

## **Η σημασία της εκπαίδευσης για την ανάπτυξη γνώσεων και δεξιοτήτων και την αύξηση της παραγωγικότητας: Μια μελέτη περίπτωσης.**

**Αγαγιώτου Σμαρώ**

Κοινωνιολόγος, Msc, Phdc, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας,  
sagagiotou@uom.edu.gr

### **Περίληψη**

Η εκπαίδευση των εργαζομένων, σύμφωνα με τη θεωρία του ανθρώπινου κεφαλαίου, μπορεί να επιφέρει βέλτιστα αποτελέσματα σε επιχειρήσεις και, συνεπακόλουθα, στην οικονομία μιας χώρας. Η παρούσα μελέτη διερευνά τον κλάδο των αλυσίδων καταστημάτων καφέ, λόγω της ανάπτυξής του εν μέσω οικονομικής κρίσης. Βασικός σκοπός της παρούσας ποσοτικής έρευνας αποτελεί η μελέτη της σχέσης μεταξύ της εκπαίδευσης των εργαζομένων με την εργασιακή ικανοποίηση και την παραγωγικότητά τους. Το δείγμα της έρευνας αποτελούν 175 εργαζόμενοι και τα εργαλεία της έρευνας είναι το Job Training and Job Satisfaction Survey του Schmidt (2004) και το Job Performance Scale των Williams και Andersen (1991). Τα αποτελέσματα έδειξαν πως η εκπαίδευση των εργαζομένων σχετίζεται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση και με την παραγωγικότητά των εργαζομένων. Επιπλέον, η εκπαίδευση αποτελεί προβλεπτικό παράγοντα για την παραγωγικότητα των εργαζομένων, ενώ η εργασιακή ικανοποίηση του δείγματος αποτελεί διαμεσολαβητικό παράγοντα μεταξύ της εκπαίδευσης και της παραγωγικότητας. Η παρούσα έρευνα αναδεικνύει την αναγκαιότητα της εκπαίδευσης σε όλους τους επαγγελματικούς κλάδους.

**Λέξεις κλειδιά:** Εκπαίδευση, εργασιακή ικανοποίηση, παραγωγικότητα, ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση

### **Εισαγωγή**

Οι ραγδαίες εξελίξεις που χαρακτηρίζουν τις σύγχρονες κοινωνίες, όπως η οικονομική κρίση και το προσφυγικό ζήτημα, δημιουργούν νέες συνθήκες σε ατομικό, κοινωνικό, οικονομικό και πολιτικό επίπεδο. Η φρενήρης ανάπτυξη των νέων τεχνολογιών, οι μετακινήσεις πληθυσμών, οικονομικές αναταραχές σε παγκόσμιο επίπεδο αλλά και η πρόσφατη επιδημία που μαστιάζει τον πλανήτη έχουν αντίκτυπο στις κοινωνίες εν γένει, αλλά και σε επιμέρους χαρακτηριστικά και μεγέθη των κοινωνιών, όπως είναι η ανισορροπία της αγοράς εργασίας, η ανεργία, οι κοινωνικές και οικονομικές ανισότητες, χαρακτηριστικά τα οποία διαρκώς διογκώνονται, αντί να εξαλείφονται.

Σε αυτές τις συνθήκες, η εκπαίδευση φαίνεται να είναι ένας σημαντικός παράγοντας, ο οποίος μπορεί να επιδράσει θετικά, εξοπλίζοντας τα άτομα με όλα εκείνα τα εφόδια που θα τους είναι χρήσιμα για να ανταποκριθούν στις μεταβολές που παρουσιάζονται γύρω τους. Τα εφόδια που μπορεί να αποκτήσει κανείς με την εκπαίδευση είναι πολύπλευρα και τα οφέλη που αποκομίζονται είναι πολλαπλά και σε πολλά επίπεδα (ατομικό, κοινωνικό, οικονομικό, κρατικό, κ.α.) (Griffin, 2016).

### *Εκπαίδευση για την ανάπτυξη ικανοτήτων και δεξιοτήτων*

Σύμφωνα με τον Ξωχέλλη (2004:15), η εκπαίδευση ορίζεται ως η «...οργανωμένη και μεθοδευμένη διαδικασία αγωγής και μάθησης από την πλευρά της πολιτείας ή άλλου επίσημου φορέα». Σε μια άλλη απόπειρα προσέγγισης του όρου, «Με τον όρο εκπαίδευση εννοούμε την απόκτηση ορισμένων δεξιοτήτων που δε συνεπάγονται αναγκαστικά και την καλλιέργεια της νόησης ή την ανάπτυξη και ολοκλήρωση της προσωπικότητας, αλλά βοηθούν το άτομο ν' ανταποκριθεί σ' ορισμένες ανάγκες.» (Χαραλαμπίδης, 1983, όπως

αναφέρεται στο Μπουζάκης, 2002:19). Από τους ανωτέρω ορισμούς καθίσταται σαφές πως η εκπαίδευση δεν περιορίζεται μόνο στα παιδικά χρόνια του ανθρώπου, ούτε παρέχεται αποκλειστικά από το σχολείο, ως επίσημο θεσμό του κράτους, αλλά μάλλον παρέχεται εν δυνάμει καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής ενός ενήλικου από διάφορους δημόσιους και ιδιωτικούς φορείς, πέραν του σχολικού πλαισίου.

Σύμφωνα, λοιπόν, με το Ευρωπαϊκό Κέντρο για την Ανάπτυξη της Επαγγελματικής Κατάρτισης, ως εκπαίδευση ενηλίκων ορίζεται η «Γενική ή επαγγελματική εκπαίδευση που παρέχεται σε ενήλικες μετά από την αρχική εκπαίδευση και κατάρτιση, για επαγγελματικούς ή/και προσωπικούς σκοπούς...» (Γλωσσάριο CEDEFOP, 2020). Σύμφωνα, μάλιστα, με τον ίδιο οργανισμό, ως βασικοί στόχοι της εκπαίδευσης ενηλίκων τίθενται η γενική εκπαίδευση σε θέματα προσωπικού ενδιαφέροντος, η εκπαίδευση σε βασικές δεξιότητες, όπου δεν αποκτήθηκαν κατά την αρχική εκπαίδευση, η εκπαίδευση για απόκτηση επαγγελματικών προσόντων, όπου δεν αποκτήθηκαν κατά την αρχική εκπαίδευση και κατά το σύστημα κατάρτισης και η απόκτηση, βελτίωση και αναβάθμιση δεξιοτήτων σε συγκεκριμένο επαγγελματικό πεδίο (Συνεχιζόμενη Εκπαίδευση και Κατάρτιση).

Στις επιμέρους μορφές της εκπαίδευσης ενηλίκων και, συγκεκριμένα, της συνεχιζόμενης εκπαίδευσης και κατάρτισης, εντάσσεται και η ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση, δηλαδή η οργανωμένη και συστηματική εκπαίδευση στο χώρο της εργασίας (CEDEFOP, 2014). Προγράμματα ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης υλοποιούνται τόσο από συλλογικούς φορείς και συνδικαλιστικές οργανώσεις (για παράδειγμα, Γ.Σ.Ε.Ε., Γ.Σ.Ε.Β.Ε.Ε., κ.α.), όσο και από τις ίδιες τις επιχειρήσεις, οι οποίες εκπαιδεύουν το εργατικό δυναμικό τους, εφοδιάζοντας τους με γνώσεις και δεξιότητες, οι οποίες σχετίζονται με το αντικείμενο εργασίας τους, με απώτερο στόχο την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και την εδραίωση των επιχειρήσεων στην αγορά (Ογνηνονιός, 2015).

Καθίσταται, λοιπόν, σαφές πως η εκπαίδευση είναι μια δια βίου διαδικασία, η οποία, εκτός από τις βασικές γνώσεις, εφοδιάζει το άτομο με δεξιότητες και προσόντα χρήσιμα για τον ενήλικο επαγγελματικό του βίο και για το λόγο αυτό, διαδραματίζει ουσιαστικό ρόλο στην απασχολησιμότητα των ατόμων. Αυτή η διάσταση της εκπαίδευσης άλλωστε, συνδέεται και με τη θεωρία του ανθρώπινου κεφαλαίου (Becker, 1964, όπως αναφέρεται στο Marginson, 2019), σύμφωνα με την οποία παρατηρείται γραμμική σχέση μεταξύ της εκπαίδευσης του προσωπικού και της παραγωγικότητάς του, με συνεπακόλουθα οφέλη στην οικονομία των επιχειρήσεων και των κρατών.

#### *Θεωρία ανθρώπινου κεφαλαίου*

Καθώς το ανθρώπινο δυναμικό κερδίζει όλο και περισσότερο το ενδιαφέρον ως ένας παράγοντας που συμβάλλει στην οικονομική ευρωστία επιχειρήσεων, οργανισμών και κρατών, οι παράγοντες που επιδρούν θετικά στην παραγωγικότητά του ανθρώπινου δυναμικού τίθενται συνεχώς στο επίκεντρο της επιστημονικής συζήτησης. Για το λόγο αυτό, η θεωρία του ανθρώπινου κεφαλαίου μοιάζει πιο σύγχρονη από ποτέ, καθώς η επένδυση των ατόμων για την ενίσχυση της παραγωγικότητάς τους αποτελεί το ανθρώπινο κεφάλαιο.

Η απαρχή της θεωρίας αυτής σηματοδοτείται περίπου στις δεκαετίες 1960-1970, αν και σχετική αναφορά γίνεται από τον Σμιθ, μόλις τον 18<sup>ο</sup> αιώνα (Fitzsimons, 1999). Διάφορες απόψεις υπάρχουν για τον θεμελιωτή της συγκεκριμένης θεωρίας. Κατά άλλους, εισηγητής της θεωρίας ήταν ο Becker (1964), κατόπιν της πρώιμης μελέτης από τον Mincer (1958) (όπως παρουσιάζεται από τον Marginson, 2019), ενώ κατά άλλους ερευνητές, βασικός εισηγητής της θεωρίας του ανθρώπινου κεφαλαίου ήταν ο Schultz (1971) (όπως παρουσιάζεται από τους Olanigan & Okemakinde, 2008). Ανεξαρτήτως του βασικού εισηγητή, αξίζει να σημειωθεί πως η εν λόγω θεωρία πρεσβεύει την άποψη πως οποιοσδήποτε πληθυσμός έχει λάβει επαρκή εκπαίδευση είναι ένας παραγωγικός πληθυσμός.

Η συγκεκριμένη θεωρία, λοιπόν, υποστηρίζει πως το εργατικό δυναμικό μιας επιχείρησης, μιας κοινωνίας, μιας χώρας θα πρέπει να λαμβάνει διαρκώς εκπαίδευση και κατάρτιση σε

νέες γνώσεις και δεξιότητες, προκειμένου να αναπτύξει τις ικανότητές του, καθώς και θετικές στάσεις προς την εργασία του. Μέσω της εκπαίδευσης και κατάρτισης, το άτομο θα είναι πιο παραγωγικό στην εργασία του, με απώτερα οικονομικά οφέλη για την επιχείρηση ή τον οργανισμό στον οποίο δουλεύει και συνεπακόλουθα οφέλη στην οικονομία της εκάστοτε χώρας (Nafukho, Hairston & Brooks, 2004).

Αν και η συγκεκριμένη θεωρία δέχτηκε κριτική από διάφορους ερευνητές (Kolomiets & Petrushenko, 2017), εντούτοις αποτελεί μια κυρίαρχη θεωρία την οποία υιοθετούν διάφορες επιστήμες και κλάδοι επιστημών (ψυχολογία, κοινωνιολογία, διοίκηση επιχειρήσεων, οικονομική επιστήμη, κ.α.) (Nemeth, 2017). Μάλιστα, η θεωρία αυτή, σε συνδυασμό με τις έρευνες του Μάγιο για την παραγωγικότητα (όπως περιγράφεται στο O'Connor, 1999), συνετέλεσαν στη βελτίωση των συνθηκών εργασίας και στην αντιμετώπιση του εργαζομένου ως ατόμου και όχι ως εργαλείου και αναγνώρισαν συγκεκριμένους παράγοντες, οι οποίοι επιδρούν θετικά στην παραγωγικότητα του ανθρώπινου δυναμικού.

#### *Παράγοντες επιρροής στην παραγωγικότητα*

Οι έρευνες του Μάγιο σηματοδότησαν την αρχή για μια νέα εργασιακή πραγματικότητα με ευνοϊκές συνθήκες εργασίας για τους υπαλλήλους επιχειρήσεων και οργανισμών, αφήνοντας πίσω τις άθλιες και επαχθείς εργασιακές συνθήκες των βιομηχανικών κοινωνιών. Οι έρευνες αυτές εστίασαν κατά βάση στην ανάπτυξη εργασιακών σχέσεων μεταξύ των υπαλλήλων μιας επιχείρησης, ούτως ώστε να εξαιρεθεί η εργασιακή απομόνωση και η αλλοτρίωση του εργαζομένου. Οι έρευνες αυτές κατέδειξαν την ανάγκη της δημιουργίας ανθρώπινων σχέσεων μέσα στην εργασία, προωθώντας τις καλές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων, την αίσθηση του «ανήκειν» σε μια ομάδα και την αίσθηση της αξίας της γνώμης τους στην εργασία. Μάλιστα, από αυτές τις έρευνες αναδείχθηκε η γραμμική σχέση των αλλαγών αυτών με την αύξηση της παραγωγικότητας, που είναι και ο βασικός σκοπός οποιασδήποτε κερδοσκοπικής επιχείρησης (Κασιμάτη κα, 2015).

Σε συνέχεια των ερευνών του Μάγιο, διερευνήθηκε ιδιαίτερα το εργασιακό κλίμα ως παράγοντας που επηρεάζει την παραγωγικότητα των εργαζομένων. Το εργασιακό κλίμα αφορά την αίσθηση του ατόμου για το εργασιακό του περιβάλλον και τις λειτουργίες του (Aminullah, κ.α., 2019). Η θετική αξιολόγηση του εργασιακού κλίματος σχετίζεται στενά με την παραγωγικότητα των υπαλλήλων (Katz, κ.α., 2019), ενώ συχνά συνδέεται και με άλλους παράγοντες, όπως η εργασιακή ικανοποίηση (Ahmad, Jasimuddin & Kee, 2018).

Η εργασιακή ικανοποίηση φαίνεται να είναι ίσως η πιο διαδομένη έννοια η οποία σχετίζεται τόσο με τις εργασιακές συνθήκες των ανθρώπων, όσο και με την παραγωγικότητά τους (Böckerman & Ilmakunnas, 2012). Η συγκεκριμένη έννοια αναφέρεται στην ικανοποίηση από τη συνολική εργασία, αν και διάφορα ψυχομετρικά εργαλεία που αξιολογούν την έννοια, την επιμερίζουν σε διαστάσεις όπως η εσωτερική εργασιακή ικανοποίηση και η εξωτερική εργασιακή ικανοποίηση. Ανάμεσα στις επιμέρους διαστάσεις της εξωτερικής εργασιακής ικανοποίησης συγκαταλέγονται, σύμφωνα με τους Seifert & Umbach (2008), οι αμοιβές και οι επιβραβεύσεις, οι σχέσεις του εργαζόμενου με συναδέλφους και προϊστάμενους, η εργασιακή ασφάλεια, η διαθεσιμότητα των πόρων, οι ευκαιρίες εξέλιξης καθώς και οι δυνατότητες προσωπικής ανάπτυξης και η πρόσβαση σε ευκαιρίες εκπαίδευσης (Chiang, Back & Canter, 2005).

Οι παράγοντες που έχουν μελετηθεί κατά καιρούς για τη σχέση τους με την παραγωγικότητα των εργαζομένων δεν περιορίζονται στις ανωτέρω· αντιθέτως, υπάρχει μια πληθώρα εννοιών οι οποίες σχετίζονται με την παραγωγικότητα, όπως το εργασιακό άγχος (Hoboubi, κ.α., 2017), η υποκίνηση (Hanaysha & Majid, 2018), η αφοσίωση στον οργανισμό (McCunn, Kim & Feracor, 2018), η εργασιακή δέσμευση (Van De Voorde, Veld & Van Veldhoven, 2016) και άλλοι παράγοντες. Η μελέτη όλων αυτών των παραγόντων είναι επιτακτική για τις επιχειρήσεις, καθώς σε περιβάλλοντα έντονου ανταγωνισμού, όπως αυτά

διαρθρώνονται στις σύγχρονες κοινωνίες, οι επιχειρήσεις αναζητούν τρόπους για να γίνουν πιο ανταγωνιστικές και να διατηρήσουν ή και να μεγιστοποιήσουν τα κέρδη τους.

#### *Η εκπαίδευση προσωπικού στις αλυσίδες καταστημάτων καφέ*

Ο κλάδος της εστίασης συγκαταλέγεται στους σημαντικότερους κλάδους της ελληνικής οικονομίας (Ελληνική Στατιστική Αρχή, 2019). Οι επιχειρήσεις που σερβίρουν καφέ συγκαταλέγονται επίσης στις επιχειρήσεις που στηρίζουν την ελληνική οικονομία, καθώς η κατανάλωση καφέ αποτελεί μέρος της κουλτούρας των Ελλήνων, αλλά και τρόπο ψυχαγωγίας.

Ενώ μέχρι πρόσφατα ο κλάδος χαρακτηριζόταν από έναν μεγάλο αριθμό μεμονωμένων καταστημάτων, την τελευταία δεκαετία και εν μέσω οικονομικής κρίσης αναπτύχθηκαν οι λεγόμενες αλυσίδες καταστημάτων καφέ, οι οποίες προώθησαν ένα σύστημα δικαιόχρησης (Franchising), δίνοντας τη δυνατότητα ανάπτυξης επιχειρήσεων οι οποίες θα λειτουργούσαν υπό την αιγίδα μιας κεντρικής επιχείρησης, με ενιαίο εμπορικό σήμα και συγκεκριμένους κανόνες, τόσο στην γραμμή παραγωγής όσο και στις προδιαγραφές λειτουργίας των καταστημάτων (ICAP, 2017).

Ανάμεσα στους κανόνες που θέσπισαν οι ως άνω επιχειρήσεις, για την εξασφάλιση της ποιοτικής παροχής προϊόντων και υπηρεσιών και άρα, της ενίσχυσης της ανταγωνιστικότητάς τους, συγκαταλέγεται και η εκπαίδευση του προσωπικού, αρχική και συνεχιζόμενη. Η αρχική εκπαίδευση του προσωπικού, που είναι και η ευρύτερη χρονικά, λαμβάνει χώρα κατόπιν της επιλογής και πρόσληψης του εργαζομένου και περιλαμβάνει θεωρητική εκπαίδευση και πρακτική κατάρτιση σε πραγματικές συνθήκες. Ο χρόνος της εκπαίδευσης διαφοροποιείται ανά αλυσίδα καταστημάτων καφέ, ωστόσο, οι σκοποί της εκπαίδευσης παραμένουν κοινοί για τις παραπάνω επιχειρήσεις.

Συγκεκριμένα, οι αλυσίδες καταστημάτων καφέ, μέσω της εκπαίδευσης του προσωπικού, στοχεύουν στην παροχή γνώσεων αναφορικά με την παραγωγή ροφημάτων και άλλων σχετικών εργασιών, οι οποίες βέβαια διαφοροποιούνται ανά αλυσίδα (ICAP, 2017). Ωστόσο, η πλειοψηφία των αλυσίδων καταστημάτων καφέ παρέχουν εκπαίδευση η οποία εφοδιάζει τους εργαζόμενους με οριζόντιες δεξιότητες, όπως για παράδειγμα, η ευγένεια, η συνεργατικότητα, η ευελιξία και άλλες δεξιότητες, οι οποίες διαφοροποιούνται ανά ειδικότητα.

Η εκπαίδευση που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι στις αλυσίδες καταστημάτων καφέ επιτελεί πολλαπλές λειτουργίες. Από τη μία, εκπαιδεύονται για να είναι σε θέση να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της εργασίας τους, αλλά και να συνταχθούν με τους κανόνες που ορίζει η εκάστοτε αλυσίδα. Από την άλλη, η εκπαίδευση αυτή αναμένεται να συμβάλει, τουλάχιστον εν μέρει, στην εργασιακή τους ικανοποίηση αλλά και να μεγιστοποιήσει την παραγωγικότητά τους, με θετικές οικονομικές συνέπειες στην αλυσίδα στην οποία εργάζονται. Με τον τρόπο αυτό, η εκάστοτε αλυσίδα καταστημάτων καφέ θα είναι σε θέση να μεγιστοποιήσει τα κέρδη της και να καταστεί πιο ανταγωνιστική στον κλάδο.

#### **Μεθοδολογία της έρευνας**

Στη συνέχεια, θα αναφερθούν οι σκοποί και οι υποθέσεις της έρευνας. Επιπλέον, θα παρουσιαστεί η επιλογή της ερευνητικής μεθοδολογίας καθώς και τα χαρακτηριστικά του δείγματος της έρευνας. Τέλος, θα περιγραφούν τα ερευνητικά εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν για τη συλλογή των δεδομένων, καθώς και η διαδικασία αξιοπιστίας και εγκυρότητας της έρευνας.

#### *Σκοπός και υποθέσεις της έρευνας*

Βασικός σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η αποτύπωση των σχέσεων μεταξύ της εκπαίδευσης του δείγματος, της εργασιακής του ικανοποίησης και της παραγωγικότητάς του.

Ακολούθως, οι ερευνητικές υποθέσεις διατυπώνονται ως εξής:

Ερευνητική υπόθεση 1: Υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ της εκπαίδευσης, της εργασιακής ικανοποίησης και της παραγωγικότητας των εργαζομένων που συμμετέχουν στην έρευνα

Ερευνητική υπόθεση 2: Η εκπαίδευση αποτελεί προβλεπτικό παράγοντα για την παραγωγικότητα του δείγματος

Ερευνητική υπόθεση 3: Η εργασιακή ικανοποίηση των συμμετεχόντων αποτελεί διαμεσολαβητικό παράγοντα μεταξύ της εκπαίδευσης και της παραγωγικότητάς τους

#### *Μέθοδος έρευνας*

Στην παρούσα έρευνα επιλέχθηκε η ποσοτική μέθοδος για τη συλλογή των δεδομένων. Η ποσοτική μέθοδος επιλέχθηκε για δύο λόγους. Αφενός, η ποσοτική μέθοδος έρευνας μπορεί να εξάγει αξιόπιστα, έγκυρα και αντικειμενικά αποτελέσματα και αφετέρου, μπορεί να πραγματοποιήσει προβλέψεις ποσοτικού χαρακτήρα (Goertzen, 2017).

#### *Δείγμα της έρευνας*

Η έρευνα αυτή είχε ως δείγμα 175 άτομα που εργάζονταν σε καταστήματα καφέ, τα οποία ανήκαν σε αλυσίδες καταστημάτων του κλάδου της εστίασης. Στον Πίνακα 1 αποτυπώνονται τα ατομικά χαρακτηριστικά του δείγματος.

**Πίνακας 1. Ατομικά χαρακτηριστικά του δείγματος**

<b>Φύλο</b>	Άνδρας	79	45,1%
	Γυναίκα	96	54,9%
<b>Ηλικία</b>		Μέσος Όρος: 25.34	Τυπική Απόκλιση: 3.99
<b>Εκπαιδευτικό επίπεδο</b>	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	77	44%
	Μεταδευτεροβάθμια εκπαίδευση	55	32%
	Τριτοβάθμια εκπαίδευση	43	24%
<b>Θέση εργασίας</b>	Ταμίας	44	25.1%
	Μπουφετζής	76	43.4%
	Σερβιτόρος	26	14.9%
	Υπεύθυνος καταστήματος	29	16.6%
<b>Χρόνος εργασίας</b>		Μέσος Όρος: 12,71 μήνες	Τυπική Απόκλιση: 5.85
<b>Ημέρες κατάρτισης</b>		Μέσος όρος: 28 ημέρες	Τυπική Απόκλιση: 5.70
<b>Εργασία σε άλλη αλυσίδα καταστημάτων καφέ</b>	Ναι	92	52.6%
	Όχι	83	47.4%

#### *Ερευνητικά εργαλεία της έρευνας*

Βασικός σκοπός της έρευνας αυτής ήταν η αποτύπωση των σχέσεων μεταξύ της εκπαίδευσης, της εργασιακής ικανοποίησης και της παραγωγικότητας των εργαζομένων που συμμετείχαν στην έρευνα. Για το λόγο αυτό, ως ερευνητικό εργαλείο στην έρευνα συμπεριλήφθηκε το Job Training and Job Satisfaction Survey (Schmidt, 2004a). Το συγκεκριμένο εργαλείο έχει σχεδιαστεί προκειμένου να αξιολογήσει την κατάρτιση που λαμβάνει ο εργαζόμενος, καθώς επίσης και την εργασιακή ικανοποίηση που τον διακατέχει. Αποτελείται από 55 ερωτήσεις – προτάσεις, από τις οποίες 7 ερωτήσεις αναφέρονται σε δημογραφικά στοιχεία του δείγματος, πέντε ερωτήσεις αναφέρονται στο περιεχόμενο, τη μεθοδολογία και τον χρόνο παρακολούθησης της κατάρτισης και 43 ερωτήσεις αναφέρονται

στην αξιολόγηση της εκπαίδευσης του προσωπικού και της εργασιακής του ικανοποίησης. Από τις 43 ερωτήσεις, οι 12 ερωτήσεις αναφέρονται στην εκπαίδευση του προσωπικού. Οι υπόλοιπες 31 ερωτήσεις αναφέρονται στην εργασιακή ικανοποίηση του δείγματος, σύμφωνα με τις οδηγίες που δίνονται από τον κατασκευαστή του ερωτηματολογίου σε τεχνικό εγχειρίδιο σχετικά με τη χρήση του ερευνητικού αυτού εργαλείου (Schmidt, 2004b). Οι απαντήσεις στις ανωτέρω ερωτήσεις δίνονται σε 6βαθμη κλίμακα Likert, από 1 έως 6 (όπου 1=Διαφωνώ πάρα πολύ και 6=Συμφωνώ πάρα πολύ).

Η εκπαίδευση του προσωπικού στην παρούσα έρευνα διαμορφώνεται με βάση τις διαστάσεις που προτείνει ο Schmidt (2004b). Έτσι, οι συμμετέχοντες αξιολογούν τον παράγοντα Εκπαίδευση με βάση τη θετική τους στάση και την ικανοποίηση από την εκπαίδευση που έλαβαν, καθώς επίσης και τη στήριξη που είχαν από την επιχείρηση για να συμμετάσχουν στην εκπαίδευση αυτή. Ο παράγοντας, λοιπόν, της εκπαίδευσης αποτελεί στην έρευνα αυτή μια πολυδιάστατη έννοια, η οποία δεν αναφέρεται μόνο στην εκπαίδευση καθεαυτή, αλλά και σε επιμέρους στοιχεία που την χαρακτηρίζουν.

Επιπλέον, συμπεριλήφθηκε το Job Performance Scale των Williams και Anderson (1991), για την αξιολόγηση τη παραγωγικότητας των συμμετεχόντων στην έρευνα. Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 17 ερωτήσεις, οι απαντήσεις των οποίων δίνονται σε 7βαθμη κλίμακα Likert, από 1 έως 7 (όπου 1=Διαφωνώ απόλυτα και 7=Συμφωνώ απόλυτα).

#### *Αξιοπιστία και εγκυρότητα της έρευνας*

Αρχικά, πραγματοποιήθηκαν κάποιες αναλύσεις με σκοπό τον έλεγχο της ορθότητας των ερευνητικών υποθέσεων. Για το λόγο αυτό, ελέγχθηκε η αξιοπιστία των ερωτηματολογίων που χρησιμοποιήθηκαν για την αξιολόγηση της εκπαίδευσης, της εργασιακής ικανοποίησης και της παραγωγικότητας του δείγματος. Η αξιοπιστία για το συνολικό ερωτηματολόγιο της εκπαίδευσης και εργασιακής ικανοποίησης ήταν πάρα πολύ υψηλή, καθώς ο δείκτης Cronbach  $\alpha$  ανέρχεται στο 0.973. Το επιμέρους ερωτηματολόγιο για την εκπαίδευση του προσωπικού, όπως διαμορφώνεται από τον ίδιο των κατασκευαστή του ερωτηματολογίου (Schmidt, 2004b), σημειώνει επίσης πολύ υψηλή αξιοπιστία (Cronbach  $\alpha=0.925$ ), ενώ η αξιοπιστία για το επιμέρους ερωτηματολόγιο της εργασιακής ικανοποίησης ήταν πολύ υψηλή (Cronbach  $\alpha=0.964$ ). Τέλος, η αξιοπιστία για το ερωτηματολόγιο της παραγωγικότητας ήταν επίσης πολύ υψηλή (Cronbach  $\alpha=0.977$ ).

Επιπλέον, διερευνήθηκε η εγκυρότητα των ερωτηματολογίων. Για το ερωτηματολόγιο της έρευνας, η δομική εγκυρότητα εξασφαλίστηκε από μια σειρά βημάτων, όπως η αντιστοίχιση των δομικών στοιχείων του ερωτηματολογίου με τις ερωτήσεις που το απαρτίζουν, η σύγκριση των ερωτήσεων του εργαλείου που χρησιμοποιήθηκε με άλλα σχετικά ερωτηματολόγια, η διενέργεια πιλοτικής έρευνας και η αναπροσαρμογή των ερωτήσεων με βάση τα αποτελέσματα της και η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας σχετικά με τους υπό μελέτη παράγοντες και τις σχέσεις που παρουσιάζουν (Schmidt, 2004b). Άλλωστε, η βιβλιογραφική επισκόπηση έχει αναδείξει την ύπαρξη εγκυρότητας στα συγκεκριμένα εργαλεία (Yun, Takeuchi & Liu, 2007. Schmidt, 2010).

#### **Αποτελέσματα της έρευνας**

##### *Αποτύπωση των επιπέδων των παραγόντων της έρευνας*

Εν συνεχεία, διερευνήθηκαν τα επίπεδα της εκπαίδευσης, της εργασιακής ικανοποίησης και της παραγωγικότητας που σημείωσαν οι συμμετέχοντες εργαζόμενοι στην έρευνα. Το δείγμα αξιολόγησε ως αρκετά υψηλό το επίπεδο της εκπαίδευσης που λαμβάνει, προσδιορίζοντας έτσι μια ιδιαίτερα θετική στάση και παράλληλα μια αρκετά υψηλή ικανοποίηση από την ενδοεπιχειρησιακή κατάρτιση που λαμβάνουν στο πλαίσιο της εργασίας τους. Σε αντίστοιχα επίπεδα κυμάνθηκαν και οι απαντήσεις του δείγματος για την εργασιακή ικανοποίηση, αξιολογώντας την επίσης ως σχετικά υψηλή. Τέλος, οι εργαζόμενοι αξιολόγησαν ως μέτρια προς υψηλή την παραγωγικότητά τους. Οι μέσοι όροι και οι τυπικές αποκλίσεις των υπό μελέτη παραγόντων αποτυπώνονται στον Πίνακα 2.

**Πίνακας 2. Μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις για τους υπό μελέτη παράγοντες**

<i>Παράγοντας</i>	<i>Μέσος Όρος</i>	<i>Τυπική Απόκλιση</i>
<i>Κατάρτιση</i>	4.35	0.55
<i>Εργασιακή ικανοποίηση</i>	4.12	0.68
<i>Παραγωγικότητα</i>	4.50	0.80

*Σημείωση: Οι απαντήσεις για την Κατάρτιση και την Εργασιακή Ικανοποίηση δόθηκαν σε 6βαθμη κλίμα Likert, από 1 έως 6. Οι απαντήσεις για την Παραγωγικότητα δόθηκαν σε 7βαθμη κλίμακα Likert, από 1 έως 7.*

*Διερεύνηση των σχέσεων των παραγόντων*

Ακολούθως, διερευνήθηκε η ύπαρξη σχέσεων μεταξύ των υπό μελέτη παραγόντων. Για το λόγο αυτό, πραγματοποιήθηκε ανάλυση συσχέτισης (Correlation analysis) μεταξύ της εκπαίδευσης, της εργασιακής ικανοποίησης και της παραγωγικότητας των εργαζομένων. Η ανάλυση έδειξε πως οι τρεις αυτοί παράγοντες παρουσιάζουν στατιστικά σημαντική θετική σχέση σε υψηλό βαθμό, επιβεβαιώνοντας την πρώτη ερευνητική υπόθεση της έρευνας αυτής. Οι σχέσεις μεταξύ των υπό μελέτη παραγόντων αποτυπώνονται στον Πίνακα 3.

**Πίνακας 3. Ανάλυση συσχέτισης (Δείκτες συνάφειας Pearson) για τους υπό μελέτη παράγοντες**

<i>Παράγοντες</i>	<i>Κατάρτιση</i>	<i>Εργασιακή ικανοποίηση</i>	<i>Παραγωγικότητα</i>
<i>Κατάρτιση</i>	-	-	-
<i>Εργασιακή ικανοποίηση</i>	.847**	-	-
<i>Παραγωγικότητα</i>	.668**	.828**	-
	.000	.000	

*Σημείωση: Οι συσχετίσεις που αναφέρονται με \*\* είναι στατιστικά σημαντικές σε επίπεδο  $p < .01$*

Στη συνέχεια, μελετήθηκε αν η εκπαίδευση του προσωπικού αποτελεί προβλεπτικό παράγοντα για την παραγωγικότητά τους. Έτσι, πραγματοποιήθηκε ανάλυση απλής γραμμικής παλινδρόμησης (Linear Regression), στην οποία ανεξάρτητη μεταβλητή ήταν η εκπαίδευση και εξαρτημένη μεταβλητή ήταν η παραγωγικότητα. Από την ανάλυση προέκυψε πως η εκπαίδευση αποτελεί πράγματι προβλεπτικό παράγοντα για την παραγωγικότητα του δείγματος ( $F(1,167)=134.703$ ,  $p=0.000$ ), γεγονός που επιβεβαιώνει τη δεύτερη ερευνητική υπόθεση αυτής της έρευνας.

Τέλος, διερευνήθηκε η πιθανότητα διαμεσολάβησης της σχέσης εκπαίδευσης και παραγωγικότητας από την εργασιακή ικανοποίηση. Για τη διερεύνηση αυτής της σχέσης πραγματοποιήθηκε μια σειρά αναλύσεων, ξεκινώντας από την ανάλυση συσχέτισης, η οποία αποτυπώθηκε στον Πίνακα 3. Έπειτα, πραγματοποιήθηκε μια σειρά αναλύσεων πολλαπλής παλινδρόμησης. Στο πρώτο μοντέλο της ανάλυσης ανεξάρτητη μεταβλητή ήταν η εκπαίδευση και εξαρτημένη μεταβλητή εργασιακή ικανοποίηση. Από αυτή την ανάλυση φάνηκε ότι η εκπαίδευση επιδρά σημαντικά στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων ( $P=0.000$ ). Στο δεύτερο μοντέλο της ανάλυσης ανεξάρτητη μεταβλητή ήταν η εργασιακή ικανοποίηση και εξαρτημένη μεταβλητή η παραγωγικότητα. Η ανάλυση αυτή έδειξε πως η εργασιακή ικανοποίηση επιδρά σημαντικά στην παραγωγικότητα. Τέλος, τα δεδομένα αυτά εισήχθησαν σε σχετικό τεστ, το οποίο ονομάζεται τεστ Sobel, από το οποίο προέκυψε πως η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί διαμεσολαβητικό παράγοντα μεταξύ της εκπαίδευσης των συμμετεχόντων και της παραγωγικότητάς τους ( $p=0.000$ ), αποτέλεσμα το οποίο επιβεβαιώνει την τρίτη ερευνητική υπόθεση της έρευνας αυτής.

### **Συζήτηση των αποτελεσμάτων**

Η παρούσα έρευνα βασικό σκοπό είχε την αποτύπωση των σχέσεων μεταξύ της εκπαίδευσης, της εργασιακής ικανοποίησης και της παραγωγικότητας των εργαζομένων σε αλυσίδες καταστημάτων καφέ που συμμετείχαν στην έρευνα αυτή. Παράλληλα, διερευνήθηκαν τα επίπεδα στα οποία αξιολόγησαν την εκπαίδευση που έλαβαν, καθώς και την εργασιακή ικανοποίηση και την παραγωγικότητα που τους διακατέχει.

Οι εργαζόμενοι, λοιπόν, που συμμετείχαν στην παρούσα έρευνα αξιολόγησαν ως σχετικά υψηλή την εκπαίδευση που έλαβαν από την αλυσίδα καταστημάτων καφέ στην οποία εργάζονται. Αντίστοιχα, η εργασιακή ικανοποίηση αξιολογήθηκε ως σχετικά υψηλή από τους συμμετέχοντες στην έρευνα. Τέλος, η παραγωγικότητα των υπαλλήλων αξιολογήθηκε από τους ίδιους ως μέτρια προς υψηλή.

Έπειτα, διερευνήθηκαν οι σχέσεις των υπό μελέτη παραγόντων με τις κατάλληλες αναλύσεις των δεδομένων, οι οποίες έδειξαν πως οι τρεις παράγοντες σχετίζονται. Μάλιστα, η σχέση αυτή δεν είναι μόνο γραμμική, αλλά αφενός φάνηκε πως η εκπαίδευση αποτελεί προβλεπτικό παράγοντα για την παραγωγικότητα και αφετέρου, η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί διαμεσολαβητικό παράγοντα μεταξύ της εκπαίδευσης και της παραγωγικότητας του δείγματος.

Τα αποτελέσματα της έρευνας αυτής επιβεβαιώνουν τη σχέση εκπαίδευσης και παραγωγικότητας, η οποία έχει πολλάκις μελετηθεί και επιβεβαιωθεί από τη βιβλιογραφία σε διάφορους εργασιακούς κλάδους. Ανάμεσα στους κλάδους στους οποίους η εκπαίδευση των εργαζομένων σχετίζεται με την παραγωγικότητα συγκαταλέγεται ο κλάδος της εκπαίδευσης (Khan & Abdullah, 2019), συμπεριλαμβανομένης και της ανώτατης εκπαίδευσης (Hanaysha, 2016), αλλά και άλλα επαγγέλματα, όπως το λιανικό εμπόριο (Prada, Rucci & Urzúa, 2019), ο τουρισμός (Alfandi, 2016), ο κλάδος της υγείας (von Thiele Schwarz et al., 2016), και άλλοι εργασιακοί κλάδοι.

Αντίστοιχα, η προβλεπτική ικανότητα της παραγωγικότητας των εργαζομένων από την εκπαίδευση που έχουν λάβει στο πλαίσιο της εργασίας τους επιβεβαιώνεται από την ερευνητική δραστηριότητα (ElNaga & Imran, 2013). Άλλωστε, η εκπαίδευση που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι εν δυνάμει τους ωφελεί, καθώς με αυτόν τον τρόπο λαμβάνουν νέες γνώσεις για το εργασιακό τους αντικείμενο ή επικαιροποιούν τις ήδη ληφθείσες γνώσεις. Επιπλέον, κάθε ευκαιρία εκπαίδευσης ενισχύει τη δυνατότητα του εργαζόμενου να κοινωνικοποιηθεί και να εξασκήσει διάφορες δεξιότητες που ο ίδιος κατέχει, ανεξάρτητα αν η εκπαίδευση η ίδια έχει ως αντικείμενο την ανάπτυξη των δεξιοτήτων αυτών.

Η διαμεσολάβηση της σχέσης εκπαίδευσης και παραγωγικότητας από την εργασιακή ικανοποίηση, η οποία αποτελεί εύρημα της παρούσας μελέτης, φαίνεται να ανταποκρίνεται στις θεωρίες που σχετίζουν την εκπαίδευση με την παραγωγικότητα και την εργασιακή ικανοποίηση. Η εργασιακή ικανοποίηση, άλλωστε, έχει αποτελέσει διαμεσολαβητικό παράγοντα σε διάφορα αντίστοιχα μοντέλα, όπως για παράδειγμα, για τη σχέση μεταξύ αφοσίωσης στον οργανισμό και εργασιακών επιδόσεων (Yousef, 2000) ή τη σχέση συναισθηματικής νοημοσύνης και εργασιακής δέσμευσης (Gülergüz, κ.α., 2008).

Σε γενικές γραμμές, η παρούσα έρευνα επιβεβαίωσε τη σχέση μεταξύ εκπαίδευσης του προσωπικού, εργασιακής ικανοποίησης και παραγωγικότητας, μια σχέση η οποία κυριαρχεί στη βιβλιογραφία σε μια πληθώρα κλάδων. Η σχέση αυτή, ωστόσο, δεν έχει διερευνηθεί στον κλάδο που μελετά η συγκεκριμένη έρευνα. Επιδίωξη, λοιπόν, της έρευνας αυτής αποτέλεσε η μελέτη του εν λόγω πεδίου και η περαιτέρω εφαρμογή του για βελτιστοποίηση των συνθηκών εργασίας των εργαζομένων σε αλυσίδες καταστημάτων καφέ.

### **Συμπεράσματα**

Η παρούσα έρευνα ανέδειξε την εκπαίδευση που πραγματοποιείται στον κλάδο της εστίασης και συγκεκριμένα, στις αλυσίδες καταστημάτων καφέ. Πρόκειται για έναν υποκλάδο, ο οποίος πρόσφατα αναπτύχθηκε στην ελληνική επικράτεια και σημείωσε ραγδαία ανάπτυξη εν μέσω αντίξωων οικονομικών συνθηκών, λόγω της δημοσιονομικής και,



μετέπειτα, οικονομικής κρίσης που έπληττε για μια σχεδόν δεκαετία τη χώρα. Μάλιστα, ένας από τους παράγοντες που πιθανόν συντέλεσαν στην ανάπτυξη των αλυσίδων καταστημάτων καφέ είναι και η εκπαίδευση που παρέχουν στο προσωπικό τους.

Παράλληλα, από τα αποτελέσματα της έρευνας φάνηκε πως οι εργαζόμενοι που συμμετείχαν στην έρευνα αισθάνονται μάλλον ικανοποιημένοι από την εργασία τους, γεγονός που συνδέεται επίσης με την εκπαίδευση που έχουν λάβει. Ακόμα, οι ίδιοι αξιολογούν τους εαυτούς τους ως αρκετά παραγωγικούς, συνδέουν πάντα, ωστόσο, την παραγωγικότητά τους με την εκπαίδευση που έχουν λάβει, μιας και τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν πως η ικανοποίηση και η θετική στάση από την εκπαίδευση των εργαζομένων μπορεί να προβλέψει την παραγωγικότητά τους. Τέλος, από τις αναλύσεις φάνηκε πως η εργασιακή ικανοποίηση διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην περίπτωση των εργαζομένων που συμμετείχαν στην έρευνα, καθώς προκύπτει μεν και από την εκπαίδευση που έχουν λάβει οι εργαζόμενοι, οδηγεί δε στην αύξηση της παραγωγικότητάς τους.

Σε γενικές γραμμές, οι σχέσεις μεταξύ εκπαίδευσης, παραγωγικότητας και εργασιακής ικανοποίησης έχουν μελετηθεί ευρέως στη βιβλιογραφία. Ωστόσο, δεν ανευρέθηκε καμία έρευνα που να αφορά τους παράγοντες αυτούς σε αυτόν τον κλάδο. Παρά ταύτα, η εκπαίδευση εργαζομένων σε επαγγελματικές γνώσεις και δεξιότητες μπορεί να βελτιώσει το παραγόμενο προϊόν ή υπηρεσία και ταυτόχρονα να εξοπλίσει τον εργαζόμενο με θετικά συναισθήματα για τις ικανότητές του, με θετικά αποτελέσματα τόσο για τον ίδιο όσο και την εργασία του (Huang & Su, 2016).

Μεταξύ των περιορισμών της παρούσας έρευνας συγκαταλέγεται ο μικρός αριθμός του δείγματος. Παράλληλα, τα ερωτηματολόγια που χρησιμοποιήθηκαν ήταν ερωτηματολόγια αυτοαναφορών, τα οποία καθιστούν υποκειμενικές τις απαντήσεις των ερωτηθέντων.

Ανεξαρτήτως των περιορισμών, η έρευνα αυτή μπορεί να συμβάλει στο εργασιακό πεδίο της χώρας, αναδεικνύοντας τη σημασία της εκπαίδευσης που λαμβάνει χώρα στην εργασία για την αύξηση τόσο παραγόντων που σχετίζονται με την προσωπική ανάπτυξη του εργαζομένου, όσο και για την αύξηση των οικονομικών μεγεθών της επιχείρησης. Η εκπαίδευση και κατάρτιση του προσωπικού αποδεικνύεται έτι μία φορά ως μοχλός οικονομικής ανάπτυξης των επιχειρήσεων και, κατ' επέκταση και των εκάστοτε κρατών.

### **Αναφορές**

Ahmad, K. Z. B., Jasimuddin, S. M., & Kee, W. L. (2018). Organizational climate and job satisfaction: do employees' personalities matter?. *Management Decision*, 56, 2, 421-440.

Alfandi, A. M. (2016). Training impact on the performance of employees: A case of Jordanian travel and tourism institutions. *International Business Management*, 10(4), 377-384.

Aminullah, A. A., Isa, M. F. B. M., Noor, W. S. W. M., & AbdulAzeez, F. S. (2019). Linking University Reputation, Motivation, Organizational Climate and Job Satisfaction: A Proposed Framework. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(1), 698-709.

Böckerman, P., & Ilmakunnas, P. (2012). The job satisfaction-productivity nexus: A study using matched survey and register data. *ILR Review*, 65(2), 244-262.

CEDEFOP. *Glossary*. Retrieved April 12, 2020, from <https://europass.cedefop.europa.eu/el/education-and-training-glossary/%CE%B5>

CEDEFOP (2014). *Επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση στην Ελλάδα*. Λουξεμβούργο: Υπηρεσία Εκδόσεων της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Chiang, C. F., Back, K. J., & Canter, D. D. (2005). The impact of employee training on job satisfaction and intention to stay in the hotel industry. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 4(2), 99-118.

Elnaga, A., & Imran, A. (2013). The effect of training on employee performance. *European journal of Business and Management*, 5(4), 137-147.



Fitzsimons, P. (1999). Human capital theory and education. *Encyclopedia of philosophy of education*, 1-5.

Goertzen, M. J. (2017). Introduction to Quantitative Research and Data. *Library Technology Reports*, 53(4), 12-18.

Griffin, T. (2016). Costs and benefits of education and training for the economy, business and individuals. Research Report. National Centre for Vocational Education Research. Australia.

Güleryüz, G., Güney, S., Aydın, E. M., & Aşan, Ö. (2008). The mediating effect of job satisfaction between emotional intelligence and organisational commitment of nurses: A questionnaire survey. *International journal of nursing studies*, 45(11), 1625-1635.

Hanaysha, J. (2016). Testing the effects of employee empowerment, teamwork, and employee training on employee productivity in higher education sector. *International Journal of Learning and Development*, 6(1), 164-178.

Hanaysha, J. R., & Majid, M. (2018). Employee motivation and its role in improving the productivity and organizational commitment at higher education institutions. *Journal of Entrepreneurship and Business*, 6(1), 17-28.

Hoboubi, N., Choobineh, A., Ghanavati, F. K., Keshavarzi, S., & Hosseini, A. A. (2017). The impact of job stress and job satisfaction on workforce productivity in an Iranian petrochemical industry. *Safety and health at work*, 8(1), 67-71.

Huang, W. R., & Su, C. H. (2016). The mediating role of job satisfaction in the relationship between job training satisfaction and turnover intentions. *Industrial and Commercial Training*, 48, 1, 42-52.

ICAP (2017). *Κλαδική μελέτη. Καφές – Αλυσίδες café*. Αθήνα: ICAP Group.

Katz, A. S., Pronk, N. P., McLellan, D., Dennerlein, J., & Katz, J. N. (2019). Perceived Workplace Health and Safety Climates: Associations With Worker Outcomes and Productivity. *American journal of preventive medicine*, 57(4), 487-494.

Khan, S., & Abdullah, N. N. (2019). The impact of staff training and development on teachers' productivity. *Economics, Management and Sustainability*, 4(1).

Kolomiets, U., & Petrushenko, Y. (2017). The human capital theory. Encouragement and criticism. *SocioEconomic Challenges*, (1, Iss. 1), 77-80.

McCunn, L. J., Kim, A., & Feracor, J. (2018). Reflections on a retrofit: Organizational commitment, perceived productivity and controllability in a building lighting project in the United States. *Energy Research & Social Science*, 38, 154-164.

Marginson, S. (2019). Limitations of human capital theory. *Studies in Higher Education*, 44(2), 287-301.

Nafukho, F. M., Hairston, N., & Brooks, K. (2004). Human capital theory: Implications for human resource development. *Human Resource Development International*, 7(4), 545-551.

Nemeth, J. (2017). Human capital theory in the framework of organization theory. *Strategic Management*, 22(3), 29-35.

O'Connor, E. (1999). Minding the Workers: The Meaning of Human and Human Relations' in Elton Mayo. *Organization*, 6(2), 223-246.

Ognjenović, K. (2015). On-the-job training and human resource management: how to improve competitive advantage of an organization?. *Organizacija*, 48(1), 57-70.

Olaniyan, D. A., & Okemakinde, T. (2008). Human capital theory: Implications for educational development. *Pakistan Journal of Social Sciences*, 5(5), 479-483.

Prada, M. F., Rucci, G., & Urzúa, S. (2019). *Training, soft skills and productivity: Evidence from a field experiment in retail* (No. IDB-WP-1015). IDB Working Paper Series.

Schmidt, S. W. (2004a). The relationship between satisfaction with on-the-job training and overall job satisfaction. *Midwest Research-to-Practice Conference in Adult, Continuing, and Community Education*. Retrieved April 2, 2020, from <https://scholarworks.iupui.edu/bitstream/handle/1805/276/Schmidt.pdf?s..>

Schmidt, S. W. (2004b). The Job Training and Job Satisfaction Survey Technical Manual. *Online Submission*. Retrieved April 2, 2020, from <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED494451.pdf>

Schmidt, F. (2010). Detecting and correcting the lies that data tell. *Perspectives on Psychological Science*, 5(3), 233-242.

Seifert, T. A., & Umbach, P. D. (2008). The effects of faculty demographic characteristics and disciplinary context on dimensions of job satisfaction. *Research in Higher Education*, 49(4), 357-381.

Van De Voorde, K., Veld, M., & Van Veldhoven, M. (2016). Connecting empowerment-focused HRM and labour productivity to work engagement: The mediating role of job demands and resources. *Human Resource Management Journal*, 26(2), 192-210.

von Thiele Schwarz, U., Hasson, H., & Tafvelin, S. (2016). Leadership training as an occupational health intervention: Improved safety and sustained productivity. *Safety science*, 81, 35-45.

Williams, L. J., & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors. *Journal of management*, 17(3), 601-617.

Yousef, D. A. (2000). Organizational commitment: a mediator of the relationships of leadership behavior with job satisfaction and performance in a non-western country. *Journal of managerial Psychology*, 15, 1, 6-24.

Yun, S., Takeuchi, R., & Liu, W. (2007). Employee self-enhancement motives and job performance behaviors: Investigating the moderating effects of employee role ambiguity and managerial perceptions of employee commitment. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 745.

Ελληνική Στατιστική Αρχή (2019). Δελτίο Τύπου. Ανακτήθηκε στις 14/4/2020 από <https://www.statistics.gr/documents/20181/cc9f7a9d-4396-c901-f527-2a7ff1fff5dd>

Κασιμάτη, Ρ., Παπαϊωάννου, Μ., Γεωργούλας, Σ., & Πράνταλος Ι. (2015). Κοινωνιολογία Γ' Λυκείου. Βιβλίο μαθητή. Αθήνα: ΙΤΥΕ ΔΙΟΦΑΝΤΟΣ.

Μπουζάκης, Σ. (2002). *Νεοελληνική εκπαίδευση*. Αθήνα: Gutenberg.

Ξωχέλλης, Π. (2004). *Εισαγωγή στην Παιδαγωγική. Θεμελιώδη προβλήματα της Παιδαγωγικής Επιστήμης*. Θεσσαλονίκη: Εκδοτικός Οίκος Αδελφών Κυριακίδη.