

## ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ORIGINAL PAPER

# Συγκριτική αξιολόγηση οργανωσιακής κουλτούρας μονάδων υγείας

**ΣΚΟΠΟΣ** Η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί μια σημαντική μεταβλητή στη διοίκηση των μονάδων υγείας. Σκοπός της παρούσας μελέτης ήταν η αποτύπωση των διαστάσεων της οργανωσιακής κουλτούρας που διέπει τα δημόσια νοσοκομεία στην Ελλάδα. **ΥΛΙΚΟ-ΜΕΘΟΔΟΣ** Η μελέτη διεξήχθη σε 10 νοσοκομεία της 6ης Υγειονομικής Περιφέρειας με τη συμμετοχή 500 εργαζομένων. Από τα 500 ερωτηματολόγια που διανεμήθηκαν, απάντησαν 332 εργαζόμενοι (66% ποσοστό ανταπόκρισης), από τους οποίους 44% κατείχαν διευθυντική θέση στην ιατρική υπηρεσία, 34% στη νοσηλευτική υπηρεσία και το υπόλοιπο 22% στη διοικητική υπηρεσία. **ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ** Σύμφωνα με τις αντιλήψεις των διευθυντικών στελεχών, τα χαρακτηριστικά της εργασίας που φαίνεται να αναδεικνύονται ως σημαντικότερα είναι η προσοχή, ο σεβασμός στα ανθρώπινα δικαιώματα, η δικαιοσύνη, η ακρίβεια, η ατομική υπευθυνότητα, η καλή οργάνωση, η έμφαση στην ποιότητα, ο προσανατολισμός στους ανθρώπους, η ευελιξία και η προσοχή στις λεπτομέρειες, ενώ ως λιγότερο σημαντικά αναδεικνύονται η πολύωρη εργασία και η προαγωγή της επιθετικότητας. Από την άλλη πλευρά, ο οργανισμός, σύμφωνα με τις αντιλήψεις των εργαζομένων, φαίνεται να δίνει έμφαση σε χαρακτηριστικά που δεν βρίσκονται σε υψηλές θέσεις των προσδοκιών των εργαζομένων και, συγκεκριμένα, προάγει την προσαρμοστικότητα, την προβλεψιμότητα, καθώς και τη διάθεση για πολύωρη εργασία. Φαίνεται ότι η ηλικία, η θέση και η προϋπηρεσία των εργαζομένων επηρεάζει τις αντιλήψεις τους σχετικά με τις διαστάσεις της οργανωσιακής κουλτούρας, σε αντίθεση με το φύλο και την ειδικότητα. **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ** Τα δημόσια νοσοκομεία της Πελοποννήσου δεν φαίνεται να διέπονται από μια ισχυρή σε ένταση και έκταση κουλτούρα. Σύμφωνα με τις αντιλήψεις των στελεχών, διαπιστώνεται ότι υπάρχει χάσμα μεταξύ της ιδανικής και της υφιστάμενης οργανωσιακής κουλτούρας.

Οι έννοιες του «πολιτισμού» έχουν βαθιές ρίζες στη βιβλιογραφία της επιστήμης της Ανθρωπολογίας, εδώ και πολλές δεκαετίες.<sup>1</sup> Η προσαρμογή-εφαρμογή των εν λόγω εννοιών στους οργανισμούς άρχισε στις Ηνωμένες Πολιτείες στα μέσα της μεταπολεμικής περιόδου, αλλά έγινε ιδιαίτερα δημοφιλής τη δεκαετία του 1980.<sup>2,3</sup> Κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου, ένας σημαντικός αριθμός βιβλίων αναφορικά με τη διοίκηση (management) επέδρασε δυναμικά στη μεταλαμπάδευση της ιδέας ότι η «οργανωσιακή κουλτούρα» αποτελεί σημαντικό παράγοντα που συνδέεται με την εργασιακή απόδοση, δηλαδή με τη χρηματοοικονομική απόδοση, την ικανοποίηση πελατών και εργαζομένων, καθώς και με την καινοτομία των υπαλλήλων.<sup>4,5</sup>

Οργανωσιακή κουλτούρα είναι ο όρος που χρησιμοποιείται για να περιγραφούν οι κοινές πεποιθήσεις, οι αντιλήψεις και οι προσδοκίες των ατόμων μέσα στους οργανισμούς.

ΑΡΧΕΙΑ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΙΑΤΡΙΚΗΣ 2011, 28(1):70-78  
ARCHIVES OF HELLENIC MEDICINE 2011, 28(1):70-78

Α. Καστανιώτη,<sup>1</sup>  
Ε. Σιουρούνη,<sup>1</sup>  
Γ. Μαυριδόγλου,<sup>1</sup>  
Ν. Πολύζος<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Τμήμα Διοίκησης Μονάδων Υγείας και Πρόνοιας, Ανώτατο Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Καλαμάτας, Καλαμάτα  
<sup>2</sup>Τμήμα Κοινωνικής Διοίκησης, Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης, Κομοτηνή

Evaluation of the organizational culture profile in public hospitals

Abstract at the end of the article

### Λέξεις ευρετηρίου

Οργανωσιακό κλίμα  
Οργανωσιακή κουλτούρα  
Οργανωσιακή συμπεριφορά

Υποβλήθηκε 9.4.2009  
Εγκρίθηκε 30.6.2010

Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι ένα σύστημα κοινών προσανατολισμών που κρατούν την ομάδα ενωμένη και της δίνουν μια διακριτική ταυτότητα,<sup>6</sup> δείχνει ένα ευρύ φάσμα των κοινωνικών φαινομένων, περιλαμβανομένης της ενδυμασίας, της γλώσσας, της συμπεριφοράς, των πεποιθήσεων, των αξιών, των απαιτήσεων, των συμβόλων της θέσης και της εξουσίας, των μύθων, των τελετών και των τελετουργικών, καθώς και των τρόπων του συνήθους σεβασμού και της ανατροπής, από τα οποία, όλα βοηθούν στον καθορισμό του χαρακτήρα και των κανόνων ενός οργανισμού. Σύμφωνα με τον Schein,<sup>7</sup> οργανωσιακή κουλτούρα είναι «ένα δομημένο σύνολο από βασικές παραδοχές που έχουν εφευρεθεί, ανακαλυφθεί ή αναπτυχθεί από μια ομάδα του οργανισμού, στην προσπάθειά της να αντιμετωπίσει προβλήματα εξωτερικής προσαρμογής ή εσωτερικής ολοκλήρωσης. Οι παραδοχές αυτές έχουν αποδώσει ικανοποιητικά στο παρελθόν ώστε να θεωρούνται ότι ισχύουν και,

επομένως, μπορούν να διδαχθούν στα νέα μέλη ως ο σωστός τρόπος αντίληψης, σκέψης και αίσθησης σχετικά με τα συγκεκριμένα προβλήματα». Οι Blake και Mouton<sup>8</sup> καθόρισαν 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». Επομένως, οι κοινοί ορισμοί της κουλτούρας αναφέρονται σε ένα σύστημα κοινών αξιών και πεποιθήσεων που παράγει τους κανόνες της συμπεριφοράς και καθιερώνουν έναν οργανωτικό τρόπο ζωής,<sup>9</sup> τις συνήθως διατηρημένες και σχετικά σταθερές πεποιθήσεις, τις στάσεις και τις αξίες που υπάρχουν μέσα στον οργανισμό<sup>10</sup> και ένα σύνολο γνώσεων, κοινών στα μέλη μιας κοινωνικής μονάδας,<sup>11</sup> που δίνουν περισσότερη έμφαση στις αξίες και τα συμπεριφορικά πρότυπα που φαίνεται ότι μπορούν να εξεταστούν ακίνδυνα με έναν ποσοτικό τρόπο.<sup>12</sup>

Η οργανωσιακή κουλτούρα έχει περιγραφεί με πολλούς τρόπους, ως θεσμική τελειότητα, κλίμα, ενδυνάμωση και διοίκηση ολικής ποιότητας και ανθρώπινου δυναμικού. Κατά τη διάρκεια της τελευταίας δεκαετίας, το ενδιαφέρον για την οργανωσιακή κουλτούρα έχει αυξηθεί ιδιαίτερα και έχει δεχθεί εκτενή μελέτη στο χώρο της βιομηχανίας αλλά και στους οργανισμούς υγείας.<sup>13,14</sup> Στο περιβάλλον της υγειονομικής περίθαλψης, η οργανωσιακή κουλτούρα έχει συνδεθεί με διάφορα στοιχεία της οργανωτικής εμπειρίας που συμβάλλουν στην ποιότητα, όπως η προσοχή, η ικανοποίηση εργασίας και η ασφάλεια.<sup>15</sup> Γι' αυτόν το λόγο, η οργανωσιακή κουλτούρα στο περιβάλλον της υγειονομικής περίθαλψης έχει προσελκύσει την αυξανόμενη προσοχή μεταξύ των ερευνητών,<sup>16-23</sup> καθώς και η ποσοτική μέτρησή της, προκειμένου να καθοριστεί η σχέση της με την απόδοση και την ποιότητα της φροντίδας.<sup>24-26</sup> Έχει αναπτυχθεί ένα πλήθος εργαλείων σχεδιασμένων ώστε να μετρούν την οργανωσιακή κουλτούρα κατά τη διάρκεια των τελευταίων δύο δεκαετιών και έχει εφαρμοστεί στις βιομηχανικές, τις εκπαιδευτικές και τις μονάδες υγειονομικής περίθαλψης. Τα περισσότερα ερωτηματολόγια σχεδιάστηκαν μέσα από τον καθορισμό της κουλτούρας ως ένα σύνολο γνωρισμάτων, που είναι κοινά για τα μέλη μιας κοινωνικής μονάδας<sup>11</sup> ή, πιο αναλυτικά, «ως ένα σύστημα κοινών αξιών και πιστεύω που παράγει κανόνες και συμπεριφορές, οι οποίες διαμορφώνουν και ορίζουν έναν τρόπο ζωής μέσα στο πλαίσιο του οργανισμού».<sup>9</sup> Η συγκεκριμένη διατύπωση είναι σημαντική, επειδή υποδηλώνει ότι η κουλτούρα μπορεί να αντικατοπτρίζει είτε τα πιστεύω είτε και τις αξίες που επικρατούν. Κατά συνέπεια, τα περισσότερα ερωτηματολόγια μέτρησης της οργανωσιακής κουλτούρας μπορούν να ταξινομηθούν, είτε σε αυτά που μετρούν την οργανωσιακή κουλτούρα από την προοπτική των αξιών που έχουν τα μέλη του ορ-

γανισμού, είτε σε εκείνα που προσεγγίζουν τους κανόνες και τις συμπεριφορές, τα μέλη των οποίων θεωρούν ως ενδεδειγμένα, για να λειτουργούν ικανοποιητικά μέσα στο πλαίσιο του οργανισμού. Βέβαια, εάν θα έπρεπε να υποδείξει κάποιος ερευνητής το καταλληλότερο εργαλείο μέτρησης της οργανωσιακής κουλτούρας ενός οργανισμού, δεν θα διακινδύνευε να δώσει μια απόλυτη απάντηση, αφού η επιλογή εξαρτάται από το πώς ορίζει ο κάθε ερευνητής την έννοια της κουλτούρας, τι είδους μέτρηση εφαρμόζει και ποιος είναι ο ερευνητικός σκοπός που έχει θέσει.

## ΥΛΙΚΟ ΚΑΙ ΜΕΘΟΔΟΣ

Πρόκειται για μια προοπτική πολυκεντρική μελέτη που διεξήχθη σε 10 νοσοκομεία της 6ης υγειονομικής περιφέρειας. Τα νοσοκομεία που εντάχθηκαν στη μελέτη είναι τα Γενικά Νοσοκομεία της Καλαμάτας, του Πύργου, του Άργους, του Ναυπλίου, της Κορίνθου, της Τρίπολης, της Σπάρτης, του Αγίου Ανδρέα Πατρών, καθώς και δύο πανεπιστημιακά νοσοκομεία, το Πανεπιστημιακό Νοσοκομείο του Ρίου και το Πανεπιστημιακό Γενικό Νοσοκομείο Ιωαννίνων. Πληθυσμό (population) της έρευνας αποτέλεσαν όλοι οι εργαζόμενοι που ανήκουν στα ανωτέρω νοσοκομεία. Πληθυσμό υπό μελέτη (study population) αποτέλεσαν όλοι οι εργαζόμενοι στην ιατρική, τη νοσηλευτική και τη διοικητική υπηρεσία που κατέχουν διευθυντική θέση και έδωσαν τη συγκατάθεσή τους να ενταχθούν στη μελέτη, ενώ το διάστημα διεξαγωγής της μελέτης καθορίστηκε από 1.12.2008–31.07.2009. Ελήφθη υπ' όψη η προϋπηρεσία των εργαζομένων (>3 έτη στον ίδιο φορέα), ώστε ο πληθυσμός μελέτης να μην αφορά σε νεοπροσληφθέντες εργαζόμενους. Η εν λόγω παράμετρος κρίθηκε αναγκαία, γιατί οι νεοεισερχόμενοι σε έναν οργανισμό δεν έχουν σαφή εικόνα για την κουλτούρα που τον διέπει.

Το δείγμα μελέτης, μετά από την εισαγωγή των κριτηρίων ένταξης στη μελέτη, ήταν 500 εργαζόμενοι. Από τα 500 ερωτηματολόγια που διανεμήθηκαν, απάντησαν 332 εργαζόμενοι (66% ποσοστό ανταπόκρισης), από τους οποίους ποσοστό 44% κατείχε διευθυντική θέση (διευθυντές, αναπληρωτές διευθυντές και προϊστάμενοι) στην ιατρική υπηρεσία, 34% στη νοσηλευτική υπηρεσία και το υπόλοιπο 22% στη διοικητική υπηρεσία. Πρέπει να σημειωθεί ότι στο δείγμα δεν περιλαμβάνονταν οι διοικητές και οι αναπληρωτές διοικητές των νοσοκομείων. Το 62% ήταν γυναίκες, ενώ το 60% των εργαζομένων ανήκε στην ηλικιακή ομάδα >45 ετών. Σε ποσοστό 65% ήταν κάτοχοι τίτλου σπουδών ανώτατου εκπαιδευτικού ιδρύματος, τεχνολογικής ή πανεπιστημιακής κατεύθυνσης και το 19% των εργαζομένων ήταν κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών. Το 76% των εργαζομένων είχαν συνολικά >20 έτη προϋπηρεσίας, ενώ μόνο το 10% των εργαζομένων είχε εργαστεί προηγουμένως σε ιδιωτικό φορέα.

Ως όργανο μέτρησης της οργανωσιακής κουλτούρας επιλέχθηκε το ερωτηματολόγιο Organizational Culture Profile (OCP) των O'Reilly και Chatman,<sup>27</sup> ένα ερωτηματολόγιο που δομείται σε τρία μέρη. Το πρώτο τμήμα του OCP περιλαμβάνει ένα ερω-

τηματολόγιο αυτοαναφοράς, που μεταφράστηκε στην ελληνική γλώσσα. Εισαγωγικά, υπάρχει μια συνοπτική αναφορά για την κατανόηση της έννοιας της οργανωσιακής κουλτούρας, καθώς και οδηγίες συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου, ενώ αναφέρεται ότι θα διασφαλιστεί η ανωνυμία προσώπων και οργανισμών. Το ερωτηματολόγιο περιέχει 54 προτάσεις που βαθμολογούνται σε μια κλίμακα Likert 5 διαβαθμίσεων (απόλυτα, πολύ, μέτρια, λίγο, καθόλου). Οι συγκεκριμένες προτάσεις περιγράφουν κάποια χαρακτηριστικά που ενδεχομένως είναι σημαντικά για τους εργαζόμενους, καθώς και εκείνα που προωθούνται ή απαιτούνται από τα μέλη του εκάστοτε οργανισμού (συμπεριφορικά πρότυπα). Οι συμπεριφορικοί κανόνες που μετρά το εν λόγω ερωτηματολόγιο οργανωσιακής κουλτούρας καθορίζονται από δύο διαστάσεις. Η πρώτη από τις δύο διαστάσεις καταγράφει τις προσδοκίες για συμπεριφορές που οδηγούν σε εκπλήρωση υψηλής ικανοποίησης των αναγκών, ενώ η δεύτερη διάσταση καταγράφει τα πραγματικά συμπεριφορικά πρότυπα, την πραγματική κουλτούρα του οργανισμού. Επιπλέον, περιλαμβάνονται 6 ερωτήσεις σχετικά με την επαγγελματική ικανοποίηση, η επικοινωνία με τους συναδέλφους, η αμοιβή, το περιεχόμενο της εργασίας και οι προσδοκίες. Τέλος, το δεύτερο τμήμα του ερευνητικού εργαλείου περιλαμβάνει ερωτήσεις τύπου λίστας για τη συγκέντρωση δημογραφικών στοιχείων που αφορούν στο φύλο, στο επάγγελμα και στην προϋπηρεσία των μελών του οργανισμού.

### Στατιστική ανάλυση

Όλες οι ποσοτικές μεταβλητές εκφράζονται ως μέση τιμή και σταθερή απόκλιση (SD). Εφαρμόστηκε η δοκιμασία Kolmogorov-Smirnov για τον έλεγχο της κανονικότητας της κατανομής των ποσοτικών μεταβλητών. Επιλέχθηκε η εφαρμογή της μη παραμετρικής δοκιμασίας Wilcoxon signed ranks test (χρήση των διάμεσων τιμών των ποσοτικών μεταβλητών, έτσι ώστε να είναι δυνατή η σύγκρισή τους). Με το συντελεστή αξιοπιστίας Cronbach's alpha (intraclass correlation coefficient) υπολογίστηκε η συνέπεια (consistency) των μεταβλητών στις 11 διαστάσεις της οργανωσιακής κουλτούρας (alpha: 0,95). Για τον έλεγχο της ανεξαρτησίας των ποιοτικών μεταβλητών χρησιμοποιήθηκε η στατιστική δοκιμασία chi-square ( $\chi^2$ ). Όλοι οι έλεγχοι πραγματοποιήθηκαν σε επίπεδο σημαντικότητας  $p=5\%$ . Χρησιμοποιήθηκαν τα λογιστικά φύλλα εργασίας (Excel), ενώ ως στατιστικό πακέτο χρησιμοποιήθηκε το SPSS 15.0.

## ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

### Περιγραφική ανάλυση των μεταβλητών της οργανωσιακής κουλτούρας

Από την ποσοτική ανάλυση των μεταβλητών του ερωτηματολογίου OCP, εκτιμήθηκαν οι μέσες τιμές των 54 χαρακτηριστικών που είναι σημαντικά για τους εργαζόμενους, καθώς και εκείνα που προωθούνται από τον οργανισμό (συμπεριφορικά πρότυπα) (πίν. 1). Σύμφωνα με τις αντιλήψεις των διευθυντικών στελεχών, τα χαρακτηριστικά της εργασίας που φαίνεται να αναδεικνύονται ως

**Πίνακας 1.** Περιγραφική ανάλυση των μεταβλητών.

Χαρακτηριστικά εργασίας	Μέση τιμή μεταβλητής
9. Το να είναι κάποιος προσεκτικός	1,40*/2,64**
20. Σεβασμός στα ανθρώπινα δικαιώματα	1,59/2,79
19. Δικαιοσύνη	1,66/3,14
14. Το να είναι κάποιος ακριβής	1,71/2,87
33. Ατομική υπευθυνότητα	1,71/2,91
54. Καλή οργάνωση	1,73/3,07
47. Έμφαση στην ποιότητα	1,77/3,06
18. Προσανατολισμός στους ανθρώπους	1,78/2,92
1. Ευελιξία	1,82/2,73

\* Για τον εργαζόμενο/αν το προάγει ο οργανισμός

σημαντικά είναι η προσοχή, ο σεβασμός στα ανθρώπινα δικαιώματα, η δικαιοσύνη, η ακρίβεια, η ατομική υπευθυνότητα, η καλή οργάνωση, η έμφαση στην ποιότητα, ο προσανατολισμός στους ανθρώπους, η ευελιξία και η προσοχή στις λεπτομέρειες, ενώ τα λιγότερο σημαντικά που αναδεικνύονται από το σύνολο των στελεχών είναι η πολύωρη εργασία και η προαγωγή της επιθετικότητας. Από την άλλη πλευρά, ο οργανισμός, σύμφωνα με τις αντιλήψεις των εργαζομένων, φαίνεται να δίνει έμφαση σε χαρακτηριστικά που δεν βρίσκονται σε υψηλές θέσεις των προσδοκιών των εργαζομένων και, συγκεκριμένα, προάγει την προσαρμοστικότητα, την προβλεψιμότητα, την ανεκτικότητα, το να είναι ο εργαζόμενος βολικός και τη διάθεση για πολύωρη εργασία, ενώ, αντίθετα, η προαγωγή της δικαιοσύνης, της προσδοκίας για υψηλή απόδοση, της έμφασης στην ποιότητα, της καινοτομίας, της ανάληψης κινδύνου και πρωτοβουλίας δεν φαίνεται να προάγονται από τη διοίκηση του οργανισμού.

Επίσης, όπως προκύπτει και από τις μέσες τιμές των μεταβλητών (πίν. 1), τα στελέχη θεωρούν ότι η υπάρχουσα οργανωσιακή κουλτούρα χαρακτηρίζει μόνο αμυδρά τα νοσοκομεία όπου εργάζονται, χωρίς να κυριαρχεί μια ισχυρή κουλτούρα.

### Αποτύπωση της υφιστάμενης κουλτούρας στη συνολική της μορφή και στις επί μέρους διαστάσεις της

Το επόμενο βήμα της στατιστικής επεξεργασίας των δεδομένων περιλαμβάνει την εξαγωγή των διαστάσεων της υφιστάμενης οργανωσιακής κουλτούρας, από το σύνολο των 54 προτάσεων-ερωτήσεων που περιελάμβαναν διαβαθμισμένες απαντήσεις για το βαθμό συμφωνίας, βαθμός από 1 (απόλυτα) έως και 5 (καθόλου). Από την ανάλυση των παραγόντων, ώστε να αναγνωριστούν οι διαστάσεις

που χαρακτηρίζουν την κουλτούρα των συμμετεχόντων κέντρων, επιβεβαιώθηκε η ύπαρξη οκτώ διαστάσεων της κουλτούρας και, συγκεκριμένα, η επιθετικότητα, η υποστήριξη, η έμφαση στην ποιότητα, η προσοχή στη λεπτομέρεια, ο προσανατολισμός στο αποτέλεσμα, ο προσανατολισμός στην ομαδικότητα, η αποφασιστικότητα και η καινοτομία.<sup>28</sup> Ο συντελεστής αξιοπιστίας Cronbach κυμάνθηκε σε πολύ υψηλά επίπεδα ( $\alpha=0,95$ ) και, με βάση την ανάλυση, η μεταβλητότητα των αποτελεσμάτων εξηγείται σε ποσοστό 64%.

Σύμφωνα με τον Schein,<sup>7</sup> η υφιστάμενη οργανωσιακή κουλτούρα φαίνεται να επιδρά μέσα από ενδιάμεσες διαστάσεις-μεταβλητές όπως είναι η στρατηγική, η αποδοχή καινοτομιών, οι συγκρούσεις των ομάδων, η κακή επικοινωνία ή η παραγωγικότητα. Σύμφωνα με την ποσοτική ανάλυση, η υφιστάμενη οργανωσιακή κουλτούρα φαίνεται ότι επιδρά μέσω των οκτώ διαστάσεων που αναδείχθηκαν.

#### Διάκριση μεταξύ ιδανικής και υφιστάμενης κουλτούρας

Στην παρούσα στατιστική ανάλυση των μεταβλητών, όπου φαίνεται ότι η κατανομή τους δεν είναι κανονική, έγινε έλεγχος με τη μη παραμετρική μέθοδο Wilcoxon signed ranks test, μεταξύ της αντιλαμβανόμενης κουλτούρας των στελεχών, δηλαδή της παιδείας την οποία θεωρούν αυτοί ότι ισχύει στο νοσοκομείο όπου εργάζονται, και

της επιθυμητής ή της ιδανικής κουλτούρας για το κάθε άτομο. Από τα αποτελέσματα φαίνεται ότι ο οργανισμός δεν προάγει κάποιο από τα χαρακτηριστικά της εργασίας, τα οποία θεωρούνται σημαντικά για τους εργαζόμενους ( $p<0,000$ ) και στο μόνο που δεν παρατηρείται στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ της επιθυμίας των εργαζομένων και της πραγματικότητας είναι η πολύωρη εργασία που απαιτείται.

Το επόμενο βήμα της στατιστικής επεξεργασίας των δεδομένων περιλαμβάνει τον έλεγχο της επίδρασης της επί μέρους κουλτούρας, δηλαδή των αντιλήψεων του προσωπικού με βάση τα δημογραφικά χαρακτηριστικά. Συγκεκριμένα, διερευνήθηκε αν υπάρχει διαφοροποίηση της ιδανικής κουλτούρας και της πραγματικής ανά επαγγελματική ομάδα, φύλο, ηλικία και έτη προϋπηρεσίας.

Από τη στατιστική ανάλυση δεν προέκυψε στατιστικά σημαντική διαφορά στη μεταβλητότητα των αντιλήψεων με βάση το φύλο. Αντίθετα, όσον αφορά στην ηλικία, βρέθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα στην ιδανική κουλτούρα και στην υφιστάμενη των εργαζομένων με ηλικία >35 ετών σε σχέση με τους εργαζόμενους στην ηλικιακή ομάδα των 25–35 ετών (πίν. 2). Συγκεκριμένα, στη νεαρότερη ηλικιακή ομάδα φαίνεται ότι η πίστη για συνεργασία, ο αμοιβαίος σεβασμός, το υψηλό ηθικό, η ανοικτή επικοινωνία και η διάθεση για συμβολή στον οργανισμό επιδρούν, ώστε να αιτιολογείται και η διαφορά από τις άλλες ηλικιακές ομάδες.

**Πίνακας 2.** Δοκιμασία Wilcoxon signed ranks αναφορικά με τις αντιλήψεις των στελεχών με βάση την ηλικία.

	25–34		35–44		45–54		55–65	
	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
Προσανατολισμός στους κανόνες	-1,134 <sup>a</sup>	0,257	-4,805 <sup>a</sup>	0,000	-6,931 <sup>a</sup>	0,000	-5,086 <sup>a</sup>	0,000
Προσανατολισμός στην ομαδικότητα	-1,667 <sup>a</sup>	0,096	-5,868 <sup>a</sup>	0,000	-6,299 <sup>a</sup>	0,000	-5,073 <sup>a</sup>	0,000
Έμφαση σε μια κοινή νοοτροπία στον οργανισμό	-1,089 <sup>a</sup>	0,276	-4,385 <sup>a</sup>	0,000	-5,436 <sup>a</sup>	0,000	-4,211 <sup>a</sup>	0,000
Δικαιοσύνη	-1,807 <sup>a</sup>	0,071	-6,779 <sup>a</sup>	0,000	-7,935 <sup>a</sup>	0,000	-5,352 <sup>a</sup>	0,000
Ανεκτικότητα	-1,342 <sup>a</sup>	0,180	-4,724 <sup>a</sup>	0,000	-4,124 <sup>a</sup>	0,000	-1,995 <sup>a</sup>	0,046
Μη ύπαρξη τυπικότητας στις σχέσεις	-0,647 <sup>a</sup>	0,518	-0,644 <sup>a</sup>	0,520	-3,133 <sup>a</sup>	0,002	-2,813 <sup>a</sup>	0,005
Το να βοηθάς	-1,857 <sup>a</sup>	0,063	-5,165 <sup>a</sup>	0,000	-7,968 <sup>a</sup>	0,000	-5,272 <sup>a</sup>	0,000
Το να είναι ο εργαζόμενος επιθετικός	-0,412 <sup>a</sup>	0,680	-4,158 <sup>b</sup>	0,000	-3,965 <sup>b</sup>	0,000	-3,522 <sup>b</sup>	0,000
Το να είναι ο εργαζόμενος σκεπτόμενος	-1,725 <sup>a</sup>	0,084	-5,917 <sup>a</sup>	0,000	-7,119 <sup>a</sup>	0,000	-5,610 <sup>a</sup>	0,000
Προσανατολισμός στην επίτευξη στόχων	-1,518 <sup>a</sup>	0,129	-5,856 <sup>a</sup>	0,000	-7,753 <sup>a</sup>	0,000	-5,417 <sup>a</sup>	0,000
Έπαινος για την καλή απόδοση	-1,841 <sup>a</sup>	0,066	-5,789 <sup>a</sup>	0,000	-8,019 <sup>a</sup>	0,000	-5,968 <sup>a</sup>	0,000
Πολύωρη εργασία	-2,236 <sup>a</sup>	0,025	-1,920 <sup>b</sup>	0,055	-0,834 <sup>a</sup>	0,404	-0,506 <sup>a</sup>	0,613

a: Based on negative, b: Based on positive ranks

Παρόμοια με την ηλικία, στατιστικώς σημαντική διαφορά παρουσιάζεται και στις αντιλήψεις των στελεχών με βάση τα έτη προϋπηρεσίας τους (πίν. 2) και, συγκεκριμένα, των στελεχών με >20 έτη επαγγελματικής εμπειρίας.

Παρόμοια με την ηλικία, και η επαγγελματική θέση εμφανίζει στατιστικώς σημαντικές διαφορές όσον αφορά τόσο στις διαστάσεις που αντιλαμβάνονται την ιδανική κουλτούρα όσο και το πώς βιώνουν την υφιστάμενη οργανωσιακή κουλτούρα (πίν. 3). Γενικά, διαπιστώνεται μια σημαντική διαφοροποίηση των προσδοκιών των διαφορετικών επαγγελματικών ομάδων στις εξής διαστάσεις: Ευελιξία, επιθετικότητα, ανεκτικότητα και τυπικότητα στις σχέσεις. Συγκεκριμένα, φαίνεται ότι οι αντιλήψεις των στελεχών της διοικητικής υπηρεσίας διαφέρουν στατιστικώς σημαντικά

ως προς τη σημασία των παραπάνω διαστάσεων σε σχέση με τα στελέχη της ιατρικής και της νοσηλευτικής υπηρεσίας. Επίσης, σημαντική διαφοροποίηση παρατηρείται στις αντιλήψεις για την πραγματική κουλτούρα του οργανισμού και συγκεκριμένα στην ευελιξία, στην προαγωγή της καινοτομίας, στον προσανατολισμό στους κανόνες, στην προσοχή στις λεπτομέρειες, στην ακρίβεια, στο να μοιράζονται οι εργαζόμενοι ελεύθερα τις πληροφορίες.

## ΣΥΖΗΤΗΣΗ

Σκοπός της παρούσας μελέτης ήταν η αποτύπωση της οργανωσιακής κουλτούρας, των κοινών κανόνων (norms) και προσδοκιών (expectations) που καθορίζουν τη συμπε-

**Πίνακας 3.** Δοκιμασία Wilcoxon signed ranks σχετικά με τις αντιλήψεις των στελεχών με βάση τα έτη προϋπηρεσίας.

	<3		3-10		10-20		>20	
	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)	Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
Ευελιξία	0,000 <sup>c</sup>	1,000	-1,633 <sup>a</sup>	0,102	-4,578 <sup>a</sup>	0,000	-8,603 <sup>a</sup>	0,000
Προσαρμοστικότητα	-1,000 <sup>a</sup>	0,317	-1,414 <sup>a</sup>	0,157	-4,334 <sup>a</sup>	0,000	-5,202 <sup>a</sup>	0,000
Καινοτομία	-1,000 <sup>a</sup>	0,317	-1,633 <sup>a</sup>	0,102	-4,708 <sup>a</sup>	0,000	-9,055 <sup>a</sup>	0,000
Προσανατολισμός στους κανόνες	-1,000 <sup>b</sup>	0,317	-1,000 <sup>a</sup>	0,317	-4,468 <sup>a</sup>	0,000	-7,824 <sup>a</sup>	0,000
Προσανατολισμός στην ομαδικότητα	-1,000 <sup>a</sup>	0,317	-1,633 <sup>a</sup>	0,102	-4,864 <sup>a</sup>	0,000	-8,567 <sup>a</sup>	0,000
Έμφαση σε μια κοινή νοοτροπία στον οργανισμό	-1,000 <sup>a</sup>	0,317	-1,089 <sup>b</sup>	0,276	-3,754 <sup>a</sup>	0,000	-6,925 <sup>a</sup>	0,000
Προσανατολισμός στους ανθρώπους	-1,414 <sup>a</sup>	0,157	0,000 <sup>c</sup>	1,000	-4,760 <sup>a</sup>	0,000	-8,514 <sup>a</sup>	0,000
Το να είναι ο εργαζόμενος βολικός	-1,342 <sup>a</sup>	0,180	-0,447 <sup>b</sup>	0,655	-2,221 <sup>a</sup>	0,026	-2,232 <sup>a</sup>	0,026
Το να είναι ο εργαζόμενος επιθετικός	-1,000 <sup>b</sup>	0,317	-0,552 <sup>b</sup>	0,581	-1,898 <sup>b</sup>	0,058	-4,874 <sup>b</sup>	0,000
Το να είναι ο εργαζόμενος σκεπτόμενος	0,000 <sup>c</sup>	1,000	-1,890 <sup>a</sup>	0,059	-5,295 <sup>a</sup>	0,000	-8,241 <sup>a</sup>	0,000
Ατομική υπευθυνότητα	-1,000 <sup>a</sup>	0,317	-1,857 <sup>a</sup>	0,063	-4,527 <sup>a</sup>	0,000	-8,546 <sup>a</sup>	0,000
Υψηλές προσδοκίες για απόδοση	-1,342 <sup>a</sup>	0,180	-1,890 <sup>a</sup>	0,059	-5,493 <sup>a</sup>	0,000	-9,136 <sup>a</sup>	0,000
Ευκαιρίες για επαγγελματική εξέλιξη	-1,342 <sup>a</sup>	0,180	-1,841 <sup>a</sup>	0,066	-4,920 <sup>a</sup>	0,000	-9,571 <sup>a</sup>	0,000
Υψηλές αμοιβές για την καλή απόδοση	1,342 <sup>a</sup>	0,180	-1,841 <sup>a</sup>	0,066	-5,267 <sup>a</sup>	0,000	-9,449 <sup>a</sup>	0,000
Χαμηλό επίπεδο συγκρούσεων	-1,000 <sup>a</sup>	0,317	-1,857 <sup>a</sup>	0,063	-3,619 <sup>a</sup>	0,000	-7,381 <sup>a</sup>	0,000
Άμεση αντιμετώπιση συγκρούσεων	0,000 <sup>c</sup>	1,000	1,841 <sup>a</sup>	0,066	-4,860 <sup>a</sup>	0,000	-8,611 <sup>a</sup>	0,000
Ταίριασμα με την εργασία	-0,447 <sup>a</sup>	0,655	-1,890 <sup>a</sup>	0,059	-4,616 <sup>a</sup>	0,000	-8,623 <sup>a</sup>	0,000
Συνεργασία μεταξύ εργαζομένων	-1,000 <sup>a</sup>	0,317	-1,857 <sup>a</sup>	0,063	-4,875 <sup>a</sup>	0,000	-8,801 <sup>a</sup>	0,000
Ενθουσιασμός για τη δουλειά	-1,000 <sup>a</sup>	0,317	-1,890 <sup>a</sup>	0,059	-5,793 <sup>a</sup>	0,000	-9,129 <sup>a</sup>	0,000
Το να έχει ο εργαζόμενος σαφή καθοδηγητική φιλοσοφία	-1,342 <sup>a</sup>	0,180	-1,841 <sup>a</sup>	0,066	-4,800 <sup>a</sup>	0,000	-8,252 <sup>a</sup>	0,000

a: Based on negative, b: Based on positive ranks, c: The sum of negative ranks equal the sum of positive ranks

ριφορά των στελεχών του ιατρικού, του νοσηλευτικού και του διοικητικού προσωπικού σε δημόσια νοσοκομεία της Περιφέρειας Πελοποννήσου, αφού η κουλτούρα αποτελεί το αίτιο του «τι κάνουν και πώς κάνουν» οι εργαζόμενοι, αλλά και ταυτόχρονα αποτελεί και το αποτέλεσμα (αιτιατό) αυτών. Μέσα από την επιλογή του ερωτηματολογίου OCP που αφορούσε στην εξαγωγή οκτώ μεταβλητών κουλτούρας, από ένα σύνολο 54 προτάσεων-ερωτήσεων που περιελάμβαναν διαβαθμισμένες απαντήσεις για το βαθμό ικανοποίησης, αποτυπώθηκε η υφιστάμενη κουλτούρα στη συνολική μορφή της αλλά και στις επί μέρους διαστάσεις της. Επί πλέον, με τη βοήθεια του ερωτηματολογίου, διερευνήθηκε η επιθυμητή κουλτούρα των στελεχών ώστε να προσδιοριστεί, αν υφίσταται, και το χάσμα μεταξύ αυτών. Άλλωστε, δεν υπάρχει καλή ή κακή κουλτούρα. Κατάλληλη κουλτούρα υπάρχει και είναι εκείνη που είναι ευθυγραμμισμένη-συμβατή με την αποστολή, τη φύση και το περιβάλλον του οργανισμού. Επίσης, επειδή στους οργανισμούς υγείας παρατηρείται η ύπαρξη ισχυρών επί μέρους κουλτούρων (subcultures), που οφείλονται στις κουλτούρες οι οποίες διέπουν τις διάφορες επαγγελματικές ομάδες που αποτελούν τον οργανισμό, στόχος της μελέτης αποτέλεσε η διερεύνηση της οργανωσιακής κουλτούρας τόσο σε επίπεδο επαγγελματικών ομάδων όσο και στο σύνολο του οργανισμού.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της μελέτης που βασίστηκε στις αντιλήψεις των στελεχών, η προαγωγή της δικαιοσύνης, η προσδοκία για υψηλή απόδοση, η έμφαση στην ποιότητα, η καινοτομία και η πρωτοβουλία δεν φαίνεται να αποτελούν ισχυρά χαρακτηριστικά των ελληνικών δημόσιων νοσοκομείων, ενώ, αντίθετα, φαίνεται να προάγονται η προσαρμοστικότητα, η προβλεψιμότητα, η ανεκτικότητα, το να είναι ο εργαζόμενος βολικός και η διάθεση για πολύωρη εργασία. Επίσης, σύμφωνα με πρόσφατη μελέτη που υλοποιήθηκε σε ελληνικά δημόσια νοσοκομεία,<sup>29</sup> φάνηκε ότι παρ' όλο που η διοίκηση των μονάδων υγείας στοχεύει στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών υγείας, παρατηρείται επί πλέον απουσία της προσοχής στη λεπτομέρεια και της αποφασιστικότητας ως χαρακτηριστικών της οργανωσιακής κουλτούρας. Επίσης, με βάση τα αποτελέσματα της παρούσας μελέτης, τα ελληνικά δημόσια νοσοκομεία της Πελοποννήσου δεν φαίνεται να διέπονται από μια ισχυρή σε ένταση και έκταση κουλτούρα. Η ύπαρξη ισχυρής κουλτούρας σε έκταση και ένταση φαίνεται ότι αποτελεί σημαντική προϋπόθεση για τη συσχέτιση κουλτούρας και αποτελεσματικότητας, καθώς και για την επίδρασή της στην απόδοση, στην επίδοση και γενικότερα στη ζωή του οργανισμού. Το εν λόγω εύρημα της παρούσας μελέτης ενδεχομένως να εξηγείται από πιθανή αδυναμία των managers να δημιουργήσουν ένα κοινό όραμα, που αποτελεί

τη συνεκτική δύναμη της ομάδας αλλά και την κινητήρια δύναμή της για δράση και αποτέλεσμα. Παρόμοια μελέτη αποτύπωσης της οργανωσιακής κουλτούρας σε 6 φορείς του δημόσιου τομέα στην Αυστραλία<sup>30</sup> ανέδειξε, όπως αναμενόταν, ότι στο δημόσιο τομέα κυριαρχεί η κουλτούρα της ιεραρχίας, η οποία επιβάλλει δέσμευση στους κανόνες και στον τύπο και προσοχή στις διοικητικές λεπτομέρειες που καθορίζονται από τη νομοθεσία.

Συχνά γίνεται η διάκριση μεταξύ ιδανικής και πραγματικής κουλτούρας. Ως ιδανική κουλτούρα θεωρείται εκείνη που εξασφαλίζει την αποτελεσματικότητα της οργάνωσης στο πλαίσιο του περιβάλλοντός της, ενώ η πραγματική είναι η ισχύουσα κουλτούρα. Από την ανάλυση των αποτελεσμάτων φαίνεται ότι οι μελετούμενες μονάδες υγείας δεν προάγουν κανένα από τα χαρακτηριστικά της εργασίας που θεωρούνται σημαντικά για τους εργαζόμενους, ενώ για το μόνο που δεν παρατηρείται στατιστικώς σημαντική διαφορά μεταξύ της επιθυμίας των εργαζομένων και της πραγματικότητας είναι η πολύωρη εργασία που απαιτείται. Σύμφωνα με τη Chatman,<sup>28</sup> το χάσμα κουλτούρας είναι μια απόκλιση ανάμεσα στην ιδανική παιδεία και την πραγματική. Το χάσμα αυτό υπάρχει όταν η «κοινωνική ενέργεια» που δημιουργεί η κοινή κουλτούρα «πιέζει τα μέλη» να κινηθούν με πρότυπα συμπεριφοράς τα οποία ενδεχομένως έχουν ξεπεραστεί ή είναι ακατάλληλα. Αναμφισβήτητα, χάσμα παιδείας δημιουργείται επίσης όταν οι επί μέρους κουλτούρες που αναπτύσσονται από τις διάφορες επαγγελματικές ομάδες του ίδιου νοσοκομείου διαφέρουν μεταξύ τους.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της μελέτης, φάνηκε ότι τα μέλη κάθε επαγγελματικής ομάδας εμφανίζουν σημαντικές διαφορές τόσο αναφορικά με τις διαστάσεις που αντιλαμβάνονται την ιδανική κουλτούρα όσο και με το πώς βιώνουν την υφιστάμενη οργανωσιακή κουλτούρα. Συγκεκριμένα, διαπιστώνεται μια σημαντική διαφοροποίηση των προσδοκιών των διαφορετικών επαγγελματικών ομάδων στις εξής διαστάσεις: Ευελιξία, επιθετικότητα, ανεκτικότητα και τυπικότητα στις σχέσεις. Οι αντιλήψεις των στελεχών της διοικητικής υπηρεσίας διαφέρουν στατιστικώς σημαντικά ως προς τη σημασία των παραπάνω διαστάσεων σε σχέση με τα στελέχη της ιατρικής και της νοσηλευτικής υπηρεσίας. Η συγκεκριμένη διαφοροποίηση φαίνεται να εξηγείται κυρίως λόγω του αντικειμένου εργασίας τους. Επίσης, σημαντική διαφοροποίηση για τα στελέχη της διοικητικής υπηρεσίας παρατηρείται και στις αντιλήψεις για την υφιστάμενη κουλτούρα των μονάδων υγείας και συγκεκριμένα στην προαγωγή της καινοτομίας, στον προσανατολισμό στους κανόνες, στην προσοχή στις λεπτομέρειες, στην ακρίβεια, στο να μοιράζονται οι εργαζόμενοι ελεύθερα τις πληροφορίες. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η διαφοροποίηση των απαντήσεων των δι-

οικητικών στελεχών σε σχέση με εκείνες της ιατρικής και της νοσηλευτικής υπηρεσίας αναφορικά με την προσδοκία μιας συγκεκριμένης κοινής νοοτροπίας στον οργανισμό. Σύμφωνα με τη μελέτη των Savic και Pagon,<sup>31</sup> που έλαβε χώρα σε 14 νοσοκομεία στη Σλοβενία και στην οποία μελετήθηκε η οργανωσιακή κουλτούρα 106 ιατρών και 558 νοσηλευτών, φάνηκε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά της αντίληψης της υφιστάμενης κουλτούρας μεταξύ ιατρών και νοσηλευτών, σημειώνοντας ότι το επικρατούν μοντέλο είναι αυτό της ιεραρχίας. Αντίθετα, δεν φάνηκε να διαφοροποιείται σημαντικά, με βάση την επαγγελματική ομάδα, η αντίληψη για τον ιδανικό τύπο οργανωσιακής κουλτούρας, καθώς φαίνεται να επιθυμούν έναν τύπο κουλτούρας ο οποίος επικεντρώνεται στην εσωτερική συνοχή της ομάδας, προάγοντας την ευελιξία, το ενδιαφέρον για τον άνθρωπο-εργαζόμενο και την ευαισθησία για τους χρήστες των υπηρεσιών υγείας.

Σε συμφωνία με τα ευρήματα παρόμοιων διεθνών μελετών,<sup>29,31</sup> η παρούσα μελέτη ανέδειξε ότι υπάρχει διαφοροποίηση των αντιλήψεων με βάση την ηλικία και τα έτη προϋπηρεσίας, ενώ δεν φαίνεται να διαφοροποιούνται οι διαστάσεις της κουλτούρας βάσει του φύλου. Συγκεκριμένα, όσον αφορά στην ηλικία, βρέθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα στην ιδανική κουλτούρα και στην υφιστάμενη των εργαζομένων με ηλικία >35 ετών σε σχέση με τους εργαζόμενους στην ηλικιακή ομάδα των 25–35 ετών. Τέλος, τα στελέχη με >20 έτη επαγγελματικής εμπειρίας φαίνεται να εμφανίζουν διαφοροποίηση ανάμεσα στην ιδανική κουλτούρα και στην υφιστάμενη, θεωρώντας ως σημαντικότερο χαρακτηριστικό την προσοχή στη λεπτομέρεια.

#### Μεθοδολογικές δυσχέρειες μελέτης

Το μέγεθος του δείγματος (n=332 στελέχη) δεν μπορεί να θεωρηθεί μικρό. Μολονότι ορίζεται από τους δημιουργούς

του εργαλείου ως αναγκαία για τη χρήση του η επιλογή του συνόλου των ατόμων σε έναν οργανισμό, θεωρείται ότι μπορεί να συμπεριληφθούν μόνο τα διευθυντικά στελέχη ενός οργανισμού. Οι διευθυντές αποτελούν μια σημαντική επαγγελματική ομάδα μέσα σε έναν οργανισμό, κυρίως λόγω του διαχειριστικού ρόλου που ασκούν στον οργανισμό. Αν και, σύμφωνα με τον Scott,<sup>32</sup> όταν διεξάγεται έρευνα με τη χρήση ερωτηματολογίων τα οποία διανέμονται στο προσωπικό ενός οργανισμού υγείας, η ανταπόκριση συμπλήρωσης συχνά είναι χαμηλή. Ωστόσο, στην παρούσα μελέτη έφθασε το 66%.

Συμπερασματικά, είναι κρίσιμης σημασίας η ύπαρξη ή η ανάπτυξη –εάν δεν υπάρχει– ενός τύπου αποδοτικής κουλτούρας στους οργανισμούς υγείας που αντιμετωπίζουν πολύπλοκες διαδικασίες φροντίδας υγείας, σε ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό και μεταβαλλόμενο περιβάλλον, το οποίο απαιτεί υψηλού επιπέδου υπηρεσίες για την ικανοποίηση των διαρκώς αυξανόμενων αναγκών των ασθενών. Η μελέτη των σχετικών παραμέτρων, δηλαδή της οργανωσιακής κουλτούρας που διέπει τα νοσοκομεία στην Περιφέρεια Πελοποννήσου, και η συσχέτισή της ή μη με την κουλτούρα των επαγγελματιών ομάδων που εργάζονται σε αυτά θα μπορούσε να δώσει μια επιστημονικά τεκμηριωμένη ερμηνεία για τις δυσλειτουργίες των ελληνικών δημόσιων νοσοκομείων, τις οποίες έχουν διαπιστώσει προηγούμενες μελέτες για τα δημόσια νοσοκομεία. Επί πλέον, μια καταγραφή της παρούσας οργανωσιακής κουλτούρας που διέπει τις εν λόγω μονάδες θα μπορούσε να αποτελέσει το εφαλτήριο για παρεμβάσεις στην κατεύθυνση αλλαγής των οργανισμών αυτών και υιοθέτησης διοικητικών δομών και πρακτικών, που λειτουργούν με βάση το σκοπό των οργανισμών, δηλαδή την προαγωγή, την πρόληψη και την προσφορά υψηλής ποιότητας και απόδοσης υπηρεσιών υγείας στον πληθυσμό.

#### ABSTRACT

##### Evaluation of the organizational culture profile in public hospitals

C. KASTANIOTI,<sup>1</sup> E. SIOUROUNI,<sup>1</sup> G. MAVRIDOGLU,<sup>1</sup> N. POLYZOS<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Department of Health Care Management, Technological Educational Institute of Kalamata, Kalamata,

<sup>2</sup>Department of Social Administration, Democritus University of Thrace, Komotini, Greece

*Archives of Hellenic Medicine 2011, 28(1):70–78*

**OBJECTIVE** The organizational culture is considered to constitute a critical factor for effective health management in public hospitals. The purpose of this study was to investigate the dimensions of organizational culture which characterize various hospitals in Greece. **METHOD** This study took place in 10 hospitals of the sixth Health Region in Greece. A questionnaire was distributed to 500 front-line hospital employees, of whom 332 (66%) responded (44% physi-

cians, 34% nurses and 22% administrative staff). Statistical analyses of their responses were made using descriptive statistics,  $\chi^2$  and analysis of variance. **RESULTS** Front-line employees considered attention to detail, respect of human rights, fairness, accuracy, individual responsibility, a highly structured organization, emphasis on quality, team orientation and flexibility to be the most prominent cultural characteristics in the hospital, and workload occupation and aggressiveness the least prominent. According to the responses of the front-line employees, development of justice, expectation of a high performance, emphasis on quality, innovation, risk taking and initiative do not appear to be encouraged by the hospital administration. The least prominent characteristics of the culture within the Greek public hospitals were perceived to be aggressiveness and long-hour occupation. Significant differences in the perceptions of hospital culture were revealed, based on age, job position and tenure in position, but gender and occupation did not appear to affect the employee perceptions of culture. **CONCLUSIONS** Based on evidence from this study, the organizational culture in Greek public hospitals does not appear to be very strong. According to the front-line employees there is a gap between the expected and the actual culture in their hospital working experience.

**Key words:** Organizational behaviour, Organizational climate, Organizational culture

## Βιβλιογραφία

- MALINOWSKI B. *Argonauts of the Western Pacific*. Routledge & Kegan Paul, London, 1922
- WHYTEWF. *Human relations in the restaurant*. McGraw-Hill, New York, 1948
- BLAU PM. *The dynamics of bureaucracy*. University of Chicago Press, Chicago, 1955
- PETERST, WATERMAN R. *In search of excellence: Lessons from America's best run companies*. Harper & Row, New York, 1982
- DEAL TE, KENNEDY AA. *The new corporate cultures*. Perseus, London, 1999
- HOY WK, TARTER CJ, KOTTKAMP RB. *The nature of the workplace in open schools/healthy schools measuring organizational climate*. Sage, CA, 1991
- SCHEIN E. *Organizational psychology*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, 1980
- BLAKE R, MOUTON JS. *Building a dynamic corporation through grid organization development*. Addison-Wesley, Reading, MA, 1969
- KOBERG CS, CHUSMIR LH. Organizational culture relationships with creativity and other job-related variables. *J Busn Res* 1987, 15:397–409
- WILLIAMS AL, DOBSON P, WALTERS M. *Changing culture*. Institute of Personnel Management, London, 1989
- O'REILLY CA, CHATMAN J, CALDWELL DF. People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Acad Manage J* 1991, 34:487–516
- LIM B. Examining the organizational culture and organizational performance link. *Leadership and Organization Development Journal* 1995, 16:16–21
- HARRISON S, HUNTER DJ, MARNOCH G, POLLITT C. *Just managing: Power and culture in the National Health Service*. Macmillan, London, 1992
- GEROWITZ MB. Do TQM interventions change management culture? Findings and implications. *Qual Manag Health Care* 1998, 6:1–11
- BOAN D, FUNDERBURK F. Delmarva Foundation Healthcare Quality Improvement and Organization Culture. 2003. Available at: [http://www.delmarvafoundation.org/html/content\\_pages/pdf\\_documents/Organizational\\_Culture.pdf](http://www.delmarvafoundation.org/html/content_pages/pdf_documents/Organizational_Culture.pdf) (retrieved 31.3.2005)
- BEIL-HILDEBRAND MB. Instilling and distilling a reputation for institutional excellence: A critical reflection on organising practice. *J Health Organ Manag* 2005, 19:440–465
- DARBY DN, DANIEL K. Factors that influence nurses' customer orientation. *J Nurs Manag* 1999, 7:271–280
- HENDEL T, STEINMAN M. Israeli nurse managers' organizational values in today's health care environment. *Nurs Ethics* 2002, 9:651–662
- LEE S, CHOI KS, KANG HY, CHO W, CHAE YM. Assessing the factors influencing continuous quality improvement implementation: Experience in Korean hospitals. *Int J Qual Health Care* 2002, 14:383–391
- LINDBERG E, ROSENQVIST U. Implementing TQM in the health care service: A four-year following-up of production, organizational climate and staff wellbeing. *Int J Health Care Qual Assur* 2005, 18:370–384
- MCCONNELL CR. Larger, smaller, and flatter: The evolution of the modern health care organization. *Health Care Manag (Frederick)* 2005, 24:177–188
- RAD AMM. The impact of organizational culture on the successful implementation of total quality management. *The TQM Magazine* 2006, 18:606–625
- VANDENBERGHE C. Organizational culture, person-culture fit, and turnover: A replication in the health care industry. *J Organ Behav* 1999, 20:175–184
- DAVIES HT, NUTLEY SM, MANNION R. Organisational culture and quality of health care. *Qual Health Care* 2000, 9:111–119
- SHORTELL SM, JONES RH, RADEMAKER AW, GILLIES RR, DRANOVE DS, HUGHES EF ET AL. Assessing the impact of total quality management and organizational culture on multiple outcomes of care for coronary artery bypass graft surgery patients. *Med Care* 2000, 38:207–217
- SHORTELL SM, ZAZALI JL, BURNS LR, ALEXANDER JA, GILLIES RR, BUDETTI PP ET AL. Implementing evidence-based medicine: The role of market pressures, compensation incentives, and



- culture in physician organizations. *Med Care* 2001, 39(Suppl 1):162–178
27. O'REILLY CA, CHATMAN J. Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *J Appl Psychol* 1986, 71:492–499
28. CHATMAN JA. Improving interactional organisational research: A model of person-organisation fit. *Acad Manage Rev* 1989, 14:333–349
29. BELLOU V. Identifying organizational culture and subcultures within Greek public hospitals. *J Health Organ Manag* 2008, 22:496–509
30. PARKER R, BRADLEY L. Organizational culture in the public sector: Evidence from six organizations. *The International Journal of Public Sector Management* 2000, 13:125–141
31. SKELA SAVIC B, PAGON M. Relationship between nurses and physicians in terms of organizational culture: Who is responsible for subordination of nurses? *Croat Med J* 2008, 49:334–343
32. SCOTT T, MANNION R, DAVIES H, MARSHALL M. The quantitative measurement of organizational culture in health care: A review of the available instruments. *Health Serv Res* 2003, 38:923–945

*Corresponding author:*

E. Siourouni, Antikalamos Messinias, GR-241 00 Kalamata, Greece  
e-mail: siourouni@teikal.gr; elenisiou@gmail.com