



Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Δημόσια Διοίκηση
τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων
Διεθνές Πανεπιστήμιο Ελλάδος, Σέρρες

Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία

**ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ
ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ Γ.Ν. ΣΕΡΡΩΝ**

ΙΩΑΝΝΗΣ ΑΓΟΡΑΣΤΟΣ

ΑΕΜ: 488

Επιβλέπων:

Δρ. Πασχαλούδης Δημήτριος

Σέρρες, 2023

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ο σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να διερευνήσει τα μέσα και τις μεθόδους που χρησιμοποιούνται στην επικοινωνία των εργαζομένων μέσα σε μία επιχείρηση, αλλά και τους τρόπους διαχείρισης μίας ενδεχόμενης σύγκρουσης. Η πρωτογενής αυτή έρευνα διεξήχθη με συμμετέχοντες τους εργαζομένους του Γενικού Νοσοκομείου Σερρών. Τα ερευνητικά αποτελέσματα είναι σημαντικά καθώς περιγράφουν, αλλά και προετοιμάζουν το έδαφος για αποτελεσματικές λύσεις επικοινωνίας και διαχείρισης συγκρούσεων εντός των νοσοκομειακών οργανισμών. Πιο συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι του Νοσοκομείου θα επιθυμούσαν σε πολύ μεγάλο βαθμό τη δικαιότερη διαχείριση κάποιων καταστάσεων, καθώς θεωρούν ότι δεν εφαρμόζονται σε μεγάλο βαθμό μέθοδοι επιχειρησιακής επικοινωνίας και στρατηγικές διαχείρισης συγκρούσεων. Επίσης, από τη διερεύνηση της επίδρασης των δημογραφικών χαρακτηριστικών των συμμετεχόντων στον βαθμό και στις απόψεις για την επικοινωνία και την οργανωτική σύγκρουση μέσα στο Νοσοκομείο, δεν παρατηρήθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά. Από όλα τα παραπάνω, είναι φανερό ότι οι δομές υγείας θα πρέπει να αξιολογούν και να αναθεωρούν σε τακτά χρονικά διαστήματα την εφαρμοζόμενη εσωτερική επικοινωνία και διαχείριση των συγκρούσεων.

ABSTRACT

The purpose of this research is to investigate the means and methods used in employee communication within a company, but also the ways of managing a possible conflict. This primary research was conducted with the employees of the General Hospital of Serres as participants. The research results are important as they describe, but also prepare the ground for effective communication and conflict management solutions within hospital organizations. More specifically, the employees of the Hospital would very much like the fairer management of some situations, as they consider that operational communication methods and conflict management strategies are not applied to a large extent. Also, from the investigation of the effect of demographic characteristics of the participants on the degree and views on communication and organizational conflict within the Hospital, no statistically significant difference was observed. From all of the above, it is clear that health structures should evaluate and review at regular intervals the applied internal communication and conflict management.

Δήλωση μη λογοκλοπής και ανάληψης προσωπικής ευθύνης

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

Ιωάννης Αγοραστός

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Ευχαριστώ θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου, Δρ. Δημήτριο Πασχαλούδη, για την ουσιαστική του βοήθεια στην ολοκλήρωση της παρούσας εργασίας. Είμαι πραγματικά ευγνώμων για την καθοδήγηση, τις συμβουλές και την υποστήριξή του καθ' όλη τη διάρκεια του εγχειρήματος.

Ευχαριστώ, επίσης, όλους αυτούς τους ανθρώπους και φίλους, που, με τον έναν ή τον άλλον τρόπο, στήριξαν την προσπάθειά μου αυτή και, τέλος την οικογένειά μου για την υπομονή και την υποστήριξη που μου έδειξε κατά την διάρκεια της φοίτησής μου.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

Εισαγωγή	9
 Κεφάλαιο 1ο: Η εσωτερική επιχειρησιακή επικοινωνία	
1.1 Η έννοια της επιχειρησιακής επικοινωνίας.....	11
1.2 Ο ρόλος και τα εμπόδια της επικοινωνίας σε μία επιχείρηση	13
1.3 Κοινή χρήση πληροφοριών με τους υπαλλήλους	15
1.4 Σύνδεση της έννοιας του κινήτρου με την εσωτερική επικοινωνία.....	16
 Κεφάλαιο 2ο: Η οργανωσιακή σύγκρουση	
2.1 Η έννοια και οι τύποι της οργανωσιακής σύγκρουσης.....	19
2.2 Στρατηγικές για την επίλυση συγκρούσεων	23
2.3 Μέθοδοι Διαχείρισης Συγκρούσεων	26
 Κεφάλαιο 3ο: Εσωτερική επικοινωνία και σύγκρουση σε δομές υγείας	
3.1 Ο ρόλος της επικοινωνίας στη σύγκρουση σε δομές υγείας.....	28
3.2 Εσωτερική επικοινωνία σε δομές υγείας	29
3.3 Διαχείριση συγκρούσεων σε δομές υγείας	32
 Κεφάλαιο 4ο: Ερευνητική διαδικασία	
4.1 Αντικείμενο έρευνας.....	34
4.2 Πληθυσμός – δείγμα έρευνας	34
4.3 Εργαλείο μέτρησης – δημιουργία ερωτηματολογίου	34
4.4 Μεταβλητές της έρευνας.....	35
4.5 Επεξεργασία - ανάλυση δεδομένων.....	35

**ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ
ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ Γ.Ν. ΣΕΡΡΩΝ**

Κεφάλαιο 5ο: Αποτελέσματα έρευνας

5.1 Περιγραφική στατιστική.....	37
5.1.1 Το προφίλ των συμμετεχόντων.....	37
5.1.2 Μέτρηση αξιοπιστίας ερωτηματολογίου.....	41
5.1.3 Συγκριτικά μέτρα θέσης και διασποράς των μεταβλητών της έρευνας.....	42
5.1.4 Έλεγχος κανονικότητας των δεδομένων.....	44
5.1.5 Συσχετίσεις των μεταβλητών.....	45
5.2 Επαγωγική στατιστική.....	47
5.2.1 Επίδραση φύλου.....	47
5.2.2 Επίδραση ηλικίας.....	49
5.2.3 Επίδραση προϋπηρεσίας.....	51
5.2.4 Επίδραση επαγγελματικής ιδιότητας.....	52
Συζήτηση-Συμπεράσματα.....	55
Βιβλιογραφία.....	58
Παράρτημα.....	63

**ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ
ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ Γ.Ν. ΣΕΡΡΩΝ**

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

Γράφημα 1: Φύλο.....	38
Γράφημα 2: Ηλικία	38
Γράφημα 3: Οικογενειακή κατάσταση	39

ΕΥΡΕΤΗΡΙΟ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1: Πόσο καιρό εργάζεστε στην επιχείρηση/οργανισμό.....	39
Πίνακας 2: Επίπεδο εκπαίδευσης	40
Πίνακας 3: Θέση εργασίας.....	40
Πίνακας 4: Τα αποτελέσματα του δείκτη Cronbach's Alpha	41
Πίνακας 5: Μέτρα θέσης και διασποράς των μεταβλητών της έρευνας.....	43
Πίνακας 6: Συσχετίσεις (Correlations) των μεταβλητών.....	47
Πίνακας 7: Group Statistics (φύλο)	48
Πίνακας 8: Independent Samples Test (φύλο).....	49
Πίνακας 9: Descriptives (ηλικία).....	50
Πίνακας 10: ANOVA (ηλικία)	51
Πίνακας 11: Descriptives (έτη προϋπηρεσίας)	52
Πίνακας 12: ANOVA (έτη προϋπηρεσίας).....	52
Πίνακας 13: Descriptives (θέση εργασίας).....	53
Πίνακας 14: ANOVA (θέση εργασίας)	54

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η επικοινωνία είναι ένα απαραίτητο εργαλείο για τις επιχειρήσεις και δεν μπορεί να υπάρξει ή να πετύχει χωρίς αποτελεσματική επικοινωνία. Επίσης, μεγάλη σημασία έχει και η αποτελεσματική διαχείριση ενδεχόμενων συγκρούσεων μέσα σε μία επιχείρηση. Η σύγκρουση είναι αναπόφευκτη, μπορεί, όμως, να αντιμετωπιστεί μέσω αποτελεσματικής επικοινωνίας.

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, υπάρχουν δύο είδη επικοινωνίας: εξωτερική επικοινωνία, η οποία απευθύνεται στους εξωτερικούς παράγοντες της επιχείρησης (περιβάλλον), και εσωτερική επικοινωνία ή οργανωτική επικοινωνία, η οποία απευθύνεται στους εργαζόμενους.

Επιπλέον, δεν είναι δυνατόν να υπάρχει οργανωτική επικοινωνία χωρίς συγκρούσεις. Οι συγκρούσεις είναι φυσιολογικές σε κάθε οργανισμό/επιχείρηση, γιατί οι άνθρωποι έχουν διαφορετικές απόψεις, ενώ ορισμένα άτομα δεν μπορούν να δεχτούν τις διαφορετικές απόψεις άλλων ανθρώπων.

Η παρούσα εργασία έχει στόχο, πέρα από το θεωρητική και βιβλιογραφική προσέγγιση, να διερευνήσει τα μέσα και τις μεθόδους που χρησιμοποιούνται στην επικοινωνία των εργαζομένων μέσα σε μία επιχείρηση, αλλά και τους τρόπους διαχείρισης μίας ενδεχόμενης σύγκρουσης.

Συγκεκριμένα, εκφράζουν τις απόψεις τους, οι εργαζόμενοι του Δημοσίου Γενικού Νοσοκομείου Σερρών, απόψεις οι οποίες καταγράφονται με τη συμπλήρωση ερωτηματολογίων, τα οποία διανεμήθηκαν ηλεκτρονικά.

Η εργασία αποτελείται από έξι κεφάλαια, καθένα από τα οποία πραγματεύεται ξεχωριστό θέμα και προσεγγίζεται με τρόπο που να έχει απόλυτη συνάφεια με το κεντρικό θέμα και σκοπό.

ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ Γ.Ν. ΣΕΡΡΩΝ

Στο πρώτο κεφάλαιο, προσεγγίζεται εννοιολογικά η εσωτερική επιχειρησιακή επικοινωνία γενικότερα, αναφέρονται κάποιοι παράγοντες που την καθιστούν αναγκαία και τα εμπόδια που συναντώνται μέσα σε μία επιχείρηση.

Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στην οργανωσιακή σύγκρουση, τις στρατηγικές και τις μεθόδους διαχείρισής της.

Στο τρίτο κεφάλαιο παρατίθεται ενδελεχής βιβλιογραφική επισκόπηση σχετικά με την εσωτερική επικοινωνία και τις συγκρούσεις σε δομές υγείας και τον τρόπο με τον οποίο αυτές οι δύο έννοιες συνδέονται και αλληλοεξαρτώνται.

Ακολούθως, στο τέταρτο κεφάλαιο, καταγράφεται η μεθοδολογία της έρευνας και αναπτύσσονται ευρέως τα εργαλεία μέτρησης για την ανάλυση και επεξεργασία των δεδομένων.

Στο πέμπτο κεφάλαιο με τη χρήση του στατιστικού πακέτου IBM SPSS παρατίθενται τα αποτελέσματα της έρευνας σε πίνακες και γραφήματα.

Τέλος, στο έκτο κεφάλαιο, παρατίθενται τα γενικά συμπεράσματα της έρευνας, σχολιάζονται τα πιο σημαντικά από αυτά, είτε συμφωνούν με την υπόλοιπη βιβλιογραφία είτε όχι και οι προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

Κεφάλαιο 1^ο: Η εσωτερική επιχειρησιακή επικοινωνία

1.1 Η έννοια της επιχειρησιακής επικοινωνίας

Επικοινωνία είναι η μεταφορά πληροφοριών από τον αποστολέα στον παραλήπτη υπό την προϋπόθεση ότι ο παραλήπτης κατανοεί το μήνυμα (Weihrich & Koontz, 1993). Επίσης, η επικοινωνία είναι η αποστολή και λήψη μηνυμάτων μέσω συμβόλων και σε αυτό το πλαίσιο, η επιχειρησιακή-οργανωτική επικοινωνία αποτελεί βασικό στοιχείο του οργανωσιακού κλίματος (Drenth et al, 1998). Τέλος, η οργανωτική επικοινωνία είναι η διαδικασία με την οποία τα άτομα διεγείρουν ένα νόημα στο μυαλό άλλων ατόμων, μέσω λεκτικών ή μη λεκτικών μηνυμάτων στο πλαίσιο μίας επιχείρησης/οργανισμού (Richmond et al, 2005).

Για να είναι η επικοινωνία αποτελεσματική, είναι απαραίτητο ο παραλήπτης να κατανοεί το νόημα του μηνύματος και να το υποδεικνύει στον αποστολέα, μέσω κάποιων αναμενόμενων αντιδράσεων (Ivancevich & Matteson, 2002). Κάθε οργανισμός πρέπει να επιτρέπει την επικοινωνία προς διάφορες κατευθύνσεις:

- επικοινωνία προς τα κάτω,
- επικοινωνία προς τα πάνω,
- οριζόντια επικοινωνία και
- διαγώνια επικοινωνία (Miljković & Rijavec, 2008).

Η επικοινωνία προς τα κάτω ρέει από την ανώτατη διοίκηση στους εργαζόμενους. Αυτός ο τύπος επικοινωνίας είναι χαρακτηριστικός για εταιρείες με αξιόπιστο στυλ διοίκησης. Η επικοινωνία προς τα πάνω ρέει από τους υπαλλήλους στην ανώτατη διοίκηση και ο κύριος σκοπός της είναι να ενημερώσει την ανώτατη διοίκηση για την κατάσταση στα κατώτερα επίπεδα (Miljković & Rijavec, 2008).

ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ Γ.Ν. ΣΕΡΡΩΝ

Οριζόντιες ροές επικοινωνίας είναι αυτές μεταξύ εργαζομένων και τμημάτων, που βρίσκονται στο ίδιο οργανωτικό επίπεδο. Επιτρέπει τον συντονισμό και την ενοποίηση των δραστηριοτήτων των τμημάτων που ασχολούνται με σχετικά ανεξάρτητα καθήκοντα. Τέλος, η διαγώνια επικοινωνία ρέει μεταξύ ανθρώπων, οι οποίοι δεν βρίσκονται στο ίδιο οργανωτικό επίπεδο και δεν βρίσκονται σε άμεση σχέση στην οργανωτική ιεραρχία. Αυτός ο τύπος επικοινωνίας χρησιμοποιείται σπάνια και κυρίως σε καταστάσεις όταν συμπληρώνει άλλους τύπους επικοινωνίας. Χρησιμοποιείται διαγώνια επικοινωνία, π.χ. όταν οργανώνονται τα εργατικά συνδικάτα σε άμεσες συναντήσεις μεταξύ εργαζομένων και ανώτατης διοίκησης, αποφεύγοντας την πρώτη γραμμή και τους μάνατζερς (Miljković & Rijavec, 2008).

Η επικοινωνία περιλαμβάνει τη χρήση σημείων, σημάτων, συμβόλων και γλώσσας. Ως ανθρώπινα όντα, επικοινωνούμε με οποιονδήποτε από αυτά τα μέσα. Σε πολύ μεγαλύτερο φάσμα, χρησιμοποιούμε μηχανές ή μηχανικές συσκευές για επικοινωνία με διαφορετικούς και πολλούς ανθρώπους, μέσω της χρήσης της τηλεόρασης, του ραδιοφώνου, της εφημερίδας, των περιοδικών και των ταινιών. Η επικοινωνία εμφανίζεται σε ποικίλα πλαίσια, για παράδειγμα, διαπροσωπικά, σε μία μικρή ομάδα, επιχειρησιακά, σε μια κοινότητα και στα μέσα μαζικής ενημέρωσης, καθώς επίσης και με ποικίλα μηνύματα και για διάφορους λόγους.

Ο Lester (2006) ισχυρίζεται ότι μία από τις πρώτες μορφές επικοινωνίας, αυτή του Homo Sapiens, γινόταν μέσω του λόγου. Αυτό βοήθησε στη μετάδοση πληροφοριών και γνώσεων από τη μια γενιά στην άλλη. Ο λόγος, όμως, δεν είναι τέλειος, καθώς στηρίζεται στη μνήμη των ατόμων, είναι ένα ατελές εργαλείο στη διάδοση της γνώσης και βασίζεται στο πόσα μπορεί κανείς να θυμηθεί.

Οι βασικές αρχές στην επικοινωνία για να είναι αυτή αποτελεσματική είναι:

- Πληρότητα: Ένα μήνυμα δεν είναι πλήρες εάν δεν είναι ο δέκτης συνειδητός. Για να έχει νόημα το μήνυμα, η επικοινωνία πρέπει να είναι πλήρης, δηλαδή να παρέχεται ολόκληρο το αποτέλεσμα του μηνύματος. Για παράδειγμα, σε εικονογραφική επικοινωνία, όλα τα διαγράμματα και τα γραφήματα πρέπει να είναι σωστά και πλήρως επισημασμένα.

ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ Γ.Ν. ΣΕΡΡΩΝ

- **Συνοπτικότητα:** Πρέπει να υπάρχει συντομία, χωρίς να τίθεται σε κίνδυνο η πληρότητα και η ευγένεια. Οι λέξεις που χρησιμοποιούνται πρέπει να είναι ακριβείς και στοχευμένες, καθώς επίσης και οι όροι πρέπει να είναι σύντομοι και ακριβείς.
- **Σαφήνεια:** Η έννοια του μηνύματος πρέπει να είναι ξεκάθαρη χωρίς τη χρήση πολύπλοκων λέξεων που μπορούν να παραμορφώσουν το μήνυμα. Επίσης, η σωστή γραμματική είναι επιβεβλημένη και πρέπει να χρησιμοποιηθεί έτσι ώστε να φέρει το επιδιωκόμενα νοήματα.
- **Ευγένεια:** Αυτό σημαίνει σεβασμός και ευγένεια, αποφυγή εκφράσεων που μειώνουν και χρήση μηνυμάτων ταχείας απάντησης.
- **Στόχευση:** Αυτό σημαίνει ότι η επικοινωνία πρέπει να είναι συγκεκριμένη και να χρησιμοποιούνται λέξεις που δεν είναι διφορούμενες και αφηρημένες.
- **Συνεκτίμηση:** Οι ανάγκες και οι απαιτήσεις του εκάστοτε ακροατηρίου πρέπει να ληφθούν υπόψη για μια αποτελεσματική επικοινωνία
- **Ορθότητα:** Όταν τηρούνται όλες οι παραπάνω αρχές, τότε η επικοινωνία λέγεται ότι είναι σωστή, το μήνυμα/πληροφορία είναι πλήρες, συνοπτικό, σαφές, συγκεκριμένο, περιέχει ευγένεια και λαμβάνει υπόψη τον δέκτη.

1.2 Ο ρόλος και τα εμπόδια της επικοινωνίας σε μία επιχείρηση

Η συμβολή της αποτελεσματικής επικοινωνίας στον εργασιακό χώρο, είναι σπουδαία, γι' αυτό και θα πρέπει να δοθεί μεγάλη προσοχή στο «χτίσιμό» της (οργανωσιακή επικοινωνία). Οι διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των μελών, που αποτελούν το κλειδί της επιτυχίας, επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό και μάλιστα έχει αποδειχτεί έμπρακτα (από πολλά παραδείγματα επιχειρήσεων που κατέρρευσαν αν και ήταν «υγιείς» από προβλήματα εσωτερικής φύσεως), ότι αν κλονιστούν οι σχέσεις των υπαλλήλων, τότε η κάμψη, η πτώση, η αποτυχία είναι το αποτέλεσμα.

Η επιχειρησιακή επικοινωνία είναι ο ζωτικός σύνδεσμος των οργάνων της επιχείρησης, ανεξάρτητα από το μέγεθος, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που παρέχει η επιχείρηση, καθώς και την γεωγραφική θέση της (Μπόγκα-Καρτέρη, 2005).

ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ Γ.Ν. ΣΕΡΡΩΝ

Η επιχειρησιακή επικοινωνία είναι μια διαδικασία υψίστης σημασίας για την ομαλή λειτουργία του οργανισμού. Περιλαμβάνει ολόκληρο το φάσμα ικανοτήτων και δυνατοτήτων ανταλλαγής και κατανόησης μηνυμάτων μεταξύ εργαζομένων και στελεχών. Σκοπός της είναι η αποτελεσματική διαχείριση των πληροφοριών που κυκλοφορούν στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, με γνώμονα την επίτευξη των εταιρικών στόχων (Κοτζαϊβάζογλου & Πασχαλούδης, 2002).

Με την έννοια αυτή, η επικοινωνία ως συντελεστής της αποδοτικότητας στα πλαίσια των οργανισμών συμβάλλει στην εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης με τους ακόλουθους τρόπους (Κακουλίδης, 2009):

- Ως μέσο για την πληροφόρηση της επιχείρησης
- Ως όργανο λήψεως αποφάσεων
- Ως μέσο συντονισμού των δραστηριοτήτων μεταξύ των διάφορων τμημάτων της επιχείρησης και
- Ως συντελεστής διαμόρφωσης του εργασιακού κλίματος.

Στον εργασιακό χώρο, λοιπόν, η επικοινωνία πρέπει να υπάρχει και να συμβάλει με τα θετικά της στοιχεία, έτσι ώστε οι διαπροσωπικές σχέσεις να είναι καλές, οι συγκρούσεις και τα προβλήματα να περιορίζονται και να αντιμετωπίζονται άμεσα με το λιγότερο κόστος. Τα στελέχη πρέπει να αναγνωρίζουν την αξία της έγκαιρης και αποτελεσματικής επικοινωνίας και να μην επικεντρώνονται απλά στην εκτέλεση του έργου που τους έχει ανατεθεί. (Κακουλίδης, 2009).

Όμως, για να υπάρξει επικοινωνία είναι απαραίτητο να ξεπεραστούν διάφορα εμπόδια τα οποία έχουν σχέση με τον πομπό, το δέκτη ή και το περιβάλλον, το πλαίσιο. Τα σημαντικότερα εμπόδια στην επικοινωνία μπορούν να ενταχθούν σε τέσσερις κύριες ομάδες:

1^η ομάδα: γλωσσικά εμπόδια (όπως π.χ. η ασάφεια, το κακό λεξιλόγιο, η ελλειμματική ικανότητα ομιλίας, οι πολιτιστικές διαφορές, η έλλειψη πληροφόρησης) τα οποία οδηγούν σε συγχύσεις και κακή κατανόηση.

2^η ομάδα: έλλειψη δεξιοτήτων (π.χ. δεξιότητα ενεργητικής ακρόασης, διαχείριση συγκρούσεων, ενσυναίσθηση). Η ενεργητική ακρόαση λειτουργεί σαν ένα είδος καθρέφτη που αποκωδικοποιεί τα συναισθήματα του δέκτη. Απαιτεί συγκεκριμένες συμπεριφορές από τον ακροατή, όπως προσοχή στα όσα εκφράζει το άλλο άτομο, προσεκτική παρατήρηση του ατόμου, διευκρινιστικές ερωτήσεις για να εξακριβωθεί η σωστή κατανόηση των όσων ειπώθηκαν, αποφυγή κριτικής στάσης και διατύπωση συμπερασμάτων (Φαναριώτης, 2010).

γ) ψυχολογικά εμπόδια (όπως π.χ. η ψυχολογική κατάσταση του ατόμου, άγχος, θυμός, χαμηλή αυτοεκτίμηση, οι προκατειλημμένες απόψεις και πεποιθήσεις, τα στερεότυπα). Η επαφή με άλλα άτομα και ομάδες προκαλεί φόβο και ανησυχία. Αυτές οι στερεότυπες αντιλήψεις για κάποιες ομάδες ή και άτομα συχνά είναι αρνητικές και δημιουργούν προβλήματα (Μπόγκα-Καρτέρη, 2005).

δ) φυσικά εμπόδια, τα οποία σχετίζονται με το χώρο (κλιματισμός, θέρμανση, εξωτερικός φωτισμός, εξαερισμός, συνωστισμός, φιλικό περιβάλλον, θόρυβοι) ή και το άτομο (π.χ. προβλήματα στην ακοή, στην όραση κ.ά.). Οι παράγοντες αυτοί, μερικές φορές, μπορεί να αποδειχθούν πολύ σημαντικοί, γιατί είναι δυνατόν να καταστήσουν την επικοινωνία των εργαζόμενων στις υπηρεσίες δυσλειτουργική.

ε) μη λεκτικά μηνύματα (π.χ. υποτιμητικός ή κριτικός τόνος φωνής, στάση του σώματος, απόσταση από το συνομιλητή, επιτηδευμένη ορολογία – επίδειξη).

1.3 Κοινή χρήση πληροφοριών με τους υπαλλήλους

Η επικοινωνία μέσα σε έναν οργανισμό περιλαμβάνει την παροχή πληροφοριών στους υπαλλήλους σε όλα τα επίπεδα. Ο Dolphin (2005) υποστηρίζει στη μελέτη του, ότι η παροχή πληροφοριών στους εργαζομένους είναι πιο πιθανό να παρακινήσει τους υπαλλήλους να κάνουν καλύτερα τη δουλειά τους και να εργαστούν για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Στο ίδιο πνεύμα, η μελέτη υποστηρίζει ότι οι

ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ Γ.Ν. ΣΕΡΡΩΝ

εργαζόμενοι που δεν είναι ενημερωμένοι για τα γεγονότα στον οργανισμό αποθαρρύνονται (Dolphin, 2005). Έτσι, οι εργαζόμενοι που πιστεύουν ότι είναι καλύτερα ενημερωμένοι για τις πολιτικές και αποφάσεις του οργανισμού, έχουν υψηλότερο ποσοστό στην προσωπική εμπλοκή, την οργανωσιακή δέσμευση και την καθιέρωση επιχειρηματικών αξιών (Motoi, 2017).

Η στρατηγική αξία της επικοινωνίας με τους εργαζομένους παρέχει μια αύξηση στην ευαισθητοποίηση και προσδίδει μεγαλύτερη σημασία της εσωτερικής επικοινωνίας στους οργανισμούς.

1.4 Σύνδεση της έννοιας του κινήτρου με την εσωτερική επικοινωνία

Το κίνητρο είναι ένας από τους βασικούς παράγοντες της επικοινωνίας (Ahmed et al, 2017). Ένα άτομο δεν μπορεί να παρακινηθεί για ένα ζήτημα εάν υπάρχει μικρή ή αναποτελεσματική επικοινωνία. Η έννοια του κινήτρου είναι σχετική με την εσωτερική επικοινωνία επειδή επιτρέπει την αποτελεσματικότητα ενός εργαζομένου για την εκτέλεση των καθηκόντων του, τη βελτίωση των λειτουργιών του οργανισμού και την αύξηση στα έσοδα, και επίσης ενισχύει τα οφέλη των εργαζομένων και το επίπεδο ικανοποίησης για τον εαυτό τους και τη ζωή γενικότερα (Kolonoski, 2011).

Ακριβώς όπως το κίνητρο επιτρέπει σε ένα άτομο να αναλάβει δράση, το ίδιο συμβαίνει και με την έλλειψη κινήτρων. Οι εργαζόμενοι νιώθουν αβεβαιότητα, με τις θέσεις εργασίας τους, τον τρόπο σχέσης με τους διευθυντές και τους υπόλοιπους εργαζόμενους και απροθυμία να αναλάβουν δράση.

Οι Kramer et al (2013) στη μελέτη τους διαπιστώνουν ότι οι εργαζόμενοι είναι αβέβαιοι και διαχειρίζονται την αβεβαιότητα μέσω της αναζήτησης πληροφοριών, με μεθόδους όπως έμμεσες ερωτήσεις, αιτήματα τρίτων, κρυφές συνομιλίες και στενή παρατήρηση, από πηγές όπως προϊστάμενοι, συνάδελφοι, υφιστάμενοι (Niyati & Raj, 2017).

ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ Γ.Ν. ΣΕΡΡΩΝ

Μια αμφίδρομη επικοινωνία, που αναφέρεται ως συμμετρική επικοινωνία από θεωρητικούς όπως ο Grunig, είναι πιο αποτελεσματική επικοινωνία (Grunig et al, 1992). Θα πρέπει να υπάρχει μια ευκαιρία, ώστε οι εργαζόμενοι να αισθάνονται αρκετά άνετα, ώστε να επικοινωνούν με τους διευθυντές.

Αν και ο Motoi (2017) υποστηρίζει ότι ένα από τα κίνητρα προς τους εργαζόμενους είναι υλικά κίνητρα και ανταμοιβές, ο Herrin (2004) διαφωνεί, υποστηρίζοντας ότι οι εργαζόμενοι αναζητούν επικύρωση και περισσότερο σεβασμό, παρά χρήματα και προβολή.

Η έρευνα των Towers & Perrin (2004) σε 1.100 άτομα από 1.004 εταιρείες, κατέληξε στο ότι οι εργαζόμενοι αισθάνονται αρνητικά για τη δουλειά τους, κάτι που τους έκανε αισθάνονται εξαντλημένοι, μπερδεμένοι και χωρίς υποστήριξη. Οι διευθυντές αναγνωρίζουν ότι όσο περισσότερες πληροφορίες παρέχονται στους εργαζόμενους, τόσο αυτοί νιώθουν πιο υψηλά επίπεδα κινήτρων για απόδοση εργασίας και για την προώθηση των στόχων του οργανισμού (Dolphin, 2005).

Μετά την εφαρμογή του κινήτρου των εργαζομένων στην κουλτούρα ενός οργανισμού, ο Gray (2004) στη μελέτη του διαπιστώνει ότι μόνο το 42% των εργαζομένων στην Αυστραλία έχουν κίνητρα στην εργασία, ενώ οι υπεύθυνοι επικοινωνίας (οι οποίοι είναι επίσης υπάλληλοι ενός οργανισμού) παραπονιούνται ότι υποτιμούνται από τη διοίκηση ως προς την τεχνογνωσία και τη συνεισφορά τους.

Τα αποτελέσματα της μελέτης του Gray (2004) δείχνουν ότι οι επικοινωνιολόγοι ξοδεύουν το χρόνο τους σε πράγματα που πιθανότατα δεν θα είχαν αντίκτυπο για κίνητρα στον εργαζόμενο, για παράδειγμα, εστιάζοντας στη διανομή πληροφοριών μέσω παραδοσιακών και ηλεκτρονικών μέσων ή ΜΜΕ. Αυτό που θα έχει τον μεγαλύτερο αντίκτυπο στην παροχή κινήτρων στους εργαζομένους, θα ήταν οι εργαζόμενοι να βοηθούν τους διευθυντές να εργαστούν στις διαπροσωπικές τους σχέσεις, αντί να προσπαθούν να βελτιώσουν το intranet.

ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ Γ.Ν. ΣΕΡΡΩΝ

Η Lyle (2008) στη μελέτη της διαπιστώνει ότι η έλλειψη κινήτρων των εργαζομένων θα μπορούσε να οδηγήσει σε ανήθικη και δόλια συμπεριφορά από τους υπαλλήλους. Ένα παράδειγμα ήταν η πρώην γραμματέας της Coca-Cola, Joya Williams, που προσπάθησε να αποκαλύψει τα εμπορικά μυστικά της Coca-Cola στην Pepsi. Η Lyle υποστηρίζει ότι ήταν περισσότερο μια συμπεριφορά υπαλλήλου παρά μια κανονιστική συμπεριφορά.

Κεφάλαιο 2^ο: Η οργανωσιακή σύγκρουση

2.1 Η έννοια και οι τύποι της οργανωσιακής σύγκρουσης

Υπάρχουν διάφοροι ορισμοί της σύγκρουσης. Η σύγκρουση είναι μια κοινωνική αλληλεπίδραση και μια κοινωνική κατάσταση, όπου τα ενδιαφέροντα και οι δραστηριότητες των συμμετεχόντων (άτομα ή ομάδες) αποκλείουν και απενεργοποιούν την υλοποίηση των στόχων ενός μέρους (Jambrek & Penić, 2008). Επιπλέον, η σύγκρουση είναι μια διαδικασία κατά την οποία το άτομο Α κάνει εσκεμμένα μια προσπάθεια να αποτρέψει προσπάθειες του ατόμου Β με μια αντίθετη ενέργεια, η οποία θα οδηγήσει σε απογοήτευση/παραίτηση το άτομο Β να πετύχει τους στόχους του ή να ικανοποιήσει τα ενδιαφέροντά του (Robbins, 1995).

Η οργανωσιακή σύγκρουση εμφανίζεται, καθώς οι φορείς εμπλέκονται σε δραστηριότητες που είναι ασυμβίβαστες με αυτές των συναδέλφων του δικτύου τους, μελών άλλων οργανισμών ή μη συνδεδεμένα άτομα που χρησιμοποιούν τις υπηρεσίες ή τα προϊόντα του οργανισμού (Rahim, 2002). Είναι μία διαδραστική διαδικασία που εκδηλώνεται σε ασυμβατότητα, διαφωνία ή ασυμφωνία μέσα ή μεταξύ κοινωνικών οντοτήτων (ατομικές ομάδες, οργανώσεις, κ.λπ.).

Στη βιβλιογραφία υπάρχουν αρκετές προσεγγίσεις για τους τύπους των οργανωσιακών συγκρούσεων, με δημοφιλέστερους τους εξής (Hener, 2010):

- Οι κάθετες συγκρούσεις συμβαίνουν επειδή ο προϊστάμενος λέει πάντα στον υφιστάμενο τι να κάνει, παρόλο που θα πρέπει να αφήσει τον εργαζόμενο να κάνει τη δουλειά του. Αυτό το είδος της σύγκρουσης υπάρχει σε οργανισμούς, όπου η οργανωτική δομή έχει υψηλό βαθμό τυπικότητας.
- Οριζόντιες συγκρούσεις συμβαίνουν μεταξύ των εργαζομένων εντός του ίδιου τμήματος, δηλαδή στο ίδιο ιεραρχικό επίπεδο. Αυτές οι συγκρούσεις μπορούν εκδηλώνονται για πολλούς λόγους, όπως τα διαφορετικά ενδιαφέροντα/ιδέες.
- Οι συγκρούσεις ρόλων μπορεί να προκύψουν από μια ελλιπή κατανόηση της εργασίας που δόθηκε σε έναν υπάλληλο σε μια συγκεκριμένη χρονική στιγμή.

ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ Γ.Ν. ΣΕΡΡΩΝ

Σύμφωνα με τους Onwuchekwa (2009) και Amesi (2014), υπάρχουν πέντε τύποι σύγκρουσης εντός των οργανισμών.

1. Σύγκρουση εντός του ατόμου: Τα περισσότερα άτομα που εργάζονται σε οργανισμούς, λόγω διαφορετικότητας και προσωπικών τους προβλημάτων μπορεί να οδηγηθούν σε ατομική σύγκρουση που μπορεί να εμποδίζει τους ίδιους ή τα μέλη του οργανισμού να εκτελούν τις συνήθεις εργασίες τους. Είναι απαραίτητο ένας καλός διευθυντής ή προϊστάμενος να εντοπίσει ορισμένα από αυτά τα άτομα και να τα συμβουλεύσει να ζητήσουν βοήθεια.
2. Σύγκρουση μεταξύ ατόμων σε έναν οργανισμό: Αυτή η κατάσταση προκαλείται από διαφωνίες μεταξύ των προϊσταμένων/διευθυντών τμημάτων, διαφορές στις αντιλήψεις, τμηματοποίηση, συμμαχίες μεταξύ του προσωπικού, σύγκρουση ρόλων και άλλα. Η σύγκρουση μεταξύ ατόμων έχει σοβαρό αρνητικό αντίκτυπο στους οργανωτικούς στόχους και τη γενική αποδοτικότητα, παραγωγικότητα και αποτελεσματικότητα.
3. Σύγκρουση μεταξύ ατόμου και ομάδων: Αυτός ο τύπος κατάστασης μπορεί να παρουσιαστεί σε διάφορα σωματεία μέσα σε ένα οργανωτικό σύστημα, παράδειγμα σωματείο ακαδημαϊκού προσωπικού, σωματείο μη ακαδημαϊκού προσωπικού, φοιτητικά σωματεία, πολιτικά κόμματα και άλλα. Ορισμένα μέλη αυτών των ομάδων δεν πληρούν τα πρότυπα της ομάδας και το επίπεδο της αναμενόμενης αλληλεγγύης. Αυτό συνήθως έχει ως αποτέλεσμα η ομάδα να προσπαθεί να επιβάλει κάποιες κυρώσεις στα αντίπαλα μέλη της. Αυτή η κατάσταση συνήθως επηρεάζει αρνητικά τον οργανισμό καθώς εμφανίζονται συγκρούσεις.

ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ Γ.Ν. ΣΕΡΡΩΝ

4. Σύγκρουση μεταξύ ομάδων στον ίδιο οργανισμό: Όταν οι ομάδες μέσα σε έναν οργανισμό βρίσκονται σε κατάσταση σύγκρουσης. Για παράδειγμα Ένωση Ακαδημαϊκού Προσωπικού και Ένωση Μη Ακαδημαϊκού Προσωπικού, Ένωση Ακαδημαϊκού Προσωπικού και Διοίκηση, αυτή η κατάσταση επηρεάζει την δομή του οργανισμού και οι συνέπειες μπορεί να είναι σοβαρές, εάν η διοίκηση αποτύχει να το χειριστεί αποτελεσματικά και αντικειμενικά. Αυτή είναι η τυπική κατάσταση σύγκρουσης που ενδιαφέρει περισσότερο τους ερευνητές και είναι το επίκεντρο πολλών ερευνών.
5. Σύγκρουση μεταξύ οργανισμών: Πρόκειται για μια διοργανωτική σύγκρουση που προκύπτει από ανταγωνιστικές σχέσεις, ζητήματα κοινωνικής ευθύνης και άλλα. Αυτού του είδους η σύγκρουση μπορεί να έχει λειτουργική και δυσλειτουργική επίπτωση για την αγορά στην οποία δραστηριοποιούνται οι οργανισμοί.

Για την ύπαρξη των συγκρούσεων, μπορεί να ευθύνεται είτε το άτομο (πρόσωπο), είτε ο οργανισμός. Οι προσωπικές αιτίες προέρχονται από τους διάφορους χαρακτήρες των ανθρώπων, όταν οι άνθρωποι βρίσκονται σε αλληλεπίδραση. Τα προσωπικά αίτια μπορούν να συνοψιστούν στις επόμενες τέσσερις ομάδες (Petkoníč et al, 2008):

Κακή εκτίμηση ατόμου. Συχνά οι συγκρούσεις συμβαίνουν λόγω κακής αντίληψης. Οι πλευρές που βρίσκονται σε σύγκρουση δεν είναι αντικειμενικές και κατανοούν τη συμπεριφορά της αντίθετης πλευράς ως επιθυμία τους να βλάψουν μια άλλη πλευρά και να καταστρέψουν τα συμφέροντά της.

Σφάλμα στην επικοινωνία. Αυτά τα λάθη προέρχονται από την αδυναμία των ανθρώπων να ακούσουν ο ένας τον άλλον. Επιπλέον, τα σφάλματα προέρχονται από απώλεια πληροφοριών στην ανοδική και καθοδική επικοινωνία. Αυτό προέρχεται από κακή κατανόηση ή από συναισθηματική φόρτιση τη στιγμή της επικοινωνίας.

ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ Γ.Ν. ΣΕΡΡΩΝ

Δυσπιστία μεταξύ των ανθρώπων στον οργανισμό. Η εμπιστοσύνη είναι η βασική διάσταση των καλών διαπροσωπικών σχέσεων στον οργανισμό, η οποία αναπτύσσεται και εδραιώνεται μεταξύ ανθρώπων που εργάζονται μαζί και μοιράζονται τις ίδιες αξίες και την εμπιστοσύνη που προκύπτει σε καλές και κακές καταστάσεις στις επιχειρήσεις.

Προσωπικά χαρακτηριστικά. Μερικοί άνθρωποι ξεκινούν σύγκρουση επειδή δεν τους αρέσουν τα άλλα άτομα. Όταν άνθρωποι, με εντελώς διαφορετικά χαρακτηριστικά, πρέπει να συνεργαστούν, η σύγκρουση δεν μπορεί να αποφευχθεί.

Από την άλλη πλευρά, οι οργανωτικές αιτίες της σύγκρουσης είναι συνέπεια των χαρακτηριστικών σχεδιασμού του οργανισμού, των περιορισμένων πόρων στην οργάνωση και των χαρακτηριστικών των οργανωτικών συστημάτων όπως: σύστημα ανάθεσης, σύστημα λήψης αποφάσεων και σύστημα προγραμματισμού και προϋπολογισμού (Petković et al, 2008).

Ορισμένες πτυχές των οργανωτικών αιτιών, είναι οι εξής (Petković et al, 2008):

Εξάρτηση στην εκτέλεση εργασιακών δραστηριοτήτων. Όταν ένα μέλος της επιχείρησης δεν μπορεί να αρχίσει να κάνει τη δουλειά του εάν ένα άλλο δεν τελείωσε τη δουλειά του ή εάν το άτομο έχει σημαντική επιρροή σε μια δουλειά του συναδέλφου του, τότε είναι σίγουρο ότι θα συμβεί σύγκρουση.

Διαφοροποίηση μονάδων και ασυμβατότητα λειτουργικών στόχων. Η εξειδίκευση των επιχειρηματικών μονάδων για την εκτέλεση συγκεκριμένων εργασιών (κατασκευή, αγορές, χρηματοδότηση, πωλήσεις) έχει μεγάλη διαφορά μεταξύ τους, η οποία εκδηλώνεται στην καθημερινή εργασία ως διαφορά στον τρόπο εργασίας, τους στόχους και την κουλτούρα. Η διαφορά μεταξύ τους και η διαφορά στους επιχειρησιακούς στόχους δημιουργούν πρόσφορο έδαφος για οριζόντια σύγκρουση.

ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ Γ.Ν. ΣΕΡΡΩΝ

Κοινή χρήση περιορισμένων πόρων. Οι πόροι στον οργανισμό είναι σύμβολα δύναμης και επιρροής, επομένως όλες οι οργανικές μονάδες θέλουν περισσότερους πόρους για τον εαυτό τους. Αυτοί οι πόροι δεν είναι μόνο οικονομικοί πόροι, αλλά και τεχνολογία, ανθρώπινοι πόροι, ανακατανομή εργαζομένων κ.λπ. Η ανεπάρκεια αυτών των πόρων μπορεί επίσης να αποτελέσει καλή βάση για πιθανές συγκρούσεις.

Σύστημα απονομής. Αυτό το σύστημα είναι κάτι πολύ ευαίσθητο στην επιχείρηση, με άμεση επιρροή στη συμπεριφορά των ανθρώπων, την ικανοποίηση και το αίσθημα για δικαιοσύνη και ισότητα. Σε αυτήν την περίπτωση, η σύγκρουση μπορεί να ξεκινήσει λόγω ασυνεπούς δομής βραβείων, πράγμα που σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι στο τμήμα μάρκετινγκ βραβεύονται με βάση ένα κριτήριο και οι εργαζόμενοι στο τμήμα οικονομικών βραβεύονται με βάση ένα άλλο κριτήριο. Επίσης, οι μισθοί των εργαζομένων θα είναι πάντα η αιτία δυσαρέσκειας, επειδή είναι δύσκολο να είναι κανείς αντικειμενικός και να μετρήσει όλα τα αποτελέσματα και τη συνεισφορά που επιτυγχάνουν οι εργαζόμενοι στους χώρους εργασίας.

Οργανωτική αδιαφορία και παραμέληση. Η μη σαφής οργάνωση της εργασίας ή η ανάθεση εξουσίας μπορεί να αποτελέσει βάση για σύγκρουση. Εάν δεν είναι ξεκάθαρες οι υποχρεώσεις και οι ευθύνες των εργαζομένων, τότε οι συγκρούσεις είναι αναπόφευκτες. Αυτό ισχύει ιδιαίτερα σε μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις όπου δεν υπάρχει εξειδίκευση εργαζομένων ή ανάθεση εξουσίας μεταξύ των διευθυντών.

2.2 Στρατηγικές για την επίλυση συγκρούσεων

Η σύγκρουση μπορεί να έχει θετικές και αρνητικές επιπτώσεις σε μία επιχείρηση/οργανισμό (Bahtijarević, 1993).

ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ Γ.Ν. ΣΕΡΡΩΝ

Τα θετικά αποτελέσματα ξεκινούν τις απαραίτητες κοινωνικές αλλαγές, ανάπτυξη δημιουργικών ιδεών και καινοτομιών, παρουσίαση σημαντικών προβλημάτων, ποιοτικές αποφάσεις και επίλυση προβλημάτων, ανασχεδιασμός οργάνωσης, ανάπτυξη αλληλεγγύης και ομαδικής συνοχής. Οι αρνητικές επιπτώσεις είναι κάτι σαν κακή συνεργασία και συντονισμός στον οργανισμό και χρειάζεται περισσότερος χρόνος που μπορεί να χρησιμοποιηθεί με πιο παραγωγικό τρόπο.

Αφού προσδιορίστηκε η έννοια, οι τύποι και τα αίτια της σύγκρουσης, παρακάτω περιγράφονται κάποιες στρατηγικές για την επίλυση των συγκρούσεων. Προκειμένου να λυθεί η σύγκρουση, οι διαχειριστές πρέπει να έχουν σαφώς καθορισμένη στρατηγική για αυτήν. Δεδομένου ότι οι συγκρούσεις μπορεί να έχουν θετική πλευρά, είναι επίσης φυσιολογικό να υπάρχει σαφώς καθορισμένη στρατηγική για την τόνωση της σύγκρουσης. Επίσης, η στρατηγική πρέπει να ακολουθείται με κατάλληλο στυλ

Οι διευθυντές μπορούν να ακολουθήσουν τρεις στρατηγικές για την επίλυση συγκρούσεων (Petković, 2008):

Στρατηγική διαπραγμάτευσης. Αυτή είναι η πιο κοινή στρατηγική επίλυσης συγκρούσεων και είναι επιτυχής όταν τα συμφέροντα των αντίθετων πλευρών είναι εν μέρει κοινά και εν μέρει διαφορετικά. Η διαπραγμάτευση είναι μια διαδικασία όπου μπορούμε να εφαρμόσουμε διαφορετικές τακτικές όπως:

- Τακτική πρόσωπο με πρόσωπο. Με αυτή την τακτική είναι δυνατό να εδραιωθεί η αμοιβαία εμπιστοσύνη ως βάση για διαπραγματεύσεις.
- Τακτική πειθούς. Αυτή η τακτική προϋποθέτει τη χρήση διαφορετικών μεθόδων και τρόπων για να πειστούν οι συνεργάτες.
- Τακτική εξαπάτησης. Αυτή η τακτική προϋποθέτει την παρουσίαση ψευδών δεδομένων και επιχειρημάτων. Η επιτυχία αυτής της τακτικής εξαρτάται από το πώς οι διαπραγματευτικές πλευρές γνωρίζονται μεταξύ τους και αν πέτυχε ο δόλος.

ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ Γ.Ν. ΣΕΡΡΩΝ

- Τακτική απειλής. Αυτή η τακτική βασίζεται στην αποτροπή από την πλευρά που έχει καλύτερη θέση ή δύναμη. Με αυτή την τακτική η ισχυρότερη πλευρά παρουσιάζει συνέπειες στην άλλη πλευρά εάν δεν αποδεχτεί την προτεινόμενη λύση.
- Τακτική υπόσχεσης. Αυτή η τακτική βασίζεται επίσης σε καλύτερη θέση και δύναμη, αλλά σε αυτήν την κατάσταση η ισχυρότερη πλευρά πείθει την αντίθετη πλευρά ότι θα κρατήσει την υπόσχεση.
- Τακτική παραχώρησης. Αυτή είναι η πιο σημαντική τακτική στη διαπραγματευτική στρατηγική. Το θέμα είναι να κάνουμε παραχωρήσεις, αλλά με όρια. Με αυτή την τακτική είναι δυνατό να δημιουργηθεί ατμόσφαιρα καλής θέλησης και ετοιμότητας για επίλυση προβλημάτων. Όλοι οι παράγοντες στη σύγκρουση υπολογίζουν ότι και οι δύο πλευρές θα κάνουν παραχωρήσεις.

Στρατηγική ανώτερου στόχου. Σύμφωνα με την πλειονότητα των ερευνητών της οργανωσιακής συμπεριφοράς, ο καλύτερος τρόπος για την επίλυση καταστάσεων σύγκρουσης είναι ο καθορισμός ανώτερου στόχου. Το θέμα της στρατηγικής είναι να οριστεί ένας στόχος που είναι πάνω από τους επιμέρους στόχους που προκάλεσαν τη σύγκρουση. Αυτή η στρατηγική έχει αποδειχθεί καλή για συγκρούσεις πολιτικής φύσης, καθώς και για συγκρούσεις επιχειρηματικής φύσης.

Στρατηγική παρέμβασης τρίτης πλευράς. Εάν η στρατηγική διαπραγμάτευσης δεν αποφέρει αποτελέσματα, τότε συνιστάται η εφαρμογή στρατηγικής παρέμβασης τρίτης πλευράς. Σε αυτή την περίπτωση, η διοίκηση της εταιρείας προσλαμβάνει εξωτερικό σύμβουλο για την επίλυση του προβλήματος. Ο σύμβουλος μπορεί να είναι διαμεσολαβητής με καθήκον να δώσει οδηγίες στις πλευρές της σύγκρουσης πώς να λύσουν το πρόβλημα ή διαιτητής με το καθήκον να επιβάλει τη δική του λύση.

Η πρακτική εμπειρία δείχνει ότι η τελευταία στρατηγική είναι απλώς θεωρητική και δεν χρησιμοποιείται στην πράξη. Από την άλλη πλευρά, οι άλλες δύο στρατηγικές πρέπει να βρίσκονται υπό τον έλεγχο των διαχειριστών πρώτης γραμμής, επειδή είναι καθήκον τους να επιλύουν τις συγκρούσεις. Εάν δεν μπορούν ή δεν θέλουν να λύσουν τη σύγκρουση, τότε πρέπει να το κάνουν οι μάνατζερ από ανώτερα επίπεδα, ανώτατα στελέχη (Fox, 2006).

2.3 Μέθοδοι Διαχείρισης Συγκρούσεων

Ο Robins (1978), πιστεύει ότι η κατανόηση και η διαχείριση των προθέσεων των μερών που εμπλέκονται σε μια σύγκρουση είναι κρίσιμες για των μέθοδο που θα χρησιμοποιηθεί στη διαχείριση συγκρούσεων.

Στη βιβλιογραφία προσδιορίζονται πέντε διαφορετικές τεχνικές διαχείρισης σύγκρουσης:

1. Συνεργασία: Είναι μια σύγκρουση win-win, τεχνική διαχείρισης στην οποία κανείς δεν χάνει. Αυτή η μέθοδος είναι απαραίτητη όταν ο στόχος είναι η μάθηση, η συγχώνευση διαφορετικών προοπτικών ή ιδεών και η εύρεση ενοποιητικών λύσεων (Chen et al., 2005).
2. Εξομάλυνση/Προσαρμογή: Περιλαμβάνει την τεχνική συνεργασίας και χρησιμοποιείται όταν το αποφασίζει κανείς να τοποθετήσει το συμφέρον του ενός ατόμου πάνω από του άλλου για τον έναν ή τον άλλο λόγο, για να τελειώσει η σύγκρουση με κάθε κόστος. Αυτή η τεχνική είναι συνήθως ζωτικής σημασίας όταν κάποιος ξέρει ότι είναι ξεκάθαρα λάθος ή όταν θέλει να επικρατήσει μια ανώτερη ή καλύτερη άποψη ή όταν θέλει οι υφιστάμενοι του να αναπτύσσονται μαθαίνοντας από τα λάθη τους (Ιορδανίδης, 2014).
3. Συμβιβασμός: Είναι μια τεχνική διαχείρισης συγκρούσεων που δεν απαιτεί ξεκάθαρο νικητή ή ηττημένο, επειδή κάθε πλευρά στη σύγκρουση είναι ικανή και πρόθυμη να εγκαταλείψει κάτι προς το συμφέρον της αρμονίας, όπως όταν οι στόχοι είναι σημαντικοί αλλά δεν αξίζει τον κόπο.

ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ Γ.Ν. ΣΕΡΡΩΝ

4. Επιβολή/Κυριαρχία. Η άσκηση εξουσίας ως στρατηγική διαχείρισης των συγκρούσεων χαρακτηρίζεται από μικρό ενδιαφέρον για τους στόχους των άλλων και μεγάλο ενδιαφέρον για ατομικούς στόχους, ενώ συνοδεύεται από την πεποίθηση ότι οι προσωπικές απόψεις και στόχοι είναι σημαντικότεροι από τις σχέσεις με τα υπόλοιπα μέλη του οργανισμού. Στην περίπτωση αυτή ο τρόπος επίλυσης της σύγκρουσης είναι απόφαση του ισχυρότερου, με γνώμονα πάντα την ικανοποίηση των συμφερόντων του και την έλλειψη συνεργατικής διάθεσης (Σαΐτης, 2002).
5. Αποφυγή: Η συγκεκριμένη τεχνική είναι συνυφασμένη με χαμηλό ενδιαφέρον τόσο για τα ατομικά ενδιαφέροντα, όσο και για ενδιαφέροντα τρίτων και συσχετίζεται με την παραίτηση και την μετακύλιση ευθυνών. Στην πραγματικότητα, αυτή η τεχνική είναι σχεδόν αδύνατο να εφαρμοστεί σε μια κατάσταση σύγκρουσης. Θα έπρεπε να χρησιμοποιείται σε καταστάσεις σύγκρουσης στις οποίες τα ζητήματα είναι ασήμαντα ή όταν προέχουν πιο σημαντικά ζητήματα (Σαΐτης, 2011).

Σίγουρα, η βασική προϋπόθεση για την επιτυχή αντιμετώπιση μιας σύγκρουσης είναι η επιλογή της κατάλληλης τεχνικής και η ύπαρξη των ανάλογων δεξιοτήτων που αυτή απαιτεί. Σε γενικές γραμμές η συνεργασία θεωρείται ο αποτελεσματικότερος τρόπος επίλυσης συγκρούσεων, γιατί δημιουργεί ένα περιβάλλον με λιγότερες εντάσεις και λιγότερο εργασιακό στρες, ενώ οδηγεί σε αμοιβαίο κέρδος και σε υψηλή ποιότητα αποφάσεων.

Από την άλλη μεριά η επιβολή/κυριαρχία και η αποφυγή θεωρούνται αναποτελεσματικές μέθοδοι, γιατί επιφέρουν χαμηλά επίπεδα ικανοποίησης στα συγκρουόμενα μέρη. Σύμφωνα με τον Rahim (2002), η συνεργασία και ο συμβιβασμός θεωρούνται κατάλληλες μέθοδοι για την αντιμετώπιση στρατηγικών θεμάτων. Οι υπόλοιπες τεχνικές μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την αντιμετώπιση τακτικών και καθημερινών προβλημάτων.

Κεφάλαιο 3^ο: Εσωτερική επικοινωνία και σύγκρουση σε δομές υγείας

3.1 Ο ρόλος της επικοινωνίας στη σύγκρουση σε δομές υγείας

Η επικοινωνία και η σύγκρουση έχουν αιτιώδη σχέση. Σαν αποτέλεσμα της επικοινωνίας, μπορεί να προκύψει η σύγκρουση, αλλά η επικοινωνία παίζει αιτιολογικό προληπτικό και θεραπευτικό ρόλο σε καταστάσεις σύγκρουσης.

Η επικοινωνία, ως περιστασιακός παράγοντας σε σύγκρουση: Αυτό σημαίνει ότι η σύγκρουση μπορεί να συμβεί κατά την ανθρώπινη αλληλεπίδραση που προκαλείται από την επικοινωνία μεταξύ των ανθρώπων σε μία επιχείρηση/οργανισμό. Όταν υπάρχει ανοιχτή συζήτηση, υπάρχει η πιθανότητα να υπάρξουν διαφορές. Αυτό δείχνει ότι η επικοινωνία είναι ένας αιτιολογικός παράγοντας σύγκρουσης.

Η επικοινωνία ως παράγοντας πρόληψης συγκρούσεων: Η επικοινωνία θα μπορούσε επίσης να βοηθήσει στην πρόληψη των συγκρούσεων σε μία επιχείρηση/οργανισμό και για να επιτευχθεί αυτό, κάποιος πρέπει να ενθαρρύνει τη διάθεση επικοινωνίας εντός του οργανισμού. Εάν το οργανωτικό κλίμα είναι κλίμα εμπιστοσύνης και διαφάνειας, η σύγκρουση σπάνια θα συμβεί.

Η επικοινωνία ως θεραπευτικός παράγοντας σύγκρουσης: Η επικοινωνία χρησιμεύει επίσης ως θεραπευτικός παράγοντας σε καταστάσεις σύγκρουσης. Αυτό σημαίνει ότι βοηθά στη διαχείριση των συγκρούσεων σε μία επιχείρηση/οργανισμό και παίζει σημαντικό ρόλο στην επίλυσή τους.

3.2 Εσωτερική επικοινωνία σε δομές υγείας

Η υγεία είναι βασική ανθρώπινη ανάγκη (Pérez-Caballero, 2006), δικαίωμα που αναγνωρίζεται από διεθνείς οργανώσεις και η πηγή ανησυχίας για πολλούς ανθρώπους (Fisac, 2006). Παρόλο που η προώθηση θεμάτων υγείας και υγιεινών συνηθειών ξεκινά μέσα το περιβάλλον του σπιτιού (Nowicki, 2004), μπορούν να εντοπιστούν πέντε φορείς που είναι υπεύθυνοι για την προαγωγή της υγείας: νοσοκομεία, υγειονομικές αρχές, φαρμακευτικές εταιρείες, ασφαλιστικές εταιρείες και ενώσεις ασθενών.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι το νοσοκομείο, του οποίου οι πρωτοβάθμιες λειτουργίες περιλαμβάνουν φροντίδα ασθενών, διδασκαλία, έρευνα, συνεργασία με άλλα νοσοκομεία, δημιουργία θέσεων εργασίας και κοινωνικές λειτουργίες (McKee & Healy, 2002). Η διαχείριση αυτών των οργανισμών είναι δύσκολη, καθώς αποτελούνται από διάφορα αλληλένδετα τμήματα που συντονίζονται, ώστε να επιτύχουν την κύρια οργανωτική τους αποστολή: τη βελτίωση της υγείας των ασθενών (Hernández et al. 2002).

Οι κύριοι παράγοντες της διαπροσωπικής επικοινωνίας σε ένα νοσοκομείο αποτελούνται από το ιατρικό προσωπικό, το νοσηλευτικό προσωπικό, τους ασθενείς, τις οικογένειες των ασθενών, τα στελέχη υγείας και τους εργαζομένους υπάλληλοι που εκτελούν διάφορες διοικητικές εργασίες ή άλλα καθήκοντα (συντήρηση, καθαριότητα κλπ). Από επικοινωνιακή σκοπιά, το ιατρικό προσωπικό αναλαμβάνει σημαντικές ευθύνες γιατί πρέπει να χρησιμοποιεί διαπροσωπική επικοινωνία για την κατανόηση της παθολογίας, των αναγκών και προσδοκιών των ασθενών και να βοηθάει τους ασθενείς να μειώσουν το στρες και να βελτιώσουν την τήρηση της θεραπείας (Edgar, Satterfield & Whaley, 2005). Το νοσηλευτικό προσωπικό είναι κρίσιμο για την επικοινωνία του νοσοκομείου επειδή ο ασθενής εκφράζει συχνά μεγαλύτερη εμπιστοσύνη στους νοσηλευτές από ό,τι στο άλλο ιατρικό προσωπικό (Berry, 2007).

Ο αποδέκτης της πλειοψηφίας των επικοινωνιακών μηνυμάτων είναι ο ασθενής

ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ Γ.Ν. ΣΕΡΡΩΝ

(Bucley, 2008). Επειδή η οικογένεια του ασθενούς μπορεί να επηρεάσει τις αποφάσεις του σχετικά με τη θεραπεία, μια άριστη επικοινωνία μεταξύ των οικογενειών των ασθενών και του ιατρικό και νοσηλευτικού προσωπικού, είναι ζωτικής σημασίας (Sommer, Gache & Golay, 2005). Τα στελέχη υγείας έχουν αρμοδιότητες σε τομείς, όπως ο συντονισμός, τα κίνητρα των εργαζομένων και η διανομή πληροφοριών εντός του οργανισμού (Asenjo, 2002). Οι διοικητικοί υπάλληλοι και οι λοιποί υπάλληλοι (συντήρηση, καθαριότητα κλπ) επηρεάζουν επίσης την επικοινωνία μέσα στο νοσοκομείο επικοινωνίας (Medina, 2011).

Αν και πολλοί άνθρωποι δεν κατανοούν την ανάγκη για εσωτερική επικοινωνία στα νοσοκομεία (Buckley, 2007), είναι σημαντικό να έχουν αυτοί οι οργανισμοί εξειδικευμένα τμήματα επικοινωνίας, με εξειδικευμένες δεξιότητες και εμπειρία στην κατανόηση θεμάτων υγείας από διαφορετικές οπτικές γωνίες (Martínez-Solana, 2006).

Η εσωτερική επικοινωνία επιτρέπει στους εργαζομένους να προσαρμοστούν επαρκώς στις συνεχείς αλλαγές στην οργάνωση (Elías & Mascaray, 1998). Η αλλαγή είναι στρατηγικό ζήτημα για επαγγελματίες εσωτερικής επικοινωνίας (π.χ αναδιοργανώσεις τμημάτων και εφαρμογή νέων τρόπων λειτουργίας) (Duterme, 2007). Η εσωτερική επικοινωνία επηρεάζει θετικά τους εργαζόμενους γιατί τους βοηθά να ενσωματωθούν στον οργανισμό (Molina, 2002), πράγμα ιδιαίτερα σημαντικό γιατί η επαφή του προσωπικού με τους ασθενείς (Dufour & Maisonnas, 2006) καθορίζει τις αντιλήψεις των ασθενών σχετικά με το νοσοκομείο και τους υπαλλήλους του.

Η εσωτερική επικοινωνία βοηθά το νοσοκομείο:

- α) να χτίσει ικανοποιητικές σχέσεις με τους εργαζόμενους (Dolphin, 2005)
- β) ως πηγή καθημερινής πληροφόρησης για τον οργανισμό (Eggli, 2002)
- γ) για την προώθηση της κουλτούρας των ευθυνών, η οποία είναι απαραίτητη σε κάθε νοσοκομείο (Halley, 2007) και
- δ) για την επίτευξη των οργανωτικών στόχων μέσω διαφόρων πρωτοβουλιών, όπως ο αυστηρός καθορισμός στόχων κάθε τμήματος ή η γνώση για την πραγματικότητα που

ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ Γ.Ν. ΣΕΡΡΩΝ

βιώνει ένας υπάλληλος (Mucchielli, 2005).

Εκτός από τους εργαζόμενους και τη διοίκηση, η εσωτερική επικοινωνία έχει πολλές επιπτώσεις και στους ασθενείς. Η επικοινωνία αυτά περιλαμβάνει ιατρικές υπηρεσίες που παρέχονται στον ασθενή, επιρροές ασθενή-ιατρού, ικανοποίηση του γιατρού, βοηθά στην οικοδόμηση εμπιστοσύνης στον ασθενή (Halle, 2007) και βοηθά στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των λειτουργιών που εκτελούνται από το ιατρικό προσωπικό (Bucley, 2008).

Η εσωτερική επικοινωνία έχει επίσης αρκετές επιπτώσεις για το νοσοκομείο. Δίνει τη δυνατότητα σε ένα νοσοκομείο να κατανοήσει καλύτερα τις προσδοκίες, τις κλινικές ανάγκες και προσωπικές ανάγκες των ασθενών της (Halley, 2007) και να προλαμβάνει ιατρικά λάθη (Euster, 2003).

Μεταξύ των προηγούμενων μελετών που αφορούσαν στην επικοινωνία του προσωπικού του νοσοκομείου, ο Lee (2005) κατέληξε στο συμπέρασμα ότι τα εργασιακά χαρακτηριστικά και το οργανωτικό περιβάλλον είναι παράγοντες που καθορίζουν την ικανοποίηση από την επικοινωνία. Ο Han (2012) ανέλυσε τον τύπο επικοινωνίας με επίκεντρο τις δημογραφικές μεταβλητές μέσω της ανάλυσης διαδρομής των διαπροσωπικών συγκρούσεων εντός του νοσοκομειακού οργανισμού και ο Mo (2010) ανέλυσε τη σχέση μεταξύ ηγεσίας και επικοινωνίας.

Σύμφωνα με τον Lee (2010), στη μελέτη που ανέλυσε το αποτέλεσμα ελέγχου της απόδοσης της διοίκησης και της επικοινωνίας μεταξύ των τμημάτων των νοσοκομειακών οργανισμών, δεν υπήρξε μελέτη για το εάν οι επιμέρους συνιστώσες της σύγκρουσης μεταξύ των τμημάτων, δηλαδή διαταραχές επικοινωνίας, διαφορές στην αντίληψη καθηκόντων, αλληλεξάρτηση καθηκόντων, δυσαρέσκεια ρόλων και δυσαρέσκεια με το σύστημα αξιολόγησης και ανταμοιβής στην απόδοση της οργάνωσης, οδηγούν σε βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού. Επιπλέον, ως αποτέλεσμα της μελέτης του Seo (2002) για τη σχέση μεταξύ των τύπων επικοινωνίας των νοσηλευτών, της εργασιακής ικανοποίησης και της νοσηλευτικής απόδοσης, βρέθηκε σημαντική σχέση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και νοσηλευτικής

απόδοσης και η επικοινωνία από πάνω προς τα κάτω βρέθηκε να επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση. Ο Hong (2007) μελέτησε το επίπεδο επικοινωνίας και αναγνώρισης της οργανωτικής συμπεριφοράς που στοχεύει σε κλινικούς νοσηλευτές και διαπίστωσε ότι υπήρχε σχέση μεταξύ της ικανοποίησης από την επικοινωνία εντός του οργανισμού και της εργασιακής ικανοποίησης.

3.3 Διαχείριση συγκρούσεων σε δομές υγείας

Τα είδη των συγκρούσεων σε ένα νοσοκομείο μπορούν να διακριθούν σε διαπροσωπικές, που περιλαμβάνουν δύο ή περισσότερα άτομα, εντός ομάδας εμπλέκοντας το προσωπικό μιας ομάδας ή τμήμα, που περιλαμβάνει δύο ή περισσότερες ομάδες (Leever et al, 2010). Επιπλέον, σύγκρουση μπορεί να υπάρξει μεταξύ αλληλεξαρτώμενων ατόμων και μια ομάδα, προκαλώντας αρνητικά συναισθήματα, αντιδράσεις και αντιληπτές διαφωνίες.

Οι βασικές κατηγορίες σύγκρουσης σε μονάδες υγείας μπορούν να χωριστούν σε συγκρούσεις:

(α) Μεταξύ του προσωπικού ενός τμήματος: Αυτές οι συγκρούσεις είναι σύνηθες φαινόμενο και στις περισσότερες περιπτώσεις σχετίζονται με εσωτερικούς παράγοντες του τμήματος. Οι πιο συχνές συγκρούσεις προκύπτουν μεταξύ ιατρικού και νοσηλευτικού προσωπικού και στην πλειοψηφία τους αφορούν θέματα συνεργασίας (Danjoux et al, 2009).

(β) Μεταξύ συνεργαζόμενων ομάδων: Αυτές οι συγκρούσεις προκύπτουν συνήθως όταν το προσωπικό είναι σε ανταγωνισμό ή υπάρχει ανεπαρκής ανταλλαγή πληροφοριών για ασθενείς, ακολουθούμενες θεραπείες, και όταν δημιουργούν μη ρεαλιστικές προσδοκίες για θεραπεία ασθενών, καθώς και άλλα λιγότερο σημαντικά ζητήματα (Studdert et al, 2003). Διαφωνίες μεταξύ ιατρικού προσωπικού ή επαγγελματιών υγείας μπορεί να δημιουργήσουν προβλήματα, αφού αμφισβητείται η καταλληλότητα της παρεχόμενης θεραπείας, καθώς και η αναγκαιότητα να γίνει εισαγωγή ασθενών στην εντατική και άλλα σχετικά ιατρικά ή μη ιατρικά θέματα.

ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ Γ.Ν. ΣΕΡΡΩΝ

(γ) Μεταξύ τμημάτων και οικογένεια ασθενούς ή συνοδών: Η οικογένεια ασθενών συχνά παρεμβαίνει στον τύπο και την ποιότητα της θεραπείας και αντιδρά στο ιατρικό προσωπικό. Μια άλλη συχνή αιτία διαφωνιών είναι αυτή που σχετίζεται με την αναγκαιότητα ή όχι της εισαγωγής του ασθενούς σε κλινική ή την απόσυρσή του. Είναι ένα σύνηθες φαινόμενο η επιθετική συμπεριφορά της οικογένειας των ασθενών όταν έχει ενημερωθεί για αποτυχία της θεραπείας, ιδιαίτερα σε ασθενείς που εμφανίζονται αρνητικά αποτελέσματα στην κατάσταση της υγείας ή αδυναμία της οικογένειας να πραγματοποιήσει τις επιθυμίες του ασθενή, κατηγορώντας γιατρούς και νοσηλευτές για πιθανές παρενέργειες στην υγεία του ασθενούς, αμφισβήτηση των γνώσεων και των δεξιοτήτων του προσωπικού (Danjoux et al, 2009).

Κεφάλαιο 4^ο: Ερευνητική διαδικασία

4.1 Αντικείμενο έρευνας

Η παρούσα εργασία έχει στόχο, πέρα από το θεωρητική και τη βιβλιογραφική προσέγγιση, να διερευνήσει τα μέσα και τις μεθόδους που χρησιμοποιούνται στην επικοινωνία των εργαζομένων μέσα σε μία επιχείρηση, αλλά και τους τρόπους διαχείρισης μίας ενδεχόμενης σύγκρουσης.

Συγκεκριμένα, εκφράζουν τις απόψεις τους, οι εργαζόμενοι του Δημοσίου Γενικού Νοσοκομείου Σερρών. Η γνώμη αυτών καταγράφεται με τη συμπλήρωση ερωτηματολογίων, τα οποία διανεμήθηκαν ηλεκτρονικά.

4.2 Πληθυσμός – δείγμα έρευνας

Ως εργαλείο συλλογής των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε ένα δομημένο ερωτηματολόγιο με ερωτήσεις κλειστού τύπου, πολλαπλής επιλογής και πενταβάθμιας κλίμακας Likert.

Συμπληρώθηκαν, συνολικά, 132 ερωτηματολόγια, από τις 01/05/2023 έως τις 30/06/2023, από τους εργαζόμενους κάθε ειδικότητας και βαθμίδας.

4.3 Εργαλείο μέτρησης – δημιουργία ερωτηματολογίου

Τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν ηλεκτρονικά μέσω της google (google forms) και απεστάλησαν στα προσωπικά e mail των εργαζομένων (ιατρών, νοσηλευτών, διοικητικού προσωπικού, λοιπού βοηθητικού προσωπικού και παραϊατρικού προσωπικού), τα οποία ο ερευνητής προμηθεύτηκε εσωτερικά από το τμήμα

ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ Γ.Ν. ΣΕΡΡΩΝ

ανθρώπινου δυναμικού του Γ.Ν Σερρών.

Οι ερωτήσεις αντλήθηκαν από προγενέστερες έρευνες με τον ίδιο σκοπό και το ίδιο αντικείμενο και τα αποτελέσματα συγκρίθηκαν με τα αποτελέσματα αυτών.

4.4 Μεταβλητές της έρευνας

Το ερωτηματολόγιο χωρίζεται σε πέντε ενότητες (Αναλυτικά το ερωτηματολόγιο παρατίθεται στο Παράρτημα).

Η πρώτη ενότητα περιέχει ερωτήσεις σχετικές με τις μεθόδους για την εφαρμογή διαδικασιών επιχειρησιακής επικοινωνίας.

Η δεύτερη ενότητα περιέχει ερωτήσεις σχετικές με την αξιολόγηση της εφαρμογής διαδικασιών επιχειρησιακής επικοινωνίας.

Η τρίτη ενότητα περιέχει ερωτήσεις σχετικές με τις στρατηγικές διαχείρισης των συγκρούσεων που προκύπτουν στο χώρο εργασίας .

Η τέταρτη ενότητα περιέχει ερωτήσεις σχετικές με τις Προτάσεις επίλυσης των συγκρούσεων.

Η τελευταία ενότητα του ερωτηματολογίου περιέχει τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος και συγκεκριμένα:

1. Φύλο
2. Ηλικία
3. Οικογενειακή κατάσταση
4. Έτη προϋπηρεσίας στο Νοσοκομείο
5. Επίπεδο εκπαίδευσης
6. Θέση εργασίας

4.5 Επεξεργασία - ανάλυση δεδομένων

Έπειτα από τη συλλογή των πρωτογενών δεδομένων μέσω των ερωτηματολογίων, σε

ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ Γ.Ν. ΣΕΡΡΩΝ

πρώτη φάση γίνεται μετάπτωση των απαντήσεων σε ένα φύλλο “Microsoft Excel”. Ακολουθεί η κωδικοποίηση όλων των απαντήσεων, προκειμένου να είναι δυνατή η επεξεργασία τους.

Στη συνέχεια τα δεδομένα αυτά εισάγονται στο στατιστικό πακέτο IBM SPSS και πραγματοποιείται η επεξεργασία, ανάλυση και παρουσίασή τους με τη βοήθεια αυτού, μέσω της περιγραφικής και επαγωγικής στατιστικής.

Κεφάλαιο 5^ο: Αποτελέσματα έρευνας

5.1 Περιγραφική στατιστική

Στις επόμενες υποενότητες του κεφαλαίου αυτού, παρουσιάζονται ενδελεχώς τα περιγραφικά στοιχεία των δεδομένων, όπως προκύπτουν μετά την ανάλυσή τους με τη βοήθεια του IBM SPSS Statistics, ώστε να υπάρχει πλήρης αποτύπωση των ευρημάτων για κάθε ερώτηση του ερωτηματολογίου. Συγκεκριμένα, αναπτύσσονται η κατανομή συχνότητας ή/και το αντίστοιχο γράφημα για τα δημογραφικά στοιχεία και για τις μεταβλητές της έρευνας του ερωτηματολογίου και οι δείκτες κεντρικής τάσης και διασποράς συγκεντρωτικά.

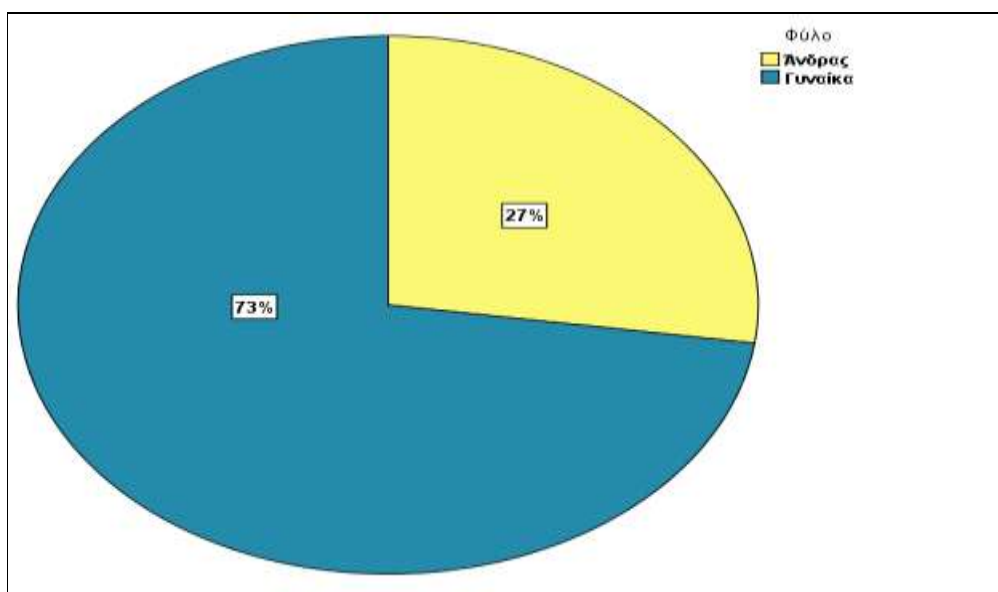
5.1.1 Το προφίλ των συμμετεχόντων

Στα παρακάτω γραφήματα, παρουσιάζονται γενικά και δημογραφικά στοιχεία των εργαζομένων στο Γενικό Νοσοκομείο Σερρών, που συμμετέχουν στην παρούσα έρευνα.

Από το Γράφημα 1 προκύπτει ότι το δείγμα αποτελείται από γυναίκες σε ποσοστό 73% και από άνδρες σε ποσοστό 27%.

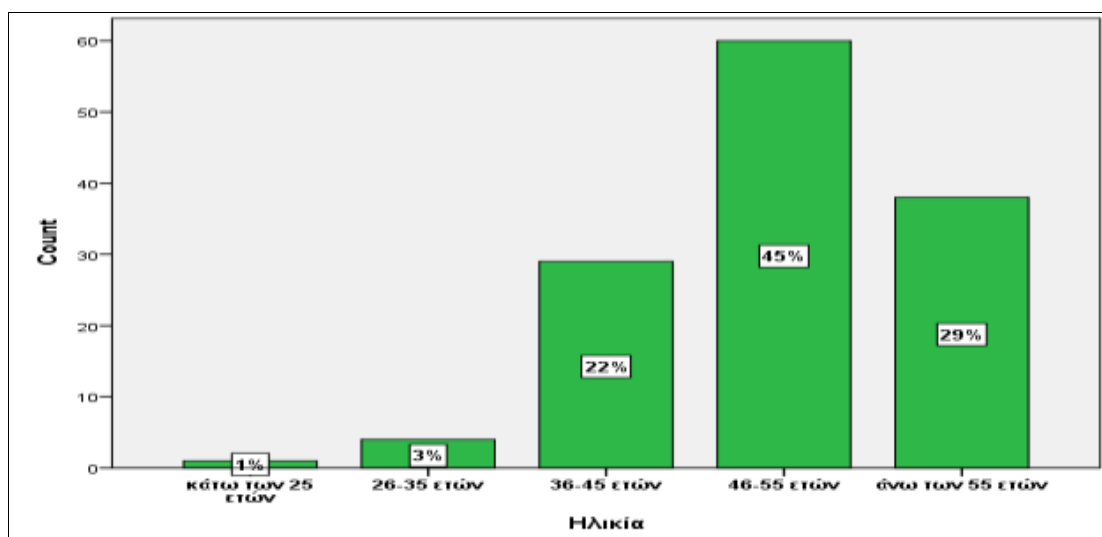
ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ Γ.Ν. ΣΕΡΡΩΝ

Γράφημα 1: Φύλο



Όσον αφορά στην ηλικία των συμμετεχόντων, το Γράφημα 2 αποτυπώνει τα ποσοστά ανά ηλικιακή κατηγορία. Πιο συγκεκριμένα, το 45% των συμμετεχόντων είναι 46-55 ετών, το 29% είναι άνω των 55 ετών, το 22% είναι 36-45 ετών, το 3% είναι 26-35 ετών και μόλις το 1% είναι κάτω των 25 ετών.

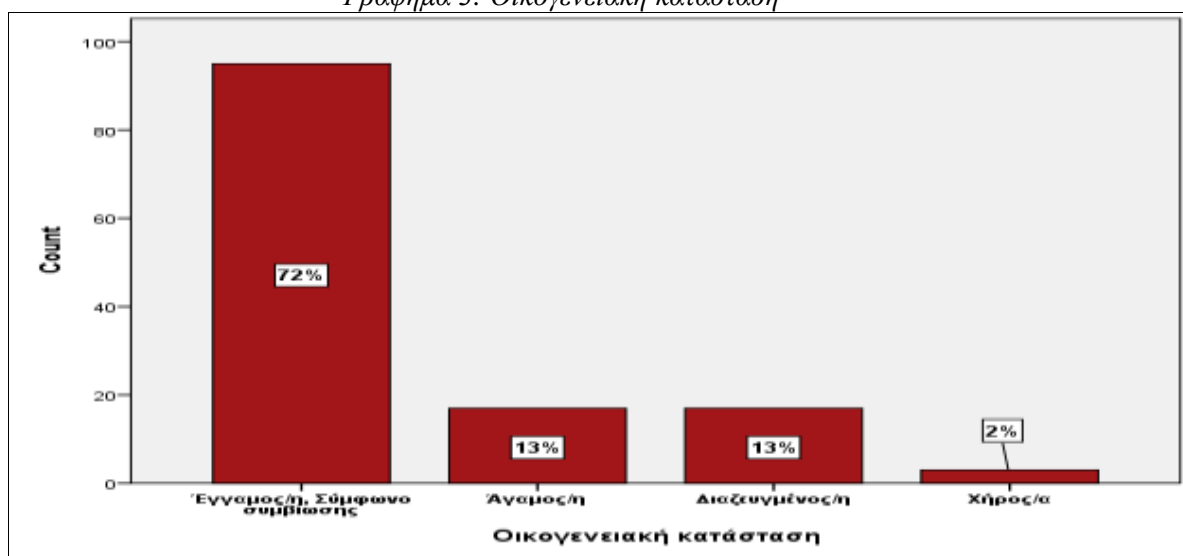
Γράφημα 2: Ηλικία



ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ Γ.Ν. ΣΕΡΡΩΝ

Η επόμενη από τις δημογραφικές ερωτήσεις αφορά στην οικογενειακή κατάσταση των συμμετεχόντων στην έρευνα. Ως προς την οικογενειακή κατάσταση (Γράφημα 3), η συντριπτική πλειοψηφία του δείγματος (72%) είναι έγγαμοι, ενώ από το υπόλοιπο 28%, το 13% δήλωσαν άγαμοι, το 13% διαζευγμένοι και το 2% χήροι.

Γράφημα 3: Οικογενειακή κατάσταση



Στον Πίνακα 1 αποτυπώνονται οι συχνότητες και τα ποσοστά των εργαζομένων ανάλογα με τα έτη προϋπηρεσίας τους στο Γενικό Νοσοκομείο Σερρών. Από τους 132 εργαζομένους που έλαβαν μέρος στην παρούσα έρευνα, οι 89 εργάζονται για περισσότερα από 15 έτη στο Νοσοκομείο, οι 21 εργάζονται 11-15 έτη, οι 15 0-4 έτη και οι υπόλοιποι 7 έχουν προϋπηρεσία 5-10 έτη στο Γενικό Νοσοκομείο Σερρών

<i>Πίνακας 1: Πόσο καιρό εργάζεστε στην επιχείρηση/οργανισμό</i>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0-4 έτη	15	11,4	11,4	11,4
	5-10 έτη	7	5,3	5,3	16,7
	11-15 έτη	21	15,9	15,9	32,6
	15 έτη και πάνω	89	67,4	67,4	100,0
	Total	132	100,0	100,0	

**ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ
ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ Γ.Ν. ΣΕΡΡΩΝ**

Σχετικά με το εκπαιδευτικό επίπεδο, από τον Πίνακα 2, φαίνεται ότι 27 εργαζόμενοι είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, 54 είναι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, 46 απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, 3 συμμετέχοντες δήλωσαν ότι κατέχουν διδακτορικό τίτλο και 1 είναι απόφοιτος υποχρεωτικής εκπαίδευσης.

Πίνακας 2: Επίπεδο εκπαίδευσης

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Απόφοιτος/η Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης	2	1,5	1,5	1,5
	Απόφοιτος/η Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης	46	34,8	34,8	36,4
	Απόφοιτος/η Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης	54	40,9	40,9	77,3
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου	27	20,5	20,5	97,7
	Κάτοχος Διδακτορικού Τίτλου	3	2,3	2,3	100,0
	Total	132	100,0	100,0	

Από τον Πίνακα 3, φαίνεται ο διαχωρισμός του δείγματος ανάλογα με τη θέση εργασίας. Συγκεκριμένα, οι 87 εργαζόμενοι ανήκουν στο νοσηλευτικό προσωπικό, οι 15 στο διοικητικό προσωπικό, οι 10 στο παραϊατρικό προσωπικό, οι 14 στο ιατρικό προσωπικό και οι υπόλοιποι 6 δήλωσαν ότι ανήκουν στο προσωπικό γενικών καθηκόντων.

Πίνακας 3: Θέση εργασίας

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ιατρικό προσωπικό	14	10,6	10,6	10,6
	Παραϊατρικό προσωπικό	10	7,6	7,6	18,2
	Νοσηλευτικό προσωπικό	87	65,9	65,9	84,1
	Διοικητικό προσωπικό	15	11,4	11,4	95,5
	Προσωπικό γενικών καθηκόντων-υπάλληλοι-εργάτες	6	4,5	4,5	100,0
	Total	132	100,0	100,0	

5.1.2 Μέτρηση αξιοπιστίας ερωτηματολογίου

Στο παρόν κεφάλαιο ελέγχεται η εσωτερική συνοχή κάθε παράγοντα, με τη χρήση του δείκτη α του Cronbach. Η τιμή του δείκτη κυμαίνεται μεταξύ 0 και 1 (τιμές μεγαλύτερες του 0,5 είναι απαραίτητες), ενώ αν ο δείκτης είναι πάνω από 0,7 αυτό σημαίνει ότι έχουμε υψηλού βαθμού αξιοπιστία για τον ελεγχόμενο παράγοντα-μεταβλητή.

Ενδεικτικές τιμές δείκτη αξιοπιστίας:

- <0,6 η κλίμακα είναι αναξιόπιστη
- 0,6 το ελάχιστο αποδεκτό όριο (μη αποδεκτό για κλίμακες με πολλά items-προτάσεις)
- 0,6>0,7 επαρκές, αλλά όχι καλό
- 0,7>0,8 καλύτερο
- >0,95 πολύ υψηλή αξιοπιστία (σπάνια)

Η εσωτερική συνοχή κάθε παράγοντα-μεταβλητής θεωρείται, σύμφωνα με τα αποτελέσματα του δείκτη Cronbach's Alpha, αξιόπιστη, αφού έχει τιμή δείκτη άνω του 0,7 και ιδιαίτερα οι μεταβλητές 2 και 4 έχουν ιδιαίτερα υψηλό βαθμό αξιοπιστίας, όπως παρατηρείται (άνω του 0,8) (Πίνακας 4).

Πίνακας 4: Τα αποτελέσματα του δείκτη Cronbach's Alpha

		Cronbach's Alpha	N of Items
1	Μέθοδοι για την εφαρμογή διαδικασιών επιχειρησιακής επικοινωνίας	0.760	7
2	Αξιολόγηση της εφαρμογής διαδικασιών επιχειρησιακής επικοινωνίας	0.811	3
3	Στρατηγικές διαχείρισης των συγκρούσεων που προκύπτουν στο χώρο εργασίας	0.781	5
4	Προτάσεις επίλυσης των συγκρούσεων	0.815	10

Ο Πίνακας “Item-Total Statistics” - στήλη “Corrected Item-Total Correlation” (Παράρτημα) περιλαμβάνει τη συσχέτιση κάθε δήλωσης-μεταβλητής με το συνολικό άθροισμα των υπολοίπων δηλώσεων-μεταβλητών. Η συσχέτιση έχει υπολογιστεί με το δείκτη γραμμικής συσχέτισης r του Pearson. Οι τιμές του δείκτη συσχέτισης κυμαίνονται από +0,307 μέχρι +0,757. Όλες οι τιμές, είναι μεγαλύτερες από +0,3, ένα όριο που έχει καθοριστεί εμπειρικά και κατά συνέπεια είναι ακόμη μία ένδειξη ότι η εσωτερική συνοχή της υποκλίμακας είναι υψηλή.

5.1.3 Συγκριτικά μέτρα θέσης και διασποράς των μεταβλητών της έρευνας

Ο Πίνακας 5 περιλαμβάνει το μέσο όρο (mean) και την τυπική απόκλιση (Std. Deviation) για τις μεταβλητές της έρευνας, καθώς επίσης και κάποια άλλα μέτρα θέσης και διασποράς.

Ο μέσος όρος της μεταβλητής Μέθοδοι για την εφαρμογή διαδικασιών επιχειρησιακής επικοινωνίας για το δείγμα, υπολογίστηκε με τη χρήση του SPSS και είναι 3,41 και η τυπική απόκλιση 0,533. Η επικρατούσα τιμή (mode) του συνόλου παρατηρήσεων ορίζεται ως η τιμή με τη μεγαλύτερη συχνότητα. Στην πρώτη μεταβλητή η απάντηση που εμφανίζεται τις περισσότερες φορές είναι η απάντηση 4 ‘Συμφωνώ’. Επίσης, η μικρότερη βαθμολογία απάντησης (Minimum) σε αυτή τη μεταβλητή είναι η απάντηση 2 ‘Διαφωνώ’, και η μεγαλύτερη είναι η 5 ‘Συμφωνώ Απόλυτα’.

**ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ
ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ Γ.Ν. ΣΕΡΡΩΝ**

Πίνακας 5: Μέτρα θέσης και διασποράς των μεταβλητών της έρευνας

		Μέθοδοι για την εφαρμογή διαδικασιών επιχειρησιακής επικοινωνίας	Αξιολόγηση της εφαρμογής διαδικασιών επιχειρησιακής επικοινωνίας	Στρατηγικές διαχείρισης των συγκρούσεων που προκύπτουν στο χώρο εργασίας	Προτάσεις επίλυσης των συγκρούσεων
N	Valid	132	132	132	132
	Missing	0	0	0	0
Mean		3,41	3,90	3,41	4,23
Median		3,43	4,00	3,40	4,20
Mode		4	4	3	4
Std. Deviation		,533	,442	,504	,427
Minimum		2	3	2	3
Maximum		5	5	5	5

Αντίστοιχα, ο μέσος όρος της μεταβλητής Αξιολόγηση της εφαρμογής διαδικασιών επιχειρησιακής επικοινωνίας για το δείγμα, είναι 3,90 και η τυπική απόκλιση 0,442. Η επικρατούσα τιμή (mode) του συνόλου των παρατηρήσεων είναι η απάντηση 4 ‘Συμφωνώ’. Επίσης, η μικρότερη βαθμολογία απάντησης (Minimum) σε αυτή τη μεταβλητή είναι η απάντηση 3 ‘Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ’, και η μεγαλύτερη είναι η 5 ‘Συμφωνώ Απόλυτα’.

Ακολούθως, ο μέσος όρος της μεταβλητής Στρατηγικές διαχείρισης των συγκρούσεων που προκύπτουν στο χώρο εργασίας για το δείγμα, είναι 3,41 και η τυπική απόκλιση 0,504. Η επικρατούσα τιμή (mode) του συνόλου των παρατηρήσεων είναι η απάντηση 3 ‘Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ’. Η μικρότερη βαθμολογία απάντησης (Minimum) σε αυτή τη μεταβλητή είναι η απάντηση 2 ‘Διαφωνώ’, και η μεγαλύτερη είναι η 5 ‘Συμφωνώ Απόλυτα’.

Τέλος, ο μέσος όρος της μεταβλητής Προτάσεις επίλυσης των συγκρούσεων είναι 4,23 και η τυπική απόκλιση 0,427. Η επικρατούσα τιμή (mode) του συνόλου των παρατηρήσεων είναι η απάντηση 4 ‘Συμφωνώ’, η μικρότερη βαθμολογία απάντησης (Minimum) σε αυτή τη μεταβλητή είναι η απάντηση 3 ‘Ούτε συμφωνώ ούτε

ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ Γ.Ν. ΣΕΡΡΩΝ

διαφωνώ', και η μεγαλύτερη είναι η 5 'Συμφωνώ Απόλυτα'.

Συμπερασματικά και συγκρίνοντας τους μέσους όρους των τεσσάρων μεταβλητών της έρευνας, οι συμμετέχοντες συγκέντρωσαν τον χαμηλότερο μέσο όρο στις απαντήσεις τους στις μεταβλητές Μέθοδοι για την εφαρμογή διαδικασιών επιχειρησιακής επικοινωνίας και Στρατηγικές διαχείρισης των συγκρούσεων που προκύπτουν στο χώρο εργασίας (mean=3,41), πράγμα το οποίο θα μπορούσε να σημαίνει ότι δεν εφαρμόζονται σε μεγάλο βαθμό μέθοδοι επιχειρησιακής επικοινωνίας και στρατηγικές διαχείρισης συγκρούσεων. Τον μεγαλύτερο μέσο όρο συγκέντρωσε η μεταβλητή Προτάσεις επίλυσης των συγκρούσεων (mean=4,23), άρα οι εργαζόμενοι του Νοσοκομείου θα επιθυμούσαν σε πολύ μεγάλο βαθμό τη δικαιότερη διαχείριση κάποιων καταστάσεων.

5.1.4 Έλεγχος κανονικότητας των δεδομένων

Σε αυτή την ενότητα γίνεται έλεγχος των δεδομένων που αποσκοπεί να δείξει την κανονικότητα ή μη αυτών. Επιλέγεται να γίνει χρήση του test των Kolmogorov-Smirnov μέσω του SPSS. Για την εφαρμογή αυτού γίνονται οι ακόλουθες υποθέσεις:

Μηδενική υπόθεση (H_0): Η κατανομή των δεδομένων δεν αποκλίνει από την κανονική κατανομή. Σε περίπτωση επαλήθευσης αυτής της υπόθεσης, η μεταβλητή που εξετάζεται δεν διαφέρει από την κανονικότητα, δηλαδή δεν είναι στατιστικά σημαντική.

Εναλλακτική υπόθεση (H_1): Η κατανομή των δεδομένων αποκλίνει από την κανονική. Σε περίπτωση που η εναλλακτική υπόθεση είναι αληθής, τότε η μεταβλητή που εξετάζεται διαφέρει από την κανονικότητα, δηλαδή είναι στατιστικά σημαντική.

Προτού παρουσιαστούν τα αποτελέσματα του test, σημειώνεται ότι όταν η τιμή του Asymp. Sig. (2-tailed) $\geq 0,05$ τότε ισχύει η μηδενική υπόθεση (H_0), ενώ αν η τιμή

ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ Γ.Ν. ΣΕΡΡΩΝ

Asymp. Sig. (2-tailed) $\leq 0,05$, ισχύει η εναλλακτική υπόθεση (H_1). Το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας είναι 5%.

Εστιάζοντας στους πίνακες, που παρατίθενται στο Παράτημα και αποτυπώνουν τα αποτελέσματα του test των Kolmogorov-Smirnov, σε όλα τα ερωτήματα του ερωτηματολογίου εξάγονται όμοια συμπεράσματα. Συγκεκριμένα, το σύνολο των μεταβλητών έχει τιμή Asymp. Sig. (2-tailed) $0 \leq 0,05$.

Κατά συνέπεια επαληθεύεται η εναλλακτική υπόθεση (H_1), άρα τα ευρήματα είναι στατιστικά σημαντικά και τα δεδομένα δεν κατανέμονται κανονικά.

5.1.5 Συσχετίσεις των μεταβλητών

Σε αυτή την ενότητα γίνεται έλεγχος συσχετίσεων ανάμεσα στις μεταβλητές της έρευνας, ξεχωριστά για την περίοδο πριν και μετά την πανδημία, ώστε να διαπιστωθεί αν η κάθε μεταβλητή σχετίζεται και σε τι βαθμό με τις άλλες και έπειτα να γίνει μία σύγκριση των αποτελεσμάτων αυτών.

Για τον υπολογισμό των συναφειών μεταξύ των μεταβλητών επιλέγεται η χρήση του μη παραμετρικού δείκτη συσχέτισης Spearman's Rho μέσω του SPSS 21, ο οποίος ενδείκνυται, είτε όταν υπάρχουν μεγάλα δείγματα, είτε όταν σε μικρά δείγματα δεν υφίσταται κανονική κατανομή, είτε όταν συναντώνται ακραίες τιμές.

Οι τιμές των δεικτών συσχέτισης παίρνουν τιμές από -1 μέχρι 1

- Στην τιμή -1 υπάρχει τέλεια αρνητική συσχέτιση, δηλαδή όταν αυξάνεται μια μεταβλητή, παρουσιάζει μείωση η άλλη.
- Στην τιμή +1 υφίσταται τέλεια θετική συσχέτιση, δηλαδή όταν αυξάνεται μια μεταβλητή, παρουσιάζει αύξηση και η άλλη.
- Στην τιμή 0 δεν υπάρχει συσχέτιση.
- Ενδιάμεσες τιμές δείχνουν συσχετίσεις, οι οποίες δεν είναι τέλειες.

ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ Γ.Ν. ΣΕΡΡΩΝ

Στον Πίνακα 6 στην πρώτη σειρά κάθε κελιού βρίσκεται ο δείκτης Spearman, στη δεύτερη το p (sig.) και στην τρίτη ο αριθμός των συμμετεχόντων στην έρευνα. Ο Spearman είναι ο συντελεστής συσχέτισης διατάξεων και χρησιμοποιείται όταν τουλάχιστον μια μεταβλητή είναι σε διατεταγμένη κλίμακα.

Αν ο δείκτης είναι μικρότερος του ± 0.30 , δεν υπάρχει συσχέτιση

Αν ο δείκτης κυμαίνεται μεταξύ $\pm 0.30 - 0.49$, υπάρχει μικρή συσχέτιση

Αν ο δείκτης κυμαίνεται μεταξύ $\pm 0.50 - 0.69$, υπάρχει μέτρια συσχέτιση

Αν ο δείκτης κυμαίνεται μεταξύ $\pm 0.70 - 0.79$, υπάρχει υψηλή συσχέτιση

Αν ο δείκτης κυμαίνεται μεταξύ $\pm 0.80 - 0.99$, υπάρχει πολύ υψηλή συσχέτιση

Στον Πίνακα 6, όπου σημειώνονται οι συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών της έρευνας, μπορεί να διακρίνει κανείς ότι η μεταβλητή Μέθοδοι για την εφαρμογή διαδικασιών επιχειρησιακής επικοινωνίας δεν παρουσιάζει συσχέτιση ή παρουσιάζει ελάχιστη και όχι στατιστικά σημαντική συσχέτιση με τις Στρατηγικές διαχείρισης των συγκρούσεων που προκύπτουν στο χώρο εργασίας και με τις Προτάσεις επίλυσης των συγκρούσεων. Όμως, παρουσιάζει θετική μέτρια συσχέτιση με τη Αξιολόγηση της εφαρμογής διαδικασιών επιχειρησιακής επικοινωνίας (Spearman's $\rho=0,471$), σε επίπεδο σημαντικότητας 1%. Αυτό σημαίνει ότι όταν αυξάνεται η μία, αυξάνεται και η άλλη μεταβλητή.

Μικρότερη συσχέτιση, αλλά και πάλι θετική και στατιστικά σημαντική παρουσιάζει η Αξιολόγηση της εφαρμογής διαδικασιών επιχειρησιακής επικοινωνίας με τις Προτάσεις επίλυσης των συγκρούσεων (Spearman's $\rho=0,440$).

**ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ
ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ Γ.Ν. ΣΕΡΡΩΝ**

Πίνακας 6: Συσχετίσεις (Correlations) των μεταβλητών

		Μέθοδοι για την εφαρμογή διαδικασιών επιχειρησιακής επικοινωνίας	Αξιολόγηση της εφαρμογής διαδικασιών επιχειρησιακής επικοινωνίας	Στρατηγικές διαχείρισης των συγκρούσεων που προκύπτουν στο χώρο εργασίας	Προτάσεις επίλυσης των συγκρούσεων
Μέθοδοι για την εφαρμογή διαδικασιών επιχειρησιακής επικοινωνίας	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1 132			
Αξιολόγηση της εφαρμογής διαδικασιών επιχειρησιακής επικοινωνίας	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,471** ,000 132	1 132		
Στρατηγικές διαχείρισης των συγκρούσεων που προκύπτουν στο χώρο εργασίας	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,005 ,950 132	-,021 ,812 132	1 132	
Προτάσεις επίλυσης των συγκρούσεων	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	,088 ,315 132	,440** ,000 132	,152 ,082 132	1 132

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

5.2 Επαγωγική στατιστική

Σε αυτό το κεφάλαιο διερευνάται η επίδραση των κοινωνικο-δημογραφικών παραμέτρων στις μεταβλητές της έρευνας. Το παραπάνω αποτελεί και έναν από τους στόχους-ερευνητικά ερωτήματα της παρούσας έρευνας.

5.2.1 Επίδραση φύλου

Για να διαπιστωθεί η επίδραση του φύλου στις μεταβλητές της έρευνας διενεργήθηκε σύγκριση μέσω των όρων με το Independent samples t- test. Το t-test χρησιμοποιείται για την σύγκριση των μέσων όρων δυο συνόλων τιμών που διαφέρουν όσον αφορά

ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ Γ.Ν. ΣΕΡΡΩΝ

ένα χαρακτηριστικό. Για τη χρήση του t-test η εξαρτημένη μεταβλητή είναι ποσοτική (ή τα αποτελέσματα μιας κλίμακας Likert), ενώ η ανεξάρτητη είναι ποιοτική με δυο, μόνο τιμές.

Η διατύπωση των υποθέσεων γενικά έχει την εξής μορφή:

Μηδενική υπόθεση (H_0): οι μέσοι όροι των δυο φύλων δεν διαφέρουν μεταξύ τους

Εναλλακτική υπόθεση (H_1): οι μέσοι όροι των δύο φύλων διαφέρουν μεταξύ τους.

Ζητούμενο είναι αν τα δύο φύλα (άνδρες-γυναίκες) συγκλίνουν στις απόψεις τους σχετικά με τις μεταβλητές. Έτσι, συγκρίνονται οι μέσοι όροι των απαντήσεων ανδρών και γυναικών, ώστε να διαπιστωθεί αν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές. Ο Πίνακας 7 (Group Statistics) περιέχει τους μέσους όρους και τις τυπικές αποκλίσεις των τιμών των εξαρτημένων μεταβλητών των δυο ομάδων (ανδρών- γυναικών).

Στον Πίνακα 8, η ισχύς της μηδενικής υπόθεσης είναι πάνω από 0,05 για όλες τις μεταβλητές, άρα δεχόμαστε την μηδενική υπόθεση ότι οι μέσοι όροι τιμών των μεταβλητών δεν διαφέρουν ανάμεσα στους άνδρες και τις γυναίκες, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 5%.

	Φύλο	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Μέθοδοι για την εφαρμογή διαδικασιών επιχειρησιακής επικοινωνίας	Άνδρας	36	3,43	,517	,086
	Γυναίκα	96	3,40	,541	,055
Αξιολόγηση της εφαρμογής διαδικασιών επιχειρησιακής επικοινωνίας	Άνδρας	36	3,95	,423	,070
	Γυναίκα	96	3,88	,449	,046
Στρατηγικές διαχείρισης των συγκρούσεων που προκύπτουν στο χώρο εργασίας	Άνδρας	36	3,38	,489	,082
	Γυναίκα	96	3,42	,511	,052
Προτάσεις επίλυσης των συγκρούσεων	Άνδρας	36	4,23	,497	,083
	Γυναίκα	96	4,23	,401	,041

**ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ
ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ Γ.Ν. ΣΕΡΡΩΝ**

Πίνακας 8: Independent Samples Test (φύλο)

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Μέθοδοι για την εφαρμογή διαδικασιών επιχειρησιακής επικοινωνίας	Equal variances assumed	,745	,390	,280	130	,780	,029	,105	-,178	,236
	Equal variances not assumed			,286	65,569	,776	,029	,102	-,175	,234
Αξιολόγηση της εφαρμογής διαδικασιών επιχειρησιακής επικοινωνίας	Equal variances assumed	,267	,606	,911	130	,364	,079	,086	-,092	,250
	Equal variances not assumed			,936	66,509	,353	,079	,084	-,089	,247
Στρατηγικές διαχείρισης των συγκρούσεων που προκύπτουν στο χώρο εργασίας	Equal variances assumed	,007	,935	-,436	130	,664	-,043	,099	-,239	,152
	Equal variances not assumed			-,445	65,480	,658	-,043	,097	-,236	,150
Προτάσεις επίλυσης των συγκρούσεων	Equal variances assumed	,376	,541	-,041	130	,967	-,003	,084	-,169	,162
	Equal variances not assumed			-,038	53,002	,970	-,003	,092	-,189	,182

5.2.2 Επίδραση ηλικίας

Προκειμένου να μελετηθεί η επίδραση της ηλικίας στις μεταβλητές της έρευνας, διενεργήθηκε παραμετρικός έλεγχος ANOVA, ο οποίος αποτελεί τη φυσική επέκταση της διαδικασίας ελέγχου του μέσου όρου ενός ή δύο πληθυσμών, αφού παρέχεται η δυνατότητα συνεξέτασης μέσων όρων που προέρχονται από τρεις, τέσσερις ή και περισσότερους πληθυσμούς. Στην προκείμενη περίπτωση, έχουμε μόνο μία ανεξάρτητη μεταβλητή και η μεθοδολογία ονομάζεται ανάλυση διακύμανσης μίας (ή μονής) κατεύθυνσης (one - way analysis of variance, one-way ANOVA).

Η διατύπωση των υποθέσεων έχει την εξής μορφή:

Μηδενική υπόθεση (H_0): οι μέσοι όροι των μεταβλητών δεν διαφέρουν μεταξύ των

**ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ
ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ Γ.Ν. ΣΕΡΡΩΝ**

ηλικιακών ομάδων

Εναλλακτική υπόθεση (H₁): οι μέσοι όροι των μεταβλητών διαφέρουν μεταξύ των ηλικιακών ομάδων

Η ισχύς της μηδενικής υπόθεσης είναι πάνω από 0,05 στις δύο από τις τέσσερις μεταβλητές (Μέθοδοι για την εφαρμογή διαδικασιών επιχειρησιακής επικοινωνίας και Προτάσεις επίλυσης των συγκρούσεων), άρα για αυτές δεχόμαστε την μηδενική υπόθεση ότι οι μέσοι όροι τιμών των μεταβλητών δεν διαφέρουν μεταξύ των ηλικιακών ομάδων, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 5%,.

Για τις υπόλοιπες δύο μεταβλητές, Αξιολόγηση της εφαρμογής διαδικασιών επιχειρησιακής επικοινωνίας (p=0,034) και Στρατηγικές διαχείρισης των συγκρούσεων που προκύπτουν στο χώρο εργασίας (p=0,009), δεχόμαστε την εναλλακτική υπόθεση ότι οι μέσοι όροι τιμών διαφέρουν ανάμεσα στις ηλικιακές ομάδες (Πίνακας 10).

Πίνακας 9: Descriptives (Ηλικία)

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum	
					Lower Bound	Upper Bound			
Μέθοδοι για την εφαρμογή διαδικασιών επιχειρησιακής επικοινωνίας	κάτω των 25 ετών	1	3,57	4	4
	26-35 ετών	4	3,61	,442	,221	2,90	4,31	3	4
	36-45 ετών	29	3,35	,593	,110	3,12	3,58	2	5
	46-55 ετών	60	3,36	,535	,069	3,22	3,50	2	5
	άνω των 55 ετών	38	3,52	,494	,080	3,35	3,68	2	5
Total	132	3,41	,533	,046	3,32	3,50	2	5	
Αξιολόγηση της εφαρμογής διαδικασιών επιχειρησιακής επικοινωνίας	κάτω των 25 ετών	1	4,33	4	4
	26-35 ετών	4	4,25	,319	,160	3,74	4,76	4	5
	36-45 ετών	29	3,80	,459	,085	3,63	3,98	3	5
	46-55 ετών	60	3,82	,418	,054	3,71	3,93	3	5
	άνω των 55 ετών	38	4,04	,437	,071	3,89	4,18	3	5
Total	132	3,90	,442	,038	3,82	3,97	3	5	
Στρατηγικές διαχείρισης των συγκρούσεων που προκύπτουν στο χώρο εργασίας	κάτω των 25 ετών	1	3,80	4	4
	26-35 ετών	4	3,85	,574	,287	2,94	4,76	3	5
	36-45 ετών	29	3,62	,352	,065	3,49	3,75	3	4
	46-55 ετών	60	3,38	,479	,062	3,25	3,50	2	5
	άνω των 55 ετών	38	3,24	,568	,092	3,06	3,43	2	5
Total	132	3,41	,504	,044	3,32	3,50	2	5	
Προτάσεις επίλυσης των συγκρούσεων	κάτω των 25 ετών	1	4,60	5	5
	26-35 ετών	4	4,33	,299	,149	3,85	4,80	4	5
	36-45 ετών	29	4,29	,400	,074	4,14	4,45	4	5
	46-55 ετών	60	4,17	,418	,054	4,06	4,27	3	5
	άνω των 55 ετών	38	4,27	,471	,076	4,11	4,42	3	5
Total	132	4,23	,427	,037	4,16	4,30	3	5	

**ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ
ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ Γ.Ν. ΣΕΡΡΩΝ**

Πίνακας 10: ANOVA (ηλικία)

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Μέθοδοι για την εφαρμογή διαδικασιών επιχειρησιακής επικοινωνίας	Between Groups	,859	4	,215	,750	,560
	Within Groups	36,367	127	,286		
	Total	37,226	131			
Αξιολόγηση της εφαρμογής διαδικασιών επιχειρησιακής επικοινωνίας	Between Groups	1,996	4	,499	2,687	,034
	Within Groups	23,589	127	,186		
	Total	25,585	131			
Στρατηγικές διαχείρισης των συγκρούσεων που προκύπτουν στο χώρο εργασίας	Between Groups	3,352	4	,838	3,557	,009
	Within Groups	29,918	127	,236		
	Total	33,269	131			
Προτάσεις επίλυσης των συγκρούσεων	Between Groups	,591	4	,148	,805	,524
	Within Groups	23,288	127	,183		
	Total	23,879	131			

5.2.3 Επίδραση προϋπηρεσίας

Παρόμοια αποτελέσματα με αυτά του φύλου, αντλήθηκαν από τη σύγκριση των μέσων όρων των απαντήσεων των συμμετεχόντων ανάλογα με τα έτη προϋπηρεσίας του.

Η διατύπωση των υποθέσεων έχει την εξής μορφή:

Μηδενική υπόθεση (H_0): οι μέσοι όροι των απαντήσεων στις μεταβλητές της έρευνας δεν διαφέρουν ανάλογα με τα έτη προϋπηρεσίας

Εναλλακτική υπόθεση (H_1): οι μέσοι όροι των απαντήσεων στις μεταβλητές της έρευνας διαφέρουν ανάλογα με τα έτη προϋπηρεσίας

Η ισχύς της μηδενικής υπόθεσης είναι πάνω από 0,05 και για τις τέσσερις μεταβλητές της έρευνας, άρα δεχόμαστε τη μηδενική υπόθεση ότι οι μέσοι όροι τιμών των μεταβλητών δεν διαφέρουν ανάλογα με τα έτη προϋπηρεσίας (Πίνακες 11 και 12).

**ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ
ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ Γ.Ν. ΣΕΡΡΩΝ**

Πίνακας 11: Descriptives (έτη προϋπηρεσίας)

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum	
					Lower Bound	Upper Bound			
Μέθοδοι για την εφαρμογή διαδικασιών επιχειρησιακής επικοινωνίας	0-4 έτη	15	3,66	,473	,122	3,40	3,92	3	4
	5-10 έτη	7	3,20	,659	,249	2,59	3,81	2	4
	11-15 έτη	21	3,40	,512	,112	3,17	3,63	2	5
	15 έτη και πάνω	89	3,39	,533	,056	3,28	3,50	2	5
	Total	132	3,41	,533	,046	3,32	3,50	2	5
Αξιολόγηση της εφαρμογής διαδικασιών επιχειρησιακής επικοινωνίας	0-4 έτη	15	4,00	,418	,108	3,77	4,23	3	5
	5-10 έτη	7	3,86	,424	,160	3,46	4,25	3	4
	11-15 έτη	21	3,84	,512	,112	3,61	4,07	3	5
	15 έτη και πάνω	89	3,90	,434	,046	3,80	3,99	3	5
	Total	132	3,90	,442	,038	3,82	3,97	3	5
Στρατηγικές διαχείρισης των συγκρούσεων που προκύπτουν στο χώρο εργασίας	0-4 έτη	15	3,67	,390	,101	3,45	3,88	3	5
	5-10 έτη	7	3,46	,378	,143	3,11	3,81	3	4
	11-15 έτη	21	3,43	,444	,097	3,23	3,63	3	4
	15 έτη και πάνω	89	3,36	,534	,057	3,24	3,47	2	5
	Total	132	3,41	,504	,044	3,32	3,50	2	5
Προτάσεις επίλυσης των συγκρούσεων	0-4 έτη	15	4,24	,290	,075	4,08	4,40	4	5
	5-10 έτη	7	4,51	,498	,188	4,05	4,97	4	5
	11-15 έτη	21	4,17	,370	,081	4,00	4,34	4	5
	15 έτη και πάνω	89	4,22	,450	,048	4,13	4,32	3	5
	Total	132	4,23	,427	,037	4,16	4,30	3	5

Πίνακας 12: ANOVA (έτη προϋπηρεσίας)

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Μέθοδοι για την εφαρμογή διαδικασιών επιχειρησιακής επικοινωνίας	Between Groups	1,256	3	,419	1,490	,221
	Within Groups	35,970	128	,281		
	Total	37,226	131			
Αξιολόγηση της εφαρμογής διαδικασιών επιχειρησιακής επικοινωνίας	Between Groups	,236	3	,079	,397	,756
	Within Groups	25,349	128	,198		
	Total	25,585	131			
Στρατηγικές διαχείρισης των συγκρούσεων που προκύπτουν στο χώρο εργασίας	Between Groups	1,258	3	,419	1,677	,175
	Within Groups	32,011	128	,250		
	Total	33,269	131			
Προτάσεις επίλυσης των συγκρούσεων	Between Groups	,648	3	,216	1,190	,316
	Within Groups	23,231	128	,181		
	Total	23,879	131			

5.2.4 Επίδραση θέσης εργασίας

Παρόμοια αποτελέσματα αντλήθηκαν από τη σύγκριση των μέσων όρων των απαντήσεων των συμμετεχόντων ανάλογα με την θέση εργασίας τους.

**ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ
ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ Γ.Ν. ΣΕΡΡΩΝ**

Η διατύπωση των υποθέσεων έχει την εξής μορφή:

Μηδενική υπόθεση (H_0): οι μέσοι όροι των απαντήσεων στις μεταβλητές της έρευνας δεν διαφέρουν ανάλογα με την θέση εργασίας

Εναλλακτική υπόθεση (H_1): οι μέσοι όροι των απαντήσεων στις μεταβλητές της έρευνας διαφέρουν ανάλογα με την θέση εργασίας

Η ισχύς της μηδενικής υπόθεσης είναι πάνω από 0,05 και για τις τέσσερις μεταβλητές της έρευνας, άρα δεχόμαστε τη μηδενική υπόθεση ότι οι μέσοι όροι τιμών των μεταβλητών δεν διαφέρουν ανάλογα με την θέση εργασίας (Πίνακες 13 και 14).

Πίνακας 13: Descriptives (θέση εργασίας)

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
Μέθοδοι για την εφαρμογή διαδικασιών επιχειρησιακής επικοινωνίας	Ιατρικό προσωπικό	14	3,28	,664	,177	2,89	3,66	2	5
	Παραϊατρικό προσωπικό	10	3,23	,687	,217	2,74	3,72	2	5
	Νοσηλευτικό προσωπικό	87	3,47	,496	,053	3,36	3,58	2	5
	Διοικητικό προσωπικό	15	3,24	,517	,133	2,95	3,52	2	4
	Προσωπικό γενικών καθηκόντων- υπάλληλοι-εργάτες	6	3,62	,380	,155	3,22	4,02	3	4
	Total	132	3,41	,533	,046	3,32	3,50	2	5
Αξιολόγηση της εφαρμογής διαδικασιών επιχειρησιακής επικοινωνίας	Ιατρικό προσωπικό	14	3,88	,426	,114	3,64	4,13	3	5
	Παραϊατρικό προσωπικό	10	3,77	,545	,172	3,38	4,16	3	5
	Νοσηλευτικό προσωπικό	87	3,88	,431	,046	3,79	3,97	3	5
	Διοικητικό προσωπικό	15	3,93	,422	,109	3,70	4,17	3	5
	Προσωπικό γενικών καθηκόντων- υπάλληλοι-εργάτες	6	4,28	,443	,181	3,81	4,74	4	5
	Total	132	3,90	,442	,038	3,82	3,97	3	5
Στρατηγικές διαχείρισης των συγκρούσεων που προκύπτουν στο χώρο εργασίας	Ιατρικό προσωπικό	14	3,31	,428	,114	3,07	3,56	3	4
	Παραϊατρικό προσωπικό	10	3,54	,313	,099	3,32	3,76	3	4
	Νοσηλευτικό προσωπικό	87	3,37	,529	,057	3,26	3,49	2	5
	Διοικητικό προσωπικό	15	3,51	,544	,141	3,21	3,81	2	4
	Προσωπικό γενικών καθηκόντων- υπάλληλοι-εργάτες	6	3,70	,374	,153	3,31	4,09	3	4
	Total	132	3,41	,504	,044	3,32	3,50	2	5
Προτάσεις επίλυσης των συγκρούσεων	Ιατρικό προσωπικό	14	4,42	,402	,108	4,19	4,65	4	5
	Παραϊατρικό προσωπικό	10	4,36	,427	,135	4,05	4,67	4	5
	Νοσηλευτικό προσωπικό	87	4,18	,441	,047	4,09	4,28	3	5
	Διοικητικό προσωπικό	15	4,15	,311	,080	3,97	4,32	4	5
	Προσωπικό γενικών καθηκόντων- υπάλληλοι-εργάτες	6	4,48	,366	,149	4,10	4,87	4	5
	Total	132	4,23	,427	,037	4,16	4,30	3	5

**ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ
ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ Γ.Ν. ΣΕΡΡΩΝ**

Πίνακας 14: ANOVA (θέση εργασίας)

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Μέθοδοι για την εφαρμογή διαδικασιών επιχειρησιακής επικοινωνίας	Between Groups	1,597	4	,399	1,423	,230
	Within Groups	35,629	127	,281		
	Total	37,226	131			
Αξιολόγηση της εφαρμογής διαδικασιών επιχειρησιακής επικοινωνίας	Between Groups	1,085	4	,271	1,406	,236
	Within Groups	24,500	127	,193		
	Total	25,585	131			
Στρατηγικές διαχείρισης των συγκρούσεων που προκύπτουν στο χώρο εργασίας	Between Groups	1,065	4	,266	1,050	,384
	Within Groups	32,204	127	,254		
	Total	33,269	131			
Προτάσεις επίλυσης των συγκρούσεων	Between Groups	1,375	4	,344	1,940	,108
	Within Groups	22,504	127	,177		
	Total	23,879	131			

ΣΥΖΗΤΗΣΗ-ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η παρούσα εργασία είχε ως στόχο, πέρα από το θεωρητική και τη βιβλιογραφική προσέγγιση, να διερευνήσει τα μέσα και τις μεθόδους που χρησιμοποιούνται στην επικοινωνία των εργαζομένων μέσα σε μία επιχείρηση, αλλά και τους τρόπους διαχείρισης μίας ενδεχόμενης σύγκρουσης.

Αφού δόθηκε, από τη μία πλευρά, το εννοιολογικό πλαίσιο, τα είδη και τα εμπόδια της εσωτερικής επικοινωνίας και από την άλλη πλευρά, οι βασικές αρχές διαχείρισης μίας σύγκρουσης, στη συνέχεια πραγματοποιήθηκε πρωτογενής έρευνα με συμμετέχοντες τους εργαζομένους του Γενικού Νοσοκομείου Σερρών. Στην έρευνα έλαβαν μέρος 87 εργαζόμενοι που ανήκουν στο νοσηλευτικό προσωπικό, 15 στο διοικητικό προσωπικό, 10 στο παραϊατρικό προσωπικό, 14 στο ιατρικό προσωπικό και 6 στο προσωπικό γενικών καθηκόντων.

Σε αυτή τη μελέτη, η επικοινωνία και η οργανωτική σύγκρουση ταξινομήθηκαν και κατηγοριοποιήθηκαν και έγινε προσπάθεια εύρεσης των μεθόδων που χρησιμοποιούνται, των αιτιών τους, αλλά και των πιθανών λύσεων διαχείρισης τους. Τα ερευνητικά αποτελέσματα είναι σημαντικά καθώς περιγράφουν, αλλά και προετοιμάζουν το έδαφος για αποτελεσματικές λύσεις επικοινωνίας και διαχείρισης συγκρούσεων εντός των νοσοκομειακών οργανισμών.

Συγκρίνοντας τους μέσους όρους των τεσσάρων μεταβλητών της έρευνας, οι συμμετέχοντες συγκέντρωσαν τον χαμηλότερο μέσο όρο στις απαντήσεις τους στις μεταβλητές Μέθοδοι για την εφαρμογή διαδικασιών επιχειρησιακής επικοινωνίας και Στρατηγικές διαχείρισης των συγκρούσεων που προκύπτουν στο χώρο εργασίας, πράγμα το οποίο θα μπορούσε να σημαίνει ότι δεν εφαρμόζονται σε μεγάλο βαθμό μέθοδοι επιχειρησιακής επικοινωνίας και στρατηγικές διαχείρισης συγκρούσεων. Ακολουθεί η μεταβλητή Αξιολόγηση της εφαρμογής διαδικασιών επιχειρησιακής επικοινωνίας και τέλος τον μεγαλύτερο μέσο όρο συγκέντρωσε η μεταβλητή

ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ Γ.Ν. ΣΕΡΡΩΝ

Προτάσεις επίλυσης των συγκρούσεων. Άρα, οι εργαζόμενοι του Νοσοκομείου θα επιθυμούσαν σε πολύ μεγάλο βαθμό τη δικαιότερη διαχείριση κάποιων καταστάσεων.

Συσχετίζοντας τις τέσσερις μεταβλητές της έρευνας μεταξύ τους, η μεταβλητή Μέθοδοι για την εφαρμογή διαδικασιών επιχειρησιακής επικοινωνίας παρουσιάζει θετική μέτρια συσχέτιση με τη Αξιολόγηση της εφαρμογής διαδικασιών επιχειρησιακής επικοινωνίας, άρα όταν αυξάνεται η μία, αυξάνεται και η άλλη μεταβλητή, ενώ δεν παρουσιάζει στατιστικά σημαντική συσχέτιση με τις άλλες δύο μεταβλητές της έρευνας. Μικρότερη συσχέτιση, αλλά και πάλι θετική και στατιστικά σημαντική, παρουσιάζει η Αξιολόγηση της εφαρμογής διαδικασιών επιχειρησιακής επικοινωνίας με τις Προτάσεις επίλυσης των συγκρούσεων.

Ως αποτέλεσμα της διερεύνησης της επίδρασης των δημογραφικών χαρακτηριστικών των συμμετεχόντων στον βαθμό και στις απόψεις για την επικοινωνία και την οργανωτική σύγκρουση μέσα στο Νοσοκομείο, δεν παρατηρήθηκε στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των δημογραφικών χαρακτηριστικών των συμμετεχόντων και των απόψεων τους στα ερωτήματα της έρευνας. Εξαίρεση αποτελεί η μεταβλητή Αξιολόγηση της εφαρμογής διαδικασιών επιχειρησιακής επικοινωνίας και οι Στρατηγικές διαχείρισης των συγκρούσεων που προκύπτουν στο χώρο εργασίας, όπου οι μέσοι όροι τιμών διαφέρουν ανάμεσα στις ηλικιακές ομάδες και άρα οι απόψεις των συμμετεχόντων πάνω σε αυτά τα θέματα, επηρεάζονται από την ηλικία τους.

Από όλα τα παραπάνω, είναι φανερό ότι οι επιχειρήσεις εν γένει, αλλά περισσότερο οι δομές υγείας θα πρέπει να αξιολογούν και να αναθεωρούν σε τακτά χρονικά διαστήματα την εφαρμοζόμενη εσωτερική επικοινωνία και διαχείριση των συγκρούσεων. Θα πρέπει να λαμβάνουν διαρκώς ενημερώσεις και να ενδιαφέρονται για τους εργαζόμενους, με σκοπό να προλαμβάνουν καταστάσεις συγκρούσεων και όλα αυτά να επιτυγχάνονται με σωστή εσωτερική επικοινωνία.

Δεδομένου ότι αυτή η μελέτη διεξήχθη σε εργαζομένους του Γενικού Νοσοκομείου Σερρών, θα πρέπει να δοθεί προσοχή στην εφαρμογή των αποτελεσμάτων στο σύνολο

ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ Γ.Ν. ΣΕΡΡΩΝ

των Νοσοκομείων της χώρας. Ως εκ τούτου, προτείνεται η διεξαγωγή επαναλαμβανόμενων μελετών που στοχεύουν σε νοσοκομειακούς οργανισμούς διαφόρων πόλεων και μεγεθών, τόσο του δημοσίου όσο και του ιδιωτικού τομέα.

Θα πρέπει να εφαρμόζονται γενικά αποτελεσματικές μέθοδοι επικοινωνίας κατάλληλες για τις καταστάσεις και τους στόχους της εκάστοτε δομής υγείας, προκειμένου να αντιμετωπιστούν καλύτερα οι συγκρούσεις και να βελτιωθούν οι οργανωτικές επιδόσεις μέσω της αμοιβαίας κατανόησης και συνεργασίας μεταξύ εργαζομένων διαφόρων βαθμίδων και καθηκόντων εντός του νοσοκομειακού οργανισμού. Ως εκ τούτου, προτείνεται ότι είναι απαραίτητο να αναπτυχθούν διάφορα μέσα επικοινωνίας και προγράμματα που μπορούν να προσφέρουν τις απαραίτητες πληροφορίες μεταξύ των εργαζομένων και να κατανοούν τα παράπονα και τα προβλήματα της εργασίας τους.

Τέλος, προτείνεται περαιτέρω έρευνα για να επιβεβαιωθεί η σχέση μεταξύ της εσωτερικής επικοινωνίας και των οργανωτικών συγκρούσεων εντός του νοσοκομειακού οργανισμού, με απώτερο σκοπό τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών, την εργασιακή ικανοποίηση, την οργανωσιακή δέσμευση και την ικανοποίηση του τελικού αποδέκτη, που είναι οι ασθενείς.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

Ιορδανίδης, Γ. (2014). Διαχείριση Συγκρούσεων στο Σχολείο. Θεσσαλονίκη: Δέσποινα Κυριακίδη.

Κακουλίδης, Κ. (2009). Επιχειρηματικότητα-Επικοινωνία-Πωλήσεις. Αθήνα: Εκδόσεις Διόνικος.

Κοτζαϊβάζογλου, Ι. & Πασχαλούδης, Δ. (2002). Οργανωσιακή επικοινωνία: η επικοινωνία για επιχειρήσεις και οργανισμούς. Αθήνα, εκδόσεις Πατάκη.

Μπόγκα-Καρτέρη Κ. (2005). Επικοινωνία. Ανθρώπινη/Επιχειρησιακή θεωρία και εφαρμογές. Θεσσαλονίκη, University Studio Press.

Σαϊτης, Χ. (2002). Ο Διευθυντής στο σύγχρονο σχολείο. Αθήνα: Αυτοέκδοση.

Φαναριώτης Π. (2010). Επιχειρησιακή Επικοινωνία. Αθήνα, Εκδόσεις Σταμούλη.

Ξένη

Ahmed, Akhter, JohnHoddinott, and ShaliniRoy (2017). The Effects of Transfers and Nutrition Behavior Change Communication on Household Well-Being: Experimental Evidence from Bangladesh (Washington, DC: International Food Policy Research Institute.

Amesi, J. (2014). Business education and poverty alleviation. Orient Journal of Education UNIZIK AWKA: 5(1) 57 – 62.

Bahtijarević Šiber F. (1993). Zadaci menadžera u upravljanju konfliktima u poduzećima, Računovodstvo i financije br. 2 Zagreb, 55 – 65.

Berry, J. (2007). Keynote speech to conference', delivered at the Police Federation 83rd annual conference, conference held 1517 May, Blackpool, England.

Buckley, P.T. (2008). The complete guide to hospital marketing. Marblehead: HCPro Inc.

Chen. G. Liu. C. & Tjosvold, D. (2005). Conflict management for effective top management teams and innovation in China. J. Manag. Stud. 42(2):277–300.

**ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ
ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ Γ.Ν. ΣΕΡΡΩΝ**

Danjoux Meth N, Lawless B, Hawryluck L. (2009). Conflicts in the ICU: perspectives of administrators and clinicians. *Intensive Care Med* 2009; 35:2068–2077.

Drenth, P.J.D., Thierry, H., De Wolff, C.J., (1998). *Handbook of Work and Organizational Psychology* (2nd Edition), East Sussex, Psychology Press Ltd.

Dolphin, R.A. (2005). Internal communications: today's strategic imperative", *Journal of Marketing Communications*, Vol. 11 No. 3, pp. 171-90.

Dufour, J. & Maisonnas, S. (2006). *Marketing et services: du transactionnel au relationnel*. Sainte-Foy, Québec: Presses de l'Université Laval.

Duterme, C. (2007). *La communication interne en entreprise: l'approche de Palo Alto et l'analyse des organisations*. Bruxelles: De Boeck Université.

Edgar, T.M., Satterfield, D.W., & Whaley, B.B. (2005). Explanations of illness: a bridge to understanding. In E. Berlin Ray (Ed.), *Health communication in practice. A case study approach* (pp. 95-109). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, Inc., Publishers.

Elías, J., & Mascaray, J. (1998). Más allá de la comunicación interna: diez estrategias para la implantación de valores y la conquista del comportamiento espontáneo de los empleados. Barcelona: Gestión 2000.

Eggl, Y. (2002). *Un hôpital sous le régime de la transparence: un défi*. Lausanne: Payot.

Euster, S. (2003). Families: roles, needs, and expectations. In E.L. Siegler, S. Mirafzali & J.B. Foust (Eds.), *An introduction to hospitals and inpatient care* (pp. 235-243). New York: Springer Publishing Company.

Fisac, V. (2006). La comunicación de los avances terapéuticos: principios éticos y responsabilidad del periodista. In S. De Quiroga (Ed.), *Comunicar es salud* (pp. 21-40). Madrid: Prentice Hall.

Fox, R. (2006). *Poslovna komunikacija*, Hrvatska Sveučilišna Naklada, Pučko Otvoreno Učilište Zagreb.

Gray, J. (2004). *Men are from Mars, Women are from Venus: a Practical Guide for Improving Communication and Getting What You Want in a Relationship*. HarperCollins, New York.

Grunig, J.E., Dozier, D.M., Ehling, W.P., Grunig, L., Repper, F.C. and White, J. (Eds) (1992), *Excellence in Public Relations and Communication Management*, Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, NJ.

Han, EK. (2012). Analysis of Paths of Conflict Between Individuals in Hospital Organizations, *The Kyong-In Society For Public Administration*, Vol.12(4);631-657.

**ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ
ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ Γ.Ν. ΣΕΡΡΩΝ**

Hener, G. (2010). Communication and conflict management in local public organizations, *Transylvanian Review of Administrative Sciences*, No 30E/2010 132 – 141.

Hernandez, M., Avery DR, Volpone SD, Kaiser CR. (2002). Bargaining while Black: the role of race in salary negotiations. *J. Appl. Psychol.* 104(4):581–92.

Herrin, A. (2004). Whose Job Is Employee Satisfaction?' *Harvard Management Communication Letter*, 1(1), 3–4.

Hong, EM. (2007). A Study on Hospital Nurses' Level of Communications and Their Perception of the Organizational Activities, *Kyunghee University*, σελ.1-85.

Ivancevich, J. & Matteson M. (2002). *Organizational Behavior and Management*, McGraw-Hill.

Jambrek, I. & Penić I. (2008). Upravljanje ljudskim potencijalima u poduzećima – ljudski faktor, motivacija zaposlenika, kao najbitniji čimbenici uspješnosti poslovanja poduzeća, *Zbornik Pravnog fakulteta Sveučilišta Rijeka* v. 29, br 2, 1181 – 1206.

Kolonoski, L. (2011). *Internal Communication as a Tool for Enhancing Employee Motivation: Case Study of Roche Latvia*. MSc Thesis, Master of Science in Strategic Public Relations. Lund University, Sweden.

Kramer, M.K. (2013). *Integrated theory & knowledge development in nursing- E-Book*. Riverport Lane: Elsevier Health Sciences.

Lee, MK. (2005). The Influence of the Organizational Communication on the Organizational Commitment of Hospital Employees, *Yonsei University*, σσ.1-104.

Leever et al, (2010). The Influence of Conflicts Among the Departments in a Hospital Organization on Organizational Effectiveness and Control Effect of Communication Ability, *Inje University*, σελ.1-71.

Lester, S. (2006). *PL302 Workbook: Play Cultures and Children's Communities*. Gloucester: University of Gloucestershire.

Lyle, S. (2008). Disclosure, leaks, and slips: Issues and strategies for prohibiting employee communication. *Business Horizons*, 51(4), 331-339.

Martínez Solana, Y. (2006). El periodista de salud del siglo XXI. In S. De Quiroga (Ed.), *Comunicar es salud* (pp. 99-112). Madrid: Prentice Hall

McKee, M. & Healy, J. (2002). The role and function of hospitals. In *Hospitals in a changing Europe* (pp. 59-80). Philadelphia: Open University Press.

Medina, P. (2011). *Organización de la comunicación interna en hospitales*. Madrid:

**ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ
ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ Γ.Ν. ΣΕΡΡΩΝ**

Fragua.

Miljković, D. & Rijavec, M. (2008). Organizacijska psihologija, IEP, Zagreb.

Mo, JH. (2010). An Empirical Study on the Effects of Leadership and Communication on the Organizational Performance, Yongin University, σελ.1-176.

Molina, P.M. (2002). La utilidad de la comunicación interna para los directivos. Barcelona: Ediciones Deusto.

Motoi, G. (2017). Could employees' motivation be increased by a better organizational communication? A sociological perspective. Social Sciences And Education Research Review, 4(1), 174-190.

Mucchielli, A. (2005). Information et communication interne: étude des communications. Pour de nouveaux audits (2ème Éd.). Paris: Armand Colin.

Niyati, V. & Raj, K.P. (2017). Importance of Internal Communication: Impact on Employee Engagement in Organizations. Symbiosis Pune, 8 (2), 29-38.

Nowicki, M. (2004). The financial gestion of hospitals and healthcare organizations (3st Ed.). Chicago: Health Administration Press.

Onwuchekwa, C.I. (2009). Personnel management. Enugu: Goshen Publishers.

Pérez-Caballer, J.M. (2006). La evolución del concepto de salud. In S. De Quiroga (Ed.), Comunicar es salud (pp. 183-196). Madrid: Prentice Hall.

Petković, M., Janićijević, N. & Bogićević-Milikić, B., (2008). Organizacija, Ekonomski Fakultet Beograd, Beograd.

Rahim, A. (2002). Toward theory of managing organizational conflict, in The International Journal of Conflict Management Vol 13 No.3, 206-235.

Richmond, V.P., McCroskey J.C. & McCroskey L.L. (2005). Organizational Communication for Survival: Making Work, Work, Allyn and Bacon, Needham Heights MA.

Robbins, P.S. (1995). Bitni elementui organizacijskog ponašanja, Mate, Zagreb.

Robbins, S.P. (1978). Conflict management and conflict resolution are not synonymous terms. California Management Review, 21 (2), 67-75.

Seo, LA. (2002). Σχέση μεταξύ των τύπων επικοινωνίας, της εργασιακής ικανοποίησης και της νοσηλευτικής απόδοσης σε γενικούς νοσηλευτές, Πανεπιστήμιο Keimyung, σελ.1-85.

Sommer, J., Gache, P. & Golay, A. (2005). L'enseignement thérapeutique et la

**ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ
ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ Γ.Ν. ΣΕΡΡΩΝ**

motivation du patient. In C. Richard & M. Lussier (Eds.), *La communication professionnelle en santé* (pp. 655-691). Québec: ERPI.

Studdert, D., Mello, M., Burns, J., Puopolo, A., Galper, B., Truog, R., et al. (2003). Conflict in the care of patients with prolonged stay in the ICU: Types, sources, and predictors. *Intensive Care Medicine*, 29, 1489–1497.

Towers Perrin. (2004). *Working Today: Understanding What Drives Employee Engagement*. HR Services: Towers Perrin Talent Report.

Wehrich, H. & Koontz, H. (1993). *Menedžment, Mate*, Zagreb.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Αγαπητή /Αγαπητέ,

Το ερωτηματολόγιο αυτό προορίζεται αυστηρά για ακαδημαϊκούς και ερευνητικούς σκοπούς. Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση και ανάδειξη των στρατηγικών της εσωτερικής επιχειρησιακής επικοινωνίας και της διαχείρισης συγκρούσεων και είναι πολύ σημαντικό να συμπληρωθεί με ειλικρίνεια.

Το παρακάτω ερωτηματολόγιο είναι εμπιστευτικό και η ανάλυση των αποτελεσμάτων θα πραγματοποιηθεί συγκεντρωτικά και αποκλειστικά για τους σκοπούς της εργασίας.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για την πολύτιμη βοήθειά σας στην έρευνα.

Με εκτίμηση,

Ιωάννης Αγοραστός

Μεταπτυχιακός Φοιτητής (ΔΙΠΑΕ-Πανεπιστημιούπολη Σερρών)

Μέθοδοι για την εφαρμογή διαδικασιών επιχειρησιακής επικοινωνίας

	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	ΔΙΑΦΩΝΩ	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ
Στην επιχείρηση/οργανισμό που εργάζεστε εφαρμόζονται διαδικασίες 'επιχειρησιακής επικοινωνίας'	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Υπάρχει συγκεκριμένο τμήμα της οργανωτικής δομής της επιχείρησης/οργανισμού που έχει την αρμοδιότητα για το σχεδιασμό και την εφαρμογή της 'επιχειρησιακής επικοινωνίας'	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Πραγματοποιούνται συναντήσεις με τους συναδέλφους του τμήματός σας για θέματα εργασίας;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Πραγματοποιούνται συναντήσεις της διοίκησης με τους εργαζόμενους και επικοινωνία για διάφορα θέματα της επιχείρησης σε τακτά χρονικά διαστήματα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Η επικοινωνία σας με τα υπόλοιπα τμήματα και τις υπηρεσίες της επιχείρησης/οργανισμού πραγματοποιείται με τηλεφωνική επικοινωνία	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ
ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ Γ.Ν. ΣΕΡΡΩΝ**

Η επικοινωνία σας με τα υπόλοιπα τμήματα και τις υπηρεσίες της επιχείρησης/οργανισμού πραγματοποιείται με e-mail	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Η επικοινωνία σας με τα υπόλοιπα τμήματα και τις υπηρεσίες της επιχείρησης/οργανισμού πραγματοποιείται με προσωπική επαφή	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Αξιολόγηση της εφαρμογής διαδικασιών επιχειρησιακής επικοινωνίας

	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	ΔΙΑΦΩΝΩ	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ
Η διεύρυνση των καναλιών αμφίδρομης επικοινωνίας μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων είναι σημαντική;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Η διαδικασία της επικοινωνίας είναι σημαντική για την επίτευξη των αποτελεσμάτων σας;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Η επιχείρησή/οργανισμός προωθεί επιτυχώς την επικοινωνία μεταξύ των μελών της;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Στρατηγικές διαχείρισης των συγκρούσεων που προκύπτουν στο χώρο εργασίας

	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	ΔΙΑΦΩΝΩ	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ
Αποφυγή: Αποφεύγετε, αναβάλλετε συνεχώς ή αγνοείτε τη σύγκρουση, ελπίζοντας ότι θα εξασθενήσει με το πέρασμα του χρόνου	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Εξομάλυνση: Υποχωρείτε στη σύγκρουση δίνοντας έμφαση στη διατήρηση ειρηνικών - αρμονικών σχέσεων και αποδέχεστε τις θέσεις της άλλης πλευράς	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Συμβιβασμός: Συμβιβάζεστε μοιράζοντας τη διαφορά και βρίσκετε μια μέση λύση η οποία θα επιλύσει επιφανειακά τη σύγκρουση.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Επιβολή ή παρέμβαση εξουσίας: Ζητάτε την παρέμβαση κάποιου ανώτερου στελέχους, που επιβάλλει στις δύο πλευρές τη δική του άποψη και σταματάει την σύγκρουση.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Συνεργασία: Επιδιώκετε μια αμοιβαία αποδεκτή λύση μέσα σε ένα κλίμα διαλόγου και συνεργασίας δίνοντας έμφαση στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ
ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ Γ.Ν. ΣΕΡΡΩΝ**

Προτάσεις επίλυσης των συγκρούσεων

	ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	ΔΙΑΦΩΝΩ	ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ
Δίκαιη κατανομή των πόρων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Η επικοινωνία και η συνεργασία πρέπει να εδραιωθούν στον οργανισμό/νοσοκομείο	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Οι αιτίες των συγκρούσεων πρέπει να εντοπιστούν και οι δύο πλευρές θα πρέπει να ακούγονται	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Δίκαιη προσέγγιση στην ανταμοιβή και στην τιμωρία	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Διενέργεια συνεδριάσεων (για την επίλυση συγκρούσεων)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Όχι διακρίσεις, η διοίκηση πρέπει να παραμένει ουδέτερη	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Σαφής κατανομή αρμοδιοτήτων	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Λιγότερες πολιτικές σκοπιμότητες στο χώρο εργασίας	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Επαγγελματικό management πρέπει να εγκαθιδρυθεί και να έχει τον έλεγχο, τα τμήματα πρέπει να είναι αυτόνομα	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Δίκαιες αποδοχές	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1. Φύλο: Άνδρας Γυναίκα

2. Ηλικία:

- κάτω των 25 ετών
- 26-35 ετών
- 36-45 ετών
- 46-55 ετών
- άνω των 55 ετών

**ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ
ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ Γ.Ν. ΣΕΡΡΩΝ**

3. Οικογενειακή κατάσταση

- Έγγαμος/η, Σύμφωνο συμβίωσης
- Άγαμος/η
- Διαζευγμένος/η
- Χήρος/α

4. Πόσο καιρό εργάζεστε στην επιχείρηση;

- 0-4 έτη
- 5-10 έτη
- 11-15 έτη
- 15 έτη και πάνω

5. Επίπεδο εκπαίδευσης

- Απόφοιτος/η Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης
- Απόφοιτος/η Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης
- Απόφοιτος/η Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης
- Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου
- Κάτοχος Διδακτορικού Τίτλου

6. Θέση εργασίας:

- Ιατρικό προσωπικό
- Παραϊατρικό προσωπικό
- Νοσηλευτικό προσωπικό
- Διοικητικό προσωπικό
- Προσωπικό γενικών καθηκόντων - υπάλληλοι- εργάτες

**ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ
ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ Γ.Ν. ΣΕΡΡΩΝ**

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Υπάρχει συγκεκριμένο τμήμα που έχει την αρμοδιότητα για το σχεδιασμό και την εφαρμογή της "επιχειρησιακής επικοινωνίας"	Πραγματοποιούνται συναντήσεις με τους συναδέλφους του τμήματός σας για θέματα εργασίας;	Πραγματοποιούνται συναντήσεις της διοίκησης με τους εργαζόμενους για διάφορα θέματα της επιχείρησης σε τακτά χρονικά διαστήματα	Η επικοινωνία σας με τα υπόλοιπα τμήματα και τις υπηρεσίες της επιχείρησης/οργανισμού πραγματοποιείται με τηλεφωνική επικοινωνία	Η επικοινωνία σας με τα υπόλοιπα τμήματα και τις υπηρεσίες της επιχείρησης/οργανισμού πραγματοποιείται με e-mail	Η επικοινωνία σας με τα υπόλοιπα τμήματα και τις υπηρεσίες της επιχείρησης/οργανισμού πραγματοποιείται με προσωπική επαφή
N		132	132	132	132	132	132
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	3,19	3,09	3,74	2,97	3,83	3,34
	Std. Deviation	,926	,984	,946	1,105	,736	,964
Most Extreme Differences	Absolute	,249	,239	,350	,203	,404	,321
	Positive	,175	,169	,226	,166	,308	,202
	Negative	-,249	-,239	-,350	-,203	-,404	-,321
Test Statistic		,249	,239	,350	,203	,404	,321
Asymp. Sig. (2-tailed)		,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c

- a. Test distribution is Normal.
b. Calculated from data.
c. Lilliefors Significance Correction.

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Η διεύρυνση των καναλιών αμφίδρομης επικοινωνίας μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων είναι σημαντική;	Η διαδικασία της επικοινωνίας είναι σημαντική για την επίτευξη των αποτελεσμάτων;	Η επιχείρησή/οργανισμός προωθεί επιτυχώς την επικοινωνία μεταξύ των μελών της;
N		132	132	132
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	4,30	4,38	3,01
	Std. Deviation	,565	,532	,953
Most Extreme Differences	Absolute	,348	,360	,207
	Positive	,348	,360	,173
	Negative	-,247	-,280	-,207
Test Statistic		,348	,360	,207
Asymp. Sig. (2-tailed)		,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c

- a. Test distribution is Normal.
b. Calculated from data.
c. Lilliefors Significance Correction.

**ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ
ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ Γ.Ν. ΣΕΡΡΩΝ**

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Αποφυγή: Αποφεύγετε, αναβάλλετε συνεχώς ή αγνοείτε τη σύγκρουση, ελπίζοντας ότι θα εξασθενήσει με το πέρασμα του χρόνου	Εξομάλυνση: Υποχωρείτε στη σύγκρουση δίνοντας έμφαση στη διατήρηση ειρηνικών σχέσεων και αποδέχεστε τις θέσεις της άλλης πλευράς	Συμβιβασμός: Συμβιβάζεστε μοιράζοντας τη διαφορά και βρίσκετε μια μέση λύση η οποία θα επιλύσει επιφανειακά τη σύγκρουση.	Επιβολή ή παρέμβαση εξουσίας: Ζητάτε την παρέμβαση ανώτερου στελέχους, που επιβάλλει τη δική του άποψη και σταματάει την σύγκρουση.	Συνεργασία: Επιδιώκετε μια αμοιβαία αποδεκτή λύση σε κλίμα διαλόγου και συνεργασίας δίνοντας έμφαση στους στόχους του οργανισμού.
N		132	132	132	132	132
Normal	Mean	3,13	3,28	3,42	3,07	4,15
Parameters ^{a,b}	Std. Deviation	,911	,832	,829	,943	,545
Most Extreme	Absolute	,240	,231	,305	,210	,382
Differences	Positive	,188	,208	,195	,182	,382
	Negative	-,240	-,231	-,305	-,210	-,322
Test Statistic		,240	,231	,305	,210	,382
Asymp. Sig. (2-tailed)		,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Η επικοινωνία και η συνεργασία πρέπει να εδραιωθούν κατα τον οργανισμό/νο πρόσκειο	Οι αιτίες των συγκρούσεων πρέπει να εντοπιστούν και οι δύο πλευρές θα πρέπει να ακούγονται	Δίκαιη προσέγγιση στην ανταμείβη και στην τιμωρία	Διενέργεια συνεδριάσεων (για την επίλυση της σύγκρουσης)	Όχι διακρίσεις, η διοίκηση πρέπει να παραμείνει ουδέτερη	Σαφής κατανομή αρμοδιοτήτων	Λιγότερες πολιτικές σκοπιμότητες στο χώρο εργασίας	Επαγγελματικό management πρέπει να εγκαθιδρυθεί και να έχει τον έλεγχό τα μήματα πρέπει να είναι αυτόνομα	Δίκαιες αποδοχές
N		132	132	132	132	132	132	132	132	132
Normal	Mean	3,83	4,40	4,40	4,21	4,32	4,22	4,33	4,46	3,65
Parameters ^{a,b}	Std. Deviation	,942	,507	,604	,699	,529	,850	,601	,635	,829
Most	Absolute	,320	,377	,308	,282	,378	,284	,339	,317	,269
Extreme	Positive	,218	,377	,308	,278	,378	,193	,339	,251	,201
Differences	Negative	-,320	-,290	-,279	-,282	-,250	-,284	-,274	-,317	-,269
Test Statistic		,320	,377	,308	,282	,378	,284	,339	,317	,269
Asymp. Sig. (2-tailed)		,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

c. Lilliefors Significance Correction.

**ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ
ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ Γ.Ν. ΣΕΡΡΩΝ**

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Στην επιχείρηση/οργανισμό που εργάζεστε εφαρμόζονται διαδικασίες 'επιχειρησιακής επικοινωνίας'	20,69	9,910	,542	,572
Υπάρχει συγκεκριμένο τμήμα που έχει την αρμοδιότητα για το σχεδιασμό και την εφαρμογή της "επιχειρησιακής επικοινωνίας"	20,79	9,604	,549	,566
Πραγματοποιούνται συναντήσεις με τους συναδέλφους του τμήματός σας για θέματα εργασίας;	20,14	10,088	,489	,588
Πραγματοποιούνται συναντήσεις της διοίκησης με τους εργαζόμενους για διάφορα θέματα της επιχείρησης σε τακτά χρονικά διαστήματα	20,91	9,045	,551	,560
Η επικοινωνία σας με τα υπόλοιπα τμήματα και τις υπηρεσίες της επιχείρησης/οργανισμού πραγματοποιείται με τηλεφωνική επικοινωνία	20,05	13,440	,511	,709
Η επικοινωνία σας με τα υπόλοιπα τμήματα και τις υπηρεσίες της επιχείρησης/οργανισμού πραγματοποιείται με e-mail	20,54	12,067	,339	,691

**ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ
ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ Γ.Ν. ΣΕΡΡΩΝ**

Η επικοινωνία σας με τα υπόλοιπα τμήματα και τις υπηρεσίες της επιχείρησης/οργανισμού πραγματοποιείται με προσωπική επαφή	20,16	11,509	,331	,636
---	-------	--------	------	------

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Η διεύθυνση των καναλιών αμφίδρομης επικοινωνίας μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων είναι σημαντική;	7,39	1,262	,339	,112
Η διαδικασία της επικοινωνίας είναι σημαντική για την επίτευξη των αποτελεσμάτων σας;	7,31	1,101	,335	-,230 ^a
Η επιχείρησή/οργανισμός προωθεί επιτυχώς την επικοινωνία μεταξύ των μελών της;	8,68	,906	,331	,669

a. The value is negative due to a negative average covariance among items. This violates reliability model assumptions. You may want to check item codings.

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Αποφυγή: Αποφεύγετε, αναβάλλετε συνεχώς ή αγνοείτε τη σύγκρουση, ελπίζοντας ότι θα εξασθενήσει με το πέρασμα του χρόνου	13,92	4,092	,387	,497

**ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ
ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ Γ.Ν. ΣΕΡΡΩΝ**

Εξομάλυνση: Υποχωρείτε στη σύγκρουση δίνοντας έμφαση στη διατήρηση ειρηνικών σχέσεων και αποδέχεστε τις θέσεις της άλλης πλευράς	13,77	4,120	,455	,458
Συμβιβασμός: Συμβιβάζεστε μοιράζοντας τη διαφορά και βρίσκετε μια μέση λύση η οποία θα επιλύσει επιφανειακά τη σύγκρουση.	13,63	3,976	,510	,425
Επιβολή ή παρέμβαση εξουσίας: Ζητάτε την παρέμβαση ανώτερου στελέχους, που επιβάλλει τη δική του άποψη και σταματάει την σύγκρουση.	13,98	4,267	,307	,550
Συνεργασία: Επιδιώκετε μια αμοιβαία αποδεκτή λύση σε κλίμα διαλόγου και συνεργασίας δίνοντας έμφαση στους στόχους του οργανισμού.	12,89	5,989	,324	,643

**ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ
ΣΥΓΚΡΟΥΣΕΩΝ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ Γ.Ν. ΣΕΡΡΩΝ**

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Δίκαιη κατανομή των πόρων	38,47	15,335	,372	,834
Η επικοινωνία και η συνεργασία πρέπει να εδραιωθούν στον οργανισμό/νοσοκομείο	37,90	16,303	,407	,808
Οι αιτίες των συγκρούσεων πρέπει να εντοπιστούν και οι δύο πλευρές θα πρέπει να ακούγονται	37,90	15,173	,572	,792
Δίκαιη προσέγγιση στην ανταμοιβή και στην τιμωρία	38,09	14,618	,584	,789
Διενέργεια συνεδριάσεων (για την επίλυση συγκρούσεων)	37,98	15,694	,538	,797
Όχι διακρίσεις, η διοίκηση πρέπει να παραμένει ουδέτερη	38,08	14,245	,508	,799
Σαφής κατανομή αρμοδιοτήτων	37,97	14,411	,757	,774
Λιγότερες πολιτικές σκοπιμότητες στο χώρο εργασίας	37,84	14,929	,590	,789
Επαγγελματικό management πρέπει να εγκαθιδρυθεί και να έχει τον έλεγχο, τα τμήματα πρέπει να είναι αυτόνομα	38,65	15,297	,346	,818
Δίκαιες αποδοχές	37,83	14,674	,647	,784