

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου  
Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών

*Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA)*

Μεταπτυχιακή Διατριβή



**“Ανάλυση του Σημαντικού Τομέα Ανθρώπινου Δυναμικού  
και το Ρόλο που Πρέπει να Διαδραματίζει στη Βάση των  
Σύγχρονων Αναγκών”**

Άντρη Κουρουφέξη

Επιβλέπων Καθηγητής  
Ανδρέας Ασιώτης

Μάιος 2021

**Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου  
Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης**

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών**

***Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA)***

**Μεταπτυχιακή Διατριβή**

**“Ανάλυση του Σημαντικού Τομέα Ανθρώπινου Δυναμικού  
και το Ρόλο που Πρέπει να Διαδραματίζει στη Βάση των  
Σύγχρονων Αναγκών”**

**Άντρη Κουρουφέξη**

**Επιβλέπων Καθηγητής  
Ανδρέας Ασιώτης**

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

**Μάιος 2021**



## Περίληψη

**Εισαγωγή:** Η μεγαλύτερη ίσως πρόκληση της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, είναι να καταφέρει να αξιοποιήσει στο έπακρο τις ικανότητες των εργαζομένων, με τρόπο που να υλοποιηθούν οι στόχοι της επιχείρησης και του κάθε εργαζομένου ξεχωριστά και να της επιφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, σύμφωνα πάντα με τις σύγχρονες ανάγκες.

**Στόχος:** Με την παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή επιχειρείται να αναγνωριστούν οι σύγχρονες προκλήσεις που έχουν να αντιμετωπίσουν οι επιχειρήσεις στην Κύπρο και πιθανοί τρόποι κάλυψής τους από τον τομέα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, με ιδιαίτερο ενδιαφέρον στις πρωτόγνωρες καταστάσεις που έχει δημιουργήσει η πανδημία COVID-19.

**Μεθοδολογία:** Χρησιμοποιήθηκε ερωτηματολόγιο, το οποίο δόθηκε τυχαία σε 120 εργαζόμενους σε διάφορες μικρές και μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Κύπρο (ιδιωτικός και Ημικρατικός τομέας) και διάφορες υπηρεσίες του Δημόσιου Τομέα.

**Αποτελέσματα:** Οι ανάγκες των επιχειρήσεων της Κύπρου είναι σύμφωνα με αυτές που αναγνωρίζονται στη βιβλιογραφία, αν και η πανδημία του COVID-19 επισκιάζει όλες τις υπόλοιπες ανάγκες που ενδεχομένως να υφίστανται. Περίπου στις μισές επιχειρήσεις υπάρχει μάνατζερ Δ.Α.Δ. και αυτό κυρίως ισχύει για τις επιχειρήσεις με 50-249 εργαζόμενους, ενώ διακρίνεται ότι οι επιχειρήσεις στην Κύπρο λαμβάνουν υπόψη τις ανάγκες της σύγχρονης κοινωνίας και προσπαθούν να προσαρμόσουν τον τρόπο που εκτελούν τις αρμοδιότητες τους στα δεδομένα που προκύπτουν. Ο βαθμός στον οποίο επηρέασε η πανδημία COVID-19 τις επιχειρήσεις της Κύπρου δεν έχει ακόμη διαφανεί. Γίνεται προσπάθεια από τις επιχειρήσεις να τροποποιήσουν τις λειτουργίες τους για να συνεχίσουν να λειτουργούν, οι τρόποι που εφαρμόζονται όμως στο εξωτερικό χρήζουν διαφοροποίησης για να ταιριάξουν στα Κυπριακά δεδομένα.

## Summary

**Introduction:** Perhaps the biggest challenge of Human Resources Management is to be able to take advantage most of the skills of employees, in order to achieve the goals of the company and each employee individually and bring it a competitive advantage, always according to modern needs and challenges.

**Purpose:** This dissertation seeks to identify the current challenges that companies in Cyprus are facing and possible ways to cover them in the field of Human Resources Management, with particular interest in the unprecedented situations created by the COVID-19 pandemic.

**Methodology:** A questionnaire was used, which was randomly given to 120 employees in various small and medium enterprises in Cyprus (Private and Semi-Governmental Sector) and various Public Sector services.

**Results:** The needs of Cyprus businesses are in line with those identified in the literature, although the COVID-19 pandemic overshadows all other needs that may exist. About half of the companies have a H.R. manager. This is especially true for companies with 50-249 employees, while it can be seen that companies in Cyprus take into account the needs of modern society and try to adapt the way they perform their responsibilities to the resulting data. The extent to which the COVID-19 pandemic affected Cypriot businesses has not yet become clear. Efforts are being made by companies to modify their operations to continue operating, but the ways they are applied abroad need to be differentiated to fit the Cypriot data.

## Ευχαριστίες

Με την ολοκλήρωση της εν λόγω μεταπτυχιακής διατριβής, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλα τα άτομα που συνέβαλαν για να περατωθεί η εργασία αυτή.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτερα τον επιβλέποντα καθηγητή μου, κ. Ασσιώτη Ανδρέα, για την ανάθεση της εν λόγω διατριβής και την καθοδήγηση καθ' όλη τη διάρκεια εκπόνησης της εργασίας.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια μου για τη στήριξη και την κατανόηση που έδειξαν.

# Περιεχόμενα

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	III
SUMMARY .....	IV
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ .....	V
Κεφάλαιο 1.....	1
Εισαγωγή.....	1
1.1 ΓΕΝΙΚΑ.....	1
1.2 ΣΤΟΧΟΣ ΚΑΙ ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ .....	2
1.3 ΒΑΣΙΚΑ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ .....	2
1.5 ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ.....	3
Κεφάλαιο 2.....	4
Ανασκόπηση Της Βιβλιογραφίας .....	4
Κεφάλαιο 3.....	8
Θεωρητικό Υπόβαθρο.....	8
3.1 ΣΗΜΑΣΙΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ .....	8
3.2 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ .....	10
3.2.1 Λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	10
3.2.2 Στόχοι της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	12
3.3 ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.....	12
3.3.1 Τεχνολογικά επιτεύγματα .....	13
3.3.2 Φύση της εργασίας .....	14
3.3.3 Ανθρώπινο κεφάλαιο.....	14
3.3.4 Παγκοσμιοποίηση.....	14
3.3.5 Πληθυσμιακές τάσεις .....	15
3.3.6 Οικονομικές προκλήσεις και τάσεις.....	15
3.3.7 Πανδημία COVID-19 .....	16
3.4 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ .....	16
Κεφάλαιο 4.....	19
Μεθοδολογία της Έρευνας .....	19
4.1 ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	19
4.2 ΜΕΘΟΔΟΣ, ΔΕΙΓΜΑ ΚΑΙ ΔΙΕΞΑΓΩΓΗ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ .....	20
4.3 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΓΑΛΕΙΟ .....	21

Κεφάλαιο 5.....	22
Περιγραφή Στοιχείων.....	22
5.1 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ – ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ.....	22
5.2 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ – ΚΥΡΙΟ ΜΕΡΟΣ.....	26
Κεφάλαιο 6.....	44
Συμπεράσματα .....	44
7.1 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ .....	44
7.2 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	48
7.3 ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΕΣ ΛΥΣΕΙΣ .....	48
Κεφάλαιο 7.....	50
Επίλογος και Εισηγήσεις.....	50
Βιβλιογραφία .....	53
Παράρτημα .....	56





# Κεφάλαιο 1

## Εισαγωγή

### 1.1 ΓΕΝΙΚΑ

Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί ένα από τους σημαντικότερους παράγοντες της επιτυχίας των επιχειρήσεων, χαρίζοντας τους ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με τις γνώσεις και τις δεξιότητες που κατέχει. Έτσι, αφού οι παραδοσιακοί τρόποι απόκτησης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μπορούν εύκολα να μιμηθούν, ο τομέας της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, με τη τεχνογνωσία και το βαθμό συνεισφοράς του στη λήψη αποφάσεων, συνεισφέρει σημαντικά και στη συγκριτική υπεροχή των επιχειρήσεων. Με βάση τα πιο πάνω, η ανάπτυξη και η αξιοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα είναι ζωτικής σημασίας για τις επιχειρήσεις και την εξέλιξη τους.

Οι επιχειρήσεις στη σημερινή εποχή έρχονται αντιμέτωπες με φαινόμενα όπως: ο οξύς ανταγωνισμός, η παγκοσμιοποίηση, η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας, η ανέλιξη της γνώσης, η διαφοροποίηση των αγορών εργασίας, και πολλά άλλα, με πιο πρόσφατες τις πρωτόγνωρες καταστάσεις που έχει δημιουργήσει η πανδημία του COVID-19. Αυτά έχουν ως αποτέλεσμα, να αναγκάζονται συνεχώς να αλλάζουν το εσωτερικό τους και την πορεία τους ώστε να προσαρμοστούν σε αυτές τις εξελίξεις. Η θέση του κάθε εργαζόμενου σαν ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης είναι σημαντική και πρέπει να μπορεί να υποστεί τις αλλαγές της κοινωνίας, αλλά και την αλλαγή της στρατηγικής που μπορεί να επέλθει. Η μεγαλύτερη ίσως πρόκληση της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων μιας επιχείρησης, είναι να καταφέρει να αξιοποιήσει στο έπακρο τις ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού, με τρόπο που να υλοποιηθούν οι στόχοι της επιχείρησης και του κάθε εργαζομένου ξεχωριστά.

Αναμφισβήτητα, η μεγαλύτερη πρόκληση που έχουν να αντιμετωπίσουν οι επιχειρήσεις του 2020 είναι η πανδημία του COVID19, η οποία έχει επισκιάσει σε μεγάλο βαθμό όλα τα

υπόλοιπα φαινόμενα. Είναι πλέον αποδεκτό ότι, η πανδημία επηρεάζει αρνητικά την εργασιακή παραγωγικότητα (ποσοτικά και ποιοτικά). Οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί ανά το παγκόσμιο αναγκάστηκαν να αλλάξουν το χώρο και τον τρόπο εργασίας, π.χ. εξ' αποστάσεως εργασία, μείωση των ωρών εργασίας, ακύρωση εκπαιδευτικών προγραμμάτων, κ.α. Ποικίλες βιβλιογραφικές αναφορές, επισημαίνουν ότι ο τομέας Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού έχει βασικό ρόλο στο να βοηθήσει τις επιχειρήσεις να αυξήσουν την παραγωγικότητα τους σε περιόδους κρίσης.

## **1.2 ΣΤΟΧΟΣ ΚΑΙ ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ**

Οι ανάγκες της σύγχρονης εποχής επιβάλλουν την αναδιάρθρωση του Ανθρώπινου Δυναμικού των επιχειρήσεων με τρόπο που να εξυπηρετεί τους στόχους της κάθε επιχείρησης και να της επιφέρει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Με την παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή επιχειρείται να αναγνωριστούν οι σύγχρονες προκλήσεις που έχουν να αντιμετωπίσουν οι επιχειρήσεις στην Κύπρο και πιθανοί τρόποι κάλυψής τους από τον τομέα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, με ιδιαίτερο ενδιαφέρον στις πρωτόγνωρες καταστάσεις που έχει δημιουργήσει η πανδημία COVID-19.

## **1.3 ΒΑΣΙΚΑ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ**

Πιο συγκεκριμένα, στόχος της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής είναι να απαντηθούν τα εξής ερωτήματα:

- Πόσο σημαντικός είναι ο ρόλος του τομέα του Ανθρώπινου Δυναμικού στις επιχειρήσεις;
- Ποιες είναι οι ανάγκες της σύγχρονης εποχής που επηρεάζουν τις επιχειρήσεις στην Κύπρο;
- Πώς αντιμετωπίζει ο τομέας Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού τις σύγχρονες προκλήσεις των επιχειρήσεων στην Κύπρο;
- Πόσο έχει επηρεάσει και πώς αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις στην Κύπρο την κρίση της πανδημίας COVID-19;

Μέσω βιβλιογραφικής έρευνας σε ελληνική και ξένη βιβλιογραφία, θα γίνει προσπάθεια απάντησης στο πρώτο ερώτημα, ενώ τα υπόλοιπα ερωτήματα θα απαντηθούν μέσω της παρούσης έρευνας με ανάλυση των αποτελεσμάτων από ερωτηματολόγια σε διάφορες επιχειρήσεις στην Κύπρο.

## 1.5 ΔΟΜΗ ΤΗΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή αποτελείται από 7 κεφάλαια. Το Κεφάλαιο 1 αποτελεί την εισαγωγή, στην οποία γίνεται γενική αναφορά στο θέμα, το στόχο και την αναγκαιότητα της έρευνας, όπως και τα βασικά ερωτήματα τα οποία αναμένεται να απαντηθούν από αυτήν. Στο Κεφάλαιο 2 γίνεται μια ανασκόπηση της βιβλιογραφίας και σύγκριση της εν λόγω έρευνας με άλλες σχετικές με το θέμα έρευνες. Στο Κεφάλαιο 3 παρουσιάζεται το θεωρητικό υπόβαθρο στο οποίο στηρίζεται το θέμα της έρευνας και χωρίζεται σε ενότητες οι οποίες αναπτύσσουν τη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα στις επιχειρήσεις, το ρόλο της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και τις σύγχρονες προκλήσεις που επηρεάζουν τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Στο Κεφάλαιο 4 παρουσιάζεται η μεθοδολογία και ο τρόπος συλλογής των πληροφοριών. Στο Κεφάλαιο 5 γίνεται περιγραφή των στοιχείων της έρευνας και γίνεται προσπάθεια ανάλυσης των αποτελεσμάτων που προέκυψαν μετά τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, με βάση τα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν. Στο Κεφάλαιο 6 παρουσιάζονται τα τελικά συμπεράσματα που προέκυψαν από τα αποτελέσματα της έρευνας και προτάσεις βελτίωσης. Τέλος, στο Κεφάλαιο 7 παρουσιάζεται ο επίλογος και εισηγήσεις για μελλοντική έρευνα.

# Κεφάλαιο 2

## Ανασκόπηση Της Βιβλιογραφίας

Διαθέσιμες έρευνες στη βιβλιογραφία έδειξαν ότι, μπορεί να επέλθει αύξηση 20%-30% στην κερδοφορία για κάθε ένα ευρώ που μια επιχείρηση επενδύει στο ανθρώπινο δυναμικό της. Αυτό αποδεικνύει ότι, το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί μια από τις πιο σημαντικές επενδύσεις που μπορεί να κάνει μια επιχείρηση για να εξασφαλίσει την επιτυχημένη πορεία στη διάρκεια του χρόνου (Παπατζήμου, 2020).

Ο τομέας Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (Δ.Α.Δ.) σε μεγάλες επιχειρήσεις έχει εξελιχθεί και έχει ξεφύγει από το παραδοσιακό ρόλο του τμήματος που είναι υπεύθυνο για την πρόσληψη, την προσαρμογή της αμοιβής, την εκπαίδευση, τις αξιολογήσεις, κ.α. Στη σημερινή εποχή, οι ενέργειες του τμήματος διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού σχεδιάζονται με τρόπο τέτοιο ώστε να υποστηρίζουν το σκοπό και τη στρατηγική μιας επιχείρησης, με τελικό στόχο την ανέλιξη της και την αύξηση της κερδοφορίας. Ο τομέας Δ.Α.Δ. συμβάλλει στη δημιουργία κατάλληλων συνθηκών (κουλτούρα, ικανότητες, κλίμα) για τη διαμόρφωση και υλοποίηση επιτυχημένων στρατηγικών της επιχείρησης, στη διαμόρφωση ενός καλού εργασιακού περιβάλλοντος, δίνει λύσεις στα προβλήματα προκύπτουν και δημιουργεί διαύλους σωστής και συχνής επικοινωνίας, ούτως ώστε οι εργαζόμενοι να λαμβάνουν θετικά την ύπαρξη του εν λόγω τμήματος και να μπορούν να επικοινωνήσουν μαζί του για οτιδήποτε χρειαστούν, είναι υπεύθυνο για την ανάπτυξη της οργάνωσης, της διοίκησης και της ηγεσίας. Τέλος, ένας πολύ σημαντικός ρόλος της Δ.Α.Δ. είναι να διαχειρίζεται τις οποιοσδήποτε αλλαγές προκύπτουν, είτε στο εσωτερικό είτε στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης στην οποία ανήκει, και όσο πιο σωστά και γρήγορα αντιμετωπίσει την αλλαγή τόσο πιο επιτυχημένη θα είναι (Μπουραντάς, 2005). Ο ρόλος της Δ.Α.Δ. στην σύγχρονη αγορά εργασίας πρέπει να είναι κατανοητός από όλους τους εργαζόμενους και να ακολουθεί τις τάσεις και τις συνθήκες που επικρατούν.

Οι ανάγκες της σύγχρονης εποχής που επηρεάζουν τις επιχειρήσεις στην Κύπρο έχουν γίνει αντικείμενο μελέτης από διάφορους οργανισμούς, ούτως ώστε να μπορέσουν να τις αντιμετωπίσουν:

- Οι τέσσερις πιο σημαντικές επιχειρηματικές απειλές που αναφέρονται στην 23η Παγκόσμια Έρευνα για τους CEOs (PwC, 2020) είναι: η διαθεσιμότητα των βασικών δεξιοτήτων (38%), ο ρυθμός μεταβολής της τεχνολογίας (34%), οι κυβερνοαπειλές (30%) και η μεταβαλλόμενη καταναλωτική συμπεριφορά (30%).
- Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της Πανερωπαϊκής Οικονομικής Έρευνας των Ευρωεπιμελητηρίων για το Επιχειρηματικό Κλίμα (Stockwatch, 2019), οι κυριότερες προκλήσεις που αναμένουν να αντιμετωπίσουν οι κυπριακές επιχειρήσεις το 2020 είναι η ζήτηση (εσωτερική και εξωτερική) και οι χρηματοδοτικές συνθήκες. Επίσης, στις πιο σημαντικές προκλήσεις τόσο για την Κύπρο όσο και για την Ευρώπη, αποτελούν η έλλειψη εργατικού δυναμικού με τις κατάλληλες δεξιότητες και οι επιπτώσεις του Brexit.
- Η έλλειψη ρευστότητας, ο ανταγωνισμός, ο μειωμένος κύκλος εργασιών και η μειωμένη ζήτηση συνεχίζουν να αποτελούν τις πιο σημαντικές προκλήσεις για τις κυπριακές επιχειρήσεις (Brief Team, 2019), σύμφωνα με τα αποτελέσματα του όγδοου κύματος της “Μέγα Επιχειρηματικής Έρευνας” που διεξάχθηκε από την εταιρεία CMRC CYPRRONETWORK LTD και το Cyprus International Institute of Management (CIIM).
- Από μια μελέτη του ΚΕΣΕΑ «Η γενιά των millennials ως μια από τις σημαντικότερες προκλήσεις των σύγχρονων επιχειρήσεων» (ΚΕΣΕΑ, 2019) προέκυψε ότι, είναι σημαντικό να γνωρίζουν οι εργοδότες για την αναγνώριση που αναζητούν οι Κύπριοι millennials από το χώρο εργασίας τους. Αυτό έχει αποδειχτεί ως εξαιρετικά κρίσιμο κριτήριο γι’ αυτούς κατά την επιλογή εργοδότη ή θέσης εργασίας. Είναι πολύ πιθανότερο ένας millennial που νιώθει πως η συνεισφορά του στην εταιρεία αναγνωρίζεται, να παραμείνει και να συμβάλει ακόμη περισσότερο στην επιτυχία του οργανισμού.

Στις πιο πάνω ανάγκες τον τελευταίο χρόνο προστέθηκε απροσδόκητα και η πανδημία COVID-19. Εκτός από την υγειονομική κρίση που προκάλεσε σε ολόκληρο το κόσμο, παράλληλα δημιούργησε και μια οικονομική κρίση τεραστίων διαστάσεων. Οι επακόλουθες συνέπειες δεν μπορούν να προβλεφθούν με ακρίβεια ως προς τις μελλοντικές τους επιπτώσεις

στην οικονομία. Σχεδόν σε όλες τις χώρες του κόσμου, το αναγκαστικό “lockdown” που επιβλήθηκε σε διάφορους τομείς της οικονομίας, επέφερε αρνητικές συνέπειες σε πολλές επιχειρήσεις, όπως δραματική μείωση του κύκλου εργασιών και εισοδημάτων και με επακόλουθο εκμηδενισμό της ρευστότητας τους. Όλα τα πιο πάνω, είχαν σημαντική επακόλουθη επίδραση στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού των επιχειρήσεων. Οι τομείς Δ.Α.Δ. διαδραματίζουν βασικό ρόλο στο να βοηθήσουν τις επιχειρήσεις να συνεχίσουν να λειτουργούν αποδοτικά ακόμη και σε καταστάσεις κρίσης. Με τα παρόντα δεδομένα, οι Δ.Α.Δ. αναγκάζονται να βρουν τρόπους οι εργαζόμενοι τους να αντιμετωπίζουν το άγχος που προκαλεί τόσο η πανδημία, όσο και οι υπόλοιπες ανάγκες της κοινωνίας του σήμερα. Τους τελευταίους μήνες, έχουν δημοσιευτεί διάφορες μελέτες από διάφορες χώρες του κόσμου που εξετάζουν το πιο πάνω φαινόμενο, σε μια προσπάθεια πιο γρήγορης ανάκαμψης και επιστροφής σε ρυθμούς που μπορεί να επιφέρουν όχι μόνο τη διατήρηση των επιχειρήσεων, αλλά ακόμη και την ανέλιξη τους.

Κατόπιν συνεντεύξεων με τους υπεύθυνους για τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού στη Γεωργία, αναδεικνύεται η ανάγκη ανάπτυξης νέων πολιτικών εργασίας σύμφωνα με τα νέα δεδομένα. Αναγνωρίστηκαν οι δυσκολίες της εξ’ αποστάσεως εργασίας, καθώς δεν γίνεται διαχωρισμός της προσωπικής ζωής και χώρου από το χώρο εργασίας, πολλοί εργάζονταν το βράδυ λόγω οικογένειας, έπρεπε να προγραμματιστούν οι διαδικτυακές συναντήσεις, κ.α. Επομένως, για να γίνει γρήγορη και επιτυχημένη προσαρμογή στις αλλαγές, η επικοινωνία κρίνεται πρωταρχικής σημασίας. Ο τομέας Δ.Α.Δ. πρέπει να αναπτύξει τις κατάλληλες στρατηγικές για την εξ’ αποστάσεως εργασία, την πολιτική για ταξίδια και διοργάνωση εκδηλώσεων, και γενικά την αναδιάρθρωση της οργανωσιακής κουλτούρας με την πρόσληψη εργαζομένων που να δουλεύουν εκτός του χώρου εργασίας και δημιουργία του κατάλληλου λογισμικού (Gigauri, 2020).

Η εξ’ αποστάσεως εργασία δεν είναι τόσο εύκολη όσο ακούγεται, καθώς απαιτεί πλήρη αφοσίωση στο πρόγραμμα της εργασίας και απαιτεί να τεθούν όρια μεταξύ του χώρου της εργασίας και του σπιτιού. Η εργασία με αυτόν τον τρόπο ενέχει τον κίνδυνο της χαλάρωσης και της απόσπασης. Η Δ.Α.Δ. έχει σημαντικό ρόλο στη δημιουργία δεσμών των εργαζόμενων μεταξύ τους και των εργαζόμενων με τη διοίκηση και τους στόχους της. Η περίοδος της πανδημίας πρέπει να λειτουργήσει ως έναυσμα για τη Δ.Α.Δ. να επανεκτιμήσει τους στόχους της σε συγκεκριμένα θέματα, όπως τα κίνητρα, την εκπαίδευση των εργαζομένων και την ανάπτυξη δεξιοτήτων όσων αφορά την τεχνολογία. Με βάση τα πιο πάνω δεδομένα, γίνεται

εισήγηση από έναν ερευνητή στην Ινδία, όπως η πανδημία να χρησιμοποιηθεί με συνετό τρόπο για να διασφαλιστεί ότι οι εργαζόμενοι έχουν εκπαιδευτεί για να αναπτύξουν τις κατάλληλες δεξιότητες και ότι κινητοποιούνται επαρκώς για να αποδώσουν στο μέγιστο δυνατό (Kaushik & Guleria, 2020).

Σύμφωνα με την KPMG, η περίοδος αυτή είναι ιδιαίτερα απαιτητική για τα στελέχη του ανθρώπινου δυναμικού και μερικές από τις ενέργειες που θα πρέπει να αναλάβει αυτή την περίοδο είναι: να επικοινωνήσει με όλους τους εργαζόμενους για πιθανές αλλαγές που αφορούν στο τρόπο εργασίας, πιθανόν να απαιτηθεί να προχωρήσει σε προσλήψεις συγκεκριμένων ειδικοτήτων εάν δεν έχει επαρκές ανθρώπινο δυναμικό στις ειδικότητες που υπάρχει ζήτηση, να διαχειριστεί τους εργαζόμενους με διαφορετικούς τρόπους απασχόλησης (π.χ. άτομα που εργάζονται εξ αποστάσεως, άτομα που εργάζονται στην εταιρεία, άτομα που εκ περιτροπής είναι στην εταιρεία ή εξ αποστάσεως), να διαχειριστεί όλα τα θέματα διοικητικής φύσης που προκύπτουν από τις συστάσεις της πολιτείας για τις μετακινήσεις των εργαζομένων και τα διαφορετικά ωράρια τα οποία θα πρέπει να υιοθετήσει η εταιρεία ώστε να περιορίσει την ταυτόχρονη συνύπαρξη πολλών εργαζομένων στους χώρους εργασίας και να διαχειριστεί θέματα υγιεινής και ασφάλειας για όλους τους εργαζόμενους ανεξαρτήτως τρόπου εργασίας (Παπατζήμου, 2020).

Με βάση όλα τα πιο πάνω, στα πλαίσια εκπόνησης της παρούσης μεταπτυχιακής διατριβής, προκύπτουν τα βασικά ερευνητικά ερωτήματα, που αναφέρθηκαν πιο πάνω, τα οποία θα γίνει προσπάθεια να απαντηθούν συγκεκριμένα για το περιβάλλον της Κύπρου. Στην Κύπρο δραστηριοποιούνται ως επί το πλείστο μικρές και μικρομεσαίες επιχειρήσεις, και η έρευνα αυτή δύναται να δώσει μια ένδειξη κατά πόσο οι συστάσεις που προέρχονται από άλλες χώρες στο εξωτερικό μπορούν να υιοθετηθούν με επιτυχία και σε περίπτωση που ήδη έχουν υιοθετηθεί ποιο είναι το αποτέλεσμα μέχρι στιγμής.



# Κεφάλαιο 3

## Θεωρητικό Υπόβαθρο

### 3.1 ΣΗΜΑΣΙΑ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Είναι γενικά αποδεκτό ότι, το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί το σημαντικότερο κεφάλαιο μιας επιχείρησης. Ο όρος *ανθρώπινο δυναμικό* αντικατέστησε τον όρο *προσωπικό ή εργαζόμενοι*, τονίζοντας τη σημαντικότητα αυτή στις σύγχρονες επιχειρήσεις. Σύμφωνα με τους Jackson και Schuler, το *ανθρώπινο δυναμικό* μπορεί να οριστεί ως: «Το σύνολο των ταλέντων και της διάθεσης για απόδοση όλων των ανθρώπων μιας επιχείρησης, που μπορεί να συντελέσουν στη δημιουργία και ολοκλήρωση της αποστολής, του οράματος, της στρατηγικής και των στόχων της» (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003:19). Διαφέρει σε σημαντικό βαθμό από τους υπόλοιπους πόρους μιας επιχείρησης, καθώς μπορεί να κρίνει και να αμφισβητεί τις ενέργειες της διοίκησης, και ως εκ τούτου η επικοινωνία και η συνεργασία είναι στοιχεία που η διοίκηση θα πρέπει να επιδιώκει να τα κερδίσει.

Η πιο πάνω θεωρία, έχει υποστηριχτεί κατά καιρούς από διάφορους πετυχημένους ανθρώπους. Ενδεικτικά αναφέρονται οι πιο κάτω δηλώσεις:

- Carnegie A.: «Πάρτε τους ανθρώπους μου αλλά αφήστε τα εργοστάσια μου και σύντομα θα χορταριάσουν τα δάπεδα τους. Πάρτε τα εργοστάσια μου αλλά αφήστε τους ανθρώπους μου και σύντομα θα έχουμε καινούρια και καλύτερα εργοστάσια» (Carnegie, 2016).

- Welch, J. (CEO GE): «Οι καλύτερες επιχειρήσεις, γνωρίζουν τώρα χωρίς αμφιβολία, ότι η πραγματική και χωρίς όρια παραγωγικότητα πηγάζει από την ύπαρξη ομάδων ανθρώπων που ανταποκρίνονται στις προκλήσεις, είναι ενθουσιώδεις, αφοσιωμένοι και κατάλληλα αμειβόμενοι. Η πρόοδος έρχεται αν ο κάθε εργαζόμενος αξιοποιηθεί από τον οργανισμό,

*ενταχθεί στη δράση του και του επιτραπεί να έχει φωνή – ρόλο στην επιτυχία της επιχείρησης. Αυτό αυξάνει την παραγωγικότητα όχι απλά αριθμητικά, αλλά γεωμετρικά».*

- Conant, D.: «Για να νικήσεις στην αγορά πρέπει πρώτα να νικήσεις στο χώρο εργασίας» (Speaking Topics).

Με βάση τα προαναφερθέντα ένα εύλογο ερώτημα που τίθεται συχνά είναι: «Το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης αποτελεί επένδυση ή κόστος;». Η αναφορά του ανθρώπινου δυναμικού και ως ανθρώπινος πόρος δείχνει τη σημαντικότητα του ως πηγή πλούτου και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Γι' αυτό και αναγνωρίζεται και ως κεφάλαιο για μια επιχείρηση. Από την άλλη, η έννοια του ανθρώπου ως «πόρο» θέλει να τονίσει ότι η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού είναι σημαντική για την αξιοποίηση του και για την εξέλιξη μιας επιχείρησης, η οποία απαιτεί μια οικονομική δαπάνη. Στο σημείο αυτό αξίζει να αναφερθεί ένα παράδειγμα που αναφέρει ο Μπουραντάς (2005) για να δείξει τη σημασία που πρέπει να λαμβάνεται κατά τη διαδικασία προσέλκυσης και επιλογής εργαζομένων σε επιχειρήσεις που επιδιώκουν την επιτυχία. Όταν μια επιχείρηση θα λάβει μια απόφαση σχετικά με μια δαπάνη η οποία πρόκειται να κοστίσει 1.000.000 ευρώ, η απόφαση λαμβάνεται ψηλά στην ιεραρχία και κατόπιν διεξαγωγής τεκμηριωμένων μελετών και αναλύσεων. Αντίθετα, η πρόσληψη ενός εργαζομένου θεωρείται μια απόφαση ρουτίνας, παρά το γεγονός ότι η πρόσληψη του (αμοιβή, εκπαίδευση), αν παραμείνει στην επιχείρηση για παράδειγμα δεκαπέντε χρόνια, μπορεί να ξεπερνά το 1.000.000 ευρώ (Μπουραντάς, 2005:61). Ως εκ τούτου, η διαχείριση και η πολιτική που θα αποφασίσει να ακολουθήσει μια επιχείρηση αναφορικά με το προσωπικό της, είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την επιτυχία ή την αποτυχία της.

Στο σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον, το ανθρώπινο δυναμικό έχει ιδιαίτερη σημασία, ενώ όσο πιο αποτελεσματική είναι η διοίκηση του, τόσο προσδίδει στην επιχείρηση ανταγωνιστικό αποτέλεσμα. Παρόλα αυτά, η διοίκηση και η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στις επιχειρήσεις είναι απρόβλεπτη και ποικίλει, ενώ φαίνεται να είναι το πιο απαιτητικό στοιχείο των εισροών της (Τερζίδης-Τζωρτζάκης 2004:26). Πολλές επιχειρήσεις σήμερα, προσπαθούν να αναδιαμορφώσουν τον τρόπο που διαχειρίζονται το ανθρώπινο δυναμικό τους, λαμβάνοντας υπόψη τη μείωση του κόστους και την αύξηση της παραγωγικότητας. Μια μεγάλη πρόκληση που προκύπτει είναι, η εύρεση ταλαντούχων ανθρώπων, που ρισκάρουν και έχουν πάθος για αυτό που κάνουν.

## 3.2 ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Η διοίκηση των ανθρώπινων πόρων μιας επιχείρησης, αποτελεί αντικατάσταση του όρου «διοίκηση προσωπικού», που στο παρελθόν αποτελούσε μια διοικητική λειτουργία με μικρό εύρος και επιρροή (π.χ. έμφαση στην ατομική εργασία, διοίκηση εργατικού δυναμικού, επίλυση καθημερινών προβλημάτων, κ.α.). Στη σύγχρονη εποχή, ο όρος αυτός, έχει αναπτυχθεί σε μια ολόκληρη επιστήμη που ονομάζεται «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού» (Δ.Α.Δ.), που περιλαμβάνει διάφορες δραστηριότητες με σκοπό τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού της. Η σύγχρονη διοίκηση δίνει έμφαση στην ανάπτυξη και διατήρηση κάποιων εργαζόμενων που, ενώ τους δίνει τη δυνατότητα να καλλιεργήσουν και να αναπτύξουν τις δυνατότητες τους, θεωρεί κίόλας ότι μπορούν να πετύχουν τους στρατηγικούς της στόχους με τη διαμόρφωση επιχειρησιακής κουλτούρας. Επιπρόσθετα, απαιτεί τη διάθεση για απόδοση, την ομαδική συνεργασία, τη διαχείριση της γνώσης και την επικοινωνία, την εφαρμογή προγραμμάτων ολικής ποιότητας και την αλλαγή της φιλοσοφίας της ηγεσίας προς ένα πιο ανθρωποκεντρικό πρότυπο (Παπαλεξανδρή – Μπουραντάς, 2003:28).

Στη βιβλιογραφία αναφέρονται ποικίλοι ορισμοί της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Σύμφωνα με τον Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς: «Η διοίκηση ανθρώπινων πόρων είναι η διοικητική λειτουργία της επιχείρησης που σχεδιάζει και εφαρμόζει όλες τις δραστηριότητες που αφορούν τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα ως το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης» (Παπαλεξανδρή – Μπουραντάς, 2003:19).

### 3.2.1 Λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Συνοπτικά, πιο κάτω περιγράφονται οι πιο κύριες λειτουργίες του τομέα της διοίκησης ανθρώπινων πόρων, όπως έχουν αναγνωριστεί από την Κοινωνία για τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (Society for Human Resource Management, SHRM).

#### 3.2.1.1 Σχεδιασμός, Προσέλκυση και Επιλογή Ανθρώπινου Δυναμικού

Η Δ.Α.Δ. δημιουργεί περιγραφή για τα καθήκοντα των εργαζομένων, μέσω της συζήτησης με τους εργαζόμενους της αναγνωρίζει διάφορα προβλήματα που δημιουργούνται, και προσδιορίζοντας τις απαιτήσεις σε ανθρώπινο δυναμικό το οποίο έχει ανάγκη η κάθε επιχείρηση για να πετύχει τους στόχους της προσπαθεί να πετύχει την προσέλκυση και επιλογή του πιο κατάλληλου προσωπικού. Η λειτουργία αυτή ενδεχομένως να αποτελεί την

πιο σημαντική από όλες τις υπόλοιπες. Έχει αποδειχτεί ότι, επιχειρήσεις οι οποίες προχωρούν σε δίκαιη και αντικειμενική επιλογή εργαζομένων επιτυγχάνουν μεγαλύτερη οικονομική απόδοση, ενώ οργανισμοί στους οποίους δεν γίνονται παρεμβάσεις κατά την επιλογή εργαζομένων πετυχαίνουν μεγαλύτερες αυξήσεις στις ετήσιες πωλήσεις (Čankoníč, 2015).

#### 3.2.1.2 Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού

Η διάγνωση πιθανών αναγκών για εκπαίδευση των εργαζόμενων σύμφωνα με τους στόχους της επιχείρησης, η διερεύνηση και επιλογή σύγχρονων μεθόδων εκπαίδευσης, η επιλογή των εργαζόμενων που θα πρέπει να εκπαιδευτούν, η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της και ο προϋπολογισμός της εκπαιδευτικής πολιτικής αποτελούν αρμοδιότητες της Δ.Α.Δ. Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζόμενων μιας επιχείρησης γίνεται πρωτίστως από τον άμεσα προϊστάμενο, αλλά όλες οι οργανωτικές προϋποθέσεις για την αποτελεσματική εφαρμογή της αποτελούν αρμοδιότητα της Δ.Α.Δ.: καθορίζει τους αξιολογητές επιλέγει την κατάλληλη μέθοδο αξιολόγησης, οργανώνει τη διαδικασία εκπαίδευσης των αξιολογητών και τελικά αξιολογεί το σύστημα και επισημαίνει τυχόν λάθη. Η εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης έχουν συσχετιστεί με την αποτελεσματικότητα των οργανισμών (Blundell, Dearden, Meghir and Sianesi, 1999).

#### 3.2.1.3 Αμοιβή και Προνόμια

Η Δ.Α.Δ. ασχολείται με το σχεδιασμό αντικειμενικής και δίκαιης πολιτικής αμοιβών μαζί με την αξιολόγηση της επίδοσης των εργαζομένων, καθώς αυτό αποτελεί ένα πολύ σημαντικό εργαλείο παρακίνησης τους για επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί από την επιχείρηση, ενώ επιπλέον συμβάλλει στη δημιουργία αισθήματος αφοσίωσης προς τη συγκεκριμένη επιχείρηση.

#### 3.2.1.4 Υγιεινή και Ασφάλεια

Η Δ.Α.Δ. είναι το αρμόδιο τμήμα της επιχείρησης για να ενημερώσει τους εργαζόμενους αναφορικά με τυχόν κινδύνους που ενδεχομένως να διατρέχουν στο χώρο εργασίας τους, τους τρόπους προστασίας από αυτούς και εισηγείται αλλαγές και προγράμματα βελτίωσης της ποιότητας ζωής στον εργασιακό χώρο. Επίσης, είναι υπεύθυνο για να παρέχει υποστήριξη για τυχόν προσωπικά προβλήματα των εργαζομένων που επηρεάζουν την απόδοσή τους στην εργασία.

### 3.2.1.5 Εργασιακές σχέσεις

Το καλό εργασιακό κλίμα, τόσο μεταξύ των εργαζομένων όσο και μεταξύ εργαζομένων και διεύθυνσης, είναι υπευθυνότητα του τμήματος Δ.Α.Δ.. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της εφαρμογής μιας συλλογικής σύμβασης εργασίας, ενώ παράλληλα επιλύει τις εργασιακές συγκρούσεις που δημιουργούνται, χειρίζεται τις απολύσεις και συζητά με σωματεία και συντεχνίες για τα δικαιώματα των εργαζομένων.

### 3.2.1.6 Έρευνα Ανθρώπινου Δυναμικού

Η Δ.Α.Δ. αποτελεί το αρμόδιο τμήμα το οποίο παρέχει μια βάση δεδομένων για το Ανθρώπινο Δυναμικό μιας επιχείρησης, όπως επίσης και την εφαρμογή κάποιου συστήματος για την επικοινωνία των εργαζομένων μεταξύ τους.

## 3.2.2 Στόχοι της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Η Δ.Α.Δ. μέσω των κύριων λειτουργιών της που περιεγράφηκαν πιο πάνω, στοχεύει:

(α) δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος: στην επιλογή και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού που οι γνώσεις και οι δεξιότητές του ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της επιχείρησης και δύναται να αποτελέσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για αυτήν,

(β) βελτίωση της παραγωγικότητας, βελτίωση της ποιότητας ζωής στο χώρο της εργασίας, συμμόρφωση με τη νομοθεσία: με τις κατάλληλες ρυθμίσεις στην οργάνωση της επιχείρησης και τα κατάλληλα κίνητρα, στοχεύει στη δημιουργία συνθηκών εργασίας που ευνοούν την απόδοση στην εργασία,

(γ) ευελιξία εργατικού δυναμικού: με την αξιοποίηση των δυνατοτήτων των εργαζομένων, προωθεί την ενίσχυση της ικανότητας της επιχείρησης να λειτουργεί και να προσαρμόζεται σε ένα περιβάλλον που μεταβάλλεται διαρκώς.

## 3.3 ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις επιχειρήσεις του σήμερα, όπως προαναφέρθηκε, αποτελεί το άριστα καταρτισμένο και αφοσιωμένο προσωπικό. Δεδομένου ότι, η επιστημονική γνώση γύρω από τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων συνεχώς αλλάζει, με επακόλουθη την ανάπτυξη νέων μεθόδων διοίκησης, η Δ.Α.Δ. θα πρέπει να είναι σε θέση να προσαρμόζεται στις απαιτήσεις του γρήγορα μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος. Επιπλέον, οι πολυεθνικές

εταιρίες προκειμένου να είναι διεθνώς ανταγωνιστικές, έχουν την ανάγκη να διοικούν ταυτόχρονα και σε παγκόσμιο επίπεδο έναν μεγάλο αριθμό διαφορετικών αγορών. Η σύγχρονη πρακτική της διεθνούς Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού επιτυγχάνεται μέσω της γνώσης και του συσχετισμού των συνθηκών κάθε χώρας (Δημητριάδης, 2006).

Καθώς η κοινωνία έρχεται αντιμέτωπη με τεράστιες προκλήσεις, το ανθρώπινο δυναμικό αναμένει από τη Διοίκηση της κάθε επιχείρησης να αντιμετωπίσει τις εν λόγω προκλήσεις, καλύπτοντας έτσι τυχόν ελλείψεις που υφίστανται. Σε μια πρόσφατη δημοσίευση της η Deloitte αναφέρει ότι, το 73% των ερωτηθέντων της ετήσιας έρευνας που διεξάγει σε διεθνές επίπεδο, δηλώνει την ανάγκη για περαιτέρω ενίσχυση της συνεργασίας μεταξύ των στελεχών της ανώτερης διευθυντικής ομάδας κάθε οργανισμού, με στόχο τη διαχείριση των σύγχρονων απαιτήσεων και προκλήσεων του τομέα ανθρώπινου δυναμικού (Offsite Team, 2018).

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και η εκάστοτε στρατηγική που χαράζει, δεν αποτελεί μια διαδικασία που λειτουργεί ανεξάρτητα, αλλά διαμορφώνεται μέσα από μεταβολές που συντελούνται σε ατομικά κάθε εργαζόμενο και στο περιβάλλον της κάθε επιχείρησης (εσωτερικά και εξωτερικά). Χωρίς να παραβλέπεται η επίδραση των αλλαγών που συντελούνται στο ατομικό επίπεδο του κάθε εργαζομένου, πιο κάτω συνοψίζονται οι σημαντικότερες τάσεις που επηρεάζουν τον τρόπο που οι εργοδότες διαχειρίζονται τις λειτουργίες του ανθρώπινου δυναμικού.

### **3.3.1 Τεχνολογικά επιτεύγματα**

Η ανάγκη για ενίσχυση του ανταγωνισμού και της παραγωγικότητας και οι εσωτερικές και εξωτερικές προκλήσεις που έχουν να αντιμετωπίσουν οι επιχειρήσεις, επιβάλλουν την ενσωμάτωση πιο σύγχρονης τεχνολογίας και καινοτομίας στις διαδικασίες παραγωγής, στην προσέλκυση και αξιολόγηση εργαζομένων, αλλά και στην εκπαίδευση τους για την ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους. Μια έρευνα της Deloitte καταδεικνύει ότι περισσότεροι από 4 στους 10 οργανισμούς πιστεύουν ότι ο αυτοματισμός θα έχει τεράστια επίπτωση στις διαθέσιμες θέσεις εργασίας, ενώ 61% επανασχεδιάζουν τις περιγραφές των εν λόγω θέσεων εργασίας με γνώμονα την Τεχνητή Νοημοσύνη και τη ρομποτική. Το εν λόγω επιβεβαιώνεται καθώς το 72% των διευθυντών ανθρώπινου δυναμικού και επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα, θεωρούν το εν λόγω θέμα ως πολύ σημαντικό (Offsite Team, 2018). Στη σύγχρονη εποχή, τη λεγόμενη Τέταρτη Βιομηχανική Επανάσταση, έχουν δημιουργηθεί νέα επιχειρηματικά μοντέλα και διαφορετικοί τρόποι εργασίας που απαιτούν τεχνολογικές και ψηφιακές δεξιότητες. Αυτό

που προκύπτει είναι ότι, όλοι οι οργανισμοί, η διοίκηση και οι εργαζόμενοι, πρέπει να επενδύσουν στην αναβάθμιση των δεξιοτήτων τους.

### **3.3.2 Φύση της εργασίας**

Πλέον, με την ανάπτυξη της τεχνολογίας, διάφορες εργασίες οι οποίες γίνονταν από ανθρώπους, τώρα πια γίνονται από μηχανές οι οποίες ελέγχονται από ανθρώπους. Ως εκ τούτου, σύμφωνα με τους μάνατζερ ανθρώπινου δυναμικού, οι δύο πιο σημαντικές ικανότητες των εργαζομένων μέσα στα επόμενα πέντε χρόνια, ενδεχομένως να είναι η “κριτική σκέψη / επίλυση προβλημάτων” και οι “εφαρμογές τεχνολογίας πληροφορικής” (Dessler, 2015).

### **3.3.3 Ανθρώπινο κεφάλαιο**

Ως επέκταση των όσων αναφέρθηκαν και πιο πάνω αναφορικά με την ανάπτυξη της τεχνολογίας, η ρομποτική, η τεχνητή νοημοσύνη και η γνωσιακή υπολογιστική είναι πλέον κομμάτι της καθημερινότητας. Δεν είναι τυχαίο ότι 41% των συμμετεχόντων σε μια σχετική έρευνα έχουν εντάξει στις δραστηριότητές τους τεχνολογίες τεχνητής νοημοσύνης, ενώ το 35% τις υλοποιεί πιλοτικά. Το ανθρώπινο δυναμικό των επιχειρήσεων δεν περιορίζεται πλέον σε εργαζομένους πλήρους απασχόλησης, αλλά έχει ενισχυθεί με εξωτερικούς συνεργάτες, ελεύθερους επαγγελματίες και μηχανές. Η νέα αυτή πραγματικότητα επιφέρει την ανάγκη για επαναπροσδιορισμό πολλών θέσεων εργασίας, καθώς και ένα νέο τρόπο σκέψης για το σχεδιασμό και τη φύση της εργασίας (Καρακασάκη, 2018). Έτσι, για να μπορέσουν να αξιοποιηθούν στο μέγιστο δυνατό βαθμό τα οφέλη της τεχνολογίας στην παραγωγικότητα και στην αύξηση της κερδοφορίας, επιβάλλεται η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού να συνδυάσει την νέα τεχνολογία με την προσέλκυση, εκπαίδευση και μισθολογική κλίμακα των εργαζομένων της. Αν οι εργαζόμενοι δεν αναπτύξουν τις δεξιότητες τους και να προσαρμοστούν στις νέες συνθήκες εργασίας, ενδεχομένως η τεχνολογική πρόοδος να μην αποδώσει και τελικά να επιφέρει μόνο κόστος στην επιχείρηση από την απόκτηση της, αλλά και την απώλεια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην αγορά.

### **3.3.4 Παγκοσμιοποίηση**

Τα τελευταία χρόνια διευρύνεται με μεγάλους ρυθμούς η παγκοσμιοποίηση, η οποία αφορά την τάση των επιχειρήσεων να επεκτείνουν την ιδιοκτησία, την παραγωγή τους και τις πωλήσεις τους σε νέες αγορές στο εξωτερικό. Όσο πιο εκτενής είναι η παγκοσμιοποίηση, τόσο πιο μεγάλος είναι και ο ανταγωνισμός, ο οποίος πιέζει τις επιχειρήσεις για πιο μεγάλη

παραγωγικότητα, μείωση κόστους και καλύτερη ποιότητα, λειτουργίες οι οποίες οργανώνονται από τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Επίσης, οι εργοδότες σε μια προσπάθεια για μεγαλύτερη εργασιακή απόδοση, με ίσως μικρότερο κόστος ή από άτομα με μεγαλύτερη εμπειρία, αναθέτουν κάποιες από τις εργασίες τους σε άλλες επιχειρήσεις στο εξωτερικό.

### **3.3.5 Πληθυσμιακές τάσεις**

Λόγω της οικονομικής κρίσης και της μετανάστευσης, οι νέοι άνθρωποι με πτυχία και κάποια εξειδίκευση, ως επί το πλείστο, δε μένουν στη χώρα τους και αναζητούν θέσεις εργασίας σε άλλες χώρες με καλύτερους μισθούς και προοπτικές ανέλιξης. Επομένως, το μεγαλύτερο ποσοστό εργαζομένων, σε μικρές και όχι τόσο καλά οικονομικά χώρες, είναι είτε άτομα μεγαλύτερων ηλικιών με λιγότερα προσόντα και χωρίς επιθυμία για εξειδίκευση ή μετανάστες από τρίτες χώρες οι οποίοι δεν έχουν το απαιτούμενο μορφωτικό επίπεδο. Επομένως, η Δ.Α.Δ. για να αντιμετωπίσει την τάση αυτή πρέπει να είναι σε ετοιμότητα να προσλάβει, να εξελίξει και να διατηρήσει «ταλαντούχους» ανθρώπους που να μπορούν να καλύψουν τις ανάγκες της εκάστοτε επιχείρησης. Η παροχή κινήτρων σύμφωνα με τις προσωπικές ανάγκες των εργαζομένων και οι στρατηγικές προώθησης της υγείας και ευεξίας του προσωπικού, αποτελούν ουσιαστικούς παράγοντες στην προσέλκυση και διατήρηση ταλέντων, ιδιαίτερα στις αγορές με περιορισμένη διαθεσιμότητα στην εν λόγω κατηγορία προσωπικού.

Παράλληλα, μια σημαντική πρόκληση είναι αυτή που αφορά στη διαχείριση του γενεαλογικού χάσματος που έχει δημιουργηθεί ως αποτέλεσμα των ευρύτερων δημογραφικών αλλαγών. Σήμερα παρατηρείται η τάση να εργοδοτούνται πιο νεαρά και καταρτισμένα άτομα σε διευθυντικές θέσεις, τα οποία συχνά έχουν υφιστάμενους, που είναι πιο μεγάλοι σε ηλικία από αυτούς. Το γεγονός αυτό φέρνει από μόνο του πολύ σημαντικές προκλήσεις σε σχέση με την εκπαίδευση και την ηγετική ανάπτυξη των συγκεκριμένων στελεχών, καθώς πρέπει να μάθουν να διαχειρίζονται τις δυναμικές που δημιουργούνται σε ομάδες με διαφορετικές αξίες, προτεραιότητες και δεξιότητες ανταπόκρισης, δίνοντας τα αναγκαία κίνητρα κάθε φορά.

### **3.3.6 Οικονομικές προκλήσεις και τάσεις**

Με την ανάπτυξη της οικονομίας σε πολλές χώρες, αυξήθηκε και ο δανεισμός και ως επακόλουθο και τα χρέη, τα οποία τελικά επέφεραν την οικονομική κρίση και τη μείωση των διαθέσιμων πόρων. Ο τρόπος λειτουργίας και οι δομές των επιχειρήσεων άλλαξαν ριζικά, καθώς οι οικονομικές μεταβολές επηρεάζουν τις προοπτικές των επιχειρήσεων και αυτές με τη



σειρά τους προσδιορίζουν τη θέση του ανθρώπινου παράγοντα. Η Δ.Α.Δ. έχει να αντιμετωπίσει τη δυσχέρεια στην εκπαίδευση των εργαζομένων καθώς υπάρχει έλλειψη πόρων, την έλλειψη κινήτρων για μισθολογική άνοδο και ανέλιξη τους, το μεγάλο αριθμό ατόμων που προσελκύνονται για εργασία με πολλά προσόντα λόγω της ανεργίας και πολλά άλλα.

### **3.3.7 Πανδημία COVID-19**

Χωρίς αμφιβολία, η πανδημία COVID-19 αποτελεί στο παρόν στάδιο την πιο σημαντική κρίση στην υγεία και παγκόσμια οικονομική απειλή. Έχει αναγκάσει τις επιχειρήσεις να επιταχύνουν τη μετάβαση στην ψηφιακή επιχειρηματικότητα και ως επιτακτική ανάγκη οι εργαζόμενοι θα πρέπει να αναβαθμίσουν τις γνώσεις τους ή να αποκτήσουν νέες δεξιότητες για να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν στη νέα πραγματικότητα. Η Δ.Α.Δ. αποτελεί την καρδιά αυτών των αλλαγών και βοηθά τις επιχειρήσεις να συνεχίσουν να δουλεύουν και διασφαλίζουν την ισορροπία μεταξύ προσωπικής ζωής και δουλειάς. Η πανδημία COVID-19 έχει αναγκάσει τη Δ.Α.Δ. να σκεφτεί διαφορετικά για το ρόλο της, καθώς προσαρμόζεται στις πρακτικές κοινωνικής αποστασιοποίησης και σε ένα νέο εργασιακό περιβάλλον που ίσως δεν είχε φανταστεί ποτέ. Οι τομείς Δ.Α.Δ., πρέπει να ενημερώσουν τους εργαζόμενους ότι ξέρουν ότι είναι στο σπίτι με την οικογένειά τους, ότι είναι αγχωμένοι επειδή τα παιδιά προσπαθούν να τραβήξουν την προσοχή τους ενώ εργάζονται και ότι η επιχείρηση είναι εκεί για αυτούς. Η νούμερο ένα δουλειά των υπευθύνων ανθρώπινου δυναμικού αυτή τη στιγμή είναι να ενημερώνουν τους ανθρώπους, να είναι καθησυχαστικοί και να χτίζουν εμπιστοσύνη (SHRM website, 2020).

Στο σημείο αυτό αξίζει να σημειωθεί ότι, εκτός από τις προκλήσεις που αναφέρθηκαν πιο πάνω, σε διάφορες πηγές αναφέρονται ως σημαντικές απειλές για την περίπτωση της Κύπρου και οι ακόλουθες: γεωπολιτική αβεβαιότητα, αβέβαιη οικονομική ανάπτυξη, εμπορικές διενέξεις, κλιματική αλλαγή, διαθεσιμότητα βασικών δεξιοτήτων, κυβερνοαπειλές, μεταβαλλόμενη καταναλωτική συμπεριφορά (PwC, 2020).

## **3.4 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

Αυτό που χαρακτηρίζει την εποχή μας, δεν είναι τόσο οι ραγδαίες αλλαγές λόγω των τεχνολογικών και κοινωνικών εξελίξεων, άλλα ο πρωτόγνωρος ρυθμός των αλλαγών αυτών. Η Δ.Α.Δ. καλείται να διαμορφώσει καινούριους κανόνες για το ανθρώπινο δυναμικό, την

εργασία τους και τις επιχειρήσεις, ούτως ώστε να μπορέσει να αντεπεξέλθει στις ανάγκες της σύγχρονης εποχής.

Οι επιχειρήσεις του σήμερα, λειτουργούν σε ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό περιβάλλον και οι προκλήσεις που έχουν να αντιμετωπίσουν απαιτούν ριζική αναθεώρηση των παλαιότερων τρόπων διοίκησης. Αυτό σημαίνει ότι, για να διαφοροποιηθεί μια επιχείρηση από τις υπόλοιπες και να κερδίσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, θα πρέπει να σκέπτεται με προοπτική το μέλλον όσον αφορά τον τρόπο οργάνωσης, τη στρατηγική και τον ανταγωνισμό (Rimanoczy & Pearson, 2010) . Η Δ.Α.Δ. αποτελεί το αρμόδιο τμήμα για να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις που αναφέρθηκαν πιο πάνω: να βοηθήσει επιχειρήσεις να προσαρμοστούν στις τεχνολογικές εξελίξεις, να υποστηρίξει το ανθρώπινο δυναμικό να προσαρμοστεί στα νέα μοντέλα εργασίας και να ενθαρρύνει τις αλλαγές σε επίπεδο κοινωνίας, ρυθμιστικού πλαισίου και δημόσιας πολιτικής. Γενικά, οι λειτουργίες της Δ.Α.Δ., έχει βρεθεί ότι έχουν θετική επίδραση στην οργανωτική καινοτομία (Tan & Nasurdin, 2011).

Οι σύγχρονες στρατηγικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι πλέον συνδεδεμένες με τους επιχειρηματικούς στόχους των επιχειρήσεων και η οργάνωση της εργασίας γίνεται με στόχο τη μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας, της ποιότητας και της κερδοφορίας, ταυτόχρονα με την εργασιακή ικανοποίηση. Πιο συγκεκριμένα, η Δ.Α.Δ. δημιουργεί στρατηγικά σχέδια, τα οποία για να υλοποιηθούν χρειάζονται συγκεκριμένες δεξιότητες από τους εργαζόμενους, οι οποίες δημιουργούν συστήματα υψηλής απόδοσης, και έχουν ως επακόλουθο συγκεκριμένες συμπεριφορές οι οποίες θα οδηγήσουν στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης (Ulrich, Dave, et al., 2009). Η Δ.Α.Δ. για να βεβαιωθεί ότι οι εν λόγω δεξιότητες υπάρχουν στην επιχείρηση, χρησιμοποιεί τις κατάλληλες λειτουργίες της, π.χ. νέοι τρόποι πρόσληψης, νέοι τρόποι εκπαίδευσης, νέοι τρόποι αξιολόγησης, κ.α.

Με την κατάλληλη διαμόρφωση στρατηγικής μιας επιχείρησης, η Δ.Α.Δ. μπορεί να βοηθήσει να αποκτήσει ή να εδραιώσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα, και η συμβολή της σε αυτή τη διαδικασία εξαρτάται από τη φάση της εκάστοτε στρατηγικής (σχεδιασμός στρατηγικής, εφαρμογή). Κατά τη φάση του σχεδιασμού, μπορεί να επηρεάσει τα ανώτερα επίπεδα της διοίκησης για τις διάφορες εναλλακτικές στρατηγικές και το τρόπο υιοθέτησής τους. Κατά τη φάση εφαρμογής της επιχειρησιακής στρατηγικής, παρεμβαίνει στη δημιουργία κατάλληλης πολιτικής στους εργαζόμενους, με επισήμανση των ικανοτήτων, δεξιοτήτων, συμπεριφοράς και της κουλτούρας τους (Biswas, Giri, Srivastava, 2006).

Για να μπορέσει να εμπλακεί στην πιο πάνω διαδικασία και να είναι αξιόπιστη και αποτελεσματική, η Δ.Α.Δ. θα πρέπει να προβεί σε ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης. Οι πολιτικές της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που θα σχεδιαστούν, θα πρέπει να εφαρμοστούν περαιτέρω στην εκπαίδευση των εργαζομένων, στην παροχή κινήτρων με σκοπό την αύξηση της παραγωγικότητας και στην εφαρμογή νέων τακτικών διοίκησης. Αυτό είναι απόρροια της νέας τάσης στις επιχειρήσεις για να εστιάζουν πιο πολύ στα κίνητρα και την απόδοση των εργαζομένων για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Sherif, Nimran, Prasetya, 2014).

Η πανδημία COVID-19 έχει διαταράξει τους οργανισμούς και έχει αναγκάσει τους μάνατζερ ανθρώπινου δυναμικού να σκεφτούν διαφορετικά για το ρόλο τους, καθώς προσαρμόζονται στις πρακτικές κοινωνικής αποστασιοποίησης και σε ένα νέο εργασιακό περιβάλλον, που ίσως δεν είχαν φανταστεί ποτέ (SHRM website, 2020). Για να αποφευχθεί η εξάπλωση του κοροναϊού, οι εταιρείες έχουν στραφεί σε ένα μοντέλο εξ' αποστάσεως εργασίας με ρυθμό και κλίμακα που δεν έχουν ζήσει ποτέ. Καθώς η προσωπική συνεργασία αντικαθίσταται με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο και τηλεδιάσκεψη, οι μάνατζερ ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να κάνουν δύσκολη δουλειά υπό δύσκολες συνθήκες. Όχι μόνο ανησυχούν για την υγεία και την ευημερία των εργαζομένων κατά τη διάρκεια της πανδημίας, είναι επίσης υπό την πίεση της επεξεργασίας των εγγράφων και της παρηγοριάς στα εκατομμύρια των εργαζομένων που έχουν απολυθεί ή παραιτηθεί. Για τους υπαλλήλους που εξακολουθούν να εργάζονται, οι μάνατζερ ανθρώπινου δυναμικού προσπαθούν να διατηρήσουν τους εργαζομένους τους παραγωγικούς, παρακινημένους, δεσμευμένους και συνδεδεμένους, δηλ. όλους τους παράγοντες που κινούν τους στόχους στο νέο κανονικό. Για να δημιουργήσουν έναν ανανεωμένο ρόλο, οι ομάδες ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να είναι γενναίες, προκλητικές και να συνεργαστούν για να διεκδικήσουν επαγγελματικά πρότυπα και να δημιουργήσουν καλύτερα και πιο συνεπή συστήματα στα οποία οι άνθρωποι μπορούν να αναπτυχθούν. Η διαμόρφωση των επιχειρήσεων και η διασφάλιση του καλύτερου τρόπου εργασίας είναι τεράστια ευθύνη για όσους εργάζονται στον τομέα της Ανθρώπινου Δυναμικού.

# Κεφάλαιο 4

## Μεθοδολογία της Έρευνας

Όταν διενεργείται μια έρευνα συνήθως αναζητούνται τρία στοιχεία: το αντικείμενο της έρευνας - “τι”, ο σκοπός - “γιατί” και η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε - “πώς” (Κόμης, 2000). Το αντικείμενο της έρευνας έχει αναλυθεί στο προηγούμενο Κεφάλαιο. Ως εκ τούτου, σε αυτό το Κεφάλαιο θα αναφερθούν ο σκοπός και οι στόχοι της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής, θα περιγραφούν η μέθοδος και οι διαδικασίες που ακολουθήθηκαν για να διεξαχθεί η έρευνα, αλλά και ο τρόπος ανάλυσης των δεδομένων που συλλέχθηκαν, προκειμένου να εξαχθούν σωστά και ποιοτικά αποτελέσματα.

### 4.1 ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή εξετάζει τη σημαντικότητα του τομέα του ανθρώπινου δυναμικού των επιχειρήσεων και του τρόπου που αντιμετωπίζει ή που θα έπρεπε να αντιμετωπίζει τις ανάγκες και της σύγχρονης κοινωνίας στην Κύπρο και πιο συγκεκριμένα την κρίση της πανδημίας COVID-19. Στόχος είναι η θετική συμβολή σε μια βελτιωμένη διαδικασία διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, και πιο ιδιαίτερα εν καιρώ πανδημίας COVID-19 και των πρωτόγνωρων καταστάσεων που δημιούργησε, με επακόλουθη επιδείνωση της οικονομικής κρίσης, με την προοπτική να γίνουν εισηγήσεις που θα έχουν ως συνέπεια την αύξηση της παραγωγικότητας και την επιτυχή ολοκλήρωση των επιχειρησιακών στόχων, ούτως ώστε να ξεπεραστούν όσο πιο ανώδυνα γίνεται όλες οι σύγχρονες προκλήσεις της σημερινής κοινωνίας.

Τα βασικά ερωτήματα που θα απαντηθούν είναι τα ακόλουθα:

1. Πόσο σημαντικός είναι ο ρόλος του τομέα του Ανθρώπινου Δυναμικού στις επιχειρήσεις;
2. Ποιες είναι οι ανάγκες της σύγχρονης εποχής που επηρεάζουν τις επιχειρήσεις στην Κύπρο;

3. Πώς αντιμετωπίζει ο τομέας Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού τις σύγχρονες προκλήσεις των επιχειρήσεων στην Κύπρο;
4. Πόσο έχει επηρεάσει και πώς αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις στην Κύπρο την κρίση της πανδημίας COVID-19;

## **4.2 ΜΕΘΟΔΟΣ, ΔΕΙΓΜΑ ΚΑΙ ΔΙΕΞΑΓΩΓΗ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ**

Η εν λόγω μεταπτυχιακή διατριβή, αποτελεί μια ποσοτική έρευνα όσον αφορά το είδος των εμπειρικών δεδομένων συλλογής, δηλ. χρησιμοποιεί ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα παρατηρήσεων και επιδιώκει γενίκευση σε ένα ευρύτερο πληθυσμό (Παρασκευόπουλος, 1993). Η χρησιμοποίηση της ποσοτικής συλλογής δεδομένων με τη μέθοδο του ερωτηματολογίου για τη διεξαγωγή της έρευνας, επιλέχθηκε με βάση τη βιβλιογραφία αλλά και με στόχο να μπορούν να απαντηθούν εύκολα και αξιόπιστα τα βασικά ερευνητικά ερωτήματα που αναφέρθηκαν πιο πάνω. Επιπλέον, η μέθοδος αυτή σχετίζεται με το φθινό κόστος των ερωτηματολογίων, την ευκολία στη δημιουργία τους και τη δυνατότητα που δίνουν στους ερωτηθέντες για να εκφραστούν ελεύθερα (Τσιωλής, 2014). Στη συγκεκριμένη περίπτωση, η ποσοτική έρευνα περιλαμβάνει τα ακόλουθα στάδια: βιβλιογραφική ανασκόπηση, ερευνητικά ερωτήματα που πρέπει να απαντηθούν, ερωτηματολόγιο για την έλεγχο των ερωτημάτων, διεξαγωγή της έρευνας, ανάλυση αποτελεσμάτων, συμπέρασμα κατά πόσο η έρευνα μπορεί να απαντήσει στα ερωτήματα που τέθηκαν και η εξέταση της δυνατότητας γενίκευσης των ευρημάτων.

Επιπρόσθετα, ακολουθήθηκε η μέθοδος της απλής, τυχαίας, στρωματοποιημένης δειγματοληψίας. Πιο συγκεκριμένα, το ερωτηματολόγιο δόθηκε τυχαία σε εργαζόμενους σε διάφορες μικρές και μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Κύπρο (Ιδιωτικός τομέας) και διάφορες υπηρεσίες του Δημόσιου και Ημικρατικού τομέα.

Το ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε μέσω του Google Forms και στάλθηκε ο σχετικός σύνδεσμος μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου στους ενδιαφερόμενους. Οι απαντήσεις συλλέχθηκαν αυτόματα στο πιο πάνω πρόγραμμα και τα δεδομένα εξάχθηκαν στα υπολογιστικά φύλλα Google για στατιστική ανάλυση. Για την περαιτέρω ανάλυση των δεδομένων που ανακτήθηκαν από τα ερωτηματολόγια, χρησιμοποιήθηκε το υπολογιστικό φύλλο Microsoft excel.

## 4.3 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΓΑΛΕΙΟ

Όπως προαναφέρθηκε, η έρευνα για την εκπόνηση της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής έγινε με την κατάρτιση ειδικού ερωτηματολογίου (επισυνάπτεται στο Παράρτημα), με σκοπό να συλλεχθούν πληροφορίες σχετικά με τις επιχειρήσεις συγκεκριμένα στην Κύπρο (πρωτογενή δεδομένα), εκτός από τις πληροφορίες που συλλέχθηκαν από περιοδικά, βιβλία και διαδικτυακές πηγές (δευτερογενή δεδομένα). Το ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε με βάση προηγούμενες έρευνες στο πεδίο της διοίκησης ανθρώπινων πόρων που αναγνωρίστηκαν στο διαδίκτυο και πρόσφατων μελετών σχετικά με τη διαχείριση των εργαζόμενων κατά την πανδημία COVID-19. Γενικά, το ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε ούτως ώστε να υπάρχει συνοχή μεταξύ των ερωτήσεων, ενώ οι ερωτήσεις ήταν περιεκτικές και διατυπωμένες με σαφήνεια. Επιπλέον, δόθηκε έμφαση στο να διατηρηθούν στο ελάχιστο δυνατό οι σελίδες του ερωτηματολογίου και να μειωθεί στο ελάχιστο ο χρόνος συμπλήρωσης του.

Στην πρώτη σελίδα του ερωτηματολογίου, σε ένα εισαγωγικό σημείωμα, αναγράφεται ο σκοπός της έρευνας, όπως επίσης ότι τα ερωτηματολόγια είναι ανώνυμα και τα αποτελέσματα θα χρησιμοποιηθούν μόνο για ερευνητικούς σκοπούς. Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει δύο ενότητες (γενικό και ειδικό μέρος) και αποτελείται από 34 ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής. Οι ερωτήσεις 1-7 αποτελούν το γενικό μέρος του ερωτηματολογίου και αφορούν τα δημογραφικά στοιχεία των ερωτηθέντων, ενώ οι υπόλοιπες ερωτήσεις αποτελούν το ειδικό μέρος του ερωτηματολογίου από το οποίο συλλέχθηκαν οι πληροφορίες προς απάντηση των βασικών ερευνητικών ερωτημάτων της μεταπτυχιακής διατριβής. Αναφορικά με το πρώτο βασικό ερευνητικό ερώτημα: ποιες είναι οι ανάγκες της σύγχρονης εποχής που επηρεάζουν τις επιχειρήσεις της Κύπρου χρησιμοποιήθηκαν 2 ερωτήσεις. Ακολούθως, και σε συνέχεια της δεύτερης ενότητας, επιδιώκεται να αναγνωριστούν οι τρόποι που χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις στην Κύπρο για να αντιμετωπίσουν τις σύγχρονες προκλήσεις της εποχής με 10 ερωτήσεις. Το τελευταίο ερώτημα αποτελείται από 15 ερωτήσεις και εστιάζει στη συλλογή δεδομένων σχετικά με τους τρόπους αντιμετώπισης της πανδημίας COVID-19 από τις επιχειρήσεις της Κύπρου.

# Κεφάλαιο 5

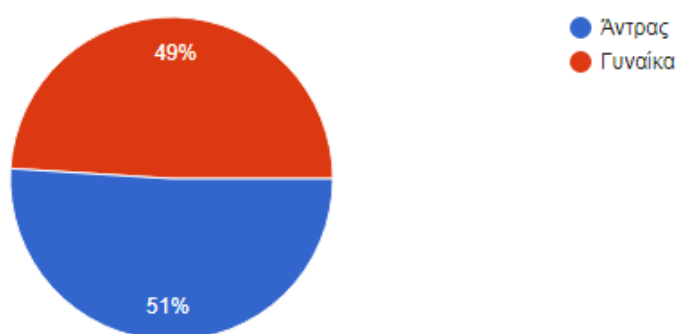
## Περιγραφή Στοιχείων

Απαντήθηκαν συνολικά 100 ερωτηματολόγια, από τα 120 που έχουν αποσταλεί με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο σε τυχαία επιλεγμένα άτομα, από τον Δεκέμβριο του 2020 μέχρι και το Φεβρουάριο του 2021. Πιο κάτω παρουσιάζονται τα αποτελέσματα για το πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου, το οποίο αφορά τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος (φύλο, ηλικία, μορφωτικό επίπεδο, θέση και εμπειρία στην εργασία, τύπος και μέγεθος επιχείρησης) και το δεύτερο μέρος, το οποίο αφορά το αντικείμενο της έρευνας και τα βασικά ερευνητικά ερωτήματα.

### 5.1 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ –

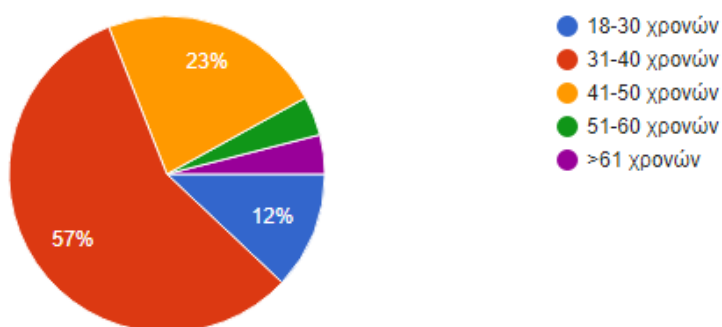
#### ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από 100 συμμετέχοντες, εκ των οποίων το 51% είναι άνδρες και το 49% είναι γυναίκες.



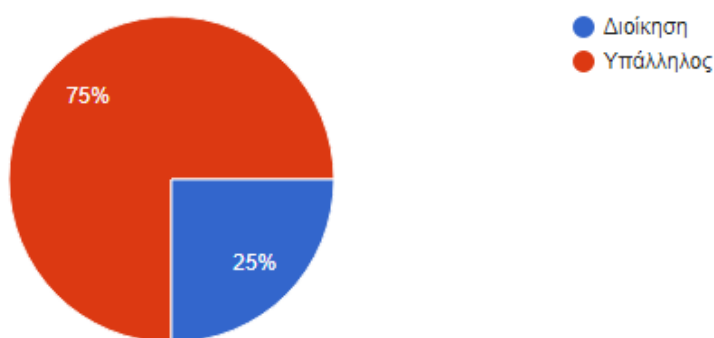
Διάγραμμα 1: Ποσοστό ανδρών και γυναικών που συμμετείχαν στην έρευνα.

Με σκοπό την πιο εύκολη ανάλυση των δεδομένων, οι ηλικίες των συμμετεχόντων παρουσιάζονται ομαδοποιημένες ανά δεκαετία. Στην πλειοψηφία τους οι συμμετέχοντες ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα των 31-40 χρονών σε ποσοστό 57%, ενώ ακολουθεί η ηλικιακή ομάδα των 41-50 χρονών σε ποσοστό 23% και κατόπιν η ηλικιακή ομάδα των 18-30 χρονών σε ποσοστό 12%. Το ποσοστό των ηλικιακών ομάδων 51-60 και >61 χρονών που απάντησαν το ερωτηματολόγιο ήταν πολύ μικρό, της τάξης του 4%. Αυτό ενδεχομένως να οφείλεται στο ότι οι πιο μεγάλοι σε ηλικία εργαζόμενοι δεν είναι εξοικειωμένοι με την ηλεκτρονική συμπλήρωση του ερωτηματολογίου ή ακόμη και με τους όρους που αναφέρονταν στο ερωτηματολόγιο.



Διάγραμμα 2: Ηλικία ατόμων που συμμετείχαν στην έρευνα.

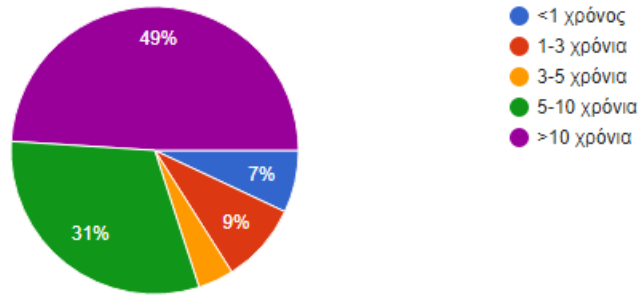
Το 75% των συμμετεχόντων ανήκει στην κατηγορία των απλών εργαζομένων και το 25% κατέχει διοικητική θέση.



Διάγραμμα 3: Ποσοστό διοίκησης και υπαλλήλων που συμμετείχαν στην έρευνα.

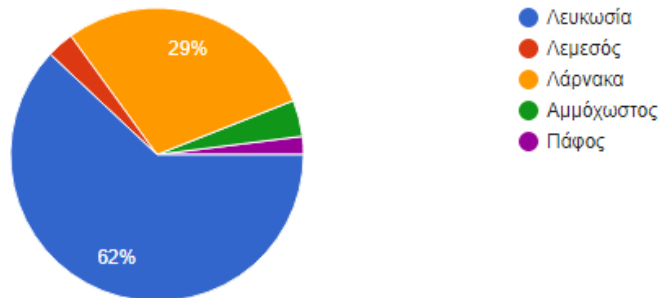
Το 49% των συμμετεχόντων έχουν >10 χρόνια εργασιακής εμπειρίας και το 31% 5-10 χρόνια. Επίσης, το 9% είχε 1-3 χρόνια εμπειρία στην εργασία τους, το 7% <1 χρόνο και το 4% του δείγματος έχει 3-5 χρόνια εργασιακή εμπειρία.





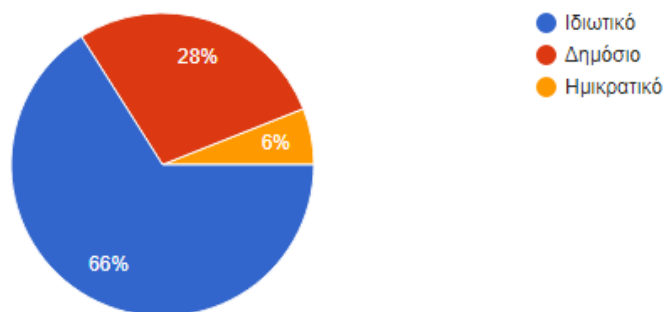
Διάγραμμα 4: Εργασιακή εμπειρία των ατόμων που συμμετείχαν στην έρευνα.

Η πλειοψηφία των ατόμων που συμμετείχαν στην έρευνα έχουν ως έδρα της εργασίας τους τη Λευκωσία σε ποσοστό 62%, τη Λάρνακα σε ποσοστό 29%, την Αμμόχωστο σε ποσοστό 4%, τη Λεμεσό σε ποσοστό 3% και την Πάφο σε ποσοστό 2%.



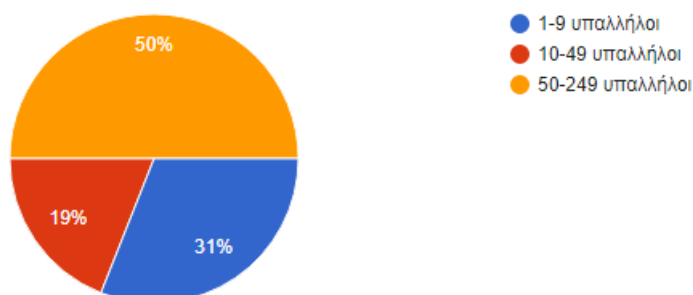
Διάγραμμα 5: Έδρα της επιχείρησης στην οποία εργάζονταν τα άτομα που συμμετείχαν στην έρευνα.

Το 66% του δείγματος εργάζεται στον Ιδιωτικό τομέα, το 28% εργάζεται στο Δημόσιο τομέα και σε Ημικρατικό τομέα εργάζεται το 6%.



Διάγραμμα 6: Τομέας της επιχείρησης στην οποία εργάζονταν τα άτομα που συμμετείχαν στην έρευνα.

Οι ερωτηθέντες κλήθηκαν επίσης να διευκρινίσουν το μέγεθος της επιχείρησης στην οποία εργάζονται. Το 50% των συμμετεχόντων εργάζονται σε μεσαίου μεγέθους επιχείρηση (50-249 υπαλλήλους), το 31% σε μικρή επιχείρηση και το 19% σε πολύ μικρή επιχείρηση.



Διάγραμμα 7: Μέγεθος επιχείρησης στην οποία εργάζονταν τα άτομα που συμμετείχαν στην έρευνα.

Συνοπτικά, τα αποτελέσματα για το γενικό μέρος του ερωτηματολογίου με τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος της έρευνας παρουσιάζονται στον ακόλουθο πίνακα:

A/A	Χαρακτηριστικό	Αριθμός Συμμετεχόντων	Ποσοστό
1	<b>Φύλο</b>		
	Άνδρες	51	51%
	Γυναίκες	49	49%
2	<b>Ηλικία</b>		
	18-30 χρονών	12	12%
	31-40 χρονών	57	57%
	41-50 χρονών	23	23%
	51-60 χρονών	4	4%
	>61 χρονών	4	4%
3	<b>Περιγραφή εργασίας</b>		
	Διοίκηση	25	25%
	Υπάλληλος	75	75%
4	<b>Εμπειρία στην παρούσα εργασία</b>		
	<1 χρόνος	7	7%
	1-3 χρόνια	9	9%
	3-5 χρόνια	4	4%
	5-10 χρόνια	31	31%
	>10 χρόνια	49	49%
5	<b>Έδρα της επιχείρησης</b>		
	Λευκωσία	62	62%
	Λεμεσός	3	3%
	Λάρνακα	29	29%

	Αμμόχωστος	4	4%
	Πάφος	2	2%
6	<b>Τομέας της επιχείρησης</b>		
	Δημόσιο	28	28%
	Ιδιωτικό	66	66%
	Ημικρατικό	6	6%
7	<b>Μέγεθος της επιχείρησης</b>		
	1-9 υπάλληλοι	31	31%
	10-49 υπάλληλοι	19	19%
	50-249 υπάλληλοι	50	50%

## 5.2 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ – ΚΥΡΙΟ ΜΕΡΟΣ

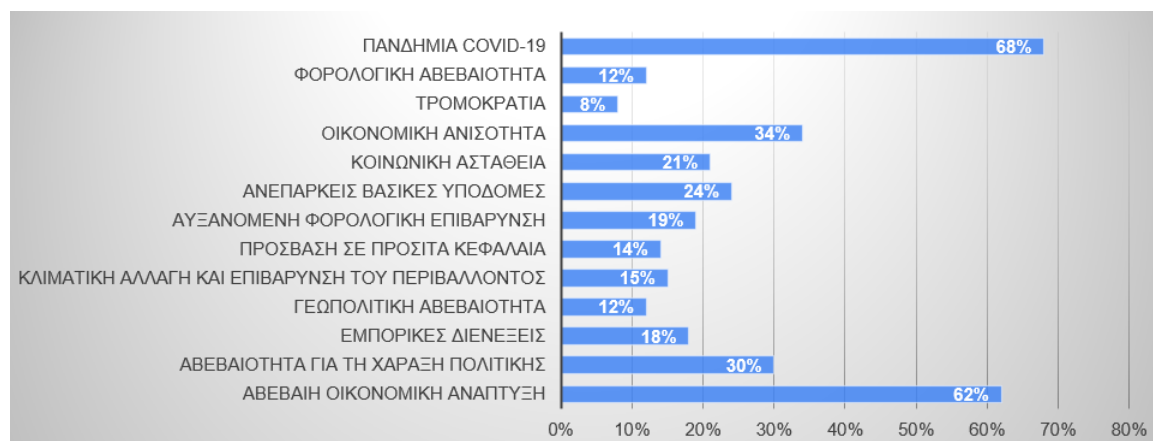
Στο δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου, οι ερωτήσεις εστίασαν στην απάντηση των βασικών ερευνητικών ερωτημάτων της έρευνας. Όπως αναφέρθηκε και πιο πάνω, το πρώτο βασικό ερευνητικό ερώτημα: “Πόσο σημαντικός είναι ο ρόλος του τομέα του Ανθρώπινου Δυναμικού στις επιχειρήσεις;”, απαντήθηκε εν μέρει από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, ενώ αναμένεται να απαντηθεί και πιο κάτω από την ανάλυση των στοιχείων που συλλέχθηκαν στην παρούσα έρευνα.

### 2<sup>ο</sup> ερευνητικό ερώτημα

Για τη διερεύνηση του 2ου ερευνητικού ερωτήματος “Ποιες είναι οι ανάγκες της σύγχρονης εποχής που επηρεάζουν τις επιχειρήσεις στην Κύπρο;” τέθηκαν στο ερωτηματολόγιο δύο ερωτήσεις αναφορικά με το μικρο- και μάκρο- περιβάλλον των επιχειρήσεων στην Κύπρο. Κάθε ερώτηση περιείχε παράγοντες, οι οποίοι είχαν αναγνωριστεί από τη βιβλιογραφία τόσο για την Κύπρο όσο και για το εξωτερικό, οι οποίοι πιθανόν να επηρεάζουν την ανάπτυξη των επιχειρήσεων, και οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να αναγνωρίσουν αυτούς που θεωρούν ως πιο σημαντικούς στην επιχείρηση για την οποία εργάζονται, είτε από την οπτική του εργαζόμενου είτε από την οπτική της διοίκησης.

***Ποιες από τις πιο κάτω οικονομικές, κοινωνικές και περιβαλλοντικές απειλές πιστεύετε ότι επηρεάζουν την ανάπτυξη της επιχείρησης που εργάζεστε;***

Ο πιο σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει αρνητικά το μακρο- περιβάλλον των επιχειρήσεων στο παρόν στάδιο βρέθηκε να είναι η πανδημία του COVID-19 σε ποσοστό 68%, ακολουθεί η αβέβαιη οικονομική ανάπτυξη σε ποσοστό 62% και κατόπιν η οικονομική ανισότητα με ποσοστό 34%. Οι υπόλοιποι παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν δυσμενώς την ανάπτυξη των επιχειρήσεων στην Κύπρο σήμερα φαίνονται πιο κάτω στο Διάγραμμα 8.



**Διάγραμμα 8:** Οικονομικές, κοινωνικές και περιβαλλοντικές απειλές που επηρεάζουν την ανάπτυξη των επιχειρήσεων στην Κύπρο.

**Ποιες από τις πιο κάτω επιχειρησιακές απειλές πιστεύετε ότι επηρεάζουν τις προοπτικές ανάπτυξης της επιχείρησής που εργάζεστε;**

Όσον αφορά το μικρο- περιβάλλον των επιχειρήσεων της Κύπρου, οι τρεις πιο σημαντικοί αρνητικοί παράγοντες που αναγνωρίστηκαν είναι: οι ελλείψεις της οργανωτικής δομής και εσωτερικής οργάνωσης σε ποσοστό 48%, ο ρυθμός μεταβολής της τεχνολογίας σε ποσοστό 33% και η ετοιμότητα αντιμετώπισης κρίσεων σε ποσοστό 32%. Οι υπόλοιποι παράγοντες παρουσιάζονται αναλυτικά στο ακόλουθο διάγραμμα 9.



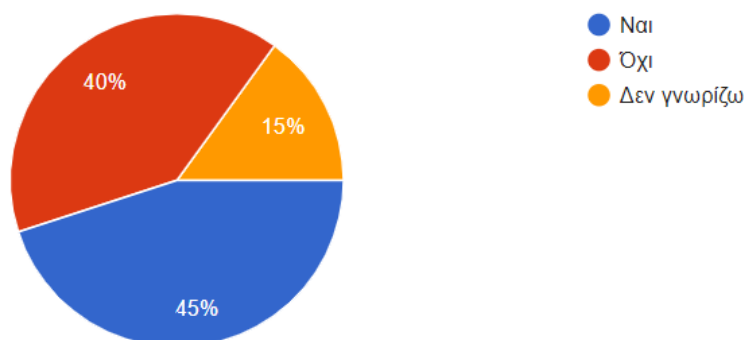
**Διάγραμμα 9:** Επιχειρησιακές απειλές που επηρεάζουν τις προοπτικές ανάπτυξης των επιχειρήσεων στην Κύπρο.

### 3<sup>ο</sup> ερευνητικό ερώτημα

Το 3ο ερευνητικό ερώτημα: “Πώς αντιμετωπίζει ο τομέας Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού τις σύγχρονες προκλήσεις των επιχειρήσεων στην Κύπρο;” διερευνήθηκε με δέκα ερωτήσεις, που σχετίζονται με τον τρόπο που χειρίστηκε η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, εάν υπάρχει, ή η Διεύθυνση των επιχειρήσεων, διάφορες καταστάσεις οι οποίες εμπίπτουν στις αρμοδιότητες της Δ.Α.Δ.

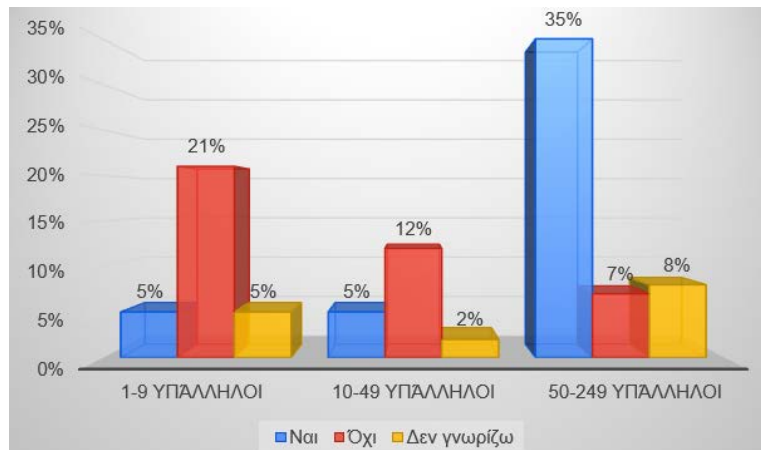
#### ***Υπάρχει μάνατζερ Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην επιχείρησή σας;***

Η εν λόγω ερώτηση τέθηκε με σκοπό να διαφανεί σε ποιο ποσοστό οι επιχειρήσεις στην Κύπρο αναγνωρίζουν τη σημαντικότητα του τομέα Δ.Α.Δ. και εκμεταλλεύονται το τμήμα αυτό για την ανάπτυξη τους. Το 45% των ερωτηθέντων απάντησαν ότι υπάρχει μάνατζερ Δ.Α.Δ. στην επιχείρηση που εργάζονται και 40% ότι δεν υπάρχει. Αξίζει να σημειωθεί ότι ένα 15% των συμμετεχόντων δεν γνωρίζει αν υπάρχει το συγκεκριμένο τμήμα στην επιχείρηση που εργάζονται (Διάγραμμα 10).



Διάγραμμα 10: Ύπαρξη τομέα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στις επιχειρήσεις στην Κύπρο.

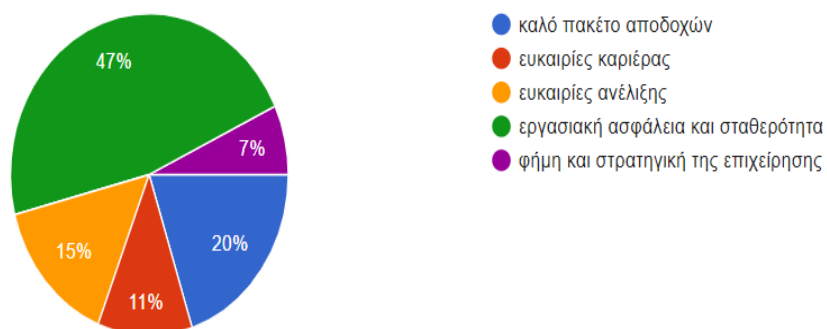
Στην πλειονότητα τους, οι συμμετέχοντες που απάντησαν ότι υπάρχει τομέας Δ.Α.Δ. στην επιχείρηση που εργάζονται ανήκαν σε επιχείρηση με 50-249 υπαλλήλους, ενώ αυτοί που απάντησαν ότι δεν υπάρχει ανήκαν σε επιχειρήσεις με 1-9 υπαλλήλους (Διάγραμμα 11). Αυτό μπορεί να συνεπάγεται ότι, μπορεί να μην υφίσταται το τμήμα Δ.Α.Δ. σε πολύ μικρές επιχειρήσεις, αλλά το πιο πιθανό είναι ότι ο εκάστοτε Διευθυντής μιας επιχείρησης εκτελεί τις κάποιες από τις αρμοδιότητες του τομέα της Δ.Α.Δ.



**Διάγραμμα 11:** Ύπαρξη τομέα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στις επιχειρήσεις στην Κύπρο ανάλογα με το μέγεθος τους.

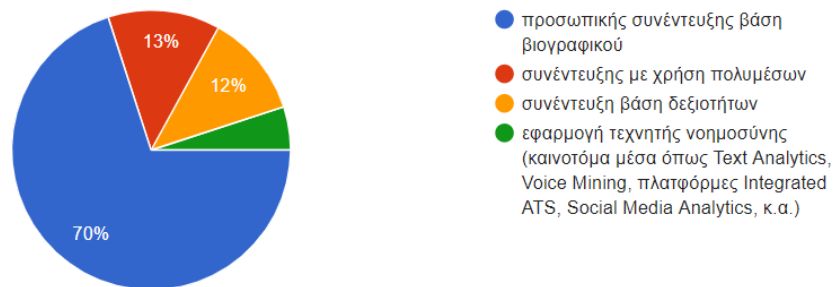
**Ποιος πιστεύετε ότι είναι ο κύριος λόγος που διεκδίκησαν και δέχτηκαν μια νέα θέση στην επιχείρησή σας οι εργαζόμενοι που προσλήφθηκαν τα τελευταία 2 χρόνια;**

Εάν μια επιχείρηση αποσκοπεί στο να απασχολήσει άτομα με δεξιότητες ή / και εμπειρία, τα οποία αναμένει ότι θα της επιφέρουν κέρδος, αναμένεται ότι θα προσφέρει ελκυστικά κίνητρα για εργοδότηση. Οι συμμετέχοντες στην έρευνα δήλωσαν ότι το βασικό κίνητρο στο 47% των εργαζόμενων που προσλήφθηκαν τα τελευταία δύο χρόνια στην επιχείρησή τους ήταν η εργασιακή ασφάλεια και σταθερότητα, ενώ σε μικρότερο ποσοστό ήταν το καλό πακέτο αποδοχών (20%), οι ευκαιρίες ανέλιξης (15%), οι ευκαιρίες καριέρας (11%) και η φήμη και στρατηγική της επιχείρησης (7%).



**Διάγραμμα 12:** Κίνητρο για ευκαιρίες εργοδότησης στις επιχειρήσεις στην Κύπρο.

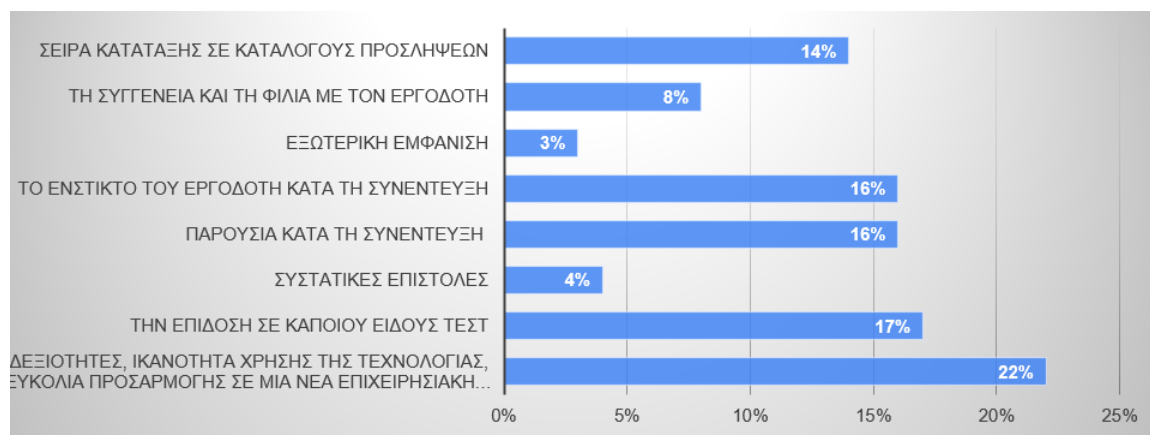
**Ο υπεύθυνος για την πρόσληψη εργαζομένων στην επιχείρηση που εργάζεστε προχώρησε στην επιλογή των υποψηφίων εργαζομένων μέσω:**



**Διάγραμμα 13:** Τρόπος πρόσληψης εργαζομένων από τον υπεύθυνο.

Το 70% των ερωτηθέντων απάντησε ότι η πρόσληψη από τις επιχειρήσεις στην Κύπρο γίνεται με προσωπική συνέντευξη κατόπιν υποβολής του βιογραφικού σημειώματος, ενώ σε μικρότερο ποσοστό γίνεται με χρήση πολυμέσων (13%), συνέντευξη βάση δεξιοτήτων (12%) και εφαρμογή τεχνητής νοημοσύνης (5%).

**Οι προσλήψεις νέων εργαζομένων στην επιχείρηση τα τελευταία 2 χρόνια εκτιμάται ότι έγιναν με βάση:**

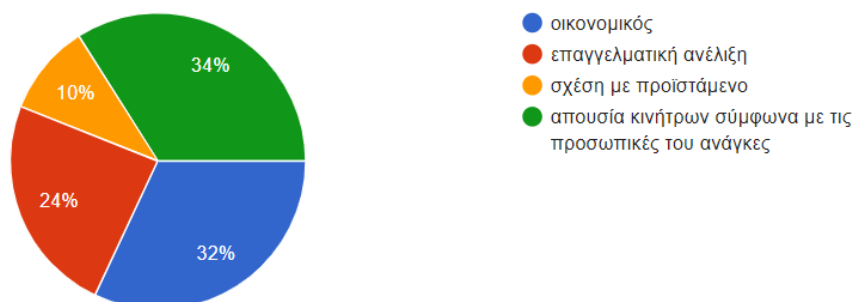


**Διάγραμμα 14:** Κριτήρια πρόσληψης σε μια νέα θέση εργασίας σε επιχειρήσεις στην Κύπρο.

Όσον αφορά τα κριτήρια πρόσληψης σε μια νέα θέση εργασίας, οι δεξιότητες, η ικανότητα χρήσης της τεχνολογίας, η ευκολία προσαρμογής σε μια νέα επιχειρησιακή κουλτούρα βεβαιώθηκε από το 22% των συμμετεχόντων. Κατόπιν, με πολύ μικρή διαφορά ήταν η επίδοση σε κάποιου είδους τεστ (17%), η παρουσία κατά τη συνέντευξη (16%), το ένστικτο του εργοδότη κατά τη συνέντευξη (16%) και η σειρά κατάταξης σε καταλόγους προσλήψεων (14%,

αφορά αποκλειστικά το Δημόσιο τομέα). Τέλος, η εξωτερική εμφάνιση (3%) και οι συστατικές επιστολές (4%) απαντήθηκαν σε μικρότερο ποσοστό.

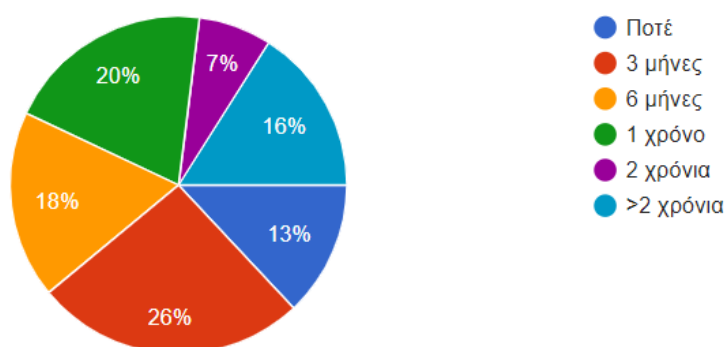
**Ο λόγος αποχώρησης εργαζομένων από την επιχείρηση τα τελευταία 2 χρόνια είναι:**



Διάγραμμα 15: Λόγοι αποχώρησης από μια επιχείρηση.

Η απουσία κινήτρων σύμφωνα με τις προσωπικές ανάγκες αποτελεί τον πιο συχνό λόγο αποχώρησης από μια επιχείρηση σε ποσοστό 34% (χωρίς όμως να προσδιορίζεται εάν η αμοιβή σε επόμενη εργασία κυμαίνεται στα ίδια πλαίσια), όπως και ο οικονομικός παράγοντας σε ποσοστό 32%. Ένα ποσοστό 24% αποχώρησε από μια εργασία λόγω επαγγελματικής ανέλιξης και ένα 10% λόγω της σχέσης με τον προϊστάμενο.

**Κάθε πόσο χρονικό διάστημα εκπαιδεύονται οι υπάλληλοι στην επιχείρησή σας;**

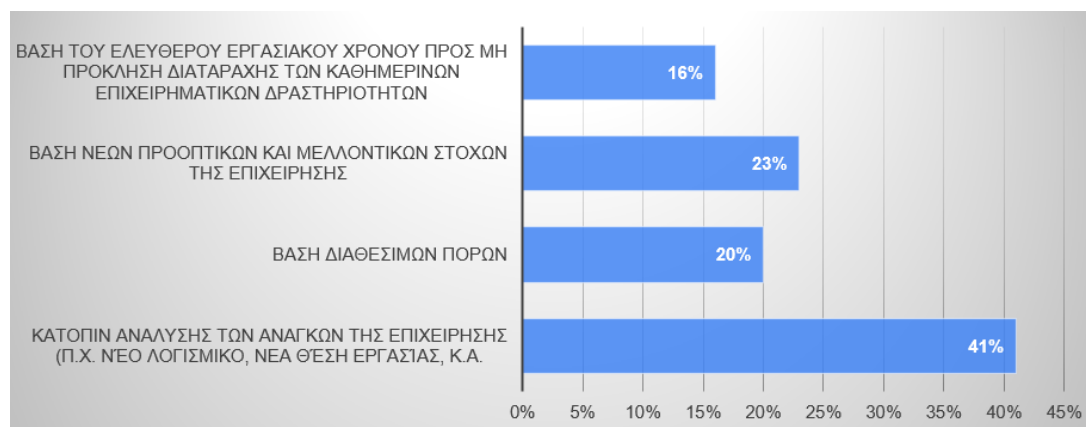


Διάγραμμα 16: Εκπαίδευση εργαζομένων στις επιχειρήσεις στην Κύπρο.

13% των συμμετεχόντων απάντησε ότι δεν εκπαιδεύεται ποτέ στα πλαίσια της εργασίας του. 26% εκπαιδεύονται κάθε 3 μήνες, 18% κάθε 6 μήνες, 20% κάθε χρόνο, 7% κάθε 2 χρόνια και 16% κάποια στιγμή σε χρονικό διάστημα μεγαλύτερο από 2 χρόνια.



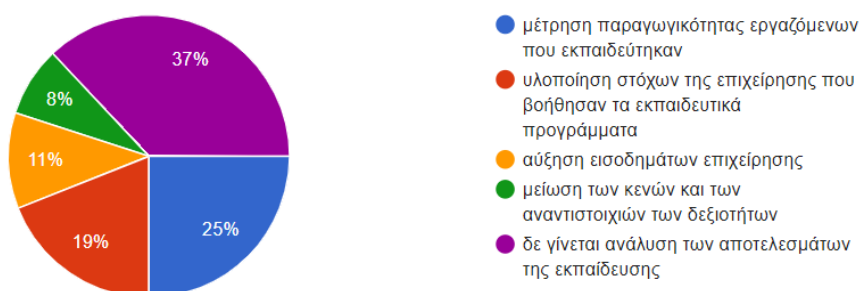
### **Πώς αποφασίζεται ο τύπος και ποιοι εργαζόμενοι της επιχείρησης θα εκπαιδευτούν;**



**Διάγραμμα 17:** Τρόποι αναγνώρισης αναγκών εκπαίδευσης εργαζομένων.

Οι ανάγκες μιας επιχείρησης επιδεικνύουν κυρίως τον τύπο και ποιοι εργαζόμενοι θα εκπαιδευτούν (41%), ενώ ακολουθούν οι προοπτικές και οι μελλοντικοί στόχοι μιας επιχείρησης (23%), οι ύπαρξη διαθέσιμων πόρων (20%) και η ύπαρξη ελεύθερου χρόνου προς μη πρόκληση διαταραχής των καθημερινών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων (16%).

### **Με ποιο τρόπο γίνεται η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων μετά την υλοποίησή τους;**

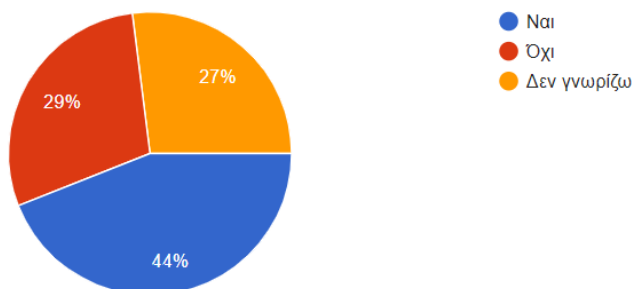


**Διάγραμμα 18:** Αξιολόγηση αποτελεσματικότητας εκπαιδευτικών προγραμμάτων μετά την υλοποίησή τους από τις επιχειρήσεις.

Από τα αποτελέσματα της έρευνας φαίνεται ότι σε ένα σημαντικό ποσοστό επιχειρήσεων δεν γίνεται αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων μετά την υλοποίησή τους (37%). Αυτό αφορά το 39% των εργαζομένων στο Δημόσιο τομέα, το 24% των εργαζομένων στον Ιδιωτικό τομέα και το 83% των εργαζομένων στον Ημικρατικό τομέα.

Στις επιχειρήσεις που γίνεται αξιολόγηση, αυτό φαίνεται από την μέτρηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων που εκπαιδεύτηκαν σε ποσοστό 25%, από την υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης που βοήθησαν τα εκπαιδευτικά προγράμματα σε ποσοστό 19%, από την αύξηση των εισοδημάτων της επιχείρησης σε ποσοστό 11% και από τη μείωση των κενών και των αναντιστοιχιών των δεξιοτήτων σε ποσοστό 8%.

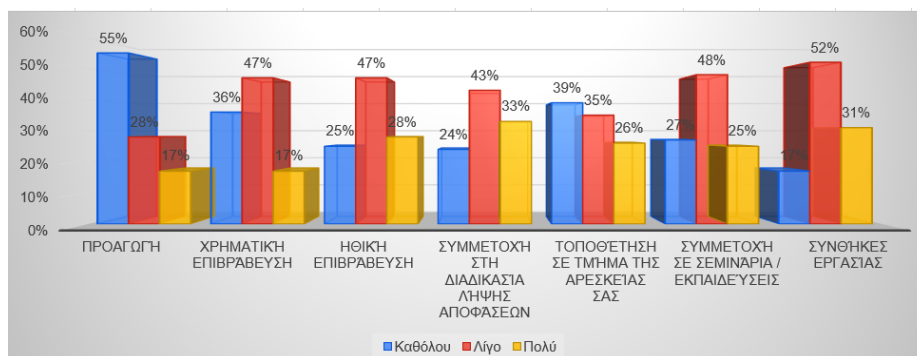
**Πιστεύετε ότι, μετά από την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων ή μετά από κάθε κρίσιμη αλλαγή στο περιβάλλον της επιχείρησης, αναδιαμορφώνεται ο τύπος εργασίας των εργαζομένων σύμφωνα με την αναγνώριση των επιχειρησιακών στόχων κάθε έτους;**



**Διάγραμμα 19:** Αναδιαμόρφωση τύπου εργασίας μετά από αξιολόγηση απόδοσης εργαζομένων.

Το 44% των ερωτηθέντων συμφωνούν ότι μετά από την αξιολόγηση της απόδοσης τους αναδιαμορφώνεται ο τύπος της εργασίας τους ανάλογα με τους μεταβαλλόμενους στόχους της επιχείρησης. Το 29% απάντησε ότι δεν αλλάζει ο τύπος της εργασίας του, ενώ το 27% απάντησε ότι δεν γνωρίζει.

**Σε ποιο βαθμό έχουν αλλάξει οι πιο κάτω παράγοντες για εσάς στην επιχείρηση που δουλεύετε τα τελευταία 2 χρόνια;**



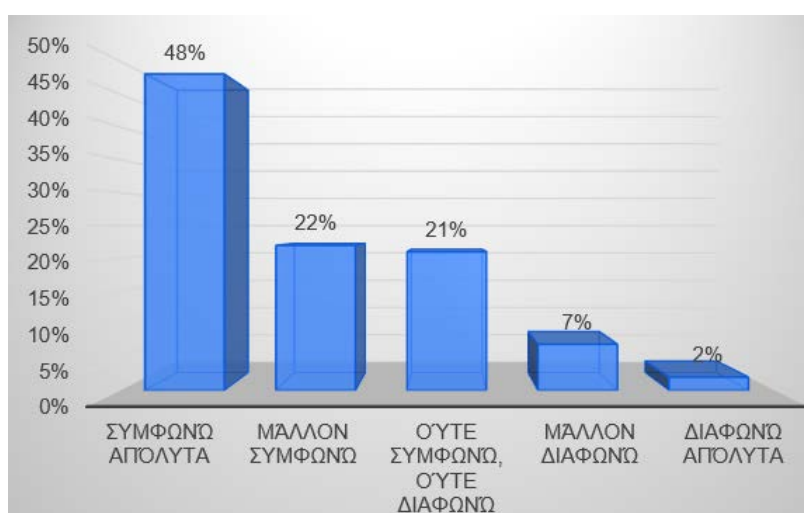
**Διάγραμμα 20:** Βαθμός αλλαγής του εργασιακού κλίματος σε χρονικό διάστημα 2 ετών.

Γενικά, σχεδόν σε όλες τις περιπτώσεις έγιναν αλλαγές στις εργασιακές συνθήκες σε μικρό βαθμό. Πιο συγκεκριμένα, στο θέμα της προαγωγής δεν άλλαξε τίποτα στο 55% των συμμετεχόντων (28% λίγο, 17% πολύ), στη χρηματική και ηθική επιβράβευση το 47% απάντησε ότι άλλαξε λίγο (36% & 25% αντίστοιχα καθόλου, 17% & 28% αντίστοιχα πολύ), η συμμετοχή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων άλλαξε λίγο στο 43% (24% καθόλου, 33% πολύ), 26% τοποθετήθηκε σε τμήμα της αρεσκείας του (39% καθόλου, 35% λίγο), 48% συμμετείχαν σε σεμινάρια / εκπαιδεύσεις (27% καθόλου, 25% πολύ) και γενικά οι συνθήκες εργασίας στο 52% άλλαξαν λίγο (17% καθόλου, 31% πολύ).

#### **4ο ερευνητικό ερώτημα**

Το 4ο ερευνητικό ερώτημα: “Πόσο έχει επηρεάσει και πως αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις στην Κύπρο την κρίση της πανδημίας COVID-19;” διερευνήθηκε με δεκαέξι ερωτήσεις και προσπαθούν να εντοπίσουν τους τρόπους που χρησιμοποίησαν οι επιχειρήσεις στην Κύπρο για να αντιμετωπίσουν τις πρωτόγνωρες καταστάσεις που δημιούργησε η πανδημία COVID-19.

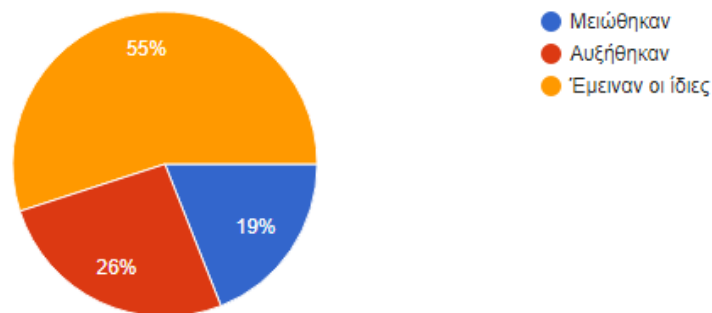
***Οι προϊστάμενοι της επιχείρησης που δουλεύετε, έχουν επικοινωνήσει ξεκάθαρα και επαρκώς με τους εργαζόμενους για τις συνθήκες που άλλαξαν με την πανδημία COVID-19;***



**Διάγραμμα 21:** Επικοινωνία διοίκησης με εργαζόμενους για ενημέρωση σχετικά με τις αλλαγές στην επιχείρηση λόγω της πανδημίας.

Από τη μέρα που ξεκίνησε επίσημα η πανδημία COVID-19 μέχρι σήμερα, οι επιχειρήσεις βίωσαν πρωτόγνωρες καταστάσεις οι οποίες τις ανάγκασαν αρκετές φορές να τροποποιήσουν τον τρόπο λειτουργίας τους. Η πιο πάνω ερώτηση είχε σκοπό να αναγνωριστεί κατά πόσο η διοίκηση επικοινωνούσε με τους εργαζόμενους για να τους ενημερώσει σχετικά με τις εκάστοτε οδηγίες που έπρεπε να ακολουθήσει και τον νέο τρόπο λειτουργίας κάθε φορά. Το 70% των συμμετεχόντων (48% συμφωνεί απόλυτα, 22% μάλλον συμφωνεί) φαίνεται να θεωρεί ότι η διοίκηση τους μετέφερε ξεκάθαρα και επαρκή μηνύματα για τους νέους κανονισμούς, ένα 21% ενδεχομένως να μην είναι ευχαριστημένο με τον τρόπο που η επιχείρηση τους επικοινωνώρησε μαζί τους σχετικά με τις αλλαγές που επέφερε η πανδημία, ενώ ένα πολύ μικρό ποσοστό δεν είναι ευχαριστημένο (7% μάλλον διαφωνεί, 2% διαφωνεί απόλυτα).

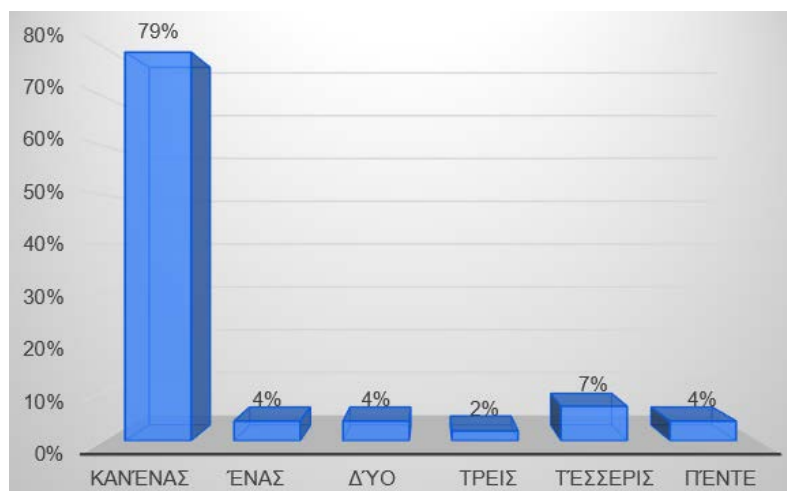
### ***Πώς έχουν επηρεαστεί οι ώρες εργασίας σας λόγω της πανδημίας COVID-19;***



Διάγραμμα 22: Διαφοροποίηση ωρών εργασίας λόγω της πανδημίας COVID-19.

Για τουλάχιστον τους μισούς ερωτηθέντες οι ώρες της εργασίας τους δεν επηρεάστηκαν από την πανδημία COVID-19 και για το 26% μειώθηκαν. Αξιοσημείωτο είναι ότι για ένα ποσοστό 26% οι ώρες εργασίας τους αυξήθηκαν.

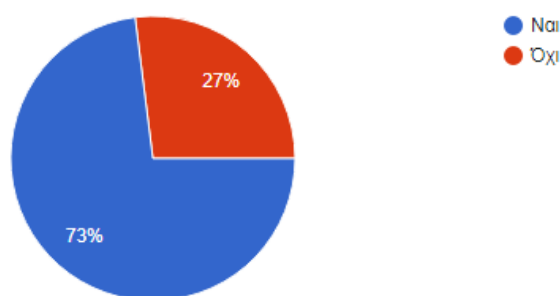
**Πόσοι εργαζόμενοι έχουν απολυθεί από την επιχείρηση λόγω της πανδημίας COVID-19;**



**Διάγραμμα 23:** Ποσοστό εργαζόμενων οι οποίοι έχασαν τη δουλειά τους λόγω της πανδημίας COVID-19.

Οι πλείστοι συμμετέχοντες (79%) απάντησαν ότι κανένας εργαζόμενος δεν απολύθηκε από την επιχείρηση που εργάζεται και ένα μικρό ποσοστό απάντησε ότι έστω και ένας εργαζόμενος αναγκάστηκε να σταματήσει από την εργασία του.

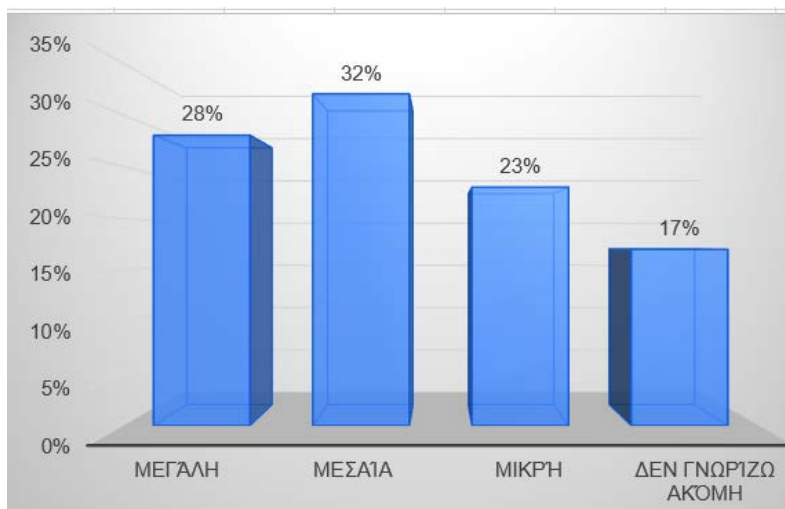
**Έχει αλλάξει ο τρόπος λειτουργίας της επιχείρησής σας λόγω της πανδημίας COVID-19;**



**Διάγραμμα 24:** Επίδραση πανδημίας COVID-19 στον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων.

Ένα ποσοστό της τάξεως των 73% των ερωτηθέντων δήλωσαν ότι ο τρόπος με τον οποίο εργάζονται έχει κατά κάποιον τρόπο αλλάξει, ενώ ένα ποσοστό 27% δηλώνει ότι συνεχίζει να εργάζεται όπως συνήθως.

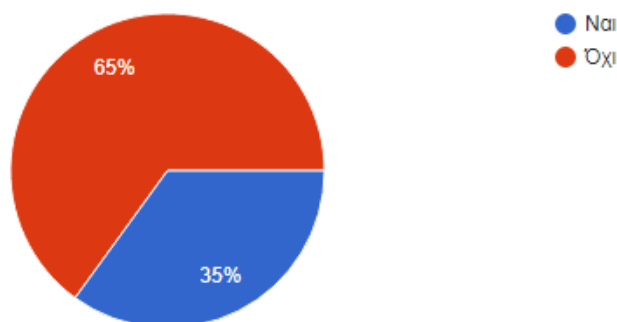
**Ποια πιστεύετε ότι είναι η αρνητική οικονομική επίπτωση στην επιχείρησή σας λόγω της πανδημίας COVID-19;**



Διάγραμμα 25: Οικονομική επίπτωση στις επιχειρήσεις λόγω COVID-19.

28% απάντησε ότι η οικονομική επίπτωση στην επιχείρησή όπου εργάζεται προς το παρόν φαίνεται να είναι μεγάλη, 32% μεσαία και 23% δηλώνει μικρή οικονομική επίπτωση. Ένα 17% απάντησε ότι ακόμη δεν γνωρίζει ποια μπορεί να είναι η οικονομική επίπτωση.

**Δουλεύετε σε εξ' αποστάσεως εργασία;**

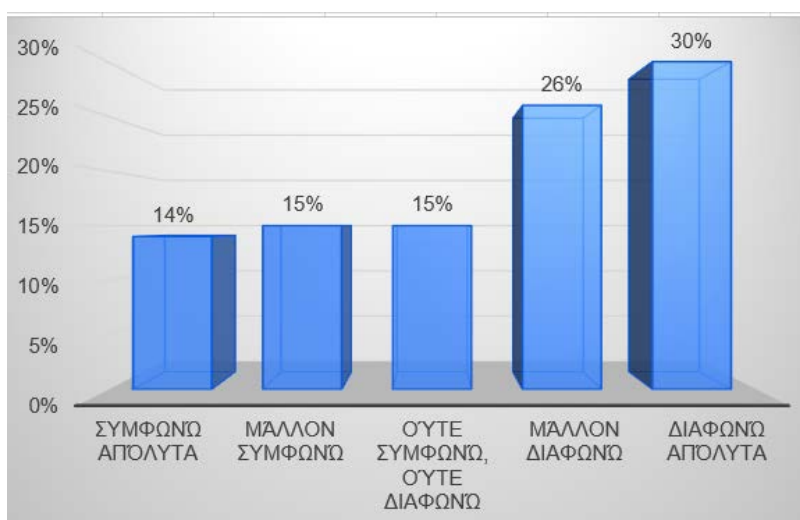


Διάγραμμα 26: Εξ' αποστάσεως εργασία κατά τη διάρκεια της πανδημίας.

Η ερώτηση αυτή έχει σκοπό να αναγνωρίσει το ποσοστό των εργαζόμενων οι οποίοι δουλεύουν συστηματικά σε εξ' αποστάσεως εργασία από την ημέρα έναρξης της πανδημίας COVID-19. Το 65% απάντησε ότι εργάζεται κανονικά και ένα ποσοστό 35% απάντησε ότι δουλεύει σε εξ' αποστάσεως εργασία.

Ακολούθως, οι επόμενες 3 ερωτήσεις που τέθηκαν είχαν σκοπό να αναγνωριστεί η άποψη των εργαζόμενων αναφορικά με την εξ' αποστάσεως εργασία, είτε είχαν κάποιου είδους εμπειρία για κάποιο χρονικό διάστημα, είτε γιατί με κάποιο τρόπο τους δόθηκε η αφορμή για να σκεφτούν να την εφαρμόσουν.

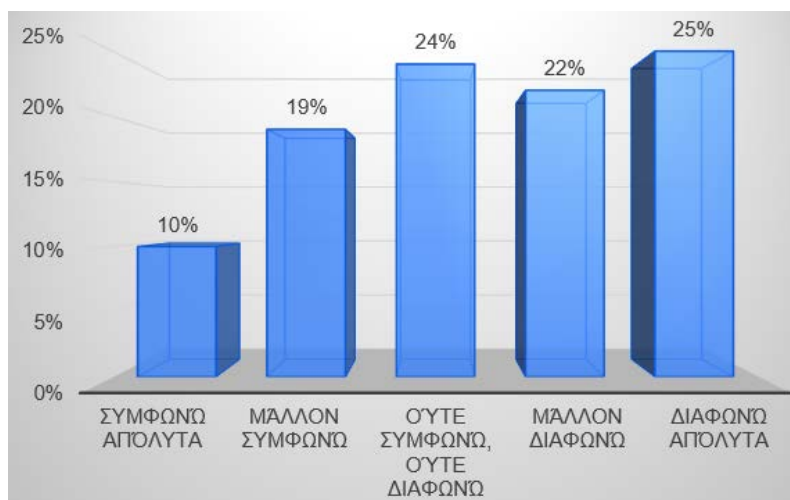
**Πιστεύετε ότι μπορείτε να δουλέψετε εξ' αποστάσεως το ίδιο ικανοποιητικά όσο και στο χώρο εργασίας σας;**



Διάγραμμα 27: Ατομική άποψη σχετικά με την εργασιακή απόδοση σε περίπτωση εξ' αποστάσεως εργασίας.

Η άποψη του επικράτησε κυρίως είναι ότι η εξ' αποστάσεως εργασία δε μπορεί να αποδώσει το ίδιο ικανοποιητικά όσο στο χώρο εργασίας (30% διαφωνεί απόλυτα, 26% μάλλον διαφωνεί), ένα 15% δεν έχει διαμορφώσει άποψη, και περίπου το 1/3 απάντησε ότι θα μπορούσε να δουλέψει από το σπίτι με πολύ καλή απόδοση (14% συμφωνεί απόλυτα, 15% μάλλον συμφωνεί).

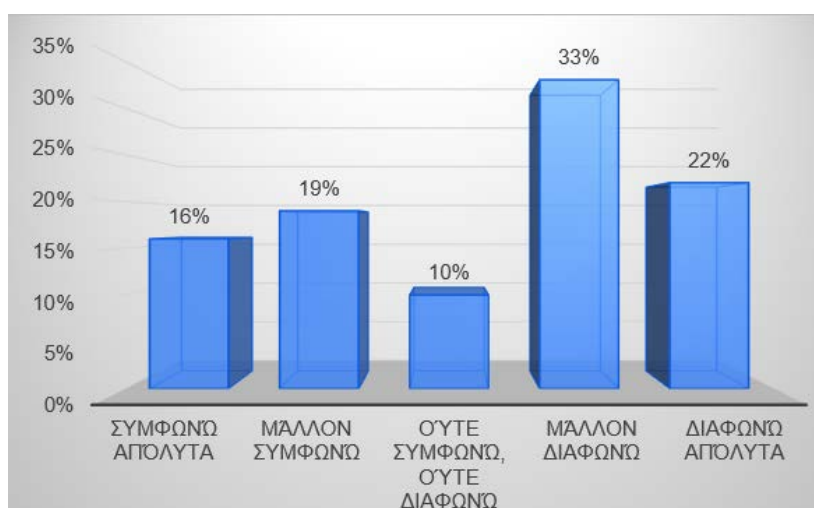
**Πιστεύετε ότι μπορείτε να έχετε ιδανική και κατάλληλη ισορροπία “εργασίας & προσωπικής ζωής” με την εξ’ αποστάσεως εργασία;**



**Διάγραμμα 29:** Ατομική άποψη αναφορικά με την ιδανική ισορροπία “εργασίας & προσωπικής ζωής” με την εξ’ αποστάσεως εργασία.

Περίπου οι μισοί συμμετέχοντες απάντησαν ότι δε μπορούν να προσαρμόσουν το πρόγραμμα της εργασίας ούτως ώστε να διαχωρίζεται από τις ατομικές τους υποχρεώσεις, ένα 24% είναι ουδέτερο και ένα 29% απάντησε ότι αυτό είναι εφικτό.

**Πιστεύετε ότι με την εξ’ αποστάσεως εργασία μπορείτε να πετύχετε τους στόχους της καθημερινής σας εργασίας στο διαθέσιμο σας χρόνο;**

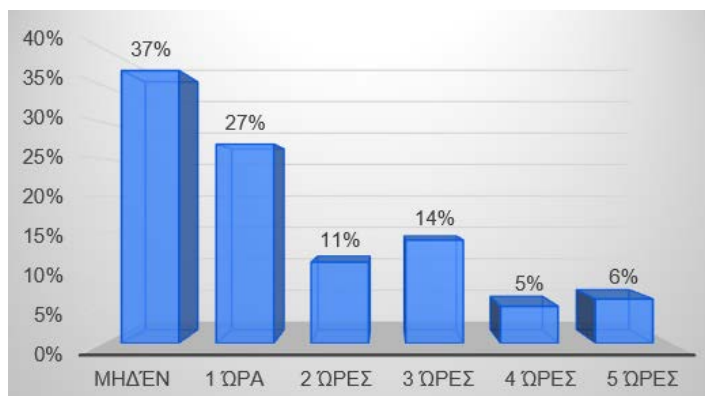


**Διάγραμμα 30:** Επίτευξη εργασιακών στόχων σε εξ’ αποστάσεως εργασία.



Όσον αφορά την επίτευξη των εργασιακών στόχων που τίθενται κατά την εξ' αποστάσεως εργασία, οι μισοί περίπου συμμετέχοντες (55%) απάντησαν ότι μάλλον δεν μπορούν να τους πετύχουν, ένα 10% δεν μπορούν να εκφράσουν άποψη και ένα 35% δηλώνουν ότι μπορούν να τους πετύχουν.

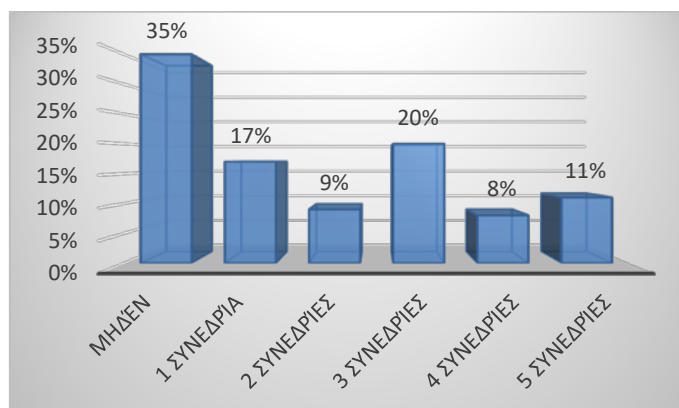
**Κατά τη διάρκεια της πανδημίας, περίπου πόσες ώρες την εβδομάδα αφιερώθηκαν στην εκπαίδευση των εργαζομένων;**



Διάγραμμα 31: Εκπαίδευση εργαζομένων κατά τη διάρκεια της πανδημίας.

Καθ' όλο το διάστημα που επικρατούν οι συνθήκες της πανδημίας COVID-19, το 37% των ερωτηθέντων απάντησαν ότι δεν συμμετείχαν σε καμία εκπαίδευση όσον αφορά την εργασία τους, ενώ ένα μεγάλο ποσοστό απάντησε ότι συμμετείχε σε κάποιου είδους εκπαίδευση.

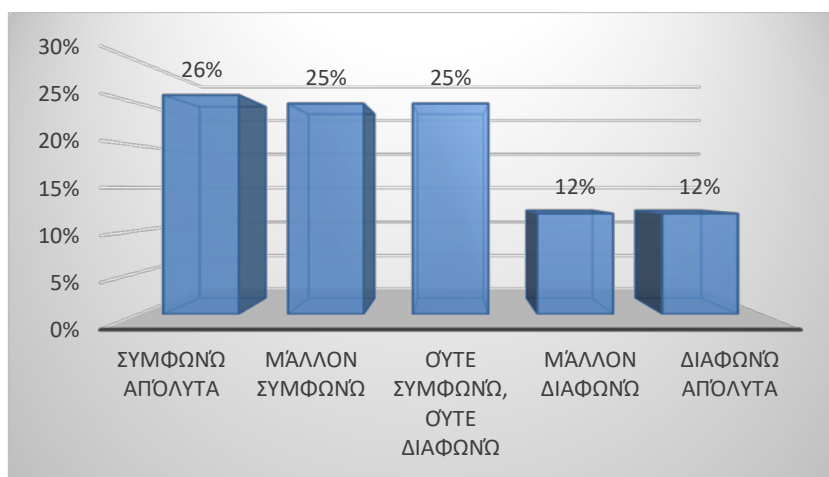
**Τους τελευταίους 6 μήνες, σε πόσες συνεδρίες για επίλυση προβλημάτων, προγράμματα εισηγήσεων βελτίωσης και προγράμματα βελτίωσης ποιότητας συμμετείχατε;**



Διάγραμμα 32: Συνεδρίες για επίλυση εργασιακών προβλημάτων κατά τη διάρκεια της πανδημίας.

Τους τελευταίους 6 μήνες, το 35% των ατόμων που συμμετείχαν στην έρευνα δήλωσαν ότι δεν έχει γίνει καμιά συνεδρία για επίλυση προβλημάτων και εισηγήσεις για βελτιώσεις, ενώ οι υπόλοιποι απάντησαν ότι έχει πραγματοποιηθεί τουλάχιστον μια συνεδρία.

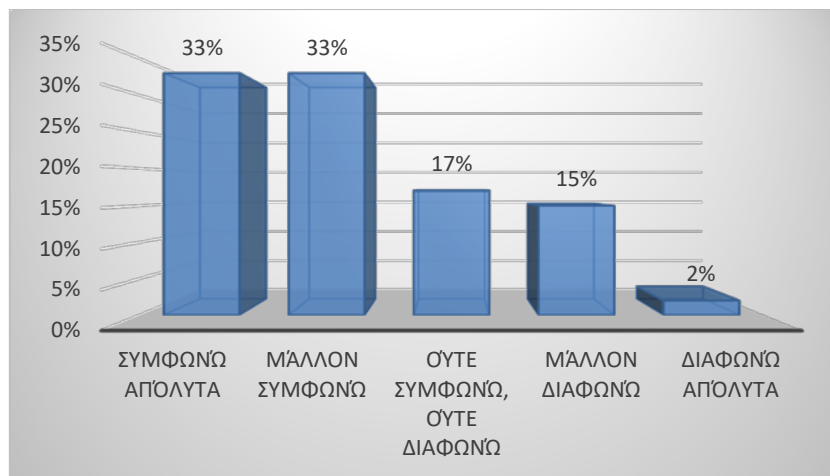
**Κατά τη διάρκεια της πανδημίας, έγιναν επίσημες συνεδρίες για την ενημέρωση των εργαζομένων αναφορικά με θέματα σχετικά για την επιχείρηση (στρατηγική, αποτελέσματα, κ.τ.λ.);**



Διάγραμμα 34: Συνεδρίες για διοικητικά θέματα κατά τη διάρκεια της πανδημίας.

Η επικοινωνία των εργαζομένων με τη διεύθυνση της επιχείρησης που δουλεύουν είναι πολύ σημαντική, και ειδικότερα εν καιρώ κρίσης, που ενδεχομένως να δημιουργούνται περισσότερα και πιο περίπλοκα προβλήματα που επηρεάζουν αρνητικά τη λειτουργία της επιχείρησης. Κατά τη διάρκεια της πανδημίας, σχεδόν οι μισοί συμμετέχοντες (51%) απάντησαν ότι η διεύθυνση μερίμνησε να τους ενημερώνει επαρκώς για θέματα της επιχείρησης (παρόλα τα μέτρα αποστασιοποίησης), ένα ποσοστό της τάξης του 25% δεν εκφράζει άποψη και ένα 24% απάντησαν ότι δεν έχει πραγματοποιηθεί καμιά επίσημη συνεδρία για την ενημέρωσή τους.

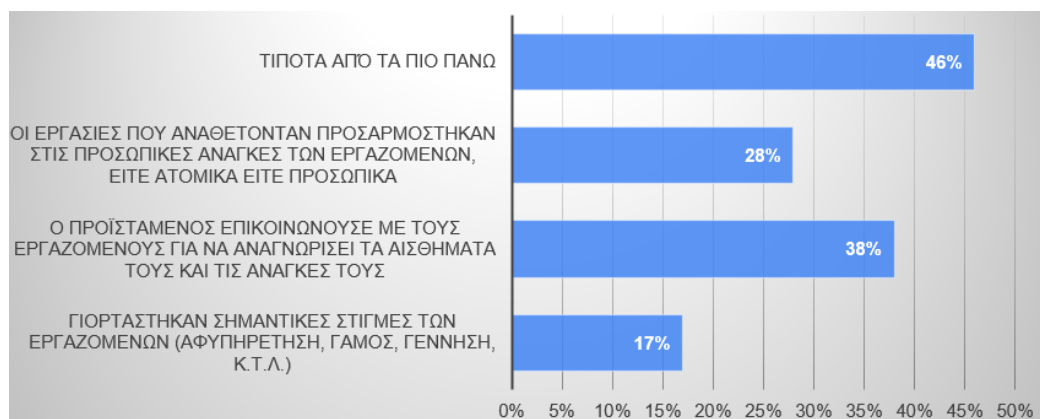
**Κατά τη διάρκεια της πανδημίας, οι εργαζόμενοι της επιχείρησης που δουλεύετε επικοινωνούσαν μεταξύ τους για να λύσουν τυχόν προβλήματα και να τηρήσουν προθεσμίες;**



**Διάγραμμα 33:** Επικοινωνία για θέματα εργασίας μεταξύ εργαζομένων κατά τη διάρκεια της πανδημίας.

Εκτός από την επικοινωνία των εργαζομένων με τη διεύθυνση, πολύ μεγάλης σημασίας είναι και η επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων, ούτως ώστε να γίνεται καλός προγραμματισμός των εργασιών και επίλυση τυχόν προβλημάτων. Στο χρονικό διάστημα που οι εργαζόμενοι αναγκάστηκαν να δουλεύουν κάτω από ειδικές συνθήκες για την αναχαίτιση της πανδημίας, ένα μεγάλο ποσοστό (66%) συμφωνεί ότι υπήρχε επαρκής επικοινωνία με τους συναδέλφους τους, ένα 17% δεν εκφράζει άποψη και ένα ποσοστό (17%) απάντησε ότι με τον νέο τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης που δουλεύουν η επικοινωνία δεν ήταν επαρκής.

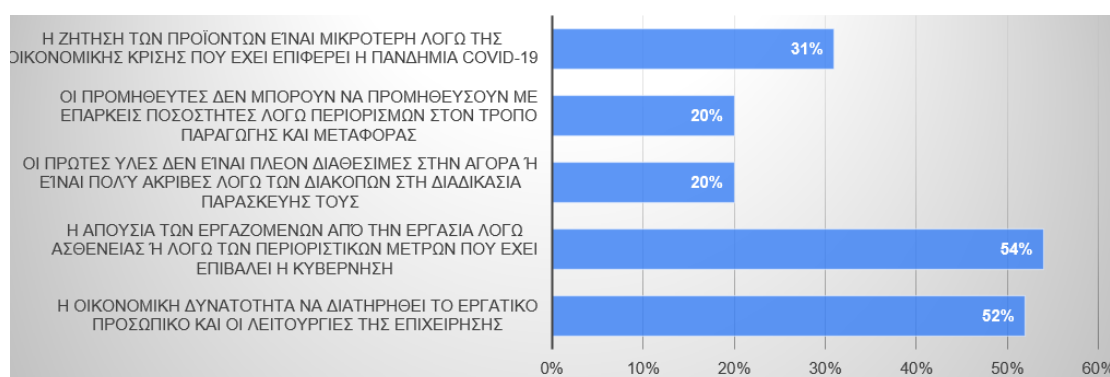
**Κατά τη διάρκεια της πανδημίας:**



**Διάγραμμα 35:** Αναγνώριση ψυχολογικών παραγόντων που επιδρούν στην εργασιακή απόδοση.

Λόγω των περιοριστικών μέτρων και της κοινωνικής αποστασιοποίησης, είναι γενικά αποδεκτό ότι η ψυχολογία των εργαζομένων επιδρά σε μεγάλο βαθμό και στην εργασιακή τους απόδοση. Οι προϊστάμενοι για να συμβάλουν θετικά στην απόδοση των υφιστάμενων τους, αλλά και για να αναγνωρίσουν τυχόν ανάγκες που μπορεί να προκύψουν ή αν προκύπτει ανάγκη για τροποποίηση στον τύπο της εργασίας τους, είναι επιθυμητό να είναι σε στενή επαφή με τους εργαζόμενους. Το 38% των ατόμων που συμμετείχαν στην έρευνα απάντησε ότι ο προϊστάμενος επικοινωνούσε μαζί τους για να αναγνωρίσει τα αισθήματα και τις ανάγκες τους, ενώ σε ένα ποσοστό 28% οι εργασίες που αναθέτονταν προσαρμόστηκαν στις προσωπικές τους ανάγκες. Επίσης, ένα 17% απάντησε ότι κατά τη διάρκεια της πανδημίας, παρόλα τα μέτρα αποστασιοποίησης, γιορτάστηκαν με κάποιο τρόπο σημαντικές στιγμές της ζωής τους (αφυπηρέτηση, γάμος, γέννηση). Τέλος, ένα ποσοστό 46% δήλωσε ότι τίποτα από τα πιο πάνω δεν έχει πραγματοποιηθεί.

**Ποιες πιστεύετε ότι είναι οι κύριες προκλήσεις που έχει να αντιμετωπίσει η επιχείρησας λόγω της πανδημίας COVID-19;**



**Διάγραμμα 36:** Κυριότερες προκλήσεις στις επιχειρήσεις λόγω της πανδημίας COVID-19.

Γενικά, οι δύο πιο δημοφιλείς παράγοντες που θεωρούν οι εργαζόμενοι ότι επιδρούν αρνητικά στη λειτουργικότητα των επιχειρήσεων είναι: η απουσία των εργαζομένων από την εργασία λόγω ασθένειας ή λόγω των περιοριστικών μέτρων που έχει επιβάλει η κυβέρνηση (54%) και η οικονομική δυνατότητα να διατηρηθεί το εργατικό προσωπικό και οι λειτουργίες της επιχείρησης (52%).

# Κεφάλαιο 6

## Συμπεράσματα

### 7.1 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Σύμφωνα με τα δημογραφικά στοιχεία, στην πλειοψηφία τους οι συμμετέχοντες της έρευνας ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα των 31-40 χρονών, είναι απλοί εργαζόμενοι χωρίς κάποια διοικητική θέση και με εμπειρία στην εργασία τους μεγαλύτερη από 10 χρόνια. Η έδρα της εργασίας των πλείστων ερωτηθέντων βρίσκεται στη Λευκωσία και εργάζονται σε μεσαίου μεγέθους επιχείρηση (50-249 υπαλλήλους) στον Ιδιωτικό τομέα. Επομένως, το δείγμα της έρευνας μπορεί να θεωρηθεί ότι είναι εξοικειωμένο με τους όρους που αναγράφονται στο ερωτηματολόγιο, και γενικά τη φιλοσοφία του, και μπορεί να απαντήσει με ικανοποιητικό και επαρκές τρόπο τις ερωτήσεις που τέθηκαν.

Η αναγνώριση των αναγκών της σύγχρονης εποχής που επηρεάζουν τις επιχειρήσεις στην Κύπρο αποτελεί το **δεύτερο ερευνητικό ερώτημα**. Όπως είναι φυσικό επακόλουθο των πρωτόγνωρων καταστάσεων που αντιμετωπίζει η ανθρωπότητα το τελευταίο διάστημα, η πανδημία του COVID-19 ορίστηκε ως ο πιο σημαντικός παράγοντας του εξωτερικού περιβάλλοντος που επηρεάζει δυσμενώς τις επιχειρήσεις σήμερα στην Κύπρο. Λόγω της πανδημίας, της οποίας οι συνέπειες δεν είναι ακόμη πλήρως ορατές, η αβέβαιη οικονομική ανάπτυξη προβληματίζει τους εργαζόμενους και γενικά τη διοίκηση των επιχειρήσεων. Τέλος, η οικονομική ανισότητα ενδεχομένως να προκύπτει λόγω της οικονομικής κρίσης και επηρεάζει τους στρατηγικούς στόχους των επιχειρήσεων. Οι ελλείψεις της οργανωτικής δομής και εσωτερικής οργάνωσης και η ετοιμότητα αντιμετώπισης κρίσεων είναι, σύμφωνα με τους ερωτηθέντες, από τους πιο σημαντικούς παράγοντες που επηρεάζουν αρνητικά το εσωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων της Κύπρου. Αυτό δείχνει ότι, ίσως σε πολλές επιχειρήσεις δεν υπάρχει τομέας Δ.Α.Δ. ή σε περίπτωση που υπάρχει ενδεχομένως δε λειτουργεί σωστά. Τέλος, ο ρυθμός μεταβολής της τεχνολογίας αναγνωρίστηκε ως ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες που επηρεάζουν δυσμενώς τις επιχειρήσεις. Επομένως,

επιδεικνύεται η αναγκαιότητα καλλιέργειας μιας κουλτούρας συνεχούς μάθησης που θα ενθαρρύνει και να υποστηρίζει την καινοτομία και τον αυτοματισμό στις επιχειρήσεις. Αυτό εμπίπτει στις αρμοδιότητες της Δ.Α.Δ. με στόχο να συμβάλει θετικά στο σχηματισμό της συγκεκριμένης εταιρικής κουλτούρας στις επιχειρήσεις. Όπως φαίνεται, οι σύγχρονες ανάγκες των επιχειρήσεων της Κύπρου είναι σύμφωνα με αυτές που αναγνωρίζονται στη βιβλιογραφία, αν και η πανδημία του COVID-19 επισκιάζει όλες τις υπόλοιπες σύγχρονες ανάγκες που ενδεχομένως να υφίστανται. Σε περίπτωση που η εν λόγω μεταπτυχιακή διατριβή πραγματοποιείτο σε άλλη χρονική περίοδο, πιθανόν οι πιο πάνω απαντήσεις να ήταν διαφορετικές.

Όσον αφορά τα **τρίτο ερευνητικό ερώτημα**, για το πως αντιμετωπίζει ο τομέας της Δ.Α.Δ. τις σύγχρονες προκλήσεις των επιχειρήσεων στην Κύπρο, οι ερωτήσεις αφορούσαν χρονικό διάστημα των δύο τελευταίων χρόνων και ως εκ τούτου λάμβαναν υπόψη και το διάστημα πριν την έναρξη της πανδημίας. Από τις υποβληθείσες απαντήσεις φαίνεται ότι περίπου στις μισές επιχειρήσεις υπάρχει μάνατζερ Δ.Α.Δ. και αυτό κυρίως ισχύει για τις επιχειρήσεις με 50-249 εργαζόμενους. Αυτό είναι λογικό και πιθανόν στις μικρές επιχειρήσεις ο διευθυντής να εκτελεί καθήκοντα μάνατζερ. Στην Κύπρο φαίνεται ότι το κύριο κίνητρο εργοδότησης είναι η εργασιακή ασφάλεια και σταθερότητα και μετά ακολουθεί το καλό πακέτο αποδοχών. Πολύ λίγοι συμμετέχοντες απάντησαν ότι το κίνητρο τους είναι οι ευκαιρίες ανέλιξης και καριέρας. Αυτό δείχνει ότι ίσως οι νέοι με προσδοκίες για καριέρα δε μένουν στην Κύπρο, και σε περίπτωση που μένουν δεν αναμένουν ότι θα εργαστούν σε κάποια εξειδικευμένη θέση που βασίζεται στη σπουδή τους ή ότι θα φτάσουν σε διευθυντικό επίπεδο. Επιπλέον, ο κύριος λόγος αποχώρησης από μια επιχείρηση είναι η απουσία κινήτρων με βάση τις προσωπικές ανάγκες και ο οικονομικός παράγοντας. Αυτά ενδεχομένως να αποτελούν επακόλουθα της προϋπάρχουσας της πανδημίας οικονομικής κρίσης.

Ο κύριος τρόπος πρόσληψης είναι η προσωπική συνέντευξη βάση βιογραφικού με κύριο κριτήριο τις δεξιότητες και την ικανότητα χρήσης της τεχνολογίας. Ο τρόπος πρόσληψης δείχνει ότι ακόμη οι Κυπριακές επιχειρήσεις δεν έχουν εντάξει στις λειτουργίες τους την νέα τεχνολογία (π.χ. χρήση πολυμέσων, εφαρμογή τεχνητής νοημοσύνης) ή πιθανόν με βάση τα δεδομένα της Κύπρου (μικρή κοινωνία) να μην κρίνεται απαραίτητο. Παρόλα αυτά, τα κριτήρια πρόσληψης συνάδουν με τις επιχειρησιακές απειλές για το 2020 που αναγνωρίστηκαν από διάφορες έρευνες (διαθεσιμότητα των βασικών δεξιοτήτων, ρυθμός μεταβολής της τεχνολογίας). Επομένως, οι επιχειρήσεις στην Κύπρο λαμβάνουν υπόψη τις ανάγκες της

σύγχρονης κοινωνίας και προσπαθούν να προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα. Αυτό φαίνεται και από το γεγονός ότι μικρό ποσοστό των ερωτηθέντων απάντησε ότι δεν εκπαιδεύεται ποτέ και ότι η εκπαίδευση τους γίνεται με βάση τις ανάγκες της επιχείρησης που εργάζονται. Πιθανό κενό στη λειτουργικότητα των επιχειρήσεων είναι η απουσία αξιολόγησης της εκπαίδευσης των εργαζομένων, ενώ στις περιπτώσεις που πραγματοποιείται, δε γίνεται με κάποιο εργαλείο αξιολόγησης, αλλά απλή παρατήρηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων. Γενικά, φαίνεται ότι η επιβράβευση των εργαζομένων υπάρχει στις Κυπριακές επιχειρήσεις, αφού οι περισσότεροι συμμετέχοντες στην έρευνα απάντησαν ότι έστω και σε μικρό βαθμό άλλαξε προς το καλύτερο ένας από εκ των ακόλουθων παραγόντων: προαγωγή, χρηματική επιβράβευση, ηθική επιβράβευση, συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, τοποθέτηση σε τμήμα της αρεσκείας του εργαζομένου, συμμετοχή σε εκπαιδεύσεις, συνθήκες εργασίας. Το γεγονός αυτό αντισταθμίζει σε κάποιο βαθμό ότι δεν υπάρχουν μεγάλες προοπτικές ανέλιξης ή καριέρας στα δεδομένα της Κύπρου και για τους Κύπριους “millennials” καλύπτεται σε κάποιο βαθμό αυτό που αναζητούν στον εργασιακό τους χώρο, σύμφωνα με τις μελέτες που προαναφέρθηκαν. Επομένως, διακρίνεται ότι οι επιχειρήσεις στην Κύπρο λαμβάνουν υπόψη τις ανάγκες της σύγχρονης κοινωνίας και προσπαθούν να προσαρμόσουν τον τρόπο που εκτελούν τις αρμοδιότητες τους στα δεδομένα που προκύπτουν.

Το **τέταρτο ερευνητικό ερώτημα** προσπαθεί να αναγνωρίσει το βαθμό στον οποίο έχει επηρεάσει τις επιχειρήσεις στην Κύπρο η κρίση της πανδημίας COVID-19 και πως αυτές την αντιμετωπίζουν. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου, οι πλείστοι ερωτηθέντες απάντησαν ότι, η διοίκηση επικοινωνούσε με τους εργαζόμενους για να τους ενημερώσει σχετικά με τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης με βάση τα μέτρα για την αντιμετώπιση της πανδημίας, δεν επηρεάστηκαν οι ώρες αλλά άλλαξε ο τρόπος εργασίας τους, δεν εργάζονται σε εξ' αποστάσεως εργασία και πολύ λίγοι εργαζόμενοι αναγκάστηκαν να σταματήσουν από την εργασία τους. Τα πιο πάνω δείχνουν ότι παρόλα τα μέτρα κοινωνικής αποστασιοποίησης οι περισσότεροι συμμετέχοντες στην έρευνα δε δουλεύουν σε εξ' αποστάσεως εργασία, ίσως γιατί δεν το επιτρέπει η φύση της δουλειάς τους ή γιατί οι επιχειρήσεις στην Κύπρο δεν υποστηρίζουν τον εν λόγω τρόπο λειτουργίας (τεχνολογικά μέσα, πολύ λίγοι εργαζόμενοι, κ.α.). Επιπρόσθετα, οι πλείστοι ερωτηθέντες διαφώνησαν ότι μπορούν να δουλέψουν αποδοτικά σε εξ' αποστάσεως εργασία, καθώς δε μπορούν να προσαρμόσουν το πρόγραμμα της εργασίας τους ούτως ώστε να διαχωρίζεται από τις ατομικές τους υποχρεώσεις. Επομένως, η εξ' αποστάσεως εργασία μπορεί να μην εφαρμόζεται σε ευρεία κλίμακα στην Κύπρο και λόγω της νοοτροπίας και υποδομών που εφαρμόζονται μέχρι σήμερα.

Επίσης, καθ' όλη τη διάρκεια τήρησης των μέτρων για την αντιμετώπιση της πανδημίας, οι πλείστοι ερωτηθέντες δήλωσαν ότι έχουν γίνει λίγες συνεδρίες για επίλυση των προβλημάτων που δημιουργούνταν, αλλά έγιναν ικανοποιητικές συνεδρίες για να ενημερωθούν οι εργαζόμενοι σχετικά με τη λειτουργία της επιχείρησης (στόχοι, στρατηγική, κ.α.), ενώ δεν υπήρχε επαρκής επικοινωνία των εργαζόμενων μεταξύ τους για θέματα εργασίας. Ακόμα, δηλώθηκε από τους περισσότερους ότι δεν έγινε καμία εκπαίδευση για την εργασία τους. Αυτά δείχνουν ότι, οι διοικήσεις των επιχειρήσεων στοχεύουν κυρίως σε θέματα που αφορούν την κερδοφορία και ίσως να περιθωριοποιούν ένα σημαντικό κομμάτι που αφορά στην επίλυση των προβλημάτων και την εκπαίδευση για την πιο ομαλή λειτουργία των επιχειρήσεων. Φυσικά, αυτό έρχεται σε αντίθεση με την απάντηση περίπου των μισών συμμετεχόντων στην έρευνα, που δήλωσαν ότι οι προϊστάμενοι επικοινωνώνησαν μαζί τους για να μιλήσουν για τα αισθήματα τους και προσάρμοσαν την εργασία τους με βάση τις προσωπικές τους ανάγκες. Αυτό μπορεί να οφείλεται και στις πιο στενές σχέσεις των προϊστάμενων με τους εργαζόμενους, λόγω της μικρής και κλειστής κοινωνίας στην Κύπρο. Τέλος, η απουσία των εργαζομένων λόγω ασθένειας / περιοριστικών μέτρων και η οικονομική δυνατότητα να διατηρηθεί το εργατικό δυναμικό δηλώθηκαν ως οι πιο σοβαρές αιτίες δυσλειτουργίας των επιχειρήσεων υπό τις περιστάσεις της πανδημίας COVID-19. Με βάση όλα τα πιο πάνω, είναι λογικό αφού στο πλείστο των περιπτώσεων δε λειτουργεί η εξ' αποστάσεως εργασία και ο κύκλος εργασιών στις πλείστες επιχειρήσεις έχει συρρικνωθεί. Συμπερασματικά, ο βαθμός στον οποίο επηρέασε η πανδημία COVID-19 τις επιχειρήσεις της Κύπρου δεν έχει ακόμη διαφανεί. Γίνεται προσπάθεια από τις επιχειρήσεις να τροποποιήσουν τις λειτουργίες τους για να συνεχίσουν να λειτουργούν, οι τρόποι που εφαρμόζονται όμως στο εξωτερικό χρήζουν διαφοροποίησης για να ταιριάξουν στα Κυπριακά δεδομένα.

Το **πρώτο ερευνητικό ερώτημα** αφορά στο πόσο σημαντικός είναι ο ρόλος του τομέα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στις επιχειρήσεις και σκόπιμα αφέθηκε να απαντηθεί τελευταίο, καθώς απορρέει ως συμπέρασμα όλων των προηγούμενων ερωτημάτων. Με βάση τα αποτελέσματα που αναφέρθηκαν πιο πάνω, όλες οι λειτουργίες μιας επιχείρησης αναλύονται και ρυθμίζονται από τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και η ανάγκη της ύπαρξης του τομέα αυτού προκύπτει από την πολυπλοκότητα και της ανάγκες της σύγχρονης κοινωνίας. Για όλες τις λειτουργίες πρέπει να γίνεται κάποιου είδους έρευνα και να τροποποιείται η λειτουργία των επιχειρήσεων (εργαζόμενοι, αυτοματοποίηση, κ.α.) ούτως ώστε να μπορούν να διατηρούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, όχι μόνο στην αγορά της Κύπρου αλλά και σε ξένες αγορές, αφού αυτό πλέον επιβάλλεται με κάποιο τρόπο λόγω της



παγκοσμιοποίησης. Ακόμη και στις πολύ μικρές και μικρές επιχειρήσεις, που κυριαρχούν στην αγορά της Κύπρου, είναι αναγκαίο ο εκάστοτε διευθυντής να γνωρίζει πως λειτουργεί ο εν λόγω τομέας και να αξιοποιεί στο μέγιστο δυνατό τις αρμοδιότητες που μπορεί να εφαρμόζονται, για να μπορέσουν να επιβιώσουν και ακόμη και να εξελιχθούν και να αναπτυχθούν.

## **7.2 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ**

Τα βασικά ερωτήματα της παρούσης μεταπτυχιακής διατριβής έχουν απαντηθεί στο μέγιστο δυνατό βαθμό με σαφήνεια. Οι συμμετέχοντες στην έρευνα φαίνεται να απάντησαν με ειλικρίνεια τις ερωτήσεις και έχουν εξαχθεί επαρκή συμπεράσματα, τα οποία αντικατοπτρίζουν τις τάσεις και την εικόνα της σύγχρονης κοινωνίας της Κύπρου, όπως και τη σημαντικότητα του τομέα ανθρώπινου δυναμικού και το ρόλο που πρέπει να διαδραματίζει στη βάση των σύγχρονων αναγκών.

Πιθανή αδυναμία της έρευνας ίσως να αποτελεί η τυχαιοποίηση του δείγματος. Δηλαδή, θα μπορούσαν να εξαχθούν πιο ακριβή αποτελέσματα σε περίπτωση που το δείγμα αποτελείτο μόνο από επιχειρήσεις του Ιδιωτικού τομέα, καθώς ο τρόπος που λειτουργεί ο Δημόσιος και Ημικρατικός τομέας διαφέρουν σε μεγάλο βαθμό από τον Ιδιωτικό. Επίσης, για ακόμη πιο αξιόπιστα συμπεράσματα θα μπορούσαν να συμπεριληφθούν στην έρευνα μόνο διευθυντές των επιχειρήσεων. Οι εισηγήσεις αυτές φυσικά λήφθηκαν υπόψη πριν να ληφθεί η απόφαση για την τυχαιοποίηση του δείγματος, και ο λόγος που δεν προχώρησε με το συγκεκριμένο τρόπο η δειγματοληψία ήταν γιατί υπήρχε μεγάλος κίνδυνος να μην μπορέσει να μαζευτεί ο απαραίτητος αριθμός ερωτηματολογίων.

## **7.3 ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΕΣ ΛΥΣΕΙΣ**

Στις περιπτώσεις αντιμετώπισης κρίσεων, όπως είναι η περίοδος που διανύουμε, ο ρόλος της Δ.Α.Δ. είναι εξαιρετικά κρίσιμος και καθοριστικός, όπως αποδεικνύεται και από όλα τα προαναφερθέντα. Έτσι, ο συγκεκριμένος τομέας είναι χρήσιμο να δημιουργηθεί στις επιχειρήσεις που δεν υπάρχει ή και να αξιοποιηθεί στο μέγιστο δυνατόν όπου υπάρχει. Αυτό μπορεί να λειτουργήσει σαν καταλύτης για να βελτιωθεί η επικοινωνία, να βρεθούν καινοτόμες λύσεις σε προβλήματα, να αναγνωριστούν νέες ευκαιρίες και το ανθρώπινο δυναμικό να εκπαιδευτεί κατάλληλα για τη χρήση νέας τεχνολογίας. Όλα αυτά δύνανται να δώσουν το

έναυσμα για την έξοδο από την περίοδο αυτή της κρίσης και τη διατήρηση και ανέλιξη των επιχειρήσεων της Κύπρου.

# Κεφάλαιο 7

## Επίλογος και Εισηγήσεις

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή είχε ως θέμα την ανάλυση του σημαντικού τομέα του ανθρώπινου δυναμικού και το ρόλο που πρέπει να διαδραματίζει στη βάση των σύγχρονων αναγκών. Γενικά θεωρήθηκε ότι, ο πιο εύκολος τρόπος προσέγγισης του θέματος ήταν με τη χρήση ερωτηματολογίων, τα οποία διανεμήθηκαν διαδικτυακά σε τυχαία άτομα. Αυτός ο τρόπος παρουσιάζει κάποια πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Είναι εύκολος, γρήγορος, οι απαντήσεις συλλέγονται αυτόματα σε ηλεκτρονική μορφή και είναι έτοιμες για επεξεργασία. Ανάμεσα στα αρνητικά της μεθόδου, περιλαμβάνεται το γεγονός ότι ο ερευνητής δεν έρχεται σε επαφή με τον συμμετέχοντα στη μελέτη και δε μπορεί να του εξηγήσει το σκοπό της έρευνας και τη μετέπειτα χρήση της, και ακόμη δε μπορεί να κρίνει την καταλληλότητα του ως δείγμα για την έρευνα.

Από τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας φαίνεται ότι, η σημαντικότητα του τομέα της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού αναγνωρίζεται στις επιχειρήσεις στην Κύπρο. Αυτό ενδεχομένως προκύπτει και ως επιτακτική ανάγκη λόγω της παγκοσμιοποίησης. Όμως, φαίνεται ακόμη ότι χρήζει περαιτέρω ανάπτυξης και εξέλιξης, αφού δεν είναι πλήρως αναγνωρισμένη από τους εργαζόμενους σε πολλές επιχειρήσεις ή οργανισμούς. Ένα κενό που διαφάνηκε από τα αποτελέσματα της έρευνας για τις επιχειρήσεις της Κύπρου είναι η έλλειψη εκπαίδευσης και η χρήση της αξιολόγησης της εκπαίδευσης για αναδιοργάνωση των εργασιών του προσωπικού προς αύξηση της παραγωγικότητας. Επιπλέον, τα αποτελέσματα της μεταπτυχιακής διατριβής έδειξαν ότι, οι ανάγκες της σύγχρονης κοινωνίας στην Κύπρο είναι αντίστοιχες με αυτές που έχουν διαφανεί στο εξωτερικό, για τις οποίες υφίστανται συστάσεις για την αντιμετώπιση τους και οι οποίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν, αλλά χρήζουν αξιολόγησης και ίσως κάποιας τροποποίησης τους από τον εκάστοτε τομέα ανθρώπινου δυναμικού για να έρθουν στα μέτρα των Κυπριακών επιχειρήσεων. Η σημαντικότερη πρόκληση που έχουν να αντιμετωπίσουν οι επιχειρήσεις το τελευταίο διάστημα

είναι αναμφίβολα η πανδημία COVID-19, η οποία έχει επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό όλες τις επιχειρήσεις ανά το παγκόσμιο, και οι τρόποι αντιμετώπισης της δεν είναι ακόμη εξακριβωμένοι. Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας έδειξαν ότι, παρόλα τα μέτρα κοινωνικής αποστασιοποίησης οι περισσότεροι συμμετέχοντες στην έρευνα δε δουλεύουν σε εξ' αποστάσεως εργασία, ίσως γιατί δεν το επιτρέπει η φύση της δουλειάς τους ή γιατί οι επιχειρήσεις στην Κύπρο δεν υποστηρίζουν τον εν λόγω τρόπο λειτουργίας (τεχνολογικά μέσα, πολύ λίγοι εργαζόμενοι, κ.α.). Επομένως, ενδεχομένως οι πιο μεγάλες επιχειρήσεις για να αρχίσουν να είναι πλήρως λειτουργικές και να μπουν σε ανοδική τροχιά, θα πρέπει να βρουν τρόπους, όπως για παράδειγμα καταλληλότερο λογισμικό και εξοπλισμό για εξ' αποστάσεως εργασία και οδηγίες για ενδο-επιχειρησιακή επικοινωνία, τόσο μεταξύ εργαζομένων – διοίκησης, όσο και μεταξύ των εργαζομένων, αφού αυτά φάνηκε να είναι τα κύρια προβλήματα στις επιχειρήσεις από την πανδημία. Φυσικά, ένα ακόμη απορρέον των αποτελεσμάτων της έρευνας είναι ότι ίσως τα μέτρα που προαναφέρθηκαν να μην μπορούν να ενσωματωθούν στις επιχειρήσεις της Κύπρου ως μόνιμη αλλαγή στο καθεστώς λειτουργίας τους, λόγω του μικρούς μεγέθους τους και της κουλτούρας του Κυπριακού λαού.

Όπως αναφέρθηκε πιο πάνω, οι πραγματικές ανάγκες των επιχειρήσεων του σήμερα έχουν παραγκωνιστεί σε σημαντικό βαθμό λόγω της πανδημίας COVID-19, επομένως θα ήταν ωφέλιμο η έρευνα να πραγματοποιηθεί εκ νέου μετά το πέρας της πανδημίας, και οι εισηγήσεις που θα εξαχθούν από τα αποτελέσματα της νέας έρευνας να μπορούν να εφαρμοστούν στις νεότερες ανάγκες των επιχειρήσεων που θα αναγνωριστούν.

Το 2020 και το 2021, ήταν και θα είναι, αντίστοιχα, δύο πολύ δύσκολες χρονιές, οι οποίες δεν ήταν παραγωγικές για τις πλείστες επιχειρήσεις ανά το παγκόσμιο. Η μεγάλη πρόκληση είναι να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν στις αλλαγές στον εργασιακό χώρο που επέφερε η πανδημία COVID-19, αλλά και στις ανάγκες της σύγχρονης κοινωνίας γενικά, οι οποίες συνεχίζουν να εξελίσσονται, παρόλη τη περιθωριοποίηση, όπως η εξέλιξη της τεχνολογίας. Επομένως, θα πρέπει να μπουν τα θεμέλια για μια βιώσιμη ανάπτυξη των επιχειρήσεων. Προϋπόθεση αποτελεί η πραγματοποίηση κάποιων αλλαγών στις επιχειρήσεις, με απώτερο στόχο τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας, την επένδυση στις απαραίτητες δεξιότητες και την ανάπτυξη της καινοτομίας. Για να γίνει αυτό, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να επενδύσουν σε εργαζόμενους που, εκτός από τις κατάλληλες δεξιότητες, θα πρέπει να προσαρμόζεται εύκολα και με προθυμία στις όποιες αλλαγές και να είναι παραγωγικοί σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Όλα τα πιο πάνω, για να υλοποιηθούν χρειάζονται ικανούς

ηγέτες στη διοίκηση των επιχειρήσεων, όπως επίσης και να αναγνωριστεί καθολικά ο ρόλος του τομέα Δ.Α.Δ. ο οποίος αποτελεί το κλειδί της της επιτυχίας της σύγχρονης επιχείρησης.

## Βιβλιογραφία

**Δημητριάδης, Ε.**, (2006). *Προγραμματισμός και Αξιολόγηση Ανθρώπινου Δυναμικού σε Ελληνικές Βιομηχανίες*, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.

**Καρακασάκη, Σ.**, (2018). *Οι Νέες Τάσεις για το HR στην Ψηφιακή Εποχή*. <https://hrpro.gr/inees-tasis-gia-to-hr-stin-psifiaki-epochi/> [Πρόσβαση: 19/11/2020].

**ΚΕΣΕΑ**, (2019). *Η Γενιά των Millennials ως μια από τις Σημαντικότερες Προκλήσεις των Σύγχρονων Επιχειρήσεων*. <https://kesea.com.cy/i-genia-ton-millennials-os-mia-apo-tis-simantikotes-prokliseis-ton-sygchronon-epicheiriseon/> [Πρόσβαση: 19/11/2020].

**Κόμης, Β.**, (2000). *Το Ερωτηματολόγιο ως Εργαλείο Έρευνας στις Κοινωνικές Επιστήμες*. Τετράδια Εργασίας Ρόδου. Επιμ. Ε. Σκούρτου, Ρόδος.

**Μπουραντάς, Δ.** (2005). *Ηγεσία. Ο Δρόμος της Διαρκούς Επιτυχίας*. Εκδόσεις Κριτική Α.Ε.

**Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ.**, (2003). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Μπένου.

**Παπατζήμου, Β.**, (2020). *Ο Κρίσιμος Ρόλος του HR στην Κρίση του Κορωνοϊού*. <https://home.kpmg/gr/el/home/insights/2020/03/papatzimou-dimopoulou-interview-about-hr-role-in-the-coronavirus-crisis.html> [Πρόσβαση: 19/11/2020].

**Παρασκευόπουλος, Ι. Ν.**, (1993). *Μεθοδολογία Επιστημονικής Έρευνας*. Αθήνα.

**Τερζίδης, Κ. & Τζωρτζάκης, Κ.**, (2004). *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων (Διοικ. Προσωπικού)*. Εκδόσεις Rosili.

**Τσιωλής, Γ.**, 2014. *Μέθοδοι και Τεχνικές Ανάλυσης στην Ποιοτική Κοινωνική Έρευνα*. Αθήνα, Εκδόσεις Κριτική.

**Biswas, S., Giri, V., Srivastava, K.** (2006). *Examining the Role of HR Practices in Improving Individual Performance and Organizational Effectiveness*. Business & Management Ink. Vol. 31, Issue 2

Blundell, R., Dearden, L., Meghir, C. and Sianesi, B. (1999). *Human Capital Investment: The Returns from Education and Training to the Individual, the Firm and the Economy*. Fiscal Studies, 20(1): 1-23.

Brief Team (2019). *Ρευστότητα, μειωμένη ζήτηση οι προκλήσεις για τις επιχειρήσεις*. [Ρευστότητα, μειωμένη ζήτηση οι προκλήσεις για τις επιχειρήσεις \(brief.com.cy\)](https://www.brief.com.cy) [Πρόσβαση: 06/03/2021].

**Čanković, V. (2015).** *The impact of employee selection on organisational performance*. Journal for Labour and Social Affairs in Eastern Europe. Vol.18, p.217-230

Carnegie, A., (2016). *The empire of business*. Createspace Independent Publishing Platform.

Dessler, G., (2015). *ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ. Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις*, 2η έκδοση, ΕΚΔΟΣΕΙΣ ΚΡΙΤΙΚΗ.

Gigauri, I., (2020). *Effects of COVID-19 on Human Resource Management From the Perspective of Digitalization and Work-Life Balance*. International Journal of Innovative Technologies in Economy 4(31).

Kaushik, M. & Guleria, N., (2020). *The Impact of Pandemic COVID-19 in Workplace*. European Journal of Business and Management 12(15).

Offsite Team, (2018). *Οι Διεθνείς Τάσεις στη Διαχείριση / Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού*. <https://www.offsite.com.cy/articles/eidiseis/oikonomia/262603-oi-diethneis-taseis-sti-diaheirisanaptyxi-anthropinou-dynamikoy> [Πρόσβαση: 19/11/2020].

PwC, (2020). *Πλοήγηση σε Δύσκολους Καιρούς. Υπάρχουν Περιθώρια Αισιοδοξίας*; <https://www.pwc.com.cy/en/ceosurvey/assets/ceo-survey-2020-gr.pdf>[Πρόσβαση: 19/11/2020].

Rimanoczy, I., Pearson, T. (2010). *Role of HR in the new world of sustainability*. Industrial and Commercial Training, Volume 42 Issue 1

Sherif, M., Nimran, M., Prasetya, A. (2014). *The Role of Motivation in Human Resources Management: The Importance of Motivation Factors among Future Business Professionals in Libya*. Journal of Business and Management

SHRM website (2020). *HR Managers Rethink Their Role During the Coronavirus Pandemic*. [HR Managers Rethink Their Role During the Coronavirus Pandemic \(shrm.org\)](https://www.shrm.org/hr-magazine/articles/2020/04/29/hr-managers-rethink-their-role-during-the-coronavirus-pandemic) [Πρόσβαση: 29/04/2021].

Speaking topics. *To win in the marketplace, you must first win in the workplace*. [speaker\\_sheet\\_final1-2.pdf \(conantleadership.com\)](https://www.conantleadership.com/speaking-sheet-final1-2.pdf) [Πρόσβαση: 06/03/2021].

Stockwatch, (2019). *Οι προκλήσεις κυπριακών επιχειρήσεων το 2020*. <https://www.stockwatch.com.cy/el/article/epiheiriseis/oi-prokliseis-kypriakon-epiheiriseon-2020> [Πρόσβαση: 24/11/2020].

Tan, C.L., Nasuridin, A.M. (2011). *Human Resource Management Practices and Organizational Innovation: Assessing the Mediating Role of Knowledge Management Effectiveness*. Electronic Journal of Knowledge Management Volume 9 Issue 2

Ulrich, Dave, et al. (2009). *The role of strategy architect in the strategic HR organization*. People & Strategy, vol. 32, no. 1, Mar. 2009, p. 24+



# Παράρτημα

## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Η παρούσα έρευνα πραγματοποιείται στα πλαίσια εκπόνησης διατριβής για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Τίτλου Σπουδών "Διοίκηση Επιχειρήσεων" του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου. Επιχειρεί να εξετάσει, ποιες είναι και πως αντιμετωπίζει η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού τις σύγχρονες προκλήσεις των επιχειρήσεων στην Κύπρο, και πιο ιδιαίτερα, την κρίση της πανδημίας COVID-19.

Το παρόν ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και τα στοιχεία που θα προκύψουν θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για τις ανάγκες της παρούσας εργασίας.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη συμμετοχή σας.

Με εκτίμηση,  
Άντρη Κουρουφέξη

\* Required

### A. ΓΕΝΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

Φύλο \*

- Άντρας  
 Γυναίκα

Ηλικία \*

- 18-30 χρονών  
 31-40 χρονών  
 41-50 χρονών  
 51-60 χρονών  
 >61 χρονών

Περιγραφή εργασίας \*

- Διοίκηση
- Υπάλληλος

Εμπειρία στην παρούσα εργασία \*

- <1 χρόνια
- 1-3 χρόνια
- 3-5 χρόνια
- 5-10 χρόνια
- >10 χρόνια

Εδρα της επιχείρησης εργασίας \*

- Λευκωσία
- Λεμεσός
- Λάρνακα
- Αμμόχωστος
- Πάφος

Τομέας επιχείρησης \*

- Ιδιωτικό
- Δημόσιο
- Ημικρατικό

Μέγεθος επιχείρησης \*

- 1-9 υπαλλήλοι
- 10-49 υπαλλήλοι
- 50-249 υπαλλήλοι

## B. ΕΙΔΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

Ποιες είναι οι ανάγκες της σύγχρονης εποχής που επηρεάζουν τις επιχειρήσεις της Κύπρου;

Ποιες από τις πιο κάτω οικονομικές, κοινωνικές και περιβαλλοντικές απειλές πιστεύετε ότι επηρεάζουν την ανάπτυξη της επιχείρησής που εργάζεστε; (μπορείτε να επιλέξετε περισσότερες από μια απαντήσεις) \*

- αβέβαιη οικονομική ανάπτυξη
- αβεβαιότητα για τη χάραξη πολιτικής
- εμπορικές διενέξεις
- γεωπολιτική αβεβαιότητα
- κλιματική αλλαγή και επιβάρυνση του περιβάλλοντος
- πρόσβαση σε προσιτά κεφάλαια
- αυξανόμενη φορολογική επιβάρυνση
- ανεπαρκείς βασικές υποδομές
- κοινωνική αστάθεια
- οικονομική ανισότητα
- τρομοκρατία
- φορολογική αβεβαιότητα
- πανδημία COVID-19

Ποιες από τις πιο κάτω επιχειρησιακές απειλές πιστεύετε ότι επηρεάζουν τις προοπτικές ανάπτυξης της επιχείρησής που εργάζεστε; (μπορείτε να επιλέξετε περισσότερες από μια απαντήσεις) \*

- διαθεσιμότητα βασικών δεξιοτήτων
- ρυθμός μεταβολής της τεχνολογίας
- κυβερνοαπειλές
- μεταβαλλόμενη καταναλωτική συμπεριφορά
- ετοιμότητα αντιμετώπισης κρίσεων
- αστάθεια στις τιμές βασικών προϊόντων
- διαταραχή της αλυσίδας εφοδιασμού
- ανεργία
- γήρανση ανθρώπινου δυναμικού
- αυτοματοποίηση στο χώρο εργασίας (συνύπαρξη ανθρώπων και μηχανών)
- ηγετική προοπτική των στελεχών πρώτης γραμμής
- ελλείψεις οργανωτικής δομής και εσωτερικής οργάνωσης

Πώς αντιμετωπίζει ο τομέας της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού τις σύγχρονες προκλήσεις των επιχειρήσεων στην Κύπρο;

Υπάρχει μάντζερ Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην επιχείρησή σας; \*

- Ναι
- Όχι
- Δεν γνωρίζω

Ποιος πιστεύετε ότι είναι ο κύριος λόγος που διεκδίκησαν και δέκτηκαν μια νέα θέση στην επιχείρησή σας οι εργαζόμενοι που προσλήφθηκαν τα τελευταία 2 χρόνια; \*

- καλό πακέτο αποδοχών
- ευκαιρίες καριέρας
- ευκαιρίες ανέλιξης
- εργασιακή ασφάλεια και σταθερότητα
- φήμη και στρατηγική της επιχείρησης

Ο υπεύθυνος για την πρόσληψη εργαζομένων στην επιχείρησή που εργάζεστε προχώρησε στην επιλογή των υποψήφιων εργαζομένων μέσω: \*

- προσωπικής συνέντευξης βάση βιογραφικού
- συνέντευξης με χρήση πολυμέσων
- συνέντευξη βάση δεξιοτήτων
- εφαρμογή τεχνητής νοημοσύνης (καινοτόμα μέσα όπως Text Analytics, Voice Mining, πλατφόρμες Integrated ATS, Social Media Analytics, κ.α.)

Οι προσλήψεις νέων εργαζομένων στην επιχείρησή τα τελευταία 2 χρόνια εκτιμάται ότι έγιναν με βάση: \*

- τις δεξιότητες που διαθέτουν, ικανότητα χρήσης της τεχνολογίας και την ευκολία προσαρμογής σε μια νέα επιχειρησιακή κουλτούρα
- την επίδοση σε κάποιου είδους τεστ
- συστατικές επιστολές
- παρουσία κατά τη συνέντευξη
- το ένστικτο του εργοδότη κατά τη συνέντευξη
- εξωτερική εμφάνιση
- τη συγγένεια και τη φιλία με τον εργοδότη
- κατάταξη σε καταλόγους προσλήψεων

Ο λόγος αποχώρησης εργαζομένων από την επιχείρηση τα τελευταία 2 χρόνια είναι: \*

- οικονομικός
- επαγγελματική ανέλιξη
- σχέση με προϊστάμενο
- απουσία κινήτρων σύμφωνα με τις προσωπικές του ανάγκες

Κάθε πόσο χρονικό διάστημα εκπαιδεύονται οι υπάλληλοι στην επιχείρησή σας; \*

- Ποτέ
- 3 μήνες
- 6 μήνες
- 1 χρόνο
- 2 χρόνια
- >2 χρόνια

Πώς αποφασίζεται ο τύπος και ποιοι εργαζόμενοι της επιχείρησής θα εκπαιδευτούν; \*

- κατόπιν ανάλυσης των αναγκών της επιχείρησής (π.χ. νέο λογισμικό, νέα θέση εργασίας, παραγωγικότητα εργαζομένων, ανταγωνιστικότητα επιχείρησής, κ.τ.λ.)
- βάση διαθέσιμων πόρων
- βάση νέων προοπτικών και μελλοντικών στόχων της επιχείρησής
- βάση του ελεύθερου εργασιακού χρόνου προς μη πρόκληση διαταραχής των καθημερινών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων

Με ποιο τρόπο γίνεται η αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων μετά την υλοποίησή τους; \*

- μέτρηση παραγωγικότητας εργαζόμενων που εκπαιδεύτηκαν
- υλοποίηση στόχων της επιχείρησης που βοήθησαν τα εκπαιδευτικά προγράμματα
- αύξηση εισοδημάτων επιχείρησης
- μείωση των κενών και των αναντιστοιχιών των δεξιοτήτων
- δε γίνεται ανάλυση των αποτελεσμάτων της εκπαίδευσης

Πιστεύετε ότι, μετά από την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων ή μετά από κάθε κρίσιμη αλλαγή στο περιβάλλον της επιχείρησης, αναδιαμορφώνεται ο τύπος εργασίας των εργαζομένων σύμφωνα με την αναγνώριση των επιχειρησιακών στόχων κάθε έτους; \*

- Ναι
- Όχι
- Δεν γνωρίζω

Σε ποιο βαθμό έχουν αλλάξει οι πιο κάτω παράγοντες για εσάς στην επιχείρηση που δουλεύετε τα τελευταία 2 χρόνια; \*

	Καθόλου	Λίγο	Πολύ
Προαγωγή	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Χρηματική επιβράβευση	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ηθική επιβράβευση	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Συμμετοχή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Τοποθέτηση σε τμήμα της αρεσκείας σας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Συμμετοχή σε σεμινάρια / εκπαιδεύσεις	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Συνθήκες εργασίας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Οι προϊστάμενοι της επιχείρησης που δουλεύετε, έχουν επικοινωνήσει ξεκάθαρα και επαρκώς με τους εργαζόμενους για τις συνθήκες που άλλαξαν με την πανδημία COVID-19; \*

- Συμφωνώ απόλυτα
- Μάλλον συμφωνώ
- Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ
- Μάλλον διαφωνώ
- Διαφωνώ απόλυτα



Πως έχουν επηρεαστεί οι ώρες εργασίας σας λόγω της πανδημίας COVID-19; \*

- Μειώθηκαν
- Αυξήθηκαν
- Έμειναν οι ίδιες

Πόσοι εργαζόμενοι έχουν απολυθεί από την επιχείρησή σας λόγω της πανδημίας COVID-19; \*

- |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 0                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Έχει αλλάξει ο τρόπος λειτουργίας της επιχείρησής σας λόγω της πανδημίας COVID-19; \*

- Ναι
- Όχι

Ποια πιστεύετε ότι είναι η αρνητική οικονομική επίπτωση στην επιχείρησή σας λόγω της πανδημίας COVID-19; \*

- Μεγάλη
- Μεσαία
- Μικρή
- Δεν γνωρίζω ακόμη

Δουλεύετε σε εξ' αποστάσεως εργασία; \*

- Ναι
- Όχι

Πιστεύετε ότι μπορείτε να δουλέψετε εξ' αποστάσεως το ίδιο ικανοποιητικά όσο και στο χώρο εργασίας σας; \*

- Συμφωνώ απόλυτα
- Μάλλον συμφωνώ
- Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ
- Μάλλον διαφωνώ
- Διαφωνώ απόλυτα

Πιστεύετε ότι μπορείτε να έχετε ιδανική και κατάλληλη ισορροπία "εργασίας & προσωπικής ζωής" με την εξ' αποστάσεως εργασία; \*

- Συμφωνώ απόλυτα
- Μάλλον συμφωνώ
- Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ
- Μάλλον διαφωνώ
- Διαφωνώ απόλυτα

Πιστεύετε ότι με την εξ' αποστάσεως εργασία μπορείτε να πετύχετε τους στόχους της καθημερινής σας εργασίας στο διαθέσιμο σας χρόνο; \*

- Συμφωνώ απόλυτα
- Μάλλον συμφωνώ
- Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ
- Μάλλον διαφωνώ
- Διαφωνώ απόλυτα

Κατά τη διάρκεια της πανδημίας, περίπου πόσες ώρες την εβδομάδα αφιερώθηκαν στην εκπαίδευση των εργαζομένων; \*

- |                       |                       |                       |                       |                       |                       |      |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|------|
| 0                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |      |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | ώρες |

Τους τελευταίους 6 μήνες, σε πόσες συνεδρίες για επίλυση προβλημάτων, προγράμματα εισηγήσεων βελτίωσης και προγράμματα βελτίωσης ποιότητας συμμετείχατε; \*

- |                       |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 0                     | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
| <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Κατά τη διάρκεια της πανδημίας, έγιναν επίσημες συνεδρίες για την ενημέρωση των εργαζομένων αναφορικά με θέματα σχετικά για την επιχείρηση (στρατηγική, αποτελέσματα, κ.τ.λ.); \*

- Συμφωνώ απόλυτα
- Μάλλον συμφωνώ
- Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ
- Μάλλον διαφωνώ
- Διαφωνώ απόλυτα

Κατά τη διάρκεια της πανδημίας, οι εργαζόμενοι της επιχείρησης που δουλεύετε επικοινωνούσαν μεταξύ τους για να λύσουν τυχόν προβλήματα και να τηρήσουν προθεσμίες; \*

- Συμφωνώ απόλυτα
- Μάλλον συμφωνώ
- Ούτε συμφωνώ, ούτε διαφωνώ
- Μάλλον διαφωνώ
- Διαφωνώ απόλυτα

Κατά τη διάρκεια της πανδημίας: (μπορείτε να επιλέξετε περισσότερες από μια απαντήσεις) \*

- Γιορτάστηκαν σημαντικές στιγμές των εργαζομένων (αφυπηρέτηση, γάμος, γέννηση παιδιού, κ.τ.λ.).
- Ο προϊστάμενος επικοινωνούσε με τους εργαζόμενους για να αναγνωρίσει τα αισθήματα τους και τις ανάγκες τους.
- Οι εργασίες που αναθέτονταν προσαρμόστηκαν στις προσωπικές ανάγκες των εργαζομένων, είτε ατομικά είτε προσωπικά.
- Τίποτα από τα πιο πάνω

Ποιες πιστεύετε ότι είναι οι κύριες προκλήσεις που έχει να αντιμετωπίσει η επιχείρησή σας λόγω της πανδημίας COVID-19; (μπορείτε να επιλέξετε περισσότερες από μια απαντήσεις) \*

- Η οικονομική δυνατότητα να διατηρηθεί το εργατικό προσωπικό και οι λειτουργίες της επιχείρησης.
- Η απουσία των εργαζομένων από την εργασία λόγω ασθένειας ή λόγω των περιοριστικών μέτρων που έχει επιβάλει η κυβέρνηση.
- Οι πρώτες ύλες δεν είναι πλέον διαθέσιμες στην αγορά ή είναι πολύ ακριβές λόγω των διακοπών στη διαδικασία παρασκευής τους.
- Οι προμηθευτές δεν μπορούν να προμηθεύσουν με επαρκείς ποσότητες λόγω περιορισμών στον τρόπο παραγωγής και μεταφοράς.
- Η ζήτηση των προϊόντων είναι μικρότερη λόγω της οικονομικής κρίσης που έχει επιφέρει η πανδημία COVID-19.

Σας ευχαριστώ πολύ για το χρόνο σας.