



**ΑΝΟΙΚΤΟ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ  
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών  
«Διοίκηση Επιχειρήσεων»**

**ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ**

**Συστήματα κινήτρων και μέθοδοι αξιολόγησης  
προσωπικού στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις  
(ΜΜΕ) στην Ελλάδα την εποχή της κρίσης.**

**Μπετεινάκη Ι. Μαρία**

**Όνομα Επιβλέποντα Καθηγήτῆ  
Μανόλης Πετράκης**

**Ιούνιος 2017**

# Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή: Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών

*Διοίκηση Επιχειρήσεων*

Μεταπτυχιακή Διατριβή



Συστήματα κινήτρων και μέθοδοι αξιολόγησης προσωπικού  
στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ) στην Ελλάδα την εποχή  
της κρίσης.

Μπετεινάκη Ι. Μαρία

Επιβλέπων Καθηγητής  
Μανόλης Πετράκης

Μήνας Έτος  
06/2017

# **Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου**

**Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης**

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών**

***Διοίκηση επιχειρήσεων***

## **Μεταπτυχιακή Διατριβή**

**Συστήματα κινήτρων και μέθοδοι αξιολόγησης προσωπικού  
στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ) στην Ελλάδα την εποχή  
της κρίσης.**

**Μπετεινάκη Ι. Μαρία**

**Επιβλέπων Καθηγητής  
Μανόλης Πετράκης**

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των  
απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών  
στη Διοίκηση επιχειρήσεων  
από τη Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης  
του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

**Μήνας Έτος  
06/2017**

ΛΕΥΚΗ ΣΕΛΙΔΑ

# Περίληψη

Η διπλωματική έχει στόχο να μελετήσει την ύπαρξη και την εφαρμογή των συστημάτων κινήτρων και τις μεθόδους αξιολόγησης προσωπικού στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ) στην Ελλάδα την εποχή της κρίσης.

Στο πλαίσιο της μεθοδολογίας χρησιμοποιούνται δευτερογενή στοιχεία για την αποτύπωση των εννοιών, βάσει της βιβλιογραφίας και δημοσιευμένης αρθρογραφίας και γίνεται βιβλιογραφική ανασκόπηση της υπάρχουσας εμπειρικής έρευνας για να διερευνηθεί πώς τα συστήματα κινήτρων και οι μέθοδοι αξιολόγησης προσωπικού μπορούν να βοηθήσουν τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις να βρουν διέξοδο από την κρίση.

Στο πλαίσιο πρωτογενούς έρευνας, έγινε ποσοτική έρευνα με ερωτηματολόγιο σε δείγμα 108 ΜΜΕ διαφορετικών κλάδων της ελληνικής αγοράς, ώστε να εξεταστεί σφαιρικά το μείγμα της ελληνικής αγοράς ως προς τα συστήματα κινήτρων και τις μεθόδους αξιολόγησης προσωπικού μέσα στην οικονομική κρίση.

Τα αποτελέσματα της παρούσας διπλωματικής δείχνουν ότι οι υφιστάμενες μέθοδοι αξιολόγησης της απόδοσης, καθώς και τα συστήματα κινήτρων των ΜΜΕ οδηγούν σε σχετικά υψηλό επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων, κάτι που κατ' επέκταση συμβάλλει στην αύξηση της παραγωγικότητας τους και στην μεγαλύτερη ευκολία των ΜΜΕ να βρουν διεξόδους από τη κρίση. Εντούτοις, το υπάρχον σύστημα αμοιβών δεν είναι ξεκάθαρο το αν επηρεάζει ή όχι τη δυνατότητα των ΜΜΕ να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά τη κρίση.

**Λέξεις-Κλειδιά:** Παρακίνηση, Συστήματα Κινήτρων, Αξιολόγηση Απόδοσης Προσωπικού, Συστήματα Αμοιβών, Ικανοποίηση από την εργασία, Ικανοποίηση από την αξιολόγηση της απόδοσης, Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις (ΜΜΕ).

# Summary

This thesis aims to study the existence and implementation of incentive systems and staff evaluation methods in small and medium enterprises (SMEs) in Greece at the time of crisis. Within the methodology framework, they are used secondary data to capture the concepts based on the literature and published journalism while a literature review of the existing empirical research is to investigate how the incentive systems and staff evaluation methods can help SMEs to find a way out of crisis. Within primary research, a quantitative questionnaire survey was conducted on a sample of 108 SMEs of different sectors of the Greek market in order to examine globally the Greek market mix in terms of motivation systems and personnel evaluation methods into the economic crisis.

The results of this thesis show that existing methods of performance evaluation, as well as the SME incentive systems lead to high employee satisfaction, which thus contributes to increased productivity and greater ease of SMEs to find ways out the crisis. However, the existing pay systems are not clear whether or not they affect the ability of SMEs to effectively deal with the crisis.

**Keywords:** Motivation, Incentive Systems, Personnel Performance Evaluation, Compensation Systems, Job satisfaction, satisfaction of performance evaluation, Small and Medium Enterprises (SMEs).

## Ευχαριστίες

Ιδιαίτερες ευχαριστίες οφείλω στον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Μανόλη Πετράκη για την πολύτιμη καθοδήγηση, το προσωπικό του ενδιαφέρον, την ενθάρρυνση και την εξαιρετική υποστήριξη που μου προσέφερε καθ' όλη τη διάρκεια της προσπάθειάς μου για την εκπόνηση της παρούσας διατριβής.

Ένα μεγάλο ευχαριστώ, οφείλω στον σύζυγο και συμφοιτητή μου Σιδερή Δημήτρη που με την δική του συμπαράσταση καταφέραμε να κατακτήσουμε έναν ακόμα στόχο που είχε τεθεί, στην ακαδημαϊκή μας πορεία.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαιτέρως τους γονείς μου για την πολύτιμη συμπαράσταση τους, σε όλη τη διάρκεια των σπουδών μου.

Αφιερωμένη,  
Στον σύζυγό μου και στην κόρη μας.....

# Περιεχόμενα

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου.....	i
Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου.....	i
Περίληψη.....	iii
Summary .....	iv
Ευχαριστίες.....	v
Κεφάλαιο 1 .....	1
Εισαγωγή .....	1
1.1 Σκοπός και αντικείμενο της διατριβής.....	1
1.2 Σημαντικότητα της έρευνας.....	2
1.3 Μέθοδος έρευνας.....	2
1.4 Ερευνητικά ερωτήματα.....	3
1.5 Δομή διατριβής.....	4
Κεφάλαιο 2 .....	5
Θεωρητικές έννοιες.....	5
2.1 Οριοθέτηση και σημασία ΜΜΕ.....	5
2.2 Κίνητρα προσωπικού.....	11
2.3 Μέθοδοι αξιολόγησης προσωπικού.....	15
2.4 Διεθνείς έρευνες.....	19
Κεφάλαιο 3 .....	23
Μεθοδολογία.....	23
3.1 Σκοπός της Έρευνας.....	23
3.2 Ερευνητική Μέθοδος.....	24
3.3 Ο πληθυσμός και το δείγμα της έρευνας.....	25
3.4 Δομή Ερωτηματολογίου.....	26



3.5 Μέθοδος ανάλυσης δεδομένων .....	27
3.6 Ηθική Δεοντολογία Έρευνας.....	28
Κεφάλαιο 4 .....	29
Αποτελέσματα.....	29
4.1 Έλεγχος Αξιοπιστίας Ερωτηματολογίου .....	29
4.2 Περιγραφική Στατιστική.....	30
4.2.1 Δημογραφικά Στοιχεία.....	30
4.2.2. Αξιολόγηση των Συστημάτων Κινήτρων του Προσωπικού .....	36
4.2.3. Μέθοδοι Αξιολόγησης Προσωπικού και Σύστημα Αμοιβών.....	43
4.3 Επαγωγική Στατιστική.....	49
Κεφάλαιο 5.....	52
Επίλογος.....	52
Βιβλιογραφία.....	54
Ελληνική.....	54
Ξενόγλωσση.....	54
Διαδίκτυο.....	56
Παράρτημα.....	57
Ερωτηματολόγιο.....	57

# Κεφάλαιο 1

## Εισαγωγή

### 1.1 Σκοπός και αντικείμενο της διατριβής

Σκοπός της διατριβής είναι να μελετηθεί η ύπαρξη και η εφαρμογή των συστημάτων κινήτρων και οι μέθοδοι αξιολόγησης προσωπικού στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ) στην Ελλάδα την εποχή της κρίσης.

Η κεντρική ιδέα επιλογής του αντικειμένου της διατριβής εστιάζεται γύρω από την έννοια των ΜΜΕ και γύρω από τις σχετικές θεωρητικές προσεγγίσεις που αφορούν τα συστήματα κινήτρων και τις μεθόδους αξιολόγησης του προσωπικού. Το εν λόγω ζήτημα βασίζεται αρχικά στο γενικό σκεπτικό του ότι οι άνθρωποι αποτελούν το σημαντικότερο πόρο μιας εταιρίας και αυτό αυξάνει τη σημασία της παροχής κινήτρων και ορθής αξιολόγησης του ανθρωπίνου δυναμικού για τις ελληνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις, οι οποίες παρουσιάζουν μικρή δυνατότητα για αυτόνομες επενδύσεις στον τομέα ανάπτυξης του ανθρωπίνου δυναμικού τους και συνάμα έχουν περιορισμένη ωριμότητα ως προς την αναγνώριση της αναγκαιότητας και της καταλληλότητας του κάθε εργαλείου/συστήματος/μεθόδου καθώς και του τρόπου εφαρμογής του στο ανθρώπινο δυναμικό.

Μέσα από την υιοθέτηση και εφαρμογή των κατάλληλων κινήτρων και μεθόδων αξιολόγησης εργαζομένων στις ΜΜΕ, αναμένεται να βρουν οι ΜΜΕ ένα ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά, προερχόμενο από το ανθρώπινο κεφάλαιο και τη βέλτιστη διαχείριση αυτού. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό σε μια περίοδο όπου κάθε ΜΜΕ στην ελληνική αγορά χρειάζεται διαφοροποίηση για να βγει από την κρίση, η οποία διαφοροποίηση μπορεί να έρθει μέσα από εκπαίδευση, ενίσχυση γνώσεων,

παρακίνηση, αξιολόγηση, δικαιοσύνη και ανάπτυξη στο εργασιακό περιβάλλον. Επίσης, τα προσδοκώμενα αποτελέσματα αναμένεται να είναι χρήσιμα και ως προς τα οφέλη που θα παράξουν – οργανωτικά και οικονομικά – καθώς οι ελληνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις παρουσιάζουν μικρή δυνατότητα για αυτόνομες επενδύσεις στο τομέα ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού.

## **1.2 Σημαντικότητα της έρευνας**

Η παρούσα έρευνα κρίνεται αναγκαία γιατί εξετάζει έναν ιδιαίτερα σημαντικό κλάδο της ελληνικής οικονομίας, τις ΜΜΕ και ειδικά, διερευνά ζητήματα ανθρωπίνου δυναμικού στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Ελλάδα την εποχή της κρίσης, γεγονός ιδιαίτερα ενδιαφέρον στο πλαίσιο αναζήτησης τρόπων διεξόδου από την οικονομική δυσχέρεια. Επίσης, όπως αναφέρθηκε, οι ελληνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις παρουσιάζουν μικρή δυνατότητα για αυτόνομες επενδύσεις στον τομέα ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού τους και συνάμα έχουν περιορισμένη ωριμότητα ως προς την αναγνώριση της αναγκαιότητας και της καταλληλότητας του κάθε εργαλείου/συστήματος/μεθόδου καθώς και του τρόπου εφαρμογής του στο ανθρώπινο δυναμικό. Αυτή η διαπίστωση προσδίδει σημαντικότητα στη διεξαγωγή της παρούσας έρευνας, τόσο ως προς την ερευνητική πτυχή όσο και ως προς την πρακτική, παρέχοντας καθοδήγηση σε μια κρίσιμη μάζα επιχειρηματιών να ακολουθήσουν τα βήματα της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού με οργανωτικά και οικονομικά οφέλη.

## **1.3 Μέθοδος έρευνας**

Στο πλαίσιο της δευτερογενούς έρευνας, θα αξιοποιηθούν στοιχεία από επιστημονικά άρθρα, βιβλία και επίσημες ιστοσελίδες με σκοπό να αναπτυχθεί το εννοιολογικό πλαίσιο που αφορά τις ΜΜΕ, την έννοια των κινήτρων και της αξιολόγησης ανθρωπίνων πόρων. Στη συνέχεια, μέσα από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση της

υπάρχουσας εμπειρικής έρευνας θα διερευνηθεί πώς τα συστήματα κινήτρων και οι μέθοδοι αξιολόγησης προσωπικού μπορούν να βοηθήσουν τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις να βρουν διέξοδο από την κρίση.

Στο πλαίσιο πρωτογενούς έρευνας θα πραγματοποιηθεί ποσοτική έρευνα με ερωτηματολόγιο σε δείγμα ΜΜΕ διαφορετικών κλάδων της ελληνικής αγοράς, ώστε να εξεταστεί σφαιρικά το μείγμα της ελληνικής αγοράς ως προς τα συστήματα κινήτρων και τις μεθόδους αξιολόγησης προσωπικού μέσα στην οικονομική κρίση. Τα αποτελέσματα της ποσοτικής έρευνας θα συγκριθούν με την ανάλυση των ευρημάτων της βιβλιογραφικής ανασκόπησης προκειμένου να βρεθούν κοινά και μη κοινά στοιχεία με άλλους ερευνητές.

## 1.4 Ερευνητικά ερωτήματα

Τα ερευνητικά ερωτήματα που τίθενται προς απάντηση μέσω της ποσοτικής έρευνας είναι τα εξής:

- Τα εφαρμοσμένα συστήματα κινήτρων στο εργασιακό περιβάλλον βοηθούν τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις να βρουν διέξοδο από την κρίση
- Οι μέθοδοι αξιολόγησης των εργαζομένων στο εργασιακό περιβάλλον βοηθούν τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις να βρουν διέξοδο από την κρίση
- Το σύστημα αμοιβής των εργαζομένων βοηθά τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις να βρουν διέξοδο από την κρίση
- Η σύνδεση της αμοιβής των εργαζομένων με την απόδοσή τους είναι τέτοια που διευκολύνει τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις να βρουν διέξοδο από την κρίση

## 1.5 Δομή διατριβής

Η παρούσα διατριβή ξεκινά με το κεφάλαιο 1 - Εισαγωγή, όπου δίνεται ο στόχος και η σημαντικότητα της διπλωματικής, η ερευνητική (ποσοτική) μέθοδος, τα ερευνητικά ερωτήματα και η δομή στα κεφάλαια. Στο κεφάλαιο 2, αναλύεται το θεωρητικό πλαίσιο, όπου περιγράφεται η έννοια των ΜΜΕ και οι σχετικές θεωρητικές προσεγγίσεις που αφορούν τα συστήματα κινήτρων και τις μεθόδους αξιολόγησης του προσωπικού. Στο κεφάλαιο 3, γίνεται η ανασκόπηση των ερευνών, προκειμένου να διερευνηθεί πώς τα συστήματα κινήτρων και οι μέθοδοι αξιολόγησης προσωπικού μπορούν να βοηθήσουν τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις να βρουν διέξοδο από την κρίση. Στο κεφάλαιο 4 - Μεθοδολογία, γίνεται αναφορά στην ποσοτική έρευνα της διπλωματικής με εργαλείο το ερωτηματολόγιο, μέσα από την ανάλυση του οποίου και την επεξεργασία των δεδομένων στο SPSS θα διερευνηθεί σφαιρικά το μείγμα της ελληνικής αγοράς ως προς τα συστήματα κινήτρων και τις μεθόδους αξιολόγησης προσωπικού μέσα στην οικονομική κρίση. Στο επόμενο κεφάλαιο δίνονται τα αποτελέσματα της ποσοτικής έρευνας και η εργασία ολοκληρώνεται με τον Επίλογο στο κεφάλαιο 6, με τα συμπεράσματα και τις προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

# Κεφάλαιο 2

## Θεωρητικές έννοιες

### 2.1 Οριοθέτηση και σημασία ΜΜΕ

Σύμφωνα με τη μελέτη του Ινστιτούτου Μικρών Επιχειρήσεων (2016), ο ορισμός των επιχειρήσεων γίνεται σε σχέση με τον αριθμό των απασχολούμενων ατόμων και τον κύκλο εργασιών ή το σύνολο του ετήσιου ισολογισμού. Κατά τη Σύσταση 2003/361/ΕΚ της Επιτροπής, της 6ης Μαΐου 2003, σχετικά με τον ορισμό των πολύ μικρών, των μικρών και των μεσαίων επιχειρήσεων [Επίσημη Εφημερίδα L 124 της 20.05.2003], έχουμε (πίνακας 1):

- Ως μεσαία επιχείρηση ορίζεται «η επιχείρηση η οποία απασχολεί λιγότερους από 250 εργαζομένους και της οποίας ο κύκλος εργασιών δεν υπερβαίνει τα 50 εκατ. ευρώ ή το σύνολο του ετήσιου ισολογισμού δεν υπερβαίνει τα 43 εκατ. ευρώ».
- Ως μικρή επιχείρηση ορίζεται «η επιχείρηση η οποία απασχολεί λιγότερους από 50 εργαζομένους και ο κύκλος εργασιών της ή το σύνολο του ετήσιου ισολογισμού δεν υπερβαίνει τα 10 εκατ. ευρώ».
- Ως πολύ μικρή επιχείρηση ορίζεται «η επιχείρηση η οποία απασχολεί λιγότερους από 10 εργαζομένους και της οποίας ο κύκλος εργασιών ή το σύνολο του ετήσιου ισολογισμού δεν υπερβαίνει τα 2 εκατ. ευρώ».

Κατηγορία επιχείρησης	Αριθμός απασχολούμενων	Κύκλος εργασιών	ή	Σύνολο ισολογισμού
Μεσαίου μεγέθους	< 250	≤ € 50 εκ.		≤ € 43 εκ.
Μικρές	< 50	≤ € 10 εκ.		≤ € 10 εκ.
Πολύ μικρές	< 10	≤ € 2 εκ.		≤ € 2 εκ.

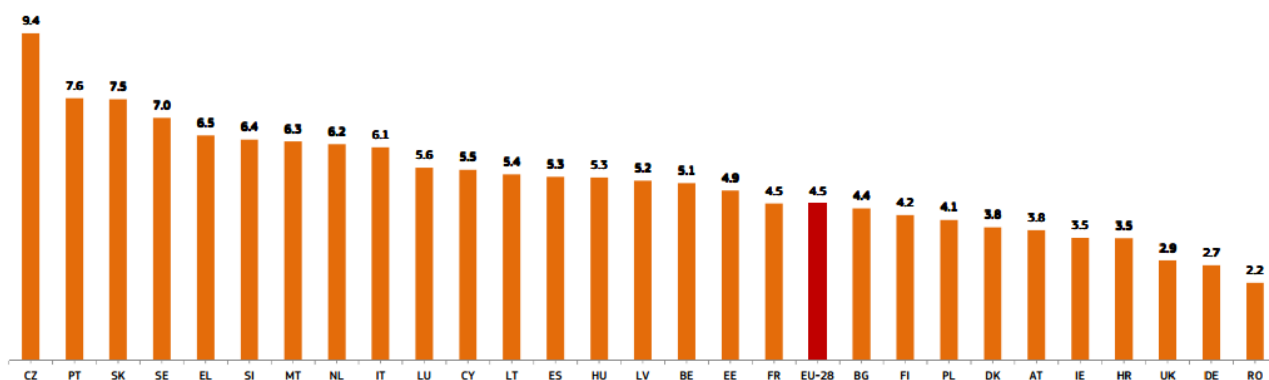
**Πίνακας 1.** Ορισμός των πολύ μικρών, των μικρών και των μεσαίων επιχειρήσεων

Μέσα από το νέο ορισμό των ΜΜΕ προσδιορίζονται οι τρεις τύποι των επιχειρήσεων σε συνάρτηση με το είδος της σχέσης που αυτές διατηρούν με άλλες επιχειρήσεις: ανεξάρτητες επιχειρήσεις, που συνιστούν την πιο συχνή περίπτωση, συνεργαζόμενες επιχειρήσεις και συνδεδεμένες επιχειρήσεις.

Αξίζει να αναφερθεί πως ο ορισμός των πολύ μικρών, μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων δεν έχει δεσμευτικό χαρακτήρα, παρά μόνον όσον γίνεται λόγος για τις περιπτώσεις που αφορούν κρατικές ενισχύσεις, χρηματοδότηση μέσω Διαρθρωτικών Ταμείων ή κοινοτικά προγράμματα. Ωστόσο, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή υποστηρίζει τον εν λόγω ορισμό ως σημείο αναφοράς με στόχο τα μέτρα που θα λαμβάνονται προς όφελος των ΜΜΕ να χαρακτηρίζονται από περισσότερη συνεκτικότητα και αποτελεσματικότητα. Ο νέος ορισμός χρησιμοποιείται από την 1η Ιανουαρίου 2005 και αντικαθιστά τον ορισμό που είχε θεσπιστεί με τη σύσταση 96/280/ΕΚ.

Οι ΜΜΕ αποτελούν τη ραχοκοκαλιά της οικονομίας της Ευρώπης, αντιπροσωπεύοντας το 99% όλων των επιχειρήσεων στην ΕΕ. Τα τελευταία πέντε χρόνια, έχουν δημιουργηθεί περίπου 85% νέες θέσεις εργασίας στις ΜΜΕ και 2/3 της συνολικής απασχόλησης του ιδιωτικού τομέα αφορά τις ΜΜΕ στην ΕΕ. Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή θεωρεί τις ΜΜΕ και την επιχειρηματικότητα ως κλειδί για την εξασφάλιση της οικονομικής ανάπτυξης, καινοτομίας, δημιουργίας θέσεων απασχόλησης και κοινωνικής ενσωμάτωσης στην ΕΕ. Όπως δηλώνεται και στην έκθεση της European Commission (2016:4-5), για το 2015 στην ΕΕ-28, στον τομέα των μη

χρηματοπιστωτικών επιχειρήσεων, οι πέντε σημαντικότεροι τομείς απασχόλησης των ΜΜΕ ήταν «διαμονή και φαγητό», «υπηρεσίες», «κατασκευές», «βιομηχανία» και «χονδρική-λιανική πώληση». Αθροιστικά, αυτοί οι πέντε τομείς αντιπροσώπευαν το 78% της απασχόλησης των ΜΜΕ και το 71% της προστιθέμενης αξίας τους για το 2015. Σε αυτούς τους πέντε τομείς, η συμβολή των ΜΜΕ στην προστιθέμενη αξία ήταν 44% στη «βιομηχανία», 66% στο «χονδρικό/λιανικό εμπόριο», καθώς και πάνω από 70% στις «υπηρεσίες», «διαμονή και φαγητό» και «κατασκευή». Αξίζει να παρουσιαστεί σε αυτό το σημείο και ο αριθμός ΜΜΕ ανά 100 κατοίκους για το 2015, ανά χώρα μέλος, όπου διαφαίνεται και η 5<sup>η</sup> θέση της Ελλάδας σε σύγκριση με τα 28 κράτη μέλη (διάγραμμα 1).

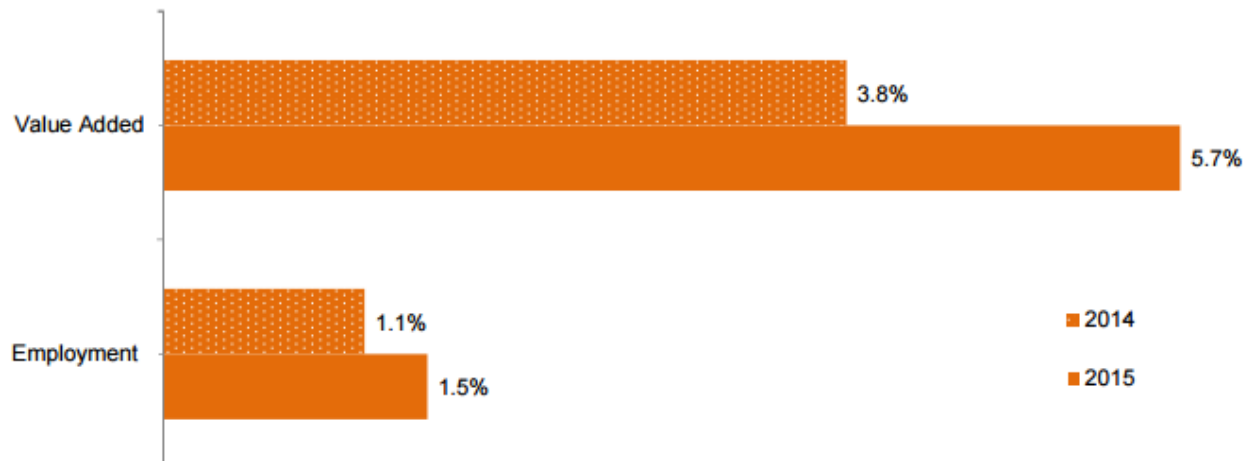


**Διάγραμμα 1.** Αριθμός ΜΜΕ ανά 100 κατοίκους στο 2015

(European Commission, 2016:6)

Οι πρόσφατες οικονομικές επιδόσεις των ΜΜΕ, μελετώντας τα έτη 2013-2014-2015 δείχνουν πως από το 2013, η απασχόληση σε αυτές ακολούθησε μια μέτρια αναπτυξιακή πορεία, αυξήθηκε κατά 1,1% το 2014 και 1,5% το 2015. Σε αντίθεση πορεία κινήθηκε η προστιθέμενη αξία των ΜΜΕ, η οποία βλέπουμε πως έχει αυξηθεί με συγκριτικά γρήγορους ρυθμούς ανάπτυξης 3,8% το 2014 και 5,7% για το 2015 (διάγραμμα 2).

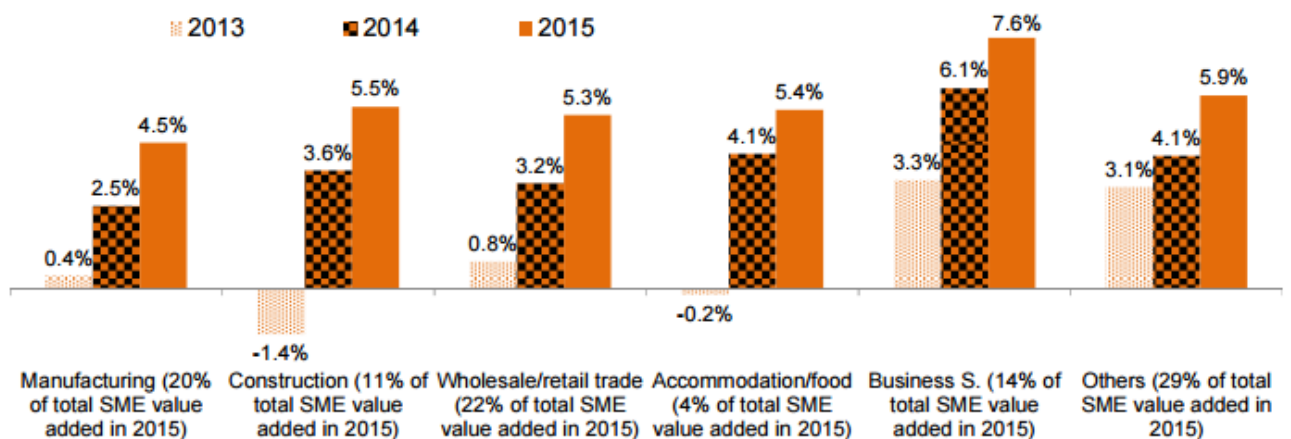




**Διάγραμμα 2.** Απασχόληση και προστιθέμενη αξία ΜΜΕ: ανάπτυξη το 2014 και το 2015, ΕΕ-28

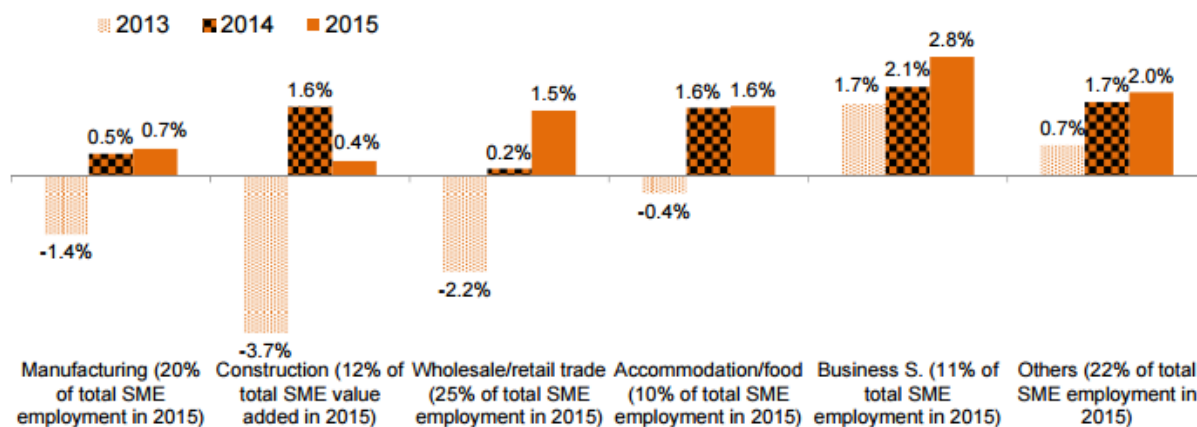
(European Commission, 2016:9)

Από τομεακή άποψη, οι «υπηρεσίες» κυριάρχησαν σε σύγκριση με τους άλλους τομείς όσον αφορά την προστιθέμενη αξία και την απασχόληση, σημειώνοντας αύξηση 7,6% της προστιθέμενης αξίας (διάγραμμα 3) και 2,8% της απασχόλησης το 2015 (διάγραμμα 4).



**Διάγραμμα 3.** Ετήσιος ρυθμός αύξησης προστιθέμενης αξίας ΜΜΕ κατά κλάδο στην ΕΕ28, 2013-15

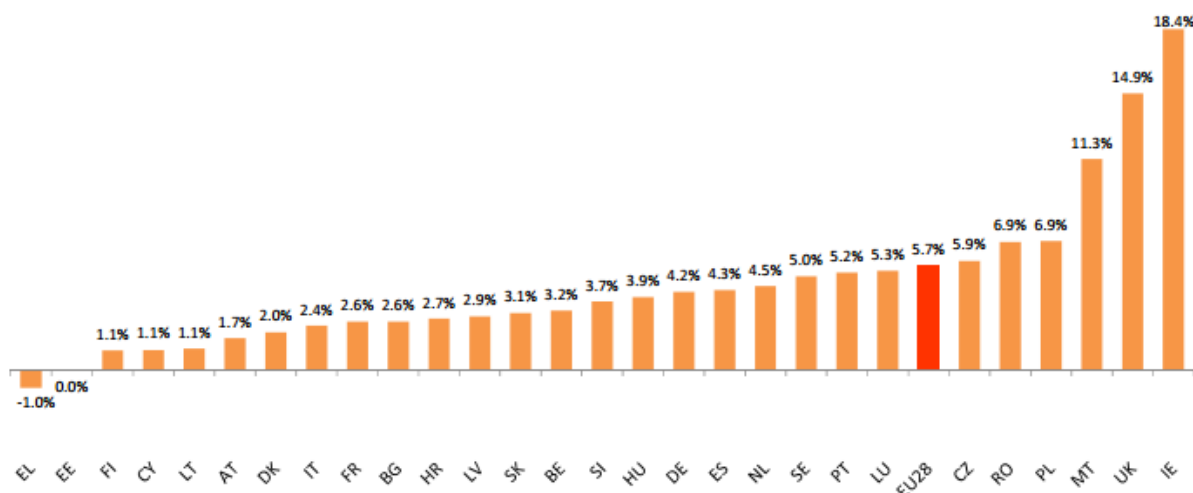
(European Commission, 2016:11)



**Διάγραμμα 4.** Ετήσιος ρυθμός αύξησης απασχόλησης ΜΜΕ κατά κλάδο στην ΕΕ28, 2013-15

(European Commission, 2016:11)

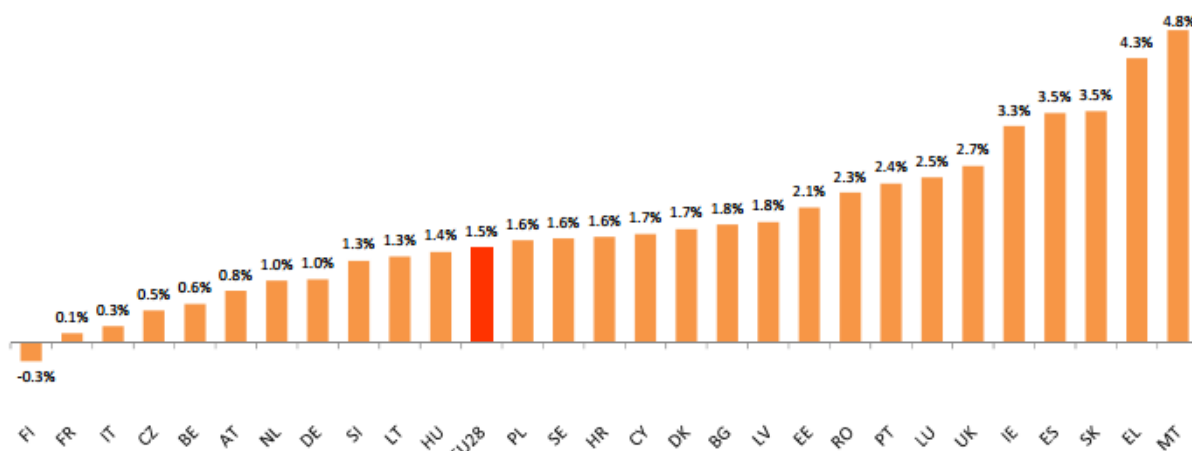
Συνολικά, η προστιθέμενη αξία σημείωσε θετική πορεία σε κάθε κράτος μέλος εκτός από δύο κράτη μέλη (Εσθονία και Ελλάδα) που το παρακάτω διάγραμμα 5 δείχνει να βιώνουν μείωση της προστιθέμενης αξίας για το 2015.



**Διάγραμμα 5.** Προστιθέμενη αξία ΜΜΕ: ετήσια αύξηση ανά κράτος μέλος της ΕΕ-28, 2015

(European Commission, 2016:12)

Εκτός από τη Φινλανδία, όλα τα κράτη μέλη σημείωσαν είτε σταθερή απασχόληση είτε μια αύξηση της απασχόλησης μεταξύ του 2014 και 2015 (διάγραμμα 6), με την αύξηση να κυμαίνεται από 0,1% στη Γαλλία έως 4,8% στη Μάλτα. Η Φινλανδία ήταν το μόνο κράτος μέλος που σημείωσε μείωση της απασχόλησης, αν και το μέγεθος αυτής ήταν σχετικά μικρό στο -0,3%



**Διάγραμμα 6.** Ανάπτυξη της απασχόλησης των ΜΜΕ: ΕΕ-28 ανά κράτος μέλος, 2015

(European Commission, 2016:14)

Η συνολική εικόνα για τις ΜΜΕ στην ΕΕ δείχνει πως οι ΜΜΕ αποτελούν πυλώνα της οικονομίας της ΕΕ-28, με την συντριπτική πλειοψηφία των μικρομεσαίων επιχειρήσεων να είναι πολύ μικρές επιχειρήσεις με λιγότερους από 10 υπαλλήλους και με κυριαρχία στον τομέα των μη-χρηματοπιστωτικών επιχειρήσεων. Στην ΕΕ οι ΜΜΕ φαίνεται τελικά να έχουν ξεφύγει από τις συνέπειες της οικονομικής και χρηματοπιστωτικής κρίσης του 2008 – 2009, καθώς έπειτα από πολλά χρόνια αρνητικής οικονομικής απόδοσης, οι ΜΜΕ βιώνουν το 2015 μια καλή αύξηση προστιθέμενης αξίας και για πρώτη φορά μετά από την ύφεση, η απασχόληση των ΜΜΕ αυξάνεται το 2014 και το 2015. Οι ΜΜΕ σημείωσαν μια καλή πορεία το 2015 σε όλα σχεδόν τα κράτη μέλη, με ορισμένες χώρες να δείχνουν ασθενέστερη ανάπτυξη από ότι άλλες. Διαφαίνεται

λοιπόν πως οι ΜΜΕ είναι ιδιαίτερα σημαντικές για την ευρωπαϊκή οικονομία. Αντίστοιχη διαπίστωση ισχύει και για την Ελλάδα, όπου οι ΜΜΕ συνιστούν έναν ιδιαίτερα σημαντικό κλάδο της ελληνικής οικονομίας. Ειδικά στην τρέχουσα εποχή της κρίσης, όλες οι επιχειρήσεις – άρα και οι ΜΜΕ - είναι αναγκαίο να αναζητούν τρόπους επιβίωσης μέσα στο δύσκολο περιβάλλον της οικονομίας και να βελτιώνουν την απόδοσή τους. Σε αυτό το εγχείρημα, σπουδαίο ρόλο έχουν τα ζητήματα ανθρωπίνου δυναμικού ως στοιχείο διεξόδου από την οικονομική δυσχέρεια, καθώς όπως τονίζουν και οι Becker et al (1997:39-40), η αποτελεσματική διαχείριση ανθρωπίνων πόρων συνιστά πηγή οργανωτικών δυνατοτήτων που επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να μάθουν και να επωφεληθούν των νέων ευκαιριών, συμβάλλοντας στη διαδικασία δημιουργίας αξίας και στρατηγικής επιτυχίας με ουσιαστικές αποδόσεις. Δεδομένου πως οι ελληνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις παρουσιάζουν μικρή δυνατότητα για αυτόνομες επενδύσεις στον τομέα ανάπτυξης του ανθρωπίνου δυναμικού τους και συνάμα έχουν περιορισμένη ωριμότητα ως προς την αναγνώριση της αναγκαιότητας και της καταλληλότητας του κάθε εργαλείου/συστήματος/ μεθόδου καθώς και του τρόπου εφαρμογής του στο ανθρώπινο δυναμικό, κρίνεται ενδιαφέρον να προσεγγίσουμε ακολούθως την έννοια των συστημάτων κινήτρων και των μεθόδων αξιολόγησης στο ανθρώπινο δυναμικών των ΜΜΕ.

## 2.2 Κίνητρα προσωπικού

Τα κίνητρα αποτελούν ένα ζήτημα που απασχόλησε κατά το παρελθόν πολλούς ερευνητές και έχουν καθιερωθεί σήμερα ως αναπόσπαστο μέρος της οργανωτικής διάρθρωσης των εταιριών. Τα κίνητρα είναι περίπλοκης φύσεως και επηρεάζονται από διάφορους παράγοντες μέσα σε έναν οργανισμό, καθώς αυτό που παρακινεί έναν εργαζόμενο δεν παρακινήσει οπωσδήποτε και έναν άλλον της ίδιας εταιρείας. Οριοθετώντας το κίνητρο θα λέγαμε ότι είναι «ένας παράγοντας που υπάρχει σε ένα άτομο που έχει τη δυνατότητα να επηρεάσει τον τρόπο, τη δύναμη και την προθυμία του απέναντι στην εργασία» (McShane & Von Glinow 2003:132), ή παρόμοια «η σκέψη που εξηγεί την προωθητική δύναμη σε ένα άτομο που επηρεάζει την ένταση της συμπεριφοράς του» (Petri & Govern 2004:16).

Ο Freemantle (2001:53) αναφέρει ότι όλοι οι άνθρωποι έχουν κάποια κίνητρα, αλλά εν τούτοις υπάρχουν διαφορές, καθώς είναι απόρροια των διαφόρων θετικών ή αρνητικών καταστάσεων της ζωής μας και όσων αντιμετωπίζουμε πέρα από τον έλεγχό μας. Τα κίνητρα πηγάζουν από τα θέλω των εργαζομένων, την ψυχολογική τους κατάσταση και από ότι τους οδηγεί προς την κατεύθυνση επίτευξης των στόχων τους.

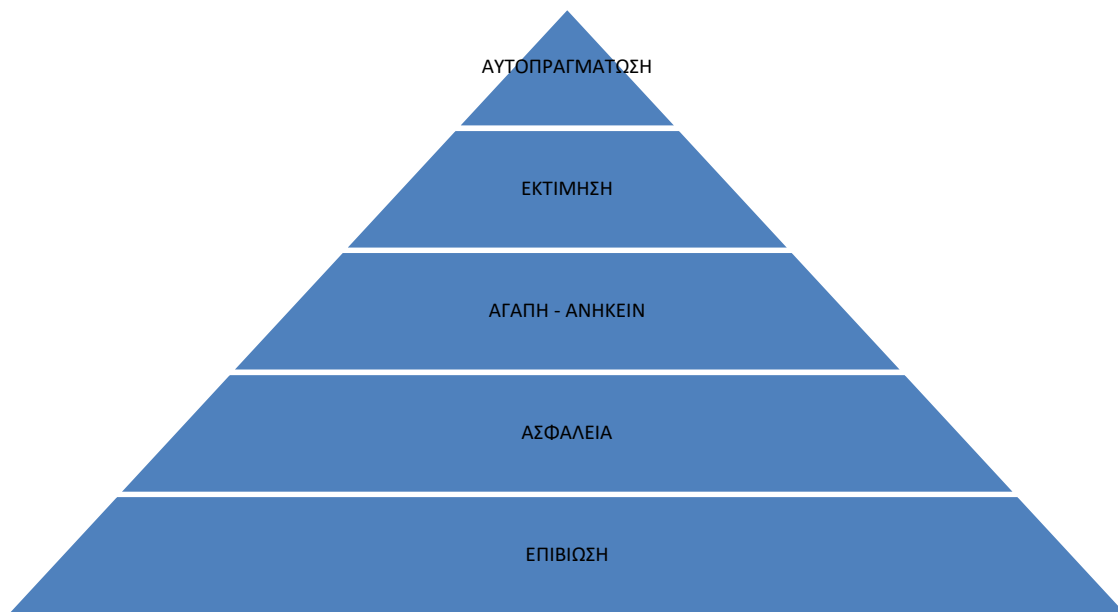
Τα κίνητρα διακρίνονται σε κοινωνικά και οικονομικά, αμφότερα αποτελώντας εξωτερικούς παράγοντες παρακίνησης των εργαζομένων. Κοινωνικά κίνητρα μπορεί να είναι το φύλο του εργαζόμενου, η ηλικία του, οι οικογενειακές τους ευθύνες, το κοινωνικό υπόβαθρο και η κοινωνική θέση που μπορεί να είναι αντίκτυπο της επίτευξης κάποιου στόχου. Το συναίσθημα του ανήκειν σε μια ομάδα είναι άλλο ένα σημαντικό κοινωνικό κίνητρο. Τα οικονομικά κίνητρα από την άλλη σχετίζονται με την οικονομική αμοιβή η οποία όσο περισσότερο ακολουθεί την επίτευξη ενός στόχου, τόσο περισσότερο λειτουργεί ως κίνητρο.

Οι θεωρίες που έχουν αναπτυχθεί για το ζήτημα των κινήτρων είναι οι κάτωθι:

Θεωρίες περιεχομένου:

Αυτές επικεντρώνονται σε παράγοντες στο εσωτερικό του ατόμου, θεωρούνται ως οι πρώτες θεωρίες των κινήτρων και έχουν τη μεγαλύτερη επίδραση στην πρακτική και την πολιτική διαχείρισης, ενώ στους ακαδημαϊκούς κύκλους είναι οι λιγότερο αποδεκτές θεωρίες. Ονομάζονται επίσης θεωρίες αναγκών, επειδή προσπαθούν να προσδιορίσουν ποιες είναι οι «ανάγκες» μας και αφορούν κίνητρα για την εκπλήρωση αυτών των αναγκών. Περιλαμβάνουν τις βασικές θεωρίες:

- Ιεραρχία των αναγκών του Maslow (σχήμα 1)
- Παραδοχές Management (θεωρία X και Y)
- Θεωρία Δύο Παραγόντων του Herzberg
- Ανάγκη για επίτευγμα, ασφάλισης και δύναμη του McClelland



**Σχήμα 1** Ιεραρχία των αναγκών του Maslow

Σύμφωνα με τον Maslow, στα κατώτερα επίπεδα της πυραμίδας βρίσκονται οι βασικότερες ανθρώπινες ανάγκες (επιβίωση και ασφάλεια), ενώ οι πιο σύνθετες εντοπίζονται στην κορυφή της πυραμίδας. Τα προσωπικά κίνητρα εξαρτώνται από το πόσο επείγουσες και δραστικές είναι οι ανάγκες. Δεδομένου ότι οι ανάγκες στα κατώτερα επίπεδα είναι ικανοποιημένες, τα ανώτερα επίπεδα απλά θα πρέπει να υπερिशύουν αυτών.

Περνώντας στις θεωρίες του McGregor (1960), η θεωρία X και η θεωρία Y αναφέρονται στον τομέα της διοίκησης και των κινήτρων, έχοντας κεντρική σημασία για την οργανωτική ανάπτυξη και τη βελτίωση της οργανωτικής κουλτούρας, θέτοντας απλούς φυσικούς κανόνες για τη διαχείριση των ανθρώπων. Η θεωρία X χρησιμοποιήθηκε για να τονίσει αυτό που θεωρείται ότι είναι η «παραδοσιακή άποψη της κατεύθυνσης και ελέγχου» ενώ η Y τονίζει μια άλλη όψη της φύσης του ανθρώπου, υπό την υπόθεση πως το άτομο μπορεί να φτάσει σε μεγαλύτερα κίνητρα και αυξημένη ικανοποίηση αμφότερων των ατομικών αναγκών και των οργανωτικών στόχων.

Αναφορικά με τη θεωρία υγιεινής-παρακίνησης του Herzberg, οι εργαζόμενοι επηρεάζονται από δύο παράγοντες που είναι τα κίνητρα και οι παράγοντες υγιεινής. Τα κίνητρα μπορούν να δημιουργήσουν ικανοποίηση από την εργασία, η οποία περιλαμβάνει την επίτευξη, την αναγνώριση, την αυτονομία και άλλες ενδογενείς πτυχές όταν αυτά πληρούνται. Τα κίνητρα είναι οι εγγενείς παράγοντες που

προέρχονται από το εσωτερικό του ατόμου. Αυτοί οι παράγοντες θα μπορούσαν να είναι τα επιτεύγματα, το ενδιαφέρον για το έργο, η ευθύνη της διεύρυνσης εργασίας, η ανάπτυξη και η πρόοδος σε υψηλότερο επίπεδο. Από την άλλη πλευρά, υπάρχουν και οι παράγοντες υγιεινής, οι οποίοι θα ενισχύσουν τη δυσαρέσκεια όταν δεν πληρούνται. Οι κλασικοί παράγοντες υγιεινής είναι ο μισθός, συνθήκες εργασίας, οι πολιτικές της εταιρείας και της διοίκησης (Saiyadain 2009: 158). Η θεωρία δύο παραγόντων του Herzberg (Herzber et al., 1959) είναι μια θεωρία εξωτερικών κινήτρων, διότι ο μάνατζερ ελέγχει τους παράγοντες που προκαλούν ικανοποίηση από την εργασία ή δυσαρέσκεια αντίστοιχα. Παρά τις επικρίσεις πάνω στη θεωρία του Herzberg, εξακολουθεί να είναι σημαντική, διότι χωρίζει κίνητρα από τους παράγοντες υγιεινής και αυτός ο διαχωρισμός έχει οδηγήσει στην έννοια του «εμπλουτισμού της εργασίας».

Στη συνέχεια, όσον αφορά τη θεωρία των τριών αναγκών του McClelland, υποστηρίζεται πως για τα άτομα «οι βασικές ανθρώπινες ανάγκες που αποκτήθηκαν την πάροδο του χρόνου, διαμορφώνονται από τις εμπειρίες της ζωή, και χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες: το επίτευγμα, την ασφάλεια, και την εξουσία» (Net MBA Business Knowledge Center, 2007). Ενώ οι ανάγκες για επίτευξη, ασφάλεια, και δύναμη είναι παρούσες στους περισσότερους ανθρώπους, υπάρχει συνήθως ένας επικρατέστερος προσανατολισμός που καθορίζει μια κυρίαρχη ανάγκη. Είναι αυτή η κυρίαρχη ανάγκη που οι μάνατζερ θα πρέπει να προσπαθήσουν να εκπληρώσουν κατά τη διαχείριση των μελών της ομάδας τους.

#### Διαδικαστικές θεωρίες:

Οι διαδικαστικές θεωρίες προσπαθούν να εξηγήσουν πώς οι άνθρωποι παρακινούνται, κατευθύνουν και διατηρούν τα κίνητρά τους. Για παράδειγμα, η θεωρία της ισότητας του Adam υποθέτει ότι οι άνθρωποι περιμένουν να υπάρχει μια ισορροπία μεταξύ της συμβολής τους και του αποτελέσματος που λαμβάνουν. Η επέκταση της θεωρίας της ισότητας είναι η θεωρία διαδικαστικής δικαιοσύνης που προτείνει ο Folger και οι συνάδελφοί του (Folger et al. 1985) η οποία λαμβάνει επίσης υπόψη τη δικαιοσύνη της διαδικασίας λήψης αποφάσεων. Μια άλλη θεωρία με επίκεντρο την κινητήρια διαδικασία είναι η θεωρία του προσδόκιμου, που αναπτύχθηκε αρχικά από το Vroom (1964) και η οποία υποθέτει ότι οι άνθρωποι ενεργούν σύμφωνα με ορθολογικές

επιλογές ανάμεσα στα αναμενόμενα αποτελέσματα. Ο Locke (1968) συνέβαλε στη διαδικασία της εργασίας κινήτρων με τη θεωρία της στοχοθεσίας του, η οποία προάγει πως το χαρακτηριστικότερο κίνητρο στην εργασία είναι η επιθυμία υλοποίησης ενός συγκεκριμένου στόχου. Μια από τις πιο πρόσφατες διαδικαστικές θεωρίες βασίζεται είναι αυτή του Bandura (1977) για την κοινωνική μάθηση ή η κοινωνική γνωστική θεωρία. Λόγω της αλληλεπίδρασης με το περιβάλλον, οι προσδοκίες του ατόμου υπόκεινται σε μια συνεχή διαδικασία μάθησης που βασίζεται στην άμεση εμπειρία.

#### Η θεωρία αυτοπροσδιορισμού:

Η θεωρία αυτοπροσδιορισμού, επικεντρώνεται στην «φύση» των κινήτρων, δηλαδή, στην εξήγηση της συμπεριφοράς και διακρίνει τα κίνητρα σε εσωτερικά (δηλαδή, κάνει κάποιος μια δραστηριότητα για τους δικούς του λόγους, διότι βρίσκει τη δραστηριότητα εγγενώς ενδιαφέρουσα και ικανοποιητική) και εξωγενή (δηλαδή, κάνει κάποιος μια δραστηριότητα για ένα χρηστικό λόγο). Υπάρχουν διάφοροι τύποι εξωτερικών κινήτρων που μπορούν να ελέγχονται σχετικά με εξωτερικούς παράγοντες, ή που μπορεί να είναι σχετικά αυτόνομα (δηλαδή, αυτο-ρυθμίζονται μέσω ενός ατόμου που απέκτησε στόχους και αξίες). Αυτοί οι τύποι των κινήτρων μπορούν να έχουν μια συνέχεια, που αντιπροσωπεύει το βαθμό στον οποίο οι στόχοι / οι αξίες έχουν εσωτερικευθεί (Ryan & Deci, 2002). Η αναγνώριση, η ένταξη, και τα εσωτερικά κίνητρα είναι τα πρότυπα των αυτο-προσδιοριζόμενων κινήτρων ενώ η έλλειψη παρακίνησης, η εξωτερική ρύθμιση και η ενδοπροβαλλόμενη ρύθμιση κατηγοριοποιούνται ως μη αυτο-προσδιοριζόμενα κίνητρα. Η θεωρία αυτοπροσδιορισμού δεν προϋποθέτει ότι ο αυτοπροσδιορισμός είναι συνεχής, αντίθετα, μια νέα συμπεριφορά μπορεί να εσωτερικευθεί σε οποιοδήποτε σημείο κατά μήκος του αυτοπροσδιορισμού ανάλογα με τους παράγοντες, όπως το οργανωτικό πλαίσιο και τις προηγούμενες εμπειρίες του ατόμου (Ryan, 1995).

## 2.3 Μέθοδοι αξιολόγησης προσωπικού

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού οριοθετείται από πολλές και σημαντικές διαδικασίες, μια από τις οποίες είναι και η αξιολόγηση προσωπικού. Η αξιολόγηση



προσωπικού είναι η διαδικασία εκτίμησης του εργαζομένου με σκοπό να οριστεί ο βαθμός αποδοτικότητας στον οποίο αυτός φέρνει σε πέρας την εργασία του. Οι βασικότερες χρήσεις της διαδικασίας αξιολόγησης είναι (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2002):

- Καθορισμός των στόχων απόδοσης του εργαζομένου.
- Καθορισμός των εκπαιδευτικών αναγκών.
- Σύνδεση αμοιβής με την απόδοση
- Ανατροφοδότηση εργαζομένου
- Βελτίωση της προσέλευσης και επιλογής προσωπικού

Οι χρήσεις της διαδικασίας αξιολόγησης κατά τον Werther (1996) δίνουν μια περισσότερο αναλυτική προσέγγιση από την παραπάνω:

- Βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων.
- Ορισμός συστήματος αμοιβών.
- Αποφάσεις εργαζομένων στις θέσεις εργασίας.
- Εκπαιδευτικές ανάγκες και ανάπτυξη εργαζομένων
- Πλάνο καριέρας και προσωπική εξέλιξη εργαζομένου
- Εντοπισμός ελλείψεων σε διαδικασίες που σχετίζονται με το προσωπικό
- Προσδιορισμός ανακριβειών στην πληροφόρηση
- Λάθη στο σχεδιασμό της θέσης εργασίας
- Ίσες εργασιακές ευκαιρίες
- Εξωτερικές προκλήσεις
- Ανατροφοδότηση της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων.

Οι μέθοδοι αξιολόγησης έχουν κατηγοριοποιηθεί με διάφορους τρόπους, όπως για παράδειγμα ενδεικτικά προτείνει ο Χυτήρης (2001) χρησιμοποιώντας τρεις κατηγορίες:

- ✚ μέθοδοι που αξιολογούν τα απαιτούμενα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει κάθε εργαζόμενος για τη θέση εργασίας που καλύπτει,
- ✚ μέθοδοι που αξιολογούν τη συμπεριφορά του εργαζόμενου βάσει προτύπων που έχουν προκαθοριστεί
- ✚ μέθοδοι που μετρούν την απόδοση βάσει αποτελεσμάτων.

Άλλος διαχωρισμός των μεθόδων αξιολόγησης είναι αυτός που τις διακρίνει σε υποκειμενικές και αντικειμενικές μεθόδους, με τις πρώτες να αξιολογούν συμπεριφορές και χαρακτηριστικά και τις δεύτερες να στηρίζονται στα αποτελέσματα. Οι δυο αυτές κατηγορίες διακρίνονται περαιτέρω στις εξής (Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2002):

Υποκειμενικές μέθοδοι αξιολόγησης	Αντικειμενικές μέθοδοι αξιολόγησης
Απλή κατάταξη (Ranking Method)	Μέτρηση της παραγωγικότητας
Εναλλακτική μέθοδος κατάταξης (Alternative Ranking Method)	Πωλήσεις σε χρηματικές μονάδες Μέτρηση προσωπικών στοιχείων
Μέθοδος σύγκρισης ζευγαριών (paired comparison method)	Μέτρηση αποτελεσματικότητας Καταμέτρηση της απόδοσης
Μέθοδος της υποχρεωτικής διασποράς (forced distribution method)	
Μέθοδος κατανομής βαθμών (method of ranking distribution)	
Μέθοδος της γραμμικής κλιμακωτής κατάταξης (Graphic rating scale model)	
Μέθοδος του σταθμισμένου καταλόγου ελέγχου (weighted checklist)	
Μέθοδος με έκθεση (essay)	
Μέθοδος κρίσιμων περιστατικών (Critical incident method)	
Κέντρα αξιολόγησης (assessment centers)	
Μέθοδος μέτρησης της συμπεριφοράς (behaviorally anchored rating scale- BARS) και	
Μέθοδος αξιολόγησης της παρατηρούμενης συμπεριφοράς (behavioral observation scales- BOS)	
Αξιολόγηση με τη βοήθεια ψυχολόγων (psychological appraisals)	
Μέθοδος Αξιολόγησης με βάση την Επίτευξη των Αντικειμενικών Στόχων (Management by Objectives – MBO)	

**Πίνακας 2.** Υποκειμενικές και αντικειμενικές μέθοδοι αξιολόγησης  
(Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή, 2002)

Κατά τον Zeng (2016) οι εταιρείες έχουν σήμερα υιοθετήσει δύο εναλλακτικές μεθόδους αξιολόγησης της απόδοσης: τη συνεχή ανατροφοδότηση/coaching και τον καθορισμό στόχων. Η πρώτη συνιστά μια συνεχή διαδικασία παροχής συμβουλών στους εργαζομένους με σκοπό να βελτιώσουν την απόδοση τους και να ενισχύσουν την αποτελεσματικότητα των κινήτρων τους για την εργασία, και η δεύτερη δίνει τη δυνατότητα στους εργαζομένους να εκτελέσουν σημαντικές εργασίες προκειμένου να διευκρινιστούν οι ευθύνες σε κάθε ρόλο, ωθώντας προς την ευθυγράμμιση της επιχειρηματικής στρατηγικής με τα καθήκοντα των εργαζομένων. Και οι δυο μέθοδοι επιφέρουν σημαντικά οφέλη, όπως αυξημένη δέσμευση εργαζομένων και μειωμένη κινητικότητα, αλλά ωστόσο, η έλλειψη χαρακτηριστικών αριθμητικής απόδοσης δημιουργεί αβεβαιότητα σχετικά με την αξιοκρατική αμοιβή και τις θέσης κατάταξης των αποδόσεων των εργαζομένων.

Για να είναι επιτυχημένο ένα σύστημα αξιολόγησης και να αποδίδει στην επιχείρηση τα απαιτούμενα οφέλη είναι σημαντικό να δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στην διαδικασία του σχεδιασμού του. Τα βήματα σε αυτή τη διαδικασία είναι:

- ✓ να προσδιοριστούν οι στόχοι και οι βασικές αρχές του συστήματος αξιολόγησης
- ✓ να καθοριστούν τα κριτήρια απόδοσης, δηλαδή ποια στοιχεία θα αξιολογούνται.
- ✓ να καθοριστούν τα αναμενόμενα επίπεδα απόδοσης βάσει των οποίων θα αξιολογηθεί η απόδοση του κάθε εργαζόμενου
- ✓ να γίνει προσδιορισμός των μεθόδων αξιολόγησης και των αξιολογητών.

Η διαδικασία αξιολόγησης είναι μια πολύπλοκη διαδικασία, με τα πιθανά σφάλματα να υφίστανται τόσο από αξιολογητές όσο και από αξιολογούμενους, αλλά να δύναται να οφείλονται και από διάφορους παράγοντες εσωεπιχειρησιακούς και εξωεπιχειρησιακούς. Στις σύγχρονες επιχειρήσεις η συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία της αξιολόγησης είναι πολύ σημαντική προκειμένου να υπάρξει μια αποτελεσματική διαδικασία με εγκυρότητα των πληροφοριών και με απόρροια την

αύξηση της ικανοποίησης των εργαζομένων και της αποδοχής του συστήματος αξιολόγησης. Μέσω της συμμετοχής αυτής προωθείται ένα κλίμα συνεργασίας και αλληλοστήριξης και μειώνονται περιπτώσεις συγκρούσεων και αμυντικών συμπεριφορών (Roberts, 2003), θέτοντας το σύστημα αξιολόγησης έγκυρο, αξιόπιστο, αντικειμενικό και δίκαιο.

## 2.4 Διεθνείς έρευνες

Σε αυτήν την ενότητα δίνεται η βιβλιογραφική ανασκόπηση της υπάρχουσας εμπειρικής έρευνας με σκοπό να διερευνηθεί πώς τα συστήματα κινήτρων και οι μέθοδοι αξιολόγησης προσωπικού μπορούν να βοηθήσουν τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις να βρουν διέξοδο από την κρίση. Αξίζει να αναφερθεί πως η υπάρχουσα βιβλιογραφία σχετικά με τα ζητήματα που αφορούν τις ΜΜΕ και τη ΔΑΔ είναι περιορισμένη, καθώς ο μεγαλύτερος όγκος της έρευνας αφορά μεγάλες επιχειρήσεις. Συνεπώς, δίνεται έναυσμα για περαιτέρω διερεύνηση από τους διεθνείς μελετητές, και συνάμα δημιουργείται πρωτοτυπία γύρω από το εξεταζόμενο θέμα της παρούσας εργασίας, καθώς δεν υπάρχει εκτενής αναφορά στη διεθνή έρευνα για το πώς τα συστήματα κινήτρων και οι μέθοδοι αξιολόγησης προσωπικού μπορούν να βοηθήσουν τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις να βρουν διέξοδο από την κρίση.

Κατά τους Holton et al (2013), η οικονομική κρίση και οι επιπτώσεις της ειδικά για τις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις συνιστά ένα θέμα ενδιαφέροντος της οικονομικής πολιτικής, καθώς οι ΜΜΕ αντιμετωπίζουν μεγαλύτερη δυσκολία στην πρόσβαση σε πιστώσεις σε σχέση με μεγαλύτερες επιχειρήσεις λόγω της αδιαφάνειας τους (δηλαδή της έλλειψης μιας τυπικής αξιολόγησης της πιστοληπτικής ικανότητας), ή μη διαθεσιμότητας των σχετικών οικονομικών πληροφοριών, αλλά και λόγω της εξάρτησης τους από τις τοπικές αγορές, τη μεγαλύτερη αβεβαιότητα σχετικά με τις μελλοντικές ταμειακές ροές κ.α. Η έρευνα των Holton et al (2013) δηλώνει την ανάγκη για παρεμβάσεις σε αυτές τις επιχειρήσεις που αντιμετωπίζουν τους πιστωτικούς περιορισμούς εντονότερα, δίνοντας έμφαση τόσο σε ζητήματα που αφορούν τη ροή των τραπεζικών πιστώσεων προς τις ΜΜΕ, όσο και εκείνων που στοχεύουν στην τόνωση της ανάπτυξης των μη τραπεζικών στοιχείων ενίσχυσης των ΜΜΕ, όπως για παράδειγμα των πρακτικών διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού.

Σε έρευνα τους οι Dex & Scheibl (2001) εξετάζουν το ζήτημα της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων και συγκεκριμένα διατυπώνουν πως οι ευέλικτες μορφές εργασίας εφαρμόζονται με σκοπό την εξισορρόπηση εργασίας – προσωπικής ζωής/ οικογένειας (work – life balance) και δημιουργούν θετικά καθαρά οφέλη για τις ΜΜΕ που αντισταθμίζουν το κόστος. Η έρευνα τους σε Βρετανικές ΜΜΕ ανέδειξε πως συχνά αυτά τα κίνητρα δεν μπορούν να υποστηριχθούν από τις ΜΜΕ λόγω του ότι οι πόροι δεν αρκούν να καλύψουν το κόστος τους (αντίθετα με τις μεγάλες επιχειρήσεις). Ωστόσο, οι ερευνητές υποστηρίζουν πως οι πρακτικές ευέλικτης εργασίας συνδέονται με την βελτιωμένη εταιρική απόδοση, με την ευελιξία στην εργασία να εξαρτάται από το πόσο επιτυχημένη είναι η εταιρία. Η υιοθέτηση πρακτικών ευέλικτης εργασίας μπορεί κατά τους ερευνητές να ενδυναμώσει τα επιχειρησιακά οφέλη και συνεπώς να δώσει στις εταιρίες μια ευκαιρία να τοποθετηθούν αποτελεσματικότερα απέναντι στην οικονομική κρίση. Ειδικά για την Ελλάδα, και όπως ορίζει στο άρθρο της η Δαμουλιάνου (2012), οι προσπάθειες που διενεργούν οι επιχειρήσεις στον χώρο της ΔΑΔ μπορούν να αξιοποιηθούν και να βοηθήσουν τη χώρα να βγει από την κρίση, αξιοποιώντας το ανθρώπινο δυναμικό της, που είναι από τα πλέον εκπαιδευμένα στην Ευρώπη. Δεδομένου πως οι σημερινές συνθήκες επιβάλλουν σε πιεστικούς τόνους την αύξηση της παραγωγικότητας, τη βελτίωση της ποιότητας και την ανάπτυξη νέων προϊόντων, αλλά και συνάμα αναγνωρίζουν τη σημασία του ανθρώπινου δυναμικού ως του κύριου συντελεστή που μπορεί να βοηθήσει στην επιτυχία της επιχείρησης, αλλά και στην αντιμετώπιση της κρίσης μέσα από νέες ιδέες και πρωτοβουλίες, τίθεται εμφανές πως οι ΜΜΕ – που μαστίζονται εντονότερα από την οικονομική κρίση – πρέπει να καταβάλουν περισσότερη προσπάθεια απέναντι στις προκλήσεις για επιβίωση των ιδίων και διατήρηση των θέσεων εργασίας του προσωπικού. Η επανεκπαίδευση, η επανατοποθέτηση εντός της επιχείρησης και η αναμόρφωση καθηκόντων, είναι κάποιες από τις λύσεις που πρέπει να εξετάζονται προσεκτικά, μέσα από τα κατάλληλα συστήματα κινήτρων και αξιολόγησης εργαζομένων. Η μέτρηση της αξιολόγησης και η θέσπιση δεικτών κρίνεται σημαντική για τους αρμόδιους ΔΑΔ, ώστε να ποσοτικοποιούν και να αποδεικνύουν τη συμβολή τους στη ΜΜΕ, σε συνδυασμό – εν μέσω κρίσης - με τη διεύρυνση της συνεχούς επικοινωνίας και τη συλλογή προτάσεων είτε για την εξοικονόμηση πόρων, είτε για νέες ευκαιρίες και καινοτόμες λύσεις. Επίσης, όπως υποστηρίζει η Δαμουλιάνου (2012), η δημιουργία εθελοντικών ομάδων και η συμμετοχή σε δράσεις Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης παρακινούν και τονώνουν το ηθικό των εργαζομένων, παίζοντας επίσης κρίσιμο και καθοριστικό ρόλο στην τοποθέτηση της

MME απέναντι στην κρίση. Αναμφισβήτητα, τα θέματα ανθρώπινου δυναμικού αποτελούν το κλειδί της επιτυχίας της σύγχρονης MME με εμφανή το στρατηγικό ρόλο τους στην ανταπόκριση των επιταγών του αβέβαιου εξωτερικού περιβάλλοντος.

Ενδιαφέροντα είναι τα αποτελέσματα της μελέτης των Giannacourou et al (2015), σύμφωνα με τους οποίους ένα σημαντικό σώμα της έρευνας αφορά στην τρέχουσα οικονομική κρίση και την ετοιμότητα & αντίδραση των επιχειρήσεων σε αυτή, όμως, τα εμπειρικά στοιχεία για τις επιπτώσεις της κρίσης στις μικρού και μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις είναι περιορισμένα, όπως ήδη αναφέρθηκε και στην αρχή της ενότητας. Οι εταιρείες φαίνεται πως έχουν διαφορετικά επίπεδα ευπάθειας σύμφωνα με την οικονομική τους κατάσταση και θέση στην αγορά. Επιπλέον, η αντίληψη της αβεβαιότητας που επηρεάζει τις δράσεις των διαχειριστών δεν συμπίπτει πάντα με την πραγματική αβεβαιότητα του περιβάλλοντος. Η έρευνα τους σε δείγμα ελληνικών MME που δραστηριοποιούνται σε διάφορους τομείς της οικονομίας, δείχνει τον αντίκτυπο της κρίσης στην επιλογή των διαχειριστικών πρακτικών και την καινοτομία, δηλώνοντας την αναγκαιότητα για τις MME να βρουν λύση απέναντι στην αναγκαστική πρακτική περικοπών κόστους, τόσο μέσα από οικονομική ενίσχυση όσο και μέσα από κατάλληλες πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.

Με βάση τα ευρήματα στην υπάρχουσα βιβλιογραφία σχετικά με τα ζητήματα που αφορούν τις ΜΜΕ και τη ΔΑΔ, είναι εμφανές πως η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει βαθιά τις ΜΜΕ τόσο σε θέματα οικονομικής ευρωστίας όσο και σε θέματα διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων. Αυτό εντείνει την αναγκαιότητα για τις ΜΜΕ να βρουν λύση απέναντι στην αναγκαστική πρακτική περικοπών κόστους, τόσο μέσα από οικονομική ενίσχυση όσο και μέσα από κατάλληλες πρακτικές διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού, όπως λόγω χάρη μέσα από ευέλικτες μορφές εργασίας. Αναμφισβήτητα, τα θέματα ανθρωπίνου δυναμικού αποτελούν το κλειδί της επιτυχίας της σύγχρονης ΜΜΕ ειδικά μέσα στην κρίση, με εμφανή το στρατηγικό ρόλο τους στην ανταπόκριση των επιταγών του αβέβαιου εξωτερικού περιβάλλοντος. Χρειάζεται ένας συνδυασμός παραγόντων που αφορούν την απαιτούμενη ρευστότητα, τη μείωση στις περιττές δαπάνες, την υιοθέτηση καινοτομίας αλλά και την αξιοποίηση στο ανθρώπινο δυναμικό με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Καθώς τα ευρήματα των ερευνών σχετικά με τα κίνητρα και την αξιολόγηση των εργαζομένων είναι περιορισμένα, αλλά κρίνονται σημαντικά για τους αρμόδιους ΔΑΔ, ώστε να ποσοτικοποιούν και να αποδεικνύουν τη συμβολή τους στη ΜΜΕ, ιδίως εν μέσω κρίσης, συνιστά ενδιαφέρον πεδίο μελέτης η διερεύνηση τους και για το λόγο αυτό εξετάζονται στη συνέχεια μέσα από τη διεξαγωγή της ποσοτικής έρευνας της διπλωματικής αυτής.

# Κεφάλαιο 3

## Μεθοδολογία

Στο κεφάλαιο αυτό επιχειρείται η παρουσίαση του βασικού μεθοδολογικού πλαισίου στο οποίο στηρίχτηκε η παρούσα εργασία. Αρχικά, παρουσιάζεται ο σκοπός της έρευνας και στη συνέχεια η ερευνητική μέθοδος η οποία επιλέχθηκε για την συλλογή και ανάλυση των δεδομένων. Έπειτα, γίνεται αναφορά στον πληθυσμό αλλά και το δείγμα που επιλέχθηκε από αυτόν ώστε να αναλυθούν τα δεδομένα. Επιπλέον, παρουσιάζεται η δομή του ερωτηματολογίου που χρησιμοποιήθηκε καθώς και η μέθοδος ανάλυσης των δεδομένων που προέκυψαν από το ερωτηματολόγιο αυτό. Τέλος, γίνεται μία σύντομη αναφορά και στην ηθική δεοντολογία της έρευνας, δηλαδή στο σύνολο των κανόνων που εφαρμόστηκαν ώστε να διασφαλιστεί η διακριτικότητα και η ακεραιότητα της έρευνας.

### 3.1 Σκοπός της Έρευνας

Έπειτα από τη παρουσίαση του θεωρητικού μέρους της παρούσας εργασίας, σε αυτό το σημείο κρίνεται σκόπιμο να αναφερθεί ειδικότερα ο σκοπός της έρευνας που ήδη παρατέθηκε στην εισαγωγή, καθώς και τα ερευνητικά ερωτήματα στα οποία η έρευνα καλείται να δώσει σημαντικές και πειστικές απαντήσεις. Επομένως ο βασικός σκοπός της παρούσας έρευνας είναι ο εξής: *Διερεύνηση για το αν υπάρχουν, και αν ναι, πώς εφαρμόζονται τα συστήματα κινήτρων και οι μέθοδοι αξιολόγησης του προσωπικού στη περίπτωση των ελληνικών μικρομεσαίων επιχειρήσεων, ιδιαίτερα την εποχή της κρίσης.*

Κατ' ουσία, η έρευνα αυτή επιδιώκει να διαλευκάνει το κατά πόσο τα υφιστάμενα συστήματα κινήτρων και οι μέθοδοι αξιολόγησης προσωπικού συμβάλλουν στην ανύψωση του επιπέδου ικανοποίησης των ατόμων που εργάζονται στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Αυτό δεν ισχύει βέβαια απόλυτα για τους εργαζόμενους καθώς το επίπεδο



ικανοποίησης αυτό μπορεί να αφορά και ένα διευθυντικό στέλεχος ή ακόμα και τον γενικό διευθυντή μιας μικρομεσαίας επιχείρησης. Στη τελευταία αυτή περίπτωση, η ικανοποίηση συνδέεται θεωρητικά, πέρα από την εργασία, και με το γεγονός ότι η εφαρμογή των εν λόγω τεχνικών και εργαλείων οδηγεί την επιχείρηση σε υψηλή κερδοφορία, κάτι το οποίο είναι το πλέον επιθυμητό από τους διευθυντές και τα στελέχη των επιχειρήσεων αυτών. Από τον σκοπό αυτόν, προκύπτουν και τα ανάλογα ερευνητικά ερωτήματα τα οποία αναφέρθηκαν στην εισαγωγή αλλά παρουσιάζονται και πάλι σε αυτό το σημείο:

1. Τα εφαρμοσμένα συστήματα κινήτρων στο εργασιακό περιβάλλον βοηθούν τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις να βρουν διέξοδο από την κρίση.
2. Οι μέθοδοι αξιολόγησης των εργαζομένων στο εργασιακό περιβάλλον βοηθούν τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις να βρουν διέξοδο από την κρίση.
3. Το σύστημα αμοιβής των εργαζομένων βοηθά τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις να βρουν διέξοδο από την κρίση.
4. Η σύνδεση της αμοιβής των εργαζομένων με την απόδοση τους είναι τέτοια που διευκολύνει τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις να βρουν διέξοδο από την κρίση.

## 3.2 Ερευνητική Μέθοδος

Για την πραγματοποίηση μίας έρευνας, συνήθως χρησιμοποιούνται δύο ειδών μέθοδοι, είτε από κοινού είτε μόνο η μία από τις δύο, ανάλογα με τον σκοπό του θέματος αλλά και τη φύση των δεδομένων. Αυτές οι μέθοδοι είναι: η ποσοτική (quantitative) έρευνα και η ποιοτική (qualitative) έρευνα.

Από τη μία πλευρά, σκοπός της ποσοτικής έρευνας είναι η εύρεση και η διαπίστωση σχέσεων μεταξύ διαφόρων μεταβλητών. Με άλλα λόγια, η ποσοτική έρευνα αναφέρεται στη συστηματική διερεύνηση φαινομένων με τη χρήση στατιστικών μεθόδων και τεχνικών, μαθηματικών μοντέλων και αριθμητικών δεδομένων. Η συλλογή των δεδομένων γίνεται με διάφορους τρόπους, όπως με ερωτηματολόγια, κλίμακες και δοκίμια επιτευγμάτων<sup>1</sup>.

Από την άλλη πλευρά, η ποιοτική έρευνα στοχεύει στην διερεύνηση και κατανόηση των κοινωνικών φαινομένων ενός πληθυσμού εις βάθος. Επομένως, η ποιοτική έρευνα

---

<sup>1</sup> <http://www.ucy.ac.cy/pakepe/el/research-services/research-kind>

στοχεύει περισσότερο στην ανάδυση νέων τυποποιήσεων και θεωρητικών μοντέλων παρά στον έλεγχο υποθέσεων ή στη γενίκευση των συμπερασμάτων σε έναν μεγαλύτερο πληθυσμό. Ωστόσο, το βασικό πλεονέκτημα της ποιοτικής έρευνας είναι η ευελιξία που χαρακτηρίζει την ερευνητική διαδικασία, κάτι στο οποίο η ποσοτική έρευνα υστερεί σημαντικά. Οι βασικές μέθοδοι ποιοτικής έρευνας είναι οι εξής: προσωπικές-τηλεφωνικές συνεντεύξεις, ατομικές ή ομαδικές συνεντεύξεις σε βάθος, ομάδες εστίασης (focus groups), προβολικές τεχνικές, τεχνικές παρατήρησης κ.α.

Στην παρούσα εργασία επιλέχθηκε η ποσοτική μέθοδος ανάλυσης των δεδομένων καθώς, λόγω της φύσης του θέματος, κρίνεται σκόπιμη η συμπερίληψη ενός μεγάλου αριθμού παρατηρήσεων στο δείγμα ώστε τα αποτελέσματα να μπορούν να γενικευτούν για το σύνολο του πληθυσμού. Ειδικότερα, επιλέχθηκε η ανάλυση μέσω ερωτηματολογίων τα οποία και αποστάλθηκαν ηλεκτρονικώς στις ελληνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Παρά το γεγονός ότι η ποσοτική έρευνα, όπως αναφέρθηκε, χαρακτηρίζεται από έλλειψη ευελιξίας ως προς την δυνατότητα διόρθωσης τυχόν σφαλμάτων σε εύθετο χρόνο σε σύγκριση με την ποιοτική έρευνα, εντούτοις το μέγεθος του δείγματος που πετυχαίνει είναι μεγαλύτερο από το δείγμα μίας ποιοτικής μεθόδου (π.χ. συνεντεύξεις).

### 3.3 Ο πληθυσμός και το δείγμα της έρευνας

Με βάση τα όσα αναφέρθηκαν παραπάνω, η διερεύνηση των συστημάτων κινήτρων και των μεθόδων αξιολόγησης προσωπικού που υφίστανται στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Ελλάδα την εποχή της κρίσης απαιτεί καταρχάς τον καθορισμό τόσο του πληθυσμού όσο και του δείγματος το οποίο θα χρησιμοποιήσει για στατιστική ανάλυση. Έτσι λοιπόν, ο *πληθυσμός* της παρούσας έρευνας είναι ουσιαστικά ο αριθμός των μικρομεσαίων επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα τη δεδομένη χρονική στιγμή. Όμως, επειδή η συλλογή ολόκληρων των στοιχείων για έναν πληθυσμό είναι πρακτικά δύσκολη έως αδύνατη, χρησιμοποιήθηκε ένα υποσύνολο του πληθυσμού αυτού, δηλαδή ένα *δείγμα* το οποίο αποτελείτο από συνολικά 108 μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Από το δείγμα αυτό, επειδή το ερωτηματολόγιο στάλθηκε σε ηλεκτρονική μορφή, αποκλείστηκαν όσες μικρομεσαίες επιχειρήσεις δεν είχαν πρόσβαση σε υπηρεσίες ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και επικοινωνίας γενικότερα.

### 3.4 Δομή Ερωτηματολογίου

Το ερωτηματολόγιο που διανεμήθηκε σε ηλεκτρονική μορφή στις συμμετέχουσες επιχειρήσεις περιλαμβάνει συνολικά 16 ερωτήσεις και είναι χωρισμένο σε τρεις ενότητες. Το ερωτηματολόγιο αυτό παρουσιάζεται στο Παράρτημα στις τελευταίες σελίδες της εργασίας αυτής. Οι ερωτήσεις οι οποίες χρησιμοποιήθηκαν είναι όλες οργανωμένες σε κλίμακα Likert πλην των πρώτων 6 ερωτήσεων που αφορούν τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος. Η πλειοψηφία των ερωτήσεων που είναι τύπου Likert, είναι σε πενταβάθμια κλίμακα «Διαφωνώ Απόλυτα - Συμφωνώ Απόλυτα», με εξαίρεση την ερώτηση 9 η οποία είναι στη πενταβάθμια κλίμακα «Καθόλου - Απόλυτα», καθώς και τις ερωτήσεις 15 και 16 οι οποίες περιέχουν τις επιλογές 'Ναι' και 'Όχι' σε κάθε πρόταση.

Έτσι, η πρώτη ενότητα περιλαμβάνει τις πρώτες 6 ερωτήσεις και αφορά τα δημογραφικά στοιχεία των συμμετεχόντων. Ειδικότερα, η ερώτηση 1 αφορά το φύλο του ερωτώμενου που κλήθηκε να απαντήσει, για λογαριασμό της επιχείρησης, το ερωτηματολόγιο, η ερώτηση 2 την ηλικία του ερωτώμενου, η ερώτηση 3 την οικογενειακή κατάσταση και τον αριθμό παιδιών του ερωτώμενου, η ερώτηση 4 το επίπεδο σπουδών του, η ερώτηση 5 τα χρόνια προϋπηρεσίας στην επιχείρηση και η ερώτηση 6 τη θέση εργασίας που ο ερωτώμενος έχει στην επιχείρηση.

Η δεύτερη ενότητα του ερωτηματολογίου αυτού αναφέρεται στην αξιολόγηση των συστημάτων κινήτρων του προσωπικού που εφαρμόζουν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις και περιλαμβάνει συνολικά 5 ερωτήσεις. Η πρώτη ερώτηση (ερώτηση 7) αφορά τον βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων από την εργασία τους γενικώς, η ερώτηση 8 αναφέρεται στους πιθανούς τρόπους παρακίνησης των εργαζομένων, η ερώτηση 9 αναδεικνύει το πόσο σημαντικούς θεωρούν οι εργαζόμενοι ορισμένους ενδεικτικούς τρόπους παρακίνησης, καθώς και το κατά πόσο η επιχείρηση ανταποκρίνεται σε αυτούς τους τρόπους. Επιπλέον, η ερώτηση 10 αφορά την επίδραση που έχει γενικώς η τρέχουσα εποχή της κρίσης στην διαμόρφωση των οικονομικών και μη κινήτρων των εργαζομένων και η ερώτηση 11 πιθανά μη οικονομικά κίνητρα που θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε υψηλή παρακίνηση τους εργαζομένους.

Τέλος, η τρίτη ενότητα του ερωτηματολογίου περιλαμβάνει τις τελευταίες 5 ερωτήσεις οι οποίες και αφορούν τις μεθόδους αξιολόγησης του προσωπικού, καθώς και το σύστημα αμοιβών τους. Ειδικότερα, η ερώτηση 12 αφορά τον βαθμό ικανοποίησης των

εργαζομένων από τις υφιστάμενες τεχνικές αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού που εφαρμόζει η επιχείρηση. Η ερώτηση 13 αναφέρεται στους πιθανούς παράγοντες που επηρεάζουν την επιτυχία ή αποτυχία της αξιολόγησης της απόδοσης, η ερώτηση 14 στους πιθανούς τρόπους σύνδεσης της αξιολόγησης της απόδοσης με κάποιο σύστημα αμοιβών ή μεθόδων αξιολόγησης, η ερώτηση 15 τους πιθανούς τρόπους οι οποίοι μπορεί να συμβάλλουν στην διαμόρφωση ενός αποτελεσματικότερου συστήματος αξιολόγησης του προσωπικού και, τέλος, η ερώτηση 16 αφορά το ποιοι παράγοντες ενδείκνυνται για την εικόνα που παρουσιάζει το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης των εργαζομένων στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

### 3.5 Μέθοδος ανάλυσης δεδομένων

Οι πληροφορίες που συγκεντρώθηκαν από τις απαντήσεις των ατόμων που συμμετείχαν στο δείγμα, στο ερωτηματολόγιο που τους αποστάλθηκε ηλεκτρονικώς, επεξεργάστηκαν και αναλύθηκαν με τέτοιο τρόπο ώστε να παρουσιαστούν με σαφήνεια και ευκρίνεια.

Έτσι λοιπόν, για την ανάλυση των δεδομένων χρησιμοποιήθηκαν κυρίως στοιχεία περιγραφικής αλλά και επαγωγικής στατιστικής. Από τη μία πλευρά, για τη περιγραφική στατιστική καταρτίστηκαν και παρουσιάστηκαν συγκεκριμένοι πίνακες και γραφήματα ενώ, όσον αφορά την επαγωγική στατιστική, πραγματοποιήθηκαν κυρίως έλεγχοι υποθέσεων που αφορούν την συσχέτισης μεταξύ συγκεκριμένων μεταβλητών. Οι τεχνικές αυτές θα παρουσιαστούν αναλυτικά στο επόμενο κεφάλαιο που αφορά τα αποτελέσματα της έρευνας.

Παρόλα αυτά, για να διερευνηθεί το κατά πόσο το ερωτηματολόγιο, σύμφωνα με τις απαντήσεις που δόθηκαν, είναι αποτελεσματικό ως προς την δομή του, αρχικά πραγματοποιήθηκε για ολόκληρο το δείγμα ένας έλεγχος αξιοπιστίας (reliability) του ερωτηματολογίου. Η αξιοπιστία αφορά τη αφορά στη σταθερότητα ή, τη συνέπεια με την οποία το ερωτηματολόγιο μετρά τις μεταβλητές που υπάρχουν σε αυτό. Έτσι, χρησιμοποιήθηκε ο Δείκτης alpha ( $\alpha$ ) του Cronbach, τόσο για ολόκληρο το δείγμα όσο και για κάθε τη ενότητα του ερωτηματολογίου. Κατά συνέπεια, για να είναι το δείγμα αξιόπιστο, η κρίσιμη τιμή του δείκτη αυτού πρέπει να είναι μεγαλύτερη του 0.7.

Για τη στατιστική ανάλυση όλων των παραπάνω δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πακέτο IBM SPSS Statistics 20, ένα από τα βασικότερα προγράμματα ανάλυσης στατιστικών δεδομένων.

### 3.6 Ηθική Δεοντολογία Έρευνας

Τέλος, θα πρέπει σε αυτό το σημείο να αναφερθούν ορισμένες πληροφορίες σχετικά με την ηθική δεοντολογία η οποία ακολουθήθηκε σε αυτή την έρευνα. Συγκεκριμένα, η ηθική δεοντολογία στην έρευνα είναι μια σειρά αρχών και κανόνων που βοηθούν τον εκάστοτε ερευνητή/τρια να αποφασίζει να διεξαγάγει την έρευνα με τέτοιο τρόπο ώστε να μη θίγεται η θέση κανενός από αυτούς που συμμετέχουν στην έρευνα αυτή.

Αρχικά, προτού αποσταλούν τα ερωτηματολόγια, η ερευνήτρια είχε ηλεκτρονική επικοινωνία με τους υπεύθυνους ορισμένων μικρομεσαίων επιχειρήσεων, οι οποίες και επιλέχθηκαν με τυχαίο τρόπο, ώστε οι τελευταίοι να ενημερωθούν σχετικά με τον αντικειμενικό σκοπό και στόχο της έρευνας. Παράλληλα, οι υπεύθυνοι αυτοί ερωτήθηκαν για το αν επιθυμούν να λάβουν συμμετοχή στην έρευνα αυτή, η οποία θα είναι προαιρετική και δεν θα απαιτεί αρκετό χρόνο συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου.

Σε επόμενο στάδιο, αφότου οι συμμετέχοντες έδωσαν τη συγκατάθεση τους για την έρευνα, τους αποστάλθηκε το σχετικό link του ερωτηματολογίου που κατασκευάστηκε μέσα από την εφαρμογή των Φορμών Google στο Google Drive ώστε να απαντήσουν στις ερωτήσεις αυτού. Το ερωτηματολόγιο αυτό καταρτίστηκε με τέτοιο τρόπο ώστε να μην θίγονται ευαίσθητα ζητήματα τόσο για τους ερωτώμενους όσο και για την επιχείρηση γενικότερα την οποία και εκπροσωπούν.

Τέλος, οι συμμετέχοντες, τόσο πριν όσο και κατά τη διάρκεια της έρευνας ενημερώθηκαν για το γεγονός ότι οι απαντήσεις που θα δώσουν θα παραμείνουν ανώνυμες και εμπιστευτικές και θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά στα πλαίσια εκπόνησης της διπλωματικής αυτής εργασίας.

# Κεφάλαιο 4

## Αποτελέσματα

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται τα βασικότερα ευρήματα που προκύπτουν από την ανάλυση του ερωτηματολογίου της εργασίας. Αρχικά, παρουσιάζεται ο έλεγχος αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου σύμφωνα με τον δείκτη alpha του Cronbach, τόσο για το σύνολο των ερωτήσεων όσο και για τη κάθε ενότητα ξεχωριστά. Έπειτα, παρουσιάζονται τα βασικότερα αποτελέσματα της περιγραφικής στατιστικής ενώ, τέλος, διεξάγονται και διάφοροι έλεγχοι συσχέτισης (επαγωγική στατιστική) για τη διαπίστωση κάποιας σχέσης μεταξύ συγκεκριμένων μεταβλητών.

### 4.1 Έλεγχος Αξιοπιστίας Ερωτηματολογίου

Όσον αφορά τον έλεγχο της αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου, αρχικά, αυτό γίνεται για όλες τις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου ενώ στη συνέχεια για τη κάθε ενότητα ξεχωριστά (πλην αυτής που αντιστοιχεί στα δημογραφικά δεδομένα). Όπως προκύπτει από το στατιστικό πρόγραμμα SPSS, η τιμή του δείκτη alpha είναι ίση με 0.861, τιμή μεγαλύτερη από τη κρίσιμη τιμή 0.7, άρα αυτό δηλώνει ότι το ερωτηματολόγιο συνολικά είναι αξιόπιστο ως προς τις ερωτήσεις και, κατ' επέκταση, τις μεταβλητές που περιέχει.

Επιπλέον, η τιμή του δείκτη alpha του Cronbach, άλλοτε μειώνεται άμα αφαιρεθεί μία συγκεκριμένη ερώτηση (π.χ. ερώτηση 16.11, 16.8 κλπ.) και άλλοτε αυξάνεται με την αφαίρεση κάποιας ερώτησης (π.χ. ερωτήσεις 16.10, 9.1.3, 9.1.4. κλπ), ενώ σε ορισμένες περιπτώσεις παραμένει η ίδια (π.χ. ερωτήσεις 7.4, 8.5. κλπ.). Ωστόσο, η αφαίρεση κάποιας μεταβλητής δεν έχει σημαντική επίπτωση στη μείωση ή στην αύξηση της αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου.

### Δεύτερη Ενότητα Ερωτηματολογίου

Σε αυτή την ενότητα παρατηρείται ότι η τιμή του δείκτη alpha είναι ίση με 0.781 και άρα αυτό συνεπάγεται ότι υπάρχει σημαντική αξιοπιστία για τις συγκεκριμένες ερωτήσεις αποκλειστικά. Επίσης, παρατηρείται ότι το μέγεθος της αξιοπιστίας δε μεταβάλλεται σημαντικά με την αφαίρεση κάποιας ερώτησης.

### Τρίτη Ενότητα Ερωτηματολογίου

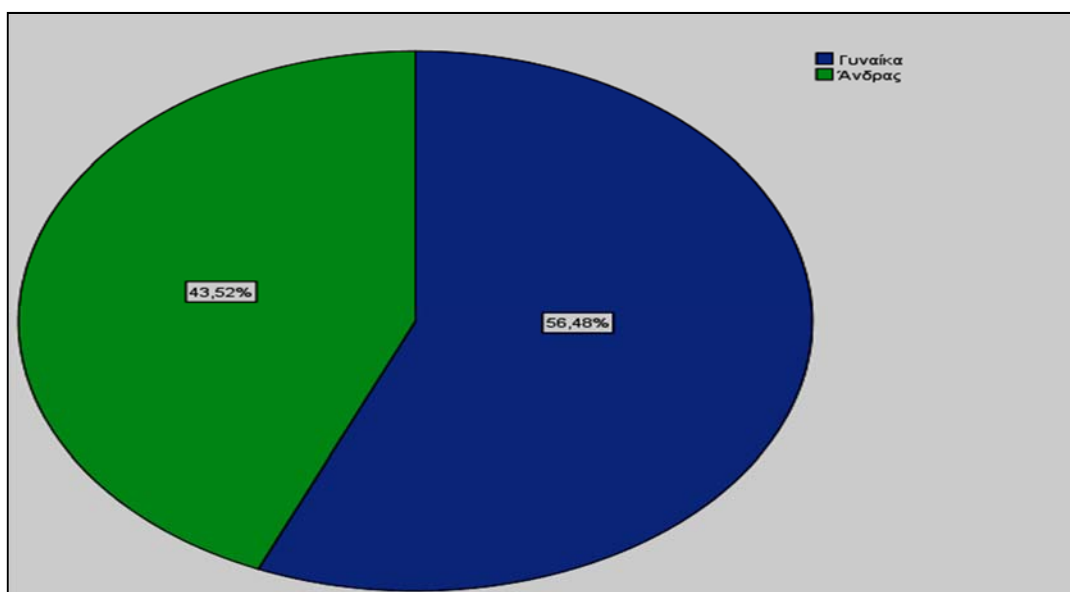
Σε αυτή την ενότητα προκύπτει ότι η τιμή του δείκτη alpha είναι ίση με 0.837, άρα υπάρχει και εδώ σημαντικός βαθμός αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου ως προς τις 37 μεταβλητές που εξετάζονται. Επίσης, προκύπτει ότι η αλλαγή στον δείκτη αξιοπιστίας δεν είναι αρκετά σημαντική άμα αφαιρεθεί κάποια από τις ερωτήσεις αυτές, κατά συνέπεια όλες αυτές συνεισφέρουν σημαντικά στη διαμόρφωση της αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου.

## 4.2 Περιγραφική Στατιστική

Στο συγκεκριμένο σημείο επιχειρείται η παρουσίαση διαφόρων πινάκων και γραφημάτων που αντιστοιχούν σε κάθε ερώτηση του ερωτηματολογίου.

### 4.2.1 Δημογραφικά Στοιχεία

#### Φύλο



Γράφημα 1: Κυκλικό Διάγραμμα κατανομής του Φύλου

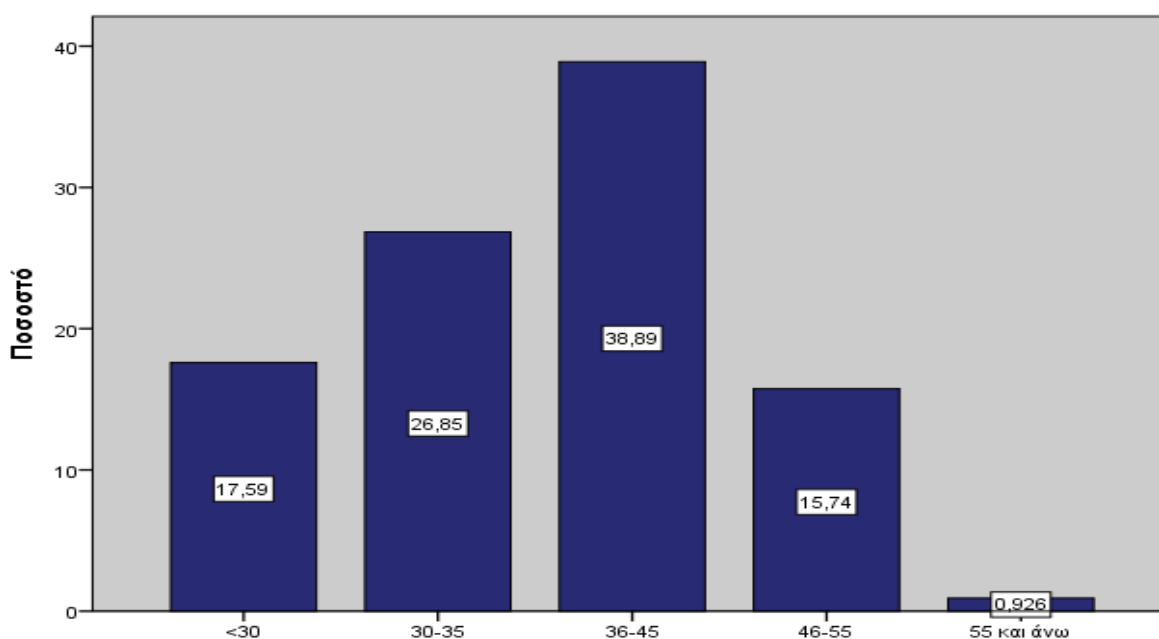
Από το παραπάνω κυκλικό διάγραμμα παρατηρείται ότι από το σύνολο των ερωτώμενων οι οποίοι απάντησαν στο ερωτηματολόγιο για λογαριασμό της επιχείρησης στην οποία εργάζονται, η πλειοψηφία (56,46%) είναι γυναίκες ενώ το υπόλοιπο 43,52% είναι άνδρες.

## Ηλικία

**Πίνακας 3: Κατανομή συχνοτήτων με βάση την ηλικία**

	Απόλυτη Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα (%)	Αθροιστική Σχετική Συχνότητα (%)
<30	19	17,6	17,6
30-35	29	26,9	44,4
36-45	42	38,9	83,3
46-55	17	15,7	99,1
55 και άνω	1	,9	100,0
Σύνολο	108	100,0	

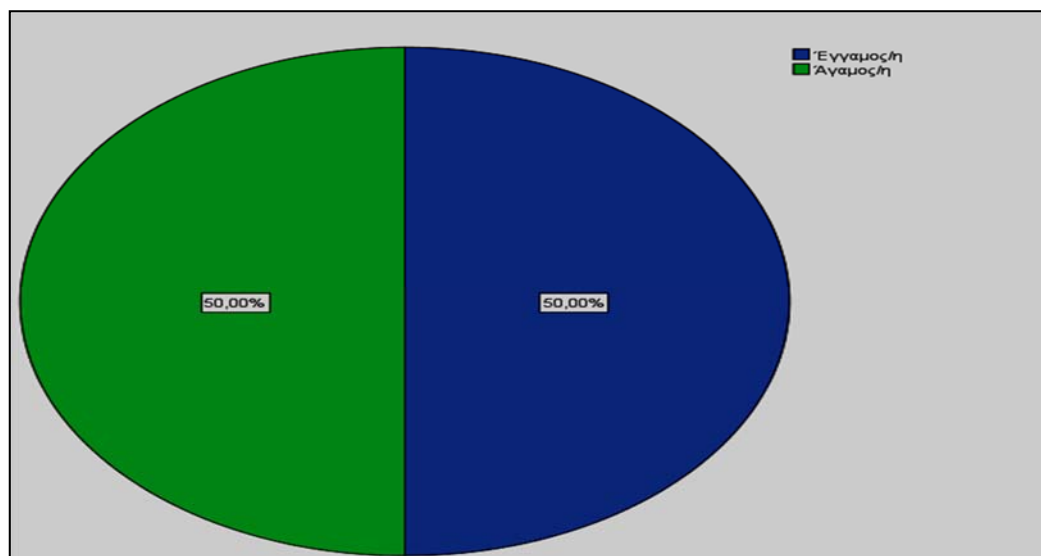
Από αυτόν τον πίνακα προκύπτει ότι η κατανομή των παρατηρήσεων ως προς την ηλικία συγκεντρώνεται κυρίως στο εύρος 36-45 ετών (38,9%) και στο εύρος 30-35 ετών (26,9%). Αθροιστικά, το 83,3% του δείγματος είναι ηλικίας μέχρι και 45 ετών ενώ το υπόλοιπο 16,7% έχει ηλικία από 46 έτη και άνω. Τα αποτελέσματα αυτά μπορούν να παρασταθούν και σε ένα διάγραμμα όπως το ακόλουθο.



**Διάγραμμα 7: Κατανομή συχνοτήτων με βάση την ηλικία**



## Οικογενειακή Κατάσταση



Γράφημα 2: Κυκλικό Διάγραμμα κατανομής της οικογενειακής κατάστασης

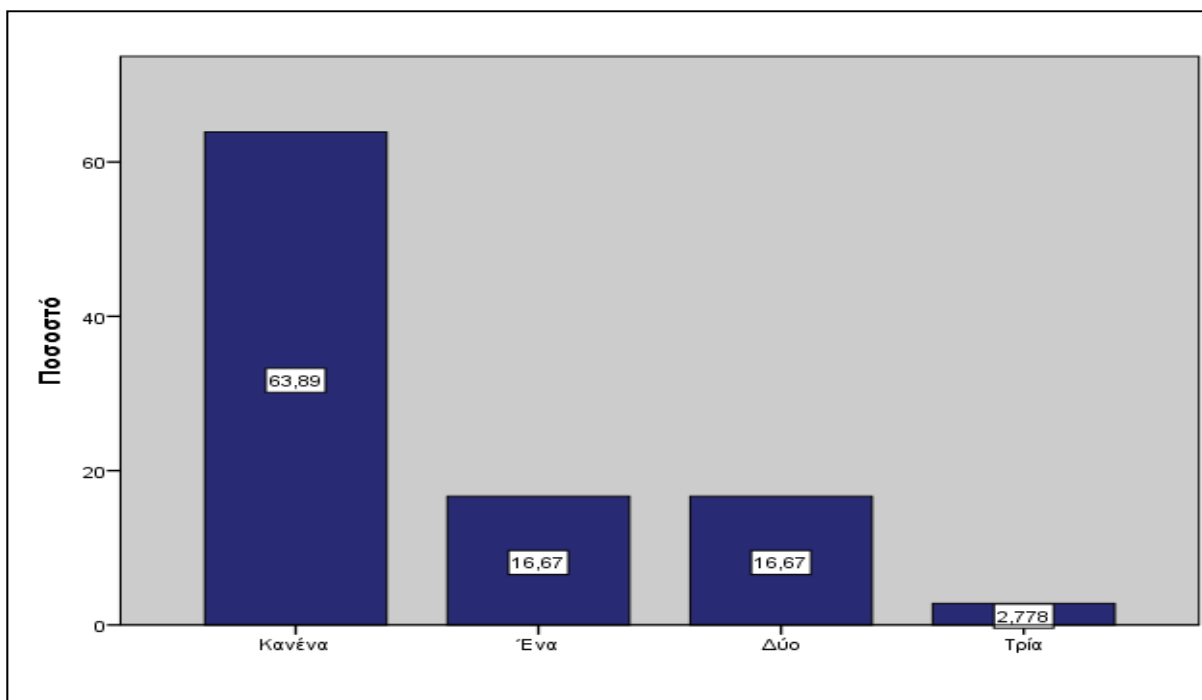
Από το παραπάνω γράφημα παρατηρείται ότι τα αποτελέσματα ως προς την οικογενειακή κατάσταση είναι μικτά καθώς το 50% των ατόμων είναι έγγαμοι και το υπόλοιπο 50% των ατόμων άγαμοι.

## Αριθμός Παιδιών

Πίνακας 4: Κατανομή Συχνοτήτων με βάση τον αριθμό παιδιών

	Απόλυτη Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα (%)	Αθροιστική Σχετική Συχνότητα (%)
Κανένα	69	63,9	63,9
Ένα	18	16,7	80,6
Δύο	18	16,7	97,2
Τρία	3	2,8	100,0
Σύνολο	108	100,0	

Από αυτόν τον πίνακα παρατηρείται ότι η πλειοψηφία των συμμετεχόντων (63,9%) δεν έχει παιδιά ενώ το υπόλοιπο 36,1% διαθέτει τουλάχιστον ένα παιδί. Ειδικότερα, το 16,7% έχει ένα παιδί, το 16,7% έχει δύο παιδιά και το υπόλοιπο 2,8% έχει τρία παιδιά. Τα ίδια αποτελέσματα απεικονίζονται και στο ακόλουθο ραβδοδιάγραμμα.



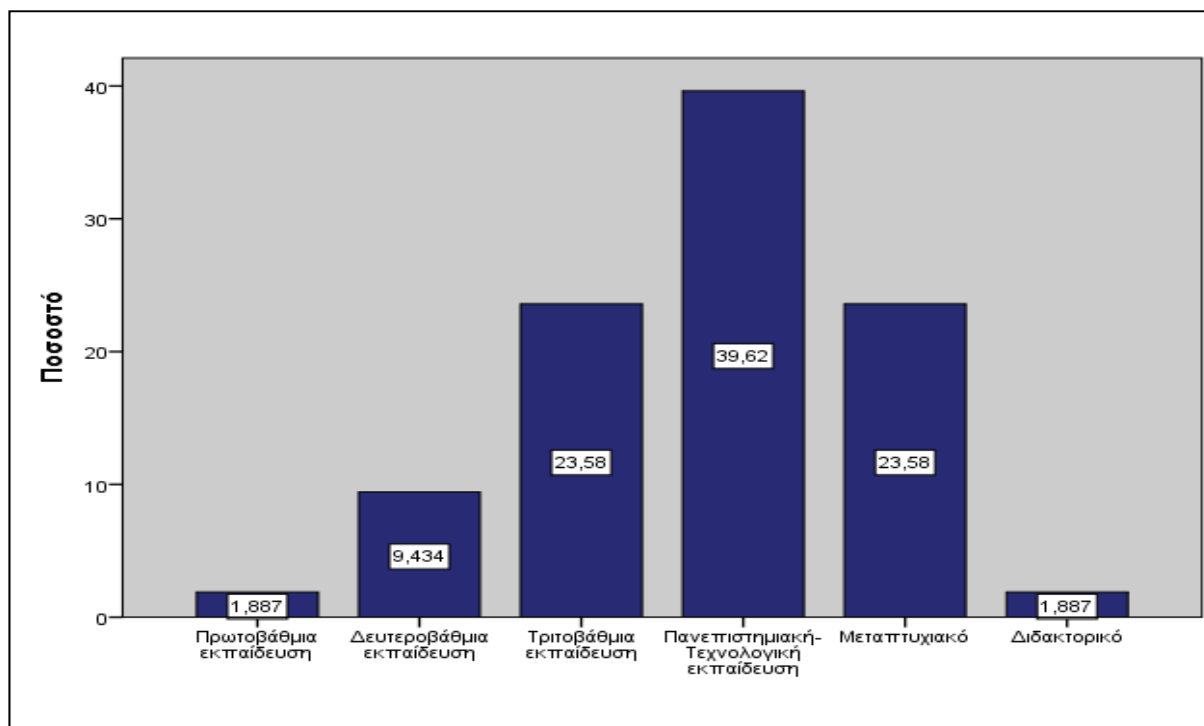
Διάγραμμα 8: Κατανομή Συχνοτήτων με βάση τον αριθμό παιδιών

### Επίπεδο Σπουδών

Πίνακας 5: Κατανομή συχνοτήτων με βάση το επίπεδο σπουδών

	Απόλυτη Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα (%)	Αθροιστική Σχετική Συχνότητα (%)
Πρωτοβάθμια εκπαίδευση	2	1,9	1,9
Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	10	9,4	11,3
Τριτοβάθμια εκπαίδευση	25	23,6	34,9
Πανεπιστημιακή-Τεχνολογική εκπαίδευση	42	39,6	74,5
Μεταπτυχιακό	25	23,6	98,1
Διδακτορικό	2	1,9	100,0
Σύνολο	106	100,0	

Όπως φαίνεται από αυτόν τον πίνακα συχνοτήτων, η πλειοψηφία των συμμετεχόντων έχουν ολοκληρώσει την Τριτοβάθμια Εκπαίδευση (23,6%), την Πανεπιστημιακή-Τεχνολογική Εκπαίδευση (39,6%) και Μεταπτυχιακές σπουδές (23,6%). Αντίθετα, το 9,4% των ερωτώμενων έχει ολοκληρώσει μέχρι και την δευτεροβάθμια εκπαίδευση, το 1,9% μόνο τη βασική (πρωτοβάθμια) εκπαίδευση ενώ το υπόλοιπο 1,9% έχει ολοκληρώσει Διδακτορικές σπουδές. Αθροιστικά, με άλλα λόγια, το 74,5% έχει επίπεδο σπουδών μέχρι και Πανεπιστημιακής-Τεχνολογικής Εκπαίδευσης. Τα αποτελέσματα αυτά παρουσιάζονται και στο ακόλουθο διάγραμμα.



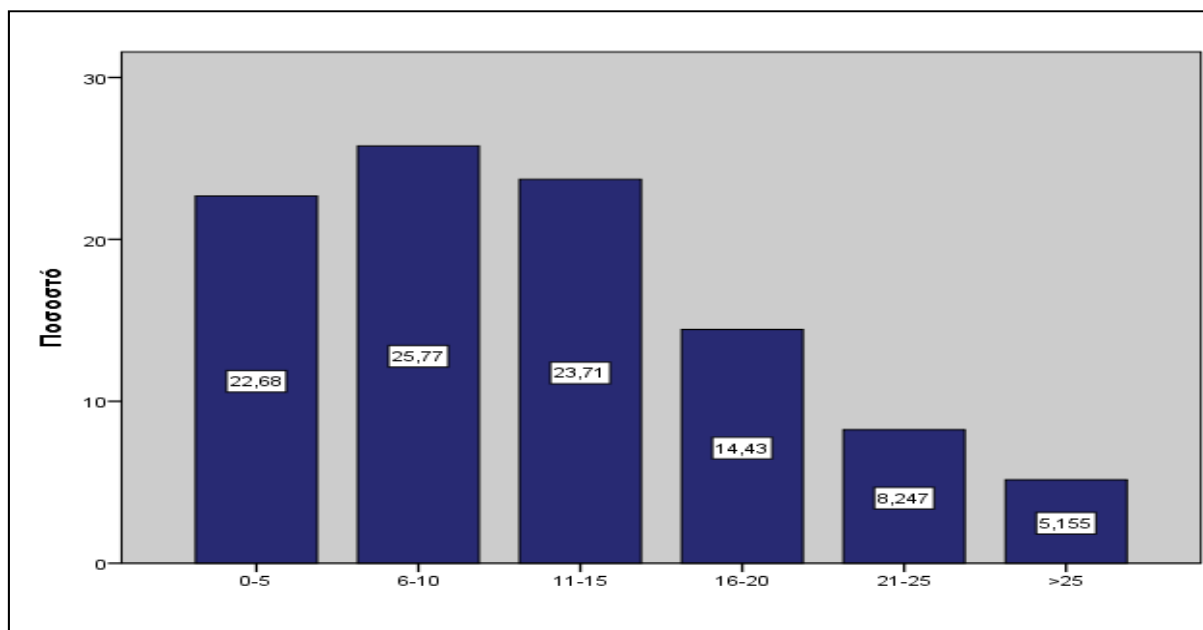
Διάγραμμα 9: Κατανομή συχνοτήτων με βάση το επίπεδο σπουδών

## Χρόνια Προϋπηρεσίας

Πίνακας 6: Κατανομή Συχνοτήτων με βάση τα χρόνια προϋπηρεσίας

	Απόλυτη Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα (%)	Αθροιστική Σχετική Συχνότητα (%)
0-5	22	22,7	22,7
6-10	25	25,8	48,5
11-15	23	23,7	72,2
16-20	14	14,4	86,6
21-25	8	8,2	94,8
>25	5	5,2	100,0
Σύνολο	97	100,0	

Όπως διαπιστώνεται, αθροιστικά το 72,2% των συμμετεχόντων διαθέτει χρόνια προϋπηρεσίας μέχρι και 15 έτη. Ειδικότερα, το 22,7% διαθέτει 0-5 χρόνια προϋπηρεσίας, το 25,8% 6-10 έτη, το 23,7% 11-15 έτη, ενώ το 14,4% διαθέτει 16-20 χρόνια προϋπηρεσίας, το 14,4% 16-20 έτη, το 8,2% 21-25 έτη και το υπόλοιπο 5,2% άνω των 25 ετών προϋπηρεσίας.



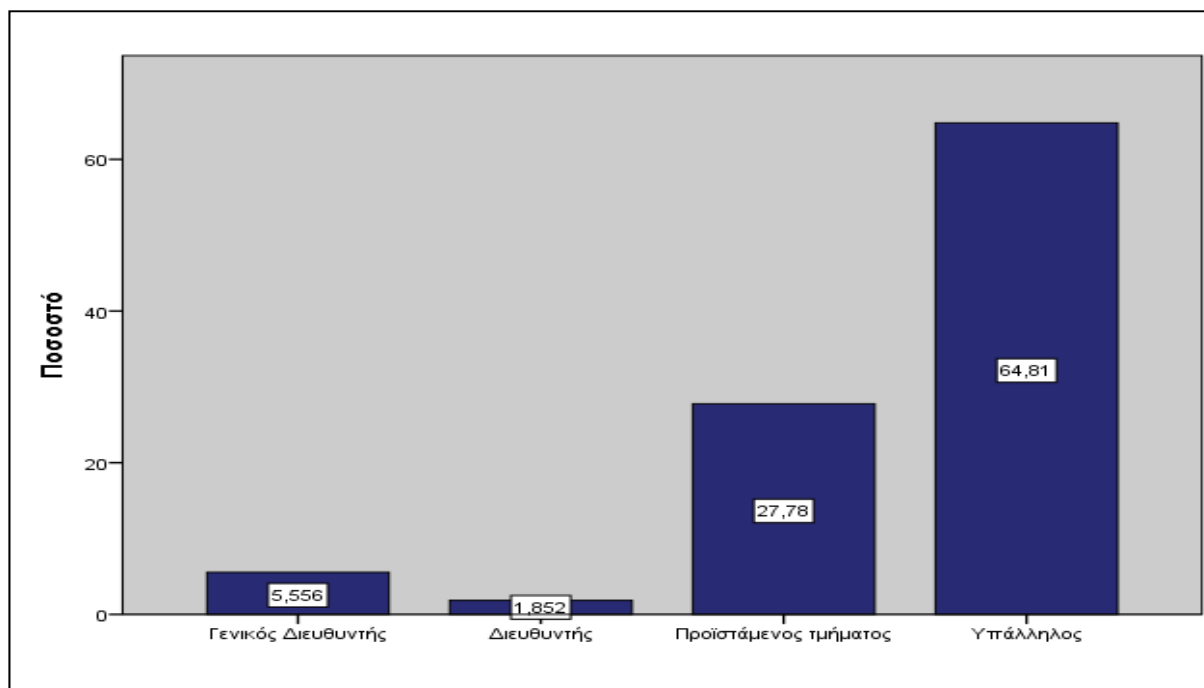
Διάγραμμα 10: Κατανομή Συχνοτήτων με βάση τα χρόνια προϋπηρεσίας

### Θέση Εργασίας στην Επιχείρηση

Πίνακας 7: Κατανομή Συχνοτήτων με βάση την θέση εργασίας στην επιχείρηση

	Απόλυτη Συχνότητα	Σχετική Συχνότητα (%)	Αθροιστική Σχετική Συχνότητα (%)
Γενικός Διευθυντής	6	5,6	5,6
Διευθυντής	2	1,9	7,4
Προϊστάμενος τμήματος	30	27,8	35,2
Υπάλληλος	70	64,8	100,0
Σύνολο	108	100,0	

Στον παραπάνω πίνακα προκύπτει ότι η πλειοψηφία των συμμετεχόντων (64,8%) είναι υπάλληλοι στην μικρομεσαία επιχείρηση όπου εργάζονται ενώ το 27,8% είναι προϊστάμενοι τμήματος. Επίσης, το 5,6% κατέχουν τη θέση του Γενικού Διευθυντή ενώ μόνο το 1,9% θέση διευθυντή (δηλαδή στελέχους σε κάποιο τμήμα) στην επιχείρηση. Τα ίδια αποτελέσματα αποτυπώνονται και στο ακόλουθο διάγραμμα.



Διάγραμμα 11: Κατανομή Συχνοτήτων με βάση την θέση εργασίας στην επιχείρηση

## 4.2.2. Αξιολόγηση των Συστημάτων Κινήτρων του Προσωπικού

Στο συγκεκριμένο σημείο επιχειρείται η παρουσίαση διαφόρων πινάκων που αντιστοιχούν στις ερωτήσεις της δεύτερης ενότητας του ερωτηματολογίου, δηλαδή στην αξιολόγηση των συστημάτων κινήτρων του προσωπικού.

### Ικανοποίηση από την εργασία

Πίνακας 8: Περιγραφικά στατιστικά για την ικανοποίηση των ατόμων από την εργασία τους γενικώς στις ελληνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

	N	Ελάχιστη Τιμή	Μέγιστη Τιμή	Μέσος	Τυπ. Απόκλιση
Νιώθω ικανοποιημένος/η από το αντικείμενο της εργασίας μου.	107	2,00	5,00	4,1308	,71486
Νιώθω ικανοποιημένος/η από τις συνθήκες εργασίας μου.	107	2,00	5,00	3,9159	,80237

Ενθαρρύνομαι από τους ανωτέρους μου για την ανάληψη πρωτοβουλιών.	107	1,00	5,00	3,8411	,90230
Είμαι ικανοποιημένος/η με τις αποδοχές μου.	107	1,00	5,00	3,0748	1,07897

Στον παραπάνω πίνακα παρουσιάζονται ορισμένα περιγραφικά στατιστικά στοιχεία όσον αφορά τις ερωτήσεις οι οποίες αντιστοιχούν στο επίπεδο ικανοποίησης των ατόμων από την εργασία τους. Συγκεκριμένα, παρουσιάζονται ο μέσος όρος, η τυπ. απόκλιση, η ελάχιστη και η μέγιστη τιμή για τη κάθε ερώτηση. Τυπικά, μας ενδιαφέρει σε αυτό το σημείο κυρίως η τιμή του μέσου όρου καθώς αυτή θα υποδείξει το αν η ικανοποίηση των ατόμων που εργάζονται στην μικρομεσαία επιχείρηση είναι υψηλή ή όχι. Έτσι, όσο πιο υψηλή είναι η τιμή του μέσου όρου (για την ακρίβεια μεγαλύτερη του 3), τόσο περισσότερο οι ερωτώμενοι συμφωνούν με τις παραπάνω προτάσεις και άρα τόσο περισσότερο ικανοποιημένοι νιώθουν από την εργασία τους.

Επομένως, από τον παραπάνω πίνακα διαφαίνεται ότι οι εργαζόμενοι στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις έχουν γενικώς υψηλό επίπεδο ικανοποίησης από το αντικείμενο της εργασίας τους, αλλά και από τις συνθήκες εργασίας και την ανάληψη πρωτοβουλιών. Ωστόσο, σχετικά με τις αποδοχές τους, η εικόνα δεν είναι τόσο ξεκάθαρη αλλά εμφανίζει μία μικρή τάση προς ένα μέτριο επίπεδο ικανοποίησης. Συνολικά επομένως, το επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων μέσα στην περίοδο της κρίσης από την εργασία τους είναι μέτριο προς υψηλό.

### **Τεχνικές Παρακίνησης**

**Πίνακας 9: Περιγραφικά στατιστικά για τις πιθανές τεχνικές παρακίνησης των εργαζομένων στις μικρομεσαίες ελληνικές επιχειρήσεις.**

	N	Ελάχιστη Τιμή	Μέγιστη Τιμή	Μέσος	Τυπ. Απόκλιση
Εκπαίδευση Εργαζομένων	107	3,00	5,00	4,4673	,51976
Αξιολόγηση Προσωπικού	107	2,00	5,00	4,4019	,67096

Σύνδεση Αποδοχών- Παραγωγικότητας	108	2,00	5,00	4,5833	,59789
Δημιουργία καθηκοντολογίου	107	3,00	5,00	4,2056	,66925
Καθιέρωση ευέλικτου ωραρίου εργασίας	107	1,00	5,00	3,8411	1,05642
Δημιουργία ομάδων εργασίας	105	1,00	5,00	3,9333	,90157
Καθιέρωση ατομικών βραβείων επιδόσεων	107	2,00	5,00	4,2243	,75621
Εφαρμογή συστημάτων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	107	1,00	5,00	3,9720	,84069

Ακολουθώντας παρόμοια λογική σε σχέση με τις πιθανές τεχνικές παρακίνησης των εργαζομένων στις ελληνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις, παρατηρείται ότι το επίπεδο παρακίνησης των εργαζομένων στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι αρκετά υψηλό, με την έννοια ότι οι ενδεικτικοί τρόποι που αναφέρονται θα μπορούσαν να οδηγήσουν τους εργαζόμενους σε υψηλό επίπεδο παρακίνησης. Κατ' επέκταση, θα ήταν περισσότερο ενθαρρυσμένοι ώστε να αποδώσουν καλύτερα στην εργασία τους. Συνολικά επομένως, εάν οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις εφαρμόζουν κάποιες από αυτές τις τεχνικές παρακίνησης, οι εργαζόμενοι θα ήταν ιδιαίτερος πρόθυμοι να αποδώσουν τα μέγιστα στην εργασία τους.

### **Σημαντικότητα Τρόπων Παρακίνησης**

**Πίνακας 10: Περιγραφικά στατιστικά για την σημαντικότητα ορισμένων τρόπων παρακίνησης των εργαζομένων στις ελληνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις.**

	N	Ελάχιστη Τιμή	Μέγιστη Τιμή	Μέσος	Τυπ. Απόκλιση
Εκπαίδευση	108	1,00	6,00	2,5648	1,67596
Ανάληψη Πρωτοβουλιών	104	1,00	6,00	2,6827	1,42967

Αλλαγή θέσης					
Εργασίας	108	1,00	6,00	3,2315	1,50765
Αξιολόγηση					
Προσωπικού	108	1,00	6,00	2,7500	1,66955
Δυνατότητες					
προσωπικής ανέλιξης	105	1,00	6,00	2,5905	1,62726
Ανάδειξη					
προσωπικών					
ικανοτήτων	107	1,00	6,00	2,6262	1,62831

Στη περίπτωση αυτή, επειδή η κλίμακα μέτρησης είναι από 1 έως το 6 (όπου το 1 είναι πολύ σημαντικό και το 6 το λιγότερο σημαντικό), προκύπτει ότι οι αναγραφόμενοι τρόποι παρακίνησης είναι αρκετά σημαντικοί για τους εργαζόμενους, με τον λιγότερο σημαντικό την αλλαγή θέσης εργασίας μέσα στην εποχή της κρίσης, καθώς εμφανίζει την υψηλότερη τιμή του μέσου όρου.

### **Βαθμός Ανταπόκρισης Επιχείρησης**

**Πίνακας 11: Περιγραφικά στατιστικά για τον βαθμό ανταπόκρισης των ελληνικών μικρομεσαίων επιχειρήσεων στους τρόπους παρακίνησης των εργαζομένων.**

	N	Ελάχιστη Τιμή	Μέγιστη Τιμή	Μέσος	Τυπ. Απόκλιση
Εκπαίδευση	107	1,00	5,00	3,0561	1,31631
Ανάληψη					
Πρωτοβουλιών	105	1,00	5,00	3,0571	1,13365
Αλλαγή θέσης					
Εργασίας	103	1,00	5,00	2,5534	,96739
Αξιολόγηση					
Προσωπικού	105	1,00	5,00	3,0381	1,27040
Δυνατότητες					
προσωπικής ανέλιξης	107	1,00	5,00	2,8037	1,21655
Ανάδειξη					
προσωπικών					
ικανοτήτων	107	1,00	5,00	3,0187	1,26626



Στη περίπτωση αυτή, επειδή η κλίμακα μέτρησης είναι από 1-5 (1=Καθόλου, 2=Ελάχιστα, 3=Μερικώς, 4=Πολύ, 5=Απόλυτα), όσο υψηλότερος ο μέσος όρος τόσο πιο πολύ ανταποκρίνεται η επιχείρηση στους τρόπους παρακίνησης που επιθυμούν οι εργαζόμενοι. Όπως προκύπτει, τα αποτελέσματα δεν δείχνουν να υπάρχει σημαντικά υψηλή ανταπόκριση καθώς, στη καλύτερη περίπτωση, εν μέρει μόνο οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις ανταποκρίνονται στους επιθυμητούς τρόπους παρακίνησης από τους εργαζόμενους, τόσο σε υπαλλήλους όσο και σε διευθυντικά στελέχη και γενικούς διευθυντές αυτών. Ωστόσο η ανταπόκριση αυτή θεωρείται μέτρια. Αυτό φαίνεται να είναι λίγο πολύ αναμενόμενο, ιδιαίτερα στην τωρινή περίοδο της κρίσης η οποία έχει επηρεάσει αρνητικά την παρακίνηση των εργαζομένων αλλά και την απόδοση τόσο αυτών όσο και των επιχειρήσεων γενικότερα στις οποίες εργάζονται.

### **Επίδραση της οικονομικής κρίσης στην ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους**

**Πίνακας 12: Περιγραφικά στατιστικά για την επίδραση της οικονομικής κρίσης στην ικανοποίηση των εργαζομένων στις ελληνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις.**

	N	Ελάχιστη Τιμή	Μέγιστη Τιμή	Μέσος	Τυπ. Απόκλιση
Η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει αρνητικά τις διαπροσωπικές μου σχέσεις.	107	1,00	5,00	3,5794	1,15773
Η οικονομική μου κατάσταση σε σχέση με το προηγούμενο έτος είναι χειρότερη.	107	1,00	5,00	3,9626	1,15681
Αισθάνομαι ανασφάλεια ως προς τη διατήρηση της θέσης εργασίας μου.	107	1,00	5,00	3,5794	1,19778
Σε μια περίοδο κρίσης, θεωρώ πως ο μόνος τρόπος παρακίνησης είναι τα οικονομικά κίνητρα.	107	2,00	5,00	3,5981	1,02662

Οι σχέσεις με τους συναδέλφους μου μετά την κρίση έχουν γίνει περισσότερο ανταγωνιστικές.	106	1,00	5,00	3,0094	1,10837
Μετά την κρίση, εκτελώ την εργασία μου με περισσότερο παραγωγικό τρόπο.	106	1,00	5,00	2,7170	1,15268
Γενικά, αισθάνομαι ότι μετά την κρίση, το επίπεδο ατομικής παρακίνησης μου στον συγκεκριμένο χώρο εργασίας είναι χαμηλότερο σε σχέση με πριν.	103	1,00	5,00	3,0291	1,21636
Αισθάνομαι ότι οι ανταμοιβές μου (οικονομικές και μη) από την εργασία που προσφέρω είναι ανάλογες με αυτή.	107	1,00	5,00	2,5514	1,02085

Σε αυτόν τον πίνακα, σύμφωνα με τη λογική που ακολουθήθηκε στους πίνακες 14 και 15, προκύπτει ότι είναι εμφανής η αρνητική επίδραση της οικονομικής κρίσης στην γενικότερη ικανοποίηση των εργαζομένων, τόσο εντός όσο και εκτός της εργασίας τους. Σε όλες τις περιπτώσεις, ο μέσος όρος είναι άνω του 3, που σημαίνει ότι η επίδραση της οικονομικής κρίσης είναι μέτρια έως αρκετά σημαντική. Ωστόσο, σημειώνεται ότι στις προτάσεις 6 και 8 παραπάνω, επειδή δεν είναι αρνητικές αλλά καταφατικές, όσο χαμηλότερη είναι η τιμή του μέσου όρου τόσο περισσότερο αρνητική είναι η επίδραση της οικονομικής κρίσης. Όπως προκύπτει, οι τιμές των μέσων όρων είναι κάτω από 3 και άρα η ικανοποίηση των εργαζομένων έχει επηρεαστεί γενικώς αρνητικά από την οικονομική κρίση, κάτι που είναι επίσης αναμενόμενο.

## Παρακίνηση των εργαζομένων με μη οικονομικά κίνητρα

Πίνακας 13: Περιγραφικά στατιστικά για την παρακίνηση των εργαζομένων με μη οικονομικά στις ελληνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

	N	Ελάχιστη Τιμή	Μέγιστη Τιμή	Μέσος	Τυπ. Απόκλιση
Οι σχέσεις εργασίας που μπορώ να αναπτύξω με τους συναδέλφους μου.	104	2,00	5,00	3,8462	,79768
Ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων και νέας γνώσης στα πλαίσια της εργασίας.	105	2,00	5,00	4,1524	,70412
Ευκαιρία για ανάπτυξη ανεξάρτητης σκέψης, έκφρασης και πράξης.	105	2,00	5,00	4,0571	,66258
Να είμαι αποδεκτός από τους άλλους.	105	1,00	5,00	3,5905	,86264
Ευκαιρία για ανάπτυξη στενών διαπροσωπικών σχέσεων.	107	1,00	5,00	3,4112	,91066
Αίσθηση αυτοεκτίμησης.	107	1,00	5,00	4,1215	,83225
Αίσθηση ασφάλειας και μονιμότητας που προσφέρει η εργασία.	107	2,00	5,00	4,3364	,72612
Ευκαιρία που μου προσφέρει η εργασία να βοηθάω τους συνανθρώπους μου.	106	1,00	5,00	4,0283	,87785

Φιλοπατρία, ανάγκη να νιώσω ότι βοηθάω από την θέση μου τη χώρα να αντιμετωπίσει την οικονομική κρίση.	105	1,00	5,00	3,5524	1,12644
Εξουσία που συνδέεται με την κατοχή μιας θέσης.	105	1,00	5,00	3,0667	1,03093

Σε αυτή τη περίπτωση, παρατηρείται ότι τα παραπάνω μη οικονομικά κίνητρα θα μπορούσαν να οδηγήσουν τους εργαζομένους σε ένα υψηλό επίπεδο παρακίνησης καθώς ο μέσος όρος είναι πάνω από 3 σε όλες τις περιπτώσεις. Κατά συνέπεια, πέρα από τα οικονομικά κίνητρα, τα μη οικονομικά κίνητρα που αναφέρονται είναι εξίσου βασικός παράγοντας που οδηγεί σε υψηλή παρακίνηση των εργαζομένων στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Ελλάδα.

### 4.2.3. Μέθοδοι Αξιολόγησης Προσωπικού και Σύστημα Αμοιβών

Στο συγκεκριμένο σημείο επιχειρείται η παρουσίαση διαφόρων πινάκων που αντιστοιχούν σε κάθε ερώτηση της τρίτης ενότητας του ερωτηματολογίου, αναφορικά με τις μεθόδους αξιολόγησης του προσωπικού και του συστήματος αμοιβών.

#### Ικανοποίηση από την αξιολόγηση της απόδοσης

Πίνακας 14: Περιγραφικά στατιστικά για την ικανοποίηση των εργαζομένων από την αξιολόγηση της απόδοσης στις ελληνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

	N	Ελάχιστη Τιμή	Μέγιστη Τιμή	Μέσος	Τυπ. Απόκλιση
Γνωρίζω με λεπτομέρειες την διαδικασία της αξιολόγησης της απόδοσής μου που διενεργείται στην επιχείρηση.	106	1,00	5,00	3,4434	1,17173

Είμαι ικανοποιημένος/η από την διαδικασία της αξιολόγησης απόδοσης που διενεργείται στην επιχείρηση.	106	1,00	5,00	3,0377	1,02283
Θεωρώ επαρκή την παρούσα μέθοδο αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων που υπάρχει στην επιχείρηση.	104	1,00	5,00	2,9712	1,04702
Θεωρώ ότι η αξιολόγηση της απόδοσης βοηθά τη διοίκηση της επιχείρησης στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων.	106	1,00	5,00	3,6698	1,11886
Παρέχεται εκπαίδευση προσωπικού από όσους διενεργούν την αξιολόγηση.	105	1,00	5,00	3,0762	1,19852
Υπάρχει σύνδεση της αξιολόγησης της απόδοσης με τους στόχους που θέτονται κάθε φορά από τη Διεύθυνση/Ανώτερη Διοίκηση.	105	1,00	5,00	3,1048	1,15129

Όπως φαίνεται από τον πίνακα αυτόν, κατά μέσο όρο προκύπτει ότι η ικανοποίηση των εργαζομένων από την υφιστάμενη αξιολόγηση προσωπικού είναι μέτρια έως καλή, δηλαδή όχι τόσο ικανοποιητική όσο θα ήθελαν οι εργαζόμενοι στις ελληνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις σε ορισμένα επίπεδα. Σε κάποιες περιπτώσεις βέβαια, όπως στην συνεισφορά στη διοίκηση ανθρώπινων πόρων ή στην επαρκή γνώση, από τη

πλευρά του εργαζόμενου, της υφιστάμενης αξιολόγησης, υπάρχει σχετικά υψηλός βαθμός ικανοποίησης. Ωστόσο, η παρούσα μέθοδος δεν θεωρείται τόσο επαρκής καθώς στη περίπτωση αυτή ο μέσος όρος είναι ελαφρώς κάτω από 3. Συνεπώς προκύπτει ότι το μέσο επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων από την αξιολόγηση της απόδοσης είναι μέτριο έως σχετικά υψηλό.

### **Παράγοντες Επιτυχίας ή Αποτυχίας της Αξιολόγησης της Απόδοσης**

**Πίνακας 15: Περιγραφικά στατιστικά για τους πιθανούς παράγοντες επιτυχίας ή αποτυχίας αξιολόγησης της απόδοσης στις ελληνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις.**

	N	Ελάχιστη Τιμή	Μέγιστη Τιμή	Μέσος	Τυπ. Απόκλιση
Η αντικειμενικότητα του αξιολογητή.	106	3,00	5,00	4,4434	,61845
Η εκπαίδευση / το υπόβαθρο του αξιολογητή.	106	2,00	5,00	4,3396	,72882
Η στήριξη της διαδικασίας από τη Διεύθυνση.	105	2,00	5,00	4,2381	,68674
Η ποιότητα του εντύπου αξιολόγησης.	104	1,00	5,00	4,0769	,89976
Η μετέπειτα αξιοποίηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης.	106	2,00	5,00	4,3962	,65726

Σε αυτόν τον πίνακα παρατηρείται ότι όλοι οι παράγοντες που αναφέρονται είναι εξίσου πιθανοί ώστε μία μέθοδος αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού να επιτύχει ή να αποτύχει στον σκοπό της. Ο περισσότερο βέβαια πιθανός παράγοντας επιτυχίας ή αποτυχίας φαίνεται να είναι η αντικειμενικότητα του ατόμου που αναλαμβάνει την αξιολόγηση, καθώς και η αξιοποίηση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης σε μετέπειτα χρόνο.

## Παράγοντες αλληλεπίδρασης με την αξιολόγηση της απόδοσης

Πίνακας 16: Περιγραφικά στατιστικά για τους πιθανούς παράγοντες αλληλεπίδρασης με την αξιολόγηση της απόδοσης στις ελληνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

	N	Ελάχιστη Τιμή	Μέγιστη Τιμή	Μέσος	Τυπ. Απόκλιση
Τη χρηματική αμοιβή (μισθό).	105	2,00	5,00	4,2381	,67259
Έξτρα μπόνους (χρηματικά, υλικά, και άυλα κλπ).	106	2,00	5,00	4,4151	,67426
Ποινές - Απόλυση.	106	1,00	5,00	3,3679	1,06302
Την ανάγκη για προγραμματισμό επιμορφωτικών προγραμμάτων.	105	2,00	5,00	4,3429	,69099
Ανέλιξη στην ιεραρχία.	106	1,00	5,00	4,1981	,83289
Το σύστημα προσλήψεων.	106	1,00	5,00	4,0660	,85377

Όπως προκύπτει από αυτόν τον πίνακα, οι συμμετέχοντες στην έρευνα θεωρούν ότι, κατά κύριο λόγο, η αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού θα πρέπει να συνδέεται με έξτρα μπόνους και χρηματικές αμοιβές (μισθούς), καθώς και με διοργάνωση επιμορφωτικών προγραμμάτων. Συγκριτικά λιγότερο θα πρέπει η αξιολόγηση της απόδοσης να συνδέεται με ποινές και απολύσεις, καθώς και με το σύστημα προσλήψεων και τις ανελίξεις στην ιεραρχία.

## Τρόποι βελτίωσης του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού

Πίνακας 17: Περιγραφικά στατιστικά για τους πιθανούς τρόπους βελτίωσης της αξιολόγησης της απόδοσης στις ελληνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

	N	Ελάχιστη Τιμή	Μέγιστη Τιμή	Μέσος	Τυπ. Απόκλιση
Πραγματοποίηση συζήτησης με τον αξιολογούμενο για τα αποτελέσματα της αξιολόγησης της απόδοσης και αναζήτηση ιδεών από αυτόν για βελτίωση της όλης διαδικασίας.	106	,00	1,00	,9528	,21301
Εκπαίδευση αξιολογητών.	106	,00	1,00	,9434	,23218
Εμπλουτισμός του εντύπου αξιολόγησης.	104	,00	1,00	,8654	,34297
Σύνδεση αξιολόγησης της απόδοσης με χρηματική αμοιβή –επιχορήγηση (bonus).	106	,00	1,00	,8962	,30642
Σύνδεση αξιολόγησης της απόδοσης με τον μισθό.	106	,00	1,00	,8396	,36870
Αξιολόγηση με βάση την εκπλήρωση προκαθορισμένων στόχων.	106	,00	1,00	,9057	,29369
Ομαδική αξιολόγηση για κάθε τμήμα.	106	,00	1,00	,7547	,43230
Εισαγωγή μηχανογραφικών συστημάτων που θα βοηθούσαν την όλη διαδικασία και την εξαγωγή αποτελεσμάτων.	105	,00	1,00	,8095	,39456
Καλύτερη χρήση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης στην κρίση των εργαζομένων για ανέλιξη στην ιεραρχία.	106	,00	1,00	,8585	,35020

Από αυτόν τον πίνακα διαφαίνεται ότι, στη κλίμακα μέτρησης από 0 (Όχι) έως 1 (Ναι), όλοι οι παραπάνω τρόποι έχουν μέσο όρο πολύ κοντά στο 1 και άρα θα έπρεπε να εφαρμοστούν ώστε να συμβάλλουν στη βελτίωση του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού στις ελληνικές ΜΜΕ. Από αυτές, οι περισσότερο χρήσιμοι τρόποι θεωρούνται η πραγματοποίηση συζήτησης με τον αξιολογούμενο για τα αποτελέσματα της αξιολόγησης της απόδοσης και την συνακόλουθη αναζήτηση ιδεών από αυτόν για βελτίωση της όλης διαδικασίας, την εκπαίδευση των αξιολογητών και την αξιολόγηση με βάση την εκπλήρωση συγκεκριμένων στόχων. Λιγότερο συγκριτικά ενδεδειγμένος πάντως είναι ο τρόπος της ομαδικής αξιολόγησης για κάθε τμήμα.



## Ποιότητα υφιστάμενου συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού

**Πίνακας 18: Περιγραφικά στατιστικά για την ποιότητα του υφιστάμενου συστήματος της αξιολόγησης της απόδοσης στις ελληνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις.**

	N	Ελάχιστη Τιμή	Μέγιστη Τιμή	Μέσος	Τυπ. Απόκλιση
Η σύνδεση της απόδοσης με τις αποδοχές μου θα βελτιώσει τις οικονομικές μου απολαβές από την εργασία μου.	107	,00	1,00	,8224	,38395
Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης της απόδοσης θα πρέπει να συνδεθούν με την βαθμολογική εξέλιξη του εργαζομένου.	104	,00	1,00	,8462	,36255
Η συνέντευξη πρέπει να διατηρηθεί ως μέσο αξιολόγησης των εργαζομένων.	107	,00	1,00	,7757	,41908
Η σύνδεση της απόδοσης κάθε εργαζόμενου με τις αποδοχές του θα επηρεάσει αρνητικά τις διαπροσωπικές σχέσεις των εργαζομένων.	107	,00	1,00	,4393	,49863
Το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης επηρεάζει θετικά την απόδοσή μου.	106	,00	1,00	,5943	,49335
Το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης επηρεάζει θετικά τη λειτουργία της επιχείρησης.	105	,00	1,00	,5714	,49725
Η αξιολόγηση πρέπει να είναι μέρος ενός συστήματος ποιότητας (π.χ. της σειράς ISO) που θα έχει αποκτήσει η επιχείρηση.	106	,00	1,00	,7830	,41415
Η αξιολόγησης της απόδοσης θα πρέπει να είναι συνδεδεμένη με τη στοχοθεσία και τη διοίκηση μέσω στόχων όπως προβλέπεται από την επιχείρηση.	106	,00	1,00	,9151	,28007
Η παρουσία ενός επόπτη, ο οποίος δεν βαθμολογεί, είναι απαραίτητη κατά την αξιολόγηση.	106	,00	1,00	,6792	,46898
Τα κριτήρια αξιολόγησης να είναι διαφορετικά ανάλογα με το επίπεδο σπουδών του αξιολογούμενου εργαζομένου.	107	,00	1,00	,6822	,46780

Να αυξηθούν τα απαιτούμενα χρόνια  
 προϋπηρεσίας ενός εργαζομένου πριν την  
 ανάληψη προϊστάμενης θέσης ώστε να μην  
 φτάνουν σε αυτήν σχετικά νεαρά σε ηλικία  
 άτομα.

107 ,00 1,00 ,4019 ,49258

Τέλος, όσον αφορά τη ποιότητα του τρέχοντος προγράμματος αξιολόγησης της απόδοσης, παρατηρείται ότι ορισμένοι τομείς καλύπτουν επαρκώς το υπάρχον σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης, ωστόσο υπάρχουν άλλοι τομείς στους οποίους το σύστημα αυτό χρήζει βελτίωσης. Ιδιαίτερη αναφορά αξίζει να γίνει για το γεγονός ότι η πιθανή σύνδεση της απόδοσης με τις αποδοχές κάθε εργαζομένου μπορεί να επηρεάσει αρνητικά τις διαπροσωπικές σχέσεις των εργαζομένων, κάτι που δεν ισχύει καθώς ο μέσος όρος είναι κάτω από 0,5. Αυτό οφείλεται στο ότι η πρόταση αυτή είναι αρνητική, που σημαίνει ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων διαφωνεί με αυτή την άποψη. Κατά κύριο λόγο δε, η πλειοψηφία των εργαζομένων συμφωνεί στο ότι η αξιολόγηση της απόδοσης θα πρέπει να είναι συνδεδεμένη με τη στοχοθεσία και τη διοίκηση μέσω στόχων, όπως αυτή προβλέπεται από την επιχείρηση.

### 4.3 Επαγωγική Στατιστική

Σε αυτό το σημείο θα παρουσιαστούν διάφοροι έλεγχοι συσχέτισης μεταξύ συγκεκριμένων μεταβλητών οι οποίοι και θα απαντούν στα ερευνητικά ερωτήματα που ετέθησαν τόσο στην εισαγωγή όσο και στη μεθοδολογία.

Ειδικότερα, στο πρώτο ερευνητικό ερώτημα διερευνάται το αν η επιχείρηση ανταποκρίνεται σε μεγάλο βαθμό στα θελήματα και τις ανάγκες όλων των εργαζομένων αναφορικά με τα κίνητρα που αυτή προσφέρει, καθώς και αν ο βαθμός ανταπόκρισης αυτής συνδέεται με ένα υψηλότερο επίπεδο ικανοποίησης. Για την διεξαγωγή του ελέγχου αυτού χρησιμοποιήθηκαν οι ερωτήσεις 7 (βαθμός ικανοποίησης), 9.1 (σημαντικότητα παραγόντων παρακίνησης) 9.2 (βαθμός ανταπόκρισης επιχείρησης) και δημιουργήθηκαν νέες μεταβλητές, ως ο μέσος όρος των υπο-ερωτήσεων που συμπεριλαμβάνουν.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του SPSS, ο έλεγχος συσχέτισης σε αυτή τη περίπτωση έδειξε ότι ο βαθμός ανταπόκρισης της επιχείρησης στους παράγοντες παρακίνησης που επιθυμούν οι εργαζόμενοι δε φαίνεται να παρουσιάζει σημαντική συσχέτιση ( $p=0,402$ ).

Το αποτέλεσμα αυτό προέκυψε άλλωστε και από τη περιγραφική στατιστική ανάλυση. Ωστόσο, ο βαθμός ανταπόκρισης της επιχείρησης στη παρακίνηση των εργαζομένων φαίνεται να συνδέεται με ένα υψηλότερο επίπεδο ικανοποίησης καθώς ο συντελεστής συσχέτισης σε αυτή τη περίπτωση είναι θετικός και στατιστικά σημαντικός ( $p=0,002$ ). Επομένως, παρά το γεγονός ότι η επιχείρηση ιεραρχεί τη σημαντικότητα των τρόπων παρακίνησης με διαφορετικό τρόπο σε σχέση με τους εργαζόμενους, παρόλα αυτά οι εργαζόμενοι έχουν σχετικά υψηλό επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία τους. Συνεπώς, πράγματι τα εφαρμοσμένα συστήματα κινήτρων στο εργασιακό περιβάλλον βοηθούν τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις να βρουν διέξοδο από την κρίση.

Στο δεύτερο ερευνητικό ερώτημα, επιχειρείται η διερεύνηση του αν οι υφιστάμενες μέθοδοι αξιολόγησης παρέχουν ένα υψηλό επίπεδο ικανοποίησης στους εργαζόμενους των ελληνικών μικρομεσαίων επιχειρήσεων, κάτι που συνεισφέρει σημαντικά στην αντιμετώπιση της κρίσης από τη μεριά αυτών. Για την διεξαγωγή του ελέγχου αυτού χρησιμοποιήθηκαν οι ερωτήσεις 12 (βαθμός ικανοποίησης από την αξιολόγηση της απόδοσης) και 16 (υφιστάμενες μέθοδοι αξιολόγησης) και δημιουργήθηκαν νέες μεταβλητές, ως ο μέσος όρος των υπο-ερωτήσεων που συμπεριλαμβάνει η πρώτη και ως το άθροισμα των όρων της δεύτερης μεταβλητής.

Ο έλεγχος συσχέτισης σε αυτή τη περίπτωση έδειξε ότι η σχέση αυτή είναι θετική και στατιστικά σημαντική ( $p=0,002$ ), άρα σε αυτή τη περίπτωση ισχύει ότι οι υφιστάμενες μέθοδοι αξιολόγησης των εργαζομένων στο εργασιακό περιβάλλον βοηθούν τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις να βρουν διέξοδο από την κρίση.

Επιπλέον, στο τρίτο ερευνητικό ερώτημα διερευνάται το αν οι τρόποι που θεωρούν οι εργαζόμενοι ότι θα συμβάλλουν στη βελτίωση του συστήματος αξιολόγησης (συμπεριλαμβανομένων και των αμοιβών) συνδέονται με ένα υψηλότερο επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων από τις μεθόδους αξιολόγησης του προσωπικού και, κατ' επέκταση, με την δυνατότητα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στη χώρα να βρουν διέξοδο από τη κρίση. Για την διεξαγωγή του ελέγχου αυτού χρησιμοποιήθηκαν οι ερωτήσεις 12 (βαθμός ικανοποίησης από την απόδοση) και 15 (τρόποι βελτίωσης μεθόδων αξιολόγησης) και δημιουργήθηκαν νέες μεταβλητές, ως ο μέσος όρος των υπο-ερωτήσεων που συμπεριλαμβάνει η πρώτη και ως το άθροισμα των όρων της δεύτερης μεταβλητής.

Ο έλεγχος συσχέτισης σε αυτή τη περίπτωση έδειξε ότι η σχέση αυτή είναι θετική αλλά μη στατιστικά σημαντική ( $p=0,114$ ), άρα σε αυτή τη περίπτωση ισχύει ότι το υπάρχον σύστημα αμοιβής των εργαζομένων που προκύπτει από τις μεθόδους αξιολόγησης δεν είναι ξεκάθαρο αν βοηθά τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις να βρουν διέξοδο από την κρίση.

Τέλος, στο τέταρτο ερευνητικό ερώτημα επιχειρείται η ανάλυση για το αν η υφιστάμενη σύνδεση της απόδοσης των εργαζομένων με τις αμοιβές τους διευκολύνει σημαντικά την μικρομεσαία επιχείρηση και έτσι συνδέεται με ένα υψηλότερο επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία γενικώς. Για την διεξαγωγή του ελέγχου αυτού χρησιμοποιήθηκαν οι υπο-μεταβλητές 1 και 2 της ερώτησης 14 που αφορούν το σύστημα αμοιβών και η ερώτηση 7 (επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων από την εργασία τους).

Ο έλεγχος συσχέτισης σε αυτή τη περίπτωση έδειξε ότι οι συσχετίσεις αυτές είναι θετικές αλλά μη στατιστικά σημαντικές, άρα σε αυτή τη περίπτωση ισχύει ότι η σύνδεση της αμοιβής των εργαζομένων με την απόδοσή τους είναι τέτοια που δεν είναι ξεκάθαρο αν διευκολύνει τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις να βρουν διέξοδο από την κρίση καθώς δεν φαίνεται αν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ικανοποιημένοι από τον βαθμό σύνδεσης της απόδοσης με το σύστημα αμοιβών.

# Κεφάλαιο 5

## Επίλογος

Συμπερασματικά, σε αυτή την εργασία εξετάστηκε και διερευνήθηκε, τόσο σε θεωρητικό όσο και σε εμπειρικό επίπεδο, το θέμα της ύπαρξης συστημάτων κινήτρων και μεθόδων αξιολόγησης προσωπικού τα οποία συμβάλλουν στην κερδοφορία/ανάπτυξη των επιχειρήσεων. Σε θεωρητικό επίπεδο, υπάρχουν διάφορα συστήματα παρακίνησης και μέθοδοι αξιολόγησης της απόδοσης, καθένα από τα οποία έχει τις δικές του ιδιαιτερότητες και άρα επηρεάζει με διαφορετικό τρόπο κάθε φορά τον βαθμό ικανοποίησης και παρακίνησης των εργαζομένων.

Σε εμπειρικό επίπεδο, το θέμα αυτό διερευνήθηκε στα πλαίσια των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην Ελλάδα καθώς η κατηγορία των επιχειρήσεων αυτών αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο της ελληνικής οικονομίας, ως σημαντική πηγή καινοτομιών και έρευνας και ανάπτυξης. Ειδικότερα, διερευνήθηκε το κατά πόσο τα υπάρχοντα συστήματα παρακίνησης αλλά και αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων από τις ΜΜΕ συμβάλλουν στην όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματική αντιμετώπιση της κρίσης από τις τελευταίες.

Το βασικό συμπέρασμα που προέκυψε είναι ότι ενώ τα συστήματα κινήτρων και οι γενικές μέθοδοι αξιολόγησης της απόδοσης προσδίδουν ένα σχετικά υψηλό επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων (παρόλο που ο βαθμός ανταπόκρισης της επιχείρησης ανάλογα με τη σημαντικότητα που τοποθετούν στον κάθε τρόπο παρακίνησης σε σχέση με τους εργαζομένους δεν είναι τόσο υψηλός), παρόλα αυτά για το σύστημα αμοιβών δε φαίνεται να παρουσιάζεται κάποια ξεκάθαρη εικόνα και αυτό οφείλεται λογικά στην ύπαρξη της οικονομικής κρίσης. Συγκεκριμένα, η έλλειψη ρευστότητας που έχει προκληθεί από αυτή έχει αναγκάσει τις επιχειρήσεις να αναπροσαρμόζουν τακτικά τα συστήματα αμοιβών τους και με τρόπο ώστε τα οικονομικά κίνητρα να μην παρατηρούνται τόσο συχνά, δηλαδή να γίνεται εξοικονόμηση χρηματικών πόρων, ιδίως εργατικού κόστους (μισθών).

Επομένως, με βάση αυτή την ανάλυση, συνεπάγεται ότι στο μέλλον οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις θα πρέπει να αναπροσαρμόσουν κατάλληλα τα συστήματα αμοιβών τους με τρόπο ώστε ο εργαζόμενος να έχει υψηλότερη παρακίνηση, τόσο από οικονομικά όσο και από μη οικονομικά κίνητρα. Επιπλέον, παρόλο που οι υφιστάμενες μέθοδοι παρακίνησης και αξιολόγησης της απόδοσης προσδίδουν γενικώς ένα υψηλό επίπεδο ικανοποίησης στους εργαζόμενους, εντούτοις χρήζουν βελτίωσης ως προς συγκεκριμένους τομείς τους οποίους οι εργαζόμενοι δε θεωρούν ιδιαίτερα χρήσιμους.

Τέλος, οι ίδιες οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις οφείλουν, κάτω από την έντονη πίεση που ασκούν η οικονομική κρίση και ο εσωτερικός και εξωτερικός ανταγωνισμός, να προσαρμόζονται κάθε φορά στα νέα δεδομένα, έτσι ώστε, σε όποιον τομέα δημιουργείται πρόβλημα, η εφαρμογή των συστημάτων παρακίνησης και αξιολόγησης της απόδοσης να είναι τέτοια που να το αντιμετωπίζει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Έτσι, οι επιχειρήσεις αυτές θα εξασφαλίσουν την βιωσιμότητα και την επιβιωσιμότητα τους.

# Βιβλιογραφία

## Ελληνική

Δαμουλιάνου Χ (2012), Η ενδυνάμωση του ανθρωπίνου δυναμικού σε περιόδους κρίσης και η θέση της Ελλάδας, , *Η Καθημερινή*, 13.05.2012

Μπουραντάς, Δ. και Παπαλεξανδρή, Ν., (2002), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

Χυτήρης, Σ. Λ., (2001), *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*, Εκδόσεις INTERBOOKS, Αθήνα.

## Ξενόγλωσση

Bandura, A. (1977). *Social Learning Theory*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Becker B, Huselid M, Pickus P, Spratt M (1997), HR as a Source of Shareholder Value: Research and Recommendations, *Human Resource Management*, Vol. 36, No. 1, pp. 39–47 John Wiley & Sons, Inc.

Dex, S. and Scheibl, F. (2001), Flexible and Family-Friendly Working Arrangements in UK-Based SMEs: Business Cases. *British Journal of Industrial Relations*, 39: 411–431

European Commission (2016), *Annual Report on European SMEs 2015/ 2016*

Folger, R., & Greenberg, J. (1985). *Procedural justice: An interpretive analysis of personnel systems*. in Rowland, K. & Ferris, G. (Eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 3. Greenwich, Connecticut: JAI Press.

Freemantle D. (2001). *The stimulus factor: The new dimension in motivation*. Amsterdam: Prentice Hall.

- Giannacourou M., Kantaraki M., Christopoulou V (2015), The Perception of Crisis by Greek SMEs and its Impact on Managerial Practices, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Volume 175, Pages 546–551
- Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work*. New York: Wiley
- Holton S, McCann F, Prendergas Kt, Purdue D (2013), Policy measures to improve access to credit for SMEs: a survey, *Quarterly Bulletin* 04, 91-110
- Locke, E. A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3: 157-189
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality* (3rd ed.). New York: Harper.
- McGregor, D.M. (1960), *The Human Side of Enterprise*, McGraw-Hill Book Co., New York, NY
- McShane, S. L. and von Glinow, M.A. Y. (2003). *Organizational behavior*. McGraw-Hill
- Petri, H. L., & Govern, J.M. (2004). *Motivation: Theory, research and applications*. (5th ed.). Belmont, CA.: Wadsworth/Thompson.
- Roberts G.E (2003), *Public Personnel Management*, EBSCO Publishing
- Ryan, R. M. (1995). Psychological needs and the facilitation of integrative processes. *Journal of Personality*, 63, 397–427.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2002). Overview of self-determination theory: An organismic dialectical perspective. In E. L. Deci, & R. M. Ryan (Eds.), *Handbook of self-determination research* (pp. 3–33). Rochester, NY: University of Rochester Press
- Saiyadain, M. (2009). *Human Resources Management*. McGraw-Hill, Inc
- Shamir, B. (1991). Meaning, self and motivation in organizations. *Organization Studies*, 12:3, pp. 405-424.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: John Wiley & Sons.
- Werther W. (1996), *Human Resources and Personnel Management*, McGraw-Hill



## Διαδίκτυο

Ινστιτούτο Μικρών Επιχειρήσεων, *Ορισμός των πολύ μικρών, μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων*, διαθέσιμο στο <http://www.imegsevee.gr/arhtrografia/221-orismos>, ανάκτηση 25-11-2016

Net MBA Business Knowledge Center. (2007). *McClelland's theory of needs*. Retrieved from <http://www.netmba.com/mgmt/ob/motivation/mcclelland/>, accessed 25-11-2016

Zeng, M. (2016). What alternative performance appraisal methods have companies used to replace forced rankings?, Cornell University, ILR School, Retrieved from <http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1101&context=student>, accessed 25-11-2016

# Παράρτημα

## Ερωτηματολόγιο

### Μέρος 1: Δημογραφικά Στοιχεία

#### 1. Φύλο:

- Άνδρας
- Γυναίκα

#### 2. Ηλικία:

- <30
- 30-35
- 36-45
- 46-55
- 55 και άνω

#### 3. Οικογενειακή κατάσταση:

- Έγγαμος/η
- Άγαμος/η

Αριθμός παιδιών:.....

#### 4. Επίπεδο Σπουδών:

- Πρωτοβάθμια εκπαίδευση
- Δευτεροβάθμια εκπαίδευση
- Τριτοβάθμια εκπαίδευση
- Πανεπιστημιακή-Τεχνολογική εκπαίδευση

- Μεταπτυχιακό
- Διδακτορικό

**5. Χρόνια προϋπηρεσίας:.....**

**6. Σημειώστε τη θέση που κατέχετε στην επιχείρησή σας.**

- Γενικός Διευθυντής
- Διευθυντής
- Προϊστάμενος τμήματος
- Υπάλληλος

## Μέρος 2: Αξιολόγηση των συστημάτων κινήτρων του προσωπικού

7. Παρακαλώ απαντήστε στις ακόλουθες ερωτήσεις για το κατά πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις ακόλουθες προτάσεις:

	Συμφωνώ Απόλυτα	Συμφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ Απόλυτα
Νιώθω ικανοποιημένος/η από το αντικείμενο της εργασίας μου.					
Νιώθω ικανοποιημένος/η από τις συνθήκες εργασίας μου.					
Ενθαρρύνομαι από τους ανωτέρους μου για την ανάληψη πρωτοβουλιών.					
Είμαι ικανοποιημένος/η με τις αποδοχές μου.					

8. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι οι παρακάτω τεχνικές θα μπορούσαν να σας παρακινήσουν;

	Συμφωνώ Απόλυτα	Συμφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ Απόλυτα
Εκπαίδευση Εργαζομένων					
Αξιολόγηση Προσωπικού					
Σύνδεση Αποδοχών- Παραγωγικότητας					
Δημιουργία καθηκοντολογίου					
Καθιέρωση ευέλικτου ωραρίου εργασίας					
Δημιουργία ομάδων εργασίας					
Καθιέρωση ατομικών βραβείων επιδόσεων					

Εφαρμογή συστημάτων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας					
---	--	--	--	--	--

9. Ιεραρχήστε τους παρακάτω τρόπους παρακίνησης από τον πιο σημαντικό έως τον πιο ασήμαντο για εσάς και μετά αξιολογήστε το κατά πόσο αισθάνεστε ότι σας τους προσφέρει η επιχείρησή σας. Στην στήλη της σημαντικότητας βάζετε έναν αριθμό από το 1 έως το 6 (όπου το 1 είναι πολύ σημαντικό για εσάς και το 6 το λιγότερο σημαντικό). Στην στήλη ανταπόκριση επιχείρησης χρησιμοποιείτε την κλίμακα όπως παρακάτω:

1= Καθόλου, 2=Ελάχιστα, 3=Μερικώς, 4=Πολύ, 5=Απόλυτα

	Σημαντικότητα για εσάς	Βαθμός Ανταπόκρισης Επιχείρησης				
		1	2	3	4	5
Εκπαίδευση						
Ανάληψη Πρωτοβουλιών						
Αλλαγή Θέσης Εργασίας						
Αξιολόγηση Προσωπικού						
Δυνατότητες προσωπικής ανέλιξης						
Ανάδειξη προσωπικών ικανοτήτων						

10. Παρακαλώ απαντήστε στις ακόλουθες ερωτήσεις για το κατά πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις ακόλουθες προτάσεις:

	Συμφωνώ Απόλυτα	Συμφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ Απόλυτα
1. Η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει αρνητικά τις διαπροσωπικές μου σχέσεις.					
2. Η οικονομική μου κατάσταση					

σε σχέση με το προηγούμενο έτος είναι χειρότερη.					
3. Αισθάνομαι ανασφάλεια ως προς τη διατήρηση της θέσης εργασίας μου.					
4. Σε μια περίοδο κρίσης, θεωρώ πως ο μόνος τρόπος παρακίνησης είναι τα οικονομικά κίνητρα.					
5. Οι σχέσεις με τους συναδέλφους μου μετά την κρίση έχουν γίνει περισσότερο ανταγωνιστικές.					
6. Μετά την κρίση, εκτελώ την εργασία μου με περισσότερο παραγωγικό τρόπο.					
7. Γενικά, αισθάνομαι ότι μετά την κρίση, το επίπεδο ατομικής παρακίνησης μου στον συγκεκριμένο χώρο εργασίας είναι χαμηλότερο σε σχέση με πριν.					
8. Αισθάνομαι ότι οι ανταμοιβές μου (οικονομικές και μη) από την εργασία που προσφέρω είναι ανάλογες με αυτή.					

**11. Τι θα μπορούσε να σας παρακινήσει πέραν των οικονομικών κινήτρων; Παρακαλώ απαντήστε στις ακόλουθες ερωτήσεις για το κατά πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις ακόλουθες προτάσεις:**

	Συμφωνώ Απόλυτα	Συμφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ Απόλυτα
Οι σχέσεις εργασίας που μπορώ να αναπτύξω με τους συναδέλφους μου.					
Ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων και					

νέας γνώσης στα πλαίσια της εργασίας.					
Ευκαιρία για ανάπτυξη ανεξάρτητης σκέψης, έκφρασης και πράξης.					
Να είμαι αποδεκτός από τους άλλους.					
Ευκαιρία για ανάπτυξη στενών διαπροσωπικών σχέσεων.					
Αίσθηση αυτοεκτίμησης.					
Αίσθηση ασφάλειας και μονιμότητας που προσφέρει η εργασία.					
Ευκαιρία που μου προσφέρει η εργασία να βοηθάω τους συνανθρώπους μου.					
Φιλοπατρία, ανάγκη να νιώσω ότι βοηθάω από την θέση μου τη χώρα να αντιμετωπίσει την οικονομική κρίση.					
Εξουσία που συνδέεται με την κατοχή μιας θέσης.					

### Ενότητα 3: Μέθοδοι Αξιολόγησης Προσωπικού και Σύστημα Αμοιβών

**12. Παρακαλώ απαντήστε στις ακόλουθες ερωτήσεις για το κατά πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις ακόλουθες προτάσεις:**

	Συμφωνώ Απόλυτα	Συμφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ Απόλυτα
1. Γνωρίζω με λεπτομέρειες την διαδικασία της αξιολόγησης της απόδοσής μου που διενεργείται στην επιχείρηση.					
2. Είμαι ικανοποιημένος/η από					

την διαδικασία της αξιολόγησης απόδοσης που διενεργείται στην επιχείρηση.					
3. Θεωρώ επαρκή την παρούσα μέθοδο αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων που υπάρχει στην επιχείρηση.					
4. Θεωρώ ότι η αξιολόγηση της απόδοσης βοηθά τη διοίκηση της επιχείρησης στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων.					
5. Παρέχεται εκπαίδευση προσωπικού από όσους διενεργούν την αξιολόγηση.					
6. Υπάρχει σύνδεση της αξιολόγησης της απόδοσης με τους στόχους που θέτονται κάθε φορά από τη Διεύθυνση/Ανώτερη Διοίκηση.					

**13. Κατά πόσο πιστεύετε ότι οι παρακάτω παράγοντες επηρεάζουν την επιτυχία ή αποτυχία της αξιολόγησης της απόδοσης;**

	<b>Συμφωνώ Απόλυτα</b>	<b>Συμφωνώ</b>	<b>Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ</b>	<b>Διαφωνώ</b>	<b>Διαφωνώ Απόλυτα</b>
Η αντικειμενικότητα του αξιολογητή.					
Η εκπαίδευση / το υπόβαθρο του αξιολογητή.					
Η στήριξη της διαδικασίας από τη Διεύθυνση.					
Η ποιότητα του εντύπου αξιολόγησης.					
Η μετέπειτα αξιοποίηση των αποτελεσμάτων της					



αξιολόγησης.					
--------------	--	--	--	--	--

**14. Θεωρείτε ότι πρέπει να υπάρξει σύνδεση της αξιολόγησης της απόδοσης με:**

	Συμφωνώ Απόλυτα	Συμφωνώ	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Διαφωνώ	Διαφωνώ Απόλυτα
Τη χρηματική αμοιβή (μισθό).					
Έξτρα μπόνους (χρηματικά, υλικά, και άυλα κλπ).					
Ποινές - Απόλυση.					
Την ανάγκη για προγραμματισμό επιμορφωτικών προγραμμάτων.					
Ανέλιξη στην ιεραρχία.					
Το σύστημα προσλήψεων.					

**15. Στις προτάσεις που ακολουθούν σημειώστε με X το κουτάκι (ΝΑΙ-ΟΧΙ) που εκφράζει καλύτερα τον τρόπο που εσείς θεωρείτε ότι θα συμβάλλει στη βελτίωση του συστήματος αξιολόγησης των εργαζομένων στην επιχείρησή σας.**

	ΝΑΙ	ΟΧΙ
Πραγματοποίηση συζήτησης με τον αξιολογούμενο για τα αποτελέσματα της αξιολόγησης της απόδοσης και αναζήτηση ιδεών από αυτόν για βελτίωση της όλης διαδικασίας.		
Εκπαίδευση αξιολογητών.		
Εμπλουτισμός του εντύπου αξιολόγησης.		
Σύνδεση αξιολόγησης της απόδοσης με χρηματική αμοιβή -επιχορήγηση (bonus).		
Σύνδεση αξιολόγησης της απόδοσης με τον μισθό.		
Αξιολόγηση με βάση την εκπλήρωση προκαθορισμένων στόχων.		
Ομαδική αξιολόγηση για κάθε τμήμα.		
Εισαγωγή μηχανογραφικών συστημάτων που θα βοηθούσαν την όλη διαδικασία και την εξαγωγή αποτελεσμάτων.		
Καλύτερη χρήση των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης στην κρίση των εργαζομένων για ανέλιξη στην ιεραρχία.		

**16. Στις προτάσεις που ακολουθούν σημειώστε με X το κουτάκι (ΝΑΙ-ΟΧΙ) που σας εκφράζει καλύτερα ως προς το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης των εργαζομένων στην επιχείρησή σας.**

	<b>ΝΑΙ</b>	<b>ΟΧΙ</b>
Η σύνδεση της απόδοσης με τις αποδοχές μου θα βελτιώσει τις οικονομικές μου απολαβές από την εργασία μου.		
Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης της απόδοσης θα πρέπει να συνδεθούν με την βαθμολογική εξέλιξη του εργαζομένου.		
Η συνέντευξη πρέπει να διατηρηθεί ως μέσο αξιολόγησης των εργαζομένων.		
Η σύνδεση της απόδοσης κάθε εργαζόμενου με τις αποδοχές του θα επηρεάσει αρνητικά τις διαπροσωπικές σχέσεις των εργαζομένων.		
Το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης επηρεάζει θετικά την απόδοσή μου.		
Το υφιστάμενο σύστημα αξιολόγησης επηρεάζει θετικά τη λειτουργία της επιχείρησής.		
Η αξιολόγηση πρέπει να είναι μέρος ενός συστήματος ποιότητας (π.χ. της σειράς ISO) που θα έχει αποκτήσει η επιχείρησή.		
Η αξιολόγησης της απόδοσης θα πρέπει να είναι συνδεδεμένη με τη στοχοθεσία και τη διοίκηση μέσω στόχων όπως προβλέπεται από την επιχείρησή.		
Η παρουσία ενός επόπτη, ο οποίος δεν βαθμολογεί, είναι απαραίτητη κατά την αξιολόγηση.		
Τα κριτήρια αξιολόγησης να είναι διαφορετικά ανάλογα με το επίπεδο σπουδών του αξιολογούμενου εργαζομένου.		
Να αυξηθούν τα απαιτούμενα χρόνια προϋπηρεσίας ενός εργαζομένου πριν την ανάληψη προϊστάμενης θέσης ώστε να μην φτάνουν σε αυτήν σχετικά νεαρά σε ηλικία άτομα.		