



ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

**ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ:
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ**

**ΕΥΘΥΜΙΟΣ ΤΖΙΟΥΡΑΣ
ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΑΘΑΝΑΣΙΟΣ ΚΟΥΣΤΕΛΙΟΣ**

ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2025



ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

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

ΕΥΘΥΜΙΟΣ ΤΖΙΟΥΡΑΣ

ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2025

Πνευματικά δικαιώματα

Copyright © Ευθύμιος Τζιούρας, 2025

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

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

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	6
ABSTRACT	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ^ο ΕΙΣΑΓΩΓΗ	8
1.1 Εισαγωγή	8
1.2 Σημασία Έρευνας	9
1.3 Σκοπός Έρευνας	9
1.4 Ερευνητικά Ερωτήματα	9
1.5 Μεθοδολογία Έρευνας	9
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ^ο : Εκπαίδευση εργαζομένων	11
2.1 Έννοια – Ορισμοί	11
2.2 Στόχοι της εκπαίδευσης προσωπικού	11
2.3 Μοντέλα μάθησης	16
2.3.1 Μοντέλο μάθησης του Kolb	16
2.3.2 Ανδραγωγική θεωρία του Knowles	18
2.3.3 Βασικές αρχές αποτελεσματικής μάθησης	19
2.4 Οργάνωση Εκπαίδευσης Προσωπικού.	20
2.4.1 Εντοπισμός εκπαιδευτικών αναγκών	21
2.4.2 Σχεδιασμός προγραμμάτων εκπαίδευσης	22
2.4.3 Επιλογή της μεθόδου εκπαίδευσης	24
2.4.3.1 Εκπαίδευση στη θέση εργασίας (on job training - OJT)	24
2.4.3.2 Εκπαίδευση εκτός θέσης εργασίας (off-the-job training)	27
2.4.4 Εφαρμογή της εκπαίδευσης	31
2.4.5 Αξιολόγηση εκπαίδευσης	31
2.4.5.1 Ορισμός της αξιολόγησης εκπαίδευσης	31
2.4.5.2 Οφέλη της αξιολόγησης της εκπαίδευσης	31
2.4.5.3 Τρόποι αξιολόγησης εκπαίδευσης	31
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ^ο : Απόδοση εργαζομένων	37
3.1 Έννοια - Ορισμοί	37
3.2 Ποια τα βασικά στοιχεία της απόδοσης εργαζομένων	38
3.3 Αξιολόγηση απόδοσης εργαζομένων	39
3.3.1 Η έννοια της αξιολόγησης της απόδοσης	39
3.3.2 Ο σκοπός και οι στόχοι της αξιολόγησης της απόδοσης	40
3.3.3 Ο σχεδιασμός ενός συστήματος αξιολόγησης	41
3.3.4 Μέθοδοι και τεχνικές αξιολόγησης απόδοσης	43
3.3.4.1 Παραδοσιακές μέθοδοι αξιολόγησης	44
3.3.4.2 Νεότερες μέθοδοι αξιολόγησης απόδοσης	49
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ^ο : Επίδραση των προγραμμάτων εκπαίδευσης προσωπικού	54
4.1 Σύνδεση των προγραμμάτων εκπαίδευσης με την απόδοση του προσωπικού	54
4.2 Σύνδεση των προγραμμάτων εκπαίδευσης με τη μείωση των ατυχημάτων	55
4.2.1 Η κατανόηση της σημασίας της εκπαίδευσης σε θέματα ασφαλείας	56
4.2.2 Κύρια στοιχεία ενός αποτελεσματικού εκπαιδευτικού προγράμματος για την ασφάλεια	57
4.2.3 Τύποι εκπαίδευσης για την πρόληψη ατυχημάτων	58

4.3 Σύνδεση των προγραμμάτων εκπαίδευσης με την ελκυστικότητα της επιχείρησης	58
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ^ο : Συμπεράσματα	61
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 ^ο : Προτάσεις για μελλοντική έρευνα	63
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ	64

Σελίδα Εγκυρότητας

Ονοματεπώνυμο Φοιτητή/Φοιτήτριας: Ευθύμιος Τζιούρας

Τίτλος Διπλωματικής Εργασίας: Εκπαίδευση και απόδοση εργαζομένων

Η παρούσα Διπλωματική Εργασία εκπονήθηκε στο πλαίσιο των σπουδών για την απόκτηση εξ αποστάσεως μεταπτυχιακού τίτλου στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις και εγκρίθηκε στις 04.02.25 από τα μέλη της Εξεταστικής Επιτροπής.

Εξεταστική Επιτροπή:

Πρώτος επιβλέπων (Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφος): Αθανάσιος Κουστέλιος

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής: Χριστίνα Μορφάκη

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής: Δημήτριος Μπελιάς

ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ

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

Ο Δηλών

Ευθύμιος Τζιούρας

Efthimis Tziouras

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η πραγματοποίηση μεταπτυχιακών σπουδών ήταν για εμένα μια επιθυμία η οποία δεν ήταν εφικτό να υλοποιηθεί τα προηγούμενα χρόνια, λόγω επαγγελματικών και οικογενειακών υποχρεώσεων.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου και ιδιαίτερα τη σύζυγό μου για την στήριξη και την υπομονή που έδειξαν όλο το χρονικό διάστημα που διήρκησαν οι σπουδές μου.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της παρούσας έρευνας να μελετήσει α) τη σύνδεση των προγραμμάτων εκπαίδευσης με την απόδοση των εργαζομένων β) τη σύνδεση των προγραμμάτων εκπαίδευσης των εργαζομένων με την μείωση των ατυχημάτων και γ) τη σύνδεση των προγραμμάτων εκπαίδευσης με την ελκυστικότητα της επιχείρησης.

Η μεθοδολογία της έρευνας είναι βιβλιογραφική βασιζόμενη σε βιβλιογραφικά δεδομένα, όπως εμπειρικές, θεωρητικές μελέτες ή άλλες βιβλιογραφικές έρευνες και συγγράμματα που σχετίζονται με την εκπαίδευση και την απόδοση. Οι πηγές εξετάστηκαν κριτικά για την αξιοπιστία, τη συνάφεια και τη συμβολή τους στο υπό μελέτη θέμα. Οι πληροφορίες οργανώθηκαν σε κατηγορίες και θέματα για να αναδειχθούν οι κύριες τάσεις. Τέλος συνδυάστηκαν τα ευρήματα από τις διάφορες πηγές για να προκύψει μια συνολική εικόνα της υπάρχουσας γνώσης.

Από τα αποτελέσματα της έρευνας προκύπτει η άμεση θετική επίδραση της εκπαίδευσης τόσο στην αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων, όσο και στη μείωση των ατυχημάτων, αλλά και την ελκυστικότητα μιας επιχείρησης.

ABSTRACT

The purpose of this research is to study a) the connection of training programs with employee performance b) the connection of employee training programs with the reduction of accidents and c) the connection of training programs with the attractiveness of the company.

The research methodology is bibliographic based on bibliographic data, such as empirical, theoretical studies or other bibliographic research and writings related to training and performance. The sources were critically examined for their reliability, relevance and contribution to the subject under study. The information was organized into categories and topics to highlight the main trends. Finally, the findings from the various sources were combined to obtain an overall picture of existing knowledge.

The results of the research show the direct positive effect of training on both increasing employee performance and reducing accidents, as well as on the attractiveness of a company.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1^ο ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Εισαγωγή

Στη σημερινή εποχή οι επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται σε ένα περιβάλλον έντονου ανταγωνισμού. Η βιωσιμότητα των επιχειρήσεων κρίνεται σε μεγάλο βαθμό από το αποτέλεσμα, του οποίου η παραγωγή απαιτεί την τήρηση κανόνων, προτύπων διασφάλισης ποιότητας και πολλές φορές ελέγχου από τον αγοραστή.

Η παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών τηρώντας τους κανόνες που διέπουν πρότυπα και λειτουργίες διασφαλίζουν στην επιχείρηση την ποιότητα, την εξοικονόμηση πόρων, την δυνατότητα πώλησης προϊόντων προστιθέμενης αξίας και αυξημένης απόδοσης προσωπικού. Αντίθετα η απόκλιση από την εφαρμογή των ελάχιστων απαιτήσεων ποιότητας μπορεί να οδηγήσει μια επιχείρηση σε σταδιακή απαξίωση της απέναντι στον καταναλωτή, σε αποζημιώσεις και πιθανά στο κλείσιμο της επιχείρησης.

Τα παραπάνω αποτελούν τους σημαντικότερους παράγοντες που οδήγησαν αρχικά τις μεγάλες επιχειρήσεις και στη συνέχεια και τις μικρότερες στη δημιουργία ξεχωριστών τμημάτων ελέγχου των λειτουργιών της επιχείρησης και της ασφαλούς παραγωγής των προϊόντων και υπηρεσιών εφαρμόζοντας κανόνες και πρότυπα. Τα πρότυπα αυτά βασίζονται στην παρακολούθηση των παραμέτρων παραγωγής και τις επιπτώσεις της δραστηριότητας παραγωγής στο περιβάλλον. Τα απαιτητικά αυτά πρότυπα δημιουργούν και την ανάγκη εφαρμογής των κανόνων παραγωγής από εκπαιδευμένο προσωπικό.

Την κάλυψη των απαιτήσεων που προκύπτουν για την εφαρμογή των απαιτήσεων λειτουργίας μιας σύγχρονης επιχείρησης έρχεται να καλύψει το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού. Η ύπαρξη τμήματος ανθρώπινου δυναμικού σε μια επιχείρηση, αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο της στη συνεχή προσπάθεια εύρεσης, εκπαίδευσης και εξέλιξης του κατάλληλου προσωπικού που θα στελεχώσει τα τμήματα λειτουργίας της. Το τμήμα Ανθρώπινου δυναμικού είναι αυτό που επωμίζεται την ευθύνη ανάπτυξης του προσωπικού και εφαρμογής της στρατηγικής που ορίζεται από τους στόχους της επιχείρησης. Μεταξύ των στρατηγικών ανάπτυξης του προσωπικού είναι και η εκπαίδευσή του, αλλά και η παρακολούθηση των αποτελεσμάτων της εκπαίδευσης σε σχέση με την αποδοτικότητα και την παραγωγικότητα της επιχείρησης.

Η εκπαίδευση του προσωπικού αποτελεί σοβαρό κόστος για μια επιχείρηση για αυτό και η επιλογή των προγραμμάτων εκπαίδευσης του προσωπικού πρέπει να γίνεται πολύ προσεκτικά και να έχει συγκεκριμένους στόχους. Κύριος στόχος είναι η διατήρηση συγκεκριμένου επιπέδου

εκπαίδευσης για όλους τους εργαζόμενους και στη συνέχεια ανάλογα με τη θέση της κάθε ομάδας πρέπει να επιλέγεται και αντίστοιχο πρόγραμμα.

1.2 Σημασία Έρευνας

Στην παρούσα έρευνα μελετάμε το θέμα της εκπαίδευσης που λαμβάνει το προσωπικό του ιδιωτικού τομέα των επιχειρήσεων στην Ελλάδα και γίνεται προσπάθεια να αποδείξουμε τη συμβολή της εκπαίδευσης στη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων και συνάμα των αποτελεσμάτων ίδιας της επιχείρησης.

Η εκπαίδευση του προσωπικού είναι μια από τις σημαντικότερες λειτουργίες του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού, καθώς μέσα από την εκπαίδευση το προσωπικό αποκτά όλα εκείνα τα εφόδια που είναι απαραίτητα για να υλοποιήσουν τους στόχους και να συμβάλουν στην οικονομική επιτυχία μιας επιχείρησης.

Από την άλλη, ο ιδιωτικός τομέας σε μια σύγχρονη χώρα αποτελεί σημαντικό κομμάτι της οικονομίας το οποίο μπορεί να τροφοδοτήσει την ανάπτυξη, ενσωματώνοντας όλες τις νέες μεθόδους παραγωγής και παροχής υπηρεσιών. Ιδιαίτερα στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον των επιχειρήσεων, η διαφοροποίηση μέσα από την αύξηση της απόδοσης αναδεικνύει τη σημασία της εκπαίδευσης για την επιβίωση μιας επιχείρησης.

1.3 Σκοπός Έρευνας

Σκοπός της παρούσας έρευνας να μελετήσει α) τη σύνδεση των προγραμμάτων εκπαίδευσης με την απόδοση των εργαζομένων β) τη σύνδεση των προγραμμάτων εκπαίδευσης των εργαζομένων με την μείωση των ατυχημάτων και γ) τη σύνδεση των προγραμμάτων εκπαίδευσης με την ελκυστικότητα της επιχείρησης.

1.4 Ερευνητικά Ερωτήματα

Τα ερευνητικά ερωτήματα στα οποία θα προσπαθήσει να απαντήσει η συγκεκριμένη μελέτη, μελετώντας τη βιβλιογραφία είναι:

- α) Τα προγράμματα εκπαίδευσης συντελούν στην αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων;
- β) Τα προγράμματα εκπαίδευσης συντελούν στην μείωση των ατυχημάτων;
- γ) Τα προγράμματα εκπαίδευσης συντελούν στην αυξημένη ελκυστικότητα της επιχείρησης;

1.5 Μεθοδολογία Έρευνας

Η μεθοδολογία της έρευνας είναι βιβλιογραφική και μέσα από την παράθεση των διαθέσιμων πηγών θα γίνει προσπάθεια να απαντηθούν τα βασικά ερευνητικά ερωτήματα της διπλωματικής.

Η βιβλιογραφική έρευνα αποτελεί έναν τρόπο ανάλυσης ενός θέματος, που επιδιώκει να δώσει απάντηση σε ερωτήματα χωρίς τη συλλογή ερευνητικών-εμπειρικών δεδομένων, στα οποία θα

στηριχθεί για να τεκμηριώσει την απάντηση, αλλά σε βιβλιογραφικά δεδομένα, όπως εμπειρικές, θεωρητικές μελέτες ή άλλες βιβλιογραφικές έρευνες και συγγράμματα.

Η μεθοδολογία συγγραφής της βιβλιογραφικής έρευνας βασίζεται στη συνοπτική απόδοση των νοημάτων των υπό εξέταση βιβλιογραφικών δεδομένων, στην κατηγοριοποίησή τους, στη συγκριτική παρουσίαση των δεδομένων, στην κριτική αποτίμηση των δεδομένων και τέλος στη συγκρότησή τους σε ένα νέο ενιαίο κείμενο.

Με τη βιβλιογραφική έρευνα προσπαθούμε να δώσουμε απαντήσεις σε ερωτήματα στηριζόμενοι όχι σε εμπειρικά δεδομένα ερευνών αλλά μέσα από την κριτική ανάλυση άλλων, σχετικών με το θέμα μας, δημοσιευμένων εργασιών (εμπειρικών μελετών, θεωρητικών μελετών και άλλων βιβλιογραφικών ερευνών), δηλαδή συνοψίζοντας, ταξινομώντας, συγκρίνοντας και συνθέτοντας υλικό που έχει ήδη δημοσιευθεί.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο : Εκπαίδευση εργαζομένων

2.1 Έννοια – Ορισμοί

Η εκπαίδευση είναι ο οργανωμένος τρόπος με τον οποίο οι οργανισμοί παρέχουν ανάπτυξη και βελτίωση της ποιότητας εργασίας νέων και υπαρχόντων εργαζομένων. Θεωρείται ως μια συστηματική προσέγγιση μάθησης και ανάπτυξης που βελτιώνει την εξέλιξη σε ατομικό, ομαδικό και οργανωσιακό επίπεδο (Ford & Goldstein, 2002). Είναι η σειρά των δραστηριοτήτων που ξεκίνησε η οργάνωση και οδηγεί στην απόκτηση γνώσεων ή δεξιοτήτων για αναπτυσσόμενους σκοπούς. Συμβάλλει δε με αυτό τον τρόπο στην ευημερία και την απόδοση του ανθρώπινου κεφαλαίου, της οργάνωσης, καθώς και της κοινωνίας γενικότερα.

Σύμφωνα με τον Dessler (2011) εκπαίδευση σημαίνει να δίνεις στους νέους ή νυν υπαλλήλους τις δεξιότητες που χρειάζονται για να εκτελέσουν τη δουλειά τους. Η εκπαίδευση μπορεί να περιλαμβάνει το να πρέπει ο τρέχων κάτοχος της θέσης να εξηγήσει τη δουλειά στον νεοπροσλαμβανόμενο ή να περιλαμβάνει μαθήματα πολλών εβδομάδων στην τάξη ή στο διαδίκτυο. Η εκπαίδευση του προσωπικού είναι σημαντική γιατί ακόμη και οι εργαζόμενοι υψηλών θέσεων αν δεν ξέρουν τι να κάνουν και πώς να το κάνουν, θα αυτοσχεδιάσουν ή δεν θα κάνουν τίποτα χρήσιμο (Dessler, 2011).

2.2 Στόχοι της εκπαίδευσης προσωπικού

Βασικός στόχος της εκπαίδευσης του προσωπικού σε μια επιχείρηση είναι να βοηθάει στην επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων της, δίνοντας αξία στην εργασία των εργαζομένων που απασχολεί. Στόχοι της εκπαίδευσης μπορεί να είναι η ανάπτυξη των υπαρχουσών επαγγελματικών δεξιοτήτων, η ανάπτυξη διαφορετικών ή νέων επαγγελματικών δεξιοτήτων ούτως ώστε να μπορέσουν να αναλάβουν νέα καθήκοντα και η μείωση του χρόνου μάθησης κατά την ανάληψη νέας θέσης εργασίας, μετάθεσης ή προσαρμογής (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2023).

Οι τομείς που μπορούν να βελτιωθούν με την εκπαίδευση είναι:

Οι γνώσεις, δηλαδή το σύνολο των καταγεγραμμένων πληροφοριών και εμπειριών σε μια θέση εργασίας που αποκτήθηκαν με τα χρόνια, την εκπαίδευση και την ικανότητα μάθησης του κάθε εργαζόμενου

Οι ικανότητες (hard και soft skills), που αποτελούν μία τυποποιημένη απαίτηση προκειμένου ένα άτομο να εκτελεί υπεύθυνα και αυτόνομα κάποια προκαθορισμένη εργασία/έργο ή λειτουργία στο περιβάλλον εργασίας. π.χ να λαμβάνει αποφάσεις ή να χειρίζεται προβλήματα

Οι στάσεις (attitudes), που περιλαμβάνουν την προδιάθεση ενός ατόμου να ανταποκριθεί θετικά ή αρνητικά σε άτομα, γεγονότα ή καταστάσεις. Η αλλαγή στις στάσεις μέσα από την εκπαίδευση οδηγεί στον αποτελεσματικότερο τρόπο αντιμετώπισης καταστάσεων.

Οι επαγγελματικές δεξιότητες (competencies), που είναι ένα σύνολο αποδείξιμων χαρακτηριστικών και δεξιοτήτων που επιτρέπουν και βελτιώνουν την αποτελεσματικότητα της απόδοσης μιας εργασίας. Οι επαγγελματικές δεξιότητες χωρίζονται στις συμπεριφορικές, τις τεχνικές και τις ηγετικές.

Οι οργανισμοί μπορούν να χρησιμοποιήσουν διάφορους τύπους προγραμμάτων εκπαίδευσης εργαζομένων και οι στόχοι της εκπαίδευσης ποικίλλουν ανάλογα με την κατηγορία εργαζομένων στην οποία αυτή απευθύνεται και τις ιδιαίτερες ανάγκες που θέλει να καλύψει η κάθε επιχείρηση. Παρακάτω αναλύονται οι διαφορετικοί τύποι εκπαίδευσης εργαζομένων και οι στόχοι τους για την επιχείρηση.

Εκπαίδευση Προσανατολισμού (Orientation)

Είναι ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης εργαζομένων που έχει σκοπό να εξοικειώσει τους νέους εργαζόμενους με το εργασιακό τους περιβάλλον και τον οργανισμό συνολικά. Αυτός ο τύπος εκπαίδευσης εργαζομένων στοχεύει να βοηθήσει τους νέους προσλαμβάνοντες να προηγηθούν στο χώρο εργασίας τους, παρουσιάζοντάς τους στους διευθυντές και τους συναδέλφους τους. Τα προγράμματα κατάρτισης προσανατολισμού συνήθως ολοκληρώνονται με μια επισκόπηση των ρόλων και των ευθυνών των εργαζομένων, ακολουθούμενη από μια συνεδρία ερωτήσεων και απαντήσεων με τον υπεύθυνο ανθρώπινου δυναμικού (Pollack, 2024).

Εκπαίδευση ενσωμάτωσης (Onboarding)

Είναι μια διαδικασία εκπαίδευσης που χρησιμοποιούν οι οργανισμοί για να μυήσουν τους νέους υπαλλήλους στους ρόλους τους και τη συνολική εταιρική κουλτούρα. Σε αντίθεση με την εκπαίδευση προσανατολισμού, η οποία είναι συνήθως σύντομη και επικεντρώνεται στα βασικά τμήματα εργασίας στην εταιρεία, η ενσωμάτωση είναι μια πιο εκτεταμένη διαδικασία. Ουσιαστικά βοηθά τους νέους προσλαμβάνοντες να κατανοήσουν τις ευθύνες τους και πώς ταιριάζουν στην ευρύτερη οργανωτική δομή. Η ενσωμάτωση συχνά εκτείνεται κατά τους πρώτους μήνες απασχόλησης, διασφαλίζοντας ότι οι νέοι εργαζόμενοι είναι πλήρως ενσωματωμένοι και άνετοι στο νέο τους περιβάλλον. Αυτή η διεξοδική προσέγγιση βοηθά στη δημιουργία γερών θεμελίων για μακροπρόθεσμη επιτυχία εντός της εταιρείας (Pollack, 2024).

Εκπαίδευση συμμόρφωσης

Η εκπαίδευση συμμόρφωσης περιλαμβάνει διάφορα προγράμματα εκπαίδευσης εργαζομένων. Σε αντίθεση με άλλους τύπους εκπαίδευσης εργαζομένων, η εκπαίδευση συμμόρφωσης είναι κρίσιμης σημασίας και περιλαμβάνει προγράμματα προσαρμοσμένα ανάλογα με τις δραστηριότητες της κάθε επιχείρησης. Παρακάτω οι πιο συνηθισμένοι τύποι μαθημάτων κατάρτισης συμμόρφωσης:

Εκπαίδευση συμμόρφωσης με κανόνες υγιεινής και ασφάλειας: Αυτός ο τύπος εκπαίδευσης εκπαιδεύει τους υπαλλήλους σχετικά με πιθανούς κινδύνους, διαδικασίες έκτακτης ανάγκης, πρωτόκολλα ασφαλείας και τη σωστή χρήση του εξοπλισμού ασφαλείας. Αυτός ο τύπος εκπαίδευσης είναι ιδιαίτερα σημαντικός σε βιομηχανίες όπου επικρατούν φυσικοί κίνδυνοι, όπως η κατασκευή και οι κατασκευές.

Εκπαίδευση για την ασφάλεια στον κυβερνοχώρο: Στη σημερινή ψηφιακή εποχή, οι εργαζόμενοι πρέπει να εκπαιδεύονται στο πώς να προστατεύουν ευαίσθητες πληροφορίες. Η εκπαίδευση ασφάλειας στον κυβερνοχώρο καλύπτει πολλούς ζωτικούς τομείς, συμπεριλαμβανομένης της σημασίας της χρήσης ασφαλών κωδικών πρόσβασης, της αναγνώρισης απόπειρες ηλεκτρονικού ψαρέματος και της προστασίας των δεδομένων πελατών. Εκπαίδευση δεοντολογίας: Πολλοί οργανισμοί υποστηρίζουν ηθικά πρότυπα που καθοδηγούν τις πρακτικές τους. Η εκπαίδευση ηθικής εκπαιδεύει τους υπαλλήλους σχετικά με τον κώδικα δεοντολογίας του οργανισμού, δίνοντας έμφαση στην ειλικρινή λήψη αποφάσεων και εντοπίζοντας πιθανές συγκρούσεις συμφερόντων (Pollack, 2024).

Εκπαίδευση προϊόντων/υπηρεσιών

Η εκπαίδευση προϊόντων ή υπηρεσιών είναι απαραίτητη για τους υπαλλήλους για την αποτελεσματική προώθηση και υποστήριξη των προσφορών του οργανισμού τους. Αυτή η εκπαίδευση είναι γνωστή και ως εκπαίδευση εξυπηρέτησης πελατών, εξοπλίζει το προσωπικό με λεπτομερείς γνώσεις σχετικά με τα χαρακτηριστικά, τα οφέλη και τις πιθανές εφαρμογές ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Επιτρέπει στους υπαλλήλους να απαντούν με ακρίβεια στα ερωτήματα των πελατών και να χειρίζονται τυχόν προβλήματα με σιγουριά.

Επιπλέον, διασφαλίζει τη συνέπεια στον τρόπο με τον οποίο μεταφέρονται οι πληροφορίες στους πελάτες, ενισχύοντας τη συνολική εμπειρία του πελάτη. Η εκπαίδευση προϊόντων/υπηρεσιών είναι ιδιαίτερα ζωτικής σημασίας για τις ομάδες πωλήσεων και υποστήριξης πελατών, καθώς επηρεάζει άμεσα την αποτελεσματικότητα των πωλήσεων και την ικανοποίηση των πελατών. Αυτή η εκπαίδευση είναι συνεχής, προσαρμόζεται στις ενημερώσεις και στην κυκλοφορία νέων προϊόντων (Pollack, 2024).

Εκπαίδευση ηγεσίας

Η εκπαίδευση ηγεσίας είναι ένας ακόμη τύπος προγράμματος κατάρτισης εργαζομένων. Είναι ένα είδος προγράμματος που είναι κατάλληλο για όλους τους εργαζόμενους καθώς σκοπεύει να δώσει στους ηγέτες και στους υποψήφιους ηγέτες τις δεξιότητες που χρειάζονται για να επιτύχουν σε ηγετικές θέσεις. Η εκπαίδευση ηγεσίας στοχεύει στην επίλυση των αδυναμιών των ηγετών και στην εκπαίδευση των εργαζομένων για το πώς να γίνουν ηγέτες, να διαχειριστούν την αλλαγή, να σκέφτονται στρατηγικά, να επηρεάζουν τους άλλους, να επικοινωνούν και να λαμβάνουν αποφάσεις. Η εκπαίδευση ηγεσίας μπορεί επίσης να επικεντρωθεί σε συγκεκριμένα σύνολα δεξιοτήτων ανάλογα με τις ανάγκες ενός οργανισμού. Τα προγράμματα κατάρτισης και ανάπτυξης ηγεσίας είναι προγράμματα κατάρτισης που βοηθούν επίσης τους οργανισμούς να καλλιεργήσουν μελλοντικούς ηγέτες (Pollack, 2024).

Εκπαίδευση επίλυσης συγκρούσεων

Ο χώρος εργασίας συγκεντρώνει άτομα από διαφορετικά υπόβαθρα, το καθένα με μοναδικές προσωπικότητες, στόχους και προοπτικές. Συχνά προκύπτουν συγκρούσεις από αυτές τις διαφορές, είτε σχετίζονται με απόψεις, χρονοδιαγράμματα έργων ή προθεσμίες. Άλλοι παράγοντες, όπως οι προσωπικές φιλοδοξίες, οι φυλετικές προκαταλήψεις και οι διαφορετικές απόψεις, μπορούν επίσης να πυροδοτήσουν διαφωνίες στο χώρο εργασίας.

Η διασφάλιση της ειρήνης στο χώρο εργασίας είναι ζωτικής σημασίας, επιτρέποντας στους εργαζόμενους να καλλιεργούν υγιείς σχέσεις με τους συναδέλφους τους.

Η εκπαίδευση επίλυσης συγκρούσεων είναι το εργαλείο που χρειάζεται κάθε οργανισμός που επιθυμεί την κοινωνική συνοχή και τη συνεργασία των εργαζομένων. Είναι ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα που εξοπλίζει τους εργαζόμενους με τις απαραίτητες δεξιότητες για την αντιμετώπιση παρεξηγήσεων και την ανακούφιση της περιττής έντασης (Pollack, 2024).

Εκπαίδευση Αποκλιμάκωσης

Η εκπαίδευση αποκλιμάκωσης εξοπλίζει τα άτομα με τις τεχνικές που απαιτούνται για την πρόληψη της έντασης των συγκρούσεων, διασφαλίζοντας ότι τα δευτερεύοντα ζητήματα μπορούν να επιλυθούν ειρηνικά. Περιλαμβάνει εκπαίδευση για το πώς να μοιράζεστε ιδέες με άλλους και πώς να τους επηρεάζετε ώστε να αγοράσουν μια ιδέα και να θέλουν να τη δουν να πετυχαίνει. Όλες αυτές οι διαφορετικές πτυχές των δεξιοτήτων επικοινωνίας είναι αυτές που αποτελούν το μεγαλύτερο μέρος της εκπαίδευσης αποκλιμάκωσης, οι οποίες είναι κρίσιμες για την παρέμβαση μόλις υπάρχουν προειδοποιητικά σημάδια μιας κατάστασης που πρόκειται να κλιμακωθεί (Pollack, 2024).

Εκπαίδευση Επικοινωνίας

Η επικοινωνία είναι ο μοναδικός παράγοντας που βελτιώνει τις σχέσεις σε όλους τους τομείς. Η καλύτερη επικοινωνία συνεπάγεται την ανταλλαγή πληροφοριών με τρόπους που επιτρέπουν στους άλλους να λάβουν το μήνυμα, ενώ παράλληλα τους ακούνε με ενσυναίσθηση και κατανόηση, ήρεμα και αποτελεσματικά και μαθαίνουν πώς να συνεργάζονται με άλλους και όχι εναντίον τους. Η εκπαίδευση δεξιοτήτων επικοινωνίας θεωρείται επίσης εκπαίδευση μαλακών δεξιοτήτων και συνοδεύεται από σημαντικά οφέλη, όπως τη βελτίωση της αυτογνωσίας, την ομαδική εργασία, την ενίσχυση της παραγωγικότητας, την ενίσχυση της αλληλεπίδρασης με τους πελάτες (Pollack, 2024).

Εκπαίδευση για τη διαφορετικότητα και την ένταξη

Η εκπαίδευση για τη διαφορετικότητα και την ένταξη ενισχύει την ικανότητα του εργαζομένου να δημιουργεί ισχυρές σχέσεις με άλλους, κάτι που στη συνέχεια μεταφράζεται σε εμπειρία σύνδεσης και ενότητας.

Οι εργαζόμενοι που μοιράζονται μια ισχυρή σύνδεση θα συνεργαστούν για έναν κοινό στόχο, υποδεικνύοντας ότι υπάρχει μια περίπλοκη σχέση μεταξύ της διαφορετικότητας και της εκπαίδευσης ένταξης και μιας θετικής εργασιακής κουλτούρας.

Εάν ένας υπάλληλος κατανοεί πώς να ευδοκιμεί σε ένα περιβάλλον όπου είναι ουσιαστικά διαφορετικός, μπορεί να επιβιώσει σε κάθε πρόκληση που συναντά (Pollack, 2024).

Εκπαίδευση στα πρότυπα ποιότητας

Η εκπαίδευση διασφάλισης ποιότητας βοηθά τους υπαλλήλους να κατανοήσουν καλύτερα τα πρότυπα ποιότητας στον οργανισμό τους. Η εκπαίδευση διασφάλισης ποιότητας επιδιώκει να βελτιώσει τις διαδικασίες των εργαζομένων που διασφαλίζουν ότι το τελικό προϊόν ή υπηρεσία, πληροί τα πρότυπα ποιότητας που αναμένονται από τέτοια προϊόντα. Υπάρχουν πολλά οφέλη που απολαμβάνουν οι οργανισμοί όταν ενσωματώνουν εκπαίδευση διασφάλισης ποιότητας στα προγράμματά τους στο χώρο εργασίας όπως, αδιαμφισβήτητη ικανοποίηση πελατών, εμπιστοσύνη και ακεραιότητα ως επωνυμία, μειωμένη σπατάλη, βελτιωμένα περιθώρια κέρδους, επιταχυνόμενη ανάπτυξη, πιστούς πελάτες και ένα μορφωμένο εργατικό δυναμικό (Pollack, 2024).

Εκπαίδευση Τεχνικών Δεξιοτήτων

Οι δεξιότητες τεχνικής κατάρτισης είναι το ακριβώς αντίθετο από την εκπαίδευση των μαλακών δεξιοτήτων στο χώρο εργασίας. Στο χώρο εργασίας, οι εργαζόμενοι έχουν σκληρές δεξιότητες και ικανότητες που σχετίζονται με την εργασία και τον τρόπο ολοκλήρωσης αυτής.

Από την άλλη πλευρά, οι μαλακές δεξιότητες είναι προσωπικές ιδιότητες και χαρακτηριστικά που καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο ένας εργαζόμενος συνεργάζεται με άλλους (Pollack, 2024).

Εκπαίδευση Ασφάλειας

Τα εκπαιδευτικά προγράμματα για την ασφάλεια στο χώρο εργασίας παρέχουν στο εργατικό δυναμικό γνώσεις και δεξιότητες για το πώς να εκτελεί τα καθημερινά του καθήκοντα με ασφάλεια για τον εαυτό του και τους συναδέλφους του. Ένα κατάλληλο πρόγραμμα εκπαίδευσης για την ασφάλεια περιλαμβάνει κατευθυντήριες γραμμές και οδηγίες για τον εντοπισμό κινδύνων και κινδύνων και τον τρόπο αντιμετώπισης λιγότερο επικίνδυνων συμβάντων.

Ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης για την ασφάλεια στο χώρο εργασίας βελτιώνει την κουλτούρα αναφοράς συμβάντων, η οποία θεωρείται κρίσιμη για την αποφυγή ακόμη πιο σοβαρών ζημιών και βοηθά στην αποφυγή συμβάντων.

Τα περιστατικά ασφαλείας είναι κοινά στο χώρο εργασίας και ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης για την ασφάλεια μπορεί να βοηθήσει τους εργαζόμενους να μάθουν να προειδοποιούν ή να ειδοποιούν τους άλλους για ένα κίνδυνο πριν συμβεί περιστατικό ή για το χειρισμό μιας κατάστασης ασφαλείας κατά την εμφάνισή της (Pollack, 2024).

2.3 Μοντέλα μάθησης

Όπως και στην τάξη, θα συναντήσουμε διάφορα στυλ μάθησης στο χώρο εργασίας. Αυτό οφείλεται σε μεγάλο βαθμό επειδή οι άνθρωποι διαφέρουν ως προς τον τρόπο με τον οποίο προτιμούν να λαμβάνουν πληροφορίες. Ωστόσο, κατανοώντας καλύτερα τα στυλ μάθησης στην εργασία, δίνεται η δυνατότητα αποτελεσματικής επικοινωνίας, ειδικά όταν ο εργαζόμενος εκπαιδεύεται σε μια νέα διαδικασία ή όταν εκπαιδεύεται προκειμένου να βελτιώσει την απόδοσή του σε μια συγκεκριμένη εργασία.

2.3.1 Μοντέλο μάθησης του Kolb (1984)

Ο David Kolb δημοσίευσε το μοντέλο του στυλ μάθησης το 1984. Η θεωρία της βιωματικής μάθησης του Kolb (1984) λειτουργεί σε δύο επίπεδα: έναν κύκλο μάθησης τεσσάρων σταδίων και τέσσερα διαφορετικά στυλ μάθησης. Μεγάλο μέρος της θεωρίας του Kolb (1984) αφορά τις εσωτερικές γνωστικές διαδικασίες του μαθητή. Ο Kolb (1984) δηλώνει ότι η μάθηση περιλαμβάνει την απόκτηση αφηρημένων εννοιών που μπορούν να εφαρμοστούν με ευελιξία σε μια σειρά καταστάσεων. Στη θεωρία του Kolb (1984), η ώθηση για την ανάπτυξη νέων εννοιών δίνεται από νέες εμπειρίες (McLeod, 2024).

Η θεωρία του βιωματικού στυλ μάθησης του Kolb (1984) αντιπροσωπεύεται τυπικά από έναν κύκλο μάθησης τεσσάρων σταδίων στον οποίο ο εκπαιδευόμενος «αγγίζει όλες τις βάσεις»:

Κύκλος Μάθησης του Kolb

Σχήμα 1



Πηγή: <https://thetrainingthinking.com/o-kuklos-mathisis-ton-tessaron-stadion-tou-david-kolb/>

Συγκεκριμένη Εμπειρία – μια νέα εμπειρία ή κατάσταση αντιμετωπίζεται ή μια νέα ερμηνεία της υπάρχουσας εμπειρίας. Τα γεγονότα αναγκάζουν τα άτομα να προσαρμόζουν τη συμπεριφορά τους, αποφεύγοντας τις δυσάρεστες καταστάσεις και επιδιώκοντας αυτές που τους προκαλούν ευχαρίστηση.

Αναστοχαστική Παρατήρηση της νέας εμπειρίας - Αξιοποίηση των γνώσεων των ανθρώπων με τους οποίους ερχόμαστε σε επαφή μέσα από την παρατήρηση, τις ερωτήσεις, την ανταλλαγή απόψεων.

Αφηρημένη Θεωρητική Σύλληψη - Σε αυτό το στάδιο, αντί συναισθημάτων, η μάθηση περιλαμβάνει τη χρήση θεωριών, λογικής και ιδεών για την κατανόηση προβλημάτων και καταστάσεων. Συνήθως, ο εκπαιδευόμενος βασίζεται σε συστηματικό σχεδιασμό και αναπτύσσει θεωρίες και ιδέες για την επίλυση προβλημάτων.

Ενεργός Πειραματισμός - οι νέες ιδέες ή τροποποιημένες έννοιες προκαλούν πειραματισμό.

Ο εκπαιδευόμενος εφαρμόζει τις ιδέες του στον κόσμο γύρω του για να δει τι συμβαίνει.

Ο Kolb (1984) θεωρεί τη μάθηση ως μια ολοκληρωμένη διαδικασία με κάθε στάδιο να υποστηρίζει και να τροφοδοτεί εξίσου το επόμενο. Είναι δυνατόν να εισέλθετε στον κύκλο σε οποιοδήποτε στάδιο και να τον ακολουθήσετε μέσω της λογικής ακολουθίας του.

Ωστόσο, η αποτελεσματική μάθηση συντελείται μόνο όταν ο εκπαιδευόμενος μπορεί να εκτελέσει και τα τέσσερα στάδια του μοντέλου. Επομένως, κανένα στάδιο του κύκλου δεν είναι αποτελεσματικό ως διαδικασία μάθησης από μόνο του. Επίσης η διαδικασία διέλευσης του κύκλου έχει ως αποτέλεσμα το σχηματισμό όλο και πιο περίπλοκων και αφηρημένων «νοητικών μοντέλων» για οτιδήποτε μαθαίνει ο εκπαιδευόμενος (McLeod, 2024).

Συνεπώς οι εκπαιδευτές πρέπει να διασφαλίζουν ότι οι δραστηριότητες σχεδιάζονται και εκτελούνται με τρόπους που προσφέρουν σε κάθε εκπαιδευόμενο την ευκαιρία να ασχοληθεί με τον τρόπο που του ταιριάζει καλύτερα. Επίσης, τα άτομα μπορούν να βοηθηθούν για να μάθουν πιο αποτελεσματικά με τον προσδιορισμό των λιγότερο προτιμώμενων στυλ μάθησης και την ενδυνάμωσή τους μέσω της εφαρμογής του βιωματικού κύκλου μάθησης.

Ιδανικά, οι δραστηριότητες και το υλικό θα πρέπει να αναπτυχθούν με τρόπους που αξιοποιούν τις ικανότητες από κάθε στάδιο του βιωματικού κύκλου μάθησης και μεταφέρουν τους μαθητές σε όλη τη διαδικασία διαδοχικά. Τέλος το σχήμα κύκλου τονίζει το βασικό χαρακτηριστικό της εκπαίδευσης ως μια αέναη διαδικασία με ανατροφοδότηση (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

2.3.2 Ανδραγωγική θεωρία του Knowles (1968)

Η ανδραγωγία είναι η επιστήμη που διερευνά τον τρόπο μάθησης των ενηλίκων. Η διδασκαλία των ενηλίκων παρουσιάζει δυσκολίες συγκρινόμενη με αυτή των παιδιών. Οι ενήλικοι έχουν προβλήματα προγραμματισμού, πολλές επιμέρους ευθύνες (π.χ. οικογένειες) καθώς επίσης έλλειψη χρόνου, χρημάτων και προσωπικής φροντίδας από άλλους. Η θεωρία της εκπαίδευσης ενηλίκων του Knowles πρωτοεμφανίστηκε το 1968 και αποτελεί συγχρόνως προσπάθεια μελέτης της διαδικασίας μάθησης στους ενήλικες. Ο Knowles (1968) επισημαίνει το γεγονός ότι οι ενήλικες είναι αυτοκαθοδηγούμενοι και έχουν την ευθύνη των αποφάσεών τους και θεωρεί ότι τα προγράμματα της εκπαίδευσής τους πρέπει να συνυπολογίζουν και αυτή την παράμετρο.

Η θεωρία της εκπαίδευσης των ενηλίκων καταλήγει στα ακόλουθα συμπεράσματα για το σχεδιασμό της εκπαίδευσής τους:

α. Οι ενήλικες θα πρέπει να γνωρίζουν τον λόγο για τον οποίο μαθαίνουν κάτι.

β. Πρέπει να μαθαίνουν εμπειρικά.

γ. Πρέπει να αντιμετωπίζουν τα μαθησιακά αντικείμενα ως προβλήματα που αναζητούν λύσεις.

Οι ενήλικες μαθαίνουν καλύτερα όταν το θέμα είναι ενδιαφέρον για εκείνους. Η διδασκαλία που απευθύνεται σ' αυτούς πρέπει να επικεντρώνεται περισσότερο στη μέθοδο και λιγότερο στη διδασκόμενη ύλη. Στρατηγικές όπως τα ιστορικά, το παίξιμο-ρόλου, οι προσομοιώσεις και οι αυτοκριτικές είναι πολύ χρήσιμες. Οι εκπαιδευτικοί θα πρέπει να υιοθετήσουν το ρόλο του καθηγητή που διευκολύνει και είναι πηγή πληροφοριών παρά του καθηγητή που απλά διδάσκει ή που βαθμολογεί.

Η θεωρία της εκπαίδευσης των ενηλίκων αναφέρεται σε οποιαδήποτε μορφή ενήλικης μάθησης και έχει χρησιμοποιηθεί εκτεταμένα στο σχεδιασμό εκπαιδευτικών προγραμμάτων εταιρειών (Παπάνης & Παλαιολόγου, 2007).

2.3.3 Βασικές αρχές αποτελεσματικής μάθησης

Δεδομένου ότι μάθηση είναι μια μορφή εκπαίδευσης ορισμένες από τις αρχές που προκύπτουν από τη θεωρία της μάθησης μπορούν λογικά να εφαρμοστούν στην εκπαίδευση. Η μάθηση είναι η ανθρώπινη διαδικασία μέσω της οποίας οι δεξιότητες, οι γνώσεις, οι συνήθειες και οι στάσεις αποκτώνται και χρησιμοποιούνται με τέτοιο τρόπο ώστε η συμπεριφορά να τροποποιείται. Οι αρχές της μάθησης στην εκπαίδευση παρέχουν πρόσθετη εικόνα για το τι κάνει τους ανθρώπους να μαθαίνουν πιο αποτελεσματικά.

Οι ακόλουθες αρχές μάθησης θα πρέπει να ικανοποιούνται από ένα αποτελεσματικό πρόγραμμα εκπαίδευσης:

Πρακτική εξάσκηση με εφαρμογή των καθηκόντων κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης - Με αυτό τον τρόπο οι εργαζόμενοι μαθαίνουν πιο γρήγορα, καθώς η θεωρία και η πράξη συμβαδίζουν. Στους υπό κατάρτιση εργαζόμενους δίνεται η ευκαιρία να συμμετέχουν στις πραγματικές συνθήκες της εργασίας στην οποία θα απαιτηθεί να εφαρμόσουν τις πρακτικές για τις οποίες εκπαιδεύτηκαν

Ενεργητική διαδικασία – Το άτομο μαθαίνει καλύτερα όταν περισσότερες από τις αισθήσεις του χρησιμοποιούνται στις προσπάθειες και εμπλέκεται περισσότερο στη διαδικασία της μάθησης. Αυτό προϋποθέτει και την χρήση των κατάλληλων μέσων κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης.

Καθοδήγηση από τον εκπαιδευτή – Η μάθηση είναι πιο αποτελεσματική όταν γίνεται με καθοδήγηση από ειδικούς και όχι με τη μέθοδο μαθαίνω από τα λάθη μου. Η καθοδήγηση μπορεί να επιταχύνει τη διαδικασία μάθησης και να παρέχει επίσης ανατροφοδότηση.

Ετοιμότητα ασκούμενου – Οι άνθρωποι που δεν είναι έτοιμοι να μάθουν δεν θα μάθουν. Κατά συνέπεια, ένα αποτελεσματικό πρόγραμμα κατάρτισης πρέπει να περιλαμβάνει άτομα που είναι έτοιμα να μάθουν τη δεξιότητα που υπάρχει. Ο προσδιορισμός της ετοιμότητας του ασκούμενου περιλαμβάνει την εξέταση ορισμένων σημαντικών θεμάτων.

Κίνητρο – Ο ασκούμενος πρέπει να παρακινείται να βελτιώσει τις δεξιότητες ή τις γνώσεις του με αυξημένη αμοιβή, προαγωγή, αναγνώριση κ.λπ.

Συνάφεια – Οι περισσότεροι εκπαιδευόμενοι αναπτύσσουν γρήγορα αντίληψη για το εάν η εκπαίδευση είναι σχετική. Εάν ο εκπαιδευόμενος αντιληφθεί ότι η διδασκαλία θα τον βοηθήσει πραγματικά στην εργασία, είναι πολύ πιο πιθανό να είναι δεκτικός στην εκπαίδευση. Αν δεν το αντιλαμβάνονται είναι πιο πιθανό να επιδείξουν ενεργητική ή παθητική αντίσταση στην προπόνηση.

Ενίσχυση – Η ενίσχυση είναι μια άλλη κρίσιμη αρχή της μάθησης. Περιλαμβάνει τη διαδικασία παροχής οικονομικών ανταμοιβών ή μη οικονομικών κινήτρων, όπως ο έπαινος ή η αναγνώριση. Η ενίσχυση μπορεί συχνά να ενθαρρύνει τους εκπαιδευόμενους να ενδιαφέρονται περισσότερο και να συμμετέχουν στην εκπαίδευση.

Πρότυπο απόδοσης – Για τον εκπαιδευόμενο πρέπει να οριστεί ένα πρότυπο απόδοσης το οποίο παρέχει τους στόχους που μπορούν να επιτευχθούν στο πεδίο της εργασίας μετά την ολοκλήρωση της εκπαίδευσης και δίνει μια αίσθηση ολοκλήρωσης όταν οι εργαζόμενοι τους πετυχαίνουν.

Ανατροφοδότηση – Προκειμένου να κατανοηθούν οι δυνατότητες και τα όρια βελτίωσης ενός εργαζομένου, η πρόοδος της εκπαίδευσής του πρέπει να λαμβάνεται από καιρό σε καιρό. Αυτή η ανατροφοδότηση θα είναι πολύτιμη βοήθεια για την προσαρμογή της εκπαίδευσης στις ανάγκες των μεμονωμένων εργαζομένων (Francis, 2024).

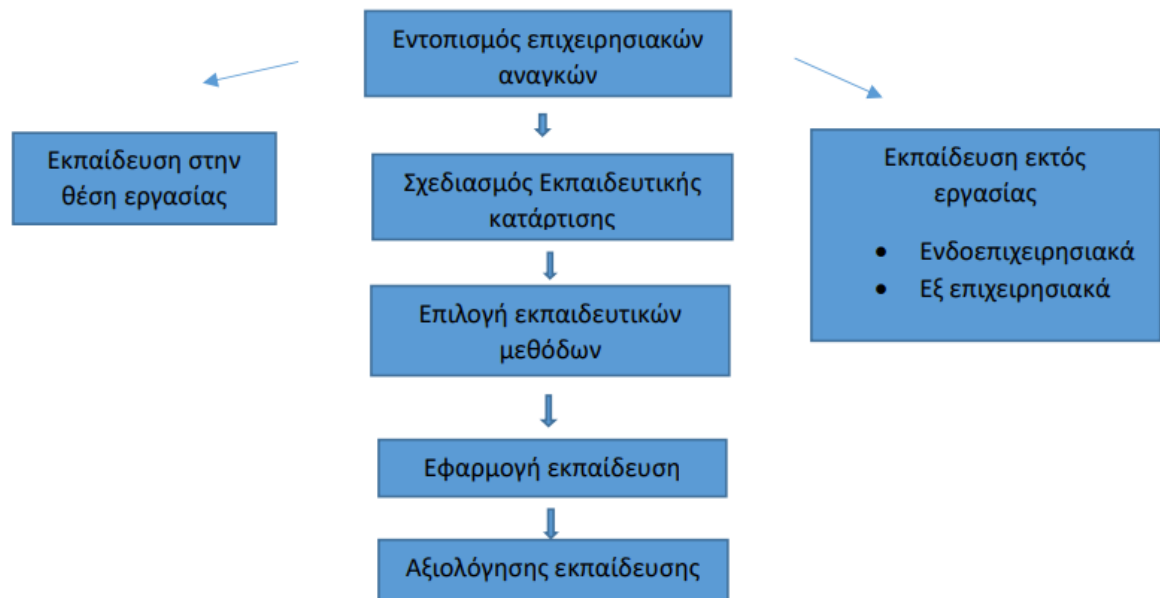
2.4 Οργάνωση Εκπαίδευσης Προσωπικού.

Η οργάνωση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων του προσωπικού ενός οργανισμού απαιτεί τη συμμετοχή των ανώτερων στελεχών, καθώς σχετίζεται με τον τρόπο λειτουργίας όλου του οργανισμού. Τα προγράμματα εκπαίδευσης μπορεί να έχουν διαφορετικά αποτελέσματα και το κλειδί της επιτυχίας συχνά βρίσκεται στον προσεκτικό σχεδιασμό και τη σαφή στρατηγική.

Τα καλά σχεδιασμένα προγράμματα είναι πιο πιθανό να επιτύχουν θετικά αποτελέσματα τόσο για τον οργανισμό όσο και για τους υπαλλήλους του. Για αυτό το λόγο ένα καλά οργανωμένο πρόγραμμα εκπαίδευσης πρέπει να περιλαμβάνει τα παρακάτω στάδια:

1. Τον εντοπισμό των εκπαιδευτικών αναγκών.
2. Τον σχεδιασμό του προγράμματος εκπαίδευσης.
3. Την επιλογή των μεθόδων εκπαίδευσης.
4. Την εφαρμογή της εκπαίδευσης (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2023).

Σχήμα 2



Πηγή: Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς 2002

2.4.1 Εντοπισμός εκπαιδευτικών αναγκών

Η ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών είναι απαραίτητη προϋπόθεση για το σχεδιασμό των αναγκαίων μέτρων για αποτελεσματική εκπαίδευση.

Με την ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών προσδιορίζεται το τρέχον επίπεδο ικανοτήτων, δεξιοτήτων ή γνώσεων των εργαζομένων σε διαφορετικούς τομείς και συγκρίνει αυτό το επίπεδο ικανοτήτων με το επιθυμητό ικανοτήτων που έχει οριστεί για τους ρόλους τους. Η διαφορά μεταξύ των τρεχουσών και των επιθυμητών απαιτούμενων ικανοτήτων, βοηθά στον προσδιορισμό των αναγκών κατάρτισης των εργαζομένων.

Τα βήματα που πρέπει να ακολουθηθούν για την αξιολόγηση των αναγκών κατάρτισης των εργαζομένων είναι:

Ανάλυση χάσματος δεξιοτήτων: Γίνεται προσδιορισμός του χάσματος μεταξύ της πραγματικής και της επιθυμητής γνώσης και δεξιοτήτων. Μια ανάλυση του κενού δεξιοτήτων οδηγεί σε μια λίστα δεξιοτήτων που έχουν ήδη οι υπάλληλοί και σε αυτή που πρέπει να βελτιώσουν και πρέπει να αναπτύξουν (Gupta, 2024).

Ελέγχων εκπαίδευσης: Μέσω εσωτερικών ελέγχων και αξιολόγησης των εργαζομένων ως προς την απόδοσή τους, εντοπίζονται οι αρχικές πληροφορίες για το επίπεδο γνώσεων και γίνεται προσδιορισμός των απαιτήσεων γνώσεων. Η σύνδεση της διοίκησης απόδοσης με τις ανάγκες της εκπαίδευσης οδηγεί στην ανάπτυξη προγραμμάτων βελτίωσης της απόδοσης για ομάδες εργαζομένων ή για μεμονωμένους εργαζόμενους (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2023).

Ανάλυση του επιχειρησιακού σχεδιασμού και των προγραμμάτων ανθρώπινου δυναμικού: Οι ανάγκες κατάρτισης των εργαζομένων πρέπει να καθορίζονται από τα σχέδια στρατηγικής, ανθρώπινου δυναμικού ή ανάπτυξης του οργανισμού. Ένα αποτελεσματικό και σχετικό εκπαιδευτικό πρόγραμμα πρέπει να ευθυγραμμίζεται με τους επιχειρηματικούς στόχους, καθώς θεμελιώδης στόχος της εκπαίδευσης είναι να παράγει επιχειρηματικά αποτελέσματα. (Gupta, 2024) Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού που προέρχεται από τη γενικότερη στρατηγική και τα επιχειρησιακά σχέδια της επιχείρησης, θα προσδιορίσει τα είδη των δεξιοτήτων και τον αριθμό των ατόμων που απαιτούνται στο μέλλον. Με αυτά τα στοιχεία θα πρέπει να σχεδιαστούν και αντίστοιχα εκπαιδευτικά προγράμματα.

Ανάλυση θέσης εργασίας: Τέλος, σημαντικός παράγοντας προσδιορισμού των εκπαιδευτικών αναγκών αποτελεί και η ανάλυση θέσης εργασίας, καθώς μπορούμε να ορίσουμε σε ποια συγκεκριμένα καθήκοντα εμπλέκεται κάθε κάτοχος θέσης εργασίας, ποιες αρμοδιότητες έχει και ποιες δεξιότητες χρειάζεται για την αποτελεσματική εκτέλεση των καθηκόντων του.

Αφού γίνει η ανάλυση της θέσης εργασίας, καταρτίζεται ένας κατάλογος βημάτων για κάθε εργαζόμενο προκειμένου να ολοκληρώσει κάθε εργασία που του ανατίθεται. Αφού κατανοηθούν σωστά τα καθήκοντα και γίνει κατανοητή η απόδοση που πρέπει να παρασχεθεί από τον εργαζόμενο, εάν η θέση αυτή εκτελείται από περισσότερους από έναν εργαζόμενους, μπορεί να καθοριστεί ακριβώς τι είδους δεξιότητες πρέπει να παρασχεθούν από αυτόν τον κάτοχο της θέσης εργασίας και επομένως, από αυτή την ομάδα εργασίας (Χυτήρης, 2001).

2.4.2 Σχεδιασμός προγραμμάτων εκπαίδευσης

Εφόσον έχει προηγηθεί ο καθορισμός των εκπαιδευτικών αναγκών θα πρέπει να γίνει ο σχεδιασμός του κατάλληλου προγράμματος εκπαίδευσης. Ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης πρέπει να έχει σαφείς στόχους και περιεχόμενο, να γίνει ορισμός των εκπαιδευόμενων, ο χώρος και ο χρόνος της εκπαίδευσης, ο ορισμός των εκπαιδευτών και της εκπαιδευτικής μεθόδου που θα ακολουθηθεί.

Στόχοι και περιεχόμενο εκπαίδευσης: Όλοι οι μαθησιακοί στόχοι πρέπει να είναι συγκεκριμένοι, μετρήσιμοι και εφαρμόσιμοι, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να μπορούν να επιτύχουν τους προσωπικούς μαθησιακούς τους στόχους. Με αυτόν τον τρόπο θα διασφαλίσουμε ότι θα ορίσουμε στόχους που σχετίζονται με τους ρόλους και τις ευθύνες των εργαζομένων χωρίς γίνεται υπερεκτίμηση του τρέχοντος επίπεδου δεξιοτήτων τους.

Κατά την ανάπτυξη του περιεχομένου για το πρόγραμμα εκπαίδευσης της επιχείρησης, πρέπει να ληφθεί υπόψη και ο τύπος του υλικού μαθημάτων που θα είναι πιο αποτελεσματικός για να βοηθήσετε τους εργαζόμενους για να εκπαιδευτούν στις δεξιότητες που χρειάζονται π.χ εκπαιδευτικά εγχειρίδια ή παρουσίαση σε PowerPoint.

Επίσης, τα θέματα που απαιτούν προτεραιότητα θα εξαρτηθούν από τις συγκεκριμένες ανάγκες της επιχείρησης, καθώς και από τα κενά δεξιοτήτων και γνώσεων που εντοπίστηκαν κατά την αξιολόγηση των αναγκών (Tranquille, 2022).

Εκπαιδευόμενοι: Θα πρέπει να οριστεί ο αριθμός εκπαιδευόμενων, τα τμήματα από τα οποία θα προέρχονται αυτοί και συγκεκριμένα πρόσωπα από κάθε τμήμα, σύμφωνα με τις ανάγκες εκπαίδευσής τους, τις προσωπικές προτιμήσεις τους και τον χρόνο που έχει περάσει από την τελευταία φορά που έλαβαν κάποιου είδους εκπαίδευση. Βασικοί παράγοντες που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά την επιλογή των εκπαιδευομένων είναι α. να έχουν μεγάλες πιθανότητες να μείνουν στην επιχείρηση, β. να ενδιαφέρονται να βελτιώσουν την απόδοσή τους, γ. να έχουν ξεπεραστεί λόγω της τεχνολογικής εξέλιξης, οι γνώσεις ή οι δεξιότητές τους (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2023).

Χώρος και χρόνος της εκπαίδευσης: Ανάλογα με το εκπαιδευτικό πρόγραμμα θα καθοριστεί εάν η εκπαίδευση θα γίνει στη θέση εργασίας (περιβάλλον εργασίας) ή εκτός θέσης εργασίας. Η διάρκεια του εκπαιδευτικού προγράμματος εξαρτάται από το περιεχόμενό του, τις τεχνικές που εφαρμόζονται για την εκμάθηση αλλά και τη δυνατότητα αφομοίωσης των πληροφοριών από τους εκπαιδευόμενους,

Εκπαιδευτές: Το προσωπικό της επιχείρησης το οποίο βρίσκεται σε ανώτερες θέσεις θα πρέπει να ενθαρρύνεται, εφόσον έχει τις κατάλληλες γνώσεις, ούτως ώστε να αναλαμβάνει το ρόλο του εκπαιδευτή. Το προσωπικό που μπορεί να αναλάβει την εκπαίδευση μπορεί να είναι:

Διευθυντές τμημάτων ή στελέχη, παρέχοντας ή εποπτεύοντας τη διαδικασία μάθησης κάνοντας στοχευμένες τοποθετήσεις, παρατηρήσεις και αναλύσεις.

Εξωτερικοί συνεργάτες, όπως εκπαιδευτικά κέντρα στελεχωμένα από πλήρους ή μερικής απασχόλησης εκπαιδευτικό προσωπικό.

Εκπαιδευτικές μέθοδοι: Υπάρχουν διάφορες μέθοδοι που μπορούν να ακολουθηθούν για την υλοποίηση ενός εκπαιδευτικού προγράμματος οι οποίες θα αναλυθούν στο προηγούμενο κεφάλαιο. Η επιλογή της κατάλληλης μεθόδου εξαρτάται από τους διαθέσιμους οικονομικούς και υλικοτεχνικούς πόρους και είναι σε άμεση συνάρτηση με το περιεχόμενο της εκπαίδευσης που έχει επιλεγεί.

2.4.3 Επιλογή της μεθόδου εκπαίδευσης

Ιστορικά, η εκπαίδευση σήμαινε «επίσημη εκπαίδευση», προγραμματισμένη εκ των προτέρων και ακολουθώντας μια δομημένη μορφή. Τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού παίζουν μεγάλο ρόλο σε αυτή την εκπαίδευση, προετοιμάζοντας, εφαρμόζοντας και αξιολογώντας αυτά τα προγράμματα. Για την επίσημη εκπαίδευση χρησιμοποιούνται προγράμματα κατάρτισης και ανάπτυξης. Παρόλα αυτά πολλά πράγματα για το περιβάλλον εργασίας και τον τρόπο λειτουργίας ενός οργανισμού μαθαίνονται στην άτυπη εκπαίδευση η οποία είναι μη δομημένη, απρογραμμάτιστη και εύκολα προσαρμοσμένη σε καταστάσεις και άτομα. Στην πραγματικότητα, η άτυπη εκπαίδευση δεν είναι τίποτα άλλο από το να βοηθούν οι εργαζόμενοι ο ένας τον άλλον, να μοιράζονται πληροφορίες και η επίλυση προβλημάτων που σχετίζονται με την εργασία από κοινού (Robbins & Judge, 2016).

Παρακάτω θα αναλύσουμε τις μεθόδους εκπαίδευσης χωρίζοντάς τις με δυο βασικούς τρόπους οργάνωσης. Την εκπαίδευση στη θέση εργασίας και την εκπαίδευση εκτός θέσης εργασίας.

2.4.3.1 Εκπαίδευση στη θέση εργασίας (on job training - OJT)

Με τη μέθοδο OJT ένας εργαζόμενος αντί να εκπαιδευτεί αφού προσληφθεί στην νέα του δουλειά εκπαιδεύεται ενώ εργάζεται. Αυτό ονομάζεται εκπαίδευση στην εργασία. Είναι ουσιαστικά όταν οι εργαζόμενοι μαθαίνουν για τα καθήκοντά τους στο χώρο εργασίας σε μια πραγματική κατάσταση και όχι σε ένα προσομοιωμένο περιβάλλον. Με άλλα λόγια, είναι ένα είδος εκπαίδευσης που επιτρέπει στους εργαζόμενους να αναπτύξουν πρακτικές δεξιότητες σε ένα πραγματικό περιβάλλον εργασίας.

Κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης στην εργασία, οι εργαζόμενοι εκτελούν τα καθήκοντα και τις ευθύνες τους με την καθοδήγηση πρακτικών πτυχών. Είναι επίσης, μια από τις τεχνικές εκπαίδευσης εργαζομένων που χρησιμοποιείται πιο συχνά σε εταιρείες καθώς είναι πιο διαδραστική από την εκπαίδευση εκτός εργασίας.

Αυτή η μέθοδος εκπαίδευσης μπορεί να θεωρηθεί ως μια μορφή μάθησης στην τάξη. Πραγματοποιείται στο περιβάλλον εργασίας υπό την επίβλεψη ενός διευθυντή ή ανώτερου υπαλλήλου του ίδιου τμήματος και επιτρέπει στους νέους υπαλλήλους να εμπλακούν στη μαθησιακή τους διαδικασία.

Η εκπαίδευση στην εργασία επιτρέπει στους υπαλλήλους να αποκτήσουν μια άμεση και χωρίς διαμεσολάβηση εμπειρία των εργασιακών τους διαδικασιών. Αυτό τους βοηθά να είναι έτοιμοι να αντιμετωπίσουν τυχόν πιθανές προκλήσεις που συνεπάγονται οι ευθύνες τους και να αναπτύξουν μια νοοτροπία συνεχούς μάθησης και ανάπτυξης. Οι εργαζόμενοι θα αποκτήσουν επίσης καλύτερη κατανόηση του τι αναμένεται από αυτούς από τους διευθυντές και την ομάδα τους.

Η εκπαίδευση στην εργασία μπορεί να διαρκέσει από μερικές εβδομάδες έως δύο μήνες. Όλα εξαρτώνται από τη φύση της εργασίας και από το πόσο αποτελεσματικά ένας νέος υπάλληλος μπορεί να αποκτήσει νέες δεξιότητες και να γίνει καλά γνώστης του ρόλου του.

Οι κύριες μέθοδοι εκπαίδευσης στο χώρο εργασίας είναι:

Η επίδειξη – demonstration: Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται κυρίως για νέους υπαλλήλους κυρίως με την είσοδο στην εργασία. Επειδή πολλές δουλειές αποτελούνται από μια λογική σειρά βημάτων, διδάσκονται καλύτερα με αυτό τον τρόπο. Αυτού του είδους μάθηση ονομάστηκε μέθοδος επίδειξης και κάθε βήμα παρουσιάζεται από ένα παλαιότερο εργαζόμενο στους νεότερους εργαζόμενους (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2023).

Η καθοδήγηση - coaching: Το coaching είναι ένα είδος εκπαίδευσης στην εργασία που περιλαμβάνει έναν προϊστάμενο ή έναν έμπειρο υπάλληλο για να εκπαιδεύσει έναν νέο υπάλληλο πώς να κάνει τη δουλειά του. Είναι μια άμεση προσέγγιση στην εκπαίδευση, όπου επιτρέπεται στους εργαζόμενους να κάνουν ερωτήσεις και να λαμβάνουν καθοδήγηση και εποικοδομητική ανατροφοδότηση για τις επιδόσεις τους.

Οι καθοδηγητές συχνά αφιερώνουν πλήρη απασχόληση στην εκπαίδευση των εργαζομένων, κάτι που βοηθά επίσης τις εταιρείες να ενθαρρύνουν τη διατήρηση των εργαζομένων.

Η εκπαίδευση με μέντορα – mentoring: Η εκπαίδευση με μέντορα είναι μια αποτελεσματική πρακτική στο χώρο εργασίας για να βοηθήσει στελέχη και ηγέτες να αναπτύξουν τις δεξιότητές

τους ή να βοηθήσει στη διαχείριση της σταδιοδρομίας, καλύπτοντας τομείς όπως η ηγεσία, η διαχείριση κρίσεων και η συναισθηματική νοημοσύνη (Watters, 2023). Το mentoring χρησιμοποιείται ως συμπλήρωμα στην επίσημη εκπαίδευση που λαμβάνει ο εργαζόμενος από την επιχείρηση.

Η εναλλαγή θέσεων εργασίας: Η εναλλαγή θέσεων εργασίας είναι όταν ένας εργαζόμενος αποκτά νέες δεξιότητες και γνώσεις με την εναλλαγή μεταξύ διαφορετικών ρόλων. Αυτή η μορφή εκπαίδευσης εξαλείφει την καθημερινότητα και βοηθά τους υπαλλήλους να αναπτύξουν ισχυρές διαπροσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους τους σε όλα τα τμήματα. Η εναλλαγή θέσεων στην εργασία είναι χρήσιμη καθώς επιτρέπει στον νεοφερμένο να αναπτύξει μια βαθύτερη κατανόηση των διαφορετικών πτυχών του οργανισμού.

Πολλές επιχειρήσεις συνηθίζουν να εναλλάσσουν το προσωπικό σε διάφορες θέσεις πριν αποφασίσουν οριστικά που θα το τοποθετήσουν. Η ίδια μέθοδος ακολουθείται και για στελέχη που προετοιμάζονται για προαγωγή και την ανάληψη νέων καθηκόντων (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2023).

Μαθητεία - Apprenticeship : Η μαθητεία είναι όταν οι εργαζόμενοι συμμετέχουν σε μια μακροπρόθεσμη διαδικασία μάθησης με την εταιρεία τους. Ειδικά όταν πρόκειται για βιομηχανίες στον τομέα των τεχνών, του εμπορίου ή της τεχνολογίας. Αυτό οφείλεται στην υψηλή ζήτηση για τεχνογνωσία και επάρκεια που περιμένουν από τους υπαλλήλους, κάτι που μπορεί να είναι δύσκολο να μάθουν σε μια τάξη. Η διάρκεια εφαρμογής της μεθόδου χρονική είναι μεγαλύτερη σε σύγκριση με άλλες μεθόδους εκπαίδευσης, αλλά έχει πολλές φορές θετικά αποτελέσματα. Βασική προϋπόθεση για την επιτυχία της μεθόδου είναι ο κατάλληλος σχεδιασμός της διαδικασίας της μαθητείας, καθώς και να υπάρχουν μηχανισμοί που θα μπορούν να αξιολογούν τη διαδρομή του μαθητευόμενου. Κατά την χρονική περίοδο της μαθητείας ο μαθητευόμενος επιδοτείται από ένα συμβολικό ποσό ή το ποσό ορίζεται από το νόμο και κινείται συνήθως στα όρια του βασικού μισθού (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2023).

Εκπαίδευση με εργασιακή ενημέρωση – Job Instruction Training-JIT: Η εκπαίδευση με εργασιακή ενημέρωση ή JIT είναι μια μορφή απλής εκπαίδευσης στην εργασία όπου ένας νέος υπάλληλος εκπαιδεύεται βήμα προς βήμα από έναν προϊστάμενο ή έναν διορισμένο συνάδελφο. Αυτό το είδος εκπαίδευσης υπάρχει συνήθως για θέσεις εργασίας που απαιτούν χειρωνακτικές δεξιότητες, όπως οι εργαζόμενοι σε εργοστάσια. Οι εργασίες απαιτούν σχετικά χαμηλές δεξιότητες και ως εκ τούτου μπορούν να διδαχθούν με μια απλή διαδικασία βήμα προς βήμα.

Η εκπαίδευση για την εργασία μπορεί να παρέχεται τόσο σε μία βάση όσο και σε πολλές. Το JIT χρησιμοποιείται επίσης για την εκπαίδευση των υπαρχόντων εργαζομένων σχετικά με τη νέα τεχνολογία (Dessler, 2011).

Η μέθοδος αυτή χωρίζεται σε τέσσερα στάδια. Στο πρώτο γίνεται προετοιμασία των εκπαιδευόμενων με παροχή ενημέρωσης για το αντικείμενο στο οποίο θα εκπαιδευτούν. Στο δεύτερο στάδιο γίνεται η παρουσίαση των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών, απαιτήσεων και ιδιαιτεροτήτων της εργασίας. Στο τρίτο στάδιο γίνεται η πρακτική δοκιμασία κάτω από την εποπτεία ενός έμπειρου στελέχους και στο τέταρτο στάδιο γίνεται ο ορισμός του εργαζόμενου στη νέα του θέση και ο ορισμός ενός επόπτη για να μπορεί να απευθύνεται ώστε να επιλύεται οποιαδήποτε απορία.

Εκπαίδευση μοντελοποίησης συμπεριφοράς – Behavior modelling training-BMT : Η εκπαίδευση μοντελοποίησης συμπεριφοράς (BMT) περιλαμβάνει τα ακόλουθα πέντε βήματα: α) περιγραφή στους εκπαιδευόμενους ενός συνόλου καλά καθορισμένων συμπεριφορών (δεξιοτήτων) που πρέπει να μάθουν, β) παροχή ενός μοντέλου ή μοντέλων που δείχνουν την αποτελεσματική χρήση αυτών των συμπεριφορών, γ) παροχή ευκαιριών στους εκπαιδευόμενους να εξασκηθούν χρησιμοποιώντας αυτές τις συμπεριφορές, δ) παροχή ανατροφοδότησης στους εκπαιδευόμενους μετά την πρακτική άσκηση και ε) ενθάρρυνση χρήσης αυτών των συμπεριφορών στην εργασία (Taylor, Russ, & Chan, 2005). Η BMT μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την εκπαίδευση ποικίλων δεξιοτήτων, από διαπροσωπικές δεξιότητες όπως διαχείριση συγκρούσεων, συνεντεύξεις, διεκδικητική επικοινωνία και διαπολιτισμική διαχείριση, έως τεχνικές δεξιότητες όπως η χρήση λογισμικού υπολογιστή ή χειρισμού εξοπλισμού.

2.4.3.2 Εκπαίδευση εκτός θέσης εργασίας (off-the-job training)

Η εκπαίδευση εκτός εργασίας αναφέρεται σε ένα είδος μάθησης που λαμβάνει χώρα εκτός των κανονικών ωρών εργασίας ενός ατόμου. Οι εργαζόμενοι μαθαίνουν περισσότερα για τη δουλειά τους ή τις τελευταίες εξελίξεις στον τομέα τους εκτός του χώρου εργασίας τους. Αυτό το είδος εκπαίδευσης βοηθά ουσιαστικά τους υπαλλήλους να εκτελούν τη δουλειά τους πιο αποτελεσματικά (Robbins & Judge, 2016).

Οι κατηγορίες στις οποίες χωρίζεται η επιμόρφωση των εργαζομένων έξω από την εργασία είναι στην ενδοεπιχειρησιακή, κατά την οποία λαμβάνει χώρα και οργανώνεται μέσα την εταιρεία, ενώ η εξωεπιχειρησιακή πραγματοποιείται σε περιβάλλον μακριά από την επιχείρηση και παρέχεται στους εργαζόμενους της εταιρείας από τρίτους. Έτσι σε αντίθεση με την

εκπαίδευση στην εργασία, η εκπαίδευση εκτός εργασίας μπορεί να πραγματοποιηθεί κοντά στο χώρο εργασίας ή κάπου πιο μακριά, όπως σε ένα θέρετρο ή σε ένα εκπαιδευτικό κέντρο. Όταν οι εργοδότες κρατούν την εκπαίδευση μακριά από το χώρο εργασίας, βοηθά στην ελαχιστοποίηση των περισπασμών, ώστε οι εργαζόμενοι να μπορούν να εστιάζουν πλήρως στο υλικό που μαθαίνουν (Eve, 2024).

Κατά τη διάρκεια αυτού του τύπου εκπαίδευσης, οι εργαζόμενοι εκφράζουν τις απόψεις και τις απόψεις τους και διερευνούν νέες ιδέες για να φέρουν στο χώρο εργασίας. Πριν από την ολοκλήρωση της εκπαίδευσης, οι εργαζόμενοι λαμβάνουν συνήθως κάποια μορφή αξιολόγησης. Για παράδειγμα, μπορεί να λάβουν μια αξιολόγηση που ελέγχει την κατανόησή τους για τη γνώση που τους δίδαξε ο εκπαιδευτής κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης εκτός εργασίας. Η αξιολόγηση μετρά την απόδοση και τη συμμετοχή κάθε εκπαιδευόμενου. Γενικά η εκπαίδευση εκτός εργασίας είναι απαραίτητη για τους υπαλλήλους επειδή τους εκθέτει σε διαφορετικές εμπειρίες, στυλ μάθησης και εργασιακά περιβάλλοντα εργασίας.

Οι κύριες μέθοδοι εκπαίδευσης εκτός του χώρου εργασίας είναι:

Διαλέξεις: Οι διαλέξεις είναι ένα αποτελεσματικό παράδειγμα εκπαίδευσης εκτός εργασίας που παρέχει στους εργαζόμενους νέες έννοιες, θεωρίες και ιδέες. Σε αυτή τη μέθοδο, ένας εκπαιδευτής παρουσιάζει πληροφορίες σε μια μεγάλη ομάδα εργαζομένων σε ένα περιβάλλον τάξης ή συνεδρίου. Οι καλύτεροι επαγγελματίες από ιδρύματα θα μπορούσαν να δώσουν τις διαλέξεις. Στην εκπαίδευση με διαλέξεις, ο εκπαιδευτής συνήθως μοιράζεται πληροφορίες χρησιμοποιώντας διαφάνειες, φυλλάδια ή πίνακες και οι εκπαιδευόμενοι ακούν και κρατούν σημειώσεις (Eve, 2024).

Οι διαλέξεις είναι σχετικά οικονομική μέθοδος εκπαίδευσης που μπορεί να μεταφέρει πληροφορίες σε μεγάλο ακροατήριο, σε δομημένο περιβάλλον μάθησης.

Συνέδρια: Τα συνέδρια είναι εκδηλώσεις που παρακολουθούν οι εργαζόμενοι για να μάθουν και να δικτυωθούν με άλλους επαγγελματίες του κλάδου τους. Τα συνέδρια επιτρέπουν στους εργαζόμενους να μάθουν νέες δεξιότητες και να αποκομίσουν γνώσεις στον τομέα που δραστηριοποιούνται. Παρέχουν επίσης ευκαιρίες δικτύωσης με άλλους επαγγελματίες. Αυτές οι εκδηλώσεις μπορεί να ποικίλλουν από σεμινάρια, εργαστήρια, συνέδρια και άλλες συγκεντρώσεις που επιτρέπουν στους εργαζόμενους να μάθουν για τις νέες εξελίξεις και τάσεις στον τομέα τους.

Εκπαίδευση προσομοίωσης: Η εκπαίδευση προσομοίωσης είναι μια μέθοδος εκπαίδευσης εκτός εργασίας όπου οι εργαζόμενοι λαμβάνουν εκπαίδευση σε ένα προσομοιωμένο εργασιακό

περιβάλλον που αναπαράγει τον χώρο εργασίας τους. Αυτή η μέθοδος παρέχει στους εργαζόμενους πρακτική εκπαίδευση χωρίς να διαταράσσει τη ροή εργασίας. Η εκπαίδευση προσομοίωσης κρίνεται απαραίτητη όταν είναι πολύ δαπανηρή ή επικίνδυνη η εκπαίδευση των εργαζομένων στην εργασία (Dessler, 2011).

Τα οφέλη από την προπόνηση προσομοίωσης είναι ότι παρέχει πρακτική εκπαίδευση σε ένα ασφαλές και ελεγχόμενο περιβάλλον, ελαχιστοποιεί τη διακοπή της ροής εργασίας και προσφέρει ευκαιρίες εξάσκησης δεξιοτήτων και γνώσεων.

Εκπαίδευση με οπτικοακουστικά μέσα : Το οπτικοακουστικό περιεχόμενο είναι ένα δημοφιλές παράδειγμα εκπαίδευσης εκτός εργασίας που παρέχει στους υπαλλήλους οπτικές και ακουστικές εμπειρίες μάθησης. Χρησιμοποιώντας οπτικά βοηθήματα και ηχητική ενίσχυση, οι εκπαιδευτές μπορούν να μεταφέρουν πληροφορίες πιο αποτελεσματικά, βοηθώντας τους εκπαιδευόμενους να απορροφήσουν και να διατηρήσουν τη γνώση πιο αποτελεσματικά.

Τα οπτικά βοηθήματα, όπως διαγράμματα, γραφήματα και διαγράμματα, μπορούν να απλοποιήσουν πολύπλοκες έννοιες και να τις κάνουν πιο κατανοητές. Παρέχουν μια οπτική αναπαράσταση πληροφοριών, επιτρέποντας στους εκπαιδευόμενους να κατανοήσουν γρήγορα βασικές ιδέες. Η ηχητική ενίσχυση, από την άλλη πλευρά, διασφαλίζει ότι οι εκπαιδευόμενοι μπορούν να ακούσουν και να κατανοήσουν τις πληροφορίες που παρουσιάζονται (Dessler, 2011).

Μελέτη περίπτωσης: Μια μελέτη περίπτωσης αναλύει διεξοδικά μια συγκεκριμένη κατάσταση ή πρόβλημα, συνήθως σε ένα πραγματικό σενάριο. Επιτρέπει στους εργαζόμενους να μάθουν για πολύπλοκα προβλήματα και να κάνουν σχέδια με βάση τη μελέτη των σχετικών δεδομένων (Dessler, 2011).

Ο πρωταρχικός στόχος μιας μελέτης περίπτωσης είναι να παρέχει μια λεπτομερή εξέταση του προβλήματος, των αιτιών του και των πιθανών λύσεων. Τα οφέλη από την εκπαίδευση αυτού του είδους είναι:

Η ενίσχυση των δεξιοτήτων ανάλυσης και επίλυσης προβλημάτων, η βελτίωση της λήψης αποφάσεων, η ενθάρρυνση της δημιουργικότητας, η δυνατότητα για ομαδική εργασία και συνεργασία (Eve, 2024).

Παιχνίδι ρόλων: Το παιχνίδι ρόλων είναι μια δημοφιλής μέθοδος εκπαίδευσης εκτός εργασίας που περιλαμβάνει την προσομοίωση πραγματικών καταστάσεων στις οποίες οι εργαζόμενοι μπορούν να εξασκήσουν τις δεξιότητές τους και να βελτιώσουν την απόδοσή τους.

Είναι ιδιαίτερα χρήσιμο για την ανάπτυξη δεξιοτήτων επικοινωνίας, ομαδικής εργασίας, ηγεσίας και διαπραγμάτευσης. Σε αυτή τη μέθοδο ανατίθενται στους εργαζόμενους συγκεκριμένοι ρόλοι και εκτελούν σενάρια στα οποία πρέπει να συνεργαστούν μεταξύ τους για να επιτύχουν έναν κοινό στόχο.

Το παιχνίδι ρόλων χρησιμοποιείται για να δώσει στα στελέχη, ηγέτες ομάδων, πωλητές και αντιπροσώπους εμπειρία στην εφαρμογή πρακτικών που απαιτούν διάδραση μεταξύ δυο ή περισσότερων προσώπων (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2023).

Η εκπαίδευση με χρήση υπολογιστή: Το ταχύτερα αναπτυσσόμενο μέσο εκπαίδευσης είναι η εκπαίδευση μέσω υπολογιστή ή η ηλεκτρονική κατάρτιση/μάθηση. Τα συστήματα ηλεκτρονικής μάθησης δίνουν τη δυνατότητα στον εκπαιδευόμενο να ελέγχει τον ρυθμό και το περιεχόμενο της διδασκαλίας, επιτρέπει στους εκπαιδευόμενους να αλληλοεπιδρούν μέσω διαδικτυακών κοινοτήτων και να ενσωματώνουν και άλλες τεχνικές, όπως προσομοιώσεις και ομαδικές συζητήσεις.

Η εκπαίδευση σε υπολογιστή που επιτρέπει στους μαθητές να συμμετέχουν ενεργά σε ασκήσεις και κουίζ μπορεί να είναι πιο αποτελεσματική από την παραδοσιακή διδασκαλία στην τάξη. Οι εργοδότες μπορούν να βελτιώσουν την εκπαίδευση μέσω υπολογιστή παρέχοντας τακτικές προτροπές στους εκπαιδευόμενους να θέσουν στόχους για μάθηση, αποτελεσματικές στρατηγικές μελέτης και μετρήσεις προόδου προς τους μαθησιακούς στόχους. Οι οργανισμοί διερευνούν ακόμη και την παροχή ηλεκτρονικής κατάρτισης μέσω μικρομαθημάτων, με επιτόπιες συμβουλές και παιχνίδια εκμάθησης που αποστέλλονται σε κινητές συσκευές (Robbins & Judge, 2016).

Εκπαίδευση μέσα από επιχειρηματικά παιχνίδια: Τα επαγγελματικά παιχνίδια είναι ασκήσεις προσομοίωσης που αναπαράγουν τη δυναμική του επιχειρηματικού κόσμου ιδιαίτερα στο σύγχρονο περιβάλλον το οποίο είναι γεμάτο προκλήσεις. Η αντιμετώπιση αυτών των προκλήσεων απαιτεί ένα ευρύ φάσμα δεξιοτήτων τόσο από το ανώτερο όσο και από το προσωπικό πρώτης γραμμής, που με τη σειρά τους απαιτούν καινοτόμα και αποτελεσματικά εκπαιδευτικά εργαλεία, για να βοηθήσουν το προσωπικό σε όλα τα επίπεδα ενός οργανισμού, στην προετοιμασία αντιμετώπισης των αναδυόμενων προκλήσεων (Petridis, 2015).

Τα επαγγελματικά παιχνίδια μπορούν να παιχτούν μεμονωμένα ή σε ομάδες, καλύπτοντας διάφορα θέματα όπως οικονομικά, μάρκετινγκ και λειτουργίες. Παρέχουν μια ρεαλιστική εμπειρία μάθησης, ενθαρρύνουν την ομαδική εργασία και τη συνεργασία, καθώς επίσης τη δημιουργικότητα και την καινοτομία.

2.4.4 Εφαρμογή της εκπαίδευσης

Η σωστή εφαρμογή της εκπαίδευσης περιλαμβάνει την τήρηση των χρονοδιαγραμμάτων, την έγκαιρη προσέλευση εκπαιδευόμενων και εκπαιδευτών, τη σωστή διανομή υλικού και τη φροντίδα της καλής λειτουργίας των χώρων εκπαίδευσης.

Σημαντικό επίσης είναι να γίνεται συνεχής παρακολούθηση της εκπαιδευτικής διαδικασίας ούτως ώστε να διαπιστώνεται εάν έχει γίνει η σωστή επιλογή των εκπαιδευτών και των μεθόδων για την εκπλήρωση των στόχων των προγραμμάτων (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2023).

2.4.5 Αξιολόγηση εκπαίδευσης

2.4.5.1 Ορισμός της αξιολόγησης εκπαίδευσης

Η αξιολόγηση της εκπαίδευσης είναι η συστηματική διαδικασία ανάλυσης των δεδομένων που προέκυψαν από την εφαρμογή των προγραμμάτων εκπαίδευσης, προκειμένου να διασφαλιστεί ότι αυτά ήταν τελικά αποτελεσματικά και αποδοτικά. Η αξιολόγηση της εκπαίδευσης εντοπίζει τα κενά εκπαίδευσης και ανακαλύπτει ακόμη και ευκαιρίες για τη βελτίωση των προγραμμάτων κατάρτισης. Συλλέγοντας σχόλια, οι εκπαιδευτές και οι υπεύθυνοι του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού είναι σε θέση να αξιολογήσουν εάν τα προγράμματα κατάρτισης είναι σε θέση να επιτύχουν το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα και εάν το εκπαιδευτικό υλικό και οι πόροι που χρησιμοποιήθηκαν ευθυγραμμίστηκαν με τις απαιτήσεις και τους στόχους που τέθηκαν από την επιχείρηση πριν από την έναρξη της εκπαίδευσης (Andales, 2024).

2.4.5.2 Οφέλη της αξιολόγησης της εκπαίδευσης

Οι μετρήσεις αξιολόγησης της εκπαίδευσης είναι σημαντικές επειδή βοηθούν τους οργανισμούς να μετρήσουν την αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων κατάρτισης τους. Παρακολουθώντας δεδομένα όπως η ικανοποίηση των εργαζομένων, η διατήρηση γνώσεων και η βελτίωση των δεξιοτήτων, οι επιχειρήσεις μπορούν να εντοπίσουν τομείς στους οποίους πρέπει να βελτιώσουν τις μεθόδους εκπαίδευσής τους και να βεβαιωθούν ότι οι υπάλληλοί τους αξιοποιούν στο έπακρο την εκπαίδευσή τους. Τελικά, αυτό βοηθά τους οργανισμούς να επιτύχουν τους επιχειρηματικούς τους στόχους διασφαλίζοντας ότι οι υπάλληλοί τους είναι κατάλληλα εκπαιδευμένοι και εξοπλισμένοι για να κάνουν τη δουλειά τους (Andales, 2024).

2.4.5.3 Τρόποι αξιολόγησης εκπαίδευσης

Η αξιολόγηση της εκπαίδευσης είναι μια σημαντική διαδικασία για τον προσδιορισμό της αποτελεσματικότητας της εκπαίδευσης και για τον έλεγχο του εάν τα προγράμματα κατάρτισης πράγματι βοηθούν τους εργαζόμενους να γίνουν καλοί σε αυτό που κάνουν. Η αξιολόγηση της εκπαίδευσης μπορεί επίσης να ενσωματωθεί ως χαρακτηριστικό του συστήματος διαχείρισης

μάθησης. Μέσω της στρατηγικής αξιολόγησης, οι επιχειρήσεις μπορούν να βρουν τρόπους να βελτιώσουν την ποιότητα της εκπαίδευσης και να επιτύχουν τους μαθησιακούς στόχους που έχουν τεθεί για την επιτυχία των εργαζομένων. Υπάρχουν τέσσερα βήματα αποτελεσματικής αξιολόγησης:

Επιλογή του κατάλληλου μοντέλου αξιολόγησης. Υπάρχουν διαθέσιμοι διάφοροι τύποι μοντέλων αξιολόγησης εκπαίδευσης και ο κάθε τύπος στοχεύει σε διαφορετικούς τομείς. Έτσι, το πρώτο βήμα για την αξιολόγηση των προγραμμάτων κατάρτισης είναι η επιλογή του μοντέλου που θα ταιριάζει στις ανάγκες της αξιολόγησής σας.

Παρακάτω είναι 3 από τα κοινά χρησιμοποιούμενα μοντέλα αξιολόγησης εκπαίδευσης:

Μοντέλο τεσσάρων επιπέδων του Kirkpatrick (1959): Αυτή η διαδικασία αξιολόγησης εκπαίδευσης χρησιμοποιείται παγκοσμίως από επιχειρήσεις που στοχεύουν να λάβουν απόδοση επένδυσης (return of investment - ROI) μέσω οικονομικών και χρονικά αποδοτικών εκπαιδευτικών συνεδριών. Αυτό το μοντέλο αναλύει τη διαδικασία αξιολόγησης σε 4 επίπεδα:

Επίπεδο 1: Αντίδραση – Αξιολογεί πώς ανταποκρίθηκε ο εκπαιδευόμενος στην εκπαίδευση. Αυτό συνήθως μετριέται με τη χρήση μιας φόρμας έρευνας που δίνεται στους συμμετέχοντες για να συμπληρώσουν μετά το εκπαιδευτικό πρόγραμμα.

Επίπεδο 2: Μάθηση – Αυτό το επίπεδο μετρά τι έμαθαν οι συμμετέχοντες από την εκπαίδευση. Σε αυτό το επίπεδο χρησιμοποιούνται σύντομα κουίζ και τεστ για τη μέτρηση των αλλαγών στις γνώσεις και τις δεξιότητες των συμμετεχόντων.

Επίπεδο 3: Συμπεριφορά – Αυτό αξιολογεί την αλλαγή συμπεριφοράς των συμμετεχόντων ως αποτέλεσμα της εκπαίδευσης. Αυτό μετριέται μέσω παρατηρήσεων στο χώρο εργασίας, συγκρίνοντας συμπεριφορές πριν και μετά την προπόνηση.

Επίπεδο 4: Αποτελέσματα – Το τελικό βήμα μετρά και αξιολογεί το αποτέλεσμα του εκπαιδευτικού προγράμματος σε σχέση με τις προσδοκίες του οργανισμού ή των ενδιαφερομένων. Εξετάζει εάν οι συμμετέχοντες στην εκπαίδευση έχουν επιτύχει τους μαθησιακούς τους στόχους. Ορισμένες μετρήσεις ή παράγοντες που θα μετρήσουν οι οργανισμοί είναι η παραγωγικότητα, το ηθικό, η ποιότητα, οι πωλήσεις, η αποτελεσματικότητα και οι βαθμολογίες ικανοποίησης πελατών.

Το μοντέλο CIRO (1970): Το μοντέλο CIRO (context, input, reaction, output) αξιολογεί την αποτελεσματικότητα των μαθημάτων κατάρτισης διαχείρισης. Επικεντρώνεται στις μετρήσεις που λαμβάνονται πριν και μετά την εκτέλεση του προπονητικού προγράμματος. Παρόμοια με τα άλλα μοντέλα, η διαδικασία αξιολόγησης της εκπαίδευσης αναλύεται επίσης σε 4 στάδια:

Στάδιο 1 - Context-Πλαίσιο: Αυτό το στάδιο αξιολογεί την επιχειρησιακή κατάσταση του οργανισμού ή της επιχείρησης για τον εντοπισμό και την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών αναγκών και στόχων. Σε αυτό το στάδιο, διενεργείται ανάλυση αναγκών εκπαίδευσης για να διαπιστωθεί ποιος τομέας λειτουργίας του οργανισμού απαιτεί βελτίωση. Μόλις καθοριστούν οι ανάγκες εκπαίδευσης, ορίζονται στα ακόλουθα τρία επίπεδα:

Ο απώτερος στόχος – αυτός ο στόχος στοχεύει στην εξάλειψη των οργανωτικών ελλείψεων όπως η κακή απόδοση, το χαμηλό κέρδος, η χαμηλή παραγωγικότητα ή η κακή εξυπηρέτηση πελατών.

Ενδιάμεσοι στόχοι – αυτοί οι στόχοι απαιτούν αλλαγές στην εργασιακή συμπεριφορά των εργαζομένων προκειμένου να επιτευχθεί ο απώτερος στόχος.

Άμεσοι στόχοι – αυτοί οι στόχοι περιλαμβάνουν την απόκτηση νέων δεξιοτήτων και γνώσεων και ακόμη και την αλλαγή της στάσης των εργαζομένων για να αλλάξουν τη συμπεριφορά τους.

Στάδιο 2: Input-Εισαγωγή – Σε αυτό το στάδιο, οι επαγγελματίες της αξιολόγησης εκπαίδευσης συλλέγουν πληροφορίες αναλύοντας τους διαθέσιμους πόρους στον οργανισμό για να καθορίσουν την καλύτερη επιλογή τεχνικής ή μεθόδου εκπαίδευσης για την επίτευξη των εκπαιδευτικών στόχων.

Στάδιο 3: Reaction-Αντίδραση – Σε αυτό το στάδιο, συλλέγονται σχόλια από τους συμμετέχοντες. Οι πληροφορίες που συλλέγονται από αυτό το στάδιο χρησιμοποιούνται για την περαιτέρω βελτίωση του εκπαιδευτικού προγράμματος.

Στάδιο 4: Output-Αποτέλεσμα – Αυτό το στάδιο αξιολογεί τα αποτελέσματα του εκπαιδευτικού προγράμματος. Το αποτέλεσμα μετριέται στα ακόλουθα 4 επίπεδα:

Στο επίπεδο του μαθητή, στο επίπεδο του χώρου εργασίας, σε επίπεδο ομάδας ή τμήματος, στο επιχειρηματικό επίπεδο.

Μοντέλο ROI Phillips (δεκαετία 1970 – 1980)

Το μοντέλο ROI της Phillips αξιολογεί την απόδοση επένδυσης (ROI) του εκπαιδευτικού προγράμματος. Αυτό το μοντέλο μιμείται βασικά το εύρος και τη σειρά του Μοντέλου του Kirkpatrick, αλλά με ένα επιπλέον βήμα. Τα πέντε επίπεδα του μοντέλου είναι τα εξής:

Επίπεδο 1: Αντίδραση – παρόμοιο με το μοντέλο Kirkpatrick, το μοντέλο ξεκινά με την αξιολόγηση της αντίδρασης και της ικανοποίησης του συμμετέχοντα στο εκπαιδευτικό πρόγραμμα.

Επίπεδο 2: Μάθηση – αυτό το επίπεδο μετρά τις δεξιότητες και τις γνώσεις που απέκτησαν οι συμμετέχοντες

Επίπεδο 3: Εφαρμογή και υλοποίηση – παρόμοιο με το μοντέλο Kirkpatrick, αυτό το επίπεδο μετρά εάν οι συμμετέχοντες στο εκπαιδευτικό πρόγραμμα έμαθαν κάτι από την εκπαίδευση κατά την επιστροφή τους στον χώρο εργασίας. Ωστόσο, βελτιώνει αυτό το εύρος καθορίζοντας εάν ένα ζήτημα (αν υπάρχει) σχετίζεται με την εφαρμογή της μάθησης ή την υλοποίησή της.

Επίπεδο 4: Αντίκτυπος – στο μοντέλο Phillips, αντί για αποτελέσματα, εστιάζει στη μέτρηση του συνολικού επιχειρηματικού αντίκτυπου του εκπαιδευτικού προγράμματος. Είναι πολύ ευρύτερο σε σύγκριση με το μοντέλο του Kirkpatrick καθώς προσδιορίζει εάν άλλοι παράγοντες εκτός από την εκπαίδευση επηρέασαν το αποτέλεσμα.

Επίπεδο 5: Απόδοση επένδυσης (ROI) – Αυτό το προστιθέμενο επίπεδο έχει σχεδιαστεί για τη μέτρηση της απόδοσης επένδυσης με τη χρήση της ανάλυσης κόστους-οφέλους για τη σύγκριση της χρηματικής αξίας των επιχειρηματικών αποτελεσμάτων με το κόστος των προγραμμάτων κατάρτισης. (Andales, 2024)

Προσδιορισμός δεικτών αποτελεσματικότητας εκπαίδευσης

Για την αποτελεσματική αξιολόγηση των προγραμμάτων κατάρτισης, οι υπεύθυνοι του εκπαιδευτικού προγράμματος πρέπει πρώτα να καθορίσουν τους δείκτες που καθορίζουν εάν ένα πρόγραμμα ήταν τελικά επιτυχημένο.

Οι δείκτες που μπορούν να βοηθήσουν στη μέτρηση της αποτελεσματικότητας της εκπαίδευσης είναι οι παρακάτω:

Νέες δεξιότητες και γνώσεις – Το κατά πόσο δηλαδή το εκπαιδευτικό πρόγραμμα που εφαρμόστηκε συνέβαλε στην εκμάθηση νέων γνώσεων και δεξιοτήτων.

Μαθησιακή εμπειρία – Ποια ήταν η αντίδραση των εκπαιδευόμενων από την εμπειρία της εκπαίδευσης. Αν ήταν δηλαδή χρήσιμη, ενδιαφέρουσα, ευχάριστη και τη θα ήθελαν να προσθέσουν ή να αφαιρέσουν από τη διαδικασία.

Συμπεριφορά των εργαζομένων – Αξιολόγηση της επίδρασης της εκπαίδευσης στην εργασιακή συμπεριφορά των εργαζομένων. Αν δηλαδή οι εκπαιδευόμενοι εφάρμοσαν αυτά που έμαθαν στην εργασία τους. Η αξιολόγηση αυτού του παράγοντα αποτελεί στην ουσία μια αποτίμηση των γνώσεων που αποκτήθηκαν από την εκτός εργασίας εκπαίδευση στον πραγματικό χώρο εργασίας. Εάν η εκπαίδευση γίνεται εντός εργασίας αναμένεται μικρή διαφορά μεταξύ μάθησης και εργασιακής συμπεριφοράς (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2023).

Επίπτωση στην αποτελεσματικότητα – Αξιολόγηση ανά λειτουργικό τμήμα και σε τελικό στάδιο σε ολόκληρη την επιχείρηση, με εκτίμηση της επιρροής της εκπαίδευσης στην απόδοση, την αποτελεσματικότητα, την ποιότητα, στην ανάπτυξη ή στην επιβίωση της επιχείρησης.

Δημοσιονομικές επιπτώσεις – Αξιολόγηση με εκτίμηση της επιρροής στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων, που μπορεί να είναι η αύξηση των πωλήσεων, η επίτευξη μιας καλής συμφωνίας, μια συμφέρουσα συνεργασία.

Επιλογή της μεθόδου συλλογής δεδομένων

Οι μέθοδοι αξιολόγησης της εκπαίδευσης αναφέρονται σε προσεγγίσεις στη συλλογή των δεδομένων. Μόλις προσδιοριστεί ο σκοπός, η τεχνική και οι μετρήσεις για την αποτελεσματικότητα της εκπαίδευσης, το επόμενο βήμα είναι η επιλογή της κατάλληλης μεθόδου ή εργαλείου για τη συλλογή των απαραίτητων πληροφοριών σχετικά με το εκπαιδευτικό πρόγραμμα.

Παρακάτω είναι μερικές από τις κοινές μεθόδους αξιολόγησης εκπαίδευσης που μπορούν να χρησιμοποιήσουν οι επαγγελματίες:

Ερωτηματολόγια – είναι σύνολα ερωτήσεων που χρησιμοποιούνται συνήθως για τη συλλογή στατιστικών πληροφοριών από συμμετέχοντες για ένα συγκεκριμένο θέμα. Αυτό μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως εργαλείο κατά τη διεξαγωγή ερευνών για εκπαιδευόμενους μετά την ολοκλήρωση του εκπαιδευτικού προγράμματος.

Συνεντεύξεις – μπορεί να γίνει είτε πρόσωπο με πρόσωπο είτε διαδικτυακά. Αυτή η μέθοδος επιτρέπει στους υπεύθυνους των τμημάτων ανθρώπινου δυναμικού να εμβαθύνουν στις απαντήσεις των συμμετεχόντων. Οι συνεντεύξεις μπορούν να βοηθήσουν στην παροχή πολύτιμων και λεπτομερών πληροφοριών σχετικά με την εμπειρία του υπαλλήλου με την εκπαίδευση.

Ομάδες ανταλλαγής εμπειριών από την εκπαίδευση – Αυτές είναι συζητήσεις που διευκολύνονται μεταξύ μιας μικρής ομάδας συμμετεχόντων που υποβλήθηκαν στο ίδιο εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Αυτό είναι χρήσιμο εάν ο στόχος των ασκούμενων είναι να διερευνήσουν τη διορατικότητα και τα συναισθήματα του συμμετέχοντος για την εκπαίδευση και να συγκεντρώσουν κάποια σχόλια σχετικά με το πώς μπορεί να βελτιωθεί η εκπαίδευση.

Παρατήρηση – Αυτή η μέθοδος γίνεται με την παρατήρηση της αλλαγής συμπεριφοράς του εκπαιδευόμενου στο περιβάλλον εργασίας. Ο αξιολογητής θα παρατηρήσει πώς ο εκπαιδευόμενος ολοκληρώνει τις εργασίες ή πώς εμπλέκεται σε διαδικασίες και ομαδικές δραστηριότητες αξιοποιώντας μεθόδους, τεχνικές και δεξιότητες που απέκτησε στην διάρκεια της εκπαίδευσης (Andales, 2024).

Σύγκριση – Σύγκριση αποτελεσμάτων επιχείρησης, επιδόσεων και απόδοσης εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα με προηγούμενες περιόδους (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2023).

Ανάλυση δεδομένων

Το τελευταίο βήμα είναι η ανάλυση των δεδομένων που συλλέχθηκαν και η τεκμηρίωση των ευρημάτων της εκτελούμενης αξιολόγησης εκπαίδευσης. Το αρχείο της αξιολόγησης της εκπαίδευσης θα είναι ένα κρίσιμο στοιχείο για μελλοντικές βελτιώσεις στην προσέγγιση του οργανισμού στα προγράμματα εκπαίδευσης (Andales, 2024).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο: Απόδοση εργαζομένων

3.1 Έννοια - Ορισμοί

Ο ορισμός της απόδοσης εργαζομένων έχει απασχολήσει πολλούς συγγραφείς που ασχολούνται με την οικονομική επιστήμη και τις επιχειρήσεις .

Σύμφωνα με την Purtzova (2024) η απόδοση των εργαζομένων είναι η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα με την οποία ένα άτομο εκπληρώνει τις εργασιακές του ευθύνες και επιτυγχάνει τα επιθυμητά αποτελέσματα . Περιλαμβάνει διάφορες πτυχές, όπως η παραγωγικότητα, η ποιότητα της εργασίας, η τήρηση των εταιρικών πολιτικών, η ομαδική εργασία, οι δεξιότητες επικοινωνίας και η συνολική συμβολή στους οργανωτικούς στόχους (Purtzova, 2024).

Οι Robbins & Judge (2011) ορίζουν την απόδοση στην εργασία ως τον συνδυασμό τριών ειδών συμπεριφορών των εργαζομένων:

Τον τρόπο εκτέλεσης των εργασιών: Δηλαδή την εκπλήρωση των καθηκόντων και των αρμοδιοτήτων που συμβάλλουν στην παραγωγή ενός αγαθού ή μιας υπηρεσίας ή σε διοικητικά καθήκοντα. Αυτά περιλαμβάνουν τα περισσότερα από τα καθήκοντα σε μια συμβατική περιγραφή εργασίας.

Την καλή εργασιακή συμπεριφορά: Εκτέλεση ενεργειών που συμβάλλουν στο ψυχολογικό περιβάλλον του οργανισμού, όπως η βοήθεια άλλων όταν δεν απαιτείται, η υποστήριξη οργανωτικών στόχων, η αντιμετώπιση των συναδέλφων με σεβασμό, η υποβολή εποικοδομητικών προτάσεων και η έκφραση θετικών πραγμάτων για τον χώρο εργασίας.

Την αντιπαραγωγικότητα: Τη συμπεριφορά που βλάπτει ενεργά τον οργανισμό, συμπεριλαμβανομένης της κλοπής, της καταστροφής περιουσίας της εταιρείας, της επιθετικής συμπεριφοράς προς τους συναδέλφους και της αποφυγής εκτέλεσης εργασιών (Robbins & Judge, 2016).

Η απόδοση είναι το αποτέλεσμα της εργασίας ενός ατόμου ή των ενεργειών ενός ατόμου σε μια εργασία (Armstrong, 1999). Η απόδοση είναι μια ενέργεια που εκτελείται ή δεν εκτελείται από εργαζόμενους σε μια εργασία (Mathis & Jackson, 2006).

Η απόδοση ενός εργαζομένου αποτελεί μία συνάρτηση των γνώσεων, των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων που διαθέτει και της καλής του πρόθεσης και διάθεσης να αποδώσει τα μέγιστα δυνατά αποτελέσματα. Η διαδικασία μέσω της οποίας επηρεάζεται θετικά η συμπεριφορά και η διάθεση του εργαζόμενου είναι η υποκίνηση (motivation), ωστόσο οι ερευνητές τονίζουν πως η απόδοση ενός εργαζόμενου μπορεί να επηρεάζεται και από άλλους παράγοντες, που δεν

ελέγχονται από τον ίδιο όπως π.χ. οργανωσιακοί, περιβαλλοντικοί κ.α. Επομένως, η εκτίμηση της απόδοσης ενός εργαζομένου, θα πρέπει να προσδιορίζεται από τους παράγοντες τους οποίους μπορεί ο ίδιος να ελέγχει (Σαμαρά, 2019).

Καλή απόδοση εργαζομένων είναι ένας όρος υποκειμενικός και διαφέρει μεταξύ των οργανισμών. Ωστόσο, γενικά υπονοεί ότι ένας υπάλληλος ικανοποιεί ή υπερβαίνει σταθερά τις προσδοκίες, επιδεικνύει ισχυρή εργασιακή ηθική, επιδεικνύει επαγγελματισμό και συμβάλλει ενεργά στην επιτυχία της ομάδας και του οργανισμού στο σύνολό του. Η καλή απόδοση των εργαζομένων χαρακτηρίζεται από συνδυασμό τεχνικής ικανότητας, διαπροσωπικών δεξιοτήτων και ευθυγράμμισης με τις οργανωτικές αξίες (Purtzova, 2024).

3.2 Ποια τα βασικά στοιχεία της απόδοσης εργαζομένων

Η εργασιακή απόδοση των εργαζομένων είναι μια κρίσιμη πτυχή της επιτυχίας του οργανισμού σας. Επηρεάζει άμεσα την παραγωγικότητα, την ικανοποίηση των πελατών και τα συνολικά επιχειρηματικά αποτελέσματα. Για την αποτελεσματική αξιολόγηση και διαχείριση της απόδοσης των εργαζομένων, είναι απαραίτητο να κατανοήσουμε τα βασικά στοιχεία που συμβάλλουν σε αυτήν:

Γνώσεις και δεξιότητες εργασίας: Αυτό το στοιχείο αναφέρεται στην τεχνογνωσία και την ικανότητα του εργαζομένου στην εκτέλεση των καθηκόντων που του έχουν ανατεθεί. Αφορά το επίπεδο κατανόησης και επάρκειας στους απαιτούμενους γνωστικούς τομείς, τις τεχνικές δεξιότητες και την εξειδικευμένη τεχνογνωσία. Οι εργαζόμενοι με ισχυρές εργασιακές γνώσεις και δεξιότητες είναι πιο πιθανό να εκτελούν τα καθήκοντά τους αποτελεσματικά και αποδοτικά.

Ποιότητα εργασίας: Η ποιότητα της εργασίας είναι ένα μέτρο του πόσο καλά ένας εργαζόμενος πληροί ή υπερβαίνει σταθερά τα καθιερωμένα πρότυπα της επιχείρησης. Περιλαμβάνει την προσοχή στη λεπτομέρεια, την ακρίβεια και την ικανότητα παραγωγής εργασίας χωρίς σφάλματα. Η εργασία υψηλής ποιότητας συμβάλλει στην ικανοποίηση των πελατών, χτίζει εμπιστοσύνη και ενισχύει τη φήμη του οργανισμού.

Παραγωγικότητα: Η παραγωγικότητα μετρά το επίπεδο παραγωγής που παράγει ένας εργαζόμενος μέσα σε ένα δεδομένο χρονικό πλαίσιο. Λαμβάνει υπόψη τόσο την ποσότητα όσο και την αποτελεσματικότητα της εργασίας. Οι εξαιρετικοί παραγωγικοί υπάλληλοι ολοκληρώνουν αποτελεσματικά τις εργασίες, τηρούν τις προθεσμίες και συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων της εταιρείας. Χρησιμοποιούν αποτελεσματικά το χρόνο και τους πόρους τους για να μεγιστοποιήσουν την απόδοση.

Επικοινωνιακές δεξιότητες: Η αποτελεσματική επικοινωνία είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχημένη συνεργασία, την επίλυση προβλημάτων και τη δημιουργία σχέσεων. Οι εργαζόμενοι με ισχυρές επικοινωνιακές δεξιότητες μπορούν να μεταφέρουν πληροφορίες με σαφήνεια, να ακούν ενεργά τους άλλους και να κατανοούν και να ανταποκρίνονται κατάλληλα στα σχόλια. Η καλή επικοινωνία προάγει την ομαδική εργασία, ελαχιστοποιεί τις παρεξηγήσεις και προωθεί ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον.

Ομαδική εργασία και συνεργασία: Η συνεργασία και η ομαδική εργασία είναι απαραίτητες για την επίτευξη κοινών στόχων και την ενίσχυση μιας θετικής κουλτούρας εργασίας. Οι εργαζόμενοι που συνεργάζονται καλά με άλλους, συμβάλλουν στους στόχους της ομάδας και υποστηρίζουν τους συναδέλφους τους δημιουργούν ένα αρμονικό και παραγωγικό περιβάλλον εργασίας. Συμμετέχουν ενεργά σε ομαδικές συζητήσεις, προσφέρουν βοήθεια όταν χρειάζεται και εκτιμούν διαφορετικές προοπτικές.

Προσαρμοστικότητα και ευελιξία: Στο σημερινό δυναμικό εργασιακό περιβάλλον, οι εργαζόμενοι πρέπει να είναι προσαρμοστικοί και ευέλικτοι. Αυτό το στοιχείο αναφέρεται στην ικανότητα του εργαζομένου να προσαρμόζεται στην αλλαγή, να χειρίζεται προκλήσεις και να προσαρμόζεται σε νέες καταστάσεις ή καθήκοντα. Οι προσαρμοστικοί υπάλληλοι μαθαίνουν γρήγορα νέες δεξιότητες, αγκαλιάζουν τις νέες τεχνολογίες και εργάζονται αποτελεσματικά όταν συμβαίνουν απροσδόκητες αλλαγές.

Προσέλευση και συνέπεια: Η συνεπής παρουσία και η συνέπεια είναι ενδεικτικά της αξιοπιστίας και της δέσμευσης ενός εργαζομένου στις εργασιακές του υποχρεώσεις. Οι εργαζόμενοι που εμφανίζονται με συνέπεια στην ώρα τους και είναι παρόντες όταν χρειάζεται, δείχνουν την αφοσίωσή τους στη δουλειά τους και το σεβασμό για τους συναδέλφους και τον οργανισμό τους.

Πρωτοβουλία και επίλυση προβλημάτων: Η πρωτοβουλία αναφέρεται στην προθυμία ενός υπαλλήλου να αναλάβει την ευθύνη της εργασίας του, να υπερβεί τις αρμοδιότητές του που του έχουν ανατεθεί και να εντοπίσει και να αντιμετωπίσει προληπτικά ζητήματα. Η επίλυση προβλημάτων περιλαμβάνει την ικανότητα ανάλυσης προβλημάτων, δημιουργίας καινοτόμων λύσεων και αποτελεσματικής εφαρμογής τους. Οι εργαζόμενοι που επιδεικνύουν πρωτοβουλίες και δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων συμβάλλουν στη συνεχή βελτίωση και οδηγούν σε θετικές αλλαγές εντός της εταιρείας (Purtzova, 2024).

3.3 Αξιολόγηση απόδοσης εργαζομένων

3.3.1 Η έννοια της αξιολόγησης της απόδοσης

Η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης αποτελεί ένα μέτρο ελέγχου ως προς το βαθμό συμβολής του κάθε εργαζόμενου στην επίτευξη των στόχων που έχουν εξ' αρχής τεθεί από την τυπική οργάνωση της επιχείρησης και τους οποίους οφείλει να επιδιώξει. Επιπλέον, είναι μια δομημένη διαδικασία που σκοπεύει στην εκτίμηση και τη επιρροή των εργαζομένων ως προς την συμβολή τους στην αποτελεσματικότερη εκτέλεση της εργασίας τους. Επίσης για την τυπική οργάνωση αποτελεί έναν χρήσιμο οδηγό στην προσπάθειά της να οργανώσει καλύτερα τα συστήματα παραγωγών, τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού της και τα συστήματα αμοιβών. (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2010)

Σύμφωνα με τους Παπαλεξανδρή & Μπουραντά (2023) 'είναι η διαδικασία αξιολόγησης – εκτίμησης του εργαζομένου, με σκοπό να οριστεί ο βαθμός στον οποίο αυτός φέρνει εις πέρας τη δουλειά του αποδοτικά'.

Αξιολόγηση απόδοσης σημαίνει αξιολόγηση της τρέχουσας ή και της προηγούμενης απόδοσης ενός εργαζομένου σε σχέση με τα πρότυπα απόδοσης που εξ' αρχής τέθηκαν από τον οργανισμό. Απαιτεί επίσης τον καθορισμό προτύπων απόδοσης και υποθέτει ότι ο εργαζόμενος λαμβάνει την εκπαίδευση, την ανατροφοδότηση και τα κίνητρα που απαιτούνται για την εξάλειψη των ελλείψεων απόδοσης.

Στα βασικά της στοιχεία η αξιολόγηση απόδοσης περιλαμβάνει πάντα τη διαδικασία αξιολόγησης σε τρία στάδια: (1) καθορισμός προτύπων εργασίας. (2) αξιολόγηση του εργαζομένου δηλαδή τη πραγματική απόδοση σε σχέση με αυτά τα πρότυπα (αυτό συχνά περιλαμβάνει κάποια μορφή αξιολόγησης) και (3) την παροχή ανατροφοδότησης στον εργαζόμενο με στόχο να τον βοηθήσουν να εξαλείψει τις ελλείψεις απόδοσης ή να συνεχίσει να αποδίδει υπεράνω του ορίου. (Dessler, 2011)

3.3.2 Ο σκοπός και οι στόχοι της αξιολόγησης της απόδοσης

Οι αξιολογήσεις απόδοσης εξυπηρετούν πολλαπλούς σκοπούς σε έναν οργανισμό. Παρέχουν έναν επίσημο μηχανισμό για την αναγνώριση και την επιβράβευση των εργαζομένων με υψηλές επιδόσεις, παρακινώντας τους να συνεχίσουν την εξαιρετική δουλειά τους. Προσδιορίζουν επίσης τομείς όπου μπορεί να χρειαστούν πρόσθετες ευκαιρίες κατάρτισης ή ανάπτυξης για την ενίσχυση των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων ενός εργαζομένου. Πολλοί οργανισμοί χρησιμοποιούν αυτή την ευκαιρία για να επιβραβεύσουν τους ανθρώπους παρέχοντας αναγνώριση για τα επιτεύγματά τους.

Επιπλέον, οι αξιολογήσεις απόδοσης μπορούν να βοηθήσουν στον εντοπισμό εργαζομένων που μπορεί να δυσκολεύονται ή να έχουν χαμηλή απόδοση. Αντιμετωπίζοντας νωρίς ζητήματα

απόδοσης, οι οργανισμοί μπορούν να παρέχουν την απαραίτητη υποστήριξη και πόρους για να βοηθήσουν αυτούς τους υπαλλήλους να βελτιώσουν την απόδοσή τους και να συνεισφέρουν πιο αποτελεσματικά στον οργανισμό.

Συνολικά, οι αξιολογήσεις απόδοσης διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στην καλλιέργεια μιας κουλτούρας συνεχούς βελτίωσης και επαγγελματικής ανάπτυξης σε έναν οργανισμό. Παρέχοντας στους υπαλλήλους τακτική ανατροφοδότηση, θέτοντας σαφείς προσδοκίες και αναγνωρίζοντας τα επιτεύγματά τους, οι οργανισμοί μπορούν να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον που ενθαρρύνει την υψηλή απόδοση και τη δέσμευση των εργαζομένων (Chown, 2024).

Συνοψίζοντας τα παραπάνω, οι βασικές χρήσεις της αξιολόγησης εργαζομένων είναι:

1. Ο καθορισμός των στόχων απόδοσης και ανάπτυξης του εργαζόμενου.
2. Ο καθορισμός των εκπαιδευτικών αναγκών.
3. Η σύνδεση της αμοιβής με την απόδοση του εργαζόμενου.
4. Η ανατροφοδότηση - επαναπληροφόρηση του εργαζόμενου.
5. Η βελτίωση του συστήματος προσέλκυσης και επιλογής (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2023).

Στόχος του συστήματος αξιολόγησης είναι η θετική υποκίνηση, η αξιοποίηση με σωστό τρόπο των δυνατοτήτων και η απρόσκοπτη ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης, διασφαλίζοντας συνθήκες ίσης μεταχείρισης, ίσων ευκαιριών και διαφάνειας έχοντας ως βασικό εργαλείο τη συστηματική και τεκμηριωμένη εκτίμηση της εργασιακής απόδοσης.

3.3.3 Ο σχεδιασμός ενός συστήματος αξιολόγησης

Η αποτελεσματική αξιολόγηση απόδοσης είναι μια κρίσιμη πτυχή της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, που επηρεάζει την οργανωτική επιτυχία και την ατομική ανάπτυξη. Η δημιουργία μιας ισχυρής στρατηγικής αξιολόγησης περιλαμβάνει την προσεκτική εξέταση των εργαλείων, των τεχνικών και της φιλοσοφίας που ευθυγραμμίζονται με την εταιρική κουλτούρα, τους ρόλους των εργαζομένων και των προτιμώμενων από την κάθε επιχείρηση στόχων.

Το αποτέλεσμα της σύγκλισης των παραπάνω προϋποθέσεων μπορεί να προσφέρει ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο για τη διεξαγωγή αξιολογήσεων απόδοσης, δίνοντας έμφαση στη σημασία του καθορισμού στόχων, της συνεχούς ανατροφοδότησης και της αξιοποίησης της τεχνολογίας για διαφανή επικοινωνία και γνώσεις βάσει πραγματικών δεδομένων (Aju, 2024).

Τα βήματα για το σχεδιασμό ενός αποτελεσματικού συστήματος αξιολόγησης είναι τα παρακάτω:

Ο καθορισμός στόχων:

Το θεμέλιο μιας επιτυχημένης αξιολόγησης απόδοσης έγκειται στον καθορισμό σαφών, προσωπικά εστιασμένων στόχων ανάπτυξης στην αρχή της περιόδου αξιολόγησης. Αυτοί οι στόχοι θα πρέπει να ευθυγραμμίζονται με την πρωταρχική αποστολή και τους στόχους του οργανισμού, διασφαλίζοντας ότι οι ατομικές προσπάθειες συμβάλλουν ουσιαστικά στην επιτυχία της εταιρείας (Aju, 2024).

Έρευνες για την επιστήμη της συμπεριφοράς προτείνουν τέσσερις κατευθυντήριες γραμμές για τον καθορισμό στόχων απόδοσης:

1. Ορισμός συγκεκριμένων στόχων: Οι εργαζόμενοι που λαμβάνουν συγκεκριμένους στόχους συνήθως αποδίδουν καλύτερα από εκείνους που δεν λαμβάνουν.
2. Ορισμός μετρήσιμων στόχων: Βάλτε τους στόχους με ποσοτικούς όρους και συμπεριλάβετε ημερομηνίες ή προθεσμίες-στόχους.
3. Ορισμός δύσκολων αλλά εφικτών στόχων: Οι στόχοι πρέπει να είναι δύσκολοι, αλλά όχι τόσο δύσκολοι ώστε να φαίνεται μη ρεαλιστική η επίτευξή του.
4. Ενθάρρυνση στην συμμετοχή των εργαζομένων στη στοχοθέτηση: Έχει αποδειχθεί πως όταν οι στόχοι καθορίζονται από κοινού με τον εργαζόμενο τίθενται πάντα υψηλότερα από τους καθορισμένους στόχους, παράγοντας υψηλότερη απόδοση (Dessler, 2011).

Η συνεχής ανατροφοδότηση:

Η εφαρμογή ενός τρόπου συνεχούς ανατροφοδότησης είναι καθοριστικής σημασίας για τη συνεχή αξιολόγηση της απόδοσης ενός εργαζομένου. Η ενσωμάτωση τακτικών, συνεπών συνεδριών ανατροφοδότησης είναι ζωτικής σημασίας για τη διατήρηση της αφοσίωσης και της ευθυγράμμισης των εργαζομένων με τους αναπτυξιακούς τους στόχους. Αυτή η προσέγγιση μετατρέπει τη διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης σε μια δυναμική, συνεχή συζήτηση και όχι σε μια στατική, ετήσια εκδήλωση (Aju, 2024).

Κατά την παροχή σχολίων, είναι σημαντικό να δημιουργηθεί ένα ανοιχτό και συνεργατικό περιβάλλον όπου οι εργαζόμενοι αισθάνονται άνετα να μοιράζονται τις προοπτικές και τις ανησυχίες τους. Οι διευθυντές θα πρέπει να ακούν ενεργά τα μέλη της ομάδας τους, να αναγνωρίζουν τη συνεισφορά τους και να προσφέρουν καθοδήγηση για το πώς να αντιμετωπίσουν τυχόν κενά απόδοσης.

Ο ορισμός του ποιος κάνει την αξιολόγηση:

Οι αξιολογήσεις από τον άμεσο προϊστάμενο εξακολουθούν να είναι η καρδιά των περισσότερων διαδικασιών αξιολόγησης. Η αξιολόγηση από τον προϊστάμενο είναι σχετικά

απλή και λογική. Ο προϊστάμενος είναι συνήθως στην καλύτερη θέση να παρατηρεί και να αξιολογεί την απόδοση του υφισταμένου του και είναι υπεύθυνος για την απόδοση του.

Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού έχει συμβουλευτικό ρόλο. Γενικά, παρέχει συμβουλές σχετικά με το εργαλείο αξιολόγησης που θα χρησιμοποιηθεί, αλλά αφήνει τις τελικές αποφάσεις σχετικά με τις διαδικασίες στους κατά τόπους διευθυντές.

Η ομάδα ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να εκπαιδεύει τους αξιολογητές για να βελτιώσουν τις ικανότητές αξιολόγησης, να παρακολουθεί την αποτελεσματικότητα του συστήματος αξιολόγησης και να διασφαλίζει ότι συμμορφώνεται με τις διαδικασίες που εξ' αρχής έχουν τεθεί. Ωστόσο, δεν συνιστάται να βασιζόμαστε μόνο στις αξιολογήσεις των προϊσταμένων καθώς πάντα υπάρχει ο κίνδυνος μεροληψίας (Dessler, 2011).

Προσδιορισμός των μεθόδων μέτρησης απόδοσης:

Η επιλογή των κλιμάκων και των μεθόδων αξιολόγησης της απόδοσης μπορεί να έχει σημαντικό αντίκτυπο στην αποτελεσματικότητα και τη δικαιοσύνη της διαδικασίας αξιολόγησης. Οι οργανισμοί θα πρέπει να εξετάσουν προσεκτικά την καταλληλότερη προσέγγιση με βάση τις συγκεκριμένες ανάγκες τους, την εταιρική κουλτούρα και τη φύση της εργασίας που εκτελούν οι εργαζόμενοι.

Μια κοινή μέθοδος είναι η χρήση αριθμητικών ή κατηγορικών κλιμάκων αξιολόγησης, όπου οι εργαζόμενοι λαμβάνουν μια βαθμολογία ή βαθμολογία που αντιστοιχεί στο επίπεδο απόδοσής τους. Αυτές οι κλίμακες μπορεί να κυμαίνονται από απλές δυαδικές (π.χ. ανταποκρίνεται/δεν ανταποκρίνεται στις προσδοκίες) έως πιο αναλυτικές μετρικές κλίμακες πολλαπλών σημείων (π.χ. 1-5 ή 1-10). Το πλεονέκτημα αυτής της προσέγγισης είναι ότι παρέχει ένα μετρήσιμο μέτρο απόδοσης, το οποίο μπορεί να είναι χρήσιμο για αποφάσεις ανταμοιβής και διαχείριση ταλέντων.

Μια άλλη μέθοδος είναι η χρήση της αξιολόγησης με βάση τη συμπεριφορά, όπου οι διευθυντές αξιολογούν τους υπαλλήλους με βάση συγκεκριμένες, συμπεριφορές που παρατηρήθηκαν και που ευθυγραμμίζονται με τις αξίες και τη φιλοσοφία του οργανισμού. Αυτή η προσέγγιση εστιάζει στο «πώς» της απόδοσης και όχι στο «τι» και μπορεί να παρέχει βαθύτερες γνώσεις για τα δυνατά σημεία και τους τομείς ανάπτυξης ενός εργαζομένου.

3.3.4 Μέθοδοι και τεχνικές αξιολόγησης απόδοσης

Η αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού αποτελεί σημαντική δραστηριότητα του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού οποιουδήποτε οργανισμού. Η αξιολόγηση της απόδοσης είναι ένα σημαντικό εργαλείο στα χέρια της διοίκησης προσωπικού, επειδή αυτή η τεχνική

επιτυγχάνει τον κύριο στόχο του οργανισμού που είναι η ανάπτυξη του προσωπικού, αξιολογώντας την αξία του ατόμου. Υπάρχουν διαφορετικές μέθοδοι αξιολόγησης απόδοσης με βάση τον τύπο του οργανισμού, το μέγεθος του οργανισμού και την περίοδο που χρησιμοποιείται.

Υπάρχουν πολλές μέθοδοι για τη μέτρηση της αξιολόγησης απόδοσης των εργαζομένων αν και ορισμένες από αυτές τις μεθόδους είναι κατάλληλες μόνο υπό προϋποθέσεις.

Οι μέθοδοι αξιολόγησης διακρίνονται στις παραδοσιακές μεθόδους και στις πιο σύγχρονες.

3.3.4.1 Παραδοσιακές μέθοδοι αξιολόγησης

Με κλίμακα βαθμολόγησης-Rating Scales Method: Αυτή η μέθοδος είναι πολύ δημοφιλής μέθοδος για την αξιολόγηση της απόδοσης του υπαλλήλου οποιουδήποτε οργανισμού. Η απόδοση, η αφοσίωση, η ειλικρίνεια, η στάση, η απόδοση, η κανονικότητα, η υπευθυνότητα και η ειλικρίνεια κ.λπ. των εργαζομένων, βαθμολογούνται με κλίμακα από το 1 έως το 10. Το 1 υποδηλώνει αρνητική ανατροφοδότηση απόδοσης και το 10 υποδηλώνει θετική ανατροφοδότηση απόδοσης. Ο υπάλληλος μπορεί να αξιολογηθεί από τους ανωτέρους, τους συναδέλφους, τους υφισταμένους του ή μερικές φορές από τους πελάτες του. Εξαρτάται από τη φύση της εταιρείας ή της εργασίας. Ο αξιολογητής θα βαθμολογήσει με την παρεχόμενη κλίμακα. Ο εκτιμητής σημειώνει ή επιλέγει τους αριθμούς που δίνονται στην κλίμακα με βάση την παρατήρησή του. Τελικά όλοι οι αριθμοί που επιλέχθηκαν ή επισημάνθηκαν θα προστεθούν για να καθοριστεί η υψηλότερη βαθμολογία που κέρδισε ο εργαζόμενος.

Ο υπάλληλος που συγκέντρωσε περισσότερους πόντους θα αντιμετωπίζεται ως ο εργαζόμενος με την κορυφαία απόδοση ανάμεσα στους εργαζόμενους και με φθίνουσα βαθμολογία οι υπόλοιποι.

Η κλίμακα αξιολόγησης είναι τυπική και δομημένη, είναι εύκολη στη χρήση και κατανοητή. Κεντρική τάση είναι το κοινό σφάλμα της κλίμακας αξιολόγησης επειδή μερικές φορές οι αξιολογητές δίνουν ίδια βαθμολογία σε όλους τους εργαζόμενους (Jaiswal, 2020).

Μέθοδος Γραπτής αξιολόγησης-Essay Appraisal Method: Αυτή η μέθοδος είναι επίσης γνωστή ως "Μέθοδος Ελεύθερης Μορφής". Είναι μια μη ποσοτική και ανοιχτή τεχνική και παρέχει πολλές πληροφορίες για τον εργαζόμενο και επίσης αποκαλύπτει περισσότερα για τον αξιολογητή. Η μέθοδος γραπτής αξιολόγησης περιλαμβάνει ανώτερους υπαλλήλους.

Οι ανώτεροι εργαζόμενοι γράφουν περιγραφή για την απόδοση των υπαλλήλων τους. Ο αξιολογητής αξιολογεί την απόδοση ενός εργαζομένου μέσω της περιγραφής του προϊσταμένου

του . Η περιγραφή πρέπει να βασίζεται σε γεγονότα και να περιλαμβάνει πάντα παραδείγματα και αποδείξεις.

Ο βαθμολογητής ή ο εκτιμητής καλείται να εκφράσει τα δυνατά αλλά και τα αδύνατα σημεία της συμπεριφοράς του υπαλλήλου λαμβάνοντας υπόψη τους ακόλουθους παράγοντες που σχετίζονται με τον εργαζόμενο:

- Στάσεις και αντιλήψεις
- Ικανότητα σχεδιασμού, οργάνωσης και ελέγχου γενικά.
- Σχέσεις με συναδέλφους και ανωτέρους.
- Εργασιακές γνώσεις, δεξιότητες και δυνατότητες.
- Γνώση και κατανόηση των προγραμμάτων, των πολιτικών, των στόχων της εταιρείας κ.λπ.

Αυτή η μέθοδος επιτρέπει στους εκτιμητές να δίνουν ποικίλους βαθμούς έμφασης σε ορισμένες ιδιότητες, ζητήματα ή χαρακτηριστικά του εργαζομένου και είναι άκρως υποκειμενική (Jaiswal, 2020).

Μέθοδος κατάταξης-Ranking method: Σε αυτή τη μέθοδο ο προϊστάμενος ή διευθυντής συγκρίνει έναν εργαζόμενο με άλλους υπαλλήλους ίδιας κατηγορίας-θέσης .Οι εργαζόμενοι κατατάσσονται από τους καλύτερους έως τους λιγότερο καλούς με βάση τη συνολική τους απόδοση.

Η κατάταξη μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί ως εργαλείο βελτίωσης, ενημερώνοντας τους υπαλλήλους που βρίσκονται σε σύγκριση υπαλλήλους αντίστοιχης κατηγορίας παρακινώντας τους να βελτιώσουν την απόδοσή τους.

Οι υπάλληλοι που κατατάσσονται στην κορυφαία ομάδα λαμβάνουν συνήθως τις ανταμοιβές που προβλέπονται για αυτή την περίπτωση ανάλογα με την πολιτική κάθε επιχείρησης (αύξηση, μπόνους, προαγωγή)

Η μέθοδος αυτή χαρακτηρίζεται ως υποκειμενική, είναι απλή και γρήγορη και δεν απαιτεί ιδιαίτερους πόρους (Jaiswal, 2020).

Μέθοδος σύγκρισης ζευγαριών-Paired Comparison Method: Είναι μια διαφορετική τεχνική σύγκρισης σε σχέση με τη μέθοδο κατάταξης. Αυτή η μέθοδος συγκρίνει τον κάθε υπάλληλο με όλους τους άλλους στην ομάδα. Κάθε φορά ένας διαφορετικός εργαζόμενος συγκρίνεται με όλους τους υπόλοιπους. Μετά από όλες τις συγκρίσεις δίνεται στους εργαζόμενους η τελική κατάταξη.

Είναι μια μέθοδος σύγκρισης εργαζομένου και εργασίας με μια άλλη βάσει συνόλων δεξιοτήτων, του χρόνου που απαιτείται για την εκτέλεση εργασιών, των γνώσεων κ.λπ.

Εάν π.χ υπάρχουν 5 υπάλληλοι Α-Ε, ο Α θα συγκριθεί μεμονωμένα με τον Β, με τον Γ και ομοίως με τους υπόλοιπους μέχρι και τον Ε

Ο αριθμητικός τύπος που υπολογίζει τον αριθμό των πιθανών ζευγαριών μπορεί να υπολογιστεί με τον τύπο $N(N-1)/2$, όπου το Ν ο συνολικός αριθμός εργαζομένων που αξιολογούνται.

Είναι μια αξιόπιστη μέθοδος και παρέχει συλλογιστική πίσω από τη λήψη αποφάσεων, αλλά δεν μπορεί να εφαρμοστεί σε επιχειρήσεις με μεγάλο αριθμό εργαζομένων καθώς είναι πολύ δύσκολο να συγκρίνεις τόσους πολλούς ανθρώπους σε ατομική βάση (Jaiswal, 2020).

Μέθοδος κρίσιμων περιστατικών-Critical incidents method: Η τεχνική εφαρμόστηκε επίσης από τους Fitts και Jones το 1947 για την ταξινόμηση των σφαλμάτων πιλότων στην ανάγνωση και ερμηνεία οργάνων αεροσκαφών. Οι Fitts και Jones χρησιμοποίησαν τον όρο «σφάλματα» και όχι «κρίσιμα περιστατικά». Σε αντίθεση με τον τρόπο συλλογής δεδομένων των Fitts και Jones, η συλλογή δεδομένων κατά την εκτέλεση εργασιών θεωρείται πλέον ένα καθοριστικό κριτήριο για τις μεθόδους κρίσιμων σημείων. Ο Flanagan (1954) όρισε την τεχνική κρίσιμου περιστατικού ως ένα σύνολο διαδικασιών που έχουν σχεδιαστεί για να περιγράφουν την ανθρώπινη συμπεριφορά συλλέγοντας περιγραφές γεγονότων που έχουν ιδιαίτερη σημασία και πληρούν συστηματικά καθορισμένα κριτήρια. Αυτή η μέθοδος αναφέρεται επίσης ως δειγματοληψία εργασίας. Ο διευθυντής προετοιμάζει λίστες με δηλώσεις πολύ αποτελεσματικής και αναποτελεσματικής συμπεριφοράς εργαζόμενου. Αυτά τα κρίσιμα περιστατικά ή γεγονότα αντιπροσωπεύουν την εξαιρετική ή κακή συμπεριφορά των εργαζομένων στην εργασία. Ο διευθυντής διατηρεί αρχεία καταγραφής για κάθε εργαζόμενο, όπου καταγράφει περιοδικά κρίσιμα περιστατικά της συμπεριφοράς των εργαζομένων. Στο τέλος της περιόδου αξιολόγησης, αυτά τα καταγεγραμμένα κρίσιμα περιστατικά χρησιμοποιούνται στην αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων παρέχοντας μια αντικειμενική βάση. Η μέθοδος απαιτεί στενή παρατήρηση, αναλυτικές και ερμηνευτικές ικανότητες (Jaiswal, 2020).

Σύστημα Εμπιστευτικής Αναφοράς-Confidential Report System: Το σύστημα εμπιστευτικών αναφορών χρησιμοποιείται κυρίως από κυβερνητικούς οργανισμούς για προώθηση ή μετάθεση οποιουδήποτε υπαλλήλου. Χρησιμοποιείται επίσης ως εργαλείο για να μάθουμε πληροφορίες για τον εργαζόμενο και να πάρουμε οποιαδήποτε απόφαση συνδέεται με αυτόν. Ο προϊστάμενος συντάσσει εμπιστευτική αναφορά περιγράφοντας τα παρακάτω χαρακτηριστικά του υπαλλήλου:

- Γνώση και ποιότητα εργασίας

- Χαρακτήρας και συμπεριφορά
- Συχνότητα απουσίας από την εργασία
- Ακρίβεια στην πραγματοποίηση εργασιών
- Μη εξουσιοδοτημένη απουσία ή αποχώρηση χωρίς άδεια
- Ικανότητα εποπτείας και ελέγχου
- Ακεραιότητα και ειλικρίνεια

Ο ανώτερος μπορεί επίσης να προσθέσει παρατηρήσεις, εάν υπάρχουν. Αυτή η αναφορά θα είναι εμπιστευτική και δεν θα αποκαλυφθεί σε κανέναν και θα διαβιβαστούν στους αρμόδιους υπαλλήλους για τη λήψη οποιασδήποτε απόφασης (Jaiswal, 2020).

Σταθμισμένος κατάλογος – Check list method: Μια λίστα ελέγχου αντιπροσωπεύει, στην απλούστερη μορφή της, ένα σύνολο στόχων ή περιγραφών σχετικά με τον εργαζόμενο και τη συμπεριφορά του. Η λίστα ελέγχου περιέχει μια λίστα βάσει των οποίων ο βαθμολογητής περιγράφει την εργασιακή απόδοση των εργαζομένων. Μια πιο πρόσφατη παραλλαγή της μεθόδου της λίστας ελέγχου είναι η σταθμισμένη λίστα. Σύμφωνα με αυτό, η αξία κάθε ερώτησης μπορεί να βαθμολογείται εξίσου ή ορισμένες ερωτήσεις μπορεί να βαθμολογούνται περισσότερο από άλλες. Η μεροληψία του εκτιμητή και τα ανθρώπινα λάθη μπορούν να μειωθούν με αυτή τη μέθοδο η οποία απαιτεί σωστό σχεδιασμό (Jaiswal, 2020).

Γραφικές κλίμακες κατάταξης-Graphic rating scales: Το 1922, ο Paterson συνεργαζόμενος με τους υπαλλήλους της Scott Company ανέπτυξε μια γραφική κλίμακα για να παρέχει την αξιοπιστία, τη συνέπεια στο χρόνο, τη χρησιμότητα και την πρακτικότητα. Η γραφική κλίμακα κατάταξης είναι μία από τις παλαιότερες και ευρέως χρησιμοποιούμενες μεθόδους αξιολόγησης της απόδοσης. Σύμφωνα με αυτήν την προσέγγιση, οι εργαζόμενοι αξιολογούνται με βάση διάφορα κριτήρια απόδοσης της εργασίας όπως η γενικότερη στάση, η γνώση της εργασίας, οι διοικητικές δεξιότητες, η απόδοση στην ομαδική εργασία, η ειλικρίνεια, η υπευθυνότητα, οι διαπροσωπικές σχέσεις, η δημιουργικότητα, η πειθαρχία κ.λπ.,

Κάθε κριτήριο χωρίζεται αυστηρά σε φτωχό, αρκετά φτωχό, αρκετά καλό, καλό και εξαιρετικό. Επίσης, αυτά τα κριτήρια έχουν ορισμένη βαρύτητα στη βαθμολογία. Ο αξιολογητής επιλέγει την κατηγορία που περιγράφει καλύτερα τον εργαζόμενο και τελικά αθροίζεται η βαθμολογία. Η βαθμολογία ποικίλλει από υπάλληλο σε υπάλληλο ανάλογα με τα επίπεδα απόδοσης και την προσπάθειά του. Η μέθοδος αυτή είναι πολύ δημοφιλής, γιατί είναι απλή και δεν απαιτεί καμία ικανότητα γραφής. Είναι εύκολη στην κατανόηση και στη χρήση και επιτρέπει τη σύγκριση μεταξύ ζευγαριών εργαζομένων (Jaiswal, 2020).

Μέθοδος της επιβεβλημένης κατανομής-Forced distribution method: Οι εργοδότες ή οι αξιολογητές έχουν την τάση να βαθμολογούν τους υπαλλήλους τους κοντά στις μέσες ή πάνω από τις μέσες κατηγορίες απόδοσης. Γύρω στα τέλη της δεκαετίας του '90, εμφανίστηκε μια νέα μέθοδος αξιολόγησης απόδοσης σε μια προσπάθεια να εξαλείψει τα ελαττώματα των αξιολογητών.

Η μέθοδος αυτή απαιτεί από τους διευθυντές να αξιολογούν κάθε άτομο και να το ταξινομούν συνήθως σε κατηγορίες. Οι κατηγορίες μπορεί να είναι κακές, μέσες, καλές και άριστες ή με βάση τα ποσοστά επί τις εκατό (%) π.χ 10% κακές αποδόσεις, 40% αρκετά καλές αποδόσεις, 40% καλές αποδόσεις και 10% άριστες αποδόσεις.

Η υποχρεωτική κατάταξη είναι μια μέθοδος αξιολόγησης της απόδοσης για την κατάταξη των εργαζομένων αλλά με σειρά αναγκαστικής κατανομής. Για παράδειγμα, η κατανομή ζητήθηκε με 10% ή 20% τις εκατό στην κορυφαία κατηγορία, 70% ή 80% τις εκατό στη μέση και 10 τις εκατό στην κάτω κατηγορία. Οι υπάλληλοι που βρίσκονται στην κορυφή θεωρούνται υπάλληλοι «υψηλού δυναμικού». Αντίθετα, σε όσους κατατάσσονται στο κάτω μέρος μπορεί να δοθεί δοκιμαστική περίοδος για να βελτιώσουν την απόδοση στην εκτέλεση των καθηκόντων τους. Αυτή η μέθοδος εξαλείφει την επιείκεια του αξιολογητή και δημιουργεί αθέμιτο ανταγωνισμό μεταξύ των εργαζομένων. Όλοι οι εργαζόμενοι μπορεί να μην ταιριάζουν σωστά σε μια κατηγορία, αξιολογούνται όμως αναγκαστικά και τοποθετούνται σε κατηγορίες που μπορεί να μην αντικατοπτρίζουν την πραγματική τους εικόνα.

Οι αξιολογητές μπορεί να καταλήξουν να τοποθετούν περισσότερο προβεβλημένους υπαλλήλους σε ανώτερες κατηγορίες και λιγότερο προβεβλημένους σε κακή κατηγορία, ανεξάρτητα από την απόδοση της εργασίας τους (Jaiswal, 2020).

Μέθοδος της επιβεβλημένης επιλογής-Forced choice method: Η μέθοδος αναγκαστικής επιλογής της αξιολόγησης απόδοσης, αντλεί το όνομά της από το γεγονός ότι οι υπεύθυνοι για την παροχή αξιολογήσεων, «αναγκάζονται» να διανείμουν τις αξιολογήσεις για τα άτομα που αξιολογούνται σε μια προκαθορισμένη κατανομή απόδοσης. Σε αυτή τη μέθοδο ο αξιολογητής αναγκάζεται να απαντήσει για τον εργαζόμενο από τις έτοιμες αναφορές που δίνονται σε δύο ή περισσότερα μπλοκ. Οι αναφορές αυτές θα έχουν δύο άκρα, δηλαδή εξίσου ευνοϊκές ή εξίσου δυσμενείς αξιολογήσεις και κανονικά σταθμίζονται. Ο αξιολογητής δεν γνωρίζει τη βαρύτητα που έχουν αυτές οι αναφορές και αφού δώσει την απάντησή του σχετικά με αυτές, διαβιβάζονται στο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού για περαιτέρω ενέργειες. Το τμήμα

ανθρώπινου δυναμικού εφαρμόζει τη βαρύτητα της κάθε αξιολόγησης και υπολογίζει την τελική βαθμολογία.

Ονομάζεται αναγκαστική επιλογή επειδή ο αξιολογητής αναγκάζεται να επιλέξει από τις ήδη έτοιμες αναφορές για κάθε εργαζόμενο. Το πλεονέκτημα αυτής της μεθόδου είναι η απουσία προσωπικής μεροληψίας στη βαθμολογία. Το μειονέκτημα είναι ότι οι αναφορές μπορεί να μην είναι περιγραφικές του χαρακτηριστικού του συντελεστή (Jaiswal, 2020).

3.3.4.2 Νεότερες μέθοδοι αξιολόγησης απόδοσης

Κέντρα Αξιολόγησης-Assessment centers: Ένα κέντρο αξιολόγησης είναι μια κεντρική τοποθεσία όπου οι διευθυντές μπορούν να συγκεντρωθούν για να συμμετάσχουν σε ασκήσεις που σχετίζονται με την εργασία, οι οποίοι στη συνέχεια αξιολογούνται από τους εκπαιδευμένους παρατηρητές-ψυχολόγους. Το κέντρο καθορίζει τις ανάγκες εκπαίδευσης και ανάπτυξης των εργαζομένων και μετρά τις δυνατότητες των εργαζομένων για τις διάφορες θέσεις στον οργανισμό. Αξιολογεί και κρίνει τις ικανότητες όπως η επικοινωνία και οι διαπροσωπικές δεξιότητες, η πνευματική εγρήγορση, η πνευματική ικανότητα, οι ικανότητες προγραμματισμού και οργάνωσης, τα κίνητρα, ο επαγγελματικός προσανατολισμός και η αυτοπεποίθηση των συμμετεχόντων.

Σε ένα κέντρο αξιολόγησης συνήθως περιλαμβάνεται η χρήση μεθόδων όπως κοινωνικές/ανεπίσημες εκδηλώσεις, ψυχομετρικά τεστ και ασκήσεις, αναθέσεις που δίνονται σε μια ομάδα εργαζομένων για να αξιολογήσουν τις ικανότητές τους για να αναλάβουν υψηλότερες ευθύνες στο μέλλον (Jaiswal, 2020).

Οι εκτιμητές και οι ψυχολόγοι μελετούν συνεχώς και επεξεργάζονται τα στοιχεία που προκύπτουν και προσπαθούν να βγάλουν χρήσιμα συμπεράσματα για τη μελλοντική απόδοση, τις αδυναμίες, τις ανάγκες και τις δυνατότητες των στελεχών που εξετάζονται. Τα αποτελέσματα που προκύπτουν συμβάλλουν σημαντικά στις αποφάσεις της επιχείρησης σχετικά με την εξέλιξη των στελεχών της και επιδρούν στον προσδιορισμό των μελλοντικών τους στόχων (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2023).

Η μέθοδος αυτή είναι ιδιαίτερα δαπανηρή και χρονοβόρα και απαιτεί τη χρήση ανθρώπινων πόρων για μεγάλο διάστημα, γι' αυτό το λόγο πολλές επιχειρήσεις επιλέγουν παραλλαγή της μεθόδου. Με αυτή την παραλλαγή της μεθόδου αφού επιλεγούν τα υποψήφια προς εξέλιξη στελέχη τους αποστέλλεται ένα πακέτο τεστ και ασκήσεων τα οποία αφού συμπληρωθούν στέλνονται για αξιολόγηση.

Μέθοδος κλιμάκων αξιολόγησης συμπεριφοράς-Behaviorally Anchored Rating Scales:

Αυτή είναι μια σχετικά νέα μέθοδος που έχει σχεδιαστεί για να προσδιορίζει τους κρίσιμους τομείς των εργασιών. Συνδυάζει γραφική κλίμακα αξιολόγησης και μέθοδο κρίσιμων περιστατικών. Τα Behaviorally Anchored Rating Scales ή BARS εισήχθησαν από τους Smith και Kendall το 1963. Οι BARS μπορεί να αποτελούνται από ένα σετ από πέντε έως δέκα κατακόρυφες κλίμακες. Κάθε κλίμακα αντιπροσωπεύει μια κύρια διάσταση απόδοσης της εργασίας και συνήθως στηρίζεται σε πέντε ή περισσότερα κρίσιμα περιστατικά που αντικατοπτρίζουν εξαιρετικά αποτελεσματικές έως πολύ αναποτελεσματικές συμπεριφορές εργασίας που σχετίζονται με την υπό εξέταση διάσταση εργασίας.

Οι τιμές κλίμακας αποδίδονται στα κρίσιμα περιστατικά, τα οποία αντιστοιχούν στον κατά προσέγγιση βαθμό αποτελεσματικότητας με την εξαιρετικά αποτελεσματική συμπεριφορά να έχει την υψηλότερη τιμή στην κλίμακα.

Οι κύριες διαστάσεις απόδοσης για μια εργασία και τα κρίσιμα περιστατικά για κάθε διάσταση προσδιορίζονται μέσω της ανάλυσης εργασίας από μελλοντικούς χρήστες (π.χ. από τους εργαζόμενους που εκτελούν πραγματικά την εργασία και τους διευθυντές τους), οι οποίοι αναμένεται να έχουν πλήρη γνώση της εργασίας.

Κατά την ανάπτυξη κρίσιμων περιστατικών, η έμφαση δίνεται στην ενσωμάτωση συμπεριφορών που παρατηρούνται ως αντίδραση, σχετίζονται με την εργασία και αντικατοπτρίζουν διάφορα επίπεδα επιθυμητής απόδοσης. Ο αριθμός των κατακόρυφων κλιμάκων (BARS) μπορεί να διαφέρει από τη μια εργασία στην άλλη, καθώς εξαρτάται από τις κύριες διαστάσεις απόδοσης μιας εργασίας υπό εξέταση. Οι τιμές της κλίμακας (π.χ. 1 έως 5, 1 έως 7 ή 1 έως 10) καθώς και ο αριθμός των κρίσιμων περιστατικών που περιγράφονται σε μια κλίμακα μπορεί επίσης να ποικίλλουν ανάλογα με την εξέλιξη της διαδικασίας και πολυπλοκότητα της κατάστασης.

Μια τελική έκδοση του BARS θα πρέπει να είναι ένα όργανο χωρίς ορολογία και να σχετίζεται στενά με τις απαιτήσεις μιας δεδομένης εργασίας.

Σε αυτή τη μέθοδο, η πραγματική εργασιακή συμπεριφορά ενός εργαζομένου κρίνεται σε σχέση με την επιθυμητή συμπεριφορά καταγράφοντας και συγκρίνοντας τη συμπεριφορά με BARS.

Η μέθοδος αξιολόγησης είναι χρονοβόρα και πολύπλοκη μέθοδος και χρειάζεται τεχνογνωσία.

Μέθοδος λογιστικής κόστους ανθρώπινου δυναμικού- Human Resource Accounting

Method: Η κύρια θεωρία στην οποία βασίζεται η μέθοδος λογιστικής κόστους ανθρώπινου δυναμικού είναι: Το ανθρώπινο δυναμικό είναι ένα πολύτιμο πλεονέκτημα οποιουδήποτε

οργανισμού. Αυτό το περιουσιακό στοιχείο μπορεί να αποτιμηθεί σε χρήμα. Όταν οι ικανοί και καλά εκπαιδευμένοι υπάλληλοι εγκαταλείπουν έναν οργανισμό, το ανθρώπινο δυναμικό μειώνεται και το αντίστροφο.

Στη μέθοδο αυτή η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων κρίνεται ως προς το κόστος και τη συνεισφορά τους. Το κόστος των εργαζομένων περιλαμβάνει όλα τα έξοδα που τους επιβαρύνουν όπως η αποζημίωση, το κόστος πρόσληψης και επιλογής, το κόστος εισαγωγής και εκπαίδευσης κ.λπ. ενώ η συνεισφορά τους περιλαμβάνει τη συνολική προστιθέμενη αξία (σε χρηματικούς όρους).

Η διαφορά μεταξύ κόστους και εισφοράς θα είναι η απόδοση των εργαζομένων. Στην ιδανική περίπτωση, η συνεισφορά των εργαζομένων θα πρέπει να είναι μεγαλύτερη από το κόστος που επιβαρύνουν αυτούς. (Jaiswal, 2020)

Διαχείριση βάση στόχων- Management by objectives: Ο όρος διαχείριση βάσει στόχων (MBO) αναφέρεται συνήθως σε ένα πρόγραμμα καθορισμού στόχων και αξιολόγησης πολλών σταδίων της εταιρείας. Το MBO απαιτεί από τον διευθυντή να θέσει συγκεκριμένους μετρήσιμους, οργανωτικά σχετικούς στόχους με κάθε υπάλληλο και στη συνέχεια να συζητά περιοδικά την πρόοδο του τελευταίου προς αυτούς τους στόχους. Τα βήματα είναι:

- 1.Θέτουμε του στόχους της επιχείρησης. Καθιέρωση ενός κοινού σχεδίου σε όλη την εταιρεία για το επόμενο έτος και στοχοθέτηση.
- 2.Θέτουμε στόχους του τμήματος. Οι επικεφαλής των τμημάτων και οι προϊστάμενοί τους θέτουν από κοινού στόχους για τα τμήματα τους.
- 3.Συζήτηση των στόχων του τμήματος. Οι επικεφαλής των τμημάτων συζητούν τους στόχους του τμήματος με τους υφισταμένους τους και τους ζητούν να αναπτύξουν τους δικούς τους ατομικούς στόχους.
- 4.Καθορίσμος των αναμενόμενων αποτελεσμάτων. Οι προϊστάμενοι τμημάτων και οι υφισταμένοι τους θέτουν βραχυπρόθεσμους στόχους απόδοσης για κάθε εργαζόμενο.
- 5.Διεξαγωγή αξιολογήσεων απόδοσης. Μετά από μια περίοδο, οι επικεφαλής των τμημάτων συγκρίνουν τα πραγματικά και τα αναμενόμενα αποτελέσματα κάθε υπαλλήλου.
- 6.Παροχή ανατροφοδότησης. Οι προϊστάμενοι των τμημάτων πραγματοποιούν περιοδικές συναντήσεις αξιολόγησης της απόδοσης με τους υφισταμένους τους. Συζητούν την απόδοση τους και κάνουν τυχόν σχέδια για τη διόρθωση ή τη συνέχιση της απόδοσης του ατόμου (Dessler, 2011).

Αξιολόγηση μέσω ανατροφοδότησης από τον πελάτη- Customer feedback method: Αυτή η μέθοδος είναι πραγματικά μια από τις σύγχρονες μεθόδους συστήματος αξιολόγησης απόδοσης. Χρησιμοποιείται η μέθοδος ανάδρασης πελατών, ειδικά για το προσωπικό πωλήσεων που ασχολείται με τη δραστηριότητα πωλήσεων στον οργανισμό. Σύμφωνα με αυτή τη μέθοδο του συστήματος αξιολόγησης, η ανατροφοδότηση των πελατών συνδέεται άμεσα με την απόδοση των εργαζομένων.

Αυτή η μέθοδος αξιολόγησης θα μπορούσε να είναι αμερόληπτη και αξιόπιστη, καθώς οι πελάτες που είναι άτομα εκτός του οργανισμού, μπορεί να έχουν καλύτερη κρίση για την απόδοση των εργαζομένων σε σχέση με τους εντός οργανισμού υπαλλήλους σε ανώτερη θέση.

Αξιολόγηση απόδοσης 360 μοιρών-360 degrees Performance Appraisal: Η αξιολόγηση 360 μοιρών γνωστή και ως «ανατροφοδότηση πολλαπλών αξιολογήσεων», είναι η πιο ολοκληρωμένη αξιολόγηση όπου η ανατροφοδότηση σχετικά με την απόδοση του εργαζομένου προέρχεται από όλες τις πηγές που έρχονται σε επαφή με τον εργαζόμενο στη δουλειά του.

Συνήθως, αυτό το εργαλείο χρησιμοποιείται για εργαζόμενους σε μεσαίο και ανώτερο επίπεδο.

Η πολυπλοκότητα των ρόλων αυτών των εργαζομένων , επιτρέπει στον οργανισμό να παράγει επαρκή δεδομένα από όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη για μια ουσιαστική αξιολόγηση.

Η μέθοδος αξιολόγησης 360 μοιρών παρέχει σε κάθε εργαζόμενο την ευκαιρία να λάβει σχόλια απόδοσης από τον προϊστάμενό του, τους συναδέλφους του, τους υφισταμένους του και τους πελάτες.

Σχήμα 3

Απεικόνιση συστήματος αξιολόγησης 360°



(Πηγή: Κατσαλής και Τσώκος, 2009, σ.142)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο : Επίδραση των προγραμμάτων εκπαίδευσης προσωπικού

4.1 Σύνδεση των προγραμμάτων εκπαίδευσης με την απόδοση του προσωπικού

Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη είναι ένας από τους βασικούς πυλώνες των λειτουργιών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Η εκπαίδευση διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη των βασικών δεξιοτήτων και ικανοτήτων ενός υπαλλήλου ενώ παράλληλα ενισχύει και την απόδοση της επιχείρησης. Οι Olaniyan and Ojo (2008) αναφέρουν ότι η εκπαίδευση είναι σημαντική γιατί αυξάνει την παραγωγικότητα, ενισχύει την καλή ποιότητα της εργασίας, βελτιώνει τις δεξιότητες, τις γνώσεις, την ικανοποίηση από την εργασία και αναπτύσσει τη γενικότερη στάση των εργαζομένων. Επίσης μπορεί να βοηθήσει στον εντοπισμό των ιδιαίτερων δυνατοτήτων των εργαζομένων των οποίων η ενίσχυση μπορεί να επιφέρει περαιτέρω ανάπτυξη, στην ανάδειξη νέων ηγετών και την προώθηση του σχεδιασμού διαδοχής. Φέρνει στον εργαζόμενο το επίπεδο αποτελεσματικότητας που χρειάζεται για να εκτελέσει τη δουλειά και να βελτιώσει θετικά την παραγωγικότητα (Olaniyan & Ojo, 2008) . Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη είναι επωφελής τόσο για τους εργοδότες όσο και για τους εργαζόμενους. Οι εργαζόμενοι θα είναι περισσότερο αποτελεσματικοί και παραγωγικοί εάν εκπαιδευτούν σωστά. Τα οφέλη της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης είναι η αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση και το ανεβασμένο ηθικό, η δημιουργία κινήτρου, η αποτελεσματικότητα στις διαδικασίες, η ικανότητα υιοθέτησης νέων τεχνολογιών και μεθόδων, η καινοτομία σε στρατηγικές και προϊόντα και η μειωμένη εναλλαγή εργαζομένων (Chhy, 2019). Τα προγράμματα εκπαίδευσης βοηθούν στη απόκτηση γνώσεων για τους εργαζόμενους τους και την συνακόλουθη απόκτηση ισχυρών ικανοτήτων και δεξιοτήτων προκειμένου να είναι σε θέση να χειρίζονται αποτελεσματικά τις λειτουργίες και τα βασικά χαρακτηριστικά του τεχνολογικού εξοπλισμού που υπάρχει στις επιχειρήσεις. Έτσι, η εκπαίδευση είναι απαραίτητη για την αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων από τη στιγμή που οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται και αποκτούν πλήρη γνώση των προδιαγραφών και των προαπαιτούμενων της εργασίας τους (Khan, 2012). Η εκπαίδευση ως στρατηγική επένδυση αποτελεί σήμερα την βασική πρακτική της διοίκησης ανθρώπινων πόρων σε οργανισμούς και επιχειρήσεις διεθνώς και διαδραματίζει στρατηγικό ρόλο στην οικονομική επιτυχία των μεγάλων πολυεθνικών επιχειρήσεων και τον οργανισμών στις ΗΠΑ που είναι πλέον σε θέση να δραστηριοποιούνται στην παγκόσμια οικονομία (Marquardt, 2000). Οι πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, συμπεριλαμβανομένης της εκπαίδευσης, έχουν πλέον γίνει μία από τις βασικές πηγές βελτίωσης της απόδοσης των εργαζομένων σε οργανισμούς και επιχειρήσεις (Stredwick, 2005). Ο εμπλουτισμός των

δεξιότητων και των γνώσεων οδηγεί σε αύξηση τόσο της ποσότητας όσο και της ποιότητας των προϊόντων ή των υπηρεσιών. Τα λάθη μειώνονται, οι παρεξηγήσεις παρακάμπτονται και οι καθυστερήσεις ελαττώνονται (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2023). Τέλος, τα προγράμματα κατάρτισης βοηθούν στη απόκτηση γνώσεων για τους εργαζομένους τους και την συνακόλουθη απόκτηση ισχυρών ικανοτήτων και δεξιοτήτων προκειμένου να είναι σε θέση να χειρίζονται αποτελεσματικά τις λειτουργίες και τα βασικά χαρακτηριστικά του τεχνολογικού εξοπλισμού που υπάρχει στις επιχειρήσεις (Otuko, Kimani, & Musiega, 2013)

Συμπερασματικά καταλήγουμε ότι η εκπαίδευση έχει θετική επίδραση στην αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων.

4.2 Σύνδεση των προγραμμάτων εκπαίδευσης με τη μείωση των ατυχημάτων

Η εκπαίδευση σε θέματα ασφάλειας είναι ο ακρογωνιαίος λίθος για τη δημιουργία ενός ασφαλούς περιβάλλοντος εργασίας. Με την εκπαίδευση των εργαζομένων σχετικά με πιθανούς κινδύνους και τις ασφαλείς πρακτικές, μπορούμε να μειώσουμε σημαντικά τον κίνδυνο τραυματισμών και ατυχημάτων. Αυτού του είδους η εκπαίδευση λειτουργεί ως προληπτικό μέτρο, δίνοντας τη δυνατότητα στους εργαζόμενους να αναγνωρίζουν επικίνδυνες καταστάσεις και να ανταποκρίνονται κατάλληλα. Ο απώτερος στόχος είναι να ελαχιστοποιηθούν τα περιστατικά στο χώρο εργασίας και να δημιουργηθεί μια κουλτούρα ασφάλειας. Η κατάλληλη εκπαίδευση για την ασφάλεια έχει επίσης βαθύ αντίκτυπο στην ευαισθητοποίηση και τη συμπεριφορά των εργαζομένων. Όταν οι εργαζόμενοι κατανοούν τους κινδύνους που συνδέονται με τα καθήκοντά τους και πώς να τους μετριάσουν, είναι πιο πιθανό να ακολουθούν πρωτόκολλα ασφαλείας και να χρησιμοποιούν προστατευτικό εξοπλισμό. Αυτή η επίγνωση όχι μόνο τους προστατεύει αλλά και εξασφαλίζει ένα ασφαλέστερο περιβάλλον για όλους τους γύρω τους.

Πολλοί είναι οι παράγοντες που συντελούν στην πραγματοποίηση ενός εργατικού ατυχήματος αλλά σκοπός είναι η εκπαίδευση που παρέχεται στους εργαζομένους να ελαχιστοποιεί τις πιθανότητες πραγματοποίησης ενός τέτοιου ατυχήματος. Διαπιστώνεται ότι όταν μια επιχείρηση παρέχει συχνή και αναλυτική εκπαίδευση στο προσωπικό της τότε οι πιθανότητες πραγματοποίησης ενός εργατικού ατυχήματος μειώνονται αισθητά. Παρόλα αυτά μια εταιρεία δεν θα πρέπει να επαναπαύεται και να παρέχει στο προσωπικό της όλο και πιο συχνή εκπαίδευση καθώς οι τεχνολογίες και οι απαιτήσεις των μηχανημάτων παραγωγής συνεχώς μεταβάλλονται (Καπελέρη, 2016). Η εκπαίδευση δύναται να καταδείξει στους εργαζομένους τον τρόπο με τον οποίο θα λειτουργούν την επαγγελματική τους δραστηριότητα, χωρίς να

απειλείται ούτε η προσωπική τους ακεραιότητα ούτε και η βιωσιμότητα του έργου (Μενεγής, 2021), Η διαρκής επιμόρφωση και εκπαίδευση των εργαζομένων, με σωστό και μεθοδικό τρόπο είναι απαραίτητη, σημαντική και αναγκαία καθώς συμβάλει στη μείωση των εργατικών ατυχημάτων, και κατά συνέπεια συντείνει στη διατήρηση της υγείας και της ποιότητας της ζωής ολόκληρο του κοινωνικού συνόλου (Σμπιράκη, 2020). Η εκπαίδευση βοηθά τους υπαλλήλους να αποκτήσουν τις γνώσεις και τις δεξιότητες για να εκτελούν τις εργασίες τους με ασφάλεια και αποτελεσματικότητα. Το εκπαιδευτικό πρόγραμμα μπορεί να καλύψει διάφορα θέματα, από τη σωστή χρήση του εξοπλισμού και τον εξοπλισμό ατομικής προστασίας έως τις διαδικασίες απόκρισης έκτακτης ανάγκης και την αναγνώριση κινδύνων. Ο πρωταρχικός στόχος είναι η πρόληψη των ατυχημάτων πριν συμβούν και η καλλιέργεια μιας κουλτούρας ασφάλειας εντός του οργανισμού. Εκπαιδεύοντας τους υπαλλήλους σχετικά με πιθανούς κινδύνους και πώς να τους αποφύγετε, η επιχείρηση μπορεί να μειώσει σημαντικά την πιθανότητα ατυχημάτων στο χώρο εργασίας (Brokerage, 2024)

Η εφαρμογή ενός αποτελεσματικού προγράμματος εκπαίδευσης για την ασφάλεια απαιτεί προσεκτικό σχεδιασμό και εκτέλεση. Περιλαμβάνει την αναγνώριση, την καταγραφή και την κατανόηση των συγκεκριμένων κινδύνων που υπάρχουν στο χώρο εργασίας και την προσαρμογή της εκπαίδευσης για την αντιμετώπιση αυτών των κινδύνων. Υιοθετώντας ελκυστικές και διαδραστικές μεθόδους εκπαίδευσης, διασφαλίζουμε ότι οι εργαζόμενοι διατηρούν τις πληροφορίες που χρειάζονται για να παραμείνουν ασφαλείς στην εργασία τους. Η διασφάλιση της συνεχούς αξιολόγησης και των ενημερώσεων στο εκπαιδευτικό πρόγραμμα εγγυάται ότι τηρούνται με συνέπεια τα πρότυπα ασφαλείας (Coligan & Cohen, 2004).

4.2.1 Η κατανόηση της σημασίας της εκπαίδευσης σε θέματα ασφαλείας

Η εκπαίδευση σε θέματα ασφαλείας παίζει καθοριστικό ρόλο στην πρόληψη τραυματισμών και ατυχημάτων στο χώρο εργασίας. Όταν οι εργαζόμενοι γνωρίζουν τους πιθανούς κινδύνους και ξέρουν πώς να τους αποφύγουν, η πιθανότητα ατυχημάτων μειώνεται σημαντικά. Τα προγράμματα κατάρτισης εκπαιδεύουν τους εργαζόμενους σε ασφαλείς πρακτικές, σωστή χρήση του εξοπλισμού και διαδικασίες έκτακτης ανάγκης. Αυτή η γνώση δίνει τη δυνατότητα στους υπαλλήλους να ενεργούν υπεύθυνα και να λαμβάνουν προληπτικά βήματα για τη δημιουργία ενός ασφαλέστερου εργασιακού περιβάλλοντος.

Η αποτελεσματική εκπαίδευση ασφαλείας επηρεάζει την ευαισθητοποίηση των εργαζομένων, αλλάζοντας θετικά τη συμπεριφορά τους. Οι εργαζόμενοι που έχουν υποβληθεί σε ενδεδειγμένη εκπαίδευση είναι πιο πιθανό να ακολουθούν τα πρωτόκολλα ασφαλείας και να χρησιμοποιούν

με συνέπεια προστατευτικό εξοπλισμό. Αυτή η αλλαγή συμπεριφοράς οδηγεί σε λιγότερα συμβάντα στο χώρο εργασίας και συμβάλλει σε μια κουλτούρα ασφάλειας. Όταν όλοι κατανοήσουν τη σημασία των μέτρων ασφαλείας, ο συνολικός κίνδυνος τραυματισμών ελαχιστοποιείται, οδηγώντας σε έναν πιο παραγωγικό και αρμονικό χώρο εργασίας (Cavazza & Serpe, 2010).

4.2.2 Κύρια στοιχεία ενός αποτελεσματικού εκπαιδευτικού προγράμματος για την ασφάλεια.

Η οικοδόμηση ενός ισχυρού προγράμματος εκπαίδευσης για την ασφάλεια περιλαμβάνει πολλά βασικά στοιχεία. Καταρχήν, είναι απαραίτητο ένα σαφές και ολοκληρωμένο πρόγραμμα σπουδών. Αυτό θα πρέπει να καλύπτει όλα τα σχετικά θέματα, συμπεριλαμβανομένων:

- του προσδιορισμού των κινδύνων στην εργασία.
- της αντιμετώπισης περιστατικών έκτακτης ανάγκης .
- της σωστής χρήσης του εξοπλισμού στην εργασία και του εξοπλισμού ασφαλείας.

Το πρόγραμμα σπουδών πρέπει να είναι προσαρμοσμένο στις συγκεκριμένες ανάγκες και τους κινδύνους που σχετίζονται με διαφορετικούς ρόλους εργασίας εντός του οργανισμού.

Επιπλέον, οι ελκυστικές και διαδραστικές μέθοδοι εκπαίδευσης είναι ζωτικής σημασίας για την αποτελεσματική μάθηση. Οι παραδοσιακές διαλέξεις μπορούν να συμπληρωθούν με πρακτικές δραστηριότητες, επιδείξεις και διαδραστικές ενότητες. Αυτές οι μέθοδοι βοηθούν στην ενίσχυση του υλικού και διασφαλίζουν ότι οι εργαζόμενοι διατηρούν τις πληροφορίες. Η ενσωμάτωση πραγματικών σεναρίων και πρακτικών παραδειγμάτων μπορεί επίσης να κάνει την εκπαίδευση πιο σχετική και πιο κατανοητή (Dessler, 2011). Τα εργαλεία εικονικής πραγματικότητας (virtual reality) μπορούν να έχουν πολύ σημαντικό ρόλο στην εκπαίδευση για την υγεία και την ασφάλεια στην εργασία, καθώς επιτρέπουν την προσομοίωση ακραίων καταστάσεων και τη βιωματική μάθηση (Μπαρδάνη, 2019).

Τέλος, οι τακτικές αξιολογήσεις και οι ανανεώσεις είναι κρίσιμα συστατικά ενός αποτελεσματικού προγράμματος εκπαίδευσης για την ασφάλεια. Η επαναλαμβανόμενη εκπαίδευση και ανατροφοδότηση βοηθά στο να διασφαλιστεί ότι η γνώση διατηρείται με την πάροδο του χρόνου και ότι οι εργαζόμενοι παραμένουν ενημερωμένοι σχετικά με τα νέα πρωτόκολλα και τους κανονισμούς ασφαλείας.

Δίνοντας έμφαση σε αυτά τα βασικά στοιχεία, μπορούμε να δημιουργήσουμε ένα δυναμικό και αποτελεσματικό πρόγραμμα εκπαίδευσης για την ασφάλεια που προωθεί έναν ασφαλή και συμβατό χώρο εργασίας (Rusconi, 2024).

4.2.3 Τύποι εκπαίδευσης για την πρόληψη ατυχημάτων

Ενώ η εκπαίδευση σε θέματα ασφάλειας και δεξιοτήτων θεωρούνταν κάποτε επιβάρυνση για τους εργοδότες, τώρα αναγνωρίζεται ως ο σωστός τρόπος τόσο για τη λειτουργία όσο και για τη βελτίωση ενός χώρου εργασίας. Ενώ οι περισσότερες εταιρείες προσφέρουν εκπαίδευση ασφάλειας στους υπαλλήλους τους, αυτός δεν είναι ο μόνος τύπος εκπαίδευσης που μπορεί να μειώσει ή να αποτρέψει καλύτερα τα εργατικά ατυχήματα. Η σωστή εκπαίδευση περιλαμβάνει την ανάπτυξη γνώσεων, δεξιοτήτων και επίγνωσης των εργαζομένων, έτσι ώστε να μπορούν να εκτελούν τα καθήκοντά τους αποτελεσματικά χωρίς να βλάπτουν τον εαυτό τους ή τους άλλους. Οι τύποι εκπαίδευσης που μπορούν να βοηθήσουν στη μείωση των περιστατικών στο χώρο εργασίας περιλαμβάνουν:

Εκπαίδευση ενσωμάτωσης: Η εκπαίδευση ενσωμάτωσης εξοικειώνει τους νέους υπαλλήλους με τους κανονισμούς επαγγελματικής ασφάλειας, τις πολιτικές της εταιρείας και τους πιθανούς κινδύνους που μπορεί να αντιμετωπίσουν κατά την εργασία.

Εκπαίδευση σε θέματα ασφάλειας: Ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα ασφάλειας προετοιμάζει τους εργαζόμενους για πιθανούς κινδύνους που μπορεί να αντιμετωπίσουν κατά τη διάρκεια της εργασίας τους. Αυτός ο τύπος εκπαίδευσης καλύπτει πρωτόκολλα έκτακτης ανάγκης, αναγνώριση και αναφορά κινδύνων, χρήση ατομικού προστατευτικού εξοπλισμού, κατάλληλο χειρισμό εργαλείων και μηχανημάτων και άλλες ασφαλείς πρακτικές εργασίας.

Εξειδικευμένη εκπαίδευση: Η εξειδικευμένη εκπαίδευση είναι ζωτικής σημασίας για ρόλους που ασχολούνται με βαριά μηχανήματα και επικίνδυνα υλικά. Προωθεί την ασφάλεια μέσω της εκπαίδευσης σχετικά με τα πρωτόκολλα, τη χρήση εξοπλισμού και τον εντοπισμό κινδύνων για την πρόληψη τραυματισμών.

Εκπαίδευση για την επικοινωνία κινδύνου: Η εκπαίδευση σε θέματα επικοινωνίας αφορά τον εντοπισμό, την αναφορά και την αξιολόγηση των στοιχείων του χώρου εργασίας για την επίλυση προβλημάτων. Τονίζει επίσης τη σημασία της αποτελεσματικής ανταλλαγής πληροφοριών για την πρόληψη των κινδύνων με όλους τους υπαλλήλους, μια αποστολή που μπορεί επίσης να επιτευχθεί μέσω ενδεδειγμένης εκπαίδευσης (Rusconi, 2024).

Με βάση τα παραπάνω συμπεραίνουμε πως είναι σημαντική η επίδραση των προγραμμάτων εκπαίδευσης στη μείωση των ατυχημάτων στο χώρο εργασίας.

4.3 Σύνδεση των προγραμμάτων εκπαίδευσης με την ελκυστικότητα της επιχείρησης

Ως ελκυστικότητα μιας επιχείρησης ή εργοδότη ονομάζουμε τη δυνατότητα που έχει να διατηρεί, να παρακινεί και να προσελκύει εργαζομένους μακροπρόθεσμα. Στη διαθέσιμη

βιβλιογραφία, ελληνική και ξένη, θα βρούμε πολλές αναφορές στο πως η εκπαίδευση των εργαζομένων επιδρά θετικά στην ελκυστικότητα της επιχείρησης.

Εφαρμόζοντας ένα συνεπές και ολοκληρωμένο πρόγραμμα εκπαίδευσης εργαζομένων, μια επιχείρηση προσελκύει υψηλής ποιότητας εργαζόμενους. Αυτό συμβαίνει γιατί οι εργαζόμενοι εκτιμούν το γεγονός ότι η επιχείρηση τους προσφέρει μαθησιακές και αναπτυξιακές ευκαιρίες, αυξάνει το επίπεδο ανταγωνιστικότητάς τους και εμπλουτίζει τις ικανότητές τους. Αυτό τους επιτρέπει να κερδίσουν υψηλότερες αμοιβές και να προοδεύσουν μέσα από την οργάνωση ή να αυξήσουν την ικανότητά τους να απασχοληθούν αλλού σε περίπτωση που παραστεί ανάγκη (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2023).

Όπως αποδεικνύει μελέτη σχετικά με την επίδραση των εκπαιδευτικών συστημάτων που εφαρμόζει μια εταιρεία στην ελκυστικότητά της, κάθε οργανισμός που επενδύει στην ανάπτυξη του θέλει να έχει πραγματικά αποτελέσματα που επηρεάζουν θετικά την ανταγωνιστικότητά του. Ο σχηματισμός και η ανάπτυξη εκπαιδευτικού συστήματος και κατάρτισης, προσωπικού προσελκύει πληθώρα υποψηφίων για τις διαθέσιμες θέσεις εργασίας, ειδικά τους πιο καταρτισμένους. Η μελέτη δείχνει ότι η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων δείχνει θετική στάση απέναντι σε εταιρείες με σύστημα εκπαίδευσης και κατάρτισης και δίνει προτεραιότητα σε αυτές τις εταιρείες όταν επιλέγουν τον μελλοντικό τόπο απασχόλησής τους. Υπό αυτή την προϋπόθεση, η υπηρεσία διαχείρισης προσωπικού πρέπει να διαθέτει σύγχρονες διαδικασίες αξιολόγησης και εργαλεία για τον εντοπισμό των καλύτερων, πιο καταρτισμένων αιτούντων για τις κενές θέσεις της εταιρείας (Vinichenko, et al., 2019).

Η ύπαρξη προγραμμάτων εκπαίδευσης καθιστά μια επιχείρηση πιο ελκυστική για ταλέντα. Οι εργαζόμενοι προτιμούν εργοδότες που επενδύουν στη συνεχή ανάπτυξή τους, κάτι που βελτιώνει τη φήμη της εταιρείας στην αγορά εργασίας (Barney, 1997). Επιπλέον, η εκπαίδευση συμβάλλει στη διατήρηση του υπάρχοντος προσωπικού, μειώνοντας το κόστος της αντικατάστασης (Cascio, 2006). Μια επιχείρηση που προάγει την εκπαίδευση δείχνει ότι ενδιαφέρεται για την επαγγελματική ανάπτυξη των εργαζομένων της, δημιουργώντας μια θετική εταιρική κουλτούρα. Αυτό επηρεάζει θετικά την εσωτερική ικανοποίηση των εργαζομένων και την εξωτερική εικόνα της επιχείρησης προς τους πελάτες και τους συνεργάτες (Stone, 2013).

Η εκπαίδευση δεξιοτήτων είναι ένα από τα κορυφαία προνόμια που αναζητούν οι νεότεροι εργαζόμενοι σε μια νέα δουλειά, σύμφωνα με έρευνα της Gallup το 2021 που διεξήχθη για λογαριασμό της Amazon. Σε αυτήν την έρευνα, το 66% των εργαζομένων ηλικίας 18-24 ετών

κατέταξαν την εκμάθηση νέων δεξιοτήτων ως το τρίτο πιο σημαντικό παράγοντα αξιολόγησης νέων ευκαιριών εργασίας, πίσω μόνο από την ασφάλιση υγείας και τα προσφερόμενα επιδόματα (Rockwood, 2022) .

Συμπερασματικά, η επένδυση σε εκπαιδευτικά προγράμματα έχει πολλαπλά οφέλη για την επιχείρηση. Όχι μόνο ενισχύει την παραγωγικότητα και την ανταγωνιστικότητα, αλλά συμβάλλει επίσης στη δημιουργία ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος και στην προσέλκυση ταλέντων. Συνεπώς, οι επιχειρήσεις που δίνουν προτεραιότητα στην εκπαίδευση των εργαζομένων τους αυξάνουν την ελκυστικότητά τους και την προοπτική τους για μακροπρόθεσμη επιτυχία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο: Συμπεράσματα

Στο πρώτο ερευνητικό ερώτημα της εργασίας σχετικά με την σύνδεση των προγραμμάτων εκπαίδευσης προσωπικού στην απόδοση των εργαζομένων, προκύπτει πως η εκπαίδευση βοηθά τους εργαζομένους να βελτιώσουν την απόδοσή τους αποκτώντας νέες δεξιότητες και ενημέρωση για νέες τεχνολογίες ή διαδικασίες, βελτιώνοντας έτσι την ικανότητά τους να εκτελούν αποτελεσματικά τα καθήκοντά τους. Αποκτούν μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση στις ικανότητές τους και αισθάνονται πιο έτοιμοι να αντιμετωπίσουν νέες προκλήσεις, γεγονός που τους κινητοποιεί προς την επίτευξη υψηλότερων επιδόσεων. Η συνεχής εκπαίδευση βελτιώνει την ικανότητα των εργαζομένων να προσαρμόζονται γρήγορα σε νέες απαιτήσεις ή αλλαγές στο περιβάλλον εργασίας και μπορεί να ενισχύσει την αποτελεσματική συνεργασία σε ομαδικό επίπεδο, βελτιώνοντας την απόδοση τους ως ομάδα.

Καθώς οι εργαζόμενοι γίνονται πιο εξειδικευμένοι και αποκτούν καλύτερες δεξιότητες, η παραγωγικότητα τους αυξάνεται, επιτρέποντάς τους να ολοκληρώνουν τα καθήκοντά τους με μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και ταχύτητα. Τέλος η καλύτερη εκπαίδευση μπορεί να μειώσει τον αριθμό των σφαλμάτων και των απωλειών στην εργασία, καθιστώντας τις διαδικασίες πιο αποτελεσματικές και οικονομικές για την επιχείρηση.

Συνολικά, οι επενδύσεις στην εκπαίδευση του προσωπικού αποδίδουν σημαντικά, βελτιώνοντας την απόδοση των εργαζομένων και συνεισφέροντας στην επιτυχία και την ανάπτυξη της επιχείρησης.

Όσον αφορά το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα της εργασίας και την σύνδεση των προγραμμάτων εκπαίδευσης του προσωπικού με τη μείωση των ατυχημάτων, αποδεικνύεται πως η εκπαίδευση των εργαζομένων είναι ένας κρίσιμος παράγοντας για τη μείωση των ατυχημάτων σε μια επιχείρηση, καθώς εξοπλίζει το προσωπικό με τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τη συνείδηση που απαιτούνται για την πρόληψη επικίνδυνων καταστάσεων.

Μια ολοκληρωμένη εκπαίδευση προσφέρει πολλαπλά οφέλη όπως, ενίσχυση της γνώσης για θέματα ασφάλειας, ενίσχυση δεξιοτήτων και ετοιμότητας, ανάπτυξη κουλτούρας ασφάλειας, μείωση ανθρώπινων λαθών, συμμόρφωση με τη νομοθεσία και βελτίωση του ηθικού και εμπιστοσύνης.

Άρα η εκπαίδευση των εργαζομένων είναι μια επένδυση που αποδίδει σημαντικά αποτελέσματα στη μείωση των ατυχημάτων. Με την ενίσχυση της γνώσης, των δεξιοτήτων και της συνείδησης για θέματα ασφαλείας, οι εργαζόμενοι γίνονται πιο υπεύθυνοι και προσεκτικοί, δημιουργώντας έναν ασφαλέστερο χώρο εργασίας και μειώνοντας το κόστος που προκύπτει από ατυχήματα.

Τέλος και στο τρίτο ερευνητικό ερώτημα της εργασίας η απάντηση είναι πως τα προγράμματα εκπαίδευσης έχουν σημαντική επίδραση στην ελκυστικότητα μιας επιχείρησης, τόσο ως εργοδότη όσο και ως επιχειρηματικού εταίρου. Τα προγράμματα εκπαίδευσης ενισχύουν τη φήμη της εταιρείας, προσελκύουν ταλέντα, βελτιώνουν τη διατήρηση του προσωπικού και συμβάλλουν στη μακροπρόθεσμη επιτυχία της επιχείρησης.

Οι κύριοι τρόποι με τους οποίους τα προγράμματα εκπαίδευσης ενισχύουν την ελκυστικότητα της επιχείρησης είναι η προσέλκυση ταλέντων, η ενίσχυση της φήμης της επιχείρησης, η αύξηση και διατήρηση του προσωπικού, η καλλιέργεια νέων ηγετικών στελεχών και η βελτίωση της εταιρικής κουλτούρας.

Τα προγράμματα εκπαίδευσης αποτελούν στρατηγική επένδυση που ενισχύει την ελκυστικότητα της επιχείρησης σε πολλά επίπεδα. Προσελκύουν ταλαντούχους εργαζομένους, αυξάνουν την αφοσίωση, ενισχύουν τη φήμη της εταιρείας και την τοποθετούν ως ηγέτη στον τομέα της. Με αυτόν τον τρόπο, η εκπαίδευση συμβάλλει ουσιαστικά στη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα και ανάπτυξη της επιχείρησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6^ο : Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Από τα σύγχρονα θέματα που θα πρέπει να αποτελέσουν αντικείμενο μελλοντικής έρευνας , είναι η ανάγκη προσαρμογής της εκπαίδευσης των στελεχών των επιχειρήσεων στα νέα δεδομένα που δημιουργεί η ολοένα και αυξανόμενη χρήση της τεχνητής νοημοσύνης και τον τρόπο που αυτή θα επηρεάσει το ανθρώπινο δυναμικό τους.

Πολλές εταιρείες δεν έχουν προετοιμαστεί κατάλληλα για την αλλαγή που φέρνει η χρήση της τεχνητής νοημοσύνης και πολύ λίγες, κυρίως στην κατηγορία των μεγάλων επιχειρήσεων, μόλις που έχουν αρχίσει να ανακαλύπτουν τις χρήσεις αυτής της τεχνολογίας.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

- Aju, M. (2024, January 31). *The Science of conducting effective performance appraisals*. Retrieved from LinkedIn: <https://www.linkedin.com/pulse/science-conducting-effective-performance-appraisals-aju-mathew-0yhhe/>
- Andales, J. (2024, January 23). *Training Evaluation Guide*. Retrieved from Safety Culture: <https://safetyculture.com/topics/training-evaluation/>
- Armstrong, M. (1999). *Employee Reward* (2nd ed.). London, Great Britain: Chartered Institute of Personnel & Development.
- Barney, J. &. (1997, 1 4). *On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage*. (ead.mackenzie.br, Ed.) Retrieved from Academia.edu: https://www.academia.edu/12352361/On_becoming_a_strategic_partner_The_role_of_human_resources_in_gaining_
- Brokerage, C. (2024, August 7). *How Safety Training Cuts Workplace Accidents & Insurance Costs*. Retrieved from LinkedIn: <https://www.linkedin.com/pulse/how-safety-training-cuts-workplace-accidents-insurance-zs0sc/>
- Cascio, W. F. (2006). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*. Indiana: McGraw-Hill.
- Cavazza, N., & Serpe, A. (2010, 2). *The impact of safety training programs on workers' psychosocial orientation and behaviour*. *Revue internationale de psychologiesociale, Tome 23(2)*, 187-210. Retrieved from shs.cairn.info: <https://shs.cairn.info/revue-internationale-de-psychologie-sociale-2010-2-page-187?lang=fr>
- Chhy, S. (2019, July 22). The impact of training and development on employee performance: A case study of selected private secondary schools in Phnom Penh Cambodia. *Global Journal of Human Resource Management*, pp. 40-49. Retrieved from <https://www.eajournals.org/wp-content/uploads/The-Impact-of-Training-and-Development-on-Employee-Performance.pdf>
- Chown, K. (2024, January 4). *Performance appraisal in the workplace*. Retrieved from iod.com: <https://www.iod.com/resources/employment-and-skills/performance-appraisal-in-the-workplace/>
- Coligan, M. J., & Cohen, A. (2004, January 1). The role of training in promoting workplace safety and health. *American Psychological Association.*, pp. 223-248. doi:10.1037/10662-011
- Dessler, G. (2011). *Human Resource Management* (12th ed.). New Jersey: Pearson .
- Eve, O. (2024, October 9). *Off-the-Job Training: Meaning, Methods, Benefits*. Retrieved from democreator.wondershare.com: <https://democreator.wondershare.com/training/off-the-job-training.html>

- Ford, J. K., & Goldstein, I. L. (2002). *Training in Organizations development, and evaluation*. Belmont: Wadsworth.
- Francis, A. (2024, November 21). *Principles of Learning in Training*. Retrieved from mbaknol.com: https://www.mbaknol.com/human-resource-management/principles-of-learning-in-training/#google_vignette
- Gupta, D. (2024, November 14). *How to Develop an Effective Training Program*. Retrieved from whatfix.com: <https://whatfix.com/blog/effective-training-program/>
- Jaiswal, B. (2020, April 1). *Traditional and Modern Methods of Performance Appraisal* . Retrieved from lkouniv.ac.in: https://www.lkouniv.ac.in/site/writereaddata/siteContent/202004032240236202babita_jais_Methods_of_Performance_Appraisal.pdf
- Khan, M. (2012, July-December 1). The Impact of Training and Motivation on Performance of Employees. *Business Review*, pp. 84-95. Retrieved from The Impact of Training and Motivation on Performance of Employees: [https://download.ssrn.com/13/01/25/ssrn_id2206854_code1932744.pdf?response-content-disposition=inline&X-Amz-Security-Token=IQoJb3JpZ2luX2VjEKz%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2FwEaCXVzLWVhc3QtMSJGMEQCIFyGE1xJdyWqz6e7ONRTKVcl0YBBFXykkrpdO0XDP2wqAiA3IcyypRTttGPa](https://download.ssrn.com/13/01/25/ssrn_id2206854_code1932744.pdf?response-content-disposition=inline&X-Amz-Security-Token=IQoJb3JpZ2luX2VjEKz%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2F%2FwEaCXVzLWVhc3QtMSJGMEQCIFyGE1xJdyWqz6e7ONRTKVcl0YBBFXykkrpdO0XDP2wqAiA3IcyypRTttGPa)
- Marquardt, M. (2000, June 1). Marquardt, M. J., Nissley, N., Ozag, R., & Taylor, T. L. (2000). *International briefing 6: Training and development in the United States*. *International Journal of Training and Development*, 4(2), 138–149. <https://doi.org/10.1111/1468-2419.00102>. Retrieved from Academia.edu: https://www.academia.edu/5347453/International_briefing_6_Training_and_development_in_the_United_States
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2006). *Human Resource Management* (11 ed.). Mason : Thomson/South-western.
- McLeod, S. (2024, February 2). *Kolb's Learning Styles and Experiential Learning Cycle*. Retrieved from simplypsychology.org: <https://www.simplypsychology.org/learning-kolb.html>
- Olanian, A. D., & Ojo, B. L. (2008). Staff Training and Development: A Vital Tool for Organisational Effectiveness. *European Journal of Scientific Research*, pp. 326-331. Retrieved from Staff Training and Development: A Vital Tool for Organisational Effectiveness.European Journal of Scientific Research pp.326-331: <https://tarjomefa.com/wp-content/uploads/2017/07/7006-English-TarjomeFa.pdf>
- Otuko, H., Kimani, C., & Musiega, D. (2013, September). Effect Of Training Dimensions On Employee's Work Performance: A Case Of Mumias Sugar Company In Kakamega County. *International Journal of Business and Management Invention*, pp. 138-149. Retrieved January 3, 2025, from Effect Of Training Dimensions On Employee ' s Work Performance : A Case Of Mumias Sugar Company In Kakamega County

Ashikhube:

https://www.academia.edu/64191042/Effect_Of_Training_Dimensions_On_Employee_s_Work_Performance_A_Case_Of_Mumias_Sugar_Company_In_Kakamega_County_Ashikhube

- Petridis, P. H. (2015, January). State-of-the-art in Business Games. *International Journal of Serious Games*, pp. 55-67. Retrieved from https://publications.aston.ac.uk/id/eprint/27111/1/State_of_the_art_in_business_games.pdf
- Pollack, J. (2024, June 6). *12 Types of Employee Training—Advantages & Examples*. Retrieved from pollackpeacebuilding.com/: <https://pollackpeacebuilding.com/blog/types-of-employee-training/>
- Purtzova, K. (2024, April 5). *What Is Employee Performance and How to Measure It?* Retrieved from [blog.staffino.com](https://blog.staffino.com/what-is-employee-performance-and-how-to-measure-it/): <https://blog.staffino.com/what-is-employee-performance-and-how-to-measure-it/>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2016). *Organizational Behavior* (17th ed.). London: Pearson.
- Rockwood, K. (2022, January 14). *shrm.org*. Retrieved from How Learning and Development Can Attract and Retain Talent: <https://www.shrm.org/topics-tools/news/all-things-work/how-learning-development-can-attract-and-retain-talent>
- Rusconi, G. (2024, March 25). *The Role of Quality Training in Workplace Incident Prevention*. Retrieved from [cloudassess.com](https://cloudassess.com/blog/role-of-training-workplace-incident-prevention/): <https://cloudassess.com/blog/role-of-training-workplace-incident-prevention/>
- Stone, J. R. (2013). *Managing Human Resources* (4th ed.). Milton: Wiley.
- Stredwick, J. (2005). *An Introduction to Human Resource Management* (2nd Edition ed.). London: Routledge.
- Taylor, P. J., Russ, D. F., & Chan, D. W. (2005, July 1). A Meta-Analytic Review of Behavior Modeling Training. *Journal of Applied Psychology*, pp. 692-709. doi:10.1037/0021-9010.90.4.692
- Tranquille, M. (2022, January 18). *Six Steps to Creating Effective Training Program*. Retrieved from LinkedIn: <https://www.linkedin.com/pulse/six-steps-creating-effective-training-program-dr-melissa-tranquille/>
- Vinichenko, M., Ushakov, D., Li, N. P., Kirillov, V. A., Melnichuk, V. A., & Chulanova, L. O. (2019, 6 10). *The impact of the training system on a company's attractiveness*. Retrieved from [revistaespacios.com](https://www.revistaespacios.com/a19v40n19/a19v40n19p11.pdf): <https://www.revistaespacios.com/a19v40n19/a19v40n19p11.pdf>
- Watters, J. A. (2023, February 8). *Coaching, Mentoring, Training, and Counselling - Defining The Difference*. Retrieved from LinkedIn: <https://www.linkedin.com/pulse/coaching-mentoring-training-counselling-defining-jo-attard-watters/>

Ελληνόγλωσση Βιβλιογραφία

- Καπελέρη, Ε. (2016). *Εκπαίδευση προσωπικού στον βιομηχανικό κλάδο και η επίπτωση αυτής στα εργατικά ατυχήματα (Διπλωματική Εργασία)*. Retrieved from dione.lib.unipi.gr: https://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/9502/Kapeleri_Eleni.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Μενεγής, Θ. (2021, Σεπτέμβριος 25). *Ο ρόλος της εκπαίδευσης στην εξασφάλιση της υγείας και της ασφάλειας στον εργασιακό χώρο. (MSc Thesis)*. Retrieved from apothesis.eap.gr: <https://apothesis.eap.gr/archive/item/85295>
- Μπαρδάνη, Ρ. (2019, Νοέμβριος 9). *Business daily*. Retrieved from Οι νέες τεχνολογίες στην υπηρεσία της αγοράς εργασίας: https://www.businessdaily.gr/tehnologia/4508_oinees-tehnologies-stin-ypiresia-tis-agoras-ergasias
- Ξηροτύρη-Κουφίδου, Σ. (2010). *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων. Κτίζοντας τα θεμέλια για τη στρατηγική διοίκηση των ανθρώπων*. Θεσσαλονίκη: Ανίκουλα.
- Παπαλεξανδρή, Ν. Α., & Μπουραντάς, Δ. (2003). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Μπένου Ε.
- Παπαλεξανδρή, Ν., & Μπουραντάς, Δ. (2023). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού: Πολιτικές και πρακτικές στη σύγχρονη εποχή*. Αθήνα: Μπένου Ε.
- Παπάνης, Ε., & Παλαιολόγου, Ν. (2007, Σεπτέμβριος 5). *Εκπαίδευση ενηλίκων (Knowles)*. Retrieved from blogs.sch: <https://blogs.sch.gr/emalvina123/files/2012/12/andragogy.pdf>
- Σαμαρά, Ι. (2019). *Πλεόνασμα προσόντων και απόδοση εργαζομένων: μελέτη περίπτωσης σε Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών (Διπλωματική Εργασία)*. Retrieved from ir.lib.uth.gr: <https://ir.lib.uth.gr/xmlui/bitstream/handle/11615/50675/19413.pdf?sequence=1&isAll owed=y>
- Σμπιράκη, Ε. (2020, Ιανουάριος 1). *Ο ρόλος της εκπαίδευσης των εργαζομένων στη μείωση των εργατικών ατυχημάτων στους παραγωγικούς χώρους (Διπλωματική Εργασία)*. Retrieved from apothesis.eap.g: <https://www.google.com/search?q=%CE%B5%CE%BB%CE%B5%CE%BD%CE%B7+%CF%83%CE%BC%CF%80%CE%B9%CF%81%CE%B1%CE%BA%CE%B7+-+Apothesis+-+%CE%95%CE%BB%CE%BB%CE%B7%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CF%8C+%CE%91%CE%BD%CE%BF%CE%B9%CE%BA%CF%84%CF%8C+%CE%A0%CE%B1%CE%BD%CE%B5%CF%80%CE%B9%>
- Χυτήρης, Λ. (2001). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Interbooks.

