
**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΕΙΡΑΙΩΣ**



**ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ
ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ**

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ της ΥΓΕΙΑΣ»**

**ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΚΑΙ
ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΜΟΙΒΗΣ**

ΧΟΥΡΙ ΛΑΙΑΛ

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης
του Πανεπιστημίου Πειραιώς για την απόκτηση
Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στη Διοίκηση της Υγείας.

Πειραιάς, 2016

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΕΙΡΑΙΩΣ**



**ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ
ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ**

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ της ΥΓΕΙΑΣ»**

**ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΚΑΙ
ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΜΟΙΒΗΣ**

ΧΟΥΡΙ ΛΑΙΑΛ

Επιβλέπων: Χατζηδήμα Σταματίνα, Καθηγήτρια στο Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης
του Πανεπιστημίου Πειραιώς

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης
του Πανεπιστημίου Πειραιώς για την απόκτηση
Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στη Διοίκηση της Υγείας.

Πειραιάς, Έτος 2016

UNIVERSITY of PIRAEUS



**DEPARTMENT of
ECONOMICS**

M.Sc. in Health Management

**EVALUATION OF HUMAN RESOURCES AND
REMUNERATION SYSTEMS**

KHOURY LAYAL

Master Thesis submitted to the Department of Economics
of the University of Piraeus in partial fulfillment of the requirements
for the degree of M.Sc. in Health Management
Piraeus, Greece, Year 2016

Στην οικογένειά μου

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την επιβλέπουσα καθηγήτρια κα. Χατζιδήμα Σταματίνα για την πολύτιμη καθοδήγησή της και την εμπιστοσύνη που μου έδειξε. Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον άντρα μου και τους γονείς μου, που με υπομονή και κοράγιο πρόσφεραν την απαραίτητη συμπαράσταση για τη ολοκλήρωση της διπλωματικής μου εργασίας.

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΚΑΙ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΜΟΙΒΗΣ

Σημαντικοί Όροι: απόδοση, διοίκηση προσωπικού, αμοιβή, αξιολόγηση, νοσοκομείο

Περίληψη

Η μακροχρόνια επιτυχία ενός οργανισμού εξαρτάται από την ικανότητά του να εκτιμά την απόδοση του προσωπικού και να ελέγχει το βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων του. Η αξιολόγηση του προσωπικού αποτελεί ένα μέτρο εκτίμησης της απόδοσης του εργαζομένου με σκοπό να οριστεί ο βαθμός στον οποίο η εκτέλεση των εργασιών συμφωνεί με τα πρότυπα που έχουν τεθεί. Ένας επίσης σημαντικός παράγοντας που καθιστά την αξιολόγηση του προσωπικού απαραίτητη, είναι η σύνδεση της αμοιβής με την απόδοση του εργαζομένου.

Η παρούσα διπλωματική εργασία πραγματεύεται την έννοια της αξιολόγησης του ανθρωπίνου δυναμικού και των συστημάτων αμοιβής ως έννοιες συνυφασμένες με την διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού. Ειδικότερα, στόχος της εργασίας είναι μέσα από την έρευνα να εξετάσει αν και σε ποιο βαθμό εφαρμόζεται η αξιολόγηση του προσωπικού σε μονάδες Υγείας, όπως τα νοσοκομεία, καθώς και τα συστήματα αμοιβής που επικρατούν σε αυτά και αφορούν το προσωπικό.

EVALUATION OF HUMAN RESOURCES AND REMUNERATION SYSTEMS

Keywords: performance, human resources management, compensation, evaluation, hospital

Abstract

The long-term success of an organization depends on its ability to assess the performance of the staff and check the degree to which employees contribute to the achievement of its objectives. The staff assessment is an assessment measure of the performance of the employee in order to define the degree of the work in accordance with the standards set. An important factor, that also makes the evaluation of staff necessary, is to link payment to performance of the employee.

This thesis deals with the concept of the evaluation of human resources and remuneration systems as concepts inherent in the management of human resources. In particular, goal of this work is through research to determine whether and to what extent the evaluation of staff in health facilities, such as hospitals, and remuneration schemes that are prevalent in these and related staff.

Περιεχόμενα

Περίληψη.....	xv
Abstract.....	xv
Κατάλογος Πινάκων.....	xv
Κατάλογος Διαγραμμάτων.....	xv

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Ανθρώπινοι Πόροι – Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων – Health Management

1 Εισαγωγή.....	1
1.1 Εννοιολογική Προσέγγιση της Δ.Α.Π	3
1.2 Λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.....	4
1.3 Στόχοι της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.....	7
1.4 Διοίκηση της Υγείας.....	8

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Αξιολόγηση Απόδοσης

2.1 Εισαγωγή.....	11
2.2 Αξιολόγηση Απόδοσης – Έννοια – Περιεχόμενο	12
2.3 Σύστημα Αξιολόγησης Προσωπικού.....	16
2.4 Μέθοδοι Αξιολόγησης της Απόδοσης.....	19
2.5 Σφάλματα της Αξιολόγησης της Απόδοσης	28
2.6 Σκοποί της Αξιολόγησης της Απόδοσης	30

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Αμοιβή Προσωπικού

3.1 Εισαγωγή.....	33
3.2 Έννοια και Περιεχόμενο	33
3.3. Συστήματα Αμοιβών.....	35
3.4 Στόχοι Συστήματος Αμοιβών.....	39
3.5 Βασικές Αρχές – Διαμόρφωση Συστημάτων Αμοιβών	41
3.6 Σύνδεση Αμοιβής - Απόδοσης.....	43
3.6.1 Αμοιβή Βάσει Απόδοσης.....	44

3.6.2 Αμοιβή Βάσει Αποτελέσματος.....	46
3.7 Προκλήσεις Συστημάτων Αμοιβής	47

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4:

4.1 Εισαγωγή.....	49
4.2 Στόχοι της Έρευνας	49
4.3 Σχεδιασμός Ερωτηματολογίου.....	50
4.4 Αποτελέσματα της Έρευνας.....	53
Συμπεράσματα.....	103
Παράρτημα.....	107
Βιβλιογραφία.....	111

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 4.1. Θεσμός της αξιολόγησης-Φύλο	85
Πίνακας 4.2. Θεσμός της αξιολόγησης-Φύλο	85
Πίνακας 4.3 Πόσο ικανοποιημένος από τον τρόπο της αξιολόγησης-Φύλο	86
Πίνακας 4.4 Η αξιολόγηση είναι αντικειμενική-Ηλικία	87
Πίνακας 4.5 Η αξιολόγηση έχει επηρεάσει θετικά την θέση στο Νοσοκομείο-Ηλικία	88
Πίνακας 4.6. Η αξιολόγηση έχει επηρεάσει τον μισθό -Ηλικία	88
Πίνακας 4.8. Η αξιολόγηση έχει επηρεάσει τις σχέσεις με τους συναδέλφους-Ηλικία	89
Πίνακας 4.9. Ικανοποίηση από τα επιδόματα-Ηλικία	90
Πίνακας 4.10. Ικανοποίηση από τις αυξήσεις στον μισθό-Ηλικία	91
Πίνακας 4.11. Ικανοποίηση από το σύστημα αμοιβών-Ηλικία	91
Πίνακας 4.12. Η αμοιβή καθορίζεται από το αποτέλεσμα της αξιολόγησης-Ηλικία	92
Πίνακας 4.13 Η αμοιβή ορίζεται βάσει του αποτελέσματος στη εργασία-Ηλικία	93
Πίνακας 4.14. Σχέση εργασίας με το Νοσοκομείο-Ηλικία	93
Πίνακας 4.15. Συχνότητα εφαρμογής του συστήματος αξιολόγησης-Εκπαίδευση...	94
Πίνακας 4.16. Η αξιολόγηση έχει επηρεάσει θετικά τη θέση στο Νοσοκομείο-Εκπαίδευση.....	95
Πίνακας 4.17. Η αξιολόγηση έχει βελτιώσει την απόδοση-Ηλικία	95
πίνακας 4.18. Η αξιολόγηση έχει επηρεάσει τις σχέσεις με τους συναδέλφους-Εκπαίδευση.....	97
Πίνακας 4.19. Ο μισθός είναι ικανοποιητικός για τα προσόντα και τις αρμοδιότητες-Εκπαίδευση.....	97
Πίνακας 4.20. Ικανοποίηση από τα επιδόματα-Εκπαίδευση	98

Πίνακας 4.21. Ικανοποίηση από τις αυξήσεις στον μισθό-Εκπαίδευση.....	99
Πίνακας 4.22. Ικανοποίηση από το σύστημα αμοιβών-Εκπαίδευση.....	99
Πίνακας 4.23. Η αμοιβή καθορίζεται από το αποτέλεσμα της αξιολόγησης-Εκπαίδευση	100
Πίνακας 4.24. Η αμοιβή ορίζεται βάσει του αποτελέσματος στη εργασία-Εκπαίδευση	101
Πίνακας 4.25. Σχέση εργασίας με το Νοσοκομείο-Εκπαίδευση.....	101
Πίνακας 4.26. Ποιά από τις αρχές θεωρείτε σημαντικότερη για το σύστημα αμοιβών- Εκπαίδευση.....	Error! Bookmark not defined.

Κατάλογος Διαγραμμάτων

[Διάγραμμα 1.1 Λειτουργίες Δοίκηση Ανθρώπινων Πόρων](#)**Error! Bookmark not defined.**

[Διάγραμμα 2.1. Διαδικασίαν της αξιολόγησης](#)..... **Error! Bookmark not defined.**

Διάγραμμα 4.1. Δημογραφικά Χαρακτηριστικά-Φύλο 53

Διάγραμμα 4.2. Δημογραφικά Χαρακτηριστικά -Ηλικία 54

Διάγραμμα 4.3. Δημογραφικά Χαρακτηριστικά-Οικογενειακή Κατάσταση 55

Διάγραμμα 4.4. Δημογραφικά Χαρακτηριστικά-Εκπαίδευση 56

Διάγραμμα 4.5. Δημογραφικά Χαρακτηριστικά-Χρόνια Προϋπηρεσίας 57

Διάγραμμα 4.6. Δημογραφικά Χαρακτηριστικά-Τομέας Εργασίας 58

Διάγραμμα 4.7. Θεσμός της αξιολόγησης 59

Διάγραμμα 4.8.Υπαρξη συστήματος αξιολόγησης..... 60

Διάγραμμα 4.9. Ικανοποίηση από τον τρόπο της αξιολόγησης..... 61

Διάγραμμα 4.10. Συχνότητα εφαρμογής του συστήματος αξιολόγησης..... 62

Διάγραμμα 4.11. Ποιός διενεργεί την αξιολόγηση 63

Διάγραμμα 4.12.Αντικειμενικότητα της αξιολόγησης 65

Διάγραμμα 4.13.Αξιολόγηση-θέση εργασίας 66

Διάγραμμα 4.14.Αξιολόγηση-Μισθός..... 67

Διάγραμμα 4.15. Αξιολόγηση-Απόδοση 68

Διάγραμμα 4.16. Αξιολόγηση-Σχέσεις με συναδέλφους..... 69

Διάγραμμα 4.17. Σφάλματα Αξιολόγησης 70

Διάγραμμα 4.18. Σφάλματα Αξιολόγησης 71

Διάγραμμα 4.19. Σφάλματα Αξιολόγησης 72

Διάγραμμα 4.20. Σφάλματα Αξιολόγησης 73

Διάγραμμα 4.21. Αξιολόγηση Απόδοσης Προσωπικού-Ενιαίο Σύστημα Αξιολόγησης	74
Διάγραμμα 4.22. Αμοιβή Προσωπικού-Μισθός	75
Διάγραμμα 4.23. Αμοιβή Προσωπικού-Επιδόματα	76
Διάγραμμα 4.24. Αμοιβή Προσωπικού-Αυξήσεις μισθού	77
Διάγραμμα 4.25. Αμοιβή Προσωπικού-Σύστημα αμοιβών	78
Διάγραμμα 4.26. Αμοιβή Προσωπικού-Αξιολόγηση	79
Διάγραμμα 4.27. Αμοιβή Προσωπικού-Εργασία	80
Διάγραμμα 4.28. Αμοιβή Προσωπικού-Σχέση με συναδέλφους	81
Διάγραμμα 4.29. Αμοιβή Προσωπικού-Σχέση εργασίας με το Νοσοκομείο	82
Διάγραμμα 4.30. Ποιά από τις αρχές θεωρείτε σημαντικότερη για το σύστημα αμοιβών	83
Διάγραμμα 4.31. Διαφοροποίηση συστήματος αμοιβών στα Νοσοκομεία	84

Εισαγωγή

Σε ένα έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον, ένας από τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας των σύγχρονων επιχειρήσεων και οργανισμών δημοσίου ή ιδιωτικού δικαίου αναδεικνύεται το Ανθρώπινο Δυναμικό. Οι επιχειρήσεις/οργανισμοί, αντιλαμβανόμενες τη σπουδαιότητά του, δίνουν έμφαση στους τομείς διοίκησης προσωπικού και στη βελτίωση των χρησιμοποιούμενων μεθόδων με απώτερο σκοπό την επίτευξη υψηλότερου επιπέδου αποτελεσμάτων.

Οι προσδιοριστικοί παράγοντες της επιτυχίας μιας επιχείρησης του σήμερα είναι αρκετοί, εξωγενείς και μη ελεγχόμενοι, αλλά και εσωτερικοί που έγκεινται στη δικαιοδοσία του οργανισμού και σε αυτούς μπορεί να στηριχθεί, προκειμένου να αναπτύξει τις απαιτούμενες ικανότητες και να ενισχυθεί απέναντι σε ένα έντονα ανταγωνιστικό και απρόβλεπτο περιβάλλον. Σε έναν από τους βασικούς παράγοντες εξελίσσεται σταδιακά και το Ανθρώπινο Δυναμικό και οι επιχειρήσεις, αντιλαμβανόμενες τις συνεχώς αυξανόμενες ανάγκες για ποιοτικό και ταυτόχρονα ικανοποιημένο προσωπικό, δίνουν έμφαση στην ανάπτυξη τεχνικών και μεθόδων Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.

Τομείς όπως η πρόσληψη, εκπαίδευση, ανάπτυξη και εξέλιξη, αξιολόγηση, μισθολογική πολιτική αποτελούν πεδία αδιάλειπτης έρευνας και αναζήτησης τρόπων βελτιστοποίησης για το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού κάθε επιχείρησης, που επιθυμεί να έχει διάρκεια, βιωσιμότητα και μοναδικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

Στα πλαίσια ολοκλήρωσης της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας, διεξήχθη εμπειρική έρευνα, για την υποστήριξη του θεωρητικού πλαισίου της. Στόχος της διπλωματικής εργασίας είναι να εξετάσει αν και σε ποιο βαθμό εφαρμόζεται η αξιολόγηση του προσωπικού σε μονάδες Υγείας, όπως τα νοσοκομεία, καθώς και τα συστήματα αμοιβής που επικρατούν σε αυτά και αφορούν το προσωπικό, τόσο το ιατρικό και όσο και το διοικητικό. Επιμέρους στόχοι της εργασίας είναι να μελετήσει τον βαθμό ικανοποίησης του προσωπικού από τον τρόπο που γίνεται η αξιολόγηση, την συχνότητα που πραγματοποιείται η αξιολόγηση στα νοσοκομεία σήμερα, τα χαρακτηριστικά του συστήματος αξιολόγησης, τον βαθμό ικανοποίησης του προσωπικού από μισθολογική άποψη και τις βασικές αρχές ενός καλού συστήματος αμοιβών.

Η διάρθρωση της διπλωματικής εργασίας είναι η ακόλουθη. Αρχικά, στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στις έννοιες της διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων σε οργανισμούς και επιχειρήσεις με ιδιαίτερη αναφορά στο «Health Management». Στη συνέχεια, το δεύτερο κεφάλαιο πραγματεύεται την έννοια της αξιολόγησης του προσωπικού. Ειδικότερα, εδώ γίνεται αναφορά στα διάφορα συστήματα αξιολόγησης, τα χαρακτηριστικά τους, καθώς και στα πιθανά σφάλματα που παρουσιάζονται κατά την εφαρμογή των μεθόδων αξιολόγησης. Το τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζει την έννοια της αμοιβής και των συστημάτων αμοιβής. Γίνεται αναφορά στις βασικές αρχές τους και στην σύνδεση αμοιβής με απόδοση του προσωπικού. Στο επόμενο κεφάλαιο, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας που πραγματοποιήθηκε σε νοσοκομεία στο νομό Αττικής. Η διπλωματική εργασία ολοκληρώνεται με την παρουσίαση βασικών συμπερασμάτων που προέκυψαν, τόσο από την πρωτογενή όσο και από την δευτερογενή έρευνα, καθώς και με την παράθεση της βιβλιογραφίας.

Κεφάλαιο 1ο : Ανθρώπινοι Πόροι – Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων – Διοίκηση της Υγείας

1.1 Εννοιολογική Προσέγγιση της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

Σε ένα διαρκώς και ταχέως μεταβαλλόμενο επιχειρησιακό, κοινωνικό και τεχνολογικό περιβάλλον, είναι βασικό να εξασφαλιστεί από πλευράς επιχείρησης, ότι οι προσπάθειες των εργαζομένων συμβάλλουν τα μέγιστα στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Αυτό απαιτεί την αποτελεσματική διοίκησή τους. Η ουσία στη διοίκηση των ανθρώπινων πόρων σε μία επιχείρηση, σε έναν δημόσιο ή ιδιωτικό οργανισμό, είναι να αποκτηθούν ικανοί εργαζόμενοι. Οι διαφορετικοί αυτοί άνθρωποι ως προς τις ανάγκες, τους στόχους, τις γνώσεις και τις ικανότητές τους παρακινούνται να συνεργαστούν, μέσα σε τέτοια συστήματα και με τέτοιες διαδικασίες, ώστε ενεργοποιώντας τους άλλους συντελεστές παραγωγής να επιτύχουν τους συγκεκριμένους κοινούς στόχους της επιχείρησης ή του παραγωγικού φορέα.

Σύμφωνα με τους όρους του μανάτζμεντ, ο όρος άνθρωποι πόροι αναφέρεται στα χαρακτηριστικά που φέρουν οι άνθρωποι στο χώρο εργασίας τους: ευφυΐα, ικανότητες, αφοσίωση, πείρα και δεξιότητες και την ικανότητα για μάθηση. Αλλά η συνεισφορά αυτών των ανθρώπινων πόρων στην επιχείρηση ποικίλλει και είναι απρόβλεπτη. Αυτή η απροσδιοριστία της συνεισφοράς ενός εργαζομένου στις δραστηριότητες της επιχείρησης καθιστά τους ανθρώπινους πόρους «το πιο απαιτητικό στοιχείο των εισροών της επιχείρησης ως προς τη διοίκηση και την διαχείρισή τους» (Τερζίδης, Τζωρτζάκης, 2004).

Ως Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων εννοείται ένα σύνολο ενεργειών, στρατηγικών (π.χ. προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων, σχεδιασμός συστημάτων αμοιβής) και λειτουργιών (π.χ. επιλογή υποψηφίων, εκπαίδευση) που πρέπει να γίνουν, για να μπορεί η επιχείρηση να αποκτήσει, διατηρήσει κι αξιοποιήσει ικανούς εργαζομένους, που θα εκτελούν επιτυχώς και με παραγωγικό τρόπο το έργο τους (Χυτήρης, 2001). Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί μια διοικητική λειτουργία που μελετά, εφαρμόζει και εποπτεύει μια σειρά από δραστηριότητες, που έχουν άμεση σχέση με τη διοίκηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα στα πλαίσια μιας επιχείρησης ή

ενός οργανισμού. Στα πλαίσια της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων (Δ.Α.Π) περιλαμβάνεται η προσέλκυση, επιλογή, αξιοποίηση και προσαρμογή των ανθρωπίνων πόρων στον εργασιακό χώρο, ώστε να επιτευχθεί η αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης και η αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων.

Η Δ.Α.Π. θεωρείται πλέον ένας νευραλγικός τομέας των σύγχρονων επιχειρήσεων. Μέσα στο σύγχρονο ανταγωνιστικό οικονομικό περιβάλλον που καλούνται να δραστηριοποιηθούν οι επιχειρήσεις και όπου ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων εντείνεται ολοένα και περισσότερο, ο ανθρώπινος παράγοντας αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που μπορεί να διαθέτει και που καλείται να αξιοποιήσει ο κάθε οργανισμός. Πολλές έρευνες έχουν δείξει ότι η διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού αποτελεί έναν από τους πιο κρίσιμους παράγοντες, που οδηγούν έναν οργανισμό στην επιτυχία και στην επίτευξη των στόχων του. Δύο σημαντικοί και σύγχρονοι ορισμοί που προσεγγίζουν την έννοια και το περιεχόμενο της Δ.Α.Π είναι οι ακόλουθοι:

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων είναι η διοικητική λειτουργία της επιχείρησης, που σχεδιάζει και εφαρμόζει όλες τις δραστηριότητες που αφορούν στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα ως το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης (Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2003).

Ένας άλλος ορισμός τονίζει πως η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων αναφέρεται στη φιλοσοφία, τις πολιτικές, τις διαδικασίες και τις πρακτικές που σχετίζονται με τη διαχείριση των ανθρώπων στο πλαίσιο ενός οργανισμού (French 1994).

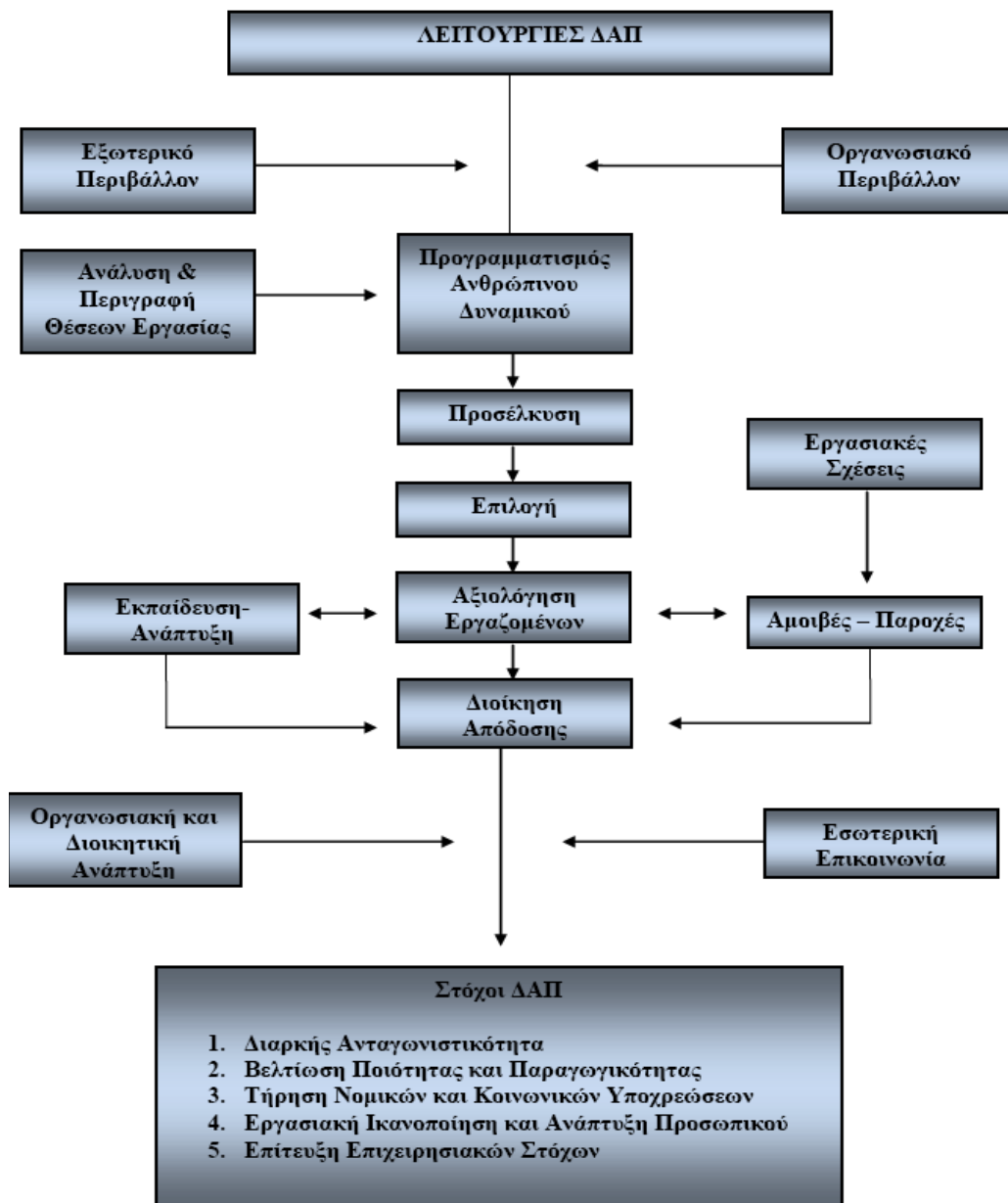
1.2 Λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

Η ικανότητα ενός οργανισμού να αξιοποιεί κατάλληλα το ανθρώπινο δυναμικό του, να έχει τη δυνατότητα να παρέχει την κατάλληλη εκπαίδευση, να δίνει ευκαιρίες εξέλιξης στα στελέχη του, να αναγνωρίζει τις ελλείψεις αλλά και να διατηρεί ικανοποιημένο το προσωπικό του, σίγουρα αποτελεί, κλειδί για τη μακροχρόνια βιωσιμότητα και κερδοφορία. Σε αυτή την κατεύθυνση, οι τεχνικές της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων και η εφαρμογή τους στον οργανισμό μπορούν να αποδειχθούν

κρίσιμες για την επίτευξη των στόχων και των στρατηγικών του οργανισμού. Στο παρακάτω σχήμα παρουσιάζονται οι λειτουργίες της διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων και αναλύονται περιληπτικά (Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2003).

Στην παρούσα εργασία γίνεται ιδιαίτερη αναφορά, σε επόμενα κεφάλαια, σε δύο από τις παρακάτω λειτουργίες, την αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού και την αμοιβή - παροχές του. Ωστόσο, είναι πολύ σημαντικό να γίνει αναφορά σε όλο το σύνολο των λειτουργιών της Δ.Α.Π.

Διάγραμμα 1.1 Λειτουργίες Δοίκηση Ανθρώπινων Πόρων



Πηγή: Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς (2003)

Ο όρος εξωτερικό περιβάλλον αναφέρεται στο περιβάλλον έξω από τον οργανισμό ενώ το οργανωσιακό περιβάλλον αποτελεί το ενδοεπιχειρησιακό περιβάλλον που επηρεάζει και διαμορφώνει ως ένα βαθμό τις πολιτικές και τις αποφάσεις της Δ.Α.Π. Η ανάλυση και περιγραφή των θέσεων εργασίας περιλαμβάνει τη λειτουργία της διοίκησης ανθρώπινων πόρων απ' όπου προκύπτουν τα καθήκοντα κάθε θέσης, καθώς και οι απαιτήσεις σε εξειδίκευση, δεξιότητες και προσωπικά χαρακτηριστικά. Ο

προγραμματισμός περιλαμβάνει τον καθορισμό των μελλοντικών αναγκών του οργανισμού σε ανθρώπινο δυναμικό ,καθώς και τον προγραμματισμό του τρόπου με τον οποίο θα καλυφθούν. Η προσέλκυση αφορά τον τρόπο με τον οποίο ο οργανισμός προβαίνει στις κατάλληλες ενέργειες, για να προσελκύσει τους πιο κατάλληλους υποψηφίους για κάθε θέση. Η επιλογή προσωπικού περιλαμβάνει τη διαδικασία και τις επιμέρους δοκιμασίες ή τεχνικές που χρησιμοποιεί η επιχείρηση/οργανισμός, για να επιλέξει τον εργαζόμενο που θα στελεχώσει μια θέση. Η εκπαίδευση των εργαζομένων αφορά την κατάρτιση του προσωπικού με σκοπό την απόκτηση δεξιοτήτων και την περαιτέρω βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων. Η αμοιβή δεν αναφέρεται μόνο στο μισθό, αλλά και στις παροχές που λειτουργούν ως ανταμοιβή για την καλή επίδοση. Η διοίκηση απόδοσης είναι το σημείο κλειδί της Δ.Α.Π., καθώς όλες οι λειτουργίες της συνδέονται με αυτή. Η εσωτερική επικοινωνία περιλαμβάνει το σχεδιασμό και την υλοποίηση ενεργειών που αφορούν την επικοινωνία της επιχείρησης με τους εργαζομένους και μεταξύ ομάδων εργαζομένων (Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2003).

1.3 Στόχοι της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

Από τα παραπάνω γίνεται εύκολα κατανοητό πως η σπουδαιότητα της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων είναι πολλαπλή και κατ' επέκταση οι στόχοι της πολύπλευροι. Παρακάτω παρουσιάζονται οι βασικοί στόχοι της λειτουργίας της διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων.

Αύξηση Ανταγωνιστικότητας: Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων πρέπει να έχει ως βασικό στόχο την αύξηση της ανταγωνιστικότητας, μέσω της δημιουργίας ενός συγκριτικού πλεονεκτήματος που δεν αντιγράφεται εύκολα και που συνεχώς βοηθάει τον οργανισμό να αξιοποιεί τις ευκαιρίες και να αντιμετωπίζει τις απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Βελτίωση Ποιότητας και Παραγωγικότητας: Η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων έχει ως στόχο να συμβάλει στη βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας του οργανισμού μέσω της σωστής διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού (κατάλληλες προσλήψεις, εκπαίδευση και ανάπτυξη εργαζομένων, συστήματα αμοιβών).

Τήρηση Νομικών και Κοινωνικών Υποχρεώσεων: Ένας επίσης βασικός στόχος της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων είναι η συμμόρφωση της επιχείρησης στις νομικές

ή κοινωνικές υποχρεώσεις που απορρέουν από τις ανάγκες των εργαζομένων. Οι νομικές υποχρεώσεις αφορούν το επίπεδο των αμοιβών, τις ώρες απασχόλησης, τη σύμβαση εργασίας, τη διαδικασία απόλυσης, αποχώρησης και συνταξιοδότησης. Οι κοινωνικές υποχρεώσεις μπορεί να περιλαμβάνουν την ανάγκη για διατήρηση ή αύξηση της απασχόλησης, τη μέριμνα για τα διάφορα κοινωνικά προβλήματα, την ανταπόκριση στις ανάγκες της κοινότητας στην οποία δραστηριοποιείται η επιχείρηση.

Εργασιακή Ικανοποίηση και Ανάπτυξη Προσωπικού: Στόχος της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων είναι η εργασιακή ικανοποίηση και η ανάπτυξη προσωπικού με την παροχή της κατάλληλης εκπαίδευσης στους εργαζομένους αλλά και με το σχεδιασμό προγραμμάτων που ως στόχο έχουν την προσωπική ανάπτυξη και εξέλιξη του εργαζομένου.

Επίτευξη Επιχειρησιακών Στόχων: Ο λόγος ύπαρξης της λειτουργίας της διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων είναι η αποτελεσματική επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων και η επιτυχία του οργανισμού (Τερζίδης, Τζωρτζάκης, 2004).

1.4 Διοίκηση της Υγείας

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, οι σύγχρονοι οργανισμοί λειτουργούν μέσα σε ένα οικονομικό, τεχνολογικό, κοινωνικό και νομικό περιβάλλον που μεταβάλλεται συνεχώς με γρήγορους ρυθμούς.

Σήμερα, η διοίκηση στους οργανισμούς δεν ασκείται μόνο από ένα άτομο, αλλά από μία ομάδα ατόμων, που χαρακτηρίζονται ηγετικά στελέχη. Σε αυτά τα στελέχη ανατίθεται η άσκηση της διοίκησης και πρέπει να έχουν ιδιαίτερες δεξιότητες, τεχνικές ή συνολικής θεώρησης. Είναι ευνόητο ότι στις Μονάδες παροχής υπηρεσιών υγείας, οι οποίες αποτελούν ένα ιδιαίτερα νευραλγικό κλάδο, με ιδιαιτερότητες στην διοίκηση ανθρωπίνων πόρων αλλά και την γενικότερη διοίκηση του οργανισμού, δεν αρκεί να διαθέτουν τις παραπάνω δεξιότητες μόνο ο πρόεδρος και ο γενικός διευθυντής, αλλά και οι άλλοι επαγγελματίες υγείας οι οποίοι ασκούν διοίκηση.

Το ανθρώπινο δυναμικό που απασχολείται στις μονάδες παροχής υπηρεσιών υγείας αποτελείται από:

- γιατρούς διάφορων ειδικοτήτων και από νοσηλευτικό προσωπικό τριτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης,
- άλλους επιστήμονες και τεχνολόγους,
- ειδικούς μηχανογράφησης, για να υποστηρίζουν τη νέα τεχνολογία της πληροφορικής,
- διοικητικό προσωπικό, που μπορεί να εργάζεται και σε άλλον Οργανισμό,
- τεχνικό προσωπικό, υποστηρίζοντας τη λειτουργία και τη συντήρηση του εξοπλισμού,
- προσωπικό ξενοδοχειακής υποστήριξης, για την καλύτερη νοσηλεία και διαμονή των ασθενών (Davis, Werther, 12996).

Η αποτελεσματική διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων έγκειται στη διοίκηση και το συντονισμό των παραπάνω ομάδων εργαζομένων και κατ' επέκταση την καλύτερη διαχείρισή τους.

Το Health Management (Διοίκηση της Υγείας) ορίζεται ως μία εφαρμογή του management - σύγχρονη διοίκηση στον κλάδο των υπηρεσιών υγείας. Η εισαγωγή μίας σύγχρονης επιστημονικής διοίκησης στις νοσοκομειακές μονάδες εξασφαλίζει την εύρυθμη λειτουργία τους και κρίνεται απαραίτητη για την αντιμετώπιση των σύγχρονων καθημερινών προβλημάτων. Ένα βασικό εργαλείο του management και κατ' επέκταση του health management είναι τα συστήματα διαχείρισης ποιότητας. Η διοίκηση της Μονάδας παροχής υπηρεσιών υγείας οφείλει να επιδιώκει το άμεσο και ποιοτικά καλύτερο αποτέλεσμα στην αντιμετώπιση των υγειονομικών προβλημάτων των ασθενών. Για να επιτευχθεί αυτός ο στόχος, η Μονάδα οφείλει να είναι πάντα σε ετοιμότητα και το προσωπικό της να συμμετέχει ενεργά. Η ικανότητα των ηγετικών στελεχών έχει αποφασιστική σημασία σε κάθε Οργανισμό Υγείας, όπου κυριαρχεί το ανθρώπινο στοιχείο και η ποιότητα των υπηρεσιών που παράγονται εξαρτώνται από το ανθρώπινο δυναμικό αυτών των Οργανισμών.

Κεφάλαιο 2ο : Αξιολόγηση Απόδοσης

2.1 Εισαγωγή

Η αξιολόγηση του προσωπικού αποτελεί μια διαδικασία κατά την οποία προσδιορίζεται η επίδοση ενός ατόμου, σύμφωνα με ορισμένα πρότυπα που έχει θέσει η επιχείρηση / οργανισμός και κατόπιν σε σύγκριση με το υπόλοιπο προσωπικό, προκειμένου να μπορέσει η επιχείρηση να βγάλει ασφαλή συμπεράσματα σχετικά με τις επιδόσεις του προσωπικού που απασχολεί. Η αξιολόγηση θα πρέπει να αποτελεί μέρος της κουλτούρας της επιχείρησης και η χρησιμότητά της να γίνεται αντιληπτή από όλο το προσωπικό. Κύριος άξονάς της θα πρέπει να είναι η ανάπτυξη του προσωπικού και όχι ο εντοπισμός και η απομάκρυνση των λιγότερο αποτελεσματικών ατόμων. Με αυτόν τον τρόπο το προσωπικό θα είναι ανοιχτό σε μια τέτοια διαδικασία και όχι καχύποπτο και απρόθυμο να συνεργαστεί ή να δώσει οποιαδήποτε πληροφορία αφορά στην εργασία του.

Μια μεγάλη επιχείρηση, με στόχο να έχει την μεγαλύτερη δυνατή και μακροχρόνια επιτυχία, χρειάζεται να κάνει έγκυρες εκτιμήσεις πάνω στην απόδοση των εργαζομένων της. Αυτό θα το καταφέρει με την επαναλαμβανόμενη και διαρκή ενημέρωση, συλλέγοντας πληροφορίες οι οποίες θα εξασφαλίζουν ότι ο τρόπος των εργασιών εκτελείται σύμφωνα με τη «φιλοσοφία» της, τα σύγχρονα πρότυπα, ώστε να υπάρχει η αμοιβαία ανάπτυξη με την τεχνολογία και συνεχή βελτίωση. Οι παραπάνω στόχοι πραγματοποιούνται μέσω της «Αξιολόγησης των Εργαζομένων». Όταν ένας οργανισμός είναι δημοσίου φορέα, τότε η διαδικασία της αξιολόγησης δεν είναι αρκετά ευέλικτη στα σύγχρονα πρότυπα, για το λόγο ότι ενδεχομένως επηρεάζεται από το πολιτικό καθεστώς του και τα μέσα που παρέχονται. Επίσης, όταν η επιχείρηση είναι μικρή, αξιολογεί με διαφορετικά κριτήρια τα οποία δεν είναι αντικειμενικά, επειδή εμπλέκονται συναισθηματικοί δεσμοί. Μερικές φορές εργάζονται και άτομα συγγενικά, οπότε θα έλεγε κανείς ότι δεν εφαρμόζεται τόσο η διαδικασία της αξιολόγησης, όπως γίνεται στις μεγάλες και πολυεθνικές επιχειρήσεις, όπου ναι μεν θα μπορούσαμε να πούμε ότι γίνεται αντικειμενικότερη αξιολόγηση, λόγω του ότι η διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων είναι απρόσωπες, αφετέρου δε προκαλεί άλλων ειδών

προβλήματα, όπως είναι ο υψηλός ανταγωνισμός και το φαινόμενο του εργασιακού άγχους και κατάθλιψης, που προκαλείται από τις συνθήκες εργασίας (Groot,1999).

2.2 Αξιολόγηση Απόδοσης – Έννοια – Περιεχόμενο

Σε κάθε οργανισμό ή επιχείρηση, όλοι οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται πως οι διάφορες εργασίες δεν είναι ίσες σε αξία ή σπουδαιότητα. Σε μερικές εργασίες, βέβαια, οι διακρίσεις σε αξία είναι φανερές. Σε πολλές άλλες εργασίες παρόλα αυτά, οι διακρίσεις δεν είναι τόσο σαφείς και γι' αυτό, καθώς η σχετική αξία μιας εργασίας αντικατοπτρίζεται στην αμοιβή που πληρώνεται για την εκτέλεση της, η αξιολόγηση ή εκτίμηση της απόδοσης αποκτά εξαιρετική σπουδαιότητα.

Αφού λοιπόν, σε όλους τους οργανισμούς υπάρχουν διαφοροποιημένες αμοιβές μεταξύ των εργασιών, κατά κάποιο τρόπο χρησιμοποιείται η αξιολόγηση της εργασίας. Ο τρόπος που γίνεται η αξιολόγηση αυτή ποικίλει και εξαρτάται από τη χρήση υποκειμενικών κρίσεων μέχρι την τυπική εφαρμογή αντικειμενικών κριτηρίων. Από τα προηγούμενα, θα μπορούσαμε να ορίσουμε τη διαδικασία της αξιολόγησης ως μια συστηματική εκτίμηση του ατόμου - εργαζομένου, η οποία αναφέρεται στην εκτέλεση της εργασίας του και στις δυνατότητες για εξέλιξη.

Μια από τις λειτουργίες της ΔΑΠ (Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων), η οποία για πολλά χρόνια απασχόλησε ερευνητές και διευθυντές επιχειρήσεων, είναι η αξιολόγηση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού. Στο παρόν κεφάλαιο γίνεται προσπάθεια να καθοριστεί η έννοια καθώς δεν μπορεί να μετρηθεί ούτε να διοικηθεί διαφορετικά. Στο κεφάλαιο αυτό μέσα από τη βιβλιογραφική επισκόπηση ερευνητών και συγγραφέων παρουσιάζεται η έννοια, και το περιεχόμενο της αξιολόγησης της απόδοσης μέσα από την ανάλυση των επιμέρους εννοιών που τη συνθέτουν.

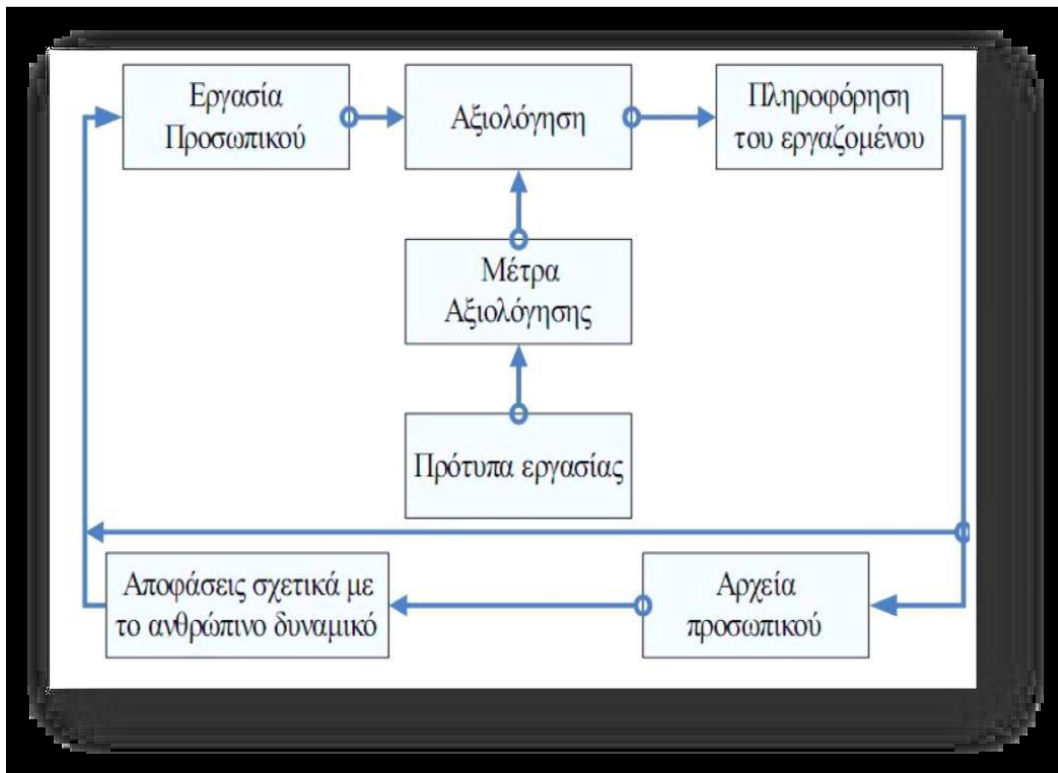
Κατά τους Bolton και Bates, η απόδοση είναι μια πολυδιάστατη κατασκευή, η μέτρηση της οποίας εξαρτάται από μια ποικιλία παραγόντων. Υπάρχουν όμως και διαφορετικές απόψεις για το τι είναι η απόδοση. Σύμφωνα με τον Ζαβλανό (2002), απόδοση είναι το σύνολο των αποτελεσμάτων τα οποία παράγονται σε μια συγκεκριμένη εργασία ή δραστηριότητα κατά τη διάρκεια συγκεκριμένης χρονικής περιόδου. Ο Bemadiu (1995) θεωρούν ότι πρέπει να καθοριστεί ως το αποτέλεσμα της

εργασίας γιατί αυτό παρέχει τη στενότερη σύνδεση μεταξύ των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης, της ικανοποίησης των πελατών και της οικονομικής συμβολής. Ο Cambell (1990) πιστεύει ότι η απόδοση είναι συμπεριφορά και θα πρέπει να διαχωριστεί από τα αποτελέσματα, γιατί αυτά μπορούν να αλλοιωθούν από παράγοντες του συστήματος.

Η αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού καθορίζεται με πολλούς τρόπους από διάφορους επιστήμονες. Έτσι, οι De Vries, Field και Holley θεωρούν ότι είναι ένα επίσημο, δομημένο σύστημα μέτρησης και αξιολόγησης των χαρακτηριστικών των σχετιζόμενων με την εργασία, τη συμπεριφορά και τα αποτελέσματα των εργαζομένων, με στόχο να αξιολογήσει την παραγωγικότητα και να κρίνει αν ο εργαζόμενος αποδίδει ή θα αποδώσει στο μέλλον πιο αποτελεσματικά, έτσι ώστε ο ίδιος, η επιχείρηση και η κοινωνία να επωφεληθούν στο μέγιστο βαθμό. Κατά τη διαδικασία αξιολόγησης προσδιορίζεται η αξία των διαφόρων ατόμων σε σύγκριση με ορισμένα πρότυπα, καθώς και η σύγκριση των εργαζομένων μεταξύ τους. Πρακτικά, η αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού είναι μια διαδικασία με την οποία η διοίκηση προσπαθεί να προσδιορίσει το πόσο καλά ανταποκρίνεται ένας υπάλληλος στην εργασία του και πόσο καλύτερος ή χειρότερος είναι σε σύγκριση με άλλους της ίδιας εργασιακής ομάδας. Γενικότερα, παρουσιάζεται ως μια διαδικασία συλλογής πληροφοριών, η οποία θα βοηθήσει στη σωστή λήψη αποφάσεων και την ανάλογη κατανομή των πόρων (Φαναριώτης, 2003).

Κατά τους Brarton και Gold (2007), ως αξιολόγηση ορίζεται η διαδικασία η οποία παρέχει πληροφορίες σχετικές με τις συνολικές δυνατότητες και ικανότητες του ατόμου, ενώ σύμφωνα με τους Byars και Rue (2003), είναι ο βαθμός εκπλήρωσης των έργων που πρέπει να καλύψει ένας εργαζόμενος. Οι Mathis και Jackson (2000), πιστεύουν ότι η διαδικασία της αποτίμησης του πόσο καλά εκτελεί την εργασία του ο εργαζόμενος σε σύγκριση με κάποια σταθερά μέτρα και η γνωστοποίηση αυτών των πληροφοριών εν συνεχεία αποτελούν τη διαδικασία αξιολόγησης.

Διάγραμμα 2.1. Διαδικασία της αξιολόγησης



Πηγή: Χυτήρης Λ., (2001). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Interbooks

Σύμφωνα με τον Moody (1998), η αξιολόγηση αποτελεί ένα επίσημο σύστημα περιοδικής ανασκόπησης και αποτίμησης της ατομικής και της ομαδικής αξιολόγησης των εργαζομένων σε μια επιχείρηση. Η αξιολόγηση των εργαζομένων μπορεί να θεωρηθεί ως μια διαδικασία για την συλλογή πληροφοριών από και προς τους εργαζόμενους μιας επιχείρησης, με σκοπό να χρησιμοποιηθούν στη λήψη αποφάσεων. Η αξιολόγηση αποτελεί ένα μέτρο ελέγχου του βαθμού στον οποίο το στέλεχος έχει συμβάλει στην επίτευξη των στόχων που του έχουν τεθεί από την τυπική οργάνωση και τους οποίους οφείλει να επιδιώξει. Αποτελεί δε μια δομημένη διαδικασία, που αποσκοπεί στο να εκτιμήσει και να επηρεάσει τη συμβολή των εργαζομένων στην αποτελεσματική εκτέλεση της εκάστοτε εργασίας. Κατά τον Κανελλόπουλο (1991), αξιολόγηση απόδοσης αποτελεί η εκτίμηση του εργαζόμενου, η οποία αναφέρεται στην εκτέλεση της εργασίας του και τις δυνατότητές του για εξέλιξη. Τέλος ο Konobear (2002) καθορίζει την αξιολόγηση της απόδοσης ως ένα επίσημο σύστημα μέτρησης και εκτίμησης των σχετικών με την απασχόληση συμπεριφορών και αποτελεσμάτων του εργαζομένου, καθώς και εάν η παραγωγικότητά του μπορεί να βελτιωθεί.

Ορισμένες επιχειρήσεις αντί για τον όρο «αξιολόγηση των εργαζομένων» χρησιμοποιούν τους εξής (Παπαλεξανρδή, Μπουραντάς, 2003) :

- «Εκτίμηση Εργαζομένων» (*Employee Evaluation*)
- «Αξιολόγηση Απόδοσης» (*Performance Evaluation*)
- «Εκτίμηση Απόδοσης» (*Performance Appraisal*)
- «Ανασκόπηση Απόδοσης» (*Performance Review*)
- «Ετήσια Ανασκόπηση» (*Annual Review*).

Η αξιολόγηση της απόδοσης είναι, καταρχάς, έργο των εποπτών και των προϊσταμένων. Όμως το τμήμα των Ανθρωπίνων Πόρων εμπλέκεται σε αυτήν με τρεις τρόπους. Είναι αρχικά αυτό που σχεδιάζει το σύστημα αξιολόγησης, που θα αναλυθεί στη συνέχεια. Πολλές φορές τα στελέχη του τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων συμμετέχουν στην αξιολόγηση ως δεύτεροι αξιολογητές. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης χρησιμοποιούνται από το τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων για αποφάσεις σε θέματα προαγωγών, αμοιβών, εκπαίδευσης.

Κατά τον Hansen (2002), η διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης πρέπει να αποτελείται από τα τέσσερα επόμενα και αλληλοσχετιζόμενα βήματα:

1. Καθορισμός ενός κατανοητού, από τον αξιολογητή και τον αξιολογούμενο, πλαισίου σχετικού με την ολοκλήρωση της εργασίας και του τρόπου εκτίμησής του.
2. Συνεχής εκτίμηση της απόδοσης και της προόδου σε σχέση με τις προσδοκίες.
3. Επίσημη τεκμηρίωση της απόδοσης με τη συμπλήρωση ειδικής φόρμας αξιολόγησης κατάλληλης για τη συγκεκριμένη εργασία.
4. Επίσημη συζήτηση σχετικά με την απόδοση, βασισμένη στις συμπληρωμένες φόρμες αξιολόγησης και κατάληξη στη δημιουργία ενός αναπτυξιακού σχεδίου.

Σύμφωνα με τους Longenecker και Fink (1999) υπάρχουν τέσσερις βασικές και ολοκληρωμένες φάσεις στη διαδικασία της αξιολόγησης, οι οποίες απαιτούν διαφορετικές ικανότητες αξιολόγησης από την πλευρά των διευθυντικών στελεχών. Αποτυχία εκ μέρους των διευθυντών να εκτελέσουν σωστά τις αρμοδιότητές τους σε φάση, συνεπάγεται την υπονόμηση της αποτελεσματικότητας του συστήματος. Οι φάσεις αυτές είναι οι ακόλουθες:

1. Σχέδιο απόδοσης
2. Διοίκηση απόδοσης και εκπαίδευση
3. Γραπτή αξιολόγηση της απόδοσης
4. Ανασκόπηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης από τους διευθυντές με στόχο να καθοριστούν οι δεξιότητες και οι ικανότητες που απαιτούνται.

Κατά τον Randell (1994), τα σημαντικά βήματα στην αξιολόγηση που αποτελούν κλειδιά είναι:

1. Ο καθορισμός του αντικειμένου της εργασίας
2. Ο καθορισμός μετρήσιμων στόχων
3. Η αξιολόγηση
4. Η εκτίμηση έναντι των στόχων

Η αξιολόγηση δεν πρέπει να είναι αυτοσκοπός. Η πρόθεση δεν θα πρέπει να είναι να κριθούν οι υπάλληλοι ως πρόσωπα, για να χαρακτηριστούν καλοί ή κακοί. Αυτό που θα πρέπει να κρίνεται είναι η απόδοση των υπαλλήλων, για να διαπιστωθεί κατά πόσο είναι σύμφωνη με τους στόχους της επιχείρησης. Η αξιολόγηση του προσωπικού μπορεί να εναρμονίσει τις ενέργειες του εργαζομένου με τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα, να προσφέρει ένα μέσο εκτίμησης της συμβολής του κάθε εργαζομένου στην επίτευξη των εργασιακών στόχων, αλλά και να δίνει στοιχεία για το επίπεδο των ικανοτήτων του κάθε εργαζομένου διευκολύνοντας με αυτόν τον τρόπο τόσο τον προγραμματισμό όσο και την εκπαίδευση και τη εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού.

2.3 Σύστημα Αξιολόγησης Προσωπικού

Βασικό και πρωταρχικό στοιχείο του συστήματος αξιολόγησης είναι η συγκεκριμενοποίηση της φιλοσοφίας. Δηλαδή, των στόχων που αυτό πρέπει να επιτυγχάνει και των βασικών αρχών πάνω στις οποίες αυτό θα στηριχθεί. Για όλα τα συστήματα αξιολόγησης υπάρχουν κοινοί βασικοί στόχοι, όμως πέραν αυτών, κατά περίπτωση πρέπει να διαμορφώνονται ειδικοί στόχοι, οι οποίοι προκύπτουν από το όραμα της επιχείρησης, τις βασικές αξίες της ανώτατης ηγεσίας, τις στρατηγικές επιδιώξεις και το περιβάλλον της.

Το αποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης περιλαμβάνει τρία κύρια στοιχεία. Η βάση για την περαιτέρω ανάπτυξη, διαμόρφωση και εφαρμογή του αποτελείται από συγκεκριμένα επίπεδα απόδοσης, που σχετίζονται με τα εργασιακά καθήκοντα και είναι επιθυμητά από τη Διοίκηση και ταυτόχρονα αναγκαία για να επιτευχθούν οι αντικειμενικοί στόχοι και η στρατηγική του οργανισμού. Στη συνέχεια, με διάφορα κριτήρια που έχουν καθοριστεί, μετράται η πραγματική απόδοση των εργαζομένων, προκύπτει η διαφορά με την ιδεατή και ακριβώς αυτά τα συμπεράσματα πρέπει να κοινοποιούνται στους ίδιους τους αξιολογούμενους και στο τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού (Werther, Davis, 1996). Ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δίνεται στον καθορισμό των κριτηρίων, βάσει των οποίων θα μετρηθεί η απόδοση καθώς αυτά πρέπει να έχουν άμεση σχέση με τη θέση εργασίας. Στην αντίθετη περίπτωση, η αξιολόγηση πιθανώς να καταλήξει σε λανθασμένα συμπεράσματα, επιφέροντας προβλήματα στον εργαζόμενο και στη σχέση του τόσο με τους συναδέλφους, ειδικά αν το περιβάλλον είναι ομαδικής εργασίας, όσο και με τον προϊστάμενό του.

Ένα σωστά σχεδιασμένο Σύστημα Αξιολόγησης Προσωπικού (ΣΑΠ), θα πρέπει να έχει κάποια βασικά χαρακτηριστικά. Είναι σημαντικό κατά τη φάση του σχεδιασμού του συστήματος να δίνεται μεγάλη έμφαση, ώστε το σύστημα να χαρακτηρίζεται από τα παρακάτω:

- **Εγκυρότητα:** Θα πρέπει ένα ΣΑΠ να είναι έγκυρο ως προς την δομή του και το περιεχόμενό του. Ως προς την δομή, ένα σύστημα είναι έγκυρο όταν μετρά αυτό που ισχυρίζεται, δηλαδή εδώ την απόδοση των εργαζομένων. Ως προς το περιεχόμενο, όταν μετρά σημαντικές παραμέτρους μιας εργασίας.
- **Αξιοπιστία:** Η αξιοπιστία αναφέρεται στη συνέπεια των εκτιμήσεων διαφορετικών αξιολογητών, στη συνέπεια μεταξύ διαφορετικών παραγόντων απόδοσης, καθώς και τη σταθερότητα των εκτιμήσεων μέσα στο χρόνο.
- **Αντικειμενικότητα – Αμεροληψία:** Το σύστημα αξιολόγησης θα πρέπει να ενισχύει με κάθε δυνατό τρόπο την αντικειμενικότητα και την αμεροληψία. Οι ικανότητες που εκτιμούνται θα πρέπει να αντικατοπτρίζουν τα επιτεύγματα του εργαζόμενου στην εργασία του και να μην αφορούν στα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς του που δεν έχουν σχέση με την εργασία του. Τα προσωπικά συναισθήματα του αξιολογητή, οι συμπάθειες ή οι αντιπάθειες δε θα πρέπει να επηρεάζουν την κρίση του και οι ερωτήσεις θα

πρέπει να είναι έτσι διαμορφωμένες, ώστε να μην αναφέρονται σε θέματα και σημεία που δε σχετίζονται άμεσα με τα καθήκοντα του αξιολογούμενου.

- Συγκρισιμότητα: Επιτρέπει την εφαρμογή των σωστών συγκρίσεων μεταξύ των εργαζομένων, ακόμα και αν ανήκουν σε διαφορετικά τμήματα και κατέχουν διαφορετικές θέσεις εργασίας. Οι διαστάσεις αξιολόγησης θα πρέπει να είναι όσο το δυνατόν κοινές στις διαφορετικές θέσεις εργασίας, ακόμα και αν κάθε κριτήριο μπορεί να ερμηνεύεται διαφορετικά.
- Συνάφεια με τη θέση: Θα πρέπει να αξιολογούνται οι διαστάσεις εκείνες που έχουν τη μεγαλύτερη βαρύτητα και σημαντικότητα στην κάθε θέση εργασίας.
- Συνεχής και Ανοικτή Επικοινωνία: Ένα καλά σχεδιασμένο σύστημα αξιολόγησης παρέχει υψηλό βαθμό επαναπληροφόρησης σε μία συνεχή βάση. Οι προϊστάμενοι θα πρέπει να αντιμετωπίζουν τα προβλήματα σχετικά με την απόδοση των εργαζομένων τη στιγμή που ανακύπτουν και όχι να περιμένουν την περίοδο της αξιολόγησης για να ασχοληθούν με αυτά.
- Εκθέσεις απολογισμού της απόδοσης: Η συνεχής διατήρηση αρχείων σχετικά με την απόδοση των εργαζομένων ενός οργανισμού είναι ζωτικής σημασίας για το σχεδιασμό των μελλοντικών συστημάτων αξιολόγησης. Παρόλο που η συγκεκριμένη εργασία μπορεί να αποδειχθεί κουραστική και χρονοβόρα για τους προϊσταμένους, η διατήρηση αρχείου μπορεί να αποδειχθεί ιδιαίτερα βοηθητική στο σχεδιασμό ενός αξιόλογου Σ.Α.Π.

Όσο σωστό και αν είναι ένα σύστημα αξιολόγησης, δεν θα λειτουργήσει σωστά αν αυτοί που το χρησιμοποιούν δεν έχουν τις απαραίτητες ικανότητες. Τέτοιες ικανότητες είναι:

- Κατανόηση της έννοιας της αξιολόγησης, καθώς και των μεθόδων εκτίμησης – μέτρησης αυτών.
- Ικανότητα στην ανάλυση των αιτιών μιας πιθανής απόκλισης από τον στόχο.
- Ικανότητα στην πρόταση μεθόδων για εξάλειψη των αδυναμιών και καθοδήγηση μέσα από την πείρα τους.
- Να μπορούν να ορίζουν συνεχώς νέους και επιτεύξιμους στόχους.

2.4 Μέθοδοι Αξιολόγησης της Απόδοσης

Η σπουδαιότητα της αξιολόγησης της απόδοσης έχει οδηγήσει στην ανάπτυξη μεθόδων μέτρησης της εργασιακής συμπεριφοράς που επέδειξε ο υπάλληλος. Οι παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπόψη για την επιλογή της κατάλληλης μεθόδου αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού είναι οι συνθήκες εργασίας, η τεχνολογία και δομή της οργάνωσης, ο σχεδιασμός της εργασίας, το ηγετικό στυλ, οι αμοιβές και η θέση της εταιρίας, οι ικανότητες που πρέπει να κατέχει ο εργαζόμενος, τα κίνητρα που έχει για να εργαστεί, καθώς και η προσπάθεια που καταβάλλει για την εκτέλεση του έργου. Καθοριστικό επίσης ρόλο έχει το εργατικό δυναμικό που υπάρχει στην επιχείρηση, οι όροι εργασίας και η φήμη της. Αυτοί οι παράγοντες αποτελούν τα οργανωτικά και περιβαλλοντικά χαρακτηριστικά. Παρακάτω παρουσιάζονται οι κυριότερες και συνηθέστερα χρησιμοποιούμενες τεχνικές, κάθε μία από τις οποίες έχει πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Το κύριο πλεονέκτημα είναι ότι ασχολούνται με την μέχρι τώρα απόδοση του υπαλλήλου, η οποία με ποικίλους τρόπους μπορεί να μετρηθεί, ενώ το προφανές μειονέκτημα είναι ότι η προηγούμενη απόδοση δεν μπορεί να αλλάξει. Βέβαια, ο εργαζόμενος, λαμβάνοντας πληροφόρηση για τα αποτελέσματα της αξιολόγησής του, μπορεί από την πλευρά του να προβεί σε ενέργειες που θα οδηγήσουν στη βελτίωσή του (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003).

Οι συχνότερα χρησιμοποιούμενες τεχνικές μέτρησης είναι η κατάταξη σε βαθμολογημένη κλίμακα, η χρήση λίστας κριτηρίων, η μέθοδος αναγκαστικής επιλογής, μέθοδος των κρίσιμων συμβάντων, καταγραφή επιτυχιών, κλίμακα αξιολόγησης συμπεριφοράς, αξιολόγηση με τη βοήθεια ειδικού, δοκιμές απόδοσης και προσεκτική παρατήρηση και συγκριτική αξιολόγηση. Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι περισσότερο διαδεδομένες και ευρέως χρησιμοποιούμενες τεχνικές.

Κατάταξη σε βαθμολογημένη κλίμακα (Graphic Rating Scales)

Αποτελεί την πιο δεδομένη και παλαιότερη μέθοδο αξιολόγησης. Ο αξιολογητής αποδίδει στον αξιολογούμενο ένα βαθμό απόδοσης (ικανοποιητικός, άριστος), βαθμολογώντας τον για διάφορες πτυχές της απόδοσής του. Η αξιολόγηση σχετίζεται με τις προσωπικές απόψεις του εκτιμητή και σε κάποιες περιπτώσεις τα κριτήρια μπορεί να μην έχουν άμεση σχέση με το αντικείμενο εργασίας. Οι απαντήσεις του αξιολογητή

μπορούν να συνδεθούν με αριθμητικές τιμές, παρέχοντας τη δυνατότητα εξαγωγής μέσου όρου για το σκορ κάθε υπαλλήλου, τα οποία στη συνέχεια μπορούν να συγκριθούν. Αυτό συνδέεται άμεσα με το σύστημα αμοιβών και τη μισθολογική αύξηση. Η μέθοδος αυτή παρουσιάζει αρκετά πλεονεκτήματα, καθώς είναι εύκολη η δημιουργία και η χρήση της. Άλλα πλεονεκτήματα της μεθόδου είναι το χαμηλό κόστος ανάπτυξης και διαχείρισης, το γεγονός ότι οι αξιολογητές δεν χρειάζονται σημαντική εκπαίδευση ή πολύ χρόνο προκειμένου να συμπληρώσουν τη σχετική φόρμα κριτηρίων, όπως επίσης το ότι μπορεί να εφαρμοστεί σε μεγάλο αριθμό υπαλλήλων. Τα μειονεκτήματα που παρουσιάζονται είναι επίσης αρκετά. Οι προκαταλήψεις, αντιλήψεις και χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του προϊσταμένου πιθανόν να επηρεάσουν την αξιολόγηση που θα πραγματοποιήσει όπως, και η σχέση που τηρεί με τον κάθε υφιστάμενο.

Κατάλογοι Συμπεριφορών (Checklists)

Η μέθοδος στηρίζεται σε μία λίστα κριτηρίων, που εκφράζονται μέσα από λέξεις μεμονωμένες ή φράσεις που περιγράφουν σημαντικές διαδικασίες και συμπεριφορές για τις θέσεις εργασίας. Δίνεται λοιπόν στον αξιολογητή ένας κατάλογος που περιλαμβάνει διάφορες διαστάσεις αξιολόγησης που σχετίζονται με την εργασία και εκείνος τσεκάρει με ένα “ναι” ή ένα “όχι” αυτά που χαρακτηρίζουν τον αξιολογούμενο. Οι κατάλογοι αυτοί αποσκοπούν στο να καλύπτεται μεγάλη ποικιλία επιμέρους συμπεριφορών και με τον τρόπο αυτό αποφεύγεται η «σφαιρική» αξιολόγηση που υπόκειται και σε περισσότερα σφάλματα (Κάντας, 1998). Τα πλεονεκτήματα είναι το χαμηλό κόστος, η ευκολία διαχείρισης, οι περιορισμένες απαιτήσεις για εκπαίδευση των αξιολογητών και η τυποποίηση. Τα μειονεκτήματα που εμφανίζονται είναι η ευαισθησία σε προσωπικά χαρακτηριστικά και αντιλήψεις των προϊσταμένων (ειδικότερα η εξιδανίκευση του ατόμου από μία αρετή), η χρήση κριτηρίων σχετιζόμενων με την προσωπικότητα και όχι με την απόδοση στην εργασία, παρερμηνεία των δηλώσεων ή ακόμα και η κακή στάθμιση κάποιων στοιχείων από το τμήμα Ανθρωπίνου Δυναμικού (ΑΔ).

Μέθοδος αναγκαστικής επιλογής (Forced Choice Method)

Σύμφωνα με αυτή τη μέθοδο, στον αξιολογητή δίνονται ζεύγη προτάσεων περιγραφής χαρακτηριστικών ή συμπεριφοράς, από τα οποία είναι υποχρεωμένος να

επιλέξει εκείνα που κρίνει ότι ανταποκρίνονται περισσότερο στον υφιστάμενό του. Οι περιγραφές είναι ζεύγη εξίσου θετικών και αρνητικών χαρακτηριστικών (Χυτήρης, 2001). Τα ζεύγη προτάσεων είναι με τέτοιο τρόπο σχεδιασμένα, ώστε και τα δύο να εμφανίζονται θετικά ή αρνητικά, αλλά στην ουσία μόνο ένα από αυτά έχει άμεση σχέση με την εργασιακή απόδοση. Κατά την ανάπτυξη της μεθόδου το τμήμα ΑΔ ομαδοποιεί τις διάφορες επιλογές σε κατηγορίες όπως μάθηση, απόδοση, διαπροσωπικές σχέσεις κ.α. Τα αποτελέσματα προκύπτουν με βάση το πόσο συχνά ο αξιολογητής βαθμολογεί δηλώσεις συγκεκριμένης κατηγορίας και σε αυτή εντοπίζονται τα θετικά χαρακτηριστικά του εργαζόμενου ή ανάγκες για βελτίωση. Το κύριο πλεονέκτημα είναι ο περιορισμός της υποκειμενικότητας και της επιρροής από προσωπικά στοιχεία του προϊσταμένου, καθώς επίσης η ευκολία διαχείρισης και εφαρμογή σε μεγάλο αριθμό διαφορετικών αντικειμένων εργασίας. Τα βασικά μειονεκτήματα είναι η πιθανή μη σύνδεση των κριτηρίων που αποτελούν τη φόρμα αξιολόγησης με τη θέση εργασίας και η μειωμένη αποτελεσματικότητά της στη βελτίωση της απόδοσης από τους ίδιους τους υπαλλήλους.

Μέθοδος κρίσιμων συμβάντων (Critical Incident Method)

Στην τεχνική αυτή ο αξιολογητής κρατάει ένα ημερολόγιο για κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά, όπου καταγράφει περιστατικά τα οποία προσδιορίζουν την απόδοση και τη συμπεριφορά του και τα οποία μπορεί να έχουν είτε θετικό είτε αρνητικό περιεχόμενο. Οι παρατηρήσεις ομαδοποιούνται με βάση το κριτήριο στο οποίο αφορούν, όπως συνεργατικότητα, ποιότητα εργασίας, συνέπεια κ.α. και στη συνέχεια εξάγονται συμπεράσματα για τον εργαζόμενο, για τα ισχυρά του στοιχεία και για σημεία που χρήζουν βελτίωσης. Η διατήρηση του καταλόγου κρίσιμων γεγονότων παρέχει επίσης συγκεκριμένα παραδείγματα του τι μπορούν πραγματικά να κάνουν οι υφιστάμενοι, προκειμένου να εξαλείψουν τις τυχόν ανεπάρκειες στην απόδοσή τους (Τερζίδης, Τζωρτζάκης, 2004). Το χρησιμότερο χαρακτηριστικό της μεθόδου είναι η εξαγωγή συμπερασμάτων που σχετίζονται άμεσα με τη θέση εργασίας και ωφελούν ιδιαίτερα τον εργαζόμενο. Επιπλέον, μειώνει την επίδραση των προσωπικών προκαταλήψεων του προϊσταμένου κατά τη διενέργεια της αξιολόγησης όπως συμβαίνει σε άλλες μορφές συστημάτων. Το κύριο μειονέκτημα είναι η τάση των εκτιμητών να καταγράφουν γεγονότα στην αρχή της υπό αξιολόγηση περιόδου, να ακολουθεί ένα κενό διάστημα όπου παραμελούν τα συγκεκριμένα καθήκοντά τους και όταν πλησιάζει η στιγμή της

αξιολόγησης παρατηρούν και καταγράφουν τις συμπεριφορές. Η μέθοδος των κρίσιμων περιστατικών καταναλώνει πολύ χρόνο του προϊσταμένου και παρουσιάζει σχετική δυσκολία στην εξαγωγή της τελικής εικόνας του εργαζομένου από επιμέρους ενέργειες και περιστατικά. Βέβαια, αφού πολλοί αξιολογητές δυσκολεύονται να θυμηθούν όλα τα περιστατικά που αφορούν κάθε εργαζόμενο για όλη την περίοδο αξιολόγησης, ένα ημερολόγιο κρίσιμων συμβάντων μπορεί να αποδειχθεί ιδιαίτερα χρήσιμο μέσο στήριξης για τις υπόλοιπες μεθόδους αξιολόγησης (Παπαλεξανδρή , Μπουραντάς, 2003).

Κλίμακες με σημεία συμπεριφορικής περιγραφής (Behaviorally Anchored Rating Scales)

Η τεχνική αυτή περιλαμβάνει γραφικές κλίμακες, στις οποίες δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στις λεπτομέρειες σχετικά με τη συμπεριφορά του εργαζομένου. Πιο συγκεκριμένα γίνεται χρήση παραδειγμάτων συμπεριφοράς που αντιπροσωπεύουν διάφορα επίπεδα απόδοσης. Ο αξιολογητής καλείται να επιλέξει το επίπεδο εκείνο στο οποίο αντιστοιχεί ο κάθε αξιολογούμενος. Η ανάπτυξη και εφαρμογή της μεθόδου αυτής απαιτεί χρόνο και χρήμα. Η διαδικασία που ακολουθείται για την ανάπτυξη των κλιμάκων αξιολόγησης συμπεριφοράς είναι η εξής (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003):

1. Ένας αριθμός επιλεγμένων εργαζομένων καθορίζει τα σημαντικά χαρακτηριστικά που περιγράφουν την απόδοση του εργαζομένου σε μία θέση. Παράλληλα παραθέτουν και ορισμούς για κάθε επίπεδο απόδοσης.
2. Μία άλλη ομάδα εργαζομένων παραθέτει το σύνολο των κρίσιμων περιστατικών που μπορεί να προκύψουν σε μία θέση.
3. Άλλη ομάδα αντιστοιχεί το κάθε κρίσιμο περιστατικό, που όρισε η δεύτερη ομάδα, σε κάθε μία κατηγορία απόδοσης, που όρισε η πρώτη.
4. Μία τελευταία ομάδα αξιολογεί τα κρίσιμα περιστατικά τα οποία δεν συμπεριλήφθηκαν σε κατηγορίες και τα τοποθετεί σε μία διαφορετική κλίμακα. Ως τελικό βήμα, οι κλίμακες που κατασκευάστηκαν δοκιμάζονται πιλοτικά στην επιχείρηση.

Υπάρχουν δύο ειδών κλίμακες, η πρώτη περιλαμβάνει τις προσδοκώμενες και η δεύτερη τις παρατηρηθείσες συμπεριφορές. Η αξιολόγηση προσδοκώμενων συμπεριφορών (Behavioral expectation scales) αποτελείται από περιγραφές εργασιακής συμπεριφοράς που αντιστοιχούν σε καλή, μέτρια και κακή απόδοση και αφορούν στο ίδιο κριτήριο. Ανάλογα με τις επιδόσεις που θα παρουσιάσει ο εργαζόμενος, κατατάσσεται σε κάποια κλίμακα και από εκεί προκύπτουν συμπεράσματα για τις δυνάμεις και αδυναμίες του, καθώς και για την θέση εργασίας στην οποία είναι προτιμότερο να απασχοληθεί (Werther & Davis, 1996). Το πλεονέκτημα αυτής της μορφής αξιολόγησης είναι ότι εκφράζεται σε όρους κατανοητούς και προσιτούς τόσο στους προϊσταμένους όσο και στους υπαλλήλους και επιπλέον είναι εύκολα αναγνωρίσιμα τα εξαγόμενα συμπεράσματα και από τις δύο πλευρές. Το κύριο μειονέκτημά της είναι ότι κατά την αξιολόγηση εξετάζεται ένας περιορισμένος αριθμός κατηγοριών απόδοσης και για κάθε μία από αυτές η κλίμακα βαθμολόγησης περιλαμβάνει συγκεκριμένες εργασιακές συμπεριφορές. Η αξιολόγηση των παρατηρούμενων συμπεριφορών (Behavioral observation scales) αποτελείται από περιγραφές εργασιακής συμπεριφοράς και ο αξιολογητής καλείται να επισημάνει τη συχνότητα εμφάνισής τους από τον υπάλληλο. Ενώ η μέθοδος των προσδοκώμενων συμπεριφορών χρησιμοποιείται για να εντοπίζει το μέγεθος της απόδοσης βάσει του πραγματοποιούμενου έργου, η μέθοδος των παρατηρούμενων συμπεριφορών εντοπίζει το πόσο συχνά παρουσιάζεται μία ενέργεια. Η χρησιμοποιούμενη κλίμακα συνήθως αναλύεται σε πέντε βαθμίδες συχνότητας από το «σχεδόν ποτέ» έως το «σχεδόν πάντα».

Αξιολόγηση με τη συμβολή ειδικού (Field review method)

Σύμφωνα με αυτή τη μέθοδο, ένα εξειδικευμένο στέλεχος του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού επισκέπτεται το χώρο εργασίας και βοηθά τους προϊσταμένους στο έργο της αξιολόγησης. Το στέλεχος αντλεί πληροφορίες σχετικά με την απόδοση του εργαζομένου, τις επεξεργάζεται και στη συνέχεια καταλήγει στην αξιολόγηση του κάθε υπαλλήλου. Η έκθεση αξιολόγησης στέλνεται στον προϊστάμενο, ο οποίος πραγματοποιεί αλλαγές, σημειώνει παρατηρήσεις ή την αποδέχεται ως έχει και στη συνέχεια την επικοινωνεί στον εργαζόμενο. Τα πλεονεκτήματα της μεθόδου είναι η

τυπικότητα της διαδικασίας, η μεγαλύτερη αντικειμενικότητα και αξιοπιστία του αποτελέσματος, καθώς περιορίζεται σε κάποιο βαθμό το προσωπικό στοιχείο του προϊσταμένου, όπως επίσης και η ομοιομορφία κατά την αξιολόγηση των εργαζομένων. Αν και η μέθοδος περιορίζει την υποκειμενικότητα του άμεσου προϊσταμένου και ξεπερνά την πιθανή αδυναμία του να μη γνωρίζει πώς να αξιολογεί, εν τούτοις παρουσιάζει τα εξής μειονεκτήματα: (α). υποβαθμίζεται η εξουσία και ο ρόλος του προϊσταμένου, (β). απαιτεί το στέλεχος από τη Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων να γνωρίζει αρκετά από τα χαρακτηριστικά της εργασίας για την οποία πρόκειται να αξιολογήσει τον εργαζόμενο, (γ). απαιτεί περισσότερο χρόνο και κοστίζει περισσότερο και (δ). μπορεί να φέρει σε αντιπαράθεση το ειδικό αξιολογητή με τον άμεσο προϊστάμενο (Χυτήρης, 2001).

Αξιολόγηση βάσει Τεστ απόδοσης και παρατηρήσεις (Performance tests and observations)

Κάποιες επιχειρήσεις και συνήθως για περιορισμένο αριθμό θέσεων εργασίας βασίζουν την αξιολόγηση απόδοσης σε τεστ γνώσεων ή δεξιοτήτων. Στις περισσότερες περιπτώσεις πρόκειται για εταιρίες που έχουν αναπτύξει τόσο το σύστημα αξιολόγησης όσο και το σύστημα αμοιβής με κριτήριο την εξειδίκευση των υπαλλήλων και την εξέλιξη των προσωπικών τους ικανοτήτων. Τα τεστ μπορεί να είναι γραπτά ή να περιλαμβάνουν προσομοίωση καταστάσεων και γεγονότων, στα οποία παρατηρείται πως αντιδρά ο εργαζόμενος. Επειδή όμως αυτή η μέθοδος ενέχει τον κίνδυνο μέτρησης της δυνητικής και όχι η πραγματικής απόδοσης, είναι προτιμητέο να χρησιμοποιείται η παρατήρηση ως μέσο αξιολόγησης και όχι το γραπτό τεστ. Κατά την ανάπτυξη του συστήματος να προσδιορίζονται συμπεριφορές που πρέπει να εμφανίζει ο εργαζόμενος, να δημιουργούνται οι συνθήκες υπό τις οποίες οδηγείται σε αυτές τις συμπεριφορές και κατά την αξιολόγηση να παρατηρείται πως πραγματικά αντιδρά το άτομο. Χαρακτηριστικό παράδειγμα εργαζομένων που αξιολογούνται με τη μέθοδο αυτή είναι οι πιλότοι. Το κόστος είναι ιδιαίτερα υψηλό, όμως σε κάποιες περιπτώσεις δεν μπορεί να αποφευχθεί, όπως σε αεροπορικές εταιρίες που οφείλουν να δίνουν προτεραιότητα στην ασφάλεια του κοινού και στη στελέχωση από ικανό προσωπικό.

Συγκριτική αξιολόγηση (Comparative evaluation approach)

Η μορφή αξιολόγησης περιλαμβάνει διάφορες άλλες μεθόδους, οι οποίες καταλήγουν σε συγκρίσιμα συμπεράσματα. Η συσχέτιση των αποδόσεων των εργαζομένων πραγματοποιείται από τον προϊστάμενο και είναι ιδιαίτερα χρήσιμη κατά τη λήψη αποφάσεων για την αύξηση των μισθών, τις προαγωγές και την επιβράβευση έμπρακτη ή ηθική, καθώς επιτρέπει την κατάταξη των υφισταμένων από τον «καλύτερο» έως τον «χειρότερο». Οι συνηθέστερα χρησιμοποιούμενες μέθοδοι που καταλήγουν σε αξιοποιήσιμα για σύγκριση συμπεράσματα είναι οι κλίμακες βαθμολόγησης, η μέθοδος της αναγκαστικής επιλογής, η κατανομή βαθμών στους εργαζομένους και η σύγκριση ανά ζεύγη. Τα συστήματα αξιολόγησης που αναφέρθηκαν εμφανίζουν ικανοποιητικό βαθμό τυποποίησης και ευκολία εφαρμογής όμως επηρεάζονται από προσωπικές αντιλήψεις των προϊσταμένων και από τη γνώμη που έχει σχηματίσει για κάθε υπάλληλο. Οι συγκριτικές μέθοδοι είναι εύκολες στη χρήση όταν υπάρχει μικρός αριθμός αξιολογούμενων, αλλά η κύρια αδυναμία τους είναι ότι υποχρεωτικά στηρίζονται σε μία και μόνο διάσταση κατηγοριοποίησης με συνέπεια να αγνοούνται άλλα σημεία της εργασιακής συμπεριφοράς που ίσως έχουν σημαντικό ρόλο. Πέρα από αυτό, είναι δυνατό να προκληθούν προβλήματα ανάμεσα στο προσωπικό, λόγω των συγκρίσεων, ενώ οι διαφορές στην πραγματικότητα δεν είναι τόσο μεγάλες και ευδιάκριτες (Κάντας, 1998).

Μέθοδος βαθμίδων αξιολόγησης (Ranking Method)

Ο αξιολογητής καλείται να τοποθετήσει τους εργαζομένους σε μία σειρά από τον περισσότερο στον λιγότερο αποδοτικό. Το μειονέκτημα του συγκεκριμένου τρόπου σύγκρισης είναι ότι το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού πληροφορείται για το ποιος υπάλληλος είναι καλύτερος και από ποιον, όμως δεν είναι σε θέση να γνωρίζει το πόσο. Το σύστημα δεν παρέχει στοιχεία για το μέγεθος της απόστασης μεταξύ των ατόμων που κατατάσσονται στην κλίμακα. Ο δεύτερος στη σειρά μπορεί να είναι εξίσου καλός με τον πρώτο ή να είναι αρκετά κατώτερος από αυτόν. Επιπροσθέτως η μέθοδος είναι επιρρεπής σε υποκειμενικά στοιχεία, στην εξιδανίκευση του ατόμου από ένα θετικό του χαρακτηριστικό, όπως επίσης και από τις ενέργειες του πρόσφατου παρελθόντος. Από

τα πλεονεκτήματα που παρουσιάζει είναι η ευκολία στη διαχείριση και ερμηνεία των συμπερασμάτων από τους υπευθύνους του τμήματος Α.Δ.

Μέθοδος υποχρεωτικής διασποράς (Forced distributions)

Σύμφωνα με τη μέθοδο αυτή, για κάθε κριτήριο δημιουργείται μία σειρά κατηγοριών απόδοσης με προκαθορισμένες διαστάσεις και ο αξιολογητής καλείται να τοποθετήσει τους υφισταμένους σε εκείνη που τους αντιπροσωπεύει. Το κριτήριο μπορεί να είναι η συνολική απόδοση ή ειδικότερα να αφορά σε κάποιον συγκεκριμένο τομέα, όπως για παράδειγμα ποιότητα εργασίας, έλεγχος κόστους κ.α. Η μέθοδος αυτή δεν επιτρέπει στον αξιολογητή να κατατάξει, πάνω από ένα ποσοστό, τους υφισταμένους του σε μια κατηγορία απόδοσης και έτσι μειώνονται τα λάθη λόγω υπερβολικής επιείκειας ή υπερβολικής αυστηρότητας. Η υπόθεση πίσω από αυτή τη μέθοδο είναι ότι φυσιολογικά υπάρχουν διαφορές στην απόδοση και θα πρέπει οι διαφορές αυτές να διαπιστώνονται και να καταγράφονται και όχι να εξαλείφονται κατά την αξιολόγηση (Χυτήρης, 2001). Το κύριο μειονέκτημα που παρουσιάζεται είναι ότι οι διαφορές μεταξύ των εργαζομένων δεν μπορούν και σε αυτό το σύστημα να συμπεριληφθούν και να ποσοτικοποιηθούν, καθώς το μόνο που προκύπτει είναι η κατάταξη και όχι η μεταξύ τους απόσταση.

Κατανομή βαθμών στους εργαζομένους (Point allocation method)

Ο αξιολογητής κατανέμει έναν προκαθορισμένο αριθμό βαθμών στα άτομα μίας ομάδας ή του ίδιου περιβάλλοντος εργασίας. Όπως είναι επόμενο, ο περισσότερο αποδοτικός υπάλληλος λαμβάνει μεγαλύτερη βαθμολογία. Το κύριο πλεονέκτημα της μεθόδου είναι η εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με την πραγματική διαφορά που έχουν οι αποδόσεις των ατόμων. Δεν περιορίζεται σε μία απλή κατάταξη αποδόσεων αλλά δίνονται πληροφορίες για το πόσο καλύτερος είναι ο πρώτος σε σχέση με τον δεύτερο. Βέβαια, πρέπει να αναφερθεί ότι δεν εξαλείφονται οι μεροληπτικές επιρροές από τις ενέργειες του πρόσφατου παρελθόντος και από τα φαινόμενα εξιδανίκευσης ενός υπαλλήλου λόγω θετικών χαρακτηριστικών της προσωπικότητάς του.

Συνδυαστικές συγκρίσεις (Paired comparisons)

Ο προϊστάμενος καλείται να αξιολογήσει τον κάθε εργαζόμενο συγκρίνοντάς τον με τους υπολοίπους της ομάδας. Το κριτήριο αξιολόγησης συνήθως είναι η συνολική απόδοση της εργασιακής συμπεριφοράς και όχι κάποιοι επιμέρους τομείς. Ο υπάλληλος που προτιμάται σε κάθε σύγκριση λαμβάνει έναν βαθμό και στο τέλος της διαδικασίας αξιολόγησης ο περισσότερο αποδοτικός είναι εκείνος που διαθέτει την υψηλότερη βαθμολογία. Το σύστημα επηρεάζεται από το φαινόμενο εξιδανίκευσης του ατόμου και από τα γεγονότα του πρόσφατου παρελθόντος, όμως περιορίζονται τα λάθη κεντρικής τάσης, όπως επίσης και τα σφάλματα λόγω υπερβολικής αυστηρότητας ή επιείκειας του προϊσταμένου.

Κυκλική Αξιολόγηση (360 Degree Feedback)

Η αξιολόγηση των εργαζομένων μπορεί να γίνει πιο ακριβής, δίκαιη και αντικειμενική, αν όλοι όσοι επηρεάζονται από την απόδοση και τη συμπεριφορά τους έχουν τη δυνατότητα να δώσουν στην επιχείρηση τα αξιολογικά τους σχόλια και παρατηρήσεις (Χυτήρης, 2001). Πολλές από τις μεγάλες επιχειρήσεις στην Ευρώπη και Αμερική χρησιμοποιούν όλες μαζί τις πηγές αξιολογητών (προϊσταμένους, συναδέλφους, υφισταμένους, πελάτες, τους ίδιους τους αξιολογούμενους, ακόμη και εξωτερικούς συμβούλους), για να φθάσουν σε μία όσο το δυνατόν πιο αντικειμενική αξιολόγηση (Campbell & Gazfingel, 1996). Η μέθοδος της κυκλικής αξιολόγησης τυγχάνει μεγάλης απήχησης τα τελευταία χρόνια και σταδιακά αντικαθιστά τις παραδοσιακές μεθόδους σε αρκετές σύγχρονες επιχειρήσεις (Toegel et al, 2003). Τα πλεονεκτήματα αυτής της αξιολόγησης είναι η αντικειμενικότητα και η ποιοτική πληροφόρηση. Αυτά όμως αντισταθμίζονται από την πολλή γραφειοκρατία που απαιτείται για τη συγκέντρωση και ανάλυση όλων των αξιολογήσεων, από το υψηλό κόστος και την ανάγκη εκπαίδευσης πολλών εκ των αξιολογητών. Είναι χρονοβόρα μέθοδος και μπορεί να δίνει αντίθετες μεταξύ τους γνώμες για κάποια χαρακτηριστικά που αξιολογούνται.

2.5 Σφάλματα της Αξιολόγησης της Απόδοσης

Το πιο σημαντικό πρόβλημα με τις προαναφερθείσες μεθόδους αξιολόγησης είναι ότι παρέχουν τη δυνατότητα για προκατειλημμένες αξιολογήσεις. Παρόλο που η εκπαίδευση σχετικά με το πως θα πρέπει να εφαρμόζεται η διαδικασία της αξιολόγησης μπορεί να μειώσει την προκατάληψη, οι αξιολογητές θα πρέπει να μένουν όσο το δυνατόν συναισθηματικά αποστασιοποιημένοι όταν αξιολογούν. Τα πιο συχνά λάθη που συναντώνται κατά την αξιολόγηση αναφέρονται παρακάτω:

1. Λάθος Γενίκευσης της Κρίσης

Το συγκεκριμένο λάθος παρατηρείται όταν η προσωπική άποψη του αξιολογητή επηρεάζει τη μέτρηση της επίδοσης του αξιολογούμενου. Όταν συμβαίνει αυτό, ο αξιολογητής καθορίζει παρόμοιες βαθμολογίες για διαφορετικές διαστάσεις της επίδοσης του εργαζομένου. Ως αποτέλεσμα, η βαθμολογία πολλών διαστάσεων της αξιολόγησης διαστρεβλώνεται και άρα δεν προκύπτει αντικειμενική ολική αξιολόγηση για τον εργαζόμενο. Όταν συμβαίνει το λάθος της γενίκευσης, ο εργαζόμενος λαμβάνει σχεδόν ίδιες εκτιμήσεις απόδοσης σε όλες τις περιοχές απόδοσης και η τελική συσχέτιση είναι ιδιαίτερα υψηλή. Μια σημαντική πρακτική, που ακολουθείται για την μείωση του συγκεκριμένου σφάλματος, είναι να βαθμολογεί ο αξιολογητής όλους τους εργαζόμενους σε μια διάσταση κάθε φορά, ώστε να προσηλώνεται σε συγκεκριμένα παρά σε γενικά χαρακτηριστικά κατά την αξιολόγηση.

2. Λάθος εξαιτίας της τάσης προς το κέντρο

Το συγκεκριμένο λάθος παρατηρείται όταν ο αξιολογητής έχει την τάση να βαθμολογεί τους αξιολογούμενους κοντά στο μέσο όρο, αποφεύγοντας τις υψηλές και χαμηλές βαθμολογίες. Η πιο σημαντική συνέπεια του λάθους αυτού είναι ότι η κατανομή των μετρήσεων είναι συμπιεσμένη προς το κέντρο, με αποτέλεσμα να μη μπορεί το τμήμα της Διοίκησης Προσωπικού να βγάλει κάποιο χρήσιμο συμπέρασμα αφού οι πληροφορίες που παρέχονται είναι ιδιαίτερα περιορισμένες. Για να μειωθεί το λάθος αυτό, θα πρέπει να γίνεται λεπτομερής περιγραφή του κάθε κριτηρίου, αλλά και καταγραφή των διαφορών στην απόδοση της εργασίας, έτσι ώστε ο αξιολογητής να έχει σαφή γνώση του τι σημαίνει η κάθε βαθμολογία που βάζει.

3. Λάθη επιείκειας και αυστηρότητας

Το λάθος ης επιείκειας προκύπτει όταν ο αξιολογητής κρίνει τους εργαζόμενους ως άριστους, δίνοντας υψηλές βαθμολογίες ακόμα και όταν δεν το αξίζουν. Το λάθος της αυστηρότητας είναι το εντελώς αντίθετο, με αποτέλεσμα η κατανομή των μετρήσεων να πέφτει δραματικά.

4. Λάθη λόγω πολιτισμικών διαφορών

Κάθε αξιολογητής έχει προσδοκίες για την ανθρώπινη συμπεριφορά, που βασίζονται στην προσωπική του νοοτροπία. Όταν ένας αξιολογητής αξιολογεί την απόδοση ενός εργαζομένου με διαφορετικό πολιτισμικό υπόβαθρο από αυτόν, μπορεί να έχει προσδοκίες που έρχονται σε αντίθεση με τα πιστεύω και τις αξίες του αξιολογούμενου.

5. Προσωπικές Προκαταλήψεις

Ένας αξιολογητής μπορεί να αξιολογήσει θετικά έναν αξιολογούμενο, στηριζόμενος στην προσωπική του συμπάθεια ή για να εξασφαλίσει ευνοϊκή μεταχείριση εντός της επιχείρησης. Υπάρχουν παραδείγματα όπου σχηματίζονται ομάδες μέσα στην επιχείρηση οι οποίες αλληλοϋποστηρίζονται, γεγονός που αποτυπώνεται και στη διαδικασία της αξιολόγησης, με επίπτωση να διαστρεβλώνεται το αποτέλεσμα της αξιολόγησης.

6. Επιρροή από πρόσφατα γεγονότα

Οι αξιολογητές τείνουν να επηρεάζονται περισσότερο από τις πιο πρόσφατες συμπεριφορές που χαρακτηρίζουν τους εργαζομένους. Οι πιο πρόσφατες οι ενέργειες, είτε καλές είτε κακές, είναι πιο πιθανό να μένουν στη μνήμη των αξιολογητών και επηρεάζουν ανάλογα τα αποτελέσματα της αξιολόγησης.

Τα παραπάνω σφάλματα πρέπει να προσέχονται κατά την διάρκεια της αξιολόγησης και να γίνεται προσπάθεια να μειωθούν. Αυτό μπορεί να γίνει μέσω της εκπαίδευσης, επαναπληροφόρησης και της σωστής επιλογής των τεχνικών.

2.6 Σκοποί της Αξιολόγησης της Απόδοσης

Η μέτρηση της απόδοσης εξυπηρετεί πολλούς σκοπούς των επιχειρήσεων. Η αξιολόγηση της απόδοσης, πέρα από συγκεκριμένες χρήσεις, έχει και στόχους. Οι συνηθέστεροι, οι οποίοι εξυπηρετούνται από την αποτελεσματική μέτρηση της απόδοσης, είναι η αύξηση της παρακίνησης, η βελτίωση της παραγωγικότητας, ο σωστός στρατηγικός προγραμματισμός. Οι επιχειρήσεις έχουν ανάγκη από σταθερό επίπεδο υψηλής απόδοσης εκ μέρους των εργαζομένων τους, με σκοπό την επιβίωση τους σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Συγκεκριμένα, ένα καλό σύστημα αξιολόγησης εξυπηρετεί, σύμφωνα με τους Brattou και Gold (2003), κάποιους επιμέρους στόχους όπως:

- Τη δημιουργία και διατήρηση ικανοποιητικού επιπέδου εκτέλεσης των έργων από τους εργαζόμενους.
- Τη μέγιστη απόδοση για όλη την εταιρεία.
- Τη διαρκή ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού παράλληλα με τους γενικούς στόχους της εταιρείας.
- Τη δημιουργία κλίματος συνέργειας μεταξύ της εταιρείας και των εργαζομένων.
- Τη διευκόλυνση του προσδιορισμού του κόστους εργασίας και της πολιτικής αμοιβών.
- Τη στήριξη των δίκαιων αμοιβών.
- Τη δημιουργία κινήτρων.
- Τη δημιουργία βάσης για ακριβείς προβλέψεις κατά την επιλογή νέων εργαζομένων.
- Τη μεσοπρόθεσμη και μακροπρόθεσμη βελτίωση του επιπέδου των παραγόμενων προϊόντων / υπηρεσιών προς τους πελάτες.
- Τη θέσπιση στόχων κοινώς αποδεκτών από τη Διοίκηση και το προσωπικό για την επόμενη περίοδο.
- Την ενθάρρυνση της επικοινωνίας και κατανόησης μεταξύ αξιολογητών και αξιολογούμενων με σεβασμό στις ευθύνες εργασίας, στους στόχους αξιολόγησης και στο εργασιακό περιβάλλον.

Σύμφωνα με τους Newstrom και Davis (2002), η αξιολόγηση της απόδοσης διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στο σύστημα ανταμοιβών και είναι απαραίτητη με σκοπό:

- Τον καταμερισμό των πόρων σε ένα δυναμικά εξελισσόμενο εργασιακό περιβάλλον.
- Την παρακίνηση και την ανταμοιβή των εργαζομένων.
- Την πληροφόρηση των εργαζομένων σχετικά με την εργασία τους.
- Τη διατήρηση καλών σχέσεων μεταξύ των ομάδων εργασίας.
- Την εκπαίδευση και την περαιτέρω ανάπτυξη των εργαζομένων.
- Τη συμμόρφωση με τους κανονισμούς.

Ο κατάλογος με το πλήθος των σκοπών για την αξιολόγηση του προσωπικού έχει οδηγήσει στην άποψη ότι η αξιολόγηση είναι πανάκεια για τις επιχειρήσεις, αν και οι προσδοκίες και οι ελπίδες είναι τις περισσότερες φορές συγκεχυμένες. Για πολλές επιχειρήσεις ο πρωταρχικός σκοπός ενός συστήματος αξιολόγησης είναι η βελτίωση της απόδοσης. Ένας άλλος στόχος του συστήματος αξιολόγησης είναι η διαπίστωση των ισχυρών πλευρών και των αδυναμιών καθενός αξιολογούμενου. Από τα ανωτέρω γίνεται σαφές ότι η αξιολόγηση της απόδοσης δεν αποτελεί εργαλείο, που υπάρχει και χρησιμοποιείται μόνο προς όφελος της Διοίκησης μιας επιχείρησης, αλλά και των ίδιων των εργαζομένων. Με την αξιολόγηση τα δύο ενδιαφερόμενα μέλη, η Διοίκηση και οι εργαζόμενοι, έρχονται πιο κοντά, κατανοούν τις ανάγκες αλλήλων και προσπαθούν για το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα, που θα τους οδηγήσει στην επίτευξη της εταιρικής αποστολής.

Κεφάλαιο 3ο: Αμοιβή Προσωπικού

3.1 Εισαγωγή

Η αξιολόγηση του εργαζομένου είναι σημαντικό εργαλείο για όποια επιχείρηση θέλει να συνδέσει τις αμοιβές των εργαζομένων της με την απόδοσή τους. Με αυτή τη λογική το άτομο που αποδίδει περισσότερο, επειδή εργάζεται με περισσότερο ζήλο ή διαθέτει περισσότερες ικανότητες, θα πρέπει να λαμβάνει μεγαλύτερες αποδοχές από τον συνάδελφό του που αποδίδει λιγότερο από αυτόν.

Με αυτό τον τρόπο η επιχείρηση, εκτός από το ότι ενθαρρύνει τους υπαλλήλους για καταβολή επιπρόσθετης προσπάθειας καθώς παρέχει κίνητρα για αύξηση της απόδοσης, ενισχύει το αίσθημα δικαιοσύνης και κατ' επέκταση την ικανοποίησή τους και την αφοσίωση που δείχνουν στον οργανισμό.

3.2 Έννοια και περιεχόμενο

Με τον όρο αμοιβή προσωπικού εννοείται ο μισθός που δίνεται σε αντάλλαγμα των υπηρεσιών ή της εργασίας που προσφέρει ο εργαζόμενος με τη συμμετοχή του στον οργανισμό. Παλαιότερα αντί για μισθό υπήρχε το έθιμο της ανταλλαγής αγαθών. Σήμερα, ο εργαζόμενος αμοιβείται σε χρήμα και είναι σπάνιες οι περιπτώσεις κατά τις οποίες καταβάλλεται αμοιβή σε είδος. Ο μισθός είναι η σταθερή και περιοδική αντιπαροχή του εργοδότη προς τον εργαζόμενο, που είναι αναξέρτητη από τον επιχειρηματικό κίνδυνο ή τα αναμενόμενα κέρδη του εργοδότη. Το ύψος της αμοιβής καθορίζει συχνά και την απόδοση των εργαζομένων.

Η αμοιβή αποτελείται από την άμεση και την έμμεση οικονομική παροχή. Την άμεση οικονομική παροχή αποτελούν ο μισθός ή το ημερομίσθιο (δηλαδή η βασική αποζημίωση) και τα κίνητρα-βραβεία, δηλαδή η επιπλέον ανταμοιβή που καταβάλλεται για την προσπάθεια και τα αποτελέσματα που επιτυγχάνει ο εργαζόμενος. Η έμμεση οικονομική παροχή αποτελείται από τα πρόσθετα οφέλη που δεν σχετίζονται άμεσα με

την απόδοση στη θέση εργασίας, όπως π.χ. άδειες, απουσίες, διακοπές, ασφάλεια ζωής (Χυτήρης, 2001).

Η εμπειρία από τα επιχειρηματικά δρώμενα δείχνει ότι η αμοιβή πρέπει να είναι δίκαιη, ώστε να εξασφαλίζει στον εργαζόμενο την κάλυψη των οικογενειακών και βιοτικών του αναγκών και να αφήνει ένα περιθώριο για αποταμίευση, επένδυση και γενικά για τη βελτίωση της οικονομικής του κατάστασης (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).

Η μη ικανοποίηση του εργαζομένου από τις αποδοχές του έχει πολλαπλές επιπτώσεις, εκτός από την απόφαση αποχώρησης από την εταιρία. Η αρκετά χαμηλότερη από τις προσδοκίες ανταμοιβή μπορεί να οδηγήσει σε μείωση της παραγωγικότητας και συνεπώς της απόδοσης, σε απεργίες και συχνές απουσίες από την εργασία. Από την άλλη πλευρά και οι υπέρογκοι μισθοί έχουν αρνητικές επιπτώσεις, καθώς μειώνουν την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης και προσθέτουν άγχος για την επίτευξη στόχων σε κάποιους τουλάχιστον εργαζομένους.

Οι αμοιβές πρέπει να είναι ανάλογες με τη θέση εργασίας και το ιεραρχικό επίπεδο στο οποίο ανήκει η θέση, να είναι νόμιμες, δίκαιες, να παρακινούν, να δημιουργούν την αίσθηση της εργασιακής ικανοποίησης στους εργαζόμενους, να μειώνουν τα ποσοστά και τους ρυθμούς αποχωρήσεων, καθώς και τα παράπονα και την αίσθηση ανισότητας. Η πολιτική που ακολουθεί η επιχείρηση για τη διαμόρφωση του συστήματος αμοιβών αντανακλά τόσο την εταιρική στρατηγική όσο και την εταιρική της ταυτότητα (Whetten & Godfrey, 1998).

3.3. Συστήματα Αμοιβών

Τα συστήματα αμοιβών προσωπικού συναντώνται σήμερα σε δύο βασικές μορφές τους.

1. Με μισθό, που είναι μια σταθερή αποζημίωση για την παρεχόμενη εργασία/υπηρεσία και υπολογίζεται σε μηνιαία βάση, χωρίς ωστόσο να συσχετίζεται με τις πραγματικά εργάσιμες ημέρες του κάθε μήνα.
2. Με ημερομίσθιο, το οποίο αντίστοιχα περιλαμβάνει την αποζημίωση /αμοιβή που παρέχεται στον εργαζόμενο σε ημερήσια βάση δηλαδή για την προσφερόμενη εργασία μιας ημέρας.

Ένα καλά σχεδιασμένο σύστημα αμοιβών, εύκολο στη διαχείριση και προσιτό στους εργαζομένους μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την παροχή κινήτρων για καταβολή μεγαλύτερης από την πλευρά τους προσπάθειας. Επακόλουθα, οδηγεί σε αύξηση της απόδοσης χωρίς αλλαγές στον υφιστάμενο αριθμό ανθρώπινου δυναμικού. Κίνητρα για επίτευξη στόχων αποτελούν κυρίως τα συστήματα μεταβλητών αμοιβών. Το σύστημα αμοιβών και τα δομικά του στοιχεία, είτε αυτά είναι σταθερές ή μεταβλητές αποδοχές, επηρεάζουν την ικανοποίηση των εργαζομένων και κατ' επέκταση τον ίδιο τον οργανισμό στο σύνολό του (Πολυχρονίου, 2008).

Τα παραπάνω βασικά συστήματα αμοιβών πλαισιώνονται συχνά με συστήματα καθορισμού συμπληρωματικής αμοιβής, που έχουν ως βασικό στόχο να αυξήσουν την αποδοτικότητα της εργασίας, να δώσουν κίνητρα και γενικότερα συνδέονται με την αποδοτικότερη εργασία των εργαζομένων ενός οργανισμού – επιχείρησης. Τέτοια συστήματα είναι τα παρακάτω:

Ατομικό Βραβείο:

Το βραβείο ή όπως συνηθίζεται στην αγγλική ορολογία, το λεγόμενο bonus, είναι μια επιπρόσθετη οικονομική παροχή που λειτουργεί συμπληρωματικά στη βασική αμοιβή και έχει σχέση με την επίτευξη συνήθως ενός συγκεκριμένου στόχου. Το πλεονέκτημά της είναι πως προσφέρει στους εργαζόμενους καλύτερη πληρωμή, καθώς αντιστοιχεί στην καταβολή του ποσού λόγω μεγαλύτερης προσπάθειας, που έρχεται ως

συμπλήρωμα στη βασική αμοιβή που ήδη χορηγείται από τον οργανισμό – επιχείρηση (Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2003).

Ομαδικά Βραβεία

Εκτός από την ατομική προσπάθεια και επιβράβευσή της, υπάρχουν τομείς όπου οι εργαζόμενοι λειτουργούν σε ομάδα. Υπό αυτές τις συνθήκες το ελάχιστο επίπεδο απόδοσης αφορά την παραγωγή της ομάδας συνολικά, όπως επίσης και το συνδεδεμένο bonus για την υπέρβασή του το οποίο μοιράζεται μεταξύ των μελών. Αυτή η μορφή του συστήματος συχνά συνοδεύεται από προβλήματα, όπως τη δυσαρέσκεια κάποιων που αποδίδουν πολύ σε σχέση με τους υπολοίπους της ομάδας, όμως είναι χρηστική στις περιπτώσεις που ένα συγκεκριμένο έργο απαιτεί τη συμμετοχή ατόμων διαφορετικών ειδικοτήτων ή διαφορετικού επιπέδου γνώσεων (Werther & Davis, 1996). Πρόκειται για ένα σύστημα που εφαρμόζεται σε υποκαταστήματα ή τμήματα μεγάλων εταιριών και ομίλους επιχειρήσεων, όπου στο τέλος της χρονιάς βραβεύεται με οικονομικά εμβάσματα το τμήμα ή το υποκατάστημα εκείνο που πέτυχε το μεγαλύτερο τζίρο (Jackson & Schuler, 2003). Σημειωτέον, η συγκεκριμένη μορφή επιβράβευσης συνδέεται, βάσει έρευνας, με μεγαλύτερη καταβολή προσπάθειας για την επίτευξη αποτελεσμάτων από τη πλευρά των εργαζομένων σε σχέση με την περίπτωση της εξατομικευμένης ανταμοιβής (Zenger & Marshall, 2000).

Προμήθειες

Αποτελούν σύστημα αμοιβής των εργαζομένων, κυρίως πωλητών και χρησιμοποιείται ως κίνητρο γιατί συνδέει άμεσα την απόδοση με την οικονομική αποζημίωση. Με βάση αυτό οι εργαζόμενοι ανταμείβονται είτε εξ' ολοκλήρου με προμήθεια – άμεσο σύστημα προμηθειών- , είτε εισπράττουν ένα σταθερό μέρος αμοιβής και το υπόλοιπο ως προμήθεια – έμμεσο σύστημα προμηθειών. Εφαρμόζεται ευρέως, ιδίως στα πολυκαταστήματα, τις ασφαλιστικές επιχειρήσεις και στα χρηματιστηριακά γραφεία (Χυτήρης, 2001).

Αμοιβή με το κομμάτι:

Πρόκειται για ένα από τα συστήματα αμοιβών που βασίζεται στα κίνητρα. Ουσιαστικά στην αμοιβή με το κομμάτι, οι εργαζόμενοι λαμβάνουν συγκεκριμένο αντίτιμο ανά παραγόμενη μονάδα. Σε μια διαφορετική του εκδοχή, οι υπάλληλοι των οποίων η παραγωγή υπερβαίνει το πρότυπο, εισπράττουν για όλη την εργασία τους μεγαλύτερο αντίτιμο από αυτό που παίρνουν εκείνοι που δεν υπερβαίνουν την κανονική παραγωγή. Ένα τέτοιο σύστημα έχει προταθεί από τον Taylor. Οι επιχειρήσεις υιοθετούν το συγκεκριμένο σύστημα λόγω ελέγχου του εργατικού κόστους (Χυτήρης, 2001).

Επίδομα Αξίας (Merit Pay):

Το επίδομα αξίας αποτελεί την ετήσια προσαύξηση που συνδέεται με την απόδοση του εργαζομένου κατά τη διάρκεια του προηγούμενου χρόνου. Λειτουργεί ως παράγοντας υποκίνησης για τον εργαζόμενο, καθώς συνδέει τις αυξήσεις στην πληρωμή με την ατομική απόδοση. Το επίδομα αξίας μπορεί αν είναι μια αύξηση της τάξης του 5% για έναν υπάλληλο με σχετικά καλή απόδοση, ή και 3% για κάποιον με μέτρια απόδοση. Ωστόσο, κάποιος με κάτω του μετρίου απόδοση δεν λαμβάνει κάποιου είδους αύξηση (Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2003).

Διανομή Κερδών:

Η διανομή κερδών αποτελεί ένα σύστημα κινήτρων, στο οποίο οι εργαζόμενοι μοιράζονται τα κέρδη της επιχείρησης. Το σύνηθες πρόγραμμα διανομής κερδών θέτει ένα στόχο βασισμένο στην επίδειξη κέρδους. Αφού έχει επιτευχθεί ο στόχος, ένα ποσοστό των επιπλέον κερδών μπαίνει στο κοινό ταμείο για να μοιραστεί στους εργαζόμενους. Πολλές φορές το ποσό αυτό μοιράζεται σε ίσα μερίδια σε όλους τους εργαζόμενους, ενώ άλλες φορές λαμβάνεται υπόψη η θέση στην ιεραρχία ή και η συνεισφορά στη δημιουργία των τελικών αποτελεσμάτων (Μπουραντάς, Παπαλεξανδρή, 2003).

Πρόσθετες Παροχές:

Εκτός από τις χρηματικές αμοιβές, πολλοί εργαζόμενοι λαμβάνουν πρόσθετες παροχές, είτε έμμεσης χρηματικής αξίας ή μη χρηματικής μορφής. Οι συνηθέστερες πρόσθετες παροχές είναι το εταιρικό αυτοκίνητο, τηλέφωνο, κάλυψη δαπανών μετακίνησης, η καταβολή επιπλέον χρημάτων σε περίπτωση υπερωριών, ο πρόσθετος αριθμός ημερών αδείας, οι ιδιωτικές ιατρικές υπηρεσίες, η καταβολή επιδομάτων, συνταξιοδοτικά προγράμματα, άδεια ασθενείας μετ' αποδοχών, σταγαστική βοήθεια, δάνεια με σχετικά χαμηλό επιτόκιο, κάλυψη διδάκτρων βρεφονηπιακών ή και άλλων σχολείων, εκπωτικά κουπόνια για αγορές, δώρα Χριστουγέννων, Πάσχα (Πολυχρονίου, 2008).

Διάθεση Μετοχών

Πρόκειται για συμμετοχή των εργαζομένων στην ιδιοκτησία της επιχείρησης που πραγματοποιείται με τη δωρεάν διάθεση μετοχών ή την απόκτησή τους σε χαμηλότερη τιμή από την πραγματική τους αξία. Η άμεση σχέση με τα αποτελέσματα αποτελεί επιπλέον κίνητρο για την καταβολή επιπρόσθετης προσπάθειας από το προσωπικό.

Αμοιβή με βάση τον πρότυπο χρόνο

Το πρόγραμμα πρότυπων ωρών μοιάζει με την αμοιβή με το κομμάτι εκτός από το ότι ο υπολογισμός γίνεται σε μονάδες χρόνου. Ορίζεται ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα εντός του οποίου πρέπει να ολοκληρωθεί μία εργασία και αν οι εργαζόμενοι τελειώσουν τη δουλειά σε λιγότερο από τον πρότυπο χρόνο, η αμοιβή υπολογίζεται από τον πολλαπλασιασμό της ωριαίας αμοιβής επί το σύνολο των αντίστοιχων ωρών του προτύπου χρόνου. Είναι ένα σύστημα που ταιριάζει περισσότερο σε μη επαναλαμβανόμενες, μακροχρόνιες εργασίες (Χυτήρης, 2001, Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).

3.4 Στόχοι Συστήματος Αμοιβών

Όταν η Διοίκηση διαχειρίζεται σωστά το σύστημα αμοιβών, η επιχείρηση μπορεί να επιτυγχάνει τους αντικειμενικούς της σκοπούς προσλαμβάνοντας και διατηρώντας παραγωγικό έμψυχο δυναμικό. Χωρίς ανταγωνιστικό σύστημα αμοιβών το υπάρχον προσωπικό είναι πολύ πιθανό να αποχωρίσει και η αντικατάσταση είναι μία δύσκολη διαδικασία καθώς περιλαμβάνει εκ νέου επιλογή, πρόσληψη και εκπαίδευση υπαλλήλων. Το σύστημα αμοιβής κάθε επιχείρησης, για να είναι δίκαιο και ανταγωνιστικό, θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη το χρόνο απασχόλησης ενός εργαζομένου, την απόδοσή του, την παραγωγικότητά του, τις γνώσεις του και τις δεξιότητές του. Επίσης, άλλοι παράγοντες που θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη μια επιχείρηση προκειμένου να διαμορφώσει επιτυχημένα συστήματα είναι οι αμοιβές της να κινούνται στα πλαίσια της αγοράς εργασίας, οι μισθοί και τα ημερομίσθιά της να είναι ανταγωνιστικά, έτσι ώστε να προσελκύουν ικανούς υποψηφίους για τις κενές θέσεις εργασίας. Τα συστήματα αμοιβών πρέπει να εξυπηρετούν τον προϋπολογισμό της επιχείρησης και να μη ξεπερνούν τα προβλεπόμενα έξοδα και τις οικονομικές της δυνατότητες, να επαναπροσδιορίζονται ανάλογα με την απόδοση των εργαζομένων, την αγορά εργασίας και τις οικονομικές αλλαγές που συμβαίνουν στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (π.χ. επίπεδα πληθωρισμού, οικονομικοί κύκλοι κ.λ.π.), καθώς επίσης να εξυπηρετούν τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης (η συμβολή των εργαζομένων είναι καθοριστική όταν πρόκειται για σχέδια επέκτασης, ανάπτυξης, διεθνοποίησης κ.α. μιας επιχείρησης, επομένως θα πρέπει να δίνονται κίνητρα σε αυτούς).

Ένα αποτελεσματικό σύστημα αμοιβών αποσκοπεί στην εξασφάλιση εσωτερικής και εξωτερικής 'δικαιοσύνης' και να συμβάλει στην επίτευξη της συνολικής στρατηγικής της επιχείρησης. Η εσωτερική δικαιοσύνη συνεπάγεται ότι οι περισσότεροι απαιτητικές και υπεύθυνες θέσεις εργασίας, όπως και οι υπάλληλοι με τα περισσότερα προσόντα, αμείβονται όπως τους αρμόζει. Η εξωτερική δικαιοσύνη συνεπάγεται την ισορροπία της μισθολογικής πολιτικής που ακολουθεί ο οργανισμός σε σχέση με ανάλογες θέσεις και το πώς αυτές αποτιμώνται στην αγορά εργασίας.

Συνοπτικά, οι αντικειμενικοί στόχοι ενός αποτελεσματικού συστήματος αναφέρονται στα εξής ζητήματα (Werther & Davis, 1996):

Απόκτηση προσοντούχων εργαζομένων. Η πληρωμή πρέπει να είναι τέτοια, ώστε να προσελκύει το ενδιαφέρον για την κάλυψη θέσεων εργασίας και συνεπώς το επίπεδο μισθών να ανταποκρίνεται στις δυνάμεις προσφοράς και ζήτησης της αγοράς εργασίας. Στην περίπτωση που επιδιώκεται η προσέγγιση ατόμων με εμπειρία από τον ανταγωνισμό, η επιχείρηση θα χρειαστεί να αυξήσει το παρεχόμενο πακέτο αποδοχών.

Συγκράτηση υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού. Οι υπάλληλοι μπορεί να παραιτηθούν, εάν τα επίπεδα αμοιβών δεν είναι ανταγωνιστικά.

Εξασφάλιση δικαιοσύνης. Οι περισσότερο ικανοί υπάλληλοι και όσοι κατέχουν θέσεις κομβικές πρέπει να λαμβάνουν μεγαλύτερες αποδοχές και ταυτόχρονα η μισθολογική πολιτική της επιχείρησης πρέπει να είναι ανταγωνιστική σε σχέση με τις λοιπές εταιρίες.

Ανταμοιβή της επιθυμητής εργασιακής συμπεριφοράς. Η πληρωμή μπορεί να λειτουργήσει ως κίνητρο για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί και οι εργαζόμενοι που επιδεικνύουν την επιδιωκόμενη απόδοση πρέπει να λαμβάνουν την ανάλογη αναγνώριση μεταξύ άλλων και στον μισθό τους. Αυτό αποτελεί και τη βάση για τη συνέχιση της προσπάθειας και στο μέλλον.

Έλεγχος κόστους. Ένα ορθολογικό σύστημα πληρωμών επιτρέπει στην επιχείρηση να προσλαμβάνει και να διατηρεί εργαζομένους σε ένα ικανοποιητικό για αυτήν κόστος. Χωρίς την κατάλληλη διαχείριση από πλευράς Διοίκησης, οι μισθοί μπορεί να είναι υπό ή υπερτιμημένοι.

Συμμόρφωση με τη νομοθεσία. Ένα έγκυρο σύστημα μισθών συμφωνεί με τις κυβερνητικές διατάξεις και εξασφαλίζει τη συναίνεση του εργαζομένου.

Εύκολη κατανόηση. Το σύστημα θα πρέπει να γίνεται αντιληπτό χωρίς προβλήματα τόσο από τους ειδικούς του τμήματος ΑΔ όσο και από τους μανάτζερς και εργαζομένους.

Επίτευξη διοικητικής λειτουργικότητας. Τα μισθολογικά προγράμματα θα πρέπει να σχεδιάζονται με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι αποτελεσματική η διαχείρισή τους και παράλληλα με τους άλλους στόχους που καλούνται να επιτύχουν θα πρέπει να αποφέρουν τη μέγιστη χρησιμότητα για το τμήμα ΑΔ στο γενικότερο πλαίσιο διοίκησης του προσωπικού.

Οι στόχοι που παρατίθενται δεν αποτελούν σε καμία περίπτωση κανόνα, αλλά τις γενικές κατευθύνσεις ενός συστήματος αμοιβών που θα είναι αποτελεσματικό και θα διευκολύνει το τμήμα ΑΔ και το έργο του.

3.5 Βασικές Αρχές – Διαμόρφωση Συστημάτων Αμοιβών

Τα συστήματα αμοιβών διέπονται από τρεις βασικές αρχές. Αυτές είναι η περιοδικότητα, η σταθερότητα και η αντικειμενικότητα. Παρακάτω αναλύονται οι τρεις αυτές βασικές αρχές.

Περιοδικότητα

Στην αρχή αυτή, ο μισθός του εργαζομένου πρέπει να καταβάλλεται σε τακτά χρονικά διαστήματα. Αυτά τα διαστήματα μπορεί να είναι ανά ημέρα ή ανα εβδομάδα ή και ανά μήνα. Αυτό ορίζεται με βάση τη σύμβαση εργασίας που έχει συνάψει ο εργαζόμενος με τον εργοδότη – επιχείρηση. Η σημασία της αρχής αυτής είναι ότι ο εργαζόμενος νιώθει ασφάλεια, καθώς γνωρίζει πως βάσει της σύμβασης θα του καταβάλλεται ο μισθός σε συγκεκριμένη χρονική περίοδο, με αποτέλεσμα να μπορεί να προγραμματίσει τις δραστηριότητές του, τα έξοδά του σύμφωνα με τα οικονομικά του δεδομένα.

Αντικειμενικότητα

Είναι πολύ σημαντική αρχή και ίσως η σημαντικότερη από τις άλλες δύο, καθώς σε περίπτωση που δεν τηρηθεί υπάρχουν σημαντικά προβλήματα που προκύπτουν, όπως οι διαμάχες και εντάσεις μεταξύ των εργαζομένων εξαιτίας της αίσθησης ανισότητας και αδικίας που επικρατεί. Σύμφωνα με την αρχή αυτή, ο μισθός πρέπει να αντιπροσωπεύει την εργασία που προσφέρει ο κάθε εργαζόμενος, καθώς επίσης και τη θέση που κατέχει στη βαθμίδα ιεραρχίας. Επίσης, πρέπει να ανταμείβεται η προσπάθεια και ο κόπος ενός αποδοτικού εργαζόμενου από έναν αδιάφορο ή λιγότερο αποδοτικό.

Σταθερότητα

Η αρχή αυτή υποστηρίζει πως ο μισθός παραμένει σταθερός, εφόσον το περιεχόμενο της εργασίας και οι συνθήκες αγοράς παραμένουν αμετάβλητα. Αν ωστόσο υπάρξουν διαφοροποιήσεις στις συνθήκες εργασίας, τότε πρέπει να οδηγούν και σε ανάλογη διαφοροποίηση στο ύψος της αμοιβής, με προσαρμογή του μισθού στα καινούρια δεδομένα (Φαναριώτη, 1997).

Η διαμόρφωση του συστήματος αμοιβής γίνεται σε τρεις φάσεις. Αρχικά, αποτιμάται κάθε διαφορετική θέση εργασίας με χρήση της διαδικασίας ανάλυσης έργου. Κατόπιν, διεξάγεται έρευνα για τις συνθήκες στην αγορά εργασίας και το επίπεδο αμοιβών, ώστε να εξασφαλίζεται η εξωτερική δικαιοσύνη. Τέλος, αποδίδεται ένας μισθός σε κάθε θέση εργασίας επιτυγχάνοντας ισορροπία και εσωτερική – εξωτερική δικαιοσύνη.

Ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες διαμόρφωσης της αμοιβής του προσωπικού είναι ο νόμος της προσφοράς και της ζήτησης. Όταν η προσφορά ενός επαγγέλματος είναι σπάνια, τότε αυξάνεται η ζήτηση και κατ'επέκταση και οι αμοιβές. Άλλος σημαντικός παράγοντας είναι η τιμολόγηση των θέσεων εργασίας. Καθώς οι τελευταίες ομαδοποιούνται με βάση το αντικείμενό τους και την κρισιμότητά τους, διαμορφώνεται το ύψος των αποδοχών για κάθε επίπεδο εργασίας, που συμφωνεί πάντα με την ιεραρχία. Οι περισσότερες επιχειρήσεις συνήθως δίνουν αμοιβή όμοια με αυτή που δίνουν άλλες επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου. Οι επικρατούσες αμοιβές, επομένως, είναι άλλος ένας βασικός παράγοντας. Η παραγωγικότητα επίσης διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση των αμοιβών. Αναφέρεται στο πόσο καλά αποδίδουν οι εργαζόμενοι πάνω στην εργασία τους. Επίσης, η οικονομική άνεση της επιχείρησης διαμορφώνει από την πλευρά της τη μισθολογική πολιτική έναντι των εργαζομένων της. Όταν η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να ανταποκρίνεται στις υποχρεώσεις της και δεν εξαρτάται από άλλους παράγοντες, τότε φροντίζει να ανταμείβει με καλές αμοιβές το προσωπικό της. Τέλος, η οικογενειακή κατάσταση του εργαζόμενου παίζει σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση της αμοιβής του. Έτσι, αν ο εργαζόμενος έχει για παράδειγμα παιδιά, ή περισσότερα χρόνια προϋπηρεσίας από κάποιον άλλο, το σύστημα αμοιβών διαμορφώνει διαφορετικά μισθολογικά μεγέθη (Ζευγαρίδη, 1997).

3.6 Σύνδεση Αμοιβής - Απόδοσης

Η αξιολόγηση του εργαζομένου είναι σημαντικό εργαλείο για όποια επιχείρηση θέλει να συνδέσει τις αμοιβές των εργαζομένων της με την απόδοσή τους. Με αυτή τη λογική, το άτομο που αποδίδει περισσότερο επειδή εργάζεται με περισσότερο ζήλο ή διαθέτει περισσότερες ικανότητες θα πρέπει να λαμβάνει μεγαλύτερες αποδοχές από τον συνάδελφό του που αποδίδει λιγότερο από αυτόν. Με αυτό τον τρόπο, η επιχείρηση εκτός από το ότι ενθαρρύνει τους υπαλλήλους για καταβολή επιπρόσθετης προσπάθειας καθώς παρέχει κίνητρα για αύξηση της απόδοσης, ενισχύει το αίσθημα δικαιοσύνης και κατ' επέκταση την ικανοποίησή τους και την αφοσίωση που δείχνουν στον οργανισμό.

Οι παράγοντες που συμβάλλουν στην επιτυχία των αμοιβών βάσει απόδοσης είναι:

- Ισορροπία ανάμεσα στους μακροπρόθεσμους και βραχυπρόθεσμους παράγοντες απόδοσης, ώστε να μη θυσιάζεται το αύριο για το σήμερα.
- Μέτρα που θα συμβάλουν στην αύξηση της απόδοσης και είναι εύκολα στην υλοποίησή τους.
- Εστίαση σε δείκτες απόδοσης που εξαρτώνται από τους ίδιους τους εργαζόμενους.
- Ενθάρρυνση των εργαζομένων να παίρνουν αποφάσεις που επηρεάζουν την απόδοσή τους.
- Συμφωνία μεταξύ εργαζομένων και Διοίκησης για τις παρεχόμενες συμπληρωματικές αμοιβές.

Παρά την ύπαρξη αρκετών συστημάτων αμοιβής μέσω παροχής κινήτρων (incentive payment systems), λίγοι είναι αυτοί οι εργαζόμενοι που απολαμβάνουν αυτό το είδος της αμοιβής και αρκετοί οι εργοδότες που το χρησιμοποιούν σε περιορισμένο πάντοτε βαθμό. Είναι έτσι αρκετά πιθανό, μια επιχείρηση να προσλαμβάνει, να διατηρεί και να ενθαρρύνει (κινητοποιεί) το εργατικό δυναμικό της μέσω ενός απλού και προκαθορισμένου ποσού αμοιβής για κάθε θέση μέσα στην επιχείρηση. Υποστηρίζεται ότι σε αυτές τις περιπτώσεις ο υπεύθυνος Ανθρώπινου Δυναμικού έχει άλλα εργαλεία στη διάθεσή του, που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να αμειφθεί η απόδοση του

εργαζομένου και να διατηρηθεί ταυτόχρονα σε καλό επίπεδο η ικανοποίηση από της εργασία. Η μέθοδος ανταμοιβής με τη χρήση κινήτρων μπορεί να διακριθεί στη μέθοδο Αμοιβή βάσει του Αποτελέσματος (payment by result schema –PBR) και στην Αμοιβή βάσει της Απόδοσης (performance related pay – PRP).

3.6.1 Αμοιβή Βάσει Απόδοσης

Ένας τρόπος υπολογισμού της αμοιβής του εργαζόμενου είναι η μέτρηση της αποδοτικότητάς του. Έτσι, όταν η απόδοση ενός υπαλλήλου είναι υψηλή, θα διαμορφωθεί αναλόγως και η αμοιβή που θα λάβει. Η ανταμοιβή βάσει της απόδοσης του εργαζόμενου αφορά στην ανταμοιβή μέσω αύξησης επί της βασικής αμοιβής ή με πρόσθετη παροχή (bonus) στους εργαζομένους, η οποία είναι αποτέλεσμα της προσωπικής τους απόδοσης για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, συνήθως το προηγούμενο έτος. Υπάρχουν δυο κατηγορίες τέτοιων συστημάτων, τα αναλογικά και τα διαφορικά (Ζευγαρίδη και Σταματιάδη, 1997). Η διαφορά στα διαφορικά συστήματα, σε σχέση με τα αναλογικά συστήματα, είναι ότι σε περίπτωση απόδοσης μεγαλύτερης από την πρότυπη, τότε η αμοιβή δεν θα διαμορφωθεί σε ανάλογο ποσοστό με την πρόσθετη απόδοση (όπως στα αναλογικά συστήματα), αλλά διαφοροποιείται στα διάφορα επίπεδα απόδοσης.

Αρκετοί είναι οι λόγοι που εξηγούν γιατί η μέθοδος "αμοιβή βάσει της απόδοσης" (PRP) ελκύει το ενδιαφέρον των συμβούλων και κυβερνητικών οργάνων. Οι θεωρητικοί λόγοι που εξηγούν αυτή την έλξη είναι σαφείς και περιλαμβάνουν τα ακόλουθα:

- Έλκει και διατηρεί στις θέσεις τους άτομα που εμφανίζουν καλή απόδοση.
- Συντελεί στη βελτίωση της ατομικής απόδοσης.
- Δύναται να καθορίζει τους εργασιακούς ρόλους και καθήκοντα.
- Συντελεί στη βελτίωση της επικοινωνίας.
- Συντελεί στη βελτίωση της κινητοποίησης.
- Συντελεί στην ενίσχυση του διοικητικού ελέγχου.
- Βοηθά στον εντοπισμό εξελίξιμων στόχων.

- Προχωρά σε ανταμοιβή των εργαζομένων, χωρίς αυτό να προϋποθέτει την προαγωγή τους.

Εν ολίγοις, η μέθοδος (PRP) φροντίζει να παρέχει ένα ελαστικό και «cost effective» μέσο διανομής ανταμοιβής δίκαια ανάμεσα σε όσους παρουσίασαν καλή και σε όσους παρουσίασαν φτωχή απόδοση, ενώ ταυτόχρονα συμβάλλει στη βελτίωση της απόδοσης της επιχείρησης συνολικά. Επιπλέον, βασίζεται σε αρχές τις οποίες οι περισσότεροι, εργαζόμενοι και διευθυντές, ενστερνίζονται (Bart et al, 2008).

Πιο συγκεκριμένα, τα πλεονεκτήματα που συναντώνται σε αυτή τη μέθοδο είναι τα εξής:

- Η αύξηση των αποδοχών των εργαζομένων, εάν πετύχουν απόδοση μεγαλύτερη από την πρότυπη.
- Μια ενδεχόμενη αύξηση της αμοιβής δίνει κίνητρο στον εργαζόμενο για καλύτερες επιδόσεις.
- Η μείωση του ολικού κατά μονάδα κόστους των παραγόμενων προϊόντων.
- Η αύξηση της παραγωγής που θα επέλθει από μια καλύτερη από την πρότυπη απόδοση (Ζευγαρίδη και Σταματιάδη, 1997).
- Από την άλλη, τα κύρια μειονεκτήματα είναι:
- Η αύξηση των αποδοχών για όσους πέτυχαν εξαιρετικές επιδόσεις οδηγεί σε κλίμα διχόνοιας και μίσους μεταξύ των εργαζομένων.
- Το κίνητρο μιας υψηλότερης αμοιβής οδηγεί σε παραμέληση των προτύπων ποιότητας και αυτό συνεπάγεται την ανάγκη αυξημένου προσωπικού, με αποτέλεσμα την αύξηση των γενικών εξόδων της επιχείρησης.
- Η αύξηση των δαπανών διοίκησης, αποτέλεσμα της ύπαρξης αυξημένου προσωπικού για τον υπολογισμό των αμοιβών.
- Εκτός από παραμέληση των προτύπων ποιότητας, υπάρχει τάση παραμέλησης και των προτύπων ασφαλείας (Ζευγαρίδη και Σταματιάδη, 1997).
-

3.6.2 Αμοιβή Βάσει Αποτελέσματος

Η μέθοδος αμοιβής βάσει αποτελέσματος θεωρείται η παλιότερη, καθώς ήταν σύνηθες οι εργαζόμενοι να πληρώνονται βάσει των παραγόμενων από αυτούς μονάδων προϊόντος ή της παρεχόμενης από αυτούς υπηρεσίας σε ορισμένο πάντοτε χρόνο. Παρόλα αυτά, τα τελευταία χρόνια λίγη προσοχή δίνεται στην καθιέρωση συστημάτων αποπληρωμής «με το κομμάτι» και ακόμη περισσότερο είναι εμφανές ότι η εφαρμογή της μεθόδου μειούται, τόσο σε όρους αναλογίας της τελικής αμοιβής του εργαζομένου που καθορίζεται από τους όρους εφαρμογής της μεθόδου PBK όσο και αναφορικά με τον αριθμό των εργαζομένων που συνεχίζουν να αμείβονται κατά αυτόν τον τρόπο. Γενικότερα, η μέθοδος " αμοιβή βάσει του αποτελέσματος "(PBR) εφαρμόζεται σε μικρό βαθμό και κυρίως αφορά εργαζόμενους που απασχολούνται σε τεχνική ή χειρωνακτική εργασία.

Εντούτοις, η χρήση της μεθόδου πληρωμής (PBR) εμπεριέχει και μειονεκτήματα, τα οποία οπωσδήποτε θα πρέπει να ληφθούν υπόψη πριν την όποια απόφαση για υιοθέτησή της και τα οποία σε συντομία αφορούν τα παρακάτω:

- Δεν μπορούν να προβλέψουν ελλείψεις σε πρώτες ύλες, είτε αυτές αφορούν προϊόν είτε πληροφορία η οποία και θα καθορίσει το τελικό αποτέλεσμα.
- Η πίεση χρόνου μπορεί να οδηγήσει σε ένα μη ποιοτικό και μη σωστό αποτέλεσμα, διαφορετικό από αυτό που ίσως αναμενόταν.
- Μπορεί να μειώσει την εργασιακή ποιότητα ζωής μέσα από την δημιουργία ρουτίνας, αυστηρού ελέγχου κι επίβλεψης, της απαίτησης για υπέρ-εξειδίκευση και την εργασία μέσα από την υιοθέτηση μηχανικών κινήσεων.
- Δυστυχώς, η υιοθέτησή της δημιουργεί επιλεκτική απόδοση κινήτρων αμοιβής, καθώς δεν είναι δυνατόν όλοι να αμείβονται εξίσου.
- Την άγνοια που μπορεί να έχουν οι εργαζόμενοι επί των όρων βάσει των οποίων προσδίδεται η ανταμοιβή. Πολλοί είναι αυτοί που αγνοούν τα δικαιώματά τους και που εργάζονται χωρίς να γνωρίζουν τι οικονομικό αντίκρισμα μπορεί να επιφέρει η προσπάθειά τους για τη επίτευξη ενός στόχου.
- Γενικότερα, η μέθοδος PBK φαίνεται να χωλαίνει στην ανταμοιβή της πρωτοτυπίας, στην κινητοποίηση για απόκτηση ικανοτήτων και στη δημιουργία ελαστικότητας μέσα στο εργασιακό περιβάλλον.

3.7 Προκλήσεις Συστημάτων Αμοιβής

Η νομοθεσία για την εργασία πάντοτε θέτει περιορισμούς τους οποίους οφείλουν να πληρούν οι επιχειρήσεις. Πρόκειται για ζητήματα που αφορούν στο ελάχιστο ύψος αμοιβής, το ωράριο εργασίας και την πληρωμή σε περίπτωση που αυτό υπερβαίνεται, την ισότητα, την παιδική εργασία κ.α. Κατά τη διαμόρφωση του συστήματος αμοιβών οι νόμοι πρέπει να λαμβάνονται υπόψη, γιατί μπορεί να προκληθούν προβλήματα για την εταιρία που δεν συμμορφώνεται και επιπλέον μειώνεται η ανταγωνιστικότητά της ως προς την προσέλκυση υποψηφίων εργαζομένων.

Μία ακόμα παράμετρος που επιδρά στις επιχειρήσεις είναι η έντονη παγκοσμιοποίηση, που αφορά μεν όλες τις εταιρίες, ειδικότερα όμως τις πολυεθνικές. Η δραστηριοποίηση στον διεθνή στίβο συνεπάγεται ότι οι ανταγωνιστές προέρχονται από διάφορες χώρες και το σύστημα αμοιβών διαμορφώνεται από διαφορετικά για κάθε μία δεδομένα. Αποτέλεσμα είναι κάποιοι οργανισμοί να μπορούν να παράγουν με χαμηλότερο εργατικό κόστος, γεγονός που τους δίνει σαφές ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε αναπροσαρμογή των μισθών ή μεταφορά μέρους της παραγωγής σε κάποια άλλη χώρα με λιγότερο αναπτυγμένη οικονομία.

Κατά την ανάπτυξη του συστήματος αμοιβών λαμβάνονται υπόψη οι παραπάνω παράγοντες, όμως το κύριο ίσως στοιχείο για μία επιχείρηση είναι η επίτευξη κέρδους. Αυτό συνεπάγεται ότι το ύψος των παροχών που θα προσφέρει θα καθοριστεί σε μεγάλο βαθμό από το επίπεδο του κόστους και το περιθώριο κέρδους που μπορεί να επιτύχει.

Κεφάλαιο 4ο : Έρευνα

4.1 Εισαγωγή

Η μεθοδολογία θεωρείται καθοριστικό κεφάλαιο για την έρευνα, επειδή σε αυτή αναλύεται η διαδικασία που ακολουθήθηκε από τον ερευνητή για την περάτωσή της. Στην παρούσα πτυχιακή εργασία πραγματοποιήθηκε πρωτογενής και δευτερογενής έρευνα. Για την πιο ολοκληρωμένη ανάλυση του θέματος πρέπει να δοθεί μεγάλη σημασία τόσο στην πρωτογενή έρευνα όσο και στην βιβλιογραφία που παρουσιάστηκε στα τρία προηγούμενα κεφάλαια, τα οποία αποτελούν τη δευτερογενή έρευνα και βασίζονται σε άρθρα ελληνικά και ξενόγλωσσα, βιβλία και στο διαδίκτυο. Τα κείμενα αυτά αποτελούν τη βάση για τη σωστή ανάλυση των ερωτηματολογίων και την εξαγωγή χρήσιμων και ολοκληρωμένων συμπερασμάτων.

4.2 Στόχοι της Έρευνας

Στα πλαίσια ολοκλήρωσης της συγκεκριμένης πτυχιακής εργασίας, διεξήχθη εμπειρική έρευνα, για την υποστήριξη του θεωρητικού πλαισίου της. Στόχος της διπλωματικής εργασίας είναι να εξετάσει αν και σε ποιο βαθμό εφαρμόζεται η αξιολόγηση του προσωπικού σε μονάδες Υγείας, όπως τα νοσοκομεία, καθώς και τα συστήματα αμοιβής που επικρατούν σε αυτά και αφορούν το προσωπικό τόσο το ιατρικό και όσο και το διοικητικό.

Οι επιμέρους στόχοι της έρευνας που διενεργείται εδώ είναι να παρουσιάσει:

- τον βαθμό ικανοποίησης του προσωπικού από τον τρόπο που γίνεται η αξιολόγηση
- τη συχνότητα που πραγματοποιείται η αξιολόγηση
- τα χαρακτηριστικά του συστήματος αξιολόγησης
- τον βαθμό ικανοποίησης του προσωπικού από μισθολογικής άποψης
- τις βασικές αρχές ενός καλού συστήματος αμοιβών

4.3 Σχεδιασμός Ερωτηματολογίου

Υπάρχουν δύο είδη μεθόδων συλλογής πρωτογενών στοιχείων, η ποσοτική έρευνα και η ποιοτική έρευνα. Η ποιοτική έρευνα χρησιμοποιεί μεθόδους με τη μορφή συζήτησης, η οποία διεξάγεται από εξειδικευμένους κοινωνικούς επιστήμονες. Η ποσοτική έρευνα βασίζεται στη συλλογή ποσοτικών στοιχείων από μεγάλα δείγματα πληθυσμού με την χρήση συνήθως κάποιου δομημένου ερωτηματολογίου. Στόχο έχει την εξαγωγή στατιστικών συμπερασμάτων, τα οποία αντικατοπτρίζουν τη συμπεριφορά και τις απόψεις ολόκληρου του πληθυσμού.

Για την εμπειρική ανάλυση αυτής της διπλωματικής εργασίας, χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος της ποσοτικής ανάλυσης μέσω πρωτογενούς έρευνας. Ο προσδιορισμός και η διατύπωση των ζητούμενων μιας ποσοτικής κοινωνικής έρευνας στηρίζονται σε κάποιες βασικές υποθέσεις εργασίας, των οποίων απαιτείται η περαιτέρω διερεύνηση, ούτως ώστε να διαπιστωθεί κατά πόσον αυτές ισχύουν και να αποτυπωθεί η υφιστάμενη κατάσταση στο συγκεκριμένο πλαίσιο αναφοράς. Στις ποσοτικές έρευνες χρησιμοποιείται ευρύτατα η συμπλήρωση ερωτηματολογίων, έτσι και εδώ η έρευνα στηρίχθηκε στη μέθοδο του ερωτηματολογίου. Η δημιουργία του ερωτηματολογίου και η μορφή των ερωτήσεων του είναι καίριας σημασίας σε μία έρευνα, εφόσον το ίδιο το ερωτηματολόγιο είναι το μέσο με το οποίο επιτυγχάνεται αυτή. Το ερωτηματολόγιο πάντα πρέπει να συνοδεύεται από μία επιστολή, η οποία θα κάνει σαφή τον σκοπό της έρευνας, θα εξηγεί πως έγινε η επιλογή του αποδέκτη του ερωτηματολογίου και το γιατί ο αποδέκτης θα πρέπει να συμμετάσχει στην έρευνα αυτή.

Το παρόν ερωτηματολόγιο περιέχει ένα σύνολο ερωτήσεων που χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες. Αρχικά, περιέχει κάποιες ερωτήσεις δημογραφικού ενδιαφέροντος για τους ερωτηθέντες. Στη συνέχεια, περιλαμβάνει ερωτήσεις που αφορούν την αξιολόγηση προσωπικού σε μονάδες Υγείας και ολοκληρώνεται με το τελευταίο μέρος, όπου περιλαμβάνονται ερωτήσεις σχετικά με τα συστήματα αμοιβών που εφαρμόζονται στις νοσοκομειακές μονάδες.

Ο πληθυσμός που διεξήχθη η έρευνα επιλέχθηκε με δειγματοληψία. Η μαθηματική δειγματοληψία στηρίζεται στη θεωρία των πιθανοτήτων και τη στατιστική. Και στους δύο αυτούς κλάδους των μαθηματικών η έννοια του «τυχαίου» είναι βασική και αυστηρά ορισμένη. Επειδή, όπως θα δούμε, το αντιπροσωπευτικό υποσύνολο, το

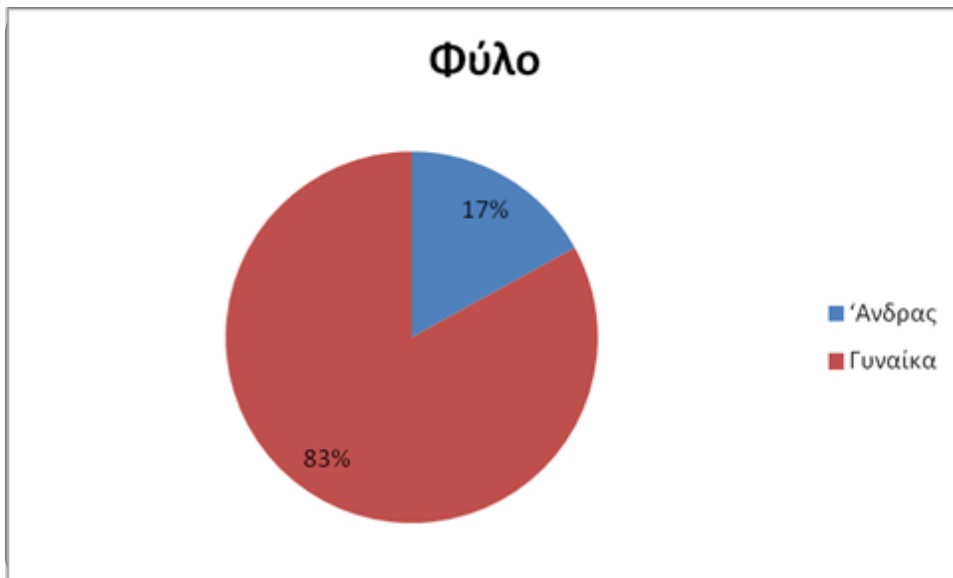
δείγμα, δεν είναι παρά ένα «τυχαίο υποσύνολο» του πληθυσμού, πρέπει να διευκρινίσουμε πως το «τυχαίο» δε συμπίπτει μ' αυτό που στην καθημερινή ζωή λέμε «στην τύχη». Ο βασικότερος παράγοντας που μας κάνει να επιλέγουμε την δειγματοληψία αντί της απογραφής, είναι οπωσδήποτε η αδυναμία να πραγματοποιηθεί απογραφή είτε για λόγους αντικειμενικούς είτε για λόγους οικονομίας, αφού και το κόστος μιας έρευνας είναι συνήθως ανάλογο του αριθμού των στοιχείων που εξετάζονται. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε ένα σύνολο τριών διαφορετικών νοσοκομείων στο νομό Αττικής. Παρουσιάστηκαν οι στόχοι και ο επιστημονικός σκοπός. Το δείγμα αποτελούν 100 ερωτηθέντες υπάλληλοι των νοσοκομείων αυτών. Κατά την διάρκεια της έρευνας παρουσιάστηκαν κάποιες δυσκολίες, οι οποίες συνέβαλαν στο να καθυστερήσει η συμπλήρωση των ερωτηματολογίων. Πρώτα απ' όλα ήταν η άρνηση και η καχυποψία των ερωτηθέντων ως προς την συμπλήρωση των ερωτηματολογίων. Ένας σημαντικός αριθμός, περίπου 40 άτομα, δεν δέχτηκαν να ακούσουν το λόγο της επικοινωνίας, ή όσοι επέλεξαν να το κάνουν, αρνήθηκαν να συμμετέχουν, επικαλούμενοι διάφορους λόγους, όπως φόρτο εργασίας, άγνοια του θέματος, αδιαφορία ως προς σε θέμα κ.τ.λ. Θα πρέπει να τονιστεί πως παρόλο που αναλύθηκε ο σκοπός της έρευνας καθώς και η διασφάλιση της τήρησης ανωνυμίας από πλευράς ερωτηθέντων, απάντησαν μόνο οι 100 από τους συνολικά 140 περίπου στους οποίους μοιράστηκε το ερωτηματολόγιο. Κλείνοντας, στις δυσκολίες συμπεριλαμβάνονται και οι περιπτώσεις κατά τις οποίες οι ερωτηθέντες δεν είχαν πλήρη αντίληψη σχετικά με το περιεχόμενο ορισμένων ερωτήσεων. Από την πλευρά μας, προσπαθήσαμε να επεξηγήσουμε πάνω στις απορίες τους, όπως ο σκοπός της έρευνας και η διαδικασία που θα ακολουθήσουν, για να γίνει η σωστή συμπλήρωση των ερωτηματολογίων και να βοηθήσουμε στην κατανόηση των ερωτήσεων με τέτοιο τρόπο, ώστε να δίδονται οι απαντήσεις (όπως και γινόταν), χωρίς να κατευθύνουμε ή να επηρεάζουμε με τις οδηγίες μας.

4.4 Αποτελέσματα Έρευνας

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζονται και σχολιάζονται τα αποτελέσματα που προέκυψαν από το σύνολο των απαντήσεων των ερωτηθέντων επιχειρήσεων. Δίπλα από κάθε διάγραμμα, αναφέρεται ο αναλυτικός πίνακας της κάθε ερώτησης.

A. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

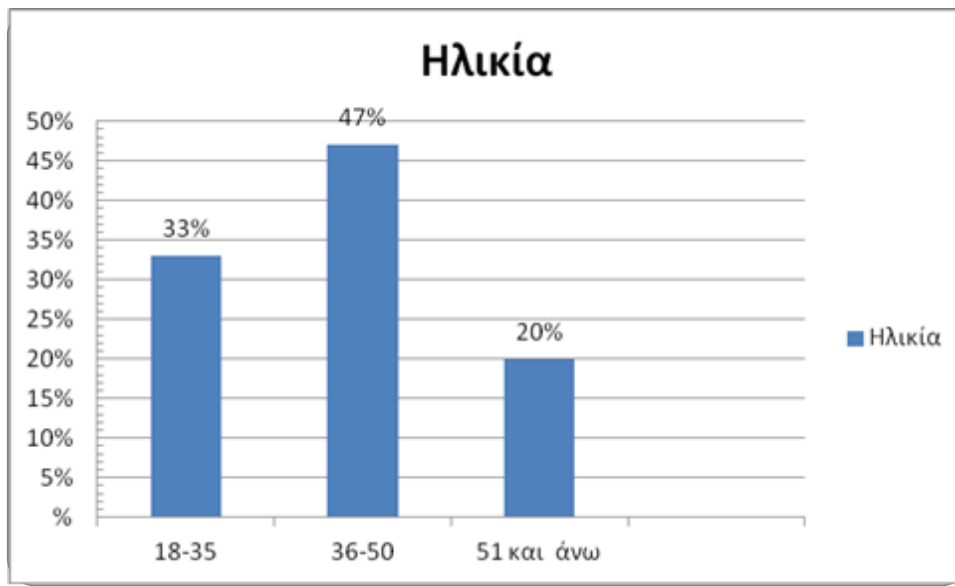
Διάγραμμα 4.1. Δημογραφικά Χαρακτηριστικά-Φύλο



	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Άνδρας	17	17.0	17.0	17.0
Γυναίκα	83	83.0	83.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

Στην έρευνα που πραγματοποιήθηκε συμμετείχαν 100 εργαζόμενοι. Από αυτούς η πλειοψηφία 83% ήταν γυναίκες και το 17% άνδρες εργαζόμενοι.

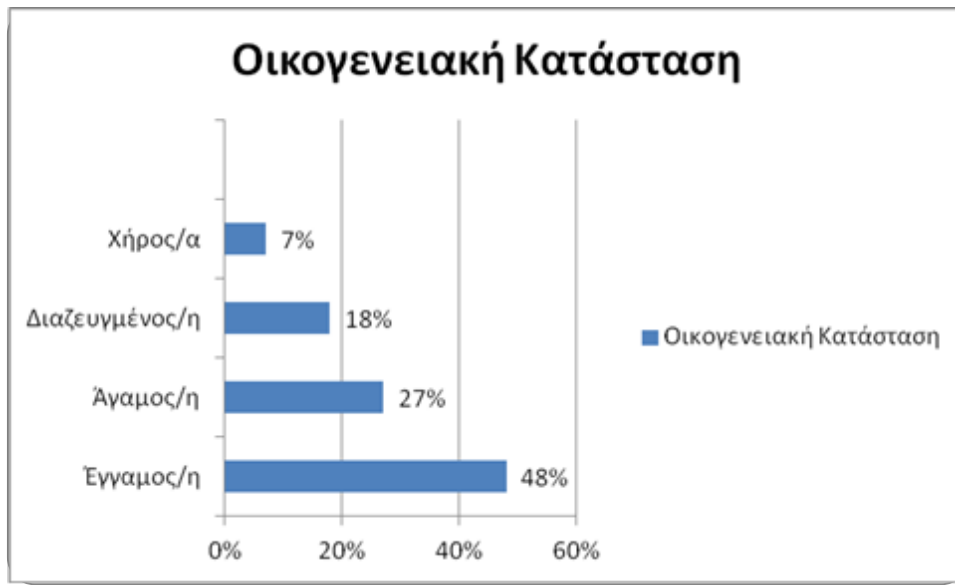
Διάγραμμα 4.2. Δημογραφικά Χαρακτηριστικά-Ηλικία



	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 18-35	33	33.0	33.0	33.0
36-50	47	47.0	47.0	80.0
51 και άνω	20	20.0	20.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων ήταν εργαζόμενοι στην ηλικιακή ομάδα από 36-50, σε ποσοστό 47%, ακολουθούν σε ποσοστό 33% άτομα ηλικίας 18-35, ενώ σε μικρότερο ποσοστό 20% είναι άτομα που ανήκουν σε μεγαλύτερες ηλικίες από 51 και άνω έτη.

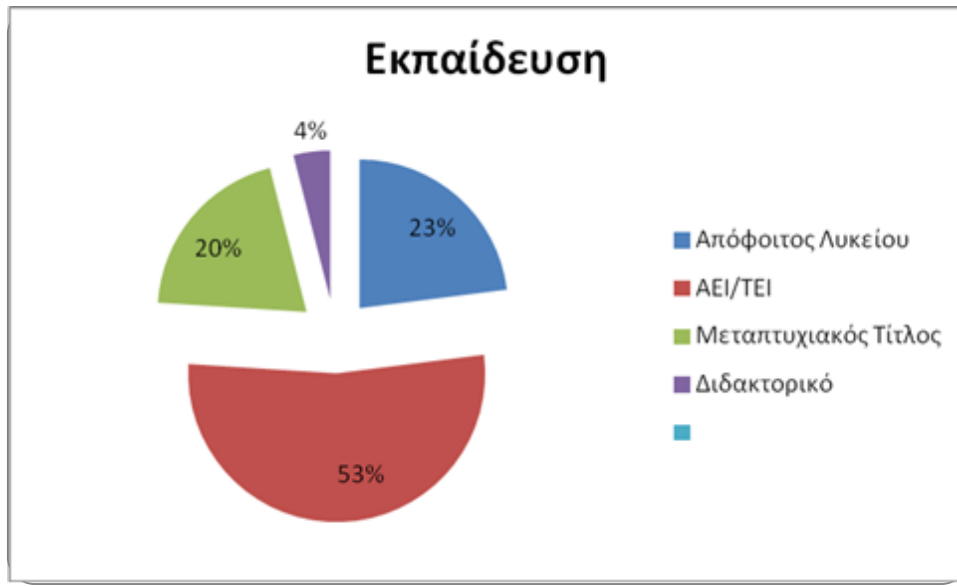
Διάγραμμα 4.3. Δημογραφικά Χαρακτηριστικά-Οικογενειακή Κατάσταση



	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Έγγαμος/η	48	48.0	48.0	48.0
Άγαμος/η	27	27.0	27.0	75.0
Διαζευγμένος/η	18	18.0	18.0	93.0
Χήρος/α	7	7.0	7.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

Σε ότι αφορά την οικογενειακή κατάσταση των εργαζομένων – ερωτηθέντων, η πλειοψηφία τους σε ποσοστό 48% είναι έγγαμος πληθυσμός, ενώ πιο κάτω σε ποσοστό 27% είναι άγαμοι. Τέλος, με μικρότερα ποσοστά, 18% και 7% συναντώνται άτομα διαζευγμένα ή χήροι.

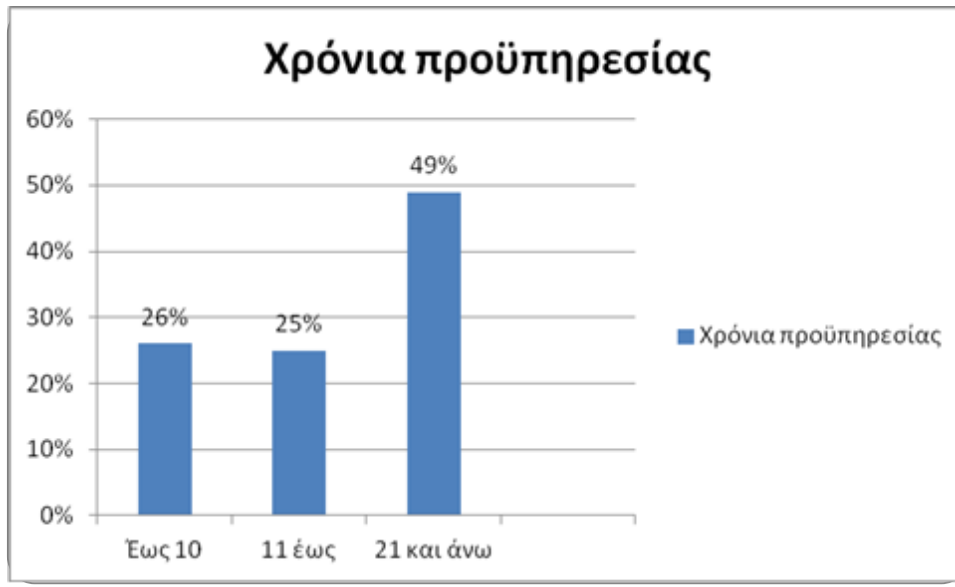
Διάγραμμα 4.4. Δημογραφικά Χαρακτηριστικά-Εκπαίδευση



	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Απόφοιτος Λυκείου	23	23.0	23.0	23.0
ΑΕΙ/ΤΕΙ	53	53.0	53.0	76.0
Μεταπτυχιακός Τίτλος	20	20.0	20.0	96.0
Διδακτορικό	4	4.0	4.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

Σημαντική ερώτηση στη δημογραφική ομάδα ήταν η μελέτη του μορφωτικού επιπέδου των ερωτηθέντων. Εδώ, σε ποσοστό 53%, η πλειοψηφία αποτελούνται από άτομα με σπουδές στην τριτοβάθμια εκπαίδευση, είτε είναι ΤΕΙ είτε ΑΕΙ. Ακολουθούν σε ποσοστό 20% κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου, ενώ σε ποσοστό 4% συναντώνται άτομα με διδακτορικό και 23% ήταν απόφοιτοι λυκείου. Το συμπέρασμα που προκύπτει είναι πως σε ποσοστό 77% οι ερωτηθέντες έχουν ανώτερη μόρφωση.

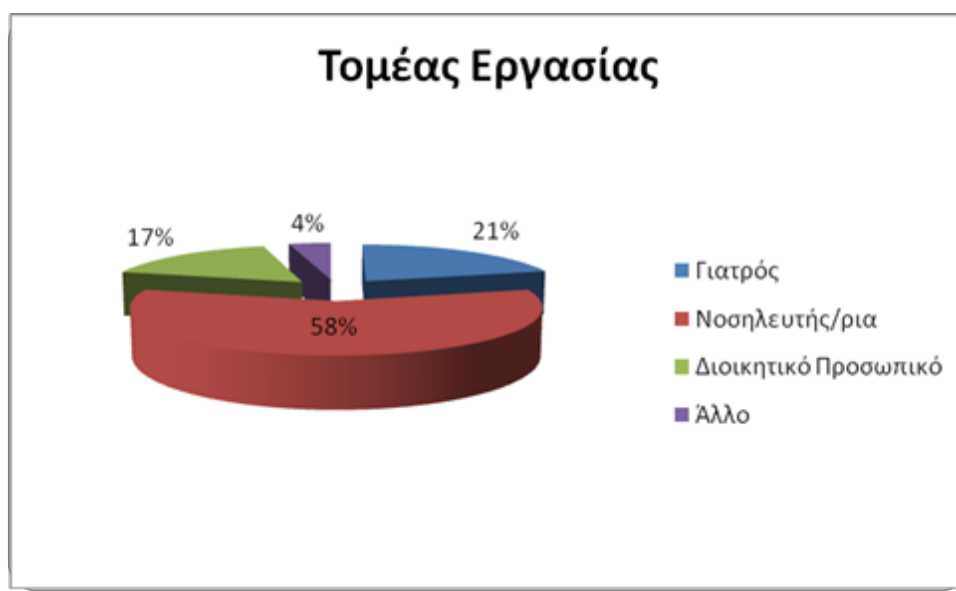
Διάγραμμα 4.5. Δημογραφικά Χαρακτηριστικά-Χρόνια Προϋπηρεσίας



	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Έως 10	26	26.0	26.0	26.0
11-20	25	25.0	25.0	51.0
21 και άνω	49	49.0	49.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

Στην ερώτηση για τα χρόνια προϋπηρεσίας των ερωτηθέντων, την πλειοψηφία αποτελούν εργαζόμενοι που έχουν περισσότερα από 21 έτη προϋπηρεσίας στο χώρο, σε ποσοστό 49%, ακολουθούν εργαζόμενοι έως 10 χρόνια σε ποσοστό 26%, ενώ το δείγμα ολοκληρώνεται με ένα 25% για όσους έχουν από 10-20 χρόνια προϋπηρεσίας στο χώρο.

Διάγραμμα 4.6. Δημογραφικά Χαρακτηριστικά-Τομέας Εργασίας



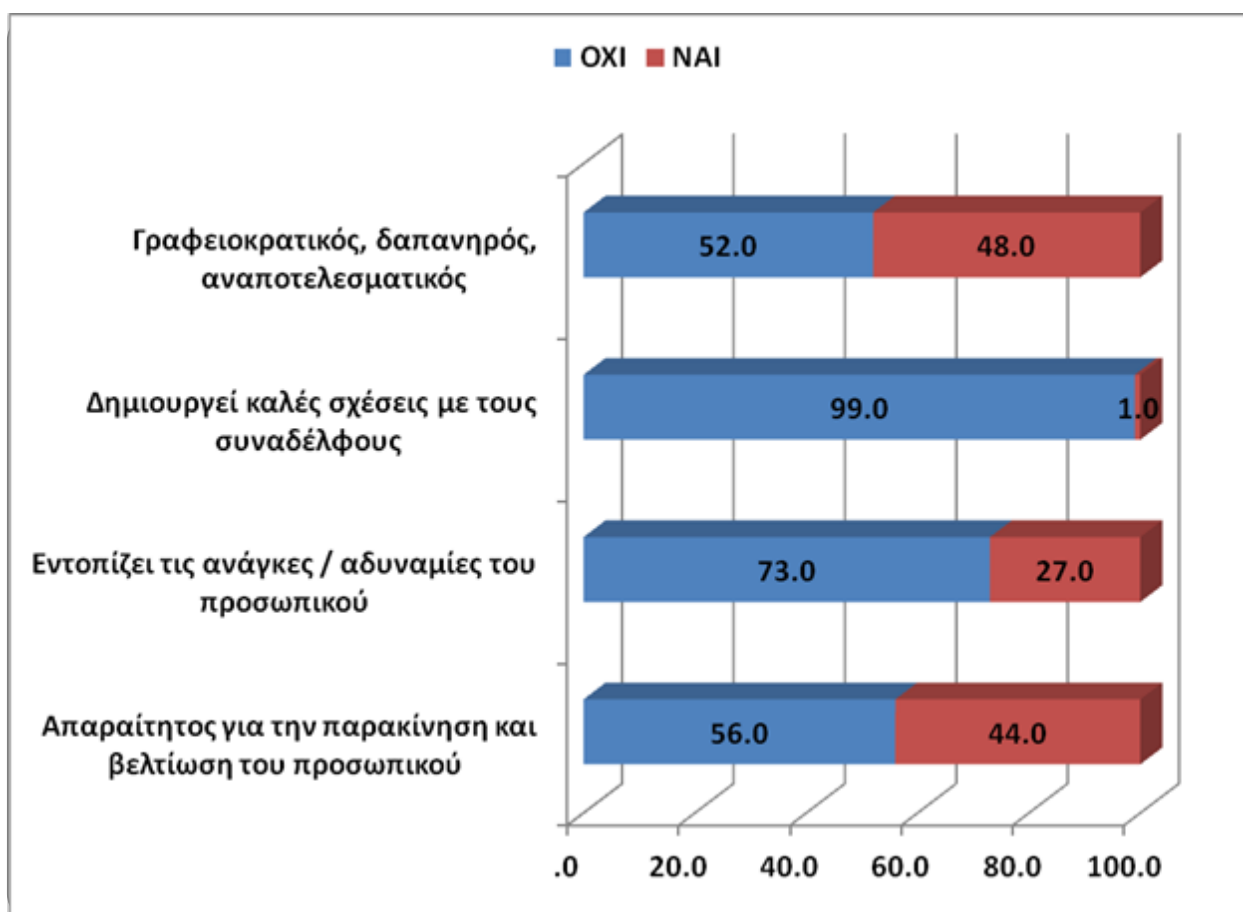
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Γιατρός	21	21.0	21.0	21.0
Νοσηλεύτης/ρια	58	58.0	58.0	79.0
Διοικητικό Προσωπικό	17	17.0	17.0	96.0
Άλλο	4	4.0	4.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

Στον τομέα εργασίας, η πλειοψηφία σε ποσοστό 58% ήταν νοσηλευτικό προσωπικό, ακολουθεί σε ποσοστό 21% ήταν γιατροί, ενώ το διοικητικό προσωπικό λαμβάνει το 17%, τέλος το 4% των συμμετεχόντων δήλωσαν άλλο στην έρευνά μας.

Β. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

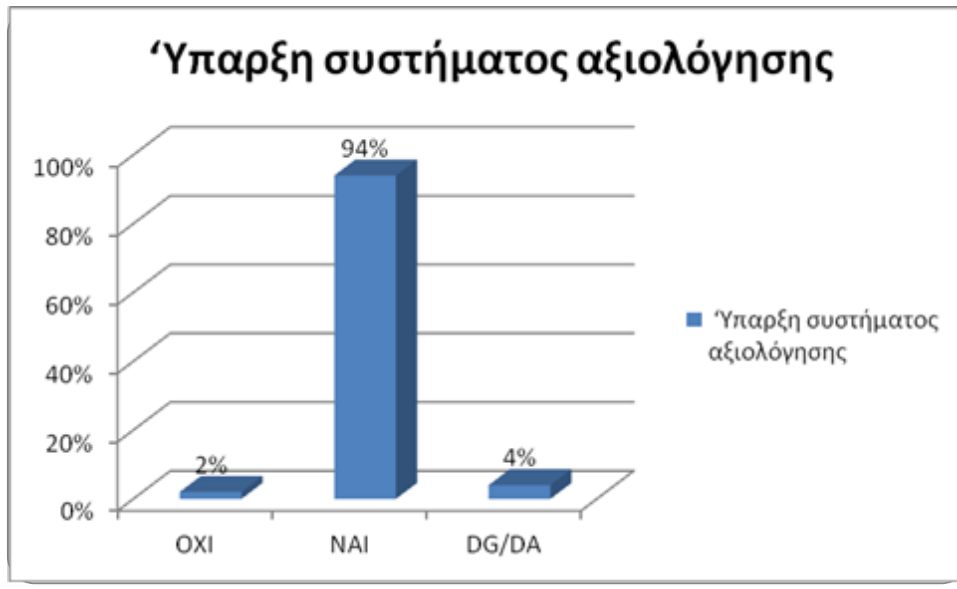
Στην συγκεκριμένη ομάδα ερωτήσεων μελετάται η αξιολόγηση του προσωπικού στα νοσοκομεία.

Διάγραμμα 4.7. Θεσμός της αξιολόγησης



Η παρούσα ερώτηση έδωσε τη δυνατότητα στους ερωτηθέντες να σχολιάσουν τον θεσμό της αξιολόγησης. Συγκεκριμένα, η πλειοψηφία σε ποσοστό 48% θεωρεί τον θεσμό δαπανηρό και αναποτελεσματικό, ενώ μικρότερο ποσοστό 44% θεωρεί τον θεσμό απαραίτητο για την υποκίνηση των εργαζομένων. Το 27% θεωρεί την αξιολόγηση πολύ σημαντική, καθώς εντοπίζει τις ανάγκες και τις αδυναμίες του προσωπικού. Τέλος, ένα πολύ μικρό ποσοστό μόλις 1% θεωρεί πως διατηρεί καλές σχέσεις συναδελφικότητας.

Διάγραμμα 4.8.Υπαρξη συστήματος αξιολόγησης



	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid OXI	2	2.0	2.0	2.0
NAI	94	94.0	94.0	96.0
DG/DA	4	4.0	4.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

Σε ερώτηση για το αν υπάρχει κάποιο σύστημα αξιολόγησης που εφαρμόζεται στο νοσοκομείο που εργάζονται, οι ερωτηθέντες ανταποκριθήκαν θετικά με ποσοστό 94%. Ένα ποσοστό 4% δήλωσε πως δεν γνωρίζει, ενώ μόνο το 2% απάντησε πως δεν εφαρμόζεται κάποιο είδος αξιολόγησης.

Διάγραμμα 4.9. Ικανοποίηση από τον τρόπο αξιολόγησης

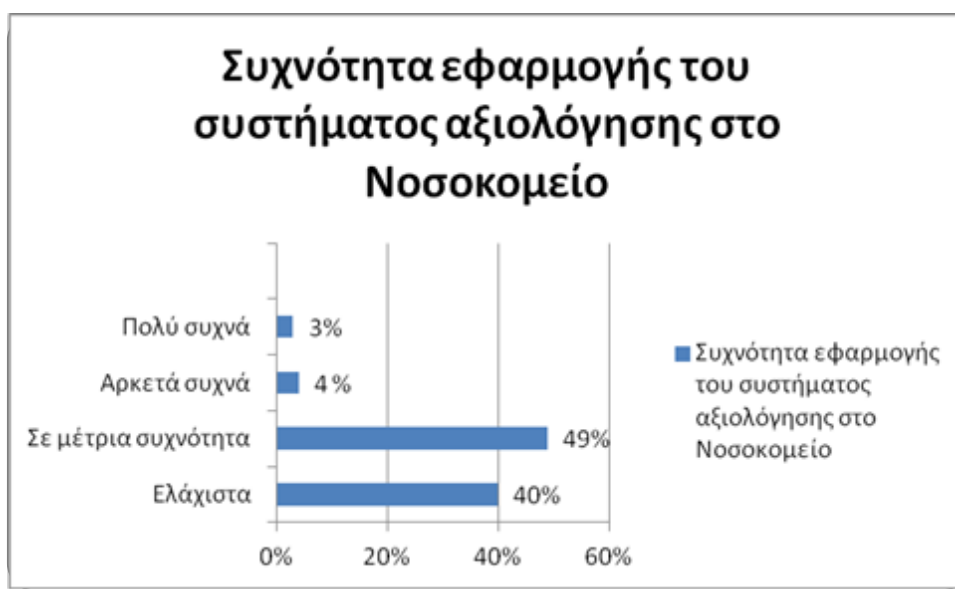


		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	46	46.0	48.4	48.4
	Λίγο	20	20.0	21.1	69.5
	Μέτρια	25	25.0	26.3	95.8
	Πολύ	4	4.0	4.2	100.0
	Total	95	95.0	100.0	
Missing	System	5	5.0		
Total		100	100.0		

Μελετώντας τον τρόπο που γίνεται η αξιολόγηση και την ικανοποίηση των εργαζομένων από την μέθοδο που εφαρμόζεται, η πλειοψηφία σε ποσοστό 46% απάντησαν με αρνητική διάθεση για τον θεσμό. Σε μέτριο βαθμό ακολουθεί το 25%, ενώ το 20% δήλωσαν ότι είναι λίγο ικανοποιημένοι και μόνο το 4% δήλωσε αρκετά ικανοποιημένοι. Το συμπέρασμα ωστόσο που κρατάμε, είναι πως σε ποσοστό 66% οι εργαζόμενοι είναι από καθόλου έως λίγο ικανοποιημένοι.

Η μέση τιμή της ερώτησης αυτής είναι 1.8, που σημαίνει καθόλου ικανοποίηση προς το λίγο ικανοποίηση.

Διάγραμμα 4.10. Συχνότητα εφαρμογής του συστήματος αξιολόγησης



		<i>Frequency</i>	<i>Percent</i>	<i>Valid Percent</i>	<i>Cumulative Percent</i>
Valid	Ελάχιστα	40	40.0	41.7	41.7
	Σε μέτρια συχνότητα	49	49.0	51.0	92.7
	Αρκετά συχνά	4	4.0	4.2	96.9
	Πολύ συχνά	3	3.0	3.1	100.0
	Total	96	96.0	100.0	
Missing	System	4	4.0		
Total		100	100.0		

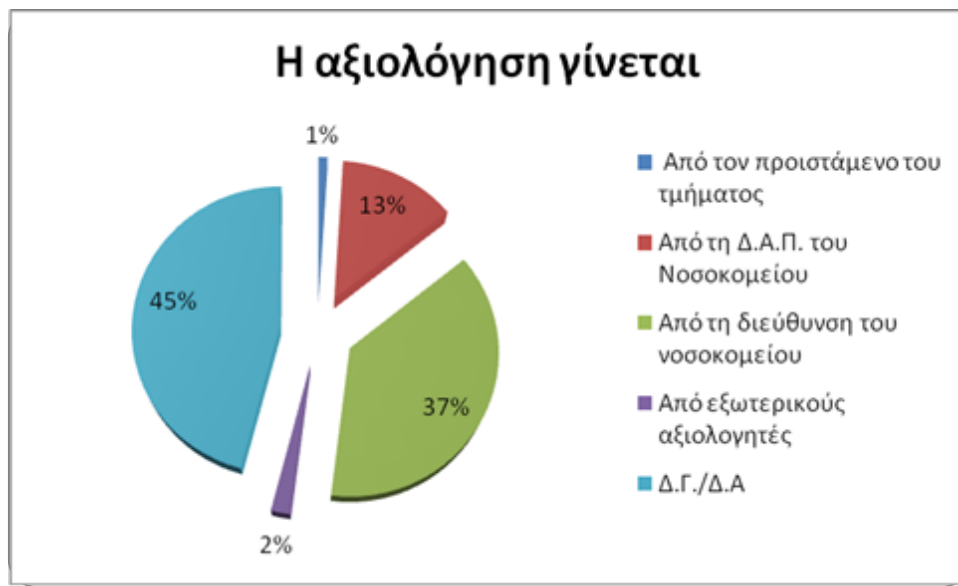
Τα τελευταία χρόνια, γίνεται μια προσπάθεια να εφαρμοστεί ένα ενιαίο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων σε μονάδες Υγείας. Κάποιες προσπάθειες έχουν ευδοκιμήσει, ωστόσο δεν έχει εφαρμοστεί κάποιο επίσημο σύστημα ακόμα. Παρόλα αυτά, κάποια νοσοκομεία εφαρμόζουν εσωτερικά με δικούς τους τρόπους τον θεσμό της αξιολόγησης στους εργαζομένους.

Η συχνότητα που αυτός εφαρμόζεται μελετήθηκε από την παρούσα ερώτηση και τα αποτελέσματα έδειξαν πως σε ποσοστό 49% οι εργαζόμενοι θεωρούν πως εφαρμόζεται

σε μέτρια συχνότητα και το 40% δήλωσε ότι το σύστημα αξιολόγησης εφαρμόζεται ελάχιστα. Μόλις το 3% θεωρεί πως εφαρμόζεται πολύ συχνά.

Η μέση τιμή της ερώτησης αυτής είναι 2.6, που σημαίνει πως ο θεσμός εφαρμόζεται ελάχιστα προς το σε μέτρια συχνότητα.

Διάγραμμα 4.11. Ποιός διενεργεί την αξιολόγηση



	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Προϊστάμενος του τμήματος	1	1.0	1.0	1.0
Δ.Α.Π. του Νοσοκομείου	13	13.0	13.3	14.3
Διεύθυνση του νοσοκομείου	37	37.0	37.8	52.0
Εξωτερικούς αξιολογητές	2	2.0	2.0	54.1
Δ.Γ./Δ.Α	45	45.0	45.9	100.0
Total	98	98.0	100.0	
Missing System	2	2.0		
Total	100	100.0		

Σε ερώτηση για το ποιος διενεργεί την αξιολόγηση στους εργαζομένους, η πλειοψηφία σε ποσοστό 45% απάντησε πως δεν γνωρίζει από ποιον γίνεται η αξιολόγηση. Έπειτα, ακολουθεί σε ποσοστό 37%, η Διεύθυνση του νοσοκομείου. Μόλις 2% απάντησε πως διενεργείται από εξωτερικούς αξιολογητές. Ωστόσο, υπάρχει και ένα ποσοστό 13% που θεωρεί πως η αξιολόγηση γίνεται από τη Δ.Α.Π του νοσοκομείου. Τέλος, μόλις το 1% απάντησε πως η αξιολόγηση γίνεται από τον προϊστάμενο του τμήματος.

Διάγραμμα 4.12. Αντικειμενικότητα της αξιολόγησης

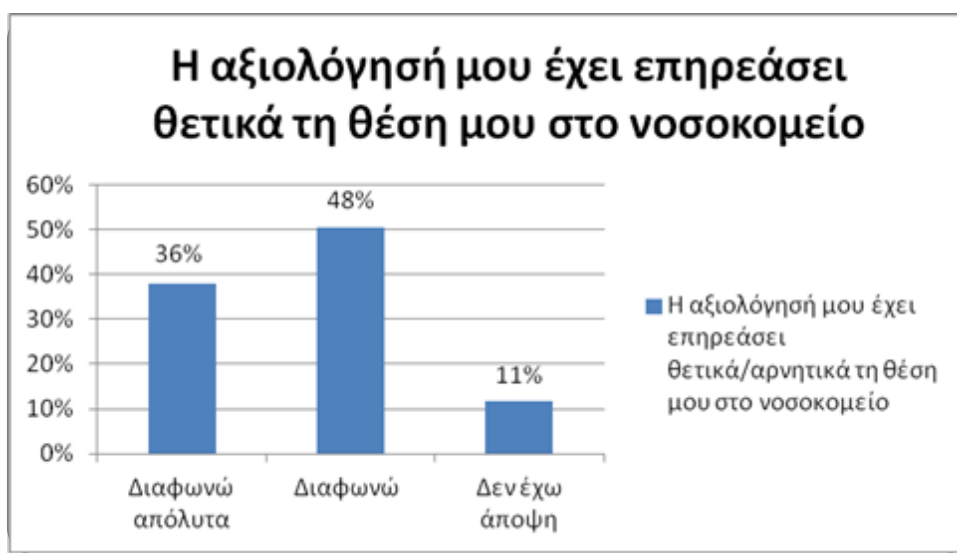


		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	31	31.0	32.6	32.6
	Διαφωνώ	37	37.0	38.9	71.6
	Δεν έχω άποψη	27	27.0	28.4	100.0
	Total	95	95.0	100.0	
Missing	System	5	5.0		
Total		100	100.0		

Η πλειοψηφία, σε ποσοστό 37% και 31%, θεωρεί πως η αξιολόγηση που έχει περάσει δεν είναι καθόλου αντικειμενική και 27 άτομα απάντησαν πως δεν έχουν άποψη.

Η μέση τιμή στην εν λόγω ερώτηση είναι 1.95, που σημαίνει διαφωνία ως προς το γεγονός ότι η αξιολόγηση είναι αντικειμενική.

Διάγραμμα 4.13.Αξιολόγηση-θέση εργασίας

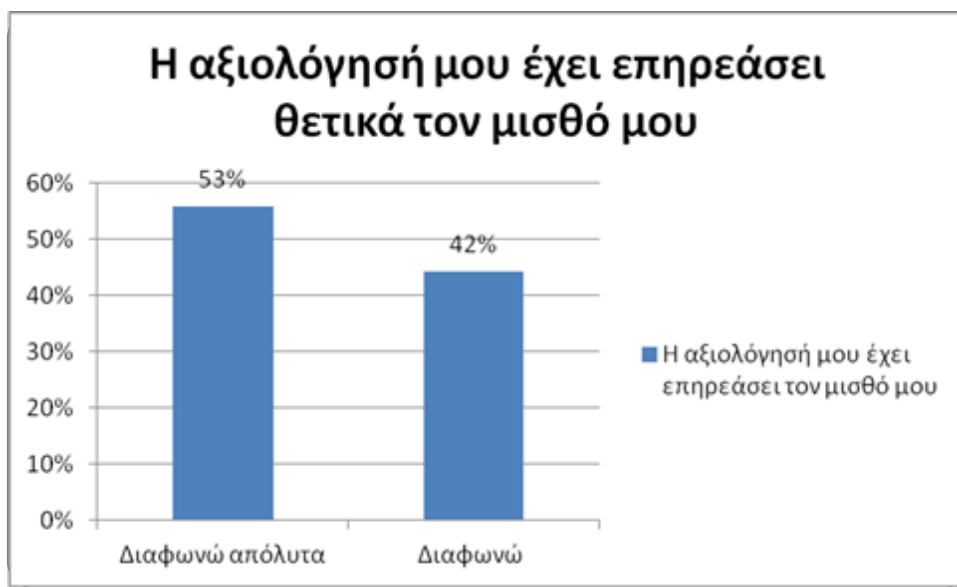


	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απόλυτα	36	36.0	37.9	37.9
Διαφωνώ	48	48.0	50.5	88.4
Δεν έχω άποψη	11	11.0	11.6	100.0
Total	95	95.0	100.0	
Missing System	5	5.0		
Total	100	100.0		

Σε ερώτηση σχετικά σε ποιο βαθμό τα αποτελέσματα της αξιολόγησης έχουν επηρεάσει θετικά τη θέση του εκάστοτε εργαζόμενου στο νοσοκομείο, η πλειοψηφία σε ποσοστό 48% και 36% διαφωνεί, ενώ το 11% δεν έχει άποψη.

Η μέση τιμή της ερώτησης αυτής είναι 1.7, που σημαίνει “διαφωνώ απόλυτα προς το διαφωνώ”.

Διάγραμμα 4.14. Αξιολόγηση-Μισθός

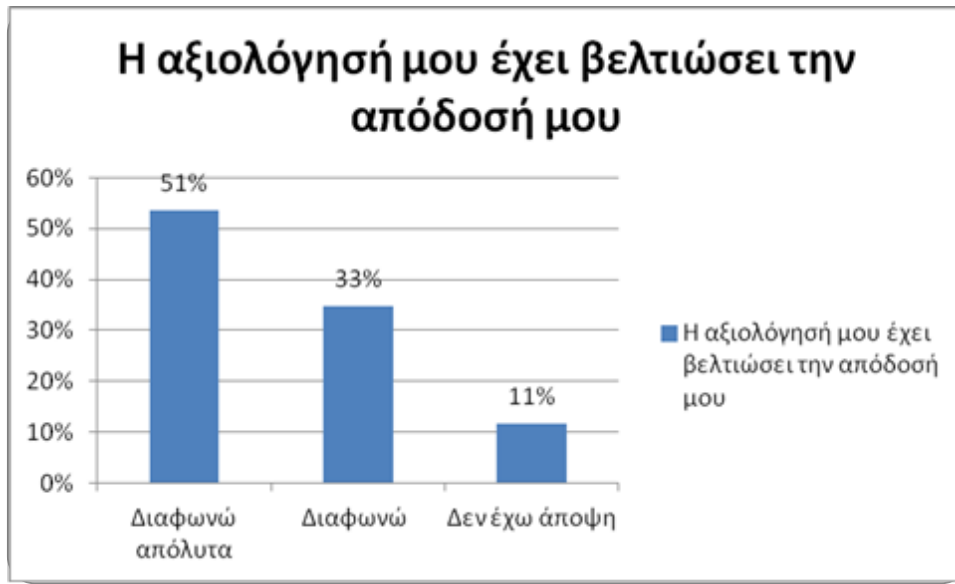


	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απόλυτα	53	53.0	55.8	55.8
Διαφωνώ	42	42.0	44.2	100.0
Total	95	95.0	100.0	
Missing System	5	5.0		
Total	100	100.0		

Σε αντίθεση με το τι αναμενόταν από την έρευνά μας στην ερώτηση αυτή, τα αποτελέσματα έδειχναν ότι η πλειοψηφία σε ποσοστό 53% διαφωνεί απόλυτα πως η αξιολόγηση έχει επηρεάσει θετικά τον μισθό τους, ενώ το 42% δεν έχει δει κάποια διαφορά μισθολογική μετά την αξιολόγηση.

Η μέση τιμή της ερώτησης αυτής είναι 1.4, που σημαίνει “διαφωνώ απόλυτα”.

Διάγραμμα 4.15. Αξιολόγηση-Απόδοση

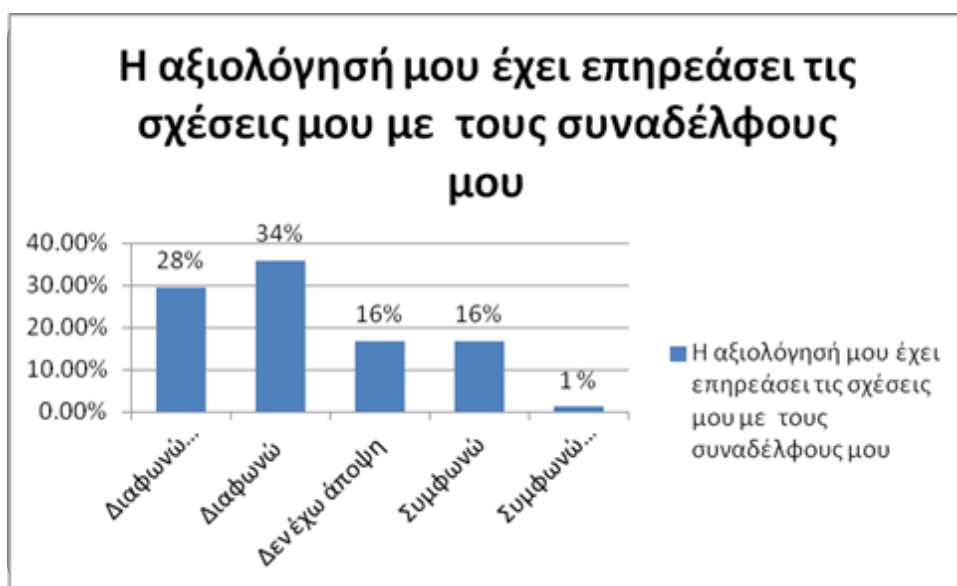


		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	51	51.0	53.7	53.7
	Διαφωνώ	33	33.0	34.7	88.4
	Δεν έχω άποψη	11	11.0	11.6	100.0
	Total	95	95.0	100.0	
Missing	System	5	5.0		
Total		100	100.0		

Σε ερώτηση σχετικά με τον βαθμό που η αξιολόγηση του προσωπικού έχει βελτιώσει την απόδοσή του, η ανταπόκριση ήταν πολύ αρνητική, καθώς σε ποσοστό 51%, και 33% η πλειοψηφία θεωρεί πως υπάρχει αρνητική συσχέτιση απόδοσης αξιολόγησης, ενώ το 11% δεν έχει άποψη.

Η μέση τιμή στην εν λόγω ερώτηση είναι 1.6, που σημαίνει διαφωνία ως προς το γεγονός ότι η αξιολόγηση βελτιώνει τη απόδοση του προσωπικού.

Διάγραμμα 4.16. Αξιολόγηση-Σχέσεις με συναδέλφους



		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	28	28.0	29.5	29.5
	Διαφωνώ	34	34.0	35.8	65.3
	Δεν έχω άποψη	16	16.0	16.8	82.1
	Συμφωνώ	16	16.0	16.8	98.9
	Συμφωνώ απόλυτα	1	1.0	1.1	100.0
	Total	95	95.0	100.0	
Missing	System	5	5.0		
Total		100	100.0		

Μελετώντας τη σχέση που έχει η αξιολόγηση με τις συναδελφικές σχέσεις, το συμπέρασμα που βγαίνει είναι το εξής: Η πλειοψηφία, με ποσοστό 62%, θεωρεί πως δεν έχουν επηρεαστεί οι σχέσεις τους από την αξιολόγηση, ενώ το 16% δηλώνει ότι δεν εκφέρει άποψη, ίσως γιατί δεν έχει παρατηρήσει κάποια διαφορά που να προκύπτει στις σχέσεις μεταξύ τους πριν και μετά την αξιολόγηση. Ωστόσο, μόλις το 17% θεωρεί πως έχουν επηρεαστεί οι σχέσεις τους από την αξιολόγηση.

Σε ποιό βαθμό θεωρείτε ότι τα παρακάτω οδηγούν σε σφάλματα αξιολόγησης;

Διάγραμμα 4.17. Σφάλματα Αξιολόγησης

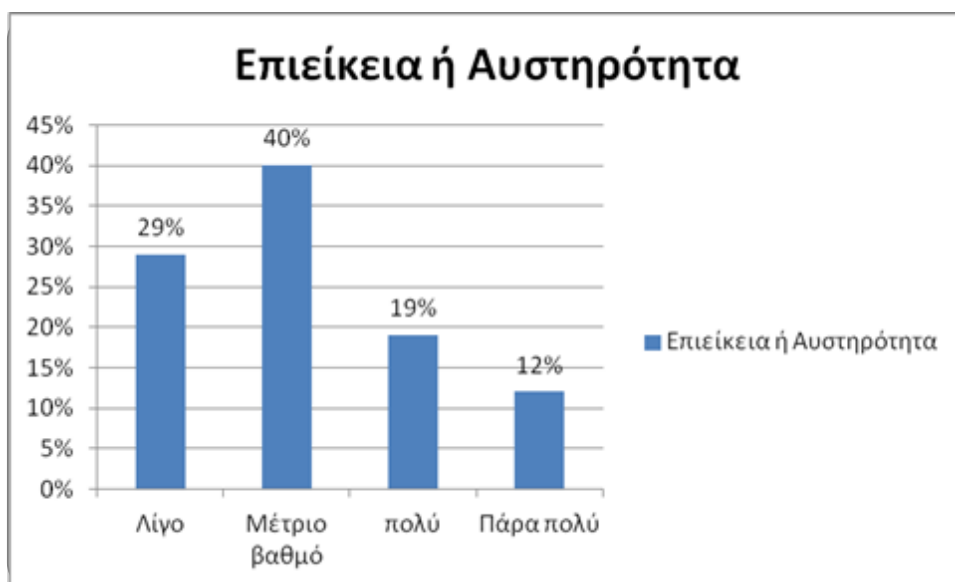


	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Λίγο	24	24.0	24.0	24.0
Μέτριο βαθμό	13	13.0	13.0	37.0
Πολύ	32	32.0	32.0	69.0
Πάρα πολύ	31	31.0	31.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

Σε ερώτηση για το αν προκύπτουν σφάλματα στην αξιολόγηση εξαιτίας κομματικών προκαταλήψεων, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων με ποσοστό 63% απάντησε θετικά, ενώ το 24% των ερωτηθέντων απάντησε αρνητικά. Τέλος, το 13% θεωρεί πως υπάρχουν σε μέτριο βαθμό.

Η μέση τιμή της ερώτησης αυτής είναι 3.7, που σημαίνει σε μέτριο βαθμό προς το πολύ.

Διάγραμμα 4.18. Σφάλματα Αξιολόγησης

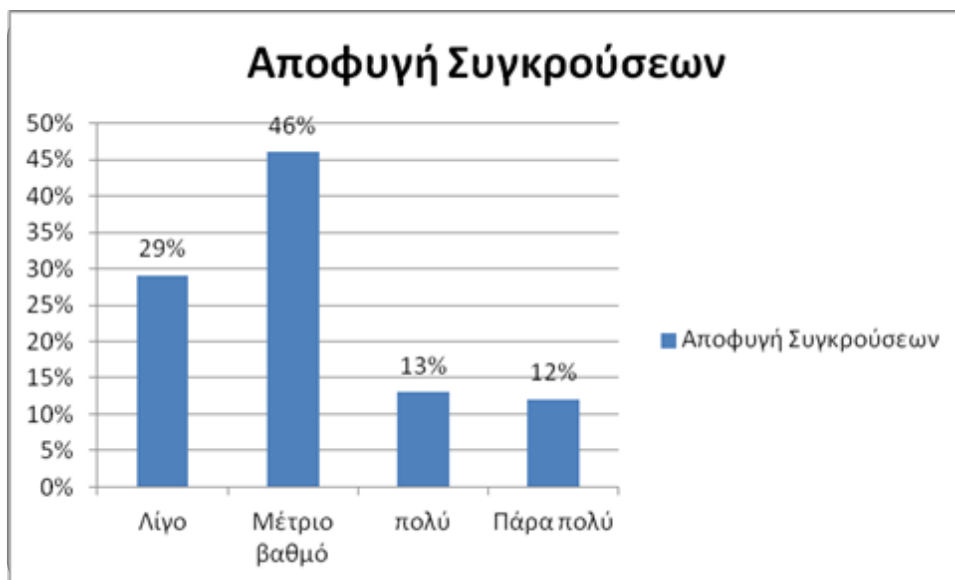


	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Λίγο	29	29.0	29.0	29.0
Μέτριο βαθμό	40	40.0	40.0	69.0
Πολύ	19	19.0	19.0	88.0
Πάρα πολύ	12	12.0	12.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

Σε ερώτηση για το αν τα σφάλματα αξιολόγησης μπορεί να προκύψουν εξαιτίας αυστηρότητας ή επιείκειας, η πλειοψηφία (40%) θεωρεί πως μπορεί να γίνει αυτό σε μέτριο βαθμό. Το 29% των ερωτηθέντων απάντησε λίγο, ενώ το 31% απάντησε θετικά.

Η μέση τιμή στην εν λόγω ερώτηση είναι 3.1, που σημαίνει πως μπορεί να γίνει αυτό σε μέτριο βαθμό.

Διάγραμμα 4.19. Σφάλματα Αξιολόγησης

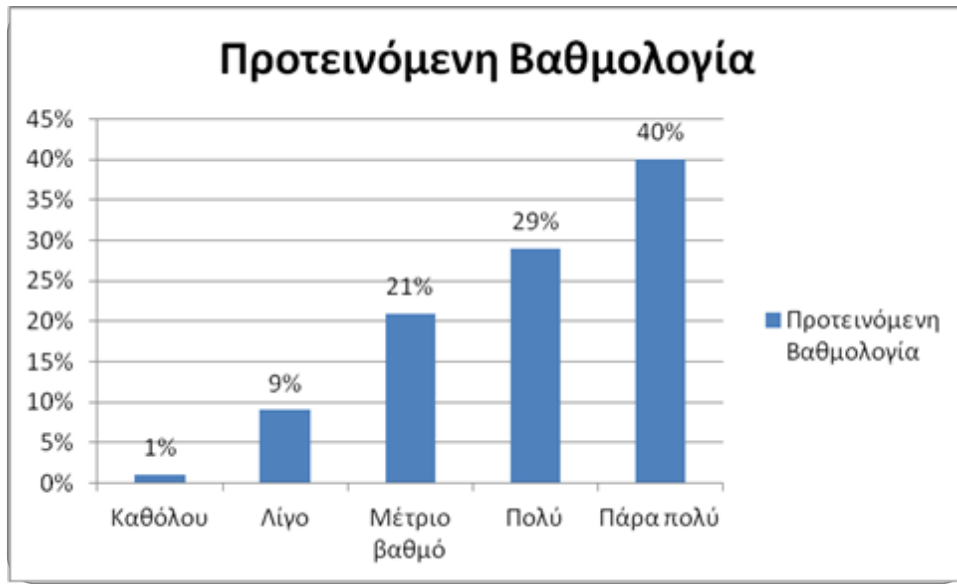


	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Λίγο	29	29.0	29.0	29.0
Μέτριο βαθμό	46	46.0	46.0	75.0
Πολύ	13	13.0	13.0	88.0
Πάρα πολύ	12	12.0	12.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

Η αποφυγή συγκρούσεων δεν είναι βασικός λόγος δημιουργίας σφαλμάτων αξιολόγησης, σύμφωνα με τους ερωτηθέντες, καθώς σε ποσοστό 75% διαφωνούν ή την θεωρούν λιγότερο σημαντικό, ενώ μόλις το 25% την θεωρούν πολύ σημαντικό λόγο.

Η μέση τιμή της ερώτησης αυτής είναι 3, που σημαίνει σε μέτριο βαθμό.

Διάγραμμα 4.20. Σφάλματα Αξιολόγησης

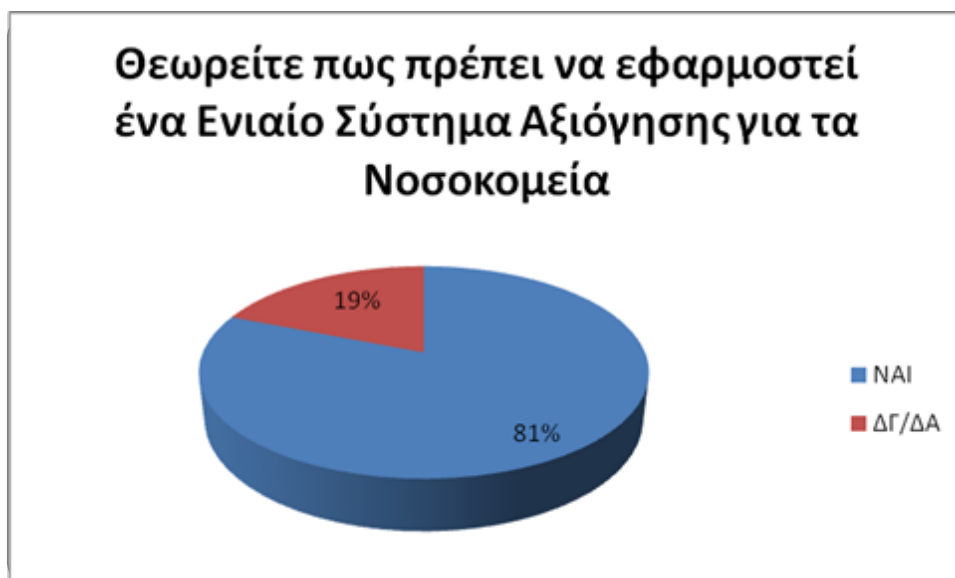


	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	1	1.0	1.0	1.0
Λίγο	9	9.0	9.0	10.0
Μέτριο βαθμό	21	21.0	21.0	31.0
Πολύ	29	29.0	29.0	60.0
Πάρα πολύ	40	40.0	40.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

Η προτεινόμενη βαθμολογία στην ερώτηση για το αν θεωρείται βασικός λόγος δημιουργίας σφαλμάτων αξιολόγησης, προκύπτει μια κλίση προς την θετική αποδοχή της προτεινόμενης βαθμολογίας ως λόγο δημιουργίας σφαλμάτων με ποσοστό 69%, ενώ το 21% θεωρεί ότι οδηγεί σε μέτριο βαθμό και μόλις το 10 % δίνει αρνητική απάντηση.

Η μέση τιμή στην εν λόγω ερώτηση είναι 4, που σημαίνει πολύ.

Διάγραμμα 4.21. Αξιολόγηση Απόδοσης Προσωπικού-Ενιαίο Σύστημα Αξιολόγησης

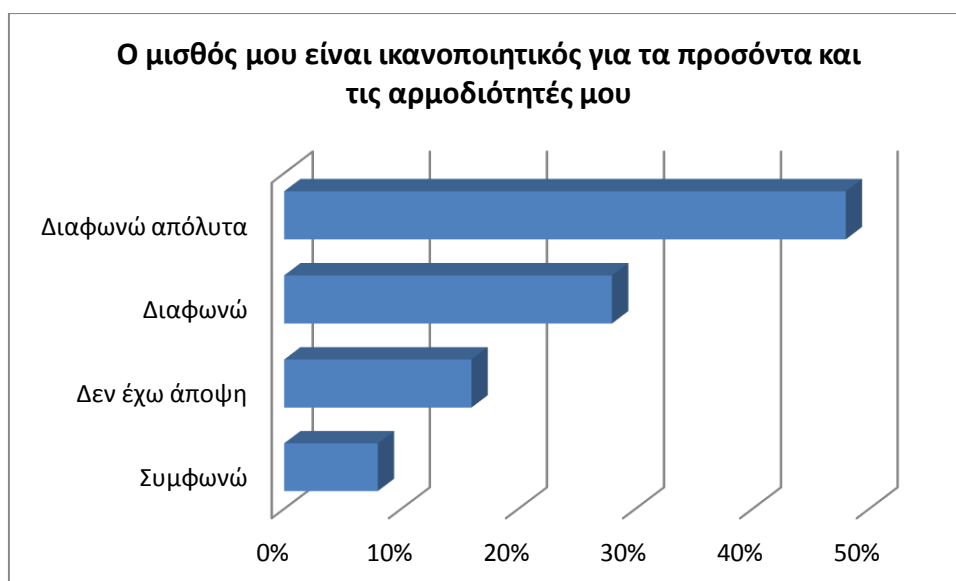


		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NAI	81	81.0	81.0	81.0
	ΔΓ/ΔΑ	19	19.0	19.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Σε ερώτηση για το αν θεωρούν οι εργαζόμενοι αναγκαία την εφαρμογή ενός ενιαίου συστήματος αξιολόγησης στα Νοσοκομεία, η πλειοψηφία σε ποσοστό 81% απάντησε θετικά.

Γ. ΑΜΟΙΒΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Διάγραμμα 4.22. Αμοιβή Προσωπικού-Μισθός

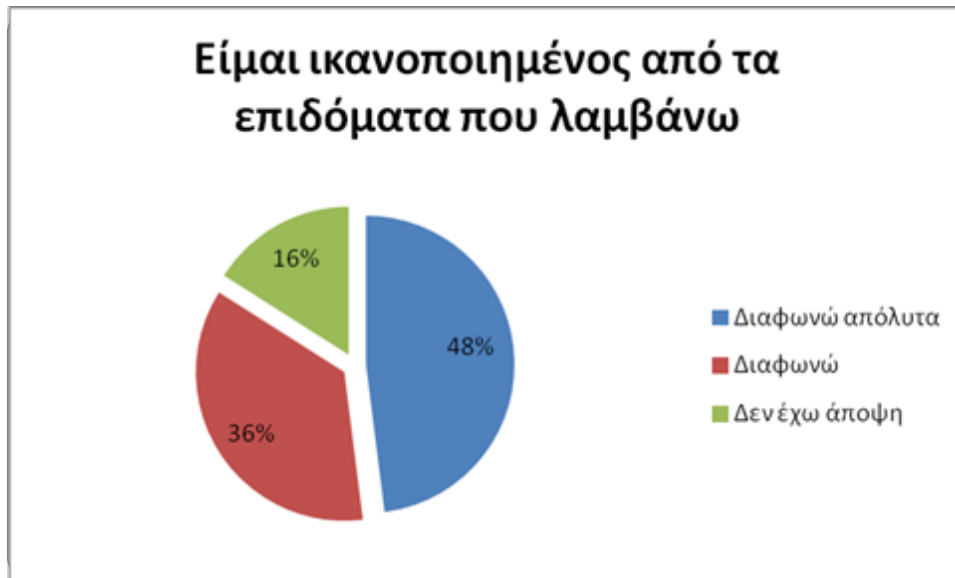


	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απόλυτα	48	48.0	48.0	48.0
Διαφωνώ	28	28.0	28.0	76.0
Δεν έχω άποψη	16	16.0	16.0	92.0
Συμφωνώ	8	8.0	8.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

Για την πλειοψηφία των ερωτηθέντων (76%), ο μισθός θεωρείται μη ικανοποιητικός για τα προσόντα και τις αρμοδιότητές τους.

Η μέση τιμή στην εν λόγω ερώτηση είναι 1.8, που σημαίνει καθόλου ικανοποίηση.

Διάγραμμα 4.23. Αμοιβή Προσωπικού-Επιδόματα

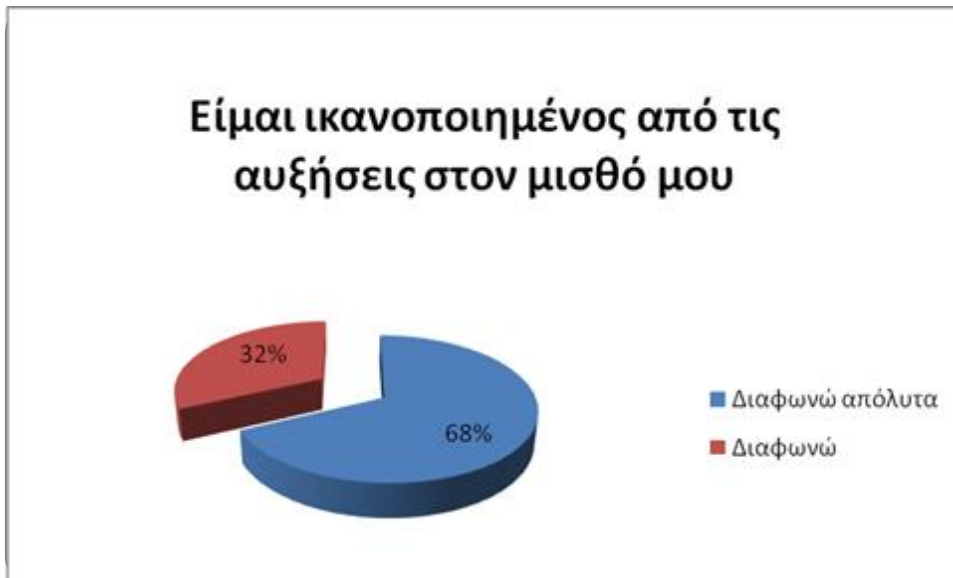


	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απόλυτα	48	48.0	48.0	48.0
Διαφωνώ	36	36.0	36.0	84.0
Δεν έχω άποψη	16	16.0	16.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων, σε ποσοστό 84%, θεωρεί ότι τα επιδόματα που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι είναι μη ικανοποιητικά.

Η μέση τιμή της ερώτησης αυτής είναι 1.7, που σημαίνει “διαφωνώ απόλυτα προς το διαφωνώ”.

Διάγραμμα 4.24. Αμοιβή Προσωπικού-Αυξήσεις μισθού



	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απόλυτα	68	68.0	68.0	68.0
Διαφωνώ	32	32.0	32.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

Σε ερώτηση για την ικανοποίηση του προσωπικού σχετικά με αυξήσεις που έχουν γίνει στον μισθό τους, η πλειοψηφία (68%) απάντησε πως δεν είναι καθόλου ικανοποιημένη, ενώ σε ποσοστό 32% απάντησε πως δεν είναι ικανοποιημένη.

Η μέση τιμή της ερώτησης αυτής είναι 1.3, που σημαίνει καθόλου ικανοποίηση.

Διάγραμμα 4.25. Αμοιβή Προσωπικού-Σύστημα αμοιβών



	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απόλυτα	63	63.0	63.0	63.0
Διαφωνώ	25	25.0	25.0	88.0
Δεν έχω άποψη	12	12.0	12.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

Στην ερώτηση για την ικανοποίηση των εργαζομένων για το σύστημα αμοιβών του νοσοκομείου, η πλειοψηφία σε ποσοστό 88% απάντησε αρνητικά και το 12% δηλώνει ότι δεν έχει άποψη.

Η μέση τιμή της ερώτησης αυτής είναι 1.5, που σημαίνει “διαφωνώ απόλυτα προς το διαφωνώ”.

Διάγραμμα 4.26. Αμοιβή Προσωπικού-Αξιολόγηση



		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ απόλυτα	56	56.0	56.0	56.0
	Διαφωνώ	28	28.0	28.0	84.0
	Δεν έχω άποψη	16	16.0	16.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

Στην ερώτηση για το αν η αμοιβή του προσωπικού καθορίζεται από τα αποτελέσματα της αξιολόγησης, η πλειοψηφία διαφωνεί σε ποσοστό 84%.

Η μέση τιμή της ερώτησης αυτής είναι 1.6, που σημαίνει “διαφωνώ απόλυτα προς το διαφωνώ”.

Διάγραμμα 4.27. Αμοιβή Προσωπικού-Εργασία

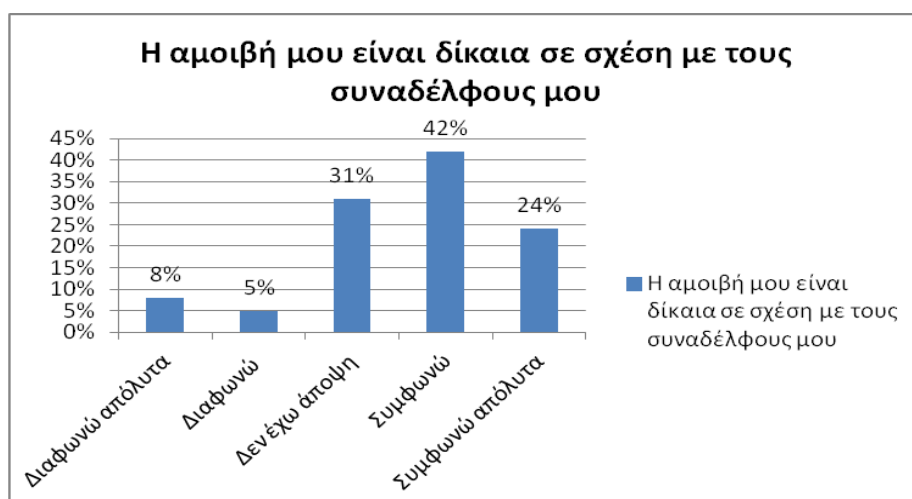


	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απόλυτα	60	60.0	60.0	60.0
Διαφωνώ	27	27.0	27.0	87.0
Δεν έχω άποψη	13	13.0	13.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

Στην ερώτηση για το αν η αμοιβή του προσωπικού ορίζεται βάσει του αποτελέσματος στη εργασία του εργαζομένου, η πλειοψηφία διαφωνεί σε ποσοστό 87%, ενώ 13 άτομα δήλωσαν πως δεν έχουν άποψη.

Η μέση τιμή της ερώτησης αυτής είναι 1.5, που σημαίνει “διαφωνώ απόλυτα προς το διαφωνώ”.

Διάγραμμα 4.28. Αμοιβή Προσωπικού-Σχέση με συναδέλφους

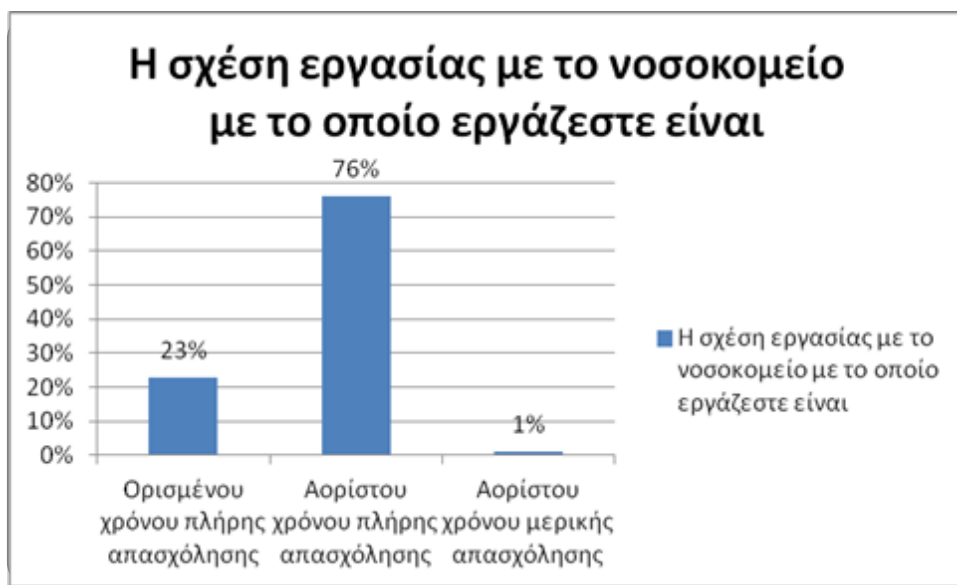


Η αμοιβή μου είναι δίκαια σε σχέση με τους συναδέλφους μου		
	Ποσοστό	Άτομα
Διαφωνώ απόλυτα	8%	8
Διαφωνώ	5%	5
Δεν έχω άποψη	31%	21
Συμφωνώ	42%	42
Συμφωνώ απόλυτα	24%	24

Από τα αποτελέσματα της παρούσας ερώτησης προκύπτει πως υπάρχει σχετικά δίκαιο σύστημα αμοιβών, καθώς η πλειοψηφία σε ποσοστό 66% θεωρεί πως η αμοιβή είναι δίκαια σε σχέση με τους λοιπούς συναδέλφους.

Η μέση τιμή της ερώτησης αυτής είναι 4.2, που σημαίνει “συμφωνώ”.

Διάγραμμα 4.29. Αμοιβή Προσωπικού-Σχέση εργασίας στο Νοσοκομείο



	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ορισμένου χρόνου πλήρους απασχόλησης	23	23.0	23.0	23.0
Αορίστου χρόνου πλήρους απασχόλησης	76	76.0	76.0	99.0
Αορίστου χρόνου μερικής απασχόλησης	1	1.0	1.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

Όσον αφορά τη σχέση εργασίας που έχει το νοσοκομείο με τους εργαζόμενούς του, η πλειοψηφία σε ποσοστό 76% αποτελείται από εργαζομένους αορίστου χρόνου πλήρους απασχόλησης, ακολουθούν οι εργαζόμενοι ορισμένου χρόνου πλήρους απασχόλησης σε ποσοστό 23%, ενώ οι μερικής απασχόλησης ακολουθούν με μικρότερο ποσοστό.

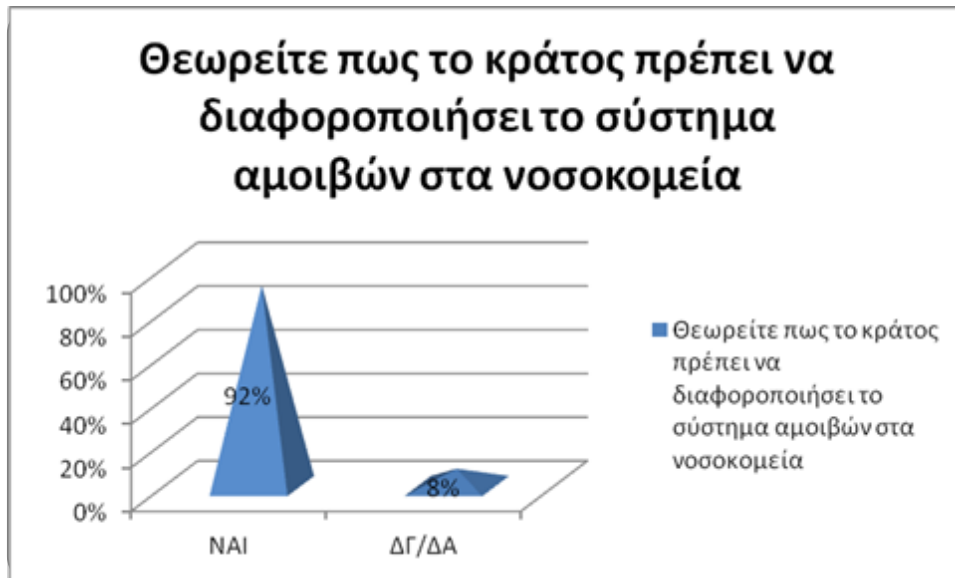
Διάγραμμα 4.30. Ποιά από τις αρχές θεωρείτε σημαντικότερη για το σύστημα αμοιβών



		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Περιοδικότητα	3	3.0	3.1	3.1
	Σταθερότητα	27	27.0	27.6	30.6
	Αντικειμενικότητα	68	68.0	69.4	100.0
	Total	98	98.0	100.0	
Missing	System	2	2.0		
Total		100	100.0		

Μελετώντας τις βασικές αρχές που θεωρούνται σημαντικότερες για ένα σύστημα αμοιβών, οι εργαζόμενοι του νοσοκομείου θεωρούν ότι η αντικειμενικότητα του συστήματος είναι η σημαντικότερη σε ποσοστό 68%, ακολοθεί η σταθερότερα σε ποσοστό 27%.

Διάγραμμα 4.31. Διαφοροποίηση συστήματος αμοιβών στα Νοσοκομεία



	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid NAI	92	92.0	92.0	92.0
ΔΓ/ΔΑ	8	8.0	8.0	100.0
Total	100	100.0	100.0	

Τέλος, στην ερώτηση αν θα πρέπει το κράτος να διαφοροποιήσει το σύστημα αμοιβών στα νοσοκομεία σχεδόν όλοι (92%) απάντησαν θετικά.

Στην παρούσα ενότητα παρουσιάζονται οι στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις μεταξύ των κοινωνικοδημογραφικών χαρακτηριστικών του δείγματος και των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου.

ΦΥΛΟ

Πίνακας 4.1. Θεσμός της αξιολόγησης-Φύλο

	Φύλο	
	Άντρας	Γυναίκα
OXI	8.9%	91.1%
NAI	27.3%	72.7%

Το 72.7% των γυναικών πιστεύει ότι η αξιολόγηση είναι απαραίτητη για την παρακίνηση και βελτίωση του προσωπικού, σε σύγκριση με το 27.3% των ανδρών. Το φύλο αποδείχθηκε στατιστικά σημαντικό σε σχέση με την εν λόγω ερώτηση (p-value = 0.015).

Πίνακας 4.2. Θεσμός της αξιολόγησης-Φύλο

	Φύλο	
	Άντρας	Γυναίκα
OXI	12.3%	87.7%
NAI	29.6%	70.4%

Το 70.4% των γυναικών πιστεύει ότι η αξιολόγηση εντοπίζει τις ανάγκες/αδυναμίες του προσωπικού, σε σύγκριση με το 29.6% των ανδρών. Το φύλο αποδείχθηκε στατιστικά σημαντικό σε σχέση με την εν λόγω ερώτηση (p-value = 0.041).

Πίνακας 4.3. Πόσο ικανοποιημένοι από τον τρόπο της αξιολόγησης-Φύλο

	Φύλο	Μέση Τιμή	Τυπική Απόκλιση	p- value
Ικανοποίηση από τον τρόπο που γίνεται η αξιολόγηση	Άντρας	2.1765	.52859	0.031
	Γυναίκα	1.7949	1.01109	
Η αξιολόγησή μου έχει επηρεάσει θετικά/αρνητικά την θέση μου στο Νοσοκομείο	Άντρας	2.2353	.43724	0,001
	Γυναίκα	1.6282	.64685	
Η αξιολόγησή μου έχει επηρεάσει θετικά τον μισθό μου	Άντρας	1.7647	.43724	0.003
	Γυναίκα	1.3718	.48641	
Η αξιολόγησή μου έχει βελτιώσει την απόδοσή μου	Άντρας	1.9412	.74755	0.017
	Γυναίκα	1.5000	.65959	
Η σχέση εργασίας με το Νοσοκομείο στο οποίο εργάζεστε είναι:	Άντρας	2.0588	1.02899	0.037
	Γυναίκα	2.6506	.78761	
Ποιά από τις ακόλουθες αρχές θεωρείτε ότι είναι σημαντικότερη για το σύστημα αμοιβών	Άντρας	2.9412	.24254	0.001
	Γυναίκα	2.6049	.56301	

Εξετάζοντας πόσο ικανοποιημένοι είναι οι εργαζόμενοι από τον τρόπο που γίνεται η αξιολόγηση σε σχέση με το φύλο, η μέση τιμή των αντρών είναι 2.1, που σημαίνει λίγο ικανοποιημένοι. Αντίστοιχα, η μέση τιμή των γυναικών είναι 1.8, που σημαίνει καθόλου προς λίγο ικανοποιημένες. Το φύλο αποδείχθηκε στατιστικά σημαντικό σε σχέση με την εν λόγω ερώτηση, με p-value = 0.031.

Στην ερώτηση για το αν η αξιολόγησή τους έχει επηρεάσει θετικά τη θέση τους στο Νοσοκομείο, η μέση τιμή των αντρών είναι 2.2, που σημαίνει "διαφωνώ". Αντίστοιχα, η μέση τιμή των γυναικών είναι 1.6, που σημαίνει "διαφωνώ απόλυτα προς διαφωνώ". Το φύλο αποδείχθηκε στατιστικά σημαντικό σε σχέση με την εν λόγω ερώτηση, με p-value = 0.01.

Στην εν λόγω ερώτηση, η μέση τιμή των αντρών που πιστεύουν ότι η αξιολόγηση έχει επηρεάσει θετικά τον μισθό τους είναι 1.7, που σημαίνει " διαφωνώ απόλυτα προς

διαφωνώ", σε σχέση με αυτή των γυναικών που είναι 1.3, δηλαδή "διαφωνώ απόλυτα". Και εδώ το φύλο αποδείχθηκε στατιστικά σημαντικό, με p-value = 0.003.

Η μέση τιμή των αντρών που πιστεύουν ότι η αξιολόγηση έχει βελτιώσει την απόδοσή τους είναι 1.9, που σημαίνει "διαφωνώ προς δεν έχω άποψη". Αντίστοιχα, η μέση τιμή των γυναικών είναι 1.5. Το φύλο αποδείχθηκε στατιστικά σημαντικό σε σχέση με την εν λόγω ερώτηση, με p-value = 0.017.

Στην ερώτηση για τη σχέση εργασίας τους με το Νοσοκομείο στο οποίο εργάζονται, η μέση τιμή των αντρών είναι 2, που σημαίνει "ορισμένου χρόνου μερικής απασχόλησης". Αντίστοιχα, η μέση τιμή των γυναικών είναι 2.6, που σημαίνει "ορισμένου χρόνου μερικής απασχόλησης προς αορίστου χρόνου πλήρους απασχόλησης". Το φύλο αποδείχθηκε στατιστικά σημαντικό σε σχέση με την εν λόγω ερώτηση, με p-value = 0.037.

Η μέση τιμή των αντρών για την ερώτηση ποιά αρχή θεωρούν ότι είναι σημαντικότερη για το σύστημα αμοιβών είναι 3.0, που σημαίνει αντικειμενικότητα, ενώ η μέση τιμή των γυναικών είναι 2.6, δηλαδή σταθερότητα προς αντικειμενικότητα. Το φύλο αποδείχθηκε στατιστικά σημαντικό, με p-value = 0.01.

ΗΛΙΚΙΑ

Πίνακας 4.4. Η αξιολόγηση είναι αντικειμενική-Ηλικία

Ηλικία	Μέση Τιμή	Τυπική Απόκλιση	p- value
18-35	1.8438	.76662	.006
36-50	1.8140	.73211	
51 και άνω	2.4500	.75915	
Total	1.9579	.78437	

Στην ερώτηση για το αν οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι η αξιολόγησή τους είναι αντικειμενική, η μέση τιμή των ερωτηθέντων που έχουν ηλικία από 18 μέχρι 50 χρονών είναι 1.8, που σημαίνει "διαφωνώ απόλυτα προς το διαφωνώ", ενώ για ηλικία από 51 χρονών και άνω είναι 2.5, που σημαίνει "διαφωνώ προς το δεν έχω άποψη", και το p-value = 0.06. Άρα, το πόσο πιστεύουν οι εργαζόμενοι ότι η αξιολόγησή τους είναι αντικειμενική εξαρτάται από την ηλικία.

Πίνακας 4.5. Η αξιολόγηση έχει επηρεάσει θετικά την θέση στο Νοσοκομείο-Ηλικία

Ηλικία	Μέση Τιμή	N	Τυπική Απόκλιση	p- value
18-35	1.7188	32	.81258	.001
36-50	1.5349	43	.50468	
51 και άνω	2.2000	20	.41039	
Total	1.7368	95	.65575	

Στην ερώτηση για το αν η αξιολόγησή τους έχει επηρεάσει θετικά την θέση τους στο Νοσοκομείο, η μέση τιμή για ηλικία από 18 μέχρι 35 χρονών είναι 1.7, που σημαίνει "διαφωνώ απόλυτα προς διαφωνώ". Για ηλικία 36-50 η μέση τιμή είναι 1.5, που σημαίνει και εδώ "διαφωνώ απόλυτα προς το διαφωνώ", ενώ για την ηλικιακή ομάδα από 51 και άνω, η μέση τιμή είναι 2.2, που σημαίνει "διαφωνώ". Το p-value = 0.01. Άρα, το πόσο πιστεύουν οι εργαζόμενοι ότι η αξιολόγηση έχει επηρεάσει θετικά την θέση τους στο Νοσοκομείο εξαρτάται από τη ηλικία.

Πίνακας 4.6. Η αξιολόγηση έχει επηρεάσει τον μισθό -Ηλικία

Ηλικία	Μέση Τιμή	N	Τυπική Απόκλιση	p- value
18-35	1.5938	32	.49899	.003
36-50	1.2558	43	.44148	
51 και άνω	1.6000	20	.50262	
Total	1.4421	95	.49927	

Στην ερώτηση για το αν η αξιολόγησή τους έχει επηρεάσει θετικά τον μισθό τους, η μέση τιμή για ηλικία από 18 μέχρι 35 χρονών είναι 1.5, που σημαίνει "διαφωνώ απόλυτα προς το διαφωνώ ". Για την ηλικιακή ομάδα από 36-50, η μέση τιμή είναι 1.2, δηλαδή "διαφωνώ απόλυτα ". Τέλος, για ηλικία από 51 και άνω, η μέση τιμή είναι 1.6, που σημαίνει "διαφωνώ απόλυτα προς το διαφωνώ ". Το p-value = 0.03. Άρα, το πόσο πιστεύουν οι εργαζόμενοι ότι η αξιολόγηση έχει επηρεάσει θετικά τον μισθό τους εξαρτάται από τη ηλικία.

Πίνακας 4.7. Η αξιολόγησή έχει βελτιώσει την απόδοση -Ηλικία

Ηλικία	Μέση Τιμή	N	Τυπική Απόκλιση	p- value
18-35	1.8437	32	.76662	.001
36-50	1.2558	43	.44148	
51 και άνω	1.8500	20	.74516	
Total	1.5789	95	.69311	

Στη ερώτηση για το αν πιστεύουν ότι η αξιολόγησή τους έχει βελτιώσει τη απόδοσή τους, οι μέσες τιμές είναι: 1.8 για ηλικία από 18 μέχρι 35 χρονών, που σημαίνει "διαφωνώ απόλυτα προς το διαφωνώ", 1.2 για ηλικιακή ομάδα από 36-50, δηλαδή "διαφωνώ απόλυτα", 1.6 για ηλικία από 51 και άνω, που σημαίνει "διαφωνώ απόλυτα προς το διαφωνώ". Το p-value = 0.00. Άρα, το πόσο πιστεύουν οι εργαζόμενοι ότι η αξιολόγησή τους έχει βελτιώσει την απόδοσή τους, εξαρτάται από την ηλικία.

Πίνακας 4.8. Η αξιολόγηση έχει επηρεάσει τις σχέσεις με τους συναδέλφους-Ηλικία

Ηλικία	Μέση Τιμή	N	Τυπική Απόκλιση	p- value
18-35	2.6563	32	1.28539	.001
36-50	1.7209	43	.76612	
51 και άνω	2.7000	20	.86450	
Total	2.2421	95	1.08878	

Στην ερώτηση για το αν πιστεύουν οι εργαζόμενοι του Νοσοκομείου ότι η αξιολόγησή τους έχει επηρεάσει τις σχέσεις με τους συναδέλφους, για ηλικία από 18 μέχρι 35 χρονών η μέση τιμή είναι 2.6, που σημαίνει "διαφωνώ προς το δεν έχω άποψη". Για ηλικία 36-50 η μέση τιμή είναι 1.7, δηλαδή "διαφωνώ απόλυτα προς το διαφωνώ". Τέλος, για ηλικία από 51 και άνω, η μέση τιμή είναι 2.7, που σημαίνει "διαφωνώ προς το δεν έχω άποψη". Το p-value = 0.00.

Το συμπέρασμα είναι, το πόσο πιστεύουν οι εργαζόμενοι ότι η αξιολόγησή τους έχει επηρεάσει τις σχέσεις τους με τους συναδέλφους, εξαρτάται από την ηλικία.

Πίνακας 4.9. Ικανοποίηση από τα επιδόματα-Ηλικία

Ηλικία	Μέση Τιμή	N	Τυπική Απόκλιση	p- value
18-35	1.4848	33	.50752	0.046
36-50	1.6809	47	.75488	
51 και άνω	2.0000	20	.91766	
Total	1.6800	100	.73691	

Στην ερώτηση για το αν οι εργαζόμενοι του Νοσοκομείου είναι ικανοποιημένοι από τα επιδόματα που λαμβάνουν, για ηλικιακές ομάδες από 18- 35 και 36-50 χρονών οι μέσες τιμές είναι 1.5 και 1.7 αντίστοιχα, που σημαίνει "διαφωνώ απόλυτα προς το διαφωνώ". Τέλος, για άτομα από 51 χρονών και άνω, η μέση τιμή είναι 2.0, που σημαίνει " διαφωνώ". Το p-value = 0.046.

Το συμπέρασμα είναι, το πόσο οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι από τα επιδόματα που λαμβάνουν, εξαρτάται από την ηλικία.

Πίνακας 4.10. Ικανοποίηση από τις αυξήσεις στον μισθό-Ηλικία

Ηλικία	Μέση Τιμή	N	Τυπική Απόκλιση	p- value
18-35	1.2424	33	.43519	.010
36-50	1.2553	47	.44075	
51 και άνω	1.6000	20	.50262	
Total	1.3200	100	.46883	

Στην ερώτηση για το αν οι εργαζόμενοι του Νοσοκομείου είναι ικανοποιημένοι από τις αυξήσεις στο μισθό τους, οι μέσες τιμές είναι: 1.2 για ηλικίες από 18- 35 και 36-50, που σημαίνει "διαφωνώ απόλυτα", 1.6 για ηλικία από 51 και άνω, δηλαδή "διαφωνώ απόλυτα προς το διαφωνώ". Το p-value = 0.01. Άρα, το πόσο οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι από τις αυξήσεις στο μισθό τους, εξαρτάται από την ηλικία.

Πίνακας 4.11. Ικανοποίηση από το σύστημα αμοιβών-Ηλικία

Ηλικία	Μέση Τιμή	N	Τυπική Απόκλιση	p- value
18-35	1.2727	33	.45227	.027
36-50	1.5106	47	.77662	
51 και άνω	1.8000	20	.76777	
Total	1.4900	100	.70345	

Στην ερώτηση για το αν οι εργαζόμενοι του Νοσοκομείου είναι ικανοποιημένοι με το σύστημα αμοιβών, οι μέσες τιμές είναι : 1.2 για ηλικιακή ομάδα από 18- 35, που σημαίνει "διαφωνώ απόλυτα", 1.5 για άτομα από 36-50 χρονών, που σημαίνει "διαφωνώ απόλυτα προς το διαφωνώ". 1.8 για ηλικία από 51 και άνω, δηλαδή "διαφωνώ απόλυτα προς το διαφωνώ". Το p-value = 0.27. Άρα, το πόσο οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι με το σύστημα αμοιβών του Νοσοκομείου, εξαρτάται από την ηλικία.

Πίνακας 4.12. Η αμοιβή καθορίζεται από το αποτέλεσμα της αξιολόγησης-Ηλικία

Ηλικία	Μέση Τιμή	N	Τυπική Απόκλιση	p- value
18-35	1.2727	33	.45227	0.001
36-50	1.5957	47	.77065	
51 και άνω	2.1500	20	.81273	
Total	1.6000	100	.75210	

Εξετάζοντας τη σχέση μεταβλητής “ Η αμοιβή μου καθορίζεται από το αποτέλεσμα της αξιολόγησης” με ηλικία, βρήκαμε ότι το $p\text{-value} = 0.00$, δηλαδή, η σχέση αποδείχθηκε στατιστικά σημαντική, οπότε το πόσο πιστεύουν οι εργαζόμενοι ότι η αμοιβή τους καθορίζεται από το αποτελέσμα της αξιολόγησης, εξαρτάται από την ηλικία.

Η μέση τιμή για την πρώτη ηλικιακή ομάδα 18-35 είναι 1.3, που σημαίνει "διαφωνώ απόλυτα". Για ηλικίες 36-50 η μέση τιμή είναι 1.6, δηλαδή "διαφωνώ απόλυτα προς το διαφωνώ". Τέλος, για άτομα 51 χρονών και άνω η μέση τιμή είναι 2.1, που σημαίνει " διαφωνώ".

Πίνακας 4.13 Η αμοιβή ορίζεται βάσει του αποτελέσματος στη εργασία-Ηλικία

Ηλικία	Μέση Τιμή	N	Τυπική Απόκλιση	p- value
18-35	1.2424	33	.43519	0,001
36-50	1.4255	47	.65091	
51 και άνω	2.2500	20	.78640	
Total	1.5300	100	.71711	

Η σχέση της μεταβλητής “Η αμοιβή μου ορίζεται βάσει του αποτελέσματος στην εργασία μου” με την ηλικία είναι στατιστικά σημαντική, αφού το p-value = 0.00. Οπότε, το πόσο πιστεύουν οι εργαζόμενοι ότι η αμοιβή τους ορίζεται βάσει του αποτελέσματος στην εργασία τους, εξαρτάται από την ηλικία.

Η μέση τιμή για άτομα με ηλικίες 18-35 είναι 1.2, που σημαίνει "διαφωνώ απόλυτα". Για ηλικίες 36-50 η μέση τιμή είναι 1.4, δηλαδή "διαφωνώ". Τέλος, για άτομα 51 χρονών και άνω η μέση τιμή είναι 2.5, που σημαίνει "διαφωνώ προς το δεν έχω άποψη".

Πίνακας 4.14. Σχέση εργασίας με το Νοσοκομείο-Ηλικία

Ηλικία	Μέση Τιμή	N	Τυπική Απόκλιση	p- value
18-35	2.0909	33	1.01130	0,001
36-50	2.6809	47	.78315	
51 και άνω	3.0000	20	.00000	
Total	2.5500	100	.85723	

Και εδώ η σχέση μεταβλητής “Η σχέση εργασίας με το Νοσοκομείο στο οποίο εργάζεστε ” με την ηλικία είναι στατιστικά σημαντική, με p-value = 0.00.

Η μέση τιμή για άτομα σε ηλικίες 18-35 χρονών είναι 2.0 , που σημαίνει, "ορισμένου χρόνου μερικής απασχόλησης". Για ηλικίες 36-50 η μέση τιμή είναι 2.6, δηλαδή "ορισμένου χρόνου μερικής απασχόλησης προς το αορίστου χρόνου πλήρους απασχόλησης". Τέλος, για άτομα 51 χρονών και άνω η μέση τιμή είναι 3.0, που

σημαίνει ότι η σχέση εργασίας για τη συγκεκριμένη ομάδα εργαζομένων είναι "αορίστου χρόνου πλήρους απασχόλησης".

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

Πίνακας 4.15. Συχνότητα εφαρμογής του συστήματος αξιολόγησης-Εκπαίδευση

Εκπαίδευση	Μέση Τιμή	N	Τυπική Απόκλιση	p- value
Λύκειο	2.3636	22	.72673	.011
ΑΕΙ/ΤΕΙ	2.6667	51	.62183	
Μεταπτυχιακό/ Διδακτορικό	3.0500	20	.75915	
Total	2.6875	96	.70056	

Στην ερώτηση για το πόσο συχνά εφαρμόζεται το σύστημα αξιολόγησης στο Νοσοκομείο που εργάζονται σε σχέση με την εκπαίδευση, η μέση τιμή για τους απόφοιτους λυκείου είναι 2.3, που σημαίνει "ελάχιστα". Για απόφοιτους ΑΕΙ/ΤΕΙ είναι 2.6, που σημαίνει "ελάχιστα προς σε μέτρια συχνότητα". Για τους κατόχους μεταπτυχιακού/διδακτορικού τίτλου η μέση τιμή είναι 3.0, δηλαδή "σε μέτρια συχνότητα". Το p-value = 0.11.

Άρα, το πόσο πιστεύουν οι εργαζόμενοι ότι το σύστημα αξιολόγησης εφαρμόζεται συχνά στο Νοσοκομείο που εργάζονται, εξαρτάται από τη Εκπαίδευση.

Πίνακας 4.16. Η αξιολόγηση έχει επηρεάσει θετικά τη θέση στο Νοσοκομείο-Εκπαίδευση

Εκπαίδευση	Μέση Τιμή	N	Τυπική Απόκλιση	p- value
Λύκειο	1.6190	21	.49761	0,05
ΑΕΙ/ΤΕΙ	1.7451	51	.59475	
Μεταπτυχιακό /Διδακτορικό	3.0000	3	.00000	
Total	1.7368	95	.65575	

Στην ερώτηση για το αν η αξιολόγησή τους έχει επηρεάσει θετικά την θέση τους στο Νοσοκομείο, η μέση τιμή για τους απόφοιτους λυκείου και για απόφοιτους ΑΕΙ/ΤΕΙ είναι 1.6 και 1.8 αντίστοιχα, που σημαίνει "διαφωνώ απόλυτα προς το διαφωνώ". Τέλος, για τους κατόχους μεταπτυχιακού/διδακτορικού τίτλου, η μέση τιμή είναι 3.0, που σημαίνει "δεν έχω άποψη". Το p-value = 0.05.

Άρα, το πόσο πιστεύουν οι εργαζόμενοι ότι η αξιολόγηση έχει επηρεάσει θετικά την θέση τους στο Νοσοκομείο, εξαρτάται από τη εκπαίδευση.

Πίνακας 4.17. Η αξιολόγηση έχει βελτιώσει την απόδοση-Ηλικία

Εκπαίδευση	Μέση Τιμή	N	Τυπική Απόκλιση	p- value
Λύκειο	1.8095	21	.67964	0,001
ΑΕΙ/ΤΕΙ	1.3725	51	.52767	
Μεταπτυχιακό/ Διδακτορικό	1.6500	20	.81273	
Total	1.5789	95	.69311	

Στην ερώτηση για το αν οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι η αξιολόγησή τους έχει βελτιώσει τη απόδοσή τους, για αποφοίτους λυκείου η μέση τιμή είναι 1.8, που σημαίνει "διαφωνώ απόλυτα προς το διαφωνώ". Για αποφοίτους ΑΕΙ/ΤΕΙ η μέση τιμή είναι 1.3, δηλαδή "διαφωνώ απόλυτα", ενώ για κατόχους μεταπτυχιακού/διδακτορικού τίτλου η μέση τιμή είναι 1.6, που σημαίνει "διαφωνώ απόλυτα προς το διαφωνώ". Το p-value = 0.00.

Άρα, το πόσο πιστεύουν οι εργαζόμενοι ότι η αξιολόγησή τους έχει βελτιώσει την απόδοσή τους, εξαρτάται από την εκπαίδευση.

πίνακας 4.18. Η αξιολόγηση έχει επηρεάσει τις σχέσεις με τους συναδέλφους-Εκπαίδευση

Εκπαίδευση	Μέση Τιμή	N	Τυπική Απόκλιση	p- value
Λύκειο	2.1905	21	1.07792	.039
ΑΕΙ/ΤΕΙ	2.2157	51	.87895	
Μεταπτυχιακό /Διδακτορικό	2.1000	20	1.44732	
Total	2.2421	95	1.08878	

Στην ερώτηση για το αν πιστεύουν ότι η αξιολόγησή τους έχει επηρεάσει τις σχέσεις τους με τους συναδέλφους, οι μέσες τιμές είναι ως εξής:

2.2 για αποφοίτους λυκείου και για αποφοίτους ΑΕΙ/ΤΕΙ, που σημαίνει " διαφωνώ".

2.1 για κατόχους μεταπτυχιακού/διδακτορικού τίτλου, που σημαίνει " διαφωνώ ".

Το p-value = 0.39.

Το συμπέρασμα είναι, το πόσο πιστεύουν οι εργαζόμενοι ότι η αξιολόγησή τους έχει επηρεάσει τις σχέσεις με τους συναδέλφους τους, εξαρτάται από την εκπαίδευση.

Πίνακας 4.19. Ο μισθός είναι ικανοποιητικός για τα προσόντα και τις αρμοδιότητες-Εκπαίδευση

Εκπαίδευση	Μέση Τιμή	N	Τυπική Απόκλιση	p- value
Λύκειο	2.7391	23	1.00983	.001
ΑΕΙ/ΤΕΙ	1.8302	53	.82592	
Μεταπτυχιακό/ Διδακτορικό	1.0000	20	.00000	
Total	1.8400	100	.97151	

Η σχέση της μεταβλητής “Ο μισθός μου είναι ικανοποιητικός για τα προσόντα και τις αρμοδιότητές μου” με την εκπαίδευση είναι στατιστικά σημαντική, αφού το p-value = 0.00, οπότε το πόσο πιστεύουν οι εργαζόμενοι ότι ο μισθός τους είναι ικανοποιητικός για τα προσόντα και τις αρμοδιότητές τους εξαρτάται από την εκπαίδευση.

Η μέση τιμή για αποφοίτους λυκείου είναι 2.7, που σημαίνει "διαφωνώ προς το δεν έχω άποψη". Για για απόφοιτους ΑΕΙ/ΤΕΙ η μέση τιμή είναι 1.8, δηλαδή "διαφωνώ απόλυτα προς το διαφωνώ". Τέλος, για κατόχους μεταπτυχιακού/διδακτορικού τίτλου η μέση τιμή είναι 1.0, που σημαίνει "διαφωνώ απόλυτα".

Πίνακας 4.20. Ικανοποίηση από τα επιδόματα-Εκπαίδευση

Εκπαίδευση	Μέση Τιμή	N	Τυπική Απόκλιση	p- value
Λύκειο	2.1304	23	.69442	0,001
ΑΕΙ/ΤΕΙ	1.7170	53	.74362	
Μεταπτυχιακό/ Διδακτορικό	1.2000	20	.41039	
Total	1.6800	100	.73691	

Στην ερώτηση για το αν οι εργαζόμενοι του Νοσοκομείου είναι ικανοποιημένοι από τα επιδόματα που λαμβάνουν, η μέση τιμή για αποφοίτους λυκείου είναι 2.1, που σημαίνει "διαφωνώ". Για αποφοίτους ΑΕΙ/ΤΕΙ η μέση τιμή είναι 1.7, δηλαδή "διαφωνώ απόλυτα προς το διαφωνώ". Τέλος, για κατόχους μεταπτυχιακού/διδακτορικού τίτλου η μέση τιμή είναι 1.2, που σημαίνει "διαφωνώ απόλυτα". Το p-value = 0.00.

Το συμπέρασμα είναι, το πόσο οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι από τα επιδόματα που λαμβάνουν, εξαρτάται από την εκπαίδευση.

Πίνακας 4.21. Ικανοποίηση από τις αυξήσεις στο μισθό-Εκπαίδευση

Εκπαίδευση	Μέση Τιμή	N	Τυπική Απόκλιση	p- value
Λύκειο	1.4348	23	.50687	0,001
ΑΕΙ/ΤΕΙ	1.4151	53	.49745	
Μεταπτυχιακό/ Διδακτορικό	1.0000	20	.00000	
Total	1.3200	100	.46883	

Στην ερώτηση για το αν οι εργαζόμενοι του Νοσοκομείου είναι ικανοποιημένοι από τις αυξήσεις στο μισθό τους, οι μέσες τιμές είναι: 1.4 για αποφοίτους λυκείου και για αποφοίτους ΑΕΙ/ΤΕΙ, 1.0 για κατόχους μεταπτυχιακού/διδακτορικού τίτλου, που σημαίνει "διαφωνώ απόλυτα ". Το p-value = 0.001.

Το συμπέρασμα είναι, το πόσο οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι από τις αυξήσεις στο μισθό τους, εξαρτάται από την εκπαίδευση.

Πίνακας 4.22. Ικανοποίηση από το σύστημα αμοιβών-Εκπαίδευση

Εκπαίδευση	Μέση Τιμή	N	Τυπική Απόκλιση	p- value
Λύκειο	1.6957	23	.87567	.003
ΑΕΙ/ΤΕΙ	1.6038	53	.68891	
Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό	1.0500	20	.22361	
Total	1.4900	100	.70345	

Στην ερώτηση για το αν οι εργαζόμενοι του Νοσοκομείου είναι ικανοποιημένοι με το σύστημα αμοιβών, οι μέσες τιμές είναι: 1.7 για αποφοίτους λυκείου και για αποφοίτους ΑΕΙ/ΤΕΙ, που σημαίνει "διαφωνώ απόλυτα προς το διαφωνώ" 1.0 για κατόχους μεταπτυχιακού/διδακτορικού τίτλου, που σημαίνει "διαφωνώ απόλυτα". Το p-value = 0.003.

Το συμπέρασμα είναι, το πόσο οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι με το σύστημα αμοιβών του Νοσοκομείου εξαρτάται από την εκπαίδευση.

Πίνακας 4.23. Η αμοιβή καθορίζεται από το αποτέλεσμα της αξιολόγησης-Εκπαίδευση

Εκπαίδευση	Μέση Τιμή	N	Τυπική Απόκλιση	p- value
Λύκειο	1.9130	23	.94931	0,001
ΑΕΙ/ΤΕΙ	1.7170	53	.68997	
Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό	1.0500	20	.22361	
Total	1.6000	100	.75210	

Εξετάζοντας τη σχέση της μεταβλητής “Η αμοιβή μου καθορίζεται από το αποτέλεσμα της αξιολόγησης” με την εκπαίδευση, βρήκαμε ότι το p-value = 0.00, δηλαδή είναι στατιστικά σημαντική, οπότε το πόσο πιστεύουν οι εργαζόμενοι ότι η αμοιβή τους καθορίζεται από το αποτέλεσμα της αξιολόγησης, εξαρτάται από την με εκπαίδευση.

Η μέση τιμή για αποφοίτους λυκείου και για αποφοίτους ΑΕΙ/ΤΕΙ είναι 1.9 και 1.7 αντίστοιχα, που σημαίνει "διαφωνώ απόλυτα προς το διαφωνώ". Τέλος, για κατόχους μεταπτυχιακού/διδακτορικού τίτλου η μέση τιμή είναι 1.0, δηλαδή "διαφωνώ απόλυτα".

Πίνακας 4.24. Η αμοιβή ορίζεται βάσει του αποτελέσματος στη εργασία-Εκπαίδευση

Εκπαίδευση	Μέση Τιμή	N	Τυπική Απόκλιση	p- value
Λύκειο	1.7391	23	.91539	.004
ΑΕΙ/ΤΕΙ	1.6415	53	.65323	
Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό	1.1000	20	.44721	
Total	1.5300	100	.71711	

Η σχέση της μεταβλητής “Η αμοιβή μου ορίζεται βάσει του αποτελέσματος στην εργασία μου” με την εκπαίδευση είναι στατιστικά σημαντική, αφού το p-value = 0.004, οπότε το πόσο πιστεύουν οι εργαζόμενοι ότι η αμοιβή τους ορίζεται βάσει του αποτελέσματος στην εργασία τους, εξαρτάται από την εκπαίδευση. Η μέση τιμή για αποφοίτους λυκείου και για αποφοίτους ΑΕΙ/ΤΕΙ είναι 1.7 και 1.6 αντίστοιχα, που σημαίνει "διαφωνώ απόλυτα προς το διαφωνώ". Τέλος, για κατόχους μεταπτυχιακού/διδακτορικού τίτλου η μέση τιμή είναι 1.1, δηλαδή "διαφωνώ απόλυτα".

Πίνακας 4.25. Σχέση εργασίας με το Νοσοκομείο-Εκπαίδευση

Εκπαίδευση	Μέση Τιμή	N	Τυπική Απόκλιση	p- value
Λύκειο	2.6087	23	.89133	.003
ΑΕΙ/ΤΕΙ	2.6226	53	.79000	
Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό	2.6000	20	.82078	
Total	2.5500	100	.85723	

Η σχέση της μεταβλητής “ Η σχέση εργασίας με το Νοσοκομείο στο οποίο εργάζεστε” με την εκπαίδευση είναι στατιστικά σημαντική, με p-value = 0.003. Η μέση τιμή και για τις τρεις ομάδες εργαζομένων είναι 2.6, που σημαίνει ότι η σχέση εργασίας τους με το Νοσοκομείο είναι "ορισμένου χρόνου μερικής απασχόλησης προς το αορίστου χρόνου πλήρους απασχόλησης".

Πίνακας 4.26 Ποιά από τις αρχές θεωρείτε σημαντικότερη για το σύστημα αμοιβών-Εκπαίδευση

Εκπαίδευση	Μέση Τιμή	N	Τυπική Απόκλιση	p- value
Λύκειο	2.8636	22	.35125	.006
ΑΕΙ/ΤΕΙ	2.5769	52	.53674	
Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό	2.8000	20	.61559	
Total	2.6633	98	.53619	

Στην ερώτηση για το ποιά από τις ακόλουθες αρχές θεωρούν ότι είναι σημαντικότερη για το σύστημα αμοιβών, η μέση τιμή των ερωτηθέντων που είναι απόφοιτοι λυκείου είναι 2.8, ενώ για αποφοίτους ΑΕΙ/ΤΕΙ είναι 2.5. Τέλος, για κατόχους μεταπτυχιακού/διδακτορικού τίτλου η μέση τιμή είναι 2.8, που σημαίνει "σταθερότητα προς αντικειμενικότητα". Το p-value = 0.06.

Συμπερασματικά, σύμφωνα με τα ανωτέρω αποτελέσματα, το φύλο, η ηλικία και το εκπαιδευτικό επίπεδο των υπαλλήλων αποτελούν σημαντικούς παράγοντες, που επηρεάζουν τις απόψεις και τις αντιλήψεις αυτών σχετικά με την αξιολόγηση απόδοσης του προσωπικού και τα συστήματα αμοιβής στα νοσοκομεία.

Συμπεράσματα

Στη σημερινή εποχή της οικονομικής ύφεσης και των συνεχών δοκιμασιών που πλήττουν την παγκόσμια οικονομία και ειδικότερα την ελληνική, ο δημόσιος τομέας δοκιμάζεται καθημερινά και επηρεάζεται σε σημαντικό βαθμό. Ένας από τους βασικούς πυλώνες του δημόσιου τομέα στη χώρα μας είναι η δημόσια υγεία και οι μονάδες παροχής υγείας στο σύνολό τους. Για να επιβιώσουν και να παραμείνουν ανταγωνιστικές οι δομές αυτές, απαιτείται η διαρκής ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.

Ένας δυναμικός μηχανισμός για την ανάπτυξη του προσωπικού και του management, είναι η αξιολόγηση και τα συστήματα αμοιβής των εργαζομένων. Η αξιολόγηση της απόδοσης εξυπηρετεί αρκετούς και σημαντικούς αντικειμενικούς σκοπούς. Δεν πρέπει να θεωρείται ως μια αναγκαία ενέργεια, αλλά ως μια διαδικασία η οποία επιδρά στην αποδοτική διοίκηση. Αποτελεί προάγγελο της παρακίνησης των εργαζομένων και κατ' επέκταση της διαμόρφωσης αντικειμενικών συστημάτων αμοιβής, που θα συνδέουν την απόδοση με τον μισθό.

Ο πρεσβευτής του δημοσίου νοσοκομείου είναι ο εργαζόμενος, είτε ανήκει στον ιατρικό τομέα, είτε στο νοσηλευτικό, είτε στο πολιτικό προσωπικό. Πρέπει να διαθέτει γνώσεις, ικανότητες, υψηλό επίπεδο αντίληψης, κατάλληλη εκπαίδευση και έμφυτα χαρακτηριστικά, προκειμένου να αποδώσει τα απαιτούμενα σε ένα ρευστό και τις περισσότερες φορές μη οργανωμένο δημόσιο περιβάλλον, όπως είναι τα νοσοκομεία και οι δημόσιες μονάδες υγείας στην Ελλάδα.

Από αυτή την πλευρά εξηγούνται η εξέλιξη και ανάπτυξη των Διευθύνσεων Διοίκησης Προσωπικού και η προσοχή που δίνουν στις διαδικασίες πρόσληψης, στελέχωσης, εκπαίδευσης Ανθρώπινου Δυναμικού. Πρόκειται για μία διαρκή προσπάθεια βελτίωσης, εντοπισμού λαθών, αναβάθμισης των χρησιμοποιούμενων μεθόδων με σκοπό την παροχή υψηλότερου επιπέδου υπηρεσιών. Παράλληλα, αναγνωρίζεται η αναγκαιότητα για τον οργανισμό, της ύπαρξης ικανοποιημένου προσωπικού που με τη σειρά του αποδίδει και φέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Αυτό συνεπάγεται εξέλιξη, αναδιαμόρφωση και εκσυγχρονισμό των συνθηκών εργασίας, των συστημάτων αξιολόγησης, των διαδικασιών επιλογής και απόδοσης προαγωγών, καθώς επίσης και των πολιτικών αμοιβής και ανταμοιβής των εργαζομένων.

Στην παρούσα διπλωματική εργασία, με την έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε δημόσιο νοσοκομείο, προκύψαν χρήσιμα συμπεράσματα για προβληματισμό, αλλά και σκέψεις και προτάσεις για περαιτέρω έρευνα. Αρχικά, αυτό που προκύπτει από την έρευνα, είναι ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων θεωρεί πως ο θεσμός της αξιολόγησης είναι γραφειοκρατικός, δαπανηρός και αναποτελεσματικός.

Από την έρευνα προκύπτει πως υπάρχει κάποιο σύστημα αξιολόγησης στα νοσοκομεία, ενώ η πλειοψηφία δεν είναι ικανοποιημένη από τον τρόπο που αυτό εφαρμόζεται στο προσωπικό. Ένα πολύ σημαντικό συμπέρασμα είναι ότι, δυστυχώς, το σύστημα αξιολόγησης στα δημόσια νοσοκομεία εφαρμόζεται σε μέτρια συχνότητα έως καθόλου. Το τελευταίο είναι πολύ σοβαρό γεγονός, που θα πρέπει να διερευνηθεί περαιτέρω μελλοντικά, μιας και βασικό μέλημα της Διοίκησης πρέπει να είναι η διενέργεια της αξιολόγησης των εργαζομένων να επαναλαμβάνεται σε ετήσια βάση. Αυτός είναι και ο μοναδικός τρόπος για να υιοθετηθεί η κουλτούρα της αξιολόγησης από το σύνολο των εργαζομένων του οργανισμού και να γίνει κατανοητή η σημαντικότητα της συγκεκριμένης διαδικασίας. Η εξοικείωση των εργαζομένων με τις διαδικασίες της αξιολόγησης είναι απαραίτητη, ώστε ο οργανισμός να αποκομίσει όλα τα οφέλη που προκύπτουν από ένα οργανωμένο σύστημα αξιολόγησης.

Βασικό, επίσης συμπέρασμα που προκύπτει είναι ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων θεωρεί πως η αξιολόγηση δεν είναι αντικειμενική, καθώς επίσης δεν επηρεάζει τη θέση τους στο νοσοκομείο, όσον αφορά τόσο τον μισθό όσο και την βελτίωση της απόδοσης. Είναι πολύ σημαντικό το γεγονός πως η πλειοψηφία συμφωνεί πως πρέπει να εφαρμοστεί ένα ενιαίο σύστημα αξιολόγησης για τα νοσοκομεία και είναι εξίσου σημαντικό να καταλάβει και η πολιτεία την αναγκαιότητα μιας τέτοιας ενέργειας. Υιοθετώντας ένα ενιαίο σύστημα αξιολόγησης θα ενισχυθεί η ανάπτυξη των μονάδων υγείας και η οργάνωσή τους υπό κοινό πρίσμα θα ενισχύσει με την σειρά της την ανάπτυξη του προσωπικού.

Σχετικά με το σύστημα αμοιβών, όπως ήταν αναμενόμενο, λόγω των προβλημάτων και της γενικότερης ανασφάλειας και επίπτωσης που έχει επιφέρει η οικονομική κρίση σε μισθούς, το προσωπικό δηλώνει μη ικανοποιημένο με τα επιδόματα και ο μισθός δεν θεωρείται ικανοποιητικός, δεδομένων των προσόντων και των αρμοδιοτήτων τους. Τέλος, αυτό που προκύπτει είναι πως η αμοιβή του προσωπικού δεν θεωρείται ότι καθορίζεται από το αποτέλεσμα της αξιολόγησης. Αυτό είναι ένα γεγονός που θα πρέπει να διερευνηθεί περαιτέρω, με κριτήρια την αντικειμενικότητα και σωστή

σύνδεση μισθού-απόδοσης, μιας και για την πελιοψηφία η αντικειμενικότητα και σταθερότητα θεωρούνται βασικές αρχές για ένα αξιολογικό σύστημα αμοιβών.

Εν κατακλείδι, η παρούσα εργασία επικεντρώνεται στη διαδικασία αξιολόγησης και στη σύνδεσή της με μισθολογικά συστήματα σε δημόσιες μονάδες υγείας, όπως είναι τα νοσοκομεία. Κατά την διεξαγωγή της εμπειρικής έρευνας δημιουργήθηκαν κάποιοι προβληματισμοί, που θα μπορούσαν να αποτελέσουν τη βάση για περαιτέρω διερεύνηση στο μέλλον. Τέλος, χρήσιμη θα ήταν μια μελλοντική έρευνα και σε ιδιωτικά νοσοκομεία, ώστε να υπάρξει μια συσχέτιση με τις ιδιωτικές μονάδες υγείας.

Παράρτημα - ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ – ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΜΟΙΒΗΣ

Α. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1. Φύλο: Άνδρας Γυναίκα
2. Ηλικία: 18-35 36-50 51 και άνω
3. Οικογενειακή κατάσταση: Έγγαμος/η Άγαμος/η Διαζευγμένος/η Χήρος/α
4. Εκπαίδευση: Υποχρεωτική Λύκειο ΑΕΙ/ΤΕΙ Μεταπτυχιακό/ Διδακτορικό
5. Χρόνια Προϋπηρεσίας σε Νοσοκομείο: έως 10 11-20 21-και άνω
6. Τομέας Εργασίας: Ιατρός Νοσηλεύτης/τρια Διοικητικό Προσωπικό Άλλο

Β. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

7. Ο θεσμός της αξιολόγησης είναι (πολλαπλές απαντήσεις):

Απαραίτητος για την παρακίνηση και βελτίωση του προσωπικού

Εντοπίζει τις ανάγκες/ αδυναμίες του προσωπικού

Δημιουργεί καλές σχέσεις με τους συναδέλφους

Γραφειοκρατικός, δαπανηρός, αναποτελεσματικός

8. Υπάρχει σύστημα αξιολόγησης στο Νοσοκομείο που εργάζεστε;

ΝΑΙ ΟΧΙ ΔΓ/ΔΑ

9. Αν ΝΑΙ, πόσοι ικανοποιημένοι είστε από τον τρόπο που γίνεται η αξιολόγηση;

(παρακαλώ, κυκλώστε τον βαθμό, όπου 1 = καθόλου, 2 = λίγο, 3 = μέτρια, 4 = πολύ, 5 = πάρα πολύ)

1 2 3 4 5

10. Πόσο συχνά, εφαρμόζεται το σύστημα αξιολόγησης στο Νοσοκομείο που εργάζομαι;

(παρακαλώ, κυκλώστε τον βαθμό, όπου 1 = καθόλου, 2 = ελάχιστα, 3 = σε μέτρια συχνότητα, 4 = αρκετά συχνά, 5 = πολύ συχνά)

1 2 3 4 5

11. Η αξιολόγηση γίνεται (πολλαπλές απαντήσεις):

Από τον Προϊστάμενο του τμήματος

Από την Δ.Α.Π. του Νοσοκομείου

Από τη Διεύθυνση του Νοσοκομείου

Από εξωτερικούς αξιολογητές

Δ.Γ./Δ.Α

12. Σε ποιο βαθμό Διαφωνείτε ή Συμφωνείτε με τις παρακάτω προτάσεις:

(παρακαλώ, κυκλώστε τον βαθμό, όπου 1 = διαφωνώ απόλυτα, 2 = διαφωνώ, 3 = δεν έχω άποψη, 4 = συμφωνώ, 5 = συμφωνώ απόλυτα)

Η αξιολόγηση μου είναι αντικειμενική	1	2	3	4	5
Η αξιολόγηση μου έχει επηρεάσει θετικά την θέση μου στο Νοσοκομείο.	1	2	3	4	5
Η αξιολόγησή μου έχει επηρεάσει θετικά τον μισθό μου	1	2	3	4	5
Η αξιολόγησή μου έχει βελτιώσει την απόδοσή μου	1	2	3	4	5
Η αξιολόγησή μου έχει επηρεάσει τις σχέσεις μου με τους συναδέλφους	1	2	3	4	5

13. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι τα παρακάτω οδηγούν σε σφάλματα αξιολόγησης;

(παρακαλώ, κυκλώστε τον βαθμό, όπου 1 = καθόλου, 2 = λίγο, 3 = μέτριο βαθμό, 4 = πολύ, 5 = πάρα πολύ)

Κομματικές προκαταλήψεις	1	2	3	4	5
Επιείκεια ή αυστηρότητα	1	2	3	4	5
Αποφυγή συγκρούσεων	1	2	3	4	5
Προτεινόμενη βαθμολογία	1	2	3	4	5

14. Θεωρείτε πως πρέπει να εφαρμοστεί ένα Ενιαίο Σύστημα Αξιολόγησης για τα Νοσοκομεία;

ΝΑΙ ΟΧΙ ΔΓ/ΔΑ

Γ. ΑΜΟΙΒΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

15. Σε ποιο βαθμό Διαφωνείτε ή Συμφωνείτε με τις παρακάτω προτάσεις:
(παρακαλώ, κυκλώστε τον βαθμό, όπου 1 = διαφωνώ απόλυτα, 2 = διαφωνώ, 3 = δεν έχω άποψη, 4 = συμφωνώ, 5 = συμφωνώ απόλυτα)

Ο μισθός μου είναι ικανοποιητικός για τα προσόντα και τις αρμοδιότητές μου	1	2	3	4	5
Είμαι ικανοποιημένος από τα επιδόματα που λαμβάνω	1	2	3	4	5
Είμαι ικανοποιημένος από τις αυξήσεις στο μισθό μου	1	2	3	4	5
Είμαι ικανοποιημένος με το σύστημα αμοιβών του Νοσοκομείου	1	2	3	4	5
Η αμοιβή μου καθορίζεται από το αποτέλεσμα της αξιολόγησής μου	1	2	3	4	5
Η αμοιβή μου ορίζεται βάσει του αποτελέσματος στην εργασία μου	1	2	3	4	5
Η αμοιβή μου είναι δίκαιη σε σχέση με τους συναδέλφους μου	1	2	3	4	5

16. Η σχέση εργασίας με το Νοσοκομείο στο οποίο εργάζεστε είναι:

Ορισμένου χρόνου πλήρους απασχόλησης

Ορισμένου χρόνου μερικής απασχόλησης

Αορίστου χρόνου πλήρους απασχόλησης

Αορίστου χρόνου μερικής απασχόλησης

17. Ποιά από τις ακόλουθες αρχές θεωρείτε ότι είναι σημαντικότερη για το σύστημα αμοιβών;

Περιοδικότητα

Σταθερότητα

Αντικειμενικότητα

18. Θεωρείτε πως το κράτος / επιχείρηση πρέπει να διαφοροποιήσει το σύστημα αμοιβών στα Νοσοκομεία;

ΝΑΙ ΟΧΙ ΔΓ/ΔΑ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΟΥΜΕ ΠΟΛΥ ΓΙΑ ΤΗΝ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΑΣ!

Βιβλιογραφία

Ελληνική

- Ζαβαλανός Μ., (2002), *Οργανωτική Συμπεριφορά*, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα.
- Κάντας Α., (1998), *Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία*, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα
- Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., (2003), *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα
- Πολυχρονίου Π., (2008), *Διοίκηση Συγκρούσεων (Σημειώσεις)*, Εκδόσεις Πανεπιστημίου Πατρών, Πάτρα
- Τερζίδης Κ., Τζωρτζάκης Κ., (2004), *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*, Εκδόσεις Rosili, Αθήνα
- Φαναριώτη Π., (2003), *Διοίκηση Προσωπικού*, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα
- Χυτήρης Λ., (2001), *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα

Ξενόγλωσση

- Arrowsmith, J., Marginson, P., (2009), *Wage flexibility*, Eurofound, Dublin
- Barth, E., Bratsberg, B., Hægeland, T., Raaum, O. (2008b), *PRP and within-firm wage inequality*, Discussion Papers No. 535, April 2008, Statistics Norway, Research Department.
- Brarton J., Gold J., (2007), *Human Resource Management: Theory and Practice*, Macmillan Business, London
- Cambell B., Gazfingel L., (1996), *Strategies for success in Measuring Performance*, Human Resources Magazine, 98-104
- Davis K., Werther W., (1996), *Human Resources and Personnel Management*, 5th Edition, McGraw-Hill, Inc

- Dohmen, T., Falk, A. (2006), *Performance pay and multi-dimensional sorting: Productivity, preferences and gender*, IZA Discussion paper series, Institute for the Study of Labor (IZA), Bonn
- French W., (1994), *Human Resources Management* (3rd Edition), Houghton Mifflin, Boston
- Gray, G., (2002), *Performance Appraisals Don't Work*, *Industrial Management*, 15-17.
- Groot W., (1999), *The Price Of Stress*, *Journal Of Economic Psychology*,
- Heery, E. (2000), *Trade unions and the management of reward*, in Druker, J. and White, G. (eds), *Reward management*, Routledge, London.
- Kanobear, I., (2002)., *Performance Appraisal*,
<http://www.geocities.com/Athens/Forum/3126/htmlperfapp.html>.
- Lemieux, T., McLeod, W., Parent, D., (2009), *Performance pay, wage flexibility, and hours of work*, McGill University, Montreal.
- Longenecker, C.O. Fink, L.S., (1999), *Creative Effective Performance Appraisals*, *Industrial Management*, 18-23
- Mathis, R.L., Jackson, J.H., (2000), *Human resource management*, 9th ed. Cincinnati, Ohio: South Western College Publishing.
- Moody, D., (1998), *Metrics for Evaluating the Quality of Entity Relationship Models*, Proceedings of the Seventeenth International Conference on Conceptual Modelling (ER '98), T.W. Ling, S. Ram and M.L. Lee, (Eds.), Singapore, Elsevier Lecture Notes in Computer Science, November 16-19
- Newstrom, J.W., Davis, K., (2002), *Organisational behaviour: human behaviour at work*, Ed. ke-9. New York: McGraw-Hill.
- Nelson Ar., (1996), *Measuring performance and improving quality*, Sterling London
- Randell, G. (1994), *Employee Appraisal*, in Sisson, K. (ed) *Personnel Management*, Oxford: Blackwell.
- Rue L., Byars L., (2003), *Management: Skills and Application*, McGraw-Hill

- Schuler R., Jackson S., (1987), *Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices*, Academy of Management Executives, Vol. 10, No 3, p. 209-219
- Togel, F., Z. Hu, et al. (2005), *Administered mesenchymal stem cells protect against ischemic acute renal failure through differentiation independent mechanisms*, Am J Physiol Renal Physiol 289(1): F31-42
- Van Fleet D., Peterson T. & Van Fleet E. (2005), *Closing the Performance Feedback Gap with Expert Systems*, Vol. 19, No 3, p. 38-53
- Whetten D., Godfrey P., (1998), *Identity in Organizations: Building Theory Through Conversations*, Sage Publ.
- Zenger T. & Marshall C., (2000). Determinants of Incentive Intensity in Group-Based Rewards, Academy of Management Journal, Vol. 43, No 2, p. 149-163

