα προβλήματα άμεσα, ενώ ο ηγέτης προτιμάει να αφιερώνει περισσότερο χρόνο στην κατανόηση των προβλημάτων, έχοντας ανεπτυγμένη

ενσυναίσθηση. Η ηγεσία και το μάνατζμεντ είναι συμπληρωματικά και αλληλοσυμπληρούμενα συστήματα.

Οι ηγετικές συμπεριφορές – πρακτικές που οδηγούν σε επιτυχία έναν οργανισμό είναι η πρόκληση καινοτομιών, η δημιουργία οράματος και η μεταλαμπάδευσή του στους συνεργάτες του, η ενεργοποίηση και ενδυνάμωση συνεργατών, η κατάρτιση και διαμόρφωση σχεδίων και η ενθάρρυνση, επιβράβευση και ανατροφοδότηση των συνεργατών του. Ο ικανός ηγέτης διαμορφώνει κουλτούρα σε ένα οργανισμό. Στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων τους, κάθε Διευθυντής / Προϊστάμενος με ηγετικά χαρακτηριστικά θα πρέπει καθημερινά να αξιοποιεί με τον καλύτερο δυνατό τρόπο εκτός των υλικών πόρων και το ανθρώπινο δυναμικό, με ταυτόχρονη ευχαρίστηση - ικανοποίηση των εργαζομένων και των εξυπηρετούμενων.

Τα θεμελιώδη ηγετικά χαρακτηριστικά χωρίζονται σε δύο κατηγορίες, αυτά που σχετίζονται α) με την προσωπικότητα και είναι η ανάγκη να υπηρετηθεί ένας στόχος, η ανάγκη για αναγνώριση και άσκηση εξουσίας, η δύναμη και επιρροή, η πίστη και η δέσμευση σε αξίες και β) εκείνα που σχετίζονται με το χαρακτήρα της ηγετικής συμπεριφοράς και είναι η αυτοπεποίθηση, το θάρρος, η επιμονή και η πειθαρχία .

Σημαντικά στοιχεία για την άσκηση ηγετικού ρόλου είναι η *Ικανότητα δημιουργικής λήψης αποφάσεων και επίλυσης προβλημάτων, η Συστημική προσέγγιση όλων των θεμάτων , η ικανότητα επικοινωνίας, η συναισθηματική νοημοσύνη ,η αυτοεπίγνωση.*

Οι δημόσιοι υπάλληλοι επιτελούν σημαντικό έργο στο πλαίσιο της χρηστής διοίκησης, αν και υπάρχουν αρκετές παθογένειες και γραφειοκρατικές αγκυλώσεις. Τα κίνητρα που παρακινούν και ενεργοποιούν τους υπαλλήλους εντάσσονται σε δύο κατηγορίες, αυτά των ανθρώπινων αναγκών (βιολογικές, ασφαλείας και κοινωνικές ανάγκες) και την κατηγορία των κινήτρων αυτοπραγμάτωσης , αυτοεκπλήρωσης.

Η δέσμευση των εργαζομένων έναντι του οργανισμού μπορεί να υφίσταται λόγω συναισθηματικών δεσμών, λόγω συνέχειας ή λόγω ηθικής δέσμευσης . Στις περιπτώσεις που αναφερόμαστε σε υπηρεσίες υγείας και κοινωνικής πρόνοιας, υπάρχει συναισθηματική και ηθική δέσμευση και έναντι των εξυπηρετούμενων.

Η εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται περισσότερο με τη διάσταση της εργασίας και τις εργασιακές σχέσεις με τους προϊσταμένους / Διευθυντές, παρά με το μισθό. Η μη Οργανωσιακή Κουλτούρα και Ηγεσία στις Δημόσιες Υπηρεσίες Υγείας: Το παράδειγμα του ΕΟΠΥΥ

εργασιακή ικανοποίηση έχει τέσσερα αποτελέσματα : *Αποχώρηση / Έξοδος, Έκφραση γνώμης / Φωνή, Αφοσίωση, Εγκατάλειψη / Αδιαφορία / Παραμέληση.* Ο εργαζόμενος που αισθάνεται ικανοποιημένος από την εργασία του σημαίνει ότι θα είναι περισσότερο αποδοτικός και παραγωγικός.

Οι παράγοντες που προσδιορίζουν την ποιότητα υπηρεσιών είναι πολλοί και η καθιέρωσή της είναι ευθύνη όλων και όχι μόνο ενός τμήματος. Η ποιότητα πρέπει να είναι ενσωματωμένη στην παραγωγή.

Ο ΕΟΠΥΥ ήρθε να συνενώσει τους τομείς υγείας των ασφαλιστικών ταμείων και οι διοικητικές του υπηρεσίες απαρτίζονται από υπαλλήλους που έχουν μεταφερθεί από τα ασφαλιστικά ταμεία που έχουν ενταχθεί στον ΕΟΠΥΥ. Από τη πρωτογενή έρευνα προκύπτει ότι οι υπάλληλοι που έλαβαν μέρος στην έρευνα είναι στη συντριπτική τους πλειοψηφία μόνιμοι υπάλληλοι, σε ποσοστό δε αθροιστικά 70% κατέχουν τίτλους ΤΕΙ-ΑΕΙ και Μεταπτυχιακών σπουδών. Από τους υπαλλήλους που έλαβαν μέρος στην έρευνα το μεγαλύτερο ποσοστό προέρχονται από το ΙΚΑ-ΕΤΑΜ.

Ανεξάρτητα από τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων στην έρευνα, η συντριπτική πλειοψηφία συμφωνούν στην επιδίωξη απόκτηση γνώσεων, ενθαρρύνουν τους συναδέλφους τους να παίρνουν πρωτοβουλίες και, γενικότερα, είναι υπέρ της συνεργασίας, της ομαδικότητας και οραματίζονται το μέλλον. Στις ερωτήσεις, όμως, που έχουν σχέση με την υπηρεσία και σχετίζονται με το αίσθημα ασφάλειας, την προοπτική εξέλιξης για τους εργαζομένους, την προσφορά κινήτρων για την αύξηση της παραγωγικότητας και την καταπολέμηση της γραφειοκρατίας, την ύπαρξη καθαρού οράματος για το μέλλον, τα θετικά ποσοστά (συμφωνώ ή συμφωνώ απόλυτα), κυμαίνονται σε χαμηλά επίπεδα. Σε ακόμη χαμηλότερα ποσοστά κυμαίνονται οι απαντήσεις των εργαζομένων, όταν τους ζητούν να συσχετίσουν το συνδικαλισμό με την παραγωγικότητα, την αξιοκρατία και την επιρροή του συνδικαλισμού προς όφελος του πολίτη.

Αξιοσημείωτο είναι ότι η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων θεωρούν ότι υπάρχει ανάγκη οργανωσιακής αλλαγής, ενώ ένα μικρό ποσοστό μόνο θεωρεί ότι οι αλλαγές μέχρι τώρα κινούνται προς τη σωστή κατεύθυνση για τους ασφαλισμένους. Επίσης, θεωρούν ότι μεγάλο μερίδιο ευθύνης για τις αλλαγές έχουν οι προϊστάμενοι και οι διευθυντές που πρέπει να δώσουν τα ανάλογα κίνητρα. Όταν ερωτώνται αν Οργανωσιακή Κουλτούρα και Ηγεσία στις Δημόσιες Υπηρεσίες Υγείας: Το παράδειγμα του ΕΟΠΥΥ

αισθάνονται ότι τα προβλήματα της υπηρεσίας είναι και δικά τους, οι μισοί απαντούν ότι συμφωνούν και συμφωνούν απόλυτα, όμως, ένα μικρό ποσοστό από αυτούς τους ευχαριστεί να συζητούν για τα προβλήματα της υπηρεσίας τους, θεωρούν δε ότι οι αλλαγές στην υπηρεσία δρουν προς όφελος των ολίγων και όχι των πολλών .

Οι περισσότεροι υπάλληλοι έχουν αρνητική εικόνα για την οργανωσιακή κουλτούρα και τις ηγετικές ικανότητες των στελεχών. Ειδικότερα, θεωρούν ότι η διοίκηση δεν αποτελεί παράδειγμα ισχυρής ηγεσίας, δεν συντονίζει, οργανώνει και ελέγχει την αποτελεσματικότητα όλων των δραστηριοτήτων του οργανισμού, πιστεύει ότι δεν υπάρχουν οργανογράμματα, στοχοθεσία και οριοθέτηση αρμοδιοτήτων. Ο τρόπος διοίκησης δεν χαρακτηρίζεται από την ομαδική εργασία, την ομοφωνία και τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων. Η διοίκηση δεν καθοδηγεί, αλλά και δεν διευκολύνει τους εργαζόμενους, δεν δίνει έμφαση στις υψηλές απαιτήσεις και στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Η διοικητική στρατηγική δεν εστιάζει στη συμμετοχή και την ανάπτυξη των εργαζομένων του μέσα από την δημιουργία υψηλού βαθμού εμπιστοσύνης και ειλικρίνειας μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης. Η στρατηγική της υπηρεσίας δεν στοχεύει στην ανάπτυξη δυναμικών εργαζομένων, έτοιμων να εκμεταλλευθούν νέες ευκαιρίες και να μάθουν μέσα από τη δοκιμή και τα λάθη τους. Δεν καλλιεργείται το ομαδικό πνεύμα , η συνεργασία και η εμπιστοσύνη, δεν ακολουθούν όλοι τις τυπικές διαδικασίες, κανόνες και πολιτικές

Ενδεικτικό του κλίματος είναι ότι μόνο ένα μικρό ποσοστό των υπαλλήλων θα τους ευχαριστούσε εάν το υπόλοιπο της καριέρας τους το περνούσαν στην υπηρεσία αυτή και την θεωρούν πολύ οικείο και φιλικό περιβάλλον για να εργάζεται κάποιος. Επίσης, σε μικρά ποσοστά εστιάζουν και ενδιαφέρονται για την πραγματοποίηση των στόχων μέσα από κανόνες, διαδικασίες και πολιτικές, δεν είναι αισιόδοξοι για το μέλλον της Υπηρεσίας και για το δικό τους μέλλον σε αυτή, δεν θεωρούν ότι στους άξιους υπαλλήλους με προσόντα τους δίνεται η δυνατότητα να εξελιχθούν και να αναδειχθούν, δεν συμμετέχουν από κοινού με τους συναδέλφους τους σε κοινωνικές δραστηριότητες.

Μικρά, επίσης, είναι τα ποσοστά των υπαλλήλων που θεωρούν ότι η Υπηρεσία έχει κριτήριο επιτυχίας την ικανοποίηση του πολίτη και πιστεύουν ότι η ενοποίηση των ταμείων έγινε με στόχο τη μείωση του κόστους λειτουργίας περισσότερο από την

μεγαλύτερη ικανοποίηση και εξυπηρέτηση των πολιτών ή την βελτίωση της εικόνας των παροχών πρωτοβάθμιας φροντίδας υγείας, ενώ σχεδόν όλοι συμφωνούν ότι είναι απαραίτητη η βελτίωση της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών και ότι το ερωτηματολόγιο αυτό είναι χρήσιμο, αν συμβάλλει στην οργανωσιακή αλλαγή.

Τέλος, το 77% των υπαλλήλων πιστεύει ότι η οργανωσιακή κουλτούρα της Υπηρεσίας δεν είναι η πλέον λειτουργική, όταν τους ζητείται δε να την περιγράψουν με τρεις λέξεις, οι αρνητικές και απαξιωτικές περιγραφές είναι περισσότερες από διπλάσιες από τις θετικές (Μεγάλος αριθμός υπαλλήλων δεν απάντησε).

Το μέλλον της δημόσιας διοίκησης στην εποχή του μνημονίου και της οικονομικής κρίσης βάλλεται από παντού. Την εποχή της διαθεσιμότητας και της κινητικότητας οι δημόσιες υπηρεσίες και οι οργανισμοί αντιμετωπίζουν μία σαφή πρόκληση που δεν είναι άλλη από αυτή της οργανωσιακής αλλαγής και της εναρμόνισης των παρεχομένων υπηρεσιών με το κοινωνικό περιβάλλον. Οι δημόσιες υπηρεσίες είναι τώρα περισσότερο ανάγκη από κάθε άλλη φορά να ανταποκριθούν στις ανάγκες των πολιτών με το μικρότερο δυνατό κόστος και να αξιοποιήσουν το ανθρώπινο δυναμικό όσο γίνεται καλύτερα. Η σύγχρονη δημόσια διοίκηση χρειάζεται να επαναπροσδιορίσει το ρόλο του ανθρώπινου δυναμικού. Η πολιτεία και τα στελέχη των δημόσιων υπηρεσιών / οργανισμών πρέπει να προσαρμοστούν στις νέες συνθήκες που διαμορφώνονται, με προσανατολισμό την οργανωσιακή αλλαγή σε όλα τα επίπεδα. Στο επίκεντρο αυτών των αλλαγών πρέπει να είναι :

- Ο πολίτης / εξυπηρετούμενος που είναι ανάγκη να εξυπηρετείται άμεσα, αποτελεσματικά, με το μικρότερο κόστος.
- Η αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού με αξιοκρατία, δίκαιη και αντικειμενική αξιολόγηση, ενεργοποίηση, παρακίνηση, ενδυνάμωση, ενθάρρυνση, ανατροφοδότηση (Μακριά από κομματισμούς και αναχρονιστικές τακτικές του παρελθόντος) .
- Η σωστή διαχείριση και αξιοποίηση των οικονομικών πόρων, με στόχο τη στρατηγική ανάπτυξη.

Η αναποτελεσματική δημόσια διοίκηση οφείλει να αλλάξει. Μέσα στη δημόσια διοίκηση είναι πρόδηλο ότι υπάρχουν ευσυνείδητοι υπάλληλοι με αξίες, αρχές και

πιστεύω, με όραμα και διάθεση για εργασία, που αισθάνονται δέσμευση έναντι του οργανισμού, των πολιτών / εξυπηρετούμενων και της ιδεολογίας τους και είναι ακόμα έτοιμοι να αποδώσουν τα μέγιστα, πριν πιθανόν τους αλλοτριώσουν, αφομοιώσουν, εξουθενώσουν οι «εσωτερικές διαδικασίες».

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι

### ΒΑΣΙΚΗ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ ΓΙΑ ΤΟΝ ΕΟΠΥΥ

- Ν 3892-2010 Ηλεκτρονική καταχώριση και εκτέλεση ιατρικών συνταγών και παραπεμπτικών ιατρικών εξετάσεων.pdf.
- Ν. 3984-2011 Δωρεά και μεταμόσχευση οργάνων.pdf.
- Ν. 4019-2011 Κοινωνική Οικονομία και Κοινωνική Επιχειρηματικότητα.
- Ν.3918-2011 Διαρθρωτικές αλλαγές στο σύστημα υγείας και άλλες διατάξεις.
- ΦΕΚ 3008-2011 Τροποποίηση της αριθ. Φ.903802591632943.11.2011 (ΦΕΚΒ 2456) κοινής υπουργικής απόφασης.
- ΦΕΚ 3010-2011 Ένταξη από 112012 των Περιφερειακών Υπηρεσιών Υγείας των ΙΚΑΕΤΑΜ ΟΑΕΕ ΟΓΑ και ΟΠΑΔ στον ΕΟΠΥΥ.
- ΦΕΚ 3100-2011 Κοστολόγηση Ιατρικών Πράξεων.pdf.
- ΦΕΚ Β 1233 Τροποποίηση της υπ' αριθμ. Φ.90380-25916-3294-3.11.2011 (Β' 2456) Ενιαίος Κανονισμός Παροχών Υγείας (Ε.Κ.Π.Υ.)
- ΦΕΚ Β 2320-2013.
- ΦΕΚ Β 2456-2011 Ενιαίος Κανονισμός Παροχών Υγείας (Ε.Κ.Π.Υ.)
- ΦΕΚ Β 3054-2012 Ενιαίος Κανονισμός Παροχών Υγείας (Ε.Κ.Π.Υ.)

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ

ΠΑΝΤΕΙΟΝ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ

ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ & ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΚΟΙΝΩΝΙΟΛΟΓΙΑΣ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΚΟΙΝΩΝΙΟΛΟΓΙΑΣ

ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ: ΚΟΙΝΩΝΙΚΟΣ ΑΠΟΚΛΕΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΟΤΗΤΕΣ

ΦΟΙΤΗΤΡΙΑ : ΑΝΑΣΤΑΣΙΑ ΣΦΑΚΙΑΝΑΚΗ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ : ΓΕΡΑΣΙΜΟΣ ΚΑΡΑΜΠΕΛΙΑΣ

### ΘΕΜΑ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ:

#### *«Οργανωσιακή κουλτούρα και Ηγεσία στις Δημόσιες Υπηρεσίες Υγείας»*

Οι Blake και Mouton ορίζουν την οργανωσιακή κουλτούρα ως «οι συνηθισμένοι τρόποι που γίνονται τα πράγματα και όπου οι άνθρωποι δέχονται και ζουν με αυτά. Αυτοί οι τρόποι μπορούν να αποτρέψουν τα μέλη από την εφαρμογή μιας μέγιστης προσπάθειας ή μπορούν να τους ενθαρρύνουν γι' αυτό».

Σκοπός του συγκεκριμένου ερωτηματολογίου είναι η συγκέντρωση πληροφοριών για την εξαγωγή συμπερασμάτων αναφορικά με την «Οργανωσιακή κουλτούρα και Ηγεσία στις Δημόσιες Υπηρεσίες Υγείας». Οι πληροφορίες αυτές θα αξιοποιηθούν σε προσωπικό επίπεδο από τον υπεύθυνο της σχετικής έρευνας στα πλαίσια της εκπόνησης της Διπλωματικής εργασίας, η οποία πραγματοποιείται στο Τμήμα Κοινωνιολογίας του Παντείου Πανεπιστημίου Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών.

**«Η ταυτότητα και οι απαντήσεις σας είναι εμπιστευτικές»**

ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ ΕΚ ΤΩΝ ΠΡΟΤΕΡΩΝ ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΑΣ

ΑΘΗΝΑ 2013

ΠΑΝΤΕΙΟΝ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΤΜΗΜΑ ΚΟΙΝΩΝΙΟΛΟΓΙΑΣ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ  
ΣΠΟΥΔΩΝ «ΚΟΙΝΩΝΙΟΛΟΓΙΑΣ»

ΘΕΜΑ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ:

« Οργανωσιακή Κουλτούρα και Ηγεσία στις Δημόσιες Υπηρεσίες Υγείας »

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΜΕΡΟΣ Α

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1. Φύλο (Παρακαλώ επιλέξτε μία απάντηση)

|         |                          |   |
|---------|--------------------------|---|
| Γυναίκα | <input type="checkbox"/> | 1 |
| Άνδρας  | <input type="checkbox"/> | 2 |

2. Ηλικία

|               |                          |   |
|---------------|--------------------------|---|
| α) 21-25      | <input type="checkbox"/> | 1 |
| β) 26- 30     | <input type="checkbox"/> | 2 |
| γ) 31 - 35    | <input type="checkbox"/> | 3 |
| δ) 36- 40     | <input type="checkbox"/> | 4 |
| ε) 41-45      | <input type="checkbox"/> | 5 |
| στ) 45-50     | <input type="checkbox"/> | 6 |
| ζ) 51 -55     | <input type="checkbox"/> | 7 |
| η) 56 και άνω | <input type="checkbox"/> | 8 |

2. Οικογενειακή κατάσταση (Παρακαλώ επιλέξτε μία απάντηση)

|                               |                          |   |
|-------------------------------|--------------------------|---|
| Άγαμος/ η                     | <input type="checkbox"/> | 1 |
| Παντρεμένος/η / Συζείτε       | <input type="checkbox"/> | 2 |
| Διαζευγμένος/η / Χωρισμένος/η | <input type="checkbox"/> | 3 |
| Χήρος/α                       | <input type="checkbox"/> | 4 |

4. Από πού κατάγεστε; (Παρακαλώ συμπληρώστε όλες τις ερωτήσεις)

|   |                          |   |
|---|--------------------------|---|
| α) Παρακαλώ αναφέρατε τον τόπο γέννησης |                          |   |
| β) Χωριό μέχρι 2000 κατοίκων            | <input type="checkbox"/> | 1 |
| γ) κωμόπολη 2001-50.000 κατοίκων        | <input type="checkbox"/> | 2 |

Οργανωσιακή Κουλτούρα και Ηγεσία στις Δημόσιες Υπηρεσίες Υγείας: Το παράδειγμα του ΕΟΠΥΥ

δ) Αστικό κέντρο άνω των 50.000 κατοίκων  3

ε) Αθήνα /Πειραιάς/ Θεσσαλονίκη  4

5. Ποια είναι η εκπαίδευσή σας ; (Παρακαλώ επιλέξτε μία απάντηση)

α) Απόφοιτος Γυμνασίου /Λυκείου  1

β) Απόφοιτος μέσης Σχολής  2

γ) Απόφοιτος ΤΕΙ  3

δ) Απόφοιτος ΑΕΙ  4

ε) Κάτοχος Μεταπτυχιακού  5

στ) Κάτοχος Διδακτορικού  6

ζ) Άλλο \_\_\_\_\_  7

6.Απο ποια υπηρεσία προέρχεστε ; (Παρακαλώ επιλέξτε μία απάντηση)

α) ΙΚΑ-ΕΤΑΜ  1

β) ΟΠΑΔ  2

γ) ΟΑΕΕ  3

δ) ΟΓΑ  4

ε) ΤΑΥΤΕΚΩ  5

στ) ΟΙΚΟΣ ΝΑΥΤΟΥ  6

ζ) Άλλο \_\_\_\_\_  7

7.Ποιά είναι η σχέση εργασίας σας;

Μόνιμος Αορίστου Χρόνου  1

Με σύμβαση ορισμένου - Σύμβαση  2

8. Πόσα χρόνια εργάζεστε στο δημόσιο; \_\_\_\_\_ έτη

9. Σε ποια θέση εργάζεστε σήμερα;

Υπάλληλος  1

Προϊστάμενος  2

Διευθυντής  3

10. Έχετε εργαστεί στον ιδιωτικό τομέα ;

ΝΑΙ  1

ΟΧΙ  2

Εάν ΝΑΙ, Πόσα χρόνια; \_\_\_\_\_ έτη

11. Σε ποια θέση εργαστήκατε;

Υπάλληλος  1

Προϊστάμενος  2

Διευθυντής  3

ΜΕΡΟΣ Β

ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ - ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑΣ

Διευκρινίσεις:

- α) Δεν υπάρχουν σωστές και λάθος απαντήσεις
- β) Απαντήστε αυθόρμητα αναγράφοντας την πρώτη σας σκέψη
- γ) Παρακαλούμε όπως απαντήσετε σε όλες τις ερωτήσεις

*Παρακαλούμε απαντήστε ανάλογα με το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας στις παρακάτω ερωτήσεις:*

|    |   | Δια-<br>φωνώ<br>από-<br>λυτα | Δια-<br>φωνώ | Ούτε<br>συμ-<br>φωνώ<br>/ούτε δια-<br>φωνώ | Συμ-<br>φωνώ | Συμ-<br>φωνώ<br>από-<br>λυτα | Δεν<br>ξέρω<br>/<br>Δεν<br>απα-<br>ντώ |
|----|---|------------------------------|--------------|--|--------------|------------------------------|--|
| 1  | Επιδιώκω την απόκτηση νέων γνώσεων ή/και δεξιοτήτων   |                              |              |  |              |                              |  |
| 2  | Ενθαρρύνω τους συναδέλφους να παίρνουν πρωτοβουλίες:  |                              |              |  |              |                              |  |
| 3  | Εφαρμόζω νέες ιδέες και μεθόδους παραγωγικότητας ακόμα και σε συναδέλφους που είναι προσεκτικοί |                              |              |  |              |                              |  |
| 4  | Οραματίζομαι το μέλλον και κάνω προτάσεις   |                              |              |  |              |                              |  |
| 5  | Δημιουργώ κλίμα συνεργασίας και ομαδικότητας επιδιώκοντας την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων     |                              |              |  |              |                              |  |
| 6  | Παρακινώ τους συναδέλφους μου να αξιοποιούν νέους τρόπους και υπό διαφορετικές οπτικές γωνίες   |                              |              |  |              |                              |  |
| 7  | Αφιερώνω χρόνο βοηθώντας συναδέλφους να εντοπίσουν νέους τρόπους βελτίωσης του έργου τους       |                              |              |  |              |                              |  |
| 8  | Προωθώ κίνητρα και ιδέες που προάγουν το γενικό συμφέρον έναντι του προσωπικού                  |                              |              |  |              |                              |  |
| 9  | Ευνοεί η υπηρεσία τη δημιουργία αισθήματος ασφάλειας για τον εργαζόμενο και την οικογένειά του; |                              |              |  |              |                              |  |
| 10 | Προσφέρει η υπηρεσία προοπτικές εξέλιξης για τους εργαζόμενους ;                                |                              |              |  |              |                              |  |
| 11 | Ενισχύει το εργασιακό περιβάλλον τη συνεργασία και το ομαδικό πνεύμα μεταξύ συναδέλφων;         |                              |              |  |              |                              |  |
| 12 | Το εργασιακό περιβάλλον ευνοεί την αξιοκρατία;  |                              |              |  |              |                              |  |

Οργανωσιακή Κουλτούρα και Ηγεσία στις Δημόσιες Υπηρεσίες Υγείας: Το παράδειγμα του ΕΟΠΥΥ

|    |   |  |  |  |  |  |  |
|----|---|--|--|--|--|--|--|
| 13 | Το εργασιακό περιβάλλον προσφέρει κίνητρα για την αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων;                                 |  |  |  |  |  |  |
| 14 | Η υπηρεσία ευνοεί τις αλλαγές στον εργασιακό χώρο (ευέλικτο ωράριο)   |  |  |  |  |  |  |
| 15 | Το εργασιακό περιβάλλον ευνοεί την ευελιξία στις αποφάσεις που λαμβάνετε;   |  |  |  |  |  |  |
| 16 | Χρησιμοποιείτε ο συνδικαλισμός για την αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων ;   |  |  |  |  |  |  |
| 17 | Ασκεί επιρροή ο συνδικαλισμός στις αποφάσεις που λαμβάνονται από την Κεντρική Διοίκηση προς όφελος του πολίτη (ασφαλισμένου); |  |  |  |  |  |  |
| 18 | Αποτελεί ο συνδικαλισμός ένα από τα ισχυρότερα μέσα για την επιβολή της αξιοκρατίας στην εργασία.                             |  |  |  |  |  |  |
| 19 | Λαμβάνει η υπηρεσία μέτρα για την καταπολέμηση της γραφειοκρατίας;  |  |  |  |  |  |  |
| 20 | Έχει η υπηρεσία καθαρό όραμα για το μέλλον της το οποίο βοηθά στη βελτίωση της αποδοτικότητας των εργαζομένων;                |  |  |  |  |  |  |

ΜΕΡΟΣ Γ

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ –ΑΛΛΑΓΗ

Παρακαλούμε απαντήστε ανάλογα με το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας στις παρακάτω ερωτήσεις:

|   |   | Δια-<br>φωνώ<br>από-<br>λυτα | Δια-<br>φωνώ | Ούτε<br>συμ-<br>φωνώ<br>/ούτε δια-<br>φωνώ | Συμ-<br>φωνώ | Συμ-<br>φωνώ<br>από-<br>λυτα | Δεν<br>ξέρω/<br>Δεν απ-<br>ντώ |
|---|---|------------------------------|--------------|--|--------------|------------------------------|--------------------------------|
| 1 | Κατά την άποψη σας, αποτελεί η αλλαγή καθοριστικό παράγοντα για την καλύτερη απόδοση και λειτουργία μιας υπηρεσίας; |                              |              |  |              |                              |                                |
| 2 | Θεωρείται ότι υπάρχουν τομείς –τμήματα στα οποία εντοπίζονται σημαντικά προβλήματα και αυτά πρέπει να αλλάξουν;     |                              |              |  |              |                              |                                |
| 3 | Πιστεύεται ότι οι αλλαγές στο χώρο της υγείας θα λειτουργήσουν προς όφελος των ασφαλισμένων;                        |                              |              |  |              |                              |                                |

|    |  |  |  |  |  |  |  |
|----|--|--|--|--|--|--|--|
| 4  | Κατά τη γνώμη σας, υπάρχουν κάποιες αλλαγές που ίσως θα έπρεπε να αποφευχθούν ή διαφοροποιηθούν;   |  |  |  |  |  |  |
| 5  | Κατά τη γνώμη σας υπάρχουν κάποιες αλλαγές που θα έπρεπε να εφαρμοστούν και δεν προβλέπονται από το νέο νομοθετικό πλαίσιο;  |  |  |  |  |  |  |
| 6  | Πιστεύετε ότι ο ρόλος του διευθυντή – προϊστάμενου του τμήματος στη διαδικασία εφαρμογής των αλλαγών είναι σημαντικός ;  |  |  |  |  |  |  |
| 7  | Πιστεύετε ότι οι εργαζόμενοι, ανεξαρτήτως ιεραρχικού επιπέδου θα πρέπει να ενημερώνονται και να ερωτώνται σχετικά με τις επικείμενες οργανωσιακές αλλαγές;                         |  |  |  |  |  |  |
| 8  | Πιστεύετε πως θα πρέπει ο διευθυντής- προϊστάμενος του τμήματος να περάσει την αλλαγή και να δώσει κίνητρα στους εργαζόμενους, ώστε να μετριάσει τις επικείμενες αντιδράσεις τους; |  |  |  |  |  |  |
| 9  | Θεωρείτε ότι οι εργαζόμενοι προβάλλουν αντίσταση σε μια επερχόμενη αλλαγή;   |  |  |  |  |  |  |
| 10 | Πιστεύετε ότι ανάλογα με το ιεραρχικό επίπεδο καταγράφονται και διαφορετικές αντιστάσεις απέναντι σε μια αλλαγή;   |  |  |  |  |  |  |
| 11 | Πιστεύετε ότι οι περισσότερες αντιδράσεις εντοπίζονται σε αλλαγές ,όπως αλλαγή τρόπου εργασίας;  |  |  |  |  |  |  |
| 12 | Με ευχαριστεί να συζητώ για την υπηρεσία μου με ανθρώπους που δεν εργάζονται σε αυτήν  |  |  |  |  |  |  |
| 13 | Αισθάνομαι πως τα προβλήματα της υπηρεσίας μου είναι και δικά μου προβλήματα.  |  |  |  |  |  |  |
| 14 | Κάποιες αλλαγές εντός της Υπηρεσίας εξυπηρετούν το συμφέρον και τους σκοπούς λίγων ατόμων και όχι του συνόλου;   |  |  |  |  |  |  |
| 15 | Θα με ευχαριστούσε εάν το υπόλοιπο της καριέρας μου το περνούσα στην υπηρεσία αυτή;  |  |  |  |  |  |  |
| 16 | Μερικές φορές είναι πιο εύκολο να παραμένεις σιωπηλός από το να πολεμάς το σύστημα.  |  |  |  |  |  |  |
| 17 | Είναι ασφαλέστερο το να σκέφτεσαι και να υλοποιείς αυτό που σου έχουν πει, παρά το να αποφασίζεις εσύ ο ίδιος.   |  |  |  |  |  |  |
| 18 | Πιστεύετε ότι θα ήταν καλό να υπάρχει συνεχώς βελτίωση της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών .   |  |  |  |  |  |  |

|    |  |  |  |  |  |  |  |
|----|--|--|--|--|--|--|--|
| 19 | Η υπηρεσία σας είναι ένα πολύ οικείο και φιλικό περιβάλλον για να εργάζεται κάποιος;   |  |  |  |  |  |  |
| 20 | Οι εργαζόμενοι ενδιαφέρονται για την επίτευξη των καθορισμένων στόχων  |  |  |  |  |  |  |
| 21 | Γίνεται αντιληπτό ότι η διοίκηση καθοδηγεί αλλά και διευκολύνει τους εργαζόμενους;   |  |  |  |  |  |  |
| 22 | Υπάρχουν, στην υπηρεσία, οργανογράμματα, στοχοθεσία και οριοθέτηση αρμοδιοτήτων.   |  |  |  |  |  |  |
| 23 | Θεωρείται ότι η διοίκηση αποτελεί παράδειγμα ισχυρής ηγεσίας.  |  |  |  |  |  |  |
| 24 | Θεωρείται ότι η διοίκηση συντονίζει, οργανώνει και ελέγχει την αποτελεσματικότητα όλων των δραστηριοτήτων του οργανισμού .   |  |  |  |  |  |  |
| 25 | Ο τρόπος διοίκησης χαρακτηρίζεται από την ομαδική εργασία, την ομοφωνία και τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων  |  |  |  |  |  |  |
| 26 | Δίνει η διοίκηση έμφαση στις υψηλές απαιτήσεις και στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού.  |  |  |  |  |  |  |
| 27 | Εστιάζουν οι εργαζόμενοι στην επιτυχία και την πραγματοποίηση των στόχων μέσα από κανόνες, Διαδικασίες και πολιτικές   |  |  |  |  |  |  |
| 28 | Ακολουθούν όλοι τις τυπικές διαδικασίες, κανόνες και πολιτικές.  |  |  |  |  |  |  |
| 29 | Όλοι οι εργαζόμενοι χαρακτηρίζονται από αμοιβαία εμπιστοσύνη μεταξύ τους ,συνοχή και ομαδική εργασία .   |  |  |  |  |  |  |
| 30 | Η στρατηγική εστιάζει στη συμμετοχή και την ανάπτυξη των εργαζομένων μέσα από την δημιουργία υψηλού βαθμού εμπιστοσύνης και ειλικρίνειας μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης. |  |  |  |  |  |  |
| 31 | Η στρατηγική, της υπηρεσίας στοχεύει στην ανάπτυξη δυναμικών εργαζομένων και έτοιμων να εκμεταλλευθούν νέες ευκαιρίες και να μάθουν μέσα από τη δοκιμή και τα λάθη τους ;  |  |  |  |  |  |  |
| 32 | Η στρατηγική δίνει έμφαση στη βιωσιμότητα, τη σταθερότητα και την ομαλή λειτουργία του οργανισμού.   |  |  |  |  |  |  |
| 33 | Επιτυχία για την Υπηρεσία αποτελεί η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού ,η  |  |  |  |  |  |  |

|    |  |  |  |  |  |  |  |
|----|--|--|--|--|--|--|--|
|    | εφαρμογή ομαδικής εργασίας , η αφοσίωση των εργαζομένων του και το ενδιαφέρον του για το άτομο;          |  |  |  |  |  |  |
| 34 | Συμμετέχετε από κοινού με τους συναδέλφους σας σε κοινωνικές δραστηριότητες;                             |  |  |  |  |  |  |
| 35 | Θεωρείτε ότι η Υπηρεσία έχει κριτήριο επιτυχίας την ικανοποίηση του πολίτη;                              |  |  |  |  |  |  |
| 36 | Είστε αισιόδοξος για το μέλλον της Υπηρεσίας και για το δικό σας μέλλον σε αυτή                          |  |  |  |  |  |  |
| 37 | Θεωρείτε ότι οι άξιοι υπάλληλοι ,με προσόντα τους δίνεται η δυνατότητα να εξελιχθούν και να αναδειχθούν; |  |  |  |  |  |  |
| 38 | Κρίνετε πρωταρχικής σημασίας για την Υπηρεσία σας το άτομο ;   |  |  |  |  |  |  |

39. Πιστεύετε ότι με την ενοποίηση της πρωτοβάθμιας φροντίδας υγείας (Παρακαλώ επιλέξτε μία απάντηση)

- α) Υπάρχει μεγαλύτερη ικανοποίηση και εξυπηρέτηση των πολιτών  1
- β) Καλύτερη οργάνωση και συντονισμός των υπηρεσιών  2
- γ) Βελτίωση της απόδοσης των υπαλλήλων  3
- δ) Βελτίωση της εικόνας των παροχών πρωτοβάθμιας φροντίδας Υγείας  4
- ε) Μείωση του κόστους λειτουργίας  5
- στ) Άλλο  6

Προσδιορίστε

.....

40. Με ποιες τρεις λέξεις θα περιγράφατε την οργανωσιακή κουλτούρα του Οργανισμού ή της Δ/νσης που εργάζεστε:

.....

41. Πιστεύετε ότι η οργανωσιακή κουλτούρα της Υπηρεσίας είναι η πλέον λειτουργική;

- α) ΝΑΙ  1
- β) ΟΧΙ  2
- γ) Άλλο  3
- .....

Προσδιορίστε

.....

42. Αν ΟΧΙ, παρακαλούμε γράψτε τις προτάσεις σας :

.....

Οργανωσιακή Κουλτούρα και Ηγεσία στις Δημόσιες Υπηρεσίες Υγείας: Το παράδειγμα του ΕΟΠΥΥ

43. Πιστεύετε ότι το ερωτηματολόγιο αυτό είναι χρήσιμο

α) ΝΑΙ  1

β) ΟΧΙ  2

γ) Άλλο  3

Προσδιορίστε

.....

Με εκτίμηση      Αναστασία Σφακιανάκη

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙΙ ΠΙΝΑΚΕΣ & ΓΡΑΦΗΜΑΤΑ ΤΗΣ  
ΠΡΩΤΟΓΕΝΟΥΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙΙ

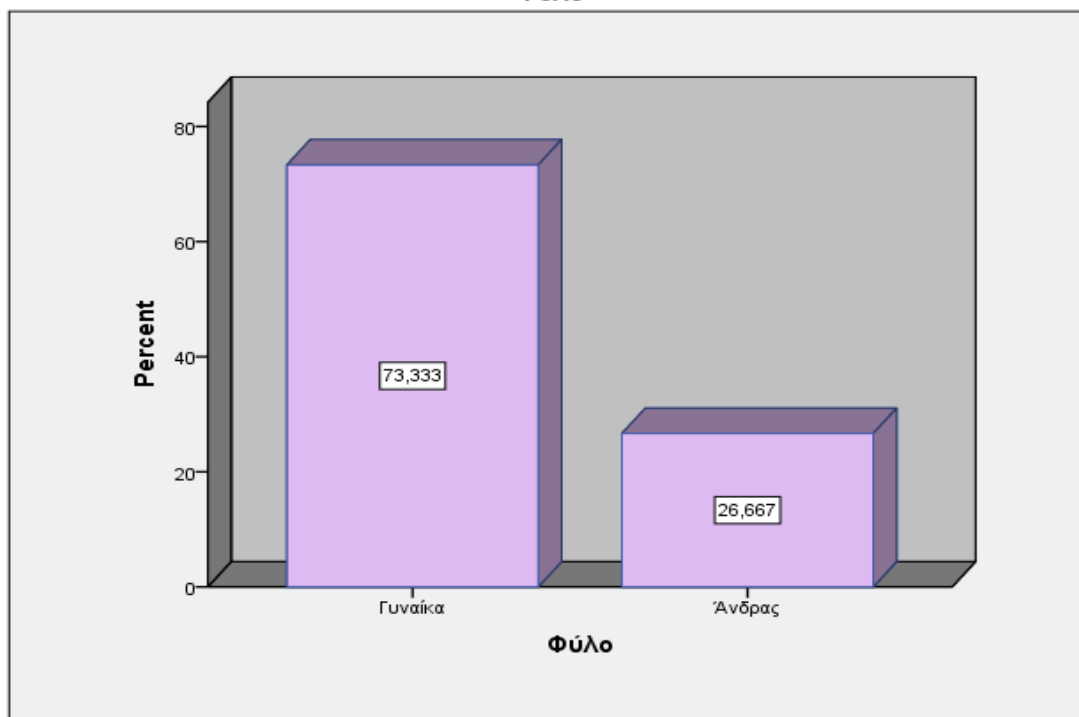
ΠΙΝΑΚΑΣ : ΙΙΙ 1

Φύλο

|               | Απόλυτη<br>Συχνότητα | Σχετικό<br>Ποσοστό | Έγκυρο<br>Ποσοστό | Συγκεντρωτικό Ποσοστό |
|---------------|----------------------|--------------------|-------------------|-----------------------|
| Valid Γυναίκα | 88                   | 73,3               | 73,3              | 73,3                  |
| Ανδρας        | 32                   | 26,7               | 26,7              | 100,0                 |
| Σύνολο        | 120                  | 100,0              | 100,0             |                       |

ΓΡΑΦΗΜΑ ΙΙΙ 1

Φύλο



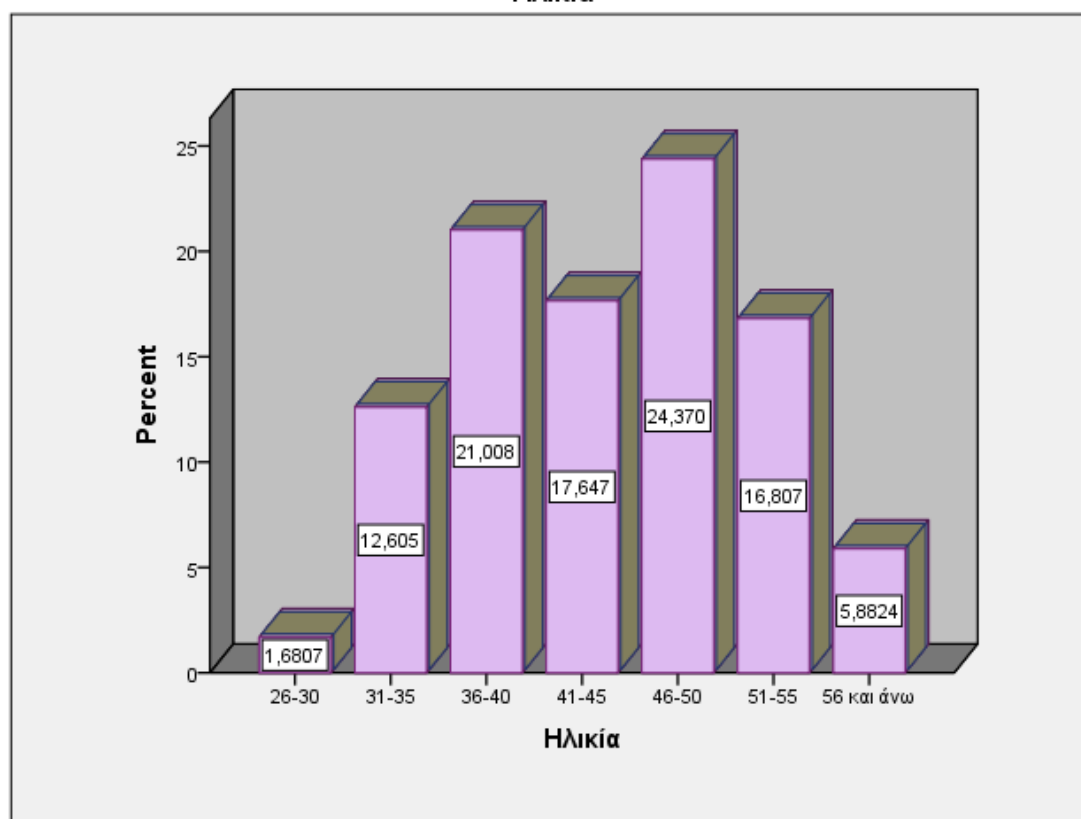
ΠΙΝΑΚΑΣ : ΙΙΙ 2

*Ηλικία*

|                | Απόλυτη Συχνότητα | Σχετικό Ποσοστό | Έγκυρο Ποσοστό | Συγκεντρωτικό Ποσοστό |
|----------------|-------------------|-----------------|----------------|-----------------------|
| Valid 26-30    | 2                 | 1,7             | 1,7            | 1,7                   |
| 31-35          | 15                | 12,5            | 12,6           | 14,3                  |
| 36-40          | 25                | 20,8            | 21,0           | 35,3                  |
| 41-45          | 21                | 17,5            | 17,6           | 52,9                  |
| 46-50          | 29                | 24,2            | 24,4           | 77,3                  |
| 51-55          | 20                | 16,7            | 16,8           | 94,1                  |
| 56 και άνω     | 7                 | 5,8             | 5,9            | 100,0                 |
| Total          | 119               | 99,2            | 100,0          |                       |
| Missing System | 1                 | ,8              |                |                       |
| Total          | 120               | 100,0           |                |                       |

ΓΡΑΦΗΜΑ : ΙΙΙ 2

**Ηλικία**



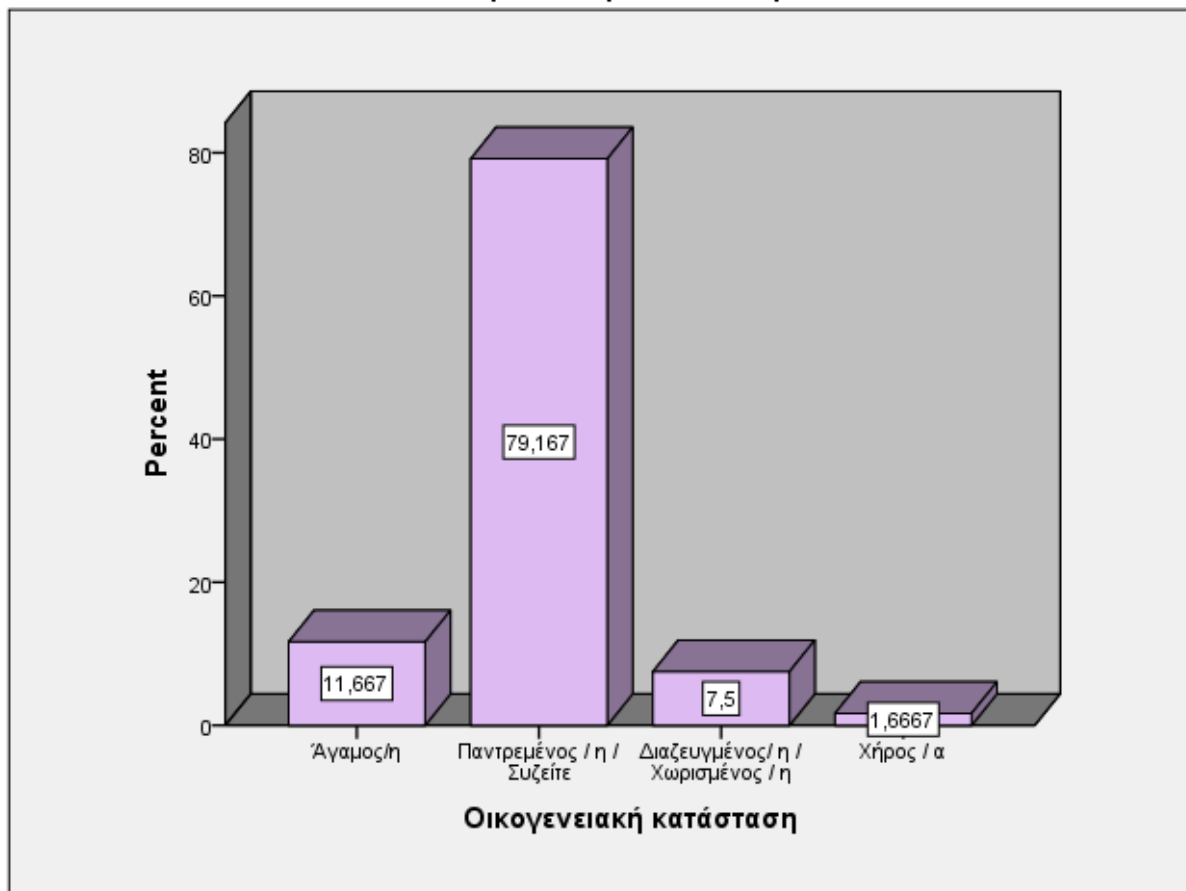
ΠΙΝΑΚΑΣ : ΙΙΙ 3

Οικογενειακή κατάσταση

|                                  | Απόλυτη Συχνότητα | Σχετικό Ποσοστό | Έγκυρο Ποσοστό | Συγκεντρωτικό Ποσοστό |
|----------------------------------|-------------------|-----------------|----------------|-----------------------|
| Άγαμος/η                         | 14                | 11,7            | 11,7           | 11,7                  |
| Παντρεμένος / η / Συζείτε        | 95                | 79,2            | 79,2           | 90,8                  |
| Διαζευγμένος/ η / Χωρισμένος / η | 9                 | 7,5             | 7,5            | 98,3                  |
| Χήρος / α                        | 2                 | 1,7             | 1,7            | 100,0                 |
| Σύνολο                           | 120               | 100,0           | 100,0          |                       |

ΓΡΑΦΗΜΑ : ΙΙΙ 3

Οικογενειακή κατάσταση



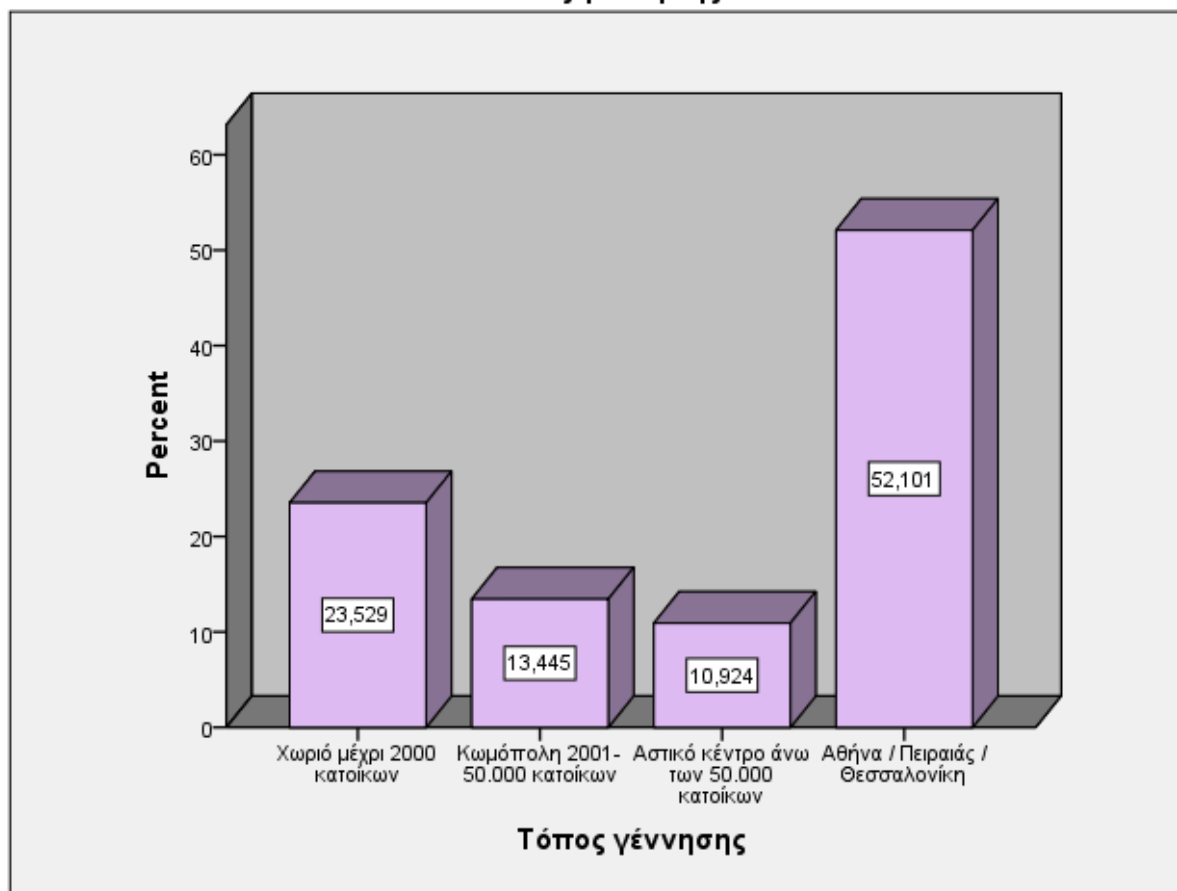
ΠΙΝΑΚΑΣ : ΙΙΙ 4

Τόπος γέννησης

|         | Απόλυτη Συχνότητα                     | Σχετικό Ποσοστό | Έγκυρο Ποσοστό | Συγκεντρωτικό Ποσοστό |
|---------|---------------------------------------|-----------------|----------------|-----------------------|
| Valid   | Χωριό μέχρι 2000 κατοίκων             | 28              | 23,3           | 23,5                  |
|         | Κωμόπολη 2001-50.000 κατοίκων         | 16              | 13,3           | 13,4                  |
|         | Αστικό κέντρο άνω των 50.000 κατοίκων | 13              | 10,8           | 10,9                  |
|         | Αθήνα / Πειραιάς / Θεσσαλονίκη        | 62              | 51,7           | 52,1                  |
|         | Total                                 | 119             | 99,2           | 100,0                 |
| Missing | System                                | 1               | ,8             |                       |
|         | Total                                 | 120             | 100,0          |                       |

ΓΡΑΦΗΜΑ : ΙΙΙ 4

Τόπος γέννησης



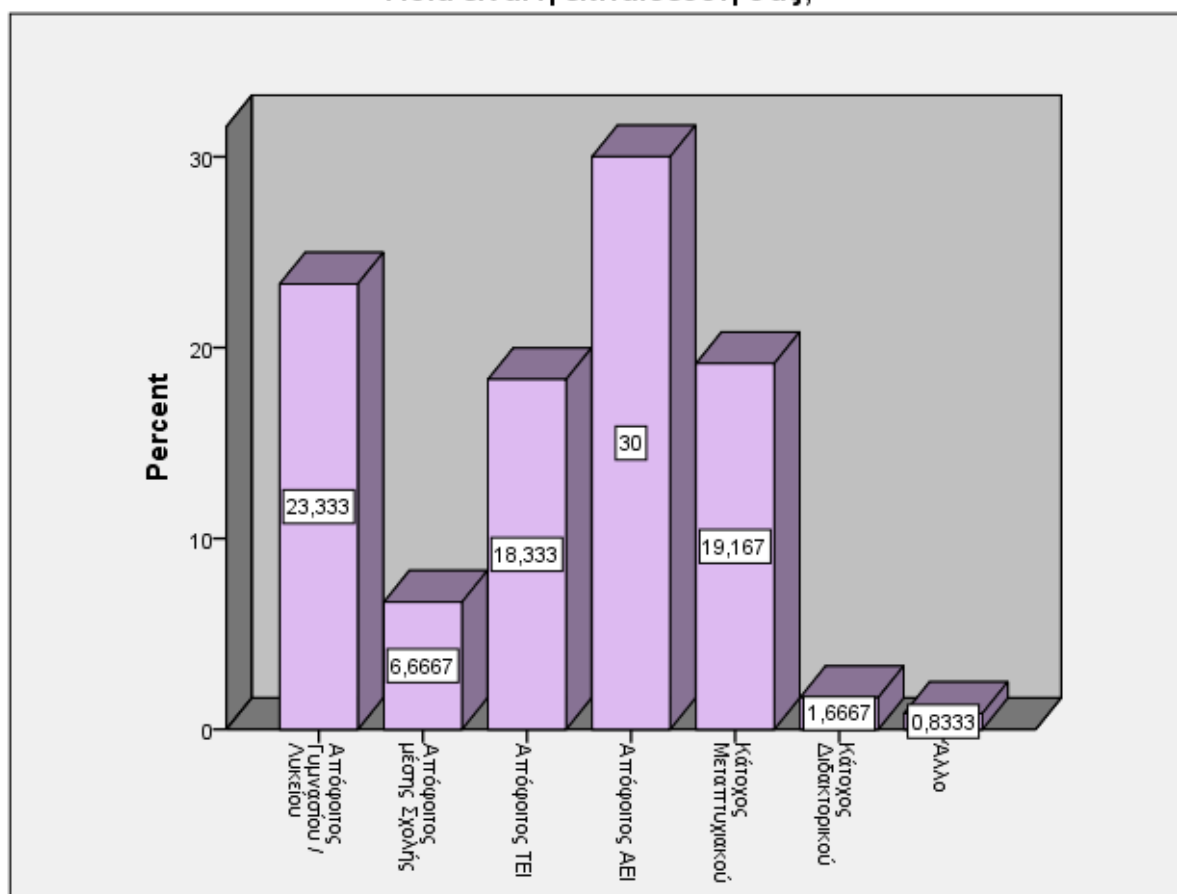
ΠΙΝΑΚΑΣ:ΙΙΙ 5

Ποιά είναι η εκπαίδευση σας;

|                               | Απόλυτη Συχνότητα | Σχετικό Ποσοστό | Έγκυρο Ποσοστό | Συγκεντρωτικό Ποσοστό |
|-------------------------------|-------------------|-----------------|----------------|-----------------------|
| Απόφοιτος Γυμνασίου / Λυκείου | 28                | 23,3            | 23,3           | 23,3                  |
| Απόφοιτος μέσης Σχολής        | 8                 | 6,7             | 6,7            | 30,0                  |
| Απόφοιτος ΤΕΙ                 | 22                | 18,3            | 18,3           | 48,3                  |
| Valid Απόφοιτος ΑΕΙ           | 36                | 30,0            | 30,0           | 78,3                  |
| Κάτοχος Μεταπτυχιακού         | 23                | 19,2            | 19,2           | 97,5                  |
| Κάτοχος Διδακτορικού          | 2                 | 1,7             | 1,7            | 99,2                  |
| Άλλο                          | 1                 | ,8              | ,8             | 100,0                 |
| Total                         | 120               | 100,0           | 100,0          |                       |

ΓΡΑΦΗΜΑ : ΙΙΙ 5

Ποιά είναι η εκπαίδευση σας;

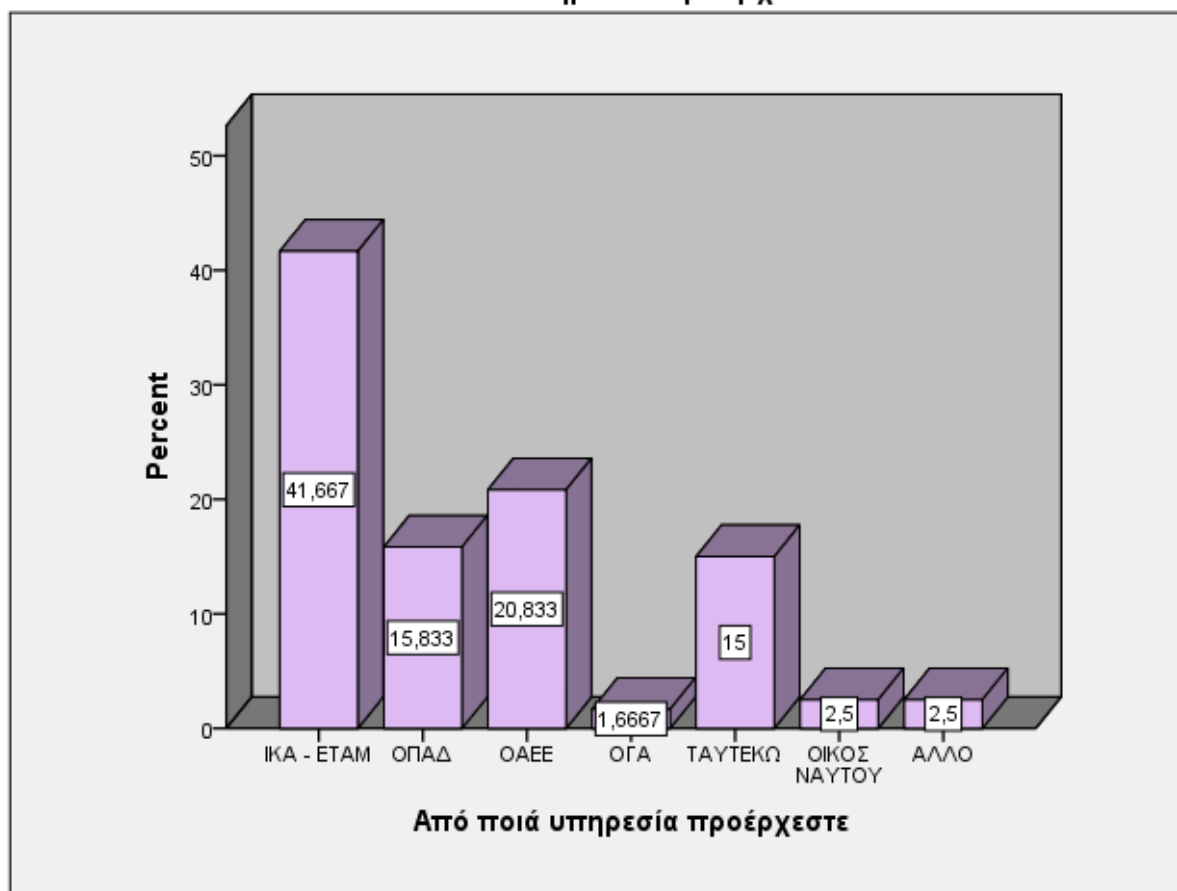


ΠΙΝΑΚΑΣ: ΙΙΙ 6  
Από ποιά υπηρεσία προέρχεστε;

|              | Απόλυτη Συχνότητα | Σχετικό Ποσοστό | Έγκυρο Ποσοστό | Συγκεντρωτικό Ποσοστό |
|--------------|-------------------|-----------------|----------------|-----------------------|
| Valid        |                   |                 |                |                       |
| ΙΚΑ - ΕΤΑΜ   | 50                | 41,7            | 41,7           | 41,7                  |
| ΟΠΑΔ         | 19                | 15,8            | 15,8           | 57,5                  |
| ΟΑΕΕ         | 25                | 20,8            | 20,8           | 78,3                  |
| ΟΓΑ          | 2                 | 1,7             | 1,7            | 80,0                  |
| ΤΑΥΤΕΚΩ      | 18                | 15,0            | 15,0           | 95,0                  |
| ΟΙΚΟΣ ΝΑΥΤΟΥ | 3                 | 2,5             | 2,5            | 97,5                  |
| ΑΛΛΟ         | 3                 | 2,5             | 2,5            | 100,0                 |
| Total        | 120               | 100,0           | 100,0          |                       |

ΓΡΑΦΗΜΑ: ΙΙΙ 6

Από ποιά υπηρεσία προέρχεστε



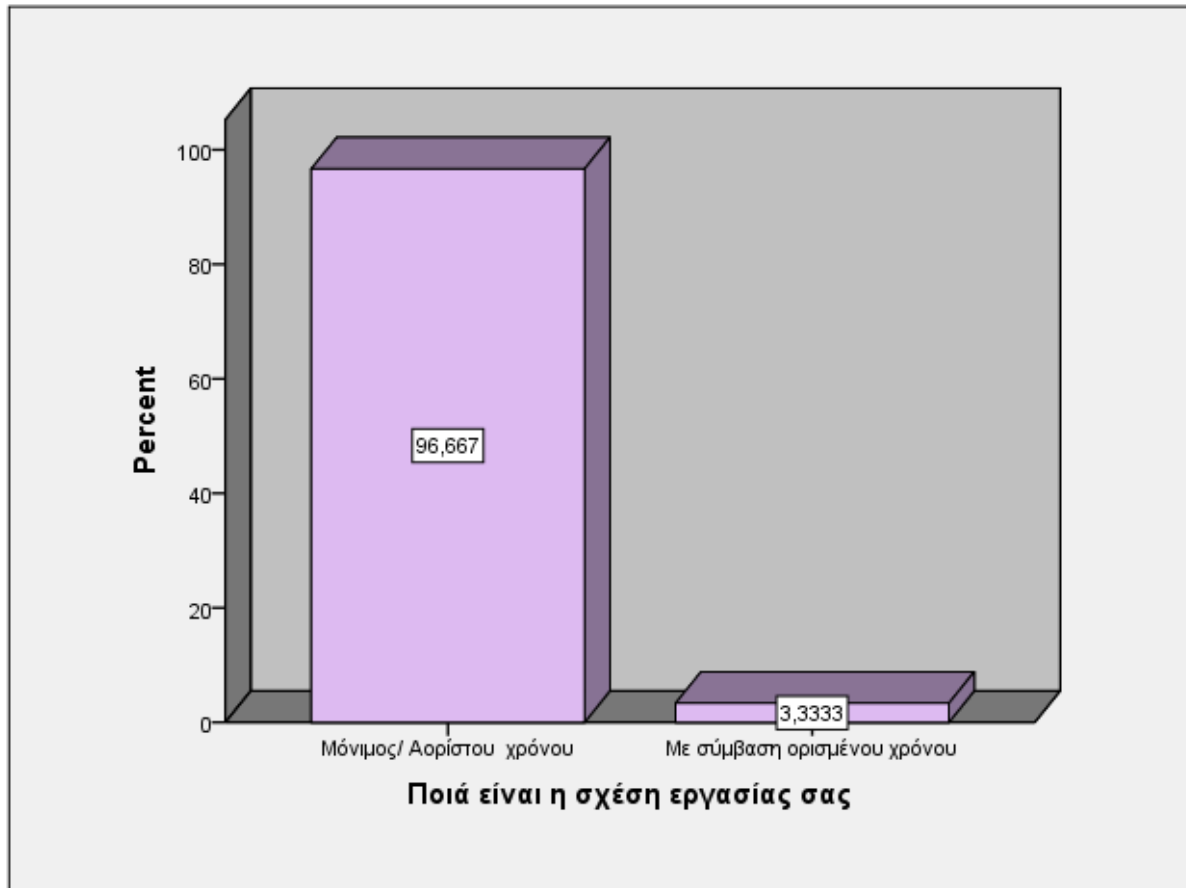
ΠΙΝΑΚΑΣ: ΙΙΙ 7

Ποιά είναι η σχέση εργασίας σας;

|                                   | Απόλυτη Συχνότητα | Σχετικό Ποσοστό | Έγκυρο Ποσοστό | Συγκεντρωτικό Ποσοστό |
|-----------------------------------|-------------------|-----------------|----------------|-----------------------|
| Μόνιμος/ Αορίστου χρόνου          | 116               | 96,7            | 96,7           | 96,7                  |
| Valid Με σύμβαση ορισμένου χρόνου | 4                 | 3,3             | 3,3            | 100,0                 |
| Total                             | 120               | 100,0           | 100,0          |                       |

ΓΡΑΦΗΜΑ:ΙΙΙ 7

Ποιά είναι η σχέση εργασίας σας

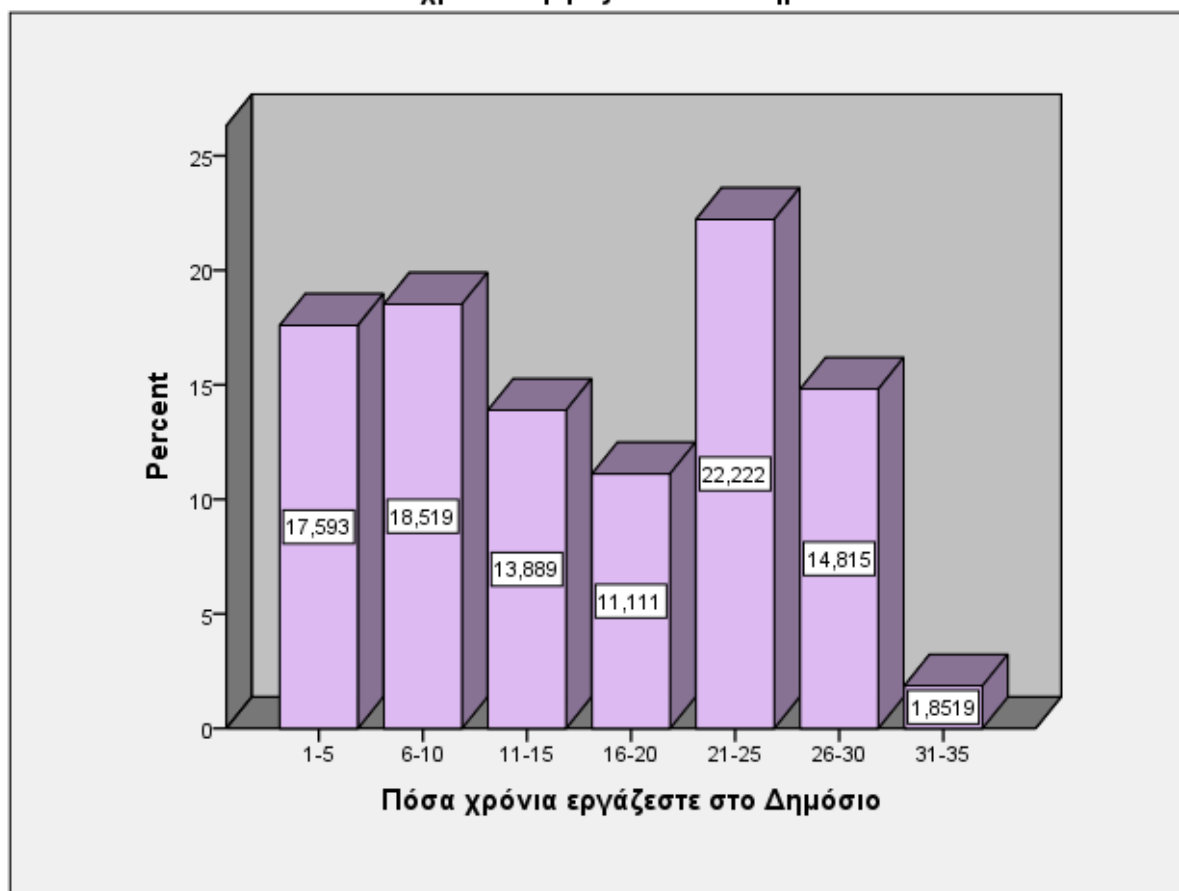


ΠΙΝΑΚΑΣ : III 8  
 Πόσα χρόνια εργάζεστε στο Δημόσιο

|                | Απόλυτη Συχνότητα | Σχετικό Ποσοστό | Έγκυρο Ποσοστό | Συγκεντρωτικό Ποσοστό |
|----------------|-------------------|-----------------|----------------|-----------------------|
| Valid          | 1-5               | 19              | 15,8           | 17,6                  |
|                | 6-10              | 20              | 16,7           | 18,5                  |
|                | 11-15             | 15              | 12,5           | 13,9                  |
|                | 16-20             | 12              | 10,0           | 11,1                  |
|                | 21-25             | 24              | 20,0           | 22,2                  |
|                | 26-30             | 16              | 13,3           | 14,8                  |
|                | 31-35             | 2               | 1,7            | 1,9                   |
| Total          | 108               | 90,0            | 100,0          |                       |
| Missing System | 12                | 10,0            |                |                       |
| Total          | 120               | 100,0           |                |                       |

ΓΡΑΦΗΜΑ :III 8

Πόσα χρόνια εργάζεστε στο Δημόσιο



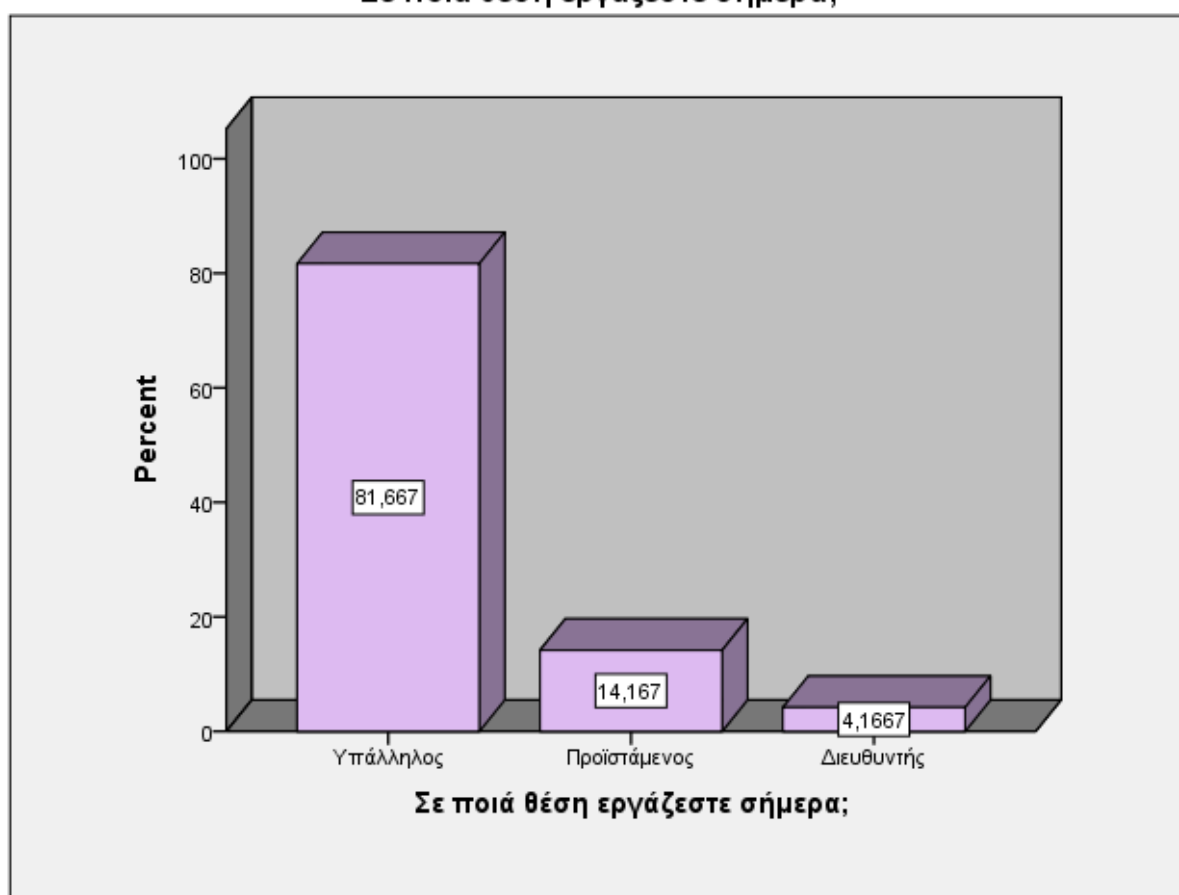
ΠΙΝΑΚΑΣ: ΙΙΙ 9

Σε ποιά θέση εργάζεστε σήμερα;

|              | Απόλυτη Συχνότητα | Σχετικό Ποσοστό | Έγκυρο Ποσοστό | Συγκεντρωτικό Ποσοστό |
|--------------|-------------------|-----------------|----------------|-----------------------|
| Υπάλληλος    | 98                | 81,7            | 81,7           | 81,7                  |
| Προϊστάμενος | 17                | 14,2            | 14,2           | 95,8                  |
| Διευθυντής   | 5                 | 4,2             | 4,2            | 100,0                 |
| Total        | 120               | 100,0           | 100,0          |                       |

ΓΡΑΦΗΜΑ : ΙΙΙ 9

Σε ποιά θέση εργάζεστε σήμερα;

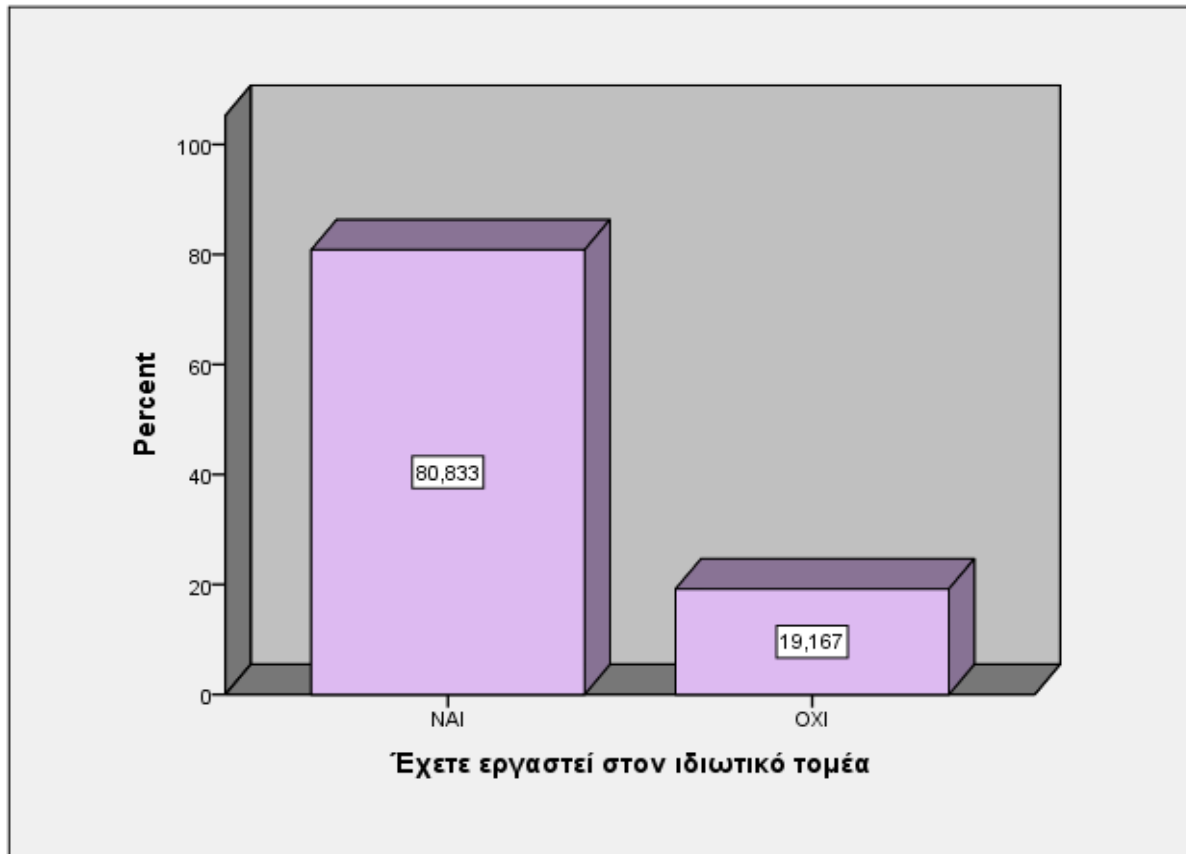


ΠΙΝΑΚΑΣ: ΙΙΙ 10  
Έχετε εργαστεί στον ιδιωτικό τομέα;

|           | Απόλυτη Συχνότητα | Σχετικό Ποσοστό | Έγκυρο Ποσοστό | Συγκεντρωτικό Ποσοστό |
|-----------|-------------------|-----------------|----------------|-----------------------|
| Valid ΝΑΙ | 97                | 80,8            | 80,8           | 80,8                  |
| Valid ΟΧΙ | 23                | 19,2            | 19,2           | 100,0                 |
| Total     | 120               | 100,0           | 100,0          |                       |

ΓΡΑΦΗΜΑ: ΙΙΙ 10

Έχετε εργαστεί στον ιδιωτικό τομέα



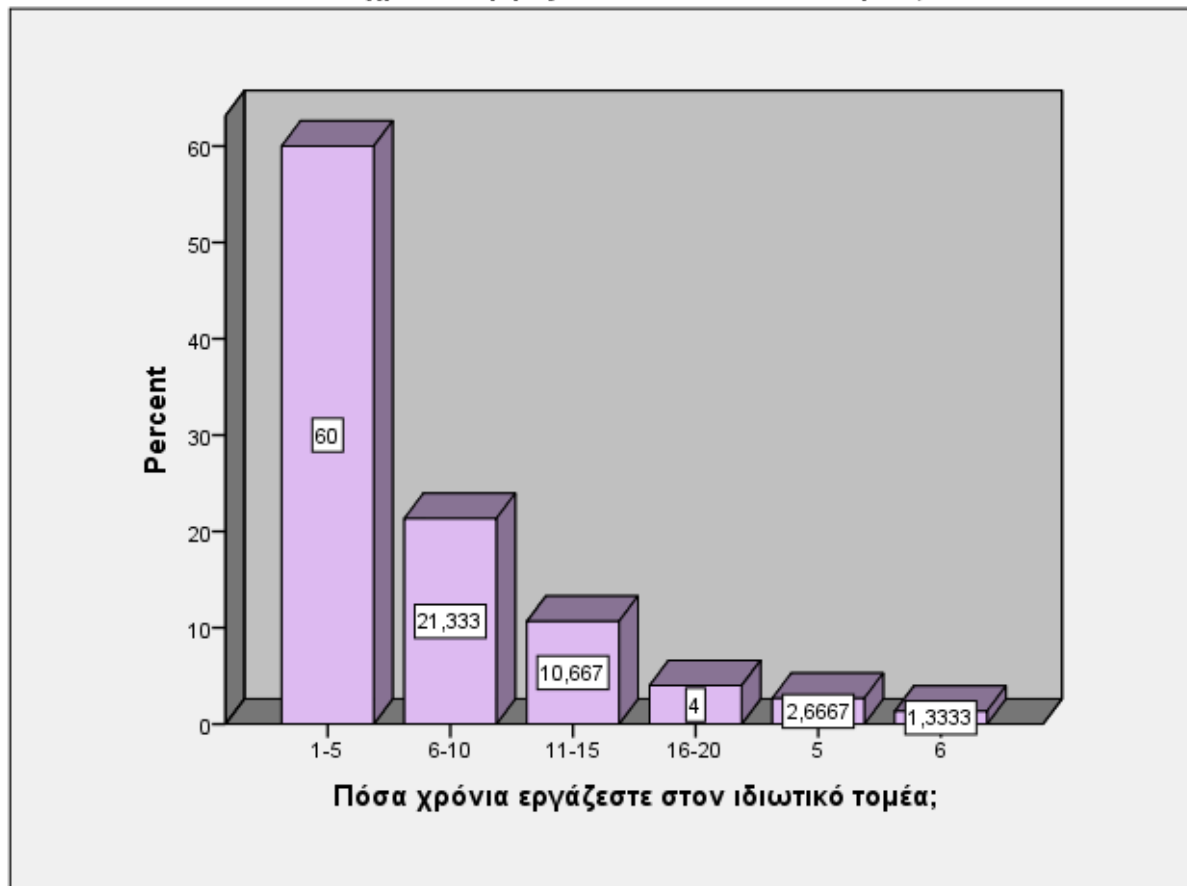
ΠΙΝΑΚΑΣ: ΙΙΙ 11

Πόσα χρόνια εργάζεστε στον ιδιωτικό τομέα;

|                | Απόλυτη Συχνότητα | Σχετικό Ποσοστό | Έγκυρο Ποσοστό | Συγκεντρωτικό Ποσοστό |       |
|----------------|-------------------|-----------------|----------------|-----------------------|-------|
| Valid          | 1-5               | 45              | 37,5           | 60,0                  |       |
|                | 6-10              | 16              | 13,3           | 81,3                  |       |
|                | 11-15             | 8               | 6,7            | 10,7                  | 92,0  |
|                | 16-20             | 3               | 2,5            | 4,0                   | 96,0  |
|                | 21-25             | 2               | 1,7            | 2,7                   | 98,7  |
|                | Άνω των 26        | 1               | ,8             | 1,3                   | 100,0 |
| Total          | 75                | 62,5            | 100,0          |                       |       |
| Missing System | 45                | 37,5            |                |                       |       |
| Total          | 120               | 100,0           |                |                       |       |

ΓΡΑΦΗΜΑ:ΙΙΙ 11

Πόσα χρόνια εργάζεστε στον ιδιωτικό τομέα;



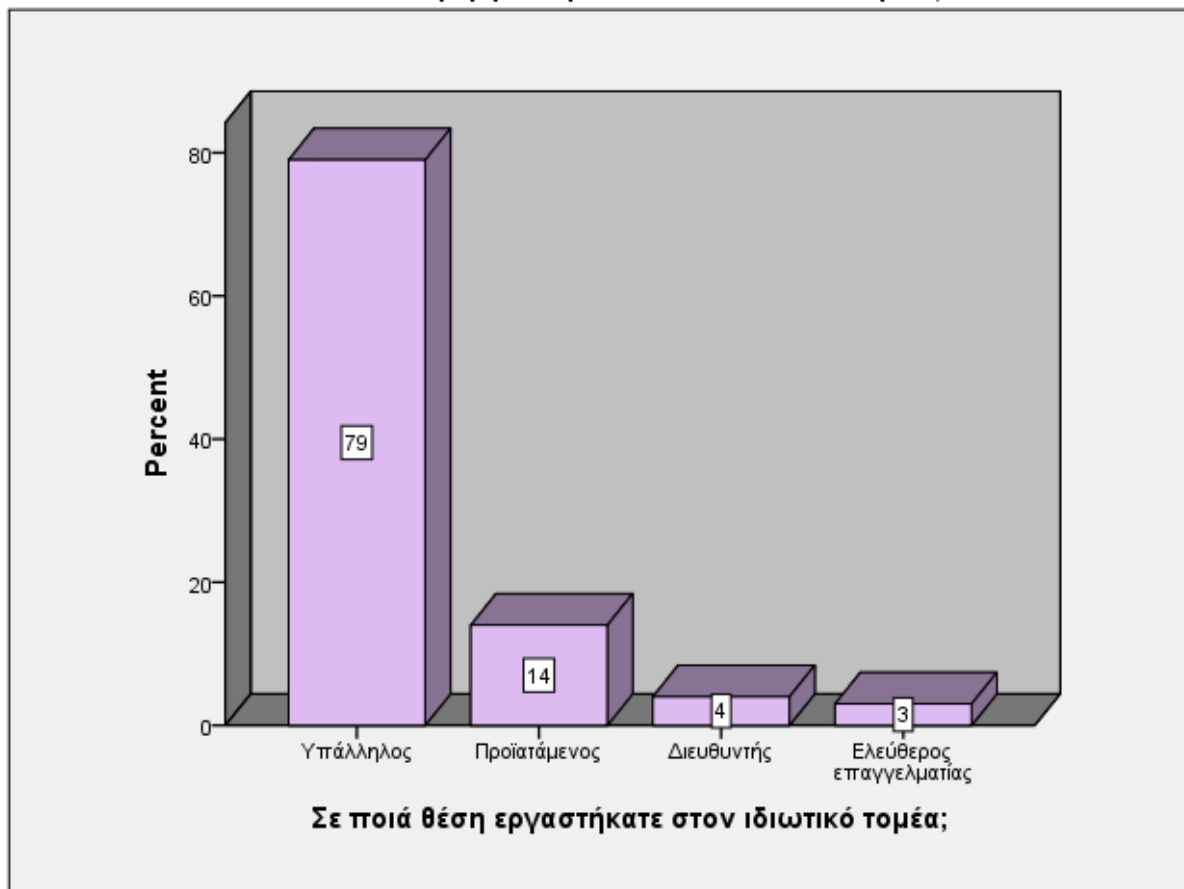
ΠΙΝΑΚΑΣ: ΙΙΙ 12

Σε ποιά θέση εργαστήκατε στον ιδιωτικό τομέα;

|         |                         | Απόλυτη Συχνότητα | Σχετικό Ποσοστό | Έγκυρο Ποσοστό | Συγκεντρωτικό Ποσοστό |
|---------|-------------------------|-------------------|-----------------|----------------|-----------------------|
| Valid   | Υπάλληλος               | 79                | 65,8            | 79,0           | 79,0                  |
|         | Προϊατάμενος            | 14                | 11,7            | 14,0           | 93,0                  |
|         | Διευθυντής              | 4                 | 3,3             | 4,0            | 97,0                  |
|         | Ελεύθερος επαγγελματίας | 3                 | 2,5             | 3,0            | 100,0                 |
|         | Total                   | 100               | 83,3            | 100,0          |                       |
| Missing | System                  | 20                | 16,7            |                |                       |
| Total   |                         | 120               | 100,0           |                |                       |

ΓΡΑΦΗΜΑ: ΙΙΙ 12

Σε ποιά θέση εργαστήκατε στον ιδιωτικό τομέα;



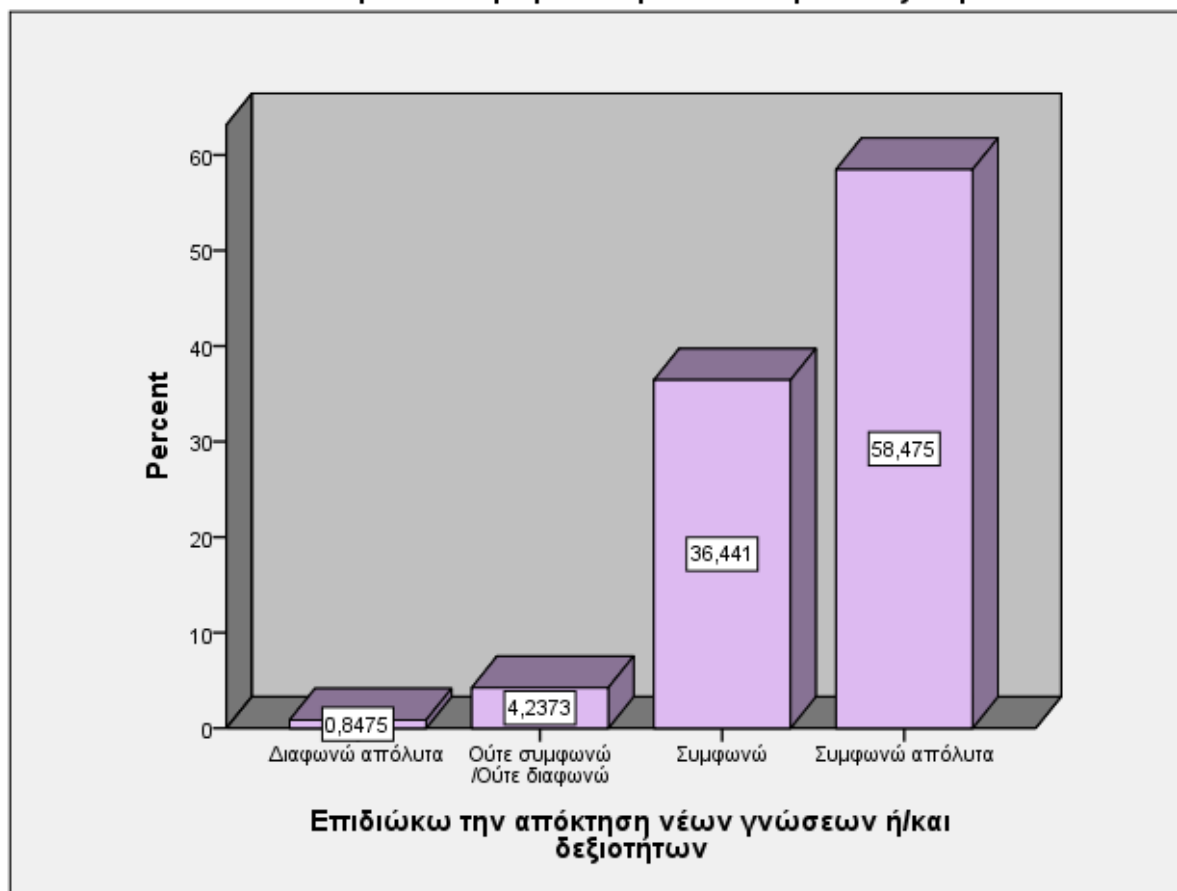
ΠΙΝΑΚΑΣ: ΙΙΙ 13

Επιδιώκω την απόκτηση νέων γνώσεων ή/και δεξιοτήτων

|                                  | Απόλυτη Συχνότητα | Σχετικό Ποσοστό | Έγκυρο Ποσοστό | Συγκεντρωτικό Ποσοστό |
|----------------------------------|-------------------|-----------------|----------------|-----------------------|
| Valid Διαφωνώ απόλυτα            | 1                 | ,8              | ,8             | ,8                    |
| Valid Ούτε συμφωνώ /Ούτε διαφωνώ | 5                 | 4,2             | 4,2            | 5,1                   |
| Valid Συμφωνώ                    | 43                | 35,8            | 36,4           | 41,5                  |
| Valid Συμφωνώ απόλυτα            | 69                | 57,5            | 58,5           | 100,0                 |
| Total                            | 118               | 98,3            | 100,0          |                       |
| Missing System                   | 2                 | 1,7             |                |                       |
| Total                            | 120               | 100,0           |                |                       |

ΓΡΑΦΗΜΑ: ΙΙΙ 13

Επιδιώκω την απόκτηση νέων γνώσεων ή/και δεξιοτήτων



ΠΙΝΑΚΑΣ: ΙΙΙ 14

**Ενθαρρύνω τους συναδέλφους να παίρνουν πρωτοβουλίες:**

|                                  | Απόλυτη Συχνότητα | Σχετικό Ποσοστό | Έγκυρο Ποσοστό | Συγκεντρωτικό Ποσοστό |
|----------------------------------|-------------------|-----------------|----------------|-----------------------|
| Valid Ούτε συμφωνώ /Ούτε διαφωνώ | 12                | 10,0            | 10,0           | 10,0                  |
| Valid Συμφωνώ                    | 62                | 51,7            | 51,7           | 61,7                  |
| Valid Συμφωνώ απόλυτα            | 46                | 38,3            | 38,3           | 100,0                 |
| Total                            | 120               | 100,0           | 100,0          |                       |

ΓΡΑΦΗΜΑ: ΙΙΙ 14



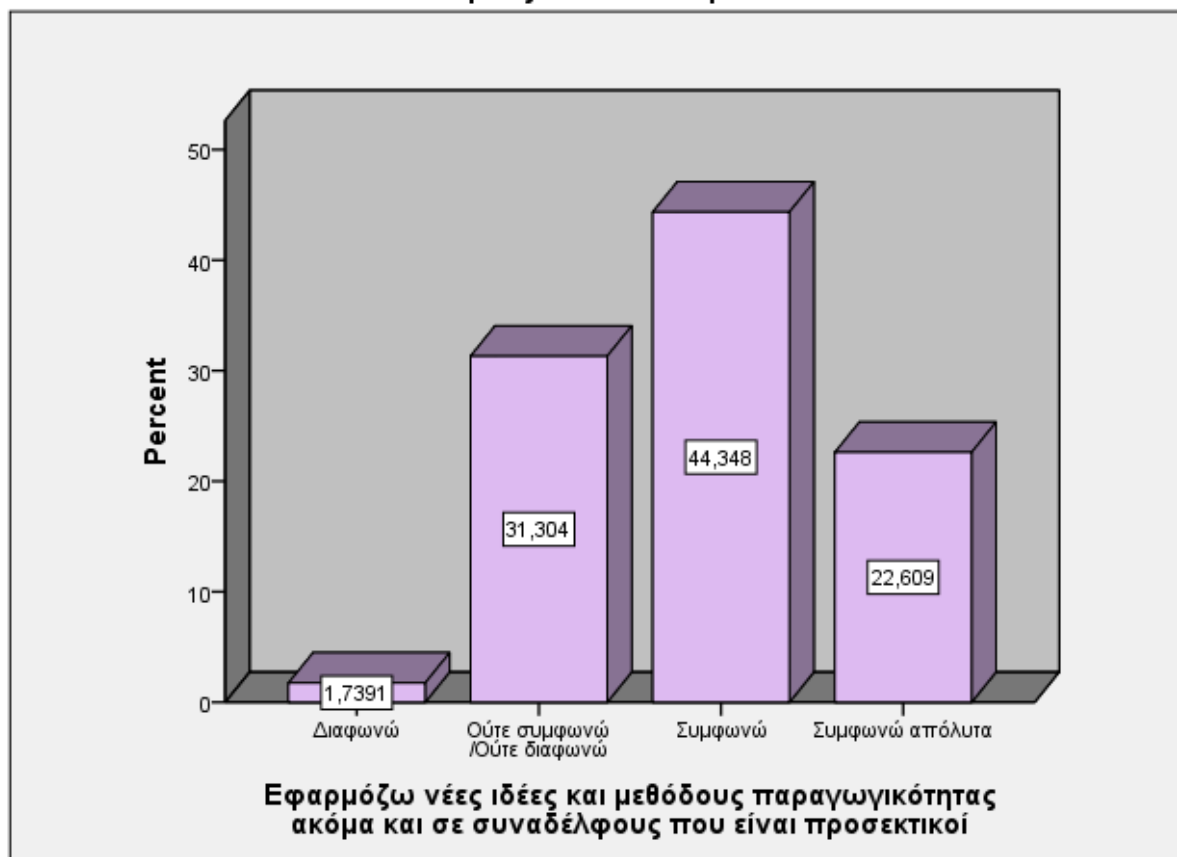
ΠΙΝΑΚΑΣ:ΙΙΙ 15

Εφαρμόζω νέες ιδέες και μεθόδους παραγωγικότητας ακόμα και σε συναδέλφους που είναι προσεκτικοί

|                                  | Απόλυτη Συχνότητα | Σχετικό Ποσοστό | Έγκυρο Ποσοστό | Συγκεντρωτικό Ποσοστό |
|----------------------------------|-------------------|-----------------|----------------|-----------------------|
| Valid Διαφωνώ                    | 2                 | 1,7             | 1,7            | 1,7                   |
| Valid Ούτε συμφωνώ /Ούτε διαφωνώ | 36                | 30,0            | 31,3           | 33,0                  |
| Valid Συμφωνώ                    | 51                | 42,5            | 44,3           | 77,4                  |
| Valid Συμφωνώ απόλυτα            | 26                | 21,7            | 22,6           | 100,0                 |
| Total                            | 115               | 95,8            | 100,0          |                       |
| Missing System                   | 5                 | 4,2             |                |                       |
| Total                            | 120               | 100,0           |                |                       |

ΓΡΑΦΗΜΑ: ΙΙΙ 15

Εφαρμόζω νέες ιδέες και μεθόδους παραγωγικότητας ακόμα και σε συναδέλφους που είναι προσεκτικοί



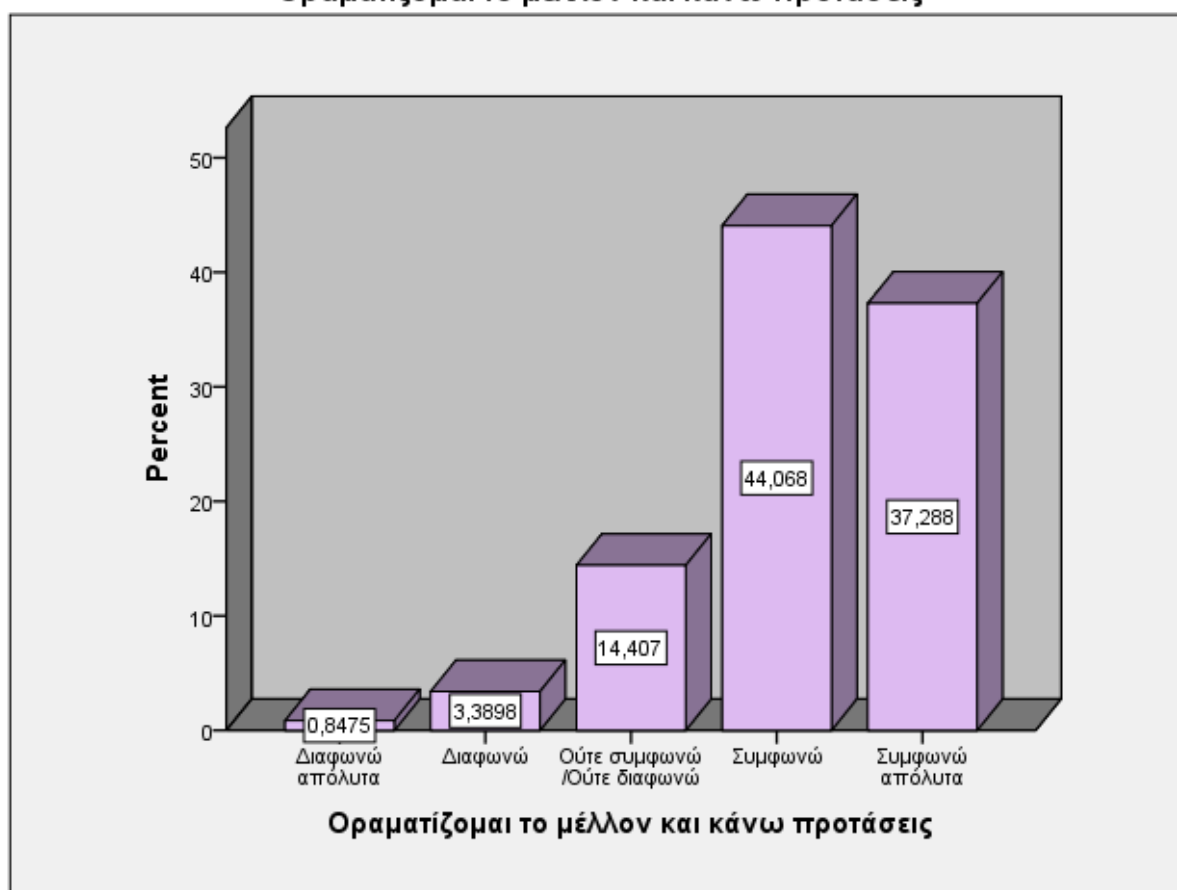
ΠΙΝΑΚΑΣ: ΙΙΙ 16

Οραματίζομαι το μέλλον και κάνω προτάσεις

|                            | Απόλυτη Συχνότητα | Σχετικό Ποσοστό | Έγκυρο Ποσοστό | Συγκεντρωτικό Ποσοστό |
|----------------------------|-------------------|-----------------|----------------|-----------------------|
| Valid Διαφωνώ απόλυτα      | 1                 | ,8              | ,8             | ,8                    |
| Διαφωνώ                    | 4                 | 3,3             | 3,4            | 4,2                   |
| Ούτε συμφωνώ /Ούτε διαφωνώ | 17                | 14,2            | 14,4           | 18,6                  |
| Συμφωνώ                    | 52                | 43,3            | 44,1           | 62,7                  |
| Συμφωνώ απόλυτα            | 44                | 36,7            | 37,3           | 100,0                 |
| Total                      | 118               | 98,3            | 100,0          |                       |
| Missing System             | 2                 | 1,7             |                |                       |
| Total                      | 120               | 100,0           |                |                       |

ΓΡΑΦΗΜΑ: ΙΙΙ 16

Οραματίζομαι το μέλλον και κάνω προτάσεις



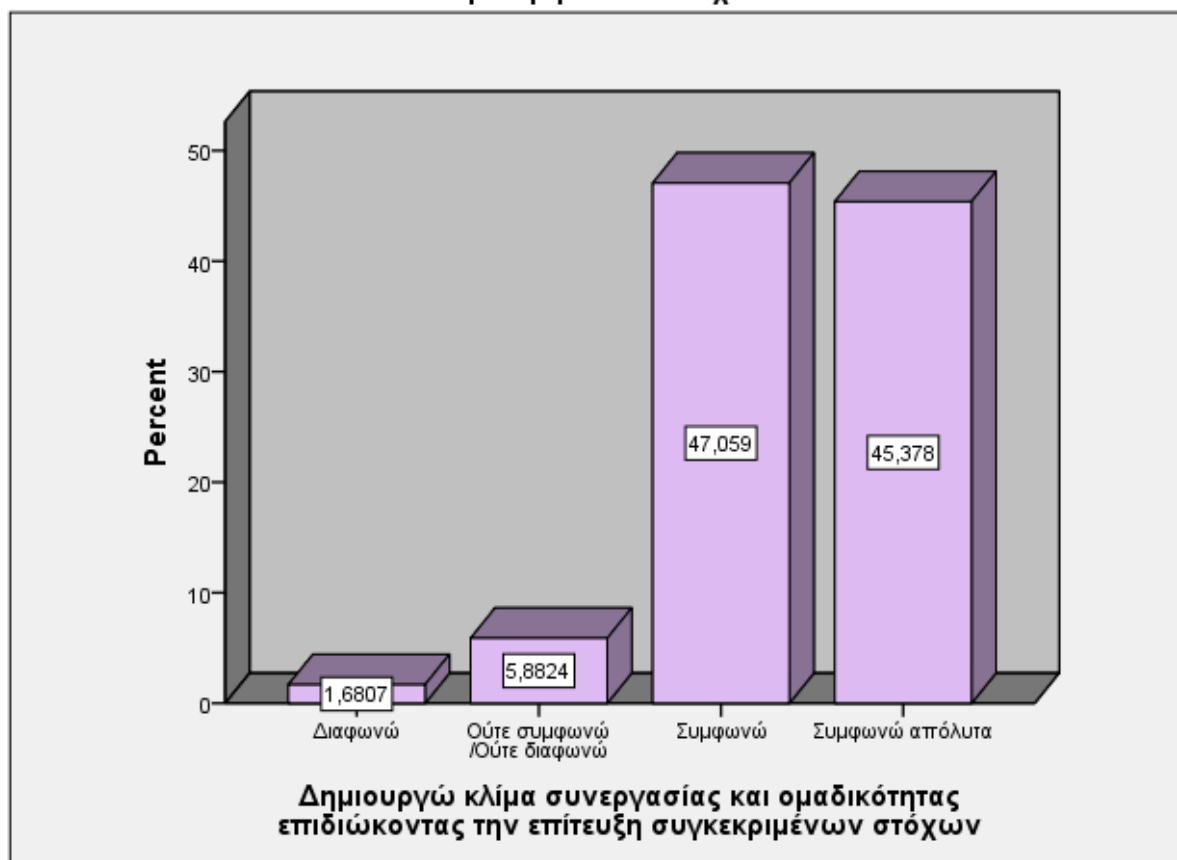
ΠΙΝΑΚΑΣ: ΙΙΙ 17

Δημιουργώ κλίμα συνεργασίας και ομαδικότητας επιδιώκοντας την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων

|                                  | Απόλυτη Συχνότητα | Σχετικό Ποσοστό | Έγκυρο Ποσοστό | Συγκεντρωτικό Ποσοστό |
|----------------------------------|-------------------|-----------------|----------------|-----------------------|
| Valid Διαφωνώ                    | 2                 | 1,7             | 1,7            | 1,7                   |
| Valid Ούτε συμφωνώ /Ούτε διαφωνώ | 7                 | 5,8             | 5,9            | 7,6                   |
| Valid Συμφωνώ                    | 56                | 46,7            | 47,1           | 54,6                  |
| Valid Συμφωνώ απόλυτα            | 54                | 45,0            | 45,4           | 100,0                 |
| Total                            | 119               | 99,2            | 100,0          |                       |
| Missing System                   | 1                 | ,8              |                |                       |
| Total                            | 120               | 100,0           |                |                       |

ΓΡΑΦΗΜΑ: ΙΙΙ17

Δημιουργώ κλίμα συνεργασίας και ομαδικότητας επιδιώκοντας την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων



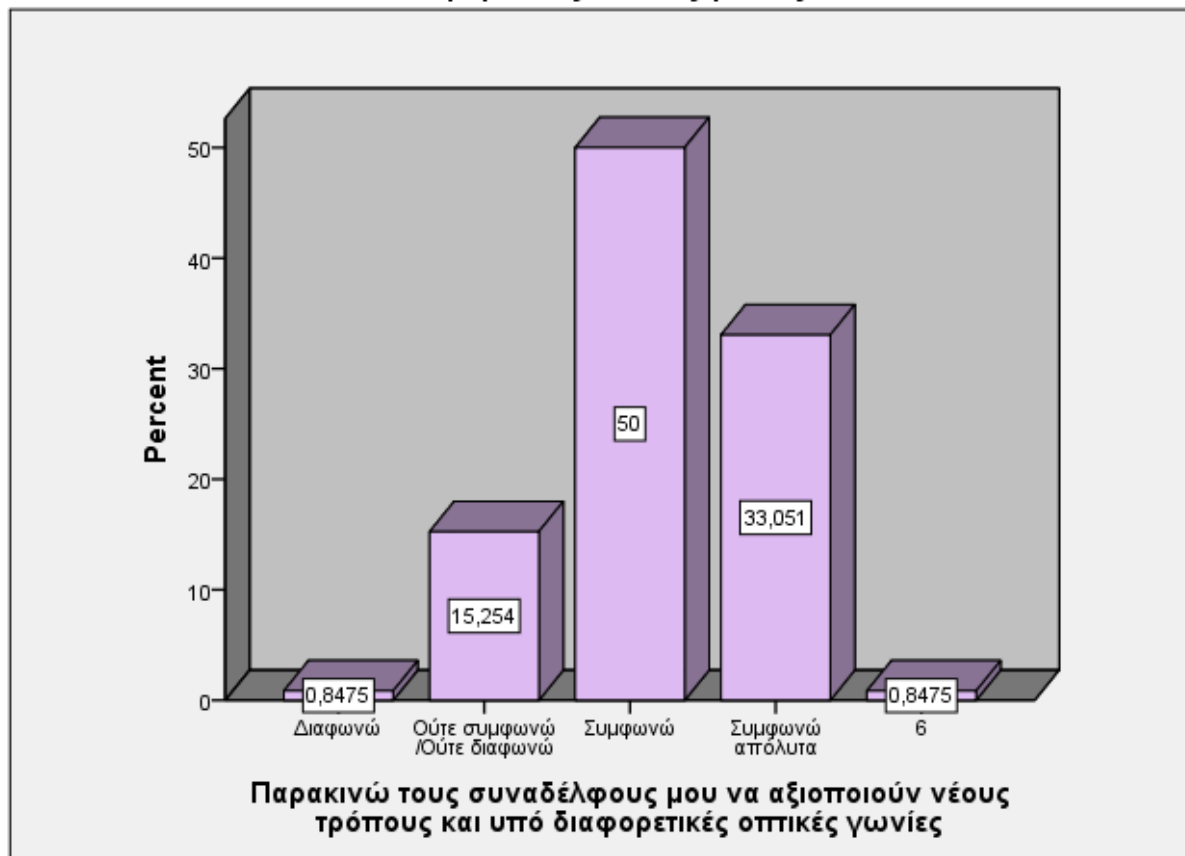
ΠΙΝΑΚΑΣ:18

Παρακινώ τους συναδέλφους μου να αξιοποιούν νέους τρόπους και υπό διαφορετικές οπτικές γωνίες

|                            | Απόλυτη Συχνότητα | Σχετικό Ποσοστό | Έγκυρο Ποσοστό | Συγκεντρωτικό Ποσοστό |
|----------------------------|-------------------|-----------------|----------------|-----------------------|
| Valid Διαφωνώ              | 1                 | ,8              | ,8             | ,8                    |
| Ούτε συμφωνώ /Ούτε διαφωνώ | 18                | 15,0            | 15,3           | 16,1                  |
| Valid Συμφωνώ              | 59                | 49,2            | 50,0           | 66,1                  |
| Συμφωνώ απόλυτα            | 39                | 32,5            | 33,1           | 99,2                  |
| 6                          | 1                 | ,8              | ,8             | 100,0                 |
| Total                      | 118               | 98,3            | 100,0          |                       |
| Missing System             | 2                 | 1,7             |                |                       |
| Total                      | 120               | 100,0           |                |                       |

ΓΡΑΦΗΜΑ: III 18

Παρακινώ τους συναδέλφους μου να αξιοποιούν νέους τρόπους και υπό διαφορετικές οπτικές γωνίες



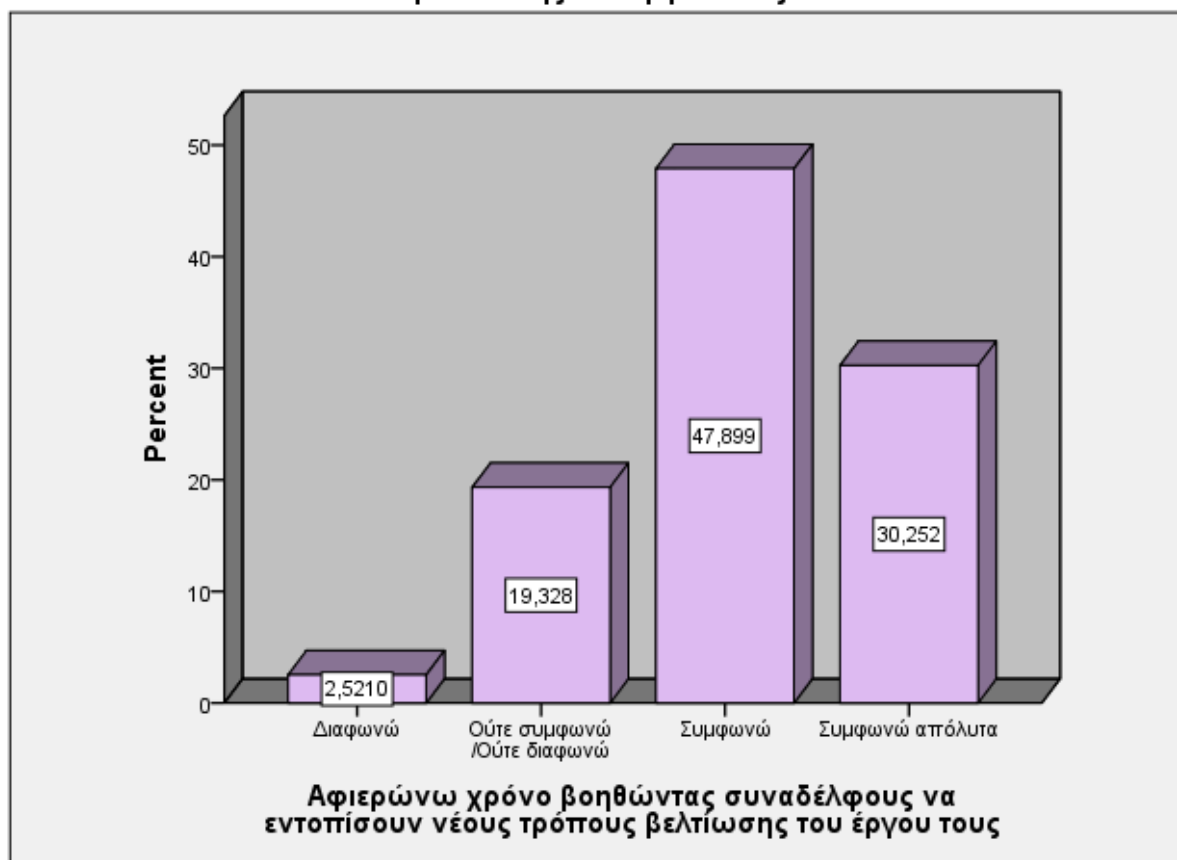
ΠΙΝΑΚΑΣ: ΙΙΙ 19

**Αφιερώνω χρόνο βοηθώντας συναδέλφους να εντοπίσουν νέους τρόπους βελτίωσης του έργου τους**

|                                  | Απόλυτη Συχνότητα | Σχετικό Ποσοστό | Έγκυρο Ποσοστό | Συγκεντρωτικό Ποσοστό |
|----------------------------------|-------------------|-----------------|----------------|-----------------------|
| Valid Διαφωνώ                    | 3                 | 2,5             | 2,5            | 2,5                   |
| Valid Ούτε συμφωνώ /Ούτε διαφωνώ | 23                | 19,2            | 19,3           | 21,8                  |
| Valid Συμφωνώ                    | 57                | 47,5            | 47,9           | 69,7                  |
| Valid Συμφωνώ απόλυτα            | 36                | 30,0            | 30,3           | 100,0                 |
| Total                            | 119               | 99,2            | 100,0          |                       |
| Missing System                   | 1                 | ,8              |                |                       |
| Total                            | 120               | 100,0           |                |                       |

ΓΡΑΦΗΜΑ: ΙΙΙ 19

**Αφιερώνω χρόνο βοηθώντας συναδέλφους να εντοπίσουν νέους τρόπους βελτίωσης του έργου τους**



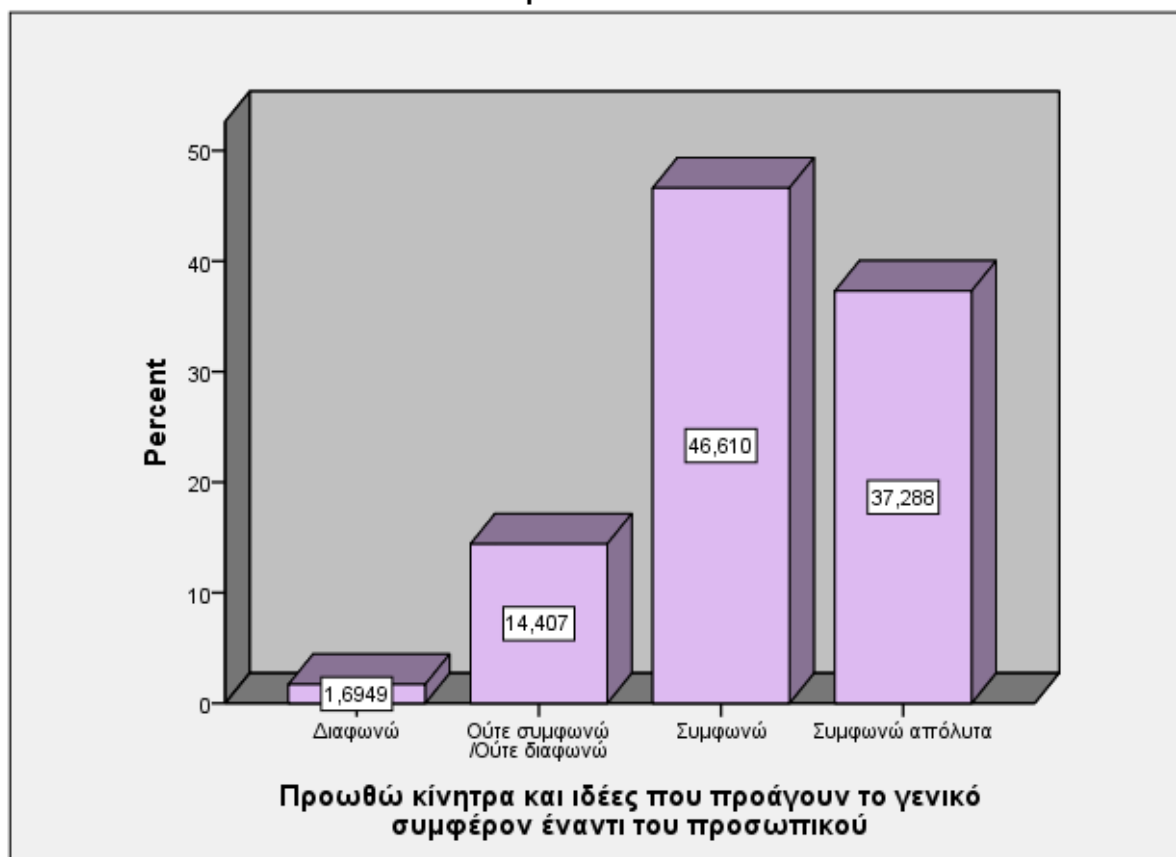
ΠΙΝΑΚΑΣ: ΙΙΙ 20

**Πρωθώ κίνητρα και ιδέες που προάγουν το γενικό συμφέρον έναντι του προσωπικού**

|         |                            | Απόλυτη Συχνότητα | Σχετικό Ποσοστό | Έγκυρο Ποσοστό | Συγκεντρωτικό Ποσοστό |
|---------|----------------------------|-------------------|-----------------|----------------|-----------------------|
| Valid   | Διαφωνώ                    | 2                 | 1,7             | 1,7            | 1,7                   |
|         | Ούτε συμφωνώ /Ούτε διαφωνώ | 17                | 14,2            | 14,4           | 16,1                  |
|         | Συμφωνώ                    | 55                | 45,8            | 46,6           | 62,7                  |
|         | Συμφωνώ απόλυτα            | 44                | 36,7            | 37,3           | 100,0                 |
|         | Total                      | 118               | 98,3            | 100,0          |                       |
| Missing | System                     | 2                 | 1,7             |                |                       |
| Total   |                            | 120               | 100,0           |                |                       |

ΓΡΑΦΗΜΑ: ΙΙΙ 20

**Πρωθώ κίνητρα και ιδέες που προάγουν το γενικό συμφέρον έναντι του προσωπικού**



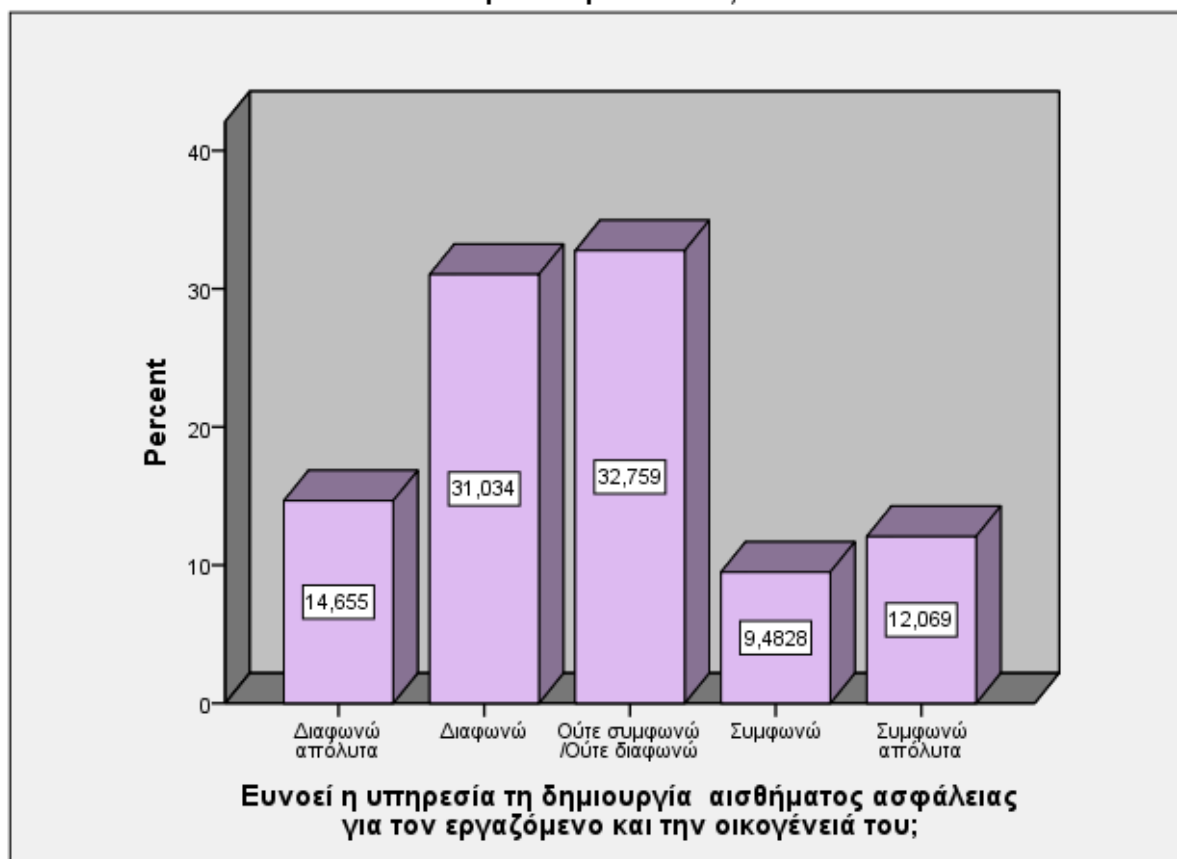
ΠΙΝΑΚΑΣ: ΙΙΙ 21

Ευνοεί η υπηρεσία τη δημιουργία αισθήματος ασφάλειας για τον εργαζόμενο και την οικογένειά του;

|         |                            | Απόλυτη Συχνότητα | Σχετικό Ποσοστό | Έγκυρο Ποσοστό | Συγκεντρωτικό Ποσοστό |
|---------|----------------------------|-------------------|-----------------|----------------|-----------------------|
| Valid   | Διαφωνώ απόλυτα            | 17                | 14,2            | 14,7           | 14,7                  |
|         | Διαφωνώ                    | 36                | 30,0            | 31,0           | 45,7                  |
|         | Ούτε συμφωνώ /Ούτε διαφωνώ | 38                | 31,7            | 32,8           | 78,4                  |
|         | Συμφωνώ                    | 11                | 9,2             | 9,5            | 87,9                  |
|         | Συμφωνώ απόλυτα            | 14                | 11,7            | 12,1           | 100,0                 |
|         | Total                      | 116               | 96,7            | 100,0          |                       |
| Missing | System                     | 4                 | 3,3             |                |                       |
| Total   |                            | 120               | 100,0           |                |                       |

ΓΡΑΦΗΜΑ: ΙΙΙ 21

Ευνοεί η υπηρεσία τη δημιουργία αισθήματος ασφάλειας για τον εργαζόμενο και την οικογένειά του;



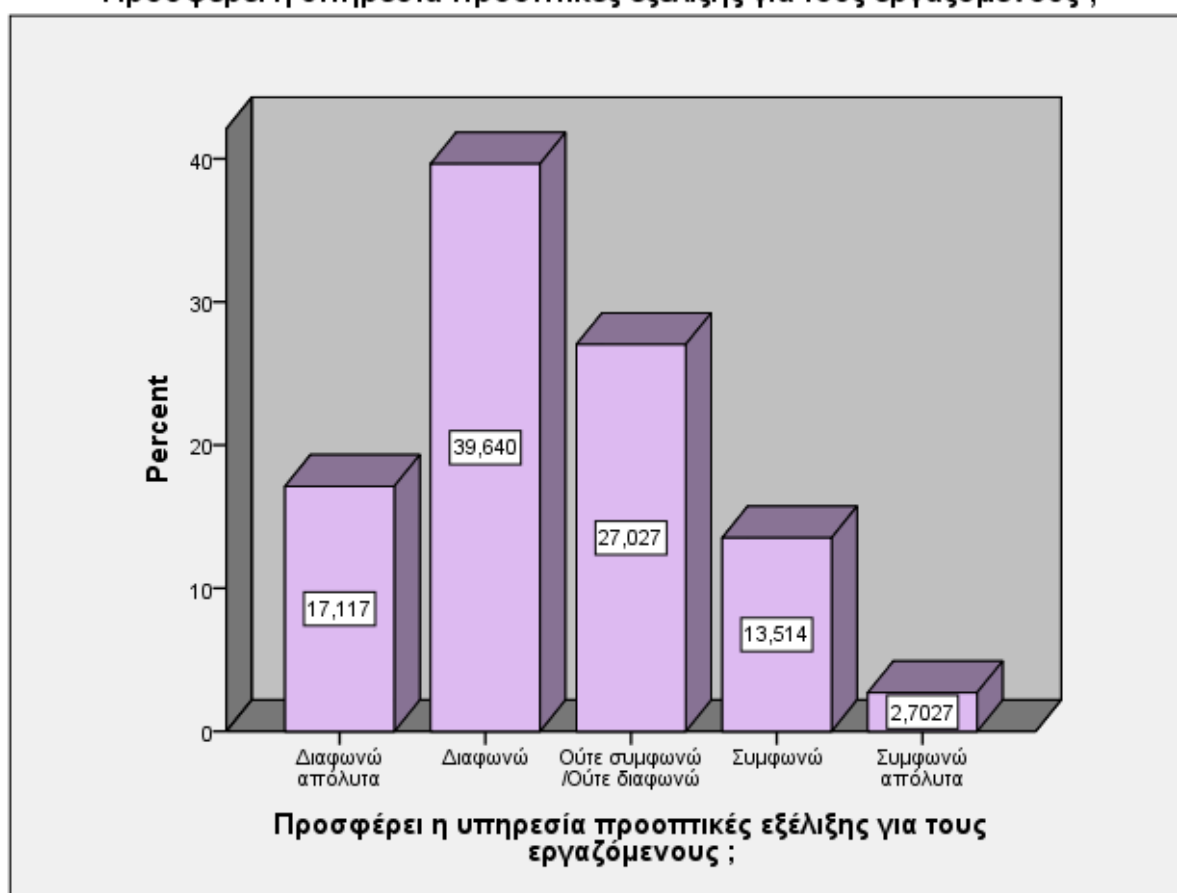
ΠΙΝΑΚΑΣ: ΙΙΙ 22

Προσφέρει η υπηρεσία προοπτικές εξέλιξης για τους εργαζόμενους ;

|         |                            | Απόλυτη Συχνότητα | Σχετικό Ποσοστό | Έγκυρο Ποσοστό | Συγκεντρωτικό Ποσοστό |
|---------|----------------------------|-------------------|-----------------|----------------|-----------------------|
| Valid   | Διαφωνώ απόλυτα            | 19                | 15,8            | 17,1           | 17,1                  |
|         | Διαφωνώ                    | 44                | 36,7            | 39,6           | 56,8                  |
|         | Ούτε συμφωνώ /Ούτε διαφωνώ | 30                | 25,0            | 27,0           | 83,8                  |
|         | Συμφωνώ                    | 15                | 12,5            | 13,5           | 97,3                  |
|         | Συμφωνώ απόλυτα            | 3                 | 2,5             | 2,7            | 100,0                 |
|         | Total                      | 111               | 92,5            | 100,0          |                       |
| Missing | System                     | 9                 | 7,5             |                |                       |
| Total   |                            | 120               | 100,0           |                |                       |

ΓΡΑΦΗΜΑ: ΙΙΙ 22

Προσφέρει η υπηρεσία προοπτικές εξέλιξης για τους εργαζόμενους ;



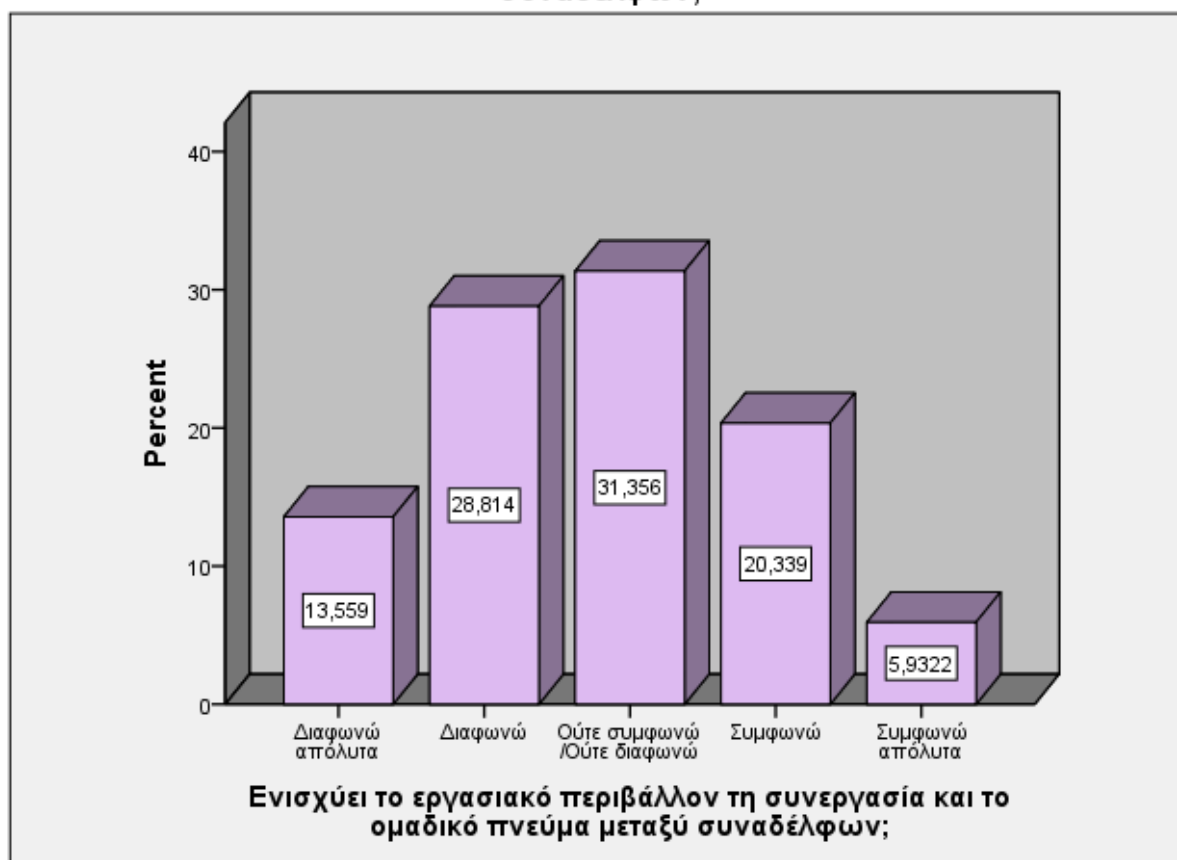
ΠΙΝΑΚΑΣ: ΙΙΙ 23

**Ενισχύει το εργασιακό περιβάλλον τη συνεργασία και το ομαδικό πνεύμα μεταξύ συναδέλφων;**

|                            | Απόλυτη Συχνότητα | Σχετικό Ποσοστό | Έγκυρο Ποσοστό | Συγκεντρωτικό Ποσοστό |
|----------------------------|-------------------|-----------------|----------------|-----------------------|
| Valid Διαφωνώ απόλυτα      | 16                | 13,3            | 13,6           | 13,6                  |
| Διαφωνώ                    | 34                | 28,3            | 28,8           | 42,4                  |
| Ούτε συμφωνώ /Ούτε διαφωνώ | 37                | 30,8            | 31,4           | 73,7                  |
| Συμφωνώ                    | 24                | 20,0            | 20,3           | 94,1                  |
| Συμφωνώ απόλυτα            | 7                 | 5,8             | 5,9            | 100,0                 |
| Total                      | 118               | 98,3            | 100,0          |                       |
| Missing System             | 2                 | 1,7             |                |                       |
| Total                      | 120               | 100,0           |                |                       |

ΓΡΑΦΗΜΑ: ΙΙΙ 23

**Ενισχύει το εργασιακό περιβάλλον τη συνεργασία και το ομαδικό πνεύμα μεταξύ συναδέλφων;**



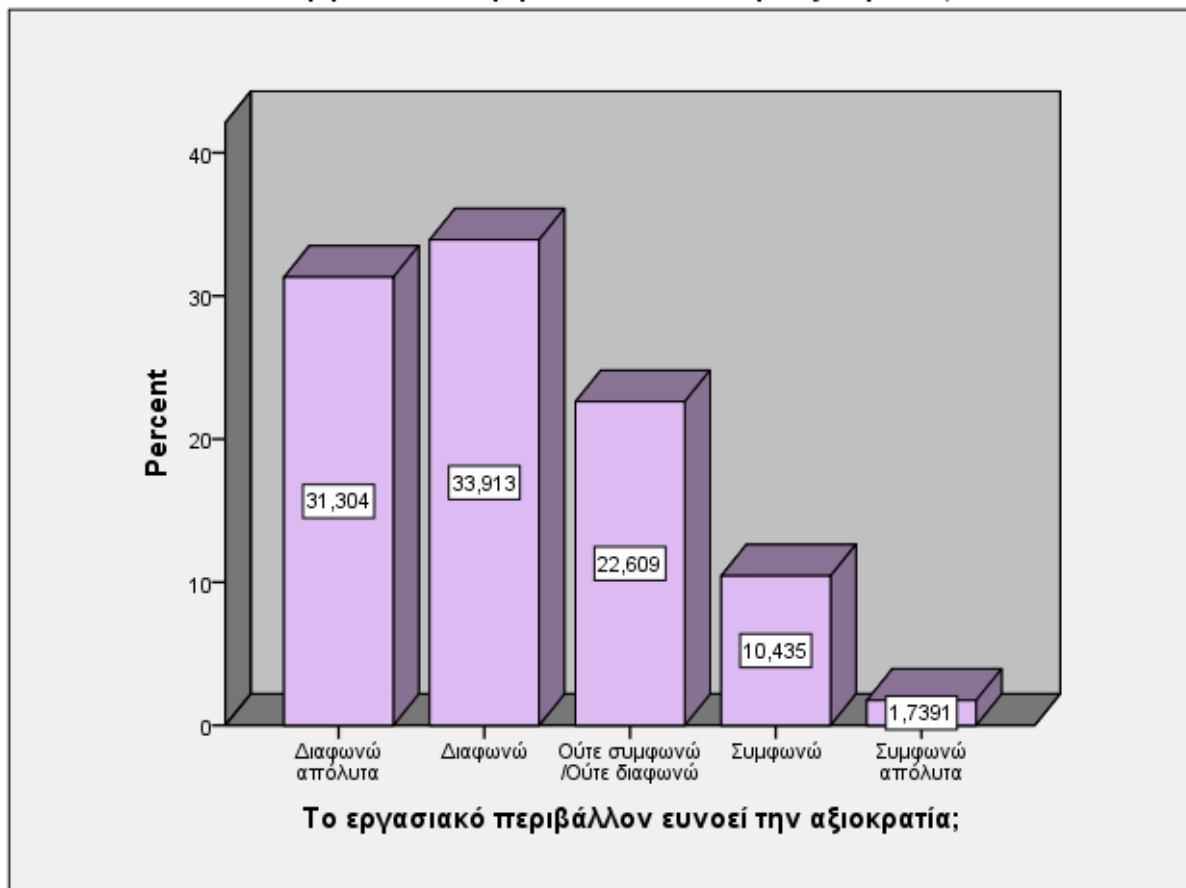
ΠΙΝΑΚΑΣ: ΙΙΙ 24

**Το εργασιακό περιβάλλον ευνοεί την αξιοκρατία;**

|                            | Απόλυτη Συχνότητα | Σχετικό Ποσοστό | Έγκυρο Ποσοστό | Συγκεντρωτικό Ποσοστό |
|----------------------------|-------------------|-----------------|----------------|-----------------------|
| Valid Διαφωνώ απόλυτα      | 36                | 30,0            | 31,3           | 31,3                  |
| Διαφωνώ                    | 39                | 32,5            | 33,9           | 65,2                  |
| Ούτε συμφωνώ /Ούτε διαφωνώ | 26                | 21,7            | 22,6           | 87,8                  |
| Συμφωνώ                    | 12                | 10,0            | 10,4           | 98,3                  |
| Συμφωνώ απόλυτα            | 2                 | 1,7             | 1,7            | 100,0                 |
| Total                      | 115               | 95,8            | 100,0          |                       |
| Missing System             | 5                 | 4,2             |                |                       |
| Total                      | 120               | 100,0           |                |                       |

ΓΡΑΦΗΜΑ: ΙΙΙ 24

**Το εργασιακό περιβάλλον ευνοεί την αξιοκρατία;**



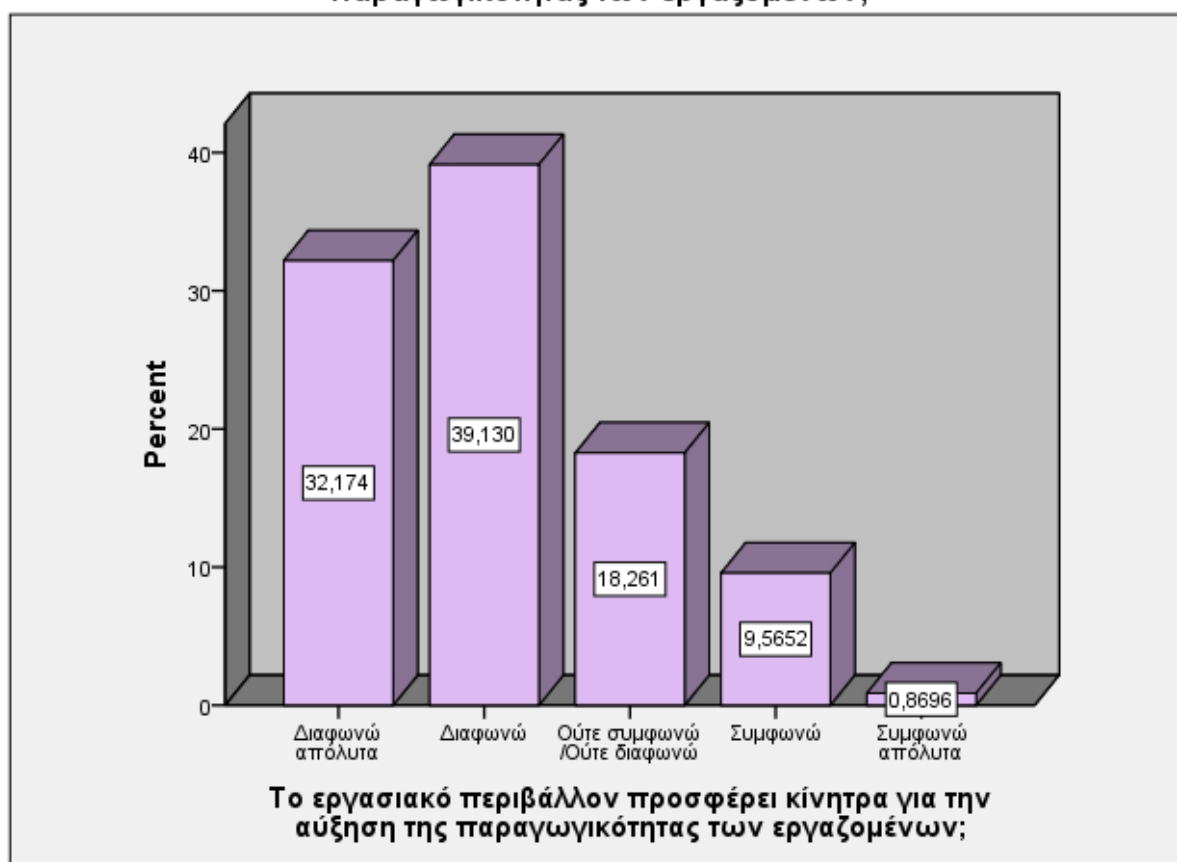
ΠΙΝΑΚΑΣ: ΙΙΙ 25

Το εργασιακό περιβάλλον προσφέρει κίνητρα για την αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων;

|         | Απόλυτη Συχνότητα          | Σχετικό Ποσοστό | Έγκυρο Ποσοστό | Συγκεντρωτικό Ποσοστό |
|---------|----------------------------|-----------------|----------------|-----------------------|
| Valid   | Διαφωνώ απόλυτα            | 37              | 30,8           | 32,2                  |
|         | Διαφωνώ                    | 45              | 37,5           | 39,1                  |
|         | Ούτε συμφωνώ /Ούτε διαφωνώ | 21              | 17,5           | 18,3                  |
|         | Συμφωνώ                    | 11              | 9,2            | 9,6                   |
|         | Συμφωνώ απόλυτα            | 1               | ,8             | ,9                    |
|         | Total                      | 115             | 95,8           | 100,0                 |
| Missing | System                     | 5               | 4,2            |                       |
| Total   |                            | 120             | 100,0          |                       |

ΓΡΑΦΗΜΑ: ΙΙΙ 25

Το εργασιακό περιβάλλον προσφέρει κίνητρα για την αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων;



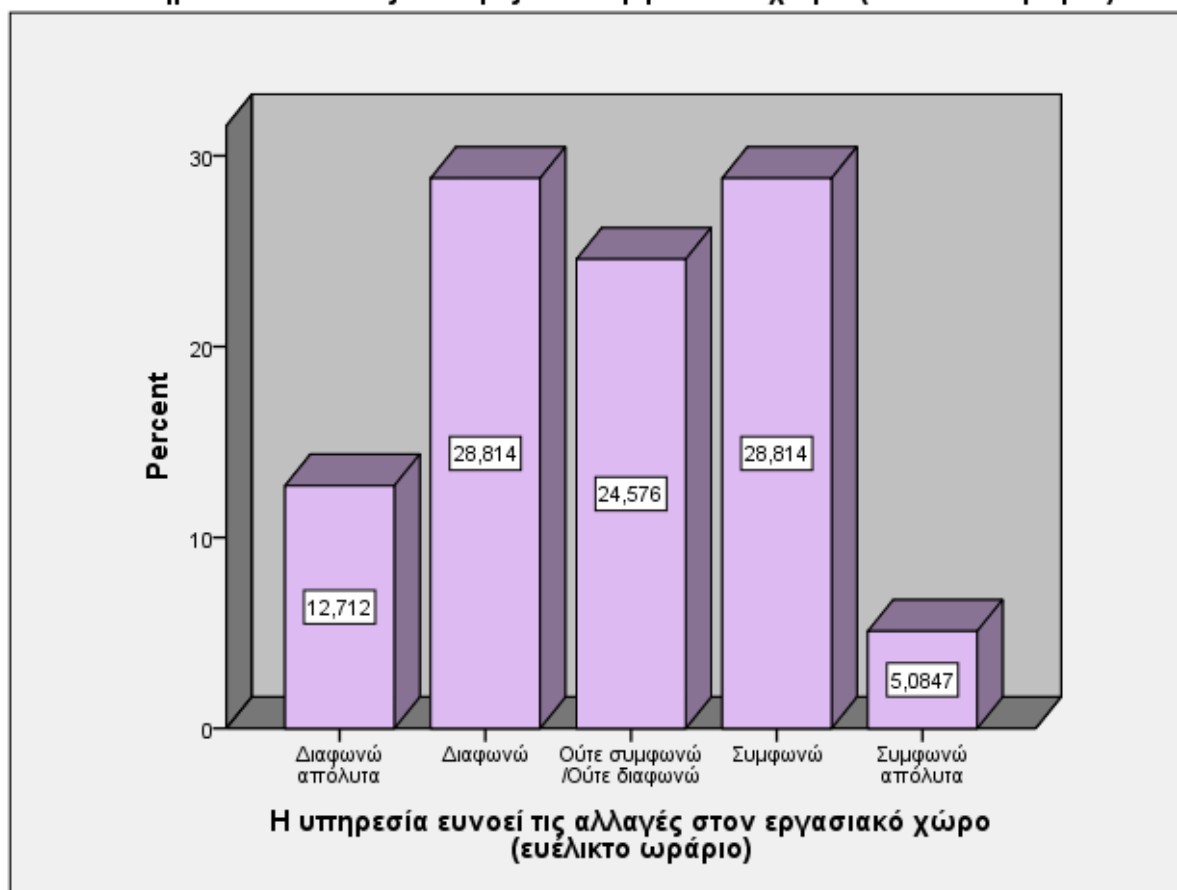
ΠΙΝΑΚΑΣ: ΙΙΙ 26

Η υπηρεσία ευνοεί τις αλλαγές στον εργασιακό χώρο (ευέλικτο ωράριο)

|                | Απόλυτη Συχνότητα          | Σχετικό Ποσοστό | Έγκυρο Ποσοστό | Συγκεντρωτικό Ποσοστό |
|----------------|----------------------------|-----------------|----------------|-----------------------|
| Valid          | Διαφωνώ απόλυτα            | 15              | 12,5           | 12,7                  |
|                | Διαφωνώ                    | 34              | 28,3           | 28,8                  |
|                | Ούτε συμφωνώ /Ούτε διαφωνώ | 29              | 24,2           | 24,6                  |
|                | Συμφωνώ                    | 34              | 28,3           | 28,8                  |
|                | Συμφωνώ απόλυτα            | 6               | 5,0            | 5,1                   |
|                | Total                      | 118             | 98,3           | 100,0                 |
| Missing System | 2                          | 1,7             |                |                       |
| Total          | 120                        | 100,0           |                |                       |

ΓΡΑΦΗΜΑ: ΙΙΙ 26

Η υπηρεσία ευνοεί τις αλλαγές στον εργασιακό χώρο (ευέλικτο ωράριο)



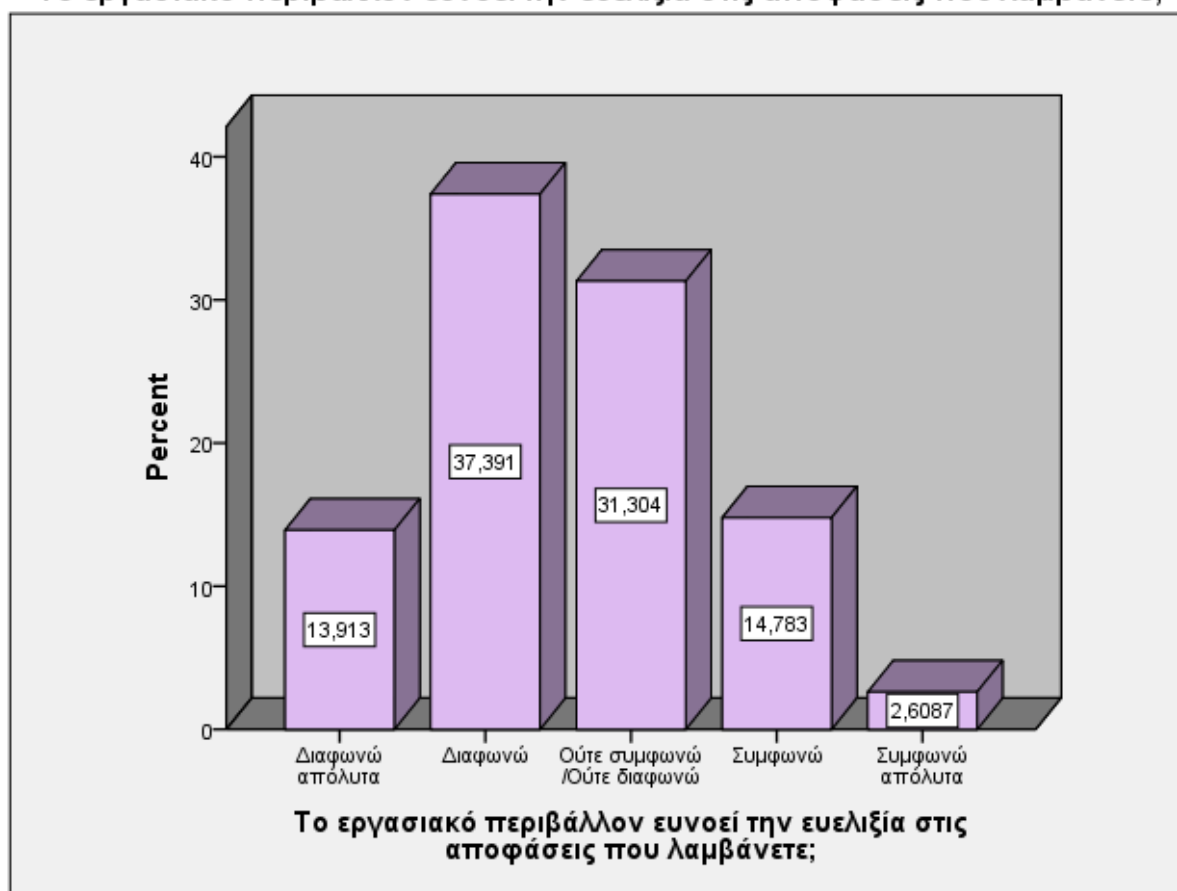
ΠΙΝΑΚΑΣ: ΙΙΙ 27

Το εργασιακό περιβάλλον ευνοεί την ευελιξία στις αποφάσεις που λαμβάνετε;

|                            | Απόλυτη Συχνότητα | Σχετικό Ποσοστό | Έγκυρο Ποσοστό | Συγκεντρωτικό Ποσοστό |
|----------------------------|-------------------|-----------------|----------------|-----------------------|
| Valid Διαφωνώ απόλυτα      | 16                | 13,3            | 13,9           | 13,9                  |
| Διαφωνώ                    | 43                | 35,8            | 37,4           | 51,3                  |
| Ούτε συμφωνώ /Ούτε διαφωνώ | 36                | 30,0            | 31,3           | 82,6                  |
| Valid Συμφωνώ              | 17                | 14,2            | 14,8           | 97,4                  |
| Συμφωνώ απόλυτα            | 3                 | 2,5             | 2,6            | 100,0                 |
| Total                      | 115               | 95,8            | 100,0          |                       |
| Missing System             | 5                 | 4,2             |                |                       |
| Total                      | 120               | 100,0           |                |                       |

ΓΡΑΦΗΜΑ: ΙΙΙ 27

Το εργασιακό περιβάλλον ευνοεί την ευελιξία στις αποφάσεις που λαμβάνετε;



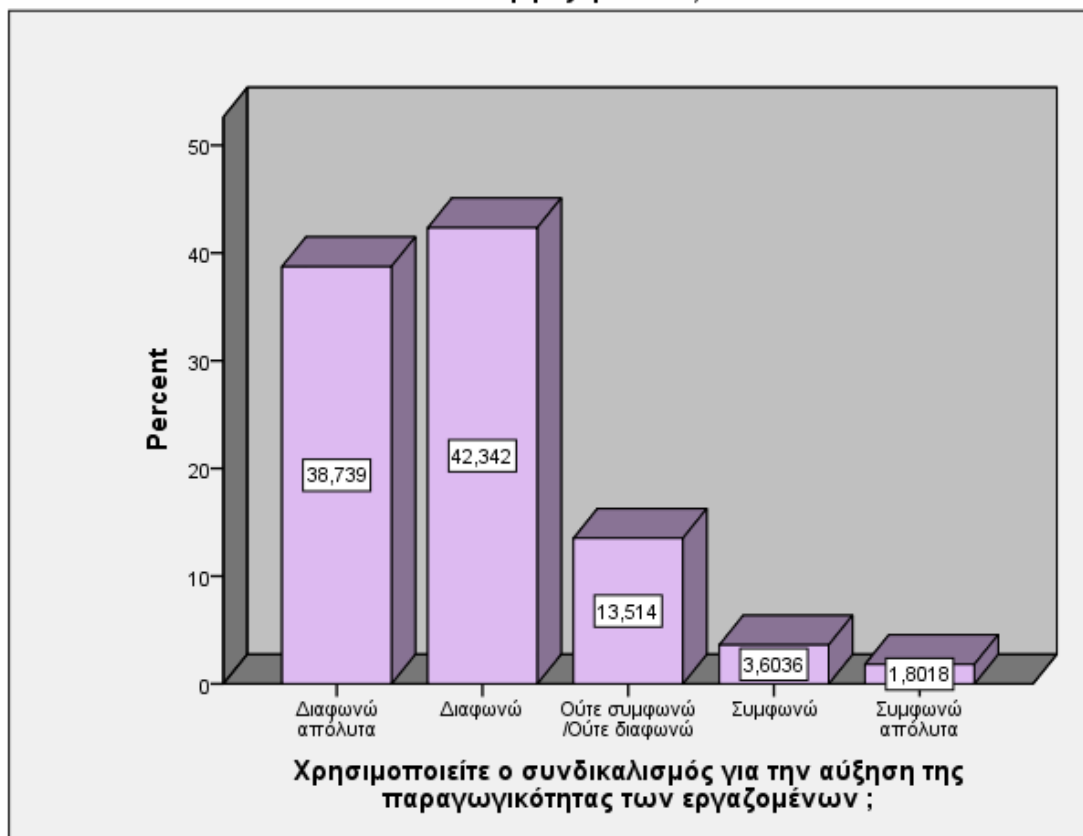
ΠΙΝΑΚΑΣ: ΙΙΙ 28

Χρησιμοποιείτε ο συνδικαλισμός για την αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων ;

|                            | Απόλυτη Συχνότητα | Σχετικό Ποσοστό | Έγκυρο Ποσοστό | Συγκεντρωτικό Ποσοστό |
|----------------------------|-------------------|-----------------|----------------|-----------------------|
| Valid                      |                   |                 |                |                       |
| Διαφωνώ απόλυτα            | 43                | 35,8            | 38,7           | 38,7                  |
| Διαφωνώ                    | 47                | 39,2            | 42,3           | 81,1                  |
| Ούτε συμφωνώ /Ούτε διαφωνώ | 15                | 12,5            | 13,5           | 94,6                  |
| Συμφωνώ                    | 4                 | 3,3             | 3,6            | 98,2                  |
| Συμφωνώ απόλυτα            | 2                 | 1,7             | 1,8            | 100,0                 |
| Missing                    |                   |                 |                |                       |
| Total                      | 111               | 92,5            | 100,0          |                       |
| System                     | 9                 | 7,5             |                |                       |
| Total                      | 120               | 100,0           |                |                       |

ΓΡΑΦΗΜΑ: ΙΙΙ 28

Χρησιμοποιείτε ο συνδικαλισμός για την αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων ;



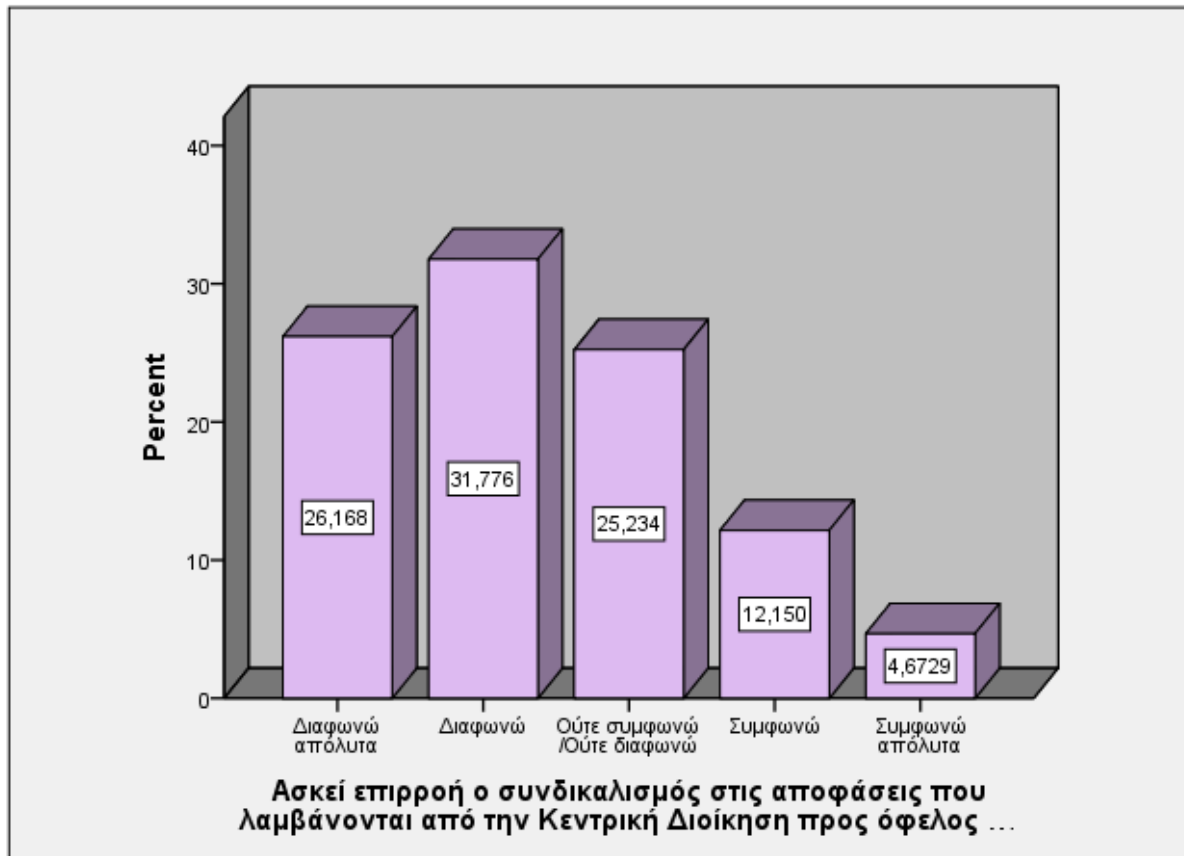
ΠΙΝΑΚΑΣ: ΙΙΙ 29

Ασκή επιρροή ο συνδικαλισμός στις αποφάσεις που λαμβάνονται από την Κεντρική Διοίκηση προς όφελος του πολίτη (ασφαλισμένου);

|                            | Απόλυτη Συχνότητα | Σχετικό Ποσοστό | Έγκυρο Ποσοστό | Συγκεντρωτικό Ποσοστό |
|----------------------------|-------------------|-----------------|----------------|-----------------------|
| Valid Διαφωνώ απόλυτα      | 28                | 23,3            | 26,2           | 26,2                  |
| Διαφωνώ                    | 34                | 28,3            | 31,8           | 57,9                  |
| Ούτε συμφωνώ /Ούτε διαφωνώ | 27                | 22,5            | 25,2           | 83,2                  |
| Συμφωνώ                    | 13                | 10,8            | 12,1           | 95,3                  |
| Συμφωνώ απόλυτα            | 5                 | 4,2             | 4,7            | 100,0                 |
| Total                      | 107               | 89,2            | 100,0          |                       |
| Missing System             | 13                | 10,8            |                |                       |
| Total                      | 120               | 100,0           |                |                       |

ΓΡΑΦΗΜΑ: ΙΙΙ 29

Ασκή επιρροή ο συνδικαλισμός στις αποφάσεις που λαμβάνονται από την Κεντρική Διοίκηση προς όφελος του πολίτη (ασφαλισμένου);



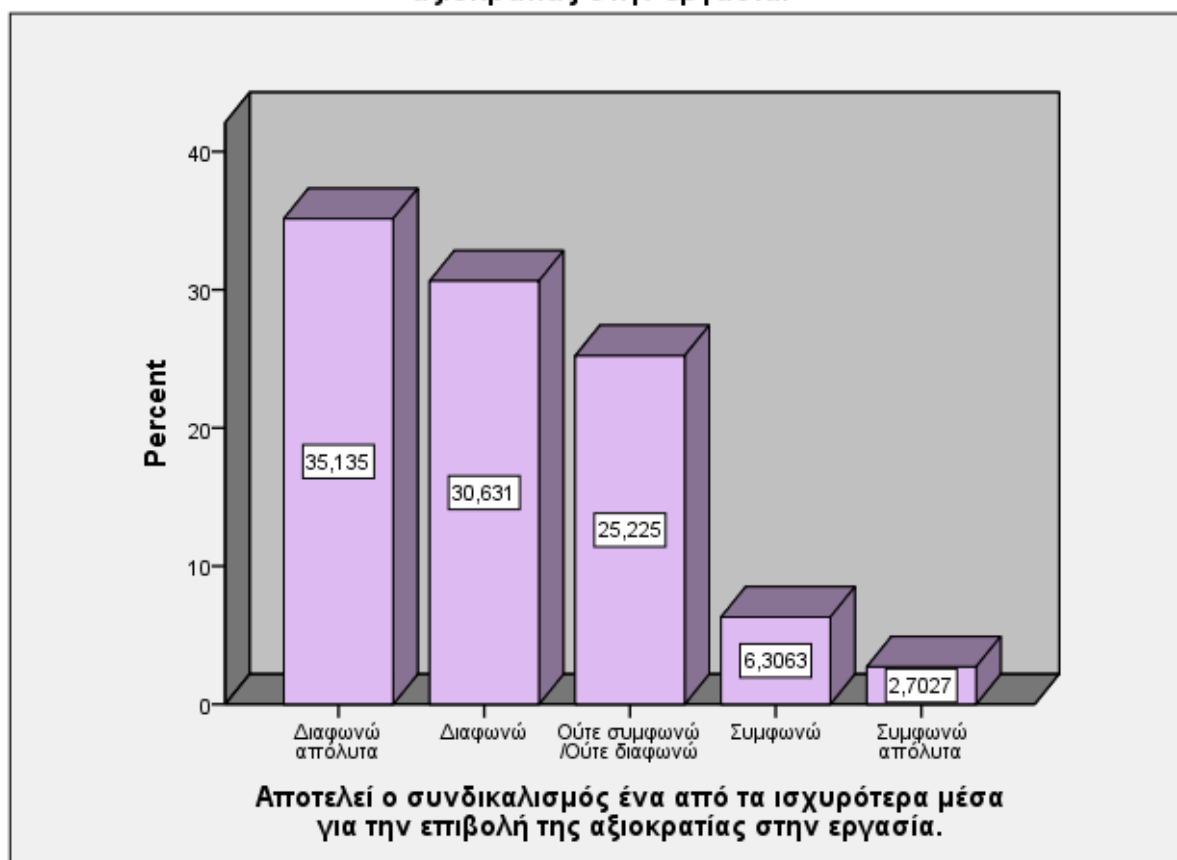
ΠΙΝΑΚΑΣ: ΙΙΙ 30

Αποτελεί ο συνδικαλισμός ένα από τα ισχυρότερα μέσα για την επιβολή της αξιοκρατίας στην εργασία.

|                            | Απόλυτη Συχνότητα | Σχετικό Ποσοστό | Έγκυρο Ποσοστό | Συγκεντρωτικό Ποσοστό |
|----------------------------|-------------------|-----------------|----------------|-----------------------|
| Valid Διαφωνώ απόλυτα      | 39                | 32,5            | 35,1           | 35,1                  |
| Διαφωνώ                    | 34                | 28,3            | 30,6           | 65,8                  |
| Ούτε συμφωνώ /Ούτε διαφωνώ | 28                | 23,3            | 25,2           | 91,0                  |
| Συμφωνώ                    | 7                 | 5,8             | 6,3            | 97,3                  |
| Συμφωνώ απόλυτα            | 3                 | 2,5             | 2,7            | 100,0                 |
| Total                      | 111               | 92,5            | 100,0          |                       |
| Missing System             | 9                 | 7,5             |                |                       |
| Total                      | 120               | 100,0           |                |                       |

ΓΡΑΦΗΜΑ: ΙΙΙ 30

Αποτελεί ο συνδικαλισμός ένα από τα ισχυρότερα μέσα για την επιβολή της αξιοκρατίας στην εργασία.



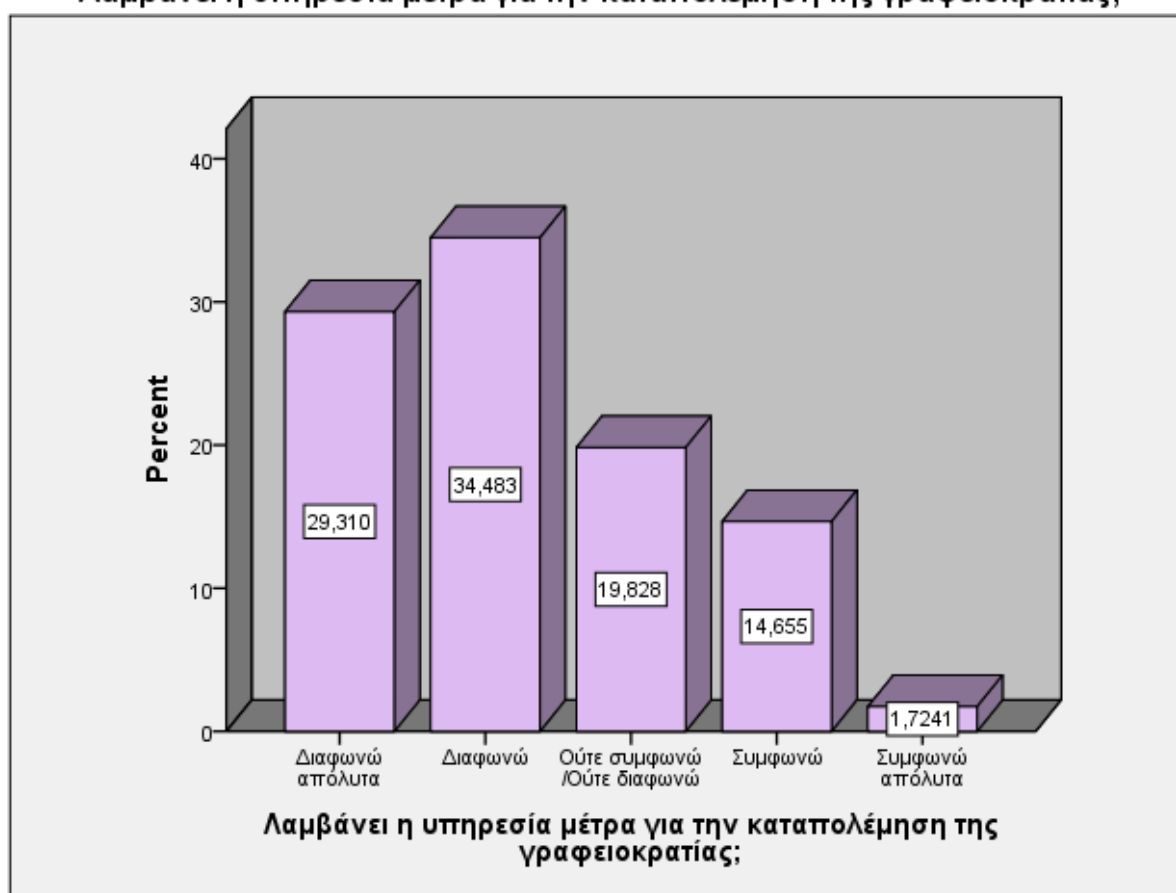
ΠΙΝΑΚΑΣ: ΙΙΙ 31

**Λαμβάνει η υπηρεσία μέτρα για την καταπολέμηση της γραφειοκρατίας;**

|                            | Απόλυτη Συχνότητα | Σχετικό Ποσοστό | Έγκυρο Ποσοστό | Συγκεντρωτικό Ποσοστό |
|----------------------------|-------------------|-----------------|----------------|-----------------------|
| Valid Διαφωνώ απόλυτα      | 34                | 28,3            | 29,3           | 29,3                  |
| Διαφωνώ                    | 40                | 33,3            | 34,5           | 63,8                  |
| Ούτε συμφωνώ /Ούτε διαφωνώ | 23                | 19,2            | 19,8           | 83,6                  |
| Συμφωνώ                    | 17                | 14,2            | 14,7           | 98,3                  |
| Συμφωνώ απόλυτα            | 2                 | 1,7             | 1,7            | 100,0                 |
| Total                      | 116               | 96,7            | 100,0          |                       |
| Missing System             | 4                 | 3,3             |                |                       |
| Total                      | 120               | 100,0           |                |                       |

ΓΡΑΦΗΜΑ: ΙΙΙ 31

**Λαμβάνει η υπηρεσία μέτρα για την καταπολέμηση της γραφειοκρατίας;**



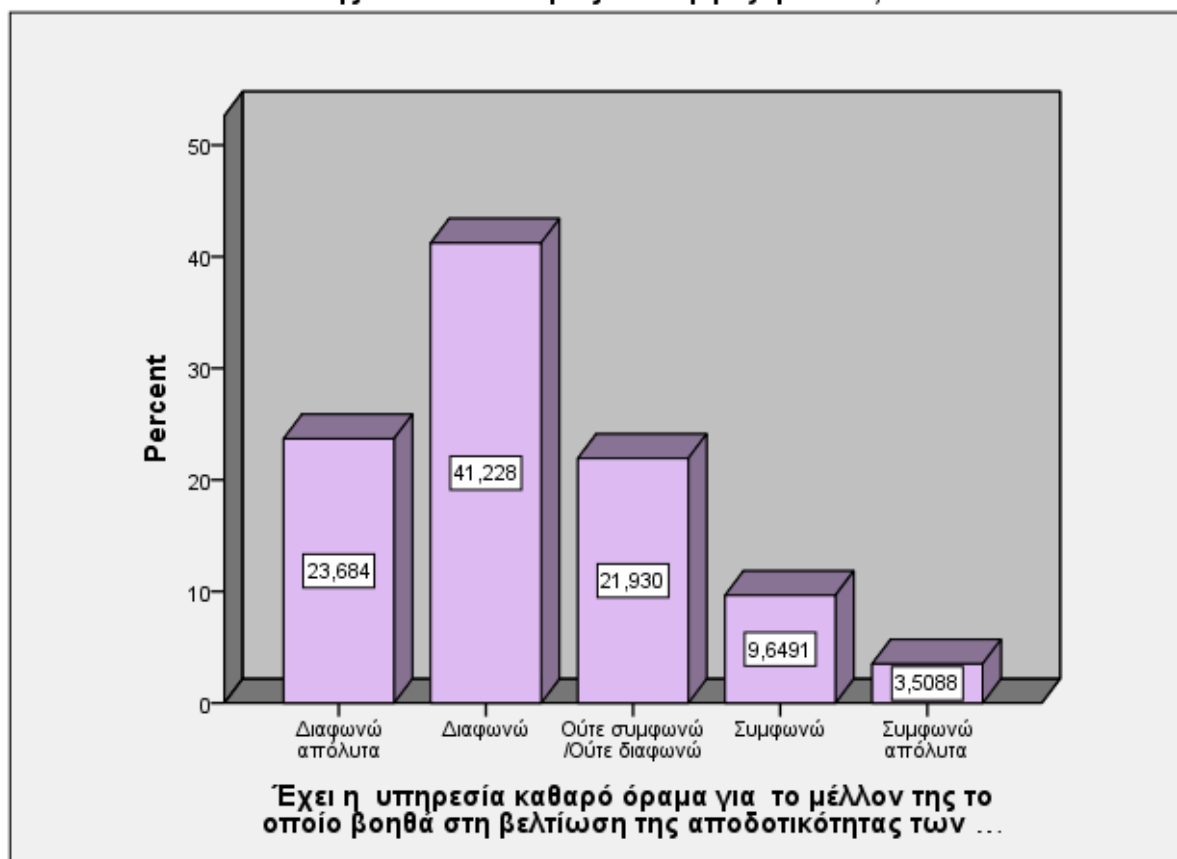
ΠΙΝΑΚΑΣ: ΙΙΙ 32

Έχει η υπηρεσία καθαρό όραμα για το μέλλον της το οποίο βοηθά στη βελτίωση της αποδοτικότητας των εργαζομένων;

|         |                            | Απόλυτη Συχνότητα | Σχετικό Ποσοστό | Έγκυρο Ποσοστό | Συγκεντρωτικό Ποσοστό |
|---------|----------------------------|-------------------|-----------------|----------------|-----------------------|
| Valid   | Διαφωνώ απόλυτα            | 27                | 22,5            | 23,7           | 23,7                  |
|         | Διαφωνώ                    | 47                | 39,2            | 41,2           | 64,9                  |
|         | Ούτε συμφωνώ /Ούτε διαφωνώ | 25                | 20,8            | 21,9           | 86,8                  |
|         | Συμφωνώ                    | 11                | 9,2             | 9,6            | 96,5                  |
|         | Συμφωνώ απόλυτα            | 4                 | 3,3             | 3,5            | 100,0                 |
|         | Total                      | 114               | 95,0            | 100,0          |                       |
| Missing | System                     | 6                 | 5,0             |                |                       |
| Total   |                            | 120               | 100,0           |                |                       |

ΓΡΑΦΗΜΑ: ΙΙΙ 32

Έχει η υπηρεσία καθαρό όραμα για το μέλλον της το οποίο βοηθά στη βελτίωση της αποδοτικότητας των εργαζομένων;



ΜΕΡΟΣ Γ

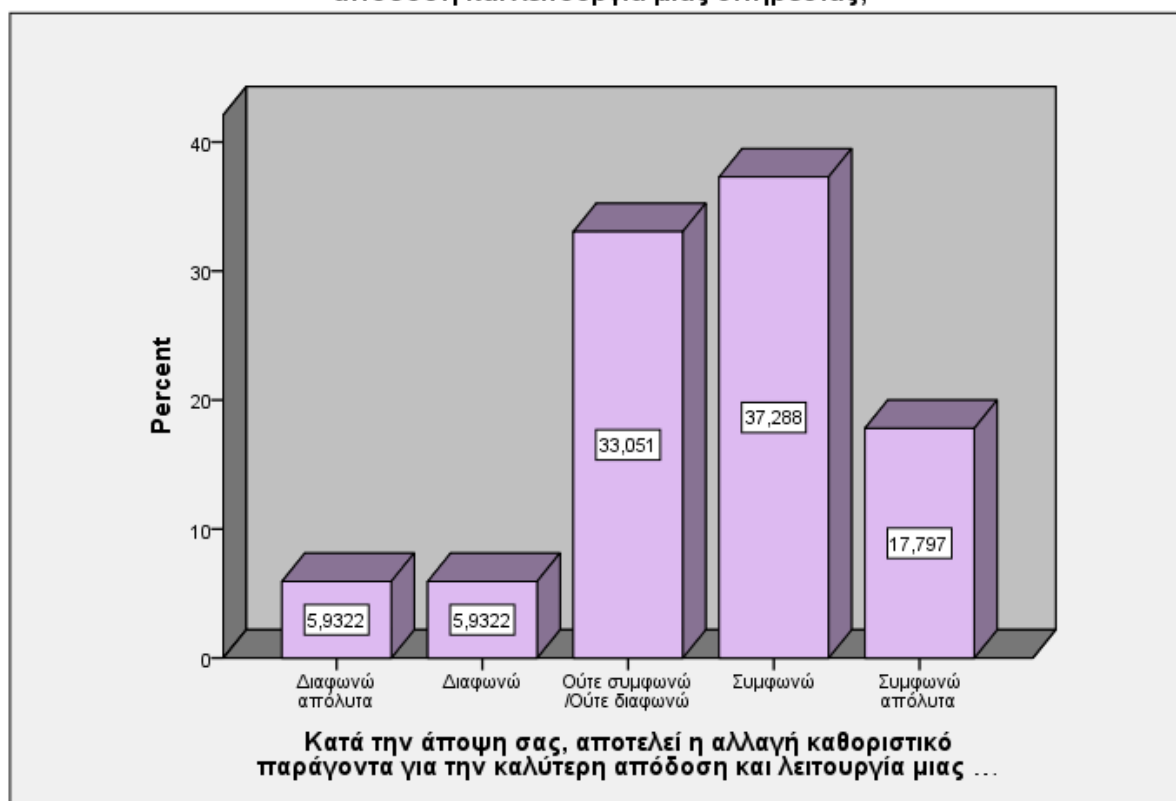
ΠΙΝΑΚΑΣ: ΙΙΙ 33

Κατά την άποψη σας, αποτελεί η αλλαγή καθοριστικό παράγοντα για την καλύτερη απόδοση και λειτουργία μιας υπηρεσίας;

|                            | Απόλυτη Συχνότητα | Σχετικό Ποσοστό | Έγκυρο Ποσοστό | Συγκεντρωτικό Ποσοστό |
|----------------------------|-------------------|-----------------|----------------|-----------------------|
| Valid Διαφωνώ απόλυτα      | 7                 | 5,8             | 5,9            | 5,9                   |
| Διαφωνώ                    | 7                 | 5,8             | 5,9            | 11,9                  |
| Ούτε συμφωνώ /Ούτε διαφωνώ | 39                | 32,5            | 33,1           | 44,9                  |
| Συμφωνώ                    | 44                | 36,7            | 37,3           | 82,2                  |
| Συμφωνώ απόλυτα            | 21                | 17,5            | 17,8           | 100,0                 |
| Total                      | 118               | 98,3            | 100,0          |                       |
| Missing System             | 2                 | 1,7             |                |                       |
| Total                      | 120               | 100,0           |                |                       |

ΓΡΑΦΗΜΑ: ΙΙΙ 33

Κατά την άποψη σας, αποτελεί η αλλαγή καθοριστικό παράγοντα για την καλύτερη απόδοση και λειτουργία μιας υπηρεσίας;



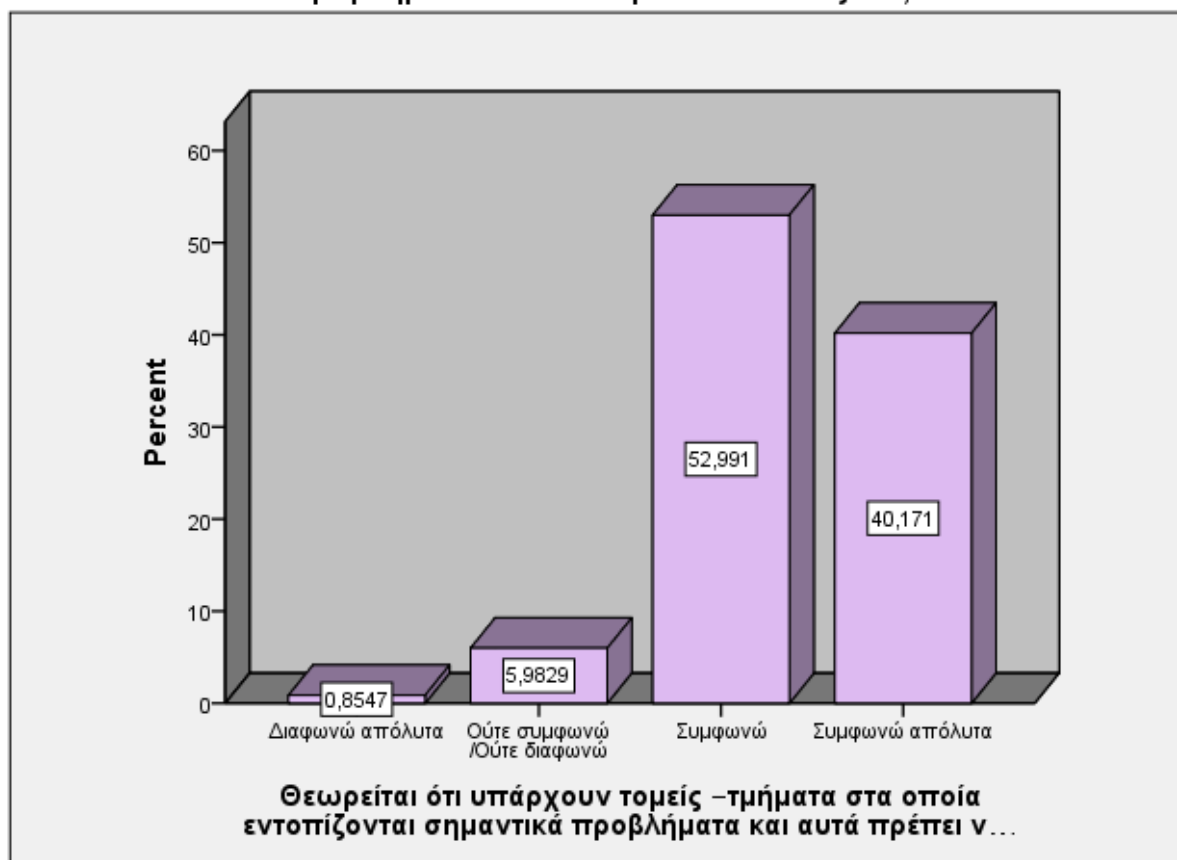
ΠΙΝΑΚΑΣ: ΙΙΙ 34

Θεωρείται ότι υπάρχουν τομείς –τμήματα στα οποία εντοπίζονται σημαντικά προβλήματα και αυτά πρέπει να αλλάξουν;

|                                  | Απόλυτη Συχνότητα | Σχετικό Ποσοστό | Έγκυρο Ποσοστό | Συγκεντρωτικό Ποσοστό |
|----------------------------------|-------------------|-----------------|----------------|-----------------------|
| Valid Διαφωνώ απόλυτα            | 1                 | ,8              | ,9             | ,9                    |
| Valid Ούτε συμφωνώ /Ούτε διαφωνώ | 7                 | 5,8             | 6,0            | 6,8                   |
| Valid Συμφωνώ                    | 62                | 51,7            | 53,0           | 59,8                  |
| Valid Συμφωνώ απόλυτα            | 47                | 39,2            | 40,2           | 100,0                 |
| Total                            | 117               | 97,5            | 100,0          |                       |
| Missing System                   | 3                 | 2,5             |                |                       |
| Total                            | 120               | 100,0           |                |                       |

ΓΡΑΦΗΜΑ: ΙΙΙ 34

Θεωρείται ότι υπάρχουν τομείς –τμήματα στα οποία εντοπίζονται σημαντικά προβλήματα και αυτά πρέπει να αλλάξουν;



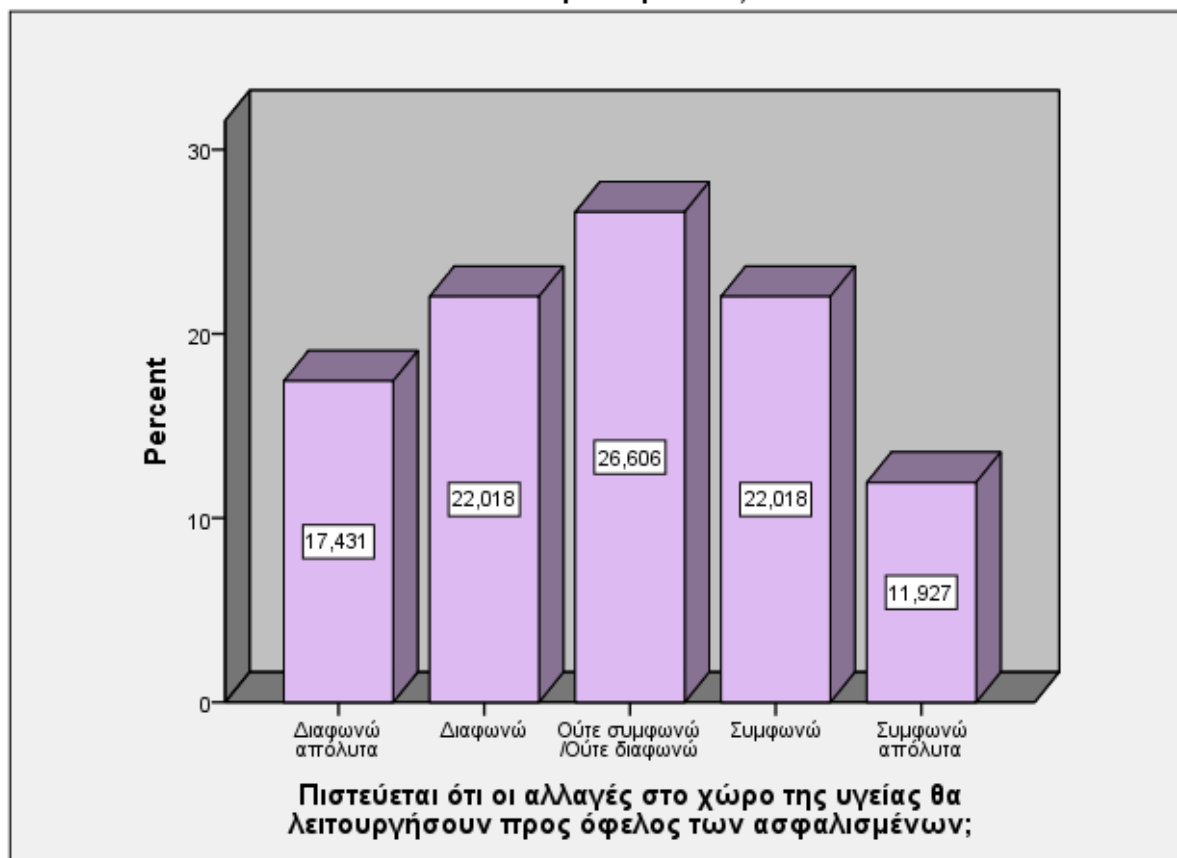
ΠΙΝΑΚΑΣ: III 35

Πιστεύεται ότι οι αλλαγές στο χώρο της υγείας θα λειτουργήσουν προς όφελος των ασφαλισμένων;

|                            | Απόλυτη Συχνότητα | Σχετικό Ποσοστό | Έγκυρο Ποσοστό | Συγκεντρωτικό Ποσοστό |
|----------------------------|-------------------|-----------------|----------------|-----------------------|
| Valid Διαφωνώ απόλυτα      | 19                | 15,8            | 17,4           | 17,4                  |
| Διαφωνώ                    | 24                | 20,0            | 22,0           | 39,4                  |
| Ούτε συμφωνώ /Ούτε διαφωνώ | 29                | 24,2            | 26,6           | 66,1                  |
| Συμφωνώ                    | 24                | 20,0            | 22,0           | 88,1                  |
| Συμφωνώ απόλυτα            | 13                | 10,8            | 11,9           | 100,0                 |
| Total                      | 109               | 90,8            | 100,0          |                       |
| Missing System             | 11                | 9,2             |                |                       |
| Total                      | 120               | 100,0           |                |                       |

ΓΡΑΦΗΜΑ: III 35

Πιστεύεται ότι οι αλλαγές στο χώρο της υγείας θα λειτουργήσουν προς όφελος των ασφαλισμένων;



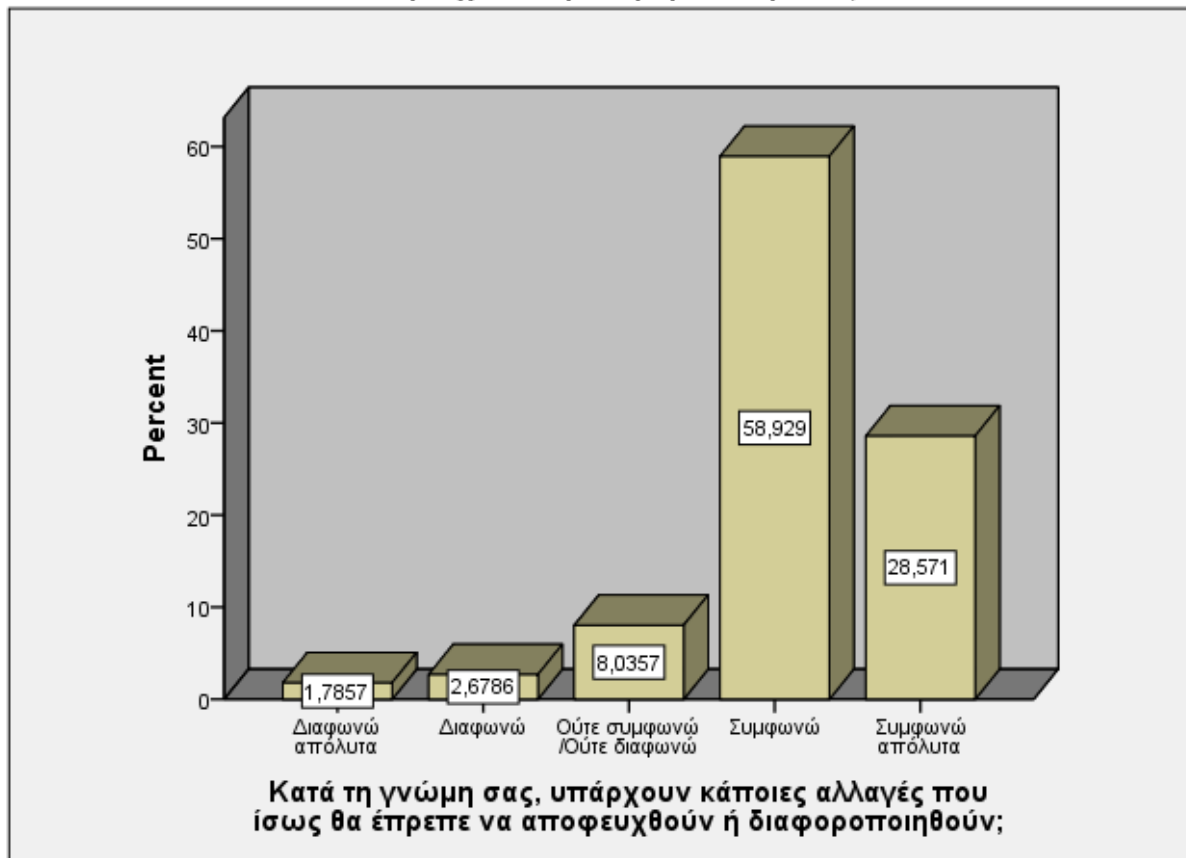
ΠΙΝΑΚΑΣ: ΙΙΙ 36

Κατά τη γνώμη σας, υπάρχουν κάποιες αλλαγές που ίσως θα έπρεπε να αποφευχθούν ή διαφοροποιηθούν;

|                | Απόλυτη Συχνότητα          | Σχετικό Ποσοστό | Έγκυρο Ποσοστό | Συγκεντρωτικό Ποσοστό |
|----------------|----------------------------|-----------------|----------------|-----------------------|
| Valid          | Διαφωνώ απόλυτα            | 2               | 1,7            | 1,8                   |
|                | Διαφωνώ                    | 3               | 2,5            | 2,7                   |
|                | Ούτε συμφωνώ /Ούτε διαφωνώ | 9               | 7,5            | 8,0                   |
|                | Συμφωνώ                    | 66              | 55,0           | 58,9                  |
|                | Συμφωνώ απόλυτα            | 32              | 26,7           | 28,6                  |
|                | Total                      | 112             | 93,3           | 100,0                 |
| Missing System | 8                          | 6,7             |                |                       |
| Total          | 120                        | 100,0           |                |                       |

ΓΡΑΦΗΜΑ: ΙΙΙ 36

Κατά τη γνώμη σας, υπάρχουν κάποιες αλλαγές που ίσως θα έπρεπε να αποφευχθούν ή διαφοροποιηθούν;



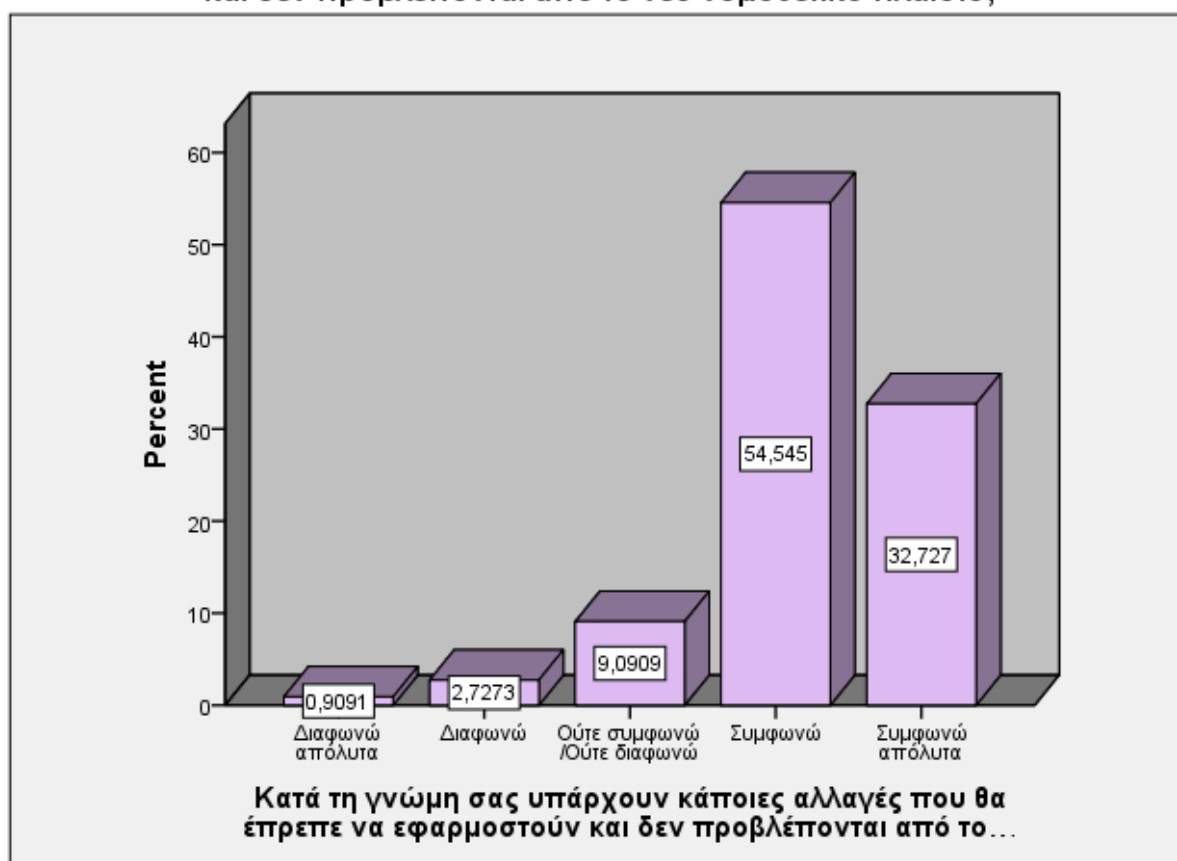
ΠΙΝΑΚΑΣ: ΙΙΙ 37

Κατά τη γνώμη σας υπάρχουν κάποιες αλλαγές που θα έπρεπε να εφαρμοστούν και δεν προβλέπονται από το νέο νομοθετικό πλαίσιο;

|                            | Απόλυτη Συχνότητα | Σχετικό Ποσοστό | Έγκυρο Ποσοστό | Συγκεντρωτικό Ποσοστό |
|----------------------------|-------------------|-----------------|----------------|-----------------------|
| Valid Διαφωνώ απόλυτα      | 1                 | ,8              | ,9             | ,9                    |
| Διαφωνώ                    | 3                 | 2,5             | 2,7            | 3,6                   |
| Ούτε συμφωνώ /Ούτε διαφωνώ | 10                | 8,3             | 9,1            | 12,7                  |
| Συμφωνώ                    | 60                | 50,0            | 54,5           | 67,3                  |
| Συμφωνώ απόλυτα            | 36                | 30,0            | 32,7           | 100,0                 |
| Total                      | 110               | 91,7            | 100,0          |                       |
| Missing System             | 10                | 8,3             |                |                       |
| Total                      | 120               | 100,0           |                |                       |

ΓΡΑΦΗΜΑ: ΙΙΙ 37

Κατά τη γνώμη σας υπάρχουν κάποιες αλλαγές που θα έπρεπε να εφαρμοστούν και δεν προβλέπονται από το νέο νομοθετικό πλαίσιο;



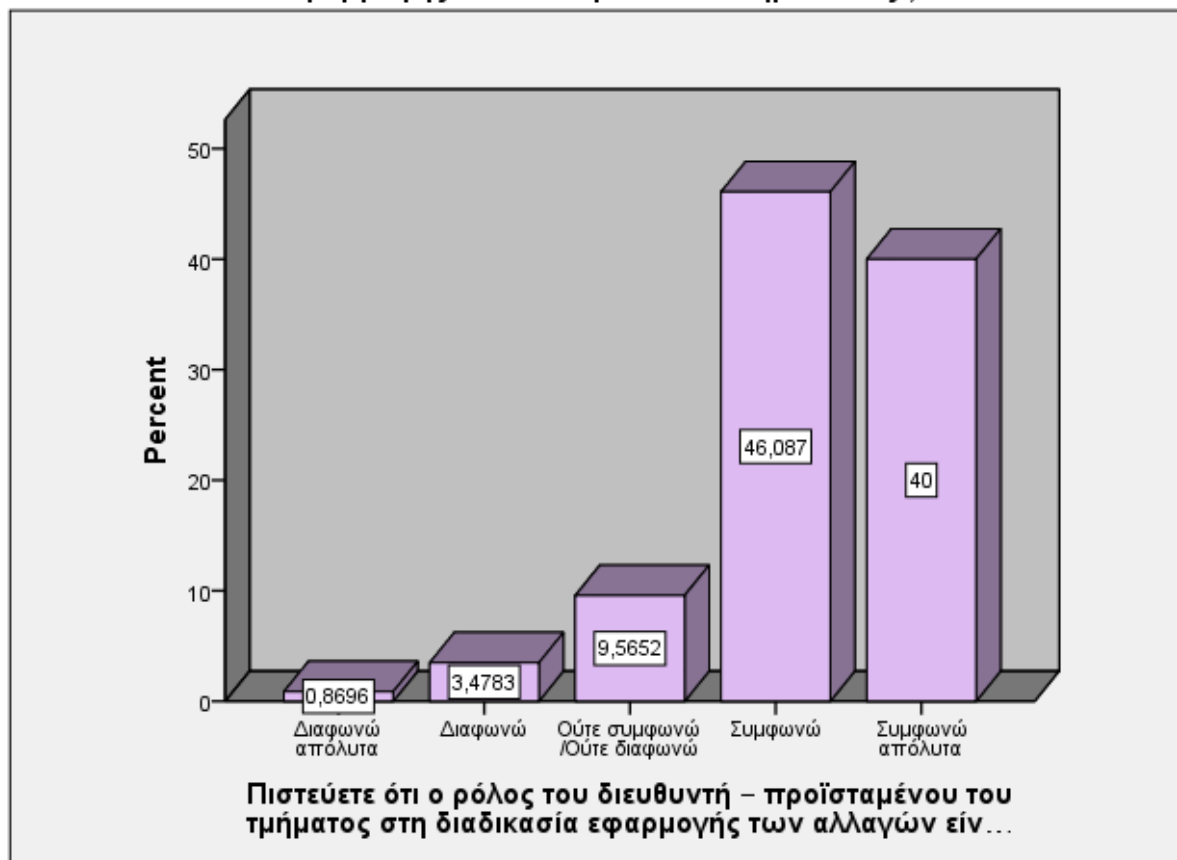
ΠΙΝΑΚΑΣ: ΙΙΙ 38

Πιστεύετε ότι ο ρόλος του διευθυντή – προϊσταμένου του τμήματος στη διαδικασία εφαρμογής των αλλαγών είναι σημαντικός ;

|         |                            | Απόλυτη Συχνότητα | Σχετικό Ποσοστό | Έγκυρο Ποσοστό | Συγκεντρωτικό Ποσοστό |
|---------|----------------------------|-------------------|-----------------|----------------|-----------------------|
| Valid   | Διαφωνώ απόλυτα            | 1                 | ,8              | ,9             | ,9                    |
|         | Διαφωνώ                    | 4                 | 3,3             | 3,5            | 4,3                   |
|         | Ούτε συμφωνώ /Ούτε διαφωνώ | 11                | 9,2             | 9,6            | 13,9                  |
|         | Συμφωνώ                    | 53                | 44,2            | 46,1           | 60,0                  |
|         | Συμφωνώ απόλυτα            | 46                | 38,3            | 40,0           | 100,0                 |
|         | Total                      | 115               | 95,8            | 100,0          |                       |
| Missing | System                     | 5                 | 4,2             |                |                       |
| Total   |                            | 120               | 100,0           |                |                       |

ΓΡΑΦΗΜΑ: ΙΙΙ 38

Πιστεύετε ότι ο ρόλος του διευθυντή – προϊσταμένου του τμήματος στη διαδικασία εφαρμογής των αλλαγών είναι σημαντικός ;



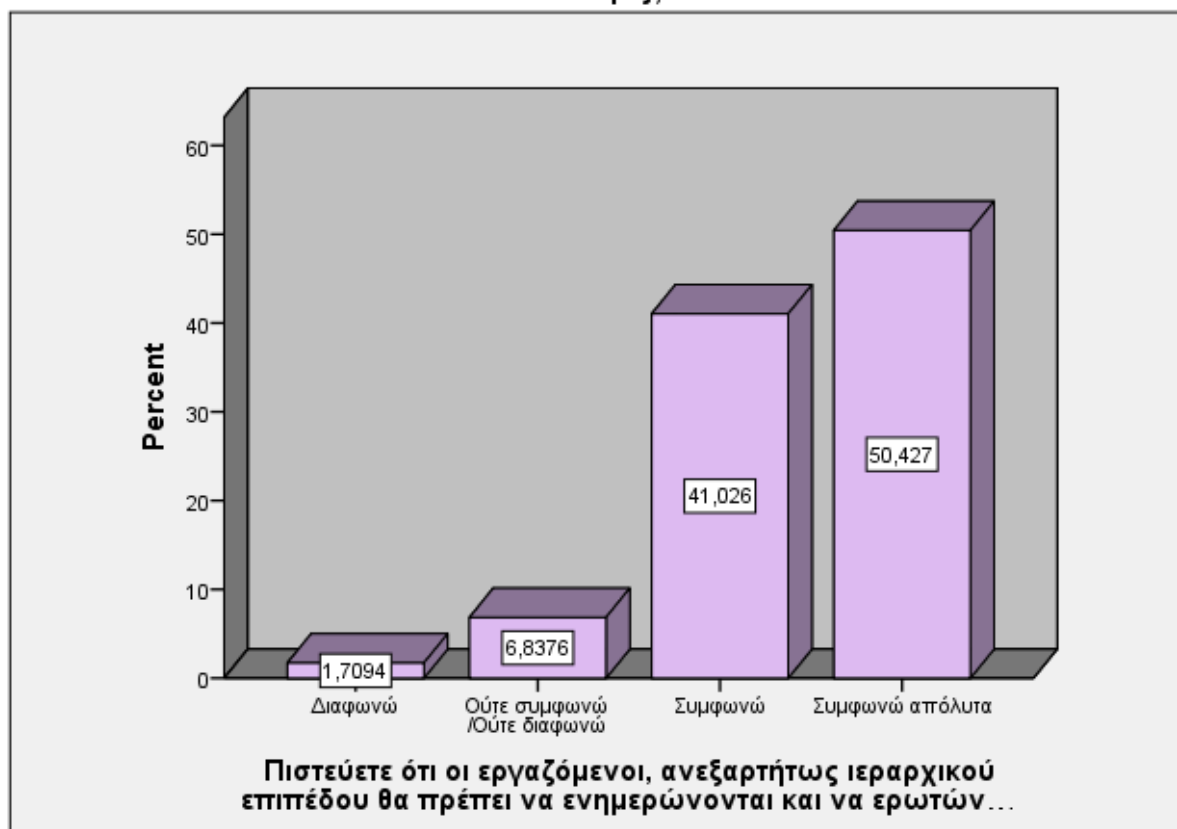
ΠΙΝΑΚΑΣ: ΙΙΙ 39

**Πιστεύετε ότι οι εργαζόμενοι, ανεξαρτήτως ιεραρχικού επιπέδου θα πρέπει να ενημερώνονται και να ερωτώνται σχετικά με τις επικείμενες οργανωσιακές αλλαγές;**

|                                  | Απόλυτη Συχνότητα | Σχετικό Ποσοστό | Έγκυρο Ποσοστό | Συγκεντρωτικό Ποσοστό |
|----------------------------------|-------------------|-----------------|----------------|-----------------------|
| Valid Διαφωνώ                    | 2                 | 1,7             | 1,7            | 1,7                   |
| Valid Ούτε συμφωνώ /Ούτε διαφωνώ | 8                 | 6,7             | 6,8            | 8,5                   |
| Valid Συμφωνώ                    | 48                | 40,0            | 41,0           | 49,6                  |
| Valid Συμφωνώ απόλυτα            | 59                | 49,2            | 50,4           | 100,0                 |
| Total                            | 117               | 97,5            | 100,0          |                       |
| Missing System                   | 3                 | 2,5             |                |                       |
| Total                            | 120               | 100,0           |                |                       |

ΓΡΑΦΗΜΑ: ΙΙΙ 39

**Πιστεύετε ότι οι εργαζόμενοι, ανεξαρτήτως ιεραρχικού επιπέδου θα πρέπει να ενημερώνονται και να ερωτώνται σχετικά με τις επικείμενες οργανωσιακές αλλαγές;**



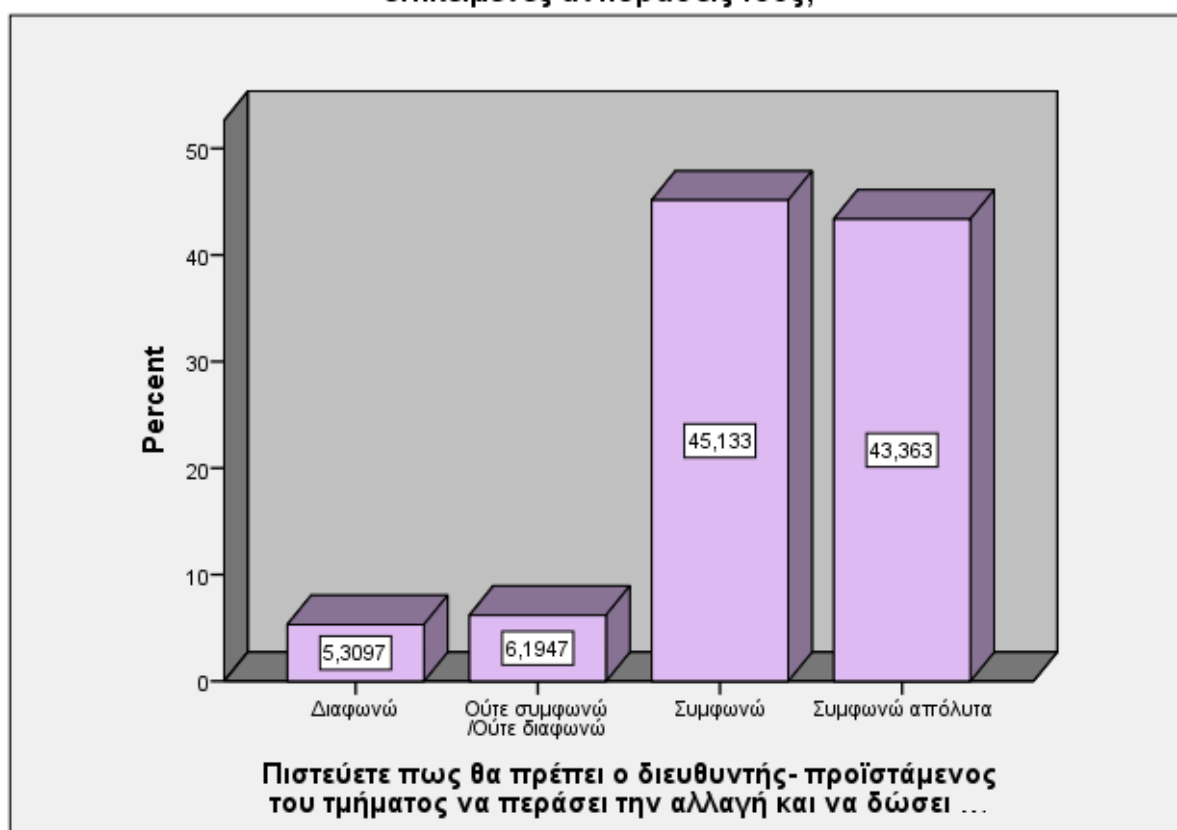
ΠΙΝΑΚΑΣ: ΙΙΙ 40

Πιστεύετε πως θα πρέπει ο διευθυντής- προϊστάμενος του τμήματος να περάσει την αλλαγή και να δώσει κίνητρα στους εργαζόμενους, ώστε να μετριάσει τις επικείμενες αντιδράσεις τους;

|                                  | Απόλυτη Συχνότητα | Σχετικό Ποσοστό | Έγκυρο Ποσοστό | Συγκεντρωτικό Ποσοστό |
|----------------------------------|-------------------|-----------------|----------------|-----------------------|
| Valid Διαφωνώ                    | 6                 | 5,0             | 5,3            | 5,3                   |
| Valid Ούτε συμφωνώ /Ούτε διαφωνώ | 7                 | 5,8             | 6,2            | 11,5                  |
| Valid Συμφωνώ                    | 51                | 42,5            | 45,1           | 56,6                  |
| Valid Συμφωνώ απόλυτα            | 49                | 40,8            | 43,4           | 100,0                 |
| Total                            | 113               | 94,2            | 100,0          |                       |
| Missing System                   | 7                 | 5,8             |                |                       |
| Total                            | 120               | 100,0           |                |                       |

ΓΡΑΦΗΜΑ: ΙΙΙ 40

Πιστεύετε πως θα πρέπει ο διευθυντής- προϊστάμενος του τμήματος να περάσει την αλλαγή και να δώσει κίνητρα στους εργαζόμενους, ώστε να μετριάσει τις επικείμενες αντιδράσεις τους;



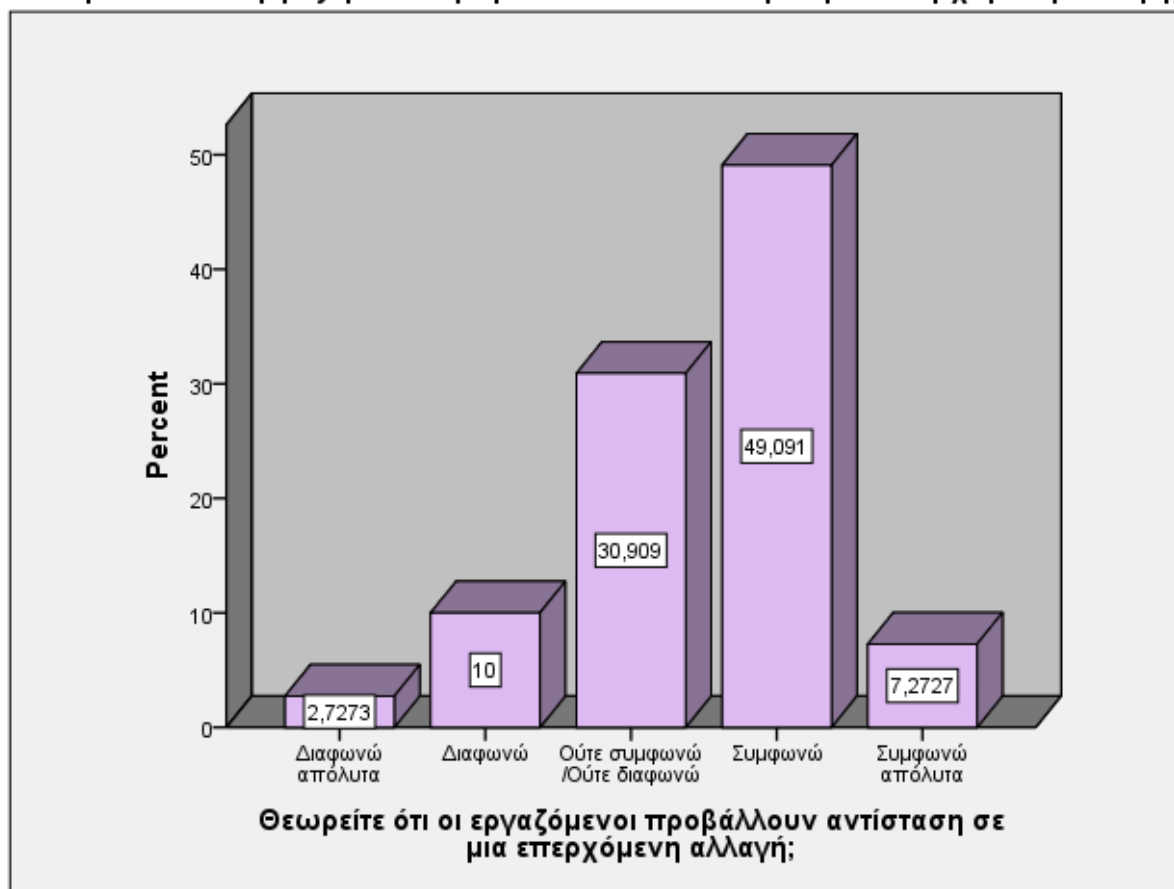
ΠΙΝΑΚΑΣ: ΙΙΙ 41

Θεωρείτε ότι οι εργαζόμενοι προβάλλουν αντίσταση σε μια επερχόμενη αλλαγή;

|                            | Απόλυτη Συχνότητα | Σχετικό Ποσοστό | Έγκυρο Ποσοστό | Συγκεντρωτικό Ποσοστό |
|----------------------------|-------------------|-----------------|----------------|-----------------------|
| Valid Διαφωνώ απόλυτα      | 3                 | 2,5             | 2,7            | 2,7                   |
| Διαφωνώ                    | 11                | 9,2             | 10,0           | 12,7                  |
| Ούτε συμφωνώ /Ούτε διαφωνώ | 34                | 28,3            | 30,9           | 43,6                  |
| Συμφωνώ                    | 54                | 45,0            | 49,1           | 92,7                  |
| Συμφωνώ απόλυτα            | 8                 | 6,7             | 7,3            | 100,0                 |
| Total                      | 110               | 91,7            | 100,0          |                       |
| Missing System             | 10                | 8,3             |                |                       |
| Total                      | 120               | 100,0           |                |                       |

ΓΡΑΦΗΜΑ: ΙΙΙ 41

Θεωρείτε ότι οι εργαζόμενοι προβάλλουν αντίσταση σε μια επερχόμενη αλλαγή;



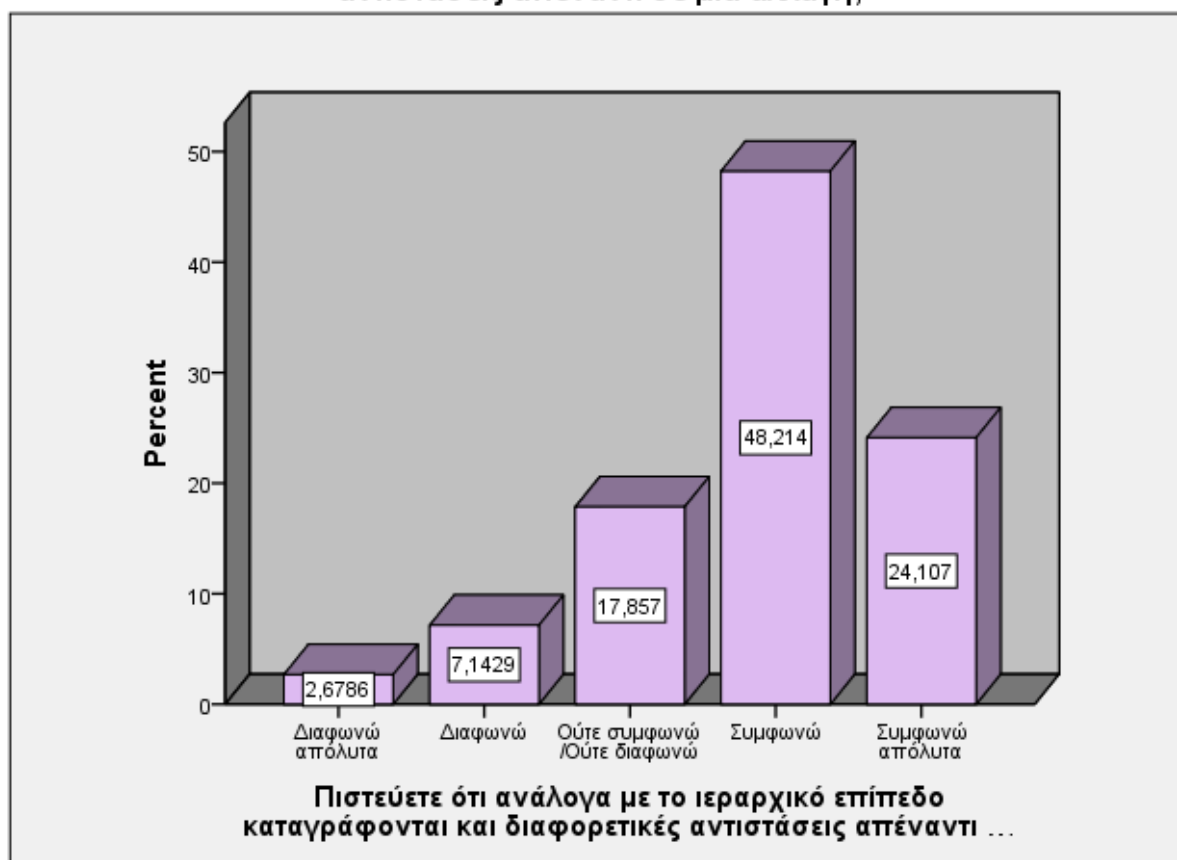
ΠΙΝΑΚΑΣ: ΙΙΙ 42

Πιστεύετε ότι ανάλογα με το ιεραρχικό επίπεδο καταγράφονται και διαφορετικές αντιστάσεις απέναντι σε μια αλλαγή;

|                            | Απόλυτη Συχνότητα | Σχετικό Ποσοστό | Έγκυρο Ποσοστό | Συγκεντρωτικό Ποσοστό |
|----------------------------|-------------------|-----------------|----------------|-----------------------|
| Valid Διαφωνώ απόλυτα      | 3                 | 2,5             | 2,7            | 2,7                   |
| Διαφωνώ                    | 8                 | 6,7             | 7,1            | 9,8                   |
| Ούτε συμφωνώ /Ούτε διαφωνώ | 20                | 16,7            | 17,9           | 27,7                  |
| Συμφωνώ                    | 54                | 45,0            | 48,2           | 75,9                  |
| Συμφωνώ απόλυτα            | 27                | 22,5            | 24,1           | 100,0                 |
| Total                      | 112               | 93,3            | 100,0          |                       |
| Missing System             | 8                 | 6,7             |                |                       |
| Total                      | 120               | 100,0           |                |                       |

ΓΡΑΦΗΜΑ: ΙΙΙ 42

Πιστεύετε ότι ανάλογα με το ιεραρχικό επίπεδο καταγράφονται και διαφορετικές αντιστάσεις απέναντι σε μια αλλαγή;



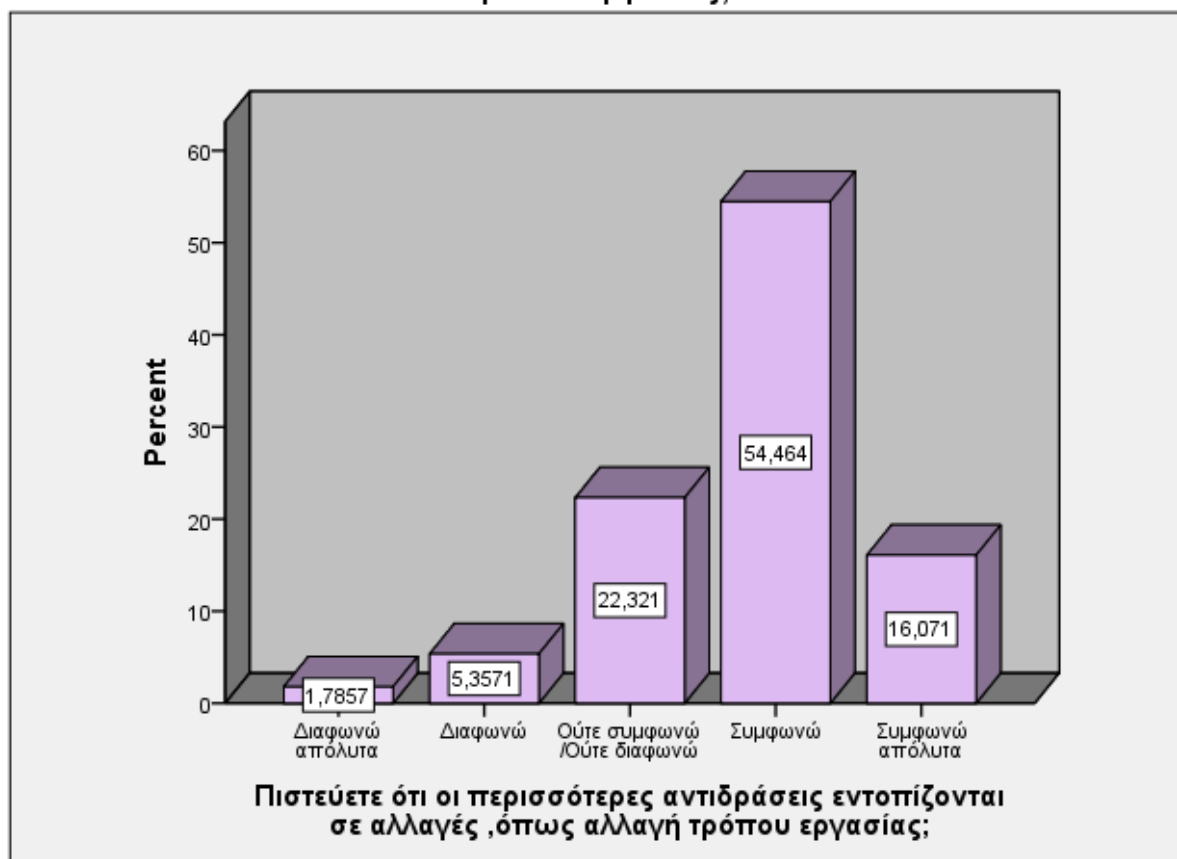
ΠΙΝΑΚΑΣ: ΙΙΙ 43

Πιστεύετε ότι οι περισσότερες αντιδράσεις εντοπίζονται σε αλλαγές ,όπως αλλαγή τρόπου εργασίας;

|         |                            | Απόλυτη Συχνότητα | Σχετικό Ποσοστό | Έγκυρο Ποσοστό | Συγκεντρωτικό Ποσοστό |
|---------|----------------------------|-------------------|-----------------|----------------|-----------------------|
| Valid   | Διαφωνώ απόλυτα            | 2                 | 1,7             | 1,8            | 1,8                   |
|         | Διαφωνώ                    | 6                 | 5,0             | 5,4            | 7,1                   |
|         | Ούτε συμφωνώ /Ούτε διαφωνώ | 25                | 20,8            | 22,3           | 29,5                  |
|         | Συμφωνώ                    | 61                | 50,8            | 54,5           | 83,9                  |
|         | Συμφωνώ απόλυτα            | 18                | 15,0            | 16,1           | 100,0                 |
|         | Total                      | 112               | 93,3            | 100,0          |                       |
| Missing | System                     | 8                 | 6,7             |                |                       |
| Total   |                            | 120               | 100,0           |                |                       |

ΓΡΑΦΗΜΑ: ΙΙΙ 43

Πιστεύετε ότι οι περισσότερες αντιδράσεις εντοπίζονται σε αλλαγές ,όπως αλλαγή τρόπου εργασίας;



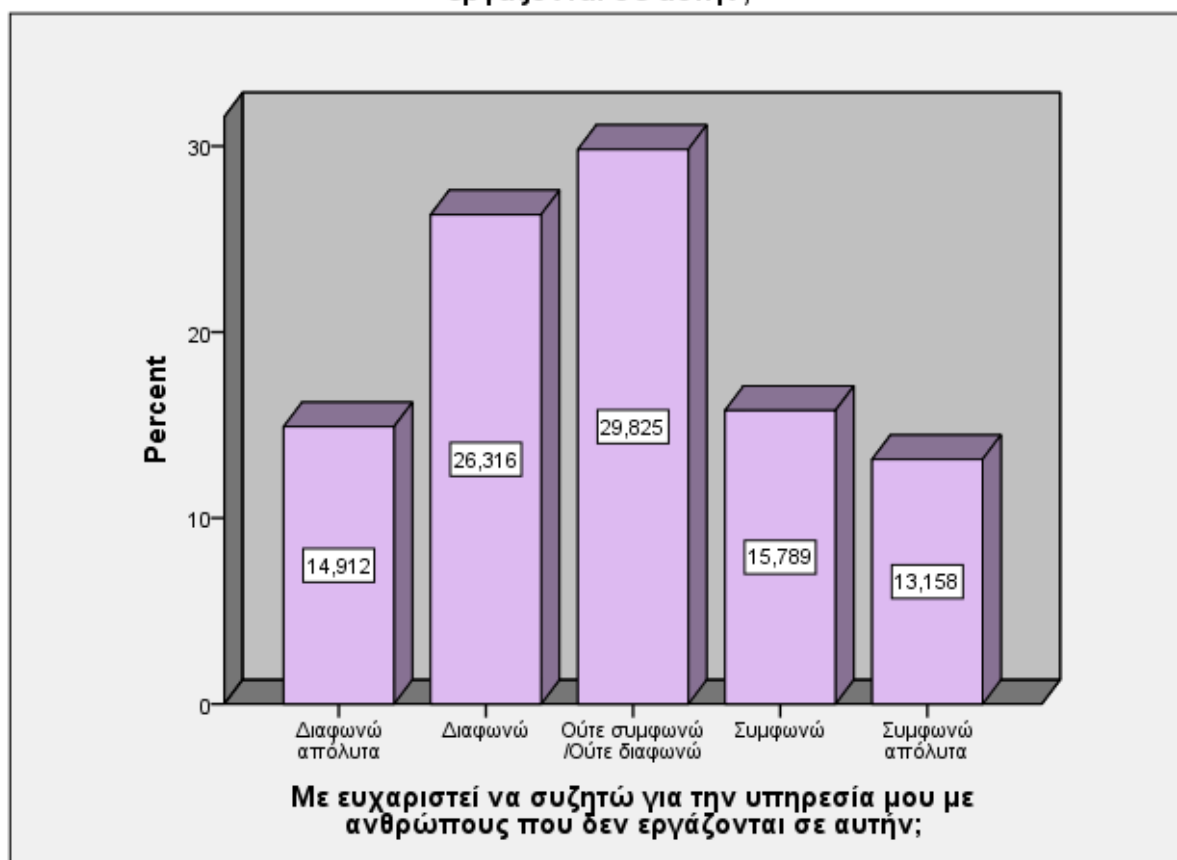
ΠΙΝΑΚΑΣ: ΙΙΙ 44

Με ευχαριστεί να συζητώ για την υπηρεσία μου με ανθρώπους που δεν εργάζονται σε αυτήν;

|                            | Απόλυτη Συχνότητα | Σχετικό Ποσοστό | Έγκυρο Ποσοστό | Συγκεντρωτικό Ποσοστό |
|----------------------------|-------------------|-----------------|----------------|-----------------------|
| Valid Διαφωνώ απόλυτα      | 17                | 14,2            | 14,9           | 14,9                  |
| Διαφωνώ                    | 30                | 25,0            | 26,3           | 41,2                  |
| Ούτε συμφωνώ /Ούτε διαφωνώ | 34                | 28,3            | 29,8           | 71,1                  |
| Συμφωνώ                    | 18                | 15,0            | 15,8           | 86,8                  |
| Συμφωνώ απόλυτα            | 15                | 12,5            | 13,2           | 100,0                 |
| Total                      | 114               | 95,0            | 100,0          |                       |
| Missing System             | 6                 | 5,0             |                |                       |
| Total                      | 120               | 100,0           |                |                       |

ΓΡΑΦΗΜΑ: ΙΙΙ 44

Με ευχαριστεί να συζητώ για την υπηρεσία μου με ανθρώπους που δεν εργάζονται σε αυτήν;



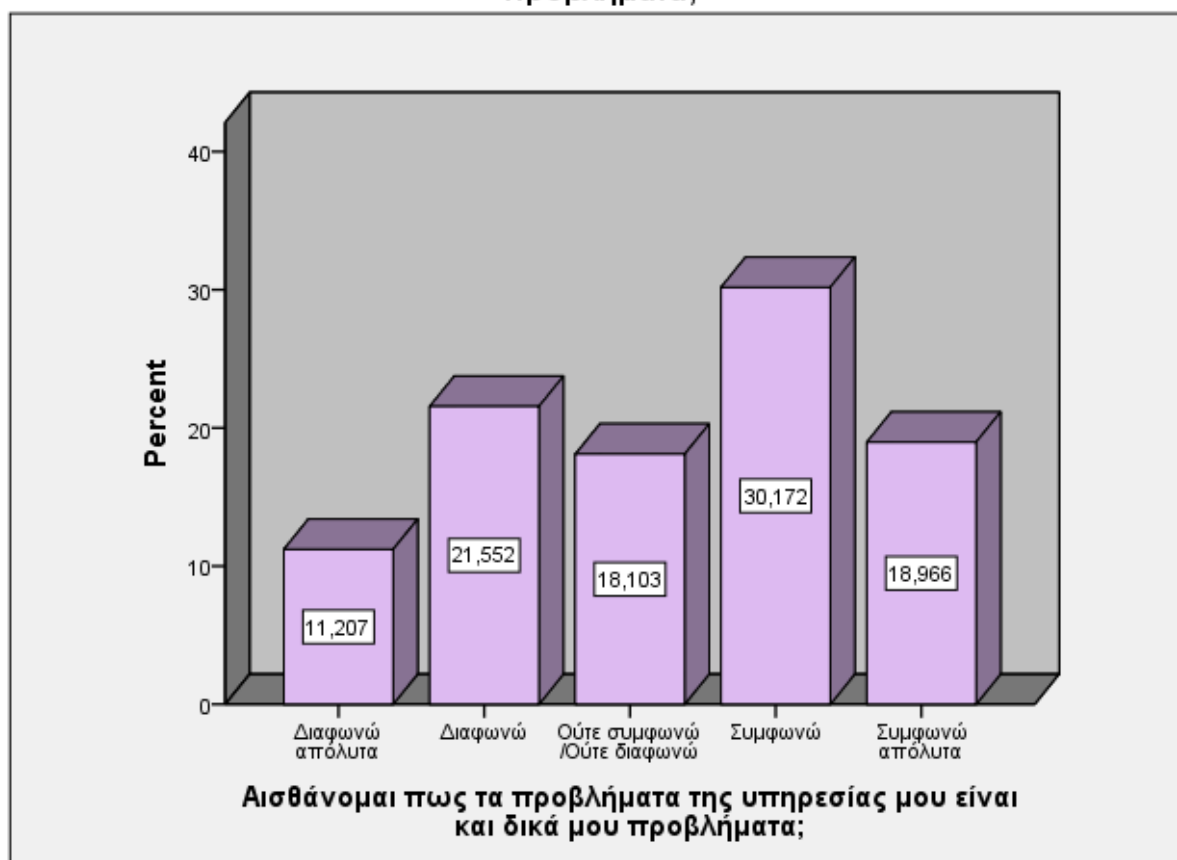
ΠΙΝΑΚΑΣ: ΙΙΙ 45

**Αισθάνομαι πως τα προβλήματα της υπηρεσίας μου είναι και δικά μου προβλήματα;**

|                            | Απόλυτη Συχνότητα | Σχετικό Ποσοστό | Έγκυρο Ποσοστό | Συγκεντρωτικό Ποσοστό |
|----------------------------|-------------------|-----------------|----------------|-----------------------|
| Valid Διαφωνώ απόλυτα      | 13                | 10,8            | 11,2           | 11,2                  |
| Διαφωνώ                    | 25                | 20,8            | 21,6           | 32,8                  |
| Ούτε συμφωνώ /Ούτε διαφωνώ | 21                | 17,5            | 18,1           | 50,9                  |
| Συμφωνώ                    | 35                | 29,2            | 30,2           | 81,0                  |
| Συμφωνώ απόλυτα            | 22                | 18,3            | 19,0           | 100,0                 |
| Total                      | 116               | 96,7            | 100,0          |                       |
| Missing System             | 4                 | 3,3             |                |                       |
| Total                      | 120               | 100,0           |                |                       |

ΓΡΑΦΗΜΑ: ΙΙΙ 45

**Αισθάνομαι πως τα προβλήματα της υπηρεσίας μου είναι και δικά μου προβλήματα;**



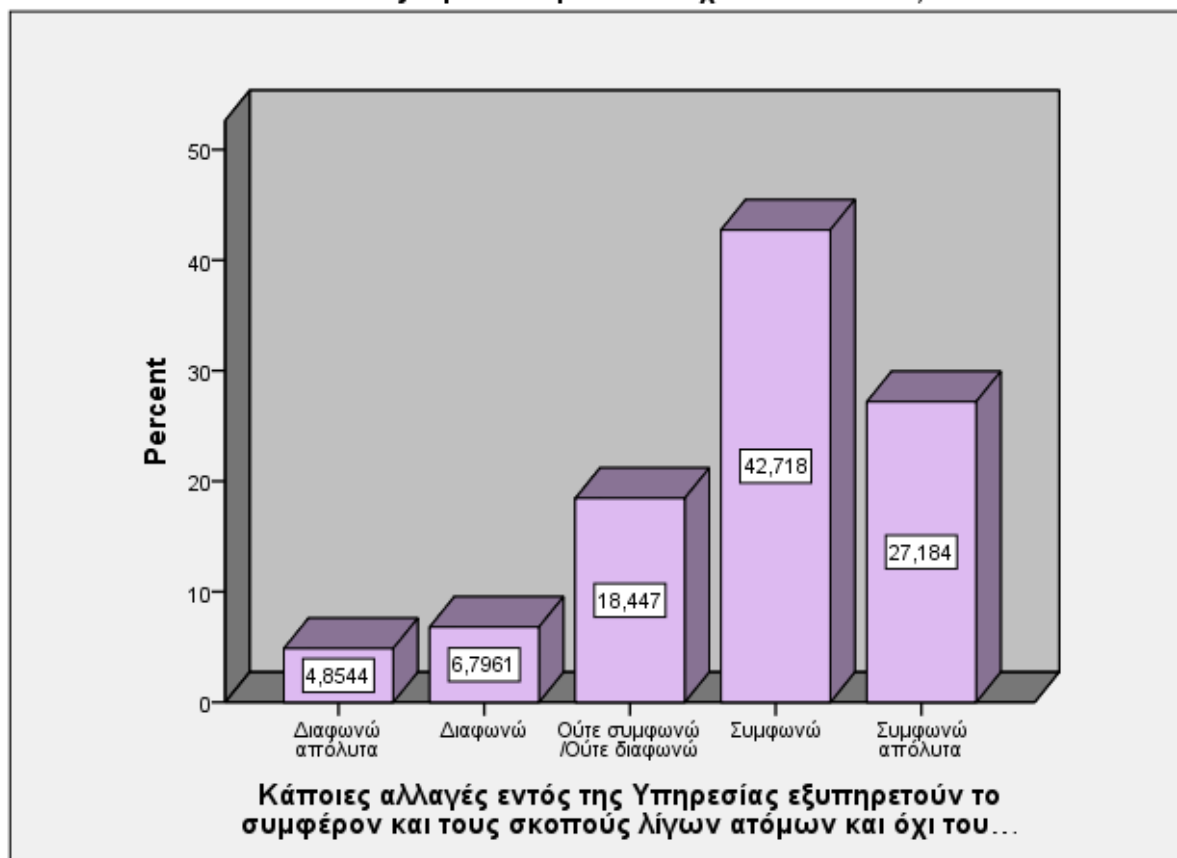
ΠΙΝΑΚΑΣ: ΙΙΙ 46

Κάποιες αλλαγές εντός της Υπηρεσίας εξυπηρετούν το συμφέρον και τους σκοπούς λίγων ατόμων και όχι του συνόλου;

|                | Απόλυτη Συχνότητα          | Σχετικό Ποσοστό | Έγκυρο Ποσοστό | Συγκεντρωτικό Ποσοστό |
|----------------|----------------------------|-----------------|----------------|-----------------------|
| Valid          | Διαφωνώ απόλυτα            | 5               | 4,2            | 4,9                   |
|                | Διαφωνώ                    | 7               | 5,8            | 6,8                   |
|                | Ούτε συμφωνώ /Ούτε διαφωνώ | 19              | 15,8           | 18,4                  |
|                | Συμφωνώ                    | 44              | 36,7           | 42,7                  |
|                | Συμφωνώ απόλυτα            | 28              | 23,3           | 27,2                  |
| Total          | 103                        | 85,8            | 100,0          |                       |
| Missing System | 17                         | 14,2            |                |                       |
| Total          | 120                        | 100,0           |                |                       |

ΓΡΑΦΗΜΑ: ΙΙΙ 46

Κάποιες αλλαγές εντός της Υπηρεσίας εξυπηρετούν το συμφέρον και τους σκοπούς λίγων ατόμων και όχι του συνόλου;



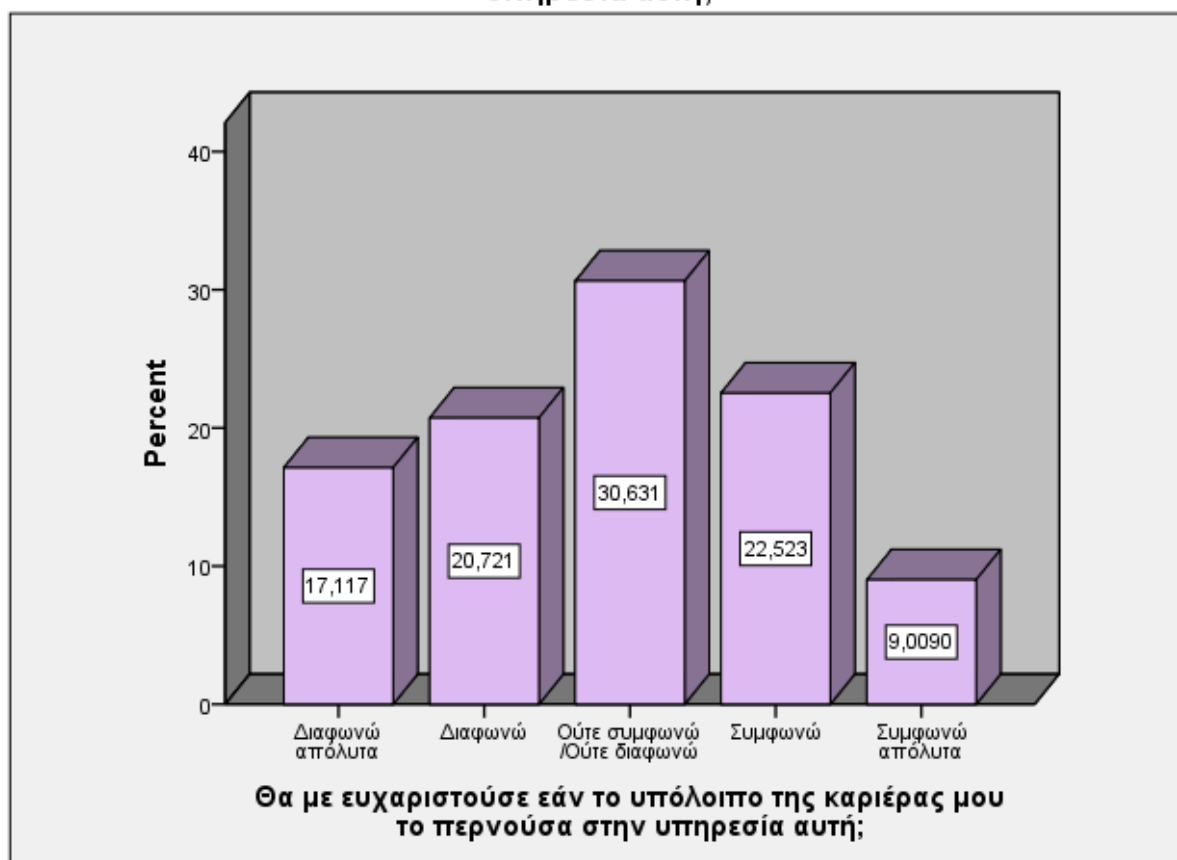
ΠΙΝΑΚΑΣ: ΙΙΙ 47

Θα με ευχαριστούσε εάν το υπόλοιπο της καριέρας μου το περνούσα στην υπηρεσία αυτή;

|                            | Απόλυτη Συχνότητα | Σχετικό Ποσοστό | Έγκυρο Ποσοστό | Συγκεντρωτικό Ποσοστό |
|----------------------------|-------------------|-----------------|----------------|-----------------------|
| Valid Διαφωνώ απόλυτα      | 19                | 15,8            | 17,1           | 17,1                  |
| Διαφωνώ                    | 23                | 19,2            | 20,7           | 37,8                  |
| Ούτε συμφωνώ /Ούτε διαφωνώ | 34                | 28,3            | 30,6           | 68,5                  |
| Συμφωνώ                    | 25                | 20,8            | 22,5           | 91,0                  |
| Συμφωνώ απόλυτα            | 10                | 8,3             | 9,0            | 100,0                 |
| Total                      | 111               | 92,5            | 100,0          |                       |
| Missing System             | 9                 | 7,5             |                |                       |
| Total                      | 120               | 100,0           |                |                       |

ΓΡΑΦΗΜΑ: ΙΙΙ 47

Θα με ευχαριστούσε εάν το υπόλοιπο της καριέρας μου το περνούσα στην υπηρεσία αυτή;



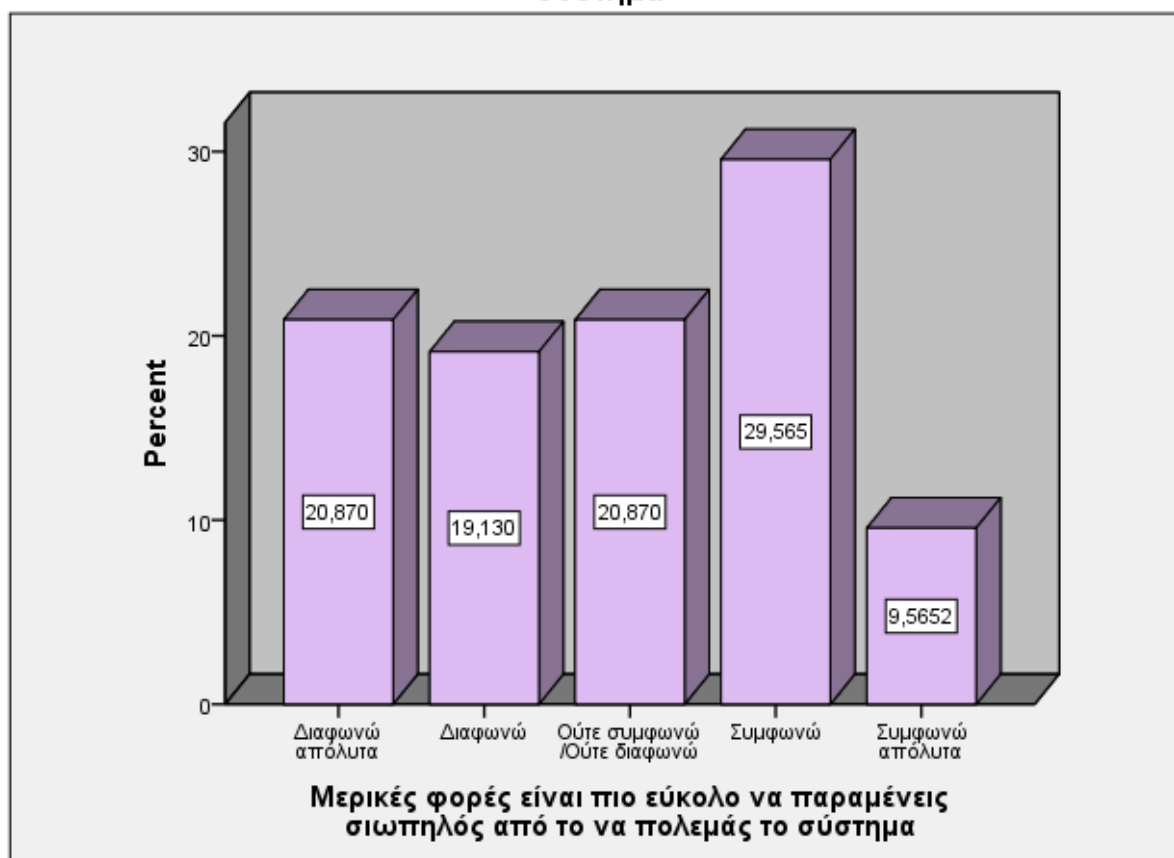
ΠΙΝΑΚΑΣ: ΙΙΙ 48

Μερικές φορές είναι πιο εύκολο να παραμείνεις σιωπηλός από το να πολεμάς το σύστημα

|                            | Απόλυτη Συχνότητα | Σχετικό Ποσοστό | Έγκυρο Ποσοστό | Συγκεντρωτικό Ποσοστό |
|----------------------------|-------------------|-----------------|----------------|-----------------------|
| Valid Διαφωνώ απόλυτα      | 24                | 20,0            | 20,9           | 20,9                  |
| Διαφωνώ                    | 22                | 18,3            | 19,1           | 40,0                  |
| Ούτε συμφωνώ /Ούτε διαφωνώ | 24                | 20,0            | 20,9           | 60,9                  |
| Συμφωνώ                    | 34                | 28,3            | 29,6           | 90,4                  |
| Συμφωνώ απόλυτα            | 11                | 9,2             | 9,6            | 100,0                 |
| Total                      | 115               | 95,8            | 100,0          |                       |
| Missing System             | 5                 | 4,2             |                |                       |
| Total                      | 120               | 100,0           |                |                       |

ΓΡΑΦΗΜΑ: ΙΙΙ 48

Μερικές φορές είναι πιο εύκολο να παραμείνεις σιωπηλός από το να πολεμάς το σύστημα



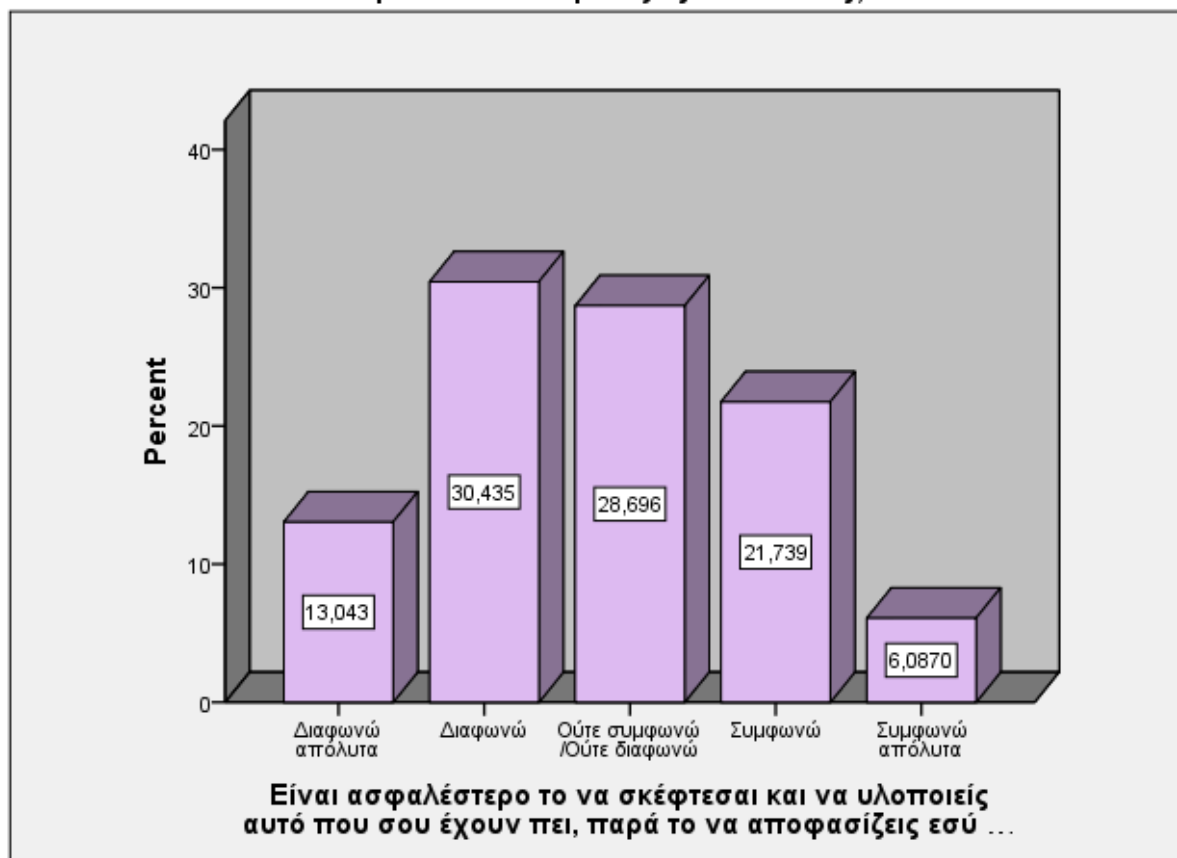
ΠΙΝΑΚΑΣ: ΙΙΙ 49

**Είναι ασφαλέστερο το να σκέφτεσαι και να υλοποιείς αυτό που σου έχουν πει, παρά το να αποφασίζεις εσύ ο ίδιος;**

|                | Απόλυτη Συχνότητα          | Σχετικό Ποσοστό | Έγκυρο Ποσοστό | Συγκεντρωτικό Ποσοστό |
|----------------|----------------------------|-----------------|----------------|-----------------------|
| Valid          | Διαφωνώ απόλυτα            | 15              | 12,5           | 13,0                  |
|                | Διαφωνώ                    | 35              | 29,2           | 30,4                  |
|                | Ούτε συμφωνώ /Ούτε διαφωνώ | 33              | 27,5           | 28,7                  |
|                | Συμφωνώ                    | 25              | 20,8           | 21,7                  |
|                | Συμφωνώ απόλυτα            | 7               | 5,8            | 6,1                   |
| Total          | 115                        | 95,8            | 100,0          |                       |
| Missing System | 5                          | 4,2             |                |                       |
| Total          | 120                        | 100,0           |                |                       |

ΓΡΑΦΗΜΑ: ΙΙΙ 49

**Είναι ασφαλέστερο το να σκέφτεσαι και να υλοποιείς αυτό που σου έχουν πει, παρά το να αποφασίζεις εσύ ο ίδιος;**



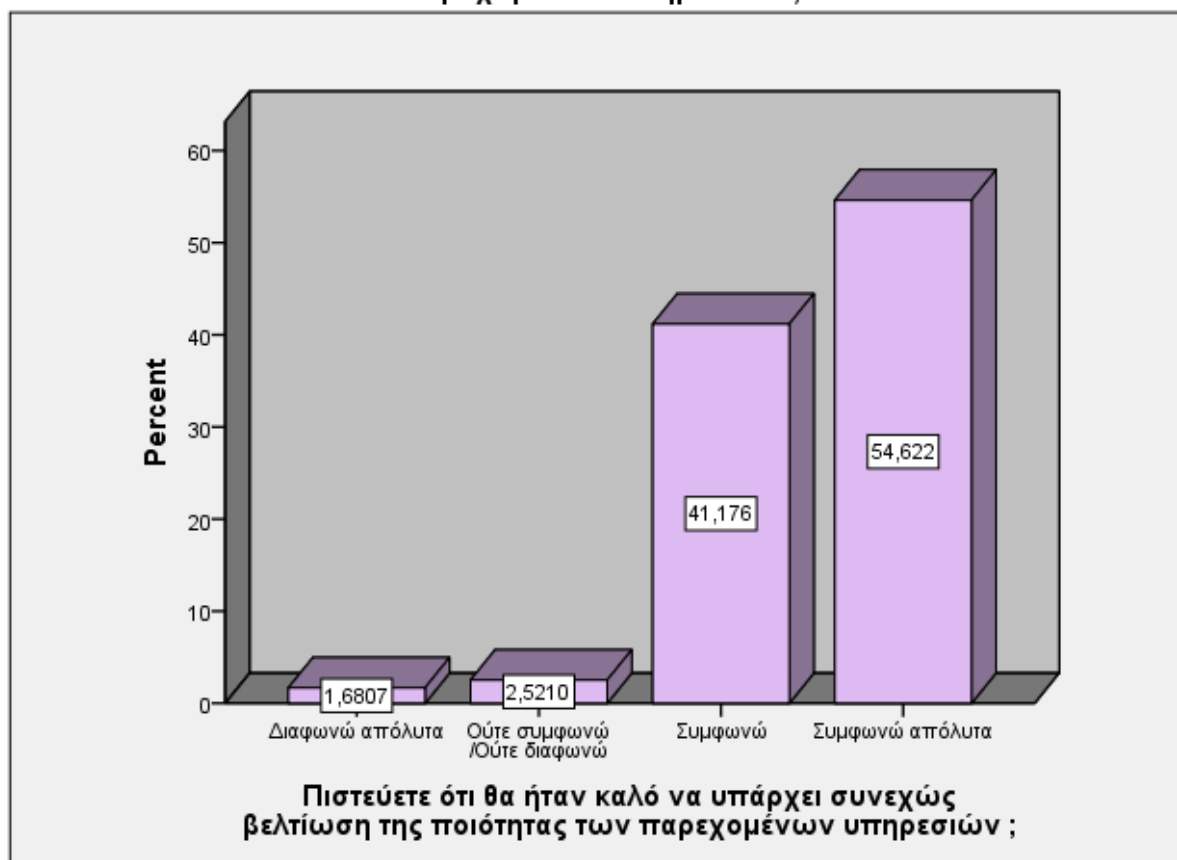
ΠΙΝΑΚΑΣ: ΙΙΙ 50

Πιστεύετε ότι θα ήταν καλό να υπάρχει συνεχώς βελτίωση της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών ;

|                            | Απόλυτη Συχνότητα | Σχετικό Ποσοστό | Έγκυρο Ποσοστό | Συγκεντρωτικό Ποσοστό |
|----------------------------|-------------------|-----------------|----------------|-----------------------|
| Valid Διαφωνώ απόλυτα      | 2                 | 1,7             | 1,7            | 1,7                   |
| Ούτε συμφωνώ /Ούτε διαφωνώ | 3                 | 2,5             | 2,5            | 4,2                   |
| Συμφωνώ                    | 49                | 40,8            | 41,2           | 45,4                  |
| Συμφωνώ απόλυτα            | 65                | 54,2            | 54,6           | 100,0                 |
| Total                      | 119               | 99,2            | 100,0          |                       |
| Missing System             | 1                 | ,8              |                |                       |
| Total                      | 120               | 100,0           |                |                       |

ΓΡΑΦΗΜΑ: ΙΙΙ 50

Πιστεύετε ότι θα ήταν καλό να υπάρχει συνεχώς βελτίωση της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών ;



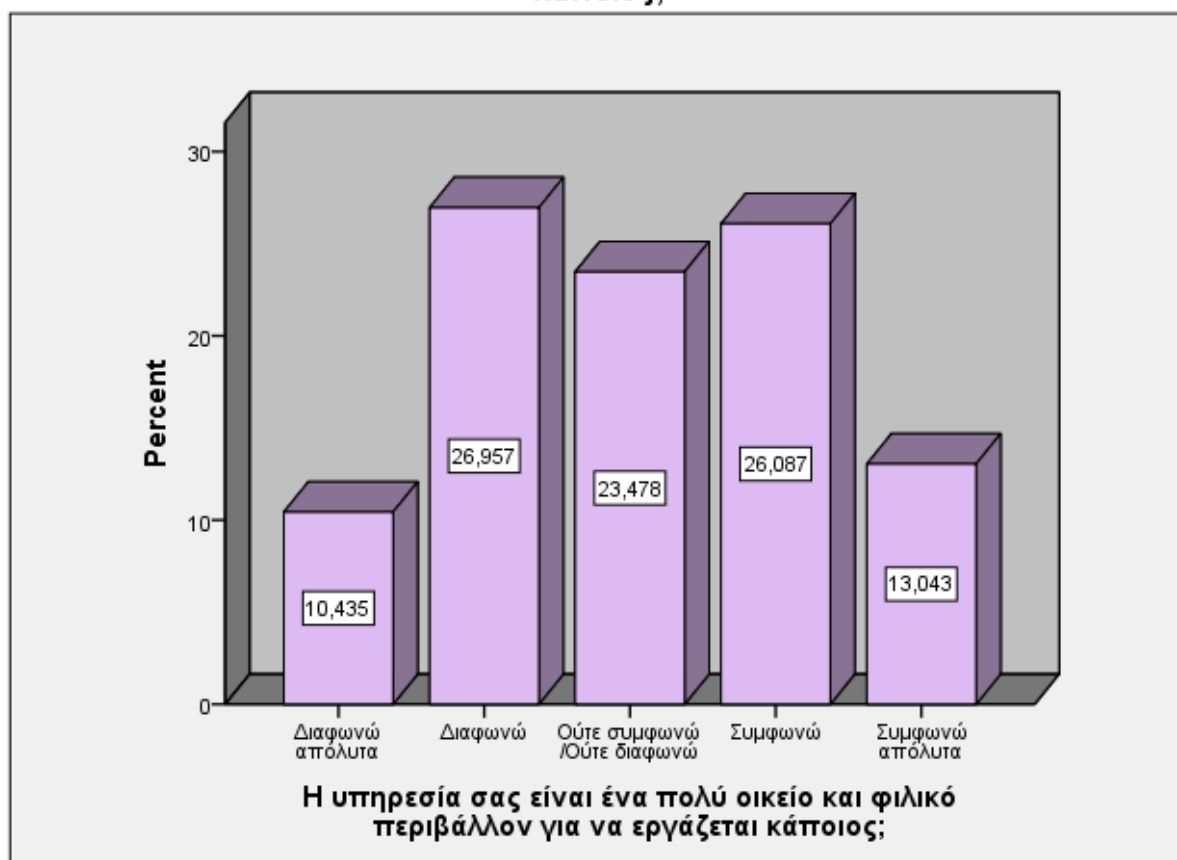
ΠΙΝΑΚΑΣ: ΙΙΙ 51

**Η υπηρεσία σας είναι ένα πολύ οικείο και φιλικό περιβάλλον για να εργάζεται κάποιος;**

|                            | Απόλυτη Συχνότητα | Σχετικό Ποσοστό | Έγκυρο Ποσοστό | Συγκεντρωτικό Ποσοστό |
|----------------------------|-------------------|-----------------|----------------|-----------------------|
| Valid Διαφωνώ απόλυτα      | 12                | 10,0            | 10,4           | 10,4                  |
| Διαφωνώ                    | 31                | 25,8            | 27,0           | 37,4                  |
| Ούτε συμφωνώ /Ούτε διαφωνώ | 27                | 22,5            | 23,5           | 60,9                  |
| Συμφωνώ                    | 30                | 25,0            | 26,1           | 87,0                  |
| Συμφωνώ απόλυτα            | 15                | 12,5            | 13,0           | 100,0                 |
| Total                      | 115               | 95,8            | 100,0          |                       |
| Missing System             | 5                 | 4,2             |                |                       |
| Total                      | 120               | 100,0           |                |                       |

ΓΡΑΦΗΜΑ: ΙΙΙ 51

**Η υπηρεσία σας είναι ένα πολύ οικείο και φιλικό περιβάλλον για να εργάζεται κάποιος;**



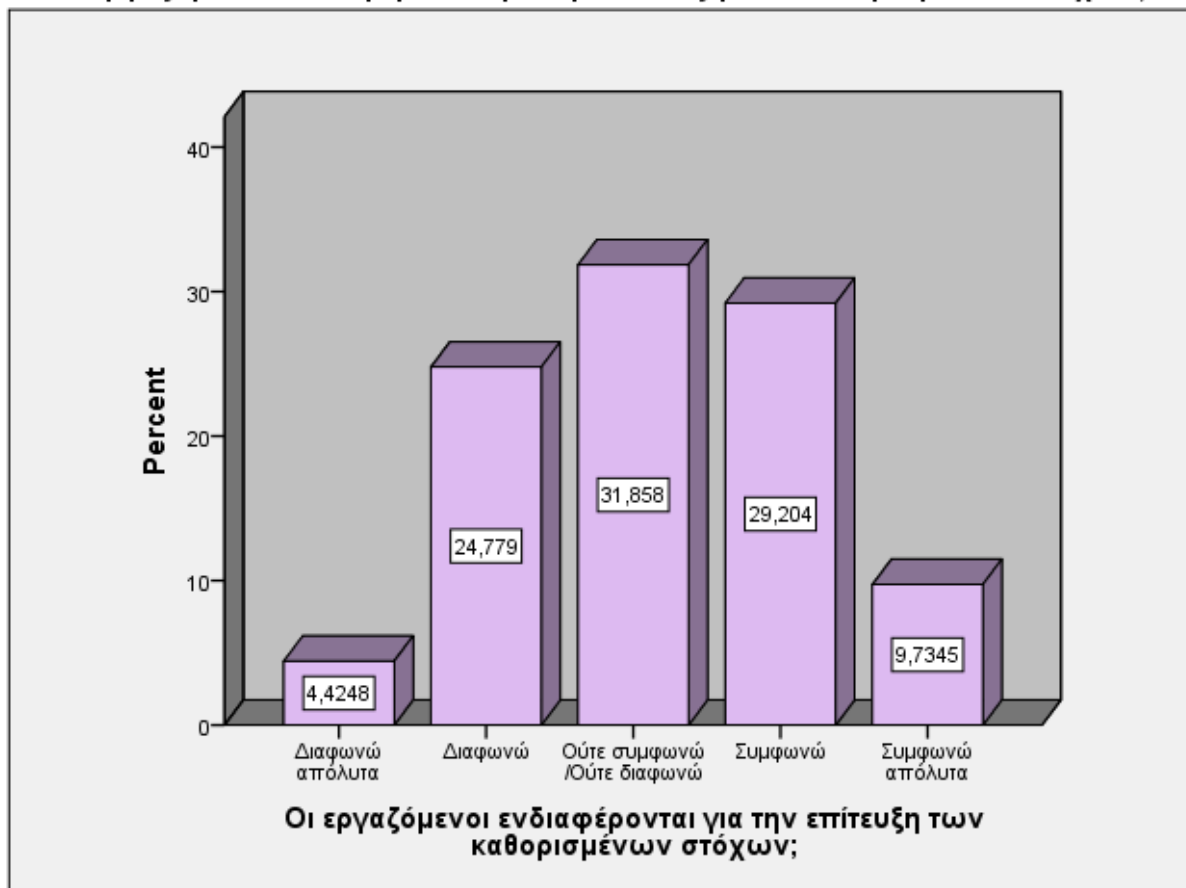
ΠΙΝΑΚΑΣ: ΙΙΙ 52

Οι εργαζόμενοι ενδιαφέρονται για την επίτευξη των καθορισμένων στόχων;

|                            | Απόλυτη Συχνότητα | Σχετικό Ποσοστό | Έγκυρο Ποσοστό | Συγκεντρωτικό Ποσοστό |
|----------------------------|-------------------|-----------------|----------------|-----------------------|
| Valid Διαφωνώ απόλυτα      | 5                 | 4,2             | 4,4            | 4,4                   |
| Διαφωνώ                    | 28                | 23,3            | 24,8           | 29,2                  |
| Ούτε συμφωνώ /Ούτε διαφωνώ | 36                | 30,0            | 31,9           | 61,1                  |
| Συμφωνώ                    | 33                | 27,5            | 29,2           | 90,3                  |
| Συμφωνώ απόλυτα            | 11                | 9,2             | 9,7            | 100,0                 |
| Total                      | 113               | 94,2            | 100,0          |                       |
| Missing System             | 7                 | 5,8             |                |                       |
| Total                      | 120               | 100,0           |                |                       |

ΓΡΑΦΗΜΑ: ΙΙΙ 52

Οι εργαζόμενοι ενδιαφέρονται για την επίτευξη των καθορισμένων στόχων;



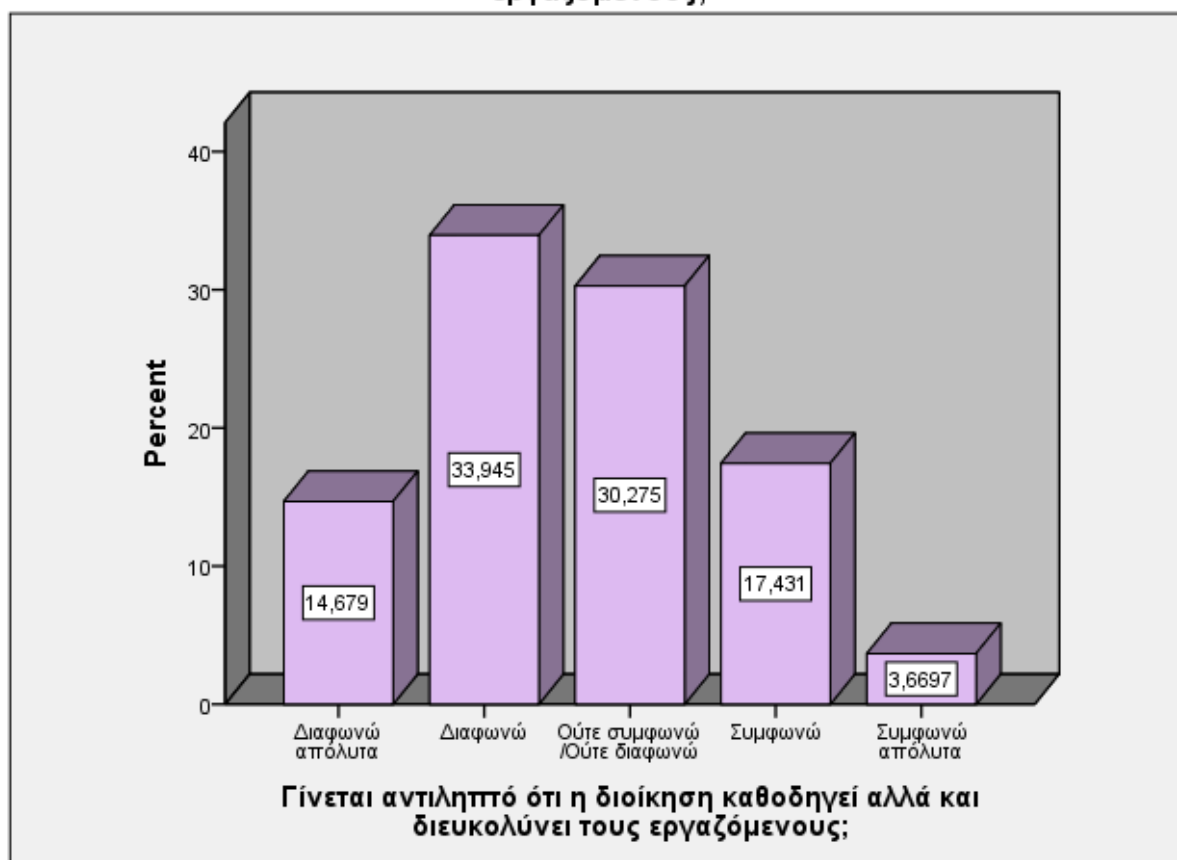
ΠΙΝΑΚΑΣ: ΙΙΙ 53

Γίνεται αντιληπτό ότι η διοίκηση καθοδηγεί αλλά και διευκολύνει τους εργαζόμενους;

|                            | Απόλυτη Συχνότητα | Σχετικό Ποσοστό | Έγκυρο Ποσοστό | Συγκεντρωτικό Ποσοστό |
|----------------------------|-------------------|-----------------|----------------|-----------------------|
| Valid Διαφωνώ απόλυτα      | 16                | 13,3            | 14,7           | 14,7                  |
| Διαφωνώ                    | 37                | 30,8            | 33,9           | 48,6                  |
| Ούτε συμφωνώ /Ούτε διαφωνώ | 33                | 27,5            | 30,3           | 78,9                  |
| Συμφωνώ                    | 19                | 15,8            | 17,4           | 96,3                  |
| Συμφωνώ απόλυτα            | 4                 | 3,3             | 3,7            | 100,0                 |
| Total                      | 109               | 90,8            | 100,0          |                       |
| Missing System             | 11                | 9,2             |                |                       |
| Total                      | 120               | 100,0           |                |                       |

ΓΡΑΦΗΜΑ: ΙΙΙ 53

Γίνεται αντιληπτό ότι η διοίκηση καθοδηγεί αλλά και διευκολύνει τους εργαζόμενους;



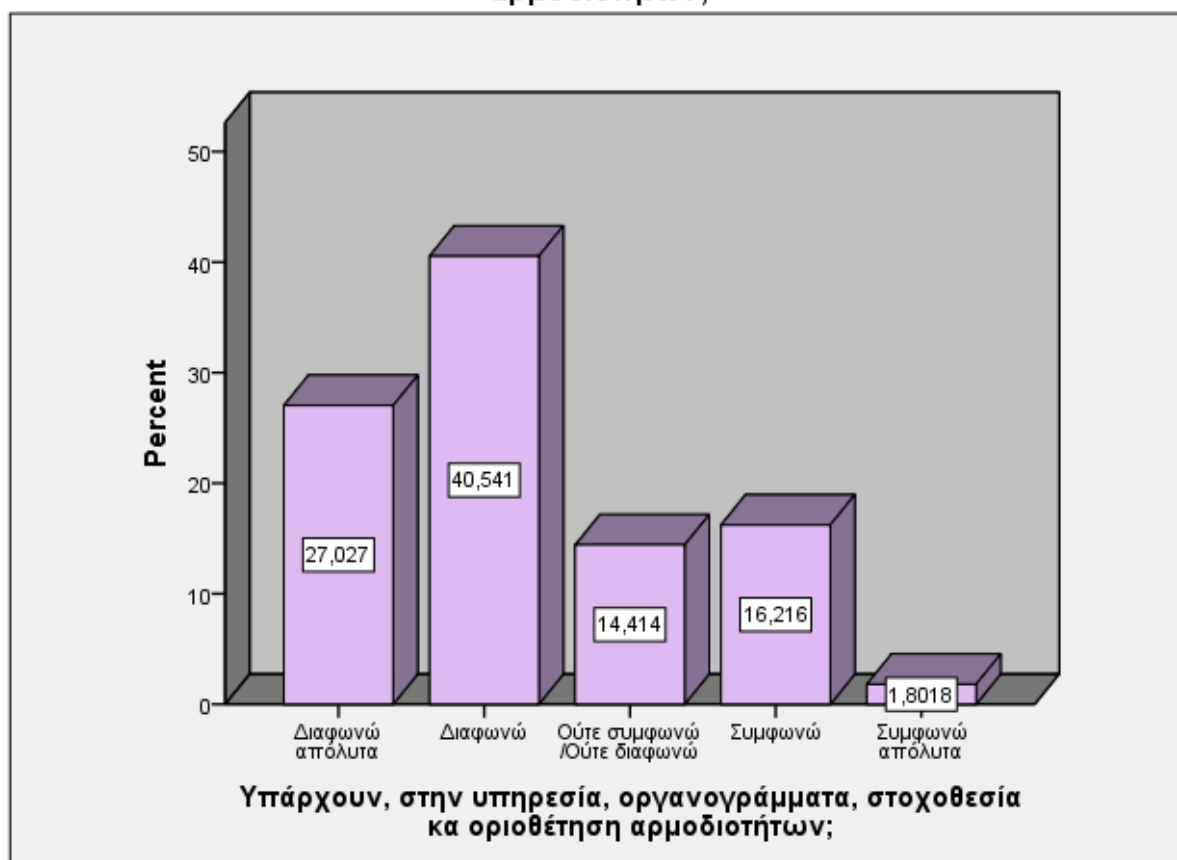
ΠΙΝΑΚΑΣ: ΙΙΙ 54

Υπάρχουν, στην υπηρεσία, οργανογράμματα, στοχοθεσία κα οριοθέτηση αρμοδιοτήτων;

|                                  | Απόλυτη Συχνότητα | Σχετικό Ποσοστό | Έγκυρο Ποσοστό | Συγκεντρωτικό Ποσοστό |
|----------------------------------|-------------------|-----------------|----------------|-----------------------|
| Valid Διαφωνώ απόλυτα            | 30                | 25,0            | 27,0           | 27,0                  |
| Διαφωνώ                          | 45                | 37,5            | 40,5           | 67,6                  |
| Valid Ούτε συμφωνώ /Ούτε διαφωνώ | 16                | 13,3            | 14,4           | 82,0                  |
| Συμφωνώ                          | 18                | 15,0            | 16,2           | 98,2                  |
| Συμφωνώ απόλυτα                  | 2                 | 1,7             | 1,8            | 100,0                 |
| Total                            | 111               | 92,5            | 100,0          |                       |
| Missing System                   | 9                 | 7,5             |                |                       |
| Total                            | 120               | 100,0           |                |                       |

ΓΡΑΦΗΜΑ: ΙΙΙ 54

Υπάρχουν, στην υπηρεσία, οργανογράμματα, στοχοθεσία κα οριοθέτηση αρμοδιοτήτων;



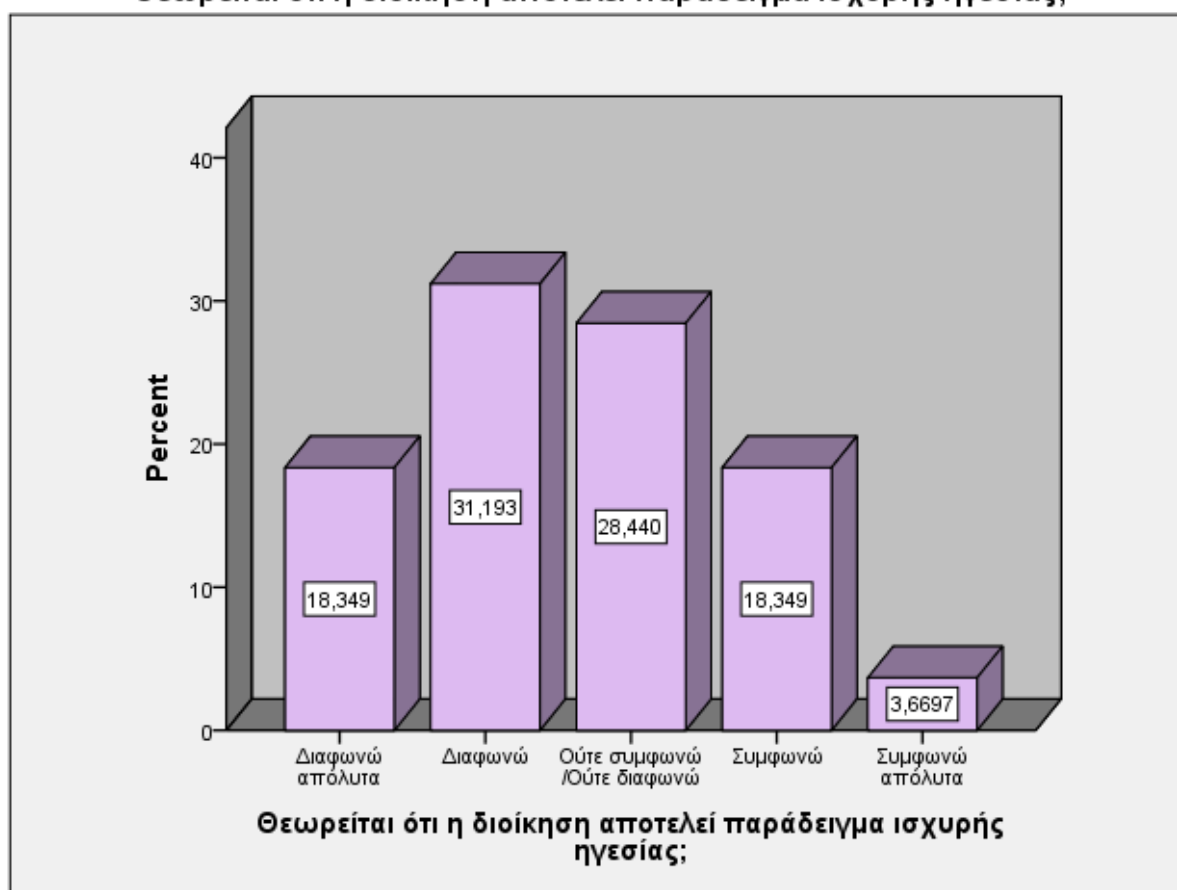
ΠΙΝΑΚΑΣ: ΙΙΙ 55

Θεωρείται ότι η διοίκηση αποτελεί παράδειγμα ισχυρής ηγεσίας;

|                            | Απόλυτη Συχνότητα | Σχετικό Ποσοστό | Έγκυρο Ποσοστό | Συγκεντρωτικό Ποσοστό |
|----------------------------|-------------------|-----------------|----------------|-----------------------|
| Valid Διαφωνώ απόλυτα      | 20                | 16,7            | 18,3           | 18,3                  |
| Διαφωνώ                    | 34                | 28,3            | 31,2           | 49,5                  |
| Ούτε συμφωνώ /Ούτε διαφωνώ | 31                | 25,8            | 28,4           | 78,0                  |
| Συμφωνώ                    | 20                | 16,7            | 18,3           | 96,3                  |
| Συμφωνώ απόλυτα            | 4                 | 3,3             | 3,7            | 100,0                 |
| Total                      | 109               | 90,8            | 100,0          |                       |
| Missing System             | 11                | 9,2             |                |                       |
| Total                      | 120               | 100,0           |                |                       |

ΓΡΑΦΗΜΑ: ΙΙΙ 55

Θεωρείται ότι η διοίκηση αποτελεί παράδειγμα ισχυρής ηγεσίας;



ΠΙΝΑΚΑΣ: ΙΙΙ 56

Θεωρείται ότι η διοίκηση συντονίζει, οργανώνει και ελέγχει την αποτελεσματικότητα όλων των δραστηριοτήτων του οργανισμού ;

|                            | Απόλυτη Συχνότητα | Σχετικό Ποσοστό | Έγκυρο Ποσοστό | Συγκεντρωτικό Ποσοστό |
|----------------------------|-------------------|-----------------|----------------|-----------------------|
| Valid Διαφωνώ απόλυτα      | 16                | 13,3            | 14,8           | 14,8                  |
| Διαφωνώ                    | 40                | 33,3            | 37,0           | 51,9                  |
| Ούτε συμφωνώ /Ούτε διαφωνώ | 29                | 24,2            | 26,9           | 78,7                  |
| Συμφωνώ                    | 18                | 15,0            | 16,7           | 95,4                  |
| Συμφωνώ απόλυτα            | 5                 | 4,2             | 4,6            | 100,0                 |
| Total                      | 108               | 90,0            | 100,0          |                       |
| Missing System             | 12                | 10,0            |                |                       |
| Total                      | 120               | 100,0           |                |                       |

ΓΡΑΦΗΜΑ: ΙΙΙ 56

Θεωρείται ότι η διοίκηση συντονίζει, οργανώνει και ελέγχει την αποτελεσματικότητα όλων των δραστηριοτήτων του οργανισμού ;



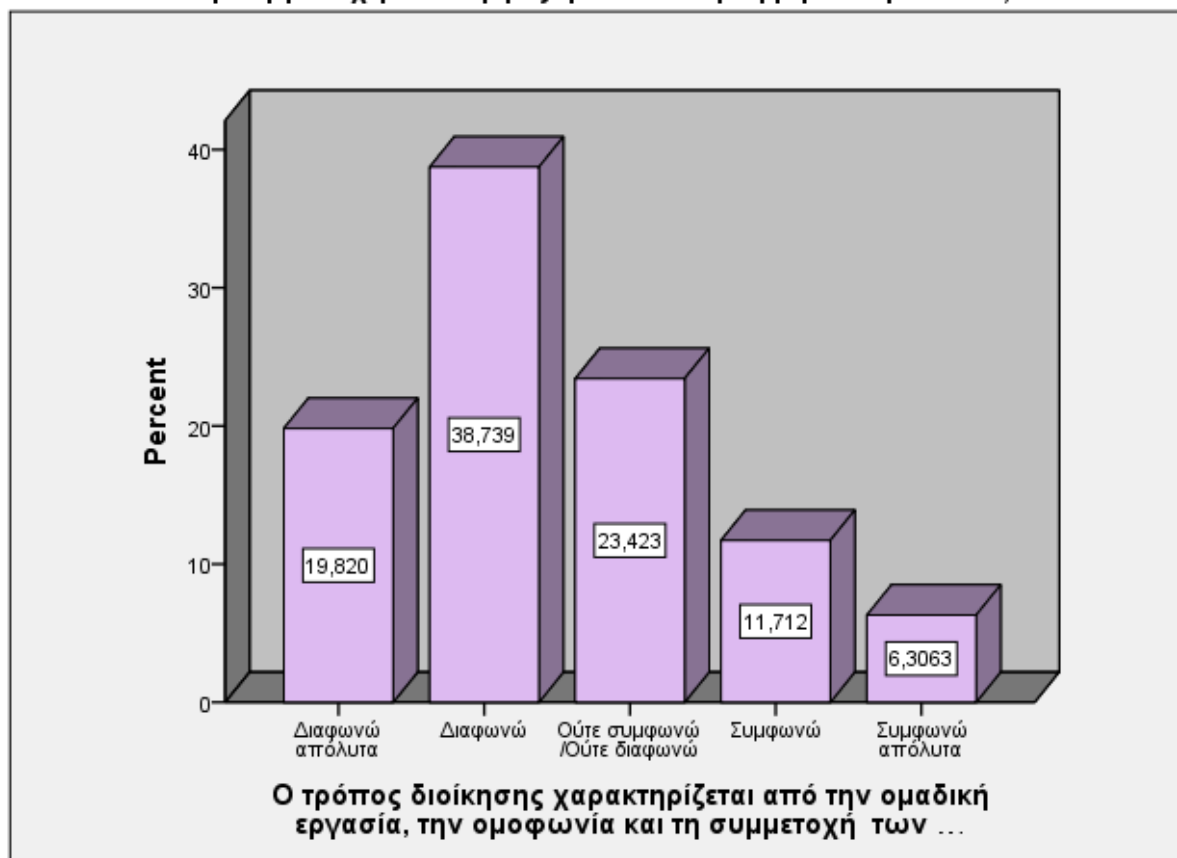
ΠΙΝΑΚΑΣ: III 57

Ο τρόπος διοίκησης χαρακτηρίζεται από την ομαδική εργασία, την ομοφωνία και τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων;

|                            | Απόλυτη Συχνότητα | Σχετικό Ποσοστό | Έγκυρο Ποσοστό | Συγκεντρωτικό Ποσοστό |
|----------------------------|-------------------|-----------------|----------------|-----------------------|
| Valid Διαφωνώ απόλυτα      | 22                | 18,3            | 19,8           | 19,8                  |
| Διαφωνώ                    | 43                | 35,8            | 38,7           | 58,6                  |
| Ούτε συμφωνώ /Ούτε διαφωνώ | 26                | 21,7            | 23,4           | 82,0                  |
| Συμφωνώ                    | 13                | 10,8            | 11,7           | 93,7                  |
| Συμφωνώ απόλυτα            | 7                 | 5,8             | 6,3            | 100,0                 |
| Total                      | 111               | 92,5            | 100,0          |                       |
| Missing System             | 9                 | 7,5             |                |                       |
| Total                      | 120               | 100,0           |                |                       |

ΓΡΑΦΗΜΑ: III 57

Ο τρόπος διοίκησης χαρακτηρίζεται από την ομαδική εργασία, την ομοφωνία και τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων;



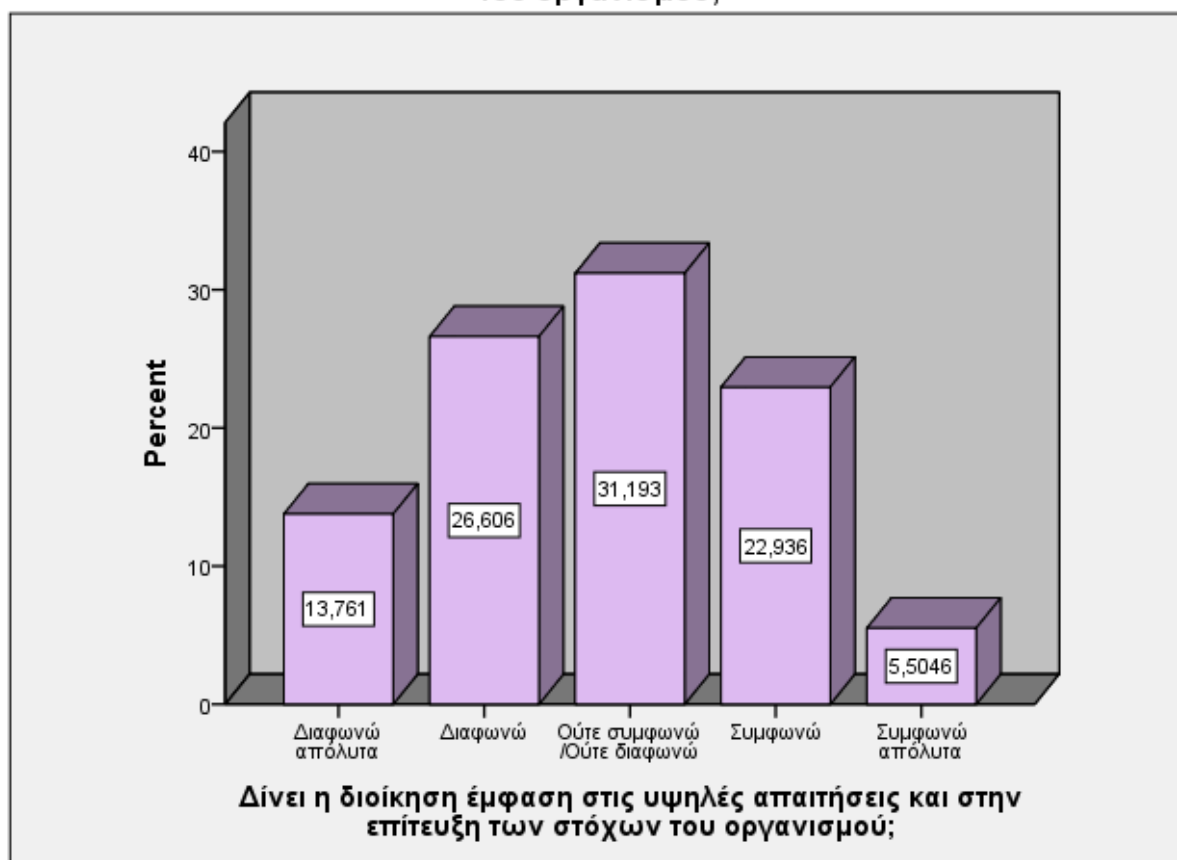
ΠΙΝΑΚΑΣ: ΙΙΙ 58

Δίνει η διοίκηση έμφαση στις υψηλές απαιτήσεις και στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού;

|                            | Απόλυτη Συχνότητα | Σχετικό Ποσοστό | Έγκυρο Ποσοστό | Συγκεντρωτικό Ποσοστό |
|----------------------------|-------------------|-----------------|----------------|-----------------------|
| Valid Διαφωνώ απόλυτα      | 15                | 12,5            | 13,8           | 13,8                  |
| Διαφωνώ                    | 29                | 24,2            | 26,6           | 40,4                  |
| Ούτε συμφωνώ /Ούτε διαφωνώ | 34                | 28,3            | 31,2           | 71,6                  |
| Συμφωνώ                    | 25                | 20,8            | 22,9           | 94,5                  |
| Συμφωνώ απόλυτα            | 6                 | 5,0             | 5,5            | 100,0                 |
| Total                      | 109               | 90,8            | 100,0          |                       |
| Missing System             | 11                | 9,2             |                |                       |
| Total                      | 120               | 100,0           |                |                       |

ΓΡΑΦΗΜΑ: ΙΙΙ 58

Δίνει η διοίκηση έμφαση στις υψηλές απαιτήσεις και στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού;



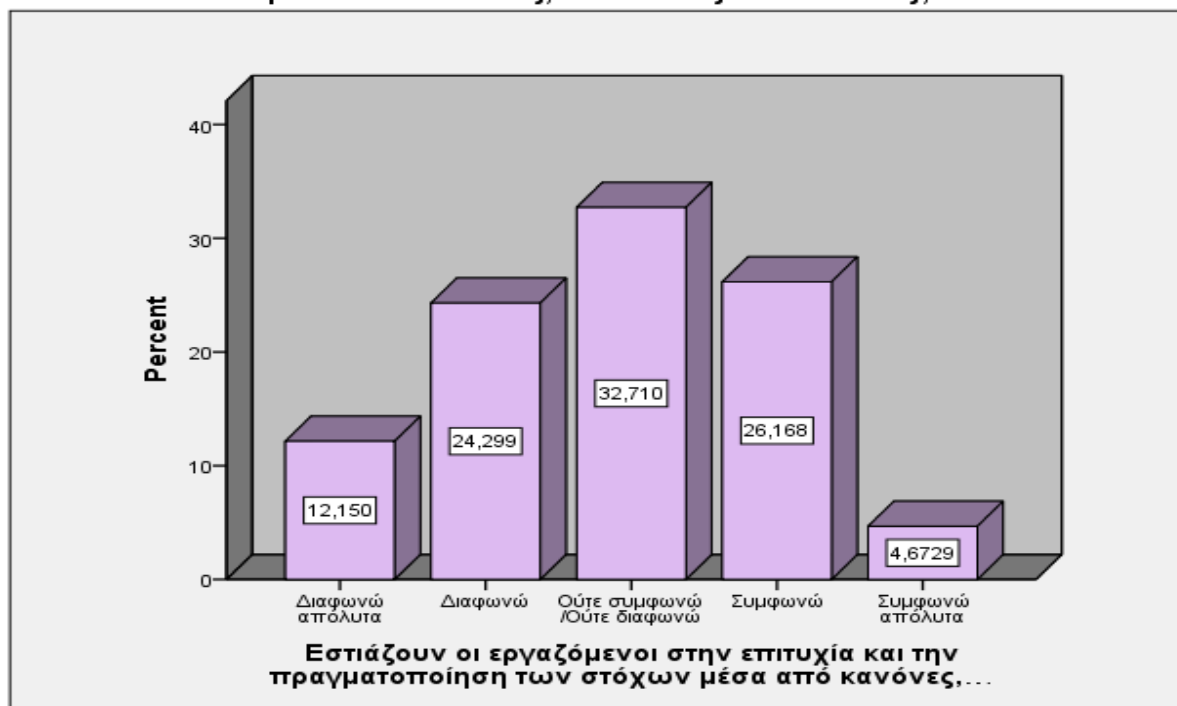
ΠΙΝΑΚΑΣ: ΙΙΙ 59

**Εστιάζουν οι εργαζόμενοι στην επιτυχία και την πραγματοποίηση των στόχων μέσα από κανόνες, διαδικασίες και πολιτικές;**

|                | Απόλυτη Συχνότητα          | Σχετικό Ποσοστό | Έγκυρο Ποσοστό | Συγκεντρωτικό Ποσοστό |
|----------------|----------------------------|-----------------|----------------|-----------------------|
| Valid          | Διαφωνώ απόλυτα            | 13              | 10,8           | 12,1                  |
|                | Διαφωνώ                    | 26              | 21,7           | 24,3                  |
|                | Ούτε συμφωνώ /Ούτε διαφωνώ | 35              | 29,2           | 32,7                  |
|                | Συμφωνώ                    | 28              | 23,3           | 26,2                  |
|                | Συμφωνώ απόλυτα            | 5               | 4,2            | 4,7                   |
|                | Total                      | 107             | 89,2           | 100,0                 |
| Missing System | 13                         | 10,8            |                |                       |
| Total          | 120                        | 100,0           |                |                       |

ΓΡΑΦΗΜΑ: ΙΙΙ 59

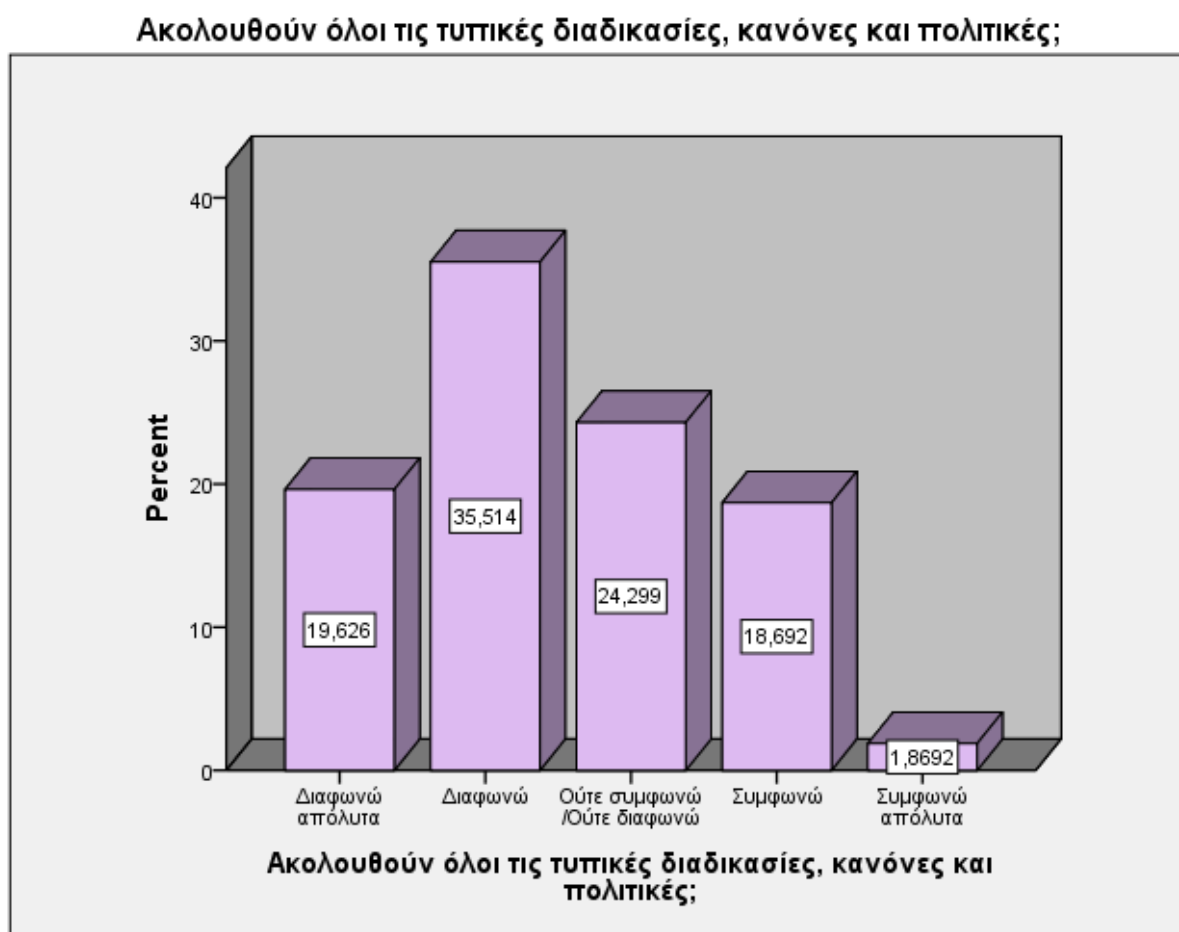
**Εστιάζουν οι εργαζόμενοι στην επιτυχία και την πραγματοποίηση των στόχων μέσα από κανόνες, διαδικασίες και πολιτικές;**



ΠΙΝΑΚΑΣ: ΙΙΙ 60

| <b>Ακολουθούν όλοι τις τυπικές διαδικασίες, κανόνες και πολιτικές;</b> |                            | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--|----------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid  | Διαφωνώ απόλυτα            | 21        | 17,5    | 19,6          | 19,6               |
|  | Διαφωνώ                    | 38        | 31,7    | 35,5          | 55,1               |
|  | Ούτε συμφωνώ /Ούτε διαφωνώ | 26        | 21,7    | 24,3          | 79,4               |
|  | Συμφωνώ                    | 20        | 16,7    | 18,7          | 98,1               |
|  | Συμφωνώ απόλυτα            | 2         | 1,7     | 1,9           | 100,0              |
| Total  | 107                        | 89,2      | 100,0   |               |                    |
| Missing  | System                     | 13        | 10,8    |               |                    |
| Total  |                            | 120       | 100,0   |               |                    |

ΓΡΑΦΗΜΑ: ΙΙΙ 60



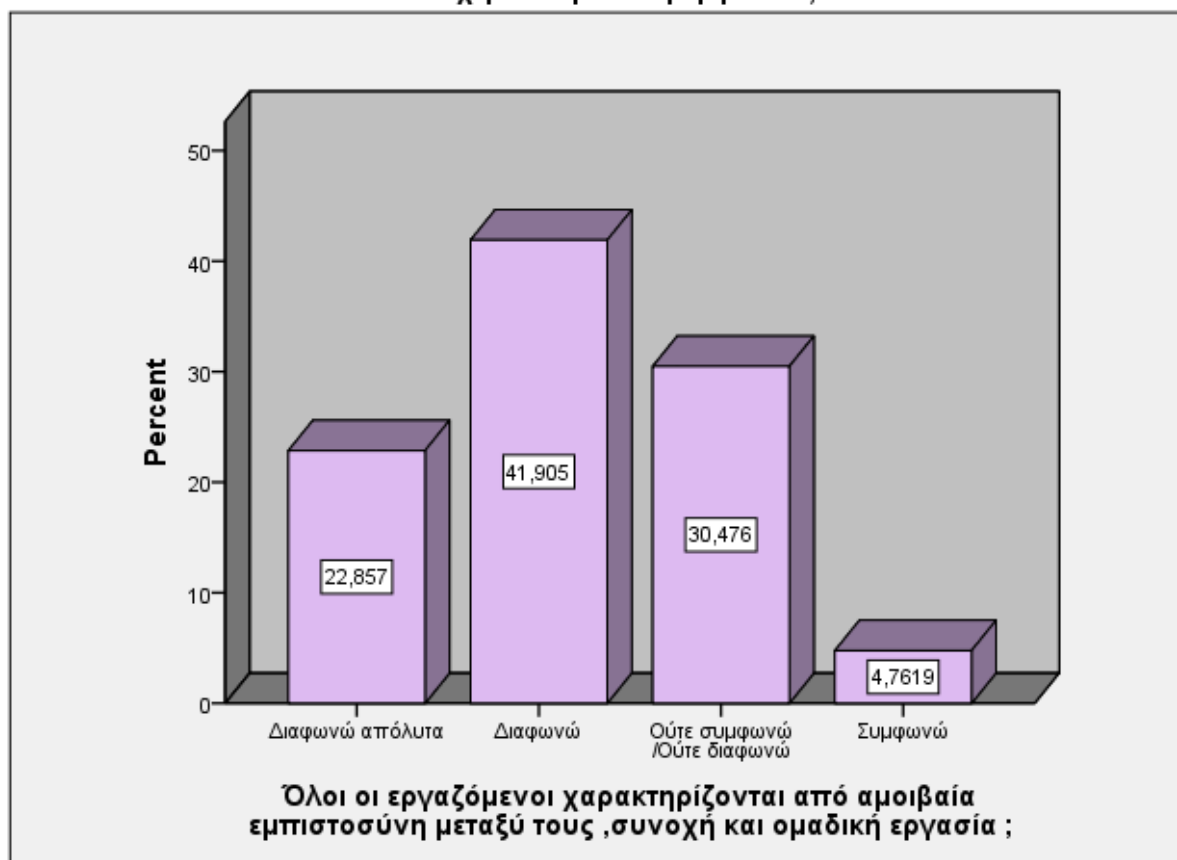
ΠΙΝΑΚΑΣ: ΙΙΙ 61

Όλοι οι εργαζόμενοι χαρακτηρίζονται από αμοιβαία εμπιστοσύνη μεταξύ τους ,συνοχή και ομαδική εργασία ;

|                            | Απόλυτη Συχνότητα | Σχετικό Ποσοστό | Έγκυρο Ποσοστό | Συγκεντρωτικό Ποσοστό |
|----------------------------|-------------------|-----------------|----------------|-----------------------|
| Valid Διαφωνώ απόλυτα      | 24                | 20,0            | 22,9           | 22,9                  |
| Διαφωνώ                    | 44                | 36,7            | 41,9           | 64,8                  |
| Ούτε συμφωνώ /Ούτε διαφωνώ | 32                | 26,7            | 30,5           | 95,2                  |
| Συμφωνώ                    | 5                 | 4,2             | 4,8            | 100,0                 |
| Total                      | 105               | 87,5            | 100,0          |                       |
| Missing System             | 15                | 12,5            |                |                       |
| Total                      | 120               | 100,0           |                |                       |

ΓΡΑΦΗΜΑ: ΙΙΙ 61

Όλοι οι εργαζόμενοι χαρακτηρίζονται από αμοιβαία εμπιστοσύνη μεταξύ τους , συνοχή και ομαδική εργασία ;



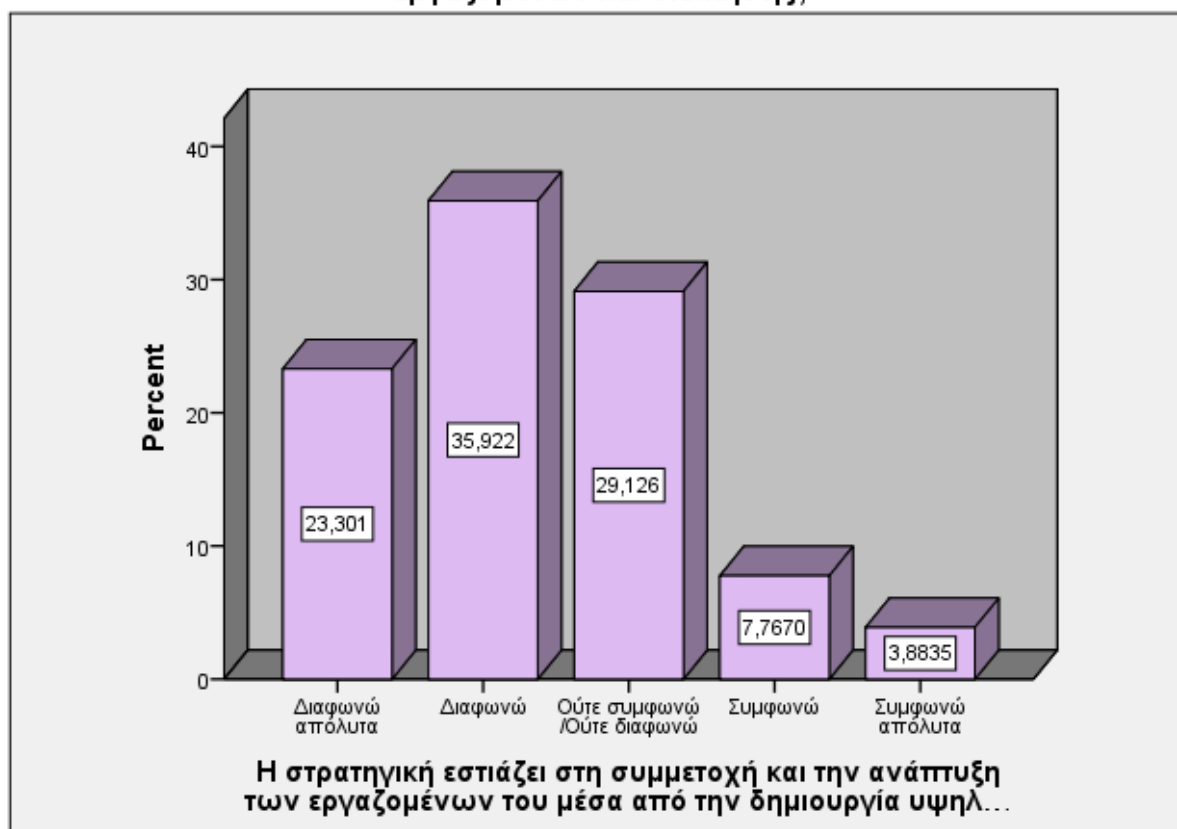
ΠΙΝΑΚΑΣ: ΙΙΙ 62

Η στρατηγική εστιάζει στη συμμετοχή και την ανάπτυξη των εργαζομένων του μέσα από την δημιουργία υψηλού βαθμού εμπιστοσύνης και ειλικρίνειας μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης;

|                            | Απόλυτη Συχνότητα | Σχετικό Ποσοστό | Έγκυρο Ποσοστό | Συγκεντρωτικό Ποσοστό |
|----------------------------|-------------------|-----------------|----------------|-----------------------|
| Valid Διαφωνώ απόλυτα      | 24                | 20,0            | 23,3           | 23,3                  |
| Διαφωνώ                    | 37                | 30,8            | 35,9           | 59,2                  |
| Ούτε συμφωνώ /Ούτε διαφωνώ | 30                | 25,0            | 29,1           | 88,3                  |
| Συμφωνώ                    | 8                 | 6,7             | 7,8            | 96,1                  |
| Συμφωνώ απόλυτα            | 4                 | 3,3             | 3,9            | 100,0                 |
| Total                      | 103               | 85,8            | 100,0          |                       |
| Missing System             | 17                | 14,2            |                |                       |
| Total                      | 120               | 100,0           |                |                       |

ΓΡΑΦΗΜΑ: ΙΙΙ 62

Η στρατηγική εστιάζει στη συμμετοχή και την ανάπτυξη των εργαζομένων του μέσα από την δημιουργία υψηλού βαθμού εμπιστοσύνης και ειλικρίνειας μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης;



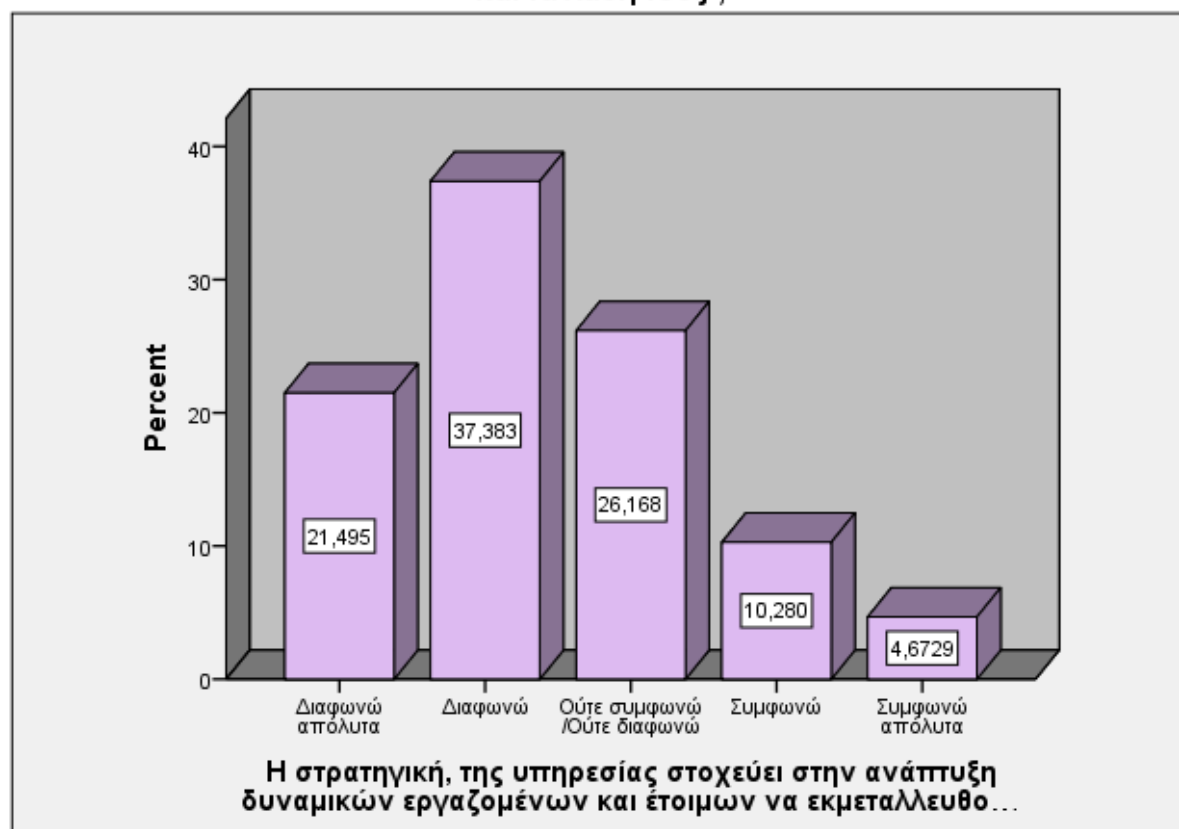
ΠΙΝΑΚΑΣ: ΙΙΙ 63

Η στρατηγική, της υπηρεσίας στοχεύει στην ανάπτυξη δυναμικών εργαζομένων και έτοιμων να εκμεταλλευθούν νέες ευκαιρίες και να μάθουν μέσα από τη δοκιμή και τα λάθη τους ;

|                                  | Απόλυτη Συχνότητα | Σχετικό Ποσοστό | Έγκυρο Ποσοστό | Συγκεντρωτικό Ποσοστό |
|----------------------------------|-------------------|-----------------|----------------|-----------------------|
| Valid Διαφωνώ απόλυτα            | 23                | 19,2            | 21,5           | 21,5                  |
| Διαφωνώ                          | 40                | 33,3            | 37,4           | 58,9                  |
| Valid Ούτε συμφωνώ /Ούτε διαφωνώ | 28                | 23,3            | 26,2           | 85,0                  |
| Συμφωνώ                          | 11                | 9,2             | 10,3           | 95,3                  |
| Συμφωνώ απόλυτα                  | 5                 | 4,2             | 4,7            | 100,0                 |
| Total                            | 107               | 89,2            | 100,0          |                       |
| Missing System                   | 13                | 10,8            |                |                       |
| Total                            | 120               | 100,0           |                |                       |

ΓΡΑΦΗΜΑ: ΙΙΙ 63

Η στρατηγική, της υπηρεσίας στοχεύει στην ανάπτυξη δυναμικών εργαζομένων και έτοιμων να εκμεταλλευθούν νέες ευκαιρίες και να μάθουν μέσα από τη δοκιμή και τα λάθη τους ;



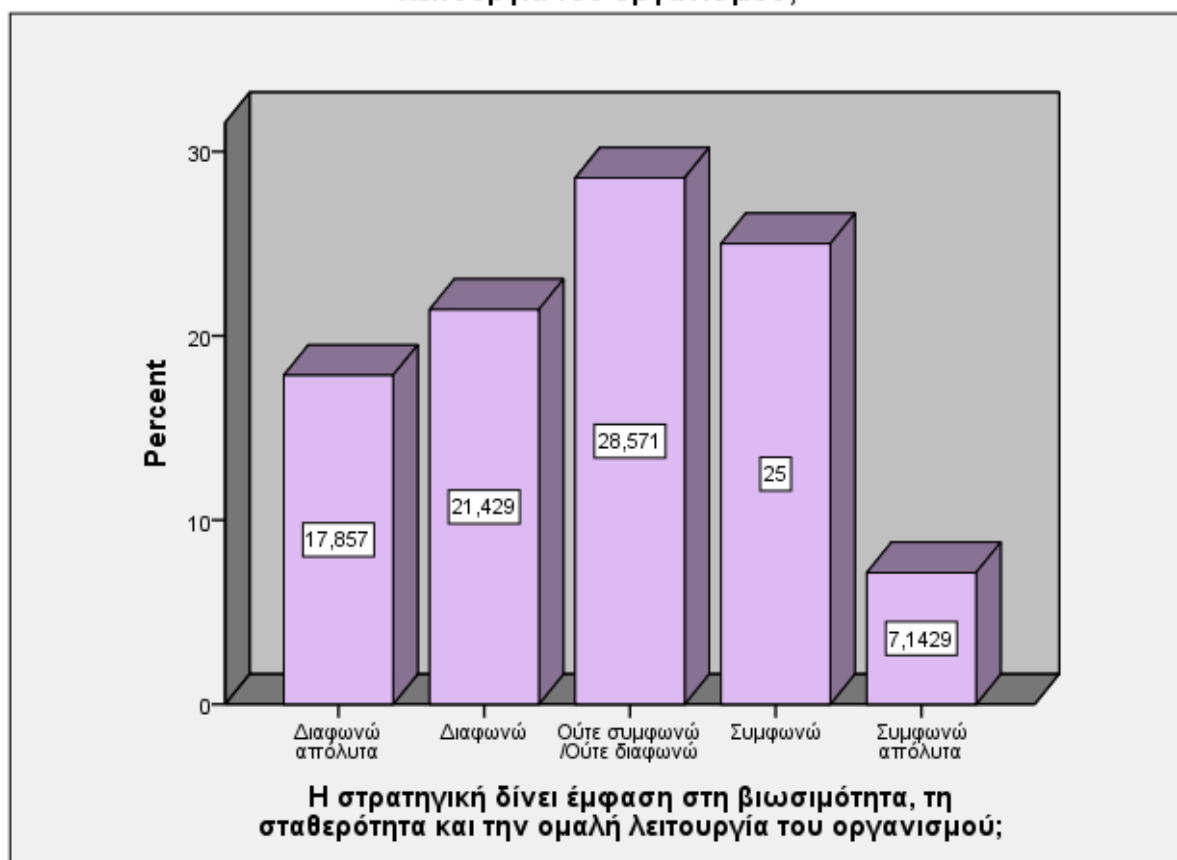
ΠΙΝΑΚΑΣ: ΙΙΙ 64

Η στρατηγική δίνει έμφαση στη βιωσιμότητα, τη σταθερότητα και την ομαλή λειτουργία του οργανισμού;

|                            | Απόλυτη Συχνότητα | Σχετικό Ποσοστό | Έγκυρο Ποσοστό | Συγκεντρωτικό Ποσοστό |
|----------------------------|-------------------|-----------------|----------------|-----------------------|
| Valid Διαφωνώ απόλυτα      | 20                | 16,7            | 17,9           | 17,9                  |
| Διαφωνώ                    | 24                | 20,0            | 21,4           | 39,3                  |
| Ούτε συμφωνώ /Ούτε διαφωνώ | 32                | 26,7            | 28,6           | 67,9                  |
| Συμφωνώ                    | 28                | 23,3            | 25,0           | 92,9                  |
| Συμφωνώ απόλυτα            | 8                 | 6,7             | 7,1            | 100,0                 |
| Total                      | 112               | 93,3            | 100,0          |                       |
| Missing System             | 8                 | 6,7             |                |                       |
| Total                      | 120               | 100,0           |                |                       |

ΓΡΑΦΗΜΑ: ΙΙΙ 64

Η στρατηγική δίνει έμφαση στη βιωσιμότητα, τη σταθερότητα και την ομαλή λειτουργία του οργανισμού;



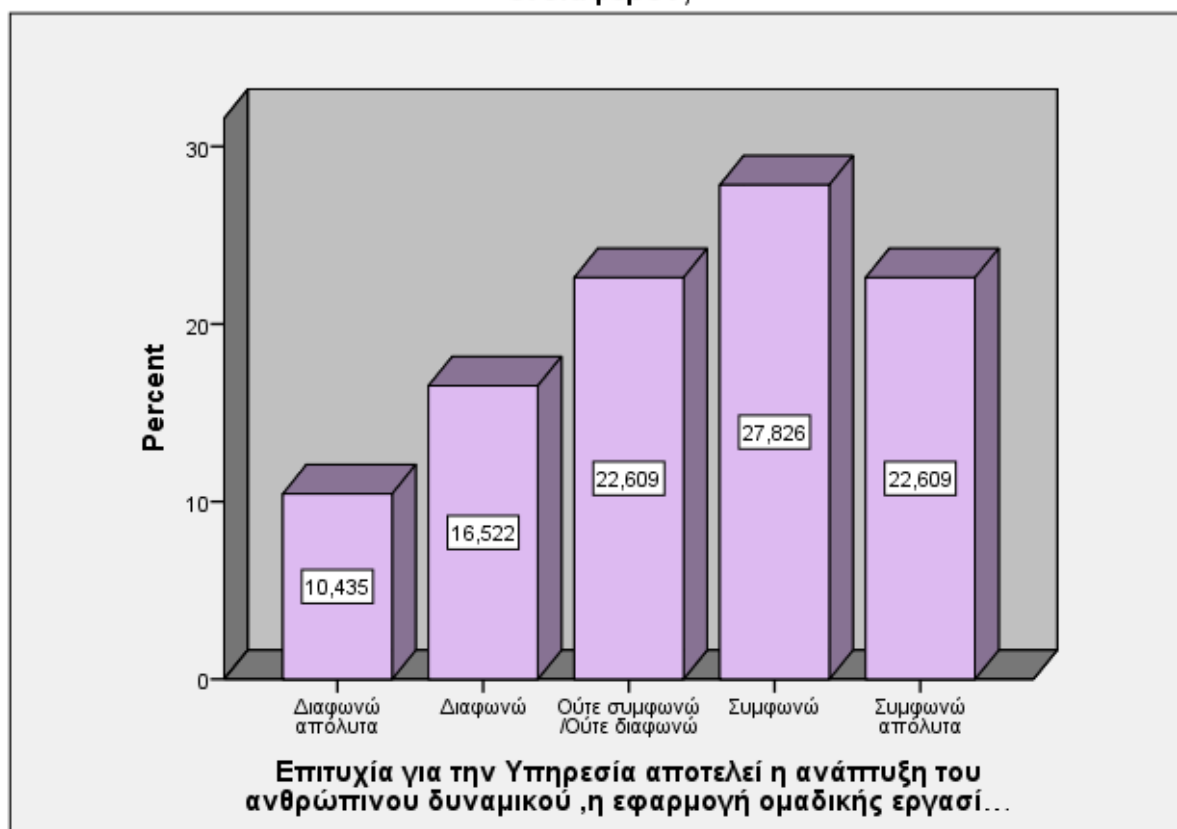
ΠΙΝΑΚΑΣ: ΙΙΙ 65

Επιτυχία για την Υπηρεσία αποτελεί η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού ,η εφαρμογή ομαδικής εργασίας , η αφοσίωση των εργαζομένων του και το ενδιαφέρον;

|         |                            | Απόλυτη Συχνότητα | Σχετικό Ποσοστό | Έγκυρο Ποσοστό | Συγκεντρωτικό Ποσοστό |
|---------|----------------------------|-------------------|-----------------|----------------|-----------------------|
| Valid   | Διαφωνώ απόλυτα            | 12                | 10,0            | 10,4           | 10,4                  |
|         | Διαφωνώ                    | 19                | 15,8            | 16,5           | 27,0                  |
|         | Ούτε συμφωνώ /Ούτε διαφωνώ | 26                | 21,7            | 22,6           | 49,6                  |
|         | Συμφωνώ                    | 32                | 26,7            | 27,8           | 77,4                  |
|         | Συμφωνώ απόλυτα            | 26                | 21,7            | 22,6           | 100,0                 |
|         | Total                      | 115               | 95,8            | 100,0          |                       |
| Missing | System                     | 5                 | 4,2             |                |                       |
| Total   |                            | 120               | 100,0           |                |                       |

ΓΡΑΦΗΜΑ: ΙΙΙ 65

Επιτυχία για την Υπηρεσία αποτελεί η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού ,η εφαρμογή ομαδικής εργασίας , η αφοσίωση των εργαζομένων του και το ενδιαφέρον;



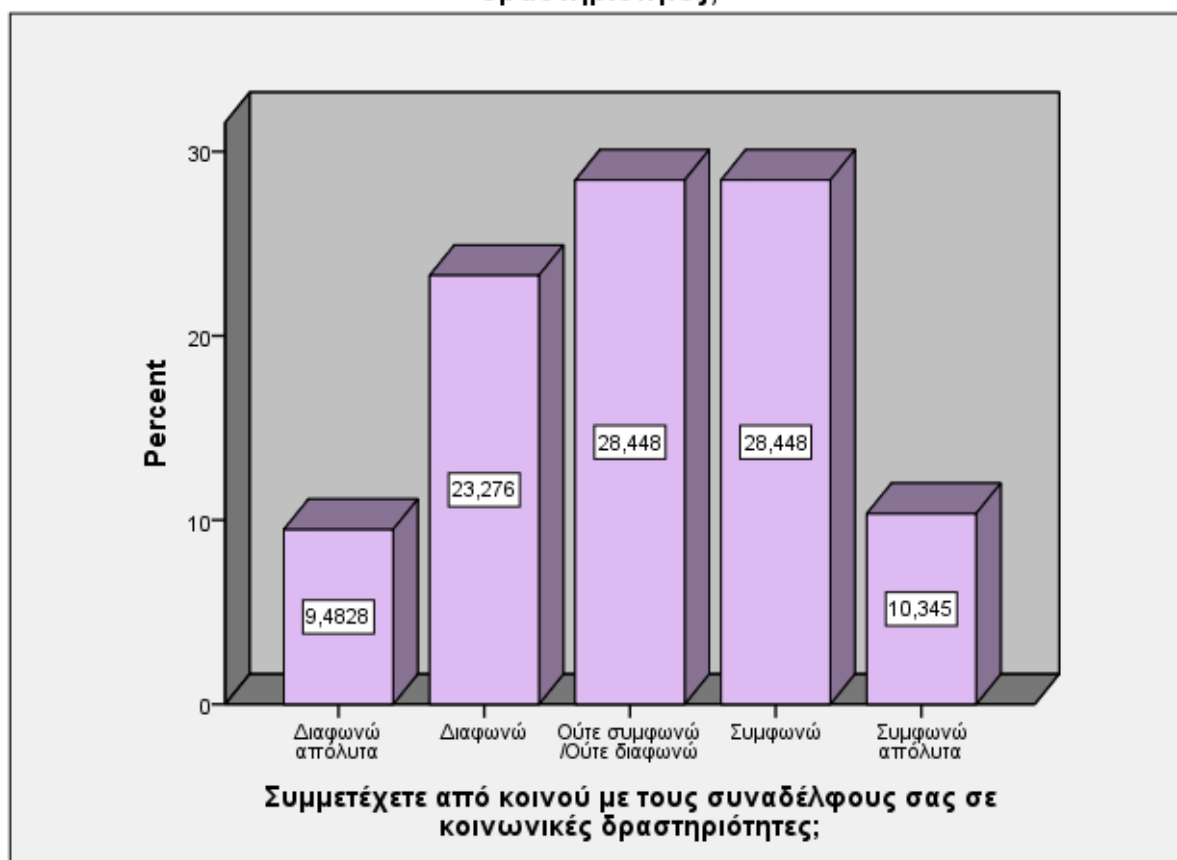
ΠΙΝΑΚΑΣ: ΙΙΙ 66

Συμμετέχετε από κοινού με τους συναδέλφους σας σε κοινωνικές δραστηριότητες;

|                | Απόλυτη Συχνότητα          | Σχετικό Ποσοστό | Έγκυρο Ποσοστό | Συγκεντρωτικό Ποσοστό |
|----------------|----------------------------|-----------------|----------------|-----------------------|
| Valid          | Διαφωνώ απόλυτα            | 11              | 9,2            | 9,5                   |
|                | Διαφωνώ                    | 27              | 22,5           | 23,3                  |
|                | Ούτε συμφωνώ /Ούτε διαφωνώ | 33              | 27,5           | 28,4                  |
|                | Συμφωνώ                    | 33              | 27,5           | 28,4                  |
|                | Συμφωνώ απόλυτα            | 12              | 10,0           | 10,3                  |
| Total          | 116                        | 96,7            | 100,0          |                       |
| Missing System | 4                          | 3,3             |                |                       |
| Total          | 120                        | 100,0           |                |                       |

ΓΡΑΦΗΜΑ: ΙΙΙ 66

Συμμετέχετε από κοινού με τους συναδέλφους σας σε κοινωνικές δραστηριότητες;



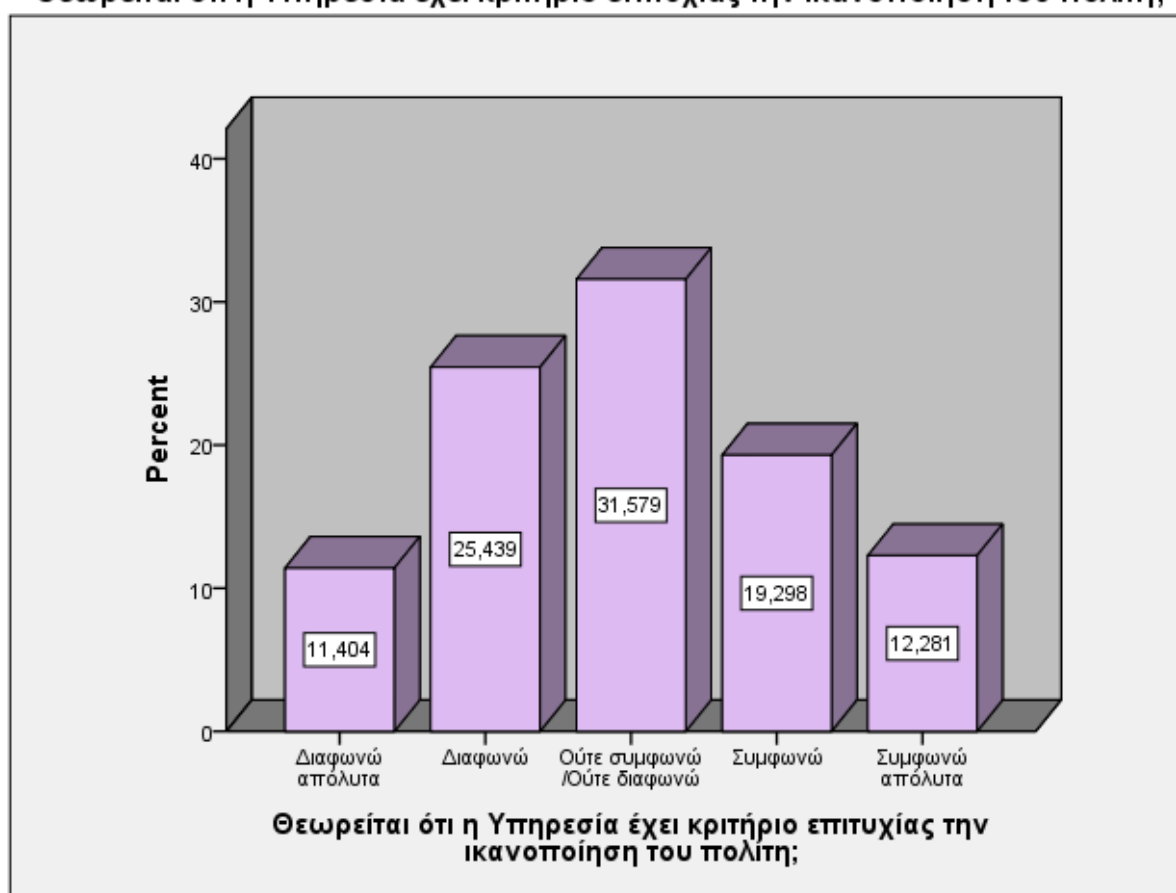
ΠΙΝΑΚΑΣ: ΙΙΙ 67

Θεωρείται ότι η Υπηρεσία έχει κριτήριο επιτυχίας την ικανοποίηση του πολίτη;

|                            | Απόλυτη Συχνότητα | Σχετικό Ποσοστό | Έγκυρο Ποσοστό | Συγκεντρωτικό Ποσοστό |
|----------------------------|-------------------|-----------------|----------------|-----------------------|
| Valid Διαφωνώ απόλυτα      | 13                | 10,8            | 11,4           | 11,4                  |
| Διαφωνώ                    | 29                | 24,2            | 25,4           | 36,8                  |
| Ούτε συμφωνώ /Ούτε διαφωνώ | 36                | 30,0            | 31,6           | 68,4                  |
| Συμφωνώ                    | 22                | 18,3            | 19,3           | 87,7                  |
| Συμφωνώ απόλυτα            | 14                | 11,7            | 12,3           | 100,0                 |
| Total                      | 114               | 95,0            | 100,0          |                       |
| Missing System             | 6                 | 5,0             |                |                       |
| Total                      | 120               | 100,0           |                |                       |

ΓΡΑΦΗΜΑ: ΙΙΙ 67

Θεωρείται ότι η Υπηρεσία έχει κριτήριο επιτυχίας την ικανοποίηση του πολίτη;



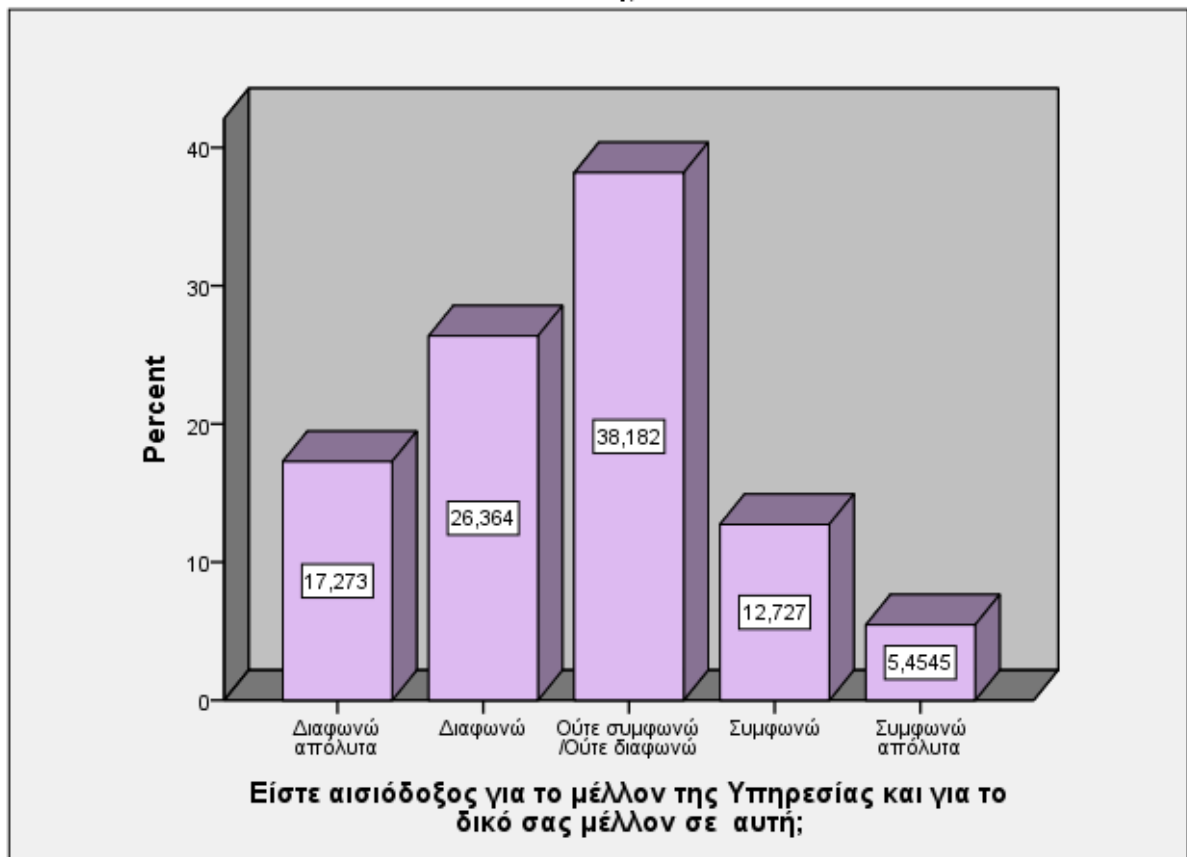
ΠΙΝΑΚΑΣ: ΙΙΙ 68

Είστε αισιόδοξος για το μέλλον της Υπηρεσίας και για το δικό σας μέλλον σε αυτή;

|                            | Απόλυτη Συχνότητα | Σχετικό Ποσοστό | Έγκυρο Ποσοστό | Συγκεντρωτικό Ποσοστό |
|----------------------------|-------------------|-----------------|----------------|-----------------------|
| Valid Διαφωνώ απόλυτα      | 19                | 15,8            | 17,3           | 17,3                  |
| Διαφωνώ                    | 29                | 24,2            | 26,4           | 43,6                  |
| Ούτε συμφωνώ /Ούτε διαφωνώ | 42                | 35,0            | 38,2           | 81,8                  |
| Συμφωνώ                    | 14                | 11,7            | 12,7           | 94,5                  |
| Συμφωνώ απόλυτα            | 6                 | 5,0             | 5,5            | 100,0                 |
| Total                      | 110               | 91,7            | 100,0          |                       |
| Missing System             | 10                | 8,3             |                |                       |
| Total                      | 120               | 100,0           |                |                       |

ΓΡΑΦΗΜΑ: ΙΙΙ 68

Είστε αισιόδοξος για το μέλλον της Υπηρεσίας και για το δικό σας μέλλον σε αυτή;



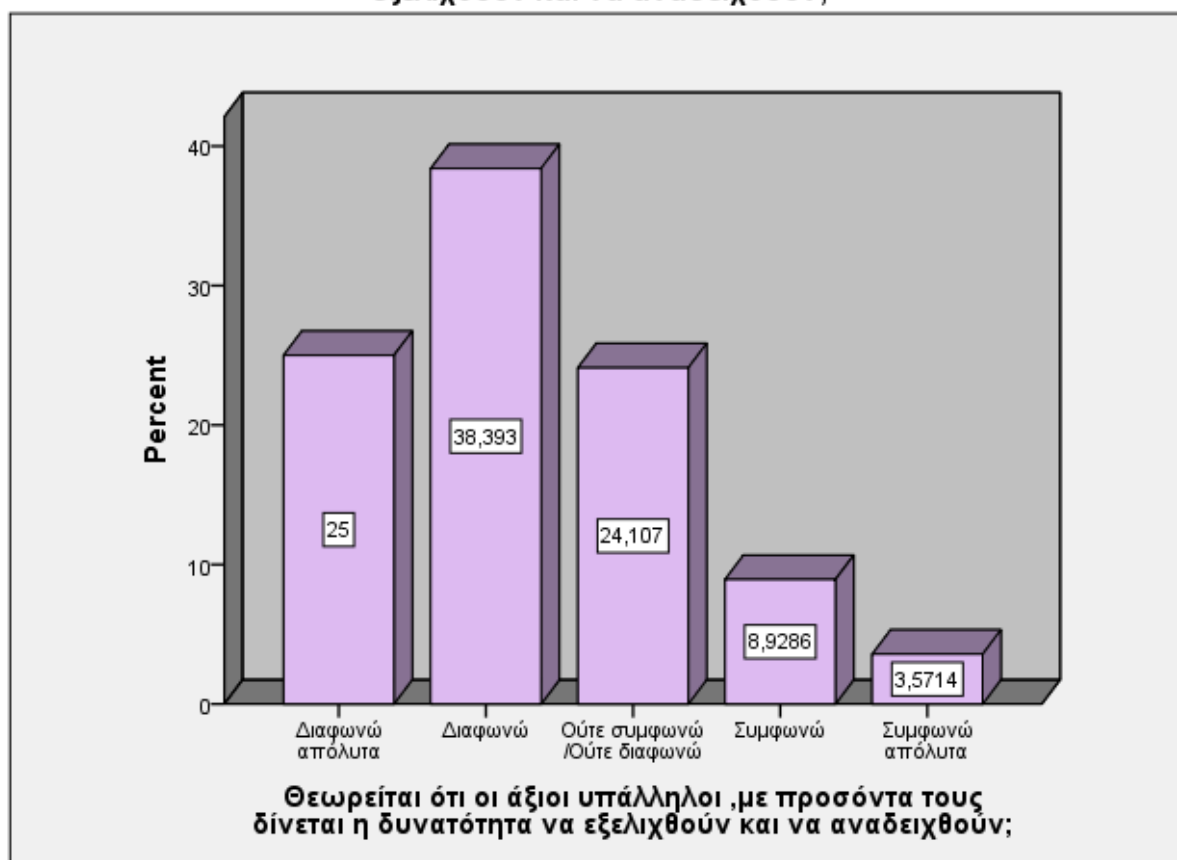
ΠΙΝΑΚΑΣ: ΙΙΙ 69

Θεωρείται ότι οι άξιοι υπάλληλοι ,με προσόντα τους δίνεται η δυνατότητα να εξελιχθούν και να αναδειχθούν;

|                            | Απόλυτη Συχνότητα | Σχετικό Ποσοστό | Έγκυρο Ποσοστό | Συγκεντρωτικό Ποσοστό |
|----------------------------|-------------------|-----------------|----------------|-----------------------|
| Valid Διαφωνώ απόλυτα      | 28                | 23,3            | 25,0           | 25,0                  |
| Διαφωνώ                    | 43                | 35,8            | 38,4           | 63,4                  |
| Ούτε συμφωνώ /Ούτε διαφωνώ | 27                | 22,5            | 24,1           | 87,5                  |
| Συμφωνώ                    | 10                | 8,3             | 8,9            | 96,4                  |
| Συμφωνώ απόλυτα            | 4                 | 3,3             | 3,6            | 100,0                 |
| Total                      | 112               | 93,3            | 100,0          |                       |
| Missing System             | 8                 | 6,7             |                |                       |
| Total                      | 120               | 100,0           |                |                       |

ΓΡΑΦΗΜΑ: ΙΙΙ 69

Θεωρείται ότι οι άξιοι υπάλληλοι ,με προσόντα τους δίνεται η δυνατότητα να εξελιχθούν και να αναδειχθούν;



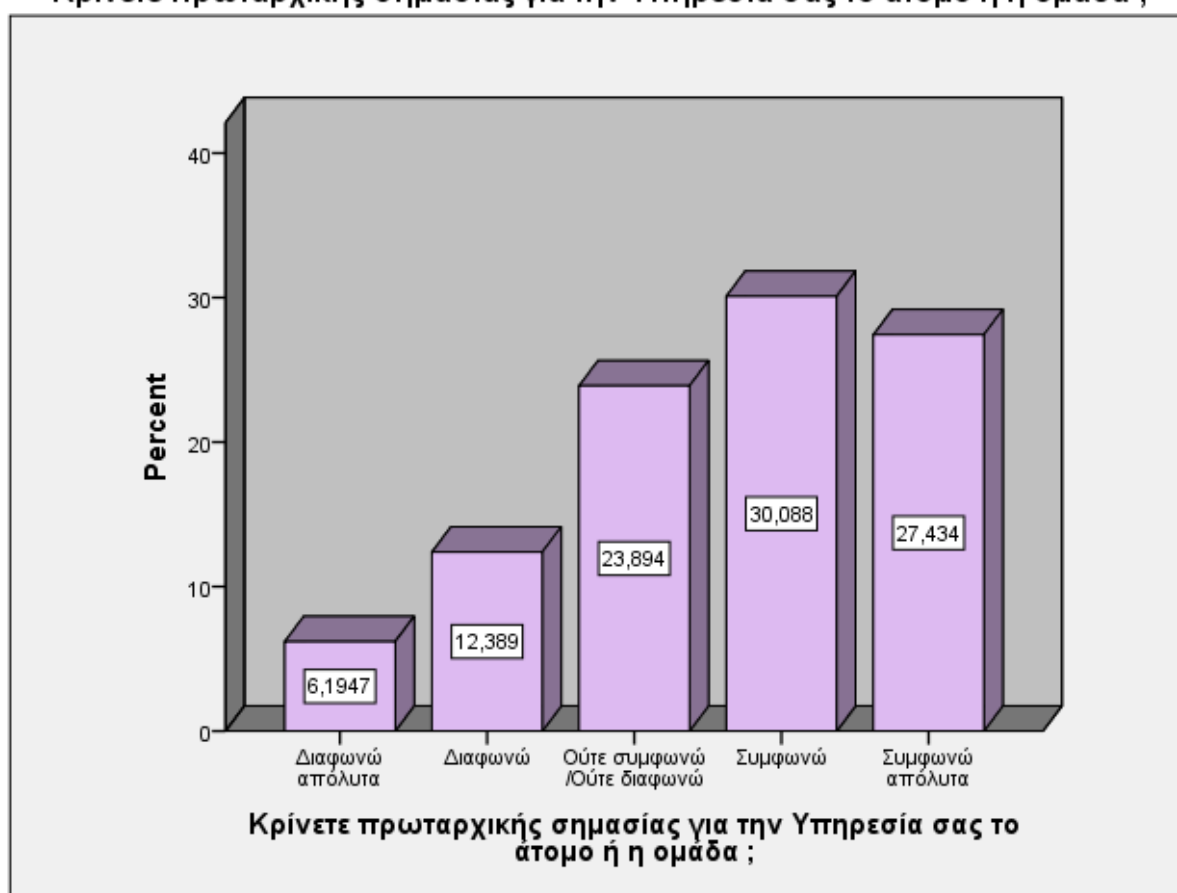
ΠΙΝΑΚΑΣ: ΙΙΙ 70

**Κρίνετε πρωταρχικής σημασίας για την Υπηρεσία σας το άτομο ή η ομάδα ;**

|                            | Απόλυτη Συχνότητα | Σχετικό Ποσοστό | Έγκυρο Ποσοστό | Συγκεντρωτικό Ποσοστό |
|----------------------------|-------------------|-----------------|----------------|-----------------------|
| Valid Διαφωνώ απόλυτα      | 7                 | 5,8             | 6,2            | 6,2                   |
| Διαφωνώ                    | 14                | 11,7            | 12,4           | 18,6                  |
| Ούτε συμφωνώ /Ούτε διαφωνώ | 27                | 22,5            | 23,9           | 42,5                  |
| Συμφωνώ                    | 34                | 28,3            | 30,1           | 72,6                  |
| Συμφωνώ απόλυτα            | 31                | 25,8            | 27,4           | 100,0                 |
| Total                      | 113               | 94,2            | 100,0          |                       |
| Missing System             | 7                 | 5,8             |                |                       |
| Total                      | 120               | 100,0           |                |                       |

ΓΡΑΦΗΜΑ: ΙΙΙ 70

**Κρίνετε πρωταρχικής σημασίας για την Υπηρεσία σας το άτομο ή η ομάδα ;**

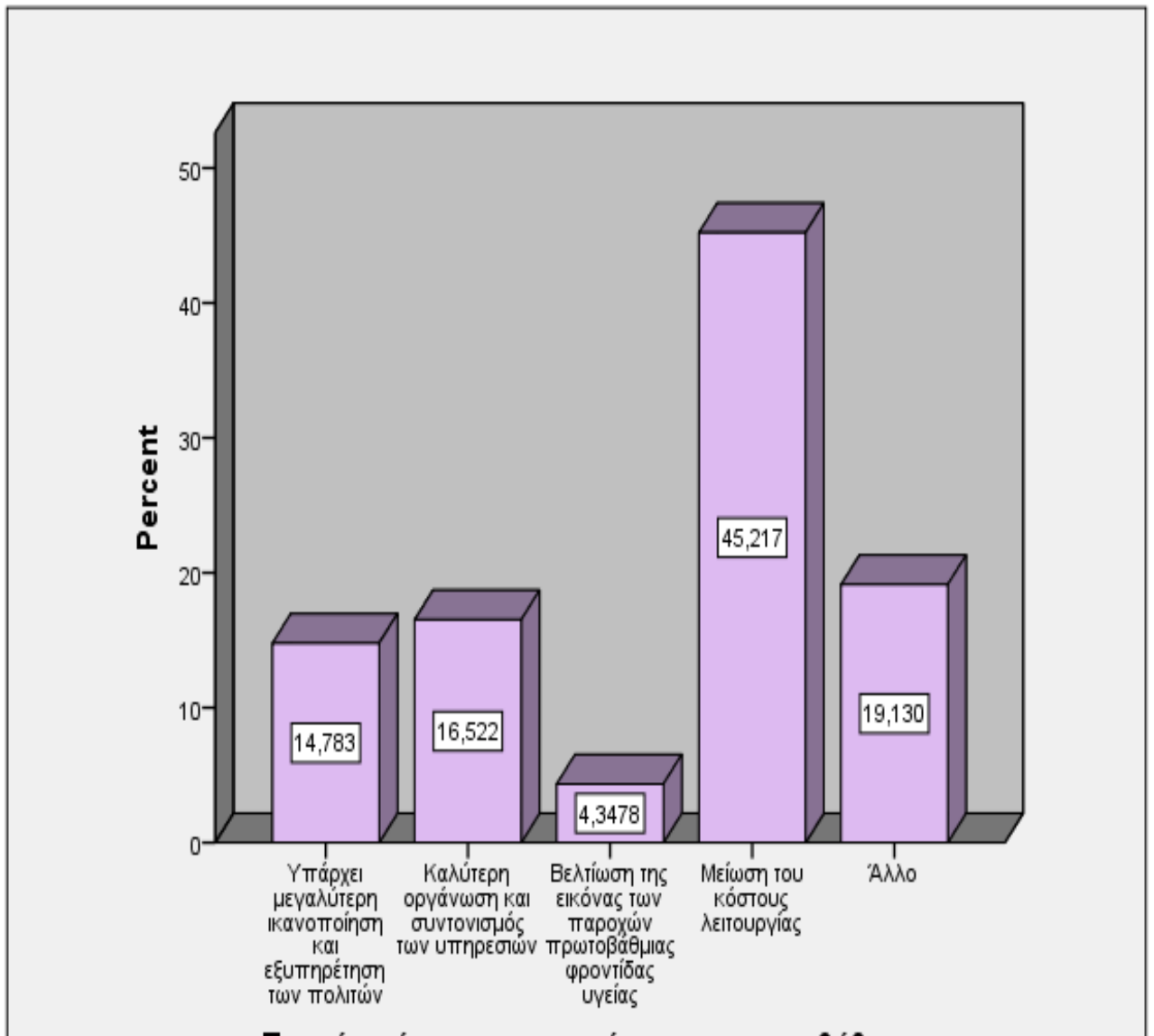


ΠΙΝΑΚΑΣ: III 71

**Πιστεύετε ότι με την ενοποίηση της πρωτοβάθμιας φροντίδας υγείας:**

|         |  | Απόλυτη Συχνότητα | Σχετικό Ποσοστό | Έγκυρο Ποσοστό | Συγκεντρωτικό Ποσοστό |
|---------|--|-------------------|-----------------|----------------|-----------------------|
| Valid   | Υπάρχει μεγαλύτερη ικανοποίηση και εξυπηρέτηση των πολιτών     | 17                | 14,2            | 14,8           | 14,8                  |
|         | Καλύτερη οργάνωση και συντονισμός των υπηρεσιών                | 19                | 15,8            | 16,5           | 31,3                  |
|         | Βελτίωση της εικόνας των παροχών πρωτοβάθμιας φροντίδας υγείας | 5                 | 4,2             | 4,3            | 35,7                  |
|         | Μείωση του κόστους λειτουργίας                                 | 52                | 43,3            | 45,2           | 80,9                  |
|         | Άλλο   | 22                | 18,3            | 19,1           | 100,0                 |
|         | Total  | 115               | 95,8            | 100,0          |                       |
| Missing | System   | 5                 | 4,2             |                |                       |
|         | Total  | 120               | 100,0           |                |                       |

Πιστεύετε ότι με την ενοποίηση της πρωτοβάθμιας φροντίδας υγείας:



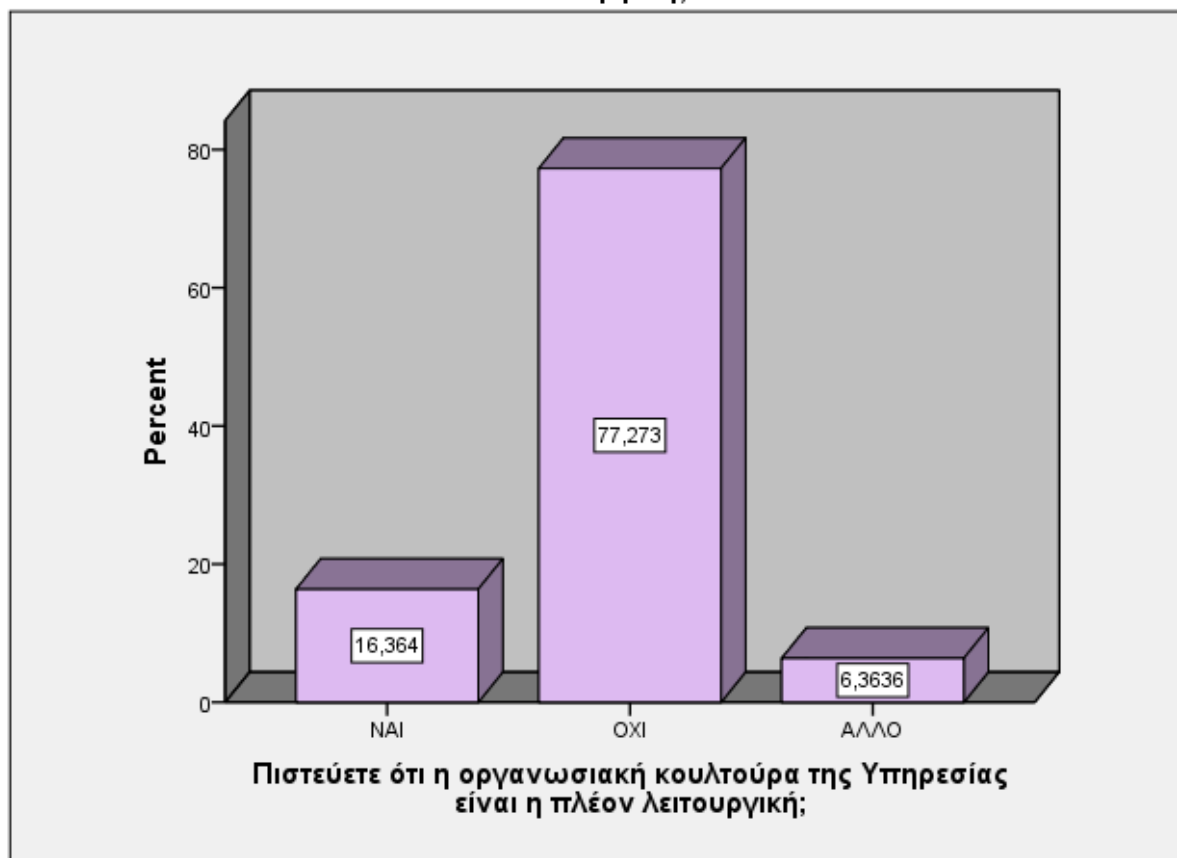
ΠΙΝΑΚΑΣ: ΙΙΙ 72

Πιστεύετε ότι η οργανωσιακή κουλτούρα της Υπηρεσίας είναι η πλέον λειτουργική;

|         | Απόλυτη Συχνότητα | Σχετικό Ποσοστό | Έγκυρο Ποσοστό | Συγκεντρωτικό Ποσοστό |
|---------|-------------------|-----------------|----------------|-----------------------|
| Valid   | ΝΑΙ               | 18              | 15,0           | 16,4                  |
|         | ΟΧΙ               | 85              | 70,8           | 77,3                  |
|         | ΑΛΛΟ              | 7               | 5,8            | 6,4                   |
|         | Total             | 110             | 91,7           | 100,0                 |
| Missing | System            | 10              | 8,3            |                       |
| Total   |                   | 120             | 100,0          |                       |

ΓΡΑΦΗΜΑ: ΙΙΙ 72

Πιστεύετε ότι η οργανωσιακή κουλτούρα της Υπηρεσίας είναι η πλέον λειτουργική;



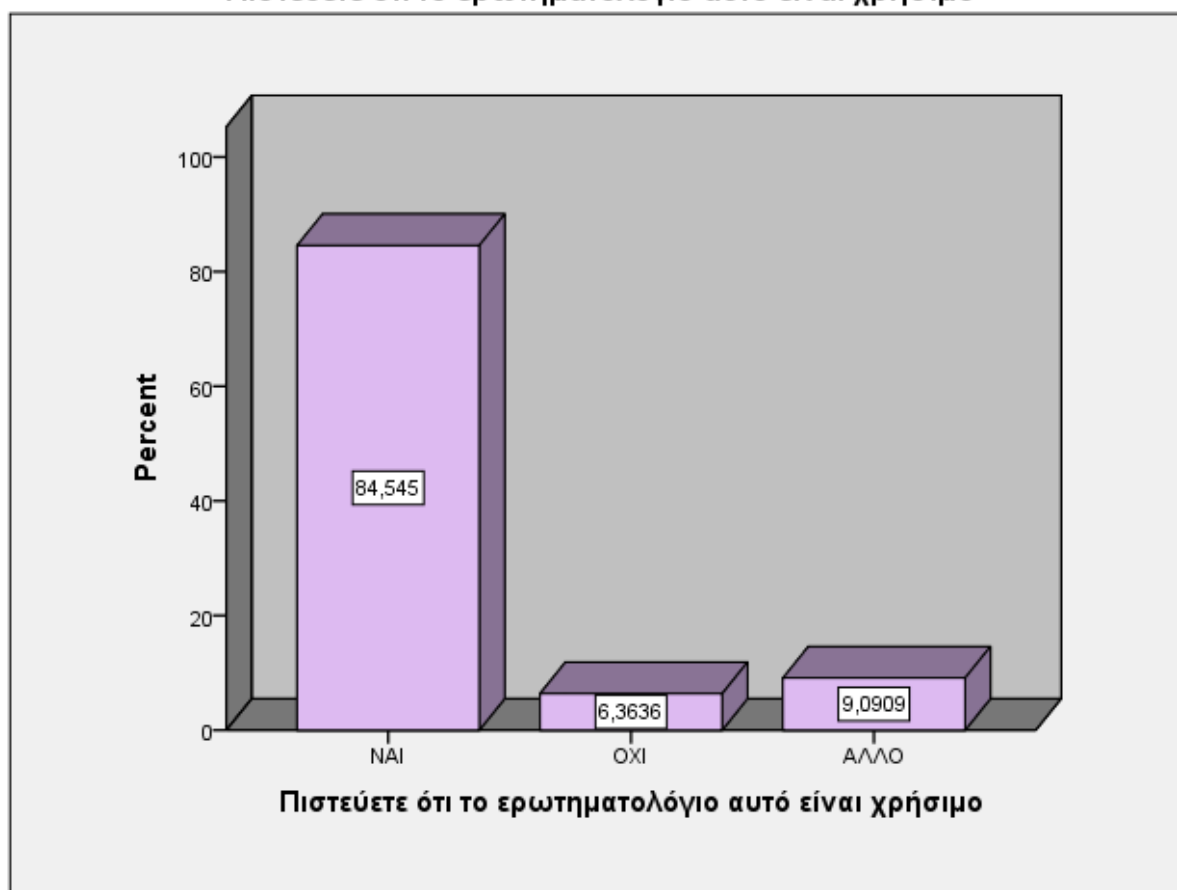
ΠΙΝΑΚΑΣ: ΙΙΙ 73

Πιστεύετε ότι το ερωτηματολόγιο αυτό είναι χρήσιμο

|         | Απόλυτη Συχνότητα | Σχετικό Ποσοστό | Έγκυρο Ποσοστό | Συγκεντρωτικό Ποσοστό |
|---------|-------------------|-----------------|----------------|-----------------------|
| Valid   | ΝΑΙ               | 93              | 77,5           | 84,5                  |
|         | ΟΧΙ               | 7               | 5,8            | 6,4                   |
|         | ΑΛΛΟ              | 10              | 8,3            | 9,1                   |
|         | Total             | 110             | 91,7           | 100,0                 |
| Missing | System            | 10              | 8,3            |                       |
| Total   |                   | 120             | 100,0          |                       |

ΓΡΑΦΗΜΑ: ΙΙΙ 73

Πιστεύετε ότι το ερωτηματολόγιο αυτό είναι χρήσιμο



Εξήντα ένα (61) αρνητικές περιγραφές της οργανωσιακής κουλτούρας του Οργανισμού, 26 θετικές και τριάντα τρεις (33) υπάλληλοι δεν απάντησαν. Οι αρνητικές απαντήσεις περιλαμβάνουν χαρακτηρισμούς όπως : Άθλια- απαράδεκτη αταξία, Ανοργανωσιά ανισότητα- Ανύπαρκτη, Αναποτελεσματική , Απαράδεκτη- ασυντόνιστη- ισοπεδωτική, αδιάφορη- Χαλαρή -ασαφής στόχος, χάλια-,Χαμός ,Χάος, Χαοτική- κατευθυνόμενη. εξαρτημένη-,Χωρίς αξιοκρατία, Ασύνδετη, Ελλιπής ανεπαρκής χωρίς πρόγραμμα , Εμβρυακή οργάνωση δεν υπάρχει υποδομή, δεν υπάρχει βάση δεδομένων, ασυνεννοησία

Οι θετικοί χαρακτηρισμοί είναι: Ομαδικότητα, καταμερισμός αρμοδιοτήτων, Οργάνωση -συντονισμός –βελτίωση, Προσωπική θέληση-ευελιξία-ανθρώπινο πρόσωπο, Σχεδόν λειτουργική, Σωστή αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, Φιλότιμο εργατικότητα συνεργασία, Φιλότιμο Υπευθυνότητα Ευαισθησία, Ο οργανισμός και η Δ/ση λειτουργεί με το φιλότιμο ορισμένων

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Biake,R & J. Mouton , ( 1986) *Ιδανική διοίκηση*, Αθήνα : Γαλάιος & Σια
- Chandler, J, (2003) *Δημόσια Διοίκηση Συγκριτική ανάλυση*, Αθήνα: Παπαζήση
- Goleman , D. (1998) *Η συναισθηματική νοημοσύνη* , Αθήνα :Ελληνικά Γράμματα
- Goleman , D. (2000) *Η συναισθηματική νοημοσύνη στο χώρο της εργασίας* , Αθήνα :Ελληνικά γράμματα
- Goleman , D. (2012) *Η κοινωνική νοημοσύνη* , Αθήνα : Πεδίο
- Goleman, D, R, Boyatzis,Mckee, A, (2009) *Ο Νέος Ηγέτης Η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διοίκηση οργανισμών*, Αθήνα: Ελληνικά γράμματα 7<sup>η</sup> έκδοση ( 1<sup>η</sup> έκδοση το 2002) (Τίτλος πρωτοτύπου :*PRIMAL LEADERSHIP* HARVARD BUSINESS SCHOOL, PRESS, BOSTON, Massachusetts Copyright 2002 Daniel Goleman All Rights Reserved)
- Koontz H, O. Donnell 1984 *Οργάνωση και διοίκηση .Μία συστηματική και ενδεχόμενη ανάλυση των διοικητικών λειτουργιών* Αθήνα : Παπαζήση
- Kotter, J. (2001) *Ηγέτης στις αλλαγές* , Αθήνα : Κριτική
- Leat, M, Κουζής, Γ,& Κουτρούκης, Θ, (επιμελητές), (2009), *Εργασιακές σχέσεις*, Αθήνα : Κριτική ( 2007,2001, Mike Leat by arrangement with ELSEVIER LIMITED of the Boulevard, Langford Lane, Kidlington, Oxford, OX5 1 GB, UK )
- Nye,J, (2009) *Ηγεσίες που πρωτοπορούν*, Αθήνα: Παπαζήση ( Τίτλος πρωτοτύπου : *The Powers to Lead*, Oxford University Press,2008)
- Robbins,S, T, Judge, Σαχινίδης , Α ( επιμελητής) *Οργανωσιακή συμπεριφορά Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις*, Αθήνα : Κριτική
- Sharon Good, (2000) *Πώς να διευθύνεις μία επιχείρηση με την καρδιά σου*, Αθήνα: Nova Forma & πληρότητα

- Αποστολάκης ,I & Α, Καστανιά, & Χρ. Πιερράκος (2003) *Στατιστική επεξεργασία δεδομένων στην υγεία*, Αθήνα: Παπαζήση.
- Βακόλα, Μ, Ι,Νικολάου ( 2012) *Οργανωσιακή ψυχολογία & συμπεριφορά* , Αθήνα : Rosili
- Εγκυκλοπαίδεια Δομή , Τόμος 13<sup>ος</sup> , ( 1976), Αθήνα: Δομή
- Ιορδάνογλου, Δ. (2008) *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις* , Αθήνα : Κριτική
- Κέτς Ντε Βρις, Μ,2005 *Αιχμάλωτοι της ηγεσίας* Αθήνα : Καστανιώτη
- Κουρέα-Κρεμαστινού, Τ ( 2010) *Δημόσια Υγεία* Αθήνα :Τεχνόγραμμα
- Κυριαζή, Ν.(1999) *Η κοινωνιολογική έρευνα* , Αθήνα: Ελληνικά γράμματα
- Κυριόπουλος , Γ& Β Τσιάντου( 2010 ) *Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής*,27(5) :834-840 [www.mednet.gr/archives](http://www.mednet.gr/archives)
- Μούζα,Α-Μ (2006) *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων*, Αθήνα: Κριτική
- Μπαμπινιώτης, Γ,(1998) *Λεξικό της νέας ελληνικής γλώσσας*, Αθήνα: Κέντρο Λεξικολογίας
- Μπουραντάς, Δ, (2005) *Ηγεσία Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*, Αθήνα: Κριτική
- Μπουραντάς, Δ, (2002) *Μάνατζμεντ* Αθήνα: Γ.Μπένου
- Οικονόμου, Χ, (2004) *Πολιτικές Υγείας στην Ελλάδα & Ευρωπαϊκές Κοινωνίες*, Αθήνα: Διόνικος
- Οικονόμου, Χ, (2011) *Η κοινωνική πολιτική της Ευρωπαϊκής Ένωσης*, Αθήνα: Διόνικος
- Παπαλεξανδρη, Ν, Δ. Μπουραντάς (2003), *Διοίκηση Ανθρώπινων πόρων*, Αθήνα: Γ.Μπένου
- Παπανικολάου, Β, (2007) *Η Ποιότητα στις υπηρεσίες υγείας*, Αθήνα: Παπαζήση
- Παρδάλης, Δ, (2005) *Η κουλτούρα της οργάνωσης & η αποτελεσματικότητα στα ελληνικά νοσοκομεία* .(Διδακτορική διατριβή <http://phdtheses.ekt.gr/eadd/>)
- Ραμματά, Μ, (2011) *Σύγχρονη ελληνική δημόσια διοίκηση Ανάμεσα στη γραφειοκρατία και το Μάνατζμεντ* , Αθήνα: Κριτική

## ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΕΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΕΙΣ

- [http://ec.europa.eu/ellada/news/20091020\\_sante\\_el.htm](http://ec.europa.eu/ellada/news/20091020_sante_el.htm)
- <http://ec.europa.eu/eurostat>
- [http://epapanis.blogspot.gr/2007/09/blog-post\\_9672.html](http://epapanis.blogspot.gr/2007/09/blog-post_9672.html)
- <http://gabrieljbyrne.com/wp-content/uploads/2009/06/final-authors-copy-02-07-hk31.pdf>
- <http://nemertes.lis.upatras.gr/jspui/bitstream/10889/202011.pdf>
- <http://phdtheses.ekt.gr/eadd/?locale=el>
- <http://repub.eur.nl/res/pub/7826/1996-1506.pdf>
- <http://www.marketingpower.com/ResourceLibrary/Publications/JournalofMarketing/1994/58/1/9406201507.pdf>
- <http://www.smartworkforcestrategies.com/Portals/0/Published%20Articles/DeLong-DiagnosingCulturalBarriersToKnowlMgt.pdf>
- Naftemporiki.gr(2012) «Eurostat: Στα όρια της φτώχειας το 27,7% των Ελλήνων»<http://www.naftemporiki.gr/news/cstory.asp?id=2133678>(πρόσβαση 6 -2- 2012 )
- Syn-Europe.gr.[http://www.syn-europe.gr/index.php?cata\\_id=11&Datain=1463&LID=101/08/2008](http://www.syn-europe.gr/index.php?cata_id=11&Datain=1463&LID=101/08/2008)
- Τούντας, Γ.(2006) ) Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής, 23(1):72-83  
[www.mednet.gr/archives](http://www.mednet.gr/archives)
- [www.et.gr/index.php?option](http://www.et.gr/index.php?option) Αναζήτηση Φ.Ε.Κ.
- ΕΟΠΥΥ [http://www.eopyy.gov.gr/Home/StartPage?a\\_HomePage=Index](http://www.eopyy.gov.gr/Home/StartPage?a_HomePage=Index)
- ΙΝΕ/ΓΣΕΕ-ΑΔΕΔΥ. Έκθεση 2008. «Οι δαπάνες υγείας στην Ελλάδα».  
<http://www.inegsee.gr/ereynes-meletes/ekthesh/Ethsia-Ekthesh-2008-H-ellhnikh-oikonomia-kai-h-apasxolhsh.html>
- Καραγιωργος Δ. (2009) Της εφημερίδας ΕΘΝΟΣ, Δευτέρα 7 /12/2009, (σελ.24-25).

- Κυριόπουλος , Γ& Β Τσιάντου( 2010 ) Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής,27(5) :834-840 [www.mednet.gr/archives](http://www.mednet.gr/archives)
- Λιαρόπουλος Λ.(2008) «Οι συμπληγάδες στην υγεία», στο ΒΗΜΑ online .<http://www.tovima.gr/default.asp?pid=2&artid=8537&ct=6&dt=01/08/2008>
- Λιαρόπουλος Λ.(2012) «Ο πραγματικός ΕΟΠΥΥ» [www.news.kathimerini.gr/.../2012\\_468435](http://www.news.kathimerini.gr/.../2012_468435)
- Μνημόνιο (2010) <http://www.enet.gr/?i=news.el.article&id=159995>
- Τούντας Γ.(2008) «Η γεωγραφική κατανομή των ανισοτήτων». <http://www.tovima.gr/default.asp?pid=2&artid=24499&ct=6&dt=24/11/2008>, (πρόσβαση 24-11-2008)
- Τούντας Γ.(2008) « Η αντιμετώπιση των κοινωνικών ανισοτήτων στην υγεία στην Ελλάδα» <http://www.opek.gr/opek/intex.php?Itemid=s/&id=120&option=co...>
- Τούντας Γ.(2008) « Κοινωνικές ανισότητες στην υγεία» [http://www.iatronet.gr/artic.awp?art\\_id=4065\(15-10-09\)10:57:18μμ](http://www.iatronet.gr/artic.awp?art_id=4065(15-10-09)10:57:18μμ).

