

2026-01

þý £ Å Ã Ä ® ¼ ± Ä ± ± ¾ ¹ ¿ » Ì³ · Ã · Â ⁰ ± ¹ ±  
þý Ã Ä ¿ À » ± - Ã ¹ ¿ ” ¹ ¿ - ⁰ · Ã · Â ‘ ½ , Á Î Æ

þý š ± ½ ± ² ¬ Á ¿ Å , £ É Ä · Á - ±

þý œ µ Ä ± À Ä Å Ç ¹ ± ⁰ Ì Á Ì³ Á ± ¼ ¼ ± ” ¹ ¿ - ⁰ · Ã · Â • À ¹ Ç µ ¹ Á ® Ã µ É ½ , £ Ç ¿ » ® Ÿ ¹ ⁰ ¿ ½ ¿ ¼ ¹ ⁰ Î ½  
þý ” ¹ ¿ - ⁰ · Ã · Â , ± ½ µ À ¹ Ã Ä ® ¼ ¹ ¿ • µ ¬ À ¿ » ¹ Â ¬ Æ ¿ Å

---

<http://hdl.handle.net/11728/13438>

Downloaded from HEPHAESTUS Repository, Neapolis University institutional repository

Distance Master in Business Administration

**Συστήματα αξιολόγησης και αμοιβών στο πλαίσιο Διοίκησης  
Ανθρώπινου Δυναμικού**



Όνοματεπώνυμο : Σωτηρία Καναβάρου

Αριθμός Φοιτητή: 1241111874

Επιβλέπων καθηγητής: Αχιλλέας Αναγνωστόπουλος

**ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2026**



Distance Master in Business Administration

**Συστήματα αξιολόγησης και αμοιβών στο πλαίσιο Διοίκησης  
Ανθρώπινου Δυναμικού**

**Διπλωματική Εργασία η οποία υποβλήθηκε προς απόκτηση μεταπτυ-  
χιακού τίτλου σπουδών στην Διοίκηση Επιχειρήσεων στο Πανεπιστή-  
μιο Νεάπολις Πάφος**

Όνοματεπώνυμο : Σωτηρία Καναβάρου

Αριθμός Φοιτητή: 1241111874

Επιβλέπων καθηγητής: Αχιλλέας Αναγνωστόπουλος

**ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2026**

## **Πνευματικά δικαιώματα**

Copyright © Σωτηρία Καναβάρου, 2026

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

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

## Περιεχόμενα

Κεφάλαιο 1 : Εισαγωγή .....	11
1.1.Παρουσίαση προβληματικής.....	11
1.2.Στόχος Διπλωματικής .....	11
Κεφάλαιο 2 Βιβλιογραφική Ανασκόπηση .....	13
2.1. Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων στην σύγχρονη επιχείρηση.....	13
2.2.Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού και προετοιμασία στελέχωσης .....	13
2.2.1 Προσέλκυση Προσωπικού .....	14
2.2.2 Επιλογή προσωπικού .....	15
2.3. Εκπαίδευση Ανθρώπινου Δυναμικού .....	17
2.4.1. Έννοια και σκοπός αξιολόγησης προσωπικού .....	19
2.4.2 Τρόποι αξιολόγησης προσωπικού.....	19
2.4.3. Αρνητικές – Θετικές πλευρές της αξιολόγησης εργαζομένων .....	21
2.4.4 Αποδοτικό σύστημα αξιολόγησης .....	22
2.4.5. Συστήματα αμοιβών.....	24
2.4.6. Σύνδεση αξιολόγησης απόδοσης και ανταμοιβών .....	26
2.5. Εργασιακές σχέσεις εργαζομένων .....	27
Κεφάλαιο 3 : Μεθοδολογία της έρευνας.....	29
3.1. Μεθοδολογία .....	29
3.2. Ερευνητική μεθοδολογία .....	29
3.3 Εγκυρότητα και Αξιοπιστία .....	31
3.4. Επιλογή δείγματος και πληθυσμός.....	32
Κεφάλαιο 4.....	34
4.1.Περιγραφική στατιστική.....	34
4.2 Επαγωγική στατιστική .....	50
Κεφάλαιο 5: Συμπεράσματα .....	54
5.1. Επισκόπηση Συμπερασμάτων.....	54
5.2. Περιορισμοί της έρευνας .....	55
5.3 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα .....	56
Βιβλιογραφία: .....	59
Παράρτημα : Ερωτηματολόγιο.....	61

## Πίνακας περιεχομένων διαγραμμάτων και πινάκων

Διάγραμμα 1 Ηλικία	34
Διάγραμμα 2 Οικογενειακή κατάσταση	35
Διάγραμμα 3 Πόσα χρόνια εργάζεστε στην εταιρεία;	35
Διάγραμμα 4 Φύλο	36
Διάγραμμα 5 Εκπαιδευτική βαθμίδα	36
Διάγραμμα 6 Γίνεται αξιολόγηση προσωπικού στην εταιρεία που εργάζεστε;	37
Διάγραμμα 7 Εάν “ναι” τότε γίνεται συχνά;	38
Διάγραμμα 8 Σε περίπτωση που έχετε συστήματα αξιολόγησης στην επιχείρηση ποιο δίνουν πληροφορίες / δεδομένα για την διαδικασία της αξιολόγησης ( μπορείτε να επιλέξετε έως 3 απαντήσεις)	39
Διάγραμμα 9 Η επιχείρηση παρέχει εκπαιδευτικά προγράμματα	40
Διάγραμμα 10 Παρακολουθήσατε κάποιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα μόλις προσληφθήκατε	41
Διάγραμμα 11 Χρησιμοποιείτε την αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού σας ως μέσο για την επανεκπαίδευση του προσωπικού σας και την επανένταξη του στην ομάδα εργασίας	44
Διάγραμμα 12 : Οι αποδοχές στην επιχείρηση καθορίζονται κυρίως με γνώμονα	45
Διάγραμμα 13 Πόσο σημαντικά είναι για εσάς τα παρακάτω κίνητρα	46
Διάγραμμα 14 Πως έχουν αλλάξει οι ανταμοιβές σας τα τελευταία 5 χρόνια	46
Διάγραμμα 15 Θεωρείτε πως αναγνωρίζεται μέσω της αξιολόγησης η απόδοση σας και ανταμείβεται δικαίως	47

Πίνακας 1 Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής για την αξιολόγηση απόδοσης .....	40
Πίνακας 2 : Αξιολόγηση περιγραφικής στατιστικής εκπαιδευτικά προγράμματα .....	42
Πίνακας 3 : Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής για τα συστήματα αμοιβών .....	43
Πίνακας 4: Έλεγχος αμοιβών μεταξύ ανδρών και γυναικών ( T-Test) .....	50
Πίνακας 5: Διαφορές ως προς τις ανταμοιβές, αξιολόγηση και παραγωγικότητα .....	51
Πίνακας 6: Βασικές διαφορές μεταξύ των φύλων στην εργασιακή εμπειρία .....	52

## **Πρόλογος**

Η παρούσα εργασία πραγματοποιήθηκε από το Νοέμβριο του 2025 έως τον Φεβρουάριο 2026 στα πλαίσια του μεταπτυχιακού προγράμματος << Διοίκηση Επιχειρήσεων >> του Πανεπιστημίου Νεάπολης Πάφους.

Η επίβλεψη της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας έγινε από τον κύριο Αχιλλέα Αναγνωστόπουλο, καθηγητή του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας, τον οποίο θα ήθελα να ευχαριστήσω για την υποστήριξη και την καθοδήγηση καθ' όλη την διάρκεια. Ακόμη, θα ήθελα να ευχαριστήσω κάθε άνθρωπο ξεχωριστά που βοήθησε για την εκπόνηση της διπλωματικής συμπληρώνοντας το ερωτηματολόγιο.

Καταληκτικά, τίποτα δεν θα είχα καταφέρει χωρίς την υποστήριξη από την οικογένεια μου. Ευχαριστώ θερμά αυτούς τους ανθρώπους, που μου στάθηκαν κατά τη διάρκεια των σπουδών μου.

## Σελίδα Εγκυρότητας

**Όνοματεπώνυμο Φοιτητή / Φοιτήτριας :** Καναβάρου Σωτηρία

**Τίτλος Διπλωματικής Εργασίας :** Συστήματα αξιολόγησης και αμοιβών στο πλαίσιο Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Η παρούσα Διπλωματική Εργασία εκπονήθηκε στο πλαίσιο των σπουδών για την απόκτηση εξ αποστάσεως μεταπτυχιακού τίτλου στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις και εγκρίθηκε και στις {...Ιανουαρίου 2026} 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]

### **Η ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ**

Η Καναβάρου Σωτηρία γνωρίζοντας της λογοκλοπής δηλώνω υπεύθυνα ότι η παρούσα εργασία με τίτλο << Συστήματα αξιολόγησης και αμοιβών στο πλαίσιο Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού>>, 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**

Καναβάρου Σωτηρία

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την οργάνωση και την μεθοδικότητα. Ταυτόχρονα, ο κλάδος του ανθρώπινου δυναμικού συνδέεται με τις προσλήψεις και τον συντονισμό των τμημάτων της επιχείρησης. Είναι γεγονός πως με την οικονομική κρίση αλλά και με την εμφάνιση του Covid- 19 κάποιες επιχειρήσεις έκλεισαν λόγω των χαμηλών εσόδων και των μεγάλων εισφορών και άλλες κατάφεραν να αναβαθμιστούν στον τομέα της τεχνολογίας λόγω της εξ αποστάσεως εργασίας. Ένας σημαντικός κλάδος ο οποίος κατάφερε παρά τις αντίξοες συνθήκες να ανταπεξέλθει οικονομικά αλλά και να αναβαθμιστεί στην παραγωγή και όχι μόνο είναι ο κλάδος των τροφίμων.

Ο τομέας των τροφίμων βοηθά και ενισχύει αρκετά την οικονομία της χώρας. Είναι αξιοσημείωτο πως και σε περιόδους ύφεσης και κρίσης ο κλάδος των τροφίμων λειτουργεί δυναμικά και συνδράμει στην οικονομική ανάπτυξη και εξέλιξη της χώρας. Μερικοί ακόμη παράμετροι των τροφίμων είναι τα ποτά και ο κλάδος του καφέ όπου και εκείνοι οι τομείς φαίνεται πως σε επικίνδυνους καιρούς καταφέρνουν να λειτουργήσουν και να έχουν έσοδα.

Είναι γεγονός πως πολλές επιχειρήσεις κατά την διάρκεια της επιβίωσης τους ανά καιρούς προσπαθούν να αναπτύξουν και να ενσωματώσουν το τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού ενώ κάποιες άλλες όχι. Το βασικό θεμέλιο για μια υγιή και λειτουργική επιχείρηση είναι οι εργαζόμενοι της. Η συνέπεια, η εξειδίκευση και η μεθοδικότητα των εργαζομένων είναι τα κύρια συστατικά για την λειτουργία της επιχείρησης. Οι απολαβές αλλά και η πεποίθηση της επαγγελματική εξέλιξης δίνουν στον εργαζόμενο κίνητρο για να καταφέρει να πετύχει τα βέλτιστα αποτελέσματα, κάνοντας τους προϊσταμένους αλλά και τον εργοδότη ικανοποιημένους για την απόδοση του.

Οι επιχειρήσεις και πόσο μάλλον οι μεγάλες βιομηχανίες πρέπει να επενδύουν μεγάλα κεφάλαια ώστε να αναπτύξουν τον κλάδο των ανθρώπινων πόρων και να δώσουν ιδιαίτερη σημασία στον ανθρώπινο παράγοντα. Η διοργάνωση προγραμμάτων κατάρτισης αλλά και η παρακολούθηση εξειδικευμένων σεμιναρίων θα προσφέρουν στο προσωπικό της επιχείρησης την ιδανική εκπαίδευση που είναι αναγκαία για την εταιρεία .Ο σκοπός των βιομηχανιών είναι να κερδίζουν την πρώτη θέση τόσο στην εσωτερική αγορά όσο και στην εξωτερική. Έτσι, οι βιομηχανίες είναι απαραίτητο να παρέχουν καλές συνθήκες εργασίας στους υπαλλήλους τους, δικαιώματα και ευκαιρίες σε όλους. Ακόμη, πρέπει να εφαρμόσουν ένα δίκαιο σύστημα αξιολόγησης όπου ο καθένας θα κατατάσσεται σε θέσεις όπου θα έχει την δυνατότητα να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις αυτές και όχι μόνο.

Ο σκοπός της εργασίας αυτής είναι να προσεγγίσουμε το τμήμα της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων σχετικά με τους τρόπους προσέλκυσης και επιλογής των εργαζομένων, τα συστήματα ανταμοιβών και τους τρόπους αξιολόγησης στις βιομηχανίες τροφίμων. Ακόμη, θα παρατηρήσουμε και την

απουσία του τμήματος του ανθρωπίνου δυναμικού σε εταιρείες τροφίμων. Η έρευνα που θα διενεργηθεί για την παρούσα εργασία είναι ποσοτική έρευνα με εμβάθυνση κυρίως στον κλάδο παραγωγής τροφίμων για να αντιληφθούμε και να βγάλουμε τα απαραίτητα και σωστά αποτελέσματα.

**Λέξεις κλειδιά:** Αξιολόγηση προσωπικού, συστήματα αμοιβών, εκπαίδευση προσωπικού, εργασιακές σχέσεις

## Abstract

Human resource management is inextricably linked to organization and methodicality. At the same time, the HR sector is linked to the recruitment and coordination of the company's departments. It is a fact that with the economic crisis and with the appearance of Covid-19, some businesses closed due to low revenues and large contributions and others managed to upgrade in the field of technology due to remote work. An important sector that managed, despite the adverse conditions, to cope financially but also to upgrade production and not only is the food sector.

The food sector helps and strengthens the country's economy quite a bit. It is noteworthy that even in times of recession and crisis, the food sector operates dynamically and contributes to the economic growth and development of the country. Some other food parameters are beverages and the coffee industry where those sectors seem to manage to operate and generate income in dangerous times.

It is a fact that many companies that during their survival from time to time try to develop and integrate the human resources department while some others do not. The basic foundation for a healthy and functioning business is its employees. The consistency, specialization and methodical nature of the employees are the main ingredients for the operation of the business. Earnings and the belief of professional development give the employee motivation to achieve the best results, making supervisors and the employer satisfied with the performance of the employees.

Businesses, let alone large industries, must invest large amounts of capital in order to develop the human resources sector and pay special attention to the human factor. The organization of training programs and the attendance of specialized seminars will offer the company's staff the ideal training necessary for the company. Thus, it is necessary for industries to provide good working conditions to their employees, rights and opportunities to all. They must also implement a fair evaluation system where everyone will be classified in positions where they will be able to cope with these requirements and more.

The purpose of this thesis is to approach the department of human resources management regarding the ways of attracting and selecting employees in the food industries but also to observe the absence of the human resources department in food companies. The research that will be carried out for this paper is qualitative and quantitative research with an in-depth focus mainly on the food production sector in order to understand and to get the necessary and correct results.

**Keywords:** Personnel evaluation, remuneration systems, training, labor relations

## Κεφάλαιο 1 : Εισαγωγή

### 1.1.Παρουσίαση προβληματικής

Το σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον της βιομηχανίας τροφίμων διαμορφώνεται συνεχώς από τεχνολογικές εξελίξεις, σημαντικές απαιτήσεις ποιότητας και ασφάλειας τροφίμων αλλά και από την ανάγκη για αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Είναι γεγονός πως οι βιομηχανίες τροφίμων λόγω του υψηλού ανταγωνισμού και των αλλαγών στον τομέα της παραγωγής απαιτούν εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό, το οποίο να προσαρμόζεται εύκολα και να βελτιώνει τις δεξιότητες του ( Brewster 2020) .

Η αξιολόγηση του προσωπικού και η σύνδεση με το σύστημα αμοιβών και τις παροχές αποτελούν σημαντικούς παράγοντες για την διασφάλιση του ανθρώπινου δυναμικού και την αύξηση της παραγωγικότητας. Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη των δεξιοτήτων είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με τις ικανότητες των εργαζομένων να διαχειριστούν αποτελεσματικά τις συνεχείς αλλαγές και απαιτήσεις ποιότητας και παραγωγής. Ταυτόχρονα, επηρεάζει άμεσα την δημιουργία ενός αξιοκρατικού και αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης ( Armstrong 2021).

Η ανάλυση των σχέσεων μεταξύ αξιολόγησης, αμοιβών και εκπαίδευσης είναι αρκετά σημαντική στις βιομηχανίες τροφίμων, όπου η παραγωγή έχει άμεση σχέση με τους κανόνες υγιεινής και την διασφάλιση της ποιότητας. Η έλλειψη αξιολόγησης, μη κατάλληλα συστήματα αμοιβών μπορεί να επιφέρουν τη συνεχή απουσία προσωπικού και την μειωμένη αποδοτικότητα ( Dessler 2019).

Επίσης, η σχέση αξιολόγησης με τα συστήματα αμοιβών και με την εκπαίδευση ενισχύει την αίσθηση της δέσμευσης των εργαζομένων και την ανάπτυξη μιας κουλτούρας της συνεχούς βελτίωσης. Αυτό είναι πολύ σημαντικό για την βιωσιμότητα των βιομηχανιών τροφίμων. ( Noe 2020)

### 1.2.Στόχος Διπλωματικής

Στόχος της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η εξέταση του τρόπου με τον οποίο η αξιολόγηση προσωπικού συνδέεται άμεσα με τα συστήματα αμοιβών και παροχών αλλά και με την εκπαίδευση στις βιομηχανίες τροφίμων. Η έρευνα έχει ως σκοπό να κατανοήσει τους παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της αξιολόγησής και τον βαθμό στον οποίο οι αμοιβές και οι παροχές ταιριάζουν με την απόδοση, καθώς και την συνεισφορά της εκπαίδευσης στην αύξηση της παραγωγικότητας και της επαγγελματικής εξέλιξης του ανθρώπινου δυναμικού.

Ειδικότερα, η συγκεκριμένη εργασία επιδιώκει να απαντήσει στα εξής ερευνητικά ερωτήματα :

- Υπάρχει σημαντικά στατιστική διαφορά ανάμεσα στους άνδρες και τις γυναίκες ως προς τον καθορισμό των αμοιβών;
- Υπάρχουν σημαντικά στατιστικές διαφορές μεταξύ των δύο ομάδων ως προς το σύστημα αμοιβών, παραγωγικότητας και ψυχολογικής πίεσης;
- Σε ποιο βαθμό παρατηρούνται διαφορές μεταξύ των δύο φύλων ως προς τις βασικές πτυχές της εργασιακής εμπειρίας;

### 1.3. Καινοτομία της Διπλωματικής εργασίας

Η σπουδαιότητα της παρούσας διπλωματικής εργασίας βασίζεται στο ότι εστιάζει στην σύνδεση αξιολόγησης προσωπικού με τα συστήματα αμοιβών και εκπαίδευσης σε έναν σπουδαίο κλάδο όπως εκείνον των τροφίμων. Η ποιότητα, ασφάλεια και η παραγωγή είναι στενά συνδεδεμένες με την απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού.

Ακόμη, η έρευνα δίνει ιδιαίτερη σημασία στην οπτική των εργαζομένων οι οποίοι είναι οι άμεσοι αποδέκτες του συστήματος αξιολόγησης και των αμοιβών. Μέσα από την συλλογή δεδομένων, η εργασία έχει ως σκοπό να συνδέσει την θεωρία με την πρακτική, προσφέροντάς έτσι ωφέλιμα αποτελέσματα για την βελτίωση των συστημάτων διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στον κλάδο των βιομηχανιών τροφίμων.

Αξίζει να αναφέρουμε, πως η έρευνα δίνει έμφαση σε ειδικό εργασιακό περιβάλλον αυξάνοντας την σημασία των αποτελεσμάτων για την προσαρμογή στρατηγικών αξιολόγησης των αμοιβών στις ειδικές συνθήκες του κλάδου όπως η εκπαίδευση, ανάπτυξη δεξιοτήτων όπου συμβάλλουν σημαντικά στην διατήρηση της ανταγωνιστικότητας και της βιωσιμότητας.

## Κεφάλαιο 2 Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

### 2.1. Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων στην σύγχρονη επιχείρηση

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων αποτελεί ένα βασικό θεμέλιο για την λειτουργία και την ανάπτυξη των βιομηχανιών τροφίμων καθώς οι αυξημένες απαιτήσεις σε θέματα ποιότητας και ασφάλειας θεωρούνται σημαντικά ζητήματα για την επιτυχία του τμήματος ΔΑΠ με βάση τα κανονιστικά πρότυπα . Με βάση την βιβλιογραφία η ΔΑΠ περιλαμβάνει όλο το φάσμα πολιτικών και πρακτικών που έχουν ως στόχο την αποτελεσματική διαχείριση και ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού με κύριο σκοπό την επιτυχή επίτευξη οργανωσιακών στόχων ( Boxall & Purcell 2016).

Βασικοί τομείς της ΔΑΔ στη βιομηχανία τροφίμων αποτελούν τα συστήματα αμοιβών, η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού και η εκπαίδευση. Τα συστήματα αμοιβών λειτουργούν ως μέσα παρακίνησης και ενίσχυσης της απόδοσης ενώ η αξιολόγηση προσφέρει την ανατροφοδότηση συμβάλλοντας στην τήρηση των θεμάτων ασφάλειας και ποιότητας του οργανισμού. ( Milkovich et. Al 2019 Denisi & Murphy 2017).

Επιπλέον, η ανάπτυξη και η εκπαίδευση του ανθρώπινου Δυναμικού συμβάλλει ενεργά στην βελτίωση των δεξιοτήτων και την προσαρμογή των εργαζομένων στα νέα τεχνολογικά συστήματα. Όπως αναφέρει και η σχετική βιβλιογραφία οι βιομηχανίες τροφίμων που επενδύουν τακτικά σε συστήματα της ΔΑΠ έχουν υψηλά επίπεδα απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού και αυξάνουν την ανταγωνιστικότητά τους. ( Noe 2020)

Με βάση την βιβλιογραφική ανασκόπηση διαπιστώνουμε ότι οι πρακτικές της ΔΑΠ στον κλάδο της βιομηχανίας τροφίμων ειδικά η αξιολόγηση, η εκπαίδευση και τα συστήματα αμοιβών του προσωπικού αποτελούν κρίσιμους παράγοντες για την διασφάλιση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας των οργανισμών.

### 2.2. Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού και προετοιμασία στελέχωσης

Πριν από την διαδικασία αναζήτησης προσωπικού σημαντικό είναι να γίνει ο σωστός σχεδιασμός αλλά και η ανάλυση της θέσης εργασίας. Το τμήμα ανθρώπινων πόρων της επιχείρησης είναι απαραίτητο να προβλέπει κενές θέσεις εργασίας που ενδεχομένως να προκύψουν στο μέλλον. Αυτά τα κενά θα πρέπει η επιχείρηση να δει εάν θα τα καλύψει με εσωτερικούς ή εξωτερικούς παράγοντες τους οποίους θα δούμε αναλυτικά στην επόμενη υποενότητα.

Η εξέταση της θέσης εργασίας είναι μια διαδικασία αρκετά σημαντική. Πρώτον, είναι απαραίτητο να αναλυθούν σχολαστικά οι αρμοδιότητες της συγκεκριμένης θέσης αλλά και ο τρόπος όπου θα διεξάγεται η εργασία για να επιφέρει την καλύτερη απόδοση του εργαζομένου για το καλό της επιχείρησης. Στην συνέχεια προσδιορίζουμε τις απαραίτητες δεξιότητες που απαιτούνται για την

θέση εργασίας ( π.χ. εκπαιδευτικό επίπεδο, προϋπηρεσία, τεχνολογικές γνώσεις), τα προσόντα που είναι απαραίτητα και επιθυμούμε να κατέχει ο μελλοντικός εργαζόμενος και σε ύστερο χρόνο θα πρέπει να καθοριστούν οι επιτεύξιμοι στόχοι αλλά και η αμοιβή για την θέση εργασίας.

Μια σωστή ανάλυση της θέσης εργασίας είναι σημαντική και προσφέρει μεγάλη βοήθεια στην ΔΑΠ διότι ανακαλύπτει τυχόν κενά και ατέλειες στον εκπαιδευτικό τομέα κάτι το οποίο την βοηθά να επιλέξει τους κατάλληλους υποψηφίους για την συγκεκριμένη θέση εργασίας και να βρει τις κατάλληλες μεθόδους αξιολόγησης και επιλογής προσωπικού.( Βαξεβανίδου, Ρεκλείτης, 2008) Αυτή η διαδικασία μπορεί να εξαλείψει τα λάθη των επιχειρήσεων τα οποία κοστίζουν τόσο σε χρήμα αλλά και σε χρόνο.

Πέρα από την ανάλυση της θέσης εργασίας σημαντικό βήμα είναι και η περιγραφής της θέσης. Με τον όρο περιγραφή εννοούμε όλες εκείνες τις πληροφορίες που προσφέρει η εταιρεία σχετικά με την θέση εργασίας οι οποίες είναι απαραίτητες να υπάρχουν αναλυτικά μαζί με τις υποχρεώσεις που βοηθούν στην συγκέντρωση των κριτηρίων επιλογής των υποψηφίων. ( Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς 2003) .

Συμπερασματικά, η ανάλυση της θέσης εργασίας και ο σωστός σχεδιασμός του ανθρώπινου δυναμικού αποτελούν τους βασικούς πυλώνες για την αποτελεσματική διαδικασία στελέχωσης του ανθρώπινου δυναμικού. Με βάση την ανάλυση αλλά και την περιγραφή ο οργανισμός αποκτά μια ξεκάθαρη εικόνα για τις ανάγκες της επιχείρησής περιορίζοντας λάθη και ατασθαλίες. Έπειτα από την ανάλυση της θέσης εργασίας προκύπτει η προσέλκυση αλλά και η επιλογή προσωπικού, τα οποία θα αναλυθούν διεξοδικά στις επόμενες υποενότητες.

### 2.2.1 Προσέλκυση Προσωπικού

Η επάνδρωσή προσωπικού ξεκινά με την προσέλκυση προσωπικού, η οποία αποτελεί το πρώτο κομβικό στάδιο για την επιλογή κατάλληλων υποψηφίων. Για να γίνει η σωστή προσέλκυση των υποψηφίων θα πρέπει η θέση να γίνει άμεσα και ευρέως γνωστή στις κατάλληλες ηλεκτρονικές πηγές, για να έρθουν τα κατάλληλα αποτελέσματα. Ακόμη, καλό θα ήταν να αναγράφονται στην αγγελία οι κατάλληλες πληροφορίες έτσι ώστε να υποβάλλουν αίτηση μόνο οι υποψήφιοι που θα είναι κατάλληλοι για την θέση.

Η προσέλκυση των νέων υποψηφίων μπορεί να γίνει εσωτερικά είτε εξωτερικά με την κάθε μια από αυτές τις δύο επιλογές να συγκεντρώνει τα δικά της μειονεκτήματα και πλεονεκτήματα. Η εσωτερική επιλογή έχει το θετικό πως ο εργαζόμενος που θα επιλεγθεί έχει την δυνατότητα να εργαστεί άμεσα και να προσαρμοστεί στα δεδομένα της εταιρείας πολύ πιο εύκολα καθώς, γνωρίζει την πολιτική και την φιλοσοφία της επιχείρησης. Η εσωτερική προσέλκυση των εργαζόμενων

προέρχεται από μεταθέσεις τμημάτων της εταιρείας, προαγωγές και συστάσεις. Στην περίπτωση αυτή η εταιρεία κερδίζει περισσότερο χρόνο και χρήμα καθώς δεν μπαίνει στην διαδικασία επιλογής ξένου προσωπικού και σε μια σειρά συνεντεύξεων οι οποίες θα έπαιρναν πολύ χρόνο.

Επιπλέον, οι εργαζόμενοι αποκτούν κίνητρο να εργαστούν περισσότερο δείχνοντας υπευθυνότητα και ζήλο για την εργασία τους καθώς θέλουν πολύ να πετύχουν μια ανέλιξη σε κάποιο άλλο τμήμα. Το αρνητικό της εσωτερικής προσέλκυσης είναι πως κάποιες φορές δεν αναλαμβάνει την θέση εργασίας κάποιος εργαζόμενος ο οποίος το αξίζει και κατέχει τις δεξιότητες για να αναλάβει υψηλές θέσεις. Σε αυτό το σημείο δεν θα λείπουν φυσικά οι αντιπαραθέσεις αλλά και οι εσωτερικές προστριβές με τους συναδέλφους. Δεν παραλείπετε το φαινόμενο ripple effect σε συχνές εσωτερικές προσελεύσεις προσωπικού, το οποίο φαινόμενο αυτό έχει να κάνει με την συχνή μετακίνηση του εργαζομένου από την μια θέση στην άλλη για την κάλυψη της. Γεγονός που πάντα θα φέρνει εργασιακά κενά στην επιχείρηση.

Στην περίπτωση της εξωτερικής προσέλκυσης όπου προσφέρει περισσότερες επιλογές και εναλλακτικές οι εργαζόμενοι που θα επιλεγθούν θα συγκεντρώνουν σπουδαίες δεξιότητες και νέες ιδέες. Με την παροχή της σωστής εκπαίδευσης θα μπορούν να προσφέρουν σημαντικό πλεονέκτημα ανάπτυξης της εταιρείας. Στόχος της εταιρείας είναι να δημιουργήσει μια φήμη στην αγορά όπου θα προσελκύει πολλούς ανθρώπους να θέλουν να εργαστούν σε αυτή. Με αυτόν τον τρόπο η εταιρεία έχει την δυνατότητα να συλλέγει βιογραφικά και σε περιόδους που δεν αναζητά προσωπικό συλλέγοντας ένα αρχείο με <<κοινότητες ταλέντων>>, όπου θα στρέψει την προσοχή της όταν θα έχει ανάγκη από κάλυψη μιας θέσης.

Σύμφωνα με όλα τα παραπάνω όπως η εσωτερική προσέλκυση έτσι και η εξωτερική έχει μειονεκτήματα. Ένα από τα πιο σημαντικά είναι πως απαιτείται περισσότερο χρήμα και χρόνο και έχει παραπάνω ρίσκο διότι όσο σχολαστικοί είμαστε για να βρούμε τον κατάλληλο υποψήφιο για την θέση δεν μπορούμε να είμαστε αρκετά σίγουροι πως ο εργαζόμενος θα ταιριάζει στο περιβάλλον εργασίας

### 2.2.2 Επιλογή προσωπικού

Έπειτα από την ολοκλήρωση του σταδίου της ανάλυσης θέσεων εργασίας και προσέλκυσής του προσωπικού ακολουθεί το στάδιο της επιλογής. Το στάδιο αυτό αποτελεί την πιο δύσκολη και σημαντική επιλογή του τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων. Στο στάδιο αυτό η επιχείρηση συγκεντρώνει τα απαραίτητα εφόδια που χρειάζεται και εξετάζει αναλυτικά τους υποψηφίους μέχρι να καταλήξει στον κατάλληλο υποψήφιο που θα ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της θέσης. Αρκετές μεγάλες επιχειρήσεις δέχονται πολλά βιογραφικά για μια θέση εργασίας κάθε μέρα οπότε αυτό κάνει τη

επιλογή και την εξέταση των βιογραφικών ιδιαίτερα χρονοβόρα. Αυτό μπορούμε να πούμε πως ωφελείται με την εξέλιξη του διαδικτύου αφού η αποστολή ενός βιογραφικού πλέον γίνεται με το πάτημα ενός μόνο κουμπιού μέσα σε λίγα δευτερόλεπτα.

Πρώτο μέλημα του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού είναι να γίνει ένα ξεκαθάρισμα ανάμεσα στα βιογραφικά τα οποία συγκεντρώνουν τα προσόντα και ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της θέσης αλλά και σε αυτά τα οποία δεν συγκεντρώνουν τα απαραίτητα προσόντα. Λόγω της σύγχρονης τεχνολογίας που γνωρίζει η εποχή μας πλέον υπάρχουν εφαρμογές όπου με κάποιες λέξεις κλειδιά η διαδικασία αυτή γίνεται γρήγορα και με ευκολία αλλά δεν σημαίνει πως είναι εκατό τοις εκατό αξιόπιστες. Επίσης, οι υποψήφιοι μπορεί να υποβληθούν σε μία σειρά από διαφόρων τεστ προσαρμογής ( π.χ. τεστ νοημοσύνης, προσωπικότητας, δεξιοτήτων) ( Σαρμανιώτης 2005) και έπειτα να προχωρήσουν στο στάδιο της συνέντευξης. Πολλές μικρό- μεσαίες επιχειρήσεις δεν προβαίνουν σε τεστ λόγω περιορισμένου χρόνου και λίγου προσωπικού, για αυτό προβαίνουν κατευθείαν στην διαδικασία της συνέντευξης.

Η μέθοδος της συνέντευξης είναι η πιο συνήθης μέθοδος καθώς ο εργοδότης έχει λάβει άμεσα πληροφορίες από τον ίδιο τον υποψήφιο και αποκτά μια ολοκληρωμένη άποψη και εικόνα για τον εργαζόμενο από εκείνη που δίνει η πρώτη εντύπωση του βιογραφικού. Στο τέλος της επιλογής του κατάλληλου υποψηφίου για την θέση εργασίας το τμήμα του Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να μεσολαβήσει για την ενσωμάτωσή του νέου εργαζόμενου στην επιχείρηση. Μια ξενάγηση στους χώρους της εταιρείας και η γνωριμία με τους υπόλοιπους συναδέλφους την πρώτη ημέρα θα βοηθήσει να γίνει γρήγορη η κοινωνικοποίηση και η ενσωμάτωση του ατόμου στην επιχείρηση αλλά και στην ανάληψη των νέων του καθηκόντων.

Ειδικότερα, στον κλάδο της βιομηχανίας τροφίμων, η επιλογή προσωπικού αποκτά ιδιαίτερη σημασία, καθώς απαιτεί συνδυασμό τεχνικών δεξιοτήτων, συμμόρφωση με πρότυπα ασφάλειας και ικανότητα εργασίας υπό πίεση. Μια σωστή προσέλκυση ανθρώπινου δυναμικού με σωστή εκπαίδευση, τεχνικές γνώσεις και επαγγελματική συνέπεια μπορεί να εξασφαλίσει την σωστή εφαρμογή παραγωγής προϊόντων με βάση τα σύμφωνα πρότυπα ISO 22000 και HACCP. Ακόμη, συμβάλει ενεργά στην ενίσχυση του ανταγωνισμού στην αγορά.

Συμπερασματικά, η αποτελεσματική ανάλυση , επιλογή και προσέλκυση προσωπικού είναι μια από τις βασικές προϋποθέσεις για την σωστή λειτουργία και ανάπτυξη ενός οργανισμού. Η σωστή στελέχωση σε συνδυασμό με την κατάλληλη εκπαίδευση και την ένταξη των εργαζομένων στον οργανισμό προάγει την αποδοτικότητα στην εξασφάλιση υψηλού επιπέδου ποιότητας και στην βελτίωση της ανταγωνιστικότητάς σε δύσκολους κλάδους όπως είναι οι βιομηχανίες τροφίμων

### 2.3. Εκπαίδευση Ανθρώπινου Δυναμικού

Εφόσον ολοκληρωθεί η επιλογή των νέων υποψηφίων ακολουθεί μια ακόμη σημαντική δουλειά της ΔΑΠ η οποία είναι η εκπαίδευση του προσωπικού που έχει προσλάβει. Με τον όρο εκπαίδευση εννοούμε το επιμορφωτικό πρόγραμμα που δημιουργεί η επιχείρηση με στόχο την ανάπτυξη των δεξιοτήτων και την βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων της επιχείρησης. Οι επιχειρήσεις καλούνται πετυχημένες όταν επενδύσουν σωστά και σε σημαντικό βαθμό στην σωστή εκπαίδευση του προσωπικού τους.

Με την πάροδο των χρόνων οι περισσότερες εργασίες από χειρωνακτικές μετατράπηκαν σε εργασίες που απαραίτητο εφόδιο είναι η κατοχή και η εξέλιξη των γνώσεων. Ο εργατικός κλάδος πλέον δεν περιλαμβάνει επαναλαμβανόμενες διαδικασίες αλλά καινοτόμες και εξειδικευμένες λόγω της τεχνολογίας για αυτό απαιτείται να γίνεται συνεχώς εκπαίδευση. (Sofa 2000). Η εκπαίδευση του προσωπικού έχει ως απώτερο σκοπό να βελτιώσει και να συμπεριλάβει τόσο τεχνικές δεξιότητες αλλά και να κάνει πιο εύκολες τις διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων της επιχείρησης καθώς και να επιλύει τυχών αναπάντεχες συγκρούσεις.

Τα προγράμματα εκπαίδευσης των επιχειρήσεων δομούνται με συγκεκριμένη σειρά ώστε να είναι πετυχημένα και να αποφευχθούν τυχόν αστοχίες. Τα παρακάτω εκπαιδευτικά βήματα είναι τα ακόλουθα :

- ▶ Προσδιορισμός εκπαιδευτικών αναγκών
- ▶ Καθορισμός εκπαιδευτικών στόχων
- ▶ Τρόποι και μέθοδοι εκπαίδευσης
- ▶ Εκτέλεση εκπαιδευτικού προγράμματος
- ▶ Εκτίμηση εκπαιδευτικού προγράμματος

Ξέχωρα από τα παραπάνω βήματα σημαντικό είναι να καθοριστεί και ο κατάλληλος άνθρωπος για να κάνει την εκπαίδευση στους νέους εργαζόμενους της επιχείρησης. Αναντίρρητα, ιδιαίτερο βάρος δίνεται τελευταία στην ανάγκη της μάθησης, η οποία αποτελεί βασική αρμοδιότητα του εκπαιδευόμενου και όχι του εκπαιδευτή. Ο εκπαιδευόμενος θα καθορίσει τι έχει ανάγκη να μάθει, που θεωρεί ότι είναι εκείνος ευάλωτος και δεν νιώθει σίγουρος για τις γνώσεις που κατέχει.

Καλό θα ήταν οι επιχειρήσεις να στραφούν στο λεγόμενη έξυπνη εκπαίδευση για να δουν εμφανή αποτελέσματα. Με τον όρο έξυπνη εκπαίδευση εννοούμε την στρατηγική ανάπτυξης και εκπαίδευσης του προσωπικού με σύγχρονες μεθόδους. Η εφαρμογή της έξυπνης εκπαίδευσης πρέπει να γίνει με καλό προγραμματισμό και την εφαρμογή νέων και εξελιγμένων τεχνολογικών

συστημάτων. Αξίζει να αναφέρουμε πως με την έξυπνη εκπαίδευση ο εκπαιδευόμενος έχει την δυνατότητα να διαβάσει με το δικό του σύστημα σε ώρες και μέρες όπου τον βολεύει κάτι το οποίο δεν συμβαίνει με τον κλασσικό τρόπο εκπαίδευσης όπου απαιτείται η φυσική παρουσία του εκπαιδευτή – εκπαιδευόμενου. Επιπλέον, η εκπαίδευση αφού είναι διαδικτυακή μπορεί να γίνει από όποιο σημείο θέλει ο εκπαιδευόμενος, μειώνοντας έτσι και κόστος αλλά και χρόνο.

Η online εκπαίδευση η οποία οφείλουμε να ομολογήσουμε πως αναπτύχθηκε περισσότερο κατά την περίοδο της πανδημίας του Covid - 19 έχει προσφέρει στην εργασιακή εκπαίδευση πολλά πλεονεκτήματα. Η διαδικτυακή μάθηση για να γίνει αποτελεσματική και να εφαρμοστεί όσο πιο καλά είναι δυνατό πρέπει να συνδυαστεί και με παραδοσιακές μεθόδους εκπαίδευσης. Για αρχή θα ήταν καλό οι εκπαιδευόμενοι να καλύψουν εκπαιδευτικά κενά που ενδεχομένως να προέρχονται από το παρελθόν ώστε να έχουν μια κοινή αφετηρία για να κτίσουν βάσεις. Μέσω επαναλήψεων και ερωτήσεων όταν θα τελειώσει η εκπαίδευση, οι εκπαιδευόμενοι θα έχουν την δυνατότητα να εμπεδώσουν καλύτερα όλα όσα έμαθαν και να εντοπίσουν τυχόν αδυναμίες που μπορεί να έχουν.

Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός πως, μέσω διαφόρων ερευνών έχει αποδειχθεί πως τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης βοηθούν τους εργαζομένους να αλληλοεπιδρούν μεταξύ τους μέσω βιντεοκλήσεων και μηνυμάτων. Μέσα από αυτά τα μέσα επικοινωνίας οι εκπαιδευόμενοι έχουν την δυνατότητα να μοιραστούν με άλλους τις γνώσεις αλλά και τις απορίες τους.

Οι επιχειρήσεις που κατέχουν σύγχρονα προγράμματα εκπαίδευσης συγκεντρώνουν πολλά οφέλη. Τέτοιους οργανισμούς συνήθως τους αποκαλούμε ως ελκυστικούς εργοδότες. Χαρακτηρίζονται έτσι διότι πολλοί εργαζόμενοι θα επιθυμούσαν να εργαστούν σε μια εταιρεία όπου κάποιος θα διέθεταν χρήματα και πολύτιμο χρόνο ώστε να τους μεταλαμπαδεύσουν γνώσεις και να εμπλουτίσουν τις δεξιότητες τους. Κατά αυτόν τον τρόπο οι σχέσεις μεταξύ εργαζομένου και εργοδότη συνδέονται άμεσα με απώτερο σκοπό ο εργαζόμενος να θέσει ίδιους στόχους με εκείνους που εκπληρώνει ο εργοδότης.

Συμπερασματικά, είναι αναγκαίο τα αποτελέσματα του προγράμματος να αναλυθούν σχολαστικά συνδυαστικά με την απόδοση των εργαζομένων της εταιρείας, σε σχέση με το κόστος και τον χρόνο που χρειάστηκε για να εφαρμοστεί. Ειδικά, στον κλάδο των τροφίμων η εκπαίδευση του προσωπικού είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την ποιότητα και την ασφάλεια τροφίμων καθώς και με την συμμόρφωση με τα υγειονομικά πρότυπα. Η συνεχής κατάρτιση μειώνει τα λειτουργικά λάθη και ενισχύει την αξιοπιστία της επιχείρησης στην αγορά.

#### 2.4.1. Έννοια και σκοπός αξιολόγησης προσωπικού

Έπειτα από την παρουσίαση του τρόπου προσέλκυσης, επιλογής και εκπαίδευσης του προσωπικού ακολουθεί η αξιολόγηση του εργατικού δυναμικού η οποία είναι απαραίτητη για τον εντοπισμό αδυναμιών αλλά και των δεξιοτήτων των εργαζομένων.

Μετά την ολοκλήρωση του εκπαιδευτικού προγράμματος είναι απαραίτητο να ακολουθήσει η αξιολόγηση του διαφορετικά δεν θα έχει νόημα. Με τον όρο αξιολόγηση εννοούμε την διαδικασία που ακολουθούμε για να ασκήσουμε κριτική του προγράμματος. Στην διαδικασία της αξιολόγησης εντάσσεται η ανάλυση και η συγκέντρωση διαφόρων πληροφοριών που έχουν συλλεχθεί σχετικά με τις εκπαιδευτικές δραστηριότητες που έγιναν, τα συμπεράσματα και τα βασικά στοιχεία του προγράμματος. Στόχος της αξιολόγησης είναι να αντιληφθούμε την αποτελεσματικότητα του προγράμματος και ποιες πρακτικές είναι καλό να εφαρμοστούν στο μέλλον ώστε το πρόγραμμα να είναι πιο αποδοτικό

Η αξιολόγηση του προσωπικού είναι μια οργανωμένη συστηματική διαδικασία όπου μέσω αυτής η επιχείρηση έχει την δυνατότητα να παρατηρήσει κατά πόσο μπορούν οι εργαζόμενοι να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις της εργασίας τους. Η αξιολόγηση βασίζεται στην ανάλυση της πραγματικής απόδοσης με καθορισμένες προϋποθέσεις λαμβάνοντας υπόψιν τόσο τις επαγγελματικές ικανότητες όσο και συμπεριφορά του εργαζομένου στην επιχείρηση. Η αξιολόγηση προάγει την ρεαλιστική εικόνα του εργαζομένου και εκτελεί ρόλο διοίκησης και βελτίωσης της εργασίας. Ο σκοπός της αξιολόγησης είναι η βελτίωση τόσο του εργατικού δυναμικού όσο και της συνολικής εικόνας της επιχείρησης. Μέσω της αξιολόγησης εντοπίζονται αδυναμίες, λάθη, ελλιπής εκπαίδευση και δίνεται έμφαση στην ανάπτυξη των επαγγελματικών δεξιοτήτων και στην εξάλειψη ανεπιθύμητων συμπεριφορών. Ακόμη, η αξιολόγηση συντελεί στην λήψη ορθών διοικητικών αποφάσεων όπως είναι η ανάπτυξη, εξέλιξη αλλά και η σωστή διαχείριση και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού δημιουργώντας το αίσθημα της εμπιστοσύνης, δικαιοσύνης και της παρακίνησης

#### 2.4.2 Τρόποι αξιολόγησης προσωπικού

Στην συγκεκριμένη υποενότητα θα αναλυθούν οι μέθοδοι αξιολόγησης του προσωπικού οι οποίες συνήθως είναι πολλές με την καθεμία να έχει την δική της ουσία. Πρώτα είναι η αυτοαξιολόγηση με την οποία ο εργαζόμενος με αυτόν τον τρόπο έχει την δυνατότητα να αξιολογήσει την απόδοση του στην δουλειά μόνος του. Ταυτόχρονα γίνεται αξιολόγηση και από τον προϊστάμενο του τμήματος. Έτσι, καταφέρνει να υπάρξει μια εξισορρόπηση της αξιολόγησης διότι πολλές φορές οι εργαζόμενοι έχουν την τάση να βαθμολογούν τον εαυτό τους είτε πολύ χαμηλά είτε πολύ υψηλά, γεγονός που μπορεί να κάνει την αξιολόγηση μη αποτελεσματική. Μια ακόμη μορφή αξιολόγησης είναι η κυκλική αξιολόγηση, όπου οι πληροφορίες της απόδοσης μπορεί να προέρχονται από συναδέλφους, διευθυντές, μάντζερ και πελάτες. Η διαδικασία αυτή προσφέρει πλεονεκτήματα

αφού η αξιολόγηση της απόδοσης γίνεται κάτω από αντικειμενικά κριτήρια και δίνονται οι απαραίτητες πληροφορίες για τον αξιολογούμενο, προσφέροντας με αυτόν τον τρόπο μια πλήρη εικόνα για τις επαγγελματικές δεξιότητες του εργαζομένου. Η τελευταία μορφή αξιολόγησης είναι εκείνη που προέρχεται από πελάτες και συνεργάτες της εταιρείας. Στο στάδιο αυτό οι πελάτες και οι συνεργάτες του οργανισμού αξιολογούν τον εργαζόμενο με γνώμονα την εξυπηρέτηση, την αποφυγή λαθών από τους αξιολογούμενους.

Αξιοσημείωτο είναι πως όλες οι μέθοδοι αξιολόγησης είναι καλό να σχετίζονται με βάση την απόδοση και την επίτευξη των προσωπικών στόχων ξεχωριστά για την κάθε θέση εργασίας και όλα δημιουργούνται με τους παρακάτω τρόπους:

- ▶ Το τμήμα ανθρώπινων Πόρων ενημερώνει τους υπαλλήλους για την θέση, τους στόχους και τις απαιτήσεις της επιχείρησης σε γενικά πλαίσια.
- ▶ Κατά την διάρκεια των αρχικών συνεντεύξεων ο εργαζόμενος κρίνοντας και γνωρίζοντας τον εαυτό του κρίνει τις ικανότητες του που υστερεί, που νιώθει ασφαλής με τον εαυτό του και γενικά τους επαγγελματικούς του στόχους. Με αυτόν τον τρόπο, προσπαθεί να δείξει πως μπορεί να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις και στους στόχους που έχει αναλάβει.
- ▶ Με γνώμονα τα δύο παραπάνω θέτονται για τον εργαζόμενο στόχοι επαγγελματικοί και προσωπικοί και στο τέλος με βάση αυτά γίνεται η αξιολόγηση της απόδοσης του εργαζομένου.

Για να γίνει σωστά η αξιολόγηση του προσωπικού της επιχείρησης είναι αναγκαίο από την αρχή να υπάρχει ξεκάθαρη εικόνα σχετικά με την θέση και τις απαιτήσεις που είναι απαραίτητες για την θέση. Με αυτόν τον τρόπο, τα συμπεράσματα της αξιολόγησης θα ανταποκρίνονται στα μειονεκτήματα του εργαζόμενου ώστε να επαναληφθεί η εκπαιδευτική διαδικασία που χρειάζεται ώστε να μπορεί να ανταπεξέλθει αργότερα αποτελεσματικά στα καθήκοντα του. ( Γρέβιας 2020)

Οι μέθοδοι αξιολόγησης που υπάρχουν στο παραπάνω σχεδιάγραμμα έχουν την δυνατότητα να λειτουργήσουν συνδυαστικά μεταξύ τους, ώστε να βγει ένα σωστό συμπέρασμα απόδοσης. Το αποτέλεσμα της απόδοσης του εργαζόμενου δεν πρέπει να «θαφτεί» σε έναν φάκελο της εταιρείας αλλά να χρησιμοποιηθεί αναλόγως.

Οι αξιολογήσεις των εργαζομένων γίνονται ούτως ώστε η εταιρεία να κερδίσει πιο παραγωγικούς και αποτελεσματικούς εργαζομένους, σε περίπτωση που υστερούν και έχουν αποπροσανατολιστεί από τα καθήκοντα τους. Επίσης, η αξιολόγηση λειτουργεί και ως μέσο επιβράβευσης των εργαζομένων που εκπληρώνουν με μεγάλη επιτυχία τους στόχους της θέσης τους.

### 2.4.3. Αρνητικές – Θετικές πλευρές της αξιολόγησης εργαζομένων

Η αξιολόγηση απόδοσης των εργαζομένων έχει θετικά και αρνητικά. Για να πραγματοποιηθεί μια σωστή και σχολαστική έρευνα για το θέμα της αξιολόγησης προσωπικού πρέπει να ξεκαθαρίσουμε που βοηθά την επιχείρηση η αξιολόγηση του προσωπικού και πως θα συνταχθεί ένα σχέδιο αξιολόγησης. Ακόμη, καλό θα ήταν να αναλύσουμε που θα οδηγούσε η λανθασμένη χρήση της αξιολόγησης.

Τα θετικά της αξιολόγησης μπορούμε να πούμε πως είναι τα παρακάτω που θα αναφέρουμε. Αρχικά, η ύπαρξη προτύπων συμβάλλει στο να πετύχει η εταιρεία τους στόχους της και να γίνεται καλύτερη λειτουργικά. Οι εργαζόμενοι της επιχείρησης λαμβάνοντας θετική αξιολόγηση απόδοσης, έχουν το αίσθημα της επιβράβευσης και αυξάνουν δραστικά την παραγωγικότητα τους στην επιχείρηση λόγω του θετικού πρόσημου που έλαβαν. Το ανθρώπινο δυναμικό εξελίσσεται όλο και περισσότερο αφού η αξιολόγηση προσωπικού θεωρείται ως μια βάση για περαιτέρω ανάπτυξη του τμήματος. Ακόμη, οι εργαζόμενοι προτείνουν στους προϊσταμένους νέες επιχειρηματικές προτάσεις ώστε να γίνουν πιο αποτελεσματικοί εκείνοι αλλά και η επιχείρηση. Ένα αποθετήριο του κάθε εργαζομένου σχετικά με τις επιδόσεις στην εργασία του συνεισφέρει στις σωστές και δίκαιες προαγωγές του εργατικού δυναμικού της επιχείρησης. Μέσω της αξιολόγησης γίνεται επαναπροσδιορισμός των εκπαιδευτικών προγραμμάτων και βελτιώνονται τυχόν εκπαιδευτικές αστοχίες που μπορεί να προκύψουν( Ζαβλάνος 1989).

Σχετικά με τις αρνητικές πτυχές που προκύπτουν από την αξιολόγηση αναφέρονται αρκετά στις βιβλιογραφικές αναφορές. Πολλοί εργαζόμενοι όταν λαμβάνουν αρνητική αξιολόγηση δεν προσπαθούν να βελτιώσουν την απόδοσή τους, αντίθετα νιώθουν πεσμένοι ψυχολογικά και γίνονται όλο και λιγότερο παραγωγικοί, με αποτέλεσμα η επιχείρηση να υπολειτουργεί και να χάνει χρόνο και έδαφος από την αγορά. Επίσης, η σχέση αξιολογούμενου – αξιολογητή πολλές φορές λόγω προκαταλήψεων και εμπειριών καθιστά την αξιολόγηση μη αντικειμενική. Οι αριθμητικοί δείκτες απόδοσης μπορεί να μην είναι ακριβείς κάποιες φορές. Ένα ακόμη, αρνητικό της αξιολόγησης είναι πως μερικές φορές προκαλεί προστριβές και ένα ανταγωνιστικό κλίμα μεταξύ των εργαζομένων. Με αυτόν τον τρόπο, η επικοινωνία αλλά και το κλίμα συνεργασίας εξαλείφεται σιγά σιγά, καθώς όλοι γίνονται εγωιστές κοιτώντας μόνο την αποδοτικότητα τους χωρίς να ενδιαφέρονται για τους γύρω τους.

Οι άνθρωποι που διεξάγουν την αξιολόγηση οφείλουν να είναι αντικειμενικοί και αμερόληπτοι με τους εργαζομένους ώστε να βγάλουν τα σωστά αποτελέσματα που θα ωφελήσουν τον οργανισμό αλλά και τον κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά. Οι δεξιότητες, η αντικειμενικότητα αλλά και οι περαιτέρω γνώσεις του αξιολογητή συμβάλλουν σημαντικά στην σωστή και έγκυρη αξιολόγηση (Goodstein 2006). Η αξιολόγηση χωρίζεται σε δύο μεθόδους την αντικειμενική και την

υποκειμενική μέθοδο. Η αντικειμενική μέθοδος αξιολόγησης σχετίζεται με αριθμητικά και ποσοτικά στοιχεία, πραγματευόμαστε δηλαδή σε ποσοτική μέθοδο. Ενώ, η υποκειμενική αξιολόγηση βασίζεται μόνο στην ανθρώπινη κρίση και την προσωπικότητα, σε αυτό το σημείο αναφερόμαστε στην ποιοτική μέθοδο.

Η αξιολόγηση έχει αρνητικές και θετικές πτυχές. Οι θετικές πτυχές υπερισχύουν από τις αρνητικές όπως είδαμε. Είναι φυσιολογικό να υπάρχουν και μειονεκτήματα καθώς αυτά μπορεί να οφείλονται σε κάποιους λάνθασμένους υπολογισμούς των εκπαιδευτικών και τεχνικών προγραμμάτων. Για αυτούς τους λόγους είναι αναγκαίο να τηρούνται με σωστό τρόπο οι μέθοδοι προσέγγισης της αξιολόγησης είτε είναι υποκειμενική είτε αντικειμενική μέθοδος.

Καταληκτικά, η αξιολόγηση της απόδοσης δεν αποτελεί αυτοσκοπό, αλλά εργαλείο διοίκησης που οφείλει να χρησιμοποιείται με προσοχή, σαφή κριτήρια και σε συνδυασμό με πολιτικές ανάπτυξης και επιβράβευσης του προσωπικού. Όταν εφαρμόζεται σωστά, ενισχύει τόσο την απόδοση των εργαζομένων όσο και τη συνολική αποτελεσματικότητα του οργανισμού.

#### 2.4.4 Αποδοτικό σύστημα αξιολόγησης

Για την δημιουργία ενός καλού και εύστοχου συστήματος αξιολόγησης είναι αναγκαίο να τηρούνται κάποιες βασικές προϋποθέσεις. Για αρχή ένα αποδοτικό πρόγραμμα αξιολόγησης των εργαζομένων πρέπει να διαθέτει τα παρακάτω βασικά χαρακτηριστικά. Βασικό για αρχή είναι να οριστούν οι λόγοι της αξιολόγησης με ακρίβεια και χωρίς ασάφειες, ο τρόπος αξιολόγησης και οι περαιτέρω στόχοι.

Όπως αναφέραμε και πριν οι άνθρωποι που θα πραγματοποιήσουν την αξιολόγηση πρέπει να είναι ειδικά εκπαιδευμένοι για αυτό και να τηρούν όλες τις βασικές αρχές και κανόνες τους συστήματος αξιολόγησης. Απαραίτητο για την σωστή αξιολόγηση είναι η αντικειμενική κρίση. Η αντικειμενικότητα πρέπει να υπάρχει και να προσαρμόζεται ανάλογα σε κάθε περίπτωση. Τέλος, η αξιολόγηση είναι απαραίτητο να γίνεται σε όλους τους εργαζομένους από όλες τις βαθμίδες θέσεων ( π.χ. προϊστάμενοι, υπάλληλοι, διευθυντές κ.τ.λ.), ώστε ο αξιολογούμενος να είναι ενεργός σε όλα τα στάδια της αξιολόγησης.

Με γνώμονα όλα τα παραπάνω ως αναφέρουμε πως η αξιολόγηση είναι αναγκαίο να κατέχει τα εξής βασικά χαρακτηριστικά

- **Ορθότητα** : Η αξιολόγηση είναι βασικό να μετράει την απόδοση των εργαζομένων με ακρίβεια χωρίς παραλείψεις.
- **Συνέπεια / αξιοπιστία** : Η συνέπεια / αξιοπιστία της αξιολόγησης διακρίνεται σε τρία επίπεδα. Το πρώτο η ενδοβαθμολόγηση δηλαδή αν η αξιολόγηση των δύο βαθμολογητών

συμπίπτει μεταξύ τους ή είναι διαφορετική. Το δεύτερο επίπεδο η εσωτερική αξιολόγηση, βασίζεται ανάλογα την πλευρά του κάθε εργαζομένου που γίνεται αντικείμενο της αξιολόγησης και είναι απαραίτητο να αξιολογηθεί συνολικά για να προκύψει ένα πραγματικό αποτέλεσμα. Τέλος, η επαναληπτική μέτρηση αξιοπιστίας, όπου σε αυτό το σημείο γίνεται για να αντιληφθούμε κατά πόσο η αξιολόγηση δεν έχει επηρεαστεί μέσα στον χρόνο. Αυτό βοηθά τον αξιολογητή ώστε μέσω της εκπαίδευσης αλλά και της χρόνιας εμπειρίας να περιοριστούν οι αστοχίες και τα λάθη.

- Αντικειμενική κρίση: Αυτό το σημείο είναι και το πιο σημαντικό στο κομμάτι της αξιολόγησης. Η αξιολόγηση είναι βασικό να γίνεται όχι μόνο από έναν αξιολογητή αλλά από πολλούς. Επίσης, η αξιολόγηση δεν πρέπει να κάνει μόνο με την προσωπικότητα του εργαζομένου αλλά και με την επαγγελματική συνεισφορά του στον οργανισμό.
- Σύγκριση: Η μέθοδος της σύγκρισης πρέπει να γίνεται μεταξύ εργαζομένων που κατέχουν τις ίδιες θέσεις αλλά και με εργαζόμενους από άλλα τμήματα όπου είναι εφικτή η σύγκριση. Εν μέρει άριστη σύγκριση αλλά βοηθά στην δίκαιη και αντικειμενική αξιολόγηση.
- Προσαρμοστικότητα ρόλου εργασίας : Η αξιολόγηση που θα διεξαχθεί πρέπει να είναι δίκαιη και εναρμονισμένη με τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητες του κάθε ατόμου, για να μπορέσει η απόδοση να αντικατοπτρίζει τις αρμοδιότητες και την θέση την οποία κατέχει.
- Γνώσεις αξιολογητή : Ένας σημαντικό παράγοντας της αξιολόγησης καθώς ο αξιολογητής πρέπει να είναι σωστά εκπαιδευμένος κατέχοντας όλες τις απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες ούτως ώστε η αξιολόγηση να γίνει αντικειμενικά και χωρίς σφάλματα. Σκοπός είναι η σωστή ενημέρωση και πληροφόρηση της εταιρείας σχετικά με την παραγωγικότητα των εργαζομένων της.
- Αδιάλειπτη επικοινωνία : Το προσωπικό πρέπει να ενημερώνεται για τα αποτελέσματα της αξιολόγησης για να επιδιώξει να ανέβει επαγγελματικά και να θέλει να πετύχει ένα ακόμη καλύτερο αποτέλεσμα από εκείνο που πέτυχε την πρώτη φορά.

Συνοψίζοντας, ένα αποδοτικό σύστημα αξιολόγησης αποτελεί βασικό πυλώνα της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, καθώς διασφαλίζει τη δίκαιη αποτίμηση της απόδοσης, ενισχύει τη διαφάνεια και λειτουργεί υποστηρικτικά στη λήψη διοικητικών αποφάσεων. Η επιτυχία του εξαρτάται από την ορθότητα των κριτηρίων, την εκπαίδευση των αξιολογητών και τη συνεχή επικοινωνία με τους εργαζομένους, ώστε η αξιολόγηση να λειτουργεί ως εργαλείο ανάπτυξης και όχι ως μηχανισμός ελέγχου.

#### 2.4.5. Συστήματα αμοιβών

Σε αυτή τη υποενότητα θα αναλύσουμε τα συστήματα αμοιβών των εργαζομένων και τις διάφορες μορφές του. Το τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων μεριμνά και προσπαθεί να παρέχει ένα ανταγωνιστικό πακέτο αποδοχών στην αγορά εργασίας για να προσελκύει τους εργαζομένους αλλά και να διατηρεί ικανοποιημένο το ήδη υπάρχον προσωπικό. Πολλοί εργαζόμενοι θεωρούν πως η αποζημίωση που λαμβάνουν είναι για να τους επαινέσουν για την εργασία που έχουν προσφέρει στην επιχείρηση. Ακόμη ως αποζημίωση πολλοί εργαζόμενοι το θεωρούν ως ανταμοιβή για τις ικανότητες και τις γνώσεις του αντικειμένου που διαθέτουν. Σε αυτό το σημείο ο όρος της αποζημίωσης έχει μια ευρεία έννοια σε σχέση με εκείνη του μισθού. Έτσι, η εταιρεία θα έχει το προσωπικό που χρειάζεται για να καταφέρει τους στόχους που έχει θέσει. Υπάρχουν τριών ειδών ανταμοιβές οι οποίες είναι :

- Χρηματικές απολαβές – μη χρηματικές ανταμοιβές
- Εξωτερικοί και εσωτερικοί παράγοντες
- Συλλογικές και ατομικές ανταμοιβές

Ας ξεκινήσουμε την ανάλυση των ανταμοιβών από τις χρηματικές και μη χρηματικές απολαβές. Στο πεδίο των χρηματικών απολαβών εννοούμε τις απολαβές που συμβάλλουν δυναμικά στην βελτίωση της απόδοσης του εργαζομένου όπως είναι τα bonus πωλήσεων. Ακόμη, σε αυτό το πεδίο συμπεριλαμβάνονται και τα έξοδα που καλύπτει ή παροχές που προσφέρει ο εργοδότης στον εργαζόμενο όπως η ενοικίαση σπιτιού, έξοδα μετακίνησης, παροχή εταιρικού οχήματος κ.τ.λ. Αντίθετα, οι μη χρηματικές απολαβές μπορεί να κοστίζουν περισσότερο στον εργοδότη παρά βοηθούν οικονομικά των εργαζόμενων. Στην κατηγορία αυτή ανήκουν η αγορά κινητού τηλεφώνου, υπολογιστή, εταιρικού tablet, εκπαιδευτικά προγράμματα και σεμινάρια κατάρτισης.

Συνεχίζουμε με τους εξωτερικούς παράγοντες αποδοχών που σε αυτό συμπεριλαμβάνονται οι άδειες του εργαζόμενου, ευέλικτη απασχόληση εργασίας, καλό εργασιακό κλίμα, και εκπαίδευση του εργαζόμενου. Από την άλλη πλευρά, οι εσωτερικοί παράγοντες είναι εκείνοι που δίνουν την ηθική ικανοποίηση στον εργαζόμενο. Συμπεριλαμβάνουν το αίσθημα της επιτυχίας, επιβράβευσης και γενικά της θετικής ενίσχυσης. Ο εργαζόμενος νιώθει αυτοπεποίθηση και ικανοποίηση για όλα όσα έχει καταφέρει και νιώθει πως οι κόποι του αναγνωρίζονται και αξιολογούνται αναλόγως.

Στην τελευταία κατηγορία υπάρχουν οι ατομικές αμοιβές που συσχετίζονται με κάθε υπάλληλο ξεχωριστά και επιβραβεύεται η απόδοση του, αντίθετα οι ομαδικές αμοιβές σχετίζονται με την ομαδική απόδοση και την επιβράβευση την μοιράζεται όλη η ομάδα μαζί.

Σχετικά με τον τρόπο απόδοσης των αμοιβών έχουμε τρεις κατηγορίες. Την αμοιβή με βάση το αποτέλεσμα, την αμοιβή με βάση την απόδοση, και την αμοιβή βάσει δεξιοτήτων. Ο πρώτος όρος συνδέεται άμεσα με τον Taylor F.W. Ο Taylor υποστήριζε την επιβράβευση με βάση την παραγωγικότητα του εργαζομένου. Αυτή η μέθοδος είναι γεγονός πως τα τελευταία χρόνια αρχίζει και εξαλείφεται. (Hal Taylor, Atkinson 2014). Η επόμενη κατηγορία που είναι η αμοιβή με βάση την απόδοση συγκεντρώνει θετικά και αρνητικά στοιχεία ταυτόχρονα. Οι υποστηρικτές αυτής της μεθόδου πιστεύουν πως η αμοιβή με γνώμονα την απόδοση βοηθά στην προσέγγιση και την σταθεροποίηση του ήδη υπάρχοντος προσωπικού της επιχείρησης.

Επιπλέον, πολλοί θεωρούν πως συμβάλλει στην βελτιστοποίηση της παραγωγικότητας του προσωπικού αλλά και την απόδοση τους. Στην αρνητική πτυχή της απόδοσης είναι πως πολλές φορές ενδεχομένως να ευνοεί την ατομική εργασία έναντι της ομαδικής. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να θέλουν να επικεντρώνονται στον τρόπο με τον οποίο θα αποκτήσουν παραπάνω κέρδη. Τέλος, η τελευταία κατηγορία είναι η αμοιβή με βάση τις δεξιότητες, όπου οι ανταμοιβές των εργαζομένων σχετίζονται με την συνεισφορά της εργασίας τους στην επιχείρηση και προσδιορίζονται με βάση τις δεξιότητες και τα προσόντα τα οποία συγκεντρώνουν οι εργαζόμενοι της επιχείρησης.

Για να υπάρξει ένα αξιοκρατικό και σωστό σύστημα αμοιβών το τμήμα των Ανθρώπινων Πόρων της επιχείρησης θα πρέπει να εξετάσει μια σειρά από πολλές εξωτερικές και εσωτερικές μεταβλητές. Σε αυτό το σημείο είναι απαραίτητο να υπολογιστούν οι στόχοι, οι επιχειρηματικές αξίες και η οικονομική κατάσταση της εταιρείας. Από την άλλη πλευρά, στο εξωγενές περιβάλλον θα είναι καλό να λάβουμε υπόψιν μας το πολιτικό- οικονομικό- κοινωνικό υπόβαθρο της αγοράς και να σκεφτούμε τον ανταγωνισμό που κυριαρχεί στην αγορά και με ποιον τρόπο θα καταφέρουμε να το κατακερματίσουμε.

Είναι γεγονός πως, πολλές επιχειρήσεις προσπαθούν μέσω ενός καλού συστήματος αμοιβών να προσεγγίσουν εργαζομένους, να κρατήσουν το ήδη υπάρχον προσωπικό τους αυξάνοντας την παραγωγικότητα και την απόδοση τους και να συμμορφώνονται με βάση την εργατική νομοθεσία. Ένα μη ικανοποιητικό σύστημα αποδοχών μπορεί να λειτουργήσει καταλυτικά για την επιχείρηση, διότι αυτό ενδεχομένως να επιφέρει την απώλεια σημαντικού και εκλεπτυσμένου προσωπικού και την αύξηση του κόστους της επιχείρησης. Την τελευταία δεκαετία υπάρχει μια τάση από το τμήμα του ανθρώπινου Δυναμικού να θέλει την ευημερία του προσωπικού της επιχείρησης. Με γνώμονα

αυτή την προσέγγιση η ευημερία του προσωπικού δρα θετικά στην απόδοση των εργαζομένων και στην επιτυχία του οργανισμού.

Συμπερασματικά, τα συστήματα αμοιβών αποτελούν βασικό μηχανισμό παρακίνησης και δέσμευσης των εργαζομένων, επηρεάζοντας άμεσα την απόδοση και τη σταθερότητα του ανθρώπινου δυναμικού. Ένα αποτελεσματικό σύστημα αμοιβών οφείλει να είναι δίκαιο, ανταγωνιστικό και ευθυγραμμισμένο με τους στόχους της επιχείρησης, λαμβάνοντας υπόψη τόσο την ατομική συνεισφορά όσο και τη συνολική απόδοση του οργανισμού.

#### 2.4.6. Σύνδεση αξιολόγησης απόδοσης και ανταμοιβών

Η αξιολόγηση των εργαζομένων είναι ένα πολύ σημαντικό χρήσιμο μέσο ώστε να γίνει η σωστή κατανομή των ανταμοιβών στους υπαλλήλους του ομίλου. Ένας υπάλληλος που έχει λάβει θετικό πρόσημο στην αξιολόγηση του τότε αυτό σημαίνει πως είναι παραγωγικός στην εργασία του και παράγει σημαντικό έργο στον οργανισμό, είναι συνεπής στο ωράριο του και τηρεί όλα τα πρωτόκολλα της εταιρείας. Ο εργαζόμενος αυτός θα πρέπει να λάβει παραπάνω αμοιβή χρηματική ή κάποια άλλη αμοιβή σε σχέση με κάποιον που προσφέρει λιγότερα.

Με την ολοκλήρωση της αξιολόγησης του προσωπικού η επιχείρηση είναι αναγκαίο να αξιολογήσει με αντικειμενική κρίση τα αποτελέσματα που έχουν προκύψει από την αξιολόγηση και να μιλήσει με τους υπεύθυνους για τις κατάλληλες αμοιβές που πρέπει να διανεμηθούν στους εργαζομένους. Είναι σημαντικό ο οργανισμός να λειτουργήσει με βάση την οικονομική κατάσταση που βρίσκεται και να δώσει τις ανάλογες ανταμοιβές στους εργαζομένους που είναι αποδοτικοί στην δουλειά τους. Η επιχείρηση καθορίζει τις ανταμοιβές με βάση την απόδοση και την δυνατότητα του οργανισμού αλλά και τα θέλω του κάθε εργαζόμενου. Ο εργαζόμενος με βάση την στάση και την απόδοση του δείχνει πόσο προσπαθεί για να πετύχει και να προοδεύσει ο οργανισμός και να πετύχει τους μελλοντικούς στόχους του.

Ο οργανισμός δίνει τα κατάλληλα εφόδια ούτως ώστε να αυξηθεί η απόδοση και να παραδειγματιστούν και οι υπόλοιποι εργαζόμενοι. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός πως, αν οι αποδοχές των εργαζομένων είναι δίκαιες και βασίζονται σε αντικειμενικά κριτήρια τότε η απόδοση και τα κίνητρα των υπαλλήλων θα αυξηθούν και αυτό θα φέρει τόσο την επιτυχία και την εξέλιξη του οργανισμού.

Συνοψίζοντας θα λέγαμε, ότι η σύνδεση της αξιολόγησης απόδοσης με τις ανταμοιβές αποτελεί κρίσιμο μηχανισμό παρακίνησης, υπό την προϋπόθεση ότι βασίζεται σε σαφή, αντικειμενικά και διαφανή κριτήρια. Όταν η διαδικασία αυτή εφαρμόζεται ισόρροπα και λαμβάνει υπόψη τόσο την

ατομική όσο και τη συλλογική συνεισφορά, ενισχύει τη δέσμευση των εργαζομένων και συμβάλλει στη βιώσιμη ανάπτυξη του οργανισμού.

## 2.5. Εργασιακές σχέσεις εργαζομένων

Στο σημείο αυτό θα αναλυθούν οι εργασιακές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων αλλά και ο ρόλος της ΔΑΠ για την δημιουργία ενός ομαλού και λειτουργικού εργασιακού περιβάλλοντος. Η Διοίκηση των Ανθρωπίνων Πόρων είναι απαραίτητο να διασφαλίσει καλές και αρμονικές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων. Σχέσεις που να βασίζονται στην ειλικρίνεια, εμπιστοσύνη αλλά και την συνεργασία μεταξύ τόσο των συναδέλφων αλλά και των υφιστάμενων. Ένα καλό κλίμα εργασίας μπορεί να συνδράμει δυναμικά στην παραγωγικότητα και την απόδοση των εργαζομένων, δίνοντας ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που πολλοί μελλοντικοί εργαζόμενοι αποζητούν από την αγορά εργασίας.

Η διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων έχει αρκετές αρμοδιότητες. Μια σημαντική αρμοδιότητα του τμήματος την οποία καλείται να διαχειριστεί είναι η επίλυση των συγκρούσεων και των αντιπαραθέσεων μεταξύ των εργαζομένων. Οι συγκρούσεις μεταξύ των υπαλλήλων έχουν την δύναμη να φέρουν ολέθριες συνέπειες για το μέλλον της εταιρείας καθώς μπορεί να οδηγήσουν σε χαμηλή παραγωγικότητα των εργαζομένων, άγχος και στρες κατά την παραμονή των εργαζομένων στον εργασιακό χώρο αλλά και σε απολύσεις – παραιτήσεις του προσωπικού. Για να μην φτάσουμε στα άκρα και να προλάβουμε δυσχέρεις καταστάσεις καλό είναι η εταιρεία να φροντίζει να κάνει σωστή διαχείριση του προσωπικού της και να υπερασπίζεται τα δικαιώματα του εργαζόμενου τα οποία είναι η ενημέρωση, η ασφάλεια και η ισοτιμία.

Με βάση το δικαίωμα της ενημέρωσης οι υπάλληλοι της εταιρείας θα πρέπει να ενημερώνονται για θέματα ασφάλειας και εκπαίδευσης, ώστε με αυτόν τον τρόπο να γίνονται όλο και πιο παραγωγικοί. Σε περιπτώσεις κενών θέσεων να έχουν την δυνατότητα να τις καλύψουν και να μπορούν να τις αναλάβουν χωρίς δεύτερη σκέψη. Επίσης, καλό είναι να έχουν πλήρη ενημέρωση και για πιο ευαίσθητα ζητήματα όπως είναι η οικονομική κατάσταση της εταιρείας. Με το δικαίωμα της ασφάλειας οι εργαζόμενοι μπορούν να εκφράζουν τα παράπονα τους και να συμμετέχουν σε εργατικές παρατάξεις ώστε να διεκδικήσουν αυτά τα οποία στερούνται σε νομικά πλαίσια. Επιπλέον, σε δύσκολες καταστάσεις ο εργαζόμενος έχει το δικαίωμα, με βάση την εργατική νομοθεσία να επικαλεστεί τον νόμο και να λύσει σοβαρά ζητήματα όπως λεκτική βία, παρενόχληση στον χώρο εργασίας κ.τ.λ

Με το δικαίωμα της ισοτιμίας όλοι οι υπάλληλοι θα πρέπει να αντιμετωπίζονται ίσα. Ανεξαρτήτως χρώματος, θρησκείας, ηλικίας, φύλου, και πολιτικών πεποιθήσεων. Είναι σημαντικό να λαμβάνουν όλοι την ίδια εκπαίδευση και τον ίδιο μισθό εάν βρίσκονται σε παρόμοιες θέσεις εργασίας. Επίσης,

όλοι θα πρέπει να έχουν το ίδιο δικαίωμα ανέλιξης σε περίπτωση επιτεύξεων σημαντικών κατορθωμάτων αλλά και απολύσεων σε περιπτώσεις ακραίων καταστάσεων.

Αληθινό γεγονός είναι ότι οι αντιπαραθέσεις ανάμεσα σε εργαζόμενο και εργοδότη είναι πολύ συχνό φαινόμενο. Σε αυτό το σημείο το τμήμα του Ανθρώπινου Δυναμικού θα πρέπει να εκτελεί χρέη διαμεσολαβητή. Αυτό που θα πρέπει να αντιληφθεί πρώτα από όλα το τμήμα Ανθρώπινων Πόρων είναι τα αίτια των συγκρούσεων για να μπορέσει να τα επιλύσει. Μια αιτία των συγκρούσεων είναι οι διαφορετικοί στόχοι. Σε στιγμές όπου οι στόχοι δεν συμπίπτουν υπάρχει περίπτωση να γίνουν συγκρούσεις μεταξύ των δύο αυτών ομάδων. Σε αυτό το σημείο μπορεί να παρέμβει το Ανθρώπινο Δυναμικό και να βοηθήσει ούτως ώστε να αντιληφθούν όλοι πως όλοι έχουμε ως γνώμονα την επιτυχία και την ανέλιξη της επιχείρησης σε μια μεγάλη αγορά που επικρατεί σκληρός ανταγωνισμός. Η ελλιπής επικοινωνία είναι ένα βασικό αίτιο των συγκρούσεων. Η διάδοση ψευδών και διαστρεβλωμένων πληροφοριών μπορεί να οδηγήσει πολλές φορές σε λάθος αποφάσεις, οι οποίες να φέρουν ανεπιθύμητα αποτελέσματα στον οργανισμό.

Κατά την διάρκεια του ωραρίου εργασίας οι συγκρούσεις μεταξύ των συναδέλφων δεν παραλείπονται. Η πίεση για την ολοκλήρωση ενός σημαντικού project εντός ωραρίου, η αίσθηση ότι δεν υπάρχει δυνατότητα για προαγωγή, η πίεση του ωραρίου είναι στοιχεία που συμβάλλουν καθημερινά στην δημιουργία αντιπαραθέσεων. Επίσης, οι συγκρούσεις μπορεί να σχετίζονται με προσωπικό επίπεδο. Τα οικογενειακά προβλήματα, οι οικονομικές δυσκολίες, η σωματική και ψυχολογική εξουθένωση από την καθημερινότητα είναι αίτια των διαφόρων προστριβών που δημιουργούνται στον εργασιακό χώρο καθημερινά.

Συμπερασματικά, οι εργασιακές σχέσεις αποτελούν κρίσιμο παράγοντα για τη λειτουργική συνοχή και τη βιωσιμότητα της επιχείρησης. Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι καθοριστικός στη διαμόρφωση ενός υγιούς εργασιακού περιβάλλοντος, μέσα από τη διαχείριση συγκρούσεων, την προάσπιση των δικαιωμάτων των εργαζομένων και την ενίσχυση της επικοινωνίας και της συνεργασίας, συμβάλλοντας έτσι στη συνολική οργανωσιακή αποτελεσματικότητα.

## Κεφάλαιο 3 : Μεθοδολογία της έρευνας

### 3.1. Μεθοδολογία

Στο κεφάλαιο αυτό αναφερόμαστε στον σκοπό συγγραφής της παρούσας εργασίας. Μέσω της βιβλιογραφικής έρευνας συγκεντρώνουμε όλα τα θεωρητικά πλαίσια που μας βοήθησαν για την σύνταξη των ερευνητικών ερωτημάτων αλλά και την σωστή ανάλυση θεωριών. Ακόμη, σε αυτό το σημείο θα αναλυθεί η μεθοδολογία της έρευνας και η παράθεση του δείγματος του ερωτηματολογίου που δόθηκε σε μια βιομηχανία τροφίμων που απαρτίζεται από τρία υποκαταστήματα σε όλη την Ελλάδα.

Στην παρούσα έρευνα επιλέχθηκε η ποσοτική μεθοδολογία, καθώς επιτρέπει τη συλλογή μετρήσιμων δεδομένων. Η χρήση του ερωτηματολογίου κρίθηκε κατάλληλη, καθώς επιτρέπει την αντικειμενική αποτύπωση των απόψεων των εργαζομένων. Το ερωτηματολόγιο που αναπτύξαμε βασίστηκε σε υπάρχουσες έρευνες, προσαρμοσμένες στο πλαίσιο της συγκεκριμένης επιχείρησης. Με αυτόν τον τρόπο, η μεθοδολογία μας εξασφαλίζει αξιόπιστα αποτελέσματα και δυνατότητα στατιστικής ανάλυσης.

### 3.2. Ερευνητική μεθοδολογία

Στην παρούσα έρευνα μελετάμε τις σχέσεις μεταξύ της αξιολόγησης, της εκπαίδευσης και των συστημάτων ανταμοιβών. Κάποιες έρευνες ανέλυναν μόνο την αξιολόγηση και τα συστήματα ανταμοιβών, ενώ άλλες ανέλυναν μέχρι ενός σημείου τις ανταμοιβές και την αξιολόγηση του προσωπικού δίνοντας έμφαση στην παροχή των σωστών εκπαιδευτικών προγραμμάτων των εργαζομένων. Η εργασία αυτή στοχεύει στην αποτύπωση εικόνας αναφορικά με την εκπαίδευση, αξιολόγηση αλλά και τις ανταμοιβές των εργαζομένων.

Η μεθοδολογία της έρευνας σε γενικά πλαίσια χωρίζεται σε ποιοτική και ποσοτική. Η ποσοτική έρευνα συλλέγει αριθμητικά δεδομένα και διενεργεί στατιστικές αναλύσεις, με σκοπό να εξετάσει τις σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών και να παράγει έγκυρα, γενικά συμπεράσματα. Αντίθετα, η ποιοτική έρευνα εστιάζει στη συλλογή δεδομένων από εμπειρίες που δεν περιλαμβάνουν ποσοτικά στοιχεία. Πραγματοποιείται μέσω συνεντεύξεων ή ομαδικών συζητήσεων, ώστε να συλλέξουμε σε βάθος ποιοτικά δεδομένα και να οδηγηθούμε σε τεκμηριωμένα συμπεράσματα.

Στην παρούσα έρευνα επιλέξαμε ποσοτική μεθοδολογία, καθώς μας επιτρέπει να συγκεντρώσουμε αριθμητικά δεδομένα και να αναλύσουμε τις σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών. Η μελέτη πραγματοποιήθηκε σε μια βιομηχανία τροφίμων με τρία υποκαταστήματα που δραστηριοποιούνται τόσο στην Αθήνα όσο και στην επαρχία.

Σημαντικό είναι να αναφέρουμε πως, ο κλάδος της βιομηχανίας τροφίμων είναι από τους πιο σημαντικούς και ισχυρούς κλάδους της ελληνικής οικονομίας. Πιο συγκεκριμένα, η εταιρεία που

Ερευνητικά ερωτήματα	Ανεξάρτητη μεταβλητή	Εξαρτημένη μεταβλητή
1) Υπάρχει σημαντικά στατιστική διαφορά ανάμεσα στους άνδρες και τις γυναίκες ως προς τον καθορισμό των αμοιβών;	<ul style="list-style-type: none"> <li>Φύλο εργαζομένων ( άνδρες - γυναίκες)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Βάση καθορισμού αμοιβής</li> </ul>
2) Υπάρχουν σημαντικά στατιστικές διαφορές μεταξύ των δύο ομάδων ως προς το σύστημα ανταμοιβών, αξιολόγησης, παραγωγικότητας και ψυχολογικής πίεσης	<ul style="list-style-type: none"> <li>Φύλο εργαζομένων ( άνδρες - γυναίκες)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Συστήματα ανταμοιβών,</li> <li>παραγωγικότητα, εργασιακή πίεση</li> <li>αξιολόγηση</li> </ul>
3) Σε ποιο βαθμό παρατηρούνται διαφορές μεταξύ των δύο φύλων ως προς τις βασικές πτυχές της εργασιακής εμπειρίας;	<ul style="list-style-type: none"> <li>Φύλο εργαζομένων</li> <li>Τύπος σύμβασης</li> <li>Θέση εργασίας</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Πτυχές εργασιακής εμπειρίας</li> </ul>

μελετήσαμε δραστηριοποιείται στην παραγωγή έτοιμων σαλατών, αλοιφών και dressing, ένας κλάδος που τα τελευταία χρόνια παρουσιάζει μια σημαντική ζήτηση καθώς τα προϊόντα διαθέτουν σημαντική γευστική αξία και καταναλώνονται γρήγορα με πολλούς συνδυασμούς γεύματος. Τα ερευνητικά ερωτήματα που εξετάζουμε είναι τα παρακάτω:

- 1) Υπάρχει στατιστική διαφορά στον καθορισμό των αμοιβών μεταξύ φύλων
- 2) Υπάρχουν διαφορές σε συστήματα ανταμοιβών, παραγωγικότητα και ψυχολογική πίεση
- 3) Υπάρχουν διαφορές στις βασικές πτυχές της εργασιακής εμπειρίας μεταξύ των φύλων

Τα παραπάνω ερευνητικά ερωτήματα θα απαντηθούν μέσω της ποσοτικής έρευνας, ενώ τα αποτελέσματά τους θα αναλυθούν στις επόμενες υποενότητες και παραγράφους της εργασίας. Με βάση τα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν, προσδιορίστηκαν οι αντίστοιχες ανεξάρτητες και εξαρτημένες μεταβλητές. Συγκεκριμένα, οι ανεξάρτητες μεταβλητές είναι έξι, ενώ οι εξαρτημένες μεταβλητές είναι πέντε. Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται αναλυτικά τα ερευνητικά ερωτήματα καθώς και οι μεταβλητές που αντιστοιχούν σε καθένα από αυτά.

Με βάση τις παραπάνω μεταβλητές και με την βοήθεια του ερωτηματολογίου καθίσταται δυνατή η διερεύνηση της ύπαρξης συσχέτισης μεταξύ των ανεξάρτητων και των εξαρτημένων μεταβλητών. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε και στα τρία υποκαταστήματα προκειμένου να συγκεντρωθεί όσο το δυνατόν μεγαλύτερο δείγμα και να εξαχθούν πιο αξιόπιστα συμπεράσματα.

<b>1) Δημογραφικά στοιχεία</b>	<b>6 ερωτήσεις ( ηλικία και εκπαίδευση)</b>
<b>2) Προγράμματα εκπαίδευση προσωπικού</b>	3 ερωτήσεις ( εκπαιδευτικά σεμινάρια και συνεισφορά εκπαιδευτικών προγραμμάτων στους εργαζόμενους
<b>3 )Συστήματα αμοιβών και κινήτρων</b>	7 ερωτήσεις ( αποδοχές και παροχή κινήτρων)

Το ερωτηματολόγιο που δημιουργήθηκε για την διεξαγωγή της ποσοτικής έρευνας περιέχει 17 ερωτήσεις οι οποίες κατανέμονται σε τρεις επιμέρους ενότητες. Η πρώτη ενότητα αφορά τα δημογραφικά στοιχεία και περιλαμβάνει έξι (6) ερωτήσεις σχετικές με την ηλικία και το επίπεδο εκπαίδευσης των εργαζομένων. Η δεύτερη ενότητα αφορά τα προγράμματα εκπαίδευσης προσωπικού και περιλαμβάνει τρεις (3) ερωτήσεις σχετικά με τη συμμετοχή σε εκπαιδευτικά σεμινάρια και τη συνεισφορά των εκπαιδευτικών προγραμμάτων στους εργαζομένους. Η τρίτη ενότητα αφορά τα συστήματα αμοιβών και κινήτρων και περιλαμβάνει επτά (7) ερωτήσεις που σχετίζονται με τις αποδοχές και την παροχή κινήτρων.

Οι απαντήσεις συλλέχθηκαν μέσω πενταβάθμιας κλίμακας Likert και ερωτήσεων πολλαπλής επιλογής, ώστε τα δεδομένα να μπορούν να αναλυθούν με αντικειμενικό και αξιόπιστο τρόπο μέσω του στατιστικού πακέτου SPSS. Οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου αντλήθηκαν από δύο προηγούμενες διπλωματικές εργασίες, συγκεκριμένα από τη μελέτη της Λιβέρη (2023) και του Δεμερτζή (2022), και προσαρμόστηκαν στις ανάγκες της παρούσας έρευνας. Σε συνεργασία με τον επιβλέποντα καθηγητή πραγματοποιήθηκαν μικρές τροποποιήσεις, με αποτέλεσμα τη διαμόρφωση της τελικής εκδοχής του ερωτηματολογίου που χρησιμοποιήθηκε για τη συλλογή των δεδομένων.

Συμπερασματικά, η ερευνητική μεθοδολογία που ακολουθήθηκε κρίνεται κατάλληλη για τη διερεύνηση των ερευνητικών ερωτημάτων της παρούσας εργασίας, καθώς βασίζεται σε ποσοτική προσέγγιση με χρήση δομημένου ερωτηματολογίου. Η επιλογή των μεταβλητών και η διαμόρφωση των ερωτήσεων επιτρέπουν την αποτύπωση των απόψεων των εργαζομένων σχετικά με την αξιολόγηση, την εκπαίδευση και τα συστήματα ανταμοιβών, παρέχοντας τη δυνατότητα συστηματικής ανάλυσης και εξαγωγής τεκμηριωμένων συμπερασμάτων.

### 3.3 Εγκυρότητα και Αξιοπιστία

Η αξιοπιστία του ερευνητικού εργαλείου ελέγχθηκε μέσω του συντελεστή Cronbach's alpha ( $\alpha$ ), ο οποίος χρησιμοποιείται ευρέως στην κοινωνική και διοικητική έρευνα για την εκτίμηση της εσωτερικής συνέπειας μιας κλίμακας. Ο δείκτης Cronbach's  $\alpha$  αποτυπώνει τον βαθμό στον οποίο τα επιμέρους ερωτήματα μιας κλίμακας μετρούν με συνέπεια την ίδια υποκείμενη έννοια. Τιμές του συντελεστή άνω του 0,70 θεωρούνται γενικά αποδεκτές, ενώ τιμές άνω του 0,80 υποδηλώνουν καλή έως πολύ καλή αξιοπιστία του εργαλείου μέτρησης.

Στην παρούσα έρευνα, η κλίμακα που αφορά τα προγράμματα εκπαίδευσης προσωπικού, η οποία περιλάμβανε τρεις (3) ερωτήσεις σχετικές με την ύπαρξη εκπαιδευτικών σεμιναρίων και τη συνεισφορά των εκπαιδευτικών προγραμμάτων στους εργαζομένους, παρουσίασε τιμή Cronbach's  $\alpha = 0,81$ , γεγονός που καταδεικνύει υψηλό επίπεδο εσωτερικής συνέπειας. Αντίστοιχα, η κλίμακα της αξιολόγησης απόδοσης του προσωπικού, αποτελούμενη από τέσσερις (4) ερωτήσεις που αφορούσαν την αξιολόγηση των εργαζομένων και τη σύνδεσή της με συστήματα αμοιβών, εμφάνισε τιμή Cronbach's  $\alpha = 0,79$ , η οποία κρίνεται ικανοποιητική και εντός των αποδεκτών ορίων αξιοπιστίας. Τέλος, η κλίμακα που σχετίζεται με τα συστήματα αμοιβών και κινήτρων, η οποία περιλάμβανε επτά (7) ερωτήσεις αναφορικά με αποδοχές και παροχή κινήτρων, παρουσίασε τιμή Cronbach's  $\alpha = 0,83$ , υποδηλώνοντας πολύ καλή εσωτερική συνέπεια. Συνολικά, τα αποτελέσματα του ελέγχου αξιοπιστίας καταδεικνύουν ότι οι επιμέρους κλίμακες του ερωτηματολογίου είναι αξιόπιστες και κατάλληλες για τη στατιστική ανάλυση που ακολούθησε.

Κλίμακα	Αριθμός ερωτήσεων	Περιεχόμενο κλίμακας (ενδεικτικά)	Cronbach's $\alpha$
Προγράμματα εκπαίδευσης προσωπικού	3	Εκπαιδευτικά σεμινάρια, συνεισφορά εκπαιδευτικών προγραμμάτων στους εργαζομένους	0,81
Αξιολόγηση απόδοσης προσωπικού	4	Αξιολόγηση εργαζομένων, σύνδεση αξιολόγησης με συστήματα αμοιβών	0,79
Συστήματα αμοιβών και κινήτρων	7	Αποδοχές, παροχή κινήτρων, συστήματα ανταμοιβών	0,83

### 3.4. Επιλογή δείγματος και πληθυσμός

Όπως αναφερθήκαμε και πιο πάνω η έρευνα διεξάχθηκε μέσω του ερωτηματολογίου και το δείγμα που λάβαμε ήταν και από τα τρία υποκαταστήματα της βιομηχανίας τροφίμων. Η έρευνα διεξάχθηκε από το χρονικό διάστημα 17 Νοέμβρη και έλαβε τέλος 7 Δεκέμβρη. Ο συνολικός αριθμός των ερωτηθέντων που συμμετείχαν και από τα τρία υποκαταστήματα είναι 45 άτομα. Η εταιρεία απασχολεί συνολικά 53 άτομα ( ο αριθμός που δεν συμμετείχε στην έρευνα είναι άτομα τα οποία εργάζονται στον κλάδο της παραγωγής και δεν μπορούσαν να συμμετέχουν λόγω του ότι δεν γνωρίζουν καλά την ελληνική γλώσσα καθώς είναι ξένης καταγωγής). Ποσοστό ανταπόκρισης στην έρευνα είναι περίπου στο 85% . Ο τρόπος που δημιουργήθηκε το ερωτηματολόγιο είναι μέσω της ψηφιακής πλατφόρμας Google Forms και διανεμήθηκε στους εργαζόμενους μέσω του εταιρικού email και μέσω social media . Η αποστολή έγινε σε όλο το προσωπικό της εταιρείας και ενημερώθηκε η διεύθυνση του κάθε υποκαταστήματος ξεχωριστά για την διανομή στο προσωπικό. Επίσης, όλοι οι

εργαζόμενοι ενημερώθηκαν εξ αρχής για τον σκοπό της έρευνας που υπάρχει και στην πρώτη σελίδα του ερωτηματολογίου ότι η έρευνα είναι ανώνυμη και δεν συλλέγονται προσωπικές πληροφορίες. Αυτό έγινε για να μπορέσουν όλοι να απαντήσουν χωρίς φόβο μήπως εκτεθούν αλλά και για να συλλέξουμε αντικειμενικές απόψεις και να γίνει η σωστή διεξαγωγή της έρευνας.

Το ερωτηματολόγιο δόθηκε σταδιακά. Στις 17 Νοεμβρίου δόθηκε στους πρώτους 5 εργαζόμενους για αντλήσουμε πιθανά λάθη, παραλείψεις ή ασάφειες, στα πλαίσια της πολιτικής έρευνας του υποκαταστήματος Αθηνών και έπειτα μέσα στο χρονικό διάστημα ( 17- 21 Νοεμβρίου) όλοι οι εργαζόμενοι της Αθήνας είχαν ανταποκριθεί. Στην συνέχεια από 24 Νοεμβρίου διανεμήθηκε στο υποκατάστημα της Ιωνίας Βόλου όπου εκεί τελείωσε 29 Νοεμβρίου Τέλος, διανεμήθηκε στην έδρα της εταιρείας που βρίσκεται στην Καρδίτσα στο χρονικό διάστημα 1 Δεκεμβρίου και τελείωσε 7 Δεκεμβρίου.

Συνοψίζοντας, το δείγμα της έρευνας αποτελείται από εργαζομένους της επιχείρησης και κρίνεται επαρκές για την επίτευξη των στόχων της παρούσας μελέτης. Παρότι η επιλογή του δείγματος βασίστηκε σε δειγματοληψία ευκολίας, η οποία περιορίζει τη δυνατότητα γενίκευσης των αποτελεσμάτων, τα δεδομένα που συλλέχθηκαν προσφέρουν αξιόπιστες ενδείξεις για τη διερεύνηση των απόψεων των εργαζομένων σχετικά με την αξιολόγηση, την εκπαίδευση και τα συστήματα ανταμοιβών στο συγκεκριμένο οργανωτικό πλαίσιο.

## Κεφάλαιο 4

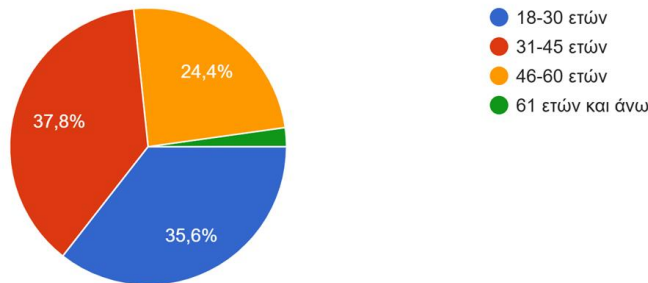
### 4.1. Περιγραφική στατιστική

Σε αυτό το κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα από την ανάλυση των απαντήσεων που λάβαμε από τους συμμετέχοντες του ερωτηματολογίου. Αρχικά παρουσιάζονται κάποια δημογραφικά στοιχεία και έπειτα τα αποτελέσματα ανά δείγμα.

#### α) Δημογραφικά στοιχεία

Στην έρευνα από την εταιρεία συμμετείχαν συνολικά 45 εργαζόμενοι. Όπως παρατηρούμε από τα αποτελέσματα οι περισσότεροι εργαζόμενοι ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα 31- 45 ετών ( 38%) και 18-30 ετών ( 36%). Κάτι το οποίο φανερώνει πως η εταιρεία διαθέτει νεαρής ηλικίας ανθρώπινο δυναμικό. Η ηλικιακή ομάδα 46-60 ετών αντιπροσωπεύει το ( 25%) κάτι το οποίο δείχνει πως η εταιρεία διαθέτει προσωπικό με επαγγελματική εμπειρία που βοηθά στην μεταφορά γνώσεων σε νεότερα άτομα. Τέλος, η ηλικιακή ομάδα 61 ετών και πάνω έχει χαμηλό ποσοστό φυσιολογικό γεγονός αφού στην ηλικιακή ομάδα αυτή η πλειονότητα λαμβάνει συνταξιοδότηση.

1. Ηλικία  
45 απαντήσεις

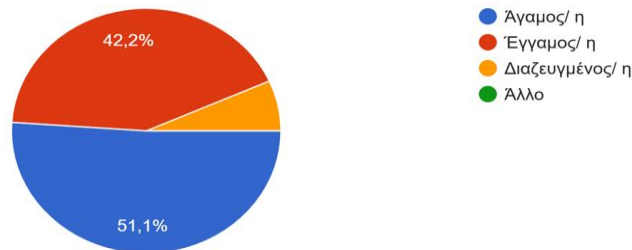


#### Διάγραμμα 1 Ηλικία

Από τα αποτελέσματα της οικογενειακής κατάστασης προκύπτει πως οι περισσότεροι εργαζόμενοι είναι άγαμοι ( 51%) και ένα άλλο σημαντικό ποσοστό (42%) είναι έγγαμοι ενώ το ποσοστό των διαζευγμένων είναι σχετικά χαμηλό. Η πλειονότητα των άγαμων ατόμων δηλώνει πως το ανθρώπινο δυναμικό της εταιρείας απαρτίζεται από άτομα που δεν έχουν πολλές οικογενειακές υποχρεώσεις και έχουν την ευελιξία και τη ν διαθεσιμότητα να ανταπεξέλθουν πιο εύκολα στις απαιτήσεις της εργασίας. Από την άλλη πλευρά, η παρουσία έγγαμων ανθρώπων δείχνει την πολιτική της εταιρείας για εξισορρόπηση επαγγελματικής και προσωπικής ζωής.

## 2.Οικογενειακή κατάσταση

45 απαντήσεις

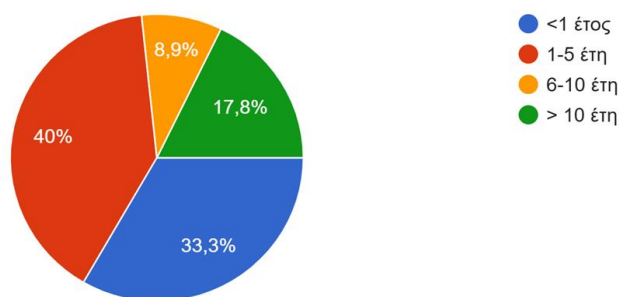


### Διάγραμμα 2 Οικογενειακή κατάσταση

Σχετικά με τα έτη εργασίας στην εταιρεία το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων ανήκει στο 40% με έτη εργασίας από 1-5 ενώ ένα άλλο μεγάλο ποσοστό το 33% εργάζεται στην εταιρεία λιγότερο από 1 έτος. Αντίθετα, τα ποσοστά των εργαζομένων που απασχολούνται στην εταιρεία από 6-10 έτη και από 10 έτη και πάνω έχουν φανερά χαμηλά ποσοστά. Τα αποτελέσματα αυτά ενδεχομένως να δηλώνουν πως η εταιρεία βρίσκεται σε ένα στάδιο αναδόμησης ή αλλαγής του ανθρώπινου δυναμικού της λόγω συγχωνεύσεων ή εξαγοράς της επιχείρησης. Ακόμη, η πρόσληψη νέων ατόμων στην επιχείρηση δηλώνει την αναγκαία ύπαρξη και εφαρμογή εκπαιδευτικών προγραμμάτων για να γίνει σωστά και ομαλά η ενσωμάτωση των νεοδιόριστων υπαλλήλων.

## 3. Πόσα χρόνια εργάζεστε στην εταιρεία;

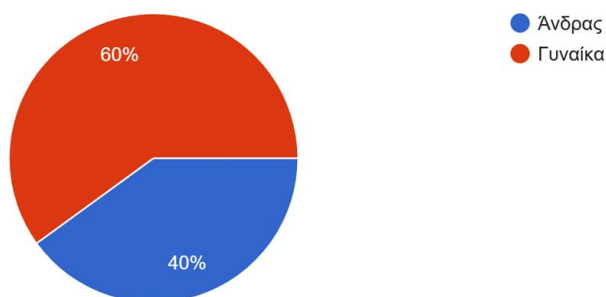
45 απαντήσεις



### Διάγραμμα 3 Πόσα χρόνια εργάζεστε στην εταιρεία;

#### 4. Φύλο

45 απαντήσεις

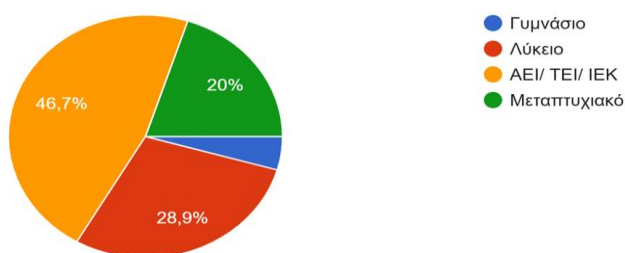


Διάγραμμα 4 Φύλο

Με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας 60% των συμμετεχόντων είναι γυναίκες και το 40% είναι άντρες. Το αποτέλεσμα αυτό σχετίζεται με τον κλάδο δραστηριοποίησης της επιχείρησης αλλά και με τις θέσεις εργασίας. Είναι γεγονός πως η συμμετοχή και των δύο φύλων στην επιχείρηση μπορεί να συμβάλει θετικά στην συνεργασία μεταξύ των δύο φύλων και να φέρει τη εξισορρόπηση ανάμεσα στο χρόνιο χάσμα που επικρατεί ανάμεσα σε γυναίκες και άνδρες.

#### 5. Εκπαιδευτική βαθμίδα

45 απαντήσεις



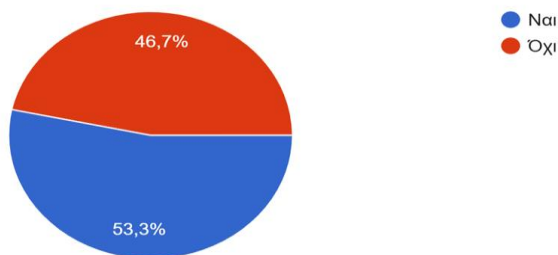
Διάγραμμα 5 Εκπαιδευτική βαθμίδα

Ένα μεγάλο ποσοστό των εργαζομένων ( 47%)είναι απόφοιτοι ΙΕΚ, ΑΕΙ, ΤΕΙ κάτι το οποίο φανερώνει ένα ανθρώπινο δυναμικό με υψηλά προσόντα. Στην συνέχεια το ποσοστό (29%) είναι απόφοιτοι Λυκείου και το 20% έχουν μεταπτυχιακό τίτλο. Οι απόφοιτοι του Γυμνασίου εμφανίζονται σε λιγότερο ποσοστό. Η κατανομή αυτή των εργαζομένων υποδηλώνει πως η εταιρεία απαρτίζεται από προσωπικό το οποίο διαθέτει εξειδικευμένες γνώσεις και δεξιότητες κάτι που δείχνει πως οι εργαζόμενοι έχουν την δυνατότητα να λαμβάνουν σωστές και τεκμηριωμένες αποφάσεις. Επίσης, η

παρουσία ατόμων με διαφορετική εκπαιδευτική βαθμίδα φανερώνει την ανάγκη των ατόμων για συνεχή εκπαίδευση και ανάπτυξη γνώσεων.

Στην ερώτηση για το εάν γίνεται αξιολόγηση προσωπικού υπάρχουν αρνητικές ανταποκρίσεις με ποσοστό στο ( 47%) και θετικές ανταποκρίσεις στο ποσοστό ( 53%). Τα αποτελέσματα αυτά δείχνουν πως ενδεχομένως στην εταιρεία να μην εφαρμόζεται σε όλα τα τμήματα αξιολόγηση ή λόγω των συγχωνεύσεων- εξαγοράς της επιχείρησης να ισχύουν διαφορετικές πολιτικές από εκείνες που είχε κάποτε η επιχείρηση. Η απουσία της αξιολόγησης του προσωπικού σε όλους τους κλάδους ενδεχομένως να δημιουργήσει προστριβές και έλλειψη αισθήματος δικαιοσύνης μεταξύ των υπαλλήλων. Συμπερασματικά, είναι απαραίτητο να υπάρχει ένα αντικειμενικό σύστημα αξιολόγησης των εργαζομένων για όλα τα τμήματα της επιχείρησης το οποίο θα συνδέεται με την εκπαίδευση και την επιβράβευση του προσωπικού

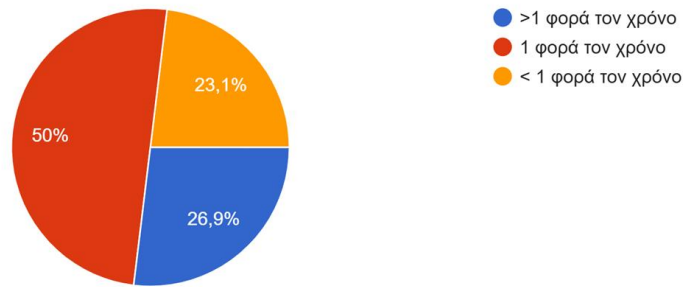
6. Γίνεται αξιολόγηση προσωπικού στην εταιρεία που εργάζεστε;  
45 απαντήσεις



Διάγραμμα 6 Γίνεται αξιολόγηση προσωπικού στην εταιρεία που εργάζεστε;

7. Εάν "ναι" τότε γίνεται συχνά;

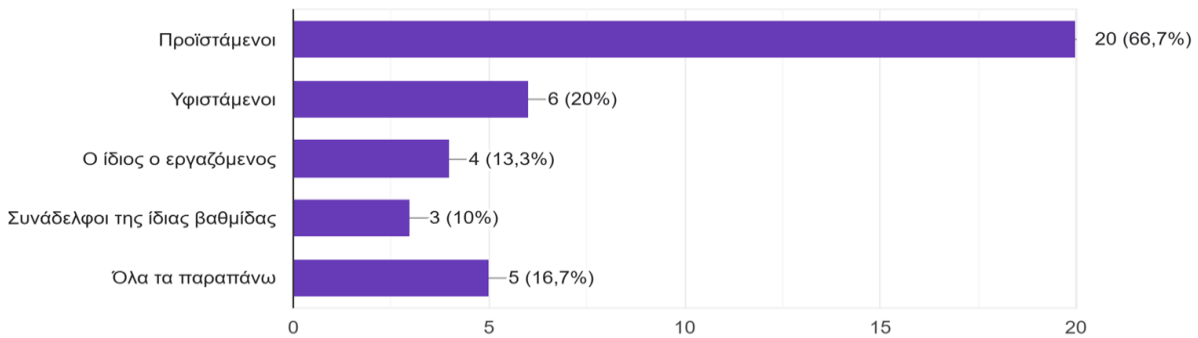
26 απαντήσεις



*Διάγραμμα 7* Εάν “ναι” τότε γίνεται συχνά;

Με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας προκύπτει πως η αξιολόγηση δεν γίνεται αρκετά συχνά όσο θα έπρεπε. Το 50% των ερωτούμενων αναφέρει πως γίνεται μια φορά τον χρόνο κάτι το οποίο δηλώνει πως η αξιολόγηση είναι σχετικά περιορισμένη. Το 27% θεωρεί πως η αξιολόγηση γίνεται μια φορά τον χρόνο. Αυτό φανερώνει πως σε κάποια τμήματα της επιχείρησης εφαρμόζεται τακτικά η αξιολόγηση. Από την άλλη πλευρά, το 23 % αναφέρει πως η αξιολόγηση γίνεται λιγότερο από μια φορά τον χρόνο γεγονός που φανερώνει πως υπάρχει έλλειψη της αξιολόγησης. Συμπερασματικά, τα ευρήματα δείχνουν πως παρόλο που υπάρχει αξιολόγηση δεν εφαρμόζεται τόσο συχνά όσο θα έπρεπε και δεν εφαρμόζεται για όλα τα τμήματα της εταιρείας. Η έλλειψη της αξιολόγησης ενδεχομένως να επηρεάσει αρνητικά την απόδοση των εργαζόμενων.

8. Σε περίπτωση που έχετε σύστημα αξιολόγησης στην επιχείρηση, ποιοι δίνουν πληροφορίες/ δεδομένα για την διαδικασία της αξιολόγησης; ( μπορείτε να επιλέξετε έως 3 απαντήσεις)  
30 απαντήσεις



**Διάγραμμα 8 Σε περίπτωση που έχετε συστήματα αξιολόγησης στην επιχείρηση ποιο δίνουν πληροφορίες / δεδομένα για την διαδικασία της αξιολόγησης ( μπορείτε να επιλέξετε έως 3 απαντήσεις)**

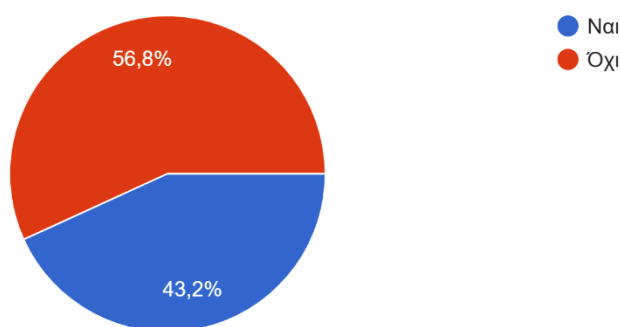
Με βάση τα αποτελέσματα που προκύπτουν από το διάγραμμα οκτώ το σύστημα αξιολόγησης στην εταιρεία με ποσοστό ( 67%) ακολουθεί μια ιεραρχική δομή. Ο άμεσος ανώτερος του τμήματος είναι εκείνος που πράττει την αξιολόγηση. Σε πιο χαμηλά ποσοστά έχουμε τους υφισταμένους ( 20%) και την αξιολόγηση από τον ίδιο τον εργαζόμενο με ποσοστό (13%). Αυτό μπορεί να προκύπτει από μια μορφή αυτοαξιολόγησης που πράττει ο ίδιος ο εργαζόμενος στον εαυτό του. Τέλος, το 17% αναφέρει πως γίνονται όλα τα παραπάνω κάτι που δείχνει πως η επιχείρηση διαθέτει παραδοσιακές μεθόδους αξιολόγησης και δεν χρησιμοποιεί νέες και σύγχρονες μεθόδους. Η ανωμαλία αυτή των αποτελεσμάτων μπορεί και να προκύπτει λόγω της εξαγοράς που υπέστη η επιχείρηση στα μέσα της χρονιάς και κάποιες πρακτικές δεν έχουν εφαρμοστεί σε όλα τα υποκαταστήματα.

Σημειώστε σε ποιο βαθμό συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις παρακάτω προτάσεις	Συμφωνώ απόλυτα (1)	Συμφωνώ (2)	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ (3)	Διαφωνώ (4)	Διαφωνώ απόλυτα (5)	Μ.Ο
Το σύστημα αμοιβών είναι απαραίτητο να βασίζεται στα αποτελέσματα της αξιολόγησης	24%	42 %	18%	9%	2%	19%
Η αξιολόγηση συνεισφέρει στην παραγωγικότητα των εργαζομένων	31%	42%	11 %	7 %	2%	19%
Η αξιολόγηση επιφέρει ψυχολογική πίεση στον εργαζόμενο	7%	22 %	38 %	22 %	7%	19%
Η αξιολόγηση επηρεάζει τις σχέσεις με τους συναδέλφους / προϊσταμένους	9%	27 %	31%	20%	9%	19%

Πίνακας 1 Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής για την αξιολόγηση απόδοσης

Με βάση τον πίνακα η πλειονότητα των εργαζομένων δείχνει να συμφωνεί με ένα σύστημα αμοιβών το οποίο να βασίζεται στην αξιολόγηση. Αυτή η απόλυτη συμφωνία δείχνει μια θετική στάση από τους εργαζόμενους. Επίσης, ένα μεγάλο ποσοστό των εργαζομένων δείχνει να συμφωνεί πως η αξιολόγηση συμβάλλει σε μεγάλο βαθμό στην αύξηση της παραγωγικότητας. Γεγονός που δείχνει πως αυξάνεται το κίνητρο των εργαζομένων για την επίτευξη καλύτερων αποτελεσμάτων. Όσο αφορά την ψυχολογική πίεση που δέχονται λόγω της αξιολόγησης, πολλοί εργαζόμενοι έχουν μια ουδέτερη στάση σχετικά με αυτό ή διαφωνούν. Συγκεντρωτικά, με βάση όλα τα ευρήματα από το παραπάνω διάγραμμα οι εργαζόμενοι δείχνουν να αντιλαμβάνονται τη σημασία της αξιολόγησης αλλά με ένα έμμεσο τρόπο τονίζουν την ανάγκη για ένα σύστημα δικαιότερο και αντικειμενικό.

10. Η επιχείρηση παρέχει εκπαιδευτικά προγράμματα ;  
44 απαντήσεις

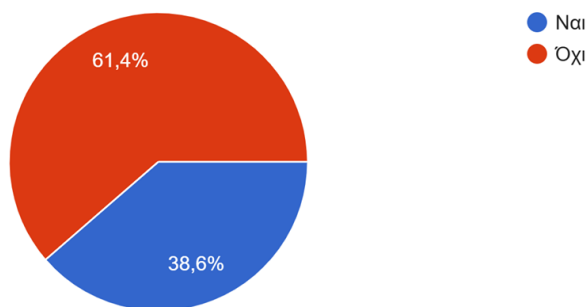


#### Διάγραμμα 9 Η επιχείρηση παρέχει εκπαιδευτικά προγράμματα

Είναι φανερό πως στην επιχείρηση ενδεχομένως να μην υπάρχουν εκπαιδευτικά προγράμματα και αυτό φαίνεται από το ποσοστό 57% των εργαζομένων που απαντά πως δεν έλαβε κάποια εκπαίδευση. Από την αντίθετη πλευρά, το 43% απαντά θετικά στο κομμάτι της εκπαίδευσης. Γεγονός που φανερώνει πως οι εργαζόμενοι παρατηρούν την μη οργανωμένη και συστηματική

εκπαίδευση του προσωπικού. Για την απάντηση του τρίτου ερευνητικού ερωτήματος ήταν απαραίτητη η ανάλυση και του διαγράμματος 10 καθώς θα μας έδινε μια καθαρή εικόνα για την παροχή εκπαιδευτικών προγραμμάτων στην εταιρεία.

11. Παρακολουθήσατε κάποιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα μόλις προσληφθήκατε  
44 απαντήσεις



*Διάγραμμα 10* Παρακολουθήσατε κάποιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα μόλις προσληφθήκατε

Στο διάγραμμα 11 λάβαμε τις απαντήσεις των εργαζομένων σχετικά με τον εάν παρακολούθησαν κάποιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα μόλις προσλήφθηκαν ή όχι. Από τον συνολικό αριθμό των απαντήσεων ο οποίος ήταν 44 το 61% αναφέρει πως δεν παρακολούθησε κάποιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα κατά την πρόσληψη του ενώ από την άλλη πλευρά το 39% αναφέρει πως παρακολούθησε. Αυτό το εύρημα φανερώνει την έλλειψη εκπαιδευτικού συστήματος κατά την διαδικασία υποδοχής και ενσωμάτωσης του νέου ανθρώπινου δυναμικού στην επιχείρηση. Η έλλειψη των εκπαιδευτικών προγραμμάτων ενδεχομένως να συμβάλλει αρνητικά στην απόδοση των εργαζομένων αλλά και στην αποτελεσματικότητα της εταιρείας διότι οι νεοπροσληφθέντες είναι αναγκασμένοι να προσαρμοστούν σε έναν οργανισμό χωρίς την απαραίτητη καθοδήγηση. Το αρνητικό ποσοστό των απαντήσεων δηλώνει με αυτόν τον τρόπο την έλλειψη του εκπαιδευτικού συστήματος της επιχείρησης. Συμπερασματικά, το σύνολο των απαιτήσεων αναδεικνύει την ανάγκη που έχει η εταιρεία για ένα σύγχρονο εκπαιδευτικό πρόγραμμα το οποίο θα καλύπτει όλο το φάσμα των αναγκών των εργαζομένων. Η διαφορά των ποσοστών προκύπτει λόγω της εξαγοράς της επιχείρησης από έναν μεγάλο όμιλο, οπότε κάποιοι εργαζόμενοι που εργαζόντουσαν με το προηγούμενο διοικητικό καθεστώς ενδεχομένως να μην είχαν λάβει κάποια εκπαίδευση και οι νέοι εργαζόμενοι που ήρθαν στην επιχείρηση με τα νέα δεδομένα μπορεί να έχουν λάβει άλλες βάσεις.

<i>Σημειώστε σε ποιο βαθμό συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις παρακάτω προτάσεις</i>	<b>Συμφωνώ απόλυτα (1)</b>	<b>Συμφωνώ (2)</b>	<b>Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ (3)</b>	<b>Διαφωνώ (4)</b>	<b>Διαφωνώ απόλυτα (5)</b>	<b>Μ.Ο.</b>
<i>Τα εκπαιδευτικά προγράμματα συμβάλλουν στην βελτίωση της επιχείρησης</i>	24 %	51 %	13 %	4%	4 %	19 %
<i>Η εκπαίδευση αυξάνει την αυτοπεποίθηση των υπαλλήλων</i>	27%	55%	7%	7%	4 %	20 %
<i>Η συμμετοχή σε εκπαιδευτικά προγράμματα αυξάνει την δέσμευση των υπαλλήλων</i>	4 %	29%	40%	20%	4%	19%
<i>Μετά την λήξη ενός εκπαιδευτικού προγράμματος πρέπει να ακολουθεί η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων</i>	11 %	53 %	22%	7%	4 %	19%

*Πίνακας 2 : Αξιολόγηση περιγραφικής στατιστικής εκπαιδευτικά προγράμματα*

Ο πίνακας 2 δείχνει ξεκάθαρα την άποψη των εργαζομένων να συμφωνεί απόλυτα ή να συμφωνεί σε μεγάλο βαθμό για την ύπαρξη εκπαιδευτικών προγραμμάτων τα οποία συμβάλλουν στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων. Τα αποτελέσματα αυτά δείχνουν μία θετική στάση του ανθρώπινου δυναμικού στην εκπαίδευση ως μέσω επαγγελματικής ανέλιξης. Ένα σημαντικό μεγάλο ποσοστό είναι η συμμετοχή των εργαζομένων σε εκπαιδευτικά προγράμματα, κάτι που συμβάλει στη συνεχή μάθηση των εργαζόμενων. Σε πολλές προτάσεις υπάρχει μια ουδέτερη απάντηση κάτι το οποίο δείχνει ότι η εκπαίδευση δεν εφαρμόζεται συστηματικά

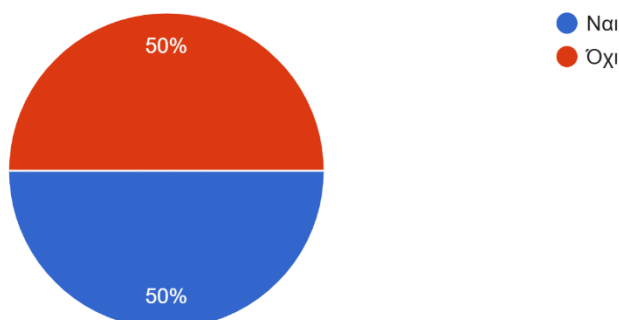
Αξιολογήστε το βαθμό στον οποίο η επιχείρηση όπου εργάζεστε σας προσφέρει τις ακόλουθες αμοιβές	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ	Μ.Ο.
<b>Ικανοποιητικός μισθός</b>	9%	15%	38%	31%	2%	19%
<b>Μεταβλητές αμοιβές ( bonus)</b>	49%	16%	22%	7%	4%	20 %
<b>Έξοδα μετακίνησης από και προς την εργασία</b>	58%	9%	7%	22%	2 %	19 %
<b>Προοπτικές προαγωγής</b>	27%	15%	35 %	15 %	4%	19%
<b>Αίσθημα εξασφάλισης</b>	18%	11%	31%	31%	7%	19%
<b>Ανάπτυξη εργασιακών δεξιοτήτων και γνώσεων</b>	13%	22%	24 %	35 %	2 %	19 %
<b>Καλές σχέσεις μεταξύ συναδέλφων και προϊσταμένων</b>	4 %	20%	27%	27%	22%	20%
<b>Δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών</b>	11%	22%	33 %	20%	11%	19 %

Πίνακας 3 : Αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής για τα συστήματα αμοιβών

Στον παραπάνω πίνακα παρατηρούμε πως οι εργαζόμενοι θεωρούν από μέτρια κλίμακα έως χαμηλή την παροχή οικονομικών κινήτρων ( bonus, χρηματικές απολαβές). Σε ένα θετικό πλαίσιο φαίνεται να υπάρχουν οι μη χρηματικές απολαβές όπως η επιβράβευση και η αναγνώριση της μεγάλης προσπάθειας που καταβάλλει ο καθένας. Οι ευκαιρίες εκπαίδευσης, η απόδοση και οι προοπτικές εξέλιξης είναι σημεία που συγκεντρώνουν πολύ υψηλή ανταπόκριση. Αυτό δείχνει πως η επιχείρηση θέλει να δίνει ιδιαίτερη έμφαση σε άυλα κίνητρα που δίνουν στους εργαζόμενους μια επιπλέον δέσμευση απέναντι στην εταιρεία. Καταληκτικά, τα αποτελέσματα του διαγράμματος δίνουν μια μη ισοσκελισμένη κλίμακα ανάμεσα στην παροχή αμοιβών οικονομικών και μη οικονομικών, γεγονός που μπορεί να επηρεάσει την ικανοποίηση του προσωπικού αλλά και της παρακίνησης του στον εργασιακό τομέα.

14. Χρησιμοποιείτε την αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού σας ως μέσο για την επανεκπαίδευση του προσωπικού σας και την επανένταξη τους στην ομάδα εργασίας;

42 απαντήσεις

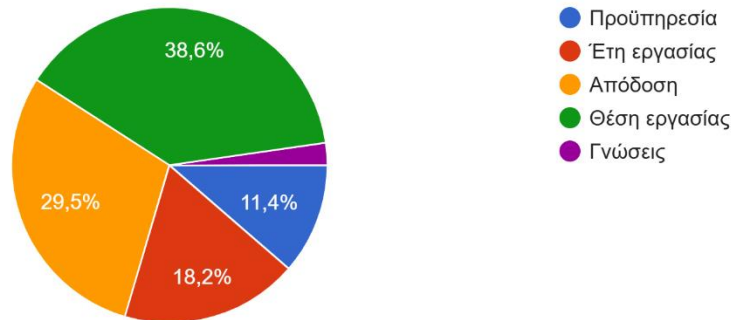


*Διάγραμμα 11* Χρησιμοποιείτε την αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού σας ως μέσο για την επανεκπαίδευση του προσωπικού σας και την επανένταξη του στην ομάδα εργασίας

Στο διάγραμμα 14 εξετάσαμε εάν η αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού αναγνωρίζεται ως αντικείμενο επανεκπαίδευσης των εργαζομένων στην εργασία. Ο συνολικός αριθμός των απαντήσεων ήταν 42 και εδώ λάβαμε 50% θετικές απαντήσεις και 50% αρνητικές απαντήσεις. Τα ποσοστά αυτά φανερώνουν πως η εταιρεία δεν εφαρμόζει μια πολιτική για την σύνδεση αξιολόγησης απόδοσης σε συνδυασμό με την εκπαίδευση και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Παρόλο που ένα σημαντικό μέρος των εργαζομένων θεωρεί πως η αξιολόγηση είναι απαραίτητη για την βελτίωση των εργαζομένων ένα άλλο μέρος θεωρεί πως η αξιολόγηση δεν γίνεται για την βελτίωση των επαγγελματικών δεξιοτήτων. Τα αποτελέσματα αυτά σχετίζονται με την έλλειψη επικοινωνίας που επικρατεί μέσα στην επιχείρηση και με την μη σωστή οργάνωση των τμημάτων. Καταληκτικά, τα αποτελέσματα αυτά μας φανερώνουν την ανάγκη του οργανισμού για μια πιο αντικειμενική και διαφανή αξιολόγηση ώστε να είναι άμεσα συνδεδεμένη με τα προγράμματα επανεκπαίδευσης και ενίσχυσης των επαγγελματικών δεξιοτήτων. Δίνοντας μια ενίσχυση τόσο της επαγγελματικής απόδοσης των εργαζομένων αλλά και της συνολικής εικόνας της επιχείρησης.

15. Οι αποδοχές στην επιχείρηση καθορίζονται κυρίως με γνώμονα :

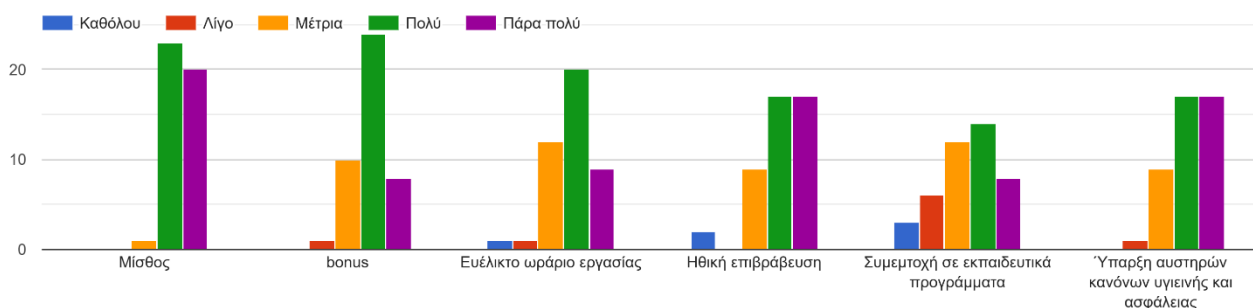
44 απαντήσεις



Διάγραμμα 12 : Οι αποδοχές στην επιχείρηση καθορίζονται κυρίως με γνώμονα

Τα διάφορα ποσοστά φανερώνουν πως η επιχείρηση διαθέτει πολλούς παράγοντες που αμείβει το προσωπικό της. Ο κύριος παράγοντας για την αμοιβή είναι η θέση εργασίας με ποσοστό 39% και ένα άλλος μεγάλος παράγοντας είναι η απόδοση με ποσοστό 30%. Ακόμη, το 18% θεωρεί πως οι αποδοχές λαμβάνονται με βάση τα έτη εργασίας. Στοιχείο που φανερώνει πως συνδέεται με την εμπειρία και την προϋπηρεσία. Σε ένα πιο μικρό ποσοστό 11% εμφανίζεται ο κλάδος των γνώσεων. Αυτό φανερώνει πως οι γνώσεις αλλά και οι δεξιότητες που συγκεντρώνει ο καθένας δεν μετριούνται ως κριτήριο για την απόδοση ανταμοιβών. Τα αποτελέσματα αυτά δείχνουν πως η επιχείρηση ακολουθεί μια παραδοσιακή προσέγγιση στην μισθοδοσία, εστιάζοντας περισσότερο στην θέση εργασίας και λιγότερο σε δεξιότητες και γνώσεις. Με γνώμονα αυτή την προσέγγιση οι εργαζόμενοι ενδεχομένως να μην αποδώσουν τα μέγιστα. Η ύπαρξη διάφορων ποσοστών φανερώνει πως υπάρχει ποικιλομορφία των αποδοχών.

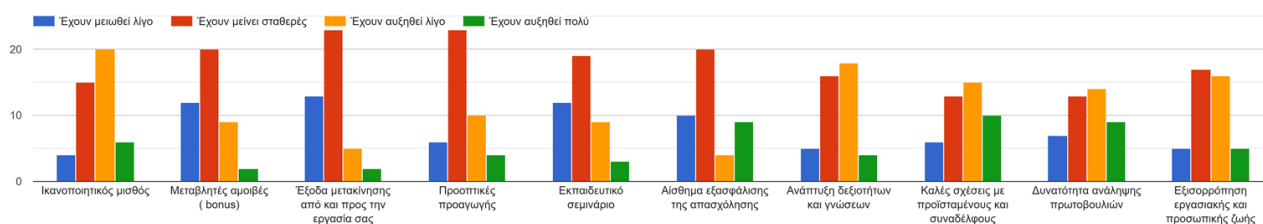
16. Πόσο σημαντικά είναι για εσάς τα παρακάτω κίνητρα



Διάγραμμα 13 Πόσο σημαντικά είναι για εσάς τα παρακάτω κίνητρα

Όσο αφορά το διάγραμμα 16 οι εργαζόμενοι θεωρούν πολύ σημαντικά τα οικονομικά κίνητρα όπως είναι το bonus, μισθός καθώς σε αυτά τα σημεία συγκεντρώνουμε τις πιο πολλές απαντήσεις. Τα συμπεράσματα αυτά δείχνουν πως για τον εργαζόμενο οι οικονομικές απολαβές είναι ο κύριος γνώμονας για την παραμονή η επιλογή της εργασίας του. Ακόμη, η ηθική επιβράβευση όπως και τα εκπαιδευτικά προγράμματα βρίσκονται σε μια πιο χαμηλή κλίμακα αλλά δεν παύουν να θεωρούνται και αυτά σημαντικά. Οι εργαζόμενοι εκτιμούν την αναγνώριση των προσπαθειών τους από τους ανώτερους τους και τις ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης. Η ύπαρξη αυστηρών κανόνων υγείας ειδικά στον κλάδο παραγωγής τροφίμων αξιολογείται θετικά από τους υπαλλήλους κάτι που φανερώνει πως οι εργαζόμενοι θέλουν να δουλεύουν σε ένα ασφαλές εργασιακό περιβάλλον. Τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν πως οι εργαζόμενοι θέλουν να λαμβάνουν την ανάλογη παρακίνηση λαμβάνοντας οικονομικά και μη οικονομικά κίνητρα

17. Πώς έχουν αλλάξει οι ανταμοιβές σας τα τελευταία 5 χρόνια



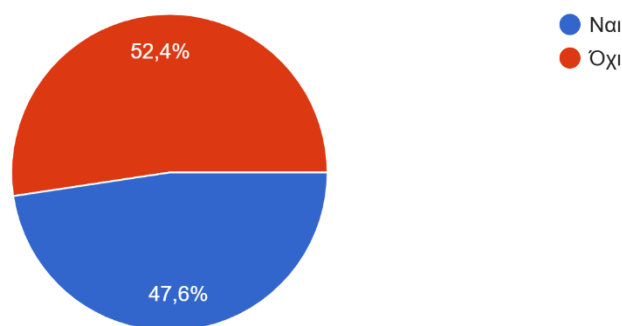
Διάγραμμα 14 Πώς έχουν αλλάξει οι ανταμοιβές σας τα τελευταία 5 χρόνια

Το διάγραμμα 17 με την ερώτηση κατά πόσο έχουν αλλάξει οι ανταμοιβές τα τελευταία 5 χρόνια μας δίνει αρκετά αποτελέσματα. Πολλοί εργαζόμενοι απάντησαν πως οι ανταμοιβές τους έχουν αυξηθεί λίγο ( bonus, έξοδα μετακίνησης, μισθοδοσία κ.τ.λ). Με βάση αυτά τα αποτελέσματα παρατηρούμε πως η εταιρεία προσπάθησε τα τελευταία πέντε χρόνια να κάνει σταδιακές και ήπιες

αυξήσεις χωρίς να κάνει ριζικές αλλαγές. Ο περιορισμός των αυξήσεων έχει να κάνει και με την πολιτική της εκάστοτε επιχείρησης διότι θέλει να έχει καλό έλεγχο του κόστους. Η σταδιακή αύξηση των οικονομικών ανταμοιβών δείχνει στον εργαζόμενο πως η επιχείρηση τον υποστηρίζει και θέλει να τον παρακινήσει ώστε να κάνει σωστά και αποδοτικά την δουλειά του. Αντίθετα, ένα άλλο μέρος θεωρεί πως οι ανταμοιβές έχουν μείνει στάσιμες και δεν υπάρχει καμία εξέλιξη. Αυτό μπορεί να συμβαίνει λόγω της εξαγοράς και κάποια άτομα που εργαζόντουσαν με το προηγούμενο καθεστώς ενδεχομένως να μην πήραν κάποια περαιτέρω αύξηση. Η επιχείρηση σε αυτό το σημείο φαίνεται να διατηρούσε ένα παλιό σύστημα ανταμοιβών το οποίο να μην ήταν καθόλου υποστηρικτικό προς τους εργαζόμενους της, καθώς ήθελε να διατηρήσει την κατάσταση όπως ακριβώς είναι.

18.Θεωρείτε πως αναγνωρίζεται μέσω της αξιολόγησης η απόδοση σας και ανταμείβεται δικάως;

42 απαντήσεις



Διάγραμμα 15 Θεωρείτε πως αναγνωρίζεται μέσω της αξιολόγησης η απόδοση σας και ανταμείβεται δικάως

Τα αποτελέσματα δείχνουν μια ισομερή κατανομή των απόψεων που έχουμε λάβει από τους εργαζόμενους της επιχείρησης. Το ποσοστό 53% θεωρεί πως δεν ανταμείβεται δίκαια με βάση την προσφορά του στην επιχείρηση. Αυτό το αποτέλεσμα μπορεί να δηλώνει ένα αδύναμο και λάθος σύστημα αξιολόγησης το οποίο ακολουθείται στην εταιρεία. Από την αντίθετη πλευρά υπάρχει και το ποσοστό 48% το οποίο θεωρεί πως η αξιολόγηση που γίνεται είναι δίκαιη. Σε αυτό το σημείο φαίνεται η ανομοιογένεια στις απόψεις και στις αντιλήψεις του καθενός μέσα στην εταιρεία. Αυτή η ανομοιογένεια ενδεχομένως να οφείλεται στα νέα δεδομένα της επιχείρησης που ισχύουν λόγω της εξαγοράς και την ένταξη της σε έναν μεγάλο όμιλο.

## Ανοιχτή ερώτηση 19

Στο τελευταίο σκέλος του ερωτηματολογίου δόθηκε στους εργαζόμενους μια ανοιχτή ερώτηση με θέμα : *Προτείνετε εναλλακτικές ανταμοιβές που θα σας έκαναν πιο παραγωγικούς*. Οι απαντήσεις των εργαζομένων μας δείχνουν διαφόρους άξονες κινήτρων οικονομικούς και μη οικονομικούς παράγοντες αλλά και σε άλλες εναλλακτικές μορφές αμοιβών, οι οποίες θα μπορούσαν να συμβάλλουν σε μεγάλο βαθμό στην παραγωγικότητα και την απόδοση του εργαζομένου. Όλες αυτές οι απαντήσεις των εργαζομένων μας προσφέρουν χρήσιμα δεδομένα για να αντιληφθούμε τα κίνητρα και τους παράγοντες παρακίνησης και απόδοσης των εργαζομένων σε ένα εργασιακό περιβάλλον. Όπως παρατηρούμε οι εργαζόμενοι δεν εστίασαν μόνο στην χρηματικές απολαβές αποκλειστικά αλλά ανέφεραν μια μεγάλη ποικιλία από απολαβές που σχετίζονται με την αξιολόγηση, την οργάνωση του κλάδου εργασίας και την επαγγελματική ανέλιξη.

Στο κομμάτι των χρηματικών αμοιβών πολλοί εργαζόμενοι εξέφρασαν την ανάγκη τους για την λήψη επιπλέον μόνους με βάση την απόδοσή τους, αλλά και μεγαλύτερες απολαβές οι οποίες είναι συνδεδεμένες με την απόδοση και την αξιολόγηση των εργαζομένων. Με βάση αυτές τις απαντήσεις αντιλαμβανόμαστε την αντικειμενική και ακριβοδίκαια σχέση μεταξύ των αμοιβών και την απόδοσης ως βασικό κίνητρο για την επαγγελματική δέσμευση. Ένα εργασιακό σύστημα το οποίο είναι βασισμένο στην δίκαιη και ίση κατανομή αμοιβών ενισχύει την παραγωγικότητα του εργαζομένου και το κίνητρο για εξέλιξη της βέλτιστης εργασιακής απόδοσης.

Στο κομμάτι των χρηματικών απολαβών μπορούμε να λάβουμε υπόψιν μας την χορήγηση έξτρα μόνους στους εργαζομένους όπου συγκεντρώσαμε αρκετές απαντήσεις σχετικά με αυτό. Η χορήγηση των μόνους σε μορφή χρηματικών απολαβών προφανώς και ενισχύει άμεσα την οικονομική κατάσταση του εργαζομένου αλλά ενισχύει και την παραγωγικότητα του αφού για την απολαβή τους θα είναι απαραίτητο η απόδοσή να είναι η βέλτιστη και να συνεισφέρει αρκετά στον οργανισμό. Τομέας απολαβών όπου συμφέρει τόσο τον εργαζόμενο αλλά και τον οργανισμό αφού θα του προσφέρει την οργάνωση και την σωστή παραγωγικότητα.

Επιπλέον αρκετοί εργαζόμενοι έδωσαν έμφαση σε μη χρηματικές απολαβές όπως είναι η προαγωγή, η επαγγελματική ανέλιξη στοιχεία τα οποία σχετίζονται άμεσα με την ανάπτυξη και την διατήρηση του προσωπικού στην επιχείρηση. Αρκετοί ήταν που αναφέρθηκαν σε μη χρηματικές απολαβές αναφέροντας πως θα τους ικανοποιούσε ένα ευέλικτο ωράριο εργασίας ( π.χ. αποχώρηση 16:00 ωρα), ασύγχρονη εργασία και τηλεργασία. Αυτά τα δεδομένα δείχνουν την ανάγκη των εργαζομένων για εξισορρόπηση της επαγγελματικής με την προσωπική τους ζωή γεγονός το οποίο αποδεικνύεται αρκετά σημαντικό για την παραγωγικότητα και την απόδοση των εργαζομένων. Ακόμη, η ισορροπία ανάμεσα στην επαγγελματική και την προσωπική ζωή μπορεί να μειώσει το

άγχος στον εργασιακό τομέα και να φέρει την συγκέντρωση και την βέλτιστη απόδοση των εργαζομένων.

Σχετικά σε μεγάλο βαθμό αρκετοί ανέφεραν παροχές όπως είναι κουπόνια αγορών ή επιταγές, τα οποία λειτουργούν πρόσθετα στις χρηματικές απολαβές που λαμβάνει ο εργαζόμενος κάθε μήνα. Μπορεί αρκετοί να θεωρούν πως δεν είναι μια μεγάλη βοήθεια αλλά έμμεσα συμβάλουν στην οικονομική ενίσχυση δημιουργώντας στους εργαζομένους ένα αίσθημα εξασφάλισης της φροντίδας ενώ συμβάλλουν δυναμικά και στην διατήρηση και ενδυνάμωση των σχέσεων μεταξύ επιχείρησης – εργαζομένου.

Μια τελευταία εναλλακτική ανταμοιβή που πρότειναν οι εργαζόμενοι δεν βασίζεται σε οικονομικά κίνητρα. Η αμοιβή αυτή είναι η αντικειμενική αξιολόγηση προσωπικού που συγκέντρωσε και τις περισσότερες απαντήσεις. Πολλοί θεωρούν πως η αξιολόγηση χρησιμοποιείται τόσο για την μέτρηση της απόδοσης και τόσο για την βελτιστοποίηση της απόδοσης των εργαζομένων. Η αξιολόγηση του προσωπικού είναι απαραίτητο να συνδέεται άμεσα με το σύστημα ανταμοιβών και την εκπαίδευση που λαμβάνει το προσωπικό στην επιχείρηση. Είναι φανερό πως η αξιολόγηση βοηθά τόσο τον εργαζόμενο να ανακαλύψει τα αδύναμα του σημεία και να γίνει όλο και καλύτερος αλλά βοηθά και τον οργανισμό ώστε να αντιληφθεί το επίπεδο του ανθρώπινου δυναμικού και να εντοπίσει τυχόν αδυναμίες ή αστοχίες και να τις εξαλείψει. Ένα οργανωμένο σύστημα αξιολόγηση μπορεί να επιφέρει μόνο θετικά αποτελέσματα αφού θα βρει τις αστοχίες και θα κάνει τις απαραίτητες παρεμβάσεις.

Καταληκτικά, τα δεδομένα που συλλέξαμε από την ανοικτή ερώτηση 19 δείχνουν πως η αύξηση της παραγωγικότητας και της απόδοσης του προσωπικού μιας επιχείρησης δεν σχετίζεται ξεκάθαρα μόνο με τις χρηματικές απολαβές(π.χ. bonus, αύξηση μισθού) αλλά και με μη χρηματικές απολαβές (π.χ. αξιολόγηση, ευέλικτο ωράριο εργασίας, κουπόνια). Μια καλά οργανωμένη επιχείρηση πρέπει να έχει την δυνατότητα να συνδυάσει τις χρηματικές απολαβές μαζί με τις μη χρηματικές απολαβές κάτι το οποίο θα δώσει την θετική ενίσχυση στους εργαζομένους και θα αντιμετωπίζουν διαφορετικά την εργασία τους. Όλα αυτά που αναφέραμε βασίζονται και ευθυγραμμίζονται με τις νέες αρχές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και μας φανερώνουν την ανάγκη της επιχείρησης για ανταμοιβές οι οποίες λαμβάνουν υπόψιν όλες τις ανάγκες των εργαζομένων και προσπαθούν να τις ικανοποιήσουν σε αρκετά μεγάλο βαθμό

Συνοψίζοντας, τα αποτελέσματα της έρευνας παρουσιάζονται με συστηματικό και σαφή τρόπο, αποτυπώνοντας τις απόψεις των εργαζομένων σχετικά με την αξιολόγηση απόδοσης, τα εκπαιδευτικά προγράμματα και τα συστήματα ανταμοιβών που εφαρμόζονται στην επιχείρηση. Η περιγραφική ανάλυση των δεδομένων προσφέρει μια ολοκληρωμένη εικόνα των βασικών τάσεων

και διαφοροποιήσεων, οι οποίες συνδέονται άμεσα με τα ερευνητικά ερωτήματα της μελέτης και αποτελούν τη βάση για την περαιτέρω συζήτηση και ερμηνεία των ευρημάτων.

#### 4.2 Επαγωγική στατιστική

Στο σημείο αυτό παρουσιάζονται και αναλύονται τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης που συλλέχθηκαν με την χρήση του λογισμικού SPSS. Η ανάλυση επικεντρώνεται στην διερεύνηση των συσχετίσεων που αφορούν τις αμοιβές, την εκπαίδευση και την αξιολόγηση.

Τα παρακάτω αποτελέσματα απαντούν στο πρώτο ερευνητικό ερώτημα κατά πόσο «Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ ανδρών και γυναικών ως προς τη βάση καθορισμού των αμοιβών;»

Group Statistics					
	gender	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Basis for determining compensation in the company	Male	18	2,44	1,042	,246
	Female	27	3,33	1,000	,192

Independent Samples Test									
t-test for Equality of Means									
		t	df	Significance		Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
				One-Sided p	Two-Sided p			Lower	Upper
Basis for determining compensation in the company	Equal variances assumed	-2,873	43	,003	,006	-,889	,309	-1,513	-,265
	Equal variances not assumed	-2,849	35,537	,004	,007	-,889	,312	-1,522	-,256

Πίνακας 4: Έλεγχος αμοιβών μεταξύ ανδρών και γυναικών ( T-Test)

Τα αποτελέσματα που παρουσιάζονται στο συγκεκριμένο σχήμα συνδέονται με το πρώτο ερευνητικό ερώτημα που εξετάζει κατά πόσο υπάρχουν διαφοροποιήσεις μεταξύ ανδρών και γυναικών ως προς τη βάση καθορισμού των αμοιβών στην επιχείρηση. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του ελέγχου t-test, προκύπτουν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των δύο φύλων, καθώς οι τιμές σημαντικότητας είναι μικρότερες του επιπέδου  $\alpha = 0,05$  ( $p = 0,006-0,007$ ). Ως εκ τούτου, το ερευνητικό ερώτημα απαντάται θετικά, επιβεβαιώνοντας ότι το φύλο σχετίζεται με διαφοροποιημένη αντίληψη ως προς τον τρόπο καθορισμού των αμοιβών.

Επιπλέον, τα αποτελέσματα της περιγραφικής στατιστικής δείχνουν ότι οι γυναίκες εμφανίζουν υψηλότερο μέσο όρο σε σύγκριση με τους άνδρες, γεγονός που υποδηλώνει ότι αποδίδουν μεγαλύτερη σημασία ή αντιλαμβάνονται σε μεγαλύτερο βαθμό συγκεκριμένους παράγοντες ως κριτήρια καθορισμού των αμοιβών. Το εύρημα αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό για τη βιομηχανία τροφίμων, καθώς αναδεικνύει την ανάγκη ύπαρξης σαφών, διαφανών και αντικειμενικών πολιτικών αμοιβών, οι οποίες να είναι κατανοητές και αποδεκτές από το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού. Η διαφοροποίηση στις αντιλήψεις μεταξύ ανδρών και γυναικών ενδέχεται να υποδηλώνει ελλείψεις στην επικοινωνία

ή στην εφαρμογή των πολιτικών αμοιβών, καθιστώντας αναγκαία την ενίσχυση της διαφάνειας, της ισότητας και της συνέπειας στις πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του ελέγχου t-test, προκύπτουν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των δύο φύλων, καθώς οι τιμές σημαντικότητας είναι μικρότερες του 0,05 ( $p = 0,006-0,007$ ). Συνεπώς, το ερευνητικό ερώτημα απαντάται θετικά, καθώς το φύλο φαίνεται να σχετίζεται με διαφοροποιημένη αντίληψη ως προς τον τρόπο με τον οποίο καθορίζονται οι αμοιβές. Πρέπει να τονίσουμε εδώ ότι η διαφοροποίηση που εντοπίζεται μεταξύ ανδρών και γυναικών αφορά τον τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνονται τα κριτήρια καθορισμού των αμοιβών και δεν συνιστά τεκμήριο άνισης εφαρμογής πολιτικών στην πράξη

Επιπλέον, από τα στοιχεία της περιγραφικής στατιστικής προκύπτει ότι οι γυναίκες εμφανίζουν υψηλότερο μέσο όρο σε σύγκριση με τους άνδρες, γεγονός που υποδηλώνει ότι αποδίδουν μεγαλύτερη σημασία ή αντιλαμβάνονται σε μεγαλύτερο βαθμό συγκεκριμένους παράγοντες ως βάση καθορισμού των αμοιβών. Για τη βιομηχανία τροφίμων, το εύρημα αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό, καθώς αναδεικνύει την ανάγκη για σαφή, διαφανή και αντικειμενικά κριτήρια αμοιβών, τα οποία να είναι κατανοητά και αποδεκτά από το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού. Η ύπαρξη διαφοροποιημένων αντιλήψεων μεταξύ των φύλων ενδέχεται να υποδηλώνει κενά στην επικοινωνία ή στην εφαρμογή των πολιτικών αμοιβών, γεγονός που καθιστά αναγκαία την ενίσχυση της διαφάνειας και της ισότητας στις πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.

		Independent Samples Test							
		t-test for Equality of Means						95% Confidence Interval of the Difference	
		t	df	Significance		Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
				One-Sided p	Two-Sided p				
Reward_sys	Equal variances assumed	1,442	42	,078	,157	,406	,282	-,162	,974
	Equal variances not assumed	1,499	40,846	,071	,142	,406	,271	-,141	,953
productivity	Equal variances assumed	,081	42	,468	,936	,02564	,31575	-,61157	,66285
	Equal variances not assumed	,084	40,278	,467	,934	,02564	,30594	-,59255	,64383
pressure	Equal variances assumed	-,815	42	,210	,419	-,26496	,32492	-,92067	,39076
	Equal variances not assumed	-,742	24,758	,233	,465	-,26496	,35710	-1,00078	,47086

Πίνακας 5: Διαφορές ως προς τις ανταμοιβές, αξιολόγηση και παραγωγικότητα

Τα αποτελέσματα της επαγωγικής στατιστικής ανάλυσης που αποτυπώνονται στο συγκεκριμένο σχήμα συνδέονται με το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα, το οποίο εξετάζει κατά πόσο υπάρχουν διαφοροποιήσεις μεταξύ ανδρών και γυναικών ως προς το σύστημα αμοιβών, την παραγωγικότητα και την ψυχολογική πίεση στον χώρο εργασίας. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα των ελέγχων Independent Samples t-test, οι τιμές σημαντικότητας (Two-Sided p) είναι μεγαλύτερες του 0,05, γεγονός που καταδεικνύει ότι δεν προκύπτουν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των δύο φύλων ως προς τις

εξεταζόμενες μεταβλητές. Το εύρημα αυτό υποδηλώνει ότι οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται με παρόμοιο τρόπο τις αμοιβές, την απόδοσή τους και το επίπεδο ψυχολογικής επιβάρυνσης, ανεξάρτητα από το φύλο τους, στοιχείο που παραπέμπει σε μια σχετικά ομοιόμορφη εργασιακή εμπειρία στο υπό μελέτη περιβάλλον.

Σε πρακτικό επίπεδο, το συγκεκριμένο αποτέλεσμα έχει ιδιαίτερη σημασία για τη βιομηχανία τροφίμων, καθώς υποδηλώνει ότι ζητήματα όπως οι αμοιβές, η παραγωγικότητα και η ψυχολογική πίεση δεν διαφοροποιούνται με βάση το φύλο, αλλά συνδέονται κυρίως με τον τρόπο οργάνωσης και λειτουργίας των επιχειρήσεων του κλάδου. Η απουσία στατιστικά σημαντικών διαφορών μεταξύ ανδρών και γυναικών ενισχύει την ανάγκη για οριζόντιες και ενιαίες πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού, οι οποίες να στοχεύουν στη βελτίωση των συνθηκών εργασίας, στη σαφή κατανομή αρμοδιοτήτων και στη διαχείριση του φόρτου εργασίας. Συνεπώς, οι επιχειρήσεις της βιομηχανίας τροφίμων καλούνται να αντιμετωπίζουν τα ζητήματα αυτά σε οργανωσιακό επίπεδο, δίνοντας έμφαση στη συστηματική υποστήριξη του ανθρώπινου δυναμικού και όχι σε αποσπασματικές παρεμβάσεις που απευθύνονται σε συγκεκριμένες ομάδες εργαζομένων.

		Independent Samples Test							
		t-test for Equality of Means						95% Confidence Interval of the Difference	
		t	df	Significance		Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
				One-Sided p	Two-Sided p				
salary_art	Equal variances assumed	,044	11	,483	,966	,02500	,57203	-1,23402	1,28402
	Equal variances not assumed	,046	9,797	,482	,965	,02500	,54829	-1,20012	1,25012
bonus	Equal variances assumed	-1,028	11	,163	,326	-,50000	,48617	-1,57006	,57006
	Equal variances not assumed	-1,323	7,000	,114	,227	-,50000	,37796	-1,39374	,39374
transport_exp	Equal variances assumed	-1,043	11	,160	,319	-,60000	,57525	-1,86611	,66611
	Equal variances not assumed	-1,228	10,433	,123	,246	-,60000	,48844	-1,68222	,48222
job_security	Equal variances assumed	-,692	11	,252	,503	-,45000	,65000	-1,88064	,98064
	Equal variances not assumed	-,766	10,918	,230	,460	-,45000	,58767	-1,74464	,84464
promotion	Equal variances assumed	,177	11	,431	,863	,12500	,70610	-1,42912	1,67912
	Equal variances not assumed	,178	8,758	,431	,863	,12500	,70299	-1,47201	1,72201
cowork_rel	Equal variances assumed	-1,301	11	,110	,220	-,80000	,61496	-2,15353	,55353
	Equal variances not assumed	-1,417	10,733	,092	,185	-,80000	,56442	-2,04606	,44606
initiative	Equal variances assumed	-,650	11	,265	,529	-,47500	,73078	-2,08343	1,13343
	Equal variances not assumed	-,679	9,816	,257	,513	-,47500	,69994	-2,03853	1,08853

Πίνακας 6: Βασικές διαφορές μεταξύ των φύλων στην εργασιακή εμπειρία

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα που παρουσιάζονται στον πίνακα της ερώτησης 13, το συγκεκριμένο εύρημα συνδέεται άμεσα με το τρίτο ερευνητικό ερώτημα, που αφορά τις διαφορές μεταξύ ομάδων εργαζομένων ως προς βασικές πτυχές της εργασιακής εμπειρίας. Πιο συγκεκριμένα εξετάζει κατά πόσο υπάρχουν διαφοροποιήσεις μεταξύ ανδρών και γυναικών εργαζομένων ως προς την ασφάλεια

απασχόλησης, τις σχέσεις με συναδέλφους, τις δυνατότητες προαγωγής και την ανάληψη πρωτοβουλιών στο εργασιακό περιβάλλον.

Τα αποτελέσματα του ελέγχου t-test δείχνουν ότι οι τιμές σημαντικότητας (Two-Sided p) είναι μεγαλύτερες του 0,05 για όλες τις εξεταζόμενες μεταβλητές, γεγονός που υποδηλώνει ότι δεν παρατηρούνται στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ ανδρών και γυναικών στις συγκεκριμένες διαστάσεις της εργασιακής εμπειρίας. Επομένως, το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα απαντάται αρνητικά, καθώς δεν εντοπίζονται διαφοροποιήσεις με βάση το φύλο.

Σε πρακτικό επίπεδο, το αποτέλεσμα αυτό έχει ιδιαίτερη σημασία για τη βιομηχανία τροφίμων, καθώς καταδεικνύει ότι ζητήματα όπως η εργασιακή ασφάλεια, οι διαπροσωπικές σχέσεις, οι προοπτικές εξέλιξης και η ανάληψη πρωτοβουλιών γίνονται αντιληπτά με παρόμοιο τρόπο από άνδρες και γυναίκες εργαζομένους. Η ομοιομορφία αυτή υποδηλώνει ότι οι πολιτικές και οι πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού εφαρμόζονται οριζόντια, χωρίς διαφοροποίηση ως προς το φύλο. Κατά συνέπεια, οι επιχειρήσεις του κλάδου μπορούν να εστιάσουν στη βελτίωση του συνολικού οργανωσιακού πλαισίου, ενισχύοντας τη σταθερότητα, τη συνεργασία και τις ευκαιρίες επαγγελματικής ανάπτυξης για το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού.

## Κεφάλαιο 5: Συμπεράσματα

### 5.1. Επισκόπηση Συμπερασμάτων

Η παρούσα έρευνα είχε ως στόχο τη διερεύνηση των αντιλήψεων των εργαζομένων σχετικά με τη σύνδεση της αξιολόγησης απόδοσης, των συστημάτων αμοιβών και της εκπαίδευσης στον κλάδο της βιομηχανίας τροφίμων. Μέσα από την ανάλυση των δεδομένων του ερωτηματολογίου προέκυψαν ουσιαστικά ευρήματα που αποτυπώνουν τον τρόπο με τον οποίο το ανθρώπινο δυναμικό αντιλαμβάνεται τις πρακτικές Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) που εφαρμόζονται στην επιχείρηση.

Η έρευνα διεξήχθη στην εταιρεία που εργάζομαι, η οποία δραστηριοποιείται στον χώρο των τροφίμων. Για να γίνει σωστά η έρευνα και να προκύψουν σωστά αποτελέσματα ακολουθήσαμε τη μεθοδολογία της ποσοτικής έρευνας (ερωτηματολογίου). Το δείγμα που λάβαμε αφορά το ανθρώπινο δυναμικό της εταιρείας και από τα τρία υποκαταστήματα της (Καρδίτσα, Βόλος, Αθήνα). Αξίζει να αναφέρουμε πως η εταιρεία εξαγοράστηκε κατά ένα μεγάλο ποσοστό (70%) από έναν μεγάλο όμιλο τροφίμων, οπότε τα αποτελέσματα της έρευνας είναι άξια σχολιασμού.

Αναφορικά με την περιγραφική στατιστική, παρατηρούμε πως η εταιρεία πραγματοποιεί σε μεγάλο ποσοστό αξιολόγηση του προσωπικού όπως πολλοί ισχυρίζονται και γίνεται μια φορά τον χρόνο συνήθως. Γεγονός που φανερώνει άμεσα τα αποτελέσματα παραγωγικότητας του εργαζομένου στην επιχείρηση και υπάρχει μια ξεκάθαρη εικόνα για το κάθε υπάλληλο ξεχωριστά. Η αξιολόγηση της επιχείρησης συνδέεται άρρηκτα με το κομμάτι των απολαβών, προοπτικές προαγωγής και την ανάπτυξη των δεξιοτήτων. Όσο αφορά το κομμάτι του μισθού η αξιολόγηση δεν λειτουργεί ως μέσο για αύξηση αλλά ως μέσο για επιβράβευση και ανάπτυξη του προσωπικού.

Σε σχέση με το πρώτο ερευνητικό ερώτημα, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι δεν παρατηρούνται στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις μεταξύ ανδρών και γυναικών ως προς τις αντιλήψεις τους για την παραγωγικότητα, τις αμοιβές και την ψυχολογική πίεση στον χώρο εργασίας. Το εύρημα αυτό υποδηλώνει μια σχετικά ομοιόμορφη εργασιακή εμπειρία, γεγονός που παραπέμπει στην ύπαρξη κοινών συνθηκών και πρακτικών εργασίας στο σύνολο της επιχείρησης.

Αναφορικά με το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα, η ανάλυση έδειξε ότι οι εργαζόμενοι, ανεξαρτήτως φύλου, αντιλαμβάνονται με παρόμοιο τρόπο ζητήματα που αφορούν την εργασιακή ασφάλεια, τις σχέσεις με συναδέλφους, τις δυνατότητες προαγωγής και την ανάληψη πρωτοβουλιών. Το αποτέλεσμα αυτό ενισχύει την εικόνα εφαρμογής οριζόντιων πολιτικών ανθρώπινου δυναμικού, χωρίς έντονες διαφοροποιήσεις μεταξύ ομάδων εργαζομένων.

Ωστόσο, σε σχέση με το τρίτο ερευνητικό ερώτημα, προέκυψε στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση μεταξύ ανδρών και γυναικών ως προς τη βάση καθορισμού των αμοιβών. Συγκεκριμένα, οι γυναίκες εμφανίζουν υψηλότερο μέσο όρο, γεγονός που υποδηλώνει διαφοροποιημένες αντιλήψεις σχετικά με

τα κριτήρια αμοιβής. Το εύρημα αυτό δεν τεκμηριώνει διαφοροποίηση στις πρακτικές αμοιβών στην πράξη, αλλά αναδεικνύει την ανάγκη για μεγαλύτερη διαφάνεια και σαφήνεια στην επικοινωνία των πολιτικών αμοιβών, ώστε να ενισχύεται το αίσθημα δικαιοσύνης στο εργασιακό περιβάλλον.

Συνολικά, τα αποτελέσματα καταδεικνύουν ότι η αξιολόγηση απόδοσης θεωρείται από τους εργαζομένους σημαντικός μηχανισμός ενίσχυσης της παραγωγικότητας και σύνδεσης με τα συστήματα αμοιβών, χωρίς ωστόσο να αξιοποιείται συστηματικά ως εργαλείο επανεκπαίδευσης και ανάπτυξης δεξιοτήτων. Παράλληλα, διαπιστώνεται ότι το ισχύον σύστημα ανταμοιβών βασίζεται κυρίως στη θέση εργασίας και την απόδοση, ακολουθώντας μια περισσότερο παραδοσιακή προσέγγιση ΔΑΔ.

## 5.2. Περιορισμοί της έρευνας

Παρά τα σημαντικά ευρήματα της παρούσας έρευνας, η μελέτη υπόκειται σε ορισμένους περιορισμούς, οι οποίοι είναι απαραίτητο να ληφθούν υπόψη κατά την ερμηνεία των αποτελεσμάτων.

Καταρχάς, το δείγμα της έρευνας κρίνεται σχετικά περιορισμένο, καθώς η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε σε μία μόνο επιχείρηση του κλάδου της βιομηχανίας τροφίμων. Το γεγονός αυτό δεν επιτρέπει τη γενίκευση των αποτελεσμάτων στο σύνολο των επιχειρήσεων του κλάδου, αλλά περιορίζει τα συμπεράσματα στο συγκεκριμένο οργανωσιακό πλαίσιο.

Επιπλέον, το ερευνητικό εργαλείο βασίστηκε σε ερωτηματολόγιο αυτοαναφοράς, το οποίο αποτυπώνει τις υποκειμενικές αντιλήψεις των εργαζομένων. Ως εκ τούτου, οι απαντήσεις ενδέχεται να επηρεάζονται από προσωπικές εμπειρίες, στάσεις ή την τάση για κοινωνικά επιθυμητές απαντήσεις, στοιχείο που αποτελεί σύνηθες χαρακτηριστικό των ποσοτικών ερευνών αυτού του τύπου.

Τέλος, η έρευνα επικεντρώθηκε σε βασικές διαστάσεις της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, όπως η αξιολόγηση απόδοσης, η εκπαίδευση και τα συστήματα αμοιβών, χωρίς να εξετάζονται άλλοι παράγοντες που ενδέχεται να επηρεάζουν την απόδοση και την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων, όπως το στυλ ηγεσίας, η οργανωσιακή κουλτούρα και ο τρόπος οργάνωσης της εργασίας.

### 5.3 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Με βάση τα ευρήματα και τους περιορισμούς της παρούσας μελέτης, προκύπτουν ορισμένες προτάσεις για μελλοντική έρευνα που θα μπορούσαν να συμβάλουν στην περαιτέρω κατανόηση των πρακτικών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στον κλάδο της βιομηχανίας τροφίμων.

Αρχικά, μελλοντικές έρευνες θα μπορούσαν να διευρύνουν το δείγμα, συμπεριλαμβάνοντας περισσότερες επιχειρήσεις του ίδιου ή και διαφορετικών κλάδων, προκειμένου να καταστεί δυνατή η σύγκριση των αποτελεσμάτων και η γενίκευσή τους σε ευρύτερο οργανωσιακό επίπεδο. Η σύγκριση μεταξύ διαφορετικών τύπων επιχειρήσεων (π.χ. μικρών, μεσαίων και μεγάλων οργανισμών) θα μπορούσε να προσφέρει χρήσιμα συμπεράσματα για την εφαρμογή πολιτικών αξιολόγησης, εκπαίδευσης και ανταμοιβών.

Επιπλέον, θα ήταν ιδιαίτερα χρήσιμη η συνδυαστική χρήση ποσοτικών και ποιοτικών μεθόδων (μικτή μεθοδολογία), όπως η διεξαγωγή συνεντεύξεων ή ομαδικών συζητήσεων, ώστε να εξεταστούν σε μεγαλύτερο βάθος οι αντιλήψεις των εργαζομένων και να αποσαφηνιστούν τα αίτια πίσω από τα ευρήματα της ποσοτικής ανάλυσης.

Παράλληλα, μελλοντικές μελέτες θα μπορούσαν να ενσωματώσουν πρόσθετες μεταβλητές που σχετίζονται με τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, όπως το στυλ ηγεσίας, η οργανωσιακή κουλτούρα, η εργασιακή δέσμευση και η εργασιακή ικανοποίηση, προκειμένου να εξεταστεί ο ρόλος τους στη διαμόρφωση της απόδοσης και της παραγωγικότητας των εργαζομένων.

## **Επίλογος**

Με βάση την παραπάνω εργασία πραγματοποιήθηκε μια έρευνα στο κομμάτι της αξιολόγησης του προσωπικού, της εκπαίδευσης αλλά και των συστημάτων ανταμοιβής στις επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα. Η έρευνα διεξήχθη στην εταιρεία που εργάζομαι, η οποία δραστηριοποιείται στον χώρο των τροφίμων. Για να γίνει σωστά η έρευνα και να προκύψουν σωστά αποτελέσματα ακολουθήθηκε η μεθοδολογία της ποσοτικής έρευνας ( ερωτηματολογίου). Για δείγμα έλαβα το ανθρώπινο δυναμικό της εταιρείας και από τα τρία υποκαταστήματα της ( Καρδίτσα, Βόλος, Αθήνα). Αξίζει να αναφέρουμε πως η εταιρεία εξαγοράστηκε κατά ένα μεγάλο ποσοστό ( 70%) από έναν μεγάλο όμιλο τροφίμων, οπότε τα αποτελέσματα της έρευνας είναι άξια σχολιασμού. Παρακάτω θα δούμε μια συνοπτική ανάλυση της ποσοτικής έρευνας που πραγματοποιήσαμε στην εταιρεία.

Ας ξεκινήσουμε από την περιγραφική στατιστική όπου παρατηρούμε πως η εταιρεία πραγματοποιεί σε μεγάλο ποσοστό αξιολόγηση του προσωπικού όπως πολλοί ισχυρίζονται και γίνεται μια φορά τον χρόνο συνήθως. Γεγονός που φανερώνει άμεσα τα αποτελέσματα παραγωγικότητας του εργαζομένου στην επιχείρηση και υπάρχει μια ξεκάθαρη εικόνα για το κάθε υπάλληλο ξεχωριστά. Η αξιολόγηση της επιχείρησης συνδέεται άρρηκτα με το κομμάτι των απολαβών, προοπτικές προαγωγής και την ανάπτυξη των δεξιοτήτων. Όσο αφορά το κομμάτι του μισθού η αξιολόγηση δεν λειτουργεί ως μέσο για αύξηση αλλά ως μέσο για επιβράβευση και ανάπτυξη του προσωπικού.

Με βάση τα ερευνητικά ερωτήματα συγκεκριμένα στο πρώτο ερευνητικό ερώτημα οι εργαζόμενοι δεν διαφωνούσαν σε μεγάλο ποσοστό ως προς το κομμάτι παραγωγικότητας, αμοιβών και ψυχολογικής πίεσης. Σε πρακτικό επίπεδο τα αποτελέσματα που αντλήσαμε υπογραμμίζουν την ανάγκη για ενιαίες πολιτικές του ανθρώπινου δυναμικού στον κλάδο της βιομηχανίας τροφίμων με κύριο στόχο την βελτιστοποίησή των αμοιβών της παραγωγικότητας και της εξάλειψής της ψυχολογικής πίεσης.

Στην συνέχεια όσο αφορά το δεύτερο ερευνητικό σχετικά με την παραγωγικότητα, την ψυχολογική πίεση ερώτημα πολλοί εργαζόμενοι σύμφωνα με τα ευρήματα θεωρούν πως οι πολιτικές του ανθρώπινου δυναμικού εφαρμόζονται ομοιόμορφα καθώς δεν παρατηρούμε να υπάρχουν σημαντικές αποκλίσεις κατά την ανάλυση των αποτελεσμάτων.

Όσο αφορά το τρίτο ερευνητικό ερώτημα πολλοί εργαζόμενοι της εταιρείας θεωρούν πως υπάρχουν πολλές απόψεις σχετικά με τον τρόπο καθορισμού των αμοιβών, με μεγάλες ποσοτικές αποκλίσεις ανάμεσα σε άνδρες και γυναίκες. Οι διαφορετικές αυτές αντιλήψεις των αμοιβών αναδεικνύουν την ανάγκη για μια στοχευμένη δράση και για μορφοποίηση των πολιτικών αμοιβών.

Καταληκτικά, η ποσοτική έρευνα η οποία διεξήχθη στην εταιρεία δίνει μια σαφή οπτική για τις απόψεις των εργαζομένων για το σύστημα αμοιβών, απόδοση προσωπικού την αξιολόγηση και την αμοιβή αλλά και την παραγωγικότητα των εργαζομένων. Τα ποσοστά της έρευνας δεν αφήνουν περιθώριο για μη έγκυρα συμπεράσματα, καθώς η κλίμακα αξιοπιστίας ήταν σε πολύ καλά επίπεδα αλλά και δεν υπήρχαν σημαντικές στατιστικές διαφορές κατά την επαγωγική στατιστική.

## **Βιβλιογραφία:**

- 1) Armstrong M. & Taylor S. ( 2020) : Amstrongs Handbook of Human resource management practice. Kogan Page
- 2) Atkinson, J., & Taylor, F. W. (2014). *Scientific management and performance-based rewards*. London: Routledge.
- 3) Borucki C.C. Burke M.J. (1999) : An examination of service – related antecedents to retail store performance Journal of Organizational Behavior
- 4) Boxall, P., & Purcell, J. (2016). *Strategy and human resource management* (4th ed.). London: Palgrave Macmillan.
- 5) Goodstein, L. D. (2006). *Organizational behavior: Managing people and organizations*. New York, NY: McGraw-Hill.
- 6) Guest, D. (2017). Human resource management and employee well-being. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22–38.
- 7) HR Profesional ( 2013), HR Metrics : Οι αριθμοί αποκαλύπτουν την αλήθεια ( [HR Metrics: Οι αριθμοί αποκαλύπτουν την αλήθεια - hrpro.gr | HR Professional](#))
- 8) Human resource management and employee ( Guest 2017)
- 9) Jac Fitz-enz, Barbara Davison ( 2002) : How to measure human resources management
- 10) JB Miner ( 2005) : Organizational behavior 2 : Essential Theories of Process an Structure , Routledge
- 11) John W Creswell , J David Creswell ( 2019): Σχεδιασμός έρευνας Προσεγγίσεις Ποιοτικών, Ποσοτικών και μεικτών μεθόδων , 5<sup>η</sup> έκδοση
- 12) Machado C. Davim P. ( 2018) : Organizational Behavior and Houman Resource ( [https://nibme-hub.com/opac-service/pdf/read/Organizational%20Behaviour%20and%20Human%20Resource%20Management%20\\_%20a%20guide%20to%20a%20specialized%20MBA%20Course.pdf](https://nibme-hub.com/opac-service/pdf/read/Organizational%20Behaviour%20and%20Human%20Resource%20Management%20_%20a%20guide%20to%20a%20specialized%20MBA%20Course.pdf))
- 13) Michael J. Kavanagh, Mohan Thite, Richard D. Johnson ( 2014) : Human Resource Information Systems: Basics, Applications, and Future Directions:
- 14) Mohsen Tavakol, Reg Dennick( 2011): Making sense of Cronbach’s alpha
- 15) Monica Belcourt, Mark Podolsky( 2018) Strategic Human Resources Planning
- 16) Noe, R. A. (2020). *Employee training and development* (8th ed.). New York: McGraw-Hill.
- 17) on M. Werner, Randy L. DeSimone ( 2006) Human Resource Development
- 18) Osibanjo O. Adeniji A. ( 2012) : Human Resource Management : Theory and Practice Pumark Nigeria Limited ( [https://www.researchgate.net/publication/305954894\\_Human\\_Resource\\_Management\\_Theory\\_and\\_Practice](https://www.researchgate.net/publication/305954894_Human_Resource_Management_Theory_and_Practice))
- 19) R. Wayne Mondy (2011) : Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων
- 20) Stephen Robbins David DeCenzo Susan Verhulst ( 2016): FUNDAMENTALS OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT
- 21) Stone, R. J., Cox, A., & Gavin, M. (2020). *Human resource management*. Brisbane: Wiley.

- 22) Γρέβιας, Δ. (2020). *Αξιολόγηση απόδοσης προσωπικού: Θεωρία και εφαρμογές στον ιδιωτικό τομέα*. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.
- 23) Ειρήνη Ντότα ( 2015) : Μέθοδοι αξιολόγησης προσωπικού. ΠΑ.ΠΕΙ
- 24) Ευστάθιος Δημητριάδης ( 2006) : Προγραμματισμός και αξιολόγηση ανθρώπινου δυναμικού στις ελληνικές βιομηχανίες. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας
- 25) Κ. Τζωρτζάκης , Α.Μ. Τζωρτζάκη (2007) : Οργάνωση και Διοίκηση Το Management της νέας εποχής 4<sup>η</sup> έκδοση.
- 26) Κανελλόπουλος, Χ. (2010). *Οργανωσιακή συμπεριφορά και ανθρώπινο δυναμικό*. Αθήνα: Εκδόσεις Rosili.
- 27) Καρατζάς Χ. ( 2009): Διαμόρφωση εργασιακών Σχέσεων, Πρόγραμμα Διεθνών μεθόδων
- 28) Κώστας Τερζίδης , Κώστας Τζωρτζάκης ( 2004) : Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων
- 29) Μαρία Βαξεβανίδου, Παναγιώτης Ρεκλείτης (2012): *Management Ανθρώπινων Πόρων Θεωρία και Πράξη*
- 30) Μπάντας Πολυνείκης ( 2019) : Εκπαίδευση – Κατάρτιση προσωπικού ως παράγοντες βελτίωσης της απόδοσης των εργαζομένων . Ελληνικό ανοικτό Πανεπιστήμιο
- 31) Νάνσυ Παπαλεξανδρή και Δημήτρης Μπουραντάς : Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού
- 32) Σαρμανιώτης, Θ. (2005). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων και σύγχρονες μέθοδοι επιλογής προσωπικού*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Καστανιώτη.
- 33) Σουμπαλίκας Εμμανουήλ( 2018) : Σύγχρονα συστήματα αξιολόγησης ανθρώπινου Δυναμικού
- 34) Χρηστίδου Δήμητρα ( 2024) : Εφαρμογή Σύγχρονων συστημάτων Απόδοσης και Αξιολόγησης Προσωπικού. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας ( 2024)
- 35) Χυτήρης Σ. Λεωνίδα ( 2001) : Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. INTERBOOKS

# Παράρτημα : Ερωτηματολόγιο

Σελήνιά Καναβαρού

## Δημογραφικά στοιχεία

### 1. 1. Ηλικία

Να επισημαίνεται μόνο μία ελλαειψη.

- 18-30 ετών
- 31-45 ετών
- 46-60 ετών
- 61 ετών και άνω

### 2. 2. Οικογενειακή κατάσταση

Να επισημαίνεται μόνο μία ελλαειψη.

- Άγαμος/ η
- Έγγαμος/ η
- Διαζευγμένος/ η
- Άλλο

### 3. 3. Πόσα χρόνια εργάζεστε στην εταιρεία;

Να επισημαίνεται μόνο μία ελλαειψη.

- <1 έτος
- 1-5 έτη
- 6-10 έτη
- > 10 έτη

### 4. 4. Φύλο

Να επισημαίνεται μόνο μία ελλαειψη.

- Άνδρας
- Γυναίκα

### 5. 5. Εκπαιδευτική βαθμίδα

Να επισημαίνεται μόνο μία ελλαειψη.

- Γυμνάσιο
- Λύκειο
- ΑΕΙ/ ΤΕΙ/ ΙΕΚ
- Μεταπτυχιακό

## Αξιολόγηση απόδοσης προσωπικού

7. 6. Γίνεται αξιολόγηση προσωπικού στην εταιρεία που εργάζεστε;

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

- Ναι  
 Όχι

8. 7. Εάν "ναι" τότε γίνεται συχνά;

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

- >1 φορά τον χρόνο  
 1 φορά τον χρόνο  
 < 1 φορά τον χρόνο

9. 8. Σε περίπτωση που έχετε σύστημα αξιολόγησης στην επιχείρηση, ποιοι δίνουν πληροφορίες/ δεδομένα για την διαδικασία της αξιολόγησης; ( μπορείτε να επιλέξετε έως 3 απαντήσεις)

*Επιλέξτε όλα όσα ισχύουν.*

- Προϊστάμενοι  
 Υφιστάμενοι  
 Ο ίδιος ο εργαζόμενος  
 Συνάδελφοι της ίδιας βαθμίδας  
 Όλα τα παραπάνω

10. 9. Σημειώστε σε ποιο βαθμό συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις παρακάτω προτάσεις

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη ανά σειρά.

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Το σύστημα αμοιβών είναι απαραίτητο να βασίζεται στα αποτελέσματα της αξιολόγησης	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η αξιολόγηση συνεισφέρει στην παραγωγικότητα του προσωπικού	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η αξιολόγηση επιφέρει ψυχολογική πίεση στον εργαζόμενο	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η αξιολόγηση επηρεάζει τις σχέσεις με τους συναδέλφους/πρωισταμένους	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

#### Προγράμματα εκπαίδευσης προσωπικού

11. 10. Η επιχείρηση παρέχει εκπαιδευτικά προγράμματα ;

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Ναι  
 Όχι

12. 11. Παρακολουθήσατε κάποιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα μόλις προσληφθήκατε

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Ναι  
 Όχι

13. 12. Σε ποιο βαθμό συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις παρακάτω προτάσεις

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη ανά σειρά.

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
Τα εκπαιδευτικά προγράμματα συμβάλουν στην βελτίωση της επιχείρησης	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η εκπαίδευση αυξάνει την αυτοεμπειρία των υπαλλήλων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η συμμετοχή σε εκπαιδευτικά προγράμματα αυξάνει την δέσμευση των υπαλλήλων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Μετά την λήξη ενός εκπαιδευτικού προγράμματος πρέπει να ακολουθεί η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Συστήματα αμοιβών και κίνητρα εργαζομένων**

14. 13. Αξιολογήστε το βαθμό στον οποίο η επιχείρηση όπου εργάζεστε σας προσφέρει τις ακόλουθες αμοιβές

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη ανά σειρά.

	Καθόλου	Λίγα	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ
Ικανοποιητικός μισθός	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Μεταβλητές αμοιβές (bonus)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Εξοδα μετακίνησης από και προς την εργασία	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Προοπτικές προαγωγής	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Αίσθημα εξασφάλισης της απασχόλησης	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ανάπτυξη εργασιακών δεξιοτήτων και γνώσεων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Καλές σχέσεις μεταξύ συναδέλφων και προϊσταμένων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. 14. Χρησιμοποιείτε την αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού σας ως μέσο για την επανεκπαίδευση του προσωπικού σας και την επανένταξη τους στην ομάδα εργασίας;

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

- Ναι  
 Όχι

16. 15. Οι αποδοχές στην επιχείρηση καθορίζονται κυρίως με γνώμονα :

*Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.*

- Προϋπηρεσία  
 Έτη εργασίας  
 Απόδοση  
 Θέση εργασίας  
 Γνώσεις

18. 17. Πώς έχουν αλλάξει οι ανταμοιβές σας τα τελευταία 5 χρόνια

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη ανά σειρά.

	Έχουν μειωθεί λίγο	Έχουν μείνει σταθερές	Έχουν αυξηθεί λίγο	Έχουν αυξηθεί πολύ
Ικανοποιητικός μισθός	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Μεταβλητές αμοιβές ( bonus)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Έξοδα μετακίνησης από και προς την εργασία σας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Προοπτικές προαγωγής	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Εκπαιδευτικό σεμινάριο	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Αίσθημα εξασφάλισης της απασχόλησης	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ανάπτυξη δεξιοτήτων και γνώσεων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Καλές σχέσεις με προϊστάμενους και συναδέλφους	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Εξισορρόπηση εργασιακής και προσωπικής ζωής	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. 18. Θεωρείτε πως αναγνωρίζεται μέσω της αξιολόγησης η απόδοση σας και ανταμείβεται δίκαιως;

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- Ναι  
 Όχι







