



**ΣΧΟΛΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ, ΑΝΘΡΩΠΙΣΤΙΚΩΝ  
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΤΕΧΝΩΝ**

**ΤΜΗΜΑ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ  
ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ**

**ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ**

**«Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ  
ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ: ΘΕΣΜΙΚΟ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ  
ΠΛΑΙΣΙΟ. ΑΝΑΛΥΣΗ ΜΕΛΕΤΗΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΣΕ ΑΛΥΣΙΔΑ  
ΚΑΦΕΣΤΙΑΣΗΣ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΟΥ ΕΠΙΣΙΤΙΣΜΟΥ»**

**ΣΜΑΡΩ ΑΓΑΓΙΩΤΟΥ**

**Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗΣ ΚΑΤΑΡΤΙΣΗΣ  
ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ: ΘΕΣΜΙΚΟ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ  
ΠΛΑΙΣΙΟ. ΑΝΑΛΥΣΗ ΜΕΛΕΤΗΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΣΕ ΑΛΥΣΙΔΑ  
ΚΑΦΕΣΤΙΑΣΗΣ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΟΥ ΕΠΙΣΙΤΙΣΜΟΥ**

Σμαρώ Αγαγιώτου του Ιωάννη

Θεσσαλονίκη, 2023

Τριμελής Συμβουλευτική Επιτροπή:

Μιλτιάδης Σταμπουλής, Αναπληρωτής Καθηγητής (επιβλέπων)

Ευθύμιος Βαλκάνος, Καθηγητής

Μαρία Συτζιούκη, Επίκουρη Καθηγήτρια

## ΕΠΤΑΜΕΛΗΣ ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ

1. **Μιλτιάδης Σταμπουλής**, Αναπληρωτής Καθηγητής με γνωστικό αντικείμενο «Οικονομία της Εργασίας και Πολιτικές Κατάρτισης», Τμήμα Εκπαιδευτικής και Κοινωνικής Πολιτικής, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας
2. **Ευθύμιος Βαλκάνος**, Καθηγητής με γνωστικό αντικείμενο «Συνεχιζόμενη Επαγγελματική Εκπαίδευση Στελεχών Επιχειρήσεων και Οργανισμών», Τμήμα Εκπαιδευτικής και Κοινωνικής Πολιτικής, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας
3. **Μαρία Συτζιούκη**, Επίκουρη Καθηγήτρια με γνωστικό αντικείμενο «Δια Βίου Εκπαίδευση και Διαχείριση Δεξιοτήτων», Τμήμα Εκπαιδευτικής και Κοινωνικής Πολιτικής, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας
4. **Νικόλαος Φαχαντίδης**, Αναπληρωτής Καθηγητής με γνωστικό αντικείμενο «Τεχνολογίες Ρομποτικής στην Εκπαίδευση και στην Δια Βίου Μάθηση», Τμήμα Εκπαιδευτικής και Κοινωνικής Πολιτικής, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας
5. **Αθανάσιος Καραλής**, Καθηγητής με γνωστικό αντικείμενο «Δια Βίου Μάθηση και Εκπαίδευση Ενηλίκων», Τμήμα Επιστημών της Εκπαίδευσης και της Αγωγής στην Προσχολική Ηλικία, Πανεπιστήμιο Πατρών
6. **Ιωσήφ Φραγκούλης**, Καθηγητής με γνωστικό αντικείμενο «Θεωρία, Πράξη της Διδασκαλίας και Εκπαίδευση Ενηλίκων», Παιδαγωγικό Τμήμα της Ανώτατης Σχολής Παιδαγωγικής και Τεχνολογικής Εκπαίδευσης (Α.Σ.ΠΑΙ.Τ.Ε)
7. **Γεώργιος Παναγιωτόπουλος**, Αναπληρωτής Καθηγητής με γνωστικό αντικείμενο «Διοίκηση, Ανάπτυξη και Εκπαίδευση Ανθρώπινων Πόρων», Τμήμα Ιστορίας-Αρχαιολογίας, Πανεπιστήμιο Πατρών

Η παρούσα διδακτορική διατριβή και τα λοιπά αποτελέσματα αυτής αποτελούν συνιδιοκτησία του Πανεπιστημίου Μακεδονίας και της φοιτήτριας, ο καθένας από τους οποίους έχει το δικαίωμα ανεξάρτητης χρήσης και αναπαραγωγής τους (στο σύνολό τους ή τμηματικά) για διδακτικούς και ερευνητικούς σκοπούς, σε κάθε περίπτωση αναφέροντας τον τίτλο, τον συγγραφέα και το Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, όπου εκπονήθηκε η διδακτορική διατριβή, καθώς και τον Επιβλέποντα Καθηγητή και την Επιτροπή Αξιολόγησης.

.....

Σμαρώ Αγαγιώτου



## ANTI ΠΡΟΛΟΓΟΥ

“The only thing worse  
than training your employees  
and having them leave  
is not training them  
and having them stay”

(Henry Ford)

## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η παρούσα διδακτορική διατριβή εκπονήθηκε στο Τμήμα Εκπαιδευτικής και Κοινωνικής Πολιτικής του Πανεπιστημίου Μακεδονίας. Με την ολοκλήρωσή της, θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου σε όλους όσους συντέλεσαν με τον τρόπο τους στην πορεία συγγραφής της διατριβής.

Αρχικά, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή, κύριο Μιλτιάδη Σταμπούλη για τη στήριξη που έλαβα για την εκπόνηση της διδακτορικής μου διατριβής, αλλά και για τη συνολική συνεργασία μας κατά τη διάρκεια των διδακτορικών μου σπουδών. Τις ευχαριστίες μου θέλω να αποτείνω στον κύριο Ευθύμιο Βαλκάνο για τις ουσιώδεις συμβουλές του και την καθοδήγησή του καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου σε προπτυχιακό και μεταπτυχιακό επίπεδο, αλλά και κατά τη διάρκεια διεξαγωγής της παρούσας διατριβής, καθώς επίσης και στην κυρία Μαρία Συτζιούκη, για τις καίριες επισημάνσεις της, οι οποίες οδήγησαν στη βελτίωση της διατριβής αυτής. Ένα μεγάλο ευχαριστώ στον κύριο Αδαμάντιο Παπασταμάτη για τη συμβολή του στην πορεία της έρευνας και συγγραφής της εργασίας. Ευχαριστίες οφείλω και στα υπόλοιπα μέλη της συμβουλευτικής επιτροπής, στον κύριο Αθανάσιο Καραλή, τον κύριο Ιωσήφ Φραγκούλη, τον κύριο Γεώργιο Παναγιωτόπουλο και τον κύριο Νικόλαο Φαχαντίδη, για τις εύστοχες παρατηρήσεις και παραινέσεις τους για αξιοποίηση των αποτελεσμάτων της έρευνας που πραγματοποιήθηκε στο πλαίσιο της διδακτορικής διατριβής.

Επιπλέον, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους εργαζόμενους της υπό μελέτη αλυσίδας καταστημάτων καφέ που συμμετείχαν στην έρευνα αυτή, καθώς επίσης και τον Πρόεδρο της εταιρείας Ε.Κ., για την πρόσβαση που μου δόθηκε για τη διεξαγωγή έρευνας με δείγμα το προσωπικό της εταιρείας. Ακόμα, ένα μεγάλο ευχαριστώ στην κυρία Ν.Θ., Υπεύθυνη Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης και την κυρία Ι.Δ., Υπεύθυνη Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων της εταιρείας για τις πληροφορίες που μου έδωσαν και βοήθησαν τόσο στη διάρθρωση της έρευνας, όσο και στη συγγραφή του σχετικού κεφαλαίου της διατριβής.

Θερμές ευχαριστίες οφείλω επίσης σε όλους τους φίλους μου, που τόσα χρόνια με στήριζαν με υπομονή και ενθάρρυνση και με βοήθησαν να φτάσω στην ολοκλήρωση της διατριβής αυτής.

Τέλος, τις μέγιστες ευχαριστίες οφείλω σε όλα τα μέλη της οικογένειάς μου, σε αυτούς τους ανθρώπους που με υποστήριξαν με όλους τους πιθανούς τρόπους, που με στήριξαν ηθικά, ψυχολογικά, συναισθηματικά, πρακτικά για να ξεκινήσω και να ολοκληρώσω το υπέροχο αυτό ταξίδι. Που έκαναν υπομονή, που έδειξαν κατανόηση, που με εμπύχωσαν, που με σήκωσαν κάθε φορά που έπεφτα, που με «έσπρωχναν» όταν εγώ τα παρατούσα.

Ιδιαίτερα, θέλω να ευχαριστήσω τους γονείς μου, Δέσποινα και Γιάννη, για την αμέριστη συμπαράσταση και βοήθειά τους σε όλα τα σημαντικά βήματα της ζωής μου, ήταν το καλύτερο πρότυπο που θα μπορούσα να έχω.

Ένα ευχαριστώ δεν είναι αρκετό στον σύζυγό μου, Άγγελο, καθώς εκείνος άνοιξε το φως πάνω από τον καθρέφτη μου, με βοήθησε να αναπτυχθώ και στάθηκε πάντα υποκινητής και πολύτιμος αρωγός όλων των προσπαθειών μου για εξέλιξη.

Το μεγαλύτερο ευχαριστώ, ωστόσο, οφείλω στα παιδιά μου, Ευαγγελία, Δέσποινα και Χρήστο, για την υπομονή τους, για την αγάπη τους και για την κατανόησή τους σε όλη αυτή την προσπάθεια, αλλά και γιατί κοιτώντας τα μάτια τους, με κάνουν να προσπαθώ να γίνω καλύτερος άνθρωπος.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα έρευνα πραγματεύεται τη μελέτη των σχέσεων μεταξύ των δράσεων κατάρτισης, των εκροών ΔΑΠ και των επιδόσεων των εργαζομένων, σε συνδυασμό με τη μελέτη των επαρκειών τους, όπως διαμορφώνονται στο πλαίσιο λειτουργίας αλυσίδας καταστημάτων καφέ στον κλάδο της εστίασης. Για τις ανάγκες της έρευνας επιλέχθηκε η μέθοδος της τριγωνοποίησης, με τη διεξαγωγή ποσοτικής και ποιοτικής έρευνας. Το δείγμα της ποσοτικής έρευνας ήταν 402 εργαζόμενοι στην υπό μελέτη εταιρεία. Τα ψυχομετρικά εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν ήταν το “The Great Eight Competencies” του Bartram (2005) για την αξιολόγηση των επαρκειών, το Ερωτηματολόγιο για την Εργασιακή Κατάρτιση και την Εργασιακή Ικανοποίηση (Schmidt, 2004a), το Ερωτηματολόγιο Εργασιακής Δέσμευσης των Schaufeli και συν. (2002), το Ερωτηματολόγιο Οργανωσιακής Αφοσίωσης των Porter, Steers και Mowday (1974), το Ερωτηματολόγιο για το Ομαδικό Εργασιακό Κλίμα των Anderson και West (1996) και η Κλίμακα για την Παραγωγικότητα στην Εργασία των Williams και Anderson (1991). Η ποιοτική έρευνα πραγματοποιήθηκε με δείγμα 18 άτομα, τα οποία συμμετείχαν και στην ποσοτική έρευνα. Ως εργαλείο συλλογής δεδομένων χρησιμοποιήθηκε ημιδομημένη συνέντευξη που δημιουργήθηκε με βάση τους σκοπούς της έρευνας. Τα αποτελέσματα της ποσοτικής και της ποιοτικής έρευνας έδειξαν πως εντοπίζονται σημαντικές σχέσεις ανάμεσα στην κατάρτιση και τις επιμέρους διαστάσεις της, στις εκροές ΔΑΠ και την παραγωγικότητα των εργαζομένων στην υπό μελέτη αλυσίδα καταστημάτων καφέ. Παράλληλα, οι δεξιότητες και ικανότητες των εργαζομένων σχετίζονται με την παραγωγικότητά τους. Σημαντικό εύρημα αποτελεί η αρνητική σχέση του εκπαιδευτικού επιπέδου με τις εκροές ΔΑΠ και την παραγωγικότητα των εργαζομένων, επισημαίνοντας το μείζον ζήτημα της αναντιστοιχίας σπουδών και εργασίας. Τα αποτελέσματα αναδεικνύουν τη σημασία της κατάρτισης των εργαζομένων για την απόκτηση επαρκειών, την ανάπτυξη της εργασιακής τους ευημερίας και την ενίσχυση της παραγωγικότητάς τους, με αποτέλεσμα την αναβάθμιση του ανθρώπινου κεφαλαίου και την ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της χώρας στις σύγχρονες συνθήκες που προστάζει η οικονομική ανισορροπία στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον.



**Λέξεις κλειδιά:** Ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση, επάρκειες, δεξιότητες, παραγωγικότητα, εργασιακή ικανοποίηση, πρόθεση παραμονής, εργασιακή δέσμευση, αφοσίωση στον οργανισμό, ομαδικό εργασιακό κλίμα, κλάδος εστίασης, αλυσίδες καταστημάτων καφέ

## ABSTRACT

The present study discusses the research of the relationships among employee training, HRM outputs, employee performance and competencies, as they are formed in a coffee shop chain in the food and beverage industry. In order to fulfill the research needs, the triangulation research method was selected, so a quantitative and a qualitative research were conducted. The sample of the quantitative study was 402 employees of the coffee shop chain under study. The tools used for this quantitative study were “The Great Eight Competencies” by Bartram (2005), for the evaluation of employees’ competencies, the Job Training and Job Satisfaction Survey (Schmidt, 2004a), the Utrecht Work Engagement Scale by Schaufeli et al. (2002), the Organizational Commitment Questionnaire by Porter, Steers and Mowday (1974), the Team Climate Inventory by Anderson and West (1996) and the Job Performance Scale by Williams and Anderson (1991). The sample of the qualitative study was 18 employees, who took part also in the quantitative study. A semi-structured interview, created by the researcher based on the purposes of the study, was used as a data collection tool. The results of the quantitative and the qualitative research showed significant relationships between employee training and its individual dimensions, HRM outputs and employee productivity in the coffee chain studied in this research. Furthermore, employees’ skills and abilities are related to their productivity. Also, an important finding is the negative relationship of the employees’ educational level with HRM outputs and employee productivity, pointing out the major issue of job-studies mismatch. The results of this study highlight the impact of employee training to workplace, through competencies acquirement, work wellbeing development and productivity enhancement, resulting in the upgrade of human capital and the development of the country’s competitive advantage, especially in the conditions imposed by the economic imbalance in the contemporary business environment.

**Keywords:** workplace training, competencies, skills, productivity, job satisfaction, intention to stay, work engagement, organizational commitment, team climate, food industry, coffee shop chains

## Περιεχόμενα

ΑΝΤΙ ΠΡΟΛΟΓΟΥ.....	v
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ .....	vi
ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....	viii
ABSTRACT .....	x
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ.....	xv
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ .....	xix
ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ .....	xxii
Εισαγωγή .....	1
Κεφάλαιο 1: Η ελληνική οικονομία και η προσαρμογή των επιχειρήσεων στη σύγχρονη οικονομική πραγματικότητα .....	5
1.1. Η παγκόσμια οικονομική κρίση και η επίδρασή της στην ελληνική οικονομία και την ελληνική επιχειρηματικότητα.....	5
1.1.1. Η εξέλιξη της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης.....	5
1.1.2. Η οικονομική κρίση στην Ελλάδα .....	10
1.1.3. Η επίδραση της ελληνικής οικονομικής κρίσης στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον .....	12
1.1.4. Οι κυβερνητικές πολιτικές για την επιχειρηματικότητα στις σύγχρονες οικονομικές συγκυρίες .....	26
1.2. Η πανδημία Covid-19 και οι οικονομικές επιπτώσεις σε διεθνές και εθνικό επίπεδο	29
1.2.1. Οι επιπτώσεις της πανδημίας του Covid-19 στην παγκόσμια οικονομία.....	30
1.2.2. Ο αντίκτυπος της πανδημίας του Covid-19 στην ελληνική οικονομία .....	32
Κεφάλαιο 2: Η αναγκαιότητα της Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων στις σύγχρονες επιχειρήσεις.....	34
2.1. Ιστορική αναδρομή της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.....	34
2.2. Θεωρητικό υπόβαθρο της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.....	36
2.2.1. Μοντέλα της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων .....	36
2.3. Οι στόχοι της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων .....	40
2.4. Οι λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων .....	42
2.4.1. Λειτουργίες σχετικά τη στελέχωση του ανθρώπινου δυναμικού .....	43
2.4.2. Λειτουργίες σχετικά την εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού .....	48
2.4.3. Λειτουργίες σχετικά με τη Διοίκηση Απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού .....	57
2.4.4. Λειτουργίες σχετικά με τη Διοίκηση Αμοιβών του ανθρώπινου δυναμικού.....	63
2.4.5. Λειτουργίες σχετικά με τις Εργασιακές Σχέσεις του ανθρώπινου δυναμικού .....	77
2.4.6. Λειτουργίες σχετικά με τη Διοίκηση Υγιεινής και Ασφάλειας στην εργασία .....	82

2.5. Διοίκηση ανθρώπινων πόρων και οργανωσιακή ψυχολογία .....	88
2.5.1. Εργασιακή ευημερία.....	90
2.6. Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων .....	103
2.6.1. Ορισμός της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων .....	105
2.6.2. Προσεγγίσεις της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.....	106
2.7. Οι προκλήσεις της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στον 21ο αιώνα .....	110
2.7.1. Παγκοσμιοποίηση και αλλαγές στο εργασιακό πεδίο .....	110
2.7.2. Το διαρκώς μεταλλασσόμενο εργατικό δυναμικό .....	112
2.7.3. Ισότητα, διαφορετικότητα και Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων .....	114
2.7.4. Καινοτομίες στη διοίκηση και την τεχνολογία.....	116
2.8. Ηλεκτρονική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (e-HRM) .....	116
2.9. Το μέλλον της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων .....	121
Κεφάλαιο 3: Η απόκτηση γνώσεων, ικανοτήτων και δεξιοτήτων μέσα από την εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού .....	123
3.1. Η γνώση μέσα στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς.....	124
3.1.1. Οργανωσιακή μάθηση .....	126
3.1.2. Διαχείριση γνώσης στους οργανισμούς .....	127
3.1.3. Το «διανοητικό κεφάλαιο» στις σύγχρονες επιχειρήσεις .....	129
3.1.4. Οι επιχειρήσεις ως οργανισμοί μάθησης για την μεγιστοποίηση των οργανωσιακών επιδόσεων .....	130
3.2. Οι ικανότητες και οι δεξιότητες ως προαπαιτούμενο για το εργατικό δυναμικό του 21ου αιώνα.....	132
3.2.1. Η ανάπτυξη επαρκειών και δεξιοτήτων στον εργασιακό χώρο .....	133
3.2.2. Η ανάπτυξη επιδέξιων εργαζομένων ως απάντηση στο χάσμα δεξιοτήτων της σύγχρονης αγοράς εργασίας .....	136
3.2.3. Προνοητική διαχείριση δεξιοτήτων ανθρώπινου δυναμικού .....	139
3.3. Η εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού ως λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.....	141
3.3.1. Η κατάρτιση ως πρακτική της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.....	143
3.3.2. Πλεονεκτήματα της επένδυσης των επιχειρήσεων στο ανθρώπινο κεφάλαιο ..	144
3.4. Προγράμματα κατάρτισης στις επιχειρήσεις.....	147
3.4.1. Στάδια κατάρτισης στις επιχειρήσεις .....	151
3.4.2. Νέες τάσεις στην μάθηση στους οργανισμούς.....	163
Κεφάλαιο 4: Ο ρόλος της κατάρτισης του ανθρώπινου δυναμικού στην ελληνική οικονομία .....	174

4.1. Η Συνεχιζόμενη Επαγγελματική Κατάρτιση στην Ελλάδα .....	174
4.1.1. Δράσεις Συνεχιζόμενης Επαγγελματικής Κατάρτισης στο ελληνικό πεδίο .....	178
4.2. Η αναγκαιότητα της ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης για τις ελληνικές επιχειρήσεις .....	180
4.3. Η θέση της ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης στο πλαίσιο της ελληνικής επιχειρηματικότητας.....	183
4.3.1. Θεσμικό πλαίσιο .....	187
4.3.2. Η χρηματοδότηση της ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης στην Ελλάδα .....	191
4.4. Οι οικονομικές και κοινωνικές επιπτώσεις της ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης στην Ελλάδα.....	193
Κεφάλαιο 5: Η μελέτη της ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης στον κλάδο της εστίασης στην ελληνική οικονομία.....	198
5.1. Ο κλάδος της εστίασης ως μοχλός ανάπτυξης της ελληνικής οικονομίας.....	198
5.1.1. Η κατάρτιση των εργαζομένων στον κλάδο της εστίασης .....	203
5.2. Διερεύνηση του πλαισίου λειτουργίας των αλυσίδων καταστημάτων καφέ .....	206
5.2.1. Η κατάρτιση των εργαζομένων στις αλυσίδες καταστημάτων καφέ.....	212
5.3. Ανάλυση του περιβάλλοντος λειτουργίας της υπό μελέτη αλυσίδας καταστημάτων καφέ .....	213
Κεφάλαιο 6: Θεωρητικό μοντέλο της έρευνας και ερευνητικές υποθέσεις.....	217
Κεφάλαιο 7: Ανάλυση μεθοδολογίας της έρευνας .....	231
7.1. Η ποσοτική έρευνα.....	238
7.1.1. Η διαδικασία δειγματοληψίας της ποσοτικής έρευνας .....	238
7.1.2. Τα ατομικά και εργασιακά χαρακτηριστικά του δείγματος της ποσοτικής έρευνας.....	240
7.1.3. Τα ψυχομετρικά εργαλεία της ποσοτικής έρευνας.....	256
7.1.4. Διαδικασίες διεξαγωγής της ποσοτικής έρευνας.....	262
7.1.5. Στατιστικές αναλύσεις .....	263
7.2. Η ποιοτική έρευνα.....	270
7.2.1. Το εργαλείο της ποιοτικής έρευνας.....	270
7.2.2. Η διαδικασία δειγματοληψίας της ποιοτικής έρευνας .....	271
7.2.3. Τα ατομικά και εργασιακά χαρακτηριστικά του δείγματος της ποιοτικής έρευνας .....	272
7.2.4. Ο σχεδιασμός της συνέντευξης ως εργαλείου της ποιοτικής έρευνας .....	274
7.2.5. Διαδικασίες διεξαγωγής της ποιοτικής έρευνας.....	276
7.2.6. Επεξεργασία των δεδομένων .....	277
Κεφάλαιο 8: Ανάλυση των δεδομένων της έρευνας .....	278

8.1. Αποτελέσματα της ποσοτικής έρευνας .....	278
8.1.1. Διερεύνηση του επιπέδου των παραγόντων της έρευνας .....	282
8.1.2. Σχέσεις μεταξύ των παραγόντων της έρευνας.....	284
8.1.3. Σχέσεις μεταξύ των δημογραφικών και εργασιακών χαρακτηριστικών του δείγματος και των παραγόντων της έρευνας.....	299
8.1.4. Σχέσεις μεταξύ των δημογραφικών και επαρκειών του δείγματος και της παραγωγικότητας των εργαζομένων .....	308
8.2. Αποτελέσματα της ποιοτικής έρευνας .....	312
Κεφάλαιο 9: Συζήτηση των αποτελεσμάτων της έρευνας .....	337
9.1. Η σχέση της κατάρτισης με την παραγωγικότητα .....	338
9.2. Η σχέση της κατάρτισης με τις εκροές της ΔΑΠ.....	340
9.3. Η σχέση των εκροών της ΔΑΠ με την παραγωγικότητα .....	344
9.4. Η προβλεπτική σχέση της κατάρτισης με την παραγωγικότητα.....	347
9.5. Η διαμεσολαβητική σχέση των εκροών της ΔΑΠ μεταξύ της κατάρτισης και της παραγωγικότητας .....	348
9.6. Η σχέση του εκπαιδευτικού επιπέδου με τις εκροές της ΔΑΠ .....	349
9.7. Η σχέση του εκπαιδευτικού επιπέδου με την παραγωγικότητα .....	354
9.8. Η σχέση των επαρκειών με την κατάρτιση και την παραγωγικότητα.....	355
9.9. Οι διαφορές των επαρκειών ως προς τη θέση εργασίας .....	357
9.10. Συζήτηση των αποτελεσμάτων για τον κλάδο της εστίασης .....	358
9.11. Συμπεράσματα και επίλογος .....	366
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	370
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	431

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1.1. Θεμελιώδη προβλήματα ελληνικής οικονομίας και εμπόδια για την ανάπτυξή της

Πίνακας 2.1. Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της εσωτερικής και εξωτερικής προσέλκυσης προσωπικού

Πίνακας 2.2. Συνεισφορά της Διοίκησης Απόδοσης στο επιχειρηματικό περιβάλλον

Πίνακας 2.3. Λειτουργίες της Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων με τη συμβολή τεχνολογιών πληροφορικής

Πίνακας 3.1. Διαφορετικές οπτικές ανά επιστημονικό πεδίο για την έννοια «Δεξιότητες»

Πίνακας 3.2. Σχήματα επαρκειών σύμφωνα με το θεωρητικό μοντέλο «Great Eight Competencies»

Πίνακας 3.3. Δραστηριότητες σχεδιασμού και υλοποίησης των προγραμμάτων κατάρτισης

Πίνακας 3.4. Εννοιολογική αποσαφήνιση όρων σχετικών με τις εκπαιδευτικές ανάγκες των επιχειρήσεων

Πίνακας 3.5. Δομή των στόχων της κατάρτισης

Πίνακας 4.1. Κατηγορίες προγραμμάτων ΣΕΚ

Πίνακας 4.2. Παροχή ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης στις ψηφιακές δεξιότητες με βάση τον Δείκτη DESI

Πίνακας 5.1. Κατηγορίες επιχειρήσεων εστίασης

Πίνακας 5.2. Κύκλος εργασιών των επιχειρήσεων του κλάδου Υπηρεσιών Εστίασης

Πίνακας 5.3. Κύκλος εργασιών κλάδου εστίασης Α' και Β' τριμήνων σε απόλυτους αριθμούς και ποσοστιαίες μεταβολές ετών

Πίνακας 5.4. Προγράμματα κατάρτισης στον κλάδο της εστίασης παγκοσμίως

Πίνακας 5.5. Ενδεικτικά προγράμματα κατάρτισης για εργαζομένους στον κλάδο της εστίασης (έτος 2021)

Πίνακας 5.6. Ποσοστά (%) προγραμμάτων ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης στις χώρες της ΕΕ για τον κλάδο της εστίασης

Πίνακας 5.7. Οι κυριότερες αλυσίδες καταστημάτων καφέ στην Ελλάδα (2019)

Πίνακας 7.1. Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις των επαγγελματικών δεξιοτήτων του δείγματος

Πίνακας 7.2. Προφίλ του δείγματος της ποιοτικής έρευνας

Πίνακας 8.1. Παράγοντες της έρευνας, αξιοπιστία και μέσοι όροι παραγόντων

Πίνακας 8.2. Ανάλυση συσχέτισης (δείκτες συνάφειας Pearson) μεταξύ κατάρτισης, παραγωγικότητας και επιμέρους παραγόντων

Πίνακας 8.3. Ανάλυση συσχέτισης (δείκτες συνάφειας Pearson) μεταξύ των παραγόντων της εργασιακής ικανοποίησης, της παραγωγικότητας και των επιμέρους παραγόντων της

*Πίνακας 8.4. Ανάλυση συσχέτισης (δείκτες συνάφειας Pearson) μεταξύ της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης, της πρόθεσης παραμονής, της αφοσίωσης στον οργανισμό, του εργασιακού ομαδικού κλίματος, της παραγωγικότητας και των επιμέρους παραγόντων της*

Πίνακας 8.5. Ανάλυση συσχέτισης (δείκτες συνάφειας Pearson) μεταξύ της κατάρτισης και των παραγόντων της και των παραγόντων της εργασιακής ικανοποίησης

Πίνακας 8.6. Ανάλυση συσχέτισης (δείκτες συνάφειας Pearson) μεταξύ της κατάρτισης και των παραγόντων της και της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης, της πρόθεσης παραμονής, της αφοσίωσης στον οργανισμό και του εργασιακού ομαδικού κλίματος

Πίνακας 8.7. Απλή γραμμική παλινδρόμηση με εξαρτημένη μεταβλητή την παραγωγικότητα και ανεξάρτητη μεταβλητή την κατάρτιση

Πίνακας 8.8. Ανάλυση συσχέτισης (δείκτες συνάφειας Pearson) μεταξύ της κατάρτισης, της εργασιακής ικανοποίησης και της παραγωγικότητας

Πίνακας 8.9. Απλή γραμμική παλινδρόμηση με εξαρτημένη μεταβλητή την εργασιακή ικανοποίηση και ανεξάρτητη μεταβλητή την κατάρτιση

Πίνακας 8.10. Απλή γραμμική παλινδρόμηση με εξαρτημένη μεταβλητή την παραγωγικότητα και ανεξάρτητη μεταβλητή την εργασιακή ικανοποίηση

Πίνακας 8.11. Ανάλυση συσχέτισης (δείκτες συνάφειας Pearson) μεταξύ της κατάρτισης, της πρόθεσης παραμονής και της παραγωγικότητας

Πίνακας 8.12. Απλή γραμμική παλινδρόμηση με εξαρτημένη μεταβλητή την πρόθεση παραμονής και ανεξάρτητη μεταβλητή την κατάρτιση



Πίνακας 8.13. Απλή γραμμική παλινδρόμηση με εξαρτημένη μεταβλητή την παραγωγικότητα και ανεξάρτητη μεταβλητή την πρόθεση παραμονής

Πίνακας 8.14. Ανάλυση συσχέτισης (δείκτες συνάφειας Pearson) μεταξύ της κατάρτισης, της εργασιακής δέσμευσης και της παραγωγικότητας

Πίνακας 8.15. Απλή γραμμική παλινδρόμηση με εξαρτημένη μεταβλητή την εργασιακή δέσμευση και ανεξάρτητη μεταβλητή την κατάρτιση

Πίνακας 8.16. Απλή γραμμική παλινδρόμηση με εξαρτημένη μεταβλητή την παραγωγικότητα και ανεξάρτητη μεταβλητή την εργασιακή δέσμευση

Πίνακας 8.17. Ανάλυση συσχέτισης (δείκτες συνάφειας Pearson) μεταξύ της κατάρτισης, της αφοσίωσης στον οργανισμό και της παραγωγικότητας

Πίνακας 8.18. Απλή γραμμική παλινδρόμηση με εξαρτημένη μεταβλητή την αφοσίωση στον οργανισμό και ανεξάρτητη μεταβλητή την κατάρτιση

Πίνακας 8.19. Απλή γραμμική παλινδρόμηση με εξαρτημένη μεταβλητή την παραγωγικότητα και ανεξάρτητη μεταβλητή την αφοσίωση στον οργανισμό

Πίνακας 8.20. Ανάλυση συσχέτισης (δείκτες συνάφειας Pearson) μεταξύ της κατάρτισης, του εργασιακού ομαδικού κλίματος και της παραγωγικότητας

Πίνακας 8.21. Απλή γραμμική παλινδρόμηση με εξαρτημένη μεταβλητή το εργασιακό ομαδικό κλίμα και ανεξάρτητη μεταβλητή την κατάρτιση

Πίνακας 8.22. Απλή γραμμική παλινδρόμηση με εξαρτημένη μεταβλητή την παραγωγικότητα και ανεξάρτητη μεταβλητή το εργασιακό ομαδικό κλίμα

Πίνακας 8.23. Ανάλυση T-test για Ανεξάρτητα Δείγματα με ανεξάρτητη μεταβλητή το φύλο και εξαρτημένες μεταβλητές τους παράγοντες της έρευνας

Πίνακας 8.24. Ανάλυση συσχέτισης (δείκτες συνάφειας Pearson) μεταξύ ηλικίας και των παραγόντων της έρευνας

Πίνακας 8.25. Ανάλυση διακύμανσης με ανεξάρτητη μεταβλητή το εκπαιδευτικό επίπεδο και εξαρτημένες μεταβλητές τις εκροές ΔΑΠ

Πίνακας 8.26. Ανάλυση διακύμανσης με ανεξάρτητη μεταβλητή το εκπαιδευτικό επίπεδο και εξαρτημένη μεταβλητή την παραγωγικότητα

Πίνακας 8.27. Ανάλυση διακύμανσης με ανεξάρτητη μεταβλητή τη θέση εργασίας

Πίνακας 8.28. Κατανομή του δείγματος ανά εκπαιδευτικό επίπεδο και εργασιακή θέση

Πίνακας 8.29. Ανάλυση συσχέτισης (δείκτες συνάφειας Pearson) μεταξύ χρόνου προϋπηρεσίας και των παραγόντων της έρευνας

Πίνακας 8.30. Ανάλυση συσχέτισης (δείκτες συνάφειας Pearson) μεταξύ ημερών κατάρτισης και των παραγόντων της έρευνας

Πίνακας 8.31. Ανάλυση συσχέτισης (δείκτες συνάφειας Pearson) μεταξύ της παραγωγικότητας και των υπό μελέτη επαρκειών

Πίνακας 8.32. Ανάλυση διακύμανσης με ανεξάρτητη μεταβλητή τη θέση εργασίας

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

- Γράφημα 1.1. Επιπτώσεις οικονομικής κρίσης
- Γράφημα 1.2. Επιχειρηματικό περιβάλλον σχετικό με την ανταγωνιστικότητα
- Γράφημα 2.1. Το μοντέλο Harvard για τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων
- Γράφημα 2.2. Το Μοντέλο Michigan για τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων
- Γράφημα 2.3. Διαδικασία Προγραμματισμού στο πλαίσιο της Διοίκησης Ανθρώπινων
- Γράφημα 2.4. Οφέλη προγραμμάτων Ανάπτυξης εργαζομένων
- Γράφημα 2.5. Μοντέλο διαχείρισης ταλέντων
- Γράφημα 2.6. Σχέση διαχείρισης ταλέντων και απόδοσης ταλαντούχου εργαζόμενου
- Γράφημα 2.7. Στάδια της Διοίκησης Απόδοσης
- Γράφημα 2.8. Στόχοι και απώτεροι σκοποί της Διοίκησης Αμοιβών
- Γράφημα 2.9. Χαρακτηριστικά και σχέσεις Συστήματος Αμοιβών
- Γράφημα 2.10. Είδη των αμοιβών σε μια επιχείρηση
- Γράφημα 2.11. Διαφορές στα θέματα της Βιομηχανικής και της Οργανωσιακής Ψυχολογίας
- Γράφημα 2.12. Μοντέλο για την εργασιακή ευημερία
- Γράφημα 2.13. Θεωρητικό μοντέλο για το Εργασιακό κλίμα
- Γράφημα 2.14. Ανανεωμένο θεωρητικό μοντέλο για το εργασιακό κλίμα και την εργασιακή δέσμευση
- Γράφημα 2.15. Εννοιολογικό πλαίσιο για τις σχέσεις της εργασιακής δέσμευσης
- Γράφημα 2.16. Σχέσεις της οργανωσιακής αφοσίωσης με άλλους παράγοντες
- Γράφημα 2.17. Η Καθολική προσέγγιση της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων
- Γράφημα 2.18. Η Ενδεχομενική προσέγγιση της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων
- Γράφημα 2.19. Η Διαμορφωτική προσέγγιση της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων
- Γράφημα 3.1. Σχέση γνώσης και αποτελεσμάτων του οργανισμού
- Γράφημα 3.2. Θεωρητικό μοντέλο για τη σχέση οργανωσιακής μάθησης, διαχείρισης γνώσης και διανοητικού κεφαλαίου
- Γράφημα 3.3. Σχέση διανοητικού κεφαλαίου και οργανωσιακών επιδόσεων

Γράφημα 3.4. Το μοντέλο ADDIE για τα προγράμματα εκπαίδευσης

Γράφημα 3.5. Ταξινόμηση των χαρακτηριστικών της άτυπης μάθησης

Γράφημα 4.1. Ποσοστό (%) των επιχειρήσεων που δεν παρέχουν επαγγελματική κατάρτιση στην ΕΕ

Γράφημα 4.2. Ποσοστό (%) των επιχειρήσεων που παρέχουν εισαγωγική ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση στην ΕΕ

Γράφημα 4.3. Ψηφιακές δεξιότητες με βάση τον Δείκτη DESI, 2019

Γράφημα 4.4. Πηγές χρηματοδότησης της ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης στην Ελλάδα

Γράφημα 4.5. Δείκτης για τις δεξιότητες στην ΕΕ (“Making Skills Work Index 2015”)

Γράφημα 5.1 Διάρθρωση της εγχώριας κατανάλωσης καφέ ανά κανάλι διάθεσης

Γράφημα 5.2. Εξέλιξη κύκλου εργασιών για τον κλάδο των καταλυμάτων και της εστίασης (2015-2019)

Γράφημα 5.3. Οργανόγραμμα αλυσίδας καταστημάτων καφέ

Γράφημα 6.1. Θεωρητικό μοντέλο της έρευνας

Γράφημα 6.2. Ο κύκλος της αλληλεπίδρασης κατάρτισης και παραγωγικότητας

Γράφημα 7.1. Γραφική απεικόνιση φύλου συμμετεχόντων

Γράφημα 7.2. Κατανομή της ηλικίας του δείγματος

Γράφημα 7.3. Γραφική απεικόνιση του εκπαιδευτικού επιπέδου των συμμετεχόντων

Γράφημα 7.4. Γραφική απεικόνιση της θέσης εργασίας

Γράφημα 7.5. Κατανομή του χρόνου εργασίας του δείγματος στη συγκεκριμένη αλυσίδα

Γράφημα 7.6. Κατανομή των ημερών κατάρτισης των εργαζομένων

Γράφημα 7.7. Γραφική απεικόνιση της ερώτησης *«Έχετε εργαστεί στο παρελθόν στην ίδια ειδικότητα σε άλλη αλυσίδα καταστημάτων καφέ;»*

Γράφημα 7.8. Κατανομή των απαντήσεων για την Ηγεσία & Λήψη αποφάσεων

Γράφημα 7.9. Κατανομή των απαντήσεων για την Υποστήριξη & Συνεργασία

Γράφημα 7.10. Κατανομή των απαντήσεων για την Αλληλεπίδραση & Παρουσίαση

Γράφημα 7.11. Κατανομή των απαντήσεων για την Ανάλυση & Ερμηνεία

Γράφημα 7.12. Κατανομή των απαντήσεων για τη Δημιουργικότητα & Αντίληψη

Γράφημα 7.13. Κατανομή των απαντήσεων για την Οργάνωση & Εκτέλεση

Γράφημα 7.14. Κατανομή των απαντήσεων για την Προσαρμοστικότητα & Αντιμετώπιση δυσκολιών

Γράφημα 7.15. Κατανομή των απαντήσεων για την Επιχειρηματικότητα & Απόδοση

Γράφημα 7.16. Βήματα μετάφρασης και προσαρμογής ερωτηματολογίου για την Εργασιακή Κατάρτιση και την Εργασιακή Ικανοποίηση

Γράφημα 7.17. Αδιαμεσολάβητο μοντέλο

Γράφημα 7.18. Μοντέλο απλής διαμεσολάβησης

Γράφημα 8.1. Άξονες ποιοτικής έρευνας

Γράφημα 8.2. Απαντήσεις στην ερώτηση B2 *«Πριν την ανωτέρω εκπαίδευση, διερευνήθηκαν οι εκπαιδευτικές σας ανάγκες;»*

Γράφημα 8.3. Απαντήσεις στην ερώτηση B4 *«Μετά το πέρας της κατάρτισης στην οποία συμμετείχατε, εφαρμόστηκε αξιολόγηση των σχετικών αποτελεσμάτων και με ποιον τρόπο;»*

Γράφημα 8.4. Απαντήσεις στην ερώτηση Γ5 *«Πόσο θετικοί/ αρνητικοί ήσασταν για τη συμμετοχή σας σε αυτή τη δράση εκπαίδευσης;»*

Γράφημα 8.5. Απαντήσεις στην ερώτηση Δ2 *«Είστε ικανοποιημένος/η από την εργασία σας;»*

Γράφημα 8.6. Απαντήσεις στην ερώτηση Δ4 *«Νιώθετε αφοσιωμένος/η στην εργασία σας;»*

Γράφημα 8.6. Απαντήσεις στην ερώτηση E1 *«Ποιο/ποια από τα παρακάτω πιστεύετε πως είναι προσδοκώμενο αποτέλεσμα της κατάρτισης για την εταιρεία στην οποία εργάζεστε;»*

Γράφημα 8.7. Απαντήσεις στην ερώτηση E2 *«Ποιο/ποια από τα παρακάτω πιστεύετε πως είναι προσδοκώμενο αποτέλεσμα της κατάρτισης για εσάς τους ίδιους;»*

## ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ

ΑΔΕΔΥ	Ανώτατη Διοίκηση Ενώσεων Δημοσίων Υπαλλήλων
ΑΕΙ	Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα
ΑΕΠ	Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν
ΓΕΜΗ	Γενικό Εμπορικό Μητρώο
ΓΓΕΕΚΔΒΜ&Ν	Γενική Γραμματεία Επαγγελματικής Εκπαίδευσης, Κατάρτισης, Δια Βίου Μάθησης και Νεολαίας
ΓΣΕΕ	Γενική Συνομοσπονδία Εργατών Ελλάδος
ΔΑΔ	Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού
ΔΑΠ	Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων
ΔΒΜ	Δια Βίου Μάθηση
ΕΒΕΘ	Εμπορικό και Βιομηχανικό Επιμελητήριο Θεσσαλονίκης
ΕΕ	Ευρωπαϊκή Ένωση
ΕΕΚ	Επαγγελματική Εκπαίδευση και Κατάρτιση
ΕΚΔΔΑ	Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης
ΕΚΕΠΙΣ	Εθνικό Κέντρο Πιστοποίησης Δομών Συνεχιζόμενης Επαγγελματικής Κατάρτισης
ΕΚΤ	Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο
ΕΛΕΚΠ	Ενιαίος Λογαριασμός για την Εφαρμογή Κοινωνικών Πολιτικών
ΕΛΠΕΚΕ	Ειδικός Λογαριασμός Προγραμμάτων Επαγγελματικής Κατάρτισης και Εκπαίδευσης

ΕΛΣΤΑΤ	Ελληνική Στατιστική Αρχή
ΕΟΠΠΕΠ	Εθνικός Οργανισμός Πιστοποίησης Προσόντων και Επαγγελματικού Προσανατολισμού
ΕΣΣΕΚ	Εθνικό Σύστημα Επαγγελματικής Εκπαίδευσης και Κατάρτισης
ΕΣΠΑ	Εθνικό Στρατηγικό Πλαίσιο Αναφοράς
ΗΠΑ	Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής
ΙΝΕ – ΓΣΕΕ	Ινστιτούτο Εργασίας της ΓΣΕΕ
ΙΝΕΔΙΒΙΜ	Ίδρυμα Νεολαίας και Δια Βίου Μάθησης
ΙΝΣΕΤΕ	Ινστιτούτο Συνδέσμου Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων
ΙΟΒΕ	Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών
ΚΑΝΕΠ - ΓΣΕΕ	Κέντρο Ανάπτυξης Εκπαιδευτικής Πολιτικής της ΓΣΕΕ
ΚΔΒΜ	Κέντρα Δια Βίου Μάθησης
ΚΕΔΙΒΙΜ	Κέντρα Επιμόρφωσης και Δια Βίου Μάθησης των Ανώτατων Εκπαιδευτικών Ιδρυμάτων
ΚΕΕ	Κεντρική Επιστημονική Επιτροπή
ΚΕΚ	Κέντρα Επαγγελματικής Κατάρτισης
ΚΠΑ	Κέντρο Προώθησης στην Απασχόληση
ΚΣΣΕΚ	Κεντρικό Συμβούλιο Επαγγελματικής Εκπαίδευσης και Κατάρτισης
ΟΑΕΔ	Οργανισμός Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού

ΟΟΣΑ/ OECD	Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης/ Organization for Economic Co-operation and Development
ΠΔ	Προεδρικό Διάταγμα
ΠΟΕΣΕ	Πανελλήνια Ομοσπονδία Εστιατορικών και Συναφών Επαγγελματιών
ΠΤΕΕΕΣΕ	Πανελλήνια Τουριστική Επαγγελματική Ένωση Εστίασης και Συναφών Επαγγελματιών
ΣΕΒ	Σύνδεσμος Επιχειρήσεων και Βιομηχανιών
ΣΕΚ	Συνεχιζόμενη Επαγγελματική Κατάρτιση
ΣΣΠΑΕ	Συμβούλια Σύνδεσης με την Παραγωγή και την Αγορά Εργασίας
ΥΑ	Υπουργική Απόφαση
CEDEFOP	European Centre for the development of Vocational Training / Ευρωπαϊκό Κέντρο για την Ανάπτυξη της Επαγγελματικής Κατάρτισης
DESI	Digital Economy and Social Index
ISO	International Organization for Standardization
PSI	Private Sector Involvement
VET	Vocational Education and Training



# Θεωρητικό μέρος

---

## Εισαγωγή

Αφόρμηση για την επιλογή του θέματος της παρούσας διδακτορικής διατριβής αποτέλεσε το παράδοξο της ραγδαίας ανάπτυξης των αλυσίδων καταστημάτων καφέ στον κλάδο της εστίασης εν μέσω της οικονομικής κρίσης η οποία έπληττε την Ελλάδα για περίπου μια δεκαετία. Η εν λόγω ανάπτυξη πραγματοποιήθηκε τόσο σε επίπεδο ίδρυσης νέων εμπορικών σημάτων στον κλάδο και επέκτασης του δικτύου των καταστημάτων σε διάφορα μέρη της χώρας, όσο και σε επίπεδο επίτευξης σημαντικών οικονομικών αποτελεσμάτων, με τον κλάδο να συνεισφέρει σημαντικά στην ελληνική οικονομία σε μια περίοδο σημαντικής οικονομικής ύφεσης.

Σημαντικό καινοτόμο χαρακτηριστικό της δομής και λειτουργίας της νέας αυτής μορφής επιχειρήσεων για τον κλάδο της εστίασης αποτέλεσε η υιοθέτηση της ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης ως μιας πρακτικής της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, η οποία αποσκοπούσε αφενός στη διασφάλιση της ποιότητας των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών και αφετέρου, στην επίτευξη των μέγιστων δυνατών αποτελεσμάτων σε επίπεδο οργανισμού. Άλλωστε, η σχέση κατάρτισης και απόδοσης υποστηρίζεται από πληθώρα ερευνών, οι οποίες μελετούν την επίδραση της κατάρτισης που λαμβάνει χώρα στις επιχειρήσεις στη βελτίωση της απόδοτικότητας (Ninan, Roy, & Thomas, 2019) και της παραγωγικότητας των εργαζομένων (Dearden, Reed, & Van Reenen, 2016), αλλά και στην ενίσχυση των οργανωσιακών επιδόσεων (Vasudevan, 2014).

Αν και η κάθε αλυσίδα καταστημάτων καφέ έχει σχεδιάσει με διαφορετική δομή και περιεχόμενο τα προγράμματα κατάρτισης στα οποία συμμετέχει το ανθρώπινο δυναμικό της, εντούτοις όλες οι εταιρείες αποσκοπούν στην ανάπτυξη των ικανοτήτων εκείνων που είναι απαραίτητες για την προτυποποιημένη και αποτελεσματική εκτέλεση των καθηκόντων τους. Παράλληλα, τα προγράμματα κατάρτισης αποσκοπούν επίσης στην ανάπτυξη ικανοτήτων και δεξιοτήτων για τους εργαζομένους, οι οποίες αναδεικνύονται ως κρίσιμο χαρακτηριστικό για τα σύγχρονα εργασιακά περιβάλλοντα (Deming, 2017), καθώς και την αλλαγή των στάσεών τους προς μια φιλοσοφία η οποία μπορεί να τους οδηγήσει στην ανάπτυξη της εργασιακής τους ευημερίας, καθώς και σε υψηλότερες επιδόσεις (Bryson, Forth, & Stokes, 2017).

Η παρούσα διδακτορική διατριβή αποτελείται από δύο μέρη, το θεωρητικό μέρος και το ερευνητικό μέρος. Στο θεωρητικό μέρος περιγράφεται το κοινωνικό και οικονομικό περιβάλλον μέσα στο οποίο διεξάγεται η έρευνα που ακολουθεί, ενώ παράλληλα αναλύεται το θεωρητικό πλαίσιο για όλους τους παράγοντες που μελετώνται, καθώς επίσης και τα χαρακτηριστικά του κλάδου μέσα στον οποίο διενεργείται αυτή η έρευνα. Το ερευνητικό μέρος της διατριβής περιλαμβάνει την περιγραφή του θεωρητικού μοντέλου και των ερευνητικών υποθέσεων, τη μεθοδολογία της έρευνας και τα αποτελέσματα της έρευνας, καθώς και την ανάλυση των συμπερασμάτων που προκύπτουν από την ανάλυση των δεδομένων της έρευνας αυτής.

Αναλυτικά, το θεωρητικό μέρος περιλαμβάνει τα εξής κεφάλαια:

Στο πρώτο κεφάλαιο της διδακτορικής αυτής διατριβής περιγράφεται η πορεία της οικονομικής κρίσης, τόσο σε διεθνές, όσο και σε εθνικό επίπεδο. Επιπλέον, αναλύονται οι επιπτώσεις που είχε η κρίση αυτή στις ελληνικές επιχειρήσεις και στη σύγχρονη οικονομική και κοινωνική πραγματικότητα της χώρας. Τέλος, μελετώνται οι συνέπειες που προκάλεσε η υγειονομική κρίση που δημιούργησε η πανδημία του Covid-19 στην παγκόσμια και την ελληνική οικονομία, καθώς επίσης και τα χαρακτηριστικά του επιχειρηματικού κόσμου, όπως έχει διαμορφωθεί κατόπιν των αλληπαλλήλων οικονομικών κρίσεων των τελευταίων ετών.

Κατόπιν της περιγραφής του σύγχρονου επιχειρηματικού πεδίου, στο δεύτερο κεφάλαιο της παρούσας διατριβής διερευνάται η αναγκαιότητα της εφαρμογής πρακτικών διοίκησης ανθρώπινων πόρων για τις επιχειρήσεις. Συγκεκριμένα, πραγματοποιείται μια ιστορική αναδρομή της ΔΑΠ, ενώ περιγράφονται οι στόχοι των συστημάτων ΔΑΠ. Ακολούθως, αναλύονται τα μοντέλα και οι λειτουργίες της ΔΑΠ, καθώς και η στρατηγική διοίκηση ανθρώπινων πόρων. Παράλληλα, πραγματοποιείται μια απόπειρα σύνδεσης της ΔΑΠ με τον κλάδο της οργανωσιακής ψυχολογίας και συγκεκριμένα, με την εργασιακή ευημερία των εργαζομένων, ενώ αναδεικνύονται οι προκλήσεις που αντιμετωπίζει η ΔΑΠ στον 21<sup>ο</sup> αιώνα και διερευνάται το μέλλον της.

Το τρίτο κεφάλαιο αυτής της ερευνητικής εργασίας περιλαμβάνει τη μελέτη της εκπαίδευσης και ανάπτυξης των ανθρώπινων πόρων μέσα στις επιχειρήσεις. Συγκεκριμένα, διερευνώνται φαινόμενα όπως η οργανωσιακή μάθηση, η διαχείριση της γνώσης και το «διανοητικό κεφάλαιο» των επιχειρήσεων, καθώς επίσης και οι

διαδικασίες απόκτησης γνώσεων, ικανοτήτων, αλλά και δεξιοτήτων μέσα από τις δράσεις κατάρτισης που διενεργούν οργανισμοί και επιχειρήσεις. Τέλος, στο κεφάλαιο αυτό, περιγράφονται οι διαδικασίες που διέπουν τις ως άνω δράσεις, ενώ εξετάζονται οι νέες τάσεις που απαντώνται κατά τη διενέργεια δράσεων εκπαίδευσης και ανάπτυξης μέσα στο εργασιακό πλαίσιο των εργαζομένων.

Στο τέταρτο κεφάλαιο της διατριβής αυτής περιγράφεται ο ρόλος της κατάρτισης των εργαζομένων για την ελληνική οικονομία. Ειδικότερα, στο κεφάλαιο αυτό περιγράφονται οι δράσεις Συνεχιζόμενης Επαγγελματικής Κατάρτισης στην Ελλάδα και αναφέρονται τα δεδομένα εκείνα τα οποία καθιστούν τη διεξαγωγή δράσεων ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης απαραίτητη για τις ελληνικές επιχειρήσεις. Τέλος, αποτυπώνεται το θεσμικό, οικονομικό και κοινωνικό πλαίσιο της ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης στη χώρα και οι επιπτώσεις του στην ελληνική οικονομία.

Στο πέμπτο και τελευταίο κεφάλαιο του θεωρητικού μέρους της παρούσας ερευνητικής εργασίας παρουσιάζεται ο κλάδος της εστίασης και η κατάρτιση που πραγματοποιούν οι επιχειρήσεις του κλάδου στις μέρες μας. Στη συνέχεια, περιγράφεται αναλυτικά το πλαίσιο λειτουργίας των αλυσίδων καταστημάτων καφέ και οι δράσεις κατάρτισης που διεξάγονται στις επιχειρήσεις αυτές. Τέλος, αποτυπώνεται το περιβάλλον της λειτουργίας της υπό μελέτη αλυσίδας καταστημάτων, στην οποία διεξάγεται η έρευνα της παρούσας διατριβής.

Ακολούθως, το ερευνητικό μέρος της διδακτορικής αυτής διατριβής διαμορφώνεται ως εξής:

Στο έκτο κεφάλαιο παρατίθεται το θεωρητικό μοντέλο της έρευνας που έχει διεξαχθεί στη διατριβή αυτή και περιγράφονται αναλυτικά οι παράγοντες που συνθέτουν το εν λόγω θεωρητικό μοντέλο. Κατόπιν, παρουσιάζονται οι ερευνητικές υποθέσεις της έρευνας, όπως έχουν διατυπωθεί, με βάση το ως άνω θεωρητικό μοντέλο.

Στο έβδομο κεφάλαιο περιγράφεται η μεθοδολογία της συγκεκριμένης έρευνας. Στην παρούσα διδακτορική διατριβή έχει επιλεγεί η μέθοδος της τριγωνοποίησης, ως εκ τούτου έχουν πραγματοποιηθεί δύο έρευνες, μια ποσοτική και μια ποιοτική. Αρχικά, περιγράφεται η μεθοδολογία της ποσοτικής έρευνας. Ειδικότερα, περιγράφεται η διαδικασία δειγματοληψίας, τα ατομικά και εργασιακά χαρακτηριστικά του δείγματος της ποσοτικής έρευνας, τα ψυχομετρικά εργαλεία, η διαδικασία δειγματοληψίας και

οι στατιστικές αναλύσεις που πραγματοποιήθηκαν για την ανάλυση των δεδομένων και την εξαγωγή των αποτελεσμάτων της έρευνας. Αναφορικά με την ποιοτική έρευνα, αναλύεται το εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε, η διαδικασία δειγματοληψίας, τα ατομικά και εργασιακά χαρακτηριστικά του δείγματος της ποιοτικής έρευνας, ο σχεδιασμός της συνέντευξης ως εργαλείο, οι διαδικασίες διεξαγωγής της έρευνας και η μεθοδολογία επεξεργασίας των δεδομένων που προέκυψαν από την ποιοτική έρευνα.

Στο όγδοο κεφάλαιο της παρούσας διατριβής παρουσιάζονται τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την ανάλυση των δεδομένων της έρευνας. Πιο συγκεκριμένα, το κεφάλαιο χωρίζεται σε δύο μέρη. Από τη μία, αποτυπώνονται τα αποτελέσματα της ποσοτικής έρευνας, μεταξύ των οποίων η διερεύνηση του επιπέδου των παραγόντων της έρευνας, των σχέσεων μεταξύ των υπό μελέτη παραγόντων, των σχέσεων μεταξύ των δημογραφικών και εργασιακών χαρακτηριστικών του δείγματος και των παραγόντων της έρευνας και των σχέσεων μεταξύ των επαρκειών του δείγματος και της παραγωγικότητάς τους. Από την άλλη, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της ποιοτικής έρευνας.

Στο ένατο και τελευταίο κεφάλαιο της διατριβής αναλύονται τα αποτελέσματα που προέκυψαν αφενός από την ποσοτική και αφετέρου από την ποιοτική έρευνα της εργασίας αυτής, όπως αυτά διαμορφώθηκαν με βάση τις ερευνητικές υποθέσεις που παρουσιάστηκαν στο 6<sup>ο</sup> κεφάλαιο. Στο κεφάλαιο αυτό, πραγματοποιείται μια απόπειρα ερμηνείας των αποτελεσμάτων, σύγκρισής τους με σχετικές έρευνες και γενίκευσης των αποτελεσμάτων αυτών στον κλάδο. Παράλληλα, παρουσιάζονται σχετικά συμπεράσματα που προέκυψαν κυρίως από την ποιοτική έρευνα για τον υπό μελέτη κλάδο. Τέλος, παρουσιάζονται τα γενικότερα συμπεράσματα, όπως προέκυψαν από την ανάλυση και τη συζήτηση των αποτελεσμάτων της έρευνας, καθώς επίσης και οι περιορισμοί της έρευνας, αλλά και προτάσεις για περαιτέρω εκπαιδευτικές και ερευνητικές εφαρμογές.

Ακολουθεί η βιβλιογραφία που μελετήθηκε για τη συγγραφή της παρούσας διατριβής, η οποία διαχωρίζεται σε ελληνική και ξενόγλωσση βιβλιογραφία, καθώς και ιστοσελίδες. Τέλος, παρατίθεται το παράρτημα, το οποίο περιλαμβάνει το ερωτηματολόγιο της ποσοτικής έρευνας και τον οδηγό της ημιδομημένης συνέντευξης που χρησιμοποιήθηκε στην ποιοτική έρευνα της παρούσας εργασίας.

## **Κεφάλαιο 1: Η ελληνική οικονομία και η προσαρμογή των επιχειρήσεων στη σύγχρονη οικονομική πραγματικότητα**

Τα τελευταία χρόνια, οι ελληνικές επιχειρήσεις κλήθηκαν να αντιμετωπίσουν έναν κυκεώνα προβλημάτων, τα οποία ανέκυψαν από τη δημοσιονομική κρίση που ξέσπασε στην Ελλάδα, αλλά και από την πρόσφατη οικονομική κρίση που προκάλεσε η πανδημία του ιού Sars-Cov-2. Τα προβλήματα αυτά οδήγησαν σε περιορισμό της επιχειρηματικής δραστηριότητας, ο οποίος στην παρούσα φάση είναι ιδιαίτερα έντονος, με αποτέλεσμα να καθιστά δυσχερή την έξοδο της χώρας από την προηγούμενη δημοσιονομική κρίση, καθώς και αβέβαιη την ανάκτηση της ανταγωνιστικότητάς της.

Παρά το γεγονός πως κατά τα τελευταία χρόνια τα στοιχεία έδειχναν πως η Ελλάδα ξεπερνούσε σταδιακά την οικονομική κρίση που τη μάστιζε περίπου για μια δεκαετία, εντούτοις οι επιπτώσεις της κρίσης αυτής στις ελληνικές επιχειρήσεις ήταν βαθιές και ο αντίκτυπός της στην ελληνική οικονομία και κοινωνία αναμενόταν να διαρκέσει για ένα μεγάλο χρονικό διάστημα και μετά το τυπικό τέλος της κρίσης. Στις ανωτέρω αντίξοες συνθήκες για την ανάκαμψη της ελληνικής οικονομίας ήρθαν, ωστόσο, να προστεθούν όλα τα οικονομικά προβλήματα που δημιούργησε και εξακολουθεί να δημιουργεί η εξέλιξη της πανδημίας του κορωνοϊού, τόσο σε επίπεδο κράτους, όσο και σε επίπεδο επιχειρήσεων.

Στο παρόν κεφάλαιο, λοιπόν, αρχικά περιγράφεται η πορεία της οικονομικής και δημοσιονομικής κρίσης σε παγκόσμιο και σε εθνικό επίπεδο, προκειμένου να αποτυπωθούν βέλτιστα όλες εκείνες οι πρόδρομες πτυχές οι οποίες συνετέλεσαν στην εξέλιξη της επιχειρηματικότητας στην κατάσταση στην οποία βρίσκεται στις μέρες μας. Ακολούθως, θα περιγραφούν διάφορα οικονομικά στοιχεία τα οποία θα διαλευκάνουν την κατάσταση στην οποία έχουν περιέλθει οι επιχειρήσεις παγκοσμίως, αλλά και στη χώρα μας, εν μέσω των διαδοχικών μέτρων που λαμβάνονται για την καταπολέμηση της πανδημίας.

### **1.1. Η παγκόσμια οικονομική κρίση και η επίδρασή της στην ελληνική οικονομία και την ελληνική επιχειρηματικότητα**

#### **1.1.1. Η εξέλιξη της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης**

Οι αρχές του 21<sup>ου</sup> αιώνα χαρακτηρίστηκαν από μια οικονομική αποσταθεροποίηση, η οποία στην πορεία της εξελίχθηκε σε μια μεγίστης έκτασης χρηματοοικονομική

κρίση, τόσο παγκοσμίως, όσο και στη χώρα μας. Η διεθνής αυτή κατάσταση βρίσκεται την απαρχή της στην κρίση των στεγαστικών δανείων με υψηλό επιτόκιο που έλαβε χώρα στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής το έτος 2007 (Karanikolos et al., 2013). Έκτοτε, η εν λόγω κρίση είχε αποτέλεσμα ένα κύμα έντονης οικονομικής δυσπραγίας, η οποία εδραιώθηκε στον Ευρωπαϊκό χώρο περίπου δύο με τρία χρόνια μετά.

Ως αποτέλεσμα της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης επήλθε η κρίση δημοσίου χρέους, που αρχικά αποκαλύφθηκε στη χώρα μας, η οποία πολύ σύντομα μεταφέρθηκε στην Κύπρο, στην Πορτογαλία, στην Ιρλανδία, αλλά και στην Ιταλία και την Ισπανία εν μέρει. Συνεπακόλουθα, η κρίση δημοσίου χρέους επέφερε και μια έντονη κρίση στις αγορές και στον επιχειρηματικό κόσμο (Souliotis et al., 2016).

Σε μια απόπειρα διευκρίνισης του όρου *οικονομική κρίση*, ορίζεται ως το φαινόμενο σύμφωνα με το οποίο η οικονομία μιας ή περισσότερων χωρών προσδιορίζονται από μια έντονη συνεχή μείωση της οικονομικής δραστηριότητας, δηλαδή όλων των μακροοικονομικών μεγεθών της οικονομίας, ήτοι του εθνικού προϊόντος, των επενδύσεων, της απασχόλησης κτλ. Ως οικονομική κρίση νοείται η φάση της καθόδου στους επονομαζόμενους “business cycles”. Η φάση αυτή διέπεται από διαρκή συρρίκνωση της οικονομικής δραστηριότητας και, σύμφωνα με πολύχρονες στατιστικές παρατηρήσεις, διαρκεί περίπου επτά έως έντεκα χρόνια, έως ότου επέλθει η φάση της ανόδου (European Commission, 2009).

Ειδικοί διεθνώς έχουν προσδιορίσει την παρούσα οικονομική κρίση ως την μεγαλύτερη από την αντίστοιχη της δεκαετίας του 1930. Η απόδοση της σημασίας της κρίσης αυτής έγκειται στο γεγονός πως ο πολιτικός και οικονομικός κόσμος υπήρξε στο σύνολό του απροετοίμαστος για μια οικονομική κάθοδο αυτής της ταχύτητας και της έντασης, καθώς επίσης και για τις σημαντικές επιπτώσεις που είχε η κάθοδος αυτή κυρίως στις αναπτυσσόμενες χώρες (Ciro, 2016).

Η πρόβλεψη, άλλωστε, μιας οικονομικής κρίσης αποτελούσε ένα δύσκολο έργο για τους ιθύνοντες, καθώς οι συνθήκες που προϋπήρχαν της κρίσης δεν προμήνυαν τον ερχομό μιας τέτοιας κατάστασης. Οι εξαιρετικά θετικές μακροοικονομικές συνθήκες, όπως για παράδειγμα η οικονομική ανάπτυξη, ο χαμηλός πληθωρισμός και τα ελάχιστα επεισόδια οικονομικών δυσπραγιών δημιούργησαν την αίσθηση της βέλτιστης λειτουργίας των κατά τόπους οικονομιών. Επιπλέον, τα υψηλά επίπεδα της

διεθνούς χρηματοοικονομικής ενσωμάτωσης κατέστησαν τη γενίκευση της οικονομικής κρίσης πιο γρήγορη, καθώς η παγκόσμια οικονομία δεν περιελάμβανε λίγα και δυνατά εμπλεκόμενα μέρη, αλλά συμμετέχοντες από κράτη και αγορές σε διεθνές επίπεδο. Αξίζει να σημειωθεί ακόμα, πως η συγκεκριμένη οικονομική κρίση διαφέρει από τις άλλες, δεδομένου ότι η κάθοδος συγκεντρώθηκε κυρίως στα αναπτυγμένα κράτη και με τη σειρά της μεταδόθηκε σε αναπτυσσόμενες και υπό ανάπτυξη χώρες (Claessens, Kose, Laeven, & Valencia, 2014).

Παρά το γεγονός ότι η παρούσα κρίση παρουσίαζε διαφορές σε σχέση με τις προηγούμενες, οι ομοιότητες που συναντά κανείς θα μπορούσαν να έχουν προετοιμάσει τις κυβερνήσεις των εμπλεκόμενων χωρών για μια αποτελεσματικότερη και γρηγορότερη αντιμετώπιση, αν όχι για την αποφυγή της κρίσης (Acharya, & Richardson, 2009). Ανάμεσα στις ομοιότητες, ανακύπτουν οι επονομαζόμενες «φούσκες», δηλαδή η υπερβολική αύξηση τιμών χωρίς το αντίστοιχο αντάλλαγμα (στην περίπτωση της παρούσας κρίσης γενικεύτηκε στον κτηματομεσιτικό τομέα), η πιστωτική έκρηξη, τα οριακά δάνεια και το συστημικό ρίσκο, καθώς και η αναποτελεσματική ρύθμιση και εποπτεία και οι ανεπαρκείς παρεμβάσεις των καθ' ύλην αρμόδιων οργανισμών, οι οποίες πυροδότησαν μια σειρά ενεργειών που οδήγησαν στην κρίση που βιώνει το οικονομικό σύστημα παγκοσμίως (Claessens et al., 2014).

### *Αιτίες της οικονομικής κρίσης*

Οι αιτίες για την πρόκληση της παγκόσμιας οικονομικής πτώσης το 2008 απασχόλησαν πολλάκις τη σχετική βιβλιογραφία. Πολλές είναι οι αιτίες που αναφέρουν οι ειδικοί, οι οποίοι συχνά δε συμφωνούν μεταξύ τους. Παρακάτω, παρατίθενται οι βασικοί λόγοι που οδήγησαν την παγκόσμια οικονομία σε αυτή τη δυσχέρεια, σύμφωνα με την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας (Nelson, & Katzenstein, 2015· Thakor, 2015).

- *Πολιτικοί παράγοντες.* Ο ανεπαρκής κρατικός έλεγχος και η παρέμβαση σε ανακύπτοντα προβλήματα που προκλήθηκαν από τις πολιτικά κατευθυνόμενες επιδοτήσεις σε επιλεγμένους δανειολήπτες και την επιδοτούμενη παροχή σιωπηρών και ρητών εγγυήσεων αποπληρωμής προς τους πιστωτές των τραπεζών προκάλεσε εν μέρει την κρίση που ακολούθησε (Kane, 2009).

- *Κοινωνική και οικονομική ανισότητα.* Η κοινωνική και οικονομική ανισότητα που έλαβε χώρα στις ΗΠΑ και προέκυψε κυρίως από την ανισορροπία της κατανομής εισοδήματος και την αδυναμία πρόσβασης στην εκπαίδευση χαμηλών κοινωνικών ομάδων, αποτέλεσε πρόδρομο για την ανάπτυξη της οικονομικής κρίσης (Treecek, 2014).
- *Ανάπτυξη της τιτλοποίησης.* Η θέση των κυβερνήσεων των ΗΠΑ και συγκεκριμένων χωρών της Ευρώπης για διεύρυνση της ιδιοκτησίας κατοικιών συνοδεύτηκε από μια νομισματική πολιτική, η οποία διευκόλυνε τα πιο ήπια πρότυπα δανεισμού από τις τράπεζες (Maddaloni, & Peydró, 2011). Με τον τρόπο αυτό, καταναλωτές με χαμηλά εισοδήματα παρακινήθηκαν στην αγορά κατοικίας μέσω δανείων, τα οποία στην πορεία δεν μπορούσαν να εξυπηρετήσουν.
- *Χρηματοοικονομική καινοτομία.* Η έκρηξη της χρηματοοικονομικής καινοτομίας κατά τα χρόνια που προηγήθηκαν της κρίσης αποτελεί μια ακόμα από τις αιτίες που οδήγησαν στην οικονομική κρίση. Τα νέα χρεόγραφα, τα οποία ενείχαν κινδύνους που οι επενδυτές αγνοούσαν, παρουσίασαν αρχικά ιδιαίτερα υψηλή ζήτηση, στη συνέχεια, ωστόσο, εγκαταλείφθηκαν όταν ανέκυψε το ρίσκο που παρουσίαζαν. Έτσι, οι επισφαλείς αυτοί τίτλοι παρέμειναν σε χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, προκαλώντας την αποδυνάμωση ή ακόμα και την κατάρρευσή τους (Gennaioli, Shleifer, & Vishny, 2012).
- *Νομισματική πολιτική.* Η νομισματική πολιτική των ΗΠΑ θεωρείται πως διαδραμάτισε έναν ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο στην οικονομική κρίση που διέπει τη συγκεκριμένη χώρα αλλά και άλλες χώρες διεθνώς. Η εν λόγω πολιτική συνεπέφερε την πτώση των τιμών και συνεπακόλουθα την οικονομική κρίση, καθώς χαρακτηρίστηκε ως «χαλαρή» (Taylor, 2009).
- *Παγκόσμιες οικονομικές εξελίξεις.* Η μετάλλαξη της διεθνούς αγοράς εργασίας και η στροφή σε χώρες με χαμηλά αμειβόμενο εργατικό δυναμικό μείωσαν την οικονομική ανάπτυξη των δυτικών χωρών και εμμέσως, προσδιορίστηκε ως απαραίτητη η διαφοροποίηση των πολιτικών των κεντρικών τραπεζών (Jagannathan, Karoor, & Schaumburg, 2013).



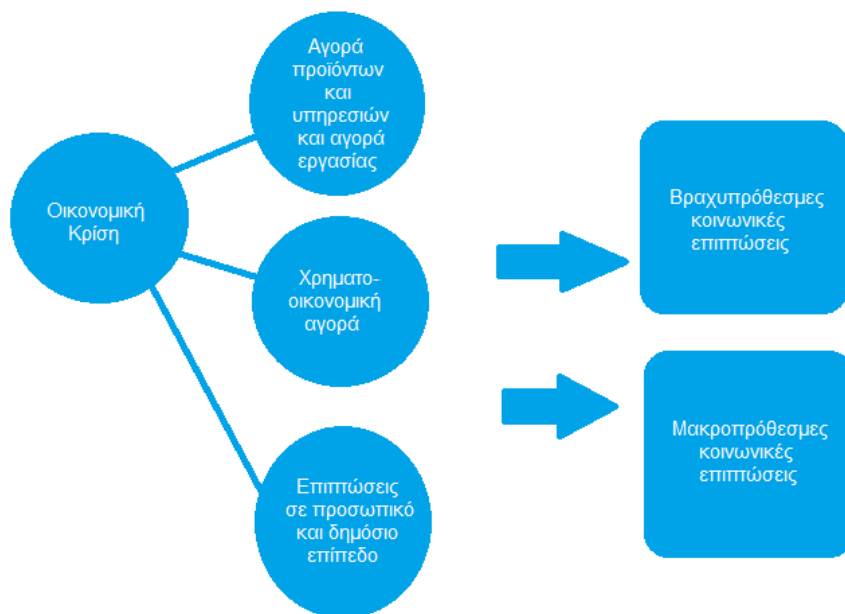
### *Συνέπειες της οικονομικής κρίσης*

Οι ανωτέρω λόγοι οδήγησαν στην ραγδαία ανάπτυξη της οικονομικής κρίσης, αρχικά στις ΗΠΑ και στη συνέχεια στη γενίκευσή της σε πολλές αναπτυγμένες και αναπτυσσόμενες χώρες, τόσο στην Ευρώπη, όσο και παγκοσμίως. Η οικονομική κρίση, ωστόσο, ως προς τις επιπτώσεις της είναι πολυεπίπεδη και ανάγεται σε πολλά διαφορετικά πλαίσια.

- *Αγορά προϊόντων και υπηρεσιών και αγορά εργασίας.* Οι επιπτώσεις στον τομέα αυτό είναι πολύ σημαντικές, καθώς λόγω της οικονομικής κρίσης παρατηρήθηκε σημαντική μείωση του εισοδήματος στα νοικοκυριά, λόγω απώλειας εργασίας, μειωμένης ζήτησης, ωρών εργασίας και αποδοχών, αλλά και αύξησης του κόστους διαβίωσης, λόγω αύξησης τιμών και ανάκυψης φόρων και άλλων εξόδων (Feyen, & Vittas, 2009).
- *Χρηματοοικονομική αγορά.* Η μείωση των αποταμιεύσεων, μέσω των ισχνών καταθέσεων, η μειωμένη πρόσβαση σε πίστωση και η περιορισμένη χρηματοδότηση αποτελούν επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης που επηρεάζουν το οικονομικό και συνεπακόλουθα το κοινωνικό πλαίσιο μιας χώρας (Schich, 2008).
- *Επιπτώσεις σε προσωπικό/ δημόσιο επίπεδο.* Οι επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης δεν αφορούν μόνο τις αγορές, αλλά και τον ατομικό και δημόσιο βίο. Σε προσωπικό επίπεδο, η κρίση επέφερε μείωση εξόδων διατροφής, υγείας, εκπαίδευσης, αλλά και προώθηση της παιδικής εργασίας, ενώ σε δημόσιο επίπεδο, μειώθηκαν τα έξοδα του κράτους για παροχή αγαθών εκπαίδευσης, υγείας και κοινωνικής ένταξης (Calvo, 2013).
- *Συνέπειες στο επιχειρηματικό πεδίο διεθνώς:* Η παγκόσμια κρίση που έπληξε όλες τις αναπτυγμένες και αναπτυσσόμενες χώρες διεθνώς είχε σημαντικές συνέπειες τόσο σε μεγάλους, πολυεθνικούς οργανισμούς, όσο και σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις, οι οποίες τα τελευταία χρόνια καθίσταντο ένα σημαντικό μέσο ανάπτυξης της οικονομίας των ως άνω χωρών (Paul, Whittam, & Wyper, 2007). Μείωση στα έσοδα, απολύσεις, αδυναμία αποπληρωμής των επαγγελματικών υποχρεώσεων ήταν μόνο μερικοί από τους λόγους που προκάλεσαν

μια γενική δυσπραγία για το μεγαλύτερο μέρος των επιχειρήσεων παγκοσμίως, η οποία με τη σειρά της οδήγησε ένα ποσοστό των επιχειρήσεων αυτών στη χρεοκοπία (Soininen et al., 2012).

Οι ανωτέρω επιπτώσεις με τη σειρά τους συνεπιφέρουν, ως και σήμερα, συνέπειες σε βραχυπρόθεσμο και μακροπρόθεσμο επίπεδο. Σε βραχυπρόθεσμο επίπεδο, παρατηρείται αυξημένη φτωχοποίηση της κοινωνίας, χαμηλή επένδυση σε υγεία και εκπαίδευση και απώλεια της οικογενειακής και κοινωνικής συνοχής. Σε μακροπρόθεσμο επίπεδο, παρατηρείται παλινδρόμηση των δεικτών ανάπτυξης, φτώχεια και αντιστροφή της ανάπτυξης (Otker-Robe & Podpiera, 2013). Στο Γράφημα 1.1 παρατίθενται σχηματικά οι επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης και οι μεταξύ τους σχέσεις.



Γράφημα 1.1. Επιπτώσεις οικονομικής κρίσης (Πηγή: Otker-Robe & Podpiera, 2013) (Προσαρμοσμένο και μεταφρασμένο στα ελληνικά)

### 1.1.2. Η οικονομική κρίση στην Ελλάδα

Η χρηματοοικονομική κρίση που ξεκίνησε από τις ΗΠΑ σύντομα γενικεύτηκε και σε άλλες χώρες του δυτικού κόσμου. Στην περίπτωση της Ελλάδας, η διαχείριση της χρηματοπιστωτικής κρίσης ήταν άμεση και αποτελεσματική και δεν ήταν άμεσα

επιβαρυντική για την οικονομία. Αξίζει να σημειωθεί πως ενώ το έτος 2008 ο ρυθμός ανάπτυξης για την Ευρωζώνη ανερχόταν στο 0,4%, στην Ελλάδα ο αντίστοιχος δείκτης άγγιξε το 1,3%. Οι λόγοι του ικανοποιητικού ποσοστού του ρυθμού ανάπτυξης της χώρας μέσα στο πλαίσιο μιας χρηματοπιστωτικής κρίσης έγκεινται στην κλειστή οικονομία της χώρας, χωρίς έντονα τραπεζικά προβλήματα, καθώς και στη μη συμμετοχή των ελληνικών τραπεζών σε «τοξικά» ομόλογα.

Στην πορεία, ωστόσο, της κρίσης και όσο οι υπόλοιπες οικονομίες άρχιζαν να ανακάμπτουν, στην Ελλάδα αποκαλύφθηκε το τεράστιο δημόσιο χρέος της χώρας, το οποίο οφειλόταν στα ήδη υπάρχοντα έντονα διαρθρωτικά προβλήματα της οικονομίας, όπως για παράδειγμα οι μακροοικονομικές ανισορροπίες, η οργανωτική αδυναμία της χώρας και η έλλειψη ανταγωνιστικότητας. Το γεγονός αυτό φανέρωσε το έλλειμμα της χώρας και τελικά οδήγησε σε αλλεπάλληλες υποβαθμίσεις της πιστοληπτικής ικανότητας της Ελλάδας από τους διεθνείς οίκους αξιολόγησης (Arghyrou & Tsoukalas, 2011).

Σύμφωνα με τους Nelson, Belkin και Mix (2011), η οικονομική κρίση την οποία υπέστη τα τελευταία χρόνια η χώρα ήταν αποτέλεσμα μιας σειράς εθνικών και διεθνών αιτιών. Οι εσωτερικοί λόγοι που οδήγησαν την Ελλάδα στην παρούσα κατάσταση ήταν οι υψηλές κρατικές δαπάνες, η φοροδιαφυγή, η διαφθορά, η αδυναμία εξαγωγών και οι διαρθρωτικές αδυναμίες, ενώ ως εξωτερικοί παράγοντες προσδιορίζονται η ένταξη της χώρας στην Οικονομική Νομισματική Ένωση και η συνεπακόλουθη χαλαρή υιοθέτηση των νομών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, οι οποίες αποσκοπούσαν στην μείωση του χρέους.

Το βασικό πρόβλημα της χώρας, ως αποτέλεσμα της οικονομικής κρίσης, ήταν η έλλειψη ρευστότητας. Μάλιστα, τα ζητήματα που έπρεπε να αντιμετωπίσει η ελληνική οικονομία προκειμένου να οδηγηθεί εκ νέου στην ανάπτυξη πήραν μορφή χιονοστιβάδας. Η έλλειψη ρευστότητας συνεπέφερε την αύξηση των επιτοκίων. Τα δύο αυτά θέματα δημιουργούν προβλήματα και στην πραγματική οικονομία, με τον πληθωρισμό και την ανεργία να λαμβάνουν ανησυχητικές διαστάσεις. Η μείωση της αγοραστικής δύναμης του καταναλωτή ακολούθησε την αρνητική ροή της οικονομίας της χώρας, η οποία ούτως ή άλλως αντιμετώπιζε το βασικό πρόβλημα του ιδιαίτερα υψηλού δανεισμού για την κάλυψη εξόδων επενδυτικών έργων εκσυγχρονισμού,

αλλά και για την εξυπηρέτηση των εξόδων του δημοσίου τομέα, που αποδείχτηκε εξαιρετικά δαπανηρός (Kouretas, & Vlamis, 2010).

Κάτω από τις συνθήκες αυτές, η Ελλάδα βρέθηκε κοντά στη χρεοκοπία, την οποία όμως απέφυγε, χάρη στη χρηματοοικονομική στήριξη των Ευρωπαϊκών εταίρων και του Διεθνούς Νομισματικού Ταμείου. Η Ευρωπαϊκή Ένωση και το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο, μέσω τριών προγραμμάτων, απέτρεψαν την κατάρρευση του τραπεζικού συστήματος και παρέιχαν σταθερή ρευστότητα, η οποία άγγιζε το ποσό των €160 δις στην κορυφή της κρίσης, ως συμπλήρωμα στο ποσό των €289 δις που δόθηκε τμηματικά από τους ανωτέρω θεσμούς. Η οικονομική αυτή βοήθεια δόθηκε με την προϋπόθεση εφαρμογής συγκεκριμένου προγράμματος διαρθρωτικών αλλαγών και μιας δημοσιονομικής προσαρμογής, η οποία σταδιακά θα οδηγούσε στην οικονομική ανάπτυξη της χώρας.

Έτσι, στα τέλη της δεκαετίας του 2020, η Ελλάδα όχι μόνο είχε αποφύγει τον κίνδυνο της χρεοκοπίας που ήταν ορατός από την πρώτη κιόλας περίοδο της δημοσιονομικής κρίσης, αλλά η οικονομία της έδειχνε να ανακάμπτει, ενώ υιοθετήθηκαν δράσεις όπως οι προσπάθειες για βελτίωση των οικονομικών και χρηματοοικονομικών συνθηκών, η εξισορρόπηση των μακροοικονομικών ανισορροπιών, η ευρύτερη πρόσβαση στις διεθνείς αγορές, η προσέλκυση επενδύσεων, καθώς και η μείωση της υπερφορολόγησης και των υψηλών επιτοκίων, με προβλέψεις για υπέρβαση της βαθιάς κρίσης που μάστιζε τη χώρα έως τότε. Η φτώχεια και η ανεργία, ωστόσο, εξακολουθούσαν να αποτελούν σημαντικά κοινωνικά προβλήματα της χώρας, ενώ οι επιχειρήσεις, ως βασικός ιστός της ελληνικής οικονομίας είχαν πληγεί σημαντικά. Με μια σχεδιασμένη οργάνωση από μεριάς του κράτους, ωστόσο, οι επιχειρήσεις πριν την οικονομική κρίση που προκάλεσε η πανδημία του κορωνοϊού έδειχναν να μπορούν να καταστούν ο μοχλός ανάπτυξης για το σύνολο της οικονομικής δραστηριότητας της χώρας.

### **1.1.3. Η επίδραση της ελληνικής οικονομικής κρίσης στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον**

Είναι κοινός τόπος πως η οικονομική κρίση επηρέασε αρνητικά τις οικονομίες των αναπτυγμένων και αναπτυσσόμενων κρατών που επλήγησαν στο σύνολό τους. Κατά τη διεθνή κρίση παρατηρήθηκε μια οικονομική επιβράδυνση στην οικονομία των χωρών αυτών, με αποτέλεσμα τον περιορισμό των πολιτικών τόνωσης από τις εκάστοτε κυβερνήσεις. Ως αποτέλεσμα, τα έξοδα των νοικοκυριών

προσανατολίστηκαν στην κάλυψη μόνο των βασικών αναγκών με συνεπακόλουθη συνέπεια τη μείωση της ροής χρήματος στις αγορές.

Στη χώρα μας, η οικονομική κατάσταση εξελίχθηκε ως πιο επαχθής, καθώς το δημοσιονομικό έλλειμμα που αναδείχθηκε από την παγκόσμια οικονομική κρίση προκάλεσε θεμελιώδη προβλήματα ανάπτυξης για την οικονομία. Η αποθάρρυνση των επενδύσεων, ο διογκωμένος και αναποτελεσματικός δημόσιος τομέας, η περιορισμένη χρήση του εργατικού δυναμικού της χώρας, το περίπλοκο νομικό σύστημα, το οποίο επίσης αποθαρρύνει τις επενδύσεις, καθώς και τα υψηλά επίπεδα «μαύρης» οικονομίας και παραοικονομίας, που οδηγούν σε διαρκείς μεταρρυθμίσεις φορολόγησης, και ενίοτε, υπερφορολόγησης των επιχειρήσεων αποτελούν μερικά από τα χαρακτηριστικά που προκαλούν παρεμπόδιση στην ανάπτυξη της ελληνικής οικονομίας (Mc Kinsey & Company, 2012). Στον Πίνακα 1.1 συνοψίζονται τα θεμελιώδη προβλήματα της ελληνικής οικονομίας και τα εμπόδια που προκαλούν τα προβλήματα αυτά στην παραγωγικότητα και την ανάπτυξή της οικονομίας της χώρας μας.

Χαρακτηριστικό γνώρισμα της ελληνικής οικονομίας είναι η δραστηριοποίηση πολύ μικρών και μικρών επιχειρήσεων, οι οποίες αποτελούν βασικό πυλώνα της οικονομίας αυτής. Αντιθέτως, η δημιουργία και λειτουργία μεγάλων επιχειρήσεων, οι οποίες επιτυγχάνουν οικονομία κλίμακας είναι περιορισμένες, κυρίως εξαιτίας του εργατικού και φορολογικού νομικού πλαισίου που δε διευκολύνει τις επιχειρήσεις αυτού του μεγέθους, της εκτεταμένης γραφειοκρατίας και πολυνομίας, της υπερρύθμισης των αγορών υπηρεσιών και αγαθών, με συνεπακόλουθη τη μείωση της παραγωγικότητας, αλλά και του περιορισμένου επιπέδου ανταγωνισμού.

Ένα άλλο αρνητικό χαρακτηριστικό της χώρας είναι πως διαθέτει έναν ιδιαίτερα διογκωμένο και δαπανηρό δημόσιο τομέα, ειδικά σε σχέση με τα άλλα κράτη της ΕΕ. Παράλληλα, οι υπηρεσίες που παρέχονται στο δημόσιο τομέα της χώρας αξιολογούνται ως χαμηλής ποιότητας, γεγονός που, σε συνδυασμό με τη δημόσια δαπάνη που είναι πρωτοφανώς υψηλή, οδηγεί στην ανάδειξη του δημόσιου τομέα ως μείζον πρόβλημα για την ελληνική οικονομία (World Economic Forum, 2017).

**Πίνακας 1.1.** Θεμελιώδη προβλήματα ελληνικής οικονομίας και εμπόδια για την ανάπτυξη της

Α	Αποθάρρυνση επενδύσεων και επίτευξης κλίμακας	1	Κατακερματισμός και μικρό μέγεθος επιχειρήσεων στους περισσότερους κλάδους
		2	Υπερβολική ρύθμιση αγορών και επαγγελμάτων
		3	Περίπλοκες και περισσότερες διαδικασίες αδειοδότησης και λειτουργίας
		4	Απουσία ολοκληρωμένου και συστηματικού χωροταξικού σχεδιασμού και χρήσεων γης
		5	Περίπλοκο και ασταθές φορολογικό πλαίσιο με απουσία κινήτρων για δημιουργία κλίμακας
Β	Μεγάλος και μη αποδοτικός δημόσιος τομέας	6	Μεγάλος και δαπανηρός δημόσιος τομέας με υπηρεσίες χαμηλής ποιότητας
		7	Χαμηλή αποδοτικότητα λόγω κατακερματισμού και αλληλοεπικάλυψης ευθυνών
		8	Απουσία μηχανισμού για προσέλκυση ικανών στελεχών από την αγορά
		9	Έλλειψη μηχανισμού διαχείρισης και ελέγχου απόδοσης και μειωμένη χρήση διπλογραφικού συστήματος
Γ	Ανελαστική και περιορισμένη χρήση εργατικού δυναμικού	10	Χαμηλό επίπεδο συμμετοχής νέων και γυναικών στην αγορά εργασίας
		11	Μειωμένη ευελιξία (π.χ. μερική απασχόληση) και κινητικότητα εργατικού δυναμικού
		12	Δεσμευτικό και μη ευέλικτο πλαίσιο συλλογικών συμβάσεων
		13	Απουσία συνεργασίας αγοράς και εκπαίδευσης – ελλιπής στήριξη της καινοτομίας
Δ	Πολύπλοκο νομικό και δικαστικό σύστημα	14	Υπερπληθώρα νόμων (ενίοτε με αντιθέσεις) και ασαφής εφαρμογή τους
		15	Αυξημένος όγκος δικαστικών υποθέσεων που οδηγεί σε μεγάλες καθυστερήσεις
Ε	Αυξημένη «μαύρη» οικονομία	16	Αυξημένη φοροδιαφυγή, συνεχείς μεταρρυθμίσεις στον τομέα αντίγνωσης της φοροδιαφυγής και στο σύστημα εισπραχής φόρων
		17	Πολλές συναλλαγές και δημιουργία πλούτου εκτός επίσημης οικονομίας

Πηγή: McKinsey & Company (2012)

Αξίζει να σημειωθεί επιπλέον πως η κινητικότητα στην αγορά εργασίας αποτελεί έναν δείκτη που καταδεικνύει την ευημερία της οικονομίας σε μια χώρα. Η Ελλάδα αποτελεί τη χώρα με τη χαμηλότερη κινητικότητα εργασίας, ανάμεσα στις χώρες – μέλη της ΕΕ (European Commission, 2017). Παράγοντες που μπορεί να επηρεάζουν το συγκεκριμένο εύρημα είναι τα χαμηλά επίπεδα νέων και γυναικών στο εργατικό δυναμικό της χώρας, η περιορισμένη χρήση ευέλικτων μορφών απασχόλησης, ο ρόλος των συλλογικών συμβάσεων στο αυξημένο εργατικό κόστος, αλλά και η απουσία σύνδεσης της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης με την αγορά εργασίας.

Ανάμεσα στα θεμελιώδη ζητήματα της ελληνικής οικονομίας μπορεί επίσης να εντάξει κανείς το νομικό σύστημα της χώρας, το οποίο διέπεται από μια υπερπληθώρα νόμων και διατάξεων που συχνά έρχονται σε αντίθεση μεταξύ τους. Ως εκ τούτου, προκαλείται συχνά σύγχυση και καθυστερήσεις, με συνεπακόλουθη τη διόγκωση των δικαστικών αρχών με τη συσσώρευση υποθέσεων και την παρεμπόδιση της ομαλής λειτουργίας του δημοσίου, αλλά και του ιδιωτικού τομέα (Kalogiannidis, 2021).

Τέλος, η παραοικονομία και η «μαύρη» οικονομία που διέπει τη χώρα, καθώς και οι συνέπειες που αυτή επιφέρει στη φορολογική πολιτική του κράτους αποτελούν το πιο σημαντικό ίσως πρόβλημα της ελληνικής οικονομίας. Η φοροδιαφυγή και η αδυναμία του κράτους για είσπραξη φόρων ωθούν τους ιθύνοντες στη θέσπιση διατάξεων υπερφορολόγησης, οι οποίες, ωστόσο, οδηγούν σε έναν φαύλο κύκλο διαιώνισης της φοροδιαφυγής, δεδομένης μάλιστα της οικονομικής κρίσης που διέπει τις επιχειρήσεις (Leventi, Matsaganis, & Flevotomou, 2013).

Είναι φανερό, λοιπόν, πως μέσα από την παγκόσμια οικονομική κρίση της περασμένης δεκαετίας αναδείχθηκαν τα οικονομικά και διαρθρωτικά προβλήματα που αντιμετώπιζε η Ελλάδα και ακολούθησε σχεδόν άμεσα η επίδραση των προβλημάτων αυτών στον επιχειρηματικό κόσμο. Οι επιπτώσεις στις επιχειρήσεις καθ' όλη τη διάρκεια της οικονομικής αυτής κρίσης ήταν ποικίλες, ως σημαντικότερες, ωστόσο, εκτιμούνται η μείωση της ζήτησης, αλλά και η μείωση στις πωλήσεις, η αύξηση των απολύσεων και ο περιορισμός της απασχόλησης, καθώς και η ελάττωση της παραγωγικής δυναμικότητας (Ramalho, Rodríguez-Meza & Yang, 2009).

Αξίζει, μάλιστα, να σημειωθεί πως οι μικρότερες επιχειρήσεις βίωσαν πιο έντονα τις αρνητικές συνέπειες της κρίσης απ' ό,τι οι μεσαίες και οι μεγάλες επιχειρήσεις. Το γεγονός αυτό, βέβαια, μπορεί να οφείλεται στην προετοιμασία των μεγάλων εταιριών για την αντιμετώπιση καταστάσεων υψηλής αβεβαιότητας, και όχι των μικρομεσαίων αντίστοιχα (Booth, 2015). Εταιρίες οι οποίες διαθέτουν εκ προοιμίου σχέδιο για την αντιμετώπιση πιθανών κρίσεων αναμένεται να ανταποκριθούν ταχύτερα στις νέες ανάγκες που εγείρονται, να διαχειριστούν αποτελεσματικότερα την απώλεια εσόδων και τις απολύσεις και, πιθανότατα, να αναπτύξουν την ανταγωνιστικότητά τους και

να έχουν επικερδείς συνέπειες. Ωστόσο, ακόμα και στις περιπτώσεις που επιχειρήσεις διαθέτουν σχέδιο κρίσης, αυτό μπορεί να αποδειχθεί ανεπαρκές.

Από τα παραπάνω είναι φανερό πως η οικονομική κρίση επέφερε μια νέα εποχή για τις επιχειρήσεις. Η υιοθέτηση επώδυνων μέτρων για τους πολίτες προκειμένου να αποκατασταθεί το χρηματοοικονομικό σύστημα της χώρας, όπως για παράδειγμα η περικοπή μισθών και συντάξεων, συνεπέφερε τη μείωση της ζήτησης για αγαθά και υπηρεσίες. Ταυτόχρονα, οι κυβερνήσεις των τελευταίων ετών θέσπισαν αυστηρά μέτρα για τις επιχειρήσεις, τα οποία συνδυαστικά οδήγησαν σε μια έντονη ανάγκη αναδιάρθρωσης της λειτουργίας αυτών (Matsaganis, 2011).

Οι επιπτώσεις, επίσης, της ελληνικής δημοσιονομικής κρίσης στην παραγωγική διαδικασία είναι εμφανείς. Μερικές από τις επιπτώσεις αυτές είναι ο περιορισμός των δημοσίων και ιδιωτικών επενδύσεων, η μείωση της κρατικής και ιδιωτικής κατανάλωσης, η μείωση της απασχόλησης σε πρωτοφανή επίπεδα και η συνεπακόλουθη έκρηξη της ανεργίας, η επισφάλεια των τραπεζών, λόγω της μείωσης νέων πιστοδοτήσεων, αλλά και ο περιορισμός των αποταμιεύσεων των νοικοκυριών. Οι συνέπειες αυτές της κρίσης προκάλεσαν επώδυνες συνέπειες στις επιχειρήσεις, που διέπονται πλέον από συνθήκες ασφυξίας ρευστότητας, με αποτέλεσμα πολλές από αυτές να οδηγηθούν στην πτώχευση. Σε ένα τέτοιο περιβάλλον αβεβαιότητας, οι ελληνικές επιχειρήσεις καλούνται διαρκώς να επιβιώσουν, αλλά και να εξελιχθούν, παρέχοντας στους πελάτες αγαθά και υπηρεσίες, τα οποία να ανταποκρίνονται στις νέες συνθήκες της αγοράς, όπως αυτή έχει εκ νέου διαμορφωθεί, ειδικά μετά την έκρηξη της πανδημίας του ιού Sars-Cov-2.

Ως αποτέλεσμα των παραπάνω, η ανταγωνιστικότητα του οικονομικού οικοσυστήματος της Ελλάδας έχει σχεδόν εκμηδενιστεί, λόγω της έντονης συρρίκνωσης της οικονομικής δραστηριότητας της χώρας. Η μείωση του ΑΕΠ, η άνοδος του πληθωρισμού, η αποτροπή των επενδύσεων λόγω της οικονομικής δυσπραγίας αποτελούν μερικά μόνο από τα χαρακτηριστικά του οικονομικού περιβάλλοντος της χώρας, τα οποία σε συνδυασμό με το νομικό, κοινωνικό και πολιτικό της περιβάλλον απομακρύνει την επίτευξη των στόχων που θέτει η ίδια η έννοια της επιχειρηματικότητας, όπως την οικονομική ανάπτυξη, την ανάπτυξη της καινοτομίας, την ανταγωνιστικότητα και την απασχόληση (Acs, Desai, & Hessels, 2008).



Άλλωστε, η επίδραση της οικονομικής κρίσης στον επιχειρηματικό προσανατολισμό των επιχειρήσεων κατέστη ιδιαίτερα έντονη, καθώς οι επιχειρήσεις αναγκάστηκαν να αλλάξουν μια πληθώρα επαγγελματικών χαρακτηριστικών που διέθεταν, προκειμένου να επιβιώσουν στις σύγχρονες συνθήκες. Με τον όρο *επιχειρηματικός προσανατολισμός* νοείται «...η διαδικασία λήψης αποφάσεων, οι πρακτικές, οι διαχειριστικές φιλοσοφίες και στρατηγικές συμπεριφορές της επιχείρησης, οι οποίες έχουν επιχειρηματικό χαρακτήρα» (Anderson, Covin, & Slevin, 2009, σ.3). Η ένταξη του επιχειρηματικού προσανατολισμού, μάλιστα, στην οργανωσιακή φιλοσοφία της επιχείρησης δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρηση αυτή και την καθιστά βιώσιμη και παραγωγική (Wiklund & Shepherd, 2011).

Ο επιχειρηματικός προσανατολισμός είναι μια πολυδιάστατη έννοια, η οποία αποτελείται από 3 διαστάσεις που αποτελούν κρίσιμης σημασίας παράγοντες για την επιτυχία μιας επιχείρησης. Οι διαστάσεις αυτές είναι η καινοτομία, η ανάληψη κινδύνων και η προνοητικότητα (Miller, 2011). Ο ίδιος ερευνητής, σε μια απόπειρα περαιτέρω διευκρίνισης του όρου, χαρακτηρίζει το βαθμό στον οποίο μια επιχείρηση προωθεί την καινοτομία, την χάραξη μιας προνοητικής στρατηγικής και την εκτεταμένη ανάληψη ρίσκων ως δείκτες του βαθμού επιχειρηματικότητας μιας εταιρίας. Αξίζει να σημειωθεί πως τα ανωτέρω χαρακτηριστικά της επιχειρηματικότητας αποτελούν παράγοντες οι οποίοι έχουν επηρεαστεί σε μεγάλο βαθμό από την οικονομική κρίση διεθνώς και στη χώρα μας και έχουν οδηγήσει στο μετασχηματισμό και την αναδιαμόρφωση των επιχειρήσεων παγκοσμίως.

#### Καινοτομία

Η τεχνολογική έκρηξη του 20<sup>ου</sup> αιώνα και η γενίκευση των Τεχνολογιών Πληροφοριών και Επικοινωνίας (ΤΠΕ) ήδη διαφοροποίησαν το επιχειρηματικό πεδίο που υφίστατο κατά την προ κρίσης εποχή και δημιούργησαν την επιτακτική ανάγκη για εκσυγχρονισμό και λήψη νέων μέτρων, μέσω της υιοθέτησης μιας φιλοσοφίας καινοτομίας, προκειμένου να μπορέσουν οι επιχειρήσεις να ανταποκριθούν στις σύγχρονες συνθήκες που επικρατούσαν. Ως καινοτομία ορίζονται οι δημιουργικές διαδικασίες και οι πειραματισμοί που αποσκοπούν στη δημιουργία νέων προϊόντων ή υπηρεσιών και νέων διαδικασιών (Georgakellos & Pekka-Economou, 2007).

Η καινοτομία αποτελεί μία από τις κύριες πτυχές της επιχειρηματικότητας, καθώς μέσω αυτής προωθείται ο σχεδιασμός νέων προϊόντων και υπηρεσιών και η

διεύρυνση των εργασιών της επιχείρησης σε νέες αγορές. Σε μια απόπειρα κατηγοριοποίησης της έννοιας, υπάρχει διαχωρισμός σε τεχνική και διοικητική καινοτομία. Η τεχνική καινοτομία αναφέρεται στην καινοτομία που αφορά τα προϊόντα, τις υπηρεσίες ή τις διαδικασίες, ενώ η διοικητική καινοτομία αναφέρεται στις αλλαγές που λαμβάνουν χώρα στη δομή ή στις διοικητικές διαδικασίες μιας επιχείρησης (Evan, 1966).

Η καινοτομία, λοιπόν, σε οποιαδήποτε από τις δύο μορφές και αν συντελείται, μπορεί να προσδώσει στις επιχειρήσεις ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να προωθήσει τη βελτίωση της παραγωγικότητας και αποδοτικότητας, με συνεπακόλουθη την ισχυροποίηση της θέσης τους στην αγορά (Rothaermel, 2008). Άλλωστε, η καινοτομία είναι ένα χαρακτηριστικό της εργασίας το οποίο λειτουργεί θετικά σε περιπτώσεις κρίσης, καθώς μέσω αυτής, οι επιχειρήσεις καταφέρνουν να ανταπεξέλθουν στα νέα δεδομένα και να σημειώσουν βέλτιστες επιδόσεις, μέσω των, προσαρμοσμένων στις απαιτήσεις του περιβάλλοντος, νέων ιδεών που παράγονται (Lloréns Montes, Ruiz Moreno, & Fernández, 2004).

Στην περίπτωση της ελληνικής οικονομίας και δη, κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης, το επιχειρηματικό περιβάλλον χαρακτηρίζεται ως μη προσφιλές στην καινοτομία, καθώς δε διαθέτει επαρκείς καινοτόμους κλάδους στη διάρθρωση της οικονομίας. Επιπλέον, η ελληνική οικονομία χαρακτηρίζεται από υψηλά επίπεδα διαφθοράς, γεγονός το οποίο επηρεάζει την αποστασιοποίηση επιχειρηματιών που στοχεύουν στην καινοτομία. Αντίστοιχα προβλήματα καταδεικνύουν το γεγονός πως η επιχειρηματική καινοτομία στην Ελλάδα δεν επηρεάζεται μόνο από την οικονομική κρίση που διέπει τη χώρα αλλά και από τα έντονα θεσμικά και διαρθρωτικά προβλήματα που παρουσιάζει (Herrmann, & Kritikos, 2013).

Έτσι, η προσέλκυση καινοτόμων επιχειρήσεων εγείρεται ως βασική προτεραιότητα για τη δημιουργία βιώσιμης ανάπτυξης για τη χώρα. Επιπλέον, καθίσταται επιτακτική η ανάγκη για ανάπτυξη καινοτόμων μεθόδων, αγαθών και υπηρεσιών στις ήδη υφιστάμενες επιχειρήσεις, προκειμένου να διαχειριστούν βέλτιστα τα προβλήματα που δημιουργεί η οικονομική κρίση και να οδεύσουν στην ανάπτυξη. Οι δυσκολίες της περιορισμένης δανειοδότησης και των υψηλών τόκων εγείρονται ως εμπόδιο στην προσπάθεια των επιχειρήσεων αυτών για ανάπτυξη, ωστόσο, η καινοτομία φαίνεται να είναι ένας παράγοντας που θέτει τις επιχειρήσεις που υιοθετούν καινοτόμες

μεθόδους παραγωγής σε καλύτερη θέση σε σχέση με αντίστοιχες επιχειρήσεις, οι οποίες προσπαθούν να αντιμετωπίσουν την κρίση με άλλες μεθόδους, όπως για παράδειγμα τη μείωση του κόστους (Trott, 2008).

Μάλιστα, η «ανοιχτή» καινοτομία προτείνεται ως αποτελεσματικότερη λύση για τις επιχειρήσεις, καθώς μέσω των συνεργασιών με άλλους οργανισμούς κοινού επαγγελματικού ενδιαφέροντος μπορεί να επιτευχθεί η απόκτηση νέων γνώσεων και η ανάπτυξη νέων στρατηγικών κατάλληλων για την ανταπόκριση των επιχειρήσεων αυτών στις νέες συνθήκες οικονομικής κρίσης (Chesbrough, 2007). Άλλωστε, η καινοτομία συνδέεται στενά με τη μάθηση μέσα στον οργανισμό, καθώς μέσω αυτής παράγονται νέες επιχειρηματικές ιδέες. Η ερευνητική δραστηριότητα επιβεβαιώνει τη σχέση αυτή, η οποία κρίνεται ως σημαντική για την ανάπτυξη και ευελιξία των διαδικασιών παραγωγής (De Weerd-Nederhof et al., 2002).

Παρά το γεγονός, ωστόσο, πως στη βιβλιογραφία κυριαρχεί η θέση πως η καινοτομία σχετίζεται θετικά με την παραγωγικότητα και την απόδοση σε μια επιχείρηση, υπάρχουν ερευνητές, οι οποίοι αναδεικνύουν τις αρνητικές πτυχές της καινοτομίας (Jiménez-Jiménez, & Sanz-Valle, 2011). Ανάμεσα στις αρνητικές αυτές όψεις της καινοτομίας μπορεί να ξεχωρίσει κανείς την αυξημένη έκθεση στους κινδύνους της αγοράς, τα αυξημένα κόστη και τις πιθανές αντιδράσεις των εργαζομένων στις αλλαγές λόγω των νέων συνθηκών. Οι ανωτέρω λόγοι, άλλωστε, προσδίδουν στην καινοτομία το χαρακτηρισμό «...ακριβή και ριψοκίνδυνη δραστηριότητα» (Simpson, Sigauw, & Enz, 2006, σ.1140) και μπορεί, εν μέρει, να αποτρέπουν τις επιχειρήσεις από την υιοθέτηση μιας φιλοσοφίας καινοτομίας σε διαδικασίες, προϊόντα ή υπηρεσίες, αλλά και σε διάρθρωση.

#### Ανάληψη κινδύνου

Είναι γεγονός πως η ανάληψη κινδύνου είναι εγγενές γνώρισμα της επιχειρηματικότητας, παρόλο που αυτό δεν επιβεβαιώνεται πλήρως από την ερευνητική δραστηριότητα (Macko & Tyszka, 2009). Όπως χαρακτηριστικά αναφέρει ο Wärneryd (1988, σ.407), «...φαίνεται να είναι κοινά αποδεκτό πως η ριψοκίνδυνη συμπεριφορά είναι μια απαραίτητη ... προϋπόθεση για να καλείται κάποιος επιχειρηματίας».

Ορίζοντας την έννοια *ανάληψη κινδύνου* σε περιβάλλον επιχειρήσεων, αναφερόμαστε στη διάθεση μιας επιχείρησης για επενδύσεις σε ενέργειες με ασαφή αποτελέσματα,

με την πιθανότητα να επιβαρυνθεί με τις αρνητικές συνέπειες της επένδυσης αυτής (Wiklund & Shepherd, 2003). Χαρακτηριστική στη συγκεκριμένη διαδικασία είναι η λήψη αποφάσεων και ο προσδιορισμός στρατηγικής παρά την απουσία πληροφόρησης για τα δυνητικά αποτελέσματα, ενώ ως σημαντική αρνητική συνέπεια της διαδικασίας μπορεί να είναι απώλεια των πόρων της επιχείρησης.

Η ανάληψη κινδύνου αποτελεί ένα κοινό χαρακτηριστικό στο πλαίσιο της επιχειρηματικότητας, καθώς εμπλέκεται σε κάθε διαδικασία που αφορά τη δημιουργία μιας νέας επιχείρησης, την εισαγωγή ενός νέου προϊόντος ή την ανάπτυξη της υφιστάμενης επιχείρησης σε νέες αγορές. Για το λόγο αυτό, άλλωστε, η ανάληψη ρίσκου συνδέεται στενά με την καινοτομία, καθώς για κάθε νέα επένδυση η επιχείρηση καλείται να ακολουθήσει τη βέλτιστη στρατηγική, η οποία θα επιφέρει θετικά αποτελέσματα (Khalili, Nejadhussein, & Fazel, 2013).

Παρά το γεγονός πως η ανάληψη κινδύνου θεωρείται ως μια ασταθής μέθοδος με αβέβαια αποτελέσματα για την επιχείρηση, το χαρακτηριστικό αυτό της επιχειρηματικότητας αξιολογείται ως προαπαιτούμενο για την ανάπτυξη και τη μακροβιότητα των επιχειρήσεων. Μάλιστα, κρίνεται πως χωρίς την ανάληψη κινδύνου, η στασιμότητα και η απουσία εξέλιξης θα ήταν προφανής στον επιχειρηματικό κόσμο, με συνεπακόλουθες συνέπειες στην οικονομική και κοινωνική πραγματικότητα. Έτσι, αυτό το καίριας σημασίας χαρακτηριστικό της επιχειρηματικότητας μπορεί να οδηγήσει τις επιχειρήσεις σε επιτυχία, με επακόλουθα αποτελέσματα στην οικονομία των χωρών όπου δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις (Memili et al., 2010).

Σε μια περίοδο, λοιπόν, οικονομικής κρίσης, η ανάληψη ρίσκου φαίνεται να είναι σε χαμηλά επίπεδα στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην ελληνική οικονομία. Οι ελληνικές επιχειρήσεις δεν αναλαμβάνουν ριψοκίνδυνες στρατηγικές και παρουσιάζονται παθητικές και αποφασιστικά αντίθετες σε οποιοδήποτε ρίσκο, το οποίο μπορεί να προκαλέσει οδυνηρές συνέπειες στα οικονομικά της αποτελέσματα, τα οποία είναι ήδη επιβαρυνμένα από την καθολική οικονομική κατάσταση της χώρας. Επιπλέον, επιλέγουν ενέργειες και επενδύσεις που οδηγούν σε πιο ασφαλή αποτελέσματα, επιδεικνύοντας επιφυλάξεις τόσο στην αξιοποίηση ευκαιριών όσο και στην υιοθέτηση νέων πειραματισμών στο πεδίο που δραστηριοποιούνται και

ακολουθώντας μάλλον μια φιλοσοφία προνοητικότητας, παρά μια στρατηγική ανάληψης ρίσκου (Avlonitis, & Salavou, 2017).

#### Προνοητικότητα

Μια άλλη διάσταση του επιχειρηματικού προσανατολισμού είναι η προνοητικότητα, η οποία προσδιορίζεται ως «...η αναζήτηση νέων ευκαιριών που μπορεί να σχετίζονται ή να μη σχετίζονται με την παρούσα γραμμή εργασιών, την εισαγωγή νέων προϊόντων και φερμών ανώτερων στον ανταγωνισμό και που στρατηγικά αποφεύγουν εργασίες που είναι σε πρωτικά στάδια του κύκλου ζωής» (Venkatraman, 1989, σ.949). Η προνοητικότητα είναι μια λειτουργία που συνδέεται με την ανάληψη κινδύνου, καθώς αναφέρεται στην λήψη πρωτοβουλιών για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και τη διαμόρφωση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, από μια σκοπιά, ωστόσο, η οποία περιλαμβάνει την εκτίμηση κινδύνων και την επιλογή της λύσης με το μικρότερο δυνατό ρίσκο.

Η «εκ των προτέρων» υιοθέτηση στρατηγικής για την άμεση αντίδραση της επιχείρησης σε ραγδαία εξελισσόμενα γεγονότα και απρόβλεπτες μεταβολές θέτει ως προαπαιτούμενο τον διαρκή επανασχεδιασμό των δεδομένων και τη λήψη αποφάσεων σε διαρθρωτικά ζητήματα μιας επιχείρησης, για την αντιμετώπιση οποιασδήποτε κρίσης μπορεί να προκύψει στο εσωτερικό, αλλά κυρίως στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης αυτής. Με τον τρόπο αυτό, οι επιχειρήσεις που ενστερνίζονται και εφαρμόζουν μια φιλοσοφία προνοητικότητας ανταπεξέρχονται στις εγειρόμενες ανάγκες που προστάζουν οι εκάστοτε συνθήκες και καταφέρνουν να διατηρήσουν την βιωσιμότητα της επιχείρησης, αλλά και να εκμεταλλευτούν νέες δυνατότητες που προκύπτουν από τις αλλαγές που έχουν συντελεστεί.

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, η προνοητικότητα συνδέεται θετικά με την εταιρική απόδοση. Κατά τους Becherer και Maurer, «...οι προνοητικοί ηγέτες αναπτύσσουν την επιχείρηση αποτελεσματικά μέσα στην αγορά» (1999, σ.34). Έτσι, η προνοητικότητα εξελίσσεται ως ο ακρογωνιαίος λίθος της αλληλεπίδρασης του επιχειρηματικού προσανατολισμού και της απόδοσης της επιχείρησης (Hughes, & Morgan, 2007). Μάλιστα, η σημασία της προνοητικότητας για την επιχειρηματικότητα αξιολογείται ως τόσο υψηλή, που μπορεί να διαμορφώσει το ανταγωνιστικό περιβάλλον (Covin, & Miller, 2014).

Αξίζει να σημειωθεί πως η προνοητικότητα φαίνεται να αποτελεί έναν ασφαλή παράγοντα επιχειρηματικότητας, ο οποίος λειτουργεί αποτελεσματικά σε όλες τις οικονομικές συνθήκες μιας χώρας. Η ερευνητική δραστηριότητα έδειξε πως η προνοητικότητα και οι επιπτώσεις της συνδέονται στενά με την απόδοση μιας επιχείρησης, παρά την ύπαρξη δυσπραγίας στην αγορά (Kraus et al., 2012).

Η ελληνική πραγματικότητα δεν διαφοροποιείται, καθώς οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην ελληνική οικονομία εν μέσω κρίσης επιλέγουν την προνοητικότητα ως επιχειρησιακή στρατηγική επιβίωσης, ανάπτυξης και εξέλιξης της επιχείρησής τους, μιας και αξιολογείται ως ο παράγοντας που μπορεί να επιφέρει τα ελάχιστα προβλήματα στους πόρους της επιχείρησης. Μάλιστα, η θετική σημαντική σχέση της προνοητικότητας και της εταιρικής αποτελεσματικότητας έχει αναδειχθεί σε έρευνα με δείγμα 303 μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Ελλάδα (Theriou & Chatzoudes, 2015).

Διαπιστώνει, λοιπόν, κανείς πως κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης στην Ελλάδα παρατηρήθηκαν αλλαγές σε όλες τις διαστάσεις του επιχειρηματικού προσανατολισμού και της επιχειρηματικότητας εν γένει. Οι ελληνικές επιχειρήσεις εμφανίστηκαν πιο εσωστρεφείς, με μειωμένη πρόθεση για καινοτόμες πρωτοβουλίες και ανάληψη ρίσκων, ενώ η προνοητικότητα επικρατεί ως γνώρισμα στην πλειονότητα των επιχειρήσεων στην προσπάθειά τους για εξασφάλιση σταθερότητας και ανάπτυξη.

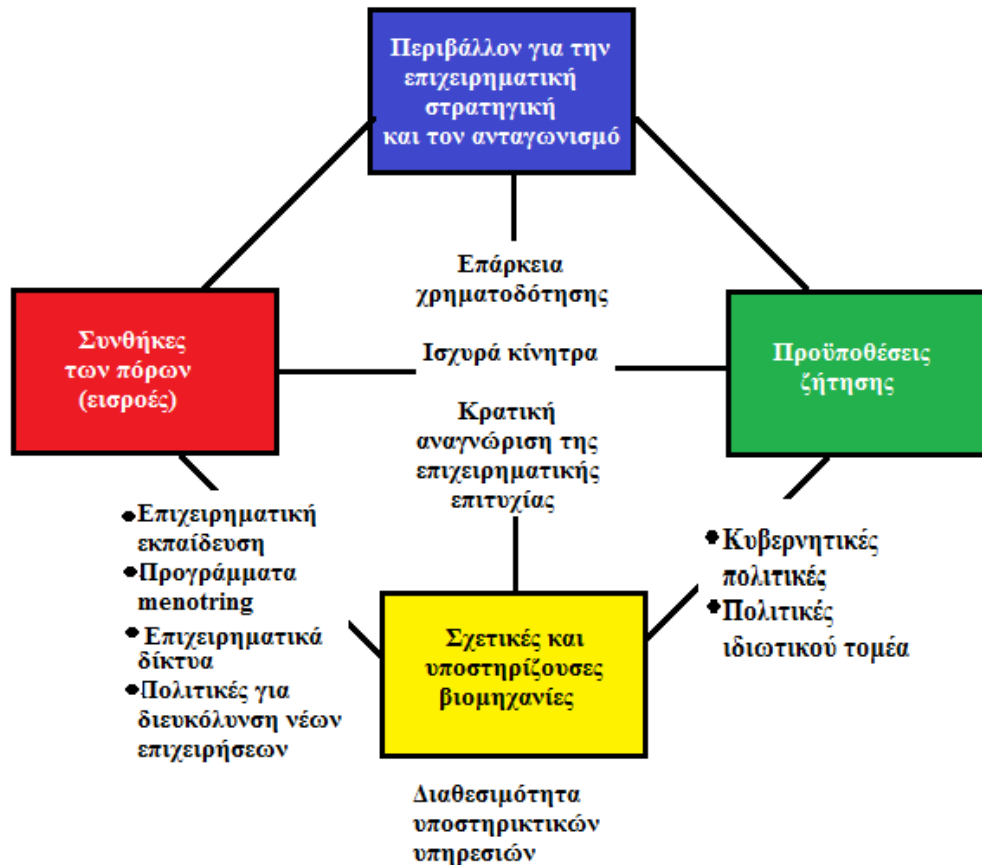
Τα ανωτέρω χαρακτηριστικά δεν ήταν τα μόνα που διαφοροποιήθηκαν στις επιχειρήσεις κατά τη διάρκεια της ελληνικής δημοσιονομικής κρίσης. Η επιχειρηματικότητα υπέστη κατά τη χρονική αυτή συγκυρία μια καθολική αναδιάρθρωση, μιας και οι επιχειρήσεις αναγκάστηκαν λόγω των συνθηκών να κάνουν ριζικές αλλαγές σε καίρια χαρακτηριστικά της λειτουργίας τους. Οι *στρατηγικές* που ακολουθούσαν οι επιχειρήσεις της χώρας στην περίοδο κατά την οποία η δημοσιονομική κρίση έδειχνε να έχει εν μέρει ξεπεραστεί διαφοροποιήθηκαν σε σχέση με την προ κρίσης εποχή και επικεντρώθηκαν στη διατήρηση της βιωσιμότητας της επιχείρησης, παρά στην επίτευξη του μεγαλύτερου δυνατού κέρδους.

Το ξέσπασμα της κρίσης ώθησε τις επιχειρήσεις στη λήψη άμεσων και βραχυπρόθεσμων μέτρων, με μοναδικό σκοπό την επιβίωσή τους. Τεράστιες

περικοπές κόστους, αυστηρός περιορισμός και έλεγχος του προϋπολογισμού, ρευστοποίηση, αυστηρή επιτήρηση των εργαζομένων και συχνή αναφορά οικονομικών δεδομένων αποτελούν μερικές μόνο από τις αλλαγές στη στρατηγική των επιχειρήσεων, οι οποίες έλαβαν χώρα, προκειμένου να ανταποκριθούν στη μείωση των εσόδων και της ζήτησης και να ανταπεξέλθουν στο νέο οικονομικό περιβάλλον (Bourletidis & Triantafyllopoulos, 2014). Βέβαια, τέτοιου είδους βραχυπρόθεσμες στρατηγικές μπορεί να επιβαρύνουν τη μακροπρόθεσμη ανάπτυξη της επιχείρησης και να δημιουργήσουν πρόβλημα στην θέση της στην αγορά (Asef, Posch, & Speckbacher, 2011).

Η υιοθέτηση της σωστής στρατηγικής από τις επιχειρήσεις αποτελεί καίριας σημασίας αναγκαιότητα για τη διατήρηση των διαθέσιμων πόρων και την βιωσιμότητά τους. Άλλωστε, η χάραξη επιτυχημένων στρατηγικών για την επιβίωση μιας επιχείρησης σε περιόδους κρίσης την καθιστά ικανή να ανταποκριθεί αποτελεσματικά σε πιθανές ευκαιρίες που μπορεί να προκύψουν μέσα στο περιβάλλον οικονομικής δυσπραγίας, γεγονός το οποίο με τη σειρά του καθιστά την επιχείρηση αυτή επιτυχημένη και της προσδίδει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Bourletidis, 2013).

Η *ανταγωνιστικότητα* προσδιορίζεται ως μια ιδιαίτερα σημαντική πτυχή της επιχειρηματικότητας, καθώς ρυθμίζει τη θέση της επιχείρησης στην αγορά. Εσωτερικοί αλλά και εξωτερικοί παράγοντες επηρεάζουν την ανταγωνιστικότητα και προσδιορίζουν τη λήψη των αποφάσεων και τη στρατηγική των επιχειρήσεων. Στο Γράφημα 1.2 περιγράφεται το επιχειρηματικό περιβάλλον που σχετίζεται με την ανταγωνιστικότητα.



Γράφημα 1.2. Επιχειρηματικό περιβάλλον σχετικό με την ανταγωνιστικότητα (Πηγή: Porter, 2011) (Προσαρμοσμένο και μεταφρασμένο στα ελληνικά).

Στο Γράφημα 1.2 αποτυπώνονται οι σχέσεις της επιχειρηματικότητας με την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων και αναφέρονται όλοι αυτοί οι παράγοντες που επιδρούν στη σχέση αυτή, καθώς και στην επιτυχία μιας επιχείρησης. Το περιβάλλον, λοιπόν, αποτελεί έναν σημαντικό παράγοντα για την επιχειρηματικότητα, καθώς διαμορφώνει τον βαθμό των επενδύσεων, τις στρατηγικές, καθώς και τον τοπικό ανταγωνισμό. Το περιβάλλον αλληλεπιδρά με τις απαιτήσεις της ζήτησης, σε όρους κουλτούρας της εγχώριας αγοράς, αλλά και της πίεσης από τους πελάτες για ανάπτυξη και αναβάθμιση προϊόντων και υπηρεσιών. Άλλωστε, η ποιότητα των αγαθών, η αποδοτικότητα των επιχειρήσεων και η κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελούν σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τις επιχειρήσεις, οι οποίες συμπληρώνουν την αλληλεπίδραση με τη διαθεσιμότητα και την ποιότητα των συνεργαζόμενων μερών. Φυσικά, από τη σχέση αυτή δεν θα μπορούσε να απουσιάζει



η κρατική παρέμβαση, μέσω της χρηματοδότησης και της διευκόλυνσης της χρηματοδότησης, μέσω της δημιουργίας ισχυρών κινήτρων, όπως η χαμηλή φορολογία και μέσω της κρατικής αναγνώρισης της επιτυχίας στις επιχειρήσεις.

Από τα παραπάνω, προκύπτει πως η ανταγωνιστικότητα είναι ένα πολύ σύνθετο φαινόμενο, το οποίο εξαρτάται από μια πληθώρα παραγόντων. Σύμφωνα με τους Porter, Ketels και Delgado (2007, σ.77) «...σχεδόν τα πάντα έχουν σημασία για την ανταγωνιστικότητα». Σημαντικό ρόλο στην ανταγωνιστικότητα, λοιπόν, διαδραματίζει επίσης η έμμεση ή άμεση επίδραση του κράτους στις σχετικές επιχειρηματικές διαδικασίες. Έτσι, οι συνθήκες οικονομικής κρίσης μιας χώρας αποτρέπουν τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στις επιχειρήσεις.

Η ανταγωνιστικότητα των ελληνικών επιχειρήσεων βρίσκεται σε χαμηλά επίπεδα, καθώς επηρεάζεται από αρνητικά χαρακτηριστικά της οικονομίας της χώρας. Η διαφθορά, το φορολογικό σύστημα, η διάρθρωση της αγοράς εργασίας, το νομικό σύστημα που διαρκώς αλλάζει, καθώς και η υψηλή φορολόγηση στις επιχειρήσεις είναι παράγοντες που δεν προωθούν την ανταγωνιστικότητα και την υγιή επιχειρηματικότητα (Bitzenis et al., 2011).

Ωστόσο, περί τα τέλη της προηγούμενης δεκαετίας, οι δείκτες ανάπτυξης της χώρας ήταν συνεχώς αυξανόμενοι και αναλόγως, υπήρχαν προβλέψεις πως οι ελληνικές επιχειρήσεις μπορούσαν να γίνουν πιο ανταγωνιστικές, λόγω των ευκαιριών που δυνάμει επιφέρει η κάμψη της ύφεσης. Άλλωστε, η στρατηγική των επιχειρήσεων και η ικανότητα των επιχειρηματιών αποτελούν παράγοντες ανάπτυξης και ανταγωνιστικότητας πιο σημαντικούς από τους περιβαλλοντικούς παράγοντες και η σχέση ποιότητας, καινοτομίας και ανταγωνιστικότητας μπορεί να ευδοκιμήσει και να αναδειχθεί σε ένα τέτοιο οικονομικό περιβάλλον (Τράπεζα της Ελλάδος, 2010).

Είναι, λοιπόν, προφανές πως η ελληνική δημοσιονομική κρίση προκάλεσε σημαντικές αλλαγές στο πεδίο της επιχειρηματικότητας. Η οικονομική δυσπραγία που κυριάρχησε σε όλα τα επίπεδα της ελληνικής οικονομίας οδήγησε τις επιχειρήσεις στη χάραξη νέων στρατηγικών και στην οργάνωση της εργασίας με τρόπο που θα επιφέρει την βιωσιμότητά τους. Μάλιστα, οι στρατηγικές και η οργάνωση της εργασίας δεν επηρεάστηκαν μόνο από την οικονομική κρίση, αλλά και από άλλους εξωτερικούς παράγοντες όπως η παγκοσμιοποίηση, η ραγδαία ανάπτυξη των Τεχνολογιών Πληροφορίας και Επικοινωνιών και οι εξελίξεις που πρόκειται να

επιφέρει η 4<sup>η</sup> βιομηχανική επανάσταση, η γενίκευση των κοινωνικών δικτύων ως μέσων επικοινωνίας και η συνεπακόλουθη διαφοροποίηση στο μάρκετινγκ των επιχειρήσεων, αλλά και άλλους κοινωνικούς και δημογραφικούς παράγοντες, οι οποίοι πυροδότησαν μια σειρά αλλαγών και προσαρμογής στις νέες συνθήκες για τις σύγχρονες επιχειρήσεις.

#### **1.1.4. Οι κυβερνητικές πολιτικές για την επιχειρηματικότητα στις σύγχρονες οικονομικές συγκυρίες**

Παρά τη σταδιακή έξοδο της χώρας από την οικονομική κρίση που τη μάστιζε την τελευταία δεκαετία και τις σχετικές προσπάθειες για ομαλοποίηση του οικονομικού πεδίου στη χώρα, οι επιπτώσεις της κρίσης αυτής συνεχίστηκαν και μετά το πέρας της. Η ανεργία εξακολούθησε να κυμαίνεται σε υψηλά, ακόμα, επίπεδα, συγκριτικά με άλλα κράτη της ΕΕ, ενώ ο ρυθμός ανάπτυξης νέων επιχειρήσεων ήταν επίσης χαμηλός.

Ως κυριότεροι λόγοι για τη χαμηλή ανάπτυξη των ελληνικών επιχειρήσεων και μετά το πέρας της οικονομικής κρίσης αναφέρονται η υπερβολική φορολόγηση των ελληνικών επιχειρήσεων, η έλλειψη προτάσεων για βιώσιμες επιχειρήσεις, αλλά και η επίδραση της οικονομικής κρίσης στην γενικότερη οικονομία της χώρας. Επιπλέον, δεν υπάρχουν επαρκείς συντονισμένες ενέργειες για έναρξη νέων επιχειρήσεων, αλλά και για νεανική επιχειρηματικότητα από την πλευρά του κράτους (Vasilopoulos & Tsitsakis, 2020). Γίνεται φανερό, λοιπόν, πως η κυβερνητική οικονομική πολιτική του κράτους επηρεάζει άμεσα την επιχειρηματικότητα, σε μακροοικονομικό, μεσοοικονομικό και μικροοικονομικό επίπεδο (Vlados et al., 2018)<sup>1</sup>.

Ο Όμιλος της Παγκόσμιας Τράπεζας διακρίνει έντεκα πολιτικές σύμφωνα με τις οποίες μπορεί ένα κράτος να ενισχύσει την επιχειρηματικότητα. Οι πολιτικές αυτές

---

<sup>1</sup> Ο όρος *μακροοικονομικό επίπεδο* αναφέρεται στο σύνολο των κοινωνικό – οικονομικών φαινομένων, ήτοι όλων εκείνων των διαστάσεων που προσδιορίζουν τις ροές και τα μεγέθη των οικονομικών συστημάτων, όπως για παράδειγμα η απασχόληση, οι επενδύσεις και ο πληθωρισμός. Ο όρος *μικροοικονομικό επίπεδο* αναφέρεται σε όλες εκείνες τις επιμέρους μονάδες της κοινωνικό – οικονομικής δραστηριότητας, καθώς και τον τρόπο που αυτές λειτουργούν, εστιάζοντας στις ενέργειες των επιχειρήσεων. Ο όρος *μεσοοικονομικό επίπεδο* αναφέρεται στις σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ του μικροοικονομικού και του μακροοικονομικού επιπέδου στην οικονομία μιας χώρας (Vlados, Chatzinikolaou & Demertzis, 2020).

είναι η ρύθμιση της φορολογίας, η ρύθμιση της αγοράς εργασίας, η εγγραφή της ιδιοκτησίας, η επίλυση της αφερεγγυότητας, η ενίσχυση του διακρατικού εμπορίου, η ρύθμιση των αδειών κατασκευής, η εκτέλεση των συμβάσεων, η λήψη ενέργειας από άλλους φορείς, η λήψη πίστωσης, η προστασία των μικρών επενδυτών και η προώθηση των νέων επιχειρήσεων (World Bank Group, 2020).

Καθ' όλη τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης, οι ελληνικές κυβερνήσεις έλαβαν μια σειρά μέτρων στο πλαίσιο των ως άνω πολιτικών, τα οποία επηρέασαν αρνητικά την επιχειρηματικότητα στη χώρα. Οι αλλαγές αυτές τοποθέτησαν τη χώρα στην έκτη από το τέλος θέση στη σχετική κατάταξη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για το 2018, όταν η Πορτογαλία, η οποία επίσης επλήγη σημαντικά από την οικονομική κρίση, βρέθηκε στην τρίτη θέση της κατάταξης κατά το ίδιο έτος (European Commission, 2018).

Ωστόσο, υπήρξαν και κάποιες θετικές πρωτοβουλίες που ελήφθησαν από τις ελληνικές κυβερνήσεις για την ενίσχυση της επιχειρηματικότητας στη χώρα. Ανάμεσα στις πρωτοβουλίες αυτές εντάσσονται η υιοθέτηση συγχρηματοδοτούμενων με την ΕΕ προγραμμάτων για την ίδρυση νέων επιχειρήσεων, η μείωση του κόστους αλλά και των διαδικασιών της έναρξης καινοτόμων επιχειρήσεων start-ups, καθώς και η απλούστευση των ηλεκτρονικών συστημάτων διακυβέρνησης, όπως για παράδειγμα, η δημιουργία της ηλεκτρονικής πλατφόρμας TAXISNET, πρωτοβουλίες οι οποίες καθιστούν το επιχειρείν πιο ελκυστικό (Kotsios, Stampoulis, & Kotsios, 2017). Σε γενικές γραμμές, πάντως, οι οικονομικές πολιτικές που εφάρμοσαν οι κυβερνήσεις της χώρας κατά τη διάρκεια της οικονομικής κρίσης δημιούργησαν προβλήματα, όπως η μείωση της απασχόλησης, τόσο στην κατηγορία των μισθωτών, όσο και στην κατηγορία των αυτοαπασχολούμενων και ελεύθερων επαγγελματιών (European Commission, 2019).

Σύμφωνα με τη ρήση του Αμερικανού προέδρου Τζων Κένεντυ, η λέξη «κρίση» στα κινέζικα γράφεται με δύο γράμματα: το ένα σημαίνει «κίνδυνος» και το άλλο «ευκαιρία». Σύμφωνα, λοιπόν, με το γνωμικό αυτό, πως κάθε κρίση κρύβει και μια ευκαιρία, μπορεί κανείς να υποθέσει πως η οικονομική και πολιτική κρίση που χαρακτήριζε την Ελλάδα τα τελευταία χρόνια δεν παράγει μόνο αρνητικές επιπτώσεις στην επιχειρηματικότητα, αλλά δημιουργεί και ευκαιρίες για τις σύγχρονες επιχειρήσεις.

Οι ευκαιρίες αυτές, σύμφωνα με τους Levie και Autio (2008), εμφανίζονται στις αγορές όπου διαπιστώνονται κενά, αλλά και εμπόδια. Τέτοιου είδους εμπόδια και κενά εμφανίζονται και σε περιόδους κρίσης, καθώς παρατηρούνται σημαντικές αλλαγές στις επιχειρήσεις και μετασχηματισμοί στην προσφορά και τη ζήτηση αγαθών και υπηρεσιών. Έτσι, σε οικονομίες οι οποίες διέπονται από οικονομική κρίση υπάρχουν επιχειρηματίες οι οποίοι διαβλέπουν τις ευκαιρίες στην αγορά και τις εκμεταλλεύονται, καλύπτοντας έτσι το κενό που παρουσιάζεται στην αγορά (Giotopoulos, Kontolaimou & Tsakanikas, 2017).

Χαρακτηριστικά, στο ελληνικό επιχειρηματικό πεδίο υπήρχε μια πληθώρα εταιρειών που αφήφισε τους κινδύνους του ευρύτερου αρνητικού οικονομικού περιβάλλοντος, οι οποίες κατάφεραν να αναπτυχθούν και να ευδοκιμήσουν, παρά τις αντίξοες συνθήκες της οικονομικής κρίσης, η οποία χαρακτήριζε τη χώρα. Οι επιχειρήσεις αυτές, οι οποίες αναπτύχθηκαν κατά τη διάρκεια της ελληνικής δημοσιονομικής κρίσης εντοπίζονται κυρίως στον κλάδο της εστίασης, στις παραγωγικές δραστηριότητες και στην παροχή ηλεκτρονικών υπηρεσιών (Πρωτοπαπαδάκης, 2016).

Σε γενικές γραμμές, οι οικονομίες που διακατέχονται από έντονη επιχειρηματικότητα καθίστανται ιδιαίτερα ανταγωνιστικές. Αυτό συμβαίνει γιατί οι επιχειρήσεις διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη της εκάστοτε οικονομίας, ενώ προωθούν παράλληλα και την καινοτομία, καθώς επίσης και βοηθούν στην μείωση της φτώχειας (Lingelbach, De La Vina, & Asel, 2005).

Στην παρούσα φάση, η ελληνική οικονομία φαίνεται να έχει εξέλθει από τις σημαντικές προκλήσεις που έθετε διαρκώς η οικονομική κρίση που έπληττε τη χώρα από το 2009. Βιώνει, ωστόσο, νέες προκλήσεις λόγω της κατάρρευσης της παγκόσμιας οικονομίας εξαιτίας της πανδημίας του ιού Sars – Cov – 2, καθώς και λόγω του πολέμου στην Ουκρανία και της ενεργειακής κρίσης που προκαλείται. Η αρνητική πορεία της παγκόσμιας και ενδοχώρας οικονομίας και οι επιπτώσεις της στην επιχειρηματικότητα ήδη γίνονται ξεκάθαρες, καθώς οι παγκόσμιες αγορές σημειώνουν τεράστια ύφεση, ενώ κανένας κλάδος δε φαίνεται να μην επηρεάζεται (Fernandes, 2020).

## 1.2. Η πανδημία Covid-19 και οι οικονομικές επιπτώσεις σε διεθνές και εθνικό επίπεδο

Ο ιός SARS-COV-2, ο οποίος προκαλεί τη μεταδοτική ασθένεια COVID-19, λέγεται ότι ξεκίνησε αρχικά από την κινεζική πόλη Ουχάν, περί τα τέλη του 2019 και σύντομα μετεξελίχθηκε σε επιδημία και κατόπιν σε πανδημία, η οποία γενικεύτηκε σε παγκόσμιο επίπεδο. Πρόκειται για μια ιδιαίτερος μεταδοτική ασθένεια, η οποία παρουσιάζει στα επιδημιολογικά της στοιχεία επιπλοκές που μπορούν προκαλέσουν τον θάνατο σε ανθρώπους όλων των ηλικιών και ανεξαρτήτως κατάστασης υγείας (Rothan & Byrareddy, 2020).

Η συγκεκριμένη πανδημία, η οποία συχνά προσομοιάζεται με την πανδημία της ισπανικής γρίπης το 1918 (Correia, Luck, & Verner, 2020), ανάγκασε τα κράτη σε όλον τον κόσμο να λάβουν μέτρα για την αποφυγή της διασποράς του ιού και την αποκατάσταση της δημόσιας υγείας σε διεθνές επίπεδο. Έτσι, από τους πρώτους κιόλας μήνες του 2020, οπότε και η διασπορά του ιού μετεξελίχθηκε σε πανδημία παγκοσμίως, στοιχίζοντας τη ζωή σε χιλιάδες πολίτες αρχικά της Κίνας, της Ιταλίας και της Ισπανίας και κατόπιν και στον υπόλοιπο κόσμο, οι αρχές σε διάφορα κράτη του κόσμου έλαβαν μέτρα για τον περιορισμό του ιού και την κατάπαυση της πανδημίας. Στα μέτρα αυτά περιλαμβάνεται η απαγόρευση ή ο περιορισμός των διακρατικών μετακινήσεων των πολιτών, η αναστολή λειτουργίας των σχολικών μονάδων, ο περιορισμός της μετακίνησης των πολιτών σε συγκεκριμένες ώρες και αποκλειστικά για την κάλυψη βασικών αναγκών και η αναστολή λειτουργίας των καταστημάτων λιανικού εμπορίου και εστίασης.

Μάλιστα, τα ανωτέρω, αλλά και άλλα μέτρα που εφαρμόστηκαν σε διάφορες χώρες παγκοσμίως χαρακτηρίστηκαν με τη διεθνή ονομασία «lockdown»<sup>2</sup> ή «καραντίνα»<sup>3</sup>, τα οποία ουσιαστικά συνεπέφεραν σημαντικές αρνητικές επιπτώσεις σε οικονομικό, κοινωνικό, ψυχολογικό επίπεδο, πέραν των ζητημάτων υγείας που προκαλούσε η ίδια η ασθένεια (Osofsky, Osofsky, & Mamon, 2020. Serafini et al., 2020). Τα μέτρα αυτά

---

<sup>2</sup> Αγγλικός όρος για την απαγόρευση κυκλοφορίας, απαγόρευση εισόδου και εξόδου (<https://www.wordreference.com/engr/lockdown>)

<sup>3</sup> Αρχικά ιταλικός και στη συνέχεια διεθνοποιημένος όρος (quarantine), ο οποίος αναφέρεται στην περίοδο επιβεβλημένης απομόνωσης από την υπόλοιπη κοινωνία για να προληφθεί η μετάδοση μιας νόσου. Ο όρος προέρχεται από το διάστημα των 40 ημερών που ήταν υποχρεωμένοι να παραμείνουν αποκλεισμένοι οι επιβάτες των πλοίων που εισέρχονταν στη Βενετία κατά τη διάρκεια της πανδημίας της ισπανικής γρίπης του 1918 (<https://www.iatronet.gr/iatriko-lexiko/karantina.html>)

εφαρμόστηκαν στο σύνολο σχεδόν των χωρών της υφηλίου, σε διαφορετικό, ωστόσο, χρόνο, ανάλογα με την έξαρση της πανδημίας σε κάθε γεωγραφικό χώρο.

Στην Ευρώπη, η διασπορά του ιού είχε την απαρχή της στην Ιταλία, περίπου στα τέλη Φεβρουαρίου 2020. Οι αρχές της χώρας δεν κατάφεραν να ελέγξουν εγκαίρως τη διάδοση του ιού, ο οποίος μεταδόθηκε με γοργούς ρυθμούς και στοίχισε τη ζωή σε χιλιάδες πολίτες της χώρας (Remuzzi & Remuzzi, 2020). Ακολούθησε η Ισπανία, η οποία επίσης μετράει εκατοντάδες χιλιάδες θύματα (Arango, 2020) και αποτελεί παράλληλα παράδειγμα προς αποφυγή για τα υπόλοιπα ευρωπαϊκά κράτη, τα οποία μετά την εμπειρία των δύο αυτών χωρών, έσπευσαν να επιβάλλουν περιοριστικά μέτρα για τον έλεγχο της ενδοχώριας πανδημίας.

Παρά το γεγονός, ωστόσο, πως αρχικά, περίπου στις αρχές της εξάπλωσης της πανδημίας τον Μάρτιο του 2020, επιβλήθηκε ένα σκληρό lockdown σε ένα μεγάλο μέρος της Ευρώπης<sup>4</sup>, εντούτοις η διάδοση της πανδημίας συνεχίστηκε και μετά την περίοδο αυτή, με επόμενα «κύματα», τα οποία διαδόθηκαν ευρέως σε όλες τις χώρες παγκοσμίως. Στην παρούσα φάση, μια νέα μετάλλαξη του κορωνοϊού, η μετάλλαξη «Όμικρον 2», είναι πλέον ευρέως διαδεδομένη, προκαλώντας ωστόσο πιο ήπια συμπτώματα στους νοσούντες. Η επικράτηση της μετάλλαξης αυτής παράλληλα με την μεγάλη εμβολιαστική κάλυψη του πληθυσμού αναμένεται να φέρει το τέλος της πανδημίας (Wang & Han, 2022).

### **1.2.1. Οι επιπτώσεις της πανδημίας του Covid-19 στην παγκόσμια οικονομία**

Η πανδημία Covid-19 προκάλεσε μια σειρά πρωτόγνωρων συνθηκών, τις οποίες επ' ουδενί είχαν συνηθίσει να βιώνουν οι πολίτες των σύγχρονων κοινωνιών. Ο αρνητικός αντίκτυπος της πανδημίας στη δημόσια υγεία είναι γεγονός, ωστόσο, με την εξέλιξη της πανδημίας αυτής ανακύπτουν απόρροιας σε κοινωνικό, ψυχολογικό και οικονομικό επίπεδο. Η παρούσα διατριβή εστιάζει το ενδιαφέρον της κυρίως στις οικονομικές επιπτώσεις της πανδημίας, καθώς βασικός σκοπός είναι να περιγραφεί το

---

<sup>4</sup> Στον ευρωπαϊκό χώρο υπήρξαν χώρες οι οποίες στο πρώτο «κύμα» της πανδημίας δεν επέλεξαν τη λήψη μέτρων για τη μείωση της διασποράς του ιού, αλλά αντιθέτως, υιοθέτησαν την επονομαζόμενη μέθοδο «ανοσίας της αγέλης», όπως η Μεγάλη Βρετανία και η Σουηδία. Ο όρος «ανοσία της αγέλης» (“Herd immunity”) αναφέρεται ουσιαστικά στην επίτευξη υψηλών ποσοστών συλλογικής ανοσίας, μέσω της προηγούμενης μόλυνσης μεγάλου πληθυσμού ή του εμβολιασμού του. Λόγω, ωστόσο, της μη επίτευξης της ανοσίας κοινότητας, αλλά και της ευρύτερης ενδοχώριας διάδοσης του ιού, στο δεύτερο «κύμα» της πανδημίας οι χώρες αυτές υιοθέτησαν τα μέτρα που είχαν υιοθετήσει οι υπόλοιπες ευρωπαϊκές χώρες.

πλαίσιο στο οποίο πραγματοποιείται η λειτουργία των επιχειρήσεων κάτω από αυτές τις συγκυρίες.

Κατά το ξέσπασμα της πανδημίας, η παγκόσμια οικονομία βρισκόταν στο κατώφλι μιας νέας εποχής, η οποία χαρακτηριζόταν από οικονομική άνθιση, καθώς παρατηρούνταν πλέον εξωστρέφεια στις αγορές, εξισορρόπηση των παγκόσμιων τραπεζικών συστημάτων αλλά και βελτίωση των κοινωνικό – οικονομικών συνθηκών στις εγχώριες οικονομίες των περισσότερων κρατών. Όμως, η έλευση της πανδημίας Covid – 19 προκάλεσε την κατάρρευση των προσδοκιών αυτών και επέφερε μια νέα σημαντική οικονομική κρίση στην πλειονότητα των κρατών παγκοσμίως, η οποία ακολουθούσε την οικονομική κρίση της προηγούμενης δεκαετίας (Baldwin & Di Mauro, 2020).

Οι οικονομικές επιπτώσεις, λοιπόν, της σύγχρονης πανδημίας είναι πολυεπίπεδες και εντοπίζονται σε μια σειρά πεδίων, τα οποία, συνιστάμενα, προκαλούν σημαντικά προβλήματα σε διεθνές επίπεδο. Αρχικά, το κόστος της καταπολέμησης της πανδημίας είναι τεράστιο και τα κράτη εξαναγκάζονται να διαθέσουν περισσότερους πόρους για την κάλυψη των υγειονομικών αναγκών, πόροι οι οποίοι πιθανόν να επρόκειτο να διατεθούν σε άλλους τομείς, όπως η παιδεία, η κοινωνική ασφάλεια, η επιχειρηματικότητα, κ.ο.κ. (Viscusi, 2020).

Επιπλέον, ο περιορισμός της οικονομικής και επιχειρηματικής δραστηριότητας και το κλείσιμο των αγορών, λόγω των διαδοχικών lockdowns και ο περιορισμός του τουρισμού, λόγω των περιοριστικών μέτρων μετακίνησης μεταξύ κρατών, οδηγούν στην αύξηση της ανεργίας. Ως αποτέλεσμα, μειώθηκε σημαντικά η ροή των κεφαλαίων, καθώς η αγοραστική δύναμη του πολίτη ελαττώθηκε σημαντικά (Muellbauer, 2020), γεγονός που μπορεί να προκαλέσουν σημαντικά προβλήματα στα τραπεζικά συστήματα και στις οικονομίες των κρατών.

Αναμφισβήτητα, όμως, οι επιχειρήσεις είναι αυτές που έχουν υποστεί τη μεγαλύτερη ζημία από την γενίκευση της πανδημίας, καθώς οι απρόβλεπτες επιδράσεις της πανδημίας αυτής έχουν πλήξει σημαντικά τις επιχειρήσεις κάθετα και οριζόντια, οδηγώντας τις σε πολλές περιπτώσεις στην κατάρρευση και χρεωκοπία. Η επιβολή lockdown από τις κυβερνήσεις και η συνεπακόλουθη αναστολή λειτουργίας πληθώρας οικονομικών και επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, οι δυσκολίες που ανακύπτουν στο εισαγωγικό και εξαγωγικό εμπόριο από τη επιβολή περιοριστικών

μέτρων στις διακρατικές μετακινήσεις, ο περιορισμός των τουριστικών και πολιτιστικών δραστηριοτήτων ή των δραστηριοτήτων αισθητικής για την αποφυγή συνωστισμού, καθιστούν την επιβίωση των επιχειρήσεων μια δύσκολη υπόθεση παγκοσμίως (Torsello & Winkler, 2020).

### **1.2.2. Ο αντίκτυπος της πανδημίας του Covid-19 στην ελληνική οικονομία**

Το πρώτο «κύμα» της πανδημίας του ιού Sars – Cov – 2 βρήκε την ελληνική οικονομία σε μια φάση που μόλις είχε αρχίσει να εξισορροπείται από την οικονομική κρίση της προηγούμενης δεκαετίας. Στο οικονομικό πεδίο, η χώρα μόλις είχε διορθώσει τις μακροοικονομικές και δημοσιονομικές ανισορροπίες των προηγούμενων ετών, οι οποίες ήταν υπεύθυνες για την οικονομική κρίση που έπληττε τη χώρα από το 2008. Παράλληλα, την περίοδο εκείνη, η ελληνική κυβέρνηση έπρεπε να διαχειριστεί την προσφυγική κρίση, η οποία ταλάνιζε τη χώρα από το 2015 και εκείνη την εποχή βρισκόταν σε έξαρση. Κατά την περίοδο αυτή, ένας μεγάλος αριθμός προσφύγων εισήλθε στη χώρα, αναζητώντας άσυλο, αλλά και προώθηση σε άλλες ευρωπαϊκές χώρες, οικονομικά πιο εύρωστες (Kousi, Mitsi, & Simos, 2021).

Κάτω από τις συγκυρίες αυτές, ωστόσο, και στην περίπτωση της πανδημίας, η αντίδραση της ελληνικής κυβέρνησης ήταν άμεση και επετεύχθη ο περιορισμός της διασποράς, γεγονός που θεωρήθηκε σημαντική επιτυχία για την αναχαίτιση του ιού στη χώρα και τη συνέχιση της οικονομικής δραστηριότητας (Moris & Schizas, 2020). Έτσι, για ένα εξάμηνο περίπου, στα μέσα του 2020, στην Ελλάδα έλαβε χώρα η επανεκκίνηση της οικονομίας, με την κανονική λειτουργία όλων των επιχειρηματικών κλάδων, οπότε και υπήρξε μια σχετική ανάκαμψη.

Στη συνέχεια, ωστόσο, η χώρα ήρθε αντιμέτωπη με επόμενα «κύματα» της πανδημίας, τα οποία φάνηκαν να είναι πιο σοβαρά από το πρώτο. Οι επιπτώσεις στη δημόσια υγεία ήταν σοβαρές, καθώς ένας μεγάλος αριθμός ανθρώπων προσβλήθηκε από τον ιό και εν τέλει, πολλοί ήταν εκείνοι οι οποίοι έχασαν τη ζωή τους, ενώ ακόμα περισσότεροι άνθρωποι είχαν σημαντικές αρνητικές επιπτώσεις στην υγεία τους. Για τον λόγο αυτό, η ελληνική κυβέρνηση, στο πλαίσιο της προσπάθειας για περιορισμό της διασποράς του ιού, επέβαλε μια σειρά lockdown, μεγάλης χρονικής διάρκειας, με βασικά μέτρα την κυκλοφορία των πολιτών μόνο για συγκεκριμένους λόγους, την αναστολή λειτουργίας μιας πληθώρας επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, το κλείσιμο



των σχολείων και την εφαρμογή μαθημάτων τηλεκπαίδευσης και την επιβολή αυστηρών όρων στις διασυνοριακές μετακινήσεις.

Οι οικονομικές συνέπειες της πανδημίας πλήττουν την ελληνική οικονομία και δημιουργούν έδαφος για μακροπρόθεσμα αρνητικά σενάρια, τα οποία αναφέρονται τόσο στην οικονομική ανισορροπία σε επίπεδο κρατικής οικονομίας, όσο και στην χρεωκοπία μεγάλου μέρους επιχειρήσεων, με απώτερες επιπτώσεις την αύξηση της ανεργίας και τη φτωχοποίηση του πληθυσμού (Economides & Philippopoulos, 2020). Επιχειρήσεις στους κλάδους του τουρισμού, της εστίασης, του λιανεμπορίου, αλλά και επιχειρήσεις άλλων κλάδων που επλήγησαν άμεσα ή έμμεσα από την πανδημία θα δυσκολευτούν να ανακάμψουν και θα δημιουργηθεί ένας φαύλος κύκλος προβλημάτων στην οικονομία της χώρας.

Η σημερινή ελληνική κοινωνία, η οποία έχει εν μέρει εξέλθει από τη δημοσιονομική κρίση της προηγούμενης δεκαετίας, μαστίζεται, ωστόσο, από την οικονομική κρίση που δημιούργησε η πανδημία του κορωνοϊού, αλλά και από την ενεργειακή κρίση που προκλήθηκε από τον πόλεμο στην Ουκρανία. Στο περιβάλλον αυτό, οι επιχειρήσεις πρέπει να αντιμετωπίσουν διάφορες προκλήσεις προκειμένου να επιβιώσουν, αλλά και εν συνεχεία, να αναπτυχθούν και να εξελιχθούν. Αυτό πρόκειται να συμβεί μόνο αν υπάρξει η κατάλληλη αναδιάρθρωση της ελληνικής οικονομίας, η οποία θα επιτρέψει στις σύγχρονες επιχειρήσεις να λειτουργήσουν ομαλά μέσα σε ένα νέο επιχειρηματικό πλαίσιο, χωρίς ιδιαίτερα εμπόδια από την κυβερνητική πολιτική.

Για τον λόγο αυτό, μετά την ενεργειακή κρίση και την κρίση της πανδημίας, οι ελληνικές κυβερνήσεις θα πρέπει να δημιουργήσουν ένα σταθερό θεσμικό πλαίσιο, που θα προωθεί τις επενδύσεις, την ανταγωνιστικότητα και εν γένει, την επιχειρηματικότητα, μέσω τόσο της θέσπισης νέων κανόνων, αλλά και της κατάργησης πολλών παλιών κανόνων, οι οποίοι ήταν επιβλαβείς για τις επιχειρήσεις. Οι περιεκτικές αλλαγές στο ρυθμιστικό πλαίσιο της χώρας μπορεί να οδηγήσει στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας της οικονομίας καθεαυτής, απαλλάσσοντας έτσι την οικονομία από όλες τις οδυνηρές επιπτώσεις που είχε σε αυτή η οικονομική κρίση.

Σημείο – κλειδί στην ανάπτυξη της ανταγωνιστικότητας αναδεικνύεται η εκπαίδευση και κατάρτιση του εργατικού δυναμικού της χώρας, ως επένδυση στο ανθρώπινο κεφάλαιο της (Meghir, Vayanos, & Vettas, 2010). Η υιοθέτηση συστημάτων διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού από μέρους των επιχειρήσεων μπορούν να

συμβάλλουν θετικά τόσο στην εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού, όσο και στη διαμόρφωση μιας ευρύτερης φιλοσοφίας η οποία θα συντελέσει στη διατήρηση της βιωσιμότητάς τους και στην ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

## **Κεφάλαιο 2: Η αναγκαιότητα της Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων στις σύγχρονες επιχειρήσεις**

Καθώς οι ραγδαίες οικονομικές εξελίξεις, η παγκοσμιοποίηση και η ανάπτυξη νέων τεχνολογικών επιτευγμάτων έχουν διαφοροποιήσει το σύγχρονο επαγγελματικό πεδίο, εγείρεται πιο σημαντική από ποτέ η ανάγκη ριζικών αλλαγών στις επιχειρήσεις, με απαραίτητη την εφαρμογή ενός ανανεωμένου τρόπου διοίκησης, που σκοπό θα έχει να αναδιαρθρώσει τη λειτουργία των επιχειρήσεων με γνώμονα τα χαρακτηριστικά που επιτάσσει η σύγχρονη οικονομική πραγματικότητα. Σε αυτό το τοπίο, ο κλάδος της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να αποτελέσει το εφαλτήριο για τον επαναπροσδιορισμό των δεδομένων που θα επιτρέψουν στις επιχειρήσεις να προσαρμοστούν στις νέες συνθήκες.

Η ανάγκη ανάδειξης του κλάδου αυτού προκύπτει από το έντονο ενδιαφέρον που συγκεντρώνει το ανθρώπινο δυναμικό ως παράγοντας δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις επιχειρήσεις (βλ. Θεωρία ανθρώπινου κεφαλαίου, Becker, 1964. Schultz, 1993). Μάλιστα, ο ανταγωνισμός που κυριαρχεί στον τομέα των επιχειρήσεων δημιουργεί διαρθρωτικές αλλαγές στον ίδιο τον κλάδο, μέσω των αλλαγών στις σχέσεις απασχόλησης, στην εισαγωγή καινοτόμων μεθόδων εργασίας και στην αύξηση της αυτοματοποίησης και συνεπακόλουθη μείωση του προσωπικού. Ως αποτέλεσμα, ο κλάδος των επιχειρήσεων έχει υποστεί σημαντικές μεταβολές και δεν εστιάζεται πλέον στη «διοίκηση των όρων απασχόλησης», αλλά επικεντρώνεται στη «διοίκηση των επιδόσεων» (Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2001).

### **2.1. Ιστορική αναδρομή της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων**

Η απαρχή της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων τοποθετείται περίπου γύρω στα τέλη του 19<sup>ου</sup> έως τις αρχές του 20<sup>ου</sup> αιώνα, με την ανάπτυξη της σχολής της Επιστημονικής Διοίκησης. Βασικός εκπρόσωπος της σχολής αυτής ήταν ο Frederick Taylor, ο οποίος εισήγαγε την εφαρμογή των επιστημονικών μεθόδων των εργαστηρίων – υποθέσεις, πείραμα έρευνα και κατάρτιση θεωριών – στη διοίκηση

των εργασιακών μονάδων. Η βασική συνεισφορά της θεωρίας της Επιστημονικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων ήταν η πρότασή της για σχεδιασμό της εργασίας, η εισαγωγή των μεθόδων επιλογής προσωπικού και η αποζημίωση του προσωπικού σε περίπτωση απόλυσης (Witzel & Warner, 2015).

Περίπου τη δεκαετία του 1920 κατέστη πια εμφανής η διαφοροποίηση των εργασιακών δεδομένων, κυρίως εξαιτίας της βιομηχανικής επανάστασης. Την εποχή εκείνη σημειώθηκαν ραγδαίες αλλαγές στις μεθόδους εργασίας, καθώς από την ύπαρξη μικρών οικοτεχνιών για την παραγωγή αγαθών, πλέον εισήχθησαν νέες εργασιακές μέθοδοι βασισμένες στη βιομηχανοποίηση, οι οποίες άλλαξαν ριζικά τον χάρτη στα δεδομένα που υφίσταντο ως πρότινος (Bal, 2011).

Οι αλλαγές αυτές δεν θα μπορούσαν να μην επηρεάσουν τους εργαζόμενους, οι οποίοι αυξήθηκαν σημαντικά κατά την περίοδο εκείνη, καθώς ήταν απαραίτητοι για το χειρισμό των μηχανημάτων. Η ραγδαία αυτή αύξηση του εργατικού δυναμικού καθώς και τα δεδομένα που συνεπέφερε η αναγκαιότητα εξειδίκευσης του προσωπικού κατέστησαν προαπαιτούμενη την ανάπτυξη κανονισμών, κανόνων και διαδικασιών για τον έλεγχο των εργαζομένων (Anthony, Perrewe, & Kacmar, 1996).

Στη χρονική εκείνη συγκυρία, πραγματοποιήθηκαν οι έρευνες Hawthorne για την οργανωσιακή συμπεριφορά. Οι έρευνες αυτές πραγματοποιήθηκαν με σκοπό τον επαναπροσδιορισμό της διοικητικής στρατηγικής, με την συμπερίληψη των κοινωνικών και οικονομικών πτυχών των ατόμων που εργάζονται σε διάφορους οργανισμούς. Η συγκεκριμένη ερευνητική δραστηριότητα μετουσίωσε τα δεδομένα που υπήρχαν έως τότε στον τομέα της διοίκησης επιχειρήσεων και προώθησαν τις διοικήσεις των οργανισμών να αντιμετωπίζουν τους εργαζόμενους ως άτομα με πολυεπίπεδες ανάγκες και όχι ως τη συνέχεια των μηχανημάτων που αυτοί χειρίζονταν (McCambridge, Witton, & Elbourne, 2014).

Οι παραπάνω εξελίξεις, σε συνδυασμό με την ανάπτυξη των επιστημών της συμπεριφοράς, οδήγησαν σε εκ νέου διερεύνηση της αναγκαιότητας ενός νέου πλαισίου που θα μετουσιωνόταν από τη διαχείριση προσωπικού στη διαχείριση ανθρώπινων πόρων. Η στροφή αυτή θεωρείται πλέον απαραίτητη για επιχειρήσεις και οργανισμούς, καθώς μέσω μιας οργανωμένης διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού μπορούν να έχουν το πλεονέκτημα της ανταγωνιστικότητας. Για το λόγο αυτό, τα τμήματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού των επιχειρήσεων θα πρέπει να

διαδραματίζουν βασικό ρόλο στην οργάνωση και αποτελεσματικότητα της επιχείρησης, μέσω της ευθυγράμμισης των λειτουργιών της με τους σκοπούς, το όραμα, την αποστολή και τις στρατηγικές της επιχείρησης (Bal, 2011).

## **2.2. Θεωρητικό υπόβαθρο της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων**

Σε μια απόπειρα προσδιορισμού του όρου, η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ή Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, όπως εναλλακτικά ονομάζεται, αναφέρεται στη «...στρατηγική, ολοκληρωμένη και λογική προσέγγιση σχετικά με την απασχόληση, την ανάπτυξη και την ευημερία των ατόμων που εργάζονται σε οργανισμούς» (Armstrong, 2014, σ.5), ενώ άλλος ορισμός, πιο επικεντρωμένος στον οργανισμό, την προσδιορίζει ως «...την διοικητική αξιοποίηση των προσπαθειών, της γνώσης, των δεξιοτήτων και των συμπεριφορών που οι εργαζόμενοι συνεισφέρουν σε μια ιεραρχικά οργανωμένη επιχείρηση ως μέρος μιας σχέσης εργασίας» (Watson, 2010, σ.919), αναδεικνύοντας στη συνέχεια του ορισμού τη σημασία του εργαζόμενου στη βιωσιμότητα του οργανισμού. Τέλος, η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού ορίζεται ως «... η διαδικασία διοίκησης των ταλέντων των εργαζομένων με σκοπό την επίτευξη των στόχων του οργανισμού» (Haslinda, 2009, σ.180).

Είναι γεγονός πως ο όρος έχει αποτελέσει συχνά αντικείμενο συζήτησης, καθώς από άλλους εκλαμβάνεται ως φιλοσοφικό ρεύμα και από άλλους ως μια αβέβαιη έννοια με διοικητικό-κεντρικό χαρακτήρα. Οι Boxall, Purcell και Wright (2007) προσπάθησαν να οριοθετήσουν εννοιολογικά τον όρο, αποδίδοντας του χαρακτηριστικά διοίκησης των εργαζομένων αλλά και της εργασίας καθεαυτής, προς στόχους που έχουν τεθεί από τον εκάστοτε οργανισμό. Οι ίδιοι λαμβάνουν ως δεδομένη και αναπόφευκτη την εφαρμογή της ΔΑΠ στους οργανισμούς, ανεξάρτητα από τη διαφοροποίηση των επιχειρήσεων σε ιδεολογία ή στυλ διοίκησης. Αυτό που μπορεί να διαφοροποιηθεί είναι το μοντέλο ΔΑΠ που μπορεί να χρησιμοποιηθεί και όχι να τεθεί υπό διαπραγμάτευση η αναγκαιότητα της ΔΑΠ, η οποία θα πρέπει να λαμβάνει χώρα αναμφίβολα στους οργανισμούς, καθώς δεν είναι εφικτή η βιωσιμότητά τους χωρίς την οποιαδήποτε προσπάθεια διοίκησης του προσωπικού, αλλά και οργάνωσης της εργασίας.

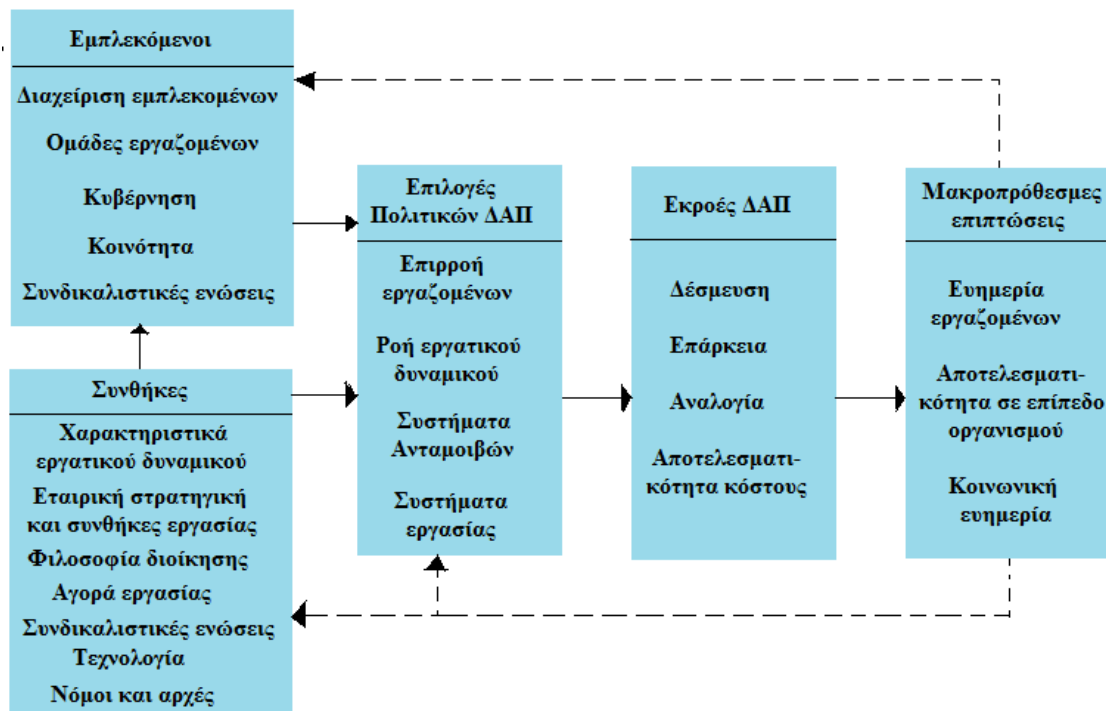
### **2.2.1. Μοντέλα της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων**

Για την καταλληλότερη διασαφήνιση του πεδίου, έχουν κατά καιρούς προταθεί κάποια θεωρητικά μοντέλα, τα οποία προσδιορίζουν εννοιολογικά τη ΔΑΠ, καθώς

και τον τρόπο που λειτουργεί στις επιχειρήσεις και οργανισμούς που εφαρμόζεται (Armstrong, 2014):

**Το μοντέλο του Harvard (The Harvard model)**

Σύμφωνα με το θεωρητικό αυτό μοντέλο, η ΔΑΠ εστιάζει την προσοχή σε όλες εκείνες τις ενέργειες και τις αποφάσεις που πραγματοποιούνται από τη διοίκηση προκειμένου να προσδιορίσουν τις σχέσεις των ατόμων που εμπλέκονται στις εργασιακές διαδικασίες μιας επιχείρησης (Beer et al., 1984). Το ίδιο μοντέλο προσδιορίζει ως απαραίτητη την ανάγκη μιας μακροπρόθεσμης προοπτικής αντιμετώπισης του προσωπικού μιας επιχείρησης όχι ως κόστος, αλλά ως κεφάλαιο, ειδικά όταν ακολουθείται μια αποτελεσματική γραμμή διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού. Τέλος, βασική θέση του μοντέλου αυτού αποτελεί η πεποίθηση πως η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης θα πρέπει να πραγματοποιείται από τους ιεραρχικούς προϊσταμένους (line managers), καθώς οι ίδιοι διασφαλίζουν την υιοθέτηση των πολιτικών ΔΑΠ και μιας ανταγωνιστικής στρατηγικής πιο υπεύθυνα, αλλά και την ανάπτυξη δραστηριοτήτων της ΔΑΠ, οι οποίες θα ενισχύσουν τα τελικά αποτελέσματα της επιχείρησης, όπως η αποδοτικότητα και η παραγωγικότητα των υπαλλήλων (Bratton, & Gold, 2017). Στο Γράφημα 2.1 αποτυπώνεται το μοντέλο Harvard.



*Γράφημα 2.1.* Το μοντέλο Harvard για τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (Πηγή: Bondarouk & Brewster, 2016) (Προσαρμοσμένο και μεταφρασμένο στα ελληνικά).

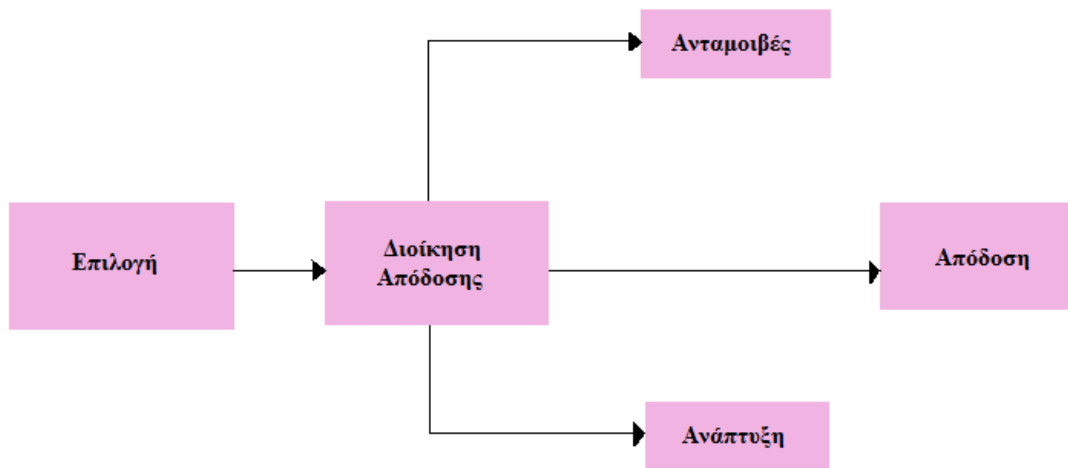
### ***Το μοντέλο 5-P (The 5-P model of HRM)***

Ένα ακόμα μοντέλο της ΔΑΠ είναι το μοντέλο 5-P (Schuler, 1992), το οποίο διαμορφώνεται από τα κατωτέρω χαρακτηριστικά:

1. HR Philosophy (Φιλοσοφία της ΔΑΠ). Αναφέρεται στη θέση του εργατικού δυναμικού μέσα στην επιχείρηση και στην οπτική της επιχείρησης αυτής για το ρόλο που διαδραματίζουν οι εργαζόμενοι στην αποτελεσματικότητά της, καθώς και στο τρόπο διαχείρισης και συμπεριφοράς της επιχείρησης προς αυτούς.
2. HR Policies (Πολιτικές της ΔΑΠ). Αναφέρεται στην ανάπτυξη πολιτικών σχετικών με τις πρακτικές και τα προγράμματα ΔΑΠ τα οποία εντάσσονται στην ευρύτερη διερεύνηση στρατηγικών αναγκών της επιχείρησης και επιπλέον, στην κατάρτιση κατευθυντήριων γραμμών σε ζητήματα της επιχείρησης.
3. HR Programmes (Προγράμματα της ΔΑΠ). Προγράμματα που προκύπτουν από τις πολιτικές της ΔΑΠ και αφορούν τις ενέργειες που απαιτούνται για την έναρξη της απαραίτητης οργανωσιακής αλλαγής που προκύπτει από τον εντοπισμό των στρατηγικών αναγκών που πραγματοποιήθηκε στο προηγούμενο βήμα.
4. HR Practices (Πρακτικές της ΔΑΠ). Αναφέρεται στις δράσεις που σχεδιάζονται και εφαρμόζονται σε μια επιχείρηση μετά την υλοποίηση των πολιτικών και των προγραμμάτων της ΔΑΠ της επιχείρησης αυτής. Οι βασικές πρακτικές της ΔΑΠ μιας επιχείρησης είναι η αναζήτηση πόρων, η ανάπτυξη και εκπαίδευση του προσωπικού, η διαχείριση απόδοσης και ανταμοιβών και οι εργασιακές σχέσεις.
5. HR Processes (Διαδικασίες της ΔΑΠ). Οι διαδικασίες που απαιτούνται για την εφαρμογή των πολιτικών, των προγραμμάτων και των πρακτικών της ΔΑΠ, με απώτερο στόχο την κάλυψη των στρατηγικών αναγκών και την υιοθέτηση μιας εταιρικής κουλτούρας με θετικά αποτελέσματα για την επιχείρηση (Schuler & Jackson, 2014).

### **Το μοντέλο του Michigan (Michigan model of HRM)**

Το μοντέλο του Michigan για την Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (Fombrun, Tichy, & Devanna, 1984) διέπεται από τις εξής δύο προοπτικές, τη σημασία του ανθρώπινου δυναμικού και τη σημασία της στρατηγικής και του περιβάλλοντος στην αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Σχετικά με την οπτική της συμβολής του ανθρώπινου δυναμικού στην αποτελεσματικότητα μιας επιχείρησης, το μοντέλο αυτό αναδεικνύει τη σημασία των σχέσεων μεταξύ της επιλογής, της αξιολόγησης, των ανταμοιβών και της κατάρτισης του προσωπικού στην παραγωγικότητα και αποτελεσματικότητά του. Αντίστοιχη, ωστόσο, σημασία διαδραματίζει και το περιβάλλον μιας επιχείρησης στην αποτελεσματικότητα του οργανισμού, καθώς οι οικονομικές, πολιτικές και πολιτισμικές πτυχές μέσα και έξω από τον οργανισμό, παράλληλα με την οργανωσιακή του στρατηγική, επηρεάζουν τα αποτελέσματα του οργανισμού (Cakar, Bititci, & MacBryde, 2003). Στο Γράφημα 2.2 αποτυπώνεται το μοντέλο Michigan.



Γράφημα 2.2. Το Μοντέλο Michigan για τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (Πηγή: Cakar, Bititci & MacBryde, 2003) (Προσαρμοσμένο και μεταφρασμένο στα ελληνικά)

### ***Το Ευρωπαϊκό μοντέλο (European model of HRM)***

Το Ευρωπαϊκό μοντέλο του Brewster (1993) διέπεται από συγκεκριμένα γνωρίσματα, όπως είναι το περιβάλλον της επιχείρησης, οι στόχοι που η διοίκησή της ορίζει και η σχέση των στόχων αυτών με το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης, οι εργασιακές σχέσεις ανάμεσα στους εργαζόμενους μεταξύ τους, καθώς και μεταξύ των εργαζομένων και των εργοδοτών/προϊσταμένων και τέλος, ο ρόλος που διαδραματίζει στην επιχείρηση ο υπεύθυνος ανθρώπινου δυναμικού.

Έτσι, το Ευρωπαϊκό μοντέλο της ΔΑΠ συγκεντρώνει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, τα οποία προωθούν την αποτελεσματικότητα της ΔΑΠ, όπως για παράδειγμα η εστίαση στην κοινωνική υπευθυνότητα, η προώθηση πολυπολιτισμικών οργανισμών, η συνεργασία μεταξύ των κοινωνικών εταίρων, η συμμετοχή του προσωπικού στη λήψη αποφάσεων και η συνεχής εκπαίδευση των εργαζομένων. Το τελευταίο χαρακτηριστικό, μάλιστα, κατέχει σημαντική θέση στο Ευρωπαϊκό μοντέλο, αλλά και στα περισσότερα θεωρητικά μοντέλα της ΔΑΠ (Mayrhofer, & Brewster, 2017).

### **2.3. Οι στόχοι της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων**

Η Διαχείριση των Ανθρώπινων Πόρων βασικό σκοπό έχει να συμβάλλει στην ομαλή λειτουργία των οργανισμών και επιχειρήσεων. Εστιάζεται κυρίως σε ζητήματα που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης, ωστόσο, οι λειτουργίες της δεν αποκομίζουν οφέλη μόνο για τους εργαζόμενους ατομικά, αλλά και για το σύνολο της επιχείρησης. Οι επιχειρήσεις, μάλιστα, μέσω της ΔΑΠ, μπορούν να επιτύχουν τους στρατηγικούς τους στόχους και να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά. Οι βασικοί στόχοι της ΔΑΠ, όπως προσδιορίζονται από τον Armstrong (2011), αναλύονται παρακάτω.

#### ***Αποτελεσματικότητα του οργανισμού***

Ο βασικότερος, ίσως, στόχος της ΔΑΠ είναι η συμβολή στην αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Το αντικείμενο των πρακτικών της ΔΑΠ εστιάζει το ενδιαφέρον στην ενίσχυση των θετικών εργασιακών συμπεριφορών των εργαζομένων, οι οποίες οδηγούν στην επίτευξη των οργανωσιακών στόχων (Schuler & Jackson, 2014). Άλλωστε, οι πρακτικές της ΔΑΠ είναι υπεύθυνες για τη διαμόρφωση όλων εκείνων των δεξιοτήτων και ικανοτήτων των εργαζομένων, οι οποίες θα έχουν μια σημαντική επίδραση στην απόδοση του οργανισμού. Άλλωστε, διάφορες πολιτικές ΔΑΠ, όπως η καθιέρωση προγραμμάτων για τη βελτίωση της αποδοτικότητας του εργαζομένου, αλλά και άλλες πρακτικές της επιχείρησης, όπως η διαχείριση ταλέντων ή η



διαχείριση γνώσης μπορούν πράγματι να συντελέσουν στην αύξηση της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης.

### **Διοίκηση ανθρώπινου κεφαλαίου**

Το ανθρώπινο κεφάλαιο ως όρος πρωτοεμφανίστηκε στην επιστήμη της οικονομίας, ωστόσο, στις μέρες μας γενικεύεται σε μια πληθώρα επιστημών και κλάδων, μεταξύ των οποίων η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Το ανθρώπινο κεφάλαιο αναφέρεται σε όλες τις γνώσεις, τις ικανότητες, τα προσόντα και τις δεξιότητες που διαθέτει ένα άτομο και μέσω των οποίων μπορεί να συμβάλλει θετικά σε πολλά επίπεδα, όπως στην προσωπική του επιτυχία, στην επιτυχία της επιχείρησης στην οποία εργάζεται, αλλά και στην κοινότητα ή στο κράτος εν γένει (Afiouni, 2013). Σκοπός, λοιπόν, της ΔΑΠ είναι η απόκτηση του κατάλληλου ανθρώπινου κεφαλαίου για την επιχείρηση, η προσαρμογή του στα δεδομένα της επιχείρησης αυτής και η διατήρησή του, καθώς και η ενίσχυσή του για την αύξηση της αποδοτικότητας σε ατομικό και κατ' επέκταση, σε οργανωσιακό επίπεδο.

### **Διαχείριση γνώσης**

Η διαχείριση της γνώσης είναι μια έννοια η οποία έχει αναδυθεί τα τελευταία χρόνια στον τομέα της Διοίκησης Επιχειρήσεων και συγκεκριμένα, στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Η διαχείριση της γνώσης αναφέρεται σε «...οποιαδήποτε διαδικασία ή πρακτική δημιουργίας, απόκτησης, σύλληψης, διαμοιρασμού και χρήσης γνώσης, σε οποιαδήποτε πεδίο, με σκοπό την ενίσχυση της μάθησης και αποτελεσματικότητας στους οργανισμούς» (Scarborough, Swan, & Preston, 1999, σελ.669). Η ευρεία διάδοση του συγκεκριμένου όρου, ο οποίος έχει αναδειχθεί ως σημαντική τάση στο εν λόγω πεδίο, οφείλεται στη συσχέτισή του με τα αποτελέσματα της επιχείρησης, μια σχέση η οποία άλλοτε εμφανίζεται ως άμεση και άλλοτε ως έμμεση (Schiuma, Andreeva, & Kianto, 2012) (αναλυτικά βλ. Κεφάλαιο 3.1.2).

### **Εξισορρόπηση αναγκών εργαζομένων και επιχείρησης**

Ένας σημαντικός στόχος της ΔΑΠ σε μια επιχείρηση είναι η εξισορρόπηση των αναγκών που ανακύπτουν για τους εργαζόμενους, αλλά και για τις επιχειρήσεις ως σύνολο. Η αναγνώριση και ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων αποτελεί κομβικής σημασίας παράγοντα για την εργασιακή ευημερία που σημειώνουν, η οποία με τη σειρά της οδηγεί σε βέλτιστα αποτελέσματα σε επίπεδο οργανισμού (Van De Voorde, Paauwe & Van Veldhoven, 2012). Άλλωστε, ο σεβασμός των εργαζομένων

σε όλα τα επίπεδα, συμπεριλαμβανομένων και των αναγκών τους, αποτελεί ίσως το μέλλον της ΔΑΠ, καθώς μια τέτοια τάση θα συνεπιφέρει θετικές οργανωσιακές συμπεριφορές από τους εργαζόμενους, οι οποίες θα οδηγήσουν στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων της ΔΑΠ και της επιχείρησης εν γένει (Cleveland, Byrne, & Cavanagh, 2015).

#### **Σύζευξη θεωρίας και πράξης στη ΔΑΠ**

Είναι γεγονός πως το θεωρητικό πλαίσιο στο οποίο λειτουργεί η ΔΑΠ είναι ευρύ πεδίο αλλά στοχευμένο· πολλές φορές όμως δεν είναι εφικτή η εφαρμογή της θεωρίας στην πράξη. Στην αδυναμία αυτή συντελεί μια σειρά παραγόντων, όπως διαφορετικές προτεραιότητες για την επιχείρηση, απουσία στήριξης από τη διοίκηση, έλλειψη πόρων και αντίσταση στις αλλαγές. Στόχος, λοιπόν, της ΔΑΠ είναι η γεφύρωση του χάσματος μεταξύ θεωρίας και πράξης, μέσω διαφόρων πρακτικών και πολιτικών, οι οποίες θα προσαρμοστούν ανάλογα με την επιχείρηση στην οποία ανήκει η ΔΑΠ (Stredwick, 2013).

#### **2.4. Οι λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων**

Η Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων μπορεί να διαφοροποιείται μεταξύ των επιχειρήσεων. Η διαφοροποίηση αυτή έγκειται στην αρχιτεκτονική ΔΑΠ της εκάστοτε επιχείρησης, η οποία περιλαμβάνει αφενός το μοντέλο ΔΑΠ που επιλέγει η κάθε επιχείρηση και αφετέρου το σύστημα ΔΑΠ και τις λειτουργίες που επιτελούνται.

Οι λειτουργίες της ΔΑΠ είναι πολλαπλές και πολυεπίπεδες, καθώς καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα εργασιών διοίκησης μέσα σε έναν οργανισμό. Τα στελέχη ΔΑΠ ενός οργανισμού προβλέπουν τις ανάγκες του και προλαμβάνουν για την κάλυψή τους. Σχεδιάζουν ενέργειες για την ανάπτυξη του προσωπικού του οργανισμού, τις αξιολογούν και παρεμβαίνουν όπου αυτό είναι απαραίτητο. Εμπλέκονται στις διαδικασίες τήρησης των δικαιωμάτων των εργαζομένων, όπως είναι η αμοιβή, οι σχέσεις και η ασφάλεια τους μέσα στην επιχείρηση. Παρακάτω, γίνεται μια αναλυτική παρουσίαση των λειτουργιών της ΔΑΠ και αποτυπώνεται το πλαίσιο μέσα στο οποίο οι λειτουργίες της ΔΑΠ συμβάλλουν στις γενικότερες εκροές ενός οργανισμού.

#### **2.4.1. Λειτουργίες σχετικά τη στελέχωση του ανθρώπινου δυναμικού**

Η στελέχωση ενός οργανισμού με εργαζόμενους είναι μια από τις βασικότερες λειτουργίες της ΔΑΠ. Η ποιότητα του εργατικού δυναμικού μιας επιχείρησης σχετίζεται στενά με την απόδοση σε επίπεδο οργανισμού (Indrajith & Fairouz, 2018). Ως εκ τούτου, η σύζευξη των επιλεγέντων με τα κατάλληλα προσόντα με την κενή θέση εργασίας είναι βασικό ζητούμενο της λειτουργίας αυτής.

Βασική προϋπόθεση, ωστόσο, για τη στελέχωση της επιχείρησης με το κατάλληλο εργατικό δυναμικό αποτελεί επίσης και ο σχεδιασμός των εργασιών, αλλά και ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού. Τα βήματα αυτά είναι απαραίτητα για την αποτελεσματική εκτέλεση της στελέχωσης μιας επιχείρησης.

#### **Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού**

Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού λογίζεται ως μια βασική λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων καθώς, μέσω του σωστού προγραμματισμού, μια επιχείρηση είναι σε θέση να λειτουργεί ομαλά και εν τέλει, να ικανοποιεί όλους στρατηγικούς στόχους που έχουν τεθεί. Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού δεν είναι μια αυτόνομη λειτουργία, αλλά εντάσσεται σε ένα γενικότερο πλαίσιο, στο οποίο λαμβάνει υπ'όψιν το περιβάλλον και την θέση της επιχείρησης στην αγορά αλλά και τη γενικότερη φιλοσοφία και δομή της επιχείρησης.

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις έχουν στρέψει το ενδιαφέρον από τον προγραμματισμό των υλικών πόρων στον προγραμματισμό των κατάλληλων ανθρώπινων πόρων, οι οποίοι θα συμβάλλουν στην αύξηση της οργανωσιακής απόδοσης της επιχείρησης και άρα, στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητά της. Αξίζει, δε, να σημειωθεί πως η επιλογή του σωστού προσωπικού με ποιοτικούς και ποσοτικούς όρους μπορεί μακροπρόθεσμα να συμβάλλει στην ορθολογική κατανομή του ανθρώπινου δυναμικού και άρα, στη μείωση των λειτουργικών εξόδων της επιχείρησης (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

Μέσω του προγραμματισμού των ανθρώπινων πόρων, μια επιχείρηση προβλέπει τις μακροπρόθεσμες αλλαγές στο εργατικό δυναμικό της, οι οποίες μπορεί να προκύψουν από απολύσεις, προαγωγές ή συνταξιοδοτήσεις αλλά και από αλλαγές του μεγέθους ή της δομής της επιχείρησης. Η πρόβλεψη αυτή δεν εστιάζει μόνο στην ποσότητα του εργατικού δυναμικού, αλλά και σε άλλα στοιχεία, όπως για παράδειγμα οι απαιτούμενες ειδικότητες για τη μελλοντική εκτέλεση των εργασιών ή οι

μισθοδοτικές μεταβολές, προκειμένου να διατηρηθεί η βιωσιμότητα της επιχείρησης, με αναφορές στη ζήτηση και την προσφορά των παρεχόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2012).

Ο προγραμματισμός των ανθρώπινων πόρων σε μια επιχείρηση αποτελεί μια διαδικασία με συγκεκριμένη ακολουθία, αν και μπορεί να διαφοροποιείται από επιχείρηση σε επιχείρηση, ανάλογα με την κατανομή του προσωπικού στις εργασιακές θέσεις, τη φιλοσοφία της διοίκησης, τον στρατηγικό της σχεδιασμό και άλλους σχετικούς παράγοντες (Βλαχάκη, 2015). Έτσι, τα βήματα του προγραμματισμού ανθρώπινων πόρων μιας επιχείρησης είναι τα εξής:

1. Διερεύνηση υφισταμένων συνθηκών (εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον επιχείρησης)
2. Προοδευτική εκτίμηση του ανθρώπινου δυναμικού
3. Καθορισμός των αναγκών της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό
4. Κατάρτιση σχεδίου για την κάλυψη των αναγκών σε ανθρώπινο δυναμικό (σε συνεργασία πάντα με το αντίστοιχο οικονομικό τμήμα της επιχείρησης)
5. Εφαρμογή του σχεδίου προγραμματισμού και συνεπακόλουθη αξιολόγησή του.

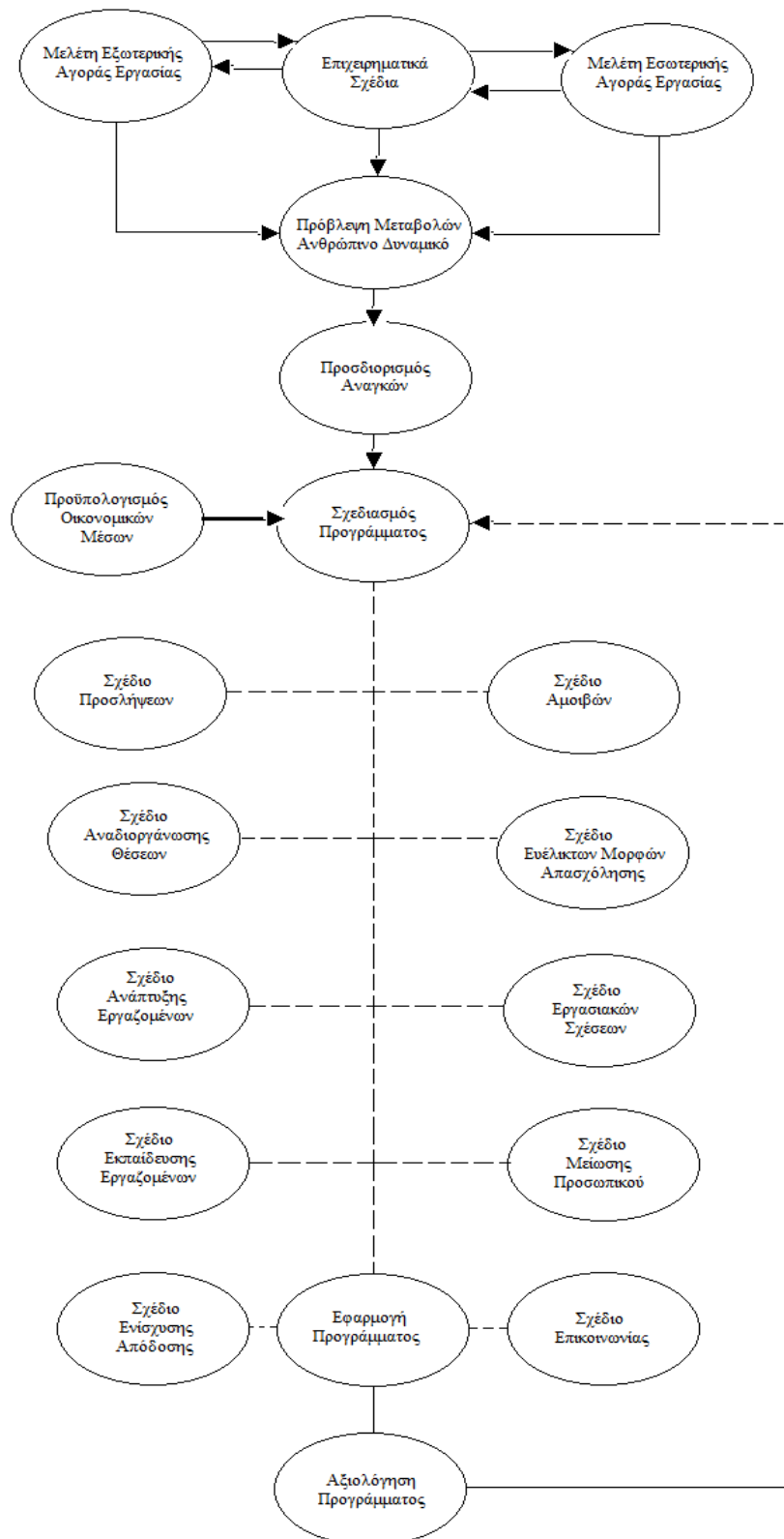
Το σύνολο των βημάτων της διαδικασίας προγραμματισμού ανθρώπινου δυναμικού αποτυπώνεται σχηματικά στο Γράφημα 2.3.

#### ***Προσέλκυση και στρατολόγηση ανθρώπινου δυναμικού***

Επόμενη λειτουργία αναφορικά με τη στελέχωση του ανθρώπινου δυναμικού σε μια επιχείρηση, μετά τον προγραμματισμό, αποτελεί η προσέλκυση εργαζομένων. Ως προσέλκυση ανθρώπινου δυναμικού χαρακτηρίζεται η διαδικασία σύμφωνα με την οποία οι επιχειρήσεις προσελκύουν υποψήφιους εργαζόμενους, κατάλληλους για την κενή εργασιακή θέση (Παπαλεξανδρή, 2008).

Οι στόχοι της διαδικασίας της προσέλκυσης είναι πολλαπλοί. Οι επιχειρήσεις αναζητούν το κατάλληλο εργατικό δυναμικό για τη στελέχωση των κενών θέσεων εργασίας, το οποίο θα διαθέτει όλα εκείνα τα προσόντα που απαιτούνται για την εκτέλεση των αρμοδιοτήτων της θέσης. Επιδίωξη, ακόμα, αποτελεί η πρόσληψη ατόμων με ποιοτικά προσόντα και δεξιότητες, τα οποία μπορούν να εξελιχθούν μέσα

στην επιχείρηση (Armstrong, 2003). Από την άλλη, στόχο της διαδικασίας αποτελεί η προσέλκυση υποψηφίων εργαζομένων σε μεγάλο αριθμό, με τα κατάλληλα προσόντα και με το μικρότερο δυνατό κόστος (Χυτήρης, 2001).



*Γράφημα 2.3. Διαδικασία Προγραμματισμού στο πλαίσιο της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (Πηγή: Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003)*

Η προσέλκυση ανθρώπινου δυναμικού είναι μια περίπλοκη διαδικασία για μια επιχείρηση, καθώς θα πρέπει να επιτύχει τη σύζευξη του κατάλληλου εργαζόμενου με την κενή θέση εργασίας. Πέραν, λοιπόν, της εξωτερικής προσέλκυσης ανθρώπινου δυναμικού, όπου η επιχείρηση αναζητά υποψηφίους εργαζόμενους από το εξωτερικό περιβάλλον της, υπάρχει και η εσωτερική στρατολόγηση. Η εσωτερική στρατολόγηση αναφέρεται στη στρατολόγηση εργαζομένων μέσα από το περιβάλλον της επιχείρησης και τη μετακίνησή τους από τη θέση εργασίας που κατέχουν στην κενή θέση εργασίας.

Τα μέσα με τα οποία πραγματοποιείται η εσωτερική στρατολόγηση σε μια επιχείρηση είναι συνήθως ο πίνακας ανακοινώσεων, τα ηλεκτρονικά μηνύματα και τα ενημερωτικά δελτία, η βάση δεδομένων προηγούμενων υποψηφίων και εργαζομένων και οι συστάσεις υποψηφίων από εργαζόμενους της επιχείρησης. Η εξωτερική στρατολόγηση, από την άλλη, επικοινωνεί τις κενές θέσεις εργασίας μέσω Πανεπιστημίων, μέσω ενώσεων εργαζομένων, μέσω σχετικών ιστοσελίδων και μέσω κοινωνικής δικτύωσης ή μέσω εταιρειών εύρεσης προσωπικού (Skordoulis, Chalikias, & Konioridos, 2015). Στον Πίνακα 2.1 παρουσιάζονται τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των δύο ανωτέρω τύπων προσέλκυσης και στρατολόγησης προσωπικού.

### ***Επιλογή ανθρώπινου δυναμικού***

Η λειτουργία της επιλογής του ανθρώπινου δυναμικού αναφέρεται στις διαδικασίες εκείνες που αφορούν την επιλογή των εργαζομένων από τα άτομα που συμμετείχαν στην προηγούμενη διαδικασία της προσέλκυσης. Η επιλογή των εργαζομένων περιλαμβάνει την μελέτη διαφόρων χαρακτηριστικών των υποψηφίων (χρόνος προϋπηρεσίας, προηγούμενες εργασιακές θέσεις, δεξιότητες και άλλα χαρακτηριστικά), χρησιμοποιώντας μηχανισμούς επιλογής, όπως για παράδειγμα έλεγχος αιτήσεων και βιογραφικών σημειωμάτων, επιβεβαίωση συστάσεων, διάφορα τεστ και συνεντεύξεις κ.ά. (McCarthy, Van Iddekinge & Champion, 2010).

Αξίζει να σημειωθεί πως η επιλογή του προσωπικού σχετίζεται στενά με τη φιλοσοφία της επιχείρησης (Meyers & Van Woerkom, 2014). Έτσι, έγκειται στην ευρύτερη φιλοσοφία της επιχείρησης ποιους από τους ανωτέρω μηχανισμούς

επιλογής προσωπικού θα χρησιμοποιήσει. Επίσης, η επιχείρηση, βάσει της φιλοσοφίας της οριοθετεί τους κανόνες για δίκαιη αντιμετώπιση των υποψηφίων εργαζομένων, αξιοποιώντας πολλές φορές εξωτερική βοήθεια από εξειδικευμένους νομικούς.

**Πίνακας 2.1.** Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της εσωτερικής και εξωτερικής προσέλκυσης προσωπικού

Τύπος Προσέλκυσης Προσωπικού	Πλεονεκτήματα	Μειονεκτήματα
Εσωτερική προσέλκυση	✓ Βέλτιστη αξιολόγηση των υποψηφίων και ακριβής γνώση των ικανοτήτων τους	✓ Διατήρηση της ίδιας νοοτροπίας
	✓ Ηθική ενίσχυση των εργαζομένων που επιλέχθηκαν	✓ Χαμηλό ηθικό για όσους δεν προήχθησαν
	✓ Κίνητρο για καλύτερες επιδόσεις	✓ Αντιπαράθεσεις μεταξύ των εργαζομένων
	✓ Καλή γνώση της επιχείρησης	✓ Σπατάλη χρόνου για ακατάλληλους για την εργασιακή θέση υπαλλήλους
Εξωτερική προσέλκυση	✓ Νέες ιδέες και προοπτικές για την επιχείρηση	✓ Πιθανότερη η λανθασμένη επιλογή υποψηφίων
	✓ Λιγότερη πίεση από άλλους εργαζόμενους	✓ Απογοήτευση στους ήδη εργαζόμενους με κατάλληλα προσόντα
	✓ Σύγχρονη τεχνογνωσία στην επιχείρηση από τους νέους εργαζόμενους	✓ Διαφορετική οργανωσιακή κουλτούρα
	✓ Ταχύτερη και οικονομικότερη εκπαίδευση του προσωπικού	✓ Προσαρμογή νέων εργαζομένων στο περιβάλλον εργασίας της επιχείρησης

Πηγή: Flynn, Mathis & Jackson, 2004 (Προσαρμοσμένο και μεταφρασμένο στα ελληνικά)

#### **2.4.2. Λειτουργίες σχετικά την εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού**

Οι διαδικασίες του προγραμματισμού, της προσέλκυσης - στρατολόγησης και της επιλογής των εργαζομένων συνιστούν μια πολύ σημαντική λειτουργία για την ευημερία της επιχείρησης. Η στελέχωση της επιχείρησης με το κατάλληλο εργατικό δυναμικό είναι μεγίστης σημασίας για την ίδια την επιχείρηση και τις εκροές της σε επίπεδο οργανισμού.

Οι διαδικασίες της στελέχωσης, λοιπόν, επιτυγχάνουν την πρόσληψη και απασχόληση εργαζομένων με τα επιθυμητά προσόντα. Ωστόσο, δεν εξασφαλίζουν τη σύμπλευση των νεοεισερχόμενων στην επιχείρηση εργαζομένων με τη φιλοσοφία της επιχείρησης, καθώς επίσης και την εκ του προοιμίου γνώση των πρακτικών της επιχείρησης. Η εκπαίδευση και κατάρτιση του προσωπικού στα αντικείμενα, αλλά και στη γενικότερη φιλοσοφία της επιχείρησης, μπορεί να συντελέσει στην απόκτηση νέων δεξιοτήτων για τους νεοπροσληφθέντες υπαλλήλους και να διευκολύνει την εξοικειώσή τους με τις συνολικές διαδικασίες της επιχείρησης.

#### ***Εκπαίδευση και κατάρτιση ανθρώπινου δυναμικού***

Η εκπαίδευση και κατάρτιση του προσωπικού ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης, ως μια από τις λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, έχει προσελκύσει το ενδιαφέρον των ερευνητών και των επαγγελματιών των κλάδων της διοίκησης τα τελευταία χρόνια. Η εκπαίδευση και κατάρτιση του προσωπικού αναφέρεται στην απόκτηση προσόντων από την πλευρά των εργαζομένων και ορίζεται ως «...*μια προγραμματισμένη διαδικασία που έχει σχεδιαστεί για να προωθήσει την υπάρχουσα και μελλοντική ικανότητα των ανθρώπινων πόρων ενός οργανισμού, προσαρμόζοντας τις δεξιότητες, τις γνώσεις και τις στάσεις των εργαζομένων*» (Millmore & Lewis, 2007, σελ.218).

Η εκπαίδευση και κατάρτιση του προσωπικού σε μια επιχείρηση αποτελεί τη λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων που ενισχύει ουσιαστικά την ανταγωνιστική ικανότητα του εργαζομένου, μέσω της ανάπτυξης των γνώσεων και των δεξιοτήτων του (Palo & Padhi, 2003). Με αυτόν τον τρόπο, ενισχύεται παράλληλα η αποδοτικότητα του εργαζομένου, ενώ βελτιώνεται η εικόνα της επιχείρησης στο εξωτερικό περιβάλλον (Lu, Tjosvold & Shi, 2010). Η εκπαίδευση και κατάρτιση του προσωπικού θα περιγραφεί αναλυτικά σε επόμενο σχετικό κεφάλαιο, καθώς αποτελεί βασικό θέμα της παρούσας μελέτης.



### *Ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού*

Είναι προφανές πως το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης συμβάλλει αποφασιστικά στην ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε μια επιχείρηση και αποτελεί τη βασικότερη ίσως παράμετρο διαφοροποίησης των επιτυχημένων οργανισμών και επιχειρήσεων (Bing, Kehrhahn & Short, 2003). Για την ανάδειξη, ωστόσο, των αποτελεσμάτων που συνεπιφέρει το ανθρώπινο δυναμικό σε επίπεδο οργανισμού, η κάθε επιχείρηση θα πρέπει να αναπτύσσει μια επιχειρησιακή στρατηγική, στην οποία θα προστίθεται αξία στο ανθρώπινο δυναμικό και θα προωθεί κάθε ευκαιρία απόκτησης γνώσης (Lucas, 2010).

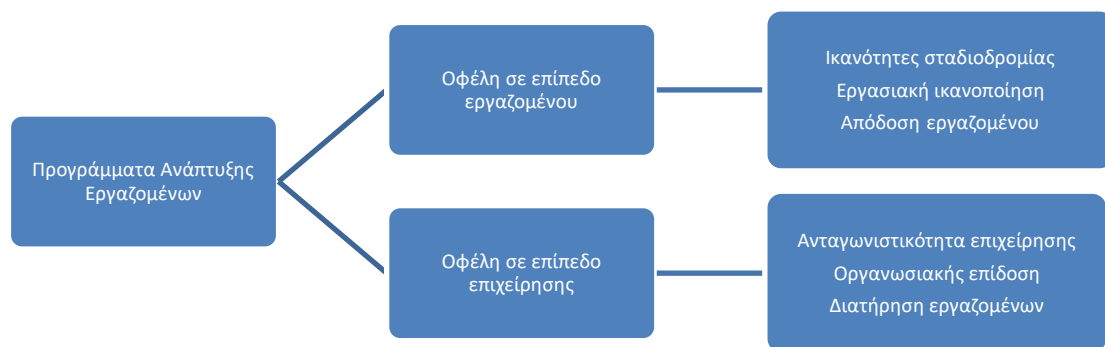
Η κατανόηση της σημασίας των γνώσεων και δεξιοτήτων του εργατικού δυναμικού μιας επιχείρησης, καθώς και η διαρκής επικαιροποίηση των γνώσεων αυτών, μέσα από την παροχή ευκαιριών κατάρτισης στους εργαζόμενους, αναδεικνύει τη σπουδαιότητα της Ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού ως λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Η ανάπτυξη, ωστόσο, του ανθρώπινου δυναμικού ως έννοια δεν περιορίζεται μόνο στις γνώσεις και δεξιότητες που προσλαμβάνει το εργατικό δυναμικό μιας επιχείρησης σε ζητήματα σχετικά με το αντικείμενο εργασίας, αλλά μάλλον γενικεύεται τόσο στην απόκτηση μεταγνώσης (McCarthy & Garavan, 2008), όσο και στην απόκτηση οριζόντιων δεξιοτήτων, όπως η επικοινωνία, η προσαρμοστικότητα, η διαχείριση προβληματικών καταστάσεων και οι δεξιότητες επιχειρηματικότητας (Laker & Powell, 2011).

Τα οφέλη της Ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης, ως λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι πολλαπλά και εντοπίζονται τόσο σε επίπεδο εργαζομένου, όσο και σε επίπεδο επιχείρησης. Σε επίπεδο επιχείρησης, εκτός από τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας στην αγορά, επιτυγχάνεται η βελτίωση των επιδόσεων σε επίπεδο οργανισμού και άρα η μεγιστοποίηση των κερδών της εκάστοτε επιχείρησης. Η ανάπτυξη, επίσης, των εργαζομένων συμβάλλει θετικά στη διατήρηση των εργαζομένων και στην αποφυγή παραίτησής τους, δημιουργώντας έτσι ένα εργασιακό περιβάλλον ελκυστικό για την μακροχρόνια παραμονή των εργαζομένων στην εργασία (Chaminade, 2007).

Σε επίπεδο εργαζομένου περιλαμβάνεται η ανάπτυξη του ίδιου του ατόμου στο επαγγελματικό του πεδίο, η αύξηση της αποδοτικότητάς του και η ενδυνάμωση του επαγγελματικού του προφίλ, και άρα της προσωπικής του ανταγωνιστικότητας. Με

τον τρόπο αυτό, ο εργαζόμενος είναι σε θέση να φέρει εις πέρας αποτελεσματικά τις αρμοδιότητες που ορίζει η εργασιακή του θέση, διατηρώντας έτσι με ασφάλεια τη θέση αυτή, ενώ παράλληλα εξελίσσει τα προσόντα του, προκειμένου να μπορεί να ανταπεξέλθει και σε άλλους εργασιακούς ρόλους, με αύξηση της πιθανότητας προαγωγής και εξέλιξης της καριέρας του και κατ' επέκταση, αύξησης του μισθού του (Παπακωνσταντίνου, 2013).

Ακολούθως, μέσω της ανάπτυξης αυτής, ο εργαζόμενος καθίσταται πιο ανταγωνιστικός και βελτιώνει τη θέση του στην αγορά εργασίας. Ακόμα, η ανάπτυξη μπορεί να παράσχει στους εργαζόμενους εργασιοκεντρικά, ψυχοκοινωνικής φύσεως, οφέλη, όπως για παράδειγμα την ανάπτυξη δημιουργικότητας, τη βελτίωση της αυτοεικόνας του ή την εργασιακή τους αυτοπραγμάτωση, ως προϊόν της επαγγελματικής τους ανάπτυξης (Rego et al., 2012). Αναλυτικά, σε επόμενη ενότητα της παρούσας διατριβής θα παρουσιαστούν τα οφέλη της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων εν γένει στην οργανωσιακή συμπεριφορά των εργαζομένων. Τα βασικά οφέλη σε επίπεδο εργαζομένου και οργανισμού παρουσιάζονται σχηματικά στο Γράφημα 2.4.



Γράφημα 2.4. Οφέλη προγραμμάτων Ανάπτυξης εργαζομένων (Πηγή: Jehanzeb & Bashir, 2013) (Προσαρμοσμένο και μεταφρασμένο στα ελληνικά)

### *Διαχείριση ταλέντων*

Η κατάρτιση και ανάπτυξη των εργαζομένων σε μια επιχείρηση φαίνεται να επιδρά σημαντικά στις οικονομικές εκροές, αλλά και στην γενικότερη επιτυχία της επιχείρησης αυτής (Abdullahi et al., 2015). Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, η διαχείριση ταλέντων αποτελεί κομβικής σημασίας στοιχείο για την επιτυχημένη λειτουργία μιας επιχείρησης και πραγματοποιείται κυρίως μέσω της αναγνώρισης, της ανάπτυξης και της εξέλιξης των ταλαντούχων εργαζομένων (Pes, Chuai & Preece, 2010).

Ο όρος «Διαχείριση ταλέντων» εμφανίστηκε για πρώτη φορά στα τέλη του 20<sup>ου</sup> αιώνα στον κλάδο της Διοίκησης από μια ομάδα συμβούλων, οι οποίοι εξήραν την έννοια του ταλέντου και επεσήμαναν την επίδρασή του στην επιτυχία και στην επιχειρησιακή ανωτερότητα ενός οργανισμού (Minbaeva & Collings, 2013). Η συζήτηση για τη συγκεκριμένη έννοια έχει γίνει πιο έντονη στην επιστημονική κοινότητα έκτοτε, καθώς μελετήθηκε ως μια βασική διάσταση της υπεροχής ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης, κρίσιμη ακόμα και για τη βιωσιμότητά του (Abdul-Kareem, 2016).

Η προσπάθεια για έναν κοινό ορισμό της συγκεκριμένης έννοιας έχει συναντήσει πολλά εμπόδια, τα οποία προκύπτουν κατά βάση από την αμφισημία της έννοιας αυτής, αλλά και από τους σκοπούς και στόχους και το πεδίο εφαρμογής της. Η εννοιολογική σύγχυση γύρω από την διαχείριση ταλέντων αναδύεται επίσης και λόγω της εφαρμογής της έννοιας σε πολλούς και διαφορετικούς κλάδους, με απόπειρες του κάθε κλάδου να προσεγγίσει την έννοια, συμπεριλαμβάνοντας στοιχεία από τον εν λόγω κλάδο (Tansley, 2011).

Η διαχείριση ταλέντων ορίζεται ως νοοτροπία, κατά την οποία οι ταλαντούχοι εργαζόμενοι ηγούνται των επιτυχημένων επιχειρήσεων (Creelman, 2004), ενώ άλλοι ερευνητές προσδιορίζουν τη διαχείριση ταλέντου ως διαδικασία κατά την οποία η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων μιας επιχείρησης ελέγχει τη ζήτηση, την προσφορά και τις εισροές και εκροές των ταλαντούχων εργαζομένων μέσα στην επιχείρηση αυτή (Dries, 2013). Ένας ορισμός, ο οποίος κρίνεται ως πιο πλήρης για την συγκεκριμένη έννοια προσδιορίζει τη διαχείριση ταλέντων ως *«...ένα ολοκληρωμένο σύνολο διαδικασιών, προγραμμάτων και πολιτιστικών προτύπων σε έναν οργανισμό, τα οποία σχεδιάζονται και υλοποιούνται για την προσέλκυση, την ανάπτυξη και τη διατήρηση*

*των ταλέντων, με σκοπό την επίτευξη στρατηγικών στόχων και την κάλυψη μελλοντικών αναγκών των οργανισμών» (Silzer & Dowell, 2010, σελ.22).*

Αν και στη βιβλιογραφία παρουσιάζεται μια πληθώρα ορισμών για τη διαχείριση ταλέντων, η πλειονότητα των θεωρητικών συγκλίνουν στη σημασία της έννοιας ως ενός παράγοντα που αποτελεί στρατηγική πρόκληση για τις σύγχρονες επιχειρήσεις (Schuler, Jackson, & Tarique, 2011). Η επίδραση της παγκοσμιοποίησης στις επιχειρήσεις και οι οικονομικοί κύκλοι τους οποίους έχουν διέλθει οι επιχειρήσεις τις τελευταίες δεκαετίες έχουν αλλάξει το επιχειρηματικό περιβάλλον και έχουν μεταστρέψει το ενδιαφέρον των οργανισμών και επιχειρήσεων σε νέες πρακτικές, μεταξύ των οποίων και η διαχείριση ταλέντων. Πλέον, η εν λόγω έννοια αναγνωρίζεται ως ένας παράγοντας που προσδίδει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις επιχειρήσεις, ενώ η υιοθέτηση ενός συστήματος διαχείρισης ταλέντων αναδεικνύεται ως επιτακτική για τις ηγεσίες των επιχειρήσεων.

Η ζήτηση ταλέντων από τις αναδύμενες οικονομίες της Ασίας και η συρρίκνωση της «δεξαμενής» των διαθέσιμων ταλαντούχων εργαζομένων στις αναπτυσσόμενες οικονομίες της Ευρώπης και της Αμερικής, σε συνδυασμό με την εγειρόμενη ανάγκη για συνεχή αναδιάρθρωση των εργασιακών λειτουργιών και αναπροσαρμογής των ταλαντούχων εργαζομένων στις αλλαγές που προκύπτουν από τις ως άνω αναδιαρθρώσεις καθιστούν τη λειτουργία της διαχείρισης ταλέντων ως μια θεμελιώδη προϋπόθεση για την επιτυχία μιας σύγχρονης επιχείρησης (Silzer & Dowell, 2010).

Τα επιχειρηματικά οφέλη της διαχείρισης ταλέντων είναι πολλαπλά. Εκτός από την ποικιλομορφία του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης, προωθείται παράλληλα και η δέσμευση των εργαζομένων στην επιχείρηση που εργάζονται, αλλά και η διατήρηση στην επιχείρηση ταλαντούχων εργαζομένων. Άλλωστε, η διαχείριση ταλέντων συμβάλλει στην υψηλή απόδοση σε επίπεδο οργανισμού, ενώ αναδεικνύεται παράλληλα μια φιλοσοφία απόκτησης γνώσεων και ανάπτυξης των εργαζομένων, η οποία αναμφισβήτητα συμβάλλει στη βελτίωση της θέσης και της εικόνας της επιχείρησης στην αγορά (Saxena, 2013).

Ακολούθως, στη βιβλιογραφία αναλύονται τα οφέλη της διαχείρισης ταλέντων από την πλευρά των επιχειρήσεων στους ίδιους τους ταλαντούχους εργαζόμενους (Saxena, 2013). Τα οφέλη αυτά εντοπίζονται κυρίως στην ανάπτυξη της εργασιακής δέσμευσης των ταλαντούχων υπαλλήλων, αλλά και στην αύξηση της εργασιακής τους

ικανοποίησης. Συνεπακόλουθα, οι ταλαντούχοι εργαζόμενοι διαμορφώνουν υψηλό ηθικό και αναπτύσσουν θετικές εργασιακές σχέσεις με τους συναδέλφους και τους ανωτέρους τους, με διπλά οφέλη, αφενός ως προς την αύξηση της αποτελεσματικότητάς και της απόδοσής τους και αφετέρου, ως προς την επαγγελματική και προσωπική τους ανάπτυξη.

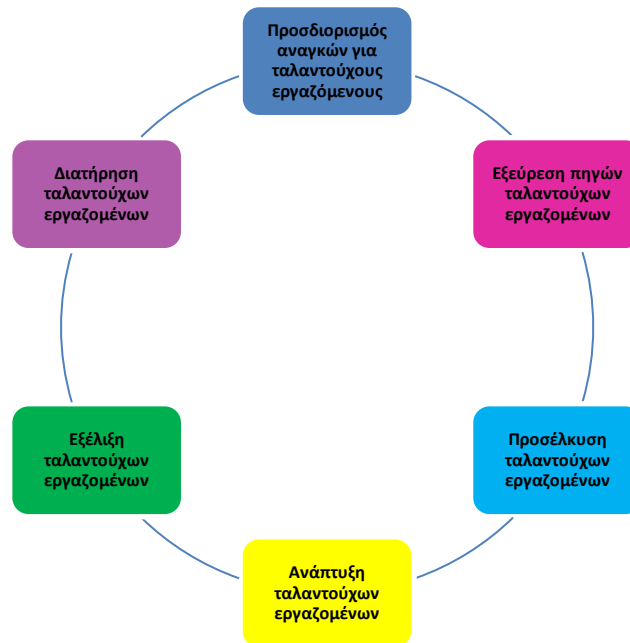
Τα οφέλη σε επίπεδο οργανισμού και εργαζομένου καταμαρτυρούν τη σημασία της λειτουργίας της διαχείρισης ταλέντων για την ευημερία μιας επιχείρησης. Αρμοδιότητα, λοιπόν, της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στις εκάστοτε επιχειρήσεις είναι η προώθηση της διαχείρισης ταλέντων και κατάρτιση ενός σχεδίου συντονισμένων ενεργειών για τη βέλτιστη απόδοση στη λειτουργία αυτή. Αναμένεται, λοιπόν, από τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων των επιχειρήσεων να αναγνωρίσει, να αναπτύξει και να προστατεύσει όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων και του οργανισμού, τα οποία τον οδηγούν σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αλλά και να αναδειξεί και να διατηρήσει τους ταλαντούχους υπαλλήλους του οργανισμού, εξασφαλίζοντας πως θα λάβουν τις ανταμοιβές, οι οποίες θα είναι αρκετά ελκυστικές για να διασφαλιστεί η παραμονή τους σε αυτή την επιχείρηση. Τέλος, η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ενός οργανισμού θα πρέπει να υιοθετήσει στρατηγικές προσέλκυσης ταλέντων από άλλες αγορές, καθώς επίσης και να αναθέσει λειτουργίες του οργανισμού, που δεν συμβάλλουν σημαντικά στα αποτελέσματα του, σε εξωτερικούς συνεργάτες, προκειμένου να στελεχώσει τμήματα ουσιώδους σημασίας για την επιχείρηση με περισσότερους ταλαντούχους εργαζόμενους (Silzer & Dowell, 2010).

Οι στρατηγικές, πάντως, της διαχείρισης ταλέντων διαφοροποιούνται ανάλογα με τον σκοπό τον οποίο επιτελούν. Έτσι, μια επιχείρηση μπορεί να προωθήσει τη διαχείριση ταλέντων για να υποστηρίξει την γενικότερη επιχειρησιακή στρατηγική, με απώτερο στόχο τη βελτίωση των οργανωσιακών επιδόσεων. Μια άλλη στρατηγική διαχείρισης ταλέντων συγκλίνει με τον προγραμματισμό για επιχειρηματική επιτυχία, συμπεριλαμβάνοντας την ενίσχυση όλων εκείνων των πτυχών που οδηγούν στην μεγιστοποίηση των κερδών, όπως για παράδειγμα, υψηλή ποιότητα παρεχόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας. Επιπλέον, η στρατηγική της προσέλκυσης και διατήρησης ταλέντων αποτελεί κομβικής σημασίας σκοπό για την ευρύτερη λειτουργία της διαχείρισης ταλέντων. Τέλος, ανάμεσα στις στρατηγικές της διαχείρισης ταλέντων εντάσσεται και η ανάπτυξη των ίδιων των ταλαντούχων υπαλλήλων μέσα από

διάφορες σχετικές πρακτικές. Αξίζει να σημειωθεί, ωστόσο, πως όλες οι ανωτέρω στρατηγικές αποσκοπούν στην ανάπτυξη της επιχείρησης και στην ενίσχυση του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος (Bethke-Langenegger, Mahler, & Staffelbach, 2011).

Έτσι, η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων της εκάστοτε επιχείρησης καταφεύγει σε συγκεκριμένες πρακτικές, προκειμένου να επιτευχθούν τα αποτελέσματα που έχουν οριοθετηθεί από τη Διοίκηση της επιχείρησης. Είτε, λοιπόν, πρόκειται για οικονομικά αποτελέσματα, είτε για βελτίωση της ποιότητας του παραγόμενου προϊόντος, είτε για βελτίωση της θέσης της επιχείρησης στην αγορά, μια επιχείρηση εφαρμόζει πρακτικές σχετικές με τη διαχείριση ταλέντων, με επικρατέστερη τη συμμετοχή του ταλαντούχου εργαζομένου σε προγράμματα ανάπτυξης της επιχείρησης. Συναφείς πρακτικές θέτουν στο επίκεντρο τον εργασιακό προσανατολισμό του ταλαντούχου εργαζομένου, εναρμονίζοντας τα μελλοντικά του βήματα με το όραμα και τις αξίες της επιχείρησης. Παράλληλα, κατά τη διαχείριση ταλέντων, μια επιχείρηση πραγματοποιεί έναν προσεκτικό προγραμματισμό για τους ταλαντούχους εργαζομένους και ευθυγραμμίζεται με τις απαιτήσεις του εργασιακού περιβάλλοντος, αλλά και με την ορθή εφαρμογή των σχετικών λειτουργιών (απόδοση εργαζομένων, σύστημα αμοιβών, κ.ά.). Τέλος, η επένδυση στο εργατικό δυναμικό και, ιδιαίτερα στους ταλαντούχους υπαλλήλους, μέσω της στελέχωσης, κατάρτισης και ανάπτυξης, αποτελεί μια σημαντική πρακτική για τη διαχείριση ταλέντων (Silzer & Dowell, 2010).

Η διαδικασία της διαχείρισης ταλέντων ακολουθεί μια πορεία γραμμική, η οποία ακολουθεί συγκεκριμένα βήματα προκειμένου να επιτευχθούν οι σχετικοί επιχειρησιακοί στόχοι. Για τον λόγο αυτό, οι Eghbal et al. (2017) πρότειναν ένα μοντέλο διαχείρισης ταλέντων, περιγράφοντας τα στάδια που ακολουθεί η συγκεκριμένη διαδικασία, τα οποία πάντως εκτυλίσσονται σε ευθυγράμμιση με την ανθρωποκεντρική φιλοσοφία της επιχείρησης και σε ένα πλαίσιο διαρκούς αξιολόγησης και επαναδιαπραγμάτευσης. Το μοντέλο αυτό παρουσιάζεται στο Γράφημα 2.5.



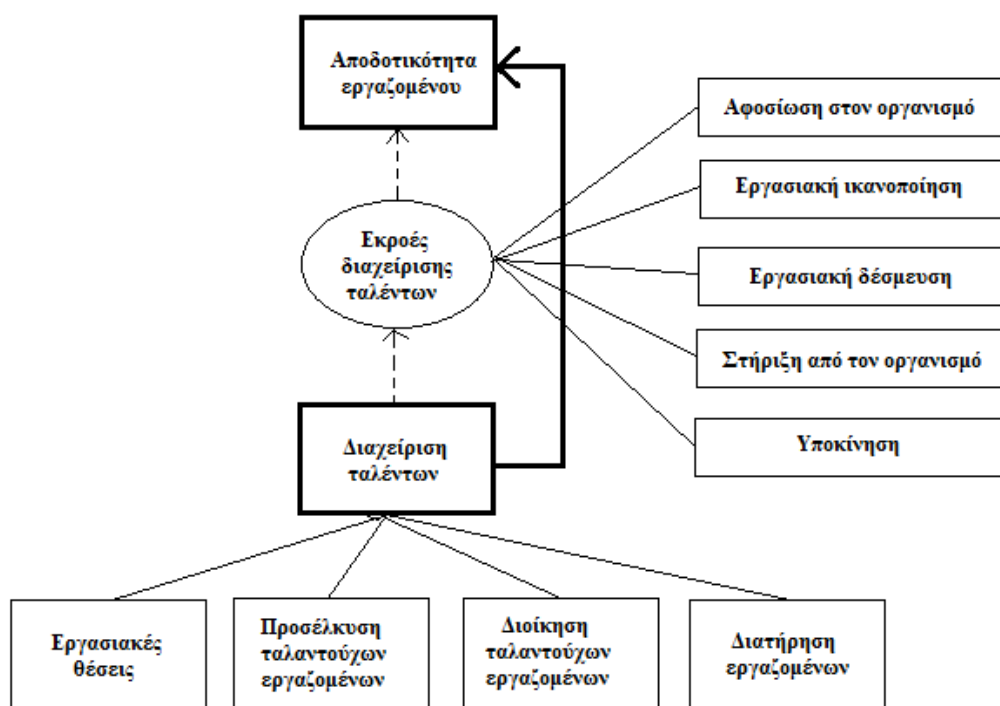
Γράφημα 2.5. Μοντέλο διαχείρισης ταλέντων (Πηγή: Eghbal et al, 2017) (Προσαρμοσμένο και μεταφρασμένο στα ελληνικά)

Στον αντίποδα, υπάρχουν διάφορες προσεγγίσεις οι οποίες δεν υιοθετούν τον γραμμικό χαρακτήρα της διαχείρισης ταλέντων, αλλά μάλλον υποστηρίζουν την ακολουθία μιας συνεχούς κυκλικής πορείας, στην οποία αλληλεπιδρούν τα στάδια της προσέλκυσης, επιλογής, απόδοσης, ανάπτυξης, επιτυχίας και διαχείρισης ικανοτήτων των ταλαντούχων εργαζόμενων σε διάφορες εργασιακές θέσεις (SHL, 2007).

Ανεξαρτήτως της πορείας που ακολουθεί η διαχείριση ταλέντων στις επιχειρήσεις, καθίσταται σαφές πως αποτελεί μια πολύ σημαντική λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και είναι αλληλένδετη με τις υπόλοιπες λειτουργίες της και, κυρίως, με τη στελέχωση και την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Η σύνδεση, άλλωστε, της διαχείρισης ταλέντων με την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί μια σημαντική στρατηγική, η οποία επιφέρει σημαντικά οφέλη για την επιχείρηση, καθώς «...ένας επιχειρηματίας ο οποίος αποδίδει αξία στο εργατικό δυναμικό της επιχείρησής του, αναδεικνύει τα προσόντα του και προσπαθεί να ενισχύσει τις πρακτικές διαχείρισης ταλέντων που προσδιορίζονται από τη στρατηγική της επιχείρησής του ανταμείβεται με μακροπρόθεσμα οφέλη σε επίπεδο οικονομικό και απόδοσης της επιχείρησής» (Gubman, 1998, σ.294).

Η λειτουργία της διαχείρισης ταλέντου έχει αναδειχθεί ως μείζονος σημασίας λειτουργία για την αριστεία ενός οργανισμού. Ο βασικός, ίσως, λόγος της ανάδειξης της συγκεκριμένης λειτουργίας στη σύγχρονη επιχειρηματικότητα είναι η σχέση της με την απόδοση τόσο των ταλαντούχων εργαζομένων, όσο και των επιχειρήσεων που απασχολούν ταλαντούχους υπαλλήλους, μια σχέση που επιβεβαιώνεται σε πολλές σύγχρονες έρευνες (για παράδειγμα, Glaister et al., 2018), παρά την αρχική απουσία ερευνητικών δεδομένων κατά τα πρώτα έτη διερεύνησης της έννοιας (Mensah, 2014). Στο Γράφημα 2.6 παρουσιάζεται το συνεκτικό πλαίσιο στο οποίο αποτυπώνεται η σχέση μεταξύ διαχείρισης ταλέντων και αποδοτικότητας.

Συμπερασματικά, λοιπόν, διαφαίνεται από τα παραπάνω πως η λειτουργία της εκπαίδευσης και ανάπτυξης του εργατικού δυναμικού μιας επιχείρησης, συμπεριλαμβανομένης και της διαχείρισης ταλέντων, συμβάλλει στην ενσωμάτωση ικανών εργαζομένων σε μια επιχείρηση, οι οποίοι μπορούν να ανταποκριθούν αποτελεσματικά στα καθήκοντα που τους ανατίθενται, συνεισφέροντας με αυτόν τον τρόπο στην προσπάθεια για μεγιστοποίηση των αποδόσεων της επιχείρησης.



Γράφημα 2.6. Σχέση διαχείρισης ταλέντων και απόδοσης ταλαντούχου εργαζομένου (Πηγή: Mensah, 2014) (Προσαρμοσμένο και μεταφρασμένο στα ελληνικά)



### **2.4.3. Λειτουργίες σχετικά με τη Διοίκηση Απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού**

Η στελέχωση μιας επιχείρησης με το κατάλληλο εργατικό δυναμικό και η ανάπτυξη των εργαζομένων μιας επιχείρησης για την ανάπτυξη των απαραίτητων γνώσεων και δεξιοτήτων για την εκτέλεση του έργου τους αποτελούν βασικές λειτουργίες για την αποτελεσματική διοίκηση ανθρώπινων πόρων μιας επιχείρησης και, κατά συνέπεια, για την ευημερία της. Ωστόσο, για την επίτευξη των στόχων που ορίζει η στρατηγική της επιχείρησης απαιτείται η εκτέλεση και άλλων λειτουργιών της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, όπως για παράδειγμα η Διοίκηση Απόδοσης.

Σύμφωνα με τον ορισμό του Aguinis (2009, σ.2), *«Η Διοίκηση Απόδοσης είναι μια συνεχής διαδικασία αναγνώρισης, μέτρησης και ανάπτυξης της απόδοσης ατόμων και ομάδων και ευθυγράμμισης της απόδοσης αυτής με τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού»*. Από τον ορισμό αυτό ανακύπτουν δύο σημαντικά χαρακτηριστικά της Διοίκησης Απόδοσης. Αφενός, πρόκειται για μια διαδικασία με διάρκεια, κατά την οποία τίθενται οι στρατηγικοί στόχοι, κατόπιν αξιολογείται η απόδοση και ακολουθεί η σχετική ανατροφοδότηση. Αφετέρου, στον ανωτέρω ορισμό τονίζεται η εναρμόνιση της Διοίκησης Απόδοσης με τους σκοπούς και στόχους της επιχείρησης, οι οποίοι συνήθως συντείνουν στη μεγιστοποίηση της οργανωσιακής απόδοσης και την ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε σχέση με ανταγωνιστικές επιχειρήσεις. Η εναρμόνιση αυτή επιτυγχάνεται μέσω της άμεσης συσχέτισης των επιδόσεων των εργαζομένων με τους οργανωσιακούς στόχους, αποσαφηνίζοντας με αυτόν τον τρόπο τη συμβολή του εργαζομένου στην επιχείρηση (Levy et al., 2017).

#### ***Η Διοίκηση Απόδοσης ως κυκλική διαδικασία***

Από τον ορισμό της Διοίκησης Απόδοσης κατέστη σαφές πως πρόκειται για μια διαδικασία, η οποία βασικό σκοπό έχει την αύξηση της απόδοσης σε επίπεδο οργανισμού και την ανάπτυξη της επιχείρησης στο εξωτερικό της περιβάλλον. Η διαδικασία αυτή ακολουθεί μια σειρά σταδίων, τα οποία αποτυπώνονται στο Γράφημα 2.7.

Η αποτελεσματική έκβαση της διαδικασίας της Διοίκησης Απόδοσης προϋποθέτει δύο βασικά στοιχεία. Από τη μία, θα πρέπει να υπάρχει σαφές και στοχευμένο όραμα στην επιχείρηση, καθώς επίσης και συγκεκριμένη στρατηγική στοχοθεσία. Η έλλειψη σαφών στόχων αποτρέπει ακόμα και τους πιο ικανούς και δεσμευμένους υπαλλήλους να συμβάλλουν τα μέγιστα στην επιχείρηση. Από την άλλη, η αποτελεσματική Διοίκηση Απόδοσης προϋποθέτει την πλήρη γνώση όλων των χαρακτηριστικών των

θέσεων εργασίας που υπόκεινται στην εν λόγω διαδικασία. Η συγκεκριμένη διαδικασία επιτυγχάνεται μέσω της ανάλυσης εργασίας, η οποία ως διαδικασία ορίζει τις διεργασίες, τα καθήκοντα και τις δραστηριότητες της κάθε εργασιακής θέσης (Aguinis, Gottfredson, & Joo, 2012).

Ο σαφής προσδιορισμός των διαδικασιών και του σχεδιασμού των ενεργειών της Διοίκησης Απόδοσης αποτελεί ακόμα ένα στάδιο απαραίτητο για την ομαλή λειτουργία και την αποτελεσματικότητα μιας επιχείρησης. Η διαδικασία του προγραμματισμού της απόδοσης συχνά περιλαμβάνει και τα δύο μέρη μιας επιχείρησης, τόσο δηλαδή τους προϊσταμένους όσο και τους υπαλλήλους της επιχείρησης, οι οποίοι συνεκτιμούν τα αποτελέσματα που θα πρέπει να επιτευχθούν από μέρους τους, προκειμένου η επιχείρηση να οδεύσει στην αύξηση των επιδόσεων. Τα αποτελέσματα αυτά περιλαμβάνουν πρωτίστως τις βασικές ευθύνες κάθε εργασιακής θέσης σε συνδυασμό με συγκεκριμένη στοχοθεσία για καθεμία από τις ανωτέρω θέσεις, οι οποίες πάντα συνοδεύονται από ορισμένα πρότυπα επιδόσεων. Παράλληλα, προϊστάμενοι και υπάλληλοι από κοινού προσδιορίζουν τις αναμενόμενες μορφές συμπεριφοράς που συνδέονται με την εκάστοτε εργασιακή θέση, οι οποίες εκτελούνται αλλά και αξιολογούνται συνήθως διαμέσου των δεξιοτήτων που οι εργαζόμενοι κατέχουν. Τέλος, στον προγραμματισμό της απόδοσης περιλαμβάνεται και το πλάνο ανάπτυξης, το οποίο είναι κοινό προϊόν των προϊσταμένων και των υπαλλήλων και εστιάζεται στον επαναπροσδιορισμό προβληματικών καταστάσεων και στην ανανέωση της στοχοθεσίας για την εργασιακή θέση που κατέχει ο υπάλληλος που συμμετέχει στο πλάνο ανάπτυξης (Haines III & St-Onge, 2012).

Επόμενο στάδιο στη διαδικασία της Διοίκησης Απόδοσης αποτελεί η εκτέλεση της απόδοσης, δηλαδή η αποτελεσματική εργασία των υπαλλήλων σύμφωνα με τις ενέργειες όπως ορίστηκαν στον προγραμματισμό της απόδοσης. Κατά την εκτέλεση της απόδοσης, ο εργαζόμενος αναμένεται να διαθέτει κάποια χαρακτηριστικά, προκειμένου να αποφέρει τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Τα εργασιακά αυτά χαρακτηριστικά δεν αφορούν αποκλειστικά τον εργαζόμενο, αλλά μάλλον εμπλέκουν το συνολικό εργασιακό του περιβάλλον. Ανάμεσα στα χαρακτηριστικά αυτά μπορεί κανείς να ξεχωρίσει τη δέσμευση του εργαζόμενου στην επίτευξη του εργασιακού του στόχου, τη διαρκή ανατροφοδότηση σχετικά με την απόδοσή του και την απαιτούμενη συμβουλευτική και επικοινωνία με τον προϊστάμενό του, τη συλλογή

και ανταλλαγή δεδομένων σχετικά με την απόδοσή του και την προετοιμασία για ανασκόπηση απόδοσης. Από την άλλη, οι προϊστάμενοι είναι υπεύθυνοι για την παρατήρηση και καταγραφή της απόδοσης των εργαζομένων, για ενημέρωση και ανατροφοδότηση των εργαζομένων σχετικά με την απόδοσή τους, για παροχή πληροφοριών για τη δυνατότητα ένταξής τους σε προγράμματα κατάρτισης και για την ενίσχυσή και επιβράβευση των εργαζομένων σε περιπτώσεις υψηλής απόδοσης ή ανατροφοδότηση και ανασχεδιασμό ενεργειών σε εργαζόμενους με χαμηλή απόδοση (Grote, 1996).

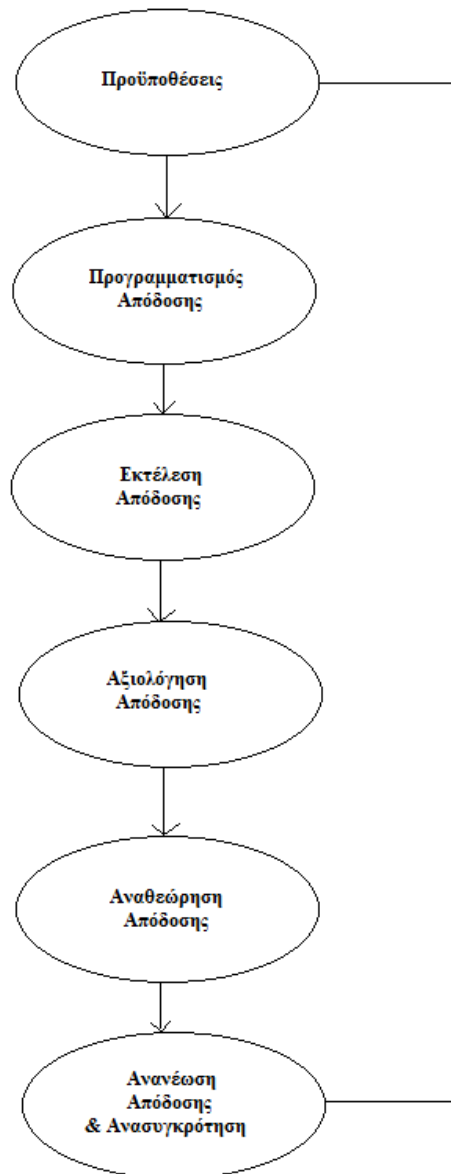
Η αξιολόγηση της απόδοσης είναι ένας όρος που συχνά συγχέεται με τη Διοίκηση Απόδοσης (Hatry, 2013). Ωστόσο, η αξιολόγηση της απόδοσης αποτελεί ένα μόνο στάδιο της συνολικής διαδικασίας της Διοίκησης Απόδοσης. Η αξιολόγηση της απόδοσης εκτελείται μέσω συγκεκριμένων αντικειμενικών εργαλείων, για την αποφυγή αμφισβήτησης των αποτελεσμάτων από τους εργαζόμενους. Μάλιστα, συνίσταται η συμμετοχή και των ίδιων των εργαζόμενων στη συνολική διαδικασία της αξιολόγησης, σύμφωνα με την επιτυχή ανταπόκρισή τους στους στόχους που τέθηκαν από τους ίδιους και τους προϊσταμένους τους σε προηγούμενη φάση της ίδιας διαδικασίας (McDavid, Huse, & Hawthorn, 2018).

Ακολουθως, η αναθεώρηση της απόδοσης σχετίζεται στενά με τα προηγούμενα στάδια της συνολικής διαδικασίας και κυρίως με την αξιολόγηση της απόδοσης. Τα αποτελέσματα της αξιολόγησης της απόδοσης οδηγούν σε μια αναζήτηση των αιτιών χαμηλής ή αναποτελεσματικής απόδοσης, η οποία πραγματοποιείται σε συνάντηση ανάμεσα στον προϊστάμενο και τον εργαζόμενο (γνωστή ως συνάντηση αξιολόγησης). Πρόκειται για μια θεμελιώδη διαδικασία στη Διοίκηση Απόδοσης, καθώς με αυτόν τον τρόπο αναγνωρίζονται οι αδυναμίες των εργαζομένων και εκπονείται ένα πλάνο που περιλαμβάνει ενέργειες βελτίωσης των αδυναμιών αυτών, μέσω διαφόρων δράσεων, και οδηγεί στην αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων (Risher, 2002).

Τελευταίο στάδιο της διαδικασίας της Διοίκησης Απόδοσης αποτελεί η ανανέωση απόδοσης και ανασυγκρότηση. Η διαδικασία αυτή προσομοιάζει με τη διαδικασία του προγραμματισμού της απόδοσης, με βασική διαφορά τη συνεκτίμηση των δεδομένων που εξήχθησαν από τα προηγούμενα στάδια της διαδικασίας και τον

επαναπροσδιορισμό των στόχων και των αναμενόμενων ενεργειών και μορφών συμπεριφοράς (Krauss & Snyder, 2009).

Στις σύγχρονες εξελισσόμενες αγορές, οι οποίες χαρακτηρίζονται από ραγδαίες αλλαγές σε όλα τα επίπεδα, η φιλοσοφία και οι στόχοι μιας επιχείρησης βρίσκονται συνεχώς σε επαναδιαπραγμάτευση, προκειμένου να επιβιώσουν, να αναπτυχθούν ή απλώς, να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα. Έτσι, τα στάδια της Διοίκησης Απόδοσης ακολουθούν μια κυκλική πορεία, καθώς μετά το πέρας της ανανέωσης και ανασυγκρότησης επαναπροσδιορίζονται οι προϋποθέσεις που αφορούν την φιλοσοφία και τη στοχοθεσία της επιχείρησης και ακολουθούν τα υπόλοιπα στάδια, προσαρμοσμένα στις νέες συνθήκες (Aguinis, 2009).



Γράφημα 2.7. Στάδια της Διοίκησης Απόδοσης (Πηγή: Aguinis, 2009) (Προσαρμογή και μετάφραση στα ελληνικά)

### **Η συμβολή της Διοίκησης Απόδοσης στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς**

Η Διοίκηση Απόδοσης εκτιμάται ως μια από τις σημαντικότερες λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, καθώς αποτιμάται το έργο των υπαλλήλων μιας επιχείρησης, όπως επίσης και οι τρόποι με τους οποίους η απόδοσή τους μπορεί να βελτιωθεί. Τα οφέλη που ανακύπτουν από τη Διοίκηση Απόδοσης είναι πολλαπλά και αναφέρονται τόσο σε επίπεδο εργαζομένου, όσο και σε επίπεδο οργανισμού. Ωστόσο, τα οφέλη αυτά δεν περιορίζονται μόνο στο επίπεδο όπου αρχικά παρουσιάζονται αντίθετα, οι επιχειρήσεις αποτελούν έναν οργανισμό, όπου όλα τα μέλη

αλληλεπιδρούν για την βέλτιστη λειτουργία του. Στον Πίνακα 2.2 παρουσιάζεται η συνεισφορά της Διοίκησης Απόδοσης στο επιχειρηματικό περιβάλλον.

**Πίνακας 2.2.** Συνεισφορά της Διοίκησης Απόδοσης στο επιχειρηματικό περιβάλλον

<b>Συνεισφορά σε επίπεδο εργαζομένου</b>
Αυξημένη κινητοποίηση εργαζομένων για εκτέλεση της εργασίας τους
Αύξηση της αυτοεκτίμησης του εργαζομένου
Ενίσχυση της αυτό-επίγνωσης και της ανάπτυξης των εργαζομένων
Περιορισμός αρνητικών συμπεριφορών των εργαζομένων
Ανάπτυξη ικανοτήτων εργαζομένων
Ενίσχυση κινήτρων, αφοσίωσης στον οργανισμό και πρόθεσης παραμονής στην εργασία
Ενίσχυση της ελεύθερης έκφρασης των απόψεων των εργαζομένων
Ενίσχυση της εργασιακής δέσμευσης
<b>Συνεισφορά σε επίπεδο οργανισμού</b>
Οι προϊστάμενοι αποκτούν πλήρη επίγνωση για τις δράσεις των υφισταμένων τους
Διευκρίνιση των όρων και των κριτηρίων της εργασίας
Ευκρινείς οργανωσιακοί στόχοι
Δίκαιες και αντικειμενικές διοικητικές διαδικασίες
Ελαχιστοποίηση και προστασία από αγωγές για άνηση διαχείριση
Έγκαιρη και στοχευμένη διαφοροποίηση μεταξύ εργαζομένων με υψηλές επιδόσεις και εργαζομένων με χαμηλές επιδόσεις
Οι απόψεις των προϊσταμένων για τις επιδόσεις των εργαζομένων τους κοινοποιούνται με μεγαλύτερη σαφήνεια
Διευκόλυνση οργανωσιακής αλλαγής

*Πηγή:* Aguinis, 2009 (Προσαρμοσμένο και μεταφρασμένο στα ελληνικά)

Η λειτουργία, λοιπόν, της Διοίκησης Απόδοσης αναδεικνύεται ως ιδιαίτερα σημαντική για τις επιχειρήσεις, καθώς προσφέρει ποικίλα οφέλη τόσο σε επίπεδο εργαζομένου, όσο και σε επίπεδο οργανισμού. Η λειτουργία της Διοίκησης Απόδοσης, ωστόσο, δεν θα μπορούσε να συμβάλλει σε αυτόν τον βαθμό στην επίτευξη των στρατηγικών της στόχων, αν δεν υπήρχε σύμπλευσή της με άλλες λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, όπως για παράδειγμα η λειτουργία της στελέχωσης του προσωπικού. Η Διοίκηση Απόδοσης αποτελεί ένα μέσο

συλλογής των απαραίτητων πληροφοριών σχετικά με τις μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης και με αυτόν τον τρόπο συμβάλλει στη λειτουργία του προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης. Ακόμα, η Διοίκηση Απόδοσης συνεπικουρεί στην προσέλκυση και επιλογή εργαζομένων, συνεκτιμώντας τις γνώσεις και δεξιότητες που πρέπει να κατέχει ένας εργαζόμενος για την εκάστοτε εργασιακή θέση (Edenborough, 2007).

Μια άλλη λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων με την οποία συνδέεται στενά η Διοίκηση Απόδοσης είναι η εκπαίδευση και κατάρτιση του προσωπικού. Η λειτουργία της Διοίκησης Απόδοσης εκτιμά τα ελλείμματα των εργαζομένων σε γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες και συντελεί με αυτόν τον τρόπο στον σχεδιασμό προγραμμάτων επανακατάρτισης των εργαζομένων σε υπάρχουσες γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες ή στον σχεδιασμό προγραμμάτων κατάρτισης σε νέες επάρκειες, οι οποίες είναι προαπαιτούμενες για την εκτέλεση των καθηκόντων τους (Munzhedzi, 2017).

Τέλος, η Διοίκηση Απόδοσης σχετίζεται στενά με τα συστήματα αμοιβών της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Η σχέση αυτή είναι εμφανής, καθώς η Διοίκηση Απόδοσης μπορεί να συμβάλλει θετικά ή αρνητικά στις αποφάσεις των διευθυντών για την αμοιβή του κάθε εργαζόμενου, ανάλογα με την απόδοσή του (Tuzovic & Bruhn, 2005).

#### **2.4.4. Λειτουργίες σχετικά με τη Διοίκηση Αμοιβών του ανθρώπινου δυναμικού**

Από την επισκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας, διαπιστώνει κανείς πως η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων συμβάλλει ουσιαστικά στην ευημερία του εργαζόμενου και στην αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Οι επιμέρους λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων συνεισφέρουν σε διάφορα επίπεδα μέσα σε μια επιχείρηση, ωστόσο, η λειτουργία που σχετίζεται με τα συστήματα αμοιβών ασχολείται με την ανταμοιβή των εργαζομένων για την εργασία που παράγουν, ένα θέμα δηλαδή το οποίο επηρεάζει, ίσως σημαντικότερα από άλλες παραμέτρους, την παρακίνηση, την ποιότητα και την αποτελεσματικότητα του ανθρώπινου κεφαλαίου μιας επιχείρησης (Shaw & Gupta, 2007), καθώς επιδρά σημαντικά στις μορφές συμπεριφοράς και τις στάσεις των εργαζομένων (Vohs, Mead, & Goode, 2008).

### *Προσδιορισμός και στόχοι της Διοίκησης Αμοιβών*

Ως αμοιβή προσδιορίζεται η χορήγηση ενός αντιτίμου σε έναν εργαζόμενο για την εργασία που ο ίδιος έχει παράγει. Η αμοιβή, η οποία κατά κύριο λόγο είναι οικονομική, αποτελεί το βασικό σημείο προέλευσης των εσόδων του, καθώς επίσης και την ανταμοιβή του για τη συνεισφορά του στα εταιρικά αποτελέσματα της επιχείρησης ή του οργανισμού στον οποίον εργάζεται. Η επιχείρηση, από την άλλη, αντιλαμβάνεται την αμοιβή ως ένα περιοδικό έξοδο, αλλά ταυτόχρονα ως μια επένδυση που λαμβάνει χώρα στην επιχείρηση λόγω της μεγάλης συμβολής των εργαζομένων στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων (Γκουντενούδη, 2017).

Η Διοίκηση Αμοιβών μιας επιχείρησης είναι η λειτουργία εκείνη που ασχολείται με τις διαδικασίες που απαιτούνται προκειμένου να αποδοθεί η αξία στους εργαζομένους για το έργο που οι ίδιοι παράγουν για την επιχείρηση αυτή, με οικονομικά και μη οικονομικά μέσα. Η Διοίκηση Αμοιβών, λοιπόν, αναλαμβάνει όλες εκείνες τις πρακτικές και διαδικασίες οι οποίες θα εξασφαλίσουν πως τα συστήματα αμοιβών θα ανταποκριθούν επιτυχώς στην ικανοποίηση των αναγκών τόσο των εργαζομένων, όσο και της ίδιας της επιχείρησης (Armstrong, 2010).

Η αποτελεσματικότητα, λοιπόν, της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων σε μια επιχείρηση εξαρτάται σημαντικά από το ορθολογικό και δίκαιο σύστημα αμοιβών. Οι υπόλοιπες λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων δεν θα είναι αποτελεσματικές, αν δεν υπάρχει σωστή διαχείριση του συστήματος αμοιβών. Άλλωστε, ο προγραμματισμός και η εφαρμογή του συστήματος αμοιβών σε μια επιχείρηση δεν επηρεάζει μόνο την παρακίνηση των εργαζομένων, αλλά μπορεί να συντελέσει σε μεγάλο βαθμό στην ποιότητα, την καινοτομία, τη δημιουργικότητα και την ασφάλεια, αλλά και σε άλλα συναφή χαρακτηριστικά μέσα σε μια επιχείρηση, η οποία χαρακτηρίζεται από μια επιτυχημένη πορεία (Gupta & Shaw, 2014).

Έτσι, ως βασικοί στόχοι της Διοίκησης Αμοιβών σε μια επιχείρηση προσδιορίζονται οι εξής (Armstrong & Stephens, 2005. Παπαλεξανδρή, 2008):

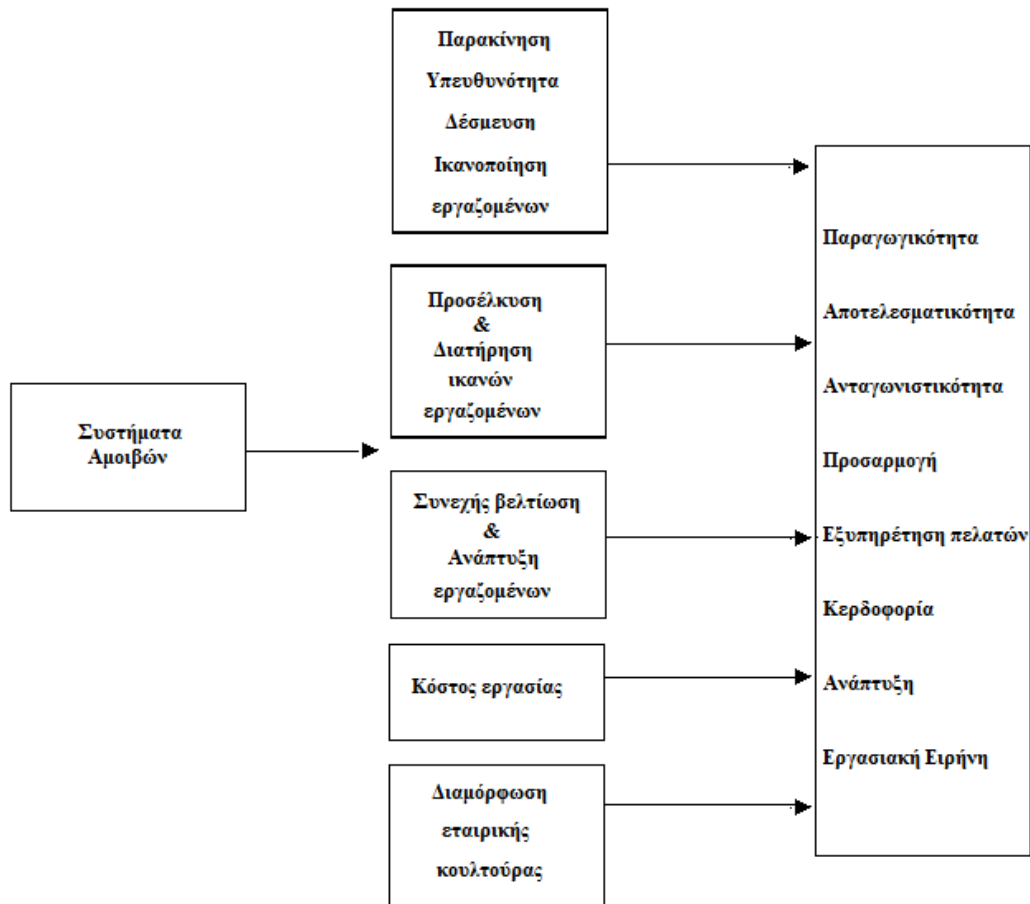
1. Δίκαιη αμοιβή των εργαζομένων ανάλογα με το έργο που παράγουν
2. Διαμόρφωση των πρακτικών και διαδικασιών του συστήματος αμοιβών σύμφωνα με τους σκοπούς και στόχους της επιχείρησης αλλά και με τις ανάγκες των εργαζομένων



3. Ανταμοιβή των δράσεων των εργαζομένων που συνάδουν με τη φιλοσοφία της επιχείρησης και είναι ζωτικής σημασίας για τη λειτουργία της, με απώτερο στόχο να καταστούν σαφείς οι προτεραιότητες και προσδοκίες της επιχείρησης σχετικά με τη συμπεριφορά και τα αποτελέσματα των εργαζομένων
4. Συμβολή στο έργο της λειτουργίας της στελέχωσης, μέσω του καθορισμού αμοιβών και ανταμοιβών για την προσέλκυση και τη διατήρηση εργαζομένων με υψηλά προσόντα, απαραίτητων για την ορθή λειτουργία των επιχειρήσεων
5. Παρακίνηση των εργαζομένων μέσω ενός σωστού συστήματος αμοιβών και συνεπακόλουθη ανάπτυξη της δέσμευσης και αφοσίωσης τους στην επιχείρηση, με απώτερο στόχο την αύξηση της παραγωγικότητάς τους
6. Οργάνωση του συστήματος αμοιβών με στόχο την ανάπτυξη αποτελεσματικών εργασιακών σχέσεων
7. Οικοδόμηση μιας γενικότερης φιλοσοφίας στην επιχείρηση, σύμφωνα με την οποία η απόδοση διαδραματίζει σημαντικό ρόλο για τη βιωσιμότητα της επιχείρησης αυτής

Οι παραπάνω στόχοι που θέτει η Διοίκηση Αμοιβών αποτελούν σημαντικούς παράγοντες για την ευημερία της επιχείρησης και έχουν προεκτάσεις σε άλλους παράγοντες, οι οποίοι συχνά συνάδουν με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης. Στο Γράφημα 2.8 αποτυπώνονται σχηματικά οι στόχοι της Διοίκησης Αμοιβών και οι σκοποί που οι στόχοι αυτοί επιτελούν.

Η επίτευξη των στόχων της Διοίκησης Αμοιβών της επιχείρησης πραγματοποιείται με την υιοθέτηση συγκεκριμένων πρακτικών και διαδικασιών, οι οποίες εφαρμόζονται λαμβάνοντας υπόψιν τόσο τους απώτερους σκοπούς της επιχείρησης, όσο και τις ανάγκες και επιθυμίες των εργαζομένων. Παράλληλα, όμως, οι πρακτικές και οι διαδικασίες αυτές θα πρέπει να συνάδουν με τις αρχές της ισότητας, της δίκαιης αντιμετώπισης των εργαζομένων, της διαφάνειας στις διαδικασίες, για να επιτευχθούν αποτελεσματικότερα οι ανωτέρω στόχοι.



Γράφημα 2.8. Στόχοι και απότεροι σκοποί της Διοίκησης Αμοιβών (Πηγή: Παπαλεξανδρή, 2008)

Για το λόγο αυτό, η επιχείρηση θα πρέπει να υιοθετήσει μια ανταποδοτική φιλοσοφία, δηλαδή μια φιλοσοφία η οποία εξυπηρετεί τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης, ενώ παράλληλα αναπτύσσει το ανθρώπινο δυναμικό της και κατόπιν, ανταμείβει τον κάθε εργαζόμενο ανάλογα με τη συνεισφορά του στην επιχείρηση, λαμβάνοντας υπ' όψιν ένα ευρύ πλαίσιο και όχι μόνο την ανταπόκριση στα καθήκοντα που επιβάλλει η εργασιακή του θέση (π.χ. δέσμευση στην επιχείρηση, παρακίνηση, κ.ά.) (Pratono & Mahmood, 2015).

Επιπλέον, για την υλοποίηση των στόχων της Διοίκησης Αμοιβών, μια επιχείρηση αναμένεται να εφαρμόζει πρακτικές κατά τις οποίες οι αμοιβές στους εργαζόμενους αποδίδονται δίκαια (distributive justice). Η αίσθηση των εργαζομένων πως αμείφθηκαν δίκαια, με βάση το έργο που παρήγαγαν και πως η αμοιβή αυτή αρκεί για να καλύψει τις βασικές τους ανάγκες, ωθεί τους υπαλλήλους μιας επιχείρησης στη

μακροχρόνια δέσμευσή τους σ' αυτή, εξασφαλίζοντας παράλληλα στην επιχείρηση μειωμένο κόστος για τη στελέχωση της με νέο προσωπικό (Pooh, 2012).

Με τον ίδιο τρόπο λειτουργεί και η δίκαιη εκτέλεση των διαδικασιών της επιχείρησης που αναφέρονται στις αποφάσεις της Διοίκησης της επιχείρησης σχετικά με τις πολιτικές αμοιβών που θα υιοθετήσει η επιχείρηση (Procedural justice). Σύμφωνα με αυτή τη μορφή δίκαιης αντιμετώπισης των εργαζομένων, η επιχείρηση θα πρέπει να λαμβάνει υπ' όψιν την οπτική των εργαζομένων κατά την εφαρμογή των συστημάτων αμοιβών. Επίσης, θα πρέπει να καταστέλλονται οποιεσδήποτε προκαταλήψεις και στερεότυπα ενάντια σε εργαζόμενους με βάση τα ατομικά τους χαρακτηριστικά. Παράλληλα, οι αποφάσεις της επιχείρησης, οι οποίες θα χαρακτηρίζονται από τη δίκαιη αντιμετώπιση των εργαζομένων, θα πρέπει να ανακοινώνονται εγκαίρως σε αυτούς, με συνεπακόλουθη την αιτιολόγηση για τις αποφάσεις αυτές (Kuvaas, Buch, & Dysvik, 2017).

Αναμφισβήτητα, η αμοιβή των εργαζομένων θεωρείται δίκαιη όταν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι αισθάνονται πως είναι δίκαιη, σύμφωνα και με τη σχετική ρήση του Eliot Jacques το 1960 (Armstrong & Stephens, 2005). Αυτό συμβαίνει όταν η Διοίκηση Αμοιβών μιας επιχείρησης ακολουθεί τα πρότυπα αμοιβών, όπως ορίζονται για κάθε εργασιακό κλάδο και εργασιακή θέση και αντιστοιχεί τον εργαζόμενο σε συγκεκριμένο επίπεδο αμοιβής με βάση αυτούς τους κανόνες, γνωστοποιώντας την αντιστοιχία αυτή στους υπαλλήλους και αποφεύγοντας οποιεσδήποτε ανισοροπίες αμοιβών μεταξύ των εργαζομένων στην ίδια εργασιακή κατάσταση.

Ακολούθως, η αποτελεσματική Διοίκηση Αμοιβών αναμένεται να αμείβει τους εργαζόμενους ισότιμα αλλά και με σταθερότητα, αποφεύγοντας αλλαγές στην αμοιβή των εργαζομένων χωρίς να υπάρχει συγκεκριμένος λόγος. Εξίσου σημαντική στη διαδικασία αυτή είναι και η διαφάνεια των αμοιβών, η οποία εξασφαλίζει τη δίκαιη ανταμοιβή και την αποφυγή μεροληπτικών διαδικασιών.

#### ***Το Σύστημα Αμοιβών στις επιχειρήσεις***

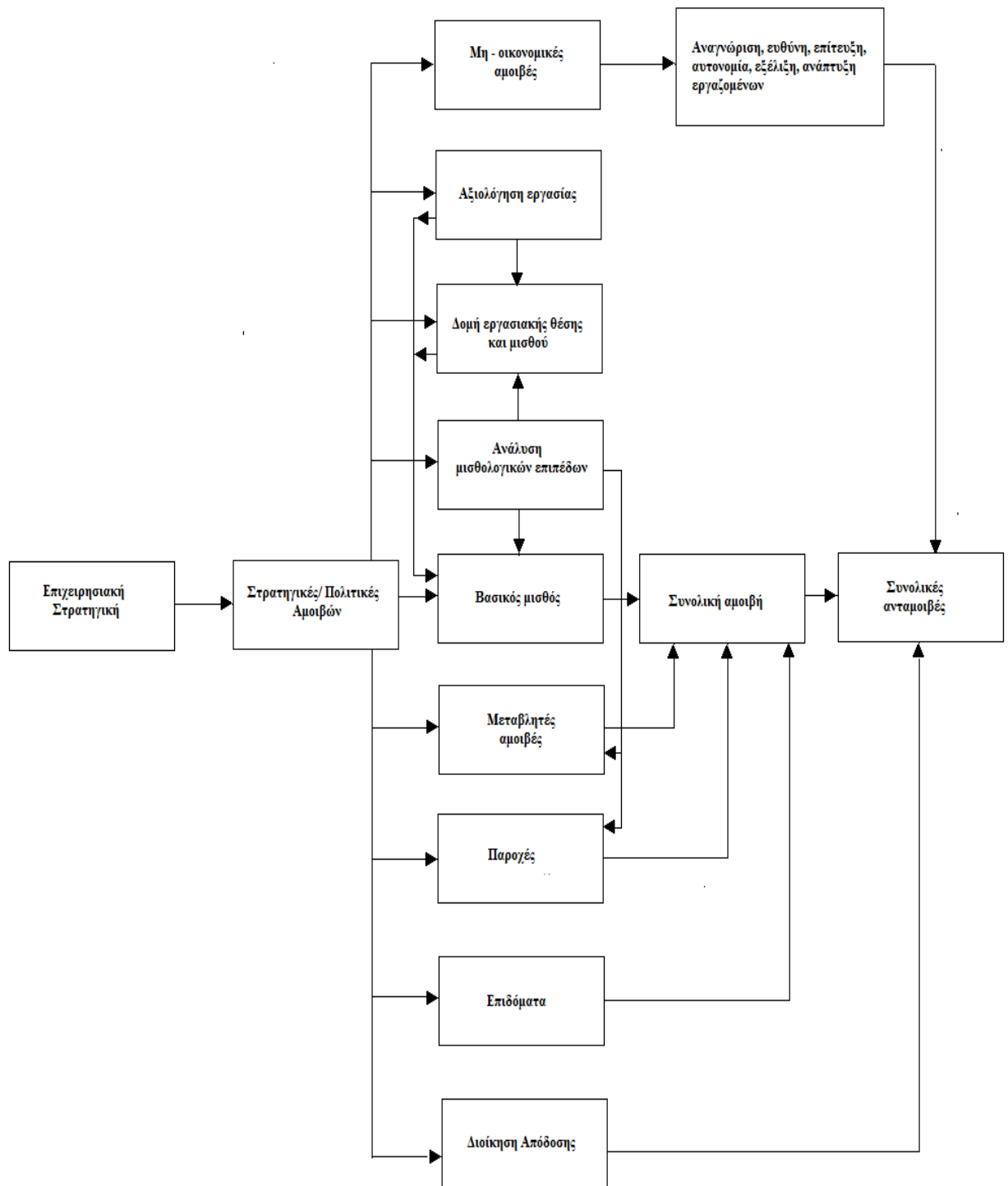
Η επίτευξη των ανωτέρω στόχων και οι διαδικασίες και προϋποθέσεις που απαιτούνται για την επιτυχημένη εκτέλεση της λειτουργίας της Διοίκησης Αμοιβών μιας επιχείρησης ενσωματώνονται συνήθως σε ένα ενιαίο σύστημα, το Σύστημα Αμοιβών της επιχείρησης. Το σύστημα αυτό αποσκοπεί στην εναρμόνιση των

διαδικασιών του με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης και αποτελείται από (Armstrong & Murlis, 2007):

- Στρατηγική Αμοιβών  
Η Στρατηγική Αμοιβών αναφέρεται στη μακροπρόθεσμη οριοθέτηση των πολιτικών, πρακτικών, διεργασιών και διαδικασιών που σχετίζονται με τις αμοιβές σε μια επιχείρηση, με συντεταγμένο πάντα προσανατολισμό στην επίτευξη των στρατηγικών της στόχων.
- Πολιτικές Αμοιβών  
Οι Πολιτικές Αμοιβών μιας επιχείρησης θέτουν ουσιαστικά τις κατευθυντήριες γραμμές για τα επίπεδα πληρωμών για το σύνολο των εργαζομένων.
- Πρακτικές Αμοιβών  
Οι Πρακτικές Αμοιβών περιλαμβάνουν τη δομή των πληρωμών, τις τεχνικές αξιολόγησης των αμοιβών και άλλους παράγοντες, προκειμένου να ευθυγραμμιστούν με τις Στρατηγικές και τις Πολιτικές Αμοιβών της επιχείρησης.
- Διεργασίες Αμοιβών  
Οι Διεργασίες των Αμοιβών αφορούν την εφαρμογή των Πολιτικών και Πρακτικών Αμοιβών στην επιχείρηση και στον έλεγχο της αποτελεσματικότητάς τους.
- Διαδικασίες Αμοιβών  
Οι Διαδικασίες Αμοιβών αναφέρονται στις δράσεις εκείνες που υλοποιούνται προκειμένου να διατηρηθεί η αποτελεσματική λειτουργία του Συστήματος Αμοιβών.

Τα συστήματα Αμοιβών μιας επιχείρησης, ωστόσο, δεν περιλαμβάνουν αποκλειστικά μόνο τα ανωτέρω στοιχεία, αλλά ενσωματώνουν στη λειτουργία τους διάφορα χαρακτηριστικά, τα οποία είτε εμπεριέχονται στις στρατηγικές, πολιτικές, πρακτικές, διεργασίες και διαδικασίες αμοιβών είτε προκαλούνται λόγω των σχέσεων μεταξύ των στοιχείων αυτών. Τα Συστήματα Αμοιβών περιλαμβάνουν τόσο την στρατηγική

της επιχείρησης, τη στρατηγική και τις πολιτικές αμοιβών, τις διάφορες ανταμοιβές των εργαζομένων, την Διοίκηση Απόδοσης και άλλα σχετικά χαρακτηριστικά, καθώς και οι μεταξύ τους σχέσεις, στοιχεία τα οποία αποτυπώνονται σχηματικά στο Γράφημα 2.9 (Armstrong & Stephens, 2005)



Γράφημα 2.9. Χαρακτηριστικά και σχέσεις Συστήματος Αμοιβών (Πηγή: Armstrong & Stephens, 2005) (Προσαρμοσμένο και μεταφρασμένο στα ελληνικά)

### *Το περιβάλλον της Διοίκησης Αμοιβών*

Το Σύστημα Αμοιβών που περιγράφεται στο Γράφημα 2.9 περιλαμβάνει μια σειρά στοιχείων και χαρακτηριστικών που αλληλεπιδρούν μεταξύ τους, παράγοντας διαφορετικά αποτελέσματα για κάθε επιχείρηση. Τα συστήματα αμοιβών επηρεάζονται ακόμα από διάφορους παράγοντες που βρίσκονται στο εσωτερικό (εταιρικό) ή στο εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων, καθώς οι σχετικές πολιτικές δεν μπορούν να σχεδιαστούν ή να εφαρμοστούν χωρίς να λάβουν υπ' όψιν τα παρακείμενα στοιχεία του περιβάλλοντος στο οποίο εκτελούνται.

Έτσι, το εσωτερικό (εταιρικό) περιβάλλον μιας επιχείρησης επιδρά στη λειτουργία της Διοίκησης Αμοιβών μέσω των στρατηγικών στόχων της και της εταιρικής της κουλτούρας (Kerr & Slocum 2005). Οι αρχές και οι αξίες μιας επιχείρησης δρομολογούν προς την επιθυμητή κατεύθυνση τις ενέργειες των εργαζομένων, επηρεάζοντας παράλληλα τις πολιτικές και πρακτικές της επιχείρησης και επιδρώντας στη στρατηγική αμοιβών που εφαρμόζεται σε αυτή.

Ένας άλλος παράγοντας του εσωτερικού περιβάλλοντος που επιδρά σημαντικά στο σύστημα αμοιβών είναι ο ίδιος ο τύπος της επιχείρησης. Το σύστημα αμοιβών, δηλαδή, διαφοροποιείται στις κερδοσκοπικές και μη κερδοσκοπικές επιχειρήσεις, στους κρατικούς οργανισμούς, στους εκπαιδευτικούς φορείς και στις βιομηχανίες. Ο τύπος της επιχείρησης επηρεάζει τη στρατηγική αμοιβών, καθώς βάσει αυτού παρατηρούνται διαφορές τόσο στις αρχές και αξίες της επιχείρησης, όσο και στο προσωπικό που απασχολείται στον κάθε τύπο επιχείρησης (Hsieh & Chen, 2011).

Άλλωστε, οι ίδιοι οι εργαζόμενοι αποτελούν ένα στοιχείο το οποίο έχει άμεση επίδραση στον καθορισμό του συστήματος αμοιβών μιας επιχείρησης. Το ανθρώπινο κεφάλαιο μιας επιχείρησης δημιουργεί ουσιαστικά το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις επιχειρήσεις, μέσω των αναβαθμισμένων δεξιοτήτων και ικανοτήτων που διαθέτουν, αλλά και μέσω της οργανωσιακής τους συμπεριφοράς. Έτσι, το σύστημα αμοιβών μιας επιχείρησης προσαρμόζεται στο ανθρώπινο δυναμικό που διαθέτει, αξιολογώντας τις εκροές και τα αποτελέσματα που αυτό παράγει (Güngör, 2011).

Από την άλλη, διάφορα στοιχεία του εξωτερικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων μπορούν να επιφέρουν αλλαγές στη διαχείριση αμοιβών μιας επιχείρησης. Η παγκοσμιοποίηση, για παράδειγμα, αποτελεί έναν παράγοντα ο οποίος επιδρά στα συστήματα αμοιβών, μέσω της διεθνοποίησης των επιχειρήσεων, αλλά και του

εργατικού δυναμικού. Καθώς η παγκοσμιοποίηση ορίζεται από το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο ως «...η αυξανόμενη οικονομική αλληλεξάρτηση χωρών παγκοσμίως μέσω του αυξανόμενου όγκου και της ποικιλίας διασυνοριακών συναλλαγών αγαθών και υπηρεσιών, των ελεύθερων διεθνών ροών κεφαλαίων και της γρήγορης και ευρείας διάδοσης της τεχνολογίας» (Armstrong & Stephens, 2005, σ.428), καθίσταται σαφές πως οι επιχειρήσεις παγκοσμίως κατά βάση επηρεάζονται από τις νέες συνθήκες που επιτάσσει η διεθνής πια ισορροπία.

Άλλωστε, πέραν των διαφοροποιήσεων των συστημάτων αμοιβών που εφορμούν από τις νέες προκλήσεις που ανακύπτουν από την παγκοσμιοποίηση, παρόμοιες διαφοροποιήσεις προκαλούνται από τις τάσεις απασχόλησης που παρατηρούνται τόσο σε κρατικό όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο. Η υψηλή ζήτηση και η παράλληλη χαμηλή προσφορά εργαζομένων σε συγκεκριμένους κλάδους για παράδειγμα διαμορφώνει αναλόγως τα συστήματα αμοιβών, συμπιέζοντας προς τα πάνω τις αμοιβές εργαζομένων με υψηλά προσόντα και δη, στους περιζήτητους κλάδους (Thunnissen, Boselie, & Fruytier, 2013).

Οι δημογραφικές, επίσης, τάσεις αποτελούν εξωτερικό παράγοντα που επιδρά στη Διοίκηση Αμοιβών των επιχειρήσεων. Ο χαμηλός ρυθμός γεννητικότητας στις αναπτυγμένες χώρες σε συνδυασμό με την αυξανόμενη μακροζωία και τα φθίνοντα ποσοστά θνησιμότητας, αλλά και τα προγράμματα πρόωρης συνταξιοδότησης που εφαρμόστηκαν σε πολλά αναπτυγμένα κράτη τις προηγούμενες δεκαετίες, έχουν μειώσει σημαντικά τους διαθέσιμους εργαζόμενους. Η μείωση αυτή στη διαθεσιμότητα των εργαζομένων προκαλεί διαφοροποιήσεις στη Διοίκηση Αμοιβών, αυξάνοντας τους μισθούς και τις υπόλοιπες ανταμοιβές για τους εργαζόμενους (Dencker, Joshi, & Martocchio, 2007).

Ακόμα, οι επιχειρήσεις προσαρμόζουν το σύστημα αμοιβών τους ανάλογα με το κράτος στο οποίο δραστηριοποιούνται (Chiang & Birtch, 2012). Πέραν της σχετικής νομοθεσίας, που αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για τα συστήματα αμοιβών των επιχειρήσεων, μέσω του προσδιορισμού των κατώτατων μισθών των εργαζομένων και των συλλογικών συμβάσεων για διάφορα επαγγέλματα, διαπιστώνεται επίσης και η επίδραση της κουλτούρας ενός κράτους στις αρχές και αξίες των εργαζομένων, με συνεπακόλουθη προσαρμογή των συστημάτων διοίκησης στην κουλτούρα αυτή. Έτσι, η εις βάθος κατανόηση του πλαισίου που διέπει την φιλοσοφία του κράτους



στον τομέα αυτό αποτελεί ζωτικής σημασίας παράγοντα για την αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων.

Οι παράγοντες, λοιπόν, του περιβάλλοντος που επηρεάζουν τα συστήματα των αμοιβών είναι ποικίλοι και εντοπίζονται σε διάφορα επίπεδα. Εκτός από τους ανωτέρω παράγοντες, επίδραση στα συστήματα αμοιβών μπορούν να έχουν και άλλοι παράγοντες, όπως η εξέλιξη των νέων τεχνολογιών, η νομοθεσία του κάθε κράτους, τα μισθολογικά επίπεδα στην αγορά, το κράτος και οι συνδικαλιστικές οργανώσεις, κ.ά. Έτσι, η Διοίκηση Αμοιβών καθίσταται μια δύσκολη λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, καθώς προσπαθεί να εναρμονίσει και να εξισορροπήσει τις ανταμοιβές με τις υπόλοιπες πτυχές μιας εργασίας με αποτελεσματικότητα.

### ***Τα είδη αμοιβών σε μια επιχείρηση***

Από τα παραπάνω, κατέστη σαφές πως οι ανταμοιβές των εργαζομένων για την εργασία που παράγουν είναι σημαντικές για τους ίδιους, καθώς προσδιορίζουν την ικανοποίησή τους από την εργασία και τη δέσμευσή τους στην επιχείρηση όπου εργάζονται, ενώ παράλληλα καθορίζουν την αποδοτικότητά τους. Οι μορφές αυτές συμπεριφοράς των εργαζομένων, μάλιστα, διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στις εκροές της επιχείρησης. Για το λόγο αυτό, μια επιχείρηση θα πρέπει να υιοθετεί ένα σωστό και δίκαιο σύστημα αμοιβών, προκειμένου να ωθείται σε βέλτιστα αποτελέσματα.

Λαμβάνοντας υπ' όψιν τον ορισμό του Henderson, που προσδιορίζει την ανταμοιβή ως «...μια ευρεία έννοια που αντιπροσωπεύει οτιδήποτε θεωρεί ο εργαζόμενος ότι δύναται να του προσφέρει ο εργοδότης του, για τη συνεισφορά του σε μια εργασία» (2003, σ.390), διαπιστώνει κανείς πως η διαμόρφωση, από πλευράς της επιχείρησης, ενός συστήματος αμοιβών είναι μια δύσκολη υπόθεση, καθώς θα πρέπει να λαμβάνει υπ' όψιν μια πληθώρα παραγόντων, οι οποίοι θα αφορούν τόσο τους εργαζόμενους, όσο και τις υπόλοιπες λειτουργίες της ίδιας της επιχείρησης. Έτσι, οι ανταμοιβές των εργαζομένων υπόκεινται σε μια βασική ταξινόμηση, η οποία διαχωρίζει τις ανταμοιβές σε εξωτερικές και εσωτερικές, ενώ διαχωρίζει τις εξωτερικές ανταμοιβές σε οικονομικές και μη οικονομικές (Yousaf et al., 2014).

### ***Εξωτερικές ανταμοιβές***

Οι εξωτερικές ανταμοιβές παρέχονται στους εργαζόμενους ως αντίτιμο για την επίδρασή τους στο έργο της επιχείρησης. Πρόκειται ουσιαστικά για την ανταμοιβή

που λαμβάνουν για την ολοκλήρωση των καθηκόντων τους ή για την παραγωγικότητά τους και μπορεί να είναι τόσο οικονομικές όσο και μη οικονομικές (Rebitzer & Taylor, 2011). Ανάμεσα στις εξωτερικές ανταμοιβές συγκαταλέγεται ο μισθός, η ασφάλεια για την απασχόληση, συνταξιοδοτικά προγράμματα και άλλες πρόσθετες παροχές (Νταλιάρης, 2015).

Οι οικονομικές αμοιβές, ως μέρος των εξωτερικών ανταμοιβών, αναφέρονται τόσο στις αμοιβές που παρέχονται σε χρήμα (άμεσες αμοιβές), όσο και σε αυτές που παρέχονται σε είδος, δηλαδή τόσο σε υλικά αγαθά, όσο και σε υπηρεσίες (έμμεσες αμοιβές). Οι οικονομικές αμοιβές που προέρχονται από την επιχείρηση και σχετίζονται τόσο με το εργασιακό περιβάλλον και τις εργασιακές συνθήκες του εργαζόμενου, όσο και με το περιεχόμενο της εργασίας του, ταξινομούνται σε τρεις κατηγορίες, τις σταθερές οικονομικές αμοιβές, τις μεταβλητές αμοιβές ή κίνητρα και τις λοιπές οικονομικές παροχές (Montana & Charnov, 2001).

Οι σταθερές οικονομικές αμοιβές είναι οι αμοιβές που συνήθως παρέχονται από τις επιχειρήσεις και αναφέρονται στις βασικές αποδοχές των εργαζομένων έναντι της εργασίας που παρέχουν για συγκεκριμένο χρόνο, όπως για παράδειγμα ο μηνιαίος μισθός ή το ημερομίσθιο. Οι Montana & Charnov (2001) διακρίνουν τις σταθερές οικονομικές αμοιβές σε τρεις επιμέρους κατηγορίες:

- ✓ Σταθερές οικονομικές αμοιβές με βάση τα τυπικά προσόντα του εργαζόμενου, όπου ο μισθός διαμορφώνεται με βάση το επίπεδο εκπαίδευσης και τα χρόνια προϋπηρεσίας του εργαζόμενου, σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία.
- ✓ Σταθερές οικονομικές αμοιβές με βάση το είδος της θέσης του εργαζόμενου, όπου ο εργαζόμενος αμείβεται με βάση τα εργασιακά του καθήκοντα και την ευθύνη της θέσης που κατέχει.
- ✓ Σταθερές οικονομικές αμοιβές με βάση τις ικανότητες και τα προσόντα του εργαζόμενου, όπου τα τυπικά προσόντα ενός εργαζόμενου διακρίνονται από τα ουσιαστικά προσόντα του. Έτσι, ο εργαζόμενος αμείβεται με βάση τις επάρκειες που διαθέτει.

Από την άλλη, οι μεταβλητές αμοιβές συνιστούν τις οικονομικές ανταμοιβές των υπαλλήλων μιας επιχείρησης που τροποποιούνται σύμφωνα με την απόδοσή τους. Οι επιχειρήσεις κάνουν χρήση των μεταβλητών οικονομικών αμοιβών, εναλλακτικά επονομαζόμενες ως κίνητρα, προκειμένου να επιβραβεύσουν τους εργαζόμενους για

τη συμβολή τους στα οργανωσιακά αποτελέσματα. Ανάμεσα στις μεταβλητές οικονομικές αμοιβές, οι οποίες μπορεί να παρέχονται ατομικά, σε κάθε εργαζόμενο ή ομαδικά, σε μια συγκεκριμένη ομάδα εργασίας, περιλαμβάνονται τα bonus, οι προμήθειες, τα επιδόματα αξίας και η συμμετοχή στα κέρδη.

Τέλος, οι λοιπές παροχές ως μέρος των σταθερών οικονομικών αμοιβών αναφέρονται είτε σε υποχρεωτικές είτε σε προαιρετικές αμοιβές που δίδονται από την επιχείρηση επιπλέον των άλλων αμοιβών. Στην κατηγορία αυτή συνήθως εμπίπτουν τα επιδόματα που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι για διάφορους λόγους, όπως για παράδειγμα το επίδομα παιδιού.

Οι οικονομικές αμοιβές σε είδος, δηλαδή οι έμμεσες αμοιβές, αναφέρονται σε εκείνες τις παροχές που απολαμβάνει ο εργαζόμενος σε μια εργασία και δεν αποδίδονται με την χορήγηση μισθού ή είδους. Στις έμμεσες αμοιβές περιλαμβάνονται πρόσθετες παροχές, όπως τα προγράμματα προστασίας (ιατροφαρμακευτική περίθαλψη, ασφάλεια ζωής, προγράμματα υγείας κ.ά.), η αμοιβή για μη παραχθείσα εργασία (αργίες, ετήσια, αναρρωτική ή εκπαιδευτική άδεια, μειωμένο ωράριο εργασίας, επιδόματα εορτών κ.ά.) και άλλες παροχές (παροχές εκπαίδευσης και κατάρτισης, παιδικοί σταθμοί, κινητό τηλέφωνο ή μέσο μετακίνησης, συμβουλευτική, σίτιση κ.ά.) (Fisher, Schoenfeldt, & Shaw, 1996).

Οι μη οικονομικές εξωτερικές ανταμοιβές προσδιορίζονται ως ανταμοιβές οι οποίες λαμβάνουν οι εργαζόμενοι στο χώρο της εργασίας τους, ως αποτέλεσμα κυρίως των επιδόσεών του, αλλά δεν εκφράζονται με όρους χρήματος ή είδους, αλλά μάλλον αφορούν άλλου είδους ανταμοιβή, όπως για παράδειγμα η εξασφάλιση της εργασίας και η εξέλιξη σταδιοδρομίας. Ανάμεσα στις μη οικονομικές ανταμοιβές εμπεριέχονται επίσης ο τίτλος της θέσης εργασίας ή ακόμα και ένα καλό γραφείο.

#### Εσωτερικές ανταμοιβές

Οι εσωτερικές ανταμοιβές προσδιορίζονται ως ένα στοιχείο που προκαλεί μια θετική ψυχολογική κατάσταση στο άτομο, κατά την οποία διαπνέεται από διάφορα συναισθήματα, μεταξύ των οποίων ο ενθουσιασμός, η ενέργεια και το πάθος. Οι εσωτερικές ανταμοιβές σχετίζονται κυρίως με το εργασιακό πλαίσιο ενός ατόμου και εφορμούν κυρίως από θετικές εμπειρίες του ατόμου από την εργασιακή του θέση. Οι εμπειρίες αυτές, καθώς και τα συναισθήματα που προκαλούν αξιολογούνται από το άτομο ως σημαντικές στο αξιακό του σύστημα και αποτελούν ερέθισμα για την

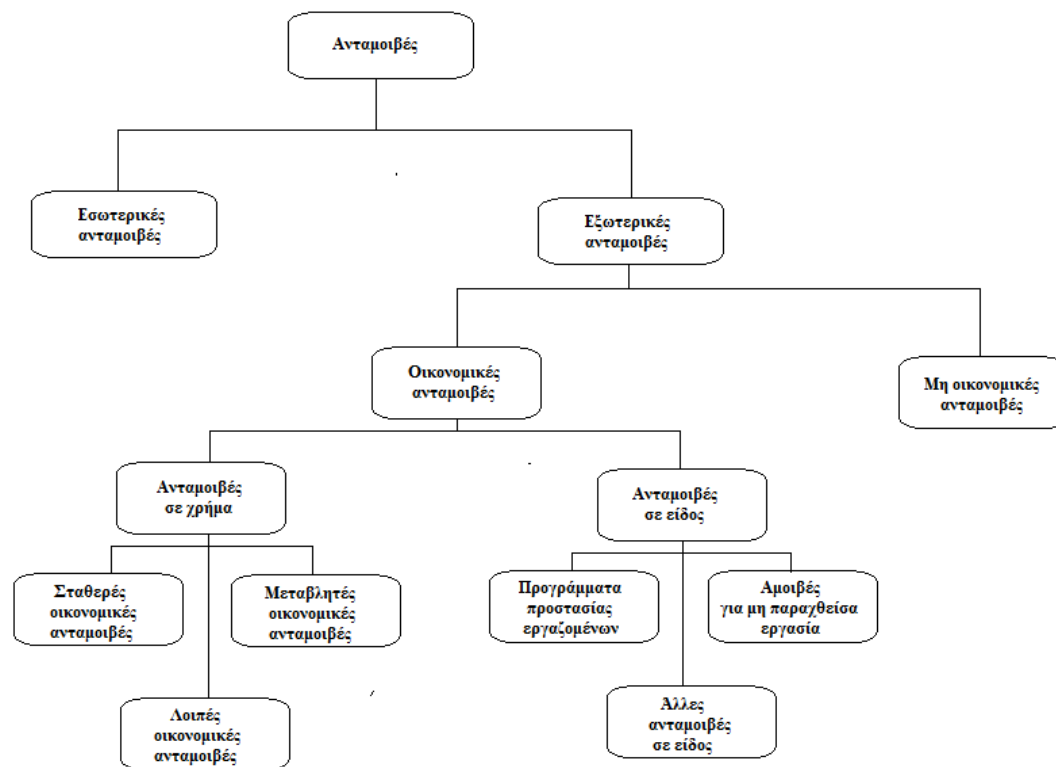
ενεργοποίηση και ενίσχυση των προσπαθειών των εργαζομένων, μετατρέποντας την εργασία σε μια θετική κατάσταση για την οποία αξίζει κάποιος να προσπαθεί (Thomas, 2009).

Οι εσωτερικές ανταμοιβές, λοιπόν, δεν είναι υλικές ανταμοιβές, αλλά μάλλον αναφέρονται σε επίκτητες ανταμοιβές, οι οποίες σχηματίζονται στο άτομο μέσω του εργασιακού του περιβάλλοντος και των επιρροών που δέχεται από αυτό. Συνήθως, οι εσωτερικές ανταμοιβές σχετίζονται με τη δέσμευση (Macey & Schneider, 2008) και την επίτευξη (Özutku, 2012). Οι εσωτερικές ανταμοιβές, ωστόσο, δεν έχουν θετική επίδραση μόνο στο άτομο, αλλά συνεπακόλουθα παρουσιάζουν οφέλη στην ίδια την επιχείρηση, όπως αφοσίωση σε αυτή και μειωμένη πρόθεση παραίτησης (Nazir et al., 2016), αλλά και γενικότερα οφέλη στις επιδόσεις της επιχείρησης (Latif et al., 2013).

Στη σχετική βιβλιογραφία εντοπίζονται τέσσερα είδη εσωτερικών ανταμοιβών (Tymon, Stumpf & Doh, 2010).

- Ανταμοιβές από το νόημα και το ενδιαφέρον της εργασίας
- Ανταμοιβές από τις επαγγελματικές ικανότητες και τα επιτεύγματα στην εργασία
- Ανταμοιβές από το δικαίωμα της επιλογής στην εργασία και από την ποικιλία καθηκόντων
- Ανταμοιβές από την ανάπτυξη και την πρόοδο στην εργασία και την αναγνώριση που παρέχεται στο πλαίσιο αυτής.

Η Ευροτύρη – Κουφίδου (2010) εντάσσει στις εσωτερικές ανταμοιβές και τις ανταμοιβές που προέρχονται από τις καλές σχέσεις με τους συναδέλφους. Οι σχέσεις που αναπτύσσονται στο εργασιακό περιβάλλον των επιχειρήσεων και η σημασία τους στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων θα μελετηθούν εκτενώς σε επόμενη ενότητα της παρούσας διατριβής. Στο Γράφημα 2.10 αποδίδονται σχηματικά η ταξινόμηση των αμοιβών σε μια επιχείρηση.



Γράφημα 2.10. Είδη των αμοιβών σε μια επιχείρηση (Ιδία επεξεργασία)

#### 2.4.5. Λειτουργίες σχετικά με τις Εργασιακές Σχέσεις του ανθρώπινου δυναμικού

Οι εργασιακές σχέσεις (employment relations) αναφέρονται σε όλες εκείνες τις σχέσεις εργασίας, επίσημες ή μη, που διέπουν τους εργαζόμενους με τους εργοδότες τους ή τα στελέχη διοίκησης με τα οποία συνεργάζονται οι εργαζόμενοι αντί των εργοδοτών. Στις ανωτέρω εργασιακές σχέσεις συμμετέχει επίσης το κράτος, μέσω των εκπροσώπων του, ως ρυθμιστής ή ως διαιτητής, καθιστώντας έτσι τις εργασιακές σχέσεις μια «τριγωνική» αλληλεξάρτηση. Σημαντικό στοιχείο των εργασιακών σχέσεων είναι η αναγκαστική ύπαρξη εξαρτημένης σχέσης εργασίας, καθώς δεδομένο χαρακτηριστικό της έννοιας είναι πως οι εργασιακές σχέσεις αναπτύσσονται μεταξύ μισθωτών και εργοδοτών.

Σύμφωνα με την Rose (2004), πολλοί ερευνητές των εργασιακών σχέσεων, μελετώντας την γενική ιδέα των εργασιακών σχέσεων, έδωσαν ιδιαίτερη έμφαση στη συλλογική φύση της έννοιας, υποστηρίζοντας πως «οι εργασιακές σχέσεις είναι το πλαίσιο μέσα στο οποίο εκτυλίσσονται πολύπλοκες αλληλεπιδράσεις μεταξύ των εργαζομένων, οι οποίοι μπορεί να είναι οργανωμένοι σε επαγγελματικές ενώσεις ή όχι,

και των εργοδοτών του, τόσο συλλογικά όσο και ατομικά» (Rose, 2004, σ.6). Σε μια άλλη επισκόπηση της έννοιας, το ενδιαφέρον εστιάζεται στην εργασία, ως βασικό παράγοντα των σχέσεων αυτών. Σύμφωνα με τον Edwards (2009, σ.2), οι εργασιακές σχέσεις προσδιορίζονται ως «...όλες οι μορφές οικονομικής δραστηριότητας κατά τις οποίες ο εργαζόμενος εκτελεί την εργασία του υπό την εξουσία ενός εργοδότη και αμείβεται με έναν μισθό για την εργασία που παράγει». Τέλος, σε μια γενικότερη επισκόπηση της έννοιας, οι Gospel & Palmer (1993, σ.3) ορίζουν την έννοια ως τις «οικονομικές, κοινωνικές και πολιτικές σχέσεις κατά τις οποίες οι εργαζόμενοι παράγουν χειρωνακτική και διανοητική εργασία λαμβάνοντας ως αντάλλαγμα ανταμοιβές, οι οποίες τους παραχωρούνται από τους εργοδότες τους».

Θα πρέπει να επισημανθεί πως στη βιβλιογραφία, ο όρος εργασιακές σχέσεις εντοπίζεται εναλλακτικά και ως βιομηχανικές σχέσεις (industrial relations) (Kochan, Katz, & McKersie, 2018). Ο όρος αυτός, που χρησιμοποιείται κυρίως στα αγγλοσαξονικά συστήματα, δεν αναφέρεται στις σχέσεις μεταξύ των βιομηχανιών, αλλά τις εργασιακές σχέσεις όπως προσδιορίζονται από την γενικότερη έννοια.

Η μελέτη των εργασιακών σχέσεων στη βιβλιογραφία καταμαρτυρεί πως αποτελεί μια περίπλοκη έννοια, η οποία συναρτάται παράλληλα από διάφορες πτυχές. Αφενός, ως εργασιακές σχέσεις μελετώνται οι νομικές πτυχές της έννοιας, όπως αυτές καθορίζονται από την εργατική νομοθεσία του κάθε κράτους και περιλαμβάνουν τις συμβάσεις εργασίας, τις διαδικασίες πρόσληψης, τις συλλογικές διαπραγματεύσεις (Cooney, Gahan, & Mitchell, 2011). Αφετέρου, οι εργασιακές σχέσεις μελετώνται ως το πλαίσιο στο οποίο λαμβάνει χώρα η αλληλεπίδραση των εργαζομένων με τους εργοδότες και αναδεικνύονται οι συνθήκες εργασίας και παράλληλα η συμπεριφορά των εργαζομένων σχετικά με την επιχείρηση στην οποία εργάζονται και πάντα ως προς τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης αυτής (Talukdar, 2013).

#### ***Χαρακτηριστικά των εργασιακών σχέσεων***

Οι εργασιακές σχέσεις, λοιπόν, είναι ένα θέμα που έχει απασχολήσει πολύ την επιστημονική κοινότητα, κυρίως για τη συμβολή της στα οργανωσιακά αποτελέσματα των επιχειρήσεων, αλλά και για την εξασφάλιση της ευημερίας των εργαζομένων, αλλά και των κοινωνιών και του κράτους εν γένει. Η συγκεκριμένη έννοια διέπεται από χαρακτηριστικά, τα οποία επιδρούν σημαντικά στους ανωτέρω παράγοντες και διαμορφώνουν το επιχειρηματικό πεδίο με τέτοιον τρόπο, ώστε ο χειρισμός των

ζητημάτων των εργασιακών σχέσεων από τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων μιας επιχείρησης να κρίνεται απαραίτητος. Τα χαρακτηριστικά, λοιπόν, αυτά είναι τα εξής (Blyton & Turnbull, 1998):

- ✚ *Οι εργασιακές σχέσεις ως σχέσεις σύγκρουσης των ενδιαφερόντων και συμφερόντων των εργαζομένων και των εργοδοτών:* Οι εργαζόμενοι σε μια επιχείρηση ενδιαφέρονται κυρίως για την κάλυψη των αναγκών τους (μισθός, εξασφάλιση εργασίας, παροχές, κτλ), ενώ οι εργοδότες ενδιαφέρονται για την απόδοση και την παραγωγικότητα των εργαζομένων, με απώτερο σκοπό την επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης.
- ✚ *Οι εργασιακές σχέσεις ως σχέσεις εξουσίας:* Πολλές φορές οι εργασιακές σχέσεις καθίστανται σχέσεις εξουσίας, καθώς ο εργοδότης ουσιαστικά διαθέτει την εξουσία να επιβάλλει κανόνες και όρους, τους οποίους οι εργαζόμενοι είναι υποχρεωμένοι να ακολουθήσουν.
- ✚ *Οι εργασιακές σχέσεις ως σχέσεις δύναμης:* Οι εργασιακές σχέσεις ως σχέσεις δύναμης εκφράζονται μέσα από τη δύναμη που αποκτούν οι εργαζόμενοι από την οργάνωση τους σε συνδικαλιστικές ενώσεις και μέσα από τη δύναμη που διαθέτει ο εργοδότης για συμμόρφωση του εργαζομένου με τους κανόνες και τις διαδικασίες της επιχείρησης.
- ✚ *Οι εργασιακές σχέσεις ως μια «ανοιχτή» διαδικασία:* Οι εργασιακές σχέσεις είναι μια δυναμική διαδικασία, η οποία μπορεί να αλλάξει συνεχώς, μέσω της δυνατότητας του εργοδότη για αναπροσαρμογή των καθηκόντων και του περιεχομένου της εργασίας
- ✚ *Οι εργασιακές σχέσεις ως ατομική υπόθεση του εργαζομένου:* Οι εργασιακές σχέσεις σε μια επιχείρηση αναφέρονται επίσης στη διαχείριση διαφόρων ατομικών ζητημάτων των εργαζομένων που σχετίζονται με το πεδίο της εργασίας τους, όπως οι συμβάσεις εργασίας, πειθαρχικά ζητήματα, παράπονα και διακρίσεις.

#### ***Οι Εργασιακές Σχέσεις ως μέσο για την επίλυση των εργασιακών συγκρούσεων***

Οι εργασιακές συγκρούσεις, λοιπόν, είναι ένα κοινό χαρακτηριστικό των εργασιακών σχέσεων, καθώς όπως ορίζει ο Λύτρας (1992, σ.219), «*οι συγκρούσεις είναι φυσική απόρροια της αδυναμίας του εργαζόμενου να προβάλλει σαν άτομο τις διεκδικήσεις του απέναντι στην εργοδοσία και στη Διοίκηση με πιθανότητες επιτυχίας και, τη συνεπακόλουθη ανάγκη ένταξής του σε «επαγγελματικές ενώσεις», μέσω των οποίων*

*οποιαδήποτε διεκδίκηση αποκτά μαζικό χαρακτήρα». Βάσει του παραπάνω ορισμού, αξίζει κανείς να σταθεί σε δύο σημεία για τη διασαφήνιση της έννοιας των εργασιακών συγκρούσεων. Πρώτον, ο συγκεκριμένος ορισμός αναδεικνύει ως αιτία των εργασιακών συγκρούσεων την υποδεέστερη θέση του εργαζομένου σε σχέση με τον εργοδότη. Δεύτερον, επισημαίνει την ένταξη των εργαζομένων σε επαγγελματικές ενώσεις, όπως σωματεία, συνδικαλιστικά όργανα και άλλους αντίστοιχους φορείς, ως μέσο για την επίλυση των συγκρούσεων αυτών.*

Έτσι, λοιπόν, οι εργαζόμενοι, προκειμένου να διεκδικήσουν τα δικαιώματά τους εντάσσονται σε ενώσεις εργαζομένων, γνωστές ως συνδικαλιστικές οργανώσεις. Ο όρος συνδικαλιστικές οργανώσεις αναφέρεται στις *«...ενώσεις των εργαζομένων που λειτουργούν μέσα στο πλαίσιο της σύγχρονης οικονομικής δραστηριότητας, οι οποίες συνιστώνται με σκοπό την ομαδική διεκδίκηση αιτημάτων, τα οποία οι εργαζόμενοι προβάλλουν έναντι της εργοδοσίας κατά κλάδους ή σύνολα»* (Φαναριώτης, 2004, σ.321).

Οι συνδικαλιστικές ενώσεις διακρίνονται σε πρωτοβάθμιες, δευτεροβάθμιες και τριτοβάθμιες. Οι πρωτοβάθμιες ενώσεις λειτουργούν κυρίως τοπικά και περιλαμβάνουν τα κλαδικά σωματεία (εκπροσώπηση ενός συγκεκριμένου επαγγελματικού κλάδου), τα επιχειρησιακά σωματεία (συμμετοχή όλων των υπαλλήλων μιας επιχείρησης, ανεξαρτήτως κλάδου ή επαγγελματικής κατηγορίας) και τις ενώσεις προσώπων (όπου δεν υπάρχει σωματείο). Οι δευτεροβάθμιες ενώσεις περιλαμβάνουν τις ομοσπονδίες (ενώσεις δύο ή περισσότερων σωματείων όμοιων ή με συνάφεια επαγγελματικών κλάδων σε πανελλαδικό επίπεδο) και τα εργατικά κέντρα (ενώσεις δύο ή περισσότερων σωματείων και τοπικών παραρτημάτων των σωματείων αυτών). Τέλος, στο τριτοβάθμιο επίπεδο περιλαμβάνονται οι ενώσεις των ομοσπονδιακών κέντρων (για παράδειγμα ΓΣΕΕ και ΑΔΕΔΥ) (Κίτρου, 2012).

Βασικός σκοπός των συνδικαλιστικών οργανώσεων, λοιπόν, είναι η διασφάλιση και η προώθηση των συμφερόντων των εργαζομένων σε επίπεδο εργατικών, κοινωνικών και οικονομικών διεκδικήσεων. Ωστόσο, τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μια πτωτική τάση στις εγγραφές των μελών σε συνδικαλιστικές οργανώσεις (Hyman, 2007). Κάποιοι θεωρητικοί αναδεικνύουν την τάση αυτή ως αποτέλεσμα της ανάγκης των συνδικαλιστικών οργανώσεων για ανανέωση και εκσυγχρονισμό (Hälker & Vellay, 2006), ενώ κάποιοι άλλοι εκτιμούν πως οι αλλαγές στην οργάνωση της



εργασίας στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς έχουν σχεδόν εξαλείψει τις ακραίες ιεραρχικές μορφές συμπεριφοράς και κατ' επέκταση, έχουν μειωθεί οι συγκρούσεις μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων (D'Art & Turner, 2008).

Έτσι, τα τελευταία χρόνια η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων των επιχειρήσεων αποτελούν ένα «υποκατάστατο» των συνδικαλιστικών οργανώσεων, καθώς αναλαμβάνουν να επιλύσουν τα ζητήματα που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι σε σχέση με τους εργοδότες τους, αλλά και το εργασιακό τους περιβάλλον. Οι σύγχρονες μέθοδοι οργάνωσης της εργασίας έχουν τροποποιήσει τα ενδιαφέροντα και τις προσδοκίες των εργαζομένων, καθώς εμπεριέχουν πρακτικές όπως η εμπλοκή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων και η ενδυνάμωση και ανάπτυξη των εργαζομένων, πρακτικές οι οποίες μειώνουν την ανισορροπία μεταξύ των σχέσεων εργοδοτών και εργαζομένων και οδηγούν σε καλύτερες εργασιακές συνθήκες (Machin & Wood, 2005).

Ανάμεσα στις πρακτικές που προωθούνται για την ανανέωση της οργάνωσης εργασίας των επιχειρήσεων συγκαταλέγεται και η συμμετοχή των εργαζομένων στην επιχείρηση (Employee voice). Η οργανωσιακή φωνή, όπως μεταφράζεται ο όρος στα ελληνικά (Κεχαγιάς, 2016), είναι μια καθιερωμένη πλέον έννοια στον τομέα των Εργασιακών Σχέσεων των επιχειρήσεων (Marchington, 2016). Η προώθηση της συμμετοχής των εργαζομένων στην επιχείρηση αρχικά πραγματοποιούνταν από τους συνδικαλιστικούς φορείς, ωστόσο, με την εφαρμογή των πολιτικών και πρακτικών της λειτουργίας των Εργασιακών Σχέσεων και, εν γένει, της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, η συμμετοχή των εργαζομένων στην επιχείρηση αποτελεί μέρος της λειτουργίας των επιχειρήσεων (Rees, Alfes & Gatenby, 2013).

Η οργανωσιακή φωνή, σε αντιδιαστολή με την οργανωσιακή σιωπή, ορίζεται ως «...η διακριτική ευχέρεια έκφρασης ιδεών, προτάσεων, προβληματισμών ή απόψεων σχετικά με ζητήματα που αφορούν την εργασία, με στόχο τη βελτίωση του οργανισμού...» (Morrison, 2011, σ.373). Διάφοροι σχετικοί ορισμοί αναδεικνύουν τη σημασία της εν λόγω έννοιας για τη βελτιστοποίηση των οργανωσιακών αποτελεσμάτων που προκύπτουν τόσο από τους εργαζόμενους ατομικά, μέσω της αύξησης της εργασιακής τους ικανοποίησης, της εργασιακής τους δέσμευσης και της αποδοτικότητάς τους (Latif & Arif, 2018), όσο και συλλογικά, μέσω της έκφρασης νέων ιδεών στο

σύγχρονο ανταγωνιστικό και συνεχώς εξελισσόμενο και αβέβαιο περιβάλλον της οικονομίας και της επιχειρηματικότητας (Grant, 2013).

Μέσω, λοιπόν, της οργανωσιακής φωνής, αλλά και άλλων σχετικών πρακτικών, η λειτουργία των Εργασιακών Σχέσεων των επιχειρήσεων που την υιοθετούν έχει βελτιώσει σημαντικά τις συνθήκες εργασίας των εργαζομένων, δημιουργώντας με αυτόν τον τρόπο ένα θετικό εργασιακό κλίμα για τους ίδιους, με θετικά αποτελέσματα τόσο σε ατομικό, όσο και σε επίπεδο οργανισμού. Σε γενικές γραμμές, οι Εργασιακές Σχέσεις συντελούν στην εξασφάλιση μια «εργασιακής ειρήνης», όπου αναδεικνύεται η συνεργασία και των τριών «Κοινωνικών Εταίρων» ή «Κοινωνικών Ανταγωνιστών», όπως ορίζονται από τον Λύτρα (1992), δηλαδή τους εργαζόμενους, τους εργοδότες και το κράτος, ιδιαίτερα σημαντικής για την επαγγελματική ευζωία των εργαζομένων (Kersley et al., 2005), αλλά και την επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης (Arrowsmith & Pulignano, 2013).

#### **2.4.6. Λειτουργίες σχετικά με τη Διοίκηση Υγιεινής και Ασφάλειας στην εργασία**

Μια ακόμα λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι η Διοίκηση Υγιεινής και Ασφάλειας. Παρόλο που κάποιες από τις λειτουργίες της ΔΑΠ λαμβάνουν μεγαλύτερη προσοχή στο ερευνητικό πεδίο της έννοιας, εντούτοις η υγιεινή και η ασφάλεια σε μια επιχείρηση αποτελούν βασικά θέματα, καθώς η εξασφάλισή τους είναι απαραίτητη για την προστασία της υγείας των εργαζομένων, είτε πρόκειται για τη σωματική υγεία, είτε για την ψυχική. Μέσω της λειτουργίας αυτής, λοιπόν, λαμβάνονται οι απαιτούμενες προφυλάξεις με βασικό στόχο την πρόληψη ασθενειών και ατυχημάτων, αλλά και την αποτροπή τους (Αναστασίου, 2011).

Η υγιεινή και η ασφάλεια στην εργασία συχνά αντιμετωπίζονται ως δευτερεύον ζήτημα και τα μέτρα πρόληψης και προώθησης της ασφάλειας πολλές φορές δεν τηρούνται από τις επιχειρήσεις. Ωστόσο, οι κίνδυνοι στον εργασιακό χώρο μπορεί να είναι πολλοί και ποικίλοι και να προέρχονται από φυσικούς παράγοντες (θόρυβος, φωτισμός, μικροκλίμα), από βιολογικούς παράγοντες (ποιότητα αέρα, καθαριότητα χώρου, έξοδοι κινδύνου, εξοπλισμός πρώτων βοηθειών), από εργονομικούς ή εγκάρσιους παράγοντες (μυοσκελετικές παθήσεις), από ψυχοκοινωνικούς παράγοντες (εργασιακό άγχος, σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης), από τα εργατικά ατυχήματα, από τη φύση της ίδιας της εργασίας και τα χαρακτηριστικά της (εργασία σε βάρδιες), κ.ά. (Παυλοπούλου, 2014).

Η υγιεινή και ασφάλεια στην εργασία είναι, λοιπόν, μια σημαντική παράμετρος για τη συνολική λειτουργία της επιχείρησης, καθώς η αμέλειά της μπορεί να προκαλέσει αρνητικά αποτελέσματα τόσο για τους εργαζόμενους καθαυτούς, όσο και για την ίδια την επιχείρηση. Συστήνεται, λοιπόν, από τους διεθνείς οργανισμούς η υιοθέτηση μιας κουλτούρας υγιεινής και ασφάλειας από τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς, η οποία ορίζεται ως «...το σύνολο των χαρακτηριστικών και των ιδιοτήτων των οργανισμών ή των ατόμων που καθορίζουν πως πρώτη προτεραιότητα για τη λειτουργία τους αποτελεί η εφαρμογή μέτρων ασφαλείας, τα οποία λαμβάνουν την απαραίτητη προσοχή που εγγυάται την εφαρμογή τους» (Καρακώστας, 2012, σ.27).

Για την εφαρμογή μιας κουλτούρας υγιεινής και ασφάλειας είναι απαραίτητη σε μια επιχείρηση η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, μέσω της αντίστοιχης λειτουργίας διοίκησης των σημαντικών αυτών ζητημάτων. Η Διοίκηση Υγιεινής και Ασφάλειας σε μια επιχείρηση καλύπτει ζητήματα όπως τη λειτουργία της επιχείρησης σύμφωνα με τους κανόνες και τη νομοθεσία που επιβάλλονται σε εθνικό και τοπικό επίπεδο, μέσω του σχετικού προγραμματισμού, ελέγχου και προσδιορισμού πολιτικών και της ορθής οργάνωσης, στοχοθέτησης και καθιέρωσης λογοδοσίας. Επιπλέον, αρμοδιότητα της Διοίκησης Υγιεινής και Ασφάλειας των επιχειρήσεων είναι η μέτρηση της απόδοσης σε επίπεδο υγιεινής και ασφάλειας ατομικά ή σε συγκεκριμένους εργασιακούς τύπους, καθώς επίσης και η παρακίνηση των διευθυντών για βελτίωση της απόδοσης σχετικά με τα πρότυπα υγιεινής και ασφάλειας, στο πλαίσιο των αρμοδιοτήτων της (Stranks, 2006).

Ωστόσο, συχνά οι επιχειρήσεις αμελούν ή υποεκτιμούν τον τομέα αυτόν της Διοίκησης, παρά τον ρόλο της υγιεινής και ασφάλειας στην ευημερία της επιχείρησης, τόσο μέσω της ασφάλειας των εργαζομένων ατομικά, όσο και των πλεονεκτημάτων που η τήρηση των κανόνων συνεπιφέρει οικονομικά αλλά και σε επίπεδο οργανισμού. Τα συχνότερα εμπόδια που προξενούν την αποφυγή της υιοθέτησης ενός πλήρους συστήματος υγιεινής και ασφάλειας από τις επιχειρήσεις είναι ο περιορισμός κόστους και χρόνου, η έλλειψη τεχνογνωσίας για την καθιέρωση ενός συστήματος αυτού του είδους, η έλλειψη σχετικών πληροφοριών και κατευθύνσεων, η έλλειψη υλικοτεχνικών υποδομών και εξοπλισμού και η χαμηλή προτεραιότητα των επιχειρήσεων για την εφαρμογή των κανόνων αυτών (Chileshe & Dzisi, 2012).

Παρά το γεγονός πως οι επιχειρήσεις συναντούν εμπόδια στην καθιέρωση και τήρηση των κανόνων ασφάλειας και υγιεινής, εντούτοις ο τομέας αυτός αποτελεί ένα σημαντικό πλαίσιο, το οποίο μπορεί να συνεπιφέρει, μαζί με άλλα χαρακτηριστικά της εργασίας, σημαντικά πλεονεκτήματα στον εργαζόμενο και στην επιχείρηση εν γένει. Έτσι, οι εργαζόμενοι σε μια επιχείρηση που τηρεί τους ανωτέρω κανόνες σημειώνουν λιγότερες πιθανότητες ασθένειας ή εργατικού ατυχήματος και άρα νιώθουν μεγαλύτερη ασφάλεια, καθώς και άλλα σχετικά θετικά συναισθήματα, όπως ικανοποίηση από την εργασία τους και δέσμευση και αφοσίωση στην επιχείρηση όπου εργάζονται (Reinardy, 2012). Αντιστοίχως, τα οφέλη για την ίδια την επιχείρηση είναι πολλαπλά καθώς, εκτός από μείωση των απουσιών του προσωπικού λόγω ασθενειών ή ατυχήματος και του συνεπακόλουθου κόστους που αυτά επιφέρουν στην επιχείρηση, παρατηρείται αυξημένη αποδοτικότητα και παραγωγικότητα των εργαζομένων, με θετικά αποτελέσματα στην γενικότερη απόδοση της επιχείρησης (Zwetsloot et al., 2010).

Τις τελευταίες δεκαετίες, καταγράφεται μια σημαντική κινητοποίηση των διοικήσεων των επιχειρήσεων και των οργανισμών για υιοθέτηση κανόνων σχετικών με την υγιεινή και την ασφάλεια των εργαζομένων. Η εκτίμηση κινδύνων, ο βελτιωμένος εξοπλισμός προστασίας για τους εργαζόμενους, η εκπαίδευση και κατάρτιση του προσωπικού σε συνθήκες ασφαλείας, η ιατρική παρακολούθηση των εργαζομένων και άλλες τροποποιήσεις στο εργασιακό πλαίσιο αναδεικνύουν την τάση των επιχειρήσεων για υιοθέτηση μιας κουλτούρας υγιεινής και ασφάλειας, η οποία αποτρέπει δυσάρεστα αποτελέσματα και επιφέρει θετικές συνθήκες στις επιχειρήσεις, αλλά και στον εργαζόμενο ατομικά (Fabius et al., 2016).

### ***Εργασιακό άγχος και επαγγελματική εξουθένωση***

Σε προηγούμενη αναφορά των προβλημάτων που δημιουργούνται από τη μη τήρηση κανόνων υγιεινής και ασφάλειας στην παρούσα διατριβή, αναδείχθηκε πως η μη υιοθέτηση των ανωτέρω κανόνων επηρεάζει σημαντικά και το ψυχοκοινωνικό γίνεσθαι του εργαζόμενου. Μια πτυχή, λοιπόν, της λειτουργίας της Διοίκησης Υγιεινής και Ασφάλειας σε μια επιχείρηση είναι και η πρόληψη και καταστολή προβλημάτων όπως το εργασιακό άγχος και η επαγγελματική εξουθένωση, προβλήματα που επηρεάζουν αρνητικά τον ίδιο τον εργαζόμενο και την απόδοσή του, καθώς και την επιχείρηση στην οποία εργάζεται ακολούθως.

Το εργασιακό άγχος ή στρες ορίζεται ως «...οι επιβλαβείς σωματικές και συναισθηματικές απαντήσεις του οργανισμού όταν οι απαιτήσεις της εργασίας δεν συνάδουν με τον εργαζόμενο» (Park, 2007, σ.5). Το εργασιακό άγχος αποτελεί ταυτόχρονα πρόβλημα και πρόκληση για τους ίδιους τους εργαζόμενους αλλά και για τις επιχειρήσεις, καθώς οι εργαζόμενοι που βιώνουν υψηλά επίπεδα στρες σημειώνουν περισσότερα εργατικά ατυχήματα και ασθένειες και χαμηλότερη αποδοτικότητα, με αποτέλεσμα την αύξηση του κόστους για την απουσία και την περίθαλψη των εργαζομένων αυτών και τη μείωση της επιτυχίας και ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης στην αγορά που δραστηριοποιείται (Palmer, Cooper, & Thomas, 2004).

#### Εργασιακό άγχος

Το εργασιακό άγχος είναι μια κατάσταση η οποία σχετίζεται στενά με τον χώρο της εργασίας, καθώς προέρχεται αποκλειστικά από αυτόν και όχι από άλλους τομείς της ζωής του εργαζόμενου, όπως για παράδειγμα το κοινωνικό ή οικογενειακό περιβάλλον του. Εντούτοις, το εργασιακό άγχος επιδρά, παράλληλα με την εργασία, αρνητικά και στον οικογενειακό τομέα του εργαζόμενου (Giga, Cooper, & Faragher, 2003). Η επίδραση του εργασιακού άγχους τόσο στην ίδια την εργασία όσο και στην γενικότερη καθημερινότητα του εργαζόμενου, παρακίνησε την ερευνητική κοινότητα για αναζήτηση των πηγών του εργασιακού στρες, με σκοπό την πρόληψη και καταστολή αυτής της κατάστασης στους εργαζόμενους, λαμβάνοντας πάντα υπ' όψιν τη διαφοροποίηση των πηγών του εργασιακού άγχους και των συνεπειών του ανά άτομο, αναλόγως και με άλλα χαρακτηριστικά του, όπως για παράδειγμα η προσωπικότητά του.

Ανάμεσα, λοιπόν, στις βασικότερες πηγές του εργασιακού άγχους συγκαταλέγονται οι εγγενείς παράγοντες στην εργασία, οι παράγοντες, δηλαδή που αποτελούν χαρακτηριστικά της εργασίας που ο εργαζόμενος εκτελεί όπως η απουσία ευελιξίας στο ωράριο του εργαζομένου, οι απαιτήσεις σε υπερβολικό βαθμό, ο μεγάλος φόρτος εργασίας, οι επιβλαβείς συνθήκες εργασίας και η μονοτονία (Rutter & Lovegrove, 2008). Ένας ακόμα παράγοντας που μπορεί να προκαλέσει άγχος στους εργαζόμενους είναι ο ρόλος του καθενός μέσα στην επιχείρηση. Έτσι, η υψηλή ευθύνη που μπορεί να έχει ένας εργαζόμενος σε μια επιχείρηση ή η σύγκρουση και η ασάφεια του ρόλου του μπορεί να διεγείρει αρνητικά συναισθήματα, τα οποία θα επιφέρουν υψηλά επίπεδα άγχους σχετικού με την εργασία του (Inoue, Kawakami, &

Health Cohort Study Group, 2010). Οι εργασιακές σχέσεις του εργαζομένου μπορεί επίσης να αποτελέσουν πηγή άγχους, καθώς εργασιακός εκφοβισμός (Robert, 2018) ή άλλα προβλήματα με συναδέλφους ή με τον προϊστάμενο μπορεί να επιδράσουν αρνητικά στην ψυχολογία του εργαζόμενου και να του προξενήσουν υψηλό εργασιακό στρες (Lambert et al., 2016). Άλλωστε το αρνητικό εργασιακό κλίμα και η ομαδικότητα, καθώς και η απουσία της αίσθησης του «ανήκειν» στον οργανισμό ή η αποθάρρυνση για συμμετοχή στην επιχείρηση μπορεί να αναδείξουν προβλήματα σχετικά με το εργασιακό άγχος στους εργαζόμενους (Wu, Peng & Estay, 2018). Τέλος, στις σημαντικότερες πηγές του εργασιακού άγχους συγκαταλέγεται η απουσία δυνατοτήτων ανάπτυξης και εξέλιξης των εργαζομένων και η εργασιακή ανασφάλεια (Smollan, 2015).

Οι συνέπειες του εργασιακού άγχους ποικίλλουν ανά άτομο, ωστόσο, οι περισσότεροι εργαζόμενοι που παρουσιάζουν υψηλά επίπεδα εργασιακού άγχους παρουσιάζουν παράλληλα διάφορα σωματικά και ψυχολογικά συμπτώματα που επηρεάζουν αρνητικά την καθημερινότητά τους και την εργασιακή τους αρτιότητα. Οι συχνές απουσίες από την εργασία που συνήθως προξενούνται από κόπωση χωρίς προφανή αιτία, από κεφαλαλγίες ή από ευαισθησία του ανοσοποιητικού δυσχεραίνουν τη θέση του εργαζομένου (Bhui, Dinos, Stansfeld, & White, 2012). Επιπλέον, η επιδείνωση των εργασιακών του σχέσεων και η ανεπάρκεια επίλυσης δύσκολων καταστάσεων στην εργασία προκαλείται από υψηλά επίπεδα εργασιακού άγχους, θέτοντας με αυτόν τον τρόπο τον εργαζόμενο σε έναν φαύλο κύκλο, όπου η διαχείριση του στρες φαντάζει αδύνατη (Gagné & Deci, 2005). Ακόμα, στις αρνητικές συνέπειες του εργασιακού άγχους συγκαταλέγονται το χαμηλό ηθικό, το οποίο σε συνδυασμό με την χαμηλή υποκίνηση, αλλά και με άλλες συνέπειες, όπως η αρνητική εκτίμηση της εργασίας από τον εργαζόμενο μπορεί να τον οδηγήσει στην απόφαση για παραίτηση από την εργασία του (Skaalvik & Skaalvik, 2016).

#### Επαγγελματική εξουθένωση

Ανάμεσα στους ψυχοκοινωνικούς παράγοντες που επηρεάζει αρνητικά η απουσία της αποτελεσματικής λειτουργίας της Διοίκησης Υγιεινής και Ασφάλειας συγκαταλέγεται και ένα ζήτημα το οποίο πλήττει σημαντικά έναν μεγάλο αριθμό εργαζομένων ανά τον κόσμο, η επαγγελματική εξουθένωση. Ο όρος αυτός μετράει ήδη μισό αιώνα από την εμφάνισή του (Bianchi, Schonfeld, & Laurent, 2018) και περιγράφεται ως «...*μια σύνθετη, συνεχής και ετερογενής έννοια που εκδηλώνεται διαφορετικά στα άτομα που*

πλήττει» (Dyrbye, West, & Shanafelt, 2009, σ. 440). Σύμφωνα με την Maslach, η οποία έχει μελετήσει εντατικά την εν λόγω έννοια, η επαγγελματική εξουθένωση αποτελείται από τρεις επιμέρους διαστάσεις: την συναισθηματική εξάντληση, την αποπροσωποποίηση και την αίσθηση προσωπικού επιτεύγματος ή αλλιώς, ανεπάρκεια (Wheeler et al., 2011).

Η συναισθηματική εξάντληση αναφέρεται στο αίσθημα της έντονης κόπωσης χωρίς προφανή λόγο, στην αίσθηση της απώλειας ενέργειας, στο να νιώθει κάποιος κενός, στην εξασθένιση του ατόμου, συναισθήματα που όλα συνδέονται με την εργασία του. Η αποπροσωποποίηση, από την άλλη, αναφέρεται στον κυνισμό και την αποστασιοποίηση που νιώθει κάποιος σε σχέση με την εργασία του. Η έννοια αναφέρεται σε όλα εκείνα τα αρνητικά συναισθήματα και μορφές συμπεριφοράς (έλλειψη ενδιαφέροντος, ευερεθιστότητα, απόσυρση) που εκφράζονται μέσα στο πλαίσιο της εργασίας. Τέλος, η αίσθηση του προσωπικού επιτεύγματος ή ανεπάρκεια εκφράζεται ως μια έλλειψη επιτευγμάτων και συχνά συνδέεται με μειωμένη απόδοση και παραγωγικότητα και με μια αδυναμία του εργαζόμενου να ανταπεξέλθει στις υποχρεώσεις του (Leiter & Maslach, 2016). Οι τρεις συνιστώσες της επαγγελματικής εξουθένωσης συχνά αλληλοσυνδέονται, ανάλογα με διάφορα χαρακτηριστικά του ατόμου το οποίο πλήττουν, συνήθως, όμως ακολουθούν μια εξελικτική γραμμική πορεία, από τη συναισθηματική εξάντληση στην αποπροσωποποίηση και τέλος, στην ανεπάρκεια.

Οι αιτίες της επαγγελματικής εξουθένωσης προσομοιάζουν με τις αιτίες του εργασιακού άγχους, όπως παρουσιάστηκαν παραπάνω. Κατά κύριο λόγο, η επαγγελματική εξουθένωση προξενείται από υπερβολικό φόρτο εργασίας, από ζητήματα ελέγχου και εξουσίας, από ζητήματα ανταμοιβών, από θέματα επικοινωνίας και κοινωνικοποίησης, από ζητήματα δικαιοσύνης και από συγκρούσεις σε αρχές και αξίες, θέματα που εκτυλίσσονται στο εργασιακό πλαίσιο των εργαζομένων και τους οδηγούν στην αίσθηση υψηλής συναισθηματικής εξάντλησης, αποπροσωποποίησης και εν τέλει, ανεπάρκειας στην εργασία τους (Maslach & Leiter, 2005).

Η επαγγελματική εξουθένωση και το εργασιακό άγχος συχνά σχετίζονται στη βιβλιογραφία, ωστόσο, πρόκειται για δύο διακριτές έννοιες. Η έννοια της επαγγελματικής εξουθένωσης διαφοροποιείται επίσης από την κατάθλιψη, τη σωματική εξάντληση και τη δυσαρέσκεια από την εργασία (Schaufeli et al., 2001). Η

σύγκριση μεταξύ των ανωτέρω εννοιών προέρχεται κυρίως από τις κοινές ή τις συναφείς συνέπειες που προκαλούνται τόσο στους εργαζόμενους ατομικά, όσο και στις επιχειρήσεις, σε ένα γενικότερο επίπεδο. Για την πρόληψη, λοιπόν, αλλά και την αποσόβηση όλων των αρνητικών συνεπειών που δημιουργούν οι ανωτέρω έννοιες, η επιστημονική κοινότητα έχει στραφεί στη μελέτη ενός πεδίου, το οποίο συμβάλλει θετικά στα αποτελέσματα των επιχειρήσεων και των οργανισμών, αυτό της επαγγελματικής ευημερίας των εργαζομένων. Στην επόμενη ενότητα, λοιπόν, θα μελετηθεί πώς ο κλάδος της οργανωσιακής ψυχολογίας συμβάλλει στη βελτίωση των ψυχοκοινωνικών εργασιακών συνθηκών των εργαζομένων και, ως επακόλουθο, στην ευημερία των οργανισμών.

### **2.5. Διοίκηση ανθρώπινων πόρων και οργανωσιακή ψυχολογία**

Η Οργανωσιακή ή Βιομηχανική Ψυχολογία είναι ένας κλάδος ο οποίος ασχολείται με το εργασιακό πλαίσιο των επιχειρήσεων και τη θέση των εργαζομένων σε αυτό. Ορίζεται ως «...η εφαρμογή των μεθόδων και των αρχών της ψυχολογίας στον χώρο της εργασίας» (Spector, 2021, σ.17). Πρόκειται ουσιαστικά για μια επιστήμη η οποία ασχολείται με την πρόβλεψη και κατανόηση των ανθρώπων μέσα στο εργασιακό τους πλαίσιο. Στη βιβλιογραφία, η Βιομηχανική Ψυχολογία διακρίνεται από την Οργανωσιακή Ψυχολογία, καθώς η μεν ασχολείται με όλα τα ζητήματα στα οποία εστιάζει η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων μιας επιχείρησης, ενώ η δε εστιάζει στη συμπεριφορά των εργαζομένων. Για το λόγο αυτόν, άλλωστε, οι δύο αυτές πτυχές της ψυχολογίας συνδέονται στενά μεταξύ τους, αλλά και με την επιστήμη της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Στο Γράφημα 2.11 παρουσιάζονται οι διαφορές των θεμάτων στα οποία επικεντρώνονται η Βιομηχανική και η Οργανωσιακή Ψυχολογία.





Γράφημα 2.11. Διαφορές στα θέματα της Βιομηχανικής και της Οργανωσιακής Ψυχολογίας (Πηγή: Jex & Britt, 2014) (προσαρμοσμένο και μεταφρασμένο στα ελληνικά)

Η Οργανωσιακή Ψυχολογία (εφεξής θα χρησιμοποιείται μόνο αυτός ο όρος), λοιπόν, εστιάζει το ενδιαφέρον στη συμπεριφορά των εργαζομένων σε οργανωμένα και τυπικά πλαίσια, ωστόσο, λαμβάνει σημαντικά υπ' όψιν τους υπόλοιπους παράγοντες που δυνάμει επηρεάζουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων, όπως για παράδειγμα οι οικογενειακές ευθύνες ή άλλα γεγονότα τα οποία δε σχετίζονται αποκλειστικά με την εργασία, οι πολιτιστικές επιρροές ή ακόμα και το εργατικό δίκαιο. Σημαντικός, επίσης, παράγοντας για τη διαμόρφωση της συμπεριφοράς στον χώρο της εργασίας αποτελεί η προσωπικότητα του ατόμου, η οποία μετά βεβαιότητας έχει διαπλαστεί πριν την ανάληψη των εργασιακών καθηκόντων του ατόμου. Η αλληλεπίδραση αυτή, βέβαια, ισχύει και για τις δύο πλευρές, καθώς πολύ συχνά η εργασία του ατόμου επιδρά στη συμπεριφορά του ατόμου εκτός εργασίας (Landy & Conte, 2016).

Ο κλάδος της Οργανωσιακής Ψυχολογίας, λοιπόν, καλείται να συνδυάσει δύο διαφορετικές λειτουργίες. Η πρώτη λειτουργία αφορά στην επιστήμη, καθώς ο κλάδος επικεντρώνεται στην εφαρμογή της επιστημονικής έρευνας, εστιασμένη στο πεδίο της συμπεριφοράς των εργαζομένων. Έτσι, η λειτουργία αυτή ακολουθεί όλες τις πρακτικές της έρευνας, θέτοντας συγκεκριμένα ερευνητικά ερωτήματα και υποθέσεις, χρησιμοποιώντας τις κατάλληλες μεθόδους και τα απαραίτητα μέσα και εξάγοντας αποτελέσματα με δεοντολογικό τρόπο, ώστε αυτά να μπορούν να γενικευτούν στο γενικότερο πληθυσμό. Η δεύτερη λειτουργία αφορά στην επαγγελματική πρακτική του κλάδου. Η λειτουργία αυτή μπορεί να κάνει χρήση των αποτελεσμάτων των ερευνών που διεξάγονται στο χώρο της εργασίας, έχει όμως έναν πιο πρακτικό χαρακτήρα, καθώς εστιάζεται στην πρόληψη και την επίλυση προβλημάτων που προκύπτουν από τη συμπεριφορά των εργαζομένων (Muchinsky, 2006). Οι δύο αυτές λειτουργίες της Οργανωσιακής Ψυχολογίας αλληλεπιδρούν με απώτερο στόχο την ευημερία των εργαζομένων και των επιχειρήσεων.

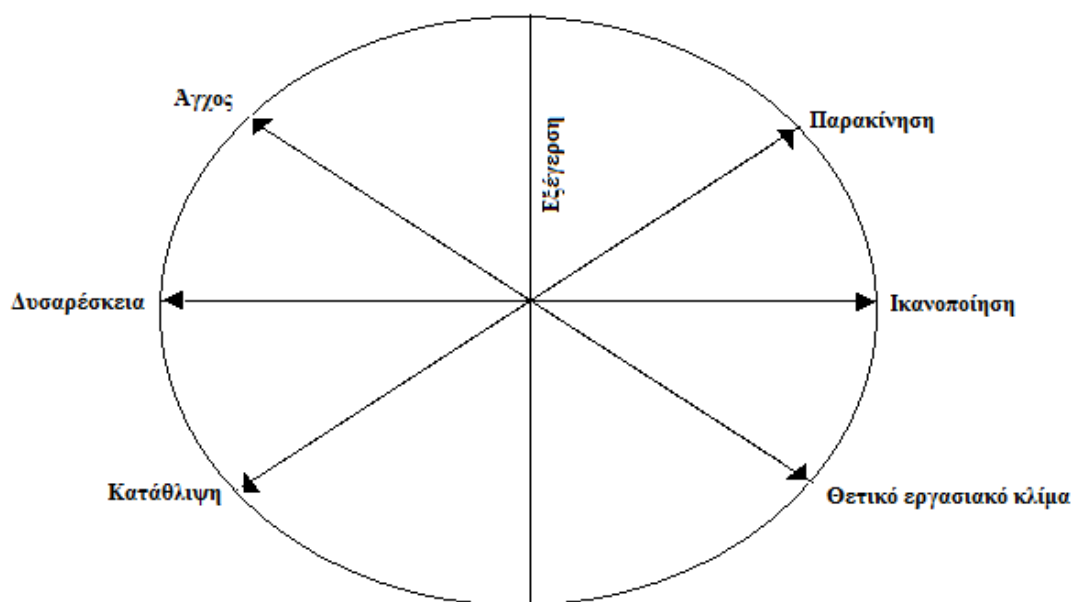
### **2.5.1. Εργασιακή ευημερία**

Η εργασιακή ευημερία του προσωπικού αναδεικνύεται ως σημαντική τάση τις τελευταίες τρεις δεκαετίες, τόσο στον τομέα της διοίκησης επιχειρήσεων, όσο και στον τομέα της οργανωσιακής ψυχολογίας. Όλα τα εμπλεκόμενα μέρη στις σχετικές διαδικασίες – εργοδότες, διευθυντές, προϊστάμενοι και οι ίδιοι οι εργαζόμενοι – αναζητούν τρόπους να βιώσουν υψηλά επίπεδα εργασιακής ευημερίας, καθώς θεωρείται πως συμβάλλει στην αύξηση της προσπάθειάς τους και στη βελτίωση της παραγωγικότητάς τους (Fisher, 2003).

Η εργασιακή ευημερία είναι μια έννοια πολυδιάστατη, η οποία περιλαμβάνει μια σειρά παραγόντων που διαφοροποιούνται ανάλογα με τη θεωρητική προσέγγιση της έννοιας. Έτσι, οι Guest και Conway (2004) εντοπίζουν έξι επιμέρους διαστάσεις της εργασιακής ευημερίας, όπως ο διαχειρίσιμος φόρτος εργασίας, η αίσθηση εμπλοκής στις αλλαγές της επιχείρησης, ο προσωπικός έλεγχος σχετικά με τα εργασιακά καθήκοντα, οι θετικές σχέσεις στην εργασία, η στήριξη από προϊσταμένους και συναδέλφους και ο ευκρινής εργασιακός ρόλος.

Σε μια άλλη θεωρητική προσέγγιση, η εργασιακή ευημερία αντιμετωπίζεται ως μια ενιαία έννοια, η οποία αποτελείται από τρεις διαφορετικούς άξονες. Ο πρώτος άξονας κινείται από τη δυσαρέσκεια στην ικανοποίηση. Ο δεύτερος άξονας κινείται από το

άγχος στο θετικό εργασιακό κλίμα. Ο τρίτος άξονας κινείται από την κατάθλιψη στην παρακίνηση. Σύμφωνα με αυτή τη θεωρητική προσέγγιση, η εργασιακή ευημερία αναφέρεται στην εξασφάλιση των θετικών πτυχών των αξόνων αυτών από τους εργαζόμενους, καθώς η αίσθηση κυρίως του άγχους και της κατάθλιψης μπορεί να προκαλέσει στον εργαζόμενο αρνητικά συναισθήματα με εξίσου αρνητικές συνέπειες (στο μοντέλο αυτό ονομάζονται «εξέγερση») (Warr, 2003). Στο Γράφημα 2.12 αποτυπώνονται οι άξονες και οι σχέσεις της εργασιακής ευημερίας, σύμφωνα με το μοντέλο που προτείνει ο Warr.



Γράφημα 2.12. Μοντέλο για την εργασιακή ευημερία (Πηγή: Warr, 2003) (Προσαρμοσμένο και μεταφρασμένο στα ελληνικά)

Στη βιβλιογραφία έχουν εντοπιστεί πολλές έρευνες, οι οποίες μελετούν ενδελεχώς τη σχέση της εργασιακής ευημερίας με την εργασιακή απόδοση (για παράδειγμα Van De Voorde, Raauwe, & Van Veldhoven, 2012). Μάλιστα, κάποιες αυτές τις έρευνες εξετάζουν την εργασιακή ευημερία ως προβλεπτικό παράγοντα της απόδοσης των εργαζομένων (Demerouti et al., 2010). Η έννοια της εργασιακής ευημερίας εξετάζεται με διάφορους τρόπους στις σχετικές έρευνες. Άλλοτε, η έννοια αυτή περιλαμβάνει έννοιες όπως η εργασιακή ικανοποίηση και η εργασιακή δέσμευση (Bakker & Oerlemans, 2011). Άλλοτε, πάλι, η εργασιακή ευημερία συνδέεται στενά με το εργασιακό κλίμα, την ηγεσία, το ψυχολογικό κεφάλαιο και την αφοσίωση των εργαζομένων στον οργανισμό που εργάζονται (McMurray et al., 2010). Στην

παρούσα διδακτορική διατριβή θα μελετηθούν οι έννοιες του εργασιακού κλίματος, της εργασιακής ικανοποίησης, της εργασιακής δέσμευσης και της αφοσίωσης στον οργανισμό ως διαστάσεις της επαγγελματικής ευημερίας των εργαζομένων, αλλά και γενικότερα, ως παράγοντες της θετικής οργανωσιακής συμπεριφοράς.

### **Εργασιακό κλίμα**

Ως εργασιακό κλίμα ορίζονται «*οι αντιλήψεις των εργαζομένων για τον οργανισμό σε όρους πρακτικών, πολιτικών και διαδικασιών*» (Ostroff, Kinicki, & Muhammad, 2012, σ.651). Το θετικό εργασιακό κλίμα αναφέρεται στην θετική οπτική των εργαζομένων για τις πρακτικές, τις διαδικασίες και τα αποτελέσματα της επιχείρησης στην οποία εργάζονται και αποτελεί μια έννοια η οποία συνεισφέρει σημαντικά σε άλλες πτυχές της εργασιακής ευημερίας, όπως στην εργασιακή ικανοποίηση και στην αφοσίωση στον οργανισμό (Jyoti, 2013), αλλά και σε ευρύτερα αποτελέσματα σε επίπεδο εργαζομένου, όπως για παράδειγμα στην καινοτομία και τη δημιουργικότητα (Slåtten, Svensson, & Sværi, 2011) ή σε επίπεδο οργανισμού, μέσω της αύξησης της αποδοσης (Kataria, Garg, & Rastogi, 2013).

Το θετικό ή αρνητικό κλίμα επηρεάζεται από μια σειρά παραγόντων, οι οποίοι ενυπάρχουν στην εργασία. Έτσι, υπάρχουν εργαζόμενοι που βιώνουν ένα αρνητικό εργασιακό κλίμα, καθώς η εργασία τους χαρακτηρίζεται από απουσία αναγνώρισης του έργου τους και προσωπικής ανάπτυξης, μειωμένη στήριξη από προϊσταμένους και συναδέλφους, μειωμένες ευκαιρίες για εκπαίδευση και άλλα σχετικά αρνητικά χαρακτηριστικά (Shuck et al., 2013). Αντίθετα, οι εργαζόμενοι που βιώνουν ένα θετικό εργασιακό κλίμα, εργάζονται σε καλές συνθήκες, οι οποίες, μεταξύ άλλων, περιλαμβάνουν σχέσεις με τους συναδέλφους, ενθάρρυνση για συμμετοχή στις αποφάσεις της επιχείρησης, ασφάλεια και θετική ηγεσία (Woolley, Caza, & Levy, 2011).

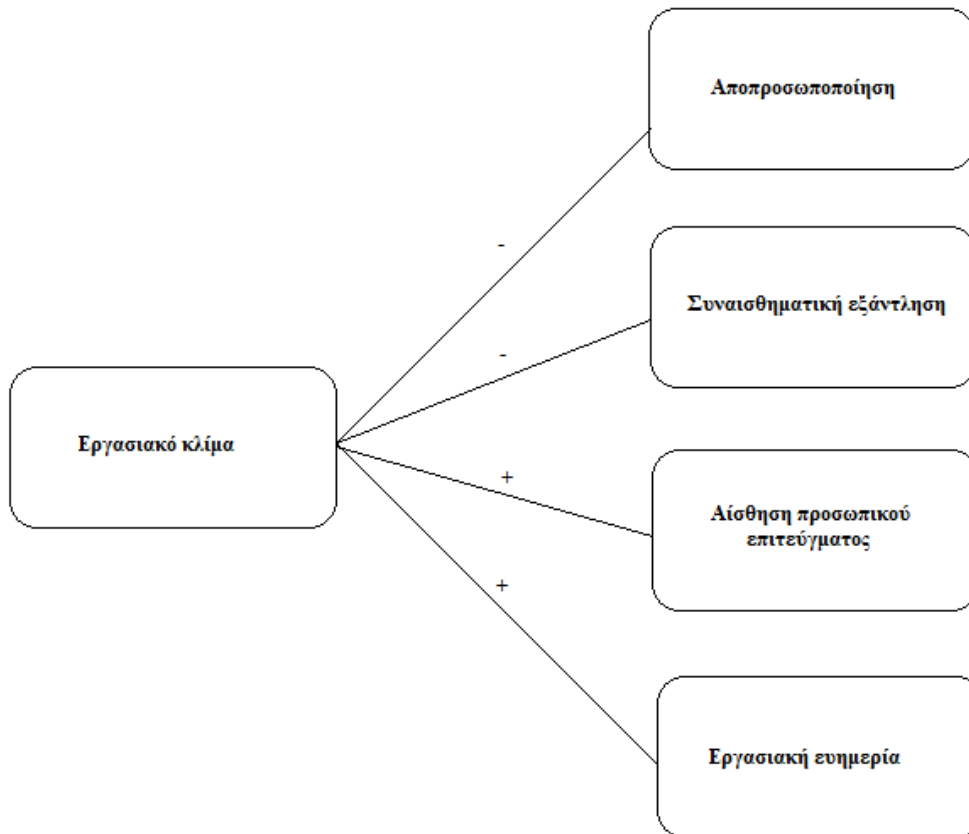
Κατά την ταξινόμηση των Sani (2012), υπάρχουν οχτώ επιμέρους παράγοντες που επιδρούν στην ανάπτυξη του θετικού εργασιακού κλίματος<sup>5</sup>. Οι παράγοντες αυτοί είναι:

---

<sup>5</sup> Η ταξινόμηση αυτή προέρχεται από τη μελέτη των Litwin και Stringer, η οποία πραγματοποιήθηκε το 1968. Στο πλαίσιο της μελέτης αυτής, δημιουργήθηκε από τους ερευνητές το ερωτηματολόγιο Organizational Climate Questionnaire.

1. Δομή: Τα συναισθήματα που βιώνουν οι εργαζόμενοι για τους περιορισμούς και την ελευθερία δράσης στην εργασία τους, καθώς επίσης και για τον βαθμό τυπικότητας ή ανεπίσημης συμπεριφοράς
2. Ευθύνη: Το αίσθημα των εργαζομένων για την εμπιστοσύνη που τους δείχνει η επιχείρηση κατά τη διάρκεια εκτέλεσης σημαντικών εργασιών
3. Κίνδυνος: Η αίσθηση των εργαζομένων για τις αδυναμίες που μπορεί να παρουσιάζουν και τις προκλήσεις που μπορεί να αντιμετωπίζουν στην εργασία τους, καθώς και η έμφαση στην ανάληψη υπολογισμένων κινδύνων ή στην ασφαλή ανάληψη τους
4. Ζεστασιά: Η ύπαρξη φιλικών και ανεπίσημων κοινωνικών σχέσεων
5. Στήριξη: Η στήριξη των διευθυντών και συναδέλφων και η έμφαση στην αμοιβαία υποστήριξη
6. Πρότυπα: Η σημασία των ρητών και των έμμεσων στόχων στα πρότυπα επιδόσεων της επιχείρησης σε συνδυασμό με την έμφαση στην αποτελεσματικότητα και την πρόκληση των προσωπικών και ομαδικών στόχων
7. Συγκρούσεις: Η ενθάρρυνση της «οργανωσιακής φωνής» και η ανάδειξη των προβλημάτων για την επίλυσή τους
8. Ταυτότητα: Η αίσθηση του εργαζομένου ότι ανήκει και αποτελεί πολύτιμο μέλος μιας ομάδας.

Σύμφωνα με ένα άλλο θεωρητικό μοντέλο, η αποπροσωποποίηση και η συναισθηματική εξάντληση ως διαστάσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης ενυπάρχουν μέσα στην έννοια του εργασιακού κλίματος, λειτουργώντας σαφώς με αρνητική χροιά. Επιπλέον, στην έννοια του εργασιακού κλίματος εντοπίζεται και η αίσθηση του προσωπικού επιτεύγματος, ως διάσταση της επαγγελματική εξουθένωσης, με θετική όμως χροιά στη γενική έννοια του εργασιακού κλίματος. Τέλος, μια έννοια που έγκειται στην γενικότερη έννοια του εργασιακού κλίματος, σύμφωνα πάντα με το μοντέλο αυτό, είναι η εργασιακή ευημερία (Shuck & Reio Jr, 2014). Στο Γράφημα 2.13 παρουσιάζεται το θεωρητικό μοντέλο του εργασιακού κλίματος που περιγράφηκε παραπάνω.



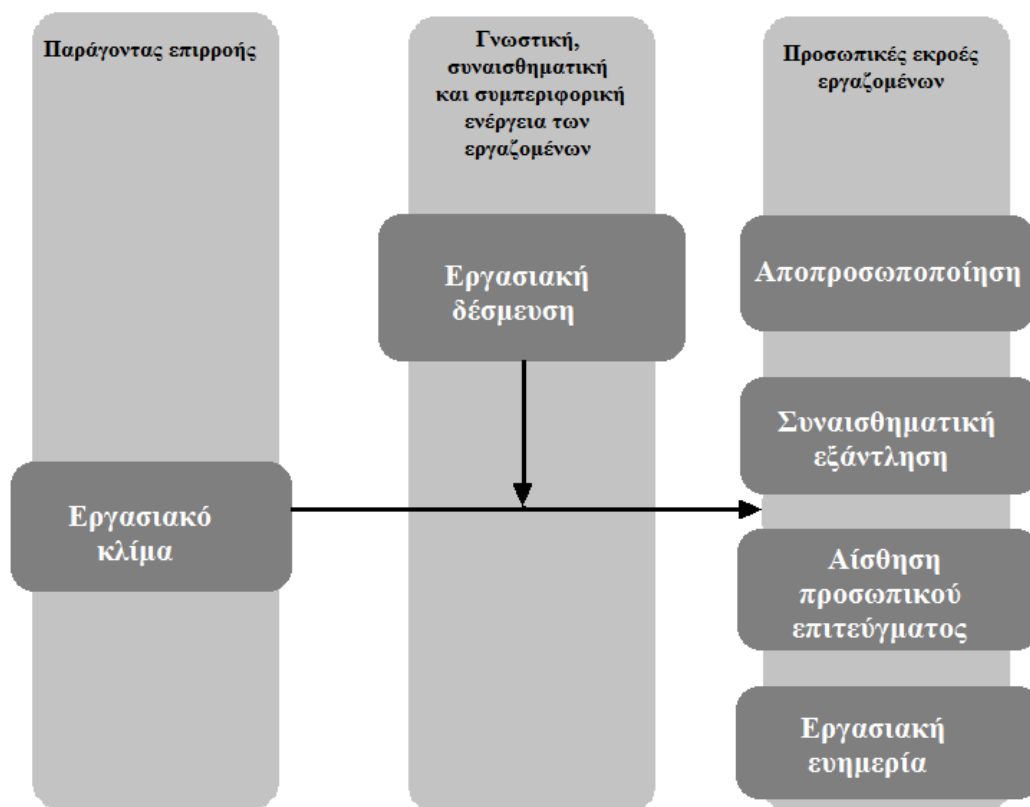
Γράφημα 2.13. Θεωρητικό μοντέλο για το Εργασιακό κλίμα (Shuck & Reio Jr, 2014) (Προσαρμοσμένο και μεταφρασμένο στα ελληνικά).

Μια ακόμα θετική πτυχή της έννοιας του εργασιακού κλίματος είναι το ομαδικό κλίμα στην εργασία, δηλαδή «...το εργασιακό κλίμα το οποίο ενισχύει τις εκροές της ομάδας, όπως η απόδοση και ικανοποίηση» (Antino et al., 2014, σ.597). Όπως και σε άλλες περιπτώσεις εννοιών της Οργανωσιακής ψυχολογίας, η έννοια αυτή προσέλκυσε το ενδιαφέρον των ενδιαφερόντων για τα θετικά αποτελέσματα που επιφέρει στις επιχειρήσεις. Συγκεκριμένα, η ερευνητική δραστηριότητα κατέδειξε τη θετική επίδραση του ομαδικού κλίματος στην παραγωγικότητα των εργαζομένων, στην ευελιξία και προσαρμοστικότητά τους και στη δημιουργικότητα που παρουσιάζουν στην εργασία τους (Salas, Sims, & Burke, 2005), ενώ άλλες αναφορές έχουν γίνει για τη σχέση του εργασιακού ομαδικού κλίματος με την εργασιακή ικανοποίηση και την πρόθεση παραμονής των εργαζομένων (Heywood & Jirjahn, 2004).

Το εργασιακό ομαδικό κλίμα είναι μια έννοια που αναφέρεται στην αίσθηση του ατόμου για την ομαδικότητα που διέπει την εργασία του. Τα βασικά σημεία της έννοιας αυτής είναι η επικοινωνία, η συνεργασία, ο από κοινού προσδιορισμός των στόχων της ομάδας και η καινοτομία σε ομαδικό επίπεδο για την κάλυψη των αναγκών της επιχείρησης (Silva et al., 2016). Μάλιστα, τα χαρακτηριστικά αυτά, τα οποία ονομάζονται *soft variables* (ήπιες μεταβλητές), αποτελούν καθοριστικό παράγοντα για την απόδοση της ομάδας και κατ' επέκταση, του οργανισμού ή της επιχείρησης στην οποία δραστηριοποιείται η ομάδα αυτή (Ceschi, Dorofeeva, & Sartori, 2014).

Σύμφωνα με τη θεωρητική επισκόπηση της έννοιας από τους Anderson και West (1996), ερευνητές οι οποίοι δημιούργησαν το Team Climate Inventory, το εργαλείο που θα χρησιμοποιηθεί στην παρούσα έρευνα, το εργασιακό ομαδικό κλίμα απαρτίζεται από συγκεκριμένες διεργασίες, με απώτερο στόχο την καινοτομία. Οι διεργασίες αυτές εστιάζουν σε τέσσερα σημαντικά σημεία της έννοιας, δηλαδή το κοινό όραμα μεταξύ των μελών της ομάδας, τη συμμετοχή και ασφάλεια της ομάδας, τη στήριξη των μελών της ομάδας για προαγωγή της καινοτομίας και τη διανομή και οριοθέτηση καθηκόντων μέσα στην ομάδα.

Το θετικό εργασιακό κλίμα, λοιπόν, αποτελεί ένα βασικό χαρακτηριστικό που επηρεάζει τη συμπεριφορά και τις εκροές των εργαζομένων. Συχνά στη βιβλιογραφία, το εργασιακό περιβάλλον εξετάζεται από κοινού με άλλα χαρακτηριστικά της οργανωσιακής συμπεριφοράς, όπως για παράδειγμα, την εργασιακή δέσμευση. Μάλιστα, οι Shuck και Reio Jr (2014), κατά την ερευνητική τους δραστηριότητα, αναπροσάρμοσαν το Διάγραμμα 2.10, προσθέτοντας στο θεωρητικό τους μοντέλο και την εργασιακή δέσμευση ως διαμεσολαβητικό παράγοντα μεταξύ του εργασιακού κλίματος και των αποτελεσμάτων του. Η προσθήκη αυτή αποτυπώνεται στο Γράφημα 2.14.



Γράφημα 2.14. Ανανεωμένο θεωρητικό μοντέλο για το εργασιακό κλίμα και την εργασιακή δέσμευση (Πηγή: Shuck & Reio Jr., 2014) (Προσαρμοσμένο και μεταφρασμένο στα ελληνικά)

### Εργασιακή δέσμευση

Η εργασιακή δέσμευση αποτελεί μια ακόμα έννοια που μελετά η Οργανωσιακή Ψυχολογία. Πρόκειται για μια έννοια με θετικές προεκτάσεις στην εργασιακή ζωή του ατόμου, καθώς αποτελεί τον αντίθετο πόλο της επαγγελματικής εξουθένωσης (González-Romá et al., 2006). Ο Kahn (1990) ήταν ο πρώτος ερευνητής που προσέγγισε τη συγκεκριμένη έννοια, υποστηρίζοντας πως οι εργαζόμενοι που διακατέχονται από υψηλή εργασιακή δέσμευση προσπαθούν περισσότερο σε σωματικό, διανοητικό και συναισθηματικό επίπεδο κατά την άσκηση των καθηκόντων τους από τους εργαζόμενους με χαμηλά επίπεδα εργασιακής δέσμευσης.

Η εφόρμηση για τη γενίκευση της μελέτης της εν λόγω έννοιας, πάντως, προέκυψε από τη μελέτη της επαγγελματικής εξουθένωσης και των διαστάσεών της. Η εργασιακή δέσμευση αντιμετωπίστηκε ως το αντίθετο άκρο της επαγγελματικής εξουθένωσης σε ένα ενιαίο συνεχές και ορίστηκε έτσι ως «...μια θετική κατάσταση



του νου, σχετική με την εργασία, που αποφέρει ικανοποίηση στον εργαζόμενο και χαρακτηρίζεται από το σφρίγος, την αφοσίωση και την απορρόφηση» (Schaufeli, Bakker, & Salanova, 2006, σ.702). Οι εργαζόμενοι, λοιπόν, που έχουν υψηλά επίπεδα εργασιακής δέσμευσης νιώθουν μια σύνδεση με την εργασία τους, η οποία χαρακτηρίζεται από ενεργητικότητα και αποτελεσματικότητα. Επιπλέον, εκτιμούν πως μπορούν να ανταπεξέλθουν στα καθήκοντα που ορίζονται από τη θέση εργασίας τους.

Όπως αναφέρεται και στο σχετικό ορισμό, η εργασιακή δέσμευση έχει τρεις κύριες διαστάσεις: α) το σφρίγος, το οποίο αναφέρεται στην ενέργεια και την ψυχική ανθεκτικότητα που χαρακτηρίζει τους εργαζόμενους κατά την διάρκεια εκτέλεσης των καθηκόντων τους, β) την αφοσίωση, δηλαδή την εμπλοκή στην εργασία, τον ενθουσιασμό, την αίσθηση σημαντικότητας και την πρόκληση για την εργασία και γ) την απορρόφηση, κατά την οποία ο εργαζόμενος επιδεικνύει πλήρη συγκέντρωση στην εργασία που του ανατίθεται (Bakker & Schaufeli, 2015).

Η εργασιακή δέσμευση δεν αποτελεί μια κατάσταση η οποία διαρκεί για σύντομο χρονικό διάστημα. Αντιθέτως, πρόκειται για μια γνωστική και συναισθηματική κατάσταση, η οποία εφορμά κυρίως από τις θετικές πτυχές της εργασίας κάποιου και διαρκεί για μεγάλο χρονικό διάστημα, καθώς δεν επικεντρώνεται σε ένα βασικό γεγονός ή συμπεριφορά ή υποκείμενο, αλλά είναι μια γενικότερη, διάχυτη κατάσταση, η οποία ωφελεί τους εργαζόμενους σε πολλά επίπεδα (Bakker et al., 2008).

Σε άλλη θεωρητική προσέγγιση της έννοιας, η οποία βασίζεται στην ερευνητική δραστηριότητα του Kahn στο πεδίο, η εργασιακή δέσμευση διαχωρίζεται μεταξύ της σωματικής διάστασης, της συναισθηματικής διάστασης και της γνωστικής διάστασης (May, Gilson & Harter, 2004). Η θεωρητική προσέγγιση αυτή προσομοιάζει με την προσέγγιση του Schaufeli και των συνεργατών του, καθώς η σωματική διάσταση αυτής της προσέγγισης μπορεί να αντιστοιχηθεί με τη διάσταση του σφρίγους στη θεωρία του Schaufeli, η συναισθηματική διάσταση μπορεί να αντιστοιχηθεί με τη διάσταση της αφοσίωσης και η γνωστική διάσταση μπορεί να αντιστοιχηθεί με τη διάσταση της απορρόφησης.

Η μελέτη της εργασιακής δέσμευσης έχει επεκταθεί σημαντικά στην ερευνητική δραστηριότητα του κλάδου τα τελευταία 20 χρόνια. Οι ερευνητές αναζητούν τόσο τις

αιτίες που επηρεάζουν την εργασιακή δέσμευση των εργαζομένων, όσο και τις συνέπειες που η έννοια αυτή προκαλεί. Ως βασικές αιτίες της εργασιακής δέσμευσης αναδεικνύονται στη βιβλιογραφία οι εργασιακοί και οι προσωπικοί πόροι (Hakanen, Bakker, & Schaufeli, 2006).

Με τον όρο εργασιακοί πόροι εννοούνται τα χαρακτηριστικά της εργασίας που διευκολύνουν τον εργαζόμενο στη διαχείριση των επαχθών καταστάσεων που επιφέρουν στον εργαζόμενο ψυχολογική και συναισθηματική πίεση και σωματική κόπωση και παράλληλα τον παρακινούν να συμμετάσχει σε δράσεις που θα του εξασφαλίσουν την προσωπική και επαγγελματική του ανάπτυξη (Tims, Bakker, & Derks, 2013). Ανάμεσα στους εργασιακούς πόρους που μελετώνται για τη σχέση τους με την εργασιακή δέσμευση και την εργασιακή ευημερία, εν γένει, συγκαταλέγονται οι εργασιακές συνθήκες, η ανατροφοδότηση για τις εργασιακές επιδόσεις, η στήριξη από προϊσταμένους και συναδέλφους, η ποικιλία στα εργασιακά καθήκοντα, η οριοθέτηση των καθηκόντων, η αυτονομία των εργαζομένων, η συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων της επιχείρησης και οι ευκαιρίες κατάρτισης (Demerouti et al., 2017).

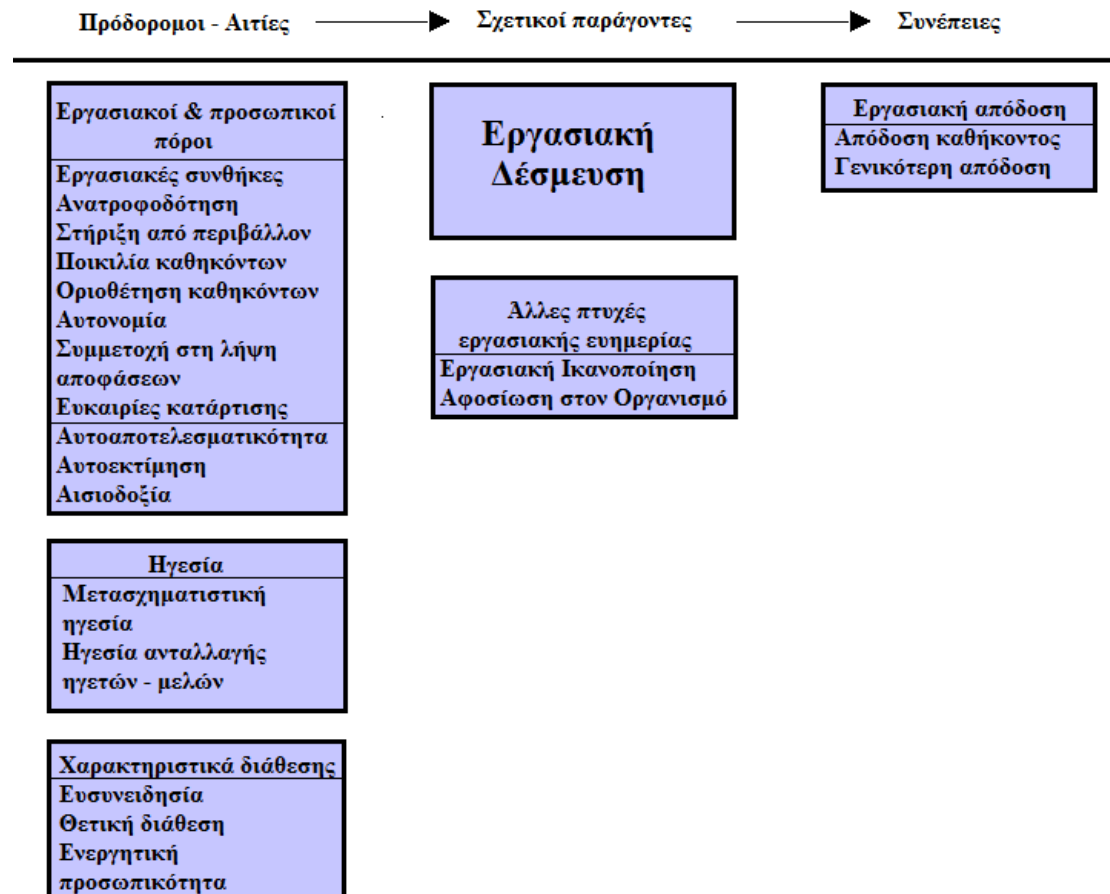
Οι προσωπικοί πόροι, από την άλλη, αναφέρονται ως *«...θετικές αυτοαξιολογήσεις που συνδέονται με την ανθεκτικότητα και αναφέρονται στην αίσθηση των ατόμων για την ικανότητά τους να ελέγχουν και να επιδρούν στο περιβάλλον τους με επιτυχία»* (Hobfoll et al., 2003, σ.632). Η προσέγγιση αυτή περιλαμβάνει τρία βασικά χαρακτηριστικά που λειτουργούν ως προσωπικοί πόροι δηλαδή την αυτοαποτελεσματικότητα, την υψηλή αυτοεκτίμηση, προερχόμενη από την εργασία και την αισιοδοξία (Xanthopoulou et al., 2009a). Τα τρία αυτά χαρακτηριστικά, που προσδιορίζονται ως προσωπικοί πόροι, συμβάλλουν στην ανάπτυξη της ανθεκτικότητας του ατόμου και το βοηθούν να ανταπεξέλθει σε δυσάρεστες καταστάσεις.

Οι εργασιακοί και οι προσωπικοί πόροι, λοιπόν, συμβάλλουν στην ανάπτυξη της εργασιακής δέσμευσης και στην αποφυγή της επαγγελματικής εξουθένωσης (Karatepe & Olugbade, 2009). Εκτός αυτών, όμως, υπάρχουν και άλλοι παράγοντες οι οποίοι θεωρούνται πρόδρομοι της εργασιακής δέσμευσης, όπως η ηγεσία (μετασχηματιστική ηγεσία, ηγεσία ανταλλαγής ηγετών – μελών) και διάφορα άλλα

χαρακτηριστικά που αναφέρονται στη διάθεση του ατόμου, όπως η ευσυνειδησία, η θετική διάθεση και η ενεργητική προσωπικότητα (Macey & Schneider, 2008).

Η εργασιακή δέσμευση, λοιπόν, με την επίδραση των πρόδρομων χαρακτηριστικών που αναφέρθηκαν, παράγουν θετικές συνέπειες στους εργαζόμενους καθ'αυτούς και στις επιχειρήσεις στις οποίες οι «δεσμευμένοι» εργασιακά υπάλληλοι απασχολούνται. Η επίδραση της εργασιακής δέσμευσης στις επιδόσεις του εργαζόμενου και της επιχείρησης στην οποία αυτός εργάζεται, με απώτερη συνέπεια την αύξηση των κερδών της επιχείρησης, αποτελεί ίσως τη σημαντικότερη συνέπεια της έννοιας αυτής στο εργασιακό πεδίο (Xanthopoulou et al., 2009b). Οι επιδόσεις αυτές αναφέρονται τόσο στα καθήκοντα που εκτελεί ο εργαζόμενος, όσο και στη γενικότερη απόδοσή του στην επιχείρηση.

Παράλληλα, η εργασιακή δέσμευση επηρεάζει θετικά και άλλες πτυχές της εργασιακής ευημερίας, όπως την εργασιακή ικανοποίηση και την αφοσίωση των εργαζομένων στον οργανισμό (Geisler, Berthelsen, & Muhonen, 2019). Από τις ανωτέρω σχέσεις μεταξύ των προδρόμων της εργασιακής ικανοποίησης, των πτυχών που η ίδια η έννοια επηρεάζει και των αποτελεσμάτων σε επίπεδο οργανισμού δημιουργήθηκε ένα σχετικό εννοιολογικό πλαίσιο από τους Christian, Garza και Slaughter (2011), το οποίο παρουσιάζεται στο Γράφημα 2.15.



Γράφημα 2.15. Εννοιολογικό πλαίσιο για τις σχέσεις της εργασιακής δέσμευσης (Πηγή: Christian, Garza, & Slaughter, 2011) (Προσαρμοσμένο και μεταφρασμένο στα ελληνικά)

### Εργασιακή ικανοποίηση

Η διερεύνηση της εργασιακής ευημερίας ανέδειξε μια σειρά παραγόντων που σχετίζονται μεταξύ τους, με σκοπό τη βελτίωση των εργασιακών συνθηκών και τη βέλτιστη αντιμετώπιση της εργασίας από τους εργαζόμενους και απώτερο στόχο τη μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης. Ένας από τους παράγοντες αυτούς, ο οποίος έχει μελετηθεί ευρέως στη βιβλιογραφία, είναι η εργασιακή ικανοποίηση. Σε προηγούμενη αναφορά της έννοιας στην παρούσα διατριβή, συσχετίστηκε στενά με την εργασιακή δέσμευση. Ωστόσο, οι δύο έννοιες διακρίνονται ως προς το θεωρητικό τους υπόβαθρο και μελετώνται σε διαφορετικό πλαίσιο. Το πιο σημαντικό κοινό χαρακτηριστικό τους εντοπίζεται στην παραγωγή θετικών επιπτώσεων στον εργαζόμενο και την επιχείρηση (Alarcon & Lyons, 2011).

Η έννοια της εργασιακής ικανοποίησης μετράει σχεδόν έναν αιώνα, καθώς ο πρώτος θεωρητικός που προσπάθησε να προσεγγίσει την έννοια ήταν ο Horpock (1935, στο

Molla, 2015, σ.155), ο οποίος όρισε την εργασιακή ικανοποίηση ως «...οποιοδήποτε συνδυασμό ψυχολογικών, φυσιολογικών και περιβαλλοντικών περιστάσεων που προκαλούν την αληθή ομολογία του εργαζομένου για την ικανοποίηση από την εργασία του». Τρεις δεκαετίες αργότερα, ο Vroom (1964, στο Aziri, 2011,σ.77) ορίζει την εργασιακή ικανοποίηση ως «...τον συναισθηματικό προσανατολισμό των ατόμων προς τους εργασιακούς ρόλους που καταλαμβάνουν αυτή την περίοδο». Στην πορεία των ετών, πραγματοποιήθηκαν πολλές προσπάθειες για την εξεύρεση ενός κοινού ορισμού για την εργασιακή ικανοποίηση, προκειμένου να καλύπτει όλες τις πτυχές της έννοιας. Δυστυχώς, έως τώρα δεν έχει βρεθεί ένας κοινός ορισμός, κυρίως γιατί η έννοια αυτή είναι πολυδιάστατη και εμφανίζει σχέσεις με μια πληθώρα παραγόντων, εκ των οποίων άλλοι την επηρεάζουν και σε άλλους επιδρά.

Ένας ορισμός που περιγράφει την έννοια της εργασιακής ικανοποίησης απλά και περιεκτικά είναι ο ορισμός του Κάντα (1998, σ.135), που την προσδιορίζει ως «...τη συνολική στάση του εργαζομένου απέναντι στην εργασία του». Αν υποθέσουμε, λοιπόν, ότι η εργασιακή ικανοποίηση προσδιορίζεται ως η συναισθηματική αντιμετώπιση της εργασίας από τον εργαζόμενο, αντιλαμβάνεται κανείς πόσες διαφορετικές πτυχές θα πρέπει να μελετήσει κανείς προκειμένου να καταλήξει σε ένα συμπέρασμα.

Ο Spector (1997) επεσήμανε τους σημαντικότερους παράγοντες που συμβάλλουν στην αύξηση ή τη μείωση της εργασιακής ικανοποίησης. Οι παράγοντες αυτοί είναι η εκτίμηση του έργου του εργαζομένου, η επικοινωνία στο εργασιακό του πλαίσιο, η στήριξη από τους συναδέλφους του, τα περιφερειακά οφέλη, πέραν της αμοιβής του, οι εργασιακές συνθήκες, η φύση της εργασίας, ο ίδιος ο οργανισμός στον οποίον εργάζεται καθώς και οι πολιτικές που ο οργανισμός έχει ορίσει, η αμοιβή, η προσωπική ανάπτυξη στο πλαίσιο της εργασίας του, οι ευκαιρίες εξέλιξης και προαγωγής, η αναγνώριση του έργου του, η εργασιακή ασφάλεια και η εποπτεία.

Οι ανωτέρω παράγοντες επιδρούν στην εργασιακή ικανοποίηση, η οποία έχει διάφορες επιπτώσεις στον εργαζόμενο και την επιχείρηση. Οι συνέπειες της εργασιακής ικανοποίησης που έχουν καταγραφεί στη βιβλιογραφία αναδεικνύουν τη σημασία της έννοιας για την ευημερία των εργαζομένων και των επιχειρήσεων. Η εργασιακή ικανοποίηση έχει θετική επίδραση στον ίδιο τον εργαζόμενο, καθώς μεταξύ άλλων, επιδρά θετικά στην πρόθεση παραίτησης, στην οργανωσιακή συμπεριφορά του πολίτη και στην αφοσίωση στον οργανισμό. Η ίδια θετική επίδραση

λαμβάνει χώρα και σε σχέση με τον οργανισμό ή την επιχείρηση, καθώς η ικανοποίηση των εργαζομένων συνεπιφέρει οικονομικά οφέλη (Ivanović-Đukić, Đorđević, & Lepojević, 2018).

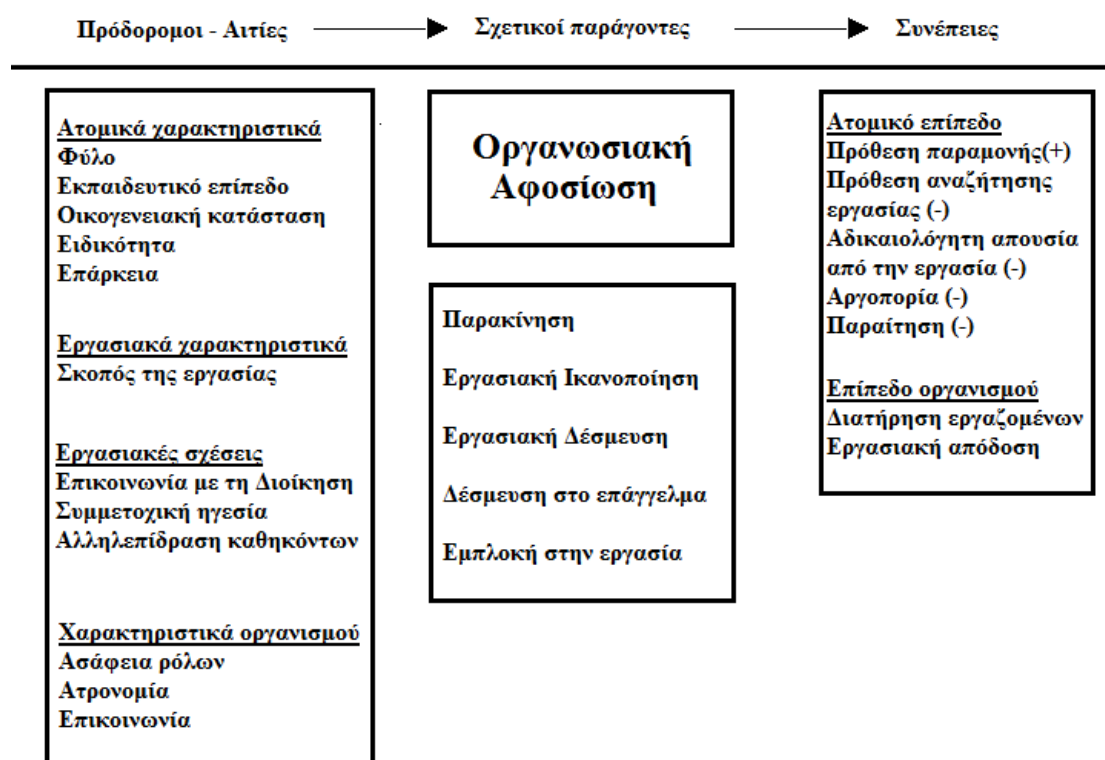
### **Αφοσίωση στον οργανισμό**

Η αφοσίωση στον οργανισμό είναι μια ακόμα έννοια η οποία συντείνει στην εξασφάλιση της ευημερίας των εργαζομένων. Κατά την πρώιμη διερεύνηση της οργανωσιακής αφοσίωσης, η έννοια συγγεόταν με την εργασιακή ικανοποίηση. Στην πορεία, ωστόσο, οι διαφορές των δύο εννοιών αποσαφηνίστηκαν. Με τον τρόπο αυτό, η οργανωσιακή αφοσίωση αποτέλεσε ακόμα μια έννοια που συντελεί στη θετική αποτίμηση της εργασίας για τους εργαζόμενους και στις εκροές σε επίπεδο οργανισμού.

Η οργανωσιακή αφοσίωση ορίζεται ως «...η διαδικασία κατά την οποία οι στόχοι του οργανισμού και του εργαζομένου καθίστανται ολόένα και πιο σύμφωνοι» (Hall, Schneider & Nygren, 1970 στο Karim & Noor, 2017, σ.90). Η οργανωσιακή αφοσίωση αντιμετωπίζεται ως μια πολυδιάστατη δομή, η οποία χαρακτηρίζεται από τρεις συνιστώσες, τη συναισθηματική, τη συνεχή και την κανονιστική αφοσίωση. Η συναισθηματική αφοσίωση προσδιορίζεται ως η συναισθηματική σύνδεση του εργαζομένου με τον οργανισμό στον οποίον εργάζεται, με σημαντικό βαθμό εμπλοκής σε αυτόν. Η συνεχής αφοσίωση εκφράζεται με την αναγνώριση και εκτίμηση των επιπτώσεων στην περίπτωση λύσης της συνεργασίας κάποιου με τον οργανισμό στον οποίον απασχολείται και κατ' επέκταση στην προτίμηση παραμονής σε αυτόν. Τέλος, η κανονιστική αφοσίωση περιγράφει το αίσθημα υποχρέωσης που έχουν κάποιοι εργαζόμενοι για τον οργανισμό στον οποίον απασχολούνται, με αποτροπή πιθανής παραίτησης λόγω του αισθήματος αυτού (Meyer & Allen, 1991).

Αν και η πιο διαδεδομένη θεωρητική προσέγγιση για την οργανωσιακή αφοσίωση είναι αυτή των Meyer και Allen (1991), όπως περιγράφηκε, εντούτοις, η έννοια αντιμετωπίζεται ως πολυπαραγοντική και από άλλους θεωρητικούς που μελετούν το συγκεκριμένο πεδίο. Αντίστοιχα, λοιπόν, η ερευνητική ομάδα του Porter εντόπισε επίσης τρεις συνιστώσες για την έννοια της οργανωσιακής αφοσίωσης: α) την βαθιά επιθυμία παραμονής στον οργανισμό, β) την προθυμία καταβολής σημαντικών προσπαθειών για τον οργανισμό και γ) την αποδοχή των αξιών και των στρατηγικών στόχων του οργανισμού (Karim & Noor, 2017).

Η έννοια της οργανωσιακής αφοσίωσης, όπως και οι υπόλοιπες έννοιες της Οργανωσιακής ψυχολογίας που μελετώνται στο παρόν υποκεφάλαιο, διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην εργασιακή ζωή του ατόμου. Επίσης, παρουσιάζει σχέσεις με διάφορους άλλους σχετικούς παράγοντες, τόσο ως διαμεσολαβητικός παράγοντας, όσο και ως αιτία ή αποτέλεσμα των σχέσεων αυτών. Στο Γράφημα 2.16 αποτυπώνονται οι πρόδρομοι, οι σχετικοί παράγοντες και τα αποτελέσματα της οργανωσιακής αφοσίωσης, όπως περιγράφονται από τον Meyer (2015).



Γράφημα 2.16. Σχέσεις της οργανωσιακής αφοσίωσης με άλλους παράγοντες (Meyer, 2015) (Ιδία επεξεργασία)

## 2.6. Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

Ο όρος στρατηγική, αναφερόμενος στις επιχειρήσεις, ορίζεται ως «η κατανόηση της δομής και της δυναμικής ενός εργασιακού πεδίου, ο προσδιορισμός της σχετικής θέσης του οργανισμού στο πεδίο αυτό και οι ενέργειες του οργανισμού είτε για την αλλαγή της οργανωσιακής δομής είτε για την αλλαγή της θέσης του οργανισμού στο εργασιακό

πεδίο, με σκοπό τη βελτίωση των αποτελεσμάτων του οργανισμού» (Oliver, 2001, σ.13). Ο ορισμός αυτός περιλαμβάνει όλα τα στοιχεία που απαιτούνται για την γενική προσέγγιση της έννοιας. Έτσι, αναφέρεται αρχικά στην αναγκαιότητα της μελέτης ενός εργασιακού πεδίου πριν την εφαρμογή μιας στρατηγικής, ούτως ώστε η επιχείρηση να λάβει υπ' όψιν όλες τις απαραίτητες παραμέτρους που σχετίζονται με την ανάπτυξη και τις δυνατότητες κερδοφορίας, οριοθετώντας με αυτόν τον τρόπο την ρεαλιστική επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Επιπλέον, η μελέτη της θέσης του οργανισμού καθορίζει τα αποτελέσματα που αναμένεται να επιτευχθούν καθώς και το πεδίο εφαρμογής των στρατηγικών επιλογών του οργανισμού. Τέλος, ο ορισμός εμπερικλείει την έννοια της οργανωσιακής αλλαγής, η οποία προσδιορίζει τις στρατηγικές συνθήκες και φιλοδοξίες του οργανισμού.

Με πιο απλά λόγια, η στρατηγική αναφέρεται στον προσδιορισμό των σκοπών και των τρόπων μέσω των οποίων θα επιτευχθούν οι σκοποί αυτοί. Η έννοια της στρατηγικής βασίζεται σε τρεις επιμέρους έννοιες, οι οποίες λειτουργούν επικουρικά στην εν λόγω έννοια. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι ένα βασικό στοιχείο στο οποίο βασίζεται η στρατηγική μιας επιχείρησης. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εξαρτάται από διάφορους άλλους παράγοντες, όπως η διαφοροποίηση του οργανισμού σε σχέση με τους ανταγωνιστές, η εστίαση στο στόχο, η καινοτομία, η ποιότητα και η σωστή διαχείριση των εξόδων. Το άλλο σημείο στο οποίο βασίζεται μια στρατηγική είναι η ανάδειξη των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών, ικανοτήτων και δεξιοτήτων των εργαζομένων, αλλά και του οργανισμού γενικότερα. Τα ξεχωριστά χαρακτηριστικά εντοπίζονται κυρίως στη δημιουργία αξίας για τον πελάτη, στη διαφορετικότητα σε σχέση με τους ανταγωνιστές και στην απουσία μίμησης ή υποκατάστασης αντίστοιχων προϊόντων ή υπηρεσιών. Τέλος, η στρατηγική μιας επιχείρησης βασίζεται στην ορθή εφαρμογή της. Αυτό συμβαίνει μέσω της σύζευξης των ξεχωριστών, και όχι μόνο, χαρακτηριστικών του οργανισμού με τις ευκαιρίες και τους κινδύνους που υπάρχουν στο εργασιακό πεδίο στο οποίο δραστηριοποιείται, με βασικό στόχο την αποτελεσματική και αποδοτική ανάπτυξη του οργανισμού (Armstrong & Baron, 2002).



### **2.6.1. Ορισμός της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων**

Η Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων αποτελεί «...το πρότυπο των δράσεων της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, το οποίο αποσκοπεί στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης» (Wright & McMahan, 1992, σ.298). Σε μια προσπάθεια απλούστερης προσέγγισης της έννοιας, αυτή αποδίδεται ως «...οι διαδικασίες που καταλήγουν στη διαμόρφωση στρατηγικών σχετικών με το ανθρώπινο δυναμικό» (Armstrong, 2011, σ.37). Ο τομέας, λοιπόν, της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων αποτελείται από «... τον καθορισμό των αποφάσεων σχετικά με τις πρακτικές του ανθρώπινου δυναμικού, τη σύνθεση της «δεξαμενής» των ανθρώπινων πόρων της επιχείρησης, τον καθορισμό των απαιτούμενων συμπεριφορών και την αποτελεσματικότητα των ανωτέρω αποφάσεων, λαμβάνοντας υπ' όψιν διάφορες επιχειρηματικές στρατηγικές και ανταγωνιστικές συνθήκες» (Wright & McMahan, 1992, σ.298). Οι στρατηγικές που υιοθετούνται από τις επιχειρήσεις αναμένεται να σχετίζονται με θετικά αποτελέσματα σε επίπεδο οργανισμού, όπως οι υψηλές οργανωσιακές επιδόσεις και παράλληλα να συνδέονται και με πτυχές της διοίκησης του προσωπικού, όπως η στελέχωση, η ανάπτυξη, οι αμοιβές και οι εργασιακές σχέσεις του ανθρώπινου δυναμικού.

Έτσι, η στρατηγική διοίκηση ανθρώπινων πόρων αναφέρεται σε τέσσερα βασικά στοιχεία, τα οποία συμβάλλουν στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της διαφοροποίηση των οργανισμών από τους ανταγωνιστές τους. Αρχικά, η έννοια νοείται ταυτόσημη με το σχεδιασμό. Επιπλέον, διακρίνεται ως μια συνεκτική προσέγγιση για το σχεδιασμό και τη διαχείριση των εργαζομένων μέσα από συστήματα που διέπονται από τις πολιτικές απασχόλησης και τα οποία εντάσσονται στη γενικότερη φιλοσοφία του οργανισμού. Τρίτον, η στρατηγική της επιχείρησης θα πρέπει να αντιστοιχίζει τις ενέργειες του οργανισμού με τις πολιτικές της διοίκησης ανθρώπινων πόρων. Τέλος, βασικό στοιχείο της στρατηγικής διοίκησης ανθρώπινων πόρων είναι η αντιμετώπιση των εργαζομένων ως στρατηγικούς πόρους, για την επίτευξη των βέλτιστων αποτελεσμάτων (Hendry, 2012).

Η στρατηγική διοίκηση ανθρώπινων πόρων εστιάζει την προσοχή στην ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, μέσω της εναρμόνισης του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού με τους στόχους που έχει θέσει. Οι βασικές επιδιώξεις της στρατηγικής διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού των επιχειρήσεων έγκεινται στη συνεισφορά στην επίτευξη των στόχων και τη βιωσιμότητα της επιχείρησης, στη στήριξη και επιτυχημένη εφαρμογή των εταιρικών στρατηγικών, στην ανάπτυξη και

διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, στη ενίσχυση της καινοτομίας, στον ορισμό πολλαπλών ρεαλιστικών στρατηγικών και στη βελτίωση της συνεργασίας μεταξύ των τμημάτων της επιχείρησης (Brewster et al., 2008). Σε επίπεδο εργαζομένων, οι βασικοί στόχοι της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινου δυναμικού είναι η αύξηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων ατομικά, η ανάπτυξη θετικών οργανωσιακών μορφών συμπεριφοράς και στάσεων, η διαχείριση των εργαζομένων και η εργασιακή τους ικανοποίηση (Uysal, 2013).

#### **2.6.2. Προσεγγίσεις της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων**

Στη βιβλιογραφία που σχετίζεται με τη Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων έχουν εντοπιστεί τέσσερις διαφορετικές προσεγγίσεις για την ανάπτυξη στρατηγικών σχετικών με το ανθρώπινο δυναμικό σε μια επιχείρηση. Οι προσεγγίσεις αυτές είναι η Καθολική Προσέγγιση, η Ενδεχομενική Προσέγγιση, η Συμπτωματική Προσέγγιση και η Γενική Προσέγγιση Αιτιότητας (Alcázar, Fernández, & Gardey, 2013).

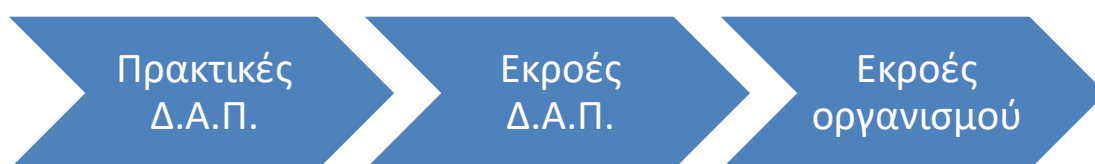
##### ***Καθολική προσέγγιση (Universalistic Approach)***

Η Καθολική προσέγγιση πρεσβεύει την άποψη ότι υπάρχουν διάφορες πρακτικές διοίκησης ανθρώπινων πόρων, οι οποίες συντελούν με βέλτιστο τρόπο στην οργανωσιακή επίδοση σε σχέση με άλλες αντίστοιχες πρακτικές (Hamid, 2013). Έτσι, η αναγνώριση και εφαρμογή των βέλτιστων πρακτικών φαίνεται να είναι το κλειδί για τη βελτίωση της απόδοσης και τη συνεπακόλουθη αύξηση των κερδών σε μια επιχείρηση.

Πρόκειται για την απλούστερη προσέγγιση της στρατηγικής διοίκησης ανθρώπινων πόρων, η οποία αναγνωρίζει την ύπαρξη μιας γραμμικής σχέσης ανάμεσα στις «βέλτιστες» πρακτικές της ΔΑΠ και στις εκροές σε επίπεδο οργανισμού. Μάλιστα, η προσέγγιση αυτή εφαρμόζεται σε επιχειρήσεις όλων των επαγγελματικών κλάδων, σε κάθε πλαίσιο αναφορικά με τον τόπο και τις συνθήκες λειτουργίας (Delery & Doty, 1996).

Στη βιβλιογραφία έχει ανευρεθεί η ύπαρξη πολλών πρακτικών ΔΑΠ, οι οποίες έχουν μελετηθεί ως βέλτιστες πρακτικές που οδηγούν σε βελτίωση των εργασιακών επιδόσεων. Παρά ταύτα, υπάρχουν κάποιες πρακτικές που αναδεικνύονται ως πρόδρομοι των υψηλών εργασιακών επίδοσης και μελετώνται συνδυαστικά από την καθολική προσέγγιση. Οι πρακτικές αυτές είναι συγκεκριμένες μέθοδοι προσέλκυσης και στελέχωσης, οι ευκαιρίες κατάρτισης και η αξιολόγηση απόδοσης (Alcázar,

Fernández, & Gardey, 2013). Μάλιστα, η κατάρτιση αναδεικνύεται ίσως στις περισσότερες έρευνες ως μια πρακτική που οδηγεί σε υψηλές επιδόσεις των εργαζομένων σε μια επιχείρηση, λαμβάνοντας πάντα υπ' όψιν ότι συνδέεται και με άλλα χαρακτηριστικά των εργαζομένων που προκύπτουν από τις πολιτικές ΔΑΠ της επιχείρησης αυτής (Thang & Buyens, 2008). Στο Γράφημα 2.17 αποτυπώνεται σχηματικά η Καθολική προσέγγιση της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.

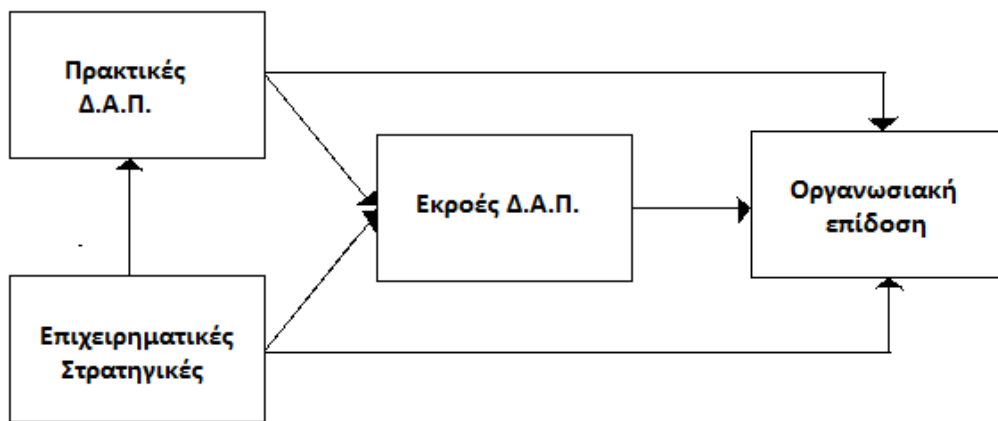


*Γράφημα 2.17. Η Καθολική προσέγγιση της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (Πηγή: Tharenou, Saks, & Moore, 2007) (Προσαρμοσμένο και μεταφρασμένο στα ελληνικά)*

#### ***Ενδεχομενική προσέγγιση (Contingency Approach)***

Η ενδεχομενική προσέγγιση υιοθετεί μια εντελώς διαφορετική φιλοσοφία σε σχέση με την καθολική προσέγγιση. Στην προσέγγιση αυτή, η επιχείρηση αρχικά επιλέγει τη στρατηγική την οποία πρόκειται να ακολουθήσει και έπειτα αναζητά πρακτικές της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων που να εναρμονίζονται καλύτερα με τη στρατηγική αυτή. Η στρατηγική και οι πρακτικές που θα επιλεχθούν με τη σειρά τους θα συμβάλλουν στις εκροές της ΔΑΠ της επιχείρησης και συνεπακόλουθα, θα υπάρξει θετική επίδραση στις οργανωσιακές επιδόσεις (Dutch, 2013).

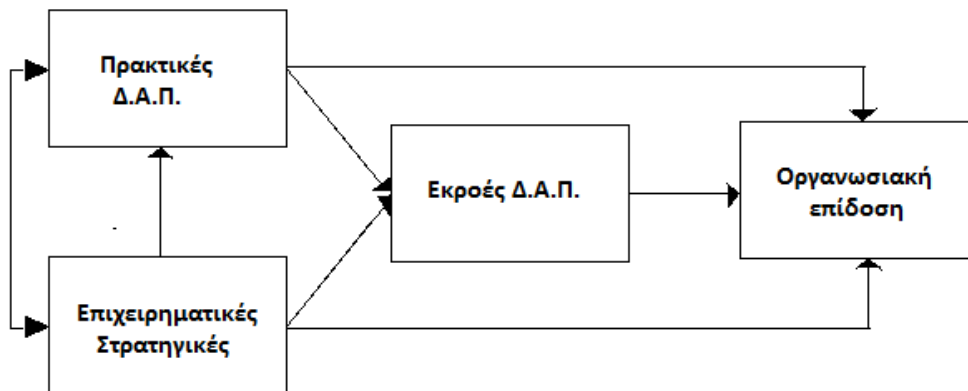
Η φιλοσοφία και οι στρατηγικοί στόχοι της επιχείρησης διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην ενδεχομενική προσέγγιση. Ωστόσο, οι στρατηγικές ΔΑΠ και οι πρακτικές ΔΑΠ δεν αποτελούν τους αποκλειστικούς παράγοντες για την αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Στην αποτελεσματικότητα του οργανισμού συντελούν και οι γενικότερες στρατηγικές διοίκησης, οι οποίες επιδρούν σε μια σειρά παραγόντων που δε σχετίζονται απαραίτητα με το ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού, όπως για παράδειγμα το περιβάλλον του οργανισμού, οι ανταγωνιστές του στην αγορά και άλλοι σχετικοί παράγοντες (Chang & Huang, 2005). Στο Γράφημα 2.18 παρουσιάζεται σχηματικά η ενδεχομενική προσέγγιση.



Γράφημα 2.18. Η Ενδεχομενική προσέγγιση της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (Πηγή: Κάτου, 2017) (Προσαρμοσμένο)

#### **Διαμορφωτική προσέγγιση (Configurational Approach)**

Η διαμορφωτική προσέγγιση της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων εστιάζεται στις εσωτερικές πτυχές της λειτουργίας ενός οργανισμού, μέσω της συνέργειας όλων των στοιχείων του οργανισμού αυτού. Έτσι, στην προσέγγιση αυτή, το σύστημα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων μιας επιχείρησης περιγράφεται ως ένα πολυσχιδές σύνολο χαρακτηριστικών τα οποία δυνάμει συνδυάζονται με πολλούς και διαφορετικούς τρόπους, με αποτέλεσμα να εξαχθεί ένα άπειρος αριθμός διαφορετικών διαμορφώσεων. Από αυτές τις εξαχθείσες διαμορφώσεις, οι ιθύνοντες μπορούν να επιλέξουν κάθε φορά τις καταλληλότερες, εξάγοντας πρότυπα διαχείρισης, τα οποία αντιστοιχούν ιδανικά για τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, σύμφωνα με την εταιρική στρατηγική. Με τη μέθοδο αυτή επιτυγχάνεται παράλληλα η σύμπλευση των συστημάτων της επιχείρησης με τα εσωτερικά χαρακτηριστικά και το περιβάλλον της, αλλά αναδεικνύεται μια εσωτερική συνοχή μεταξύ τους (Alcázar, Fernández, & Gardey, 2013). Στο Γράφημα 2.19 παρουσιάζεται η Διαμορφωτική προσέγγιση.



Γράφημα 2.19. Η Διαμορφωτική προσέγγιση της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (Πηγή: Κάτου, 2017) (Προσαρμοσμένο)

### **Προσέγγιση Γενικού Πλαισίου (Contextual perspective)**

Η προσέγγιση γενικού πλαισίου της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων αναζητά την κατανόηση του πλαισίου των χαρακτηριστικών ενός οργανισμού ως συνόλου. Διερευνά τους πρόδρομους παράγοντες των ποικίλων διαφορών που παρατηρούνται μέσα στα διαφορετικά πλαίσια της ΔΑΠ των επιχειρήσεων. Η μελέτη των διαφορών αυτών και των αιτιών τους αναδεικνύονται ως σημαντικότερες από την επίτευξη υψηλών οργανωσιακών επιδόσεων για τη συγκεκριμένη προσέγγιση. Οι αντικρουόμενες απόψεις όλων των ενδιαφερόμενων, σε συνδυασμό με εξωτερικούς παράγοντες όπως η αγορά εργασίας, ο ρόλος του κράτους και των συνδικαλιστικών ενώσεων, αλλά και ο τύπος της διοίκησης του οργανισμού καθορίζουν το συνολικό πλαίσιο μέσα στο οποίο επιτελούνται οι λειτουργίες της ΔΑΠ στον οργανισμό αυτό (Brewster, 2007).

Οι ανωτέρω προσεγγίσεις παρουσιάζουν διαφορετικά χαρακτηριστικά και φαίνονται αλληλοσυγκρουόμενες. Ωστόσο, λαμβάνοντας υπόψιν πως το πεδίο της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι σύνθετο και πολυδιάστατο, η αλληλεπίδραση των ανωτέρω προσεγγίσεων και ο συνδυασμός στοιχείων και χαρακτηριστικών μπορούν να συμβάλλουν ουσιαστικά στους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης, με σημαντικότερο ίσως τη βελτίωση των επιδόσεων σε επίπεδο οργανισμού. Η σύνδεση των πρακτικών και των εκροών της ΔΑΠ, σε συνδυασμό με άλλους οργανωσιακούς παράγοντες μπορεί να συντελέσει στη βελτιστοποίηση των συνθηκών

εργασίας και να αναπτύξει έτι περισσότερο τη συνεισφορά που έχει η ΔΑΠ στις επιχειρήσεις.

## **2.7. Οι προκλήσεις της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στον 21ο αιώνα**

Η χρησιμότητα της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων για τις σύγχρονες επιχειρήσεις είναι γεγονός, καθώς, όπως φάνηκε από την παραπάνω ανάλυση, καλύπτει το σύνολο των σχετικών θεμάτων που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης, καθιστώντας το ικανό να οδηγήσει την επιχείρηση στην αύξηση της παραγωγικότητάς της και τη συνεπακόλουθη μεγιστοποίηση των κερδών της και βελτίωση της θέσης της στον ανταγωνισμό.

Ωστόσο, οι προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι σύγχρονες επιχειρήσεις, αλλά και η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων εν γένει, δυσχεραίνουν το έργο της και καθιστούν δύσκολη την επίτευξη των στόχων της ίδιας της ΔΑΠ, αλλά και την επίτευξη των στρατηγικών στόχων των επιχειρήσεων. Οι ραγδαίες αλλαγές στο κοινωνικό και οικονομικό πλαίσιο των χωρών, οι τεχνολογικές εξελίξεις, οι οποίες διαμορφώνουν συνεχώς ένα νέο πεδίο στην επιχειρηματικότητα, αλλά και οι απαιτήσεις του πεδίου αυτού που εφορμούν από την παγκοσμιοποίηση θέτουν στο προσκήνιο την αναγκαιότητα των οργανισμών για μια διευρυμένη οπτική της διοίκησης προσωπικού που περισσότερο προσανατολίζεται στη φιλοσοφία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (Sims & Bias, 2019).

### **2.7.1. Παγκοσμιοποίηση και αλλαγές στο εργασιακό πεδίο**

Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται εκτενώς η προώθηση της παγκοσμιοποίησης, ως έναν τρόπο εξομάλυνσης και αλληλεπίδρασης των χωρών και των επιμέρους οικονομικών, πολιτικών, κοινωνικών συστημάτων τους. Καθώς η παγκοσμιοποίηση αποτελεί το επιγένημα όλων εκείνων των πολιτισμικών και δομικών διεργασιών, οι οποίες διαφοροποιούν το παγκόσμιο πεδίο αλλά και την οικονομία, την πολιτική και την επιχειρηματικότητα του κάθε κράτους ξεχωριστά, καθίσταται σαφές πως από τις διαδικασίες αυτές αναδεικνύονται διάφορες ετερογένειες, ανισότητες και αντιφάσεις, οι οποίες έχουν επίδραση σε όλους τους ανωτέρω τομείς και αναδεικνύουν την ανάγκη για διαφοροποίηση των δράσεων, προκειμένου να επιτευχθεί η απαραίτητη προσαρμογή τους στις νέες συνθήκες που εγείρονται από την κατάσταση αυτή (Ray, 2007).

Όσον αφορά στην επιχειρηματικότητα, οι αλλαγές που διαδραματίστηκαν στο παγκόσμιο σκηνικό τις τελευταίες τρεις δεκαετίες ήταν ποικίλες, καθώς τα παγκόσμια σύνορα έγιναν πιο δυσδιάκριτα και θολά, η πολυεθνικότητα και διακρατικότητα των επιχειρήσεων κατέστη πραγματικότητα και πλέον, καταγράφεται μια τεράστια κινητικότητα εργαζομένων σε διεθνές επίπεδο. Οι αλλαγές αυτές δυσχεραίνουν το έργο των επιχειρήσεων για σχεδιασμό επιχειρησιακών στόχων και στρατηγικών που θα διατηρήσουν και θα αναβαθμίσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα και ειδικότερα, καθιστούν το έργο της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων περίπλοκο, καθώς θα πρέπει να ενσωματώσει όλους τους παράγοντες που προκαλεί η παγκοσμιοποίηση στις πολιτικές και πρακτικές της (Walter & Förster, 2019).

Έτσι, η διασύνδεση των αγορών και η ευκαιρία εξεύρεσης εργασίας από μια μεγάλη γκάμα επιλογών για τους εργαζόμενους, αλλά και μια μεγάλη γκάμα ταλαντούχων εργαζομένων από τις επιχειρήσεις διευκολύνουν το σχετικό πεδίο της ΔΑΠ. Οι αλλαγές αυτές δημιουργούν με τη σειρά τους, ωστόσο, νέες προκλήσεις στο περιβάλλον αυτό, καθιστώντας τις αρμοδιότητες των υπευθύνων ΔΑΠ ιδιαίτερα απαιτητικές, διαρκώς μεταλλασσόμενες και, εξ ορισμού, προσαρμοσμένες στις νέες απαιτήσεις.

Σε αυτό το παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον, οι επιχειρήσεις θα πρέπει διαρκώς να αναδιαμορφώνονται για να εξασφαλίσουν τη βιωσιμότητά τους, μέσω της ανάδειξης των βασικών ικανοτήτων του οργανισμού, αλλά και της μείωσης του σχετικού κόστους. Επιπλέον, θα πρέπει να αποκτούν όλο και περισσότερη τεχνογνωσία, η οποία μπορεί να προέρχεται ακόμα και από τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση και να παραμένουν ενημερωμένοι για τις στρατηγικές, αλλά και τις δυνάμεις και αδυναμίες των ανταγωνιστών τους. Άλλωστε, η κατανόηση της σημασίας του ανθρώπινου δυναμικού στη στρατηγική μιας επιχείρησης και η οριοθέτηση μιας συστηματικής προσέγγισης για την επιχειρησιακή στρατηγική μπορεί να συντελέσει στην ανάπτυξη και διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μιας επιχείρησης και στη βιωσιμότητά της σε ένα παγκόσμιο εργασιακό περιβάλλον (Burman & Fernandes, 2017).

Οι προκλήσεις, λοιπόν, αυτές που αντιμετωπίζει η ΔΑΠ των επιχειρήσεων διεθνώς μπορούν να ξεπεραστούν και να μετουσιωθούν σε πλεονεκτήματα, τα οποία θα συμβάλλουν στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων. Πολιτικές και πρακτικές

όπως η αποτελεσματική ηγεσία, η διαχείριση του ετερογενούς εργατικού δυναμικού, ο ρόλος των νέων τεχνολογιών, η διαχείριση των δεξιοτήτων των εργαζομένων και η εφαρμογή μιας παγκόσμιας νοοτροπίας μπορούν να διευκολύνουν τη ΔΑΠ και να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις που επιφέρει η παγκοσμιοποίηση (Agarwal & Al Qouyatahi, 2018).

### **2.7.2. Το διαρκώς μεταλλασσόμενο εργατικό δυναμικό**

Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού έχει πάψει να αποτελεί μια εύκολη υπόθεση για τους υπεύθυνους στις σύγχρονες επιχειρήσεις. Η εξεύρεση των κατάλληλων εργαζομένων αποτελεί κομβικής σημασίας ζήτημα για τις επιχειρήσεις και η διαδικασία αυτή καθίσταται όλο και δυσκολότερη, καθώς οι επιχειρήσεις πλέον αντιμετωπίζουν ζητήματα, όπως για παράδειγμα η απουσία πίστης στον οργανισμό, η οποία ήταν κοινή ανάμεσα στους εργαζόμενους των προηγούμενων γενεών, αλλά όχι στις γενιές που στελεχώνουν στην παρούσα φάση τις επιχειρήσεις στην παγκόσμια αγορά (Cassell, 2017).

Για τον λόγο αυτό, το έργο της ΔΑΠ των επιχειρήσεων καθίσταται δυσκολότερο, καθώς θα πρέπει να αναγνωρίζει τις διαφορές που παρουσιάζονται ανάμεσα στις γενιές και να προσαρμόζεται ανάλογα προκειμένου να διατηρήσει την αποτελεσματικότητά της. Η αδυναμία των επιχειρήσεων για προσαρμογή στη νέα αυτή πραγματικότητα οδηγεί στην πιθανότητα ανάκυψης ζητημάτων όπως συγκρούσεις μεταξύ των εργαζομένων διαφορετικών γενεών, έλλειψη σωστής επικοινωνίας και συνεργασίας, απουσία σύναψης σωστών εργασιακών σχέσεων, χαμηλή παραγωγικότητα και εργασιακή ευημερία (Westerman & Yamamura, 2007).

Στο σύγχρονο εργασιακό πεδίο παρατηρούνται τρεις γενιές: οι Baby Boomers, οι Generation X και οι Millennials. Οι Baby Boomers είναι όσοι γεννήθηκαν κατά προσέγγιση από τα μέσα της δεκαετίας του 1940 έως περίπου τα μέσα της δεκαετίας του 1960. Πρόκειται για μια γενιά με μεγάλο πληθυσμό που επέδρασε σημαντικά στη διαμόρφωση των κοινωνιών παγκοσμίως. Ανάμεσα στα χαρακτηριστικά που τους διακρίνουν είναι η εστίαση στην επιτυχία, η ανεξαρτησία, ο σεβασμός στις αρχές, η εργατικότητα, η αφοσίωση και η επιμέλεια στην εργασία τους (Meriac, Woehr, & Banister, 2010).

Οι επονομαζόμενοι Generation X αποτελούν τη γενιά των ατόμων που γεννήθηκαν ανάμεσα στα μέσα της δεκαετίας του 1960 και τα τέλη της δεκαετίας του 1970. Η



γενιά αυτή έχει βιώσει δυσάρεστες καταστάσεις, όπως οικονομική αστάθεια και ανασφάλεια, υψηλή ανεργία και σοβαρές κοινωνικές αναταραχές και αποσταθεροποίηση σημαντικών θεσμών, όπως για παράδειγμα ο θεσμός της οικογένειας, μέσω της ραγδαίας αύξησης των διαζυγίων των πατρικών τους οικογενειών. Οι ανωτέρω συνθήκες, αλλά και άλλες σχετικές συνθήκες, όπως η υπερεργασία των γονιών τους και η παραμονή τους στο σπίτι χωρίς επιστασία κατά την παιδική τους ηλικία, κατέστησαν τη γενιά αυτή δύσπιστη απέναντι στην εργασία, με απουσία πίστης και αφοσίωσης στις επιχειρήσεις όπου εργάζονται, ενώ εστιάζουν στην εξισορρόπηση της εργασιακής και της προσωπικής τους ζωής, προσπαθώντας όμως πάντα να επιτύχουν την οικονομική τους αυτοδυναμία, σημειώνοντας συχνά υψηλή ανάληψη κινδύνου στην επιχειρηματικότητα (Eisner, 2005).

Τέλος, οι Millenials (ή αλλιώς επονομαζόμενοι Nexters, Net Generation ή Generation Y) αναφέρεται στη γενιά των ατόμων που γεννήθηκαν περίπου στις αρχές της δεκαετίας του 1980, η λήξη της όμως δεν είναι ξεκάθαρη. Η γενιά αυτή είναι απόλυτα εξοικειωμένη με τις νέες τεχνολογίες και σέβονται τη διαφορετικότητα. Οι Millenials θεωρούνται δύσπιστοι απέναντι στους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις, ενώ θεωρούν τη δια βίου μάθηση ως έννοιες κλειδιά για την ευημερία τους σε όλους τους τομείς της ζωής τους. Εστιάζουν επίσης στην ξεκούραση, στην οποία δίνουν μεγάλη αξία, παρουσιάζονται, ωστόσο, ως πιο εργατικοί από τη γενιά Generation X (Meriac, Woehr, & Banister, 2010).

Η βιβλιογραφία για το συγκεκριμένο ζήτημα εντοπίζει ακόμα διαφορές μεταξύ των ανωτέρω γενεών των εργαζομένων στις εργασιακές αξίες, στις προσωπικές αξίες, στη συμπεριφορά που σχετίζεται με την ηγεσία, στα ψυχολογικά και στα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, στην πρόθεση παραίτησης και στην αφοσίωση στον οργανισμό (Twenge, 2010). Άλλες έρευνες έχουν επισημάνει κάποιες διαφορές μεταξύ των γενεών σε παράγοντες όπως η προσωπικότητα και η παρακίνηση (Wong et al., 2008), ενώ άλλες αναφέρονται σε διαφορές μεταξύ γενεών σε προσωπικό επίπεδο, μη σχετιζόμενες με την εργασία, όπως ο αυξημένος εγωισμός για τις νεότερες γενιές, η απουσία ικανοποίησης από τη ζωή, η πολιτική αλλοτρίωση και η αποστασιοποίηση από τη θρησκεία και άλλους σημαντικούς θεσμούς (Trzesniewski & Donnellan, 2010). Βέβαια, οι διαφορές αυτές μπορούν να ερμηνευθούν ως φυσικές, λαμβάνοντας υπ' όψιν τη διαφορά στην ηλικία και στην καριέρα μεταξύ των γενεών (Parry & Urwin, 2011).

Σε κάθε περίπτωση, πάντως, οι διαφορές αυτές ανάμεσα στις γενιές και το διαρκώς μεταλλασσόμενο εργατικό δυναμικό αποτελούν μια πρόκληση για την ευημερία των οργανισμών, η οποία επιτυγχάνεται, εκτός των άλλων, μέσω της ορθής διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων της. Έτσι, οι ΔΑΠ των επιχειρήσεων θα πρέπει να πραγματοποιήσουν τη σύζευξη των γενεών που υπάρχουν στο εργασιακό τους πλαίσιο και να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά όλες εκείνες τις διαφορές που ανακύπτουν μεταξύ τους, καθώς επίσης και να εκμεταλλευτούν τα θετικά στοιχεία της κάθε γενιάς προς όφελος της επιχείρησης (Becton, Walker, & Jones-Farmer, 2014).

### **2.7.3. Ισότητα, διαφορετικότητα και Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων**

Μια από τις προκλήσεις που αντιμετωπίζει η ΔΑΠ παγκοσμίως είναι η αντιμετώπιση των ανισοτήτων μεταξύ των εργαζομένων, ανεξαρτήτως της πηγής από την οποία προέρχονται οι ανισότητες αυτές, και ο σεβασμός στη διαφορετικότητα. Σύμφωνα με τους Emmott και Worman (2008, σ.30), *«Η διαφορετικότητα αποτελείται από μια σειρά χαρακτηριστικών, όπως το φύλο, η φυλή, οι αναπηρίες, η θρησκεία, οι πεποιθήσεις, ο σεξουαλικός προσανατολισμός και η ηλικία, καθώς επίσης και προσωπικά χαρακτηριστικά, όπως το εργασιακό στυλ, η προσωπικότητα και η κουλτούρα»*. Οι ανισότητες προκύπτουν συνήθως από την αρνητική αντιμετώπιση της διαφορετικότητας σε ένα ή παραπάνω στοιχεία.

Η διαχείριση των ανισοτήτων, λοιπόν, σε αυτό το ευρύ φάσμα αποτελεί στρατηγικής σημασίας πρακτική για τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, καθώς συμπλέει με τους στόχους της ευημερίας των εργαζομένων και της σύνταξης της επιχείρησης με το σχετικό νομοθετικό πλαίσιο της χώρας (Shen et al., 2009). Η προώθηση της ισότητας και η αντιμετώπιση των διακρίσεων άλλωστε αναδεικνύει και την επιχείρηση ως έναν οργανισμό με κοινωνική υπευθυνότητα, ο οποίος εστιάζεται στους εργαζόμενους, εφαρμόζοντας ανάλογα συστήματα, που σκοπό έχουν να αποσοβήσουν τις ανισότητες και να ενισχύσουν την ισότητα ανάμεσα σε όλους τους εργαζόμενους τους (Sarvaiya & Eweje, 2016).

Οι επιχειρήσεις, λοιπόν, εντάσσουν στις πρακτικές τους την αντιμετώπιση των ανισοτήτων, με σκοπό να υπερκεράσουν όλες εκείνες τις δυσκολίες που προκύπτουν από τις διακρίσεις, ιδιαίτερα στο εργασιακό πλαίσιο. Παράλληλα, προκειμένου να επιτύχουν τους στρατηγικούς τους στόχους, προσπαθούν να επωφεληθούν από τα

ξεχωριστά χαρακτηριστικά των εργαζομένων, αναγνωρίζοντας τα χαρακτηριστικά αυτά και αναδεικνύοντας τα θετικά που συνεπιφέρουν, μεγιστοποιώντας με αυτόν τον τρόπο το δυναμικό των εργαζομένων, δημιουργώντας ευκαιρίες και ενισχύοντας τη δημιουργικότητα των εργαζομένων με διαφορετικά χαρακτηριστικά (Kirton & Greene, 2015). Κατά αυτόν τον τρόπο, τα κίνητρα των επιχειρήσεων για διαχείριση της διαφορετικότητας δεν εφορμούν κατά βάση από την κοινωνική δικαιοσύνη, αλλά είναι εστιασμένα στην εργασία.

Οι ομάδες που έχουν δεχτεί τις μεγαλύτερες διακρίσεις και ανισότητες παγκοσμίως είναι οι γυναίκες, οι Αφροαμερικανοί και άλλες εθνικές μειονότητες (Wilkinson et al., 2019). Παράδειγμα των διακρίσεων αυτών αποτελεί το φαινόμενο της «γυάλινης οροφής» (Glass ceiling). Ο όρος αναφέρεται στη χαμηλή αντιπροσώπευση των γυναικών σε θέσεις ανώτερου επιπέδου στην εργασία τους, συχνά αναφερόμενος και ως «κάθετος διαχωρισμός» (Lantz-Deaton, Tabassum, & McIntosh, 2018). Το φαινόμενο αυτό επικρατεί μάλιστα, παρά τις αποδείξεις για βέλτιστη λειτουργία επιχειρήσεων που διοικούνται από γυναίκες, σε σχέση με επιχειρήσεις που διοικούνται από άντρες (Buckalew et al., 2012).

Λαμβάνοντας υπ' όψιν, λοιπόν, την ανωτέρω διάκριση, αλλά και άλλες σχετικές διακρίσεις αναφορικά με τη φυλή, την ηλικία, τη σωματική υγεία ή αναπηρία, τον σεξουαλικό προσανατολισμό και την ηλικία, αναδεικνύεται ως μείζονος σημασίας ανάγκη η προώθηση μιας φιλοσοφίας ισότητας, η οποία θα γενικεύεται στο σύνολο του οργανισμού και όχι μόνο στη ΔΑΠ μιας επιχείρησης. Ανάμεσα στις πρακτικές και πολιτικές που θα προωθήσει μια επιχείρηση για την αντιμετώπιση των διακρίσεων και τη βέλτιστη χρήση των χαρακτηριστικών των εργαζομένων για την επίτευξη των στρατηγικών της στόχων περιλαμβάνονται, μεταξύ άλλων, η προώθηση προγραμμάτων ευαισθητοποίησης των εργαζομένων σε θέματα προκαταλήψεων και η δημιουργία προγραμμάτων ανάπτυξης των εργαζομένων που δυνάμει δέχονται διακρίσεις (Gao, 2019). Με αυτούς, αλλά και άλλους τρόπους οι επιχειρήσεις θα καταφέρουν να καταρρίψουν όλα εκείνα τα στερεότυπα που κυριαρχούν ως σήμερα, αναδεικνύοντας τα ταλέντα των εργαζομένων και βελτιώνοντας το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα.

#### **2.7.4. Καινοτομίες στη διοίκηση και την τεχνολογία**

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων έχει υποστεί σημαντικές αλλαγές τις τελευταίες δεκαετίες. Από την απλή διαχείριση των ζητημάτων του προσωπικού, η ΔΑΠ πλέον έχει πολλαπλές και σημαντικές αρμοδιότητες, οι οποίες εστιάζονται στο σχεδιασμό και την εφαρμογή πολύπλοκων στρατηγικών για την ευημερία της επιχείρησης (Nasir, 2017). Οι αλλαγές στη δομή της ΔΑΠ συνοδεύονται επίσης από ραγδαίες αλλαγές στον τόπο διοίκησης αλλά και στην τεχνολογία. Έτσι, το έργο της ΔΑΠ καθίσταται δυσκολότερο και απαιτητικότερο, καθώς η ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων, σε αυτή την «ψηφιακή εποχή», εξαρτάται σημαντικά από τις ικανότητες, τις δεξιότητες και το ταλέντο των εργαζομένων της, οι οποίοι αναλαμβάνουν νέους, πολύπλοκους ρόλους και έρχονται αντιμέτωποι με μια πληθώρα ευκαιριών εξέλιξης και ανάπτυξης (Kaur, 2018).

Άλλωστε, το ίδιο το πεδίο της ΔΑΠ έχει αλλάξει ριζικά με την εξέλιξη της τεχνολογίας. Έτσι, στο σχετικό πεδίο αναδεικνύονται λειτουργίες όπως η ηλεκτρονική πρόσληψη προσωπικού (e-recruitment), η εξ αποστάσεως κατάρτιση (e-training) ή η απομακρυσμένη διαχείριση ικανοτήτων (e-competence management) (Stone et al., 2015). Έτσι, μπορούμε πλέον να κάνουμε λόγο για ηλεκτρονική ΔΑΠ (e-HRM), για ΔΑΠ μέσω ηλεκτρονικών υπολογιστών, κινητών τηλεφώνων ή κοινωνικών δικτύων, αναδεικνύοντας με αυτόν τον τρόπο τις προκλήσεις που δέχεται το σύγχρονο πεδίο της ΔΑΠ, καθώς επίσης και τις απαιτήσεις που προκύπτουν από τις προκλήσεις αυτές και η ΔΑΠ καλείται να ικανοποιήσει.

#### **2.8. Ηλεκτρονική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (e-HRM)**

Η εξέλιξη της τεχνολογίας, αλλά και οι σύγχρονες ανάγκες που ανακύπτουν στο επιχειρηματικό πεδίο (για παράδειγμα, οι ανάγκες που εγείρονται από τη διάδοση της πανδημίας του ιού Sars – Cov – 2) καθιστούν επιτακτική τη συμπίεση του πεδίου της Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων με τα νέα αυτά δεδομένα, αναδεικνύοντας με αυτόν τον τρόπο μια συνεχή τάση ζήτησης ηλεκτρονικών υπηρεσιών ΔΑΠ, ή αλλιώς e-HRM. Η έννοια του e-HRM δεν είναι νέα. μετράει ήδη τέσσερις δεκαετίες έρευνας και πειραματικής εφαρμογής (Bondarouk, Parry, & Furtmueller, 2017). Εντούτοις, τα τελευταία χρόνια, παρατηρείται μια στροφή σε αυτού του είδους τις υπηρεσίες, καθώς οι επιχειρήσεις προσπαθούν να εκμεταλλευτούν τα οφέλη των υπηρεσιών αυτών.

Σε μια προσπάθεια αναζήτησης ενός ορισμού για την Ηλεκτρονική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων προκύπτουν στη βιβλιογραφία διάφορα αποτελέσματα, ανάλογα με την οπτική του κάθε ερευνητή. Στην παρούσα διατριβή θα υιοθετηθεί ένας ορισμός ο οποίος προσπαθεί να συγκεράσει όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά που απαιτούνται για την κατανόηση του όρου. Σύμφωνα, λοιπόν, με τους Ruel, Bondarouk και Looise (2004, σ.365), η e-HRM ορίζεται ως «...η εφαρμογή στρατηγικών, πολιτικών και πρακτικών οι οποίες σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό ενός οργανισμού και υποστηρίζονται ή βασίζονται ολοκληρωτικά στη χρήση τεχνολογιών πληροφορικής».

Ουσιαστικά, λοιπόν, η Ηλεκτρονική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων αναφέρεται στις υπηρεσίες εκείνες της Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων που προσφέρονται χρησιμοποιώντας ηλεκτρονικά μέσα και συνήθως παρέχονται εξ αποστάσεως. Ωστόσο, η οπτική των ερευνητών για το e-HRM δεν είναι κοινή, καθώς κάποιοι από αυτούς δίνουν έμφαση στη διευκόλυνση της διαχείρισης των δραστηριοτήτων της Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων, μέσω του e-HRM, κάποιοι άλλοι εξαιρούν τη σημασία της χρήσης τεχνολογίας, η οποία μπορεί να παράσχει πρόσβαση σε δεδομένα του ανθρώπινου δυναμικού, κατά τη χρήση του e-HRM, ενώ άλλοι αναδεικνύουν τη στρατηγική πτυχή του e-HRM (Berber, Dordevic, & Milanović, 2018).

Παρά τις διαφορετικές απόψεις των ερευνητών σχετικά με το περιεχόμενο της Ηλεκτρονικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, εντούτοις είναι κοινώς αποδεκτή η μεγάλη συμβολή των τεχνολογιών της πληροφορικής στις λειτουργίες του e-HRM. Πληθώρα δραστηριοτήτων διευκολύνονται με την εφαρμογή των νέων αυτών τεχνολογιών, καθιστώντας το έργο των υπαλλήλων που ασχολούνται με τη ΔΑΠ ευκολότερο και τις υπηρεσίες που παρέχονται πιο ποιοτικές. Χαρακτηριστικό παράδειγμα της ηλεκτρονικής ΔΑΠ και συγκεκριμένα, της λειτουργίας της εκπαίδευσης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού, αποτελεί ο σχεδιασμός και η εφαρμογή λογισμικού για την εκπαίδευση και κατάρτιση των εκπαιδευτικών (Φαχαντίδης & Μακρόπουλος, 2015). Στον Πίνακα 2.3 αποτυπώνονται οι διαφορές στις λειτουργίες της ΔΑΠ με και χωρίς τη χρήση τεχνολογιών πληροφορικής.

**Πίνακας 2.3.** Λειτουργίες της Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων με τη συμβολή τεχνολογιών πληροφορικής

Λειτουργίες & δράσεις ΔΑΠ	Δραστηριότητες ΔΑΠ χωρίς χρήση τεχνολογιών πληροφορικής	Δραστηριότητες ΔΑΠ με χρήση τεχνολογιών πληροφορικής
Διοικητική υποστήριξη	Τήρηση βασικών αρχείων υπαλλήλων	Διαχείριση βάσεων δεδομένων, συστήματα καταγραφής
Προγραμματισμός ανθρώπινων πόρων	Στατιστικές αναλύσεις για τις ανάγκες του εργατικού δυναμικού	Αναλύσεις τάσεων, μοντέλα προσομοίωσης, κ.α.
Ανάλυση εργασίας	Διαχείριση περιγραφής επιχείρησης και προδιαγραφών, ανάλυση οργανωτικής δομής	Τεκμηρίωση των αποτελεσμάτων ανάλυσης εργασίας, οπτικοποίηση της υπάρχουσας και της σχεδιασμένης οργανωτικής δομής της επιχείρησης
Στελέχωση	Σχεδιασμός διαδικασιών, τεκμηρίωση προσλήψεων	Δημιουργία, εγγραφή και διαχείριση δεδομένων από διαφημίσεις, έντυπα αίτησης, υποστήριξη για κλασικές και online προσλήψεις, χρήση κοινωνικών δικτύων
Εκπαίδευση και ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων	Έρευνα για τις ανάγκες εκπαίδευσης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού, προγραμματισμός και οργάνωση προγραμμάτων κατάρτισης, δημιουργία εκπαιδευτικού υλικού	Online ερωτηματολόγια, ανάλυση των τάσεων ανάπτυξης, διαχείριση δεδομένων, εφαρμογή προγραμμάτων εξ αποστάσεως εκπαίδευσης
Διοίκηση Απόδοσης	Μέτρηση επιδόσεων	Τεκμηρίωση και ανάλυση δεδομένων, ανατροφοδότηση και ανάλυση τάσεων
Διοίκηση Αμοιβών	Δημιουργία μισθολογίου, μοντελοποίηση και επίπεδο ανάλυσης αποζημίωσης/μισθού	Ανάλυση μισθολογίου και υπολογισμός με βάση εσωτερικές και εξωτερικές πληροφορίες

Πηγή: Berber, Dordevic, & Milanović, 2018 (Προσαρμοσμένο και μεταφρασμένο στα ελληνικά)

Από τον Πίνακα 2.3 καθίσταται σαφές πως ακόμα και η απλή εφαρμογή των τεχνολογιών πληροφορικής σε ένα σύστημα ΔΑΠ καθιστά τις λειτουργίες του συστήματος πιο αποτελεσματικές, καλύπτοντας ένα μεγαλύτερο εύρος δράσεων από αυτό που καλύπτει η κλασική ΔΑΠ. Ωστόσο, η Ηλεκτρονική Διαχείριση Ανθρώπινων

Πόρων δεν είναι μια απλή ενσωμάτωση τεχνολογιών πληροφορικής στις ήδη υπάρχουσες λειτουργίες ΔΑΠ, αλλά ο επανασχεδιασμός του καθολικού πλαισίου της ΔΑΠ σε επιχειρήσεις και οργανισμούς, ούτως ώστε οι λειτουργίες που έγκεινται στο συνολικό αυτό πλαίσιο διοίκησης του εργατικού δυναμικού να συστρατεύονται πλέον με μια καινοτόμα και εξελιγμένη τεχνολογικά φιλοσοφία ΔΑΠ, η οποία θα παρέχει στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Galanaki, Lazazzara, & Parry, 2019. Ruël, Bondarouk, & Looise, 2004)<sup>6</sup>.

Πέραν, ωστόσο, της εξασφάλισης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις επιχειρήσεις, η εφαρμογή του e-HRM μπορεί να επιφέρει σε μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό επιπλέον οφέλη. Χαρακτηριστικά, στη βιβλιογραφία εντοπίζονται ως σημαντικότερα οφέλη της εφαρμογής της Ηλεκτρονικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων η μείωση του κόστους που απαιτείται για τις κλασικές λειτουργίες της ΔΑΠ, η βελτίωση των υπηρεσιών που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό και η ανάπτυξη ενός ποιοτικότερου στρατηγικού προσανατολισμού για την επιχείρηση. Βεβαίως, τα οφέλη αυτά δεν είναι απόλυτα, καθώς συχνά επηρεάζονται από εξωτερικούς παράγοντες, όπως για παράδειγμα η παγκόσμια και εγχώρια αγορά, εντούτοις αποτελούν στόχους για τη συνεπακόλουθη βελτίωση της θέσης της επιχείρησης στην αγορά (Poisat & Mey, 2017).

Στη βιβλιογραφία εντοπίζονται τρεις τύποι Ηλεκτρονικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, ο επιχειρησιακός, ο σχεσιακός και ο εξελικτικός/ μεταμορφωτικός (Lepak & Snell, 1998). Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, ο *επιχειρησιακός* τύπος e-HRM αναφέρεται στην εμπλοκή διαδικτυακών εργαλείων στις δράσεις εκείνες της ΔΑΠ που σχετίζονται με τα διοικητικά ζητήματα ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης, με άμεσο όφελος τη μείωση κόστους. Ο *σχεσιακός* τύπος e-HRM, από την άλλη,

---

<sup>6</sup> Αξίζει να σημειωθεί πως η Ηλεκτρονική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων διακρίνεται από τα Πληροφοριακά Συστήματα Ανθρώπινων Πόρων (Human Resource Information System – HRIS), τα οποία ορίζονται ως «...την υιοθέτηση των νέων τεχνολογιών στις πρακτικές της ΔΑΠ, εξαιτίας της παγκόσμιας τεχνολογικής επανάστασης με τέτοιο τρόπο, ώστε οι οργανισμοί που εφαρμόζουν τις τεχνολογίες αυτές να μπορούν να βελτιώσουν την απόδοση και τη συμπεριφορά των εργαζομένων τους και να οδηγηθούν σε επαγγελματική επιτυχία» (Barišić, Rođ & Pejić Bach, 2019: 588). Μάλιστα, τα Πληροφοριακά Συστήματα Ανθρώπινων Πόρων θεωρούνται πως αποτελούν μέρος του e-HRM, στο πλαίσιο της χρήσης νέων τεχνολογιών (Marler & Fisher, 2013), ενώ η βασική τους διαφορά έγκειται στο γεγονός πως ενώ τα Πληροφοριακά Συστήματα Ανθρώπινων Πόρων ουσιαστικά χρησιμοποιούνται για την υποστήριξη των λειτουργιών της ΔΑΠ, η Ηλεκτρονική Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων χρησιμοποιεί διαδικτυακές τεχνολογίες, οι οποίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν από το σύνολο των εργαζομένων σε έναν οργανισμό και να διευκολύνουν όλες τις λειτουργίες της ΔΑΠ του οργανισμού αυτού (Foster, 2011. Dery, Hall, Wailes & Wible, 2013).

αναφέρεται σε μια μεγαλύτερη εμπλοκή των νέων τεχνολογιών στη ΔΑΠ ενός οργανισμού, καθώς σημαντικές λειτουργίες του οργανισμού αυτού, οι οποίες επιτελούνταν άμεσα μέσω της κλασικής ΔΑΠ υποκαθίστανται από εξ αποστάσεως δράσεις, οι οποίες απαιτούν τη χρήση της πληροφορικής (για παράδειγμα, μετάβαση από τη δια ζώσης στην εξ αποστάσεως εκπαίδευση). Τα οφέλη και πάλι έγκεινται στη μείωση του κόστους των λειτουργιών αυτών, καθώς και στη μέγιστη δυνατότητα εμπλοκής όλου του προσωπικού του οργανισμού. Τέλος, ο *εξελικτικός/μεταμορφωτικός* τύπος e-HRM αποσκοπεί στην εμπλοκή των νέων τεχνολογιών και της πληροφορικής για να επιτύχει τα βέλτιστα αποτελέσματα σε στρατηγικής διοίκησης, προσανατολισμού και φιλοσοφίας της επιχείρησης, μέσω της χρήσης δεδομένων που έχουν συλλεχθεί με ακρίβεια (Strohmeier, 2007).

Οι ανωτέρω τύποι περιγράφουν τους εναλλακτικούς τρόπους με τους οποίους εφαρμόζεται η Ηλεκτρονική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων σε επιχειρήσεις, καθώς και τα συνεπακόλουθα οφέλη για τις επιχειρήσεις αυτές. Ανάμεσα, λοιπόν, στα πλεονεκτήματα που μπορεί να προκύψουν από την χρήση του e-HRM σε μια επιχείρηση συγκαταλέγονται η απλοποίηση των εργασιών, ο μειωμένος εργασιακός χρόνος και το μειωμένο κόστος που απαιτείται για συγκεκριμένες λειτουργίες, σε σχέση με την κλασική ΔΑΠ (Johnson, Lukaszewski, & Stone, 2016). Επιπλέον, μέσω του e-HRM καθίσταται ευκολότερη η προσέλκυση και διατήρηση επιδέξιων εργαζομένων, μέσω των οποίων η επιχείρηση αναμένεται να επιτύχει βέλτιστα οργανωσιακά αποτελέσματα (Johnson & Stone, 2019). Μάλιστα, η βελτιστοποίηση των διαδικασιών ΔΑΠ ενός οργανισμού παρέχουν την περαιτέρω ευκαιρία για βελτίωση και συντονισμό όλων των πληροφοριών που λαμβάνονται από το σύστημα e-HRM, το οποίο με τον τρόπο αυτό χρησιμοποιείται για τη λήψη αποφάσεων που οδηγούν με βεβαιότητα στην επιτυχία του οργανισμού (Njoku et al., 2019).

Ωστόσο, η εφαρμογή της Ηλεκτρονικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων μπορεί να επιφέρει και κάποιες αρνητικές επιπτώσεις στον οργανισμό. Αρχικά, μπορεί να προκαλέσει μια επιβάρυνση των ανώτερων στελεχών του οργανισμού με δραστηριότητες που είτε δεν γνωρίζουν, είτε είναι υποχρεωμένοι να αναλάβουν, λόγω του επαναπροσδιορισμού του οργανογράμματος του οργανισμού εξαιτίας της εφαρμογής του e-HRM (Stone, Stone-Romero, & Lukaszewski, 2003). Για σχετικούς λόγους, επίσης, όπως για παράδειγμα άγνοια των νέων διαδικασιών, εργασιακές ομάδες μέσα στον οργανισμό μπορεί να μπουκ στο περιθώριο, με αρνητικά



εργασιακά αποτελέσματα για τον οργανισμό και για τους ίδιους (Ziebell et al., 2019). Ένα ακόμα μειονέκτημα του e-HRM είναι πως κατά την λήψη δεδομένων για εργασιακούς λόγους, μπορεί να υπάρχει μια παραβίαση των προσωπικών δεδομένων των εργαζομένων (Johnson & Stone, 2019).

Σε κάθε περίπτωση, τα οφέλη και οι θετικές συνέπειες της Ηλεκτρονικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι αρκετά και ερευνώνται ακόμα από την ερευνητική κοινότητα, καθώς πρόκειται για έναν τρόπο διοίκησης του εργατικού δυναμικού των επιχειρήσεων που μόνο πρόσφατα εφαρμόζεται ευρέως στο πεδίο των επιχειρήσεων και των οργανισμών. Αξίζει να σημειωθεί πως το e-HRM μπορεί να συμβάλλει θετικά στην εξέλιξη της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, διασφαλίζοντας πως η συγκεκριμένη επιστήμη θα συμπορευθεί με τις εξελίξεις που επιτάσσει η ανάπτυξη των νέων τεχνολογιών και η εφαρμογή τους τόσο σε εργασιακό πλαίσιο, αλλά και στην καθημερινότητα όλων των ανθρώπων.

## **2.9. Το μέλλον της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων**

Όλες οι ανωτέρω προκλήσεις που καλείται να αντιμετωπίσει η ΔΑΠ δυσχεραίνουν το έργο της, καθιστώντας το πιο απαιτητικό. Δημιουργούν παράλληλα, όμως, νέες ευκαιρίες για δραστηριοποίηση των επιχειρήσεων και των εργαζομένων της και συντελούν στην οικοδόμηση μιας νέας ΔΑΠ, με διαφορετική δομή, ικανή για να ανταποκριθεί στις αλλαγές που συντελούνται στο περιβάλλον της και να συμβάλλει στη διατήρηση ή και στην ενίσχυση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της εκάστοτε επιχείρησης.

Οι ΔΑΠ του μέλλοντος θα εξακολουθήσουν να αντιμετωπίζουν προκλήσεις, οι οποίες θα παράγονται από τις ταχύτερες αλλαγές στο παγκόσμιο σκηνικό. Η επέκταση της παγκοσμιοποίησης, η εγχώρια ποικιλομορφία που προκύπτει από τις μετακινήσεις πληθυσμών και άλλους παράγοντες, όπως η αύξηση των ορίων συνταξιοδότησης, καθώς και η αναδυόμενη ανάγκη για γενίκευση της χρήσης της τεχνολογίας σε όλες τις δραστηριότητες ενός οργανισμού σηματοδοτούν τη δραστηριοποίηση της ΔΑΠ σε ένα μέλλον το οποίο θα δημιουργεί διαρκώς νέες ανάγκες, τις οποίες η ΔΑΠ θα αναμένεται να καλύψει. Το μέλλον αυτό, όμως, θα δημιουργεί παράλληλα νέες ευκαιρίες, τις οποίες η ΔΑΠ θα κληθεί να εκμεταλλευτεί (Stone & Deadrick, 2015).

Η μετατροπή των οικονομιών από βιομηχανικές σε οικονομίες εστιασμένες στις υπηρεσίες και τη γνώση αποτελεί έναν παράγοντα, ο οποίος θα μεταστρέψει το

ενδιαφέρον των επιχειρήσεων προς την κατεύθυνση της συνεχούς εκπαίδευσης και ανάπτυξης του εργατικού δυναμικού της. Ο απώτερος στόχος της μεταστροφής αυτής περιλαμβάνει όλα αυτά τα πλεονεκτήματα που περιγράφηκαν στο παρόν κεφάλαιο, όπως η αύξηση της παραγωγικότητάς τους, η καλλιέργεια θετικής οργανωσιακής συμπεριφοράς και η συμβολή στην ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης. Έτσι, η εκπαίδευση και ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων αναδεικνύεται ως μια από τις σημαντικότερες λειτουργίες της ΔΑΠ, η οποία θα εξασφαλίσει τη ομαλή λειτουργία και τη βιωσιμότητα των επιχειρήσεων παγκοσμίως (Viitala, Kultalahti, & Kangas, 2017).

### **Κεφάλαιο 3: Η απόκτηση γνώσεων, ικανοτήτων και δεξιοτήτων μέσα από την εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού**

Όπως αναφέρθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο, η εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης είναι μια πολύ σημαντική λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, καθώς μέσα από αυτή το εργατικό δυναμικό αποκτά όλα εκείνα τα προσόντα που απαιτούνται για την εκτέλεση των αρμοδιοτήτων που αναλογούν στην εργασιακή του θέση και προσαρμόζεται στις απαιτήσεις που εγείρονται στο συγκεκριμένο εργασιακό πεδίο. Επιπλέον, η εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού οδηγεί άμεσα ή έμμεσα σε μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα για την επιχείρηση και στην ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, το οποίο προσδίδεται σε αυτήν από την ανάπτυξη του ανθρώπινου ή αλλιώς, «διανοητικού κεφαλαίου» που κατέχει.

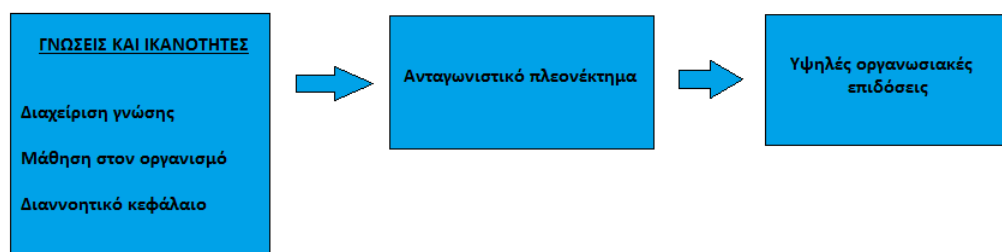
Η εκπαίδευση και κατάρτιση του εργατικού δυναμικού των οργανισμών και επιχειρήσεων στοχεύει στην απόκτηση γνώσεων σχετικών με την εργασία και επαρμοδιών, εστιασμένων στο εργασιακό αντικείμενο ή γενικότερων επαγγελματικών ικανοτήτων και δεξιοτήτων. Με την επένδυση αυτή στο ανθρώπινο κεφάλαιο, η επιχείρηση αποκομίζει ποικίλα οφέλη, τα οποία εντοπίζονται κατά κύριο λόγο στην οικονομική ανάπτυξη της επιχείρησης και τη βιωσιμότητά της στην αγορά (Cai, 2018). Με αυτόν τον τρόπο, τα έξοδα που δαπανάει η επιχείρηση για την εκπαίδευση και κατάρτιση του προσωπικού είναι ουσιαστικά ανταποδοτικά, καθώς λειτουργούν ανάλογα με τα έσοδα της επιχείρησης.

Οι διαδικασίες που διέπουν την εκπαίδευση και κατάρτιση του προσωπικού ποικίλλουν ανά επιχείρηση. Ο τύπος, η μέθοδος, το περιεχόμενο, ο σχεδιασμός, η αξιολόγηση διαφοροποιούνται ανάλογα με τη στρατηγική κατάρτισης την οποία έχει ορίσει η ΔΑΠ της επιχείρησης, καθώς και τους στόχους που επιθυμεί να επιτύχει μέσω των εκπαιδευτικών αυτών δράσεων, σε επίπεδο εργαζομένων, ΔΑΠ και οργανισμού. Σε κάθε περίπτωση, πάντως, βασικός σκοπός της πλειονότητας των προγραμμάτων εκπαίδευσης και κατάρτισης στις επιχειρήσεις είναι η ανάπτυξη του διανοητικού κεφαλαίου της επιχείρησης, με όφελος πάντα τα συνεπακόλουθα πλεονεκτήματα που αποκομίζει η επιχείρηση από την ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού της.

### 3.1. Η γνώση μέσα στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς

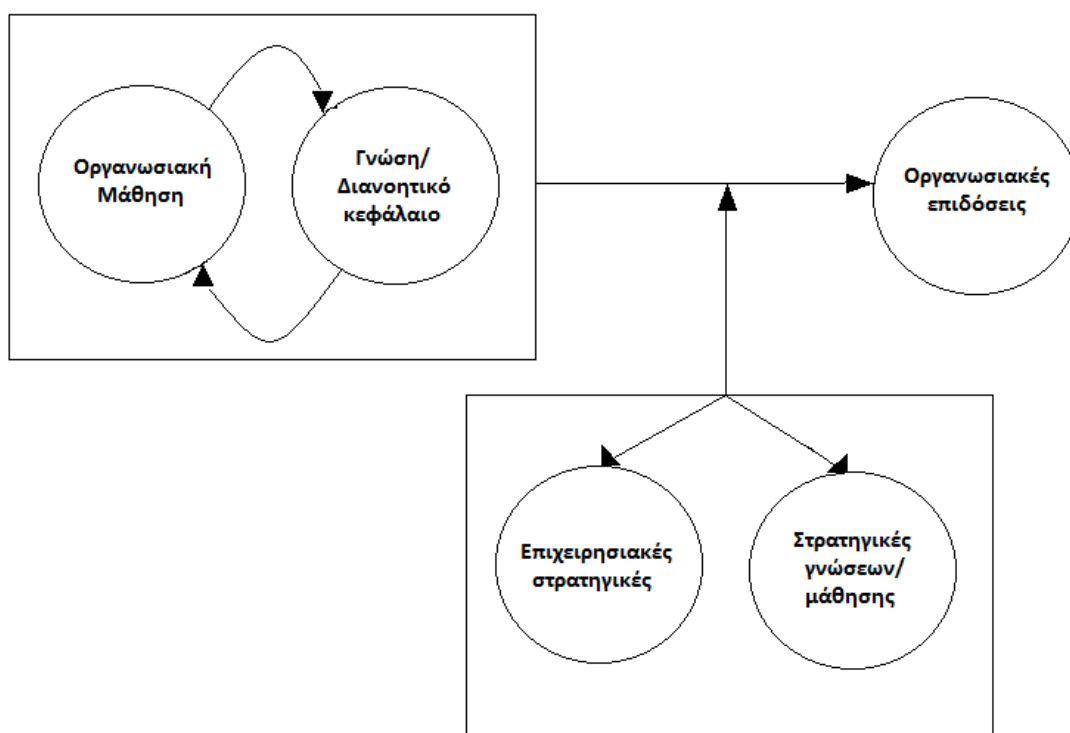
Στο διεθνές σύγχρονο περιβάλλον των επιχειρήσεων και οργανισμών σημαντικό ενδιαφέρον έχουν προσελκύσει οι γνώσεις που κατέχει ή μπορεί να αποκτήσει το ανθρώπινο δυναμικό και πώς αυτές μπορούν να συντελέσουν στην επίτευξη βέλτιστων οργανωσιακών αποτελεσμάτων. Στο πεδίο αυτό, ωστόσο, ανακύπτει μια σειρά διαφορετικών εννοιών, οι οποίες αποπειράονται να διερευνήσουν το ζήτημα αυτό από διάφορες οπτικές γωνίες. Οι έννοιες Οργανωσιακή Μάθηση (Organizational learning), Διανοητικό κεφάλαιο (Intellectual capital) και Διαχείριση γνώσης (Knowledge management) είναι έννοιες αλληλοσχετιζόμενες, καθώς αναφέρονται στο ίδιο θέμα και επιδιώκουν το ίδιο αποτέλεσμα, δηλαδή την ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων.

Στη βιβλιογραφία, έχει παρουσιαστεί πολλάκις η επίδραση της γνώσης στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στις επιχειρήσεις (Omerzel & Gulev, 2011. Rahimli, 2012. Urbancova, 2013). Αντίστοιχα, έρευνες συνδέουν τη γνώση με τη βελτίωση των οργανωσιακών επιδόσεων σε μια επιχείρηση, περιλαμβάνοντας ως διαμεσολαβητικό παράγοντα την ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Yang, 2007. Zheng, Yang & McLean, 2010). Κάποιες από τις έρευνες αυτές μελετούν την επίδραση της διαχείρισης γνώσης στα οργανωσιακά αποτελέσματα, ενώ κάποιες άλλες διερευνούν τις οργανωσιακές αυτές εκροές ως αποτέλεσμα της οργανωσιακής μάθησης ή της ανάπτυξης διανοητικού κεφαλαίου σε μια επιχείρηση. Η σχέση μεταξύ της διαχείρισης γνώσεων, της οργανωσιακής μάθησης και του διανοητικού κεφαλαίου με την ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και τη βελτίωση των οργανωσιακών επιδόσεων φαίνεται στο Γράφημα 3.1.



Γράφημα 3.1. Σχέση γνώσης και αποτελεσμάτων του οργανισμού (Πηγή: Bürkland, 2009)  
(Προσαρμοσμένο και μεταφρασμένο στα ελληνικά)

Συχνά, οι τρεις αυτές έννοιες (Οργανωσιακή μάθηση, διαχείριση γνώσης και διανοητικό κεφάλαιο) μελετώνται διακριτά, χωρίς να συνδέονται εμφανώς στην ερευνητική δραστηριότητα στο συγκεκριμένο κλάδο. Αποτελούν, ωστόσο, έννοιες οι οποίες δυνάμει εντάσσονται σε ένα ενιαίο θεωρητικό πλαίσιο, καθώς αποτελούν διαφορετικές πλευρές μιας ενιαίας επιχειρησιακής στρατηγικής που αποσκοπεί στη βελτίωση της οργανωσιακής επίδοσης (Vera & Crossan, 2000). Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, η διαχείριση της γνώσης και το διανοητικό κεφάλαιο σχετίζονται κυκλικά με την οργανωσιακή μάθηση, καθώς η μάθηση αντιμετωπίζεται ως η διαδικασία κατά την οποία η γνώση και το διανοητικό κεφάλαιο δημιουργούνται και αναπτύσσονται. Επιπλέον, η παρούσα γνώση και το διανοητικό κεφάλαιο επιδρούν στη μελλοντική μάθηση μέσα στον οργανισμό. Οι σχετιζόμενοι αυτοί παράγοντες επιδρούν στην απόδοση του οργανισμού, με τη διαμεσολάβηση των επιχειρησιακών στρατηγικών και στρατηγικών γνώσης και μάθησης της επιχείρησης. Το ανωτέρω θεωρητικό μοντέλο αποτυπώνεται σχηματικά στο Γράφημα 3.2.



*Γράφημα 3.2.* Θεωρητικό μοντέλο για τη σχέση οργανωσιακής μάθησης, διαχείρισης γνώσης και διανοητικού κεφαλαίου (Πηγή: Vera & Crossan, 2000) (Προσαρμοσμένο και μεταφρασμένο στα ελληνικά)

### 3.1.1. Οργανωσιακή μάθηση

Η οργανωσιακή μάθηση είναι μια έννοια η οποία συναντάται στο σχετικό επιστημονικό πεδίο για περισσότερο από μισό αιώνα, τα τελευταία χρόνια, ωστόσο, η ανάδειξη αυτής και συναφών εννοιών ως τάση έχει μεταστραφεί σε μια εις βάθος προσέγγιση της μάθησης ως μέσο για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων και της ευημερίας των επιχειρήσεων εν γένει. Η οργανωσιακή μάθηση ορίζεται ως «...η ικανότητα ενός οργανισμού για απόκτηση γνώσεων και εμπειριών, μέσα από τον πειραματισμό, την παρατήρηση, την ανάλυση και την προθυμία για εις βάθος εξέταση τόσο των επιτυχιών, όσο και των αποτυχιών» (Serrat, 2017, σ.359). Η οργανωσιακή μάθηση περιλαμβάνει τα εξής δύο βασικά χαρακτηριστικά: οι οργανισμοί αποκτούν γνώσεις και εμπειρίες διαμέσου των εργαζομένων τους, ενώ παράλληλα η μάθηση για τους εργαζόμενους διευκολύνεται από τη δομή του οργανισμού.

Η διαδικασία αυτή δυνάμει περιλαμβάνει την απόκτηση γνώσεων, τη βελτίωση των ήδη υπάρχουσών, τη δημιουργία νέων γνώσεων και την εφαρμογή των γνώσεων που διαθέτουν ή απέκτησαν στην εργασία τους (Wang & Ahmed, 2003). Έτσι, παρατηρείται πως υπάρχει ένας προσανατολισμός των επιχειρήσεων προς την οργανωσιακή μάθηση, μέσω της καθιέρωσης διαφόρων πρακτικών όπως η πρόσβαση σε ευκαιρίες εκπαίδευσης μέσω της διεξαγωγής προγραμμάτων κατάρτισης, η σύσταση συστημάτων εξ αποστάσεως εκπαίδευσης, η συμμετοχή σε ομάδες πολλαπλών καθηκόντων και επιστημονικών πεδίων, αλλά και η πρόσβαση του εργαζομένου σε εργαλεία ανάπτυξης καριέρας. Οι πρακτικές αυτές βελτιώνουν την οργανωσιακή μάθηση, ενώ παράλληλα συντελούν θετικά στην οργανωσιακή απόδοση (Di Milia & Birdi, 2010).

Οι διαδικασίες της οργανωσιακής μάθησης περιλαμβάνουν την απόκτηση και το διαμοιρασμό γνώσεων τόσο στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον. Η μάθηση στο εσωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων περιλαμβάνει διάφορες πρακτικές της ΔΑΠ, όπως για παράδειγμα την απόκτηση γνώσεων μέσω της πρακτικής εξάσκησης, την κατάρτιση στα αντικείμενα της επιχείρησης και την έρευνα και ανάπτυξη του προσωπικού και του οργανισμού, ενώ η μάθηση στο εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων περιλαμβάνει πρακτικές, οι οποίες πρωτίστως λαμβάνουν χώρα εκτός της επιχείρησης και κατόπιν εφαρμόζονται και γενικεύονται στο εσωτερικό της επιχείρησης (Di Milia & Birdi, 2010).

Η οργανωσιακή μάθηση, λοιπόν, αποσκοπεί κατά βάση στην ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις επιχειρήσεις. Η μάθηση, ωστόσο, αυτή καθίσταται σημαντική για τον οργανισμό, όταν οι εργαζόμενοι, ατομικά ή σε ομάδες, αλληλεπιδρούν μεταξύ τους, επιτρέποντας έναν διαμοιρασμό των γνώσεων αυτών και γενικεύοντας τις γνώσεις που έχουν λάβει με την εφαρμογή τους στο συνολικό πλαίσιο της επιχείρησης. Η συγκέντρωση όλων αυτών των γνώσεων που κατακτούν οι εργαζόμενοι οδηγεί στη λεγόμενη «οργανωσιακή μνήμη», η οποία περιλαμβάνει όλες τις γνώσεις που έχουν λάβει οι εργαζόμενοι ενός οργανισμού, οι οποίες είναι διαθέσιμες στο σύνολο του προσωπικού, προκειμένου να διευκολύνει την εργασία τους (Santos-Vijande, López-Sánchez, & Trespalacios, 2012).

### **3.1.2. Διαχείριση γνώσης στους οργανισμούς**

Καθώς η οργανωσιακή μάθηση αποτελεί σημαντικό χαρακτηριστικό για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις επιχειρήσεις, διαπιστώνει κανείς πως η διαχείριση των γνώσεων είναι σημαντικό προαπαιτούμενο για τις επιχειρήσεις, ούτως ώστε να εξασφαλίσουν τη βιωσιμότητά τους και να πετύχουν τα βέλτιστα δυνατά οργανωσιακά αποτελέσματα. Βέβαια, η αποτελεσματικότητα της διαχείρισης γνώσεων ποικίλλει στις διάφορες επιχειρήσεις, εξαιτίας παραγόντων όπως η φύση της επιχείρησης, η οργανωσιακή κουλτούρα, η ηγεσία και άλλοι παράγοντες, ωστόσο, στις περισσότερες επιχειρήσεις σημειώνεται μια βελτίωση των οργανωσιακών εκροών, μέσω της διαχείρισης γνώσεων (Argote & Ingram, 2000). Η διαχείριση των γνώσεων σε μια επιχείρηση ορίζεται ως «...την αξιοποίηση της γνώσης προς όφελος του οργανισμού» (Hislop, Bosua, & Helms, 2018, σελ. 49). Στις βασικές αρχές της διαχείρισης των γνώσεων συγκαταλέγονται η δημιουργία γνώσεων, η βελτίωσή τους, η μεταβίβαση και ο διαμοιρασμός γνώσεων, η εφαρμογή και η ανανέωσή τους.

Η δημιουργία γνώσεων αποτελεί κομβικής σημασίας διαδικασία για τις επιχειρήσεις. Πρόκειται, ωστόσο, για μια διαδικασία η οποία είναι διαρκής και διέπεται από διάφορες διαδικασίες, όπως η μάθηση, η έρευνα και ανάπτυξη, η συσσώρευση εμπειρίας και η μάθηση μέσω πρακτικής εξάσκησης. Άλλωστε, η διαδικασία της δημιουργίας νέων γνώσεων περιλαμβάνει την αλληλεπίδραση των υπάρχουσών γνώσεων, οι οποίες είναι ξεκάθαρες στο εργασιακό περιβάλλον της εκάστοτε επιχείρησης με τις γνώσεις που υφέρπουν και υπονοούνται, χωρίς να είναι σαφείς στο περιβάλλον αυτό (Shih, Chang, & Lin, 2010).

Οι διαδικασίες της δημιουργίας νέων γνώσεων προϋποθέτουν τη μετατροπή των ήδη υπαρχουσών γνώσεων. Έτσι, συχνά η δημιουργία νέας γνώσης σε έναν οργανισμό είναι αποτέλεσμα της μετατροπής αυτής, η οποία περιλαμβάνει τέσσερα βασικά στοιχεία: την κοινωνικοποίηση, την εξωτερικοποίηση, το συνδυασμό και την εσωτερίκευση. Όλα τα ανωτέρω στοιχεία ουσιαστικά αναφέρονται στη μετατροπή της γνώσης από υποβόσκουσα σε ξεκάθαρη και ρητή, μέσω διαφορετικών διαδικασιών ανά στοιχείο, ο απώτερος στόχος, ωστόσο, είναι πάντα η χρήση των γνώσεων που αναπτύχθηκαν για την βελτίωση της θέσης της επιχείρησης στην αγορά (Nonaka & Toyama, 2015).

Η αναγνώριση της σημασίας της γνώσης για την ευημερία των επιχειρήσεων ανέδειξε την αναγκαιότητα υιοθέτησης πρακτικών για την αποτελεσματικότερη μεταβίβαση και διαμοιρασμό των γνώσεων, τόσο εσωτερικά, όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Η εξωτερική μεταβίβαση των γνώσεων ως παράγοντας συμβολής στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων των επιχειρήσεων πραγματοποιείται κυρίως μέσω των στρατηγικών συμμαχιών των επιχειρήσεων, αλλά και των συγχωνεύσεων και εξαγορών άλλων επιχειρήσεων του κλάδου. Αντίστοιχα, η εσωτερική μεταβίβαση γνώσεων ανάμεσα στα τμήματα μιας επιχείρησης συμβάλλει επίσης στην ανάπτυξη πλεονεκτημάτων σε επίπεδο οργανισμού (Van Wijk, Jansen, & Lyles, 2008).

Αν και η μεταβίβαση γνώσης εντός του οργανισμού αποτελεί ζωτικής σημασίας παράγοντα για την ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, εντούτοις, είναι μια διαδικασία δύσκολη, η οποία δεν οδηγεί πάντα στα επιθυμητά αποτελέσματα για έναν οργανισμό (Kane, Argote, & Levine, 2005). Οι δύο μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για την επιτυχημένη μεταβίβαση της γνώσης μέσα σε μια επιχείρηση είναι η εξατομίκευση και η συστηματοποίηση της γνώσης, μέθοδοι οι οποίες βοηθούν την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης σχετικά με τη μεταβίβαση των γνώσεων ανάμεσα στους εργαζομένους της (Ding, Liu, & Song, 2013).

Η επιχείρηση, λοιπόν, έχει την ευθύνη για τη δημιουργία, αλλά και τη μεταβίβαση των κατάλληλων γνώσεων στους εργαζόμενους, καθώς και τον έλεγχο για την ορθή εφαρμογή τους, για τη βελτίωση και την ανανέωσή τους, με στόχο τη σωστή διαχείριση των γνώσεων, για την επιτυχία ενός οργανισμού. Στο σύγχρονο επιχειρηματικό πεδίο, όπου κυριαρχεί η πολυπλοκότητα των επιχειρήσεων, η ταχύτερη ανάδυση δεδομένων και πληροφοριών και η ανάγκη για διαρκή λήψη



αποφάσεων και κινητικότητα των εργαζομένων, η γνώση αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο για την επιτυχία μιας επιχείρησης και θα πρέπει να ενσωματωθεί πλήρως στις στρατηγικές μιας επιχείρησης, προκειμένου να συμβάλλει στην ανάπτυξη του διανοητικού κεφαλαίου της και στη συνεπακόλουθη βελτίωση της θέσης της στην αγορά και ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Magnier-Watanabe & Senoo, 2010).

### **3.1.3. Το «διανοητικό κεφάλαιο» στις σύγχρονες επιχειρήσεις**

Στο σύγχρονο περιβάλλον των επιχειρήσεων, που χαρακτηρίζεται από ραγδαίες αλλαγές στις αγορές και μεγάλο ανταγωνισμό και αντιμετωπίζει όλες εκείνες τις προκλήσεις που προκαλούν συνθήκες, όπως η παγκοσμιοποίηση και η ταχύτατη ανάπτυξη της τεχνολογίας, ανακύπτει διαρκώς η αναγκαιότητα για υιοθέτηση στρατηγικών από την πλευρά των επιχειρήσεων, οι οποίες να συμβάλλουν στη διαρκή βελτίωση των οργανωσιακών επιδόσεων και τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα του οργανισμού. Ανάμεσα στις στρατηγικές που μπορεί να υιοθετήσει μια επιχείρηση, προκειμένου να αναπτύξει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με άλλες επιχειρήσεις του κλάδου και να εξασφαλίσει με αυτόν τον τρόπο και τη βιωσιμότητά της, συγκαταλέγεται και η ανάπτυξη του διανοητικού κεφαλαίου της επιχείρησης.

Το «διανοητικό κεφάλαιο» ορίζεται ως «... η συλλογή των γνώσεων, των πληροφοριών, των δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας και της εμπειρίας του κάθε ατόμου μέσα σε μια επιχείρηση» (Stewart, 1997, σελ. 67). Ουσιαστικά πρόκειται για όλες εκείνες τις γνώσεις και ικανότητες που κατέχει το εργατικό δυναμικό μιας επιχείρησης και το οποίο χρησιμοποιείται από την επιχείρηση για την επίτευξη των οργανωσιακών της αποτελεσμάτων. Έτσι, το διανοητικό κεφάλαιο μιας επιχείρησης, σε συνδυασμό με το οικονομικό της κεφάλαιο, αποτελούν τους βασικούς παράγοντες που οδηγούν στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης. Για το λόγο αυτό, στη σύγχρονη επιχειρηματικότητα, παρατηρείται μια μετατόπιση του ενδιαφέροντος από τα υλικά στοιχεία της επιχείρησης στους ανθρώπινους πόρους της και μια στροφή στην αντιμετώπιση της γνώσης και της πληροφορίας ως βασικούς παράγοντες της επίτευξης μεγαλύτερου κέρδους για την επιχείρηση (Anghel, 2008).

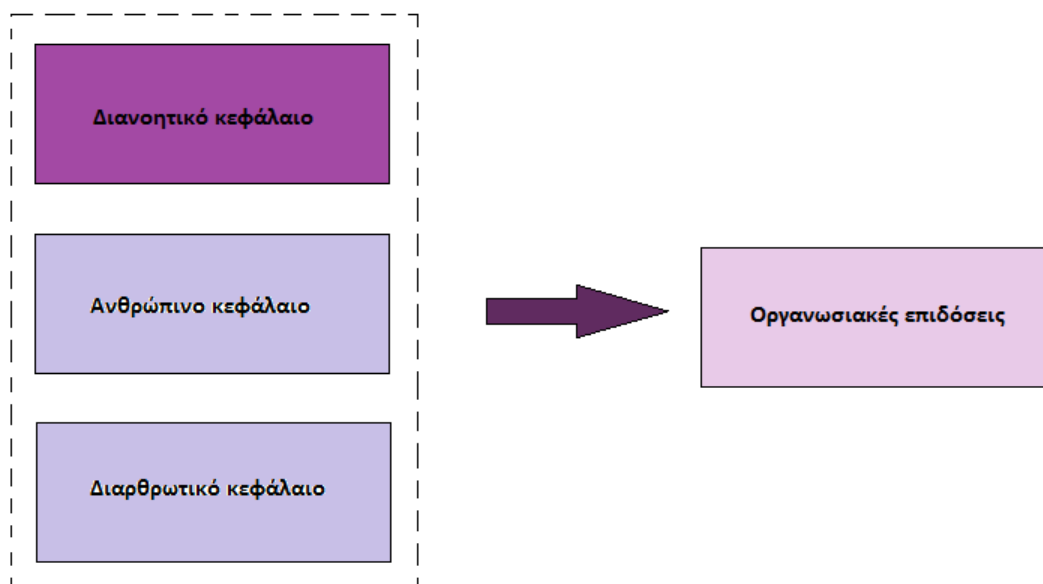
Τη σημασία του διανοητικού κεφαλαίου για τις σύγχρονες επιχειρήσεις αναδεικνύουν διάφορες έρευνες, οι οποίες κατέδειξαν πως το 50% έως 90% της αξίας που παράγεται για έναν οργανισμό προέρχεται από το ανθρώπινο κεφάλαιο και όχι από

την παραγωγή ή τις πωλήσεις (Ehrhardt, 2007). Έτσι, το διανοητικό κεφάλαιο μιας επιχείρησης συνδέεται στενά με τα επιχειρησιακά αποτελέσματα και την ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ενώ περιλαμβάνει τόσο τις γνώσεις και ικανότητες του εργατικού δυναμικού, όσο και την καινοτομία, χαρακτηριστικά τα οποία αποτελούν δομικά στοιχεία για την ανάπτυξη ενός οργανισμού (Sullivan, 2000).

Σύμφωνα με τη θεώρηση των Edvinsson και Malone (1997), το διανοητικό κεφάλαιο διαχωρίζεται στο ανθρώπινο κεφάλαιο και το διαρθρωτικό κεφάλαιο. Το ανθρώπινο κεφάλαιο προέρχεται από όλες εκείνες τις γνώσεις που δημιουργήθηκαν από τους εργαζόμενους μιας επιχείρησης και αποθηκεύθηκαν σε αυτή, ενώ το διαρθρωτικό κεφάλαιο βασίζεται στην ενσωμάτωση, την ενδυνάμωση και την υποστήριξη του ανθρώπινου κεφαλαίου της επιχείρησης. Έτσι, σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, το διανοητικό κεφάλαιο και οι διαστάσεις του συμβάλλουν θετικά στις επιδόσεις του οργανισμού, αποτελώντας έναν σημαντικό παράγοντα για την ευημερία του οργανισμού εν γένει. Άλλωστε, η σχέση αυτή δεν αναδεικνύεται αποκλειστικά στο συγκεκριμένο θεωρητικό μοντέλο, αλλά είναι η σχέση αυτή μάλλον που έχει αναδείξει το διανοητικό κεφάλαιο ως μεγίστης σημασίας παράγοντα για τη βιωσιμότητα, την ανάπτυξη και τη διεύρυνση των επιχειρήσεων (Chang & Hsieh, 2011. De Leaniz & Del Bosque, 2013. Gogan et al., 2016). Η σχέση μεταξύ διανοητικού κεφαλαίου και οργανωσιακών επιδόσεων αποτυπώνεται σχηματικά στο Γράφημα 3.3.

#### **3.1.4. Οι επιχειρήσεις ως οργανισμοί μάθησης για την μεγιστοποίηση των οργανωσιακών επιδόσεων**

Οι οργανωσιακές επιδόσεις αναδεικνύονται στη βιβλιογραφία ως το βασικό ζητούμενο των επιχειρήσεων, καθώς οδηγούν σε πληθώρα θετικών αποτελεσμάτων, όπως η μεγιστοποίηση των κερδών, η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και η διασφάλιση της μακροπρόθεσμης βιωσιμότητας της επιχείρησης. Στο πλαίσιο αυτό, η γνώση ανακύπτει ως σημαντικός παράγοντας, ο οποίος συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων αυτών της επιχείρησης.



Γράφημα 3.3. Σχέση διανοητικού κεφαλαίου και οργανωσιακών επιδόσεων (Πηγή: Hsu & Wang, 2012) (Προσαρμοσμένο και μεταφρασμένο στα ελληνικά)

Η εστίαση, λοιπόν, στη δημιουργία και μεταβίβαση της γνώσης, στην οργανωσιακή μάθηση και στην ανάπτυξη διανοητικού κεφαλαίου σε μια επιχείρηση μετατρέπει μια επιχείρηση σε οργανισμό μάθησης. Σύμφωνα με τον Senge (1990, σ.3), οι οργανισμοί μάθησης είναι εργασιακά πλαίσια, όπου «...οι εργαζόμενοι διαρκώς επεκτείνουν την ικανότητά τους να δημιουργούν αποτελέσματα που πραγματικά επιθυμούν, όπου νέα και εκτεταμένα πρότυπα σκέψης καλλιεργούνται και η συλλογική φιλοδοξία απελευθερώνεται». Η διαδικασία μάθησης σε αυτού του είδους τους οργανισμούς διευκολύνεται τόσο από την ύπαρξη μιας διαρθρωτικής δομής, η οποία διευκολύνει την επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων, όσο και από την εργασία σε ομάδες για την ανταλλαγή εμπειριών και πρακτικών ή τη συμμετοχή στα συστήματα εκπαίδευσης και κατάρτισης, μέσω του προσδιορισμού των εκπαιδευτικών στόχων (Shipton, Zhou, & Mooi, 2013).

Πρόκειται για οργανισμούς, οι οποίοι δίνουν σημασία στην ανάπτυξη μιας ποιοτικά υψηλής οργανωσιακής κουλτούρας, μέσω της ανάπτυξης εργαζομένων, οι οποίοι εκπαιδεύονται για την βελτίωση των προσωπικών τους ικανοτήτων, αλλά και για την συμβολή τους στις εκροές του οργανισμού. Πρόκειται για οργανισμούς που συνεχώς

προωθούν ευκαιρίες εκπαίδευσης και ανάπτυξης των εργαζομένων, οι οποίες συνεπιφέρουν τη μάθηση σε θέματα που αφορούν την εργασία, τόσο σε ατομικό, όσο και σε ομαδικό επίπεδο. Συνεπακόλουθα, η μάθηση αυτή επιφέρει θετικά αποτελέσματα για τον οργανισμό (Petković, 2009).

Οι οργανισμοί μάθησης, λοιπόν, ενθαρρύνουν και υποστηρίζουν την οργανωσιακή μάθηση για την απόκτηση νέων γνώσεων ή τη βελτίωση των υπαρχουσών γνώσεων των εργαζομένων, μέσω της ορθής διαχείρισής τους, δημιουργώντας με αυτόν τον τρόπο διανοητικό κεφάλαιο για την επιχείρηση, το οποίο συμβάλλει θετικά στα αποτελέσματα της επιχείρησης. Παράλληλα, ένας οργανισμός μάθησης ενισχύει τη συμμετοχή των εργαζομένων σε δράσεις κατάρτισης, αναπτύσσοντας ταυτόχρονα με τις γνώσεις και μια σειρά δεξιοτήτων, οι οποίες υποβοηθούν τους εργαζόμενους να ανταπεξέλθουν βέλτιστα στα εργασιακά τους καθήκοντα και να συντελέσουν, όπως και με την απόκτηση γνώσεων, στην επίτευξη των οργανωσιακών στόχων (Casey, 2013).

### **3.2. Οι ικανότητες και οι δεξιότητες ως προαπαιτούμενο για το εργατικό δυναμικό του 21ου αιώνα**

Οι γνώσεις των εργαζομένων έχουν απασχολήσει πολλάκις τη σχετική βιβλιογραφία, καθώς αναδεικνύονται ως ένας σημαντικός παράγοντας που επιδρά σημαντικά στην επίτευξη των οργανωσιακών στόχων των επιχειρήσεων. Ωστόσο, τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μια μετατόπιση του ενδιαφέροντος από την απόκτηση γνώσεων στην απόκτηση επαρκειών για το εργατικό δυναμικό των επιχειρήσεων. Μάλιστα, κατά περίπτωση, οι δεξιότητες αξιολογούνται ως πιο σημαντικές σε σχέση με τις γνώσεις του προσωπικού (Sisson & Adams, 2013).

Η ανάπτυξη ικανοτήτων και δεξιοτήτων στον εργασιακό χώρο είναι μια ιδιαίτερα σημαντική διαδικασία, η οποία επιτυγχάνεται τόσο μέσω της αλληλεπίδρασης των εργαζομένων αλλά και μέσω προγραμμάτων κατάρτισης για την απόκτηση γνώσεων και δεξιοτήτων σχετικών με την εργασία. Τα πλεονεκτήματα από την ανάπτυξη ικανοτήτων και δεξιοτήτων είναι πολλαπλά και συχνά συμβάλλουν στην εργασιακή ευημερία των εργαζομένων (Matteson, Anderson, & Boyden, 2016), αλλά και των επιχειρήσεων εν γένει (Majid et al., 2012).

### 3.2.1. Η ανάπτυξη επαρκειών και δεξιοτήτων στον εργασιακό χώρο

Κατά την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, πληθώρα ορισμών έχουν ανακύψει για την περιγραφή και την απόδοση ιδιοτήτων στις έννοιες *επάρκειες* και *δεξιότητες*. Ωστόσο, δεν υπάρχουν ενιαίοι ορισμοί, οι οποίοι να γίνονται αποδεκτοί από την επιστημονική κοινότητα για καμία από τις δύο ανωτέρω έννοιες.

Στη βιβλιογραφία, οι έννοιες *επάρκειες* και *δεξιότητες* συχνά αλληλοεπικαλύπτονται. Διάφοροι ορισμοί έχουν δοθεί για τις δύο έννοιες, επισημαίνοντας την αλληλεπίδρασή τους. Χαρακτηριστικός ο ορισμός των Page, Kolb και Wilson (1994:42), σύμφωνα με τον οποίο

οι *επάρκειες* μπορούν να προσδιοριστούν ως οι δεξιότητες, οι ικανότητες και τα προσωπικά χαρακτηριστικά του ατόμου....Ωστόσο, ο ορισμός αυτός δίνει έμφαση τόσο στις εξωτερικές (για παράδειγμα, γνώσεις και δεξιότητες), όσο και στις εσωτερικές (για παράδειγμα, προσωπικά χαρακτηριστικά) ανιχνεύσιμες και ελεγχόμενες δεξιότητες.

Ένας ακόμα σχετικός όρισμός (Parry, 1996:58) προσδιορίζει τις *επάρκειες* ως

ένα σύνολο αλληλένδετων γνώσεων, δεξιοτήτων και στάσεων, που αποτελούν βασικό συστατικό του εργασιακού ρόλου και της ευθύνης ενός ατόμου, το οποίο σχετίζεται με την απόδοση του ατόμου στην εργασία του... και που μπορεί να ενισχυθεί μέσω της κατάρτισης και ανάπτυξης.

Από τον ανωτέρω ορισμό, λοιπόν, διαπιστώνει κανείς πως οι *επάρκειες* σχετίζονται με τις οριζόντιες δεξιότητες στην εργασία και μάλιστα, αποτελούν ευρύτερες δομές, καθώς περιλαμβάνουν και άλλες έννοιες, όπως οι ικανότητες και τα προσωπικά χαρακτηριστικά του ατόμου. Επιπλέον, από τον ορισμό αυτόν προκύπτει πως οι *επάρκειες* συνδέονται στενά τόσο με την παραγωγικότητα των εργαζομένων, όσο και με την κατάρτιση που μπορεί να έχουν λάβει.

Στην περίπτωση της έννοιας *δεξιότητα*, η απουσία ενός κοινά αποδεκτού ορισμού μπορεί να είναι αποτέλεσμα της διαφορετικής αντιμετώπισης της έννοιας των δεξιοτήτων από διάφορα επιστημονικά πεδία, όπως οι οικονομικές επιστήμες, η κοινωνιολογία, η ψυχολογία και ο κλάδος της εκπαίδευσης. Στον Πίνακα 3.1 παρουσιάζονται οι διαφορετικές οπτικές των δεξιοτήτων ανά επιστημονικό πεδίο (Bryson, 2017).

Ο Πίνακας 3.1 εξηγεί ευκρινώς γιατί η έννοια των δεξιοτήτων είναι τόσο πολυδιάστατη, καθώς αναλύει τις διαφορετικές οπτικές που υπάρχουν τόσο για το περιεχόμενο των δεξιοτήτων, όσο και για τρόπο που οι δεξιότητες αποκτώνται, για

την αναγκαιότητα και χρήση τους και για τις επιπτώσεις που έχουν στα διάφορα επίπεδα του ατόμου και του οργανισμού. Για το λόγο αυτόν, δεν κατέστη εφικτή η εξεύρεση ενός ενιαίου ορισμού, αλλά μάλλον η περιγραφή της έννοιας είναι προτιμότερη για τη διαλεύκανση του εν λόγω πεδίου. Στην παρούσα διατριβή, ωστόσο, θα ληφθεί υπ' όψιν η οπτική της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων για τις δεξιότητες, χωρίς βέβαια να αποκλείονται χαρακτηριστικά της έννοιας που εντάσσονται στα υπόλοιπα επιστημονικά πεδία.

**Πίνακας 3.1.** Διαφορετικές οπτικές ανά επιστημονικό πεδίο για την έννοια «Δεξιότητες»

Στοιχεία δεξιοτήτων ανά επιστημονικό πεδίο	Οικονομικές επιστήμες	Πολιτικές επιστήμες, κοινωνιολογία, κλάδος εργασιακών σχέσεων	Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, κλάδος οργανωσιακής συμπεριφοράς	Ψυχολογία και κλάδος της εκπαίδευσης
<b>Προσδιορισμός δεξιοτήτων</b>	Οικονομικοί πόροι	Ατομικοί, κοινωνικοί ή συλλογικοί πόροι -	Οργανωσιακοί πόροι	Ατομικά γνωρίσματα – ικανότητες
	Εισροές στον οργανισμό	Αλληλεξάρτηση δεξιοτήτων		Προϊόντα ή εκροές στον οργανισμό
	Ανεξάρτητες μεταβλητές	Εξαρτημένες μεταβλητές		Ανεξάρτητες μεταβλητές
	Τεχνικά, επικεντρωμένα στην επιχείρηση ή γενικά χαρακτηριστικά	Εργασιακά χαρακτηριστικά	Ατομικά και εργασιακά χαρακτηριστικά	Χαρακτηριστικά μέσα στο άτομο
<b>Απόκτηση δεξιοτήτων</b>	Θεσμικές ρυθμίσεις για συστήματα απόκτησης δεξιοτήτων	Κοινωνική δικτύωση	Αναπτυσσόμενες μέσα στην εργασία – εξαρτημένες από τη στρατηγική του οργανισμού	Μεταβίβαση δεξιοτήτων, μαθησιακές διαδικασίες, παιδαγωγικές διαδικασίες
<b>Αναγκαιότητα και χρήση δεξιοτήτων</b>	Ατομική επένδυση για προσωπικό κέρδος ή για το δημόσιο συμφέρον (;	Η ανάπτυξη δεξιοτήτων ως ανθρώπινο και κοινωνικό δικαίωμα	Οργανισμοί ως περιβάλλοντα μάθησης Κοινότητες εξάσκησης	Ατομικές επιδόσεις και/ή κοινότητες εξάσκησης
<b>Επιπτώσεις των δεξιοτήτων</b>	Πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και οικονομικής ανάπτυξης	Προσωπικά και κοινωνικά οφέλη	Συνεισφορά στις οργανωσιακές επιδόσεις	Προσωπική και διαπροσωπική ευημερία

Πηγή: Bryson, 2017 (Προσαρμοσμένο και μεταφρασμένο στα ελληνικά)

Ανεξαρτήτως του ορισμού που δίνεται για τη συγκεκριμένη έννοια, από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, διαπιστώνει κανείς πως οι δεξιότητες αποτελούν έναν ιδιαίτερα σημαντικό παράγοντα για το ίδιο το άτομο, αλλά και για το πλαίσιο στο οποίο απασχολούνται οι εργαζόμενοι και μάλιστα, οι δεξιότητες έχουν αναδειχθεί ως ο πιο σημαντικός παράγοντας για πιθανή πρόσληψη υποψηφίων εργαζομένων σε διάφορους εργασιακούς τομείς και κλάδους (Robles, 2012). Οι δεξιότητες που απαιτούνται, ωστόσο, σε κάθε τομέα και κλάδο από τους ανωτέρω διαφοροποιούνται, αναλόγως με τις ανάγκες που εγείρονται στον καθένα από αυτούς. Ανεξαρτήτως κλάδου, πάντως, είναι κοινώς αποδεκτό πως οι δεξιότητες είναι στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος στις μέρες μας, λόγω της επίδρασής τους στη βελτίωση του ανθρώπινου κεφαλαίου και, κατ' επέκταση, των οικονομιών σε παγκόσμιο επίπεδο (Staboulis & Lazaridou, 2020).

Οι δεξιότητες, λοιπόν, αναφέρονται ως προσωπικές και ενδογενείς ικανότητες σε διάφορους τομείς (επικοινωνία, γλωσσική ικανότητα, εργασία σε ομάδα και άλλες) και σε άλλα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ατόμου που χαρακτηρίζουν τις προσωπικές και εργασιακές τους σχέσεις. Οι δεξιότητες (Soft skills) λειτουργούν συμπληρωματικά σε σχέση με τις ικανότητες του ατόμου (Hard skills), ήτοι τις τεχνικές ικανότητες που διαθέτει το άτομο για να είναι σε θέση να ανταποκριθεί στις εργασιακές του αρμοδιότητες. Έτσι, οι δεξιότητες συνήθως δε σχετίζονται άμεσα με τις απαιτήσεις της εργασιακής θέσης του ατόμου, είναι, ωστόσο, απαραίτητες για όλες τις εργασιακές θέσεις, καθώς επιδρούν θετικά στην ευημερία των εργαζομένων και στα αποτελέσματα σε επίπεδο οργανισμού (Cimatti, 2016). Σε πολλές έρευνες, οι δεξιότητες αντιμετωπίζονται ως ένας συνδυασμός εκπαίδευσης, κατάρτισης και εμπειρίας, αναδεικνύοντας με αυτόν τον τρόπο την αναγκαιότητα για θέσπιση προγραμμάτων εκπαίδευσης και κατάρτισης από μέρους των οργανισμών για την ανάπτυξη των δεξιοτήτων των εργαζομένων τους, με απώτερα οφέλη τόσο για τους ίδιους του εργαζόμενους, όσο και για την επιχείρηση στο σύνολό της (Toner, 2011).

Η ανάπτυξη επαρκειών και δεξιοτήτων στον εργασιακό χώρο αντιμετωπίζεται πλέον ως επισταμένη ανάγκη για την επίλυση προβλημάτων που προκύπτουν από τις διάφορες προκλήσεις του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος των εργαζομένων. Οι δεξιότητες λειτουργούν ως παράγοντες επιρροής στην οικονομική ανάπτυξη των επιχειρήσεων, αλλά και ως παράγοντες επίλυσης προβλημάτων που προκύπτουν στην εργασία (Gautié & Schmitt, 2010).

Στη βιβλιογραφία μπορεί να εντοπίσει κανείς μια πληθώρα γνωρισμάτων, τα οποία μπορούν να χαρακτηριστούν ως επάρκειες, καθώς συμβάλλουν τόσο στη δυνατότητα του εργαζόμενου να ανταπεξέλθει με επιτυχία στα εργασιακά του καθήκοντα, όσο και στη βελτίωση των αναμενόμενων αποτελεσμάτων σε επίπεδο οργανισμού. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η θεωρία των Kurz και Bartram (2002), ονόματι “Great Eight Competencies”, σύμφωνα με την οποία οι επάρκειες ταξινομούνται σε οχτώ διακριτά σχήματα. Η ταξινόμηση αυτή, καθώς και η περιγραφή του κάθε σχήματος επαρκειών, παρουσιάζεται στον Πίνακα 3.2.

### **3.2.2. Η ανάπτυξη επιδέξιων εργαζομένων ως απάντηση στο χάσμα δεξιοτήτων της σύγχρονης αγοράς εργασίας**

Συχνά, στις σύγχρονες επιχειρήσεις παρουσιάζεται μια δυσκολία εύρεσης προσωπικού με δεξιότητες απαραίτητες για την εξάσκηση των εργασιακών καθηκόντων που απαιτούνται για την εργασία αυτή. Η δυσκολία αυτή εντείνεται ακόμα περισσότερο, εξαιτίας της ραγδαίας και διαρκούς τεχνολογικής ανάπτυξης, η οποία δημιουργεί νέες προϋποθέσεις στα προσόντα και τις δεξιότητες που αναμένεται να κατέχουν οι εργαζόμενοι για την άσκηση του εργασιακού τους ρόλου. Έτσι, η προσφορά εργαζομένων που προκύπτει από τις «δεξαμενές» ταλέντων διαθέσιμων για εργασία φαίνεται να μη μπορεί να ανταποκριθεί στη ζήτηση για εργαζόμενους, καθώς τα προσόντα των διαθέσιμων ατόμων για εργασία δεν είναι κατάλληλα για τις εργασιακές θέσεις που προσφέρονται. Το φαινόμενο αυτό ονομάζεται «χάσμα δεξιοτήτων» και πλήττει τις επιχειρήσεις διεθνώς, προκαλώντας παράλληλα προβλήματα στις κατά τόπους κρατικές οικονομίες (Padmini, 2012).

Το «χάσμα δεξιοτήτων», λοιπόν, είναι ένα φαινόμενο το οποίο πλήττει όλες τις χώρες, είτε είναι αναπτυγμένες είτε αναπτυσσόμενες, ενώ οι βασικές του αιτίες μπορούν να εντοπιστούν σε διάφορους παράγοντες, οι οποίοι αφορούν τόσο το εξωτερικό, όσο και το εσωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων. Αρχικά, το χάσμα δεξιοτήτων προκύπτει από το διαρκώς γιγαντιαίο εργατικό δυναμικό των χωρών, το οποίο αυξάνεται παράλληλα με τη θεσμοθέτηση της συνταξιοδότησης στην ηλικία των 67 ετών. Οι μεγαλύτεροι σε ηλικία εργαζόμενοι παρουσιάζουν μειωμένες δεξιότητες, καθώς και δυσκολία στην εκπαίδευσή τους και προσαρμογή τους στις νέες συνθήκες που εγείρονται στο παγκόσμιο επιχειρηματικό περιβάλλον. Παράλληλα, ο ξεπερασμένος στρατηγικός προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού από τις Διευθύνσεις Ανθρώπινων Πόρων των επιχειρήσεων είναι πολλές



Πίνακας 3.2. Σχήματα επαρκειών σύμφωνα με το θεωρητικό μοντέλο «Great Eight Competencies»

Σχήμα δεξιοτήτων	Περιγραφή δεξιοτήτων
<b>Ηγεσία &amp; Λήψη Αποφάσεων</b>	Το άτομο που σημειώνει υψηλό βαθμό στη δεξιοτητα της Ηγεσίας και Λήψης Αποφάσεων αναλαμβάνει τον έλεγχο των εργασιών και ασκεί τις ηγετικές του κανόνες. Εκκινεί τις δράσεις που συμπεριλαμβάνουν τα καθήκοντά του, δίνει κατευθύνσεις και αναλαμβάνει οποιαδήποτε ευθύνη συνεπάγονται οι ανωτέρω ενέργειες.
<b>Υποστήριξη &amp; Συνεργασία</b>	Το άτομο που σημειώνει υψηλό βαθμό στη δεξιοτητα της Υποστήριξης και Συνεργασίας υποστηρίζει τους άλλους και δείχνει σεβασμό και θετική στάση στους άλλους σε όλες τις κοινωνικές καταστάσεις στις οποίες συμμετέχει. Προτεραιότητά του είναι οι συνάνθρωποί του, με τους οποίους συνεργάζεται αποτελεσματικά σε επίπεδο ατομικό και ομαδικό, είτε πρόκειται για πελάτες, είτε για συναδέλφους του. Δεν αποκλίνει ποτέ από τις σαφείς προσωπικές του αξίες, οι οποίες συμπληρώνονται από την οργανωτικότητα του.
<b>Αλληλεπίδραση &amp; Παρουσίαση</b>	Το άτομο που συμπληρώνει υψηλό βαθμό στη δεξιοτητα της Αλληλεπίδρασης και Παρουσίασης επικοινωνεί και δικτυώνεται αποτελεσματικά. Έχει αναπτυγμένη την πειθώ και επηρεάζει τους άλλους αποτελεσματικά. Αναπτύσσει σχέσεις με τους άλλους με έναν άνετο και γεμάτο αυτοπεποίθηση τρόπο.
<b>Ανάλυση &amp; Ερμηνεία</b>	Το άτομο που συμπληρώνει υψηλό βαθμό στη δεξιοτητα της Ανάλυσης και Ερμηνείας δείχνει στοιχεία σαφούς αναλυτικής σκέψης. Αναζητά τη λύση σε περίπλοκα προβλήματα και ζητήματα, εφαρμόζοντας παράλληλα με επιτυχία τη δική του εμπειρία. Είναι εξοικειωμένο με τις νέες τεχνολογίες και επικοινωνεί αποτελεσματικά στον προφορικό λόγο.
<b>Δημιουργικότητα &amp; Αντίληψη</b>	Το άτομο που συμπληρώνει υψηλό βαθμό στη δεξιοτητα Δημιουργικότητα & Αντίληψη λειτουργεί καλά σε καταστάσεις που απαιτούν ανοικτό πνεύμα για νέες ιδέες και εμπειρίες. Επιδιώκει ευκαιρίες μάθησης. Διαχειρίζεται καταστάσεις και προβλήματα με καινοτομία και δημιουργικότητα. Έχει ευρείς οριζόντες και σκέφτεται στρατηγικά. Υποστηρίζει και προωθεί την οργανωσιακή αλλαγή.
<b>Οργάνωση &amp; Εκτέλεση</b>	Το άτομο που σημειώνει υψηλό βαθμό στη δεξιοτητα Οργάνωση και Εκτέλεση σχεδιάζει και λειτουργεί με συστηματικό και οργανωμένο τρόπο. Ακολουθεί οδηγίες και διαδικασίες. Εστιάζει την προσοχή στην κανονποίηση των πελατών και παρέχει μια ποιοτική υπηρεσία ή προϊόν σύμφωνα με τα πρότυπα ποιότητας.
<b>Προσαρμοστικότητα &amp; Αντιμετώπιση δυσκολιών</b>	Το άτομο που σημειώνει υψηλό βαθμό στη δεξιοτητα Προσαρμοστικότητα και Διαχείριση Κρίσεων προσαρμόζεται και ανταποκρίνεται καλά στην αλλαγή. Διαχειρίζεται αποτελεσματικά την πίεση και ανταποκρίνεται σωστά στις αποτυχίες.
<b>Επιχειρηματικότητα &amp; Απόδοση</b>	Το άτομο που σημειώνει υψηλό βαθμό στη δεξιοτητα Επιχειρηματικότητα και Απόδοση εστιάζει στα αποτελέσματα και στην επίτευξη των προσωπικών στόχων. Λειτουργεί καλύτερα όταν η εργασία του σχετίζεται στενά με τα αποτελέσματα και οι επιπτώσεις των προσωπικών προσπαθειών είναι εμφανείς. Αντλαμβάνεται πλήρως τις έννοιες της επιχείρησης, του εμπορίου και των οικονομικών. Επιδιώκει ευκαιρίες για αυτό-ανάπτυξη και προαγωγή.

Πηγή: Bartram, 2005 (Προσαρμοσμένο και μεταφρασμένο στα ελληνικά)

φορές πραγματικότητα και μεγαθύνει το χάσμα δεξιοτήτων έτι περισσότερο. Σε πολλές περιπτώσεις, επίσης, τα συστήματα εκπαίδευσης των κρατών δεν προωθούν την ανάπτυξη δεξιοτήτων, τόσο ως μέρος του τυπικού εκπαιδευτικού συστήματος, όσο και στη μη τυπική και άτυπη εκπαίδευση που λαμβάνει χώρα σε διάφορα πλαίσια εκπαίδευσης, γεγονός που ενισχύει το χάσμα δεξιοτήτων για το κράτος εν γένει και για τις επιχειρήσεις. Τέλος, οι παγκόσμιες εξελίξεις αλλάζουν συνεχώς τη φύση της εργασίας, με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να πρέπει διαρκώς να προσαρμόζονται σε νέες συνθήκες, γεγονός το οποίο καθίσταται δύσκολο και συμβάλλει στην ανάπτυξη του χάσματος των δεξιοτήτων (Skevi et al., 2014).

Οι δυσχερείς αυτές συνθήκες που αντιμετωπίζουν από κοινού οι εργαζόμενοι, μέσω της αδυναμίας εξεύρεσης εργασίας που να ανταποκρίνεται στα προσόντα τους και οι επιχειρήσεις, μέσω της δυσκολίας προσέλκυσης και επιλογής επιδέξιων εργαζομένων, οι οποίοι θα είναι σε θέση να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις που θέτει η εκάστοτε εργασιακή θέση μπορούν να εξομαλυνθούν μέσω της εκπαίδευσης του εργατικού δυναμικού και της ανάπτυξης δεξιοτήτων χρήσιμων και κρίσιμων για τη σύγχρονη αγορά εργασίας. Μάλιστα, προτείνεται η υιοθέτηση κάποιων βασικών αρχών σε κρατικό επίπεδο, οι οποίες θα συντελέσουν στην επιτυχή έκβαση των προγραμμάτων αυτών και στην άμβλυνση του χάσματος των δεξιοτήτων (Laboissiere & Mourshed, 2017).

- Ο προσδιορισμός επαγγελμάτων τα οποία παρουσιάζουν ελλείψεις σε εξειδικευμένο και επιδέξιο προσωπικό
- Η παροχή κινήτρων για επιστροφή των επενδύσεων τόσο για το εργατικό δυναμικό, όσο για τις επιχειρήσεις τις ίδιες
- Η στήριξη για διεξαγωγή ολοκληρωμένων εκπαιδευτικών προγραμμάτων, τα οποία θα προγραμματίζονται βάσει ζήτησης, με τη χρήση των κατάλληλων εκπαιδευτικών μεθόδων
- Η υιοθέτηση της αξιολόγησης και προετοιμασίας των εκπαιδευόμενων για τις δεξιότητες τις οποίες πρόκειται να αναπτύξουν και το σχετικό πλαίσιο, πριν την έναρξη των προγραμμάτων κατάρτισης
- Ο κεντρικός συντονισμός των διαδικασιών της ανάπτυξης του εργατικού δυναμικού.

Η υιοθέτηση των ανωτέρω αρχών, αλλά και άλλες συντονισμένες ενέργειες από την πλευρά των επιχειρήσεων μπορούν να υποσκελίσουν το φαινόμενο του χάσματος δεξιοτήτων και τη θέση του να πάρει μια υγιής αγορά εργασίας με διαθέσιμο εργατικό δυναμικό με υψηλή εξειδίκευση και δεξιότητες κατάλληλες για το σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον. Οι εργαζόμενοι, από την πλευρά τους, μπορούν επίσης να συμβάλλουν στις ενέργειες αυτές μέσω της ίδιας πρωτοβουλίας για συμμετοχή τους σε προγράμματα ανάπτυξης δεξιοτήτων, ούτως ώστε να είναι πιο πιθανή η σύζευξή τους με κάποια θέση από τις προσφερόμενες στην αγορά εργασίας.

### **3.2.3. Προνοητική διαχείριση δεξιοτήτων ανθρώπινου δυναμικού**

Μέσα στο σύγχρονο περιβάλλον της επιχειρηματικότητας, το οποίο χαρακτηρίζεται από έντονη ανταγωνιστικότητα, υψηλό ρίσκο και ραγδαίες εξελίξεις, η καθιέρωση καινοτόμων πολιτικών από κρατικούς και ιδιωτικούς φορείς για την ανάπτυξη των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού των επιχειρήσεων αποτελεί μια μέγιστη αρωγή, η οποία θα βοηθήσει στη βιωσιμότητα και τη συνεπακόλουθη ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τις επιχειρήσεις, με συνεπακόλουθα οφέλη σε κρατικό επίπεδο.

Καθώς η προνοητικότητα αναδείχθηκε ως βασικό χαρακτηριστικό του επιχειρηματικού προσανατολισμού σε προηγούμενο κεφάλαιο (βλ. Κεφάλαιο 1.1.3), σημαντική δράση θεωρείται η προνοητική διαχείριση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού των επιχειρήσεων. Σύμφωνα με τον Σύνδεσμο Επιχειρήσεων και Βιομηχανιών, ο οποίος υλοποιεί σχετικό έργο με τίτλο «Μελέτη, ανάδειξη και προώθηση πρακτικών προνοητικής διαχείρισης των αλλαγών και αναβάθμισης των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού σε επιχειρήσεις επιλεγμένων κλάδων της οικονομίας», σε συνεργασία με την HayGroup, τον όμιλο Μελετών και Αναπτυξιακού Σχεδιασμού και την Ελληνική Εταιρεία Διοίκησης Επιχειρήσεων, η προνοητική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού ορίζεται ως «... η αναλυτική, προβλεπτική και σχεδιαστική διαδικασία που συνδέει και κατευθύνει τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού ώστε ο οργανισμός να εξασφαλίσει τους κατάλληλους ανθρώπους στις κατάλληλες θέσεις εργασίες, τη σωστή χρονική στιγμή, με την κατάλληλη αμοιβή, προκειμένου να υλοποιηθεί η επιχειρησιακή στρατηγική» (2012, σ.139).

Η έννοια της προνοητικής διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού πηγάζει από τη βιβλιογραφία που σχετίζεται με τον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού ως λειτουργία της Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων (βλ. Reilly, 1996). Ωστόσο, στην πιο σύγχρονη εκδοχή της, η προνοητική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού δεν περιορίζεται στην απλή καταγραφή και προγραμματισμό του προσωπικού μιας επιχείρησης με τρόπο μηχανιστικό, αλλά εστιάζεται σε πιο σύγχρονες πρακτικές, οι οποίες εναρμονίζουν την επιχειρησιακή κουλτούρα με το σύνολο των λειτουργιών της Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων.

Έτσι, κατά την προνοητική διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, οι επιχειρήσεις συνδέουν την επιχειρησιακή τους στρατηγική με τις δεξιότητες των εργαζομένων, αποσκοπώντας βεβαίως στην αυξημένη απόδοσή τους, η οποία θα συνεπιφέρει υψηλότερες επιδόσεις σε επίπεδο οργανισμού. Με αυτόν τον τρόπο, οι επιχειρήσεις μπορούν να βελτιώσουν τη θέση τους στην αγορά, μέσω της ανάπτυξης ενός βελτιωμένου “brand image” (μέσω της βελτίωσης ποιότητας, της καινοτομίας, της ικανοποίησης των πελατών και της δέσμευσης των καταναλωτών) (Chowdhury, Hira, & Kaiser, 2012), αλλά και μέσω της βελτίωσης των οικονομικών αποτελεσμάτων της επιχείρησης (όπως αυξημένες επιδόσεις και μείωση κόστους) (Jiang et al., 2012).

Παρά το γεγονός πως η προνοητική διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού εφαρμόζεται ευρέως σε όλες τις αναπτυγμένες οικονομίες, στην Ελλάδα οι σχετικές δράσεις διευρύνθηκαν κατόπιν της δημιουργίας του σχετικού οδηγού από τον Σύνδεσμο Επιχειρήσεων και Βιομηχανιών, μόλις το 2012. Σύμφωνα με τον οδηγό αυτό, οι άξονες της προνοητικής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού εστιάζουν την προσοχή α) στην εφαρμογή νέων ή επικαιροποιημένων εργαλείων, τα οποία συμβάλλουν στην αναδιάρθρωση της συνολικής φιλοσοφίας της επιχείρησης, σύμφωνα με τα νέα δεδομένα που επιτάσσει η αγορά, β) στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων του προσωπικού της επιχείρησης, ούτως ώστε να συμπορεύονται με τα δεδομένα αυτά της αγοράς και γ) στην αναπροσαρμογή των λειτουργιών της Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων των επιχειρήσεων, προκειμένου να συνάδουν απόλυτα με την επιχειρησιακή κουλτούρα και στρατηγική και κατ’ επέκταση, να εξυπηρετούν με το βέλτιστο δυνατό τρόπο τις επιδιώξεις και τους στόχους της επιχείρησης (ΣΕΒ, 2012).

Συνοψίζοντας, στις σύγχρονες συνθήκες της επιχειρηματικότητας οι δεξιότητες των εργαζομένων κρίνονται ως ένα κρίσιμο στοιχείο για την βελτίωση των οργανωσιακών

αποτελεσμάτων. Άρα, η ανάπτυξη δεξιοτήτων, η οποία συνήθως πραγματοποιείται στο πλαίσιο της λειτουργίας της ανάπτυξης και εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού της έγκειται στην υιοθέτηση της σωστής επιχειρησιακής κουλτούρας, με συνεπακόλουθα αποτελέσματα τη διατήρηση ή ανάπτυξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος οποιασδήποτε επιχείρησης στην αγορά στην οποία δραστηριοποιείται. Άλλωστε, οποιαδήποτε ευκαιρία εκπαίδευσης και κατάρτισης μόνο οφέλη μπορεί να επιφέρει σε προσωπικό επίπεδο, αλλά και σε συλλογικό/κοινωνικό επίπεδο και σε επίπεδο επιχείρησης και οικονομίας στο σύνολό της.

### **3.3. Η εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού ως λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων**

Η σημασία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων για τις σύγχρονες επιχειρήσεις αναδείχθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο αυτής της διατριβής. Καθεμία από τις λειτουργίες της ΔΑΠ συμβάλλει θετικά στη λειτουργία της επιχείρησης, δημιουργώντας όλες εκείνες τις προϋποθέσεις που απαιτούνται για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων και την εξαγωγή των βέλτιστων αποτελεσμάτων. Συγκεκριμένα, η εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού ως λειτουργία της ΔΑΠ συμβάλλει στη δημιουργία διανοητικού κεφαλαίου και στην κατάκτηση νέων γνώσεων και δεξιοτήτων από πλευράς εργαζομένων, χαρακτηριστικά τα οποία με τη σειρά τους επιφέρουν διάφορα οφέλη για την επιχείρηση.

Το αποτέλεσμα της λειτουργίας της εκπαίδευσης και ανάπτυξης της ΔΑΠ ορίζεται από τους Werner και DeSimone (2011, σ.13) ως εξής:

Το σύνολο των συστηματικών και προγραμματισμένων ενεργειών οι οποίες σχεδιάζονται από έναν οργανισμό για την παροχή των ευκαιριών απόκτησης των απαιτούμενων δεξιοτήτων, ούτως ώστε τα μέλη του οργανισμού αυτού να είναι σε θέση να ανταποκρίνονται στις παρούσες και μελλοντικές εργασιακές απαιτήσεις.

Η σημασία των όρων «εκπαίδευση και ανάπτυξη» μέσα στις επιχειρήσεις πολλές φορές ποικίλλει, καθώς άλλες φορές αντιστοιχεί στην εκπαίδευση του προσωπικού, άλλοτε την κατάρτιση των εργαζομένων, άλλες φορές περιλαμβάνει ταυτόχρονα τη μάθηση αλλά και το σχεδιασμό σταδιοδρομίας για τους εργαζόμενους, ενώ άλλες φορές χρησιμοποιείται αποκλειστικά ο όρος «ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού»,

περιλαμβάνοντας τόσο τις δράσεις εκπαίδευσης και κατάρτισης, όσο και τη γενικότερη ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού μιας επιχείρησης (Khan, Khan & Mahmood, 2012). Για το λόγο αυτό, κρίνεται απαραίτητη η εννοιολογική οριοθέτηση των όρων αυτών, για τη διασαφήνισή τους και την ευκρινέστερη αντίληψη του πλαισίου της παρούσας διατριβής από τον αναγνώστη.

Από τη βιβλιογραφία, λοιπόν, προκύπτει πως η μάθηση αποτελεί το αποτέλεσμα των διαδικασιών της κατάρτισης, της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης. Η μάθηση, ωστόσο, δεν προκύπτει αποκλειστικά από τις ανωτέρω δραστηριότητες, αλλά μπορεί να συντελεστεί σε οποιοδήποτε πλαίσιο της ζωής του ατόμου, είτε συνειδητά είτε ασυνείδητα (Kolb & Kolb, 2009).

Η εκπαίδευση, από την άλλη, ορίζεται ως «..η συστηματική και οργανωμένη προσπάθεια την οποία αναλαμβάνουν διάφοροι φορείς και ιδρύματα, προκειμένου να εξασφαλίσουν στους αποδέκτες τα αγαθά της αγωγής» (Καψάλης & Παπασταμάτης, 2002, σελ.11). Πρόκειται για τη διαδικασία η οποία προηγείται της μάθησης και περιλαμβάνει όλες εκείνες τις δράσεις, τυπικές, μη τυπικές και άτυπες, που λαμβάνουν χώρα καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής ενός ατόμου και συντελούν στην απόκτηση γενικών γνώσεων, δεξιοτήτων και στάσεων.

Αντίθετα, η έννοια κατάρτιση «...αναφέρεται στη βελτίωση των επαγγελματικών και τεχνικών δραστηριοτήτων... ο σκοπός είναι να αναπτυχθεί στους μαθητευόμενους καλύτερο επίπεδο συμπεριφοράς και αποτελεσματικότητας. Σχετίζεται κλειστά με τις ικανότητες και την προσδοκώμενη επίδοση, την οποία οι εργαζόμενοι οφείλουν να μεγιστοποιήσουν στην αγορά εργασίας» (Παπασταμάτης, 2011, σελ.24). Από τον ορισμό αυτόν, λοιπόν, γίνεται σαφές πως η κατάρτιση σχετίζεται με τις δράσεις εκπαίδευσης συνήθως σε επαγγελματικές σχολές, αλλά και μέσα στην εργασία, οι οποίες είναι σχεδιασμένες και προγραμματισμένες για την εκμάθηση συγκεκριμένων δεξιοτήτων, γνώσεων και στάσεων, οι οποίες εξυπηρετούν αποκλειστικά το αντικείμενο της εργασίας.

Τέλος, η ανάπτυξη αναφέρεται ως το αποτέλεσμα της μάθησης που έλαβε το άτομο μέσα από τις δραστηριότητες εκπαίδευσης και κατάρτισης και συμβάλλουν στην επαγγελματική ανέλιξη του ατόμου, η οποία υποστηρίζεται από κάποιου είδους καθοδήγηση. Έτσι, η ανάπτυξη ορίζεται οι «...συνεχώς ευρύτερες και βαθύτερες

ερωτήσεις για τη σχέση μεταξύ του ανθρώπου και του κόσμου» (Παπασταμάτης, 2010, σελ.224).

Από τους ανωτέρω εννοιολογικούς προσδιορισμούς διαπιστώνει κανείς πως, παρά τα διακριτά χαρακτηριστικά της κάθε έννοιας, συχνά διέπονται από κοινά στοιχεία, γι' αυτό και πολλές φορές οι έννοιες αυτές συγχέονται. Η παρούσα διδακτορική διατριβή, ωστόσο, θα εστιάσει σε θέματα κατάρτισης, καθώς αποτελεί το βασικό προϊόν της μελέτης που θα ακολουθήσει στο ερευνητικό μέρος.

Η κατάρτιση, λοιπόν, ως πρακτική απόκτησης γνώσεων και δεξιοτήτων σχετικών με την εργασία αναδεικνύεται ως ανάγκη για τους ίδιους τους εργαζόμενους και τις επιχειρήσεις, ωστόσο το είδος, η φύση και η ποσότητα της κατάρτισης που θα παρέχει η επιχείρηση στους εργαζόμενους της ποικίλει, ανάλογα με τις ανάγκες που πρόκειται να καλυφθούν. Βασικό χαρακτηριστικό της κατάρτισης είναι, ωστόσο, η παροχή μιας συστηματικής και σωστά οργανωμένης πρακτικής εκπαίδευσης, η οποία θα ωφελήσει τις επιχειρήσεις, αλλά και τους ίδιους τους εργαζόμενους, οι οποίοι με τη συμμετοχή τους σε ευκαιρίες εκπαίδευσης και ανάπτυξης, μπορούν να διεκδικήσουν μια καλύτερη και ανώτερη ιεραρχικά θέση εργασίας, με συνεπακόλουθα οφέλη σε άλλους τομείς της εργασίας, όπως αύξηση μισθού, βελτιωμένες εργασιακές συνθήκες, καλύτερο εργασιακό χώρο και άλλα αντίστοιχα οφέλη (Stachová et al., 2019).

### **3.3.1. Η κατάρτιση ως πρακτική της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων**

Σύμφωνα με τους Boudreau και Ramstad (2005), οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι επιτυχημένες στον οικονομικό τομέα, στα προϊόντα και τις αγορές και στο ανθρώπινο κεφάλαιο, προκειμένου να αναπτύξουν και να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα. Και καθώς η οικονομική βιωσιμότητα και οι αγορές τείνουν να εμφανίζουν ελάχιστες διαφορές ανάμεσα στις επιχειρήσεις ίδιου είδους και μεγέθους, το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης ανακύπτει ως ο σημαντικότερος παράγοντας που μπορεί να επιδράσει στην υπεροχή της επιχείρησης σε σχέση με τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις του κλάδου (Salas et al., 2012).

Η κατάρτιση, λοιπόν, αποτελεί έναν βασικό παράγοντα ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης και προωθείται ως μια πρακτική η οποία αναμένεται να ευθυγραμμιστεί με τους σκοπούς της επιχείρησης (Meyer & Smith, 2000). Άλλωστε, το ανθρώπινο δυναμικό θεωρείται πολύτιμο «περιουσιακό στοιχείο» μιας επιχείρησης

και καθίσταται απαραίτητη η επένδυση της επιχείρησης για την απόκτηση γνώσεων και δεξιοτήτων, οι οποίες θα συνεπιφέρουν υψηλότερες επιδόσεις για τους ίδιους τους εργαζόμενους, αλλά και για τον οργανισμό (Kadiresan et al., 2015).

Η κατάρτιση σε μια επιχείρηση είναι μιας ζωτικής σημασίας λειτουργία, καθώς μέσω αυτής, οι εργαζόμενοι αποκτούν νέες γνώσεις και δεξιότητες και παράλληλα, αναβαθμίζουν και εκσυγχρονίζουν τις ήδη υπάρχουσες, προς όφελος ατομικό αλλά και της επιχείρησης (Obeidat & Abdallah, 2014). Άλλωστε, οι ενέργειες αυτές που σχετίζονται με την κατάρτιση αποτελούν απαραίτητα χαρακτηριστικά για την ενίσχυση της αποδοτικότητας και παραγωγικότητας και την εξασφάλιση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των επιχειρήσεων.

Η ανάδειξη της σημασίας της κατάρτισης στους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις επιβεβαιώνεται από τις επιδράσεις της σε διάφορες επίκτητες συμπεριφορές και στάσεις των εργαζομένων, οι οποίες προκύπτουν από την ίδια την εργασία τους, όπως για παράδειγμα η οργανωσιακή αφοσίωση, το αυξημένο ηθικό, η υψηλή ικανοποίηση από την εργασία και οι μικρότερες πιθανότητες για παραίτηση. Στο ανταγωνιστικό αυτό περιβάλλον των επιχειρήσεων, στο οποίο οι επιχειρήσεις καλούνται να αντιμετωπίσουν μια σειρά προκλήσεων, όπως η στήριξη στην ηγεσία, οι τεχνολογικές εξελίξεις, το περίπλοκο σύγχρονο περιβάλλον και τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν τα τμήματα ΔΑΠ και οι υπόλοιπες λειτουργίες αυτών, η κατάρτιση δείχνει να είναι ένας παράγοντας που μπορεί να βελτιώσει τις συνθήκες εργασίας και να εξασφαλίσει τη βιωσιμότητα και ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων (Nadarajah et al., 2012).

### **3.3.2. Πλεονεκτήματα της επένδυσης των επιχειρήσεων στο ανθρώπινο κεφάλαιο**

Η σημασία της ανάπτυξης του ανθρώπινου κεφαλαίου για την ανάπτυξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και την επίτευξη των στρατηγικών στόχων των επιχειρήσεων περιγράφηκε αναλυτικά σε προηγούμενο κεφάλαιο της παρούσας διδακτορικής διατριβής. Η επένδυση στο ανθρώπινο κεφάλαιο, ωστόσο, δεν επιφέρει αποτελέσματα αποκλειστικά στις επιχειρήσεις, αλλά και στους ίδιους τους εργαζόμενους και σε επίπεδο συλλογικό, όπου τα οφέλη διαχέονται στην ευρύτερη κοινωνία όπου δραστηριοποιούνται οι επιχειρήσεις και οι εργαζόμενοι. Παρακάτω, λοιπόν, θα παρουσιαστούν τα οφέλη που παράγει η επένδυση στο ανθρώπινο κεφάλαιο σε ατομικό επίπεδο και σε επίπεδο οργανισμού.



#### Οφέλη σε επίπεδο εργαζομένων

Η εκπαίδευση και ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού είναι μια λειτουργία της Δ.Α.Π. η οποία συμβάλλει θετικά τόσο στους εργαζόμενους, όσο και στην ίδια την επιχείρηση. Μια επιχείρηση επιλέγει να εκπονήσει ένα πρόγραμμα κατάρτισης ως μέρος ενός συνολικού προγράμματος επαγγελματικής ανάπτυξης ή όταν μια σειρά αξιολογήσεων αναδεικνύει την ανάγκη εκπαίδευσης ή επανεκπαίδευσης σε διάφορα εργασιακά αντικείμενα. Επιπλέον, εκπαιδευτικά προγράμματα μπορούν να οργανωθούν και να εφαρμοστούν, όταν μια επιχείρηση επιθυμεί την εισαγωγή νέων προϊόντων ή υπηρεσιών, οπότε και οι εργαζόμενοι θα πρέπει να εκπαιδευτούν στο νέο αυτό αντικείμενο. Τέλος, αλλαγές στο εργατικό δυναμικό της επιχείρησης ή η ανάγκη κάλυψης εργασιακών θέσεων από τους υφιστάμενους εργαζόμενους μπορεί να οδηγήσουν την επιχείρηση στη διεξαγωγή προγραμμάτων κατάρτισης (McNamara, 2008).

Τα προγράμματα αυτά, λοιπόν, προσδίδουν οφέλη στους εργαζόμενους μέσω της ανάπτυξης ικανοποίησης από την εργασία τους. Επιπλέον, μέσω των προγραμμάτων αυτών οι εργαζόμενοι εμπιστεύονται τον οργανισμό στον οποίον απασχολούνται και επιλέγουν να παραμείνουν σε αυτόν και όχι να παραιτηθούν ή να αναζητήσουν άλλη εργασία (Costen & Salazar, 2011). Αντίστοιχα, η συμμετοχή των εργαζομένων σε προγράμματα κατάρτισης και ανάπτυξης μέσα στις επιχειρήσεις έχουν θετικές επιπτώσεις στον τρόπο που οι ίδιοι οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν τον οργανισμό και στο βαθμό που αφοσιώνονται σε αυτόν (Bulut & Culha, 2010). Οι εργαζόμενοι αυτοί διακατέχονται από υψηλότερη παρακίνηση, καθώς και αναπτύσσουν δεξιότητες συνεργασίας, οι οποίες συμβάλλουν στην ομαλή λειτουργία των επιχειρήσεων (Tabassi, Ramli & Bakar, 2011).

Τα ανωτέρω πλεονεκτήματα που αποκομίζουν οι εργαζόμενοι από τα προγράμματα κατάρτισης τους οδηγούν στη διασφάλιση ενός υψηλού επιπέδου στην ποιότητα της εργασιακής τους ζωής, καθώς επίσης συμβάλλουν στην υγεία των εργαζομένων, οι οποίοι είναι απαλλαγμένοι από το εργασιακό άγχος και την επαγγελματική εξουθένωση και μπορούν να ανταποκριθούν στις αρμοδιότητές τους χωρίς πίεση και στρες (Zavanela et al., 2012). Ανάμεσα στα οφέλη των εργαζομένων συγκαταλέγεται επίσης η απόκτηση νέων γνώσεων και δεξιοτήτων και η επικαιροποίηση των ήδη υπαρχουσών, ενώ μέσω της συμμετοχής σε δράσεις κατάρτισης, οι εργαζόμενοι αισθάνονται βέβαιοι πως μπορούν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις που εγείρονται

στην εργασιακή τους θέση και ότι έχουν πιθανότητες να ανελιχθούν, οδηγώντας με αυτόν τον τρόπο στην αύξηση της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητάς τους (Elnaga & Imran, 2013).

Τέλος, ένα βασικό όφελος της κατάρτισης για τον εργαζόμενο είναι ότι συχνά, η συμμετοχή ενός εργαζομένου σε τέτοιου είδους προγράμματα και η συνεπακόλουθη ανάπτυξη των γνώσεων και των δεξιοτήτων του επιφέρει και αύξηση στο μισθό του. Σε άλλες περιπτώσεις, η αναβάθμιση των προσόντων των εργαζομένων μπορεί να συμβάλλουν σημαντικά στην προαγωγή του σε ανώτερες ιεραρχικά θέσεις εργασίας, ενώ οι γνώσεις και οι δεξιότητες που αναπτύσσει ο εργαζόμενος μέσα στα προγράμματα αυτά μπορούν να τον βοηθήσουν στην εξεύρεση μιας νέας, καλύτερης εργασίας (O'Connell & Byrne, 2012).

#### Οφέλη σε επίπεδο επιχείρησης

Τα οφέλη της κατάρτισης δεν εντοπίζονται μόνο σε ατομικό επίπεδο, αλλά και σε επίπεδο επιχείρησης, καθώς οι επιχειρήσεις, ως επακόλουθο των πλεονεκτημάτων που παράγονται από την κατάρτιση για τους υπαλλήλους, απασχολούν εργαζόμενους ικανοποιημένους από πολλές πτυχές της εργασίας τους, με υψηλή εξειδίκευση και τις κατάλληλες δεξιότητες για να ανταποκριθούν στις εργασιακές τους απαιτήσεις αποτελεσματικά, ως εκ τούτου, αναπτύσσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ενώ παράλληλα αυξάνουν τις συνολικές επιδόσεις σε επίπεδο οργανισμού. Άλλωστε, η ερευνητική δραστηριότητα κατέδειξε πως οι επιχειρήσεις με υψηλά ποσοστά εργαζομένων που έχουν συμμετάσχει σε προγράμματα κατάρτισης είναι πιο πιθανό να μετουσιώσουν την κατάρτιση σε οφέλη για τους εργαζόμενους και για την ίδια την επιχείρηση (Ng & Dastmalchian, 2011).

Ακολούθως, μια επιχείρηση με εξειδικευμένο προσωπικό, καταρτισμένο για να ανταπεξέρχεται στις απαιτήσεις της εργασίας και επιδέξιο, για να μπορεί να προσαρμοστεί σε όλες εκείνες τις νέες συνθήκες που μπορεί να αλλάζουν συνεχώς, είναι σε θέση να δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με άλλες επιχειρήσεις του περιβάλλοντός της, με συνεπακόλουθα οφέλη στην αποτελεσματικότητα και τα κέρδη της επιχείρησης. Έτσι, αναπτύσσεται στην αγορά ταχύτερα και πιο αποτελεσματικά σε σχέση με άλλες επιχειρήσεις του κλάδου, διατηρώντας τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητά της (Albrecht et al., 2015).

Άλλωστε, μια φιλοσοφία του οργανισμού που έχει ως επίκεντρο το ανθρώπινο δυναμικό της, που σέβεται τους υπαλλήλους και τις ανάγκες τους, που ενδιαφέρεται να αναγνωρίσει και να αναδείξει τα θετικά τους στοιχεία και που τους αντιμετωπίζει ως βασικούς συνεισφέροντες στα αποτελέσματα του οργανισμού μέσα από τη λειτουργία της εκπαίδευσης και ανάπτυξης της ΔΑΠ, μόνο οφέλη μπορεί να αποκομίσει, καθώς οι εργαζόμενοι δεν προτίθενται να παραιτηθούν από αυτή την εργασία, οπότε οι επιχειρήσεις δε δαπανούν χρήματα για την προσέλκυση, την επιλογή και την κατάρτιση των νέων εργαζομένων για τις κενές θέσεις. Επιπλέον, οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι δεν σημειώνουν συχνές απουσίες από την εργασία τους ή υψηλές πιθανότητες ασθενειών, οι οποίες σχετίζονται με την εργασία, με αποτέλεσμα τη μείωση του κόστους για τέτοιου είδους δαπάνες των επιχειρήσεων (Jehanzeb & Bashir, 2013). Διαπιστώνει, λοιπόν, κανείς πως τα οφέλη της κατάρτισης των εργαζομένων δεν είναι μόνο άμεσα, δηλαδή αυτά που σχετίζονται με τις οργανωσιακές επιδόσεις, αλλά και έμμεσα, μέσω παράπλευρων οφελών τα οποία προέρχονται όμως από την κατάρτιση.

### **3.4. Προγράμματα κατάρτισης στις επιχειρήσεις**

Η παρούσα διατριβή και η σχετική βιβλιογραφία έχει αναδείξει πολλάκις τη σημασία της κατάρτισης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης και τα οφέλη που αυτή επιφέρει σε επίπεδο ατομικό και σε επίπεδο οργανισμού. Οι διαδικασίες που θα ακολουθήσει ένας οργανισμός για τον σχεδιασμό, την εκπόνηση και την αξιολόγηση ενός προγράμματος κατάρτισης αποτελούν στοιχεία που θα συμβάλλουν στην επιτυχία ή αποτυχία του εκπαιδευτικού προγράμματος, ως προς τους στόχους που τέθηκαν εξαρχής.

Η κατάρτιση μέσα σε έναν οργανισμό προσδιορίζεται ως:

Οι συστηματικές δράσεις για την ανάπτυξη και βελτίωση των δεξιοτήτων, των γνώσεων και των συμπεριφορών των εργαζομένων, με σκοπό την αποτελεσματικότητα στην εκτέλεση καθηκόντων και αρμοδιοτήτων που ορίζονται από την εργασία τους, καθώς και τη σύγκλισή τους με τις μελλοντικές απαιτήσεις του οργανισμού (Bulut & Culha, 2010, σ.311).

Από τον ορισμό αυτό γίνεται σαφές πως ο οργανισμός που διεξάγει την κατάρτιση θα πρέπει να ακολουθήσει μια πορεία, η οποία θα επιφέρει τα αναμενόμενα αποτελέσματα, με πρώτο βήμα τον προσδιορισμό των προτεραιοτήτων και των

αναγκών του οργανισμού για να προχωρήσει κατόπιν στη διεξαγωγή των απαραίτητων και κατάλληλων κατά περίπτωση προγραμμάτων κατάρτισης.

Ως εκ τούτου, τα προγράμματα κατάρτισης που εφαρμόζονται στις επιχειρήσεις εστιάζονται σε διάφορα θέματα τα οποία προκύπτουν ως ανάγκη εξαιτίας των αλλαγών στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων. Έτσι, οι επιχειρήσεις επιλέγουν να διεξάγουν δράσεις με αντικείμενο τη βελτίωση των δεξιοτήτων επικοινωνίας ή την ανάπτυξη γνώσεων σχετικών με γλώσσες και έθιμα, αλλά και τις εργασιακές σχέσεις και το σεβασμό στη διαφορετικότητα, καθώς η παγκοσμιοποίηση και η πολυπολιτισμικότητα στην εργασία δημιούργησε εργασιακά πεδία τα οποία χρήζουν προσαρμοσμένης αντιμετώπισης. Επιπλέον, οι τεχνολογικές εξελίξεις κατέστησαν τα ενδοεπιχειρησιακά προγράμματα κατάρτισης στις νέες τεχνολογίες ως κρίσιμα για την προσαρμογή των εργαζομένων και των επιχειρήσεων στα νέα δεδομένα. Επιπροσθέτως, πολλές φορές οι στόχοι των προγραμμάτων κατάρτισης που διεξάγονται στις επιχειρήσεις είναι πιο επικεντρωμένοι στα εργασιακά καθήκοντα και αφορούν για παράδειγμα, δεξιότητες εξυπηρέτησης πελατών, θέματα υγιεινής και ασφάλειας στην εργασία, ή θέματα σχετικά με την ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών (McNamara, 2008).

Σύμφωνα με έναν άλλον ορισμό, ο όρος «ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση» αναφέρεται *«...στην κατάρτιση η οποία προσφέρεται στο πλαίσιο μιας επιχείρησης, η οποία συμπληρώνει και προάγει τα επαγγελματικά προσόντα και τις δεξιότητες των εργαζομένων, σε συνδυασμό με την ανάγκη αναμόρφωσης/ αναβάθμισης των λειτουργιών και των προϊόντων της επιχείρησης αυτής»* (Valkanos & Fragoulis, 2007, σελ.21). Σύμφωνα με τον ανωτέρω ορισμό, λοιπόν, η ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση εφοδιάζει τους εργαζόμενους με όλα εκείνα τα προσόντα που είναι χρήσιμα στους ίδιους για την εκτέλεση των καθηκόντων τους, ενώ ταυτόχρονα είναι προσανατολισμένη στις ανάγκες της επιχείρησης για την αποτελεσματική λειτουργία της.

Αξίζει να σημειωθεί πως ο όρος *ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση* αποδίδεται στα αγγλικά με μια πληθώρα διαφορετικών όρων, οι οποίοι ωστόσο έχουν ταυτόσημη ή παραπλήσια έννοια. Έτσι, στην ξενόγλωσση βιβλιογραφία η έννοια αναφέρεται ως “workplace training”, “on-the-job training”, “in-house training”, “work-related training” ή “experience-based training”. Στο σύνολό τους οι ανωτέρω όροι αναφέρονται στην κατάρτιση εκείνη που *«...στοχεύει στην ανάπτυξη και απόκτηση*

*επαγγελματικών ικανοτήτων και αναφέρεται σε οποιαδήποτε μορφή και έννοια της μάθησης εντός και εκτός των εγκαταστάσεων της επιχείρησης» (Gruber, Mandl & Oberholzner, 2008, σελ.9).*

Η ποικιλία των όρων που περιγράφουν την ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση στην ξενόγλωσση βιβλιογραφία αντανακλά και το μεγάλο εύρος των πρακτικών που ακολουθούνται για την εφαρμογή προγραμμάτων κατάρτισης από τις επιχειρήσεις. Έτσι, στο πλαίσιο της ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης συναντάμε μεθόδους όπως η κατάρτιση εντός εργασιακού πλαισίου (on-the-job training), η καθοδήγηση (mentorship), η μαθητεία (apprenticeship), οι προσομοιώσεις (vestibule training/simulators), η μάθηση μέσω διαδικτύου (web-based learning), η κατάρτιση στην τάξη υπό την καθοδήγηση εκπαιδευτή ή η κατάρτιση εκτός εργασιακού πλαισίου (instructor-led classroom training ή off-the-job training), οι μελέτες περιπτώσεων ή τα παιχνίδια ρόλων (case studies/role play) και η εναλλαγή εργασιακών θέσεων (job rotation) (Chatzimouratidis, Theotokas & Lagoudis, 2012).

Η κατάρτιση εντός του εργασιακού πλαισίου (on-the-job training) ορίζεται ως «...*μια μέθοδος κατά την οποία παρέχεται εκπαίδευση και κατάρτιση μέσα στο πλαίσιο της εργασίας από τον προϊστάμενο ή από κάποιον έμπειρο συνάδελφο» (Saks & Haccoun, 2016, σ.197).* Ανάμεσα στις μεθόδους που χρησιμοποιούνται στην κατάρτιση εντός εργασιακού πλαισίου συγκαταλέγεται επίσης και η κατάρτιση μέσω οδηγιών (job instruction training), δηλαδή η δομημένη, επίσημη και συστηματική κατάρτιση μέσα στην εργασία, η οποία περιλαμβάνει τέσσερα βήματα, την προετοιμασία, τις οδηγίες, την απόδοση και την ανατροφοδότηση. Μια ακόμα μέθοδος της κατάρτισης εντός του εργασιακού πλαισίου είναι η εναλλαγή εργασιών (Job rotation). Πρόκειται για την απασχόληση του εργαζομένου σε διαφορετικές εργασιακές θέσεις, με σκοπό την πληρέστερη κατανόηση των εργασιακών του καθηκόντων. Επιπλέον, η καθοδήγηση αποτελεί μια ακόμα μέθοδο κατά την οποία ένας εμπειρότερος εργαζόμενος αναλαμβάνει να καθοδηγήσει έναν νεότερο εργαζόμενο είτε σε θέματα που αφορούν τις τεχνικές και το περιεχόμενο της εργασιακής του θέσης (Coaching), είτε σε θέματα που αφορούν το σύνολο της καριέρας του (Mentoring). Τέλος, υπάρχει η μέθοδος της μαθητείας, η οποία συνδυάζει κατάρτιση εντός της εργασίας και κατάρτιση εκτός της εργασίας (Saks & Belcourt, 2006).

Αντίστοιχα, η κατάρτιση εκτός της εργασίας είναι η κατάρτιση που παρέχεται στους εργαζόμενους εκτός εργασιακού πλαισίου, σε κάποιο εκπαιδευτικό κέντρο εντός ή

εκτός οργανισμού. Οι μέθοδοι που περιλαμβάνει η εκτός εργασιακού πλαισίου κατάρτιση είναι η διάλεξη, η συζήτηση, η διδασκαλία μέσω πολυμεσικών εφαρμογών, η μελέτη περίπτωσης, το παιχνίδι ρόλων, η προσομοίωση και η ενεργός μάθηση (Saks & Haccoun, 2016). Τέλος, η εισαγωγική κατάρτιση (pre-service training) αναφέρεται στην «...επίσημη κατάρτιση που παρέχεται από μια επιχείρηση σε νέους εργαζόμενους, με άλλα λόγια είναι η εκπαίδευση που λαμβάνει χώρα πριν την ανάληψη εργασίας για έναν νεοπροσληφθέντα υπάλληλο» (Miri et al. , 2014, σ.232) και μπορεί να περιλαμβάνει τόσο μεθόδους κατάρτισης εκτός εργασίας, όσο και μεθόδους κατάρτισης εντός εργασίας.

Ανεξαρτήτως του τύπου και των μεθόδων που χρησιμοποιούνται σε ένα πρόγραμμα κατάρτισης, ο σχεδιασμός και η οργάνωση του θα πρέπει να πραγματοποιηθεί με προσοχή, ούτως ώστε να οδηγήσει στα αναμενόμενα αποτελέσματα. Ένα μοντέλο το οποίο αναφέρεται στην οργάνωση των προγραμμάτων εκπαίδευσης είναι το ADDIE, από τις λέξεις Analysis, Design, Development, Implementation, Evaluation (Molenda, 2015). Σύμφωνα με το μοντέλο αυτό, τα βήματα που ακολουθεί ένα πρόγραμμα κατάρτισης ξεκινούν από την ανάλυση των αναγκών για το θέμα πάνω στο οποίο θα πραγματοποιηθεί η εκπαίδευση, κατόπιν ακολουθεί ο σχεδιασμός, έπεται η ανάπτυξη και διάρθρωση του προγράμματος εκπαίδευσης, ύστερα γίνεται η εφαρμογή του προγράμματος και τέλος, το πρόγραμμα εκπαίδευσης ολοκληρώνεται με την αξιολόγησή του. Στο Γράφημα 3.4 αποτυπώνεται το μοντέλο ADDIE για τα προγράμματα εκπαίδευσης.



Γράφημα 3.4. Το μοντέλο ADDIE για τα προγράμματα εκπαίδευσης (Πηγή: Chan, 2009) (Προσαρμοσμένο και μεταφρασμένο στα ελληνικά)

### 3.4.1. Στάδια κατάρτισης στις επιχειρήσεις

Το μοντέλο ADDIE είναι ένα από τα πολλά μοντέλα που περιγράφουν τον τρόπο με τον οποίο θα πρέπει να δομηθεί ένα πρόγραμμα κατάρτισης. Το μοντέλο αυτό καλύπτει ένα γενικό πλαίσιο και δεν εστιάζεται σε συγκεκριμένα προγράμματα εκπαίδευσης. Στην περίπτωση, ωστόσο, των προγραμμάτων κατάρτισης που διεξάγονται από τις επιχειρήσεις, οι διαδικασίες αυτές καλούνται να είναι πιο δομημένες και τα στάδια που θα πρέπει να ακολουθηθούν για την αποτελεσματική διεξαγωγή του προγράμματος κατάρτισης αυτού θα πρέπει να είναι περισσότερα και εστιασμένα στο αποτέλεσμα.

Έτσι, για τα προγράμματα επαγγελματικής κατάρτισης παρουσιάζεται στη βιβλιογραφία ένα μεθοδολογικό πλαίσιο δύο διαστάσεων. Η πρώτη διάσταση αποτελείται από τις δραστηριότητες σχεδιασμού και υλοποίησης για ένα πρόγραμμα κατάρτισης, οι οποίες διαφοροποιούνται με βάση το σκοπό, τους στόχους αλλά και το περιεχόμενο της κατάρτισης αυτής, ενώ παράλληλα κατατάσσονται σε διακριτές κατηγορίες ως προς την αλληλουχία τους στις φάσεις του σχεδιασμού, της οργάνωσης, της εφαρμογής και της αξιολόγησης. Σε μια δεύτερη ταξινόμηση, ωστόσο, οι δραστηριότητες κατάρτισης διακρίνονται σε δραστηριότητες έρευνας,

ανάπτυξης και διαχείρισης, αναφορικά με τα λειτουργικά χαρακτηριστικά τους. Με τον τρόπο αυτό, οι δραστηριότητες των προγραμμάτων επαγγελματικής κατάρτισης ταξινομούνται σε ομάδες δραστηριοτήτων, αλλά και σε ομάδες λειτουργιών, αναδεικνύοντας με αυτόν τον τρόπο τις αλληλένδετες σχέσεις μεταξύ των δραστηριοτήτων αυτών (Χασάπης, 2000). Στον Πίνακα 3.3 αποτυπώνονται οι δραστηριότητες σχεδιασμού και υλοποίησης των προγραμμάτων επαγγελματικής κατάρτισης.

Στις περιπτώσεις κατάρτισης στο πλαίσιο των επιχειρήσεων, κάποιες δραστηριότητες αναδεικνύονται ως ιδιαίτερα σημαντικές, ενώ κάποιες άλλες παραλείπονται, καθώς οι εν λόγω ενέργειες έχουν ήδη καλυφθεί πριν από την έναρξη των διαδικασιών για την παροχή ενός προγράμματος κατάρτισης. Στο σημείο αυτό, θα αναλυθούν όλες εκείνες οι δραστηριότητες, οι οποίες είναι σημαντικές και καθορίζουν την αποτελεσματικότητα ενός προγράμματος κατάρτισης το οποίο διεξάγεται στο πλαίσιο μιας επιχείρησης.

#### **Σχεδιασμός ενός προγράμματος κατάρτισης**

Ο σχεδιασμός ενός προγράμματος κατάρτισης είναι από τα πιο βασικά στάδια, καθώς μπορεί να συμβάλει αποφασιστικά στην επιτυχημένη ή αποτυχημένη έκβαση του προγράμματος αυτού. Ο σχεδιασμός της κατάρτισης περιλαμβάνει μια σειρά δραστηριοτήτων, οι οποίες σκοπό έχουν να αποτυπώσουν το σχετικό πλαίσιο και να προσαρμόσουν το πρόγραμμα στις ανάγκες που έδωσαν το έναυσμα για την υλοποίηση ενός προγράμματος κατάρτισης.

Στις περιπτώσεις των προγραμμάτων κατάρτισης μέσα στις επιχειρήσεις το πλαίσιο αναφοράς έχει ήδη μελετηθεί και είναι αυτό που έθεσε εις ενέργεια τη δημιουργία του προγράμματος κατάρτισης. Αντίστοιχα γνωστός είναι και ο πληθυσμός – στόχος, που αποτελείται από τους εργαζομένους της εκάστοτε επιχείρησης στην οποία διεξάγεται η κατάρτιση, καθώς και τα χαρακτηριστικά που διαθέτουν και σχετίζονται με το πρόγραμμα κατάρτισης στο οποίο δυνάμει θα συμμετάσχουν. Απαραίτητες δραστηριότητες, ωστόσο, είναι η εις βάθος εκτίμηση και ανάλυση αναγκών, για τη δημιουργία ενός προγράμματος απόλυτα εστιασμένου στις ανάγκες της επιχείρησης, καθώς επίσης και ο καθορισμός και διατύπωση των στόχων του προγράμματος κατάρτισης, οι οποίοι θα αποτελέσουν το εφελκυστικό για την περαιτέρω οργάνωση, υλοποίηση και αξιολόγηση του προγράμματος κατάρτισης.



### Εκτίμηση και ανάλυση αναγκών κατάρτισης

Πρώτο βήμα στη διαδικασία δημιουργίας ενός προγράμματος κατάρτισης σε μια επιχείρηση αποτελεί η εκτίμηση και ανάλυση των αναγκών κατάρτισης. Η εκτίμηση και ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών είναι μια διαδικασία η οποία διαδραματίζει ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο στην πορεία της κατάρτισης, καθώς η επιτυχημένη έκβαση της κατάρτισης εξαρτάται από τη σωστή εκτίμηση των αναγκών που εντοπίζονται στον οργανισμό και στα μέλη του, προκειμένου να σχεδιαστεί το κατάλληλο πρόγραμμα, που ανταποκρίνεται στις ανάγκες αυτές (Cekada, 2011).

Η σχετική βιβλιογραφία που ασχολείται με τις διαδικασίες της εκτίμησης και ανάλυσης των εκπαιδευτικών αναγκών αναδεικνύει την ύπαρξη πολλών όρων, οι οποίοι είναι συγγενείς μεταξύ τους και υποδηλώνουν την ίδια έννοια ή συναφή έννοια. Οι όροι αυτοί είναι η εκτίμηση αναγκών, η ανάλυση αναγκών, η εκτίμηση αναγκών κατάρτισης και η ανάλυση αναγκών κατάρτισης. Όπως γίνεται σαφές από τους ορισμούς, οι διαφορές ίσως αυτές έγκεινται στη σειρά και το περιεχόμενο των διαδικασιών, καθώς η έννοια της εκτίμησης αναγκών αναφέρεται στην αναγνώριση των αναγκών κατάρτισης, καθώς και στη σοβαρότητα των αναγκών, ούτως ώστε να τεθούν σε προτεραιότητα για τη διεξαγωγή κατάρτισης από τον οργανισμό. Στην έννοια της ανάλυσης, από την άλλη, αναζητούνται οι πρόδρομοι και οι αιτίες των αναγκών που έχουν ήδη αναγνωριστεί κατά τη διαδικασία της εκτίμησης (Watkins, et al., 1998). Στον Πίνακα 3.4 παρουσιάζεται η εννοιολογική αποσαφήνιση των όρων αυτών (Iqbal & Khan, 2011).

**Πίνακας 3.3.** Δραστηριότητες σχεδιασμού και υλοποίησης των προγραμμάτων κατάρτισης

	Έρευνα	Ανάπτυξη	Διαχείριση
<b>Σχεδιασμός</b>	Έρευνα πλαίσιου αναφοράς	Καθορισμός και διατύπωση στόχων του προγράμματος	Συνοπτικό σχέδιο του προγράμματος
	Έρευνα πληθυσμού – στόχου		Προϋπολογισμός δαπανών
	Ανάλυση εκπαιδευτικών αναγκών του πληθυσμού στόχου	Καθορισμός βασικών χαρακτηριστικών των υποψηφίων εκπαιδευομένων	
<b>Οργάνωση</b>		Κατάρτιση και χρονική κατανομή Θεματικού περιεχομένου	Δημοσιοποίηση προγράμματος
		Καθορισμός εκπαιδευτικών μεθόδων	Επιλογή εκπαιδευομένων
		Επιλογή ή ανάπτυξη εκπαιδευτικού υλικού	
		Καθορισμός βασικών χαρακτηριστικών εκπαιδευτών	Επιλογή εκπαιδευτών
<b>Εφαρμογή</b>	Διαμορφωτική αξιολόγηση	Ανάπτυξη εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων	Συντονισμός προγράμματος
		Αξιολόγηση συμμετοχής εκπαιδευομένων	
<b>Αξιολόγηση</b>	Τελική αξιολόγηση	Αναθεώρηση προγράμματος	Απολογισμός & τεκμηρίωση

Πηγή: Χασάπης, 2000

Η διαδικασία της εκτίμησης και ανάλυσης των εκπαιδευτικών αναγκών περιλαμβάνει δύο διακριτά στάδια. Αρχικά, γίνεται ο εντοπισμός των αδυναμιών που παρουσιάζονται στην εργασία, μέσω της αναγνώρισης της ανισορροπίας μεταξύ των προτύπων απόδοσης και της απόδοσης των εργαζομένων, αλλά και των αδυναμιών στις απαιτούμενες ικανότητες και δεξιότητες για την εργασιακή τους θέση. Κατόπιν, γίνεται εκτίμηση των αδυναμιών αυτών και κατάταξή τους ανάλογα με τη σοβαρότητα της κάθε αδυναμίας. Τέλος, εντοπίζονται οι αιτίες των αδυναμιών και καταρτίζεται ένα σχέδιο επίλυσής τους, είτε με τη διεξαγωγή προγράμματος

κατάρτισης ή με άλλους τρόπους, όπως εκμάθηση μέσω εμπειρίας (Iqbal & Khan, 2011).

**Πίνακας 3.4.** Εννοιολογική αποσαφήνιση όρων σχετικών με τις εκπαιδευτικές ανάγκες των επιχειρήσεων

Όρος	Συγγραφέας	Ορισμός
Ανάγκη	Gurta et al., 2007	«Το κενό μάθησης ή επίδοσης μεταξύ της παρούσας και της επιθυμητής κατάστασης ονομάζεται ανάγκη»
Εκτίμηση αναγκών	Altschuld & Lepicki, 2010	«Η αξιολόγηση αναγκών είναι μια τυπική διαδικασία για την απόκτηση πληροφοριών για την παρούσα και την επιθυμητή κατάσταση, προκειμένου οι δύο καταστάσεις να συγκριθούν, να εντοπιστούν τα κενά μεταξύ τους και έτσι, να οδηγήσει στην υιοθέτηση των αναγκαίων προτεραιοτήτων για τις δράσεις του οργανισμού»
Ανάλυση αναγκών	Kaufman, 1994	«Ανάλυση αναγκών είναι η διαδικασία προσδιορισμού των λόγων και των αιτιών για μια ανάγκη, ώστε να εντοπιστούν και να επιλεγθούν οι κατάλληλες παρεμβάσεις»
Εκτίμηση αναγκών κατάρτισης	Leatherman, 2007	«Η εκτίμηση αναγκών κατάρτισης εντοπίζει συγκεκριμένα προβλήματα μέσα σε έναν οργανισμό, χρησιμοποιεί τις κατάλληλες μεθόδους συλλογής πληροφοριών (όπως η έρευνα, η παρατήρηση και η συνέντευξη), καθορίζει ποιο από τα προβλήματα απαιτεί λύση και στη συνέχεια χρησιμοποιεί τις πληροφορίες αυτές για να σχεδιάσει ένα πρόγραμμα κατάρτισης»
Ανάλυση αναγκών κατάρτισης	Tracey, 2004	« Η ανάλυση των αναγκών κατάρτισης είναι το πρώτο βήμα στη διαδικασία της κατάρτισης. Η ανάλυση αναγκών κατάρτισης είναι σχεδιασμένη ώστε να αναγνωρίζει τα κενά απόδοσης που μπορούν να εντοπιστούν στην κατάρτιση και αποτελείται από την παρακολούθηση, την έρευνα και την ανάλυση δεδομένων»

Πηγή: Iqbal & Khan, 2011 (Προσαρμοσμένο και μεταφρασμένο στα ελληνικά).

Η εκτίμηση και ανάλυση των αναγκών κατάρτισης παρουσιάζει διττά οφέλη, σύμφωνα με την πιο σύγχρονη προσέγγιση της διαδικασίας: η εκτίμηση και ανάλυση των εκπαιδευτικών αναγκών που οδηγεί στη διεξαγωγή της κατάλληλης κατάρτισης μέσα στους οργανισμούς αντιμετωπίζεται πλέον ως μια σημαντική επιχειρησιακή στρατηγική, η οποία καθιστά τους εργαζόμενους ικανούς να ανταπεξέλθουν στις προκλήσεις που τίθενται στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον (Stone, 2008). Παράλληλα, όμως, τα αποτελέσματα της εκτίμησης και ανάλυσης των αναγκών κατάρτισης είναι ιδιαίτερα χρήσιμα για τις επιχειρήσεις, καθώς μέσω αυτών μπορούν να προχωρήσουν σε διαδικασίες κάλυψης των εκπαιδευτικών αυτών αναγκών, οι οποίες δεν περιλαμβάνουν αποκλειστικά τη διεξαγωγή κατάρτισης, με οικονομικά οφέλη για την επιχείρηση (Burner, 2009).

#### Καθορισμός και διατύπωση στόχων του προγράμματος

Η διαδικασία της εκτίμησης και ανάλυσης των αναγκών κατάρτισης σε μια επιχείρηση διευκρινίζει τα κενά που υπάρχουν ανάμεσα στην επιθυμητή και στην υπάρχουσα κατάσταση και θέτει τις βάσεις για τα επόμενα βήματα στο σχεδιασμό και την υλοποίηση της κατάρτισης αυτής. Από τη διαδικασία αυτή προκύπτουν ουσιαστικά τα αποτελέσματα που αναμένεται να αποκομίσει μια επιχείρηση από μια δράση κατάρτισης και οριοθετούνται όλες οι ενέργειες προκειμένου να πραγματοποιηθεί ορθολογικά ο σχεδιασμός και η εκτέλεση της κατάρτισης.

Το στάδιο της στοχοθεσίας περιλαμβάνει τόσο τον προσδιορισμό ενός σκοπού, που αποτελεί το γενικότερο πλαίσιο προς το οποίο προσανατολίζεται μια κατάρτιση, αλλά και τον προσδιορισμό των στόχων, που είναι πιο ειδικοί, συγκεκριμένοι και σε αυτούς στηρίζονται οι επακόλουθες διαδικασίες. Επιπλέον, συνήθως τίθενται και κάποιοι επιμέρους στόχοι, οι οποίοι είναι συναφείς με τους κύριους στόχους, μπορούν, ωστόσο, να βοηθήσουν τον καταρτιζόμενο να κατακτήσει σταδιακά και μεγαλύτερη ευκολία τους κύριους στόχους της κατάρτισης (Buckley & Caple, 2009).

Σύμφωνα με τον Romiszowski (2016), οι στόχοι της κατάρτισης μπορούν να αναλυθούν σε επιμέρους στοιχεία. Βάσει των στοιχείων αυτών, κατά τη διαδικασία της στοχοθεσίας δίνεται ιδιαίτερη σημασία στην αναμενόμενη απόδοση, κατόπιν της κατάρτισης, λαμβάνοντας υπ' όψιν το περιβάλλον της κατάρτισης και της εργασίας και τις συνθήκες που ενυπάρχουν στο περιβάλλον αυτό. Επιπλέον, μελετώνται τα πρότυπα απόδοσης που πρέπει να ληφθούν υπ' όψιν για τον ορθό σχεδιασμό της

κατάρτισης, καθώς επίσης και οι μέθοδοι της αξιολόγησης της σύζευξης κατάρτισης και πρακτικής εφαρμογής των μαθησιακών αποτελεσμάτων. Η δομή των στόχων της κατάρτισης παρουσιάζεται στον Πίνακα 3.5.

**Πίνακας 3.5.** Δομή των στόχων της κατάρτισης

Με τις συγκεκριμένες εξωτερικές συνθήκες:	Ο εκπαιδευόμενος θα:	Βάσει των συγκεκριμένων προτύπων:	Όπως αξιολογείται από τη συγκεκριμένη μέθοδο:

*Πηγή:* Buckley & Carple, 2009 (Προσαρμοσμένο και μεταφρασμένο στα ελληνικά)

Η διαδικασία της στοχοθεσίας είναι μια περίπλοκη διαδικασία, η οποία απαιτεί επάρκεια πληροφοριών και ακρίβεια στη διατύπωσή τους. Επιπλέον, ο προσδιορισμός των στόχων οι οποίοι θα οδηγήσουν στα επιδιωκόμενα αποτελέσματα σε ένα πρόγραμμα κατάρτισης καθίσταται μια δύσκολη διαδικασία, καθώς οι εκπαιδευτικοί στόχοι είναι πολυεπίεδδοι και μπορούν να διακριθούν σε διαφορετικούς τομείς, οι οποίοι θα πρέπει ωστόσο να ικανοποιηθούν στο σύνολό τους, για την επιτυχή έκβαση της κατάρτισης.

Παράδειγμα ταξινόμησης των εκπαιδευτικών στόχων ενός εκπαιδευτικού προγράμματος αποτελεί το σύστημα οργάνωσης των εκπαιδευτικών στόχων του Bloom και των συνεργατών του (1956, όπως αναφέρεται στο Krathwohl & Anderson, 2009). Σύμφωνα με την ταξινόμηση αυτή, οι εκπαιδευτικοί στόχοι ενός προγράμματος κατάρτισης κατατάσσονται σε τρεις διαφορετικούς τομείς, δηλαδή τους στόχους που περιλαμβάνονται στο γνωστικό τομέα (ενέργειες για την ανάπτυξη γνώσεων), τους στόχους που περιλαμβάνονται στον αισθησιο-κινητικό τομέα (ενέργειες για την ανάπτυξη δεξιοτήτων) και τους στόχους που περιλαμβάνονται στο συναισθηματικό τομέα (ενέργειες για την ανάπτυξη στάσεων και αξιών).

#### Συνοπτικό σχέδιο του προγράμματος κατάρτισης

Οι διαδικασίες του σχεδιασμού ενός εκπαιδευτικού προγράμματος σε μια επιχείρηση ολοκληρώνονται με την κατάρτιση ενός συνοπτικού σχεδίου, το οποίο σκοπό έχει να διασαφηνίσει όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά της κατάρτισης που πρόκειται να ακολουθήσει, προκειμένου να είναι πιο ευκρινείς οι διαδικασίες που απαιτούνται στα

υπόλοιπα στάδια διεξαγωγής ενός προγράμματος κατάρτισης, δηλαδή στην οργάνωση, την εφαρμογή και την αξιολόγηση. Το σχέδιο αυτό βασίζεται στα αποτελέσματα της εκτίμησης και ανάλυσης αναγκών, στους στόχους που τέθηκαν και στη διερεύνηση όλων εκείνων των χαρακτηριστικών του πληθυσμού – στόχου και του ευρύτερου πλαισίου αναφοράς.

Το συνοπτικό σχέδιο, το οποίο συχνά χρησιμοποιείται ως προαπαιτούμενο για την έγκριση του προγράμματος από τη διοίκηση, περιλαμβάνει μια σειρά χαρακτηριστικών, τα οποία αναφέρονται σε επιμέρους προβλεπτικά στοιχεία της κατάρτισης. Παράδειγμα των στοιχείων αυτών αποτελεί η χρονική διάρκεια του προγράμματος, ο αριθμός των συμμετεχόντων, το πεδίο αναφοράς της κατάρτισης, οι εκπαιδευτικές ανάγκες των υποψηφίων, οι στόχοι και τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα, οι διδακτικές στρατηγικές που θα υιοθετηθούν (θεματικά αντικείμενα, εκπαιδευτικές μέθοδοι, εκπαιδευτικό υλικό), το χρονοδιάγραμμα των δραστηριοτήτων, καθώς και άλλα στοιχεία οικονομικής και διοικητικής φύσεως που είναι χρήσιμα για τη διεξαγωγή του προγράμματος (Χασάπης, 2000).

Παράλληλα με το σχέδιο διεξαγωγής της κατάρτισης πραγματοποιείται ένας προϋπολογισμός, ο οποίος προβλέπει τις αναμενόμενες δαπάνες και τα έξοδα που απαιτούνται για τη διεξαγωγή ενός προγράμματος κατάρτισης. Ο προϋπολογισμός σε αυτό το στάδιο είναι ιδιαίτερα χρήσιμος, καθώς η πρόβλεψη των εξόδων συμβάλλει στην απόφαση μιας επιχείρησης να προωθήσει ή να αποτρέψει τη διεξαγωγή ενός τέτοιου προγράμματος, ανάλογα με τα οφέλη που πρόκειται να αποκομίσει (Bae & Patterson, 2014).

### **Οργάνωση ενός προγράμματος κατάρτισης**

Επόμενο βήμα στη διαδικασία διεξαγωγής ενός προγράμματος κατάρτισης είναι η οργάνωση του προγράμματος αυτού, μέσω του προσδιορισμού της στρατηγικής και της οριοθέτησης των κατευθύνσεων της κατάρτισης. Η εκτίμηση και ανάλυση αναγκών και ο προσδιορισμός των ορθολογικών στόχων για την κατάρτιση, οδηγούν τους ιθύνοντες που έχουν αναλάβει το έργο της οργάνωσης της κατάρτισης στον προσδιορισμό της σωστής στρατηγικής, η οποία θα επιλεγεί με βάση τις ανάγκες και τους στόχους που διαφάνηκαν στα προηγούμενα στάδια.

Η στρατηγική της κατάρτισης δεν ταυτίζεται με τον στόχο καθεαυτό, αλλά αποτελεί τη μέθοδο επίτευξης των στόχων της κατάρτισης. Οι διαδικασίες που εστιάζουν στον

προσδιορισμό των στρατηγικών κατευθύνσεων της κατάρτισης περιλαμβάνουν το θεματικό περιεχόμενο και τη χρονική κατανομή του θεματικού περιεχομένου του προγράμματος, δηλαδή το ωρολόγιο πρόγραμμα. Επίσης, περιλαμβάνουν τις εκπαιδευτικές μεθόδους, τις τεχνικές, τα εργαλεία, τα μέσα, το υλικό και τον εξοπλισμό που θα χρησιμοποιηθεί στην κατάρτιση που σχεδιάζεται (Morrison et al., 2019). Όλα τα παραπάνω χαρακτηριστικά της οργάνωσης ενός προγράμματος κατάρτισης θα πρέπει να διέπονται από σαφήνεια και να αντιστοιχούν στις ανάγκες και τους στόχους που τέθηκαν στο στάδιο του σχεδιασμού του προγράμματος κατάρτισης.

Στη βιβλιογραφία εντοπίζονται και άλλες δραστηριότητες, οι οποίες εντάσσονται στο στάδιο της οργάνωσης ενός προγράμματος επαγγελματικής κατάρτισης, ωστόσο, στην περίπτωση της κατάρτισης σε επιχειρήσεις και οργανισμούς, οι εν λόγω δραστηριότητες δε συναντώνται συχνά. Για παράδειγμα, η επιλογή της ομάδας των καταρτιζομένων έχει πραγματοποιηθεί εκ προοιμίου, με την αναγνώριση του χάσματος μεταξύ της επιθυμητής και της υπάρχουσας απόδοσης. Επιπλέον, η επιλογή των εκπαιδευτών πραγματοποιείται από το τμήμα ΔΑΠ μέσα από τη «δεξαμενή» εργαζομένων της επιχείρησης ή ανατίθεται σε εξωτερικούς συνεργάτες, οι οποίοι αναλαμβάνουν όλες τις σχετικές διαδικασίες (Sheehan & Cooper, 2011). Τέλος, η δημοσιοποίηση του προγράμματος κατάρτισης δεν είναι απαραίτητη για τη διεξαγωγή του προγράμματος, καθώς στις περιπτώσεις ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης δεν απαιτείται η προσέλκυση εκπαιδευομένων. αντιθέτως, η επιχείρηση επιλέγει τους καταρτιζόμενους με βάση τα ελλείμματά τους, καθιστώντας έτσι τη συμμετοχή στην κατάρτιση μάλλον υποχρεωτική (Aziz & Osman, 2019).

#### ***Εφαρμογή ενός προγράμματος κατάρτισης***

Ο σχεδιασμός και η οργάνωση της κατάρτισης αποτελούν περίπλοκες διαδικασίες, οι οποίες περιλαμβάνουν πολλές επιμέρους λειτουργίες και διάφορα διακριτά αντικείμενα, τα οποία θα πρέπει να συμπεριληφθούν προκειμένου να εξασφαλιστεί η ομαλή εκτέλεση της κατάρτισης και η επίτευξη των στόχων που τέθηκαν εξαρχής. Η ορθολογική εκτέλεση των λειτουργιών του σχεδιασμού και της οργάνωσης σε ένα πρόγραμμα κατάρτισης θα συμβάλλει ουσιαστικά στην ομαλή εφαρμογή του προγράμματος αυτού και στην αποκόμιση των βέλτιστων αποτελεσμάτων.

Το στάδιο της εφαρμογής ενός προγράμματος κατάρτισης αναφέρεται ουσιαστικά στην υλοποίηση όλων εκείνων των κατευθυντήριων στρατηγικών που προσδιορίστηκαν στο στάδιο του σχεδιασμού και κυρίως, στο στάδιο της οργάνωσης του προγράμματος. Έτσι, κατά την ανάπτυξη των εκπαιδευτικών δραστηριοτήτων ενός προγράμματος εκτυλίσσεται μια διαδικασία αλληλεπίδρασης, βασισμένη στα θεματικά περιεχόμενα που διέπουν το πρόγραμμα κατάρτισης, κατά την οποία οι εκπαιδευόμενοι αναπτύσσουν γνώσεις, δεξιότητες, στάσεις και αξίες, οι οποίες αναμένεται να συνταχθούν με τους επιδιωκόμενους στόχους του προγράμματος (Arthur Jr et al., 2003).

Απαραίτητο χαρακτηριστικό για την ομαλή διεξαγωγή ενός προγράμματος κατάρτισης αποτελεί επίσης ο συντονισμός των δραστηριοτήτων. Ο αποτελεσματικός συντονισμός των δραστηριοτήτων διέπεται από την επάρκεια και τη διασφάλιση όλων εκείνων των χαρακτηριστικών και όρων της κατάρτισης που ορίστηκαν κατά τον σχεδιασμό και την οργάνωση της κατάρτισης, καθώς επίσης και από τον εντοπισμό τυχόν προβληματικών στοιχείων και τον έγκαιρο προσδιορισμό εναλλακτικών, για την επίλυση προβληματικών καταστάσεων (Vogel-Walcutt, Fiorella, & Malone, 2013).

Στον αποτελεσματικό συντονισμό των διαδικασιών ενός προγράμματος κατάρτισης συμβάλλει άλλωστε και η διαμορφωτική αξιολόγησή του από τους καταρτιζόμενους. Σύμφωνα με τον Scriven (1991, σελ. 72), «*Η αξιολόγηση που αποσκοπεί στην παροχή πληροφοριών για την βελτίωση του σχεδιασμού και της ανάπτυξης ενός προγράμματος ονομάζεται διαμορφωτική αξιολόγηση*». Από τον ορισμό αυτόν, λοιπόν, διαπιστώνει κανείς πως η διαμορφωτική αξιολόγηση είναι μια απαραίτητη διαδικασία κατά τη διάρκεια ενός προγράμματος κατάρτισης, καθώς, αφενός, μέσω αυτής εντοπίζονται και επιλύονται τυχόν προβλήματα σε ένα πρόγραμμα κατάρτισης και αφετέρου, συνιστά το έναυσμα για βελτίωση όλων των δράσεων, τόσο για την κατάρτιση στην οποία εφαρμόζεται η αξιολόγηση αυτή, όσο και σε επόμενα ανάλογα προγράμματα κατάρτισης.

#### ***Αξιολόγηση ενός προγράμματος κατάρτισης***

Τελευταίο στάδιο σε ένα πρόγραμμα κατάρτισης αποτελεί η διαδικασία της τελικής αξιολόγησης του συνολικού προγράμματος. Η αξιολόγηση ουσιαστικά εξετάζει τη δυνατότητα εφαρμογής των νεοαποκτηθέντων γνώσεων, δεξιοτήτων και στάσεων στο



εργασιακό περιβάλλον και ορίζεται ως «...η συστηματική διαδικασία της συλλογής και ανάλυσης δεδομένων προκειμένου να καθοριστεί εάν και σε ποιο βαθμό οι στόχοι που τέθηκαν κατά τον σχεδιασμό επιτεύχθηκαν» (Τορνο, 2012, σ.16). Στην περίπτωση, δε, της αξιολόγησης των προγραμμάτων κατάρτισης, κατάλληλος είναι ο ορισμός των Rossi και Freeman (1993, σ.5), σύμφωνα με τον οποίο «...η αξιολόγηση ως έρευνα είναι η συστηματική εφαρμογή ερευνητικών μεθόδων των κοινωνικών επιστημών για την αποτίμηση του εννοιολογικού περιεχομένου, του σχεδιασμού, της υλοποίησης και της ωφέλειας προγραμμάτων ή κοινωνικών παρεμβάσεων».

Στη βιβλιογραφία παρουσιάζονται διάφορες τυπολογίες της έννοιας της αξιολόγησης, ανάλογα με την προέλευση του αξιολογητή (εσωτερική και εξωτερική αξιολόγηση), το σκοπό της αξιολόγησης (διαμορφωτική ή απολογιστική αξιολόγηση), την έμφαση σε παραμέτρους (αξιολόγηση διαδικασίας ή αποτελέσματος), την τοποθέτηση έναντι των στόχων (ανεξάρτητη και με βάση τους στόχους αξιολόγηση) και το βαθμό συμμετοχής των συντελεστών (συμμετοχική και μη συμμετοχική αξιολόγηση) (Καραλής, 2006).

Για την επιτυχημένη έκβαση της αξιολόγησης ενός εκπαιδευτικού προγράμματος, θα πρέπει να πραγματοποιηθεί πρωτίστως μια ανάλυση αναγκών της αξιολόγησης, καθώς και να προσδιοριστούν οι σκοποί και στόχοι της αξιολόγησης αυτής και οι συνθήκες υλοποίησής της. Επιπλέον, θα πρέπει να επιλεγεί το πιο κατάλληλο μοντέλο αξιολόγησης ανά είδος εκπαιδευτικού προγράμματος. Κατά τη βιβλιογραφική ανασκόπηση του εν λόγω θέματος παρατηρείται μια πληθώρα θεωρητικών μοντέλων που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων (CIPP, CIRO, μοντέλο του Hamblin, κ.ο.κ.) (Μακρή, 2009).

Ωστόσο, για την αξιολόγηση των προγραμμάτων ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης το πιο κατάλληλο μοντέλο αξιολόγησης θεωρείται το Μοντέλο των Τεσσάρων Επιπέδων, που εισήχθη από τον Kirkpatrick το 1959 και αποτελεί το πρώτο μοντέλο αξιολόγησης ιστορικά. Η καταλληλότητα του συγκεκριμένου μοντέλου έγκειται στο γεγονός ότι βασικός στόχος των διαδικασιών αξιολόγησης αφορά στην διερεύνηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας του εκάστοτε προγράμματος (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2016).

Το συγκεκριμένο μοντέλο περιλαμβάνει τέσσερα επίπεδα αξιολόγησης:

1. Ανταπόκριση: Το συγκεκριμένο επίπεδο περιλαμβάνει την ικανοποίηση των συμμετεχόντων από το πρόγραμμα εκπαίδευσης, τη σημασία της συμμετοχής τους στο εν λόγω πρόγραμμα και στην πρακτική εφαρμογή στην εργασία τους.
2. Μάθηση: Στο επίπεδο αυτό μελετάται αν υπήρξε διαφοροποίηση των γνώσεων, ικανοτήτων και δεξιοτήτων των συμμετεχόντων εξαιτίας του προγράμματος.
3. Συμπεριφορά: Η αξιολόγηση στο στάδιο αυτό επικεντρώνεται στη διαφοροποίηση των στάσεων και της συμπεριφοράς των εκπαιδευομένων, μια διαφοροποίηση που πρέπει να διαφαίνεται στην καθημερινή εργασιακή τους πράξη.
4. Αποτελέσματα: Το τελευταίο στάδιο αφορά την αποτελεσματικότητα του προγράμματος, μέσω της βελτίωσης δεικτών της επιχείρησης οι οποίοι μπορούν να διαφοροποιηθούν εξαιτίας του εκπαιδευτικού προγράμματος που έχει προηγηθεί.

Σύμφωνα με το συγκεκριμένο μοντέλο, τα ανωτέρω επίπεδα είναι αλληλένδετα και πρέπει να ακολουθείται η συγκεκριμένη σειρά κατά τη διεξαγωγή της αξιολόγησης, για την επιτυχημένη έκβασή της, αλλά κι την επιτυχημένη έκβαση του προγράμματος εν γένει. Αν, για παράδειγμα, η ικανοποίηση των εκπαιδευομένων από το πρόγραμμα δεν αξιολογείται ως υψηλή, δεν αναμένεται να παρατηρηθούν σημαντικές διαφοροποιήσεις στις διαδικασίες της μάθησης και συνεπακόλουθα, δεν θα παρατηρηθούν ιδιαίτερες μεταβολές στη συμπεριφορά τους, γεγονός που θα οδηγήσει στη στασιμότητα των δεικτών στο πλαίσιο της αποδοτικότητας της επιχείρησης (Καραλής & Παπαγεωργίου, 2012).

Η διαδικασία ενός προγράμματος κατάρτισης ολοκληρώνεται με τον απολογισμό των πεπραγμένων κατά την κατάρτιση. Η δραστηριότητα της τελικής αξιολόγησης των αποτελεσμάτων αποτελεί βασικό μέρος του απολογισμού αυτού, ωστόσο, στη δραστηριότητα αυτή λαμβάνεται υπ' όψιν τόσο η διαμορφωτική αξιολόγηση, όσο και άλλες πτυχές του σχεδιασμού, της οργάνωσης και της εφαρμογής του προγράμματος κατάρτισης. Σε κάθε περίπτωση, ο απολογισμός συμβάλλει στον έλεγχο της αποτελεσματικότητας της κατάρτισης και στην ανατροφοδότηση της

επιχείρησης για επαναπροσδιορισμό των μελλοντικών προγραμμάτων που πρόκειται να διεξάγει.

Όπως αναφέρουν οι Aragón-Sánchez, Barba-Aragón & Sanz-Valle (2003, σ.957), «...η επιτυχία ενός προγράμματος κατάρτισης εξαρτάται από τη σωστή εκτέλεση όλων των βημάτων της διαδικασίας». Μάλιστα, στο συμπέρασμα αυτό συγκαταλέγουν το σχεδιασμό, την οργάνωση, την εφαρμογή και την αξιολόγηση ως την ορθή αλληλουχία που πρέπει να ακολουθηθεί κατά τη διάρκεια ενός προγράμματος κατάρτισης. Άλλωστε, η επιτυχία ενός προγράμματος κατάρτισης είναι το βασικό επιδιωκόμενο αποτέλεσμα των επιχειρήσεων που διεξάγουν τέτοιου είδους προγράμματα, καθώς, μέσω των προγραμμάτων αυτών αναμένεται βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων (Khan, Khan, & Mahmood, 2012). Αυτός, άλλωστε, είναι και ο βασικός λόγος για τον οποίον οι επιχειρήσεις επενδύουν στο ανθρώπινο κεφάλαιο και αναζητούν τρόπους προκειμένου να αυξήσουν την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων, με συνεπακόλουθο όφελος τη βελτίωση των επιδόσεων της επιχείρησης και την ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

#### **3.4.2. Νέες τάσεις στην μάθηση στους οργανισμούς**

Είναι κοινός τόπος πως τα τελευταία χρόνια οι επιχειρήσεις έχουν κάνει στροφή προς την ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού τους, αντιλαμβανόμενες τα οφέλη που παρουσιάζονται σε επίπεδο οργανισμού από τις δράσεις αυτές. Παράλληλα, έχουν αναπτυχθεί νέες τάσεις στο πεδίο, οι οποίες αναδύθηκαν με σκοπό να καλύψουν τα κενά που παρουσιάζονται από την επέκταση της κατάρτισης στις επιχειρήσεις σε τομείς που μέχρι πρότινος δεν διεξήγαγαν τέτοιου είδους δράσεις, καθώς επίσης και τα κενά εκείνα που δημιουργούνται από άλλους παράγοντες, όπως η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας. Στην ενότητα αυτή θα αναφερθούν διάφορες τάσεις που παρουσιάζονται στο πεδίο της κατάρτισης και επαναπροσδιορίζουν το σχετικό εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον.

#### ***Εξ αποστάσεως μάθηση (Distance learning)***

Τα τελευταία χρόνια η εξ αποστάσεως εκπαίδευση κερδίζει έδαφος σε σχέση με τους τυπικούς τρόπους της δια ζώσης διδασκαλίας για διάφορους λόγους, όπως για παράδειγμα η εξέλιξη της τεχνολογίας και οι δυνατότητες που παρέχονται πλέον στους ανθρώπους από την εξέλιξη αυτή. Ειδικότερα, διάφοροι παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος ωθούν την υιοθέτηση της εξ αποστάσεως διδασκαλίας ως τη βέλτιστη μέθοδο εκπαίδευσης, αν όχι και τη μοναδική, αν αναλογιστεί κανείς ότι η

εξ αποστάσεως εκπαίδευση αποτέλεσε το μοναδικό τρόπο συμμετοχής των ατόμων σε εκπαιδευτικές δραστηριότητες κατά τη διάρκεια της κρίσης που υπέστη η υφήλιος εξαιτίας της ραγδαίας διάδοσης του νέου κορωνοϊού (Bozkurt & Sharma, 2020).

Τα βασικά πλεονεκτήματα που παρουσιάζει η εξ αποστάσεως εκπαίδευση εντοπίζονται σε οικονομικά ζητήματα, καθώς η παροχή εκπαιδευτικών υπηρεσιών διαζώσης είναι πιο κοστοβόρα, λόγω της χρήσης υλικοτεχνικών υποδομών, της μετακίνησης των εκπαιδευομένων και άλλων σχετικών παραγόντων. Επιπλέον, η πρόσβαση στην εκπαίδευση ατόμων που δεν έχουν τη δυνατότητα παρακολούθησης ενός διαζώσης προγράμματος εκπαίδευσης, είτε λόγω διαμονής σε απομακρυσμένη περιοχή, είτε λόγω αναπηρίας ή για άλλους λόγους, καθιστά την εξ αποστάσεως εκπαίδευση μια σημαντική προοπτική, η οποία θα ωφελήσει ένα μεγάλο αριθμό ατόμων που επιθυμούν πρόσβαση σε ενέργειες εκπαίδευσης. Τέλος, η ευελιξία συγκαταλέγεται ανάμεσα στα κυριότερα πλεονεκτήματα της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης, καθώς το άτομο μπορεί να παρακολουθήσει το εκάστοτε πρόγραμμα χωρίς να χρειάζεται να μετακινηθεί και στο χρόνο που το ίδιο το επιθυμεί, στην περίπτωση που το πρόγραμμα εκπαίδευσης είναι ασύγχρονο (Becker, Newton, & Sawang, 2013).

Η εξ αποστάσεως εκπαίδευση έχει πλέον υιοθετηθεί από πληθώρα επιχειρήσεων παγκοσμίως ως μια μέθοδος κατάρτισης του προσωπικού, η οποία μπορεί να συμβάλλει στην ανάπτυξη των γνώσεων και των δεξιοτήτων των εργαζομένων. Μάλιστα, έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε εργαζόμενους που συμμετείχαν σε προγράμματα εξ αποστάσεως κατάρτισης ανέδειξε την μέθοδο αυτή ως μια μέθοδο που παράγει συναφή αποτελέσματα με τις διαζώσης μεθόδους κατάρτισης μέσα στις επιχειρήσεις, εξετάζοντας παράλληλα τους λόγους συμμετοχής των εργαζομένων στα προγράμματα εξ αποστάσεως κατάρτισης, οι οποίοι φάνηκαν να είναι όμοιοι με τους λόγους συμμετοχής σε διαζώσης προγράμματα κατάρτισης (Baldwin-Evans, 2004).

Βέβαια, υπάρχουν διάφορες αντιρρήσεις για την εφαρμογή της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης, όπως για παράδειγμα το επιχείρημα πως τα οφέλη της διαζώσης διδασκαλίας δεν υποκαθίστανται από τα οφέλη της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης. Συγκεκριμένα, όσον αφορά στην κατάρτιση των εργαζομένων σε επιχειρήσεις, παρατηρείται η απουσία εκπαιδευτικού υλικού κατάλληλου για εξ αποστάσεως κατάρτιση, γεγονός που καθιστά δυσκολότερη και πιο χρονοβόρα οποιαδήποτε δράση

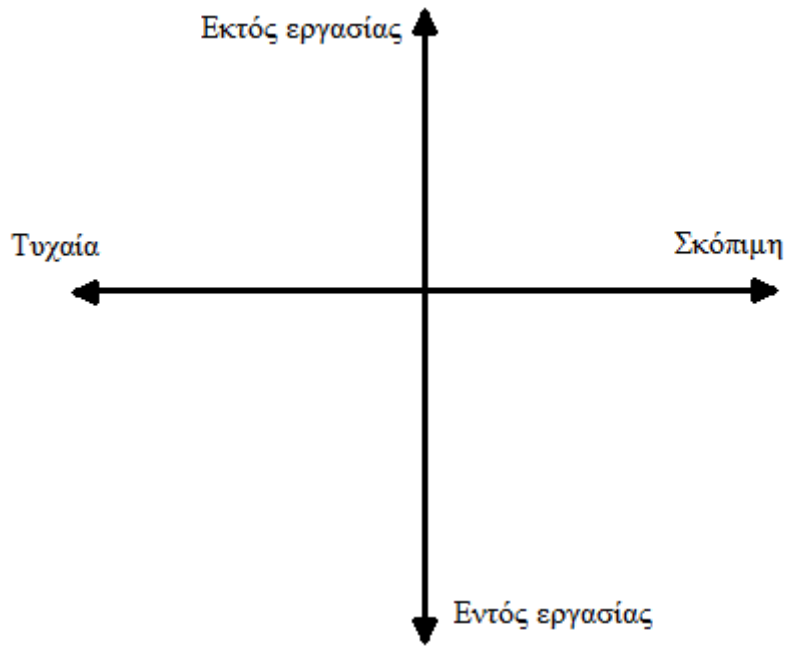
κατάρτισης. Επιπλέον, η εις βάθος γνώση της τεχνολογίας από τον εκπαιδευτή είναι απαραίτητη για το σχεδιασμό και την εφαρμογή ενός προγράμματος εξ αποστάσεως κατάρτισης. Ακόμα, η συνολική επιχειρησιακή φιλοσοφία θα πρέπει να ευθυγραμμιστεί με τις νέες αυτές μεθόδους κατάρτισης (Floyde et al., 2013).

Ανεξαρτήτως, πάντως, των περιορισμών που ανακύπτουν, η εξ αποστάσεως κατάρτιση φαίνεται να αποτελεί μια συνεχώς αναπτυσσόμενη τάση η οποία αφενός δημιουργεί μια εναλλακτική μέθοδο εκπαίδευσης για τις επιχειρήσεις και αφετέρου μπορεί να συμβάλλει σημαντικά στα αποτελέσματα της επιχείρησης. Για το λόγο αυτό, πολλές επιχειρήσεις ενέταξαν την εξ αποστάσεως εκπαίδευση στις στρατηγικές της επιχείρησης, αποκομίζοντας ποικίλα οφέλη (Strother, 2002).

### **Άτυπη μάθηση**

Τα σύγχρονα εκπαιδευτικά περιβάλλοντα των επιχειρήσεων δεν καλύπτουν στο σύνολό τους τα αποτελέσματα που αναμένονται να αποκομίσουν οι εργαζόμενοι τους: μόνο ένα μέρος των αποτελεσμάτων αυτών παράγονται από την τυπική κατάρτιση που παρέχεται. Οι γνώσεις, οι δεξιότητες και οι στάσεις που απαιτούνται για τις βέλτιστες επιδόσεις αναπτύσσονται επίσης από τις διαπροσωπικές σχέσεις, αλλά και από την άτυπη μάθηση, που αποτελεί μια τάση στο διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον της επαγγελματικής κατάρτισης των εργαζομένων μέσα στις επιχειρήσεις. Είναι γνωστό άλλωστε το σχήμα «70/20/10», σύμφωνα με το οποίο το 70% της μάθησης των εργαζομένων είναι άτυπη και προκύπτει μέσα από τις εμπειρίες που αποκομίζουν μέσα στην εργασία τους, το 20% της μάθησης προκύπτει μέσα από την κοινωνική τους αλληλεπίδραση με άλλους εργαζόμενους, ενώ μόνο το 10% κατακτάται μέσα από δράσεις τυπικής εκπαίδευσης (Tarique, 2014).

Η άτυπη μάθηση ταξινομείται σε δύο διαφορετικές κατηγορίες, ανάλογα με το σκοπό, δηλαδή την παρακίνηση του ατόμου για συμμετοχή σε δράση εκπαίδευσης ή όχι και ανάλογα με τον τόπο απόκτησης της μάθησης, δηλαδή εντός και εκτός της εργασίας. Στο Γράφημα 3.5 αποτυπώνεται η ταξινόμηση της άτυπης μάθησης. Μια άλλη ταξινόμηση περιλαμβάνει επίσης την παθητική ή την ενεργητική άτυπη μάθηση (Le Clus, 2011).



Γράφημα 3.5. Ταξινόμηση των χαρακτηριστικών της άτυπης μάθησης (Πηγή: Tarique, 2014)

Σε μια επισκόπηση της βιβλιογραφίας, οι Marsick και Watkins (2001) διαπίστωσαν πως η άτυπη μάθηση μέσα στις επιχειρήσεις είναι ενσωματωμένη στην καθημερινή ρουτίνα των εργαζομένων και συνήθως προκαλείται από ένα εξωτερικό ή εσωτερικό ερέθισμα. Επιπλέον, η άτυπη μάθηση συνήθως δεν είναι συνειδητή, αλλά μάλλον είναι τυχαία. Παράλληλα, η άτυπη μάθηση μέσα στις επιχειρήσεις συχνά αναφέρεται ως μια επαγωγική διαδικασία προβληματισμού και δράσης, η οποία συνδέεται με την εκμάθηση διαφόρων άλλων αντικειμένων.

Η τυχαία και άτυπη μάθηση μέσα στις επιχειρήσεις μπορεί να λάβει χώρα μέσω διαφόρων δράσεων, όπως για παράδειγμα η αναζήτηση πληροφοριών στο διαδίκτυο, η συμμετοχή σε συνέδρια ή γεύματα εργασίας, μέσω της καθοδήγησης (mentoring και coaching), τόσο ως καθοδηγητής, όσο και ως καθοδηγούμενος. Επίσης, η επαγγελματική κοινωνική δικτύωση με πελάτες και εξωτερικούς συνεργάτες μπορούν επίσης να συμβάλλουν σημαντικά στην άτυπη μάθηση των εργαζομένων. Τέλος, η αλληλεπίδραση με συναδέλφους και η ομαδική εργασία αποτελούν ένα σημαντικό μέσο για την απόκτηση άτυπης μάθησης (Tarique, 2015). Άλλωστε, η συνεργατική μάθηση αποτελεί μια ακόμα τάση η οποία προωθείται ενεργά στο πεδίο της κατάρτισης των εργαζομένων.

### **Μάθηση σε ομάδες**

Καθώς όλο και περισσότερες έρευνες καταμαρτυρούν τη θετική επίδραση της μάθησης σε ομάδες τόσο στους εργαζόμενους, όσο και στον οργανισμό (Egaut & Hirsh, 2010), αναδεικνύεται η ανάγκη υιοθέτησης της τάσης αυτής από οργανισμούς και επιχειρήσεις που επιθυμούν να αναπτύξουν τις οργανωσιακές τους επιδόσεις και να αναπτύξουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στο επιχειρηματικό τους πεδίο. Οι εργασιακές σχέσεις και η αλληλεπίδραση μεταξύ εργαζομένων προσφέρουν πολλά οφέλη στους εργαζόμενους και στην επιχείρηση, όπως διαφάνηκε και σε προηγούμενα κεφάλαια της διδακτορικής αυτής διατριβής. Ωστόσο, η μάθηση σε ομάδες αποτελεί μια συγκεκριμένη συνθήκη, η οποία παρουσιάζει ιδιαίτερα χαρακτηριστικά.

Η μάθηση σε ομάδες περιγράφεται ως μια «...*διαρκής διαδικασία προβληματισμού και δράσης που χαρακτηρίζεται από την υποβολή ερωτήσεων, την αναζήτηση σχολίων, τον πειραματισμό, τον προβληματισμό για τα αποτελέσματα της μάθησης και τη συζήτηση για τα λάθη ή για τυχόν απροσδόκητα αποτελέσματα συγκεκριμένων δράσεων*» (Edmondson, 1999, σ.353). Από τον ανωτέρω ορισμό διαφαίνεται πως η συνεργατική μάθηση είναι μια δυναμική διαδικασία αλληλεπίδρασης, όπου τα μαθησιακά αποτελέσματα επηρεάζονται από τη διάδραση των μελών της ομάδας και από τη σφαιρική επισκόπηση του προβλήματος, μέσω της συλλογικού και αμοιβαίου διαμοιρασμού απόψεων.

Η διαδικασία της μάθησης σε ομάδες περιλαμβάνει πέντε διαφορετικά στάδια: 1) διερεύνηση, 2) προβληματισμός, 3) συζήτηση σφαλμάτων, 4) αναζήτηση ανατροφοδότησης και 5) πειραματισμός εντός και εκτός ομάδας (Creasy & Carnes, 2017). Μέσω αυτών των σταδίων στη συνεργατική μάθηση, το κάθε μέλος της ομάδας ξεχωριστά, αλλά και η ομάδα στο σύνολό της, κατακτούν τη μάθηση, καταλήγοντας σε διάφορα μαθησιακά αποτελέσματα κατά περίπτωση.

Φυσικά, η μάθηση σε ομάδες συναντά περιορισμούς, όπως το μέγεθος ή η ομοιομορφία της ομάδας ή η σύγκρουση μελών της ομάδας, ωστόσο πρόκειται για μια διαδικασία η οποία αποτελεί θεμελιώδες χαρακτηριστικό για την αλλαγή στους οργανισμούς (Senge, 1990). Οι διαδικασίες της μάθησης σε ομάδες συμβάλλουν στην ανάπτυξη δεξιοτήτων για τους εργαζόμενους σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο, οι

οποίες με τη σειρά τους συμβάλλουν στην ανάπτυξη των επιδόσεων των εργαζομένων και συνεπακόλουθα, του οργανισμού εν γένει (Abrantes et al., 2018).

### **Ανάστροφη μάθηση (Flipped classroom)**

Η ανάστροφη μάθηση είναι μια πολύ πρόσφατη προσέγγιση, η οποία έχει προσελκύσει το ενδιαφέρον της επιστημονικής κοινότητας, κυρίως λόγω των πλεονεκτημάτων που παρουσιάζει. Σύμφωνα με το Δίκτυο Ανάστροφης Μάθησης (Flipped Learning Network, 2014, σ.1),

Η ανάστροφη μάθηση είναι μια παιδαγωγική προσέγγιση στην οποία οι οδηγίες του εκπαιδευτή μετακινούνται από τον μαθησιακό χώρο της ομάδας στον μαθησιακό χώρο του εκπαιδευόμενου και ο χώρος που προκύπτει από την ομάδα μετατρέπεται σε ένα δυναμικό, διαδραστικό μαθησιακό περιβάλλον, όπου ο εκπαιδευτής καθοδηγεί τους εκπαιδευόμενους, καθώς αυτοί εφαρμόζουν τις έννοιες και ασχολούνται δημιουργικά με το θέμα στο οποίο εκπαιδεύονται.

Από τον ανωτέρω ορισμό διασαφηνίζεται πως η ανάστροφη μάθηση αναφέρεται σε περιβάλλοντα μάθησης διαφορετικά από τα παραδοσιακά περιβάλλοντα. Στην ανάστροφη μάθηση δίνονται απλά κατευθύνσεις από τον εκπαιδευτή και όχι έτοιμες γνώσεις. Οι εκπαιδευόμενοι καλούνται να συμμετάσχουν σε μια μαθησιακή διαδικασία κατά την οποία οι ίδιοι καλούνται να εξερευνήσουν, να δημιουργήσουν και να λύσουν προβλήματα σε ένα συγκεκριμένο πεδίο. Οι εκπαιδευτές καθοδηγούν και υποστηρίζουν τους εκπαιδευόμενους στη διαδικασία αυτή, παρέχοντας, όπου είναι απαραίτητο, ανατροφοδότηση.

Η ανάστροφη μάθηση χαρακτηρίζεται από τέσσερα επιμέρους στοιχεία (Hamdan et al., 2013):

- Ευέλικτο περιβάλλον
- Μαθητοκεντρική φιλοσοφία μάθησης
- Σκόπιμο περιεχόμενο
- Έμπειρος εκπαιδευτής

Τα χαρακτηριστικά αυτά αναδεικνύουν τη σημασία της μάθησης μέσω της ανάστροφης διαδικασίας και συμβάλλουν στα οφέλη που αποκομίζουν οι εκπαιδευόμενοι από τη διαδικασία αυτή. Η ενεργητική μάθηση αποτελεί ένα από τα οφέλη της διαδικασίας αυτής, καθώς ο εκπαιδευόμενος συμμετέχει ενεργά σε όλη τη



διαδικασία μάθησης. Παράλληλα, ο εκπαιδευόμενος αποκτά υψηλού επιπέδου γνώσεις και δεξιότητες, καθώς αναζητά μόνος του τους τρόπους για να προσεγγίσει το μαθησιακό αποτέλεσμα. Ειδικότερα, στα εργασιακά περιβάλλοντα, η ανάστροφη μάθηση μπορεί να συνδυαστεί και στην εργασία, καθώς οποιαδήποτε ευκαιρία για επίλυση προβλημάτων μπορεί να αντιμετωπιστεί ως ευκαιρία για ανάστροφη μάθηση, αυξάνοντας με αυτόν τρόπο το χρόνο πρακτικής εξάσκησης σε ένα ζήτημα (Nederveld & Berge, 2015).

Βέβαια, όπως κάθε άλλη προσέγγιση, η ανάστροφη μάθηση έχει διάφορες προκλήσεις να αντιμετωπίσει. Αρχικά, ο εκπαιδευτής θα πρέπει να είναι έμπειρος και να μπορεί να διαχειριστεί ένα περιβάλλον ανάστροφης μάθησης. Επιπλέον, οι εκπαιδευόμενοι θα πρέπει να είναι κατάλληλα προετοιμασμένοι για να συμμετάσχουν σε ένα περιβάλλον ανάστροφης μάθησης. Ακόμα, υπάρχουν διάφορα προαπαιτούμενα, τα οποία προετοιμάζουν τους εκπαιδευόμενους. Για τη επιτυχημένη έκβαση της μαθησιακής διαδικασίας, θα πρέπει να διαμορφωθεί μια κουλτούρα ευθύνης στους συμμετέχοντες, οι οποίοι θα είναι υπεύθυνοι για την ορθή συμμετοχή τους στη διαδικασία αυτή (Nederveld & Berge, 2015).

Πάντως, πρόκειται για μια καινοτόμα μαθησιακή διαδικασία, η οποία ανταποκρίνεται στις σύγχρονες ανάγκες του επαγγελματικού πεδίου. Μέσω αυτής της διαδικασίας, οι εκπαιδευόμενοι αναπτύσσουν κριτική σκέψη, δεξιότητες ευελιξίας και επίλυσης προβλημάτων αλλά και άλλες δεξιότητες κατά περίπτωση, πέραν των γνώσεων που αποκτούν κατά τη διάρκεια της διαδικασίας αυτής. Με τον τρόπο αυτό, αναβαθμίζουν διαρκώς τα προσόντα τους και γίνονται ανταγωνιστικοί στο επαγγελματικό πεδίο.

### ***Μάθηση με βάση την Εργασία***

Μια άλλη τάση στην οποία έχουν εστιαστεί οι επιχειρήσεις τα τελευταία χρόνια, λόγω του πολύπλοκου ανταγωνιστικού περιβάλλοντος που έχει διαμορφωθεί από τις συνεχείς τεχνολογικές εξελίξεις και τις αναταραχές στο οικονομικό πεδίο, είναι η Μάθηση με βάση την Εργασία (Work-based learning). Η Μάθηση με βάση την Εργασία συμβάλλει σημαντικά στην ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού των οργανισμών και μπορεί να συνεισφέρει συνεπακόλουθα στις οικονομίες των χωρών (Lemanski, Mewis, & Overton, 2011).

Σύμφωνα με τους Clarke και Copeland (2003, σ.237), «...η Μάθηση με βάση την Εργασία αναφέρεται συνήθως στις δομημένες ευκαιρίες μάθησης, οι οποίες απορρέουν

*από ή συγκεντρώνονται στον εργασιακό ρόλο των εργαζομένων σε έναν οργανισμό». Σε μια άλλη βάση, η Μάθηση με βάση την Εργασία αναφέρεται στη διοργάνωση και εκτέλεση εκπαιδευτικών προγραμμάτων, τα οποία προωθούν τη σύζευξη πανεπιστημίων και επιχειρηματικών οργανισμών για τη δημιουργία νέων ευκαιριών μάθησης, ενώ περιλαμβάνονται τρεις τύποι μάθησης, η μάθηση μέσω της εργασίας, η μάθηση για την εργασία και η μάθηση στην εργασία (Boud & Solomon, 2001. Gray, 2001).*

Στην ουσία της, η μάθηση με βάση την εργασία συνδέει την θεωρία με την πράξη, ενώ παράλληλα γίνεται μια σύζευξη της γνώσης με την εμπειρία (Raelin, 2008). Σύμφωνα με τη θεωρία της μάθησης με βάση την εργασία, η μάθηση μπορεί να λάβει χώρα σε εκπαιδευτικούς χώρους, ωστόσο η ουσιαστική απόκτηση ικανοτήτων και δεξιοτήτων μπορεί βέλτιστα να συμβεί μέσα στον ίδιο τον χώρο της εργασίας.

Κατά τη μάθηση με βάση την εργασία, σημαντικό ρόλο διαδραματίζει η δράση των επιμορφούμενων και όχι η θεωρητική τους κατάρτιση, καθώς κατά τη διαδικασία αυτή παράγονται νέες γνώσεις και αναπτύσσονται δεξιότητες, οι οποίες μπορούν να εφαρμοστούν στην παρούσα ή σε μελλοντική εργασία. Επιπλέον, μέσω της μάθησης με βάση την εργασία, οι επιμορφούμενοι μαθαίνουν πώς να μαθαίνουν, αποκτούν δηλαδή ένα είδος μεταγνώσης, το οποίο μπορεί να τους βοηθήσει στις εργασιακές τους πρακτικές. Κατά αυτόν τον τρόπο, η μάθηση με βάση την εργασία διαφοροποιείται σημαντικά από τις τυπικές μεθόδους μάθησης, οι οποίες προσανατολίζονται στη θεωρητική εκπαίδευση των συμμετεχόντων σε προγράμματα εκπαίδευσης. Έτσι, η μάθηση με βάση την εργασία συνάδει περισσότερο με τα νέα δεδομένα στο επιχειρηματικό περιβάλλον, καθώς εστιάζεται στην απόκτηση ικανοτήτων και δεξιοτήτων οι οποίες μπορούν να εφαρμοστούν άμεσα στον εργασιακό χώρο και να προάγουν την ανάπτυξη των επιδόσεων των ίδιων των εργαζομένων, αλλά και της επιχείρησης εν γένει.

#### ***Εκπαίδευση βάσει απόκτησης ικανοτήτων***

Μια ακόμα τάση στο ευρύτερο πεδίο της σύγχρονης εκπαίδευσης και κατάρτισης, η οποία προσανατολίζεται κυρίως στην απόκτηση ικανοτήτων και δεξιοτήτων και λιγότερο στη θεωρητική εκπαίδευση των ατόμων είναι η Εκπαίδευση βάσει

Απόκτησης Ικανοτήτων. Σύμφωνα με τον Guthrie (2009, σ.7), η Εκπαίδευση βάσει της Απόκτησης Ικανοτήτων ορίζεται ως:

Η προσέγγιση της επαγγελματικής κατάρτισης, η οποία δίνει πρωταρχική έμφαση σε αυτό που ένα άτομο μπορεί να κάνει ως αποτέλεσμα της κατάρτισης (η εκροή της κατάρτισης), με την παράλληλη μετατόπιση της έμφασης στις διαδικασίες που εμπλέκονται γενικότερα στην κατάρτιση(δηλαδή τις εισροές της κατάρτισης). Η Εκπαίδευση βάσει Απόκτησης Ικανοτήτων αναφέρεται στην κατάρτιση η οποία πραγματοποιείται κάτω από συγκεκριμένα πρότυπα.

Με απλά λόγια, η εκπαίδευση με βάση την απόκτηση ικανοτήτων αναφέρεται στις δράσεις εκείνες που έχουν ως βασικό αντικειμενικό στόχο την απόκτηση ικανοτήτων, οι οποίες εξυπηρετούν συγκεκριμένους στόχους που συνήθως σχετίζονται με το εργασιακό πλαίσιο. Έτσι, η εκπαίδευση βάσει απόκτησης ικανοτήτων δίνει έμφαση στην απόκτηση συγκεκριμένων ικανοτήτων και δεξιοτήτων για τον εκπαιδευόμενο, ενώ υποβαθμίζει τη συνολική εμπειρία της εκπαίδευσης. Μάλιστα, αυτό το χαρακτηριστικό της εκπαίδευσης βάσει απόκτησης ικανοτήτων αποτελεί ίσως ένα από τα κυριότερα σημεία στα οποία δέχεται κριτική (Brightwell & Grant, 2013).

Η εκπαίδευση βάσει απόκτησης ικανοτήτων, λοιπόν, είναι νέα πρακτική μάθησης, η οποία συνάδει με το διαρκώς μεταλλασσόμενο εργασιακό και εργασιακό και επιχειρηματικό περιβάλλον, θέτοντας στο επίκεντρο τις ικανότητες και δεξιότητες των επιμορφούμενων. Οι εισροές που αποκτούν οι συμμετέχοντες σε δράσεις κατάρτισης με βάση την απόκτηση ικανοτήτων αφορούν δεξιότητες οι οποίες σχετίζονται τόσο με το αντικείμενο αναφοράς της κατάρτισης καθεαυτής, όσο δεξιότητες που σχετίζονται με την απασχολησιμότητα, καθιστώντας εαυτούς ταλαντούχους, επιδέξιους και ανταγωνιστικούς εργαζόμενους (Boahin & Hofman, 2013).

### **Συνεχής μάθηση**

Η συνεχής μάθηση μέσα στον εργασιακό χώρο είναι μια τάση που ανέκυψε από τη γενικότερη στροφή του ενδιαφέροντος στη δια βίου μάθηση και στη συνεχιζόμενη εκπαίδευση, καθώς και ως λύση σε διάφορες ανάγκες που εγείρονται εξαιτίας αλλαγών στο εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων. Οι σύγχρονες επιχειρήσεις έρχονται αντιμέτωπες με την πολυπολιτισμικότητα, τη διαρκή εξέλιξη της τεχνολογίας, την οικονομική ανισορροπία και αποσταθεροποίηση, καθώς και τη

διαρκή ανάγκη για απόκτηση νέων, αναβαθμισμένων γνώσεων, καθιστώντας δύσκολη τη δυνατότητα προγραμματισμού και πρόβλεψης για το μέλλον τους και αναδεικνύοντας την αναγκαιότητα για υιοθέτηση μιας φιλοσοφίας συνεχούς μάθησης μέσα στην εργασία (Sessa & London, 2015).

Η συνεχής μάθηση περιλαμβάνει τόσο τη τυπική, όσο και την άτυπη μάθηση, τη σκόπιμη πρακτική, την τυχαία μάθηση, την μάθηση κατά τη διάρκεια εκτέλεσης των εργασιακών καθηκόντων και την ανάπτυξη των εργαζομένων. Η συνεχής μάθηση στην εργασία περιλαμβάνει τόσο την ανάπτυξη γνωστικών ικανοτήτων, όσο και την ανάπτυξη συμπεριφορών. Η αλληλεπίδραση μεταξύ των εργαζομένων όλων των βαθμίδων αποτελεί καθοριστικής σημασίας παράγοντα για τη συνεχή μάθηση, καθώς μέσω αυτής της διάδρασης, ο εργαζόμενος αποκτά γνώσεις και δεξιότητες, οι οποίες ενδυναμώνουν και επιβεβαιώνουν τις γνώσεις και δεξιότητες που αναπτύσσει κατά τη διάρκεια μιας τυπικής εκπαιδευτικής δράσης (Noe, Clarke & Klein, 2014).

Η συνεχής μάθηση είναι μια διαδικασία διαρκής, που δε χαρακτηρίζεται από αρχή και τέλος. Μπορεί να εκληφθεί ως ένα υποσύνολο της δια βίου μάθησης, το οποίο έχει θετικές επιδράσεις στους οργανισμούς, αλλά και στους εργαζόμενους ατομικά. Η συνεχής μάθηση μπορεί να συμβαίνει σε ατομικό επίπεδο, σε επίπεδο ομάδας εργασίας και σε επίπεδο οργανισμού. Σημαντικό ρόλο στη διαδικασία της συνεχούς μάθησης μέσα στην εργασία διαδραματίζει η φιλοσοφία του οργανισμού, η οποία θα πρέπει να ενισχύει τη συνεχή μάθηση, προκειμένου να αποκομίσει τα θετικά οφέλη που προσδίδονται από τέτοιου είδους δράσεις στον οργανισμό, όπως για παράδειγμα την ενδυνάμωση του οργανισμού και την ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Jain & Martindale, 2012).

Όλες, λοιπόν, οι ανωτέρω τάσεις που κυριαρχούν στις σύγχρονες επιχειρήσεις αναδεικνύουν την αναγκαιότητα μιας διαρκούς ανάπτυξης και εξέλιξης των γνώσεων, των δεξιοτήτων και των στάσεων των εργαζομένων, προκειμένου να είναι σε θέση να ανταπεξέλθουν στις προκλήσεις που εγείρονται σε ένα διαρκώς μεταλλασσόμενο περιβάλλον. Η τάση ανάδειξης της κατάρτισης των εργαζομένων στις επιχειρήσεις ως ένας σημαντικός παράγοντας για την ανάπτυξη και την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων ώθησαν το πεδίο στην ανάπτυξη συστημάτων Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, προκειμένου να προωθηθεί η οργανωμένη διαχείριση της εκπαίδευσης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού. Παράλληλα, η τάση αυτή ώθησε τις

κυβερνήσεις διαφόρων χωρών – μεταξύ των οποίων και η Ελλάδα – στη θεσμοθέτηση ενός επίσημου συστήματος επαγγελματικής κατάρτισης, το οποίο θα καθορίζει και θα ρυθμίζει όλα εκείνα τα θέματα που διέπουν τη συνεχιζόμενη επαγγελματική εκπαίδευση και την κατάρτιση στις επιχειρήσεις. Τα συστήματα αυτά, καθώς και το γενικότερο πλαίσιο της συνεχιζόμενης κατάρτισης στην Ελλάδα περιγράφεται αναλυτικά στο 4<sup>ο</sup> κεφάλαιο της παρούσας διατριβής.

## **Κεφάλαιο 4: Ο ρόλος της κατάρτισης του ανθρώπινου δυναμικού στην ελληνική οικονομία**

Στο προηγούμενο κεφάλαιο της παρούσας διατριβής αναδείχθηκε η σημασία των ανθρώπινων πόρων για τους οργανισμούς και τις επιχειρήσεις. Συγκεκριμένα, περιγράφηκε η σημασία της απόκτησης γνώσεων και των δεξιοτήτων για τους εργαζομένους, μέσω των διαδικασιών εκπαίδευσης και ανάπτυξης του προσωπικού στα εργασιακά περιβάλλοντα και επισημάνθηκε η αναγκαιότητα για μετατροπή των εργασιακών χώρων σε οργανισμούς μάθησης, οι οποίοι θα αναδείξουν επιδέξιους και ταλαντούχους εργαζόμενους, με οφέλη σε ατομικό και οργανωσιακό επίπεδο.

Η σημασία των ανθρώπινων πόρων στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον έχει αναδειχθεί πολλάκις στη βιβλιογραφία, κυρίως εξαιτίας των συναφειών με οικονομικά αποτελέσματα σε επίπεδο οργανισμού και συνεπακόλουθα, σε επίπεδο κράτους (για παράδειγμα Hanushek, 2013), αλλά και εξαιτίας του αντίκτυπου που έχει η ποιότητα αυτή σε κοινωνικό επίπεδο (για παράδειγμα Terziou, 2019). Μάλιστα, προσφάτως διαφαίνεται όλο και περισσότερο μια τάση εφοδιασμού των νέων γενεών εργαζομένων με νέες δεξιότητες και ικανότητες, μέσω των οποίων θα μπορούν να ανταπεξέλθουν στα νέα εργασιακά δεδομένα.

Έτσι, τα τελευταία χρόνια επισημαίνεται διαρκώς η αναγκαιότητα για την προώθηση δράσεων συνεχιζόμενης επαγγελματικής κατάρτισης, μέσω των οποίων θα διασφαλίζεται η ανάπτυξη και η αναβάθμιση των προσόντων των ανθρώπινων πόρων των επιχειρήσεων. Μέσα από τις δράσεις αυτές, καθίσταται ευκολότερη η προσαρμογή του ανθρώπινου δυναμικού των επιχειρήσεων στις επιταγές που θέτουν οι νέες τεχνολογικές, οικονομικές, κοινωνικές και πολιτικές συγκυρίες που λαμβάνουν χώρα στο παγκόσμιο σκηνικό.

### **4.1. Η Συνεχιζόμενη Επαγγελματική Κατάρτιση στην Ελλάδα**

Η προώθηση ενός συστήματος επαγγελματικής κατάρτισης είναι ζωτικής σημασίας για τη χώρα μας, η οποία την τελευταία δεκαετία και πλέον έχει πληγεί από μια σειρά προβλημάτων μείζονος σημασίας, μεταξύ των οποίων η δημοσιονομική κρίση, το μεταναστευτικό ζήτημα και στην παρούσα φάση, η υγειονομική, αλλά και οικονομική κρίση που προκαλούν η έξαρση του κορωνοϊού και η ενεργειακή κρίση. Η αντιμετώπιση των προβλημάτων αυτών, αλλά και η σύμπλευση εργαζομένων, επιχειρήσεων και κράτους με τα νέα δεδομένα που προστάζουν οι τεχνολογικές και

επιστημονικές εξελίξεις σε παγκόσμιο επίπεδο, καθιστούν μονόδρομο την εκ νέου οργάνωση ενός αποτελεσματικού πλαισίου, υπό το οποίο άνεργοι ή εργαζόμενοι, επιχειρήσεις και κράτος θα συνεργάζονται, προκειμένου να αποκομιστούν όλα εκείνα τα οφέλη που παράγει η ανάπτυξη και εξειδίκευση των ανθρώπινων πόρων και να ανακτήσουν την ανταγωνιστικότητά τους.

Στο σημείο αυτό, κρίνεται αναγκαίο να αποσαφηνιστεί ο όρος «Συνεχιζόμενη Επαγγελματική Κατάρτιση» προκειμένου εν συνεχεία, να αποτυπωθεί το σχετικό πλαίσιο στη χώρα μας. Έτσι, ο Σταμπουλής (2017, σελ.3) δίνει τον παρακάτω ορισμό για τη Συνεχιζόμενη Εκπαίδευση και Κατάρτιση.

Η κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού που συμπληρώνει, εκσυγχρονίζει ή και αναβαθμίζει γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες οι οποίες αποκτήθηκαν από τα συστήματα επαγγελματικής εκπαίδευσης και αρχικής επαγγελματικής κατάρτισης ή από επαγγελματική εμπειρία με στόχο την ένταξη ή την επανένταξη στην αγορά εργασίας, τη διασφάλιση της εργασίας και την επαγγελματική και προσωπική ανάπτυξη.

Από τον ανωτέρω ορισμό προκύπτει πως η ΣΕΚ περιλαμβάνει δράσεις που σκοπό έχουν την ανάπτυξη νέων γνώσεων, ικανοτήτων και δεξιοτήτων, οι οποίες θα συμπληρώνουν τις ήδη υπάρχουσες, καθώς επίσης και την επικαιροποίηση, αλλά και την αναβάθμιση των ήδη υπάρχουσών γνώσεων, ικανοτήτων και δεξιοτήτων, πάντα όμως προς όφελος της επαγγελματικής ανάπτυξης όσων συμμετέχουν σε τέτοιου είδους δράσεις.

Η Συνεχιζόμενη Επαγγελματική Κατάρτιση εντάσσεται στο ευρύτερο πλαίσιο της διαβίου μάθησης και της εκπαίδευσης ενηλίκων, καθώς αφορά τη συμμετοχή σε προγράμματα σε άτομα ενήλικα, τα οποία ωστόσο αποσκοπούν στην απόκτηση και αναβάθμιση προσόντων για τη συμμετοχή τους στην αγορά εργασίας. Αξίζει να σημειωθεί πως η ΣΕΚ αποτελεί μέρος της Επαγγελματικής Εκπαίδευσης και Κατάρτισης (Vocational Education and Training - VET) και διαχωρίζεται από την Αρχική Επαγγελματική Κατάρτιση, η οποία προσφέρει εκπαιδευτικές δράσεις για την απόκτηση βασικών επαγγελματικών γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων, με βασικό στόχο την ένταξη των ατόμων στην αγορά εργασίας.

Η Mortaki (2012) διακρίνει τους εξής στόχους της Συνεχιζόμενης Επαγγελματικής Κατάρτισης, μεταξύ άλλων:

1. Ανάπτυξη γνώσεων και δεξιοτήτων που απαιτούνται για την άσκηση ενός επαγγέλματος
2. Απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την άσκηση ενός μελλοντικού επαγγέλματος
3. Υποστήριξη των συμμετεχόντων για την ηπιότερη προσαρμογή τους στις νέες συνθήκες που εγείρονται στον επαγγελματικό τους τομέα
4. Ικανοποίηση των διαρκώς μεταλλασσόμενων αναγκών που προκύπτουν διαρκώς στην αγορά εργασίας
5. Συμβολή στην απόκτηση γνώσεων και δεξιοτήτων οικονομικού περιεχομένου για την συμπόρευση με τις οργανωσιακές αλλαγές που συντελούνται σε κάποια επαγγέλματα

Η ικανοποίηση των ανωτέρω, αλλά και άλλων σχετικών στόχων της ΣΕΚ μπορεί να οδηγήσει από τη μια στην προσωπική ανάπτυξη των εργαζομένων (McGrath, 2012) και από την άλλη, στην αύξηση της παραγωγικότητας και αποδοτικότητας στις επιχειρήσεις (Sala & Silva, 2013). Παράλληλα, η ΣΕΚ μπορεί να συντελέσει στην ενίσχυση των προσόντων των ανέργων για μελλοντική εύρεση εργασίας, χωρίς φυσικά να αποτελεί πανάκεια για την καταπολέμηση της ανεργίας (Eichhorst, 2015). Σε κάθε περίπτωση, υπάρχουν διάφορα είδη προγραμμάτων ΣΕΚ, τα οποία εξυπηρετούν διαφορετικούς σκοπούς. Στον Πίνακα 4.1 παρουσιάζονται οι κατηγορίες των προγραμμάτων ΣΕΚ (για αναλυτική περιγραφή των κατηγοριών προγραμμάτων ΣΕΚ, βλ. Σταμπουλής, 2017).



**Πίνακας 4.1.** Κατηγορίες προγραμμάτων ΣΕΚ

Ως προς τον τρόπο υλοποίησης	<ul style="list-style-type: none"><li>• Εναλλασσόμενη κατάρτιση (τύπου μαθητείας)</li><li>• Συμβατική κατάρτιση (με φυσική παρουσία)</li><li>• Εξ αποστάσεως κατάρτιση</li><li>• Τηλέ-κατάρτιση</li><li>• Μικτή κατάρτιση</li></ul>
Ως προς τον τύπο διοργάνωσης	<ul style="list-style-type: none"><li>• ενδοεπιχειρησιακά</li><li>• διεπιχειρησιακά ή εξωεπιχειρησιακά</li></ul>
Ως προς τη δυνατότητα συμμετοχής	<ul style="list-style-type: none"><li>• στοχευμένα</li><li>• ανοιχτά</li></ul>
Ως προς το κόστος	<ul style="list-style-type: none"><li>• αυτοχρηματοδοτούμενα</li><li>• επιδοτούμενα</li></ul>
Ως προς τους τομείς επιμόρφωσης	<ul style="list-style-type: none"><li>• οικονομικά</li><li>• πληροφορική</li><li>• τεχνικά</li><li>• κοινωνικά</li><li>• προσωπική ανάπτυξη κ.ά.</li></ul>

*Πηγή:* Σταμπουλής, 2017.

Σε μια προσπάθεια διερεύνησης του πλαισίου ΣΕΚ στη χώρα μας, διαπιστώνει κανείς πως το συγκεκριμένο πλαίσιο επηρεάζεται σαφώς από διάφορους εξωτερικούς παράγοντες, οι οποίοι είναι εγγενείς στην ελληνική πραγματικότητα. Δημογραφικοί παράγοντες, όπως η συρρίκνωση του πληθυσμού και δη, του εργατικού δυναμικού της χώρας, η διαφοροποίηση στη σύσταση του πληθυσμού, λόγω των μεταναστευτικών εισροών στη χώρα, καθώς και η μεγάλη γεωγραφική διασπορά αποτελούν παράγοντες που επηρεάζουν τη ΣΕΚ και εντείνουν την αναγκαιότητα για παροχή προγραμμάτων κατάλληλων για τις ανάγκες της χώρας (Ευρωπαϊκό Κέντρο για την Ανάπτυξη της Επαγγελματικής Κατάρτισης, 2014).

Οι πολιτικές, οικονομικές και κοινωνικές συνθήκες που διαδραματίζονται στη χώρα καθ' όλη την εξέλιξη της ΣΕΚ, τα τελευταία περίπου τριάντα χρόνια αποτελούν ακόμη έναν παράγοντα που επιδρά σημαντικά στη διαμόρφωση του σχετικού πεδίου της. Καθώς αρχικά η ΣΕΚ υιοθετήθηκε στην Ελλάδα εξαιτίας των ευρωπαϊκών κονδυλίων του Α', Β' και Γ' Κοινοτικού Πλαισίου Στήριξης και, μετέπειτα, του ΕΣΠΑ, το πλαίσιο λειτουργίας της ΣΕΚ διαμορφώθηκε με βάση τις εκάστοτε κυβερνητικές επιλογές, οι οποίες σε πολλές περιπτώσεις δεν ανταποκρίνονταν στις ανάγκες της ελληνικής κοινωνίας (Ιωαννίδης, 2017). Τα τελευταία μόνο χρόνια έχει

γίνει μια στροφή της ΣΕΚ προς τις ανάγκες της αγοράς εργασίας, μέσω της θεσμοθέτησης νομοθετικών ρυθμίσεων οι οποίες αποπειρώνται να ρυθμίσουν το σχετικό πλαίσιο διευκολύνοντας την ορθή λειτουργία των συστημάτων ΣΕΚ στη χώρα (Εφημερίδα της Κυβερνήσεως, 2020).

Ένας από τους βασικούς στόχους της Συνεχιζόμενης Επαγγελματικής Κατάρτισης είναι η σύνδεσή της με την αγορά εργασίας, ως εκ τούτου, οι ίδιες οι συνθήκες της αγοράς εργασίας στην Ελλάδα αποτελούν ρυθμιστικό παράγοντα για τη διαμόρφωση και τη λειτουργία των δράσεων της ΣΕΚ στη χώρα. Η διοργάνωση δράσεων ΣΕΚ, λοιπόν, εξαρτάται από οικονομικούς δείκτες όπως είναι η ανεργία και η απασχολησιμότητα. Έτσι, για παράδειγμα, σε περιόδους που η ανεργία είναι σε υψηλά επίπεδα, οι δράσεις ΣΕΚ προσανατολίζονται στην κατάρτιση και επανακατάρτιση ανέργων και μακροχρόνιων ανέργων, για την ένταξή τους στην αγορά εργασίας. Ανάλογα, οι δράσεις ΣΕΚ επηρεάζονται από τη ζήτηση της αγοράς εργασίας για προσωπικό σε συγκεκριμένους επαγγελματικούς τομείς, οπότε και διοργανώνονται προγράμματα ΣΕΚ με βάση τη ζήτηση αυτή (Ιωαννίδης, 2012).

#### **4.1.1. Δράσεις Συνεχιζόμενης Επαγγελματικής Κατάρτισης στο ελληνικό πεδίο**

Οι σύγχρονες συνθήκες της παγκοσμιοποίησης και της ανάπτυξης της τεχνολογίας θέτουν τη ΣΕΚ στο κέντρο των εξελίξεων, τόσο σε διεθνές, όσο και σε ευρωπαϊκό και εθνικό επίπεδο, καθώς θεωρείται ένας τρόπος συμπόρευσης με τα νέα δεδομένα που εγείρονται στην εργασία. Έτσι, τα τελευταία χρόνια, οι ελληνικές κυβερνήσεις πραγματοποιούν προσπάθειες για την υιοθέτηση επιτυχημένων συστημάτων ΣΕΚ, τα οποία πολλές φορές προσομοιάζουν με επιτυχημένα συστήματα ΣΕΚ άλλων ευρωπαϊκών κρατών. Ως εκ τούτου, έχουν καθιερωθεί διάφορες δράσεις, τόσο για ανέργους, όσο και για εργαζομένους του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα, οι οποίες εποπτεύονται από διαφορετικούς φορείς, έχουν όμως κοινό στόχο την αναβάθμιση του εργατικού δυναμικού της χώρας για την περαιτέρω κρατική οικονομική ανάπτυξη και την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε σχέση με άλλα κράτη (Πρόκου, 2009).

Η ευθύνη για τις ανωτέρω δράσεις, σε ανώτατο επίπεδο, καταμερίζεται μεταξύ του Υπουργείου Παιδείας και Θρησκευμάτων, όταν αναφερόμαστε σε δράσεις για την κατάρτιση των νέων και του Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων, όταν αναφερόμαστε στην Επαγγελματική Εκπαίδευση και Κατάρτιση. Η εποπτεία των δράσεων αυτών, σε αποκεντρωμένο επίπεδο, διανέμεται και σε άλλους κρατικούς

φορείς που εποπτεύονται από τα ανωτέρω υπουργεία, όπως για παράδειγμα, ο Εθνικός Οργανισμός Πιστοποίησης Προσόντων και Επαγγελματικού Προσανατολισμού (ΕΟΠΠΕΠ), το Ίδρυμα Νεολαίας και Δια Βίου Μάθησης (ΙΝΕΔΙΒΙΜ) και ο Οργανισμός Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού (ΟΑΕΔ), φορείς οι οποίοι εμπλέκονται στις σχετικές δράσεις σε επίπεδο λειτουργίας, αξιολόγησης και διασύνδεσης με την αγορά εργασίας, καθώς και εκπαίδευσης των εμπλεκομένων μερών (Σταμπουλής, 2017).

Παράλληλα, ο πρόσφατος νόμος (Ν. 4763/2020) για τη Δια Βίου Μάθηση και την Επαγγελματική Εκπαίδευση και Κατάρτιση (Εφημερίδα της Κυβερνήσεως, 2020), ο οποίος ψηφίστηκε προκειμένου να μεταρρυθμίσει το συνολικό πλαίσιο προς την αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών ΔΒΜ και ΕΕΚ και τη διασύνδεσή τους με τις ανάγκες της αγοράς εργασίας, ορίζει νέες δομές διακυβέρνησης των ΕΕΚ και ΔΒΜ, προκειμένου να εξασφαλιστεί η σύμπλευση της φιλοσοφίας των δομών αυτών με τις πολιτικές που ορίζονται από τον προαναφερθέντα νόμο. Οι δομές αυτές είναι η Γενική Γραμματεία Επαγγελματικής Εκπαίδευσης, Κατάρτισης, Δια Βίου Μάθησης και Νεολαίας (ΓΓΕΕΚΔΒΜ&Ν), το Κεντρικό Συμβούλιο Επαγγελματικής Εκπαίδευσης και Κατάρτισης (ΚΣΕΕΚ), η Κεντρική Επιστημονική Επιτροπή (ΚΕΕ) και τα Συμβούλια Σύνδεσης με την Παραγωγή και την Αγορά Εργασίας (ΣΣΠΑΕ).

Οι βασικοί φορείς παροχής υπηρεσιών ΣΕΚ είναι τα Κέντρα Δια Βίου Μάθησης (ΚΔΒΜ), είτε αυτά είναι δημόσια, είτε ιδιωτικά, το ΙΝΕΔΙΒΙΜ, τα Κέντρα Επιμόρφωσης και ΔΒΜ των ΑΕΙ (ΚΕΔΙΒΙΜ), τα Κέντρα Προώθησης της Απασχόλησης (ΚΠΑ). Επιπλέον, ανάμεσα στους φορείς αυτούς συγκαταλέγονται και φορείς του δημόσιου και ευρύτερου δημόσιου τομέα, οι οποίοι προσφέρουν προγράμματα κατάρτισης στους ανθρώπινους πόρους του δημόσιου και ευρύτερου δημόσιου τομέα, όπως για παράδειγμα το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ) και οι φορείς που συστήνονται από επαγγελματικές ενώσεις, επιμελητήρια και τριτοβάθμιες συνδικαλιστικές οργανώσεις εργαζομένων και εργοδοτών (Εφημερίδα της Κυβερνήσεως, 2020).

Η χρηματοδότηση για τις δράσεις ΣΕΚ στην Ελλάδα κυρίως προέρχεται από κοινοτικούς πόρους, σε συγχρηματοδότηση με εθνικά κονδύλια, στο πλαίσιο του ΕΣΠΑ. Κάποιες από τις δράσεις αυτές μπορεί να προέρχονται αμιγώς από κρατικούς πόρους, ενώ σημαντική είναι και η ιδιωτική πρωτοβουλία. Χαρακτηριστική περίπτωση ιδιωτικής χρηματοδότησης δράσεων ΣΕΚ είναι η κατάρτιση που

συμβαίνει μέσα σε οργανισμούς και επιχειρήσεις, οι οποίες σε μεγάλο βαθμό καλύπτονται οικονομικά από την ίδια την επιχείρηση (Αναγνώστου, 2018).

#### **4.2. Η αναγκαιότητα της ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης για τις ελληνικές επιχειρήσεις**

Παρατηρώντας προσεκτικά την πορεία της ανάδειξης της ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης ως πρακτική της διοίκησης ανθρώπινων πόρων μέσα σε οργανισμούς και επιχειρήσεις, διαπιστώνει κανείς πως η αναγκαιότητα της εφαρμογής αυτής της πρακτικής προέκυψε εξαιτίας όλων αυτών των κοινωνικών, οικονομικών, τεχνολογικών αλλαγών που συντελέστηκαν τα τελευταία χρόνια στο παγκόσμιο, αλλά και στο ελληνικό πεδίο, όσον αφορά τα εργασιακά ζητήματα. Στο παρελθόν, δεν υπήρχε αυτή η ραγδαία εξέλιξη και ανάπτυξη των εργασιακών συνθηκών, η οποία χαρακτηρίζει τις σύγχρονες κοινωνίες. Στις μέρες μας, ωστόσο, η ανάπτυξη της τεχνολογίας επαναπροσδιορίζει το εργασιακό περιβάλλον, προκαλώντας δραματικές αλλαγές στη λειτουργία των επιχειρήσεων. Κατά συνέπεια, η κατάρτιση μέσα στις επιχειρήσεις καθίσταται απαραίτητη προϋπόθεση για την ομαλή διαχείριση των νέων αυτών δεδομένων που εγείρονται μέσα στο εργασιακό πλαίσιο της εκάστοτε επιχείρησης (Kokkos, 2008).

Οι εξελίξεις, λοιπόν, αυτές, σε οικονομικό, κοινωνικό, τεχνολογικό και κατ' επέκταση, εργασιακό επίπεδο έχουν προκαλέσει νέα δεδομένα στην επιχειρηματικότητα εν γένει. Η ανάπτυξη των επιχειρήσεων πλέον εξαρτάται σημαντικά από την εξασφάλιση της ευελιξίας, τόσο του ανθρώπινου δυναμικού, όσο και των ίδιων των επιχειρήσεων, προκειμένου να μπορέσουν να παραμείνουν ανταγωνιστικές. Για τον λόγο αυτό, είναι αναγκαία η διαρκής ανανέωση των μεθόδων εργασίας και η συνεχής προσαρμογή και εξειδίκευση των εργαζομένων, ούτως ώστε να αποφευχθεί η απαξίωση των επαγγελματικών γνώσεων και δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού, εξαιτίας των επιστημονικών και τεχνολογικών εξελίξεων που συντελούνται στο πεδίο αυτό (Dukakis et al., 2021).

Υπό αυτό το πρίσμα, είναι απαραίτητο η φιλοσοφία μιας επιχείρησης να έχει στο επίκεντρο της την ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση, προκειμένου να διασφαλίσει τη βιωσιμότητά της, αλλά και την ανταγωνιστικότητά της στο πεδίο στο οποίο δραστηριοποιείται. Η κατάρτιση αυτή, ωστόσο, θα πρέπει να είναι δομημένη με τέτοιο τρόπο που οι συμμετέχοντες σε αυτή θα μπορούν να μεταφέρουν και να

εφαρμόσουν τις γνώσεις και τις δεξιότητες που έλαβαν στο εργασιακό τους πλαίσιο (Kraiger & Ford, 2007).

Η φιλοσοφία της επιχείρησης είναι σημαντική για τη διαμόρφωση και την εφαρμογή της ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης σε αυτή και αφορά όλα τα μέρη της επιχείρησης, τόσο τα στελέχη όσο και τους υφιστάμενούς τους. Η θετική επιχειρησιακή κουλτούρα για δράσεις κατάρτισης και η εξωστρέφεια για ανάπτυξη της ίδιας της επιχείρησης, αλλά και του ανθρώπινου δυναμικού της, μπορούν να οδηγήσουν στην ανάπτυξη και ενίσχυση των γνώσεων, των ικανοτήτων και των δεξιοτήτων των εργαζομένων, δημιουργώντας με αυτόν τον τρόπο μια αντίληψη επένδυσης στους ανθρώπινους πόρους της επιχείρησης (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2016).

Πολλές επιχειρήσεις, στο πλαίσιο της ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης που προσφέρουν, επιδιώκουν τόσο την ανάπτυξη εξειδικευμένων γνώσεων πάνω στο εργασιακό αντικείμενο, αλλά και την ανάπτυξη δεξιοτήτων ευελιξίας, ομαδικότητας και επικοινωνίας. Ως συνέπεια, τα οφέλη της κατάρτισης είναι πολύπλευρα και αναμένεται να συντελέσουν στην αυξημένη παραγωγικότητα, στην προσαρμοστικότητα επιχείρησης και εργαζομένων, στην εξειδίκευση του προσωπικού για τα εργασιακά καθήκοντα που του ανατίθενται, στον περιορισμό των λαθών και στην ασφάλεια των εργαζομένων (Καραλής, 2010).

Παράλληλα, καθώς η κινητικότητα καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής των εργαζομένων έχει γίνει πλέον βασικό χαρακτηριστικό της αγοράς εργασίας, ως σημαντικό ζήτημα εγείρεται η δυνατότητα μεταφοράς των γνώσεων, των ικανοτήτων και των δεξιοτήτων των εργαζομένων στο νέο εργασιακό πλαίσιο στο οποίο θα απασχοληθούν. Εξίσου σημαντική κρίνεται η επανακατάρτιση για την αποτελεσματική εκτέλεση των νέων καθηκόντων που θα τους ανατεθούν στο πλαίσιο αυτό (Staboulis & Sytziouki, 2021).

Εκτός αυτού, παρατηρείται συχνά χάσμα ή αναντιστοιχία ανάμεσα στα προσόντα των εργαζομένων και την εργασιακή τους θέση, γεγονός που μπορεί να επηρεάσει την αποδοτικότητα και παραγωγικότητα των εργαζομένων αυτών (Karaniola & Panagiotopoulos, 2018). Έτσι, η διοργάνωση δράσεων κατάρτισης μέσα στο πλαίσιο των επιχειρήσεων είναι απαραίτητη για την προσαρμογή των εργαζομένων στις απαιτήσεις του εργασιακού περιβάλλοντος, καθώς και για την ανάπτυξη της απόδοσής τους.

Καθίσταται, λοιπόν, σαφές το γεγονός πως είναι επιτακτική η αναγνώριση της σημασίας της κατάρτισης από τις επιχειρήσεις, καθώς η σύγκλιση των προσόντων

των εργαζομένων με τα εργασιακά τους καθήκοντα οδηγεί στην εύρυθμη ανάπτυξη και λειτουργία των επιχειρήσεων. Τα οφέλη είναι πολλαπλά και πολυεπίπεδα και αναμένεται να εντοπιστούν τόσο σε επίπεδο επιχείρησης, όσο και σε ατομικό επίπεδο για τους εργαζόμενους, καθώς οι ίδιοι οι εργαζόμενοι αναπτύσσουν τις γνώσεις και τις δεξιότητές τους και παράλληλα αναπτύσσουν την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητά τους στην εργασία τους, γεγονός που ωφελεί την ίδια την επιχείρηση (Aguinis & Kraiger, 2009).

Συνοψίζοντας, η παροχή ενός προγράμματος ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης προσφέρει πολλά οφέλη, τόσο στους εργαζόμενους, όσο και στην ίδια την επιχείρηση. Ο Long (2012), σε μία μελέτη του για τη σημασία της ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης, υποστηρίζει πως αυτού του είδους η κατάρτιση είναι αναγκαία για τους εξής λόγους, μεταξύ άλλων:

- Συνδέεται με την παραγωγικότητα και τα κέρδη της επιχείρησης
- Συμβάλλει στην ανάπτυξη της διεθνούς ανταγωνιστικότητας
- Συμβάλλει στην αντιμετώπιση των προβλημάτων που προκαλούνται από τη γήρανση του ανθρώπινου δυναμικού
- Προωθεί την επικαιροποίηση των προσόντων των εργαζομένων, βοηθώντας έτσι να αντιμετωπιστούν ζητήματα όπως η ανεργία.

Ωστόσο, μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων υποστηρίζει πως υπάρχουν πολλοί λόγοι για τους οποίους μια επιχείρηση δεν επωφελείται σημαντικά από τη διοργάνωση προγραμμάτων ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης. Σύμφωνα με έρευνα της Eurostat (2021), οι βασικοί λόγοι για τους οποίους οι επιχειρήσεις δεν περιλαμβάνουν την κατάρτιση στη επιχειρησιακή τους κουλτούρα είναι το υψηλό κόστος των προγραμμάτων αυτών, η σύγκλιση των προσόντων του υφιστάμενου προσωπικού με τις ανάγκες της επιχείρησης και η έλλειψη κατάλληλων προγραμμάτων κατάρτισης, τα οποία να στοχεύουν στην ικανοποίηση των εκπαιδευτικών αναγκών της επιχείρησης. Επιπλέον, πολλές επιχειρήσεις προσλαμβάνουν προσωπικό με προσόντα τα οποία συγκλίνουν με αυτά που εξυπηρετούν την επιχείρηση, ενώ άλλες επιχειρήσεις υποστηρίζουν πως είναι δύσκολο να διερευνηθούν οι ανάγκες κατάρτισης της επιχείρησης. Τέλος, ο υψηλός φόρτος εργασίας και η έλλειψη χρόνου του προσωπικού για συμμετοχή σε τέτοιου είδους δράσεις αποτελούν έναν ακόμα λόγο για την απουσία προγραμμάτων κατάρτισης από τις επιχειρήσεις.

Η ανωτέρω έρευνα (Eurostat, 2021), μεταξύ άλλων, ανέδειξε το κενό που υπάρχει στην ελληνική πραγματικότητα σχετικά με την εφαρμογή προγραμμάτων ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης. Χαρακτηριστικά, οι ελληνικές επιχειρήσεις με την πρόφαση της πρόσληψης και απασχόλησης προσωπικού με τα απαιτούμενα προσόντα, τα οποία ανταποκρίνονται στα εργασιακά καθήκοντα που τους ανατίθενται, δεν πραγματοποιούν δράσεις κατάρτισης για το προσωπικό τους.

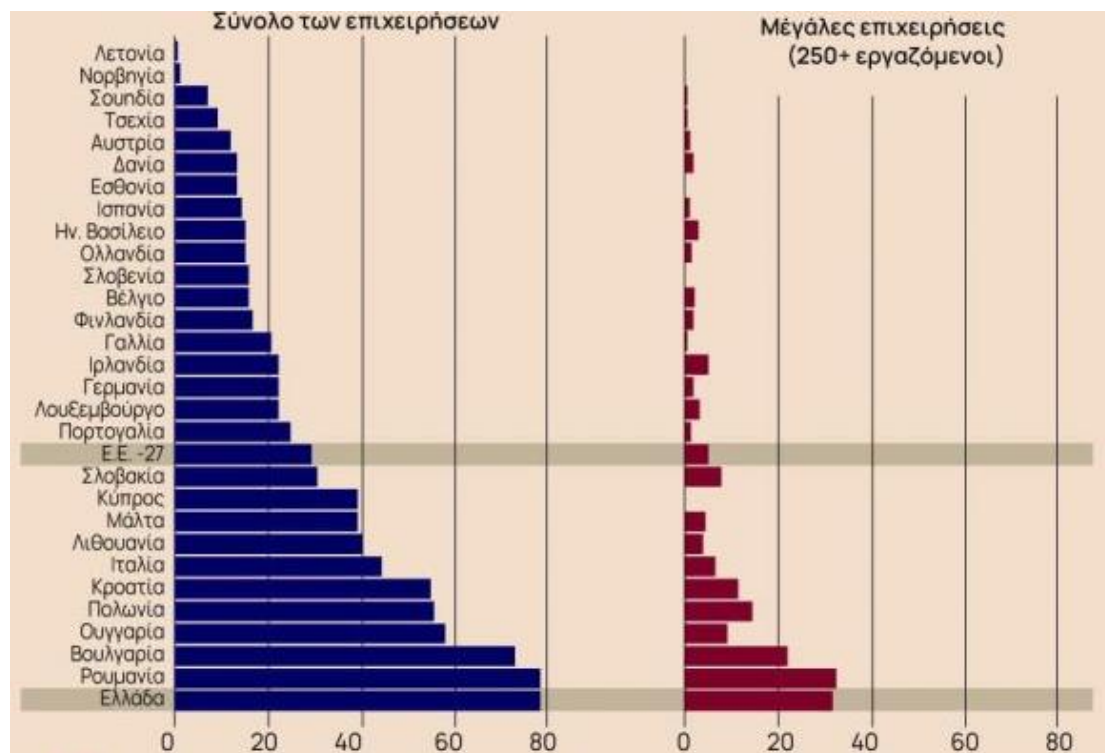
Καθώς η ελληνική οικονομία τα τελευταία χρόνια έχει πληγεί σημαντικά από τη δημοσιονομική κρίση, το μεταναστευτικό ζήτημα, την οικονομική κρίση που προκάλεσε η πρόσφατη πανδημία και την ενεργειακή κρίση, η οποία προκαλεί σημαντική οικονομική δυσπραγία, η κατάρτιση μέσα στις επιχειρήσεις αναδεικνύεται ως ένας τρόπος διαμέσου του οποίου η χώρα θα μπορεί να συμπορευτεί με τις παγκόσμιες εξελίξεις και να αποκτήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, το οποίο θα ωφελήσει αλληλένδετα και τις ίδιες τις επιχειρήσεις. Άλλωστε, η «επένδυση της κοινωνίας στην εκπαίδευση και κατάρτιση των μελών της» μπορεί να οδηγήσει σε σημαντική οικονομική ανάπτυξη, η οποία θα ωφελήσει το κράτος, αλλά και τους πολίτες του (Tsarfa, 2017, σελ. 37).

### **4.3. Η θέση της ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης στο πλαίσιο της ελληνικής επιχειρηματικότητας**

Παρά την αποδεδειγμένη σχέση κατάρτισης και παραγωγικότητας στους εργαζόμενους, μια σχέση η οποία έχει αποδειχθεί από πολλές ποσοτικές και ποιοτικές έρευνες, εντούτοις οι δράσεις ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης στη χώρα μας είναι ελάχιστες. Αξίζει να σημειωθεί πως, σύμφωνα με τη Eurostat (2021) για το έτος 2015, η Ελλάδα βρισκόταν στην πρώτη θέση ανάμεσα στις ευρωπαϊκές χώρες ως προς τις επιχειρήσεις οι οποίες δεν παρείχαν ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση, αγγίζοντας το 78,3%, έναντι του ευρωπαϊκού μέσου όρου, ο οποίος ανέρχόταν στο 29,5%.

Καθώς η ελληνική οικονομία χαρακτηρίζεται από την ύπαρξη μεγάλου αριθμού πολύ μικρών και μικρών επιχειρήσεων, αναμένει κανείς πως η προβληματική του χαμηλού ποσοστού ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης στη χώρα έχει την αφετηρία στο γεγονός αυτό, μιας και συνήθως τέτοιου είδους δράσεις περιορίζονται κυρίως σε μεγάλες επιχειρήσεις (Γούλας & Λιντζέρης, 2017). Ωστόσο, σύμφωνα με την ίδια έρευνα της Eurostat (2021), η Ελλάδα κατέχει τη δεύτερη θέση ανάμεσα στις υπόλοιπες χώρες της ΕΕ ως προς το ποσοστό των μεγάλων επιχειρήσεων που δεν παρέχουν ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση (32,6%), ενώ ο ευρωπαϊκός μέσος όρος των μεγάλων

επιχειρήσεων που δεν προσφέρουν ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση ανέρχεται μόλις στο 5%. Τα στοιχεία από την έρευνα της Eurostat (2021) παρουσιάζονται στο Γράφημα 4.1.

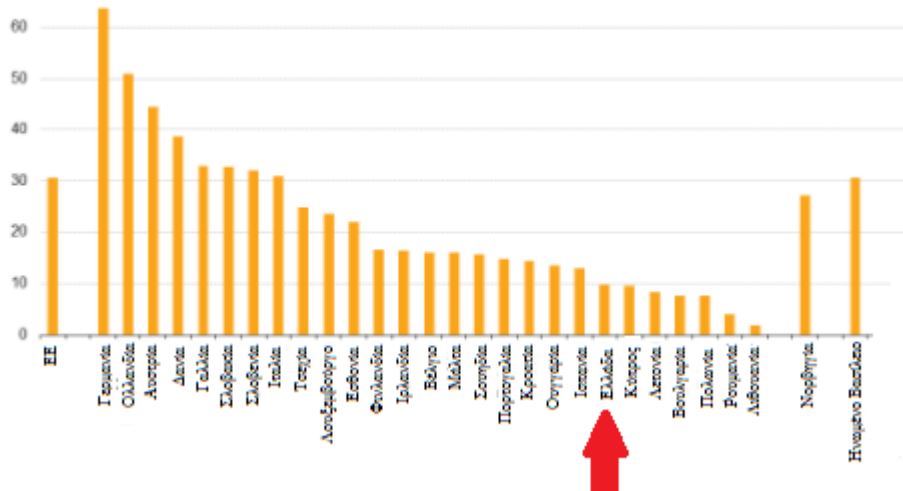


Γράφημα 4.1. Ποσοστό (%) των επιχειρήσεων που δεν παρέχουν επαγγελματική κατάρτιση στην ΕΕ (Πηγή: Eurostat, 2021).

Σε μια χώρα η οποία έχει πληγεί από τη δημοσιονομική κρίση των περασμένων ετών και εξακολουθεί να αντιμετωπίζει σημαντικά ζητήματα, τα οποία αποτελούν ανασταλτικό παράγοντα για την ανάπτυξη της οικονομίας, η παροχή προγραμμάτων ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης υψηλού επιπέδου θα μπορούσε να αποτελέσει ένα σημαντικό μέσο διαμέσου του οποίου η ελληνική οικονομία θα μπορούσε να ανακάμψει (Adecco, 2018). Ωστόσο, οι στατιστικές δείχνουν πως ελάχιστες επιχειρήσεις στη χώρα μας επιλέγουν να πραγματοποιήσουν προγράμματα ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης, ακόμα και στην περίπτωση της εισαγωγικής κατάρτισης, για την απόκτηση γνώσεων και δεξιοτήτων απαραίτητων για την εκτέλεση των εργασιακών καθηκόντων των νεοπροσληφθέντων εργαζόμενων. Έτσι, η χώρα μας καταλαμβάνει και πάλι μια από τις τελευταίες θέσεις στην παροχή προγραμμάτων εισαγωγικής ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης, ανάμεσα στις χώρες της

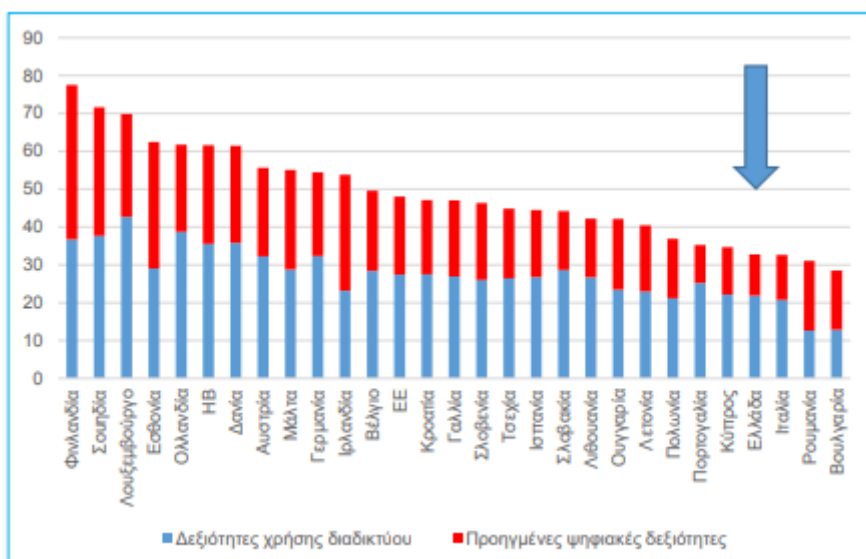


ΕΕ, καθώς λιγότερες από μια στις δέκα επιχειρήσεις προσφέρουν εισαγωγική κατάρτιση, σε αντίθεση με τον ευρωπαϊκό μέσο όρο, όπου σχεδόν το 30% των επιχειρήσεων προσφέρει εισαγωγική ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση (Eurostat, 2021). Τα στατιστικά στοιχεία αυτά παρουσιάζονται στο Γράφημα 4.2.



Γράφημα 4.2. Ποσοστό (%) των επιχειρήσεων που παρέχουν εισαγωγική ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση στην ΕΕ (Πηγή: Eurostat, 2021).

Στην ίδια έρευνα (Eurostat, 2021), ο βασικότερος λόγος που επικαλέστηκαν οι ελληνικές επιχειρήσεις για την απουσία προγραμμάτων ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης ήταν η πρόσληψη και απασχόληση προσωπικού με τα απαιτούμενα προσόντα για την εκτέλεση των εργασιακών τους καθηκόντων. Ωστόσο, με την 4<sup>η</sup> Βιομηχανική Επανάσταση σε εξέλιξη, διαπιστώνεται ότι οι εργαζόμενοι στη χώρα μας υστερούν σε πολλές δεξιότητες, οι οποίες προκαλούνται κυρίως από τις τεχνολογικές εξελίξεις των τελευταίων ετών. Η θέση της Ελλάδας ανάμεσα στις χώρες της ΕΕ, ως προς τις ψηφιακές δεξιότητες των εργαζομένων σύμφωνα με τον Δείκτη DESI (Digital Economy and Society Index), παρουσιάζεται στο Γράφημα 4.3.



Γράφημα 4.3. Ψηφιακές δεξιότητες με βάση τον Δείκτη DESI, 2019 (Πηγή: Σύνδεσμος Επιχειρήσεων και Βιομηχανιών, 2019, σελ. 3)

Παρά τη χαμηλή θέση της χώρας στην ανωτέρω κατάταξη, διαφαίνεται μια αύξηση χρόνου με τον χρόνο στην παροχή προγραμμάτων ανάπτυξης ψηφιακών δεξιοτήτων από τις επιχειρήσεις, σύμφωνα με τον ίδιο Δείκτη. Ωστόσο, η χώρα απέχει από τον ευρωπαϊκό μέσο όρο στην παροχή κατάρτισης στις ψηφιακές δεξιότητες μέσα στο πλαίσιο των επιχειρήσεων. Τα ευρήματα αυτά παρουσιάζονται στον Πίνακα 4.2.

Πίνακας 4.2. Παροχή ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης στις ψηφιακές δεξιότητες με βάση τον Δείκτη DESI

Ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση στις ψηφιακές δεξιότητες	Ελλάδα		ΕΕ
	2019	2020	2020
	14%	15%	20%

Πηγή: Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2021 (προσαρμοσμένο).

Οι ψηφιακές δεξιότητες αποτελούν ένα μόνο μέρος των απαραίτητων θεμάτων στα οποία θα πρέπει να καταρτισθούν οι εργαζόμενοι στις ελληνικές επιχειρήσεις. Σύμφωνα με έρευνα του Εμπορικού και Βιομηχανικού Επιμελητηρίου Θεσσαλονίκης (2021), οι επιχειρήσεις εκτιμούν πως είναι ποικίλες οι δεξιότητες που πρέπει να αναπτύξουν οι εργαζόμενοι, με πιο σημαντικές τις επαγγελματικές δεξιότητες, ανάλογα με το επάγγελμα που ασκούν, ενώ πολύ σημαντικές δεξιότητες κρίνονται και η ικανότητα συνεργασίας και οι επικοινωνιακές δεξιότητες. Παρά, ωστόσο, την

αναγνώριση την αναγκαιότητας κατάρτισης του προσωπικού για ανάπτυξη νέων γνώσεων, ικανοτήτων και δεξιοτήτων<sup>7</sup>, η πλειονότητα των ερωτηθέντων (59%) υποστήριξε πως δεν έχουν πραγματοποιήσει ή οι εργαζόμενοί τους δεν έχουν συμμετάσχει σε κάποιο πρόγραμμα κατάρτισης την τελευταία τριετία.

Τα αποτελέσματα αυτά έρχεται να ενισχύσει έρευνα του Κέντρου Ανάπτυξης Εκπαιδευτικής Πολιτικής της ΓΣΕΕ, η οποία αναδεικνύει την απουσία επενδύσεων των ελληνικών επιχειρήσεων στην κατάρτιση των εργαζομένων τους. Συγκεκριμένα, για το 2020 η Ελλάδα κατατάσσεται στην 25<sup>η</sup> θέση ανάμεσα σε 27 χώρες της ΕΕ ως προς την παροχή προγραμμάτων ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης, με ποσοστό 12% έναντι του 20%, στο οποίο ανέρχεται ο ευρωπαϊκός μέσος όρος (ΚΑΝΕΠ-ΓΣΕΕ, 2021).

Τα δεδομένα που συγκεντρώνονται για την παροχή προγραμμάτων ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης στην ΕΕ από διάφορους οργανισμούς, όπως το CEDEFOP (2005) αναδεικνύουν πως το ζήτημα των χαμηλών ποσοστών της Ελλάδας είναι διαχρονικό, καθώς ακόμα και πριν τη δημοσιονομική κρίση, σε μια περίοδο κατά την οποία η ελληνική οικονομία χαρακτηριζόταν από μεγάλη ροή χρήματος, η Ελλάδα ήταν στην τελευταία θέση ανάμεσα στις χώρες της ΕΕ ως προς την παροχή ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης. Τα δεδομένα αυτά καταδεικνύουν το γεγονός πως η χαμηλή προσφορά προγραμμάτων ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης εμφύεται στη βαθύτερη φιλοσοφία του επιχειρηματικού κόσμου, αλλά και του πολιτικού και νομοθετικού πλαισίου, το οποίο δεν δείχνει να ενισχύει και να διευκολύνει τέτοιου είδους δράσεις.

#### **4.3.1. Θεσμικό πλαίσιο**

Στο προηγούμενο υποκεφάλαιο παρουσιάστηκαν τα δεδομένα που έχουν αναδείξει το γεγονός πως παρά τη σημασία τους, στην ελληνική πραγματικότητα δεν προσφέρονται συχνά από τις επιχειρήσεις προγράμματα κατάρτισης για τους εργαζομένους. Οι ελληνικές επιχειρήσεις διατηρούν μια κουλτούρα κατά την οποία η συμμετοχή των εργαζομένων σε αυτές τις δράσεις δεν αποτελεί επένδυση, αλλά κόστος. Χαρακτηριστικά, η μελέτη της Στέγης της Ελληνικής Βιομηχανίας (2012) επισημαίνει πως οι επιχειρήσεις θεωρούν πως τα προγράμματα κατάρτισης που παρέχονται στους εργαζομένους είναι συνήθως ακατάλληλα και δεν συνδέονται

---

<sup>7</sup> Το 70% των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα του ΕΒΕΘ (2021) υποστήριξαν πως είναι απαραίτητη η διοργάνωση προγραμμάτων ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης για την ανάπτυξη και βελτίωση των γνώσεων, ικανοτήτων και δεξιοτήτων του εργατικού δυναμικού τους.

σημαντικά με την ανάπτυξη εκείνων των γνώσεων και των δεξιοτήτων που θα τους βοηθήσει να ανταπεξέλθουν πιο αποτελεσματικά στα καθήκοντά τους και, κατ' επέκταση, πως θα οδηγήσουν στην αύξηση της αποδοτικότητάς τους. Ως εκ τούτου, οι επιχειρήσεις χάνουν χρόνο και πόρους χωρίς να υπάρχουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα.

Οι ανωτέρω αλλά και άλλες αντίστοιχες πεποιθήσεις βρίσκονται στο επίκεντρο της επιχειρησιακής φιλοσοφίας, η οποία δεν προκρίνει την ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση ως ένα σημαντικό μέσο για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και τη συνεπακόλουθη ανάπτυξη της επιχείρησης. Τα τελευταία χρόνια, ωστόσο, έχουν πραγματοποιηθεί σημαντικά βήματα για την εδραίωση ενός πλαισίου ανάπτυξης και λειτουργίας της ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης, ως μέρος της ΣΕΚ στη χώρα μας, μέσω της ψήφισης νόμων, υπουργικών αποφάσεων και προεδρικών διαταγμάτων.

Η πρώτη νομοθεσία που αναφέρεται στην καθιέρωση ενός ενιαίου συστήματος για την ΕΕΚ είναι ο Ν. 2009/1992 (Εφημερίδα της Κυβερνήσεως, 1992). Ο νόμος αυτός προέβλεπε τη θέσπιση του Εθνικού Συστήματος Επαγγελματικής Εκπαίδευσης και Κατάρτισης (ΕΣΕΕΚ). Το ΕΣΕΕΚ αποσκοπούσε αφενός στη διοργάνωση και τον συντονισμό όλων των δραστηριοτήτων που αφορούσαν την ΕΕΚ και αφετέρου, εστίαζε στην πιστοποίηση της επαγγελματικής κατάρτισης και στην αντιστοίχιση της επαγγελματικής κατάρτισης με συγκεκριμένα επαγγελματικά δικαιώματα. Κατόπιν του νόμου αυτού, ακολούθησε η ίδρυση του Εθνικού Κέντρου Πιστοποίησης Δομών Συνεχιζόμενης Επαγγελματικής Κατάρτισης (ΕΚΕΠΙΣ), το οποίο προβλέπει με επόμενη υπουργική απόφαση (ΥΑ115372/1994) την πιστοποίηση των Κέντρων Επαγγελματικής Κατάρτισης (ΚΕΚ), τα οποία θα μπορούσαν να προσφέρουν προγράμματα κατάρτισης σε επιχειρήσεις. Ακολούθως, με τον Ν. 2469/1997 (Εφημερίδα της Κυβερνήσεως, 1997) επανιδρύεται το ΕΚΕΠΙΣ και με το ΠΔ 67/1997 καθορίζονται οι αρμοδιότητες και οι σκοποί του Κέντρου. Με την ΥΑ 105127/2001 θεσπίζεται ένα σύστημα το οποίο αποσκοπεί στην ίδρυση, την πιστοποίηση, αλλά και την αξιολόγηση των ΚΕΚ, ως φορείς παροχής ΣΕΚ.

Ο Ν. 3191/2003 (Εφημερίδα της Κυβερνήσεως, 2003), ως μετεξέλιξη του Ν. 2009/1992, προβλέπει τη θέσπιση του Εθνικού Συστήματος Σύνδεσης της Επαγγελματικής Εκπαίδευσης και Κατάρτισης με την Απασχόληση (ΕΣΣΕΕΚΑ). Ο νόμος αυτός θεσπίστηκε προκειμένου να καθοριστούν όλες εκείνες οι διαδικασίες που σχετίζονται με τη διασύνδεση της ΣΕΚ με την αγορά εργασίας. Η δημιουργία ενός ενιαίου συστήματος λειτουργιών, προτύπων, κανόνων, μέσων και των φορέων

που επρόκειτο όλα αυτά να εφαρμοστούν διευκόλυνε τις διαδικασίες ανάπτυξης γνώσεων και δεξιοτήτων, ενώ συγκεκριμένα άρθρα του σχετικού νόμου καθόριζαν τη λειτουργία της κατάρτισης μέσα στις επιχειρήσεις.

Η νομοθετική αυτή ρύθμιση, ωστόσο, δεν απέδωσε τα αποτελέσματα τα οποία αναμενόταν να αποδώσει. Παρά τις προσπάθειες για σύνδεση της ΣΕΚ με την αγορά εργασίας, τα προγράμματα ΣΕΚ που προσφέρονταν κατά την περίοδο ισχύος του ΕΣΣΕΕΚΑ διέπονταν από την απουσία σύνδεσης με την ελληνική αγορά εργασίας, ενώ σημαντική ήταν και η απουσία συνάφειας μεταξύ του γνωστικού αντικειμένου των προγραμμάτων αυτών με την απασχόληση (Σταμπουλής, Βαλκάνος, & Βλάχου, 2017).

Στη συνέχεια, η Γενική Γραμματεία Εκπαίδευσης Ενηλίκων που είχε εποπτικές αρμοδιότητες σχετικές με την παροχή προγραμμάτων ΣΕΚ μετονομάζεται σε Γενική Γραμματεία Δια Βίου Μάθησης (Ν. 3699/2008, Εφημερίδα της Κυβερνήσεως, 2008). Με επόμενο προεδρικό διάταγμα (ΠΔ 24/2010), στην ΓΓΔΒΜ μεταφέρονται αρμοδιότητες από τα Υπουργεία Οικονομίας, Ανταγωνιστικότητας και Ναυτιλίας, Εργασίας και Κοινωνικής Ασφάλισης και Υγείας και Κοινωνικής Αλληλεγγύης, με σκοπό τη διευκόλυνση των δράσεων ΣΕΚ, σε καθέναν από τους τομείς που εποπτεύουν τα ανωτέρω υπουργεία, μεταξύ των οποίων και η ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση.

Η Πολιτεία φιλοδοξούσε να καλύψει το κενό αυτό που δημιουργούνταν από την αδυναμία της πλήρους εφαρμογής του Ν. 3191/2003 με τον νέο Ν. 3879/2010 (Εφημερίδα της Κυβερνήσεως, 2010) για την Ανάπτυξη της Δια Βίου Μάθησης. Βασικός στόχος και αυτού του νόμου ήταν η συστηματοποίηση των δράσεων της ΣΕΚ για την σύμπλευση της με τις ανάγκες της αγοράς εργασίας, ενώ μέσω αυτού του νόμου αναδείχθηκε η σημασία της ΣΕΚ, αλλά και η σημασία της πιστοποίησης των γνώσεων, των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων. Ο ίδιος νόμος ορίζει το πλαίσιο λειτουργίας των φορέων που μπορούν να παρέχουν προγράμματα ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης και οι οποίοι ανήκουν στο Εθνικό Δίκτυο Δια Βίου Μάθησης.

Ακολούθως, μέσα στην επόμενη δεκαετία ψηφίστηκαν νόμοι και εκδόθηκαν υπουργικές αποφάσεις που αφορούσαν τη ρύθμιση του σχετικού πλαισίου της ΔΒΜ και της ΣΕΚ στην Ελλάδα, με πιο σημαντικό ίσως για το πεδίο της ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης τον Ν. 4547/2018 (Εφημερίδα της Κυβερνήσεως, 2018), με τον οποίο ρυθμίζονται θέματα σχετικά με την αδειοδότηση, τη στελέχωση και τη λειτουργία των δομών που παρέχουν δράσεις ΣΕΚ. Επίσης, η Εγκύκλιος

109046/16-10-2018 του Υπουργείου Οικονομίας και Ανάπτυξης προσδιορίζει το σχετικό πλαίσιο για τον σχεδιασμό και την υλοποίηση διάφορων προγραμμάτων ΣΕΚ, τα οποία ανήκουν στην κατηγορία των συγχρηματοδοτούμενων προγραμμάτων. Αντίστοιχα, η Εγκύκλιος της Ειδικής Υπηρεσίας Συντονισμού και Παρακολούθησης Δράσεων ΕΚΤ, από το Υπουργείο Ανάπτυξης και Επενδύσεων καθορίζει το πλαίσιο κατά το οποίο θα εξασφαλίζεται ο ποιοτικός σχεδιασμός και υλοποίηση των συγχρηματοδοτούμενων από το ΕΚΤ προγραμμάτων ΣΕΚ, ανάμεσα στα οποία και τα προγράμματα ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης (Κόκκος κ.ά., 2021).

Τέλος, ο Νόμος 4763/2020 (Εφημερίδα της Κυβερνήσεως, 2020), ο οποίος αφορούσε το Εθνικό Σύστημα Εκπαίδευσης, Κατάρτισης και Δια Βίου Μάθησης, αποσκοπούσε στην ολοκληρωμένη οργάνωση ενός συστήματος που θα αφορά την αρχική και τη συνεχιζόμενη επαγγελματική κατάρτιση, συμπεριλαμβανομένης και της ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης. Ο συγκεκριμένος νόμος ψηφίστηκε για να ρυθμίσει όλους εκείνους τους παράγοντες (φορείς εποπτείας και φορείς εκτέλεσης των προγραμμάτων, διαδικασίες, οργάνωση, αξιολόγηση, επαγγελματικά περιγράμματα, κ.ά.) οι οποίοι θα οδηγούσαν στην αποτελεσματική λειτουργία του συστήματος αυτού.

Αξίζει να σημειωθεί πως και οι περισσότερες από τις νομοθετικές παρεμβάσεις που αφορούσαν τη ΣΕΚ στόχευαν στη διασύνδεση των δράσεων κατάρτισης με την παραγωγή και την αγορά εργασίας στη χώρα. Το γεγονός της επανάληψης του συγκεκριμένου επιδιωκόμενου στόχου ως μέρος των νόμων αυτών αναδεικνύει την αδυναμία της ελληνικής Πολιτείας να εδραιώσει ένα σύστημα για τη ΣΕΚ το οποίο να συνάδει με τις αντίστοιχες πολιτικές χωρών της ΕΕ που έχουν ένα εξελιγμένο σύστημα ΣΕΚ, με αποτελέσματα θετικά για τα κράτη σε επίπεδο οικονομίας, αλλά και κοινωνίας. Αναδεικνύει, επίσης, το ζήτημα της υπερονομοθέτησης, της ασάφειας και την αντιφατικότητα των διάφορων διατάξεων, το οποίο στην περίπτωση της ΣΕΚ αποτελεί ένα από τα βασικότερα προβλήματα για την αδυναμία ορθής ανάπτυξης του συγκεκριμένου πεδίου (Κόκκος κ.ά., 2021).

Παρά τις αδυναμίες της ελληνικής Πολιτείας να διαμορφώσει ένα αποτελεσματικό πλαίσιο μέσα στο οποίο θα αναπτυχθεί μια βαθιά φιλοσοφία κατά την οποία η κατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού στην εργασία θα είναι το επίκεντρο για τη συνεπακόλουθη ανάπτυξη της οικονομίας και της κοινωνίας του κράτους, εντούτοις, οι προσπάθειες που γίνονται τα τελευταία χρόνια για σύμπλευση με τις αρχές που διέπουν την ΕΕ, όσον αφορά το σχετικό πλαίσιο της ΣΕΚ είναι σημαντικές.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η εισαγωγή τεχνολογικών καινοτομιών σε επιχειρήσεις, οι οποίες παρείχαν υποστηρικτική κατάρτιση, διαμορφώνοντας έτσι θετικά τη θέση της Ελλάδας, η οποία ανήλθε στην 13<sup>η</sup> θέση ανάμεσα στις 27 ευρωπαϊκές χώρες που συμμετείχαν στην έρευνα αυτή (CEDEFOP, 2020).

Σε γενικές γραμμές, τα τελευταία χρόνια παρατηρείται μια συνεχής προσπάθεια για βελτίωση του συγκεκριμένου πλαισίου και για μια σύγκλιση με τις ευρωπαϊκές οδηγίες, με παρεμβάσεις οι οποίες εμπλέκουν παραγωγικές επιχειρήσεις στον σχεδιασμό και τη διοργάνωση προγραμμάτων ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης, καθώς και τους κοινωνικούς εταίρους στο σχεδιασμό των συστημάτων ΣΕΚ (Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών, 2021). Άλλωστε, οι κοινωνικοί εταίροι διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην παροχή δράσεων ΣΕΚ, καθώς μεγάλο μέρος της χρηματοδότησης για τη διεξαγωγή αυτού του είδους των δράσεων προέρχεται από το ΕΚΤ.

#### **4.3.2. Η χρηματοδότηση της ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης στην Ελλάδα**

Είναι γεγονός πως η συμμετοχή των ελληνικών επιχειρήσεων σε δράσεις κατάρτισης υστερεί κατά πολύ σε σχέση με τον ευρωπαϊκό μέσο όρο, όπως περιγράφηκε στο αντίστοιχο υποκεφάλαιο της παρούσας διδακτορικής διατριβής (βλ. Κεφ. 4.3). Ωστόσο, το κόστος που θα πρέπει να δαπανήσει η επιχείρηση για την παροχή προγραμμάτων κατάρτισης που θα απευθύνονται στους εργαζόμενούς της δεν αποτελεί τον βασικότερο λόγο για την έλλειψη τέτοιου είδους προγραμμάτων. Αυτό μπορεί να συμβαίνει γιατί εκτός από την ιδιωτική πρωτοβουλία, υπάρχουν και άλλες πηγές χρηματοδότησης για τη διεξαγωγή προγραμμάτων ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης.

Βασική πηγή χρηματοδότησης της ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης στη χώρα αποτελεί επίσης ο Ενιαίος Λογαριασμός για την Εφαρμογή Κοινωνικών Πολιτικών (ΕΛΕΚΠ)<sup>8</sup> και συγκεκριμένα, ο Ειδικός Λογαριασμός Προγραμμάτων Επαγγελματικής Κατάρτισης και Εκπαίδευσης (ΕΛΠΕΚΕ), ο οποίος εποπτεύεται από τον ΟΑΕΔ. Ο λογαριασμός αυτός λειτουργεί με βάση την παρακράτηση του 0,06% των μικτών αποδοχών των μισθωτών εργαζομένων (ΕΛΕΚΠ 0,06%), μέσω των εργοδοτικών εισφορών τους. Ακολούθως, οι επιχειρήσεις που πραγματοποιούν δράσεις κατάρτισης λαμβάνουν το 70% του ποσού που έχουν αποδώσει στον ΕΛΕΚΠ (Εφημερίδα της Κυβερνήσεως, 2021α). Το συγκεκριμένο σύστημα χρηματοδότησης,

<sup>8</sup> Η αρχική ονομασία του ΕΛΕΚΠ ήταν Λογαριασμός για την Απασχόληση και την Επαγγελματική Κατάρτιση (ΛΑΕΚ), ένας όρος ο οποίος εξακολουθεί να χρησιμοποιείται (βλ. Ν. 1974/2021).

ωστόσο, έχει δεχθεί κριτική καθώς διέπεται από μακροχρόνιες γραφειοκρατικές διαδικασίες και σημαντική καθυστέρηση της αποπληρωμής τη χρηματοδότησης (Κόκκος κ.ά., 2021).

Παράλληλα, στο ίδιο πλαίσιο, ο ΟΑΕΔ, μέσω του ΕΛΕΚΠ, παρέχει προγράμματα κατάρτισης για εργαζόμενους σε μικρές επιχειρήσεις, οι οποίες δεν μπορούν να διοργανώσουν δικά τους προγράμματα. Οι δράσεις αυτές (ΕΛΕΚΠ 1-49) υλοποιούνται από διάφορους φορείς εκπροσώπησης των εργοδοτών, όπως για παράδειγμα, επιστημονικοί σύλλογοι, εργατικά κέντρα, ομοσπονδίες εργοδοτικών φορέων ή τα κατά τόπους επιμελητήρια (Εφημερίδα της Κυβερνήσεως, 2021β).

Μια ακόμα πηγή χρηματοδότησης είναι το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο (ΕΚΤ), μέσω της χρηματοδότησης προγραμμάτων κατάρτισης για εργαζόμενους σε επιχειρήσεις. Η διεξαγωγή των προγραμμάτων αυτών διενεργείται σε συγχρηματοδότηση με εθνικούς πόρους και πραγματοποιείται στο πλαίσιο του Εθνικού Στρατηγικού Πλαισίου Αναφοράς (ΕΣΠΑ)<sup>9</sup>. Προγράμματα ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης προσφέρονται επίσης με καθαρά εθνικούς πόρους, ανεξαρτήτως συγχρηματοδότησης με το ΕΚΤ, ωστόσο τα διαθέσιμα στοιχεία είναι ανεπαρκή (Υπουργείο Παιδείας, Δια Βίου Μάθησης και Θρησκευμάτων, 2014).

Όπως αναφέρει ο Σταμπουλής (2017), οι ίδιες οι επιχειρήσεις συνιστούν έναν σημαντικό πρωταγωνιστή των δράσεων ΣΕΚ, καθώς αποτελούν την κυριότερη πηγή χρηματοδότησης των προγραμμάτων ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης. Βασικός σκοπός μιας επιχείρησης είναι η αύξηση της κερδοφορίας και η ανάπτυξη και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε σχέση με τις άλλες επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου. Σύμφωνα με τη θεωρία του ανθρώπινου κεφαλαίου, η επένδυση στους ανθρώπινους πόρους μιας επιχείρησης μπορεί να επιφέρει ανάπτυξη γνώσεων, ικανοτήτων και δεξιοτήτων και συνεπακόλουθα, αύξηση της παραγωγικότητάς τους, η οποία θα οδηγήσει στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων. Έτσι, πολλές επιχειρήσεις προτίθενται να επενδύσουν χρήματα για τη διοργάνωση δράσεων ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης, προκειμένου να αποκομίσουν τα οφέλη αυτά (Tan, 2014).

---

<sup>9</sup> Πρόδρομος του ΕΣΠΑ ήταν τα Κοινωνικά Πλαίσια Στήριξης, στο πλαίσιο των οποίων υλοποιούνταν επίσης αντίστοιχες δράσεις. Στην παρούσα φάση, τα προγράμματα ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης εξακολουθούν να χρηματοδοτούνται από κονδύλια του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού, Εκπαίδευση και Δια Βίου Μάθηση» του ΕΣΠΑ 2014-2020, ενώ στο ΕΣΠΑ 2021-2027 προβλέπονται αντίστοιχα επιχειρησιακά προγράμματα για την προώθηση της κατάρτισης στις επιχειρήσεις (για περισσότερες πληροφορίες βλ. <https://www.espa.gr/el/Pages/Sxediasmos21-27.aspx>.)



Αξίζει να σημειωθεί πάντως πως και η λειτουργία του ΕΛΕΚΠ προκύπτει από τις ιδιωτικές εισφορές των επιχειρήσεων και ως εκ τούτου, δεν μπορεί να θεωρηθεί δημόσια δαπάνη, αλλά μάλλον ιδιωτική χρηματοδότηση. Επιπλέον, σύμφωνα με μελέτη του ΣΕΒ (2019), η πλειονότητα των επιχειρήσεων που πραγματοποιούν προγράμματα κατάρτισης χρηματοδοτούνται από τον ΕΛΕΚΠ, ενώ ένα μικρότερο ποσοστό επιχειρήσεων χρηματοδοτείται από άλλες πηγές. Τα δεδομένα αυτά παρουσιάζονται στο Γράφημα 4.4.



*Γράφημα 4.4. Πηγές χρηματοδότησης της ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης στην Ελλάδα (Πηγή: ΣΕΒ, 2019, σελ. 7)*

Ανεξάρτητα από την χρηματοδότηση των προγραμμάτων ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης στην Ελλάδα, διαπιστώνει κανείς πως η ισχνή παροχή τέτοιου είδους δράσεων είναι επιβλαβής για την ελληνική επιχειρηματικότητα. Η συνεχιζόμενη επαγγελματική κατάρτιση των εργαζομένων και η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού των επιχειρήσεων αποτελεί τη βασική στρατηγική για την ανάπτυξη της ανταγωνιστικότητας της χώρας, μέσω της δημιουργίας μιας οικονομίας και μιας κοινωνίας που επίκεντρο θα έχουν τη γνώση (Sekerin et al., 2018).

#### **4.4. Οι οικονομικές και κοινωνικές επιπτώσεις της ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης στην Ελλάδα**

Όπως αναδείχθηκε πολλάκις στην παρούσα διατριβή, η διοργάνωση και διεξαγωγή προγραμμάτων ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης παράγει μια πληθώρα θετικών αποτελεσμάτων, τόσο σε ατομικό επίπεδο για τους εργαζόμενους, όσο και σε επίπεδο

επιχείρησης (βλ. αναλυτικά Κεφάλαιο 3.3.2 της παρούσας διατριβής). Εκτός αυτού, οφέλη παρατηρούνται και σε επίπεδο κράτους, καθώς τα αποτελέσματα της ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης διαχέονται στην κοινωνία, ενώ οι οικονομικές επιπτώσεις που παράγονται από την κατάρτιση είναι σημαντικές και συνεισφέρουν στην εθνική οικονομική ανάπτυξη.

Οι δράσεις ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης, λοιπόν, παράγουν άμεσα οικονομικά οφέλη, καθώς μέσω αυτών, αυξάνεται η παραγωγικότητα των εργαζομένων και κατά συνέπεια, η κερδοφορία των επιχειρήσεων. Αυτό σημαίνει πως το κράτος έχει οικονομικό όφελος, κυρίως από τις άμεσες εισφορές των επιχειρήσεων. Οι δράσεις, ωστόσο, αυτές παράγουν παράλληλα έμμεσα οικονομικά οφέλη, τα οποία μπορεί να μην είναι άμεσα μετρήσιμα, συμβάλλουν όμως μακροπρόθεσμα στην ανάπτυξη της οικονομίας και τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας του κράτους.

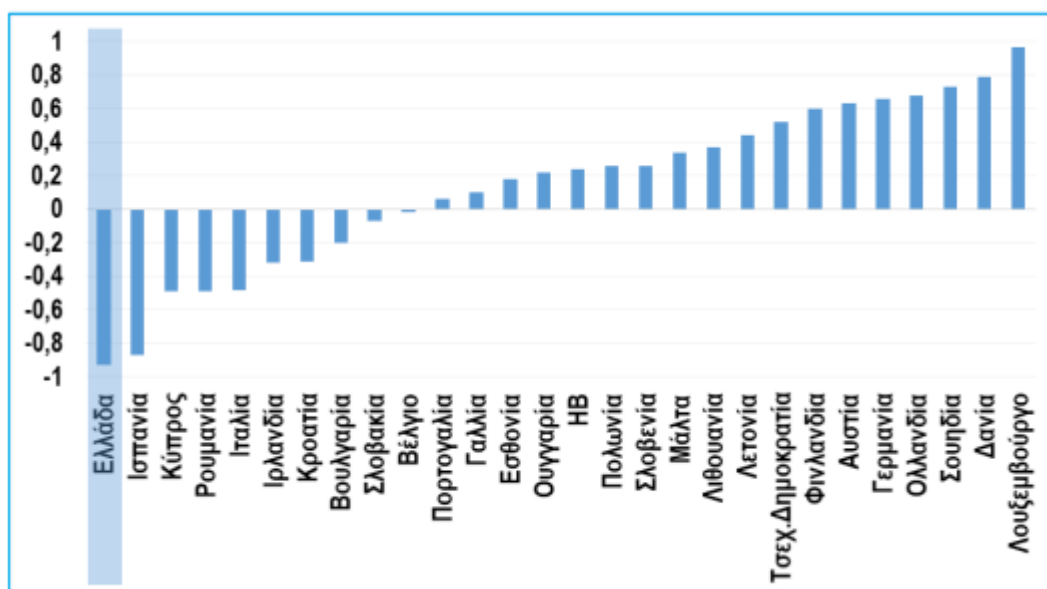
Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η καινοτομία που παράγεται από την ανάπτυξη του εργατικού δυναμικού μιας χώρας. Σε μια εποχή στην οποία η εξέλιξη της οργάνωσης εργασίας και της τεχνολογίας πραγματοποιείται με ραγδαίους ρυθμούς, οι εργαζόμενοι με υψηλές γνώσεις και δεξιότητες μπορούν να υιοθετήσουν καινοτόμες πρακτικές για ταχεία επίλυση των όποιων ζητημάτων μπορεί να προκύπτουν από τις νέες εργασιακές συνθήκες. Άλλωστε, σε αυτές τις κοινωνίες που διέπονται από τεράστια ποικιλία παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών, η καινοτομία φαντάζει ως η βέλτιστη λύση για εξέλιξη της εργασίας (Carnevale & Smith, 2013).

Επιπροσθέτως, η υψηλή ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών που προκύπτει από την απρόσκοπτη βελτίωση των γνώσεων, των ικανοτήτων και των δεξιοτήτων των εργαζομένων μπορεί μακροπρόθεσμα να συντελέσει σημαντικά στους κύκλους εργασιών μιας επιχείρησης. Στις σύγχρονες κοινωνίες, στις οποίες η παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών συντελείται με ραγδαίες ταχύτητες, η ποιότητα είναι η ειδοποιός διαφορά για την απόκτηση ανταγωνιστικότητας στις επιχειρήσεις και μπορεί να επιτευχθεί μέσω της κατάρτισης του ανθρώπινου δυναμικού (Shen & Tang, 2018).

Καθώς, λοιπόν, η καινοτομία και η ποιότητα είναι σημαντικές πτυχές της επιχειρηματικότητας, οι προσπάθειες ανάπτυξης των πτυχών αυτών αποτελούν στρατηγικές μείζονος σημασίας για την ελληνική οικονομία, η οποία τα τελευταία χρόνια χαρακτηρίζεται από αλλεπάλληλες υφέσεις. Εφόσον η παγκοσμιοποίηση και η ανάπτυξη της τεχνολογίας έχουν συντελέσει στην επονομαζόμενη «οικονομία της γνώσης», η οποία απαιτεί εργαζόμενους με υψηλής τάξεως δεξιότητες, η κατάρτιση

των εργαζομένων στις επιχειρήσεις φαντάζει ως μονόδρομος για την ανασύνταξη της οικονομίας του κράτους και την σύμπλευσή του με το παγκόσμιο σκηνικό (Καψάλης & Παπασταμάτης, 2006).

Παρά την αναγκαιότητα για ανάπτυξη και ενεργοποίηση των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού των ελληνικών επιχειρήσεων, εντούτοις η εικόνα της χώρας συγκριτικά με τις υπόλοιπες χώρες της ΕΕ (Γράφημα 4.5) αναδεικνύει την αναγκαιότητα για άμεσο επαναπροσδιορισμό του υφιστάμενου πλαισίου προς μια κατεύθυνση κατά την οποία η ενίσχυση των δεξιοτήτων των εργαζομένων θα είναι το επίκεντρο της δράσης. Με αυτόν τον τρόπο, το έλλειμμα των δεξιοτήτων που έχει το ανθρώπινο δυναμικό της χώρας θα αμβλυνθεί, με θετικά αποτελέσματα για την ελληνική οικονομία.



Γράφημα 4.5. Δείκτης για τις δεξιότητες στην ΕΕ (“Making Skills Work Index 2015”) (Πηγή: CEDEFOP, 2021)

Υπό το ίδιο πρίσμα, τα αποτελέσματα μελέτης του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (OECD, 2019) για τη χρήση των δεξιοτήτων μέσα στην εργασία έδειξαν πως η Ελλάδα βρίσκεται στο κατώτερο 20% ανάμεσα στις χώρες του ΟΟΣΑ ως προς την αποτελεσματική χρήση των δεξιοτήτων των εργαζομένων. Έτσι, διαφαίνεται πως οι ορθές δράσεις κατάρτισης, μέσω των οποίων θα επιτευχθεί η μεταφορά των γνώσεων και των δεξιοτήτων στο εργασιακό περιβάλλον, απουσιάζουν

στη χώρα, με αρνητικά αποτελέσματα τόσο για τις επιχειρήσεις, όσο και για την οικονομία εν γένει.

Πέραν των οικονομικών ζητημάτων που προκαλεί οι ανεπαρκείς δράσεις ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης στη χώρα και η συνεπακόλουθη λανθασμένη διαχείριση των προσόντων των εργαζομένων, αντίστοιχα ζητήματα προκαλούνται και σε κοινωνικό επίπεδο. Για παράδειγμα, η ορθή λειτουργία ενός οργανωμένου πλαισίου για την κατάρτιση των εργαζομένων σε οργανισμούς και επιχειρήσεις θα μπορούσε να αποτελέσει έναν τρόπο για να αμβλυνθούν οι εγγενείς ανισότητες που ταλανίζουν το ελληνικό εκπαιδευτικό σύστημα, εξαιτίας των κοινωνικών, οικονομικών, γεωγραφικών και άλλων διαφορών που υπάρχουν σε κάθε κοινωνία. Άτομα τα οποία δεν μπόρεσαν να αποκτήσουν στα σχολικά τους χρόνια τις γνώσεις, τις ικανότητες και τις δεξιότητες που απαιτούνταν για την εκτέλεση των εργασιακών τους καθηκόντων, μπορούν μέσω της κατάρτισης που λαμβάνουν από την εργασία τους να ανταπεξέλθουν αποτελεσματικά, αλλά και να γενικεύσουν τα προσόντα που απέκτησαν από τις δράσεις κατάρτισης σε άλλους τομείς της ζωής τους (Ινστιτούτο Εργασίας ΓΣΕΕ & Κέντρο Ανάπτυξης Εκπαιδευτικής Πολιτικής ΓΣΕΕ, 2020).

Ακολούθως, οι σύγχρονες τάσεις στην εργασία προωθούν την εγκαθίδρυση ενός συστήματος επαγγελματικής κατάρτισης, το οποίο θα οδηγήσει στην άρση του κοινωνικού αποκλεισμού των ευάλωτων κοινωνικών ομάδων (Παναγιωτόπουλος, 2005). Οι διεθνείς και ευρωπαϊκοί οργανισμοί επισημαίνουν τη σημασία της κατάρτισης – και μέσα στο πλαίσιο των επιχειρήσεων – για να μπορέσουν να εφοδιαστούν με προσόντα άτομα τα οποία ανήκουν σε κάποια ευπαθή κοινωνική ομάδα, προσόντα τα οποία θα τους βοηθήσουν στην αξιοπρεπή διαβίωσή τους.

Άλλωστε, η συμμετοχή σε προγράμματα ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης μπορεί να εξασφαλίσει τη διατήρηση της εργασιακής θέσης για όλους τους εργαζόμενους μιας επιχείρησης ή την ευκολότερη εξεύρεση εργασίας σε περίπτωση απόλυσης ή παραίτησης. Με αυτόν τον τρόπο, η κατάρτιση ως μια ενεργητική πολιτική απασχόλησης, βοηθάει στην καταπολέμηση της ανεργίας, ενός φαινομένου που μαστίζει την ελληνική κοινωνία εδώ και περισσότερα από δέκα έτη (Moreno-Galbis, 2012).

Με αυτόν τον τρόπο, η κατάρτιση μέσα σε οργανισμούς και επιχειρήσεις θα μπορούσε να εξασφαλίσει την συνοχή μέσα στην ελληνική κοινωνία. Η κοινωνική συνοχή αποτελεί διαχρονικά θεμελιώδη στόχο της ελληνικής Πολιτείας και θεωρείται πως συνδέεται με την κατάρτιση και επανακατάρτιση, η οποία συμβάλλει επίσης

σημαντικά στην απελευθέρωση των παραγωγικών δυνάμεων της χώρας και στην ενίσχυση της αναπτυξιακής της προοπτικής (Παπαδάκης, 2006).

Συνεπώς, οι δράσεις κατάρτισης μέσα στις επιχειρήσεις συμβάλλουν στην ανάπτυξη εργαζομένων με υψηλές ικανότητες και δεξιότητες, ενώ παράλληλα ο πληθυσμός της χώρας ενισχύεται με πολίτες που διακατέχονται από υψηλό εκπαιδευτικό επίπεδο και επίπεδο εγγραμματοσύνης. Μάλιστα, οι πολίτες με αυτά τα γνωρίσματα απαρτίζουν κοινωνίες με αυξημένη συμμετοχή στις δημοκρατικές διαδικασίες και κοινωνική υπευθυνότητα (Blundell et al., 1999).

Από τα παραπάνω καθίσταται σαφές πως είναι επιτακτική η ανάγκη ευθυγράμμισης των πολιτικών κατάρτισης του ανθρώπινου δυναμικού με τις οικονομικές και κοινωνικές ανάγκες της χώρας. Επιπλέον, οι πολιτικές που σχετίζονται με τις δεξιότητες θα πρέπει να συμπλέουν με την αγορά εργασίας, μέσα από τον συντονισμό και τη συνεργασία όλων των ιθυνόντων, με σκοπό τα βέλτιστα αποτελέσματα για την οικονομία και την κοινωνική ευρυθμία της χώρας (OECD, 2019).

## Κεφάλαιο 5: Η μελέτη της ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης στον κλάδο της εστίασης στην ελληνική οικονομία

### 5.1. Ο κλάδος της εστίασης ως μοχλός ανάπτυξης της ελληνικής οικονομίας

Ως ο δεύτερος πιο πολυπληθής κλάδος μετά το λιανικό εμπόριο, η εστίαση αποτελεί έναν κλάδο ο οποίος βρίσκεται στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος, τόσο εξαιτίας της συνεισφοράς του στην οικονομία της χώρας, όσο και εξαιτίας της διασποράς των οικονομικών αυτών οφελών που παράγει για την ελληνική οικονομία στο σύνολο της επικράτειας, σε κάθε περιφερειακή ενότητα της χώρας. Για τον λόγο αυτό, ο κλάδος της εστίασης καθίσταται ένας μοχλός ανάπτυξης της ελληνικής οικονομίας, καθώς όχι μόνο παράγει οικονομικά οφέλη σε τοπικό επίπεδο, αλλά υποβοηθά στη μείωση της ανεργίας (ΕΛΣΤΑΤ, 2020), αλλά και συνεισφέρει σε πολλούς άλλους κλάδους και τομείς της οικονομίας, όπως για παράδειγμα, ο κλάδος των κατασκευών (Grant Thornton, 2021).

Η εστίαση, που αποτελεί μέρος του γενικότερου κλάδου του τουρισμού, μαζί με τα καταλύματα, χαρακτηρίζεται από μια ποικιλία στο είδος των επιχειρήσεων, τόσο ως προς το προσφερόμενο προϊόν, όσο και ως προς την οργάνωση των καταστημάτων. Έτσι, ο κλάδος αυτός απευθύνεται σε ένα μεγάλο κοινό, καθώς είναι δυνατόν να καλύψει διαφορετικές ανάγκες σε κάθε ηλικιακή ομάδα του πληθυσμού της χώρας. Στον Πίνακα 5.1 παρατίθεται μια ενδεικτική κατηγοριοποίηση των επιχειρήσεων εστίασης (Σωτηριάδης, 2000).

Είναι γεγονός πως η οικονομική κρίση που χαρακτήριζε την Ελλάδα περίπου από το 2008 έως και πρόσφατα άλλαξε άρδην τα δεδομένα στον κόσμο των επιχειρήσεων εν γένει. Η μείωση του εισοδήματος των νοικοκυριών, οι περικοπές στις κοινωνικές παροχές και η αύξηση της φορολογίας ήταν μόνο μερικοί από τους λόγους για τους οποίους πολλές επιχειρήσεις είχαν σημαντικές μειώσεις στον ετήσιο κύκλο εργασιών τους, με αποτέλεσμα να οδηγηθούν στη λήξη των εργασιών τους (βλ. Κεφάλαιο 1.2.2).

Αξίζει να σημειωθεί πως το διάστημα 2008-2013, οι επιχειρήσεις στον κλάδο της εστίασης μειώθηκαν κατά 16,8% και το σύνολο των εργαζομένων στον κλάδο σε ποσοστό 20,5%. Μολαταύτα, σταδιακά κατά το διάστημα αυτό παρατηρείται μια μετατόπιση του ενδιαφέροντος σε καταστήματα ταχείας εστίασης και κατανάλωσης καφέ, την ίδια ώρα που τα εστιατόρια πλήρους εξυπηρέτησης παρουσιάζουν φθίνοντα οικονομικά στοιχεία. Παράλληλα, η στροφή της ελληνικής κοινωνίας και των

καταναλωτικών συνηθειών των Ελλήνων προς τα αμερικάνικα πρότυπα διατροφής σε συνδυασμό με την αλλαγή των καταναλωτικών συνηθειών που προκύπτει από τη μείωση του διαθέσιμου εισοδήματος βοήθησαν στη διατήρηση των κύκλων εργασιών των επιχειρήσεων γρήγορης εστίασης σε επίπεδα υψηλότερα σε σχέση με άλλους κλάδους (ICAP, 2020α). Μάλιστα, σημειώνεται ένας μεγάλος αριθμός έναρξης καταστημάτων γρήγορης εστίασης, ενώ επιχειρήσεις με το δικαίωμα δικαιόχρησης κάνουν την εμφάνισή τους και αναπτύσσουν το δίκτυό τους με γοργούς ρυθμούς (ICAP, 2018).

**Πίνακας 5.1.** Κατηγορίες επιχειρήσεων εστίασης

Εστίαση – Φαγητό	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ξενοδοχειακή εστίαση</li> <li>• Ταξιδιωτική εστίαση (Μεταφορικά μέσα: πλοία, αεροπλάνα, κτλ)</li> <li>• Εμπορική εστίαση (εστιατόρια όλων των τύπων, ανεξάρτητα ή αλυσίδες)</li> <li>• Υπαίθρια εστίαση</li> <li>• Δεξιώσεις και υποδοχές</li> <li>• Βιομηχανική και συμβεβλημένη εστίαση (προσωπικού επιχειρήσεων, φοιτητών, κτλ)</li> </ul>
Ποτό	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Καφετέριες</li> <li>• Μπαρ</li> <li>• Κλαμπ</li> </ul>

*Πηγή:* Σωτηριάδης, (2000, σελ. 159) (προσαρμοσμένο)

Στις οικονομικές αυτές συγκυρίες που χαρακτήριζαν τη χώρα κατά το διάστημα της δημοσιονομικής και μετέπειτα, οικονομικής κρίσης για περίπου μια δεκαετία, η αγορά της καφεστίασης κινήθηκε σε σταθερά επίπεδα. Σε αυτό το γεγονός συνέβαλλε η διαμόρφωση στην ελληνική κουλτούρα της φιλοσοφίας πως τα καταστήματα εστίασης αποτελούν παράλληλα και χώρους κοινωνικοποίησης και ψυχαγωγίας. Έτσι, παρά τη δεκαετή δημοσιονομική και οικονομική κρίση, η κατανάλωση καφέ δεν παρουσίασε πτώση, με χαρακτηριστικό παράδειγμα τα ευρήματα της ICAP (2019), τα οποία αποτυπώνονται στο Γράφημα 5.1.

Αντίστοιχη πορεία με τα καταστήματα γρήγορης εστίασης ακολούθησαν και οι επιχειρήσεις καφεστίασης. Μικρές συνοικιακές επιχειρήσεις επέλεξαν την ένταξή τους σε κάποια επώνυμη αλυσίδα καφέ, ενώ νέα καταστήματα εμφανίστηκαν τόσο

στην πρωτεύουσα, όσο σε όλη την ελληνική περιφέρεια. Μάλιστα, σημαντικός παράγοντας για την έναρξη νέων καταστημάτων στις αλυσίδες καφέ φάνηκε να είναι η χωροθέτηση των καταστημάτων, καθώς επιλέγονται σημεία με έντονη εμπορική κίνηση, κοντά σε στάσεις συγκοινωνιακών δικτύων ή σε περιοχές με μεγάλο πληθυσμό, με στόχο τη μεγιστοποίηση των εσόδων και την ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση και την αλυσίδα εν γένει (Σπυριδωνίδου, 2017. ICAP, 2019).



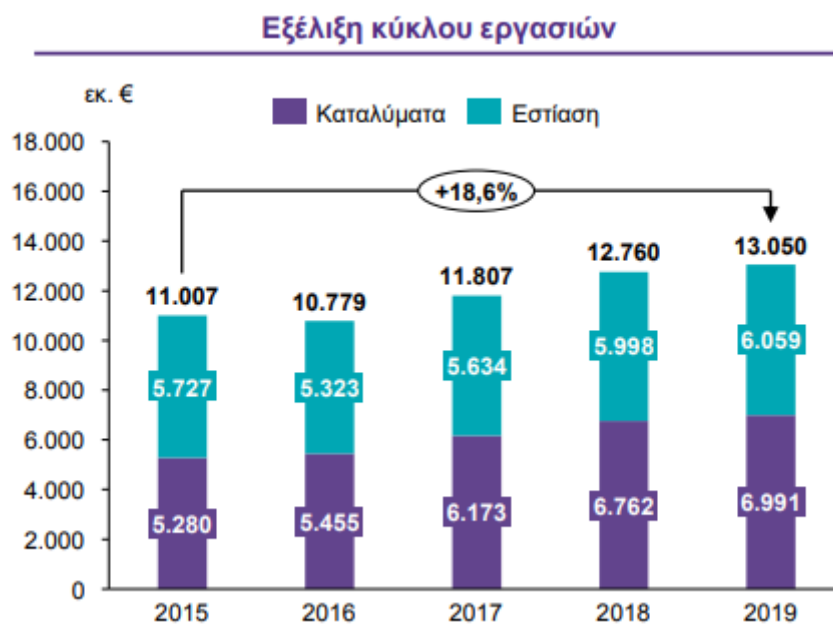
Γράφημα 5.1 Διάρθρωση της εγχώριας κατανάλωσης καφέ ανά κανάλι διάθεσης. Πηγή: ICAP (2019, σελ. 108).

Τη δημοσιονομική και οικονομική ύφεση στην οποία περιέπεσε η χώρα αρχικά, ακολούθησε μια περίοδος οικονομικής ανάκαμψης για τις επιχειρήσεις στον κλάδο της εστίασης, οι οποίες σημείωσαν υψηλότερες οικονομικές επιδόσεις σε σχέση με τα προηγούμενα οικονομικά έτη, οδηγώντας το συγκεκριμένο κλάδο σε ακόμα μεγαλύτερη ανάπτυξη και πολλαπλασιασμό των υφιστάμενων επιχειρήσεων, παρά τις δυσχερείς οικονομικές συνθήκες οι οποίες εξακολουθούσαν να πλήττουν την οικονομία της χώρας. Αξίζει να σημειωθεί πως, σύμφωνα με το Ινστιτούτο του Συνδέσμου Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων (ΙΝΣΕΤΕ, 2019), από το έτος 2014 έως και το έτος 2019, η ανάπτυξη στον κλάδο των καταλυμάτων και της εστίασης ήταν συνεχής και ιδιαίτερα σημαντική, ενώ εξίσου αυξητική υπήρξε και η πορεία των απασχολούμενων στον κλάδο.

Τα αποτελέσματα αυτά έρχεται να επιβεβαιώσει και η έρευνα της ICAP (2020β) με τίτλο «Η Ελλάδα σε αριθμούς», σύμφωνα με την οποία ο κλάδος καταλυμάτων και



εστίασης κατέγραψε την υψηλότερη αύξηση στον ετήσιο κύκλο εργασιών (10,7%) για τα έτη 2018 και 2019 από οκτώ άλλους κλάδους του εταιρικού τομέα. Συνάγεται, έτσι, το συμπέρασμα πως ο κλάδος της εστίασης κατέχει κομβικό ρόλο στην οικονομία της χώρας, καθώς συνεισφέρει σε όρους προστιθέμενης αξίας. Στο Γράφημα 5.2 αποτυπώνεται σχηματικά η εξέλιξη του κύκλου εργασιών για τον κλάδο της εστίασης κατά τα έτη 2015-2019.



Γράφημα 5.2. Εξέλιξη κύκλου εργασιών για τον κλάδο των καταλυμάτων και της εστίασης (2015-2019). Πηγή: Grant Thornton (2021, σελ. 6).

Η ανάκαμψη, ωστόσο, αυτή διακόπηκε με τις έκτακτες υγειονομικές συνθήκες που επιβλήθηκαν σε κρατικό, αλλά και σε παγκόσμιο επίπεδο. Οι επιχειρήσεις οι οποίες κατέγραψαν τις σημαντικότερες απώλειες κατά την περίοδο της υγειονομικής κρίσης του κορωνοϊού ήταν οι επιχειρήσεις του κλάδου της εστίασης. Στον Πίνακα 5.2 αποτυπώνονται οι απώλειες του κλάδου της εστίασης σε ετήσιο επίπεδο για τα έτη 2019-2020 (ΕΛΣΤΑΤ, 2022), ενώ στον Πίνακα 5.3 αποτυπώνονται οι απώλειες του κλάδου αναφορικά με τον κύκλο εργασιών κατά τα πρώτα δύο τρίμηνα για τα έτη 2019-2021, οπότε και υπάρχουν διαθέσιμα στοιχεία προς σύγκριση.

**Πίνακας 5.2.** Κύκλος εργασιών των επιχειρήσεων του κλάδου Υπηρεσιών Εστίασης

Έτος	2019	2020	Μεταβολή 2020/2019 σε απόλυτα νούμερα	Ποσοστιαία μεταβολή 2020-2019
Ετήσιος κύκλος εργασιών	6.502.400.713	4.084.227.880	-2.418.172.833	-37,2

Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ (2021)

**Πίνακας 5.3.** Κύκλος εργασιών κλάδου εστίασης Α' και Β' τριμήνων σε απόλυτους αριθμούς και ποσοστιαίες μεταβολές ετών

Περίοδος	Μεταβολή
2019 (Α' & Β' τρίμηνο)	2.616.620.322
2020 (Α' & Β' τρίμηνο)	1.612.487.913
2021 (Α' & Β' τρίμηνο)	1.502.888.433
Μεταβολή Α' και Β' τρίμηνα 2020/2019	-1.004.132.408
Μεταβολή Α' και Β' τρίμηνα 2021/2020	-109.599.481
Μεταβολή Α' και Β' τρίμηνα 2021/2019	-1.112.731.889
Ποσοστιαία μεταβολή Α' και Β' τριμήνων 2020/2019	-38,4
Ποσοστιαία μεταβολή Α' και Β' τριμήνων 2021/2020	-6,8
Ποσοστιαία μεταβολή Α' και Β' τριμήνων 2021/2019	-42,6

Πηγή: ΕΛΣΤΑΤ (2021)

Οι απώλειες αυτές ήταν αποτέλεσμα των μέτρων που επιβλήθηκαν από την Ελληνική Κυβέρνηση, τα οποία μεταξύ άλλων συμπεριλάμβαναν την αναστολή λειτουργίας των επιχειρήσεων εστίασης, τον καθορισμό πελατών ανά τετραγωνικό μέτρο, την απαγόρευση εισόδου σε άτομα που δεν έχουν κάνει το εμβόλιο κατά του κορωνοϊού και το μειωμένο ωράριο λειτουργίας των καταστημάτων εστίασης. Ωστόσο, απώλειες προέκυψαν και από το γενικότερο κλίμα απομόνωσης και αποφυγής συγχρωτισμού

με άλλα άτομα στο οποίο περιήλθαν οι πολίτες από τον φόβο της μετάδοσης του κορωνοϊού (Πανελλήνια Ομοσπονδία Εστιατορικών και Συναφών Επαγγελματιών, 2021). Έτσι, ο κλάδος της εστίασης επλήγη σημαντικά, δημιουργώντας παράλληλα μείωση εσόδων και στην οικονομία της χώρας. Η αναμενόμενη μετατροπή της πανδημίας σε ενδημία ενδέχεται να επηρεάσει σημαντικά τον κλάδο το επόμενο διάστημα, δημιουργώντας τις προϋποθέσεις για να αποφευχθεί η λήξη της δραστηριότητας σε πολλές επιχειρήσεις εστίασης.

#### **5.1.1. Η κατάρτιση των εργαζομένων στον κλάδο της εστίασης**

Οι σύγχρονες θεωρίες της Διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού υποστηρίζουν πως η κατάρτιση των εργαζομένων μπορεί να οδηγήσει σε θετικά οφέλη, τόσο για την επιχείρηση (για παράδειγμα, Esteban-Lloret, Aragón-Sánchez, & Carrasco-Hernández, 2018) όσο και για τον ίδιο τον εργαζόμενο (για παράδειγμα, Hussain & Rehman, 2013). Η σχέση αυτή μεταξύ της κατάρτισης και των οφελών σε επίπεδο οργανισμού και ατόμου επιβεβαιώνεται και στην περίπτωση του κλάδου της εστίασης, όπου διενεργούνται προγράμματα κατάρτισης με διάφορα θεματικά περιεχόμενα, με απώτερο στόχο την απόκτηση ή επικαιροποίηση των γνώσεων των υπαλλήλων ή την απόκτησή νέων δεξιοτήτων, σχετικών με την εργασία τους.

Καθώς ο κλάδος της εστίασης αποτελεί ένα πεδίο περίπλοκο, το οποίο διέπεται από ποικίλες διαδικασίες, με αυξημένες οργανωτικές ανάγκες, συχνά καθίσταται απαραίτητη η κατάρτιση των εργαζομένων σε διάφορα αντικείμενα. Τα προγράμματα κατάρτισης που πραγματοποιούνται στο συγκεκριμένο κλάδο χαρακτηρίζονται από μια ποικιλία ως προς τους εκπαιδευτικούς στόχους που επιτελούν, σημαντικό ρόλο, ωστόσο, φαίνεται να διαδραματίζει η ύπαρξη μιας διαρκούς φιλοσοφίας εκπαίδευσης, ούτως ώστε τα προγράμματα αυτά να είναι αποτελεσματικά (Ballesteros-Rodríguez, De Saá-Pérez, & Domínguez-Falcón, 2012).

Τα θεματικά αντικείμενα των προγραμμάτων κατάρτισης στον κλάδο της εστίασης κατανομούνται σε τρεις ευρύτερες κατηγορίες, σε προγράμματα για απόκτηση γνώσεων σχετικών με το αντικείμενο εργασίας, σε προγράμματα για την απόκτηση δεξιοτήτων και σε προγράμματα για την ασφάλεια και υγιεινή (Lee, Park & Moon, 2018). Στις κατηγορίες αυτές εντάσσονται προγράμματα με μια πληθώρα θεματικών ενοτήτων, ανάλογα με το σκοπό που καλείται να επιτελέσει το κάθε εκπαιδευτικό πρόγραμμα. Στον Πίνακα 5.4 αναφέρονται ενδεικτικά θεματικές ενότητες

προγραμμάτων κατάρτισης που μελετήθηκαν σε έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί στον κλάδο της εστίασης παγκοσμίως τα τελευταία 10 χρόνια.

**Πίνακας 5.4.** Προγράμματα κατάρτισης στον κλάδο της εστίασης παγκοσμίως

Κατηγορία προγράμματος	Θέμα προγράμματος	Έρευνα
Γνώσεις	Διαχείριση τροφίμων	Aquino et al., 2021
	Δημιουργία μενού χορτοφάγων	Rivera & Shani, 2013
	Εισαγωγική κατάρτιση για απόκτηση βασικών γνώσεων	Tracey et al., 2015
	«Πράσινες» πρακτικές	Chou, Chen & Wang, 2012
Δεξιότητες	Διαχείριση λαθών και κρίσεων	Yao et al., 2019
	Διαχείριση εργασιακού άγχους	Petree, Broome & Bennett, 2012
	Δεξιότητες ομαδικότητας	Mathe et al., 2017
	Δεξιότητες ηγεσίας	Durrani & Rajagopal, 2016
	Δεξιότητες προώθησης προϊόντων	Vu, 2020
	Δεξιότητες διαχείρισης πελατών	Choi & Joung, 2017
Υγιεινή και ασφάλεια	Ασφάλεια τροφίμων	Hamis et al., 2017
	Τροφικές αλλεργίες	Lee & Sozen, 2016
	Ασφάλεια εργαζομένων – Αποφυγή ατυχημάτων	Huang et al., 2012

*Πηγή:* Ιδία επεξεργασία

Από τον παραπάνω πίνακα διαπιστώνει κανείς πως η κατάρτιση στις επιχειρήσεις του κλάδου της εστίασης είναι πολύ σημαντική, καθώς οι εργαζόμενοι αποκτούν βασικές γνώσεις που απαιτούνται για την εργασία σε αυτόν τον τομέα, αλλά και δεξιότητες οι οποίες συμβάλλουν στη βέλτιστη παροχή υπηρεσιών. Επιπλέον, η υγιεινή και ασφάλεια στον χώρο της εστίασης είναι βασική προϋπόθεση για την ορθή λειτουργία μιας επιχείρησης, εξ ου και η κατάρτιση σε τέτοιου είδους θέματα καθίσταται βασική για την αποφυγή σχετικών ζητημάτων, τα οποία μπορούν να δημιουργήσουν πρόβλημα στην επιχείρηση. Η σημασία, άλλωστε, που διαδραματίζει η κατάρτιση στον κλάδο της εστίασης αναδεικνύεται και στη βιβλιογραφία, καθώς συνδέεται με

την οργανωσιακή κουλτούρα και τη βελτιστοποίηση των αποτελεσμάτων σε επίπεδο οργανισμού (Koutroumanis, Alexakis, & Dastoor, 2015), ενώ έχει τονιστεί επίσης η σχέση της κατάρτισης με την καινοτομία για τις επιχειρήσεις του κλάδου (Chen, 2017).

Στην Ελλάδα, τα τελευταία χρόνια πραγματοποιούνται διάφορα προγράμματα κατάρτισης για εργαζόμενους στον κλάδο της εστίασης, μεγάλο μέρος των οποίων διοργανώνονται σε συγχρηματοδότηση με το ΕΣΠΑ. Τα προγράμματα αυτά έχουν διάφορα αντικείμενα κατάρτισης και διοργανώνονται από διάφορους φορείς, όπως η Πανελλήνια Τουριστική Επαγγελματική Ένωση Εστίασης και Συναφών Επαγγελμάτων (ΠΤΕΕΕΣΕ), το Ινστιτούτο Συνδέσμου Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων (ΙΝΣΕΤΕ), ενώ προγράμματα κατάρτισης με ίδια χρηματοδότηση προσφέρονται από διάφορα ΚΔΒΜ. Στον Πίνακα 5.5 αναφέρονται ενδεικτικά κάποια από τα προγράμματα που προσφέρθηκαν σε εργαζομένους στον επισιτιστικό κλάδο για το έτος 2021.

**Πίνακας 5.5.** Ενδεικτικά προγράμματα κατάρτισης για εργαζομένους στον κλάδο της εστίασης (έτος 2021)

<b>Αντικείμενο κατάρτισης</b>
Στέλεχος εστίασης – Ειδικός Διατροφικών Προτύπων και Εξυπηρέτησης Πελατών Εστιατορίου
Στέλεχος Εστίασης – Στέλεχος Διοίκησης Μονάδων Εστίασης
Υπάλληλος Μαγειρικής – Εστιατορικής Τέχνης
Στέλεχος Διοίκησης – Στέλεχος Διαχείρισης Οργανωσιακής Κουλτούρας και Συστημάτων Διαχείρισης Χρόνου (Time Management)

Πηγή: [www.espa.gr](http://www.espa.gr)<sup>10</sup> (Ιδία επεξεργασία)

Παραμένει, ωστόσο, χαμηλό το ποσοστό των επιχειρήσεων του κλάδου που παρέχει προγράμματα ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης είτε στους εργαζόμενους που απασχολούν, είτε στους εργαζόμενους που προσλαμβάνουν μέσω της εισαγωγικής ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης. Σε μια συγκριτική μελέτη για τη διερεύνηση του ποσοστού της παροχής προγραμμάτων ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης στον κλάδο

<sup>10</sup> <https://www.espa.gr/el/Pages/ProclamationsFS.aspx?item=5269>

της εστίασης ανάμεσα στα κράτη – μέλη της ΕΕ, διαπιστώθηκε πως η Ελλάδα καταλαμβάνει και πάλι την χαμηλότερη θέση, τόσο στα προγράμματα που περιλαμβάνουν θεωρητική εκπαίδευση και πρακτική άσκηση, όσο και σε προγράμματα κατάρτισης μέσω άλλων μεθόδων (εναλλαγή εργασιακής θέσης, καθοδήγηση, κ.α) (Eurostat, 2021). Τα ποσοστά παροχής προγραμμάτων ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης των χωρών της ΕΕ για τον κλάδο της εστίασης αποτυπώνονται στον Πίνακα 5.6.

Τα χαμηλά ποσοστά των προσφερόμενων προγραμμάτων ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης στην Ελλάδα, τα οποία παρουσιάστηκαν στον Πίνακα 5.6, αποτυπώνουν το πλαίσιο υπό το οποίο λειτουργεί ο κλάδος στη χώρα μας. Οι εργαζόμενοι εκτελούν τα καθήκοντά τους χωρίς να είναι καταρτισμένοι και χωρίς να έχουν αναπτύξει τις απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες, ενώ οι επιχειρήσεις λειτουργούν προσφέροντας υπηρεσίες, οι οποίες θα μπορούσαν να βελτιστοποιηθούν αν είχε προηγηθεί η κατάρτιση του προσωπικού. Στο ανωτέρω πλαίσιο, τα τελευταία χρόνια έχουν αναπτυχθεί στη χώρα κάποιες αλυσίδες καταστημάτων καφέ, μέρος των οποίων αναγνώρισαν το κενό που υπήρχε στην εκπαίδευση και κατάρτιση του προσωπικού του κλάδου και προσφέρουν ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση στους νεοπροσληφθέντες και στους υπαλλήλους που εργάζονται στα καταστήματα αυτά.

## **5.2. Διερεύνηση του πλαισίου λειτουργίας των αλυσίδων καταστημάτων καφέ**

Σημαντικό μέρος του κλάδου της εστίασης αποτελούν τα καταστήματα καφέ. Καθώς ο καφές αποτελεί μια βασική συνήθεια στην κουλτούρα των Ελλήνων, τα καταστήματα που σερβίρουν καφέ ήταν από παλαιωτάτων ετών πολυάριθμα, συνδυάζοντας τη συνήθεια αυτή με την κοινωνικοποίηση των ανθρώπων (ICAP, 2019). Τα τελευταία χρόνια, ωστόσο, η ανάπτυξη των καταστημάτων καφέ είναι αξιοσημείωτα ανοδική και καθίσταται ακόμα πιο σημαντικό το γεγονός πως η ανάπτυξη αυτή συνέβη κατά την περίοδο της οικονομικής κρίσης που χαρακτήριζε τη χώρα.

**Πίνακας 5.6.** Ποσοστά (%) προγραμμάτων ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης στις χώρες της ΕΕ για τον κλάδο της εστίασης

Χώρα	Όλοι οι κλάδοι	Κλάδος εστίασης	Θεωρητική εκπαίδευση & κατάρτιση	Άλλες μέθοδοι κατάρτισης
<b>ΕΕ</b>	<b>70.5</b>	<b>56.5</b>	<b>60.2</b>	<b>56.7</b>
Βέλγιο	83.9	80.7	78.4	68.6
Βουλγαρία	42.2	36.1	31.9	37.3
Τσεχία	90.6	88.6	89.4	38.6
Δανία	86.6	83.7	69.9	74.4
Γερμανία	77.3	75.4	61.9	73.7
Εσθονία	86.1	86.8	64.4	80.5
Ιρλανδία	77.4	73.2	57.1	74.3
<b>Ελλάδα</b>	<b>21.7</b>	<b>18.9</b>	<b>12.7</b>	<b>18.0</b>
Ισπανία	86.0	84.4	80.6	64.4
Γαλλία	78.9	76.4	75.1	47.9
Κροατία	55.4	53.0	42.7	47.1
Ιταλία	60.2	50.6	52.3	42.6
Κυπρος	69.5	65.0	52.1	52.8
Λετονία	99.9	99.9	31.3	99.9
Λιθουανία	61.6	57.5	43.7	55.3
Λουξεμβούργο	77.1	75.0	71.9	70.5
Ουγγαρία	43.8	38.6	32.1	37.3
Μάλτα	61.6	51.4	43.3	58.4
Ολλανδία	85.0	83.8	75.5	76.4
Αυστρία	88.1	85.4	81.6	79.5
Πολωνία	44.7	39.2	29.2	40.6
Πορτογαλία	75.0	76.2	53.8	67.7
Ρουμανία	26.7	21.9	21.1	22.1
Σλοβενία	84.1	85.1	72.9	77.2
Σλοβακία	70.0	65.8	63.6	56.3
Φινλανδία	83.1	82.8	78.0	63.6
Σουηδία	93.1	91.2	81.6	86.7
Νορβηγία	99.1	99.3	90.4	93.4
Ηνωμένο Βασίλειο	85.7	81.8	67.1	80.2

Πηγή: Eurostat, 2021 (προσαρμοσμένο)

Σύμφωνα με στοιχεία του Γενικού Εμπορικού Μητρώου (2016), ανάμεσα στις πιο δημοφιλείς κατηγορίες επιχειρήσεων που έκαναν έναρξη κατά το έτος 2015 ήταν οι καφετέριες, τα καφέ – μπαρ, τα αναψυκτήρια και τα σνακ μπαρ. Τα ίδια στατιστικά στοιχεία, ωστόσο, αναδεικνύουν και το γεγονός πως συγκεκριμένες κατηγορίες καταστημάτων του κλάδου της εστίασης ανήκαν στις επιχειρήσεις με τις περισσότερες διαγραφές από το σχετικό μητρώο. Συγκεκριμένα, οι καφετέριες, τα σνακ μπαρ και τα καφενεία περιλαμβάνονται στη λίστα των επιχειρήσεων με τις πιο

συχνές διαγραφές. Παρά τις διαγραφές, ωστόσο, η πορεία του κλάδου κρίνεται ως αξιοσημείωτη, καθώς συνήθως κατά τις περιόδους οικονομικής κρίσης συναντώνται ελάχιστες ενάρξεις επιχειρήσεων.

Σημαντικό μερίδιο στην ανάπτυξη του κλάδου κατά την περίοδο αυτή κατέχει και η ανάπτυξη των αλυσίδων καταστημάτων καφέ στη χώρα μας. Αξίζει να σημειωθεί πως η πλειονότητα των σημαντικότερων - ως προς τους ετήσιους οικονομικούς κύκλους - αλυσίδων καφέ στη χώρα μας κατά το έτος 2009 ήταν πολυεθνικές, ενώ ελάχιστες ήταν οι αλυσίδες καταστημάτων καφέ που δραστηριοποιούνταν σε πόλεις της περιφέρειας (ICAP, 2009).

Στην πορεία των ετών, ωστόσο, τα δεδομένα διαφοροποιήθηκαν, καθώς υπάρχουσες εταιρείες καταστημάτων καφέ ανέπτυξαν το δίκτυό τους, ιδρύοντας νέα καταστήματα, ενώ παράλληλα δημιουργήθηκαν νέες αλυσίδες καφέ, οι οποίες επεκτάθηκαν πέραν των ορίων της αρχικής τους δραστηριοποίησης, ανοίγοντας καταστήματα σε όλη την Ελλάδα και στη συνέχεια και στο εξωτερικό (ICAP, 2019).

Στον Πίνακα 5.7 παρουσιάζονται οι κυριότερες αλυσίδες καφέ που υπάρχουν στην Ελλάδα, σύμφωνα με την κλαδική μελέτη της ICAP (2019). Από τον πίνακα αυτό προκύπτει πως η ανάπτυξη των αλυσίδων καφεστίασης είναι ιδιαίτερα σημαντική, καθώς παρατηρείται ένας πολύ σημαντικός αριθμός καταστημάτων σε όλη την ελληνική επικράτεια, ενώ πολλές από τις ανωτέρω αλυσίδες, οι οποίες ξεκίνησαν από την Ελλάδα, έχουν εξαπλωθεί σε πολλές χώρες του εξωτερικού. Από την ίδια κλαδική μελέτη, μάλιστα, προκύπτει πως ο ετήσιος οικονομικός κύκλος των αλυσίδων αυτών - όπου είναι διαθέσιμος- συμβάλλει σημαντικά στην οικονομία της χώρας, καθιστώντας έτσι τις αλυσίδες καταστημάτων καφέ έναν δυναμικό κλάδο ανάπτυξης, ο οποίος μπορεί παράλληλα να συμβάλλει στην ανάπτυξη και άλλων οικονομικών μεγεθών, όπως για παράδειγμα, στη μείωση της ανεργίας και την ενίσχυση της απασχολησιμότητας.



**Πίνακας 5.7.** Οι κυριότερες αλυσίδες καταστημάτων καφέ στην Ελλάδα (2019)

<b>Επωνυμία εταιρείας</b>	<b>Έτος ίδρυσης</b>	<b>Αριθμός καταστημάτων</b>	<b>Χώρες δραστηριοποίησης</b>
Γρηγόρης Μικρογεύματα - COFFEERIGHT	1991	350	Ελλάδα Κύπρος Γερμανία Ρουμανία
AROMA CAFFE	2017	38	Ελλάδα Κύπρος
Bruno Coffee Stores	2012	35	Ελλάδα Κύπρος
COFFEE BERRY	2015	>100	Ελλάδα Κύπρος
COFFEEBRANDS	2015	65	Ελλάδα
Coffeeway	1999*	23	Ελλάδα
Coffee Island	2014*	>380	Ελλάδα Κύπρος Ντουμπάι
COFFEE LAB	2011	75	Ελλάδα
DE-TOX	2014	19	Ελλάδα Σερβία
FLOCAFE	1996	115	Ελλάδα Ηνωμένο Βασίλειο Ουγγαρία Βουλγαρία Αίγυπτος Κουβέιτ

\* Χρονολογία μετονομασίας ή απορρόφησης από άλλη επιχείρηση

**Πίνακας 5.7.** Οι κυριότερες αλυσίδες καταστημάτων καφέ στην Ελλάδα (2019) (συνέχεια)

Επωνυμία εταιρείας	Έτος ίδρυσης	Αριθμός καταστημάτων	Χώρες δραστηριοποίησης
MIKEL COFFEE COMPANY	2011	>250	Ελλάδα Κύπρος Ηνωμένο Βασίλειο Αμερική Αυστραλία Σαουδική Αραβία Τουρκία Καναδάς Η.Α.Ε. Βουλγαρία Ρουμανία Αίγυπτος
EVEREST	2008*	>200	Ελλάδα
Starbucks	2002 (Ελλάδα)	28	Ελλάδα (Η μητρική εταιρεία διαθέτει καταστήματα σε όλο τον κόσμο)
TODAYLICIOUS	2011	12	Ελλάδα (Θεσσαλονίκη)

\* Χρονολογία μετονομασίας ή απορρόφησης από άλλη επιχείρηση

Πηγή: ICAP, 2019 (προσαρμοσμένο)

Σε πολλές από τις ανωτέρω αλυσίδες, τα καταστήματα δημιουργούνται και λειτουργούν με το θεσμό της δικαιόχρησης (franchise). Σύμφωνα με τους Castrogionanni, Combs και Justis (2006, σελ. 27-28), ο θεσμός αυτός αναφέρεται στη συνθήκη εκείνη κατά την οποία «...μια εταιρεία (ο δικαιοπάροχος) πουλάει το δικαίωμα χρήσης του εμπορικού του σήματος, των συστημάτων λειτουργίας και των προδιαγραφών των προϊόντων του σε μια άλλη εταιρεία (τον δικαιοδόχο)». Σύμφωνα με τον παραπάνω ορισμό, πρόκειται για μια συνεργασία, όπου το ένα μέρος είναι ο

κάτοχος μιας εταιρείας και το άλλο μέρος συνεργάζεται μαζί του σε ένα πλαίσιο κατά το οποίο μπορεί να χρησιμοποιήσει τη φήμη (brand name) της εταιρείας αυτής, καθώς και τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της, έναντι φυσικά κάποιας αμοιβής για τον δικαιούχο.

Σύμφωνα με τους Cox και Mason (2007), τα βασικότερα χαρακτηριστικά του θεσμού της δικαιόχρησης είναι η προτυποποίηση και η ομοιομορφία. Έτσι, οι επιχειρήσεις που ιδρύονται με το θεσμό αυτό διέπονται από ένα σύστημα τυπικών κανόνων και συγκεκριμένων προτύπων, που θα πρέπει να ακολουθήσουν προκειμένου να παραχθεί ένα πανομοιότυπο προϊόν με το προτεινόμενο. Αυτά τα δύο χαρακτηριστικά, ωστόσο, θεωρούνται συχνά πως έρχονται σε αντίθεση με την ίδια τη φύση της επιχειρηματικότητας, καθώς οι δικαιούχοι δεν μπορούν να αναπτύξουν και να εφαρμόσουν καινοτόμες ιδέες (Hoy, 2008).

Παρά τις αντιρρήσεις για την αυτονομία και την ανεξάρτητη δράση των επιχειρηματιών που λειτουργούν ως δικαιούχοι, εντούτοις φαίνεται πως αυτό το είδος συνεργασίας παράγει οφέλη και για τα δύο μέρη. Από τη μια, ο δικαιούχος, μέσα από αυτό το θεσμό, έχει τη δυνατότητα να δραστηριοποιηθεί σε μια αγορά η οποία είναι ήδη εξοικειωμένη με το προσφερόμενο προϊόν, καθώς θα κατέχει μια φήμη (brand name), η οποία είναι ήδη γνωστή στους καταναλωτές. Επιπλέον, η ίδρυση ενός καταστήματος με συγκεκριμένους κανόνες και διαδικασίες, οι οποίες έχουν αποδειχθεί ορθές και αποτελεσματικές είναι ιδιαίτερα βοηθητικές για τη λειτουργία της επιχείρησης, η οποία μπορεί ανά πάσα στιγμή να εκμεταλλευτεί όλους εκείνους τους υποστηρικτικούς μηχανισμούς που παρέχονται από τον δικαιούχο για την επίλυση προβλημάτων και την ομαλή διεξαγωγή των διάφορων διαδικασιών. Τα ανωτέρω οφέλη, παράλληλα με την ύπαρξη μιας σχετικής ανεξαρτησίας για τον δικαιούχο καθιστούν τον θεσμό αυτό συχνά ελκυστικό για τους νέους επιχειρηματίες, οι οποίοι επιθυμούν να επενδύσουν στον κλάδο (Kellner et al., 2014). Από την άλλη, ο δικαιούχος, ο οποίος ουσιαστικά έχει συλλάβει την επιχειρηματική ιδέα και έχει εγκαθιδρύσει τη βασική εταιρεία, συμπεριλαμβανομένων των προτύπων οργάνωσης και λειτουργίας, μπορεί να δει την επιχείρησή του να αναπτύσσεται με γρήγορους ρυθμούς, καθώς το κόστος και την οργάνωση των διαδικασιών για την έναρξη της επιχείρησης αναλαμβάνει ο δικαιούχος, ενώ παράλληλα μπορεί να χρησιμοποιήσει τα κέρδη (franchise fees) από τις συνεργασίες αυτές για επιπλέον επένδυση στην αλυσίδα. Επιπλέον, ο δικαιούχος επωφελείται από την εφαρμογή των πρακτικών διοίκησης ανθρώπινων

πόρων από τον δικαιούχο του εκάστοτε καταστήματος, διατηρώντας την εποπτεία των καταστημάτων σε διοικητικό επίπεδο (Kellner, 2017).

Σε γενικές γραμμές, ανάμεσα στα πλεονεκτήματα που παράγει για τις αλυσίδες ο θεσμός της δικαιόχρησης συγκαταλέγεται η επίτευξη οικονομικών κλίμακας, εξαιτίας του μεγάλου όγκου εμπορίας και διακίνησης των προϊόντων και η δημιουργία εμπορικών σημάτων αναγνωρίσιμων από τους καταναλωτές. Επιπροσθέτως, η διάχυση της τεχνογνωσίας και η επίτευξη υψηλής κερδοφορίας, καθώς και η δημιουργία υπεραξίας για τη φίρμα αποτελούν σημαντικά πλεονεκτήματα του franchising. Άλλωστε, η ενίσχυση της ανάπτυξης του δικτύου σε τοπικό, εθνικό και κατά περιπτώσεις, διεθνές επίπεδο είναι σημαντικό όφελος για όλα τα εμπλεκόμενα μέρη (Combs et al., 2011).

Όπως αναφέρθηκε, σημαντικό χαρακτηριστικό του θεσμού της δικαιόχρησης είναι η προτυποποίηση των διαδικασιών και του συστήματος διοίκησης ανθρώπινων πόρων για το σύνολο των καταστημάτων της αλυσίδας. Στο πλαίσιο αυτό, η κατάρτιση του προσωπικού αποτελεί μια πρακτική η οποία λαμβάνει χώρα σε αλυσίδες καταστημάτων, προκειμένου να εξασφαλιστεί η ομοιομορφία στο παραγόμενο προϊόν. Η κατάρτιση αυτή είναι κυρίως εισαγωγική, ενώ στη συνέχεια προσφέρονται σποραδικά δυνατότητες επανακατάρτισης ή κατάρτισης σε νέα προϊόντα (Seminario & Mendoza, 2018).

### **5.2.1. Η κατάρτιση των εργαζομένων στις αλυσίδες καταστημάτων καφέ**

Οι πρακτικές διοίκησης ανθρώπινων πόρων είναι απαραίτητες για την ομαλή λειτουργία μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, όπως σημειώθηκε και στο Κεφάλαιο 2 της παρούσας διδακτορικής διατριβής. Ανάμεσα στις πρακτικές αυτές συγκαταλέγεται και η κατάρτιση των εργαζομένων, η οποία συχνά συνδέεται συχνά με οφέλη σε επίπεδο οργανισμού (βλ. σχετικό κεφάλαιο). Η κατάρτιση του προσωπικού, ωστόσο, αποτελεί πρωτίστως βασική προϋπόθεση για την απόκτηση γνώσεων και δεξιοτήτων απαραίτητων για την άσκηση του επαγγέλματος, ειδικά στην περίπτωση που η εργασία αυτή ακολουθεί συγκεκριμένα πρότυπα, όπως συμβαίνει στις αλυσίδες καταστημάτων καφέ (Kellner, 2020).

Η κατάρτιση, λοιπόν, που λαμβάνει χώρα στις αλυσίδες καταστημάτων καφέ περιλαμβάνει την εκμάθηση των διαδικασιών εκείνων που απαιτούνται για γνωρίζει ένας εργαζόμενος πώς θα επιτελέσει τις διαδικασίες εκείνες που θα τον βοηθήσουν να παράγει το προϊόν σύμφωνα με τα πρότυπα που ορίζει η εταιρεία. Ωστόσο, η

βιβλιογραφία δείχνει πως είναι απαραίτητη η διεξαγωγή περισσότερων προγραμμάτων απόκτησης οριζόντιων δεξιοτήτων, τα οποία θα βοηθήσουν τους εργαζόμενους να είναι πιο αποτελεσματικοί στην εργασία τους, όπως για παράδειγμα προγράμματα για την απόκτηση επικοινωνιακών δεξιοτήτων και δεξιοτήτων ομαδικότητας και ευγένειας (Kim, Kim, & Holland, 2018).

Στην Ελλάδα, οι αλυσίδες καταστημάτων καφέ διέπονται από ένα αντίστοιχο πλαίσιο διαδικασιών και κανόνων, διαφορετικό ανάλογα με την εταιρική κουλτούρα της κάθε αλυσίδας. Ωστόσο, στην πλειονότητά τους προσφέρουν προγράμματα κατάρτισης του προσωπικού, τόσο στο αρχικό στάδιο, πριν την απασχόληση του εργαζόμενου στην επιχείρηση, όσο και προγράμματα συνεχιζόμενης κατάρτισης, όπως άλλωστε αναφέρεται και στις ιστοσελίδες τους.

Δεδομένης της σημασίας της κατάρτισης για την ομαλή λειτουργία των καταστημάτων, πολλές αλυσίδες έχουν δημιουργήσει εκπαιδευτικά κέντρα, όπου πραγματοποιούνται προγράμματα θεωρητικής και πρακτικής κατάρτισης σε γνώσεις και δεξιότητες σχετικές με το αντικείμενο εργασίας του εκάστοτε καταρτιζόμενου (όπως για παράδειγμα, Coffee Island Campus<sup>11</sup>). Σε κάθε περίπτωση, η κατάρτιση του προσωπικού μπορεί να ποικίλλει σε μέρες ή σε θεματικά αντικείμενα ανάμεσα στις εταιρείες του κλάδου, θεωρείται, ωστόσο, μια σημαντική πρακτική για τη διασφάλιση της παροχής ποιοτικών προϊόντων και υπηρεσιών, η οποία προκρίνεται και εφαρμόζεται στη συντριπτική πλειονότητα των εταιρειών που δραστηριοποιούνται στον κλάδο.

### **5.3. Ανάλυση του περιβάλλοντος λειτουργίας της υπό μελέτη αλυσίδας καταστημάτων καφέ**

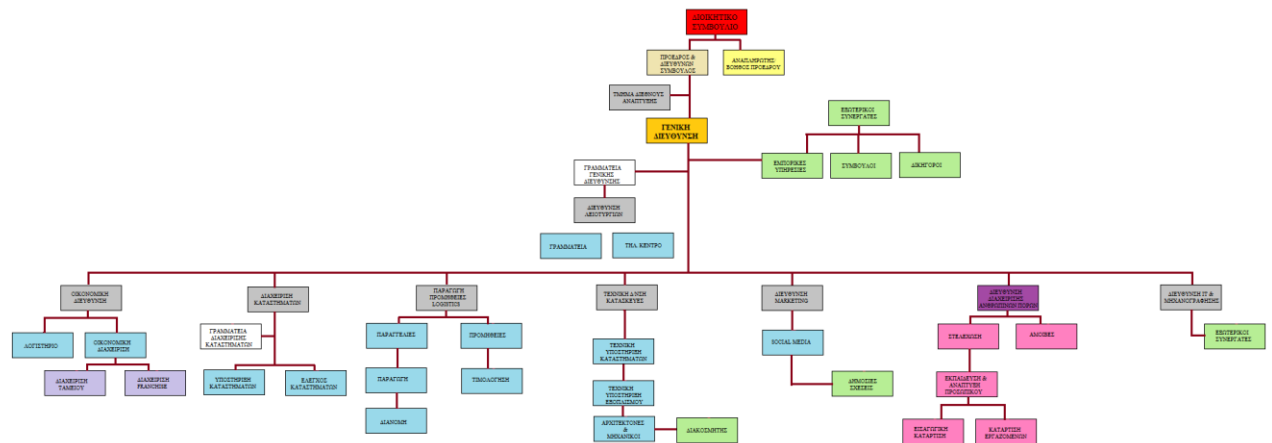
Η παρούσα διδακτορική διατριβή εξετάζει τις σχέσεις που δημιουργούνται ανάμεσα στην κατάρτιση των εργαζομένων, στην επαγγελματική τους ευημερία και στην παραγωγικότητά τους στο πλαίσιο των αλυσίδων καταστημάτων καφέ. Η έρευνα που ακολουθεί πραγματοποιήθηκε σε μία από τις αλυσίδες καταστημάτων καφέ που δραστηριοποιείται στην Ελλάδα.

Πρόκειται για μια αλυσίδα, η οποία αναπτύσσει το δίκτυό της στην Ελλάδα και το εξωτερικό περίπου τα τελευταία δεκαπέντε περίπου έτη, αποτελώντας σημαντική δύναμη στον τομέα αυτό, λόγω των οικονομικών κύκλων, της ανάπτυξης καταστημάτων και του αριθμού του προσωπικού που απασχολεί. Όπως και όλες οι

---

<sup>11</sup> <https://www.coffeeisland.gr/pages/company/coffee-campus>

αλυσίδες καταστημάτων καφέ που έχουν υιοθετήσει τον θεσμό της δικαιοχρησίας, διέπεται από συγκεκριμένο διοικητικό πλαίσιο και πλαίσιο λειτουργίας με συγκεκριμένα πρότυπα. Στο Γράφημα 5.3 παρουσιάζεται το οργανόγραμμα της εταιρείας.



Γράφημα 5.3. Οργανόγραμμα αλυσίδας καταστημάτων καφέ  
(Πηγή: Ιδία επεξεργασία)

Στο οργανόγραμμα που παρουσιάζεται στο Γράφημα 5.3 φαίνονται όλες οι Διευθύνσεις και τα επιμέρους Τμήματα που απαρτίζουν τη Γενική Διεύθυνση της εν λόγω εταιρείας καφεστίασης. Στο οργανόγραμμα αυτό, η κατάρτιση του προσωπικού κατέχει κεντρική θέση, καθώς η εταιρεία διαθέτει ξεχωριστή Διεύθυνση Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων, με διακριτό Τμήμα Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης του προσωπικού, το οποίο διαχωρίζεται μάλιστα και σε δύο ξεχωριστούς τομείς, για την εισαγωγική κατάρτιση των νεοπροσληφθέντων υπαλλήλων και για τη συνεχιζόμενη κατάρτιση των εργαζομένων στο δίκτυο της εταιρείας.

Από πληροφορίες που δόθηκαν στη γράφουσα από συνεντεύξεις με υπεύθυνους της εν λόγω αλυσίδας καταστημάτων καφέ, αλλά και από πληροφορίες αναρτημένες στην ιστοσελίδα της εταιρείας, αναδείχθηκε η σημασία της κατάρτισης του προσωπικού ως κομβικό σημείο για τη διεξαγωγή των υπολοίπων δράσεων. Συγκεκριμένα, η Υπεύθυνη Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης Ν.Θ. δήλωσε πως η κατάρτιση των

εργαζομένων είναι «...*βασικό συστατικό για έναν καλό καφέ*», ενώ παράλληλα υποστήριξε πως κατέχει κεντρική θέση στη φιλοσοφία της εταιρείας.

Αρχικά, το εκπαιδευτικό πρόγραμμα της υπό μελέτη εταιρείας ήταν μακροχρόνιο, καθώς διαρκούσε δύο μήνες, με παράλληλη θεωρητική κατάρτιση σε οριζόντιες δεξιότητες, πρακτική κατάρτιση στις εγκαταστάσεις της εταιρείας και πρακτική εξάσκηση σε πραγματικές συνθήκες σε καταστήματα της εταιρείας. Λόγω, όμως, υψηλού κόστους, καθώς και της υψηλής κινητικότητας που χαρακτηρίζει τον συγκεκριμένο κλάδο, η διάρκεια διεξαγωγής της κατάρτισης μειώθηκε σε 20 ημέρες, προσαρμόζοντας ανάλογα το πρόγραμμα, ούτως ώστε να μην υπάρξει έλλειμμα στην ποιότητα της παρεχόμενης κατάρτισης και κατ' επέκταση, στις παρεχόμενες υπηρεσίες της εταιρείας προς τους πελάτες.

Οι διαδικασίες αξιολόγησης λαμβάνουν χώρα στο πρόγραμμα κατάρτισης σε δύο φάσεις. Αρχικά, γίνεται γραπτή εξέταση για την αξιολόγηση της θεωρητικής κατάρτισης των καταρτισθέντων και κατόπιν, οι ίδιοι αξιολογούνται από τους υπεύθυνους κατά την πρακτική τους εξάσκηση στα καταστήματα. Κατόπιν, η πλειονότητα των επιτυχόντων του προγράμματος κατανέμονται στα καταστήματα που πρόκειται να εργαστούν, ενώ κάποιοι από αυτούς απορροφώνται στο Τμήμα Υποστήριξης της εταιρείας, εξυπηρετώντας τις ανάγκες που μπορεί να προκύψουν ανά πάσα στιγμή για εκπαιδευμένο προσωπικό, όπως μας δήλωσε η Υπεύθυνη Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων, Ι.Δ.

Σε γενικές γραμμές, η υπό μελέτη αλυσίδα καταστημάτων καφέ διέπεται από σταθερές αξίες, οι οποίες έχουν ως επίκεντρο τον πελάτη και τη δημιουργία ενός ελκυστικού περιβάλλοντος, το οποίο θα χαρακτηρίζει η άνεση, αλλά και η παροχή ποιοτικών προϊόντων και υπηρεσιών. Η ποιότητα αποτελεί σημαντικό γνώμονα για την εν λόγω εταιρεία και για τον λόγο αυτό, άλλωστε, έχει πιστοποιήσει όλες τις διαδικασίες με το πρότυπο ISO 22000 για τα Συστήματα Διαχείρισης της Ασφάλειας των Τροφίμων. Πρόκειται για μια εταιρεία η οποία εξελίσσεται για να συμπορεύεται με τις νέες τάσεις της αγοράς, παρέχοντας νέες προτάσεις οι οποίες θα ικανοποιούν τους ανθρώπους που επιλέγουν τα καταστήματα της αλυσίδας.

Στο επίκεντρο της φιλοσοφίας της εταιρείας είναι το ανθρώπινο δυναμικό της, χάρη στο οποίο επιτυγχάνονται όλοι οι στόχοι που θέτει για τη βέλτιστη εξυπηρέτηση του αγοραστικού της κοινού. Έτσι, τα προγράμματα κατάρτισης αλλά και άλλες δράσεις, όπως οι τακτικές συναντήσεις για ανατροφοδότηση πραγματοποιούνται με σκοπό την ευημερία των εργαζομένων.

Η έρευνα που πρόκειται να παρουσιαστεί στην παρούσα διδακτορική διατριβή πραγματοποιήθηκε στο πλαίσιο της αλυσίδας καταστημάτων καφέ που περιγράφηκε στο παρόν υποκεφάλαιο. Για τον λόγο αυτό, παρουσιάστηκαν όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά της εταιρείας, τα οποία θα συμβάλουν στην βέλτιστη αποτύπωση του πλαισίου υπό το οποίο πραγματοποιείται η έρευνα που θα ακολουθήσει.

Στα επόμενα κεφάλαια, λοιπόν, στο Ερευνητικό μέρος της διατριβής αυτής, περιγράφεται το θεωρητικό μοντέλο της έρευνας και οι ερευνητικές υποθέσεις, καθώς και η μεθοδολογία της ποσοτικής και της ποιοτικής έρευνας που πραγματοποιήθηκαν για να μελετηθεί αν οι ερευνητικές αυτές υποθέσεις ικανοποιούνται. Ακολούθως, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της ποσοτικής και της ποιοτικής έρευνας, ενώ τέλος, παρατίθεται η συζήτηση των αποτελεσμάτων και τα συμπεράσματα της διδακτορικής αυτής διατριβής.



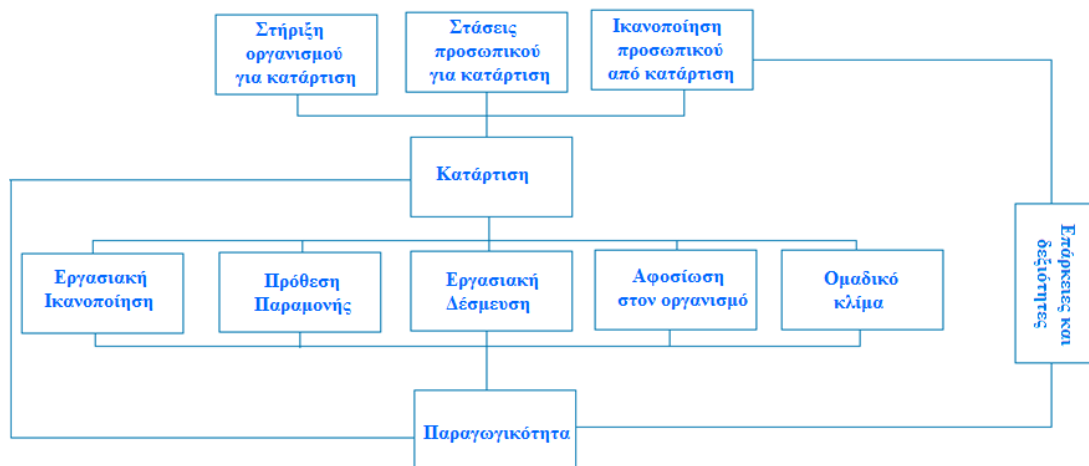
# Ερευνητικό μέρος

---

## Κεφάλαιο 6: Θεωρητικό μοντέλο της έρευνας και ερευνητικές υποθέσεις

Στο θεωρητικό μέρος της παρούσας διδακτορικής διατριβής παρουσιάστηκε αρχικά το οικονομικό περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργούσαν οι επιχειρήσεις εν μέσω οικονομικής κρίσης και πώς το περιβάλλον αυτό διαμορφώνεται στις παρούσες συγκυρίες που επιβάλλουν η υγειονομική και οικονομική κρίση. Ακολούθως, περιγράφηκε το πλαίσιο λειτουργίας των επιχειρήσεων που υιοθετούν συστήματα ΔΑΠ και τα οφέλη που αποκομίζονται από την εφαρμογή των συστημάτων αυτών σε επίπεδο ατόμου και επιχείρησης. Στη συνέχεια, αναλύθηκε η αναγκαιότητα της απόκτησης γνώσεων, επαρκειών και δεξιοτήτων μέσα σε εργασιακά περιβάλλοντα και η συμβολή της εκπαίδευσης και ανάπτυξης των εργαζομένων ως λειτουργίας της ΔΑΠ. Στο πλαίσιο αυτό, διερευνήθηκε η ύπαρξη δράσεων ΣΕΚ στη χώρα μας, καθώς και οι παράγοντες που εμποδίζουν τη διεξαγωγή τέτοιου είδους δράσεων. Τέλος, περιγράφηκε το πλαίσιο λειτουργίας των αλυσίδων καταστημάτων καφέ, ως το περιβάλλον στο οποίο διεξάγεται η παρούσα έρευνα. Στη συνέχεια της εργασίας αυτής, θα αναλυθούν ο σκοπός, το θεωρητικό μοντέλο και οι ερευνητικές υποθέσεις της παρούσας μελέτης.

Η παρούσα διδακτορική διατριβή, λοιπόν, βασικό σκοπό έχει τη διερεύνηση των σχέσεων μεταξύ συγκεκριμένων πρακτικών της ΔΑΠ, των εκροών της ΔΑΠ και των εκροών των εργαζομένων σε επίπεδο οργανισμού. Με βάση την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας που πραγματοποιήθηκε στα προηγούμενα κεφάλαια της παρούσας διδακτορικής διατριβής, και ειδικότερα την παρουσίαση του θεωρητικού μοντέλου της καθολικής προσέγγισης της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, του μοντέλου “Great eight competencies” για τις επάρκειες και δεξιότητες και των χαρακτηριστικών του επαγγελματικού υπό μελέτη κλάδου, δημιουργήθηκε το εξής θεωρητικό μοντέλο της έρευνας, όπως αυτό παρουσιάζεται στο Γράφημα 6.1.



Γράφημα 6.1. Θεωρητικό μοντέλο της έρευνας

Ακολούθως, από τον προσδιορισμό του θεωρητικού μοντέλου της έρευνας, προκύπτουν συγκεκριμένες ερευνητικές υποθέσεις. Οι ερευνητικές υποθέσεις αυτές πρόκειται να ελεγχθούν από τη διδακτορική αυτή διατριβή ως προς την ορθότητά τους και διατυπώνονται ως εξής:

#### Υπόθεση 1

Σύμφωνα με τη θεωρία της καθολικής προσέγγισης της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, η κατάρτιση προβλέπεται να προάγει θετικά αποτελέσματα για τους εργαζόμενους σε επίπεδο οργανισμού, με διαμεσολαβητικούς παράγοντες, ωστόσο, τις εκροές της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (Ostroff & Bowen, 2000). Σε αυτή τη βάση, η κατάρτιση που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι και οι επιμέρους παράγοντες, όπως διαμορφώνονται από την παρούσα έρευνα, δηλαδή η στήριξη από τον οργανισμό για κατάρτιση, οι στάσεις των εργαζομένων προς την κατάρτιση και η ικανοποίηση των εργαζομένων από την κατάρτιση που λαμβάνουν αναμένεται να παρουσιάσουν θετική σχέση με την παραγωγικότητα των εργαζομένων.

Συγκεκριμένα, λοιπόν, διατυπώνεται η εξής ερευνητική υπόθεση:

Ερευνητική υπόθεση 1: Η κατάρτιση που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι (στήριξη από τον οργανισμό για κατάρτιση, στάσεις εργαζομένων προς την κατάρτιση και ικανοποίηση εργαζομένων από την κατάρτιση) παρουσιάζει θετική σχέση με την παραγωγικότητα των εργαζομένων.

Αντίστοιχα, διαμορφώνονται οι επιμέρους ερευνητικές υποθέσεις:

Ερευνητική υπόθεση 1α: Η στήριξη από τον οργανισμό για κατάρτιση παρουσιάζει θετική σχέση με την παραγωγικότητα των εργαζομένων.

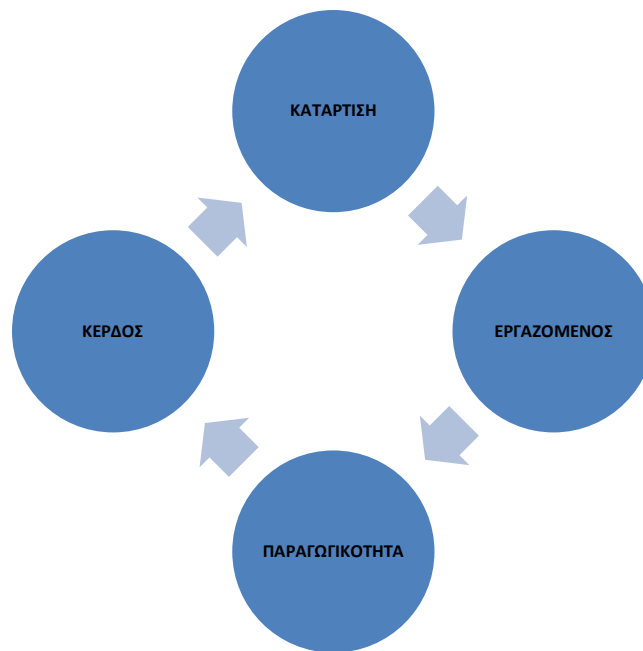
Ερευνητική υπόθεση 1β: Οι στάσεις των εργαζομένων για την κατάρτιση που λαμβάνουν παρουσιάζει θετική σχέση με την παραγωγικότητά τους.

Ερευνητική υπόθεση 1γ: Η ικανοποίηση των εργαζομένων από την κατάρτιση που λαμβάνουν παρουσιάζει θετική σχέση με την παραγωγικότητά τους.

Η επαγγελματική ανάπτυξη των εργαζομένων έχει καταστεί τα τελευταία χρόνια ένα σημαντικό ζήτημα για τους επαγγελματίες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, καθώς θεωρείται σημαντική για την αύξηση της παραγωγικότητας στους οργανισμούς. Η βιβλιογραφία εντοπίζει πληθώρα ερευνών οι οποίες συνδέουν την κατάρτιση, ως μέρος της επαγγελματικής ανάπτυξης των εργαζομένων, με την παραγωγικότητά τους σε διάφορους επαγγελματικούς κλάδους (Konings & Vanormelingen, 2015. Carson, 2018. Fowler et al., 2018).

Η ερευνητική δραστηριότητα έχει δείξει πως η κατάρτιση δεν έχει θετική επίδραση στον οργανισμό μόνο ως προς την ενίσχυση των εργαζομένων, αλλά τους εφοδιάζει επίσης με σκοπό την εκτέλεση των εργασιών τους με μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα (Nda & Fard, 2013). Μάλιστα, η αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων οδηγεί στην αύξηση της παραγωγικότητας του οργανισμού. Η κατάρτιση, άλλωστε, ως διαδικασία είναι μια από τις πιο διαδεδομένες μεθόδους για την αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων (Galanou & Priporas, 2007).

Σύμφωνα με τους Colombo και Stanca (2008), η κατάρτιση των εργαζομένων αποτελεί το «κλειδί» για την επιτυχημένη εκπλήρωση των βασικών σκοπών και στόχων ενός οργανισμού. Καθώς, λοιπόν, ο βασικός σκοπός κάθε οργανισμού είναι η μεγιστοποίηση του κέρδους, η κατάρτιση αποτελεί ένα εργαλείο για την ικανοποίηση του σκοπού αυτού, μέσω της αύξησης της παραγωγικότητας των εργαζομένων. Η ανωτέρω σχέση απεικονίζεται σχηματικά στο Γράφημα 6.2 των Singh και Mohanty (2012).



Γράφημα 6.2. Ο κύκλος της αλληλεπίδρασης κατάρτισης και παραγωγικότητας (Singh & Mohanty, 2012). (Προσαρμοσμένο και μεταφρασμένο στα ελληνικά)

### Υπόθεση 2

Η σημασία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στη σύγχρονη επιχειρηματική πραγματικότητα έχει αναδειχθεί στο αντίστοιχο κεφάλαιο του θεωρητικού μέρους της παρούσας διδακτορικής διατριβής (βλ. Κεφάλαιο 2). Οι πρακτικές της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού συνδέονται στενά με την επαγγελματική ευημερία των εργαζομένων, η οποία επιτυγχάνεται μέσω των εκροών της ΔΑΠ και με τον τρόπο αυτό οι εργαζόμενοι οδηγούνται στην αύξηση της παραγωγικότητάς τους (Renee Baptiste, 2008).

Άλλωστε, η στενή σχέση της ΔΑΠ με την παραγωγικότητα των εργαζομένων και τις οργανωσιακές επιδόσεις εν γένει καταδεικνύεται και από τον ορισμό των Byars και Rue (2006), σύμφωνα με τους οποίους η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ορίζεται ως η επιτυχημένη διοίκηση των εργαζομένων σε έναν οργανισμό, ούτως ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού αυτού μέσω ενός στρατηγικού συστήματος δράσεων και ενεργειών, καθώς και από πληθώρα ερευνών (Park et al., 2003. Wright, Garden & Moynihan, 2003).

Βασικός σκοπός, λοιπόν, κάθε οργανισμού είναι η επίτευξη του μεγαλύτερου δυνατού κέρδους και των οργανωσιακών του στόχων. Στη βάση αυτή, οι πολιτικές και πρακτικές της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων μπορούν να ενισχύσουν την

αποδοτικότητα και παραγωγικότητα των εργαζομένων, με απώτερο κέρδος την αύξηση της αποτελεσματικότητας για τον οργανισμό.

Για παράδειγμα, η έρευνα των Carlson, Upton και Seaman (2006) έχει δείξει πως πέντε από τις πρακτικές της ΔΑΠ (Εκπαίδευση και ανάπτυξη, αξιολόγηση απόδοσης, αποζημιώσεις, οφέλη και υποκίνηση εργαζομένων και πακέτο προσλήψεων) ενισχύουν σημαντικά την παραγωγικότητα των εργαζομένων. Αντίστοιχα, οι Teseema και Soeters (2006) αναφέρουν οχτώ πρακτικές της ΔΑΠ (πρακτικές επιλογής και πρόσληψης, εκπαίδευση προσωπικού, αποζημιώσεις, αξιολόγηση απόδοσης, προαγωγές, διαχείριση παραπόνων και συνταξιοδότηση ή κοινωνική ασφάλιση) ως σημαντικές για τη βελτίωση της παραγωγικότητας και αποδοτικότητας των εργαζομένων σε μια επιχείρηση.

Σημαντικό ρόλο στη σχέση πρακτικών ΔΑΠ και παραγωγικότητας φαίνεται να διαδραματίζουν και οι εκροές που παράγονται από τη ΔΑΠ του εκάστοτε οργανισμού. Μάλιστα, σύμφωνα με τους Dyer και Reeves (1995), οι εκροές της ΔΑΠ, μαζί με τα αποτελέσματα της παραγωγικότητας και τα οικονομικά αποτελέσματα του οργανισμού αποτελούν κριτήρια του Kirkpatrick (1987) στο μοντέλο περί αξιολόγησης της κατάρτισης σε οργανισμούς.

Η ταξινόμηση των Tharenou, Saks και Moore (2007) για τις εκροές της ΔΑΠ τις διαχωρίζει σε: α) εκροές που σχετίζονται με τις στάσεις των εργαζομένων (αξιολόγηση εργασιακής ικανοποίησης, εμπλοκή, αφοσίωση στον οργανισμό ή διαχείριση παραπόνων) ή με την υποκίνηση, όλες σε σχέση με τον οργανισμό στον οποίον εργάζονται, β) μορφές συμπεριφοράς των εργαζομένων (πρόθεση παραμονής ή παραίτησης ή κατά έθος απουσία) και γ) ανθρώπινο κεφάλαιο (συλλογικές δεξιότητες και ικανότητες).

Σε αυτή τη βάση, λοιπόν, διαμορφώνεται η δεύτερη ερευνητική υπόθεση:

Ερευνητική υπόθεση 2: Οι εκροές της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (Εργασιακή ικανοποίηση, Πρόθεση παραμονής στην εργασία, Εργασιακή Δέσμευση, Αφοσίωση στον οργανισμό και Συνεργασία – ομαδικό πνεύμα) συσχετίζονται θετικά με τις επιδόσεις των εργαζομένων σε επίπεδο οργανισμού

Αντίστοιχα, διατυπώνονται οι εξής επιμέρους ερευνητικές υποθέσεις:

Ερευνητική υπόθεση 2α: Η εργασιακή ικανοποίηση ως εκροή της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων συσχετίζεται θετικά με την παραγωγικότητα των εργαζομένων

Ερευνητική υπόθεση 2β: Η πρόθεση παραμονής στην εργασία ως εκροή της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων συσχετίζεται θετικά με την παραγωγικότητα των εργαζομένων

Ερευνητική υπόθεση 2γ: Η εργασιακή δέσμευση ως εκροή της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων συσχετίζεται θετικά με την παραγωγικότητα των εργαζομένων

Ερευνητική υπόθεση 2δ: Η αφοσίωση στον οργανισμό ως εκροή της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων συσχετίζεται θετικά με την παραγωγικότητα των εργαζομένων

Ερευνητική υπόθεση 2ε: Η συνεργασία – ομαδικό πνεύμα ως εκροή της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων συσχετίζεται θετικά με την παραγωγικότητα των εργαζομένων

### **Υπόθεση 3**

Ο προσδιορισμός της εκπαίδευσης και κατάρτισης του προσωπικού ως πρακτική της ΔΑΠ επισημαίνει τη συνεπακόλουθη σημαντική σχέση που υπάρχει ανάμεσα στην κατάρτιση και τις εκροές της ΔΑΠ. Συχνά στη βιβλιογραφία εντοπίζονται έρευνες οι οποίες μελετούν τη σχέση διαφόρων πρακτικών ΔΑΠ και των εκροών της (Al Damoe, Hamid & Sharif, 2017. Mayrhofer, Gooderham & Brewster, 2019).

Αξίζει να σημειωθεί πως η πολυεπίπεδη και πολύπλευρη μελέτη του εν λόγω ζητήματος έχει οδηγήσει σε συμπεράσματα τα οποία εξαίρουν τη διαχρονική σημασία της συγκεκριμένης σχέσης των πρακτικών ΔΑΠ με τις εκροές ΔΑΠ (Veth et al., 2019), καθώς επίσης και συνδέουν τη συγκεκριμένη σχέση με άλλους παράγοντες, όπως για παράδειγμα η καινοτομία σε επιχειρηματικά περιβάλλοντα (Shipton et al., 2017) ή τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στους οργανισμούς που υιοθετούν την εφαρμογή των ανωτέρω συνδέσεων της ΔΑΠ (Noe et al., 2017).

Διαμορφώνεται έτσι η τρίτη ερευνητική υπόθεση:

Ερευνητική υπόθεση 3: Η κατάρτιση (στήριξη από τον οργανισμό για κατάρτιση, στάσεις εργαζόμενων για την κατάρτιση και ικανοποίηση εργαζομένων από την κατάρτιση) παρουσιάζει θετική σχέση με τις εκροές της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (Εργασιακή ικανοποίηση, Πρόθεση παραμονής στην εργασία, Εργασιακή δέσμευση, Αφοσίωση στον Οργανισμό και Συνεργασία – ομαδικό πνεύμα)

Οι επιμέρους ερευνητικές υποθέσεις διατυπώνονται όπως:

Ερευνητική υπόθεση 3α: Η κατάρτιση (στήριξη από τον οργανισμό για κατάρτιση, στάσεις εργαζόμενων για την κατάρτιση και ικανοποίηση εργαζομένων από την κατάρτιση) παρουσιάζει θετική σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση

Ερευνητική υπόθεση 3β: Η κατάρτιση (στήριξη από τον οργανισμό για κατάρτιση, στάσεις εργαζόμενων για την κατάρτιση και ικανοποίηση εργαζομένων από την κατάρτιση) παρουσιάζει θετική σχέση με την πρόθεση παραμονής στην εργασία

Ερευνητική υπόθεση 3γ: Η κατάρτιση (στήριξη από τον οργανισμό για κατάρτιση, στάσεις εργαζόμενων για την κατάρτιση και ικανοποίηση εργαζομένων από την κατάρτιση) παρουσιάζει θετική σχέση με την εργασιακή δέσμευση

Ερευνητική υπόθεση 3δ: Η κατάρτιση (στήριξη από τον οργανισμό για κατάρτιση, στάσεις εργαζόμενων για την κατάρτιση και ικανοποίηση εργαζομένων από την κατάρτιση) παρουσιάζει θετική σχέση με την αφοσίωση στον οργανισμό

Ερευνητική υπόθεση 3ε: Η κατάρτιση (στήριξη από τον οργανισμό για κατάρτιση, στάσεις εργαζόμενων για την κατάρτιση και ικανοποίηση εργαζομένων από την κατάρτιση) παρουσιάζει θετική σχέση με τη συνεργασία- ομαδικό πνεύμα

#### **Υπόθεση 4**

Στην πρώτη ερευνητική υπόθεση που διατυπώθηκε στην έρευνα αυτή αναζητείται η σχέση μεταξύ της κατάρτισης που έλαβε το δείγμα μέσα στο εργασιακό πλαίσιο με

την παραγωγικότητα που το δείγμα αυτό επιδεικνύει στην εργασία του. Στην παρούσα υπόθεση, η διερεύνηση της σχέσης αυτής ελέγχεται σε άλλο επίπεδο, σχετικά με την προβλεπτικότητα που παρουσιάζει η κατάρτιση για την παραγωγικότητα των εργαζομένων.

Η βιβλιογραφία περιλαμβάνει αρκετές έρευνες οι οποίες σχετίζονται με την προβλεπτική σχέση της κατάρτισης με την παραγωγικότητα. Έρευνες των Barron, Berger και Black (1997) παρουσίασαν την προβλεπτική επίδραση της κατάρτισης που λαμβάνει το άτομο μέσα στην εργασία στην παραγωγικότητα, αλλά και στο μισθό που λάμβαναν οι εργαζόμενοι που συμμετείχαν στην έρευνα.

Άλλες έρευνες επίσης έχουν αναδείξει την προβλεπτική επίδραση της κατάρτισης, αλλά και της αποτελεσματικότητας της κατάρτισης όπως αξιολογήθηκε από το δείγμα στην παραγωγικότητα και αποδοτικότητα των εργαζομένων και της επιχείρησης εν γένει (Tan, Hall, & Boyce, 2003). Στις περισσότερες σχετικές έρευνες, η προβλεπτική σχέση της κατάρτισης με την παραγωγικότητα επιβεβαιώνεται και από άλλους σχετικούς εργασιακούς παράγοντες, όπως οι σχέσεις με συνεργάτες και προϊσταμένους ή η συμμετοχή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων (Abraham, Crawford, & Fisher, 1999).

Λαμβάνοντας, λοιπόν, υπ' όψιν τη βιβλιογραφία, η τέταρτη ερευνητική υπόθεση διατυπώνεται εξής:

Ερευνητική υπόθεση 4: Η κατάρτιση αποτελεί προβλεπτικό παράγοντα της παραγωγικότητας των εργαζομένων

#### **Υπόθεση 5**

Η θεωρία της καθολικής προσέγγισης της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, την οποία και υιοθετεί η συγκεκριμένη διδακτορική διατριβή, έχει ως επίκεντρο τις σχέσεις αλληλεπίδρασης που αναπτύσσονται μεταξύ της κατάρτισης που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι και της παραγωγικότητάς τους, με ενδιάμεσους ωστόσο διαμεσολαβητικούς παράγοντες τις εκροές της ΔΑΠ σε έναν οργανισμό (βλ. Κεφάλαιο 2).

Κατά την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας εμφανίζεται μια πληθώρα ερευνών, οι οποίες επιβεβαιώνουν την εν λόγω σχέση μεταξύ των πρακτικών ΔΑΠ και της παραγωγικότητας, με ενδιάμεσους διαμεσολαβητικούς παράγοντες διάφορες εκροές



της ΔΑΠ, όπως για παράδειγμα η παραμονή των εργαζομένων στην εργασία (Al Damoe, Yazam & Ahmid, 2012), η πρόθεση παραίτησης (Dhiman & Mohanty, 2010) και οι κοινωνικές δεξιότητες (Abulkasim et al., 2016).

Σε αυτή τη βάση, διατυπώνεται η πέμπτη ερευνητική υπόθεση, καθώς και οι συνεπακόλουθες επιμέρους ερευνητικές υποθέσεις, ως εξής:

Ερευνητική υπόθεση 5: Οι εκροές της ΔΑΠ (Εργασιακή ικανοποίηση, Πρόθεση παραμονής στην εργασία, Εργασιακή δέσμευση, Αφοσίωση στον Οργανισμό και Συνεργασία – ομαδικό πνεύμα) αποτελούν διαμεσολαβητικούς παράγοντες μεταξύ της κατάρτισης που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι και της παραγωγικότητάς τους

Ερευνητική υπόθεση 5α: Η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί διαμεσολαβητικό παράγοντα μεταξύ της κατάρτισης που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι και της παραγωγικότητάς τους

Ερευνητική υπόθεση 5β: Η πρόθεση παραμονής στην εργασία αποτελεί διαμεσολαβητικό παράγοντα μεταξύ της κατάρτισης που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι και της παραγωγικότητάς τους

Ερευνητική υπόθεση 5γ: Η εργασιακή δέσμευση αποτελεί διαμεσολαβητικό παράγοντα μεταξύ της κατάρτισης που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι και της παραγωγικότητάς τους

Ερευνητική υπόθεση 5δ: Η αφοσίωση στον οργανισμό αποτελεί διαμεσολαβητικό παράγοντα μεταξύ της κατάρτισης που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι και της παραγωγικότητάς τους

Ερευνητική υπόθεση 5ε: Η συνεργασία – ομαδικό πνεύμα αποτελεί διαμεσολαβητικό παράγοντα μεταξύ της κατάρτισης που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι και της παραγωγικότητάς τους

## **Υπόθεση 6**

Μολονότι η βιβλιογραφία εντοπίζει συχνά σχέσεις ανάμεσα σε διάφορους παράγοντες που χαρακτηρίζουν τα εργασιακά περιβάλλοντα (για παράδειγμα πρακτικές ΔΑΠ, όπως η κατάρτιση), τα ατομικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων δε θα πρέπει να αγνοούνται κατά την προσέγγιση ενός ζητήματος που αφορά την ευζωία των εργαζομένων για την ομαλή λειτουργία ενός οργανισμού. Παράγοντες όπως το

φύλο, η ηλικία, η οικογενειακή κατάσταση, η θέση εργασίας και η διάρκεια της εργασιακής εμπειρίας συχνά φαίνεται να διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην εκτέλεση των καθηκόντων των εργαζομένων, καθώς μπορεί να εντοπίζονται άμεσες ή έμμεσες σχέσεις μεταξύ των ατομικών αυτών γνωρισμάτων και άλλων παραγόντων που επηρεάζουν θετικά ή αρνητικά την απόδοση των υπαλλήλων στην εργασία τους (Guest, 2002. Kuvaas & Dysvik, 2010).

Στη συγκεκριμένη έρευνα, θα μελετηθεί η σχέση όλων των δημογραφικών χαρακτηριστικών του δείγματος με τους υπό μελέτη παράγοντες, όπως αυτοί διαμορφώνονται από την ανάλυση των ερωτηματολογίων. Ιδιαίτερη έμφαση, ωστόσο, θα δοθεί στη σχέση του εκπαιδευτικού επιπέδου των εργαζομένων με τις εκροές της ΔΑΠ, και συγκεκριμένα με την εργασιακή ικανοποίηση, την πρόθεση παραμονής, την εργασιακή δέσμευση, το ομαδικό εργασιακό κλίμα και την αφοσίωση στον οργανισμό.

Η σχέση μεταξύ του εκπαιδευτικού επιπέδου των εργαζομένων και των εκροών της ΔΑΠ δεν έχει μελετηθεί ευρέως στη βιβλιογραφία, ωστόσο, υπάρχουν κάποιες έρευνες που συσχετίζουν θετικά το μορφωτικό επίπεδο του δείγματος με τις εκροές της ΔΑΠ (Lambert & Hogan, 2009) και άλλες που σχετίζουν αρνητικά την εκπαίδευση των εργαζόμενων με την εργασιακή τους ικανοποίηση, την πρόθεση παραμονής και την αφοσίωση στον οργανισμό (Lu et al., 2002), την εργασιακή δέσμευση (De Lange, De Witte, & Notelaers, 2008), αλλά και το εργασιακό κλίμα (Valls, González-Romá, & Tomás, 2016).

Σε γενικές γραμμές, από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας διαφαίνεται πως η σχέση του εκπαιδευτικού επιπέδου με τις εκροές της ΔΑΠ επηρεάζεται παράλληλα από το είδος της εργασιακής θέσης το οποίο ο εργαζόμενος κατέχει. Δηλαδή, οι εργαζόμενοι που εργάζονται σε μια θέση ή σε ένα αντικείμενο το οποίο ανταποκρίνεται στο μορφωτικό τους επίπεδο συχνά φαίνονται ικανοποιημένοι εργασιακά, αφοσιωμένοι στον οργανισμό στον οποίο εργάζονται, δε σημειώνουν υψηλή επιθυμία για παραίτηση, διακατέχονται από εργασιακή δέσμευση και λειτουργούν αρμονικά μέσα στην ομάδα. Αντίθετα, εργαζόμενοι οι οποίοι εργάζονται σε θέσεις ή αντικείμενα εργασίας χαμηλότερου κύρους από τις σπουδές τους, συχνά είναι λιγότερο ικανοποιημένοι και αφοσιωμένοι στον οργανισμό στον οποίο εργάζονται, είναι πιο πιθανό να παραιτηθούν από τη συγκεκριμένη εργασία (Peiró,

Agut, & Grau, 2010), δεν παρουσιάζουν υψηλή εργασιακή δέσμευση και παρουσιάζουν δυσκολίες στη συνεργασία με τους συναδέλφους, καθώς έχουν απολέσει την αίσθηση του «ανήκειν».

Δεδομένων των παραπάνω στοιχείων, διαμορφώνεται η έκτη ερευνητική υπόθεση της παρούσας διατριβής:

Ερευνητική υπόθεση 6: Το μορφωτικό επίπεδο των συμμετεχόντων παρουσιάζει αρνητική συσχέτιση με τις εκροές της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (Εργασιακή ικανοποίηση, Πρόθεση παραμονής στην εργασία, Εργασιακή δέσμευση, Αφοσίωση στον Οργανισμό και Εργασιακό ομαδικό κλίμα)

Στον ίδιο προσανατολισμό, διατυπώνονται οι επιμέρους ερευνητικές υποθέσεις:

Ερευνητική υπόθεση 6α: Το μορφωτικό επίπεδο των συμμετεχόντων παρουσιάζει αρνητική συσχέτιση με την εργασιακή ικανοποίηση

Ερευνητική υπόθεση 6β: Το μορφωτικό επίπεδο των συμμετεχόντων παρουσιάζει αρνητική συσχέτιση με την πρόθεση παραμονής στην εργασία

Ερευνητική υπόθεση 6γ: Το μορφωτικό επίπεδο των συμμετεχόντων παρουσιάζει αρνητική συσχέτιση με την εργασιακή δέσμευση

Ερευνητική υπόθεση 6δ: Το μορφωτικό επίπεδο των συμμετεχόντων παρουσιάζει αρνητική συσχέτιση με την αφοσίωση στον οργανισμό

Ερευνητική υπόθεση 6ε: Το μορφωτικό επίπεδο των συμμετεχόντων παρουσιάζει αρνητική συσχέτιση με το εργασιακό κλίμα

### **Υπόθεση 7**

Σε συνέχεια της παραπάνω ερευνητικής υπόθεσης, η οποία αναζητά τη σχέση μεταξύ του μορφωτικού επιπέδου των εργαζομένων και των εκροών της ΔΑΠ για τον οργανισμό στον οποίον εργάζονται, κρίνεται σημαντική η μελέτη επίσης της σχέσης του μορφωτικού επιπέδου των εργαζομένων με την παραγωγικότητα που σημειώνουν στη συγκεκριμένη εργασία.

Λαμβάνοντας υπ' όψιν τα ευρήματα ερευνών, τα οποία συσχετίζουν το μορφωτικό επίπεδο του δείγματος με την εργασιακή ικανοποίηση (Hies et al., 2019) και την εργασιακή ικανοποίηση με την παραγωγικότητα (Platis, Reklitis, & Zimeras, 2015),

μπορεί κανείς να υποθέσει πως υπάρχει η πιθανότητα γραμμικής σχέσης μεταξύ του επιπέδου εκπαίδευσης και της παραγωγικότητας για δείγματα εργαζομένων.

Στην περίπτωση, δε, των ατόμων με υψηλού επιπέδου εκπαίδευση σε θέσεις χαμηλών προσόντων, η σχέση αυτή αναμένεται να είναι αρνητική, καθώς οι εργαζόμενοι αυτοί, πιθανόν λόγω της χαμηλής εργασιακής ικανοποίησης που τους διακατέχει, σημειώνουν χαμηλά επίπεδα παραγωγικότητας. Η σχέση αυτή επιβεβαιώνεται από έρευνες σε διάφορους εργασιακούς κλάδους (Giuliano et al., 2017. Grunau, 2016).

Έτσι, διατυπώνεται η επόμενη ερευνητική υπόθεση της έρευνας αυτής ως εξής:

Ερευνητική υπόθεση 7: Το μορφωτικό επίπεδο των συμμετεχόντων παρουσιάζει αρνητική συσχέτιση με την παραγωγικότητα των εργαζομένων

#### **Υπόθεση 8**

Το θέμα των επαρκειών και των δεξιοτήτων έχει απασχολήσει σημαντικά την επιστημονική κοινότητα τα τελευταία χρόνια. Έρευνες δείχνουν πως οι βασικές ικανότητες ενός ατόμου δεν αρκούν για την ένταξή του στην αγορά εργασίας και την αποτελεσματικότητά του στην εκάστοτε εργασία στην οποία έχει προσληφθεί. Προαπαιτούμενες είναι πλέον και οι επάρκειες και οι δεξιότητες, οι οποίες συμπληρώνουν το προφίλ ενός εργαζόμενου ικανού να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις της σύγχρονης εργασίας (Vafae Najjar et al., 2011. Singh & Jaykumar, 2019).

Επιπροσθέτως, στη βιβλιογραφία έχει μελετηθεί η σχέση μεταξύ των οριζόντιων δεξιοτήτων και της παραγωγικότητας των υπαλλήλων (Darvish, Moogali, & Moosavi, 2012). Οι έρευνες αυτές αφορούν διάφορες δεξιότητες, όπως για παράδειγμα δεξιότητες ηγεσίας (Sperry, 2013), δεξιότητες διαχείρισης δυσκολιών (Millikin, Hom, & Manz, 2010), δεξιότητες καινοτομίας (Atkinson, 2013) και άλλες δεξιότητες.

Αντιστοίχως, υπάρχουν έρευνες οι οποίες συνδέουν τις οριζόντιες δεξιότητες με την κατάρτιση των εργαζομένων και την παραγωγικότητά τους (για παράδειγμα, Ibrahim, Boerhannoeddin, & Bakare, 2017), αλλά και την απασχολησιμότητά τους (Groh et al., 2012). Οι έρευνες αυτές αφορούν διάφορους επαγγελματικούς κλάδους, όπως για παράδειγμα το λιανεμπόριο (Prada, Rucci, & Urzúa, 2019), τη βιομηχανία (Stevens & Norman, 2016) και στον κλάδο των υπηρεσιών (Agarwal & Green, 2011).

Λαμβάνοντας υπ' όψιν τις παραπάνω έρευνες, αλλά και το θεωρητικό υπόβαθρο των εννοιών, όπως διατυπώθηκε στο τρίτο κεφάλαιο της παρούσας διατριβής, διατυπώνεται η όγδοη ερευνητική υπόθεση της παρούσας διδακτορικής διατριβής:

Ερευνητική Υπόθεση 8: Οι επάρκειες των εργαζομένων (*Ηγεσία & Λήψη Αποφάσεων, Υποστήριξη & Συνεργασία, Αλληλεπίδραση & Παρουσίαση, Ανάλυση & Ερμηνεία, Δημιουργικότητα & Αντίληψη, Οργάνωση & Εκτέλεση, Προσαρμοστικότητα & Αντιμετώπιση προβλημάτων και Επιχειρηματικότητα & Απόδοση*) σχετίζονται θετικά με την κατάρτιση και την παραγωγικότητα του δείγματος της έρευνας.

#### **Υπόθεση 9**

Λαμβάνοντας υπ' όψιν την προηγούμενη ερευνητική υπόθεση, διαπιστώνει κανείς πως οι επάρκειες διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο σε μια σειρά χαρακτηριστικών της εργασίας. Αξίζει να σημειωθεί, ωστόσο, πως θα πρέπει να λαμβάνει κανείς υπ' όψιν τη διαφοροποίηση που θα πρέπει να μελετηθεί ανάμεσα στις επάρκειες και την εργασιακή θέση που κάποιος κατέχει.

Σε μια πρώτη ανάλυση, μπορεί κανείς να σκεφτεί πως συγκεκριμένες επάρκειες είναι απαιτούμενες για συγκεκριμένες θέσεις εργασίας. Η παραδοχή αυτή μπορεί να έχει δύο προσλαμβάνουσες: Αφενός, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού της κάθε επιχείρησης να επιλέγει ορθώς άτομα με συγκεκριμένες επάρκειες για εργασιακά πόστα στα οποία είναι απαραίτητες οι εν λόγω επάρκειες. Αφετέρου, άτομα με συγκεκριμένες επάρκειες μπορεί να προσανατολίζονται σε συγκεκριμένες εργασιακές θέσεις, καθώς στις θέσεις αυτές μπορεί να αποδίδουν καλύτερα.

Σε κάθε περίπτωση, η ερευνητική δραστηριότητα υποστηρίζει τη σχέση εργασιακής θέσης και επαρκειών (Payne, 2005). Στις έρευνες αυτές, η ιεραρχία μοιάζει να είναι ένας παράγοντας που επιδρά στη συγκεκριμένη σχέση (Kaur & Kumar, 2013). Επιπλέον, σημαντική κρίνεται η εκπαίδευση και κατάρτιση για την ανάπτυξη συγκεκριμένων δεξιοτήτων ανά θέση εργασίας.

Λαμβάνοντας υπ' όψιν τα παραπάνω στοιχεία, διαμορφώνεται η τελευταία ερευνητική υπόθεση για την παρούσα έρευνα.

Ερευνητική υπόθεση 9: Οι υπό μελέτη επάρκειες (*Ηγεσία & Λήψη Αποφάσεων, Υποστήριξη & Συνεργασία, Αλληλεπίδραση & Παρουσίαση, Ανάλυση & Ερμηνεία, Δημιουργικότητα & Αντίληψη, Οργάνωση & Εκτέλεση, Προσαρμοστικότητα &*

Αντιμετώπιση προβλημάτων και Επιχειρηματικότητα & Απόδοση) παρουσιάζουν σημαντικές διαφορές ως προς τη θέση εργασίας του δείγματος

Στη βάση αυτή, πραγματοποιείται η διαμόρφωση των επιμέρους ερευνητικών υποθέσεων:

Ερευνητική υπόθεση 9α: Η Ηγεσία & Λήψη Αποφάσεων παρουσιάζει σημαντικές διαφορές ως προς τη θέση εργασίας

Ερευνητική υπόθεση 9β: Η Υποστήριξη & Συνεργασία παρουσιάζει σημαντικές διαφορές ως προς τη θέση εργασίας

Ερευνητική υπόθεση 9γ: Η Αλληλεπίδραση & Παρουσίαση παρουσιάζει σημαντικές διαφορές ως προς τη θέση εργασίας

Ερευνητική υπόθεση 9δ: Η Ανάλυση & Ερμηνεία παρουσιάζει σημαντικές διαφορές ως προς τη θέση εργασίας

Ερευνητική υπόθεση 9ε: Η Δημιουργικότητα & Αντίληψη παρουσιάζει σημαντικές διαφορές ως προς τη θέση εργασίας

Ερευνητική υπόθεση 9στ: Η Οργάνωση & Εκτέλεση παρουσιάζει σημαντικές διαφορές ως προς τη θέση εργασίας

Ερευνητική υπόθεση 9ζ: Η Προσαρμοστικότητα & Αντιμετώπιση προβλημάτων παρουσιάζει σημαντικές διαφορές ως προς τη θέση εργασίας

Ερευνητική υπόθεση 9η: Η Επιχειρηματικότητα & Απόδοση παρουσιάζει σημαντικές διαφορές ως προς τη θέση εργασίας

## Κεφάλαιο 7: Ανάλυση μεθοδολογίας της έρευνας

Στο προηγούμενο κεφάλαιο της διατριβής αυτής αναλύθηκε ο σκοπός της έρευνας, το θεωρητικό μοντέλο, όπως αυτό διαμορφώθηκε και οι ερευνητικές υποθέσεις της παρούσας μελέτης. Στο κεφάλαιο αυτό θα παρουσιαστεί η μεθοδολογία της έρευνας που έλαβε χώρα στην παρούσα διατριβή. Ειδικότερα, τα ευρήματα της συγκεκριμένης διατριβής εξήχθησαν μέσω της τριγωνοποίησης, η οποία εν προκειμένω περιλαμβάνει δύο είδη ερευνών. Αφενός, πραγματοποιήθηκε μια ποσοτική έρευνα για την αποτύπωση των χαρακτηριστικών της κατάρτισης που παρέχεται στους εργαζόμενους στον υπό μελέτη οργανισμό και τη συνεπακόλουθη σχέση των χαρακτηριστικών αυτών με τις επάρκειες των εργαζομένων και τις εκροές και τα αποτελέσματα του οργανισμού. Αφετέρου, πραγματοποιήθηκε μια ποιοτική έρευνα, με τη μορφή συνεντεύξεων στο προσωπικό της αλυσίδας καφεστίασης που αποτελεί τη μελέτη περίπτωσης για αυτή τη διδακτορική διατριβή, προκειμένου να μελετηθεί το πλαίσιο της κατάρτισης που πραγματοποιείται στην αλυσίδα αυτή, καθώς και πιθανά οφέλη για τους εργαζόμενους και την εταιρεία.

Η **ποσοτική** έρευνα μπορεί να εξάγει έγκυρα, αξιόπιστα και αντικειμενικά αποτελέσματα, τα οποία παρέχουν τη δυνατότητα γενίκευσης των σχέσεων και αλληλεπιδράσεων που λαμβάνουν χώρα μέσα σε συγκεκριμένα δείγματα (Yilmaz, 2013). Μέσω της ποσοτικής μεθόδου μπορεί επίσης να παραχθεί μια περιληπτική και αξιόπιστη σύνοψη των βασικών προτύπων της έρευνας.

Η ίδια η διαδικασία, άλλωστε, αποτελεί ένα από τα βασικότερα πλεονεκτήματα για την ποσοτική μέθοδο, καθώς τα δεδομένα μπορούν να συλλεχθούν σε σύντομο χρόνο από ένα συγκεκριμένο αριθμό συμμετεχόντων, μέσω συγκεκριμένου αριθμού ερωτήσεων (Salvador, 2016).

Η συγκεκριμένη μέθοδος καθιστά δυνατή την πραγματοποίηση προβλέψεων ποσοτικού χαρακτήρα, καθώς επίσης και τη διερεύνηση σχέσεων αιτίου – αποτελέσματος. Ακόμα, μπορεί να εφαρμοσθεί σε ένα ευρύ μέτρο διαφόρων καταστάσεων και να παράγει ακριβή, έγκυρα και αξιόπιστα αριθμητικά ευρήματα (Castellan, 2010). Παράλληλα, όμως, μέσω της ποσοτικής έρευνας επιτρέπεται η δοκιμή και επιβεβαίωση υπαρχόντων θεωριών αλλά και η τυποποίηση ενός ζητήματος, με δυνατότητα χρήσης του σε μελλοντικές εφαρμογές (Karami, Rowley, & Analoui, 2006).

Η ταχύτητα διεξαγωγής της έρευνας αποτελεί ένα επιπλέον χαρακτηριστικό το οποίο λειτουργεί ως πλεονέκτημα της ερευνητικής αυτής μεθόδου. Τόσο η συλλογή των δεδομένων, όσο και η ανάλυσή τους με τη χρήση στατιστικού λογισμικού είναι λιγότερο χρονοβόρα από την ποιοτική ερευνητική διαδικασία (Choy, 2014). Άλλωστε, η διερεύνηση συγκεκριμένων υποθέσεων αποτρέπουν τον ερευνητή από τη δημιουργία εικασιών, μέσω της υιοθέτησης των σαφών κατευθυντήριων γραμμών και στόχων (Hagger & Chatzisarantis, 2011).

Η διαφάνεια της ερευνητικής διαδικασίας είναι επίσης ένα χαρακτηριστικό της ποσοτικής μεθόδου έρευνας που θεωρείται σημαντικό, καθώς όλες οι διαδικασίες επικοινωνούνται στον αναγνώστη, καθιστώντας σαφή και διαφωτιστικά όλα τα βήματα της μελέτης, αλλά και δυνατή την επανάληψή της (Horn, 2011).

Τέλος, ανάμεσα στα πλεονεκτήματα της συγκεκριμένης προσέγγισης συγκαταλέγεται η αντικειμενικότητα που προϋποτίθεται για την κατανόηση των υπό μελέτη γεγονότων (Carr, 1994). Η προσέγγιση προϋποθέτει, επίσης, την αποφυγή της εμπλοκής του ερευνητή της εκάστοτε έρευνας, με συνεπακόλουθο αποτέλεσμα την απουσία υποκειμενικότητας και την εξασφάλιση της αντικειμενικής απόδοσης της διαδικασίας. Άρα, στη συγκεκριμένη προσέγγιση υπάρχει μια ανεξαρτησία των ευρημάτων της έρευνας από τον ίδιο τον ερευνητή, σε αντίθεση με την ποιοτική προσέγγιση, στην οποία, όπως αναφέρθηκε, τα ευρήματα της έρευνας συνδέονται στενά με τον ερευνητή.

Οι περιορισμοί που παρουσιάζει μια ποσοτική έρευνα τίθενται στο επίκεντρο των μειονεκτημάτων αυτής της προσέγγισης. Πράγματι, η ποσοτική έρευνα μελετάει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά ενός συγκεκριμένου ζητήματος, χωρίς ωστόσο να συνυπολογίζεται το περιβάλλον στο οποίο διαδραματίζεται το εκάστοτε ζήτημα (Rahi, 2017). Οι διαδικασίες που ακολουθούνται στη συγκεκριμένη μέθοδο αποκλείουν τη δυνατότητα της εις βάθος κατανόησης των συνισταμένων εμπειριών, καθώς και των αντιστοίχων αντιλήψεων, πεποιθήσεων και σκέψεων των συμμετεχόντων (McDonald, 2008), οπότε και διαπιστώνεται ένας πλήρης διαχωρισμός απόψεων και συμπεριφορών. Άλλωστε, οι αλληλεπιδράσεις που πραγματοποιούνται μέσα στα διάφορα κοινωνικά περιβάλλοντα δεν μπορούν να αποτυπωθούν πλήρως μέσω της στατιστικής έρευνας (Hoerfl, 1997).



Η απουσία ευελιξίας είναι ένας ακόμα μειονέκτημα της ποσοτικής έρευνας, μιας και οι τεχνικές και αυστηρές μέθοδοι της συγκεκριμένης προσέγγισης προσδιορίζουν μια γραμμική και μη ευέλικτη διαδικασία η οποία αποθαρρύνει οποιαδήποτε μορφή δημιουργικής σκέψης, πέρα από τα ευρήματα της στατιστικής ανάλυσης των υπό μελέτη μεταβλητών (Sukamolson, 2007. Neri de Souza, Neri & Costa, 2016).

Ακόμα, ο ερευνητής θα πρέπει να διαθέτει αναβαθμισμένες δεξιότητες ποσοτικής ανάλυσης και γνώσεις χειρισμού των στατιστικών μέσων και τεχνικών (Salvador, 2016). Τέλος, ο μεγάλος αριθμός συμμετεχόντων είναι απαραίτητος για την αποτελεσματικότητα μιας ποσοτικής έρευνας. Αυτό σημαίνει πως απαιτούνται πόροι προκειμένου να επιτευχθεί μια μεγάλης κλίμακας έρευνας, τους οποίους μπορεί να μη διαθέτει ο ερευνητής (Choy, 2014).

Από την άλλη, η **ποιοτική** έρευνα παρουσιάζει μια πληθώρα πλεονεκτημάτων, καθώς φέρεται ως η μέθοδος απόδοσης των δεδομένων εις βάθος και με λεπτομέρεια, με θετικό αντίκτυπο στην κατανόηση εμπειριών και φαινομένων όπως ακριβώς τα έχουν βιώσει οι συμμετέχοντες της εκάστοτε έρευνας (Bowen, 2005). Ως αποτέλεσμα, μέσω της περιγραφής των απόψεων και των εμπειριών του δείγματος ερμηνεύεται το νόημα των ενεργειών του δείγματος (Rahman, 2017).

Επιπλέον, η ποιοτική μέθοδος χρησιμεύει στην αποτύπωση περίπλοκων φαινομένων, καθώς τα δεδομένα που προκύπτουν από την ποιοτική μέθοδο συλλογής μελετούν τον τρόπο και τις αιτίες των φαινομένων αυτών (Onwuegbuzie & Leech, 2005). Παράλληλα, όμως, η μέθοδος αυτή ανταποκρίνεται στις ανάγκες, τις συνθήκες και τις καταστάσεις που βιώνουν οι συμμετέχοντες (Johnson & Onwuegbuzie, 2004).

Αξίζει, επίσης, να σημειωθεί πως οι ποιοτικές έρευνες χαρακτηρίζονται από ευελιξία στη δομή τους, με αποτέλεσμα τη δυνατότητα ανακατασκευής και αναθεώρησης του ερευνητικού πλαισίου εξαιτίας της ανάδυσης νέων πληροφοριών και δεδομένων κατά την εκτέλεση της έρευνας (Anderson, 2010). Η ευελιξία αυτή χαρακτηρίζει επίσης και τους τρόπους συλλογής δεδομένων, καθώς και την ανάλυση και ερμηνεία των δεδομένων που παράγει η έρευνα (Matveev, 2002).

Η ποιοτική έρευνα ενδείκνυται περισσότερο για την παραγωγή υποθέσεων και λιγότερο για τη δοκιμή, καθώς μέσω αυτού του είδους έρευνας κατασκευάζεται ένα θεωρητικό πλαίσιο ή μια ολόκληρη θεωρία που αντικατοπτρίζει την πραγματικότητα

(Atieno, 2009). Άλλωστε, στα μεγαλύτερα πλεονεκτήματα της ποιοτικής μεθόδου εντάσσονται η εξοικονόμηση κόστους, λόγω του μικρού μεγέθους του δείγματος (Mohajan, 2018), αλλά και η εις βάθος διερεύνηση των υπό μελέτη εκφάνσεων του κάθε συμμετέχοντα (Shakouri & Nazari, 2014).

Το πιο σημαντικό, ωστόσο, μειονέκτημα της ποιοτικής μεθοδολογίας είναι πως ο ερευνητής δεν έχει τη δυνατότητα να γενικεύσει τα ευρήματα της έρευνας που έχει διεξάγει σε μεγαλύτερο πληθυσμό, ιδίως σε σύγκριση με το βαθμό βεβαιότητας που διασφαλίζουν οι ποσοτικές έρευνες. Η αδυναμία γενίκευσης των συμπερασμάτων προκύπτει από την αδυναμία ελέγχου των σχέσεων μεταξύ των ευρημάτων της έρευνας με επιστημονικό τρόπο (Queirós, Faria, & Almeida, 2017).

Ένα επιπλέον μειονέκτημα της ποιοτικής μεθόδου είναι ο όγκος των δεδομένων, εξαιτίας του οποίου η διαδικασία ανάλυσης και ερμηνείας των ευρημάτων καθίσταται πιο χρονοβόρα (Anderson, 2010), αλλά και πιο περίπλοκη (Amaratunga et al., 2002). Ακολουθώς, η πολύπλοκη και χρονοβόρα διαδικασία ανάλυσης και ερμηνείας των δεδομένων της ποιοτικής έρευνας προϋποθέτει την γνώση, εξοικείωση και εμπειρία του ερευνητή για την εξαγωγή έγκυρων και αξιόπιστων αποτελεσμάτων και την αποφυγή σφάλματος (Γαλάνης, 2018).

Επιπροσθέτως, στις ποιοτικές έρευνες δεν είναι εύκολο να διερευνηθούν υποθέσεις και θεωρίες, καθώς επίσης και οι αιτίες μεταξύ ερευνητικών φαινομένων (Rubel & Okech, 2017). Ένα ακόμα μειονέκτημα είναι πως είναι φανερό η επίδραση των δεξιοτήτων του ερευνητή στην ποιότητα της έρευνας, καθώς οι προσωπικές ιδιαιτερότητες και προκαταλήψεις του ερευνητή είναι πιθανό να επηρεάσουν τη διαδικασία και τα εξαγόμενα συμπεράσματα. Δηλαδή, η συμμετοχή του ερευνητή στην εκάστοτε ποιοτική έρευνα δύναται να επηρεάσει και να αλλοιώσει την καθαρή αντικειμενική πραγματικότητα (Devetak, Glažar, & Vogrinc, 2010). Άλλωστε, σε σύγκριση με την ποσοτική έρευνα, η ποιοτική δεν είναι τόσο αποδεκτή αλλά και τόσο κατανοητή από την επιστημονική κοινότητα (Rahman, 2017).

#### **Μικτό μοντέλο – Τριγωνοποίηση**

Ο όρος **τριγωνοποίηση** προσδιορίζεται ως «...μίξη πολλών μεθόδων στη μελέτη του ίδιου φαινομένου» (Denzin, 1978, σελ.291). Με άλλα λόγια, πρόκειται για τη χρήση περισσότερων της μιας τεχνικών για τη διερεύνηση του ίδιου υπό μελέτη φαινομένου,

προκειμένου ο ερευνητής να έχει τη δυνατότητα να προβεί στην επαλήθευση των αποτελεσμάτων των τεχνικών αυτών. Η μέθοδος αυτή υποστηρίζει πως μια και μοναδική μέθοδος δεν δύναται να αποτυπώσει την περίπλοκη κοινωνική πραγματικότητα και ενισχύει τη χρήση συμπληρωματικών τεχνικών, προκειμένου το ίδιο φαινόμενο να μελετηθεί από διαφορετικές οπτικές για την πιο ολοκληρωμένη αντιμετώπιση του φαινομένου αυτού.

Σύμφωνα με την τυπολογία των Cohen και Manion (2002) οι εξής τρεις εκδοχές τριγωνοποίησης:

α) *Τριγωνοποίηση των πηγών προέλευσης*, όπου τα δεδομένα της έρευνας μπορούν να προκύπτουν από περισσότερες πηγές, καθώς επίσης και η συλλογή τους να έχει πραγματοποιηθεί με χρήση διαφορετικών εργαλείων. Επιπλέον, σε αυτή την εκδοχή της τριγωνοποίησης η έρευνα μπορεί να είναι ποσοτική ή ποιοτική και τα υποκείμενα της να προέρχονται από διαφορετικές ομάδες.

β) *Μεθοδολογική τριγωνοποίηση*, όπου πραγματοποιείται η χρήση διαφορετικών μεθόδων έρευνας ή ερευνητικού σχεδιασμού ή διαφορετικών εργαλείων συλλογής δεδομένων σε διαφορετικά δείγματα ή σε διαφορετικές χρονικές στιγμές.

γ) *Θεωρητική τριγωνοποίηση*, όπου γίνεται η χρήση διαφορετικών συνδυαστικών ή αλληλοσυγκρουόμενων θεωρητικών προσεγγίσεων, για τη διερεύνηση ενός φαινομένου.

Ο Denzin (1978, σ.297-313), από την άλλη, ορίζει μια τυπολογία έξι μορφών τριγωνοποίησης, οι οποίες σχετίζονται με την κατάρτιση της στρατηγικής της εκάστοτε μεθοδολογίας ως εξής:

α) *Χρονική τριγωνοποίηση*: Ο σχεδιασμός της έρευνας πραγματοποιείται σε διαφορετικό χρονικό πλαίσιο, λαμβάνοντας υπ' όψιν την αλλαγή και την εξέλιξη στο πλαίσιο αυτό

β) *Τοπική τριγωνοποίηση*: Ο σχεδιασμός της έρευνας ενσωματώνει διαπολιτισμικές τεχνικές, με σκοπό τη μείωση των περιορισμών που διαπιστώνονται σε μελέτες μέσα στο ίδιο τοπικό πλαίσιο ή την ίδια πολιτισμική ομάδα

γ) *Συνδυασμένα επίπεδα τριγωνοποίησης*: Ο σχεδιασμός της έρευνας εντάσσει σε αυτήν δύο ή περισσότερα από τα επίπεδα ανάλυσης των κοινωνικών επιστημών, ήτοι

το ατομικό επίπεδο, το επίπεδο των ομάδων και το επίπεδο των συλλογικών δραστηριοτήτων (κοινωνικό, πολιτισμικό ή οργανωτικό).

δ) *Θεωρητική τριγωνοποίηση*: Ο σχεδιασμός της έρευνας περιλαμβάνει την υιοθέτηση ανταγωνιστικών ή εναλλακτικών θεωριών και απόψεων, αντί για μια μοναδική θεωρία ή άποψη

ε) *Ερευνητική τριγωνοποίηση*: Ο σχεδιασμός της έρευνας περιλαμβάνει περισσότερους του ενός ερευνητές

στ) *Μεθοδολογική τριγωνοποίηση*: Ο σχεδιασμός της έρευνας εντάσσει σε αυτή είτε διαφορετικές μεθόδους στο ίδιο δείγμα ή αντικείμενο μελέτης, είτε την ίδια μέθοδο σε διαφορετικό δείγμα ή αντικείμενο μελέτης.

Η τριγωνοποίηση αποτελεί μια μέθοδο έρευνας η οποία είναι κοινά αποδεκτή (Πυργιωτάκης & Θεοφιλίδης, 2016). Σύμφωνα με κάποιους θεωρητικούς, η χρήση μικτών μεθοδολογικών μοντέλων παρουσιάζει καλύτερα αποτελέσματα, καθώς το υπό μελέτη φαινόμενο εξετάζεται σφαιρικά. Επιπλέον, οι δυνατότητες της κάθε μεθόδου έρευνας ενισχύουν την άλλη ερευνητική μέθοδο και λειτουργούν συμπληρωματικά. Ακολούθως, η χρήση της μεθόδου της τριγωνοποίησης βοηθάει τους ερευνητές να μειώσουν τους περιορισμούς της έρευνας και τις τυχόν ελλείψεις που μπορεί να παρουσιαστούν από τη χρήση μιας και μόνο μεθόδου έρευνας, καθώς επίσης και να υπερκεράσουν τις αδυναμίες της κάθε ερευνητικής μεθόδου – ποσοτικής ή ποιοτικής- ξεχωριστά (Abro, Khurshid, & Aamir, 2015). Έτσι, η επιλογή της τριγωνοποίησης μπορεί να οδηγήσει στην εξαγωγή αξιόπιστων αποτελεσμάτων, τα οποία μπορούν να βοηθήσουν τον ερευνητή στη βέλτιστη αξιοποίηση των αποτελεσμάτων αυτών (Γαλατά & Χρυσάκης, 2017).

Οι Carvalho και White (1997) προτείνουν τέσσερις βασικούς λόγους για τους οποίους η τριγωνοποίηση είναι η βέλτιστη μέθοδος σε ερευνητικές δραστηριότητες:

1. Ο εμπλουτισμός του περιεχομένου της έρευνας: Τα ευρήματα που προέρχονται από διαφορετικές μεθόδους έρευνας εμπλουτίζουν την έρευνα, εξηγώντας παράλληλα τις διαφορετικές οπτικές της έρευνας αυτής

2. Η αντίκρουση του περιεχομένου της έρευνας: Τα ευρήματα που προέρχονται από διαφορετικές μεθόδους έρευνας και αλληλοσυγκρούονται, θέτοντας σε νέα βάση την έρευνα αυτή

3. Η επιβεβαίωση του περιεχομένου της έρευνας: Τα ευρήματα που προέρχονται από διαφορετικές μεθόδους έρευνας και αλληλοεπιβεβαιώνονται

4. Η επεξήγηση του περιεχομένου της έρευνας: Τα ευρήματα που προέρχονται από διαφορετικές μεθόδους έρευνας και εξηγούν (συχνά απροσδόκητα) το ένα το άλλο

Βέβαια, η τριγωνοποίηση έχει δεχτεί κριτική και παρουσιάζει κάποια μειονεκτήματα ως ερευνητική μεθοδολογία. Αρχικά, ως μειονέκτημα προτείνεται ο αυξημένος χρόνος που χρειάζεται για τη μορφή αυτή της ερευνητικής μεθόδου της τριγωνοποίησης, καθώς επίσης και η δύσκολη διαχείριση των δεδομένων, τα οποία ανέρχονται σε έναν μεγάλο αριθμό, δεδομένης της χρήσης δύο μεθόδων, ποσοτικής και ποιοτικής. Επιπλέον, υπάρχει η πιθανότητα να παρουσιαστεί δυσαρμονία εξαιτίας δυνητικών μεροληψιών του ερευνητή, ενώ είναι πιθανό να εγείρονται συγκρούσεις μεταξύ των διαφορετικών θεωρητικών πλαισίων των δύο μεθοδολογικών προσεγγίσεων που χρησιμοποιούνται στην εκάστοτε έρευνα. Τέλος, η απουσία κατανόησης των κανόνων χρήσης της τριγωνοποίησης μπορεί να αποτελέσει ένα μειονέκτημα της συγκεκριμένης μεθόδου (Joslin & Müller, 2016).

Στην παρούσα διδακτορική διατριβή, λοιπόν, επιλέχθηκε η τριγωνοποίηση ως η βέλτιστη μέθοδος για τη διερεύνηση των υπό μελέτη φαινομένων και την πλήρη αποτύπωση όλων εκείνων των παραγόντων που αλληλεπιδρούν για τη διαμόρφωση των συνθηκών εργασίας στο συγκεκριμένο κλάδο. Το μικτό μοντέλο που υιοθετήθηκε σκοπό είχε να μελετήσει παράλληλα θέματα που αφορούν τους εργαζόμενους στον κλάδο της καφεστίασης, προσδιορίζοντας πρωτίστως το σχετικό πλαίσιο στο οποίο διενεργούνται οι δράσεις εκπαίδευσης και κατάρτισης του προσωπικού και κατόπιν, εμβαθύνοντας σε συγκεκριμένες διαστάσεις, οι οποίες σχετίζονται με την κατάρτιση που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι στο συγκεκριμένο οργανισμό, αλλά και σε άλλες διαστάσεις που σχετίζονται με τις επάρκειες και τις δεξιότητές τους, την εργασιακή τους ευζωία και τα αποτελέσματα που οι ίδιοι παράγουν σε επίπεδο οργανισμού. Στο σημείο, λοιπόν, αυτό παρουσιάζεται η μεθοδολογία της ποσοτικής έρευνας και κατόπιν, η μεθοδολογία της ποιοτικής έρευνας που πραγματοποιήθηκε στο πλαίσιο της διδακτορικής αυτής διατριβής.

## 7.1. Η ποσοτική έρευνα

Σε ό,τι αφορά την ποσοτική έρευνα, στο κεφάλαιο αυτό θα αναλυθούν η διαδικασία δειγματοληψίας της ποσοτικής έρευνας, τα ατομικά χαρακτηριστικά του δείγματος της εν λόγω έρευνας, τα ερευνητικά εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν, οι βασικές κατευθύνσεις της στατιστικής ανάλυσης και τέλος, η χρονική εξέλιξη της διατριβής.

### 7.1.1. Η διαδικασία δειγματοληψίας της ποσοτικής έρευνας

Η ποσοτική έρευνα της παρούσας διδακτορικής διατριβής βασικό σκοπό είχε την αποτύπωση των χαρακτηριστικών εργασίας στον κλάδο της καφεστίασης (κατάρτιση, εκροές ΔΑΠ, αποτελέσματα στον οργανισμό) και τη διερεύνηση των μεταξύ τους σχέσεων, αλλά και των σχέσεων των χαρακτηριστικών αυτών με άλλα ατομικά χαρακτηριστικά του δείγματος (επάρκειες προσωπικού).

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, η τριγωνοποίηση επιλέχθηκε ως η βέλτιστη μεθοδολογική προσέγγιση για την εξαγωγή έγκυρων και αξιόπιστων αποτελεσμάτων. Εκτός, όμως από την κατάλληλη μεθοδολογική προσέγγιση, η επιλογή του κατάλληλου δείγματος αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την επιτυχημένη έκβαση της έρευνας (Setia, 2016). Σύμφωνα με το Rahi (2017, σελ. 4), δειγματοληψία είναι η «...διαδικασία επιλογής ενός τμήματος του πληθυσμού για έρευνα αλλά και ενός δείγματος μονάδων από ένα σύνολο δεδομένων για τη μέτρηση χαρακτηριστικών πεποιθήσεων και στάσεων των ατόμων».

Η δειγματοληψία αποτελείται από δύο επιμέρους κατηγορίες: τη δειγματοληψία πιθανότητας και τη δειγματοληψία μη πιθανότητας (Elfil & Negida, 2017). Η δειγματοληψία πιθανότητας εφαρμόζεται κυρίως στις ποσοτικές έρευνες και η διαδικασία επιλογής δείγματος γίνεται με τυχαίο τρόπο και μέσα από έναν πληθυσμό, ο οποίος είναι γνωστός στον ερευνητή πριν την έναρξη των διαδικασιών της ερευνητικής δραστηριότητας.

Σκοπός της δειγματοληψίας πιθανότητας είναι η διασφάλιση αποτελεσμάτων με τρόπο αμερόληπτο καθώς επίσης και η εξαγωγή αξιόπιστων και έγκυρων αποτελεσμάτων σε μια έρευνα (Suresh, Thomas, & Suresh, 2011). Παράλληλα, όμως, η συγκεκριμένη μέθοδος δειγματοληψίας αποσκοπεί στη γενίκευση των εξαγόμενων αποτελεσμάτων στο γενικότερο πληθυσμό, μέσω κυρίως της απόκτησης ενός αντιπροσωπευτικού δείγματος, το οποίο θα αντιπροσωπεύει ουσιαστικά τον γενικότερο αυτό πληθυσμό.

Στην άλλη περίπτωση, η δειγματοληψία μη πιθανότητας εφαρμόζεται κυρίως σε ποιοτικές έρευνες και χρησιμοποιείται ως επί το πλείστον ως μια διαδικασία κατά την οποία δεν δίνεται η ίση πιθανότητα σε όλα τα άτομα ενός πληθυσμού να συμμετάσχουν στην έρευνα που έχει σχεδιαστεί με αυτόν τον τρόπο (Taherdoost, 2016). Η επιλογή των στοιχείων του δείγματος σε αυτή τη μέθοδο της δειγματοληψίας γίνεται στοχευμένα από τον ερευνητή, ως εκ τούτου δεν μπορεί να έχει ως στόχο την γενίκευση των αποτελεσμάτων στον ευρύτερο πληθυσμό.

Η δειγματοληψία πιθανότητας περιλαμβάνει του εξής τύπους: την απλή τυχαία δειγματοληψία, τη συστηματική δειγματοληψία, τη στρωματοποιημένη δειγματοληψία, τη δειγματοληψία συστάδων και τη δειγματοληψία πολλαπλών σταδίων. Αντίστοιχα, η δειγματοληψία μη πιθανότητας μπορεί να περιλαμβάνει τη σκόπιμη ή κρίσεως δειγματοληψία, τη δειγματοληψία χιονοστιβάδας, τη δειγματοληψία ποσοστών και τη δειγματοληψία ευκολίας (Μαυροκουκουλάκη, 2019).

Στην παρούσα έρευνα επιλέχθηκε ο τύπος της κατά συστάδες δειγματοληψίας. Πρόκειται για μια δειγματοληψία πιθανότητας, κατά την οποία ο πληθυσμός διαχωρίζεται σε συστάδες, οι οποίες θεμελιώνονται από συγκεκριμένα χαρακτηριστικά (Ragab & Arisha, 2018). Ακολούθως, πραγματοποιείται τυχαία δειγματοληψία από τις συστάδες αυτές και το σύνολο που προκύπτει από την τυχαία αυτή δειγματοληψία θα αποτελέσει το τελικό δείγμα της έρευνας.

Τα πλεονεκτήματα του συγκεκριμένου τύπου δειγματοληψίας αφορούν κυρίως τη μείωση του κόστους και του χρόνου διεξαγωγής της έρευνας, καθώς επίσης και τον επιμερισμό της συνολικής έκτασης της έρευνας, σε περιπτώσεις όπου αυτή είναι μεγάλη. Ανάμεσα στα μειονεκτήματα της έρευνας συγκαταλέγονται η δυσκολία εξαγωγής αντικειμενικών και μη προκατειλημμένων αποτελεσμάτων και η πιθανή ασάφεια που μπορεί να προκύπτει από τον συγκεκριμένο τύπο (Etikan & Bala, 2017).

Η διαδικασία που ακολουθήθηκε στην έρευνα που πραγματοποιήθηκε στο πλαίσιο της παρούσας διατριβής προσδιορίζεται ως εξής: Αρχικά εντοπίστηκε ο αριθμός των καταστημάτων της υπό μελέτη αλυσίδας καταστημάτων καφεστίασης, που για τη συγκεκριμένη περίοδο διεξαγωγής της έρευνας ανέρχονταν στα 270 περίπου καταστήματα στην Ελλάδα. Από αυτά επιλέχθηκαν 27 καταστήματα με τη μέθοδο της τυχαίας δειγματοληψίας, που ανέρχονται σε ποσοστό 10% επί του συνόλου των

καταστημάτων. Με τον τρόπο αυτό, πραγματοποιήθηκε η διανομή των ερωτηματολογίων στο σύνολο των εργαζομένων των καταστημάτων αυτών.

### **7.1.2. Τα ατομικά και εργασιακά χαρακτηριστικά του δείγματος της ποσοτικής έρευνας**

Η παρούσα έρευνα έλαβε χώρα σε μια αλυσίδα εταιρειών καφεστίασης στον κλάδο της εστίασης. Όπως ήδη αναφέρθηκε, η ανάπτυξη της συγκεκριμένης επαγγελματικής δραστηριότητας προκαλεί ενδιαφέρον, καθώς πραγματοποιήθηκε μαζικά και εν μέσω οικονομικής κρίσης. Παράλληλα, η λειτουργία αντίστοιχων επιχειρήσεων διαφοροποιήθηκε, καθώς στην οργάνωση εργασίας της πλειονότητας αλυσίδων καφεστίασης εντάχθηκε η κατάρτιση του προσωπικού, η οποία είναι κυρίως εισαγωγική, ωστόσο πραγματοποιούνται συνεχιζόμενες καταρτίσεις καθ' όλη τη διάρκεια του χρόνου. Οι καταρτίσεις αυτές περιλαμβάνουν, εκτός από κατάρτιση σε τεχνικές δεξιότητες, απαιτούμενες για την εργασία που εκτελεί η κάθε ειδικότητα, και κατάρτιση σε οριζόντιες δεξιότητες, οι οποίες, όπως διατυπώθηκε στο αντίστοιχο κεφάλαιο, είναι εξίσου απαραίτητες με τις πρώτες για τον εργασιακό χώρο.

Το δείγμα της παρούσας έρευνας αποτελείται από 402 άτομα, τα οποία έχουν ως κοινό χαρακτηριστικό την απασχόλησή τους στην αλυσίδα καταστημάτων καφεστίασης στην οποία διενεργείται η έρευνα. Αρχικά διανεμήθηκαν 449 ερωτηματολόγια, τα οποία αντιστοιχούσαν στο σύνολο των εργαζομένων των καταστημάτων που επιλέχθηκαν μέσω της κατά συστάδες δειγματοληψίας, τον τύπο δηλαδή δειγματοληψίας που προτιμήθηκε για τη συγκεκριμένη έρευνα. Ωστόσο, από τα ερωτηματολόγια αυτά επεστράφησαν τα 402, με το δείκτη ανταπόκρισης να ανέρχεται στο 89,53%. Το ποσοστό αυτό της ανταπόκρισης είναι πολύ ικανοποιητικό, επειδή υπερβαίνει κατά πολύ το 60%, που θεωρείται το ελάχιστο. Αξίζει να σημειωθεί πως από τους εργαζομένους αυτούς αποκλείστηκαν οι διανομείς (delivery), καθώς στο συγκεκριμένο επάγγελμα δεν εφαρμόζονται προγράμματα κατάρτισης.

#### **7.1.2.1. Ατομικά χαρακτηριστικά του δείγματος της ποσοτικής έρευνας**

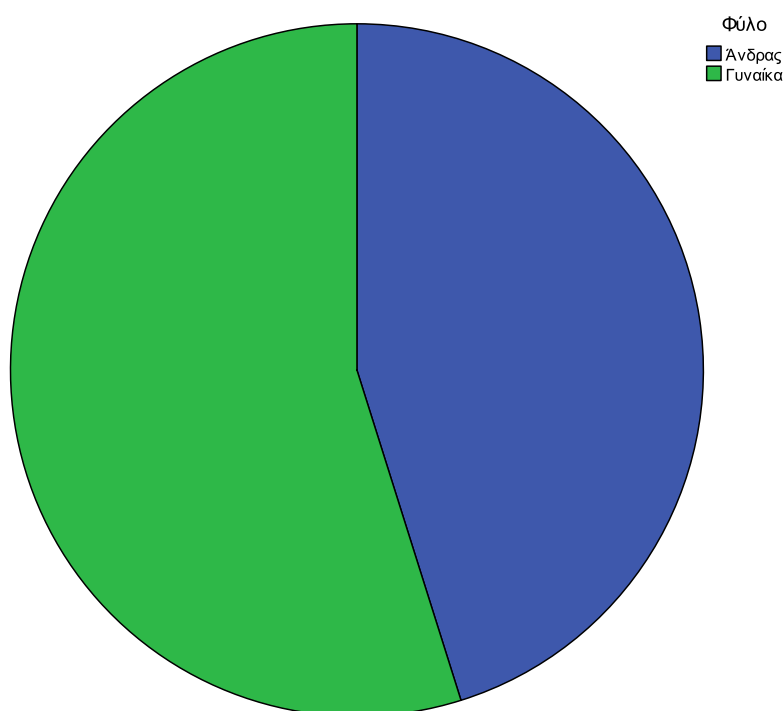
Η ανάλυση των χαρακτηριστικών του δείγματος σκιαγραφεί το προφίλ των εργαζομένων στο συγκεκριμένο επαγγελματικό κλάδο, καθώς επίσης και συνδέεται με τα υπόλοιπα υπό μελέτη χαρακτηριστικά του δείγματος. Ατομικά χαρακτηριστικά όπως το φύλο, η ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο των συμμετεχόντων και ο χρόνος προϋπηρεσίας στο συγκεκριμένο αντικείμενο εργασίας αποτελούν παράγοντες που



μελετήθηκαν σε συνδυασμό με τα υπόλοιπα επαγγελματικά χαρακτηριστικά που ορίζει η έρευνα αυτή και τα οποία παρήγαγαν τις απαντήσεις στις ερευνητικές υποθέσεις που τέθηκαν σε προηγούμενο κεφάλαιο.

#### Φύλο

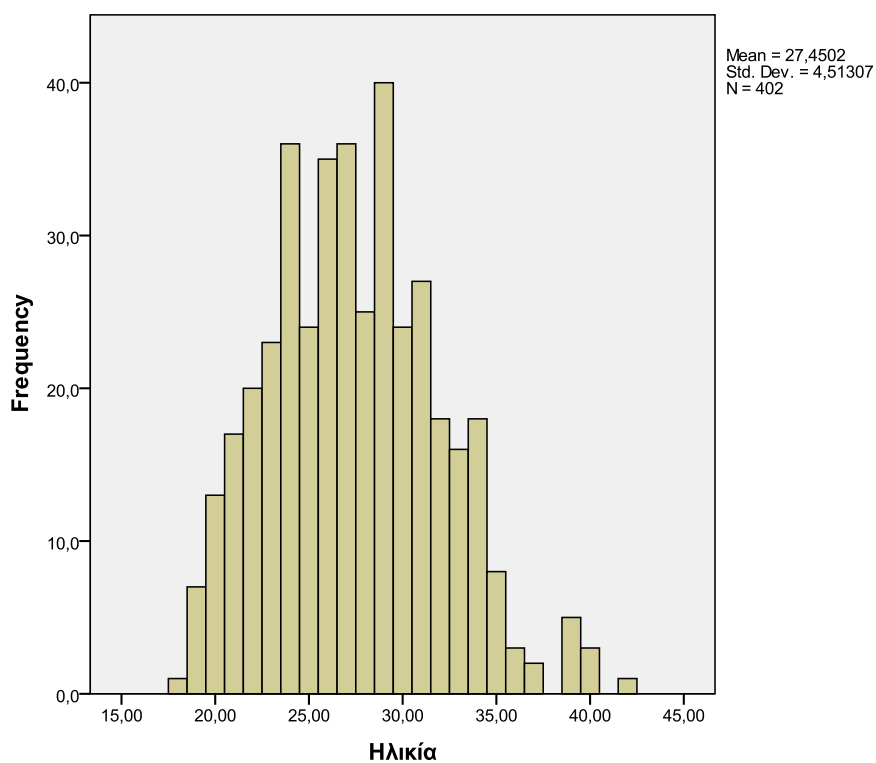
Αρχικά, οι εργαζόμενοι που συμμετείχαν στην έρευνα αυτή επιμερίστηκαν ως προς το φύλο. Στην έρευνα, λοιπόν, συμμετείχαν 173 άνδρες, οι οποίοι αποτελούν το 43% επί του συνολικού ποσοστού εργαζομένων και 229 γυναίκες, οι οποίες αποτελούν το 57% του συνόλου των εργαζομένων. Στο Γράφημα 7.1 αποδίδεται γραφικά η κατανομή του φύλου των εργαζομένων.



Γράφημα 7.1. Γραφική απεικόνιση φύλου συμμετεχόντων

#### Ηλικία

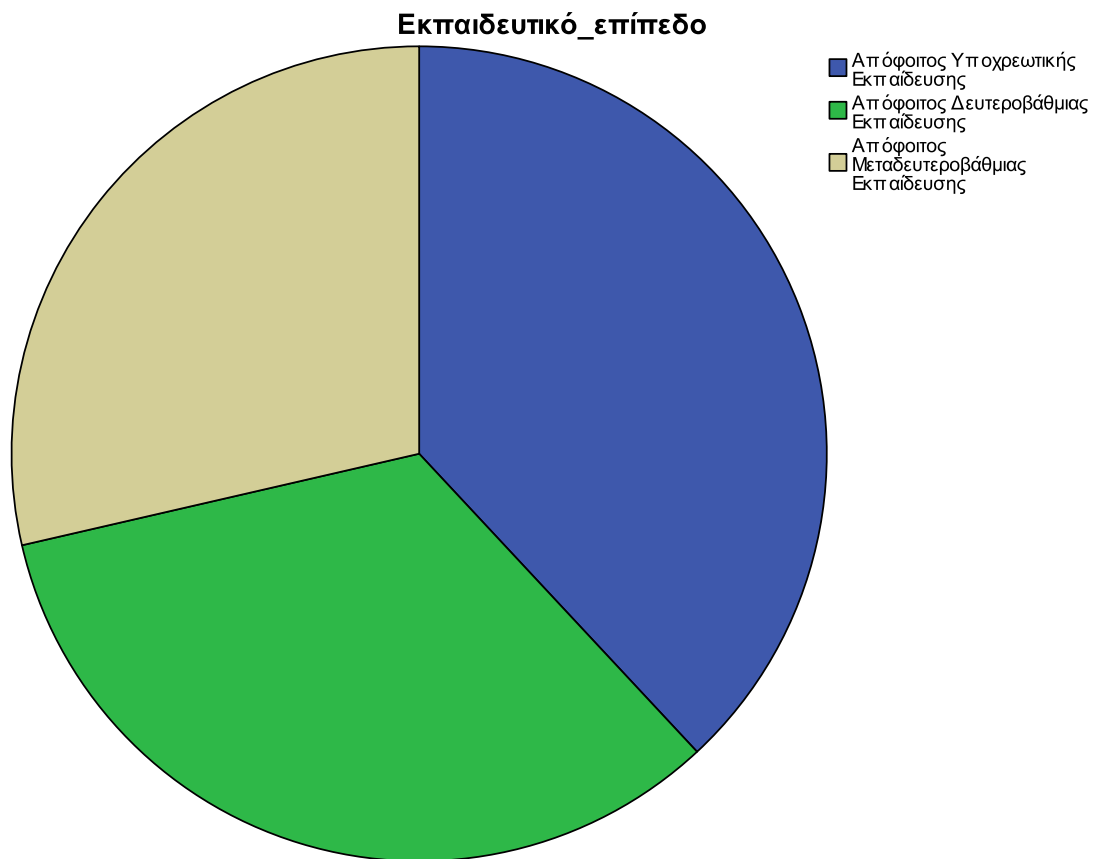
Ακολούθως μελετήθηκε η ηλικία των συμμετεχόντων. Ο νεότερος εργαζόμενος ήταν 18 ετών, ενώ ο μεγαλύτερος σε ηλικία εργαζόμενος άγγιζε τα 42 έτη. Ο μέσος όρος ηλικίας ήταν τα 27,45 έτη και η τυπική απόκλιση 4,51. Η κατανομή της ηλικίας παρουσιάζεται στο Γράφημα 7.2.



Γράφημα 7.2. Κατανομή της ηλικίας του δείγματος

*Εκπαιδευτικό επίπεδο*

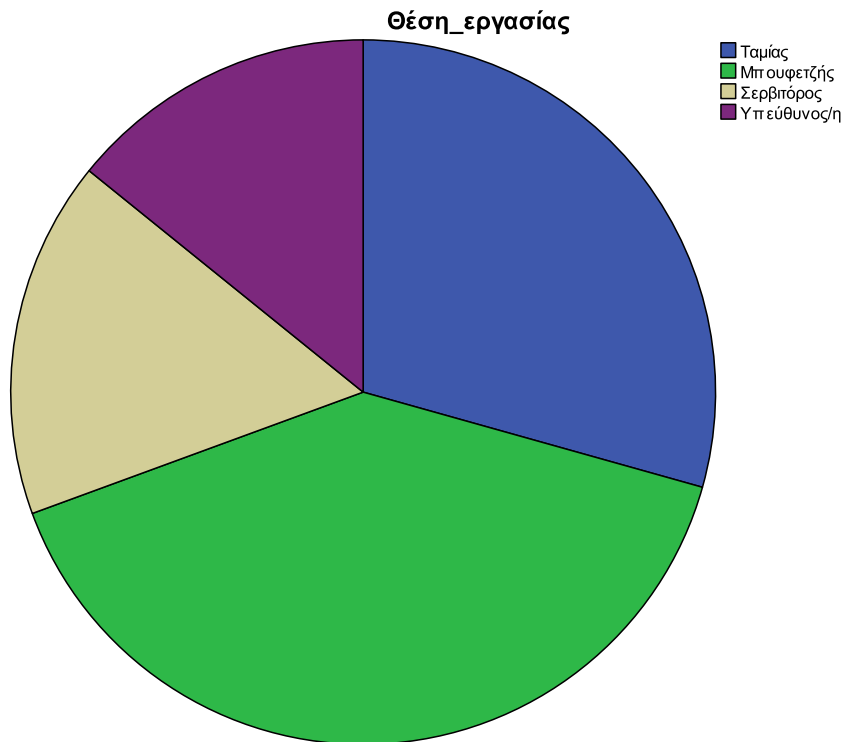
Ως προς το εκπαιδευτικό επίπεδο, το δείγμα της παρούσας έρευνας διανεμήθηκε ως εξής: Εκατόν πενήντα τρεις (38,1% του δείγματος) ήταν απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, εκατόν τριάντα τέσσερις εργαζόμενοι ήταν απόφοιτοι μεταδευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (ΙΕΚ) (33,3% του δείγματος) και 115 εργαζόμενοι (28,6%) ήταν απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Στο γράφημα 7.3 αποτυπώνεται η γραφική απεικόνιση του εκπαιδευτικού επιπέδου των συμμετεχόντων.



Γράφημα 7.3. Γραφική απεικόνιση του εκπαιδευτικού επιπέδου των συμμετεχόντων

#### Θέση εργασίας

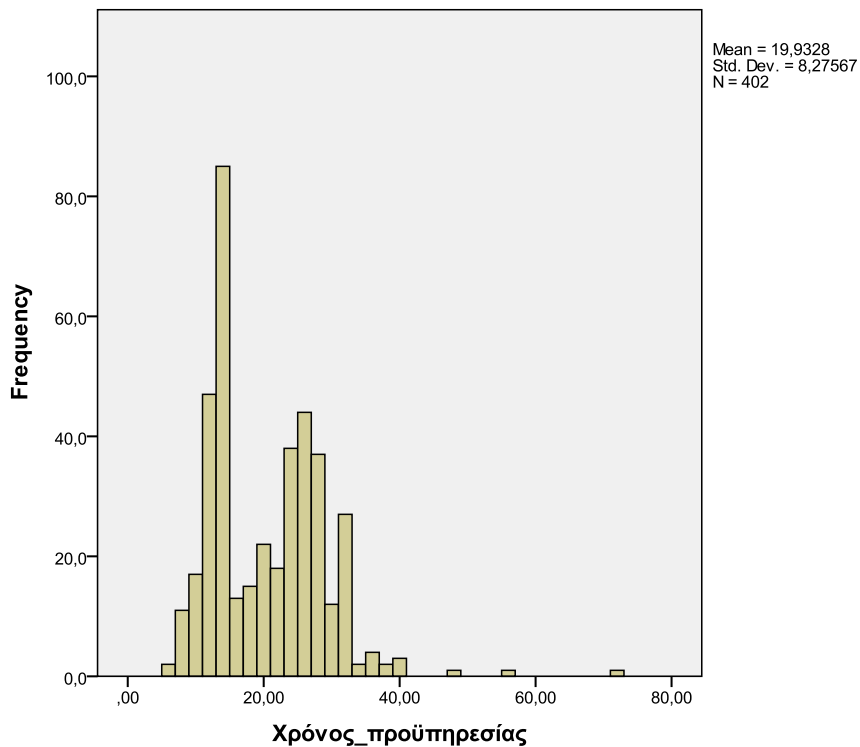
Ως προς τη θέση εργασίας, φάνηκε πως 118 άτομα κατείχαν της θέση του ταμιά (29,4%), εκατόν εξήντα ένα άτομα εργάζονταν ως μπουφетζήδες (40%), εξήντα έξι άτομα εργάζονταν ως σερβιτόροι (16,4%) και 57 άτομα εργάζονταν ως υπεύθυνοι καταστήματος (14,2%). Στο Γράφημα 7.4 απεικονίζεται διαγραμματικά η θέση εργασίας των συμμετεχόντων.



Γράφημα 7.4. Γραφική απεικόνιση της θέσης εργασίας

*Χρόνος εργασίας στην αλυσίδα*

Ο χρόνος εργασίας στη συγκεκριμένη αλυσίδα ήταν ένα ακόμα κριτήριο που μελετήθηκε στην παρούσα έρευνα. Το μικρότερο χρονικό διάστημα που απασχολήθηκαν οι εργαζόμενοι του δείγματος στη συγκεκριμένη αλυσίδα ήταν 6 μήνες, ενώ το μεγαλύτερο διάστημα που απασχολήθηκαν εργαζόμενοι σε κάποιο από τα καταστήματα της αλυσίδας που συμμετέχουν στην έρευνα είναι οι 72 μήνες. Ο μέσος όρος απασχόλησης στην αλυσίδα είναι οι 19,93 μήνες, ενώ η τυπική απόκλιση 8,28. Η γραφική αναπαράσταση της κατανομής του χρόνου εργασίας φαίνεται στο Γράφημα 7.5.



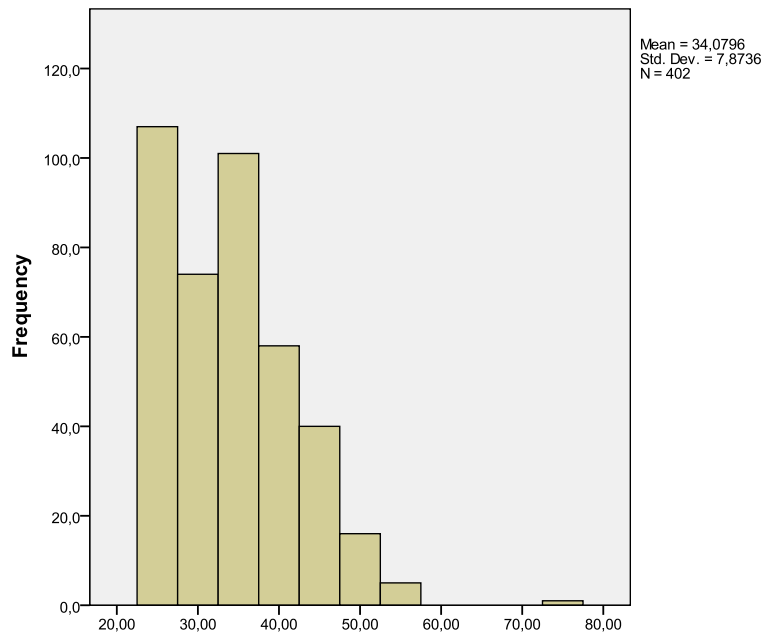
Γράφημα 7.5. Κατανομή του χρόνου εργασίας του δείγματος στη συγκεκριμένη αλυσίδα

#### 7.1.2.2. Εργασιακά χαρακτηριστικά του δείγματος της ποσοτικής έρευνας

Ακολούθως, μελετήθηκαν κάποια χαρακτηριστικά τα οποία αναφέρονται στην εργασία των εργαζομένων που συμμετείχαν στην έρευνα. Τα χαρακτηριστικά αυτά αφορούν τη διάρκεια της κατάρτισης που έχει λάβει το δείγμα από τη συγκεκριμένη αλυσίδα καφεστίασης που εργάζεται κατά την περίοδο διεξαγωγής της έρευνας, καθώς και στην εργασία του δείγματος σε άλλη αλυσίδα καφεστίασης.

##### Ημέρες κατάρτισης

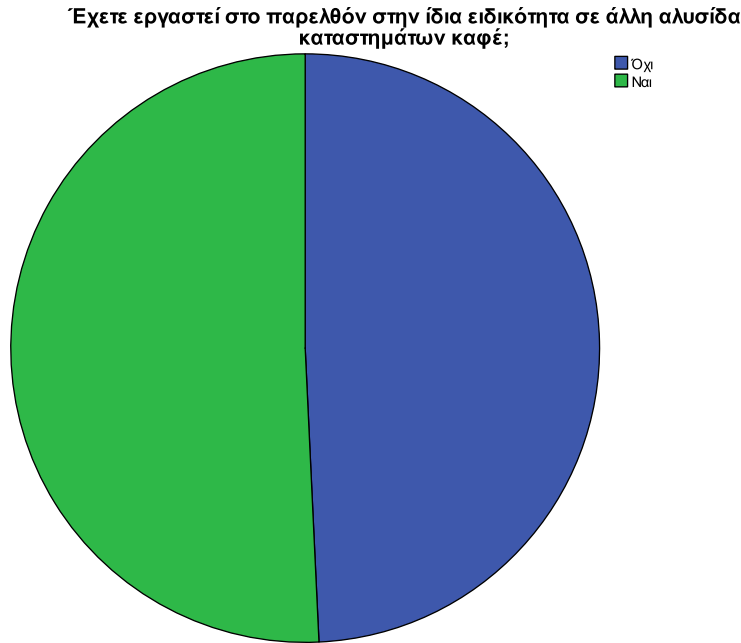
Αρχικά, λοιπόν, εξετάστηκαν οι ημέρες κατάρτισης που έχουν λάβει συνολικά οι εργαζόμενοι κατά το τελευταίο εξάμηνο. Διαπιστώθηκε πως οι λιγότερες ημέρες κατάρτισης που έχουν λάβει οι υπάλληλοι της συγκεκριμένης αλυσίδας είναι οι 25 ημέρες, ενώ οι περισσότερες ημέρες κατάρτισης ανέρχονται σε 75. Ο μέσος όρος ημερών κατάρτισης αγγίζει τις 34,08 ημέρες, ενώ η τυπική απόκλιση είναι 7,87. Η κατανομή των ημερών κατάρτισης απεικονίζεται στο Γράφημα 7.6.



Γράφημα 7.6. Κατανομή των ημερών κατάρτισης των εργαζομένων

*Εργασία σε άλλη αλυσίδα καταστημάτων καφέ*

Τέλος, διερευνήθηκε η εργασία του δείγματος σε άλλη αντίστοιχη αλυσίδα καφεστίασης. Εκατόν ενενήντα οχτώ άτομα (49,3%) από το δείγμα της παρούσας έρευνας απάντησαν πως δεν έχουν εργαστεί σε άλλη αλυσίδα καφεστίασης, ενώ 204 άτομα (50,7%) απάντησαν πως έχουν εργαστεί σε άλλη επιχείρηση αυτού του είδους στο παρελθόν. Η γραφική απεικόνιση της συγκεκριμένης ερώτησης αποδίδεται στο Γράφημα 7.7.



Γράφημα 7.7. Γραφική απεικόνιση της ερώτησης «Έχετε εργαστεί στο παρελθόν στην ίδια ειδικότητα σε άλλη αλυσίδα καταστημάτων καφέ;»

#### 7.1.2.3. Επάρκειες και δεξιότητες του δείγματος της ποσοτικής έρευνας

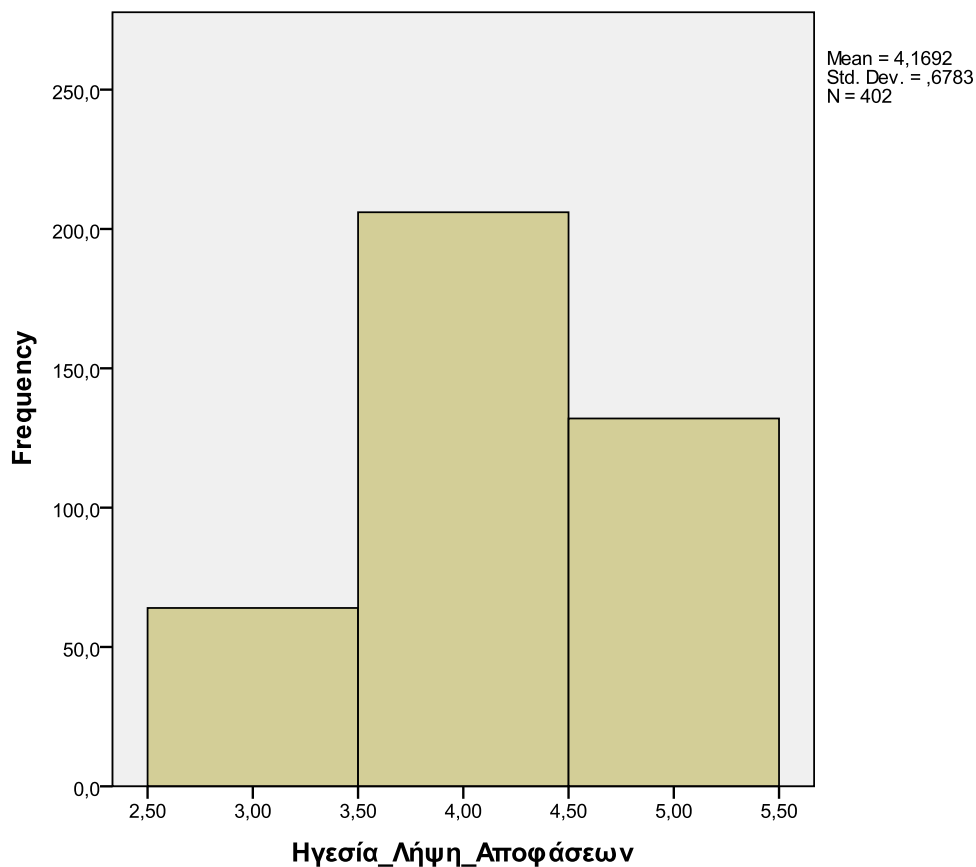
Βασικό σημείο της συγκεκριμένης έρευνας ήταν η αποτύπωση των αντιλήψεων των εργαζομένων για τις επάρκειες και δεξιότητες που οι ίδιοι διαθέτουν στον τομέα της εργασίας. Η χρησιμότητα των επαρκειών και δεξιοτήτων ήδη αναλύθηκε στο σχετικό κεφάλαιο. Στην παρούσα έρευνα μελετήθηκε η αυτοαξιολόγηση των εργαζομένων για οχτώ σχήματα βασικών επαρκειών, δηλαδή Ηγεσίας και Λήψης αποφάσεων, Υποστήριξης και Συνεργασίας, Αλληλεπίδρασης και Παρουσίασης, της Ανάλυσης και Ερμηνείας, της Δημιουργικότητας και Αντίληψης, της Οργάνωσης και Εκτέλεσης, της Προσαρμοστικότητας και Διαχείρισης κρίσεων και της Επιχειρηματικότητας και Απόδοσης.

Οι εργαζόμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν σε ποιο βαθμό κρίνουν πως κατέχουν τις παραπάνω επάρκειες, απαντώντας σε μια 5-βαθμη κλίμακα Likert, από το 1 έως το 5, όπου 1=Καθόλου και 5=Απόλυτα. Αξίζει να σημειωθεί πως δίπλα σε κάθε υπό μελέτη σχήμα δεξιοτήτων παρατίθεται μια περιγραφή των δεξιοτήτων σύμφωνα με τον Bartram (2005), προς διευκόλυνση του δείγματος για ορθή συμπλήρωση των απαντήσεων.

### Ηγεσία & Λήψη Αποφάσεων

Η πρώτη επάρκεια που διερευνήθηκε ήταν η Ηγεσία & Λήψη αποφάσεων. Σύμφωνα με την ταξινόμηση του Bartram (2005, σ.1187), υψηλό βαθμό στην επάρκεια αυτή σημειώνει «το άτομο που αναλαμβάνει τον έλεγχο των εργασιών και ασκεί τις ηγετικές του ικανότητες. Εκκινεί τις δράσεις που συμπεριλαμβάνουν τα καθήκοντά του, δίνει κατευθύνσεις και αναλαμβάνει οποιαδήποτε ευθύνη συνεπάγονται οι ανωτέρω ενέργειες».

Οι απαντήσεις που δόθηκαν από το δείγμα της παρούσας έρευνας καταδεικνύουν πως οι εργαζόμενοι προσδιόρισαν την επάρκεια ηγεσίας και λήψης αποφάσεων σε μάλλον υψηλά επίπεδα, αφού ο μέσος όρος ήταν 4.17 και η τυπική απόκλιση 0.68. Στο Γράφημα 7.8 αποτυπώνεται η κατανομή των απαντήσεων του δείγματος για την Ηγεσία & Λήψη αποφάσεων.

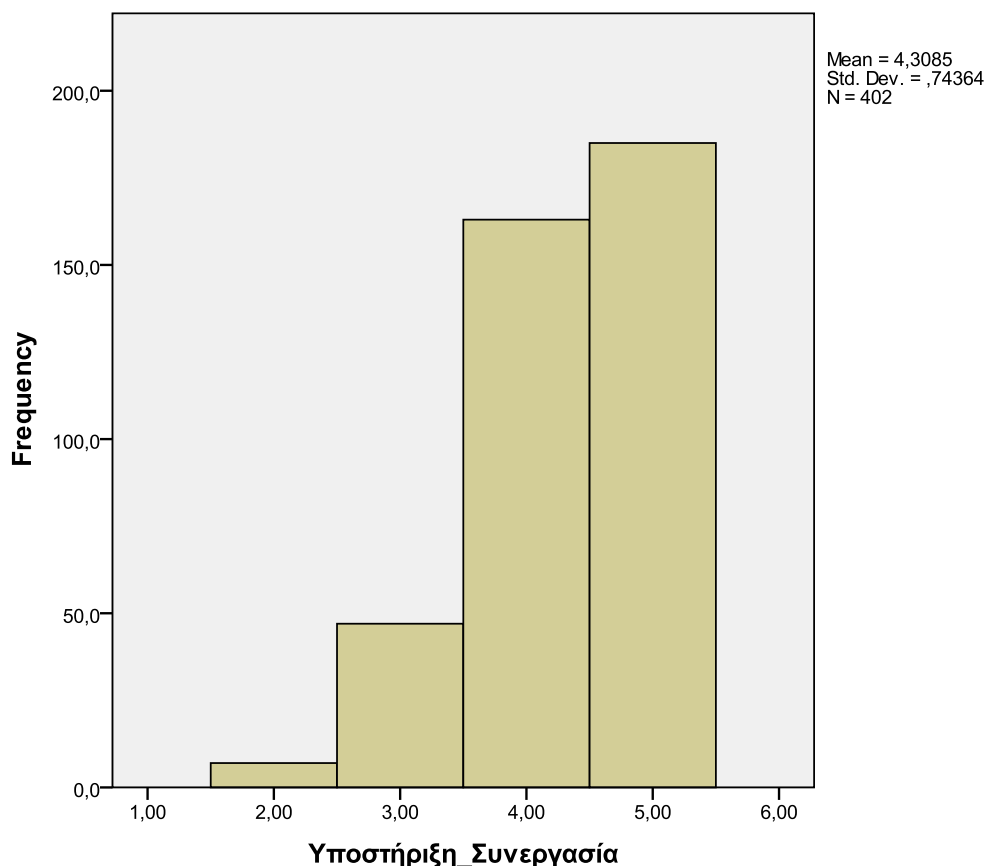


Γράφημα 7.8. Κατανομή των απαντήσεων για την Ηγεσία & Λήψη αποφάσεων



### Υποστήριξη & Συνεργασία

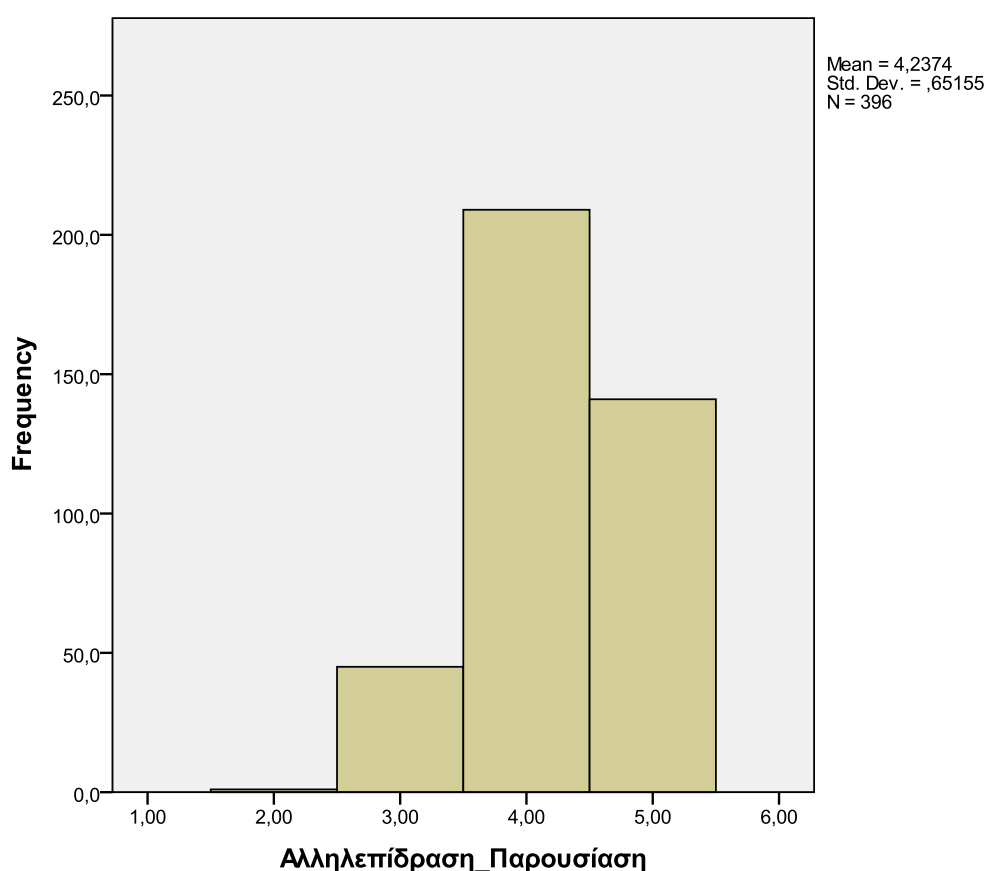
Ακολούθως, πραγματοποιήθηκε η διερεύνηση της Υποστήριξης & Συνεργασίας, η οποία, σύμφωνα με τον Bartram (2005, σ.1187) περιγράφει «το άτομο που υποστηρίζει τους άλλους και δείχνει σεβασμό και θετική στάση στους άλλους σε όλες τις κοινωνικές καταστάσεις στις οποίες συμμετέχει. Προτεραιότητά του είναι οι συνάνθρωποί του, με τους οποίους συνεργάζεται αποτελεσματικά σε επίπεδο ατομικό και ομαδικό, είτε πρόκειται για πελάτες, είτε για συναδέλφους του. Δεν αποκλίνει ποτέ από τις σαφείς προσωπικές του αξίες, οι οποίες συμπληρώνονται από την οργανωτικότητά του». Σύμφωνα, λοιπόν, με την ανωτέρω περιγραφή, οι απαντήσεις που δόθηκαν από το δείγμα δείχνουν πως οι ίδιοι αξιολογούν την επάρκεια αυτή ως υψηλή (ΜΟ=4.31, ΤΑ=0.74). Οι απαντήσεις φαίνονται στο Γράφημα 7.9.



Γράφημα 7.9. Κατανομή των απαντήσεων για την Υποστήριξη & Συνεργασία

### *Αλληλεπίδραση και Παρουσίαση*

Στη συνέχεια, αναζητήθηκε ο βαθμός στον οποίο το δείγμα πιστεύει πως κατέχει την επάρκεια της Αλληλεπίδρασης & Παρουσίασης. Η επάρκεια αυτή ορίζεται από τον εισηγητή της συγκεκριμένης θεωρίας ότι κατέχεται σε υψηλό βαθμό από «το άτομο που επικοινωνεί και δικτυώνεται αποτελεσματικά. Έχει αναπτυγμένη την πειθώ και επηρεάζει τους άλλους αποτελεσματικά. Αναπτύσσει σχέσεις με τους άλλους με έναν άνετο και γεμάτο αυτοπεποίθηση τρόπο.» (Bartram, 2005, σ.1187). Οι απαντήσεις που δόθηκαν κυμάνθηκαν στα ίδια επίπεδα με τις προηγούμενες επάρκειες, καθώς ο μέσος όρος ήταν 4,24 και η τυπική απόκλιση ήταν 0,65. Στο Γράφημα 7.10 αποτυπώνονται οι απαντήσεις του δείγματος.

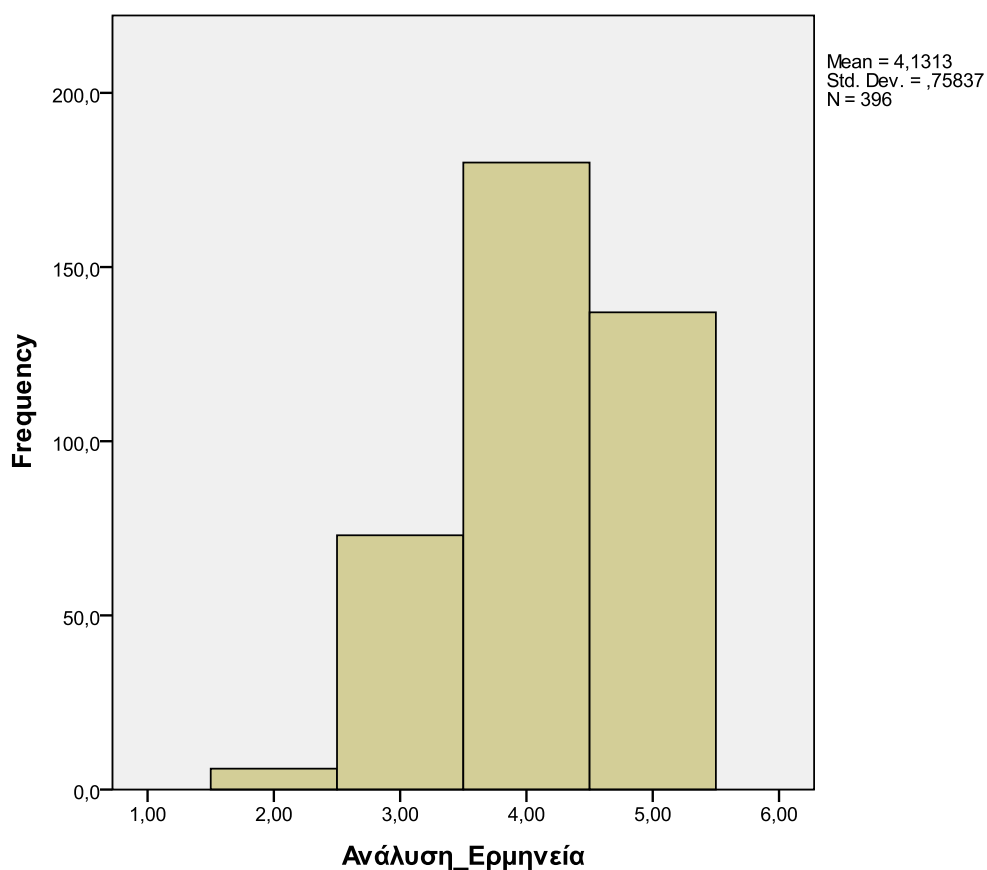


Γράφημα 7.10. Κατανομή των απαντήσεων για την Αλληλεπίδραση & Παρουσίαση

### *Ανάλυση και Ερμηνεία*

Η Ανάλυση & Ερμηνεία που αξιολογείται ως υψηλή στην περίπτωση που, σύμφωνα με τον Bartram (2005, σ.1187), «το άτομο δείχνει στοιχεία σαφούς αναλυτικής σκέψης. Αναζητά τη λύση σε περίπλοκα προβλήματα και ζητήματα, εφαρμόζοντας παράλληλα με επιτυχία τη δική του εμπειρία. Είναι εξοικειωμένο με τις νέες τεχνολογίες και

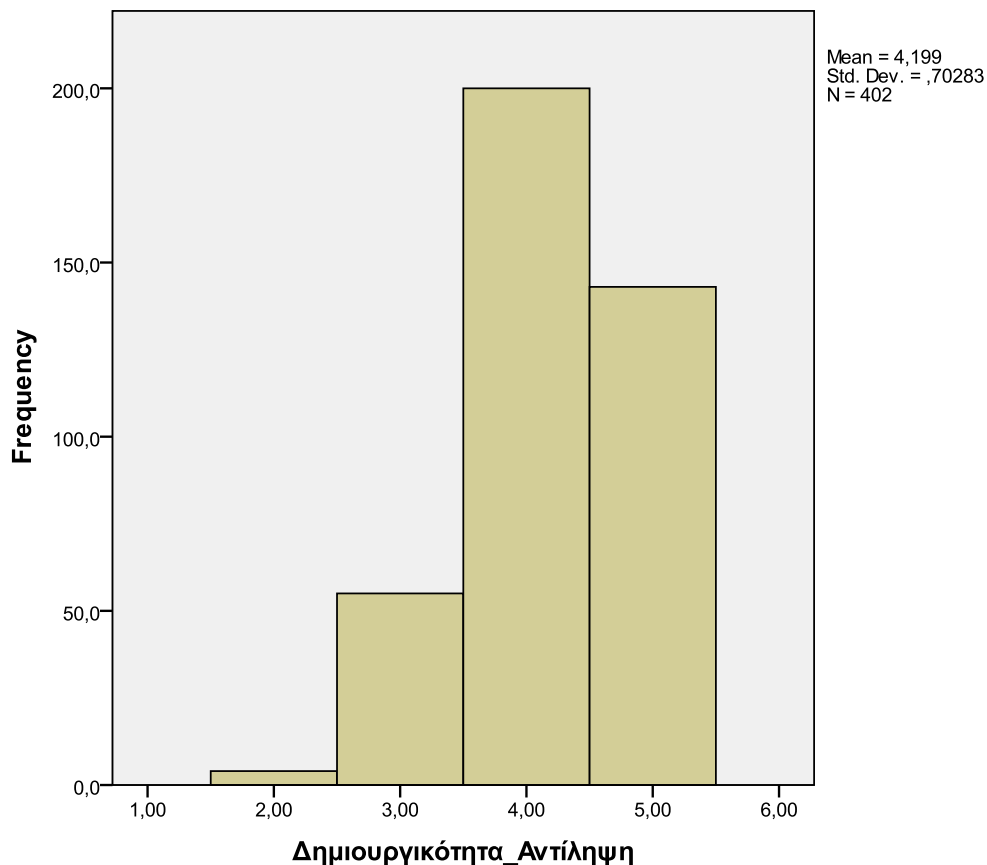
επικοινωνεί αποτελεσματικά στον προφορικό λόγο» κρίθηκε ως υψηλή για το δείγμα που συμμετείχε στην παρούσα έρευνα (ΜΟ=4.13, ΤΑ=0.76). Στο Γράφημα 7.11 παρέχεται η γραφική αποτύπωση της επάρκειας αυτής.



Γράφημα 7.11. Κατανομή των απαντήσεων για την Ανάλυση & Ερμηνεία

#### *Δημιουργικότητα & Αντίληψη*

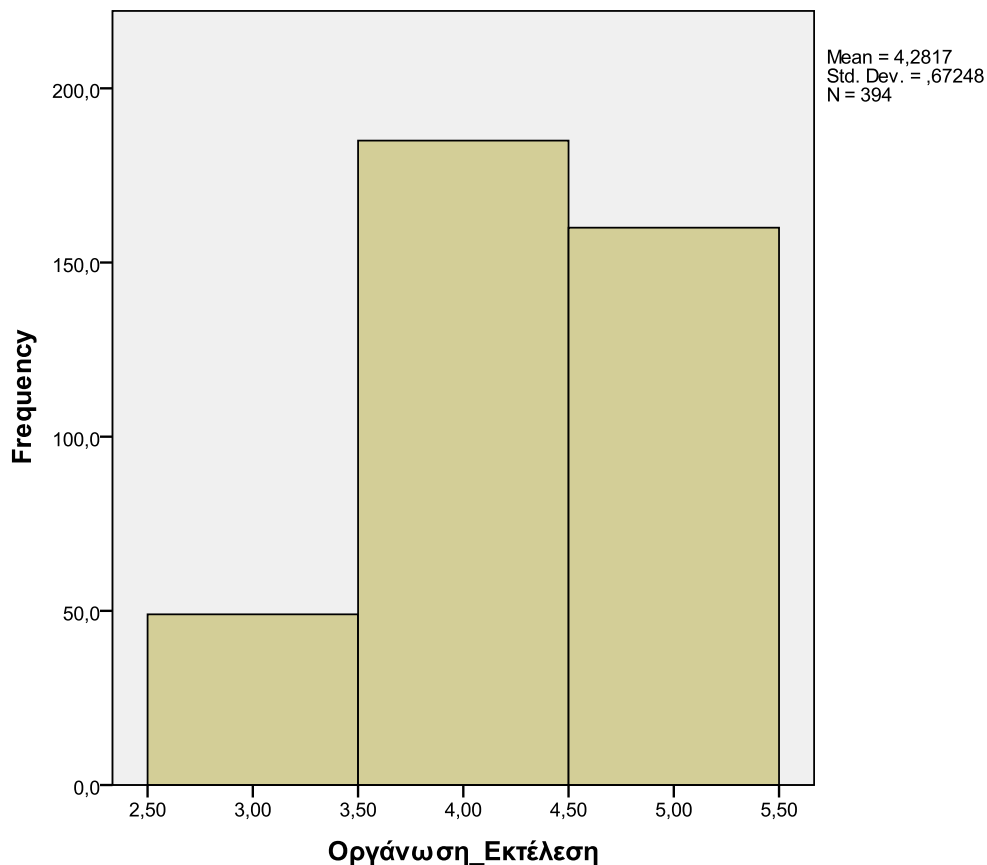
Εν συνεχεία, διερευνήθηκε η Δημιουργικότητα & Αντίληψη, η οποία περιγράφεται ως η περίπτωση κατά την οποία «το άτομο λειτουργεί καλά σε καταστάσεις που απαιτούν ανοικτό πνεύμα για νέες ιδέες και εμπειρίες. Επιδιώκει ευκαιρίες μάθησης. Διαχειρίζεται καταστάσεις και προβλήματα με καινοτομία και δημιουργικότητα. Έχει ευρείς ορίζοντες και σκέφτεται στρατηγικά. Υποστηρίζει και προωθεί την οργανωσιακή αλλαγή» (Bartram, 2005, σ.1187). Η εν λόγω επάρκεια αξιολογήθηκε ως υψηλή από το δείγμα τη έρευνας, με τον μέσο όρο να ορίζεται σε 4,20 και την τυπική απόκλιση σε 0,70. Η κατανομή των απαντήσεων αποτυπώνεται στο Γράφημα 7.12.



Γράφημα 7.12. Κατανομή των απαντήσεων για τη Δημιουργικότητα & Αντίληψη

#### Οργάνωση & Εκτέλεση

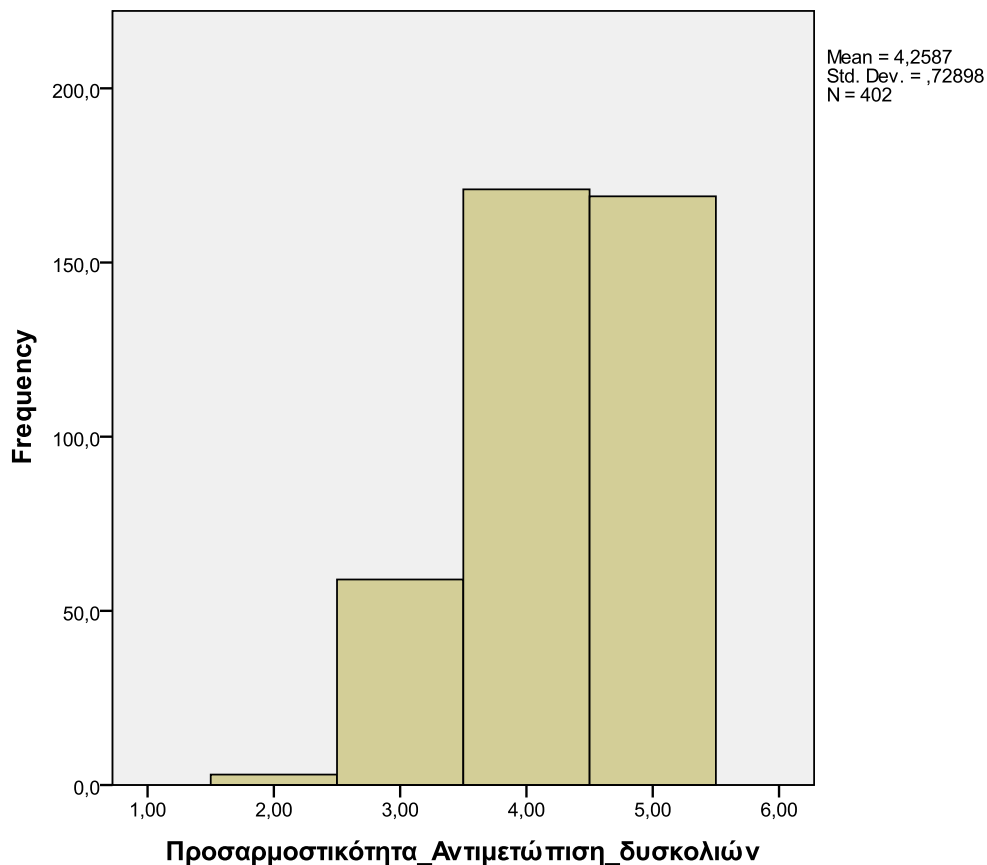
Κατά την ανάλυση των δεδομένων, κρίθηκε αναγκαία επίσης η διερεύνηση των επιπέδων της Οργάνωσης & Εκτέλεσης, προκειμένου να επιτευχθούν οι σκοποί αυτής της έρευνας. Υψηλό βαθμό στη συγκεκριμένη επάρκεια σημειώνει, σύμφωνα με τον Bartram (2005, σ.1187), «το άτομο που σχεδιάζει και λειτουργεί με συστηματικό και οργανωμένο τρόπο. Ακολουθεί οδηγίες και διαδικασίες. Εστιάζει στην ικανοποίηση των πελατών και παρέχει μια ποιοτική υπηρεσία ή προϊόν σύμφωνα με τα πρότυπα ποιότητας». Οι εργαζόμενοι, λοιπόν, στην συγκεκριμένη έρευνα αξιολόγησαν ως υψηλή τη συγκεκριμένη επάρκεια (MO=4.28, TA=0.67). Τα αποτελέσματα αποτυπώνονται στο Γράφημα 7.13.



Γράφημα 7.13. Κατανομή των απαντήσεων για τη επάρκεια Οργάνωση & Εκτέλεση

#### *Προσαρμοστικότητα & Αντιμετώπιση προβλημάτων*

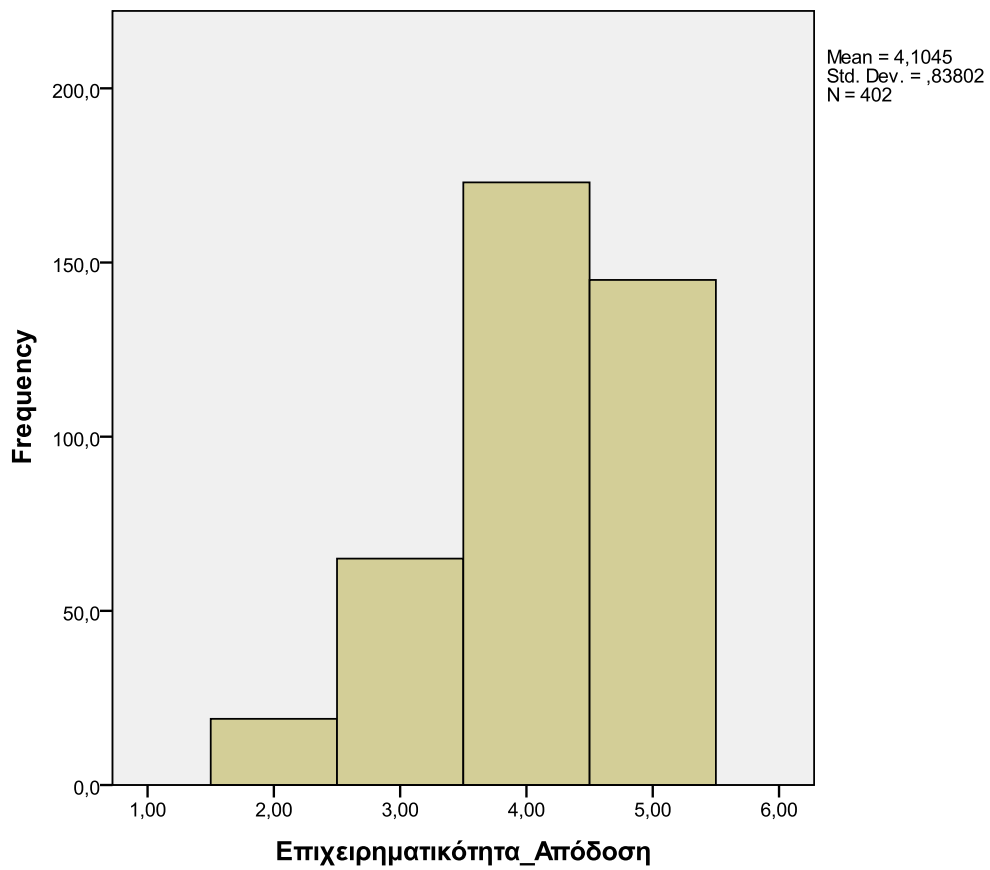
Η Προσαρμοστικότητα & Αντιμετώπιση προβλημάτων είναι μια επάρκεια η οποία επίσης κρίνεται ως ιδιαίτερα σημαντική, σύμφωνα με τη θεωρία του Bartram (2005, σ.1187). Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, υψηλά επίπεδα της συγκεκριμένης επάρκειας κατέχει «το άτομο που προσαρμόζεται και ανταποκρίνεται καλά στην αλλαγή. Διαχειρίζεται αποτελεσματικά την πίεση και ανταποκρίνεται σωστά στις αποτυχίες». Οι εργαζόμενοι στην παρούσα έρευνα αξιολόγησαν πως διαθέτουν υψηλά επίπεδα Προσαρμοστικότητας & Αντιμετώπισης Προβλημάτων, καθώς ο μέσος όρος των απαντήσεων ανέρχεται στο 4,26 και η τυπική απόκλιση στο 0,73. Η σχετική κατανομή παρατίθεται σχηματικά στο Γράφημα 7.14.



Γράφημα 7.14. Κατανομή των απαντήσεων για την Προσαρμοστικότητα & Αντιμετώπιση δυσκολιών

#### *Επιχειρηματικότητα & Απόδοση*

Τέλος, η Επιχειρηματικότητα & Απόδοση εξετάστηκε στο δείγμα της παρούσας έρευνας. Το άτομο που κατέχει υψηλό βαθμό «...εστιάζει στα αποτελέσματα και στην επίτευξη των προσωπικών στόχων. Λειτουργεί καλύτερα όταν η εργασία του σχετίζεται στενά με τα αποτελέσματα και οι επιπτώσεις των προσωπικών προσπαθειών είναι εμφανείς. Αντιλαμβάνεται πλήρως τις έννοιες της επιχείρησης, του εμπορίου και των οικονομικών. Επιδιώκει ευκαιρίες για αυτό-ανάπτυξη και προαγωγή» (Bartram, 2005, σ.1187). Τα αποτελέσματα και στην Επιχειρηματικότητα & Απόδοση κινούνται σε υψηλά επίπεδα, όπως και στις υπόλοιπες επάρκειες που μελετώνται από την έρευνα αυτή (MO=4.10, TA=0.84). Τα αποτελέσματα αποτυπώνονται στο Γράφημα 7.15.



Γράφημα 7.15. Κατανομή των απαντήσεων για την Επιχειρηματικότητα & Απόδοση

Οι μέσοι όροι και οι τυπικές αποκλίσεις των επαρκειών του δείγματος αποτυπώνονται συγκεντρωμένα στον Πίνακα 7.1.

**Πίνακας 7.1.** Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις των επαρκειών του δείγματος

<b>Παράγοντας</b>	<b>Μέσος Όρος</b>	<b>Τυπική Απόκλιση</b>
Ηγεσία & Λήψη Αποφάσεων	4.17	0.68
Υποστήριξη & Συνεργασία	4.31	0.74
Αλληλεπίδραση & Παρουσίαση	4.24	0.65
Ανάλυση & Ερμηνεία	4.13	0.76
Δημιουργικότητα & Αντίληψη	4.20	0.70
Οργάνωση & Εκτέλεση	4.28	0.67
Προσαρμοστικότητα & Αντιμετώπιση δυσκολιών	4.26	0.73
Επιχειρηματικότητα & Απόδοση	4.10	0.84

*Σημείωση:* Οι απαντήσεις δόθηκαν σε 5βαθμη κλίμακα Likert, από 1 έως 5

### **7.1.3. Τα ψυχομετρικά εργαλεία της ποσοτικής έρευνας**

Η παρούσα ποσοτική έρευνα βασικό σκοπό είχε να μελετήσει τη σύνδεση συγκεκριμένων χαρακτηριστικών της κατάρτισης που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι της αλυσίδας καταστημάτων καφέ στην οποία διεξάγεται η έρευνα αυτή με τις επάρκειες που οι ίδιοι διαθέτουν, καθώς και με άλλους παράγοντες, οι οποίοι αποτελούν εκροές της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων της συγκεκριμένης εταιρείας, αλλά και με αποτελέσματα σε επίπεδο οργανισμού. Για το λόγο αυτό, χρησιμοποιήθηκαν διάφορα ψυχομετρικά εργαλεία, τα οποία θα περιγραφούν αναλυτικά στο παρόν κεφάλαιο, προκειμένου αφενός να εντοπιστούν τα επίπεδα των παραγόντων που χαρακτηρίζουν το δείγμα της έρευνας, αφετέρου δε, να μελετηθούν οι σχέσεις μεταξύ των παραγόντων αυτών.

#### **7.1.3.1. Το Ερωτηματολόγιο για την Εργασιακή Κατάρτιση και την Εργασιακή Ικανοποίηση ( Job training and job satisfaction survey ) (Schmidt, 2004a)**

Το Job Training and Job Satisfaction Survey (JTJSS - Ερωτηματολόγιο για την Εργασιακή Κατάρτιση και την Εργασιακή Ικανοποίηση) είναι ένα ερωτηματολόγιο που κατασκευάστηκε από τον Schmidt (2004a) προκειμένου να αξιολογήσει τις απόψεις των εργαζομένων σχετικά με διάφορες πτυχές της κατάρτισης που



λαμβάνουν μέσα στην εργασία τους, καθώς και την εργασιακή ικανοποίηση που τους διακατέχει.

Το εργαλείο αυτό αποτελείται από 55 προτάσεις - ερωτήσεις, εκ των οποίων οι 43 αναφέρονται στην αξιολόγηση δύο όψεων, της ικανοποίησης από την κατάρτιση που έχει λάβει το δείγμα στο πλαίσιο της εργασίας του και της εργασιακής του ικανοποίησης εν γένει, όπως εμφανίζεται σε αντίστοιχα ψυχομετρικά εργαλεία που αξιολογούν τον παράγοντα αυτό. Επιπλέον, περιλαμβάνει 7 ερωτήσεις που αφορούν τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος, όπως το φύλο, η ηλικία, η εθνικότητα, τύπος απασχόλησης, είδος απασχόλησης, εκπαιδευτικό επίπεδο και χρόνο προϋπηρεσίας στο αντικείμενο. Τέλος, περιλαμβάνει 5 ερωτήσεις οι οποίες αφορούν τη μεθοδολογία της κατάρτισης, το περιεχόμενο της κατάρτισης και το χρόνο παρακολούθησης της κατάρτισης.

Η αξιολόγηση της ικανοποίησης από την κατάρτιση στο συγκεκριμένο εργαλείο διαχωρίζεται σε 3 υποκλίμακες, οι οποίες μελετούν τη στήριξη του οργανισμού για κατάρτιση, τη στάση του προσωπικού για την κατάρτιση και την ικανοποίηση των εργαζομένων από την κατάρτιση που έλαβαν. Η κάθε υποκλίμακα αποτελείται από 4 ερωτήσεις, κάποιες από τις οποίες προέρχονται από συμπεράσματα σχετικά με τις μαθησιακές διαδικασίες σε οργανισμούς και επιχειρήσεις από το βιβλίο “The Learning Edge” (Wick & Leon, 1993).

Ως προς την αξιολόγηση της ικανοποίησης από την εργασία, μέρος των ερωτήσεων επηρεάστηκαν από το Job Satisfaction Survey του Spector (1997). Η αξιολόγηση της ικανοποίησης από την εργασία αποτελείται από 6 υποκλίμακες, οι οποίες μελετούν τους εξής παράγοντες: Ευκαιρίες και ανταμοιβές (12 ερωτήσεις), Εποπτεία (4 ερωτήσεις), Περιφερειακά οφέλη (4 ερωτήσεις), Κανόνες και διαδικασίες (4 ερωτήσεις), Σχέσεις με συναδέλφους (3 ερωτήσεις) και Φύση της εργασίας (4 ερωτήσεις).

Το συγκεκριμένο ψυχομετρικό εργαλείο περιλαμβάνει 15 αρνητικές ερωτήσεις, οι οποίες θα πρέπει να αντιστραφούν προκειμένου να αναλυθούν σωστά τα δεδομένα και κατ' επέκταση να αξιολογηθούν σωστά τα ευρήματα της έρευνας. Οι απαντήσεις στο ερωτηματολόγιο αυτό δίνονται σε ββαθμη κλίμακα Likert, από 1 έως 6, όπου 1=Διαφωνώ πάρα πολύ, 2= Διαφωνώ αρκετά, 3= Διαφωνώ λίγο, 4= Συμφωνώ λίγο, 5= Συμφωνώ Αρκετά και 6= Συμφωνώ πάρα πολύ.

Πρόκειται για ένα έγκυρο και αξιόπιστο ερευνητικό εργαλείο, το οποίο έχει χρησιμοποιηθεί σε διάφορες έρευνες για τη μελέτη της εργασιακής ικανοποίησης και των διαφόρων πτυχών της, αλλά και για τη μελέτη της κατάρτισης μέσα στην εργασία. Οι έρευνες αυτές διεξήχθησαν τόσο από τον ίδιο τον κατασκευαστή του ερωτηματολογίου (Schmidt, Strachota, & Conceição, 2006. Schmidt, 2009), όσο και από άλλους ερευνητές που μελετούσαν το συγκεκριμένο θέμα (Hanaysha, 2016a. Jenkins, Chenneville & Salnaitis, 2018).

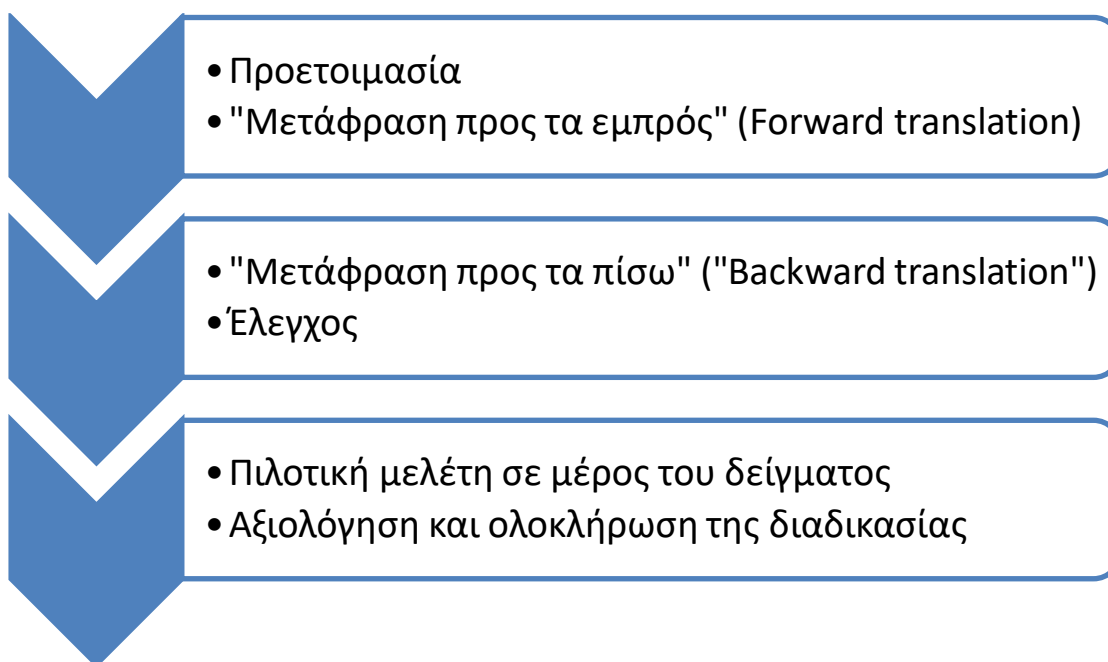
Το εν λόγω ερευνητικό εργαλείο δεν έχει μεταφραστεί στα ελληνικά στο παρελθόν. Η μετάφραση και προσαρμογή του στον ελληνικό πληθυσμό πραγματοποιήθηκε στην παρούσα διδακτορική διατριβή, με την άδεια του κατασκευαστή του ερωτηματολογίου. Στην έρευνα αυτή κρίθηκε σκόπιμο να χρησιμοποιηθεί ένα αξιόπιστο και έγκυρο επιστημονικό εργαλείο, το οποίο έχει χρησιμοποιηθεί στο εξωτερικό και πρέπει να μεταφραστεί στα ελληνικά, δεδομένης της πληθώρας των πολλών έγκυρων και αξιόπιστων ερευνητικών εργαλείων τα οποία είναι σταθμισμένα και βασίζονται σε θεωρητικό υπόβαθρο το οποίο είναι καλά εδραιωμένο, έναντι της κατασκευής ενός νέου ερωτηματολογίου (Wild et al., 2009).

Σημαντική, λοιπόν, στη διαδικασία αυτή κρίνεται όχι μόνο η μετάφραση του ερωτηματολογίου, αλλά και η διαπολιτισμική προσαρμογή του. Η διαπολιτισμική προσαρμογή ενός ερευνητικού εργαλείου ουσιαστικά αναφέρεται στην αντιστοίχιση της έννοιας της μετάφρασης σε σημασιολογικό, λειτουργικό και εννοιολογικό επίπεδο, ώστε η μετάφραση και τα επιμέρους στοιχεία αυτής να λειτουργούν ισοδύναμα με το ερωτηματολόγιο όπως αυτό δημιουργήθηκε στη γλώσσα προέλευσης (Γαλάνης, 2019).

Η ισοδυναμία αυτή έγκειται στην ομοιότητα ανάμεσα στο ερωτηματολόγιο, όπως αυτό διαμορφώθηκε πρωτότυπα στη γλώσσα προέλευσης, και στο ερωτηματολόγιο όπως διαμορφώθηκε εκ των υστέρων στη μεταφρασμένη εκδοχή του. Η ομοιότητα αυτή εστιάζει σε πτυχές όπως η χρήση εννοιών με παρόμοια ερμηνεία και στις δύο κουλτούρες, το επίπεδο γλώσσας και οι όροι που χρησιμοποιούνται, ο τρόπος που διαμορφώνεται το κείμενο καθώς και οι κατευθυντήριες γραμμές που δίνονται για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου.

Η μετάφραση του ερωτηματολογίου αυτού πραγματοποιήθηκε από τη γράφουσα, με τη συμβολή μεταφράστριας, αποφοίτου του Τμήματος Αγγλικής Φιλολογίας. Η

διαδικασία που πραγματοποιήθηκε για την μετάφραση και προσαρμογή του ερωτηματολογίου ακολούθησε τα εξής βήματα, τα οποία αποτυπώνονται στο Γράφημα 7.16.



Γράφημα 7.16. Βήματα μετάφρασης και προσαρμογής ερωτηματολογίου για την Εργασιακή Κατάρτιση και την Εργασιακή Ικανοποίηση (Πηγή: Γαλάνης, 2019) (Προσαρμοσμένο)

#### 7.1.3.2. Πρόθεση παραμονής στην εργασία

Ακολούθως, μελετήθηκε η πρόθεση των εργαζομένων για παραμονή στην παρούσα εργασία τους. Ο συγκεκριμένος παράγοντας ερευνήθηκε με τη χρήση μιας και μόνο ερώτησης, «Προτίθεται να παραμείνω στην παρούσα εργασία». Η βαθμολόγηση πραγματοποιήθηκε με κλίμακα Likert από 1 έως 6, όπου 1=Διαφωνώ πάρα πολύ, 2= Διαφωνώ αρκετά, 3= Διαφωνώ λίγο, 4= Συμφωνώ λίγο, 5=Συμφωνώ αρκετά και 6=Συμφωνώ πάρα πολύ.

Στη βιβλιογραφία, η χρήση μιας και μοναδικής ερώτησης σε ένα ερωτηματολόγιο μπορεί να εφαρμοστεί σε δύο περιπτώσεις, αφενός για να διερευνηθούν προσωπικά χαρακτηριστικά του δείγματος, όπως η ηλικία, ο χρόνος προϋπηρεσίας ή τα έτη εκπαίδευσης και αφετέρου για να μελετηθούν ψυχολογικές έννοιες και κατασκευές, όπως για παράδειγμα η εργασιακή ικανοποίηση (Wapous, Reichers, & Hudy, 1997). Η χρήση, ωστόσο, μιας και μόνο ερώτησης για τη μελέτη φαινομένων συχνά

αποθαρρύνεται. Εξαίρεση στην περίπτωση αυτή αποτελεί η αξιολόγηση εννοιών οι οποίες είναι ιδιαίτερα ευκρινείς και αντιληπτές από το ερωτώμενο (Sackett & Larson, 1990).

#### ***7.1.3.3. Το Ερωτηματολόγιο Εργασιακής Δέσμευσης (Utrecht Work Engagement Scale) (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Roma, & Bakker, 2002).***

Η μελέτη της εργασιακής δέσμευσης έχει μελετηθεί εκτενώς από τον Schaufeli και τους συνεργάτες του (Schaufeli et al., 2002), οι οποίοι δημιούργησαν ένα ερωτηματολόγιο για την αξιολόγηση της εργασιακής δέσμευσης ως μια ενιαία έννοια. Το ίδιο εργαλείο συχνά χρησιμοποιείται και για την αξιολόγηση των επιμέρους παραγόντων της έννοιας, δηλαδή το σφρίγος, την αφοσίωση και την απορρόφηση. Το ερωτηματολόγιο αυτό αποτελείται από 17 ερωτήσεις, οι οποίες απαντώνται σε 7βαθμη κλίμακα Likert, όπου 0=ποτέ και 6=κάθε μέρα, δηλώνοντας κατά πόσο η κάθε πρόταση ήταν αντιπροσωπευτική για αυτούς.

Για τους σκοπούς της παρούσας έρευνας, πραγματοποιήθηκε παραγοντική ανάλυση με οριζόντια περιστροφή αξόνων (Varimax). Από την ανάλυση αυτή προέκυψαν δύο επιμέρους παράγοντες, οι οποίοι εξηγούσαν το 61,44% της συνολικής διακύμανσης. Ωστόσο, στη βιβλιογραφία δεν υπάρχουν έρευνες στις οποίες έχει χρησιμοποιηθεί το εν λόγω εργαλείο και παράγονται δύο διακριτοί παράγοντες. Στο σύνολό τους, οι έρευνες προτείνουν μονοδιάστατη ή δομή τριών διαστάσεων (για παράδειγμα, Kulikowski, 2017). Για τον λόγο αυτό, επιλέχθηκε στην παρούσα διατριβή ή διερεύνηση της εργασιακής δέσμευσης ως ενός ενιαίου παράγοντα.

#### ***7.1.3.4. Το Ερωτηματολόγιο Οργανωσιακής Αφοσίωσης (Organizational Commitment Questionnaire) (Porter, Steers & Mowday, 1974).***

Ένας επιπλέον παράγοντας που μελετήθηκε στην παρούσα έρευνα είναι η αφοσίωση των εργαζομένων στον οργανισμό στον οποίο απασχολούνται. Το εργαλείο που επιλέχθηκε ως το καταλληλότερο για χρήση από τη μελέτη αυτή είναι το Ερωτηματολόγιο Οργανωσιακής Αφοσίωσης (Organizational Commitment Questionnaire) των Porter, Steers και Mowday (1974).

Το ερωτηματολόγιο αυτό αποτελείται από 15 ερωτήσεις, οι οποίες αξιολογούν τόσο τη συνολική αφοσίωση των εργαζομένων στον οργανισμό στον οποίο απασχολούνται, όσο και τις επιμέρους διαστάσεις τις οποίες οι ίδιοι οι κατασκευαστές του ερωτηματολογίου προτείνουν. Οι διαστάσεις αυτές είναι η

συναισθηματική δέσμευση, η δέσμευση λόγω συνέχειας και η κανονιστική δέσμευση (Meyer & Allen, 1991).

Το ερωτηματολόγιο αυτό έχει χρησιμοποιηθεί σε έρευνες που αφορούν μια πληθώρα επαγγελματικών κλάδων (Cao & Hamori, 2016. Yusof et al., 2016) και σημειώνει υψηλή αξιοπιστία και εγκυρότητα. Το συγκεκριμένο εργαλείο έχει μεταφραστεί στα ελληνικά και έχει χρησιμοποιηθεί πολλακίς σε έρευνες που πραγματοποιούνται σε ελληνικό πληθυσμό (Bourantas & Papalexandri, 1992).

Οι απαντήσεις στις ερωτήσεις του εργαλείου δίνονται σε 7-βαθμη κλίμακα Likert, από το 1 έως το 7 (όπου 1=Διαφωνώ απόλυτα, 2= Διαφωνώ λίγο, 3=Διαφωνώ, 4=Είμαι ουδέτερος/η, 5=Συμφωνώ, 6=Συμφωνώ λίγο και 7=Συμφωνώ απόλυτα). Το ψυχομετρικό αυτό εργαλείο περιλαμβάνει 6 αρνητικές ερωτήσεις, οι οποίες θα πρέπει να υποστούν αντιστροφή ούτως ώστε να εξαχθούν τα σωστά αποτελέσματα για τη συγκεκριμένη έρευνα.

Η παραγοντική ανάλυση που πραγματοποιήθηκε για την αναζήτηση της δομής του συγκεκριμένου εργαλείου πρότεινε ως βέλτιστη τη μονοδιάστατη δομή και της διερεύνηση της αφοσίωσης στον οργανισμό ως έναν συνολικό παράγοντα. Σχετικές έρευνες υποστηρίζουν τη μονοδιάστατη δομή του εν λόγω εργαλείου (για παράδειγμα, Chun et al., 2013).

#### ***7.1.3.5. Το Ερωτηματολόγιο για το Ομαδικό Εργασιακό Κλίμα (Team Climate Inventory) (Anderson & West, 1996).***

Το ερωτηματολόγιο των Anderson και West (1996) είναι ένα εργαλείο που αξιολογεί την ύπαρξη ομαδικού κλίματος μέσα σε επιχειρήσεις και οργανισμούς. Το συγκεκριμένο εργαλείο δίνει τη δυνατότητα να αξιοποιηθεί για τη συνολική μέτρηση του εργασιακού κλίματος και της συνεργασίας των εργαζομένων σε έναν οργανισμό, καθώς επίσης και για την αξιολόγηση επιμέρους παραγόντων, όπως η Διερεύνηση της επικοινωνίας και προαγωγής της καινοτομίας, η Διερεύνηση των στόχων της ομάδας και η Διερεύνηση του τόπου/ προσανατολισμού της εργασίας.

Το παρόν ερωτηματολόγιο αποτελείται από 44 προτάσεις, των οποίων οι απαντήσεις δίνονται σε 5-βαθμη κλίμακα Likert, από 1 έως 5, όπου 1=Ποτέ, 2=Σπάνια, 3=Μερικές φορές, 4=Συχνά και 5=Πάντα. Η μετάφραση και προσαρμογή του ερωτηματολογίου αυτού σε ελληνικό πληθυσμό πραγματοποιήθηκε από τους Χατζή και Νικολάου (Chatzi & Nikolaou, 2008). Το εργαλείο αυτό έχει χρησιμοποιηθεί σε

πολλές έρευνες σε διάφορες άλλες χώρες, όπως η Νορβηγία (Mathisen et al., 2004) και η Τσεχία (Hron et al., 2012).

Στο πλαίσιο της ανάλυσης των δεδομένων της ποσοτικής αυτής έρευνας, πραγματοποιήθηκε παραγοντική ανάλυση με οριζόντια περιστροφή αξόνων (varimax). Η ανάλυση εξήγαγε έναν παράγοντα, ο οποίος και μελετάται στην έρευνα αυτή.

#### **7.1.3.6. Η Κλίμακα Παραγωγικότητας στην εργασία (Job Performance Scale) των Williams και Anderson (1991).**

Για την αξιολόγηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων χρησιμοποιήθηκε η Κλίμακα Παραγωγικότητας στην εργασία των Williams και Anderson (1991). Πρόκειται για ένα εργαλείο το οποίο χρησιμοποιείται στην Ελλάδα (Πατσιαντά, 2016. Ζερβού, 2017) και στο εξωτερικό (Lavy & Littman-Ovadia, 2017) και αξιολογείται ως ένα έγκυρο και αξιόπιστο ερωτηματολόγιο. Το ερωτηματολόγιο αυτό αποτελείται από δύο επιμέρους διαστάσεις, τη διάσταση της εσωτερικής εργασιακής επίδοσης (In-role task performance) και τη διάσταση της φιλότιμης οργανωσιακής επίδοσης (Extra-role organizational citizenship performance).

Η πρώτη διάσταση του συγκεκριμένου εργαλείου αξιολογείται μέσω των απαντήσεων σε 5 ερωτήσεις, οι οποίες αφορούν την παραγωγικότητα των εργαζομένων μέσα στο πλαίσιο των καθηκόντων τους. Η δεύτερη διάσταση αξιολογείται μέσω των απαντήσεων σε 12 ερωτήσεις, οι οποίες αφορούν δραστηριότητες των εργαζομένων οι οποίες δε συνδέονται απαραίτητως με τα εργασιακά τους καθήκοντα, λειτουργούν όμως προς όφελος του οργανισμού στον οποίον εργάζονται. Οι απαντήσεις δίνονται σε 7-βαθμη κλίμακα Likert (όπου 1=Διαφωνώ απόλυτα, 2=Διαφωνώ λίγο, 3=Διαφωνώ, 4=Είμαι ουδέτερος, 5=Συμφωνώ, 6=Συμφωνώ πολύ και 7=Συμφωνώ απόλυτα).

#### **7.1.4. Διαδικασίες διεξαγωγής της ποσοτικής έρευνας**

Όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενο υποκεφάλαιο, η δειγματοληψία κατά συστάδες ήταν η μέθοδος δειγματοληψίας που επιλέχθηκε για τη συγκεκριμένη ποσοτική έρευνα που διεξάγεται στο πλαίσιο της διδακτορικής αυτής διατριβής. Από το συνολικό πληθυσμό, ο οποίος αντιστοιχούσε στους απασχολούμενους στα συνολικά 270 καταστήματα της υπό μελέτη αλυσίδας καταστημάτων καφέ,

επιλέχθηκαν οι εργαζόμενοι από 27 καταστήματα της αλυσίδας αυτής με τη δειγματοληψία κατά συστάδες.

Τα ερωτηματολόγια της έρευνας αυτής διανεμήθηκαν σε δύο φάσεις. Αρχικά, κατά το χρονικό διάστημα Μαρτίου-Ιουλίου του έτους 2018, διανεμήθηκαν περίπου 210 ερωτηματολόγια, εκ των οποίων επεστράφησαν συμπληρωμένα τα 195 ερωτηματολόγια. Στη συνέχεια, κρίθηκε απαραίτητη η συλλογή επιπλέον ερωτηματολογίων, για την εξαγωγή ασφαλέστερων αποτελεσμάτων από την έρευνα αυτή. Έτσι, κατά το διάστημα Σεπτεμβρίου – Νοεμβρίου 2021, μοιράστηκαν επιπλέον 240 περίπου ερωτηματολόγια, από τα οποία επεστράφησαν συμπληρωμένα 207 ερωτηματολόγια, καθιστώντας το συνολικό δείγμα της έρευνας σε 402 άτομα.

Τα έντυπα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν αυτοπροσώπως στους συμμετέχοντες της έρευνας και συνοδεύονταν από ένα ενημερωτικό σημείωμα, το οποίο περιείχε τα στοιχεία της ερευνήτριας, το θέμα και το σκοπό της έρευνας, καθώς και το πανεπιστημιακό ίδρυμα στο οποίο διεξάγεται η έρευνα αυτή. Επιπλέον, το σημείωμα αυτό ενημέρωνε τους συμμετέχοντες για την προαιρετική συμμετοχή τους στην έρευνα, καθώς επίσης και για την ορθή χρήση των δεδομένων που επρόκειτο να ληφθούν από τα ερωτηματολόγια αυτά από την ερευνήτρια, τα οποία θα χρησιμοποιούνταν μόνο για τους σκοπούς της έρευνας και θα ήταν εμπιστευτικά. Η συμπλήρωση των ερωτηματολογίων στις περισσότερες περιπτώσεις δεν υπερέβη τα 20 λεπτά της ώρας.

#### **7.1.5. Στατιστικές αναλύσεις**

Οι στατιστικές αναλύσεις των δεδομένων αυτής της έρευνας πραγματοποιήθηκαν με τη χρήση του στατιστικού πακέτου για τις κοινωνικές επιστήμες της IBM (SPSS v.24). Επικουρικά, χρησιμοποιήθηκε το τεστ SOBEL, ένα υπολογιστικό εργαλείο το οποίο προτείνεται από τους Baron και Kenny (1986) και αποσκοπεί στη διερεύνηση των αναλύσεων των διαμεσολαβητικών παραγόντων μιας έρευνας.

##### **α. Έλεγχος αξιοπιστίας (Reliability analysis)**

Η αξιοπιστία είναι μια βασική ιδιότητα ενός ψυχομετρικού εργαλείου, η οποία αναφέρεται στη σταθερότητα των απαντήσεων που δίνουν οι ερωτώμενοι στο πλαίσιο μιας έρευνας. Βασικός σκοπός της συγκεκριμένης ανάλυσης είναι η διερεύνηση της συνέπειας των δεδομένων που λαμβάνονται στην εκάστοτε έρευνα, τόσο μεταξύ των ερωτήσεων ενός ερωτηματολογίου, όσο και μεταξύ όλων των ερωτηματολογίων που

χρησιμοποιούνται στην έρευνα αυτή, καθώς και η απαλλαγή τους από σφάλματα μετρήσεως (Ουζούνη & Νακάκης, 2011).

Υπάρχουν διάφορα είδη αξιοπιστίας, μεταξύ των οποίων η αξιοπιστία παράλληλων μορφών (parallel forms reliability) και η αξιοπιστία των επαναληπτικών μετρήσεων (test – retest reliability). Επιπροσθέτως, υπάρχουν διάφορες μέθοδοι υπολογισμού της αξιοπιστίας, οι οποίες εστιάζουν κυρίως στη μελέτη της χρονικής σταθερότητας της αξιοπιστίας και στη μελέτη της εσωτερικής συνέπειας της αξιοπιστίας.

Ο δείκτης που συνήθως χρησιμοποιείται στην ανάλυση αξιοπιστίας για τη μελέτη της εσωτερικής συνέπειας των ερωτηματολογίων είναι ο συντελεστής αξιοπιστίας άλφα ( $\alpha$ ) του Cronbach. Ο συγκεκριμένος δείκτης, ο οποίος χρησιμοποιήθηκε και στην παρούσα έρευνα, είναι αποδεκτός όταν σημειώνει τιμές άνω του .70, προσδιορίζοντας την τιμή αυτή ως αποδεκτό όριο της αξιοπιστίας ενός ερωτηματολογίου (Bonett & Wright, 2015).

#### β. Βασικές περιγραφικές στατιστικές αναλύσεις (Descriptives and frequencies)

Στην παρούσα ερευνητική εργασία πραγματοποιήθηκαν επίσης κάποιες βασικές περιγραφικές στατιστικές αναλύσεις, οι οποίες αποσκοπούσαν κυρίως στη διερεύνηση των μέσων τιμών και των τυπικών αποκλίσεων των αριθμητικών μεταβλητών, όπως αυτές διαμορφώθηκαν στην παρούσα έρευνα, καθώς και τις συχνότητες των κατηγορικών μεταβλητών.

#### γ. Ανάλυση συσχέτισης (Correlation analysis)

Η ανάλυση συσχέτισης ή ανάλυση συνάφειας είναι μια ανάλυση η οποία αποσκοπεί στη διερεύνηση σχέσεων μεταξύ των μεταβλητών που μελετάει μια έρευνα. Βασικός δείκτης στην ανάλυση αυτή προσδιορίζεται ο δειγματικός συντελεστής γραμμικής συσχέτισης Pearson, ο οποίος συμβολίζεται με  $r$  και ορίζεται ως το αριθμητικό μέτρο ή δείκτης του μεγέθους της συσχέτισης μεταξύ των δεδομένων δύο μεταβλητών (Benesty et al., 2009).

#### δ. Ανάλυση παλινδρόμησης (Regression analysis)

Η ανάλυση παλινδρόμησης είναι η ανάλυση η οποία εξετάζει τη σχέση μεταξύ δύο ή περισσότερων μεταβλητών με απώτερο στόχο την πρόβλεψη μιας από αυτές μέσω της άλλης ή των άλλων. Η ανάλυση παλινδρόμησης ταξινομείται με βάση τα εξής είδη: την απλή παλινδρόμηση, όπου υπάρχει μόνο μια ανεξάρτητη μεταβλητή και στην πολλαπλή παλινδρόμηση, όπου υπάρχουν περισσότερες της μιας ανεξάρτητες



μεταβλητές. Η απλούστερη περίπτωση παλινδρόμησης είναι η απλή γραμμική παλινδρόμηση, στην οποία η εξαρτημένη μεταβλητή μπορεί να προσεγγιστεί ικανοποιητικά από μια γραμμική συνάρτηση με την ανεξάρτητη μεταβλητή (Chatterjee & Hadi, 2015).

#### ε. Ανάλυση διαμεσολάβησης (Mediation analysis)

Η ανάλυση διαμεσολάβησης είναι μια ανάλυση η οποία ελέγχει την επίδραση μιας ανεξάρτητης μεταβλητής σε μια εξαρτημένη μεταβλητή με την ενδιάμεση επίδραση μια διαμεσολαβητικής μεταβλητής. Βασικός σκοπός της συγκεκριμένης ανάλυσης είναι η διερεύνηση του βαθμού στον οποίο επηρεάζεται η εξαρτημένη από την ανεξάρτητη μεταβλητή μέσω της διαμεσολαβητικής μεταβλητής. Οι αναλύσεις διαμεσολάβησης έχουν μελετηθεί πολλάκις στη βιβλιογραφία (Baron & Kenny, 1986. MacKinnon, 2012. Hayes & Preacher, 2014).

Στο αδιαμεσολάβητο μοντέλο παρατηρείται μια διαδρομή (διαδρομή  $c$  – path  $c$ ) η οποία αποκαλείται συνολική επίδραση (total effect). Η διαγραμματική απεικόνιση του αδιαμεσολάβητου μοντέλου αποδίδεται στο Γράφημα 7.17.



Γράφημα 7.17. Αδιαμεσολάβητο μοντέλο

Στο διαμεσολαβητικό μοντέλο οι σχέσεις αλλάζουν, καθώς μεταξύ της ανεξάρτητης μεταβλητής  $X$  και της εξαρτημένης μεταβλητής  $Y$  μεσολαβεί ένας παράγοντας  $M$ , ο οποίος μεσολαβεί στη σχέση μεταξύ ανεξάρτητης και εξαρτημένης μεταβλητής. Η

διαμεσολάβηση η οποία περιλαμβάνει μια μόνο διαμεσολαβητική μεταβλητή ονομάζεται απλή διαμεσολάβηση. Οι διαδικασίες ενός μοντέλου απλής διαμεσολάβησης αποτυπώνονται στο Γράφημα 7.18.



Γράφημα 7.18. Μοντέλο απλής διαμεσολάβησης

Σύμφωνα με το μοντέλο απλής διαμεσολάβησης, όπως αυτό αποτυπώνεται στο Γράφημα 7.18, η ανάλυση διαμεσολάβησης μελετά τόσο την επίδραση της ανεξάρτητης μεταβλητής X στη διαμεσολαβητική μεταβλητή M (διαδρομή a), όσο και την επίδραση της διαμεσολαβητικής μεταβλητής M στην εξαρτημένη μεταβλητή Y (διαδρομή b), αλλά και την άμεση επίδραση, δηλαδή την επίδραση της ανεξάρτητης μεταβλητής X στην εξαρτημένη μεταβλητή Y (διαδρομή c'). Η έμμεση επίδραση, από την άλλη, είναι ίση με τη μείωση της επίδρασης της διαμεσολαβητικής μεταβλητής στο αποτέλεσμα,

$$\text{ή } ab = c - c'.$$

Αυτή η έμμεση επίδραση, δηλαδή το γινόμενο της διαδρομής a επί της διαδρομής b αποτελεί τη μέτρηση της διαμεσολάβησης (Rucker et al., 2011). Αξίζει να σημειωθεί πως το μοντέλο διαμεσολάβησης είναι ένα αιτιώδες μοντέλο, μέσω του οποίου η διαμεσολαβητική μεταβλητή επιδρά στο αποτέλεσμα που προκύπτει από τις αναλύσεις, χωρίς να υπάρχει η δυνατότητα να συμβεί το αντίστροφο. Επίσης, η κάθε

διαδρομή από τις παραπάνω αναφέρεται στους μη τυποποιημένους συντελεστές παλινδρόμησης (unstandardized regression coefficient) (Preacher & Hayes, 2008).

Το διαμεσολαβητικό μοντέλο έχει μελετηθεί κατά καιρούς από διαφορετικές αναλύσεις παλινδρόμησης, για τις οποίες απαραίτητη είναι η γνώση των μη τυποποιημένων συντελεστών παλινδρόμησης για τις σχέσεις των μεταβλητών (Judd & Kenny, 1981). Ερευνητές έχουν καταδείξει την ύπαρξη 3 παλινδρομικών μοντέλων για τον έλεγχο της διαμεσολάβησης, τα οποία περιλαμβάνουν α) την παλινδρόμηση κατά την οποία η προγνωστική μεταβλητή προβλέπει το αποτέλεσμα της ανάλυσης, β) την παλινδρόμηση κατά την οποία η προγνωστική μεταβλητή προβλέπει τη διαμεσολαβητική μεταβλητή και γ) την παλινδρόμηση κατά την οποία η προγνωστική και η διαμεσολαβητική μεταβλητή προβλέπει το αποτέλεσμα της ανάλυσης (Baron & Kenny, 1986).

Σύμφωνα με τα ανωτέρω μοντέλα, 4 βήματα (ή αλλιώς συνθήκες) είναι απαιτούμενα για την ανάλυση της διαμεσολάβησης:

*1ο βήμα:* Θα πρέπει να παρατηρηθεί μια στατιστικά σημαντική συσχέτιση ανάμεσα στην ανεξάρτητη μεταβλητή  $X$  και την εξαρτημένη μεταβλητή  $Y$ . Το βήμα αυτό αποτελεί προϋπόθεση για τη συνέχεια της ανάλυσης του μοντέλου, καθώς μέσω αυτού καθορίζεται η δυνατότητα διαμεσολάβησης στην επίδραση που παρουσιάζεται στο μοντέλο

*2ο βήμα:* Θα πρέπει να παρατηρηθεί μια στατιστικά σημαντική συσχέτιση της ανεξάρτητης μεταβλητής  $X$  με τη διαμεσολαβητική μεταβλητή  $M$ . Η διαμεσολαβητική μεταβλητή σε αυτό το βήμα δρα ως μεταβλητή αποτελέσματος

*3ο βήμα:* Θα πρέπει να παρατηρηθεί μια στατιστικά σημαντική συσχέτιση της μεταβλητής διαμεσολάβησης  $M$  με τη μεταβλητή αποτέλεσμα

*4ο βήμα:* Θα πρέπει να παρατηρηθεί μια στατιστικά σημαντική προβλεπτική σχέση της προγνωστικής μεταβλητής με τη μεταβλητή αποτέλεσμα.

Τα τέσσερα αυτά βήματα ολοκληρώνουν την ανάλυση διαμεσολάβησης και εξάγουν το αποτέλεσμα σχετικά με τη διαμεσολάβηση της μεταβλητής  $M$  στη σχέση της ανεξάρτητης μεταβλητής  $X$  και της εξαρτημένης μεταβλητής  $Y$ . Υπάρχουν δύο

περιπτώσεις διαμεσολάβησης, η πλήρης διαμεσολάβηση και η μερική διαμεσολάβηση. Η πλήρης διαμεσολάβηση (complete mediation) αναφέρεται στην περίπτωση εκείνη που η ανεξάρτητη μεταβλητή  $X$  δεν επιδρά στην εξαρτημένη μεταβλητή  $Y$ , όταν διαμεσολαβεί η διαμεσολαβητική μεταβλητή  $M$ . Στην πλήρη διαμεσολάβηση, η διαδρομή  $c'$  καθίσταται στατιστικά μη σημαντική. Αντίθετα, η μερική διαμεσολάβηση αναφέρεται στην περίπτωση εκείνη που η πορεία από την ανεξάρτητη μεταβλητή  $X$  στην εξαρτημένη μεταβλητή  $Y$  μειώνεται σε απόλυτο μέγεθος, όταν εντάσσεται στην ανάλυση ο διαμεσολαβητικός παράγοντας  $M$  (Παπακωνσταντινοπούλου, 2018).

Σύμφωνα με έρευνες, το 4<sup>ο</sup> βήμα προσδιορίζεται ως μη απαιτητέο για την εκτέλεση του μοντέλου διαμεσολάβησης, εκτός από την περίπτωση που αναμένεται πλήρης διαμεσολάβηση. Άλλοι ερευνητές υποστηρίζουν επίσης ότι μπορεί η σχετική ανάλυση μπορεί να εφαρμοστεί ακόμα και αν στο 1<sup>ο</sup> βήμα δεν έχει βρεθεί στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ της ανεξάρτητης μεταβλητής  $X$  και της εξαρτημένης μεταβλητής  $Y$  (Kenny & Judd, 2014).

Στη βιβλιογραφία συναντά κανείς διάφορες μεθόδους για τον έλεγχο ύπαρξης εμμέσων επιδράσεων σε μοντέλα διαμεσολάβησης, όπως για παράδειγμα τη μέθοδο bootstrapping (Preacher & Hayes, 2004) και την προσέγγιση των προϊόντων των συντελεστών, ή αλλιώς ειπωμένο, τεστ Sobel. Η μέθοδος bootstrapping είναι μια μη παραμετρική διαδικασία επαναδειγματοληψίας (nonparametric resampling procedure), η οποία δεν επιτάσσει ως υποχρεωτική την κανονική κατανομή του δείγματος. Εφαρμόζεται κυρίως σε μεγάλα δείγματα και περιλαμβάνει μια σειρά από επαναλαμβανόμενες δειγματοληψίες οι οποίες από τέρτο στόχο έχουν τον υπολογισμό της έμμεσης επίδρασης. Το τεστ Sobel, από την άλλη, εφαρμόζεται κατά κύριο λόγο στα απλά μοντέλα διαμεσολάβησης και υπολογίζει το γινόμενο των διαδρομών  $a$   $X$   $b$  προς το εκτιμώμενο τυπικό σφάλμα (SE) (Παπακωνσταντινοπούλου, 2018). Και στις δύο περιπτώσεις πάντως, ζητούμενο είναι η διερεύνηση των διαμεσολαβητικών σχέσεων μέσω των στατιστικώς σημαντικών αποτελεσμάτων, με συνεπακόλουθη την απόδοση μεγαλύτερης εγκυρότητας στα αποτελέσματα της εν λόγω ανάλυσης (Hayes & Scharkow, 2013).

στ. Μονοπαραγοντική ανάλυση διακύμανσης για Ανεξάρτητα δείγματα (Independent samples T-test)

Η ανάλυση T-test για ανεξάρτητα δείγματα είναι ένα παραμετρικό στατιστικό κριτήριο που εφαρμόζεται σε στατιστικά δεδομένα προκειμένου να διερευνηθεί την επίδραση που έχει μια ανεξάρτητη μεταβλητή σε μια εξαρτημένη μεταβλητή. Ένα από τα πλεονεκτήματα της συγκεκριμένης ανάλυσης είναι η ευχέρεια που δίνεται στο άτομο που διεξάγει την έρευνα για σύγκριση μέσω των όρων άνω των δύο δειγμάτων. Η ανάλυση αυτή είναι χρήσιμη επίσης και για δεδομένα τα οποία προκύπτουν από ανεξάρτητα, αλλά και από εξαρτημένα δείγματα (Ross & Willson, 2017).

ζ. Ανάλυση διακύμανσης (Analysis of Variance – ANOVA)

Ως ανάλυση διακύμανσης (ή ανάλυση διασποράς) προσδιορίζεται η στατιστική μέθοδος στην οποία λαμβάνει χώρα ένας έλεγχος υποθέσεων, ο οποίος αποσκοπεί στον εντοπισμό τυχόν διαφορών των μέσων τιμών περισσότερων των δύο πληθυσμών. Πρόκειται ουσιαστικά για μια στατιστική ανάλυση σχετική με την ανάλυση T-test, η διαφορά ωστόσο έγκειται στη γενικότερη μορφή που λαμβάνει η ανάλυση διακύμανσης σε σχέση με την ανάλυση για ανεξάρτητα δείγματα. Μάλιστα, η ανάλυση διακύμανσης προτιμάται από την εφαρμογή πολλαπλών ανεξάρτητων ελέγχων λόγω της συντομίας της διαδικασίας, καθώς και της ακρίβειας διάγνωσης (Kim, 2014).

η. Πίνακες Διασταύρωσης (Crosstabs)

Οι πίνακες διασταύρωσης είναι μια επιλογή που δίνει το στατιστικό πακέτο που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα έρευνα (SPSS 24.0) για τη διερεύνηση και αποτύπωση των απαντήσεων που δίνονται από το δείγμα σε δύο κατηγορικές μεταβλητές, με στόχο τη διερεύνηση τυχόν σχέσεων μεταξύ τους. Οι σχέσεις αυτές μπορεί να αφορούν στην ταυτόχρονη παρουσίαση των κατηγοριών των υπό μελέτη κατηγοριών ή στην συνεπακόλουθη αλλαγή της τιμής της μιας μεταβλητής με την αλλαγή της τιμής της άλλης μεταβλητής. Οι πίνακες διασταύρωσης ουσιαστικά αποτελούνται από μια σειρά σχετικών μεταξύ τους πινάκων συχνοτήτων και αποτελούν ένα σημαντικό εργαλείο για την αναζήτηση σχέσεων όπως αυτές που περιγράφηκαν παραπάνω.

## 7.2. Η ποιοτική έρευνα

Αναφορικά με την ποιοτική έρευνα που έλαβε χώρα για τους σκοπούς της παρούσας διδακτορικής διατριβής, στο κεφάλαιο αυτό θα περιγραφεί το εργαλείο και οι διαδικασίες δειγματοληψίας της ποιοτικής έρευνας, οι διαδικασίες της έρευνας και το προφίλ του δείγματος, καθώς και οι διαδικασίες επεξεργασίας των δεδομένων που προέκυψαν από την ποιοτική έρευνα.

### 7.2.1. Το εργαλείο της ποιοτικής έρευνας

Για τη διεξαγωγή της ποιοτικής έρευνας αυτής επιλέχθηκε η συνέντευξη ως το βέλτιστο μεθοδολογικό εργαλείο για τη συλλογή έγκυρων δεδομένων με έναν συστηματικό τρόπο, εργαλείο που προκρίνεται και σε άλλες περιπτώσεις ποιοτικών ερευνών (Cohen & Manion, 1994. Maxwell, 2008. Robinson, 2014). Τα οφέλη της συνέντευξης ως εργαλείο ποιοτικής έρευνας έχουν πολλάκις επισημανθεί στη βιβλιογραφία, καθώς η συγκεκριμένη μέθοδος συλλογής ερευνητικών δεδομένων αφενός παράγει μια λεπτομερή επισκόπηση των υποκειμένων της έρευνας και μάλιστα μέσα στο φυσικό τους χώρο (Weiss, 1995), με την αλληλεπίδραση μεταξύ ερευνητή και συνεντευξιαζόμενου να είναι άμεση και, κατά συνέπεια, να μπορεί να παράγει ειλικρινείς και εις βάθος απαντήσεις, μέσω της διασαφήνισης των ερωτήσεων από την πλευρά του ερευνητή (Dilley, 2004).

Καθώς, όμως, η συνέντευξη ως εργαλείο συγκέντρωσης ποιοτικών δεδομένων, βασίζεται στη συζήτηση μεταξύ ατόμων (Warren, 2002), μπορεί να ενέχει διάφορα ζητήματα. Ένα από αυτά είναι η υποκειμενική κατεύθυνση του ερευνητή προς συγκεκριμένες απαντήσεις, αλλά και η γενικότερη υποκειμενική ερμηνεία των δεδομένων από τον ερευνητή. Σε κάθε περίπτωση, πάντως, η συνέντευξη αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο συγκέντρωσης δεδομένων και μάλιστα, μέσα στο χώρο δράσης του δείγματος, γεγονός που την καθιστά ένα σημαντικό εργαλείο για μια ποιοτική έρευνα.

Η συνέντευξη, λοιπόν, που χρησιμοποιήθηκε ως εργαλείο συλλογής δεδομένων στη συγκεκριμένη έρευνα δημιουργήθηκε από την ερευνήτρια με σκοπό την αποτύπωση του πλαισίου της εκπαίδευσης που πραγματοποιείται στην υπό μελέτη αλυσίδα καταστημάτων, καθώς και επιμέρους σχετικών ζητημάτων από την οπτική γωνία των εργαζομένων στην εν λόγω αλυσίδα. Πρόκειται για μια ημιδομημένη συνέντευξη, η οποία κινήθηκε σε συγκεκριμένους άξονες, για την αποφυγή περιττών πληροφοριών, οι οποίες δε θα βοηθούσαν επ' ουδενί στην έρευνα αυτή.

Η διαδικασία που ακολουθήθηκε κατά τη διεξαγωγή του συνόλου των συνεντεύξεων ήταν η εξής:

1. Σύνταξη προσχεδίου συνέντευξης
2. Πιλοτική συνέντευξη σε εργαζόμενο της επιχείρησης
3. Αναδιατύπωση ενός από τα ερωτήματα της συνέντευξης για τη βέλτιστη κατανόηση από την πλευρά των ερωτώμενων και προσθήκη ερώτησης για την πλήρη και συνεπή αποτύπωση του εν λόγω πεδίου
4. Διεξαγωγή των συνεντεύξεων
5. Ανάλυση των δεδομένων που προέκυψαν από τις συνεντεύξεις
6. Αποτύπωση των αποτελεσμάτων της ποιοτικής έρευνας

Η συνέντευξη αυτή βασικό σκοπό είχε τη διερεύνηση του πλαισίου της κατάρτισης που έλαβαν οι εργαζόμενοι στην αλυσίδα καταστημάτων καφέ που αποτελεί μελέτη περίπτωσης για τη συγκεκριμένη διατριβή, καθώς και την άποψη των εργαζομένων για την ίδια την κατάρτιση και τα οφέλη που παράγονται από αυτή σε επίπεδο εργαζομένου, αλλά και οργανισμού.

#### **7.2.2. Η διαδικασία δειγματοληψίας της ποιοτικής έρευνας**

Αρχικά, επιλέχθηκαν με τη μέθοδο της τυχαίας δειγματοληψίας δεκαεννιά από τα καταστήματα της υπό μελέτη αλυσίδας καταστημάτων καφέ, τα οποία συμμετείχαν παράλληλα και στην ποσοτική έρευνα. Κατόπιν επικοινωνίας με τους ιδιοκτήτες/υπεύθυνους των καταστημάτων, οι οποίοι ενημερώθηκαν για τους στόχους της ποιοτικής έρευνας, ζητήθηκε από αυτούς η συμμετοχή ενός εργαζόμενου στη ποιοτική έρευνα και συγκεκριμένα, μέσω μιας συνέντευξης. Προϋπόθεση για τη συμμετοχή στη συγκεκριμένη διαδικασία ήταν η συμμετοχή του εργαζόμενου που επιλέχθηκε τόσο στην ποιοτική, όσο και στην ποσοτική έρευνα, προκειμένου να εφαρμοστεί το μικτό μοντέλο τριγωνοποίησης των δεδομένων. Οι ιδιοκτήτες/υπεύθυνοι των καταστημάτων υπέδειξαν τους συμμετέχοντες στην έρευνα και καθορίστηκε η ημέρα και η ώρα της συνέντευξης. Οι συνεντεύξεις ήταν τηλεφωνικές, καθώς κατά την περίοδο διεξαγωγής της ποιοτικής έρευνας ίσχυαν συγκεκριμένοι περιορισμοί λόγω της πανδημίας του covid-19.

Αρχικά, πραγματοποιήθηκε μια πιλοτική συνέντευξη, προκειμένου να εξεταστεί η ορθή διατύπωση των αξόνων της ημιδομημένης συνέντευξης που εφαρμόστηκε στη συγκεκριμένη έρευνα, καθώς επίσης και η πληρότητα των θεμάτων που απαιτούνταν

για την ευκρινή αποτύπωση του συγκεκριμένου πεδίου. Από τη συνέντευξη αυτή προέκυψε πως μια ερώτηση χρειαζόταν αναδιατύπωση, καθώς δεν ήταν ξεκάθαρη για τον ερωτώμενο, ενώ απαιτούμενη ήταν η προσθήκη μιας ερώτησης επιπλέον, για να είναι πιο πλήρης ο συγκεκριμένος άξονας. Έτσι, η συνέντευξη αυτή δεν ελήφθη υπ' όψιν στις υπόλοιπες συνεντεύξεις, οι οποίες ήταν δεκαοχτώ και πραγματοποιήθηκαν στη συνέχεια με το αναδιαμορφωμένο σχέδιο συνέντευξης.

### **7.2.3. Τα ατομικά και εργασιακά χαρακτηριστικά του δείγματος της ποιοτικής έρευνας**

Το δείγμα της ποιοτικής έρευνας θεωρείται αντιπροσωπευτικό του γενικότερου πληθυσμού των εργαζομένων σε αλυσίδες καταστημάτων καφέ, βάσει των διαδικασιών δειγματοληψίας, της πλατφόρμας ΕΡΓΑΝΗ, η οποία περιλαμβάνει στοιχεία για τους εργαζόμενους σε αλυσίδες καταστημάτων καφέ και των δεδομένων της ποσοτικής έρευνας της παρούσας διατριβής. Συγκεκριμένα, το δείγμα, το οποίο προέρχεται από 18 συνεντεύξεις, έχει τα χαρακτηριστικά όπως αναφέρονται στον Πίνακα 7.2.



**Πίνακας 7.2.** Προφίλ του δείγματος της ποιοτικής έρευνας

	<b>Ανδρας</b>	<b>Γυναίκα</b>		
<b>Φύλο</b>	9 (50%)	9 (50%)		
<b>Μέσος όρος</b>				
<b>Ηλικία</b>	24,5 έτη			
	<b>Β/βάθμια εκπαίδευση</b>	<b>Μετ/βάθμια εκπαίδευση</b>	<b>Γ/βάθμια εκπαίδευση</b>	
<b>Εκπαιδευτικό επίπεδο</b>	9 (50%)	3 (16,66%)	6 (33,33%)	
	<b>Ταμίας</b>	<b>Μπουφετζής</b>	<b>Σερβιτόρος</b>	<b>Υπεύθυνος</b>
<b>Θέση εργασίας</b>	5 (27,77%)	7 (38,88%)	4 (22,22%)	2 (11,11%)
<b>Μέσος όρος</b>				
<b>Χρόνος προϋπηρεσίας</b>	11,55 μήνες			
<b>Μέσος όρος</b>				
<b>Ημέρες κατάρτισης</b>	25 ημέρες			
	<b>Ναι</b>	<b>Όχι</b>		
<b>Εργασία σε άλλη αλυσίδα καταστημάτων καφέ</b>	8 (44,44%)	10 (55,55%)		

Από τον Πίνακα 7.2 διαπιστώνει κανείς πως δεν υπάρχει διαφορά στους εργαζόμενους σε αλυσίδες καταστημάτων καφέ ως προς το φύλο, αλλά αυτό που χαρακτηρίζει τη συγκεκριμένη εργασία είναι η ηλικία, καθώς φαίνεται πως στις αλυσίδες αυτές απασχολούνται κυρίως νεαρά άτομα. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι στον κλάδο είναι κυρίως απόφοιτοι λυκείου, αν και υπάρχουν εργαζόμενοι, οι οποίοι ανήκουν σε ανώτερες εκπαιδευτικές βαθμίδες, γεγονός που αναδεικνύει το ζήτημα της ετεροαπασχόλησης και τις επιπτώσεις της στους ίδιους τους εργαζόμενους αλλά και στον κλάδο. Οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν σε τέσσερα πόστα/ θέσεις εργασίας, οπότε και παρατηρείται μια κατανομή του δείγματος στις θέσεις αυτές. Από την ποιοτική, αλλά και από την ποσοτική έρευνα αποκλείστηκαν οι διανομείς ως θέση εργασίας, καθώς δεν συμμετέχουν στην ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση που παρέχει η υπό μελέτη αλυσίδα. Ο χρόνος προϋπηρεσίας στη θέση ποικίλλει, από 6

μήνες έως και 20 μήνες, καθιστώντας ως μέσο χρόνο απασχόλησης τους 11,55 μήνες. Αξίζει να σημειωθεί πως στην έρευνα συμμετείχαν άτομα με 6 μήνες εργασίας και άνω, για να εξασφαλιστεί η επάρκεια του χρόνου για την αποτύπωση τυχόν οφελών της κατάρτισης στις εκροές των εργαζομένων, καθώς επίσης και για να έχουν λάβει μέρος τα άτομα αυτά και σε δράσεις συνεχιζόμενης κατάρτισης, τις οποίες διοργανώνει η εταιρεία μετά την παρέλευση ενός τέτοιου χρονικού διαστήματος. Αναφορικά με τις ημέρες κατάρτισης, ο μέσος όρος ανέρχεται στις 25 ημέρες. Τέλος, από το προφίλ των συμμετεχόντων προκύπτει πως στον κλάδο υπάρχει κινητικότητα, καθώς σχεδόν οι μισοί ερωτώμενοι είχαν εργαστεί και σε άλλη αλυσίδα καταστημάτων καφέ στο παρελθόν.

#### **7.2.4. Ο σχεδιασμός της συνέντευξης ως εργαλείου της ποιοτικής έρευνας**

Για την πραγματοποίηση των συνεντεύξεων που έλαβαν χώρα σε δείγμα εργαζόμενους στην υπό μελέτη αλυσίδα καφεστίασης, δημιουργήθηκε από τη γράφουσα ένα ερευνητικό εργαλείο, το οποίο δομήθηκε με βάση τα υπό μελέτη ζητήματα της παρούσας διατριβής. Βασικό ζήτημα σε κάθε ποιοτική έρευνα είναι η διασφάλιση της εγκυρότητας. Για το λόγο αυτό, η κατασκευή του ερωτηματολογίου ακολούθησε τα εξής συγκεκριμένα βήματα:

Βήμα 1<sup>ο</sup>: Μελέτη της βιβλιογραφίας του υπό μελέτη θέματος

Βήμα 2<sup>ο</sup>: Επισκόπηση της βιβλιογραφίας σχετικά με την κατασκευή ποιοτικών εργαλείων έρευνας

Βήμα 3<sup>ο</sup>: Εμπειριστατωμένη εξέταση των αποτελεσμάτων της ποσοτικής έρευνας

Βήμα 4<sup>ο</sup>: Καθορισμός των διαστάσεων της ποιοτικής έρευνας και διαχωρισμός αξόνων με βάση τις διαστάσεις αυτές

Βήμα 5<sup>ο</sup>: Σύνταξη των ερωτήσεων της ημιδομημένης συνέντευξης, προκειμένου να αποτυπώνονται με σαφήνεια και πληρότητα όλα τα προς μελέτη θέματα

Βήμα 6<sup>ο</sup>: Πιλοτική συνέντευξη, αναδιατύπωση ενός ερωτήματος και προσθήκη ενός επιπλέον ερωτήματος για την εξαντλητική κάλυψη των υπό μελέτη διαστάσεων

Ακολούθως, για τη συνέντευξη αυτή, ως εργαλείο της συγκεκριμένης ποιοτικής έρευνας, επιλέχθηκε η χρήση ερωτήσεων ανοιχτού τύπου, καθώς το συγκεκριμένο είδος ερωτήσεων ενέχει το πλεονέκτημα της δυνατότητας ενδεδειγμένης αποτύπωσης

των υπό μελέτη θεμάτων. Παράλληλα, οι ανοιχτές ερωτήσεις δίνουν την ευχέρεια στον ερευνητή να διευκρινίσει συγκεκριμένα ζητήματα, καθώς επίσης και να αντιληφθεί καλύτερα τι εννοούν οι ερωτηθέντες (Cohen & Manion, 1994. Turner III, 2010). Εξαιρέση αποτέλεσαν δύο ερωτήσεις κλειστού τύπου, με συγκεκριμένες επιλογές απαντήσεων, οι οποίες χρησιμοποιήθηκαν για να μπορέσουν να διατηρηθούν οι απαντήσεις μέσα σε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο, το οποίο αφορά την παρούσα έρευνα.

Με βάση, λοιπόν, τα βήματα του σχεδιασμού της συνέντευξης (όπως περιγράφηκαν παραπάνω), προέκυψαν 5 άξονες, οι οποίοι ομαδοποιούσαν σχετικές ερωτήσεις. Συγκεκριμένα, οι άξονες διαμορφώθηκαν ως εξής:

**Άξονας 1:** Γενικές πληροφορίες για τους εργαζόμενους. Ο συγκεκριμένος άξονας περιελάμβανε τα ατομικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων στην έρευνα (φύλο, ηλικία, εκπαιδευτικό επίπεδο), κάποια εργασιακά χαρακτηριστικά, όπως η θέση εργασίας, η εμπειρία στο συγκεκριμένο αντικείμενο και αν είχαν εργαστεί σε άλλη αλυσίδα καταστημάτων καφέ και τέλος, μια ερώτηση για το χρόνο της κατάρτισης που οι συμμετέχοντες έχουν λάβει στην εργασία αυτή.

**Άξονας 2:** Πληροφορίες σχετικά με την εφαρμογή και την αξιολόγηση της ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης της επιχείρησης. Ο άξονας αυτός περιελάμβανε τέσσερις ερωτήσεις που σχετίζονται με τις διαδικασίες της κατάρτισης στην οποία συμμετείχαν οι ερωτηθέντες.

**Άξονας 3:** Πληροφορίες σχετικά με τα αποτελέσματα της κατάρτισης για τους εκπαιδευόμενους σε ατομικό επίπεδο. Ο τρίτος άξονας ενείχε επτά ερωτήσεις, οι οποίες διερευνούσαν τα αποτελέσματα της κατάρτισης για τους ίδιους τους συμμετέχοντες, σε επίπεδο αποκτηθέντων γνώσεων, δεξιοτήτων και στάσεων, καθώς και θέματα αποτίμησης της εκπαίδευσης αυτής.

**Άξονας 4:** Πληροφορίες σχετικά με την εργασιακή ευζωία των συμμετεχόντων. Σε αυτόν τον άξονα περιλαμβάνονταν πέντε ερωτήσεις, οι οποίες μελετούσαν τα επίπεδα της εργασιακής ευημερίας των συμμετεχόντων στην έρευνα, μέσα από τους πέντε επιμέρους παράγοντες που εξετάζει και η ποσοτική έρευνα, δηλαδή την επαγγελματική δέσμευση, την εργασιακή ικανοποίηση, την πρόθεση

παραμονής στην εργασία, την αφοσίωση στον οργανισμό και τη συνεργασία/ ομαδικό κλίμα.

**Άξονας 5:** Πληροφορίες σχετικά με τα προσδοκώμενα και τα επιτευχθέντα αποτελέσματα της κατάρτισης σε επίπεδο εργασίας και οργανισμού. Ο άξονας αυτός περιελάμβανε δύο κλειστές ερωτήσεις, με έξι επιλογές η καθεμία και τέσσερις επιπλέον ερωτήσεις, εκ των οποίων η τελευταία αποτελείτο από δύο σκέλη. Περιελάμβανε, επίσης, μια ερώτηση η οποία ετίθετο μόνο όταν το εκπαιδευτικό επίπεδο του ερωτηθέντα ήταν τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Όλες οι ερωτήσεις του συγκεκριμένου άξονα διερευνούσαν τα προσδοκώμενα και τα επιτευχθέντα αποτελέσματα που επέφερε η εκπαίδευση των εργαζομένων στην εργασία τους και στον ίδιο τον οργανισμό στον οποίον εργάζονται.

#### 7.2.5. Διαδικασίες διεξαγωγής της ποιοτικής έρευνας

Η παρούσα ποιοτική έρευνα πραγματοποιήθηκε τηλεφωνικά σε εργαζομένους της υπό μελέτη αλυσίδας καταστημάτων καφέ κατά τη διάρκεια των μηνών Φεβρουαρίου – Μαρτίου 2021. Οι ερωτηθέντες, των οποίων η συμμετοχή ήταν προαιρετική και εθελοντική, ενημερώθηκαν για τους σκοπούς της συγκεκριμένης συνέντευξης, καθώς και για το γεγονός ότι πραγματοποιείται στο πλαίσιο της διδακτορικής διατριβής της ερευνήτριας. Επιπροσθέτως, διαβεβαιώθηκαν πως θα τηρηθεί εχεμύθεια και εμπιστευτικότητα στις απαντήσεις που θα δοθούν από τους ίδιους και σε καμία περίπτωση δε θα επηρεάσει την εργασία τους.

Η τηλεφωνική συνέντευξη ήταν πιο απρόσωπη από ό,τι θα ήταν μια δια ζώσης συνέντευξη, εντούτοις, έγιναν προσπάθειες να δημιουργηθεί ένα κλίμα άνεσης και εμπιστοσύνης ανάμεσα στην ερευνήτρια και τους συμμετέχοντες. Κάποιοι από τους ερωτηθέντες ζήτησαν διευκρινίσεις, οι οποίες και δόθηκαν από την ερευνήτρια, προκειμένου να είναι σαφέστερες οι απαντήσεις τους.

Οι τηλεφωνικές συνεντεύξεις διήρκεσαν από 8 έως 22 λεπτά. Όλες οι συνεντεύξεις καταγράφηκαν, κατόπιν της συγκατάθεσης των συμμετεχόντων, με σκοπό την ακριβή καταγραφή των δεδομένων και την αποτύπωση των μη λεκτικών χαρακτηριστικών, όπως η ένταση της φωνής, για την ορθότερη μελέτη των δεδομένων (Verma & Mallick, 2004).

### 7.2.6. Επεξεργασία των δεδομένων

Ο συνδυασμός της ποιοτικής και της ποσοτικής έρευνας σε κάθε ερευνητική διαδικασία αναμένεται να φέρει ασφαλή και πλήρη αποτελέσματα και να βοηθήσει τον ερευνητή να καταλήξει σε σαφή συμπεράσματα για το υπό μελέτη θέμα. Βασική προϋπόθεση, ωστόσο, για αυτό αποτελεί η σωστή επεξεργασία των δεδομένων, τόσο στην ποιοτική, όσο και στην ποσοτική διαδικασία, καθώς τα δεδομένα αυτά μπορούν να σκιαγραφήσουν όλες τις πτυχές που περιστοιχίζουν το ζήτημα που διερευνάται και να καταστήσουν ευκρινέστερες τις διαστάσεις που εξετάζονται, τις μεταξύ τους σχέσεις και το ευρύτερο πεδίο της έρευνας, καθιστώντας έτσι δυνατή τη γενίκευση των αποτελεσμάτων της έρευνας.

Στην παρούσα ποιοτική έρευνα, για την ενδελεχή ανάλυση των δεδομένων που προέκυψαν από τις τηλεφωνικές συνεντεύξεις, υιοθετήθηκε η μέθοδος επεξεργασίας των δεδομένων που ακολουθεί η «Εμπειρικά Θεμελιωμένη Θεωρία» (Grounded theory) (Glaser & Strauss, 1967. Strauss & Corbin, 1997). Σύμφωνα με αυτή τη μέθοδο επεξεργασίας ποιοτικών δεδομένων, υπάρχει μια ευελιξία η οποία διασφαλίζεται από την ερμηνεία τους σε μια «ανοιχτή», μη προκαθορισμένη βάση, η οποία εξαρτάται από το υλικό που συλλέγεται από τον ερευνητή, καθώς και από την ίδια την αλληλεπίδραση αυτού με τους συμμετέχοντες.

Η διαδικασία της επεξεργασίας των ποιοτικών δεδομένων σύμφωνα με την Εμπειρικά Θεμελιωμένη Θεωρία ακολουθεί συγκεκριμένα βήματα (Chametzky, 2016):

1. Κωδικοποίηση των δεδομένων της ποιοτικής έρευνας
2. Οργάνωση των κωδικών που προέκυψαν από τα δεδομένα
3. Σύγκριση των κωδικών αυτών
4. Επιλογή της ορθής κωδικοποίησης, σύμφωνα με τους σκοπούς της έρευνας
5. Απόδοση εννοιών και περιεχομένου στους κωδικούς.

Αρχικά, λοιπόν, αποδίδονται συγκεκριμένοι κωδικοί στα δεδομένα που συλλέγονται, ανάλογα με τις απαντήσεις που έχουν δοθεί από τους συμμετέχοντες. Στη φάση αυτή, μπορεί να δοθούν διπλοί κωδικοί σε κάποια από τα δεδομένα που έχουν συλλεχθεί, ωστόσο, στις επόμενες φάσεις της διαδικασίας κωδικοποίησης, η αλληλεπικάλυψη αυτή γίνεται αντιληπτή από τον ερευνητή, ο οποίος, εν συνεχεία, συγκρίνει τους κωδικούς και επιλέγει να χρησιμοποιήσει όποιον από αυτούς θεωρεί βέλτιστο για να αποδώσει τις εκάστοτε έννοιες, καθώς και το περιεχόμενο αυτών, ούτως ώστε να

ανταποκριθεί επιτυχώς στους σκοπούς της ποιοτικής έρευνας που διεξάγεται (Glaser, 1978). Στο επόμενο κεφάλαιο ακολουθεί η παρουσίαση των αποτελεσμάτων της ποσοτικής και της ποιοτικής έρευνας που προέκυψαν από την ανάλυση των δεδομένων που συλλέχθηκαν στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας.

## **Κεφάλαιο 8: Ανάλυση των δεδομένων της έρευνας**

### **8.1. Αποτελέσματα της ποσοτικής έρευνας**

Στο προηγούμενο κεφάλαιο παρουσιάστηκε η μεθοδολογία της έρευνας που πραγματοποιήθηκε στο πλαίσιο της παρούσας διδακτορικής διατριβής. Συγκεκριμένα, περιγράφηκε η επιλογή της τριγωνοποίησης ως μεθόδου της έρευνας και οι διαδικασίες δειγματοληψίας, το δείγμα της έρευνας, τα ψυχομετρικά εργαλεία που επιλέχθηκαν, οι διαδικασίες διεξαγωγής και οι στατιστικές αναλύσεις που πραγματοποιήθηκαν για την ανάλυση των δεδομένων που συλλέχθηκαν για την ποσοτική έρευνα. Επιπροσθέτως, περιγράφηκε ο σχεδιασμός του εργαλείου, το δείγμα της έρευνας, οι διαδικασίες διεξαγωγής και η επεξεργασία των δεδομένων για την ποιοτική έρευνα.

Επόμενο βήμα ήταν η ανάλυση των δεδομένων που λήφθηκαν μέσω των ερωτηματολογίων που διανεμήθηκαν στο δείγμα της έρευνας αυτής. Οι αναλύσεις, η περιγραφή των οποίων ακολουθεί στο κεφάλαιο αυτό, έγιναν με σκοπό να επιβεβαιωθούν ή να απορριφθούν οι ερευνητικές υποθέσεις που διατυπώθηκαν σε προηγούμενο κεφάλαιο. Για το λόγο αυτό, ακολουθείται η διάρθρωση των αναλύσεων των δεδομένων της έρευνας, όπως εξυπηρετεί τους σκοπούς της έρευνας αυτής.

Προκειμένου να διερευνηθεί η ορθότητα των ερευνητικών υποθέσεων, πραγματοποιήθηκε μια σειρά από αναλύσεις, οι οποίες κρίνονται ως απαραίτητες για τις επακόλουθες αναλύσεις, οι οποίες εξάγουν τα βασικά συμπεράσματα της έρευνας. Για το λόγο αυτό, προηγήθηκε μια σειρά αναλύσεων που σκοπό είχε να μελετηθεί η αξιοπιστία των ερωτηματολογίων που χρησιμοποιήθηκαν στην παρούσα έρευνα, καθώς και να πραγματοποιηθεί η εξαγωγή περισσότερων του ενός παραγόντων στις περιπτώσεις που προσδιοριζόταν η αναγκαιότητα αυτή στα ερωτηματολόγια που περιγράφηκαν στο σχετικό υποκεφάλαιο της παρούσας διατριβής. Από την ανάλυση αξιοπιστίας που πραγματοποιήθηκε στο συνολικό ερωτηματολόγιο προέκυψε πως το

συγκεκριμένο εργαλείο είχε πάρα πολύ υψηλή αξιοπιστία (Cronbach  $\alpha=0.985$ ). Ακολούθως, αναλύονται τα επιμέρους εργαλεία του συνολικού ερωτηματολογίου που χρησιμοποιήθηκε στην έρευνα αυτή ως προς την παραγοντική δομή και την αξιοπιστία.

#### Εργασιακή Κατάρτιση

Σύμφωνα με την ελληνική μετάφραση και προσαρμογή του ερωτηματολογίου για την Εργασιακή Κατάρτιση και την Εργασιακή Ικανοποίηση στον ελληνικό πληθυσμό για την παρούσα έρευνα το εργαλείο αυτό αποτελείται από 42 ερωτήσεις, οι οποίες αξιολογούν τους δύο ανωτέρω παράγοντες σε δείγματα εργαζομένων: την κατάρτιση που λαμβάνουν μέσα στην εργασία τους και την εργασιακή ικανοποίηση που τους διακατέχει. Ο κατασκευαστής του συγκεκριμένου ερωτηματολογίου έχει προσδιορίσει τους επιμέρους παράγοντες που απαρτίζουν το ερωτηματολόγιο αυτό σε ειδικό εγχειρίδιο με οδηγίες που ο ίδιος εξέδωσε για την ευκολότερη και ορθότερη χρήση του εργαλείου από άλλους ερευνητές (Schmidt, 2004b).

Σύμφωνα, λοιπόν, με το ανωτέρω εγχειρίδιο, στην παρούσα έρευνα η Εργασιακή Κατάρτιση μελετάται ως ένας ενιαίος παράγοντας, αλλά και ως τρεις επιμέρους παράγοντες, όπως ορίζονται από τον δημιουργό του εργαλείου, δηλαδή την Στήριξη του οργανισμού για κατάρτιση, τις Στάσεις των εργαζομένων για κατάρτιση και την Ικανοποίηση των εργαζομένων από την κατάρτιση που έχουν λάβει.

Ακολούθως, πραγματοποιήθηκαν οι απαραίτητες αναλύσεις προκειμένου να ελεγχθεί η αξιοπιστία του πρώτου μέρους αυτού του ερωτηματολογίου, αλλά και του κάθε παράγοντα που εξήχθη ξεχωριστά. Οι αναλύσεις έδειξαν πως η αξιοπιστία του μέρους του ερωτηματολογίου που αφορά την Εργασιακή Κατάρτιση ήταν πολύ υψηλή, καθώς ο δείκτης Cronbach  $\alpha$  ήταν 0,941. Επιπροσθέτως, η αξιοπιστία του παράγοντα Στήριξη του οργανισμού για κατάρτιση ήταν σχετικά υψηλή (Cronbach  $\alpha=0,854$ ), η αξιοπιστία του παράγοντα Στάσεις των εργαζομένων για κατάρτιση ήταν μέτρια προς υψηλή (Cronbach  $\alpha=0,840$ ) και η αξιοπιστία του παράγοντα Ικανοποίηση των εργαζομένων από την κατάρτιση ήταν επίσης μέτρια προς υψηλή (Cronbach  $\alpha=0,839$ ).

#### Εργασιακή Ικανοποίηση

Με αντίστοιχο τρόπο και μεθοδολογία διαμορφώνονται επίσης οι διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης, σύμφωνα με τις οδηγίες του δημιουργού του

ερωτηματολογίου για την Εργασιακή Κατάρτιση και την Εργασιακή Ικανοποίηση (Schmidt, 2004β). Με τη μέθοδο, λοιπόν, υπολογισμού μεταβλητής διαμορφώθηκαν και οι επιμέρους παράγοντες της Εργασιακής Ικανοποίησης, η οποία ωστόσο μελετάται και ως ενιαίος παράγοντας. Οι παράγοντες αυτοί είναι οι Ευκαιρίες και ανταμοιβές που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι από τον οργανισμό, η Εποπτεία των εργαζομένων από τον οργανισμό, τα Περιφερειακά οφέλη που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι, οι Κανόνες και διαδικασίες που πλαισιώνουν την εργασία στο συγκεκριμένο οργανισμό, οι Σχέσεις των εργαζομένων με συναδέλφους και η Φύση της εργασίας εν γένει.

Αντίστοιχα, μελετήθηκε η αξιοπιστία τόσο της συνολικής Εργασιακής Ικανοποίησης, όσο και των επιμέρους διαστάσεων που εξήχθησαν από την ανάλυση του ερωτηματολογίου. Η αξιοπιστία, λοιπόν, για τη συνολική Εργασιακή Ικανοποίηση ήταν πάρα πολύ υψηλή, καθώς ο δείκτης Cronbach  $\alpha$  ήταν 0,966. Ακολούθως, η αξιοπιστία του παράγοντα Ευκαιρίες και ανταμοιβές ήταν πολύ υψηλή (Cronbach  $\alpha=0,936$ ), ο παράγοντας Εποπτεία των εργαζομένων από τον οργανισμό διακατέχεται από υψηλή αξιοπιστία (Cronbach  $\alpha=0,822$ ), η αξιοπιστία του παράγοντα Περιφερειακά οφέλη ήταν μέτρια προς υψηλή (Cronbach  $\alpha=0,838$ ), οι Κανόνες και διαδικασίες που πλαισιώνουν την εργασία στο συγκεκριμένο οργανισμό σημείωσαν μάλλον υψηλή αξιοπιστία (Cronbach  $\alpha=0,788$ ), ο παράγοντας Σχέσεις των εργαζομένων με συναδέλφους διακατέχεται από μάλλον μέτρια αξιοπιστία (Cronbach  $\alpha=0,793$ ) και τέλος, η αξιοπιστία του παράγοντα Φύση της εργασίας ήταν μέτρια (Cronbach  $\alpha=0,845$ ).

#### Πρόθεση παραμονής στην εργασία

Η χρήση μιας και μόνο ερώτησης για την αποτύπωση του παράγοντα της Πρόθεσης παραμονής στην εργασία είναι αποδεκτή στη βιβλιογραφία (βλ. αντίστοιχο κεφάλαιο). Έτσι, διαμορφώθηκε ο παράγοντας αυτός, ο οποίος αναμένεται να συσχετιστεί με τους άλλους υπό μελέτη παράγοντες της έρευνας, όπως προσδιορίζεται στις ερευνητικές υποθέσεις που διατυπώθηκαν παραπάνω.

#### Εργασιακή Δέσμευση

Η εργασιακή δέσμευση μελετήθηκε με το ερωτηματολόγιο που περιγράφηκε στο σχετικό υποκεφάλαιο της παρούσας διδακτορικής διατριβής. Οι κατασκευαστές του ερωτηματολογίου πρότειναν τη χρήση του για την εξαγωγή ενός ενιαίου παράγοντα ή τριών παραγόντων που αντιστοιχούν στο σφρίγος, την αφοσίωση και την



απορρόφηση. Στην παρούσα έρευνα, η βέλτιστη λύση πρότεινε την εξαγωγή ενός ενιαίου παράγοντα, αυτού της εργασιακής δέσμευσης. Η αξιοπιστία του ερωτηματολογίου ήταν πάρα πολύ υψηλή, καθώς ο δείκτης Cronbach  $\alpha$  ήταν 0,949.

#### Αφοσίωση στον οργανισμό

Για την αξιολόγηση της αφοσίωσης στον οργανισμό χρησιμοποιήθηκε ένα ερωτηματολόγιο 15 ερωτήσεων, όπως περιγράφηκε παραπάνω. Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο δύναται να εξάγει τρεις επιμέρους παράγοντες της οργανωσιακής αφοσίωσης ή να ακολουθηθεί η μονοδιάστατη δομή του ερωτηματολογίου, όπως συνέβη στην παρούσα έρευνα, με την εξαγωγή ενός καθολικού παράγοντα, της Αφοσίωσης στον Οργανισμό. Ακολούθως, ελέγχθηκε η αξιοπιστία για το ερωτηματολόγιο της Αφοσίωσης στον Οργανισμό, η οποία αξιολογήθηκε ως πολύ υψηλή (Cronbach  $\alpha=0,945$ ).

#### Εργασιακό ομαδικό κλίμα

Αντίστοιχα, το ερωτηματολόγιο των Anderson και West (1996) για το εργασιακό ομαδικό κλίμα δίνει τη δυνατότητα εξαγωγής τεσσάρων επιμέρους διαστάσεων του εργασιακού ομαδικού κλίματος ή ενός ενιαίου παράγοντα. Όπως και στην περίπτωση της αφοσίωσης στον οργανισμό, στην παρούσα έρευνα επιλέχθηκε η μελέτη του Εργασιακού Ομαδικού Κλίματος ως ενός ενιαίου παράγοντα για την πληρέστερη και καθολική αποτύπωση του φαινομένου ως εκροή της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων του οργανισμού. Επιπλέον, πραγματοποιήθηκε ανάλυση αξιοπιστίας για το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο, η οποία έδειξε πως ο παράγοντας του Εργασιακού Ομαδικού Κλίματος διακατέχεται από ιδιαίτερα υψηλή αξιοπιστία (Cronbach  $\alpha=0,971$ ).

#### Παραγωγικότητα

Η διερεύνηση της παραγωγικότητας ως αποτέλεσμα για τον οργανισμό πραγματοποιήθηκε με ένα ερωτηματολόγιο, το οποίο σύμφωνα με τους δημιουργούς του, Williams και Anderson (1991), παράγει δύο επιμέρους παράγοντες. Αφενός, παράγει την παραγωγικότητα στα καθήκοντα που ορίζει η εκάστοτε εργασία (in-role productivity), η οποία στην παρούσα εργασία θα προσδιοριστεί Παραγωγικότητα εντός καθηκόντων. Αφετέρου, παράγει την παραγωγικότητα σε παράπλευρες πτυχές της εργασίας, οι οποίες ωστόσο αφορούν την εργασία και την ωφελούν (Extra-role productivity). Η συγκεκριμένη διάσταση προσδιορίζεται σε διάφορες έρευνες ως Φιλότιμη Οργανωσιακή Συμπεριφορά (Organizational citizenship behavior)

(Cronanzano, Rupp & Byrne, 2003. Δοξάνη, 2019). Στην παρούσα διατριβή, εφεξής ο παράγοντας αυτός θα προσδιορίζεται ως Παραγωγικότητα εκτός καθηκόντων. Επιπροσθέτως, η Παραγωγικότητα θα μελετηθεί και ως ενιαία έννοια στην παρούσα έρευνα.

Τέλος, ελέγχθηκε η αξιοπιστία τόσο για τον καθολικό παράγοντα της Παραγωγικότητας, όσο και για τις επιμέρους διαστάσεις του παράγοντα αυτού. Οι αναλύσεις έδειξαν πως η αξιοπιστία του συνολικού παράγοντα της Παραγωγικότητας ήταν πολύ υψηλή (Cronbach  $\alpha=0,941$ ). Η αξιοπιστία του παράγοντα Παραγωγικότητα εντός καθηκόντων ήταν μέτρια (Cronbach  $\alpha=0,796$ ), ενώ αντίστοιχα, η αξιοπιστία του παράγοντα Παραγωγικότητα εκτός καθηκόντων ήταν υψηλή (Cronbach  $\alpha=0,915$ ).

### **8.1.1. Διερεύνηση του επιπέδου των παραγόντων της έρευνας**

Στη συνέχεια, και προκειμένου να διερευνηθεί η ορθότητα των ερευνητικών υποθέσεων, κρίθηκε σκόπιμη η αποτύπωση των επιπέδων των υπό μελέτη παραγόντων, προκειμένου να διαπιστωθούν οι τάσεις του δείγματος στα ζητούμενα της έρευνας αυτής. Για την επίτευξη του στόχου αυτού, πραγματοποιήθηκε μια σειρά αναλύσεων, η οποία κατέδειξε τα εξής συμπεράσματα:

Αρχικά, οι συμμετέχοντες της έρευνας αξιολόγησαν το επίπεδο της συνολικής Κατάρτισης ως σχετικά υψηλό (MO=4.44, TA=0.70), όπως και τα επίπεδα των τριών παραγόντων της συνολικής Κατάρτισης, δηλαδή της Στήριξης του οργανισμού για κατάρτιση (MO=4.53, TA=0.74), των Στάσεων προσωπικού για κατάρτιση (MO=4.51, TA=0.73) και της Ικανοποίησης από την κατάρτιση (MO=4.46, TA=0.73).

Ακολούθως, το επίπεδο της συνολικής Εργασιακής Ικανοποίησης του δείγματος αξιολογήθηκε ως σχετικά υψηλό (MO=4.43, TA=0.58). Το επίπεδο του παράγοντα Ευκαιρίες και ανταμοιβές ήταν σχετικά υψηλό (MO=4.43, TA=0.66). Ο παράγοντας Εποπτεία των εργαζομένων από τον οργανισμό σημείωσε επίσης σχετικά υψηλό σκορ στη συγκεκριμένη έρευνα (MO=4.46, TA=0.69), καθώς επίσης και ο παράγοντας Περιφερειακά οφέλη σημείωσε αντίστοιχο σκορ (MO=4.50, TA=0.71). Στα ίδια επίπεδα με τις υπόλοιπες διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης κινήθηκε και ο παράγοντας Κανόνες και διαδικασίες, που πλαισιώνουν την εργασία στο συγκεκριμένο οργανισμό, καθώς η βαθμολόγηση ήταν σχετικά υψηλή (MO=4.50,

TA=0.75), ενώ ο παράγοντας Σχέσεις των εργαζομένων με συναδέλφους κινείται στα ίδια επίπεδα με τον παράγοντα Κανόνες και διαδικασίες (MO=4.50, TA=0.73). Τέλος, το επίπεδο του παράγοντα Φύση της εργασίας ήταν επίσης σχετικά υψηλό (MO=4.53, TA=0.70).

Η πρόθεση παραμονής στην εργασία κινήθηκε στα ίδια επίπεδα με την εργασιακή ικανοποίηση, την κατάρτιση και τους επιμέρους παράγοντες των εννοιών. Έτσι, η πρόθεση παραμονής σημείωσε σχετικά υψηλά σκορ, καθώς ο μέσος όρος ήταν 4,26 και η τυπική απόκλιση 0,97. Εν συνεχεία, διερευνήθηκε το επίπεδο του παράγοντα Εργασιακή Δέσμευση, το οποίο αξιολογήθηκε ως σχετικά υψηλό (MO=4.60, TA=0.63) και του παράγοντα Αφοσίωση στον Οργανισμό, το οποίο αξιολογήθηκε ως μέτριο προς υψηλό, καθώς ο μέσος όρος ήταν 4,87 και η τυπική απόκλιση 0,67. Αντιθέτως, το επίπεδο του εργασιακού ομαδικού κλίματος αξιολογήθηκε από το συγκεκριμένο δείγμα ως υψηλό, καθώς ο μέσος όρος του ήταν 4,00 και η τυπική απόκλιση 0,50.

Τέλος, ελέγχθηκαν τα επίπεδα της Παραγωγικότητας αλλά και των επιμέρους διαστάσεων του παράγοντα, δηλαδή της Παραγωγικότητας εντός καθηκόντων και της Παραγωγικότητας εκτός καθηκόντων. Οι αναλύσεις κατέδειξαν πως οι εργαζόμενοι που έλαβαν μέρος στην παρούσα έρευνα αξιολογούν την παραγωγικότητα εντός καθηκόντων ως υψηλή (MO=5.66, T.A=0.61), την παραγωγικότητα εκτός καθηκόντων ως υψηλή (MO=5.71, TA=0.61) και τη συνολική παραγωγικότητά τους επίσης ως υψηλή (MO=5.66, TA=0.59). Οι παράγοντες της έρευνας, η αξιοπιστία των επιμέρους ερωτηματολογίων και οι μέσοι όροι των παραγόντων αποτυπώνονται στον παρακάτω πίνακα.

**Πίνακας 8.1.** Παράγοντες της έρευνας, αξιοπιστία και μέσοι όροι παραγόντων

Παράγοντας	Μέσος Όρος	Τυπική Απόκλιση	Αξιοπιστία
Κατάρτιση	4.44	0.70	0.941
Στήριξη του οργανισμού για κατάρτιση	4.52	0.74	0.854
Στάσεις προσωπικού για κατάρτιση	4.51	0.73	0.840
Ικανοποίηση από την κατάρτιση	4.46	0.73	0.839
Εργασιακή ικανοποίηση	4.43	0.58	0.966
Ευκαιρίες και ανταμοιβές	4.43	0.66	0.936
Εποπτεία εργαζομένων	4.46	0.69	0.822
Περιφερειακά οφέλη	4.50	0.71	0.838
Κανόνες και διαδικασίες	4.50	0.73	0.788
Σχέσεις με συναδέλφους	4.53	0.70	0.793
Φύση της εργασίας	4.53	0.70	0.845
Πρόθεση παραμονής	4.26	0.97	-
Εργασιακή δέσμευση	4.60	0.63	0.949
Αφοσίωση στον οργανισμό	4.87	0.67	0.945
Εργασιακό Ομαδικό κλίμα	4.00	0.50	0.971
Παραγωγικότητα	5.66	0.59	0.934
Παραγωγικότητα εντός καθυκόντων	5.66	0.61	0.796
Παραγωγικότητα εκτός καθυκόντων	5.71	0.61	0.845
Συνολικό ερωτηματολόγιο			0.985

Σημείωση: Οι απαντήσεις για την Κατάρτιση, την Εργασιακή Ικανοποίηση και τους επιμέρους παράγοντες, καθώς και την Πρόθεση Παραμονής δόθηκαν σε 6βαθμη κλίμακα Likert, από 1 έως 6. Οι απαντήσεις για το Εργασιακό Ομαδικό Κλίμα δόθηκαν σε 5βαθμη κλίμακα Likert, από 1 έως 5, οι απαντήσεις για την Εργασιακή Δέσμευση δόθηκαν σε 7βαθμη κλίμακα Likert, από 0 έως 6 ενώ οι απαντήσεις για την Αφοσίωση στον οργανισμό, την Παραγωγικότητα και τους επιμέρους παράγοντες τους δόθηκαν σε 7βαθμη κλίμακα Likert, από 1 έως 7.

### 8.1.2. Σχέσεις μεταξύ των παραγόντων της έρευνας

Στην επόμενη φάση της ανάλυσης των δεδομένων της έρευνας, μελετήθηκαν οι σχέσεις που προέκυψαν ανάμεσα στους παράγοντες της έρευνας αυτής. Για την επίτευξη του στόχου αυτού εφαρμόστηκε μια σειρά αναλύσεων συσχέτισης ανάμεσα στους υπό μελέτη παράγοντες και υπολογίστηκαν οι δείκτες συνάφειάς τους.

Αρχικά, αναζητήθηκε η ύπαρξη συσχέτισης μεταξύ της κατάρτισης και των επιμέρους παραγόντων της και της συνολικής παραγωγικότητας, της παραγωγικότητας εντός καθυκόντων και της παραγωγικότητας εκτός καθυκόντων. Από την ανάλυση συσχέτισης διαπιστώθηκε πως παρουσιάζεται στατιστικά σημαντική θετική σχέση ανάμεσα σε όλους τους ανωτέρω παράγοντες.

Με τον τρόπο αυτό επιβεβαιώνεται η ερευνητική υπόθεση 1, σύμφωνα με την οποία η κατάρτιση που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι (στήριξη από τον οργανισμό για κατάρτιση, στάσεις εργαζομένων προς την κατάρτιση και ικανοποίηση εργαζομένων από την κατάρτιση) παρουσιάζει θετική σχέση με την παραγωγικότητα των

εργαζομένων, καθώς και οι επιμέρους ερευνητικές υποθέσεις. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης αυτής αποτυπώνονται στον πίνακα 8.2.

**Πίνακας 8.2.** Ανάλυση συσχέτισης (δείκτες συνάφειας Pearson) μεταξύ κατάρτισης, παραγωγικότητας και επιμέρους παραγόντων

Παράγοντες	1	2	3	4	5	6	7
1. Κατάρτιση	-	-	-	-	-	-	-
2. Στήριξη από οργανισμό για κατάρτιση	.940** .000	-	-	-	-	-	-
3. Στάσεις εργαζομένων για κατάρτιση	.945** .000	.830** .000	-	-	-	-	-
4. Ικανοποίηση εργαζομένων από κατάρτιση	.957** .000	.848** .001	.865** .000	-	-	-	-
5. Παραγωγικότητα	.284** .000	.282** .001	.287** .003	.317** .000	-	-	-
6. Παραγωγικότητα εντός καθηκόντων	.329** .000	.333** .000	.331** .001	.394** .000	.919** .002	-	-
7. Παραγωγικότητα εκτός καθηκόντων	.232** .001	.236** .000	.255** .000	.259** .002	.986** .000	.842** .004	-

Σημείωση: Οι συσχετίσεις που αναφέρονται με \*\* είναι στατιστικά σημαντικές σε επίπεδο  $p < .01$

Στη συνέχεια, μελετήθηκε η συσχέτιση μεταξύ των εκροών της ΔΑΠ και της συνολικής παραγωγικότητας, της παραγωγικότητας εντός καθηκόντων και της παραγωγικότητας εκτός καθηκόντων. Η ανάλυση αυτή έδειξε πως υπάρχει μια θετική σχέση μεταξύ των εκροών της ΔΑΠ και των αποτελεσμάτων σε επίπεδο οργανισμού, και μάλιστα σε στατιστικά σημαντικό βαθμό.

Έτσι, επιβεβαιώνεται η ερευνητική υπόθεση 2, από την οποία προκύπτει πως οι εκροές της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (Εργασιακή ικανοποίηση, Πρόθεση παραμονής στην εργασία, Εργασιακή Δέσμευση, Συνεργασία – ομαδικό πνεύμα και Αφοσίωση στον οργανισμό) συσχετίζονται θετικά με την οργανωσιακή επίδοση, καθώς και οι επιμέρους ερευνητικές υποθέσεις της Υπόθεσης 2. Η σχέση μεταξύ των επιμέρους παραγόντων της εργασιακής ικανοποίησης, της παραγωγικότητας και των επιμέρους παραγόντων της φαίνονται στον πίνακα 8.3, ενώ οι σχέσεις μεταξύ της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης, της πρόθεσης παραμονής, της εργασιακής

δέσμευσης, της αφοσίωσης στον οργανισμό, του εργασιακού ομαδικού κλίματος, της παραγωγικότητας και των επιμέρους παραγόντων της φαίνονται στον πίνακα 8.4.

**Πίνακας 8.3.** Ανάλυση συσχέτισης (δείκτες συνάφειας Pearson) μεταξύ των παραγόντων της εργασιακής ικανοποίησης, της παραγωγικότητας και των επιμέρους παραγόντων της

Παράγοντες	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Ευκαιρίες & ανταμοιβές	.	-	-	-	-	-	-		
2. Εποπτεία εργαζομένων	.866** .000	-	-	-	-	-	-		
3. Περιφερειακά οφέλη	.888** .000	.860** .000	-	-	-	-	-		
4. Κανόνες & διαδικασίες	.863** .000	.813** .000	.837** .000	-	-	-	-		
5. Σχέσεις με συναδέλφους	.839** .000	.772** .000	.807** .000	.787** .000	-	-	-		
6. Φύση της εργασίας	.872** .000	.857** .000	.838** .000	.806** .000	.747** .000	-	-		
7. Παραγωγικότητα	.421** .000	.331** .000	.381** .000	.319** .000	.258** .000	.332** .000	-		
8. Παραγωγικότητα εντός καθηκόντων	.396** .000	.382** .000	.372** .000	.639** .000	.356** .000	.309** .000	.368** .002	-	
9. Παραγωγικότητα εκτός καθηκόντων	.398** .000	.287** .000	.349** .000	.298** .000	.812** .000	.223** .000	.301** .000	.986** .004	-

Σημείωση: Οι συσχετίσεις που αναφέρονται με \*\* είναι στατιστικά σημαντικές σε επίπεδο  $p < .01$

**Πίνακας 8.4.** Ανάλυση συσχέτισης (δείκτες συνάφειας Pearson) μεταξύ της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης, της πρόθεσης παραμονής, της αφοσίωσης στον οργανισμό, του εργασιακού ομαδικού κλίματος, της παραγωγικότητας και των επιμέρους παραγόντων της

Παράγοντες	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Εργασιακή ικανοποίηση	-	-	-	-	-	-	-	-
2. Πρόθεση παραμονής	.825** .000	-	-	-	-	-	-	-
3. Εργασιακή Δέσμευση	.795** .000	.819** .000	-	-	-	-	-	-
4. Αφοσίωση στον οργανισμό	.749** .000	.709** .000	.819** .000	-	-	-	-	-
5. Εργασιακό Ομαδικό κλίμα	.709** .000	.691** .000	.734** .000	.654** .000	-	-	-	-
6. Παραγωγικότητα	.302** .000	.415** .000	.433** .000	.387** .000	.390** .000	-	-	-
7. Παραγωγικότητα εντός καθηκόντων	.351** .000	.406** .000	.404** .000	.416** .000	.415** .000	.919** .000	-	-
8. Παραγωγικότητα εκτός καθηκόντων	.265** .000	.376** .000	.410** .000	.347** .000	.361** .000	.986** .000	.842** .000	-

Σημείωση: Οι συσχετίσεις που αναφέρονται με \*\* είναι στατιστικά σημαντικές σε επίπεδο  $p < .01$

Ακολούθως, διερευνήθηκε η πιθανή σχέση της κατάρτισης που έλαβε το συγκεκριμένο δείγμα μέσα στο πλαίσιο της εργασίας και των παραγόντων που απαρτίζουν την κατάρτιση με τις εκροές της ΔΑΠ, δηλαδή την εργασιακή ικανοποίηση και τις επιμέρους διαστάσεις της, την πρόθεση παραμονής, την εργασιακή δέσμευση, την αφοσίωση στον οργανισμό και το εργασιακό ομαδικό κλίμα.

Από τις αναλύσεις βρέθηκε πως οι ανωτέρω παράγοντες παρουσιάζουν στατιστικά σημαντικές σχέσεις με θετικό πρόσημο, επιβεβαιώνοντας έτσι την ερευνητική υπόθεση 3, η οποία υποστηρίζει πως η κατάρτιση (στήριξη από τον οργανισμό για κατάρτιση, στάσεις εργαζόμενων για την κατάρτιση και ικανοποίηση εργαζομένων από την κατάρτιση) παρουσιάζει θετική σχέση με τις εκροές της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (Εργασιακή ικανοποίηση, Πρόθεση παραμονής στην εργασία, Εργασιακή Δέσμευση, Συνεργασία – ομαδικό πνεύμα και Δέσμευση στον οργανισμό), καθώς και τις υποθέσεις που διατυπώνονται με βάση την υπόθεση αυτή. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης συσχέτισης μεταξύ της κατάρτισης, των επιμέρους διαστάσεων της και των διαστάσεων της εργασιακής ικανοποίησης παρουσιάζονται στον πίνακα 8.5, ενώ τα αποτελέσματα της ανάλυσης συσχέτισης μεταξύ της κατάρτισης, των επιμέρους διαστάσεων της και της συνολικής ικανοποίησης, της

πρόθεσης παραμονής, της εργασιακής δέσμευσης, της αφοσίωσης στον οργανισμό και του εργασιακού ομαδικού κλίματος αποτυπώνονται στον πίνακα 8.6.

**Πίνακας 8.5.** Ανάλυση συσχέτισης (δείκτες συνάφειας Pearson) μεταξύ της κατάρτισης και των παραγόντων της και των παραγόντων της εργασιακής ικανοποίησης

Παράγοντες	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Κατάρτιση	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2. Στήριξη από οργανισμό για κατάρτιση	.940** .003	-	-	-	-	-	-	-	-	-
3. Στάσεις εργαζομένων για κατάρτιση	.945** .000	.830** .000	-	-	-	-	-	-	-	-
4. Ικανοποίηση εργαζομένων από κατάρτιση	.957** .004	.848** .001	.865** .000	-	-	-	-	-	-	-
5. Ευκαιρίες & ανταμοιβές	.929** .000	.887** .000	.869** .000	.884** .000	-	-	-	-	-	-
6. Εποπτεία εργαζομένων	.891** .000	.841** .000	.846** .000	.855** .000	.866** .000	-	-	-	-	-
7. Περιφερειακά οφέλη	.914** .000	.857** .000	.858** .000	.862** .000	.888** .000	.860** .000	-	-	-	-
8. Κανόνες & διαδικασίες	.851** .000	.833** .000	.826** .000	.776** .000	.863** .000	.813** .000	.837** .000	-	-	-
9. Σχέσεις με συναδέλφους	.838** .000	.809** .000	.794** .000	.779** .000	.839** .000	.772** .000	.807** .000	.787** .000	-	-
10. Φύση της εργασίας	.863** .000	.803** .000	.843** .000	.825** .000	.872** .000	.857** .000	.838** .000	.806** .000	.747** .000	-

Σημείωση: Οι συσχετίσεις που αναφέρονται με \*\* είναι στατιστικά σημαντικές σε επίπεδο  $p < .01$



**Πίνακας 8.6.** Ανάλυση συσχέτισης (δείκτες συνάφειας Pearson) μεταξύ της κατάρτισης και των παραγόντων της και της συνολικής εργασιακής ικανοποίησης, της πρόθεσης παραμονής, της αφοσίωσης στον οργανισμό και του εργασιακού ομαδικού κλίματος

Παράγοντες	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Κατάρτιση	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2. Στήριξη από οργανισμό για κατάρτιση	.940** .003	-	-	-	-	-	-	-	-
3. Στάσεις εργαζομένων για κατάρτιση	.945** .000	.830** .000	-	-	-	-	-	-	-
4. Ικανοποίηση εργαζομένων από κατάρτιση	.957** .004	.848** .001	.865** .000	-	-	-	-	-	-
5. Εργασιακή ικανοποίηση	.953** .000	.870** .000	.886** .000	.899** .000	-	-	-	-	-
6. Πρόθεση παραμονής	.815** .000	.769** .000	.760** .000	.777** .000	.825** .000	-	-	-	-
7. Εργασιακή Δέσμευση	.823** .000	.805** .000	.798** .000	.792** .000	.795** .000	.819** .000	-	-	-
7. Αφοσίωση στον οργανισμό	.706** .000	.700** .000	.690** .000	.650** .000	.749** .000	.709** .000	.819** .000	-	-
8. Εργασιακό Ομαδικό κλίμα	.627** .000	.631** .000	.593** .000	.657** .000	.709** .000	.691** .000	.734** .000	.654** .000	-

Σημείωση: Οι συσχετίσεις που αναφέρονται με \*\* είναι στατιστικά σημαντικές σε επίπεδο  $p < .01$

Ακολούθως, διερευνήθηκε αν η κατάρτιση αποτελεί προβλεπτικό παράγοντα για την παραγωγικότητα των εργαζομένων που συμμετείχαν σε αυτή την έρευνα. Για το λόγο αυτό, πραγματοποιήθηκε ανάλυση απλής γραμμικής παλινδρόμησης (Linear Regression), όπου εξαρτημένη μεταβλητή ήταν η παραγωγικότητα και ανεξάρτητη μεταβλητή ήταν η κατάρτιση. Η ανάλυση αυτή έδειξε πως η κατάρτιση πράγματι αποτελεί προβλεπτικό παράγοντα για την παραγωγικότητα ( $F(1,181)=15.836$ ,  $p=0.000$ ), με την εξηγούμενη διακύμανση να αγγίζει το 70,48%, γεγονός που επιβεβαιώνει την ερευνητική υπόθεση 4.

**Πίνακας 8.7.** Απλή γραμμική παλινδρόμηση με εξαρτημένη μεταβλητή την παραγωγικότητα και ανεξάρτητη μεταβλητή την κατάρτιση

Μεταβλητή	R	F	B	t	Sig.
Παραγωγικότητα	,284	15,836	,248	3,979	,000

Ένα επιπλέον ζητούμενο της έρευνας αυτής ήταν να διαπιστωθεί αν οι εκροές της ΔΑΠ, δηλαδή η εργασιακή ικανοποίηση, η πρόθεση παραμονής, η εργασιακή δέσμευση, η αφοσίωση στον οργανισμό και το εργασιακό ομαδικό κλίμα αποτελούν διαμεσολαβητικό παράγοντα μεταξύ της κατάρτισης που έλαβαν οι συμμετέχοντες της παρούσας έρευνας και της παραγωγικότητάς τους. Έτσι, πραγματοποιήθηκε μια σειρά αναλύσεων για καθέναν από τους διαμεσολαβητικούς παράγοντες (δηλαδή, την εργασιακή ικανοποίηση, την πρόθεση παραμονής, την εργασιακή δέσμευση, την αφοσίωση στον οργανισμό και το εργασιακό ομαδικό κλίμα), προκειμένου να διερευνηθεί η διαμεσολαβητική σχέση των παραγόντων αυτών με την κατάρτιση και την παραγωγικότητα.

Αρχικά, για τη διερεύνηση της εργασιακής ικανοποίησης ως διαμεσολαβητικού παράγοντα μεταξύ της κατάρτισης και της παραγωγικότητας πραγματοποιήθηκε ανάλυση συσχέτισης μεταξύ των τριών αυτών παραγόντων (σύμφωνα με τα βήματα της ανάλυσης όπως αυτή παρουσιάστηκε στο σχετικό κεφάλαιο), από την οποία προέκυψε ότι όλοι οι παράγοντες αυτοί παρουσιάζουν στατιστικά σημαντική συσχέτιση σε υψηλό βαθμό. Η ανάλυση αυτή αποτυπώνεται στον πίνακα 8.8.

**Πίνακας 8.8.** Ανάλυση συσχέτισης (δείκτες συνάφειας Pearson) μεταξύ της κατάρτισης, της εργασιακής ικανοποίησης και της παραγωγικότητας

Παράγοντες	1	2	3
1. Κατάρτιση	-	-	-
2. Εργασιακή ικανοποίηση	.953** .000	-	-
3. Παραγωγικότητα	.284** .000	.302** .000	-

Σημείωση: Οι συσχετίσεις που αναφέρονται με \*\* είναι στατιστικά σημαντικές σε επίπεδο  $p < .01$

Στη συνέχεια, εφαρμόστηκε μια σειρά αναλύσεων πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης κατά βήματα. Στο πρώτο μοντέλο, εξαρτημένη μεταβλητή ήταν η εργασιακή ικανοποίηση και ανεξάρτητη μεταβλητή ήταν η κατάρτιση. Η ανάλυση έδειξε ότι η κατάρτιση επιδρά σημαντικά στην εργασιακή ικανοποίηση του δείγματος ( $p=0.000$ ) (Πίνακας 8.9). Στο δεύτερο μοντέλο, εξαρτημένη μεταβλητή ήταν η παραγωγικότητα και ανεξάρτητη η εργασιακή ικανοποίηση. Αντίστοιχα, η ανάλυση έδειξε ότι η εργασιακή ικανοποίηση επιδρά σημαντικά στην παραγωγικότητα του δείγματος (Πίνακας 8.10). Ακολούθως, τα δεδομένα εισήχθησαν στο τεστ Sobel, από όπου και προέκυψε πως η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί διαμεσολαβητικό παράγοντα μεταξύ της κατάρτισης και της παραγωγικότητας ( $p=0.000$ ).

**Πίνακας 8.9.** Απλή γραμμική παλινδρόμηση με εξαρτημένη μεταβλητή την εργασιακή ικανοποίηση και ανεξάρτητη μεταβλητή την κατάρτιση

Μεταβλητή	R	F	B	T	Sig.
Εργασιακή ικανοποίηση	.953	123,749	.903	36,383	.000

**Πίνακας 8.10.** Απλή γραμμική παλινδρόμηση με εξαρτημένη μεταβλητή την παραγωγικότητα και ανεξάρτητη μεταβλητή την εργασιακή ικανοποίηση

Μεταβλητή	R	F	B	T	Sig.
Παραγωγικότητα	,302	13,896	0,323	3,728	,000

Ακολούθως, πραγματοποιήθηκε η ίδια σειρά αναλύσεων για τη διερεύνηση της πρόθεσης παραμονής ως διαμεσολαβητικού παράγοντα μεταξύ της κατάρτισης και της παραγωγικότητας. Έτσι, από την ανάλυση συσχέτισης μεταξύ των ανωτέρω παραγόντων προέκυψε πως οι παράγοντες αυτοί παρουσιάζουν στατιστικά σημαντική συσχέτιση σε υψηλό βαθμό. Η ανάλυση αυτή αποτυπώνεται στον πίνακα 8.11.

**Πίνακας 8.11.** Ανάλυση συσχέτισης (δείκτες συνάφειας Pearson) μεταξύ της κατάρτισης, της πρόθεσης παραμονής και της παραγωγικότητας

Παράγοντες	1	2	3
1. Κατάρτιση	-	-	-
2. Πρόθεση παραμονής	.815** .000	-	-
3. Παραγωγικότητα	.284** .000	.415** .000	-

*Σημείωση: Οι συσχετίσεις που αναφέρονται με \*\* είναι στατιστικά σημαντικές σε επίπεδο  $p < .01$*

Στη συνέχεια, εφαρμόστηκε εκ νέου μια σειρά αναλύσεων πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης κατά βήματα, όπου στο πρώτο μοντέλο, εξαρτημένη μεταβλητή ήταν η πρόθεση παραμονής και ανεξάρτητη μεταβλητή ήταν η κατάρτιση. Η ανάλυση έδειξε ότι η κατάρτιση επιδρά σημαντικά στην πρόθεση παραμονής του δείγματος

( $p=0.000$ ) (Πίνακας 8.12). Στο δεύτερο μοντέλο, εξαρτημένη μεταβλητή ήταν η παραγωγικότητα και ανεξάρτητη η πρόθεση παραμονής. Και στην περίπτωση αυτή, η ανάλυση έδειξε ότι η πρόθεση παραμονής επιδρά σημαντικά στην παραγωγικότητα του δείγματος (Πίνακας 8.13). Ακολούθως, τα δεδομένα εισήχθησαν στο τεστ Sobel, από όπου και προέκυψε πως η πρόθεση παραμονής αποτελεί διαμεσολαβητικό παράγοντα μεταξύ της κατάρτισης και της παραγωγικότητας ( $p=0.000$ ).

**Πίνακας 8.12.** Απλή γραμμική παλινδρόμηση με εξαρτημένη μεταβλητή την πρόθεση παραμονής και ανεξάρτητη μεταβλητή την κατάρτιση

Μεταβλητή	R	F	B	T	Sig.
Πρόθεση παραμονής	,815	446,357	1,163	21,127	,000

**Πίνακας 8.13.** Απλή γραμμική παλινδρόμηση με εξαρτημένη μεταβλητή την παραγωγικότητα και ανεξάρτητη μεταβλητή την πρόθεση παραμονής

Μεταβλητή	R	F	B	T	Sig.
Παραγωγικότητα	,415	60,787	0,415	7,797	,000

Η ίδια διαδικασία ακολουθήθηκε και για τη διερεύνηση της διαμεσολάβησης της κατάρτισης και της παραγωγικότητας από την εργασιακή δέσμευση. Αρχικά, πραγματοποιήθηκε ανάλυση συσχέτισης, η οποία έδειξε πως η κατάρτιση, η

εργασιακή δέσμευση και η παραγωγικότητα σχετίζονται θετικά σε υψηλό βαθμό. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης συσχέτισης φαίνονται στον Πίνακα 8.14.

**Πίνακας 8.14.** Ανάλυση συσχέτισης (δείκτες συνάφειας Pearson) μεταξύ της κατάρτισης, της εργασιακής δέσμευσης και της παραγωγικότητας

Παράγοντες	1	2	3
1. Κατάρτιση	-	-	-
2. Εργασιακή δέσμευση	.823** .000	-	-
3. Παραγωγικότητα	.284** .000	.433** .000	-

*Σημείωση: Οι συσχετίσεις που αναφέρονται με \*\* είναι στατιστικά σημαντικές σε επίπεδο  $p < .01$*

Επόμενο βήμα ήταν και πάλι η εφαρμογή των αναλύσεων πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης κατά βήματα, η οποία πραγματοποιήθηκε και στους ανωτέρω παράγοντες. Στο πρώτο μοντέλο, εξαρτημένη μεταβλητή ήταν η εργασιακή δέσμευση και ανεξάρτητη μεταβλητή ήταν η κατάρτιση. Η ανάλυση έδειξε ότι η κατάρτιση επιδρά σημαντικά στην εργασιακή δέσμευση του δείγματος ( $p=0.000$ ) (Πίνακας 8.15). Στο δεύτερο μοντέλο, εξαρτημένη μεταβλητή ήταν η παραγωγικότητα και ανεξάρτητη η εργασιακή δέσμευση. Και στην περίπτωση αυτή, η ανάλυση έδειξε ότι η πρόθεση παραμονής επιδρά σημαντικά στην παραγωγικότητα του δείγματος (Πίνακας 8.16). Ακολούθως, τα δεδομένα εισήχθησαν στο τεστ Sobel, από όπου και προέκυψε πως η εργασιακή δέσμευση αποτελεί διαμεσολαβητικό παράγοντα μεταξύ της κατάρτισης και της παραγωγικότητας ( $p=0.000$ ).

**Πίνακας 8.15.** Απλή γραμμική παλινδρόμηση με εξαρτημένη μεταβλητή την εργασιακή δέσμευση και ανεξάρτητη μεταβλητή την κατάρτιση

Μεταβλητή	R	F	B	T	Sig.
Εργασιακή δέσμευση	,823	338,191	0,718	18,390	,000

**Πίνακας 8.16.** Απλή γραμμική παλινδρόμηση με εξαρτημένη μεταβλητή την παραγωγικότητα και ανεξάρτητη μεταβλητή την εργασιακή δέσμευση

Μεταβλητή	R	F	B	T	Sig.
Παραγωγικότητα	,433	38,497	0,402	12,646	,000

Εν συνεχεία, για τη διερεύνηση της διαμεσολαβητικής σχέσης της οργανωσιακής αφοσίωσης σε σχέση με την κατάρτιση και την παραγωγικότητα του δείγματος διενεργήθηκαν οι αναλύσεις όπως περιγράφηκαν στις προηγούμενες περιπτώσεις. Αρχικά, λοιπόν, η ανάλυση συσχέτισης μεταξύ της κατάρτισης, της αφοσίωσης στον οργανισμό και της παραγωγικότητας έδειξαν πως οι παράγοντες αυτοί παρουσιάζουν στατιστικά σημαντική συσχέτιση σε υψηλό βαθμό. Η ανάλυση αυτή αποτυπώνεται στον πίνακα 8.17.

**Πίνακας 8.17.** Ανάλυση συσχέτισης (δείκτες συνάφειας Pearson) μεταξύ της κατάρτισης, της αφοσίωσης στον οργανισμό και της παραγωγικότητας

Παράγοντες	1	2	3
1. Κατάρτιση	-	-	-
2. Αφοσίωση στον οργανισμό	.706** .000	-	-
3. Παραγωγικότητα	.284** .000	.387** .000	-

*Σημείωση: Οι συσχετίσεις που αναφέρονται με \*\* είναι στατιστικά σημαντικές σε επίπεδο  $p < .01$*

Ακολούθως, πραγματοποιήθηκαν ξανά οι αναλύσεις πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης κατά βήματα. Ομοίως, στην πρώτη περίπτωση, εξαρτημένη μεταβλητή ήταν η αφοσίωση στον οργανισμό και ανεξάρτητη μεταβλητή ήταν η κατάρτιση. Η ανάλυση έδειξε ότι η κατάρτιση επιδρά σημαντικά στην αφοσίωση του δείγματος στον οργανισμό ( $p=0.000$ ) (Πίνακας 8.18). Στο δεύτερο μοντέλο, εξαρτημένη μεταβλητή ήταν η παραγωγικότητα και ανεξάρτητη η αφοσίωση στον οργανισμό. Η ανάλυση αυτή έδειξε επίσης ότι η αφοσίωση στον οργανισμό επιδρά σημαντικά στην παραγωγικότητα του δείγματος (Πίνακας 8.19). Όπως και παραπάνω, τα αποτελέσματα των αναλύσεων αυτών εισήχθησαν στο τεστ Sobel, το οποίο έδειξε πως η αφοσίωση στον οργανισμό διαμεσολαβεί μεταξύ της κατάρτισης και της παραγωγικότητας ( $p=0.000$ ).



**Πίνακας 8.18.** Απλή γραμμική παλινδρόμηση με εξαρτημένη μεταβλητή την αφοσίωση στον οργανισμό και ανεξάρτητη μεταβλητή την κατάρτιση

Μεταβλητή	R	F	B	T	Sig.
Πρόθεση παραμονής	,706	156,459	0,720	12,508	,000

**Πίνακας 8.19.** Απλή γραμμική παλινδρόμηση με εξαρτημένη μεταβλητή την παραγωγικότητα και ανεξάρτητη μεταβλητή την αφοσίωση στον οργανισμό

Μεταβλητή	R	F	B	T	Sig.
Παραγωγικότητα	,387	31,580	0,376	5,620	,000

Εν συνεχεία, για τη διερεύνηση της διαμεσολαβητικής σχέσης του εργασιακού ομαδικού κλίματος σε σχέση με την κατάρτιση και την παραγωγικότητα του δείγματος διενεργήθηκαν οι αναλύσεις όπως περιγράφηκαν στις προηγούμενες περιπτώσεις. Αρχικά, λοιπόν, η ανάλυση συσχέτισης μεταξύ της κατάρτισης, του εργασιακού ομαδικού κλίματος και της παραγωγικότητας έδειξαν πως οι παράγοντες αυτοί παρουσιάζουν στατιστικά σημαντική συσχέτιση σε υψηλό βαθμό. Η ανάλυση αυτή αποτυπώνεται στον πίνακα 8.20.

**Πίνακας 8.20.** Ανάλυση συσχέτισης (δείκτες συνάφειας Pearson) μεταξύ της κατάρτισης, του εργασιακού ομαδικού κλίματος και της παραγωγικότητας

Παράγοντες	1	2	3
1. Κατάρτιση	-	-	-
2. Εργασιακό Ομαδικό κλίμα	.627** .000	-	-
3. Παραγωγικότητα	.284** .000	.390** .000	-

Σημείωση: Οι συσχετίσεις που αναφέρονται με \*\* είναι στατιστικά σημαντικές σε επίπεδο  $p < .01$

Τέλος, πραγματοποιήθηκαν ξανά οι αναλύσεις πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης κατά βήματα, όπως περιγράφηκαν στο αντίστοιχο κεφάλαιο για να μελετηθεί αν ο παράγοντας *Εργασιακό Ομαδικό κλίμα* διαμεσολαβεί μεταξύ της κατάρτισης και της παραγωγικότητας. Στο πρώτο μοντέλο, λοιπόν, εξαρτημένη μεταβλητή ήταν το εργασιακό ομαδικό κλίμα και ανεξάρτητη μεταβλητή ήταν η κατάρτιση. Η ανάλυση έδειξε ότι η κατάρτιση επιδρά σημαντικά στο εργασιακό ομαδικό κλίμα ( $p=0.000$ ) (Πίνακας 8.21). Στο δεύτερο μοντέλο, ανεξάρτητη μεταβλητή ήταν το εργασιακό ομαδικό κλίμα και εξαρτημένη μεταβλητή ήταν η παραγωγικότητα, οπότε και διαφάνηκε από την ανάλυση πως το εργασιακό ομαδικό κλίμα επιδρά σημαντικά στην παραγωγικότητα του δείγματος (Πίνακας 8.22). Ομοίως, τα δεδομένα της αναλύσεων γραμμικής παλινδρόμησης ελέγχθηκαν με το τεστ Sobel, το οποίο ανέδειξε τη διαμεσολαβητική σχέση του εργασιακού ομαδικού κλίματος μεταξύ της κατάρτισης και της παραγωγικότητας ( $p=0.000$ ).

**Πίνακας 8.21.** Απλή γραμμική παλινδρόμηση με εξαρτημένη μεταβλητή το εργασιακό ομαδικό κλίμα και ανεξάρτητη μεταβλητή την κατάρτιση

Μεταβλητή	R	F	B	T	Sig.
Εργασιακό Ομαδικό κλίμα	,627	58,876	0,627	7,673	,000

**Πίνακας 8.22.** Απλή γραμμική παλινδρόμηση με εξαρτημένη μεταβλητή την παραγωγικότητα και ανεξάρτητη μεταβλητή το εργασιακό ομαδικό κλίμα

Μεταβλητή	R	F	B	T	Sig.
Παραγωγικότητα	,390	20,232	0,390	4,498	,000

### 8.1.3. Σχέσεις μεταξύ των δημογραφικών και εργασιακών χαρακτηριστικών του δείγματος και των παραγόντων της έρευνας

Επόμενο βήμα στην παρούσα έρευνα είναι διερεύνηση των σχέσεων και των διαφορών που παρουσιάζουν οι παράγοντες της έρευνας αυτής, όπως διαμορφώθηκαν παραπάνω σε σχέση με τις ατομικές διαφορές και τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος. Για το λόγο αυτό, πραγματοποιήθηκε μια σειρά αναλύσεων προκειμένου να μελετηθεί αν το φύλο, η ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο, η θέση εργασίας και ο χρόνος προϋπηρεσίας στην επιχείρηση επιδρούν θετικά ή αρνητικά στους παράγοντες της συγκεκριμένης έρευνας, δηλαδή στην κατάρτιση, στη στήριξη του οργανισμού για κατάρτιση, στις στάσεις του προσωπικού για την κατάρτιση, στην ικανοποίηση των εργαζομένων από την κατάρτιση, στην εργασιακή ικανοποίηση,

στις ευκαιρίες και ανταμοιβές, στην εποπτεία των εργαζομένων, στα περιφερειακά οφέλη, στους κανόνες και τις διαδικασίες, στις σχέσεις με τους συναδέλφους, στη φύση της εργασίας, στην πρόθεση παραμονής, την εργασιακή δέσμευση, στην αφοσίωση στον οργανισμό, στο εργασιακό ομαδικό κλίμα, στη συνολική παραγωγικότητα, στην παραγωγικότητα εντός καθηκόντων και στην παραγωγικότητα εκτός καθηκόντων.

#### Φύλο

Στο πλαίσιο της συγκεκριμένης έρευνας μελετήθηκε η επίδραση του φύλου στους υπό μελέτη παράγοντες. Για το λόγο αυτό, πραγματοποιήθηκε Ανάλυση T-Test για Ανεξάρτητα Δείγματα (Independent Samples T-test) με ανεξάρτητη μεταβλητή το φύλο και εξαρτημένες μεταβλητές την Κατάρτιση, την Εργασιακή Ικανοποίηση, την Πρόθεση παραμονής, την Εργασιακή Δέσμευση, την Αφοσίωση στον Οργανισμό, το Εργασιακό Ομαδικό κλίμα και την Παραγωγικότητα. Από την ανάλυση αυτή προέκυψε πως το φύλο επιδρά στην Εργασιακή Ικανοποίηση ( $F(1,165)=7.536, p=.007$ ) και στο Εργασιακό Κλίμα ( $F(1,119)=4.270, p=.041$ ).

Σε ό,τι αφορά την εργασιακή ικανοποίηση, η ανάλυση έδειξε πως οι άνδρες ήταν πιο ικανοποιημένοι από την εργασία τους (MO=4.44, TA=0.52) σε σχέση με τις γυναίκες που συμμετείχαν στην έρευνα αυτή (MO=4.22, TA=0.64). Αντίστοιχα, ως προς τον παράγοντα Εργασιακό Ομαδικό κλίμα, οι άνδρες αξιολόγησαν ως υψηλότερο τον παράγοντα αυτό (MO=4.07, TA=0.57) σε σχέση με τις γυναίκες που συμμετέχουν στην έρευνα (MO=3.95, TA=0.55). Τα αποτελέσματα της επίδρασης του φύλου στους παράγοντες της έρευνας παρουσιάζονται στον πίνακα 8.23.

**Πίνακας 8.23.** Ανάλυση T-test για Ανεξάρτητα Δείγματα με ανεξάρτητη μεταβλητή το φύλο και εξαρτημένες μεταβλητές τους παράγοντες της έρευνας

Παράγοντας	Ανδρες		Γυναίκες		p<0.05
	MO	TA	MO	TA	
Εργασιακή Ικανοποίηση	4.44	0.52	4.42	0.64	.007
Εργασιακό Ομαδικό Κλίμα	4.07	0.41	3.96	0.55	.041

### Ηλικία

Στη συνέχεια, πραγματοποιήθηκε ανάλυση συσχέτισης προκειμένου να εξεταστεί αν η ηλικία παρουσιάζει στατιστικά σημαντικές σχέσεις με τους παράγοντες της έρευνας αυτής, όπως Κατάρτιση, η Εργασιακή ικανοποίηση, η Πρόθεση παραμονής, η Εργασιακή Δέσμευση, η Αφοσίωση στον οργανισμό, το Εργασιακό Ομαδικό κλίμα και η Παραγωγικότητα. Η ανάλυση έδειξε πως η ηλικία παρουσιάζει στατιστικά σημαντική θετική σχέση σε υψηλό βαθμό με την Πρόθεση παραμονής ( $p=.001$ ) και στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση σε υψηλό βαθμό με την Παραγωγικότητα ( $p=.000$ ). Από την ανάλυση αυτή διαφαίνεται δηλαδή, πως όσο μεγαλύτεροι είναι οι συμμετέχοντες ηλικιακά, τόσο υψηλότερα αξιολογούν τους ανωτέρω παράγοντες. Οι συσχετίσεις που αναφέρθηκαν παραπάνω παρουσιάζονται στον πίνακα 8.24.

**Πίνακας 8.24.** Ανάλυση συσχέτισης (δείκτες συνάφειας Pearson) μεταξύ ηλικίας και των παραγόντων της έρευνας

Παράγοντας	Δείκτης συνάφειας Pearson	$p < .05$
1. Πρόθεση παραμονής	.163**	.001
2. Παραγωγικότητα	.228**	.000

Σημείωση: Οι συσχετίσεις που αναφέρονται με \*\* είναι στατιστικά σημαντικές σε επίπεδο  $p < .01$

### Εκπαιδευτικό επίπεδο

Ακολούθως, μελετήθηκε η πιθανότητα επίδρασης του εκπαιδευτικού επιπέδου των εργαζομένων σε κάποιον ή κάποιους από τους παράγοντες της έρευνας αυτής. Για το λόγο αυτό πραγματοποιήθηκε Ανάλυση Διακύμανσης (One Way ANOVA- Analysis of Variance), με ανεξάρτητη μεταβλητή το εκπαιδευτικό επίπεδο και εξαρτημένες μεταβλητές τους υπό μελέτη παράγοντες που αναφέρθηκαν παραπάνω στην παρούσα έρευνα.

Από την ανωτέρω ανάλυση διαφάνηκε η σχέση του εκπαιδευτικού επιπέδου του δείγματος με το σύνολο των παραγόντων, όπως η Εργασιακή ικανοποίηση ( $F(2,164)=15.012$ ,  $p=.000$ ), η Πρόθεση παραμονής στην εργασία ( $F(2,395)=32.045$ ,

$p=.000$ ), η Εργασιακή Δέσμευση ( $F(2,217)=16.218$ ,  $p=.000$ ), η Αφοσίωση στον οργανισμό ( $F(2,216)=11.955$ ,  $p=.000$ ) και το Εργασιακό Ομαδικό κλίμα ( $F(2,118)=9.949$ ,  $p=.000$ ).

Οι στατιστικά σημαντικές διαφορές που παρουσιάζει το εκπαιδευτικό επίπεδο των εργαζομένων σε όλους τους ανωτέρω παράγοντες έγκεινται στη διαφοροποίηση της αξιολόγησης των παραγόντων από τις ομάδες διαφορετικού εκπαιδευτικού επιπέδου ως εξής: οι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης αξιολογούν ως χαμηλότερους τους παράγοντες που αναφέρθηκαν παραπάνω και ως εκ τούτου αξιολογούνται ως λιγότερο ικανοποιημένοι από την εργασία τους, με λιγότερες πιθανότητες να παραμείνουν στην εργασία τους, λιγότεροι δεσμευμένοι στην εργασία τους, λιγότερο αφοσιωμένοι στην επιχείρηση στην οποία εργάζονται και λιγότερο παραγωγικοί σε σχέση με τους συναδέλφους τους.

Από την ανάλυση αυτή επιβεβαιώνεται η ερευνητική υπόθεση 6, σύμφωνα με την οποία το εκπαιδευτικό επίπεδο των συμμετεχόντων παρουσιάζει αρνητική συσχέτιση με τις εκροές της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (Εργασιακή ικανοποίηση, Πρόθεση παραμονής στην εργασία, Αφοσίωση στον οργανισμό, Εργασιακό Ομαδικό κλίμα). Τα αποτελέσματα της ανάλυσης φαίνονται στον Πίνακα 8.25.

**Πίνακας 8.25.** Ανάλυση διακύμανσης με ανεξάρτητη μεταβλητή το εκπαιδευτικό επίπεδο και εξαρτημένες μεταβλητές τις εκροές ΔΑΠ

Παράγοντας	Απόφοιτοι Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης		Απόφοιτοι Μεταδευτεροβάθμιας εκπαίδευσης		Απόφοιτοι Τριτοβάθμιας εκπαίδευσης		p<0.05
	M.O.	T.A.	M.O.	T.A.	M.O.	T.A.	
	1. Εργασιακή ικανοποίηση	4.72	0.57	4.35	0.51	4.16	
2. Πρόθεση παραμονής	4.57	0.88	4.39	0.87	3.70	0.97	.000
3. Εργασιακή Δέσμευση	4.81	0.56	4.69	0.57	4.27	0.65	.000
4. Αφοσίωση στον οργανισμό	5.12	0.59	4.82	0.64	4.59	0.69	.000
5. Εργασιακό Ομαδικό κλίμα	4.18	0.37	4.06	0.51	3.75	0.51	.000

Με τον ίδιο τρόπο (Ανάλυση διακύμανσης - One way ANOVA), διερευνήθηκε η επίδραση του εκπαιδευτικού επιπέδου του δείγματος στην παραγωγικότητά τους. Από την ανάλυση προέκυψε πως το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων παρουσιάζει στατιστικά σημαντική διαφορά και με την Παραγωγικότητα ( $F(2,294)=3.591, p=.029$ ), καθώς οι εργαζόμενοι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης δηλώνουν λιγότερο παραγωγικοί από τις άλλες κατηγορίες εκπαιδευτικού επιπέδου των εργαζομένων που συμμετείχαν σε αυτή την έρευνα. Το εύρημα αυτό επιβεβαιώνει την ερευνητική υπόθεση 7 και τα αποτελέσματα αποτυπώνονται στον παρακάτω πίνακα.

**Πίνακας 8.26.** Ανάλυση διακύμανσης με ανεξάρτητη μεταβλητή το εκπαιδευτικό επίπεδο και εξαρτημένη μεταβλητή την παραγωγικότητα

Παράγοντας	Απόφοιτοι Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης		Απόφοιτοι Μεταδευτεροβάθμιας εκπαίδευσης		Απόφοιτοι Τριτοβάθμιας εκπαίδευσης		p<0.05
	M.O.	T.A.	M.O.	T.A.	M.O.	T.A.	
	Παραγωγικότητα	5.73	0.54	5.68	0.53	5.52	

### *Θέση εργασίας*

Εν συνεχεία, αναζητήθηκαν οι σχέσεις της θέσης εργασίας με τους βασικούς παράγοντες που μελετάει το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο, δηλαδή την εργασιακή ικανοποίηση εν γένει, την πρόθεση παραμονής, την εργασιακή δέσμευση, την αφοσίωση στον οργανισμό, το εργασιακό ομαδικό κλίμα και την συνολική παραγωγικότητα. Πραγματοποιήθηκε και πάλι ανάλυση διακύμανσης (One way ANOVA- Analysis Of Variance), με ανεξάρτητη μεταβλητή τη θέση εργασίας και εξαρτημένες μεταβλητές τους ανωτέρω παράγοντες. Η ανάλυση αυτή έδειξε πως η θέση εργασίας είχε σημαντική επίδραση σε κάποιους από τους ανωτέρω παράγοντες.

Συγκεκριμένα, η θέση εργασίας παρουσίασε στατιστικά σημαντική διαφορά σε υψηλό βαθμό με την πρόθεση παραμονής ( $F(3,394)=11.402$ ,  $p=.000$ ), με την εργασιακή δέσμευση ( $F(3,216)=4.316$ ,  $p=.006$ ), με την αφοσίωση στον οργανισμό ( $F(3,215)=4.447$ ,  $p=.005$ ) και με την παραγωγικότητα ( $F(3,293)=11.752$ ,  $p=.000$ ).

Από την ανάλυση διαπιστώνεται πως οι εργαζόμενοι που κατέχουν τη θέση του υπεύθυνου είναι πιο πιθανό να παραμείνουν σε αυτή τη θέση ( $MO=4.79$ ,  $TA=0.77$ ), δεσμεύονται περισσότερο στην εργασία τους ( $MO=4.92$ ,  $TA=0.50$ ), είναι αφοσιωμένοι στην επιχείρηση στην οποία εργάζονται ( $MO=5.27$ ,  $TA=0.54$ ) και αξιολογούν τον εαυτό τους ως πιο παραγωγικό σε σχέση με τις υπόλοιπες εργασιακές θέσεις ( $MO=6.17$ ,  $TA=0.32$ ).

Ακολουθεί η εργασιακή ομάδα των σερβιτόρων, η οποία σημειώνει σχετικά υψηλά σκορ στην πρόθεση παραμονής ( $MO=4.35$ ,  $TA=1.03$ ), την εργασιακή δέσμευση ( $MO=4.58$ ,  $TA=0.72$ ), την αφοσίωση στον οργανισμό ( $MO=4.91$ ,  $TA=0.61$ ) και την παραγωγικότητα ( $MO=5.76$ ,  $TA=0.52$ ). Σε κάθε περίπτωση, όμως, τα επίπεδα των παραγόντων αυτών είναι χαμηλότερα από τα επίπεδα που δηλώνουν οι υπεύθυνοι των καταστημάτων.

Επόμενη ομάδα στα επίπεδα των παραγόντων που εξετάζονται σε αυτή τη διατριβή είναι οι μπουφетζήδες, οι οποίοι σημείωσαν σχετικά υψηλά επίπεδα στην πρόθεση παραμονής ( $MO=4.28$ ,  $TA=0.93$ ), στην εργασιακή δέσμευση ( $MO=4.62$ ,  $TA=0.59$ ), μέτρια προς υψηλά επίπεδα στην αφοσίωση στον οργανισμό ( $MO=4.83$ ,  $TA=0.66$ ) και σχετικά υψηλά επίπεδα στην παραγωγικότητα ( $MO=5.56$ ,  $TA=0.62$ ), αλλά πάντως χαμηλότερα στους περισσότερους παράγοντες από τις δυο προηγούμενες εργασιακές ομάδες.



Τέλος, η ομάδα που δήλωσε τα χαμηλότερα επίπεδα σε όλους τους παραπάνω παράγοντες ήταν οι ταμίες. Οι ταμίες που συμμετείχαν στην έρευνα αυτή δήλωσαν μέτρια προς υψηλά επίπεδα στην πρόθεση παραμονής (ΜΟ=3.92, ΤΑ=0.96), στην εργασιακή δέσμευση (ΜΟ=4.45, ΤΑ=0.64), στην αφοσίωση στον οργανισμό (ΜΟ=4.74, ΤΑ=0.71) και στην παραγωγικότητα (ΜΟ=5.56, ΤΑ=0.54). Τα αποτελέσματα αυτά αποτυπώνονται στον πίνακα 8.27.

**Πίνακας 8.27.** Ανάλυση διακύμανσης με ανεξάρτητη μεταβλητή τη θέση εργασίας

Παράγοντας	Ταμίας		Μπουφετζής		Σερβιτόρος		Υπεύθυνος		p<0.05
	Μ.Ο.	Τ.Α.	Μ.Ο.	Τ.Α.	Μ.Ο.	Τ.Α.	ΜΟ	ΤΑ	
1. Πρόθεση παραμονής	3.92	0.96	4.28	0.93	4.35	1.03	4.79	0.77	.000
2. Εργασιακή δέσμευση	4.45	0.64	4.62	0.59	4.58	0.72	4.92	0.50	.006
3. Αφοσίωση οργανισμό	4.74	0.71	4.83	0.66	4.91	0.61	5.27	0.54	.005
4. Παραγωγικότητα	5.56	0.54	5.56	0.62	5.76	0.52	6.17	0.32	.000

Σε μια προσπάθεια αναζήτησης των αιτιών για τα οποία οι εργαζόμενοι στις ανωτέρω θέσεις εργασίας σημείωσαν αυτά τα επίπεδα, πραγματοποιήθηκε ανάλυση Crosstabs μεταξύ της μεταβλητής του εκπαιδευτικού επιπέδου και της μεταβλητής της θέσης εργασίας. Στα αποτελέσματα της ανάλυσης αυτής εντοπίζεται η συγκέντρωση μεγάλου αριθμού αποφοίτων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης στην εργασιακή θέση του ταμιά, καθώς το 59,3% των εργαζομένων στη θέση του ταμιά ήταν απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Δεδομένης, δε, της αρνητικής σχέσης μεταξύ εκπαιδευτικού επιπέδου και πρόθεσης παραμονής, εργασιακής δέσμευσης, αφοσίωσης στον οργανισμό και παραγωγικότητας που παρουσιάστηκε παραπάνω, γίνεται αντιληπτό γιατί οι εργαζόμενοι στη θέση του ταμιά παρουσιάζουν τα χαμηλότερα επίπεδα στους υπό μελέτη παράγοντες. Η κατανομή του δείγματος ανά εκπαιδευτικό επίπεδο και θέση εργασίας παρουσιάζεται στον πίνακα 8.28.

**Πίνακας 8.28.** Κατανομή του δείγματος ανά εκπαιδευτικό επίπεδο και εργασιακή θέση

Θέση εργασίας		Εκπαιδευτικό επίπεδο		
		Απόφοιτος Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης	Απόφοιτος Μεταδευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης	Απόφοιτος Τριτοβάθμιας Εκπαίδευσης
Ταμίας	N	15	22	70
	%Θέσης εργασίας	12,7%	28,0%	<b>59,3%</b>
Μπουφειτζής	N	86	59	16
	%Θέσης εργασίας	53,4%	36,6%	9,9%
Σερβιτόρος	N	34	25	7
	%Θέσης εργασίας	51,5%	37,9%	10,6%
Υπεύθυνος	N	18	17	22
	%Θέσης εργασίας	31,6%	29,8%	38,6%

*Χρόνος προϋπηρεσίας στην παρούσα θέση*

Ακολούθως, πραγματοποιήθηκε και πάλι ανάλυση συσχέτισης προκειμένου να εξεταστεί αν ο χρόνος προϋπηρεσίας παρουσιάζει στατιστικά σημαντικές σχέσεις με τους παράγοντες της έρευνας αυτής, όπως η Κατάρτιση, η Εργασιακή ικανοποίηση, η Πρόθεση παραμονής, η Εργασιακή Δέσμευση, η Αφοσίωση στον οργανισμό, το Εργασιακό Ομαδικό κλίμα και η Παραγωγικότητα. Από αυτή την ανάλυση προέκυψε πως ο χρόνος προϋπηρεσίας παρουσιάζει στατιστικά σημαντική θετική σχέση σε μέτριο βαθμό με την Εργασιακή Ικανοποίηση ( $p=.031$ ) και σε υψηλό βαθμό με την Πρόθεση παραμονής ( $p=.000$ ). Επιπλέον, ο παράγοντας Χρόνος Προϋπηρεσίας παρουσιάζει στατιστικά σημαντική σχέση σε μέτριο βαθμό με το Εργασιακό Ομαδικό Κλίμα ( $p=.044$ ) και στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση σε υψηλό βαθμό με την Παραγωγικότητα ( $p=.000$ ). Από την ανάλυση αυτή διαφαίνεται δηλαδή, πως όσο μεγαλύτερος είναι ο χρόνος εργασίας των συμμετεχόντων στην επιχείρηση που συμμετείχε στην έρευνα αυτή, τόσο υψηλότερα αξιολογούν τους ανωτέρω

παράγοντες. Οι συσχετίσεις που αναφέρθηκαν παραπάνω παρουσιάζονται στον πίνακα 8.29.

**Πίνακας 8.29.** Ανάλυση συσχέτισης (δείκτες συνάφειας Pearson) μεταξύ χρόνου προϋπηρεσίας και των παραγόντων της έρευνας

Παράγοντας	Δείκτης συνάφειας Pearson	p<.05
1. Εργασιακή Ικανοποίηση	.167*	.031
2. Πρόθεση παραμονής	.208**	.000
3. Εργασιακό Ομαδικό Κλίμα	.183*	.044
4. Παραγωγικότητα	.220**	.000

Σημείωση: Οι συσχετίσεις που αναφέρονται με \*\* είναι στατιστικά σημαντικές σε επίπεδο  $p < .01$

#### Ημέρες κατάρτισης

Αντίστοιχα, μελετήθηκαν κάποια εργασιακά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων, προκειμένου να διαπιστωθούν τυχόν σχέσεις των χαρακτηριστικών αυτών με τους παράγοντες της έρευνας. Κατά την ανάλυση συσχέτισης μεταξύ των ημερών κατάρτισης που έχει λάβει το δείγμα της έρευνας και των παραγόντων της έρευνας, δηλαδή της εργασιακής ικανοποίησης, της πρόθεσης παραμονής, της αφοσίωσης στον οργανισμό, του εργασιακού ομαδικού κλίματος και της παραγωγικότητας παρατηρήθηκαν στατιστικά σημαντικές θετικές συσχετίσεις σε μέτριο βαθμό με την Κατάρτιση ( $p=.021$ ), την εργασιακή ικανοποίηση ( $p=.046$ ) και την αφοσίωση στον οργανισμό ( $p=.025$ ), ενώ παρατηρήθηκαν στατιστικά σημαντικές θετικές συσχετίσεις σε υψηλό βαθμό με την πρόθεση παραμονής ( $p=.000$ ), με την εργασιακή δέσμευση ( $p=.004$ ) και με την παραγωγικότητα ( $p=.000$ ). Τα αποτελέσματα αυτά καταδεικνύουν πως όσο περισσότερο εκπαιδεύονται οι εργαζόμενοι, τόσο πιο θετικά αξιολογούν τους προαναφερθέντες παράγοντες. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης συσχέτισης μεταξύ των ημερών κατάρτισης και των παραγόντων της έρευνας παρουσιάζονται στον Πίνακα 8.30.

**Πίνακας 8.30.** Ανάλυση συσχέτισης (δείκτες συνάφειας Pearson) μεταξύ ημερών κατάρτισης και των παραγόντων της έρευνας

Παράγοντας	Δείκτης συνάφειας Pearson	p<.05
1. Κατάρτιση	.151*	.021
2. Εργασιακή Ικανοποίηση	.155*	.046
3. Πρόθεση παραμονής	.286**	.000
4. Εργασιακή Δέσμευση	.191**	.004
5. Αφοσίωση στον Οργανισμό	.152*	.025
6. Παραγωγικότητα	.269**	.000

Σημείωση: Οι συσχετίσεις που αναφέρονται με \*\* είναι στατιστικά σημαντικές σε επίπεδο  $p < .01$

#### *Εργασία σε άλλη αλυσίδα καταστημάτων καφέ*

Το τελευταίο ατομικό χαρακτηριστικό του δείγματος που διερευνήθηκε από την παρούσα έρευνα ήταν η εργασία σε άλλη αλυσίδα καταστημάτων καφέ στο παρελθόν. Στο σχετικό κεφάλαιο φάνηκε πως πάνω από τους μισούς συμμετέχοντες της έρευνας έχουν εργαστεί στο παρελθόν σε άλλη αλυσίδα καταστημάτων καφέ, γεγονός που καταδεικνύει την κινητικότητα στο συγκεκριμένο κλάδο. Προκειμένου να διαπιστωθεί αν παρατηρούνται σημαντικές διαφορές ανάμεσα στα άτομα που έχουν εργαστεί στο παρελθόν σε άλλες αλυσίδες καταστημάτων καφέ και σε αυτά που δεν έχουν εργαστεί σε άλλη αντίστοιχη εργασία, πραγματοποιήθηκε Ανάλυση T-test για Ανεξάρτητα Δείγματα (Independent Samples T-test) με ανεξάρτητη μεταβλητή την εργασία σε άλλη αλυσίδα και εξαρτημένες μεταβλητές τους παράγοντες του ερωτηματολογίου. Από την ανάλυση αυτή διαπιστώθηκε πως δεν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές ανάμεσα στα άτομα που έχουν εργαστεί σε άλλη αλυσίδα καφεστίασης στο παρελθόν και σε αυτά που δεν έχουν εργαστεί σε αντίστοιχη επιχείρηση.

#### **8.1.4. Σχέσεις μεταξύ των δημογραφικών και επαρκειών του δείγματος και της παραγωγικότητας των εργαζομένων**

Στη συνέχεια, μελετήθηκαν οι σχέσεις μεταξύ των επαγγελματικών δεξιοτήτων που συμμετείχαν στην έρευνα αυτή με συγκεκριμένους παράγοντες (κατάρτιση και

παραγωγικότητα), καθώς και τη διαφοροποίησή τους ως προς άλλα ατομικά εργασιακά χαρακτηριστικά (Θέση εργασίας).

*Σχέσεις δεξιοτήτων με κατάρτιση και παραγωγικότητα δείγματος*

Ακολούθως, μελετήθηκαν τυχόν σχέσεις μεταξύ των επαγγελματικών επαρκειών του δείγματος (Ηγεσία & Λήψη Αποφάσεων, Υποστήριξη & Συνεργασία, Αλληλεπίδραση & Παρουσίαση, Ανάλυση & Ερμηνεία, Δημιουργικότητα & Αντίληψη, Οργάνωση & Εκτέλεση, Προσαρμοστικότητα & Αντιμετώπιση προβλημάτων και Επιχειρηματικότητα & Απόδοση) και της κατάρτισης που έχουν λάβει, αλλά και της παραγωγικότητας του. Για το λόγο αυτό, πραγματοποιήθηκε ανάλυση συσχέτισης, από την οποία προέκυψε πως καμία από τις επάρκειες που μελετήθηκαν στην παρούσα έρευνα δεν παρουσίασε στατιστικά σημαντική σχέση με τον παράγοντα Κατάρτιση. Αντίθετα, η ανάλυση συσχέτισης ανέδειξε πως όλες οι επάρκειες που μελετήθηκαν παρουσιάζουν στατιστικά σημαντική συσχέτιση σε υψηλό βαθμό με την παραγωγικότητα. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης παρουσιάζονται στον Πίνακα 8.31.

**Πίνακας 8.31.** Ανάλυση συσχέτισης (δείκτες συνάφειας Pearson) μεταξύ της παραγωγικότητας και των υπό μελέτη επαρκειών

Παράγοντας	Δείκτης συνάφειας Pearson	p<.05
1. Ηγεσία - Λήψη αποφάσεων	.387**	.000
2. Υποστήριξη - Συνεργασία	.404**	.000
3. Αλληλεπίδραση - Παρουσίαση	.225**	.000
4. Ανάλυση - Ερμηνεία	.336**	.000
5. Δημιουργικότητα - Αντίληψη	.292**	.000
6. Οργάνωση - Εκτέλεση	.227**	.000
7. Προσαρμοστικότητα – Αντιμετώπιση δυσκολιών	.229**	.000
8. Επιχειρηματικότητα - Απόδοση	.370**	.000

Σημείωση: Οι συσχετίσεις που αναφέρονται με \*\* είναι στατιστικά σημαντικές σε επίπεδο  $p < .01$

#### *Διαφορές επαρκειών ως προς τη θέση εργασίας*

Τέλος, μελετήθηκαν οι τυχόν διαφορές που μπορεί να παρουσιάζονται στις ανωτέρω επάρκειες των υπαλλήλων που συμμετείχαν στην έρευνα ανάλογα με τη θέση εργασίας τους. Για τη διερεύνηση των συγκεκριμένων διαφορών, πραγματοποιήθηκε Ανάλυση Διακύμανσης (One – way ANOVA), προκειμένου να μελετηθεί αν η εργασιακή θέση (Ταμίας, Μπουφετζής, Σερβιτόρος, Υπεύθυνος) παρουσιάζει διαφορές σε κάθε μία από τις επάρκειες του δείγματος (Ηγεσία & Λήψη Αποφάσεων, Υποστήριξη & Συνεργασία, Αλληλεπίδραση & Παρουσίαση, Ανάλυση & Ερμηνεία, Δημιουργικότητα & Αντίληψη, Οργάνωση & Εκτέλεση, Προσαρμοστικότητα & Αντιμετώπιση προβλημάτων και Επιχειρηματικότητα & Απόδοση).

Από την ανάλυση, λοιπόν, αυτή προέκυψε πως η θέση εργασίας παρουσιάζει στατιστικά σημαντική διαφορά σε όλες τις υπό μελέτη επάρκειες της έρευνας αυτής.

Συγκεκριμένα, η Ηγεσία & Λήψη αποφάσεων παρουσιάζει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς τη θέση εργασίας ( $F(3,398)=29.727$ ,  $p=.000$ ). Οι υπεύθυνοι σημείωσαν υψηλότερα επίπεδα στη συγκεκριμένη επάρκεια ( $MO=4.86$ ,  $TA=0.35$ ), ακολουθούν οι σερβιτόροι ( $MO=4.17$ ,  $TA=0,54$ ), έπονται οι ταμίες ( $MO=4.10$ ,  $TA=0.63$ ) και χαμηλότερα επίπεδα σημειώνουν οι σερβιτόροι ( $MO=3.97$ ,  $TA=0.70$ ).

Αντίστοιχα, οι αναλύσεις έδειξαν πως υφίσταται μια στατιστικά σημαντική διαφορά και στον παράγοντα Υποστήριξη & Συνεργασία, ως προς τη θέση εργασίας των συμμετεχόντων ( $F(3,398)=7.515$ ,  $p=.000$ ). Και στην περίπτωση αυτή, οι υπεύθυνοι καταστήματος αξιολόγησαν ως υψηλότερη την επάρκεια αυτή σε σχέση με τις υπόλοιπες εργασιακές θέσεις ( $MO=4.68$ ,  $TA=0.47$ ). Ακολουθούν οι σερβιτόροι ( $MO=4.33$ ,  $TA=0.69$ ) και έπονται οι ταμίες ( $MO=4.32$ ,  $TA=0.74$ ). Τέλος, χαμηλότερα αξιολογούν οι μπουφετζήδες την υπό μελέτη αυτή επάρκεια ( $MO=4.15$ ,  $TA=0.80$ ).

Επιπλέον, στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς τη θέση εργασίας παρουσιάζεται και στην Αλληλεπίδραση & Παρουσίαση ( $F(3,392)=17.204$ ,  $p=.000$ ). Στην περίπτωση αυτή, υψηλότερο βαθμό στην επάρκεια παρουσίασαν και πάλι οι υπεύθυνοι καταστήματος ( $MO=4.74$ ,  $TA=0.44$ ), με τους ταμίες να ακολουθούν ( $MO=4.25$ ,  $TA=0.63$ ). Επόμενη εργασιακή ομάδα είναι οι σερβιτόροι ( $MO=4.24$ ,  $TA=0.70$ ) και τελευταίοι έρχονται οι μπουφετζήδες ( $MO=4.06$ ,  $TA=0.62$ ).

Στη συνέχεια, οι σχετικές αναλύσεις για την Ανάλυση & Ερμηνεία έδειξαν πως υπάρχει και σε αυτή την περίπτωση στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς τη θέση εργασίας ( $F(3,392)=25.984$ ,  $p=.000$ ). Οι υπεύθυνοι καταστήματος αξιολόγησαν ως

υψηλότερη αυτή την επάρκεια (MO=4.79, TA=0.41) και ακολουθούν οι σερβιτόροι (MO=4.28, TA=0.69). Λίγο χαμηλότερα αξιολόγησαν την επάρκεια αυτή οι ταμίες (MO=4.10, TA=0.70) και τελευταίοι έρχονται οι μπουφετζήδες (MO=3.86, TA=0.77).

Αντίστοιχες αναλύσεις πραγματοποιήθηκαν και για τον παράγοντα Δημιουργικότητα & Αντίληψη, οι οποίες φανέρωσαν στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς τη θέση εργασίας ( $F(3,398)=10.790$ ,  $p=.000$ ). Και στην περίπτωση αυτή, οι υπεύθυνοι καταστήματος εκτίμησαν πως διαθέτουν την επάρκεια αυτή σε υψηλότερα επίπεδα (MO=4.56, TA=0.50), ακολουθούν οι ταμίες (MO=4.31, TA=0.69), έπονται οι σερβιτόροι (MO=4.14, TA=0.70) και τελευταίοι έρχονται οι μπουφετζήδες (MO=4.01, TA=0.71).

Ακολούθως, η Οργάνωση & Εκτέλεση παρουσιάζει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς τη θέση εργασίας ( $F(3,390)=14.998$ ,  $p=.000$ ). Οι υπεύθυνοι των καταστημάτων παρουσιάζουν το μεγαλύτερο βαθμό της επάρκειας αυτής (MO=4.78, TA=0.42), με τους ταμίες να ακολουθούν (MO=4.32, TA=0.65). Επόμενη εργασιακή ομάδα για τη συγκεκριμένη επάρκεια είναι οι σερβιτόροι (MO=4.21, TA=0.63) και τελευταίοι είναι οι μπουφετζήδες (MO=4.11, TA=0.69).

Ακολούθως, η στατιστικά σημαντική διαφορά που παρουσιάστηκε στον παράγοντα Προσαρμοστικότητα & Αντιμετώπιση Δυσκολιών ως προς τη θέση εργασίας του δείγματος ( $F(3,398)=19.926$ ,  $p=.000$ ). Οι υπεύθυνοι καταστήματος εκτίμησαν ως υψηλότερη την επάρκεια αυτή (MO=4.90, TA=0.31), ακολουθούν οι σερβιτόροι (MO=4.23, TA=0.70), έπονται οι ταμίες (MO=4.19, TA=0.65) και τελευταίοι έρχονται οι μπουφετζήδες (MO=4.10, TA=0.78).

Τέλος, η Προσαρμοστικότητα & Αντιμετώπιση δυσκολιών εμφανίζει στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς τη θέση εργασίας των υπαλλήλων που συμμετείχαν στην έρευνα αυτή ( $F(3,398)=19.873$ ,  $p=.000$ ). Ως πιο αναπτυγμένοι στη συγκεκριμένη επάρκεια παρουσιάζονται οι υπεύθυνοι καταστήματος, οι οποίοι σημειώνουν μέσο όρο 4,72 και τυπική απόκλιση 0,84. Έπονται οι ταμίες, οι οποίοι σημειώνουν μέσο όρο 4,19 και τυπική απόκλιση 0,74. Ακολουθούν οι σερβιτόροι, οι οποίοι έχουν μέσο όρο 4,15 και τυπική απόκλιση 0,61 και τέλος, χαμηλότερο βαθμό στην εν λόγω επάρκεια σημειώνουν οι μπουφετζήδες, με μέσο όρο 3,81 και 0,95. Τα ανωτέρω αποτελέσματα αποτυπώνονται στον Πίνακα 8.32.

**Πίνακας 8.32.** Ανάλυση διακύμανσης με ανεξάρτητη μεταβλητή τη θέση εργασίας

Παράγοντας	Ταμίας		Μπουφετζής		Σερβιτόρος		Υπεύθυνος		p<0.05
	Μ.Ο	Τ.Α	Μ.Ο.	Τ.Α.	Μ.Ο.	Τ.Α.	ΜΟ	ΤΑ	
1. Ηγεσία & Λήψη αποφάσεων	4.10	0.63	3.97	0.70	4.17	0.54	4.86	0.35	.000
2. Υποστήριξη & Συνεργασία	4.32	0.74	4.15	0.80	4.33	0.69	4.69	0.47	.000
3. Αλληλεπίδραση & Παρουσίαση	4.25	0.63	4.06	0.62	4.24	0.69	4.75	0.44	.000
4. Ανάλυση & Ερμηνεία	4.10	0.70	3.86	0.77	4.28	0.69	4.79	0.41	.000
5. Δημιουργικότητα & Αντίληψη	4.31	0.69	4.01	0.71	4.14	0.70	4.56	0.50	.000
6. Οργάνωση & Εκτέλεση	4.32	0.65	4.11	0.69	4.21	0.63	4.78	0.42	.000
7. Προσαρμοστικότητα & Αντιμετώπιση δυσκολιών	4.19	0.65	4.10	0.78	4.23	0.70	4.90	0.31	.000
8. Επιχειρηματικότητα & Απόδοση	4.19	0.74	3.81	0.95	4.15	0.61	4.72	0.84	.000

## 8.2. Αποτελέσματα της ποιοτικής έρευνας

Στο σημείο αυτό θα αναλυθούν τα δεδομένα που προέκυψαν από τις συνεντεύξεις που πραγματοποιήθηκαν στο πλαίσιο της ποιοτικής έρευνας της παρούσας διδακτορικής διατριβής. Όπως αναφέρθηκε και στο σχετικό κεφάλαιο (Κεφάλαιο 7), όπου περιγράφηκε η μεθοδολογία της ποιοτικής έρευνας, από την επεξεργασία των δεδομένων των συνεντεύξεων προέκυψαν πέντε άξονες, δηλαδή πέντε κατηγορίες δεδομένων, οι οποίες αποτυπώνονται στο Γράφημα 8.1.





Γράφημα 8.1. Άξονες ποιοτικής έρευνας

#### Άξονας Α

Τα προσωπικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων που συμμετείχαν στην ποιοτική έρευνα της παρούσας διατριβής περιγράφηκαν παραπάνω, στο κεφάλαιο της Μεθοδολογίας της έρευνας. Ακολούθως, για τους υπόλοιπους άξονες έγινε χρήση της επαγωγικής κωδικοποίησης (Inductive-coding), με σκοπό την ανάκλυση των σημαντικότερων ζητημάτων που προκύπτουν μέσα από την ανάλυση των απαντήσεων. Παράλληλα, ελήφθησαν υπ' όψιν και τα αποτελέσματα της ποσοτικής έρευνας και για τον λόγο αυτό έγινε παράλληλη χρήση της συμπερασματικής κωδικοποίησης (Deductive coding) (Cohen, Manion & Morrison, 2017).

#### Άξονας Β

Ο άξονας Β, ο οποίος αναφέρεται στην εφαρμογή και αξιολόγηση της ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης, απαρτίζεται από τέσσερις ερωτήσεις και δίνει πληροφορίες σχετικά με την παροχή κατάρτισης στη συγκεκριμένη επιχείρηση στην οποία διενεργείται η έρευνα αυτή, καθώς και σχετικές πληροφορίες, όπως η πραγματοποίηση διερεύνησης εκπαιδευτικών αναγκών πριν τις εκπαιδευτικές δράσεις, η πληροφόρηση των εργαζομένων για τις εκπαιδευτικές δράσεις της επιχείρησης και η αξιολόγηση που πιθανόν ακολούθησε τις εκπαιδευτικές αυτές δράσεις. Ο άξονας αυτός, στο σύνολό του, καλείται να δώσει στην ερευνήτρια μια

ολοκληρωμένη εικόνα για τις δράσεις κατάρτισης που λαμβάνουν χώρα στην εταιρεία στην οποία διεξάγεται η έρευνα, και μάλιστα από την πλευρά των ίδιων των εργαζομένων, με σκοπό την ευκρινέστερη διασύνδεση της κατάρτισης αυτής με τα υπόλοιπα υπό μελέτη ζητήματα.

*B1. Στην εταιρεία στην οποία εργάζεστε, έχετε λάβει μόνο εισαγωγική ή και συνεχιζόμενη κατάρτιση;*

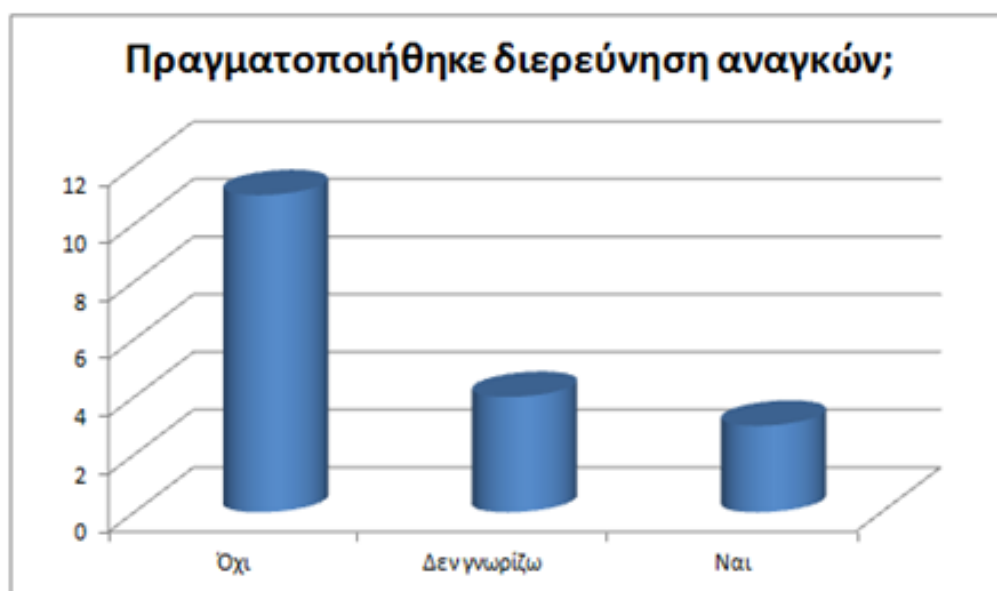
Στο σύνολό τους οι απαντήσεις των εργαζομένων αναφέρονται στη διεξαγωγή δράσεων εισαγωγικής κατάρτισης κατά την πρόσληψη τους στην εν λόγω επιχείρηση. Επιπλέον, οι δεκαέξι συμμετέχοντες απάντησαν πως έλαβαν μέρος επίσης σε δράσεις συνεχιζόμενης κατάρτισης, ενώ ένας εργαζόμενος απάντησε πως δε συμμετείχε σε τέτοιου είδους εκπαίδευση και ένας εργαζόμενος ανέφερε πως συμμετείχε σε δράσεις εκπαίδευσης γενικά, χωρίς να αναφέρει αν επρόκειτο για δράσεις εισαγωγικής ή συνεχιζόμενης κατάρτισης. Αξίζει να σημειωθεί πως από τις απαντήσεις προκύπτει πως όλοι οι εργαζόμενοι λαμβάνουν συμμετέχουν στην αρχική κατάρτιση της εταιρείας, ωστόσο, οι εργαζόμενοι συμμετέχουν σε δράσεις συνεχιζόμενης κατάρτισης εφόσον έχουν εργαστεί στην εταιρεία για ένα χρονικό διάστημα περίπου 6 μηνών και έπειτα, πραγματοποιούνται σε τακτά χρονικά διαστήματα, με κύριους στόχους την επικαιροποίηση των γνώσεων ή των απόκτηση γνώσεων σε νέα προϊόντα.

Ενδεικτικά αναφέρεται η απάντηση εργαζόμενου, σύμφωνα με τον οποίο «Όταν με προσέλαβαν, πέρασα από εκπαίδευση 20 ημερών. Μετά μας έστειλαν για εκπαίδευση άλλες δύο φορές, για 5 ημέρες σύνολο, για νέα προϊόντα» (Σ1).

*B2. Πριν την ανωτέρω κατάρτιση, διερευνήθηκαν οι εκπαιδευτικές σας ανάγκες;*

Ακολουθώς, οι συμμετέχοντες ερωτήθηκαν αν πραγματοποιήθηκε η διερεύνηση των εκπαιδευτικών αναγκών τους μέσω ερωτηματολογίου ή συνέντευξης. Στην πλειονότητά τους, οι συμμετέχοντες απάντησαν πως δεν υπήρξε διερεύνηση αναγκών πριν τη συμμετοχή τους στις εκπαιδευτικές δράσεις που διοργάνωσε η επιχείρηση στην οποία εργάζονται (N=11). Επιπλέον, τέσσερις συμμετέχοντες απάντησαν πως δε γνωρίζουν αν πραγματοποιήθηκε διερεύνηση των εκπαιδευτικών τους αναγκών, ενώ τρεις συμμετέχοντες απάντησαν πως υπήρξε μια κάποια διερεύνηση αναγκών, μέσω της συνέντευξης που πραγματοποιήθηκε για την πρόσληψή τους, εντούτοις «...ίσως υπήρξε κάποια διερεύνηση εκπαιδευτικών αναγκών κατά τη διάρκεια της

συνέντευξης για την πρόσληψη, όμως νομίζω πως το πρόγραμμα εκπαίδευσης της εταιρείας εξυπηρετεί συγκεκριμένους στόχους και δεν εξαρτάται από τις γενικότερες εκπαιδευτικές ανάγκες των υπαλλήλων» (Σ11) .



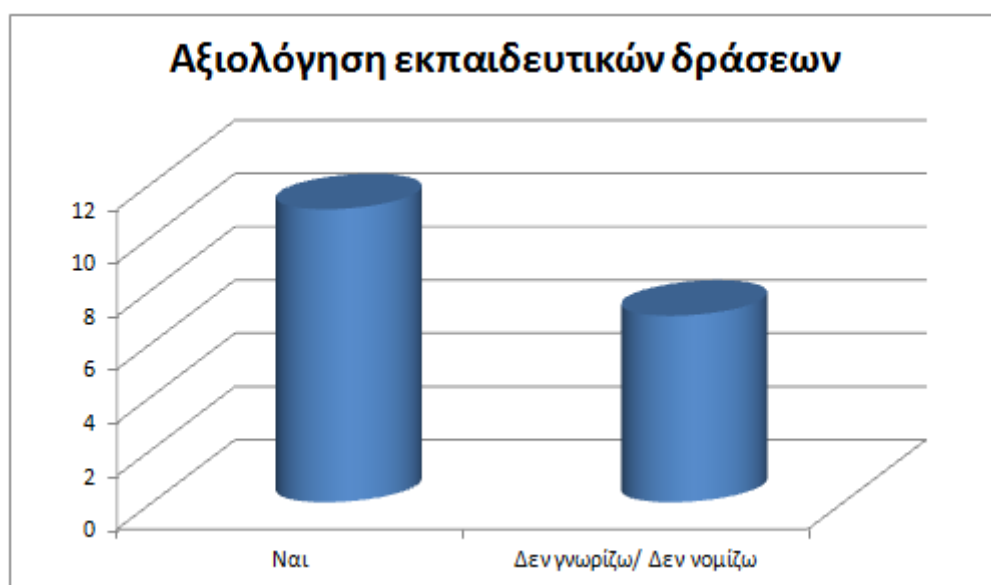
Γράφημα 8.2. Απαντήσεις στην ερώτηση B2 «Πριν την ανωτέρω κατάρτιση, διερευνήθηκαν οι εκπαιδευτικές σας ανάγκες;»

*B3. Πώς μάθατε για τις δυνατότητες κατάρτισης που είχατε μέσα στην εταιρεία;*

Οι συμμετέχοντες στο σύνολό τους απάντησαν πως την ευθύνη για τη γνωστοποίηση των δράσεων κατάρτισης έχουν οι υπεύθυνοι της εταιρείας για την εισαγωγική κατάρτιση και οι υπεύθυνοι των καταστημάτων για τη συνεχιζόμενη κατάρτιση. Επιπλέον, από τις απαντήσεις που δόθηκαν στην ερώτηση αυτή ανέκυψε ένα σημαντικό ζήτημα, αυτό της υποχρεωτικότητας της κατάρτισης. Έτσι, στη συγκεκριμένη αλυσίδα, η συμμετοχή στις δράσεις κατάρτισης είναι υποχρεωτική για να μπορέσει κανείς να αναλάβει καθήκοντα. Ενδεικτικά, υπάλληλος αναφέρει πως «...η ίδια η εταιρεία προσδιορίζει την κατάρτιση που παρέχεται στους εργαζομένους. Δεν υπάρχει προαιρετικότητα στη συμμετοχή των εργαζομένων, όταν υπάρχουν δράσεις κατάρτισης, οι εργαζόμενοι πρέπει να συμμετέχουν» (Σ2).

*B4. Μετά το πέρας της κατάρτισης στην οποία συμμετείχατε, εφαρμόστηκε αξιολόγηση των σχετικών αποτελεσμάτων και με ποιον τρόπο;*

Στην ερώτηση που αναφέρεται στην αξιολόγηση των εκπαιδευτικών δράσεων, οι περισσότεροι εργαζόμενοι απάντησαν πως πράγματι υπήρχε αξιολόγηση, μέσω διαγωνίσματος στο μέρος της θεωρητικής εκπαίδευσης και αξιολόγησης από τους υπευθύνους κατά την πρακτική εξάσκηση των συμμετεχόντων (N=11). Από την άλλη, επτά άτομα απάντησαν είτε πως δε γνωρίζουν αν πραγματοποιήθηκε αξιολόγηση, είτε πως δεν νομίζουν ότι πραγματοποιήθηκε κάποιου είδους αξιολόγηση κατά τη διάρκεια της κατάρτισής τους.



*Γράφημα 8.3. Απαντήσεις στην ερώτηση B4 «Μετά το πέρας της κατάρτισης στην οποία συμμετείχατε, εφαρμόστηκε αξιολόγηση των σχετικών αποτελεσμάτων και με ποιον τρόπο;»*

Σημαντικό στοιχείο στις απαντήσεις αυτές αποτελεί το γεγονός πως αξιολόγηση υπήρξε μόνο κατά τις δράσεις εισαγωγικής κατάρτισης και όχι για τις δράσεις συνεχιζόμενης κατάρτισης. Απάντηση προς την κατεύθυνση αυτή δόθηκε από υπάλληλο, κατά την οποία «Στην αρχική εκπαίδευση γράψαμε τεστ για να δούμε αν τα καταφέρνουμε. Στην πρακτική που κάναμε επίσης μας βαθμολόγησαν οι υπεύθυνοι της εταιρείας και των καταστημάτων και μετά, γινόταν η πρόσληψη ή έλεγαν πως δεν τα καταφέραμε. Στις υπόλοιπες εκπαιδεύσεις δεν υπήρχε αξιολόγηση.

Απλώς, μας ξαναέδειχναν όλα όσα έπρεπε να μάθουμε αν δεν καταλαβαίναμε κάτι» (Σ6).

Ο δεύτερος άξονας, λοιπόν, της συνέντευξης των εργαζομένων, ο οποίος μελετούσε την εφαρμογή και την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών δράσεων που διοργανώνει η εν λόγω αλυσίδα, παρείχε ενδιαφέρουσες πληροφορίες σχετικά με την κατάρτιση των εργαζομένων, οι οποίες μπορούν στην πορεία να συνδεθούν και με άλλα θέματα της έρευνας αυτής. Έτσι, οι απαντήσεις των συμμετεχόντων αναδεικνύουν την ύπαρξη μιας συγκεκριμένης πολιτικής της εταιρείας για την κατάρτιση, η οποία εστιάζει στην ανάπτυξη συγκεκριμένων γνώσεων και δεξιοτήτων απαραίτητων για τη διεξαγωγή των εργασιακών καθηκόντων μέσα στην εταιρεία αυτή. Για τον λόγο αυτό, δεν είναι απαραίτητο να πραγματοποιηθεί μια διερεύνηση εκπαιδευτικών αναγκών, καθώς το προσφερόμενο εκπαιδευτικό πρόγραμμα είναι απόλυτο προσανατολισμένο στα αποτελέσματα που πρέπει να παραχθούν στο πλαίσιο της συγκεκριμένης εταιρείας. Για τον ίδιο, άλλωστε, λόγο προκύπτει ως δεδομένη η υποχρεωτικότητα της συμμετοχής των εργαζομένων στις δράσεις ανάπτυξής τους, καθώς χωρίς αυτή δεν είναι εφικτή η ανάληψη εργασιακών καθηκόντων από πλευράς τους. Τέλος, σημαντικό χαρακτηριστικό των δράσεων κατάρτισης στην εν λόγω εταιρεία αποτελεί το γεγονός πως η ίδια η εκπαίδευση αποτελεί φίλτρο αξιολόγησης αλλά και φίλτρο πρόσληψης, μιας και οι συμμετέχοντες που δεν επιτυγχάνουν στις δράσεις αυτές, δεν προσλαμβάνονται σε κάποιο κατάστημα.

### Άξονας Γ

Εν συνεχεία, ο τρίτος άξονας της εν λόγω ποιοτικής έρευνας ενέχει πληροφορίες οι οποίες αναφέρονται στο πώς αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι την κατάρτιση που τους έχει παράσχει η εταιρεία στην οποία εργάζονται. Ο άξονας αυτός περιλαμβάνει επτά ερωτήσεις, οι απαντήσεις στις οποίες θα αναδείξουν τις στάσεις των εργαζομένων ως προς την ληφθείσα κατάρτιση.

*Γ1. Ποιες θεωρείτε πως είναι οι γνώσεις που έχετε λάβει από τη συγκεκριμένη κατάρτιση;*

Οι συμμετέχοντες στο σύνολό τους απάντησαν πως οι συγκεκριμένες δράσεις κατάρτισης τους εφοδίασαν με νέες γνώσεις και δεξιότητες, χρήσιμες για την εκτέλεση της εργασίας τους. Συγκεκριμένα, έξι συμμετέχοντες απάντησαν πως η

κατάρτιση που έλαβαν τους εφοδίασε με όλες τις γνώσεις που απαιτούνται για την ανάληψη του εργασιακού τους ρόλου. Ένα μέρος των συμμετεχόντων (N=10) απάντησε συγκεκριμένα πως οι γνώσεις που έλαβαν αφορούσαν την παραγωγή καφέ, ροφημάτων και μικρογευμάτων σύμφωνα με τις συνταγές της συγκεκριμένης εταιρείας, ενώ κάποιοι άλλοι συμμετέχοντες (N=5) ανέφεραν πως απέκτησαν γνώσεις σχετικά με τα προϊόντα της εταιρείας και την πώληση/ παρουσίαση αυτών στους πελάτες. Τέλος, έξι συμμετέχοντες ανέφεραν πως απέκτησαν γνώσεις διαχείρισης ταμείου. Αξίζει να σημειωθεί πως το πρόγραμμα κατάρτισης που παρέχεται στους υποψήφιους εργαζομένους ποικίλλει ανάλογα με την εργασιακή θέση που πρόκειται να αναλάβουν, ως εκ τούτου, οι γνώσεις που μπορεί να λάβουν οι εκπαιδευόμενοι είναι διαφορετικές κατά περίπτωση εργασιακής θέσης. Ωστόσο, κατά τις συνεντεύξεις επισημάνθηκε πως οι γνώσεις που παρέχονται στο πρόγραμμα κατάρτισης της εταιρείας αυτής είναι προσανατολισμένες στο αντικείμενο. Το γεγονός αυτό επισημαίνει και υπάλληλος, που τονίζει πως «...το πρόγραμμα κατάρτισης που παρακολουθήσαμε, τόσο στην αρχή, όσο και στη συνέχεια, περιελάμβανε τη μετάδοση γνώσεων που χρησιμοποιούνται μέσα στην εργασία και όχι γενικών γνώσεων» (Σ11).

*Γ2. Ποιες θεωρείτε ότι είναι οι ικανότητες και οι δεξιότητες που αποκτήσατε από τη συμμετοχής σας στη δράση/ στις δράσεις κατάρτισης που σας παρείχε η εταιρεία στην οποία εργάζεστε;*

Αντίστοιχα, κατά τη συνέντευξη που διεξήχθη, αναζητήθηκαν οι ικανότητες και δεξιότητες τις οποίες έλαβαν οι συμμετέχοντες στο πλαίσιο της παρεχόμενης κατάρτισης. Η πλειονότητα των εργαζομένων (N=16) ανέφερε πως απέκτησε ποικίλες δεξιότητες από την προσφερόμενη κατάρτιση που έλαβε από την εταιρεία στην οποία εργάζεται, όπως για παράδειγμα η ευγένεια (N=7), οι δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων (N=7), οι δεξιότητες συνεργασίας (N=8), η ευελιξία (N=2) και η οργανωτικότητα (N=2). Πέντε συμμετέχοντες ανέφεραν πως οι δεξιότητες που αποκόμισαν από την ανωτέρω εκπαίδευση ήταν γενικές και σχετικές με την εργασία, ενώ δύο συμμετέχοντες απάντησαν πως δεν εκπαιδεύτηκαν σε κάποια δεξιότητα, με χαρακτηριστική την απάντηση «Θα έλεγα πως η κατάρτιση είχε στόχο να μας μάθει και κάποιες δεξιότητες, αλλά δεν νομίζω πως τα κατάφερε» (Σ14).

*Γ3. Θεωρείτε πως το πρόγραμμα/τα προγράμματα κατάρτισης που παρακολούθησατε από τη συγκεκριμένη επιχείρηση σας οδήγησαν στην αλλαγή συγκεκριμένων στάσεων και πεποιθήσεων για την εργασία;*

Σε αντίθεση με τις δύο προηγούμενες ερωτήσεις της ημιδομημένης αυτής συνέντευξης, οι οποίες εστιάζουν στην αλλαγή των γνώσεων και των δεξιοτήτων από την εκπαίδευση την οποία έλαβαν οι συμμετέχοντες, στην περίπτωση της αλλαγής των στάσεων, οι συμμετέχοντες δήλωσαν πως δεν παρατηρήθηκε κάποια αλλαγή σε αυτό το επίπεδο, η οποία να οφείλεται στην κατάρτιση αυτή. Συγκεκριμένα, δέκα συμμετέχοντες απάντησαν αρνητικά στη συγκεκριμένη ερώτηση, ενώ μέρος των υπολοίπων συμμετεχόντων θεωρεί πως απέκτησε μια πιο θετική στάση προς την εργασία (N=4), ενώ κάποιοι άλλοι θεωρούν πως μέσα από την κατάρτιση αυτή άλλαξαν στάση ως προς τον επαγγελματισμό, την ευγένεια και τη συνεργασία μέσα στον χώρο της εργασίας (N=4). Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η απάντηση της συμμετέχουσας Νο. 2, σύμφωνα με την οποία «Ίσως έμαθα πως η ευγένεια είναι απαιτούμενη σε εργασίες που απευθύνονται σε πελάτες».

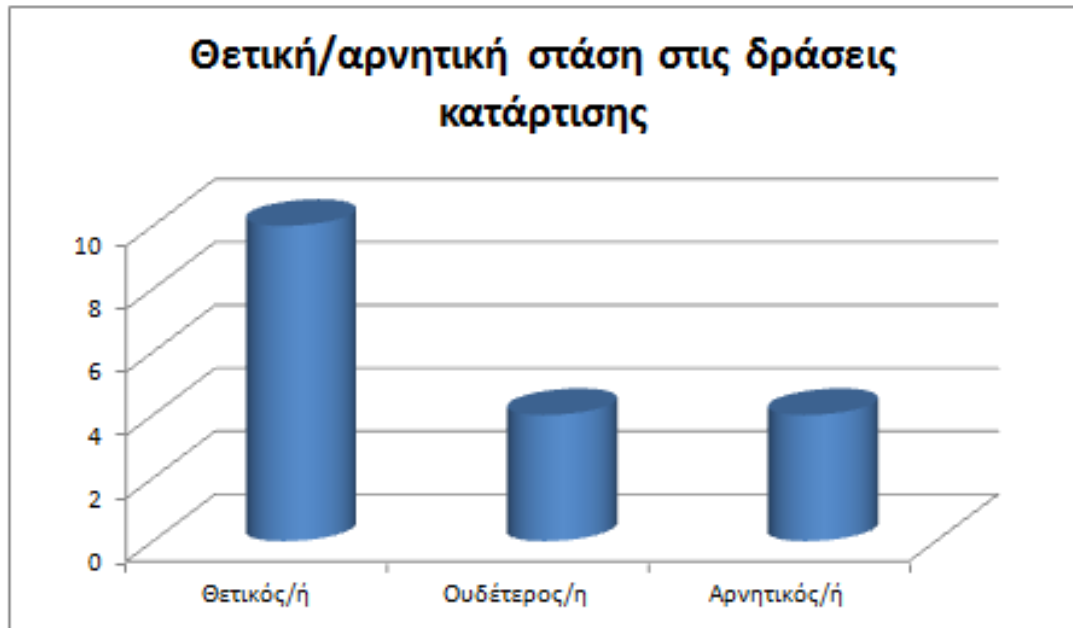
*Γ4. Πώς αξιολογείτε την κατάρτιση που έχετε λάβει;*

Ακολουθως, διερευνήθηκε η στάση των συμμετεχόντων σχετικά με την κατάρτιση την οποία έλαβαν. Δηλαδή, ζητήθηκε η άποψή τους ως προς το γενικό πλαίσιο της εκπαίδευσης αυτής. Οι περισσότεροι συμμετέχοντες βρήκαν θετικά στοιχεία στην κατάρτιση αυτή, με αρκετούς να τη θεωρούν απαραίτητη και χρήσιμη, καθώς τους βοήθησε να μάθουν πράγματα που ήταν απαιτούμενα για την εκτέλεση των εργασιακών τους καθηκόντων (N=9), ενώ κάποιοι άλλοι την χαρακτήρισαν ως «θετική» (N=6). Ανάμεσα στα αρνητικά στοιχεία που επισημάνθηκαν από τους συμμετέχοντες επισημάνθηκε ότι η διαδικασία ήταν βαρετή ή μεγάλη σε χρονική διάρκεια, ενώ ένας συμμετέχων εκτίμησε πως η εκπαίδευση αυτή ήταν πολύ θεωρητική, με ενδεικτική τη δήλωσή του «Θεωρώ πως μας έμαθε πράγματα κυρίως σε σχέση με την παρασκευή των ροφημάτων, αλλά υπήρχαν πράγματα τα οποία μπορεί κανείς να μάθει μόνο όταν δουλεύει σε πραγματικές συνθήκες» (Σ1). Επίσης, αναδείχθηκε σε αυτή τη φάση η σύγκριση της κατάρτισης της εν λόγω εταιρείας σε σχέση με άλλες ανταγωνιστικές αλυσίδες «Ήταν καλή, σε σχέση και με μια άλλη εκπαίδευση άλλης αλυσίδας, ήταν πιο καλή, εκείνη ήταν πολύ σύντομη και δεν είχε νόημα» (Σ13).

*Γ5. Πόσο θετικοί/ αρνητικοί ήσασταν για τη συμμετοχή σας σε αυτή τη δράση κατάρτισης;*

Στην επόμενη ερώτηση του άξονα, σχετικά με την αξιολόγηση της κατάρτισης και τις στάσεις των εργαζομένων προς την κατάρτιση που έλαβαν, οι συμμετέχοντες στην έρευνα κλήθηκαν να απαντήσουν αν ήταν θετικοί ή αρνητικοί πριν λάβουν την εκπαίδευση. Η πλειονότητα των συμμετεχόντων απάντησε πως ήταν θετικοί (N=10). Μάλιστα, ως βασικός παράγοντας για τον οποίον οι συμμετέχοντες ήθελαν να συμμετάσχουν στην κατάρτιση αυτή ήταν το γεγονός πως ήταν η πρώτη τους εργασία ή δεν είχαν συμμετάσχει σε κάποια δράση εκπαίδευσης ή κατάρτισης σε αντίστοιχη προηγούμενη εργασία. Ενδεικτικά, αναφέρεται η απάντηση της συμμετέχουσας Νο. 9, η οποία υποστηρίζει πως «...ήθελα να συμμετέχω στην εκπαίδευση, γιατί έχω δουλέψει και σε άλλα καφέ στο παρελθόν και με έβαλαν κατευθείαν στη δουλειά, χωρίς να μάθω πώς να σερβίρω ή κάτι τέτοιο. Αυτή η εκπαίδευση όμως με έκανε να νιώθω πιο καλά, να ξέρω ότι μπορώ να κάνω καλά τη δουλειά μου». Ένα μέρος των συμμετεχόντων δήλωσε πως ήταν ουδέτεροι σχετικά με τη συμμετοχή τους στην κατάρτιση (N=4), ενώ άλλοι τόνισαν πως η κατάρτιση ήταν υποχρεωτική, άρα δεν σκέφτηκαν αν ήθελαν να συμμετάσχουν ή όχι. Τέλος, δύο συμμετέχοντες απάντησαν πως ήταν αρνητικοί στη συμμετοχή τους σε δράσεις κατάρτισης, αν και η συμμετέχουσα Νο. 4 δήλωσε πως εκ των υστέρων θεώρησε πως η κατάρτιση ήταν χρήσιμη για να μπορεί να εργαστεί στη συγκεκριμένη εργασιακή θέση στην οποία τοποθετήθηκε («Στην αρχή θεωρούσα πως η εκπαίδευση δε χρειαζόταν, αλλά μετά κατάλαβα πως κέρδισα κάποια πράγματα από αυτή»).





Γράφημα 8.4. Απαντήσεις στην ερώτηση Γ5 «Πόσο θετικοί/ αρνητικοί ήσασταν για τη συμμετοχή σας σε αυτή τη δράση κατάρτισης;»

Γ6. Πόσο σας στηρίζει η εταιρεία στην οποία εργάζεστε για να συμμετάσχετε σε δράσεις εκπαίδευσης και ανάπτυξης;

Στη συνέχεια, διερευνήθηκε η πιθανή στήριξη της εταιρείας προς τους εργαζομένους για συμμετοχή τους σε δράσεις εκπαίδευσης και κατάρτισης σε σχέση με το αντικείμενο, καθώς επίσης και σε δράσεις προσωπικής ανάπτυξης. Από τις απαντήσεις προέκυψε πως οι περισσότεροι συμμετέχοντες εκτιμούν πως η ίδια η εταιρεία έχει αναλάβει την εκπαίδευση και μετεκπαίδευσή τους σε θέματα σχετικά με την εργασία τους, η οποία μάλιστα ακολουθεί έναν συγκεκριμένο χρονικό προγραμματισμό. Μάλιστα, τονίζεται από συμμετέχουσα (Σ16) πως η εταιρεία είναι ανοιχτή στην επανακατάρτιση του προσωπικού σε αντικείμενα στα οποία μπορεί να υστερούν («Τις προηγούμενες ημέρες ζήτησα από τον υπεύθυνο του μαγαζιού που δουλεύω να ξαναδώ κάτι που δεν έχω καταλάβει καλά και μου είπε πως μόλις ξεκινήσει εκπαίδευση σχετικά με αυτό, θα την παρακολουθήσω ξανά». Στο ίδιο κλίμα, τέσσερις συμμετέχοντες δήλωσαν πως η εταιρεία τους διευκόλυνε στη συμμετοχή τους σε δράσεις εκπαίδευσης μη σχετικές με την εργασιακή τους θέση, όπως για παράδειγμα ο συμμετέχων No. 11, ο οποίος δήλωσε πως «...εκτός από τις εκπαιδεύσεις που διοργανώνει η ίδια η εταιρεία, το κατάστημα στο οποίο εργάζομαι

τουλάχιστον διευκολύνει τη συμμετοχή σε σεμινάρια και εκπαιδεύσεις, ανεξάρτητα από το αν το αντικείμενο της εκπαίδευσης δεν έχει σχέση με το αντικείμενο της δουλειάς». Τέλος, υπήρξαν εργαζόμενοι οι οποίοι απάντησαν πως συμμετείχαν μόνο στην αρχική κατάρτιση της εταιρείας, γεγονός που αναδεικνύει τη σχέση της συνεχιζόμενης κατάρτισης με τον χρόνο εργασίας των εργαζομένων («Εκπαιδεύτηκα μόνο όταν με πήραν στη δουλειά. Έχω ακούσει όμως ότι άλλοι συνάδελφοι, πιο παλιοί, έχουν κάνει κι άλλες εκπαιδεύσεις σε καινούρια πράγματα» (Σ3), ενώ ένας εργαζόμενος απάντησε πως δεν γνωρίζει αν η εταιρεία προωθεί τη συμμετοχή σε εκπαιδευτικές δράσεις του προσωπικού.

*Γ7. Έχετε συμμετάσχει ποτέ σε άλλες δράσεις εκπαίδευσης και κατάρτισης σχετικές με το αντικείμενο εργασίας σας (π.χ. διεπιχειρησιακές δράσεις);*

Η τελευταία ερώτηση του τρίτου άξονα διερευνά κατά πόσο οι συμμετέχοντες έλαβαν μέρος σε άλλες δράσεις εκπαίδευσης και ανάπτυξης εκτός της εταιρείας στην οποία εργάζονται, οι οποίες να σχετίζονται ωστόσο με το αντικείμενο εργασίας τους. Η πλειονότητα των εργαζομένων απάντησε πως δεν έχει συμμετάσχει σε τέτοιου είδους εκπαιδευτικές δράσεις (N=14). Χαρακτηριστικά, ένας εργαζόμενος (Σ7) πως εκτός εργασίας ασχολείται με εκπαιδευτικές δράσεις που σχετίζονται με το αντικείμενο σπουδών του και είναι διαφορετικό από το αντικείμενο εργασίας του, αποτελώντας το πρώτο σημείο στο οποίο αναφέρεται το θέμα της ετεροαπασχόλησης, τα οποία αποτελεί σημαντικό θέμα της διατριβής αυτής. Ενδεικτικά, αναφέρεται η απάντησή του «Όχι, δεν έχω συμμετάσχει σε δράσεις για αυτό το αντικείμενο, κάνω όμως διάφορα πράγματα πάνω στα οικονομικά, που έχω σπουδάσει κιόλας». Από την άλλη, τέσσερις συμμετέχοντες απάντησαν πως έχουν συμμετάσχει σε δράσεις εκπαίδευσης στο αντικείμενο εκτός της εταιρείας. Τρεις από αυτούς δήλωσαν πως έχουν συμμετάσχει σε αντίστοιχη εκπαιδευτική δράση άλλης αλυσίδας, ενώ ένας συμμετέχων (No 8) δήλωσε πως έχει παρακολουθήσει διάφορα σεμινάρια στο συγκεκριμένο είδος («Ναι, ο χώρος της εστίασης είναι αυτό που θέλω να κάνω σε όλη μου τη ζωή και έχω παρακολουθήσει αρκετά σχετικά σεμινάρια»).

Σε γενικές γραμμές, οι απαντήσεις που δόθηκαν στον τρίτο άξονα της συνέντευξης αυτής ανέδειξαν μια σχετικά θετική οπτική των εργαζομένων ως προς την εκπαίδευση την οποία έλαβαν, από την οποία οι ίδιοι δηλώνουν πως αποκόμισαν διάφορες γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες. Επιπλέον, η εκπαίδευση αυτή τους

φάνηκε χρήσιμη και κατά περίπτωση, απαραίτητη, ενώ εξ αρχής η πλειονότητα των ερωτηθέντων ήταν θετικοί για τη συμμετοχή τους σε εκπαιδευτικές δράσεις. Αξίζει να σημειωθεί, βέβαια, πως η συμμετοχή σε δράσεις εκπαίδευσης στο αντικείμενο προκύπτει ευκρινώς από την υποχρεωτικότητα της συμμετοχής σε αυτή τη διαδικασία από την πλευρά της εταιρείας, ενώ δυστυχώς ανακύπτει και το θέμα της έλλειψης κατάρτισης του προσωπικού της εστίασης σε μη υποχρεωτικές εκπαιδευτικές δράσεις. Τέλος, στον άξονα αυτόν παρουσιάστηκε για πρώτη φορά στην ποιοτική αυτή έρευνα η ετεροαπασχόληση που χαρακτηρίζει τον συγκεκριμένο κλάδο, ένα φαινόμενο που μελετήθηκε στην ποσοτική έρευνα που προηγήθηκε και πρόκειται να μελετηθεί και στον τελευταίο άξονα της συνέντευξης αυτής της διατριβής.

#### Άξονας Δ

Στον τέταρτο άξονα της συγκεκριμένης συνέντευξης δώθηκαν πληροφορίες σχετικά με την εργασιακή ευημερία των συμμετεχόντων από τους ίδιους. Όπως και στην ποσοτική έρευνα της διατριβής αυτής, έτσι και στην ποιοτική μελετώνται φαινόμενα όπως η εργασιακή ικανοποίηση, η αφοσίωση στον οργανισμό, η εργασιακή δέσμευση, η πρόθεση παραμονής στη συγκεκριμένη εργασιακή θέση και οι εργασιακές σχέσεις του προσωπικού.

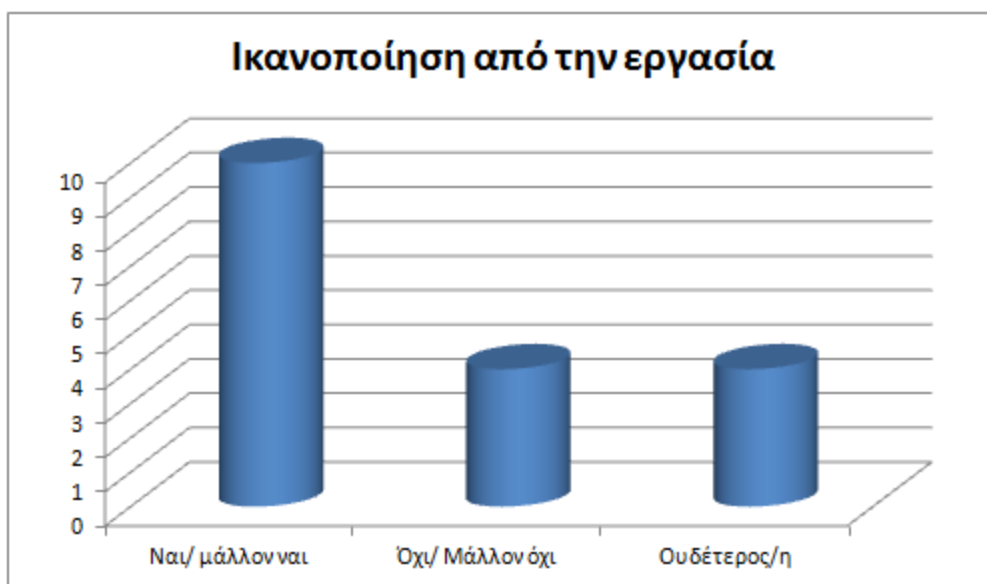
*Δ1. Αισθάνεστε ότι η συγκεκριμένη εργασία σας προσφέρει ενεργητικότητα και ενθουσιασμό;*

Σε μια πρώτη φάση διερευνήθηκε αν οι εργαζόμενοι βιώνουν αισθήματα ενθουσιασμού και υψηλή ενέργεια μέσα στην εργασία τους. Αρκετοί συμμετέχοντες (N=9) απάντησαν πως δεν διακατέχονται από τέτοιου είδους αισθήματα στην εργασία τους, η οποία είναι μόνο για να «...βγάζουν τα προς το ζην» (Σ2). Αντίθετα, κάποιοι συμμετέχοντες (N=8) απάντησαν πως είναι ενθουσιασμένοι και έχουν ενέργεια στην εργασία τους, με κάποιους συμμετέχοντες να αποδίδουν τον ενθουσιασμό αυτόν στο γεγονός πως πρόκειται για την πρώτη τους εργασία («Ναι, είναι η πρώτη μου δουλειά και είμαι πολύ ενθουσιασμένος που δουλεύω και έχω τα δικά μου χρήματα» (Σ3), άλλους να αποδίδουν την ενεργητικότητα αυτή στο γεγονός πως υπάρχει ένα οργανωμένο σύστημα εργασίας, το οποίο δεν τους δημιουργεί άγχος («Σε σχέση με άλλες καφετέριες που δούλευα είναι πολύ καλύτερα, γιατί όλα είναι πιο οργανωμένα και έτσι, πηγαίνω με μεγαλύτερη ενεργητικότητα στη δουλειά» (Σ7) και άλλους να θεωρούν τη συγκεκριμένη εργασία, καθώς και την επαφή με τον κόσμο, πάρα πολύ

σημαντική («Ναι, πιστεύω πως η συγκεκριμένη δουλειά είναι η δουλειά του παρόντος και γιατί όχι, και του μέλλοντος... Είναι πάρα πολύ ωραίο να εξυπηρετείς τον κόσμο και να του προσφέρεις ένα πράγμα βασικό για την καθημερινότητά του, που όμως τον ευχαριστεί κιόλας. Για αυτό τον λόγο, κάθε μέρα που πηγαίνω στη δουλειά χαίρομαι και έχω πολλή ενέργεια» (Σ8).

*Δ2. Είστε ικανοποιημένος/η από την εργασία σας;*

Εν συνεχεία, εξετάστηκε κατά πόσο οι συμμετέχοντες στην ποιοτική αυτή έρευνα είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους. Οι θετικές απαντήσεις ορισμένων συμμετεχόντων (N=10) αναδεικνύουν τη μέτρια ή υψηλή ικανοποίηση των συμμετεχόντων από την εργασία τους, η οποία εξαρτάται είτε από το σύστημα οργάνωσης που διακατέχει τη συγκεκριμένη εταιρεία (... η αλληλεπίδραση με τους πελάτες, αλλά και το γεγονός πως στη συγκεκριμένη εταιρεία όλα είναι οργανωμένα και δεν εμπλεκόμαστε σε διαδικασίες οι οποίες μπορούν να προκαλέσουν προβλήματα με κάνει να αισθάνομαι καλά» (Σ11), είτε για οικονομικούς λόγους («...ναι, είμαι ο μόνος από τους φίλους μου που δουλεύει και έχει δικά του λεφτά και μπορεί να κάνει ό,τι θέλει» (Σ15). Αντιθέτως, τέσσερις συμμετέχοντες δήλωσαν πως δεν είναι καθόλου ικανοποιημένοι ή μάλλον δεν είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους, ενώ άλλοι τέσσερις εργαζόμενοι δήλωσαν πως είναι ουδέτεροι, καθώς ούτε είναι ικανοποιημένοι, ούτε είναι δυσαρεστημένοι. Αξίζει να σημειωθεί πως μέρος των αρνητικών απαντήσεων συνδέεται με τις σπουδές των συμμετεχόντων σε άλλο αντικείμενο, όπως για παράδειγμα στην απάντηση του συμμετέχοντα Νο. 7, ο οποίος δηλώνει πως «...αν συγκρίνω τη δουλειά αυτή με άλλες καφετέριες, ναι, είναι καλύτερα. Αν, όμως, τη συγκρίνω με τη δουλειά που θέλω να βρω ως οικονομολόγος που σπούδασα, όχι, δεν είμαι τόσο ικανοποιημένος».



Γράφημα 8.5. Απαντήσεις στην ερώτηση Δ2 «Είστε ικανοποιημένος/η από την εργασία σας;»

Δ3. Πόσο πιθανό είναι να παραμείνετε στη συγκεκριμένη εργασία για ένα ικανοποιητικό διάστημα;

Σημαντικό στοιχείο για την αξιολόγηση της εργασιακής ευημερίας του προσωπικού αποτελεί και η διερεύνηση της πρόθεσής τους να παραμείνουν στην εργασία αυτή για ένα χρονικό διάστημα ικανοποιητικό στο προσεχές μέλλον. Από τις απαντήσεις προέκυψε επτά άτομα θεωρούν πιθανό να παραμείνουν σε αυτή την εργασία, ενώ οκτώ άτομα δήλωσαν πως θα αλλάξουν εργασία μόνο αν βρουν εργασία στο αντικείμενο σπουδών τους. («Θα ήθελα να βρω μια καλύτερη δουλειά πάνω στο αντικείμενο μου, γιατί έχω τελειώσει υδραυλικός στα ΕΠΑΛ. Αλλά μέχρι τότε, νομίζω πως αυτή η δουλειά είναι μια χαρά» (Σ3). Ωστόσο, ανέκυψαν περιπτώσεις στις οποίες το αντικείμενο σπουδών δε διαδραμάτισε τόσο σημαντικό ρόλο και δεν επηρέασε την πρόθεση παραίτησης («Νομίζω πολύ. Μετά από τόσα χρόνια στο συγκεκριμένο κλάδο και έχοντας εγκαταλείψει την ιδέα του να απασχοληθώ στον κλάδο των σπουδών μου – έχω σπουδάσει αυτοματισμών – η συγκεκριμένη εργασία με καλύπτει και δύσκολα θα την άφηνα» (Σ11). Τέλος, σημαντικός παράγοντας που φαίνεται να επηρεάζει αρνητικά τους υπόλοιπους εργαζόμενους που συμμετείχαν στην παρούσα έρευνα ως προς την πρόθεσή τους να παραμείνουν στην εργασία αυτή είναι η φύση της ίδιας της εργασίας. Παράδειγμα απάντησης αποτελεί η ακόλουθη πρόταση: «Για να φύγω από αυτή τη δουλειά, θα πρέπει σίγουρα να βρω μια πιο

μόνιμη και καλύτερη δουλειά, όχι τόσο κουραστική. Αν πρόκειται να πάω σε κάποια αντίστοιχη δουλειά, θα παραμείνω σε αυτή που εργάζομαι τώρα.» (Σ5)

#### *Δ4. Νιώθετε αφοσιωμένος/η στην εργασία σας;*

Σε επόμενο βήμα του άξονα αυτού, ο οποίος μελετά την αντιληπτή ευημερία των εργαζομένων, μελετήθηκε η αφοσίωση τους στην εργασία τους. Στην περίπτωση αυτή, μεγάλος αριθμός εργαζομένων (N=10) που συμμετείχαν στην έρευνα φάνηκαν να μην είναι ιδιαίτερα αφοσιωμένοι στην εργασία τους. Ενδεικτικά, αναφέρεται η τοποθέτηση ενός συμμετέχοντα, ο οποίος υποστήριξε πως «...στις μέρες μας δεν υπάρχει αφοσίωση στη δουλειά, οι άνθρωποι δουλεύουν για να βγάλουν λεφτά. Οπότε, θα μπορούσα να πω μάλλον όχι» (Σ7). Από την άλλη, έξι συμμετέχοντες υποστήριξαν πως είναι αφοσιωμένοι στην εργασία τους, ενώ δύο άτομα δήλωσαν πως υπάρχει μια μέτρια αφοσίωση στην εργασία τους, με χαρακτηριστική τη φράση «...καμιά φορά δε συμφωνώ με τον τρόπο που δουλεύει το μαγαζί, αλλά επειδή δεν έχω και μεγάλη εμπειρία, δεν λέω κάτι. Όμως, τα αφεντικά είναι εντάξει, άρα νιώθω μια κάποια αφοσίωση» (Σ3).



Γράφημα 8.6. Απαντήσεις στην ερώτηση Δ4 «Νιώθετε αφοσιωμένος/η στην εργασία σας;»

*Δ5. Πώς είναι οι σχέσεις σας με τους συναδέλφους και τους προϊσταμένους σας στην εργασία σας; Υπάρχει ομαδικό κλίμα;*

Κατά τη διερεύνηση της ύπαρξης ή μη ομαδικού κλίματος ανάμεσα στους εργαζόμενους στην εν λόγω εταιρεία, οι απόψεις και πάλι δίσταντο. Επτά άτομα έδωσαν θετικές απαντήσεις στη συγκεκριμένη ερώτηση, ενώ άλλοι τόσοι απάντησαν πως μερικές φορές υπάρχει ομαδικό κλίμα, ενώ μερικές φορές αυτό διαταράσσεται («Σίγουρα μέσα σε μια δουλειά που δουλεύουν πολλοί άνθρωποι και πρέπει να συνεργαστούν, είναι πολύ εύκολο να υπάρχει αρνητικό κλίμα. Αλλά προσπαθούμε να συνεργαζόμαστε για να βγαίνει η δουλειά» (Σ5). Αντιθέτως, τέσσερα από τα άτομα που συμμετείχαν στην έρευνα απάντησαν πως δεν υπάρχει ομαδικό κλίμα στο κατάστημα στο οποίο εργάζονται γιατί κάποιοι από τους εργαζόμενους ολιγωρούν ή αμελούν τα καθήκοντά τους με αποτέλεσμα αυτά να διανέμονται στους υπόλοιπους εργαζομένους του καταστήματος («...χωράει μεγάλη βελτίωση. Κάποιοι συναδέλφοι, δυστυχώς, δεν ξέρουν πώς να συμπεριφερθούν στη δουλειά τους και όλο αυτό δημιουργεί προστριβές ανάμεσα στο προσωπικό. Πιστεύω πως οι νεότεροι υπάλληλοι δεν έχουν όρεξη για δουλειά και χρειάζονται αρκετές υπενθυμίσεις για να γίνουν σωστά τα πράγματα. Επίσης, υπάρχει η κατηγορία των υπαλλήλων που δουλεύουν μόνο από ανάγκη και θέλουν να βρουν μια καλύτερη δουλειά, μπορεί στο αντικείμενο των σπουδών τους. Αυτοί οι υπάλληλοι, λοιπόν, δεν είναι ευχαριστημένοι και δεν ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της δουλειάς, γιατί ξέρουν πως θα φύγουν. Από όλα αυτά δημιουργούνται διάφορα προβλήματα και έτσι δεν υπάρχει καλό ομαδικό κλίμα. Εγώ, σαν υπεύθυνος, προσπαθώ να βρω λύσεις, αλλά δυστυχώς, οι χαρακτήρες των υπαλλήλων παίζουν σημαντικό ρόλο στην εργασία» (Σ11). Αντίθετα, σύμφωνα με άλλη τοποθέτηση, τονίζεται πως δεν υπάρχει ομαδικό κλίμα λόγω των πολλών απαιτήσεων συγκεκριμένων εργαζομένων («Δεν υπάρχει καλό κλίμα με τους άλλους εργαζόμενους, παίρνουν τη δουλειά πολύ στα σοβαρά, λες και είναι το μοναδικό πράγμα που έχουμε να κάνουμε» (Σ14).

Συνοψίζοντας, η εργασιακή ευημερία των εργαζομένων είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας για την ομαλή λειτουργία ενός εργασιακού πλαισίου, ως εκ τούτου στη διατριβή αυτή πραγματοποιείται μια ενδελεχής μελέτη του εν λόγω φαινομένου. Από τα δεδομένα που παρήχθησαν από την ποιοτική αυτή έρευνα διανέμονται σε δύο διακριτές κατηγορίες. Πρόκειται για τους εργαζόμενους οι απαντήσεις των οποίων διακατέχονται από μια θετική τάση ως προς την εργασιακή ευημερία των

εργαζομένων, καθώς υπάρχει μια ικανοποίηση από την εργασία τους, δείχνουν να έχουν έναν ενθουσιασμό για αυτή, δεν προτίθενται να παραιτηθούν από τη συγκεκριμένη εργασία, δείχνουν αφοσίωση και απολαμβάνουν ένα ομαδικό εργασιακό κλίμα. Αντικείμενα σε αυτή την κατηγορία, στους συμμετέχοντες της έρευνας αυτής συναντώνται και εργαζόμενοι οι οποίοι δεν αισθάνονται ενθουσιασμό, δέσμευση, ικανοποίηση από την εργασία τους, ενώ προτίθενται να παραιτηθούν από την εργασία τους δοθείσης της ευκαιρίας αλλά και δεν συμμετέχουν στην καθιέρωση και διατήρηση του ομαδικού κλίματος. Ως εκ τούτου, διαπιστώνει κανείς πως στον συγκεκριμένο εργασιακό κλάδο υπάρχουν δύο κατηγορίες χαρακτηριστικών που διακατέχουν τους εργαζόμενους. Τα γνωρίσματα που διέπουν τις δύο αυτές κατηγορίες παρουσιάστηκαν στην ποσοτική έρευνα και περιγράφονται αναλυτικά και στην ποιοτική έρευνα της διατριβής αυτής.

#### Άξονας Ε

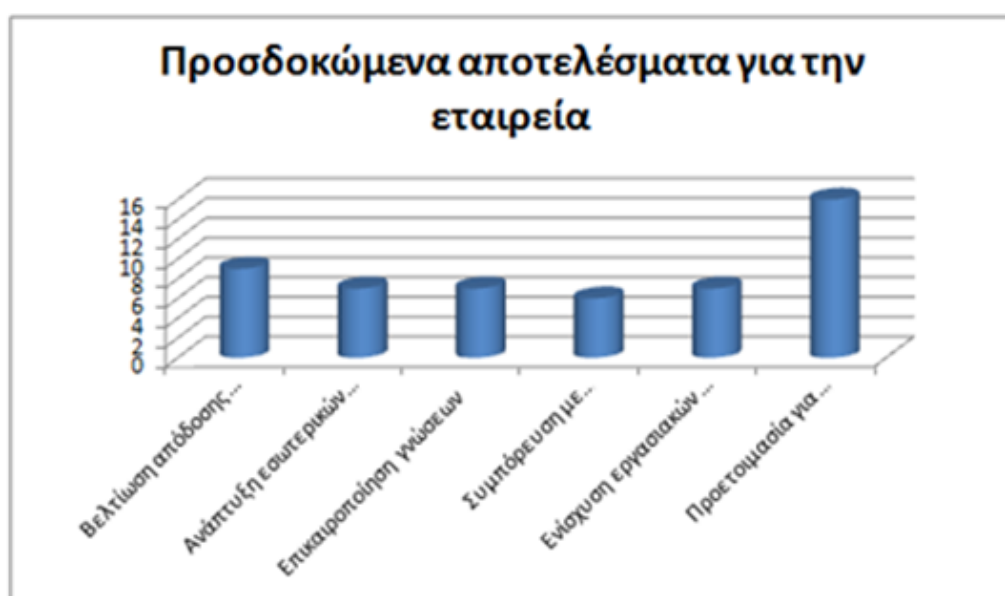
Στον πέμπτο και τελευταίο άξονα της συνέντευξης που πραγματοποιήθηκε με δείγμα εργαζόμενους στον κλάδο της καφεστίασης μελετήθηκαν δεδομένα σχετικά με τα προσδοκώμενα από την κατάρτιση αποτελέσματα, τόσο σε ατομικό επίπεδο εργαζομένου, όσο και σε επίπεδο επιχείρησης. Οι δύο πρώτες ερωτήσεις του συγκεκριμένου άξονα ήταν κλειστές ερωτήσεις με απαντήσεις πολλαπλών επιλογών, ενώ οι υπόλοιπες ήταν ανοιχτές ερωτήσεις. Να σημειωθεί, επίσης, πως η πέμπτη ερώτηση του άξονα αυτού μπορούσε να απαντηθεί μόνο από τους συμμετέχοντες που είχαν διαφορετικό αντικείμενο σπουδών σε σχέση με το αντικείμενο εργασίας τους.

*Ε1. Ποιο/ποια από τα παρακάτω πιστεύετε πως είναι προσδοκώμενο αποτέλεσμα της κατάρτισης για την εταιρεία στην οποία εργάζεστε;*

Στην ερώτηση αυτή διερευνήθηκε η άποψη των εργαζομένων για τα αποτελέσματα που αναμένεται να προκύψουν από την κατάρτιση που οι ίδιοι έλαβαν για την επιχείρηση στην οποία εργάζονται. Τόσο σε αυτή την ερώτηση, όσο και στην επόμενη δόθηκαν εναλλακτικές επιλογές στους συμμετέχοντες. Η πλειονότητα, λοιπόν, των συμμετεχόντων (N=16) απάντησε πως το πρόγραμμα κατάρτισης το οποίο παρακολούθησαν οι ίδιοι αποσκοπεί στην προετοιμασία τους για τη μελλοντική ανάληψη καθηκόντων, ενώ αρκετοί ήταν αυτοί (N=9) που εκτίμησαν πως στόχος του προγράμματος αυτού ήταν να βελτιωθεί η απόδοση των εργαζομένων. Αντίστοιχα, ένας αριθμός συμμετεχόντων πιστεύει πως οι δράσεις κατάρτισης στις οποίες



συμμετέχουν πραγματοποιούνται προκειμένου να επικαιροποιηθούν οι γνώσεις τους. Αντίστοιχα, ισάριθμοι συμμετέχοντες (N=7) εκτίμησαν πως προσδοκώμενοι στόχοι της εταιρείας από τη συγκεκριμένη ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση που παρακολούθησαν είναι η ανάπτυξη των εσωτερικών ικανοτήτων και η ενίσχυση των εργασιακών σχέσεων και της ομαδικότητας. Τέλος, η επιλογή της συμπόρευσης με τεχνολογικές και άλλες εξελίξεις ως προσδοκώμενο αποτέλεσμα για την εταιρεία στην οποία εργάζονται πραγματοποιήθηκε από έξι συμμετέχοντες, ενώ ένας συμμετέχων εκτίμησε πως δεν υπάρχουν προσδοκώμενα αποτελέσματα από αυτή την κατάρτιση.



Γράφημα 8.6. Απαντήσεις στην ερώτηση E1 «Ποιο/ποια από τα παρακάτω πιστεύετε πως είναι προσδοκώμενο αποτέλεσμα της κατάρτισης για την εταιρεία στην οποία εργάζεστε;»

E2. Ποιο/ποια από τα παρακάτω πιστεύετε πως είναι προσδοκώμενο αποτέλεσμα της κατάρτισης για εσάς τους ίδιους;

Η επόμενη ερώτηση διατυπώθηκε με τον ίδιο τρόπο, μόνο που στην περίπτωση αυτή η διαφοροποίηση έγκειται στο γεγονός πως αναζητούνται τα προσδοκώμενα αποτελέσματα από την κατάρτιση την οποία παρακολούθησαν για τους ίδιους τους συμμετέχοντες. Όπως και πριν, πρόκειται για μια κλειστή ερώτηση με έξι πιθανές απαντήσεις, όπου οι συμμετέχοντες μπορούσαν να δώσουν περισσότερες από μια απαντήσεις. Και στην περίπτωση αυτή, οι περισσότεροι ερωτηθέντες (N=14) δήλωσαν πως συμμετείχαν στις εκπαιδευτικές δράσεις της εταιρείας με σκοπό την

προετοιμασία τους για τη μελλοντική ανάληψη των καθηκόντων τους. Επιπλέον, οι μισοί συμμετέχοντες δήλωσαν πως αυτό που περίμεναν να αποκομίσουν από το εκπαιδευτικό πρόγραμμα της εταιρείας ήταν η ενίσχυση των σχέσεων της ομάδας, ενώ οκτώ συμμετέχοντες απάντησαν με τη συμμετοχή τους στην εκπαιδευτική διαδικασία επιθυμούσαν να αναπτύξουν τις εσωτερικές τους ικανότητες. Αντίστοιχα, ένας αριθμός ερωτηθέντων (N=7) υποστήριξαν πως μέσω της συμμετοχής τους στην κατάρτιση ανέμεναν να βελτιώσουν την απόδοσή τους, ενώ ισάριθμη ήταν η ομάδα των συμμετεχόντων που εκτιμούσαν πως μετά την κατάρτισή τους θα επικαιροποιούσαν τις γνώσεις τους. Τέλος, έξι συμμετέχοντες εκτίμησαν πως με την κατάρτισή τους θα μπορούσαν να προσαρμοστούν σε διάφορες τεχνολογικές και άλλες εξελίξεις, ενώ τέσσερις συμμετέχοντες δήλωσαν πως δεν ανέμεναν τίποτα από την κατάρτιση στην οποία συμμετείχαν.



Γράφημα 8.7. Απαντήσεις στην ερώτηση E2 «Ποιο/ποια από τα παρακάτω πιστεύετε πως είναι προσδοκώμενο αποτέλεσμα της κατάρτισης για εσάς τους ίδιους;»

E3. Πιστεύετε πως η κατάρτιση που σας παρείχε η εταιρεία καθιστά δυνατή τη μεταφορά και την εφαρμογή των γνώσεων και των δεξιοτήτων που έχετε λάβει κατά τη διάρκεια της μέσας στο εργασιακό πλαίσιο;

Ακολουθώντας, στη συνέντευξη που χρησιμοποιήθηκε για την παρούσα έρευνα, διερευνήθηκε αν τα αποτελέσματα που έλαβαν οι εργαζόμενοι από τις εκπαιδευτικές δράσεις στις οποίες συμμετείχαν μπορούσαν να βρουν εφαρμογή στην εργασιακή

τους καθημερινότητα. Στη συντριπτική πλειονότητά τους (N=15), οι συμμετέχοντες υποστήριζαν πως όλα όσα έμαθαν στις δράσεις κατάρτισης στις οποίες συμμετείχαν μπόρεσαν να τα εφαρμόσουν στην εργασία τους («Ναι, κι επειδή σε άλλες δουλειές σε καφέ δεν είχα εκπαιδευτεί και στο τέλος έφυγα γιατί δεν έκανα καλά τη δουλειά μου, καταλαβαίνω περισσότερο πως η εκπαίδευση με βοήθησε πολύ στη συγκεκριμένη δουλειά» (Σ9). Αντίθετα, τρεις συμμετέχοντες εκτίμησαν πως η κατάρτιση που έλαβαν δεν τους βοήθησε στην εργασία τους.

*E4. Θεωρείτε πως τα οφέλη που έχετε αποκομίσει από την εν λόγω κατάρτιση/ τις εν λόγω καταρτίσεις μπορούν να σας βοηθήσουν να βρείτε μια νέα εργασία την οποία θα αξιολογείτε ως καλύτερη από την παρούσα;*

Στη συνέχεια, η μελέτη αυτή διερεύνησε την άποψη των συμμετεχόντων σχετικά με τα οφέλη που έλαβαν από τις εκπαιδευτικές δράσεις και πώς αυτά τα οφέλη μπορούν να τους βοηθήσουν να βρουν μια νέα εργασία. Ένας μεγάλος αριθμός συμμετεχόντων (N=10) απάντησαν πως όσα έμαθαν από την κατάρτιση στην οποία συμμετείχαν δεν θα τους βοηθήσουν να βρουν μια άλλη εργασία. Αυτό μπορεί να συμβαίνει είτε γιατί οι εργαζόμενοι αναζητούν εργασία σε ένα άλλο αντικείμενο («Μάλλον όχι. Βλέπετε, εγώ όπως είπα, είμαι οικονομολόγος. Δε βλέπω τι σχέση μπορεί να έχουν αυτά που μάθαμε στην εκπαίδευση με το δικό μου κλάδο. Ίσως κάποια θέματα λογιστικής, σε επίπεδο ταμείου, αλλά μόνο αυτό» (Σ3), είτε γιατί οι γνώσεις που απέκτησαν δεν μπορούν να εφαρμοστούν σε άλλη αλυσίδα καφέ («Στην αρχή, πίστευα πως αφού έμαθα να φτιάχνω καφέ στη συγκεκριμένη εταιρεία, θα μπορούσα να δουλέψω και σε άλλες καφετέριες. Μετά, όμως, κατάλαβα πως οι γνώσεις που παίρνουμε είναι μόνο για αυτή την εταιρεία. Από συζητήσεις που είχα και με άλλους ανθρώπους που δουλεύουν σε άλλες αλυσίδες, κατάλαβα ότι η κάθε αλυσίδα έχει τους δικούς της τρόπους παραγωγής. Αν ήταν να δουλέψω σε μια άλλη αλυσίδα, μάλλον θα χρειαζόμουν ξανά εκπαίδευση. Πάντως, στην κατάρτιση αυτή την αρχική, μάθαμε και άλλα πράγματα, τα οποία θα μπορούσα να χρησιμοποιήσω σε άλλες δουλειές. (Σχόλιο ερευνητή: Όπως;) Όπως για παράδειγμα, πώς θα πρέπει να λειτουργώ με τους πελάτες και με τους συναδέλφους, κάποιες πρακτικές πώλησης, να είμαι πιο ευέλικτος...» (Σ1). Στον αντίποδα, πέντε συμμετέχοντες θεωρούν πως οι ικανότητες και οι δεξιότητες που έλαβαν μπορούν να τους βοηθήσουν να βρουν μια άλλη εργασία, ενώ τρεις συμμετέχοντες απάντησαν πως δεν αναζητούν άλλη εργασία.

*E5. Θεωρείτε πως τα οφέλη που έχετε αποκομίσει από την εν λόγω κατάρτιση/ τις εν λόγω καταρτίσεις μπορούν να συμβάλλουν στην ανεύρεση μιας εργασίας σχετικής με το αντικείμενο σπουδών σας; (\*Μόνο αν το αντικείμενο σπουδών είναι διαφορετικό από το αντικείμενο εργασίας)*

Η επόμενη ερώτηση αφορούσε μόνο τους συμμετέχοντες, οι οποίοι είχαν σπουδές διαφορετικές από το αντικείμενο εργασίας τους. Στην ερώτηση αυτή, οι συμμετέχοντες απάντησαν στο σύνολό τους πως δεν θεωρούν ότι οι γνώσεις και δεξιότητες που έλαβαν θα τους βοηθήσουν να βρουν μια εργασία σχετική με το αντικείμενο σπουδών τους, ενώ δύο από τους συμμετέχοντες απάντησαν πως δεν αναζητούν πλέον εργασία σχετική με το αντικείμενο σπουδών τους («Δεν αναζητώ πλέον εργασία σχετική με το αντικείμενο σπουδών μου» (Σ11).

*E6. Πιστεύετε ότι η ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση που πραγματοποιείται στην εταιρεία διαμορφώνει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά;*

Οι δύο τελευταίες ερωτήσεις της παρούσας ημιδομημένης συνέντευξης αναζητούν τις απόψεις των εκπαιδευθέντων σχετικά με τις εκροές των εκπαιδευτικών δράσεων σε επίπεδο εταιρείας. Στην πρώτη από αυτές τις ερωτήσεις διερευνήθηκε η γραμμική σχέση της κατάρτισης που έλαβαν οι εργαζόμενοι με το πιθανό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που μπορεί να έχει η εταιρεία στην αγορά. Οι περισσότεροι ερωτώμενοι απάντησαν θετικά, αν και σε αρκετές περιπτώσεις χρειάστηκαν διευκρινίσεις. Χαρακτηριστική είναι η απάντηση του συμμετέχοντα Νο. 5, ο οποίος έδωσε την εξής απάντηση «Μπορείτε να μου εξηγήσετε τι σημαίνει αυτό; (Σχόλιο ερευνητή: Εννοώ αν πιστεύετε πως η κατάρτιση βοηθάει την επιχείρηση να έχει καλύτερα αποτελέσματα στην αγορά, σε σχέση με άλλες επιχειρήσεις του είδους της.) Κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσής μας είπαν πολλές φορές από την εταιρεία πως θα πρέπει να δίνουμε έμφαση στην ποιότητα. Οπότε, μάλλον η ποιότητα που έχουν τα προϊόντα και μαθαίνουμε μέσα στην εκπαίδευση μπορεί να βοηθάει την εταιρεία να τα πηγαίνει καλύτερα από άλλες εταιρείες του είδους της». Πέντε συμμετέχοντες απάντησαν πως δεν γνωρίζουν αν οι εκπαιδευτικές δράσεις της εταιρείας εξασφαλίζουν κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ενώ δύο συμμετέχοντες απάντησαν πως η εταιρεία δεν έχει κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εξαιτίας της κατάρτισης που έλαβαν οι εργαζόμενοι σε αυτή.

*E7. Πώς πιστεύετε ότι συμβάλλει η ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση που πραγματοποιείται:*

- α. στο brand image της επιχείρησης (για παράδειγμα βελτίωση ποιότητας, καινοτομία, δέσμευση καταναλωτή, ικανοποίηση πελατών);*
- β. στα οικονομικά αποτελέσματα της επιχείρησης (για παράδειγμα αυξημένες επιδόσεις, μείωση κόστους);*

Η τελευταία ερώτηση της ποιοτικής αυτής έρευνας αποτελείται από δύο σκέλη και μελετά επίσης, όπως και η παραπάνω ερώτηση, τα αποτελέσματα που παράγει η ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση που λαμβάνει χώρα στην υπό μελέτη εταιρεία καφέ σε επίπεδο οργανισμού. Το πρώτο σκέλος, λοιπόν, της ερώτησης αυτής αναζητά τις σχέσεις της κατάρτισης με το brand image της εταιρείας, δηλαδή την γενικότερη εικόνα του συγκεκριμένου εμπορικού σήματος, τη γνώμη που έχουν οι πελάτες για τη γενικότερη εικόνα της εταιρείας. Στην εν λόγω ερώτηση, δίνονται συγκεκριμένα παραδείγματα, όπως η βελτίωση της ποιότητας, η καινοτομία, η δέσμευση του καταναλωτή και η ικανοποίηση των πελατών. Σε γενικές γραμμές, οι απαντήσεις των συμμετεχόντων είχε θετικό πρόσημο, καθώς οι περισσότεροι εργαζόμενοι εκτίμησαν πως η κατάρτιση που έλαβαν βοήθησε το brand image της επιχείρησης (N=12). Τα βασικά πεδία τα οποία εξασφαλίζουν αυτά τα οφέλη είναι η ποιότητα που προσδίδει η κατάρτιση στα προϊόντα και τις υπηρεσίες, η ικανοποίηση των πελατών, καθώς επίσης και η ευγένεια, η οποία, όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενα σημεία της παρούσας συνέντευξης, είναι μια δεξιότητα η οποία είναι βασική επιδίωξη των εκπαιδευτικών δράσεων που λαμβάνουν χώρα στην εταιρεία. Έξι άτομα απάντησαν πως δε γνωρίζουν αν υπάρχει αυτή η σχέση μεταξύ της κατάρτισης και της βελτίωσης της εικόνας της εταιρείας.

Στο δεύτερο σκέλος της ερώτησης αυτής, διερευνάται πώς οι εκπαιδευτικές δράσεις της εταιρείας μπορούν να βοηθήσουν τα οικονομικά αποτελέσματα της εταιρείας. Τα παραδείγματα που δίνονται σε αυτό το σκέλος της τελευταίας ερώτησης, προς διευκόλυνση των ερωτηθέντων, είναι οι αυξημένες επιδόσεις και η μείωση του κόστους. Στην ερώτηση αυτή, οι μισοί συμμετέχοντες (N=9) της έρευνας θεωρούν πως οι εκπαιδευτικές δράσεις που πραγματοποιούνται στην επιχείρηση μπορούν να βοηθήσουν στα οικονομικά αποτελέσματά της. Μάλιστα, σε πολλές απαντήσεις, σημειώθηκε η συσχέτιση των οφελών από την κατάρτιση σε ατομικό επίπεδο και επίπεδο brand image με τα οικονομικά αποτελέσματα της εταιρείας, όπως για παράδειγμα η απάντηση του συμμετέχοντα No. 4, ο οποίος είπε χαρακτηριστικά «Η

καλή εικόνα της επιχείρησης μπορεί να οδηγήσει στην αύξηση της πελατείας, άρα σε μεγαλύτερα έσοδα». Οι υπόλοιποι συμμετέχοντες, από την άλλη, απάντησαν πως δεν γνωρίζουν αν οι δράσεις κατάρτισης της εταιρείας παρήγαγαν οφέλη σε οικονομικό επίπεδο για την εταιρεία.

Οι απαντήσεις του πέμπτου άξονα της ημιδομημένης αυτής συνέντευξης αναδεικνύουν τη σημασία που είχε η ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση που πραγματοποιήθηκε στην εν λόγω εταιρεία, καθώς επίσης και τα οφέλη που προέκυψαν, τόσο σε επίπεδο οργανισμού, όσο και σε ατομικό επίπεδο. Παρά το γεγονός πως ανάμεσα στους συμμετέχοντες περιλαμβάνονται άτομα τα οποία εκτιμούν πως τα αποτελέσματα που απορρέουν από τις εκπαιδευτικές δράσεις είναι μηδαμινά ή δεν είναι σημαντικά, εντούτοις αρκετοί συμμετέχοντες υποστηρίζουν πως οι δράσεις κατάρτισης που συντελούνται στην υπό μελέτη εταιρεία συμβάλλουν στην ανάπτυξη αποτελεσμάτων τόσο για την ίδια την εταιρεία, όσο για τους εργαζόμενους της, σε επαγγελματικό και σε προσωπικό επίπεδο.

Η ποιοτική έρευνα που πραγματοποιήθηκε για να εξυπηρετήσει τους σκοπούς της παρούσας διδακτορικής διατριβής έδωσε ένα στίγμα σχετικά με τις αντιλήψεις των εργαζομένων σε σχέση με τα υπό μελέτη ζητήματα, όπως έχουν διατυπωθεί παραπάνω, δηλαδή την εφαρμογή και την αξιολόγηση της κατάρτισης, την εργασιακή ευημερία των εργαζομένων και τα προσδοκώμενα αποτελέσματα σε επίπεδο ατομικό και σε επίπεδο εταιρείας. Οι απαντήσεις αυτές ανέδειξαν τη σημασία συγκεκριμένων πτυχών, καθώς επίσης και συσχετίσεις μεταξύ διαφόρων θεμάτων, οι οποίες αξίζει να αναφερθούν.

Αρχικά, από τις συνεντεύξεις των συμμετεχόντων ανακύπτει η σημαντική θέση που καταλαμβάνει η εκμάθηση δεξιοτήτων κατά τις εκπαιδευτικές δράσεις που λαμβάνουν χώρα στην εταιρεία, πέραν των ικανοτήτων που χρειάζονται για την ανάληψη της εκάστοτε εργασιακής θέσης. Στο πλαίσιο αυτό, αναδεικνύεται ως μια πολύ σημαντική δεξιότητα η οποία τονίζεται καθ' όλη τη διάρκεια της κατάρτισης η ευγένεια, τόσο προς τους πελάτες, όσο και προς τους συναδέλφους. Στο ίδιο κλίμα, οι δεξιότητες συνεργασίας προωθούνται ως απαραίτητες για την ομαλή λειτουργία του καταστήματος. Σε αυτή την κατεύθυνση, χαρακτηριστική είναι η τοποθέτηση του Σ1, ο οποίος υποστηρίζει τα εξής:

Τώρα πια νομίζω πως πάρα πολλές αλυσίδες καφέ εκπαιδεύουν τους εργαζόμενους πριν ξεκινήσουν δουλειά. Νομίζω, όμως, από συζητήσεις που έχω κάνει με γνωστούς μου πως στις άλλες επιχειρήσεις η εκπαίδευση ασχολείται μόνο με το να τους μάθει καφέ και ροφήματα, ενώ στη συγκεκριμένη επιχείρηση έδιναν σημασία και σε άλλα πράγματα. (Σχόλιο ερευνητή: Θέλετε να μας αναφέρετε κάποια από αυτά;) Ναι. Στην εκπαίδευση αυτή, όπως είπα και πριν, μάθαμε και πώς να συνεργαζόμαστε, αλλά και πώς να συμπεριφερόμαστε στους πελάτες. Αυτό είναι, για μένα, το ίδιο σημαντικό με το κομμάτι του καφέ. Αν ένας πελάτης πίνει ωραίο καφέ αλλά δεν τον αντιμετωπίζουν σωστά ως προς την εξυπηρέτηση είναι πιθανό να αλλάξει καφετέρια.

Όπως και στην ποσοτική έρευνα, έτσι και στην ποιοτική, ένα σημαντικό ζήτημα που αναδείχθηκε είναι η ετεροαπασχόληση στο συγκεκριμένο κλάδο. Όπως αναδείχθηκε από τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων στη συγκεκριμένη συνέντευξη, μεγάλος αριθμός συμμετεχόντων είχε σπουδές σε άλλο αντικείμενο από το αντικείμενο εργασίας τους. Οι σχετικές, λοιπόν, δοθείσες απαντήσεις σκιαγραφούν το προφίλ των ατόμων που ενώ έχουν σπουδές σε άλλο αντικείμενο, απασχολούνται σε μια εργασία διαφορετική από το αντικείμενο αυτό. Ανάμεσα σε άλλα χαρακτηριστικά του προφίλ αυτού συγκαταλέγονται η χαμηλή εργασιακή δέσμευση και η χαμηλή ικανοποίηση από την εργασία, καθώς και οι υψηλές πιθανότητες για παραίτηση. Επιπλέον, τα άτομα με ανώτερες σπουδές από αυτές που απαιτούνται για την εργασία αυτή συνήθως θεωρούν ελάχιστα τα οφέλη που έλαβαν από τις εκπαιδευτικές δράσεις τις οποίες παρακολούθησαν. Παράδειγμα αποτελεί η απάντηση του Συμμετέχοντα Νο. 11 στη σχετική ερώτηση για το αν έλαβε οφέλη τα οποία θα μπορούσαν να βοηθήσουν το άτομο στην εξεύρεση μιας άλλης εργασίας ή μιας άλλης εργασίας σχετικής με το αντικείμενο σπουδών του «Βλέπετε, εγώ όπως είπα, είμαι οικονομολόγος. δε βλέπω τι σχέση μπορεί να έχουν αυτά που μάθαμε στην εκπαίδευση με το δικό μου κλάδο. ίσως κάποια θέματα λογιστικής, σε επίπεδο ταμείου, αλλά μόνο αυτό».

Στον αντίποδα, οι εργαζόμενοι οι οποίοι είναι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας ή/και μεταδευτεροβάθμιας εκπαίδευσης έδωσαν απαντήσεις από τις οποίες διαπιστώνεται πως παρουσιάζουν μεγαλύτερη εργασιακή ευημερία σε σχέση με τους συναδέλφους τους, οι οποίοι είναι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Η πρώτη κατηγορία εργαζομένων, λοιπόν, έχει διαφορετικές προτεραιότητες για την επίτευξη της εργασιακής δέσμευσης και ικανοποίησης και έτσι, αντιμετωπίζει πιο θετικά την εργασία και τα οφέλη που παράγονται από αυτή. Χαρακτηριστικές είναι οι απαντήσεις του Συμμετέχοντα Νο. 1 στις σχετικές ερωτήσεις:

Η αλήθεια είναι πως χαίρομαι κάπως να πηγαίνω στη δουλειά μου, ειδικά σε σχέση με προηγούμενες δουλειές. Όλα είναι οργανωμένα και ξέρω ακριβώς τι πρέπει να κάνω, οπότε τις περισσότερες ημέρες η ώρα περνάει χωρίς να το καταλάβω».

«Θα έλεγα πως μάλλον είμαι (ικανοποιημένος). Σίγουρα υπάρχουν κάποια πράγματα που μπορούν να γίνουν καλύτερα, αλλά στην ηλικία που είμαι και έχοντας περάσει από αρκετές δουλειές, καταλαβαίνω πως μια καλή δουλειά είναι αυτή που σε πληρώνει στην ώρα της και που δεν υπάρχουν καβγάδες και υπερβολικές απαιτήσεις και σε σέβονται οι συνάδελφοι και τα αφεντικά.

Συνοψίζοντας, η παρούσα ποιοτική έρευνα σκοπό είχε να αποτυπώσει το πλαίσιο στο οποίο πραγματοποιείται η ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση που λαμβάνει χώρα στην υπό μελέτη αλυσίδα καταστημάτων καφέ, λαμβάνοντας παράλληλα πληροφορίες για τον κλάδο, σε μια απόπειρα γενίκευσης των συγκεκριμένων συμπερασμάτων. Παράλληλα, διερευνήθηκε η επαγγελματική ευημερία των εργαζομένων, καθώς και τα οφέλη που παρήχθησαν από τις εκπαιδευτικές δράσεις της εταιρείας, τόσο σε ατομικό επίπεδο εργαζομένων, όσο και σε επίπεδο οργανισμού.

Τα συμπεράσματα που προέκυψαν από την ποιοτική αυτή έρευνα έρχονται σε συμφωνία με τα αποτελέσματα της ποσοτικής έρευνας που πραγματοποιήθηκε στο πλαίσιο της διδακτορικής αυτής διατριβής. Στο επόμενο κεφάλαιο, το οποίο απαρτίζεται από τη συζήτηση των αποτελεσμάτων και τα συμπεράσματα της έρευνας, θα γίνει μια αναλυτική παρουσίαση των σημαντικότερων σημείων της έρευνας αυτής και θα αναδειχθεί η συμβολή της στο σχετικό πεδίο.



## Κεφάλαιο 9: Συζήτηση των αποτελεσμάτων της έρευνας

Στα προηγούμενα κεφάλαια του ερευνητικού μέρους της παρούσας διατριβής περιγράφηκαν ο σκοπός και οι ερευνητικές υποθέσεις της έρευνας αυτής, καθώς και το θεωρητικό μοντέλο, όπως αυτό διαμορφώθηκε για τους σκοπούς της παρούσας μελέτης. Ακολούθως, αναλύθηκαν η μεθοδολογία της έρευνας, το δείγμα της έρευνας, τα ερευνητικά εργαλεία, οι μέθοδοι δειγματοληψίας και ανάλυσης των δεδομένων. Στη συνέχεια, παρουσιάστηκαν αναλυτικά τα αποτελέσματα της ποσοτικής και της ποιοτικής έρευνας.

Από το θεωρητικό, αλλά και από το ερευνητικό μέρος της παρούσας διδακτορικής διατριβής, προκύπτει πως βασικός σκοπός της παρούσας έρευνας ήταν η αποτύπωση του πεδίου της κατάρτισης που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι αλυσίδων καταστημάτων καφέ και των σχέσεων μεταξύ της κατάρτισης αυτής και των επαρκειών των εργαζομένων, αλλά και παραγόντων που αφορούν τόσο την εργασιακή ευημερία των συμμετεχόντων, όσο και τις επιδόσεις τους σε επίπεδο εργαζομένου. Το δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν 402 εργαζόμενοι σε αλυσίδες καταστημάτων καφέ για την ποσοτική έρευνα και 19 εργαζόμενοι στο ίδιο αντικείμενο για την ποιοτική έρευνα. Συγκεκριμένα, μελετήθηκαν οι στάσεις, η στήριξη και η ικανοποίηση από την κατάρτιση που έλαβαν οι εργαζόμενοι που συμμετείχαν στην έρευνα. Παράλληλα, διερευνήθηκαν τα επίπεδα της εργασιακής τους ικανοποίησης, της πρόθεσης παραμονής στην επιχείρηση, της εργασιακής δέσμευσης, της αφοσίωσης στον οργανισμό και του ομαδικού εργασιακού κλίματος, ενώ οι συμμετέχοντες αυτοαξιολογήθηκαν ως προς την παραγωγικότητά τους και τις επάρκειες που κατέχουν.

Κατόπιν αυτών, μελετήθηκαν οι τυχόν σχέσεις που προέκυψαν μεταξύ των παραγόντων. Η διερεύνηση αυτή πραγματοποιήθηκε με σκοπό να αναδειχθεί αν σχετίζονται οι υπό μελέτη παράγοντες μεταξύ τους, καθώς επίσης και να αναδυθούν προβλεπτικές και διαμεσολαβητικές σχέσεις μεταξύ των παραγόντων αυτών.

Ακολούθως, διερευνήθηκαν τα ατομικά χαρακτηριστικά του δείγματος. Συγκεκριμένα, μελετήθηκε το φύλο, η ηλικία, το επίπεδο εκπαίδευσης, η θέση εργασίας, ο χρόνος προϋπηρεσίας και η προϋπηρεσία σε άλλη αλυσίδα στην ίδια ειδικότητα. Επίσης, τα χαρακτηριστικά αυτά μελετήθηκαν σε συνδυασμό με τους υπό μελέτη παράγοντες της έρευνας, προκειμένου να διερευνηθεί αν υπάρχουν διαφορές στους παράγοντες ως προς τα ατομικά χαρακτηριστικά του δείγματος.

Η συγκεκριμένη έρευνα αποτύπωσε τις σχέσεις μεταξύ των επαρκειών, της κατάρτισης, της παραγωγικότητας των εργαζομένων και διαφόρων παραγόντων που αφορούν την εργασιακή ευημερία των εργαζομένων σε ένα πεδίο, το οποίο πρόσφατα γνώρισε σημαντική ανάπτυξη στην αγορά και υιοθέτησε τις δράσεις κατάρτισης ως σημαντικό χαρακτηριστικό για την αύξηση των οργανωσιακών επιδόσεων και την ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Στην παρούσα ερευνητική εργασία, οι ανωτέρω παράγοντες και οι σχέσεις τους μελετήθηκαν μέσα σε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο, λαμβάνοντας υπόψιν όλες εκείνες τις κοινωνικές, οικονομικές και πολιτικές συνθήκες οι οποίες διείπαν τη χώρα αλλά και όλο τον κόσμο κατά τη διάρκεια διεξαγωγής της έρευνας. Παράλληλα, μελετήθηκε και το κλαδικό πλαίσιο μέσα στο οποίο λειτουργεί η υπό μελέτη αλυσίδα καταστημάτων καφέ, το οποίο αναμφισβήτητα αποτελεί μέρος του ευρύτερου περιβάλλοντος που χαρακτηρίζει την οικονομία της χώρας. Από την ανάλυση των δεδομένων τόσο της ποσοτικής, όσο και της ποιοτικής έρευνας προέκυψαν ενδιαφέροντα συμπεράσματα, τα οποία αναλύονται στα επόμενα υποκεφάλαια.

### **9.1. Η σχέση της κατάρτισης με την παραγωγικότητα**

Όπως περιγράφηκε στο κεφάλαιο 8, οι αναλύσεις των δεδομένων της ποσοτικής έρευνας έδειξαν πως η κατάρτιση, όπως την αξιολόγησε το δείγμα της έρευνας σχετίζεται θετικά με την παραγωγικότητά του. Επιπλέον, όλοι οι επιμέρους παράγοντες της κατάρτισης, δηλαδή η στήριξη από τον οργανισμό για συμμετοχή των εργαζομένων σε δράσεις κατάρτισης, οι στάσεις των εργαζομένων προς τη συμμετοχή σε δράσεις κατάρτισης και η ικανοποίηση των εργαζομένων από τη συμμετοχή τους σε δράσεις κατάρτισης σχετίζονται επίσης θετικά με την παραγωγικότητα των εργαζομένων.

Στο ίδιο συμπέρασμα καταλήγει κανείς και από τα αποτελέσματα της ποιοτικής έρευνας, καθώς μεγάλος αριθμός των συμμετεχόντων υποστηρίζει πως υφίσταται μια σχέση μεταξύ της κατάρτισης και της παραγωγικότητας των εργαζομένων και μάλιστα, η βελτίωση της παραγωγικότητας των εργαζομένων αποτελεί βασικό αποτέλεσμα της κατάρτισης που προηγείται. Άλλωστε, από τις συνεντεύξεις προκύπτει επίσης πως η κατάρτιση διευκολύνει τη μεταφορά και την εφαρμογή των ληφθείσων γνώσεων και δεξιοτήτων και των επαρκειών στο εργασιακό πλαίσιο, αυξάνοντας με αυτό τον τρόπο την απόδοση και την παραγωγικότητα των εργαζομένων.

Η σχέση μεταξύ της συμμετοχής των εργαζομένων σε δράσεις κατάρτισης και τη συνεπακόλουθη αύξηση της παραγωγικότητάς τους έχει αναλυθεί σε πολλά σημεία του θεωρητικού μέρους της παρούσας διδακτορικής διατριβής. Πράγματι, παρατηρείται μια θετική σχέση μεταξύ της κατάρτισης και της παραγωγικότητας, με το εύρημα αυτό να επιβεβαιώνεται και από τη σχετική βιβλιογραφία (Hara, 2014. Sal & Raja, 2016. Feltrinelli, Gabriele & Trento, 2017. Chhetri et al., 2018).

Αναφορικά με τους επιμέρους παράγοντες της κατάρτισης, αντίστοιχα ευρήματα υπάρχουν και σε έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί σε διάφορους εργασιακούς κλάδους σχετικά με την επίδραση των παραγόντων αυτών στην παραγωγικότητα των εργαζομένων. Συγκεκριμένα, η βιβλιογραφία έχει αναδείξει πολλάκις τη σχέση μεταξύ της στήριξης του οργανισμού για τη συμμετοχή των εργαζομένων σε δράσεις κατάρτισης και της παραγωγικότητάς τους (Lyubovnikova et al., 2018. Siregar, Suhendra, & Kamil, 2020).

Αντίστοιχα, οι στάσεις των εργαζομένων για τη συμμετοχή τους σε δράσεις κατάρτισης σχετίζονται με την παραγωγικότητά τους. Η σχέση αυτή αναδεικνύει το γεγονός πως οι εργαζόμενοι που επιθυμούν να αποκτήσουν νέες γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες ή να επικαιροποιήσουν τις ήδη υπάρχουσες είναι αυτοί που δείχνουν ενδιαφέρον για την εργασία τους και είναι πιο πιθανό να αποκομίσουν περισσότερα οφέλη από τη συμμετοχή τους σε δράσεις κατάρτισης και να αυξήσουν την αποτελεσματικότητά τους στο εργασιακό τους πλαίσιο. Ή, αντίστροφα, οι εργαζόμενοι που σημειώνουν υψηλά επίπεδα παραγωγικότητας έχουν θετική στάση για τη συμμετοχή τους σε δράσεις κατάρτισης. Με τα ευρήματα αυτά συμφωνούν έρευνες οι οποίες έχουν πραγματοποιηθεί στο εξωτερικό (Kum, Cowden, & Karodia, 2014).

Τέλος, η ικανοποίηση των εργαζομένων από την κατάρτιση που έλαβαν αναδείχθηκε ως ένας ακόμα παράγοντας που σχετίζεται με την παραγωγικότητα των συμμετεχόντων. Σχετικές έρευνες έχουν δείξει πως η ικανοποίηση από τη συμμετοχή των εργαζομένων σε δράσεις κατάρτισης, καθώς και από το περιεχόμενο της εκάστοτε δράσης κατάρτισης, οδηγεί σε αύξηση της συνολικής ικανοποίησης των εργαζομένων και κατ' επέκταση, της παραγωγικότητάς τους (Latif, 2012).

Σε γενικές γραμμές, η συμμετοχή των εργαζομένων σε δράσεις κατάρτισης, και μάλιστα σε δράσεις που οργανώνονται από τον οργανισμό στον οποίο απασχολούνται οι εργαζόμενοι αυτοί, αποτελεί μια από τις πιο διαδεδομένες πρακτικές ΔΑΠ με απώτερο αποτέλεσμα την αύξηση της παραγωγικότητάς τους. Λαμβάνοντας υπόψη

τη θεωρία του ανθρώπινου κεφαλαίου, στην οποία έχει γίνει αναφορά στο Κεφάλαιο 2 της παρούσας διδακτορικής διατριβής, η κατάρτιση των εργαζομένων θα πρέπει να βρίσκεται στο επίκεντρο της επιχειρησιακής φιλοσοφίας, καθώς με τον τρόπο αυτό εξασφαλίζονται καλύτερα οργανωσιακά αποτελέσματα (Marginson, 2019).

Στην περίπτωση, λοιπόν, του κλάδου της καφεστίασης, η διεξαγωγή δράσεων κατάρτισης του προσωπικού αποτελεί μια καινοτομία, η οποία υιοθετήθηκε από τις αλυσίδες καταστημάτων καφέ (έναντι των μεμονωμένων καταστημάτων του κλάδου), τόσο για την επίτευξη της μέγιστης παραγωγικότητας των εργαζομένων, όσο και για τη διασφάλιση της ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών, αλλά και για την απλούστευση των διαδικασιών. Έτσι, οι προτυποποιημένες διαδικασίες που ακολουθούνται στις αλυσίδες καταστημάτων καφέ και η κατάρτιση που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι για την ανταπόκριση τους στα καθήκοντά τους συμβάλλουν, εκτός από την αύξηση της παραγωγικότητας, και στην ανάπτυξη ενός αισθήματος εργασιακής ευημερίας για τους εργαζόμενους.

## **9.2. Η σχέση της κατάρτισης με τις εκροές της ΔΑΠ**

Η ποσοτική έρευνα που πραγματοποιήθηκε στο πλαίσιο της παρούσας διδακτορικής διατριβής ανέδειξε τη θετική σχέση μεταξύ της κατάρτισης των εργαζομένων και των υπό μελέτη εκροών της ΔΑΠ της επιχείρησης, δηλαδή της εργασιακής ικανοποίησης, της πρόθεσης παραμονής, της εργασιακής δέσμευσης, της αφοσίωσης στον οργανισμό και του εργασιακού ομαδικού κλίματος, εκροές οι οποίες σχετίζονται με την εργασιακή ευημερία του δείγματος. Η υιοθέτηση δράσεων κατάρτισης από οργανισμούς και επιχειρήσεις αποτελεί πράγματι μια λύση για την αντιμετώπιση των προκλήσεων που ανακύπτουν στα σύγχρονα εργασιακά περιβάλλοντα, γεγονός που οδηγεί στην ανάπτυξη εργασιακής ευημερίας στους εργαζόμενους όλων των κλάδων (Kossek, Kalliath, & Kalliath, 2012).

Διαφαίνεται, λοιπόν, πως η θετική αξιολόγηση των εργαζομένων για τις δράσεις κατάρτισης στις οποίες συμμετείχαν σχετίζονται με υψηλότερη εργασιακή ικανοποίηση, ενώ παράλληλα ενισχύεται και η πρόθεση παραμονής. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι με θετική αξιολόγηση της κατάρτισης και των επιμέρους παραγόντων που την απαρτίζουν σημειώνουν υψηλότερα επίπεδα εργασιακής δέσμευσης και αφοσίωσης στον οργανισμό, ενώ αντιλαμβάνονται το εργασιακό κλίμα στην εργασία τους ως πιο ομαδικό.

Ερμηνεύοντας αντίστροφα τα συγκεκριμένα αποτελέσματα, διαπιστώνει κανείς επίσης πως, σύμφωνα με τις παραπάνω σχέσεις, οι εργαζόμενοι που διακατέχονται από χαμηλότερα επίπεδα στους προαναφερθέντες παράγοντες της εργασιακής ευημερίας, αξιολογούν χαμηλότερα την κατάρτιση και τις επιμέρους διαστάσεις της. Έτσι, οι συμμετέχοντες που δεν ήταν ικανοποιημένοι από ή δεσμευμένοι στην εργασία τους, που ήταν πιο πιθανό να αποχωρήσουν από την εργασία τους και δεν ήταν αφοσιωμένοι στον οργανισμό όπου ανήκαν, καθώς επίσης και όσοι δεν θεωρούσαν πως η εργασία τους διέπεται από ομαδικό κλίμα εκτιμούσαν ως λιγότερο σημαντική την κατάρτιση που έλαβαν στο εργασιακό τους πλαίσιο, καθώς επίσης και τη στήριξη που έλαβαν από την εργασία τους για συμμετοχή σε δράσεις κατάρτισης. Επιπλέον, είχαν πιο αρνητικές στάσεις ως προς τη συμμετοχή τους σε τέτοιου είδους δράσεις, ενώ, όταν συμμετείχαν στις δράσεις αυτές δήλωναν λιγότερο ικανοποιημένοι σε σχέση με τους συναδέλφους τους, οι οποίοι χαρακτηρίζονταν από υψηλότερα επίπεδα στις εκροές της ΔΑΠ.

Τα αποτελέσματα αυτά έρχονται να επιβεβαιώσουν και τα αποτελέσματα της ποιοτικής έρευνας που έλαβε χώρα στο πλαίσιο της ερευνητικής αυτής εργασίας. Έτσι, τα άτομα που έκαναν θετικά σχόλια για την κατάρτιση που έλαβαν, για την πρόθεσή τους να συμμετάσχουν σε κάποια δράση κατάρτισης και δήλωσαν ικανοποιημένα από τις δράσεις κατάρτισης στις οποίες είχαν συμμετάσχει, φάνηκαν επίσης πιο ικανοποιημένα από την εργασία τους, με μικρότερες πιθανότητες να παραιτηθούν από αυτή, ενώ διέπονταν από υψηλότερα επίπεδα εργασιακής δέσμευσης και οργανωσιακής αφοσίωσης από τους συναδέλφους τους, οι οποίοι αξιολογούσαν ως λιγότερο αποτελεσματική την κατάρτιση που έλαβαν.

Οι σχέσεις των εκροών της ΔΑΠ με την κατάρτιση έχουν απασχολήσει διαχρονικά την ερευνητική κοινότητα. Η κατάρτιση του προσωπικού, ως πρακτική της ΔΑΠ, συνδέεται στενά με τις εκροές της ΔΑΠ, σύμφωνα με το καθολικό μοντέλο της στρατηγικής διοίκησης ανθρώπινων πόρων, το οποίο υιοθετείται ως το θεωρητικό μοντέλο που εφαρμόζεται στην έρευνα που περιλαμβάνεται στην παρούσα διδακτορική διατριβή (Syed & Jamal, 2012).

Επιπλέον, υπάρχει πληθώρα ερευνών στις οποίες εντοπίζεται η σχέση μεταξύ της κατάρτισης και των εκροών της ΔΑΠ που μελετώνται στην έρευνα αυτή. Έτσι, στη βιβλιογραφία, η εργασιακή ικανοποίηση ως εκροή της ΔΑΠ συνδέεται στενά με την κατάρτιση που λαμβάνει χώρα μέσα στις επιχειρήσεις (Bercu, 2017. Sessen & Ertan, 2021) ή τους οργανισμούς (π.χ. στην πρωτοβάθμια εκπαίδευση, Panagiotopoulos &

Karanikola, 2017a). Η σχέση των δύο αυτών παραγόντων συχνά μελετάται σε συνδυασμό και με άλλους παράγοντες, όπως την αντιλαμβανόμενη στήριξη του οργανισμού και τις καλές εργασιακές σχέσεις (Zumrah, 2015), τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών (Shen & Tang, 2018) και το υγιές εργασιακό κλίμα (Brunges & Foley-Brinza, 2014).

Αντίστοιχα, στη βιβλιογραφία εντοπίζονται έρευνες με επίκεντρο μελέτης τη σχέση μεταξύ της κατάρτισης και της πρόθεσης παραμονής (Fletcher, Alfes, & Robinson, 2018) ή, αντιθέτως, της πρόθεσης παραίτησης των εργαζομένων (Huang & Su, 2016). Μάλιστα, η ικανοποίηση από την κατάρτιση, ως ένας από τους επιμέρους παράγοντες που εξετάζονται στην έρευνα αυτή, σχετίζεται στη βιβλιογραφία με την πρόθεση παραίτησης, καθώς οι Memon, Salleh και Baharom (2016) κατέληξαν σε συμπέρασμα παρόμοιο με αυτό της παρούσας έρευνας, σύμφωνα με το οποίο οι εργαζόμενοι που είναι πιο ικανοποιημένοι από την κατάρτιση την οποία έχουν λάβει έχουν λιγότερες πιθανότητες να παραιτηθούν από την εργασία τους σε σχέση με τους εργαζόμενους που δήλωσαν πως δεν ήταν ιδιαίτερα ικανοποιημένοι από την ληφθείσα κατάρτιση.

Τα αποτελέσματα της ποσοτικής και της ποιοτικής έρευνας της παρούσας διατριβής ανέδειξαν επίσης τη σχέση ανάμεσα στην κατάρτιση που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι και την εργασιακή δέσμευση που τους χαρακτηρίζει. Όπως και σε άλλες σχετικές έρευνες, η δέσμευση των εργαζομένων σε οργανισμούς και επιχειρήσεις φαίνεται να συνδέεται στενά με τη συμμετοχή των εργαζομένων αυτών σε δράσεις κατάρτισης, ως μέρος ενός οργανισμού μάθησης (Malik & Garg, 2020). Επιπλέον, τα ευρήματα έδειξαν πως οι στάσεις των εργαζομένων προς τις δράσεις κατάρτισης που έχουν λάβει και η ικανοποίηση από τις δράσεις αυτές σχετίζονται με την εργασιακή τους δέσμευση, συμφωνώντας με τα ευρήματα σχετικών ερευνών (Fletcher, 2016. Memon, Salleh, & Baharom, 2016).

Ακολούθως, ένας από τους παράγοντες που μελετήθηκαν στην έρευνα αυτή για τη σχέση του με την ληφθείσα κατάρτιση των εργαζομένων ήταν η αφοσίωση στον οργανισμό. Τα ευρήματα της έρευνας αυτής έδειξαν πως οι εργαζόμενοι που αξιολογούσαν πιο θετικά την κατάρτιση στην οποία συμμετείχαν και τους επιμέρους παράγοντες της κατάρτισης που μελετήθηκαν παρουσίαζαν υψηλότερα επίπεδα αφοσίωσης στην επιχείρηση στην οποία εργάζονταν. Η βιβλιογραφία επιβεβαιώνει τα ευρήματα αυτά, καθώς η σχέση κατάρτισης, ως μια από τις πρακτικές της ΔΑΠ, και

οργανωσιακής αφοσίωσης συναντάται συχνά σε έρευνες που μελετούν τους εν λόγω παράγοντες (Nkosi, 2015. Ocen, Francis, & Angundaru, 2017).

Επιπροσθέτως, υπάρχουν έρευνες οι οποίες συνδέουν τις στάσεις των εργαζομένων προς τις δράσεις κατάρτισης με την αφοσίωση στον οργανισμό στον οποίο απασχολούνται, επιβεβαιώνοντας έτσι το σχετικό εύρημα που προέκυψε από την παρούσα έρευνα (Mathew & Zacharias, 2016). Αξίζει, επίσης, να σημειωθεί πως η ερευνητική δραστηριότητα αναφορικά με τη σχέση κατάρτισης και οργανωσιακής αφοσίωσης είναι πλούσια και συχνά συνδέεται και με άλλους παράγοντες, όπως η ενδυνάμωση των εργαζομένων (Hanashya, 2016a) και η στήριξη από συναδέλφους και προϊσταμένους (Ahmad et al., 2019).

Τέλος, ανάμεσα στις εκροές της ΔΑΠ που μελετήθηκαν για τη σχέση τους με την κατάρτιση στην οποία συμμετείχε το δείγμα συμπεριελήφθη και το ομαδικό εργασιακό κλίμα. Η έρευνα αυτή έδειξε πως οι δύο αυτοί παράγοντες σχετίζονται, δηλαδή οι εργαζόμενοι που αξιολογούν ως θετική την κατάρτιση που έλαβαν κατά τη διάρκεια της απασχόλησης στην επιχείρηση όπου εργάζονται, αξιολογούν ως θετικό και το ομαδικό κλίμα στην επιχείρηση αυτή σε σχέση με τους συναδέλφους τους, οι οποίοι αξιολόγησαν ως λιγότερο θετική την ληφθείσα κατάρτιση. Η σχετική ερευνητική δραστηριότητα ανέδειξε την κατάρτιση ως έναν σημαντικό παράγοντα για τη δημιουργία και τη διατήρηση ομαδικού κλίματος μέσα στην εργασία (Farohunda, 2013. Farrell & Hurt, (2014). Άλλωστε, το ομαδικό κλίμα επιτυγχάνεται και μέσω της στήριξης μεταξύ των εργαζομένων, που όπως περιγράφηκε και παραπάνω, σχετίζεται τόσο με το ομαδικό κλίμα, όσο και με τις υπόλοιπες εκροές της ΔΑΠ (Massenberg, Spurk, & Kauffeld, 2015), όπως περιγράφηκαν.

Από τα αποτελέσματα της έρευνας αυτής διαπιστώνει κανείς πως οι εργαζόμενοι οι οποίοι λαμβάνουν κατάρτιση μέσα στο εργασιακό τους πλαίσιο διέπονται από μια θετική οπτική για την εργασία αυτή, ενώ βιώνουν πιο θετικά συναισθήματα, τα οποία εκφράζονται μέσα από διάφορες έννοιες, όπως για παράδειγμα ικανοποίηση, δέσμευση ή αφοσίωση στην εργασία. Στα σύγχρονα εργασιακά περιβάλλοντα, τα οποία χαρακτηρίζονται από διαρκείς τεχνολογικές και άλλες εξελίξεις, οι εργαζόμενοι βιώνουν ανασφάλεια για την συμπόρευσή τους με τις αλλαγές αυτές. Στις συγκυρίες αυτές, η κατάρτιση μέσα στα εργασιακά περιβάλλοντα φαίνεται να είναι ένας τρόπος διαμέσου του οποίου οι εργαζόμενοι αναπτύσσουν επάρκειες, αποκτούν δεξιότητες, γίνονται πιο ευέλικτοι και ανταπεξέρχονται ευκολότερα στις αλλαγές αυτές, γεγονός

που τους βοηθάει να βιώνουν αισθήματα εργασιακής ευημερίας (Johnson et al., 2020).

### 9.3. Η σχέση των εκροών της ΔΑΠ με την παραγωγικότητα

Τα αποτελέσματα που προέκυψαν τόσο από την ποσοτική, όσο και από την ποιοτική έρευνα που περιλαμβάνεται στην παρούσα διατριβή ανέδειξαν τη σχέση μεταξύ της κατάρτισης και των εκροών ΔΑΠ, ως μέρος της εργασιακής ευημερίας των συμμετεχόντων. Ακολούθως, από την ανάλυση των δεδομένων της έρευνας προέκυψε πως οι παράγοντες που αποτελούν τις εκροές ΔΑΠ που μελετήθηκαν στην έρευνα αυτή, δηλαδή η εργασιακή ικανοποίηση, η πρόθεση παραμονής, η εργασιακή δέσμευση, η αφοσίωση στον οργανισμό και το ομαδικό εργασιακό κλίμα, σχετίζονται με την παραγωγικότητα του δείγματος. Το εύρημα αυτό αναδεικνύει τον ρόλο που διαδραματίζει η ευημερία των εργαζομένων στα αποτελέσματα που παράγουν στο εργασιακό τους πλαίσιο.

Η σχέση της εφαρμογής συστημάτων ΔΑΠ με την παραγωγικότητα έχει μελετηθεί από διάφορους ερευνητές, οι οποίοι υποστηρίζουν πως η εφαρμογή πρακτικών ΔΑΠ σε οργανισμούς και επιχειρήσεις βοηθούν στην εργασιακή ευημερία των εργαζομένων και αυξάνουν την παραγωγικότητά τους (Bloom & Van Reenen, 2011). Μάλιστα, η αύξηση της παραγωγικότητας δεν εντοπίζεται μόνο σε επίπεδο εργαζομένου, αλλά και σε επίπεδο οργανισμού (Ferguson & Reio, 2010).

Αναλύοντας μία προς μία τις ανωτέρω συσχετίσεις, οι οποίες προέκυψαν από την ανάλυση των δεδομένων της έρευνας και συνδέοντάς τις με τη σχετική βιβλιογραφία, προκύπτουν κάποια ενδιαφέροντα συμπεράσματα. Αρχικά, από την έρευνα αυτή προέκυψε πως η ικανοποίηση του δείγματος από την εργασία του σχετίζεται με την παραγωγικότητά του. Η ερευνητική δραστηριότητα γύρω από το θέμα αυτό είναι πολύ μεγάλη, μιας και οι σύγχρονες θεωρίες διοίκησης υποστηρίζουν πως η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί έναν βασικό παράγοντα που επιδρά σημαντικά στην παραγωγικότητα των εργαζομένων (Neff, 2017). Έρευνες με σχετικό περιεχόμενο έχουν πραγματοποιηθεί τόσο στη χώρα μας (Fassoulis & Alexopoulos, 2015), όσο και στο εξωτερικό (Arnold et al., 2016). Η διερεύνηση της σχέσης της εργασιακής ικανοποίησης με την παραγωγικότητα των εργαζομένων έχει μελετηθεί επίσης σε διάφορα εργασιακά περιβάλλοντα που παρέχουν υπηρεσίες στους πολίτες σε κρατικό επίπεδο, όπως ιδρύματα ανώτατης εκπαίδευσης (Jackson & Fransman, 2018) και δομές κοινωνικής πρόνοιας (Huang et al., 2020), αλλά και σε ιδιωτικές επιχειρήσεις



και οργανισμούς, όπως διαφημιστικές εταιρείες (Dekoulou & Trivellas, 2015), σε ναυτιλιακές εταιρείες (Pang & Lu, 2018) και εταιρείες πληροφορικής (Moro, Ramos, & Rita, 2020).

Δεδομένης της πολυσύνθετης φύσης της έννοιας της εργασιακής ικανοποίησης, η ανωτέρω συσχέτιση θα μπορούσε να οφείλεται σε πολλούς λόγους. Τα υψηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης, δηλαδή, μπορεί να οφείλονται στην ικανοποίηση των εργαζομένων από τις ευκαιρίες και τις ανταμοιβές που παρέχει η επιχείρηση ή ο οργανισμός όπου απασχολούνται, στα οφέλη τα οποία λαμβάνουν, πέραν του μισθού και των επιδομάτων, στη σαφήνεια των κανόνων και των διαδικασιών, στις σχέσεις με ανωτέρους και συναδέλφους, στην ίδια τη φύση της εργασίας τους ή και σε όλους τους ανωτέρω παράγοντες συνδυαστικά. Έτσι, η ικανοποίηση από μία ή περισσότερες από τις διαστάσεις της εργασιακής ικανοποίησης μπορεί να ενισχύσουν την παραγωγικότητα των εργαζομένων (Tohidi, 2011).

Ακολούθως, η διερεύνηση για τη σχέση μεταξύ της πρόθεσης παραμονής των εργαζομένων και της παραγωγικότητάς τους ανέδειξε πως οι δύο αυτές έννοιες σχετίζονται στενά. Σύμφωνα με την κοινή λογική, ένας εργαζόμενος ο οποίος επιθυμεί να εξακολουθήσει να εργάζεται στην επιχείρηση ή τον οργανισμό όπου απασχολείται είναι πιο παραγωγικός σε σχέση με έναν εργαζόμενο ο οποίος αναζητά διεξόδους για να παραιτηθεί από την εργασία του. Η σχετική βιβλιογραφία επιβεβαιώνει το αποτέλεσμα αυτό, αναδεικνύοντας τη στενή σχέση μεταξύ των δύο αυτών παραγόντων (Letvak & Buck, 2008). Άλλωστε, η σχέση μεταξύ της πρόθεσης παραμονής στην εργασία και της παραγωγικότητας των εργαζομένων ενισχύεται και αντίστροφα, δηλαδή από τις αρνητικές συνέπειες που έχει η πρόθεση παραίτησης των εργαζομένων στην παραγωγικότητά τους, αλλά και στις επιδόσεις του οργανισμού (Ghosh et al., 2012).

Η ανάλυση των δεδομένων της έρευνας ανέδειξε επίσης τη σχέση ανάμεσα στην εργασιακή δέσμευση και την παραγωγικότητα των εργαζομένων. Σύμφωνα με τη θεωρία για την εργασιακή δέσμευση, όπως παρουσιάστηκε στο σχετικό κεφάλαιο (βλ. Κεφ. 2.5.1), οι εργαζόμενοι οι οποίοι διακατέχονται από υψηλά επίπεδα εργασιακής δέσμευσης, καταβάλλουν μεγαλύτερη προσπάθεια για υψηλότερες σωματικές, διανοητικές και συναισθηματικές επιδόσεις στην εργασία τους σε σχέση με τους συναδέλφους τους με χαμηλότερα επίπεδα εργασιακής δέσμευσης (Kahn, 1990).

Άλλωστε, σημαντικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων με υψηλή εργασιακή δέσμευση είναι το σφρίγος, δηλαδή η υψηλή ενεργητικότητα και ανθεκτικότητα, η

αφοσίωση, δηλαδή η εμπλοκή στην εργασία και ο ενθουσιασμός και η απορρόφηση, δηλαδή η πλήρης συγκέντρωση του εργαζομένου στα καθήκοντά του (Bakker & Schaufeli, 2015). Αυτά τα χαρακτηριστικά ενός εργαζομένου μπορούν να τον οδηγήσουν σε υψηλές επιδόσεις, καθώς οι εργαζόμενοι με υψηλή εργασιακή δέσμευση συνδέονται με την εργασία τους και επιδιώκουν να αποδίδουν, με σκοπό τη βιωσιμότητα της επιχείρησης ή του οργανισμού όπου απασχολούνται.

Η ερευνητική δραστηριότητα πάνω στη σύνδεση εργασιακής δέσμευσης και παραγωγικότητας είναι πλούσια, μιας και, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, οι δύο έννοιες συνδέονται στενά (Christensen, Dyrstad, & Innstrand, 2020. Ryde et al., 2022). Μάλιστα, συχνά στους εργασιακούς χώρους η ενίσχυση της εργασιακής δέσμευσης εντάσσεται σε προγράμματα παρέμβασης για τη βελτίωση της παραγωγικότητας των εργαζομένων (Strijk et al., 2013. Hanaysha, 2016b).

Στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας αναδείχθηκε επίσης η σχέση μεταξύ της αφοσίωσης στον οργανισμό και της παραγωγικότητας των εργαζομένων. Όπως και στην περίπτωση της εργασιακής δέσμευσης, η αφοσίωση αποτελεί έναν σημαντικό παράγοντα ο οποίος επηρεάζει την ευημερία των εργαζομένων. Παράλληλα, όμως, η αφοσίωση επιδρά θετικά στην παραγωγικότητα των εργαζομένων. Το αποτέλεσμα αυτό είναι εύλογο, καθώς οι εργαζόμενοι που διέπονται από υψηλή οργανωσιακή αφοσίωση συνδέονται με τον οργανισμό στον οποίο εργάζονται, ενώ επιθυμούν να συνεχίσουν να εργάζονται στον οργανισμό αυτό, με σημαντικό μάλιστα βαθμό εμπλοκής. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι με υψηλή οργανωσιακή αφοσίωση ενστερνίζονται τη φιλοσοφία του οργανισμού και είναι πρόθυμοι να καταβάλλουν σημαντικές προσπάθειες για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων (Cohen, 2007). Με βάση τα γνωρίσματα των εργαζομένων με υψηλή οργανωσιακή αφοσίωση, διαπιστώνει κανείς πως οι εργαζόμενοι αυτοί αναμφίβολα επιδιώκουν να είναι παραγωγικοί για να συμβάλλουν στην επιχείρηση ή τον οργανισμό όπου εργάζονται.

Η σύνδεση της οργανωσιακής αφοσίωσης και της παραγωγικότητας των εργαζομένων αναδεικνύεται συχνά στη βιβλιογραφία ως μια θετική σχέση, η οποία συνδράμει στη βελτίωση των οργανωσιακών επιδόσεων (Kaplan & Kaplan, 2018. Hendri, 2019. Loan, 2020). Σε πολλές έρευνες, μάλιστα, οι δύο αυτές έννοιες μελετώνται συνδυαστικά και με άλλους παράγοντες, όπως η οργανωσιακή κουλτούρα (Kawiana et al., 2018) και η υποκίνηση των εργαζομένων (Hanaysha & Majid, 2018) και φυσικά με τους άλλους παράγοντες της εργασιακής ευημερίας που διερευνά η έρευνα που εμπερικλείεται στην παρούσα διατριβή, δηλαδή την εργασιακή

ικανοποίηση (Babalola, 2016), την πρόθεση παραμονής (Saeed et al., 2014), την εργασιακή δέσμευση (Nazir & Islam, 2017) και το ομαδικό εργασιακό κλίμα (Saha, 2016).

Αναφορικά, τέλος, με την αναζήτηση της σχέσης των επιμέρους παραγόντων της εργασιακής ευημερίας με την παραγωγικότητα, τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας έδειξαν πως το ομαδικό εργασιακό κλίμα συσχετίζεται με τις επιδόσεις των εργαζομένων. Το εύρημα αυτό αναδεικνύει τη συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων ενός οργανισμού ως έναν σημαντικό παράγοντα για την επίτευξη σημαντικών αποτελεσμάτων για τον οργανισμό αυτό. Άλλες σχετικές έρευνες στηρίζουν το εύρημα αυτό, τόσο ως μια δυαδική σχέση μεταξύ των δύο αυτών παραγόντων (Agarwal & Adjirackor, 2016), όσο και ως μέρος της μελέτης ενός ευρύτερου συστήματος εννοιών, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, για τη σχέση ομαδικού εργασιακού κλίματος, οργανωσιακής αφοσίωσης και παραγωγικότητας.

Συνοψίζοντας, τα αποτελέσματα της έρευνας αυτής έδειξαν πως η εργασιακή ευημερία αποτελεί έναν πολύ σημαντικό παράγοντα για τη διασφάλιση της παραγωγικότητας των εργαζομένων. Παράγοντες όπως η εργασιακή ικανοποίηση, η πρόθεση παραμονής, η εργασιακή δέσμευση, η οργανωσιακή αφοσίωση και το ομαδικό εργασιακό κλίμα, που αποτελούν επιμέρους διαστάσεις της εργασιακής ευημερίας, επιδρούν σημαντικά στις επιδόσεις των εργαζομένων. Για τον λόγο αυτό, οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί επιδιώκουν να εξασφαλίσουν τη βελτιστοποίηση των παραγόντων αυτών στους εργαζομένους τους, μέσω των πρακτικών των συστημάτων ΔΑΠ που εφαρμόζουν. Εξασφαλίζοντας τις ανωτέρω εκροές ΔΑΠ, οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί εξασφαλίζουν παράλληλα και την αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας αυτής, αλλά και άλλων σχετικών ερευνών, όπως αυτές περιγράφηκαν παραπάνω.

#### **9.4. Η προβλεπτική σχέση της κατάρτισης με την παραγωγικότητα**

Η σχέση της κατάρτισης με την παραγωγικότητα αναλύθηκε σε προηγούμενο υποκεφάλαιο της παρούσας διατριβής (βλ. Κεφάλαιο 9.1). Ένα ακόμα ζήτημα προς διερεύνηση, ωστόσο, το οποίο διατυπώθηκε και ως ερευνητική υπόθεση (Ερευνητική υπόθεση 4, Κεφάλαιο 6), ήταν η διερεύνηση της προβλεπτικής σχέσης της κατάρτισης με την παραγωγικότητα. Αναζητήθηκε, δηλαδή, αν η κατάρτιση που έλαβε το δείγμα αποτελούσε προβλεπτικό παράγοντα για την παραγωγικότητά τους.

Τα αποτελέσματα της έρευνας αυτής έδειξαν πως πράγματι η κατάρτιση μπορούσε να προβλέψει την παραγωγικότητα των εργαζομένων.

Τα αποτελέσματα αυτά είναι ιδιαίτερα σημαντικά, καθώς αναδεικνύουν την αξία της κατάρτισης και τον σημαίνοντα ρόλο που διαδραματίζει για την επίτευξη βέλτιστων επιδόσεων σε επίπεδο εργαζομένου και οργανισμού. Παρά τη σημασία του ευρήματος αυτού, ωστόσο, ελάχιστες είναι οι έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί με σκοπό τη μελέτη της προβλεπτικής σχέσης μεταξύ κατάρτισης και παραγωγικότητας. Ενδεικτικά, αναφέρεται έρευνα που πραγματοποιήθηκε στον κατασκευαστικό κλάδο, στην Αυστραλία, στην οποία οι πρακτικές ΔΑΠ, ανάμεσα στις οποίες και η κατάρτιση των εργαζομένων, αναδείχθηκαν ως προβλεπτικοί δείκτες για την παραγωγικότητα του δείγματος (Gurmu & Ongkowiyojo, 2020). Αντίστοιχη έρευνα πραγματοποιήθηκε στην Ελλάδα σε διευθυντές επιχειρήσεων στον κλάδο του επισιτισμού και μελέτησε την πρόβλεψη της παραγωγικότητας από διάφορες πρακτικές ΔΑΠ, μεταξύ των οποίων η εργασιακή ασφάλεια, η επιλεκτική πρόσληψη, η αποκέντρωση της λήψης αποφάσεων και οι αυτόνομες ομάδες διαχείρισης, η ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των εργαζομένων, οι πολιτικές αποζημίωσης και η εκτεταμένη εκπαίδευση και κατάρτιση (Vlachos, 2008). Η έρευνα αυτή έδειξε πως πράγματι η συμμετοχή των εργαζομένων σε δράσεις κατάρτισης μπορεί να προβλέψει τη βελτίωση της παραγωγικότητας των εργαζομένων.

Από τα παραπάνω, καθίσταται σαφές πως τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας αναφορικά με την προβλεπτική σχέση της κατάρτισης με την παραγωγικότητα των εργαζομένων είναι καίριας σημασίας, καθώς η κατάρτιση αναδεικνύεται ως ένας βασικός δείκτης για την ενίσχυση της παραγωγικότητας σε οργανισμούς και επιχειρήσεις. Η εφαρμογή προγραμμάτων κατάρτισης, σε συνδυασμό με άλλους παράγοντες, όπως οι εκροές ΔΑΠ που μελετά η παρούσα εργασία, μπορεί να οδηγήσει στη βελτίωση των επιδόσεων σε επίπεδο εργαζομένου και οργανισμού.

### **9.5. Η διαμεσολαβητική σχέση των εκροών της ΔΑΠ μεταξύ της κατάρτισης και της παραγωγικότητας**

Οι σχέσεις μεταξύ της κατάρτισης, των εκροών της ΔΑΠ, δηλαδή της εργασιακής ικανοποίησης, της πρόθεσης παραμονής, της εργασιακής δέσμευσης, της αφοσίωσης στον οργανισμό και του ομαδικού εργασιακού κλίματος, αλλά και της παραγωγικότητας έχουν αναδειχθεί πολλάκις στην παρούσα ερευνητική εργασία. Ανάμεσα στις σχέσεις που αναδείχθηκαν εντοπίζεται και η διαμεσολαβητική σχέση

των εκροών της ΔΑΠ μεταξύ της κατάρτισης και της παραγωγικότητας. Σύμφωνα με το εύρημα αυτό, η εργασιακή ικανοποίηση, η πρόθεση παραμονής, η εργασιακή δέσμευση, η αφοσίωση στον οργανισμό και το ομαδικό εργασιακό κλίμα μεσολαβούν ανάμεσα στην κατάρτιση και την παραγωγικότητα των εργαζομένων.

Σχετικές έρευνες έχουν επισημάνει τον ρόλο των υπό μελέτη μεταβλητών της εργασιακής ευημερίας που εξετάζονται στην παρούσα διατριβή ως διαμεσολαβητικούς παράγοντες μεταξύ της κατάρτισης και της παραγωγικότητας. Συγκεκριμένα, η εργασιακή ικανοποίηση εντοπίζεται συχνά σε έρευνες ως ένας παράγοντας που διαμεσολαβεί της κατάρτισης και της παραγωγικότητας (Rahman, 2014. Chaudhry et al., 2017). Αντίστοιχες έρευνες έχουν πραγματοποιηθεί με διαμεσολαβητικούς παράγοντες την οργανωσιακή αφοσίωση (Nauman et al., 2021), την εργασιακή δέσμευση (Fletcher, 2016) και το ομαδικό εργασιακό κλίμα (Setiawan et al., 2021).

Μέσα από τις διαμεσολαβητικές σχέσεις που ανέκυψαν από την ανάλυση των δεδομένων της έρευνας επισημαίνεται η σημασία των εκροών ΔΑΠ που μελετώνται στην εργασία αυτή, καθώς επίσης και ο τρόπος με τον οποίο οι εκροές αυτές, δηλαδή η εργασιακή ικανοποίηση, η πρόθεση παραμονής, η εργασιακή δέσμευση, η οργανωσιακή αφοσίωση και το ομαδικό εργασιακό κλίμα, συμβάλλουν στη βελτιστοποίηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων, αφού έχουν οι ίδιοι συμμετάσχει σε αποτελεσματικές δράσεις κατάρτισης. Η σημασία αυτών των σχέσεων και η συμβολή των παραγόντων στις επιδόσεις των εργαζομένων οδηγούν σε υψηλές οργανωσιακές επιδόσεις και στη βιωσιμότητα και ανάπτυξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των επιχειρήσεων και οργανισμών, όπως έχει επισημανθεί σε αρκετά σημεία του θεωρητικού μέρους της παρούσας διατριβής.

#### **9.6. Η σχέση του εκπαιδευτικού επιπέδου με τις εκροές της ΔΑΠ**

Μια άλλη σχέση που μελετήθηκε στο πλαίσιο της έρευνας αυτής ήταν η σχέση του εκπαιδευτικού επιπέδου του δείγματος με τις εκροές της ΔΑΠ που διερευνώνται, δηλαδή την εργασιακή ικανοποίηση, την πρόθεση παραμονής, την εργασιακή δέσμευση, την οργανωσιακή αφοσίωση και το ομαδικό εργασιακό κλίμα. Οι αναλύσεις των ποσοτικών δεδομένων έδειξαν πως οι εν λόγω παράγοντες παρουσίαζαν διαφορές ως προς το εκπαιδευτικό επίπεδο των εργαζομένων. Συγκεκριμένα, οι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης αξιολογούσαν πιο θετικά τους παραπάνω παράγοντες σε σχέση με τους αποφοίτους μεταδευτεροβάθμιας

εκπαίδευσης και σε σχέση με τους αποφοίτους τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, οι οποίοι αξιολογούσαν ως λιγότερο θετικούς τους παράγοντες αυτούς σε σχέση με τις άλλες δύο ομάδες.

Τα αποτελέσματα αυτά, άλλωστε, προκύπτουν και από την ανάλυση των δεδομένων της ποιοτικής έρευνας, όπου επίσης οι εργαζόμενοι οι οποίοι ήταν απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης δήλωναν λιγότερο ικανοποιημένοι από την εργασία τους, ενώ υποστήριζαν πως ήταν πολύ πιθανό να παραιτηθούν από την εργασία αυτή. Αντίστοιχα, οι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας και μεταδευτεροβάθμιας εκπαίδευσης δήλωναν πιο δεσμευμένοι στην εργασία τους και πιο αφοσιωμένοι στην επιχείρηση στην οποία εργάζονταν, ενώ αντιμετώπιζαν πιο θετικά το ομαδικό εργασιακό κλίμα.

Τα αποτελέσματα αυτά έρχονται σε αντίθεση με πολλές έρευνες, οι οποίες ανευρέθηκαν στη βιβλιογραφία, σύμφωνα με τις οποίες όσο μεγαλύτερη είναι η βαθμίδα από την οποία έχουν αποφοιτήσει οι εργαζόμενοι, τόσο πιο θετική είναι η οπτική τους για την εργασία τους. Συγκεκριμένα, έρευνες δείχνουν πως η εργασιακή ικανοποίηση συνδέεται με το εκπαιδευτικό επίπεδο των εργαζομένων θετικά, δηλαδή όσο υψηλότερο είναι το εκπαιδευτικό επίπεδο των εργαζομένων, τόσο περισσότερη ικανοποίηση αισθάνονται από την εργασία τους (Nadler et al., 2016).

Αντίστοιχα αποτελέσματα εξήγαγαν έρευνες οι οποίες μελετούσαν τη σχέση πρόθεσης παραμονής και εκπαιδευτικού επιπέδου. Ενδεικτικά, σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε στον κλάδο των νοσηλευτών, τα αποτελέσματα έδειξαν πως οι εργαζόμενοι οι οποίοι ήταν απόφοιτοι υψηλότερου εκπαιδευτικού επιπέδου είχαν λιγότερες πιθανότητες παραίτησης σε σχέση με τους συναδέλφους τους, οι οποίοι ήταν απόφοιτοι κατώτερου εκπαιδευτικού επιπέδου συγκριτικά (Chan et al., 2013).

Το εκπαιδευτικό επίπεδο του δείγματος σημειώνει στατιστικά σημαντική διαφορά και στον παράγοντα Εργασιακή Δέσμευση, καθώς τα αποτελέσματα έδειξαν πως οι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης δήλωσαν πως είχαν χαμηλότερη εργασιακή δέσμευση από τους συναδέλφους τους οι οποίοι ήταν απόφοιτοι δευτεροβάθμιας και μεταδευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Τα αποτελέσματα αυτά έρχονται σε αντίθεση με τα αποτελέσματα άλλων ερευνών που μελετούν το ίδιο ζήτημα. Ενδεικτικά, αναφέρεται έρευνα στον κλάδο της πληροφορικής, σύμφωνα με την οποία οι πιο δεσμευμένοι στην εργασία τους υπάλληλοι ήταν οι απόφοιτοι ανώτερου εκπαιδευτικού επιπέδου σε σχέση με το υπόλοιπο δείγμα (Sharma, Goel, & Sengupta, 2017).

Η οργανωσιακή αφοσίωση, ένας ακόμα από τους παράγοντες της παρούσας έρευνας, μελετήθηκε για τη σχέση της με το εκπαιδευτικό επίπεδο των εργαζομένων. Τα αποτελέσματα έδειξαν πως οι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης σημείωσαν χαμηλότερα επίπεδα οργανωσιακής αφοσίωσης σε σχέση με τους συναδέλφους τους που ήταν απόφοιτοι δευτεροβάθμιας και μεταδευτεροβάθμιας εκπαίδευσης. Στη βιβλιογραφία, εντοπίζονται έρευνες οι οποίες έχουν εξάγει αντίθετα αποτελέσματα, δηλαδή οι εργαζόμενοι με υψηλότερο εκπαιδευτικό επίπεδο έχουν και υψηλότερη αφοσίωση στον οργανισμό στον οποίον εργάζονται (Bakan, Büyükbese, & Erşahan, 2011).

Τέλος, αναφορικά με τα αποτελέσματα για τη σχέση εκπαιδευτικού επιπέδου και ομαδικού εργασιακού κλίματος, η παρούσα έρευνα έδειξε πως οι εργαζόμενοι με υψηλότερο εκπαιδευτικό επίπεδο αξιολόγησαν ως χαμηλότερα τα επίπεδα ομαδικού κλίματος στην εργασία τους σε σχέση με τους συναδέλφους τους. Και στην περίπτωση αυτή, και παρά την ύπαρξη ερευνητικού κενού στη βιβλιογραφία σχετικά με το εν λόγω θέμα, εύλογο θα ήταν το αντίστροφο αποτέλεσμα. Το αποτέλεσμα αυτό θα μπορούσε να προκύψει από το γεγονός πως, κατά κανόνα, οι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης έχουν δαπανήσει περισσότερο χρόνο και έχουν συμμετάσχει σε περισσότερες εκπαιδευτικές δράσεις σε σχέση με τους αποφοίτους δευτεροβάθμιας και μεταδευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και ως εκ τούτου, αναμένεται να έχουν αναπτύξει περισσότερες δεξιότητες, μεταξύ των οποίων η ευελιξία, η επικοινωνία και η ομαδικότητα.

Από τα παραπάνω αποτελέσματα, διαπιστώνει κανείς πως τα ευρήματα της έρευνας αυτής έρχονται σε αντίθεση με την πλειονότητα των ευρημάτων των αντίστοιχων ερευνών που εντοπίζονται στη βιβλιογραφία. Το κομβικό σημείο για την αντίθεση αυτή έγκειται στο γεγονός πως οι εν λόγω έρευνες μελετούσαν τις έννοιες αυτές σε εργαζόμενους που απασχολούνταν στο αντικείμενο το οποίο είχαν σπουδάσει. Αντιθέτως, η έρευνα αυτή αναδεικνύει την ετεροαπασχόληση ως μια κατάσταση κατά την οποία εργαζόμενοι με σπουδές πάνω σε ένα συγκεκριμένο αντικείμενο εργασίας αναγκάζονται να απασχοληθούν σε ένα άλλο αντικείμενο εργασίας, λόγω έλλειψης εργασιακών θέσεων στο αντικείμενο σπουδών τους.

Η ετεροαπασχόληση συχνά είναι αποτέλεσμα της υπερεκπαίδευσης, η οποία αποτελεί ένα φαινόμενο που χαρακτηρίζει τις σύγχρονες κοινωνίες. Η στροφή των νέων προς υψηλού επιπέδου εκπαίδευση προκαλεί έναν κορεσμό στα επαγγέλματα που χρήζουν εργαζομένων υψηλού εκπαιδευτικού επιπέδου, ενώ παράλληλα δημιουργεί ένα κενό

στα τεχνικά και χειρωνακτικά επαγγέλματα ή σε όσα επαγγέλματα δεν χρειάζονται υψηλού επιπέδου εκπαιδευτικό υπόβαθρο (Kulkarni, Lengnick-Hall, & Martinez, 2015). Ως αποτέλεσμα, εργαζόμενοι με υψηλότερα προσόντα απασχολούνται σε εργασιακές θέσεις χαμηλότερων εκπαιδευτικών απαιτήσεων, προκειμένου να μην οδηγηθούν στην ανεργία.

Η ετεροαπασχόληση, ωστόσο, έχει σημαντικές συνέπειες τόσο στις επιχειρήσεις, όσο και στους εργαζόμενους. Ως προς τις επιχειρήσεις, διαπιστώνεται πως οι επιπτώσεις της ετεροαπασχόλησης αφορούν τη μείωση των επιδόσεων και την απώλεια ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, καθώς είναι σαφές πως η μη εφαρμογή των γνώσεων και δεξιοτήτων των εργαζομένων μέσα στο πλαίσιο της εργασίας τους είναι ισότιμη με την απώλεια πόρων και δυναμικού που θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε βέλτιστα οργανωσιακά αποτελέσματα (Velciu, 2017).

Όσον αφορά στις επιπτώσεις της ετεροαπασχόλησης στους εργαζομένους, από τη βιβλιογραφία προκύπτει πως οι επιπτώσεις αυτές είναι πολλές και πολυεπίπεδες. Έτσι, η ετεροαπασχόληση, ως μια κατάσταση στην οποία άτομα με υψηλό εκπαιδευτικό επίπεδο απασχολούνται σε εργασιακές θέσεις χαμηλότερων απαιτήσεων, προκαλεί αρνητικές επιπτώσεις στην εργασιακή ευημερία των υπαλλήλων που απασχολούνται σε τέτοιου είδους θέσεις (Artés, Salinas-Jiménez, & Salinas-Jiménez, 2014). Ανάμεσα στους παράγοντες εργασιακής ευημερίας που πλήττονται από την ετεροαπασχόληση των εργαζομένων συναντώνται και οι παράγοντες της παρούσας έρευνας και συγκεκριμένα, η εργασιακή ικανοποίηση, η πρόθεση παραμονής, η οργανωσιακή αφοσίωση και το ομαδικό εργασιακό κλίμα.

Η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας σχετικά με τις συνέπειες της ετεροαπασχόλησης στην εργασιακή ικανοποίηση ανέδειξε μια πληθώρα ερευνών, οι οποίες δεν εστιάζουν αποκλειστικά στην αναντιστοιχία του εκπαιδευτικού επιπέδου με τις απαιτήσεις της θέσης εργασίας, αλλά και στην αναντιστοιχία των επαρκειών και δεξιοτήτων με την εργασιακή θέση αυτή (Badillo-Amador, & Vila, 2013). Οι έρευνες αυτές, λοιπόν, έδειξαν πως η ετεροαπασχόληση επηρεάζει σημαντικά την εργασιακή ικανοποίηση, καθώς οι εργαζόμενοι οι οποίοι απασχολούνται σε θέσεις χαμηλότερων απαιτήσεων από αυτές που θα έπρεπε να απασχολούνται σύμφωνα με τις σπουδές τους δεν είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους (Mavromaras, Sloane, & Wei, 2012. Sánchez-Sánchez, & McGuinness, 2015).

Ένα σημαντικό χαρακτηριστικό των ατόμων που απασχολούνται σε μια θέση εργασίας χαμηλότερων απαιτήσεων από το εκπαιδευτικό τους επίπεδο είναι πως η



πρόθεση παραμονής τους στην εργασία είναι πολύ χαμηλή. Τα αποτελέσματα της παρούσας ποσοτικής και ποιοτικής έρευνας έδειξαν πως οι εργαζόμενοι οι οποίοι ήταν απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης δήλωναν λιγότερο πιθανό να παραμείνουν στην εργασία αυτή, ένα εύρημα το οποίο επιβεβαιώνεται και από έρευνες οι οποίες μελετούν τη σχέση της ετεροαπασχόλησης με τον αντίθετο πόλο της πρόθεσης παραμονής, δηλαδή την πρόθεση παραίτησης (Hur & Bae, 2021).

Κατά την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας διαπιστώθηκε πως υπάρχει ένα ερευνητικό κενό για τη σχέση της ετεροαπασχόλησης και της εργασιακής δέσμευσης, καθώς δεν ανευρέθηκε καμία έρευνα η οποία να μελετά τις δύο ανωτέρω έννοιες συνδυαστικά. Ωστόσο, όπως και στους υπόλοιπους υπό μελέτη παράγοντες της έρευνας αυτής, η εργασιακή δέσμευση των αποφοίτων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης που εργάζονται στην υπό μελέτη εταιρεία επηρεάζεται αρνητικά από το γεγονός πως απασχολούνται σε μια εργασιακή θέση κατώτερων απαιτήσεων από το εκπαιδευτικό τους επίπεδο. Ως εκ τούτου, οι εργαζόμενοι αυτοί δεν είναι ιδιαίτερα δεσμευμένοι στην εργασία τους, γεγονός που επιφέρει συνέπειες στην εργασιακή τους ευημερία και τη συνολική τους απόδοση.

Ακολούθως, η οργανωσιακή αφοσίωση του δείγματος αναδείχθηκε ως ένας παράγοντας που επηρεάζεται σημαντικά από το εκπαιδευτικό επίπεδο των εργαζομένων, καθώς οι εργαζόμενοι με υψηλότερο εκπαιδευτικό επίπεδο σημείωσαν χαμηλότερα επίπεδα αφοσίωσης στην επιχείρηση όπου απασχολούνται. Η έννοια της οργανωσιακής αφοσίωσης είναι η μόνη από τις υπό μελέτη έννοιες οι οποίες δεν επηρεάζονται σημαντικά από την ετεροαπασχόληση, καθώς στη βιβλιογραφία έχουν βρεθεί έρευνες με παρόμοια ευρήματα με αυτά της παρούσας έρευνας, οι οποίες έχουν πραγματοποιηθεί σε διάφορους κλάδους και όχι μόνο σε κλάδους που χαρακτηρίζονται από το φαινόμενο της ετεροαπασχόλησης (Wang, Caldwell, & Yi, 2015. Eren & Hisar, 2016. González, Sánchez, & López-Guzmán, 2016).

Τέλος, το καθεστώς ετεροαπασχόλησης υπό το οποίο απασχολούνται οι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης που ανήκουν στο δείγμα της παρούσας έρευνας φαίνεται να επηρεάζει αρνητικά και τις αντιλήψεις τους για το ομαδικό κλίμα που διέπει την εργασία τους. Έτσι, οι εργαζόμενοι αυτοί εκτιμούν πως η συνεργασία με τους συναδέλφους τους στερείται επικοινωνίας, ευελιξίας και ομαδικότητας, σε αντίθεση με το υπόλοιπο δείγμα, αποτελούμενο από αποφοίτους δευτεροβάθμιας και μεταδευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, οι οποίοι εκτιμούν πως υπάρχει συνεργασία και ομαδικό κλίμα μέσα στην εργασία τους.

Τα ευρήματα της παρούσας έρευνας αναδεικνύουν την ετεροαπασχόληση ως ένα σημαντικό ζήτημα, το οποίο διαχρονικά ανακύπτει στη χώρα μας, αλλά και σε άλλες αναπτυγμένες (Flisi et al, 2017) και αναπτυσσόμενες χώρες (Morsy & Mukasa, 2020). Η ετεροαπασχόληση αναδεικνύεται μέσα από το κενό που υπάρχει μεταξύ του εκπαιδευτικού συστήματος και της αγοράς εργασίας, καθώς επίσης και από τα προβλήματα που προκύπτουν κατά τη λειτουργία της επιλογής προσωπικού στη ΔΑΠ των επιχειρήσεων και των οργανισμών (Kohnová et al., 2020). Εκτός από τις συνέπειες στην ευημερία των εργαζομένων, η ετεροαπασχόληση έχει συνέπειες και στην παραγωγικότητα των εργαζομένων, αλλά και των οργανισμών, όπως θα περιγραφεί στο επόμενο υποκεφάλαιο.

### **9.7. Η σχέση του εκπαιδευτικού επιπέδου με την παραγωγικότητα**

Στο προηγούμενο υποκεφάλαιο μελετήθηκε η σχέση του εκπαιδευτικού επιπέδου των εργαζομένων με τους παράγοντες που απαρτίζουν την εργασιακή ευημερία τους. Από τα αποτελέσματα φάνηκε πως υπάρχει μια αρνητική σχέση ανάμεσα στους παράγοντες αυτούς και το εκπαιδευτικό επίπεδο, δηλαδή οι εργαζόμενοι που ήταν απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης δήλωσαν λιγότερο ικανοποιημένοι από την εργασία τους, λιγότερο πρόθυμοι να παραμείνουν στην εργασία αυτή, ενώ δεν διέπονταν από υψηλή εργασιακή δέσμευση και οργανωσιακή αφοσίωση και αξιολόγησαν σε χαμηλότερα επίπεδα το ομαδικό κλίμα σε σχέση με τους συναδέλφους τους, οι οποίοι ήταν απόφοιτοι δευτεροβάθμιας και μεταδευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.

Αντίστοιχα αποτελέσματα έχει εξάγει η παρούσα έρευνα και για τη σχέση εκπαιδευτικού επιπέδου και παραγωγικότητας. Δηλαδή, οι απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης αξιολόγησαν ως χαμηλότερη την παραγωγικότητά τους σε σχέση με τις άλλες δύο ομάδες. Και στην περίπτωση της σχέσης παραγωγικότητας και εκπαιδευτικού επιπέδου, σημαντικό ρόλο φαίνεται να διαδραματίζει η ετεροαπασχόληση του προσωπικού, δηλαδή η απασχόληση των εργαζομένων σε θέσεις χαμηλότερων απαιτήσεων σε σχέση με τις σπουδές τους.

Η χαμηλή παραγωγικότητα είναι μια από τις σημαντικότερες συνέπειες που προκαλούνται από την ετεροαπασχόληση, μαζί με τους μισθούς (Iriundo & Pérez-Amaral, 2016). Μάλιστα, η επίδραση της ετεροαπασχόλησης στην παραγωγικότητα απαντάται τόσο σε επίπεδο εργαζομένου (McGowan & Andrews, 2017), όσο και σε επίπεδο οργανισμού (Mahy, Rycx, & Vermeulen, 2015).

Η ετεροαπασχόληση, αλλά και η αναντιστοιχία των γνώσεων, επαρκειών και δεξιοτήτων των εργαζομένων με την εργασιακή θέση στην οποία απασχολούνται αποτελούν ζητήματα για τα οποία θα πρέπει να εξευρεθούν λύσεις σε κρατικό, αλλά και σε διεθνές επίπεδο. Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή μελετά διαχρονικά τη σχέση μεταξύ ετεροαπασχόλησης και παραγωγικότητας, προτείνοντας τις βέλτιστες πρακτικές που θα πρέπει να υιοθετήσουν οι χώρες-μέλη της για την πλήρη αξιοποίηση των γνώσεων, των επαρκειών και των δεξιοτήτων των εργαζομένων από τις επιχειρήσεις, γεγονός που θα επιφέρει θετικά αποτελέσματα σε κρατικό οικονομικό επίπεδο (Vanderplas & Thum-Thyssen, 2019).

### **9.8. Η σχέση των επαρκειών με την κατάρτιση και την παραγωγικότητα**

Στη συνέχεια, μελετήθηκε η σχέση της κατάρτισης και της παραγωγικότητας με τις επάρκειες που διερευνήθηκαν στην παρούσα έρευνα, δηλαδή την ηγεσία και λήψη αποφάσεων, την υποστήριξη και συνεργασία, την αλληλεπίδραση και παρουσίαση, την ανάλυση και ερμηνεία, τη δημιουργικότητα και αντίληψη, την οργάνωση και εκτέλεση, την προσαρμοστικότητα και αντιμετώπιση δυσκολιών και την επιχειρηματικότητα και απόδοση. Από τα αποτελέσματα της έρευνας αυτής φάνηκε πως η κατάρτιση που έλαβε το δείγμα δεν σχετίζεται με τις προαναφερθείσες επάρκειες.

Το εύρημα αυτό έρχεται σε αντίθεση με την ερευνητική υπόθεση που διατυπώθηκε για τη σχέση αυτή, σύμφωνα με την οποία αναμενόταν να προκύψει μια σημαντική σχέση ανάμεσα στην κατάρτιση και τις ανωτέρω επάρκειες, μιας και κατά την περιγραφή που δόθηκε από την υπό μελέτη εταιρεία για την κατάρτιση, σημειώθηκε πως μέσα στο πρόγραμμα κατάρτισης περιλαμβάνονται θεματικές για την ανάπτυξη και ενίσχυση επαρκειών και δεξιοτήτων. Επιπλέον, η ποιοτική έρευνα έδειξε πως οι εργαζόμενοι δήλωσαν πως ανέπτυξαν διάφορες δεξιότητες στο πλαίσιο των δράσεων κατάρτισης που έχουν λάβει από την εταιρεία, όπως για παράδειγμα ευγένεια, δεξιότητες επίλυσης προβλημάτων, δεξιότητες συνεργασίας, ευελιξία και οργανωτικότητα.

Στην κατεύθυνση αυτή, άλλωστε, είναι και τα αποτελέσματα της πλειονότητας των σχετικών ερευνών που μελετούν τη σχέση κατάρτισης και επαρκειών. Ενδεικτικά, υπάρχουν σχετικές έρευνες οι οποίες έχουν πραγματοποιηθεί στον ιατρικό κλάδο

(Kris Etherton et al., 2015), στον κλάδο της πράσινης ανάπτυξης (Bell, 2010) και στον κλάδο των εκπαιδευτικών (Kulshrestha & Padney, 2013).

Μια εξήγηση που μπορεί να δοθεί για το εύρημα αυτό είναι πως οι δράσεις κατάρτισης που πραγματοποιήθηκαν από την υπό μελέτη εταιρεία δεν αποσκοπούσαν τόσο στην ανάπτυξη των επαρκειών των εργαζομένων όπως μελετήθηκαν από την παρούσα έρευνα, αλλά ίσως εστίαζαν το ενδιαφέρον τους στην απόκτηση των κατάλληλων γνώσεων για την εκτέλεση των καθηκόντων τους. Η ερμηνεία αυτή υποστηρίζεται και από την ποιοτική έρευνα της παρούσας ερευνητικής εργασίας, σύμφωνα με την οποία, οι εργαζόμενοι υποστήριζαν πως οι δράσεις κατάρτισης αποσκοπούσαν κατά βάση στην απόκτηση ή επικαιροποίηση γνώσεων για την εκτέλεση των εκάστοτε εργασιακών καθηκόντων. Άλλωστε, οι επάρκειες είναι πιο σταθερές δομές, οι οποίες είναι δύσκολο να μεταβληθούν με την παρακολούθηση ενός τόσο σύντομου προγράμματος κατάρτισης.

Ακολούθως, διερευνήθηκε η σχέση των υπό μελέτη επαρκειών, δηλαδή της ηγεσίας και λήψης αποφάσεων, της υποστήριξης και συνεργασίας, της αλληλεπίδρασης και παρουσίας, της ανάλυσης και ερμηνείας, της δημιουργικότητας και αντίληψης, της οργάνωσης και εκτέλεσης, της προσαρμοστικότητας και αντιμετώπισης δυσκολιών και της επιχειρηματικότητας και απόδοσης με την παραγωγικότητα των εργαζομένων. Από τις αναλύσεις προέκυψε πως οι επάρκειες αυτές σχετίζονται με την παραγωγικότητα του δείγματος.

Το εύρημα αυτό αναδεικνύει τη σημασία των επαρκειών για την υψηλή παραγωγικότητα των εργαζομένων και, ως επακόλουθο, τις υψηλότερες επιδόσεις για τον οργανισμό. Τα αποτελέσματα της έρευνας αυτής συμφωνούν με σχετικές έρευνες που εντοπίζονται στη βιβλιογραφία, σύμφωνα με τις οποίες οι εργαζόμενοι με αναπτυγμένες επάρκειες είναι πιο παραγωγικοί σε σχέση με τους συναδέλφους τους οι οποίοι δε διαθέτουν αναπτυγμένες επάρκειες (Henderson, 2008. Darvish, Moogali & Moosavi, 2012).

Άλλωστε, η σημασία των επαρκειών, των ικανοτήτων και των δεξιοτήτων για την ανάπτυξη και την πρόοδο των οργανισμών και επιχειρήσεων και συνεπακόλουθα των κρατών, έχει αναδειχθεί τα τελευταία χρόνια στον επιστημονικό κόσμο αλλά και στην αγορά εργασίας (Mason, O'Leary, & Vecchi, 2012). Η 4η Βιομηχανική Επανάσταση έχει φέρει τόσες αλλαγές στο εργασιακό πλαίσιο, που οι επάρκειες και δεξιότητες των εργαζομένων ανακύπτουν ως ο βασικότερος τρόπος συμπόρευσης των εργασιακών

θέσεων, όπως αυτές έχουν πλέον διαμορφωθεί, με τις νέες τεχνολογικές και άλλες εξελίξεις (Teng et al., 2019).

### **9.9. Οι διαφορές των επαρκειών ως προς τη θέση εργασίας**

Μια ακόμα σχέση που διερευνήθηκε στην παρούσα ερευνητική εργασία ήταν κατά πόσο παρουσιάζεται διαφοροποίηση στις επάρκειες των εργαζομένων ανάλογα με τη θέση εργασίας τους. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν πως πράγματι οι εργαζόμενοι αξιολόγησαν διαφορετικά τις επάρκειές τους, ανάλογα με το πόστο εργασίας που κατείχαν. Συγκεκριμένα, οι υπεύθυνοι των καταστημάτων φάνηκαν να διαθέτουν πιο αναπτυγμένες τις υπό μελέτη επάρκειες σε σχέση με τις υπόλοιπες εργασιακές θέσεις. Στον αντίποδα, οι μπουφетζήδες σημείωσαν τα χαμηλότερα επίπεδα ως προς τις επάρκειες σε σχέση με τους συναδέλφους τους. Οι σερβιτόροι και οι ταμίες έδειξαν να μην έχουν ιδιαίτερες διαφορές μεταξύ τους ως προς τις επάρκειες που μελετήθηκαν από την παρούσα έρευνα.

Τα αποτελέσματα αυτά φαίνονται εύλογα, αν μελετήσει κανείς την οργάνωση της εργασίας στη συγκεκριμένη εταιρεία. Οι υπεύθυνοι, δηλαδή, των καταστημάτων έχουν αυξημένες αρμοδιότητες και άρα, ανάγκη για ανάπτυξη επαρκειών και δεξιοτήτων (Madar, 2018). Οι υπεύθυνοι καταστημάτων έχουν καθήκοντα τα οποία καλύπτουν όλα τα πόστα, ενώ καλούνται να ηγηθούν του προσωπικού και να λάβουν αποφάσεις, όταν αυτό χρειάζεται. Επιπλέον, μεταξύ άλλων, είναι υπεύθυνοι για το υπόλοιπο προσωπικό, οπότε καλούνται να διαθέτουν επάρκειες υποστήριξης και συνεργασίας, τις οποίες θα πρέπει και να προάγουν στους συναδέλφους τους. Επιπλέον, η επικοινωνία τους με τους πελάτες, αλλά και η παρουσίαση των ίδιων ως εκπροσώπων της εταιρείας, αλλά και των προϊόντων αυτής είναι επιβεβλημένη επάρκεια για την εργασιακή αυτή θέση, καθώς επίσης και η ανάλυση και ερμηνεία όλων εκείνων των διαδικασιών που ενέχονται στην εργασία τους. Ακόμα, όποιος κατέχει την εργασιακή θέση του υπεύθυνου καταστήματος θα πρέπει να έχει δημιουργικότητα για την προώθηση καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών, αλλά και αντίληψη του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος των καταστημάτων. Επίσης, θα πρέπει να είναι οργανωτικός, αλλά και προσαρμοστικός σε αλλαγές και δυσκολίες, ενώ τέλος, θα πρέπει να έχει δεξιότητες επιχειρηματικότητας, προκειμένου να μπορεί να ανταποκριθεί στα καθήκοντα που του έχουν ανατεθεί.

Εντελώς αντίθετη είναι η φύση της εργασιακής θέσης του μπουφетζή, ο οποίος ακολουθεί συγκεκριμένες προτυποποιημένες διαδικασίες, για τις οποίες δεν

χρειάζονται επάρκειες ηγεσίας, ανάλυσης, δημιουργικότητας ή επιχειρηματικότητας, καθώς η εκτέλεση των καθηκόντων τους είναι συγκεκριμένα προσδιορισμένες από το πρωτόκολλο εργασίας, το οποίο διδάχθηκαν οι εργαζόμενοι στις δράσεις εισαγωγικής κατάρτισης. Επιπλέον, το πόστο του μπουφетζή δεν έρχεται σε επαφή με τους πελάτες, άρα δεν χρειάζεται την επάρκεια της παρουσίας.

Ένα ακόμα εύρημα το οποίο αξίζει να αναδειχθεί είναι πως οι μπουφетζήδες σημείωσαν υψηλότερα επίπεδα στις επάρκειες Υποστήριξη & Συνεργασία και Οργάνωση & Εκτέλεση σε σχέση με τις άλλες επάρκειες, αν και τα επίπεδα που σημείωσαν στις επάρκειες αυτές ήταν χαμηλότερα σε σχέση με τις άλλες τρεις εργασιακές ομάδες. Το εύρημα αυτό κρίνεται ως λογικό, καθώς στις υφιστάμενες εργασιακές συνθήκες που διέπουν τη θέση του μπουфетζή, η συνεργασία και η οργάνωση αναδεικνύονται ως απαραίτητες επάρκειες για την εκτέλεση των καθηκόντων που ενέχει η θέση αυτή.

Από τα παραπάνω, προκύπτει πως ακόμα και στο ίδιο εργασιακό πλαίσιο συναντώνται διαφορές ανάμεσα στο πόστο των εργαζομένων, ανάμεσα στα εργασιακά καθήκοντα, τις επάρκειες και τις δεξιότητες που κυριαρχούν. Πρόκειται για ένα σύνθετο εργασιακό περιβάλλον, το οποίο επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες, όπως είναι η ίδια η λειτουργία των καταστημάτων, το ανθρώπινο δυναμικό που εργάζεται σε αυτά και τα χαρακτηριστικά του, τα προϊόντα και οι υπηρεσίες, οι πελάτες και οι τάσεις, όπως αυτές προσαρμόζονται κατά καιρούς, διαφοροποιώντας σημαντικά τις σχέσεις που ενυπάρχουν στο περιβάλλον αυτό. Στο επόμενο υποκεφάλαιο, θα πραγματοποιηθεί μια λεπτομερής ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας αυτής σε σχέση με τον υπό μελέτη κλάδο και θα περιγραφεί το συνολικότερο πλαίσιο μέσα στο οποίο λειτουργούν τα εν λόγω καταστήματα.

#### **9.10. Συζήτηση των αποτελεσμάτων για τον κλάδο της εστίασης**

Στα προηγούμενα υποκεφάλαια της παρούσας διδακτορικής διατριβής έγινε μια απόπειρα ερμηνείας των αποτελεσμάτων της ποσοτικής και της ποιοτικής έρευνας που πραγματοποιήθηκαν για τους σκοπούς της εργασίας αυτής. Επιπλέον, πραγματοποιήθηκε η σύγκριση των αποτελεσμάτων της έρευνας με σχετικές μελέτες, οι οποίες διερευνούν τους παράγοντες που εξετάζει η έρευνα σε διάφορους εργασιακούς κλάδους. Στη συνέχεια, θα παρουσιαστούν τα ευρήματα της ερευνητικής αυτής εργασίας όπως εντοπίζονται στον υπό μελέτη κλάδο, δηλαδή στον

κλάδο της εστίασης και συγκεκριμένα, στις αλυσίδες καταστημάτων καφέ και θα αναλυθεί το γενικότερο περιβάλλον του κλάδου, προκειμένου να αποκομισθεί μια συνολική εικόνα για τα αποτελέσματα της έρευνας.

Αν και η αγορά του καφέ τα τελευταία χρόνια συμβάλλει σημαντικά στα οικονομικά αποτελέσματα της χώρας μας, αλλά και άλλων χωρών παγκοσμίως, η ερευνητική δραστηριότητα στον κλάδο είναι φτωχή και εστιάζεται κυρίως σε ζητήματα πελατειακής πίστης και ικανοποίησης πελατών (για παράδειγμα, Susanty & Kenny, 2015). Αυτό, ωστόσο, που δε μελετάται επαρκώς είναι οι παράγοντες που οδηγούν τους πελάτες των αλυσίδων καταστημάτων καφέ να νιώσουν ικανοποιημένοι από το παραγόμενο προϊόν ή την παραγόμενη υπηρεσία στα καταστήματα αυτά, με αποτέλεσμα να παραμείνουν πιστοί πελάτες.

Η ερευνητική δραστηριότητα έχει δείξει πως ανάμεσα στους σημαντικότερους παράγοντες που επηρεάζουν την επιτυχία των αλυσίδων καταστημάτων καφέ συγκαταλέγονται η τοποθεσία της επιχείρησης (Σπυριδωνίδου, 2017), το εμπορικό σήμα (Han et al., 2018) και η ποιότητα των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών (Kühn, 2021). Οι δύο τελευταίοι παράγοντες, δηλαδή το εμπορικό σήμα και η ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών είναι αλληλένδετοι, καθώς η διασφάλιση μιας φήμης ανταγωνιστικής προκύπτει, μεταξύ άλλων, από την υψηλή ποιότητα των προϊόντων που παράγονται στη φήμη αυτή.

Λαμβάνοντας, λοιπόν, υπόψιν το κενό που υπήρχε στη διερεύνηση των παραγόντων που οδηγούν στην αύξηση των επιδόσεων των αλυσίδων καταστημάτων καφέ, η παρούσα διδακτορική διατριβή αναζήτησε όλες εκείνες τις σχέσεις που ενυπάρχουν μέσα στο πλαίσιο των καταστημάτων αυτών, αναδεικνύοντας έτσι τις διαστάσεις που μπορούν να επιφέρουν σημαντικά αποτελέσματα σε επίπεδο οργανισμού.

Η παρούσα έρευνα έδειξε πως η συμμετοχή των εργαζομένων σε δράσεις κατάρτισης και η θετική αξιολόγηση των δράσεων αυτών προκαλεί αύξηση της παραγωγικότητας τους. Σε ανάλογα συμπεράσματα καταλήγει έρευνα των Ko και Chiu (2008), σύμφωνα με την οποία η κατάρτιση είναι ένα σημαντικό στοιχείο για την ανάπτυξη των επιδόσεων των εργαζομένων και συνεπακόλουθα, της αλυσίδας καφέ στην οποία εργάζονται, καθώς μέσα από την κατάρτιση επιτυγχάνεται υψηλή ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών και με τον τρόπο αυτό, οι πελάτες αισθάνονται ικανοποιημένοι και προτίθενται να προμηθευτούν στο μέλλον προϊόντα από την αλυσίδα αυτή.

Η κατάρτιση που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι στις αλυσίδες καταστημάτων καφέ αναδεικνύεται ως μια σημαντική πρακτική και για άλλους λόγους, πέραν της αύξησης της παραγωγικότητας. Συγκεκριμένα, η κατάρτιση φαίνεται να επιδρά σημαντικά στην εργασιακή ευημερία και στην περίπτωση των εργαζομένων σε αλυσίδες καταστημάτων καφέ. Σχετικά αποτελέσματα έχουν εξάγει έρευνες, οι οποίες μελετούν τη σχέση της κατάρτισης με κάποιους από τους παράγοντες που απαρτίζουν την εργασιακή ευημερία στην εργασία αυτή.

Χαρακτηριστικά της σχέσης αυτής είναι τα αποτελέσματα της έρευνας των Son, Kim και Kim (2021), η οποία έδειξε πως η κατάρτιση που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι σε αλυσίδες καταστημάτων καφέ δημιουργεί ένα θετικό κλίμα που προάγει την ομαδικότητα, ενώ παράλληλα αυξάνει την ικανοποίηση των εργαζομένων, αλλά και των πελατών. Άλλες έρευνες αναδεικνύουν ως σημαντική τη σχέση μεταξύ της κατάρτισης και της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων στον κλάδο (Ly, 2020).

Παράλληλα, στη βιβλιογραφία εντοπίζονται έρευνες οι οποίες αναδεικνύουν τη σχέση κατάρτισης και πρόθεσης παραμονής, αλλά και αφοσίωσης στον οργανισμό. Συγκεκριμένα, η έρευνα των Salameh και Barrows (2000) έδειξε πως η κατάρτιση των εργαζομένων σε καταστήματα στον κλάδο της εστίασης - μεταξύ των οποίων και καταστήματα καφέ - αυξάνει σημαντικά την πρόθεσή τους να συνεχίζουν να εργάζονται στο κατάστημα όπου απασχολούνται, καθώς επίσης και ενισχύει την αφοσίωσή τους στον οργανισμό.

Ένα ακόμα ζήτημα που διερευνήθηκε στην παρούσα διατριβή ήταν οι επάρκειες των εργαζομένων στην υπό μελέτη αλυσίδα καταστημάτων καφέ και η σχέση των επαρκειών αυτών με την κατάρτιση και την παραγωγικότητα. Σχετικές έρευνες, όπως έχουν αναδείξει οι Muradian και Pelupessy (2016), έδειξαν πως στον εν λόγω κλάδο και συγκεκριμένα, στα καταστήματα καφέ απασχολούνται άτομα χαμηλού εκπαιδευτικού επιπέδου, τα οποία κατέχουν ελάχιστες επάρκειες, ικανότητες και δεξιότητες, καθώς πρόκειται για μια εργασία η οποία δεν απαιτεί υψηλού επιπέδου γνώσεις και επάρκειες.

Έτσι, η εργασία σε μεμονωμένα καταστήματα, αλλά και σε αλυσίδες καταστημάτων καφέ δεν προβάλλει ως μια εργασία επιδιώξιμη από τους υποψήφιους εργαζόμενους. Αυτό συμβαίνει λόγω μιας σειράς μειονεκτημάτων, όπως ο χαμηλός μισθός, η εργασιακή ανασφάλεια, η επαναλαμβανόμενη και χωρίς δημιουργικότητα εργασία και το ωράριο εργασίας. Όπως σημειώνουν οι Grandey, Rupp και Brice (2015), οι



υπάλληλοι των καταστημάτων καφέ δεν λαμβάνουν ιδιαίτερη εκτίμηση από τους εργοδότες, σεβασμό από τους πελάτες και μέριμνα από το κράτος. Έτσι, η απασχόληση σε εργασιακές θέσεις σε καταστήματα καφέ ή γρήγορης εστίασης, επονομαζόμενες ως “McJobs” (Grugulis, 2012), συχνά δεν είναι στις πρώτες επιλογές όσων αναζητούν εργασία.

Σε αντίθεση με την παραπάνω οπτική, έρευνες έχουν δείξει πως η απασχόληση σε επιχειρήσεις στον κλάδο της γρήγορης εστίασης, μεταξύ των οποίων και οι αλυσίδες καταστημάτων καφέ, έχουν μεταβάλλει την οργάνωση της εργασίας τους με τέτοιο τρόπο που πλέον οι εργαζόμενοι αποτελούν ένα σημαντικό παράγοντα για την επιτυχία της επιχείρησης. Για τον λόγο αυτό, διενεργούνται πλέον προγράμματα κατάρτισης για την απόκτηση γνώσεων και την ενίσχυση των επαρκειών, των ικανοτήτων και των δεξιοτήτων των εργαζομένων, με σκοπό τόσο την ευημερία του προσωπικού, όσο και την αύξηση της παραγωγικότητάς τους (Gould, 2010).

Έτσι, η εξέλιξη του συγκεκριμένου κλάδου προσφέρει πλέον εργασιακές θέσεις, οι οποίες έχουν αυξημένες απολαβές, ενώ εφοδιάζουν τους εργαζόμενους με γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες, μέσω της κατάρτισης που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι και μέσω της απασχόλησής τους στο εργασιακό πλαίσιο (“Maestro Jobs” σε αντίθεση με τις “McJobs”, όπως αναφέρθηκαν παραπάνω). Με τον τρόπο αυτό, οι εργαζόμενοι έχουν περισσότερες ευκαιρίες προόδου στο συγκεκριμένο ή σε άλλο αντικείμενο (Κnox, 2016).

Παρά τις εξελίξεις στο συγκεκριμένο εργασιακό κλάδο, είναι κοινώς αποδεκτό πως πρόκειται για μια εργασία ετεροαπασχόλησης. Στις εν λόγω επιχειρήσεις, απασχολούνται κυρίως νέοι εργαζόμενοι, χρησιμοποιώντας την εργασία αυτή ως ένα «σκαλοπάτι» προκειμένου να εισέλθουν και να ανελιχθούν σε άλλους επαγγελματικούς κλάδους της αγοράς εργασίας, πιο συναφείς ίσως με το αντικείμενο σπουδών τους, με μεγαλύτερο μισθό και καλύτερες συνθήκες εργασίας (Allan, Bamber, & Timo, 2006). Ωστόσο, τόσο η εξέλιξη της οργάνωσης εργασίας στον κλάδο, όσο και η οικονομική άνθισή του μπορούν να επιφέρουν αλλαγές, καθιστώντας την απασχόληση σε εταιρείες καφέ ως *«...όχημα για κοινωνική κινητικότητα... μια μηχανή απασχόλησης ατόμων με ελάχιστα προσόντα, τα οποία θα βοηθήσει να αναπτυχθούν»* (British Hospitality Association, 2010, σελ. 16).

Άλλωστε, η εξέλιξη που σημειώνουν οι αλυσίδες καταστημάτων καφέ είναι ραγδαία, προκειμένου να συμπλεύσουν με τις τεχνολογικές και άλλες αλλαγές σε όλα τα εργασιακά περιβάλλοντα. Έτσι, εκτός από την αλλαγή στην οργάνωση εργασίας, οι

επιχειρήσεις αυτές αναζητούν τρόπους αφενός για τη μείωση του κόστους και την αύξηση των επιδόσεων και αφετέρου, για την ικανοποίηση των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα, ακολουθώντας πάντα τις τάσεις. Παράδειγμα αυτού αποτελεί ο σχεδιασμός προγράμματος κατάρτισης εικονικής πραγματικότητας από αλυσίδα καταστημάτων καφέ, το οποίο θα συμβάλλει, μεταξύ άλλων, στην πρόσβαση στο πρόγραμμα αυτό όλων των ομάδων των εργαζομένων, ανεξαρτήτως τοποθεσίας ή κατάστασης (Lin & Chen, 2021).

Καθώς η χώρα μας αποτελεί την τέταρτη χώρα παγκοσμίως στους ρυθμούς ανάπτυξης επώνυμων αλυσίδων καφέ, μετά τη Μεγάλη Βρετανία, την Τουρκία και τη Ρωσία (Νικηφόρου, 2019), διαπιστώνει κανείς πως η ανταγωνιστικότητα στον κλάδο είναι μεγάλη και οι αλυσίδες αναζητούν τρόπους να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, διατηρώντας τη βιωσιμότητά τους και διατηρώντας ή αυξάνοντας την κερδοφορία τους. Η ερευνητική δραστηριότητα έδειξε πως παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν σημαντικά την ανταγωνιστικότητα των αλυσίδων καταστημάτων καφέ είναι η καινοτομία προϊόντων και υπηρεσιών, η οποία επιτυγχάνεται μέσα από την κατάρτιση του προσωπικού (Rizea, Sarbu, & Condrea, 2014).

Καθίσταται, λοιπόν, σαφές από τα παραπάνω, πως η κατάρτιση ως μια πρακτική ΔΑΠ η οποία επιφέρει σημαντικά αποτελέσματα τόσο στον κλάδο του καφέ, όσο και σε άλλους κλάδους, θα πρέπει να είναι συνυφασμένη με την κουλτούρα για τη στρατηγική ανάπτυξη της επιχείρησης. Οι στοχευμένες δράσεις κατάρτισης μπορούν να οδηγήσουν στην ικανοποίηση των πραγματικών αναγκών των επιχειρήσεων ως προς το ανθρώπινο δυναμικό τους και να αποφευχθεί έτσι η επένδυση σε ακατάλληλα προγράμματα τα οποία δεν προσφέρουν στην εργασία καθεαυτή (Σύνδεσμος Επιχειρήσεων και Βιομηχανιών, 2018).

Άλλωστε, η βιβλιογραφία δείχνει πως για την περίπτωση του κλάδου του καφέ δεν είναι απαραίτητα τα προγράμματα μεγάλης διάρκειας και ευρέους περιεχομένου, αλλά μάλλον πρέπει να προτιμώνται προγράμματα κατάρτισης στοχευμένα στο αντικείμενο στο οποίο θα πρέπει να καταρτισθούν οι εκπαιδευόμενοι. Με τον τρόπο αυτό, η χρηματοδότηση περιορίζεται, ενώ παράλληλα οι εργαζόμενοι δεν δαπανούν χρόνο για την απόκτηση περιττών γνώσεων (Monk & Ryding, 2007).

Επιπλέον, στους κλάδους αυτούς που χαρακτηρίζονται από ετεροαπασχόληση και αναντιστοιχία εκπαίδευσης ή δεξιοτήτων και εργασιακής θέσης, όπως είναι ο κλάδος της καφεστίασης, και κατ' επέκταση από έλλειψη προσωπικού, μπορούν να υιοθετηθούν μορφές κατάρτισης, όπως η μαθητεία. Μέσω της μαθητείας, οι νέοι

έχουν την ευκαιρία να εισέλθουν στην αγορά εργασίας, να αποκτήσουν γνώσεις και να αναπτύξουν επάρκειες, δεξιότητες και ικανότητες, ενώ παράλληλα οι επιχειρήσεις διαμορφώνουν την εργασιακή κουλτούρα των νεοπροσληφθέντων σύμφωνα με την εταιρική τους φιλοσοφία και είναι πιθανό να αναδειχθούν ταλέντα από τη διαδικασία αυτή. Αυτό, φυσικά, δε σημαίνει πως θα πρέπει να απορριφθεί μια φιλοσοφία δια βίου εκπαίδευσης των εργαζομένων από την πλευρά των επιχειρήσεων αυτών, καθώς είναι αναγκαία για τη συμπόρευσή τους με τις οικονομικές, τεχνολογικές και δημογραφικές αλλαγές του ευρύτερου περιβάλλοντος (Adecco, 2018).

Έτσι, εκτός από την εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων, σημαντική λειτουργία της ΔΑΠ για τον εν λόγω κλάδο κρίνεται και η λειτουργία της στελέχωσης (Pahos & Galanaki, 2018). Η επιλογή και πρόσληψη εργαζομένων, οι οποίοι θα μπορούν να ανταποκριθούν στις ιδιαίτερες ανάγκες του κλάδου του τουρισμού εν γένει<sup>12</sup>, αλλά και του υποκλάδου των αλυσίδων καταστημάτων καφέ που μελετάται στη διατριβή αυτή, είναι μείζονος σημασίας για τα αποτελέσματα των επιχειρήσεων.

Σε αυτό το πλαίσιο, η προνοητική διαχείριση των επιχειρήσεων και η κατάρτιση πλάνων για τον προγραμματισμό και την επιλογή των καταλλήλων πόρων (πλάνο επιτυχίας, πλάνο στελέχωσης και πλάνο στρατηγικών διαχείρισης ταλέντων) μπορούν να συμβάλλουν σημαντικά στην απασχόληση των εργαζομένων που διαθέτουν τις κατάλληλες γνώσεις, επάρκειες, δεξιότητες και ικανότητες για να ανταποκριθούν στις ανάγκες των επιχειρήσεων του κλάδου. Μέσα από την ορθή στελέχωση με ικανούς και κατάλληλους εργαζόμενους, οι επιχειρήσεις εστίασης και συγκεκριμένα, οι επιχειρήσεις που ανήκουν σε κάποια αλυσίδα καταστημάτων καφέ μπορούν να αυξήσουν την αποτελεσματική απόδοση της επιχείρησης, με το ελάχιστο κόστος (Chakraborty & Biswas, 2019).

Σε γενικές γραμμές, ο κλάδος της καφεστίασης στην Ελλάδα χαρακτηρίζεται έντονα από σημαντική έλλειψη προσωπικού. Καθώς η χώρα μας αποτελεί την χώρα με τα μεγαλύτερα ποσοστά πτυχιούχων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης ανάμεσα στις χώρες της ΕΕ, διαπιστώνει κανείς πως τα μεγάλα – συγκριτικά με τις υπόλοιπες χώρες της ΕΕ – ποσοστά ανεργίας σε πτυχιούχους τριτοβάθμιας εκπαίδευσης επισημαίνουν το

---

<sup>12</sup> Ένα σημαντικό χαρακτηριστικό του κλάδου του τουρισμού στην Ελλάδα είναι η εποχικότητα της εργασίας σε περιοχές οι οποίες σημειώνουν μεγάλη τουριστική κίνηση, κυρίως τους καλοκαιρινούς μήνες. Η ιδιαιτερότητα της αναγκαιότητας για μετακίνηση και διαβίωση των εργαζομένων στις περιοχές αυτές για το διάστημα εργασίας τους προκαλεί σημαντικά προβλήματα τόσο στη στελέχωση των επιχειρήσεων αυτών, όσο και στην ομαλή τους λειτουργία, καθιστώντας για τους λόγους αυτούς την υιοθέτηση πρακτικών ΔΑΠ απαραίτητη για τη διατήρηση του προσωπικού και τη βιωσιμότητα της επιχείρησης (Velissariou, Anagnosotopoulos & Kolitisi, 2018).

γεγονός πως οι πτυχιούχοι αρνούνται να απασχοληθούν σε εργασιακή θέση διαφορετική από το αντικείμενο σπουδών τους (Κέντρο Ανάπτυξης Εκπαιδευτικής Πολιτικής ΓΣΕΕ, 2019).

Έτσι, η υπερεκπαίδευση συχνά οδηγεί στην ανεργία και στην υποαπασχόληση (Kulkarni, Lengnick-Hall, & Martinez, 2015). Το φαινόμενο αυτό λαμβάνει χώρα ιδιαίτερα σε οικονομίες οι οποίες χαρακτηρίζονται από την ανάπτυξη επαγγελματικών κλάδων με χαμηλές απαιτήσεις σε σπουδές και δεξιότητες, όπως είναι η ελληνική οικονομία, στην οποία πολυπληθέστεροι κλάδοι είναι το λιανικό εμπόριο και ο τουρισμός (Ελληνική Στατιστική Αρχή, 2022).

Η αναντιστοιχία εκπαίδευσης και εργασιακής θέσης συναντάται συχνά στον κλάδο της καφεστίασης, καθώς επιλέγεται ως μια ευκαιριακή απασχόληση για πτυχιούχους οι οποίοι δεν έχουν τη δυνατότητα να απασχοληθούν σε κλάδο σχετικό με το αντικείμενο σπουδών τους. Οι επιπτώσεις της αναντιστοιχίας εκπαίδευσης και εργασιακής θέσης σχετίζονται με τις επιπτώσεις της ετεροαπασχόλησης, όπως αναλύθηκαν παραπάνω στο παρόν κεφάλαιο και αφορούν, ανάμεσα σε άλλα, το κενό ανάμεσα στον προσδοκώμενο και τον πραγματικό μισθό και την χαμηλή εργασιακή απόδοση, επιπτώσεις οι οποίες επιδρούν αρνητικά στις επιδόσεις της επιχείρησης (Park & Cho, 2019).

Για τους ανωτέρω λόγους, η υιοθέτηση των διαδικασιών επιλογής του προσωπικού που απαιτείται σε κάθε επαγγελματικό κλάδο και η στελέχωση των επιχειρήσεων με το κατάλληλο προσωπικό αναδεικνύονται ως οι βέλτιστες λύσεις για την ορθολογική διαχείριση των ανθρώπινων πόρων και την επακόλουθη εύρυθμη λειτουργία των επιχειρήσεων, με το ελάχιστο δυνατό κόστος (Anwar & Abdullah, 2021). Αναφορικά με τον υπό μελέτη κλάδο, εργαζόμενοι οι οποίοι χαρακτηρίζονται από υψηλά προσόντα μπορούν να προωθηθούν σε εργασιακές θέσεις στη διοίκηση της εκάστοτε αλυσίδας καταστημάτων καφέ, ούτως ώστε να αποφευχθεί η ανατιστοιχία εκπαίδευσης και εργασιακής θέσης, με τις αρνητικές επιπτώσεις που έχει για εργαζόμενους και επιχειρήσεις.

Πάντως, λαμβάνοντας υπόψιν το γεγονός πως στη χώρα μας υπάρχει μεγάλη αναντιστοιχία ανάμεσα στους πτυχιούχους και στην αγορά εργασίας, διαπιστώνει κανείς πως θα πρέπει να προωθηθούν θεσμικές λύσεις για την αντιμετώπιση του φαινομένου. Στην κατεύθυνση αυτή, θα πρέπει να προωθηθούν παρεμβάσεις σε επίπεδο κράτους, προκειμένου να αποφευχθεί το φαινόμενο της αναντιστοιχίας σπουδών και επαγγέλματος, όπως για παράδειγμα μέσω της αναδιאμόρφωσης της

πρακτικής άσκησης των φοιτητών και της ενίσχυσης του ρόλου του επαγγελματικού προσανατολισμού στην επιλογή επαγγέλματος (Papakitsos & Karakiozis, 2020), για τη μείωση της ανεργίας εξαιτίας του φαινομένου της υπερεκπαίδευσης.

Ένας άλλος τρόπος μείωσης των υψηλών ποσοστών ανεργίας των πτυχιούχων στη χώρα μας θα μπορούσε να είναι η κινητικότητα μεταξύ επαγγελμάτων. Η κινητικότητα στην εργασία θα μπορούσε να αποτελέσει ένα σημαντικό εργαλείο για την μείωση της ανεργίας, τη δικτύωση των εργαζόμενων και τον εφοδιασμό τους με γνώσεις, επάρκειες και δεξιότητες οι οποίες μπορούν να βοηθήσουν το άτομο στην εξεύρεση της επιθυμητής εργασίας (Anastasiadou, Batiou, & Valkanos, 2015).

Ακόμα, η γενικότερη αναδιαμόρφωση της ΣΕΚ θα πρέπει να πραγματοποιηθεί, τόσο στη χώρα μας, όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο, καθώς είναι κοινή η αντίληψη πως η τεχνική εκπαίδευση απευθύνεται σε πιο αδύναμους σπουδαστές, οι οποίοι έχουν χαμηλές προσδοκίες για το επαγγελματικό τους μέλλον. Μέσω, λοιπόν, της αναδιαμόρφωσης αυτής, η ΣΕΚ θα καταστεί μια επιλογή για την ανάπτυξη προσόντων, επαρκειών και δεξιοτήτων που ανταποκρίνονται σε εργασιακές θέσεις με προσφορά στην εκάστοτε κοινωνία (Staboulis & Lazaridou, 2019).

Συνοψίζοντας, ο κλάδος της καφεστίασης είναι ένας κλάδος ο οποίος έγκαιρα αντιλήφθηκε την αναγκαιότητα της εφαρμογής προγραμμάτων κατάρτισης για τους εργαζόμενους σε αυτόν, μια αναγκαιότητα, η οποία προκύπτει κυρίως από οικονομικούς, τεχνολογικούς και κοινωνικούς παράγοντες του ευρύτερου περιβάλλοντος στο οποίο λειτουργούν τα καταστήματα αυτά. Τα οφέλη της κατάρτισης είναι πολλαπλά, στην παρούσα, ωστόσο, διατριβή εντοπίζονται στην ευημερία των εργαζομένων και την αύξηση της παραγωγικότητάς τους. Η παροχή προγραμμάτων ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης είναι, άλλωστε, το «κλειδί» για κάθε είδους ανάπτυξη στη σύγχρονη κοινωνία της γνώσης (Edmondson, 2012).

Παράλληλα, η ανάπτυξη επαρκειών και δεξιοτήτων για τους εργαζόμενους στον κλάδο είναι βασική επιδίωξη, καθώς συνδέεται επίσης με την εργασιακή ευημερία και τις επιδόσεις σε επίπεδο ατόμου και συνεπακόλουθα, οργανισμού. Έτσι, η διοργάνωση προγραμμάτων επανακατάρτισης και αναβάθμισης των επαρκειών και δεξιοτήτων των εργαζομένων μπορεί να αποτελέσει σημαντικό παράγοντα για την αποφυγή της απαξίωσης των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού τόσο στον κλάδο της καφεστίασης, όσο και σε όλους τους εργασιακούς κλάδους (Κόκκος και συν., 2021).

Απαραίτητη προϋπόθεση για τη μέγιστη προσφορά του συγκεκριμένου, αλλά και άλλων κλάδων στα οικονομικά αποτελέσματα της χώρας, είναι η σύζευξη του εκπαιδευτικού συστήματος με την αγορά εργασίας. Η αναντιστοιχία προσφοράς και ζήτησης εργασιακών θέσεων, με την πληθώρα προσφερόμενων εργασιακών θέσεων σε κάποιους κλάδους και την πληθώρα αιτούμενων θέσεων σε άλλους (Ρώμα, 2019), είναι ένα φαινόμενο που θα πρέπει να εξαλειφθεί για να καταστεί δυνατή η πλήρης αξιοποίηση όλων των ανθρώπινων πόρων και δημιουργώντας με αυτόν τον τρόπο ένα περιβάλλον ποιότητας και ισότητας στην εργασία.

Στο πλαίσιο αυτό, πέραν της σημασίας της στελέχωσης για την ορθή επιλογή του προσωπικού, σημαντικό ρόλο διαδραματίζει ο προσεκτικός σχεδιασμός της παρεχόμενης εκπαίδευσης και κατάρτισης, ανάλογα με την ομάδα – στόχο στην οποία απευθύνεται το εκάστοτε πρόγραμμα. Επιπλέον, ιδιαίτερη προσοχή θα πρέπει να δοθεί στις επάρκειες και δεξιότητες που θα αναπτύξουν οι εργαζόμενοι, καθώς τα αποτελέσματα των δεξιοτήτων αυτών θα πρέπει να αποτυπώνονται στο πλαίσιο της εργασίας (Panagiotopoulos & Karanikola, 2017b).

Καταλήγοντας, αξίζει να επισημανθεί πως ο κλάδος της καφεστίασης είναι ένας πολλά υποσχόμενος κλάδος για την ελληνική οικονομία. Η διαρκής εξέλιξη των αλυσίδων καταστημάτων καφέ, μέσα από τις καινοτομίες προϊόντων, υπηρεσιών, αλλά και διαδικασιών, δημιουργεί νέα δεδομένα στην ελληνική πραγματικότητα. Καθώς η ανταγωνιστικότητα μεταξύ των εταιρειών αυτών είναι δεδομένη, η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και η ανάδειξη επιδέξιων εργαζομένων μοιάζει να είναι η βέλτιστη λύση για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

### **9.11. Συμπεράσματα και επίλογος**

Σε ένα περιβάλλον το οποίο τα τελευταία χρόνια χαρακτηρίζεται από διαρκείς οικονομικές υφέσεις, λόγω της δημοσιονομικής, της υγειονομικής και της ενεργειακής κρίσης, ο κλάδος της εστίασης συμβάλλει στην οικονομία της χώρας, παρά τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι επαγγελματίες του κλάδου. Συγκεκριμένα, οι αλυσίδες καταστημάτων καφέ, οι οποίες αναπτύχθηκαν στη χώρα μας παρά τις αντίξοες οικονομικές συνθήκες φαίνονται να αποτελούν έναν μοχλό κοινωνικής ανάπτυξης, μέσω της απασχόλησης ενός μεγάλου αριθμού εργαζομένων. Παράλληλα, οι επιχειρήσεις αυτές αποτελούν ένα σημαντικό πλαίσιο καινοτομίας, καθώς για πρώτη φορά συστηματοποιείται η παροχή κατάρτισης σε εργαζόμενους σε

επαγγέλματα τα οποία πλήττονται από σημαντική ετεροαπασχόληση και κινητικότητα.

Σκοπός της παρούσας εργασίας ήταν να αναδείξει τις σχέσεις που προκύπτουν ανάμεσα στην παρεχόμενη κατάρτιση και την εργασιακή ευημερία και παραγωγικότητα των εργαζομένων. Παράλληλα, διερευνήθηκαν οι επάρκειες των εργαζομένων και η σχέση τους με την κατάρτιση και την παραγωγικότητα. Η μελέτη των ανωτέρω πραγματοποιήθηκε με τη διεξαγωγή μιας ποσοτικής και μιας ποιοτικής έρευνας. Η ποσοτική έρευνα πραγματοποιήθηκε με δείγμα 402 εργαζόμενους στην υπό μελέτη αλυσίδα καταστημάτων καφέ, μέσω ερωτηματολογίου που διερευνούσε τα υπό μελέτη ζητήματα της έρευνας, δηλαδή την κατάρτιση, την εργασιακή ικανοποίηση, την πρόθεση παραμονής, την αφοσίωση στον οργανισμό, το εργασιακό ομαδικό κλίμα, την παραγωγικότητά και τις επάρκειες του δείγματος, ενώ η ποιοτική έρευνα πραγματοποιήθηκε με δείγμα 19 εργαζόμενους και μελετούσε τα ίδια ζητήματα, μέσω ημιδιμημένης συνέντευξης.

Τα αποτελέσματα της ποσοτικής και της ποιοτικής έρευνας που πραγματοποιήθηκαν στο πλαίσιο της παρούσας διδακτορικής διατριβής έδειξαν πως η κατάρτιση σχετίζεται με τους παράγοντες της εργασιακής ευημερίας του δείγματος, όπως μελετήθηκαν στην παρούσα εργασία, δηλαδή με την εργασιακή ικανοποίηση, την πρόθεση παραμονής, την εργασιακή δέσμευση, την οργανωσιακή αφοσίωση και το ομαδικό εργασιακό κλίμα. Παράλληλα, τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν πως οι παράγοντες αυτοί, δηλαδή η κατάρτιση και οι επιμέρους παράγοντες της εργασιακής ευημερίας, σχετίζονται στενά με την παραγωγικότητα του δείγματος. Μάλιστα, ανάμεσα στους ανωτέρω παράγοντες διαπιστώθηκαν προβλεπτικές και διαμεσολαβητικές σχέσεις.

Ανάμεσα στα άλλα ευρήματα της έρευνας αυτής συγκαταλέγεται και η σχέση των επαρκειών με την παραγωγικότητα των εργαζομένων. Ακόμα, παρατηρήθηκε μια διαφοροποίηση των επαρκειών των εργαζομένων ανάλογα με την εργασιακή θέση την οποία κατείχαν κατά τη διεξαγωγή της έρευνας.

Στο πλαίσιο της έρευνας αυτής μελετήθηκε η σχέση μεταξύ του εκπαιδευτικού επιπέδου και της εργασιακής ευημερίας, αλλά και της παραγωγικότητας των συμμετεχόντων. Από τα αποτελέσματα αυτά, φάνηκε πως οι εργαζόμενοι με υψηλότερο εκπαιδευτικό επίπεδο δεν ήταν ιδιαίτερα ικανοποιημένοι από την εργασία τους, ενώ είχαν την πρόθεση να αποχωρήσουν από τη συγκεκριμένη εργασία. Παράλληλα, δεν ένιωθαν πολύ δεσμευμένοι στην εργασία τους και αφοσιωμένοι στην

επιχείρηση όπου απασχολούνταν, ενώ εκτιμούσαν ότι δεν υπάρχει ομαδικότητα και θετικό κλίμα στην εργασία τους. Τέλος, αντίθετα μάλλον από τα αναμενόμενα αποτελέσματα, λόγω των αυξημένων προσόντων των πτυχιούχων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, η έρευνα έδειξε πως οι εργαζόμενοι υψηλού εκπαιδευτικού επιπέδου ήταν λιγότερο παραγωγικοί σε σχέση με τους συναδέλφους τους.

Πρόκειται για ένα σημαντικό εύρημα, καθώς μέσω αυτού αναδεικνύεται η ετεροαπασχόληση που πλήττει τον κλάδο, εξαιτίας της αναντιστοιχίας της εκπαίδευσης και των επαρκειών και δεξιοτήτων με την θέση των εργαζομένων. Διαπιστώνεται, λοιπόν, πως η εν λόγω αναντιστοιχία προκαλεί σημαντικά προβλήματα στο εργασιακό πλαίσιο, εμποδίζοντας την ανάπτυξη των εργαζομένων και των επιχειρήσεων του κλάδου.

Η επίλυση του ζητήματος αυτού θα μπορούσε να προέλθει από το κράτος, το οποίο θα μπορούσε να πραγματοποιήσει έναν σχεδιασμό των ανθρώπινων πόρων, λαμβάνοντας υπόψη την ισορροπία της αγοράς εργασίας και του εκπαιδευτικού συστήματος. Μέσω αυτού, οι νέοι θα μπορούσαν να στραφούν στην εκπαίδευση και κατάρτιση σε επαγγέλματα με μεγάλη ζήτηση, αναπτύσσοντας παράλληλα τις επάρκειες, τις δεξιότητές τους και τα ταλέντα τους, προκειμένου να αναζητήσουν εργασία σε άλλον κλάδο, όταν αυτό είναι επιθυμητό.

Ωστόσο, αυτό θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί με βασική προϋπόθεση την διαμόρφωση συστημάτων συμβουλευτικής, αξιολόγησης και ελέγχου για όλα τα επαγγέλματα, με σκοπό τη διασφάλιση της δίκαιης και ασφαλούς απασχόλησης των εργαζομένων σε όλους τους εργασιακούς κλάδους. Η δίκαιη αμοιβή, η εργασιακή ασφάλεια, η ποιότητα και η φύση της ίδιας της εργασίας, καθώς και οι εργασιακές σχέσεις αποτελούν παράγοντες οι οποίοι διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην επιλογή ενός επαγγέλματος. Για τον λόγο αυτό, οι παράγοντες αυτοί θα πρέπει να είναι δεδομένοι για κάθε εργασιακό πλαίσιο.

Με τη διεξαγωγή της παρούσας έρευνας πραγματοποιήθηκε μια απόπειρα να διαφωτιστούν οι λόγοι ανάπτυξης των αλυσίδων καταστημάτων καφέ εν μέσω οικονομικής κρίσης. Ο βασικότερος περιορισμός της έρευνας ήταν η μη συμμετοχή άλλων αλυσίδων καταστημάτων καφέ, αν και υπήρξε σχετικό αίτημα στις περισσότερες αλυσίδες στον κλάδο. Οι λόγοι άρνησης της συμμετοχής κυρίως αφορούσαν τον φόρτο εργασίας και την εμπιστευτικότητα των διαδικασιών της εκάστοτε εταιρείας. Θα ήταν, ωστόσο, ιδιαίτερα ενδιαφέρουσα η διεξαγωγή μιας έρευνας στην οποία θα συμμετείχε ένας μεγάλος αριθμός αλυσίδων καταστημάτων



καφέ, καθώς με αυτόν τον τρόπο θα εξάγονταν πιο ασφαλή και γενικευμένα αποτελέσματα, ενώ θα υπήρχαν περαιτέρω οφέλη για τις ίδιες τις εταιρείες και για το κράτος.

Μια πρόταση για έρευνα στο σχετικό πεδίο είναι η διεύρυνση του δείγματος και σε άλλους κλάδους, οι οποίοι έχουν υιοθετήσει συστηματικές δράσεις κατάρτισης, όπως για παράδειγμα, στον τραπεζικό κλάδο. Μια τέτοια έρευνα θα είχε ενδιαφέρον για την μελέτη των διαφορών ανάμεσα στα διάφορα επαγγέλματα.

Ακόμα, στους παράγοντες που μελετήθηκαν στην παρούσα έρευνα, θα μπορούσαν να προστεθούν και άλλοι παράγοντες που εντοπίστηκαν στη σχετική βιβλιογραφία και σχετίζονται με τους υπό διερεύνηση παράγοντες. Ενδεικτικά να αναφερθεί πως η υποκίνηση και το μέγεθος του μισθού ήταν δύο παράγοντες οι οποίοι αναδύθηκαν στη βιβλιογραφία για τη σχέση τους με την κατάρτιση, την παραγωγικότητα, τις επάρκειες και τους παράγοντες της εργασιακής ευημερίας.

Η παρούσα έρευνα αναμένεται να παράσχει οφέλη για τις επιχειρήσεις του κλάδου, καθώς αναδείχθηκε η σημασία της κατάρτισης και της απόκτησης επαρκειών και δεξιοτήτων για την εργασιακή ευημερία και την παραγωγικότητα των εργαζομένων. Παράλληλα, οι ιθύνοντες μπορούν να λάβουν υπόψιν τα αποτελέσματα της έρευνας αυτής, προκειμένου να συστηματοποιήσουν τις ενέργειές τους για διευκόλυνση όλων των διαδικασιών που απαιτούνται για τη διεξαγωγή προγραμμάτων κατάρτισης στις επιχειρήσεις. Με αυτόν τον τρόπο, περισσότερες επιχειρήσεις θα υιοθετήσουν την εν λόγω πρακτική ΔΑΠ, με συνεπακόλουθα οφέλη σε επίπεδο επιχείρησης, αλλά και σε επίπεδο κράτους.

## BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Ελληνική βιβλιογραφία

- Αναγνώστου, Α. Δ. (2018). *Η εξέλιξη της συνεχιζόμενης επαγγελματικής κατάρτισης ως πολιτική απασχόλησης: συστήματα υλοποίησης στο πλαίσιο της συγχρηματοδότησης από το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο*. Μεταπτυχιακή εργασία. Πάντειο Πανεπιστήμιο. Ανακτήθηκε από την ηλεκτρονική διεύθυνση <http://pandemos.panteion.gr/index.php?op=record&pid=iid:18879&lang=el>
- Αναστασίου, Σ. (2011). *Διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού της εκπαίδευσης: μελέτη περίπτωσης στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση της Ηπείρου*. Διδακτορική διατριβή. Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων. Ανακτήθηκε από την ηλεκτρονική διεύθυνση <https://www.didaktorika.gr/eadd/bitstream/10442/25169/1/25169.pdf>.
- Βαξεβανίδου, Μ. & Ρεκλείτης, Π. (2012). *Management Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Εκδόσεις Προπομπός.
- Βλαχάκη, Ζ. (2015). *Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού μελέτη περίπτωσης: Δήμος Ελευσίνας*. Μεταπτυχιακή εργασία. Πανεπιστήμιο Πειραιώς. Ανακτήθηκε από την ηλεκτρονική διεύθυνση [http://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/8667/Vlachaki\\_Zacharenia.pdf?sequence=1](http://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/8667/Vlachaki_Zacharenia.pdf?sequence=1)
- Γαλάνης, Π. (2018). Ανάλυση δεδομένων στην ποιοτική έρευνα. Θεματική ανάλυση. *Archives of Hellenic Medicine/Arheia Ellenikes Iatrikes*, 35(3), 416-421.
- Γαλάνης, Π. (2019). Translation and cross-cultural adaptation methodology for questionnaires in languages other than Greek. *Archives of Hellenic Medicine*, 36 (1), 124 -135.
- Γαλατά, Π. & Χρυσάκης, Μ. (2017). Η αξιολόγηση προγραμμάτων δια βίου μάθησης στις μικρές επιχειρήσεις. *Επιθεώρηση Ελληνικής Εταιρείας Αξιολόγησης*, 1, 5-16.
- Γκουντενούδη, Α. Π. (2017). *Διοίκηση απόδοσης ανθρώπινου δυναμικού: Εκπαίδευση, αξιολόγηση και συστήματα αμοιβών εργαζομένων στον τραπεζικό κλάδο*. Διπλωματική εργασία. Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο. Ανακτήθηκε από την ηλεκτρονική διεύθυνση <https://apothesis.eap.gr/handle/repo/34064>.
- Γούλας, Χ. & Λιντζέρης, Π. (2017). *Δια βίου μάθηση, επαγγελματική κατάρτιση, απασχόληση και οικονομία. Νέα δεδομένα και προκλήσεις*. Αθήνα: ΙΜΕ ΓΣΕΒΕΕ και ΙΝΕ ΓΣΕΕ.
- Δοξάνη, Φ. (2019). *Εργασιακή ικανοποίηση και οργανωσιακή δέσμευση στο δημόσιο τομέα: η περίπτωση των κέντρων κοινωνικής πρόνοιας*. Διπλωματική εργασία. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας. Ανακτήθηκε από την ηλεκτρονική διεύθυνση <https://dspace.lib.uom.gr/handle/2159/22851>
- Ελληνική Στατιστική Αρχή (2021). *Δελτίο Τύπου. Εξέλιξη κύκλου εργασιών επιχειρήσεων παροχής καταλύματος και υπηρεσιών εστίασης*. Ανακτήθηκε από την ηλεκτρονική διεύθυνση [www.statistics.gr](http://www.statistics.gr).

- Ελληνική Στατιστική Αρχή (2022). Η Ελληνική Οικονομία. Ανακτήθηκε από την ηλεκτρονική διεύθυνση <https://www.statistics.gr/the-greek-economy>.
- Εμπορικό και Βιομηχανικό Επιμελητήριο Θεσσαλονίκης, (2021). *Δελτίο Τύπου. Μεγάλη η έλλειψη ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης – εκπαίδευσης των εργαζομένων*. Ανακτήθηκε από την ηλεκτρονική διεύθυνση <https://www.ebeth.gr/pages/details/megali-i-elleipsi-endoepixeirisiakis-katartisis-ekpaideusis-ton-ergazomenon---den-aksiopoioun-ta-antistoixa-europaika-programmata-oi-epixeiriseis---epikairi-ereuna-tou-ebeth,38109>.
- Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2021). *DESI country profile. Greece*. Ανακτήθηκε από την ηλεκτρονική διεύθυνση <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi-greece>.
- Ευρωπαϊκό Κέντρο για την Ανάπτυξη της Επαγγελματικής Κατάρτισης (2012). *Πώς αποφεύγεται η απαξίωση των δεξιοτήτων; Ενημερωτικό Σημείωμα*. Ανακτήθηκε από την ηλεκτρονική διεύθυνση [https://www.cedefop.europa.eu/files/9070\\_el.pdf](https://www.cedefop.europa.eu/files/9070_el.pdf)
- Ευρωπαϊκό Κέντρο για την Ανάπτυξη της Επαγγελματικής Κατάρτισης (2014). *Επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση στην Ελλάδα*. Λουξεμβούργο: Υπηρεσία Εκδόσεων της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Ανακτήθηκε από την ηλεκτρονική διεύθυνση [https://www.cedefop.europa.eu/files/4130\\_el.pdf](https://www.cedefop.europa.eu/files/4130_el.pdf)
- Εφημερίδα της Κυβερνήσεως (1992). *ΝΟΜΟΣ ΥΠ' ΑΡΙΘΜ. 2009. Εθνικό Σύστημα Επαγγελματικής Εκπαίδευσης και Κατάρτισης και άλλες διατάξεις*. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο.
- Εφημερίδα της Κυβερνήσεως (1997). *ΝΟΜΟΣ ΥΠ' ΑΡΙΘΜ. 2469. Περιορισμός και βελτίωση της αποτελεσματικότητας των κρατικών δαπανών και άλλες διατάξεις*. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο.
- Εφημερίδα της Κυβερνήσεως (2003). *ΝΟΜΟΣ ΥΠ' ΑΡΙΘΜ. 3191. Το εθνικό Σύστημα Σύνδεσης της Επαγγελματικής Εκπαίδευσης και Κατάρτισης με την Απασχόληση (Ε.Σ.Σ.Ε.Ε.Κ.Α.)*. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο.
- Εφημερίδα της Κυβερνήσεως (2008). *ΝΟΜΟΣ ΥΠ' ΑΡΙΘΜ. 3699/2008. Ειδική Αγωγή και Εκπαίδευση ατόμων με αναπηρία ή με ειδικές εκπαιδευτικές ανάγκες*. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο.
- Εφημερίδα της Κυβερνήσεως (2010). *ΝΟΜΟΣ ΥΠ' ΑΡΙΘΜ. 3879. Ανάπτυξη της Δια Βίου Μάθησης και λοιπές διατάξεις*. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο.
- Εφημερίδα της Κυβερνήσεως (2018). *ΝΟΜΟΣ ΥΠ' ΑΡΙΘΜ. 4547. Αναδιοργάνωση των δομών υποστήριξης της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και άλλες διατάξεις*. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο.
- Εφημερίδα της Κυβερνήσεως (2020). *ΝΟΜΟΣ ΥΠ' ΑΡΙΘΜ. 4763. Εθνικό Σύστημα Επαγγελματικής Εκπαίδευσης, Κατάρτισης και Δια Βίου Μάθησης*. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο.
- Εφημερίδα της Κυβερνήσεως (2021α). *ΝΟΜΟΣ ΥΠ' ΑΡΙΘΜ. 1974. Πρόγραμμα Επαγγελματικής Κατάρτισης Εργαζομένων ΛΑΕΚ 0,06 έτους 2021*. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο.

- Εφημερίδα της Κυβερνήσεως (2021β). *NΟΜΟΣ ΥΠ' ΑΡΙΘΜ. 2191. Τροποποίηση της υπ' αρ. 5427/83/19.11.2019 απόφασης του Διοικητικού Συμβουλίου του Οργανισμού Απασχόλησης Εργατικού Δυναμικού σχετικά με το Πρόγραμμα Επαγγελματικής Κατάρτισης Εργαζομένων σε μικρές επιχειρήσεις ΛΑΕΚ 1-49 έτους 2019*. Αθήνα: Εθνικό Τυπογραφείο.
- Ζερβού, Μ. (2017). *Η επίδραση της ενδυνάμωσης και ο ρόλος της ηγεσίας στην απόδοση των εργαζομένων: η περίπτωση ενός δημόσιου νοσοκομείου*. Μεταπτυχιακή εργασία. Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών. Ανακτήθηκε από την ηλεκτρονική διεύθυνση <https://pergamos.lib.uoa.gr/uoa/dl/object/1686246>
- Grant Thornton (2021). *Η στρατηγική σημασία της Φιλοξενίας για την Ελλάδα*. Μελέτη. Ανακτήθηκε από την ηλεκτρονική διεύθυνση [https://www.grhotels.gr/wp-content/uploads/2021/03/HCH\\_Strategic-Analysis\\_20210329.pdf](https://www.grhotels.gr/wp-content/uploads/2021/03/HCH_Strategic-Analysis_20210329.pdf)
- ICAP (2009). *Κλαδική Μελέτη: Καφές – Αλυσίδες Café*. Αθήνα: ICAP Group.
- ICAP (2018). *Κλαδική Μελέτη: Εστιατόρια*. Αθήνα: ICAP Group.
- ICAP (2019). *Κλαδική Μελέτη: Καφές – Αλυσίδες Café*. Αθήνα: ICAP Group.
- ICAP (2020α). *Κλαδική Μελέτη: Αλυσίδες Εστιατορίων Γρήγορης Εξυπηρέτησης*. Αθήνα: ICAP Group.
- ICAP (2020β). *Η Ελλάδα σε αριθμούς*. Αθήνα: ICAP Group.
- Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών (2019). *Το σύστημα εκπαίδευσης και η ελληνική οικονομία. Πρόσφατα ευρήματα*. Εισήγηση στο Συνέδριο: Το εκπαιδευτικό σύστημα και η οικονομία: Η δόμηση του ανθρώπινου κεφαλαίου στην Ελλάδα, Αθήνα.
- Ίδρυμα Οικονομικών και Βιομηχανικών Ερευνών (2021). *Επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση στην Ελλάδα. Μελέτη*. Αθήνα: IOBE. Ανακτήθηκε από την ηλεκτρονική διεύθυνση [http://iobe.gr/docs/research/RES\\_05\\_F\\_27042021\\_REP\\_GR.pdf](http://iobe.gr/docs/research/RES_05_F_27042021_REP_GR.pdf).
- Ινστιτούτο Εργασίας ΓΣΕΕ & Κέντρο Ανάπτυξης Εκπαιδευτικής Πολιτικής ΓΣΕΕ (2020). *Η μετάβαση της ελληνικής οικονομίας σε ένα νέο υπόδειγμα ανάπτυξης. Μελέτη*. Ανακτήθηκε από την ηλεκτρονική διεύθυνση [https://www.inegsee.gr/wp-content/uploads/2020/12/Mia\\_enallaktiki\\_protasi\\_stin\\_ekthesi\\_Pissaridi.pdf](https://www.inegsee.gr/wp-content/uploads/2020/12/Mia_enallaktiki_protasi_stin_ekthesi_Pissaridi.pdf).
- Ινστιτούτο Συνδέσμου Ελληνικών Τουριστικών Επιχειρήσεων (2019). *Η απασχόληση στα Καταλύματα και την Εστίαση και τους Λοιπούς Κλάδους της Ελληνικής Οικονομίας, 2010-2019*. INSETE Intelligence: Αθήνα.
- Ιωαννίδης, Γ. (2012). *Δημιουργώντας αγορές από το τίποτα: η περίπτωση της συνεχιζόμενης επαγγελματικής κατάρτισης στην Ελλάδα*. 2<sup>ο</sup> Διεθνές Συνέδριο Οικονομικής και Κοινωνικής Ιστορίας, 10-12 Φεβρουαρίου 2012, Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, Βόλος.
- Ιωαννίδης, Γ. (2017). *Η εξέλιξη της συνεχιζόμενης επαγγελματικής κατάρτισης στην Ελλάδα: Μια κριτική επισκόπηση*. Στο: Γούλας, Χ. & Λιντζέρης, Π. (2017). Δια βίου μάθηση, επαγγελματική κατάρτιση, απασχόληση και οικονομία. Νέα δεδομένα,

προτεραιότητες και προκλήσεις. Αθήνα: Ινστιτούτο Μικρών Επιχειρήσεων ΓΣΕΒΕΕ και Ινστιτούτο Εργασίας ΓΣΕΕ.

- Κάντας Α. (1998) *Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Καρακώστας, Δ. (2012). *Η υγεία και η ασφάλεια στις στρατιωτικές εγκαταστάσεις*. Διδακτορική διατριβή, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας. Ανακτήθηκε από την ηλεκτρονική διεύθυνση <https://www.didaktorika.gr/eadd/bitstream/10442/25169/1/25169.pdf>.
- Καραλής, Θ. (2006). Τυπολογίες αξιολόγησης: θεωρητικές προσεγγίσεις και προϋποθέσεις εφαρμογής. *Νέα Παιδεία*, 120, 98 – 108.
- Καραλής, Θ. (2010). Η εξέλιξη της εκπαίδευσης ενηλίκων στην Ελλάδα. *Εκπαίδευση Ενηλίκων: Διεθνείς προσεγγίσεις και ελληνικές διαδρομές*, 17-42.
- Καραλής, Θ. & Παπαγεωργίου, Η. (2012). *Εκπαίδευση Εργαζομένων στην Εκπαίδευση Ενηλίκων. Σχεδιασμός, Υλοποίηση και Αξιολόγηση Προγραμμάτων Δια Βίου Εκπαίδευσης*. Εργασία και Δια Βίου Εκπαίδευση – Προγράμματα Δια Βίου Εκπαίδευσης – Ινστιτούτο Εργασίας – ΓΣΕΕ. Αθήνα.
- Κάτου, Α. Α. (2017). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ζυγός.
- Καυάλης, Α. & Παπασταμάτης, Α. (2002). *Εκπαίδευση Ενηλίκων, Α': Γενικά εισαγωγικά θέματα*. Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.
- Καυάλης, Α. & Παπασταμάτης, Α. (2006). *Επαγγελματισμός στη Συνεχιζόμενη Εκπαίδευση*. Αθήνα: Τυπωθήτω. Γιώργος Δάρδανος.
- Κέντρο Ανάπτυξης Εκπαιδευτικής Πολιτικής ΓΣΕΕ (2019). *Εκπαίδευση και Απασχόληση: Βασικά μεγέθη και διαστάσεις μιας επωφελούς διασύνδεσης*. Ειδική ερευνητική αναφορά. Ανακτήθηκε από την ηλεκτρονική διεύθυνση <https://www.kanep-gsee.gr/wp-content/uploads/2019/09/kanep-ekthesi092019.pdf>.
- Κέντρο Ανάπτυξης Εκπαιδευτικής Πολιτικής ΓΣΕΕ (2021). Δελτίο Τύπου. Ενήλικες και προγράμματα δια βίου εκπαίδευσης: νέες διαστάσεις και «μεταλλάξεις» των ανισοτήτων στην εποχή της πανδημίας. Διαθέσιμο στην ηλεκτρονική διεύθυνση <https://www.kanep-gsee.gr/nea-anakoinoseis/-/dt-16-02-2022-diadiktyaki-parousiasi-erevnas-kanep-gsee-enilikes-kai-programmata-dve-stin-periodo-tis-pandimias-i-proklisi-ton-psifiakon-deksiotiton/>.
- Κεχαγιάς, Ε. (2016). *Η «σκοτεινή» προσωπικότητα σε συνάρτηση με την οργανωσιακή φωνή και σιωπή στις επιχειρήσεις*. Μεταπτυχιακή εργασία. Πανεπιστήμιο Πειραιώς. Ανακτήθηκε από την ηλεκτρονική διεύθυνση [http://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/9462/Kechagias\\_Emmanouil.pdf?sequence=1](http://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/9462/Kechagias_Emmanouil.pdf?sequence=1).
- Κίτρου, Γ. (2012). *Η ανάπτυξη των εργασιακών σχέσεων στις επιχειρήσεις*. Διπλωματική εργασία. Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Κρήτης. Ανακτήθηκε από την ηλεκτρονική διεύθυνση

<https://apothesis.lib.hmu.gr/bitstream/handle/20.500.12688/5213/Kitrou2012.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

- Λύτρας, Π. (1992). *Εργασιακές Σχέσεις*. Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks.
- Μακρή, Π. (2009). *Ανάπτυξη και Αποτελεσματικότητα Προγραμμάτων Ενδοεπιχειρησιακής Εκπαίδευσης και Κατάρτισης: η περίπτωση της ΟΤΕ ACADEMY*. Μεταπτυχιακή εργασία, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας. Ανακτήθηκε από την ηλεκτρονική διεύθυνση [https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/13880/1/Makri\\_Msc2009.pdf](https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/13880/1/Makri_Msc2009.pdf).
- Μαυροκουκουλάκη, Μ. (2019). *Ηλεκτρονικό εμπόριο και η αγοραστική συμπεριφορά των καταναλωτών-Μελέτη περίπτωσης*. Διπλωματική εργασία. ΤΕΙ Κρήτης. Ανακτήθηκε από την ηλεκτρονική διεύθυνση <https://apothesis.lib.teicrete.gr/bitstream/handle/11713/9046/MavrokoukoulakiMaria2019.pdf?sequence=4&isAllowed=y>.
- Μπουραντάς, Δ. Κ., & Παπαλεξανδρή, Α. (2016). *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
- Νικηφόρου, Ρ. (2019). *Φουντώνει η μάχη του καφέ στην Ελλάδα*. Ανακτήθηκε από την ηλεκτρονική διεύθυνση <https://www.insider.gr/epiheiriseis/117895/foyntonei-i-mahi-toy-kafe-stin-ellada>.
- Νταλιάρης, Α. (2015). *Ανταμοιβές και υποκίνηση στο σύγχρονο προβληματικό εργασιακό περιβάλλον*. Μεταπτυχιακή εργασία, Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης. Ανακτήθηκε από την ηλεκτρονική διεύθυνση <http://ikee.lib.auth.gr/record/136254/files/GRI-2015-14192.pdf>.
- Ξηροτύρη – Κουφίδου, Σ. (2001). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Η πρόκληση του 21<sup>ου</sup> αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον*. 3<sup>η</sup> έκδοση. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ανικούλα.
- Ξηροτύρη-Κουφίδου, Σ. (2010). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, κτίζοντας τα θεμέλια για τη στρατηγική διοίκηση των ανθρώπων*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ανικούλα.
- Ουζούνη, Χ., & Νακάκης, Κ. (2011). Η αξιοπιστία και η εγκυρότητα των εργαλείων μέτρησης σε ποσοτικές μελέτες. *Νοσηλευτική*, 50(2), 231-239.
- Παναγιωτόπουλος, Γ. (2005). *Η άτυπη επαγγελματική κατάρτιση ως μλεσι καταπολέμησης του κοινωνικού αποκλεισμού από την αγορά εργασίας. Η περίπτωση των Νομών Αχαΐας και Ηλείας*. Διδακτορική Διατριβή. Πανεπιστήμιο Αιγαίου. Ανακτήθηκε από την ηλεκτρονική διεύθυνση <https://www.didaktorika.gr/eadd/handle/10442/15649>.
- Πανελλήνια Ομοσπονδία Εστιατορικών και Συναφών Επαγγελματιών (2021). *Δελτίο Τύπου. Καταστροφική για την εστίαση η απόφαση για το νέο "lockdown"*. Ανακτήθηκε από την ηλεκτρονική διεύθυνση <https://www.poese.gr/deltiatupou/181-n-lockdown>.
- Παπαδάκης, Ν. (2006). *Προς την «Κοινωνία των Δεξιοτήτων»; Τα όρια της υπερεθνικότητας, τα διακείμενα της απασχολησιμότητας και οι πολιτικές κατάρτισης: όψεις του πεδίου και σχέδιασμα ανάλυσης*. Αθήνα: Εκδόσεις Σάκκουλας.

- Παπακωνσταντίνου, Μ. (2013). *Η ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού προϋπόθεση για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στις επιχειρήσεις*. Διδακτορική διατριβή, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας. Ανακτήθηκε από την ηλεκτρονική διεύθυνση [https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/15673/2/PapakonstantinouMarianna\\_PhD2013.pdf](https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/15673/2/PapakonstantinouMarianna_PhD2013.pdf).
- Παπακωνσταντινοπούλου, Α. (2018). *Η Ψυχική ανθεκτικότητα παιδιών σχολικής ηλικίας και η διαφοροποίησή τους ως προς τον παράγοντα μαθησιακές δυσκολίες*. Διδακτορική διατριβή, Πανεπιστήμιο Πατρών. Ανακτήθηκε από την ηλεκτρονική διεύθυνση <https://www.didaktorika.gr/eadd/handle/10442/44131>.
- Παπαλεξανδρή, Ν., & Μπουραντάς, Δ. (2003). *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
- Παπαλεξανδρή, Ν. (2008). *Τραπεζική Διοίκηση, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Τόμος Β΄*. Πάτρα.
- Παπασταμάτης, Α. (2010). *Εκπαίδευση ενηλίκων για ευπαθείς κοινωνικές ομάδες*. Αθήνα: Εκδόσεις Ι. Σιδέρη.
- Παπασταμάτης Α. (2011). *Εκπαίδευση Ενηλίκων. Θεμέλια της διδακτικής πράξης*. Αθήνα: Εκδόσεις Ι. Σιδέρη.
- Πατσιαντά, Κ. (2016). *Παρουσιασμός και αποδοτικότητα*. Μεταπτυχιακή εργασία, Πανεπιστήμιο Πειραιώς. Ανακτήθηκε από την ηλεκτρονική διεύθυνση [https://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/10079/Patsianta\\_Konstantina.pdf?sequence=1](https://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/10079/Patsianta_Konstantina.pdf?sequence=1).
- Παυλοπούλου, Γ. (2014). *Αντιλήψεις των υπαλλήλων για τη διαχείριση των συνθηκών υγείας και ασφάλειας σε εργασία*. Μεταπτυχιακή εργασία, Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου. Ανακτήθηκε από την ηλεκτρονική διεύθυνση <http://amitos.library.uop.gr/xmlui/bitstream/handle/123456789/2271/Paylopoulou,%20OG.%20full%20text%20MDE.pdf?sequence=1>.
- Πρόκου, Ε. (2009). *Εκπαίδευση Ενηλίκων και Δια Βίου Μάθηση στην Ευρώπη και την Ελλάδα*. Αθήνα: Εκδόσεις Διόνικος.
- Πρωτοπαπαδάκης, Ι. (2016). *Οι 50 καλύτερες επιχειρηματικές ιδέες μέσα στην κρίση*. Αθήνα: Εκδόσεις Rosili.
- Πυργιωτάκης, Ι. Ε. & Θεοφιλίδης, Χ. (2016). *Ερευνητική Μεθοδολογία στις Κοινωνικές Επιστήμες και στην Εκπαίδευση*. Αθήνα: Εκδόσεις Πεδίο.
- Ρώμα, Ε. Α. (2019). *Επαγγελματική Εκπαίδευση και Κατάρτιση και Μάθηση με Βάση την Εργασία. Εκπαίδευση, Δια Βίου Μάθηση, Έρευνα και Τεχνολογική Ανάπτυξη, Καινοτομία και Οικονομία, 2, 641-655.*
- Σπυριδωνίδου, Σ. (2017). *Χωροθέτηση επιχειρήσεων λιανικής πώλησης*. Μεταπτυχιακή εργασία. Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης. Ανακτήθηκε από την ηλεκτρονική διεύθυνση <http://ikee.lib.auth.gr/record/288738>.

- Σταμπουλής, Μ. (2017). *Αρχιτεκτονική σχεδιασμού και υλοποίησης προγραμμάτων συνεχιζόμενης επαγγελματικής κατάρτισης*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Πανεπιστημίου Μακεδονίας.
- Σταμπουλής, Μ., Βαλκάνος, Ε., & Βλάχου, Δ. (2017). Αξιολογική Προσέγγιση της Αξιοποίησης των Αυτοχρηματοδοτούμενων Προγραμμάτων ΣΕΚ από εργαζόμενους και ανέργους. *Εκπαιδευτικός Κύκλος*, 5 (2), 53-76.
- Στέγη της Ελληνικής Βιομηχανίας (2012). *Μελέτη, ανάδειξη και προώθηση πρακτικών προνοητικής διαχείρισης των αλλαγών και αναβάθμισης των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού σε επιχειρήσεις επιλεγμένων κλάδων της οικονομίας*. Ανακτήθηκε από την ηλεκτρονική διεύθυνση [http://www.heliachamber.gr/iliimages/meleti0\\_F25889.pdf;jsessionid=2E99E416FB14C8D4CFEC8F4A05A77414](http://www.heliachamber.gr/iliimages/meleti0_F25889.pdf;jsessionid=2E99E416FB14C8D4CFEC8F4A05A77414).
- Σύνδεσμος Επιχειρήσεων και Βιομηχανιών (2018). *Σύγχρονες δεξιότητες για διεθνώς ανταγωνιστικές επιχειρήσεις: 12+1 προκλήσεις για να μειώσουμε το χάσμα δεξιοτήτων στην Ελλάδα*. Ανακτήθηκε από την ηλεκτρονική διεύθυνση [https://www.sev.org.gr/Uploads/Documents/50760/Special\\_Report\\_23\\_1\\_2018.pdf](https://www.sev.org.gr/Uploads/Documents/50760/Special_Report_23_1_2018.pdf).
- Σύνδεσμος Επιχειρήσεων και Βιομηχανιών (2019). *Εκπαίδευση εργαζομένων για την απόκτηση ψηφιακών δεξιοτήτων: Μονόδρομος στην εποχή της 4<sup>ης</sup> βιομηχανικής επανάστασης*. Ανακτήθηκε από την ηλεκτρονική διεύθυνση [https://www.sev.org.gr/Uploads/Documents/SR%20Endoepixeirisiaki\\_version%2028.pdf](https://www.sev.org.gr/Uploads/Documents/SR%20Endoepixeirisiaki_version%2028.pdf).
- Σωτηριάδης, Μ. (2000). *Μάνατζμεντ Ξενοδοχείων και Επιχειρήσεων Εστίασης και Αναμυχής*. Τόμος Β'. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Τράπεζα της Ελλάδος, (2010). *Οι Ελληνικές επιχειρήσεις μετά την κρίση: Προοπτικές και στρατηγικές για διεθνή ανταγωνιστικότητα*. Ανακτήθηκε από την ηλεκτρονική διεύθυνση [https://www.bankofgreece.gr/bogdocuments/20-5\\_lioukas.pdf](https://www.bankofgreece.gr/bogdocuments/20-5_lioukas.pdf).
- Υπουργείο Παιδείας, Δια Βίου Μάθησης και Θρησκευμάτων (2014). *Σχέδιο Εθνικού Προγράμματος Δια Βίου Μάθησης. Η γνώση αντίδοτο στην κρίση*. Μελέτη. Ανακτήθηκε από την ηλεκτρονική διεύθυνση [https://www.minedu.gov.gr/publications/docs/ethniko\\_programma\\_dbm\\_101220.pdf](https://www.minedu.gov.gr/publications/docs/ethniko_programma_dbm_101220.pdf).
- Φαναριώτης, Π. (2004). *Εργασιακές Σχέσεις*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.
- Φαχαντίδης, Ν. & Μακρόπουλος, Κ. (2015). *Σχεδιασμός και εφαρμογή εκπαιδευτικού λογισμικού για την κατάρτιση νέων εκπαιδευτικών σε θέματα σχολικής ζωής και διοίκησης*. 1<sup>ο</sup> Πανελλήνιο Επιστημονικό Συνέδριο Δια Βίου Μάθηση και Σύγχρονη Κοινωνία, Τοπική Αυτοδιοίκηση, Εκπαίδευση και Εργασία, σελ. 47, Θεσσαλονίκη, 27-28 Ιουνίου 2015.
- Χασάπης, Δ. (2000). *Σχεδιασμός, οργάνωση, εφαρμογή και αξιολόγηση προγραμμάτων επαγγελματικής κατάρτισης: μεθοδολογικές αρχές και κριτήρια ποιότητας*. Αθήνα: Εκδόσεις Μεταίχμιο.
- Χυτήρης, Λ. (2001). *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*. Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks.



### Ξενόγλωσση βιβλιογραφία

- Abdul-Kareem, A. (2016). Best Practices for Talent Management: Critical Drivers for organizational success and survival. *European Journal of Business and Management*, 8(25), 98-105.
- Abdullahi, M. S., Awang, Z., Abubakar, A., Umar, K., Bala, M., Khalid, S. S., & Shamsu, S. (2015). The influence of training on business success in Nigeria: Case of registered small and medium scale enterprises (SSEs) in Kano State, Nigeria. *Scholars Journal of Economics, Business and Managerial*, 4(3), 28-42.
- Abraham, M., Crawford, J., & Fisher, T. (1999). Key factors predicting effectiveness of cultural change and improved productivity in implementing total quality management. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 16(2), 112-132.
- Abrantes, A. C. M., Passos, A. M., e Cunha, M. P., & Santos, C. M. (2018). Bringing team improvisation to team adaptation: The combined role of shared temporal cognitions and team learning behaviors fostering team performance. *Journal of Business Research*, 84, 59-71.
- Abro, M. M. Q., Khurshid, M. A., & Aamir, A. (2015). The use of mixed methods in management research. *Journal of Applied Finance and Banking*, 5(2), 103.
- Abulkasim, M. I. M., Mutalib, M. A., Abdulaziz, A. M., & Ibrahim, M. (2016). The impact of human resource management (HRM) practices on labour productivity in Libyan national oil corporations: the mediating role of social skills. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 7(2), 201.
- Acharya, V. V., & Richardson, M. (2009). Causes of the financial crisis. *Critical Review*, 21(2-3), 195-210.
- Acs, Z. J., Desai, S., & Hessels, J. (2008). Entrepreneurship, economic development and institutions. *Small business economics*, 31(3), 219-234.
- Adecco (2018). Innovantage. 4<sup>th</sup> Industrial Revolution in Central and Eastern Europe. Adecco. Ανακτήθηκε από την ηλεκτρονική διεύθυνση <https://www.adecco.si/wp-content/uploads/2018/07/Inovantage-June-18th-Adecco.pdf>.
- Afiouni, F. (2013). Human capital management: a new name for HRM? *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 10(1), 18-34.
- Agarwal, S., & Adjirackor, T. (2016). Impact of teamwork on organizational productivity in some selected basic schools in the Accra metropolitan assembly. *European Journal of Business, Economics and Accountancy*, 4(6), 40-52.
- Agarwal, S., & Al Qouyatahi, K. M. S. (2018). HRM Challenges in the Age of Globalisation. *International Research Journal of Business Studies*, 10(2), 89-98.

- Agarwal, R., & Green, R. (2011). The role of education and skills in Australian management practice and productivity. *Fostering Enterprise: The Innovation and Skills Nexus—Research Readings, Adelaide, National Centre for Vocational Education Research (NCVER)*, 79-102.
- Aguinis, H. (2009). *Performance management*. Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall.
- Aguinis, H., Gottfredson, R. K., & Joo, H. (2012). Using performance management to win the talent war. *Business Horizons*, 55(6), 609-616.
- Aguinis, H., & Kraiger, K. (2009). Benefits of training and development for individuals and teams, organizations, and society. *Annual review of psychology*, 60, 451-474.
- Ahmed, U., Majid, A., Al-Aali, L., & Mozammel, S. (2019). Can meaningful work really moderate the relationship between supervisor support, coworker support and work engagement?. *Management Science Letters*, 9(2), 229-242.
- Alarcon, G. M., & Lyons, J. B. (2011). The relationship of engagement and job satisfaction in working samples. *The Journal of Psychology*, 145(5), 463-480.
- Albrecht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey, W. H., & Saks, A. M. (2015). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2 (1), 7-35.
- Alcázar, F. M., Fernández, P. M. R., & Gardey, G. S. (2013). Workforce diversity in strategic human resource management models. *Cross Cultural Management: An International Journal*, 20 (1), 39-49.
- Al Damoe, F. M., Hamid, K., & Sharif, M. (2017). The mediating effect of organizational climate on the relationship between HRM practices and HR outcomes in the Libyan public sector. *Journal of Management Development*, 36(5), 626-643.
- ALDamoe, F. M. A., Yazam, M., & Ahmid, K. B. (2012). The mediating effect of HRM outcomes (employee retention) on the relationship between HRM practices and organizational performance. *International Journal of Human Resource Studies*, 2(1), 75.
- Allan, C., Bamber, G. J., & Timo, N. (2006). Fast-food work: are McJobs satisfying?. *Employee Relations*, 28 (5), 402-420.
- Amaratunga, D., Baldry, D., Sarshar, M., & Newton, R. (2002). Quantitative and qualitative research in the built environment: application of “mixed” research approach. *Work study*, 51(1), 17-31.
- Anastasiadou, S. D., Batiou, V., & Valkanos, E. (2015). Occupational mobility dimensions in Greece. *Procedia Economics and Finance*, 19, 325-331.
- Anderson, C. (2010). Presenting and evaluating qualitative research. *American journal of pharmaceutical education*, 74(8), 141.

- Anderson, B. S., Covin, J. G., & Slevin, D. P. (2009). Understanding the relationship between entrepreneurial orientation and strategic learning capability: an empirical investigation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 3(3), 218-240.
- Anderson, N., & West, M. A. (1996). The Team Climate Inventory: Development of the TCI and its applications in teambuilding for innovativeness. *European Journal of work and organizational psychology*, 5(1), 53-66.
- Anghel, I. (2008). Intellectual capital and intangible assets analysis and valuation. *Theoretical and Applied Economics*, 3(3), 75.
- Anthony, W.P., Perrewe, P.L., & Kacmar, K.M. (1996). *Strategic Human Resource Management*. USA: The Dryden Press.
- Antino, M., Gil-Rodriguez, F., Martí, M., Barrasa, A., & Borzillo, S. (2014). Development and validation of the Spanish version of the Team Climate Inventory: a measurement invariance test. *Anales de Psicología/Annals of Psychology*, 30(2), 597-607.
- Anwar, G., & Abdullah, N. N. (2021). The impact of Human resource management practice on Organizational performance. *International journal of Engineering, Business and Management (IJEEM)*, 5 (1), 35-47.
- Aragón-Sánchez, A., Barba-Aragón, I., & Sanz-Valle, R. (2003). Effects of training on business results1. *The International Journal of Human Resource Management*, 14(6), 956-980.
- Arango, C. (2020). Lessons learned from the coronavirus health crisis in Madrid, Spain: how COVID-19 has changed our lives in the last 2 weeks. *Biological Psychiatry*, 88(7), 33-34.
- Argyrou, M. G., & Tsoukalas, J. D. (2011). The Greek debt crisis: Likely causes, mechanics and outcomes. *The World Economy*, 34(2), 173-191.
- Argote, L., & Ingram, P. (2000). Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. *Organizational behavior and human decision processes*, 82(1), 150-169.
- Armstrong, M. (2003). *Handbook of Strategic Human Resource Management: A Guide to Action*. Crest.
- Armstrong, M. (2010). *Armstrong's handbook of reward management practice: Improving performance through reward*. Kogan Page Publishers.
- Armstrong, M. (2011). *Armstrong's handbook of strategic human resource management*. Kogan Page Publishers.
- Armstrong, M. (2014). *A handbook of human resource management practice*. Thirteenth edition. Kogan Page Publishers.
- Armstrong, M., & Baron, A. (2002). *Strategic HRM: The key to improved business performance*. CIPD Publishing.

- Armstrong, M., & Murlis, H. (2007). *Reward management: A handbook of remuneration strategy and practice*. Kogan Page Publishers.
- Armstrong, M., & Stephens, T. (2005). *A handbook of employee reward management and practice*. Kogan Page Publishers.
- Anthony, W. P., Perrewe, P. L. & Kacmar, K. M. (1996). *Strategic Human Resource Management*. USA: The Dryden Press.
- Arnold, A. E., Coffeng, J. K., Boot, C. R., Van Der Beek, A. J., Van Tulder, M. W., Nieboer, D., & Van Dongen, J. M. (2016). The Relationship Between Job Satisfaction and Productivity-Related Costs. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 58(9), 874-879.
- Arrowsmith, J., & Pulignano, V. (Eds.). (2013). *The transformation of employment relations in Europe: Institutions and outcomes in the age of globalization*. Routledge.
- Artés, J., Salinas-Jiménez, M. D. M., & Salinas-Jiménez, J. (2014). Small fish in a big pond or big fish in a small pond? The effects of educational mismatch on subjective wellbeing. *Social indicators research*, 119(2), 771-789.
- Arthur Jr, W., Bennett Jr, W., Edens, P. S., & Bell, S. T. (2003). Effectiveness of training in organizations: A meta-analysis of design and evaluation features. *Journal of Applied psychology*, 88(2), 234.
- Asel, J. A., Posch, A., & Speckbacher, G. (2011). Squeezing or cuddling? The impact of economic crises on management control and stakeholder management. *Review of Managerial Science*, 5(2-3), 213-231.
- Atieno, O. P. (2009). An analysis of the strengths and limitation of qualitative and quantitative research paradigms. *Problems of Education in the 21st Century*, 13(1), 13-38.
- Atkinson, R. D. (2013). Competitiveness, innovation and productivity. *The Information Technology & Innovation Foundation*. Ανακτήθηκε από την ηλεκτρονική διεύθυνση <https://www.nist.gov/system/files/documents/2017/05/09/2013-competitiveness-innovation-productivity-clearing-up-confusion.pdf>.
- Avlonitis, G. J., & Salavou, H. E. (2017). Entrepreneurial orientation of SMEs, product innovativeness, and performance. *Journal of Business Research*, 60(5), 566-575.
- Aziri, B. (2011). Job Satisfaction: A literature review. *Management Research & Practice*, 3(4), 77 – 86.
- Aziz, S. F. A., & Osman, F. (2019). Does compulsory training improve occupational safety and health implementation? The case of Malaysian. *Safety science*, 111, 205-212.
- Babalola, S. S. (2016). The effect of leadership style, job satisfaction and employee-supervisor relationship on job performance and organizational commitment. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 32(3), 935-946.

- Badillo-Amador, L., & Vila, L. E. (2013). Education and skill mismatches: wage and job satisfaction consequences. *International Journal of Manpower*, 34, 5, 426-428.
- Bae, S. O., & Patterson, L. (2014). Comparison and implications of human capital theory at the individual, organization, and country levels. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 18(1), 11.
- Bakan, İ., Büyükbeşe, T., & Erşahan, B. (2011). An investigation of organizational commitment and education level among employees. *International journal of emerging sciences*, 1(3), 231-245.
- Bakker, A. B., & Oerlemans, W. (2011). *Subjective well-being in organizations*. In: Cameron K. & Spreitzer, G. (Eds.), *Handbook of Positive Organizational Scholarship*. Oxford Unverstiy Press.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & stress*, 22(3), 187-200.
- Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2015). Work engagement. *Wiley Encyclopedia of Management*, 1-5.
- Bal, Y. (2011). The new human resources management in the 21st century: a strategic view. In *Annual conference on innovations in Business & Management, The Center for Innovations in Business and Management Practices, London, UK*.
- Baldwin-Evans, K. (2004). Employees and e-learning: what do the end-users think?. *Industrial and commercial training*, 36 (6), 269-274.
- Baldwin, R., & Di Mauro, B. W. (2020). Economics in the time of COVID-19: A new eBook. *VOX CEPR Policy Portal*. Ανακτήθηκε από την ηλεκτρονική διεύθυνση [https://fondazionecerm.it/wp-content/uploads/2020/03/CEPR-Economics-in-the-time-of-COVID-19\\_-A-new-eBook.pdf](https://fondazionecerm.it/wp-content/uploads/2020/03/CEPR-Economics-in-the-time-of-COVID-19_-A-new-eBook.pdf).
- Ballesteros-Rodríguez, J. L., De Saá-Pérez, P., & Domínguez-Falcón, C. (2012). The role of organizational culture and HRM on training success: evidence from the Canarian restaurant industry. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(15), 3225-3242.
- Baron, R.M. & Kenny, D.A. (1986). Moderator – Mediator Variables Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6), 1173 – 82.
- Barron, J.M., Berger, M.C. & Black, D.A. (1997). *Introduction*. In: *On-the-Job Training*. Kalamazoo, MI: W.E. Upjohn Institute for Employment Research.
- Bartram, D. (2005). The Great Eight competencies: a criterion-centric approach to validation. *Journal of applied psychology*, 90(6), 1185.
- Becherer, R. C., & Maurer, J. G. (1999). The proactive personality disposition and entrepreneurial behavior among small company presidents. *Journal of small business management*, 37(1), 28.

- Becker, G. S. (1964). *Human capital theory*. Columbia, New York.
- Becker, K. L., Newton, C. J., & Sawang, S. (2013). A learner perspective on barriers to e-learning. *Australian Journal of Adult Learning*, 53(2), 211-233.
- Becton, J. B., Walker, H. J., & Jones-Farmer, A. (2014). Generational differences in workplace behavior. *Journal of Applied Social Psychology*, 44(3), 175-189.
- Beer, M., Spector, B. A., Lawrence, P. R., Mills, D. Q., & Walton, R. E. (1984). *Managing human assets*. Simon and Schuster.
- Bell, E.J. (2010). Climate change: what competencies and which education and training approaches?. *BMC Medical Education*, 10 (1), 1-8.
- Benesty, J., Chen, J., Huang, Y., & Cohen, I. (2009). Pearson correlation coefficient. In *Noise reduction in speech processing* (pp. 1-4). Springer, Berlin, Heidelberg.
- Berber, N., Đorđević, B., & Milanović, S. (2018). Electronic Human Resource Management (e-HRM): A New Concept for Digital Age. *Strategic Management-International Journal of Strategic Management and Decision Support Systems in Strategic Management*, 23(2), 22-32.
- Bercu, A. M. (2017). Impact of employees' training programmes on job satisfaction. *Current science*, 1340-1345.
- Bethke-Langenegger, P., Mahler, P., & Staffelbach, B. (2011). Effectiveness of talent management strategies. *European Journal of International Management*, 5(5), 524-539.
- Bhui, K. S., Dinos, S., Stansfeld, S. A., & White, P. D. (2012). A synthesis of the evidence for managing stress at work: a review of the reviews reporting on anxiety, depression, and absenteeism. *Journal of environmental and public health*, 2012, 12-24.
- Bianchi, R., Schonfeld, I. S., & Laurent, E. (2018). Burnout syndrome and depression. In *Understanding depression* (pp. 187-202). Springer, Singapore.
- Bing, J. W., Kehrhahn, M., & Short, D. C. (2003). Challenges to the field of human resources development. *Advances in Developing Human Resources*, 5(3), 342-351.
- Bitzenis, A., Marangos, J., Vlachos, V. A., Astroulakis, N., Meramveliotakis, G., & Tsitouras, A. (2011). Competitiveness, Entrepreneurship, and the Business Environment in Greece: Aspects from the EU South. *Modern Competitiveness in the Twenty-first*, 14, 253-276.
- Bloom, N., & Van Reenen, J. (2011). Human resource management and productivity. *Handbook of labor economics*, 4, 1697-1767.
- Blundell, R., Dearden, L., Meghir, C., & Sianesi, B. (1999). Human capital investment: the returns from education and training to the individual, the firm and the economy. *Fiscal studies*, 20(1), 1-23.
- Blyton, P., & Turnbull, P. (1998). *Employment Relations*. McMillan Press, London.

- Boahin, P., & Hofman, A. (2013). A disciplinary perspective of competency-based training on the acquisition of employability skills. *Journal of Vocational Education & Training*, 65(3), 385-401.
- Bondarouk, T., & Brewster, C. (2016). Conceptualising the future of HRM and technology research. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(21), 2652-2671.
- Bondarouk, T., Parry, E., & Furtmueller, E. (2017). Electronic HRM: four decades of research on adoption and consequences. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(1), 98-131.
- Bonett, D. G., & Wright, T. A. (2015). Cronbach's alpha reliability: Interval estimation, hypothesis testing, and sample size planning. *Journal of Organizational Behavior*, 36(1), 3-15.
- Booth, S. A. (2015). *Crisis management strategy: Competition and change in modern enterprises*. Routledge.
- Boud, D., & Solomon, N. (2001). *Work-based learning: a new higher education?*. McGraw-Hill Education (UK).
- Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2005). Talentship and the evolution of human resource management: From professional practices to strategic talent decision science. *Human Resource Planning Journal*, 28(2), 17-26.
- Bourantas, D., & Papalexandris, N. (1992). Variables affecting organizational commitment: Private-versus publicly-owned organizations in Greece. *Journal of Managerial Psychology*, 7(1), 3-10.
- Bourletidis, K. (2013). The strategic management of market information to SMEs during economic crisis. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 73, 598-606.
- Bourletidis, K., & Triantafyllopoulos, Y. (2014). SMEs survival in time of crisis: strategies, tactics and commercial success stories. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 148, 639-644.
- Bowen, G. A. (2005). Preparing a qualitative research-based dissertation: Lessons learned. *The qualitative report*, 10(2), 208-222.
- Boxall, P., Purcell, J., & Wright, P. (2007). Human resource management: scope, analysis, and significance. *Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford University Press.
- Bozkurt, A., & Sharma, R. C. (2020). Emergency remote teaching in a time of global crisis due to CoronaVirus pandemic. *Asian Journal of Distance Education*, 15(1), 1-6.
- Bratton, J., & Gold, J. (2017). *Human resource management: theory and practice*. Palgrave.
- Brewster, C. (1993). Developing a 'European' model of human resource management. *International Journal of Human Resource Management*, 4(4), 765-784.

- Brewster, C. (2007). A European perspective on HRM. *European Journal of International Management*, 1(3), 239-259.
- Brewster, C., Carey, L., Grobler, P., Holland, P. J., & Warnich, S. (2008). *Contemporary issues in human resource management*. Oxford University Press Southern Africa.
- Brightwell, A., & Grant, J. (2013). Competency-based training: who benefits?. *Postgraduate medical journal*, 89(1048), 107-110.
- British Hospitality Association , (2010) . *Creating jobs in Britain:A hospitality economy proposition*. BHA, London.
- Brunges, M., & Foley-Brinza, C. (2014). Projects for increasing job satisfaction and creating a healthy work environment. *AORN journal*, 100(6), 670-681.
- Bryson, J. (2017). Disciplinary Perspectives on Skills. In: Warhurst, C., Mayhew, K., Finegold, D., & Buchanan, J. (Eds.). *The Oxford handbook of skills and training*. Oxford University Press.
- Bryson, A., Forth, J., & Stokes, L. (2017). Does employees' subjective well-being affect workplace performance?. *Human relations*, 70(8), 1017-1037.
- Buckalew, E., Konstantinopoulos, A., Russell, J., & El-Sherbini, S. (2012). The future of female CEOs and their glass ceiling. *Journal of Business Studies Quarterly*, 3(4), 145.
- Buckley, R., & Caple, J. (2009). *The theory and practice of training*. Kogan Page Publishers.
- Bulut, C., & Culha, O. (2010). The effects of organizational training on organizational commitment. *International Journal of Training and Development*, 14(4), 309-322.
- Bürkland, S. (2009). Managing the development of valuable intellectual capital: the role of management control. University of Vaasa. Ανακτήθηκε από την ηλεκτρονική διεύθυνση  
[https://books.google.gr/books?id=1KM\\_7OrUxgoC&pg=PA10&dq=intellectual+capital&hl=el&sa=X&ved=0ahUKEwiWhsC1ib3pAhWjw6YKHfPfDnA4ChDoAQiJATAJ#v=onepage&q=intellectual%20capital&f=false](https://books.google.gr/books?id=1KM_7OrUxgoC&pg=PA10&dq=intellectual+capital&hl=el&sa=X&ved=0ahUKEwiWhsC1ib3pAhWjw6YKHfPfDnA4ChDoAQiJATAJ#v=onepage&q=intellectual%20capital&f=false).
- Burman, A., & Fernandes, M. (2017). Globalization and Strategic Human Resource Management: An Overview and Theoretical Framework. *International Journal of Engineering and Management Research (IJEMR)*, 7(1), 132-136.
- Burner, K. J. (2009). From performance analysis to training needs assessment. *Handbook of Improving Performance in the Workplace: Volumes 1-3*, 144-183.
- Byars, L & Rue, L (2006). Human Resource Management. In L, Byars & L, Rue, L (Eds.), *Human resource management (8th ed.)*. New York, NY: McGrawHill/ Irwin.
- Cai, P. (2018). Discussion on Relation between Human Capital Investment and Economic Growth of Enterprises. In *2018 8th International Conference on Social science and Education Research (SSER 2018)*. Atlantis Press.



- Cakar, F., Bititci, U. S., & MacBryde, J. (2003). A business process approach to human resource management. *Business Process Management Journal*, 9(2), 190-207.
- Calvo, G. (2013). The Mayekawa Lecture: Puzzling over the Anatomy of Crises: Liquidity and the Veil of Finance. *Monetary and Economic Studies*, 31, 39-64.
- Cao, J., & Hamori, M. (2016). The impact of management development practices on organizational commitment. *Human Resource Management*, 55(3), 499-517.
- Carlson, D.S., Upton, N., & Seaman, S. (2006). The Impact of Human Resource Practices and Compensation Design on Performance: An Analysis of Family-Owned SMEs. *Journal of Small Business Management*, 44(4), 531-543.
- Carnevale, A. P., & Smith, N. (2013). Workplace basics: The skills employees need and employers want. *Human Resource Development International*, 16(5), 491-501.
- Carr, L. T. (1994). The strengths and weaknesses of quantitative and qualitative research: what method for nursing? *Journal of advanced nursing*, 20(4), 716-721.
- Carson, K. I. (2018). Agricultural training and the labour productivity challenge. *International Journal of Agricultural Management*, 6(3-4), 131-133.
- Carvalho, S., & White, H. (1997). *Combining the quantitative and qualitative approaches to poverty measurement and analysis: the practice and the potential*. The World Bank.
- Casey, C. (2013). Learning organizations, learning workers: Toward enhanced employment relations. *International Journal of Continuing Education and Lifelong Learning*, 5(2), 121.
- Cassell, S. K. (2017). HRM solutions for retaining millennials in Western societies. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 8(5), 141-149.
- Castellan, C. M. (2010). Quantitative and qualitative research: A view for clarity. *International journal of education*, 2(2), 1.
- Castrogiovanni, G. J., Combs, J. G., & Justis, R. T. (2006). Resource scarcity and agency theory predictions concerning the continued use of franchising in multi-outlet networks. *Journal of small business management*, 44(1), 27-44.
- CEDEFOP, (2005). *Learning by doing: the importance of on-the-job training*. Ανακτήθηκε από την ηλεκτρονική διεύθυνση <https://www.cedefop.europa.eu/en/data-insights/learning-doing-importance-job-training>.
- CEDEFOP (2020). *On the way to 2020: Data for vocational education and training policies*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- CEDEFOP (2021). *Making Skills Work Index 2015*. Ανακτήθηκε από την ηλεκτρονική διεύθυνση [https://www.cedefop.europa.eu/en/tools/skills-intelligence?utm\\_source=MSW&utm\\_medium=BANNER&utm\\_content=CEDPORTAL&utm\\_campaign=Making%20Skills%20Work](https://www.cedefop.europa.eu/en/tools/skills-intelligence?utm_source=MSW&utm_medium=BANNER&utm_content=CEDPORTAL&utm_campaign=Making%20Skills%20Work).

- Cekada, T. L. (2011). Need training? Conducting an effective needs assessment. *Professional Safety*, 56(12), 28.
- Ceschi, A., Dorofeeva, K., & Sartori, R. (2014). Studying teamwork and team climate by using a business simulation. *European Journal of Training and Development*, 38 (3), 211-230.
- Chakraborty, D., & Biswas, W. (2019). Evaluating the impact of human resource planning programs in addressing the strategic goal of the firm: An organizational perspective. *Journal of advances in management research*, 16 (5), 659-682.
- Chametzky, B. (2016). Coding in classic grounded theory: I've done an interview; now what? *Sociology Mind*, 6(4), 163.
- Chaminade, B. (2007). A retention checklist: how do you rate. *African Journal of Business Management*, 4(10), 49-54.
- Chan, Z. C., Tam, W. S., Lung, M. K., Wong, W. Y., & Chau, C. W. (2013). A systematic literature review of nurse shortage and the intention to leave. *Journal of nursing management*, 21(4), 605-613.
- Chang, W. J. A., & Huang, T. C. (2005). Relationship between strategic human resource management and firm performance. *International journal of manpower*, 26 (5), 434-449.
- Chang, W. S., & Hsieh, J. J. (2011). Intellectual capital and value creation-is innovation capital a missing link?. *International Journal of Business and Management*, 6(2), 3.
- Chatterjee, S., & Hadi, A. S. (2015). *Regression analysis by example*. John Wiley & Sons.
- Chatzi, S. C., & Nikolaou, I. (2008). Validation of the four-factor Team Climate Inventory in Greece. *International Journal of Organizational Analysis*, 15(4), 341-357.
- Chatzimouratidis, A., Theotokas, I., & Lagoudis, I. N. (2012). Decision support systems for human resource training and development. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(4), 662-693.
- Chaudhry, N. I., Jariko, M. A., Mushtaque, T., Mahesar, H. A., & Ghani, Z. (2017). Impact of working environment and training & development on organization performance through mediating role of employee engagement and job satisfaction. *European Journal of Training and Development Studies*, 4(2), 33-48.
- Chen, B. T. (2017). Service innovation performance in the hospitality industry: the role of organizational training, personal-job fit and work schedule flexibility. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 26(5), 474-488.
- Chesbrough, H. (2007). Business model innovation: it's not just about technology anymore. *Strategy & leadership*, 35(6), 12-17.
- Chhetri, P., Gekara, V., Manzoni, A. & Montague, A. (2018). Productivity benefits of employer-sponsored training: A study of the Australia transport and logistics industry. *Education + Training*, 60 ( 9), 1009-1025.

- Chiang, F. F., & Birtch, T. A. (2012). The performance implications of financial and non-financial rewards: An Asian Nordic comparison. *Journal of Management Studies*, 49(3), 538-570.
- Chileshe, N., & Dzisi, E. (2012). Benefits and barriers of construction health and safety management (HSM). *Journal of Engineering, Design and Technology*, 10 (2), 276-298.
- Chowdhury, A. E. H., Hira, E. L., & Kaisar, M. M. (2012). An empirical study on training, job satisfaction, and corporate brand image relationship to employees working performance in context of British American Tobacco, Dhaka. *International Journal of Applied Behavioral Economics (IJABE)*, 1(3), 58-69.
- Choy, L. T. (2014). The strengths and weaknesses of research methodology: Comparison and complimentary between qualitative and quantitative approaches. *IOSR Journal of Humanities and Social Science*, 19(4), 99-104.
- Christensen, M., Dyrstad, J. M., & Innstrand, S. T. (2020). Academic work engagement, resources and productivity: Empirical evidence with policy implications. *Studies in higher education*, 45(1), 86-99.
- Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel psychology*, 64(1), 89-136.
- Chun, J. S., Shin, Y., Choi, J. N., & Kim, M. S. (2013). How does corporate ethics contribute to firm financial performance? The mediating role of collective organizational commitment and organizational citizenship behavior. *Journal of management*, 39(4), 853-877.
- Cimatti, B. (2016). Definition, development, assessment of soft skills and their role for the quality of organizations and enterprises. *International Journal for quality research*, 10(1), 97-130.
- Ciro, T. (2016). *The global financial crisis: Triggers, responses and aftermath*. Routledge.
- Cohen, L. & Manion, L. (1994). *Μεθοδολογία Εκπαιδευτικής Έρευνας* (μτφ. Χ. Μητσοπούλου & Μ. Φιλοπούλου). Αθήνα: Εκδόσεις Μεταίχμιο.
- Claessens, S., Kose, M. M. A., Laeven, M. L., & Valencia, F. (2014). *Financial crises: Causes, consequences, and policy responses*. International Monetary Fund.
- Clarke, D. J., & Copeland, L. (2003). Developing nursing practice through work-based learning. *Nurse Education in Practice*, 3(4), 236-244.
- Cleveland, J. N., Byrne, Z. S., & Cavanagh, T. M. (2015). The future of HR is RH: Respect for humanity at work. *Human Resource Management Review*, 25(2), 146-161.
- Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 17(3), 336-354.
- Cohen, L. & Manion, L.. (2002). *Research methods in education*. Routledge.

- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2017). Coding and content analysis. In *Research methods in education* (pp. 668-685). Routledge.
- Colombo, E., & Stanca, L. (2008). The effect of training on productivity: evidence from a large panel of firms. *Università Bicocca WP*.
- Combs, J. G., Ketchen Jr, D. J., Shook, C. L., & Short, J. C. (2011). Antecedents and consequences of franchising: Past accomplishments and future challenges. *Journal of Management*, 37(1), 99-126.
- Cooney, S., Gahan, P., & Mitchell, R. (2011). Legal origins, labor law and the regulation of employment relations. *Research Handbook of Comparative Employment Relations*. Edward Elgar, Cheltenham, 75-97.
- Correia, S., Luck, S., & Verner, E. (2020). Fight the pandemic, save the economy: Lessons from the 1918 flu. *Federal Reserve Bank of New York*, 5.
- Costen, W. M., & Salazar, J. (2011). The impact of training and development on employee job satisfaction, loyalty, and intent to stay in the lodging industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 10(3), 273-284.
- Covin, J. G., & Miller, D. (2014). International entrepreneurial orientation: Conceptual considerations, research themes, measurement issues, and future research directions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(1), 11-44.
- Cox, J., & Mason, C. (2007). Standardisation versus adaptation: geographical pressures to deviate from franchise formats. *The Service Industries Journal*, 27(8), 1053-1072.
- Creasy, T., & Carnes, A. (2017). The effects of workplace bullying on team learning, innovation and project success as mediated through virtual and traditional team dynamics. *International Journal of Project Management*, 35(6), 964-977.
- Creelman, D. (2004). Return on investment in talent management: Measures you can put to work right now. *Human Capital Institute*, 2121, 01.
- Cropanzano, R., Rupp, D. E., & Byrne, Z. S. (2003). The relationship of emotional exhaustion to work attitudes, job performance, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Applied psychology*, 88(1), 160.
- D'Art, D., & Turner, T. (2008). Workers and the demand for trade unions in Europe: still a relevant social force?. *Economic and Industrial Democracy*, 29(2), 165-191.
- Darvish, H., Moogali, A., & Moosavi, M. (2012). An empirical study on human resource competencies and its relationship with productivity. *Management Science Letters*, 2(7), 2615-2624.
- Dearden, L., Reed, H., & Van Reenen, J. (2016). The impact of training on productivity and wages: Evidence from British panel data. *Oxford bulletin of economics and statistics*, 68(4), 397-421.

- Dekoulou, P., & Trivellas, P. (2015). Measuring the impact of learning organization on job satisfaction and individual performance in Greek advertising sector. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 175, 367-375.
- De Lange, A. H., De Witte, H., & Notelaers, G. (2008). Should I stay or should I go? Examining longitudinal relations among job resources and work engagement for stayers versus movers. *Work & Stress*, 22(3), 201-223.
- De Leaniz, P. M. G., & Del Bosque, I. R. (2013). Intellectual capital and relational capital: The role of sustainability in developing corporate reputation. *Intangible Capital*, 9(1), 262-280.
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic HRM: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802-835.
- Demerouti, E., Cropanzano, R., Bakker, A., & Leiter, M. (2010). From thought to action: Employee work engagement and job performance. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 65, 147-163.
- Demerouti, E., Van den Heuvel, M., Xanthopoulou, D., Dubbelt, L., & Gordon, H. J. (2017). Job resources as contributors to wellbeing. *The Routledge companion to wellbeing at work*, 269-283.
- Deming, D. J. (2017). The growing importance of social skills in the labor market. *The Quarterly Journal of Economics*, 132(4), 1593-1640.
- Dencker, J. C., Joshi, A., & Martocchio, J. J. (2007). Employee benefits as context for intergenerational conflict. *Human Resource Management Review*, 17(2), 208-220.
- Denzin, N., (1978). *Sociological Methods: A Sourcebook*, (2nd ed.). New York: Mc Graw Hill.
- Devetak, I., Glažar, S. A., & Vogrinc, J. (2010). The Role of Qualitative Research in Science Education. *Eurasia Journal of Mathematics, Science & Technology Education*, 6(1), 77-84.
- De Weerd-Nederhof, P. C., Pacitti, B. J., Da Silva Gomes, J. F., & Pearson, A. W. (2002). Tools for the improvement of organizational learning processes in innovation. *Journal of Workplace Learning*, 14(8), 320-331.
- Dhiman, G. R., & Mohanty, R. P. (2010). HRM Practices, Attitudinal Outcomes and Turnover Intent: An Empirical Study in Indian Oil and Gas Exploration and Production Sector. *South Asian Journal of Management*, 17(4), 74-104.
- Dilley, P. (2004). Interviews and the philosophy of qualitative research. *The Journal of Higher Education*, 75(1), 127-132.
- Di Milia, L., & Birdi, K. (2010). The relationship between multiple levels of learning practices and objective and subjective organizational financial performance. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 481-498.

- Ding, X. H., Liu, H., & Song, Y. (2013). Are internal knowledge transfer strategies double-edged swords?. *Journal of Knowledge Management*, 19( 1), 67-86.
- Dries, N. (2013). The psychology of talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 23(4), 272-285.
- Dukakis, N., Chasioti, A., Valkanos, E., Staboulis, M., & Fragkoulis, I. (2021). The Greek life-long learning centers in the post-debt crisis era: evaluation of the effectiveness of mentoring in adult trainers training. *Industrial and Commercial Training*, 54 (1), 79-94.
- Dutch, M. A. (2013). A Symbiotic Framework of Human Resources, Organizational Strategy and Culture. *Amity Global Business Review*, 8, 9-14.
- Dyer, L., & Reeves, T. (1995). Human resource strategies and firm performance. *International Journal of Human Resource Management*, 6, 656–670.
- Dyrbye, L. N., West, C. P., & Shanafelt, T. D. (2009). Defining burnout as a dichotomous variable. *Journal of general internal medicine*, 24(3), 440-440.
- Economides, G., & Philippopoulos, A. (2020). The macroeconomic impact of covid-19 on the Greek economy and policies from now on. *GreeSE Papers*, 7-18.
- Edenborough, R. (2007). *Assessment methods in recruitment, selection & performance: a manager's guide to psychometric testing, interviews and assessment centres*. Kogan Page Publishers.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative science quarterly*, 44(2), 350-383.
- Edmondson, A. C. (2012). *Teaming: How organizations learn, innovate, and compete in the knowledge economy*. John Wiley & Sons.
- Edvinsson, L. & Malone, M. S. (1997). *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Roots*. HarperCollins Publishers, Inc., New York.
- Edwards, P. (Ed.). (2009). *Industrial relations: theory and practice*. John Wiley & Sons.
- Eghbal, F., Hoveida, R., Siadat, S. A., Samavatyan, H., & Yarmohammadian, M. H. (2017). Identifying the Talent Management Components of Faculty Members. *Strides in Development of Medical Education*, 14(2), 1-10.
- Ehrhardt, L. (2007). Intellectual capital: the new competitive advantage. *Management Today*, 23(9), 50-52.
- Eichhorst, W. (2015). Does vocational training help young people find a (good) job?. *IZA World of Labor*. Ανακτήθηκε από την ηλεκτρονική διεύθυνση <https://wol.iza.org/articles/does-vocational-training-help-young-people-find-good-job/long>.
- Eisner, S. P. (2005). Managing generation Y. *SAM Advanced Management Journal*, 70(4), 4.

- Elfil, M., & Negida, A. (2017). Sampling methods in clinical research; an educational review. *Emergency*, 5(1), 52.
- Elnaga, A., & Imran, A. (2013). The effect of training on employee performance. *European journal of Business and Management*, 5(4), 137-147.
- Emmott, M., & Worman, D. (2008). The steady rise of CSR and diversity in the workplace. *Strategic HR Review*, 7(5), 28-33.
- Eraut, M., & Hirsh, W. (2010). *The significance of workplace learning for individuals, groups and organisations*. Centre on Skills, Knowledge and Organizational Performance. Oxford & Cardiff Universities.
- Eren, H., & Hisar, F. (2016). Quality of work life perceived by nurses and their organizational commitment level. *Journal of Human Sciences*, 13(1), 1123-1132.
- Esteban-Lloret, N. N., Aragón-Sánchez, A., & Carrasco-Hernández, A. (2018). Determinants of employee training: impact on organizational legitimacy and organizational performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(6), 1208-1229.
- Etikan, I., & Bala, K. (2017). Sampling and sampling methods. *Biometrics & Biostatistics International Journal*, 5(6), 00149.
- European Commission, (2009). *European Crisis in Europe: Causes, Consequences and Responses*. European Commission Directorate-General for Economic and Financial Affairs.
- European Commission (2017). 2017 annual report on intra-EU labour mobility. Directorate - General for Employment, Social Affairs and Inclusion.
- European Commission (2018). 2018 SBA Fact Sheet Greece. EU DG Internal Market, Industry, Entrepreneurship and SMEs, Brussels. Ανακτήθηκε από την ηλεκτρονική διεύθυνση <https://ec.europa.eu/docsroom/documents/32581/attachments/13/translations/en/renditions/native>.
- European Commission, (2019). Country Report Greece 2019: Including an In-Depth Review on the prevention and correction of macroeconomic imbalances (2019 European Semester: Assessment of Progress on Structural Reforms, Prevention and Correction of Macroeconomic Imbalances, and Results of in-Depth Reviews under Regulation (EU) No 1176/2011) [Commission staff working document]. Brussels: European Commission.
- Eurostat (2021). Vocational education and training statistics. Ανακτήθηκε από την ηλεκτρονική διεύθυνση [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Vocational\\_education\\_and\\_training\\_statistics&oldid=504647#Initial\\_vocational\\_training\\_in\\_enterprises](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Vocational_education_and_training_statistics&oldid=504647#Initial_vocational_training_in_enterprises).
- Evan, W. M. (1966). Organizational lag. *Human organization*, 25(1), 51-53.

- Fabius, R., Loeppeke, R. R., Hohn, T., Fabius, D., Eisenberg, B., Konicki, D. L., & Larson, P. (2016). Tracking the market performance of companies that integrate a culture of health and safety: an assessment of corporate health achievement award applicants. *Journal of occupational and environmental medicine*, 58(1), 3-8.
- Fapohunda, T. M. (2013). Towards effective team building in the workplace. *International journal of education and research*, 1(4), 1-12.
- Farrell, L., & Hurt, A. C. (2014). Training the Millennial Generation: Implications for Organizational Climate. *E Journal of Organizational Learning & Leadership*, 12 (1), 47-60.
- Fassoulis, K., & Alexopoulos, N. (2015). The workplace as a factor of job satisfaction and productivity: A case study of administrative personnel at the University of Athens. *Journal of Facilities Management*, 13 (4), 332-349.
- Feltrinelli, E., Gabriele, R., & Trento, S. (2017). The impact of middle manager training on productivity: A test on Italian companies. *Industrial Relations: A Journal of Economy and Society*, 56(2), 293-318.
- Ferguson, K. L., & Reio, T. G. (2010). Human resource management systems and firm performance. *Journal of Management Development*, 29 (5), 471-494.
- Fernandes, N. (2020). *Economic effects of coronavirus outbreak (COVID-19) on the world economy*. Ανακτήθηκε από την ηλεκτρονική διεύθυνση <http://dspace.khazar.org/jspui/bitstream/20.500.12323/4496/1/Economic%20Effects%20of%20Coronavirus%20Outbreak.pdf>.
- Feyen, E., & Vittas, D. (2009). Blanket Guarantees: Necessary during the Crisis, but What Next?. *The World Bank*.
- Fisher, C. D. (2003). Why do lay people believe that satisfaction and performance are correlated? Possible sources of a commonsense theory. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 24(6), 753-777.
- Fisher, C.D., Schoenfeldt, L.F., & Shaw, J.B. (1996). *An introduction to human resource management*. Houghton Mifflin Company: Boston.
- Fletcher, L. (2016). Training perceptions, engagement, and performance: comparing work engagement and personal role engagement. *Human Resource Development International*, 19(1), 4-26.
- Fletcher, L., Alfes, K., & Robinson, D. (2018). The relationship between perceived training and development and employee retention: the mediating role of work attitudes. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(18), 2701-2728.
- Flipped Learning Network (FLN) (2014). *What is flipped learning?* Available at: [http://flippedlearning.org/cms/lib07/VA01923112/Centricity/Domain/46/FLIP\\_handout\\_FLN\\_Web.pdf](http://flippedlearning.org/cms/lib07/VA01923112/Centricity/Domain/46/FLIP_handout_FLN_Web.pdf).



- Flisi, S., Goglio, V., Meroni, E. C., Rodrigues, M., & Vera-Toscano, E. (2017). Measuring occupational mismatch: Overeducation and overskill in Europe—Evidence from PIAAC. *Social Indicators Research*, *131*(3), 1211-1249.
- Floyde, A., Lawson, G., Shalloe, S., Eastgate, R., & D’Cruz, M. (2013). The design and implementation of knowledge management systems and e-learning for improved occupational health and safety in small to medium sized enterprises. *Safety science*, *60*, 69-76.
- Fombrun, C. J., Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1984). *Strategic HRM*. NY: Wiley.
- Fowler, A. L., Cullivan, O., Traynor, O., & Barry, M. K. (2018). Role of research in surgical training: productivity of current trainees in Ireland. *Mesentery and Peritoneum*, *2*(2).
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior*, *26*(4), 331-362.
- Galanaki, E., Lazazzara, A., & Parry, E. (2019). A cross-national analysis of e-HRM configurations: integrating the information technology and HRM perspectives. In *Organizing for digital innovation* (pp. 261-276). Springer, Cham.
- Galanou, E., & Priporas, C. V. (2009). A model for evaluating the effectiveness of middle managers' training courses: evidence from a major banking organization in Greece. *International Journal of training and development*, *13*(4), 221-246.
- Gao, W. (2019). Gender Equality and Human Resource Development. In *1st International Symposium on Economic Development and Management Innovation (EDMI 2019)*. Atlantis Press.
- Gautié, J., & Schmitt, J. (Eds.). (2010). *Low-wage work in the wealthy world*. Russell Sage Foundation.
- Gennaioli, N., Shleifer, A., & Vishny, R. (2012). Neglected risks, financial innovation, and financial fragility. *Journal of Financial Economics*, *104*(3), 452-468.
- Georgakellos, D. & Pekka-Economou, V. (2007). Considering Organization’s Effectiveness in Business Plans: An Approach for Human Resources Performance Evaluation. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, *9*, 6-14.
- Geisler, M., Berthelsen, H., & Muhonen, T. (2019). Retaining social workers: The role of quality of work and psychosocial safety climate for work engagement, job satisfaction, and organizational commitment. *Human Service Organizations: Management, Leadership & Governance*, *43*(1), 1-15.
- Ghosh, P., Satyawadi, R., Joshi, J. P., & Shadman, M. (2012). Who stays with you? Factors predicting employees' intention to stay. *International journal of organizational analysis*, *6*, (2), 396-416.
- Giga, S. I., Cooper, C. L., & Faragher, B. (2003). The development of a framework for a comprehensive approach to stress management interventions at work. *International Journal of Stress Management*, *10*(4), 280.

- Giotopoulos, I., Kontolaimou, A., & Tsakanikas, A. (2017). Drivers of high-quality entrepreneurship: what changes did the crisis bring about?. *Small Business Economics*, 48(4), 913-930.
- Giuliano, R., Mahy, B., Rycx, F., & Vermeulen, G. (2017). Does corporate social responsibility make over-educated workers more productive? *Applied economics*, 49(6), 587-605.
- Glaser, B. (1978). *Theoretical Sensitivity*. Mill Valley, CA: Sociology Press.
- Glaser, B., & Strauss, A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Mill Valley, CA: Sociology Press.
- Glaister, A. J., Karacay, G., Demirbag, M., & Tatoglu, E. (2018). HRM and performance—The role of talent management as a transmission mechanism in an emerging market context. *Human Resource Management Journal*, 28(1), 148-166.
- Gogan, L. M., Artene, A., Sarca, I., & Draghici, A. (2016). The impact of intellectual capital on organizational performance. *Procedia-social and behavioral sciences*, 221(0), 194-202.
- González, F., Sánchez, S. M., & López-Guzmán, T. (2016). The effect of educational level on job satisfaction and organizational commitment: A case study in hospitality. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 17(3), 243-259.
- González-Romá, V., Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Lloret, S. (2006). Burnout and work engagement: Independent factors or opposite poles?. *Journal of vocational behavior*, 68(1), 165-174.
- Gospel, H. F., & Palmer, G. (1993). *British industrial relations*. Routledge.
- Gould, A. M. (2010). Working at McDonalds: Some redeeming features of McJobs. *Work, employment and society*, 24(4), 780-802.
- Grandey, A. A., Rupp, D., & Brice, W. N. (2015). Emotional labor threatens decent work: A proposal to eradicate emotional display rules. *Journal of Organizational Behavior*, 36(6), 770-785.
- Grant, A. M. (2013). Rocking the boat but keeping it steady: The role of emotion regulation in employee voice. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1703-1723.
- Gray, D. (2001). Work-based learning, action learning and the virtual paradigm. *Journal of Further and Higher education*, 25(3), 315-324.
- Groh, M., Krishnan, N., McKenzie, D., & Vishwanath, T. (2012). *Soft skills or hard cash? The impact of training and wage subsidy programs on female youth employment in Jordan*. The World Bank.
- Grote, D. (1996). *The complete guide to performance appraisal*. New York: American Management Association.

- Gruber, E., Mandl, I., & Oberholzner, T. (2008). Learning at the workplace. *Modernising vocational education and training*, CEDEFOP: Luxembourg.
- Grugulis, I. (2012). Skills and Training. *Managing Human Resources: Human Resource Management in Transition*, 178-197.
- Grunau, P. (2016). The impact of overeducated and undereducated workers on establishment-level productivity: First evidence for Germany. *International Journal of Manpower*, 37(2), 372-392.
- Gubman, E. L. (1998). *The talent solution: Aligning strategy and people to achieve extraordinary results*. McGraw Hill Professional.
- Guest, D. (2002). Human resource management, corporate performance and employee wellbeing: Building the worker into HRM. *The journal of industrial relations*, 44(3), 335-358.
- Guest, D., & Conway, N. (2004). *Employee well-being and the psychological contract: A report for the CIPD*. CIPD Publishing.
- Güngör, P. (2011). The relationship between reward management system and employee performance with the mediating role of motivation: A quantitative study on global banks. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 1510-1520.
- Gupta, N., & Shaw, J. D. (2014). Employee compensation: The neglected area of HRM research. *Human resource management review*, 24(1), 1-4.
- Gurmu, A. T., & Ongkowijoyo, C. S. (2020). Predicting construction labor productivity based on implementation levels of human resource management practices. *Journal of Construction Engineering and Management*, 146(3), 04019115.
- Guthrie, H. (2009). *Competence and Competency-based Training: What the Literature Says*. National Centre for Vocational Education Research , Australia. Ανακτήθηκε από την ηλεκτρονική διεύθυνση <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED507116.pdf>.
- Hagger, M. S., & Chatzisarantis, N. L. (2011). Never the twain shall meet? Quantitative psychological researchers' perspectives on qualitative research. *Qualitative research in sport, exercise and health*, 3(3), 266-277.
- Haines III, V. Y., & St-Onge, S. (2012). Performance management effectiveness: practices or context?. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(6), 1158-1175.
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of school psychology*, 43(6), 495-513.
- Hälker, J., & Vellay, C. (2006). *Union renewal-Gewerkschaften in Veränderung: Texte aus der aktuellen internationalen Gewerkschaftsforschung*. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Hamid, J. (2013). Strategic human resource management and performance: the universalistic approach-case of Tunisia. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(2), 184.

- Hamdan, N., McKnight, P., McKnight, K., & Arfstrom, K. M. (2013). *The flipped learning model: A white paper based on the literature review titled a review of flipped learning*. Flipped Learning Network/Pearson/George Mason University.
- Han, H., Nguyen, H. N., Song, H., Chua, B. L., Lee, S., & Kim, W. (2018). Drivers of brand loyalty in the chain coffee shop industry. *International Journal of Hospitality Management*, 72, 86-97.
- Hanaysha, J. (2016a). Examining the effects of employee empowerment, teamwork, and employee training on organizational commitment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 229, 298-306.
- Hanaysha, J. (2016b). Improving employee productivity through work engagement: Evidence from higher education sector. *Management Science Letters*, 6(1), 61-70.
- Hanaysha, J. R., & Majid, M. (2018). Employee motivation and its role in improving the productivity and organizational commitment at higher education institutions. *Journal of Entrepreneurship and Business*, 6(1), 17-28.
- Hanushek, E. A. (2013). Economic growth in developing countries: The role of human capital. *Economics of education review*, 37, 204-212.
- Hara, H. (2014). The impact of firm-provided training on productivity, wages, and transition to regular employment for workers in flexible arrangements. *Journal of the Japanese and International Economies*, 34, 336-359.
- Haslinda, A. (2009). Evolving terms of human resource management and development. *The journal of International social research*, 2(9), 180-186.
- Hatry, H. P. (2013). Sorting the relationships among performance measurement, program evaluation, and performance management. *New Directions for Evaluation*, 2013(137), 19-32.
- Hayes, A. F., & Preacher, K. J. (2014). Statistical mediation analysis with a multicategorical independent variable. *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, 67(3), 451-470.
- Hayes, A. F., & Scharkow, M. (2013). The relative trustworthiness of inferential tests of the indirect effect in statistical mediation analysis: Does method really matter? *Psychological science*, 24(10), 1918-1927.
- Henderson, R. I. (2003). *Compensation management in a knowledge-based world* (pp. 388-393). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Henderson, L. S. (2008). The impact of project managers' communication competencies: Validation and extension of a research model for virtuality, satisfaction and productivity on project teams. *Project Management Journal*, 39 (2), 48-59.
- Hendri, N. (2019). The impact of organizational commitment on job performance. *International Journal of Economics and Business Administration*, 7, 2, 189-206.
- Hendry, C. (2012). *Human resource management*. Routledge.

- Herrmann, B., & Kritikos, A. S. (2013). Growing out of the crisis: hidden assets to Greece's transition to an innovation economy. *IZA Journal of European Labor Studies*, 2(1), 14.
- Heywood, J. S., & Jirjahn, U. (2004). Teams, teamwork and absence. *Scandinavian Journal of Economics*, 106(4), 765-782.
- Hislop, D., Bosua, R., & Helms, R. (2018). *Knowledge management in organizations: A critical introduction*. Oxford university press.
- Hobfoll, S. E., Johnson, R. J., Ennis, N., & Jackson, A. P. (2003). Resource loss, resource gain, and emotional outcomes among inner city women. *Journal of personality and social psychology*, 84(3), 632.
- Hoepfl, M. C. (1997). Choosing qualitative research: A primer for technology education researchers. *Journal of Computer Science*, 9 (1), 47- 63.
- Horn, T. S. (2011). Multiple pathways to knowledge generation: qualitative and quantitative research approaches in sport and exercise psychology. *Qualitative research in sport, exercise and health*, 3(3), 291-304.
- Hoy, F. (2008). Organizational learning at the marketing/entrepreneurship interface. *Journal of Small Business Management*, 46(1), 152-158.
- Hron, J., Pilar, L., Pokorná, J., & Stadlerova, M. (2012). Possibilities of using the four-factorial inventory of the climate of innovation in the Czech agricultural sector. *AGRIS on-line Papers in Economics and Informatics*, 4, 31-39.
- Hsieh, Y. H., & Chen, H. M. (2011). Strategic fit among Business Competitive Strategy, Human Resource Strategy, and Reward System. *Academy of Strategic Management Journal*, 10(2), 11.
- Hsu, L. C., & Wang, C. H. (2012). Clarifying the effect of intellectual capital on performance: the mediating role of dynamic capability. *British Journal of Management*, 23(2), 179-205.
- Huang, W. R., & Su, C. H. (2016). The mediating role of job satisfaction in the relationship between job training satisfaction and turnover intentions. *Industrial and Commercial Training*, 48 (1), 42-52.
- Huang, C. Y., Weng, R. H., Wu, T. C., Hsu, C. T., Hung, C. H., & Tsai, Y. C. (2020). The impact of person-centred care on job productivity, job satisfaction and organisational commitment among employees in long-term care facilities. *Journal of Clinical Nursing*, 29(15-16), 2967-2978.
- Hughes, M., & Morgan, R. E. (2007). Deconstructing the relationship between entrepreneurial orientation and business performance at the embryonic stage of firm growth. *Industrial marketing management*, 36(5), 651-661.
- Hur, H., & Bae, K. B. (2021). Does Discrepancy Between Job Choice Motivation and Satisfaction and Education–Job Mismatch Affect Turnover Intention of Nonprofit Employees?. *Public Organization Review*, 21(3), 577-593.

- Hussain, T., & Rehman, S. S. (2013). Do human resource management practices inspire employees' retention. *Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology*, 6(19), 3625-3633.
- Hyman, R. (2007). How can trade unions act strategically?. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 13(2), 193-210.
- Ibrahim, R., Boerhannoeddin, A., & Bakare, K. K. (2017). The effect of soft skills and training methodology on employee performance. *European Journal of Training and Development*, 41 (4), 388-406.
- Iles, P., Chuai, X., & Preece, D. (2010). Talent management and HRM in multinational companies in Beijing: Definitions, differences and drivers. *Journal of world Business*, 45(2), 179-189.
- Ilies, R., Yao, J., Curseu, P. L., & Liang, A. X. (2019). Educated and Happy: A Four-Year Study Explaining the Links Between Education, Job Fit, and Life Satisfaction. *Applied Psychology*, 68(1), 150-176.
- Indrajith, H. D. U., & Fairoz, F. M. (2018). Impact of Management Quality and Workforce Quality on Organizational Performance: A Case Study of Sri Lanka. *Journal of Human Resource Management*, 6(1), 37-43.
- Inoue, A., Kawakami, N., & Health Cohort Study Group. (2010). Interpersonal conflict and depression among Japanese workers with high or low socioeconomic status: Findings from the Japan Work Stress and Health Cohort Study. *Social Science & Medicine*, 71(1), 173-180.
- Iqbal, M. Z., & Khan, R. A. (2011). The growing concept and uses of training needs assessment. *Journal of European Industrial Training*, 35 (5), 439-466.
- Iriondo, I., & Pérez-Amaral, T. (2016). The effect of educational mismatch on wages in Europe. *Journal of Policy Modeling*, 38(2), 304-323.
- Ivanović-Đukić, M., Đorđević, B., & Lepojević, V. (2018). Mediating effects of educational level on job related characteristics: Job satisfaction relationship. *Strategic Management*, 23(2), 13-21.
- Jackson, L. T., & Fransman, E. I. (2018). Flexi work, financial well-being, work-life balance and their effects on subjective experiences of productivity and job satisfaction of females in an institution of higher learning. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 21(1), 1-13.
- Jagannathan, R., Kapoor, M., & Schaumburg, E. (2013). Causes of the great recession of 2007–2009: The financial crisis was the symptom not the disease!. *Journal of Financial Intermediation*, 22(1), 4-29.
- Jain, S., & Martindale, E. T. (2012). Facilitating continuous learning: A review of research and practice on individual learning capabilities and organizational learning environments. *The Proceedings of Association for Educational Communication & Technology (AECT)*, 288-297.

- Jehanzeb, K., & Bashir, N. A. (2013). Training and development program and its benefits to employee and organization: A conceptual study. *European Journal of business and management*, 5(2), 243-252.
- Jenkins, S., Chenneville, T., & Salnaitis, C. (2018). Are peer specialists happy on the job? *Psychiatric rehabilitation journal*, 41(1), 72.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of management Journal*, 55(6), 1264-1294.
- Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2011). Innovation, organizational learning, and performance. *Journal of business research*, 64(4), 408-417.
- Johnson, A., Dey, S., Nguyen, H., Groth, M., Joyce, S., Tan, L., & Harvey, S. B. (2020). A review and agenda for examining how technology-driven changes at work will impact workplace mental health and employee well-being. *Australian Journal of Management*, 45(3), 402-424.
- Johnson, R. D., Lukaszewski, K. M., & Stone, D. L. (2016). The evolution of the field of human resource information systems: Co-evolution of technology and HR processes. *Communications of the Association for Information Systems*, 38(1), 28.
- Johnson, R. B., & Onwuegbuzie, A. J. (2004). Mixed methods research: A research paradigm whose time has come. *Educational researcher*, 33(7), 14-26.
- Johnson, R. D., & Stone, D. L. (2019). Advantages and unintended consequences of using electronic human resource management (eHRM) processes. *Cambridge Handbook of Technology and Employee Behavior*, Cambridge University Press, Cambridge, UK, 879-920.
- Joslin, R., & Müller, R. (2016). Identifying interesting project phenomena using philosophical and methodological triangulation. *International Journal of Project Management*, 34(6), 1043-1056.
- Judd, C. M., & Kenny, D. A. (1981). Process analysis: Estimating mediation in treatment evaluations. *Evaluation review*, 5(5), 602-619.
- Jyoti, J. (2013). Impact of organizational climate on job satisfaction, job commitment and intention to leave: An empirical model. *Journal of business theory and practice*, 1(1), 66-82.
- Kadiresan, V., Selamat, M. H., Selladurai, S., Ramendran, C. S., & Mohamed, R. K. M. H. (2015). Performance appraisal and training and development of human resource management practices (HRM) on organizational commitment and turnover intention. *Asian Social Science*, 11(24), 162.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.
- Kalogiannidis, S. (2021). Role of Revenue Mobilisation in the Growth and Development of Economy: A Case Analysis of Greece. *Research in World Economy*, 12(2), 63-76.

- Kane, J. (2009). What the economic crisis means for child labour. *Global social policy*, 9(1), 175-196.
- Kane, A. A., Argote, L., & Levine, J. M. (2005). Knowledge transfer between groups via personnel rotation: Effects of social identity and knowledge quality. *Organizational behavior and human decision processes*, 96(1), 56-71.
- Kaplan, M., & Kaplan, A. (2018). The relationship between organizational commitment and work performance: a case of industrial enterprises. *Journal of Economic and Social Development*, 5(1), 46-50.
- Karami, A., Rowley, J., & Analoui, F. (2006). Research and knowledge building in management studies: An analysis of methodological preferences. *International Journal of Management*, 23(1), 43.
- Karanikola, Z., & Panagiotopoulos, G. (2018). International Organizations Policies and New Era of Work: Education in What Skills? *International Journal of Learning and Development*, 8 (4) 79-88.
- Karanikolos, M., Mladovsky, P., Cylus, J., Thomson, S., Basu, S., Stuckler, D., Mackenbach, J.P., & McKee, M. (2013). Financial crisis, austerity, and health in Europe. *The Lancet*, 381(9874), 1323-1331.
- Karatepe, O. M., & Olugbade, O. A. (2009). The effects of job and personal resources on hotel employees' work engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 28(4), 504-512.
- Karim, N. H. A., & Noor, N. H. N. M. (2017). Evaluating the psychometric properties of Allen and Meyer's organizational commitment scale: A cross cultural application among Malaysian academic librarians. *Malaysian Journal of Library & Information Science*, 11(1), 89-101.
- Kataria, A., Garg, P., & Rastogi, R. (2013). Psychological climate and organizational effectiveness: Role of work engagement. *IUP Journal of Organizational Behavior*, 12(3), 34-46.
- Kaur, A. (2018). HRM in Digital Era: Transformational Role and Challenges of HR professionals. *Journal of HR, Organizational Behaviour & Entrepreneurship Development*, 2(2), 12-14.
- Kaur, J., & Kumar, V. (2013). Competency mapping: A gap Analysis. *International Journal of Education and Research*, 1(1), 1-9.
- Kawiana, I. G. P., Dewi, L. K. C., Martini, L. K. B., & Suardana, I. B. R. (2018). The influence of organizational culture, employee satisfaction, personality, and organizational commitment towards employee performance. *International research journal of management, IT and social sciences*, 5(3), 35-45.
- Kenny, D. A., & Judd, C. M. (2014). Power anomalies in testing mediation. *Psychological Science*, 25(2), 334-339.



- Kellner, A. (2017). Human resource management standardisation and adaptation in franchises. *The Service Industries Journal*, 37(9-10), 545-566.
- Kellner, A. (2020). Determinants of human resource management strategy in a franchise. In *Case Studies in Work, Employment and Human Resource Management*. Edward Elgar Publishing.
- Kellner, A., Townsend, K., Wilkinson, A., & Peetz, D. (2014). Decaf or double shot? The strength of franchisor control over HRM in coffee franchises. *Human Resource Management Journal*, 24(3), 323-338.
- Kerr, J., & Slocum Jr, J. W. (2005). Managing corporate culture through reward systems. *Academy of Management Perspectives*, 19(4), 130-138.
- Kersley, B., Alpin, C., Forth, J., Bryson, A., Bewley, H., Dixon, G., & Oxenbridge, S. (2005). *Inside the workplace: first findings from the 2004 workplace employment relations survey*. Department of Trade and Industry.
- Khalili, H., Nejadhussein, S., & Fazel, A. (2013). The influence of entrepreneurial orientation on innovative performance: Study of a petrochemical company in Iran. *Journal of Knowledge-based Innovation in china*, 5(3), 262-278.
- Khan, M. T., Khan, N. A., & Mahmood, K. (2012). An Organizational Concept of Human Resource Development—How Human Resource Management Scholars View „HRD“. *Universal Journal of Management and Social Sciences*, 2(5), 36-47.
- Kim, H. Y. (2014). Analysis of variance (ANOVA) comparing means of more than two groups. *Restorative dentistry & endodontics*, 39(1), 74-77.
- Kim, S. H., Kim, M., & Holland, S. (2018). How customer personality traits influence brand loyalty in the coffee shop industry: The moderating role of business types. *International journal of hospitality & tourism administration*, 19(3), 311-335.
- Kirkpatrick, D. L. (1987). Evaluation of training. In R. L. Craig (Ed.), *Training and development handbook* (pp. 301–319). New York: McGraw-Hill.
- Kirkpatrick, J. D., & Kirkpatrick, W. K. (2016). *Kirkpatrick's four levels of training evaluation*. Association for Talent Development.
- Kirton, G., & Greene, A. M. (2015). *The dynamics of managing diversity: A critical approach*. Routledge.
- Knox, A. (2016). Coffee nation: an analysis of jobs in Australia's café industry. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 54(3), 369-387.
- Ko, W. H., & Chiu, C. P. (2008). The relationships between brand attitude, customers' satisfaction and revisiting intentions of the university students—a case study of coffee chain stores in Taiwan. *Journal of Foodservice Business Research*, 11(1), 79-95.
- Kochan, T. A., Katz, H. C., & McKersie, R. B. (2018). *The transformation of American industrial relations*. Cornell University Press.

- Kohnová, L., Papula, J., Papulová, Z., Stachová, K., & Stacho, Z. (2020). Job mismatch: The phenomenon of overskilled employees as a result of poor managerial competences. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(1), 83.
- Kokkos, A. (2008). Adult education in Greece. *Convergence*, 41(2/3), 59.
- Kolb, A. Y., & Kolb, D. A. (2009). Experiential learning theory: A dynamic, holistic approach to management learning, education and development. *The SAGE handbook of management learning, education and development*, 42-68.
- Konings, J., & Vanormelingen, S. (2015). The impact of training on productivity and wages: firm-level evidence. *Review of Economics and Statistics*, 97(2), 485-497.
- Kossek, E. E., Kalliath, T., & Kalliath, P. (2012). Achieving employee wellbeing in a changing work environment: An expert commentary on current scholarship. *International Journal of Manpower*, 33 (7), 738-753.
- Kotsios, V., Stampoulis, M., & Kotsios, P. (2017). Global Information Systems and design of entrepreneurship and employment growth policies: applications in Greece. *The International Entrepreneurship: Trends, Challenges, Achievements*. Eighth International Conference 6 - 9 June 2017, Saints Constantine and Helena, Varna, Bulgaria.
- Kouretas, G. P., & Vlamis, P. (2010). The Greek crisis: causes and implications. *Panoeconomicus*, 57(4), 391-404.
- Kousi, T., Mitsi, L. C., & Simos, J. (2021). The Early Stage of COVID-19 Outbreak in Greece: A Review of the National Response and the Socioeconomic Impact. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(1), 322.
- Koutroumanis, D. A., Alexakis, G., & Dastoor, B. R. (2015). The influence organizational culture has on commitment in the restaurant industry. *Small Business Institute Journal*, 11(2), 27-40.
- Kraiger, K., & Ford, J. K. (2007). The expanding role of workplace training: Themes and trends influencing training research and practice. *Historical perspectives in industrial and organizational psychology*, 281-309.
- Krathwohl, D. R., & Anderson, L. W. (2009). *A taxonomy for learning, teaching, and assessing: A revision of Bloom's taxonomy of educational objectives*. Longman.
- Kraus, S., Rigtering, J. C., Hughes, M., & Hosman, V. (2012). Entrepreneurial orientation and the business performance of SMEs: a quantitative study from the Netherlands. *Review of Managerial Science*, 6(2), 161-182.
- Krauss, A. D., & Snyder, L. A. (2009). Technology and performance management. *Performance Management*, 445.
- Kris – Etherton, P.M., Akabas, S.R., Douglas, P., Kohlmeier, M., Laur, C., Lenders, C.M. & Saltzman, E. (2015). Nutrition competencies in health professionals' education and training: a new paradigm. *Advances in nutrition*, 6 (1), 83-87.

- Kühn, S. (2021). Predictors of customer loyalty towards South African independent coffee shops: a mixed-method approach. *Management Dynamics: Journal of the Southern African Institute for Management Scientists*, 30(1), 16-36.
- Kulikowski, K. (2017). Do we all agree on how to measure work engagement? Factorial validity of Utrecht Work Engagement Scale as a standard measurement tool—A literature review. *International Journal of Occupational Medicine and Environmental Health*, 30(2), 161-175.
- Kulkarni, M., Lengnick-Hall, M. L., & Martinez, P. G. (2015). Overqualification, mismatched qualification, and hiring decisions: Perceptions of employers. *Personnel Review*, 44(4), 529-549.
- Kulshrestha, A.K. & Padney, K. (2013). Teachers training and professional competencies. *Voice of research*, 1 (4), 29-33.
- Kum, F. D., Cowden, R., & Karodia, A. M. (2014). The impact of training and development on employee performance: A case study of ESCON Consulting. *Singaporean Journal of Business Economics and Management Studies*, 3(3), 72-105.
- Kurz, R., & Bartram, D. (2002). Competency and individual performance: Modelling the world of work. *Organisational effectiveness: The role of Psychology*. Wiley, 227-258.
- Kuvaas, B., Buch, R., & Dysvik, A. (2017). Line Managers' Perceptions of Enabling HR, Procedural Justice, and Employee Work Effort. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2017, No. 1, p. 11000). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Kuvaas, B., & Dysvik, A. (2010). Does best practice HRM only work for intrinsically motivated employees?. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(13), 2339-2357.
- Laboissiere, M., & Mourshed, M. (2017). Closing the skills gap: Creating workforce-development programs that work for everyone. *McKinsey Insights*.
- Laker, D. R., & Powell, J. L. (2011). The differences between hard and soft skills and their relative impact on training transfer. *Human resource development quarterly*, 22(1), 111-122.
- Lambert, E., & Hogan, N. (2009). The importance of job satisfaction and organizational commitment in shaping turnover intent: A test of a causal model. *Criminal Justice Review*, 34(1), 96-118.
- Lambert, E. G., Minor, K. I., Wells, J. B., & Hogan, N. L. (2016). Social support's relationship to correctional staff job stress, job involvement, job satisfaction, and organizational commitment. *The Social Science Journal*, 53(1), 22-32.
- Landy, F. J., & Conte, J. M. (2016). *Work in the 21st century: An introduction to industrial and organizational psychology*. John Wiley & Sons.

- Lantz-Deaton, C., Tabassum, N., & McIntosh, B. (2018). Through the Glass Ceiling: Is Mentoring the Way Forward. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 18 (3-4), 167-197.
- Latif, K. F. (2012). An integrated model of training effectiveness and satisfaction with employee development interventions. *Industrial and Commercial Training*, 44, 211-222.
- Latif, M. S., Ahmad, M., Qasim, M., Mushtaq, M., Ferdoos, A., & Naeem, H. (2013). Impact of employee's job satisfaction on organizational performance. *European Journal of Business and Management*, 5(5), 166-171.
- Latif, N. Z. A., & Arif, L. S. M. (2018). Employee Engagement and Employee Voice. *Development*, 7(3), 507-515.
- Lavy, S., & Littman-Ovadia, H. (2017). My better self: Using strengths at work and work productivity, organizational citizenship behavior, and satisfaction. *Journal of Career Development*, 44(2), 95-109.
- Le Clus, M. A. (2011). Informal learning in the workplace: A review of the literature. *Australian Journal of Adult Learning*, 51(2), 355-373.
- Lee, W. S., Park, S., & Moon, J. (2018). Effect of employee training in the quick service restaurant industry. *Tourism Research Journal*, 32(10), 73-85.
- Leiter, M. P., & Maslach, C. (2016). Latent burnout profiles: A new approach to understanding the burnout experience. *Burnout Research*, 3(4), 89-100.
- Lemanski, T., Mewis, R., & Overton, T. (2011). *An introduction to work-based learning*. Higher Education Academy, UK Physical Sciences Centre.
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1998). Virtual HR: Strategic human resource management in the 21st century. *Human resource management review*, 8(3), 215-234.
- Letvak, S., & Buck, R. (2008). Factors influencing work productivity and intent to stay in nursing. *Nursing Economics*, 26(3), 159-167.
- Leventi, C., Matsaganis, M., & Flevotomou, M. (2013). *Distributional implications of tax evasion and the crisis in Greece* (No. EM17/13). EUROMOD Working Paper. Ανακτήθηκε από την ηλεκτρονική διεύθυνση <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/91662/1/771006314.pdf>.
- Levie, J., & Autio, E. (2008). A theoretical grounding and test of the GEM model. *Small business economics*, 31(3), 235-263.
- Levy, P. E., Tseng, S. T., Rosen, C. C., & Lueke, S. B. (2017). Performance management: A marriage between practice and science—Just say “I do”. In *Research in personnel and human resources management*. Emerald Publishing Limited.
- Lin, Y. C., & Chen, C. H. (2021). Behind the Chain Coffee Shop: Design of Utilizing Virtual Reality for Coffee-Making Training. In T. Z. Ahram, & C. S. Falcão (Eds.), *Advances in Usability, User Experience, Wearable and Assistive Technology - Proceedings of*

*the AHFE 2021 Virtual Conferences on Usability and User Experience, Human Factors and Wearable Technologies, Human Factors in Virtual Environments and Game Design, and Human Factors and Assistive Technology, 2021* (pp. 204-210).

- Lingelbach, D. C., De La Vina, L., & Asel, P. (2005). What's distinctive about growth-oriented entrepreneurship in developing countries?. *UTSA College of Business Center for Global Entrepreneurship Working Paper* , 2 (1), 1-10.
- Lloréns Montes, F. J., Ruiz Moreno, A., & Miguel Molina Fernández, L. (2004). Assessing the organizational climate and contractual relationship for perceptions of support for innovation. *International Journal of manpower*, 25(2), 167-180.
- Loan, L. (2020). The influence of organizational commitment on employees' job performance: The mediating role of job satisfaction. *Management Science Letters*, 10(14), 3307-3312.
- Long, M. G. (2012). *Workplace training: The experience of young Australian workers*. Australian Council for Educational Research. Ανακτήθηκε από την ηλεκτρονική διεύθυνση [https://www.researchgate.net/profile/Michael-Long-37/publication/241652106\\_Workplace\\_Training\\_The\\_Experience\\_of\\_Young\\_Australian\\_Workers/links/00b7d536dc878dd6e5000000/Workplace-Training-The-Experience-of-Young-Australian-Workers.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Michael-Long-37/publication/241652106_Workplace_Training_The_Experience_of_Young_Australian_Workers/links/00b7d536dc878dd6e5000000/Workplace-Training-The-Experience-of-Young-Australian-Workers.pdf).
- Lu, K. Y., Lin, P. L., Wu, C. M., Hsieh, Y. L., & Chang, Y. Y. (2002). The relationships among turnover intentions, professional commitment, and job satisfaction of hospital nurses. *Journal of Professional Nursing*, 18(4), 214-219.
- Lu, J. F., Tjosvold, D., & Shi, K. (2010). Team training in china: testing and applying the theory of cooperation and competition 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 40(1), 101-134.
- Lucas, L. M. (2010). The role of teams, culture, and capacity in the transfer of organizational practices. *The Learning Organization*. Emerald.
- Ly, B. T. (2020). *Factors affect job satisfaction of young part-time employees in coffee and milk tea chain stores in Ho Chi Minh city and Binh Duong province* (Doctoral dissertation, International University-HCMC). Ανακτήθηκε από την ηλεκτρονική διεύθυνση <http://125.234.238.104/handle/123456789/4089>.
- Lyubovnikova, J., West, T. H., Dawson, J. F., & West, M. A. (2018). Examining the indirect effects of perceived organizational support for teamwork training on acute health care team productivity and innovation: The role of shared objectives. *Group & Organization Management*, 43(3), 382-413.
- McCambridge, J., Witton, J., & Elbourne, D. R. (2014). Systematic review of the Hawthorne effect: new concepts are needed to study research participation effects. *Journal of clinical epidemiology*, 67(3), 267-277.
- McCarthy, A., & Garavan, T. N. (2008). Team learning and metacognition: A neglected area of HRD research and practice. *Advances in Developing Human Resources*, 10(4), 509-524.

- McCarthy, J. M., Van Iddekinge, C. H., & Campion, M. A. (2010). Are highly structured job interviews resistant to demographic similarity effects?. *Personnel Psychology*, 63(2), 325-359.
- McDavid, J. C., Huse, I., & Hawthorn, L. R. (2018). *Program evaluation and performance measurement: An introduction to practice*. Sage Publications.
- MacDonald, J. D. (2008). Measuring personality constructs: The advantages and disadvantages of self-reports, informant reports and behavioural assessments. *Enquire*, 1(1), 1-19.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and organizational Psychology*, 1(1), 3-30.
- McGowan, M. A., & Andrews, D. (2017). Labor Market Mismatch and Labor Productivity: Evidence from PIAAC Data. In *Skill mismatch in labor markets (Research on Labor Economics, Vol. 45)*, Emerald Publishing Limited, Bingley, 149-241.
- McGrath, S. (2012). Vocational education and training for development: A policy in need of a theory?. *International Journal of Educational Development*, 32(5), 623-631.
- Machin, S., & Wood, S. (2005). Human resource management as a substitute for trade unions in British workplaces. *ILR Review*, 58(2), 201-218.
- MacKinnon, D. (2012). *Introduction to statistical mediation analysis*. Routledge.
- Mc Kinsey, & Company, (2012). *Greece 10 Years Ahead: Defining Greece's new growth model and strategy*. Διαθέσιμο στην ηλεκτρονική διεύθυνση <https://www.mckinsey.com/featured-insights/europe/greece-10-years-ahead>.
- Macko, A., & Tyszka, T. (2009). Entrepreneurship and risk taking. *Applied psychology*, 58(3), 469-487.
- McMurray, A. J., Pirola-Merlo, A., Sarros, J. C., & Islam, M. M. (2010). Leadership, climate, psychological capital, commitment, and wellbeing in a non-profit organization. *Leadership & Organization Development Journal*, 31 (5), 436-457.
- McNamara, C. (2008). Employee training and development: Reasons and benefits. *New York: Authenticity Consulting, LLC*.
- Madar, A. (2018). How Do European Caf´ e Chains Managers Handle Competition?. *International Journal of Business and Economic Affairs*, 3(4), 18-184.
- Maddaloni, A., & Peydró, J. L. (2011). Bank risk-taking, securitization, supervision, and low interest rates: Evidence from the Euro-area and the US lending standards. *the review of financial studies*, 24(6), 2121-2165.
- Magnier-Watanabe, R., & Senoo, D. (2010). Shaping knowledge management: organization and national culture. *Journal of Knowledge Management*, 14 (2), 214-227.
- Mahy, B., Rycx, F., & Vermeylen, G. (2015). Educational mismatch and firm productivity: do skills, technology and uncertainty matter?. *De Economist*, 163(2), 233-262.

- Majid, S., Liming, Z., Tong, S., & Raihana, S. (2012). Importance of soft skills for education and career success. *International Journal for Cross-Disciplinary Subjects in Education*, 2(2), 1037-1042.
- Malik, P., & Garg, P. (2020). Learning organization and work engagement: The mediating role of employee resilience. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(8), 1071-1094.
- Marchington, M. (2016). Employee involvement. In *Encyclopedia of Human Resource Management*. Edward Elgar Publishing Limited.
- Marginson, S. (2019). Limitations of human capital theory. *Studies in Higher Education*, 44(2), 287-301.
- Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2001). Informal and incidental learning. *New directions for adult and continuing education*, 89, 25-34.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (2005). Reversing burnout. *Stanford Social Innovation Review*, 43-49.
- Mason, G., O'Leary, B., & Vecchi, M. (2012). Certified and uncertified skills and productivity growth performance: Cross-country evidence at industry level. *Labour Economics*, 19(3), 351-360.
- Massenberg, A. C., Spurk, D., & Kauffeld, S. (2015). Social support at the workplace, motivation to transfer and training transfer: a multilevel indirect effects model. *International Journal of Training and Development*, 19(3), 161-178.
- Mathew, G. A., & Zacharias, S. D. (2016). A conceptual overview on relationship between employee attitude towards training and organizational commitment. In *Proceedings of International HR Conference*, 3 (1), 73-83.
- Mathisen, G. E., Einarsen, S., Jørstad, K., & Brønnick, K. S. (2004). Climate for work group creativity and innovation: Norwegian validation of the team climate inventory (TCI). *Scandinavian journal of psychology*, 45(5), 383-392.
- Matsaganis, M. (2011). The welfare state and the crisis: the case of Greece. *Journal of European Social Policy*, 21(5), 501-512.
- Matteson, M. L., Anderson, L., & Boyden, C. (2016). "Soft Skills": A Phrase in Search of Meaning. *portal: Libraries and the Academy*, 16(1), 71-88.
- Matveev, A. V. (2002). The advantages of employing quantitative and qualitative methods in intercultural research: Practical implications from the study of the perceptions of intercultural communication competence by American and Russian managers. *Theory of communication and applied communication*, 1(6), 59-67.
- Mavromaras, K., Sloane, P., & Wei, Z. (2012). The role of education pathways in the relationship between job mismatch, wages and job satisfaction: a panel estimation approach. *Education Economics*, 20(3), 303-321.

- Maxwell, J. A. (2008). Designing a qualitative study. *The SAGE handbook of applied social research methods*, 2, 214-253.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of occupational and organizational psychology*, 77(1), 11-37.
- Mayrhofer, W., & Brewster, C. (2017). European human resource management: Researching developments over time. In *Human Resources, Labour Relations and Organizations* (pp. 10-42). Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG.
- Mayrhofer, W., Gooderham, P. N., & Brewster, C. (2019). Context and HRM: theory, evidence, and proposals. *International Studies of Management & Organization*, 49(4), 355-371.
- Meghir, C., Vayanos, D. & Vettas, N. (2010). The economic crisis in Greece: A time of reform and opportunity. Ανακτήθηκε από την ηλεκτρονική διεύθυνση [https://www.researchgate.net/publication/225083468\\_The\\_economic\\_crisis\\_in\\_Greece\\_A\\_time\\_of\\_reform\\_and\\_opportunity](https://www.researchgate.net/publication/225083468_The_economic_crisis_in_Greece_A_time_of_reform_and_opportunity)
- Memili, E., Eddleston, K. A., Kellermanns, F. W., Zellweger, T. M., & Barnett, T. (2010). The critical path to family firm success through entrepreneurial risk taking and image. *Journal of Family Business Strategy*, 1(4), 200-209.
- Memon, M. A., Salleh, R., & Baharom, M. N. R. (2016). The link between training satisfaction, work engagement and turnover intention. *European Journal of Training and Development*, 40 (6), 407-429.
- Mensah, J. K. (2015). A “coalesced framework” of talent management and employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 64 (4), 544-566.
- Meriac, J. P., Woehr, D. J., & Banister, C. (2010). Generational differences in work ethic: An examination of measurement equivalence across three cohorts. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 315-324.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., & Smith, C. A. (2000). HRM practices and organizational commitment: Test of a mediation model. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue canadienne des sciences de l'administration*, 17(4), 319-331.
- Meyer, J. P. (2015). Organizational Behavior. In Robertson, I. T., & Cooper, C. (Eds.). *Personnel psychology and human resources management: A reader for students and practitioners*. (289-342). John Wiley & Sons.
- Meyers, M. C., & Van Woerkom, M. (2014). The influence of underlying philosophies on talent management: Theory, implications for practice, and research agenda. *Journal of World Business*, 49(2), 192-203.



- Miller, D. (2011). Miller (1983) revisited: A reflection on EO research and some suggestions for the future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 873-894.
- Millikin, J. P., Hom, P. W., & Manz, C. C. (2010). Self-management competencies in self-managing teams: Their impact on multi-team system productivity. *The leadership quarterly*, 21(5), 687-702.
- Millmore, M., & Lewis, P. (2007). *Strategic human resource management: contemporary issues*. Pearson Education.
- Minbaeva, D., & Collings, D. G. (2013). Seven myths of global talent management. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1762-1776.
- Miri, S. A., Mansor, N. N. A., Chasempour, Z., & Anvari, R. (2014). Staff Organization Training: Designing, Stages, and Methods. *Procedia-Social and behavioral sciences*, 129, 227-235.
- Mohajan, H. K. (2018). Qualitative research methodology in social sciences and related subjects. *Journal of Economic Development, Environment and People*, 7(1), 23-48.
- Molenda, M. (2015). In search of the elusive ADDIE Model. *Performance Improvement*, 54(2), 40-42.
- Molla, M. I. H. (2015). Ensuring job satisfaction for managing people at work. *Global Disclosure of Economics and Business*, 4(2), 155-166.
- Monk, D., & Ryding, D. (2007). Service quality and training: a pilot study. *British Food Journal*, 109, 8, 627-636.
- Montana, P., & Charnov, B. H. (2001). *Μάνατζμεντ* (2η Έκδ.). Αθήνα, Κλειδάριθμος.
- Moreno-Galbis, E. (2012). The impact of TFP growth on the unemployment rate: Does on-the-job training matter?. *European Economic Review*, 56(8), 1692-1713.
- Moris, D., & Schizas, D. (2020). Lockdown during COVID-19: the Greek success. *in vivo*, 34(3), 1695-1699.
- Moro, S., Ramos, R. F., & Rita, P. (2020). What drives job satisfaction in IT companies? *International Journal of Productivity and Performance Management*, 70, 2, 391-407.
- Morrison, E. W. (2011). Employee voice behavior: Integration and directions for future research. *Academy of Management annals*, 5(1), 373-412.
- Morrison, G. R., Ross, S. J., Morrison, J. R., & Kalman, H. K. (2019). *Designing effective instruction*. John Wiley & Sons.
- Morsy, H., & Mukasa, A. N. (2020). 'Mind the mismatch?' Incidence, drivers, and persistence of African youths' skill and educational mismatches. *African Development Review*, 32, S5-S19.
- Mortaki, S. (2012). The contribution of vocational education and training in the preservation and diffusion of cultural heritage in Greece: The case of the specialty "Guardian of

- Museums and Archaeological Sites". *International Journal of Humanities and Social Science*, 2(24), 51-58.
- Muchinsky, P. M. (2006). *Psychology applied to work: An introduction to industrial and organizational psychology*. Cengage Learning.
- Muellbauer, J. (2020). The coronavirus pandemic and US consumption. CEPR policy portal.
- Munzhedzi, P. H. (2017). A reflection on the relationship between performance management and training in the South African public service. *SA Journal of Human Resource Management*, 15, 7.
- Muradian, R., & Pelupessy, W. (2016). Governing the coffee chain: The role of voluntary regulatory systems. *World Development*, 33(12), 2029-2044.
- Nadarajah, S., Kadiresan, V., Kumar, R., Kamil, N. N. A., & Yusoff, Y. M. (2012). The relationship of HR practices and job performance of academicians towards career development in Malaysian private higher institutions. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 57, 102-118.
- Nadler, J. T., Voyles, E. C., Cocke, H., & Lowery, M. R. (2016). Gender disparity in pay, work schedule autonomy and job satisfaction at higher education levels. *North American Journal of Psychology*, 18(3), 623-623.
- Nasir, S. Z. (2017). Emerging Challenges of HRM in 21st Century: A Theoretical Analysis. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(3), 216-223.
- Nauman, S., Bhatti, S., Jalil, F., & Bint E Riaz, M. (2021). How training at work influences employees' job satisfaction: roles of affective commitment and job performance. *International Journal of Training Research*, 19(1), 61-76.
- Nazir, S., Shafi, A., Qun, W., Nazir, N., & Tran, Q. D. (2016). Influence of organizational rewards on organizational commitment and turnover intentions. *Employee Relation*, 38 (4), 596-619.
- Nazir, O., & Islam, J. U. (2017). Enhancing organizational commitment and employee performance through employee engagement: An empirical check. *South Asian Journal of Business Studies*, 6 (1), 98-114.
- Nda, M. M., & Fard, R. Y. (2013). The impact of employee training and development on employee productivity. *Global Journal of commerce and management perspective*, 2(6), 91-93.
- Nederveld, A., & Berge, Z. L. (2015). Flipped learning in the workplace. *Journal of Workplace Learning*, 27 (2), 162-172.
- Neff, W. S. (2017). *Work & human behavior*. Routledge.
- Nelson, R. M., Belkin, P., & Mix, D. E. (2011). Greece's debt crisis: overview, policy responses and implications. *Journal of Current Issues in Finance, Business and Economics*, 4(4), 371.

- Nelson, S. C., & Katzenstein, P. J. (2014). Uncertainty, risk, and the financial crisis of 2008. *International Organization*, 68(2), 361-392.
- Neri de Souza, F., Neri, D. C. D. D. S., & Costa, A. P. (2016). Asking questions in the qualitative research context. *The Qualitative Report*, 21(13), 6-18.
- Ng, I., & Dastmalchian, A. (2011). Perceived training benefits and training bundles: a Canadian study. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(4), 829-842.
- Ninan, N., Roy, J. C., & Thomas, M. R. (2019). Training the workforce for industry 4.0. *International Journal of Research in Social Sciences*, 9(4), 782-790.
- Njoku, E., Ruël, H., Rowlands, H., Evans, L., & Murdoch, M. (2019). *An analysis of the contribution of e-HRM to sustaining business performance*. Emerald Publishing Limited.
- Nkosi, S. M. (2015). Effects of training on employee commitment, retention and performance: A case study of a Local Municipality in South Africa. *European Journal of Business and Management*, 7(15), 104-108.
- Noe, R. A., Clarke, A. D., & Klein, H. J. (2014). Learning in the twenty-first-century workplace. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1(1), 245-275.
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. M. (2017). *Human resource management: Gaining a competitive advantage*. New York, NY: McGraw-Hill Education.
- Nonaka, I., & Toyama, R. (2015). The knowledge-creating theory revisited: knowledge creation as a synthesizing process. In *The essentials of knowledge management* (pp. 95-110). Palgrave Macmillan, London.
- Obeidat, B. Y., & Abdallah, A. B. (2014). The relationships among human resource management practices, organizational commitment, and knowledge management processes: A structural equation modeling approach. *International Journal of Business and Management*, 9(3), 9.
- Ocen, E., Francis, K., & Angundaru, G. (2017). The role of training in building employee commitment: the mediating effect of job satisfaction. *European Journal of Training and Development*, 41 (9), 742-757.
- O'Connell, P. J., & Byrne, D. (2012). The determinants and effects of training at work: bringing the workplace back in. *European Sociological Review*, 28(3), 283-300.
- OECD (2019). OECD Skills strategy 2019. Skills to shape a better future. Ανακτήθηκε από την ηλεκτρονική διεύθυνση <https://www.oecd.org/greece/Skills-Strategy-Greece-EN.pdf>.
- Oliver, R. W. (2001). What is strategy, anyway. *Journal of Business Strategy*, 22(6), 7-10.

- Omerzel, D. G., & Gulev, R. E. (2011). Knowledge resources and competitive advantage. *Managing global transitions*, 9(4), 335.
- Onwuegbuzie, A. J., & Leech, N. L. (2005). On becoming a pragmatic researcher: The importance of combining quantitative and qualitative research methodologies. *International journal of social research methodology*, 8(5), 375-387.
- Osofsky, J. D., Osofsky, H. J., & Mamon, L. Y. (2020). Psychological and social impact of COVID-19. *Psychological Trauma: Theory, Research, Practice, and Policy*, 12(5), 468.
- Ostroff, C., & Bowen, D. E. (2000). Moving HR to a higher level: HR practices and organizational effectiveness. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* (pp. 211-266). San Francisco, CA, US: Jossey-Bass.
- Ostroff, C., Kinicki, A. J., & Muhammad, R. S. (2012). Organizational culture and climate. *Handbook of Psychology, Second Edition*, 12.
- Otker-Robe, I., & Podpiera, A. M. (2013). *The social impact of financial crises: evidence from the global financial crisis*. The World Bank.
- Özutku, H. (2012). The influence of intrinsic and extrinsic rewards on employee results: An empirical analysis in Turkish manufacturing industry. *Business and Economics Research Journal*, 3(3), 29-48.
- Padmini, I. (2012). Education vs employability-the need to bridge the skills gap among the engineering and management graduates in Andhra Pradesh. *International Journal of Management and Business Studies*, 2(3), 90-94.
- Page, C., Kolb, D., & Wilson, M.G. (1994). Management competencies in New Zealand: On the inside, looking in?. *Ministry of Commerce*, 1-119.
- Pahos, N., & Galanaki, E. (2018, June). Staffing practices and employee performance: the role of age. In *Evidence-based HRM: a global forum for empirical scholarship*. Emerald Publishing Limited.
- Palmer, S., Cooper, C., & Thomas, K. (2004). A model of work stress. *Counselling at Work. Winter*, 5, 25.
- Palo, S., & Padhi, N. (2003). Measuring effectiveness of TQM training: an Indian study. *International journal of training and development*, 7(3), 203-216.
- Panagiotopoulos, G., & Karanikola, Z. (2017a). Labor Market and Development: UNESCO Research Data on Human Resource Training. *European Journal of Training and Development Studies*, 4(3), 62-72.
- Panagiotopoulos, G., & Karanikola, Z. (2017b). Training of Human Resources and Job Satisfaction. *Global Journal of Human Resource Management*, 5(7), 36-45.

- Pang, K., & Lu, C. S. (2018). Organizational motivation, employee job satisfaction and organizational performance: An empirical study of container shipping companies in Taiwan. *Maritime Business Review*, 3 (1), 36-52.
- Papakitsos, E., & Karakiozis, K. (2020). *Υπερεκπαίδευση και Αγορά Εργασία στην Ευρώπη και την Ελλάδα*. Συνέδριο ΕΛΕΣΥΠ, Αθήνα, 31/01/2020-01/02/2020.
- Park, J. (2007). *Work stress and job performance*. Ottawa, Canada: Statistics Canada.
- Park, J. Y., & Cho, S. G. (2019). The Study on an Effect of Turnover Intention by the Level of Job Mismatch in the Barista. *International Information Institute (Tokyo). Information*, 22(4), 277-286.
- Park, H.J., Mitsuhashi, H., Fey CF, Bjorkman I (2003). The effect of human resource management practices on Japanese MNC subsidiary performance: a practical mediating model. *International Journal. Human Resource Management*, 14(8), 1391-1406.
- Parry, S. B. (1996). Just WHAT Is Competency? (And Why Should You Care?). *Training*, 35 (6), 58-74.
- Parry, E., & Urwin, P. (2011). The impact of generational diversity on people management. In *Managing an Age-Diverse Workforce* (pp. 95-111). Palgrave Macmillan, London.
- Paul, S., Whittam, G., & Wyper, J. (2007). Towards a model of the business angel investment process. *Venture Capital*, 9(2), 107-125.
- Payne, H. J. (2005). Reconceptualizing social skills in organizations: Exploring the relationship between communication competence, job performance and supervisory roles. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11 (2), 63-77.
- Peiró, J. M., Agut, S., & Grau, R. (2010). The relationship between overeducation and job satisfaction among young Spanish workers: The role of salary, contract of employment, and work experience. *Journal of Applied Social Psychology*, 40(3), 666-689.
- Petković, M. (2009). The learning organization: Model of organizational structure or the characteristic of the organization. *Management-časopis za teoriju i praksu menadžmenta*, 14(51), 5-11.
- Platis, C., Reklitis, P., & Zimeras, S. (2015). Relation between job satisfaction and job performance in healthcare services. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 175, 480-487.
- Poisat, P., & Mey, M. R. (2017). Electronic human resource management: Enhancing or entrancing?. *SA Journal of Human Resource Management*, 15(1), 1-9.
- Poon, J. M. (2012). Distributive Justice, Procedural Justice, Affective Commitment, and Turnover Intention: A Mediation–Moderation Framework 1. *Journal of Applied Social Psychology*, 42(6), 1505-1532.

- Porter, M. E. (2011). *Competitive advantage of nations: creating and sustaining superior performance* (Vol. 2). Simon and Schuster.
- Porter, M. E., Ketels, C., & Delgado, M. (2007). The microeconomic foundations of prosperity: findings from the business competitiveness index. *The Global Competitiveness Report 2007–2008*, 51-81.
- Porter, M. E., Ketels, C., & Delgado, M. (2007). The microeconomic foundations of prosperity: findings from the business competitiveness index. *The global competitiveness report, 2008*, 51-81.
- Porter, L. W., Steers, R. M., & Mowday, R. T. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of applied psychology*, 59(5), 603.
- Prada, M. F., Rucci, G., & Urzúa, S. (2019). *Training, soft skills and productivity: Evidence from a field experiment in retail* (No. IDB-WP-1015). IDB Working Paper Series.
- Pratono, A. H., & Mahmood, R. (2015). Mediating effect of marketing capability and reward philosophy in the relationship between entrepreneurial orientation and firm performance. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, 5(1), 5.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2004). SPSS and SAS procedures for estimating indirect effects in simple mediation models. *Behavior research methods, instruments, & computers*, 36(4), 717-731.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior research methods*, 40(3), 879-891.
- Queirós, A., Faria, D., & Almeida, F. (2017). Strengths and limitations of qualitative and quantitative research methods. *European Journal of Education Studies*, 3 (9), 369-387.
- Raelin, J. A. (2008). *Work-based learning: Bridging knowledge and action in the workplace*. John Wiley & Sons.
- Ragab, M. A.F. & Arisha, A. (2018). Research Methodology in Business: A Starter's Guide. *Management and Organizational Studies* , 5 (1), 1-23.
- Rahi, S. (2017). Research design and methods: A systematic review of research paradigms, sampling issues and instruments development. *International Journal of Economics & Management Sciences*, 6(2), 1-5.
- Rahimli, A. (2012). Knowledge management and competitive advantage. In *Information and Knowledge Management*, 2 (7), 37-43.
- Rahman, H. (2014). Training and job satisfaction for organizational effectiveness: A case study from the banking sector. *Central European Business Review*, 3(1), 27-34.

- Rahman, M. S. (2017). The Advantages and Disadvantages of Using Qualitative and Quantitative Approaches and Methods in Language" Testing and Assessment" Research: A Literature Review. *Journal of Education and Learning*, 6(1), 102-112.
- Ramalho, R., Rodríguez-Meza, J., & Yang, J. (2009). How are firms in Eastern and Central Europe reacting to the financial crisis?. *Enterprise Surveys, Enterprise Note*. Ανακτήθηκε από την ηλεκτρονική διεύθυνση <https://policycommons.net/artifacts/1520739/how-are-firms-in-eastern-and-central-europe-reacting-to-the-financial-crisis/2202463/>.
- Ray, L. (2007). *Globalization and everyday life*. Routledge.
- Rebitzer, J. B., & Taylor, L. J. (2011). Extrinsic rewards and intrinsic motives: standard and behavioral approaches to agency and labor markets. In *Handbook of labor economics* (Vol. 4, pp. 701-772). Elsevier.
- Rees, C., Alfes, K., & Gatenby, M. (2013). Employee voice and engagement: connections and consequences. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(14), 2780-2798.
- Rego, A., Sousa, F., Marques, C., & e Cunha, M. P. (2012). Authentic leadership promoting employees' psychological capital and creativity. *Journal of business research*, 65(3), 429-437.
- Reilly, P. (1996). *Human Resource Planning: An Introduction. Report 312*. BEBC Distribution, 15 Albion Close, Parkstone, Poole BH12 3LL, United Kingdom.
- Reinardy, S. (2012). Job security, satisfaction influence work commitment. *Newspaper Research Journal*, 33(1), 54-70.
- Remuzzi, A., & Remuzzi, G. (2020). COVID-19 and Italy: what next?. *The lancet*, 395(10231), 1225-1228.
- Renee Baptiste, N. (2008). Tightening the link between employee wellbeing at work and performance: A new dimension for HRM. *Management decision*, 46(2), 284-309.
- Risher, H. (2002). Pay-for performance: The keys to making it work. *Public Personnel Management*, 31, 317-332.
- Rizea, R. D., Sarbu, R., & Condrea, E. (2014). How coffee companies can stay competitive. *SEA: Practical Application of Science*, 2 (1), 510-517.
- Robert, F. (2018). Impact of workplace bullying on job performance and job stress. *Journal of Management Info*, 5(3), 12-15.
- Robinson, O. C. (2014). Sampling in interview-based qualitative research: A theoretical and practical guide. *Qualitative research in psychology*, 11(1), 25-41.
- Robles, M. M. (2012). Executive perceptions of the top 10 soft skills needed in today's workplace. *Business communication quarterly*, 75(4), 453-465.

- Romiszowski, A. J. (2016). *Designing instructional systems: Decision making in course planning and curriculum design*. Routledge.
- Rose, E. D. (2004). *Employment relations*. Pearson Education.
- Ross, A., & Willson, V. L. (2017). Independent samples T-test. In *Basic and Advanced Statistical Tests* (pp. 13-16). Brill Sense.
- Rossi, P. H., & Freeman, H. E. (1993). Program monitoring for evaluation and management. *Evaluation: A Systematic Approach*, 163-213.
- Rothaermel, F. T. (2008). Chapter 7 Competitive advantage in technology intensive industries. In *Technological Innovation: Generating Economic Results* (pp. 201-225). Emerald Group Publishing Limited.
- Rothan, H. A., & Byrareddy, S. N. (2020). The epidemiology and pathogenesis of coronavirus disease (COVID-19) outbreak. *Journal of autoimmunity*, 109, 102433.
- Rubel, D., & Okech, J. E. A. (2017). Qualitative research in group work: Status, synergies, and implementation. *The Journal for Specialists in Group Work*, 42(1), 54-86.
- Rucker, D. D., Preacher, K. J., Tormala, Z. L., & Petty, R. E. (2011). Mediation analysis in social psychology: Current practices and new recommendations. *Social and Personality Psychology Compass*, 5(6), 359-371.
- Ruël, H., Bondarouk, T., & Looise, J. K. (2004). E-HRM: Innovation or irritation. An explorative empirical study in five large companies on web-based HRM. *Management revue*, 15 (3), 364-380.
- Rutter, D. R., & Lovegrove, M. J. (2008). Occupational stress and its predictors in radiographers. *Radiography*, 14(2), 138-143.
- Ryde, G. C., Tomaz, S. A., Sandison, K., Greenwood, C., & Kelly, P. (2022). Measuring Productivity, Perceived Stress and Work Engagement of a Nationally Delivered Workplace Step Count Challenge. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(3), 1843-1857.
- Sackett, P. R., & Larson, J. R., Jr. (1990). Research strategies and tactics in industrial and organizational psychology. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 419-489). Palo Alto, CA, US: Consulting Psychologists Press.
- Saeed, I., Waseem, M., Sikander, S., & Rizwan, M. (2014). The relationship of turnover intention with job satisfaction, job performance, leader member exchange, emotional intelligence and organizational commitment. *International Journal of Learning and Development*, 4(2), 242-256.
- Saha, R. (2016). Factors influencing organizational commitment—research and lessons. *Management research and practice*, 8(3), 36-48.
- Saks, A. M., & Belcourt, M. (2006). An investigation of training activities and transfer of training in organizations. *Human Resource Management: Published in Cooperation*



*with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management, 45(4), 629-648.*

- Saks, A., & Haccoun, R. (2016). *Managing performance through training and development (7e éd.). Scarborough, Ont.: Nelson Publishing.*
- Sal, A., & Raja, M. (2016). The impact of training and development on employees performance and productivity. *International Journal of Management Sciences and Business Research, 5(7), 36-70.*
- Sala, H., & Silva, J. I. (2013). Labor productivity and vocational training: evidence from Europe. *Journal of Productivity Analysis, 40(1), 31-41.*
- Salameh, M., & Barrows, C. W. (2000). The role of training in achieving TQM in restaurants. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism, 1(4), 73-95.*
- Salas, E., Sims, D. E., & Burke, C. S. (2005). Is there a “big five” in teamwork?. *Small group research, 36(5), 555-599.*
- Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The science of training and development in organizations: What matters in practice. *Psychological science in the public interest, 13(2), 74-101.*
- Salvador, J. T. (2016). Exploring quantitative and qualitative methodologies: A guide to novice nursing researchers. *European Scientific Journal, 12(18), 107-122.*
- Sánchez-Sánchez, N., & McGuinness, S. (2015). Decomposing the impacts of overeducation and overskilling on earnings and job satisfaction: an analysis using REFLEX data. *Education Economics, 23(4), 419-432.*
- Sani, A. D. (2012). Strategic human resource management and organizational performance in the Nigerian insurance industry: The impact of organizational climate. *Business Intelligence Journal, 5(1), 8-20.*
- Santos-Vijande, M. L., López-Sánchez, J. Á., & Trespalacios, J. A. (2012). How organizational learning affects a firm's flexibility, competitive strategy, and performance. *Journal of Business Research, 65(8), 1079-1089.*
- Sarvaiya, H., & Eweje, G. (2016). Gender equality and diversity in the workplace. *Gender Equality and Responsible Business: Expanding CSR Horizons, 9, 135-152.*
- Saxena, P. (2013). Talent management: a strategic perspective. *Anveshanam—A National Journal of Management, 1(1), 49-55.*
- Scarborough, H., Swan, J., & Preston, J. (1999). Knowledge management-the next fad to forget people. In *Proceedings of European Conference on Information Systems, Copenhagen* (pp. 668-678).
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., Hoogduin, K., Schaap, C., & Kladler, A. (2001). On the clinical validity of the Maslach Burnout Inventory and the Burnout Measure. *Psychology & health, 16(5), 565-582.*

- Schaufeli, W.B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V. & Bakker, A.B. (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and psychological measurement*, 66(4), 701-716.
- Schich, S. (2009). Financial crisis: deposit insurance and related financial safety net aspects. *OECD Journal: Financial Market Trends*, 2008(2), 1-39.
- Schiuma, G., Andreeva, T., & Kianto, A. (2012). Does knowledge management really matter? Linking knowledge management practices, competitiveness and economic performance. *Journal of knowledge management*, 16 (4), 617-636.
- Schmidt, S. W. (2004a). *The relationship between satisfaction with on-the-job training and overall job satisfaction. Midwest Research-to-Practice Conference in Adult, Continuing, and Community Education*. Ανακτήθηκε από την ηλεκτρονική διεύθυνση <https://scholarworks.iupui.edu/handle/1805/276>.
- Schmidt, S. W. (2004b). The Job Training and Job Satisfaction Survey Technical Manual. *Online Submission*. Ανακτήθηκε από την ηλεκτρονική διεύθυνση <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED494451.pdf>
- Schmidt, S. W. (2009). Employee demographics and job training satisfaction: the relationship between dimensions of diversity and satisfaction with job training. *Human Resource Development International*, 12(3), 297-312.
- Schmidt, S., Strachota, E., & Conceição, S. (2006). *The Use of Online Surveys to Measure Satisfaction in Job Training and Workforce Development*. Ανακτήθηκε από την ηλεκτρονική διεύθυνση <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED492858.pdf>.
- Schuler, R. S. (1992). Strategic human resources management: Linking the people with the strategic needs of the business. *Organizational dynamics*, 21(1), 18-32.
- Schuler, R., & E. Jackson, S. (2014). Human resource management and organizational effectiveness: yesterday and today. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 1(1), 35-55.
- Schuler, R. S., Jackson, S. E., & Tarique, I. (2011). Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM. *Journal of world business*, 46(4), 506-516.
- Schultz, T. W. (1993). The economic importance of human capital in modernization. *Education economics*, 1(1), 13-19.
- Scriven, M. (1991). *Evaluation thesaurus*. Sage.
- Sekerin, V. D., Gaisina, L. M., Shutov, N. V., Abdrakhmanov, N. K., & Valitova, N. E. (2018). Improving the quality of competence-oriented training of personnel at industrial enterprises. *Calitatea*, 19(165), 68-72.

- Seminario, C. S., & Mendoza, D. B. (2018). Endomarketing strategies in the coffee shops industry. *Podium*, (34), 21-34.
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline. The art and practice of the learning organization*. Currency Doubleday: London.
- Serafini, G., Parmigiani, B., Amerio, A., Aguglia, A., Sher, L., & Amore, M. (2020). The psychological impact of COVID-19 on the mental health in the general population. *QJM: An International Journal of Medicine*, 113(8), 531-537.
- Serrat, O. (2017). A primer on organizational learning. In *Knowledge Solutions* (pp. 359-365). Springer, Singapore.
- Sessa, V. I., & London, M. (2015). *Continuous learning in organizations: Individual, group, and organizational perspectives*. Psychology Press.
- Sesen, H., & Ertan, S. S. (2021). The effect of the employee perceived training on job satisfaction: the mediating role of workplace stress. *European Journal of Training and Development*. Ανακτήθηκε από την ηλεκτρονική διεύθυνση [https://e-tarjome.com/storage/panel/fileuploads/2021-10-31/1635673520\\_E15787.pdf](https://e-tarjome.com/storage/panel/fileuploads/2021-10-31/1635673520_E15787.pdf).
- Setia, M. S. (2016). Methodology series module 5: Sampling strategies. *Indian Journal of Dermatology*, 61(5), 505.
- Setiawan, I. P., Fachmi, M., Fattah, M. N., Rasyid, I., & Yusriadi, Y. (2021). Teamwork is an Intervening Variable, The Quality of Agricultural Extension Agents on Farmer Productivity, from A Human Capital Perspective. *Review of International Geographical Education Online*, 11(4), 1389-1397.
- Shakouri, N., & Nazari, O. (2014). Qualitative research: Incredulity toward metanarrativeness. *Journal of Education and Human Development*, 3(2), 671-680.
- Sharma, A., Goel, A., & Sengupta, S. (2017). How does work engagement vary with employee demography?:—Revelations from the Indian IT industry. *Procedia computer science*, 122, 146-153.
- Shaw, J. D., & Gupta, N. (2007). Pay system characteristics and quit patterns of good, average, and poor performers. *Personnel Psychology*, 60(4), 903-928.
- Sheehan, C., & Cooper, B. K. (2011). HRM outsourcing: the impact of organisational size and HRM strategic involvement. *Personnel Review*, 40(6), 742-760.
- Shen, J., Chanda, A., D'netto, B., & Monga, M. (2009). Managing diversity through human resource management: An international perspective and conceptual framework. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(2), 235-251.
- Shen, J., & Tang, C. (2018). How does training improve customer service quality? The roles of transfer of training and job satisfaction. *European management journal*, 36(6), 708-716.
- Shih, K. H., Chang, C. J., & Lin, B. (2010). Assessing knowledge creation and intellectual capital in banking industry. *Journal of intellectual capital*, 11 (1), 74-89.

- Shipton, H., Sparrow, P., Budhwar, P., & Brown, A. (2017). HRM and innovation: looking across levels. *Human Resource Management Journal*, 27(2), 246-263.
- Shipton, H., Zhou, Q., & Mooi, E. (2013). Is there a global model of learning organizations? An empirical, cross-nation study. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(12), 2278-2298.
- SHL (2007). *Talent management issues and observations*, SHL Whitepaper Series, London.
- Shuck, B., Ghosh, R., Zigarmi, D., & Nimon, K. (2013). The jingle jangle of employee engagement: Further exploration of the emerging construct and implications for workplace learning and performance. *Human Resource Development Review*, 12(1), 11-35.
- Shuck, B., & Reio Jr, T. G. (2014). Employee engagement and well-being: A moderation model and implications for practice. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(1), 43-58.
- Silva, M. C., Peduzzi, M., Sangaleti, C. T., Silva, D. D., Agreli, H. F., West, M. A., & Anderson, N. R. (2016). Cross-cultural adaptation and validation of the teamwork climate scale. *Revista de saude publica*, 50, 52.
- Silzer, R., & Dowell, B. E. (2010). Strategic talent management matters. *Strategy-driven talent management: A leadership imperative*, 3-72.
- Simpson, P. M., Siguaw, J. A., & Enz, C. A. (2006). Innovation orientation outcomes: The good and the bad. *Journal of Business Research*, 59(10-11), 1133-1141.
- Sims, R. R., & Bias, S. K. (2019). *Human Resources Management Issues, Challenges and Trends: "Now and Around the Corner"*. Information Age Publishing: Charlotte, NY.
- Singh, A. & Jaykumar, P. (2019), "On the road to consensus: key soft skills required for youth employment in the service sector", *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, Vol. 11 No. 1, pp. 10-24.
- Singh, R., & Mohanty, M. (2012). Impact of training practices on employee productivity: A comparative study. *Interscience Management Review (IMR)*, 2(2), 74.
- Siregar, L. A. S., Suhendra, A. A., & Kamil, A. A. (2020). Improving productivity through work environment, training, health and safety. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 13(3), 357-370.
- Sisson, L. G., & Adams, A. R. (2013). Essential hospitality management competencies: The importance of soft skills. *Journal of Hospitality & Tourism Education*, 25(3), 131-145.
- Skaalvik, E. M., & Skaalvik, S. (2016). Teacher stress and teacher self-efficacy as predictors of engagement, emotional exhaustion, and motivation to leave the teaching profession. *Creative Education*, 7(13), 1785.
- Skevi, A., Szigeti, H., Perini, S., Oliveira, M., Taisch, M., & Kiritsis, D. (2014). Current skills gap in manufacturing: towards a new skills framework for factories of the future.

In *IFIP International Conference on Advances in Production Management Systems* (pp. 175-183). Springer, Berlin, Heidelberg.

- Skordoulis, M., Chalikias, M., & Koniordos, M. (2015, September). Staff recruitment process and methods: the case of the mobile telephony industry in Greece. In *Communications in Computer and Information Science. 535: Proceedings of Creativity in Intelligent Technologies & Data Science Conference*, Eds., Kravets et al. Volgograd (pp. 292-306).
- Slåtten, T., Svensson, G., & Sværi, S. (2011). Empowering leadership and the influence of a humorous work climate on service employees' creativity and innovative behaviour in frontline service jobs. *International Journal of Quality and Service Sciences*, 3 (3), 267-284.
- Smollan, R. K. (2015). Causes of stress before, during and after organizational change: a qualitative study. *Journal of Organizational Change Management*, 28 (2), 301-314.
- Soininen, J., Puumalainen, K., Sjögrén, H., & Syrjä, P. (2012). The impact of global economic crisis on SMEs: does entrepreneurial orientation matter?. *Management Research Review*, 35(10), 927-944.
- Son, J. H., Kim, J. H., & Kim, G. J. (2021). Does employee satisfaction influence customer satisfaction? Assessing coffee shops through the service profit chain model. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102866.
- Souliotis, K., Golna, C., Tountas, Y., Siskou, O., Kaitelidou, D., & Liaropoulos, L. (2016). Informal payments in the Greek health sector amid the financial crisis: old habits die last... *The European Journal of Health Economics*, 17(2), 159-170.
- Spector, P. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Spector, P. E. (2021). *Industrial and organizational psychology: Research and practice*. John Wiley & Sons.
- Sperry, L. (2013). *Effective leadership: Strategies for maximizing executive productivity and health*. Routledge.
- Staboulis, M., & Lazaridou, I. (2019). Smart Regions' Economical Innovations and Sustainability in Relation to Vocational Education and Training and Specific Required Skills: An Approaching Model through Qualitative Research in Greek Enterprises. *Journal of Higher Education Theory and Practice*, 19(1), 105-111.
- Staboulis, M., & Lazaridou, I. (2020). *Non Cognitive Skills as the new metric in recent labor markets—Case Study: The impact of social media in promoting and developing skills*. INTED2020 (14th annual International Technology, Education and Development Conference), Valencia, Spain, Organized by IATED.
- Staboulis, M., & Sytziouki, M. (2021). A constructivist policy rational for aligning non-formal and informal learning to mechanism for validation and recognition of skills: the case of Cyprus. *Journal of Education and Social Policy*, 8, 68-76.

- Stachová, K., Papula, J., Stacho, Z., & Kohnová, L. (2019). External partnerships in employee education and development as the key to facing industry 4.0 challenges. *Sustainability*, *11*(2), 345.
- Stevens, M., & Norman, R. (2016, February). Industry expectations of soft skills in IT graduates: a regional survey. In *Proceedings of the Australasian Computer Science Week Multiconference* (pp. 1-9).
- Stewart, T.A. (1997). *Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*. New York: Bantam Doubleday Dell Publishing Group, NY.
- Stone, R. D. (2008). *Aligning training for results: A process and tools that link training to business*. John Wiley & Sons.
- Stone, D. L., & Deadrick, D. L. (2015). Challenges and opportunities affecting the future of human resource management. *Human Resource Management Review*, *25*(2), 139-145.
- Stone, D. L., Deadrick, D. L., Lukaszewski, K. M., & Johnson, R. (2015). The influence of technology on the future of human resource management. *Human Resource Management Review*, *25*(2), 216-231.
- Stone, D. L., Stone-Romero, E. F., & Lukaszewski, K. (2003). 3. The functional and dysfunctional consequences of human resource information technology for organizations and their employees. In *Advances in human performance and cognitive engineering research*. Emerald Group Publishing Limited.
- Stranks, J. (2006). *The manager's guide to health and safety at work*. Kogan Page Publishers.
- Strauss, A., & Corbin, J. M. (1997). *Grounded theory in practice*. Sage.
- Stredwick, J. (2013). *An introduction to human resource management*. Routledge.
- Strijk, J. E., Proper, K. I., van Mechelen, W., & van der Beek, A. J. (2013). Effectiveness of a worksite lifestyle intervention on vitality, work engagement, productivity, and sick leave: results of a randomized controlled trial. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 66-75.
- Strohmeier, S. (2007). Research in e-HRM: Review and implications. *Human resource management review*, *17*(1), 19-37.
- Strother, J. B. (2002). An assessment of the effectiveness of e-learning in corporate training programs. *The International Review of Research in Open and Distributed Learning*, *3*(1).
- Sukamolson, S. (2007). Fundamentals of quantitative research. *Language Institute Chulalongkorn University*, *1*, 2-3.
- Sullivan, P. H. (2000). Valuing intangibles companies—An intellectual capital approach. *Journal of Intellectual capital*, *1* (4), 328-340.

- Suresh, K., Thomas, S. V., & Suresh, G. (2011). Design, data analysis and sampling techniques for clinical research. *Annals of Indian Academy of Neurology*, 14(4), 287.
- Susanty, A., & Kenny, E. (2015). The relationship between brand equity, customer satisfaction, and brand loyalty on coffee shop: Study of Excelso and Starbucks. *ASEAN Marketing Journal*, 7 (1), 14-27.
- Syed, Z. J. W., & Jamal, W. (2012). Universalistic perspective of HRM and organizational performance: meta-analytical study. *International Bulletin of Business Administration*, 13(4), 45-57.
- Tabassi, A. A., Ramli, M., & Bakar, A. H. A. (2011). Training, motivation and teamwork improvement: The case of construction firms. *African journal of business management*, 5(14), 5627.
- Taherdoost, H. (2016). Sampling methods in research methodology; How to choose a sampling technique for research. *International Journal of Academic Research in Management*, 5 (2), 18-27.
- Talukdar, A. (2013). Employee Engagement & Industrial Relations Climate in a Large Public Sector Organization. *The Indian Journal of Industrial Relations*, 213-229.
- Tan, E. (2014). Human capital theory: A holistic criticism. *Review of educational research*, 84(3), 411-445.
- Tan, J. A., Hall, R. J., & Boyce, C. (2003). The role of employee reactions in predicting training effectiveness. *Human Resource Development Quarterly*, 14(4), 397-411.
- Tansley, C. (2011). What do we mean by the term “talent” in talent management?. *Industrial and commercial training*, 43 (5), 266-274.
- Tarique, I. (2014). *Seven trends in corporate training and development: Strategies to align goals with employee needs*. Pearson Education.
- Taylor, J. B. (2009). Economic policy and the financial crisis: an empirical analysis of what went wrong. *Critical Review*, 21(2-3), 341-364.
- Teng, W., Ma, C., Pahlevansharif, S., & Turner, J. J. (2019). Graduate readiness for the employment market of the 4th industrial revolution: The development of soft employability skills. *Education+ Training*, 61 (5), 590-604.
- Terziev, V. (2019). Importance of human resources to social development. *International E-Journal of Advances in Social Sciences*, 4(12), 708-716.
- Tessema, M. & Soeters, J. (2006). Challenges and Prospects of HRM in Developing Countries: Testing the HRM-Performance Link in Eritrean Civil Service. *International Journal of Human Resource Management*. 17(1), 86-105.
- Thakor, A. V. (2015). The financial crisis of 2007–2009: why did it happen and what did we learn?. *The Review of Corporate Finance Studies*, 4(2), 155-205.

- Tharenou, P., Saks, A. M., & Moore, C. (2007). A review and critique of research on training and organizational-level outcomes. *Human Resource Management Review*, 17(3), 251-273.
- Thang, N. N., & Buyens, D. (2008). What we know about relationship between training and firm performance: A review of literature. In *7th International Conference on Ethics and Quality of Work-life for Sustainable Development, Bangkok, Thailand*.
- Theriou, G., & Chatzoudes, D. (2015). Exploring the entrepreneurship-performance relationship: evidence from Greek SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 22(2), 352-375.
- Thomas, K. W. (2009). *Intrinsic motivation at work* (2nd ed.). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Thunnissen, M., Boselie, P., & Fruytier, B. (2013). Talent management and the relevance of context: Towards a pluralistic approach. *Human Resource Management Review*, 23(4), 326-336.
- Tims, M., Bakker, A. B., & Derks, D. (2013). The impact of job crafting on job demands, job resources, and well-being. *Journal of occupational health psychology*, 18(2), 230.
- Tohidi, H. (2011). Teamwork productivity & effectiveness in an organization base on rewards, leadership, training, goals, wage, size, motivation, measurement and information technology. *Procedia Computer Science*, 3, 1137-1146.
- Toner, P. (2011). *Workforce Skills and Innovation: An Overview of Major Themes in the Literature*, OECD Education Working Papers, No. 55, OECD Publishing.  
 Ανακτήθηκε από την ηλεκτρονική διεύθυνση  
<http://disde.minedu.gob.pe/bitstream/handle/123456789/2518/Workforce%20Skills%20and%20Innovation%20An%20Overview%20of%20Major%20Themes%20in%20the%20Literature.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Topno, H. (2012). Evaluation of training and development: An analysis of various models. *Journal of Business and Management*, 5(2), 16-22.
- Torsello, M., & Winkler, M. M. (2020). Coronavirus-infected international business transactions: a preliminary diagnosis. *European Journal of Risk Regulation*, 11(2), 396-401.
- Treeck, T. (2014). Did inequality cause the US financial crisis?. *Journal of Economic Surveys*, 28(3), 421-448.
- Trott, P. (2008). *Innovation management and new product development*. Pearson education.
- Trzesniewski, K. H., & Donnellan, M. B. (2010). Rethinking “Generation Me”: A study of cohort effects from 1976-2006. *Perspectives on psychological science*, 5(1), 58-75.
- Tsarpa, I. (2017). Economic Efficiency of Lifelong Learning: The SCS in Greece and their exploitation. Open Education: *The Journal for Open & Distance Education & Educational Technology*, 13(2), 35-45.



- Turner III, D. W. (2010). Qualitative interview design: A practical guide for novice investigators. *The qualitative report*, 15(3), 754.
- Tuzovic, S., & Bruhn, M. (2005). Integrating customer orientation, employee compensation and performance management: a conceptual framework. *International Journal of Business Performance Management*, 7(3), 255-274.
- Twenge, J. M. (2010). A review of the empirical evidence on generational differences in work attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 201-210.
- Tymon Jr, W. G., Stumpf, S. A., & Doh, J. P. (2010). Exploring talent management in India: The neglected role of intrinsic rewards. *Journal of World Business*, 45(2), 109-121.
- Urbancova, H. (2013). Competitive advantage achievement through innovation and knowledge. *Journal of competitiveness*, 5(1), 82-96.
- Uysal, G. (2013). Progress of HRM to SHRM: Human Resources as Capitals. *Journal of US-China Public Administration*, March, 10(3), 331-337.
- Vafae Najar, A., Habashizade, A., Karimi, H., & Ebrahimzade, S. (2011). The effect of improvement of nursing managers' professional competencies based on performance on their productivity: An interventional study. *Daneshvar*, 18(94), 63-72.
- Valkanos, E., & Fragoulis, I. (2007). Experiential learning—its place in in-house education and training. *Development and Learning in Organizations: An International Journal*, 21 (5), 21-23.
- Valls, V., González-Romá, V., & Tomás, I. (2016). Linking educational diversity and team performance: Team communication quality and innovation team climate matter. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(4), 751-771.
- Van De Voorde, K., Paauwe, J., & Van Veldhoven, M. (2012). Employee well-being and the HRM—organizational performance relationship: a review of quantitative studies. *International Journal of Management Reviews*, 14(4), 391-407.
- Van Wijk, R., Jansen, J. J., & Lyles, M. A. (2008). Inter- and intra-organizational knowledge transfer: a meta-analytic review and assessment of its antecedents and consequences. *Journal of management studies*, 45(4), 830-853.
- Vandeplas, A., & Thum-Thysen, A. (2019). *Skills mismatch & productivity in the EU*. Publications Office of the European Union. Ανακτήθηκε από την ηλεκτρονική διεύθυνση [https://www.euroguidance.nl/images/user/2019/EMPL\\_Study\\_Skills%20mismatch\\_040719clean.pdf](https://www.euroguidance.nl/images/user/2019/EMPL_Study_Skills%20mismatch_040719clean.pdf).
- Vasilopoulos, A., & Tsitsakis, C. (2020). Entrepreneurship in Greece. *KnE Social Sciences*, 71-78.
- Vasudevan, H. (2014). Examining the relationship of training on job satisfaction and organizational effectiveness. *International Journal of Management and Business Research*, 4(3), 185-202.

- Velciu, M. (2017). Job mismatch—effects on work productivity. *SEA—Practical Application of Science*, 15, 395-398.
- Velissariou, E., Anagnostopoulos, A. & Kollitsi, E. (2018). Human resource management practices in popular tourist destinations. Case study: the island of Mykonos. Tourman 2018, 25-28 October 2018, Rhodes, Greece. Conference Proceedings. Ανακτήθηκε από την ηλεκτρονική διεύθυνση [https://www.researchgate.net/profile/Ioulia-Poulaki/publication/329810133\\_The\\_Importance\\_of\\_the\\_Online\\_Presence\\_of\\_a\\_Tourist\\_Destination\\_The\\_case\\_of\\_South\\_Aegean\\_Region/links/5c1ba3ee458515a4c7ebb11b/The-Importance-of-the-Online-Presence-of-a-Tourist-Destination-The-case-of-South-Aegean-Region.pdf#page=42](https://www.researchgate.net/profile/Ioulia-Poulaki/publication/329810133_The_Importance_of_the_Online_Presence_of_a_Tourist_Destination_The_case_of_South_Aegean_Region/links/5c1ba3ee458515a4c7ebb11b/The-Importance-of-the-Online-Presence-of-a-Tourist-Destination-The-case-of-South-Aegean-Region.pdf#page=42).
- Venkatraman, N. (1989). Strategic orientation of business enterprises: The construct, dimensionality, and measurement. *Management science*, 35(8), 942-962.
- Vera, D., & Crossan, M. A. R. Y. (2000). Organizational learning, knowledge management, and intellectual capital: An integrative conceptual model. *Easterby-Smith, M. y Lyles, M.(eds) The Handbokk of Organizational Learning & Knowledge Management*.
- Verma, G. K., & Mallick, K. (2004). Educational Research. Theoretical approaches and Techniques. *Athens: Typothito*.
- Veth, K. N., Korzilius, H. P., Van der Heijden, B. I., Emans, B. J., & De Lange, A. H. (2019). Which HRM practices enhance employee outcomes at work across the life-span?. *The international journal of human resource management*, 30(19), 2777-2808.
- Viitala, R., Kultalahti, S., & Kangas, H. (2017). Does strategic leadership development feature in managers' responses to future HRM challenges? *Leadership & Organization Development Journal*, 38 (4), 576-587.
- Viscusi, W. K. (2020). Pricing the global health risks of the COVID-19 pandemic. *Journal of Risk and Uncertainty*, 61(2), 101-128.
- Vlachos, I. (2008). The effect of human resource practices on organizational performance: evidence from Greece. *The international journal of Human resource management*, 19(1), 74-97.
- Vlados, C., Chatzinikolaou, D., & Demertzis, M. (2020). The Case of the European South on Entrepreneurship Enhancement Policies. *International Journal of Finance, Insurance and Risk Management*, 10(1), 45-56.
- Vlados, Ch., Deniozos, N., Chatzinikolaou, D., & Demertzis, M. (2018). Towards an evolutionary understanding of the current global socio-economic crisis and restructuring: From a conjunctural to a structural and evolutionary perspective. *Research in World Economy*, 9(1), 15-33.
- Vogel-Walcutt, J. J., Fiorella, L., & Malone, N. (2013). Instructional strategies framework for military training systems. *Computers in Human Behavior*, 29(4), 1490-1498.

- Vohs, K. D., Mead, N. L., & Goode, M. R. (2008). Merely activating the concept of money changes personal and interpersonal behavior. *Current Directions in Psychological Science*, 17(3), 208-212.
- Walter, A., & Förster, S. (2019). The effects of globalization on human resources management in SMEs. Ανακτήθηκε από την ηλεκτρονική διεύθυνση <https://dspace.tsu.ge/xmlui/bitstream/handle/123456789/502/The%20effects%20of%20globalization%20on%20human%20resources%20management%20in%20SMEs.pdf?sequence=1>.
- Wärneryd, K. E. (1988). The psychology of innovative entrepreneurship. In *Handbook of economic psychology* (pp. 404-447). Springer, Dordrecht.
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2003). Organisational learning: a critical review. *The learning organization*, 10 (1), 8-17.
- Wang, S., Caldwell, S. D., & Yi, X. (2015). The effects of education and allocentrism on organizational commitment in Chinese companies: A multi-level analysis. *International Journal of Manpower*, 36 (5), 754-771.
- Wang, C., & Han, J. (2022). Will the COVID-19 pandemic end with the Delta and Omicron variants? *Environmental Chemistry Letters*, 1-11.
- Wanous, J. P., Reichers, A. E., & Hudy, M. J. (1997). Overall job satisfaction: how good are single-item measures?. *Journal of applied Psychology*, 82(2), 247.
- Warr, P. (2003). Well-Being and the Workplace. In: Kahneman, D., Diener, E. & Schwarz, N. (2002). *Well-being: Foundations of hedonic psychology*. Russell Sage Foundation.
- Warren, C. A. (2002). Qualitative interviewing. In: Gubrium, J.F. & Holstein, J.A. (2001). *Handbook of interview research: Context and method*, Sage Publications.
- Watkins, R., Leigh, D., Platt, W., & Kaufman, R. (1998). Needs assessment—a digest, review, and comparison of needs assessment literature. *performance improvement*, 37(7), 40-53.
- Watson, T. J. (2010). Critical social science, pragmatism and the realities of HRM. *The International journal of human resource management*, 21(6), 915-931.
- Weiss, R. S. (1995). *Learning from strangers: The art and method of qualitative interview studies*. Simon and Schuster.
- Werner, J. M., & DeSimone, R. L. (2011). *Human resource development*. Cengage Learning.
- Westerman, J. W., & Yamamura, J. H. (2007). Generational preferences for work environment fit: Effects on employee outcomes. *Career Development International*, 12 (2), 150-161.
- Wheeler, D. L., Vassar, M., Worley, J. A., & Barnes, L. L. (2011). A reliability generalization meta-analysis of coefficient alpha for the Maslach Burnout Inventory. *Educational and Psychological Measurement*, 71(1), 231-244.

- Wick, C. W., & Leon, L. S. (1993). *The learning edge: How smart companies and smart managers stay ahead*. McGraw-Hill, New York, NY.
- Wiklund, J., & Shepherd, D. (2003). Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. *Strategic management journal*, 24(13), 1307-1314.
- Wiklund, J., & Shepherd, D. A. (2011). Where to from here? EO as experimentation, failure, and distribution of outcomes. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 925-946.
- Wild, D., Eremenco, S., Mear, I., Martin, M., Houchin, C., Gawlicki, M., Hareendran, A., Winklund, I., Chong, L.Y., von Maltzahn, R., Cohen, L. & Molsen, E. (2009). Multinational trials—recommendations on the translations required, approaches to using the same language in different countries, and the approaches to support pooling the data: the ISPOR patient-reported outcomes translation and linguistic validation good research practices task force report. *Value in Health*, 12(4), 430-440.
- Wilkinson, A., Bacon, N., Snell, S., & Lepak, D. (2019). The Changing Field of Human Resource Management. *The SAGE Handbook of Human Resource Management*.
- Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of management*, 17(3), 601-617.
- Witzel, M., & Warner, M. (2015). Taylorism revisited: Culture, management theory and paradigm-shift. *Journal of General Management*, 40(3), 55-70.
- Wright, P.M, Garden, T.M, Moynihan, L.M (2003). The impact of HR practices on the performance of business units. *Human Resource Management Journal*, 13(3), 21-36.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of management*, 18(2), 295-320.
- Wong, M., Gardiner, E., Lang, W., & Coulon, L. (2008). Generational differences in personality and motivation: do they exist and what are the implications for the workplace?. *Journal of managerial psychology*, 23(8), 878-890.
- Woolley, L., Caza, A., & Levy, L. (2011). Authentic leadership and follower development: Psychological capital, positive work climate, and gender. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18(4), 438-448.
- World Bank Group (2020). *Doing Business 2020. Comparing Business Regulation in 190 Economies*. Ανακτήθηκε από την ηλεκτρονική διεύθυνση <https://www.doingbusiness.org/>
- World Economic Forum (2017). *Global Competitiveness Report*. Ανακτήθηκε από την ηλεκτρονική διεύθυνση <https://www.weforum.org/reports/the-global-competitiveness-report-2017-2018>.
- Wright, P. M., Garden, T. M., & Moynihan, L. (2003). The impact of HR practices on the performance of business units. *Human Resource Management Journal*, 21-36.

- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of management*, 18(2), 295-320.
- Wu, M., Peng, Z., & Estay, C. (2018). How role stress mediates the relationship between destructive leadership and employee silence: The moderating role of job complexity. *Journal of Pacific Rim Psychology*, 12(19), 1-11.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009a). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational behavior*, 74(3), 235-244.
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009b). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of occupational and organizational psychology*, 82(1), 183-200.
- Yang, J. T. (2007). The impact of knowledge sharing on organizational learning and effectiveness. *Journal of knowledge management*, 11(2), 83-90.
- Yilmaz, K. (2013). Comparison of quantitative and qualitative research traditions: Epistemological, theoretical, and methodological differences. *European Journal of Education*, 48(2), 311-325.
- Yousaf, S., Latif, M., Aslam, S., & Saddiqui, A. (2014). Impact of financial and non financial rewards on employee motivation. *Middle-East journal of scientific research*, 21(10), 1776-86.
- Yusof, Y., Muda, M. S., Salleh, A. M., Ibrahim, Y., & Amin, W. A. A. W. M. (2016). The determinants of commitment among homestay operators in Malaysia. *Procedia Economics and Finance*, 39, 256-261.
- Zavanela, P. M., Crewther, B. T., Lodo, L., Florindo, A. A., Miyabara, E. H., & Aoki, M. S. (2012). Health and fitness benefits of a resistance training intervention performed in the workplace. *The Journal of Strength & Conditioning Research*, 26(3), 811-817.
- Zheng, W., Yang, B., & McLean, G. N. (2010). Linking organizational culture, structure, strategy, and organizational effectiveness: Mediating role of knowledge management. *Journal of Business research*, 63(7), 763-771.
- Ziebell, R. C., Albors-Garrigos, J., Schoeneberg, K. P., & Marin, M. R. P. (2019). e-HRM in a Cloud Environment: Implementation and its Adoption: A Literature Review. *International Journal of Human Capital and Information Technology Professionals (IJHCITP)*, 10(4), 16-40.
- Zumrah, A. R. (2015). Examining the relationship between perceived organizational support, transfer of training and service quality in the Malaysian public sector. *European Journal of Training and Development*, 39 (2), 143-160.
- Zwetsloot, G. I., van Scheppingen, A. R., Dijkman, A. J., Heinrich, J., & den Besten, H. (2010). The organizational benefits of investing in workplace health. *International Journal of Workplace Health Management*, 3 (2), 143-159.

[www.espa.gr](http://www.espa.gr) (ΕΣΠΑ)

[www.coffeeisland.gr](http://www.coffeeisland.gr) (Coffee Island)

[www.businessportal.gr](http://www.businessportal.gr) (Γενικό Εμπορικό Μητρώο)

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ





### Διερεύνηση επαρκειών

Παρακαλώ να απαντήσετε σε ποιο βαθμό πιστεύετε πως διαθέτετε καθεμία από τις παρακάτω επάρκειες στην εργασία σας, σύμφωνα με την ακόλουθη ταξινόμηση. Λάβετε υπόψη την περιγραφή που βρίσκεται δίπλα σε κάθε επάρκεια, προκειμένου να δώσετε ακριβή απάντηση.

1	2	3	4	5
Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Απόλυτα

Σχήμα επαρκειών	Περιγραφή	Βαθμός
Ηγεσία & Λήψη Αποφάσεων	Το άτομο που σημειώνει υψηλό βαθμό στην επάρκεια της Ηγεσίας και Λήψης Αποφάσεων αναλαμβάνει τον έλεγχο των εργασιών και ασκεί τις ηγετικές του ικανότητες. Εκκινεί τις δράσεις που συμπεριλαμβάνουν τα καθήκοντά του, δίνει κατευθύνσεις και αναλαμβάνει οποιαδήποτε ευθύνη συνεπάγονται οι ανωτέρω ενέργειες.	
Υποστήριξη & Συνεργασία	Το άτομο που σημειώνει υψηλό βαθμό στην επάρκεια της Υποστήριξης και Συνεργασίας υποστηρίζει τους άλλους και δείχνει σεβασμό και θετική στάση στους άλλους σε όλες τις κοινωνικές καταστάσεις στις οποίες συμμετέχει. Προτεραιότητά του είναι οι συνάνθρωποί του, με τους οποίους συνεργάζεται αποτελεσματικά σε επίπεδο ατομικό και ομαδικό, είτε πρόκειται για πελάτες, είτε για συναδέλφους του. Δεν αποκλίνει ποτέ από τις σαφείς προσωπικές του αξίες, οι οποίες συμπληρώνονται από την οργανωτικότητα του.	
Αλληλεπίδραση & Παρουσίαση	Το άτομο που συμπληρώνει υψηλό βαθμό στην επάρκεια της Αλληλεπίδρασης και Παρουσίασης επικοινωνεί και δικτυώνεται αποτελεσματικά. Έχει αναπτυγμένη την πειθώ και επηρεάζει τους άλλους αποτελεσματικά. Αναπτύσσει σχέσεις με τους άλλους με έναν άνετο και γεμάτο αυτοπεποίθηση τρόπο.	
Ανάλυση & Ερμηνεία	Το άτομο που συμπληρώνει υψηλό βαθμό στην επάρκεια της Ανάλυσης και Ερμηνείας δείχνει στοιχεία σαφούς αναλυτικής σκέψης. Αναζητά τη λύση σε περίπλοκα προβλήματα και ζητήματα, εφαρμόζοντας παράλληλα με επιτυχία τη δική του εμπειρία. Είναι εξοικειωμένο με τις νέες τεχνολογίες και επικοινωνεί αποτελεσματικά στον προφορικό λόγο.	
Δημιουργικότητα & Αντίληψη	Το άτομο που συμπληρώνει υψηλό βαθμό στην επάρκεια Δημιουργικότητα & Αντίληψη λειτουργεί καλά σε καταστάσεις που απαιτούν ανοικτό πνεύμα για νέες ιδέες και εμπειρίες. Επιδιώκει ευκαιρίες μάθησης. Διαχειρίζεται καταστάσεις και προβλήματα με καινοτομία και δημιουργικότητα. Έχει ευρείς ορίζοντες και σκέφτεται στρατηγικά. Υποστηρίζει και προωθεί την οργανωσιακή αλλαγή.	

<p>Οργάνωση &amp; Εκτέλεση</p>	<p>Το άτομο που σημειώνει υψηλό βαθμό στην επάρκεια Οργάνωση και Εκτέλεση σχεδιάζει και λειτουργεί με συστηματικό και οργανωμένο τρόπο. Ακολουθεί οδηγίες και διαδικασίες. Εστιάζει στην ικανοποίηση των πελατών και παρέχει μια ποιοτική υπηρεσία ή προϊόν σύμφωνα με τα πρότυπα ποιότητας</p>	
<p>Προσαρμοστικότητα &amp; Αντιμετώπιση δυσκολιών</p>	<p>Το άτομο που σημειώνει υψηλό βαθμό στην επάρκεια Προσαρμοστικότητα και Διαχείριση Κρίσεων προσαρμόζεται και ανταποκρίνεται καλά στην αλλαγή. Διαχειρίζεται αποτελεσματικά την πίεση και ανταποκρίνεται σωστά στις αποτυχίες.</p>	
<p>Επιχειρηματικότητα &amp; Απόδοση</p>	<p>Το άτομο που σημειώνει υψηλό βαθμό στην επάρκεια Επιχειρηματικότητα και Απόδοση εστιάζει στα αποτελέσματα και στην επίτευξη των προσωπικών στόχων. Λειτουργεί καλύτερα όταν η εργασία του σχετίζεται στενά με τα αποτελέσματα και οι επιπτώσεις των προσωπικών προσπαθειών είναι εμφανείς. Αντιλαμβάνεται πλήρως τις έννοιες της επιχείρησης, του εμπορίου και των οικονομικών. Επιδιώκει ευκαιρίες για αυτό-ανάπτυξη και προαγωγή.</p>	

## Β' Μέρος. Διερεύνηση παραγόντων

Το παρόν ερωτηματολόγιο αναφέρεται στην εργασιακή θέση που κατέχετε στην παρούσα φάση και στην εκπαίδευση που έχετε λάβει στο πλαίσιο της εργασιακής θέσης αυτής. Παρακαλώ, συμπληρώστε την κάθε πρόταση, ακολουθώντας την παρακάτω ταξινόμηση.

1	2	3	4	5	6
Διαφωνώ πάρα πολύ	Διαφωνώ αρκετά	Διαφωνώ λίγο	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ αρκετά	Συμφωνώ πάρα πολύ

A/a	Ερώτηση	Απάντηση
1	Νιώθω πως αμείβομαι δίκαια για τη δουλειά που παράγω	
2	Υπάρχουν ελάχιστες πιθανότητες προαγωγής στη δουλειά μου	
3	Ο προϊστάμενός μου είναι ικανός να κάνει τη δουλειά του	
4	Δεν είμαι ικανοποιημένος/η από τις παροχές που λαμβάνω	
5	Όταν κάνω καλά τη δουλειά μου, λαμβάνω την αναγνώριση που θα έπρεπε να λάβω για αυτό	
6	Πολλοί από τους κανόνες και τις διαδικασίες κάνουν την διεξαγωγή της δουλειάς δύσκολη	
7	Η εργασία μου παρέχει ευκαιρίες εκπαίδευσης/ κατάρτισης προκειμένου να μπορώ να ανταποκριθώ στις ανάγκες που προκύπτουν από τις αλλαγές στον εργασιακό χώρο	
8	Πολλές φορές νιώθω πως η εργασία μου είναι χωρίς νόημα	
9	Οι αυξήσεις είναι πολύ σπάνιες	
10	Όσοι κάνουν καλά τη δουλειά τους έχουν ευκαιρίες προαγωγής	
11	Αντιμετωπίζω την εκπαίδευση που λαμβάνω μέσα στην εργασία μου ως μια διαρκή δια βίου προσπάθεια	
12	Οι παροχές που λαμβάνουμε είναι τόσο καλές όσο σε άλλες αντίστοιχες επιχειρήσεις	
13	Νιώθω πως η εργασία που παράγω δεν εκτιμάται	
14	Οι προσπάθειές μου να κάνω καλά τη δουλειά μου συχνά εμποδίζονται από λανθασμένους κανόνες	
15	Μου αρέσει να κάνω όσα κάνω στη δουλειά μου	
16	Στην εργασία μου η εκπαίδευση που λαμβάνουμε είναι σχεδιασμένη και σκόπιμη παρά τυχαία	
17	Όταν σκέφτομαι την αμοιβή μου, νιώθω πως η επιχείρηση στην οποία εργάζομαι δε με εκτιμά	
18	Οι εργαζόμενοι προάγονται εδώ τόσο γρήγορα όσο σε άλλες αντίστοιχες επιχειρήσεις	
19	Ο προϊστάμενός μου δείχνει ελάχιστο ενδιαφέρον για τα συναισθήματα των υφισταμένων του	
20	Το πακέτο παροχών που έχουμε είναι δίκαιο	
21	Υπάρχουν ελάχιστες ανταμοιβές για όσους εργάζονται σε αυτή την επιχείρηση	
22	Έχω πάρα πολλά να κάνω σε αυτή τη δουλειά	
23	Απολαμβάνω τη συναναστροφή με τους συναδέλφους μου	
24	Σε γενικές γραμμές, η κατάρτιση που λαμβάνω μέσα στην εργασία μου είναι εφαρμόσιμη	
25	Έχω μια αίσθηση περηφάνιας όταν κάνω τη δουλειά μου	
26	Σε γενικές γραμμές, η κατάρτιση που λαμβάνω μέσα στην εργασία μου ανταποκρίνεται στις ανάγκες μου	

27	Υπάρχουν παροχές που δεν έχουμε ενώ θα έπρεπε να έχουμε	
28	Στην εργασία μου οι άνθρωποι ενδιαφέρονται τόσο για την προσωπική όσο για την επαγγελματική ανάπτυξη τους	
29	Δεν αισθάνομαι πως οι προσπάθειές μου ανταμείβονται όπως θα έπρεπε να ανταμειφθούν	
30	Είμαι ικανοποιημένος/η από τις ευκαιρίες που έχω για προαγωγή	
31	Αναζητώ διαρκώς τρόπους για να βελτιώσω αυτό που κάνω	
32	Η εργασία μου είναι διασκεδαστική	
33	Συμπαθώ τους συναδέλφους μου	
34	Η εκπαίδευση και η κατάρτιση προωθούνται στην εργασία μου	
35	Συμπαθώ τον προϊστάμενό μου	
36	Διαρκώς αναζητώ ευκαιρίες εκπαίδευσης αντί να περιμένω την επιβολή κατάρτισης από την εργασία μου	
37	Ο προϊστάμενός μου είναι άδικος μαζί μου	
38	Οι στόχοι μου για εκπαίδευση και κατάρτιση αποσκοπούν στην ενίσχυση της παρούσας εργασιακής θέσης, καθώς και στην προετοιμασία μου για μελλοντικές εργασιακές θέσεις	
39	Υπάρχουν πολλές διαμαρτυρίες και διαφωνίες μέσα στη δουλειά	
40	Σε γενικές γραμμές, είμαι ικανοποιημένος/η με την κατάρτιση που λαμβάνω στην παρούσα εργασία	
41	Γενικά, είμαι ικανός/η να χρησιμοποιήσω στην εργασία μου όσα έχω μάθει στην κατάρτιση που έχω λάβει	
42	Είμαι ικανοποιημένος/η με τις ευκαιρίες για αύξηση μισθού	
43	Προτίθεμαι να παραμείνω στην παρούσα εργασία	

Εν συνεχεία, απαντήστε στις επόμενες ερωτήσεις, ακολουθώντας την κάτωθι βαθμολόγηση

0	1	2	3	4	5	6
Ποτέ	Μερικές φορές το χρόνο ή λιγότερο	Μια φορά το μήνα ή λιγότερο	Μερικές φορές το μήνα	Μια φορά την εβδομάδα	Μερικές φορές την εβδομάδα	Κάθε μέρα

1.	Στη δουλειά μου αισθάνομαι να πλημμυρίζω από ενεργητικότητα	
2.	Η εργασία που κάνω είναι χρήσιμη και γεμάτη νόημα	
3.	Ο χρόνος κυλάει γρήγορα όταν εργάζομαι	
4.	Νιώθω γεμάτος/η ζωντάνια και δύναμη όταν εργάζομαι	
5.	Είμαι ενθουσιασμένος/η με τη δουλειά μου	
6.	Όταν εργάζομαι ξεχνώ τα πάντα γύρω μου	
7.	Η εργασία μου με εμπνέει	
8.	Όταν σηκώνομαι το πρωί έχω διάθεση να πάω στη δουλειά μου	
9.	Νιώθω ευτυχισμένος/η όταν εργάζομαι με εντατικούς ρυθμούς	
10.	Νιώθω υπερήφανος/η για τη δουλειά που κάνω	
11.	Είμαι τελείως απορροφημένος/η από την εργασία μου	
12.	Όταν εργάζομαι είμαι ικανός/η να συνεχίσω τη δουλειά μου για πολλή ώρα	
13.	Η δουλειά μου αποτελεί πρόκληση για μένα	
14.	Η δουλειά μου με συναρπάζει	
15.	Στη δουλειά μου έχω μεγάλη πνευματική αντοχή	

16.	Μου είναι δύσκολο να αποσπάσω τον εαυτό μου από τη δουλειά μου	
17.	Δείχνω πάντοτε επιμονή στη δουλειά μου, ακόμα κι όταν τα πράγματα δεν πάνε καλά	

Στη συνέχεια, συμπληρώστε με τον ίδιο τρόπο τα κενά που ακολουθούν τις παρακάτω προτάσεις, με την κατωτέρω ταξινόμηση.

1	2	3	4	5	6	7
Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ λίγο	Διαφωνώ	Είμαι ουδέτερος	Συμφωνώ	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ Απόλυτα

A/a	Ερώτηση	Απάντηση
1	Είμαι πρόθυμος να καταβάλω μεγαλύτερη προσπάθεια από την αναμενόμενη προκειμένου να βοηθήσω στην επιτυχία αυτής της επιχείρησης	
2	Στους φίλους μου συνηθίζω να λέω ότι αξίζει να προσφέρει κανείς τις υπηρεσίες του σε αυτή την επιχείρηση	
3	Αισθάνομαι πολύ λίγο αφοσιωμένος/η σε αυτή την επιχείρηση	
4	Θα δεχόμουν να μου ανατεθεί σχεδόν οποιοδήποτε είδος εργασίας, προκειμένου να συνεχίσω να εργάζομαι σε αυτήν την επιχείρηση	
5	Θεωρώ πως οι αξίες μου συμπίπτουν σε μεγάλο βαθμό με αυτές της επιχείρησης	
6	Αισθάνομαι υπερήφανος/η να λέω στους άλλους ότι είμαι μέλος αυτής της επιχείρησης	
7	Θα μπορούσα να δουλεύω το ίδιο καλά για μια άλλη επιχείρηση, από τη στιγμή που το είδος της δουλειάς θα ήταν παρόμοιο	
8	Αυτή η επιχείρηση καταφέρνει να φέρει στην επιφάνεια τον καλύτερο μου εαυτό, όσον αφορά την επίδοσή μου στη δουλειά	
9	Ακόμα και μια μικρή αλλαγή στην τωρινή μου κατάσταση θα αρκούσε για να με οδηγήσει για να φύγω από αυτή την επιχείρηση	
10	Είμαι υπερβολικά ευχαριστημένος/η που διάλεξα να δουλέψω για αυτήν την επιχείρηση, συγκριτικά με τις άλλες ευκαιρίες απασχόλησης που είχα τον καιρό της πρόσληψής μου	
11	Δεν έχει να κερδίσει κανείς πολλά με το να παραμείνει σε αυτή την επιχείρηση επ' αόριστον	
12	Πολλές φορές δυσκολεύομαι να συμφωνήσω με τις τακτικές που ακολουθεί αυτή η επιχείρηση σε σημαντικά θέματα που αφορούν τους εργαζόμενους	
13	Ενδιαφέρομαι πραγματικά για την τύχη αυτής της επιχείρησης	
14	Για μένα, πρόκειται για την καλύτερη επιχείρηση στην οποία θα μπορούσα να εργαστώ	
15	Η απόφασή μου να εργαστώ για αυτή την επιχείρηση ήταν αναμφισβήτητα ένα λάθος από τη μεριά μου	

Ακολουθώντας, συμπληρώστε τα κενά που ακολουθούν κάθε πρόταση, ανάλογα με τη συχνότητα κατά την οποία συμβαίνουν οι παρακάτω καταστάσεις στην εργασία σας.

1	2	3	4	5
Ποτέ	Σπάνια	Μερικές φορές	Συχνά	Πάντα

A/a	Ερώτηση	Απάντηση
1	Διανομή πληροφοριών μέσα στην ομάδα	
2	Ύπαρξη διαθέσιμης βοήθειας για την ανάπτυξη νέων ιδεών	
3	Τα μέλη της ομάδας αλληλοεπηρεάζονται	
4	Λειτουργία της ομάδας στο μέγιστο της ικανότητας	
5	Συχνή επαφή των μελών της ομάδας	
6	Ύπαρξη χρόνου για την ανάπτυξη νέων ιδεών	
7	Κατανόηση και αποδοχή των μελών από την ομάδα	
8	Όλες οι απόψεις ακούγονται	
9	Ανυπαρξία έντασης μεταξύ των μελών	
10	Αποδοχή και ανταπόκριση της ομάδας στις αλλαγές	
11	Συνεργασία με σκοπό την έκφραση και την εφαρμογή νέων ιδεών	
12	Σημαντικότητα του να είσαι μέλος της ομάδας	
13	Όλοι νιώθουν ότι ανήκουν στην ίδια ομάδα	
14	Συχνή αλληλεπίδραση των μελών	
15	Υπεροχή της ομάδας έναντι των λοιπών ομάδων του τομέα της	
16	Αλληλοπληροφόρηση για εργασιακά θέματα	
17	Παροχή και διανομή πηγών για την εφαρμογή νέων ιδεών	
18	Συνεχής ύπαρξη αρμονικών σχέσεων μεταξύ των μελών	
19	Τα μέλη της ομάδας δίνουν και παίρνουν	
20	Τα μέλη έχουν επαφή ως ομάδα	
21	Αναζήτηση καινούριων τρόπων για την αντιμετώπιση των προβλημάτων	
22	Επίτευξη των ύψιστων στόχων με ευκολία	
23	Προσπάθεια διανομής πληροφοριών μέσα στην ομάδα	
24	Προσανατολισμός της ομάδας προς εύρεση νέων λύσεων	
25	Υποστήριξη των νέων ιδεών και της εφαρμογής αυτών	
26	Τακτικές συναντήσεις των μελών για συζήτηση εργασιακών και μη θεμάτων	
27	Πολύ καλή γνώση των στόχων της ομάδας	
28	Βαθμός χρησιμότητας και καταλληλότητας των στόχων	
29	Βαθμός συμφωνίας με τους στόχους	
30	Βαθμός στον οποίο τα λοιπά μέλη συμφωνούν με τους στόχους	
31	Βαθμός κατανόησης των στόχων από τα λοιπά μέλη	
32	Βαθμός επίτευξης των στόχων	
33	Αξία των στόχων	
34	Αξία των στόχων για την εταιρία	
35	Αξία των στόχων για το ευρύτερο κοινωνικό σύνολο	
36	Βαθμός στον οποίο οι στόχοι είναι ρεαλιστικοί και επιλέξιμοι	
37	Βαθμός δέσμευσης των μελών από τους στόχους	
38	Παροχή χρήσιμων ιδεών και πρακτικής βοήθειας από τους συναδέλφους για επίτευξη της δουλειάς στο μέγιστο των ικανοτήτων	
39	Τα μέλη της ομάδας παρακολουθούν ο ένας την εργασία του άλλου με σκοπό τη διατήρηση υψηλού επιπέδου εργασίας	

40	Προβληματισμός των μελών πάνω στο σχέδιο δράσης της ομάδας	
41	Αξιολόγηση των αδυναμιών στον τρόπο εργασίας με σκοπό το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα	
42	Στήριξη των μελών της ομάδας στις ιδέες των άλλων με σκοπό το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα	
43	Συνειδητοποίηση από τα μέλη ότι η ομάδα πρέπει να επιτύχει τα υψηλότερα της απόδοσης	
44	Υπαρξη βαθμίδων επίδοσης που πρέπει να φτάσουν τα μέλη ώστε να επιτύχουν το μέγιστο ως ομάδα	

Τέλος, παρακαλώ απαντήστε στις παρακάτω ερωτήσεις, χρησιμοποιώντας την ίδια βαθμολόγηση με το προηγούμενο ερωτηματολόγιο

*Κατά τη διάρκεια της περασμένης εβδομάδας, πόσο συχνά:*

1	2	3	4	5	6	7
Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ λίγο	Διαφωνώ	Είμαι ουδέτερος/η	Συμφωνώ	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ απόλυτα

α/α	Ερώτηση	Απάντηση
1	Εκπληρώνω όλα μου τα καθήκοντα/ ευθύνες, όπως ορίζονται από την περιγραφή της συγκεκριμένης θέσης εργασίας	
2	Εκπληρώνω με συνέπεια όλες τις τυπικές απαιτήσεις για ικανοποιητική εργασιακή απόδοση	
3	Εκτελώ τα εργασιακά μου καθήκοντα ευσυνείδητα	
4	Ολοκληρώνω ικανοποιητικά όλα τα καθήκοντα που μου ανατίθενται	
5	Μερικές φορές παραμελώ πτυχές της εργασίας μου που είμαι αναγκασμένος να κάνω	
6	Μερικές φορές κάνω εκτεταμένα και μη προβλεπόμενα διαλείμματα στην εργασία μου	
7	Τηρώ ευλαβικά τους ανεπίσημους κανόνες της εργασία μου που δημιουργήθηκαν για να διατηρήσουν την τάξη/ πειθαρχία	
8	Πάντα ενημερώνω εκ των προτέρων όταν δεν μπορώ να προσέλθω στην εργασία μου	
9	Μερικές φορές ξοδεύω πολύ χρόνο σε προσωπικές συνομιλίες	
10	Το ποσοστό παρουσίας/ προσέλευσης που επιτυγχάνω στην εργασία μου υπερβαίνει το συνηθισμένο μέσο όρο	
11	Μερικές φορές παραπονιέμαι για ασήμαντα ή δευτερεύοντα πράγματα στην εργασία	
12	Γενικά βοηθώ τους συναδέλφους μου που απουσίαζαν από την εργασία τους	
13	Δείχνω προσωπικό ενδιαφέρον για την ευημερία των συναδέλφων μου	
14	Γενικά βοηθώ τους συναδέλφους μου που έχουν μεγάλο φόρτο εργασίας	
15	Κάνω ό,τι καλύτερο μπορώ για να βοηθήσω τους νέους συναδέλφους	
16	Γενικά αφιερώνω χρόνο για να ακούσω τα προβλήματα και τις ανησυχίες των συναδέλφων μου	
17	Μεταφέρω πληροφορίες που σχετίζονται με εργασιακά θέματα στους συναδέλφους μου	

Σας ευχαριστούμε πολύ!

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β.

Οδηγός ημιδομημένης συνέντευξης για ποιοτική έρευνα

### **A. Γενικές πληροφορίες για τον εργαζόμενο**

1. Φύλο
2. Ηλικία
3. Εκπαιδευτικό επίπεδο
4. Θέση εργασίας
5. Χρόνος προϋπηρεσίας στο αντικείμενο
6. Ημέρες κατάρτισης στην παρούσα εργασία (Αρχική και συνεχιζόμενη)
7. Προηγούμενη εργασία σε άλλη αλυσίδα καταστημάτων καφέ

### **B. Πληροφορίες σχετικά την εφαρμογή και αξιολόγηση της ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης της επιχείρησης**

1. Στην εταιρεία στην οποία εργάζεστε, έχετε λάβει μόνο εισαγωγική ή και συνεχιζόμενη κατάρτιση;
2. Πριν την ανωτέρω κατάρτιση, διερευνήθηκαν οι εκπαιδευτικές σας ανάγκες;
3. Πώς μάθατε για τις δυνατότητες κατάρτισης που είχατε μέσα στην εταιρεία;
4. Μετά το πέρας της κατάρτισης στην οποία συμμετείχατε, εφαρμόστηκε αξιολόγηση των σχετικών αποτελεσμάτων και με ποιον τρόπο;

### **Γ. Πληροφορίες σχετικά με την κατάρτιση**

1. Ποιες θεωρείτε πως είναι οι γνώσεις που έχετε λάβει από τη συγκεκριμένη κατάρτιση;
2. Ποιες θεωρείτε ότι είναι οι ικανότητες και οι δεξιότητες που αποκτήσατε από τη συμμετοχής σας στη δράση/ στις δράσεις κατάρτισης που σας παρείχε η εταιρεία στην οποία εργάζεστε;
3. Θεωρείτε πως το πρόγραμμα/τα προγράμματα κατάρτισης που παρακολουθήσατε από τη συγκεκριμένη επιχείρηση σας οδήγησαν στην αλλαγή συγκεκριμένων στάσεων και πεποιθήσεων για την εργασία;
4. Πώς αξιολογείτε την κατάρτιση που έχετε λάβει;
5. Πόσο θετικοί/ αρνητικοί ήσασταν για τη συμμετοχή σας σε αυτή τη δράση κατάρτισης;
6. Πόσο σας στηρίζει η εταιρεία στην οποία εργάζεστε για να συμμετάσχετε σε δράσεις εκπαίδευσης και ανάπτυξης;
7. Έχετε συμμετάσχει ποτέ σε άλλες δράσεις εκπαίδευσης και κατάρτισης σχετικές με το αντικείμενο εργασίας σας (π.χ. διεπιχειρησιακές δράσεις);

### **Δ. Πληροφορίες σχετικές με την ευημερία των εργαζομένων**

1. Αισθάνεστε ότι η συγκεκριμένη εργασία σας προσφέρει ενεργητικότητα και ενθουσιασμό;
2. Είστε ικανοποιημένος/η από την εργασία σας;
3. Πόσο πιθανό είναι να παραμείνετε στη συγκεκριμένη εργασία για ένα ικανοποιητικό διάστημα;
4. Νιώθετε αποσιωμένος/η στην εργασία σας;
5. Πώς είναι οι σχέσεις σας με τους συναδέλφους και τους προϊσταμένους σας στην εργασία σας; Υπάρχει ομαδικό κλίμα;



### **Ε. Πληροφορίες σχετικά με τα προσδοκώμενα αποτελέσματα από την κατάρτιση**

1. Ποια από τα παρακάτω πιστεύετε πως είναι προσδοκώμενο αποτέλεσμα της κατάρτισης για την εταιρεία στην οποία εργάζεστε; (επιλέξτε όσες απαντήσεις θέλετε)
  - α. Βελτίωση απόδοσης εργαζομένων
  - β. Ανάπτυξη εσωτερικών ικανοτήτων
  - γ. Επικαιροποίηση γνώσεων
  - δ. Συμπόρευση με τεχνολογικές και άλλες εξελίξεις
  - ε. Ενίσχυση εργασιακών σχέσεων – ομαδικότητας
  - στ. Προετοιμασία για μελλοντική ανάληψη καθηκόντων
2. Ποια από τα παρακάτω πιστεύετε πως είναι προσδοκώμενο αποτέλεσμα της κατάρτισης για εσάς τους ίδιους; (επιλέξτε όσες απαντήσεις θέλετε)
  - α. Βελτίωση απόδοσης εργαζομένων
  - β. Ανάπτυξη εσωτερικών ικανοτήτων
  - γ. Επικαιροποίηση γνώσεων
  - δ. Συμπόρευση με τεχνολογικές και άλλες εξελίξεις
  - ε. Ενίσχυση εργασιακών σχέσεων – ομαδικότητας
  - στ. Προετοιμασία για μελλοντική ανάληψη καθηκόντων
3. Πιστεύετε πως η κατάρτιση που σας παρείχε η εταιρεία καθιστά δυνατή τη μεταφορά και την εφαρμογή των γνώσεων και των δεξιοτήτων που έχετε λάβει κατά τη διάρκεια της μέσα στο εργασιακό πλαίσιο;
4. Θεωρείτε πως τα οφέλη που έχετε αποκομίσει από την εν λόγω κατάρτιση/ τις εν λόγω καταρτίσεις μπορούν να σας βοηθήσουν να βρείτε μια νέα εργασία την οποία θα αξιολογείτε ως καλύτερη από την παρούσα;
5. \*Μόνο αν το αντικείμενο σπουδών είναι διαφορετικό από το αντικείμενο εργασίας  
Θεωρείτε πως τα οφέλη που έχετε αποκομίσει από την εν λόγω κατάρτιση/ τις εν λόγω καταρτίσεις μπορούν να συμβάλλουν στην ανεύρεση μιας εργασίας σχετικής με το αντικείμενο σπουδών σας;
6. Πιστεύετε ότι η ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση που πραγματοποιείται στην εταιρεία διαμορφώνει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά;
7. Πώς πιστεύετε ότι συμβάλλει η ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση που πραγματοποιείται:
  - α. στο brand image της επιχείρησης (για παράδειγμα βελτίωση ποιότητας, καινοτομία, δέσμευση καταναλωτή, ικανοποίηση πελατών);
  - β. στα οικονομικά αποτελέσματα της επιχείρησης (για παράδειγμα αυξημένες επιδόσεις, μείωση κόστους);