



ΕΛΛΗΝΙΚΗ
ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ

ΠΜΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΔΙΕΡΕΥΝΩΝΤΑΣ ΤΗ ΣΧΕΣΗ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΑΠΟΔΟΧΩΝ ΠΟΥ ΣΧΕΤΙΖΟΝΤΑΙ
ΜΕ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΤΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ
ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ.
INVESTIGATING THE RELATIONSHIP BETWEEN EMPLOYEE
PERFORMANCE RELATED PAY AND QUALITY OF HEALTH SERVICES: THE
CASE OF GREECE.**

Της

ΛΑΓΟΥΔΗ Γ. ΔΟΜΝΑΣ

Υποβλήθηκε ως αιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού διπλώματος στη
Διοίκηση Υπηρεσιών Υγείας

Θεσσαλονίκη - Φεβρουάριος 2022

COPYRIGHT:

© Δόμνα Γ. Λαγούδη, 2022

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος.

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα.

Το περιεχόμενο αυτής της εργασίας δεν απηχεί απαραίτητα τις απόψεις του Τμήματος, του Επιβλέποντα, ή της Επιτροπής που την ενέκρινε.

Υπεύθυνη Δήλωση

Βεβαιώνω ότι είμαι συγγραφέας αυτής της εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης έχω αναφέρει τις όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε αυτές αναφέρονται ακριβώς είτε παραφρασμένες. Επίσης βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία προετοιμάστηκε από εμένα προσωπικά ειδικά για τις απαιτήσεις του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Υπηρεσιών Υγείας του Τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας.

Δόμνα Γ. Λαγούδη

Πρόλογος

Η παρούσα μεταπτυχιακή εργασία εκπονήθηκε στα πλαίσια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών με τίτλο: «Διοίκηση Υπηρεσιών Υγείας» του Πανεπιστημίου Μακεδονίας στο Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων κατά το ακαδημαϊκό έτος 2021 υπό την επίβλεψη της Αναπληρώτριας Καθηγήτριας κας Κάτου Αναστασίας.

Μετά από περίπου πέντε έτη εργασιακής εμπειρίας στον ιδιωτικό τομέα παροχής υπηρεσιών υγείας και σε συνδυασμό με τις σπουδές μου στο προαναφερθέν μεταπτυχιακό πρόγραμμα, προέκυψαν μέσα μου ερωτήματα σχετικά με το κατά πόσο ο συσχετισμός της αμοιβής με την απόδοση ενός εργαζόμενου στον κλάδο, θα μπορούσε να επιδράσει τελικά στην παρεχόμενη υπηρεσία.

Για τη συλλογή πληροφοριών χρησιμοποιήθηκε η μέθοδος του ερωτηματολογίου προκειμένου να συγκεντρωθούν πληροφορίες για την ισχύουσα κατάσταση σε σχέση στην Ελλάδα, σε ότι αφορά στην «αμοιβή με βάση την επίδοση» στο χώρο της υγείας.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω την επιβλέπουσα καθηγήτρια για την πολύτιμη βοήθεια κατά τη διάρκεια εκπόνησης της εργασίας καθώς και όλους του ερωτηθέντες για τον χρόνο που αφιέρωσαν ώστε να με βοηθήσουν στη συλλογή των ερωτηματολογίων.

Με εκτίμηση,

Λαγούδη Δόμνα

Περίληψη

Η υψηλή ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών υγείας εντός μίας κοινότητας, αποτελεί θεμελιώδες κριτήριο για την αξιολόγηση της ευημερίας της και επιδίωξη κάθε υγειονομικού οργανισμού και συστήματος υγείας. Όσον αφορά στο υγειονομικό σύστημα της Ελλάδας δεν φαίνεται να αποτελεί προτεραιότητα διότι από την πλευρά των επαγγελματιών υγείας, της κοινωνίας καθώς και της πολιτείας αφού δεν έχουν αναπτυχθεί κατάλληλα τεχνικά εργαλεία μέτρησης. Σύμφωνα με την βιβλιογραφία, τα εθνικά συστήματα και πρότυπα ποιότητας περιλαμβάνουν ελέγχους και επιθεωρήσεις ανά τακτά χρονικά διαστήματα καθώς επίσης και οδηγίες ώστε να διασφαλίζεται η ποιότητα των υπηρεσιών, κάτι που φαίνεται να μην έχει εισαχθεί στο ελληνικό σύστημα υγείας. Το φάσμα μεταξύ των αναγκών για παροχή φροντίδας και οι οικονομικές δυσχέρειες θέτουν τις υπηρεσίες αδύναμες να ενισχύσουν τις δομές καθώς και το ανθρώπινο δυναμικό τους. Βέβαια υπάρχουν περιβάλλοντα εργασίας που υποστηρίζουν την τελειότητα και έχουν τη δύναμη να προσελκύουν και να διατηρούν επαρκή αριθμό επαγγελματιών υγείας (Λεοντίου, 2007). Η ανάγκη της διασφάλισης της ποιότητας παροχής υπηρεσιών υγείας από τους εργαζόμενους των οποίων η επαγγελματική ικανοποίηση συνδέεται κυρίως με τα κίνητρα εργασίας, τον περιβάλλοντα χώρο και τις προσωπικές τους αξίες, αυξάνεται με ρυθμούς δυσανάλογους σε σχέση με την διαθεσιμότητα των πόρων για υγειονομική φροντίδα. Η επαγγελματική ικανοποίηση όπως και η βελτίωση της παρεχόμενης ποιότητας είναι απαραίτητο να διασφαλιστεί διότι στοχεύει μεταξύ άλλων στην μείωση των διοικητικών αστοχιών και των ιατρονοσηλευτικών λαθών κατά την παραγωγή υπηρεσιών υγείας που δύναται να οδηγήσουν σε επιβάρυνση της υγείας των ασθενών.

Λέξεις κλειδιά: αποδοτικότητα εργαζομένων, αποδοχές, ποιότητα υπηρεσιών υγείας

Εισαγωγή

Λόγω του εργασιακού αντικειμένου που απευθύνεται σε ασθενείς και αφορά θέματα υγείας και ποιότητας ζωής, ο χώρος της υγείας αποτελεί ιδιαίτερα ευαίσθητο τομέα που διαφέρει από τους υπόλοιπους εργασιακούς κλάδους. Από επιχειρησιακή άποψη, οι υπηρεσίες υγείας και ο ευρύτερος τομέας των υπηρεσιών για την υγεία αφορούν εργασίες μεγάλου βαθμού εντάσεως. Καθοριστικό παράγοντα λειτουργίας του τομέα υγείας αποτελεί το ανθρώπινο δυναμικό. Απαραίτητη είναι η γνώση των κινήτρων ή των αντικινήτρων, από τα οποία επηρεάζεται η ανθρώπινη συμπεριφορά στην εργασία, για κάθε επιχείρηση που επιδιώκει επιτυχή αποτελέσματα. Στις μονάδες υγείας που υπάρχει άμεση σύνδεση του ανθρώπινου δυναμικού και των εξεταζόμενων είναι αναγκαία η υιοθέτηση ενός ανθρωποκεντρικού μοντέλου διοίκησης.

Η αναζήτηση της ποιότητας στις υπηρεσίες υγείας αφορά το ιατρικό έργο καθώς επίσης και το σύνολο των υπηρεσιών και φροντίδων υγείας σε όλες τις διαδικασίες της προσφοράς τους. Το περιεχόμενο της έννοιας της ποιότητας είναι πολυδιάστατο και απασχολεί όλο και περισσότερο τους ασθενείς, επαγγελματίες υγείας, Οργανισμούς Υγείας, Ασφαλιστικούς Φορείς, Κράτος, αλλά και γενικότερα την Κοινωνία. Η ποιότητα όμως των παρεχόμενων υπηρεσιών είναι άμεσα συνυφασμένη με την επαγγελματική ικανοποίηση των ατόμων που εργάζονται στις μονάδες υγείας.

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι βάσει βιβλιογραφικών πηγών και έρευνας να μελετήσει την «επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων στις μονάδες υγείας ως παράγοντας ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών», να παραθέσει την υπάρχουσα κατάσταση στις μονάδες υγείας και να δώσει προτάσεις για καλυτέρευση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Η διπλωματική εργασία χωρίζεται σε δύο ενότητες, οι οποίες επιμερίζονται, την πρώτη ενότητα που αφορά στην θεωρητική ανάλυση και την δεύτερη ενότητα που αφορά στην ερευνητική διατριβή.

Περιεχόμενα

Πρόλογος.....	iii
Περίληψη	iv
Εισαγωγή.....	v
Περιεχόμενα.....	vi
Α' ΜΕΡΟΣ: ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ	1
Κεφάλαιο 1 : Ποιότητα Υπηρεσιών	1
1.1 Ποιότητα υπηρεσιών στον χώρο της υγείας.....	1
1.1.1.Παράγοντες προσδιορισμού ποιότητας υπηρεσιών υγείας	2
1.1.2 Διασφάλιση ποιότητας υπηρεσιών υγείας.....	3
Κεφάλαιο 2 : Εργασιακή Ικανοποίηση	4
2.1 Εργασιακή ικανοποίηση στον χώρο της υγείας	5
Κεφάλαιο 3 : Εργασιακή Απόδοση.....	7
3.1 Η παρακίνηση στον εργασιακό χώρο και η σημασία της.....	7
3.2 Ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των εργαζομένων	8
3.3 Το περιεχόμενο της θέσης εργασίας.....	9
3.4 Το εργασιακό περιβάλλον	10
3.5 Εργασιακή απόδοση και ικανοποίηση	11
Κεφάλαιο 4 : Αμοιβές	14
4.1 Τρόποι υποκίνησης.....	15
4.1.1 Κίνητρα υποκίνησης.....	15
4.1.4 Στρατηγικές και τεχνικές υποκίνησης εργαζομένων.....	21
4.3 Εξωτερικές ανταμοιβές	24
4.3.1 Οικονομικές ανταμοιβές.....	26
4.4 Ο ρόλος του ηγέτη στην υποκίνηση.....	28
4.5 Ατομικά και ομαδικά κίνητρα.....	28
4.6 Πρόσθετες παροχές	30
4.7 Η σημασία της αμοιβής για τους εργαζόμενους	31
4.8 Παράγοντες καθορισμού των ανταμοιβών.....	32
Κεφάλαιο 5 : Μεθοδολογία.....	34
5.1 Σκοπός της έρευνας.....	34
5.2 Δείγμα της έρευνας	34
5.3 Εργαλείο της έρευνας.....	35
5.4 Συλλογή δεδομένων	35
5.5 Ανάλυση δεδομένων	35
Κεφάλαιο 6 : Περιγραφική στατιστική	37

6.1 Δημογραφικά χαρακτηριστικά	37
6.2 Χαρακτηριστικά μονάδας εργασίας	43
6.3 Ικανοποίηση από την εργασία.....	45
6.4 Σύστημα σύνδεσης αμοιβής με απόδοση	47
Κεφάλαιο 7 : Επαγωγική στατιστική	50
7.2 Δεύτερο ερευνητικό ερώτημα	53
Κεφάλαιο 8 : Συμπεράσματα	55
8.1 Βασικά Ευρήματα της Έρευνας.....	55
8.2 Πρακτικές Επιπτώσεις της Έρευνας.....	56
8.3 Περιορισμοί και Παραπέρα Έρευνα	57
Παραρτήματα	59
Ερωτηματολόγιο	59
Πίνακας πινάκων & διαγραμμάτων.....	66
Βιβλιογραφία.....	67
Ξένη.....	67
Ελληνική	69

Α' ΜΕΡΟΣ: ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

Κεφάλαιο 1 : Ποιότητα Υπηρεσιών

1.1 Ποιότητα υπηρεσιών στον χώρο της υγείας

Πρόκειται για μία έννοια πολυδιάστατη που περικλείει την πρόληψη ασθενειών, την έγκυρη κι έγκαιρη διάγνωση τόσο σε επίπεδο ατόμου όσο και σε επίπεδο κοινωνικής ομάδας, την αποτελεσματική αντιμετώπιση ασθενειών με όσο το δυνατόν λιγότερες ή και καθόλου επιπλοκές καθώς και τη συνεχή ενημέρωση κι επιμόρφωση των επαγγελματιών υγείας με στόχο όλων αυτών την ικανοποίηση των αναγκών των “εξωτερικών πελατών”, δηλαδή κατά κύριο λόγο των ασθενών. Ο όρος αυτός δεν απευθύνεται αποκλειστικά στην ικανοποίηση των “εξωτερικών πελατών” , αν και αποτελούν αντικείμενο πρωταρχικού στόχου. Οι επαγγελματίες υγείας, τόσο με την εξειδικευμένη γνώση τους όσο και με την θέληση που οφείλει να τους διέπει, οφείλουν να ολοκληρώσουν αποτελεσματικά, με ακρίβεια και προθυμία όλες τις υποχρεώσεις που είναι δεσμευμένοι να διευθετήσουν με κύριο ζητούμενο, πέραν από τις υπηρεσίες φροντίδας να προσφέρουν ασφάλεια και αξιοπιστία στους ασθενείς, ώστε εκείνοι να τους εμπιστεύονται (Οικονομοπούλου, 2006). Σύμφωνα με τον Παγκόσμιο Οργανισμό Υγείας, ως ποιότητα υπηρεσιών υγείας, ορίζεται ο βαθμός στον οποίο οι υγειονομικές υπηρεσίες που παρέχονται σε άτομα ή πληθυσμούς, αυξάνουν την πιθανότητα επίτευξης επιθυμητών υγειονομικών αποτελεσμάτων σε ατομικό αλλά και κοινοτικό επίπεδο. Προκειμένου να επιτευχθεί αυτό, η υγειονομική περίθαλψη οφείλει να ακολουθεί σαφείς κανόνες ασφάλειας, να είναι αποτελεσματική, έγκαιρη, δίκαιη, και επικεντρωμένη στους ανθρώπους (WHO, 2006). Η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών υγείας παίζει ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση και την περιγραφή αυτού που ο William Kissick ονόμασε «σιδηρούν τρίγωνο της φροντίδας υγείας» και προκύπτει από τους συσχετισμούς ανάμεσα στην ποιότητα, το κόστος και την προσβασιμότητα των υγειονομικών υπηρεσιών μέσα σε μία κοινότητα (Kissick, 1994).

Ο πατέρας της ποιότητας στον τομέα της υγείας θεωρείται ο Avedis Donabedian, καθηγητής ιατρικής της δημόσιας σχολής υγείας του πανεπιστημίου του Michigan των

Ηνωμένων Πολιτειών της Αμερικής. Ο Donabedian υποστήριξε πως “η επιστήμη της ιατρικής έχει μια ιερή αποστολή, της οποίας η φροντίδα πρέπει να έχει μοναδικό κέντρο τον ασθενή” (Donabedian, 1966). Σύμφωνα με τον Donabedian, “η χρήση καλών πρακτικών και η συνεχής βελτίωση των υπηρεσιών υγείας είναι τα κύρια βήματα που πρέπει να ακολουθηθούν ώστε να μεγιστοποιηθούν τα οφέλη προς τον ασθενή”. Η θεωρία του υποστηρίζει ότι, η ποιότητα υπηρεσιών υγείας στηρίζεται σε επτά χαρακτηριστικά:

1. Την αποτελεσματικότητα, η οποία αφορά στην φροντίδα ώστε να υπάρξει βελτίωση της υγείας του ασθενή.
2. Την αποτελεσματικότητα, η οποία αφορά στον βαθμό που επιτυγχάνεται η βελτίωση της υγείας του ασθενή.
3. Την αποδοτικότητα, η οποία απευθύνεται στην ύπαρξη του καλύτερου δυνατού αποτελέσματος της φροντίδας υγείας του ασθενή αλλά με το λιγότερο δυνατό κόστος.
4. Την βελτιστοποίηση της πλέον συμφέρουσας εξισορρόπησης του κόστους συγκριτικά με τα οφέλη των υπηρεσιών υγείας.
5. Την αποδεκτικότητα, η οποία απευθύνεται στην προσαρμογή των απαιτήσεων των ασθενών, όσον αφορά στη σχέση μεταξύ του επαγγελματία υγείας και του ασθενή, στις επιπτώσεις, στο κόστος περίθαλψης και στην προσβασιμότητα.
6. Την νομιμότητα, η οποία απευθύνεται στην βελτίωση όλων των κοινωνικών απαιτήσεων, και τέλος
7. Την δικαιοσύνη, η οποία αφορά στην πρόσβαση υπηρεσιών υγείας απ’ όλους καθώς και την δίκαια κατανομή υπηρεσιών υγείας (Donabedian,1990).

1.1.1.Παράγοντες προσδιορισμού ποιότητας υπηρεσιών υγείας

Η ποιότητα μιας υπηρεσίας προσδιορίζεται από το πόσο άμεσα μπορεί να παραχθεί, πόσο εύκολα προσβάσιμη είναι από τους χρήστες της και κατά πόσο υποστηρίζεται επαρκώς μετά από την διάθεσή της. Πιο συγκεκριμένα, στον χώρο της υγείας, επειδή είναι πιο περίπλοκη η έννοια της ποιότητας λόγω του ότι την επηρεάζουν περισσότεροι παράγοντες, υπάρχουν περισσότερα κριτήρια – παράγοντες. Οι παράγοντες αυτοί ποικίλουν και επηρεάζονται από τα επίπεδα αξιολόγησης που αφορούν στις δομές

(προσωπικό, οργάνωση, εξοπλισμό κ.λ.π.), στις διαδικασίες λειτουργίας της μονάδας (διάρκεια νοσηλείας, ενέργεια περίθαλψης και νοσηλείας κ.λ.π.) καθώς και στα αποτελέσματα της παροχής, η αξιολόγηση των οποίων φαίνεται στην ικανοποίηση των ασθενών και των επαγγελματιών υγείας.

Το προσωπικό και ιδιαίτερα το ιατρικό θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από γνώσεις, εμπειρία, ικανότητες και επαγγελματική δεοντολογία, φιλική κι ευγενική συμπεριφορά προς τους εξεταζόμενους και να διακατέχεται από απόλυτο σεβασμό για την ανθρώπινη αξιοπρέπεια. Ακόμη, για να είναι αποτελεσματική και ταχύτατη η παροχή θα πρέπει να υπάρχει αριθμητικά επαρκές προσωπικό (ιατρικό, νοσηλευτικό, τεχνικό και διοικητικό) και να εκπαιδύεται συνεχώς στην παραγωγή ώστε να βελτιώνεται το αποτέλεσμα. Μέσω της αξιολόγησης επιτυγχάνεται η συστηματική εκτίμηση των στόχων ανά χρονικό διάστημα. Παγκοσμίως, στον χώρο της υγείας, παρατηρούμε μία προτίμηση προς τις αρχές διασφάλισης ποιότητας καθώς αποτελεί προκαταρκτικό βήμα προς την ολική ποιότητα. Η ικανοποίηση των εξεταζόμενων/ασθενών αποτελεί τον σημαντικότερο ίσως και πιο έγκυρο δείκτη αξιολόγησης της ποιότητας. Ως χρήστης της υπηρεσίας, η ικανοποίησή του, αποτελεί μεγάλης βαρύτητας κριτήριο αξιολόγησης της ποιότητας. Λογικό είναι οι ικανοποιημένοι εξεταζόμενοι να εξακολουθούν να εμπιστεύονται και να επισκέπτονται τις ίδιες δομές. Ο προσδιορισμός της έννοιας της ικανοποίησης είναι δύσκολος αφού υπάρχουν διαφωνίες σε ότι αφορά τον ορισμό και το περιεχόμενό της, ενώ μπορεί να έχει και διαφορετικό νόημα σε κάθε άτομο ή από άτομο σε άτομο.

1.1.2 Διασφάλιση ποιότητας υπηρεσιών υγείας

Η διασφάλιση της ποιότητας αφορά στην αξιολόγηση του πραγματικού επιπέδου ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών καθώς και στις προσπάθειες τροποποίησής τους όπου θεωρείται απαραίτητο.

Κεφάλαιο 2 : Εργασιακή Ικανοποίηση

Ο τομέας της εργασίας είναι σημαντικός για κάθε άτομο γιατί καθορίζει την ταυτότητά του αλλά ορίζει και σε μεγάλο βαθμό την ποιότητα ζωής του αφού ένα μεγάλο μέρος της ημέρας του το καταναλώνει σε αυτή. Δεν είναι τυχαίο ότι έχει πραγματοποιηθεί πληθώρα μελετών – κυρίως στην Οργανωτική Ψυχολογία, για την διερεύνηση της εργασιακής ικανοποίησης η οποία αποτελεί επίκεντρο θεωριών και μοντέλων για τις στάσεις και συμπεριφορές των ατόμων (Judge & Klinger, 2008).

Η εργασιακή ικανοποίηση είναι μία πολυδιάστατη έννοια και παράλληλα ένα πολύ δημοφιλές πεδίο διεπιστημονικής έρευνας – παρόλα αυτά δεν υπάρχει ακόμα ένας κοινός αποδεκτός ορισμός. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι ο βαθμός της εργασιακής ικανοποίησης εξαρτάται από την επίδραση πολλών παραγόντων καθώς και των ποικίλων πτυχών της εργασιακής κατάστασης (Aziri, 2011 και ILO, 1983). Διάφοροι θεωρητικοί επιστήμονες που ερευνούν την εργασιακή ικανοποίηση την χαρακτηρίζουν ως στάση, συμπεριφορά ή ως συνδυασμό θετικών ή αρνητικών συναισθηματικών αντιδράσεων που έχουν οι εργαζόμενοι για την εργασία τους και την συνδέουν με το σύστημα αξιών τους (Ravari, Mirzaei, Kazemi & Jamalizadeh, 2012). Είναι η θετική ή η αρνητική υποκειμενική αίσθηση του εργαζομένου προς την εργασία του και αναπτύσσεται όταν υπάρχει σύνδεση μεταξύ των απαιτήσεων της εργασίας και των προσδοκιών που ο εργαζόμενος έχει από αυτή (Bush, & Middlewood, 2005). Εκφράζει τη σύνδεση μεταξύ των προσδοκιών από την εργασία και των αμοιβών προς τους εργαζόμενους (Akhtara, Hashmib & Naqvic, 2010). Κατά τον Schaffer (1953) η εργασιακή ικανοποίηση «ποικίλλει και εξαρτάται άμεσα από το βαθμό κατά τον οποίο οι ανάγκες του ατόμου που μπορούν να ικανοποιηθούν από την εργασία του, και πόσο πραγματικά ικανοποιούνται σε αυτή», ενώ ο Lease (1998) όρισε την εργασιακή ικανοποίηση ως «...τον συναισθηματικό προσανατολισμό του εργαζομένου ως προς τον εργασιακό του ρόλο στον οργανισμό». Ουσιαστικά, η εργασιακή ικανοποίηση μπορεί να οριστεί ως μια γενική στάση προς την εργασία (Porter, Lawler, & Hackman, 1975, Locke & Henne, 1986). Ο ορισμός αυτός είναι παρόμοιος με αυτό που δίνει ο Locke (1976), ο οποίος όρισε την εργασιακή ικανοποίηση ως «μια ευχάριστη ή θετική συναισθηματική κατάσταση του ατόμου ως αποτέλεσμα της αξιολόγησης της εργασίας του ή ενός τομέα της εργασίας», η αξιολόγηση αυτή γίνεται ανάμεσα στο τι προσφέρει

ο εργαζόμενος και σε αυτά που λαμβάνει από την εργασία του. Οι εργαζόμενοι φέρουν ένα σύστημα αναγκών και προσδοκιών ανεξάρτητα από τον εργασιακό χώρο που βρίσκονται. Ο βαθμός που οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι οι ανάγκες τους και οι προσδοκίες τους ικανοποιούνται διαμορφώνονται σύμφωνα με μία σειρά παραγόντων που επιδρούν στον κάθε εργαζόμενο. Η δημιουργία συναισθημάτων που κλιμακώνονται από τη δυσαρέσκεια έως και την απόλυτη ικανοποίηση είναι αποτέλεσμα της επίδρασης παραγόντων όπως η υποκίνηση και η ηγεσία. Επιπλέον, μπορούν να κατηγοριοποιηθούν και να μετρηθούν βάσει του μοντέλου «job descriptive index» (Smith, Kendall, & Hulin, 1969). Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο οι τομείς που αλληλοεπιδρούν μεταξύ εργαζομένου και επιχείρησης είναι: αντικείμενο εργασίας, σχέση με ανωτέρους, σχέση με συνεργάτες, δυνατότητα επαγγελματικής εξέλιξης και αμοιβές (υλικές ή άλλες). Επίσης, ο εργαζόμενος επενδύει χρόνο, κόπο, φιλοδοξίες, μορφωτικό υπόβαθρο και εμπειρία. Σε αντάλλαγμα αυτών, λαμβάνει αναγνώριση, χρήματα, εξέλιξη καθώς και άλλα προνόμια από τον φορέα εργασίας του. Ο λόγος των κερδών (χρηματικών ή μη χρηματικών) προς την εργασία που προσφέρει ο εργαζόμενος έχει ως αποτέλεσμα τον βαθμό της εργασιακής ικανοποίησης που λαμβάνει ο εργαζόμενος από τον οργανισμό εργασίας του. Οι εργαζόμενοι αξιολογούν τη σχέση αυτή και σχηματίζουν αντιλήψεις δικαιοσύνης όπου σύμφωνα με αυτές τις αντιλήψεις καθορίζεται και ο βαθμός της ικανοποίησης που αισθάνονται για την εργασία που προσφέρουν. Από την μεριά των επιχειρήσεων, η αναγνώριση των αναγκών και η διάγνωση των αντιλήψεων που σχηματίζουν οι εργαζόμενοι μαζί με την επιλογή των κατάλληλων τεχνικών που προσφέρουν οι διάφορες θεωρίες κινήτρων μπορούν να κινητοποιήσουν τους εργαζόμενους αυξάνοντας το βαθμό ικανοποίησής τους από την εργασία.

2.1 Εργασιακή ικανοποίηση στον χώρο της υγείας

Ο τομέας της υγείας, αποτελεί ένα ιδιαίτερα ευαίσθητο χώρο διότι αφορά στο ύψιστο αγαθό για τον άνθρωπο, την υγεία. Η ικανοποίηση των υγειονομικών εργαζομένων θα έπρεπε να είναι πρώτιστης σημασίας, από μισθολογική άποψη καθώς και στα θέματα οργάνωσης και στελέχωσης των υγειονομικών μονάδων με σκοπό την βέλτιστη λειτουργία τους. Τον πιο σημαντικό ρόλο στην διανομή των υπηρεσιών υγείας έχει ο ανθρώπινος παράγοντας παρά την τεχνολογική πρόοδο και τις εξελίξεις σε οικονομικό

και διοικητικό επίπεδο. Η καλύτερη και η αποδοτικότερη διάθεση των πόρων καθώς και η εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού εξασφαλίζονται από την ικανοποίηση και την ευημερία του υγειονομικού προσωπικού. Ακόμη εξασφαλίζονται οι καλύτερες και περισσότερο ποιοτικές υπηρεσίες στον ασθενή, που τόσο έχει ανάγκη σε αυτή τη δύσκολη συγκυρία της ζωής του (Aiken, 1994).

Οι ασθενείς αποτελούν πολύτιμη και ταυτόχρονα απαραίτητη πηγή πληροφόρησης για την αξιολόγηση των υπηρεσιών υγείας, σύμφωνα με τον Donabedian (1987). Σε αυτό το σημείο υπεισέρχεται ο όρος της υποκίνησης ή παρακίνησης του προσωπικού, για τον οποίο έχει υπάρξει πληθώρα βιβλιογραφικών αναφορών. Οι παραδοσιακές τεχνικές υποκίνησης είναι η παροχή οικονομικών κινήτρων, η παροχή κοινωνικών κινήτρων ή η δημιουργία πιο ευχάριστων συνθηκών εργασίας, ο εμπλουτισμός και η διεύρυνση της εργασίας, καθώς και η ενίσχυση μιας συγκεκριμένης συμπεριφοράς.

Ειδικότερα, στην περίπτωση της Ελλάδας, πλέον, η οικονομική κρίση έχει ως αποτέλεσμα την μείωση των δαπανών και στον τομέα της υγείας. Έχουν προκληθεί σημαντικές αλλαγές στην καθημερινότητα των εργαζόμενων, τόσο σε ψυχολογικό όσο και σε σωματικό επίπεδο. Οι νοσηλευτές και οι ιατροί είναι αναγκασμένοι να εργάζονται κάτω από συνθήκες πίεσης (Αντωνίου, 1999), σε υπό-στελεχωμένα τμήματα, γεγονός το οποίο συνεπάγεται περισσότερες εφημερίες, λιγότερες άδειες, μεγαλύτερη εξουθένωση, με μικρότερη οικονομική αποζημίωση λόγω της μείωσης των αποδοχών.

Κεφάλαιο 3 : Εργασιακή Απόδοση

3.1 Η παρακίνηση στον εργασιακό χώρο και η σημασία της

Το σημαντικότερο στοιχείο σε μία επιχείρηση αποτελεί το ανθρώπινο δυναμικό. Προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης, το ανθρώπινο δυναμικό θα πρέπει να έχει κίνητρα ώστε να προσφέρει το μέγιστο των δυνατοτήτων του. Επομένως η αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού προέχει των στόχων της επιχείρησης, ο βαθμός των οποίων συνδέεται άμεσα με το περιβάλλον εργασίας το οποίο ωθεί ή απωθεί τους εργαζόμενους να δώσουν το καλύτερο δυνατό στη θέση εργασίας τους. Το πόσο καλά εκτελεί κάποιος την εργασία του καθορίζει την εργασιακή απόδοση και επηρεάζεται από δύο κατηγορίες παραγόντων, το «μπορώ» και το «θέλω».

Στο «μπορώ» περιλαμβάνονται οι γνώσεις και οι ικανότητες που απαιτούνται για την εκτέλεση μιας εργασίας ενώ το «θέλω» αφορά στην διάθεση του ατόμου κατά πόσο θέλει να αποδώσει καλύτερα. Ένας από τους λόγους που θέτουν τον ρόλο των διοικητικών στελεχών τόσο σημαντικό είναι ότι καλούνται να ωθήσουν τους συνεργάτες τους να θέλουν να αποδώσουν περισσότερο. Ακόμη, σκοπός της ηγεσίας είναι να παρακινήσει τους εργαζόμενους ώστε να μεγιστοποιήσουν την απόδοσή τους και να αποτελούν κίνητρο για τους εργαζόμενους. Για την επίτευξη αυτού του στόχου όσον αφορά στο ανθρώπινο δυναμικό, θα πρέπει η ηγεσία να διαμορφώσει κάποια στρατηγικά κίνητρα και να τα εφαρμόσει κατάλληλα. Τα κίνητρα που απαιτούνται για την αποτελεσματικότερη υποκίνηση των εργαζομένων, με σκοπό τα υψηλότερα επίπεδα απόδοσης, χωρίζονται σε:

- Εσωτερικά και εξωτερικά κίνητρα
- Χρηματικά και μη χρηματικά κίνητρα

Περισσότερο εφικτά και ρεαλιστικά για την παρακίνηση των εργαζομένων είναι τα κίνητρα που αφορούν στην επίτευξη των στόχων, στην αναγνώριση στον χώρο εργασίας και στην δυνατότητα επαγγελματικής ανάπτυξης κι αυτό διότι δεν αρκούν από μόνα τους για την παρακίνηση των εργαζομένων τα οικονομικά κίνητρα. Πιο συγκεκριμένα για τα άτομα που απασχολούνται με εξαρτημένη σχέση εργασίας δεν εξασφαλίζεται ότι ο εργαζόμενος θα έχει τη διάθεση να προσφέρει το μέγιστο δυνατό.

Για τον λόγο αυτό η επιχείρηση δεν θα πρέπει να στηριχτεί μόνο στο σύστημα οικονομικών ανταμοιβών. Θα πρέπει να φροντίσει να μπορεί να παρέχει στους εργαζόμενους κι άλλα οφέλη ώστε να πληρεί τις προϋποθέσεις παρακίνησης των εργαζομένων. Ο κάθε εργαζόμενος πρώτα περνάει την φάση ενεργοποίησης, που τελικά καταλήγει στην επιλογή του τρόπου δράσης μέσω της συμπεριφοράς, πριν προχωρήσει σε κάποια μορφή παρωθημένης συμπεριφοράς. Τα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος και της εργασίας καθώς και τα χαρακτηριστικά κάθε εργαζόμενου επηρεάζουν και την απόδοσή του, επομένως οι τεχνικές παρακίνησης που εφαρμόζει κάθε οργανισμός θα πρέπει να είναι αποτέλεσμα συνδυασμού των παραπάνω παραγόντων.

3.2 Ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των εργαζομένων

Έχει διαπιστωθεί ότι η ικανοποίηση και η απόδοση του εργαζόμενου επηρεάζεται κι από παράγοντες που αφορούν στον ίδιο τον εργαζόμενο πέραν αυτών που άπτονται στον τρόπο λειτουργίας ενός οργανισμού. Το φύλο, η ηλικία, η επαγγελματική εμπειρία, οι επαγγελματικές προκλήσεις, το εκπαιδευτικό επίπεδο, η θέση εργασίας καθώς κι άλλα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά των εργαζομένων αποτελούν παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοσή τους. Τα χαρακτηριστικά αυτά σε σχέση με κάποιους ρυθμιστικούς παράγοντες ή κίνητρα όπως για παράδειγμα το ύψος των αμοιβών μπορούν να επηρεάσουν περισσότερο θετικά μια μερίδα εργαζομένων. Τόσο οι ανάγκες κάθε εργαζόμενου όσο και ο βαθμός που ο κάθε ένας αντιλαμβάνεται να καλύπτει τις ανάγκες του αυτές, καθορίζονται σε μεγάλο βαθμό από ρυθμιστικούς παράγοντες. Κάθε εργαζόμενος δέχεται επιρροή σε διαφορετικό βαθμό και τρόπο από τους παράγοντες αυτούς με αποτέλεσμα να διαμορφώνεται έτσι συνολικά η εργασιακή ικανοποίηση την οποία αντιλαμβάνεται ο καθένας και επηρεάζεται η απόδοσή του.

Σύμφωνα με την βιβλιογραφική ανασκόπηση η απόδοση του εργαζόμενου είναι μεγαλύτερη σε δύο φάσεις, κατά το χρονικό διάστημα όπου αποκτάει νέες εμπειρίες και μετά από αρκετά χρόνια εμπειρίας. Στο διάστημα μεταξύ αυτών των δύο φάσεων η ικανοποίηση και η απόδοση του εργαζόμενου μειώνονται εκτός κι αν υπάρχουν κίνητρα που τον προκαλούν και τον κάνουν να νιώθει ότι εξελίσσεται. Αυτό δείχνει ότι η εμπειρία και οι προκλήσεις έχουν θετικές συνέπειες για όσους βρίσκονται στο μεσοδιάστημα της παραγωγικής τους ηλικίας. Ακόμη, σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει την ικανοποίηση και κατά συνέπεια την απόδοση είναι η ευφυΐα και το

εκπαιδευτικό επίπεδο που έχει κάθε εργαζόμενος. Οι εργαζόμενοι που κατέχουν θέσεις που δεν αντιπροσωπεύουν τα προσόντα τους και δεν ικανοποιούν τα θέλω τους όσον αφορά τις απαιτήσεις που έχουν από τους εαυτούς τους αισθάνονται λιγότερη ικανοποίηση από την εργασία τους με αποτέλεσμα να αποδίδουν λιγότερο από εκείνους που απασχολούνται σε θέσεις που ανταποκρίνονται στα προσόντα που διαθέτουν. Επομένως, ένας ακόμη παράγοντας ικανοποίησης και εργασιακής απόδοσης είναι και η θέση εργασίας.

3.3 Το περιεχόμενο της θέσης εργασίας

Όσο μεγαλύτερο είναι το ενδιαφέρον του εργαζόμενου στο αντικείμενο της εργασίας του, τόσο περισσότερο παρακινείται για υψηλότερες επιδόσεις. Η προσωπικότητα του ατόμου, οι κλίσεις του, το πνευματικό και εκπαιδευτικό του επίπεδο κλπ επηρεάζουν το πόσο ενδιαφέρουσα βρίσκει ένας εργαζόμενος την δουλειά του. Έχει διαπιστωθεί πως δομημένες εργασίες με ρουτίνα μπορεί να έχουν δυσμενείς επιπτώσεις στην υγεία των εργαζομένων αφού η επανάληψη της εργασίας μπορεί να την κάνει ανιαρή. Οι εργαζόμενοι παρακινούνται με μεθόδους όπως εμπλουτισμό της εργασίας τους ή με την εναλλαγή θέσεων εργασίας ώστε να αυξάνονται οι επιδόσεις τους. Ακόμη ένας παράγοντας είναι η σημαντικότητα της εργασίας και ο τρόπος που ο κάθε εργαζόμενος την αντιλαμβάνεται. Όσο πιο σημαντικό ρόλο έχει για τον εργαζόμενο η εργασία του τόσο πιο πολύ ικανοποιείται η ανάγκη του για αυτοεκτίμηση και τόσο πιο θετική στάση έχει προς αυτήν. Στα υψηλότερα επίπεδα ενός οργανισμού υπάρχουν περισσότερες ευκαιρίες για την επίτευξη της αυτοπραγμάτωσης και της αυτοεκτίμησης του εργαζόμενου, γεγονός το οποίο έχει ως αποτέλεσμα μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίησης και συνεπώς εργασιακή απόδοση. Αντίθετα, μια εργασία που κατανοείται ως ασήμαντη, μειώνει την αυτοεκτίμηση του εργαζόμενου. (Μπουραντάς, *op cit.*, sel. 77-78). Ένας ακόμη παράγοντας ώστε να γίνεται η εργασία πιο ενδιαφέρουσα κι ελκυστική είναι η δυνατότητα να βλέπει ο εργαζόμενος σε άλλους ανθρώπους το αποτέλεσμα της δουλειάς του. Το προσωπικό του οργανισμού (ιατροί, παραϊατρικό, τεχνολογικό και διοικητικό προσωπικό) που έρχεται σε επαφή με τους αποδέκτες των υπηρεσιών υγείας βελτιώνει την αντιληπτή σημασία του στόχου και του εργασιακού αντικειμένου με αποτέλεσμα να παρακινούνται και να επενδύουν περισσότερα στην εργασία τους.

3.4 Το εργασιακό περιβάλλον

Σε κάθε χώρο εργασίας υπάρχουν κάποιες απαιτήσεις οι οποίες αρκετές φορές επηρεάζουν την προσωπική ζωή των εργαζόμενων. Όσο περισσότερες είναι αυτές οι απαιτήσεις τόσο μεγαλύτερη και η επιρροή προς τον εργαζόμενο. Η απαιτητική εργασία, όπως μπορεί αυτό να εννοηθεί, είναι πολύ πιθανό να επιφέρει στον εργαζόμενο μεγάλο στρες, λιγότερη εργασιακή ικανοποίηση και μικρότερη παραγωγικότητα. Υπάρχουν σημαντικοί παράμετροι οι οποίοι θα πρέπει να εφαρμόζονται από την διοίκηση του οργανισμού ώστε οι εργαζόμενοι να είναι ικανοποιημένοι, όπως παραδείγματος χάρη το ευέλικτο ωράριο, η προοπτική επαγγελματικής εξέλιξης και κυρίως να εισπράττει ο εργαζόμενος τον σεβασμό από τους συνεργάτες του. Ο κάθε οργανισμός θα πρέπει να φροντίζει για την εναρμόνιση του εργασιακού και οικογενειακού περιβάλλοντος και να αποτελεί βασικό μέλημα τους η ισορροπία αυτών στις ζωές των εργαζόμενων. Κάθε εργαζόμενος προτιμάει ένα ευχάριστο παρά ένα δυσάρεστο εργασιακό περιβάλλον. Φαίνεται να παίζει καθοριστικό ρόλο στην ικανοποίηση και κατά συνέπεια στην απόδοση του εργαζόμενου διότι από την μία δημιουργεί θετική διάθεση ώστε να εργαστεί περισσότερο και από την άλλη δημιουργεί καλύτερες συνθήκες ώστε να δώσει ο εργαζόμενος το μέγιστο των δυνατοτήτων του. Οι απαιτήσεις πλέον της εργασίας καθώς και της καθημερινότητας αναγκάζουν τους εργαζόμενους να αφιερώνουν περισσότερο χρόνο από την ημέρα τους στον χώρο εργασίας τους από ότι στην προσωπική τους ζωή επομένως η ποιότητα του εργασιακού περιβάλλοντος καθώς και η ικανοποίηση των εργαζόμενων έχει μεγάλη σημασία. Οι ελλείψεις που τυχόν να υπάρχουν σε έναν οργανισμό, είτε αυτό σημαίνει μη επαρκές προσωπικό είτε αφορά σε αναλώσιμα υλικά και τεχνολογικό εξοπλισμό, καθορίζουν τις συνθήκες εργασίας αφού δυσχεραίνουν τον τρόπο λειτουργίας του οργανισμού και κατά συνέπεια και τους εργαζόμενους. Είναι γεγονός ότι η ποιότητα παροχής υπηρεσιών επηρεάζεται αρκετά από τις συνθήκες εργασίας στον οργανισμό. Γενικότερα, το ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον και οι καλές συνθήκες εργασίας, κάνει τους εργαζόμενους να απολαμβάνουν την εργασία τους και να αισθάνονται υπερήφανοι για την δουλειά τους. Αυτό είναι συνάρτηση των σχέσεων μεταξύ εργαζόμενου – διοίκησης, εργαζόμενου – εργασιακού αντικειμένου και εργαζόμενου – συναδέλφων (Lyttle ,2007).

Τα συναισθήματα των εργαζομένων αποτελούν ουσιαστικούς συντελεστές στη δημιουργία ευχάριστου ή μη εργασιακού περιβάλλοντος (Goleman,2002). Στον εργασιακό χώρο τα συναισθήματα είναι έντονα και αρκετές φορές διασπαστικά αφού ένα γεγονός με έντονο συναισθηματικό χαρακτήρα μπορεί να δημιουργήσει κατάλοιπα στην διάθεση του εργαζόμενου και να τον ακολουθεί και στην συνέχεια της επαγγελματικής του καριέρας για αρκετό καιρό. Αυτό μπορεί να έχει εσωτερικές και εξωτερικευμένες συνέπειες όπως για παράδειγμα ένταση μεταξύ των εργαζόμενων, άγχος, μειωμένες νοητικές ικανότητες ακόμη και λάθος συμπεριφορά απέναντι στους εξεταζόμενους-ασθενείς. Όταν αισθανόμαστε καλά αποδίδουμε και καλύτερα. Η νοητική διαύγεια του ανθρώπου εκδηλώνεται μέσω των θετικών συναισθημάτων κι όχι των αρνητικών. Ο εργαζόμενος που αισθάνεται καλά είναι πιο δημιουργικός και ευέλικτος με αποτέλεσμα να πετυχαίνει τους στόχους του ευκολότερα και να γίνεται αποδοτικότερος. Η συναισθηματική κατάσταση και η απόδοση του εργαζόμενου ως μονάδα είναι προφανές ότι επηρεάζει και το σύνολο της ομάδας ενώ οι συγκρούσεις και η κακή συνεργασία που μπορεί να δημιουργηθούν από συναισθηματική φόρτιση μεμονωμένων ατόμων ή κακές συνθήκες εργασίας αποδυναμώνουν την ομάδα και μειώνουν την απόδοση.

3.5 Εργασιακή απόδοση και ικανοποίηση

Η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί ένα από τα βασικά θέματα της οργανωτικής ψυχολογίας κυρίως γιατί θεωρείται πως έχει άμεση σχέση τόσο με την ψυχική υγεία του εργατικού δυναμικού, όσο και με το ενδιαφέρον των επιχειρήσεων να έχουν υψηλή αποδοτικότητα και σε πολλές περιπτώσεις σταθερό, μόνιμο και ικανοποιημένο προσωπικό. Η εργασιακή ικανοποίηση συχνά ορίζεται ως μία συναισθηματική αντίδραση του ατόμου απέναντι στην εργασία, αλλά συνήθως μετράται ως μία αποτίμηση αξιολόγησης εργασιακών χαρακτηριστικών που συνδυάζεται είτε με εσωτερικά είτε με εξωτερικά πρότυπα σύγκρισης σύμφωνα με τον Spector (1997).

Ο όρος εργασιακή ικανοποίηση (job satisfaction) περιγράφει πόσο ικανοποιημένο είναι ένα άτομο από την εργασία του. Οι Fisher (2000) και Hulin & Judge (2003) υποστηρίζουν ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι μία συμπεριφορά και όλες οι συμπεριφορές είναι είτε συναισθήματα είτε κρίσεις (Kidd, 2006). Κατά τον Spector

(1997), η ικανοποίηση από την εργασία δείχνει τον βαθμό στον οποίο στους ανθρώπους αρέσει ή δεν αρέσει η εργασία τους.

Η ικανοποίηση μπορεί να διαιρεθεί σε δύο κατηγορίες : την εσωτερική (intrinsic satisfaction) και την εξωτερική (extrinsic satisfaction) (Spector,1997). Η εσωτερική ικανοποίηση αναφέρεται στην φύση των εργασιακών καθηκόντων και στα αισθήματα των ανθρώπων για την εργασία που κάνουν. Η εξωτερική ικανοποίηση αναφέρεται σε άλλες πτυχές της εργασίας όπως οι αμοιβές, οι πρόσθετες παροχές, οι προαγωγές κ.λ.π.

Η εργασιακή ικανοποίηση ως έννοια δεν είναι ταυτόσημη με την υποκίνηση παρ' ότι αυτές οι δύο έννοιες είναι στενά συνδεδεμένες μεταξύ τους. Ο σχεδιασμός της εργασίας θα πρέπει να προάγει την εργασιακή ικανοποίηση και την απόδοση, με μεθόδους, όπως οι εναλλαγές των καθηκόντων (rotation), η διερεύνηση και ο εμπλουτισμός της εργασίας (enlargement and enrichment). Άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν τον βαθμό ικανοποίησης από την εργασία είναι ο τρόπος και η μορφή της διοίκησης, η συμμετοχή των εργαζομένων και η δημιουργία και ενίσχυση αυτόνομων ομάδων εργασίας (Arvey, Bouchard, Segal, Abraham, 1989).

Μια θεωρία που έχει αναπτυχθεί σχετικά με την σχέση της εργασιακής ικανοποίησης και της εργασιακής απόδοσης επισημαίνει ότι αυτοί οι εργαζόμενοι που είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους φαίνεται να έχουν καλύτερη απόδοσή. Σύμφωνα με το παραπάνω, ένας εργοδότης που θέλει οι εργαζόμενοι του να αποδίδουν στα υψηλότερα επίπεδα θα πρέπει πρωτίστως να αυξήσει την εργασιακή ικανοποίηση. Δηλαδή θα πρέπει να ενισχύσει το ηθικό των εργαζομένων ώστε να ακολουθήσει η αύξηση της εργασιακής απόδοσης. Η θεωρία αυτή έγινε γνωστή από την κίνηση των Ανθρωπίνων Σχέσεων σύμφωνα με τον Vroom ο οποίος αναφέρει ότι οι μάνατζερ μπορούν να βελτιώσουν την παραγωγή ενισχύοντας το ηθικό των εργαζομένων (Vroom,1964).

Μια άλλη θεωρία υποστηρίζει ότι η ανταμοιβή που βασίζεται στην εργασιακή απόδοση οδηγεί στην ικανοποίηση και στην αυξημένη απόδοση (Siegel&Bower,1971). Η ανταμοιβή δηλαδή που συνδέεται με την εργασιακή απόδοση οδηγεί στην εργασιακή ικανοποίηση κι αυτή με την σειρά της στην καλύτερη απόδοση. Πρόκειται για μία κυκλική διαδικασία και θεωρείται περισσότερο βάσιμη από τη θεωρία των Ανθρωπίνων Σχέσεων. Η αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση και η απόδοση των εργαζομένων αποτελούν στοιχεία που συμβάλουν στην αύξηση της παραγωγικότητας ενός οργανισμού. Όσο καλύτερα αποδίδουν οι εργαζόμενοι τόσο πιο παραγωγικοί είναι και

τόσο πιο μεγάλο αποτέλεσμα έχει ο οργανισμός αφού πρόκειται για σχέσεις που συνδέονται άμεσα μεταξύ τους.

Κεφάλαιο 4 : Αμοιβές

Θεωρητικά και σύμφωνα με τις ηθικές αξίες που υπάρχουν στον χώρο της υγείας οι επαγγελματίες υγείας δεν θα πρέπει να λειτουργούν βάση οικονομικών κριτηρίων. Το σύστημα αμοιβής που χρησιμοποιεί κάθε οργανισμός, με τα έμμεσα και τα άμεσα κίνητρα που περιλαμβάνει επηρεάζει τις αποφάσεις του προσωπικού. Τα οικονομικά κίνητρα επηρεάζουν τον τρόπο που χρησιμοποιούνται οι πόροι στο χώρο της υγείας όπως για παράδειγμα την επισκεψιμότητα του οργανισμού. Η υψηλή επισκεψιμότητα δεν είναι απαραίτητα θετικό χαρακτηριστικό ενός οργανισμού, χωρίς να αποκλείεται να ισχύει το αντίθετο, διότι ένας υψηλός αριθμός ασθενών – εξεταζόμενων μπορεί να συνοδεύεται από χαμηλής ποιότητας παροχές υπηρεσιών υγείας. Ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον ίσως δημιουργήσει ηθικά διλήμματα στους εργαζόμενους με αρνητικά αποτελέσματα για την υγεία των ασθενών. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να κάνουν αυτό που κρίνουν και πιστεύουν ότι θα ωφελήσει τους ασθενείς ανεξαρτήτως κόστους.

Οι οργανισμοί προστασίας της υγείας (HMO) στις ΗΠΑ, όπου ο γιατρός αμείβεται συνήθως κατά κεφαλή αποτελούν χαρακτηριστική περίπτωση που παρέχονται ισχυρά κίνητρα. Από την άλλη πλευρά υπάρχουν αυτοί που υποστηρίζουν την αναγκαιότητα της ύπαρξης κινήτρων και αντικινήτρων στο χώρο της υγείας. Οι περισσότεροι θεωρούν αναγκαίο, σε κάποια έκταση, τον ανταγωνισμό και χρήσιμη την ύπαρξη κινήτρων σε μια ελεγχόμενη εσωτερική αγορά στο χώρο της υγείας. Το ζητούμενο είναι η βελτίωση του επιπέδου υγείας σε συνθήκες ισότητας και αποτελεσματικής διαχείρισης των οικονομικών πόρων. Προκειμένου να ελέγχεται ο όγκος των υπηρεσιών χωρίς να μειώνεται η ποιότητα τους πρέπει να σχεδιαστεί προσεκτικά ένα πρόγραμμα κινήτρων με συγκεκριμένους στόχους. Έρευνες που αποδεικνύουν ότι υπάρχουν μη αναγκαίες, μερικές φορές και επίσημες ημέρες νοσηλείας, περιττές επισκέψεις, ακατάλληλα φάρμακα και εξετάσεις ενισχύουν την ανάγκη σωστών κινήτρων.

Τέλος για να είναι αποδοτικά τα κίνητρα και για να μη θέτουν σε κίνδυνο την ποιότητα των υπηρεσιών πρέπει να συνοδεύονται από αυστηρούς ελέγχους. Όταν υπάρχει απουσία ελέγχων πρέπει να τίθεται υπό αμφισβήτηση τόσο η σκοπιμότητα όσο και η αποτελεσματικότητα των κινήτρων. Ακόμη τα κίνητρα δεν πρέπει να συνδέουν τις

αμοιβές των γιατρών με μείωση των υπηρεσιών προς συγκεκριμένη κατηγορία ασθενών και πρέπει να είναι γνωστά όχι μόνο στο γιατρό αλλά και στον ασθενή για να είναι καλά πληροφορημένος όταν πρέπει να αποφασίσει για την υγεία του.

4.1 Τρόποι υποκίνησης

Η υποκίνηση προσδιορίζεται από τα κίνητρα. Τα τελευταία χρόνια έχει στραφεί διεθνώς το ενδιαφέρον στα οικονομικά κίνητρα με σκοπό την βελτίωση της ποιότητας των υπηρεσιών υγείας. Φαίνεται όμως να επιδρούν με περίπλοκους και απρόβλεπτους τρόπους, μεταξύ των οποίων υπάρχει το ενδεχόμενο τα οικονομικά κίνητρα να μειώσουν την εσωτερική υποκίνηση, δηλαδή την επιθυμία των ατόμων να εργάζονται από μόνοι τους χωρίς κάτι να τους δελεάζει. Τα κίνητρα λοιπόν που θα παρέχονται στους εργαζόμενους θα πρέπει να αφορούν την εξωτερική υποκίνηση (συνθήκες, χρηματική αμοιβή) αλλά και την εσωτερική υποκίνηση (αναγνώριση, επιβράβευση).

4.1.1 Κίνητρα υποκίνησης

Για να προσδιορίσει η διοίκηση τα κίνητρα διερευνά τους βασικούς παράγοντες μη ικανοποίησης των εργαζομένων. Στη συνέχεια ταξινομούνται δεκατέσσερις παράγοντες ή κίνητρα υποκίνησης όπως έχουν προκύψει από διάφορες έρευνες.

1. Ύψος και τρόπος αμοιβής εργασίας
2. Χρόνος και διάρκεια εργασίας
3. Φόρτος εργασίας
4. Ιεραρχική εξέλιξη
5. Συμμετοχή στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων
6. Καθορισμός αρμοδιοτήτων και ρόλου
7. Συμβατότητα θέσης και προσωπικών δυνατοτήτων
8. Επάρκεια ανθρώπινων πόρων

9. Επανάληψη εργασιακών δραστηριοτήτων-μονοτονία
10. Εργασιακές σχέσεις
11. Αναγνώριση προσφοράς υπηρεσιών
12. Διακρίσεις εργαζομένων
13. Δυνατότητα ίσων ευκαιριών στη βελτίωση της γνώσης
14. Ασφάλεια στην εργασία

- **Ύψος και τρόπος αμοιβής εργασίας**

Ο εργαζόμενος σύμφωνα με την εργασιακή του απόδοση λαμβάνει την αντίστοιχη αμοιβή η οποία είναι μια μορφή αποζημίωσης. Θα πρέπει κάθε ένας εργαζόμενος να αμείβεται σύμφωνα με την προσφορά του ώστε να υπάρχει παρακίνηση. Το είδος και το ύψος της αμοιβής αποτελούν αποτελεσματικά μέσα για την ικανοποίηση του προσωπικού και την αύξηση της παραγωγικότητας.

Όταν ο εργαζόμενος θεωρεί ότι η αμοιβή του δεν είναι αρκετή σε σχέση με αυτό που προσφέρει, αμείβεται δηλαδή λιγότερο από ότι αξίζει συγκριτικά με την προσφορά του στην εργασία και σε σχέση πάντα με τις αντίστοιχες αμοιβές και το επίπεδο της εργασιακής προσφορά των συναδέλφων του, εκεί ξεκινάει να δημιουργείται πρόβλημα.

Σύμφωνα με τη θεωρία της ισότητας του Adams οι εργαζόμενοι επιθυμούν να υπάρχει ισότητα ανάμεσα σε αυτά που συνεισφέρουν στην εργασία και σε αυτά που απολαμβάνουν. Στην περίπτωση που δεν υπάρχει ισότητα δημιουργείται δυσαρέσκεια που εκφράζεται με αρνητικό εργασιακό κλίμα, παράπονα ή με χαμηλό ενδιαφέρον για την εργασία, που μειώνει την αποδοτικότητα.

- **Χρόνος και διάρκεια εργασίας**

Ο χρόνος εργασίας θα πρέπει να είναι οριοθετημένος και να μην εξαντλεί το προσωπικό. Η διεύρυνση του νόμιμου χρόνου εργασίας και οι βάρδιες σχετίζονται με την εμφάνιση σωματικών και ψυχικών επιπτώσεων στον εργαζόμενο και με χαμηλό δείκτη ικανοποίησης αναφορικά με την προσωπική του ζωή. Στην περίπτωση που ο εργαζόμενος δεν ικανοποιείται από τις συνθήκες εργασίας του δεν εργάζεται σωστά και πιθανόν και να επιλέξει την αποχώρησή του από αυτήν. Επιπλέον, οι εναλλαγές στις

βάρδιες εργασίας μπορεί να προκαλέσουν: πίεση, άγχος, αλλαγή των βιορυθμών, ένταση και εκνευρισμό, προβλήματα στην κοινωνική και οικογενειακή ζωή.

- Φόρτος εργασίας

Ο εργαζόμενος εντός του ωραρίου του θα πρέπει να είναι ικανός να φέρει εις πέρας τα καθήκοντα που μπορούν να εκτελεστούν στο χρονικό πλαίσιο αυτό, όπως θα έχει προκύψει από τον προσεκτικό σχεδιασμό της θέσης εργασίας του. Με τον όρο φόρτος εργασίας εκτός από την μεγάλη διάρκεια ημερήσιας απασχόλησης ή την διεύρυνση του νόμιμου ωραρίου εννοείται και ο όγκος και η ποιότητα παραγόμενης ποσότητας ανά χρόνο εργασίας. Ακόμη, δε θα πρέπει να εξουθενώνεται σωματικά και πνευματικά ο εργαζόμενος από την εργασία προκειμένου να εκτελέσει τις εργασιακές του υποχρεώσεις σε συγκεκριμένο αποδεκτό επίπεδο από την εργοδοσία.

- Ιεραρχική εξέλιξη

Σύμφωνα με τον Maslow στην ιεράρχηση των αναγκών, όταν οι εργαζόμενοι καλύπτουν ανάγκες όπως της αποδοχής, της προβολής, της αναγνώρισης και της βαθμολογικής εξέλιξης νιώθουν ικανοποιημένοι από την εργασία τους. Στόχος λοιπόν κάθε οργανισμού θα πρέπει να είναι η εφαρμογή ενός «δίκαιου» συστήματος ανταμοιβής και βαθμολογικής επιβράβευσης.

- Συμμετοχή στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων

Όταν οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στις αποφάσεις, αποκτούν κίνητρο για να δουλέψουν με σκοπό την υλοποίησή τους και να είναι σε θέση να τις κατανοούν καλύτερα. Η αίσθηση του εργαζομένου ότι δεν να συμμετέχει και να εκφέρει άποψη σε θέματα που τον αφορούν είναι από τα πιο κρίσιμα σημεία κ πηγή άγχους κι έντασης για αυτόν. Οι άνθρωποι αδυνατούν να παρέμβουν σε δραστηριότητες που νιώθουν ότι τις γνωρίζουν καλύτερα από τους συναδέλφους τους είτε αδυνατούν να αντιληφθούν τις εξελίξεις στις οποίες συμμετέχουν αναγκαστικά χωρίς να ξέρουν εξ' αρχής τους πιθανούς κινδύνους.

4.1.2 Καθορισμός αρμοδιοτήτων και ρόλου

Όταν το πλαίσιο των εργασιακών αρμοδιοτήτων είναι σαφές και πλήρως οριοθετημένο οι εργαζόμενοι νιώθουν μεγαλύτερη υπευθυνότητα εκπλήρωσης των υποχρεώσεων αυτών ενώ παράλληλα αντιλαμβάνονται και το εύρος των προσδοκιών που έχει η διοίκηση από αυτούς. Όταν οι προσδοκίες του εργαζόμενου ταυτίζονται με αυτές της εργοδοσίας τότε υπάρχει μεγαλύτερη παρακίνηση και οι απαιτήσεις της εργοδοσίας δεν συγκρούονται με τις προσωπικές αξίες του ατόμου. Σύμφωνα με την θεωρία των προσδοκιών μάλιστα θα πρέπει να υπάρχουν οι κατάλληλες ανταμοιβές. Όταν υπάρχει ασάφεια ρόλου στον χώρο εργασίας δυσχεραίνει την παρακίνηση του εργαζομένου γι' αυτό και ο σχεδιασμός θέσης εργασίας και ο καθορισμός των καθηκόντων είναι πολύ σημαντικοί ώστε να γνωρίζει ο καθένας τις αρμοδιότητές του και να μην δημιουργούνται διαφωνίες.

4.1.3 Συμβατότητα θέσης και προσωπικών δυνατοτήτων

Η επιλογή της κατάλληλης θέσης που τοποθετείται ο εργαζόμενος επιτυγχάνεται μέσω της ορθολογικής αντιστοίχισης του επιπέδου εργασίας και των πνευματικών δυνατοτήτων του ατόμου.

- **Επάρκεια ανθρώπινων πόρων**

Η ελλιπής στελέχωση κάποιου τμήματος σε έναν οργανισμό επιφέρει μεγαλύτερη πίεση από την πλευρά της διοίκησης και κατά συνέπεια πιο εντατική εργασία με αποτέλεσμα να προκαλείται κούραση, ένταση, άγχος και μη ικανοποίηση από το χώρο εργασίας.

- **Ποικιλία εργασιακών καθηκόντων**

Η επανάληψη των ίδιων εργασιακών δραστηριοτήτων οι οποίες εκτελούνται με τον ίδιο ακριβώς τρόπο δημιουργούν μονοτονία στην εργασία και προκαλούν νεύρα, κούραση και απουσία δημιουργικότητας στην εργασία. Από την άλλη, όταν η εργασία εμπλουτίζεται με περισσότερα καθήκοντα ή διαφορετικού είδους αρμοδιότητες αφυπνίζει το ενδιαφέρον τους.

- Εργασιακές σχέσεις

Το καλό εργασιακό κλίμα ευνοεί την ανάπτυξη των εργαζομένων, που όπως έχει σημειωθεί δεν έχει μόνο υλικές και χρηματικές ανάγκες. Σε κάθε εργασιακό χώρο συνυπάρχουν διαφορετικοί χαρακτήρες ανθρώπων οι οποίοι θα πρέπει να συνεργαστούν παρόλο που υπάρχουν διαφορετικές απόψεις, γνώσεις, ικανότητες και αντιλήψεις. Αυτό μπορεί πολύ εύκολα να δημιουργήσει συγκρούσεις μεταξύ των προσώπων και είναι δύσκολο να αποφευχθούν. Στόχος της διοίκησης θα πρέπει να είναι η εύρεση κατάλληλου μηχανισμού ώστε να αποφευχθούν οι συγκρουσιακές αυτές καταστάσεις. Όπως υποδεικνύεται από τη θεωρία της ενισχύσεως η διοίκηση για να έχει τις επιθυμητές συμπεριφορές από τους εργαζομένους θα πρέπει να ενισχύει θετικά και να ενθαρρύνει το προσωπικό της έτσι ώστε να αυξάνεται η ικανοποίησή τους στον εργασιακό τους χώρο. Στις περιπτώσεις που η διοίκηση δεν υπολογίζει τις ανάγκες και την γνώμη των εργαζομένων, δεν συντρέπει στα προβλήματα των εργαζομένων, αδιαφορεί για τον τρόπο κάλυψης των βασικών κοινωνικο-οικονομικών αναγκών και αδυνατεί να κατανοήσει τις έννοιες ευκαιρία, εκτίμηση, αυτονομία, αναγνώριση δημιουργείται κλίμα εντάσεων και συγκρούσεων δημιουργείται κλίμα εντάσεων και προστριβών στο χώρο εργασίας κάτι το οποίο θεωρείται φυσιολογικό.

- Αναγνώριση προσφοράς υπηρεσιών

Στην θεωρία των επιτευγμάτων του McClelland τονίζεται η ανάγκη που έχουν οι εργαζόμενοι να ολοκληρώνουν με επιτυχία τις υποχρεώσεις τους. Όταν η επιβράβευση, είτε ηθική είτε μισθολογική, προς τους εργαζόμενους είναι ελλιπής, προκαλούνται αισθήματα χαμηλής αυτοεκτίμησης που έχει ως συνέπεια να μειώνεται συνεχώς το ενδιαφέρον του εργαζόμενου για διεκπεραίωση των καθηκόντων του μέσω δημιουργικών πρωτοβουλιών.

- Ίση μεταχείριση εργαζομένων

Η θεωρία της ισότητας ισχύει εκτός από τις χρηματικές αμοιβές αλλά και στην άνιση μεταχείριση των εργαζομένων από την πλευρά της διοίκησης, που επίσης έχει ως συνέπεια στους εργαζόμενους την χαμηλή αυτό-εκτίμηση και συγχρόνως βασική αιτία διατάραξης των εργασιακών σχέσεων. Η άνιση μεταχείριση μπορεί να γίνεται μέσω της

χορήγησης επιπλέον αδειών, την συμπάθεια, τη μεγαλύτερη ανοχή σε εργασιακά λάθη ή ακόμη και τη συμμετοχή των «ευνοούμενων» εργαζόμενων στη λήψη αποφάσεων. Η άνιση μεταχείριση δηλαδή σχετίζεται με τις διακρίσεις που υπάρχουν στον χώρο της εργασίας.

- **Δυνατότητα ίσων ευκαιριών στη βελτίωση της γνώσης**

Ο διαρκής εμπλουτισμός των γνώσεων και η προσαρμογή των δεξιοτήτων των εργαζομένων στα νέα τεχνολογικά δεδομένα καθορίζουν την βαθμολογική εξέλιξη. Εάν δεν παρέχονται ίσες ευκαιρίες στους εργαζόμενους για συμμετοχή σε εκπαιδευτικά προγράμματα, σε μετεκπαίδευση ή σε κατάρτιση δεν μπορεί να υπάρξει ανανέωση της γνώσης. Η μείωση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας του εργαζόμενου είναι επακόλουθο της αδυναμίας παρακολούθησης των τεχνολογικών κι επιστημονικών εξελίξεων του εργαζόμενου λόγω ακριβώς στασιμότητας των γνώσεών τους.

- **Ασφάλεια στην εργασία**

Μία από τις σημαντικότερες αιτίες θανάτων των εργαζομένων αποτελούν τα εργατικά ατυχήματα και οι επαγγελματικές ασθένειες. Οι οργανισμοί που υστερούν σε μέτρα υγιεινής και ασφάλειας δημιουργούν άγχος, ένταση και φόβο στους εργαζόμενους, ένα γενικότερο αίσθημα ανασφάλειας και κατά συνέπεια χαμηλή ικανοποίηση από τον εργασιακό χώρο. Η θεωρία παραγόντων υγιεινής – παρακίνησης του Herzberg αναφέρει ως απαραίτητη προϋπόθεση την ύπαρξη καλών συνθηκών εργασίας προκειμένου να αποδώσουν οι εργαζόμενοι. Για να είναι πετυχημένο ένα μοντέλο κινήτρων θα πρέπει να στηρίζεται από τη διοίκηση και να υπάρχει στρατηγική που να δίνει έμφαση την παρακίνηση. Σε έρευνα, που έχει διενεργηθεί στον τομέα της υγείας στην Ελλάδα, για του τρόπους παρακίνησης κατέληξε σε πέντε παράγοντες. Ο πρώτος παράγοντας είναι τα χαρακτηριστικά της θέσης εργασίας και περιλαμβάνει τις δεξιότητες που απαιτούνται, την δημιουργικότητα και τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων. Ουσιαστικά πρόκειται για θέματα εσωτερικής υποκίνησης που ανταποκρίνονται στις προσωπικές αξίες του καθενός. Δεύτερος παράγοντας υποκίνησης είναι οι αμοιβές που αφορούν την εξωτερική υποκίνηση. Ο μισθός, τα επιπλέον προνόμια, η σύνταξη και η ασφαλιστική κάλυψη ανήκουν σε αυτήν την κατηγορία κινήτρων. Ο τρίτος παράγοντας υποκίνησης σχετίζεται με τις εργασιακές σχέσεις είτε με προϊσταμένους, είτε με συναδέλφους. Ο τελευταίος παράγοντας αφορά τα επιτεύγματα, εσωτερικό κίνητρο που

κινητοποιεί τους εργαζόμενους. Παράδειγμα μοντέλου αποτελεσματικών κινήτρων είναι αυτό σχεδιάστηκε για το σύστημα υγείας στο Οντάριο του Καναδά. Πρώτο μέλημα αυτών που το σχεδίασαν ήταν να είναι σύμφωνο με τις αξίες του συστήματος. Συμφώνησαν να υιοθετήσουν τέσσερις βασικές αρχές για το μοντέλο: να μην έχει υπερβολικό κόστος, να είναι απλό στην εφαρμογή, να υποστηρίζει τη συνεχή βελτίωση, την καινοτομία και τη μάθηση και τέλος να είναι δίκαιο.

Τα κίνητρα που θα χρησιμοποιούσε το συγκεκριμένο μοντέλο με βάση τις παραπάνω αρχές ήταν: 1. μπόνους, 2. αμοιβή για δραστηριότητες, 3. καλύτερος μισθός, 4. σύνδεση χρηματοδότησης με την απόδοση, 5. χρηματικές ανταμοιβές, 6. διανομή κερδών, 7. υποτροφίες, 8. αμοιβή συνδεδεμένη με την απόδοση και 9. επιβράβευση.

Συμπερασματικά βλέπουμε ότι υπάρχουν πολλοί παράγοντες για τη δημιουργία ενός μοντέλου κινήτρων που σε κάθε περίπτωση θα πρέπει να ταιριάζει με τις αξίες του συστήματος του συστήματος υγείας καθώς επίσης και με τους στόχους απόδοσης και ποιότητας που έχει θέσει ο οργανισμός.

4.1.4 Στρατηγικές και τεχνικές υποκίνησης εργαζομένων

Η σύνδεση της απόδοσης με τις ανταμοιβές είναι βασική τεχνική για την υποκίνηση των εργαζομένων. Κατά αυτόν τον τρόπο ο εργαζόμενος έχει την αίσθηση ότι η προσπάθειά του αναγνωρίζεται και κατά συνέπεια επιβραβεύεται. Κάθε άτομο σύμφωνα με το αποτέλεσμα που φέρει στον οργανισμό προσδοκά και τις αντίστοιχες ανταμοιβές οι οποίες αποτελούν κινητήριο δύναμη της αποδοτικής συμπεριφοράς του και επηρεάζουν άμεσα την ικανοποίηση του και το βαθμό των προσπαθειών που καταβάλλει.

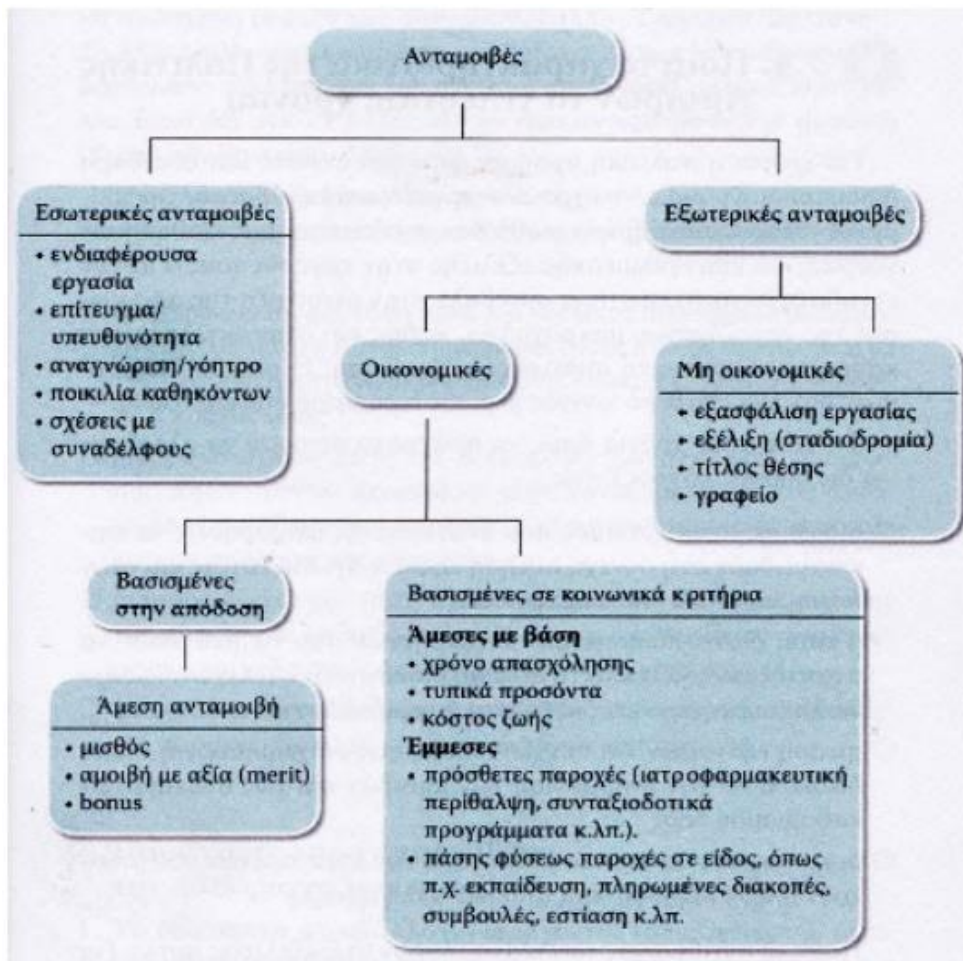
Στην διεθνή αρθρογραφία και βιβλιογραφία διακρίνουμε τις παρακάτω κατηγορίες ανταμοιβών:

- Οι εσωτερικές (intrinsic) και εξωτερικές (extrinsic) ανταμοιβές.
- Οι οικονομικές (financial, monetary) και μη οικονομικές (non-financial, nonmonetary) ανταμοιβές

Οι εσωτερικές ανταμοιβές είναι άυλες και δεν σχετίζονται με οικονομικούς παράγοντες. Είναι είτε επίκτητες που διαμορφώνονται σύμφωνα με τις επιρροές που δέχεται το

άτομο στο εργασιακό του περιβάλλον καθώς και από το περιεχόμενο της εργασίας του είτε έμφυτες που και πάλι επηρεάζονται από τους παράγοντες που αναφέραμε. Αυτή η κατηγορία ανταμοιβών συνδέεται άμεσα με την έννοια της επάρκειας, της επίτευξης και της αυτοεκπλήρωσης αφού προκαλούν αίσθημα ευχαρίστησης και ικανοποίησης και συνοδεύουν την πραγματοποίηση μιας εργασίας.

Όσον αφορά στις εξωτερικές ανταμοιβές λειτουργούν ως μέσο επιβράβευσης των εργαζομένων για την απόδοσή τους ή για την επίτευξη μίας συγκεκριμένης εργασίας. Οι εξωτερικές ανταμοιβές δεν ικανοποιούν κοινωνικές ανάγκες του εργαζόμενου όπως οι εσωτερικές και μπορεί να είναι είτε οικονομικές είτε μη οικονομικές. Εξωτερικές ανταμοιβές είναι η εξασφάλιση της απασχόλησης, ο μισθός, άλλες πρόσθετες παροχές κ.ά. (Deci, 1975; Herzberg, 1966; Porter και Lawler, 1968). Οι οικονομικές ανταμοιβές αποτελούνται από τις σταθερές απολαβές (μισθός) που λαμβάνει ο κάθε εργαζόμενος για τις υπηρεσίες που προσφέρει, τις μεταβλητές αμοιβές που συνδέονται με τις επιδόσεις του και τις άλλες οικονομικές αμοιβές που προσφέρονται στους εργαζομένους είτε με πρωτοβουλία της επιχείρησης, είτε λόγω νομοθεσίας. Οι οικονομικές ανταμοιβές αποτελούν συνήθως ένα ισχυρό μέσο υποκίνησης των εργαζομένων και επηρεάζουν θετικά την απόδοσή τους, γιατί συμβάλλουν στην ικανοποίηση των βασικών αναγκών τους, όπως η τροφή και η στέγη, αλλά και στην ικανοποίηση άλλων, ανώτερου επιπέδου αναγκών, όπως η ανάγκη για συμμετοχή σε ομάδες και η αναγνώριση από τρίτους (Long και Shields, 2010). Ακόμη, συνεισφέρουν θετικά και στον οργανισμό, βοηθώντας για παράδειγμα στην προσέλκυση και στην παραμονή των καλύτερων υπαλλήλων στο δυναμικό της εταιρείας (Jewell και Jewell, 1987). Ωστόσο, οι οικονομικές ανταμοιβές δεν οδηγούν πάντα στα επιθυμητά αποτελέσματα. Για παράδειγμα, παρόλο που παρακινούν τους εργαζόμενους να δουλέψουν περισσότερο, αυτό δε σημαίνει απαραίτητα ότι θα βελτιώσουν τις δεξιότητες και τις ικανότητές τους στην εργασία (Dierdorff και Surface, 2008). Οι μη οικονομικές ανταμοιβές μπορεί να είναι είτε εσωτερικές, είτε εξωτερικές και συνίστανται σε εργασιακούς παράγοντες που αφορούν στο περιεχόμενο της εργασίας και στο περιβάλλον της (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003). Στο παρακάτω σχήμα περιγράφονται αναλυτικά οι κατηγορίες των ανταμοιβών:



Πηγή: (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2010, σελ. 383)

4.2 Εσωτερικές ανταμοιβές

Τα χρήματα είναι πλέον απαραίτητα στον άνθρωπο ώστε να εξασφαλίσει τα αναγκαία υλικά αγαθά για την επιβίωσή του επομένως εάν δεν μπορεί να εξασφαλίσει την επιβίωσή του πιθανότατα να ανησυχεί μόνο για οικονομικές ανταμοιβές. Αυτό όμως δε σημαίνει ότι επειδή ανησυχεί για το εισόδημά του υποκινείται αποκλειστικά από χρήματα. Το βασικό ψυχολογικό εργαλείο για την ενδυνάμωση του εργαζομένου είναι η εσωτερική υποκίνηση. Μία μορφή ανταμοιβής είναι και οι καλές κοινωνικές σχέσεις που αναπτύσσονται στο εργασιακό περιβάλλον. Οι εργαζόμενοι επιζητούν την κοινωνικότητα μέσω των σχέσεών τους με τους συναδέλφους τους, τους προϊσταμένους τους και γενικά όλο το εργατικό δυναμικό του οργανισμού. Κάθε επιχείρηση μπορεί να προβάλλει την τυπική, την εμφανή ή επίσημη δομή της με την ιεραρχία εξουσίας, ευθυνών, μισθοδοσίας και θεσμικών παροχών ως καθολικό σύστημα ικανοποίησης των αναγκών των εργαζομένων. Όπως προκύπτει όμως από θεωρητικές θέσεις που

αποδεικνύονται με εμπειρικές έρευνες, η τυπική δομή δεν εξαντλεί το φάσμα των ψυχοκοινωνικών αναγκών των εργαζομένων. Αυτός είναι ο λόγος που σε κάθε δομημένη επιχείρηση υπάρχει ταυτόχρονα και η άτυπη ή ανεπίσημη ή αφανής δομή λειτουργίας της. Η ανεπίσημη αυτή δομή μπορεί να ταυτιστεί με τις κλίκες που δημιουργούνται μέσα στους οργανισμούς οι οποίες βέβαια δεν ασκούν πάντοτε αρνητική επίδραση στην εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης και του οργανισμού. Η κλίκα αποτελεί μια άτυπη δομή ενός αριθμού ατόμων που σχετίζονται μεταξύ τους, που έχουν θετική ψυχική διάθεση ο ένας για τον άλλο και έχουν δημιουργήσει την αίσθηση ότι ανήκουν σε μία ομάδα. Οι κλίκες προσφέρουν στα μέλη τους διέξοδο και κάλυψη για τις ανθρώπινες ανάγκες τους για ένταξη (φιλία, εκτίμηση, υποστήριξη, κατανόηση και αγάπη), συμβάλλουν στην αύξηση του συναισθήματος της ασφάλειας και στην άντληση συναισθημάτων δύναμης που απορρέουν από το αίσθημα κοινής ταυτότητας και αυτοεκτίμησης. Επίσης μέσα από την εργασία τους οι άνθρωποι επιδιώκουν να ικανοποιήσουν την ανάγκη για αναγνώριση και παραδοχή από τους άλλους. Για πολλούς ανθρώπους η ανταμοιβή για τον χρόνο τους και την προσπάθειά που καταβάλλουν είναι το κύρος και το γόητρο που εισπράττουν από την εργασία τους. Σύμφωνα με έρευνες προκύπτει ότι οι ανταμοιβές αυτές εκτιμώνται σε υψηλό βαθμό από τους εργαζόμενους και ειδικότερα η σημασία τους αυξάνει όσο μεγαλώνει η ηλικία, αυξάνονται οι αποδοχές και βελτιώνεται η θέση του ατόμου στην ιεραρχία. Τέλος, η ικανοποίηση που εισπράττει κάποιος από τα επιτεύγματα που πετυχαίνει στην εργασία του συνιστά ακόμη μια μορφή εσωτερικής ανταμοιβής. Η θεωρία του McClelland στηρίζεται στην υποκινητική δύναμη των επιτευγμάτων που αναφέρθηκε παραπάνω. Ανταποκρίνεται περισσότερο σε άτομα υπεύθυνα που αναλαμβάνουν κάποιο ρίσκο, καταβάλλουν προσπάθεια και θέλουν να γνωρίζουν το αποτέλεσμα του κόπου τους. Συμπερασματικά, οι εσωτερικές ανταμοιβές προέρχονται από τον ίδιο τον εργαζόμενο. Είναι η κοινωνικότητα, το κύρος και η επίτευξη ενός στόχου που τους δίνει την αίσθηση της προσωπικής αξίας.

4.3 Εξωτερικές ανταμοιβές

Οι εξωτερικές ανταμοιβές αφορούν περισσότερο στην εργασία και όχι στις ιδιαίτερες προσωπικές ανάγκες κάθε ατόμου. Πολλοί εργαζόμενοι υποκινούνται από ανταμοιβές που προέρχονται από εξωτερικές πηγές. Τέτοιες ανταμοιβές μπορεί να είναι: το περιβάλλον εργασίας, η εξασφάλιση της θέσης, οι οικονομικές ανταμοιβές κ.α.

Πρόσφατη έρευνα μάλιστα της παγκόσμιας εταιρείας συμβούλων Mercer (www.mercer.com) αποδεικνύει ότι τα στελέχη δεν παραμένουν σε μία επιχείρηση με βάση μόνο τις οικονομικές ανταμοιβές. Οι εργοδότες στρέφονται στην εκπαίδευση των εργαζομένων προκειμένου να εξασφαλιστεί υψηλότερου βαθμού δέσμευση των στελεχών τους προς τον οργανισμό. Οι οργανισμοί προσπαθούν να αυξήσουν τις επιλογές των ανταμοιβών ώστε να διαφοροποιούνται και να υπερισχύουν των ανταγωνιστών τους. Αυτό όμως δεν σημαίνει ότι οι οικονομικές ανταμοιβές είναι πανάκεια αύξησης αποδοτικότητας και θα πρέπει να συνδυάζονται με την παροχή ευκαιριών για εκπαίδευση, προγράμματα ανάπτυξης και βελτίωσης της σταδιοδρομίας, βραχυπρόθεσμα ή μακροπρόθεσμα κίνητρα καθώς και προγράμματα για την εξισορρόπηση εργασίας/ζωής, για την υγεία και την συνταξιοδότηση.

Οι συνθήκες εργασίας αναφέρονται στο περιβάλλον που εργάζεται το άτομο. Ο χώρος άσκησης επαγγέλματος ή εργασίας καθώς και οι ψυχοκοινωνικές αλληλεπιδράσεις που ασκούνται εντός αυτού και επηρεάζουν την συμπεριφορά των εργαζομένων ορίζουν την έννοια του ψυχοκοινωνικού περιβάλλοντος. Σε κάθε οργανισμό υπάρχει το φυσικό περιβάλλον (οι εγκαταστάσεις, η διάταξη της παραγωγικής διαδικασίας), κοινωνικο-ψυχολογικό περιβάλλον (κανονισμός εργασίας και εργασιακών σχέσεων, στόχοι, αξίες, πολιτική, στιλ διοίκησης., κλπ.) καθώς και το τεχνολογικό περιβάλλον (τεχνογνωσία, το know-how και μηχανολογικός εξοπλισμός).

Η σχέση μεταξύ των εργαζομένων και της επιχείρησης έχει ως προϋπόθεση την ύπαρξη ενός άτυπου ή άγραφου κοινωνικο-ψυχολογικού συμβολαίου. Ο καθένας από την πλευρά του περιμένει συγκεκριμένα πράγματα από την άλλη πλευρά. Ειδικότερα, ο εργαζόμενος έχει συγκεκριμένες προσδοκίες από την επιχείρηση κι αντίστροφα η επιχείρηση περιμένει συγκεκριμένα πράγματα από τον εργαζόμενο. Σκοπός του κάθε οργανισμού θα πρέπει να είναι να μπορεί να πείσει το άτομο όχι μόνο να έρθει αναζητώντας απασχόληση αλλά και να θέλει να παραμείνει σε αυτήν. Μέσω των καλών συνθηκών εργασίας, την τήρηση των κανόνων υγιεινής και ασφάλειας είναι εφικτό να επιτευχθεί η επαγγελματική ικανοποίηση. Ανταμοιβή για τον εργαζόμενο μπορεί να αποτελεί ακόμη και η ασφάλεια που αισθάνεται για την θέση εργασίας του. Αυτό όμως δεν σημαίνει ότι είναι αρκετό, θα πρέπει η εξασφάλιση της θέσης θα πρέπει να συνδέεται με την καλή επίδοση του ατόμου προκειμένου να υπάρχει υποκίνηση. Για παράδειγμα, οι δημόσιοι υπάλληλοι πολλές φορές δεν επιτελούν σωστά την εργασία τους διότι επαναπαύονται στην μονιμότητά τους. Πρώτα λοιπόν θα πρέπει να

αξιολογείται η εργασία και η απόδοση του εργαζομένου και η ασφάλεια να είναι η επιβράβευση της προσπάθειάς του.

4.3.1 Οικονομικές ανταμοιβές

Τα τελευταία χρόνια, από τις εξωτερικές ανταμοιβές, έχει δοθεί η περισσότερη έμφαση στις οικονομικές ανταμοιβές οι οποίες διακρίνονται σε άμεσες κι έμμεσες. Ως άμεσες ανταμοιβές ορίζονται οι μισθοί και τα ημερομίσθια, τα προγράμματα συμμετοχής στα κέρδη, τα διάφορα συστήματα οικονομικών κινήτρων. Έμμεσες οικονομικές ανταμοιβές είναι τα διάφορα συνταξιοδοτικά προγράμματα, τα προγράμματα αποκτήσεως μετοχών, η υγειονομική ασφάλιση, η χρονική διάρκεια εργασίας, η χρονική διάρκεια της κανονικής άδειας, οι ευκαιρίες για εκπαίδευση και μετεκπαίδευση και τυχόν άλλες παροχές που ενδεχομένως διαφέρουν από επιχείρηση σε επιχείρηση. Κάθε εργαζόμενος υποκινείται σε διαφορετικό βαθμό από τις οικονομικές ανταμοιβές ανάλογα με το χαρακτήρα του, την ηλικία, το φύλο, το επίπεδο των αποδοχών και της θέσης καθώς και το επίπεδο της μόρφωσης. Βασικές προϋποθέσεις για την επιτυχία των συστημάτων ανταμοιβών είναι να υπάρχει συσχέτιση των χρηματικών ανταμοιβών και της απόδοσης του εργαζομένου και η σύνδεση αυτή ανταμοιβής και απόδοσης να είναι κατανοητή από το άτομο. Ο τρόπος που χορηγείται η αμοιβή θα πρέπει να είναι σαφής και ξεκάθαρη και το σύστημα αξιολόγησης των εργαζομένων να είναι αντικειμενικό. Η πολιτική αμοιβών στο παρελθόν συνδεόταν με τα χρόνια προϋπηρεσίας του εργαζόμενου. Ήταν προδιαγεγραμμένη η πορεία τους και υπήρχε σταδιακή μισθολογική αύξηση καθώς ανέρχονταν στην κλίμακα της ιεραρχίας. Οι μισθοί ορίζονταν κατά βάση από συλλογικές συμβάσεις εργασίας και δεν υπήρχαν μεγάλες διαφοροποιήσεις. Οι εργαζόμενοι γνώριζαν εξ' αρχής την εξέλιξή τους, λειτουργούσαν με αφοσίωση προς τον οργανισμό και δεν άλλαζαν εύκολα εργοδότη. Πλέον, όσον αφορά στην πολιτική αμοιβών απαιτείται μεγαλύτερη ευελιξία διότι ο ανταγωνισμός έχει αυξηθεί με αποτέλεσμα να πρέπει να περιορίζονται τα κόστη εργασίας και να αυξάνεται η παραγωγικότητα. Ακόμη, πολλοί είναι οι οργανισμοί που εξαγοράστηκαν και συγχωνεύτηκαν με αποτέλεσμα λόγω του περιορισμού στις θέσεις εργασίας να μην επιτεύχθηκε η ανέλιξη όλων των εργαζομένων. Πλέον, οι διαπραγματεύσεις των αμοιβών γίνονται κυρίως σε ατομικό επίπεδο και όχι σε συλλογικό όπως ίσχυε παλαιότερα. Οι οικονομικές ανταμοιβές συνδέονται σε μεγάλο βαθμό με την απόδοση

είτε του εργαζομένου σε προσωπικό επίπεδο, είτε σε επίπεδο του συνόλου όπου συμμετέχει ο εργαζόμενος, είτε γενικότερα στο σύνολο των οικονομικών αποτελεσμάτων της εταιρείας. Η δημιουργία εξατομικευμένων συμβάσεων εργασίας στον ίδιο χώρο εργασίας και η σύνδεση των αμοιβών με την απόδοση δημιουργεί ανισότητες μεταξύ των εργαζομένων. Σε έρευνα που έλαβε χώρα στην Μεγάλη Βρετανία αποδείχθηκε ότι η σύνδεση της αμοιβής με την απόδοση επιφέρει θετικά αποτελέσματα μόνο στους υψηλόμισθους εργαζόμενους. Αυτό ίσως να συμβαίνει διότι οι χαμηλόμισθοι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται αυτόν τον τρόπο πληρωμής ως έναν αυστηρό έλεγχο της εργασίας και της απόδοσής τους, σε αντίθεση με τους υψηλά αμειβόμενους εργαζόμενους που τον θεωρούν έναν καλό τρόπο βελτίωσης του εισοδήματός τους. Για ένα σύστημα ανταμοιβών που συνδέεται με την απόδοση η δυνατότητα ελέγχου είναι σημαντικός παράγοντας επιτυχίας. Οι διαχειριστές λοιπόν θα πρέπει να έχουν ενεργή συμμετοχή στον σχεδιασμό, στην οργάνωση και στην εφαρμογή ενός τέτοιου συστήματος ώστε να προκύψουν επιθυμητά αποτελέσματα. Ένα σύστημα ανταμοιβών θα πρέπει να είναι σαφές, προσεκτικά σχεδιασμένο και να περιλαμβάνονται και οικονομικά κίνητρα αφού είναι δύσκολο για τους διαχειριστές να αποφασίσουν το μέγεθος της συνεισφοράς που έχει κάθε εργαζόμενος στα αποτελέσματα των οργανισμών και να αποδώσουν δίκαιες αμοιβές. Εκτός αυτού θα πρέπει να είναι σαφείς και οι τρόποι αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων και να αμείβεται η καλή απόδοση σε ατομικό αλλά και σε ομαδικό επίπεδο. Ο εκσυγχρονισμένος τρόπος οργάνωσης οργανισμών ενθαρρύνει την δημιουργία ομάδων εργασίας με σκοπό την ικανοποίηση των ασθενών-εξεταζόμενων, την καλύτερη ποιότητα παροχής υπηρεσιών καθώς και την αύξηση της αποδοτικότητας. Τα ομαδικά οικονομικά κίνητρα που συμβαδίζουν με την κουλτούρα του οργανισμού και τις δεξιότητες κάθε εργαζόμενου και είναι σαφώς προσδιορισμένα ανάλογα με τον ρόλο εργασίας του καθενός, επιφέρουν θετικά αποτελέσματα. Σε αντίθετη περίπτωση οι εργαζόμενοι συγχύζονται όταν ανταμείβονται μόνο για την ατομική τους προσπάθεια ενώ υλοποιούν ομαδικούς στόχους. Η τακτική αυτή μπερδεύει τις προτεραιότητες των ατόμων της ομάδας, μειώνει την απόδοσή τους και δεν ενθαρρύνει την ομαδικότητα. Πολλοί είναι οι ερευνητές που δεν θεωρούν σημαντικότερο παράγοντα παρακίνησης το χρήμα και δίνουν περισσότερη έμφαση σε εσωτερικές ανταμοιβές όπως η ανάπτυξη στοιχείων του χαρακτήρα του εργαζόμενου και η πρόκληση της εργασίας. Θεωρούν ότι το χρήμα είναι προσωρινή παρακίνηση και ότι πιθανόν να βλάπτει την εσωτερική υποκίνηση. Βέβαια, σύμφωνα και με τις θεωρίες προσδοκιών, το χρήμα φαίνεται να

υποκινεί σε τέτοιο βαθμό ώστε να ικανοποιεί ο εργαζόμενος τους στόχους και να συνδέεται με κριτήρια απόδοσης. Η σύνδεση της απόδοσης με την χρηματική ανταμοιβή είναι επιθυμητή διότι είναι ευέλικτη μορφή αμοιβής κι έχει αξία για αυτόν που την λαμβάνει. Επιπλέον, είναι ένας τρόπος απόδειξης στον εργαζόμενο για την αξία που του αποδίδει ο οργανισμός και συγχρόνως του επιτρέπει να αγοράζει καταναλωτικά αγαθά της προτίμησής του. Τέλος το αν οι οικονομικές ανταμοιβές είναι σημαντική υποκίνηση είναι θέμα πολλών παραγόντων όπως η ηλικία του εργαζόμενου, η προϋπηρεσία του, το φύλο, οι στόχοι που έχει θέσει για τον εαυτό του και ποικίλους κοινωνικοοικονομικούς παράγοντες.

4.4 Ο ρόλος του ηγέτη στην υποκίνηση

Σημαντικό ρόλο, ίσως και τον σημαντικότερο, στην υποκίνηση των εργαζομένων έχει ο ηγέτης της ομάδας. Η ηγεσία αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για τους οργανισμούς αφού έτσι προσδιορίζεται η συμπεριφορά και ο βαθμός αξιοποίησης της δυναμικότητας των εργαζομένων. Κάθε αναφορά στην ανθρώπινη φύση, στην εργασία, στα κίνητρα της συμπεριφοράς ως άτομα και ως μέλη μιας ομάδας εστιάζεται και στην σχέση του προϊστάμενου και των υφισταμένων του ή στη σχέση του ηγέτη και των ακολούθων του. Κάθε ηγέτης ή προϊστάμενος μπορεί να έχει είτε θετική είτε αρνητική επιρροή στους εργαζόμενους όσον αφορά στην υποκίνησή τους ανάλογα με τον τρόπο που ασκεί τα καθήκοντά του. Στόχος του θα πρέπει να είναι η έμπνευση των εργαζομένων ώστε να θέτουν προκλητικούς στόχους και να αποδίδουν περισσότερο, κάτι που βελτιώνεται όταν υπάρχει καλό κλίμα, ομαδικό πνεύμα μεταξύ των ατόμων κι εμπιστοσύνη. Επίσης, θα πρέπει να υποκινεί τους εργαζόμενους να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και να έχουν ενεργή συμμετοχή στον οργανισμό. Τέλος, πολύ σημαντικό ρόλο στο έργο του προϊστάμενου – ηγέτη έχει η αναπληροφόρηση ώστε να είναι σε θέση να αξιολογήσει το έργο του κάθε εργαζόμενου και να τους ανακατευθύνει.

4.5 Ατομικά και ομαδικά κίνητρα

Ανάλογα με τη φύση του οργανισμού, τα κίνητρα που παρέχει μπορεί να είναι είτε ατομικά, είτε ομαδικά. Τα ατομικά κίνητρα είναι συνήθως πιο επιτυχημένα για την

αύξηση της απόδοσης και της παραγωγικότητας. Είναι δύσκολο να εκτιμηθεί ακριβώς η σύνδεση των ατομικών απολαβών με την ομαδική απόδοση. Αυτό συμβαίνει, γιατί υπάρχουν διάφοροι εργαζόμενοι που δεν εργάζονται τόσο σκληρά όσο άλλοι συνάδελφοί τους. Και τα ομαδικά κίνητρα όμως, έχουν ορισμένα πλεονεκτήματα. Σε αυτές τις περιπτώσεις παρατηρούνται υψηλά επίπεδα συνεργασίας και οργάνωσης, που δεν ευνοούν την εμφάνιση περιστατικών ανταγωνισμού, σε αντίθεση με τα ατομικά κίνητρα. Παρακάτω περιγράφονται τα σημαντικότερα ατομικά και ομαδικά κίνητρα (Μουζά-Λαζαρίδη, 2006; Agwu, 2013; De Matteo et al, 1998):

Ατομικά κίνητρα:

- Αμοιβή με το κομμάτι. Αποτελεί τον πιο διαδεδομένο τύπο ατομικού κινήτρου για χειρωνακτικές εργασίες. Οι εργαζόμενοι πληρώνονται ένα σταθερό ποσοστό για κάθε μονάδα προϊόντος που παράγεται. Το συγκεκριμένο σύστημα έχει αρκετά πλεονεκτήματα. Οι αρχές που το διέπουν είναι αντικειμενικές και δίκαιες. Επίσης, στα θετικά του ανήκει και η ευκολία με την οποία μπορεί να γίνει η μέτρηση των αμοιβών.
- Αμοιβή με την ώρα. Το σύστημα αυτό προνοεί μια εγγυημένη ελάχιστη αμοιβή. Η διαφορά του σε σχέση με το προηγούμενο σύστημα, είναι ότι οι υπολογισμοί γίνονται με βάση το χρόνο.
- Αμοιβή με βάση τον πρότυπο χρόνο. Ως πρότυπος χρόνος ορίζεται η απαιτούμενη χρονική διάρκεια για να πραγματοποιηθεί μία συγκεκριμένη εργασία. Μοιάζει με την αμοιβή με το κομμάτι, εκτός από το γεγονός ότι ο υπολογισμός γίνεται σε μονάδες χρόνου.
- Προμήθειες. Το σύστημα αυτό είναι συχνά διαδεδομένο στους πωλητές, στα ασφαλιστικά γραφεία και στις χρηματιστηριακές εταιρίες. Οι προμήθειες προσφέρουν μία καθαρή σύνδεση μμεταξύ πληρωμής και απόδοσης του εργαζόμενου και για αυτό το λόγο είναι πολύ αποτελεσματικές. Η πληρωμή με προμήθειες όμως, έχει και αρκετά μειονεκτήματα, καθώς μειώνει την ομαδική συνεργασία και αυξάνει την εμφάνιση φαινομένων ανταγωνισμού μεταξύ των εργαζομένων.
- Ατομική οικονομική επιβράβευση (bonus). Η αμοιβή βάσει bonus στηρίζεται στο γεγονός ότι η αύξησή της εξαρτάται από την ατομική αποδοτικότητα. Είναι ένα εφάπαξ ποσό που παρέχεται ως αντάλλαγμα για την επίτευξη ενός στόχου. Τα bonus αυξάνουν την εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων και βοηθούν στην υποκίνησή τους.

- Επίδομα αξίας (merit pay). Το επίδομα βάσει αξίας είναι το πλέον διαδεδομένο σύστημα, στην περίπτωση που οι επιχειρήσεις επιθυμούν τη σύνδεση των αυξήσεων στην πληρωμή, με την ατομική απόδοση. Η διαφοροποίησή του από τα bonus είναι ότι χορηγείται κάθε μήνα, υπολογίζεται επί του βασικού μισθού και προστίθεται σε αυτόν.

Ομαδικά κίνητρα:

- Διανομή κερδών. Με τη διανομή κερδών, οι εργαζόμενοι μοιράζονται τα κέρδη της επιχείρησης στην οποία ανήκουν. Το σύστημα αυτό εφαρμόζεται σε όλη την επιχείρηση και βασίζεται στο κέρδος και όχι τόσο στην αύξηση της παραγωγικότητας. Ένα μειονέκτημα είναι ότι σε άσχημες χρονιές για την επιχείρηση, υπαμείβονται και οι ίδιοι οι εργαζόμενοι.
- Συμμετοχή στα κέρδη (gain sharing) – Διάθεση μετοχών (stock options). Είναι ένα σύστημα ομαδικών κινήτρων, σύμφωνα με το οποίο ένα μέρος των κερδών της επιχείρησης ή ένα πακέτο μετοχών χορηγείται στην ομάδα εργαζομένων. Η συμμετοχή των εργαζομένων στα κέρδη και στην ιδιοκτησία της επιχείρησης μεγιστοποιεί την αποδοτικότητα και το αίσθημα συνεργασίας και ταυτόχρονα συνεισφέρει θετικά στη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών.

➤

4.6 Πρόσθετες παροχές

Οι περισσότερες επιχειρήσεις προσφέρουν συστηματικά στους εργαζομένους τους, εκτός από την χρηματική αμοιβή τους και κάποιες πρόσθετες παροχές. Οι παροχές αυτές παρέχονται στους υπαλλήλους, με απώτερο σκοπό να ενισχύσουν την αφοσίωσή τους. Για να επιλέξει μία επιχείρηση ποιες επιπλέον παροχές θα προσφέρει στους υπαλλήλους της, θα πρέπει να ερευνήσει πρώτα ποιες από αυτές είναι επιθυμητές από τους ίδιους τους εργαζόμενους και θεωρούνται χρήσιμες και σημαντικές. Υπάρχουν πολλά είδη πρόσθετων παροχών, που συνοψίζονται στα παρακάτω (Χατζηπαντελή, 1999):

- Οικονομικές εξυπηρετήσεις, όπως δάνεια με χαμηλό επιτόκιο για την αγορά εργασίας
- Έκπτωση στα προϊόντα ή στις υπηρεσίες που παρέχει η επιχείρηση
- Προγράμματα ιατρικής περίθαλψης, ασφάλειας ζωής και σε ορισμένες περιπτώσεις προγράμματα συνταξιοδότησης

- Έξοδα κίνησης, όπως παροχή εταιρικού αυτοκινήτου, κάλυψη κόστους των καυσίμων μετακίνησης, επαγγελματικά γεύματα
- Έκπτωση σε γεύματα σε εστιατόριο εντός της επιχείρησης
- Επιστημονικές και εκπαιδευτικές παροχές, όπως εκπαιδευτική άδεια, κάλυψη του κόστους εξωεπιχειρησιακής εκπαίδευσης
- Οικογενειακές εξυπηρετήσεις, όπως η πρόβλεψη για παιδικό σταθμό ή παιδικές γιορτές
- Κοινωνικές εκδηλώσεις, για παράδειγμα εκδρομές και χοροί
- Ψυχαγωγία και αθλητισμός, όπως προσφορά εισιτηρίων για θέατρο ή σύσταση κάποιας αθλητικής ομάδας.

4.7 Η σημασία της αμοιβής για τους εργαζόμενους

Η κύρια αιτία που εργάζονται οι άνθρωποι είναι η αποζημίωση που λαμβάνουν από τις επιχειρήσεις για τις υπηρεσίες που προσφέρουν. Συνεπώς, η αμοιβή των εργαζομένων έχει ιδιαίτερη σημασία για αυτούς και καλύπτει διάφορες ανάγκες τους (Κανελλόπουλος, 2002):

- Οικονομικές. Η αμοιβή είναι ένας τρόπος για την απόκτηση των αναγκαίων και επιθυμητών αγαθών. Για τους περισσότερους ανθρώπους η εργασία τους αποτελεί το μέσο για την απόκτηση των οικονομικών εκείνων πόρων που μπορούν να ανταλλάξουν με φαγητό, ενοίκιο, ρουχισμό, διασκέδαση και πολλά άλλα.
- Ψυχοκοινωνικές. Οι ανταμοιβές προκαλούν στους ανθρώπους ένα αίσθημα επιτυχίας και εργασιακής ικανοποίησης. Αντίθετα, η έλλειψη ικανοποιητικών ανταμοιβών ελαττώνει την επιθυμία για προσφορά. Επίσης, το μέγεθος της αμοιβής τους σχετίζεται με την κοινωνική αναγνώριση και το γόητρο που απολαμβάνουν. Αυτό συμβαίνει γιατί οι άνθρωποι έχουν την τάση να συγκρίνουν τις αμοιβές τους με αυτές των άλλων και να προσδιορίζουν με αυτό τον τρόπο την κοινωνική τους θέση
- Ανάπτυξης. Η αμοιβή είναι ένας τρόπος για να μετρηθεί η ανάπτυξη. Οι εργαζόμενοι μπορούν να συμπεράνουν από το ύψος των αμοιβών τους, τον τρόπο με τον οποίο έχει αξιολογηθεί η ανάπτυξη της απόδοσης και των ικανοτήτων τους. Σε πολλές

περιπτώσεις, η αυξημένη αμοιβή μπορεί να οδηγήσει και σε μεγαλύτερη προσπάθεια για ανάπτυξη, από τη μεριά των εργαζομένων

4.8 Παράγοντες καθορισμού των ανταμοιβών

Ο καθορισμός των ανταμοιβών της εργασίας εξαρτάται από εσωτερικούς παράγοντες που αφορούν την ίδια την επιχείρηση και από εξωτερικούς παράγοντες που επηρεάζουν τις ανταμοιβές, μμέσα από την αλληλεπίδραση της επιχείρησης με το εξωτερικό της περιβάλλον (Μουζιά-Λαζαρίδη, 2006).

Εξωτερικοί παράγοντες:

- Η κυβερνητική πολιτική και οι νομοθετικές ρυθμίσεις. Είναι υποχρεωτικές για όλες τις επιχειρήσεις και αφορούν εργασιακά θέματα, όπως τα ωράρια εργασίας, οι υπερωρίες, οι αυξήσεις, ο κατώτατος μισθός και τα επιδόματα
- Η αγορά εργασίας. Η προσφορά και η ζήτηση σε κάθε κλάδο εργασίας καθορίζει και το ύψος των αμοιβών. Όταν υπάρχει αυξημένη ζήτηση για ορισμένες ειδικότητες, τότε διαμορφώνονται υψηλότερες αμοιβές για αυτές τις ειδικότητες. Αντίθετα, σε κλάδους με αυξημένη ανεργία παρατηρούνται χαμηλές αμοιβές.
- Οι επικρατούσες αμοιβές στην αγορά. Οι αποδοχές που δίνονται από την επιχείρηση θα πρέπει να είναι ικανοποιητικές, σύμφωνα με όσα ισχύουν στην ελεύθερη αγορά, ώστε οι εργαζόμενοι να είναι αποδοτικοί και ταυτόχρονα να μην αναζητούν υψηλότερες ανταμοιβές σε άλλους χώρους εργασίας.
- Το κόστος ζωής και ο πληθωρισμός, που λαμβάνονται υπόψη από τις επιχειρήσεις για τον καθορισμό των αποδοχών.
- Τα συνδικάτα, τα οποία διεκδικούν την αύξηση των αποδοχών, με βάση τα χρόνια προϋπηρεσίας και όχι με βάση την απόδοση των εργαζομένων.

Εσωτερικοί παράγοντες:

- Οι οικονομικές δυνατότητες της επιχείρησης και ο κύκλος ζωής της. Παίζει σημαντικό ρόλο το κατά πόσο μια επιχείρηση είναι αρκετά οικονομικά εύρωστη, ώστε να είναι σε θέση να προσφέρει ικανοποιητικές αποδοχές.

- Οι στρατηγικοί στόχοι της επιχείρησης που είναι άμεσα συνδεδεμένοι με την παραγωγικότητα των εργαζομένων, η οποία εξαρτάται και από τις αμοιβές τους.
- Η οργανωσιακή κουλτούρα της επιχείρησης, που περιλαμβάνει αξίες, προσδοκίες και τη γενικότερη φιλοσοφία της διοίκησης. Οι εκτιμήσεις της αντικατοπτρίζονται στο σύστημα ανταμοιβών της
- Οι απαιτήσεις της θέσης εργασίας, με βάση τις οποίες προσδιορίζεται η αξία και οι ανταμοιβές που αντιστοιχούν στην κάθε θέση εργασίας
- Η απόδοση των εργαζομένων. Στις περισσότερες περιπτώσεις οι αυξήσεις δίνονται σε όσους αποδίδουν πιο αποτελεσματικά.

Β' ΜΕΡΟΣ : ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

Κεφάλαιο 5 : Μεθοδολογία

5.1 Σκοπός της έρευνας

Στην παρούσα έρευνα διερευνώνται η σχέση μεταξύ των αποδοχών που σχετίζονται με την απόδοση των εργαζομένων των υπηρεσιών υγείας. Πιο συγκεκριμένα, διερευνάται η εργασιακή ικανοποίηση τους και οι απόψεις τους αναφορικά με τα συστήματα σύνδεσης της αμοιβής με την απόδοση. Τα ερευνητικά ερωτήματα που προκύπτουν από τα παραπάνω και μελετώνται στην έρευνα, είναι τα εξής:

- Το ιδιοκτησιακό καθεστώς και ο αριθμός εργαζομένων των εταιρειών επηρεάζουν τις απόψεις των ερωτηθέντων αναφορικά με το σύστημα σύνδεσης αμοιβής με την απόδοση;
- Η ικανοποίηση των ερωτηθέντων από την εργασία τους επηρεάζει επηρεάζουν τις απόψεις τους αναφορικά με το σύστημα σύνδεσης αμοιβής με την απόδοση;

5.2 Δείγμα της έρευνας

Το δείγμα της έρευνας αποτελούν συνολικά 101 εργαζόμενοι μονάδων υγείας και περίθαλψης. Οι περισσότεροι από αυτούς είναι από 26 έως 45 ετών, γυναίκες και άγαμες ή έγγαμες. Επιπλέον, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων είναι απόφοιτοι πανεπιστημίου, δηλώνουν ετήσιο οικογενειακό εισόδημα έως 15000 ευρώ και απασχολούνται ως ιατρικό προσωπικό. Τέλος, το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος δηλώνει έως 5 έτη υπηρεσίας στον χώρο της υγείας και της περίθαλψης.

5.3 Εργαλείο της έρευνας

Για την επίτευξη των σκοπών της έρευνας, επιλέχθηκε και χρησιμοποιήθηκε ερωτηματολόγιο 4 ενότητων. Η πρώτη ενότητα αποσκοπεί στην διερεύνηση των δημογραφικών στοιχείων των επαγγελματιών υγείας, μέσα από 7 ερωτήσεις κλειστού τύπου, ενώ η δεύτερη ενότητα αναλύει τα χαρακτηριστικά της μονάδας υγείας που εργάζονται μέσα από 2 ερωτήσεις κλειστού τύπου. Συνεχίζοντας με την τρίτη ενότητα, η οποία επικεντρώνεται στην ικανοποίηση των ερωτηθέντων από την εργασία τους, αποτελείται από 7 ερωτήσεις τύπου Likert. Αναφορικά με την τέταρτη και τελευταία ενότητα, περιέχει 13 ερωτήσεις τύπου Likert και αναδεικνύει τις απόψεις των ερωτηθέντων αναφορικά με τα συστήματα σύνδεσης της αμοιβής με την απόδοση. Επιπλέον, όλες οι ερωτήσεις τύπου Likert λαμβάνουν τιμές από το 0 έως το 4, όπου το 0 σημαίνει «Καθόλου», το 1 «Λίγο», το 2 «Μέτρια», το 3 «Αρκετά» και το 4 «Πολύ».

5.4 Συλλογή δεδομένων

Η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε μέσω του διαδικτύου, ενώ το ερωτηματολόγιο διαμοιράστηκε και έφτασε στους ερωτηθέντες με τη χρήση ενός αρχείου Google form. Σε εισαγωγικό σημείωμα, όλοι οι ερωτηθέντες ενημερώθηκαν για τους σκοπούς της έρευνας, τον εκτιμώμενο χρόνο συμμετοχής, την ανωνυμία των απαντήσεων τους και την εθελοντική συμμετοχή τους. Το αρχείο «ανέβηκε» σε διαδικτυακές ομάδες στα κοινωνικά δίκτυα, οι οποίες είναι σχετικές με ιατρικά θέματα και απευθύνονται στο κατάλληλο κοινό. Επιπλέον, παραχωρήθηκαν και τα στοιχεία επικοινωνίας της ερευνήτριας, σε περίπτωση αποριών ή προβλημάτων κατά την συμπλήρωση της έρευνας.

5.5 Ανάλυση δεδομένων

Η ανάλυση των δεδομένων έλαβε χώρα στο στατιστικό πρόγραμμα SPSS στην έκδοση v.25. Στην περιγραφική στατιστική, έγινε χρήση συχνοτήτων, ποσοστών, μέσων τιμών και τυπικών αποκλίσεων για την διερεύνηση όλων των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου. Επιπλέον, για την απάντηση των ερευνητικών ερωτημάτων,

χρησιμοποιήθηκαν τα μη παραμετρικά Kruskal-Wallis και Mann-Whitney, αλλά και ο συντελεστής γραμμικής συσχέτισης Pearson. Όλα τα παραπάνω, παρουσιάζονται και αναλύονται μέσα από πίνακες και γραφήματα.

Κεφάλαιο 6 : Περιγραφική στατιστική

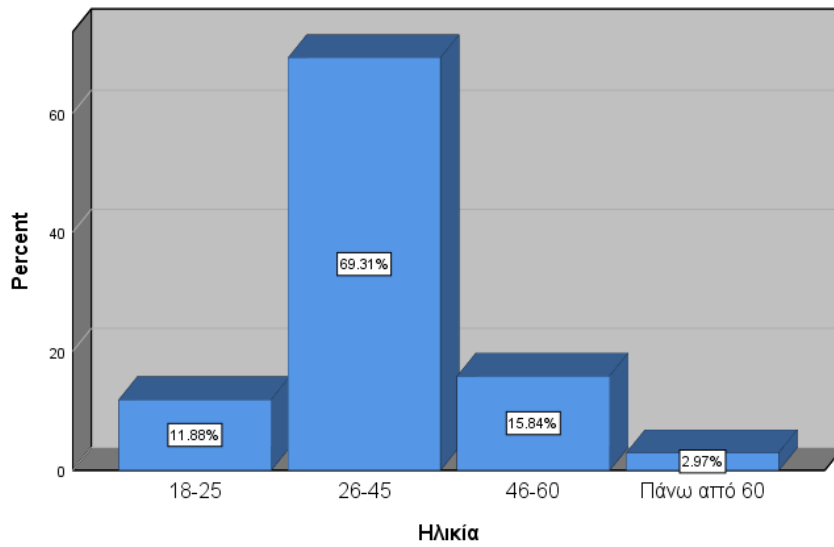
6.1 Δημογραφικά χαρακτηριστικά

Στην πρώτη ενότητα της περιγραφικής στατιστικής, παρουσιάζονται τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων.

Στον Πίνακα 1 και το Σχήμα 1, παρατίθεται η ηλικία των συμμετεχόντων. Πιο συγκεκριμένα, οι ερωτηθέντες από 26 έως 45 ετών φαίνεται να καταλαμβάνουν το 69.3%, το 15.8% αγγίζουν όσοι είναι 46 με 60 ετών και το 11.9% ανήκει στις ηλικίες από 18 έως 25 ετών. Επιπλέον, οι ερωτηθέντες άνω των 60 ετών αγγίζουν το 3%.

Πίνακας 1: Ηλικία

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	18-25	12	11.9	11.9
	26-45	70	69.3	81.2
	46-60	16	15.8	97.0
	Πάνω από 60	3	3.0	100.0
	Total	101	100.0	

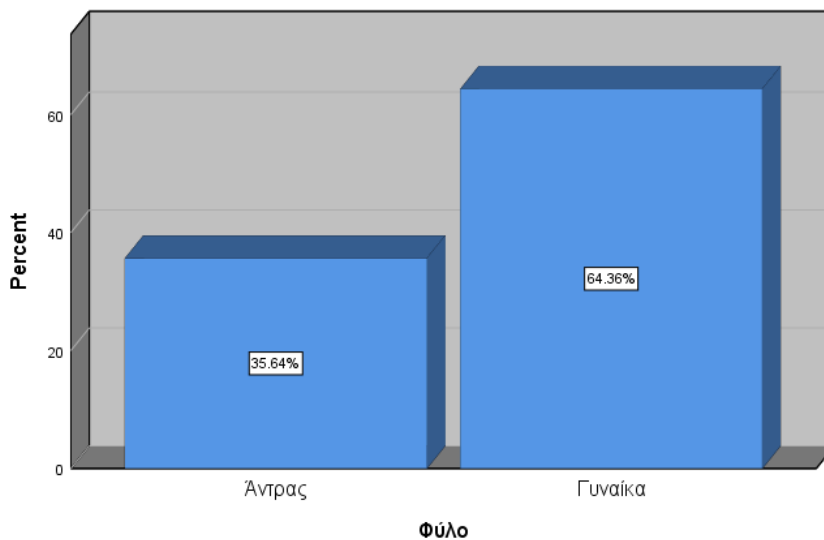


Σχήμα 1: Ηλικία

Στον Πίνακα 2 και το Σχήμα 2 που ακολουθούν, είναι εμφανές πως το 64.4% των συμμετεχόντων είναι γυναίκες, ενώ το υπόλοιπο 35.6% αγγίζουν οι άνδρες.

Πίνακας 2: Φύλο

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Άντρας	36	35.6	35.6
	Γυναίκα	65	64.4	100.0
	Total	101	100.0	

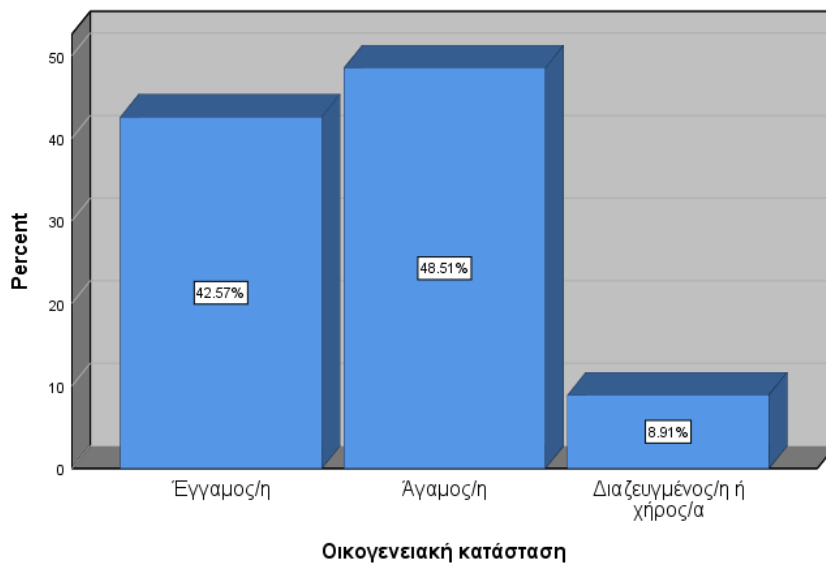


Σχήμα 2: Φύλο

Στον ακόλουθο Πίνακα 3 και το Σχήμα 3, διερευνάται η οικογενειακή κατάσταση των συμμετεχόντων. Το 48.5% αυτών είναι άγαμοι, το 42.6% έγγαμοι και μόνο το 8.9% καταλαμβάνουν όσοι είναι χήροι ή και διαζευγμένοι.

Πίνακας 3: Οικογενειακή κατάσταση

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Έγγαμος/η	43	42.6	42.6
	Άγαμος/η	49	48.5	91.1
	Διαζευγμένος/η χήρος/α	ή 9	8.9	100.0
	Total	101	100.0	

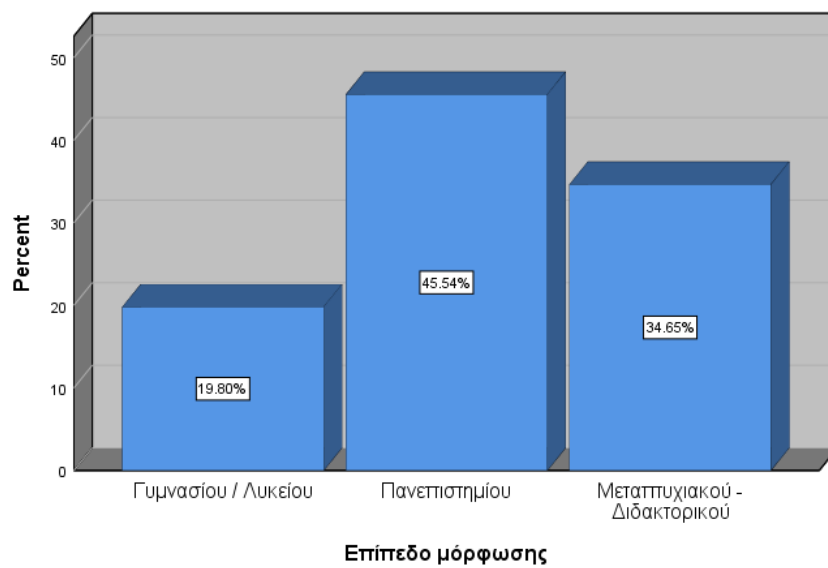


Σχήμα 3: Οικογενειακή κατάσταση

Στον Πίνακα 4 και το Σχήμα 4, αναλύεται το επίπεδο μόρφωσης των ερωτηθέντων. Το 45.5% αυτών είναι απόφοιτοι πανεπιστημίου και το 34.7% καταλαμβάνουν οι κάτοχοι μεταπτυχιακού ή διδακτορικού τίτλου. Ακόμη, το υπόλοιπο 19.8% καλύπτουν οι ερωτηθέντες που αποφοίτησαν μόνο από το Γυμνάσιο ή το Λύκειο.

Πίνακας 4: Επίπεδο μόρφωσης

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Γυμνασίου / Λυκείου	20	19.8	19.8
	Πανεπιστημίου	46	45.5	65.3
	Μεταπτυχιακού Διδακτορικού	35	34.7	100.0
	Total	101	100.0	

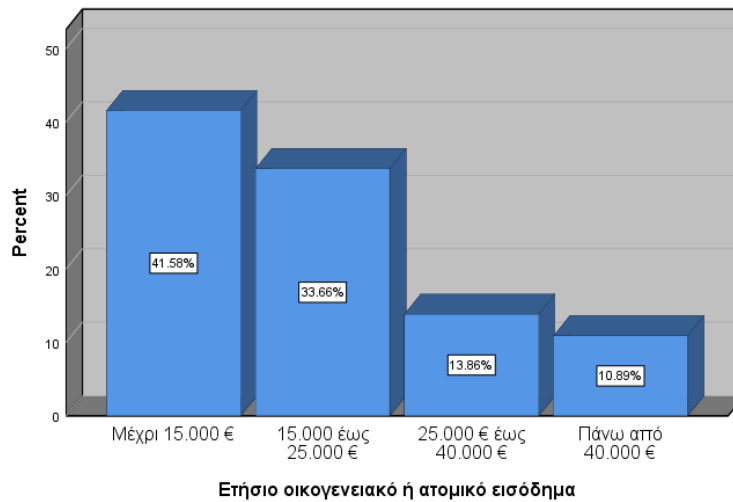


Σχήμα 4: Επίπεδο μόρφωσης

Στον Πίνακα 5 και το Σχήμα 5, αναλύεται το ετήσιο οικογενειακό ή ατομικό εισόδημα των ερωτηθέντων. Όσοι έχουν εισόδημα έως 15000 ευρώ αγγίζουν το 41.6%, ενώ το 33.7% αγγίζουν όσοι έχουν 15000 έως 25000 ευρώ. Ταυτόχρονα, οι ερωτηθέντες με ετήσιο εισόδημα από 25000 έως 40000 ευρώ αγγίζουν το 13.9% και το υπόλοιπο 10.9% φτάνουν όσοι έχουν εισόδημα άνω των 40000 ευρώ το χρόνο.

Πίνακας 5: Ετήσιο οικογενειακό ή ατομικό εισόδημα

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Μέχρι 15.000 €	42	41.6	41.6
	15.000 έως 25.000 €	34	33.7	75.2
	25.000 € έως 40.000 €	14	13.9	89.1
	Πάνω από 40.000 €	11	10.9	100.0
	Total	101	100.0	

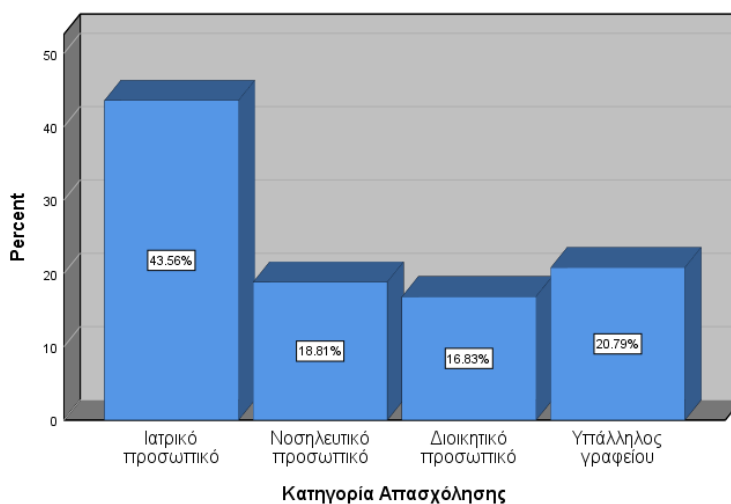


Σχήμα 5: Ετήσιο οικογενειακό ή ατομικό εισόδημα

Μέσω του Πίνακα 6 και του Σχήμα 6, είναι φανερό πως το 43.6% των ερωτηθέντων εργάζονται ως ιατρικό προσωπικό, οι υπάλληλοι γραφείου αγγίζουν το 20.8% και το 28.8% ανήκει στους νοσηλευτές. Επιπλέον, το διοικητικό προσωπικό του δείγματος αντιπροσωπεύει το 16.8%.

Πίνακας 6: Κατηγορία απασχόλησης

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ιατρικό προσωπικό	44	43.6	43.6
	Νοσηλευτικό προσωπικό	19	18.8	62.4
	Διοικητικό προσωπικό	17	16.8	79.2
	Υπάλληλος γραφείου	21	20.8	100.0
	Total	101	100.0	

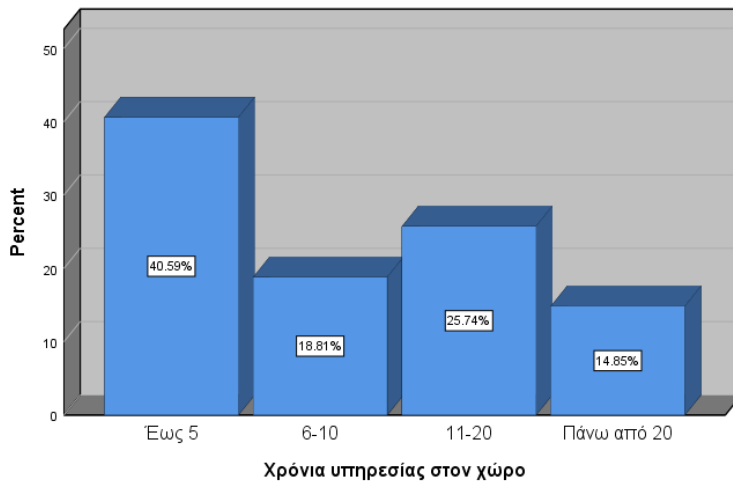


Σχήμα 6: Κατηγορία απασχόλησης

Στον Πίνακα 7 και το Σχήμα 7, διερευνώνται τα χρόνια υπηρεσίας των εκπαιδευτικών στον χώρο. Το 40.6% αυτών έχουν έως 5 έτη προϋπηρεσίας και το 25.7% αγγίζουν όσοι δηλώνουν εμπειρία από 11 έως 20 έτη. Ακόμη, όσοι έχουν 6 με 10 έτη προϋπηρεσίας αγγίζουν το 18.8% και το 14.9% ανήκει σε όσους έχουν πάνω από 20 έτη εμπειρίας.

Πίνακας 7: Χρόνια υπηρεσίας στον χώρο

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Έως 5	41	40.6	40.6
	6-10	19	18.8	59.4
	11-20	26	25.7	85.1
	Πάνω από 20	15	14.9	100.0
	Total	101	100.0	



Σχήμα 7: Χρόνια υπηρεσίας στον χώρο

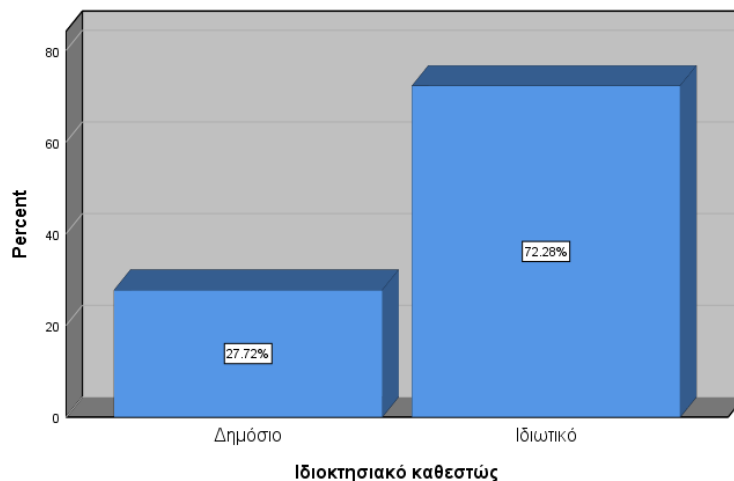
6.2 Χαρακτηριστικά μονάδας εργασίας

Στην ακόλουθη ενότητα, διερευνώνται τα χαρακτηριστικά της μονάδας εργασίας των συμμετεχόντων.

Στον Πίνακα 8 και το Σχήμα 8, διερευνάται το ιδιοκτησιακό καθεστώς της επιχείρησης στην οποία εργάζονται οι ερωτηθέντες. Πιο συγκεκριμένα, το 72.3% αυτών εργάζονται σε κάποια ιδιωτική μονάδα και το 27.7% σε κάποιο δημόσια μονάδα περιθαλψής.

Πίνακας 8: Ιδιοκτησιακό καθεστώς

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Δημόσιο	28	27.7	27.7
	Ιδιωτικό	73	72.3	100.0
	Total	101	100.0	

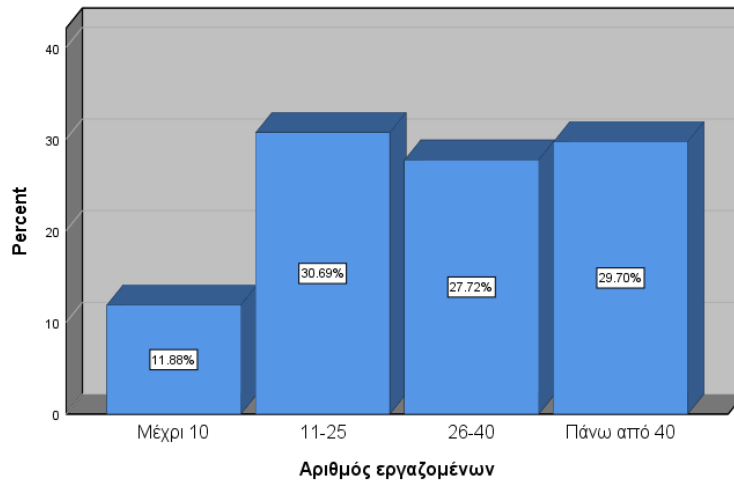


Σχήμα 8: Ιδιοκτησιακό καθεστώς

Στον ακόλουθο Πίνακα 9 και το Σχήμα 9, είναι φανερό πως το 30.7% των συμμετεχόντων εργάζονται σε μονάδα με 11 έως 25 υπαλλήλους. Όσοι εργάζονται σε μονάδα με πάνω από 40 υπαλλήλους αγγίζουν το 29.7% και το 27.7% ανήκει σε όσους εργάζονται σε μονάδα με 26 έως 40 υπαλλήλους. Τέλος, το υπόλοιπο 11.9% των ερωτηθέντων εργάζονται σε μονάδα με έως 10 υπαλλήλους.

Πίνακας 9: Αριθμός εργαζομένων

		Frequency	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Μέχρι 10	12	11.9	11.9
	11-25	31	30.7	42.6
	26-40	28	27.7	70.3
	Πάνω από 40	30	29.7	100.0
Total		101	100.0	



Σχήμα 9: Αριθμός εργαζομένων

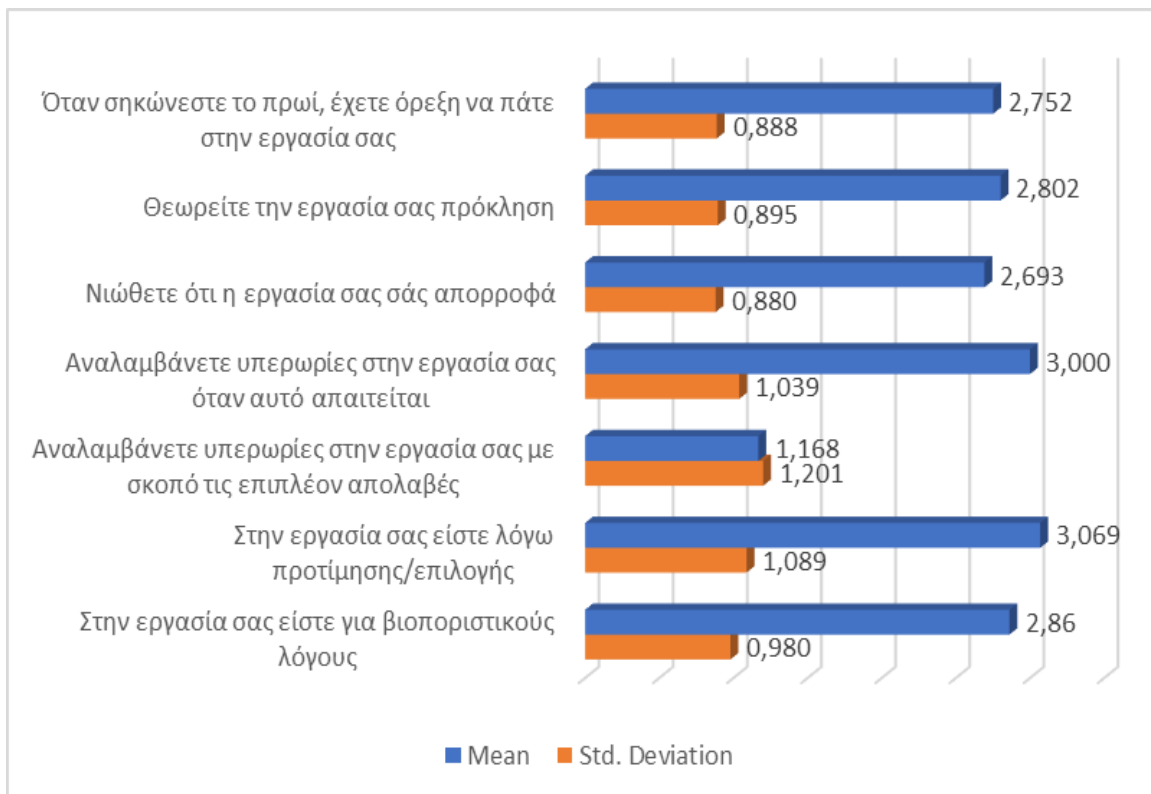
6.3 Ικανοποίηση από την εργασία

Η ικανοποίηση των ερωτηθέντων από την εργασία, αναλύεται στην ενότητα που ακολουθεί. Οι απαντήσεις δέχονται τιμές από το 0 έως το 4 (0-Καθόλου, 1-Λίγο, 2-Μέτρια, 3-Αρκετά, 4-Πολύ) και η αύξηση του μέσου όρου, συνεπάγεται με αύξηση της συμφωνίας των ερωτηθέντων ως προς την εκάστοτε δήλωση.

Στον Πίνακα 10 και το Σχήμα 10, παρατηρείται πως αρκετά οι ερωτηθέντες θεωρούν πως έχουν αυτή την εργασία λόγω επιλογής (3.06), αναλαμβάνουν υπερωρίες όταν απαιτείται (3.00) και εργάζονται για βιοποριστικούς λόγους (2.86). Επιπλέον, αρκετά συμφωνούν πως η εργασία τους είναι πρόκληση (2.80) και πως όταν σηκώνονται το πρωί έχουν όρεξη να πάνε στη δουλειά (2.75). Ανάμεσα στις απαντήσεις «Μέτρια» και «Αρκετά», με τάση προς το δεύτερο, τοποθετούνται ως προς το ότι αισθάνονται ότι η εργασία τους απορροφά (2.69), ενώ λίγο θεωρούν πως αναλαμβάνουν υπερωρίες με σκοπό τις επιπλέον απολαβές (1.16).

Πίνακας 10: Ικανοποίηση από την εργασία

	Mean	Std. Deviation
Όταν σηκώνεστε το πρωί, έχετε όρεξη να πάτε στην εργασία σας	2.75	0.888
Θεωρείτε την εργασία σας πρόκληση	2.80	0.895
Νιώθετε ότι η εργασία σας σας απορροφά	2.69	0.880
Αναλαμβάνετε υπερωρίες στην εργασία σας όταν αυτό απαιτείται	3.00	1.039
Αναλαμβάνετε υπερωρίες στην εργασία σας με σκοπό τις επιπλέον απολαβές	1.16	1.201
Στην εργασία σας είστε λόγω προτίμησης/επιλογής	3.06	1.089
Στην εργασία σας είστε για βιοποριστικούς λόγους	2.86	0.980



Σχήμα 10: Ικανοποίηση από την εργασία

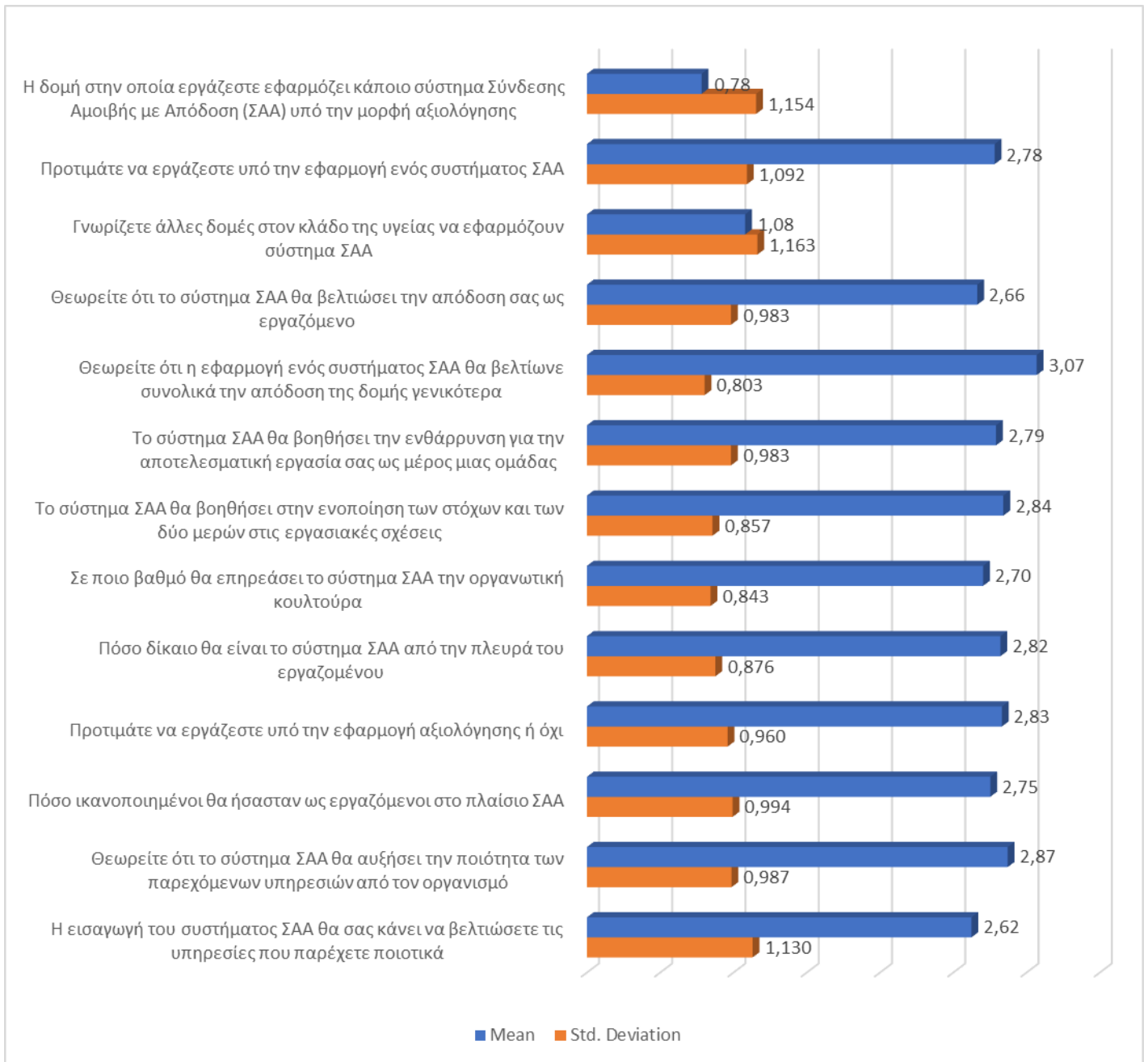
6.4 Σύστημα σύνδεσης αμοιβής με απόδοση

Στην τελευταία ενότητα της περιγραφικής στατιστικής, αναλύονται οι απόψεις των συμμετεχόντων όσον αφορά το σύστημα σύνδεσης της αμοιβής με την απόδοση (ΣΑΑ). Οι απαντήσεις δέχονται τιμές από το 0 έως το 4 (0-Καθόλου, 1-Λίγο, 2-Μέτρια, 3-Αρκετά, 4-Πολύ) και όσο αυξάνεται ο μέσος όρος, τόσο πιο θετική άποψη έχουν οι ερωτηθέντες ως προς τη εκάστοτε δήλωση.

Στον Πίνακα 11 και το Σχήμα 11, οι ερωτηθέντες αρκετά θεωρούν πως η εφαρμογή ενός συστήματος ΣΑΑ θα βελτιώνει συνολικά την απόδοση της δομής γενικότερα (3.07) και πως το σύστημα ΣΑΑ θα αυξήσει την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών από τον οργανισμό (2.87). Αρκετά επίσης υποστηρίζουν πως το σύστημα ΣΑΑ θα βοηθήσει στην ενοποίηση των στόχων και των δύο μερών στις εργασιακές σχέσεις (2.84), πως προτιμούν να εργάζονται από την εφαρμογή αξιολόγησης (2.83) και πως το σύστημα είναι δίκαιο από την πλευρά του εργαζομένου (2.82). Ταυτόχρονα, οι ερωτηθέντες συμφωνούν αρκετά ότι το σύστημα ΣΑΑ θα βοηθήσει την ενθάρρυνση για την αποτελεσματική εργασία (2.79), ότι προτιμούν να εργάζονται υπό την εφαρμογή συστήματος (2.78) και πως θα ήταν ικανοποιημένοι ως εργαζόμενοι στο πλαίσιο ΣΑΑ (2.75). Ανάμεσα στις απαντήσεις «Μέτρια» και «Αρκετά», με τάση προς το δεύτερο, κατατάσσονται οι ερωτηθέντες ως προς το ότι το ΣΑΑ θα επηρεάσει την οργανωτική κουλτούρα (2.70), θα βελτιώσει την απόδοση των εργαζομένων (2.66) και πως η εισαγωγή τους θα βελτιώσει τις υπηρεσίες που παρέχουν (2.62). Τέλος, λίγο συμφωνούν οι ερωτηθέντες πως γνωρίζουν άλλες δομές στον κλάδο της υγείας να εφαρμόζουν σύστημα ΣΑΑ (1.08) και πως η δομή στην οποία εργάζονται εφαρμόζει κάποιο σύστημα ΣΑΑ υπό την μορφή αξιολόγησης (0.78).

Πίνακας 11: Σύστημα σύνδεσης αμοιβής με απόδοση

	Mean	Std. Deviation
Η δομή στην οποία εργάζεστε εφαρμόζει κάποιο σύστημα Σύνδεσης Αμοιβής με Απόδοση (ΣΑΑ) υπό την μορφή αξιολόγησης	0.78	1.154
Προτιμάτε να εργάζεστε υπό την εφαρμογή ενός συστήματος ΣΑΑ	2.78	1.092
Γνωρίζετε άλλες δομές στον κλάδο της υγείας να εφαρμόζουν σύστημα ΣΑΑ	1.08	1.163
Θεωρείτε ότι το σύστημα ΣΑΑ θα βελτιώσει την απόδοση σας ως εργαζόμενο	2.66	0.983
Θεωρείτε ότι η εφαρμογή ενός συστήματος ΣΑΑ θα βελτιώνει συνολικά την απόδοση της δομής γενικότερα	3.07	0.803
Το σύστημα ΣΑΑ θα βοηθήσει την ενθάρρυνση για την αποτελεσματική εργασία σας ως μέρος μιας ομάδας	2.79	0.983
Το σύστημα ΣΑΑ θα βοηθήσει στην ενοποίηση των στόχων και των δύο μερών στις εργασιακές σχέσεις	2.84	0.857
Σε ποιο βαθμό θα επηρεάσει το σύστημα ΣΑΑ την οργανωτική κουλτούρα	2.70	0.843
Πόσο δίκαιο θα είναι το σύστημα ΣΑΑ από την πλευρά του εργαζομένου	2.82	0.876
Προτιμάτε να εργάζεστε υπό την εφαρμογή αξιολόγησης ή όχι	2.83	0.960
Πόσο ικανοποιημένοι θα ήσασταν ως εργαζόμενοι στο πλαίσιο ΣΑΑ	2.75	0.994
Θεωρείτε ότι το σύστημα ΣΑΑ θα αυξήσει την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών από τον οργανισμό	2.87	0.987
Η εισαγωγή του συστήματος ΣΑΑ θα σας κάνει να βελτιώσετε τις υπηρεσίες που παρέχετε ποιοτικά	2.62	1.130



Σχήμα 11: Σύστημα σύνδεσης αμοιβής με απόδοση

Κεφάλαιο 7 : Επαγωγική στατιστική

Στην ενότητα που ακολουθεί, διερευνώνται τα ερευνητικά ερωτήματα, τα οποία είναι τα εξής:

- Το ιδιοκτησιακό καθεστώς και ο αριθμός εργαζομένων των εταιρειών επηρεάζουν τις απόψεις των ερωτηθέντων αναφορικά με το σύστημα σύνδεσης αμοιβής με την απόδοση;
- Η ικανοποίηση των ερωτηθέντων από την εργασία τους επηρεάζει επηρεάζουν τις απόψεις τους αναφορικά με το σύστημα σύνδεσης αμοιβής με την απόδοση;

Για την απάντηση του πρώτου ερευνητικού ερωτήματος χρησιμοποιήθηκαν τα μη παραμετρικά Mann-Whitney και Kruskal-Wallis. Τα τεστ αυτά επιλέχθηκαν με βάση τις υποδείξεις του Κεντρικού Οριακού Θεωρήματος. Πιο συγκεκριμένα, η έννοια της παραμετρικότητας ή της μη παραμετρικότητας, σχετίζεται με την κανονική κατανομή μιας ποσοτικής μεταβλητής. Το θεώρημα αυτό, αποτελεί μία συντόμευση-παραδοχή, σύμφωνα με την οποία όταν για μια μεταβλητή υπάρχουν περισσότερες από 30 παρατηρήσεις, τότε αυτή τείνει ασυμπτωτικά να ακολουθεί την κανονική κατανομή. Έτσι, αποφεύγονται επιπλέον έλεγχοι και η επιλογή των τελικών τεστ βασίζεται στο κατά πόσο σε κάθε τους βαθμίδα, υπάρχουν ή όχι πάνω από 30 παρατηρήσεις του δείγματος.

Ταυτόχρονα, για την διερεύνηση του δεύτερου ερευνητικού ερωτήματος, επιλέχθηκε ο γραμμικός συντελεστής συσχέτισης Pearson. Ο συγκεκριμένος συντελεστής κυμαίνεται από το -1 έως το 1, ενώ όσο η τιμή του πλησιάζει την απόλυτη μονάδα, τόσο πιο μεγάλη θεωρείται η ένταση της συσχέτισης των υπό μελέτη μεταβλητών.

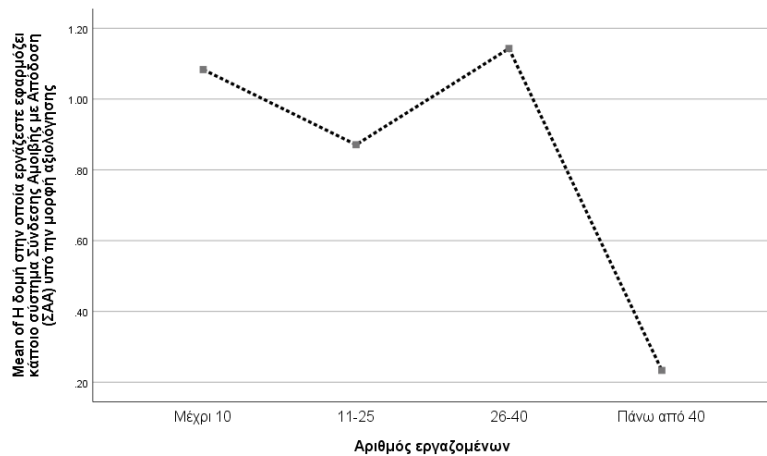
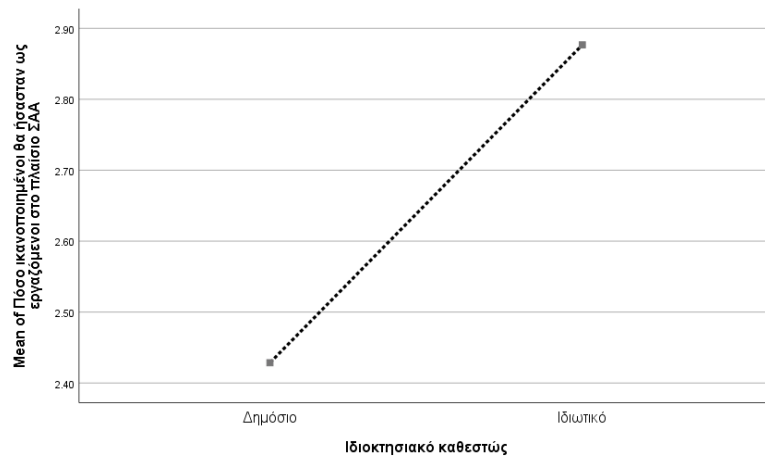
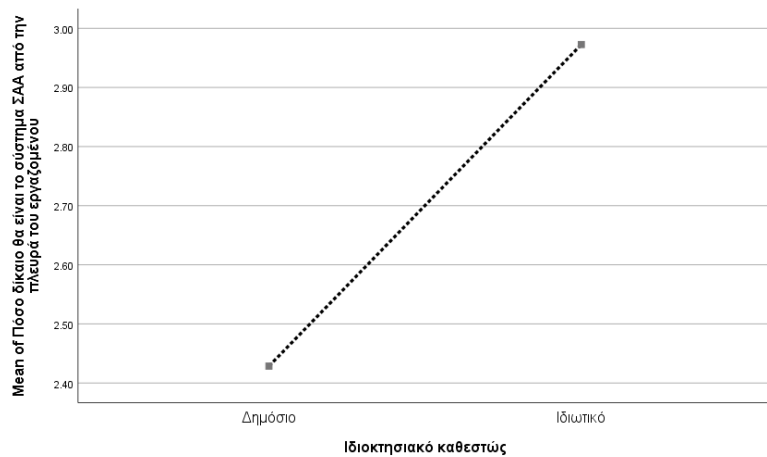
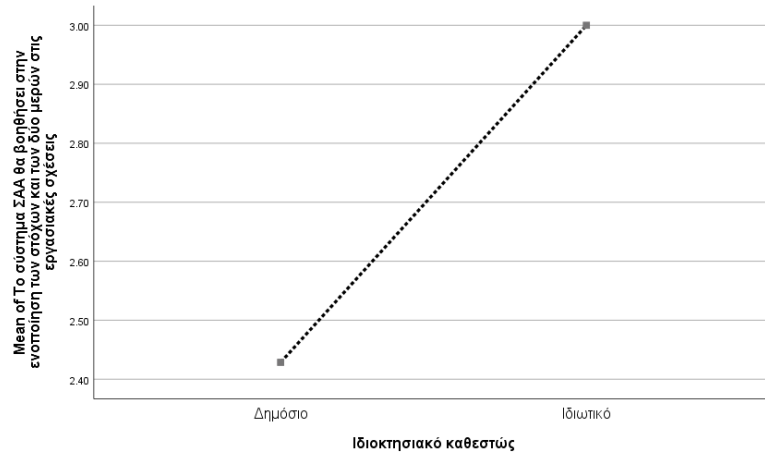
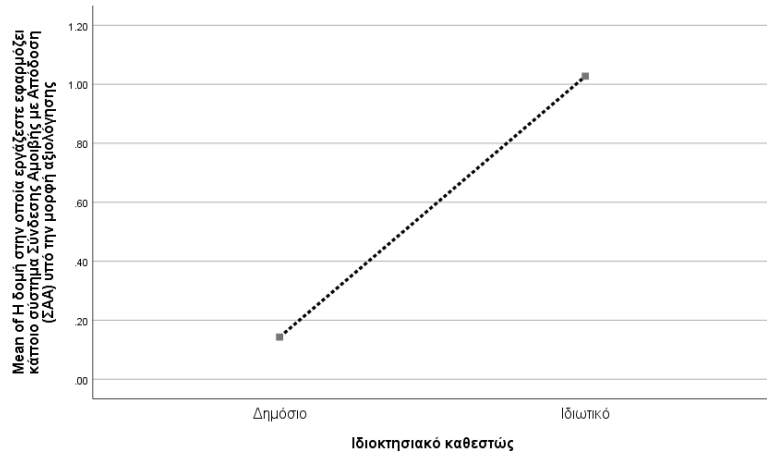
Στον Πίνακα 12 που ακολουθεί, παρουσιάζονται οι τιμές των μη παραμετρικών τεστ Mann-Whitney και Kruskal-Wallis, από τις οποίες αναδείχθηκαν 5 στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις.

Πίνακας 12: Διαφοροποιήσεις ως προς το ιδιοκτησιακό καθεστώς και τον αριθμό εργαζομένων

	Ιδιοκτησιακό καθεστώς	Αριθμός εργαζομένων
Η δομή στην οποία εργάζεστε εφαρμόζει κάποιο σύστημα Σύνδεσης Αμοιβής με Απόδοση (ΣΑΑ) υπό την μορφή αξιολόγησης	0.000	0.010
Προτιμάτε να εργάζεστε υπό την εφαρμογή ενός συστήματος ΣΑΑ	0.387	0.516
Γνωρίζετε άλλες δομές στον κλάδο της υγείας να εφαρμόζουν σύστημα ΣΑΑ	0.594	0.250
Θεωρείτε ότι το σύστημα ΣΑΑ θα βελτιώσει την απόδοση σας ως εργαζόμενο	0.676	0.214
Θεωρείτε ότι η εφαρμογή ενός συστήματος ΣΑΑ θα βελτιώνει συνολικά την απόδοση της δομής γενικότερα	0.515	0.719
Το σύστημα ΣΑΑ θα βοηθήσει την ενθάρρυνση για την αποτελεσματική εργασία σας ως μέρος μιας ομάδας	0.427	0.579
Το σύστημα ΣΑΑ θα βοηθήσει στην ενοποίηση των στόχων και των δύο μερών στις εργασιακές σχέσεις	0.019	0.786
Σε ποιο βαθμό θα επηρεάσει το σύστημα ΣΑΑ την οργανωτική κουλτούρα	0.511	0.305
Πόσο δίκαιο θα είναι το σύστημα ΣΑΑ από την πλευρά του εργαζομένου	0.013	0.429
Προτιμάτε να εργάζεστε υπό την εφαρμογή αξιολόγησης ή όχι	0.151	0.317
Πόσο ικανοποιημένοι θα ήσασταν ως εργαζόμενοι στο πλαίσιο ΣΑΑ	0.020	0.455
Θεωρείτε ότι το σύστημα ΣΑΑ θα αυξήσει την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών από τον οργανισμό	0.499	0.669
Η εισαγωγή του συστήματος ΣΑΑ θα σας κάνει να βελτιώσετε τις υπηρεσίες που παρέχετε ποιοτικά	0.962	0.993

Στα σχήματα 12-16, είναι εμφανές πως οι ερωτηθέντες που εργάζονται σε ιδιωτική μονάδα συμφωνούν σε υψηλότερο επίπεδο πως η δομή στην οποία εργάζονται εφαρμόζει σύστημα ΣΑΑ υπό την μορφή αξιολόγησης και πως το σύστημα αυτό

συμβάλλει στην ενοποίηση των στόχων των δύο μεριών στις εργασιακές σχέσεις. Ταυτόχρονα, όσοι εργάζονται σε ιδιωτική μονάδα συμφωνούν περισσότερο πως το σύστημα ΣΑΑ είναι δίκαιο από την πλευρά του εργαζομένου και πως θα ήταν ικανοποιημένοι ως εργαζόμενοι στο πλαίσιο ΣΑΑ. Τέλος, όσοι εργάζονται σε μονάδα με 26 έως 40 υπαλλήλους συμφωνούν περισσότερο πως η μονάδα τους εφαρμόζει σύστημα ΣΑΑ υπό την μορφή αξιολόγησης, με όσους εργάζονται σε μονάδα με πάνω από 40 υπαλλήλους να κατατάσσονται τελευταίοι.



Σχήμα 12-16: Διαφοροποιήσεις ως προς το ιδιοκτησιακό καθεστώς και τον αριθμό εργαζομένων

7.2 Δεύτερο ερευνητικό ερώτημα

Για την απάντηση του δεύτερου ερευνητικού ερωτήματος χρησιμοποιήθηκε ο γραμμικός συντελεστής συσχέτισης Pearson, τα αποτελέσματα του οποίου παρουσιάζονται στον Πίνακα 13. Από τις τιμές των συντελεστών συσχετίσεις, αναδείχθηκαν 8 στατιστικά σημαντικές συσχετίσεις. Πιο συγκεκριμένα, όσο περισσότερο οι ερωτηθέντες συμφωνούν πως όταν σηκώνονται έχουν όρεξη να πάνε στη δουλειά τους, τόσο πιο θετικοί είναι ως προς το ότι η δομή που εργάζονται εφαρμόζει σύστημα ΣΑΑ, πως το σύστημα συμβάλλει στην ενοποίηση των στόχων και των δύο μερών στις εργασιακές σχέσεις και πως είναι δίκαιο για τους εργαζομένους. Επιπλέον, όσο πιο συχνά οι ερωτηθέντες θεωρούν την εργασία τους πρόκληση, τόσο πιο συχνά συμφωνούν πως η μονάδα που εργάζονται εφαρμόζει κάποιο ΣΑΑ. Επιπλέον, όσο περισσότερο οι εργαζόμενοι αισθάνονται πως η εργασία τους απορροφά, τόσο πιο θετικοί είναι ως προς το ότι η εφαρμογή ΣΑΑ θα βελτιώσει την απόδοση της δομής και θα συμβάλλει στην ενοποίηση των στόχων και των δύο μερών στις εργασιακές σχέσεις. Συνεχίζοντας, παρατηρείται πως όσο πιο συχνά οι ερωτηθέντες αναλαμβάνουν υπερωρίες με σκοπό τις επιπλέον απολαβές, τόσο πιο πολύ συμφωνούν πως η δομή τους χρησιμοποιεί ΣΑΑ, όπως και άλλες δομές στον κλάδο. Οι συσχετίσεις αυτές, δέχονται τιμές από το 0.198 έως το 0.420 και είναι στατιστικά σημαντικές σε 95% και 99% επίπεδο εμπιστοσύνης.

Πίνακας 13: Συσχετίσεις Pearson

	Όταν σηκώνεστε το πρωί, έχετε όρεξη να πάτε στην εργασία σας	Θεωρείτε την εργασία σας πρόκληση	Νιώθετε ότι η εργασία σας απορροφά	Αναλαμβάνετε υπερωρίες στην εργασία σας όταν αυτό απαιτείται	Αναλαμβάνετε υπερωρίες στην εργασία σας με σκοπό τις επιπλέον απολαβές	Στην εργασία σας είστε λόγω προτίμησης	Στην εργασία σας είστε για βιοποριστικούς λόγους
Η δομή στην οποία εργάζεστε εφαρμόζει κάποιο σύστημα Σύνδεσης Αμοιβής με Απόδοση (ΣΑΑ) υπό την μορφή αξιολόγησης	0.308**	0.210*	-0.037	-0.033	0.287**	0.124	0.035
Προτιμάτε να εργάζεστε υπό την εφαρμογή ενός συστήματος ΣΑΑ	-0.077	0.058	0.096	0.159	0.082	-0.080	0.046
Γνωρίζετε άλλες δομές στον κλάδο της υγείας να εφαρμόζουν σύστημα ΣΑΑ	0.174	0.006	-0.113	-0.066	0.420**	0.011	0.124
Θεωρείτε ότι το σύστημα ΣΑΑ θα βελτιώσει την απόδοσή σας ως εργαζόμενο	0.030	0.151	0.157	0.039	0.176	0.069	0.148
Θεωρείτε ότι η εφαρμογή ενός συστήματος ΣΑΑ θα βελτιώνει συνολικά την απόδοσή της δομής γενικότερα	0.151	0.131	0.228*	0.084	0.009	0.097	0.076
Το σύστημα ΣΑΑ θα βοηθήσει την ενθάρρυνση για την αποτελεσματική εργασία σας ως μέρος μιας ομάδας	0.078	0.169	0.157	0.039	0.081	0.135	0.063
Το σύστημα ΣΑΑ θα βοηθήσει στην ενοποίηση των στόχων και των δύο μερών στις εργασιακές σχέσεις	0.198*	0.128	0.200*	0.146	0.133	0.065	0.069
Σε ποιο βαθμό θα επηρεάσει το σύστημα ΣΑΑ την οργανωτική κουλτούρα	0.195	0.160	0.038	-0.011	0.149	0.099	-0.002
Πόσο δίκαιο θα είναι το σύστημα ΣΑΑ από την πλευρά του εργαζομένου	0.328**	0.095	0.071	0.077	0.171	0.107	0.018
Προτιμάτε να εργάζεστε υπό την εφαρμογή αξιολόγησης ή όχι	0.138	0.101	0.139	0.160	0.094	0.030	0.039
Πόσο ικανοποιημένοι θα ήσασταν ως εργαζόμενοι στο πλαίσιο ΣΑΑ	0.157	0.113	0.187	0.106	0.052	0.034	0.036
Θεωρείτε ότι το σύστημα ΣΑΑ θα αυξήσει την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών από τον οργανισμό	0.100	0.061	0.127	-0.029	0.120	-0.020	0.002
Η εισαγωγή του συστήματος ΣΑΑ θα σας κάνει να βελτιώσετε τις υπηρεσίες που παρέχετε ποιοτικά	0.056	0.193	0.194	-0.009	0.091	0.086	0.007

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

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Κεφάλαιο 8 : Συμπεράσματα

8.1 Βασικά Ευρήματα της Έρευνας

Η παραπάνω έρευνα, ανέδειξε τις απόψεις των επαγγελματιών υγείας αναφορικά με τα συστήματα σύνδεσης αμοιβής με την απόδοση, αλλά και την επαγγελματικής τους ικανοποίηση. Το δείγμα αποτελείται από συνολικά 101 επαγγελματίες υγείας, οι περισσότεροι γυναίκες από 26 έως 45 ετών, άγαμοι, απόφοιτοι πανεπιστημίου με ετήσιο οικογενειακό εισόδημα έως 15000 ευρώ. Επιπλέον, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων απασχολούνται ως ιατρικό προσωπικό και δηλώνουν έως 5 έτη υπηρεσίας στον κλάδο. Ακόμη, οι ερωτηθέντες εργάζονται κυρίως σε κάποια ιδιωτική μονάδα περίθαλψης, η οποία απασχολεί από 11 έως και 25 υπαλλήλους.

Όσον αφορά την ικανοποίηση των ερωτηθέντων από την εργασία τους, είναι φανερό πως συμφωνούν σε υψηλότερο επίπεδο πως έχουν αυτή την εργασία λόγω επιλογής και ότι όποτε είναι απαραίτητο αναλαμβάνουν υπερωρίες. Ωστόσο, διαφωνούν πως τις υπερωρίες αυτές τις λαμβάνουν με σκοπό τις επιπλέον απολαβές. Ακόμη, οι συμμετέχοντες είναι πιο θετικοί ως προς το ότι η εφαρμογή ενός συστήματος ΣΑΑ θα βελτιώνει συνολικά την απόδοση της δομής γενικότερα και θα αυξήσει την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών από τον οργανισμό. Μεγαλύτερη διαφωνία εμφανίζουν όμως, αναφορικά με το ότι άλλες δομές στον κλάδο της υγείας να εφαρμόζουν σύστημα ΣΑΑ και πως η δομή στην οποία εργάζονται εφαρμόζει κάποιο σύστημα ΣΑΑ υπό την μορφή αξιολόγησης.

Μέσω του πρώτου ερευνητικού ερωτήματος, αναδείχθηκε πως όσοι επαγγελματίες υγείας εργάζονται σε ιδιωτική μονάδα είναι πιο θετικοί ως προς το ότι η δομή στην οποία εργάζονται εφαρμόζει σύστημα ΣΑΑ υπό την μορφή αξιολόγησης, πως το σύστημα συμβάλλει στην ενοποίηση των στόχων των δύο μεριών στις εργασιακές σχέσεις και είναι δίκαιο από την πλευρά του εργαζομένου. Επιπλέον, συμφωνούν σε υψηλότερο επίπεδο πως θα ήταν ικανοποιημένοι ως εργαζόμενοι στο πλαίσιο ΣΑΑ. Ακόμη, οι ερωτηθέντες που εργάζονται σε μονάδα περίθαλψης που απασχολεί 26 με 40 υπάλληλους, έχουν πιο θετική άποψη ως προς το ότι εφαρμόζεται στην μονάδα τους σύστημα ΣΑΑ ως μορφή αξιολόγησης.

Μελετώντας το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα, αναδείχθηκε πως η θετική διάθεση των ερωτηθέντων να προσέλθουν το πρωί στην εργασία τους είναι ανάλογη με τη θετική τους άποψη ως προς την εφαρμογή συστήματος ΣΑΑ από τη δομή στην οποία εργάζονται, και συνοδεύεται από την ενισχυμένη άποψη πως αυτό συμβάλλει στην ενοποίηση των στόχων και των δύο μερών στις εργασιακές σχέσεις και πως είναι δίκαιο για τους εργαζομένους. Ταυτόχρονα, όσο πιο πολύ συμφωνούν πως η εργασία τους αποτελεί πρόκληση, τόσο περισσότερο η μονάδα εφαρμόζει ΣΑΑ. Ακόμη, όσο πιο πολύ οι επαγγελματίες υγείας συμφωνούν πως η εργασία τους απορροφά, τόσο πιο πολύ θεωρούν ότι η εφαρμογή ΣΑΑ θα βελτιώσει την απόδοση της δομής και θα συμβάλλει στην ενοποίηση των στόχων και των δύο μερών στις εργασιακές σχέσεις. Τέλος, έγινε σαφές πως όσο πιο θετική είναι η στάση των ερωτηθέντων ως προς το ότι αναλαμβάνουν υπερωρίες για την επιπλέον αμοιβή, αυξάνεται και η συμφωνία τους πως η δομή τους χρησιμοποιεί ΣΑΑ όπως και οι άλλες δομές περίθαλψης.

8.2 Πρακτικές Επιπτώσεις της Έρευνας

Συνοψίζοντας, βλέπουμε ότι όπως σε κάθε εργασιακό χώρο έτσι και στον τομέα της υγείας η ποιότητα παροχής υπηρεσιών είναι σημαντικός παράγοντας για την ικανοποίηση των πολιτών και την επιτυχία ενός οργανισμού. Για την καλύτερη ποιότητα παροχής υπηρεσιών θα πρέπει να υπάρχει αμφίδρομη σχέση σεβασμού, εκτίμησης και ανταμοιβής μεταξύ εργαζόμενου και εργοδότη. Οι εργοδότες ορίζουν αντιπροσώπους τους, το διοικητικό προσωπικό του οργανισμού, το οποίο θα πρέπει να φροντίζει για την εφαρμογή νέων, σύγχρονων μεθόδων και εργαλείων προγραμματισμού, οργάνωσης και λειτουργίας των οργανισμών. Κάθε μέθοδος και εργαλείο που θα χρησιμοποιεί η διοίκηση θα πρέπει να έχει δύο βασικούς άξονες, αφενός την βελτίωση της ικανοποίησης των ασθενών - εξεταζόμενων από τις παρεχόμενες υπηρεσίες καθώς και την ικανοποίηση και δικαιοσύνη μεταξύ του προσωπικού. Ένα συχνό φαινόμενο που παρατηρείται σε χώρους υγείας, είναι ότι το προσωπικό εκεί αντιμετωπίζει τους ασθενείς ως ένα μέρος της καθημερινής εργασίας τους, με αποτέλεσμα να έχουν ψυχρή συμπεριφορά απέναντι τους και να ενδιαφέρονται μόνο για την τυπική άσκηση των καθηκόντων τους. Ο λόγος που συμβαίνει αυτό, με εξαίρεση τους εργαζόμενους που το έχουν ως στοιχείο του χαρακτήρα τους, είναι η δυσαρέσκεια ή το παράπονο που έχουν από την εργασία τους και καταλήγουν να

αντιμετωπίζουν την εργασία τους αντί για λειτούργημα ως αναγκαστική διεκπεραίωση καθηκόντων. Για την επίλυση του ζητήματος αυτού, μία επιτυχημένη διοίκηση θα πρέπει να επαναπροσδιορίζει τα κίνητρα και τις θέσεις των εργαζομένων παραμερίζοντας οικονομικούς και προσωπικούς παράγοντες και να έχουν ως κύριο στόχο την καλύτερη δυνατή αντιμετώπιση των ασθενών και του προσωπικού. Κατά αυτόν τον τρόπο οι επαγγελματίες υγείας θα πετύχουν τόσο την προαγωγή του τομέα εργασίας τους όσο και τον πραγματικό σκοπό απασχόλησής τους σε μία τέτοια θέση, που δεν είναι άλλος από το να προσφέρουν αποτελεσματικό έργο, αποδοτικό και πάνω από όλα ανθρώπινο.

8.3 Περιορισμοί και Παραπέρα Έρευνα

Η συγκεκριμένη μελέτη έγινε με την μορφή ερωτηματολογίων κάτι που θα μπορούσε να θεωρηθεί ως ένα αδύναμο σημείο της έρευνας, διότι παρά την προσπάθεια που έγινε για να είναι σαφές το ερωτηματολόγιο ώστε να μην δημιουργούνται απορίες στους ερωτηθέντες, υπάρχει περίπτωση ο ερωτώμενος είτε να παρερμηνεύσει την ερώτηση είτε να μην την κατανοήσει πλήρως. Αυτό έχει ως συνέπεια πολλές φορές η απάντηση που δίνεται να είναι διαφορετική από αυτήν που θα δινόταν αν η ερώτηση ήταν σαφής και κατανοητή. Βέβαια, όλοι οι ερωτώμενοι που έλαβαν το ερωτηματολόγιο σε ηλεκτρονική φόρμα, ενημερώθηκαν εξ' αρχής ότι μπορούν να ζητήσουν οποιαδήποτε διευκρίνιση ήθελαν για κάθε απορία που πιθανόν να είχαν.

Ένας άλλος παράγοντας που επηρεάζει την έρευνα είναι ότι έλαβε χώρα μόνο σε αστικές περιοχές κι όχι σε επαρχίες. Η ζωή στην επαρχία φαίνεται να έχει αρκετές διαφοροποιήσεις σε σχέση με αυτήν στις μεγαλουπόλεις. Στις πόλεις όλα εξελίσσονται σε άλλους ρυθμούς, συνήθως πιο γρήγορους και αγχωτικούς. Αρχικά, στις επαρχίες οι αποστάσεις είναι μικρότερες, οι άνθρωποι πιο ανοικτοί και δεμένοι μεταξύ τους, δεν υπάρχει κυκλοφοριακή συμφόρηση και το κόστος ζωής είναι χαμηλότερο συνεπώς η καθημερινότητα εκεί φαίνεται να είναι πιο ήρεμη και να προωθεί έναν πιο υγιεινό τρόπο ζωής. Είναι λογικό ο άνθρωπος ο οποίος έχει μια ήρεμη καθημερινότητα να λειτουργεί και πιο ήρεμα στην επαγγελματική του ζωή. Όταν ο εργαζόμενος χρειάζεται αρκετό χρόνο οδηγώντας για να φτάσει στην εργασία του και φτάνει εκεί για να ξεκινήσει το ωράριο του ήδη με εκνευρισμό ή γενικότερα αρνητικά συναισθήματα είναι επόμενο ότι αυτό τον θέτει πιο ευέξαπτο και πιο εύκολο στο να βλέπει μόνο τις

αρνητικές πτυχές της εργασίας ή πολλές φορές να τις δημιουργεί κιάλας. Η καθημερινότητα στην πόλη είναι πιο ακριβή, όσον αφορά τα ενοίκια, τα έξοδα μετακινήσεων αφού και οι αποστάσεις είναι μεγαλύτερες καθώς επίσης και πιθανά καθημερινά έξοδα για διατροφή που ίσως να αποφεύγονταν στις επαρχίες αφού οι άνθρωποι δεν ξοδεύουν τόσο χρόνο εκτός σπιτιού. Είναι προφανές επομένως, οι απολαβές να απασχολούν πιο έντονα τους εργαζόμενους των πόλεων κι ίσως να έχουν και πιο αυξημένες απαιτήσεις όσον αφορά στο εισόδημά τους αφού και οι ανάγκες και τα έξοδα είναι περισσότερα.

Επιπλέον, στην παρούσα εργασία η μελέτη στρέφεται προς την πλευρά των εργαζομένων κάτι που είναι λογικό αφού αφορά αυτούς, την απόδοσή τους και τις απολαβές τους. Θα ήταν όμως σημαντικό να αξιολογηθούν περιπτώσεις που αφορούν την πλευρά και του εργοδότη και πώς εκείνος βλέπει τα πράγματα από την δική του οπτική. Οι περισσότερες αναφορές γίνονται στις “απαιτήσεις” που έχουν οι εργαζόμενοι από τον εργοδότη τους καθώς και στις παροχές και τα κίνητρα που θα πρέπει να παρέχονται στους εργαζόμενους ώστε να γίνονται πιο αποδοτικοί. Θα πρέπει να ερευνηθεί και η στάση που θα πρέπει να έχει ο κάθε εργαζόμενος προς την εργασία του ώστε ο εργοδότης του να του προσφέρει από μόνος του τις παροχές που αναζητά χωρίς να χρειάζεται να της επιδιώκει.

Παραρτήματα

Ερωτηματολόγιο

ΤΜΗΜΑ 1.ΠΡΟΣΩΠΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΡΩΤΟΥΜΕΝΟΥ**1.Ηλικία:**

18 έως 25 χρόνων	
26 έως 45	
46 έως 60	
61 και άνω	

2. Φύλλο:

Αντρας		Γυναίκα	
--------	--	---------	--

3. Οικογενειακή κατάσταση:

Έγγαμος		Άγαμος		Διαζευγμένος/η χήρος/α	
---------	--	--------	--	------------------------	--

4.Επίπεδο μόρφωσης: Απόφοιτος

Δημοτικού		Γυμνασίου / Λυκείου	
Πανεπιστημίου		Μεταπτυχιακά - Διδακτορικό	

5.Ετήσιο οικογενειακό ή ατομικό εισόδημα

Μέχρι 15.000 €	
15.000 έως 25.000 €.	
25.000 € έως 40.000 €.	
40.000 € και άνω	

6.Κατηγορία Απασχόλησης:

Ιατρικό Προσωπικό		Νοσηλευτικό Προσωπικό	
Διοικητικό Προσωπικό		Άλλο	

7. Χρόνια υπηρεσίας στον χώρο:**ΤΜΗΜΑ 2. ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ****1. Ιδιοκτησιακό καθεστώς:**

Δημόσιο		Ιδιωτικό	
---------	--	----------	--

2. Αριθμός Εργαζομένων

Μέχρι 10		Μέχρι 25	
Μέχρι 40		Από 40 και άνω	

ΤΜΗΜΑ 4. ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΕΡΩΤΟΥΜΕΝΟ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ ΤΟΥ**1. Όταν σηκώνεστε το πρωί, έχετε όρεξη να πάτε στην εργασία σας;**

Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Αρκετά	Πάρα πολύ
0	1	2	3	4

2. Θεωρείτε την εργασία σας πρόκληση;

Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Αρκετά	Πάρα πολύ
0	1	2	3	4

3. Νιώθετε ότι η εργασία σας σας απορροφά;

Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Αρκετά	Πάρα πολύ
0	1	2	3	4

4. Αναλαμβάνετε υπερωρίες στην εργασία σας όταν αυτό απαιτείται;

Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Αρκετά	Πάρα πολύ
0	1	2	3	4

5. Αν ναι, το κάνετε με σκοπό τις επιπλέον απολαβές;

Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Αρκετά	Πάρα πολύ
0	1	2	3	4

6. Στην εργασία σας είστε λόγω προτίμησης/επιλογής;

Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Αρκετά	Πάρα πολύ
0	1	2	3	4

7. Στην εργασία σας είστε για βιοποριστικούς λόγους;

Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Αρκετά	Πάρα πολύ
0	1	2	3	4

ΤΜΗΜΑ 5. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΓΙΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΤΗΣ ΥΓΕΙΑΣ

8. Η δομή στην οποία εργάζεστε εφαρμόζει κάποιο σύστημα Σύνδεσης Αμοιβής με Απόδοση (ΣΑΑ) υπό την μορφή αξιολόγησης;

Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Αρκετά	Πάρα πολύ
0	1	2	3	4

9. Προτιμάτε να εργάζεστε υπό την εφαρμογή ενός τέτοιου συστήματος;

Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Αρκετά	Πάρα πολύ
0	1	2	3	4

10. Γνωρίζετε άλλες δομές στον κλάδο της υγείας να εφαρμόζουν τέτοιο σύστημα;

Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Αρκετά	Πάρα πολύ
0	1	2	3	4

Απόδοση :

11. Θεωρείτε ότι το σύστημα Σύνδεσης Αμοιβής με Απόδοση (ΣΑΑ) θα βελτιώσει την απόδοση σας ως εργαζόμενο;

Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Αρκετά	Πάρα πολύ
0	1	2	3	4

12. Θεωρείτε ότι η εφαρμογή ενός τέτοιου συστήματος θα βελτίωνε συνολικά την απόδοση της δομής γενικότερα;

Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Αρκετά	Πάρα πολύ
0	1	2	3	4

Ομαδική εργασία :

13. Το σύστημα Σύνδεσης Αμοιβής με Απόδοση (ΣΑΑ) θα βοηθήσει την ενθάρρυνση για την αποτελεσματική εργασία σας ως μέρος μιας ομάδας;

Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Αρκετά	Πάρα πολύ
0	1	2	3	4

14. Το σύστημα Σύνδεσης Αμοιβής με Απόδοση (ΣΑΑ) θα βοηθήσει στην ενοποίηση των στόχων και των δύο μερών στις εργασιακές σχέσεις;

Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Αρκετά	Πάρα πολύ
0	1	2	3	4

Ο ρόλος της Κουλτούρας:

15. Σε ποιο βαθμό θα επηρεάσει το σύστημα Σύνδεσης Αμοιβής με Απόδοση (ΣΑΑ) την οργανωτική κουλτούρα;

Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Αρκετά	Πάρα πολύ
0	1	2	3	4

Δικαιοσύνη:

16. Πόσο δίκαιο θα είναι το σύστημα Σύνδεσης Αμοιβής με Απόδοση (ΣΑΑ) από την πλευρά του εργαζομένου;

Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Αρκετά	Πάρα πολύ
0	1	2	3	4

17. Η δομή στην οποία εργάζεστε εφαρμόζει σύστημα αξιολόγησης των εργαζομένων;

Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Αρκετά	Πάρα πολύ
0	1	2	3	4

18. Προτιμάτε να εργάζεστε υπό την εφαρμογή αξιολόγησης ή όχι;

Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Αρκετά	Πάρα πολύ
0	1	2	3	4

Ικανοποίηση :

19. Πόσο ικανοποιημένοι θα ήσασταν ως εργαζόμενοι με το σύστημα Σύνδεσης Αμοιβής με Απόδοση (ΣΑΑ) ;

Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Αρκετά	Πάρα πολύ
0	1	2	3	4

Ποιότητα :

- 20.** Θεωρείτε ότι το σύστημα Σύνδεσης Αμοιβής με Απόδοση (ΣΑΑ) θα αυξήσει την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών από τον οργανισμό;

Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Αρκετά	Πάρα πολύ
0	1	2	3	4

- 21.** Η εισαγωγή του συστήματος (ΣΑΑ) θα σας κάνει να βελτιώσετε τις υπηρεσίες που παρέχετε ποιοτικά ;

Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Αρκετά	Πάρα πολύ
0	1	2	3	4

Πίνακας πινάκων & διαγραμμάτων

Σχήμα 01: Ηλικία

Σχήμα 02: Φύλο

Σχήμα 03: Οικογενειακή κατάσταση

Σχήμα 04: Επίπεδο μόρφωσης

Σχήμα 05: Ετήσιο οικογενειακό ή ατομικό εισόδημα

Σχήμα 06: Κατηγορία απασχόλησης

Σχήμα 07: Χρόνια υπηρεσίας στον χώρο

Σχήμα 08: Ιδιοκτησιακό καθεστώς

Σχήμα 09: Αριθμός εργαζομένων

Σχήμα 10: Ικανοποίηση από την εργασία

Σχήμα 11: Σύστημα σύνδεσης αμοιβής με απόδοση

Σχήματα 12-16: Διαφοροποιήσεις ως προς το ιδιοκτησιακό καθεστώς και τον αριθμό εργαζομένων

Πίνακας 01: Ηλικία

Πίνακας 02: Φύλο

Πίνακας 03: Οικογενειακή κατάσταση

Πίνακας 04: Επίπεδο μόρφωσης

Πίνακας 05: Ετήσιο οικογενειακό ή ατομικό εισόδημα

Πίνακας 06: Κατηγορία απασχόλησης

Πίνακας 07: Χρόνια υπηρεσίας στον χώρο

Πίνακας 08: Ιδιοκτησιακό καθεστώς

Πίνακας 09: Αριθμός εργαζομένων

Πίνακας 10: Ικανοποίηση από την εργασία

Πίνακας 11: Σύστημα σύνδεσης αμοιβής με απόδοση

Πίνακας 12: Διαφοροποιήσεις ως προς το ιδιοκτησιακό καθεστώς και τον αριθμό εργαζομένων

Πίνακας 13: Συσχετίσεις Pearson

Βιβλιογραφία

Ξένη

Akhtara, S.N. Hashmib, M.A. & Naqvic, S.I. (2010), “A comparative study of job satisfaction in public and private school teachers at secondary level,” *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 2(1), 4222–28

Al.Assaf Af. International health care and the management of quality. In: Schmele JA (ed) *Quality management in nursing and healthcare*. Delmar Publishers, Albany, New York, 1996

Ballas A. and Tsoukas H. (2004). «Measuring nothing: The case of the Greek National Health System. *Human Relations*, 57(6): 661-690.

Boyatzis E., *The competent manager: A model for effective performance*, John

Chaix-Couturier C, Durand-Zaleski I, Jolly Durieux P: Effects of financial incentives on medical practice: results from a systematic review of the literature and

Donabedian A. Assessment and measurement of quality assurance in healthcare. *Milbank Memorial Fund Quarterly* 1966, 44:194–196

Dunnette and L. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Vol.1, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press, 1990

Frey S., *Not just for the money: An economic theory of personal motivation*, Edward Elgar, Cheltenham, 1997

Furnham A., *The Psychology of Behavior at Work. The Individual in the Organization*. Hove East Sussex: Psychology Press, 1997 methodological issues. *Int J Qual Health Care*, 12: 133-142, 2000

Miner J., *Organizational Behavior 1, Essential Theories of Motivation and Leadership*, Sharpe 2005

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

Nelson Ar., (1996), *Measuring performance and improving quality*, Sterling London

Pawlicki T, Mundt Aj. Quality in radiation oncology. Med Phys 2007, 34:1529–1534

Vroom VH. Management and Motivation. 2nd edition. London, Penguin Books, 1992.

Vroom VH. Motivation and Performance Appraisal. Boston, Harvard Business, School Press, 1990.

Vroom VH. Work and Motivation, New York: John Wiley, 1964.

WHO, The first ten years of WHO, Annex Constitution of the WHO, Geneva,1958

Wiley & Sons, New York, NY, 1982

Ελληνική

Αθήνα Φαναριώτη Π., (2003), *Διοίκηση Προσωπικού*, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα

Αναστασίου Σ.,(2013), Η σημασία της επαγγελματικής εξουθένωσης και επαγγελματικής ικανοποίησης στην απόδοση των εργαζομένων, ΕΣΔΟ Poster, (255-262)

Ανθρωποκεντρική ιατρική: Health Professions Education and Relationship Centered Care. Αναφορά του Piew-Fetzer Task Force on Advancing Psychological Health Education, Health Professions Commission and Fetzer Institute, στο Κέντρο Επαγγελματιών Υγείας, Πανεπιστήμιο της Καλιφόρνια, Σαν Φρανσίσκο, Αύγουστος 2004

Γείτονα Μ, Καρόκης Α, Κυριόπουλος Γ, Λιόνης Χ, Σίσσουρας Α, Υφαντόπουλος Γ. Η αναζήτηση της ποιότητας στην υγεία και τη φροντίδα υγείας. Κείμενα ομοφωνίας. Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα, 2004

Γούλα Α., Διοίκηση και διαχείριση νοσοκομείου: η ελληνική εμπειρία και πρακτική, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα 2007

Δημητρίου Κ., Μέθοδοι και Τεχνικές Υποκίνησης Εργαζομένων στην Πράξη, Γαλαίος, 1991

Δρίζης Μπ., Γείτονας Μ., Γεννηματάς Α., Μπαλασοπούλου Α., Η αγορά υπηρεσιών υγείας. Εισαγωγή στα οικονομικά και τις πολιτικές των υπηρεσιών υγείας, Γ.

Κυριακόπουλου Α., Κέντρο Κοινωνικών Επιστημών της Υγείας, 1992

Κωσταγιόλας Π, Καϊτελίδου Δ, Χατζοπούλου Μ. Βελτιώνοντας την ποιότητα στις υπηρεσίες υγείας. Εκδόσεις Παπασωτηρίου, Αθήνα, 2008

Λιαρόπουλος Λ., Το οργανωμένο σύστημα υγείας: Αρχές και χαρακτηριστικά. Εισήγηση στο σεμινάριο της εταιρείας νοσηλευτικών σπουδών, Αθήνα, 19-20 Ιανουαρίου 1990

Μπουραντάς Δ., Παπαλεξανδρή Ν (2003). «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων», Εκδόσεις: Γ.Μπένου, 2003.

Μπουραντάς Δ., Μάνατζμεντ- Θεωρητικό Υπόβαθρο-Σύγχρονες Πρακτικές, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2002

Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ., (2003), *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα

Τερζίδης Κ., Τζωρτζάκης Κ., (2004), *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*, Εκδόσεις Rosili.

Φιλαλήθης Τ., Η ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων στην υγεία, Η πολιτική υγείας στην Ελλάδα:Στο σταυροδρόμι των επιλογών, εκδ. Θεμέλιο, Αθήνα, 1995

Χαραλαμπίδου Ε., Επαγγελματική ικανοποίηση στο χώρο του νοσοκομείου, Πανεπιστήμιο Αθηνών, Σχολή Επιστημών Υγείας, Τμήμα Νοσηλευτικής, 1996

Χατζατόγλου Γ., Ψυχολογία σχέσεων εργασίας, Αθήνα, Ο.Ε.Δ.Β., 1994

Χυτήρης Λ., (2001), *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα