

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

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA)**

**Μεταπτυχιακή Διατριβή**



**Εκπαίδευση και Αξιολόγηση Απόδοσης Προσωπικού: Μελέτη της Κυπριακής  
Πραγματικότητας Πριν και Μετά την Πανδημία Covid-19**

**Στέλλα Ιωακείμ**

**Επιβλέπουσα Καθηγήτρια  
Σοφία Ανδρέου**

**Μάιος 2022**

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

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA)**

**Μεταπτυχιακή Διατριβή**

**Εκπαίδευση και Αξιολόγηση Απόδοσης Προσωπικού: Μελέτη της Κυπριακής  
Πραγματικότητας Πριν και Μετά την Πανδημία Covid-19**

**Στέλλα Ιωακείμ**

**Επιβλέπουσα Καθηγήτρια**

**Σοφία Ανδρέου**

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 2022**

Αριθμός λέξεων: 11 865

Συνολικός αριθμός λέξεων: 13 185



## Περίληψη

Είναι γνωστό πως οι επιχειρήσεις/οργανισμοί επιδιώκουν την αύξηση της αποτελεσματικότητάς τους μέσω της αξιοποίησης των ποικίλων διαδικασιών της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή αποσκοπεί στην εκτίμηση της κυπριακής πραγματικότητας όσον αφορά στην εφαρμογή συστημάτων εκπαίδευσης και μεθόδων αξιολόγησης απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού. Επιπλέον, ερευνάται η ενδεχόμενη μεταβολή της επικρατούσας κατάστασης λόγω της πανδημίας Covid-19.

Η διεξαγωγή της μελέτης περιλάμβανε ανοικτό ερωτηματολόγιο με αποδέκτες υπαλλήλους οργανισμών ή επιχειρήσεων. Από την επεξεργασία των απαντήσεων εξήχθησαν κάποια συμπεράσματα τα οποία επιβεβαιώνουν σε πολλά σημεία τη θεωρία της διεθνούς βιβλιογραφίας και άλλων σχετικών ερευνών.

Η εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, αν και συμβάλλει σημαντικά στην επίτευξη της εξέλιξης μιας επιχείρησης/ενός οργανισμού, ωστόσο παρέχεται σε μέτριο βαθμό (38,10%) και με αραιή συχνότητα (45,90%). Η πιο συνήθης μέθοδος εκπαίδευσης, η οποία καταδεικνύεται και από τη βιβλιογραφία ως η πλέον αποτελεσματική, είναι από τη «θέση εργασίας», γνωστή ως «in the job» (55,1%). Οι εργοδότες φαίνεται να ενδιαφέρονται για την εκπαίδευση των υπαλλήλων τους, εντούτοις δεν αξιοποιούν τα επιδοτημένα εκπαιδευτικά προγράμματα τα οποία προσφέρονται από το κράτος. Ωστόσο, οι υπάλληλοι αναγνωρίζουν τη σημαντικότητα της εκπαίδευσης στην απόδοσή τους. Όσον αφορά στην εφαρμογή συστημάτων αξιολόγησης απόδοσης, το 71,9% των ερωτηθέντων δήλωσε την ύπαρξή τους στην εργασία τους, με πιο συνήθεις μεθόδους αξιολόγησης τη μέτρηση παραγωγικότητας (48,8%) και την αξιολόγηση μέσω στόχων (40,20%). Η τελευταία, κατά τη διεθνή βιβλιογραφία, είναι η πιο διαδεδομένη και στο εξωτερικό. Η πιο συνήθης συχνότητα αξιολόγησης που εφαρμόζεται είναι σε ετήσια βάση, και οι θετικές συνέπειές της είναι οι αυξήσεις και τα bonus. Προβληματισμό δημιουργεί το γεγονός ότι πολύ μικρό ποσοστό δηλώνει ευχαριστημένο από την αξιολόγησή του.

Τέλος, φάνηκε ότι η πανδημία Covid-19, αν και αποτέλεσε μια πρόκληση, ωστόσο δεν επηρέασε την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, εφόσον οι μέθοδοι εκπαίδευσης και αξιολόγησης απόδοσης, πραγματοποιούνταν με τη χρήση του διαδικτύου.

## Summary

It is well known that companies / organizations seek to increase their efficiency through the utilization of various Human Resource Management processes. This dissertation aims to assess the Cypriot reality regarding the implementation of human resources training systems and performance appraisal methods. In addition, the possible change of the prevailing situation due to the Covid-19 pandemic is being investigated. The study included an open questionnaire with recipients of employees of organizations or companies. From the elaboration of the responses some conclusions were drawn which confirm in many points the theory of the international literature and other related research.

The training and development of human resources, although it contributes significantly to the achievement of the development of a company / an organization, is nevertheless provided in a moderate degree (38.10%) and with a sparse frequency (45.90%). The most common method of training, which is demonstrated in the literature as the most effective, is the <<in the job>> method (55.1%). Employers seem to be interested in the training of their employees, but they do not take advantage of the subsidized training programs offered by the government. However, employees recognize the importance of training for their performance. Regarding the implementation of performance evaluation systems, 71.9% of the respondents stated their attendance in their work, with more common evaluation methods being productivity measurement (48.8%) and evaluation through objectives (40.20%). The latter, according to the international literature, is the most widespread abroad. The most common rating frequency applied is on an annual basis, and its positive effects are salary increases and bonuses. The fact that a very small percentage say they are satisfied with their review raises concerns.

Finally, it appears that the Covid-19 pandemic, even though it was a challenge, did not affect the development of human resources, since the training and performance appraisal methods were carried out using the internet.

## **Ευχαριστίες**

Με την περάτωση της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής, νιώθω την ανάγκη να ευχαριστήσω θερμά την επιβλέπον καθηγήτρια μου Δρ. Σοφία Ανδρέου για την καθοδήγηση στην διαμόρφωση του θέματος και την πολύτιμη βοήθεια και υποστήριξη που μου παρείχε μέχρι την ολοκλήρωση της έρευνας μου.

## Περιεχόμενα

<b>1</b>	<b>Εισαγωγή</b> .....	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Βιβλιογραφική ανασκόπηση</b> .....	<b>4</b>
2.1	Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ).....	4
2.1.1	ΔΑΠ – Ορισμός.....	4
2.1.2	ΔΑΠ ως Σύστημα.....	4
2.2	Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων.....	5
2.2.1	Ιστορική αναδρομή-Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων.....	5
2.2.2	Εκπαίδευση.....	5
2.2.3	Ανάπτυξη – διαφορές από την εκπαίδευση.....	6
2.2.4	Στόχοι εκπαίδευσης.....	6
2.2.5	Σκοποί προγράμματος εκπαίδευσης.....	7
2.2.6	Οργάνωση εκπαιδευτικών προγραμμάτων.....	8
2.2.7	Μέθοδοι εκπαίδευσης.....	9
2.3	Αξιολόγησης απόδοσης.....	10
2.3.1	Ιστορική αναδρομή – Αξιολόγηση απόδοσης.....	11
2.3.2	Σκοπός της αξιολόγησης.....	11
2.3.3	Μέθοδοι αξιολόγησης.....	12
2.3.3.1	Μέθοδοι με βάση τα χαρακτηριστικά.....	12
2.3.3.2	Μέθοδοι με βάση τα συμπεριφορά.....	15
2.3.3.3	Μέθοδοι με βάση τα αποτελέσματα.....	17
2.3.3.4	Μέθοδοι αξιολόγησης δυνατοτήτων.....	18
2.3.3.5	Κυκλική αξιολόγηση – 360 Degree Feedback .....	19
2.3.4	Σφάλματα κατά την αξιολόγηση.....	20
2.4	Πανδημία Covid-19.....	21
<b>3</b>	<b>Εμπειρική ανάλυση</b> .....	<b>23</b>
3.1	Μεθοδολογία της έρευνας.....	23
3.2	Παρουσίαση των αποτελεσμάτων.....	24
<b>4</b>	<b>Συζήτηση των αποτελεσμάτων</b> .....	<b>42</b>
<b>5</b>	<b>Επίλογος</b> .....	<b>50</b>
6.1	Γενικά Συμπεράσματα.....	50
6.2	Περιορισμοί έρευνας και προτάσεις για μελλοντική έρευνα.....	52
<b>Παρατήματα</b>		
<b>A</b>	<b>Ερωτηματολόγιο έρευνας</b> .....	<b>53</b>
<b>Βιβλιογραφικές αναφορές</b> .....		<b>58</b>





# Κεφάλαιο 1

## Εισαγωγή

Κατά κοινή ομολογία, στη σύγχρονη εποχή παρατηρείται μια ολοένα και πιο αυξητική στροφή τόσο των επιχειρήσεων όσο και των οργανισμών στο εν δυνάμει περιουσιακό τους στοιχείο, τον ανθρώπινο πόρο. Έχει καταστεί σαφές, δηλαδή, πως η βιωσιμότητα, αλλά και η ανάπτυξη, εξαρτώνται, ως επί το πλείστον, από τον ανθρώπινο πόρο. Είναι αποδεδειγμένο πως τον κυριότερο ρόλο διαδραματίζουν τα άτομα είτε μέσω διοικητικών είτε μέσω εκτελεστικών θέσεων. Το κλείσιμο των επιχειρήσεων αποδίδεται στην αδυναμία του ανθρώπινου παράγοντα να λειτουργήσει κατά τον δέοντα τρόπο, ενώ αντίθετα, η ανθοφορία των επιχειρήσεων αποδίδεται στην αποτελεσματική δραστηριότητα καταρτισμένων ατόμων. Αναλογικά, όπως ο άνθρωπος, σε ατομικό επίπεδο, χρειάζεται την εκπαίδευση προκειμένου να διακριθεί, έτσι και η επιτυχία των επιχειρήσεων/οργανισμών εξαρτάται από την άρτια εκπαίδευση των εργαζομένων.

Αναντίρρητα, η συμβολή τόσο της εκπαίδευσης όσο και της ανάπτυξης κρίνεται καίρια για την επίτευξη της εξέλιξης. Φαινομενικά, η εκπαίδευση εστιάζει στην απλή διδασκαλία τεχνικών δεξιοτήτων. Σήμερα, ωστόσο, η εκπαίδευση έχει λάβει ευρύτερες διαστάσεις και περικλείει εν γένει τη μελετημένη διδασκαλία, η οποία αποσκοπεί στην επιπρόσθετη μόρφωση, όπως είναι για παράδειγμα η απόκτηση γνώσεων και η βελτίωση των ικανοτήτων και των επαγγελματικών δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού. Ειδικότερα, με την ανάπτυξη επιδιώκεται η προσπάθεια για απόκτηση δεξιοτήτων, οι οποίες θα καταστούν επωφελείς για το μέλλον. Μια σχετική ανασκόπηση στη διεθνή βιβλιογραφία καταδεικνύει ένα ευρύ φάσμα μεθόδων εκπαίδευσης εκ των οποίων οι πέντε είναι πρακτικά εφαρμόσιμες. Το ζητούμενο που προκύπτει συνιστάται αφενός στη λειτουργία χρήσιμων και αποδοτικών πρακτικών και αφετέρου στη συχνότητα εφαρμογής τους. Καθίσταται, επομένως, σαφής η αναγκαιότητα της εκτίμησης και ενημέρωσης των

εργαζομένων όσον αφορά στην απόδοσή τους, ώστε να υπολογίζονται τα περιθώρια εξέλιξής τους. Εύλογα προκύπτει, λοιπόν, η σπουδαιότητα του εργαλείου της αξιολόγησης της απόδοσης

Οι μέθοδοι αξιολόγησης είναι πολυάριθμες και πολλές φορές τις συναντούμε συνδυαστικά. Ωστόσο, μετά την αξιολόγηση προκύπτουν κάποιες συνέπειες, θετικές ή αρνητικές, οι οποίες επηρεάζουν τους εργαζόμενους. Οι θετικές συνέπειες συνήθως αποτελούν κίνητρο για τους εργαζόμενους χωρίς αυτό να σημαίνει ότι η ύπαρξή τους είναι δεδομένη.

Ο σκοπός της παρούσας εργασίας συνιστάται, αφενός στην εκτίμηση των συστημάτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού και αφετέρου στην αξιολόγηση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού που εφαρμόζεται στην Κύπρο. Επιπλέον, επιδιώκεται να μελετηθεί η ικανοποίηση των εργαζομένων όσον αφορά στα εν λόγω συστήματα, καθώς και να γίνει μια σύγκριση με τα δεδομένα της υπάρχουσας βιβλιογραφίας. Τέλος, να γίνει μια έρευνα για την μεταβολή της επικρατούσας κατάστασης λόγω της πανδημίας Covid-19.

Κάποια δευτερεύοντα, αλλά εξίσου σημαντικά, ερευνητικά ερωτήματα αφορούν στη στάση του κράτους απέναντι στην εκπαίδευση και την ανάπτυξη των εργαζομένων, καθώς και στον πιθανό αναχαιτιστικό ρόλο της πανδημίας στην ανέλιξη αυτών, υπό την προϋπόθεση πως αυτή δεν χρησιμοποιείται ως πρόσχημα για την αποφυγή ανάληψης δράσεων.

Για τη διεξαγωγή της μελέτης συντάχθηκε ανοικτό ερωτηματολόγιο με αποδέκτες υπαλλήλους οργανισμών ή επιχειρήσεων, το οποίο αναρτήθηκε για δύο μήνες σε σελίδα κοινωνικής δικτύωσής. Στη συνέχεια συλλέχθηκαν τα στοιχεία, έτυχαν της καλύτερης επεξεργασίας και τελικώς εξήχθησαν τα αποτελέσματα. Επιπλέον επιχειρήθηκε ένας συσχετισμός των δεδομένων που προέκυψαν με παραπλήσιες έρευνες.

Σύμφωνα με τα ευρήματα της παρούσας έρευνας, το περιθώριο διεύρυνσης του Ανθρώπινου Δυναμικού στις επιχειρήσεις/οργανισμούς της Κύπρου είναι μεγάλο. Όσον αφορά στην εκπαίδευση προσωπικού έχει διαπιστωθεί πως εφαρμόζεται σε μέτριο βαθμό

ενώ τα κρατικά επιχορηγημένα προγράμματα εκπαίδευσης δεν αξιοποιούνται σε ικανοποιητικό βαθμό από τους εργοδότες. Η αξιολόγηση απόδοσης εφαρμόζεται με συχνότητα αλλά δεν βρίσκει ιδιαίτερα ευχαριστημένους τους εργαζομένους. Αναφορικά με την υπόθεση ότι η πανδημία Covid-19 επηρέασε τους ρυθμούς εκπαίδευσης και αξιολόγησης, κάτι τέτοιο δεν επιβεβαιώνεται από την παραχθείσα έρευνα.

Η παρούσα έρευνα επιδιώκει να συνεισφέρει στη διευκρίνιση των ελλείψεων της εργασιακής εκπαίδευσης και αξιολόγησης απόδοσης των εργαζομένων από τους εργοδότες, προκειμένου να βελτιωθεί η ισχύουσα κατάσταση.

Ακολούθως, στο Κεφάλαιο 2 παρουσιάζεται η βιβλιογραφική ανασκόπηση, ενώ το Κεφάλαιο 3 περιλαμβάνει την εμπειρική ανάλυση, με τη μεθοδολογία της έρευνας, τέλος, την παρουσίαση και ανάλυση των αποτελεσμάτων. Στο Κεφάλαιο 4 γίνεται συζήτηση των αποτελεσμάτων με σύγκριση-συσχέτιση κάποιων σημαντικών δεδομένων που προέκυψαν από την εν λόγω έρευνα και των στοιχείων εκείνων που δημοσιεύτηκαν σε πρόσφατες επίσημες έρευνες. Στο Κεφάλαιο 5 παρουσιάζονται τα γενικά αποτελέσματα και κάποιοι περιορισμοί της παρούσας μελέτης, καθώς και κάποιες προτάσεις για μελλοντική έρευνα. Τέλος, στο παράρτημα παρουσιάζεται το ερωτηματολόγιο της έρευνας.

# Κεφάλαιο 2

## Βιβλιογραφική ανασκόπηση

### 2.1 Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ)

#### 2.1.1 ΔΑΠ - Ορισμός

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ), γνωστή από το παρελθόν ως Διοίκηση Προσωπικού, είναι η επιστήμη εκείνη που μελετά το προσωπικό ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης ως περιουσιακό στοιχείο αυτού, για το οποίο έχει το καθήκον να επενδύει. Ανθρώπινοι πόροι είναι όλα τα άτομα που δραστηριοποιούνται στον οργανισμό ή την επιχείρηση. Με απλά λόγια ΔΑΠ είναι η λειτουργία ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης η οποία βοηθά την διεύθυνση στρατηγικά, στην επιλογή, την εκπαίδευση και την ανάπτυξη του προσωπικού του/της. (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004)

#### 2.1.2 ΔΑΠ ως σύστημα

Ως ένα ανοικτό σύστημα, η ΔΑΠ δέχεται κάποιες εισροές και υπό την επήρεια ορισμένων παραγόντων αλλά και περιορισμών επιτυγχάνονται συγκεκριμένοι στόχοι-εκροές. Κάθε μεταβολή στα στοιχεία αυτών κρίνει την ομαλή λειτουργικότητα του συστήματος. Εισροές μπορεί να είναι το εξωτερικό περιβάλλον (οικονομικό, τεχνολογικό, πολιτικό, νομικό, κοινωνικό δημογραφικό, πολιτιστικό, παγκόσμιο) του οργανισμού/επιχείρησης, οι ανθρώπινοι πόροι που τον αποτελούν και τα μέσα και οι δυνατότητες που χρησιμοποιούνται. Οι κύριες ενέργειες της ΔΑΠ είναι ο προγραμματισμός ως διεργασία στρατηγικού χαρακτήρα και η προσέλκυση και επιλογή προσωπικού. Εξίσου σημαντικές κρίνονται η εκπαίδευση, η ανάπτυξη, αλλά και η αξιολόγηση του προσωπικού. Εκροές είναι η αύξηση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού, η ενίσχυση της παρακίνησης,

η ανάπτυξη και εξέλιξη, το ωφέλιμο εργασιακό κλίμα, η παραγωγικότητα, η καλύτερευση της συμπεριφοράς και η επίτευξη οποιωνδήποτε στόχων. Το αλληλένδετο των ενεργειών όπως προαναφέρθηκε επηρεάζει την αποτελεσματικότητα του συστήματός. Για παράδειγμα εάν γίνει πρόσληψη του κατάλληλου ατόμου με τις απαιτούμενες γνώσεις για μία συγκεκριμένη θέση εργασίας θα χρειαστεί λιγότερος χρόνος εκπαίδευσης του για να γίνει αποδοτικός στον οργανισμό/επιχείρηση. (Χυτήρης, 2001)

Ιδανικά κάθε επιχείρηση/οργανισμός θα έπρεπε να έχει ένα ολόκληρο τμήμα Διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Ωστόσο, είναι φυσιολογικό τα τμήματα αυτά να έχουν διαφορετικό μέγεθος και δομή. Επιπρόσθετα, αν και οι θέσεις εργασίας των εν λόγω τμημάτων είναι διαφοροποιημένες και απαιτούν κάποια εξειδίκευση, οι λειτουργίες εργασίας των στελεχών που τις ασκούν είναι πιθανόν να συντρέχουν με ποικίλες αρμοδιότητες. (Μόντινος, 2021)

## **2.2 Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων**

### **2.2.1 Ιστορική αναδρομή - Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων**

Η εκπαίδευση και ανάπτυξη προσωπικού πρωτοεμφανίστηκε στις ΗΠΑ, κατά την διάρκεια του Β' παγκόσμιου πολέμου. Λίγο μετά το τέλος του, σημειώθηκε σε μεγαλύτερο βαθμό. Αυτό αποδίδεται στην αυξημένη ζήτηση καταρτισμένων εργαζομένων που προκλήθηκε από την τεχνολογική και οικονομική ανάπτυξη. Η υπηρεσία Training Within Industry (TWI), μέχρι το τέλος του 1945 είχε εκπαιδεύσει 23 000 εργαζομένους ως εκπαιδευτές και πιστοποίησε 1 750 000 επόπτες παραγωγής. (Torrago, 2016)

### **2.2.2 Εκπαίδευση**

Η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας, οι ολοένα και αυξανόμενες απαιτήσεις του κοινού και οι αλλαγές και προκλήσεις που δέχονται οι λειτουργίες των οργανισμών και επιχειρήσεων καθιστούν αναγκαία τη συνεχή εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού. Άλλωστε, η επιβίωση και εξέλιξη των οργανισμών/επιχειρήσεων εξαρτάται από την προσαρμογή τους στις επερχόμενες αλλαγές λόγω εξωτερικών παραγόντων. Συνεπώς, εκπαίδευση στις επιχειρήσεις θεωρείται η διαδικασία κατά την οποία το προσωπικό λαμβάνει γνώσεις και τεχνικές δεξιότητες που του προσφέρουν ανάπτυξη συμπεριφοράς

και στάσης καθιστώντας τον αποτελεσματικότερο. Μόνο μέσω της εξέλιξης αυτής επιτυγχάνεται η εκπλήρωση των στόχων κάθε οργανισμού/επιχείρησης. (Garavan, Thomas, 2020)

Σημειώνεται ότι το προσωπικό που επιλέγεται για την πλήρωση μιας θέσης συνήθως δεν έχει εξ αρχής τις αναγκαίες γνώσεις και δεξιότητες για να ανταπεξέλθει στα καθήκοντα του. Για τον λόγο αυτό υπογραμμίζεται η αναγκαιότητα της εκπαίδευσης του νεοπροσλαμβανόμενου. Όπως πολύ σωστά αναφέρουν οι Brown & Bimrose σε μελέτη τους, η εκπαίδευση κατά την πρόσληψη είναι ιδιαίτερα σημαντική για τα άτομα με χαμηλό επίπεδο μόρφωσης. (Tikkanen, Tarja; , 2018) Ωστόσο, είναι ευρέως διαδεδομένη η παροχή εισαγωγικού σεμιναρίου σε όλους τους νεοπροσληθέντες κάποιου οργανισμού/επιχείρησης, για να επιτευχθεί μια εξοικείωση με τους νέους κανονισμούς και το καινούργιο εργασιακό τους περιβάλλον. (Rewel, Jiminez S; , 2021). Αντίστοιχα, η εκπαίδευση του υφιστάμενου προσωπικού κρίνεται απαραίτητη λόγω προαγωγών και μεταθέσεων. (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004)

### **2.2.3 Ανάπτυξη - διαφορές από την εκπαίδευση**

Στην βιβλιογραφία της επιστήμης της ΔΑΠ συνηθίζεται οι ορολογίες εκπαίδευση και ανάπτυξη να αναγράφονται μαζί. Στην πραγματικότητα όμως είναι δύο διαφορετικές έννοιες. Η εκπαίδευση έχει ως σκοπό την εξασφάλιση προσωπικού με συγκεκριμένα προσόντα και τη βελτίωση πιθανών ελλείψεων στην απόδοσή τους. Η ανάπτυξη όμως είναι η επιδίωξη του οργανισμού ή της επιχείρησης να εξασφαλίσει υπαλλήλους με ικανότητες που θα χρειαστούν σε μελλοντικό στάδιο. (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004)

Η εκπαίδευση εστιάζει στην τρέχουσα εργασία και ως πεδίο δράσης έχει το άτομο, ενώ το χρονικό πλαίσιο που κινείται είναι άμεσο. Αντίστοιχα, η ανάπτυξη εστιάζει στην τρέχουσα και την μελλοντική εργασία, με πεδίο δράσης την ομάδα μακροπρόθεσμες αποδόσεις. Με πιο απλά λόγια η εκπαίδευση έχει ως στόχο την άμεση βελτίωση στην απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού ενώ η ανάπτυξη στοχεύει στην γενική ενδυνάμωση των ανθρώπινων πόρων κάθε οργανισμού/επιχείρησης. (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004)

## 2.2.4 Στόχοι εκπαίδευσης

Οι στόχοι της εκπαίδευσης ποικίλουν ανάλογα με τον ρόλο των εργαζομένων και τον προσδιορισμό κάθε οργανισμού/επιχείρησης. Ο θεμελιώδης στόχος ωστόσο, είναι να δημιουργηθεί μια άριστη ισορροπία μεταξύ του ρόλου της θέσης εργασίας και των δεξιοτήτων του ατόμου που την έχει. Κατά την Dr. Surbhi Jain υπάρχουν τέσσερις κατηγορίες στόχων στην εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού.

1. «Individual Objectives» ή Ατομικοί στόχοι. Αυτού του είδους οι στόχοι εξυπηρετούν στην επίτευξη των ατομικών στόχων και αρετών, γεγονός που βελτιώνει την συμβολή του ατόμου στην ομάδα και αντίστοιχα στον οργανισμό ή στην επιχείρηση.
2. «Organizational Objectives» ή Οργανωτικοί στόχοι. Εδώ ο οργανισμός επιτυγχάνει τον κύριο του στόχο μέσα από την ατομική αποδοτικότητα.
3. «Functional Objectives» ή Λειτουργικοί στόχοι. Αυτού του είδους οι στόχοι βοηθούν στη διατήρηση της συνεργασίας του κάθε τμήματος σε επίπεδο κατάλληλο για τις απαιτήσεις του οργανισμού/επιχείρησης.
4. «Societal Objectives» ή Κοινωνικοί στόχοι. Διασφαλίζεται ότι ένας οργανισμός/επιχείρηση είναι ηθικά υπεύθυνος/υπεύθυνη απέναντι στην κοινωνία. (Jain, 2018).

Η Ευρωπαϊκή Ένωση μέσω του προγράμματος Erasmus+ υλοποιεί διάφορες δράσεις κατάρτισης με στόχους την βελτίωση των δεξιοτήτων και ικανοτήτων. Με γνώμονα την αγορά εργασίας και την ένταξη στην κοινωνία προνοείται η ποιότητα, η καινοτομία και η διεθνοποίηση στο επίπεδο των ιδρυμάτων εκπαίδευσης. Επιπλέον προωθείται ο ευρωπαϊκός τομέας δια βίου μάθησης, επιτυγχάνεται η ευαισθητοποίηση του κοινού για τον εν λόγω τομέα και έτσι ενισχύεται η διεθνής διάσταση εκπαίδευσης. (Katarzyna, 2021)

## 2.2.5 Σκοποί προγράμματος εκπαίδευσης

Κατά την μεταβολή των συνθηκών τόσο στο εξωτερικό όσο και στο εσωτερικό ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης η εκπαίδευση κρίνεται αναγκαία για βελτίωση της απόδοσης αλλά και των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού. Με την εκπαίδευση αποφεύγεται η απαξίωση και η διοικητική παρακμή, επιλύονται προβλήματα εκ της

οργάνωσης και εντάσσονται νέα άτομα στην ομάδα. Τέλος, γίνεται σωστή προσαρμογή στις προαγωγές και διαδοχές και ικανοποιείται η ανάγκη των εργαζομένων για ατομική ανάπτυξη. (Κανελλόπουλος, 2002)

Σε πρόσφατη έρευνα, η οποία δημοσιεύτηκε στο BIRCI-Journal αναφέρεται ότι η εξέλιξη των εργαζομένων οφείλεται σε τεράστιο βαθμό, στην εκπαίδευση και κατάρτιση που τους παρέχονται. Στην εν λόγω μελέτη γίνεται μία συσχέτιση των χαμηλών κινήτρων από την πλευρά των εργαζομένων λόγω της μειωμένης παροχής εκπαιδευτικών προγραμμάτων από τους εργοδότες τους. (Dewi, Zulkifli, & Yudi, 2021)

### **2.2.6 Οργάνωση εκπαιδευτικών προγραμμάτων**

Η εκπαιδευτική πολιτική προϋποθέτει μια σειρά δραστηριοτήτων που πρέπει να ολοκληρωθούν για την ομαλή εφαρμογή των εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Το πρώτο βήμα δεν θα μπορούσε να είναι άλλο από την αναγνώριση των γνώσεων και των ικανοτήτων που ζητούνται για εκάστη θέση εργασίας. Το δεύτερο βήμα περιλαμβάνει την κατανόηση του επιπέδου γνώσεων και ικανοτήτων που επικρατούν στο παρόν στάδιο. Συνήθως για τους νέους εργαζομένους είναι πιο αντιληπτό το επίπεδο που βρίσκονται, ενώ για το προσωπικό που εργάζεται μεγαλύτερο διάστημα ίσως να χρειάζεται ένα σύστημα αξιολόγησης για πιο ορθή εικόνα της κατάστασης. Στην συνέχεια, το τρίτο βήμα περιλαμβάνει την αναγνώριση των εκπαιδευτικών ανεπαρειών. Σε αυτό το στάδιο προσδιορίζονται οι ελλείψεις οι οποίες αποτελούν την εικόνα της εκπαιδευτικής θεματολογίας που χρειάζεται. Αυτή η φάση είναι εξαιρετικά χρήσιμη για διαδικασίες μεταθέσεων και μελλοντικών μετακινήσεων. Κατά το τέταρτο βήμα πραγματοποιείται προετοιμασία του πλέον ολοκληρωμένου προγράμματος και στο πέμπτο βήμα λαμβάνονται οι αποφάσεις. Οι αποφάσεις αφορούν το υλικό, την μεθοδολογία, το χρονοδιάγραμμα, τον χώρο και τον φορέα εκπαίδευσης που θα χρησιμοποιηθούν. Το έκτο και τελευταίο βήμα είναι η αξιολόγηση ούτως ώστε να ελεγχθεί η αποκόμιση γνώσεων και να γίνουν οι αντίστοιχες βελτιώσεις του εκπαιδευτικού προγράμματος. (Χυτήρης, 2001)



## 2.2.7 Μέθοδοι εκπαίδευσης

Αναφορικά με τον τόπο εκπαίδευσης, μπορεί να λάβει χώρα εκτός του χώρου εργασίας. Συγκεκριμένα έχει την δυνατότητα να πραγματοποιηθεί σε μία αίθουσα συσκέψεων της εγκατάστασης, σε εκπαιδευτικά ιδρύματα, σε αίθουσες συνεδριάσεων ξενοδοχείων ή πιθανόν σε κάποιο χώρο που προσφέρει την δυνατότητα εκπαίδευσης και διαθέτει εξοπλισμό εργαστηρίου, χρήσιμο για το αντικείμενο της εργασίας. Εναλλακτικά μπορεί να γίνει εντός του χώρου εργασίας του οργανισμού/επιχείρησης χρησιμοποιώντας τον υφιστάμενο εξοπλισμό.

Τα τελευταία χρόνια χρησιμοποιείται μεγάλο φάσμα μεθόδων εκπαίδευσης, από επίσημες έως άτυπες μορφές . Στην βιβλιογραφία, σήμερα, εντοπίζονται πέντε κατηγορίες.

1. Τυπική μορφή διδασκαλίας εκτός χώρου εργασίας. Εδώ ο εκπαιδευτής μπορεί να δουλέψει μέσω διαλέξεων και παρουσιάσεων. Σε αυτή την κατηγορία περιλαμβάνονται επίσης τα σεμινάρια, εκπαιδευτικά προγράμματα και εργαστήρια, μελέτες περίπτωσης και υπόθεσης. Πιο εφευρετικός και διασκεδαστικός τρόπος να αποκομίσουν οι εργαζόμενοι γνώσεις είναι υπό τύπο παιχνιδιού, με ασκήσεις ρόλων, σενάρια και ιδέες δουλεύοντας με το μυαλό των εκπαιδευόμενων.
2. Συνδυασμός τυπικής μορφής διδασκαλίας εντός χώρου εργασίας. Στην κατηγορία αυτή δίνεται έμφαση στο πρακτικό μέρος. Περιλαμβάνονται προγράμματα μαθητείας, προγράμματα πρακτικής άσκησης, εργασία υπό καθοδήγηση και οδηγίες, εξάσκηση, εναλλαγή εργασίας και χρήση βοηθημάτων.
3. Χρήση Τεχνολογίας. Η ηλεκτρονική εκπαίδευση, πλέον αναπόσπαστο μέσο. Εδώ συναντάμε την διδασκαλία με τη βοήθεια ηλεκτρονικών υπολογιστών ή άλλων συσκευών μέσω διαδικτύου. Χρησιμοποιούνται εργαλεία τα οποία βελτιώνουν την απόδοση υπερβαίνοντας την παραδοσιακή εκπαίδευση. Σημαντική η εξέλιξη που προσφέρει την εκπαίδευση εξ αποστάσεως, καθώς και οι πλατφόρμες κοινωνικής δικτύωσης και διάφορες εικονικές προσομοιώσεις.
4. Μικτή μεθοδολογία των προαναφερόμενων.
5. Άτυπη. Σε αυτή την τελευταία κατηγορία συμπεριλαμβάνονται οι ανεπίσημες κι όμως εξίσου σημαντικές μέθοδοι. Αναφερόμαστε στην μάθηση μέσω παρατήρησης, την μάθηση μέσω λαθών, την κοινωνική μάθηση, πολλές φορές

από ανεπίσημους μέντορες, βασισμένη στην εμπειρία, την λογική και την διαίσθηση, μάθηση μέσω διαδικτύου, συνομιλιών και συνεργασίας και την αντανακλαστική μάθηση. (Torraco, 2016)

Παρατίθεται σχετικός πίνακας.

<b>Formal Classroom Off -the-job</b>	<b>1:1 Formal supported and on-the-job</b>	<b>Technology -mediated</b>	<b>Blended</b>	<b>Social, reflective, Informal</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Lectures.</li> <li>○ Demonstrations.</li> <li>○ Seminars and workshops.</li> <li>○ Programme instruction.</li> <li>○ Case studies.</li> <li>○ Case incident.</li> <li>○ Role play.</li> <li>○ Simulations.</li> <li>○ Games and gaming.</li> <li>○ In-tray or e-tray exercises.</li> <li>○ Brainstorming.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Internships.</li> <li>○ Coaching.</li> <li>○ Mentoring.</li> <li>○ Job instruction.</li> <li>○ Apprenticeship.</li> <li>○ Job shadowing.</li> <li>○ Job rotation.</li> <li>○ Job performance aids.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ eLearning.</li> <li>○ mLearning.</li> <li>○ Social media.</li> <li>○ Serious games.</li> <li>○ Virtual simulation.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Combinations of formal classroom 1:1 supported and technology - mediated methods.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Learning through observation of peers.</li> <li>○ Learning from mistakes.</li> <li>○ Learning from informal coaches and mentors.</li> <li>○ Learning through day-to-day experience.</li> <li>○ Learning through reflection and conversations with others.</li> <li>○ Learning through commonsense and intuition.</li> <li>○ Learning through networking.</li> </ul>

*Πίνακας 1: The Spectrum of L&D Methods (Torraco, 2016)*

## 2.3 Αξιολόγησης απόδοσης

Είναι ένα εργαλείο που χρησιμοποιείται για την περιοδική εξέταση κατά την οποία εκτιμάται κατά πόσο ο κάθε εργαζόμενος εκτελεί το έργο που του έχει ανατεθεί και υπολογίζονται οι δυνατότητες του για εξέλιξη. Συνηθίζεται η αξιολόγηση να γίνεται ιεραρχικά, δηλαδή πραγματοποιείται για κάθε εργαζόμενο από τον άμεσα προϊστάμενο του. Πρόκειται για ένα αμφιλεγόμενο ζήτημα που κατά διαστήματα έχει δημιουργήσει εντάσεις μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων, σε δημόσιο και ιδιωτικό τομέα. (Μούζα-Λαζαρίδη, 2006)

### **2.3.1 Ιστορική αναδρομή – Αξιολόγηση απόδοσης**

Μετά τον πρώτο παγκόσμιο πόλεμο, ο συντελεστής που καθόριζε την αποδοτικότητα των εργαζομένων ήταν η συνολική παρουσία τους στον χώρο εργασίας (Spriegel, 1962). Στην συνέχεια, κάποιες βιομηχανικές επιχειρήσεις έθεσαν σε εφαρμογή ένα σύστημα αμοιβής ανάλογα με την αξία του κάθε εργαζομένου. Λόγω περιορισμών και δυσκολιών, η μεθοδολογία αυτή κράτησε μέχρι το 1950. Έπειτα σχεδιάστηκε ένα νέο σύστημα αξιολόγησης βασισμένο στην διοίκηση βάσει στόχων. (Παπάνης & Ρόντος, 2005)

### **2.3.2 Σκοπός της αξιολόγησης**

Η αξιολόγηση ως μέρος του ελεγκτικού συστήματος έχει κάποια προκαθορισμένα πρότυπα τα οποία δίνονται στο αρμόδιο άτομο που θα διενεργήσει την αξιολόγηση. Οι κύριοι λόγοι που χρίζουν αναγκαία την αξιολόγηση είναι οι ακόλουθοι:

- Η βεβαίωση ότι ένας εργαζόμενος κατέχει την σωστή θέση εργασίας για αυτόν και οι δεξιότητες και ικανότητες του χρησιμοποιούνται στο έπακρον.
- Η ανακάλυψη ικανών εργαζομένων που στο παρελθόν για διάφορους λόγους ήταν απαρατήρητοι.
- Η εξέταση της πιθανής αλλαγής θέσης εργασίας του εργαζομένου, όπως η μετακίνηση, η προαγωγή ή η πρόωρη συνταξιοδότηση.
- Ο εντοπισμός σημείων στα οποία η απόδοση ήταν χαμηλή αλλά υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης με την κατάλληλη παρακίνηση και εκπαίδευση.
- Ο εντοπισμός εκπαιδευτικών ελλείψεων.
- Η ενθάρρυνση και παρακίνηση των εργαζομένων για να βελτιωθεί η απόδοση τους.
- Η επισήμανση πιθανών προβλημάτων που αφορούν μια θέση εργασίας και δεν έχουν συζητηθεί στο παρελθόν.
- Η βελτίωση των επικοινωνιακών σχέσεων μεταξύ μάνατζερ και εργαζομένων.
- Η μελέτη για απόφαση αυξήσεων πέρα από το προβλεπόμενο ύψος.
- Η αξιοποίηση όλων εκείνων των στοιχείων που θα δημιουργήσουν μια δυνατότερη ομάδα και αντίστοιχα μια πιο αποτελεσματική επιχείρηση/οργανισμό.

Στόχος της αξιολόγησης είναι η αναθεώρηση και η αλλαγή. Απαραίτητα στοιχεία η πληροφόρηση και η εξέταση. Επισημαίνεται η σημαντικότητα της επιλογής του σωστού ατόμου για την πραγματοποίηση της αξιολόγησης. (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004)

### **2.3.3 Μέθοδοι αξιολόγησης**

Οι αξιολογήσεις απόδοσης πλέον αποτελούν μία ρουτίνα σε όλους τους οργανισμούς και επιχειρήσεις. Συνήθως οι επίσημες καταγεγραμμένες αξιολογήσεις πραγματοποιούνται σε ετήσια βάση αλλά ορισμένοι οργανισμοί/επιχειρήσεις προτιμούν η διαδικασία να γίνεται σε πιο τακτά διαστήματα. Αυτός ο τρόπος πολλές φορές περιλαμβάνει τις άτυπες αξιολογήσεις, όπου οι εργαζόμενοι δέχονται κατά κάποιο τρόπο έγκαιρες προειδοποιήσεις για το επίπεδο που βρίσκεται η απόδοσή τους. Έτσι παρακινούνται και με μεγαλύτερη προσπάθεια μπορούν να εξασφαλίσουν μία καλύτερη βαθμολογία στην επίσημη αξιολόγηση απόδοσης. (Chemutury, 2019)

Οι μέθοδοι αξιολόγησης χωρίζονται σε τρεις βασικές κύριες κατηγορίες, με βάση τα χαρακτηριστικά, τη συμπεριφορά και τα αποτελέσματα.

#### **2.3.3.1 Μέθοδοι με βάση τα χαρακτηριστικά**

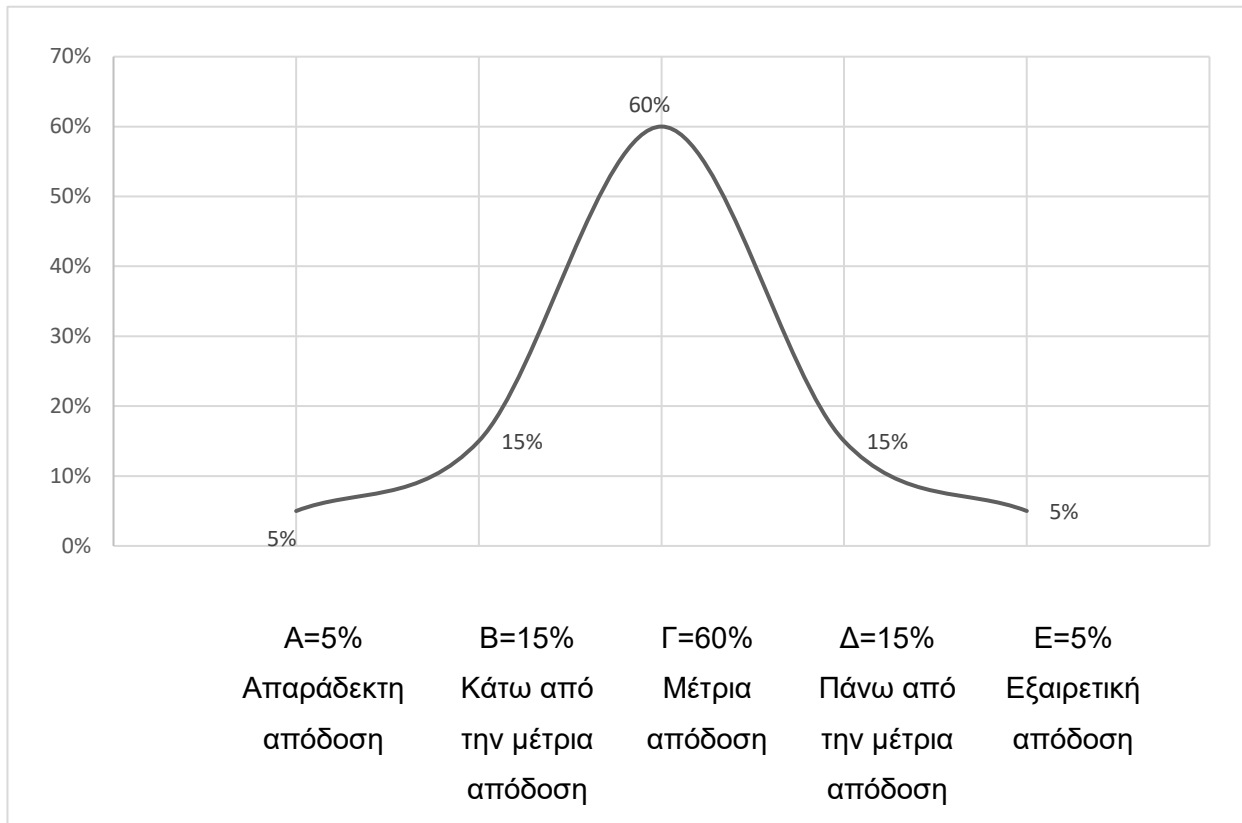
Εφαρμόζονται μέθοδοι που εκτιμούν εκείνα τα χαρακτηριστικά προσωπικότητας του αξιολογούμενου τα οποία τον βοηθούν στο να ανταποκρίνεται στις ανάγκες της θέση εργασίας του π.χ. πρωτοβουλία. Πολλές φορές άλλοι παράγοντες δε καθιστούν τα μετρούμενα χαρακτηριστικά αρκετά για την συνολική απόδοση. Σε αυτή την κατηγορία υπάρχει υψηλός βαθμός υποκειμενικότητας εκ μέρους του αξιολογητή.

- Μέθοδος αφηγηματικής έκθεσης: Ο αξιολογητής συντάσσει μία έκθεση περιγραφής των δυνατών και αδύνατων σημείων του αξιολογούμενου. Επιπλέον καταγράφονται κάποιες βελτιωτικές ενέργειες που θα μπορούσαν να εφαρμοστούν. Η μέθοδος αυτή υπερτερεί των άλλων λόγω του εκτεταμένου σχολιασμού χαρακτηριστικών αλλά μειονεκτεί στην υποκειμενικότητα και την χρονοβόρα διαδικασία. Αν και θεωρείται η πιο απλή μέθοδος συνήθως εφαρμόζεται συνδυαστικά με κάποια άλλη. (Χυτήρης, 2001)

- Μέθοδος υποχρεωτικής επιλογής: Παρατίθενται κάποια ζεύγη προτάσεων τα οποία φαινομενικά είναι εξίσου καλά ή κακά, στον αξιολογητή για επιλογή. Για παράδειγμα, κατά την αξιολόγηση μιας γραμματέως, δίνονται οι επιλογές (Α) Συμπαθής (Β)Εξυπηρετική. Η ιδεολογία πίσω από την μέθοδο αυτή είναι ότι ναι μεν είναι επιθυμητό στοιχείο για την γραμματέα να είναι συμπαθής αλλά στην πράξη η εξυπηρετική γραμματέας είναι το ζητούμενο για τον εργοδότη. Η συγκεκριμένη μέθοδος έχει ως στόχο την μείωση επιείκειας. Οι αξιολογητές συνήθως δυσκολεύονται στην επιλογή καθώς ούτε οι ίδιοι δεν μπορούν να αναγνωρίσουν την σωστή απάντηση και επίσης δεν μπορούν να επισημάνουν τα στοιχεία που θεωρούν ότι χρειάζονται καλύτερευση. (Μούζα-Λαζαρίδη, 2006)
- Αξιολόγηση από ειδικό (της Δ.Α.Π.): Χρησιμοποιείται σε κάποιες επιχειρήσεις, που θέλουν να αποφύγουν την πιθανή υποκειμενικότητα της αξιολόγησης εκ μέρους του προϊστάμενου. Επιλέγεται έτσι στέλεχος από την Δ.Α.Π. για να αξιολογήσει τους εργαζομένους και να πάρει συνεντεύξεις από τους προϊστάμενους για τους αντίστοιχους υφιστάμενους τους. Συμπληρώνονται έντυπα αξιολόγησης και με συζήτηση μεταξύ ειδικού και προϊσταμένων γίνονται αλλαγές όπου κριθεί απαραίτητο για είναι πιο δίκαια τα αποτελέσματα. Τα μειονεκτήματα της μεθόδου αυτής είναι η υποβάθμιση του ρόλου του προϊσταμένου να έχει τον κύριο λόγο για την εν λόγω διαδικασία, η ανάγκη το άτομο από την Δ.Α.Π. να γνωρίζει καλά τα καθήκοντα του εργαζομένου που πρόκειται να αξιολογήσει και οι σχετικές αντιπαραθέσεις μεταξύ ειδικού Δ.Α.Π. και προϊσταμένου. Τέλος, θεωρείται χρονοβόρα και κοστοβόρα μέθοδος. (Χυτήρης, 2001)
- Μέθοδος γραμμικής κλιμακωτής κατάταξης (graphic rating scale method): Ευρέως εφαρμοζόμενη μέθοδος με μεγάλο ποσοστό αντικειμενικότητας. Ο αξιολογητής βαθμολογεί τον εργαζόμενο για συγκεκριμένα χαρακτηριστικά τα οποία έχουν προκαθοριστεί από την ανάλυση της συγκεκριμένης θέσης εργασίας. Εκτός από τους παράγοντες δίνονται και τιμές απόδοσης (π.χ. εξαιρετική, ικανοποιητική, μέτρια, απαράδεκτη) όπου επιλέγετε εκείνη που αντιπροσωπεύει περισσότερο τον αξιολογούμενο. Στο τέλος αθροίζεται το σύνολο. Η μέθοδος αυτή προϋποθέτει μεγάλη προεργασία για να διασφαλιστεί η αντικειμενικότητα. (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004)

- Μέθοδος της απλής κατάταξης (ranking method): Οι αξιολογούμενοι μετά την βαθμολόγηση της συνολικής τους εικόνας κατατάσσονται σε απλή αριθμητική σειρά (1<sup>ος</sup>, 2<sup>ος</sup>, 3<sup>ος</sup> κλπ.). Η μέθοδος αυτή είναι συνηθής σε μικρές επιχειρήσεις και δεν συστήνεται για εργαζομένους με διαφορετικό αντικείμενο εργασίας. Επίσης δεν ξεχωρίζει για την αντικειμενικότητα και αξιοπιστία της. (Μούζα-Λαζαρίδη, 2006)
- Μέθοδος της «εναλλάξ» κατάταξης (alternation ranking method): Μια παραλλαγή της απλής κατάταξης όπου μετά την καταγραφή όλων των εργαζομένων που αξιολογήθηκαν ο πρώτος ορίζεται ως καλύτερος ( $N_1$ ) και ο τελευταίος ως απαράδεκτος ( $N_n$ ). Έπειτα επαναλαμβάνεται η διαδικασία με τους επόμενους ( $N_2$ ) και ( $N_{n-1}$ ). Στο τέλος δημιουργούνται δύο λίστες με τους «καλύτερους» και τους «χειρότερους». Ισχύει επίσης τα προαναφερθέν μειονεκτήματα περί αναξιοπιστίας. (Χυτήρης, 2001)
- Μέθοδος της κατανομής βαθμών (method of ranking distribution): Κατά την συγκεκριμένη μέθοδο ο αξιολογητής κλίνεται να βαθμολογήσει τους υφιστάμενους του, με μια κλίμακα των 100 μονάδων. Οι πιο ικανοί παίρνουν υψηλότερο βαθμό και οι λιγότερο ικανοί πιο χαμηλό. Ο κίνδυνος σφάλματος λόγω αμεροληψίας είναι πολύ πιθανός. (Χυτήρης, 2001)
- Μέθοδος σύγκρισης ζευγαριών (paired comparisons): Σε αυτή την μέθοδο ο αξιολογητής συγκρίνει τους εργαζομένους συνδυαστικά ανά δύο. Η διαδικασία επαναλαμβάνεται μέχρι να γίνουν όλες οι πιθανές συγκρίσεις και στο τέλος γίνεται μία κατάταξη. Ως μέθοδος σύγκρισης έχει το πλεονέκτημα της απλής χρήσης. Υστερεί στο ότι δεν διαφαίνεται η συνολική ποιότητα της απόδοσης του εργαζομένου, παρά μόνο αν κάποιος είναι καλύτερος ή χειρότερος από κάποιον άλλον. Λόγω των μειονεκτημάτων αυτών δεν χρησιμοποιείται ευρύτερα. (Κανελλόπουλος, 2002)
- Μέθοδος υποχρεωτικής διασποράς (forced distribution method): Μία από τις πιο ευρέως χρησιμοποιούμενες μεθόδους αξιολόγησης της απόδοσης και παράλληλα η πιο επικρινόμενη. Απαιτείται από τον προϊστάμενο να αξιολογεί κάθε εργαζόμενο με βάση ορισμένες προκαθορισμένες παραμέτρους και στη συνέχεια να τους κατατάσσει σε συγκεκριμένα επίπεδα απόδοσης κατά ποσοστά. Χρησιμοποιείται για παράδειγμα σε περιπτώσεις που η επιχείρηση επιθυμεί να ξεχωρίσει ένα

ποσοστό εργαζομένων για παροχή επιπλέον αμοιβής. Σημειώνεται όμως το μειονέκτημα της μεθόδου αυτής, να αδικηθούν εργαζόμενοι που είναι καλοί. (Μούζα-Λαζαρίδη, 2006)



Διάγραμμα 1: Παράδειγμα μεθόδου υποχρεωτικής διασποράς (forced distribution method) (Forced Distribution Method Meaning & Definition, 2015)

### 2.3.3.2 Μέθοδοι με βάση τη συμπεριφορά

Εφαρμόζονται μέθοδοι που αξιολογούν την συμπεριφορά του εργαζομένου. Οι συμπεριφορές που απαιτεί η κάθε θέση εργασίας έχουν προκαθοριστεί και υπολογίζεται ο βαθμός προσέγγισης τους από τον αξιολογούμενο. Αναγνωρίζονται ως πιο αντικειμενικές μέθοδοι από την προηγούμενη κατηγορία.

- Μέθοδος του καταλόγου ελέγχου (check list): Μία από τις μεθόδους που χρησιμοποιείται πιο συχνά. Για κάθε θέση εργασίας δίνονται συγκεκριμένες προτάσεις που περιγράφουν χαρακτηριστικά και συμπεριφορές (π.χ. Είναι συνεργάσιμος, Σέβεται τους πελάτες, Ανταποκρίνεται γρήγορα στα αιτήματα

πελατών κτλ.). Ο αξιολογητής καλείται να «τσεκάρει» αν και σε ποιο βαθμό ο αξιολογούμενος ανταποκρίνεται στις σχετικές περιγραφές. Η κλίμακα αξιολόγησης είναι τύπου ΝΑΙ/ΟΧΙ ή τριών διαβαθμίσεων τύπου «Πάντα», «Μερικές φορές», «Ποτέ». Η μέθοδος μειονεκτεί στην ευκολία να ευνοηθεί ή αδικηθεί εσκεμμένα ο αξιολογούμενος. (Χυτήρης, 2001)

- Μέθοδος του σταθμισμένου καταλόγου ελέγχου (weighted checklist): Δίνεται ένας πίνακας με καταγεγραμμένα ικανότητες, χαρακτηριστικά και συμπεριφορές στον αξιολογητή και καλείται να επιλέξει εκείνα που αντιπροσωπεύουν τον αξιολογούμενο. Κάθε ένα από τα στοιχεία της λίστας έχει διαφορετική βαρύτητα και στο τέλος υπολογίζεται ο τελικός βαθμός. Παρατίθεται πίνακας με σχετικό παράδειγμα.

ΟΔΗΓΙΕΣ: Επιλέξτε τα στοιχεία που αντιπροσωπεύουν τον εργαζόμενο		
Ικανότητες, χαρακτηριστικά και συμπεριφορές	Βαθμός	
Καλός προγραμματισμός εργασιών	5	-
Συνέπεια	4	v
Ομαδικότητα	3,5	v
Βρίσκει προσωρινές λύσεις στα θέματα που παρουσιάζονται	2	-

*Πίνακας 2: Ερωτηματολόγιο μεθόδου σταθμισμένου καταλόγου ελέγχου (Μούζα-Λαζαρίδη, 2006)*

- Μέθοδος κρίσιμων περιστατικών (critical incident method): Ο προϊστάμενος σημειώνει συγκεκριμένα περιστατικά κατά τα οποία φαίνεται η θετική ή η αρνητική εικόνα του υφιστάμενου. Σε προκαθορισμένο χρονικό διάστημα γίνεται μια συζήτηση μεταξύ των δύο για ανάλυση των συμβάντων και για να προσδιοριστεί η αποδοτικότητα του υφιστάμενου. (Μούζα-Λαζαρίδη, 2006)
- Μέθοδοι μέτρησης της συμπεριφοράς (Behaviorally Anchored Rating Scales - BARS): Κατά την μέθοδο αυτή μετριοούνται οι συμπεριφορές που αναμένονται και εκείνες που παρατηρούνται σε διάφορες συνθήκες που συμβαίνουν σε κάθε θέση εργασίας. Ορίζεται μία ομάδα αποτελούμενη από προϊσταμένους, υφισταμένους, στελέχη της Δ.Α.Π. αλλά και εξωτερικούς αξιολογητές όπου προσδιορίζουν



σημαντικές αρμοδιότητές της θέσης εργασίας που έχουν να κάνουν με την απόδοση του εργαζομένου (π.χ. λήψη αποφάσεων, επικοινωνία με συναδέλφους/πελάτες κ.λ.π.). Στην συνέχεια καταγράφονται αντίστοιχες συμπεριφορές για κάθε συνθήκη εργασίας (π.χ. εξαιρετική, μέτρια, απαράδεκτη) και τέλος σχηματίζεται κλίμακα βαθμολογίας. Η συγκεκριμένη μέθοδος παρουσιάζει πολλά πλεονεκτήματα. Αρχικά υπολογίζονται μόνο οι συμπεριφορές που επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων, η συμμετοχή των ιδίων στον σχηματισμό της μεθόδου αυξάνει την αποδοχή και τη συνεργασία τους και ευνοείται η συζήτηση μεταξύ αξιολογητή και αξιολογούμενου. Επίσης έχει μεγάλη βαρύτητα στις διοικητικές αποφάσεις λόγω των αποδεικτικών που διαφαίνονται και τέλος το ποσοστό υποκειμενικότητας είναι πολύ χαμηλό λόγω των αναλυτικών συμπεριφορών που περιγράφονται αλλά και της σαφής κλίμακας βαθμολογίας. Ωστόσο η μέθοδος BARS μειονεκτεί λόγω της χρονοβόρας διαδικασίας για να καταγραφούν οι συμπεριφορές, του υψηλού κόστους και της μεγάλης γραφειοκρατίας. Επιπρόσθετα οι αξιολογητές αποφεύγουν να αξιολογούν εργασία πολλών διαστάσεων και να κρατάνε αρχείο με τις συμπεριφορές, μειώνοντας έτσι την αντικειμενικότητα της αξιολόγησης και αντίστοιχα την αποτελεσματικότητα της μεθόδου. (Χυτήρης, 2001)

### **2.3.3.3 Μέθοδοι με βάση τα αποτελέσματα**

Εφαρμόζονται μέθοδοι όπου η απόδοση υπολογίζεται ποσοτικά με βάση τα αποτελέσματα επιτυχίας του αξιολογούμενου π.χ. ύψος πωλήσεων. Σε αυτές τις μεθόδους συνήθως ο τρόπος δεν έχει τόση σημασία όσο η ποσοτική επιτυχία. Επίσης δεν λαμβάνονται υπόψη οι καταστάσεις όπου ο εργαζόμενος δεν έχει τον έλεγχο αλλά η εργασία του επηρεάζεται αρνητικά και δεν υπάρχει ακριβής ενημέρωση του εργαζομένου για τα αίτια της χαμηλής απόδοσης του ώστε να βελτιωθεί.

- **Μέτρηση παραγωγικότητας:** Χρησιμοποιείται σε επιχειρήσεις όπου η απόδοση των εργαζομένων ποσοτικοποιείται με βάση την συνεισφορά τους (π.χ. πωλήσεις, προγράμματα που πραγματοποιήθηκαν κ.λπ.). Το κύριο μειονέκτημα της μεθόδου αυτής είναι ότι πολλές φορές ο εργαζόμενος δεν μπορεί να αποδώσει όσο θα ήθελε λόγω εξωτερικών παραγόντων (π.χ. συνθήκες αγοράς). Επίσης στην προσπάθεια

του να αποδώσει δίνει έμφαση στα βραχυχρόνια αποτελέσματα παρά τα μακροχρόνια (π.χ. καλή εικόνα της επιχείρησης). Παρομοίως υπάρχει κίνδυνος να γίνεται λανθασμένη χρήση των μεθόδων εργασίας τους στην προσπάθεια να επιτύχουν τα αποτελέσματα που επιθυμούν. Τέλος στις επιχειρήσεις που χρησιμοποιείται αυτή η μέθοδος αξιολόγησης παρατηρούνται διαμάχες μεταξύ συναδέλφων. (Χυτήρης, 2001)

- Διοίκηση δι' αντικειμενικών στόχων (Management by Objectives – MBO): Κατά την μέθοδο αυτή ο μάνατζερ καλείται να θέσει συγκεκριμένους στόχους με κάθε ένα από τους εργαζόμενους. Κατά διαστήματα βλέπουν μαζί την πορεία και την πρόοδο και συζητούν για την εξέλιξη. Η μέθοδος συγκεκριμένα αποτελείται από τα ακόλουθα στάδια. Αρχικά καθορίζονται οι στόχοι της επιχείρησης και των τμημάτων. Στην συνέχεια γίνεται συζήτηση εντός κάθε τμήματος κατά πόσο μπορούν να επιτευχθούν οι γενικοί στόχοι μέσω ατομικών. Έτσι καθορίζονται οι ατομικοί στόχοι και υπάρχει συνεχώς μια επισκόπηση για να παρακολουθείται η πρόοδος. (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004) Σε έρευνα των τελευταίων ετών για τις μεθόδους αξιολόγησης, η οποία δημοσιεύτηκε στο Elsevier, καταγράφεται ότι η αξιολόγηση μέσω στόχων πρέπει να χρησιμοποιείται ως κύρια μέθοδος αξιολόγησης απόδοσης για τον λόγο ότι ενισχύεται η αποτελεσματικότητα των εργαζομένων. (Islami, 2018)

#### **2.3.3.4 Μέθοδοι αξιολόγησης δυνατοτήτων**

Σε αυτή την κατηγορία δίνεται έμφαση στην αξιολόγηση των δυνατοτήτων του εργαζομένου για την εξέταση μιας μελλοντικής ανέλιξης του.

- Ψυχολογική αξιολόγηση: Η αξιολόγηση αυτή γίνεται από βιομηχανικούς ψυχολόγους ή συμβούλους επιχειρήσεων που έχει επιλέξει η επιχείρηση. Χρησιμοποιούνται ψυχολογικά τεστ και γίνονται συζητήσεις ώστε να σκιαγραφηθεί το προφίλ του εργαζομένου. Συντάσσεται μία έκθεση με καταγεγραμμένη την συναισθηματική του ωριμότητα και εκτιμάται η απόδοση του σε μελλοντική βάση. Στην πραγματικότητα αυτή η μέθοδος είναι πολύ ακριβή και χρησιμοποιείται σε περιπτώσεις που η διεύθυνση θέλει να αναθέσει νέες αρμοδιότητες σε κάποια

στελέχη. Η εμπειρία του αξιολογητή έχει μεγάλη σημασία για την ακρίβεια της μεθόδου. (Χυτήρης, 2001)

- Κέντρα αξιολόγησης (assessment centers): Η μέθοδος αυτή έχει ως κύριο στόχο την αξιολόγηση των διοικητικών στελεχών μιας επιχείρησης, την συμπλήρωση των αδυναμιών που υπάρχουν και την ανάπτυξη των ικανοτήτων τους. Οι αξιολογούμενοι συμμετέχουν σε δραστηριότητες παρόμοιες με τα καθήκοντα εργασίας τους (π.χ. συνεντεύξεις, υπόδηση ρόλων, ανοικτές συζητήσεις, επιχειρηματικά παιχνίδια). Οι συμπεριφορές και αποδόσεις βαθμολογούνται από τους αξιολογητές. Τα αποτελέσματα είναι αξιόπιστα και οι αξιολογούμενοι πληροφορούνται για τις αποδόσεις τους και πως μπορούν να βελτιωθούν. Η συγκεκριμένη μέθοδος χρησιμοποιείται για λήψεις αποφάσεων που αφορούν προαγωγές και αυξήσεις μισθών. Μειονεκτεί όμως στο ότι οι κρίσεις των αξιολογητών είναι βασισμένες σε περιορισμένες παρατηρήσεις και στο υψηλό κόστος της. (Μούζα-Λαζαρίδη, 2006)

### **2.3.3.5 Κυκλική αξιολόγηση – 360 Degree Feedback**

Το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης είναι ένας από τους πιο καθοριστικούς παράγοντες για την επίτευξη των στόχων της ΔΑΠ. Είναι πολύ σημαντικό να επιλεγεί η σωστή μέθοδος αξιολόγησης για να δοθούν ορθά αποτελέσματα. Με αυτό τον τρόπο θα βελτιωθούν οι αδυναμίες των εργαζομένων σύμφωνα πάντα με τους στόχους της επιχείρησης. Στα παραδοσιακά συστήματα αξιολόγησης απόδοσης όπου ο αξιολογητής είναι ένα άτομο, είναι συχνό φαινόμενο η παρουσία σφαλμάτων. Τις τελευταίες δεκαετίες χρησιμοποιείται η κυκλική αξιολόγηση 360°. Το σύστημα αυτό εστιάζει σε μεγάλο βαθμό σε δεδομένα, τα οποία λαμβάνονται από πολλαπλές πηγές και παρέχουν ανατροφοδότηση στους εργαζόμενους. Οι πηγές περιλαμβάνουν υφιστάμενους, προϊστάμενους αλλά και πελάτες. Ενισχύεται έτσι η αντικειμενικότητα και η αποτελεσματικότητα της αξιολόγησης. Επιπλέον, οι ανατροφοδοτήσεις επιτρέπουν στους εργαζόμενους να ενημερωθούν για τις αδυναμίες τους από την οπτική γωνία των υπόλοιπων στελεχών και να αυξήσουν το κίνητρο τους για καλύτερα αποτελέσματα. Η μέθοδος αυτή είναι δαπανηρή λόγω του μεγάλου αριθμού αξιολογητών που εμπλέκονται. (Gorun, Kayar, & Varol, 2018)

Σημειώνεται ότι στην ανασκόπηση βιβλιογραφίας εντοπίζεται ενδιαφέρον για εφαρμογή συνδυασμού μεθόδων αξιολόγησης. Μελέτη που διεκπεραιώθηκε σε δημόσιους υπαλλήλους στο Κατάρ, αναφέρει ότι οι ίδιοι οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι κατά την διαδικασία της αξιολόγησης της απόδοσής τους πρέπει να λαμβάνονται υπόψη τόσο η συμπεριφορά τους, όσο και οι στόχοι που επιτεύχθηκαν αλλά και οι ικανότητές τους. (Yousif & Ahmed, 2020)

#### **2.3.4 Σφάλματα κατά την αξιολόγηση**

Κατά την Yamima Dauda, παρά την ευρεία αποδοχή των μεθόδων αξιολόγησής του ανθρώπινου δυναμικού, φαίνεται να προσελκύεται μία έντονη κριτική για την ύπαρξη της ανθρώπινης επιρροής σε πολλά από αυτές. Το γεγονός αυτό, καθιστά πολλές μεθόδους αναξιόπιστα εργαλείο αξιολόγησης. (Dauda, 2018) Όπως κάθε εργασία, έτσι και η διαδικασία της αξιολόγησης υπόκειται σε λάθη και αδυναμίες λόγω του ανθρώπινου παράγοντα. Ακολουθώς περιγράφονται οι πιο συνηθής.

1. Επίδραση φωτοστέφανου (Halo effect): Πρόκειται για σφάλμα που προκύπτει όταν ο αξιολογητής έχοντας υπόψη ένα θετικό ή αρνητικό χαρακτηριστικό του αξιολογούμενου επηρεάζεται κατά την συνολική εκτίμηση του με αποτέλεσμα τα αποτελέσματα να μην είναι αντικειμενικά.
2. Επιείκεια/αυστηρότητα (Leniency and severity errors): Πολλές φορές η βαθμολογία του εργαζομένου εναπόκειται στην επιείκεια ή την αυστηρότητα του αξιολογητή, καθιστώντας πολλές φορές δύσκολο να συγκριθούν αποδόσεις που έγιναν από διαφορετικούς προϊστάμενους. Για να γεφυρωθεί η δυσκολία αυτή συστήνεται η εκπαίδευση των αξιολογητών για να συμφωνηθεί μια ομόφωνη άποψη για το πως θα βαθμολογούν.
3. Τάση προς το κέντρο(central tendency errors) : Υπάρχει μία τάση γενικοποίησης της βαθμολόγησης του πλήθους των εργαζομένων στην προσπάθεια του αξιολογητή να μην επαινέσει αλλά ούτε να αδικήσει κάποιο από τους προϊσταμένους με χρήση την απόδοση του μέσου όρου. Μια εναλλακτική λύση είναι η χρήση κλίμακας με βαθμίδες από άριστα μέχρι κάκιστα.

4. Επίδραση της θέσης κάποιου: Πολλές φορές υπάρχει η συνήθεια η βαθμολόγηση να γίνεται με περισσότερη επιείκεια στα υψηλόβαθμα στελέχη και με μεγαλύτερη αυστηρότητα στις κατώτερες βαθμίδες.
5. Επίδραση αλληλεγγύης (similar-to-me effect): Οι αξιολογητές βαθμολογούν με βάση τον τρόπο διεξαγωγής της δικής τους εργασίας. Αυτό είναι πολύ άδικο εφόσον οι ίδιοι είχαν άριστη απόδοση στις προηγούμενες θέσεις εργασίας τους, που τους οδήγησε στην παρούσα ιδιότητα τους. (Rosales, Sánchez C;, 2019)
6. Διαφορετικές αντιλήψεις: Όπως κάθε άνθρωπος έχει διαφορετικές απόψεις έτσι και κάθε προϊστάμενος έχει τα δικά του κριτήρια αξιολόγησης με αποτέλεσμα να καθίσταται αδύνατη η αδέκαστη και αντικειμενική αξιολόγηση. Ένας τρόπος άμβλυνσης του φαινομένου αυτού είναι η αξιολόγηση των υφισταμένων από τους προϊσταμένους τους αντίστοιχα.
7. Προκαταλήψεις (biases): Παρατηρείται συχνά η αυστηρότερη αξιολόγηση στους ηλικιωμένους, στις γυναίκες και σε άλλα φαινομενικά λιγότερο αποδοτικά στελέχη λόγω παρωχημένων αντιλήψεων. Ένας τρόπος να καθυποταχτούν τέτοιες συμπεριφορές είναι η διεξαγωγή της αξιολόγησης από περισσότερα από ένα άτομα. (Κανελλόπουλος, 2002)

## 2.4 Πανδημία Covid-19

Η νέα και ευρέως διαδεδομένη νόσος COVID-19 έκανε την εμφάνιση της στα τέλη Δεκεμβρίου 2019. Ξεκίνησε στην Κίνα και με γοργό ρυθμό εξαπλώθηκε σε όλο τον κόσμο. Την 11<sup>η</sup> Μαρτίου 2020, ο Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας την κήρυξε πανδημία. Μέχρι την 25<sup>η</sup> Αυγούστου 2020, καταγράφηκαν περισσότερα από 23,3 εκατομμύρια επιβεβαιωμένα κρούσματα COVID-19, ενώ την ίδια στιγμή περισσότεροι από 800.000 θάνατοι αναφέρθηκαν παγκοσμίως. Έπειτα από συμφωνία μεταξύ του Παγκόσμιου Οργανισμού Υγείας και του Διεθνές Εμπορικού Επιμελητήριου, πρόβηκαν σε δημόσια δήλωση η οποία απαιτούσε άμεση δράση από τις κυβερνήσεις για ελαχιστοποίηση της μετάδοσης του COVID-19, λόγω της δυσμενούς διπλής επίδρασής του στην υγεία και την οικονομία του πλανήτη. (Mohammad, Reza A; , 2021)

Παρόλο που η κυκλοφορία των εμβολίων στις αρχές του 2021 πρόσφερε κάποια αισιοδοξία, οι προοπτικές για εργασία και απασχόληση παρουσίασαν μεγάλη παρακμή. (Collings, David G.;, 2021) Αυτή η πανδημία έχει δημιουργήσει πολλές προκλήσεις σε οργανισμούς και επιχειρήσεις συμπεριλαμβανομένου της επιχειρησιακής συνέχειας, των χαμηλών κινήτρων των εργαζομένων, της εξ αποστάσεως εργασίας και της ανεργίας. (Mohammad, Reza A; , 2021) Διαπιστώθηκε λοιπόν ότι οι δραστηριότητες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού μειώθηκαν δραστικά. Κατά τον Kelvin, πολλά από τα προγράμματα εκπαίδευσης των εργαζομένων που ήταν προγραμματισμένα πριν από το ξέσπασμα της νόσου ακυρώθηκαν με σκοπό την διαφύλαξη της προστασίας των εργαζομένων από την επαφή με την ασθένεια. Επιπρόσθετα, ενώ η εκπαίδευση εξ αποστάσεως ήταν η καλύτερη εναλλακτική λύση, σε πολλές περιπτώσεις δεν μπορούσε να πραγματοποιηθεί λόγω έλλειψης εγκαταστάσεων και εξοπλισμού. Επιπλέον, οι οργανισμοί/επιχειρήσεις που επέλεξαν την εξ αποστάσεως εργασία συνάντησαν δυσκολίες στην παρακολούθηση της απόδοσης των εργαζομένων τους. (Kelvin, 2019)

# Κεφάλαιο 3

## Εμπειρική Ανάλυση

### 3.1 Μεθοδολογία της έρευνας

Ο σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να εξεταστεί ο βαθμός στον οποίο οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί που εδρεύουν στην Κύπρο, παρέχουν εκπαίδευση και εφαρμόζουν αξιολόγηση στην απόδοση των εργαζομένων. Επιπρόσθετα να διερευνηθεί κατά πόσο η πανδημία Covid-19 έχει επηρεάσει την επικρατούσα κατάσταση.

Για την μελέτη αυτή επιλέχθηκε ως η καταλληλότερη ποσοτική μέθοδος, η δειγματοληπτική. Η συγκεκριμένη μέθοδος εξυπηρετεί στην γενίκευση, στο έλεγχο θεωρητικών υποθέσεων και στο ότι εφόσον γίνει συλλογή και αξιολόγηση στοιχείων, επιβεβαιώνονται ή απορρίπτονται. Η συλλογή στοιχείων έγινε με τη χρήση ερωτηματολογίου. (Παπαγεωργίου, 2014) Το ερωτηματολόγιο αποτελεί ένα από τα πιο διαδεδομένα ερευνητικά εργαλεία, είναι εύχρηστο προς το κοινό και η συγκέντρωση δεδομένων εξαρτάται αποκλειστικά και μόνο από την ποιότητα των ερωτήσεων. Το πρώτο μέρος του συγκεκριμένου ερωτηματολογίου αποτελείται από τα δημογραφικά δεδομένα (φύλο, ηλικία και βαθμός εκπαίδευσης), στην συνέχεια εισαγωγικές ερωτήσεις κλιμακωτά εστιάζουν στο κεντρικό θέμα και κορυφώνεται στα ερωτήματα εκείνα που σχετίζονται με το υπό διερεύνηση θέμα. (Ζαφειρόπουλος, 2015) Συντάχθηκαν ερωτήσεις κυρίως κλειστού τύπου. Συγκεκριμένα, περιλάμβανε απλές εναλλακτικές ερωτήσεις, ερωτήσεις αξιολόγησης τύπου ποσότητας και ερωτήσεις κατηγορίας. Συνολικά ο αριθμός ερωτήσεων ήταν 27 και ο χρόνος που χρειαζόταν το κοινό για να απαντήσει ήταν λιγότερο από δέκα λεπτά. Το ερωτηματολόγιο βρίσκεται στο παράρτημα Α.

Στην συνέχεια χρησιμοποιήθηκε η διαδικτυακή πλατφόρμα Google forms για την δημιουργία του ερωτηματολογίου. Ακολούθως, κοινοποιήθηκε ο σύνδεσμος σε σελίδα

κοινωνικής δικτύωσης από τον Ιανουάριο μέχρι τον Μάρτιο του 2022 και απαντήθηκε από το κοινό. Ο λόγος ανάρτησης του ερωτηματολογίου σε αυτού του είδους πλατφόρμες ήταν η εύκολη προσβασιμότητα, η επιλογή ατόμων που είναι διαθέσιμα να απαντήσουν εφόσον θα το έκανε όποιος ήθελε και η προσέλκυση ατόμων χωρίς να εστιάζεται κάποιος συγκεκριμένος κλάδος ενασχόλησης.

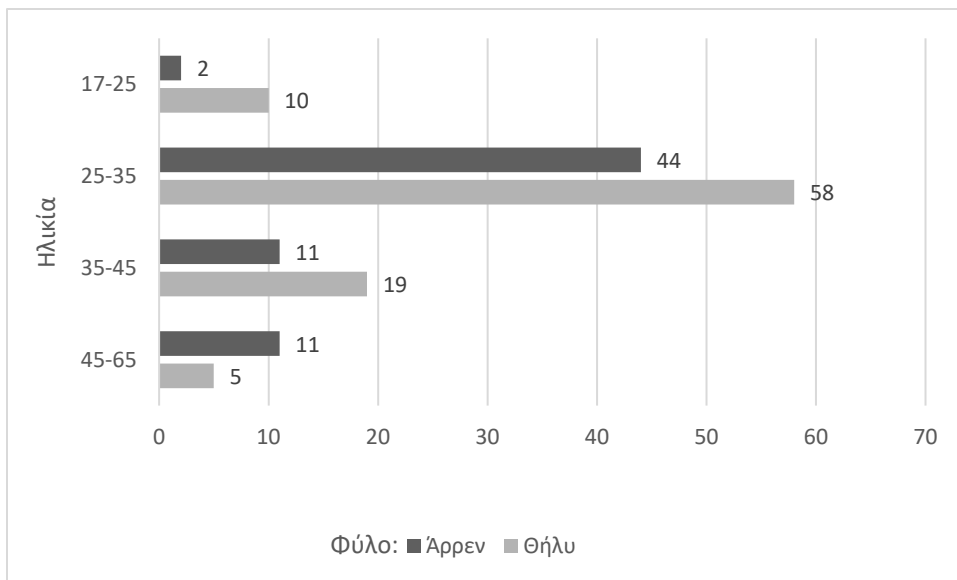
### **3.2 Παρουσίαση και ανάλυση των αποτελεσμάτων**

Κατόπιν συγκέντρωσης των ερωτηματολογίων χρησιμοποιήθηκε το Microsoft Excel για την επεξεργασία των στοιχείων και την δημιουργία διαγραμμάτων. Όσον αφορά το μέγεθος του δείγματος, δηλαδή το πλήθος των ερωτηθέντων που ολοκλήρωσαν το ερωτηματολόγιο, ήταν  $n=160$ .

Στο Μέρος Α ζητήθηκαν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτώμενων και έγιναν κάποιες εισαγωγικές ερωτήσεις.

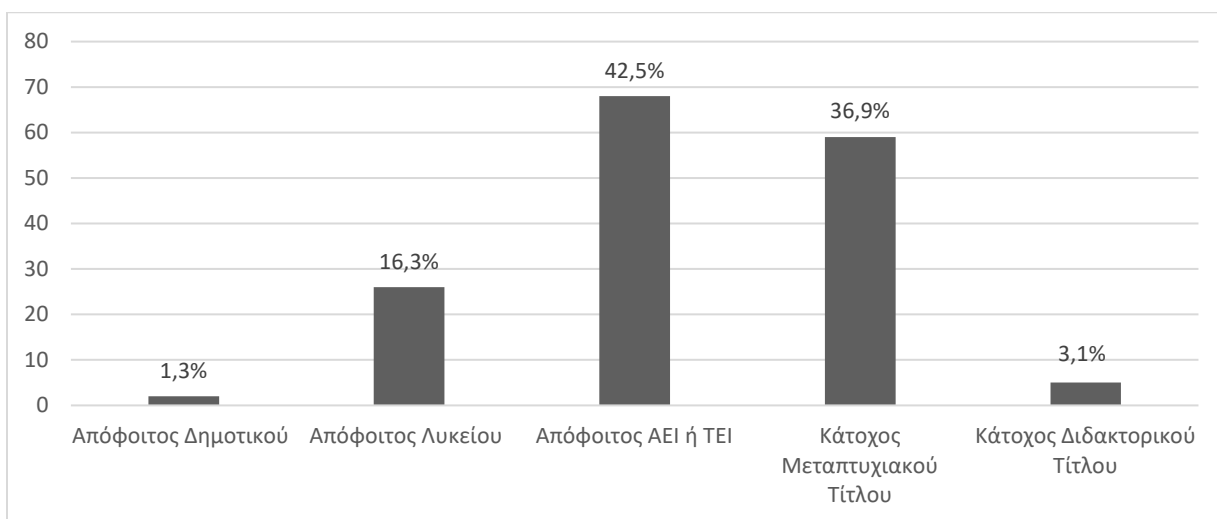
Από τα 160 άτομα που απάντησαν το ερωτηματολόγιο, οι 92 (57,5%) είναι γυναίκες και οι 68 (42,5%) είναι άνδρες. Ως προς την ηλικία, το 63,7% των ερωτηθέντων εντάσσεται στην ομάδα 25-35, το 18,8% ανήκει στην ομάδα των 35-45, το 10% κυμαίνεται από 45-65 και το 7,5% του δείγματος εντάσσεται στην ομάδα των 17-25. Το υψηλότερο ποσοστό των ερωτηθέντων (63,7%) οφείλεται στο γεγονός ότι οι περισσότεροι χρήστες της πλατφόρμας κοινωνικής δικτύωσης που κοινοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα των 25-35.





Διάγραμμα 2: Κατανομή φύλου και ηλικίας του δείγματος

Στην συνέχεια ερωτήθηκε το μορφωτικό επίπεδο των ατόμων. Το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος είναι απόφοιτοι Ανώτερου Εκπαιδευτικού Ιδρύματος ή Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος, με ποσοστό 42,5%. Στην δεύτερη θέση με μικρή διαφορά και ποσοστό 36,9% είναι οι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου. Ακολουθούν οι κάτοχοι διδακτορικού τίτλου με 1,3% και τέλος απόφοιτοι Λυκείου με 1,3%. Τα αποτελέσματα απεικονίζονται στο πιο κάτω γράφημα.



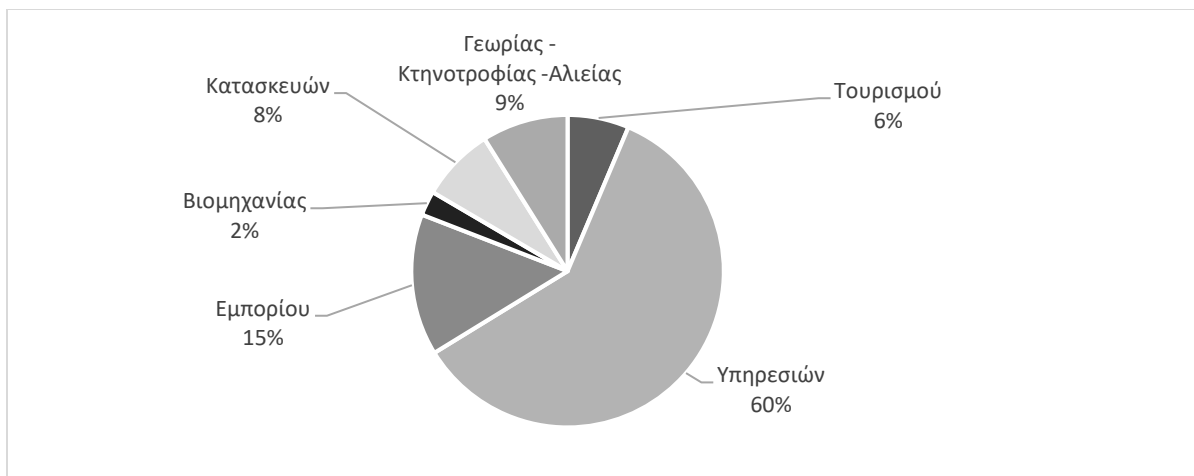
Διάγραμμα 3 : Μορφωτικό επίπεδο δείγματος

Επιπλέον, γίνεται μια συσχέτιση μεταξύ φύλου και μορφωτικού επιπέδου. Φαίνεται οι γυναίκες να έχουν ένα ελαφρώς υψηλότερο ακαδημαϊκό μορφωτικό επίπεδο από τους άνδρες, συγκρίνοντας τους κατόχους πτυχίων και μεταπτυχιακών τίτλων. Στον ακόλουθο πίνακα καταγράφονται οι τιμές.

		ΦΥΛΟ		
		Θήλυ	Άρρεν	Σύνολο
<b>ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ</b>	Απόφοιτος ΑΕΙ ή ΤΕΙ	<b>41</b>	<b>27</b>	68
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου	<b>35</b>	<b>24</b>	59
	Απόφοιτος Λυκείου	13	13	26
	Κάτοχος Διδακτορικού Τίτλου	3	2	5
	Απόφοιτος Δημοτικού		2	2

*Πίνακας 3: Συσχέτιση μορφωτικού επιπέδου και φύλου*

Η επόμενη ερώτηση αφορούσε τον επιχειρηματικό τομέα όπου δραστηριοποιείται ο κάθε συμμετέχοντας. Σε αυτό το σημείο υπήρξε επικοινωνία με το Τμήμα Εργασίας του Υπουργείου Εργασίας, Πρόνοιας και Κοινωνικών Ασφαλίσεων ζητώντας να διευκρινιστούν οι βασικοί επιχειρηματικοί τομείς στην Κύπρο. Κατά την σύνταξη του ερωτηματολογίου πέρα από τους έξι τομείς (Τουρισμού, Υπηρεσιών, Εμπορίου, Βιομηχανίας, Κατασκευών, Γεωργίας-Κτηνοτροφίας-Αλιείας) προστέθηκε και η επιλογή «Άλλο». Κατά τη συλλογή των απαντήσεων παρατηρήθηκε μια ασάφεια αφού οι συμμετέχοντες δήλωναν συγκεκριμένα το επάγγελμα τους και όχι σε ποιο τομέα εμπίπτει αυτό. Επομένως, έγινε μία επιπρόσθετη διαδικασία για να κατηγοριοποιηθούν σωστά οι τομείς. Από την καταγραφή ξεχώρισε ο τομέας των Υπηρεσιών, με ποσοστό 60%. Αναλυτικά τα αποτελέσματα από την παρούσα έρευνα φαίνονται στο ακόλουθο διάγραμμα.



*Διάγραμμα 4 : Κατανομή επιχειρηματικών τομέων που δραστηριοποιείται το δείγμα*

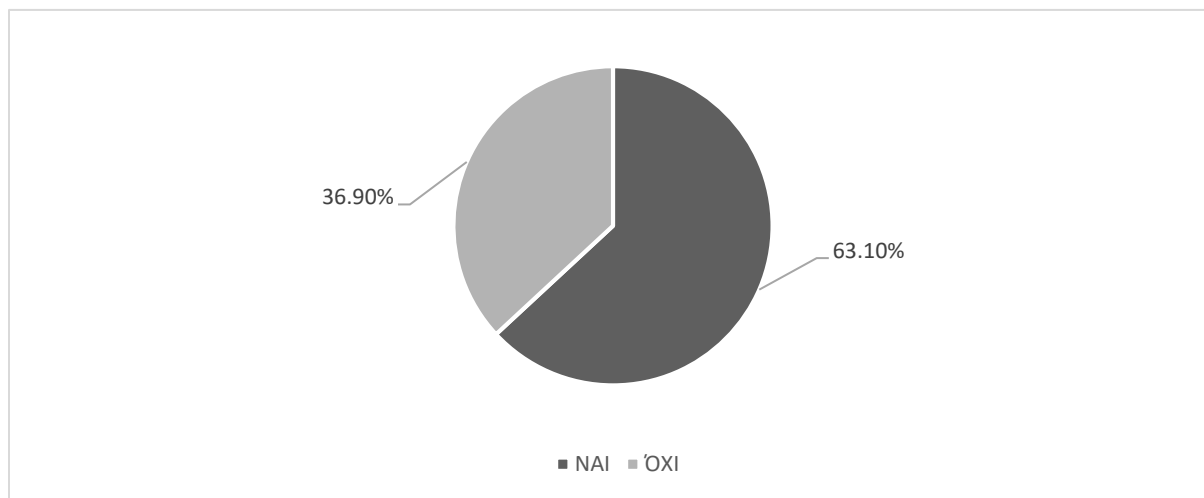
Η ακολούθως επόμενη ερώτηση αφορούσε τα έτη παραμονής των ατόμων στο παρόν εργασιακό τους περιβάλλον. Τα ποσοστά των εργασιακών ετών παραμονής των συμμετεχόντων με 2 έτη και 3-5 έτη δεν είχαν σημαντική απόκλιση μεταξύ τους. Το ίδιο όμως ισχύει και για τα άτομα με εμπειρία 5-10 και άνω των 10 ετών. Η πιο πάνω παρατήρηση δεν έχει κάποια σημαντική σημασία, ωστόσο η συμμετοχή εργαζομένων με διαφορετική εργασιακή εμπειρία στην παρούσα έρευνα είναι θετική για τον λόγο ότι τα αποτελέσματα όλων των απαντήσεων αντιπροσωπεύουν καλύτερα τον πληθυσμό.

**Χρόνια παραμονής στην τωρινή εργασία**      **Ποσοστό ερωτημένων**

<b>2</b>	30%
<b>3-5</b>	31,3%
<b>5-10</b>	17,5%
<b>10+</b>	21,3%

*Πίνακας 4: Χρόνια παραμονής του δείγματος στην τωρινή του εργασία*

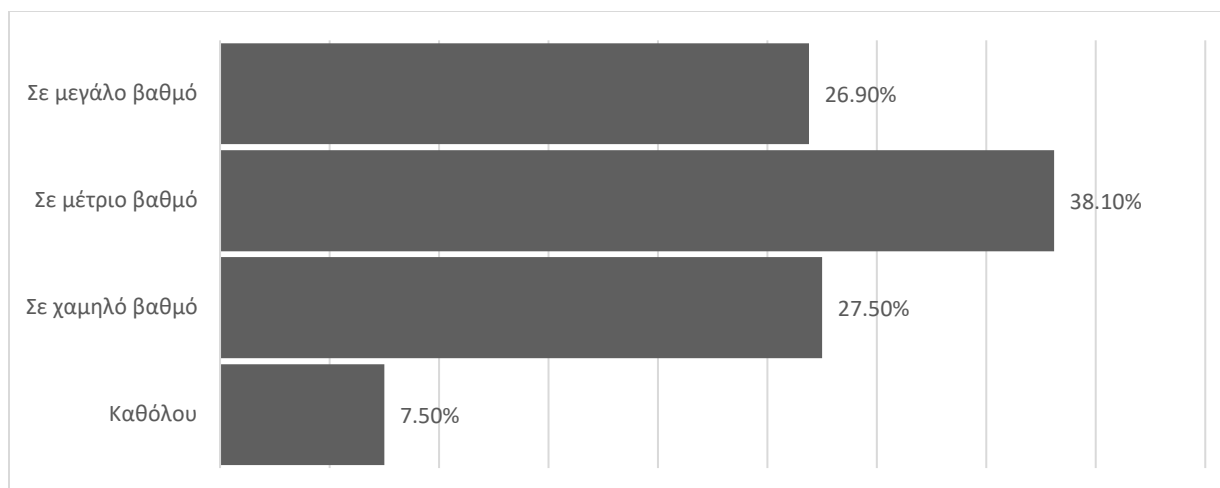
Στην τελευταία ερώτηση του Α΄ Μέρους που αφορά την ύπαρξη τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην επιχείρηση/οργανισμό που εργάζεται ο κάθε εργαζόμενος, το 63,1% απάντησε θετικά και το 36,9% αρνητικά.



*Διάγραμμα 5: Ύπαρξη τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην επιχείρηση/οργανισμό που εργάζεται το δείγμα*

Από την σύγκριση των απαντήσεων για την ύπαρξη τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και των επιχειρηματικών τομέων φάνηκε μια ισορροπία στις αναλογίες χωρίς να υστερεί κάποιος τομέας περισσότερο από τον άλλο.

Το Μέρος Β΄ περιλάμβανε ερωτήσεις που εστιάζουν στο θέμα της εκπαίδευσης. Σχετικά με την παροχή εκπαίδευσης προσωπικού στις επιχειρήσεις/οργανισμούς, η πλειοψηφία των ερωτώμενων, με ποσοστό 38,1% δήλωσε ότι η παροχή εκπαίδευσης στην εργασία τους ήταν σε «μέτριο βαθμό». Το 27,5% θεωρεί ότι η εκπαίδευση στο εργασιακό τους περιβάλλον είναι σε «χαμηλό βαθμό» και το 26,9% εμφανίζεται σε «μεγάλο βαθμό». Τέλος, το 7,5% του δείγματος δήλωσε ότι δεν λαμβάνουν καμία εκπαίδευση στην επιχείρηση/οργανισμό που δραστηριοποιούνται. Ως πρώτη εικόνα, τα παραπάνω ποσοστά προκαλούν προβληματισμό για την κατάσταση που επικρατεί. Το γεγονός ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των ατόμων εκπαιδεύονται σε χαμηλό και μέτριο βαθμό, είναι απογοητευτικό.



Διάγραμμα 6 : Εκπαίδευση προσωπικού στις επιχειρήσεις/οργανισμούς

Έπειτα, έγινε μία συσχέτιση των απαντήσεων των ερωτηθέντων αναφορικά με την παροχή εργασιακής εκπαίδευσης και το μορφωτικό επίπεδό τους. Προέκυψε ότι το μέτριο επίπεδο εκπαίδευσης ήταν η πιο συνήθης απάντηση από τα άτομα όλων των μορφωτικών επιπέδων και όχι από κάποιο συγκεκριμένο.

#### ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ

ΚΛΙΜΑΚΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ					
	Απόφοιτος Δημοτικού	Απόφοιτος Λυκείου	Απόφοιτος ΑΕΙ ή ΤΕΙ	Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου	Κάτοχος Διδακτορικού Τίτλου	
Σε μεγάλο βαθμό		7	19	15	2	
Σε μέτριο βαθμό	2	10	24	23	2	
Σε χαμηλό βαθμό		6	22	15	1	
Καθόλου		3	3	6		
ΣΥΝΟΛΟ	2	26	68	59	5	

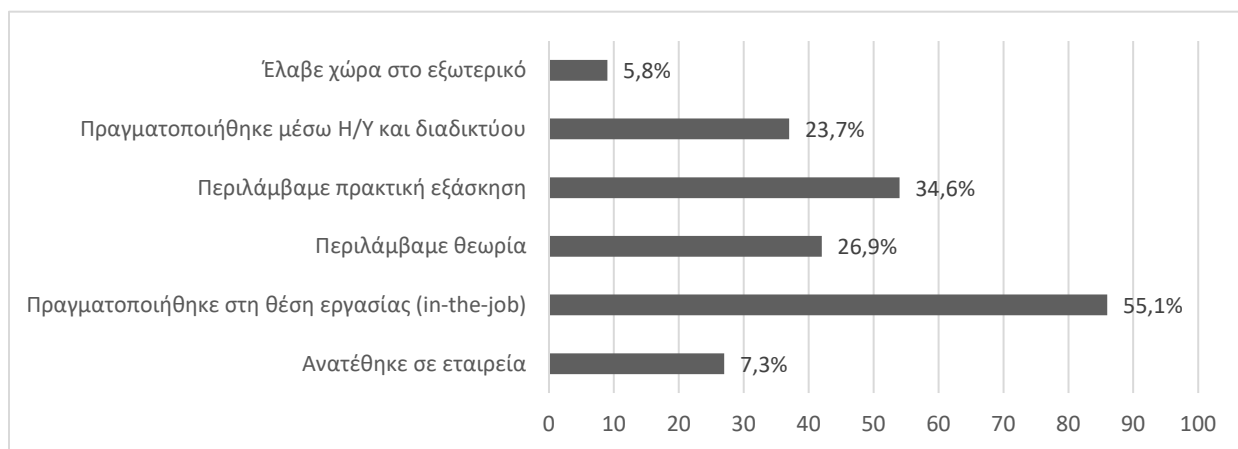
Πίνακας 5: Συσχέτιση παροχής εργασιακής εκπαίδευσης και μορφωτικού επιπέδου των εργαζομένων

Στη συνέχεια οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να επιλέξουν ανάμεσα από ένα εύρος διαφόρων τρόπων εκπαίδευσης εκείνους που εφαρμόστηκαν για την εκπαίδευση τους, μέσω του εργοδότη τους. Οι συμμετέχοντες είχαν τη δυνατότητα να επιλέξουν περισσότερο από

ένα τρόπο εκπαίδευσης ή συμπληρώνοντας διαφορετικό τρόπο που δεν αναφερόταν στις επιλογές, επιλέγοντας την επιλογή «άλλο». Η πιο δημοφιλής απάντηση ήταν τα «Σεμινάρια» με ποσοστό 56,2%, ακολούθως η «Ενδο-επιχειρησιακή κατάρτιση» με 41,8% και η εκπαίδευση μέσω «Συμβούλων-εκπαιδευτών» με 25,5%. Στην τέταρτη θέση κατατάσσεται η «Εξ αποστάσεως εκπαίδευση» με 15%, το επιχορηγούμενο «Πτυχίο» από τον εργοδότη με ποσοστό 10,5% και τέλος το επιχορηγούμενο «Μεταπτυχιακό» με 5,9%. Τρεις επιπρόσθετες απαντήσεις αφορούσαν την εκπαίδευση από τον ίδιο τον εργοδότη ή συναδέλφους με πείρα, τα οποία μπορούν επίσης να ενταχθούν στην κατηγορία «Ενδο-επιχειρησιακή κατάρτιση».

Το επόμενο ερώτημα αφορούσε την εκπαίδευση του εργαζομένου αμέσως μετά την πρόσληψή του. Στόχος του συγκεκριμένου ερωτήματος ήταν να διερευνηθεί κατά πόσο οι ερωτηθέντες θεωρούν είχαν λάβει κάποιου είδους εκπαίδευση κατά την έναρξη της εργοδότησής τους. Το 70,5% του δείγματος απάντησε θετικά και το 29,5% αρνητικά.

Ακολούθως, οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να επιλέξουν από μία λίστα επιλογών με διάφορους τρόπους εκπαίδευσης, εκείνους που παρέχονταν στην παρούσα τους εργασία. Οι απαντήσεις καταγράφονται στο ακόλουθο διάγραμμα.



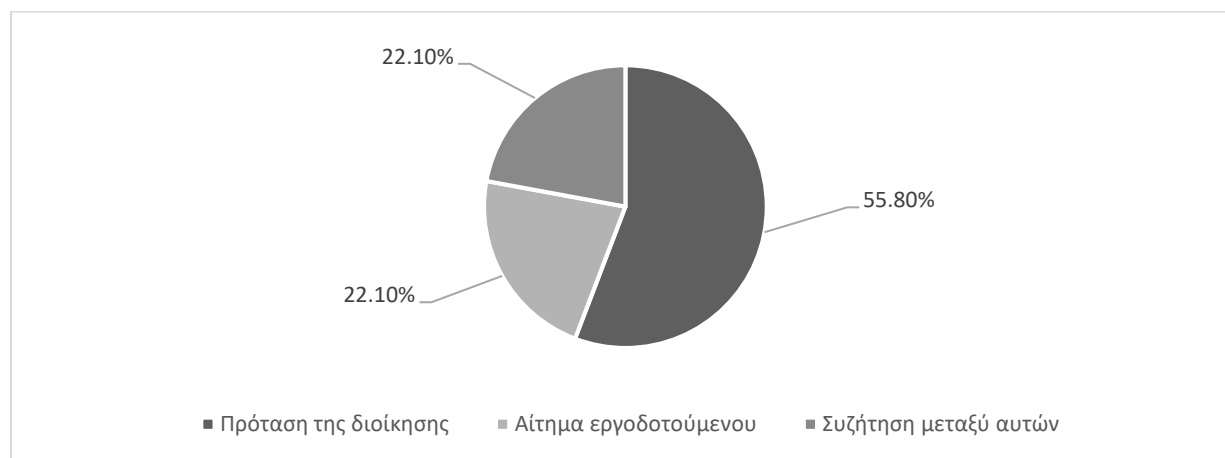
Διάγραμμα 7 : Τρόποι εκπαίδευσης/κατάρτισης

Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων, με ποσοστό 55,1% δήλωσαν ότι εκπαιδεύτηκαν στον χώρο εργασίας τους. Όσο αφορά το είδος του εκπαιδευτικού υλικού, το 34,6% δήλωσε ότι η εκπαίδευση τους περιλάμβανε πρακτική εξάσκηση και το 26,9% θεωρία. Το 23,7%

των ατόμων εκπαιδεύτηκαν μέσω Η/Υ και διαδικτύου, ενώ το 17,3% από ειδικές εταιρείες εκπαίδευσης. Τέλος, το 5,8% των ερωτηθέντων είπαν ότι μέρος της εκπαίδευσης τους πραγματοποιήθηκε στο εξωτερικό.

Το επόμενο ερώτημα είχε ως σκοπό να εξετάσει τη συμβολή του κράτους στην εκπαίδευση των εργαζομένων. Συγκεκριμένα οι συμμετέχοντες ερωτήθηκαν εάν μέρος της εκπαίδευσης/κατάρτισής τους ήταν επιδοτούμενο από την κυβέρνηση. Επιπρόσθετα μέσω του ερωτήματος αυτού διερευνήθηκε εάν οι επιχειρήσεις/οργανισμοί επενδύουν στην εκπαιδευτική ανάπτυξη του προσωπικού τους χωρίς την οικονομική ενίσχυση του κράτους. Το 39,1% απάντησε θετικά και το 28,8% αρνητικά. Ωστόσο, ένα σημαντικό ποσοστό των ερωτηθέντων (32,1%), δήλωσαν ότι δεν γνωρίζουν.

Στη συνέχεια οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να απαντήσουν κατά πόσον η πρωτοβουλία για την εργασιακή τους εκπαίδευση ήταν δική τους, του εργοδότη τους ή από κοινού απόφαση. Τα αποτελέσματα καταγράφονται αντιστοίχως.

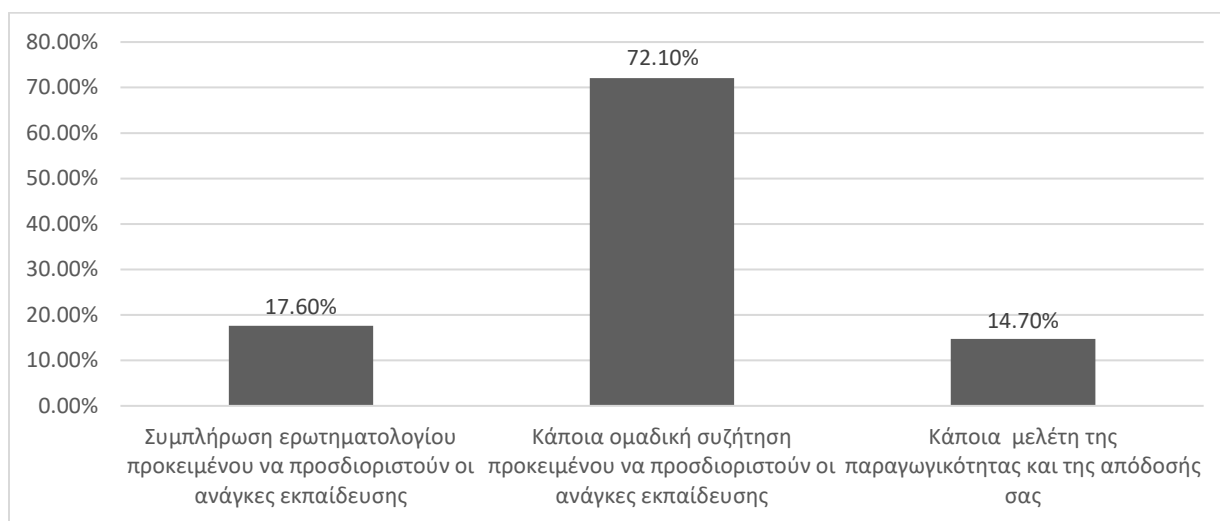


*Διάγραμμα 8: Απόφαση για εκπαίδευση*

Η συντριπτική πλειοψηφία, με ποσοστό 55,8% δήλωσε ότι η απόφαση για εργασιακή εκπαίδευση ήταν πρόταση της διοίκησης, ενώ οι υπόλοιποι, σε δύο ισομερές ομάδες με ποσοστά 22,10% υποστήριξαν ότι ήταν δικό τους αίτημα ή κοινή απόφαση.

Ακόμα διερευνήθηκε η προεργασία που πραγματοποιήθηκε στους οργανισμούς/επιχειρήσεις πριν την έναρξη του εκπαιδευτικού προγράμματος. Οι

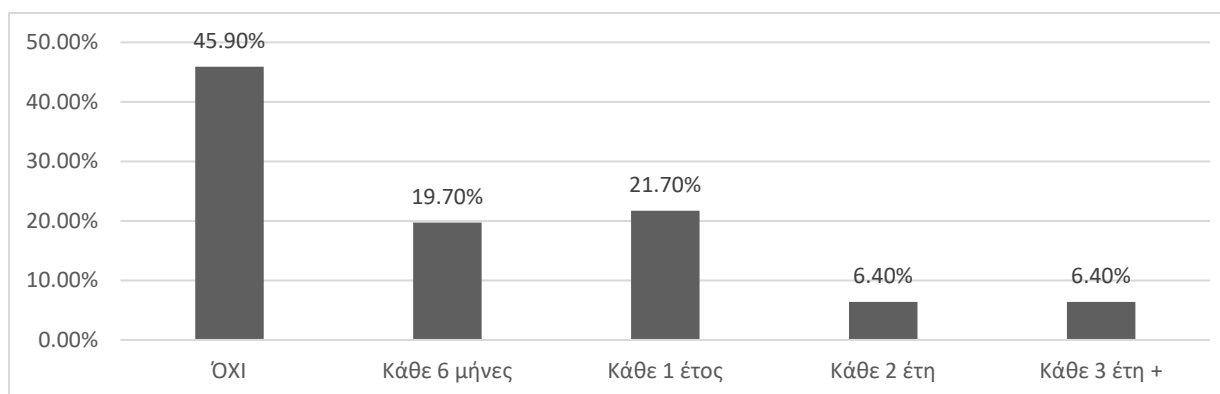
ερωτηθέντες μπορούσαν να επιλέξουν περισσότερες από μία απαντήσεις. Οι απαντήσεις φαίνονται στο πιο κάτω διάγραμμα.



Διάγραμμα 5: Προεργασία εκπαιδευτικού προγράμματος

Η πιο συνήθης απάντηση με ποσοστό 72,1% ήταν ότι έγινε μια ομαδική συζήτηση για να προσδιοριστούν οι ανάγκες εκπαίδευσης προτού ξεκινήσει το εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Σε πολύ πιο μικρά ποσοστά δηλώθηκε ότι συμπληρώθηκε ερωτηματολόγιο και πραγματοποιήθηκε μια μελέτη παραγωγικότητας της απόδοσης με ποσοστά 17,6% και 14,7% αντίστοιχα.

Στη συνέχεια προσδιορίστηκε η συχνότητα των εκπαιδευτικών προγραμμάτων που παρακολουθούσαν οι ερωτηθέντες κα της εργασίας τους.

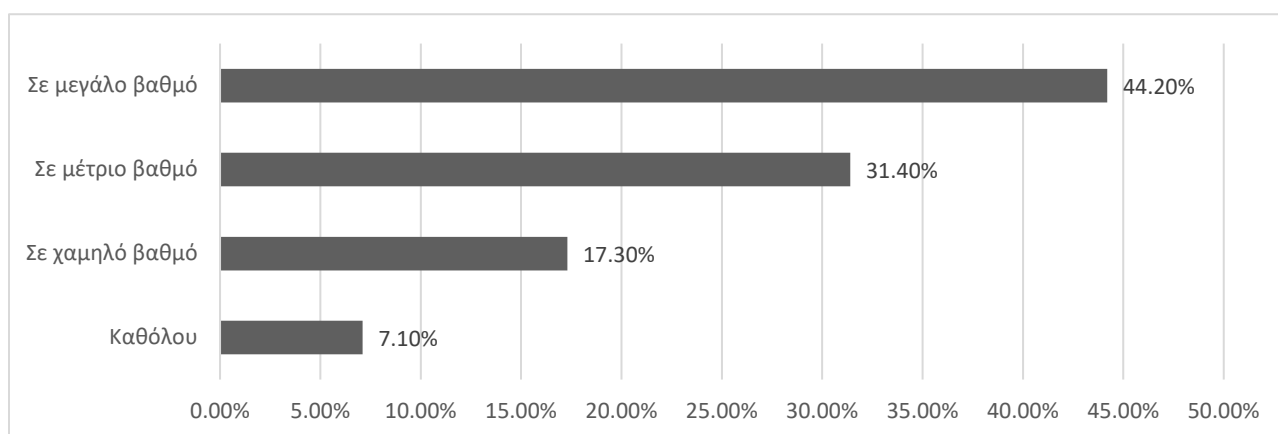


Διάγραμμα 10: Συχνότητα εκπαιδευτικών προγραμμάτων



Το μεγαλύτερο ποσοστό και συγκεκριμένα το 45.90% δεν δέχεται συστηματική εκπαίδευση στην επιχείρηση/οργανισμό που δραστηριοποιείται. Το ποσοστό των απαντήσεων με συχνότητα κάθε 6 μήνες και κάθε 1 έτος ήταν 19,7% και 21,7% αντίστοιχα. Τέλος, με ισόποσα ποσοστά των 6,4% δόθηκαν οι απαντήσεις κάθε δύο έτη και άνω των τριών.

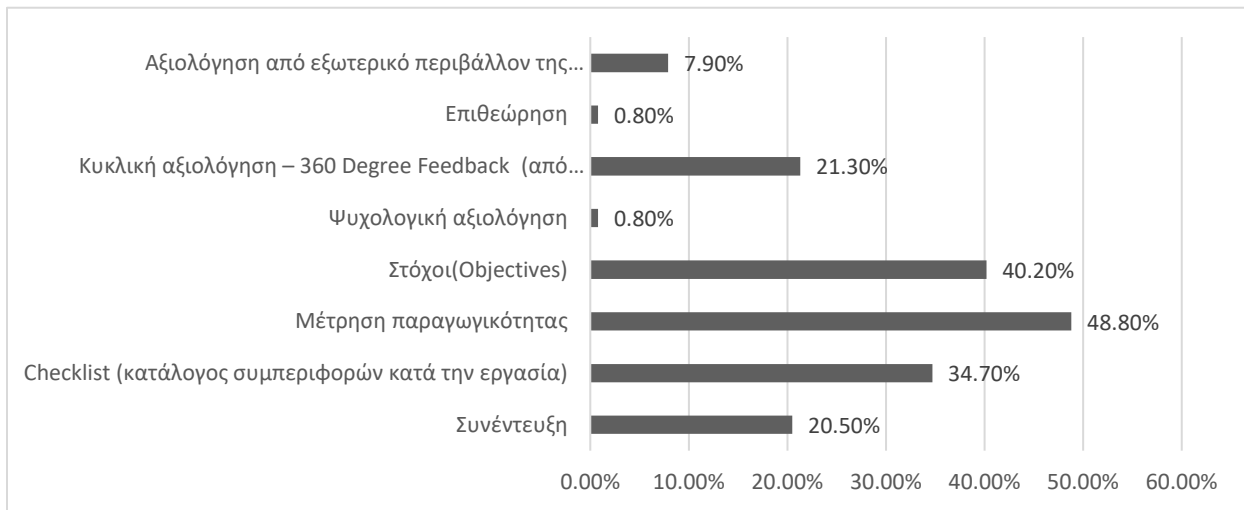
Ακολούθως εξετάστηκε κατά πόσο οι συμμετέχοντες θεωρούν ότι η εκπαίδευσή τους συμβάλει στην βελτίωση της απόδοσή τους. Από τις απαντήσεις προκύπτει το ακόλουθο γράφημα.



Διάγραμμα 11: Συμβολή εκπαίδευσης στην απόδοση

Παρατηρείται ότι οι περισσότεροι (44,2%) υποστηρίζουν ότι επωφελήθηκαν από την εκπαίδευση, βελτιώνοντας την απόδοσή τους σε μεγάλο βαθμό. Σε μικρότερο ποσοστό της τάξεως των 31,4% επωφελήθηκαν «σε μέτριο βαθμό» και το 17,30% και 7,10% δήλωσαν «χαμηλό βαθμό» και «καθόλου» αντίστοιχα. Από την κλίμακα των απαντήσεων φαίνεται η εκπαίδευση να έχει μια καλή ανταπόκριση στην βελτίωση της παραγωγικότητας των ερωτηθέντων ή τουλάχιστον οι ίδιοι να νιώθουν αισθητά την συμβολή της.

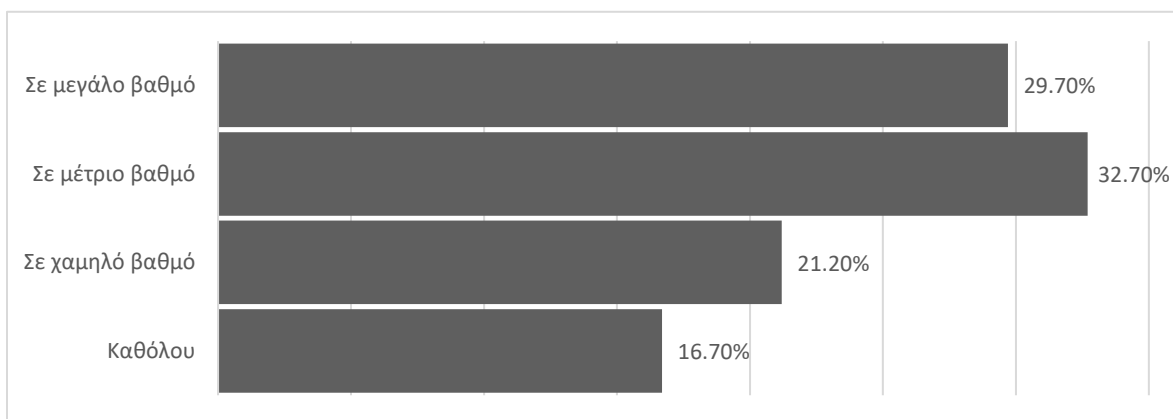
Ακολούθως οι εργαζόμενοι ρωτήθηκαν πόσο πολύ πιστεύουν ότι η εκπαίδευση επηρεάζει την αξιολόγησή τους. Οι απαντήσεις παρουσιάζονται στο διάγραμμα που ακολουθεί.



Διάγραμμα 6: Η εκπαίδευση ως κριτήριο στην αξιολόγηση

Τα μεγαλύτερα ποσοστά παρουσιάζουν ότι η εκπαίδευση είναι ένα από τα κριτήρια για την αξιολόγηση τους. Το 32,70% να υπογραμμίζει τον «μέτριο βαθμό» και το 29,70% τον «μεγάλο βαθμό». Ακολούθως, το 21,20% δήλωσε ότι η αξιολόγηση τους επηρεάζεται σε χαμηλό βαθμό από την εκπαίδευση τους και τέλος το 16,70% θεωρεί ότι η εκπαίδευση δεν σχετίζεται καθόλου.

Στο Μέρος Γ' οι ερωτήσεις εστιάζουν στο θέμα της αξιολόγησης. Στην κλειστή ερώτηση εάν η επιχείρηση/οργανισμός που εργάζονται τα άτομα ακολουθεί μεθόδους αξιολόγησης το συντριπτικό 71,9% απάντησε ναι και το 28,1% όχι.

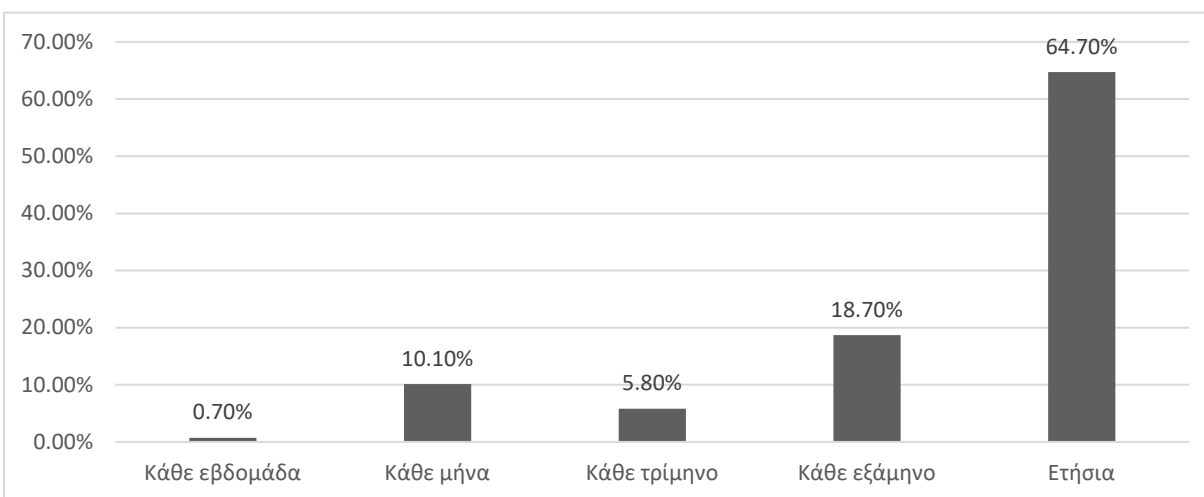


Διάγραμμα 7: Μέθοδοι αξιολόγησης που χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις/οργανισμούς που εργάζεται το δείγμα

Στην συνέχεια δόθηκε στους ερωτηθέντες μία λίστα με μεθόδους αξιολόγησης όπου μπορούσαν να επιλέξουν μία ή και περισσότερες απαντήσεις, ή και να προσθέσουν επιπλέον μέθοδο αξιολόγησης. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται ακολούθως.

Η ερώτηση απαντήθηκε μόνο από το 79% των ερωτηθέντων. Όπως παρατηρούμε στο διάγραμμα 13, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων, με ποσοστό 48,8% επιλέγουν την μέθοδο αξιολόγησης «Μέτρηση παραγωγικότητας», το 40,20% επέλεξαν τους «Στόχους» και το 34,7% το «Checklist (κατάλογος συμπεριφορών κατά την εργασία)». Οι αμέσως επόμενες μέθοδοι που επιλέχθηκαν ήταν η «Κυκλική αξιολόγηση – 360 Degree Feedback (από προϊστάμενους, υφιστάμενους, συναδέλφους, πελάτες)» με 21,3% και οι «Συνεντεύξεις» με 20,5%. Το 7,9% δήλωσε ότι αξιολογείται από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης/οργανισμού που εργάζεται και το 0,8% ότι υποβάλλεται σε ψυχολογική αξιολόγηση. Μία επιπλέον απάντηση που διατυπώθηκε από κάποιο εργαζόμενο ήταν η «Επιθεώρηση».

Στην συνέχεια οι συμμετέχοντες ερωτήθηκαν πόσο συχνά αξιολογούνται στους οργανισμούς/επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται. Τα ευρήματα παρουσιάζονται στο επόμενο διάγραμμα.

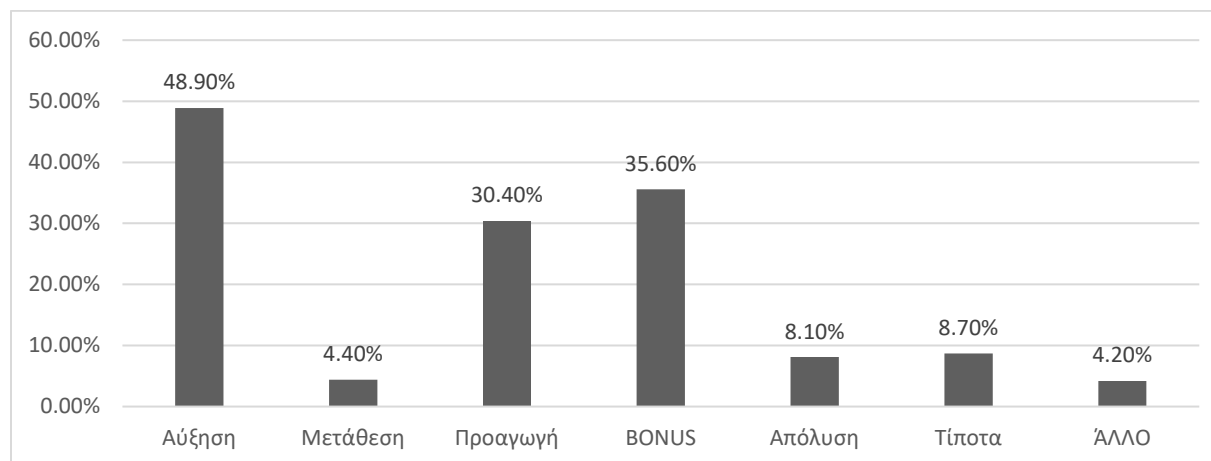


Διάγραμμα 8: Συχνότητα αξιολόγησης εργαζομένων

Το μεγαλύτερο ποσοστό (64,7%) απάντησε ότι αξιολογείται σε ετήσια βάση. Σε εξαμηνιαία βάση αξιολογείται το 18,7% και ακολούθως το 10,1% δήλωσε ότι αξιολογείται

μηνιαία. Η αξιολόγηση κάθε τρεις μήνες φαίνεται να είναι πιο σπάνια με ποσοστό 5,8% και τέλος, μόλις το 0,7% επέλεξε την απάντηση «κάθε εβδομάδα»,

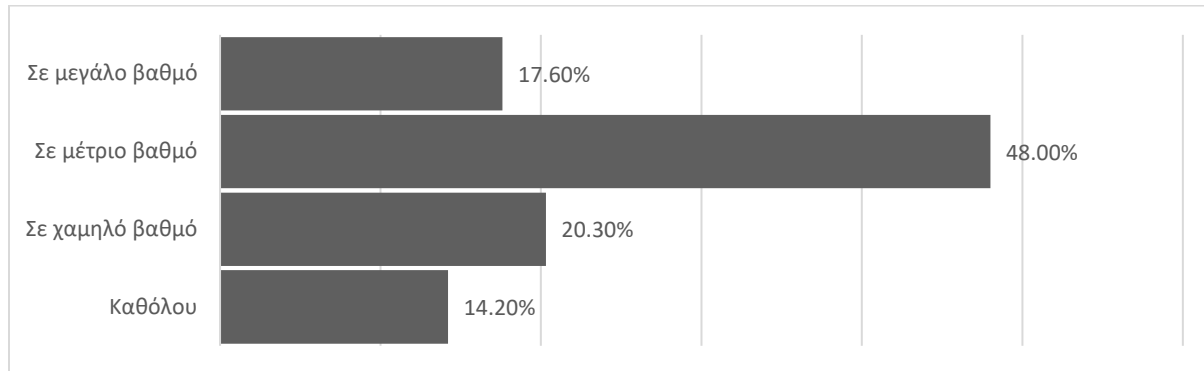
Στο επόμενο ερώτημα οι εργαζόμενοι κλήθηκαν να επιλέξουν από μία σειρά ενεργειών της επιχείρησης/οργανισμού, που κατά την γνώμη τους σχετίζονται με την αξιολόγηση τους. Υπήρχε η δυνατότητα επιλογής περισσότερων από μία απαντήσεις όπως επίσης να προσθέσουν δική τους. Οι απαντήσεις φαίνονται ακολούθως.



Διάγραμμα 9: Η συμβολές της αξιολόγησης

Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων με ποσοστό 48,90% δήλωσαν ότι η αξιολόγησή τους συμβάλει στην αύξηση του μισθού τους, όπως επίσης η λήψη «BONUS» με 35,60% και η «Προαγωγή» με 30,40%. Το 8,10% των ατόμων κατέγραψε ότι η αξιολόγηση τους δεν συμβάλει σε απολύτως «τίποτα». Το 8,10% συσχέτισε την αξιολόγηση τους με την «Απόλυση» και το 4,40% με την «Μετάθεση». Σε πιο μικρά ποσοστά καταγράφηκαν οι απαντήσεις «Τυπική διαδικασία», «Ένα απλό Μπράβο», «Σταθερότητα μισθού», «Να κρατήσω την θέση μου στην εταιρεία» και «Δεν γνωρίζω». Για σκοπούς παρουσίασης, στο πιο πάνω διάγραμμα, τα μικρά αυτά ποσοστά ομαδοποιούνται στην κατηγορία «ΆΛΛΟ».

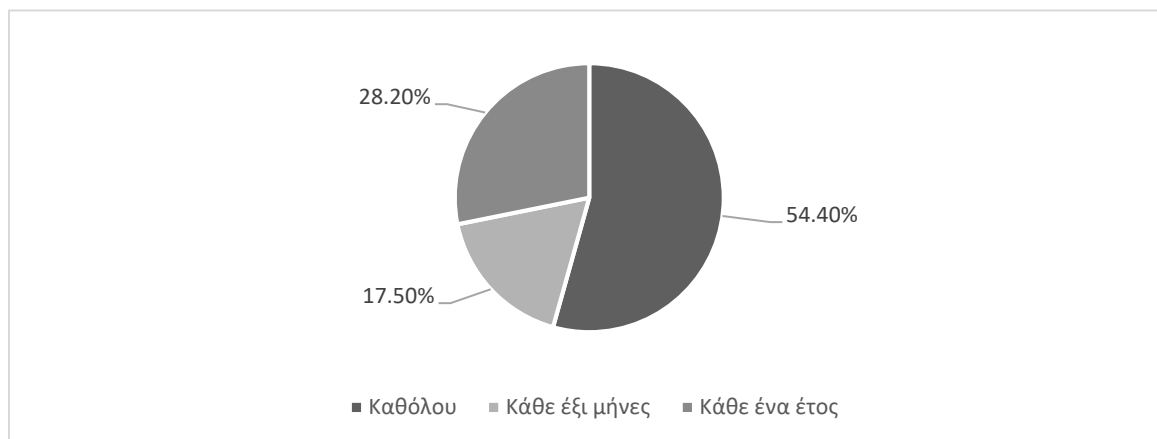
Ακολούθως οι εργαζόμενοι με ερώτηση τύπου ποσότητας, κλήθηκαν να απαντήσουν σε πιο βαθμό είναι ευχαριστημένοι από τον τρόπο αξιολόγηση τους. Το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων δήλωσαν ευχαριστημένοι σε μέτριο βαθμό (48%), το 20,3% σε χαμηλό βαθμό και το 17,6% σε μεγάλο βαθμό. Καθόλου ευχαριστημένοι παρουσιάζονται το 14,2% του δείγματος.



Διάγραμμα 10: Κλίμακα ευχαρίστησης από την αξιολόγηση

Το Μέρος Δ' περιλαμβάνει κάποια ερωτήματα που αφορούν την κατάσταση μετά από την πανδημία Covid-19. Με σκοπό να ερευνηθεί η αλλαγή που δέχθηκε η εκπαίδευση λόγω της πανδημίας, οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να απαντήσουν το εξής ερώτημα: «Έχει επηρεαστεί η εκπαίδευσή σας από το 2020 (μετά την πανδημία Covid-19);». Το 36,1% δήλωσε «Μείωση» και το 8,9% «Αύξηση» της εκπαίδευσης. Εδώ είναι πολύ σημαντικό να σημειωθεί ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων (55,1%), απάντησε «Κανένα από τα δύο».

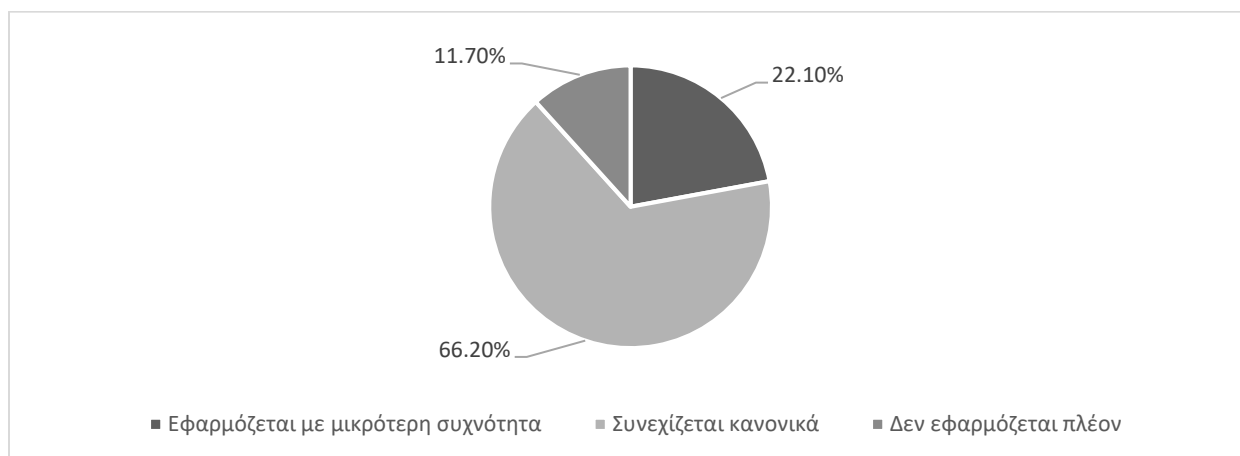
Σε περίπτωση μείωσης του βαθμού εκπαίδευσης, οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να προσδιορίσουν την νέα πραγματικότητα ανάμεσα από τρεις συχνότητες. Οι απαντήσεις φαίνονται στο επόμενο γράφημα.



Διάγραμμα 11: Συχνότητα εκπαίδευσης μετά από την πανδημία Covid-19

Πάνω από τους μισούς συμμετέχοντες (54,4%) απάντησαν ότι δεν δέχονται καμία εκπαίδευση μετά την πανδημία Covid-19, το 28,2% δήλωσε ότι εκπαιδεύεται ετήσια ενώ το 17,5% εξαμηνιαία.

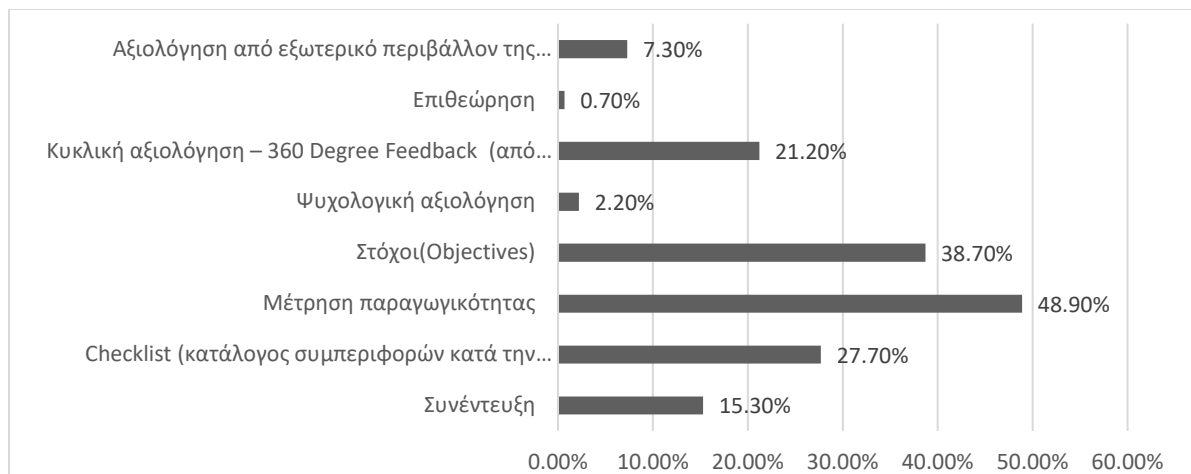
Στο επόμενο γράφημα παρουσιάζονται οι απαντήσεις που σχετίζονται με την αλλαγή που δέχτηκε η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων μετά την πανδημία Covid-19.



Διάγραμμα 18: Συχνότητα αξιολόγησης μετά την πανδημία Covid-19

Από τις απαντήσεις προκύπτει ότι το μεγαλύτερο ποσοστό (66,2%) συνεχίζει κανονικά να αξιολογείται, το 22,10% αξιολογείται σε μικρότερη συχνότητα και το 11,7% δεν αξιολογείται καθόλου.

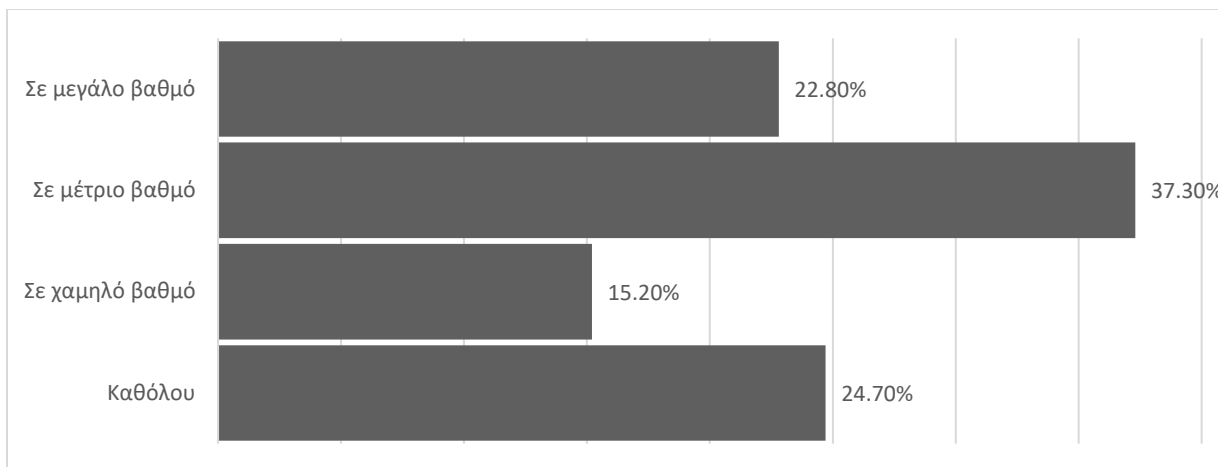
Επιπρόσθετα τα άτομα ερωτήθηκαν με ποιο τρόπο πραγματοποιείται η αξιολόγηση τους μετά την πανδημία Covid-19 (διάγραμμα 20). Σε αυτό το σημείο δόθηκε στους ερωτηθέντες η ίδια λίστα με μεθόδους αξιολόγησης που δόθηκε στο ερώτημα 18. Υπήρχε και πάλι η δυνατότητα να επιλέξουν περισσότερες από μία απάντηση όπως επίσης και να προσθέσουν επιπλέον μέθοδο.



Διάγραμμα 19: Μέθοδοι αξιολόγησης που χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις/οργανισμούς μετά την εμφάνιση της πανδημίας Covid-19

Λίγο πιο κάτω από τους μισούς συμμετέχοντες (48,9%) επέλεξαν την «Μέτρηση παραγωγικότητας» ως μέθοδο αξιολόγησης. Στην συνέχεια, με ποσοστό 38,7% επιλέχθηκαν οι «Στόχοι» και το «Checklist (κατάλογος συμπεριφορών κατά την εργασία)» με 27,7%. Οι επόμενες μέθοδοι που επιλέχθηκαν, ήταν η «Κυκλική αξιολόγηση – 360 Degree Feedback (από προϊστάμενους, υφιστάμενους, συναδέλφους, πελάτες)» με ποσοστό 21,2%, οι «Συνεντεύξεις» με 15,3% και η «Αξιολόγηση από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης/οργανισμού που εργάζεται» με 7,3%. Το 2,2% δήλωσε ότι υποβάλλεται σε ψυχολογική αξιολόγηση ενώ διατυπώθηκε και πάλι από κάποιο εργαζόμενο η «Επιθεώρηση». Οι απαντήσεις που δόθηκαν σε αυτό το ερώτημα δηλώνουν ότι η διαδικασία αξιολόγησης μετά την πανδημία δεν φαίνεται να διαφέρει σχεδόν καθόλου σύμφωνα με τα δεδομένα των προηγούμενων ετών.

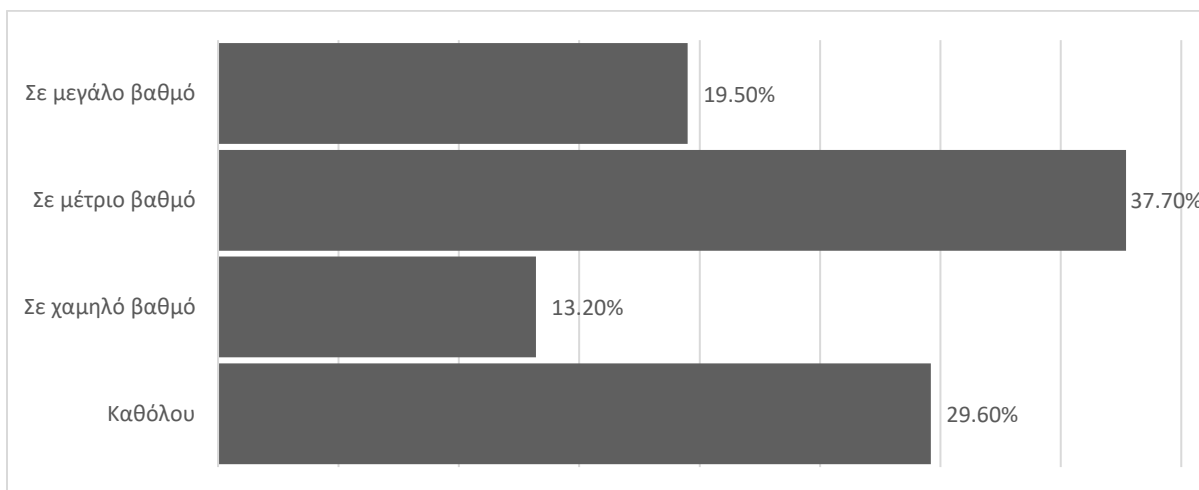
Οι εργαζόμενοι επίσης απάντησαν στην ερώτηση εάν η επαγγελματική τους ανέλιξη επηρεάζεται αρνητικά λόγω της πανδημίας (διάγραμμα 20).



Διάγραμμα 12: Στασιμότητα ανέλιξης λόγω πανδημίας Covid-19

Το 37,3% υποστηρίζει ότι η πανδημία τους «αφήνει στάσιμους» σε μέτριο βαθμό, ενώ οι απαντήσεις «Καθόλου» και «Σε μεγάλο βαθμό» παρουσιάζονται στο 24,7% και 22,8% αντίστοιχα. Τέλος, το 15,2% δήλωσε ότι η ανέλιξη τους επηρεάζεται από την πανδημία Covid-19 σε χαμηλό βαθμό.

Στην τελευταία ερώτηση του ερωτηματολογίου ζητήθηκε από τους ερωτηθέντες η άποψη τους όσον αφορά τις ανέλιξη τους αυτή την περίοδο και εάν η πανδημία Covid-19 χρησιμοποιείται ως πρόφαση από τους εργοδότες (διάγραμμα 21).



Διάγραμμα 21: Χρήση της πανδημίας Covid-19 ως εμπόδιο (πρόσχημα) στην ανέλιξη.



Φαίνεται πως το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων (37,7%) συσχετίζουν την δυσκολία ανέλιξης τους με τις ενέργειες των εργοδοτών σε μέτριο βαθμό, ενώ το δεύτερο μεγαλύτερο ποσοστό δεν τους αποδίδει καμία ευθύνη (29,6%). Το 19,5% θεωρεί ότι η πανδημία χρησιμοποιείται ως πρόσχημα σε μεγάλο βαθμό, και το 13,2% σε χαμηλό βαθμό.

# Κεφάλαιο 4

## Συζήτηση των αποτελεσμάτων

Σε αυτό το κεφαλαίο γίνεται μια σύγκριση-συσχέτιση κάποιων σημαντικών δεδομένων που προέκυψαν από την έρευνα αυτή και των στοιχείων εκείνων που δημοσιεύτηκαν σε πρόσφατες επίσημες έρευνες, επιστημονικά άρθρα και στην υφιστάμενη βιβλιογραφία.

Στην παρούσα έρευνα ο τομέας των Υπηρεσιών ξεχωρίζει ομοίως, με 60%. Σε αντίστοιχη έρευνα, στο Βιετνάμ, το ποσοστό των κατόχων πτυχίου και μεταπτυχιακού τίτλου στις επιχειρήσεις αγγίζει το εξαιρετικά υψηλό 95%. (Rewel, Jiminez S; , 2021)

Όσο αφορά την ύπαρξη τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στις εργασίες των ερωτώμενων, το αξιοσημείωτο 36,9% απάντησε αρνητικά, γεγονός που αποτελεί αιχμή. Το συγκεκριμένο τμήμα διοίκησης θα έπρεπε να καταλαμβάνει ένα ολόκληρο τμήμα σε κάθε οργανισμό/επιχείρηση. Ωστόσο, είναι φυσιολογικό τα τμήματα αυτά να διαφέρουν ως προς το μέγεθος και τη δομή. Επίσης, αν και οι θέσεις Ανθρώπινου Δυναμικού είναι διαφοροποιημένες και παρουσιάζουν κάποια εξειδίκευση, οι λειτουργίες εργασίας μπορεί να συντρέχουν με ποικίλες αρμοδιότητες. (Μόντινος, 2021) Σε πρόσφατη έρευνα για τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού σε επιχειρήσεις του Βιετνάμ αναφέρεται μία συνεχής ανάπτυξη του κλάδου σε παγκόσμια βάση. Επιπρόσθετα υπογραμμίζεται ο στόχος διεύρυνσης τους τόσο ποσοτικά όσο και ποιοτικά, μέχρι το 2023. (Rewel, Jiminez S; , 2021)

Στο ερώτημα για την παροχή εκπαίδευσης τα ποσοστά ήταν πολύ χαμηλά με μόνο το 26,9% να δηλώνει ότι εκπαιδεύεται σε μεγάλο βαθμό. Σε έρευνα του 2020 για τους δείκτες κατάρτισης και εκπαίδευσης του CEDEFOP, η Κύπρος κατείχε μεσαία προς χαμηλή θέση με δείκτη 19,7. Ο δείκτης υπολογίστηκε με βάση το ποσοστό δείγματος που δήλωσε ότι

έλαβε κάποιου είδους εκπαίδευση/κατάρτιση τον τελευταίο μήνα. (EPEYΝΩΝ, 2021) Την υψηλότερη θέση είχε η Σουηδία με δείκτη 97,2. Σε αυτό το σημείο να υπογραμμίσουμε ότι τον Ιούνιο του 2018, σε συνέδριο του G20 Employment Working Group, με υπερεθνικούς οργανισμούς όπως η Ευρωπαϊκή Ένωση, το International Labour Organization (ILO) και το Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD), τονίστηκε ότι οι πολλές μεταβολές στον κόσμο της εργασίας δημιούργησαν μια τεράστια πρόκληση που απαιτεί νέες προσεγγίσεις για τη διά βίου μάθηση. (Tikkanen, Tarja; , 2018) Σύμφωνα με τα αποτελέσματα μελέτης του 2021 για την ανέλιξη των εργαζομένων, καταγράφεται ότι η εκπαίδευση μπορεί να βελτιώσει την εξέλιξη των εργαζομένων στην εργασία τους. Η σημαντικότητά της κατάρτισης τονίζεται, με ευρήματα τα οποία αποδίδουν την μείωση των κινήτρων των εργαζομένων λόγω έλλειψης συχνής εκπαίδευσης. (Dewi, Zulkifli, & Yudi, 2021)

Εστιάζοντας στην παροχή εκπαίδευσης στους νεοπροσληθέντες, το 70,5% του δείγματος ήταν θετικό. Σύμφωνα με την βιβλιογραφία και τις σχετικές έρευνες ο βαθμός εκπαίδευσης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον εκπαιδευόμενο. Κατά τους Brown & Bimrose, η εκπαίδευση κατά την πρόσληψη είναι ιδιαίτερα σημαντική για τους εργοδοτούμενους με χαμηλό επίπεδο μόρφωσης. (Tikkanen, Tarja; , 2018) Ωστόσο, συνηθίζεται να παρέχεται σε όλους τους νεοπροσληθέντες, εισαγωγικό σεμινάριο για να εξοικειωθούν με τους νέους κανονισμούς και το καινούργιο εργασιακό περιβάλλον. (Rewel, Jiminez S; , 2021).

Αναφορικά με τους τρόπους εκπαίδευσης, το 55,1% του δείγματος δήλωσε ότι εκπαιδεύτηκε στον χώρο εργασίας. Οι έρευνες επιβεβαιώνουν ότι η in-the-job μέθοδος εκπαίδευσης φαίνεται να είναι η πιο αποτελεσματική στην ανάπτυξη της μάθησης, για τον λόγο ότι αναπτύσσονται δεξιότητες και οι νέες γνώσεις εφαρμόζονται στην πράξη με την άμεση εξάσκηση. (Tikkanen, Tarja; , 2018). Οι επόμενες πιο συνηθής μέθοδοι εκπαίδευσης στο δείγμα της έρευνας ήταν η πρακτική εξάσκηση και η θεωρία. Η βιβλιογραφία συμφωνεί, με μελέτη για την επικρατούσα κατάσταση της ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού σε επιχειρήσεις που εδρεύουν στο Βιετνάμ, να υποστηρίζει ότι η θεωρία και η πρακτική ανήκει στις πιο συνηθής μεθόδους κατάρτισης. (Rewel, Jiminez S; , 2021)

Σε ένα από τα ερωτήματα της έρευνας ερευνήθηκε η στάση του κράτους στην εκπαίδευση των εργαζομένων. Μόνο το 39,1% του δείγματος απάντησε θετικά στο ερώτημα εάν το κράτος επιδότησε μέρος της κατάρτισης του. Σημειώνεται ότι στην τελευταία μελέτη της ΑνΑΔ (Αρχή Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού Κύπρου) με τίτλο «Δείκτες Συμμετοχής σε Δραστηριότητες της ΑνΑΔ 2012-2018» καταγράφεται ότι από τις 123.0554 δικαιούχες επιχειρήσεις για δραστηριότητες της ΑνΑΔ, μόνο οι 13.048 ή το 10,6% συμμετείχαν. Επισημαίνεται όμως ότι οι δικαιούχες μεγάλες, μεσαίες και μικρές επιχειρήσεις έχουν ποσοστό συμμετοχής μέχρι και 93,5%. Ο λόγος που ο δείκτης είναι τόσο χαμηλός είναι εξαιτίας των πολύ μικρών επιχειρήσεων που έχουν εξαιρετικά μεγάλο μερίδιο στο δικαίωμα συμμετοχής (94,6%) και όμως μόνο το 7% δραστηριοποιείται. (ΑνΑΔ, 2019)

Από τα αποτελέσματα της έρευνας αποδείχτηκε επίσης ότι ήταν απόφαση της διεύθυνσης η εκπαίδευση τους, με το μεγαλύτερο ποσοστό (55,8%) των ερωτηθέντων να το επισημαίνει. Το υψηλό αυτό ποσοστό συγκλίνει με τα ευρήματα έρευνας του 2021 για την Βιωσιμότητα της Διοίκησης Ανθρώπινου δυναμικού σε Ευρωπαϊκές χώρες που δημοσιεύτηκαν στο *Acta Polytechnica Hungarica*. Αναφέρεται λοιπόν ότι η διοίκηση κάθε επιχείρησης/οργανισμού πρέπει να παίρνει αποφάσεις για ανάπτυξη ανάλογα με τις ανάγκες των εργαζομένων και όχι να εφαρμόζονται εκπαιδευτικά προγράμματα χωρίς προεργασία. (Hitka Miloš, 2021)

Επιπρόσθετα, το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος (44,2 %) υποστηρίζει ότι με την εκπαίδευση επωφελήθηκε ως προς την απόδοση του σε μεγάλο βαθμό. Η βιβλιογραφία επιβεβαιώνει την θετική αυτή συσχέτιση, με αποτελέσματα ερευνών να καταγράφουν ότι στις χώρες εκείνες της Ευρωπαϊκής Ένωσης που οι επιδόσεις στην αξιολόγηση απόδοσης έχουν τα υψηλότερα ποσοστά, παρουσιάζονται και οι περισσότερες ευκαιρίες κατάρτισης. Σε αντίθεση, στις χώρες με χαμηλές επιδόσεις, η εκπαίδευση είναι μια τυπική διαδικασία. (Tikkanen, Tarja; , 2018) Σημειώνεται ότι έρευνα του 2018 για την κατάρτιση των εργαζομένων στον Τομέα της Υγείας στην Ουγκάντα, δημοσίευσε ότι η εκπαίδευση συνεισφέρει κατά 44,7% στην απόδοση των εργαζομένων. (Kasimu, Sendawula, 2018)

Όσο αφορά την ύπαρξη αξιολόγησης, το 71,9% του δείγματος επιβεβαίωσε και το 28,1% αρνήθηκε. Σε αντίστοιχη έρευνα στην Τσεχία, το 58,46% απάντησε θετικά και το 41,54%

αρνητικά. (Urbancová Hana, 2017) Φαίνεται πως στην Κύπρο η εφαρμογή της αξιολόγησης είναι σε καλύτερη πορεία.

Ως οι πιο διαδεδομένοι μέθοδοι επιλέχθηκαν πρωτίστως η μέτρηση παραγωγικότητας και δευτερεύον οι Στόχοι. Σε έρευνα για τις μεθόδους αξιολόγησης που εφαρμόζονται στην Τσεχία και την Σλοβακία, οι οργανισμοί που συμμετείχαν δήλωσαν ως την πιο συνηθής μέθοδο, την αξιολόγηση μέσω στόχων και ακολούθως τις συνεντεύξεις. (Urbancová Hana, 2017) Επιπλέον, έρευνα που διεξήχθη στην Ουκρανία για τις διάφορους μεθόδους αξιολόγησης υπογραμμίζει ότι η αξιολόγηση μέσω στόχων πρέπει να χρησιμοποιείται ως κύρια μέθοδος αξιολόγησης απόδοσης καθώς μέσω αυτής ενισχύεται η αποτελεσματικότητα των εργαζομένων. (Islami, 2018) Στην ανασκόπηση βιβλιογραφίας για το συγκεκριμένο θέμα εντοπίστηκε το ενδιαφέρον για συνδυασμό μεθόδων αξιολόγησης. Συγκεκριμένα, σε μελέτη που διεκπεραιώθηκε σε υπαλλήλους του κυβερνητικό τομέα του Κατάρ, οι ίδιοι οι εργαζόμενοι δήλωσαν ότι η συμπεριφορά τους, οι στόχοι που επιτεύχθηκαν και οι ικανότητές τους είναι οι τρεις σημαντικοί παράγοντες που θεωρούν ότι πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά την διαδικασία της αξιολόγησης της απόδοσής τους. (Yousif & Ahmed, 2020)

Η αξιολόγηση της απόδοσης συμβάλει κατά κύριο λόγο στις αυξήσεις και τα bonus δήλωσε το 48,9% και το 35,60% αντίστοιχα. Έρευνα στο Βιετνάμ επιβεβαιώνει ότι οι αυξήσεις και τα φιλοδωρήματα είναι το καλύτερο κίνητρο για τους εργαζομένους διατηρώντας το ενδιαφέρον τους για εργασία και εξέλιξη. (Rewel, Jiminez S; , 2021) Ομοίως, έρευνα για την αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων του κυβερνητικού τομέα του Κατάρ αναφέρει στα ευρήματά της μία θετική συσχέτιση μεταξύ των κινήτρων που δίνονται στους εργαζομένους (ανάπτυξη, αναγνώριση, προαγωγές, αυξήσεις μισθών και επιπρόσθετες αμοιβές) και στην απόδοσή τους. Επιπλέον, πολύ χαρακτηριστικά σχολιάζει ότι ενώ πολλοί οργανισμοί θεωρούν ότι η αξιολόγηση απόδοσης είναι ένα σημαντικό εργαλείο για τη μέτρηση και την αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων, στην πράξη είναι ένα αποτελεσματικότερο εργαλείο για τη διατήρηση των ικανοτήτων και της αποτελεσματικότητας του εργατικού δυναμικού. (Yousif & Ahmed, 2020) Αντίστοιχη έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε Ευρωπαϊκή χώρα αναφέρει ότι στις πολυεθνικές επιχειρήσεις της Ευρώπης χρησιμοποιούνται πιο ολοκληρωμένες μορφές αξιολόγησης

απόδοσης από τις εγχώριες ομολόγους τους. Σημειώνεται ότι πέρα από τις ανταμοιβές, η αξιολόγηση εστιάζει στην λήψη αποφάσεων για μελλοντική κατάρτιση, ανάπτυξη και προγραμματισμό της σταδιοδρομίας των εργαζομένων. (Houldsworth, Elizabeth, 2021) Αντίστοιχη έρευνα πανεπιστήμιου της Βουδαπέστης επισημαίνει στα ευρήματα της ότι όσο καλύτερη είναι η εργασιακή απόδοση των εργαζομένων, τόσο μεγαλύτερη είναι η ευκαιρία τους για επαγγελματική εξέλιξη. Αντίθετα, σε περιπτώσεις που οι επιδόσεις των εργαζομένων ήταν χαμηλές, η ευκαιρία για επαγγελματική εξέλιξη ήταν πιο χαμηλή. (Dewi, Zulkifli, & Yudi, 2021)

Σε μέτριο βαθμό ευχαριστημένοι με τον τρόπο αξιολόγησης του, φάνηκε να είναι το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος (48%). Κατά τον Miloš Hitka, η δίκαιη αξιολόγηση των εργαζομένων θεωρείται παράγοντας μεγάλης σημασίας από τους ίδιους ψάχνοντας κίνητρα για εργασία. Στην έρευνα του για την αξιολόγηση εργαζομένων σε επιχειρήσεις στην Σλοβακία και την Τσεχία επικρατούν παρομοίως, μέσες τιμές ικανοποίησης από τους ίδιους. (Hitka Miloš, 2021) Σε αυτό το σημείο είναι σημαντικό να αναφέρουμε τα ευρήματα πρόσφατης μελέτης με αντικείμενο την ανασκόπηση διάφορων ερευνών για τις αντιδράσεις των εργαζομένων από την αξιολόγηση της απόδοσής τους. Προτείνονται λοιπόν τα ακόλουθα μέτρα, προκειμένου να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητα της αξιολόγησης. Αρχικά τα διευθυντικά στελέχη των επιχειρήσεων/οργανισμών πρέπει να δίνουν ιδιαίτερη προσοχή στην αλλαγή των αρμόδιων στελεχών που πραγματοποιούν την αξιολόγηση απόδοσης. Προφανώς οφείλουν να τροποποιούν την δέουσα διαδικασία αξιολόγησης και τέλος να παρέχεται η δυνατότητα ένστασης των εργαζομένων για την βαθμολογία και τα αποτελέσματά της απόδοσής τους. (Shaun, 2019) Σε μία πολύ ενδιαφέρον μελέτη με αντικείμενο την ανασκόπηση των συστημάτων αξιολόγησης απόδοσης σε πέντε διαφορετικά κράτη (Ηνωμένο Βασίλειο, Ινδία, Νότια Αφρική και Γκάνα) γίνεται λόγος για τα μειονεκτήματα των συστημάτων αυτών και την δυσαρέσκεια του ανθρώπινου δυναμικού. Κατά την Yamima Dauda, παρατηρείται παγκοσμίως, η χρήση των ξεπερασμένων πλέον παραδοσιακών συστημάτων αξιολόγησης. Παρά την ευρεία αποδοχή τους φαίνεται να προσελκύεται μία έντονη κριτική για την ύπαρξη της ανθρώπινης επιρροής σε πολλά από αυτά. Το γεγονός αυτό, καθιστά πολλές μεθόδους αναξιόπιστα εργαλείο αξιολόγησης. Επιπλέον σχολιάζεται ότι η εφαρμογή πάρα πολλών συστημάτων αξιολόγησης αποτελεί πηγή ανησυχίας λόγω της δυσκολίας των

οργανισμών να καταλήξουν στην καταλληλότερη μέθοδο για τις εγκαταστάσεις τους. Σχεδόν όλες οι χώρες αντιλαμβάνονται ένα κενό στην σωστή εφαρμογή του συστήματος αξιολόγησης με αποτέλεσμα την δυσαρέσκεια των εργαζομένων. (Dauda, 2018)

Δίνοντας έμφαση στην επικρατούσα κατάσταση μετά την πανδημία, από τα αποτελέσματα φάνηκε ότι η εκπαίδευση ούτε μειώθηκε αλλά ούτε αυξήθηκε, με την πλειοψηφία να το επισημαίνει (55,1%). Σε παγκόσμιο επίπεδο, έρευνες αναφέρουν ότι οι οργανισμοί/επιχειρήσεις εξακολουθούν να επενδύουν στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού εν καιρώ πανδημίας με την εξ αποστάσεως εκπαίδευση και τη διοργάνωση διαδικτυακών συναντήσεων για ανταλλαγή γνώσεων. Επίσης στις στρατηγικές καταγράφεται η ανάπτυξη των δεξιοτήτων των εργαζομένων και η συμμετοχή σε διάφορες δραστηριότητες μέσω ηλεκτρονικών πλατφόρμων. (Mohammad, Reza A; , 2021) Σε αντίστοιχη έρευνα που έλαβε χώρα στην Τανζανία, διαπιστώθηκε ότι οι δραστηριότητες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού μειώθηκαν δραστικά εξαιτίας της πανδημίας. Συγκεκριμένα καταγράφεται ότι τα προγράμματα εκπαίδευσης των εργαζομένων που ήταν προγραμματισμένα πριν από το ξέσπασμα της νόσου ακυρώθηκαν προκειμένου να διαφυλαχτεί η προστασία των εργαζομένων από την επαφή με την ασθένεια. Αναφέρεται επίσης ότι η εκπαίδευση μέσω διαδικτύου ενώ θα ήταν η καλύτερη εναλλακτική λύση δεν μπορούσε να υλοποιηθεί από όλους τους οργανισμούς/επιχειρήσεις λόγω έλλειψης εγκαταστάσεων και εξοπλισμού. Οι ερωτηθέντες της εν λόγω μελέτης αμφισβήτησαν την πιθανότητα η ηλεκτρονική μάθηση να ήταν εξίσου αποτελεσματική με την δια ζώσης. Αναφορικά με την αξιολόγηση απόδοσης σχολιάστηκε η δυσκολία εφαρμογής της. Διαπιστώθηκε λοιπόν ότι οι εργαζόμενοι δεν μπορούσαν να επιτύχουν τους προηγούμενους στόχους που τους είχαν τεθεί λόγω των διαταραχών που προκαλούνταν από την πανδημία. Επιπλέον, οι οργανισμοί/επιχειρήσεις που επέλεξαν την εξ αποστάσεως εργασία συνάντησαν δυσκολίες στην παρακολούθηση της απόδοσης των εργαζομένων τους. (Kelvin, 2019)

Αναφορικά με την αξιολόγηση απόδοσης, φαίνεται να συνεχίζει να εφαρμόζεται με τους ίδιους ρυθμούς στην Κύπρο, όπως δηλώθηκε από την πλειοψηφία (66.2%) του δείγματος της παρούσας μελέτης. Σε πρόσφατο ερευνητικό άρθρο για τις προκλήσεις του COVID-19 αναφέρεται ότι πολλοί οργανισμοί δεν εφαρμόζουν συστήματα διαχείρισης απόδοσης

τελευταίας τεχνολογίας και, αντ' αυτού, εφαρμόζουν απλά συστήματα αξιολόγησης απόδοσης που συνήθως περιλαμβάνουν αξιολόγηση και επανεξέταση σε ετήσια βάση. Υπάρχει μικρότερη προσπάθεια για παροχή ανατροφοδότησης και καθοδήγησης σε συνεχή βάση, μικρή ευθυγράμμιση μεταξύ της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού και των στρατηγικών στόχων του οργανισμού/επιχείρησης και εστίαση μόνο στις επιδόσεις προηγούμενων χρόνων. (Herman & Burgi-Tian, 2021) Σημειώνεται η πρόσφατη δημιουργία πειραματικής διαδικτυακής πλατφόρμας σε πανεπιστήμιο της Κίνας, η οποία φτιάχτηκε για να γίνεται η αξιολόγηση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού αυτόματα μέσω συστήματος. Το σύστημα αυτό περιλαμβάνει ερωτηματολόγια που στους εργαζομένους αλλά και ερωτηματολόγια για τους εργοδότες, έκθεση αξιολόγησης για κάθε υπάλληλο από τα διευθυντικά στελέχη του οργανισμού/επιχείρησης και διάφορα άλλα στατιστικά δεδομένα. Τα πειραματικά αποτελέσματα δείχνουν ότι η προτεινόμενη μέθοδος έχει πολύ καλή λειτουργικότητα. (XiuQing, 2021)

Το ενδεχόμενο η πανδημία να αφήνει στάσιμους τους εργαζόμενους υποστηρίχτηκε μόνο από το 22,8%, ενώ το 37,3% δήλωσε ότι επηρεάζεται σε μέτριο βαθμό. Σύμφωνα με έρευνα των τελευταίων μηνών στα τμήματα Διοίκησης Ανθρώπινου δυναμικού σε διάφορες επιχειρήσεις του Βιετνάμ, τα αρμόδια πρόσωπα ανέφεραν ότι με την οικονομική κρίση και τον υψηλό πληθωρισμό της εποχής που ζούμε, η ανάπτυξη οφείλει να συνεχίζεται με στρατηγικές που να προσαρμόζονται στην νέα οικονομική κατάσταση. (Rewel, Jiminez S; , 2021)





# Κεφάλαιο 5

## Επίλογος

### 5.1 Γενικά Συμπεράσματα

Τα τελευταία χρόνια η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων έχει αναβαθμιστεί σε μία επιστήμη η οποία μελετά και επενδύει στον ανθρώπινο παράγοντα. Σε όλα τα επίπεδα της διοίκησης ανθρώπινων πόρων έχουν αναπτυχθεί συστήματα με σκοπό την πρόοδο. Η παρούσα μεταπτυχιακή έρευνα ασχολήθηκε με τις μεθόδους εκπαίδευσης και αξιολόγησης απόδοσης που εφαρμόζονται στην Κύπρο. Διεξήχθη μία έρευνα σε υπαλλήλους επιχειρήσεων/οργανισμών και προέκυψαν κάποια δεδομένα τα οποία μας κατατοπίζουν επαρκώς την επικρατούσα κατάσταση. Σημειώνεται ότι το δείγμα της έρευνας χαρακτηρίζεται από υψηλό μορφωτικό επίπεδο (42,5% απόφοιτοι ΑΕΙ ή ΤΕΙ, 36,9% κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου) κάτι που εύλογα συνεπάγεται το έντονο ενδιαφέρον των συμμετεχόντων για επαγγελματική ανέλιξη.

Ιδανικά σε κάθε επιχείρηση/οργανισμό θα έπρεπε να υπάρχει ένα τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Σύμφωνα με τα ευρήματα της παρούσας έρευνας, παρατηρείται μια σημαντική έλλειψη ύπαρξης του εν λόγω τμήματος στις επιχειρήσεις/οργανισμούς της Κύπρου, με ποσοστό 36,9% των ερωτηθέντων να δηλώνει την ολοκληρωτική απουσία του τμήματος αυτού στην εργασία του. Επομένως, υπάρχει μεγάλο περιθώριο διεύρυνσης τόσο ποσοτικά όσο και ποιοτικά!

Όπως έχει αναφερθεί στην εισαγωγή της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής, η εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού δύναται να συμβάλει σημαντικά στην επίτευξη της εξέλιξης μιας επιχείρησης/ενός οργανισμού. Από την πλειοψηφία των

απαντήσεων του δείγματος προκύπτει ότι η εκπαίδευση που παρέχεται είναι σε μέτριο βαθμό (38,10%) και με αραιή συχνότητα (45,90%). Όσον αφορά στη μέθοδο εκπαίδευσης, η πιο συνήθης απάντηση αφορούσε στη θέση εργασίας, γνωστή ως in-the-job (55,1%), μια μέθοδος η οποία με βάση τη διεθνή βιβλιογραφία καταδεικνύεται ως η πλέον αποτελεσματική στην ανάπτυξη μάθησης.

Σημαντικό στοιχείο αποτελεί και το γεγονός πως τις πλείστες φορές η απόφαση για παροχή εκπαίδευσης λαμβάνεται από την πλευρά του εργοδότη, όπως δήλωσε το 55,8%. Ωστόσο, αν και το κράτος δηλώνει παρόν στη στήριξη της εκπαίδευσης προσωπικού με την παροχή αρκετών επιδοτημένων εκπαιδευτικών προγραμμάτων, για αδιευκρίνιστους λόγους δεν αξιοποιούνται επαρκώς από τους εργοδότες. Η χρησιμότητα και σπουδαιότητα της εκπαίδευσης επιβεβαιώνεται από τις δηλώσεις των ερωτηθέντων (44,2%) αναφορικά με τη σημαντική συμβολή της στις αποδόσεις τους.

Αναφορικά με την εφαρμογή συστημάτων αξιολόγησης απόδοσης, το 71,9% των ερωτηθέντων δήλωσε την ύπαρξή τους στην εργασία τους, με πιο συνήθεις μεθόδους αξιολόγησης τη μέτρηση παραγωγικότητας (48,8%) και την αξιολόγηση μέσω στόχων (40,20%). Η τελευταία θεωρείται ως η πιο διαδεδομένη και στο εξωτερικό όπως αναφέρεται στη διεθνή βιβλιογραφία. Η συχνότητα αξιολόγησης εφαρμόζεται περισσότερο σε ετήσια βάση, αναφέρει το 64,7%, ενώ οι θετικές συνέπειές της είναι οι αυξήσεις (48,9%) και τα bonus (35.6%), κίνητρα τα οποία διατηρούν το ενδιαφέρον των εργαζομένων για εξέλιξη. Εντούτοις, μόνο το 17,6% των ερωτηθέντων δηλώνουν ευχαριστημένοι σε μεγάλο βαθμό από την αξιολόγησή τους.

Η πανδημία Covid-19 δεν φαίνεται να έφερε αλλαγές ούτε στους ρυθμούς, αλλά ούτε και στις μεθόδους εκπαίδευσης και αξιολόγησης απόδοσης, εφόσον η χρήση του διαδικτύου δεν περιόρισε την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Τόσο στις χώρες του εξωτερικού όσο και στην Κύπρο, η πανδημία αποτελεί μία πρόκληση και επ' ουδενί λόγο δεν χρησιμοποιείται ως πρόσχημα για τη στασιμότητα της εξέλιξης. Η βιβλιογραφία ορθώς υπερθεματίζει ότι η ανάπτυξη οφείλει να συνεχίζεται, βασισμένη στην νέα οικονομική πραγματικότητα.

## **5.2 Περιορισμοί έρευνας και προτάσεις για μελλοντική έρευνα**

Η συγκεκριμένη έρευνα θα μπορούσε να διεξαχθεί με μεγαλύτερο μέγεθος δείγματος για καλύτερη αντιπροσωπευτικότητα του πληθυσμού και κατά συνέπεια προσέγγιση της ακρίβειας. Ωστόσο, θα μπορούσε να υπολογιστεί το δειγματοληπτικό σφάλμα με κάποιο πρόγραμμα στατιστικής.

Η μελέτη αυτή, αποτελεί μια γενική εκτίμηση της κυπριακής πραγματικότητας εν έτη 2022. Η συλλογή των στοιχείων αυτών είναι εξαιρετικά σημαντική για τη λήψη μέτρων βελτίωσης. Καταλήγοντας, μπορεί να αποτελέσει το έναυσμα για μια πιο στοχευμένη έρευνα σε καθένα από τους επιχειρηματικούς τομείς. Επιπλέον, θα μπορούσε να γίνει συμπληρωματικά αντίστοιχη έρευνα σε εργοδότες για σκοπούς γενίκευσης των συμπερασμάτων.

## Παραρτήματα

### A Ερωτηματολόγιο έρευνας

Το ερωτηματολόγιο που ακολουθεί χρησιμοποιείται ως ερευνητικό εργαλείο στο πλαίσιο εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας για το μεταπτυχιακό πρόγραμμα MBA του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου. Σκοπός της μελέτης είναι να εξεταστεί/ διερευνηθεί ο βαθμός στον οποίο οι επιχειρήσεις/ οργανισμοί που εδρεύουν στην Κύπρο, παρέχουν εκπαίδευση και εφαρμόζουν αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων. Επίσης ερευνάται κατά πόσο η πανδημία Covid-19 έχει επηρεάσει την επικρατούσα κατάσταση. Η συμπλήρωση των ερωτήσεων θα διαρκέσει λιγότερο από 10 λεπτά. Τονίζεται ότι οι απαντήσεις θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για ακαδημαϊκούς σκοπούς ενώ η σύνθεση του ερωτηματολογίου είναι τέτοια, ώστε να διαφυλάσσεται η ανωνυμία και η εμπιστευτικότητα.

Σας ευχαριστώ πολύ για τον χρόνο και την πολύτιμη συμβολή σας.

Ιωακείμ Στέλλα

#### ΜΕΡΟΣ Α- Γενικές πληροφορίες

1. Φύλο: Άρρεν/ Θήλυ
2. Ηλικία: 17-25/ 25-35/ 35-45/ 45-65
3. Μορφωτικό επίπεδο: Απόφοιτος Δημοτικού/ Απόφοιτος Λυκείου/ Απόφοιτος ΑΕΙ ή ΤΕΙ/ Κάτοχος Μεταπτυχιακού Τίτλου/ Κάτοχος Διδακτορικού Τίτλου
4. Σε ποιο επιχειρηματικό τομέα δραστηριοποιήστε; Τουρισμού/ Υπηρεσιών/ Εμπορίου/ Βιομηχανίας/ Κατασκευών/ Γεωργίας – Κτηνοτροφίας – Αλιείας/ Άλλο
5. Χρόνια παραμονής στην τωρινή εργασία: 2/ 3-5/ 5-10/ 10+
6. Υπάρχει τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην επιχείρηση/οργανισμό που εργάζεστε; ΝΑΙ/ ΟΧΙ

## ΜΕΡΟΣ Β – Εκπαίδευση Προσωπικού

7. Παρέχεται εκπαίδευση προσωπικού στην επιχείρηση/οργανισμό που εργάζεστε;  
Καθόλου/ Σε χαμηλό βαθμό/ Σε μέτριο βαθμό/ Σε μεγάλο βαθμό
8. Με ποιο τρόπο έχει γίνει η εκπαίδευση/κατάρτισή σας μέσω του εργοδότη σας;
- Πτυχίο
  - Μεταπτυχιακό
  - Ενδο-επιχειρησιακή κατάρτιση
  - Σεμινάρια
  - Εξ Αποστάσεως εκπαίδευση
  - Σύμβουλοι– εκπαιδευτές
  - Άλλο
9. Εκπαιδευτήκατε αμέσως μετά την πρόσληψή σας; ΝΑΙ/ ΟΧΙ
10. Η εκπαίδευση/κατάρτισή σας:
- Ανατέθηκε σε εταιρεία
  - Πραγματοποιήθηκε στη θέση εργασίας (in-the-job)
  - Περιλάμβανε θεωρία
  - Περιλάμβανε πρακτική εξάσκηση
  - Πραγματοποιήθηκε μέσω Η/Υ και διαδικτύου
  - Έλαβε χώρα στο εξωτερικό
11. Είναι εις γνώση σας εάν το κράτος επιδότησε μέρος της εκπαίδευσης/ κατάρτισής σας;  
ΝΑΙ/ ΟΧΙ/ Δεν γνωρίζω
12. Πώς προέκυψε η ανάγκη εκπαίδευσής σας; Έπειτα από συζήτηση/ Έπειτα από πρόταση της διοίκησης / Ήταν δικό σας αίτημα
13. Προτού ξεκινήσει το εκπαιδευτικό πρόγραμμα έγινε:

- Συμπλήρωση ερωτηματολογίου προκειμένου να προσδιοριστούν οι ανάγκες εκπαίδευσης
  - Κάποια ομαδική συζήτηση προκειμένου να προσδιοριστούν οι ανάγκες εκπαίδευσης
  - Κάποια μελέτη της παραγωγικότητας και της απόδοσής σας
14. Η στρατηγική της επιχείρησης/οργανισμού που εργάζεστε προάγει συστηματική εκπαίδευση των υπαλλήλων της; Όχι/ Κάθε 6 μήνες/ 1 έτος/ 2 έτη/ 3έτη και άνω
15. Θεωρείτε ότι η εκπαίδευσή σας έχει συμβάλει στην απόδοση σας; Καθόλου/ Σε χαμηλό βαθμό/ Σε μέτριο βαθμό/ Σε μεγάλο βαθμό
16. Θεωρείτε η εκπαίδευση αποτελεί κριτήριο στην αξιολόγηση σας; Καθόλου/ Σε χαμηλό βαθμό/ Σε μέτριο βαθμό/ Σε μεγάλο βαθμό

#### ΜΕΡΟΣ Γ – Αξιολόγηση προσωπικού

17. Η επιχείρηση/οργανισμός ακολουθεί μεθόδους αξιολόγησης προσωπικού; ΝΑΙ/ ΟΧΙ
18. Αν ναι, ποια/ποιες μέθοδοι χρησιμοποιούνται από την επιχείρηση/οργανισμό που εργάζεστε για την αξιολόγηση σας;
- Συνέντευξη
  - Checklist (κατάλογος συμπεριφορών κατά την εργασία)
  - Μέτρηση παραγωγικότητας
  - Στόχοι(Objectives)
  - Ψυχολογική αξιολόγηση
  - Κυκλική αξιολόγηση – 360 Degree Feedback (από προϊστάμενους, υφιστάμενους, συναδέλφους, πελάτες)
  - Αξιολόγηση από εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης /οργανισμού
  - Άλλο

19. Πόσο συχνά αξιολογείστε; Κάθε εβδομάδα/ Κάθε μήνα/ Κάθε τρίμηνο/ Κάθε εξάμηνο/  
Ετήσια

20. Η αξιολόγηση σας συμβάλλει σε:

- Αύξηση
- Μετάθεση
- Προαγωγή
- Bonus
- Απόλυση
- Άλλο

21. Είστε ευχαριστημένος από τον τρόπο αξιολόγησης σας; Καθόλου/ Σε χαμηλό βαθμό/ Σε μέτριο βαθμό/ Σε μεγάλο βαθμό

ΜΕΡΟΣ Δ – Πανδημία COVID-19 – Επιπτώσεις στην εκπαίδευση και αξιολόγηση

22. Έχει επηρεαστεί η εκπαίδευσή σας από το 2020 (μετά την πανδημία Covid-19);  
Μειώθηκε/ Αυξήθηκε/ Κανένα από τα δύο

23. Εάν η εκπαίδευσή σας έχει μειωθεί, με ποια συχνότητα γίνεται στο παρόν στάδιο;  
Καθόλου/ Κάθε 6 μήνες/ 1 έτος

24. Έχει επηρεαστεί η αξιολόγησή σας από το 2020 (μετά την πανδημία Covid-19);  
Εφαρμόζεται με μικρότερη συχνότητα/ Συνεχίζεται κανονικά/ Δεν εφαρμόζεται πλέον

25. Εάν γίνεται αξιολόγηση, με ποιο τρόπο γίνεται τώρα;

- Συνέντευξη
- Checklist (κατάλογος συμπεριφορών κατά την εργασία)
- Μέτρηση παραγωγικότητας
- Στόχοι(Objectives)
- Ψυχολογική αξιολόγηση
- Κυκλική αξιολόγηση – 360 Degree Feedback (από προϊστάμενους, υφιστάμενους, συναδέλφους, πελάτες)



- Αξιολόγηση από εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης /οργανισμού
- Άλλο

26. Νιώθετε ότι η πανδημία σας <<αφήνει στάσιμους>> στο θέμα ανέλιξης; Καθόλου/ Σε χαμηλό βαθμό/ Σε μέτριο βαθμό/ Σε μεγάλο βαθμό

27. Θεωρείτε ότι η πανδημία είναι όντως εμπόδιο στην ανέλιξή σας ή χρησιμοποιείται ως πρόσχημα από τον εργοδότη σας; Καθόλου/ Σε χαμηλό βαθμό/ Σε μέτριο βαθμό/ Σε μεγάλο βαθμό

ΣΧΟΛΙΑ:

## Βιβλιογραφικές αναφορές

- Chemutury, M. C. (2019). *Managing People at Work [A New Paradigm for the 21st Century]*. Gistrup: River Publishers.
- Collings, David G;. (2021). Leading through paradox in a COVID-19 world: Human resources comes of age. *WILEY*.
- Dauda, Y. (2018). A Review of Performance Appraisal Systems in Different Countries: The UK, India, South Africa and Ghana . *International Journal of Applied Environmental Sciences*.
- Dewi, R. N., Zulkifli, M. E., & Yudi, P. (2021). The Effect of Training on Work Performance and Career Development: The Role of Motivation as Intervening Variable. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*.
- Forced Distribution Method Meaning & Definition*. (2015, December 10). Retrieved from mbaSKOOL: <https://www.mbaskool.com/business-concepts/human-resources-hr-terms/15258-forced-distribution-method.html>
- Garavan, Thomas. (2020). *Learning & Development in Organisations [Strategy, Evidence and Practice]*. Cork: Oak Tree Press.
- Gorun, M., Kayar, I., & Varol, B. (2018). 360-Degree Performance Appraisal and Feedback System: A Study with Heads of Departments in Çanakkale Onsekiz Mart University. *GAUN JSS*.
- Herman, A., & Burgi-Tian, J. (2021). Talent management challenges during COVID-19 and beyond: Performance management to the rescue. *Business Research Quarterly*.
- Hitka Miloš. (2021). Sustainability of Human Resource Management Processes through Employee Motivation and Job Satisfaction. *Acta Polytechnica Hungarica*.
- Houldsworth, Elizabeth. (2021). Performance appraisal and MNEs: The impact of different capitalist archetypes. *ELSEVIER*.
- Houldsworth74, E. (n.d.). Performance appraisal and MNEs: The impact of different capitalist archetypes.
- Islami. (2018). Using Management by Objectives as a performance appraisal tool for employee satisfaction. *Elsevier*.
- Jain, S. (2018). *HR Solutions for Excellence in Training & Development*. Canada: Society Publishing.
- Kasimu, Sendawula. (2018). Training, employee engagement and employee performance: Evidence from Uganda's health sector. *Cogent Business & Management*.
- Katarzyna, A. I. (2021, October Θεματολογικά δελτία για την Ευρωπαϊκή Ένωση). *Θεματολογικά δελτία για την Ευρωπαϊκή Ένωση*. Retrieved from Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο: <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/el/sheet/139/%CE%B5%CE%BA%CF%80%CE%B1%>

CE%B9%CE%B4%CE%B5%CF%85%CF%83%CE%B7-%CE%BA%CE%B1%CE%B9-  
%CE%B5%CF%80%CE%B1%CE%B3%CE%B3%CE%B5%CE%BB%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B9%  
CE%BA%CE%B7-%CE%BA%CE%B1%CF%84%CE%B1%CF%81%CF%84%CE%B

- Kelvin, M. M. (2019). EFFECTS OF CORONA VIRUS PANDEMIC (COVID-19) ON SELECTED HUMAN RESOURCE MANAGEMENT PRACTICES IN TANZANIA. *East African Journal of Social and Applied Sciences (EAJ-SAS)*.
- Mohammad, Reza A; . (2021). Innovative human resource management strategies during the COVID-19 pandemic: A systematic narrative review approach. *Heliyon*.
- Rewel, Jiminez S; . (2021). Development of Human Resource Management Activities in Vietnamese Private Companies. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*.
- Rosales, Sánchez C;. (2019). Does effectiveness in performance appraisal improve with rater training? *PLOS ONE*.
- Shaun, P. (2019). Performance Appraisal Reactions: A Review and Research Agenda. *Feedback at Work*.
- Tikkanen, Tarja; . (2018). Work-related training and workplace learning: Nordic perspectives and European comparisons. *International Journal of Lifelong Education*.
- Torraco, R. J. (2016). Early History of the Fields of Practice of Training and Development and Organization Development.
- Urbancová Hana. (2017). Using of Performance Appraisal Methods in Czech and Slovak Organisations. *QUALITY INNOVATION PROSPERITY / KVALITA INOVÁCIA PROSPERITA*.
- XiuQing, W. (2021). Performance Appraisal Management System of University Administrators Based on Hybrid Cloud. *Hindawi*.
- Yousif, A.-J., & Ahmed, M. (2020). The effect of performance appraisal on job performance in governmental sector: The mediating role of motivation. *Growing Science*.
- ΑνΑΔ. (2019). ΔΕΙΚΤΕΣ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗΣ ΣΕ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΤΗΣ ΑΝΑΔ 2012-2018. Λευκωσία: Αρχή Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού Κύπρου.
- ΕΡΕΥΝΩΝ, Ι. Ο. (2021, Απρίλιος). *Επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση στην Ελλάδα*. Retrieved from FOUNDATION FOR ECONOMIC & INDUSTRIAL RESEARCH: [http://iobe.gr/docs/research/RES\\_05\\_F\\_27042021\\_REP\\_GR.pdf](http://iobe.gr/docs/research/RES_05_F_27042021_REP_GR.pdf)
- Ζαφειρόπουλος, Κ. (2015). «Πως γίνεται μια επιστημονική εργασία;». Αθήνα: ΚΡΙΤΙΚΗ.
- Κανελλόπουλος, Χ. Κ. (2002). *Διοίκηση Προσωπικού-Ανθρώπινου Δυναμικού* (Β' εκδ.). Αθήνα: Σταμούλης ΑΕ.
- Μόντινος, Ό. (2021). *ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΤΜΗΜΑΤΟΣ HR ΣΕ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΕΜΠΟΡΙΑΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ: ΠΩΣ Η ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΤΟΥ ΘΑ ΕΠΗΡΕΑΣΕΙ ΤΗΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ*. Αθήνα: Πανεπιστήμιο Πειραιώς.
- Μούζα-Λαζαρίδη, Ά.-Μ. (2006). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Κριτική ΑΕ.

- Παπαγεωργίου, Γ. (2014). *Ποσοτική έρευνα*. sociology.soc.uoc.gr.
- Παπάνης, Ε., & Ρόντος, Κ. (2005). *Ψυχολογία-Κοινωνιολογία της Εργασίας και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού-Θεωρία και Εμπειρική Έρευνα*. Σιδέρης.
- Τερζίδης, Κ., & Τζωρτζάκης, Κ. (2004). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων [Διοήκηση Προσωπικού]*. Αθήνα: Rosili.
- ΥΣΤΑΤ. (2022). *ΕΡΕΥΝΑ ΕΡΓΑΤΙΚΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ, 1999-2021*. ΥΣΤΑΤ.
- Χυτήρης, Λ. Σ. (2001). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Interbooks.