Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφου

Distance Master in Business Administration

Αξιολόγηση απόδοσης προσωπικού και συστήματα ανταμοιβών



Ονοματεπώνυμο: Μαρία Λιβέρη

Αριθμός φοιτητή: 1226102509

Επιβλέπων καθηγητής: Αχιλλέας Αναγνωστόπουλος

ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2023

Distance Master in Business Administration

Αξιολόγηση απόδοσης προσωπικού και συστήματα ανταμοιβών

Διπλωματική Εργασία η οποία υποβλήθηκε προς απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφος

Ονοματεπώνυμο: Μαρία Λιβέρη

Αριθμός φοιτητή: 1226102509

Επιβλέπων καθηγητής: Αχιλλέας Αναγνωστόπουλος

ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2023

Πνευματικά δικαιώματα

Copyright © Λιβέρη Μαρία, 2024

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Η έγκριση της Διπλωματικής Εργασίας από το Πανεπιστημίου Νεάπολις δεν υποδηλώνει απαραιτήτως και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Πανεπιστημίου.

Περιεχόμενα

Πρόλογος vi
Περίληψη vii
Λέξεις κλειδιά vii
Abstract viii
Key words viii
Ευρετήριο εικόνων ix
Ευρετήριο γραφημάτων ix
Ευρετήριο πινάκων ix
1. Εισαγωγή 10
2. Θεωρητικό μέρος 12
2.1. **Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων** 12
2.2. **Αξιολόγηση απόδοσης προσωπικού** 13
2.2.1. Γενικά 14
2.2.2. Ιστορικά στοιχεία 14
2.2.3. Μέθοδοι αξιολόγησης προσωπικού 15
2.2.4. Πλεονεκτήματα/Μειονεκτήματα αξιολόγησης προσωπικού 16
2.2.5. Σχεδιασμός πετυχημένου συστήματος αξιολόγησης 17
2.2.6. Σύνδεση αξιολόγησης απόδοσης με τις ανταμοιβές 18
2.3. **Συστήματα ανταμοιβών** 18
2.3.1. Γενικά 19
2.3.2. Κατηγορίες ανταμοιβών 19
2.3.3. Παράγοντες καθορισμού ανταμοιβών 21
2.3.4. Υπολογισμός ανταμοιβών 21
2.3.5. Ανταμοιβές στην Ελλάδα 22
3. Μεθοδολογία έρευνας 24
3.1. **Σχεδιασμός έρευνας** 24
3.2. **Πληθυσμός και επιλογή δείγματος** 25
3.3. **Αξιοπιστία αποτελεσμάτων ερωτηματολογίου** 26
3.4. **Παραμετροποίηση δεδομένων** 27
4. Αποτελέσματα και σχολιασμός 29
4.1. **Αποτελέσματα συνέντευξης** 29
4.2. **Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής** 31
4.3. **Αποτελέσματα ανάλυσης συσχετίσεων** 39

4.4. **Σύγκριση αποτελεσμάτων ποιοτικής και ποσοτικής έρευνας**.....43
4.5. **Προτεινόμενες ανταμοιβές για αύξηση απόδοσης**.....44
5. Συμπεράσματα.....46
6. Προτάσεις.....49
Βιβλιογραφία.....50
Παράρτημα Α - Ερωτηματολόγιο.....53
Παράρτημα Β – Ερωτήσεις συνέντευξης.....56

Σελίδα Εγκυρότητας

Ονοματεπώνυμο Φοιτητή/Φοιτήτριας: Λιβέρη Μαρία

Τίτλος Διπλωματικής Εργασίας: Αξιολόγηση απόδοσης προσωπικού και συστήματα ανταμοιβών

Η παρούσα Διπλωματική Εργασία εκπονήθηκε στο πλαίσιο των σπουδών για την απόκτηση εξ αποστάσεως μεταπτυχιακού τίτλου στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις και εγκρίθηκε στις […. Ιανουαρίου 2024] από τα μέλη της Εξεταστικής Επιτροπής.

Εξεταστική Επιτροπή:

Πρώτος επιβλέπων (Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφος)……[ονοματεπώνυμο, βαθμίδα, υπογραφή]

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής: ……[ονοματεπώνυμο, βαθμίδα, υπογραφή]

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής: ……[ονοματεπώνυμο, βαθμίδα, υπογραφή]

Ή ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ

Η Λιβέρη Μαρία γνωρίζοντας τις συνέπειες της λογοκλοπής, δηλώνω υπεύθυνα ότι η παρούσα εργασία με τίτλο «Αξιολόγηση ανθρωπίνων πόρων και συστήματα ανταμοιβών», αποτελεί προϊόν αυστηρά προσωπικής εργασίας και όλες οι πηγές που έχω χρησιμοποιήσει, έχουν δηλωθεί κατάλληλα στις βιβλιογραφικές παραπομπές και αναφορές. Τα σημεία όπου έχω χρησιμοποιήσει ιδέες, κείμενο ή/και πηγές άλλων συγγραφέων, αναφέρονται ευδιάκριτα στο κείμενο με την κατάλληλη παραπομπή και η σχετική αναφορά περιλαμβάνεται στο τμήμα των βιβλιογραφικών αναφορών με πλήρη περιγραφή.

Η Δηλούσα

Λιβέρη Μαρία

Πρόλογος

Η παρούσα διπλωματική εργασία πραγματοποιήθηκε από τον Οκτώβρη του 2023 έως τον Ιανουάριου του 2024 στα πλαίσια του μεταπτυχιακού προγράμματος «Διοίκηση Επιχειρήσεων» του Πανεπιστημίου Νεάπολις Πάφου.

Η επίβλεψη της συγκεκριμένης εργασίας έγινε από τον κύριο Αχιλλέα Αναγνωστόπουλο, καθηγητή του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας τον οποίο θα ήθελα να ευχαριστήσω για την συνολική καθοδήγηση, υποστήριξη και κατανόησή του, καθ' όλη την παραπάνω διάρκεια. Επίσης θα ήθελα να ευχαριστήσω κάθε άνθρωπο ξεχωριστά που βοήθησε στην εκπόνηση της διπλωματικής είτε συμπληρώνοντας το ερωτηματολόγιο που του δόθηκε ηλεκτρονικά είτε απαντώντας στις ερωτήσεις που τέθηκαν στα πλαίσια της συνέντευξης.

Τέλος, τίποτα από τα παραπάνω δε θα ήταν δυνατό χωρίς την υποστήριξη από την οικογένειά μου αλλά και από τους κοντινούς μου φίλους. Ευχαριστώ, λοιπόν, όλους αυτούς τους ανθρώπους, που μου συμπαραστάθηκαν καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου.

Περίληψη

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να εξεταστεί το κατά πόσο πραγματοποιείται αξιολόγηση απόδοσης, αν χρησιμοποιείται κάποιο σύστημα ανταμοιβών και αν τελικά υπάρχει σύνδεση μεταξύ αυτής της αξιολόγησης και των ανταμοιβών που δίνονται από την εκάστοτε επιχείρηση. Παράλληλα, γίνεται διάκριση μεταξύ εσωτερικών και εξωτερικών ανταμοιβών και διερευνάται η σχέση μεταξύ επιλεγμένων ανταμοιβών που δίνει η επιχείρηση ή προτιμάει ο εργαζόμενος ως προς 5 βασικά δημογραφικά χαρακτηριστικά (φύλο, ηλικία, εκπαιδευτικό επίπεδο, οικογενειακή κατάσταση, χρόνια στην εταιρεία). Ταυτόχρονα, πραγματοποιείται και σύγκριση με αντίστοιχες έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί σε ελληνικές ιδιωτικές επιχειρήσεις. Για το σκοπό αυτό, εκτός από τα διάφορα βιβλιογραφικά δεδομένα που βρέθηκαν και παρουσιάζονται με συντομία πραγματοποιήθηκε συνέντευξη με δύο στελέχη του τμήματος ανθρώπινων πόρων μιας εταιρείας που δραστηριοποιείται στον τομέα των γραφικών τεχνών και δόθηκε ερωτηματολόγιο μέσω του google forms σε όλους τους εργαζόμενους της ίδιας εταιρείας. Έτσι, η μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε περιλαμβάνει έναν συνδυασμό ποιοτικής και ποσοτικής έρευνας, όπου η δεύτερη αξιολογείται στατιστικά με το SPSS μέσω περιγραφικής στατιστικής και ανάλυσης συσχετίσεων. Τα ευρήματα που προέκυψαν μετά από την ποιοτική έρευνα (συνέντευξη) είναι πως πραγματοποιείται αξιολόγηση απόδοσης ανά τακτά χρονικά διαστήματα και τα αποτελέσματα που προκύπτουν χρησιμοποιούνται ώστε να δοθούν αντικειμενικές ανταμοιβές ή να προκύψει επανεκπαίδευση του μη αποδοτικού προσωπικού. Αντίθετα, από την ποσοτική έρευνα (ερωτηματολόγιο) προέκυψε ότι πραγματοποιείται πιο σπάνια αξιολόγηση προσωπικού ενώ οι ανταμοιβές που δίνονται δεν προκύπτουν με αξιοκρατικό τρόπο (δηλαδή μέσω της αξιολόγησης απόδοσης). Επιπλέον, φαίνεται πως υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ κάποιων εκ των παρεχόμενων και επιθυμητών ανταμοιβών με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά που έχουν επιλεγεί. Ως προς τις εσωτερικές και εξωτερικές ανταμοιβές φαίνεται πως η επιχείρηση επιλέγει κυρίως τις εσωτερικές λόγω του αυξανόμενου κόστους των δεύτερων ενώ οι εργαζόμενοι δεν διακρίνουν κάποια από τις δύο κατηγορίες θεωρώντας τες εξίσου σημαντικές. Τέλος, ακολουθούν τα συνολικά συμπεράσματα από την έρευνα ενώ προτείνεται μια περαιτέρω διερεύνηση της θεματολογίας της διπλωματικής μέσω επέκτασης της έρευνας και σε άλλους κλάδους του ιδιωτικού τομέα και εύρεση του κατά πόσο οι ανταμοιβές που επιθυμούν οι εργαζόμενοι θα αυξήσουν την συνολική απόδοση τους.

Λέξεις κλειδιά

Αξιολόγηση προσωπικού, Διοίκηση ανθρώπινων πόρων (ΔΑΠ), Συστήματα ανταμοιβών, ποιοτική και ποσοτική έρευνα.

Abstract

The aim of this diploma thesis is to examine whether performance evaluation takes place and whether a reward system is utilized. Ultimately, we examine whether there is a connection between this evaluation and the rewards provided by the respective company. Additionally, a distinction is made between internal and external rewards, and the relationship between selected rewards given by the company or preferred by the employee is explored based on 5 key demographic characteristics (gender, age, educational level, marital status, years in the company). Simultaneously, a comparison is made with similar studies conducted in Greek private enterprises. For this purpose, in addition to the various bibliographic data found and briefly presented, interviews were conducted with two human resources executives of a company operating in the graphics arts sector, and a questionnaire was distributed to all employees of the same company via Google Forms. The methodology used includes a combination of qualitative and quantitative research, where the latter is statistically evaluated using SPSS through descriptive statistics and correlation analysis. Findings from the qualitative research (interview) reveal that performance evaluation is conducted regularly, and the results are used to provide objective rewards or to initiate retraining for underperforming personnel. In contrast, the quantitative research (questionnaire) suggests that employee evaluation occurs less frequently, and the rewards given do not result from a meritocratic process (i.e., performance evaluation). Moreover, there seems to be a statistically significant relationship between some of the provided and desired rewards and the selected demographic characteristics. About internal and external rewards, it appears that the company mainly chooses internal rewards due to the increasing cost of the latter, while employees do not distinguish between the two categories, considering them equally important. Finally, the overall conclusions from the research are presented, and further investigation of the thesis topic is proposed by expanding the study to other sectors of the private industry and determining whether the rewards desired by employees will enhance their overall performance.

Key words

Evaluation, Human resource management (HRM), Reward systems, qualitative and quantitative research.

Ευρετήριο εικόνων

Εικόνα 1: Δραστηριότητες τμήματος ΔΑΠ 13
Εικόνα 2: Κατηγορίες ανταμοιβών 20
Εικόνα 3: Επίπεδο καθορισμού μισθού 23
Εικόνα 4: Παροχή ανταμοιβών στους εργαζομένους 23
Εικόνα 5: Παραμετροποίηση μεταβλητών ερωτηματολογίου 28

Ευρετήριο γραφημάτων

Γράφημα 1: Συσχέτιση ανταμοιβών που δίνονται με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων 40
Γράφημα 2: Συσχέτιση σημαντικότητας ανταμοιβών με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων 41
Γράφημα 3: Συσχέτιση μεταβολής ανταμοιβών με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων 42
Γράφημα 4: Συσχέτιση μεταξύ παρεχόμενων/επιθυμητών εξωτερικών/εσωτερικών ανταμοιβών 43

Ευρετήριο πινάκων

Πίνακας 1: Παραμετροποίηση δεδομένων 27
Πίνακας 2: Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής για τα δημογραφικά στοιχεία του ερωτηματολογίου 31
Πίνακας 3: Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής για την αξιολόγηση απόδοσης 32
Πίνακας 4: Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής για τα συστήματα ανταμοιβών (1η ερώτηση) 33
Πίνακας 5: Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής για τα συστήματα ανταμοιβών (2η ερώτηση) 35
Πίνακας 6: Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής για τα συστήματα ανταμοιβών (3η ερώτηση) 36
Πίνακας 7: Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής για τα συστήματα ανταμοιβών (4η ερώτηση) 38
Πίνακας 8: Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής για τις εσωτερικές και εξωτερικές ανταμοιβές 38

1. Εισαγωγή

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις, οι οποίες επιδιώκουν να επιτύχουν στόχους μέσω της αποδοτικής χρήσης των πόρων τους (ανθρώπινων, οικονομικών κ.λ.π.), βρίσκονται αντιμέτωπες καθημερινά με την διαχείριση τους. Η διοίκηση των ανθρώπινων πόρων (ή όπως αποκαλείται σε συντομογραφία ΔΑΠ) είναι μια επιστήμη που έχει αναπτυχθεί πολύ τα τελευταία χρόνια λόγω της αναγκαιότητας διαχείρισης του ανθρώπινου προσωπικού στα πλαίσια επιτυχίας της επιχείρησης. Για το σκοπό αυτό είναι εμφανές πως υπάρχει αναγκαιότητα σε επιστημονική προσέγγιση του τρόπου επίτευξης της αποδοτικότερης απόδοσης του ανθρώπινου παράγοντα και στη σύνδεση της απόδοσης με τις ανταμοιβές τις οποίες λαμβάνει.

Έτσι, με γνώμονα τα παραπάνω και την σπουδαιότητα της συγκεκριμένης επιστήμης κρίνεται αναγκαίο να μελετηθεί περαιτέρω το θέμα στο πλαίσιο της παρούσας διπλωματικής εργασίας. Πιο συγκεκριμένα, έχει επιλεγεί να διερευνηθεί μέσω ποιοτικής έρευνας το κατά πόσο γίνεται αξιολόγηση του προσωπικού σε μια σύγχρονη επιχείρηση που ασχολείται με τις γραφικές τέχνες και το ποια συστήματα ανταμοιβών δίνονται ενώ παράλληλα θα διεξαχθεί και μέσω ποσοτικής έρευνας το ίδιο θέμα χρησιμοποιώντας ως δείγμα τους εργαζομένους της συγκεκριμένης εταιρείας. Με άλλα λόγια, θα χρησιμοποιηθεί η τεχνική της συνέντευξης όπου θα γίνουν κάποιες ερωτήσεις σε δύο υπευθύνους της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων οι οποίες θα αφορούν την αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού, τα συστήματα ανταμοιβών καθώς και την σύνδεση των εν λόγω θεμάτων ενώ αντίστοιχες ερωτήσεις θα τεθούν στους εργαζόμενους της ίδιας εταιρείας μέσω ερωτηματολογίου.

Ο σκοπός της συγκεκριμένης τεχνικής είναι να διερευνηθούν οι τεχνικές αξιολόγησης απόδοσης του προσωπικού αλλά και τα συστήματα ανταμοιβών που χρησιμοποιούνται και από τις δύο πλευρές της εταιρείας: δηλαδή από τα στελέχη που έχουν την εξουσία και αποφασίζουν για τις ανταμοιβές αλλά και από τον κάθε μισθωτό εργαζόμενο που δίνει το 100% ώστε να προσφέρει στην εταιρεία αλλά και να ανταμειφθεί κατάλληλα συγκριτικά με αυτό που προσφέρει. Επιπλέον, είναι σημαντικό να απαντηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα που θα τεθούν στην παράγραφο με τίτλο «μεθοδολογία έρευνας».

Η επιλογή αυτή του εν λόγω θέματος έχει γίνει καθώς εντοπίστηκε ένα κενό στην ελληνική βιβλιογραφία για την σύνδεση της απόδοσης του προσωπικού με την ανταμοιβή τους, που κανονικά θα έπρεπε να ήταν αλληλένδετη. Αρχικά, μέσω βιβλιογραφικής έρευνας βρέθηκε πως υπάρχουν πολλές τεχνικές που αξιολογείται η απόδοση του προσωπικού (βλ. επόμενη ενότητα) και μέσω της εν λόγω εργασίας μπορεί να αποσαφηνιστεί το πως και το αν εφαρμόζονται στις ελληνικές σύγχρονες επιχειρήσεις. Επιπλέον, βρέθηκαν πολλά είδη ανταμοιβών (εσωτερικές και εξωτερικές) οι οποίες αδιαμφησβήτητα θα βοηθούσαν το προσωπικό να γίνει πιο αποδοτικό αλλά λόγω της οικονομικής κρίσης και της μη ανθρωποκεντρικής προσέγγισης των πιο πολλών ελληνικών εταιρειών δεν δίνονται στο προσωπικό. Τέλος, τις περισσότερες φορές παρατηρείται μια μη αντικειμενική προσέγγιση στις ανταμοιβές που δίνονται λόγω παλαιότητας ή οικογενειακής κατάστασης ενώ θα έπρεπε οι παράμετροι αυτοί να συνυπολογίζονται μαζί με την συνεισφορά και την απόδοση των εργαζομένων. Έτσι, συνολικά η έρευνα που θα γίνει θα εξετάζει, από τη μεριά του εργαζόμενου και από

την μεριά του διοικητικού στελέχους που παίρνει τις αποφάσεις, τόσο το αν υπάρχει αξιολόγηση και συστήματα ανταμοιβών σε μια σύγχρονη επιχείρηση αλλά και το κατά πόσο αυτά τα δύο συνδέονται και επηρεάζουν το ένα το άλλο.

Για να εξυπηρετηθεί ο σκοπός που αναφέρθηκε στις παραπάνω παραγράφους ακολουθεί η ανάλυση του θέματος χωρισμένη σε πέντε διακριτές ενότητες. Η πρώτη ενότητα (που ακολουθεί στην επόμενη σελίδα και είναι η 2η ενότητα συνολικά) διαθέτει το θεωρητικό μέρος της εργασίας το οποίο περιλαμβάνει μια συνοπτική ανασκόπηση της βιβλιογραφίας για τη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων και τις δύο θεματικές ενότητες που θα καλύψει η εργασία, δηλαδή την αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού αλλά και τα συστήματα ανταμοιβών που υπάρχουν. Ειδικότερα, θα αναφερθούν κάποια γενικά στοιχεία για την αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού, κάποιες μέθοδοι που χρησιμοποιούνται αλλά και τα πλεονεκτήματα/μειονεκτήματα από αυτήν την διαδικασία. Στη συνέχεια, αναφέρονται τα συστήματα ανταμοιβών, οι κατηγορίες στις οποίες κατατάσσονται, οι παράγοντες που τις καθορίζουν και ο τρόπος υπολογισμού ώστε να δοθούν αξιοκρατικά σε κάθε εργαζόμενο.

Στην επόμενη ενότητα (3η ενότητα), περιλαμβάνεται η μεθοδολογία της έρευνας. Επί της ουσίας, περιλαμβάνονται υποενότητες όπως ο σχεδιασμός της έρευνας, ο πληθυσμός και η μεθοδολογία επιλογής του δείγματος των ερωτωμένων καθώς και η παραμετροποίηση των δεδομένων ώστε να εισαχθούν στο στατιστικό εργαλείο (SPSS) που θα χρησιμοποιηθεί για την αξιολόγηση των δεδομένων που θα προκύψουν από το ερωτηματολόγιο. Σημειώνεται πως στην συγκεκριμένη ενότητα τοποθετούνται και τα 3 ερευνητικά ερωτήματα που θα απαντηθούν μετά το πέρας της συγκεκριμένης διατριβής.

Στην 4η ενότητα της διπλωματικής εργασίας περιλαμβάνονται τα αποτελέσματα τόσο από την ποιοτική έρευνα (συνέντευξη) όσο και τα αποτελέσματα από την ποσοτική έρευνα (ερωτηματολόγιο). Σημειώνεται πως από την ποσοτική έρευνα αναφέρονται τα αποτελέσματα που προκύπτουν από την στατιστική ανάλυση και ο απαραίτητος σχολιασμός. Πιο συγκεκριμένα, αναφέρονται μέσω πινάκων τα αποτελέσματα από κάθε ερώτηση που έχει γίνει και μέσω περιγραφικής στατιστικής αλλά και μέσω ανάλυσης συσχετίσεων, από όπου προκύπτουν και συμπεράσματα πάνω στα ερευνητικά ερωτήματα που έχουν τεθεί.

Τέλος, στις τρεις τελευταίες ενότητες της εργασίας αναφέρονται τα συμπεράσματα (5η ενότητα) που έχουν προκύψει από όλη την έρευνα καθώς και η σύγκριση μεταξύ των συμπερασμάτων που προκύπτουν από την συνέντευξη και τα ερωτηματολόγια. Στη συνέχεια, κρίνεται απαραίτητο να προστεθούν κάποιες περαιτέρω προτάσεις για την καλύτερη διερεύνηση του θέματος σε επόμενες διπλωματικές εργασίες χρησιμοποιώντας και ερωτήσεις ανάπτυξης που έχουν τεθεί στην συνέντευξη και στο ερωτηματολόγιο ενώ στο τέλος της εργασίας εκτός από την βιβλιογραφία παρατίθεται και ένα παράρτημα με δύο υποενότητες που περιλαμβάνουν τις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου και τις αντίστοιχες ερωτήσεις της συνέντευξης.

2. Θεωρητικό μέρος

Προκειμένου να δημιουργηθεί και να αξιολογηθεί μια συνέντευξη και ένα ερωτηματολόγιο πάνω στην θεματολογία της εν λόγω διπλωματικής εργασίας θα πρέπει να εξεταστεί πρώτα το θέμα θεωρητικά με βάση την υπάρχουσα βιβλιογραφία. Έτσι, παρακάτω ακολουθεί το θεωρητικό μέρος που διέπει την διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, την αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού καθώς και συστήματα τα ανταμοιβών που χρησιμοποιούνται.

2.1. Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων

Οι εργαζόμενοι στις σύγχρονες επιχειρήσεις είναι αναγκαίο να δίνουν το σύνολο των δυνατοτήτων τους ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι της επιχείρησης. Προκειμένου να γίνει αυτό θα πρέπει να υπάρχει μια αρμόδια αρχή σε κάθε οργανισμό που να διασφαλίζει και να προστατεύει τον εργαζόμενο και γενικότερα να διοικεί αυτό το τμήμα. Έτσι, με άλλα λόγια, η διοίκηση ανθρωπίνων πόρων έχει ως στόχο να προσλάβει ανθρώπους ικανούς και διαφορετικούς οι οποίοι θα καταφέρουν να συνυπάρξουν αρμονικά μέσα στα πλαίσια της εταιρείας με απώτερο σκοπό την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί για την κάθε θέση αλλά και για το σύνολο της εταιρείας (Χασαπόγλου Δανάη, 2015).

Σημειώνεται πως η εξέλιξη της επιστήμης αυτής πραγματοποιήθηκε τον 19ο αιώνα και χωρίστηκε σε 3 στάδια: το 1ο περιλάμβανε έναν οδηγό για την βελτίωση των συνθηκών εργασίας, το 2ο έδινε περισσότερη σημασία στην σχέση του εργαζόμενου με τον εργοδότη και το 3ο περιλάμβανε την μεγαλύτερη εξέλιξη εμφανίζοντας το τμήμα αυτό στις μεγαλύτερες εταιρείες του κόσμου ως μέσο για την χάραξη στρατηγικής (Tyson, Shaun & York, Alfred, 2004).

Με βάση τα παραπάνω, ένας δόκιμος ορισμός για την Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων ή όπως αποκαλείται σε συντομογραφία ΔΑΠ είναι: «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΑΠ) καλείται ένα σύνολο ενεργειών, στρατηγικών και λειτουργιών που πρέπει να γίνουν για να μπορεί η επιχείρηση να αποκτήσει, διατηρήσει & αξιοποιήσει ικανούς εργαζομένους που θα εργάζονται παραγωγικά και αποτελεσματικά» (Χυτήρης Ε. Λεωνίδας, 2001).

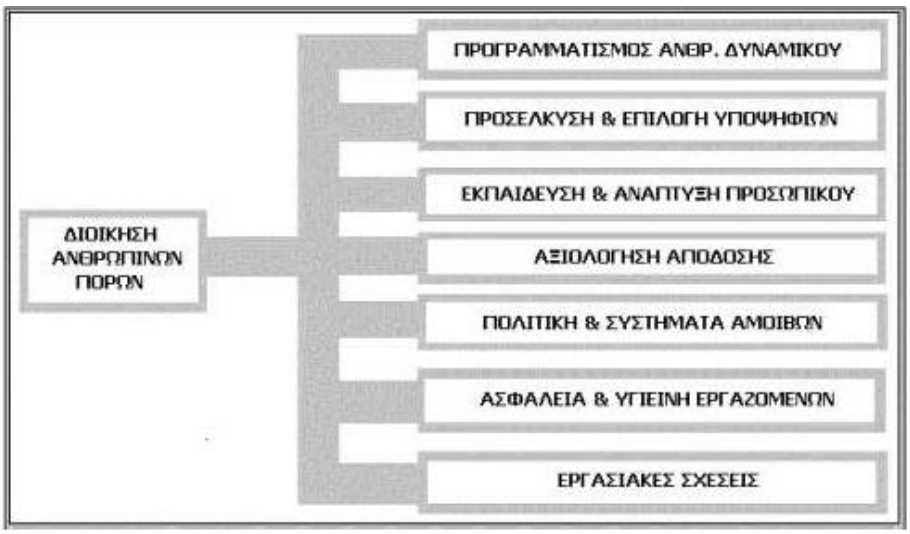
Χρησιμοποιώντας τα παραπάνω στοιχεία και τον ορισμό που δόθηκε οι αρμοδιότητες ενός τέτοιους τμήματος και των ατόμων που το αποτελούν είναι οι ακόλουθες:

1) Προσέλκυση και διαλογή εργαζομένων: η διαδικασία αυτή πρέπει να περιλαμβάνει τον εντοπισμό του προβλήματος και του κενού θέσης εργασίας μέσω συζήτησης με το προσωπικό, τη δημιουργία των καθηκόντων της θέσης, την αναζήτηση μέσω συνεντεύξεων κ.λπ. του κατάλληλου υποψηφίου και την εκπαίδευση του ώστε να αναλάβει πλήρως τα καθήκοντα που θα έχουν ορισθεί.
2) Εκπαίδευση και ανάπτυξη εργαζομένων: μέσω αυτής της διαδικασίας το προσωπικό αναπτύσσει τις δεξιότητες του ώστε να μπορεί να επιτυγχάνει τα καθήκοντα που του ανατίθενται.
3) Αξιολόγηση απόδοσης προσωπικού: όπως είναι ήδη γνωστό ο κάθε εργαζόμενος συνεισφέρει με διαφορετικό τρόπο στην επιχείρηση. Σε αυτήν την

περίπτωση η απόδοση του καθενός διαφέρει και οι υπεύθυνοι της ΔΑΠ οφείλουν να αξιολογούν ανά τακτά χρονικά διαστήματα το προσωπικό τους. Σε αυτή τη διαδικασία, αφού οριστεί ο τρόπος αξιολόγησης (μέθοδος και αξιολογητής) και πραγματοποιηθεί η διαδικασία, τα συμπεράσματα που προκύπτουν οφείλουν να χρησιμοποιηθούν στην επισήμανση λαθών και παραλήψεων αλλά και στην επιβράβευση των εργαζομένων.

4) Ανταμοιβή εργαζομένων: σκοπός αυτής της διαδικασίας είναι η ανταμοιβή των αποδοτικών εργαζομένων με το σύστημα ανταμοιβών που του αξίζει αναλόγως την περίπτωση.
5) Εργασιακές σχέσεις και προστασία εργαζομένου: ως προς τις εργασιακές σχέσεις θα πρέπει να υπάρχει τήρηση της συμφωνίας (ο εργαζόμενος να παρέχει στη επιχείρηση όσο πιο πολλά μπορεί και ο εργοδότης να τον ανταμείβει για αυτό που προσφέρει.) Αντίστοιχα, ως προς την προστασία των εργαζομένων ο οργανισμός οφείλει να πληροφορεί και να εκπαιδεύει συνεχώς τους εργαζομένους ενώ παράλληλα πρέπει να βελτιώνει την ποιότητα ζωής εντός του εργασιακού χώρου (παράμετρος υγιεινής και ασφάλειας). (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ. , 2003), (Κουτρούκης Κ.).

Έτσι, με βάση όλα τα παραπάνω, οι βασικές αρμοδιότητες ενός τμήματος ΔΑΠ φαίνονται στην παρακάτω εικόνα.



Εικόνα 1: Δραστηριότητες τμήματος ΔΑΠ

2.2. Αξιολόγηση απόδοσης προσωπικού

Παρακάτω ακολουθούν πληροφορίες για την αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού στον ιδιωτικό τομέα, κάποια ιστορικά στοιχεία, μέθοδοι αξιολόγησης απόδοσης με βάση την στοχοθεσία της εκάστοτε θέσης εργασίας, πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της αξιολόγησης, ο σχεδιασμός ενός σωστού συστήματος αξιολόγησης και τέλος παρουσιάζεται η σύνδεση μεταξύ της εν λόγω διαδικασίας και των συστημάτων ανταμοιβών.

2.2.1. Γενικά

Η αξιολόγηση του προσωπικού είναι μια νέα σχετικά διαδικασία η οποία θα πρέπει να εφαρμόζεται σε όλες τις επιχειρήσεις ανεξαρτήτως μεγέθους. Επί της ουσίας, αυτή η αξιολόγηση περιλαμβάνει κάποιες πρακτικές που εφαρμόζονται από μια εταιρεία, η οποία στοχεύει στο να αξιολογήσει την απόδοση και παραγωγικότητα του προσωπικού της. Παρόλα αυτά, ο στόχος μιας αξιολόγησης δεν είναι αποκλειστικά μια καταγραφή των θετικών και αρνητικών των εργαζομένων, αλλά μπορεί μέσω των συμπερασμάτων που θα εξαχθούν να τους ενθαρρύνει να βελτιωθούν αλλά και να τους δοθούν κάποιες ανταμοιβές για την καλή απόδοση τους (Krs, 2022).

Στην καλύτερη περίπτωση, η αξιολόγηση πρέπει να συνδράμει στο να βρει ευκαιρίες ανάπτυξης και πεδία βελτίωσης ένας εργαζόμενος, χωρίς να μειώνεται η καλή σχέση με την εταιρεία όταν αυτή τον "τιμωρεί" σε περίπτωση μειωμένης απόδοσης. Επιπλέον, αξίζει να σημειωθεί πως εταιρείες που είναι μικρομεσαίες και είναι πιθανό να μην έχουν τμήμα HR, είναι υψίστης σημασίας το να αξιολογούν τους εργαζομένους τους και σίγουρα θα βοηθήσει σημαντικά στην ανέλιξη τους σε εταιρείες μεγαλύτερου μεγέθους. Αντίστοιχα, στην περίπτωση των ήδη μεγάλων επιχειρήσεων, οι οποίες περιλαμβάνουν τμήμα HR, και το μέγεθος του προσωπικού είναι μεγάλο η αξιολόγηση καθίσταται ακόμη πιο χρήσιμη (Krs, 2022), (BambooHR).

2.2.2. Ιστορικά στοιχεία

Η αξιολόγηση του προσωπικού είναι μια διαδικασία που πραγματοποιείται παράλληλα με την διοίκηση ανθρώπινων πόρων. Η ΔΑΠ ιστορικά αναπτύχθηκε από τα τέλη του 19^{ου} αιώνα και πέρασε από 4 φάσεις, όπου σε κάθε μία από αυτές υπήρξε διαφοροποίηση στο ρόλο του Υπεύθυνου της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων. Οι φάσεις αυτές χωρίζονται στις 4 περιόδους: 1) Πρόνοιας (19ος –αρχές 20ου αιώνα), 2) Επιστημονικού Management (1920-1940), 3) Βιομηχανικών Σχέσεων (μετά τον Β' Παγκόσμιο πόλεμο) και 4) Σχεδιασμού του Ανθρώπινου Δυναμικού (1980-σήμερα).

Ως προς την διαδικασία που εξετάζεται στην εν λόγω εργασία, πριν από τον Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο, ο τρόπος πραγματοποίησης της καθώς και τα μέσα που χρησιμοποιούνταν ήταν εντελώς διαφορετικά και δεν βοηθούσαν στην αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων. Στην συνέχεια, την δεκαετία του 1950, η δυσκολία επίτευξης της παραπάνω μεθοδολογίας και οι περιορισμοί της, οδήγησαν στο να σχεδιαστεί ένα καινούργιο σύστημα αξιολόγησης βασιζόμενο στη διοίκηση βάσει στόχων.

Παρόλα αυτά, υπάρχουν κάποια μειονεκτήματα στο γεγονός ότι το παραπάνω σύστημα θα μπορούσε να θεωρηθεί αξιόπιστο σε σχέση με τα προηγούμενα, (π.χ. πολυπλοκότητα). Έτσι, με πολλές μετατροπές και απλοποιήσεις μέσα στα χρόνια, δεν μπορεί να θεωρηθεί πως υπάρχει κάποιο συγκεκριμένο σύστημα κοινό από δημόσιο/ιδιωτικό τομέα σε Ελλάδα/εξωτερικό, γεγονός που υποδηλώνει την πολυπλοκότητα της διαδικασίας καθώς και την δυνατότητα προσαρμογής διαφόρων διαφορετικών τεχνικών στο εκάστοτε εργασιακό περιβάλλον (Ειρήνη Ντότα, 2015), (Todd Whitlock, 2015).

2.2.3. Μέθοδοι αξιολόγησης προσωπικού

Οι πιο γνωστές μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση του προσωπικού είναι οι ακόλουθες:

1) Αυτοαξιολόγηση (self-evaluation): κατά τη διαδικασία αυτή πρέπει ο εργαζόμενος να αξιολογήσει μόνος του την απόδοση του, ενώ συνήθως παράλληλα πραγματοποιείται αξιολόγηση από τον άμεσο προϊστάμενο γιατί οι εργαζόμενοι έχουν την τάση να βαθμολογούν τους εαυτούς τους είτε πολύ χαμηλά είτε πολύ υψηλά.
2) Κυκλική αξιολόγηση 360 μοιρών: σε αυτή την διαδικασία λαμβάνονται πολλές πηγές αξιολόγησης, όπως συνάδελφοι, manager, υφιστάμενοι και πελάτες. Σημειώνεται πως η εν λόγω τεχνική πλεονεκτεί καθώς η αξιολόγηση είναι πιο αντικειμενική ενώ παράλληλα παρέχονται πολλές πληροφορίες για τον αξιολογούμενο, δίνοντας έτσι μία πλήρη εικόνα για το επαγγελματικό του προφίλ.
3) Αξιολόγηση από πελάτες και συνεργάτες: σε αυτή την περίπτωση οι συνεργάτες/πελάτες (ανάλογα τη φύση της κάθε εργασίας) αξιολογούν με βάση τη συμπεριφορά, την ταχύτητα εξυπηρέτησης, την άμεση ανταπόκριση και την έλλειψη λαθών από τη μεριά του αξιολογούμενου (Krs, 2022), (Δήμας Νικόλαος Χρήστου, Αγγελής Σακελλαρίου, Ιωάννα Πιτσαρού, 2016).

Αξίζει να σημειωθεί πως όλες οι παραπάνω τεχνικές αξιολόγησης πρέπει να βασίζονται σε αξιολόγηση της απόδοσης με βάση την επίτευξη προσωπικών στόχων για την κάθε θέση εργασίας οι οποίοι πρέπει να διαμορφώνονται ως εξής:

- Ο εργαζόμενος ενημερώνεται από τον HR για τις απατήσεις και στόχους της θέσης εργασίας, και της επιχείρησης γενικότερα
- Παράλληλα, από την διαδικασία των πρώτων συνεντεύξεων ο εργαζόμενος (με αντικειμενικότητα και αυτογνωσία) επικοινωνεί τις δεξιότητες που διαθέτει, τα δυνατά και αδύνατα σημεία του και τους γενικότερους επαγγελματικούς του στόχους ώστε να φανεί πόσο πρέπει αν προσπαθήσει για να ανταποκριθεί στους στόχους που θα το έχουν τεθεί και τελικά να αποσαφηνιστεί αν μπορεί να φτάσει την απόδοση που εκτιμάται.
- Έτσι, χρησιμοποιώντας και τις δύο παραπάνω παραμέτρους ορίζονται σαφείς και μετρήσιμοι προσωπικοί στόχοι για τον εργαζόμενο και με βάση αυτές αξιολογείται η απόδοση του.

Σε κάθε περίπτωση, προκειμένου η αξιολόγηση της απόδοσης να στεφθεί με επιτυχία πρέπει να γνωστοποιείται στον εργαζόμενο η διαδικασία, να υπάρχει σαφής καθορισμός των απαιτήσεων της θέσης και να λαμβάνει τελικά τα αποτελέσματα της αξιολόγησης του ώστε να γνωρίζει που σφάλει και που είναι καλός αναμένοντας και τις αντίστοιχες ανταμοιβές του ή την παροχή επανεκπαίδευσης στα κομμάτια που υστερεί και εμφανίζει μειωμένη απόδοση (Δημήτρης Γρέβιας, 2020).

Τέλος, αξίζει να σημειωθεί πως όλες οι προαναφερθείσες μέθοδοι αξιολόγησης μπορεί να δράσουν και συνδυαστικά προκειμένου να βγει ένα αντικειμενικό και αντιπροσωπευτικό αποτέλεσμα το οποίο δεν πρέπει να μείνει απλά στα «αρχεία» της εταιρείας. Το αποτέλεσμα από μια αξιολόγηση απόδοσης οφείλει η εταιρεία να το

διαχειριστεί με τέτοιο τρόπο ώστε να ωφεληθούν οι αποδοτικοί εργαζόμενοι (αυτοί που πέτυχαν τους στόχους της θέσης) και να επανεκπαιδευτούν ή να απομακρυνθούν εκείνοι που διαθέτουν μειούμενη απόδοση (Μπάτσιου Χρήστου, 2013).

2.2.4. Πλεονεκτήματα/Μειονεκτήματα αξιολόγησης προσωπικού

Όλες οι παραπάνω μέθοδοι αξιολόγησης προσωπικού έχουν πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Προκειμένου να γίνει μια ενδελεχής μελέτη πάνω στο θέμα θα πρέπει να αποσαφηνιστεί που θα ωφελήσει μια επιχείρηση η θέσπιση ενός πλάνου αξιολόγησης καθώς και που θα μπορούσε να οδηγήσει η μη σωστή χρήση των διαδικασιών που παρουσιάστηκαν στην προηγούμενη ενότητα.

Έτσι, τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν από ένα σύστημα αξιολόγησης μπορεί να είναι τα ακόλουθα:

- ✓ Δημιουργία βάσης για ανάπτυξη και εκσυγχρονισμό του υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού,
- ✓ Δημιουργία αρχείου αποδόσεων που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για πιθανές προαγωγές προσωπικού,
- ✓ Ανάπτυξη μέσου επικοινωνίας με το προσωπικό και γνωστοποίηση στόχων του οργανισμού,
- ✓ Ο εργαζόμενος γνωρίζει την απόδοση του και προσπαθεί να βελτιώνεται συνεχώς ενώ παράλληλα προσπαθεί να βοηθήσει στη επίτευξη των μελλοντικών στόχων της επιχείρησης,
- ✓ Ο προϊστάμενος μέσω της εξέλιξης του υφισταμένου μπορεί να θεωρηθεί ότι διαθέτει σημαντικά διευθυντικά προσόντα,
- ✓ Μέσο για την επικοινωνία και την κατανόηση με τους υφισταμένους (Ειρήνη Ντότα, 2015),
- ✓ Δυνατότητα βελτίωσης της παραγωγικότητας και της κουλτούρας της ομάδας,
- ✓ Ικανοποίηση των εργαζομένων δίνοντας στην εταιρεία που εφαρμόζει την αξιολόγηση πιο «μόνιμο» προσωπικό (λιγότερες αποχωρήσεις από την εργασία) (Krs, 2022), (Keke Kaikhosroshvili, 2023).

Αντίστοιχα, μπορούν να υπάρξουν και κάποια μειονεκτήματα από την αξιολόγηση του προσωπικού τα οποία είναι τα εξής:

- o Οι εργαζόμενοι δεν έχουν πάντα την δυνατότητα να βελτιώσουν την απόδοση τους μετά την αξιολόγηση καθώς η μειωμένη τους απόδοση οφείλεται σε συστηματικούς παράγοντες που δεν διορθώνονται εύκολα και δεν λαμβάνονται υπόψιν κατά την αξιολόγηση,
- o Μη υποκειμενικότητα λόγω προκατάληψης του αξιολογητή ως προς τον αξιολογούμενο,
- o Οι μετρήσεις απόδοσης δεν έχουν απάντα ακρίβεια,
- o Δημιουργία ανταγωνισμού και εντάσεων μεταξύ του προσωπικού ενώ παράλληλα δεν αναπτύσσεται και το ομαδικό πνεύμα που χρειάζονται οι επιχειρήσεις και οι διάφοροι δημόσιοι φορείς,

- Βραχυχρόνιες προσπάθειες εργαζομένων μέχρι την επόμενη αξιολόγηση ώστε να βελτιωθεί η προσωρινή εικόνα του (Ειρήνη Ντότα, 2015), (Keke Kaikhosroshvili, 2023).

Σε κάθε περίπτωση, τα μειονεκτήματα είναι λιγότερα από τα αρνητικά και προκύπτουν μόνο από μη σωστή χρήση των τεχνικών που χρησιμοποιεί η εκάστοτε εταιρεία ή φορέας.

2.2.5. Σχεδιασμός πετυχημένου συστήματος αξιολόγησης

Προκειμένου ένα σύστημα αξιολόγησης να είναι πετυχημένο και να επιτυγχάνει τους σκοπούς του είναι σημαντικό να τίθενται και να πληρούνται κάποια συγκεκριμένα κριτήρια. Κάποιες από αυτές τις αρχές που πρέπει να διαθέτει το σύστημα αξιολόγησης είναι οι ακόλουθες:

- Να καθοριστούν με ακρίβεια και σαφήνεια οι λόγοι, οι στόχοι και η διαδικασία της αξιολόγησης απόδοσης
- Να ενημερωθούν οι αξιολογητές για τις αρχές της διαδικασίας και να είναι εκπαιδευμένοι για αυτό
- Η αξιολόγηση να γίνεται από όλες τις βαθμίδες των εργαζομένων και ο αξιολογούμενος να συμμετέχει σε όλα τα στάδια της διαδικασίας
- Να υπάρχει αντικειμενικότητα και να είναι προσαρμοσμένη στις αλλαγές που μπορεί να προκύψουν (Βασιλική Βαβαρούτα, 2022).

Επί της ουσίας η αξιολόγηση θα πρέπει να διέπεται από:

- Εγκυρότητα: ουσιαστικά πρέπει η αξιολόγηση να μετρά την απόδοση του προσωπικού με αντιπροσωπευτικό τρόπο
- Αξιοπιστία: η παράμετρος αυτή μπορεί να διακριθεί σε τρεις επιμέρους κατηγορίες, ενδοβαθμολογική (συνέπεια μεταξύ διαφορετικών αξιολογητών), εσωτερική (η αξιολόγηση διαφέρει ανάλογα με την πτυχή του εργαζομένου που αξιολογείται και θα πρέπει τελικά να αξιολογείται συνολικά ώστε να προκύψει αντικειμενικό αποτέλεσμα) και διαχρονική αξιοπιστία (μεταβολή μέσα στο χρόνο είτε λόγω εμπειρίας είτε λόγω εκπαίδευσης οπότε μέσω πολλαπλών αξιολογήσεων μέσα στο χρόνο αποφεύγεται το λάθος)
- Αντικειμενικότητα: ίσως το σημαντικό κριτήριο ενός συστήματος αξιολόγησης απόδοσης. Η αξιολόγηση οφείλει να αξιολογεί αποκλειστικά την απόδοση του προσωπικού και όχι την προσωπικότητα του ενώ παράλληλα δεν πρέπει να είναι ένας ο αξιολογητής ώστε να αποφεύγονται πιθανές εμπάθειες.
- Συγκρισιμότητα: η διαδικασία θα πρέπει να συγκρίνει τους εργαζόμενους μεταξύ τους μέσω διαφόρων και συγκρίσιμων θέσεων.
- Συνάφεια με την θέση: οι παράμετροι που αξιολογούνται πρέπει να είναι προσανατολισμένοι στις αρμοδιότητες και το επίπεδο (προϊστάμενος, υφιστάμενος) της θέσης.
- Εκπαίδευση αξιολογητή: εξίσου σημαντική παράμετρος καθώς θα πρέπει να το κάνει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο ώστε να προκύψουν χρήσιμα

συμπεράσματα για την εταιρεία και να προκύψει ανατροφοδότηση η οποία θα προσφέρει κίνητρα και παρακίνηση στους εργαζομένους.

- Συνεχής και ανοιχτή επικοινωνία: τα αποτελέσματα πρέπει να επικοινωνούνται στο προσωπικό ώστε όσοι έχουν φιλοδοξίες για επαγγελματική ανέλιξη να έχουν το περιθώριο να βελτιωθούν προς το καλύτερο.
- Εκθέσεις απολογισμού απόδοσης: θα πρέπει να υπάρχει ένα αρχείο αξιολογήσεων ώστε να μπορεί να αποσαφηνιστεί εύκολα η εξέλιξη του εργαζομένου και να ενισχύεται η επικοινωνία μεταξύ των διαφορετικά ιεραρχικά ατόμων εντός ενός τμήματος της εταιρείας (Βασιλική Βαβαρούτα, 2022).

2.2.6. Σύνδεση αξιολόγησης απόδοσης με τις ανταμοιβές

Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων είναι το πιο χρήσιμο εργαλείο που διαθέτει μια επιχείρηση ώστε να δώσει τις σωστές ανταμοιβές στους εργαζόμενους της. Πιο συγκεκριμένα, ένα άτομο που έχει αξιολογηθεί θετικά κατά την διαδικασία που προαναφέρθηκε, συνήθως εργάζεται πιο επιμελώς ή διαθέτει περισσότερες ικανότητες με αποτέλεσμα να του αξίζουν μεγαλύτερες αποδοχές ή οποιαδήποτε εναλλακτική μορφή ανταμοιβής συγκριτικά με κάποιον άλλον που αποδίδει λιγότερα.

Η επιχείρηση οφείλει, αφού πραγματοποιήσει την αξιολόγηση με αντικειμενικό τρόπο και αξιοποιήσει τα αποτελέσματα για να προκύψει κάποιο συμπέρασμα, να επικοινωνήσει το αποτέλεσμα αυτό στο προσωπικό και στους αρμόδιους για τις ανταμοιβές. Ειδικότερα, η επιχείρηση οφείλει, γνωρίζοντας την οικονομική της κατάσταση, να προάγει τις ανταμοιβές μόνο στο προσωπικό που φαίνεται να αποδίδει. Οι ανταμοιβές αυτές επιλέγονται με βάση τη δυνατότητα που έχει η επιχείρηση αλλά και τα θέλω του εργαζόμενου που με την στάση και την απόδοση του δείχνει πόσο προσπαθεί να επιτύχει ο οργανισμός τους στόχους του αυξάνοντας πιθανότατα το κέρδος της και το μερίδιο της στην αγορά.

Τέλος, η επιχείρηση δεν ενθαρρύνει απλά τους εργαζομένους για την επιπρόσθετη προσπάθεια που καταβάλλουν και την αυξημένη της απόδοση αλλά παρέχει παράλληλα κίνητρα για να αυξηθεί η απόδοση και των άλλων εργαζομένων μέσω παραδειγματισμού. Σημειώνεται πως αν οι ανταμοιβές είναι δίκαιες και αντικειμενικές η ικανοποίηση και η αφοσίωση των εργαζομένων θα αυξηθεί και θα βοηθήσει συνολικά τον οργανισμό να εξελιχθεί (Δρίβα Αναστασία, 2009).

2.3. **Συστήματα ανταμοιβών**

Παρακάτω ακολουθούν κάποιες πληροφορίες σχετικά με τις κατηγορίες ανταμοιβών, τους παράγοντες που τις καθορίζουν, το πως πρέπει να υπολογίζεται η ανταμοιβή που αναλογεί σε κάθε εργαζόμενο καθώς και η διαχείριση των συστημάτων ανταμοιβών στην Ελλάδα.

2.3.1. Γενικά

Η αμοιβή που λαμβάνει ένας εργαζόμενος δίνεται συνήθως ως αντάλλαγμα για την συμμετοχή και την συνεισφορά του στον οργανισμό και συμφωνείται μεταξύ της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, των ιδιοκτητών και του εργαζομένου. Μερικές φορές στα πλαίσια της πρώτης συμφωνίας δίνονται και κάποιες επιπλέον ανταμοιβές όπως είναι η παροχή εξόδων μετακίνησης ώστε να πειστεί ο εργαζόμενος να γίνει μέλος του οργανισμού. Σε κάθε περίπτωση όμως, ο εργαζόμενος πρέπει ανά τακτά χρονικά διαστήματα να αυξάνει τις αμοιβές του και τις ανταμοιβές που λαμβάνει λόγω της απόδοσης του αλλά και της παραμονής του στον οργανισμό για ένα εύλογο χρονικό διάστημα.

Οι ανταμοιβές μπορεί να είναι είτε άμεσες είτε έμμεσες και συνήθως οι εργαζόμενοι δεν ενδιαφέρονται μόνο για το αν είναι οικονομικές ή όχι, όπως θεωρείται από μεγάλη μερίδα επιχειρηματιών. Έτσι, υπάρχουν οι άμεσες οικονομικές παροχές που είναι ο μισθός ή το ημερομίσθιο και τα κίνητρα, δηλαδή οι επιπλέον ανταμοιβές που καταβάλλονται ως αντάλλαγμα για την προσπάθεια του υπαλλήλου. Αντίστοιχα, η έμμεση οικονομική παροχή είναι τα επιπρόσθετα οφέλη που δεν σχετίζονται με την απόδοση, όπως είναι οι άδειες, οι διακοπές, ιατροφαρμακευτική ασφάλιση κ.λπ. (Χυτήρης Ε. Λεωνίδας, 2001), (Δρίβα Αναστασία, 2009).

Οι ανταμοιβές τις περισσότερες φορές είναι αυτές που κρατάνε τον εργαζόμενο στον οργανισμό. Η επιχείρηση οφείλει να κατανοήσει τη σημαντικότητα των ανταμοιβών για να μην καταλήξει να αναζητά εκ νέου προσωπικό το οποίο εκτός από την διαδικασία της πρόσληψης για μια θέση που έχει ήδη καλυφθεί, θα πρέπει να περάσει και από εκπαίδευση. Τις περισσότερες φορές ο εργαζόμενος χρειάζεται τις ανταμοιβές ώστε να βοηθήσει την οικογένεια του και να καλύψει τα τρέχοντα έξοδα του μήνα. Έτσι, στην περίπτωση που νιώσει ότι χρειάζεται κάτι παραπάνω, η απόδοση του είναι καλή, και ο εργοδότης δεν τον ανταμείψει όπως θα του άξιζε, θα αποχωρήσει προσπαθώντας να βελτιώσει την οικονομική του κατάσταση (Παπαλεξανδρή Ν., Μπουραντάς Δ. , 2003).

Σε κάθε περίπτωση, το σύστημα ανταμοιβών πρέπει να είναι δίκαιο και ανταγωνιστικό σε σχέση με τις επιχείρησης που μπορεί εύκολα να στοχεύσει ο εργαζόμενος. Θα πρέπει να λαμβάνει υπόψιν του εκτός από την αποδοτικότητα, το χρόνο απασχόλησης του εργαζομένου στην εταιρεία, τις γνώσεις και τις δεξιότητες του. Αξίζει να σημειωθεί πως θα πρέπει ο οργανισμός να λαμβάνει δεδομένα ως προς τις ανταμοιβές και από τον ανταγωνισμό ώστε να προσεγγίζει τους ικανούς υποψήφιους για τις κενές θέσεις εργασίας ενώ παράλληλα σημειώνεται πως η τελική ανταμοιβή καθορίζεται από τη δυσκολία της θέσης εργασίας και το ιεραρχικό επίπεδο (Capital.gr, 2022).

2.3.2. Κατηγορίες ανταμοιβών

Οι ανταμοιβές που δίνονται στο προσωπικό μπορεί να είναι πολλές και πρέπει να προσαρμόζονται στις δυνατότητες του κάθε εργαζομένου. Οι κύριες κατηγορίες ανταμοιβών διακρίνονται σε εσωτερικές και εξωτερικές και σε οικονομικές και μη. Παρακάτω ακολουθεί μια μεγαλύτερη ανάλυση της κάθε κατηγορίας που αναφέρθηκε.

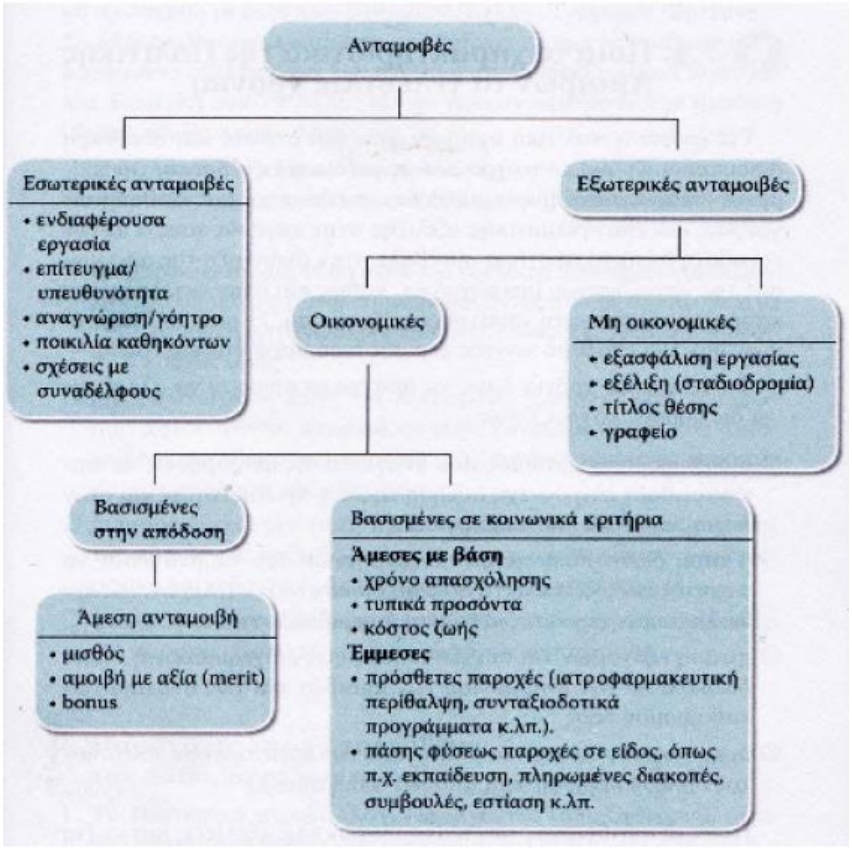
1) Εσωτερικές ανταμοιβές: είναι άυλες και μη οικονομικές. Πρόκειται για ανταμοιβές που διαμορφώνεται από τις επιρροές που υφίσταται το άτομο από το περιβάλλον της και το περιεχόμενο της εργασίας του. Συνήθως επιφέρουν αισθήματα ευχαρίστησης και ικανοποίησης.

2) Εξωτερικές ανταμοιβές: δίνονται ως επιβράβευση για την απόδοση ή την ολοκλήρωση μιας εργασίας. Μπορεί να είναι είτε οικονομικές είτε όχι και δεν ικανοποιούν απλά κοινωνικές ανάγκες.

3) Οικονομικές ανταμοιβές: άθροισμα μισθού, μεταβλητών αμοιβών που συνδέονται με τις επιδόσεις και άλλες αμοιβές που μπορεί να προσφέρει η επιχείρηση στον εργαζόμενο. Οι ανταμοιβές αυτές είναι αποδεδειγμένο πως είναι το ισχυρότερο μέσο υποκίνησης και τις περισσότερες φορές επηρεάζουν θετικά την απόδοση τους.

4) Μη οικονομικές ανταμοιβές: μπορεί να είναι τόσο εσωτερικές όσο και εξωτερικές και αποτελούνται από εργασιακούς παράγοντες που αφορούν στο περιεχόμενο της εργασίας και στο περιβάλλον της.

Ένα χαρακτηριστικό σχεδιάγραμμα που απεικονίζει την παραπάνω διάκριση φαίνεται στην παρακάτω εικόνα (Αριστοτέλη Νταλιάρη, 2015), (Mady Peterson), (Stelios Christou, 2022).



Εικόνα 2: Κατηγορίες ανταμοιβών

2.3.3. Παράγοντες καθορισμού ανταμοιβών

Οι παράγοντες οι οποίοι καθορίζουν το είδος της ανταμοιβής που θα λάβει κάποιος εργαζόμενος εξαρτώνται τόσο από εσωτερικούς (αφορούν την επιχείρηση) όσο και από εξωτερικούς (αλληλεπίδραση επιχείρησης με το εξωτερικό περιβάλλον) παράγοντες. Στην συνέχεια της παραγράφου θα αναλυθούν λίγο παραπάνω οι δύο παράμετροι που αναφέρθηκαν.

Έτσι, αρχικά ως προς τους εξωτερικούς παράγοντες αυτοί μπορεί να περιλαμβάνουν τα εξής:

- Η πολιτική της κυβέρνησης και οι νομοθετικές ρυθμίσεις (αφορούν όλες τις επιχειρήσεις π.χ. ωράριο, υπερωρίες)
- Η αγορά εργασίας (η προσφορά και η ζήτηση σε κάθε κλάδο εργασίας καθορίζει και τις αμοιβές)
- Οι αμοιβές που επικρατούν στην αγορά (νόμοι ελεύθερης αγοράς καθώς αν ο εργαζόμενος δεν είναι ευχαριστημένος θα μεταπηδήσει σε άλλες επιχείρηση)
- Το κόστος ζωής (αύξηση/μείωση στα προϊόντα που αγοράζει ο μέσος καταναλωτής)
- Ο πληθωρισμός κ.λ.π.

Αντίστοιχα, κάποιοι από τους εσωτερικούς παράγοντες που αναφέρθηκαν είναι οι ακόλουθοι:

- Οι οικονομικές δυνατότητες και ο κύκλος ζωής της επιχείρησης (εύρωστη οικονομικά επιχείρηση μπορεί να προσφέρει πιο ικανοποιητικές αποδοχές),
- Οι στρατηγικοί στόχοι της επιχείρησης οι οποίοι συνδέονται με την παραγωγικότητα της η οποία εξαρτάται από τις ανταμοιβές τους,
- Η κουλτούρα της επιχείρησης δηλαδή οι αξίες, οι προσδοκίες και η φιλοσοφία της εκάστοτε διοίκησης,
- Οι απαιτήσεις της θέσης εργασίας (όσο πιο απαιτητική η εργασία τόσο μεγαλύτερη πρέπει να είναι και η ανταμοιβή),
- Η απόδοση του εργαζομένου (ανταμοιβή μόνο σε όσους είναι αποτελεσματικοί) κ.λ.π.

2.3.4. Υπολογισμός ανταμοιβών

Οι ανταμοιβές που θα δοθούν στο προσωπικό θα πρέπει να υπολογίζονται με βάση κάποιες παραμέτρους ώστε να υπάρχει αμεροληψία και όλο το προσωπικό να είναι ευχαριστημένο και η επιχείρηση να είναι κερδοφόρα. Ο υπολογισμός των ανταμοιβών αυτών γίνεται με γνώμονα τους ακόλουθους παράγοντες:

1) Η απόδοση και η παραγωγικότητα. Επί της ουσίας, μετράται και αξιολογείται με όλους τους τρόπους που αναφέρθηκαν στην προηγούμενη ενότητα, το παραγόμενο έργο ανάλογα με την δυσκολία που αυτό διαθέτει και ανταμείβεται κατάλληλα ο πιο αξιόλογος υπάλληλος,
2) Οι γνώσεις και οι δεξιότητες. Στην συγκεκριμένη παράμετρο λαμβάνονται υπόψιν οι ικανότητες που διαθέτει συνολικά ο υπάλληλος σε μακροχρόνια βάση

οι οποίες θα τον βοηθήσουν να ανταπεξέλθει σε δύσκολες συνθήκες εργασίας και μεταβολές οδηγώντας την επιχείρηση σε ευημερία.

3) Τα χρόνια εργασίας. Η ανταμοιβή αυξάνεται σε υπαλλήλους που κάνουν σωστά την εργασία τους και είναι πολλά χρόνια στην εκάστοτε επιχείρηση και συνήθως δεν προσμετράτε η ποιότητα και η ποσότητα της εργασίας τους (Αριστοτέλη Νταλιάρη, 2015), (Alexandra Powell).

Γενικότερα, σημαντική παράμετρος είναι και η θέση εργασίας και οι απαιτήσεις της θέσης και για το σκοπό αυτό υπάρχουν μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για να αποτιμηθεί. Οι μέθοδοι αυτοί είναι οι ακόλουθες:

- Κατάταξη με σειράς προτεραιότητας (Job Ranking): είναι μια πολύ απλή μέθοδος που για να εφαρμοστεί δεν χρειάζεται να δαπανηθεί χρόνος και χρήμα. Στην περίπτωση αυτή ο ίδιος ο εργοδότης ή ο HR συγκρίνουν την μια εργασία με μια άλλη με βάση τη σχετική τους αξία για τον οργανισμό. Με αυτόν τον τρόπο συνήθως εξασφαλίζεται καλύτερη αμοιβή (χρηματική-μισθός) για αυτούς που κατέχουν θέσεις σπουδαιότερες από τις υπόλοιπες (Χυτήρης Ε. Λεωνίδας, 2001).
- Βαθμολόγηση (Job grading): παρόμοια μέθοδος με την προηγούμενη με διαφορά ότι υπάρχει βαθμολογία δυσκολίας για κάθε θέση εργασίας. Η μέθοδος αυτή έχει ως μειονέκτημα ότι μπορεί να μην υπάρχει ευελιξία και ακρίβεια στην περιγραφή και βαθμολόγηση των καθηκόντων (Werther, J. and Davis, K., 1996).
- Σύγκριση καθηκόντων (factor comparison): οι υπεύθυνοι του τμήματος ανθρωπίνων πόρων συγκρίνουν κρίσιμους παράγοντες εργασίας που αφορούν γενικά στοιχεία όπως είναι η υπευθυνότητα, δεξιότητες και συνθήκες εργασίας. Στο τέλος, κάθε παράγοντας συγκρίνεται με τους αντίστοιχους άλλων θέσεων και προκύπτει συνολική αξιολόγηση οδηγώντας στην σωστή ανταμοιβή (Werther, J. and Davis, K., 1996).
- Σύστημα απόδοσης πόντων (Point system): προκειμένου να χρησιμοποιηθεί αυτή η τεχνική θα πρέπει να προηγηθεί προσδιορισμός απαραίτητων παραγόντων για την επιτυχία κάθε εργασίας (π.χ. εμπειρία, γνώσεις κ.λπ.). Ακολούθως, αξιολογούνται ως προς τη σημαντικότητα για την εκάστοτε εργασία και λαμβάνουν έναν αριθμό πόντων. Τελικά, προκύπτει βαθμολογία και οι θέσεις κατατάσσονται με μια σειρά σημαντικότητας και έτσι προκύπτουν και οι αμοιβές οι οποίες θα δοθούν (Χυτήρης Ε. Λεωνίδας, 2001), (Δρίβα Αναστασία, 2009).

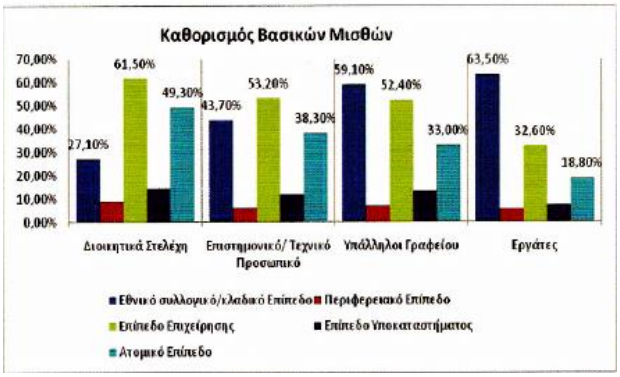
2.3.5. Ανταμοιβές στην Ελλάδα

Όπως είναι ήδη γνωστό η ελληνική αγορά εργασίας είναι επηρεασμένη σημαντικά από την οικονομική κρίση που υφίσταται η χώρα τα τελευταία χρόνια. Παρόλα αυτά, λόγω της αυξανόμενης εξαγωγής των ανθρώπινων πόρων προς το εξωτερικό για να εργαστούν και να ζήσουν οι ελληνικές εταιρείες και βιομηχανίες έχουν αυξήσει λίγο τις ανταμοιβές που δίνουν καθώς θέλουν να κρατήσουν το εξειδικευμένο προσωπικό για να πάει μπροστά η εκάστοτε επιχείρηση.

Έτσι, σύμφωνα με όσα αναφέρθηκαν παραπάνω, ο αυξανόμενος ανταγωνισμός που υπάρχει τα τελευταία χρόνια και η πίεση για την μείωση του κόστους έχουν αυξήσει τη σημαντικότητα στη σχέση μεταξύ αμοιβών και απόδοσης. Αντίθετα, επειδή έχει περάσει η εποχή που ο μισθός ήταν αποκλειστικά συνυφασμένος με την ιεραρχική θέση υπάρχει μια τάση για ορισμό ενός μισθού και γενικότερα ανταμοιβών με βάση τα ευρωπαϊκά πλαίσια.

Με βάση έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί (Παπαλεξανδρή, Ν., Γαλανάκη, Ε. και Παναγιωτοπούλου, Λ., 2012) οι ανταμοιβές καθορίζονται ως εξής:

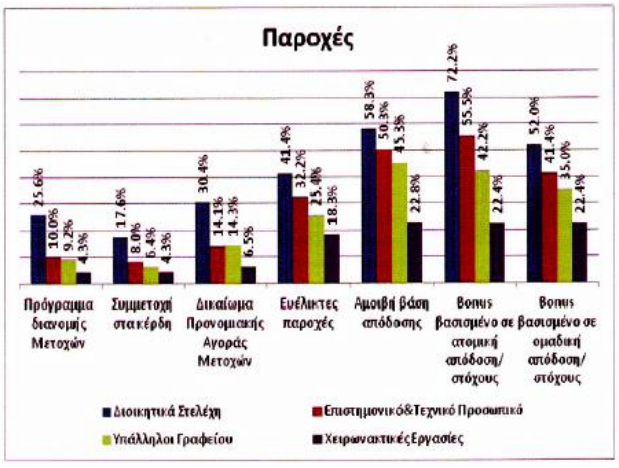
- Για τα στελέχη: σε επίπεδο επιχείρησης ή σε ατομικό επίπεδο
- Για τεχνικό προσωπικό, υπαλλήλους και εργάτες: σε εθνικό συλλογικό επίπεδο ή σε επίπεδο επιχείρησης



Εικόνα 3: Επίπεδο καθορισμού μισθού

Ως προς τις υπόλοιπες ανταμοιβές, το πιο κοινό που δίνεται στην Ελλάδα είναι τα bonus παραγωγικότητας (επιταγές supermarket, tickets κ.λπ.) τόσο σε διοικητικά στελέχη όσο και σε υπαλλήλους γραφείου/εργάτες. Οι υπόλοιπες ανταμοιβές, είτε εσωτερικές είτε εξωτερικές, οι επιχειρήσεις λόγω άγνοιας τις αμελούν και δεν τις χρησιμοποιούν για προέλκυση και παραμονή των εργαζομένων. Σημειώνεται πως σπάνια δίνονται κέρδη και διανέμονται μετοχές λόγω της οικονομικής κρίσης.

Στην παρακάτω εικόνα φαίνονται οι ανταμοιβές που παρέχονται στους εργαζομένους με βάση την έρευνα (Παπαλεξανδρή, Ν., Γαλανάκη, Ε. και Παναγιωτοπούλου, Λ., 2012).



Εικόνα 4: Παροχή ανταμοιβών στους εργαζομένους

3. Μεθοδολογία έρευνας

Στις επόμενες υποενότητες παρουσιάζονται οι μέθοδοι που χρησιμοποιήθηκαν για την υλοποίηση της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

3.1. Σχεδιασμός έρευνας

Όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενα κεφάλαια της εν λόγω διπλωματικής τόσο το κομμάτι της αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού όσο και το κομμάτι των συστημάτων ανταμοιβών έχει διερευνηθεί και βιβλιογραφικά και μέσω ερωτηματολογίων. Παρόλα αυτά, δεν βρέθηκε κάποια εργασία που να συνδυάζει και τα δύο θέματα και να αποσκοπεί στην σύνδεση τους. Έτσι, με βάση την παραπάνω παρατήρηση δημιουργήθηκε η αρχική ιδέα που μετουσιώθηκε σε ανάγκη για περαιτέρω έρευνα η οποία οδήγησε τελικά στην ερευνητική πρόταση και στη συνέχεια σε αυτήν την εργασία.

Όπως είναι γνωστό, η έρευνα χωρίζεται σε δύο κατηγορίες: στην ποσοτική και στην ποιοτική έρευνα. Η ποσοτική έρευνα περιλαμβάνει μεθόδους που επικεντρώνονται στη συστηματική ανάλυση κοινωνικών φαινομένων, με τη χρήση δεδομένων που αναπαρίστανται με στατιστικές ή αριθμητικές τεχνικές και το αποτέλεσμα είναι μετρήσιμο. Αντίθετα, η ποιοτική έρευνα στοχεύει στη διερεύνηση και κατανόηση σε βάθος αυτών των φαινόμενων (CE.A.R.S. Team, 2022).

Προκειμένου η εργασία να είναι πιο ολοκληρωμένη έχει επιλεγεί ένας συνδυασμός ποιοτικής και ποσοτικής έρευνα. Ειδικότερα, έχει αποφασιστεί να γίνει ποιοτική έρευνα υπό την μορφή δομημένης συνέντευξης (παράρτημα Β) σε δύο εκπροσώπους του τμήματος της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων μιας βιομηχανίας. Η επιχείρηση αυτή δραστηριοποιείται στον κλάδο των γραφικών τεχνών. Παράλληλα έχει επιλεγεί να γίνει η ίδια έρευνα σε ποσοτική μορφή μέσω ενός σύντομου ερωτηματολογίου σε όλα το προσωπικό του ίδιου οργανισμού. Σημειώνεται πως οι γραφικές τέχνες είναι ο κλάδος που ασχολείται με την σχεδίαση και την εκτύπωση κειμένων και εικόνων και πλέον έχει στραφεί προς την εκτύπωση και κατασκευή χάρτινης συσκευασίας καθώς αναμένεται να αναπτυχθεί πολύ τα επόμενα χρόνια (φθίνει η πλαστική συσκευασία λόγω υψηλού οικολογικού αποτυπώματος) (Cibum.gr, 2023), (Kartomania , 2019).

Τα ερευνητικά ερωτήματα που πρέπει να απαντηθούν μέσω του συνδυασμού της ποιοτικής και της ποσοτικής έρευνας που αναλύθηκε είναι τα εξής:

1) Υπάρχει επίδραση του αποτελέσματος της αξιολόγησης απόδοσης στα συστήματα ανταμοιβών των εργαζομένων;

2) Ποια κατηγορία ανταμοιβών (εσωτερικές/εξωτερικές) παρέχεται περισσότερο στους εργαζομένους και ποια επιλέγεται από αυτούς;

3α) Επηρεάζονται οι ανταμοιβές που παρέχουν οι επιχειρήσεις ανάλογα με τα διάφορα δημογραφικά χαρακτηριστικά;

3β) Επηρεάζονται οι ανταμοιβές που επιθυμούν οι εργαζόμενοι ανάλογα με τα διάφορα δημογραφικά χαρακτηριστικά;

Σημειώνεται πως το 1ο ερευνητικό ερώτημα θα απαντηθεί μέσω της ποιοτικής έρευνας που θα γίνει μέσω της συνέντευξης ενώ τα υπόλοιπα ερωτήματα θα απαντηθούν μέσω των αποτελεσμάτων του ερωτηματολογίου. Οι απαντήσεις θα ενσωματωθούν στις επόμενες παραγράφους όπου θα αναλυθούν τα αποτελέσματα της έρευνας.

Στις υποθέσεις που τέθηκαν χρησιμοποιούμε πέντε ανεξάρτητες μεταβλητές (τα δημογραφικά χαρακτηριστικά που έχουν χρησιμοποιηθεί) και δέκα εξαρτημένες (οι ανταμοιβές που έχουν επιλεχθεί) και μέσω της ποσοτικής έρευνας θα ελέγξουμε εάν η συσχέτιση των ανεξάρτητων μεταβλητών με την εξαρτημένη είναι ισχυρή ή όχι. Θα υλοποιηθεί έρευνα πεδίου (survey) σε όσο δυνατό μεγαλύτερο δείγμα από το σύνολο του πληθυσμού και χρησιμοποιώντας την επαγωγική μέθοδο θα προκύψει γενίκευση για όλον τον πληθυσμό.

Τέλος, το ερωτηματολόγιο της ποσοτικής έρευνας καταρτίστηκε με 14 ερωτήσεις σε τρεις θεματικές ενότητες: (1) τα δημογραφικά χαρακτηριστικά (5 ερωτήσεις), (2) η αξιολόγηση απόδοσης του προσωπικού (4 ερωτήσεις) και (3) συστήματα ανταμοιβών (5 ερωτήσεις). Οι απαντήσεις ζητήθηκαν σε πενταβάθμια κλίμακα ή σε απλή διαλογή μεταξύ πολλαπλών επιλογών και μετατρέπονται σε ποσοτικές μεταβλητές μέσω της παραμετροποίησης (που θα αναλυθεί σε επόμενη υποενότητα) με απώτερο σκοπό να μπορούν εύκολα να αξιοποιηθούν και να αναλυθούν αντικειμενικά μέσω του SPSS.

Σημειώνεται πως οι ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν προέκυψαν κυρίως από δύο πηγές. Η πρώτη πηγή προήλθε από το ευρέως διαδομένο ερωτηματολόγιο «CRANET Ευρωπαϊκό δίκτυο έρευνας στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού» το οποίο έχει μεταφραστεί από το εργαστήριο διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού του ΟΠΑ και με υπεύθυνες καθηγήτριες για την έρευνα της Νάνσυ Παπαλεξανδρή και Ελεάννας Γαλανάκη (Νάνσυ Παπαλεξανδρή, Ελεάννα Γαλανάκη, 2021). Αντίστοιχα, η δεύτερη πηγή ήταν μια διπλωματική εργασία με τίτλο «Ανταμοιβές και υποκίνηση στο σύγχρονο προβληματικό εργασιακό περιβάλλον» του Αριστοτέλη Νταλιάρη (Αριστοτέλη Νταλιάρη, 2015). Στα δύο ερωτηματολόγια προβήκαμε με τον επιβλέπων καθηγητή μου σε μικρές αλλαγές. Τέλος, σημειώνεται πως η τελική μορφή του ερωτηματολογίου έλαβε έγκριση από τον υπεύθυνο βιοηθικής του Πανεπιστημίου Νεάπολις Πάφου.

3.2. Πληθυσμός και επιλογή δείγματος

Όπως ήδη αναφέρθηκε οι συμμετέχοντες στα πλαίσια της ποιοτικής έρευνας είναι δύο στελέχη του τμήματος διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Οι ερωτήσεις που τέθηκαν ήταν συνολικά 8 και οι θεματικές ενότητες που περιλαμβάνονται είναι η αξιολόγηση απόδοσης του προσωπικού και τα συστήματα ανταμοιβών. Στην ουσία, οι ερωτήσεις που τέθηκαν στα δύο αυτά στελέχη είναι οι ίδιες θεματολογικά με τις αντίστοιχες του ερωτηματολογίου αλλά έχουν μετατραπεί με τέτοιο τρόπο ώστε να παρουσιάζεται η πλευρά της επιχείρησης. Τα παραπάνω μέλη μετά από συνεννόηση αποδέχθηκαν να απαντήσουν στα ερωτήματα μας στα πλαίσια της συνέντευξης που έλαβε μέρος στις εγκαταστάσεις της εταιρείας. Η κάθε συνέντευξη διήρκησε 45 λεπτά ενώ οι δύο συνεντεύξεις έλαβαν μέρος σε διαφορετικές ώρες την ίδια ημέρα.

Στα πλαίσια της ποσοτικής έρευνας το εργαλείο έρευνας που χρησιμοποιήθηκε για να εξεταστούν οι απόψεις των εργαζομένων ήταν το δομημένο ερωτηματολόγιο που αναφέρθηκε παραπάνω. Σύμφωνα με τα επίσημα τελευταία στοιχεία (Νοέμβριος, 2023) ο συνολικός αριθμός της εν λόγω βιομηχανίας γραφικών τεχνών είναι 132 εργαζόμενοι (στατιστικός πληθυσμός έρευνας). Το μέγεθος του δείγματος τελικά ανέρχεται στα 84 άτομα (ποσοστό ανταπόκρισης 63,6 %). Ο τρόπος που διανεμήθηκε σε όλους ήταν η αποστολή του ερωτηματολογίου μέσω της πλατφόρμας Google Forms. Η μέθοδος προσέγγισης όλων των εργαζομένων της επιχείρησης πραγματοποιήθηκε μέσω προσωπικού ηλεκτρονικού ταχυδρομείου ή μέσω social media. Σημειώνεται πως το ερωτηματολόγιο αποστάλθηκε σε όλους της εργαζομένους της συγκεκριμένης βιομηχανίας γραφικών τεχνών.

Επίσης, γνωστοποιείται ότι όλοι οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν εκ των προτέρων σχετικά με τον σκοπό της μελέτης και του ερωτηματολογίου στην 1η σελίδα του ερωτηματολογίου. Η έρευνα ήταν ανώνυμη και δεν συλλέγονται προσωπικά στοιχεία, ώστε να εξαλειφθεί ο φόβος, εκ μέρους των ερωτηθέντων, πιθανής ταύτισης απαντήσεων με συγκεκριμένα άτομα (λόγω εγκυρότητας και αντικειμενικότητας της έρευνας).

Το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε σε 5 εργαζόμενους στα πλαίσια της πιλοτικής έρευνας στις αρχές Νοέμβρη του 2023. Κάποιες παρατηρήσεις λήφθηκαν υπόψη και έγιναν οι απαραίτητες διορθώσεις στην τελική έκδοση του ερωτηματολογίου. Επίσης, ενημερώθηκαν ότι ο εκτιμώμενος χρόνος συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου ήταν 12 λεπτά. Στη συνέχεια, στις 15 Νοεμβρίου, στάλθηκε με τους τρόπους που αναφέρθηκαν, σε όλους τους εργαζόμενους της εταιρείας και η συλλογή των δεδομένων ολοκληρώθηκε στις 30 Νοεμβρίου.

3.3. Αξιοπιστία αποτελεσμάτων ερωτηματολογίου

Προκειμένου να ελεγχθεί αν η έρευνα που έχει πραγματοποιηθεί είναι έγκυρη (ο βαθμός όπου ένα εργαλείο μετρά αυτό που θέλει να μετρήσει) και αξιόπιστη (ικανότητα του εργαλείου να μετρά με συνέπεια) χρησιμοποιείται ο δείκτης άλφα του Cronbach. Ο Lee Cronbach ανέπτυξε το 1951 το συγκεκριμένο μέτρο εσωτερικής συνέπειας, δηλαδή μέτρησε το πόσο στενά είναι συνδεδεμένα κάποια σύνολα μεταξύ τους (Wix.com, 2020). Στην ουσία πρόκειται για ένα δείκτη που συγκρίνει την συνδυακύμανση μεταξύ των πολλών στοιχείων και αν υπάρχει υψηλή συνδυακύμανση μεταξύ των στοιχείων σε σχέση με την διακύμανση το μοντέλο είναι αξιόπιστο. Γενικά, το συγκεκριμένο μέγεθος προκύπτει από το αποτέλεσμα του πηλίκου της μέσης συνδυακύμανσης και της μέσης συνολικής διακύμανσης. Ο δείκτης αυτός παίρνει τιμές από 0 έως 1 και τιμές κοντά στη μονάδα υποδεικνύουν μια αξιόπιστη έρευνα (Jessica Abbadia, 2023).

Πιο συγκεκριμένα, προκύπτει ότι ο δείκτης Cronbach’s alpha για την συγκεκριμένης έρευνα είναι ίσος με 0,881 ή 88,1%. Το νούμερο αυτό είναι αρκετά ικανοποιητικό και πολύ κοντά στη μονάδα με αποτέλεσμα η έρευνα αυτή να θεωρείται αξιόπιστη.
Σημειώνεται πως ο δείκτης αυτός υπολογίστηκε και για κάθε μια από τις 2 ενότητες του ερωτηματολογίου. Για την πρώτη ενότητα (αξιολόγηση απόδοσης προσωπικού) ο δείκτης αυτός υπολογίζεται ίσος με 0,757 και για την δεύτερη ενότητα (συστήματα

ανταμοιβών) ίσος με 0,904. Το γεγονός αυτό υποδηλώνει αξιοπιστία και στις 2 επιμέρους ενότητες ενώ για την έρευνα στα συστήματα ανταμοιβών τα αποτελέσματα είναι πολύ αξιόπιστα.

3.4. Παραμετροποίηση δεδομένων

Η παραμετροποίηση των δεδομένων είναι απαραίτητη προκειμένου να εισαχθούν τα αποτελέσματα της έρευνας στο στατιστικό πρόγραμμα που θα χρησιμοποιηθεί («IBM SPSS Statistics 27»). Όπως θα αναφερθεί και παρακάτω, μετά από την παραμετροποίηση των δεδομένων και μετά την εισαγωγή των αποτελεσμάτων από το excel που προκύπτει από το Google forms θα ακολουθήσει στατιστική ανάλυση μέσω περιγραφικής στατιστικής και ανάλυσης συσχετίσεων. Έτσι, προκειμένου να εξαχθούν τα συμπεράσματα της έρευνας θα πρέπει να παραμετροποιηθούν οι απαντήσεις κάθε ερώτησης όπως φαίνεται στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 1: Παραμετροποίηση δεδομένων

Μεταβλητή	Παραμετροποίηση				
Φύλο	Άνδρας (0)	Γυναίκα (1)	Άλλο (2)		
Ηλικία	18-29 (0)	30-39 (1)	40-49 (2)	50-59 (3)	60+ (4)
Εκπαιδευτικό επίπεδο	Απολυτήριο λυκείου (0)	Απόφοιτος ΙΕΚ (1)	Απόφοιτος ΤΕΙ (2)	Απόφοιτος ΑΕΙ (3)	Μεταπτυχιακό (4)
Οικογενειακή κατάσταση	Άγαμος (0)	Έγγαμος (1)	Διαζευγμένος (2)	Άλλο (3)	
Χρόνια εργασίας	λιγότερα από ένα (0)	ένα έως 5 (1)	έξι έως 10 (2)	περισσότερα από 10 (3)	
Πραγματοποίηση αξιολόγησης	Ναι (0)	Όχι (1)			
Συχνότητα αξιολόγησης	Περισσότερο από 1 φορά τον χρόνο (0)	1 φορά τον χρόνο (1)	λιγότερες από 1 φορά τον χρόνο (2)		
Αντικειμενικότητα αξιολόγησης και σύνδεση με ανταμοιβές	Ναι (0)	Όχι (1)			

Οι υπόλοιπες ερωτήσεις της έρευνας περιλαμβάνουν απαντήσεις δομημένες σε κλίμακα πενταβάθμια κλίμακα Linkert (καθόλου ή δεν έχουν μειωθεί καθόλου (0), λίγο ή έχουν μειωθεί λίγο (1), μέτρια ή δεν έχουν μεταβληθεί (2), πολύ ή έχουν αυξηθεί (3) και τέλος πάρα πολύ ή έχουν αυξηθεί πολύ (4). Τέλος, η τελευταία ερώτηση του ερωτηματολογίου που είναι σύντομης απάντησης, δεν είναι μια αριθμητική μεταβλητή και δίνει στον ερωτώμενο να κάνει δικές του προτάσεις για συστήματα ανταμοιβών με αποτέλεσμα να μην γίνεται παραμετροποίηση του αλλά να χρησιμοποιείται μόνο για εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων (βλ. ενότητες αποτελέσματα και προτάσεις).

Ενδεικτικά, παρατίθεται μια εικόνα από την παραμετροποίηση που έχει πραγματοποιηθεί στο SPSS στην καρτέλα variable view όπου εισάγονται όλες οι ερωτήσεις και απαντήσεις του ερωτηματολογίου. Σημειώνεται πως εκτός από το είδος της μεταβλητής (αριθμητική κ.λπ.) εισάγεται και ο τρόπος μέτρησης της, δηλαδή αν είναι βαθμωτή, κατηγοριακή, διατακτική κ.λπ. (Priya Chetty, 2015).

*Diploma Thesis.sav [DataSet0] - IBM SPSS Statistics Data Editor

File Edit View Data Transform Analyze Graphs Utilities Extensions Window Help

	Name	Type	Width	Decimals	Label	Values	Missing	Columns	Align	Measure	Role
1	Fylo	Numeric	8	2		{,00, Andras...	None	8	Right	Nominal	Input
2	Hlikia	Numeric	8	2		{,00, 18-29}...	None	8	Right	Scale	Input
3	Ekpaideusi	Numeric	8	2		{,00, lykeio}...	None	8	Right	Nominal	Input
4	Oikogeneia	Numeric	8	2		{,00, agamo...	None	8	Right	Nominal	Input
5	xronia_etairia	Numeric	8	2		{,00, <1}...	None	8	Right	Nominal	Input
6	Axiologisi	Numeric	8	2		{,00, nai}...	None	8	Right	Nominal	Input
7	Sixnotita_axiol	Numeric	8	2		{,00, >1}...	None	8	Right	Nominal	Input
8	poios_axiolog	Numeric	8	2		{,00, proista...	None	8	Right	Nominal	Input
9	apofasi_amoives	Numeric	8	2		{,00, kathol...	None	8	Right	Ordinal	Input
10	apofasi_ekpaid	Numeric	8	2		{,00, kathol...	None	8	Right	Ordinal	Input
11	apofasi_proagogi	Numeric	8	2		{,00, kathol...	None	8	Right	Ordinal	Input
12	apofasi_program	Numeric	8	2		{,00, kathol...	None	8	Right	Ordinal	Input
13	vathmos_misthos	Numeric	8	2		{,00, kathol...	None	8	Right	Ordinal	Input
14	vathmos_bonus	Numeric	8	2		{,00, kathol...	None	8	Right	Ordinal	Input
15	vathmos_metakinisi	Numeric	8	2		{,00, kathol...	None	8	Right	Ordinal	Input
16	vathmos_proagogi	Numeric	8	2		{,00, kathol...	None	8	Right	Ordinal	Input
17	vathmos_seminario	Numeric	8	2		{,00, kathol...	None	8	Right	Ordinal	Input
18	vathmos_exasfalisi	Numeric	8	2		{,00, kathol...	None	8	Right	Ordinal	Input
19	vathmos_dexiotites	Numeric	8	2		{,00, kathol...	None	8	Right	Ordinal	Input
20	vathmos_sxeseis	Numeric	8	2		{,00, kathol...	None	8	Right	Ordinal	Input
21	vathmos_protovoulia	Numeric	8	2		{,00, kathol...	None	8	Right	Ordinal	Input
22	vathmos_isorropia	Numeric	8	2		{,00, kathol...	None	8	Right	Ordinal	Input
23	simintikotita_amoives	Numeric	8	2		{,00, kathol...	None	8	Right	Ordinal	Input
24	simantikotita_bonus	Numeric	8	2		{,00, kathol...	None	8	Right	Ordinal	Input
25	simantikotita_metaki...	Numeric	8	2		{,00, kathol...	None	8	Right	Ordinal	Input
26	simantikotita_proagogi	Numeric	8	2		{,00, kathol...	None	8	Right	Ordinal	Input
27	simantikotita_semina...	Numeric	8	2		{,00, kathol...	None	8	Right	Ordinal	Input
28	simantikotita_exasfalisi	Numeric	8	2		{,00, kathol...	None	8	Right	Ordinal	Input

Εικόνα 5: Παραμετροποίηση μεταβλητών ερωτηματολογίου

4. Αποτελέσματα και σχολιασμός

Στις ενότητες που ακολουθούν παρουσιάζονται τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την συνέντευξη και από το ερωτηματολόγιο μετά από ανάλυση μέσω του στατιστικού εργαλείου SPSS μαζί με τον απαραίτητο σχολιασμό.

4.1. Αποτελέσματα συνέντευξης

Όπως ήδη αναφέρθηκε πραγματοποιήθηκε συνέντευξη σε 2 στελέχη του τμήματος ανθρώπινων πόρων. Οι απαντήσεις τους αποτυπώνονται στην συγκεκριμένη ενότητα. Ειδικότερα, θα αναφερθούν οι απαντήσεις τους σε κάθε ερώτηση όπου η μια απάντηση θα αντιστοιχεί στον προϊστάμενο του τμήματος και η δεύτερη απάντηση αντιστοιχεί στον άνθρωπο που αναλαμβάνει την πρόσληψη και την εκπαίδευση του προσωπικού. Έτσι, ακολουθούν οι απαντήσεις σε κάθε μια ερώτηση.

Αρχικά, ως προς την πραγματοποίηση αξιολόγησης της αποδοτικότητας του προσωπικού και τη συχνότητα αυτής ο πρώτος απαντάει πως πραγματοποιείται αξιολόγηση του προσωπικού σε τακτά χρονικά διαστήματα. Τα παλιότερα χρόνια, όπου οι εργαζόμενοι ήταν λιγότεροι, γινόταν κάθε εξάμηνο ενώ πλέον γίνεται περίπου μια φορά τον χρόνο. Ο δεύτερος απαντάει πιο λακωνικά λέγοντας πως πραγματοποιείται, περίπου κάθε ενάμιση χρόνο.

Στη συνέχεια, ως προς τον τρόπο που αξιολογείται η απόδοση του προσωπικού και ποια μέλη της επιχείρησης συμμετέχουν στην αξιολόγηση αυτή (προϊστάμενοι, υφιστάμενοι, ο ίδιος ο εργαζόμενος, συνάδελφοι της ίδιας βαθμίδας) το ένα στέλεχος απαντά πως η αξιολόγηση γίνεται από τον υφιστάμενο στον προϊστάμενο και αντίστροφα. Δηλαδή, το προσωπικό αξιολογεί τους προϊσταμένους του κάθε τμήματος αλλά και οι προϊστάμενοι αξιολογούν τους υφισταμένους τους. Σκοπός βέβαια είναι από το νέο έτος να αξιολογούνται όλοι μεταξύ τους ώστε να υπάρχει μια πιο αντικειμενική εικόνα. Το δεύτερο στέλεχος απαντά πιο σύντομα ότι η αξιολόγηση πραγματοποιείται από τους προϊσταμένους στους υφισταμένους και αντίστροφα αλλά ανώνυμα ώστε να μπορούν όλοι να εκφράζονται ελεύθερα.

Ως προς το αν χρησιμοποιούνται τα δεδομένα της αξιολόγησης κατά την απόφαση λήψης κάποιων έξτρα ανταμοιβών για το προσωπικό απαντούν και οι δύο πως γίνεται αυτή η χρήση ενώ ο πρώτος προσθέτει ότι επειδή τις περισσότερες φορές οι εργαζόμενοι έχουν μια άλλη εικόνα για τον εαυτό τους δεν το πιστεύουν αυτό. Αντίστοιχα στην ερώτηση για το ποιο συστήματα ανταμοιβών χρησιμοποιείται για τα άτομα με θετική αξιολόγηση απόδοσης και ποιες είναι οι επιπτώσεις για αυτά με αρνητική αξιολόγηση οι απαντήσεις είναι μεγαλύτερες και πιο εμπεριστατωμένες και από τους δύο ερωτώμενους. Έτσι, ο πρώτος απαντά ότι συνήθως δίνουν μια μικρή αύξηση στις σταθερές του απολαβές. Παρόλα αυτά, αν συνεχίζει να είναι καλός μετά από πολλές αξιολογήσεις φροντίζει η εταιρεία να του δίνει κάποια μικρά bonus (ticket compliments ή επιταγές για σούπερ μαρκετ). Αντίθετα, στους υπαλλήλους με αρνητική αξιολόγηση γίνεται σύσταση, αξιολογείται αν χρειάζεται επανεκπαίδευση και σε περίπτωση μη συμμόρφωσης ο εργαζόμενος αποχωρεί από την εταιρεία. Το τελευταίο βέβαια σπάνια γίνεται γιατί ως βάση είναι μια οικογενειακή επιχείρηση. Αντίστοιχα, ο δεύτερος απαντά πως στην περίπτωση θετικής αξιολόγησης συνήθως αυξάνονται οι

μηνιαίες απολαβές ή δίνεται κάποιο μπόνους (π.χ. επιταγές για βενζίνη) ενώ στην περίπτωση αρνητικής αξιολόγησης γίνονται συστάσεις για βελτίωση της απόδοσης του.

Επιπλέον, για το αν χρησιμοποιείται η αξιολόγηση απόδοσης ως μέσο για την επανεκπαίδευση του προσωπικού και την επανένταξη τους στην ομάδα εργασίας η απάντηση είναι θετική και από τους δύο με τον πρώτο να συμπληρώνει πως είναι βασικό κριτήριο για την επανεκπαίδευση του προσωπικού και συνήθως αποδίδει και ο δεύτερος προσθέτει ότι η επανεκπαίδευση πραγματοποιείται και λόγω αρνητικής αξιολόγησης και γενικότερα όταν κρίνεται πως θα βοηθήσει στην καλύτερη λειτουργία της εταιρείας. Αντίστοιχα, για το αν αξιολογείται αντικειμενικά η απόδοση του προσωπικού και αν δίνονται οι ανταμοιβές που τους αναλογούν απαντούν δεν υπάρχει σύμπνοια απόψεων. Το ένα στέλεχος αναφέρει πως οι περισσότεροι εργαζόμενοι αμείβονται αναλογικά με την απόδοση τους, τα χρόνια εμπειρίας τους και την εξειδίκευση που έχουν και το άλλο στέλεχος θεωρεί πως υπάρχει περιορισμός στον βαθμό που μπορούν να είναι αντικειμενικές αυτές οι διαδικασίες. Για αυτό φυσικά το σκοπό χρησιμοποιούνται τα δεδομένα από πολλούς υπαλλήλους ώστε να αποφεύγονται οι εμπάθειες.

Ως προς τις στρατηγικές ή αλλαγές που θα ενίσχυαν περαιτέρω τη σύνδεση μεταξύ της απόδοσης των εργαζομένων και των ανταμοιβών στον οργανισμό ο πρώτος απαντά πως σίγουρα θα έπρεπε να γίνεται πιο συχνά αξιολόγηση και να αξιολογούνται όλοι οι εργαζόμενοι μεταξύ τους ανεξαρτήτως θέσης και ιεραρχίας. Με αυτόν τον τρόπο η αξιολόγηση θα είναι πλήρως αντικειμενική, η εικόνα για τον κάθε εργαζόμενο θα είναι ολοκληρωμένη και τελικά θα αμείβονται όλοι όπως πρέπει. Επιπλέον, σε μια θετική αξιολόγηση του κάθε εργαζομένου θα μπορούσε να ερωτηθεί τι θα ήθελε ώστε να είναι ικανοποιημένος και να γίνει προσπάθεια στο να του δοθεί αυτό που ζητάει. Ο δεύτερος εργαζόμενος θεωρεί πως οι αλλαγές αυτές προκύπτουν συνήθως από το συμβούλιο της εταιρείας και κατευθύνονται από προτάσεις όλου του προσωπικού οδηγώντας σε διορθωτικές κινήσεις. Έτσι, προσφέρονται στους εργαζόμενους καλύτερο και πρόσφορο περιβάλλον για εργασία.

Τέλος, ως προς το αν θα πρέπει να εξεταστούν τυχόν νέοι τύποι επιβράβευσης ή αναγνώρισης για να ενισχυθούν τα κίνητρα και τη δέσμευση των εργαζομένων με υψηλές επιδόσεις η απάντηση είναι θετική και από τους δύο. Ο ένας επισημαίνει πως το επόμενο διάστημα που θα γίνει και η αξιολόγηση πρέπει να συζητηθεί με τους εργαζομένους για τα θέλω τους από την εταιρεία αλλά και να βρεθούν νέες τάσεις που εφαρμόζονται στις μεγάλες βιομηχανίες της χώρας και του εξωτερικού ώστε να τις εφαρμοστεί και στην εν λόγω επιχείρηση. Αντίστοιχα, ο δεύτερος απαντά πως πρόκειται για μια συνεχή διαδικασία και θα πρέπει να γίνεται καθ' όλη τη διάρκεια του έτους. Οι ανταμοιβές αυτές πρέπει να είναι είτε μόνιμες (μισθός) είτε πιο έκτακτες (bonus) έτσι ώστε να εξελίσσονται οι εργαζόμενοι.

<u>Γενικός σχολιασμός</u>:

Οι συνεντευξιαζόμενοι του τμήματος ανθρωπίνων πόρων φαίνεται πως έχουν σύμπνοια απόψεων. Πιο συγκεκριμένα, θεωρούν πως γίνεται αξιολόγηση του προσωπικού 1-1,5

φορά τον χρόνο ενώ τα αποτελέσματα που προκύπτουν λαμβάνονται υπόψη ώστε να αποδοθούν οι ανάλογες ανταμοιβές στον κάθε εργαζόμενο. Η αξιολόγηση γίνεται αμφίδρομα από προϊστάμενο σε υφιστάμενο και αντίστροφα ώστε τα αποτελέσματα που προκύπτουν να είναι ως επί το πλείστων αντικειμενικά. Επίσης, σε περίπτωση θετικής απόδοσης συνήθως γίνεται αύξηση στο μισθό ή δίνονται κάποια bonus στο προσωπικό, ενώ σε περίπτωση αρνητικής απόδοσης γίνεται είτε επανεκπαίδευση είτε κάποια σύσταση ή ακόμα και απόλυση από την εταιρεία. Τέλος, και οι δύο συνεντευξιαζόμενοι managers υποστηρίζουν ότι η εταιρεία πρέπει να αφουγκραστεί το προσωπικό της για νέες ανταμοιβές και θεωρούν ότι είναι ανοιχτοί σε οτιδήποτε θα βοηθήσει το προσωπικό να αυξήσει την απόδοση του.

Ως προς το 1ο ερευνητικό ερώτημα το οποίο τίθεται στην προηγούμενη ενότητα της εργασίας, δηλαδή για το αν υπάρχει επίδραση του αποτελέσματος της αξιολόγησης στις ανταμοιβές η απάντηση που προκύπτει από το σύνολο των ερωτήσεων που τέθηκαν στους υπευθύνους είναι θετική. Με άλλα λόγια, το αρμόδιο τμήμα αξιολογεί τα αποτελέσματα της απόδοσης και με βάση αυτά επιβραβεύει με ανταμοιβές (κυρίως εξωτερικές-οικονομικές) το προσωπικό στην περίπτωση θετικής απόδοσης ενώ επανεκπαιδεύει ή απολύει το προσωπικό με αρνητική απόδοση.

4.2. Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής

Στην ενότητα αυτή θα αναλυθούν τα αποτελέσματα που προκύπτουν από την περιγραφική στατιστική (descriptive statistics και frequencies), η οποία θα βοηθήσει στην οργάνωση, συλλογή και παρουσίαση των συνολικών απαντήσεων στις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου. Παρόλο που υπάρχουν πολλές τεχνικές που χρησιμοποιούνται σε αυτήν την ανάλυση επιλέγονται για την καλύτερη παρουσίαση των αποτελεσμάτων η μέση τιμή (mean) καθώς και τα ποσοστά που απάντησαν την κάθε ερώτηση. Έτσι, με βάση αυτές τις παραμέτρους προκύπτουν οι ακόλουθοι πίνακες για κάθε ενότητα του ερωτηματολογίου μαζί με τον απαραίτητο σχολιασμό.

Αποτελέσματα 1ης ενότητας ερωτηματολογίου (δημογραφικά στοιχεία)

Πίνακας 2: Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής για τα δημογραφικά στοιχεία του ερωτηματολογίου

Ερωτήσεις	Απαντήσεις	Ποσοστά (%)	Μέσος όρος
Φύλο	Άνδρας	42,9	0,5833
	Γυναίκα	56,0	
Ηλικία	18-29	26,2	1,4762
	30-39	26,2	
	40-49	25,0	
	50-59	19,0	
	60+	3,6	
Εκπαίδευση	Λύκειο	13,1	2.3571
	ΙΕΚ	9,5	
	ΤΕΙ	27,4	
	ΑΕΙ	29,8	

	Μεταπτυχιακό	19,0	
	Διδακτορικό	1,2	
Οικογενειακή κατάσταση	Άγαμος	44,0	0,6667
	Έγγαμος	46,4	
	Διαζευγμένος	8,3	
	Άλλο	1,2	
Χρόνια στην εταιρεία	<1 έτος	19,0	1,4643
	1-5 έτη	42,9	
	5-10 έτη	10,7	
	>10 έτη	27,4	

Όπως εμφανές από τον παραπάνω πίνακα το δείγμα το πληθυσμού περιλαμβάνει περισσότερες γυναίκες, οι ηλικίες είναι ισοκατανεμημένες μεταξύ 18-60 ετών, το εκπαιδευτικό επίπεδο είναι κυρίως ΤΕΙ και ΑΕΙ, η οικογενειακή κατάσταση περιλαμβάνει κυρίως άγαμους και έγγαμους ενώ το σύνολο του προσωπικού είναι στην εταιρεία από 1 έως 5 έτη.

Αποτελέσματα 2ης ενότητας ερωτηματολογίου (αξιολόγηση απόδοσης προσωπικού)

Πίνακας 3: Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής για την αξιολόγηση απόδοσης

Ερωτήσεις		Απαντήσεις	Ποσοστά (%)	Μέσος όρος
Πραγματοποίηση αξιολόγησης		Ναι	89,3	0,1071
		Όχι	10,7	
Συχνότητα αξιολόγησης		Πάνω από 1/χρόνο	0	1,2400
		1 φορά/χρόνο	67,9	
		Κάτω από 1/χρόνο	21,4	
Αξιολογητής		Προϊστάμενοι	45,2	2,0267
		Υφιστάμενοι	4,8	
		Συνάδελφοι	1,2	
		Όλοι	17,9	
		Προϊστάμενοι & Υφιστάμενοι	20,2	
Ανταμοιβές που προκύπτουν από την αξιολόγηση	Αμοιβές	Καθόλου	38,1	1,2619
		Λίγο	16,7	
		Μέτρια	29,8	
		Πολύ	11,9	
		Πάρα πολύ	3,6	
	Εκπαίδευση	Καθόλου	23,8	1,5952
		Λίγο	21,4	
		Μέτρια	31,0	

		Πολύ	19,0	
		Πάρα πολύ	4,8	
	Προαγωγή	Καθόλου	33,3	1,3929
		Λίγο	21,4	
		Μέτρια	22,6	
		Πολύ	17,9	
		Πάρα πολύ	4,8	
	Προγραμματισμός προσωπικού	Καθόλου	27,4	1,5476
		Λίγο	20,2	
		Μέτρια	27,4	
		Πολύ	20,2	
		Πάρα πολύ	4,8	

Από τον πίνακα 3 είναι εμφανές πως το σύνολο της επιχείρησης θεωρεί πως γίνεται αξιολόγηση στην επιχείρηση λιγότερες από μια φορά τον χρόνο. Ο αξιολογητής είναι κυρίως οι υφιστάμενοι και οι προϊστάμενοι ενώ φαίνεται πως δεν θεωρούν πως η αξιολόγηση του προσωπικού συνδέεται με καμία από τις ανταμοιβές τις οποίες λαμβάνουν.

Αποτελέσματα 3ης ενότητας ερωτηματολογίου (συστήματα ανταμοιβών)

Πίνακας 4: Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής για τα συστήματα ανταμοιβών (1η ερώτηση)

Ερωτήσεις		Απαντήσεις	Ποσοστά (%)	Μέσος όρος
Ανταμοιβές που παρέχονται από την επιχείρηση	Μισθός	Καθόλου	8,3	2,0357
		Λίγο	14,3	
		Μέτρια	48,8	
		Πολύ	22,6	
		Πάρα πολύ	6,0	
	Bonus	Καθόλου	34,5	1,3571
		Λίγο	16,7	
		Μέτρια	32,1	
		Πολύ	11,9	
		Πάρα πολύ	4,8	
	Έξοδα μετακίνησης	Καθόλου	59,5	0,9762
		Λίγο	8,3	
		Μέτρια	14,3	
		Πολύ	10,7	
		Πάρα πολύ	7,1	
	Προαγωγές	Καθόλου	22,6	1,6190
		Λίγο	20,2	
		Μέτρια	34,5	

		Πολύ	17,9	
		Πάρα πολύ	4,8	
	Σεμινάρια	Καθόλου	22,6	1,4405
		Λίγο	32,1	
		Μέτρια	27,4	
		Πολύ	14,3	
		Πάρα πολύ	3,6	
	Εξασφάλιση	Καθόλου	7,1	2,2738
		Λίγο	20,2	
		Μέτρια	29,8	
		Πολύ	23,8	
		Πάρα πολύ	19,0	
	Δεξιότητες	Καθόλου	13,1	1,8690
		Λίγο	20,2	
		Μέτρια	38,1	
		Πολύ	23,8	
		Πάρα πολύ	4,8	
	Σχέσεις με προϊσταμένους	Καθόλου	6,0	2,4762
		Λίγο	10,7	
		Μέτρια	31,0	
		Πολύ	34,5	
		Πάρα πολύ	17,9	
	Πρωτοβουλίες	Καθόλου	10,7	2,0833
		Λίγο	15,5	
		Μέτρια	36,9	
		Πολύ	28,9	
		Πάρα πολύ	8,3	
	Ισορροπία μεταξύ προσωπικής και εργασιακής ζωής	Καθόλου	10,7	2,2738
		Λίγο	9,5	
		Μέτρια	35,7	
		Πολύ	29,8	
		Πάρα πολύ	14,3	

Από τον παραπάνω πίνακα είναι εμφανές πως οι εργαζόμενοι δεν θεωρούν πως λαμβάνουν σε μεγάλο βαθμό τις 10 ανταμοιβές που έχουν χρησιμοποιηθεί στο ερωτηματολόγιο αλλά με μια απλή σύγκριση μεταξύ εσωτερικών και εξωτερικών ανταμοιβών γίνεται εύκολο αντιληπτό πως η επιχείρηση δίνει περισσότερη σημασία στις εσωτερικές ανταμοιβές (ανάπτυξη προσωπικών δεξιοτήτων, καλές σχέσεις με προϊσταμένους, αυτονομία και ισορροπία εργασιακής και προσωπικής ζωής).

Πίνακας 5: Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής για τα συστήματα ανταμοιβών (2η ερώτηση)

Ερωτήσεις		Απαντήσεις	Ποσοστά (%)	Μέσος όρος
Ανταμοιβές που αναζητά ο εργαζόμενος	Μισθός	Καθόλου	2,4	3,2976
		Λίγο	2,4	
		Μέτρια	7,1	
		Πολύ	39,3	
		Πάρα πολύ	48,8	
	Bonus	Καθόλου	6,0	2,7381
		Λίγο	6,0	
		Μέτρια	22,6	
		Πολύ	39,3	
		Πάρα πολύ	26,2	
	Έξοδα μετακίνησης	Καθόλου	8,3	2,4167
		Λίγο	11,9	
		Μέτρια	31,0	
		Πολύ	27,4	
		Πάρα πολύ	21,4	
	Προαγωγές	Καθόλου	2,4	3,0000
		Λίγο	6,0	
		Μέτρια	16,7	
		Πολύ	39,3	
		Πάρα πολύ	35,7	
	Σεμινάρια	Καθόλου	4,8	2,7381
		Λίγο	6,0	
		Μέτρια	25,0	
		Πολύ	39,3	
		Πάρα πολύ	25,0	
	Εξασφάλιση	Καθόλου	1,2	3,1667
		Λίγο	2,4	
		Μέτρια	17,9	
		Πολύ	35,7	
		Πάρα πολύ	42,9	
	Δεξιότητες	Καθόλου	1,2	2,9286
		Λίγο	3,6	
		Μέτρια	25,0	
		Πολύ	41,7	
		Πάρα πολύ	28,6	
	Σχέσεις με προϊσταμένους	Καθόλου	1,2	3,2619
		Λίγο	0	

		Μέτρια	14,3	
		Πολύ	40,5	
		Πάρα πολύ	44,0	
	Πρωτοβουλίες	Καθόλου	0	2,7738
		Λίγο	8,3	
		Μέτρια	31,0	
		Πολύ	35,7	
		Πάρα πολύ	25,0	
	Ισορροπία μεταξύ προσωπικής και εργασιακής ζωής	Καθόλου	1,2	3,2500
		Λίγο	2,4	
		Μέτρια	17,9	
		Πολύ	27,4	
		Πάρα πολύ	51,2	

Από τον πίνακα 5 είναι εμφανές πως οι εργαζόμενοι θεωρούν πολύ σημαντικές και τις 10 ανταμοιβές, χωρίς να υπάρχει διάκριση σε εσωτερικές και εξωτερικές. Σημειώνεται πως το αποτέλεσμα αυτής της ερώτησης δεν ταιριάζει με το αποτέλεσμα της προηγούμενης καθώς φαίνεται πως ο εργαζόμενος θέλει τις εξωτερικές ανταμοιβές και η εταιρεία δεν έχει την δυνατότητα να τις παρέχει.

Πίνακας 6: Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής για τα συστήματα ανταμοιβών (3η ερώτηση)

Ερωτήσεις		Απαντήσεις	Ποσοστά (%)	Μέσος όρος
Μεταβολή στις ανταμοιβές τα τελευταία 5 χρόνια	Μισθός	Δεν έχουν μειωθεί καθόλου	2,4	2,5357
		Έχουν μειωθεί λίγο	4,8	
		Έχουν μείνει σταθερές	40,5	
		Έχουν αυξηθεί λίγο	41,7	
		Έχουν αυξηθεί πολύ	10,7	
	Bonus	Δεν έχουν μειωθεί καθόλου	10,7	2,0714
		Έχουν μειωθεί λίγο	6,0	
		Έχουν μείνει σταθερές	51,2	
		Έχουν αυξηθεί λίγο	29,8	
		Έχουν αυξηθεί πολύ	2,4	
	Έξοδα μετακίνησης	Δεν έχουν μειωθεί καθόλου	16,7	1,7143
		Έχουν μειωθεί λίγο	7,1	
		Έχουν μείνει σταθερές	66,7	
		Έχουν αυξηθεί λίγο	7,1	
		Έχουν αυξηθεί πολύ	2,4	

	Προαγωγές	Δεν έχουν μειωθεί καθόλου	4,8	2,1310
		Έχουν μειωθεί λίγο	10,7	
		Έχουν μείνει σταθερές	56,0	
		Έχουν αυξηθεί λίγο	23,8	
		Έχουν αυξηθεί πολύ	4,8	
	Σεμινάρια	Δεν έχουν μειωθεί καθόλου	7,1	1,9048
		Έχουν μειωθεί λίγο	10,7	
		Έχουν μείνει σταθερές	70,2	
		Έχουν αυξηθεί λίγο	8,3	
		Έχουν αυξηθεί πολύ	3,6	
	Εξασφάλιση	Δεν έχουν μειωθεί καθόλου	3,6	2,1190
		Έχουν μειωθεί λίγο	6,0	
		Έχουν μείνει σταθερές	72,6	
		Έχουν αυξηθεί λίγο	10,7	
		Έχουν αυξηθεί πολύ	7,1	
	Δεξιότητες	Δεν έχουν μειωθεί καθόλου	7,1	2,1190
		Έχουν μειωθεί λίγο	4,8	
		Έχουν μείνει σταθερές	60,7	
		Έχουν αυξηθεί λίγο	23,8	
		Έχουν αυξηθεί πολύ	3,6	
	Σχέσεις με προϊσταμένους	Δεν έχουν μειωθεί καθόλου	2,4	2,1905
		Έχουν μειωθεί λίγο	10,7	
		Έχουν μείνει σταθερές	58,3	
		Έχουν αυξηθεί λίγο	22,6	
		Έχουν αυξηθεί πολύ	6,0	
	Πρωτοβουλίες	Δεν έχουν μειωθεί καθόλου	4,8	2,1190
		Έχουν μειωθεί λίγο	8,3	
		Έχουν μείνει σταθερές	59,5	
		Έχουν αυξηθεί λίγο	25,0	
		Έχουν αυξηθεί πολύ	2,4	
	Ισορροπία μεταξύ προσωπικής και εργασιακής ζωής	Δεν έχουν μειωθεί καθόλου	3,6	2,1786
		Έχουν μειωθεί λίγο	8,3	
		Έχουν μείνει σταθερές	61,9	
		Έχουν αυξηθεί λίγο	19,0	
		Έχουν αυξηθεί πολύ	7,1	

Από τον πίνακα 6 προκύπτει πως σε όλες τις ανταμοιβές εκτός από τον μισθό στην πλειοψηφία των υποψηφίων οι ανταμοιβές έχουν μείνει σταθερές. Στην περίπτωση του μισθού μεγάλο μέρος του πληθυσμού της εταιρείας υποστηρίζει πως ο μισθός του έχει αυξηθεί από λίγο έως πολύ.

Πίνακας 7: Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής για τα συστήματα ανταμοιβών (4η ερώτηση)

Ερωτήσεις	Απαντήσεις	Ποσοστά (%)	Μέσος όρος
Αντικειμενικότητα συστημάτων ανταμοιβών	Ναι	17,9	0,9762
	Όχι	66,7	
	Ίσως	15,5	

Από τον παραπάνω πίνακα φαίνεται χαρακτηριστικά ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων (66,7%) θεωρεί πως δεν αμείβεται δικαίως με βάση την αξιολόγηση της απόδοσης που πραγματοποιείται.

Προκειμένου να απαντηθεί το 2ο ερευνητικό ερώτημα δηλαδή ως προς το αν παρέχονται περισσότερο εσωτερικές ή εξωτερικές ανταμοιβές στους εργαζομένους πρέπει να γίνει κατηγοριοποίηση μεταξύ των εσωτερικών και εξωτερικών ανταμοιβών που χρησιμοποιούνται. Επί της ουσίας, έχουμε:

- Εξωτερικές ανταμοιβές: ικανοποιητικός μισθός, bonus, έξοδα μετακίνησης, προοπτικές προαγωγής, εκπαιδευτικά σεμινάρια και αίσθημα εξασφάλισης της απασχόλησης,
- Εσωτερικές ανταμοιβές: ανάπτυξη προσωπικών δεξιοτήτων, καλές σχέσεις με προϊσταμένους, αυτονομία και ισορροπία εργασιακής και προσωπικής ζωής.

Προκειμένου να ερευνηθεί το συγκεκριμένο ερευνητικό ερώτημα πρέπει να δημιουργηθούν οι εξής μεταβλητές: παρεχόμενες εξωτερικές/εσωτερικές ανταμοιβές και επιθυμητές εξωτερικές/εξωτερικές ανταμοιβές και να αποσαφηνιστεί το ζητούμενο.

Έτσι, προκύπτει ο παρακάτω πίνακας:

Πίνακας 8: Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής για τις εσωτερικές και εξωτερικές ανταμοιβές

Ερωτήσεις		Απαντήσεις	Ποσοστά (%)	Μέσος όρος
Παρεχόμενες ανταμοιβές	Εξωτερικές	Καθόλου	9,4	1,5119
		Λίγο	43,5	
		Μέτρια	34,1	
		Πολύ	9,4	
		Πάρα πολύ	2,4	
	Εσωτερικές	Καθόλου	4,7	2,2024
		Λίγο	17,6	
		Μέτρια	34,1	
		Πολύ	37,6	
		Πάρα πολύ	4,7	

Επιθυμητές ανταμοιβές	Εξωτερικές	Καθόλου	2,4	2,7976
		Λίγο	4,7	
		Μέτρια	21,2	
		Πολύ	52,9	
		Πάρα πολύ	17,6	
	Εσωτερικές	Καθόλου	0	3,0714
		Λίγο	1,2	
		Μέτρια	20,0	
		Πολύ	48,2	
		Πάρα πολύ	29,4	

Όπως είναι εμφανές από τον πίνακα 7 οι παρεχόμενες εσωτερικές ανταμοιβές είναι περισσότερες από τις εξωτερικές καθώς μεγαλύτερο μέρος του πληθυσμού απαντά πως του παρέχονται μέτρια έως πολύ ενώ αντίστοιχα φαίνεται μια ομοιομορφία μεταξύ εσωτερικών και εξωτερικών ανταμοιβών ως προς τα θέλω των εργαζομένων (το μεγαλύτερο ποσοστό απαντά πολύ). Το γεγονός αυτό σημαίνει πως η εταιρεία επενδύει κυρίως στις εσωτερικές ανταμοιβές ενώ ο εργαζόμενος θέλει εξίσου και τις δύο ώστε να είναι ικανοποιημένος και να γίνει πιο αποδοτικός.

4.3. Αποτελέσματα ανάλυσης συσχετίσεων

Τα αποτελέσματα που θα αναλυθούν στην συγκεκριμένη παράγραφο θα βοηθήσουν στο να απαντηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα που έχουν τεθεί σε προηγούμενη παράγραφο.

Στη συνέχεια, ακολουθεί η συσχέτιση μεταξύ των 10 ανταμοιβών που δίνονται από την εταιρεία, επιθυμούν οι εργαζόμενοι και η μεταβολή στα 5 τελευταία χρόνια και των δημογραφικών στοιχείων που ερωτώνται στην 1η ενότητα του ερωτηματολογίου. Σημειώνεται πως για να αποσαφηνιστεί αν υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ των μεταβλητών που ερευνώνται μελετάμε την παράμετρο sig (2-tailed). Σύμφωνα με τη θεωρία αν ο αριθμός αυτός είναι μικρότερος από 0,05 τότε υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση και σημειώνεται συνήθως και το επίπεδο σημαντικότητας, ενώ αν είναι μεγαλύτερος δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση (Nahid Bozorgkhou, 2015).

Χρησιμοποιώντας την συγκεκριμένη θεωρητική παρατήρηση και με βάση τα αποτελέσματα που προκύπτουν από το SPSS χρησιμοποιώντας την εντολή analyze, correlate bivariate παράγονται τα γραφήματα και τα σχόλια που υπάρχουν στις ερχόμενες σελίδες.

		Fylo	Hlikia	Ekpaideusi	Oikogeneia	xronia_etairia
vathmos_misthos	Pearson Correlation	-,018	,017	,381**	-,054	,052
	Sig. (2-tailed)	,872	,882	<,001	,624	,637
	N	84	84	84	84	84
vathmos_bonus	Pearson Correlation	-,029	-,070	,218*	,102	-,145
	Sig. (2-tailed)	,795	,526	,047	,355	,187
	N	84	84	84	84	84
vathmos_metakinisi	Pearson Correlation	-,203	,083	,191	,122	-,001
	Sig. (2-tailed)	,064	,454	,083	,270	,996
	N	84	84	84	84	84
vathmos_proagogi	Pearson Correlation	-,166	-,060	,316**	-,086	-,020
	Sig. (2-tailed)	,130	,590	,003	,436	,854
	N	84	84	84	84	84
vathmos_seminario	Pearson Correlation	-,265*	,106	,100	,005	,118
	Sig. (2-tailed)	,015	,338	,368	,962	,283
	N	84	84	84	84	84
vathmos_exasfalisi	Pearson Correlation	-,183	-,171	,138	-,093	,188
	Sig. (2-tailed)	,097	,120	,210	,398	,088
	N	84	84	84	84	84
vathmos_dexiotites	Pearson Correlation	-,164	-,122	,285**	-,110	,053
	Sig. (2-tailed)	,136	,270	,008	,321	,635
	N	84	84	84	84	84
vathmos_sxeseis	Pearson Correlation	-,092	-,038	,202	-,124	,095
	Sig. (2-tailed)	,405	,732	,065	,261	,388
	N	84	84	84	84	84
vathmos_protovoulia	Pearson Correlation	-,149	-,124	,266*	-,171	,078
	Sig. (2-tailed)	,175	,261	,014	,119	,482
	N	84	84	84	84	84
vathmos_isorropia	Pearson Correlation	-,189	-,079	,216*	-,097	,108
	Sig. (2-tailed)	,085	,473	,049	,381	,327
	N	84	84	84	84	84

Γράφημα 1: Συσχέτιση ανταμοιβών που δίνονται με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων

Από το παραπάνω γράφημα είναι εμφανές πως υπάρχει εξάρτηση μεταξύ των παρεχόμενων σεμιναρίων και του φύλου και δεν υπάρχει καμία εξάρτηση από την ηλικία. Αντίθετα, υπάρχει εξάρτηση μεταξύ του βαθμού που παρέχεται ο μισθός, τα bonus, οι προαγωγές, η ανάπτυξη δεξιοτήτων, η ύπαρξη πρωτοβουλιών και η ισορροπία εργασιακής/προσωπικής ζωής με την εκπαίδευση που έχει λάβει ο κάθε εργαζόμενος. Ειδικότερα, είναι λογικό το εκπαιδευτικό επίπεδο να επιδρά σε όλα αυτά καθώς συνήθως είναι καθρέφτης των νοητικών ικανοτήτων και δεξιοτήτων του ατόμου και όπως φαίνεται όσο πιο υψηλό το εκπαιδευτικό επίπεδο (κατ' επέκταση και η εργατικότητα/συνέπεια) τόσο πιο πολύ δίνονται οι ανταμοιβές αυτές. Τέλος, σημειώνεται πως δεν υπάρχει ομοίως εξάρτηση της οικογενειακής κατάστασης και των ετών στην εταιρεία με καμία από τις παρεχόμενες 10 ανταμοιβές. Το γεγονός αυτό οδηγεί στο συμπέρασμα πως η εταιρεία παρέχει ανταμοιβές στον εργαζόμενο κυρίως με βάση την εκπαίδευση του και δεν επιδρά καμία άλλη δημογραφική παράμετρος που έχει χρησιμοποιηθεί. Σημειώνεται πως η παραπάνω παρατήρηση αποτελεί απάντηση στο 3ο ερευνητικό ερώτημα (3α).

		Fylo	Hlikia	Ekpaideusi	Oikogeneia	xronia_etairia
simintikotita_amoives	Pearson Correlation	,063	,036	-,052	,026	-,194
	Sig. (2-tailed)	,569	,747	,641	,811	,077
	N	84	84	84	84	84
simantikotita_bonus	Pearson Correlation	,039	,060	-,035	,107	-,229*
	Sig. (2-tailed)	,727	,586	,752	,332	,036
	N	84	84	84	84	84
simantikotita_metakinisi	Pearson Correlation	-,144	,020	,105	,113	-,261*
	Sig. (2-tailed)	,191	,857	,341	,305	,016
	N	84	84	84	84	84
simantikotita_proagogi	Pearson Correlation	-,117	-,185	,187	-,160	-,167
	Sig. (2-tailed)	,291	,091	,088	,146	,130
	N	84	84	84	84	84
simantikotita_seminario	Pearson Correlation	-,004	-,044	,078	-,056	-,092
	Sig. (2-tailed)	,974	,692	,480	,614	,405
	N	84	84	84	84	84
simantikotita_exasfalisi	Pearson Correlation	-,135	,027	,115	-,046	-,093
	Sig. (2-tailed)	,222	,808	,297	,676	,400
	N	84	84	84	84	84
simantikotita_dexiotites	Pearson Correlation	,091	,033	,169	,000	-,102
	Sig. (2-tailed)	,409	,766	,125	1,000	,356
	N	84	84	84	84	84
simantikotita_sxeseis	Pearson Correlation	,034	-,045	,154	,052	-,114
	Sig. (2-tailed)	,758	,685	,162	,639	,301
	N	84	84	84	84	84
simantikotita_protovoulia	Pearson Correlation	,103	,078	,240*	-,006	-,002
	Sig. (2-tailed)	,353	,480	,028	,954	,985
	N	84	84	84	84	84
simantikotita_isorropia	Pearson Correlation	-,006	-,022	,076	-,077	-,154
	Sig. (2-tailed)	,954	,840	,491	,486	,163
	N	84	84	84	84	84

Γράφημα 2: Συσχέτιση σημαντικότητας ανταμοιβών με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων

Από το γράφημα 2, δηλαδή από την συσχέτιση μεταξύ των ανταμοιβών που είναι σημαντικές για τους εργαζόμενους με τα δημογραφικά στοιχεία (3ο ερευνητικό ερώτημα – 3β) δεν προκύπτει καμία σχέση μεταξύ των 10 ανταμοιβών και του φύλου, της ηλικίας και της οικογενειακής κατάστασης. Αντίθετα, φαίνεται πως η εκπαίδευση συσχετίζεται με την αυτονομία, και τη δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών που λογικά οφείλεται στην δυνατότητα που δίνουν κάποιες σπουδές στο να αναλαμβάνει ο εργαζόμενος ευθύνες και πρωτοβουλίες. Τέλος, φαίνεται πως τα χρόνια που είναι ο εργαζόμενος στην εταιρεία έχουν στατιστικά σημαντική σχέση με τα bonus και τα έξοδα μετακίνησης γεγονός που αποδεικνύει την απαίτηση από τον εργαζόμενο για παροχή bonus και εξόδων μετακίνησης όσο αυξάνονται τα χρόνια του στην εταιρεία.

		Fylo	Hlikia	Ekpaideusi	Oikogeneia	xronia_etairia
metavoli_amoives	Pearson Correlation	-,007	-,054	,231*	-,084	,093
	Sig. (2-tailed)	,950	,627	,034	,448	,399
	N	84	84	84	84	84
metavoli_bonus	Pearson Correlation	,012	-,053	,018	,000	,108
	Sig. (2-tailed)	,911	,633	,868	1,000	,328
	N	84	84	84	84	84
metavoli_metakinisi	Pearson Correlation	-,203	,050	-,004	,155	,086
	Sig. (2-tailed)	,064	,654	,969	,160	,435
	N	84	84	84	84	84
metavoli_proagogi	Pearson Correlation	-,011	-,063	,209	-,028	,103
	Sig. (2-tailed)	,918	,567	,056	,802	,352
	N	84	84	84	84	84
metavoli_seminario	Pearson Correlation	-,128	-,002	,034	,030	,066
	Sig. (2-tailed)	,246	,982	,760	,787	,549
	N	84	84	84	84	84
metavoli_exasfalisi	Pearson Correlation	-,025	-,050	,078	,008	,135
	Sig. (2-tailed)	,820	,650	,481	,945	,222
	N	84	84	84	84	84
metavoli_dexiotites	Pearson Correlation	-,078	,015	,115	,007	,083
	Sig. (2-tailed)	,480	,892	,297	,950	,451
	N	84	84	84	84	84
metavoli_sxeseis	Pearson Correlation	-,010	-,034	,190	-,037	,174
	Sig. (2-tailed)	,930	,762	,084	,739	,114
	N	84	84	84	84	84
metavoli_protovoulia	Pearson Correlation	,035	-,036	,195	-,015	,047
	Sig. (2-tailed)	,755	,744	,075	,892	,669
	N	84	84	84	84	84
metavoli_isorropia	Pearson Correlation	-,049	-,151	,177	-,107	,067
	Sig. (2-tailed)	,656	,171	,108	,332	,542
	N	84	84	84	84	84

Γράφημα 3: Συσχέτιση μεταβολής ανταμοιβών με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων

Από το παραπάνω γράφημα φαίνεται πως καμία δημογραφική παράμετρος που έχει ορισθεί δεν σχετίζεται με τις ανταμοιβές που έχουν τεθεί ως προς την μεταβολή τους τα 5 τελευταία έτη. Μοναδική εξαίρεση αποτελεί το εκπαιδευτικό επίπεδο που φαίνεται να σχετίζεται με την μεταβολή στον μισθό του εργαζομένου, παράμετρος η οποία όπως αναφέρθηκε είναι λογικό να επιδρά στις οικονομικές απολαβές των εργαζομένων.

Τέλος, στα πλαίσια της εν λόγω διπλωματικής εργασίας θα γίνει διερεύνηση και της ενδεχόμενης στατιστικής σχέσης μεταξύ παρεχόμενων εσωτερικών/ εξωτερικών ανταμοιβών και των αντίστοιχων επιθυμητών από τον εργαζόμενο.

		par_exot	par_esot	epith_exot	epith_esot
par_exot	Pearson Correlation	1	,375**	,400**	,293**
	Sig. (2-tailed)		<,001	<,001	,007
	N	84	84	84	84
par_esot	Pearson Correlation	,375**	1	,093	,337**
	Sig. (2-tailed)	<,001		,400	,002
	N	84	84	84	84
epith_exot	Pearson Correlation	,400**	,093	1	,617**
	Sig. (2-tailed)	<,001	,400		<,001
	N	84	84	84	84
epith_esot	Pearson Correlation	,293**	,337**	,617**	1
	Sig. (2-tailed)	,007	,002	<,001	
	N	84	84	84	84

Γράφημα 4: Συσχέτιση μεταξύ παρεχόμενων/επιθυμητών εξωτερικών/εσωτερικών ανταμοιβών

Όπως είναι εμφανές από το γράφημα 4 υπάρχει μια στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ τόσο των παρεχόμενων και επιθυμητών εσωτερικών όσο και των παρεχόμενων και επιθυμητών εξωτερικών. Με άλλα λόγια, είναι λογικό και πρέπει να υπάρχει μια εξάρτηση και μια σχέση μεταξύ των αναγκών του εργαζομένου ως προς τις ανταμοιβές που θέλει και το τι προσφέρει η επιχείρηση. Στην περίπτωση που δεν υπάρχει αυτή η σύνδεση ο εργαζόμενος θα είναι δυσαρεστημένος και με την πρώτη ευκαιρία που θα του παρουσιαστεί θα αποχωρήσει από την επιχείρηση.

Αντίστοιχα, φαίνεται πως υπάρχει σχέση και μεταξύ εσωτερικών και εξωτερικών ανταμοιβών από το οποίο δεν προκύπτει κάποια αποτέλεσμα καθώς πρόκειται για διαφορετικά είδη ανταμοιβών που έχουν απλά κοινό στόχο τους να ενθαρρύνουν τους εργαζομένους να είναι πιο αποδοτικοί.

Σημειώνεται πως παρόμοια συμπεράσματα προκύπτουν και στην διπλωματική που έχει στηριχθεί το ερωτηματολόγιο (Αριστοτέλη Νταλιάρη, 2015) καθώς φαίνεται πως υπάρχει εξάρτηση μεταξύ των ανταμοιβών και των δημογραφικών χαρακτηριστικών ενώ υπάρχει σαφής διάκριση μεταξύ εσωτερικών και εξωτερικών ανταμοιβών κυρίως από την μεριά των εργαζομένων που επιλέγουν τις εξωτερικές ανταμοιβές.

4.4. Σύγκριση αποτελεσμάτων ποιοτικής και ποσοτικής έρευνας

Όπως είναι εμφανές από τις παραπάνω ενότητες τα αποτελέσματα διαφοροποιούνται μεταξύ των αποτελεσμάτων της ποιοτικής (συνέντευξη) και της ποσοτικής (ερωτηματολόγιο) έρευνας. Πιο συγκεκριμένα, οι υπεύθυνοι του τμήματος ανθρωπίνων πόρων, που συμμετέχουν στην ποιοτική έρευνα, υποστηρίζουν ότι πραγματοποιείται αξιολόγηση προσωπικού σε τακτά χρονικά διαστήματα από όπου προκύπτουν συμπεράσματα για τις ανταμοιβές σε περίπτωση θετικής αξιολόγησης και της επανεκπαίδευσης ή της απομάκρυνσης από την εταιρεία σε περίπτωση αρνητικής

αξιολόγησης. Αντίθετα, στην περίπτωση της ποσοτικής έρευνας το αποτέλεσμα είναι εντελώς διαφορετικό. Ειδικότερα, προκύπτει ότι οι εργαζόμενοι δεν θεωρούν ότι γίνεται συχνά αξιολόγηση ενώ δεν είναι σίγουρα ικανοποιημένοι από τις ανταμοιβές που λαμβάνουν. Επίσης θεωρούν ότι τα αποτελέσματα της αξιολόγησης δεν λαμβάνονται πλήρως υπόψη τους καθώς θεωρούν ότι δεν ανταμείβονται δικαίως.

Το αποτέλεσμα είναι αναμενόμενο καθώς το τμήμα ΔΑΠ της επιχείρησης αποτελείται από εργαζόμενους οι οποίοι θεωρούν πως κάνουν σωστά την δουλειά τους και ότι όλοι οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι από αυτούς και αυτό που τους προσφέρει τελικά η επιχείρηση. Από την άλλη μεριά, οι εργαζόμενοι είναι λογικό να μην νιώθουν πως ανταμείβονται δικαίως καθώς υπάρχει τις περισσότερες φορές ένα αίσθημα μη κορεσμού σε οποιαδήποτε ανταμοιβή και αν λαμβάνουν καθώς θεωρούν πως προσφέρουν παραπάνω από ότι δίνουν και πως η εταιρεία τελικά τους αδικεί συγκριτικά με τους συναδέλφους τους.

Τέλος, από την ποιοτική έρευνα δεν προκύπτει κάποια σύνδεση των ανταμοιβών από τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος των εργαζομένων ενώ στην περίπτωση της ποσοτικής έρευνας προκύπτει αυτή η σύνδεση. Ομοίως από την ποιοτική έρευνα δεν φαίνεται να υπάρχει διάκριση μεταξύ των εσωτερικών και εξωτερικών ανταμοιβών γεγονός που αντιτίθεται στο αποτέλεσμα του ερωτηματολογίου.

4.5. Προτεινόμενες ανταμοιβές για αύξηση απόδοσης

Όπως ήδη αναφέρθηκε, στο ερωτηματολόγιο έχει προστεθεί μια τελευταία ερώτηση ανοιχτού τύπου όπου ο ερωτώμενος μπορεί προτείνει κάποιες ανταμοιβές που θα τον βοηθήσουν να γίνει πιο αποδοτικός. Τα αποτελέσματα που προκύπτουν από τη παραπάνω ερώτηση ποικίλουν και σχεδόν καμία απάντηση δεν είναι ίδια με κάποιου άλλου εργαζόμενου καθώς πρόκειται για διαφορετικές προσωπικότητες που επιθυμούν κάτι διαφορετικό για αυτούς και κατά συνέπεια και για τις οικογένειες τους. Στη συνέχεια της συγκεκριμένης υποενότητας θα αναφερθούν και θα σχολιαστούν οι κύριες απαντήσεις που δόθηκαν από τους εργαζομένους ενώ στο τέλος της εργασίας (στην ενότητα προτάσεις) θα αναφερθεί ο τρόπος αξιοποίησης των προτεινόμενων ανταμοιβών από την εταιρεία.

Οι κυριότερες απαντήσεις είναι οι εξής:

- Ιδιωτική ασφάλιση (ατομική είτε οικογενειακή): Σε αυτήν την περίπτωση ο εργαζόμενος ζητά καλύτερη ιατροφαρμακευτική περίθαλψη από αυτήν που προσφέρεται από το κράτος προκειμένου να διαφυλάξει τον ίδιο και την οικογένεια του.
- Εκπαιδευτικά σεμινάρια: Την εν λόγω απάντηση την έχουν δώσει ταυτόχρονα 4-5 άτομα από το προσωπικό καθώς δεν γίνονται συχνά στην εταιρεία αλλά θα έπρεπε ώστε να βελτιώνεται το προσωπικό.
- Διάφορα bonus παραγωγικότητας: Οι προτάσεις του προσωπικού σε αυτό το κομμάτι είναι πολλές και δείχνουν την ανάγκη που έχει ο εργαζόμενος να λαμβάνει κάποιο χρηματικό αντίτιμο (επιπλέον του μισθού του) για αυτό που προσφέρει ώστε να δίνει κάθε φορά ακόμα περισσότερο και να βοηθά την

επιχείρηση να πετυχαίνει τους στόχους της. Τα bonus που προτείνονται είναι δωροκάρτες, κουπόνια για βενζίνη ή σούπερ μαρκετ ή εστιατόρια κ.λ.π.

- Ευέλικτο ωράριο/τηλεργασία: Οι εν λόγω προτεινόμενες ανταμοιβές είναι πιθανό να βοηθήσουν πολύ εργαζόμενους γονείς οι οποίοι θέλουν να περνούν περισσότερο χρόνο με τα παιδιά τους και να τους πηγαίνουν σε διάφορες δραστηριότητες ενώ βοηθά σε ανθρώπους με επικείμενα νοσήματα να μη νοσούν από γρίπες και ιούς της εποχής μειώνοντας έτσι τον κίνδυνο.
- Περισσότερες ημέρες άδειας: Η συγκεκριμένη ανταμοιβή δεν εφαρμόζεται στις ελληνικές επιχειρήσεις αλλά σίγουρα θα βοηθούσε στο να ξεκουραστεί ο αποδοτικός εργαζόμενος και να παράγει ακόμα περισσότερο.
- Ελευθερία πρωτοβουλιών: Σημαντικό ποσοστό των εργαζομένων επιθυμεί να έχει μεγαλύτερη δυνατότητα για ανάληψη πρωτοβουλιών καθώς έτσι έχει την δυνατότητα να βάζει τις ιδέες και τις γνώσεις του με απώτερο σκοπό να στέφονται όλα τα πρότζεκτ που του δίνονται με επιτυχία, ταχύτητα και πρωτοτυπία.
- Ομαδικοί έξοδοι με την ομάδα εργασίας: Η συγκεκριμένη ανταμοιβή θα βοηθήσει πολύ στην δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ των εργαζομένων με αποτέλεσμα την αύξηση της απόδοσης τους μέσω σε ένα εποικοδομητικό και υγιές περιβάλλον εργασίας.

5. Συμπεράσματα

Όπως ήδη αναφέρθηκε στο πλαίσιο της εν λόγω εργασίας πραγματοποιήθηκε έρευνα πάνω στην αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού καθώς και στα συστήματα ανταμοιβών που δίνονται από επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα. Προκειμένου να εξαχθούν συμπεράσματα ως προς τα παραπάνω διεξάγεται ποιοτική έρευνα (μέσω συνέντευξης) και ποσοτική έρευνα (μέσω ερωτηματολογίου) χρησιμοποιώντας ως δείγμα και πληθυσμό τους εργαζόμενους της εταιρείας που εργάζομαι, δηλαδή μιας επιχείρησης που δραστηριοποιείται στον κλάδο των γραφικών τεχνών. Αντίστοιχα, η ποιοτική έρευνα διεξήχθη με συνεντευξιαζόμενους δύο υπάλληλους του τμήματος διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Τα αποτελέσματα που προκύπτουν από την εν λόγω έρευνα είναι πολλά και παρουσιάζονται συνοπτικά στις επόμενες παραγράφους.

Αρχικά, από την ποιοτική έρευνα προκύπτει ότι η αξιολόγηση απόδοσης ανθρωπίνων πόρων της εταιρίας πραγματοποιείται κατά μέσο όρο κάθε 15 μήνες. Στα συστήματα αξιολόγησης των εργαζομένων ακολουθείται αξιολόγηση από προϊστάμενο σε υφιστάμενο και αντίστροφα. Τα αποτελέσματα λαμβάνονται υπόψη και σχετίζονται με τις ανταμοιβές που δίνονται στο κάθε εργαζόμενο. Δηλαδή, σε περίπτωση θετικής απόδοσης συνήθως δίνεται αύξηση στο μισθό ή κάποια bonus στο προσωπικό ενώ σε περίπτωση χαμηλότερης απόδοσης η εταιρία εστιάζει στην επανεκπαίδευση είτε κάποια σύσταση ή ακόμα και απομάκρυνση του εργαζομένου. Τα αποτελέσματα της ποιοτικής έρευνας χρησιμοποιούνται για να απαντηθεί το πρώτο ερευνητικό ερώτημα και τελικά στην ερώτηση για το αν υπάρχει επίδραση του αποτελέσματος της αξιολόγησης στις ανταμοιβές η απάντηση που προκύπτει από το σύνολο των ερωτήσεων που τέθηκαν στους υπευθύνους είναι ότι υπάρχει.

Στη συνέχεια, προκύπτουν κάποια γενικά συμπεράσματα από την ποσοτική έρευνα και την περιγραφική στατιστική, η οποία αναλύεται μέσω του προγράμματος SPSS. Το δείγμα το πληθυσμού περιλαμβάνει περισσότερες γυναίκες, ηλικίες μεταξύ 18-60 ετών, εκπαιδευτικό επίπεδο κυρίως ΤΕΙ και ΑΕΙ, άγαμους και έγγαμους ενώ το σύνολο του προσωπικού είναι στην εταιρεία από 1 έως 5 έτη. Επίσης, η πλειοψηφία των συμμετεχόντων στην έρευνα υποστηρίζει ότι η αξιολόγηση στην επιχείρηση γίνεται λιγότερες από μια φορές τον χρόνο, αξιολογητές είναι κυρίως οι υφιστάμενοι και οι προϊστάμενοι ενώ φαίνεται πως δεν θεωρούν πως η αξιολόγηση του προσωπικού με καμία από τις ανταμοιβές τις οποίες λαμβάνουν. Ακόμη, οι εργαζόμενοι δεν θεωρούν πως λαμβάνουν τις ανταμοιβές που έχουν χρησιμοποιηθεί στο ερωτηματολόγιο ενώ τις θεωρούν πολύ σημαντικές για αυτούς και παράλληλα φαίνεται πως όλες οι ανταμοιβές εκτός από τον μισθό έχουν μείνει σταθερές. Σημειώνεται πως στην περίπτωση του μισθού μεγάλο μέρος του πληθυσμού της εταιρείας υποστηρίζει πως ο μισθός του έχει αυξηθεί από λίγο έως πολύ. Τέλος, οι εργαζόμενοι θεωρούν πως δεν αμείβονται δικαίως με βάση την αξιολόγηση της απόδοσης που πραγματοποιείται.

Το 2ο ερευνητικό ερώτημα, όπου μελετάται το αν η επιχείρηση εστιάζει στην απόδοση των εσωτερικών ή των εξωτερικών ανταμοιβών προς τους εργαζομένους οι παρεχόμενες εσωτερικές ανταμοιβές είναι περισσότερες από τις εξωτερικές. Αυτό συμβαίνει καθώς το μεγαλύτερο μέρος του πληθυσμού απαντά πως του παρέχονται μέτρια έως πολύ ενώ αντίστοιχα φαίνεται μια ομοιομορφία μεταξύ εσωτερικών και εξωτερικών ανταμοιβών ως προς τα θέλω των εργαζομένων (το μεγαλύτερο ποσοστό

απαντά πολύ). Συνολικά προκύπτει πως η εταιρεία επενδύει κυρίως στις εσωτερικές ανταμοιβές ενώ ο εργαζόμενος επιθυμεί εξίσου και τις δύο μορφές ανταμοιβών ώστε να είναι ικανοποιημένος και να γίνει πιο αποδοτικός.

Στη συνέχεια της ανάλυσης, πραγματοποιείται και ανάλυση συσχετίσεων από όπου προκύπτουν τα αποτελέσματα για τα δύο τελευταία ερευνητικά ερωτήματα. Έτσι, έχουμε ότι υπάρχει εξάρτηση μεταξύ των παρεχόμενων σεμιναρίων και του φύλου, δεν υπάρχει καμία εξάρτηση από την ηλικία ενώ υπάρχει εξάρτηση μεταξύ του βαθμού που παρέχεται ο μισθός, τα bonus, οι προαγωγές, η ανάπτυξη δεξιοτήτων, η ύπαρξη πρωτοβουλιών και η ισορροπία εργασιακής/προσωπικής ζωής με την εκπαίδευση που έχει λάβει ο κάθε εργαζόμενος. Επιπλέον, δεν υπάρχει εξάρτηση της οικογενειακής κατάστασης και των ετών στην εταιρεία με καμία από τις παρεχόμενες 10 ανταμοιβές. Έτσι, η απάντηση στο πρώτο σκέλος του 3^{ου} ερευνητικού ερωτήματος δηλαδή στο αν επηρεάζονται οι ανταμοιβές που παρέχουν οι επιχειρήσεις ανάλογα με τα διάφορα δημογραφικά χαρακτηριστικά είναι θετική και κυρίως υπάρχει εξάρτηση του μισθού και των κύριων εξωτερικών ανταμοιβών που παρέχει η επιχείρηση.

Επιπλέον, από την συσχέτιση μεταξύ των ανταμοιβών που είναι σημαντικές για τους εργαζόμενους με τα δημογραφικά στοιχεία δεν προκύπτει καμία σχέση μεταξύ των 10 ανταμοιβών και του φύλου, της ηλικίας και της οικογενειακής κατάστασης. Παρόλα αυτά, φαίνεται πως η εκπαίδευση συσχετίζεται με την αυτονομία, και τη δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών που λογικά οφείλεται στην δυνατότητα που δίνουν κάποιες σπουδές στο να αναλαμβάνει ο εργαζόμενος ευθύνες και πρωτοβουλίες. Τέλος, φαίνεται πως τα χρόνια που είναι ο εργαζόμενος στην εταιρεία έχουν στατιστικά σημαντική σχέση με τα bonus και τα έξοδα μετακίνησης γεγονός που αποδεικνύει την απαίτηση από τον εργαζόμενο για παροχή bonus και εξόδων μετακίνησης όσο αυξάνονται τα χρόνια του στην εταιρεία. Η παραπάνω παρατήρηση αποτελεί απάντηση στο δεύτερο μέρος του τελευταίου ερευνητικού ερωτήματος και τελικά η απάντηση είναι πως υπάρχει μια ελάχιστη εξάρτηση καθώς όπως ήδη αναφέρθηκε υπάρχει μόνο εξάρτηση της εκπαίδευσης και της αυτονομίας και των ετών προϋπηρεσίας και των bonus/εξόδων μετακίνησης.

Επιπροσθέτως, σημειώνεται πως καμία δημογραφική παράμετρος που έχει ορισθεί δεν σχετίζεται με τις ανταμοιβές που έχουν τεθεί ως προς την μεταβολή τους τα 5 τελευταία έτη εκτός από το εκπαιδευτικό επίπεδο που φαίνεται να σχετίζεται με την μεταβολή στον μισθό του εργαζομένου. Αντίστοιχα, το τελευταίο συμπέρασμα που προκύπτει από την ανάλυση συσχετίσεων είναι πως υπάρχει μια στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ τόσο των παρεχόμενων και επιθυμητών εσωτερικών όσο και των παρεχόμενων και επιθυμητών εξωτερικών. Ομοίως, φαίνεται πως υπάρχει σχέση και μεταξύ επιθυμητών εσωτερικών και εξωτερικών ανταμοιβών.

Στο πλαίσιο της σύγκρισης μεταξύ των αποτελεσμάτων της συγκεκριμένης έρευνας και της βιβλιογραφίας προκύπτουν συμπεράσματα καθώς φαίνεται πως υπάρχει εξάρτηση μεταξύ των ανταμοιβών και των δημογραφικών χαρακτηριστικών ενώ υπάρχει σαφής διάκριση μεταξύ εσωτερικών και εξωτερικών ανταμοιβών κυρίως από την μεριά των εργαζομένων που επιλέγουν τις εξωτερικές ανταμοιβές.

Στο τελευταίο κεφάλαιο της εν λόγω διπλωματικής εργασίας πραγματοποιείται σύγκριση μεταξύ των αποτελεσμάτων της ποιοτικής και ποσοτικής έρευνας

προκειμένου να προκύψουν ενδιαφέροντα συμπεράσματα. Αρχικά, όπως εύκολα γίνεται αντιληπτό, δεν υπάρχει συμφωνία μεταξύ των αποτελεσμάτων της ποιοτικής (συνέντευξη) και της ποσοτικής (ερωτηματολόγιο) έρευνας. Πιο συγκεκριμένα, οι υπεύθυνοι του τμήματος ανθρωπίνων πόρων θεωρούν ότι το χρονικό διάστημα που πραγματοποιείται η αξιολόγηση προσωπικού είναι επαρκές για αυτούς, καθώς μπορούν να προκύψουν τα συμπεράσματα τους για τις ανταμοιβές σε περίπτωση θετικής αξιολόγησης και της επανεκπαίδευσης ή της απομάκρυνσης από την εταιρεία σε περίπτωση χαμηλότερης αξιολόγησης. Αντίθετα, στην περίπτωση της ποσοτικής έρευνας το αποτέλεσμα είναι εντελώς διαφορετικό αφού προκύπτει ότι οι εργαζόμενοι επιθυμούν η διαδικασία αξιολόγησης να πραγματοποιείται συχνότερα. επίσης, δηλώνουν ότι δεν είναι ικανοποιημένοι από τις ανταμοιβές που παίρνουν θεωρώντας παράλληλα πως το αποτέλεσμα της αξιολόγησης δεν βοηθά στο να ανταμείβονται δικαίως.

Το συμπέρασμα που προκύπτει από αυτήν την σύγκριση είναι αναμενόμενο καθώς το τμήμα ανθρωπίνων πόρων της εταιρείας αποτελείται από εργαζόμενους οι οποίοι θεωρούν πως κάνουν σωστά τόσο την αξιολόγηση απόδοσης όσο και δίνουν αξιοκρατικά ανταμοιβές ενώ από την άλλη μεριά, οι εργαζόμενοι είναι λογικό να μην νιώθουν πως ανταμείβονται δικαίως καθώς υπάρχει τις περισσότερες φορές ένα αίσθημα μη κορεσμού σε οποιαδήποτε ανταμοιβή και αν λαμβάνουν καθώς θεωρούν πως προσφέρουν παραπάνω από ότι δίνουν και πως η εταιρεία τελικά τους αδικεί συγκριτικά με τους συναδέλφους τους.

Σε κάθε περίπτωση, φαίνεται πως η επιχείρηση πιστεύει πως υπάρχει σύνδεση μεταξύ αξιολόγησης απόδοσης και ανταμοιβών ενώ οι εργαζόμενοι θεωρούν πως θα έπρεπε να υπάρχει σύνδεση αλλά στην πράξη δεν πραγματοποιείται από την επιχείρηση. Τέλος, από την ποιοτική έρευνα δεν προκύπτει κάποια σύνδεση των ανταμοιβών από τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος των εργαζομένων ενώ στην περίπτωση της ποσοτικής έρευνας προκύπτει αυτή η σύνδεση. Ομοίως από την ποιοτική έρευνα δεν φαίνεται να υπάρχει διάκριση μεταξύ των εσωτερικών και εξωτερικών ανταμοιβών γεγονός που αντιτίθεται στο αποτέλεσμα του ερωτηματολογίου.

Τέλος, αξίζει να σημειωθεί πως στα πλαίσια του ερωτηματολογίου τέθηκε ένα ερώτημα στους εργαζομένους που αφορά προτάσεις τους ως προς συστήματα ανταμοιβών που θα τους βοηθούσαν να γίνουν πιο αποδοτικοί και οι απαντήσεις ήταν πολλές και διαφορετικές. Σε κάθε περίπτωση, οι εργαζόμενοι στην εν λόγω εταιρεία και γενικότερα οι εργαζόμενοι του ιδιωτικού τομέα έχουν την δυνατότητα να λαμβάνουν πολλές και διαφορετικές ανταμοιβές οι οποίες δεν δίνονται είτε λόγω άγνοιας από την μεριά της επιχείρησης είτε λόγω οικονομικών δυσκολιών. Οι προτάσεις αυτές θα αναλυθούν και στην επόμενη ενότητα καθώς πρόκειται για επεκτάσεις του εν λόγω θέματος που στην ουσία θα μπορούσαν να βοηθήσουν στην αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων οπότε θα οδηγούνταν σε θετική αξιολόγηση απόδοσης και γενικότερα σε κέρδος για την εκάστοτε επιχείρηση.

6. Προτάσεις

Η εν λόγω διπλωματική εργασία στοχεύει στο να βρεθεί η σχέση μεταξύ της αξιολόγησης απόδοσης και των συστημάτων ανταμοιβών που δίνονται χρησιμοποιώντας ως case study μια επιχείρηση που δραστηριοποιείται στον κλάδο των γραφικών τεχνών. Έτσι, η πρώτη επέκταση του θέματος θα μπορούσε να ήταν να γίνει η εν λόγω έρευνα και σε άλλες εταιρείες του κλάδου ή και σε άλλους κλάδους καθώς τα αποτελέσματα μπορεί να έχουν μεγάλο ενδιαφέρον και να βοηθήσουν την κάθε επιχείρηση να εξελιχθεί και να γίνει πιο κερδοφόρα.

Επιπλέον, από την εν λόγω εργασία προκύπτουν και κάποιες μέθοδοι αξιολόγησης απόδοσης. Οι τεχνικές αυτές που προτείνονται στο θεωρητικό μέρος της εργασίας μπορούν να βοηθήσουν όλες τις εταιρείες του ιδιωτικού τομέα να διεκπεραιώσουν με επιτυχία την διαδικασία της αξιολόγησης απόδοσης από την οποία θα προκύψουν ενδιαφέροντα συμπεράσματα ως προς το πως πρέπει να ανταμειφθεί ή να «τιμωρηθεί» ο εργαζόμενος. Ακόμη, μπορεί να γίνει περαιτέρω διερεύνηση ως προς τα συστήματα ανταμοιβών που δίνονται και να αποσαφηνιστεί ποια από αυτά επιθυμούν οι εργαζόμενοι μέσω επιπλέον ερωτηματολογίων κατά την διαδικασία της αξιολόγησης απόδοσης.

Επιπροσθέτως, ως προς τις προτεινόμενες ανταμοιβές από την πλευρά των εργαζομένων μια πιθανή επέκταση του θέματος θα ήταν η ανάλυση και διεξαγωγή έρευνας πάνω στις ανταμοιβές που προτάθηκαν. Πιο συγκεκριμένα, η εταιρεία που μελετάται οφείλει να τις καταγράψει, να δει ποιες προτιμούν περισσότερο οι εργαζόμενοι και ελέγχοντας ταυτόχρονα την οικονομική της δυνατότητα να παρέχει κάποιες από αυτές στους εργαζόμενους της. Έτσι, η επέκταση που προτείνεται είναι η μέτρηση της αποδοτικότητας πριν και μετά την απόδοση των ανταμοιβών ώστε να φανεί αν όντως υπάρχει η επιδιωκόμενη διαφορά προς το καλύτερο του οργανισμού.

Τέλος, προτείνεται μια έρευνα η οποία θα είναι προσανατολισμένη στην δουλειά που οφείλουν να κάνουν οι HR managers. Επί της ουσίας, θα πρέπει να βρεθεί ο κατάλληλος τρόπος ώστε να διευθύνουν σωστά το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού και να γίνεται ανά τακτά χρονικά διαστήματα η αξιολόγηση του προσωπικού ενώ παράλληλα να εξετάζεται με λεπτομέρεια ποια ανταμοιβή αντιστοιχεί σε ποιον εργαζόμενο ενώ παράλληλα να αποσαφηνιστεί ποιος χρειάζεται επανεκπαίδευση (η οποία πρέπει να πραγματοποιείται ανά τακτά χρονικά διαστήματα σε όλο το προσωπικό).

Σημειώνεται, πως το θέμα της σύνδεσης της αξιολόγησης απόδοσης και των συστημάτων ανταμοιβών είναι σε πρώιμο στάδιο στην ελληνική βιβλιογραφία με αποτέλεσμα να έχει πολλά περιθώρια μελέτης και έρευνας. Αντίστοιχα, έρευνα μπορεί να πραγματοποιηθεί και μέσω σύνδεσης και άλλων δημογραφικών χαρακτηριστικών (π.χ. την ύπαρξη παιδιών) και άλλων ανταμοιβών που υπάρχουν (π.χ. ομαδικές έξοδοι και εκδηλώσεις από την επιχείρηση) ώστε να βρεθεί η ύπαρξη ή όχι συσχέτισης μεταξύ αυτών των παραμέτρων.

Βιβλιογραφία

Kartomania . (2019). *Γραφικές τέχνες.* Ανάκτηση από Kartomania.gr: https://www.kartomania.gr/2019/07/29/%CE%B3%CF%81%CE%B1%CF%86%CE%B9%CE%BA%CE%AD%CF%82-%CF%84%CE%AD%CF%87%CE%BD%CE%B5%CF%82/

Alexandra Powell. (χ.χ.). *Reward Gateway.* Ανάκτηση Οκτωμβρίου 10, 2023, από https://www.rewardgateway.com/blog/best-formula-for-employee-recognition

BambooHR. (χ.χ.). Ανάκτηση Σεπτεμβρίου 30, 2023, από https://www.bamboohr.com/resources/hr-glossary/employee-evaluation

Capital.gr. (2022). *Capital.* Ανάκτηση από https://www.capital.gr/oikonomia/3629386/pos-diamorfonontai-oi-katotates-amoibes-analoga-me-tin-proupiresia-me-auxisi-7-5/

CE.A.R.S. Team. (2022). *Cears.* Ανάκτηση από https://cears.edu.gr/posotiki-vs-poiotiki/

Cibum.gr. (2023). *Οι χάρτινες συσκευασίες πιο αποδεκτές από καταναλωτές με οικολογική συνείδηση.* Ανάκτηση από https://cibum.gr/nea/katanalotis-nea/oi-syskeyasies-me-vasi-to-charti-echoyn-kalyteri-oikologiki-eikona/

Grapevine. (χ.χ.). Ανάκτηση Οκτωμβρίου 5, 2023, από https://www.grapevineevaluations.com/measuring-employee-performance-in-public-sector

Jessica Abbadia. (2023). *Mindthegraph*. Ανάκτηση από https://mindthegraph.com/blog/el/cronbach-alpha/

Keke Kaikhosroshvili. (2023). *Χρήση των αξιολογήσεων απόδοσης των εργαζομένων: Πλεονεκτήματα & Μειονεκτήματα*. Ανάκτηση από https://www.zavvy.io/el/blog/%CE%B1%CE%BE%CE%B9%CE%BF%CE%BB%CE%BF%CE%B3%CE%AE%CF%83%CE%B5%CE%B9%CF%82-%CE%B5%CF%80%CE%B9%CE%B4%CF%8C%CF%83%CE%B5%CF%89%CE%BD-%CF%84%CF%89%CE%BD-%CE%B5%CF%81%CE%B3%CE%B1%CE%B6%CE%BF%CE%BC%CE%AD%CE%BD%CF%89%CE%BD

kissflow. (χ.χ.). Ανάκτηση Οκτώμβριου 2, 2023, από https://kissflow.com/hr/performance-management/employee-performance-appraisal-method/

Krs. (2022). Ανάκτηση Σεπτεμρβίου 23, 2023, από https://krs.gr/2022/07/12/%CE%B1%CE%BE%CE%B9%CE%BF%CE%BB%CF%8C%CE%B3%CE%B7%CF%83%CE%B7-%CF%80%CF%81%CE%BF%CF%83%CF%89%CF%80%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CF%8D-%CE%AD%CE%BD%CE%BD%CE%BF%CE%B9%CE%B1-%CE%BC%CE%AD%CE%B8%CE%BF%CE%B4%CE%BF/

Mady Peterson. (χ.χ.). *Limeade.* Ανάκτηση Οκτωμβρίου 5, 2023, από https://www.limeade.com/resources/blog/top-9-ways-recognize-reward-employees/

Nahid Bozorgkhou. (2015). An internet shopping user adoption model using an integrated TTF and UTAUT: Evidence. *Management Science Letters*, σσ. 201-204.

Priya Chetty. (2015). *Projectguru.* Ανάκτηση από Nominal, ordinal and scale in SPSS: https://www.projectguru.in/nominal-ordinal-and-scale-in-spss/

Stelios Christou. (2022). *Οι 7 Τύποι Ανταμοιβής Προσωπικού*. Ανάκτηση από https://blog.ergodotisi.com/7-types-of-employee-rewards/

Todd Whitlock. (2015). *Education advance.* Ανάκτηση Οκτωμβρίου 2, 2023, από https://educationadvanced.com/resources/blog/the-history-of-performance-reviews-and-the-future-of-employee-evaluations/

Tyson, Shaun & York, Alfred. (2004). *Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού-Τα δομικά συστατικά του.* Αθήνα: Εκδ. Γκιούρδας.

Werther, J. and Davis, K. (1996). *Human Resources and Personnel Management.* New York: McGraw-Hill.

Wix.com. (2020). *Wix.com*. Ανάκτηση από Δείκτης Cronbach's aplha: https://vaitsis9.wixsite.com/vaitsis/single-post/%CE%B4%CE%B5%CE%B9%CE%BA%CF%84%CE%B7%CF%82-cronbach-s-alpha

Αριστοτέλη Νταλιάρη. (2015). *Ανταμοιβές και υποκίνηση στο σύγχρονο προβληματικό εργασιακό περιβάλλον.* Θεσσαλονίκη: Α.Π.Θ.

Βασιλική Βαβαρούτα. (2022). *Αξιολόγηση ανθρώπινων πόρων: μελέτη μιας πολυεθνικής αυτοκινητοβιομηχανίας.* Αθήνα: Ε.Μ.Π. και ΠΑ.ΠΕΙ.

Δήμας Νικόλαος Χρήστου, Αγγελής Σακελλαρίου, Ιωάννα Πιτσαρού. (2016). *Μέθοδοι και συστήματα αξιολόγησης προσωπικού.* Πάτρα: ΤΕΙ Δυτικής Ελλάδας.

Δημήτρης Γρέβιας. (2020). *Kemel.* Ανάκτηση από https://www.kemel.gr/library/axiologisi-tis-apodosis-ergazomenou-se-mia-mikri-epicheirisi

Δρίβα Αναστασία. (2009). *Αξιολόγηση αποδοτικότητας και συστήματα αμοιβής προσωπικού στις ελληνικές επιχειρήσεις.* Πάτρα: Πανεπιστήμιο Πατρών.

Ειρήνη Ντότα. (2015). *Μέθοδοι αξιολόγησης προσωπικού.* Πειραιάς: ΠΑ.ΠΕΙ.

Κουτρούκης Κ. (χ.χ.). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων-Μέρος Ά,.* Ανάκτηση από Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων, Τμήμα Οικονομικών Επιστημών: www.econ.uoi.gr

Μαυρομηχάλη Κωνσταντίνα. (2011). *Η αξιολόγηση της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων και η σύνδεση της με την αμοιβή.* Αθήνα: Εθνική Σχολή Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

Μπάτσιου Χρήστου. (2013). *Συστήματα αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων.* Θεσσαλονίκη: Α.Π.Θ.

Νάνσυ Παπαλεξανδρή, Ελεάννα Γαλανάκη. (2021). *CRANET Ευρωπαικό δίκτυο έρευνας στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού.* Ανάκτηση από https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwiQ9oTbk82CAxUPuKQKHQWPDzMQFnoECBUQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.dept.aueb.gr%2Fsites%2Fdefault%2Ffiles%2Fhrmlab%2Fattachments%2FCranet%2FQuestionnaire_Cranfield_GREEK_2021_form_to_fill.p

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

Παπαλεξανδρή, Ν., Γαλανάκη, Ε. και Παναγιωτοπούλου, Λ. (2012). *Συγκριτική Έρευνα στις Πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα και την Ευρώπη.* Αθήνα: Εκδ. Μπένου.

Χασαπόγλου Δανάη. (2015). *Διαχείρηση ανθρωπίνου δυναμικού: μελέτη περίπτωσης εταιρείας πετρελαιοειδών .* ΠΑ.ΠΕΙ.

Χυτήρης Ε. Λεωνίδας. (2001). *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων.* Interbooks.

Παράρτημα Α - Ερωτηματολόγιο

1η ενότητα - Δημογραφικά

1. Ποιο είναι το φύλο σας;
   - Άνδρας
   - Γυναίκα
   - Άλλο

2. Σε ποια από τις παρακάτω ηλικιακές ομάδες ανήκετε;
   - 18-29
   - 30-39
   - 40-49
   - 50-59
   - 60+

3. Ποιο είναι το εκπαιδευτικό σας επίπεδο;
   - Απόφοιτος λυκείου
   - Απόφοιτος ΙΕΚ
   - Απόφοιτος ΤΕΙ
   - Απόφοιτος ΑΕΙ
   - Μεταπτυχιακό δίπλωμα
   - Διδακτορικό δίπλωμα

4. Ποιοι είναι η οικογενειακή σας κατάσταση;
   - 'Αγαμος/η
   - Έγγαμος/η
   - Διαζευγμένος/η
   - Άλλο

5. Πόσα χρόνια εργάζεστε στην εταιρεία;
   - <1 έτος
   - 1-5 έτη
   - 6-10 έτη
   - >10 έτη

2η ενότητα – Αξιολόγηση απόδοσης προσωπικού

1. Πραγματοποιείται αξιολόγηση απόδοσης του προσωπικού στην εταιρεία που εργάζεστε;
   - Ναι
   - Όχι

2. Αν ναι, με τι συχνότητα;
   - >1 φορά το χρόνο
   - 1 φορά το χρόνο
   - <1 φορά το χρόνο

3. Αν έχετε σύστημα αξιολόγησης απόδοσης, ποιοι συμβάλλουν/παρέχουν δεδομένα στη διαδικασία αξιολόγησης σας;

- Προϊστάμενοι
- Υφιστάμενοι
- Ο ίδιος ο εργαζόμενος
- Συνάδελφοι της ίδιας βαθμίδας
- Όλοι οι παραπάνω

4. Τα δεδομένα της αξιολόγησης χρησιμοποιούνται κατά την λήψη αποφάσεων σχετικά με τα παρακάτω;

	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ
Αμοιβές	○	○	○	○	○
Εκπαίδευση και ανάπτυξη	○	○	○	○	○
Προαγωγές και μετακινήσεις	○	○	○	○	○
Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού	○	○	○	○	○

3η ενότητα – Συστήματα ανταμοιβών

1. Αξιολογείστε το βαθμό στον οποίο η επιχείρηση όπου εργάζεστε, σας παρέχει τις ακόλουθες ανταμοιβές:

	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ
Ικανοποιητικός μισθός	○	○	○	○	○
Μεταβλητές αμοιβές (bonus)	○	○	○	○	○
Έξοδα μετακίνησης από και προς την εργασία	○	○	○	○	○
Προοπτικές προαγωγής/ανέλιξης	○	○	○	○	○
Εκπαιδευτικά σεμινάρια	○	○	○	○	○
Αίσθημα εξασφάλισης της απασχόλησης	○	○	○	○	○
Ανάπτυξη εργασιακών προσωπικών δεξιοτήτων και γνώσεων	○	○	○	○	○
Καλές σχέσεις με προϊσταμένους και συναδέλφους	○	○	○	○	○
Αυτονομία, δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών	○	○	○	○	○
Ισορροπία εργασιακής και προσωπικής/οικογενειακής ζωής	○	○	○	○	○

2. Αξιολογείστε τις ακόλουθες ανταμοιβές ανάλογα με το πόσο σημαντικές είναι για σας:

	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ
Ικανοποιητικός μισθός	○	○	○	○	○
Μεταβλητές αμοιβές (bonus)	○	○	○	○	○
Έξοδα μετακίνησης από και προς την εργασία	○	○	○	○	○
Προοπτικές προαγωγής/ανέλιξης	○	○	○	○	○
Εκπαιδευτικά σεμινάρια	○	○	○	○	○
Αίσθημα εξασφάλισης της απασχόλησης	○	○	○	○	○
Ανάπτυξη εργασιακών προσωπικών δεξιοτήτων και γνώσεων	○	○	○	○	○
Καλές σχέσεις με προϊσταμένους και συναδέλφους	○	○	○	○	○
Αυτονομία, δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών	○	○	○	○	○
Ισορροπία εργασιακής και προσωπικής/οικογενειακής ζωής	○	○	○	○	○

3. Πως έχουν μεταβληθεί οι ανταμοιβές που σας παρέχονται τα τελευταία 5 χρόνια;

	Δεν έχουν μειωθεί καθόλου	Έχουν μειωθεί λίγο	Έχουν μείνει σταθερές	Έχουν αυξηθεί λίγο	Έχουν αυξηθεί Πολύ
Ικανοποιητικός μισθός	○	○	○	○	○
Μεταβλητές αμοιβές (bonus)	○	○	○	○	○
Έξοδα μετακίνησης από και προς την εργασία	○	○	○	○	○
Προοπτικές προαγωγής/ανέλιξης	○	○	○	○	○
Εκπαιδευτικά σεμινάρια	○	○	○	○	○
Αίσθημα εξασφάλισης της απασχόλησης	○	○	○	○	○
Ανάπτυξη εργασιακών προσωπικών δεξιοτήτων και γνώσεων	○	○	○	○	○
Καλές σχέσεις με προϊσταμένους και συναδέλφους	○	○	○	○	○
Αυτονομία, δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών	○	○	○	○	○
Ισορροπία εργασιακής και προσωπικής/οικογενειακής ζωής	○	○	○	○	○

4. Θεωρείτε πως αναγνωρίζεται μέσω της διαδικασίας της αξιολόγησης η απόδοση σας και ανταμείβεστε δικαίως;

- Ναι
- Όχι
- Ίσως

5. Προτείνετε εναλλακτικές ανταμοιβές που θα σας παρότρυναν να είστε πιο αποδοτικοί;

(σύντομη απάντηση)

Παράρτημα Β – Ερωτήσεις συνέντευξης

1) Πραγματοποιείται αξιολόγηση της αποδοτικότητας του προσωπικού στην εταιρεία σας; Αν ναι, με τι συχνότητα;

2) Με ποιον τρόπο αξιολογείται την απόδοση του προσωπικού σας; Ποια μέλη της επιχείρησης συμμετέχουν στην αξιολόγηση αυτή (προϊστάμενοι, υφιστάμενοι, ο ίδιος ο εργαζόμενος, συνάδελφοι της ίδιας βαθμίδας);

3) Χρησιμοποιούνται τα δεδομένα της αξιολόγησης κατά την απόφαση λήψης κάποιων έξτρα ανταμοιβών για το προσωπικό σας;

4) Ποιο συστήματα ανταμοιβών χρησιμοποιείτε για τα άτομα με θετική αξιολόγηση απόδοσης και ποιες είναι οι επιπτώσεις για αυτά με αρνητική αξιολόγηση;

5) Χρησιμοποιείτε την αξιολόγηση απόδοσης ως μέσω για την επανεκπαίδευση του προσωπικού σας και την επανένταξη τους στην ομάδα εργασίας;

6) Θεωρείτε πως αξιολογείται αντικειμενικά η απόδοση του προσωπικού σας και δίνονται οι ανταμοιβές που τους αναλογούν;

7) Ποιες στρατηγικές ή αλλαγές πιστεύετε ότι θα ενίσχυαν περαιτέρω τη σύνδεση μεταξύ της απόδοσης των εργαζομένων και των ανταμοιβών στον οργανισμό;

8) Θα πρέπει να εξετάσετε τυχόν νέους τύπους επιβράβευσης ή αναγνώρισης για να ενισχύσετε τα κίνητρα και τη δέσμευση των εργαζομένων με υψηλές επιδόσεις;