



ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

**ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΕ ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ**

ΣΑΒΒΑΣ ΝΕΟΦΥΤΟΥ

ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ / 2021



ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

**ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΕ ΦΑΡΜΑΚΕΥΤΙΚΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ**

**Διατριβή η οποία υποβλήθηκε προς απόκτηση εξ αποστάσεως
μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στο τμήμα Οικονομικών και
Διοίκησης στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις**

ΣΑΒΒΑΣ ΝΕΟΦΥΤΟΥ

ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ /



2021

ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ

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

Ο Δηλών

Σάββας Κ. Νεοφύτου

*Στην αγάπη της ζωής μου, στη
Ξένια...*

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η παρούσα έρευνα εκπονήθηκε στα πλαίσια της ολοκλήρωσης του εξ αποστάσεως μεταπτυχιακού προγράμματος στο τομέα της Διοίκησης Επιχειρήσεων στο Πανεπιστήμιο Νεάπολης. Κατά τη διάρκεια της συγγραφής αυτής της έρευνας, αντιμετώπισα διάφορες δυσκολίες, αλλά με τη βοήθεια και τη στήριξη διάφορων ατόμων κατάφερα να τη φέρω εις πέρας. Αρχικά, τις πιο θερμές μου ευχαριστίες επιθυμώ να εκφράσω προς τον ερευνητικό μου επόπτη, Δρ Χρήστο Παπαδημητρίου, ο οποίος σε όλη την πορεία που ετοιμάζα την έρευνα, πάντα βρισκόταν άοκνα στο πλευρό μου, δίνοντας μου την κατάλληλη πληροφόρηση και καθοδήγηση, συμβάλλοντας ουσιαστικά με αυτό τον τρόπο στην ολοκλήρωση της παρούσας έρευνας. Νιώθω πραγματικά ευγνωμοσύνη και ευχαρίστηση για αυτό τον καταπληκτικό μέντορα, ο οποίος με ενθάρρυνε να συνεχίσω την προσπάθειά μου και ταυτόχρονα με ευγένεια προέβαινε στις ανάλογες διορθώσεις και επισημάνσεις, οι οποίες με βοήθησαν να αναβαθμίσω την έρευνα. Ευχαριστίες επίσης οφείλω σε όλο το προσωπικό της βιβλιοθήκης του Πανεπιστημίου Νεάπολης, οι οποίοι παρόλες τις αντίξοες συνθήκες λόγω της πανδημίας προσπάθησαν με κάθε τρόπο να διευκολύνουν το έργο μου. Επιπρόσθετα, ευχαριστώ από καρδιάς την αγαπητή φίλη Αντιγόνη Γιαννίκου για τη στήριξη της. Δεν θα μπορούσα να μην αναφερθώ στη σύντροφό μου, η οποία στάθηκε διπλά μου σε αυτή την διαδρομή, δίνοντας μου δύναμη να ολοκληρώσω αυτή την έρευνα. Οι απόψεις της, οι γνώσεις και η συμπαράστασή της ήταν πολύ σημαντικές για την συγγραφή της μεταπτυχιακής εργασίας. Την ευχαριστώ πολύ!!!

Περιεχόμενα

ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ	iii
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	v
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	viii
ABSTRACT.....	ix
ΠΙΝΑΚΕΣ	x
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	11
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	12
BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ	12
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ-ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ -ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.....	12
Εισαγωγή	12
1. Ανθρώπινοι Πόροι	12
1.1. Έννοια και σημασία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων ή Ανθρώπινου Δυναμικού	12
1.2. Ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού	15
1.3. Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων/Ανθρώπινου Δυναμικού.....	17
2. Εκπαίδευση	19
2.1. Ορισμοί και έννοια της εκπαίδευσης	19
2.2. Τομείς που βελτιώνει η εκπαίδευση προσωπικού.....	21
2.3. Μέθοδοι και μορφές επαγγελματικής εκπαίδευσης.....	22
2.4. Φιλοσοφία της επαγγελματικής εκπαίδευσης	23
3. Εκπαίδευση-Ανάπτυξη και Ικανοποίηση εργαζομένων	24
3.1. Ανάπτυξη /Εκπαίδευση Εργαζόμενων	24
3.2. Εργασιακή ικανοποίηση.....	25
4. Ποια η ανάγκη της ανάπτυξης της εκπαίδευσης των εργαζομένων	29
5. Επίλογος.....	31
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	31
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	31
Εισαγωγή	31
1. Μεθοδολογία.....	32
1.1. Μέθοδοι έρευνας.....	32
1.2. Επιλογή της ποσοτικής μεθόδου	35
1.3. Μέθοδοι και εργαλείο συλλογής υλικού.....	37

2. Περιορισμοί της έρευνας	40
3. Επίλογος.....	40
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	41
ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	41
Εισαγωγή	41
1. Διαδικασία της έρευνας	42
2. Δειγματοληψία.....	42
3. Ανάλυση δεδομένων και αποτελέσματα.....	42
3.1. Δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων.....	42
4. Επίλογος.....	50
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	54
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	55
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	57

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σκοπός της εν λόγω εργασίας ήταν να ερευνήσει την επίδραση της εργασιακής εκπαίδευσης και εξέλιξης του εργατικού δυναμικού, αναφορικά με την ικανοποίησή του στην εργασία. Πολλές επιχειρήσεις υπογραμμίζουν ότι είναι απαραίτητο να γίνεται επένδυση στην εκπαίδευση και πρόοδο των εργαζομένων, αφού αποτελεί βασική προϋπόθεση για την μέγιστη αποδοτικότητα τους. Η παρούσα έρευνα πραγματοποιήθηκε σε μια φαρμακευτική εταιρεία που εδρεύει στην Κύπρο. Η μεθοδολογία της έρευνας ήταν ποσοτική. Η συλλογή και η ανάλυση των δεδομένων έγινε με τη χρήση ερωτηματολογίου σε 189 εργαζομένους της εταιρείας (89% θετική ανταπόκριση). Ο ερευνητής έθεσε δύο ερευνητικές υποθέσεις: α) Η εκπαίδευση του εργατικού δυναμικού θα έχει θετική επίδραση πάνω στην εργασιακή του ικανοποίηση και β) Η εξέλιξη του εργατικού δυναμικού θα έχει θετική επίδραση πάνω στην εργασιακή του ικανοποίηση. Αναμφισβήτητα τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας στηρίζουν και τις δύο υποθέσεις, τόσο η εκπαίδευση των εργαζομένων, όσο και η εξέλιξή τους, επηρεάζουν θετικά την εργασιακή τους ικανοποίηση.

ABSTRACT

The purpose of this study was to investigate the effect of job training and workforce development on job satisfaction. Many companies emphasize that it is necessary to invest in the training and progress of employees as it is a basic condition for their maximum efficiency. The present research was carried out in a pharmaceutical company based in Cyprus. The research methodology was quantitative. Data collection and analysis was done using questionnaires on 189 employees of the company (89% positive response). The researcher made two research hypotheses: a) The training of the workforce will have a positive effect on his job satisfaction and b) The development of the workforce will have a positive effect on his job satisfaction. Undoubtedly the results of the present research support both hypotheses, in other words, both the training of employees and their development, positively affect their job satisfaction.

ΠΙΝΑΚΕΣ

Πίνακας 1	43
Πίνακας 2	46
Πίνακας 3	47
Πίνακας 4	48
Πίνακας 5	48
Πίνακας 6	49
Πίνακας 7	49

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η εκπαίδευση και η ανάπτυξη είναι πολύ σημαντικά στοιχεία σήμερα σε μια επιχείρηση, επειδή ο επιχειρηματικός κόσμος γίνεται όλο και περισσότερο ανταγωνιστικός, ο οποίος θέτει νέες προκλήσεις στις επιχειρήσεις/εταιρείες/βιομηχανίες. Μια επιχείρηση για να διατηρήσει την ύπαρξή της και να επιβιώσει σε ένα τόσο απαιτητικό περιβάλλον, πρέπει συνεχώς να βρίσκεται σε εγρήγορση, να μην επαναπαύεται, αλλά τουναντίον να εργάζεται έτσι ώστε να παρέχει τις καλύτερες υπηρεσίες και ταυτόχρονα να επεξεργάζεται διάφορες στρατηγικές, με σκοπό να παραμείνει και να διατηρήσει τη θέση της στην απαιτητική και μεταβαλλόμενη αγορά. Αυτό όμως είναι ανέφικτο, αν οι εργαζόμενοι της επιχείρησης δεν ενημερώνονται/πληροφορούνται συνεχώς και δεν βελτιώνουν τις δεξιότητές τους, με σκοπό να συμβαδίζουν αλλά και να ξεπερνούν τους ανταγωνιστές τους. Για την επίτευξη αυτού του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με επακόλουθο να έχουν τα καλύτερα αποτελέσματα, οι επιχειρήσεις χρειάζεται να παρέχουν τα μέσα για την αναβάθμιση των εργαζομένων τους, δηλαδή οργανώνοντας προγράμματα κατάρτισης και ανάπτυξης, τα οποία όχι μόνο βελτιώνουν τις δεξιότητές τους, αλλά επίσης ενισχύουν την απόδοση και τα κίνητρά τους και ταυτόχρονα τους κάνουν να αισθάνονται ικανοποίηση από την εργασία τους.

Σε αυτή την έρευνα γίνεται ανάλυση σε μια φαρμακευτική εταιρία για την αναγκαιότητα και τη σπουδαιότητα της εκπαίδευσης καθώς και της ανάπτυξης του ανθρωπίνου δυναμικού, παρουσιάζοντας ταυτόχρονα τους τρόπους και μεθόδους εκπαίδευσης και πώς αυτές εφαρμόζονται στα τμήματα της εταιρίας, έτσι ώστε να διατηρηθεί η ικανοποίηση των εργαζομένων από αυτή. Στην συνέχεια, γίνεται λόγος για τη χρησιμότητα της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού της εταιρίας, η οποία κρίνεται πολύ σημαντική για την επιβίωσή της. Η ανάλυση των πιο πάνω, θα οδηγήσει στην παρουσίαση του έργου του που επιτελεί το Τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού της συγκεκριμένης εταιρείας στον τομέα της εκπαίδευσης. Επιπρόσθετα, η παρούσα έρευνα θα προσπαθήσει να απαντήσει δύο βασικά ερευνητικά ερωτήματα: Πρώτον, αν η εκπαίδευση του εργατικού δυναμικού θα έχει θετική επίδραση πάνω στην εργασιακή του ικανοποίηση και Δεύτερον αν η εξέλιξη του εργατικού δυναμικού θα έχει θετική επίδραση πάνω στην εργασιακή του ικανοποίηση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ-ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ -ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Εισαγωγή

Το Κεφάλαιο αυτό έχει ως στόχο να παρουσιάσει το ρόλο που διαδραματίζει το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού για την εκπαίδευση, την ανάπτυξη και την ικανοποίηση των εργαζομένων. Ο πιο σημαντικός τομέας μιας επιχείρησης είναι το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού/Ανθρώπινων Πόρων, γιατί αυτό αποτελεί τη γέφυρα μεταξύ της ποιότητας και εξέλιξης της επιχείρησης και των εργαζομένων, που στην περίπτωση των τελευταίων οδηγούν την επιχείρηση στην κορυφή. Πιο παλιά υπήρχε η άποψη ότι μια εταιρία για να εξελιχθεί και να αναπτυχθεί έπρεπε να στηριχθεί στο χρηματικό της κεφάλαιο, σήμερα όμως καταρρίπτεται κατά κάποιο τρόπο η άποψη αυτή, αφού η δυναμική μιας εταιρίας στηρίζεται στο εργατικό της δυναμικό. Επιπρόσθετα, η ανάλυση και η εξέταση της ικανοποίησης και της ανάπτυξης των εργαζομένων κρίνεται αναγκαία.

1. Ανθρώπινοι Πόροι

1.1. Έννοια και σημασία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων ή Ανθρώπινου Δυναμικού

Κανένας δεν μπορεί να αμφισβητήσει το γεγονός ότι ο κόσμος της οικονομίας, της κοινωνίας και κυρίως της τεχνολογίας μεταβάλλεται συνεχώς και αλλάζει το σκηνικό, συγκεκριμένα αυτό των επιχειρήσεων. Σε αυτή την περίπτωση τι κάνει μια επιχείρηση με τους εργαζόμενους της για να μπορεί να ανταπεξέλθει επιτυχώς σε όλη αυτή την αλλαγή και να επιτύχει τους επιχειρησιακούς στόχους, αλλά και το βασικό της σκοπό; Πρέπει να έχει μια ορθά δομημένη και αποτελεσματική διοίκηση, η οποία να μπορεί να επιλέγει, κατά πρώτο λόγο άξιο εργατικό δυναμικό που με τη σειρά του να μπορεί να ικανοποιεί σε κάθε περίπτωση τους στόχους της εταιρίας, αλλά και να υλοποιεί το στρατηγικό της σχέδιο. Γι’

αυτό η Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού¹, σε κάθε επιχείρηση θεωρείται υψίστης σημασίας, γιατί αυτή στηρίζει και ενισχύει την ποιότητα και την εξέλιξη της.

Η Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού (Human Resource Management) ή Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων, είναι από τις πιο ουσιώδεις δραστηριότητες σε κάθε επιχείρηση, στον οποίο απασχολούνται μονάδες ανθρώπων. Οι Boxall, Purcell Wright πιστεύουν ότι η ΔΑΔ δεν είναι κάτι του οποίου η ύπαρξη πρέπει να είναι πολύπλοκα δικαιολογημένη, αφού η ΔΑΔ θεωρείται ως απαραίτητη αρχή για τη δημιουργία και την ανάπτυξη ενός οργανισμού.²

Σύμφωνα με τους Παπαλεξανδρή, Μπουράντα και Χυτήρη³ χρησιμοποιούνται και χρησιμοποιήθηκαν διάφοροι όροι για τη διοίκηση μιας επιχείρησης, αλλά ο τελευταίος θεωρεί ότι ο πιο ορθός και δόκιμος όρος είναι αυτός της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, γιατί έχει πιο διευρυμένη έννοια και κυρίως εστιάζει στο στρατηγικό χαρακτήρα της διοίκησης των εργαζομένων. Υπάρχει επίσης η άποψη ότι η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι ένας σύγχρονος όρος που παραδοσιακά αναφέρεται ως διοίκηση προσωπικού ή διαχείριση προσωπικού. Ωστόσο, ορισμένοι ειδικοί πιστεύουν ότι η ΔΑΠ, διαφέρει κάπως από την παραδοσιακή διοίκηση προσωπικού, η οποία σαν όρος είναι πολύ πιο ειδικός και πιο γραφικά προσανατολισμένος. Ουσιαστικά, ο ορισμός της ΔΑΠ, δεν είναι τίποτε άλλο από ένα συνονθύλευμα φιλοσοφικών θεωρήσεων, πολιτικών, συστημάτων, διαδικασιών και πρακτικών τα οποία ορίζουν και διέπουν τη σχέση που υπάρχει ανάμεσα στον εργοδότη και στον εργοδοτούμενο.⁴

Ο πλέον γνωστός και ταυτόχρονα απλός ορισμός ορίζει ότι η ΔΑΔ είναι μια διαδικασία κατά την οποία επιλέγεται και τοποθετείται το πιο αρμόδιο άτομο, την κατάλληλη στιγμή στην κατάλληλη θέση. Η Maurice Cumming, αναφέρει ότι η συμβολή της διοίκησης προσωπικού είναι πολύ σημαντική, γιατί αυτή συντείνει στην απόκτηση του καλύτερου προσωπικού και στη συνέχεια προσπαθεί να το διατηρήσει και να το αναπτύξει.⁵ Πιο σύγχρονα, οι Mondy

¹ Στην εν λόγω έρευνα χρησιμοποιείται είτε ο όρος Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) είτε η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ), οι οποίες είναι έννοιες ταυτόσημες και συνώνυμες.

² Peter Boxall, John Purcell, Patrick Wright, *The Oxford Handbook of Human Resource Management*, Oxford University Press, New York 2007, σ. 17.

³ Νάνσυ Παπαλεξανδρή, Δημήτρης Μπουραντάς, *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Αθήνα 2003 σ. 18· Λεωνίδα Σ. Χυτήρη, *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2018 σ. 25-27.

⁴ Byars-Rue, *Human Resource Management*, Seventh Edition, New York 2004, σ. 4.

⁵ Maurice Cumming, *The Theory and Practice of Personnel Management*, Heinemann, Great Britain 1986.

και Martocchio γράφουν ότι η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού δεν είναι τίποτε άλλο από τη χρησιμοποίηση των ανθρώπινων όντων για να επιτευχθούν οι οργανωτικοί στόχοι της εταιρίας. Βασικά, όλοι οι διευθυντές ολοκληρώνουν τις εργασίες και τους στόχους που θέτουν μέσα από τις προσπάθειες άλλων ανθρώπων, για αυτό το λόγο πρέπει οι διευθυντές, να ασχολούνται σε κάθε περίπτωση με τη ΔΑΔ. Η ΔΑΔ έχει να αντιμετωπίσει διάφορες και πολλές προκλήσεις που κυμαίνονται από ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, τους κυβερνητικούς κανονισμούς καθώς και την τεχνολογική επανάσταση.⁶ Ο J. Schermerhorn, αναφέρει ότι η ΔΑΔ είναι η διαδικασία προσέλκυσης, ανάπτυξης και διατήρησης ταλαντούχων εργαζομένων στην επιχείρηση/οργάνωση.⁷ Ο G. Dessler ορίζει τη ΔΑΔ ως εξής: ότι είναι οι πολιτικές και οι πρακτικές που αφορούν τους ανθρώπους ή τους ανθρώπινους πόρους μιας διοικητικής θέσης, που σχετίζονται με τη διαδικασία πρόσληψης, εκπαίδευσης, διαλογής, επιβράβευσης και αξιολόγησης.⁸ Σύμφωνα με τους Torrigton et.al., γράφουν ότι ΔΑΔ αποτελεί τη βάση όλης της δραστηριότητας διαχείρισης, αλλά δεν αποτελεί τη βάση όλης της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Η βάση της διαχείρισης είναι πάντα η ίδια: να παρακινεί τους εργαζόμενους της επιχείρησης να είναι παραγωγικοί, έτσι ώστε η επιχείρηση να ευημερεί και οι εργαζόμενοι να ευδοκιμούν.⁹ Ο Γ. Ασπρίδης πιστεύει ότι η ΔΑΔ είναι «η λειτουργία του μάνατζμεντ που ασχολείται με μια σειρά λειτουργιών και δράσεων της οργάνωσης, λαμβάνοντας υπόψη το εσωτερικό και το εξωτερικό της περιβάλλον. Ταυτόχρονα, αναδεικνύει τον άνθρωπο ως τον πιο πολύτιμο πόρο της επιχείρησης. Θεωρεί ότι ο εργαζόμενος μπορεί να συμβάλει στην επιτυχία της οργάνωσης».¹⁰

⁶ Wayne Mondy, Joseph Martocchio, *Human Resource Management*, Pearson, England 2016, σ. 25.

⁷ John Schermerhorn, *Management*, John Wiley and Sons, USA 2008, σ. 322-323.

⁸ Garry Dessler, *Human resource Management: The Strategic Role of Human Resource*, in <https://evergreenvmw.files.wordpress.com/2015/03/gary-dessler-human-resource-management-nicebrothers-blogspot-com.pdf>, (ημερομηνία ανάκτησης 18/01/2021).

⁹ Derek Torrigton, Laura Hall, Carol Atkison, Stephen Taylor, *Human Resource Management*, 10th Edition, Pearson, United Kingdom 2017, σ. 2, 14. Πριν από καιρό, η «HRM» αντικατέστησε τη «διαχείριση προσωπικού» και τώρα χρησιμοποιείται σχεδόν καθολικά σε οργανισμούς σε όλο τον κόσμο. Η αλλαγή του σήματος συνέπεσε με την πτώση της συνδικαλιστικής επιρροής σε πολλές οργανώσεις και, κατά συνέπεια, με την αξιοποίηση από τους διευθυντές των ευκαιριών που τους έδωσε αυτή η μείωση.

¹⁰ Γιώργος Μ. Ασπρίδης, *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού Διεπιστημονική προσέγγιση*, εκδόσεις Κριτική, Αθήνα 2020 σ. 45.

Ο επιχειρηματικός κόσμος έχει να αντιμετωπίσει τη ραγδαία ανάπτυξη πολυεθνικών συμμαχιών, την παγκοσμιοποίηση του ανταγωνισμού, τις αλλαγές στο καταναλωτικό κοινό και στην αγορά εργασίας. Ως εκ τούτου, για να αντιμετωπίσει όλες αυτές τις αλλαγές και να ανταπεξέλθει επιτυχώς, χρειάζεται να δημιουργήσει ένα ισχυρό, προοδευτικό και καινοτόμο τμήμα Διοίκησης, το οποίο θα οδηγήσει την επιχείρηση στην κορυφή. Πως θα γίνει αυτό; Θα χρειαστεί το τμήμα ΔΑΠ, να στρέψει την προσοχή του στη ραχοκοκκαλιά της επιχείρησης που δεν είναι άλλη από τους εργαζόμενους, τα άτομα εκείνα που δίνουν οξυγόνο στην εταιρία. Άρα, θεωρείται ύψιστης σημασίας το εν λόγω τμήμα κάθε επιχείρησης, γιατί μέσω αυτού δημιουργείται το αίσθημα της αφοσίωσης των εργαζομένων, βοηθά τις μονάδες της να σκέφτονται έξω από τα συνηθισμένα, εκπαιδεύει και αναπτύσσει τις ικανότητες των εργαζομένων της, αλλά πάνω απ' όλα σέβεται τους εργαζόμενους τους οποίους δεν πρέπει να τους βλέπει σαν σύνολο, αλλά σαν μονάδα, δίνοντας σημασία στον καθένα ξεχωριστά. Αδιαμφισβήτητα, το τμήμα ΔΑΠ είναι αυτό το οποίο βελτιώνει την απόδοση της εταιρίας και της δίνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. «Είναι οι άνθρωποι που θα προβλέψουν, θα εκτιμήσουν θα οργανώσουν και θα υλοποιήσουν τη νέα στρατηγική μιας επιχείρησης με αποτέλεσμα να υποστηρίζεται ότι η αποτελεσματική διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να προσδώσει στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα».¹¹

1.2. Ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Η αποστολή και ο ρόλος της ΔΑΔ είναι να καταφέρει να κτίσει μια υγιή και εύρυθμη συνεργασία μεταξύ εργοδότη και εργαζόμενου, με σκοπό η σχέση αυτή να συμβάλει στην αύξηση της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας της επιχείρησης, καθώς και στη δημιουργία αρμονικού και δημιουργικού κλίματος στον εργασιακό χώρο. Επιπρόσθετα, ανάμεσα στους στόχους της εμπίπτει η προσωπική και εργασιακή εξέλιξη, μέσα από την εναρμόνιση αναγκών της κάθε επιχείρησης, αλλά και των προσδοκιών/δυνατοτήτων του κάθε εργαζομένου.¹² Οι G. Dessler και Nita Chhinzner γράφουν ότι ο ρόλος της ΔΑΔ αναφέρεται στη διαχείριση των ατόμων στις οργανώσεις. Οι υπεύθυνοι της ΔΑΔ είναι

¹¹ Στυλιανή Ξηροτύρη-Κουφίδου, *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων: η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον*, Ανίκουλα Θεσσαλονίκη 2001, σ. 61-62.

¹² Εθνική Συνομοσπονδία Ελληνικού Εμπορίου, *Στελέχωση και διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού της Εμπορικής Επιχείρησης*, Αθήνα 2014, σ. 50.

αρμόδιοι να διασφαλίζουν ότι ο οργανισμός προσελκύει, διατηρεί και εμπλέκει το ταλέντο που απαιτείται για την κάλυψη επιχειρησιακών δεσμεύσεων που έχουν αναληφθεί σε πελάτες και μετόχους. Η δουλειά τους είναι να διασφαλίσουν ότι ο οργανισμός βρίσκει και προσλαμβάνει τα πιο προνομιούχα άτομα, αναπτύσσει το ταλέντο τους, δημιουργεί παραγωγικό εργασιακό περιβάλλον και συνεχώς δημιουργεί και παρακολουθεί το ανθρώπινο δυναμικό. Έχουν την πρωταρχική ευθύνη για τη διαχείριση του εργατικού δυναμικού, το οποίο οδηγεί στην απόδοση της οργάνωσης και ταυτόχρονα επιτυγχάνονται οι στρατηγικοί στόχοι του οργανισμού.¹³ Οι Τερζίδης, Τζωρτζάκης πιστεύουν ότι οι επιχειρήσεις οι οποίες εφαρμόζουν τις πιο πρόσφατες αρχές της ΔΑΠ, όχι μόνο εξελίσσονται και αναπτύσσονται, αλλά ταυτόχρονα καταφέρνουν να επιβιώσουν, συγκριτικά με άλλες οι οποίες δεν δίνουν ιδιαίτερη σημασία στον τομέα αυτό με αποτέλεσμα το κλείσιμό τους ή τις ελάχιστες αποδόσεις. Επομένως, οι άνθρωποι είναι αυτοί που κρατούν ζωντανή την επιχείρηση κάνοντας τη διαφορά από τις άλλες.¹⁴

Οι πιο σημαντικές λειτουργίες της ΔΑΔ είναι να προσελκύει εξειδικευμένο, ειδικό και μορφωμένο εργατικό δυναμικό, η οποία ωστόσο εμπερικλείει το σχεδιασμό, την πρόσληψη και την επιλογή του ανθρώπινου προσωπικού. Άλλη πολύ σημαντική λειτουργία της ΔΑΔ, είναι η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, η οποία αφορά την εκπαίδευση, την ανάπτυξη, αλλά και την καταγραφή της επίδοσης των εργαζομένων. Επίσης, αφορά τη διατήρηση των εργαζομένων, που περιλαμβάνει την επαγγελματική εξέλιξη, την εναρμόνιση προσωπικής και επαγγελματικής ζωής, καθώς τις αμοιβές και τις εργασιακές σχέσεις. Αν το εργατικό δυναμικό μιας επιχείρησης είναι ευχαριστημένο από τις χρηματικές του απολαβές, τότε παραμένει στην ίδια εταιρία, αφού υπολογίζεται και εκτιμάται η εργασία του, υπάρχει συνεχής εξέλιξη και ταυτόχρονα συμμετέχουν με τον καλύτερο τρόπο στις διαδικασίες της εταιρίας. Επιπρόσθετα, η ΔΑΔ είναι υπεύθυνη και για την ηθική και τη σωματική παρενόχληση, τη ιδιωτικότητα στο επαγγελματικό χώρο και για τις σχέσεις που αναπτύσσονται με τους εξωτερικούς συνεργάτες.¹⁵

¹³ Garry Dessler, Nita Chhinzer, *Human resource Management in Canada*, Pearson Toronto, Canada 2017, σ. 6.

¹⁴ Κώστας Τερζίδης, Κωνσταντίνος Τζωρτζάκης, *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Διοίκηση Προσωπικού*, Rosili, Αθήνα 2004, σ. 17.

¹⁵ Ασπρίδης, ό.π., σ. 40-41.

Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι στην υπό εξέταση εταιρία, το τμήμα της ΔΑΔ είναι μέλος του ευρωπαϊκού Οργανισμού Investors in People, σύμφωνα με το οποίο παρέχεται η δυνατότητα στην εταιρία να προσδιορίσει τους στόχους της, για την αποτελεσματική ανάπτυξη του εργατικού της δυναμικού. Ουσιαστικά, το εν λόγω Πρότυπο «βοηθά τις επιχειρήσεις/ οργανισμούς να βελτιώσουν τις επιδόσεις τους στην επίτευξη των επιχειρηματικών τους στόχων μέσα από τη διαχείριση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού τους. Επίσης παρέχει ένα ευέλικτο πλαίσιο στο οποίο η επιχείρηση μπορεί να προσαρμόσει τις ιδιαιτερότητες και ανάγκες της, αφού ενσωματώνει τον «κύκλο» εφαρμογής του (σχεδιασμός, υλοποίηση, αξιολόγηση) με σαφή και εύκολα προσαρμόσιμο τρόπο, στην κανονική ροή των δραστηριοτήτων της επιχείρησης».¹⁶ Άρα, η εν λόγω φαρμακευτική εταιρία είναι φανερό ότι επενδύει στην εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της.

1.3. Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων/Ανθρώπινου Δυναμικού

Η αποστολή της ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού εστιάζει στον εντοπισμό, στη διεύρυνση, στην αξιοποίηση και στην παρότρυνση των δεξιοτήτων του, με κύριο στόχο την ανάληψη σοβαρότερων υποχρεώσεων για την προσωπική και επιχειρησιακή εξέλιξη.¹⁷ Από τις πιο σημαντικές λειτουργίες της ΔΑΔ, είναι η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, η οποία περιλαμβάνει όχι μόνο την εκπαίδευση και την ανάπτυξη, αλλά και τις δραστηριότητες προγραμματισμού και ανάπτυξης σταδιοδρομίας, της ανάπτυξης οργανισμού, και της διαχείρισης επιδόσεων και αξιολόγησης. Η εκπαίδευση σχεδιάστηκε με τρόπο έτσι ώστε να επιτυγχάνεται η παροχή γνώσεων και δεξιοτήτων που απαιτούνται για τις θέσεις εργασίας, στα άτομα που εκπαιδεύονται. Η ανάπτυξη εμπερικλείει τη μάθηση η οποία βρίσκεται πέρα από την παρούσα εργασία και εστιάζει μακροπρόθεσμα. Η ανάπτυξη οργανισμού είναι προγραμματισμένη και συστηματικές προσπάθειες αλλαγής του οργανισμού (εταιρική κουλτούρα), συνήθως σε ένα πιο συμπεριφορικό περιβάλλον. Η ανάπτυξη του οργανισμού ισχύει για ένα συνολικό σύστημα, όπως εταιρία ή εργοστάσιο. Όμως, συζητούνται διάφορες μέθοδοι ανάπτυξης οργανισμού, οι οποίοι εξυπηρετούν και βελτιώνουν την αποδοτικότητα

¹⁶ <https://www.investorsinpeople.com.cy/>, (Ημερομηνία ανάκτησης 15/01/2021).

¹⁷ Εθνική Συνομοσπονδία Ελληνικού Εμπορίου, *Στελέχωση και διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού της εμπορικής επιχείρησης*, Αθήνα 2014, σ. 79.

της εταιρίας. Ο σχεδιασμός της σταδιοδρομίας είναι μια ασταμάτητη διαδικασία σύμφωνα με την οποία ένας άνθρωπος βάζει στόχους καριέρας και προσδιορίζει τα μέσα για την επίτευξή τους. Η εξέλιξη της σταδιοδρομίας είναι μια επίσημη προσέγγιση που χρησιμοποιείται από μια εταιρία, με σκοπό τη διασφάλιση ότι οι άνθρωποι που έχουν τα κατάλληλα προσόντα και εμπειρίες, μπορούν αυτά να είναι διαθέσιμα όταν υπάρχει ανάγκη. Η ατομική σταδιοδρομία και οι οργανωτικές ανάγκες δεν είναι ξεχωριστές και διακριτές. Οι εταιρίες είναι απαραίτητο να βοηθούν τους υπαλλήλους (σχεδιασμός σταδιοδρομίας), ώστε να ικανοποιούνται οι ανάγκες και των δύο.¹⁸

Με λίγα λόγια η ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων είναι όταν οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης εκπαιδεύονται σύμφωνα με τις πρόσφατες τεχνολογικές αιχμές και δεξιότητες, οι οποίες συνδέονται με τις τρέχουσες και μελλοντικές τους ασχολίες. Έτσι με αυτό τον τρόπο θα μπορούν να είναι επιτυχημένοι. Αυτό σύμφωνα με τους D. Secenzo et. al. «σημαίνει κατανόηση των μεθόδων εκπαίδευσης ενηλίκου, συσχετίζοντας την εκπαιδευτική προσπάθεια με τους οργανωσιακούς στόχους και την αξιολόγηση της προσπάθειας μέσω της αξιολόγησης της απόδοσης».¹⁹ Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού είναι δυνατό να επιτευχθεί με τη διερεύνηση όχι μόνο των ικανοτήτων και δεξιοτήτων των εργαζομένων, αλλά και με την αξιοποίηση και ενθάρρυνση τους, να αναλαμβάνουν ευθύνες μείζονος σημασίας μέσα στην επιχείρηση. Μερικοί από τους στόχους της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού είναι: η δυνατή αξιοποίηση του εργατικού δυναμικού, δηλαδή να τοποθετείται το αρμόδιο άτομο στην κατάλληλη θέση μακροπρόθεσμα σύμφωνα με τις μελλοντικές επιχειρησιακές αλλαγές και τις μεσοπρόθεσμες προαιρέσεις των εργαζομένων, η έρευνα των εκπαιδευτικών αναγκών και ο εντοπισμός των δεξιοτήτων του εργατικού δυναμικού, η οριοθέτηση και η κάλυψη των αναγκών ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού, καθώς και η παρακίνηση τους για συνεχώς καλύτερα αποτελέσματα.²⁰

¹⁸ Wayne, Martocchio, *ό.π.*, σ. 26-27.

¹⁹ David Secenzo, Robbins Stephen, Susan Velhulst, *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Utopia, Αθήνα 2015, σ. 75.

²⁰ Εθνική Συνομοσπονδία Ελληνικού Εμπορίου, *ό.π.*, σ. 52, 80.

2. Εκπαίδευση

Ο σύγχρονος άνθρωπος έχει στρέψει την προσοχή του στον τομέα της εκπαίδευσης, γιατί αυτός ο τομέας βελτιώνει τις ικανότητές του, διευρύνει τους πνευματικούς του ορίζοντες και κατεπέκταση αυτός με τη σειρά του δύναται να αναδιαρθρώσει και διαμορφώσει την κοινωνία που τον περιβάλλει. Τι γίνεται όμως στην περίπτωση της εκπαίδευσης των εργαζομένων; Στο άμεσο παρελθόν, πραγματοποιήθηκε ένας πολύ σημαντικός μετασχηματισμός στην οικονομική δραστηριότητα σε διεθνές επίπεδο, η οποία δημιούργησε την οικονομία της γνώσης. Η διεθνοποίηση της οικονομικής δραστηριότητας αποτέλεσε ένα από τους βασικούς παράγοντες που συνέβαλαν στη διαμόρφωση της οικονομίας της γνώσης, απότοκη δηλαδή του οικονομικού ανταγωνισμού. Στη διεθνή αγορά, οι οργανισμοί/επιχειρήσεις/εταιρίες έστρεψαν την προσοχή τους στην εξειδίκευση/διαφοροποίηση των προϊόντων ή των υπηρεσιών τους, δίνοντας βαρύτητα και προσοχή σε μεταρρυθμίσεις που αφορούν την αλλαγή και βελτίωση των χαρακτηριστικών τους. Συνεπώς, σήμερα όταν μια επιχείρηση επενδύει στην εκπαίδευση και στη γνώση δεν αποτελεί χάσιμο χρημάτων, αλλά αποτελεί επιχειρηματική προτεραιότητα.²¹

2.1. Ορισμοί και έννοια της εκπαίδευσης

Εκπαίδευση είναι η συστηματική διαδικασία μάθησης, η οποία στόχο έχει την απόκτηση γνώσεων και ικανοτήτων για ένα συγκεκριμένο σκοπό. Ουσιαστικά, η βασική επιδίωξη της εκπαίδευσης είναι η μεταλαμπάδευση της γνώσης και δεξιότητας από τον εκπαιδευτή στον εκπαιδευόμενο, μέσω της διαδικασίας της διδασκαλίας σε ένα αντικείμενο ή περισσότερα.²² Πιο κάτω παρατίθενται κάποιες απόψεις ερευνητών που έγραψαν για την έννοια της εκπαίδευσης των εργαζομένων ή την επαγγελματική εκπαίδευση.

Σύμφωνα με τους Duncan, Selby-Loucas, Swart²³, η εκπαίδευση των εργαζομένων δεν είναι τίποτε άλλο από μια διαδικασία εκμάθησης, η οποία στοχεύει στην αλλαγή και στη βελτίωση

²¹ Μαρία Βαξεβανίδου, Παναγιώτης Ρεκλείτης, *Management Ανθρώπινων Πόρων*, Προπομπός, Αθήνα 2012, σ. 240, 241.

²² Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, *ό.π.*, σ. 266.

²³ C.S Duncan, J.D. Selby-Loucas, and W. Swart, «Linking Organizational Goals and Objectives to Employee Performance: A Quantitative Perspective», *Journal of American Academy of Business*, March 2002, pp.314-318, and «Goal Seeker», *Training Magazine*, September 2005, p.12.

των εργαζομένων προς το καλύτερο. Ουσιαστικά, η εκπαίδευση περιλαμβάνει την εκμάθηση καινούριων δεξιοτήτων και στάσεων. Η Σ. Ξηροτύρη-Κουφίδου, γράφει ότι επαγγελματική εκπαίδευση δεν είναι τίποτε άλλο από την παροχή εφοδίων τόσο με τη διδασκαλία όσο και με την εξάσκηση για την άσκηση ενός επαγγέλματος ή έργου.²⁴ Οι Κ. Τερζίδη, Κ. Τζωρτζάκη, γράφουν ότι η εκπαίδευση αναφέρεται στη μεθοδολογία, σύμφωνα με την οποία το νεοπροσληφθέν εργατικό δυναμικό, αλλά και το υφιστάμενο, πρόκειται να αποκτήσουν ικανότητες οι οποίες απαιτούνται για να φέρουν εις πέρας τις εργασίες τους με επιτυχία.²⁵ Οι Μ. Βαξεβανίδου και ο Π. Ρεκλείτης έγραψαν ότι επαγγελματική εκπαίδευση νοείται οποιοσδήποτε τομέας της εκπαίδευσης, ο οποίος προετοιμάζει την απόκτηση δεξιοτήτων που είναι συναφή με μια συγκεκριμένη εργασία, τέχνη ή απασχόληση και προσφέρει όχι μόνο την απαραίτητη κατάρτιση, αλλά και τα απαραίτητα εφόδια για την άσκηση επαγγέλματος ή τέχνης, ανεξάρτητα από την ηλικία και το μορφωτικό επίπεδο αυτών που εκπαιδεύονται.²⁶ Άρα, η «εκπαίδευση είναι μια εμπειρία μάθησης που επιδιώκει μια σχετικά μόνιμη αλλαγή των ατόμων, η οποία θα βελτιώσει τις δεξιότητες τους κατά την εκτέλεση μιας εργασίας».²⁷ Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού οποιασδήποτε επιχείρησης είναι η προγραμματισμένη διαδικασία απόκτησης γνώσεων, η οποία στοχεύει στην εξέλιξη της απόδοσης του εργατικού δυναμικού κάθε επιχείρησης, δηλαδή στη βελτίωση των γνώσεων, στην αλλαγή της στάσης και συμπεριφοράς, καθώς και στην ανάπτυξη ικανοτήτων και επαγγελματικών δεξιοτήτων. Ο βασικός σκοπός της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού είναι να εξελίξει και να αναπτύξει την αποτελεσματικότητα του προσωπικού. Με άλλα λόγια η εκπαίδευση στις επιχειρήσεις έχει έναν εργοκεντρικό χαρακτήρα.²⁸

Μερικοί από τους λόγους που καθιστούν αδήριτη ανάγκη την εκπαίδευση των εργαζομένων, σχετίζονται με τις εσωτερικές ή εξωτερικές αλλαγές που συντελούνται στο περιβάλλον της επιχείρησης. Συνοπτικά πιο κάτω παρατίθενται κάποιες από τις αιτίες αυτής της ανάγκης: η αύξηση των απαιτήσεων του καταναλωτή (για ποιότητα, ευκολία, ταχύτητα κ.ά.), η τεχνολογική πρόοδος η οποία απαιτεί νέες ειδικότητες και νέες γνώσεις, ο επανασχεδιασμός λειτουργιών και οι οργανωτικές αλλαγές απαιτούν διευρυμένα καθήκοντα και καινούριο

²⁴ Στέλα Ξηροτύρη-Κουφίδου, *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Ανικούλα, Θεσσαλονίκη 2010, σ. 275.

²⁵ Τερζίδης, Τζωρτζάκης, *ό.π.*, σ. 109.

²⁶ Βαξεβανίδου, Ρεκλείτης, *ό.π.*, σ. 230.

²⁷ Secenzo, Robbins, Velhulst, *ό.π.*, σ. 287.

²⁸ Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, *ό.π.*, σ. 266· Χυτήρης, *ό.π.*, σ.186.

περιεχόμενο εργασιών, οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές απαιτούν νέα οργανωσιακή κουλτούρα, νέες θέσεις εργασίας και το χάσμα της αναποτελεσματικής αξιοποίησης των παραγωγικών πόρων, το οποίο οφείλεται την τεχνική/τεχνολογική ανεπάρκεια των εργαζομένων. Έτσι όλες οι επιχειρήσεις οι οποίες επιθυμούν να παραμείνουν στο προσκήνιο και όχι στο παρασκήνιο και ταυτόχρονα θέλουν να εξελίσσονται και να βρίσκονται μπροστά σε επίπεδο προϊόντων /παροχών, επενδύουν στην εκπαίδευση των εργαζομένων τους.²⁹

Πολύ εύστοχα οι Βαξεβανίδου και Ρεκλείτης σχολιάζοντας την αναγκαιότητα της εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού, μεταξύ άλλων έγραψαν ότι

Η ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί την κρισιμότερη προϋπόθεση για την ανάπτυξη της επιχείρησης. Ένα κατάλληλα εκπαιδευμένο ανθρώπινο δυναμικό επίσης συμβάλλει αποτελεσματικά στις νέες προκλήσεις και ευκαιρίες που προβάλλονται καθημερινά στον κόσμο των επιχειρήσεων.³⁰

Ως εκ τούτου, απαρχαιωμένες αντιλήψεις του τύπου ότι η εκπαίδευση των εργαζομένων αποτελεί κόστος παρά επένδυση ή χάσιμο χρόνου, δεν πρέπει να βρίσκουν χώρο σε οποιαδήποτε σύγχρονη επιχείρηση.

2.2. Τομείς που βελτιώνει η εκπαίδευση προσωπικού

Κάθε επιχείρηση η οποία επενδύει στην εκπαίδευση του προσωπικού της, είναι σε θέση να πραγματοποιήσει το στρατηγικό της σχέδιο, να ανταγωνιστεί άλλες επιχειρήσεις αλλά και να βελτιώσει την αποτελεσματικότητά τους σε διάφορους τομείς. Οι πιο κάτω τομείς είναι αυτοί που μπορούν να εξελιχθούν σύμφωνα με τα προσόντα που ήδη έχει αποκτήσει ή φέρει ο κάθε εργαζόμενος:

- ❖ Γνώσεις (Knowledge), δηλαδή πληροφορίες για συγκεκριμένη θέση εργασίας.
- ❖ Ικανότητες (Skills), δηλαδή αξιοποίηση, βελτίωση και ανάπτυξη των ικανοτήτων κάθε εργαζόμενου.

²⁹ Χυτήρης, ό.π., σ. 187-188.

³⁰ Βαξεβανίδου, Ρεκλείτης, ό.π., σ. 229.

- ❖ Στάσεις (Attitudes), δηλαδή αλλαγή της στάσης συμπεριφοράς που ενδεχομένως να έχει ένας υπάλληλος, με σκοπό να γίνει πιο αποτελεσματικός και να ανταποκρίνεται αμέσως στα καθήκοντα σε διαφορετικούς χώρους.
- ❖ Επαγγελματικές Δεξιότητες (Competencies), δηλαδή το σύνολο των δεξιοτήτων/ικανοτήτων που πρέπει να έχει ένας εργαζόμενος, για να ανταποκριθεί επαρκώς στα καθήκοντά του. Μερικές από αυτές είναι η επικοινωνία, η ομαδικότητα, η στοχοπροσήλωση, ο προγραμματισμός, η ηγεσία, η οργάνωση, η ευελιξία κ.ά.³¹

Αδιαμφισβήτητα, όταν μια επιχείρηση επενδύσει στην εκπαίδευση των εργαζομένων είναι προς συμφέρον της, αφού βελτιώνονται οι πιο πάνω τομείς, οι οποίοι αποτελούν πολύ σημαντικά στοιχεία για την ανάπτυξη της παραγωγικότητας και της ποιότητάς της. Ταυτόχρονα, εκτός από την επιτυχία της εταιρίας βελτιώνονται και ικανοποιούνται και οι εργαζόμενοί της.

2.3. Μέθοδοι³² και μορφές επαγγελματικής εκπαίδευσης

Ανάλογα με τον τύπο της εργασίας που κάνει ο εργαζόμενος και με την κατάρτιση που απαιτείται να αποκτήσει, υπάρχουν διάφοροι μέθοδοι επαγγελματικής εκπαίδευσης, οι οποίοι εφαρμόζονται ανάλογα με την περίπτωση, είτε στον εργασιακό χώρο (ονομάζεται ενδοϋπηρεσιακή εκπαίδευση), είτε εκτός του χώρου εργασίας (εξωεπιχειρησιακή εκπαίδευση) ή μπορεί να γίνει ο συνδυασμός των δύο, δηλαδή εντός και εκτός της εργασίας. Οι μέθοδοι επαγγελματικής εκπαίδευσης που πραγματοποιούνται εντός του εργασιακού χώρου έχουν το πλεονέκτημα να μην σπαταλούνται ψηλά χρηματικά ποσά, οι εργαζόμενοι να μην μετακινούνται και να σπαταλούν χρόνο, υπάρχει η ευελιξία η εκπαίδευση να πραγματοποιείται ανάλογα με το πρόγραμμα της επιχείρησης, δηλαδή όπου το πρόγραμμα και τα παραδείγματα της εκπαίδευσης μπορούν να προσαρμοστούν ανάλογα με το κοινό που καλείται να εκπαιδευτεί (προϊστάμενοι, διευθυντικά στελέχη, υφιστάμενοι). Όταν η εκπαίδευση τελείται επί της εργασίας έχει τις ακόλουθες μορφές: παρουσιάσεις-επιδείξεις,

³¹ Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, *ό.π.*, σ. 267-269.

³² Περισσότερα για τη μεταβαλλόμενη έννοια της εκπαίδευσης αλλά και για τις μεθόδους διδασκαλίας οι οποίες είναι επικεντρωμένες στα άτομα και στον εκπαιδευτή βλ. Peter Jarvis, *Συνεχιζόμενη εκπαίδευση και κατάρτιση. Θεωρία και πράξη*, Μεταίχμιο, Αθήνα 2003, σ. 45, 170-214.

διαδοχική αλλαγή στις θέσεις εργασίας, εμπλουτισμός των θέσεων εργασίας, η συμμετοχή σε επιτροπές, η συμμετοχή στη πολλαπλή διοίκηση, μαθητεία και πρακτική άσκηση.³³

Από την άλλη, όταν η εκπαίδευση τελείται εκτός της εργασίας, χρησιμοποιούνται οι πιο κάτω μέθοδοι επαγγελματικής εκπαίδευσης: οι διαλέξεις σε αίθουσα, η εκπαίδευση με τη χρήση πολυμέσων, οι προσομοιώσεις και η προκαταρκτική εκπαίδευση. Οι Μ. Βαξεβανίδου, Π. Ρεκλείτης³⁴ χώρισαν την εξωεπιχειρησιακή εκπαίδευση στις πιο κάτω κατηγορίες 1. την παθητική ή μετωπική η οποία πραγματοποιείται με εισηγήσεις ή διαλέξεις και τον εννοιολογικό χάρτη, 2. την ενεργό μάθηση-ενεργητική μαθητεία, 3. τη συνεργατική μάθηση, όπου το μάθημα βασίζεται στην εκπαίδευση μέσα από την ομάδα και 4. Την εκπαίδευση με χρήση διαδικτύου.

2.4. Φιλοσοφία της επαγγελματικής εκπαίδευσης

Στη σύγχρονη πραγματικότητα, η κάθε επιχείρηση αναπτύσσει τη δική της φιλοσοφία για την επαγγελματική εκπαίδευση. Οι πλείστες όμως επιχειρήσεις για τους λόγους που προαναφέρθηκαν, επιλέγουν να επενδύσουν στην εκπαίδευση των εργαζομένων, γιατί πιστεύουν ότι όταν το ανθρώπινο δυναμικό τους είναι εξειδικευμένο τότε αποκτούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Μπορεί να γίνει αυτό αν οι οικονομικές συνθήκες το επιτρέπουν, αφού στην αντίθετη περίπτωση δεν το θεωρούν απαραίτητο και μπαίνει τελευταίο στη λίστα των προτεραιοτήτων τους. Από την άλλη όμως υπάρχουν οι επιχειρήσεις οι οποίες θεωρούν ότι ο κάθε εργαζόμενος πρέπει να εντοπίσει τις δεξιότητες που χρειάζονται βελτίωση και να το κάνει από μόνος του.³⁵ Σύμφωνα όμως με τον Sloman, αναφορικά με τη φιλοσοφία της εκπαίδευσης, γράφει ότι οι παρεμβάσεις και οι δραστηριότητες που αποσκοπούν στη βελτίωση των γνώσεων και των δεξιοτήτων θα επικεντρώνονται όλο και περισσότερο στον εκπαιδευόμενο. Η έμφαση θα μετατοπιστεί στον μεμονωμένο εκπαιδευόμενο (ή ομάδα), όπου αυτός ή αυτή θα πρέπει να ενθαρρύνονται να αναλάβουν περισσότερες ευθύνες για την εκπαίδευσή του/της. Παράλληλα, θα καταβληθούν προσπάθειες για την ανάπτυξη ενός κλίματος που θα υποστηρίζει την αποτελεσματική και κατάλληλη εκπαίδευση. Τέτοιες

³³ Secenzo, Robbins, Velhulst, *ό.π.*, σ. 270-273· Βαξεβανίδου, Ρεκλείτης, *ό.π.*, σ. 249-255· Κώστας Τζωρτζάκης, *Η Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού στο Ελληνικό Επιχειρείν*, Rosili, Αθήνα 2014, σ. 104.

³⁴ Βαξεβανίδου, Ρεκλείτης, *ό.π.*, σ. 256-272.

³⁵ Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, *ό.π.*, σ. 270.

παρεμβάσεις και δραστηριότητες θα αποτελέσουν μέρος μιας ολοκληρωμένης προσέγγισης για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, μέσω των ανθρώπων της επιχείρησης.³⁶

Σαφέστατα κάθε επιχείρηση/εταιρεία/βιομηχανίας έχει ανάγκη από εκπαιδευμένα, ειδικευμένα και έμπειρα άτομα τα οποία θα πραγματοποιούν την εργασία τους. Όμως επειδή οι εργασίες στο σύγχρονο περιβάλλον της αγοράς έχουν γίνει περίπλοκες, η αξία και η αναγκαιότητα της εκπαίδευσης του εργαζόμενου έχει αυξηθεί.³⁷ Καθίσταται, επομένως σαφές πως σήμερα περισσότερο από ποτέ, που οι συνθήκες προϋποθέτουν την εκπαίδευση των εργαζομένων για να προσαρμοστούν στα σύγχρονα οικονομικά και κοινωνικά δεδομένα, είναι επιτακτική η ανάγκη της στροφής προς αυτή.

3. Εκπαίδευση-Ανάπτυξη και Ικανοποίηση εργαζομένων

3.1. Ανάπτυξη /Εκπαίδευση Εργαζόμενων

Αναντίλεκτα, η βαρύτητα που θα δώσει το τμήμα ΔΑΔ σε μια επιχείρηση ή ένα οργανισμό στον τομέα της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης, είναι δυνατόν να κάνει τη διαφορά. Οι Ο. Επιτροπάκη και Ε. Γερακάρη γράφουν ότι «η εκπαίδευση θα πρέπει να καλύπτει τις πραγματικές ανάγκες του οργανισμού και τα αποτελέσματα της να είναι μετρήσιμα (π.χ., βελτίωση απόδοσης μετά την εκπαίδευση). Και πάλι εδώ κεντρικό ρόλο παίζει η ικανοποίηση των ίδιων των εργαζομένων από την εκπαίδευση που λαμβάνουν, η ικανοποίηση των προϊσταμένων από την (ενδεχόμενη) αλλαγή στην απόδοση των υφισταμένων τους μετά την εκπαίδευση, αλλά και περισσότερο «αντικειμενικά» στοιχεία, όπως τα αποτελέσματα της ετήσιας αξιολόγησης απόδοσης (πριν και μετά την εκπαίδευση)».³⁸ Παρόλο που η έννοια της εκπαίδευσης πολλές φορές θεωρείται ότι είναι ταυτόσημη με την ανάπτυξη του προσωπικού, εντούτοις δεν έχουν επί της ουσίας της ίδια σημασία. Η ανάπτυξη του εργαζόμενου διαφοροποιείται από την εκπαίδευσή του, γιατί η δεύτερη εστιάζει πιο πολύ στο σήμερα στις ανάγκες που απαιτούνται καθημερινά από τους εργαζόμενους και για αυτό καλούνται να βελτιώσουν τις δεξιότητές τους, με σκοπό να μπορούν να ανταπεξέλθουν στην εκτέλεση των εργασιών τους. Αντίθετα, η ανάπτυξη του εργαζόμενου προσανατολίζεται

³⁶ Morris Sloman, *E-learning: stepping up the learning curve*, Impact, CIPD, January 2003a, σ. 16–17.

³⁷ Secenzo, Robbins, Velhust, *ό.π.*, σ. 268-9.

³⁸ Ολγα Επιτροπάκη, Ελένη Γερακάρη, *Μελέτη/Οδηγός Εφαρμογής και Ανάπτυξης Δεικτών Ανθρώπινου Δυναμικού*, σ. 8, στο <http://www.alba.acg.edu/media/1642/odigos-efarmogis.pdf> (Ημερομηνία ανάκτησης 30/12/2020).

περισσότερο στο μέλλον, δηλαδή σε δουλειές που πρόκειται να γίνουν στην επιχείρηση. Κατά τη διάρκεια που η εργασία και η καριέρα εξελίσσεται θα απαιτείται η απόκτηση καινούριων δεξιοτήτων.³⁹

Ο Κ. Τζωρτζάκης για να ξεχωρίσει την εκπαίδευση από την ανάπτυξη του προσωπικού, λόγω σύγχυσης επειδή οι δύο όροι χρησιμοποιούνται ο ένας στη θέση του άλλου, έγραψε ότι η εκπαίδευση εστιάζει στην παροχή δεξιοτήτων ή βοήθειας προς τους εργαζόμενους, με σκοπό να βελτιώσουν τις ελλείψεις στην επίδοσή τους και έχει στόχο τη γρήγορη βελτίωση της απόδοσής τους. Στην αντίθετη περίπτωση, η ανάπτυξη εστιάζει και προετοιμάζει τις μελλοντικές δεξιότητες των εργαζομένων, που πρόκειται να χρειαστεί η επιχείρηση και έχει ως στόχο το συνολικό εμπλουτισμό των ανθρώπινων πόρων της επιχείρησης.⁴⁰ Το πιο σημαντικό είναι η κάθε επιχείρηση να ξεχωρίσει και να αντιληφθεί τις πιο πάνω διαφορές των δύο εννοιών, με σκοπό να εκλείψει η πιο πάνω λανθασμένη αντίληψη για να επιλύονται τα προβλήματα της επιχείρησης αποτελεσματικά και άμεσα, χωρίς σύγχυση.

3.2. Εργασιακή ικανοποίηση

Η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί ίσως ένα από τα πιο σημαντικά ζητήματα τα οποία καλείται η ΔΑΔ να αντιμετωπίσει με σοβαρότητα. Η ικανοποίηση των εργαζομένων εστιάζει στην ψυχική ευχαρίστηση και υλική ικανοποίηση τους, καθώς και στην υψηλή αποδοτικότητα μιάς εταιρείας από ένα ικανοποιημένο, χαρούμενο και ευχαριστημένο εργατικό δυναμικό. Η έννοια της ικανοποίησης από την εργασία ορίστηκε με αρκετούς τρόπους, ωστόσο ο πιο συχνά διαδεδομένος ορισμός της εργασιακής ικανοποίησης είναι η οργανωσιακή έρευνα, που σύμφωνα με το Locke⁴¹ επαγγελματική ικανοποίηση είναι μια θετική, συναισθηματική απόκριση προς το συγκεκριμένο έργο, το οποίο προέρχεται από την εκτίμηση ότι αυτό προσφέρει πλήρωση ή επιτρέπει την πλήρωση των εργασιακών αξιών του κάθε ατόμου. Τουναντίον, αναλύοντας την εργασιακή δυσαρέσκεια, έγραψε ότι είναι δεν

³⁹Secenzo, Robbins, Velhulst, ό.π., σ. 269.

⁴⁰ Τζωρτζάκης, ό.π., σ. 96-99.

⁴¹ Locke, E. A., Latham, G. P., *Goal setting: A motivational technique that works!*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1984, σ. 103.

είναι τίποτε άλλο από την δυσάρεστη συναισθηματική κατάσταση, η οποία υπάρχει όταν υφίστανται συγκρουσιακά και ασύμφωνα στοιχεία.

Ο Armstrong γράφει ότι η «ικανοποίηση από την εργασία» αναφέρεται στις στάσεις και τα συναισθήματα που φέρουν οι άνθρωποι για τη δική τους δουλειά. Οι θετικές και ευνοϊκές στάσεις απέναντι στην εργασία, δείχνουν την ικανοποίηση από αυτήν, ενώ από την άλλη οι αρνητικές και δυσμενείς στάσεις απέναντι στην εργασία δείχνουν τη δυσαρέσκεια. Το ηθικό συχνά ορίζεται ως ισοδύναμο με την ικανοποίηση από την εργασία.⁴² Την ίδια άποψη έχει και Spector⁴³ ο οποίος γράφει επίσης ότι η ικανοποίηση από την εργασία είναι μια μεταβλητή της συμπεριφοράς. Στο παρελθόν, η ικανοποίηση από την εργασία προσεγγίστηκε από κάποιες έρευνες που αποτελούν την προοπτική της ικανοποίησης των αναγκών - δηλαδή, αν η εργασία ικανοποιούσε ή όχι τη σωματική και ψυχολογική ανάγκη των εργαζομένων για τα πράγματα που παρέχονται από την εργασία, όπως για παράδειγμα η αμοιβή. Ωστόσο, αυτή η προσέγγιση έχει υπογραμμιστεί, επειδή σήμερα οι περισσότερες έρευνες τείνουν να εστιάζουν την προσοχή στις γνωστικές διαδικασίες και όχι στις υποκείμενες ανάγκες. Η ικανοποίηση από την εργασία έχει θετικό αντίκτυπο στη λειτουργία μιας επιχείρησης, καθιστώντας σημαντικό παράγοντα στην εμφάνιση καλών λειτουργικών συνθηκών. Ταυτόχρονα, διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην απόκτηση και διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, καθώς η αύξηση της απόδοσης παρέχει ποιοτικές υπηρεσίες και προϊόντα, ταχύτερη εξυπηρέτηση και δημιουργεί μακροχρόνιες συνεργασίες, διασφαλίζοντας τη βιωσιμότητα και την ανάπτυξη.

Εργασιακή ικανοποίηση σημαίνει κατά πόσο κάποιου του αρέσει η εργασία του, δηλαδή σε ποιο βαθμό ο εργαζόμενος εκτιμά τη δική του εργασία. Αυτή η αξιολόγηση περιλαμβάνει τα επαγγελματικά χαρακτηριστικά, εργασιακά συναισθήματα και το χώρο εργασίας στο σύνολό του. Λόγω τους ευρέως φάσματος των πτυχών, μπορεί να ειπωθεί ότι η εργασιακή ικανοποίηση αποτελείται από μια σειρά στάσεων/συμπεριφορών. Η ικανοποίηση από την

⁴² Michael Armstrong, *A handbook of Human Resource Management Practice*, Kogan Page, United Kingdom 2006, σ. 264-265.

⁴³ Paul E. Spector, *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*, Sage Publications, USA1997, σ. 2-3.

εργασία περιλαμβάνει την ικανοποίηση από την ίδια την εργασία, την πληρωμή, την προώθηση, τους συναδέλφους και τη διοίκηση.⁴⁴ Όσον αφορά τα συνολικά μέτρα ικανοποίησης από την εργασία, χρησιμοποιούνται οι κλίμακες ικανοποίησης εργασίας Brayfield και Roth (1951). Οι Timothy και Judge χρησιμοποίησαν στην έρευνά τους μια αξιόπιστη έκδοση πέντε στοιχείων αυτής της κλίμακας, τα οποία είναι τα πιο κάτω:

- «Νιώθω αρκετά ικανοποιημένος με την παρούσα δουλειά μου.
- Τις περισσότερες μέρες είμαι ενθουσιασμένος για τη δουλειά μου.
- Κάθε μέρα η δουλειά φαίνεται ότι δεν θα τελειώσει ποτέ.
- Βρίσκω πραγματική απόλαυση τη δουλειά μου.
- Θεωρώ ότι η δουλειά μου είναι μάλλον δυσάρεστη».⁴⁵

Συνεπώς, η ικανοποίηση των πιο πάνω στοιχείων αποτελούν σημαντική τροχοπέδη για την ευχαρίστηση του υπαλλήλου και κατεπέκταση της βελτίωσης της απόδοσής του. Οι πιο βασικοί παράγοντες που οδηγούν τον εργαζόμενο να νιώθει ικανοποίηση από την εργασία του βρίσκονται στην αυτονομία κατά τη λήψη αποφάσεων, στην στήριξη και συμπαράσταση από τους προϊστάμενους του, στην ανάπτυξη του αισθήματος της νομιμότητας, διαφάνειας και της δικαιοσύνης, στην αλληλεγγύη και κατανόηση μεταξύ των εργαζομένων και στη σημασία που δίνεται στην εργασία του. Ο Armstrong γράφει ότι οι παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν το επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία, βρίσκονται στους εγγενείς και εξωγενείς παράγοντες παρακίνησης, στην ποιότητα της εποπτείας, στις κοινωνικές σχέσεις με την ομάδα εργασίας και το βαθμό στον οποίο τα άτομα επιτυγχάνουν ή αποτυγχάνουν στην εργασία τους.⁴⁶ Στην αντίθετη περίπτωση που ο εργαζόμενος δεν ικανοποιείται, δηλαδή νιώθει δυσαρεστημένος, απογοητευμένος, αγχωμένος και εξουθενωμένος εξαιτίας των συνθηκών εργασίας, αυτό οδηγεί στην μη επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων, στη χαμηλή απόδοση και στην υποβάθμιση της παρεχόμενης εργασίας. Ο επικρατέστερος λόγος

⁴⁴ Babak Sohrabi, Aryan Gholipour, Behnam Amiri, «The Influence of information Technology on Organizational Behavior: Study of identity Challenges in Virtual Teams», p. 23-39, in *Human Resources Management, Concepts, Methodologies, Tools, and Applications*, Vol.1, USA 2012, σ. 26.

⁴⁵ Timothy A. Judge, Ryan Klinger, «Job Satisfaction: Subjective-Well Being at Work», p. 393-413, *The Science of Subjective Well Being*, The Guildford press, New York 2008, σ. 397.

⁴⁶ Armstrong, *ό.π.*, σ. 264.

που ένας εργαζόμενος μπορεί να νιώσει παραγκωνισμένος από την εργασία του, είναι οι λιγοστές ευκαιρίες που του δίνονται για επαγγελματική εξέλιξη.⁴⁷

Υπάρχει η άποψη ότι όντως η ικανοποίηση των εργαζομένων είναι αλληλένδετη με την αύξηση της παραγωγικότητας, αλλά και η άποψη ότι η ικανοποίηση τους δεν είναι αναγκαία, αλλά περιττή πολυτέλεια. Υποστηρίζεται ότι δεν είναι η ικανοποίηση από την εργασία που παράγει υψηλές επιδόσεις, αλλά οι υψηλές επιδόσεις που παράγουν ικανοποίηση από την εργασία, και ότι ένας ικανοποιημένος εργαζόμενος δεν είναι απαραίτητα παραγωγικός και ένας παραγωγικός δεν είναι απαραίτητα ικανοποιημένος. Οι άνθρωποι έχουν κίνητρο να επιτύχουν ορισμένους στόχους και θα είναι ικανοποιημένοι αν τους καταφέρουν, μέσω της βελτίωσης της απόδοσης. Μπορεί να είναι ακόμη πιο ικανοποιημένοι αν στη συνέχεια ανταμείβονται με εξωγενή αναγνώριση ή μια εγγενή αίσθηση του επιτεύγματος. Αυτό υποδηλώνει ότι οι βελτιώσεις των επιδόσεων μπορούν να επιτευχθούν δίνοντας στους ανθρώπους την ευκαιρία να εκτελέσουν, εξασφαλίζοντας δηλαδή ότι έχουν τις γνώσεις και τις δεξιότητες που απαιτούνται για την εκτέλεση, και την ανταμοιβή τους με οικονομικά ή μη οικονομικά μέσα όταν το κάνουν. Ενδέχεται επίσης να υποστηριχθεί ότι μερικοί άνθρωποι είναι εφησυχασμένοι με την εργασία τους και δεν θα εμπνευστούν για να εργαστούν σκληρότερα ή καλύτερα, βρίσκοντας άλλους τρόπους για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους.⁴⁸ Παρόλα αυτά, η ικανοποίησή του εργατικού δυναμικού πρέπει να είναι πρωταρχικό μέλημα όλων των επιχειρήσεων, γιατί σύμφωνα με τον Thomas Fuller «Είναι πλούσιος εκείνος που είναι ικανοποιημένος».⁴⁹

Τι γίνεται στην περίπτωση που δεν ικανοποιούνται οι εργαζόμενοι; Σε ποιες ενέργειες πρέπει να προβεί η επιχείρηση για να ικανοποιήσει το εργατικό της δυναμικό; Καταρχήν, πρέπει να γίνουν οι ανάλογες μετρήσεις βάσει σχετικής έρευνας για την ικανοποίηση των εργαζομένων οι οποίες μπορούν να δώσουν χρήσιμη πληροφόρηση. Κατά δεύτερο λόγο, η συχνή επαφή με τους εργαζόμενους στο πλαίσιο της συζήτησης νέων ιδεών για την βελτίωση και αλλαγή

⁴⁷ Ανδρέας Τσουνής, Παύλος Σαράφης, *Η Επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων σε οργανισμούς της τοξικοεξάρτησης*, σ. 180-188, Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής, 2016, σ. 186. https://www.researchgate.net/profile/Pavlos_Sarafis/publication/299337009_Job_satisfaction_among_substance_abuse_treatment_employees/links/5b3e7705a6fdcc8506f99f16/Job-satisfaction-among-substance-abuse-treatment-employees.pdf, (Ημερομηνία ανάκτησης 10/01/2021).

⁴⁸ Armstrong, *ό.π.*, σ. 265.

⁴⁹ <https://www.gnomikologikon.gr/catquotes.php?categ=0600>, (Ημερομηνία ανάκτησης 09/01/2021).

καταστάσεων στην επιχείρηση, καθίσταται αναγκαία. Πολύ σημαντικό είναι η ίδια η επιχείρηση να ενθαρρύνει το προσωπικό της να βελτιώσει τις ικανότητες του, μέσω της διοργάνωσης επιχορηγημένων εκπαιδευτικών σεμιναρίων. Η επιβράβευση του προσωπικού χρειάζεται για να δώσει ώθηση ότι εκτιμάται και υπολογίζεται η προσπάθεια που καταβάλλουν καθημερινά, η οποία μπορεί να είναι είτε χρηματική είτε ηθική. Επιπρόσθετα, ο κάθε εργαζόμενος είναι σημαντικό να υπολογίζεται όχι σαν μάζα αλλά σαν μονάδα και σε σημαντικές ημερομηνίες να αποστέλλεται ένα δώρο ή μια κάρτα.⁵⁰

Η ικανοποίηση από την εργασία έχει θετικό αντίκτυπο στη λειτουργία μιας επιχείρησης, καθιστώντας σημαντικό παράγοντα στην εμφάνιση καλών λειτουργικών συνθηκών. Ταυτόχρονα, διαδραματίζει αξιόλογο ρόλο στην απόκτηση και διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, καθώς η αύξηση της απόδοσης παρέχει ποιοτικές υπηρεσίες και προϊόντα, ταχύτερη εξυπηρέτηση και δημιουργεί μακροχρόνιες συνεργασίες, διασφαλίζοντας τη βιωσιμότητα και την ανάπτυξη.

4. Ποια η ανάγκη της ανάπτυξης της εκπαίδευσης των εργαζομένων

Εννοείται πως η ανάπτυξη της εκπαίδευσης των εργαζομένων τα τελευταία χρόνια καθίσταται επιτακτική και αναγκαία για κάθε επιχείρηση, αφού η νέα και ραγδαία οικονομική ανάπτυξη άλλαξε τη φύση της εργασίας, αλλά και τον τρόπο οργάνωσης της παραγωγής ή της προσφοράς υπηρεσιών. Συνεπώς, με αυτά τα καινούρια δεδομένα της επιχειρηματικής δραστηριότητας, η εκπαίδευση διαδραματίζει σημαντικό ρόλο. «Η συστηματική και στοχευμένη εκπαίδευση του προσωπικού οδηγεί στην αύξηση της παραγωγικότητας, στην ανάπτυξη των ικανοτήτων του, ενώ επίσης βελτιώνει την ατομική απόδοση των εργαζομένων και συνεισφέρει στην συνολική ανάπτυξη του οργανισμού. Το κόστος του προγράμματος της εκπαίδευσης δεν πρέπει να θεωρείται από την επιχείρηση σαν επιπλέον έξοδο αλλά σαν επένδυση».⁵¹

Η σημασία της ανάπτυξης της εκπαίδευσης των εργαζομένων είναι τεράστια για μια επιχείρηση, αφού τα οφέλη από αυτήν ποικίλουν. Κατά πρώτο λόγο αυξάνεται η παραγωγή

⁵⁰ Αικατερίνη Χ. Βάλβη, Κωνσταντίνος Χ. Φράγκου, Χρήστος Κ. Φράγκου, Η Παραγωγικότητα ενός εργαζόμενου εξαρτάται από την επαγγελματική ικανοποίηση. <https://docplayer.gr/8689092-Iepaggelmatiki-ikanopoiisi-kai-i-paragogikotita-eikazetai-pos-syndeontai.html> , (Ημερομηνία ανάκτησης 05/01/2021).

⁵¹ Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, *ό.π.*, σ. 265.

γιατί ένα εκπαιδευμένο εργατικό δυναμικό ελαχιστοποιεί τα λάθη, αποφεύγει τις παρεξηγήσεις και τις καθυστερήσεις και αυξάνει την παραγωγή της ποσότητας αλλά και της ποιότητας. Ένας εργαζόμενος που εκπαιδεύτηκε, εμπλούτισε τις δεξιότητές του, έτσι δεν χρειάζεται συνεχή επιτήρηση από τον προϊστάμενό του με αποτέλεσμα να μειωθούν τα κόστη επίβλεψης. Ταυτόχρονα, ο εργαζόμενος με την απόκτηση των απαραίτητων δεξιοτήτων αποκτά αυτοπεποίθηση για την εργασία του. Η απευδαισία, η απειρία και η ανεπάρκεια γνώσεων οδηγεί σε αρκετά ατυχήματα. Όμως με την απόκτηση της κατάλληλης γνώσης, μπορούν να αποφευχθούν αρκετά ατυχήματα. Η επιχείρηση μπορεί να δημιουργήσει ένα σημαντικό αριθμό εκπαιδευμένων υπαλλήλων, οι οποίοι ανα πάσα στιγμή να μπορούν να αναπληρώσουν τις απώλειες άλλων. Με αυτό τον τρόπο η επιχείρηση καθίσταται ευέλικτη και πανέτοιμη να αντιμετωπίσει οποιαδήποτε δυσκολία. Επιπρόσθετα, μια επιχείρηση η οποία επενδύει στην εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού της, την καθιστά ελκυστική από εργαζόμενους που είναι ταλαντούχοι, γιατί θα μπορούν να βελτιώσουν τις ικανότητές τους και να αμείβονται πιο καλά. Η εκπαίδευση είναι λογικό να αυξήσει την αφοσίωση των εργαζομένων προς το στρατηγικό στόχο και σκοπό της επιχείρησης και ταυτόχρονα αναπτύσσεται η κουλτούρα η οποία είναι προσανατολισμένη προς τη συνεχή αναβάθμιση και εξέλιξη της απόδοσης.⁵²

Σύμφωνα με την Ξηροτύρη -Κουφίδου, είναι ανάγκη για μια επιχείρηση να επενδύει στην εκπαίδευση και ανάπτυξη του εργατικού της δυναμικού για τους ακόλουθους λόγους: 1. Μαθαίνει για να επιβιώσει δηλαδή αξιολογεί τους στόχους που επιτεύχθηκαν και βρίσκοντας πιθανά κενά θέτει ταυτόχρονα τους νέους της στόχους, 2. Μαθαίνει για να φθάσει τον ανταγωνιστή δηλαδή προσπαθεί μέσω της εκπαίδευσης να δείξει στον ανταγωνιστή ότι δύναται να αποκτήσει νέα γνώση και 3. Δημιουργία μάθησης για να είναι ηγέτης, δηλαδή να ξεπεράσει τον ανταγωνιστή.⁵³ Πολύ ορθά οι Βαξεβανίδου, Ρεκλείτης έγραψαν ότι με την εκπαίδευση παρέχεται η δυνατότητα «να διαχέεται η υψηλή τεχνογνωσία, δεδομένου ότι διαρκώς αυξάνεται η ζήτηση για υψηλά εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό. Ενισχύεται ο ρόλος των επιχειρήσεων στη μαθησιακή διαδικασία, οι

⁵² Στο ίδιο, σ. 270-272.

⁵³ Ξηροτύρη-Κουφίδου, ό.π., (2010), σ. 304-305.

οποίες, για να ανταποκριθούν στις νέες απαιτήσεις της ανταγωνιστικότητας, καλούνται να επενδύσουν όλο και περισσότερο την κατάρτιση των υπαλλήλων τους».⁵⁴

5. Επίλογος

Στο υπό αναφορά κεφάλαιο εξετάστηκε ο ρόλος που διαδραματίζει ο τομέας της ΔΑΔ/ΔΑΠ στην ικανοποίηση και στην ανάπτυξη των εργαζομένων, αφού αυτό το θέμα είναι μείζονος σημασίας για την επιτυχία κάθε επιχείρησης. Η ικανοποίηση και η ανάπτυξη των εργαζομένων θεωρείται ότι είναι άρρηκτα συνδεδεμένα με την ανάπτυξη μιας επιχείρησης. Αντίθετα, η έλλειψη ανάπτυξης στην εκπαίδευση και η έλλειψη ικανοποίησης των εργαζομένων, οδηγεί με μαθηματική ακρίβεια στην καθοδική πορεία της εταιρίας, στην ανεπιτυχή επίτευξη των στόχων της εταιρίας και στην επαγγελματική εξουθένωση των εργαζομένων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

Εισαγωγή

Σε αυτό το κεφάλαιο θα παρουσιαστεί η μεθοδολογία της έρευνας η οποία ακολουθήθηκε. Κάθε έρευνα η οποία πραγματοποιείται απαιτείται να ακολουθήσει μια συγκεκριμένη μεθοδολογία, έτσι και στην παρούσα έρευνα επιλέχθηκε από τον ερευνητή να ακολουθηθεί η

⁵⁴ Βαξεβανίδου, Ρεκλείτης, *ό.π.*, σ. 241.

ποσοτική μέθοδος ανάλυσης και η κλίμακα Likert, των οποίων η ανάλυση θα γίνει πιο κάτω. Επίσης, θα αναλυθεί τι εργαλείο χρησιμοποίησε ο ερευνητής για να συνελλέξει την πληροφόρησή του. Σκοπός της έρευνας ήταν να παρουσιαστεί κατά πόσο οι εργαζόμενοι της φαρμακευτικής εταιρίας είναι ικανοποιημένοι από την εκπαίδευση που τους παρέχει η εταιρία, καθώς και εάν τους ωφελεί η εκπαίδευση η οποία τους προσφέρεται.

1. Μεθοδολογία

Πριν προχωρήσουμε στον τρόπο που αναπτύχθηκε και εξελίχθηκε η παρούσα έρευνα κρίνεται αναγκαίο να αναλυθεί η έννοια της μεθοδολογίας. Ουσιαστικά, μεθοδολογία είναι η θεωρία που δείχνει πως θα προχωρήσει οποιαδήποτε έρευνα. Δηλαδή περιλαμβάνει την ανάλυση των παραδοχών, των αρχών και των διαδικασιών σε μια συγκεκριμένη προσέγγιση της έρευνας (η οποία, με τη σειρά της, διέπει τη χρήση συγκεκριμένων μεθόδων). Η μεθοδολογία επεξηγεί και ορίζει τα ακόλουθα (α) τα είδη των προβλημάτων που αξίζει να διερευνηθούν, (β) τι περιλαμβάνει ένα ερευνητικό πρόβλημα, μια επί δοκιμασία υπόθεση, (γ) πώς να πλαισιώσει ένα πρόβλημα με τέτοιο τρόπο ώστε να μπορεί να διερευνηθεί με τη χρήση συγκεκριμένων σχεδίων και διαδικασιών, (δ) πώς να κατανοήσουν τι αποτελεί νόμιμη και δικαιολογημένη εξήγηση, (ε) πώς να κρίνουν τα θέματα της γενικευσιμότητας, στ) τον τρόπο επιλογής ή ανάπτυξης κατάλληλων μέσων για τη δημιουργία δεδομένων και ζ) τον τρόπο ανάπτυξης της λογικής που συνδέει το επιχείρημα ανάλυσης δημιουργίας δεδομένων προβλημάτων.⁵⁵ Ο A. Kaplan⁵⁶ προτείνει ότι ο στόχος της μεθοδολογίας είναι να μας βοηθήσει να κατανοήσουμε, με τον ευρύτερο δυνατό τρόπο, όχι τα προϊόντα της επιστημονικής έρευνας, αλλά την ίδια τη διαδικασία.

1.1. Μέθοδοι έρευνας

Ο ερευνητής κατά τη διάρκεια της διενέργειας της έρευνάς του έπρεπε να αποφασίσει ποια μέθοδο ανάλυσης ήταν η πιο κατάλληλη η ποσοτική ή η ποιοτική; Για να γίνει όμως πιο σαφές και ξεκάθαρο γιατί ο ερευνητής προχώρησε σε μια από τις προαναφερθείσες

⁵⁵ Thomas A. Schwardt, *The SAGE Dictionary of Qualitative Inquiry*, Sage Publication, USA 2007, σ. 193.

⁵⁶ Abraham Kaplan, *The Conduct of Inquiry, Methodology for Behavioral Science*, Aylesbury: Intertext Books, 1973, σ. 23.

μεθόδους, θα ήταν παράλειψη να μην γίνει μία σύντομη αναφορά για την έννοια τόσο της ποσοτικής όσο και της ποιοτικής μεθόδου ανάλυσης.

- **Ποιοτική μέθοδος (Qualitative method)**

Είναι η μέθοδος των κρίσιμων γεγονότων και του σταθμισμένου καταλόγου. Σύμφωνα με την πρώτη περίπτωση γίνεται ανάλυση μιας εργασίας όπου τονίζονται οι φάσεις που είναι πιο ουσιαστικές για να εκτελεστεί με επιτυχία η εργασία. Στη συνέχεια, τα γεγονότα χωρίζονται σε ομάδες ανάλογα με την κατηγορία τους και καταγράφονται τα θετικά και τα αρνητικά γεγονότα τα οποία αφορούν τον κάθε εργαζόμενο. Έτσι τα στοιχεία αυτά είναι χρήσιμα για την εκτίμηση και αξιολόγηση των εργαζομένων. Αναφορικά με το σταθμισμένο κατάλογο η αξιολόγηση γίνεται σε μια κλίμακα επτά ή έντεκα βαθμών και αξιολογούν διάφορες μορφές συμπεριφοράς.⁵⁷ Η ποιοτική μέθοδος εστιάζει την προσοχή της «στην περιγραφή και κατανόηση της μοναδικότητας της ανθρώπινης εμπειρίας, της βιωματικής πραγματικότητας (του βιόκοσμου) των υποκειμένων, στην ιδιαιτερότητα της συνείδησης και των βιωμάτων τους. Στόχος των ποιοτικών μεθόδων είναι η κατανόηση ενός συμβάντος στο πλαίσιο της ολότητας της κοινωνικής ζωής με βάση το παράδειγμα ολότητα-μέρος και η διατύπωση επιμέρους νόμων».⁵⁸ Ο λόγος, ο διάλογος και η επιχειρηματολογία (ερμηνευτική) θεωρούνται από τα πιο σημαντικά εργαλεία των ποιοτικών μεθόδων.

Ουσιαστικά, η ποιοτική έρευνα περιλαμβάνει τόσο τη συλλογή και την ανάλυση μη αριθμητικών δεδομένων (π.χ. κείμενο, βίντεο ή ήχο) με σκοπό την κατανόηση εννοιών, απόψεων ή εμπειριών. Υπάρχει η δυνατότητα να χρησιμοποιηθεί για να συγκεντρώσει σε βάθος πληροφορίες για ένα πρόβλημα ή να δημιουργήσει νέες ιδέες για έρευνα. Η ποιοτική έρευνα είναι το αντίθετο της ποσοτικής έρευνας, η οποία περιλαμβάνει τη συλλογή και ανάλυση αριθμητικών δεδομένων για στατιστική ανάλυση.⁵⁹ Σύμφωνα με τους Ίσαρη και Πουρκό⁶⁰ υπάρχει σύγχυση με την έννοια της ποιοτικής μεθόδου και με την ύπαρξη

⁵⁷ Ξηροτύρη-Κουφίδου, *ό.π.*, (2010), σ. 330. Περισσότερα για την ποιοτική μέθοδο βλέπε ενδεικτικά Άννα Λυδάκη, *Ποιοτικές μέθοδοι στην κοινωνική έρευνα*, Γ' έκδοση, Καστανιώτης, Αθήνα 2001· Χάρης Ασημόπουλος, *Ποιοτικές Μέθοδοι στην έρευνα της ποιοτικής εργασίας*, Τόπος, Αθήνα 2010.

⁵⁸ Φιλία Ίσαρη, Μάριος Πουρκός, *Ποιοτική Μεθοδολογία έρευνας*, Ελληνικά Ακαδημαϊκά Συγγράμματα, Καλλιπός, Αθήνα 2015, σ. 27.

⁵⁹ An introduction to qualitative research, <https://www.scribbr.com/methodology/qualitative-research/>, (Ημερομηνία ανάκτησης 29/12/2020).

⁶⁰ Ίσαρη, Πουρκός, *ό.π.*, σ. 11.

αντίθετων προσεγγίσεων αναφορικά με τα γνωρίσματα και το χαρακτήρα της. Στη σχετική βιβλιογραφία αρκετοί ερευνητές ενώ γράφουν για την ποιοτική μέθοδο, δυστυχώς δεν δίνεται ένας σαφής ορισμός. Έγραψαν επίσης ότι ο τρόπος που εξελίχθηκε ο ορισμός της ποιοτικής έρευνας παρουσιάζει τις ολοένα μεταβαλλόμενες απόψεις αναφορικά με τη φύση της, σύμφωνα με ένα ευρύ φάσμα προσεγγίσεων (εστίαση στην κοινωνική δικαιοσύνη, ερμηνευτικές προσεγγίσεις, κ.ά.).

- **Ποσοτική μέθοδος (Quantitative method)**

Η ποσοτική ανάλυση δεδομένων δεν έχει μεγαλύτερη ή μικρότερη σημασία από την ποιοτική ανάλυση. Η χρήση της μεθόδου αυτής εξαρτάται εξ ολοκλήρου από την καταλληλότητα του σκοπού. Η αυθαίρετη απόρριψη της αριθμητικής ανάλυσης είναι απλή ιδεολογία ή προκατάληψη. Ουσιαστικά, η ποσοτική ανάλυση δεδομένων είναι μια ισχυρή ερευνητική μορφή, που προέρχεται εν μέρει από την θετικιστική παράδοση. Συχνά συνδέεται με έρευνα μεγάλης κλίμακας, αλλά μπορεί επίσης να εξυπηρετήσει έρευνες μικρότερης κλίμακας. Η ποσοτική έρευνα αναφέρεται στη συστηματική διερεύνηση φαινομένων με στατιστικές μεθόδους και αριθμητικά δεδομένα. Χρησιμοποιείται συνήθως αντιπροσωπευτικό δείγμα παρατηρήσεων επιδιώκοντας τα αποτελέσματα να γενικευτούν στον ευρύτερο πληθυσμό. Η συλλογή δεδομένων με ερωτηματολόγια, κλίμακες κ.ά.⁶¹ Εν ολίγοις, η ποσοτική μέθοδος είναι η διαδικασία που λαμβάνει μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός αποφάσεις επιστημονικά, κατά την οποία η πιο σημαντική προϋπόθεση είναι η ύπαρξη δεδομένων και όχι συναισθημάτων ή προσωπικών φιλοδοξιών.

Επιπρόσθετα, η ποσοτική είναι μέθοδος κοινωνικής έρευνας η οποία στοχεύει στην ποσοτικοποίηση των στοιχείων που συλλέχθηκαν και «στην στατιστική μέθοδο ανάλυσης, η οποία θα οδηγήσει στην ανάδειξη αιτιακών συνδέσεων μεταξύ των μεταβλητών. Η ανάδειξη αιτιακών συνδέσεων μεταξύ μεταβλητών επιτρέπει τον έλεγχο της εγκυρότητας των θεωρητικών υποθέσεων, βάσει των οποίων σχηματίζεται η θεωρία για την ερμηνεία και την εξήγηση ενός κοινωνικού φαινομένου. Βασική παραδοχή των ποσοτικών μεθόδων είναι ότι η διαδικασία συλλογής και ανάλυσης των στοιχείων συνιστά έναν τρόπο επαλήθευσης ή/και τροποποίησης της ήδη διατυπωμένης θεωρίας και των θεωρητικών υποθέσεων που την

⁶¹ Louis Cohen, Lawrence Manion, Keith Morrison, *Research Methods in Education*, Routledge, New York 2007, σ. 501.

συγκροτούν».⁶² Το βασικό εργαλείο της εν λόγω μεθόδου είναι τόσο η ποσοτική ανάλυση όσο και η μέτρηση (η γλώσσα των μαθηματικών για παράδειγμα οι συντελεστές συνάφειας) και το εξηγητικό υποθετικό-απαγωγικό μοντέλο θεωρείται το βασικό της μοντέλο.⁶³ Επίσης, πολύ σημαντικό είναι το γεγονός ότι στην ποσοτική έρευνα, ο ερευνητής αναγνωρίζει ένα ερευνητικό πρόβλημα με βάση τις τάσεις του προβλήματος ή την ανάγκη να εξηγήσει γιατί μπορεί να συμβαίνει αυτό. Με την περιγραφή μιας τάσης αυτόματα θεωρείται ότι το ερευνητικό πρόβλημα δύναται να απαντηθεί πιο καλά από μια έρευνα στην οποία ο ερευνητής προσπαθεί και αναμένει να καθορίσει τη γενική τάση των απαντήσεων από τα άτομα και να τονίσει πώς αυτή η τάση ποικίλλει μεταξύ των ανθρώπων.⁶⁴

1.2. Επιλογή της ποσοτικής μεθόδου

Με απλά λόγια, η βασική διαφορά μεταξύ των ποσοτικών και των ποιοτικών ερευνητών είναι ότι οι πρώτοι μετρούν, ενώ οι δεύτεροι περιγράφουν. Στην πραγματικότητα, από τους όρους ποιοτική και ποσοτική, ο όρος ποιοτική υποδηλώνει την παρατήρηση των ειδών των πραγμάτων στον κόσμο, ενώ ο όρος ποσοτικός προτείνει τον εντοπισμό του ποσού.⁶⁵ Αυτή η διαφορά οδήγησε τον ερευνητή από τις δύο πιο πάνω μεθόδους (ποιοτική, ποσοτική), να αποφασίσει να προχωρήσει την έρευνά του με την ποσοτική μέθοδο, κατά την οποία σύλλεξε πληροφορίες σχετικά με την κατάρτιση και την ανάπτυξη των εργαζομένων, καθώς και την ικανοποίηση από την εργασία τους σε μια κυπριακή φαρμακευτική εταιρεία. Να τονιστεί ότι η έρευνα βασίστηκε στην ανάλυση και επεξεργασία των πληροφοριών, οι οποίες ήταν αποτέλεσμα της ποσοτικής μεθόδου και σε αυτό σημαντική υπήρξε η χρήση του εξειδικευμένου ηλεκτρονικού προγράμματος στατιστικής ανάλυσης S.P.S.S.⁶⁶ (Superior Performance Software System).

⁶² Δημήτρης Λάλλας, *Μεθοδολογία και Μέθοδοι κοινωνικής έρευνας: Ποσοτικές και Ποιοτικές μέθοδοι*, σ.6, <https://eclass.aueb.gr/modules/document/file.php/OIK308/%CE%9C%CE%AC%CE%B8%CE%B7%CE%BC%CE%B1%205%CE%BF.pdf> (Ημερομηνία ανάκτησης 21/01/2021).

⁶³ Ίσαρη, Πουρκός, *ό.π.*, σ. 27.

⁶⁴ John W. Creswell, *Educational Research, Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research*, Pearson, USA 2012, σ. 13.

⁶⁵ Stephen d. Lapan, Marylynn T. Quartaroli, Frances Julia Riemer, *Qualitative research An Introduction to Methods and Designs*, Jossey-Bass, USA 2012, σ. 6.

⁶⁶ Περισσότερα για το πρόγραμμα S.P.S.S. (Superior Performance Software System) βλ. ενδεικτικά Εισαγωγή στο Πρόγραμμα SPSS, https://www.ucy.ac.cy/hr/documents/2012/SPSS_13.pdf . (Ημερομηνία ανάκτησης 10/01/2021).

Πέραν από την ποσοτική μέθοδο, ο ερευνητής χρησιμοποίησε στην έρευνά του την κλίμακα Likert⁶⁷, η οποία χρησιμοποιείται ευρέως. Στην τελική του μορφή, η κλίμακα Likert είναι μια κλίμακα πέντε (ή επτά) σημείων σταθερής επιλογής, η οποία χρησιμοποιείται για να επιτρέψει στον άνθρωπο να εκφράσει πόσο συμφωνεί ή διαφωνεί με μια καθορισμένη άποψη. Οι πέντε πιο συνηθισμένες τιμές απαντήσεων είναι οι ακόλουθες: «διαφωνώ απόλυτα», «διαφωνώ», «ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ», «συμφωνώ», «συμφωνώ απόλυτα». Όταν χρησιμοποιούνται οι πιο πάνω απαντήσεις, το πιο σημαντικό είναι ότι παρέχεται η ευκαιρία στον ερωτώμενο να επιλέξει τις απαντήσεις του, είτε με ουδετερότητα είτε ακραία.⁶⁸ Οι κλίμακες Likert πλεονεκτούν στο γεγονός ότι η απάντηση από τον ερωτώμενο δεν είναι απλή με ένα ναι ή όχι, αλλά μάλλον επιτρέπουν βαθμούς γνώμης, ούτε καν καθόλου γνώμη. Επομένως, τα δεδομένα τα οποία λαμβάνονται είναι ποσοτικά, πράγμα που σημαίνει ότι αυτά μπορούν να αναλυθούν με σχετική ευκολία. Ως αποτέλεσμα, οι κλίμακες Likert επιτρέπουν περισσότερη απόχρωση από μια απλή δυαδική απόκριση, όπως ναι ή όχι. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο οι εν λόγω κλίμακες χρησιμοποιούνται συχνά για τη συλλογή δεδομένων.⁶⁹ Σύμφωνα με τους Sprooren et al., αυτό το είδος της κλίμακας το προτιμούν οι περισσότεροι άνθρωποι που αξιολογούν τα αποτελέσματα (αξιολογητές), αφού είναι πιο εύκολο να κατανοήσει κάποιος το τελικό αποτέλεσμα της αξιολόγησης.⁷⁰

⁶⁷ Η κλίμακα Likert αναπτύχθηκε από τον Αμερικανό ψυχολόγο Rensis Likert το 1932. Ο Likert βασικά επιδίωκε να ανακαλύψει ένα τρόπο για να μετρήσει συστηματικά τις ατομικές συμπεριφορές. Η κλίμακα αυτή χρησιμοποιείται για τη μελέτη προτύπων ή αρχών συμπεριφοράς των ατόμων μιας κοινωνικής ομάδας. Χρήση τυποποιημένων απαντήσεων σε ερωτηματολόγια προκειμένου να προσδιοριστεί η σχετική ένταση διαφορετικών στοιχείων. Είναι η περισσότερο διαδεδομένη κλίμακα μέτρησης. Γιάννης Τσίρμπας, *Εισαγωγή στη Μεθοδολογία των Κοινωνικών Επιστημών*, σ. 53, στο http://old.eis.pspa.uoa.gr/documents/course_108/108_Lectures_4-7_2013-14.pdf (Ημερομηνία ανάκτησης 22/01/2021)· *Κλίμακα Likert: Τι είναι και πώς να το χρησιμοποιήσετε*;, <https://www.greelane.com/el>, (Ημερομηνία ανάκτησης 13/01/2021).

⁶⁸ Κώστας Ζαφειρόπουλος, *Πώς γίνεται μια επιστημονική εργασία; Επιστημονική έρευνα και συγγραφή εργασιών*, Κριτική, Αθήνα 2015, σ. 109-110.

⁶⁹ Saul McLeod, *Likert Scale Definition, Examples and Analysis*, <https://www.simplypsychology.org/likert-scale.html>, (Ημερομηνία ανάκτησης 12/01/2021)· *Κλίμακα Likert: Τι είναι και πώς να το χρησιμοποιήσετε*;, <https://www.greelane.com/el>, (Ημερομηνία ανάκτησης 13/01/2021).

⁷⁰ Pieter Sprooren, Dimitri Mortelmans, Denekens J, «*Student evaluation of teaching quality in higher education: development of an instrument based on 10 Likert-scales*», *Assessment & Evaluation in Higher Education*, Vol. 32, 6, 2007, σ. 667-679.

1.3. Μέθοδοι και εργαλείο συλλογής υλικού

Μια έρευνα για να ολοκληρωθεί χρειάζεται η συλλογή δεδομένων σύμφωνα με την οποία ακολουθείται μια συγκεκριμένη μεθοδολογία που σχετίζεται με τον προβληματισμό, την ερευνητική υπόθεση, καθώς και το θεωρητικό πλαίσιο. Για να διεξαχθεί μια έρευνα οι πηγές πληροφόρησης προκύπτουν μέσα από το λόγο, δηλαδή τη συνέντευξη και το ερωτηματολόγιο, μέσα από τα γεγονότα, δηλαδή την παρατήρηση και μέσα από τα ίχνη, δηλαδή τα γραπτά και τις στατιστικές. Οι πιο διαδεδομένες μέθοδοι συλλογής υλικού θεωρούνται το ερωτηματολόγιο, η συνέντευξη και η παρατήρηση. Ο ερευνητής χρησιμοποίησε το ερωτηματολόγιο αντί της παρατήρησης και της συνέντευξης, γιατί το θεώρησε πιο συμβατό για την έρευνά του, αφού ήθελε να συλλέξει δεδομένα, απόψεις και χαρακτηριστικά, σεβόμενος ταυτόχρονα την άποψη του κάθε εργαζόμενου. Εξάλλου, με την πανδημία COVID 19, δεν θα ήταν δυνατόν να χρησιμοποιηθούν οι άλλες μέθοδοι για την ολοκλήρωση της έρευνας και ταυτόχρονα επειδή η συνέντευξη και η παρατήρηση ανήκουν στην ποιοτική μέθοδο έρευνας και όχι στην ποσοτική, η οποία αποτέλεσε μέθοδο επιλογής του ερευνητή.

Πριν γίνει η ανάλυση της δομής του ερωτηματολογίου που χρησιμοποίησε ο ερευνητής, κρίνεται αναγκαία η αποσαφήνιση του σκοπού του ερωτηματολογίου, καθώς και των πλεονεκτημάτων που παρέχει αυτή η πηγή πληροφοριών. Το ερωτηματολόγιο είναι ένα εργαλείο γρήγορης και άμεσης συλλογής πληροφοριών με βασικό σκοπό τη συλλογή των πιο χρεωδών δεδομένων, στη βάση μιας σειράς δομημένων ερωτήσεων οι οποίες δίνονται στον ερωτώμενο που με τη σειρά του καλείται να τις απαντήσει γραπτώς, ακολουθώντας μια συγκεκριμένη σειρά. Άρα, μέσω του ερωτηματολογίου γίνεται η συλλογή δεδομένων που αφορά μια ομάδα ατόμων, οι οποίοι καλούνται να απαντήσουν τις ίδιες ερωτήσεις. Ο ερευνητής που αποφασίζει να χρησιμοποιήσει στην έρευνά του αυτή τη μέθοδο συλλογής υλικού μέσω ερωτηματολογίων, διαβλέπει τα πλεονεκτήματα της εν λόγω μεθόδου. Μερικά από αυτά είναι ότι μπορεί να γίνει η συλλογή δεδομένων από μεγάλο αριθμό ατόμων γρήγορα, εύκολα και πάνω απ' όλα ολιγοδάπανα, η ανάλυση των δεδομένων που συλλέγονται μπορεί να επιτευχθεί εύκολα, αφού οι τρόποι ανάλυσης είναι τυποποιημένοι. Επίσης οι απαντήσεις μπορούν να ποσοτικοποιηθούν και οι ερωτώμενοι μπορούν να

απαντήσουν ελεύθερα μιας και δεν έχουν επικοινωνία με τον ερευνητή, αλλά ούτε και ο τελευταίος μπορεί να επηρεάσει στις απαντήσεις.⁷¹ Όμως τα πλεονεκτήματα ενός ερωτηματολογίου και γενικά όλη η έρευνα μπορεί εύκολα να αποδειχθεί λανθασμένη και να οδηγήσει σε εσφαλμένα συμπεράσματα, αν οι ερωτήσεις που θα χρησιμοποιηθούν διακρίνονται από ασάφεια και ανακρίβεια.

Οι πιο πάνω είναι οι λόγοι που οδήγησαν τον ερευνητή να επιλέξει τη μέθοδο αυτή. Στην προκειμένη περίπτωση θα αναλυθεί τόσο η δομή του ερωτηματολογίου όσο και ο τρόπος με τον οποίο συγκεντρώθηκε το υλικό. Το ερωτηματολόγιο είναι δομημένο σε δύο ενότητες: η πρώτη ενότητα αφορά τις δημογραφικές ερωτήσεις των συμμετεχόντων, ενώ η δεύτερη ενότητα χωρίστηκε σε τρία ξεχωριστά μέρη, όπου το πρώτο μέρος αφορά ερωτήσεις κατάρτισης των εργαζομένων, το δεύτερο μέρος ερωτήσεις σχετικά με την ανάπτυξη των εργαζομένων και τέλος, το τρίτο μέρος ερωτήσεις σχετικά με την ικανοποίηση από την εργασία, στη συγκεκριμένη φαρμακευτική εταιρία. Ο ερευνητής χρησιμοποίησε την κλίμακα Likert των πέντε σημείων, που οι απαντήσεις του κυμαίνονται από το έντονα διαφωνώ έως το έντονα συμφωνώ. Η δομή του ερωτηματολογίου στηρίχτηκε σε τρεις διαφορετικές πηγές, οι οποίες παρατίθενται πιο κάτω. Όσον αφορά τις ερωτήσεις σχετικά με την κατάρτιση των εργαζομένων, βασίστηκε στους Muhammad Z. Iqbal, Muhammad I. Arif, Furrakh Abbas⁷². Στη συνέχεια, οι ερωτήσεις οι οποίες σχετίζονται με την εκπαίδευση των εργαζομένων που υιοθετήθηκαν από τους Nittana Souithiseng και John Walsh⁷³. Τέλος, αναφορικά με τις ερωτήσεις σχετικά με την ικανοποίηση από την εργασία στηρίχτηκε στον Nermine M. Atteya⁷⁴.

Ο ερευνητής αφού ετοίμασε το ερωτηματολόγιό του δεν το διοχέτευσε απευθείας στους ερωτηθέντες, αλλά για να διασφαλίσει την εγκυρότητα και τη σαφήνιά του επέλεξε πειραματικά οκτώ άτομα στα οποία έδωσε το ερωτηματολόγιο να το συμπληρώσουν. Αυτό

⁷¹ Θεόδωρος Παππάς, *Η μεθοδολογία της επιστημονικής έρευνας στις ανθρωπιστικές επιστήμες*, Καρδαμίτσα, Αθήνα 2002, σσ. 23-51.

⁷² Muhammad Z. Iqbal, Muhammad I. Arif, Furrakh Abbas, «HRM Practices in Public and Private Universities of Pakistan: A Comparative Study», *International Education Studies*, 4(4), November 2011, p. 215-222.

⁷³ Nittana Souithiseng, John Walsh, «Human resource management in the telecommunications sector of Laos», *International Journal of Research Studies in Management*, 2(2), 2013, p. 3-20.

⁷⁴ Nermine M. Atteya, «Testing the Impact of the Human Resource Management Practices on Job Performance: An Empirical Study in the Egyptian Joint Venture Petroleum Companies», *International Journal of Business and Social Science*, 3(9), May 2012, p. 105-119.

επέτρεψε στον ερευνητή να εντοπίσει τι λειτουργούσε σωστά και τι όχι. Η πιλοτική δομική⁷⁵ του έδωσε την ευκαιρία για ανατροφοδότηση, να διορθώσει τα λάθη και τις ασάφειές του και στη συνέχεια να προχωρήσει με βεβαιότητα σε μια ολοκληρωμένη, αξιόπιστη και φερέγγυα έρευνα.

Το ερωτηματολόγιο αποφασίστηκε να διανεμηθεί σε 200 εργαζόμενους. Δεν αποστάλθηκε διαδικτυακά, αλλά επειδή ο ερευνητής εργάζεται στην εταιρία, προτιμήθηκε να δοθεί στην εταιρεία. Συγκεκριμένα, μετά από συνεννόηση με τη διεύθυνση του τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, αποκτήθηκε άδεια για τη διεξαγωγή της έρευνας και τη διανομή του ερωτηματολογίου. Το ερωτηματολόγιο συνοδευόταν από μια έγκριση συγκατάθεσης, η οποία περιλάμβανε όλες τις πληροφορίες της έρευνας και υπογράμμιζε ότι οι απαντήσεις θα ήταν άκρως εμπιστευτικές. Επίσης ανέφερε ότι οι διαδικασίες της έρευνας θα διακρίνονταν από διαφάνεια και τα αποτελέσματα θα χρησιμοποιούνταν μόνο για τους σκοπούς της έρευνας. Ακόμη, τα δεδομένα της έρευνας θα ήταν στην διάθεση των συμμετεχόντων. Με αυτό τον τρόπο θα διατηρούσαν την ανωνυμία τους, άρα θα το συμπλήρωναν χωρίς τύψεις και περιορισμούς. Επίσης, ενημερώθηκαν ότι η συμμετοχή τους θα ήταν εθελοντική και όχι υποχρεωτική. Μετά από την πιο πάνω ενημέρωση, τοποθετήθηκε ένα κουτί ειδικά διαμορφωμένο στο χώρο υποδοχής της εταιρίας, για την παραλαβή και την παράδοση των συμπληρωμένων ερωτηματολογίων. Ως εκ τούτου, με αυτό τον τρόπο διασφαλίστηκαν τόσο η εμπιστευτικότητα και το απόρρητο, όσο και τα προσωπικά δεδομένα του κάθε εργαζόμενου. Επιπρόσθετα, τονίστηκε στους ερωτηθέντες ότι για λόγους ηθικής δεοντολογίας, θα πρέπει να απαντήσουν το ερωτηματολόγιο με εντιμότητα, βασιζόμενοι στα πραγματικά δεδομένα και όχι σε αναληθείς απαντήσεις, έτσι ώστε η έρευνα να στηριχτεί σε πλαστά και λανθασμένα συμπεράσματα. Να σημειωθεί ότι το ερωτηματολόγιο

⁷⁵ Pilot testing (Πιλοτική δοκιμή) πραγματοποιείται με τη βοήθεια μερικών χρηστών για να περάσουν από τη δοκιμή πριν ξεκινήσετε τη μελέτη. Στην έρευνα, μια πιλοτική δοκιμή είναι μια μικρή προκαταρκτική μελέτη που χρησιμοποιείται για τη δοκιμή μιας προτεινόμενης ερευνητικής μελέτης πριν από μια απόδοση σε πλήρη κλίμακα. Ο πρωταρχικός σκοπός μιας πιλοτικής μελέτης είναι η αξιολόγηση της σκοπιμότητας της προτεινόμενης μελέτης. Η πιλοτική δοκιμή μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί για τον υπολογισμό του κόστους και του απαραίτητου μεγέθους δείγματος της μεγαλύτερης μελέτης. Ένα πιλοτικό τεστ ονομάζεται μερικές φορές πιλοτικό πείραμα, πιλοτικό έργο, πιλοτική μελέτη, μελέτη σκοπιμότητας ή πιλοτική εκτέλεση. Βλέπε ενδεικτικά What is pilot testing and what are the benefits, <https://fuelcycle.com/blog/pilot-testing-how-it-can-improve-research/>, (Ημερομηνία ανάκτησης 12/01/2021)· Pilot test, <https://www.workplacetesting.com/definition/368/pilot-test-research>, (Ημερομηνία ανάκτησης 12/01/2021).

μεταφράστηκε στην αγγλική γλώσσα, γιατί σημαντικός αριθμός των εργαζομένων είναι αλλόγλωσσοι.

2. Περιορισμοί της έρευνας

Κατά τη διάρκεια συγγραφής της έρευνας, η συγκεκριμένη χρονική περίοδος σηματοδοτούσε την απαρχή της οικονομικής και κοινωνικής κρίσης, απότοκο της πανδημίας COVID-19. Δυστυχώς, αυτή η έκρυθμη κατάσταση η οποία εδώ και σχεδόν ένα χρόνο ταλανίζει ολόκληρο τον κόσμο σε όλους τους τομείς της ζωής του, επηρέασε κατά κάποιο τρόπο την συγγραφική εξέλιξη της εν λόγω διατριβής. Εν πρώτης, ο ερευνητής δεν είχε πρόσβαση σε βιβλιοθήκες εξαιτίας των περιοριστικών μέτρων, άρα αυτόματα αυτό καθιστούσε το συγγραφικό του έργο πιο δύσκολο. Κατά δεύτερο λόγο, η πλειοψηφία του κόσμου επηρεάστηκε ψυχολογικά με την επικρατούσα κατάσταση, που πιθανότατα αυτό να επηρέασε τον τρόπο που απάντησαν οι ερωτηθέντες. Η αλλαγή αυτή βέβαια του χρόνου δεν θα είναι η ίδια, αφού θεωρητικά η κατάσταση με την πανδημία θα βελτιωθεί, άρα και οι απόψεις των εργαζομένων πιθανότατα να αλλάξουν. Επίσης, παρά το γεγονός ότι ο ερευνητής κατάφερε να συλλέξει επαρκή αριθμό ερωτηματολογίων, αυτό δεν αντανakλάται σε όλες τις εταιρίες που λειτουργούν στην Κύπρο.

3. Επίλογος

Στο εν λόγω Κεφάλαιο εξετάστηκε και παρουσιάστηκε η μεθοδολογία η οποία επέλεξε ο ερευνητής να ακολουθήσει στην έρευνά του, απαντήθηκαν επίσης ερωτήματα του τύπου γιατί επέλεξε να ακολουθήσει την ποσοτική μέθοδο, αντί την ποιοτική και γιατί το εργαλείο επιλογής του για την συλλογή των πληροφοριών του ήταν το ερωτηματολόγιο και όχι οποιοδήποτε άλλο εργαλείο. Στο επόμενο Κεφάλαιο θα ακολουθήσει η ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΕΡΕΥΝΑΣ

Εισαγωγή

Μετά από τη βιβλιογραφική επισκόπηση και την ανάλυση τη μεθοδολογίας, στο τελευταίο Κεφάλαιο θα γίνει προσπάθεια ανάλυσης των αποτελεσμάτων της έρευνας. Η έρευνα όπως λέχθηκε πραγματοποιήθηκε σε μια φαρμακευτική εταιρία που εδρεύει στην Κύπρο, στην οποία απάντησαν θετικά 178 εργαζόμενοι - από όλες τις βαθμίδες μορφωτικού και ηλικιακού επιπέδου- από τους 200 (89% θετική ανταπόκριση), ποσοστό που θεωρείται πολύ ψηλό σύμφωνα με τους Millar & Dillman.⁷⁶ Όπως ήδη έχει αναφερθεί, χρησιμοποιήθηκε η

⁷⁶ Millar, M.M., Dillman, D.A., *Improving Response to Web and Mixed-Mode Surveys*, Public Opin Q 2011, 75(2): 249-269.

ποσοτική μέθοδος για την ανάλυση της τρέχουσας έρευνας και η μέθοδος Likert-πενταβάθμια κλίμακα.

1. Διαδικασία της έρευνας

Ο ερευνητής έθεσε δύο ξεχωριστές ερευνητικές υποθέσεις.

ΥΠΟΘΕΣΗ Α: Η εκπαίδευση του εργατικού δυναμικού θα έχει θετική επίδραση πάνω στην εργασιακή του ικανοποίηση και

ΥΠΟΘΕΣΗ Β: Η εξέλιξη του εργατικού δυναμικού θα έχει θετική επίδραση πάνω στην εργασιακή του ικανοποίηση.

Σύμφωνα με την ανάλυση της πολλαπλής παλινδρόμησης, ο ερευνητής ανακάλυψε ότι η τιμή Β για Εκπαίδευση $=.367 > 0,01$, που σημαίνει ότι η εκπαίδευση θα έχει θετικό αντίκτυπο στην ικανοποίηση από την εργασία. Επομένως, υποστηρίχθηκε η πρώτη ερευνητική υπόθεση και η τιμή Β ανάπτυξης είναι $=.251 > 0.01$, που σημαίνει ότι η ανάπτυξη θα έχει θετικό αντίκτυπο στην ικανοποίηση από την εργασία, άρα σύμφωνα με το πιο πάνω υποστηρίχθηκε και η δεύτερη ερευνητική υπόθεση.

2. Δειγματοληψία

Χρησιμοποιήθηκε μια τυχαία δειγματοληπτική τεχνική για την προώθηση της έρευνας. Ο ερευνητής έδωσε 200 ερωτηματολόγια, ωστόσο από αυτά λήφθηκαν μόνο 178, τα οποία συμπληρώθηκαν σωστά. Τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν σε Ελληνοκύπριους και σε αλλοδαπούς οι οποίοι εργάζονται μόνιμα στην εταιρία, για αυτό όπως λέχθηκε και πιο πάνω συντάχθηκε στην αγγλική γλώσσα. Αποτελείται από 114 ερωτήσεις συμπεριλαμβανομένων και των προσωπικών στοιχείων.

3. Ανάλυση δεδομένων και αποτελέσματα

3.1. Δημογραφικά χαρακτηριστικά των συμμετεχόντων

Σύμφωνα με την ανάλυση των δεδομένων και όπως φαίνεται από τον Πίνακα 1, οι άντρες είναι 71.9% και οι γυναίκες 28.1%, από τους οποίους 30 συμμετέχοντες ήταν από 18 έως 25 ετών, 58 συμμετέχοντες ήταν από 26-35 ετών, 58 συμμετέχοντες ήταν από 36-45 ετών,

28 συμμετέχοντες ήταν από 45-55 ετών και μόνο 4 συμμετέχοντες ήταν 56 ετών και άνω. Όσον αφορά το φύλο των συμμετεχόντων, 128 από τους συμμετέχοντες ήταν άνδρες και οι 50 γυναίκες.

αφορά το επίπεδο εκπαίδευσης των συμμετεχόντων, οι 10 από αυτούς ήταν απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, οι 26 έλαβαν εκπαίδευση σε Κολλέγιο, οι 90 απέκτησαν πτυχίο τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, οι 34 μεταπτυχιακό δίπλωμα ενώ οι 18 απόκτησαν διδακτορικό τίτλο.

	Ηλικίες	Συχνότητα	%
1	18-25	30	16.9
2	26-35	58	32.6
3	36-45	58	32.6
4	45-55	28	15.7
5	56+	4	2.2

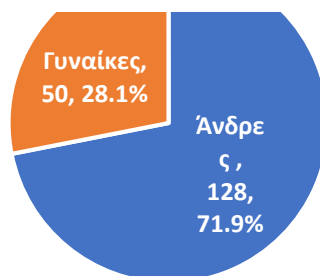
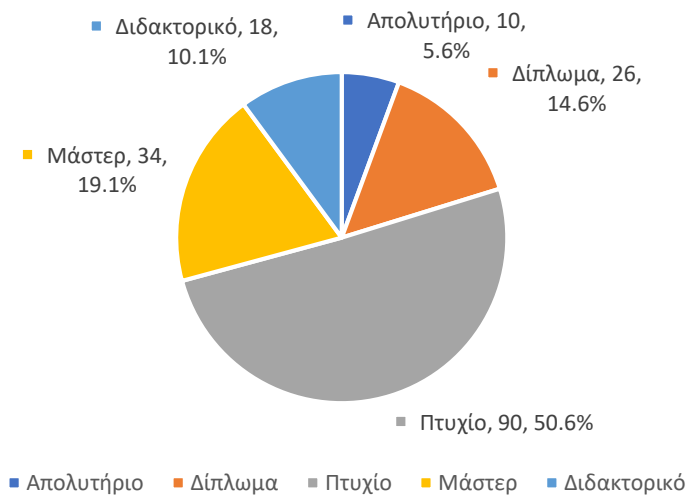
Τέλος, όσον αφορά το επίπεδο εκπαίδευσης των συμμετεχόντων, ήταν απόφοιτοι εκπαίδευσης, οι 26 έλαβαν εκπαίδευση σε Κολλέγιο, οι 90 απέκτησαν πτυχίο τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, οι 34 μεταπτυχιακό δίπλωμα ενώ οι 18 απόκτησαν διδακτορικό τίτλο.

Πίνακας 1
Δημογραφική ανάλυση

	Φύλο	Συχνότητα	%
1	Ανδρας	128	71.9
2	Γυναίκα	50	28.1

	Εκπαίδευση	Συχνότητα	%
1	Απολυτήριο	10	5.6
2	Δίπλωμα	26	14.6
3	Πτυχίο	90	50.6
4	Μάστερ	34	19.1
5	Διδακτορικό	18	10.1

Εκπαίδευση



■ Άνδρες ■ Γυναίκες

Η ανάλυση παραγόντων καθορίζει τις βασικές μεταβλητές οι οποίες αποσαφηνίζουν το περίγραμμα των συσχετίσεων σε ένα σύνολο αντιληπτών μεταβλητών. Η ανάλυση παραγόντων χρησιμοποιείται τακτικά για να μειωθούν τα δεδομένα και για να ταξινομηθεί ένας μικρός αριθμός μεταβλητών που διευκρινίζουν το μεγαλύτερο μέρος της διακύμανσης που παρατηρείται σε μεγαλύτερο αριθμό ορατών μεταβλητών. Ο Πίνακας 2, δείχνει ότι ο παράγοντας εκπαίδευσης έχει πέντε στοιχεία, ο παράγοντας ανάπτυξης έχει επτά στοιχεία, ενώ ο παράγοντας ικανοποίησης από την εργασία αποτελείται από έξι στοιχεία.

Πίνακας 2
Ανάλυση παραγόντων

Παράγοντες	Κατηγορία	Φόρτωση Π.
Εκπαίδευση	Ο οργανισμός μας διεξάγει εκτεταμένα προγράμματα κατάρτισης για τους υπαλλήλους του σε όλες τις πτυχές της ποιότητας.	.960
	Οι εργαζόμενοι σε κάθε εργασία συνήθως παρακολουθούν προγράμματα κατάρτισης κάθε χρόνο.	.757
	Οι ανάγκες κατάρτισης προσδιορίζονται μέσω ενός επίσημου μηχανισμού αξιολόγησης της απόδοσης.	.958
	Υπάρχουν επίσημα προγράμματα κατάρτισης για να διδάξουν στους νέους υπαλλήλους τις δεξιότητες που χρειάζονται για να εκτελέσουν τη δουλειά τους.	.712
	Οι ανάγκες κατάρτισης που προσδιορίζονται είναι ρεαλιστικές, χρήσιμες και βασίζονται στην επιχειρηματική στρατηγική του οργανισμού	.835
Ανάπτυξη	Η ασφάλεια και η σταθερότητα της εργασίας είναι εγγυημένη στους υπαλλήλους.	.970
	Η εκπαίδευση επικεντρώνεται στην επίλυση προβλημάτων και στη λήψη αποφάσεων	.850
	Σε έναν εκπαιδευόμενο δόθηκε η ευκαιρία να εκτελέσει μαθημένες δεξιότητες.	.715
	Η αυτοπεποίθηση χτίζεται μέσω ανατροφοδότησης και θετικής ενίσχυσης.	.824
	Οι εργαζόμενοι έχουν βοήθεια κατά τη διάρκεια προγραμματισμού της σταδιοδρομίας τους.	.913
	Η εξέλιξη της σταδιοδρομίας βασίζεται στην ατομική απόδοση της εργασίας.	.899
	Ένας εκπαιδευόμενος ενθαρρύνεται να θέσει ερωτήσεις κατά τη διάρκεια της εκπαίδευσης	.788
Επαγγελματική Ικανοποίηση	Θεωρώ δυσάρεστη τη δουλειά μου	.657
	Συχνά βαριέμαι με τη δουλειά μου	.735
	Νιώθω αρκετά ικανοποιημένος με την παρούσα δουλειά μου	.859
	Τις περισσότερες φορές, πρέπει να αναγκάζω τον εαυτό μου να πάει στη δουλειά.	.798
	Τις περισσότερες μέρες, είμαι ενθουσιώδης για τη δουλειά μου.	.912
	Είμαι απογοητευμένος που είμαι σε αυτή τη δουλειά.	.692

Στον Πίνακα 3 φαίνονται τα στατιστικά αξιοπιστίας δηλαδή, η ανάλυση αξιοπιστίας για την εκπαίδευση και την ανάπτυξη ως ανεξάρτητοι παράγοντες και η ικανοποίηση από την

εργασία ως εξαρτώμενος παράγοντας. Σύμφωνα με τις δοκιμές αξιοπιστίας, ο ερευνητής ανακάλυψε το Cronbach's Alpha⁷⁷ for training factor = .811 για 5 αντικείμενα που είναι μεγαλύτερα από .6 αυτό σημαίνει ότι πέντε (5) στοιχεία για τον παράγοντα εκπαίδευσης ήταν αξιόπιστα για αυτήν τη μελέτη, το Cronbach's Alpha for development factor = .856 for επτά (7) στοιχεία που είναι μεγαλύτερα από 0,6 αυτό σημαίνει ότι επτά (7) στοιχεία για τον παράγοντα ανάπτυξης ήταν αξιόπιστα για αυτήν τη μελέτη, το Cronbach's Alpha για ικανοποίηση από την εργασία ως εξαρτώμενος παράγοντας = .787 για έξι (6) στοιχεία που είναι μεγαλύτερα από .6 αυτό σημαίνει ότι έξι (6) στοιχεία για εργασία ο συντελεστής ικανοποίησης ήταν αξιόπιστος για αυτήν τη μελέτη και το Cronbach's Alpha όλοι οι παράγοντες = .818 για 18 αντικείμενα που είναι μεγαλύτερα από .6 αυτό σημαίνει ότι 18 στοιχεία για όλους τους παράγοντες ήταν αξιόπιστα σε αυτή την έρευνα.

Πίνακας 3

Στατιστικά αξιοπιστίας

Παράγοντας	Cronbach's Alpha	N of Items
Εκπαίδευση	.811	5
Ανάπτυξη	.856	7
Εργασιακή ικανοποίηση	.787	6
Κατάρτιση, ανάπτυξη και ικανοποίηση από την εργασία	<u>.818</u>	<u>18</u>

⁷⁷ Το Cronbach's alpha, ή συντελεστής άλφα, αναπτύχθηκε από τον Lee Cronbach το 1951 και μετρά την αξιοπιστία ή την εσωτερική συνέπεια. «Η «αξιοπιστία» είναι το πόσο καλά μια δοκιμή μετρά τι πρέπει για παράδειγμα, μια εταιρία μπορεί να δώσει μια έρευνα ικανοποίησης από την εργασία στους υπαλλήλους της. Η υψηλή αξιοπιστία σημαίνει ότι μετρά την ικανοποίηση από την εργασία, ενώ η χαμηλή αξιοπιστία σημαίνει ότι μετρά κάτι άλλο (ή πιθανώς τίποτα καθόλου). Το Cronbach Alpha παρέχει ένα συντελεστή συσχετίσεων μεταξύ των στοιχείων, δηλαδή τη συσχέτιση κάθε στοιχείου με το άθροισμα όλων των άλλων σχετικών στοιχείων και χρησιμεύει για κλίμακες πολλαπλών στοιχείων. Αυτό είναι ένα μέτρο της εσωτερικής συνέπειας μεταξύ των στοιχείων (όχι, για παράδειγμα, οι άνθρωποι)». Louis Cohen, Lawrence Manion, Keith Morrison, *Research Methods in Education*, Routledge, New York 2007, σ. 506· <https://www.statisticshowto.com/probability-and-statistics/statistics-definitions/cronbachs-alpha-spss/>.

Σύμφωνα με τον Πίνακα 4, φαίνεται η ανάλυση συσχέτισης Pearson⁷⁸ μεταξύ ανεξάρτητων παραγόντων (εκπαίδευση και ανάπτυξη) και εξαρτώμενου παράγοντα (ικανοποίηση από την εργασία). Όσον αφορά τη συσχέτιση μεταξύ εκπαίδευσης και ικανοποίησης από την εργασία, η τιμή του $R = .431^{**}$ δηλαδή σημαίνει ότι η εκπαίδευση σχετίζεται σημαντικά με την ικανοποίηση από την εργασία και τη σχέση μεταξύ ανάπτυξης και ικανοποίησης από την εργασία, η τιμή του $R = .417^{**}$. Αυτό σημαίνει ότι η εξέλιξη και ανάπτυξη των εργαζομένων σχετίζεται σημαντικά με την ικανοποίησή τους από την εργασία.

Πίνακας 4

Ανάλυση συσχέτισης

Συσχέτιση			
Εργασιακή ικανοποίηση		Εκπαίδευση	Ανάπτυξη
	Συσχέτιση Pearson	.431**	.417**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000
	N	89	89
Η συσχέτιση είναι σημαντική στο επίπεδο 0,01 (2-tailed).			

Όπως φαίνεται στον Πίνακα 5, η τιμή του τετραγώνου $R = 0,186$ που δείχνει ότι το 18,5% των μεταβλητών, έχει εξηγηθεί.

Πίνακας 5

Σύνοψη Μοντέλου

Μοντέλο	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Σφάλμα της εκτίμησης
1	.453 ^a	.205	.186	.33210

a. Predictors: (Constant), ανάπτυξη, εκπαίδευση

⁷⁸ Pearson είναι ο συντελεστής συσχέτισης (correlation coefficient) Pearson r είναι ο πιο σημαντικό συντελεστής συσχέτισης και αφορά τις ποσοτικές μεταβλητές, ενώ στηρίζεται στην έννοια της γραμμικής σχέσης. Το όνομά του το πήρε από τον Άγγλο μαθηματικό Karl Pearson. Πολυξένη Ηλιοπούλου, *Γεωγραφική Ανάλυση*, Ελληνικά Ακαδημαϊκά Συγγράμματα και Βοηθήματα, Αθήνα 2017, σ. 144.

Ο Πίνακας 6 δείχνει την τιμή του F για ανεξάρτητους παράγοντες και ένας εξαρτώμενος παράγοντας είναι $11.078 > 1$, ο οποίος παρουσιάζει ότι υπάρχει σημαντική σχέση μεταξύ δύο ανεξάρτητων παραγόντων και του εξαρτώμενου παράγοντα.

Πίνακας 6

ANOVA

Μοντέλο	Sum of Squares	df	Mean of Square	F	Sig.
Παλινδρόμηση	3.444	3	1.222	11.078	.000 ^β
Υπολειμματική	9.485	86	.110		
Σύνολο	11.928	88			

α. Εξαρτώμενη μεταβλητή: ικανοποίηση

β. Predictors: (Constant), ανάπτυξη, εκπαίδευση

Ο Πίνακα 7, παρουσιάζει την ανάλυση τη πολλαπλής παλινδρόμησης για αυτήν την έρευνα. Όπως φαίνεται στον παρακάτω Πίνακα, η τιμή B για την εκπαίδευση είναι $= .367 > 0,01$,. Αυτό σημαίνει ότι η εκπαίδευση θα έχει θετικό αντίκτυπο στην ικανοποίηση από την εργασία και η τιμή B της ανάπτυξης $= .251 > 0,01$, αποδεικνύει ότι η ανάπτυξη θα έχει θετικό αντίκτυπο στην ικανοποίηση από την εργασία τους.

Πίνακας 7

Συντελεστές

Μοντέλο	Μη Τυποποιημένοι συντελεστές		Τυποποιημένοι συντελεστές		t	Sig.
	B	Std.Error	Beta			
(Constant)	1.055	.497			2.125	.036
Ανάπτυξη	.367	.200	.271		1.837	.070
Εκπαίδευση	.251	.175	.212		1.435	.155

Ο σκοπός αυτής της μελέτης είναι να ανακαλύψει τον αντίκτυπο της κατάρτισης και της ανάπτυξης στην ικανοποίηση από την εργασία στη φαρμακευτική εταιρία. Ο Πίνακας 7 δείχνει την ανάλυση συσχέτισης Pearson μεταξύ ανεξάρτητων παραγόντων (εκπαίδευση και ανάπτυξη) και εξαρτώμενου παράγοντα (ικανοποίηση από την εργασία). Όσον αφορά τη συσχέτιση μεταξύ εκπαίδευσης και ικανοποίησης από την εργασία, η τιμή του $R = .431^{**}$ σημαίνει ότι η εκπαίδευση σχετίζεται σημαντικά με την ικανοποίηση από την εργασία και τη σχέση μεταξύ ανάπτυξης και ικανοποίησης από την εργασία, η τιμή του $R = .417^{**}$ αυτό σημαίνει ότι η εξέλιξη σχετίζεται σημαντικά με την ικανοποίηση από την εργασία. Ο ερευνητής έθεσε δύο ξεχωριστές ερευνητικές υποθέσεις σύμφωνα με το ερευνητικό μοντέλο, την πρώτη ερευνητική υπόθεση στην οποία αναφέρει ότι η εκπαίδευση θα έχει θετικό αντίκτυπο στην ικανοποίηση από την εργασία στη φαρμακευτική εταιρία και η δεύτερη ερευνητική υπόθεση που αναφέρει ότι η ανάπτυξη θα έχει θετικό αντίκτυπο στην ικανοποίηση από την εργασία στην εν λόγω εταιρία. Σύμφωνα με την ανάλυση της πολλαπλής παλινδρόμησης, ο ερευνητής ανακάλυψε ότι η τιμή B για Εκπαίδευση $= .367 > 0,01$, που σημαίνει ότι η εκπαίδευση θα έχει θετικό αντίκτυπο στην ικανοποίηση από την εργασία. Επομένως, υποστηρίχθηκε η πρώτη ερευνητική υπόθεση και η τιμή B της ανάπτυξης $= .251 > 0,01$ που σημαίνει ότι η ανάπτυξη αυτή θα έχει θετικά αποτελέσματα.

4. Επίλογος

Συνεπώς, σύμφωνα με τις πιο πάνω αναλύσεις η εκπαίδευσή και η εξέλιξη των εργαζόμενων διαδραμάτισε σημαντικό ρολό στην εργασιακή τους ικανοποίηση. Η εν λόγω εταιρία διεξάγει εκτεταμένα εκπαιδευτικά προγράμματα τα οποία καλύπτουν όλους τους τομείς των εργαζομένων, εξελίσσοντάς με αυτό τον τρόπο το εργαζόμενους τους και ταυτόχρονα ενισχύεται η δυναμική της εταιρίας. Με το τέλος αυτού του Κεφαλαίου που ουσιαστικά αποτελεί ένα από τα πιο κύρια σημεία της έρευνας, ολοκληρώνεται η παρούσα μελέτη.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Με την ολοκλήρωση της έρευνας η οποία αφορούσε την εκπαίδευση και την ικανοποίηση των εργαζομένων σε μια κυπριακή φαρμακευτική εταιρία, ο ερευνητής προχώρησε στη διαμόρφωση των πιο κάτω συμπερασμάτων:

Είναι γενικά αποδεκτό ότι η εκπαίδευση που παρέχεται στους εργαζόμενους μιας εταιρίας δύναται να τους βελτιώσει πνευματικά στο αντικείμενο της εργασίας τους και να τους βοηθήσει να γίνουν πιο εύελικοι και ικανοί, δηλαδή να αντιμετωπίζουν και να ανταποκρίνονται άμεσα και πιο γρήγορα, στα τυχόν προβλήματα που ενδέχεται να προκύψουν. Η υπό εξέταση φαρμακευτική εταιρία σύμφωνα με τα αποτελέσματα, ήταν ότι χρησιμοποιεί ένα πολύ ορθά δομημένο εκπαιδευτικό πρόγραμμα με πολλά περιθώρια εξέλιξης. Οι εργαζόμενοι δηλώνουν ικανοποιημένοι και ευχαριστημένοι με το πρόγραμμα που ακολουθείται, αλλά θα ήθελαν περαιτέρω εκπαίδευση σε πιο εξειδικευμένα θέματα. Όμως το πιο σημαντικό είναι να συνεχίσει όχι μόνο η συγκεκριμένη εταιρία αλλά όλες, να δίνουν ίσες ευκαιρίες στην εκπαίδευση για όλους τους εργαζόμενους και να μην επιλέγονται μόνο κάποιοι από αυτούς, γιατί αυτό όχι μόνο είναι άδικο προς τους άλλους και δημιουργεί ανισότητα, αλλά ταυτόχρονα γίνεται αντιληπτό με επακόλουθο το ξέσπασμα αντιδράσεων. Το τμήμα το οποίο δύναται να βοηθήσει στην πιο πάνω προσπάθεια είναι αυτό της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων/Δυναμικού , που οφείλει «να ενημερώνεται πάνω στις νέες και εναλλακτικές μορφές εκπαίδευσης, παρακολουθώντας αντίστοιχες εμπειρίες από άλλες ανταγωνιστικές επιχειρήσεις στο εσωτερικό και στο εξωτερικό, με σκοπό τη βελτίωση των γνώσεων των ανθρώπινων πόρων, με το μικρότερο δυνατό κόστος και τη μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα».⁷⁹

Όλες οι φαρμακοβιομηχανίες πρέπει να ακολουθούν αυστηρούς κανονισμούς αναφορικά με τις ορθές πρακτικές παραγωγής (Good Manufacture Practice) και κανονισμούς, οι οποίοι καθορίζονται από την Ευρωπαϊκή Ένωση. Πολύ σημαντικό είναι το γεγονός ότι το τμήμα Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων στη συγκεκριμένη εταιρία έχει θέσει ως προτεραιότητα του την προσαρμογή του σε αυτούς τους κανονισμούς, για αυτό και προγραμματίζει διάφορες εκπαιδεύσεις, σε θέματα που αφορούν τις ορθές πρακτικές παραγωγής (GMP).

⁷⁹ Βαξεβανίδου, Ρεκλείτης, ό.π., σ. 230.

Όλα τα τμήματα που έρχονται σε επαφή με τις διαδικασίες παραγωγής, οι οποίες συνδέονται άμεσα και εφαρμόζουν αυτές τις πρακτικές, δέχονται και την ανάλογή εκπαίδευση από την εταιρία σε συγκεκριμένα διαστήματα τα οποία ορίζονται από τους κανονισμούς, μέσω ενός ειδικού εκπαιδευτή ή ακόμα και μέσω ενός κατάλληλα καταρτισμένου ατόμου που εργάζεται στην εταιρία.

Αναφορικά με την ερώτηση αν είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους, οι ερωτηθέντες της φαρμακευτικής εταιρίας, απάντησαν ότι νιώθουν πληρότητα και ικανοποίηση. Η ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία διαδραματίζει αξιόλογο ρόλο τόσο στην ανάπτυξη της επιχείρησης όσο και στην συναισθηματική πληρότητα και ευτυχία που αισθάνονται οι εργαζόμενοι στον εργασιακό τους χώρο. Οι εργαζόμενοι κάθε επιχείρησης αποτελούν το πιο σημαντικό κομμάτι της, αφού αυτοί της δίνουν ζωή και ύπαρξη. Τα τελευταία χρόνια εξαιτίας της αλλαγής του σκηνικού της οικονομίας, κατέστη αντιληπτό από τις πλείστες εταιρίες ότι οι εργαζόμενοι αποτελούν το πιο ζωτικό στοιχείο της επιχείρησης, για αυτό και απαιτείται να ικανοποιούν τις ανάγκες και τα θέλω τους, αφού η ικανοποίησή τους συνδέεται άμεσα με την παραγωγικότητά τους. Συνεπώς, όλες οι εταιρίες οι οποίες προχωρούν με επιτυχία μπροστά είναι αυτές που είναι σε θέση να προσλαμβάνουν καλούς ανθρώπους, να τους διατηρούν και να τους παρακινούν. Αυτό σημαίνει τη φροντίδα των συμφερόντων τους και τη συμμετοχή τους στο μέτρο του δυνατού στη λήψη αποφάσεων.⁸⁰

Προτείνεται επίσης από τον ερευνητή ότι θα ήταν πολύ καλό μελλοντικά να διευρυνθεί αυτή η έρευνα και στις υπόλοιπες φαρμακευτικές εταιρίες που εδρεύουν στην Κύπρο και στον ευρύτερο ελλαδικό χώρο, με σκοπό την σύγκρισή τους αλλά και την παροχή μιας ολοκληρωμένης εικόνας ατόμων που ασχολούνται με το ίδιο πεδίο. Έτσι θα μελετηθεί κατά πόσο επιτυγχάνεται η εκπαίδευση και η ικανοποίηση των εργαζομένων. Θεωρείται σημαντική η έρευνα αυτή κυρίως χρονικά, λόγω της παγκόσμιας πανδημίας και της οικονομικής κρίσης. Ενδεχομένως η έρευνα αυτή μπορεί να μας δείξει αν όλο αυτό επηρέασε αρνητικά την ικανοποίηση και την εκπαίδευση του εργατικού δυναμικού. Βέβαια, οι φαρμακευτικές εταιρίες είναι ένας τομέας, ο οποίος δεν επηρεάστηκε τόσο για αυτό

⁸⁰ Torrigton, Hall, Atkison, Taylor, *ό.π.*, σ. 16.

προτείνεται και παράλληλη σύγκριση με εταιρίες που ασχολούνται με άλλους εργασιακούς τομείς.

Επίλογος

Φαίνεται ότι η υπό μελέτη φαρμακευτική εταιρία αντιλήφθηκε την αξία της εκπαίδευσης και της ικανοποίησής των εργαζομένων της, για αυτό το λόγο εξελίσσεται και αναπτύσσεται συνεχώς. Πολύ ορθά επέλεξε να επενδύσει στη ραχοκοκκαλιά της εταιρίας που δεν είναι άλλοι από το εργατικό της δυναμικό. Εισήγηση λοιπόν είναι να αντιληφθούν όλες οι εταιρίες ότι η γνώση και η εκπαίδευση αυξάνει τις ικανότητες και τις εμπειρίες των εργαζομένων, ελαχιστοποιεί τα λάθη, βελτιώνει το ομαδικό πνεύμα και μειώνει το ποσοστό παραιτήσεων. Άλλος πολύ σημαντικός παράγοντας είναι η εταιρία να δίνει τη δέουσα σημασία στην ικανοποίηση των εργαζομένων της, γιατί αυτή ενδυναμώνει και ενισχύει τη σκέψη και το συναίσθημα. Επιπρόσθετα, ενισχύει την αυτοπεποίθηση και την εργασιακή αξιοπρέπεια, με αποτέλεσμα να αποκτήσουν ενσυναίσθηση έναντι των συναδέλφων τους.⁸¹ Όλα τα πιο πάνω είναι στοιχεία που θα οδηγήσουν οποιαδήποτε εταιρία στην κορυφή και θα διατηρήσουν την ύπαρξή της στο συνεχές μεταβαλλόμενο οικονομικό περιβάλλον.

⁸¹ Kaynak, H. and Hartley, J.L., «A replication and extension of quality management into the supply chain», *Journal of Operations Management*, Vol. 26, no.4, p. 468–489, 2008· Scott Bateman, *Management: competing in the new era*, McGrawHill Higher Education, New York 2002.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΕΝΤΥΠΟ ΣΥΓΚΑΤΑΘΕΣΗΣ

Το ερωτηματολόγιο αυτό έχει κατασκευαστεί με σκοπό να συλλέξει πληροφορίες κατά πόσο οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι από την εκπαίδευση που τους παρέχει η εταιρία τους. Η έρευνα αυτή διεκπεραιώθηκε στα πλαίσια των μεταπτυχιακών μου σπουδών στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφου. Η συμμετοχή σας στην έρευνα είναι ανώνυμη, προαιρετική και οι απαντήσεις σας εμπιστευτικές. Τονίζεται ότι θα υπάρξει πλήρης εχεμύθεια. Θα σας είμαι ευγνώμων αν συμβάλετε σε αυτή την έρευνα αφιερώνοντας λίγο από τον εργασιακό σας χρόνο για τη συμπλήρωση του παρακάτω ερωτηματολογίου, ακολουθώντας τις οδηγίες σε κάθε ερώτηση. Σημειώνεται ότι τα στοιχεία του ερωτηματολογίου χρησιμοποιούνται για καθαρά ερευνητικούς – επιστημονικούς λόγους. Ο χρόνος συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου υπολογίζεται στα 30 λεπτά. Σας ευχαριστώ πολύ.

Με εκτίμηση,
Σάββας Νεοφύτου
Μεταπτυχιακός Φοιτητής

Questionnaire

Position / job title:

Gender:

Department:

Years of experience in this organization: ()

Age: ()

Educational degree:

Total years of experience: ()

(5) Strongly Agree	(4) Agree	(3) Neutral	(2) Disagree	(1) Strongly Disagree	5	4	3	2	1
Training									
1. Our organization conducts extensive training programs for its employees in all aspects of quality.									
2. Employees in each job will normally go through training programs every year.									
3. Training needs are identified through a formal performance appraisal mechanism.									
4. There are formal training programs to teach new employees the skills they need to perform their jobs.									
5. Training needs identified are realistic, useful and based on the business strategy of the organization.									
Development									
1. Job security and stability are guaranteed to employees									
2. Training focuses on problem solving and decision making									
3. A trainee has been given an opportunity to perform learned skills									
4. Self-confidence is built through feedback and positive reinforcement									
5. Employees are assisted in planning their career advancement									
6. Career progression is based on individual work performance									
7. A trainee is encouraged to raise questions during training									
Job Satisfaction									
1. I consider my job unpleasant.									
2. I am often bored with my job.									
3. I feel fairly well satisfied with my present job.									
4. Most of the time, I have to force myself to go to work.									
5. Most days, I am enthusiastic about my work.									
6. I am disappointed I ever took this job.									

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

Ασπρίδης Γιώργος Μ., *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού Διεπιστημονική προσέγγιση*, εκδόσεις Κριτική, Αθήνα 2020.

Βάλβη Αικατερίνη Χ., Φράγκου Κωνσταντίνος Χ., Φράγκου Χρήστος Κ., Η Παραγωγικότητα ενός εργαζόμενου εξαρτάται από την επαγγελματική ικανοποίηση, στο <https://docplayer.gr/8689092-Iepaggelmatiki-ikanopoiisi-kai-i-paragogikotita-eikazetai-pos-syndeontai.html>, (Ημερομηνία ανάκτησης 05/01/2021).

Βαξεβανίδου Μαρία, Ρεκλείτης Παναγιώτης, *Management Ανθρώπινων Πόρων*, Προπομπός, Αθήνα 2012.

Εθνική Συνομοσπονδία Ελληνικού Εμπορίου, *Στελέχωση και διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού της εμπορικής επιχείρησης*, Αθήνα 2014.

Επιτροπάκη Όλγα, Γερακάρη Ελένη, *Μελέτη/Οδηγός Εφαρμογής και Ανάπτυξης Δεικτών Ανθρώπινου Δυναμικού*, σ. 8, στο <http://www.alba.acg.edu/media/1642/odigos-efarmogis.pdf> (Ημερομηνία ανάκτησης 30/12/2020).

Ζαφειρόπουλος Κώστας, *Πώς γίνεται μια επιστημονική εργασία; Επιστημονική έρευνα και συγγραφή εργασιών*, Κριτική, Αθήνα 2015.

Ηλιοπούλου Πολυξένη, *Γεωγραφική Ανάλυση*, Ελληνικά Ακαδημαϊκά Συγγράμματα και Βοηθήματα, Αθήνα 2017.

Ίσαρη Φιλία, Πουρκός Μάριος, *Ποιοτική Μεθοδολογία έρευνας*, Ελληνικά Ακαδημαϊκά Συγγράμματα, Καλλιπός, Αθήνα 2015.

Λάλλας Δημήτρης, *Μεθοδολογία και Μέθοδοι κοινωνικής έρευνας: Ποσοτικές και Ποιοτικές μέθοδοι*, σ.6, <https://eclass.aueb.gr/modules/document/file.php/OIK308/%CE%9C%CE%A%CE%B8%CE%B7%CE%BC%CE%B1%205%CE%BF.pdf> (Ημερομηνία ανάκτησης 21/01/2021).

Λυδάκη Άννα, *Ποιοτικές μέθοδοι στην κοινωνική έρευνα*, Γ' έκδοση, Καστανιώτης, Αθήνα 2001.

Ξηροτύρη-Κουφίδου Στυλιανή, *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων: η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον*, Ανίκουλα Θεσσαλονίκη 2001.

Ξηροτύρη-Κουφίδου Στέλα, *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Ανικούλα, Θεσσαλονίκη 2010.

Παπαλεξανδρή Νάνσυ, Μπουραντάς Δημήτρης, *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Αθήνα 2003.

Παππάς Θεόδωρος, *Η μεθοδολογία της επιστημονικής έρευνας στις ανθρωπιστικές επιστήμες*, Καρδαμίτσα, Αθήνα 2002.

Τζωρτζάκης Κώστας, *Η Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού στο Ελληνικό Επιχειρείν*, Rosili, Αθήνα 2014.

Τερζίδης Κώστας, Τζωρτζάκης Κωνσταντίνος, *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Διοίκηση Προσωπικού*, Rosili, Αθήνα 2004.

Τσίρμπας Γιάννης, *Εισαγωγή στη Μεθοδολογία των Κοινωνικών Επιστημών*, σ. 53, στο http://old.eis.pspa.uoa.gr/documents/course_108/108_Lectures_4-7_2013-14.pdf (Ημερομηνία ανάκτησης 22/01/2021).

Τσουνής Ανδρέας, Σαράφης Παύλος, *Η Επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων σε οργανισμούς της τοξικοεξαρτήσης*, Αρχαία Ελληνικής Ιατρικής, σ. 180-188, 2016. https://www.researchgate.net/profile/Pavlos_Sarafis/publication/299337009_Job_satisfaction_among_substance_abuse_treatment_employees/links/5b3e7705a6fdcc8506f99f16/Job-satisfaction-among-substance-abuse-treatment-employees.pdf (Ημερομηνία ανάκτησης 10/01/2021).

Χυτήρης Λεωνίδα Σ., *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2018.

Ξενόγλωσση

Armstrong Michael, *A handbook of Human Resource Management Practice*, Kogan Page, United Kingdom 2006.

Atteya Nermine M., «Testing the Impact of the Human Resource Management Practices on Job Performance: An Empirical Study in the Egyptian Joint Venture Petroleum Companies», *International Journal of Business and Social Science*, 3(9), May 2012, p. 105-119.

Scott Bateman, *Management: competing in the new era*, McGrawHill Higher Education, New York 2002.

Byars–Rue, *Human Resource Management*, Seventh Edition New York 2004.

Boxall Peter, Purcell John, Wright Patrick, *The Oxford Handbook of Human Resource Management*, Oxford University Press, New York 2007.

Cohen Louis, Manion Lawrence, Morrison Keith, *Research Methods in Education*, Routledge, New York 2007.

Creswell John W., *Educational Research, Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research*, Pearson, USA 2012.

Cuming Maurice, *The Theory and Practice of Personnel Management*, Heinemann, Great Britain 1986.

Dessler Garry, *Human resource Management*, Global Edition Pearson, England 2015.

Dessler Garry, Chhinzer Nita, *Human resource Management in Canada*, Pearson Toronto, Canada 2017.

Dessler Garry, *Human resource Management: The Strategic Role of Human Resource*, in <https://evergreenvmw.files.wordpress.com/2015/03/gary-dessler-human-resource-management-nicebrothers-blogspot-com.pdf>, (ημερομηνία ανάκτησης 18/01/2021).

C.S Duncan, J.D. Selby-Loucas, and W. Swart, «Linking Organizational Goals and Objectives to Employee Performance: A Quantitative Perspective», *Journal of American Academy of Business*, March 2002, and «Goal Seeker», *Training Magazine*, September 2005, pp.314-318.\

Iqbal Muhammad Z., Arif Muhammad I., Abbas Furrakh, «HRM Practices in Public and Private Universities of Pakistan: A Comparative Study», *International Education Studies*,4(4), November 2011, p. 215-222.

Jarvis Peter, *Συνεχιζόμενη εκπαίδευση και κατάρτιση. Θεωρία και πράξη*, Μεταίχμιο, Αθήνα 2003.

Judge Timothy A., Klinger Ryan, «Job Satisfaction: Subjective-Well Being at Work», p. 393-413, *The Science of Subjective Well Being*, The Guildford press, New York 2008.

Kaplan Abraham, *The Conduct of Inquiry, Methodology for Behavioral Science*, Aylesbury: Intertext Books, 1973.

Kaynak, H., Hartley, J.L., «A replication and extension of quality management into the supply chain», *Journal of Operations Management*, Vol. 26, no.4, p. 468–489, 2008.

Lapan Stephen D., Quartaroli Marylynn T., Riemer Frances Julia, *Qualitative research An Introduction to Methods and Designs*, Jossey-Bass, USA 2012.

Locke, E. A., & Latham, G. P., *Goal setting: A motivational technique that works!*, Englenwood Cliffs, NJ: Prentice HallLocke, 1984.

McLeod Saul, *Likert Scale Definition, Examples and Analysis*, <https://www.simplypsychology.org/likert-scale.html>, (Ημερομηνία ανάκτησης 12/01/2021)· *Κλίμακα Likert: Τι είναι και πώς να το χρησιμοποιήσετε;*, <https://www.greelane.com/el>, (Ημερομηνία ανάκτησης 13/01/2021).

Millar, M.M., Dillman, D.A., *Improving Response to Web and Mixed-Mode Surveys*, *Public Opin Q.* 2011, 75(2): 249-269.

Mondy Wayne, Martocchio Joseph, *Human Resource Management*, Pearson, England 2016.

Secenzo David, Robbins Stephen P., Velhulst Susan L., *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Utopia, Αθήνα 2015.

Scott Snell and Shad Morris, *Managing Human Resources*, Eighteenth Edition, Cengage Learning, USA 2017.

Schwardt Thomas A., *The SAGE Dictionary of Qualitative Inquiry*, Sage Publication, USA 2007.

Sloman Morris, *E-learning: stepping up the learning curve*, Impact, CIPD, January 2003a.

Sohrabi Babak, Gholipour Aryan, Amiri Behnam, «The Influence of information Technology on Organizational Behavior: Study of identity Challenges in Virtual Teams», p. 23-39, in *Human Resources Management, Concepts, Methodologies, Tools, and Applications*, Vol.1, USA 2012.

Southiseng Nittana, Walsh John, «Human resource management in the telecommunications sector of Laos», *International Journal of Research Studies in Management*, 2(2), 2013, p. 3-20.

Spector Paul E., *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*, Sage Publications, USA 1997.

Spooren Pieter, Mortelmans Dimitri, Denekens J, «Student evaluation of teaching quality in higher education: development of an instrument based on 10 Likert-scales», *Assessment & Evaluation in Higher Education*, Vol. 32, 6, 2007, σ. 667-679.

Schermerhorn John, *Management*, John Wiley and Sons, USA 2008.

Torrington Derek, Hall Laura, Atkison Carol, Taylor Stephen, *Human Resource Management*, 10th Edition, Pearson, United Kingdom 2017.

Διαδίκτυο

An introduction to qualitative research, <https://www.scribbr.com/methodology/qualitative-research/>, (Ημερομηνία ανάκτησης 29/12/2020).

Κλίμακα Likert: Τι είναι και πώς να το χρησιμοποιήσετε;, <https://www.greelane.com/el>, (Ημερομηνία ανάκτησης 13/01/2021).

<https://www.gnomikologikon.gr/catquotes.php?categ=0600>, (Ημερομηνία ανάκτησης 09/01/2021).

Εισαγωγή στο Πρόγραμμα SPSS, https://www.ucy.ac.cy/hr/documents/2012/SPSS_13.pdf, (Ημερομηνία ανάκτησης 10/01/2021).

What is pilot testing and what are the benefits, <https://fuelcycle.com/blog/pilot-testing-how-it-can-improve-research/> , (Ημερομηνία ανάκτησης 12/01/2021).

Pilot test, <https://www.workplacetesting.com/definition/368/pilot-test-research>, (Ημερομηνία ανάκτησης 12/01/2021).

<https://www.statisticshowto.com/probability-and-statistics/statistics-definitions/cronbachs-alpha-spss/>, (Ημερομηνία ανάκτησης 12/01/2021).

<https://www.investorsinpeople.com.cy/>, (Ημερομηνία ανάκτησης 15/01/2021).