

*Πανεπιστήμιο Αιγαίου , Χίος 2022*

*Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων*

*Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη - Executive  
MBA*

Τίτλος διπλωματικής εργασίας

***Ανάπτυξη και δέσμευση  
των εργαζομένων στις εμπορικές  
επιχειρήσεις εν μέσω κρίσης***

*Όνοματεπώνυμο φοιτητή : Καρνιαούρας Γεώργιος, Α.Μ.: 2152021020*

*Όνοματεπώνυμο επιβλέποντος καθηγητή: κος. Ιωάννης Τριανταφυλλόπουλος*

*Εργασία υποβληθείσα στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών του Πανεπιστημίου Αιγαίου για  
την απόκτηση του Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για  
Στελέχη – Executive MBA*

## **Περίληψη (abstract):**

Όταν γίνεται αναφορά στην ανάπτυξη & δέσμευση του ανθρώπινου δυναμικού των επιχειρήσεων είναι ξεκάθαρο ότι αποτελεί την επένδυση μιας επιχείρησης προς τους ανθρώπους της, αναμένοντας υψηλή απόδοση, που συμβάλει στην επιτυχία της μακροπρόθεσμα. Η παρούσα ερευνητική εργασία με τίτλο << Ανάπτυξη & Δέσμευση των εργαζομένων σε εμπορικές επιχειρήσεις εν μέσω κρίσης>> προσεγγίζει μελετώντας τα σύγχρονα άρθρα και την ιστορική βιβλιογραφία, τις μεθόδους που χρησιμοποιούν και εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις, εν μέσω πανδημίας, και καθώς ανακάμπτουν από τον Covid-19, προκειμένου να εξασφαλίσουν την δέσμευση και την ανάπτυξη των εργαζομένων τους. Η μελέτη εστιάζει στους υφιστάμενους αλλά και υποψήφιους νέους εργαζόμενους των εμπορικών επιχειρήσεων. Θεωρήθηκε σκόπιμο να διερευνηθεί το συγκεκριμένο θέμα, μέσα από μια ποιοτική ερευνά, η οποία εστιάζει στο ανθρώπινο δυναμικό δυο μεγάλων εμπορικών επιχειρήσεων που βρέθηκαν στην "πρώτη γραμμή μάχης" μέσα στην πρωτόγνωρη κρίση της πανδημίας. Έγινε μια εις βάθος ανάλυση των αντιλήψεων και απόψεων του ανθρώπινου δυναμικού, για την ανάπτυξη και δέσμευση τους το συγκεκριμένο διάστημα, μέσα από δέκα συνεντεύξεις που πραγματοποιήθηκαν το καλοκαίρι του 2022. Ως ερευνητικό εργαλείο χρησιμοποιήθηκε η ημιδομημένη συνέντευξη και για την επεξεργασία των αποτελεσμάτων η μεθοδολογία της θεματικής ανάλυσης & content Analysis. Σκοπός της ερευνάς ήταν να εξάγει συμπεράσματα & προτάσεις για τις διευθύνσεις Ανθρώπινου Δυναμικού των εμπορικών επιχειρήσεων. Οι εμπειρίες, αντιλήψεις και βιώματα που απέκτησαν οι εργαζόμενοι το διάστημα του Covid-19 και η αποσαφήνιση των λεγόμενων τους, και με την αναφορά που γίνεται στους νεοεισερχόμενους, δημιουργούν κάποιες στρατηγικές κατευθύνσεις των επιχειρήσεων τόσο για την δέσμευση όσο και για την ανάπτυξη των εργαζομένων τους. Συμπερασματικά το τμήμα Η.Ρ. θα αποτελέσει σημαντικό ρολό στην ουσιαστική ένωση των κρίκων της επιχείρησης, δίνοντας κατεύθυνση, αυτονομία στους ανθρώπους της και καλλιεργώντας εμπιστοσύνη και συνεργασία. Η επιβράβευση, καλές επαγγελματικές συνθήκες και οικονομικές ανταμοιβές, αποτελούν καθοριστικά μέσα στην δέσμευση των εργαζομένων. Όσον αφορά την διατήρηση & ανάπτυξη των νέων, προτείνεται η ουσιαστική ένταξη στις επιχειρήσεις (αξίες, όραμα, εκπαίδευση κ.λπ.) συνδυαστικά με ένα βελτιωμένο πακέτο οικονομικών παροχών.

*Λέξεις κλειδιά: Ανάπτυξη, Δέσμευση, Αντίληψη, Επιβράβευση, Συνεργασία, Ανταμοιβές, Εκπαίδευση*

When reference is made to the development & commitment of the human resources of companies it is clear that it is the investment of a company towards its people, expecting a high return, which contributes to its success in the long term. The present research work entitled << Employee Development & Engagement in Commercial Enterprises in the Midst of Crisis>> approaches by studying contemporary articles and historical literature, with methods used and applied by businesses, in the midst of a pandemic and as they recover from the Covid- 19, in order to ensure the commitment and development of their employees. The study focuses on existing as well as prospective new employees of commercial enterprises. It was considered appropriate to investigate this specific issue, through a qualitative research, which focuses on the human resources of two large commercial enterprises that were on the "front line" of the unprecedented crisis of the pandemic. An in-depth analysis of the perceptions and opinions of human resources, regarding their development and commitment during this period, was done through ten interviews that took place in the summer of 2022. The semi-structured interview was used as a research tool and the methodology of thematic analysis & content Analysis. The purpose of the research was to draw conclusions & proposals for the Human Resources departments of commercial enterprises. The experiences, perceptions and experiences acquired by the employees during the period of Covid-19 and the clarification of their words, and with the reference made to the new entrants, create some strategic directions of the companies both for the commitment and for the development of their employees . In conclusion the H.R. department will be an important role in the essential union of the links of the business, giving direction, autonomy to its people and cultivating trust and cooperation. Rewarding, good working conditions and financial rewards are decisive means of employee commitment. Regarding the retention & development of young people, it is proposed the essential inclusion in the companies (values, vision, training, etc.) combined with an improved package of financial benefits.

Keywords: *Development, Engagement, Perception, Reward, Collaboration, Rewards, Training*

## Ευχαριστίες

*Ευχαριστώ την οικογένεια μου για τη στήριξη & υπομονή το διάστημα υλοποίησης του Μεταπτυχιακού προγράμματος.*

*Ένα μεγάλο ευχαριστώ στον επιβλέπον καθηγητή μου κο. Τριανταφυλλόπουλο για την συνολική Βοήθεια του.*

*Τέλος, ευχαριστώ τους προϊστάμενους μου στην Metro AEBE για τις γνώσεις, εμπιστοσύνη και πολύτιμες συμβουλές που μου προσφέρουν όλα τα χρόνια της συνεργασίας μας.*



**Οι άνθρωποι είναι πόροι για μια επιχείρηση, όχι κόστος.**

**Peter Drucker, 1909–2005, Αυστριακός γκουρού του management**

## Πίνακας περιεχομένων

Εισαγωγή: .....	6
1 <sup>ο</sup> κεφ. Η Ανάπτυξη ως λειτουργία του Η.Ρ. στις επιχειρήσεις.....	9
1.1Η αρχή του Peter και η εφαρμογή στις σύγχρονες επιχειρήσεις .....	9
1.1.1 Παραδείγματα αρχής του Peter. ....	11
1.1.2 Σημαντικότητα & διερεύνηση της αρχής του Peter: .....	11
1.2 Η Ανάπτυξη και ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού.....	12
1.2.1 τι ορίζουμε ως ανάπτυξη των εργαζομένων .....	12
1.2.2. παραδείγματα δραστηριοτήτων ανάπτυξης εργαζομένων.....	13
1.2.3 τα οφέλη της επένδυσης στην ανάπτυξη των εργαζομένων επιχειρήσεων .....	14
1.2.4 ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού στην ανάπτυξη των εργαζομένων .....	16
1.2.5 Τρόποι ανάπτυξης των υπαλλήλων μιας επιχείρησης.....	17
1.2.6 Η σημασία της ενδυνάμωσης του εργαζόμενου .....	19
1.3 Ανάπτυξη εργαζόμενων εκ των έσω των επιχειρήσεων στην Ελλάδα .....	19
2 <sup>ο</sup> κεφ. Η Δέσμευση του ΑΔ και η σημασία της στη σύγχρονη εμπορική επιχείρηση .....	21
2.1 Τι αφορά η Δέσμευση των Εργαζομένων και τα χαρακτηριστικά της .....	21
2.1.2 Επίπεδα Δέσμευσης των εργαζομένων .....	22
2.1.3 Μεθόδους Μέτρησης της αφοσίωσης των εργαζομένων .....	23
2.1.4. Παράδειγμα Δέσμευσης εργαζομένων TESLA.....	24
2.2 Ποιοι Ρόλοι συμβάλουν στη Δέσμευση των υπαλλήλων .....	24
2.3 Οφέλη από τη Δέσμευση των εργαζομένων σε μια επιχείρηση .....	25
2.4 Μοντέλα εφαρμογής αφοσίωσης εργαζομένων .....	29
3 <sup>ο</sup> κεφ. Οι προκλήσεις των εμπορικών επιχειρήσεων εν μέσω κρίσης όσον αφορά την Ανάπτυξη & Δέσμευση των εργαζομένων .....	33
3.1 Η Ανάπτυξη των εργαζομένων εν μέσω κρίσης covid-19.....	33
3.2 Η Δέσμευση των εργαζομένων στα χρόνια της Πανδημίας .....	35
3.3 Αποχωρήσεις των εργαζομένων στο εμπόριο τροφίμων .....	37
Κεφ. 4 <sup>ο</sup> Ερευνητικό Μέρος .....	39
4.1 Εισαγωγή & Μεθοδολογία .....	39
4.2 Επιλογή & είδος Έρευνας.....	40
4.3 Ερευνητικό εργαλείο .....	41
4.3.1 Ο ερευνητικός σχεδιασμός των ημιδομημένων συνεντεύξεων .....	42
4.4 Δείγμα/Πληθυσμός .....	46
4.5 Δεοντολογία της Έρευνας & Συγκατάθεση του Δείγματος.....	48
4.5 Αξιοπιστία & εγκυρότητα .....	49
4.6 Περίληψη κεφαλαίου .....	51
Κεφ. 5 <sup>ο</sup> : Διεξαγωγή της έρευνας.....	52

5.1 Εισαγωγή .....	52
5.2 Διάστημα υλοποίησης Έρευνας .....	52
5.3 Επεξεργασία Δεδομένων .....	53
5.3.1 Η μέθοδος της Θεματικής Ανάλυσης .....	53
5.3.2 Η μέθοδος Ανάλυσης περιεχομένου .....	55
5.4 Περίληψη κεφαλαίου .....	56
<b>Κεφ. 6<sup>ο</sup> : Αποτελέσματα .....</b>	<b>57</b>
6.1 Εισαγωγή .....	57
6.2 Παρουσίαση Αποτελεσμάτων (θεματική Ανάλυση) .....	57
6.2.1 Πρώτο Ερευνητικό Ερώτημα: .....	57
6.2.2 Δεύτερο Ερευνητικό Ερώτημα: .....	60
6.2.3 Τρίτο Ερευνητικό Ερώτημα: .....	63
6.2.4 Τέταρτο Ερευνητικό Ερώτημα : .....	66
6.2.5 Πέμπτο Ερευνητικό Ερώτημα : .....	68
6.2.6 Έκτο Ερευνητικό Ερώτημα : .....	71
6.2.7 Έβδομο Ερευνητικό Ερώτημα : .....	74
6.2.8 Όγδοο Ερευνητικό Ερώτημα : .....	75
6.2.9 Ένατο Ερευνητικό Ερώτημα : .....	77
6.2.10 Δέκατο Ερευνητικό Ερώτημα : .....	79
6.3 Παρουσίαση Αποτελεσμάτων (content Analysis) .....	82
6.4 Θεματικός χάρτης .....	94
<b>Κεφ. 7<sup>ο</sup> : Συζήτηση αποτελεσμάτων .....</b>	<b>96</b>
7.1 Εισαγωγή: .....	96
7.2 Συζήτηση .....	97
<b>Κεφ. 8<sup>ο</sup> : Συμπεράσματα .....</b>	<b>105</b>
8.1 Εισαγωγή .....	105
8.2 Περιορισμοί Έρευνας .....	105
8.3 Συμπεράσματα .....	106
8.4 Μελλοντικές Προτάσεις .....	109
<b>Παράρτημα Ι .....</b>	<b>109</b>
<b>Βιβλιογραφία .....</b>	<b>112</b>

## Εισαγωγή:

Η ανάπτυξη και δέσμευση των υφισταμένων εργαζομένων μιας επιχείρησης, αλλά και των νέων, αποτελούν ένα από τα σημαντικότερα χαρτοφυλάκια των τμημάτων Ανθρώπινου Δυναμικού των επιχειρήσεων, προκειμένου να εξασφαλίσουν την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης και την βιωσιμότητα του οργανισμού μακροπρόθεσμα. Στα πλαίσια της εκπαίδευσης των στελεχών μιας επιχείρησης, επιδιώκεται η συνεχής ανάπτυξη των γνώσεων, ικανοτήτων και δεξιοτήτων των στελεχών προκειμένου αυτοί να μπορέσουν να ανταπεξέρθουν στις εξωτερικές και εσωτερικές αλλαγές του περιβάλλοντος της επιχείρησης. Η δέσμευση των εργαζομένων, ο ενθουσιασμός και η αφοσίωση για την εργασία τους, μπορεί να είναι ένας αρκετά κρίσιμος παράγοντας για την επιτυχία μιας επιχείρησης, αφού συνδέεται με την ικανοποίηση από την εργασία και το ηθικό των εργαζομένων. Το θέμα της ανάπτυξης & δέσμευσης των εργαζομένων βρέθηκε ψηλά στην ατζέντα των επιχειρήσεων εν μέσω πανδημίας, όπως και θα δούμε παρακάτω .

Αρκετές επιχειρήσεις εν μέσω πανδημίας του covid-19 περιέκοψαν, αρκετά, τα έξοδα εκπαίδευσης & ανάπτυξης των εργαζομένων τους. Οι εταιρείες που κατάφεραν έστω και με μικρό προϋπολογισμό να αναπτύξουν τους εργαζομένους τους είναι αυτές που θα έχουν και την καλύτερη απόδοση μακροπρόθεσμα. Σε μια έρευνα από την Mc Kinsey, το 60% των στελεχών που ερωτήθηκαν απάντησαν ότι οι μισοί τουλάχιστον από τους υφιστάμενους υπάλληλους τους θα εκπαιδευτούν & αναβαθμίσουν τις δεξιότητες τους στην επόμενη πενταετία. Καθώς πλέον οι επιχειρήσεις ανακάμπτουν σταδιακά από τις επιπτώσεις της πανδημίας η ανάπτυξη των εργαζομένων πρέπει να αποτελεί το πρώτο τους μέλημα.

Έπειτα την υγειονομική κρίση του covid – 19, πολλές επιχειρήσεις ‘‘εξαναγκάστηκαν’’ ουσιαστικά να προσχωρήσουν σε νέες μορφές εργασίας όπως για παράδειγμα η εφαρμογή της τηλεργασίας οπότε αυτό ήταν εφικτό, δημιουργία ηλεκτρονικών καταστημάτων (e-shop) κ.α. Οι νέες μέθοδοι αυτοί αποτελούν μονόδρομο για τις επιχειρήσεις προκειμένου να μπορέσουν να υλοποιήσουν τα επαγγελματικά τους σχέδια. Για την επίτευξη των αποτελεσμάτων βασικό συστατικό



είναι η αφοσίωση του ανθρώπινου δυναμικού. Χωρίς εργασιακή δέσμευση υπάρχει ο κίνδυνος αυξημένων αποχωρήσεων ικανών στελεχών, μικρότερη παραγωγικότητα και υποδιαίστερη εξυπηρέτηση των πελατών της επιχείρησης. Σύμφωνα με το άρθρο του John Bersin η πανδημία αποτέλεσε την ευκαιρία για την μεγαλύτερη ανάπτυξη του engagement.

Η εκπόνηση της παρούσας διπλωματικής & ερευνάς έχει σαν σκοπό τη μελέτη και την ανάλυση της σημασίας της ανάπτυξης & δέσμευσης του ανθρώπινου δυναμικού, όπως αυτοί την αντιλαμβάνονται τη δεδομένη στιγμή στις εμπορικές επιχειρήσεις που εργάζονται και η προσέγγιση των αιτιών για την δυσκολία στην εύρεση και διατήρηση νέου προσωπικού. Αποτελεί μια ποιοτική ανάλυση και προσέγγιση των βασικών θεμάτων που απασχολούν το εργατικό δυναμικό των εμπορικών επιχειρήσεων. Απευθύνεται στις διευθύνσεις Ανθρώπινου Δυναμικού των εμπορικών επιχειρήσεων με προτάσεις για τα στρατηγικά μέσα ανάπτυξης & δέσμευσης, που εφαρμόζονται το διάστημα αυτό, για επιθυμητά αποτελέσματα.

Για την υλοποίηση της παρούσας ερευνάς θεωρήθηκε καταλληλότερη η εφαρμογή ποιοτικής ερευνάς. Η επιλογή έγινε συνειδητά για την εις βάθος ανάλυση των αντιλήψεων και απόψεων τους σχετικά με την ανάπτυξη & δέσμευση τους. Δεν θεωρείται σκόπιμο η εφαρμογή μιας γενικής ποσοτικής ερευνάς, αντ' αυτού, γίνεται εστίαση στις εμπειρίες, συναισθήματα, ανάλυση απόψεων και αντιδράσεων των εργαζομένων που βρέθηκαν στο επίκεντρο της κρίσης του covid-19 στις εμπορικές επιχειρήσεις που εργάζονταν. Για την διεκπεραίωση της ερευνάς χρησιμοποιήθηκε το εργαλείο της ημιδομημένης συνέντευξης, που εφαρμόστηκε σε ένα δείγμα 10 συμμετεχόντων οι οποίοι εργάζονταν σε δυο από τις μεγαλύτερες εμπορικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε όλη την επικράτεια. Για την επεξεργασία των δεδομένων αξιοποιήθηκαν δυο επιστημονικοί μέθοδοι, της θεματικής ανάλυσης για λογούς ευελιξίας και της content Analysis. Το διάστημα υλοποίησης της ερευνάς περιλάμβανε το χρονοδιάγραμμα από τον μηνά Ιούλιο έως τέλη Σεπτεμβρίου του 2022 για την ολοκλήρωση των συνεντεύξεων και την συλλογή των δεδομένων.

Σύμφωνα με την ανάλυση των δεδομένων τα συμπεράσματα που προκύπτουν συνοπτικά είναι :



- Τα τμήματα Ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να εκχωρήσουν παραπάνω αυτονομία, εξουσία και ανάθεση εργασιών στους εργαζομένους και να καλλιεργήσουν ένα κλίμα εμπιστοσύνης & συνεργασίας μεταξύ των σημαντικών κρίκων της επιχείρησης. Η στρατηγική αναδιάρθρωσης των ανθρώπων της θα απομακρύνει την ρουτινοποίηση της εργασίας και θα επιφέρει μεγαλύτερη παραγωγικότητα στην επιχείρηση.
- Μια στρατηγική employee engagement την τρέχουσα περίοδο θα πρέπει να επικεντρώνεται σε εσωτερικά κίνητρα των εργαζομένων όπως η επιβράβευση αλλά και εξωγενή όπως οικονομικές ανταμοιβές. Επίσης ιδιαίτερη σημασία πρέπει να δώσει στις καλές επαγγελματικές συνθήκες προκειμένου να δημιουργείται ικανοποίηση σε διάφορες πτυχές.
- Όσον αφορά την προσέλκυση και διατήρηση αλλά και ανάπτυξη των νεοεισερχομένων το H.R. πρέπει να εστιάσει σε μια στρατηγική εκπαίδευσης δομημένη και εφαρμόσιμη στην πράξη, όχι μόνο με της τεχνικές πληροφορίες της εργασίας αλλά και τη ουσιαστική ένταξη τους στην κουλτούρα, αξίες, όραμα προκειμένου να αποκτήσουν μια συνολική κατάρτιση σε βάθος χρόνου. Όσον αφορά τη στρατηγική δέσμευσης για τους υποψήφιους οι εμπορικές επιχειρήσεις πρέπει να στοχεύσουν στην συνολική βελτίωση των οικονομικών παροχών και να εστιάσουν στο wellbeing των εργαζομένων.

# 1<sup>ο</sup> κεφ. Η Ανάπτυξη ως λειτουργία του Η.Ρ. στις επιχειρήσεις

## 1.1 Η αρχή του Peter και η εφαρμογή στις σύγχρονες επιχειρήσεις

Σύμφωνα με την αρχή του Peter (Peter και Hull, 1970), κάθε εργαζόμενος τείνει να ανέλθει στο επίπεδο της προσωπικής του ανικανότητας στην πυραμίδα της ιεραρχίας της επιχείρησης που εργάζεται. *Ο Peter ανέδειξε τη σημασία της **ανάπτυξης** και της **εξέλιξης** των στελεχών σε μια οργάνωση.* Με κάθε μετακίνηση – αναβάθμιση ενός υπαλλήλου αλλάζουν το **κύρος, το γόητρο, η αμοιβή** και άλλα δεδομένα για τους εργαζόμενους. Αυτό φέρει ως αποτέλεσμα οι συγκεκριμένοι να πρέπει να προσαρμοστούν και ανταποκριθούν στις νέες απαιτήσεις και προβλήματα. Το κάθε στέλεχος ιδανικά θα πρέπει να έχει **αυτοεπίγνωση και συναισθηματική νοημοσύνη**, ώστε να σταθμίσει τις ικανότητες του και να δεχθεί την νέα του θέση. Στην περίπτωση που ο εργαζόμενος δεν έχει τα ανάλογα προσόντα, είτε θα πρέπει να αρνηθεί την προαγωγή και να παραμείνει στάσιμος στη θέση του ή η επιχείρηση να συμβάλει στην αντιμετώπιση του προβλήματος ( με εκπαίδευση, κατάρτιση και επιμόρφωση).

*Οι επιχειρήσεις προσπαθούν να αποφύγουν αυτόν τον κίνδυνο ενισχύοντας την ανάπτυξη και την ενδυνάμωση των στελεχών όλων των βαθμίδων και κατηγοριών. Το δυναμικό περιβάλλον, η παγκοσμιοποίηση και οι αλλαγές οδηγούν τους εργαζόμενους στο να αποκτούν υποχρεωτικά όλο και περισσότερες δεξιότητες και ικανότητες. Η **ανάπτυξη** των εργαζομένων πρέπει να είναι **βασική ευθύνη της επιχείρησης** έναντι όλων. Το φαινόμενο της έλλειψης εξειδικευμένων στελεχών οφείλεται στις επιχειρήσεις και όχι τους εργαζομένους. (Μακρυδημητρης,2002 Koontz και O'Donnell,1980).*

Σύμφωνα με τον καθηγητή κ. Τσουκαλά, η απαίτηση για δια βίου εργασιακή εξασφάλιση αντικαταστάθηκε με τη δια βίου μάθηση. Καθώς η κατάρτιση έχει σύνδεση με τον ανταγωνισμό, οι εργαζόμενοι συμμετέχουν σε προγράμματα με σκοπό την προσωπική τους ανάπτυξη και μάθηση στα πλαίσια της τεχνολογικής ρευστότητας και των αλλαγών, το οποίο μπορεί να οδηγήσει στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων στο

παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον. Το ιδανικό θα ήταν κάθε εργαζόμενος να επιλεγεί την εκπαίδευση και τις προοπτικές που θα έχει. ( Τσουκαλας,2010)

Κάποιες από τις συνέπειες της αρχής του Peter για τα συγκεκριμένα στελέχη είναι:

- Καθυστερούν αρκετά την υλοποίηση των έργων τους ή αποτυγχάνουν,
- Η ποιότητα της εργασία τους είναι συνήθως χαμηλή, με αποτέλεσμα να απασχολούνται και άλλοι μέχρι τελικά την υλοποίηση του έργου,
- Δημιουργούν ψευδείς προσδοκίες τόσο στους συνεργάτες όσο και στους πελάτες τους,
- Αισθάνονται ότι απειλούνται από πιο ανταγωνιστικούς συνεργάτες,
- Δεν μπορούν να κατανοήσουν ευκολά την ανατροφοδότηση από τους συνεργάτες τους,
- Έχουν την ψευδαίσθηση ότι προσφέρουν παραπάνω από την πραγματικότητα. Πιθανόν τελικά να αποχωρήσουν απογοητευμένοι αφού η ομάδα τους δεν θα μπορεί να αφουγκραστεί τη συμπεριφορά τους.

Πως μπορούμε να αποτρέψουμε τις παραπάνω αρνητικές επιπτώσεις των αναποτελεσματικών εργαζομένων:

- Η υποβάθμιση μετά την προαγωγή. Οι εταιρείες θα πρέπει να χρησιμοποιούν τη στρατηγική αυτή χωρίς να καταδικάζουν τους υπάλληλους για αποτυχία. Αντίθετα θα πρέπει να αναλαμβάνει την ευθύνη, ότι έκανε λάθος για την προαγωγή που έδωσε στον ανέτοιμο υπάλληλο.
- Να προσφέρει υψηλότερες αμοιβές και bonus αντί για προαγωγή σε άτομα που δεν έχουν ακόμα τις κατάλληλες δεξιότητες για προαγωγή. Ένας από τους λόγους που δέχονται οι εργαζόμενοι την προαγωγή είναι και η υψηλότερη αμοιβή.
- **Η εκπαίδευση και ανάπτυξη των δεξιοτήτων.** Μια από τις πιο αποτελεσματικές μεθόδους. Η παροχή κατάρτισης και ανάπτυξης δεξιοτήτων για να πραγματοποιούν την εργασία τους αποτελεσματικά μετά την προαγωγή. Ωστόσο η διεξαγωγή τέτοιων εκπαιδευτικών και αναπτυξιακών προγραμμάτων απαιτεί σημαντική επένδυση σε ανθρωπίνους και οικονομικούς πόρους. Έτσι οι επιχειρήσεις πρέπει να επενδύσουν σε χρόνο & χρήμα προκειμένου οι άνθρωποι της να αποκτήσουν εκπαιδευτικό υπόβαθρο και δεξιότητες.

## 1.1.1 Παραδείγματα αρχής του Peter.

### Παράδειγμα #1

<<Μια αυτοκινητοβιομηχανία αποφάσισε να προωθήσει τους αντιπροσώπους πωλήσεων Sam και Tracy σε διευθυντές με βάση τα τεράστια στοιχεία πωλήσεων που βοήθησαν την εταιρεία να επιτύχει.

Η Tracy διαχειρίστηκε μια ομάδα πωλητών με ευκολία αφού ήταν φυσικός ηγέτης. Από την άλλη, ο Sam αγωνίστηκε να ανταποκριθεί στις προσδοκίες της εταιρείας. Η ανικανότητά του παρατηρήθηκε από την ανώτερη διοίκηση. Επιπλέον, οι υφιστάμενοί του δεν σεβάστηκαν ποτέ τον ίδιο ή τις αποφάσεις του εξαιτίας αυτού.

Ο Tracy συνέχισε να αποδίδει καλά και προήχθη σε διευθυντή πωλήσεων για άλλη μια φορά. Αλλά ήταν δυσαρεστημένη αφού ήταν αναποτελεσματική και δεν είχε τις ηγετικές ικανότητες που απαιτούνται για το ρόλο.

Εδώ, ο Σαμ έφτασε στο επίπεδο της ανικανότητας νωρίτερα, ενώ ο Τρέισι ένωθε ανίκανος αργότερα. Αλλά και οι δύο έφτασαν σε αυτό το επίπεδο σε ένα σημείο της καριέρας τους.>> (Ντιεραϊ Βάντια, CFA, FRM, άρθρο WallStreet mojo)

### Παράδειγμα #2

<<Μια μελέτη που διεξήχθη το 2018 από τρεις καθηγητές - την Kelly Shue του Yale, την Danielle Li του MIT και τον Alan Benson του Πανεπιστημίου της Μινεσότα αξιολόγησε 53.035 υπαλλήλους πωλήσεων σε 214 αμερικανικές εταιρείες από το 2005-2011. Αυτή η έρευνα αποκάλυψε πώς οι οργανισμοί προώθησαν 1.531 στελέχη πωλήσεων σε διευθυντές πωλήσεων.

Οι ερευνητές ανακάλυψαν ότι οι πιο αποτελεσματικοί πωλητές ήταν πιο πιθανό να προαχθούν σε διευθυντικές θέσεις, όπου θα είχαν κακή απόδοση. Κατέδειξαν τον τρόπο με τον οποίο η Αρχή εφαρμόζοταν στις περισσότερες επιχειρηματικές καταστάσεις.>> (Ντιεραϊ Βάντια, CFA, FRM, άρθρο WallStreet mojo)

## 1.1.2 Σημαντικότητα & διερεύνηση της αρχής του Peter:

Το 2018, μια ερευνά πωλητών σε αμερικάνικους οργανισμούς από το 2005 έως το 2011 διαπίστωσε ότι οι πιο αποτελεσματικοί πωλητές ήταν πιο πιθανό να πάρουν προαγωγή σε υψηλόβαθμες θέσεις και να έχουν αρνητική απόδοση στις νέες τους ευθύνες. Αυτό έδειξε ότι πως η αρχή του Peter ισχύει στις περισσότερες επιχειρηματικές καταστάσεις.

## 1.2 Η Ανάπτυξη και ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού

### 1.2.1 τι ορίζουμε ως ανάπτυξη των εργαζομένων

Στο πλαίσιο της ενδοεπιχειρησιακής εκπαίδευσης, επιδιώκεται η συνεχής ανάπτυξη των γνώσεων, των **ικανοτήτων και των δεξιοτήτων των στελεχών** προκειμένου να ανταπεξέλθουν επιτυχώς στις *αλλαγές τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης*. Οι στόχοι της εκπαίδευσης από τις επιχειρήσεις αναφέρονται στην ανάπτυξη των επαγγελματικών δεξιοτήτων του εργαζομένου, σε ένα περιβάλλον τεχνολογικών αλλαγών και καινοτομίας, ώστε να αυξηθεί η παραγωγικότητα του, και κατά συνέπεια, να ενταχθεί στην Οργανωσιακής της κουλτούρα. (Γιώργος Μ. Ασπρίδης, 2020).

<<Ως ανάπτυξη εννοούμε την προετοιμασία των εργαζομένων, παρέχοντας τους ικανότητες που θα χρειαστούν στο μέλλον (Gomez-Mejia κ.α., 2015). Η ανάπτυξη ορίζεται και ως η συνειδητή και συστηματική διαδικασία ελέγχου της ανάπτυξης των στελεχών της επιχείρησης για την επίτευξη των στόχων της>>. (Γιώργος Μ. Ασπρίδης, 2020, σελ 237).

Τα άτομα σε έναν οργανισμό αποτελούν τον ζωτικό πόρο και πρέπει να εκτιμώνται, να καλλιεργούνται και να διατηρούνται. Οι άνθρωποι της επιχείρησης αποτελούν τα πιο πολύτιμα περιουσιακά στοιχεία και αποτελούν τη ραχοκοκαλιά ενός οργανισμού. Κάθε εργαζόμενος με τον δικό του τρόπο συμβάλλει στην επιτυχία ή αποτυχία ενός οργανισμού. Χωρίς τον *ανθρώπινο παράγοντα* είναι ξεκάθαρο ότι και τα πιο *ισχυρά μηχανήματα τελευταίας τεχνολογίας δεν θα λειτουργούσαν σωστά*. Οι εργαζόμενοι των επιχειρήσεων δεν πρέπει να αντιμετωπίζονται από τον οργανισμό τους ως απλή πηγή κέρδους, πρέπει να επενδύσουν σε αυτούς μέσα από τον χρόνο τους και τους διαθέσιμους πόρους τους έτσι ώστε να οδηγήσουν το προσωπικό τους σε κατάρτιση και ανάπτυξη. Αυτό θα καταστήσει τους ανθρώπους της επιχείρησης σημαντικούς και απαραίτητους πόρους για αργότερα. Οι εργαζόμενοι των επιχειρήσεων θα πρέπει να είναι προετοιμασμένοι να αντιμετωπίσουν ακόμη και τις χειρότερες και πιο απρόβλεπτες καταστάσεις, όπως για παράδειγμα το ξαφνικό ξέσπασμα της πανδημίας του covid.

***Η ανάπτυξη των εργαζομένων είναι μια κοινή πρωτοβουλία του εργαζόμενου και του εργοδότη για την αναβάθμιση των υφιστάμενων δεξιοτήτων και γνώσεων ενός ατόμου.***

Είναι μεγάλης σημασίας για τους εργαζομένους, καθώς αυτοί θα πρέπει να ενημερώνονται για τις τελευταίες εξελίξεις στον κλάδο για μπορούν να ανταπεξέλθουν στον σκληρό ανταγωνισμό. Για την εκπαίδευση δεν υπάρχει ηλικιακό όριο και η αναβάθμιση της γνώσης είναι απαραίτητο συστατικό για την προσαρμογή μας στο συνεχές μεταβαλλόμενο επαγγελματικό περιβάλλον. Με απλά λόγια η ανάπτυξη των εργαζομένων μπορούμε να πούμε ότι βοηθά στην καλλιέργεια

των εργαζομένων για να γίνουν αξιόπιστοι πόροι και τελικά να ωφελήσουν τον οργανισμό. Σημαντικό κομμάτι είναι ότι οι εργαζόμενοι επίσης αναπτύσσουν μια αίσθηση προσκόλλησης στον οργανισμό ως αποτέλεσμα των δραστηριοτήτων ανάπτυξης των εργαζομένων.

***Οι οργανισμοί πρέπει να ενθαρρύνουν τους υπαλλήλους τους να συμμετέχουν σε δραστηριότητες ανάπτυξης εργαζομένων***. οι εργαζόμενοι θα πρέπει να λαμβάνουν σοβαρά υπόψη τους τις δραστηριότητες βελτίωσης των δεξιοτήτων ή ανάπτυξης των εργαζομένων. Δεν ωφελεί τον εργαζόμενο να παρακολουθεί οποιαδήποτε δραστηριότητα ή εκπαίδευση μόνο και μόνο επειδή του το ζήτησε ο προϊστάμενος του και για να δηλώνει τη συμμετοχή του. Ένα παράδειγμα των ημερών μας είναι οι γνώσεις του λογισμικού Microsoft office (word, excel κ.α.) που πλέον δεν επαρκεί να αξιοποιούνται ως μέσα αποθήκευσης εργασιών αλλά συμπεριλαμβάνουν προηγμένες εφαρμογές και τύπους που είναι απαραίτητοι τόσο βραχυπρόθεσμα όσο και μακροπρόθεσμα στα πλαίσια υλοποίησης των εργασιών των στελεχών. Κάθε οργανισμός ακολουθεί ορισμένες διαδικασίες που όχι μόνο βοηθούν στην επαγγελματική αλλά και στην προσωπική ανάπτυξη ενός υπαλλήλου. Οι δραστηριότητες ανάπτυξης εργαζομένων βοηθούν έναν εργαζόμενο να εργαστεί σκληρά και να παράγει πιο ποιοτική εργασία.

### **1.2.2. παραδείγματα δραστηριοτήτων ανάπτυξης εργαζομένων**

- ❖ **Επαγγελματική ανάπτυξη**, οι δραστηριότητες των εργαζομένων πρέπει να καθορίζονται λαμβάνοντας υπόψη το τρέχον και επιθυμητό επίπεδο ενός υπαλλήλου. Εφόσον γνωρίζουμε το τρέχον και επιθυμητό στάδιο βρισκόμαστε σε καλό επίπεδο στο να ανακαλύψουμε τα “κενά” που πρέπει να εκπαιδευτούν εκείνοι. Οι επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού (τμήματα εκπαίδευσης H.R. των οργανισμών) θα πρέπει να ενθαρρύνουν τους υπαλλήλους να συμμετέχουν σε εσωτερικές ή εξωτερικές εκπαιδεύσεις, να εγγράφονται στα διαδικτυακά μαθήματα για να αναπτύξουν και αυξήσουν τις επαγγελματικές τους γνώσεις και να συνεισφέρουν αποτελεσματικά.
- ❖ **Προσωπική ανάπτυξη**, οι εργαζόμενοι αρχίζουν να αντιλαμβάνονται την εργασία τους ως βάρος όταν ένας οργανισμός δεν παρέχει πρόσθετα οφέλη ή πλεονεκτήματα που θα βοηθήσουν στην προσωπική τους ανάπτυξη. Κάποιες συνεδρίες για καλύτερη φυσική κατάσταση, δανεισμός με χαμηλότερα επιτόκια είναι μόνο ορισμένες πρωτοβουλίες που εκτός την παρακίνηση που προσφέρουν για πιο ποιοτική εργασία, βοηθούν και στην ανάπτυξη των εργαζομένων.

*Η ανάπτυξη των εργαζομένων δεν βοηθά μόνο στην ανάπτυξη των γνώσεων για τους υπαλλήλους αλλά τα αποτελέσματα των παραπάνω δραστηριοτήτων ανάπτυξης, τους κάνουν καλύτερα εκπαιδευμένους και εξοπλισμένους να εργάζονται σκληρότερα, το οποίο με τη σειρά του σημαίνει και υψηλότερα κέρδη για μια επιχείρηση.*

### 1.2.3 τα οφέλη της επένδυσης στην ανάπτυξη των εργαζομένων επιχειρήσεων

Η ανάπτυξη των εργαζομένων σημαίνει ότι μια εταιρεία έχει το καλύτερο δυνατό εργατικό δυναμικό. Όταν οι εργαζόμενοι είναι καταλληλά εκπαιδευμένοι και αυτή η εκπαίδευση ενημερώνεται συνεχώς, είναι σε θέση να εξυπηρετούν καλύτερα τους πελάτες και να προσφέρουν μια κορυφαία εμπειρία εξυπηρέτησης και αγορών. Δείχνει επίσης προθυμία από την επιχείρηση να επενδύσει στους ανθρώπους της και συνήθως ανταποδίδεται από τους εργαζομένους με αυξημένη αφοσίωση και καλύτερη απόδοση.

Σύμφωνα με το πανεπιστημιακό άρθρο του Post university,2020 είναι πιθανόν να συμβούν τα παρακάτω οφέλη για την επιχείρηση.

- ❖ **Να προσελκύσει ταλέντα και σπουδαίους υπαλλήλους**, η εταιρεία είναι τόσο καλή όσο και οι άνθρωποι της. Έτσι η ανάπτυξη τους πρέπει να είναι κορυφαία προτεραιότητα. Ένα ισχυρό πρόγραμμα ανάπτυξης των εργαζομένων σίγουρα θα προσεγγίσει αξιολογητά στελέχη και ταλέντα. Οι άνθρωποι προσελκύονται από τέτοιες επιχειρήσεις.

<<Στην [έκθεση του Δείκτη Εργασιακής Εμπιστοσύνης για το 1ο τρίμηνο του 2017](#), ο Michael Page πήρε συνέντευξη από άτομα που αναζητούν εργασία στην Ινδία. Η έκθεση διαπίστωσε ότι ένας από τους λόγους για τους οποίους οι άνθρωποι αναζητούν νέες θέσεις εργασίας είναι για να αποκτήσουν νέες δεξιότητες. Σχεδόν οι μισοί από τους ερωτηθέντες, το 48%, το ανέφεραν ως λόγο που αναζήτησαν νέα εργασία. Εάν η εταιρεία σας είναι σε θέση να παρέχει αυτές τις δεξιότητες μέσω ενός ισχυρού σχεδίου ανάπτυξης εργαζομένων, θα προσελκύσετε καλούς εργαζόμενους.>>

(πηγή, [Michael Page India Job Confidence Index,2017](#))

Η ανάπτυξη των εργαζομένων γίνεται μέρος του πακέτου παροχών της επιχείρησης. Δείχνει μια ανταγωνιστική εταιρεία που θέλει να προσλάβει άτομα που είναι πρόθυμα να εργαστούν σκληρά. Δείχνει έμπρακτο ενδιαφέρον για τους εργαζομένους που δουλεύουν στην επιχείρηση αυτή.



- ❖ **Βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων**, οι περισσότεροι εργαζόμενοι θέλουν να κάνουν τη δουλειά τους σωστά. Η καλή απόδοση τους δίνει υψηλό επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία ενώ η κακή απόδοση είναι απογοητευτική. Η κακή επίδοση συνήθως προέρχεται από εργαζομένους που δεν έχουν πλήρη επίγνωση του τρόπου με τον οποίο υποτίθεται ότι κάνουν τη δουλειά τους. Η επένδυση στην ανάπτυξη τους ενισχύει τα κέρδη της επιχείρησης. Μέσω της ανάπτυξης των εργαζομένων, η ομάδα δημιουργεί τις δεξιότητες που είναι απαραίτητες για την αποδοτικότερη καθημερινή εργασία, καλύτερα αποτελέσματα και ενισχυμένα κέρδη. Προκειμένου όμως να βελτιώσουν την απόδοση των εργαζομένων οι εταιρείες θα πρέπει να αντιληφθούν τις αιτίες κακής απόδοσης των εργαζομένων. Μόλις εντοπιστούν τα "κενά" στη συνέχεια καθορίζονται συγκεκριμένα εκπαιδευτικά προγράμματα που αντιμετωπίζουν τις αδυναμίες και προάγουν την ανάπτυξη των υπάλληλων.
- ❖ **Αύξηση της αφοσίωσης των εργαζομένων**, τα στελέχη συχνά αναφέρουν τη δέσμευση των εργαζομένων ως από τις κορυφαίες επιχειρηματικές στρατηγικές τους. Οι εργαζόμενοι αυτοί έχουν λιγότερη ανασφάλεια σε περιστατικά στη δουλειά τους, είναι πιο πιστοί και παραγωγικοί και είναι πρόθυμοι να κάνουν περισσότερα απ' ό τι ορίζει στο ελάχιστο ο ρόλος τους. Παρόλο που η δέσμευση των εργαζομένων φαίνεται πολύπλευρο πράγμα, τα σχέδια ανάπτυξης των εργαζομένων μπορούν να διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο στη δημιουργία ενός πιο αφοσιωμένου εργατικού δυναμικού. Όταν οι εργαζόμενοι έχουν την ευκαιρία για ανέλιξη, είναι πιο πιθανό να εμπλακούν πιο ενεργά στις καθημερινές λειτουργίες. Γίνονται πιο αισιόδοξοι για την ικανότητα τους να πετύχουν και αυτή η αισιοδοξία μετατρέπεται σε δέσμευση των εργαζομένων με την εταιρεία. Οι αφοσιωμένοι εργαζόμενοι νιώθουν μια έντονη αίσθηση επείγοντος στην εργασία τους και επικεντρώνονται περισσότερο στη δουλειά. Όλα αυτά συμβάλλουν στην βελτίωση της συνολικής απόδοσης για την επιχείρηση.
- ❖ **Εκπαίδευση για μελλοντικούς ηγέτες**, όταν υπάρχουν σχέδια ανάπτυξης των εργαζομένων, ο οργανισμός έχει τη δυνατότητα να επιλέξει και να εκπαιδεύσει αυτούς τους ηγέτες. Η επένδυση στους εργαζομένους σήμερα σημαίνει ότι ο οργανισμός είναι σε θέση να ωθήσει τους κατάλληλους ανθρώπους σε ηγετικούς ρόλους ο μέλλον. Όταν εφαρμόζονται προγράμματα ανάπτυξης για την εκπαίδευση μελλοντικών ηγετών, αναπτύσσεται μια ηγεσία με τεράστια πίστη στην εταιρεία. Αυτοί γνωρίζουν πως έφτασαν τόσο υψηλά και δεσμεύονται απέναντι στην εταιρεία

προκειμένου να επιτύχει. Η επένδυση στους εργαζομένους για το μέλλον της εταιρείας δημιουργεί πίστη και εκπαιδευμένη διοίκηση.

- ❖ **Ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης από την εργασία**, η ικανοποίηση από την εργασία είναι κρίσιμο συστατικό για μια επιτυχημένη επιχείρηση. Οι ικανοποιημένοι υπάλληλοι είναι πιο παραγωγικοί και παρέχουν ποιοτική εξυπηρέτηση προς τους πελάτες της. Όταν οι εργαζόμενοι νιώθουν εμπιστοσύνη, για παράδειγμα από την επένδυση της εταιρείας στην ανάπτυξη τους, ανταποκρίνονται με αυξημένη ικανοποίηση από την εργασία, βελτιωμένη παραγωγικότητα και απόδοση. Όταν οι εργαζόμενοι μπορούν να λάβουν την εκπαίδευση που χρειάζονται, μπορούν να δουν το άμεσο αντίκτυπο που έχει η κατάρτιση στην εργασία τους. Αυτό δημιουργεί μια αίσθηση ικανοποίησης όχι μόνο στην προσωπική τους εργασία αλλά και για τη συνολική επιτυχία της εταιρείας.
- ❖ **Βελτίωση δεξιοτήτων και γνώσεων**, τα σχέδια ανάπτυξης των οργανισμών, βελτιώνουν τις δεξιότητες και τις γνώσεις τους ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας. Όλα αυτά συμβάλλουν στην δημιουργία ενός περιβάλλοντος όπου οι άνθρωποι θα επιτύχουν. Όταν οι άνθρωποι σας πετυχαίνουν τότε πετυχαίνει και η επιχείρηση. Για να εκμεταλλευτούν αυτό το όφελος οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αντιληφθούν τους τομείς που αρχικά υστερούν. Στη συνέχεια θα πρέπει να δημιουργήσουν τις στρατηγικές εκείνες που θα αντιμετωπίσουν τους τομείς αυτούς. Η στοχευμένη και προσαρμοσμένη επαγγελματική ανάπτυξη βελτιώνει τις δεξιότητες και τις γνώσεις της ομάδας ακριβώς εκεί που χρειάζεται και αυτό συμβάλλει στην συνολική επιτυχία του οργανισμού.

#### 1.2.4 ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού στην ανάπτυξη των εργαζομένων

οι επαγγελματίες ανθρώπινου δυναμικού διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στις δραστηριότητες ανάπτυξης των εργαζομένων. Ένα από τα συχνότερα λάθη που μπορεί να κάνει το τμήμα είναι η επικοινωνία μόνο με τους επικεφαλής διευθυντές ή ηγέτες ομάδων περιμένοντας από αυτούς να μεταδώσουν τις πληροφορίες στα μέλη της ομάδας τους. Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού, αποτελεί το πρόσωπο του οργανισμού. Βασικό καθήκον είναι η αλληλεπίδραση εκτός των διευθυντών, εποπτών κ.λπ. και με κάθε άλλο άτομο του εργάζεται εντός του οργανισμού και έχει ρόλο. Οι εργαζόμενοι θα νιώσουν πιο σημαντικοί και οικεία μόνο όταν οι εκπρόσωποι του τμήματος καθίσουν στο ίδιο τραπέζι και συζητήσουν μαζί τους για τις καθημερινές προκλήσεις που αντιμετωπίζουν από την εργασία τους.

Θα πρέπει να γίνει γνωστό σε ποιους τομείς ένας εργαζόμενος υστερεί και να του προταθεί το κατάλληλο πρόγραμμα για την βελτίωση του και την ανάπτυξη των δεξιοτήτων του. Επίσης πρέπει να γίνει γνωστό ότι ο κάθε εργαζόμενος έχει διαφορετικές ανάγκες που χρήζουν προς βελτίωση γι' αυτό σημαντική είναι η βοήθεια των προϊστάμενων του. Έπειτα είναι πιθανόν να χρειαστεί οι εργαζόμενοι να χωριστούν σε ομάδες και να διαμορφωθούν εκπαιδευτικά και αναπτυξιακά προγράμματα που θα ωφελήσουν του εργαζόμενους.

Ευθύνη επίσης του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού είναι να παρακινήσει τον εργαζόμενο να συμμετέχει σε δραστηριότητες ανάπτυξης εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι πρέπει να πιστέψουν ότι το μέλλον του οργανισμού είναι στους ώμους τους. Πρέπει να νιώσουν σημαντικοί. Πρέπει να υπάρξει παρότρυνση για ανάπτυξη των υφισταμένων γνώσεων τους, έτσι ώστε να καταφέρουν να γίνουν απαραίτητοι πόροι για τον οργανισμό. Μια απλή βεβαίωση, πιστοποιητικό παρακολούθησης για τους εργαζόμενους αποτελεί μια απλή αλλά σημαντική επιβράβευση.

Οι δραστηριότητες ανάπτυξης εργαζομένων δεν σημαίνουν απαραίτητα τη διοργάνωση εκπαιδευτικών σεμιναρίων. Μια απλή βόλτα των εργαζομένων για ένα πικνίκ, με μια συγκέντρωση ενισχύουν τη σχέση μεταξύ των εργαζομένων. Επίσης η οργάνωση απονομής βραβείων για εργαζομένους με εξαιρετική απόδοση σε όλη τη διάρκεια του έτους εκτιμώνται από όλο τον οργανισμό. οι συνεντεύξεις από τους κορυφαίους υπαλλήλους του οργανισμού για το πως πέτυχαν τις κορυφαίες αποδόσεις και στόχους τους, μπορούν να καταφέρουν να παρακινήσουν και υπαλλήλους με χαμηλότερες αποδόσεις.

### **1.2.5 Τρόποι ανάπτυξης των υπαλλήλων μιας επιχείρησης**

Οι δραστηριότητες ανάπτυξης των εργαζομένων βοηθούν τους εργαζόμενους να βελτιώσουν τις δεξιότητες τους και να αναβαθμίσουν τις υπάρχουσες γνώσεις τους, προκειμένου να συμβάλλουν πιο αποτελεσματικά στην επιτυχία ενός οργανισμού. Κάποιες από τις συνηθισμένες μεθόδους ανάπτυξης είναι:

- ❖ *Ενθάρρυνση των εργαζομένων να συμμετέχουν σε σεμινάρια σύμφωνα με τη θέση τους και τις δεξιότητες τους. Παρακολούθηση εξειδικευμένων προγραμμάτων που*

αναφέρονται στις αρμοδιότητες και στον ρόλο τους. Έπειτα μπορεί να ζητηθεί μια σύντομη παρουσίαση όλων όσων έμαθαν από το σεμινάριο.

- ❖ *Εκμάθηση από πραγματικά περιστατικά στην εργασία τους*, μπορεί να γίνει επιλογή ενός σημαντικού περιστατικού στον εργασιακό χώρο, όπου ο συγκεκριμένος εργαζόμενος ανταποκρίθηκε με επιτυχία, συγκεκριμένες δεξιότητες και ευφυΐα. Για παράδειγμα ένα παράπονο από πελάτη που αντιμετωπίστηκε σωστά από τον εργαζόμενο. Σε οποιαδήποτε περίπτωση είτε πρόκειται για καλή διαχείριση είτε για κακή διαχείριση από τον υπάλληλο, καλό είναι το περιστατικό να μοιράζεται στους συνάδερφους προς επιμόρφωση και αντιμετώπιση σε αντίστοιχο περιστατικό.
- ❖ *Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να παρέχει εγχειρίδια, οδηγίες, λίστες ελέγχου, πολιτικές οργάνωσης για να γνωρίζει ο εργαζόμενος τι πρέπει να κάνει στην εταιρεία.* Σχεδιασμός βασικών τομέων ευθύνης των εργαζομένων σύμφωνα με τα εκπαιδευτικά προσόντα του, τους τομείς ενδιαφέροντος, την εξειδίκευση και το υπόβαθρο τους.
- ❖ *Πρόσθετες ευθύνες από τους προϊσταμένους τους*, εφόσον κάποιος υπάλληλος αποδείξει τις ικανότητες του σε μια εργασία, μπορούμε να του αναθέσουμε νέο project.
- ❖ *Η εναλλαγή των θέσεων εργασίας βοηθά επίσης έναν εργαζόμενο να αναπτύξει και ενισχύσει τις δεξιότητες του.* Οι εργαζόμενοι μπορούν να κληθούν να συνεισφέρουν σε διαφορετικά είδη και τμήματα σε προσωρινή βάση.
- ❖ *Η δημιουργία ομάδων εργασίας*, κάθε εργαζόμενος έχει το δικό του τομέα εξειδίκευσης. Μέσα από την ομαδική εργασία ο ένας μπορεί να κερδίσει από την εμπειρία και γνώση του άλλου. Η παρακίνηση των εργαζομένων για να βοηθήσουν ο ένας τον άλλον οδηγεί σε εκμάθηση νέων δεξιοτήτων.
- ❖ *Οι εργαζόμενοι πρέπει να έχουν επαρκείς ευκαιρίες μάθησης*, η ανάθεση εργασιών που δεν έχουν εκτελεστεί στο παρελθόν από αυτούς. Οι επόπτες θα πρέπει να λειτουργούν ως μέντορες για τα μέλη της ομάδας τους. Πρέπει να είναι παρόντες και να τους βοηθούν στην επαγγελματική ανάπτυξη. Επίσης θα πρέπει να υπάρξει η παρακίνηση για να εγγραφούν σε διάφορα διαδικτυακά μαθήματα, εξ 'αποστάσεως εκπαίδευσης που θα τους βοηθήσουν στην επαγγελματική τους σταδιοδρομία.
- ❖ *Οι αξιολογήσεις απόδοσης βοηθούν επίσης στην ανάπτυξη των εργαζομένων.* Σύμφωνα με την αξιολόγηση 360 Degree, οι διευθυντές και επόπτες αξιολογούν την απόδοση των μελών της ομάδας τους και τους δίνουν τις απαραίτητες ανατροφοδοτήσεις. Τα αποτελέσματα μια αξιολόγησης βοηθούν έναν εργαζόμενο να γνωρίζει τις αδυναμίες του και πως μπορεί να τις βελτιώσει.

## 1.2.6 Η σημασία της ενδυνάμωσης του εργαζόμενου

Η ενδυνάμωση των εργαζομένων αναφέρεται στην εσωτερική ανάγκη για κινητοποίηση τους και στον ρόλο του ανθρώπου σε σχέση με τη θέση που κατέχει στην εργασία του. Με αυτόν τον τρόπο ο εργαζόμενος κινητοποιείται στο να ολοκληρώσει την εργασία του. Οι διαστάσεις της ενδυνάμωσης περιλαμβάνουν, το **νόημα**, την **ικανότητα**, τον **αυτοπροσδιορισμό** και την **επιρροή**. Η ενδυνάμωση των εργαζομένων μπορεί να βοηθήσει τις επιχειρήσεις και να τις ενισχύσει ώστε να πέτυχουν τα αποτελέσματα που επιδιώκουν (Λιακου,2011). Αποτελεί εργαλείο της Οργανωσιακής συμπεριφοράς και διακρίνεται στη *δομική και ψυχολογική ενδυνάμωση*. Η δομική αφορά τις διοικητικές πρακτικές των επιχειρήσεων με στόχο τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων μέσω της υποστήριξης και ανάπτυξης τους. Η ψυχολογική ενδυνάμωση ορίζεται ως η διαδικασία που συμβάλλει στην παρακίνηση των εργαζομένων.

*Ως αποτέλεσμα των παραπάνω, η εργασιακή ενδυνάμωση συντελεί στην δέσμευση των εργαζομένων απέναντι στην επιχείρηση, στην αύξηση της διοικητικής αποτελεσματικότητας, στην καινοτομία και τέλος στην ικανοποίηση των πελατών της επιχείρησης.*

## 1.3 Ανάπτυξη εργαζομένων εκ των έσω των επιχειρήσεων στην Ελλάδα

όταν οι εταιρείες επενδύουν στην εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων τους, ενισχύονται τα skills τους και τους βοηθάν στην ανέλιξη τους, με τη σειρά τους οι επιχειρήσεις αυτές γίνονται πιο ισχυρές και αποτελεσματικές στον κλάδο τους.

Τα τελευταία χρονιά, και κυρίως μετα την έναρξη της πανδημίας, η εφαρμογή των διεξοδικών πρακτικών Learning & Development, λειτούργησε αρκετά και με την αφορμή της επιβράδυνσης των εργασιακών ρυθμών σε αρκετούς επαγγελματικούς κλάδους. Έτσι δόθηκε η ευκαιρία στους εργαζόμενους να επενδύσουν στην εκπαίδευση και κατάρτιση τους, και την ίδια στιγμή δόθηκε η ευκαιρία στους εργοδότες να δημιουργήσουν προγράμματα εξέλιξης για εργαζόμενους σε κάθε θέση βαθμίδας ώστε να τους προάγουν.

Φαίνεται ότι οι επιχειρήσεις αφήνουν πίσω την εποχή που η εκπαίδευση των εργαζομένων αποτελούσε μια απλή διαδικασία εξοικείωσης με τα τρέχοντα καθήκοντα και στην καλύτερη περίπτωση περιλάμβανε κάποια τυπικά σεμινάρια κατά τη διάρκεια του έτους.

Πλέον οι εταιρείες δημιουργούν καινοτόμα, εξατομικευμένα προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης, αξιοποιούν όλα τα διαθέσιμα ψηφιακά μέσα, κάνουν εκπαιδεύσεις on- the- go, ενθαρρύνουν έμπρακτα τον διαμοιρασμό της γνώσης και επιτυγχάνουν τις καλύτερες επιδόσεις ατομικά και ομαδικά. Παρακάτω παρουσιάζονται κάποια παραδείγματα από σημαντικές ευκαιρίες Learning & Development που προσφέρονται από ελληνικές επιχειρήσεις.

- ✚ <<Η **METRO** εφαρμόζει τη ψηφιακή πλατφόρμα Metro learn, για τα My Market & Metro cash & carry. Περιλαμβάνει μαθήματα, microlearnings, ψηφιακές εκπαιδεύσεις, ψηφιακή βιβλιοθήκη κ.λπ. προσαρμοσμένα για κάθε εργαζόμενο, από την ευκολία της κινητής του συσκευής>>.
- ✚ <<ακαδημίες ικανοτήτων>> έχει δημιουργήσει η **ΚΩΤΣΟΒΟΛΟΣ** με τα capabilities akademies. Υπάρχουν ακαδημίες για κάθε επίπεδο ρολού και expertise, στις οποίες πέρα από τους εσωτερικούς subject Matter Experts, συμμετέχουν διακεκριμένοι εκπαιδευτικοί φορείς και επαγγελματίες της αγοράς. Και επειδή η εταιρεία έχει digital χαρακτήρα, αξιοποιεί κορυφαίους content providers, ανάλογα με τον τομέα στον οποίο ειδικεύονται.
- ✚ <<Στην αναβάθμιση δεξιοτήτων επενδύει η **PwC Greece** μέσα από μια σειρά εξελιγμένων προγραμμάτων για εργαζόμενους σε κάθε επίπεδο. Υπάρχουν ειδικά προγράμματα ανάπτυξης ηγετικών δεξιοτήτων όπως το YoyGrow, YoyLead, και το WeEvolve, ενώ παρέχονται και πολύτιμες πιστοποιήσεις π.χ. ACCA & ACA που καλύπτονται οικονομικά από την εταιρεία.>>
- ✚ <<Ισχυρή κουλτούρα μάθησης επιδεικνύει και η **AB Βασιλόπουλος**. Διευρύνει τις προοπτικές εξέλιξης των εργαζομένων της με τα Κέντρα Ανάπτυξης, κινητοποιεί τη μεταφορά γνώσης ανάμεσα σε όλες τις χώρες του Ομίλου της Ahold Delhaize, και αξιοποιεί τις σύγχρονες μορφές εκπαίδευσης μέσα από σύγχρονα και ασύγχρονα εκπαιδευτικά προγράμματα.>>
- ✚ <<Εξάιρεση στις σύγχρονες μεθόδους Learning & Development δεν αποτελεί η **ΚΑΥΚΑΣ**, η οποία έχει σχεδιάσει ένα ολοκληρωμένο φάσμα προγραμμάτων, όπως το Blue (ένα mobile app με ψηφιακές εκπαιδεύσεις), το High Potential Program (για κάθε εργαζόμενο που θέλει να φτάσει στο μέγιστο των ικανοτήτων του), το LinkedIn Learning, το πρόγραμμα Skill Wars, (open webinars που απευθύνονται σε όποιον θέλει να αναπτύξει τις soft και business δεξιότητές του), το *Kafkas Institute* για εις βάθος Training & Development, κ.ά>> (πηγή: Kariera.gr 6/2022)



## 2<sup>ο</sup> κεφ. Η Δέσμευση του ΑΔ και η σημασία της στη σύγχρονη εμπορική επιχείρηση

### 2.1 Τι αφορά η Δέσμευση των Εργαζομένων και τα χαρακτηριστικά της

Η δέσμευση των εργαζομένων είναι μια έννοια του τμήματος Η.Ρ. ( ανθρώπινου δυναμικού) που περιγράφει το επίπεδο ενθουσιασμού και αφοσίωσης που αισθάνεται ένας εργαζόμενος για τη δουλειά του. Οι αφοσιωμένοι εργαζόμενοι ενδιαφέρονται για την εργασία τους και την απόδοση της εταιρείας και αισθάνονται ότι οι προσπάθειες τους κάνουν τη διαφορά. Ένας αφοσιωμένος υπάλληλος βρίσκεται σε μια επιχείρηση για πολλά παραπάνω από τον μισθό του και θεωρεί την ευημερία του, που συνδέεται με την απόδοση του, αρκετά καθοριστική για την επιτυχία της εταιρείας ( smith, 2020, Investopedia).

Η δέσμευση των εργαζομένων μπορεί να είναι κρίσιμη για την επιτυχία μιας εταιρείας, αφού πρακτικά συνδέεται με την ικανοποίηση από την εργασία και το ηθικό των εργαζομένων. Η επικοινωνία είναι κρίσιμο μέρος της δημιουργίας και της διατήρησης της δέσμευσης των εργαζομένων. Οι αφοσιωμένοι υπάλληλοι είναι πιο πιθανό να είναι παραγωγικοί και να έχουν υψηλές αποδόσεις. Επίσης, συχνά επιδεικνύουν μεγαλύτερη δέσμευση στις αξίες και τους στόχους μια εταιρείας.

Οι εργοδότες μπορούν να ενθαρρύνουν τη δέσμευση των εργαζομένων με πολλούς και διάφορους τρόπους, συμπεριλαμβανομένης της δίκαιης επικοινωνίας των προσδοκιών, της προσφοράς ανταμοιβών και προωθήσεων για εξαιρετική εργασία, της ενημέρωσης των εργαζομένων σχετικά με την απόδοση της εταιρείας και της παροχής της τακτικής ανατροφοδότησης. Άλλες στρατηγικές περιλαμβάνουν την καταβολή προσπαθειών για να κάνουν τους υπάλληλους να αισθάνονται πολύτιμοι και σεβαστοί και να αισθάνονται οι ιδέες τους ακούγονται και κατανοούνται. Οι αφοσιωμένοι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι η εργασία που προσφέρουν έχει νόημα, πιστεύουν ότι εκτιμώνται και υποστηρίζονται από τους προϊστάμενους τους και ότι τους έχει ανατεθεί η επιτυχία της εταιρείας τους.

Η δέσμευση των εργαζομένων θεωρείται μέρος της θεωρίας της διοίκησης από τη δεκαετία του 1990 και υιοθετήθηκε ευρέως στη δεκαετία του 2000. Ενώ έχει τους επικριτές της, κυρίως με βάση το πόσο δύσκολο είναι να μετρηθεί, η δέσμευση των εργαζομένων έχει βρεθεί ότι έχει άμεση σχέση με την κερδοφορία και την οικονομική ανάπτυξη μίας επιχείρησης.



Οι αφοσιωμένοι εργαζόμενοι συχνά αναπτύσσουν μια συναισθηματική σύνδεση με τη δουλειά τους και την εταιρεία τους και θα επικεντρωθούν στην εργασία προς τους στόχους του οργανισμού. Ενώ οι εταιρείες μπορούν να ορίσουν τη δέσμευση των εργαζομένων σύμφωνα με τις δίκες τους ανάγκες, τα βασικά χαρακτηριστικά ενός αφοσιωμένου υπαλλήλου είναι :

- ❖ Ξέρουν ποιο είναι ο ρόλος τους, τι συνεπάγεται η δουλειά τους και επιθυμούν να το κάνουν.
- ❖ Είναι πιστοί στον εργοδότη τους και παραγωγικοί.
- ❖ Έχουν κίνητρο να εργαστούν για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού τους και ξέρουν πως μοιάζει η επιτυχία.
- ❖ Συνδέονται λογικά και συναισθηματικά με την επιχείρηση και παρακινούνται για υψηλότερες αποδόσεις.

### 2.1.2 Επίπεδα Δέσμευσης των εργαζομένων

Η δέσμευση των εργαζομένων μετρά πως αισθάνονται οι εργαζόμενοι για τον οργανισμό τους. Με βάση τις αντιλήψεις τους για το χώρο εργασίας τους, οι εργαζόμενοι κατηγοριοποιούνται σε τέσσερις κύριες ομάδες.

- I. Εργαζόμενοι με υψηλή αφοσίωση . Πρόκειται για εργαζομένους με υψηλή συμμετοχή και ευνοϊκές απόψεις για τον τόπο εργασίας τους. Αισθάνονται δεμένοι με τις ομάδες τους και καταβάλουν σημαντικές προσπάθειες ώστε ο οργανισμός να επιτύχει. Αυτοί οι εργαζόμενοι μιλούν ιδιαίτερα για την εταιρεία τους στις οικογένειες και φίλους τους. Ενθαρρύνουν πάντα τους άλλους υπαλλήλους να κάνουν το καλύτερο δυνατό.
- II. Εργαζόμενοι με μέτρια αφοσίωση. Βλέπουν τον οργανισμό τους με μέτρια ευνοϊκό τρόπο. Τους αρέσει η εταιρεία τους αλλά βλέπουν και ευκαιρίες για βελτίωση. Αυτοί οι εργαζόμενοι είναι λιγότερο πιθανό να ζητήσουν επιπλέον ευθύνες και πιθανόν να έχουν χαμηλές επιδόσεις. Υπάρχει κάτι σχετικά με τον οργανισμό τους ή τη δουλειά που τους εμποδίζει από τη πλήρη δέσμευση.
- III. Ελάχιστοι αφοσιωμένοι εργαζόμενοι. Αισθάνονται αδιάφοροι προς τον τόπο εργασίας τους. Συνήθως δεν έχουν κίνητρο για τη θέση τους και θα κάνουν μόνο όσα περισσότερα μπορούν για να τα βγάλουν πέρα – μερικές φορές λιγότερα.

- IV. Αποσυνδεδεμένοι εργαζόμενοι. Έχουν αρνητική γνώμη για τον τόπο εργασίας τους. Είναι αποσυνδεδεμένοι από την αποστολή, τους στόχους και το μέλλον του οργανισμού. Δεν δεσμεύονται για τη θέση και τις ευθύνες τους. Είναι σημαντικό αυτοί οι εργαζόμενοι να μπορούν να διαχειριστούν από τον οργανισμό, έτσι ώστε οι αρνητικές τους αντιλήψεις να μην επηρεάσουν την παραγωγικότητα και των άλλων εργαζομένων.

### 2.1.3 Μεθόδους Μέτρησης της αφοσίωσης των εργαζομένων

Παρακάτω παρουσιάζονται τρεις τύποι ερευνών για τη μέτρηση της αφοσίωσης των εργαζομένων.

- ✚ Έρευνες αφοσίωσης εργαζομένων. Μια ολοκληρωμένη έρευνα βοηθά τους ηγέτες να κατανοήσουν τη δέσμευση σε οργανωτικό επίπεδο. Αυτές οι έρευνες θα πρέπει να περιλαμβάνουν ερωτήσεις που είναι επιστημονικά αποδεδειγμένα ότι μετρούν τη συμμετοχή & αφοσίωση των εργαζομένων.
- ✚ Έρευνες παλμών. Οι έρευνες Pulse έχουν σχεδιαστεί για να βοηθούν τους οργανισμούς να συλλέγουν σχόλια σε πραγματικό χρόνο για οποιοδήποτε θέμα ανά πάσα στιγμή. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό σε περιόδους μετάβασης, όπως εξαγορές και συγχωνεύσεις, αλλαγές αποστολής ή εστίασης και αλλαγές στελεχών ή διοίκησης.
- ✚ Έρευνες κύκλου ζωής εργαζομένων. Οι έρευνες κύκλου ζωής εργαζομένων επιτρέπουν να συλλέγουμε σχόλια από τους υπαλλήλους κατά τη διάρκεια σημαντικών στιγμών της παρουσίας τους στον οργανισμό. Κάποια παραδείγματα είναι:
  - a) Έρευνα νέων προσλήψεων, τι πιστεύουν οι νεοπροσληφθέντες για τη διαδικασία ένταξης; Ποια η αντίληψη τους ανά διαστήματα ανά 30,60 και 180 ημέρες; Ποια είναι η άποψη τους για το μέλλον;
  - b) Έρευνα stay, για ποιο λόγο οι εργαζόμενοι παραμένουν στην εταιρεία σας; τι θα μπορούσε να τους ωθήσει να φύγουν; Πως θα αποφευχθεί αυτό; Ερωτήσεις σαν και αυτές βοηθούν στην αποφυγή απώλειας ταλέντων για την εταιρεία.

- c) Έρευνα για τις αποχωρήσεις, για ποιο λόγο ένας εργαζόμενος εγκατέλειψε την επιχείρηση; πως επηρεάστηκαν οι εναπομείναντες εργαζόμενοι ; Οι πληροφορίες που αποκτάμε οδηγούν σε πιο καλές στρατηγικές στις πρωτοβουλίες αφοσίωσης.

Σύμφωνα με μελέτη της **Gallup** ( την αναφέραμε και παραπάνω) οι αφοσιωμένοι εργαζόμενοι είναι η βάση κάθε επιτυχημένης επιχείρησης. Σύμφωνα με τη μελέτη το 51% των εργαζομένων δεν ασχολείται με τον χώρο εργασίας, το 17% δεν ασχολείται ενεργά και μόνο το 32% όλων των εργαζομένων δείχνει υψηλό επίπεδο αφοσίωσης των εργαζομένων. Για να αλλάξει κάτι από τα παραπάνω, πρέπει να αλλάξει κάτι στην εταιρεία,.. για να κατανοήσουν το επίπεδο δέσμευσης των εργαζομένων, οι εταιρείες πρέπει να διεξάγουν έρευνες για τη δέσμευση των εργαζομένων σε τακτική βάση.

#### 2.1.4. Παράδειγμα Δέσμευσης εργαζομένων TESLA.

Η Tesla, Inc. (**TSLA**), θορυβημένη από τον υψηλό αριθμό τραυματισμών στο εργοστάσιο συναρμολόγησης αυτοκινήτων fremont, χρησιμοποίησε πιο διαφανή επικοινωνία ως στρατηγική δέσμευσης των εργαζομένων για τη βελτίωση της ασφάλειας. Για να γίνει αυτό, ο συνιδρυτής και διευθύνων σύμβουλος της κατασκευάστριας ηλεκτρικών αυτοκινήτων, Έλον Μασκ, είπε στους υπαλλήλους ότι ήθελε κάθε τραυματισμός να του αναφέρεται, χωρίς εξαίρεση, ώστε να μπορεί να καταλάβει τι χρειαζόταν για να αποφευχθεί η επανάληψη παρόμοιων ατυχημάτων στο μέλλον.

Ο Musk εκτελεί ακόμη και την ίδια εργασία στη γραμμή παραγωγής με εργαζόμενους που έχουν τραυματιστεί για να δουν πού μπορούν να γίνουν βελτιώσεις στην ασφάλεια. Ως αποτέλεσμα αυτής της πρωτοβουλίας δέσμευσης των εργαζομένων, ο αριθμός των περιστατικών που έβλαψαν τους εργαζόμενους μειώθηκε κατά περισσότερο από 50% το 2019 σε σύγκριση με το 2018, σύμφωνα με μια ανάρτηση ιστολογίου της εταιρείας (investopedia, 2020).

## 2.2 Ποιοι Ρόλοι συμβάλουν στη Δέσμευση των υπαλλήλων

- ❖ Ο ρόλος της ηγεσίας στη δέσμευση των εργαζομένων, οι οργανωτικοί ηγέτες είναι υποστηρικτές της δέσμευσης των εργαζομένων. Η συμμετοχή ηγεσίας είναι κρίσιμη όσον αφορά τη δέσμευση των εργαζομένων. Οι ηγέτες πρέπει να δίνουν τον τόνο, να προβάλλουν το όραμα, να μοιράζονται τις αλλαγές που έγιναν και να ενημερώνουν τον κόσμο για τον οργανισμό σχετικά με την πρόοδο και πορεία του.

- ❖ Ο ρόλος του Ανθρώπινου Δυναμικού στη δέσμευση των εργαζομένων. Το τμήμα Η.Ρ. θα πρέπει να αναλάβει την ευθύνη των πρωτοβουλιών δέσμευσης των εργαζομένων και να καταστήσει τις ομάδες υπόλογες. Αυτή η ομάδα βρίσκεται στα παρασκήνια διασφαλίζοντας ότι όλα λειτουργούν ομαλά. Το Η.Ρ. θα πρέπει να επιλέξει τον κατάλληλο συνεργάτη δέσμευσης των εργαζομένων, να εφαρμόσει εργαλεία και διαδικασίες, να υποστηρίξει και αναπτύξει τα διευθυντικά στελέχη και τέλος να διαχειριστεί τις καθημερινές ανάγκες και τα γεγονότα που σχετίζονται με τις προσπάθειες δέσμευσης.
- ❖ Ο ρόλος των διευθυντικών στελεχών στη δέσμευση των εργαζομένων. Οι διευθυντές αλληλοεπιδρούν περισσότερο από οποιονδήποτε άλλο. Πρέπει να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον όπου κάθε άτομο μπορεί να ευδοκιμήσει και να εμπλακεί πραγματικά. Οι διευθυντές πρέπει να δημιουργούν καλές σχέσεις με έναν εργαζόμενο, να ακούν τα σχόλια και τις προτάσεις των εργαζομένων, να αναγνωρίζουν επιτυχίες της ομάδας τους και να τις επιβραβεύουν, να παρέχουν συνεχή ανατροφοδότηση απόδοσης, να βοηθούν τους υπάλληλους να αναπτύσσονται.
- ❖ Ο ρόλος των εργαζομένων στη δέσμευση των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι αποτελούν ουσιαστικά τη φωνή για τη πρώτη γραμμή του τι συμβαίνει και αποτελούν πηγή ενημέρωσης της διοίκησης μέσα από τις εμπειρίες τους. Οι εργαζόμενοι παρέχουν ειλικρινά και πρακτικά σχόλια σχετικά με το τι λειτουργεί και τι όχι, ανταλλάσσουν ιδέες και δημιουργικές λύσεις που ανταποκρίνονται στις ανησυχίες τους, κατέχουν την απόδοση και την ανάπτυξη τους και συμμετέχουν σε ουσιαστικές σχέσεις με τις ομάδες και τους διευθυντές τους.

## 2.3 Οφέλη από τη Δέσμευση των εργαζομένων σε μια επιχείρηση

- ❖ Αυξημένη ασφάλεια των εργαζομένων

Καθώς οι αφοσιωμένοι υπάλληλοι είναι πιο συνδεδεμένοι με τους χώρους εργασίας τους, έχουν μεγαλύτερη επίγνωση του περιβάλλοντος τους. Έρευνες έχουν δείξει ότι 70% λιγότερα περιστατικά ασφαλείας συμβαίνουν σε χώρους εργασίας με υψηλή αφοσίωση. Αντί να υπάρχει ανησυχία για ζητήματα προόδου και σχέσεων με τον προϊστάμενο, οι αφοσιωμένοι υπάλληλοι μπορούν να επικεντρωθούν στην εργασία τους.

❖ Καλύτερη υγεία των εργαζομένων

Οι αφοσιωμένοι υπάλληλοι είναι λιγότερο πιθανό να είναι παχύσαρκοι, πιο πιθανό να τρώνε πιο υγιεινά, έχουν περισσότερες πιθανότητες άσκησης και έχουν λιγότερες πιθανότητες να πάσχουν από χρόνιες παθήσεις. Αυτό συμβαίνει όταν στους χώρους εργασίας υπάρχει ο σεβασμός για τις ανάγκες των εργαζομένων, ενθαρρύνοντας τους εργαζομένους να φροντίζουν καταλληλά για την υγεία τους. Τέτοιες πολιτικές μπορεί να είναι φρέσκα φρούτα και λαχανικά στους χώρους διαλειμάτων, αγώνες δρόμου που χρηματοδοτούνται από την εταιρεία.

❖ Πιο ευτυχισμένοι εργαζόμενοι

Οι οργανισμοί με υψηλή συμμετοχή δεν χρειάζεται να καταφύγουν σε μηχανισμούς ή συμπεριφορές υψηλού στρες για να παρακινήσουν τους υπαλλήλους. Αυτοί οι οργανισμοί χρησιμοποιούν πρακτικές όπως αναγνώρισης υπαλλήλων, ατομικές συσκέψεις κ.λπ. για να αυξήσουν την απόδοση. Η Αμερικανική Ψυχολογική Εταιρεία εκτιμά ότι περισσότερα από 500 δισεκατομμύρια δολάρια χάνονται κάθε χρόνο λόγω άγχους στο χώρο εργασίας.

❖ Μεγαλύτερη ικανοποίηση των εργαζομένων

Η ικανοποίηση των εργαζομένων είναι διαφορετική από τη δέσμευση των εργαζομένων. Η ικανοποίηση των εργαζομένων μετρά ένα ελάχιστον επίπεδο, ενώ η δέσμευση προσπαθεί να κάνει όλους να επιτύχουν περισσότερα. Έρευνα δείχνει ότι 13% των Αμερικάνων είναι δυσαρεστημένοι ή πολύ δυσαρεστημένοι με την τρέχουσα δουλειά τους. Αυτό πιθανόν δεν θα συνέβαινε αν αυτοί οι υπάλληλοι ήταν αφοσιωμένοι.

❖ Καλύτερη ζωή στο σπίτι

Σύμφωνα με μελέτη του Kansas State οι αφοσιωμένοι υπάλληλοι έχουν πιο ευτυχισμένη ζωή στο σπίτι. Ο Satoris Cullbertson, ένας από τους ερευνητές αυτή της μελέτης δηλώνει:

*<< άτομα που συμμετείχαν σε θετικές εμπειρίες στην εργασία και που μοιράστηκαν αυτές τις εμπειρίες με σημαντικούς άλλους θεώρησαν ότι ήταν καλύτερα ικανά να αντιμετωπίσουν ζητήματα στο σπίτι, έγιναν καλύτεροι σύντροφοι και έγιναν πιο αποτελεσματικοί συνολικά στο οικιακό περιβάλλον.>>*

Με άλλα λόγια οι εργαζόμενοι αυτοί εκτός από τις επιχειρήσεις που εργάζονταν ήταν και επωφελείς και για το οικογενειακό τους περιβάλλον. Έχουν την ενέργεια να παίξουν με τα παιδιά τους και γενικά να συμβάλλουν σε μια θετική ατμόσφαιρα μέσα στο σπίτι.

#### ❖ Λιγότερες απουσίες

Ένας αφοσιωμένος υπάλληλος επενδύει στη δουλειά του σημαντικά και ενδιαφέρεται για την επιτυχία της ομάδας του. Οι αφοσιωμένοι υπάλληλοι είναι προσηλωμένοι στην αποστολή του οργανισμού τους και δύσκολα θα απουσιάζουν από εκεί. Στην πραγματικότητα οι χώροι με υψηλή συμμετοχή σημείωσαν 41% λιγότερες απουσίες.

Η λήψη της περιστασιακής άδειας μπορεί να είναι σημάδι ότι οι εργαζόμενοι είναι αφοσιωμένοι. Αισθάνονται ασφαλείς στο ρόλο τους και νιώθουν βέβαιοι ότι και να λείψουν δεν θα επηρεαστεί το έργο που πρέπει να ολοκληρωθεί. Ωστόσο σημάδι ανησυχίας είναι οι επαναλαμβανόμενες απουσίες, σχετικά με την αφοσίωση.

#### ❖ Υψηλότερη διατήρηση

Όταν οι εργαζόμενοι δεν μπορούν αν χρησιμοποιήσουν τα δυνατά τους σημεία, δεν αισθάνονται πρόκληση ή δεν απολαμβάνουν τη δουλειά τους ( χαρακτηριστικά χαμηλής αφοσίωσης), έτσι είναι πιο πιθανό να εγκαταλείψουν τον εργοδότη τους. Οι αφοσιωμένοι υπάλληλοι, από την άλλη πλευρά δεν έχουν λόγο να ψάξουν για αλλού δουλειά.

#### ❖ Καλύτερη εξυπηρέτηση πελατών

Παρά τις συνεχόμενες αυξανόμενες εμπειρίες αγορών τεχνολογίας και αυτοεξυπηρέτησής, η εξυπηρέτηση των πελατών είναι πιο σημαντική από ποτέ. Όταν οι εργαζόμενοι είναι αφοσιωμένοι, οι πελάτες είναι πιο πιθανό να εξυπηρετούνται καλά.

Οι αφοσιωμένοι υπάλληλοι ενδιαφέρονται πραγματικά για την εργασία τους και συνεπώς για τους πελάτες Σύμφωνα με έρευνα 7 στους 10 καταναλωτές θα ξοδέψουν 13% περισσότερα χρήματα σε μια εταιρεία που παρέχει εξαιρετική εμπειρία πελατών.

#### ❖ Καλύτερη ποιότητα

Σύμφωνα με τον συγγραφέα Tom Peters

<< οι τεχνικές δεν παράγουν ποιοτικά προϊόντα και υπηρεσίες, οι άνθρωποι το κάνουν. Άνθρωποι που νοιάζονται, άνθρωποι που αντιμετωπίζονται ως δημιουργικά συνεισφέροντα άτομα.>>

Οι αφοσιωμένοι υπάλληλοι φαίνεται να έχουν περισσότερες επιτυχίες από λάθη. Σε μια πρόσφατη μελέτη, οι οργανισμοί με μεγάλη συμμετοχή είδαν 40% λιγότερα προβλήματα ποιότητας.

#### ❖ Μεγαλύτερη παραγωγικότητα

Τις περισσότερες φορές οι εργοδότες προσπαθούν να αυξήσουν την παραγωγικότητα των εργαζομένων με διάφορα μη αποτελεσματικά μέσα όπως φορητές συσκευές δραστηριότητας κ.α. Στην πραγματικότητα η λύση είναι στην δέσμευση των εργαζομένων. Η έρευνα της Gallup 2016 δείχνει ότι οι αφοσιωμένοι εργαζόμενοι είναι 17% πιο παραγωγικοί από τους συναδέλφους τους. Οι αφοσιωμένοι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να εργάζονται επιμελώς και να καταβάλλουν σημαντική προσπάθεια στις εργασίες τους, ενισχύοντας την παραγωγικότητα και την καινοτομία.

Στη σύγχρονη και απαιτητική εποχή που διανύουμε οι επιχειρήσεις χρειάζονται καινοτομία για να είναι ευέλικτες και αποτελεσματικές. Για να γίνει αυτό οι διευθυντές πρέπει να ενεργούν ως "προπονητές". Ένας στους πέντε υπαλλήλους δηλώνει ότι δεν είναι σίγουρος αν ο διευθυντής του παρέχει επαρκή ανατροφοδότηση και πόσο τακτικά.

#### ❖ Υψηλότερες πωλήσεις

Αν σκεφτούμε ότι οι καλύτερες πωλήσεις προκύπτουν από τη πρόσθεση των, εξυπηρέτηση πελατών + ποιότητα + παραγωγικότητα, οι οργανισμοί με υψηλότερη συμμετοχή των εργαζομένων βλέπουν κατά μέσο όρο 20% αύξηση πωλήσεων.

#### ❖ Υψηλότερη κερδοφορία

Η έρευνα που διενεργήθηκε από τη Gallup 2016 δείχνει ότι οι οργανισμοί με υψηλή συμμετοχή και αφοσίωση των εργαζομένων έχουν μια ανάπτυξη κερδοφορίας κατά 21% σε σχέση με τους ανταγωνιστές τους. Όταν ο οργανισμός μπορεί και έχει κερδοφορία είναι η κατάλληλη ευκαιρία για επενδύσεις σε τεχνολογία, προγράμματα ανάπτυξης και δέσμευσης των εργαζομένων.



## 2.4 Μοντέλα εφαρμογής αφοσίωσης εργαζομένων

1) Το μοντέλο **Zinger** για τη δέσμευση των εργαζομένων επικεντρώνεται σε 10 βασικές ενέργειες που πρέπει να κάνουν οι διευθυντές για να προσελκύσουν τους υπαλλήλους.



The Pyramid of Employee Engagement Actions for Managers


πηγή: [Η πυραμίδα δέσμευσης των εργαζομένων \(davidzinger.com\)](http://davidzinger.com)

- ✚ Στην κάτω σειρά ανήκουν τα απαραίτητα : ενίσχυση της ευημερίας , αναζωογονήστε την ευημερία, βγάλτε νόημα, αξιοποίηση δυνατών σημείων.
- ✚ Ένωση της εταιρείας: δημιουργία σχέσεων, ενίσχυση της αναγνώρισης, σημαντικές & κύριες στιγμές.
- ✚ Ενίσχυση της απόδοσης: μεγιστοποίηση της απόδοσης, παρακολούθηση και επικοινωνία προόδου,
- ✚ Επίτευξη αποτελεσμάτων: για παράδειγμα η βελτίωση των KPI της ομάδας προκειμένου να παρακολουθείτε τα αποτελέσματα και να γίνεται αναπροσαρμογή.

2) Το μοντέλο της **Deloitte** με τη δημιουργία μιας κουλτούρας όπου οι άνθρωποι συμμετέχουν, γίνονται σεβαστοί και αμφισβητούνται. Η προϋπόθεση είναι η δημιουργία ενός χώρου << ακαταμάχητου>> για τους εργαζομένους – κάπου που να θέλουν αν εργάζονται καθημερινά.

**Figure 1. The simply irresistible organization®**

What we have learned: Five elements drive engagement

 Meaningful work	 Hands-on management	 Positive work environment	 Growth opportunity	 Trust in leadership
Autonomy	Clear, transparent goals	Flexible work environment	Training and support on the job	Mission and purpose
Select to fit	Coaching	Humanistic workplace	Facilitated talent mobility	Continuous investment in people
Small, empowered teams	Invest in management development	Culture of recognition	Self-directed, dynamic learning	Transparency and honesty
Time for slack	Modern performance management	Inclusive, diverse work environment	High-impact learning culture	Inspiration
<b>A focus on simplicity</b>				

Graphic: Deloitte University Press | DUPress.com

Πηγή : [Ένα νέο μοντέλο για τη δέσμευση των εργαζομένων | Πληροφορίες της Deloitte](#)

Όπως φαίνεται και στο σχήμα το πρωταρχικό μέλημα είναι η εφαρμογή **ουσιαστικής εργασίας**, ομοίως δηλαδή με αυτό του **Zinger**. Αφορά το τι εργασία οι εργαζόμενοι βρίσκουν σημαντική. Έπειτα ακολουθεί η **Πρακτική διαχείριση** από τους διευθυντές που δημιουργούν ή αποσπούν την εμπειρία ενός υπαλλήλου στην εταιρεία. Στη συνέχεια ακολουθεί το **θετικό εργασιακό περιβάλλον**, προκειμένου οι εργαζόμενοι να επιθυμούν να έρχονται στον εργασιακό τους χώρο , πρέπει να νιώθουν άνετα, σεβαστά και ότι εκτιμώνται. **Ευκαιρίες ανάπτυξης**, όταν οι εργαζόμενοι παραμένουν στάσιμοι στη δουλειά τους χάνουν την όρεξη τους για να κάνουν τη δουλειά τους. Εμπιστοσύνη στην ηγεσία, το κρίσιμο στοιχείο της ηγεσίας που δεσμεύει του εργαζομένου. Η δέσμευση αυτή αναλύεται σε αποστολή και σκοπός, συνεχής εκπαίδευση στο ανθρώπινο δυναμικό, διαφάνεια και έμπνευση.

3) Το μοντέλο της AON Χιούιτ φέρνει τα επιχειρηματικά αποτελέσματα στην εξίσωση. Αναγνωρίζει ότι η αφοσίωση των εργαζομένων επηρεάζει άμεσα τις μετρήσεις σε ολόκληρο τον οργανισμό, από την ικανοποίηση των πελατών έως και τα κέρδη και όχι μόνο. Το μοντέλο αυτό συνδέει τις τελείες μεταξύ των επιχειρηματικών στόχων και οδηγών αφοσίωσης προσθέτοντας έναν μεσάζοντα: τα αποτελέσματα αφοσίωσης.

Figure 1. The Aon Hewitt Employee Engagement Model



Πηγή: [Office Location Search Results \(aon.com\)](https://www.aon.com)

Όπως βλέπουμε στο σχήμα υπάρχουν τρία αποτελέσματα δέσμευσης, που συνοψίζονται στο **say**: ένας αφοσιωμένος υπάλληλος λέει θετικά πράγματα για τον οργανισμό και για τους συναδέλφους του, το δίκτυο ή τους πελάτες του.

**Stay**: ο εργαζόμενος θέλει να παραμείνει στην εταιρεία. Δεν είναι μόνο για τον μισθό αλλά αισθάνονται και πιστοί προς τον οργανισμό. Συνδέονται με τους ανθρώπους και τη δουλειά.

**Strive**: οι αφοσιωμένοι εργαζόμενοι προσπαθούν να κάνουν την καλύτερη δουλειά τους. Έχουν κίνητρα και έμπνευση και τείνουν να συνεισφέρουν πάνω και πέρα από αυτό που απαιτείται από αυτούς.

Για να επιτύχετε τόσο επιχειρηματικά αποτελέσματα όσο και αποτελέσματα αφοσίωσης, θα πρέπει να προσαρμόσετε τους παράγοντες αφοσίωσης - έξι λειτουργικούς "μοχλούς" που καθορίζουν την κουλτούρα. Η Aon Hewitt χωρίζει αυτούς τους οδηγούς σε δύο κατηγορίες: θεμέλια και διαφοροποιητές.

Οι θεμελιώδεις κινητήριες δυνάμεις δέσμευσης επικεντρώνονται στη βασική υποδομή της εταιρείας. Αυτά είναι βασικά στοιχεία που χρειάζονται για αφοσίωση:

- Οι εργαζόμενοι δεν θα αλληλοεπιδράσουν με την εταιρεία εάν δεν καλυφθούν **οι βασικές τους ανάγκες**. Η ασφάλεια της εργασίας, η ανταγωνιστική αποζημίωση, η ασφάλεια και η καλή ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής είναι απαραίτητα για τους ευτυχημένους εργαζόμενους.
- **Οι πρακτικές της εταιρείας**, όπως η επικοινωνία, η στελέχωση, τα εργαλεία και οι προσπάθειες ένταξης, παρέχουν μια εξαιρετική ευκαιρία για την υποστήριξη των υπαλλήλων.
- Τελευταίος αλλά εξίσου σημαντικός, **το ίδιο το έργο** πρέπει να είναι προσαρμοσμένο για να οδηγήσει τη δέσμευση. Ενθαρρύνετε τη συνεργασία και την αυτονομία και παρέχετε στους υπαλλήλους καθήκοντα που διεγείρουν ψυχικά.

Οι **διαφοροποιημένοι οδηγοί αφοσίωσης** είναι στοιχεία που σας ξεχωρίζουν από τους ανταγωνιστές σας και κάνουν τον οργανισμό σας ένα μέρος για το οποίο οι άνθρωποι είναι περήφανοι που εργάζονται. Αυτοί είναι οι παράγοντες που θα κάνουν τους υπαλλήλους σας να θέλουν να παραμείνουν, να προσπαθήσουν να κάνουν την καλύτερη δουλειά τους και να πουν σπουδαία πράγματα για την εταιρεία:

- Η **επωνυμία** της επηρεάζει κάτι περισσότερο από τους πελάτες. Η προσοχή μιας εταιρείας στην εταιρική κοινωνική ευθύνη οδηγεί την αφοσίωση των εργαζομένων. Δημιουργήστε μια ισχυρή φήμη για να ενθαρρύνετε το αποτέλεσμα δέσμευσης "πείτε".
- Γνωρίζουμε ότι η **εμπιστοσύνη** παίζει τεράστιο ρόλο στην εμπιστοσύνη. Για να αξιοποιήσουν αυτήν την ευκαιρία, οι ηγέτες πρέπει να συμμετέχουν στη ζωή των εργαζομένων, να είναι προσεκτικοί στα σχόλιά τους και αφοσιωμένοι στην εμπειρία των εργαζομένων.
- Οι εργαζόμενοι που γνωρίζουν τα θέματα **απόδοσης** τους είναι πιο αφοσιωμένοι. Οι εταιρείες που διαπρέπουν στη δημιουργία ευκαιριών σταδιοδρομίας, πολιτισμών αναγνώρισης και προγραμμάτων μάθησης και ανάπτυξης θα οδηγήσουν σε πολύ μεγαλύτερη συμμετοχή.

## 3<sup>ο</sup> κεφ. Οι προκλήσεις των εμπορικών επιχειρήσεων εν μέσω κρίσης όσον αφορά την Ανάπτυξη & Δέσμευση των εργαζομένων

### 3.1 Η Ανάπτυξη των εργαζομένων εν μέσω κρίσης covid-19

Τα έξοδα εκπαίδευσης & ανάπτυξης έχουν περικοπή σοβαρά από την έναρξη και κατά τη διάρκεια της πανδημίας του covid-19. Οι εταιρείες που θα μπορέσουν να βρουν τρόπους να αναπτύξουν το ανθρώπινο δυναμικό τους, ακόμη και με χαμηλό προϋπολογισμό, θα είναι αυτές που θα έχουν τη καλύτερη απόδοση μακροπρόθεσμα.

Σε μια έρευνα που διεξήχθη από την Mc Kinsey, το 60% των στελεχών που ερωτήθηκαν περίμεναν ότι οι μισοί από τους υπαλλήλους τους θα εκπαιδευτούν εκ νέου ή θα αναβαθμίσουν τις δεξιότητες τους μέσα στην επόμενη πενταετία. Σε μια άλλη μελέτη της Gallup δείχνει ότι οι οργανισμοί που έχουν πραγματοποιήσει μια στρατηγική επένδυση στους εργαζομένους τους, έφεραν κερδοφορία 11% μεγαλύτερη και έχουν διπλάσιες πιθανότητες να διατηρήσουν τους ανθρώπους τους.

Ωστόσο η κρίση του covid-19 οδήγησε τις επιχειρήσεις να πραγματοποιήσουν περικοπές μισθών, να προωθήσουν την εθελούσια συνταξιοδότηση και τις απολύσεις. Οι συνέπειες για το εργατικό δυναμικό ήταν καταστροφικές καθώς το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των εταιρειών αυτών θα μειωνόταν μακροπρόθεσμα. Το ηθικό των εργαζομένων έχει μειωθεί, έχουν χαθεί πολύτιμες γνώσεις και το κόστος ανάπτυξης και κατάρτισης έχει περικοπή. Ταυτόχρονα πολλές εταιρείες αυξάνουν τις προσλήψεις για να καλύψουν τις νέες δεξιότητες που απαιτούνται.

Καθώς οι εταιρείες αρχίζουν να ανακάμπτουν από τη κρίση του covid-19, η ανάπτυξη των εργαζομένων πρέπει να αποτελεί βασικό μέλημα των επιχειρήσεων. Η ανάπτυξη των εργαζομένων δεν χρειάζεται να είναι δαπανηρή, στην πραγματικότητα παρέχει υψηλή απόδοση επένδυσης σύμφωνα με την έκθεση του Παγκόσμιου Οικονομικού Φόρουμ για το μέλλον της εργασίας.

Η μάθηση πρέπει να ενσωματωθεί στην εταιρική κουλτούρα, έτσι ώστε οι άνθρωποι να μπορούν να μαθαίνουν συνεχώς και να γίνονται πιο ευέλικτοι και προσαρμοστικοί στις

τεχνολογικές και νέες μεταβολές που έφερε η πανδημία. Μερικές από τις στρατηγικές που μπορούν να αναπτυχθούν με βάση τις ανάγκες της εταιρείας είναι :

- Αναβάθμιση δεξιοτήτων και επανεκπαίδευση των εργαζομένων. Σύμφωνα με το Παγκόσμιο Οικονομικό Φόρουμ οι πιο πολύτιμες δεξιότητες για το μέλλον είναι η καινοτομία, η ηγεσία και η συναισθηματική νοημοσύνη. Οι εταιρείες πρέπει να βρουν τρόπους για την ανάπτυξη των δεξιοτήτων των υπαλλήλων τους. Οι τρόποι αυτοί μπορεί να περιλαμβάνουν εκπαιδεύσεις δια ζώσης, εξ ‘αποστάσεως σπουδές κ.α.
- Αναδιάρθρωση ομάδας. Προκειμένου να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις κόστους και δεξιοτήτων , οι εταιρείες πρέπει να μετατοπιστούν από μια δομή τμήματος σε διεπιστημονικές ομάδες που μπορούν να συγκεντρωθούν και να αναδιαρθρωθούν με βάση διαφορετικές ανάγκες. Με την αύξηση της απομακρυσμένης εργασίας και των ανεξάρτητων θέσεων εργασίας, οι εταιρείες μπορούν να έχουν μέλη και ομάδες κατανεμημένες σε διαφορετικές χώρες.
- Καθοδήγηση ηγεσίας. Ο ρόλος του ηγέτη έχει αλλάξει σημαντικά με τον covid-19. Ο ηγέτης εκτός από τεχνική υποστήριξη πρέπει να προσφέρει και συναισθηματική υποστήριξη στην ομάδα του. Στη συνέχεια απαιτείται εξατομικευμένη καθοδήγηση με τον τρόπο βελτίωσης της ανατροφοδότησης και της ψυχολογικής ασφάλειας.
- Εξωτερική ανάθεση σε εκπαιδευτές. Οι εταιρείες στις ΗΠΑ τείνουν να έχουν τους δικούς τους εκπαιδευτές. Μετά από αυτή την κρίση, οι εταιρείες θα πρέπει να διερευνήσουν μια πιο ευέλικτη δομή κατάρτιση και ανάπτυξης. Ορισμένοι από τους συνταξιούχους υπαλλήλους θα μπορούν να ενεργούν ως μέντορες ή σύμβουλοι.
- Ανταλλαγή γνώσεων. Πρέπει να υπάρξει σημαντική προσπάθεια για την ανταλλαγή γνώσεων και εμπειριών. Όταν οι εργαζόμενοι εγκαταλείπουν μια εταιρεία, χάνονται πολύτιμες γνώσεις. Ως εκ τούτου, οι διαδικασίες και η εξυπηρέτηση των πελατών επηρεάζονται σοβαρά. Οι επιχειρήσεις πρέπει να αναπτύξουν μεθόδους για να διασφαλίσουν ότι οι βέλτιστες πρακτικές και τα διδάγματα που αντλήθηκαν επικοινωνούνται και ανταλλάσσονται συνεχώς.
- Κατάρτιση των νεοπροσληφθέντων. Στην περίπτωση αυτή η εταιρεία πρέπει το εκπαιδευτικό περιεχόμενο που θα μοιράζει στους νεοεισερχόμενους της να μην περιλαμβάνει μόνο τεχνικές δεξιότητες και πληροφορίες, αλλά και πτυχές όπως η κουλτούρα , οι αξίες , κανονισμός εργασίας και κώδικες συμπεριφοράς που



κυριαρχούν. Πολλοί νέοι εργαζόμενοι σε μια επιχείρηση δεν έχουν βρεθεί ακόμη και μοιραστεί τον ίδιο χώρο με τους συναδέλφους του λόγω του covid-19.

Στη νέα κανονικότητα που επέβαλε η πανδημία η ανάπτυξη μιας προσέγγισης μεικτής μάθησης φαίνεται πιο αποτελεσματική. Στην εποχή της γνώσης, οι δεξιότητες των εργαζομένων δημιουργούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση. Έτσι, η επένδυση στην εκπαίδευση και κατάρτιση στην σύγχρονη εποχή μοιάζει κρίσιμη απόφαση για την βιωσιμότητα και ανάπτυξη μιας επιχείρησης.

### 3.2 Η Δέσμευση των εργαζομένων στα χρόνια της Πανδημίας

Τα τελευταία χρόνια στην χώρα μας εκτός την οικονομική & κοινωνική κρίση ήρθε να προστεθεί πρόσφατα και η υγειονομική κρίση της πανδημίας του covid-19. Τα νέα δεδομένα ‘‘εξανάγκασαν’’ τις επιχειρήσεις να προχωρήσουν σε νέες μορφές εργασίας, όπως για παράδειγμα η εξ’ αποστάσεως εργασία (τηλεργασία). Οι νέες μέθοδοι εργασίας αποτελούν μονόδρομο για τις επιχειρήσεις προκειμένου να φέρουν εις πέρας τα επαγγελματικά τους σχέδια.

Για την επίτευξη των αποτελεσμάτων απαιτείται η εργασιακή αφοσίωση του ανθρώπινου δυναμικού της. Χωρίς αυτό υπάρχει ο κίνδυνος αποχώρησης ικανών στελεχών, μείωση παραγωγικότητας και πιθανές αρνητικές επιπτώσεις από υποδιαίστερη εξυπηρέτηση των πελατών της. Έτσι οι αφοσιωμένοι εργαζόμενοι σε μια επιχείρηση αποτελούν τον κινητήριο μοχλό για την βιωσιμότητα και ανάπτυξη της.

Όταν τα επίπεδα εργασιακής ανάπτυξης και ικανοποίησης είναι υψηλά, τότε υπάρχουν θετικές συνέπειες για τον εργαζόμενο αλλά και την επιχείρηση. Τα παραπάνω δυο συστατικά συνδέονται με ένα ‘‘ψυχολογικό συμβόλαιο’’ το οποίο όσο εκπληρώνεται τόσο αυξάνονται τα ποσοστά της εργασιακής δέσμευσης. Η μεγαλύτερη διαφορά είναι ότι η δέσμευση περιλαμβάνει μεγαλύτερη εμπλοκή και ενεργητικότητα του ατόμου στην εργασία του. Όσοι μάλιστα έχουν υψηλά επίπεδα Οργανωσιακής δέσμευσης φαίνεται ότι μπορούν να ανταποκριθούν καλύτερα στα δύσκολα καθήκοντα τους παρόλο που μπορεί να μη να διαθέτουν τα καταλληλά μέσα και εργαλεία.

Σύμφωνα με το άρθρο του John Bersin «COVID-19 May Be The Best Thing That Ever Happened To Employee Engagement» η πανδημία αποτέλεσε την ευκαιρία για τη μεγαλύτερη



ανάπτυξη του engagement. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις εν μέσω πανδημίας να αντιμετωπίζουν τους εργαζομένους τους καλύτερα από ποτέ. Σύμφωνα με το άρθρο η εργασιακή δέσμευση, ένα θέμα που τείνει να απασχολεί το H.R κάθε χρόνο τείνει να ακολουθεί θετική πορεία τα τελευταία χρόνια.

Στο άρθρο σημειώνονται κάποιοι τρόποι με τους οποίους οι εταιρίες ενισχύουν την εργασιακή δέσμευση του ανθρώπινου δυναμικού τους,

1. Οι επιχειρήσεις προστατεύουν τους εργαζομένους τους, το κύριο μέλημα των εργαζομένων είναι η οικονομική ασφάλεια. Υπάρχει ανησυχία για την υγεία τους αλλά πρωτίστως για την βιωσιμότητα του οργανισμού τους και προκειμένου να μπορούν να φροντίσουν την οικογένεια τους. Έτσι προσφέρονται ως προνόμια η ευέλικτη εργασία και άλλες μορφές κατάρτισης των εργαζομένων. Επίσης η μελέτη της Willis Towers Watson διαπίστωσε ότι μόνο το 15% περικόπτει μισθούς.
2. Οι οργανισμοί δίνουν έμφαση στην παραγωγικότητα και ευημερία του ατόμου, η νέα πραγματικότητα οδήγησε το 90% των εργαζομένων να βρίσκεται σε τηλεργασία από το σπίτι. Έτσι οι εταιρείες εκτός από τον απαραίτητο τεχνολογικό εξοπλισμό (υπολογιστές, πρόσβαση στο διαδίκτυο) προσφέραν και προνόμια όπως για παράδειγμα (γιόγκα, ομαδικά προγράμματα άσκησης) τα οποία συμβάλλουν στο wellbeing των ανθρώπων τους. Οι επιχειρήσεις κλήθηκαν να δώσουν χρόνο στους εργαζομένους για να προσαρμοστούν τόσο άμεσα στη νέα πραγματικότητα. Όπως αναφέρεται στο Covid HR Pulse, που πραγματοποιείται σε συνεργασία με την Josh Bersin Ακαδημία, την CultureX και την Waggl οι επιχειρήσεις έπρεπε να επιδείξουν υποστήριξη και υπομονή, καθώς οι εργαζόμενοι προσπαθούσαν εξισορροπήσουν την εξ αποστάσεως εργασία με τα μικρά παιδιά και την κατ'οικον εκπαίδευση, τα οποία αποτελούν μια πρόκληση.
3. Το learning βρίσκεται σε ανάπτυξη, οι εταιρείες επενδύουν σε προγράμματα ανάπτυξης περισσότερο από ποτέ. Οι άνθρωποι φαίνεται να αναζητούν τρόπους για να μάθουν για την κρίση, για το πως θα βελτιώσουν την εργασία τους, πως θα προσχωρήσουν μπροστά τόσο σε προσωπικό όσο και σε επαγγελματική ανάπτυξη. Έτσι η εκπαίδευση δεν αφορά μόνο επαγγελματικά θέματα αλλά και κοινωνικά. \_ο J. Bersin αναφέρει ότι οι ισορροπημένοι άνθρωποι που εργάζονται στο σπίτι θα έχουν πλέον περισσότερο ελεύθερο χρόνο για να αναπτύξουν τα τις ικανότητες τους και να αισθάνονται καλύτερα οι ίδιοι. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα πιο παραγωγικό και αποτελεσματικό έργο.

Στην εποχή της πανδημίας και της εξ' αποστάσεως εργασίας η αμφίδρομη επικοινωνία είναι ζωτικής σημασίας για τη διακράτηση των εργαζομένων της επιχείρησης. Οι επιχειρήσεις πρέπει να ανταποκρίνονται και απαντούν στις ερωτήσεις και προβληματισμούς των ανθρώπων τους χωρίς να τους οδηγούν στην απόγνωση για σημαντικά ζητήματα. Όσον αφορά στη δέσμευση καταλυτικό ρόλο διαμορφώνει η ψυχολογική στήριξη, σχετικά με την κοινωνική απομόνωση και τη διαχείριση του άγχους. Σημαντικό στοιχείο είναι και η αυτοδιάθεση του εργαζομένου και το κίνητρο που δίνει ο ίδιος στον εαυτό του. Σημαντικό ρόλο διαμορφώνει το τμήμα προσλήψεων που διερευνά το self- motivated του δυνητικά υποψηφίου.

Σύμφωνα με το CIPD, μια σύγχρονη στρατηγική employee engagement οφείλει να επικεντρώνεται στα εξής :

- i. Κίνητρα: τα πόσο συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων τα εγγενή ( έργο που παράγουν) και εξωγενή ( ανταμοιβή) κίνητρα.
- ii. Συμπεριφορά: πως το ανθρώπινο δυναμικό είναι διατεθειμένο να καταβάλλει επιπλέον προσπάθεια και να βοηθάει τους συναδέλφους ή τον οργανισμό.
- iii. Αφοσίωση: πως θα δημιουργηθεί αίσθημα <<προσκόλλησης>> στον οργανισμό και πρόθεση παραμονής.
- iv. Ικανοποίηση: πως οι εργαζόμενοι θα νιώσουν ικανοποιημένοι με διάφορες πτυχές της εργασίας τους και της <<επαγγελματικής ζωής>> τους.

### 3.3 Αποχωρήσεις των εργαζομένων στο εμπόριο τροφίμων

Από την έναρξη της πανδημίας, το λιανεμπόριο δέχθηκε τεράστιες απώλειες στο τζίρο, λόγω της αβέβαιης κατάστασης του κοινωνικού συνόλου και της νέας τάξης των πράγματων που επέφερε το lockdown. Ωστόσο το οργανωμένο λιανεμπόριο τροφίμων πέτυχε το 2020 ανάπτυξη 7%-8% στο σύνολο της αγοράς ( Πηγή: ΑΠΕ-ΜΠΕ). Οι επιχειρήσεις αυτές επωφελήθηκαν από την πανδημία και έφεραν ένα τζίρο 'πανικού' περί των 900 εκατ. Ευρώ. Παρόλο τη μεγάλη αύξηση του τζίρου των τελευταίων ετών ο κλάδος των σούπερ μάρκετ φαίνεται να αντιμετωπίζει σοβαρά προβλήματα τόσο με τις αποχωρήσεις των εργαζομένων όσο και με τις νέες προσλήψεις.

Μεγάλες αλυσίδες σούπερ μάρκετ της χώρας αντιμετωπίζουν πρόβλημα στελέχωσης σε σημαντικές θέσεις. Τα μεγαλύτερα κενά , σύμφωνα με στελέχη της αγοράς , αφορούν ειδικότητες όπως κρεοπώλες, οι οδηγοί, οι αποθηκάριοι. Το πρόβλημα εντείνεται σε περιοχές που έχει ξεκινήσει η τουριστική σεζόν. Αντίθετα συνεχίζει να υπάρχει προσφορά εργατικών

χειριών για ταμεία και τροφοδοσία των ραφιών, ωστόσο και εκεί παρατηρείται λόγω των δυσκολιών της δουλειάς, μη διατήρηση των εργαζομένων μακροπρόθεσμα, αφού με τη πρώτη εύκαιρα αναζητούν άλλη εργασία, συνήθως με αντικείμενο τον τουριστικό κλάδο. Οι θέσεις των οδηγών παρατηρούν μεγάλη ζήτηση, καθώς φέρεται ένας μεγάλος αριθμός των εργαζομένων αναζήτησε εργασία στο εξωτερικό όπου υπήρχαν σημαντικές ελλείψεις έμψυχου δυναμικού.

Ο συγκεκριμένος κλάδος τη τελευταία διετία και λόγω της πανδημίας ανέπτυξε χιλιάδες θέσεις εργασίας, τόσο με την ανάπτυξη των δικτύων όσο και με την επέκταση των ηλεκτρονικών καταστημάτων (e-shop). Ωστόσο κάποια μειονεκτήματα που έχει, σπαστά ωράρια εργαζομένων, αυξημένος όγκος υπερωριών λόγω φόρτου εργασίας, τετράωρη εργασία και οι αποσπάσεις των εργαζομένων σε αλλά καταστήματα για την κάλυψη των αναγκών, φαίνεται ότι λειτουργούν αποτρεπτικά για έναν νεοεισερχόμενο εργαζόμενο και οδηγεί σε χαμηλά επίπεδα δέσμευσης έναν υφιστάμενο εργαζόμενο έπειτα και την σωματική και ψυχολογική επιβάρυνση των τελευταίων ετών της πανδημίας. Αν συνεχιστεί το φαινόμενο αυτό το λιανεμπόριο τροφίμων θα γίνει ο τρίτος κλάδος με τεράστια αδυναμία εύρεσης εργαζομένων.

Εφόσον σκεφτούμε ότι ο ανθρώπινος παράγοντας στα σούπερ μάρκετ στην Ελλάδα είναι το πιο σημαντικό κεφάλαιο, οι επιχειρήσεις πρέπει άμεσα να προχωρήσουν σε στρατηγικές προσέλκυσης - εκπαίδευσης εργατικού δυναμικού όπως και ανάπτυξης – δέσμευσης του υφιστάμενου ως αντιμετώπιση της υποστελέχωσης.

## Κεφ. 4<sup>ο</sup> Ερευνητικό Μέρος

### 4.1 Εισαγωγή & Μεθοδολογία

Για την υλοποίηση της έρευνας θεωρήθηκε καταλληλότερη η εφαρμογή ποιοτικής έρευνας για την προσέγγιση του θέματος, της ανάπτυξης και δέσμευσης των εργαζομένων στις εμπορικές επιχειρήσεις εν μέσω κρίσης πανδημίας αλλά και την εξαγωγή συμπερασμάτων. Η επιλογή της ποιοτικής έρευνας έγινε με σκοπό την προσπάθεια εις βάθος ανάλυσης των εργαζομένων στις εμπορικές επιχειρήσεις, οι οποίοι εν μέσω πανδημίας μπορούμε να πούμε ότι βρέθηκαν στο <<μάτι του κυκλώνα>> και των εξελίξεων. Έτσι για την συγκεκριμένα ερευνά δεν θεωρούμε σκόπιμο την εφαρμογή μιας ποσοτικής γενικής έρευνας αλλά την ανάλυση απόψεων, εμπειριών, συναισθημάτων και αντιδράσεων των συγκεκριμένων εργαζομένων οι οποίοι αποτελούν το πιο σημαντικό πόρο των επιχειρήσεων για την λειτουργία και την επίτευξη των στόχων τους. Για την διεκπεραίωση της έρευνας χρησιμοποιήθηκε η **ημιδομημένη συνέντευξη** .

Η εφαρμογή της **θεματικής ανάλυσης** που χρησιμοποιούμε για την έρευνα μας είναι μια εύχρηστη μέθοδος η οποία χρησιμοποιείται ευρέως στην ποιοτική έρευνα. Καθώς παρέχει βασικές δεξιότητες που είναι χρήσιμες και για τη διεξαγωγή πιο εξειδικευμένων προσεγγίσεων ποιοτικής ανάλυσης. (Clarke, Braun & Hayfield, 2015). Αποτελεί μια μέθοδο εντοπισμού, περιγραφής, αναφοράς και <<θεματοποίησης>> , επαναλαμβανομένων φράσεων και μοτίβων τα οποία προκύπτουν από τα ερευνητικά δεδομένα , και αποτελεί για τους ερευνητές εργαλείο της ποιοτικής έρευνας. (Braun & Clark, 2006· Holloway & Tondres, 2003· Roulston, 2001). Στη θεματική ανάλυση οι ερευνητές ανακαλύπτουν τα θέματα στα γραπτά κείμενα που προκύπτουν από τους συνεντευξιαζόμενους και αφενός προσπαθούν να τα τεκμηριώσουν επιστημονικά και αφετέρου να επαναλαμβάνουν τη διαδικασία για την εύρεση και άλλων πιθανών θεμάτων.

## 4.2 Επιλογή & είδος Έρευνας

Τα παραπάνω μέσα που αναφέρθηκαν για την πραγματοποίηση της παρακάτω ποιοτικής έρευνας έχουν σκοπό να διερευνήσουν , όχι επιφανειακά ούτε αριθμητικά (ποσοτική έρευνα), αλλά δίνοντας βήμα και λόγο στους εργαζομένους (10 συνολικά) να μας εκφέρουν τις απόψεις, σκέψεις τους και βιώματα από την μέχρι τώρα εμπειρία τους για το πως και τι αντιλαμβάνονται ως *ανάπτυξη και δέσμευση τους στις εμπορικές επιχειρήσεις* καθώς και την τοποθέτηση τους, για τις δυσκολίες των νεοσερχομένων, μετά την πανδημία, που οδηγούν σε υποστελέχωση των εμπορικών επιχειρήσεων και προβλημάτων λειτουργίας.

Ο ερευνητής προκειμένου να εξάγει με ορθότητα τα συμπεράσματα στην ποιοτική έρευνα, καλείται να καταγράψει, κωδικοποιήσει και ερμηνεύσει προσεκτικά τα λεγόμενα των συντευχιαζόμενων χωρίς υπερβολές και ταυτόχρονα με ειλικρίνεια και συνέπεια. Για να το καταφέρει αυτό ο ερευνητής θα πρέπει να έχει κάνει τη κατάλληλη προετοιμασία και σε θεωρητικό υπόβαθρο. Η βιβλιογραφία που έχει μελετηθεί για και οι απόψεις των λοιπών ερευνητών τον κάνουν να είναι όσο πιο αντικειμενικός μπορεί.

Τα κριτήρια επιλογής των συμμετεχόντων, για παράδειγμα εργασιακή εμπειρία άνω των 10 ετών, αποσκοπούν να μας αναδείξουν σημαντικά συστατικά, σχετικά με την ανάπτυξη των εργαζομένων στις εμπορικές επιχειρήσεις και το τι χρειάζεται για την δέσμευση και δημιουργία αφοσίωσης των εργαζομένων. Όλα αυτά σε μια κρίσιμη εποχή που επισκιάζεται τόσο από την πανδημία που δεν έχει ολοκληρώσει τον κύκλο της αλλά και από μια νέα ενεργειακή και πιθανόν επισιτιστική κρίση που βρίσκεται στα σκαριά το τελευταίο διάστημα.

Σκοπός είναι η εξαγωγή σημαντικών ποιοτικών ευρημάτων που θα αποτελέσουν την βάση τόσο της *ανάπτυξης όσο και της δέσμευσης* των εργαζομένων για τα τμήματα Ανθρώπινου δυναμικού των επιχειρήσεων ,προκειμένου να βοηθήσουν μια επιχείρηση στην συνέχιση της λειτουργίας της και ανάπτυξη της. *Σε μεταγενέστερο επίπεδο, επιθυμία του ερευνητή είναι η υλοποίηση της συγκεκριμένης έρευνας και σε άλλες επιχειρήσεις, με διάφορες δραστηριότητες, όπως για παράδειγμα βιομηχανικές, παροχής υπηρεσιών κ.α. προκειμένου να προσεγγίσουμε κατά ποσό οι αντιλήψεις των εργαζομένων για την ανάπτυξη και δέσμευση*

τους ταυτίζονται με αυτές, που θα εξάγουμε από την παρακάτω έρευνα που αφορά εμπορικές.

### 4.3 Ερευνητικό εργαλείο

Σαν ερευνητικό εργαλείο στην υφιστάμενη έρευνα επιλέχτηκε η **ημιδομημένη συνέντευξη**. Αυτή αποτελείται από ένα σύνολο προκαθορισμένων, κατά κάποιον τρόπο ερωτήσεων, και χρησιμοποιείται συχνά από νέους ερευνητές ώστε να έχουν έναν οδηγό για τα θέματα που θεωρούν σημαντικά και πρέπει να καλύψουν κατά τη διάρκεια της συνέντευξης. *Ο συγκεκριμένος τρόπος συνέντευξης πρέπει να σημειωθεί ότι παρουσιάζει ευελιξία ως προς την τροποποίηση του περιεχομένου των ερωτήσεων ανάλογα με τον ερωτώμενο, ως προς την εμβάθυνση σε κάποια θέματα με συμμετέχοντες που κρίνονται κατάλληλοι, για τη σειρά με την οποία τίθενται οι ερωτήσεις και τέλος ως προς την πρόσθεση ή αφαίρεση ερωτήσεων ή θεμάτων για τη συζήτηση. (Mason, 2009· Robson, 2007).*

Στην υφιστάμενη εργασία επιλέχτηκε το συγκεκριμένο ερευνητικό εργαλείο ως μέσω υλοποίησης της έρευνας διότι ο ερευνητής καλείται να καταγράψει, αποσαφηνίσει και ερμηνεύσει τις απόψεις των συμμετεχόντων. Ο συγκεκριμένος τρόπος θα μας βοηθήσει στο να αφουγκραστούμε και καταγράψουμε τις αντιλήψεις, απόψεις, εμπειρίες των εργαζομένων (Manion & Morrison, 2008) σχετικά με την ανάπτυξη και δέσμευση των εργαζομένων στις εμπορικές επιχειρήσεις και η ευελιξία που προσφέρει στην αφαίρεση-προσθήκη ερωτήσεων, στη αλλαγή του ύφους και λεξιλογίου, θα οδηγήσουν σε μια πιο επικοινωνιακή και εμπειριστατωμένη συνέντευξη. Βέβαια αποτελεί μια χρονοβόρα διαδικασία όχι μόνο προς τη διεξαγωγή της αλλά και ως προς τον σχεδιασμό και την ανάλυση των δεδομένων.

Ο συγκεκριμένος τρόπος υλοποίησης της έρευνας βοηθάει τον ερευνητή στην ορθότερη προσέγγιση και ανάλυση των λεγόμενων των συνεντευξιαζόμενων, καθώς και ο ίδιος έχει αντίστοιχη βιωματική εμπειρία και θα μπορέσει να προσεγγίσει ορθότερα νοηματικά τα λεγόμενα τους. Το δείγμα της υφιστάμενης έρευνας περιλαμβάνει 10 εργαζομένους

ανεξαρτήτως οργανικής θέσης στις επιχειρήσεις που θα προσπαθήσουν να μας γνωστοποιήσουν το πως αντιλαμβάνονται την ανάπτυξη και δέσμευση τους τόσο για εκείνους όσο και των νέων εργαζομένων στις εμπορικές επιχειρήσεις.

Οι ερωτήσεις που επιλέχτηκαν είναι ανοικτού τύπου για τις συγκεκριμένες συντρέξεις, ώστε να μπορούν να δίνουν στον ερωτώμενο την δυνατότητα να απαντήσει χωρίς περιορισμό αλλά και ταυτόχρονα να βρίσκεται εντός του ζητούμενου θέματος (οδηγός συνέντευξης). (Robson,2010). Με αυτόν τον τρόπο επιδιώκεται και η πλήρη κάλυψη των ερωτήσεων και απαντήσεων τόσο για τον ερευνητή όσο και για τον συμμετέχοντα που λαμβάνει μέρος στην συνέντευξη. Η πλήρη κατανόηση του θέματος , μελέτης και σκοπού σιγουρά θα οδηγήσει σε καλύτερη επικοινωνία μεταξύ τους αλλά και πιο ουσιαστικά αποτελέσματα.

#### 4.3.1 Ο ερευνητικός σχεδιασμός των ημιδομημένων συνεντεύξεων

Για την διεξαγωγή των συνεντεύξεων και την προσπάθεια απάντησης των βασικών ερωτημάτων της εργασίας κατασκευάστηκε ένας οδηγός με 10 ερευνητικά ερωτήματα προς τους συμμετέχοντες. Βασικό χαρακτηριστικό όλων των ερωτήσεων ήταν η αντίληψη και τα βιώματα που έχουν τόσο ο ερευνητής όσο και ο συνεντευξιζόμενος στην μέχρι τώρα επαγγελματικής τους εμπειρία. Αξίζει να σημειωθεί ότι οι εμπλεκόμενοι παρουσίασαν έντονο ενδιαφέρον όταν τους αναφέρθηκε ο σκοπός της μελέτης, και προσπάθησαν να δώσουν ουσιώδεις απαντήσεις με την ανάλογη σοβαρότητα που θα βοηθήσουν μεταγενέστερα τα τμήματα Ανθρώπινου Δυναμικού των εμπορικών επιχειρήσεων να προσεγγίσουν καλύτερα η ακόμη και διαφορετικά την εφαρμογή μεθοδών ανάπτυξης και δέσμευσης των εργαζομένων τους.



Τα ερευνητικά ερωτήματα που τίθενται είναι :

1. Πως μια εμπορική επιχείρηση προσπαθεί να σας αναπτύξει ( ικανότητες και δεξιότητες σας);
2. Η εμπιστοσύνη και η συχνή ανατροφοδότηση από τον προϊστάμενο σας θεωρείται συμβάλλει στην ανάπτυξη σας;
3. Αν σας γινόταν πρόταση για προαγωγή θα σκεφτόσασταν αν έχετε τις απαραίτητες ικανότητες και δεξιότητες για να ανταπεξέρθετε στα νέα σας καθήκοντα ;
4. Κατά την κρίση του covid πιστεύετε ότι η επιχείρηση που εργάζεστε σας δημιούργησε ένα αίσθημα επαγγελματικής ασφάλειας και ατομικής προστασίας σας ; αν ναι τι ήταν αυτό ;
5. Έπειτα το ξέσπασμα της πανδημίας νιώθετε ότι η εργασιακή σας δέσμευση & αφοσίωση αυξήθηκε για την επιχείρηση που εργάζεστε ή μειώθηκε ; Αν μειώθηκε εξηγήστε τους λόγους..
6. Τι είναι αυτό που θα σας παρακινούσε προκειμένου να είστε πιο αφοσιωμένοι και δεσμευμένοι στην για την εργασία σας;
7. Ποια τα κίνητρα και οι παροχές της επιχείρησης που εργάζεστε ώστε να παραμείνετε & αναπτυχθείτε στην εργασία σας ;
8. Μετά την πανδημία θεωρείται εξίσου εύκολο να αναπτυχθεί ένας νέος εργαζόμενος σε μια εμπορική επιχείρηση; Αν όχι γιατί;
9. Τι θα μπορούσε να κάνει μια επιχείρηση για να διατηρήσει έναν νέο εργαζόμενο στο δυναμικό της;
10. Γιατί πιστεύετε ότι υπάρχουν πολλά κενά και δυσκολίες στην εύρεση προσωπικού στις εμπορικές επιχειρήσεις; Που μπορεί να οφείλεται;

Ερευνητικός Στόχος	Ερευνητικό Ερώτημα	οδηγός συνέντευξης
<p><b>Πως οι υφιστάμενοι εργαζόμενοι μιας εμπορικής επιχείρησης αντιλαμβάνονται τις έννοιες της ανάπτυξης και δέσμευσης. Ποιες οι δυσκολίες για τους νεοεισερχόμενους εν μέσω κρίσης ;</b></p>	1. Πως μια εμπορική επιχείρηση προσπαθεί να σας αναπτύξει ( ικανότητες και δεξιότητες σας);	* Πως αντιλαμβάνεστε ότι αναπτύσσετε σε μια επιχείρηση;• χρησιμοποιεί πλατφόρμες εκπαίδευσης & αξιολόγησης;• είχατε κάποιον μέντορα για να σας βοηθήσει στην ανάπτυξη σας ;
	2. Η εμπιστοσύνη και η συχνή ανατροφοδότηση από τον προϊστάμενο σας θεωρείται συμβάλει στην ανάπτυξη σας;	<ul style="list-style-type: none"> <li>• με ποιους τρόπους δείχνουν την εμπιστοσύνη προς το πρόσωπο σας;• Κάθε πότε λαμβάνετε την ανατροφοδότηση από τον προϊστάμενο σας;</li> </ul>
	3. Αν σας γινόταν πρόταση για προαγωγή θα σκεφτόσασταν αν έχετε τις απαραίτητες ικανότητες και δεξιότητες για να ανταπεξέρθετε στα νέα σας καθήκοντα ;	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Θα σας ενδιέφεραν μόνο οι απολαβές σας ή οι προοπτικές ανάπτυξης της επιχείρησης και οι δίκες σας στο μέλλον;• Αν νιώθατε ότι έχετε κενά θα το λέγατε στον προϊστάμενο σας;</li> </ul>
	4. Κατά την κρίση του covid πιστεύετε ότι η επιχείρηση που εργάζεστε σας δημιούργησε ένα αίσθημα επαγγελματικής ασφάλειας και ατομικής προστασίας σας ;	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αισθανθήκατε απειλή ότι θα χάσετε τη δουλειά σας ή το μισθό σας;</li> </ul>
	5. Έπειτα το ξέσπασμα της πανδημίας νιώθετε ότι η εργασιακή σας δέσμευση & αφοσίωση αυξήθηκε για την επιχείρηση που εργάζεστε ή μειώθηκε ; Αν μειώθηκε εξηγήστε τους λόγους..	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Θα αποχωρούσατε εύκολα με μια νέα επαγγελματική πρόταση ;• Νιώθετε ικανοποιημένος συνολικά από την εργασία σας;</li> </ul>
	6. Τι είναι αυτό που θα σας παρακινούσε προκειμένου να είστε πιο αφοσιωμένοι και δεσμευμένοι στην για την εργασία σας;	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Αναγνωρίζεται η προσπάθεια σας στην επιχείρηση που εργάζεστε;</li> </ul>
	7. Ποια τα κίνητρα και οι παροχές της επιχείρησης που εργάζεστε ώστε να παραμείνετε & αναπτυχθείτε στην εργασία σας ;	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ποια κίνητρα (οικονομικά ή μη) σας προσφέρει η επιχείρηση πρώτα για να σας διατηρήσει και έπειτα για να σας αναπτύξει;</li> </ul>
	8. Μετά την πανδημία θεωρείται εξίσου εύκολο να αναπτυχθεί ένας νέος εργαζόμενος σε μια εμπορική επιχείρηση; Αν όχι γιατί;	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Υπάρχουν ευκαιρίες ανάπτυξης ;</li> </ul>
	9. Τι θα μπορούσε να κάνει μια επιχείρηση για να διατηρήσει έναν νέο εργαζόμενο στο δυναμικό της;	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Περιγράψτε κάποιες προτάσεις σας.</li> </ul>
	10. Γιατί πιστεύετε ότι υπάρχουν πολλά κενά και δυσκολίες στην εύρεση προσωπικού στις εμπορικές επιχειρήσεις; Που μπορεί να οφείλεται;	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Τι αποτρέπει τους υποψηφίους για εργασία στις εμπορικές επιχειρήσεις;</li> </ul>

**Πίνακας 1. Ερευνητικά Ερωτήματα Συνέντευξης.**

Στο σημείο αυτό πρέπει να τονίσουμε ότι οι παραπάνω ερωτήσεις δεν έχουν σχέση με κάποιο επίσημο ερωτηματολόγιο αλλά έχουν δημιουργηθεί από τον ερευνητή βάση της βιοματικής εμπειρίας που διαθέτει στο συγκεκριμένο θέμα αλλά και αφού έλαβε υπόψη την

επιστημονική βιβλιογραφία σχετικά με την ανάπτυξη και δέσμευση των εργαζομένων. Έτσι οι ερωτήσεις αποτελούν ένα εργαλείο και μέσω για την απόκτηση της ουσιαστικής άποψης των ερωτηθέντων για την σχετική ερευνά.

Όσον αφορά τη δομή και τη ροή του ερωτηματολογίου έχει σχεδιαστεί με τον εξής τρόπο,

Η συνέντευξη με τους συμμετέχοντες ξεκινούσε αρχικά με κάποια βασικά δημογραφικά στοιχεία τους (φύλο, ηλικία, προϋπηρεσία κ.α.) προκειμένου αφενός να γνωρίζουμε κάποια χρήσιμα στοιχεία για τον ερωτηθέντα και αφετέρου να <<σπάσουμε τον πάγο>>, για να μην τον τοποθετήσουμε κατευθείαν στη διαδικασία αφήγησης και σκέψης. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα την ομαλή ένταξη του στην διαδικασία, δίχως πίεση και άγχος.

Από τις ερωτήσεις **1-3** ο ερωτώμενος καλείται να απαντήσει ερωτήσεις σχετικά με το πως αντιλαμβάνεται την ανάπτυξη του σε μια επιχείρηση, με ποιους τρόπους το αφογκράζεται αυτό, την άποψη του για την ανατροφοδότηση και την σημασία της εμπιστοσύνης από τον προϊστάμενο του και τέλος η αυτεπίγνωση, και πως αυτή συνδέεται με την μελλοντική του ανάπτυξη, που έχει αποκτήσει ένας εργαζόμενος, στην επαγγελματική του πορεία μπροστά σε μια πρόκληση για προαγωγή.

Από τις ερωτήσεις **4-6** ο συνεντευξιζόμενος καλείται να απαντήσει σε ερωτήσεις σχετικά με την εργασιακή του δέσμευση και αφοσίωση στην επιχείρηση που εργάζεται, αφορά κυρίως το διάστημα από το ξέσπασμα της πανδημίας μέχρι και σήμερα που βρίσκεται σε ύφεση. Εκφράζει τα επαγγελματικά συναισθήματα του, σχετικά με το πως ένιωσε σε ένα επαγγελματικό χώρο με μεγάλες απαιτήσεις, αν η επιχείρηση που εργάζεται του δημιούργησε αίσθημα ασφάλειας και τέλος τι είναι αυτό που θα τον παρακινήσουμε για να είναι πιο αφοσιωμένος στην εργασία του.

Η ερώτηση **7** επικεντρώνεται στα υφιστάμενα μέσα και εργαλεία που μια εμπορική επιχείρηση εφαρμόζει προκειμένου οι εργαζόμενοι αφενός να επιθυμούν να διατηρήσουν την εργασία τους, να είναι αφοσιωμένοι αλλά και να νιώθουν την ανάγκη να αναπτυχθούν μελλοντικά.

Από τις ερωτήσεις **8-10** οι εργαζόμενοι της εμπορικής επιχείρησης καλούνται να απαντήσουν, βάση των όσων έχουν συναντήσει βιωματικά, στο διάστημα της πανδημίας έως και σήμερα, για τους νεοεισερχομένους στις εμπορικές επιχειρήσεις και τις δυσκολίες στην εύρεση προσωπικού στην αγορά εργασίας. Συγκεκριμένα πως, αν και μπορούν να αναπτυχθούν στις τρέχουσες συνθήκες, και τα μέσα εκείνα για να δεσμευτούν απέναντι σε μια εμπορική επιχείρηση μετρά την κρίση της πανδημίας.

## 4.4 Δείγμα/Πληθυσμός

Τον πληθυσμό της συγκεκριμένης ερευνάς αποτελούν 10 εργαζόμενοι δυο μεγάλων εμπορικών επιχειρήσεων οι οποίοι έλαβαν μέρος στην ερευνά μετρά από προσωπική επικοινωνία του ερευνητή με τους ερωτηθέντες. Η επιλογή των εργαζομένων των συγκεκριμένων εμπορικών επιχειρήσεων δεν έγινε τυχαία, οι εργαζόμενοι τους βρίσκονταν στην πρώτη γραμμή εξυπηρέτησης εν μέσω της πανδημίας του covid.

1<sup>η</sup> εμπορική επιχείρηση: εταιρεία πώλησης προϊόντων τεχνολογίας ηλεκτρονικών και ηλεκτρικών ειδών στην Ελλάδα.

2<sup>η</sup> εμπορική επιχείρηση: εταιρεία εμπορική ειδών διατροφής και οικιακής χρήσεως.

Αξίζει να σημειωθεί ότι οι παραπάνω εταιρείες λόγω του μεγέθους τους, των υποκαταστημάτων και πλήθος των εργαζομένων τους σε όλη την επικράτεια, διαθέτουν εξίσου δυνατά στελεχωμένα τμήματα Ανθρωπίνου Δυναμικού.

Η πρόσκληση των εργαζομένων έγινε από τον ερευνητή, που εργάζεται επίσης σαν στέλεχος Manager σε μια από τις δυο προαναφερθείσες εμπορικές επιχειρήσεις. Προκειμένου να γίνει η τυχαία λήψη δείγματος από τις δυο εμπορικές επιχειρήσεις ο ερευνητής αρχικά επικοινωνήσε με τα τμήματα Ανθρωπίνου Δυναμικού οπού αφού εξήγησε τον σκοπό της εργασίας και της ερευνάς, πήρέ την έγκριση για την επικοινωνία με τους εργαζομένους. Μας δόθηκε επιπλέον βοήθεια από τα τμήματα του H.R. των εταιρειών αφού, βάση των περιορισμών του ερευνητή, έπρεπε να απευθυνθούμε σε συγκεκριμένους εργαζομένους που να πληρούν τις προϋποθέσεις συμμετοχής της έρευνας. :

Προϋποθέσεις επιλογής του δείγματος:

- Να διαθέτουν επαγγελματική εμπειρία άνω των 10 ετών σε οποιαδήποτε επιχείρηση,
- Να εργάζονται στην εμπορική επιχείρηση τα τελευταία 5 έτη (περιλαμβάνει το διάστημα έναρξης έως και ύφεση της πανδημίας),
- Να είναι απόφοιτοι τουλάχιστον δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.

Μέσα από τηλεφωνικές επικοινωνίες αλλά και γραπτές με ένα πλήθος των εργαζομένων που πληρούν τα παραπάνω κριτήρια περίπου 15 τελικά ανταποκρίθηκαν 10 εργαζόμενοι θετικά για την συμμετοχή τους στην συνέντευξη και έρευνα που ακολουθεί. Στις αρχικές επικοινωνίες που έγιναν οι συγκεκριμένοι εργαζόμενοι ενώ ήταν θετική στην ιδέα της συνέντευξης έπρεπε να γίνει 2-3 φορές επικοινωνία με τον ερευνητή προκειμένου τελικά να οριστεί η ημέρα της συνέντευξης. Αυτό οφείλεται στις διαφορετικές θέσεις, αρμοδιότητες, ευθύνες που έχουν και καθιστά την οριστικοποίηση της ημέρας σχετική. Ωστόσο με καλή διάθεση και από τις δυο πλευρές οι συνεντεύξεις υλοποιήθηκαν είτε δια ζώσης είτε τηλεφωνικά. Σημαντική ήταν η επιλογή του δείγματος να είναι εργαζόμενοι σε διάφορες θέσεις που αντιμετώπισαν την πανδημία και διαδραματίζουν σημαντικό ρολό στις επιχειρήσεις τους με την εμπειρία και γνώσεις που διαθέτουν.

Στον πίνακα που ακολουθεί παρουσιάζονται τα δημογραφικά στοιχεία των εργαζομένων:

**κάποια περιγραφικά στατιστικά σχετικά με το παρακάτω δείγμα:**

Δημογραφικά Στοιχεία	1η Συνέντευξη	2η Συνέντευξη	3η Συνέντευξη	4η Συνέντευξη	5η Συνέντευξη	6η Συνέντευξη	7η Συνέντευξη	8η Συνέντευξη	9η Συνέντευξη	10η Συνέντευξη
<b>Φύλο</b>	Άνδρας	Γυναίκα	Γυναίκα	Άνδρας	Άνδρας	Άνδρας	Άνδρας	Γυναίκα	Άνδρας	Άνδρας
<b>Ηλικία</b>	37	41	47	37	50	38	46	37	30	37
<b>Εκπαιδευτικό Επίπεδο</b>	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	Τριτοβάθμια εκπαίδευση	Τριτοβάθμια εκπαίδευση	Τριτοβάθμια εκπαίδευση	Τριτοβάθμια εκπαίδευση	Τριτοβάθμια εκπαίδευση	Τριτοβάθμια εκπαίδευση
<b>Τόπος Εργασίας</b>	επαρχία	επαρχία	επαρχία	επαρχία	κεντρικά	κεντρικά	κεντρικά	κεντρικά	επαρχία	επαρχία
<b>Θέση Εργασίας</b>	Προϊστάμενος Τμήματος	Προϊστάμενος Τμήματος	Προϊστάμενος Τμήματος	Σύμβουλος Πωλήσεων	Διευθυντής Καταστήματος	Υποδιευθυντής Καταστήματος	περιφερειακός	Σύμβουλος Πωλήσεων	Προϊστάμενος Τμήματος	Σύμβουλος Πωλήσεων
<b>Συνολικά Έτη Προϋπηρεσίας</b>	18	22	27	10	33	11	26	10	11	13

**Πίνακας 2. Δημογραφικά στοιχεία συμμετεχόντων**

**πίνακας 2.1 περιγραφικών Στατιστικών για συμμετέχοντες**

<b>Μέσος Όρος Ηλικίας</b>	<b>40</b>		
<b>Φύλο</b>	<b>Άνδρας 70%</b>	<b>Γυναικά 30%</b>	
<b>Εκπαιδευτικό Επίπεδο</b>	<b>Δευτεροβάθμια 40%</b>	<b>Τριτοβάθμια 60%</b>	
<b>Τόπος Εργασίας</b>	<b>Επαρχία 80%</b>	<b>Πρωτεύουσα 20%</b>	
<b>Θέση εργασίας</b>	<b>40% προϊστάμενοι τμήματος</b>	<b>30% Πωλητές</b>	<b>30% Στελέχη Επιχείρησης</b>
<b>Μέσος όρος Προϋπηρεσίας</b>	<b>18</b>		

## 4.5 Δεοντολογία της Έρευνας & Συγκατάθεση του Δείγματος

Για την υλοποίηση της έρευνας μέσα από τις συνεντεύξεις των εργαζομένων, ο ερευνητής ακολουθεί τη σημαντικότερη δεοντολογική αρχή της πληροφόρησης σχετικά με τον σκοπό και αντικείμενο και έπειτα της συγκατάθεσης από τον συνεντευξιαζόμενο. (Ιωσηφίδης, 2008, σελ. 278). Ουσιαστικά η αρχή αυτή βασίζεται στην αναγνώριση του βασικού δικαιώματος του ατόμου να αποφασίζει ελεύθερα και αυτόνομα για τις αποφάσεις και τη ζωή του. (Τραϊανου, 2014). Επομένως η συμμετοχή του ατόμου στην έρευνα πρέπει να είναι εθελοντική και ελεύθερη και όχι να προκύπτει από καταναγκασμό και εξαπάτηση. Η πληροφόρηση εξαρτάται από το περιεχόμενο της έρευνας, τη μεθοδολογία, και τους μελλοντικούς τρόπους αξιοποίησης δεδομένων. Στην συγκεκριμένη έρευνα ο ερευνητής εκτός από την τηλεφωνική ενημέρωση των υποψηφίων τους ζητάει και την έγγραφη συγκατάθεση τους για την διασφάλιση των δικαιωμάτων των συμμετεχόντων, οπου αφού οι ίδιοι έχουν λάβει ενημέρωση και συμφωνούν υπογράφουν τυπικά το έντυπο συγκατάθεσης. Η γραπτή συγκατάθεση επιβεβαιώνει στον εργαζόμενο που συμμετέχει ότι η ανωνυμία του στην έρευνα θα διατηρηθεί όπως και οι προσωπικές του πληροφορίες. Επίσης ο ερευνητής δίνει φυσικά την δυνατότητα στο συνεντευξιαζόμενο οποιαδήποτε στιγμή νιώσει άβολα και την επιθυμία να αποχωρήσει από την συνέντευξη, να είναι αποδεκτό και σεβαστό από τον ερευνητή, χωρίς καμία επιβάρυνση.

Παρακάτω παρουσιάζεται το έντυπο συγκατάθεσης των συμμετεχόντων που κατασκευάστηκε από τον ερευνητή προκειμένου να διασφαλιστούν όλα τα συμφέροντα και προσωπικά δεδομένα του συνεντευξιζόμενου .

## Παράρτημα Ι

### 4.5 Αξιοπιστία & εγκυρότητα

Η αξιοπιστία σε μια ποιοτική έρευνα αναφέρεται στην ισχύ του μεθοδολογικού σχεδιασμού, στην ποιότητα των δεδομένων που έγιναν συλλογή κατά τη διάρκεια υλοποίησης της και στο πως ο σχεδιασμός και τα συγκεκριμένα δεδομένα οδηγούν σε αληθινά και φερέγγυα αποτελέσματα - ευρήματα τα οποία αναπαριστούν την πραγματικότητα. (Levin & O' Donnell, 1999; Lincoln, 2001). Η εγκυρότητα αναφέρεται στο κατά ποσό ακριβή και μέγιστη είναι η προσέγγιση του θέματος , προηγείται της αξιοπιστίας, προκειμένου να έχει συνολική αξία η ερευνητική μελέτη. (Cohen, Manion & Morrison, 2008).

Στην συγκεκριμένη περίπτωση ο ερευνητής προπλάθει να ακολουθήσει κάποιες συγκεκριμένες αποδέκτες τεχνικές προκειμένου να παραχθούν αξιόπιστα ευρήματα. Ο ερευνητής στην παρούσα εργασία έχει έντονη εμπλοκή με το θέμα που έρευνα της ανάπτυξης και δέσμευσης των αργαζομένων εν μέσω κρίσης. Ο ίδιος εργάζεται σε εμπορική επιχείρηση σε θέση manager, οπότε έχει ήδη αντίληψη, εμπειρία και γνώση, που χρειάζεται για να προσεγγίσει το θέμα και τους συνεντευξιζόμενους ορθά.

Σχετικά με το ερευνητικό εργαλείο της ημιδομημένης συνέντευξης έχουν τοποθετηθεί όρια προκειμένου οι απαντήσεις να μην είναι εκτός θέματος και έχουν αποσαφηνιστεί πλήρως οι ερωτήσεις που θα γίνουν προς τους συμμετέχοντες. Επίσης τους έχει ενημερώσει γραπτώς από πριν την υλοποίηση της συνέντευξης, σχετικά με την έρευνα το θέμα και τον σκοπό δίνοντας τους χρόνο σκέψης. Έχουν τοποθετηθεί προϋποθέσεις συμμετοχής για τους



υποψήφιους προκειμένου να μπορούν να προσεγγίσουν και απαντήσουν έχοντας την απαιτούμενη εμπειρία στο θέμα.

Για μελλοντικό επανέλεγχο αλλά και την λεπτομερή ανάλυση των απαντήσεων των ερωτηθέντων ο ερευνητής θα ηχογραφήσει τις συνεντεύξεις με τους εμπλεκόμενους οπότε έπειτα θα τις απομαγνητοφωνήσει όσες φορές χρειαστεί προκειμένου να εντοπίσει τα κρίσιμα σημεία των συνεντεύξεων. Έπειτα θα τις φυλάξει στο αρχείο του για πιθανό επανέλεγχο ή τυχόν μελλοντική έρευνα.

Προκειμένου να εξακριβώσει ο ερευνητής τον βαθμό κατανόησης και σωστής αλληλεπίδρασης με τον μελλοντικό συμμετέχοντα και να προβεί σε τυχόν διορθώσεις πριν την υλοποίηση των συνεντεύξεων, πραγματοποίησε δυο δοκιμαστικές συνεντεύξεις οι οποίες δεν συμπεριλήφθηκαν στην τελική έρευνα. Οι δοκιμαστικές συνεντεύξεις όμως που υλοποίησε και οι παρατηρήσεις των ερωτηθέντων τον οδήγησαν να βρίσκεται σε μεγαλύτερη ετοιμότητα και διόρθωση τυχόν δυσνόητων σημείων για τους μελλοντικούς υποψήφιους που συμμετείχαν. Έτσι έγιναν όλες οι αλλαγές που απαιτούνταν προκειμένου η συνέντευξη και έρευνα να είναι αντικειμενική, αυθόρμητη και ευκολά κατανοητή από τους συμμετέχοντες.

Κατά την διάρκεια των συνεντεύξεων χρησιμοποιήθηκε και ο έλεγχος των απαντήσεων από τους συμμετέχοντες προς τον ερευνητή. Ανά διάστημα εφόσον οι ερωτήσεις είχαν μια ροή και έθιγαν συγκεκριμένο θέμα, ο ερευνητής πριν περάσει σε άλλη θεματική ενότητα ερωτήσεων σταματούσε και έκανε επανάληψη των λεγομένων των ερωτηθέντων παρατηρώντας αν επιβεβαιώνουν οι ίδιοι τις απαντήσεις τους και τα λεγόμενά τους.

Ωστόσο πρέπει να επισημάνουμε ότι όλες οι συνεντεύξεις υλοποιήθηκαν σε καλό κλίμα, ήσυχο περιβάλλον για τους εμπλεκόμενους, είτε αυτές πραγματοποιούνταν τηλεφωνικά λόγω απόστασης είτε δια ζώσης. Ο ερευνητής φρόντιζε πάντα να διαθέτει λίγο χρόνο, πριν την έναρξη και καταγραφή της συνέντευξης, με του ερωτηθέντες για να τους απαντήσει οποιαδήποτε απορία, να τους εξηγήσει την όλη διαδικασία και τους σκοπούς της, αλλά και να δημιουργήσει ένα κλίμα εμπιστοσύνης και αίσθημα ασφάλειας προς τον συνεντευξιαζόμενο. Αυτό φαίνεται να λειτούργησε εποικοδομητικά στις συνεντεύξεις καθώς οι ερωτηθέντες έδειχναν διάθεση για μεγαλύτερο διάλογο, δεν απαντούσαν μονολεκτικά και συγκρατημένα αλλά αμερόληπτα. Στο τέλος δε δημιουργούνταν ένα κλίμα αλληλοεκτίμησης για την όλη προσπάθεια.

Έπειτα την υλοποίηση των συνεντεύξεων ο ερευνητής συγκέντρωσε τα στοιχεία τα προσέγγισε με τελείως αντικειμενικό τρόπο και αποφεύχθηκε σιδήποτε υποκειμενικό για την διασφάλιση των αποτελεσμάτων. Με αυτόν τον τρόπο τα δεδομένα συλλέχθηκαν, καταγράφηκαν, ομαδοποιήθηκαν και συνοψίστηκαν προκειμένου να εξαχθούν ορθά αποτελέσματα. (Coben, Manion & Morrison, 2008).

## 4.6 Περίληψη κεφαλαίου

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο παρουσιάστηκε ο ερευνητικός σχεδιασμός και μεθοδολογία της έρευνας που θα ακολουθήσουμε. Αναφέρθηκαν οι αιτίες επιλογής του ερευνητικού εργαλείου που επιλέξαμε (ημιδομημένης συνέντευξης). Επίσης αναφέραμε τα ερευνητικά ερωτήματα και την αλληλουχία που θα έχουν στην συνέντευξη, αναφέρθηκαν χαρακτηριστικά του δείγματος συμμετοχής της έρευνας και επισημάναμε τρόπους που θα μπορέσουν να δώσουν εγκυρότητα και αξιοπιστία στην παρούσα εργασία

## Κεφ. 5<sup>ο</sup> : Διεξαγωγή της έρευνας

### 5.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό θα γίνει ανάλυση των τρόπων διεξαγωγής της έρευνας ,προσέγγιση των μεθόδων, και κάτω από ποιες συνθήκες πραγματοποιήθηκαν. Έπειτα θα αναλύσουμε τον τρόπο με τον οποίο έγιναν οι επεξεργασίες των δεδομένων που συλλέχθηκαν προκειμένου να εξάγουμε ουσιαστικά αποτελέσματα, όπως αυτά καταγράφηκαν και αποτυπώθηκαν από τις 10 συνεντεύξεις των συμμετεχόντων.

### 5.2 Διάστημα υλοποίησης Έρευνας

Έπειτα από την αρχική επικοινωνία με τους εμπλεκόμενους και την οριστικοποίηση των συμμετεχόντων στην έρευνα - συνέντευξη, ο ερευνητής έφτιαξε ένα χρονοδιάγραμμα υλοποίησης των συνεντεύξεων από τον μήνα Ιούλιο έως τέλη Σεπτεμβρίου του 2022 για την ολοκλήρωση των συνεντεύξεων και την συλλογή των δεδομένων.

Προκειμένου να μην δημιουργήσει πίεση ή πρόβλημα χρόνου στους συμμετέχοντες έδωσε τη δυνατότητα επιλογής στους 5 πρώτους 1,5 μήνα περιθώριο για να επιλέξουν ημερομηνίες που επιθυμούν για την συνέντευξη, και στους άλλους 5 τον άλλον 1,5 μήνα επίσης για να επιλέξουν ημερομηνίες χωρίς να νιώθουν την πίεση χρόνου. Η τοποθεσία πραγματοποίησης των συνεντεύξεων ήταν εκτός επαγγελματικού χώρου, σε ήσυχη τοποθεσία χωρίς φασαρία. Αυτό τουλάχιστον για τις συνεντεύξεις που έγιναν δια ζώσης. Όσον αφορά τις συνεντεύξεις που έγιναν εξ αποστάσεως πρώτο μέλημα του ερευνητή ήταν να γίνουν μέσω βιντεοκλήσης και όταν ο συνεντευξιαζόμενος θα ήταν διαθέσιμος και χωρίς πίεση.

Από την αρχή της επικοινωνίας που έγινε με τους συμμετέχοντες κατανοήσαν ότι υπήρχε μεγάλη ευελιξία, κατανόηση και συνεργασία με τον ερευνητή. Αυτό βοήθησε στην καλύτερη επικοινωνία μετέπειτα κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων. Σκοπός τους ερευνητή ήταν η δημιουργία φιλικού αλλά επαγγελματικού ύφους, χαλαρό κλίμα ώστε ο εμπλεκόμενος να νιώσει την άνεση, να μπορεί να μιλήσει ελεύθερα χωρίς περιορισμούς και διακοπές. Εδώ να σημειώσουμε ότι το ήσυχο μέρος βοήθησε επίσης στην σωστή και ξεκάθαρη ηχογράφιση και καταγραφή των απαντήσεων του συμμετέχοντα, και έπειτα στην καλύτερη απομαγνητοφώνηση και προσέγγιση των θεμάτων που θα αναλύσουμε.

### 5.3 Επεξεργασία Δεδομένων

Για την επεξεργασία των δεδομένων και προσέγγιση των απαντήσεων στα ερευνητικά μας ερωτήματα θέσαμε νωρίτερα, χρησιμοποιήθηκαν 2 μέθοδοι της ποιοτικής έρευνας (παρουσιάζονται παρακάτω) για την εξαγωγή των αποτελεσμάτων και συμπερασμάτων της παρούσας έρευνας μας.

#### 5.3.1 Η μέθοδος της Θεματικής Ανάλυσης

Η θεματική ανάλυση αποτελεί μια ιδανική μέθοδος για το ερευνητικό εργαλείο (ημιδομημένη συνέντευξη) που επιλέχτηκε στην συγκεκριμένη εργασία. Αυτή προκύπτει μέσα από την συστηματική αναγνώριση, οργάνωση και επαναλαμβανομένων μοτίβων νοήματος μέσα από ένα σύνολο δεδομένων που προκύπτουν. (Braun, Clarke, 2012,57). Με αυτόν τον τρόπο γίνεται η πρόσβαση σε συλλογικούς τρόπους νοηματοδότησης και εμπειρίες. Βέβαια μεγάλο στοίχημα για τον ερευνητή είναι να επικεντρωθεί στα συγκεκριμένα θέματα και εννοιείς που απασχολούν την έρευνα και όχι σε γενικεύσεις και πιθανόν εκτός θέματος. Με την συγκεκριμένη μέθοδο δίνεται μια ευελιξία και ευκολία στον ερευνητή για τα ερευνητικά δεδομένα που προκύπτουν, ώστε να μην τον καθιστούν δέσμιος σε συγκεκριμένες θέσεις, όπως

συμβαίνει σε άλλες ποιοτικές αναλύσεις όπως για παράδειγμα στην ερμηνευτική – φαινομενολογική ανάλυση (Braun&Clarke,2006).

Για την αξιοποίηση και την εξαγωγή αποτελεσμάτων της έρευνας στην θεματική ανάλυση ακολουθήσαμε 5 βήματα προκειμένου να έχουμε μια γραμμική ροή του συγκεκριμένου μοντέλου.

1. Για το πρώτο βήμα ο ερευνητής, αφού συγκέντρωσε το υλικό από τις συνεντεύξεις που πραγματοποίησε, προσχώρησε σε λεπτομερή απομαγνητοφώνηση, με τη βοήθεια του office, για μετατροπή της επικοινωνίας σε κείμενο, καθώς δεν είχε τη δυνατότητα πρόσβασης σε άλλο λογισμικό όπως π.χ. το NVIVO.
2. Έγινε προσεκτική ανάγνωση των κείμενων από τις 10 συνεντεύξεις , εντοπισμός και συγκέντρωση των αποσπάσματος που αντιστοιχούν σε κάθε ερευνητικό ερώτημα. Εδώ έγινε προσεκτική ανάγνωση του κειμένου από τον ερευνητή καθώς η συνέντευξη κάποιες φορές δεν ακολουθούσε την αρχική ροή των ερωτήσεων , όπως για παράδειγμα σε τυχόν διευκρινήσεις του ερευνητή προς τον συμμετέχοντα και περαιτέρω συζήτηση με σχετικό θέμα.
3. Η κωδικοποίηση των δεδομένων μέσα σε ένα σύνολο δεδομένων αποτέλεσε μια απαιτητική και χρονοβόρα διαδικασία προκειμένου να εξάγουμε αργότερα τα ουσιώδη αποτελέσματα και να μπορέσουμε να δώσουμε νόημα στις ερευνητικές ερωτήσεις.
4. Η μετάβαση από τους κωδικούς στα θέματα Μέσα από τους κωδικούς προκύπτουν θέματα ποιο εννοιολογικά αφηρημένα , μέσα από την επεξεργασία, την σύγκριση, την συγχώνευση των κωδίκων που αντιστοιχούν σε ένα επαναλαμβανόμενο μοτίβο νοήματος.
5. Η έκθεση των ευρημάτων, γίνεται παράθεση των δεδομένων και ιδιοτήτων που προέκυψαν από την ανάλυση και αποτελούν τις απαντήσεις των ερευνητικών μας ερωτημάτων. Εν συνέχεια γίνεται η παράθεση των αποσπάσματος από τα κείμενα των συνεντεύξεων ώστε να υπάρχει τεκμηρίωση των ευρημάτων.

### 5.3.2 Η μέθοδος Ανάλυσης περιεχομένου

Μια ακόμη μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε από τον ερευνητή στη παρούσα εργασία για την εξαγωγή αποτελεσμάτων είναι και η **content Analysis**. Αποτελεί μια αυστηρή τεχνική συλλογής με συστηματοποιούμενο τρόπο, των δεδομένων, ανάλυσης και εξαγωγής συμπερασμάτων. Έχει μια συγκεκριμένη διαδικασία σύνοψης, δόμησης των γραπτών δεδομένων για να προβάλλει τα μηνύματα τους. Αφορά τις εκφραζόμενες ιδέες μέσω των λέξεων – εννοιών.

Βάση των ερευνητικών ερωτημάτων που έθεσε ο ερευνητής, μετέπειτα έρχεται και τοποθετεί **κωδικούς – κατηγορίες**, σε φράσεις οι οποίες αποτελούν σημαντικές πηγές δεδομένων για τις απαντήσεις των ερευνητικών ερωτημάτων. Αν βάλουμε τα βήματα σε μια γραμμική ροή, α) *πρέπει να γίνει μια συστηματική διερεύνηση του κειμένου*, β) *συστηματική κωδικοποίηση του συνόλου των λέξεων που μας ενδιαφέρουν*, γ) *να ποσοτικοποιήσουμε το λόγο*, δ) *στατιστική ανάλυση*, και ε) *εξαγωγή συμπερασμάτων της έρευνας*.

Αρχικά στην έρευνα που υλοποιείται γίνεται η απομαγνητοφώνηση όπως αναφέραμε για την προσεκτική ανάλυση των δεδομένων της συλλογής που πραγματοποιήθηκε. Προσδιορίστηκε ως μονάδα μέτρησης ( για να ποσοτικοποιήσουμε) οι λέξεις - φράσεις που προκύπτουν από σημαντικό σύνολο των λέξεων εντός του κειμένου, και δημιουργούν εννοιολογικές κατηγορίες των ερωτημάτων που τίθενται.

Οι δυνατότητες που μας δίνει είναι η συστηματική μελέτη και αποσαφήνιση των απαντήσεων που πήραμε, προσφέρει σταθερότητα των δεδομένων καταγραφής και επιτρέπει την επανεξέταση και επανέλεγχο όταν και αν αυτό απαιτηθεί . Επίσης είναι μια διαδικασία παρόλο που είναι χρονοβόρα, η οποία έχει χαμηλό κόστος διεξαγωγής και επανάληψης. Επειδή η έρευνα με τη συγκεκριμένη μεθοδολογία εγκυμονεί κινδύνους για παρερμηνεία ή λανθασμένα συμπεράσματα ο ερευνητής προσπάθησε να δείξει αμεροληψία και αντικειμενικότητα στην αποσαφήνιση των δεδομένων και στη δημιουργία συμπερασμάτων.

## 5.4 Περίληψη κεφαλαίου

Στο πέμπτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά σε ότι αφορά τις συνεντεύξεις , διαδικασία, τοποθεσία και οτιδήποτε επηρέασε τη διαδικασία (τόπος, χρόνος, διάθεση συνεντευξιαζόμενων) καθώς και τις μεθόδους που χρησιμοποιήθηκαν παρακάτω για την ανάλυση των δεδομένων που συλλέχτηκαν, για εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με τα ερευνητικά ερωτήματα που έχουμε θέσει.



## Κεφ. 6<sup>ο</sup> : Αποτελέσματα

### 6.1 Εισαγωγή

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο ο ερευνητής παρουσιάζει τα αποτελέσματα των συνεντεύξεων που διενεργήθηκαν, ανά ερευνητικό ερώτημα, καθώς και την επεξεργασία τους. Η παρουσίαση των αποτελεσμάτων προκύπτει όπως είπαμε ανά ερευνητικό ερώτημα προσπαθώντας να δοθεί μια ροή για την καλύτερη κατανόηση και ευκολότερη προσέγγιση του ερευνητικού στόχου της εργασίας. Ακολουθεί η παρουσίαση βάση *θεματικής ανάλυσης & ανάλυση περιεχομένου*. Στο τέλος δημιουργούμε και τον *θεματικό χάρτη* με τους κωδικούς θέματα που διακρίναμε ως σημαντικά ευρήματα από τα δεδομένα των συνεντεύξεων.

### 6.2 Παρουσίαση Αποτελεσμάτων (Θεματική Ανάλυση)

#### 6.2.1 Πρώτο Ερευνητικό Ερώτημα:

- Πως μια εμπορική επιχείρηση προσπαθεί να σας αναπτύξει ( ικανότητες και δεξιότητες σας);

Ερευνητής		
Σχόλια Συνεντεύξεων		Σημαντικές Έννοιες που αναφέρει ο Συνεντευξιζόμενος
1.	Αντιλαμβάνεται την ανάπτυξη του ως περισσότερες ευθύνες πέρα των βασικών του καθηκόντων, και επίσης την λήψη πρωτοβουλιών στην εργασία εξίσου σημαντικό	Ανάληψη παραπάνω ευθυνών , ευκαιρία για πρωτοβουλίες και αποφάσεις, πράγματα πέρα από τα βασικά καθήκοντα μου.
2.	να λαμβάνει στο χώρο της εργασία του ευθύνες από τους προϊστάμενους του, να του προσφέρεται η εμπιστοσύνη από τους προϊστάμενους, που θα βοηθήσει στην μεγαλύτερη παραγωγικότητα και αποδοτικότητα	Ανάληψη ευθυνών και επιπλέον αρμοδιοτήτων.
3.	Για την ανάπτυξη θεωρεί σημαντικό και βασικό την εκπαίδευση και τις καθημερινές ενημερώσεις , σημαντική ευελιξία η ψηφιακές πλατφόρμες που αναπτυχθήκαν κατά την πανδημία.	εκπαίδευση, ψηφιακή πλατφόρμα, συχνές ενημερώσεις
4.	ο εργαζόμενος θεωρεί ότι η ανάπτυξη επέρχεται μέσα από εκπαίδευση και μάλιστα τις νέες πλατφόρμες , όπως επίσης και μέσα την ανάθεση εργασιών από ανωτέρους	με πλατφόρμες εκπαίδευσης, δίνοντας επιπλέον εργασίες
5.	Στην περίπτωση αυτή ο εργαζόμενος θεωρεί σημαντικό την προσοχή που σου δίνουν οι ανώτεροι σου, αν υπάρχει αξιοπιστία και εμπιστοσύνη στο πρόσωπο σου αποτελούν την βάση για μελλοντική ανάπτυξη.	Ανάληψη επιπλέον ευθυνών, την προσοχή που σου δίνουν, τη σημασία που έχουν τα λόγια, η αξιοπιστία, σχέση εμπιστοσύνης
6.	η εκπαίδευση στον χώρο εργασίας να είναι συνεχόμενη , και τα συχνά επιμορφωτικά σεμινάρια που υλοποιεί το τμήμα εκπαίδευσης βάζουν βάσεις αναπτύξεις.	επιμορφωτικά σεμινάρια, διαρκής εκπαίδευση στο εργασιακό περιβάλλον
7.	η ανάληψη περισσότερων εργασιών μέσα από διαφορά Project , η συμμετοχή σε σημαντικές αποφάσεις	ανάθεση Project, συμμετοχή στις αναφορές & αποφάσεις,
8.	ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται την ανάπτυξη μέσα από την εξέλιξη του π.χ. το να πάρει προαγωγή, από την ελευθερία που του παρέχει ο προϊστάμενος για λήψη πρωτοβουλιών και εναλλαγή θέσεων εργασίας	μέσα από την επαγγελματική εξέλιξη, ευκαιρίες για πρωτοβουλίες, νέες αρμοδιότητες
9.	ο εργαζόμενος θεωρεί ότι αναπτύσσεται μέσα από coaching καλό που μπορεί να έχει στην εργασία του, προκειμένου να βελτιώσει λάθη και τελικά να εξελιχθεί	όταν κάποιος μπορεί να με εκπαιδέψει, να πάρω προαγωγή, μέσα από τη διόρθωση των επαγγελματικών λαθών
10.	μέσα από την καλή συνεργασία με τον προϊστάμενο του, την συνεχή ανατροφοδότηση και την ελευθερία κινήσεων και τα εκπαιδευτικά σεμινάρια της εταιρείας	Σεμινάρια, feedback από τον προϊστάμενο, πρωτοβουλίες

### **1ο Ερευνητικό Υποερωτημα**

**Πως αντιλαμβάνεστε ότι αναπτύσσετε σε μια επιχείρηση;**

*Ο εργαζόμενος στις εμπορικές επιχειρήσεις που βρίσκεται μπορεί με ποικίλους τρόπους σύμφωνα με τα λεγόμενα τους, να αντιληφθεί την διαδικασία ανάπτυξης του από εκείνες. Όπως βλέπουμε 6 από τους 10 εργαζομένους έθεσαν ως σημαντικό τις επιπλέον αρμοδιότητες και την ανάληψη ευθυνών από τον προϊστάμενο τους ως βασικό μέσο της ανάπτυξης τους. Επίσης 4 από τους 10 θα επισήμαναν την διαδικασία της εκπαίδευσης σημαντική, και 3 στους 10 θεωρούν βασικό την δυνατότητα για ευκαιρίες που δίνονται για περισσότερη ελευθέρια πρωτοβουλιών στον επαγγελματικό τους χώρο.*

### **2ο Ερευνητικό Υποερωτημα**

**Χρησιμοποιεί πλατφόρμες εκπαίδευσης & αξιολόγησης;**

*Και οι 10 από τους 10 εργαζομένους των επιχειρήσεων απάντησαν θετικά, ότι οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν πλατφόρμες εκπαίδευσης & αξιολόγησης τους. Οι ψηφιακές πλατφόρμες βοηθούν τους εργαζομένους να έχουν πλανά ανάπτυξης, συνήθως ετήσια, και το να μαθαίνουν πως μπορούν να γίνουν καλύτεροι και αποδοτικότεροι στην εργασία τους. Από τους 10 ερωτώμενους οι 4 απάντησαν ότι συμβάλλει στην ανάπτυξη τους.*

### 3ο Ερευνητικό Υποερωτημα

***Είχατε κάποιον μέντορα για να σας βοηθήσει στην ανάπτυξη σας;***

*Όλοι οι συνεντευξιζόμενοι απάντησαν θετικά, για το αν είχαν μέντορα, κάποια στιγμή στην επιχείρηση που εργάζονται. Κάποιοι σε υψηλότερες θέσεις οργανογράμματος έχουν σαν μέντορα τον άμεσο προϊστάμενο τους. Άλλοι πάλι σε χαμηλότερες θέσεις οργανογράμματος καταστημάτων, όπως εργαζομένων τροφοδοσίας, πωλητών καταστήματος κ.λπ., έχουν συνάδερφους με εμπειρία και γνώσεις, οι οποίοι τους βοήθησαν να ενταχθούν στις απαιτήσεις της θέσης και την βελτίωση τους. 5 από τους 10 ανέφεραν ότι το να έχουν μέντορα τον προϊστάμενο τους τους βοήθησε στην μέχρι τώρα ανάπτυξη τους.*

#### 6.2.2 Δεύτερο Ερευνητικό Ερώτημα:

- Η εμπιστοσύνη και η συχνή ανατροφοδότηση από τον προϊστάμενο σας θεωρείται συμβάλλει στην ανάπτυξη σας;

Ερευνητής		
Σχόλια Συνεντεύξεων		Σημαντικές Έννοιες που αναφέρει ο Συνεντευξιζόμενος
1.	ο εργαζόμενος θεωρεί ότι χωρίς αμοιβαία εμπιστοσύνη δεν μπορεί να επέλθει οποιαδήποτε ανάπτυξη στον επαγγελματικό χώρο. Η ανατροφοδότηση είναι σημαντική για την ανάπτυξη του	απαραίτητο η εμπιστοσύνη, <b>συνεργασία, αλληλεγγύη</b> , ανατροφοδότηση 2-3 φορές την εβδομάδα και είναι σίγουρα σημαντική
2.	αντιλαμβάνεται ότι εφόσον έχει κερδίσει την εμπιστοσύνη από τον προϊστάμενο του αυτό μεταφράζεται με επιπλέον συμμετοχή του σε λήψη αποφάσεων και καθημερινή ανατροφοδότηση	<b>με τη λήψη αποφάσεων</b> , μου <b>δίνει αρμοδιότητες</b> , η ανατροφοδότηση γίνεται καθημερινά για την βελτίωση μου
3.	η εμπιστοσύνη είναι το προαπαιτούμενο για την ανάπτυξη του εργαζόμενου, νιώθει ότι τον σέβονται και εκτιμούν την γνώμη του όταν συμμετέχει στη λήψη αποφάσεων	προαπαιτούμενο η εμπιστοσύνη, <b>εκφέρω την γνώμη μου, σεβασμός</b> , ανατροφοδότηση <b>επίσημα 2-3 φορές τον χρόνο</b>
4.	την εμπιστοσύνη πρέπει να την κερδίσει αρχικά ο εργαζόμενος. Έπειτα ο προϊστάμενος θα σκεφτεί να δώσει περισσότερες ευθύνες και εργασίες στον εργαζόμενο. Αν αυτό γίνει η ανατροφοδότηση μπορεί να δίνεται οπότε χρειαστεί	πρέπει να κερδίσει την εμπιστοσύνη ο εργαζόμενος, <b>απαραίτητη η ανατροφοδότηση, ανάληψη ευθυνών &amp; Project</b>
5.	ο εργαζόμενος συμφωνεί απολυτά ότι η εμπιστοσύνη είναι βασικό στοιχείο για την ανάπτυξη του. Ένας καλοπροαίρετος προϊστάμενος μπορεί να βοηθήσει συνολικά στην ανάπτυξη του	συμβάλλει απόλυτα η εμπιστοσύνη, <b>προσωπικό ενδιαφέρον και επαγγελματικό</b> , καλοπροαίρετο feedback καθημερινά
6.	η εμπιστοσύνη συμβάλλει στην ανάπτυξη. Γίνεται κατανοητό από τις επιπλέον ευθύνες και αρμοδιότητες που δίνουν οι προϊστάμενοι	σε μεγάλο βαθμό, <b>αρμοδιότητες επιπλέον</b> , <b>κάθε 15 ημέρες σε συναντήσεις</b>
7.	αντίληψη του εργαζόμενου ότι αυτά τα δυο μέσα που χρησιμοποιούνται στην επιχείρηση συμβάλλουν απόλυτα στην διαδικασία ανάπτυξης του.	<b>ευθύνες &amp; εργασίες</b> , feedback οπότε κριθεί αναγκαίο, το σημαντικότερο
8.	ο υπάλληλος θεωρεί ότι η εμπιστοσύνη και η ανατροφοδότηση εξαρτάται από τον εκάστοτε προϊστάμενο για το αν θα σε αναπτύξει τελικά ή όχι	<b>ανάληψη πρωτοβουλιών</b> , εξαρτάται από τον προϊστάμενο, <b>κάθε τρίμηνο</b>
9.	για τον εργαζόμενο η εμπιστοσύνη εκφράζεται μέσα από νέες εργασίες, Project, και η καθημερινή ανατροφοδότηση δημιουργεί κλίμα ασφάλειας	ναι συμβάλλει, <b>Project- εργασίες, στόχους</b> , καθημερινή ανατροφοδότηση
10.	επίσης για τον εργαζόμενο η εμπιστοσύνη του δημιουργεί την αντίληψη της ανάπτυξης, όταν συνοδεύεται από πρωτοβουλίες, επιπλέον εργασίες.	συμβάλλει σημαντικά στην ανάπτυξη μου, <b>πρωτοβουλίες, ανάθεση εργασιών</b> , ανατροφοδότηση οπότε προκύπτει κάποιο θέμα

**1ο Ερευνητικό Υποερωτήμα**

***Με ποιους τρόπους δείχνουν την εμπιστοσύνη προς το πρόσωπο σας;***

9 στους 10 εργαζομένους ανέφεραν ότι θεωρούν την συχνή ανατροφοδότηση και την εμπιστοσύνη που μπορεί να τους δείξει ο προϊστάμενος τους ως τα βασικότερα μέσα που προκειμένου αυτοί να αναπτυχθούν. 6 στους 10 αντιλαμβάνονται την εμπιστοσύνη από τον προϊστάμενο, με τη ανάθεση νέων εργασιών και ευθυνών. 2 από τους 10 με το επαγγελματικό και προσωπικό ενδιαφέρον, με την αλληλεγγύη και την καλή καθημερινή συνεργασία. 4 από τους 10 με την παροχή ελευθέρια για πρωτοβουλίες στην εργασία.

## 2ο Ερευνητικό Υποερωτημα

Κάθε πότε λαμβάνετε την ανατροφοδότηση από τον προϊστάμενο σας;

6 στους 10 εργαζόμενους των επιχειρήσεων απάντησαν ότι λαμβάνουν καθημερινό feedback όταν αυτό κρίνεται αναγκαίο για τον εργαζόμενο. Άλλοι εργαζόμενοι ανάλογα με την θέση που κατέχουν στην επιχείρηση και στο οργανόγραμμα, παρατηρούμε ότι 1 λαμβάνει κάθε 15 ημέρες, 1 μόνο 2-3 φορές τον χρόνο, άλλος κάθε τρίμηνο. Όπως φαίνεται από τις απολυτές απαντήσεις των συνεντευξιαζόμενων η εμπιστοσύνη και η ανατροφοδότηση συμβάλλουν σημαντικά στην ανάπτυξη τους. Πιθανότατα αυτοί που λαμβάνουν πιο συχνή ανατροφοδότηση από τους άλλους να έχουν και μεγαλύτερα περιθώρια βελτίωσης και ανάπτυξης στις επιχειρήσεις.

### 6.2.3 Τρίτο Ερευνητικό Ερώτημα:

- Αν σας γινόταν πρόταση για προαγωγή θα σκεφτόσασταν αν έχετε τις απαραίτητες ικανότητες και δεξιότητες για να ανταπεξέρθετε στα νέα σας καθήκοντα ;



Ερευνητής		
Σχόλια Συνεντεύξεων		Σημαντικές Έννοιες που αναφέρει ο Συνεντευξαζόμενος
1.	ο εργαζόμενος ενδιαφέρεται πιο πολύ για την ατομική του ολοκλήρωση και προσωπική και φαίνεται να είναι πιο σκεπτικός για την αποδοχή μιας προαγωγής	θα το σκεφτόμουν, <b>προσωπική ανάπτυξη</b> , ανάπτυξη της επιχείρησης, <b>θα μιλούσα για τα κενά μου</b> για να <b>αποφύγω λάθη</b>
2.	υπάρχει ενδιαφέρον αρχικά για την προσωπική ανάπτυξη του εργαζόμενου και έπειτα για την οικονομική. Θα επικοινωνούσε τα κενά του προκειμένου να τα διορθώσει	θα σκεφτόμουν αν έχω τις <b>ικανότητες</b> , πρωτίστως θα με ενδιέφερε η <b>προσωπική μου ανάπτυξη</b> , <b>θα ανέφερα τα κενά μου στον προϊστάμενο μου</b>
3.	ο εργαζόμενος δείχνει το ίδιο ενδιαφέρον και για τις μελλοντικές προοπτικές του και για τα οικονομικά, θα επικοινωνούσε ξεκάθαρα για τα κενά του στον προϊστάμενο του	<b>φυσικά και θα το σκεφτόμουν</b> , <b>οι προσωπική και οικονομική ανάπτυξη έχουν την ίδια βαρύτητα</b> , <b>θα μιλούσα για τα κενά μου</b>
4.	η ανάπτυξη για τον εργαζόμενο πρέπει να συνυπάρχει με την οικονομική ανάπτυξη, θα μιλούσε στον προϊστάμενο για να διορθώσει τα κενά του	<b>σαφέστατα θα σκεφτόμουν</b> αν έχω τις <b>ικανότητες</b> , θα φρόντιζα και εγώ να καλύψω τα κενά μου, <b>η επαγγελματική ανάπτυξη πρέπει να συνδυάζεται με την οικονομική</b> , <b>και θα μιλούσα για τα κενά μου</b>
5.	ο εργαζόμενος ενδιαφέρεται και για την οικονομική και την επαγγελματική του ανάπτυξη. Με το να μιλάει για τα κενά του νιώθει προστασία από τον προϊστάμενο του	<b>και θα το σκεφτόμουν</b> , <b>προσωπική ανάπτυξη, οικονομική ανάπτυξη συνυπάρχουν</b> , <b>θα μιλούσα για τα κενά μου για να με προστατέψει</b>
6.	αποτελεί εργαζόμενο με μεγάλη αυτοκριτική προς την εργασία του. Συνολικά ενδιαφέρεται για το πακέτο της προαγωγής αλλά το οικονομικό δεν είναι το πρωταρχικό	<b>πρώτα θα σκεφτόμουν</b> καλά αν έχω τις <b>δεξιότητες</b> , <b>σφαιρικά με ενδιαφέρει το συνολικό πακέτο αλλά όχι και τόσο οι απολαβές</b> , <b>θα το έλεγα στο προϊστάμενο για να με βοηθήσει</b>
7.	εργαζόμενος με αφοσίωση προς την εταιρεία που εργάζεται καθώς σκέφτεται εκτός το μέλλον και ανάπτυξη του, αυτή της εταιρείας και αν θα μπορέσει να βοηθήσει	<b>βασικό να κρίνω αν μπορώ</b> , <b>προοπτικές ανάπτυξης</b> , <b>μέλλον της εταιρείας αν θα μπορέσω να βοηθήσω</b> , <b>θα μιλούσα για να ανταποκριθώ καλύτερα στο μέλλον</b>
8.	ο εργαζόμενος ενδιαφέρεται περισσότερο για τη νέα θέση εργασίας και τις παροχές αυτής. Θα μιλούσε στον προϊστάμενο του για τα κενά που έχει.	<b>θέμα χρήματων</b> , <b>εργασιακών συνθήκων</b> , <b>αμοιβαία και οικονομικά και ανάπτυξη για το μέλλον μου</b> , <b>θα μιλούσα για τα κενά μου</b>
9.	για την αποδοχή της προαγωγής θα το σκέφτοταν καλά γιατί μπορεί να γυρίσει μούμερανκ μια παρορμητική απόφαση. Θα ήθελα τις αποδοχές για ότι προσφέρω και θα μιλούσε για βελτιώσεις αν και εφόσον υπήρχε η εμπιστοσύνη με τον προϊστάμενο	<b>θα το σκεφτόμουν</b> , <b>καλό &amp; κακό ταυτόχρονα</b> , <b>να προσφέρω στην επιχείρηση</b> , <b>αντάξιες απολαβές</b> , <b>αν είχα εμπιστοσύνη στον προϊστάμενο μου θα του έλεγα για τα κενά μου</b>
10.	ο εργαζόμενος ενδιαφέρεται για την ανάπτυξη της εταιρείας και την δική του. Θα ζητούσε βοήθεια καθώς τα κενά που πρέπει να καλύψει είναι ο οδηγός για την μελλοντική επιτυχία	<b>θα σκεφτόμουν</b> αν έχω τις <b>ικανότητες</b> , <b>πρώτα απ' όλα είναι η επιτυχία για την εταιρεία και εμένα και μετά το οικονομικό</b> , <b>θα ζητούσα βοήθεια</b>

**1ο Ερευνητικό Υποερωτημα**

**Θα σας ενδιέφεραν μόνο οι απολαβές σας ή οι προοπτικές ανάπτυξης της επιχείρησης και οι δίκες σας στο μέλλον;**

*5 από τις 10 απαντήσεις σημειώνουν ότι οι εργαζόμενοι ενδιαφέρονται περισσότερο για την προσωπική τους ανάπτυξη και την ανάπτυξη – επιτυχία της εταιρείας, σαν αποτέλεσμα της προαγωγής που είναι να πάρουν. Επίσης 5 από τους 10 ερωτηθέντες ανέφεραν στην συνέντευξη ότι ουσιαστικά η ανάπτυξη τους πρέπει να συνοδεύεται και από το ανάλογο πακέτο οικονομικών αποδοχών. Ένα σημαντικό στοιχείο που προκύπτει από την ανάλυση των απαντήσεων είναι ότι και οι 10 εργαζόμενοι πρώτου απαντήσουν θετικά ή αρνητικά σε μια πρόταση για προαγωγή στον επαγγελματικό τους χώρο θα σκεφτόντουσαν και θα πραγματοποιούσαν μια **αυτοαξιολογήση – αυτοκριτική για το αν έχουν τις απαιτούμενες δεξιότητες και ικανότητες για την κάλυψη μιας νέας θέσης σε ανώτερη βαθμίδα.***

### 2ο Ερευνητικό Υποερωτημα

**Αν νιώθατε ότι έχετε κενά θα το λέγατε στον προϊστάμενο σας;**

*Οι 9 στους 10 εργαζόμενους απάντησαν θετικά για το αν θα μιλούσαν στον προϊστάμενο τους για τα κενά και τυχόν λάθη που πιστεύουν ότι κάνουν. Οι συγκεκριμένοι εργαζόμενοι που θα μιλούσαν για τα κενά τους, αποσκοπούν στην βελτίωση της αποδοτικότητας τους, στο να βοηθήσουν παραπάνω την επιχείρηση στους στόχους της, για να προστατευτούν από μια ενδεχόμενη τωρινή ή μελλοντική αποτυχία και συνολικά για να βελτιώσουν την επαγγελματική τους θέση. 1 εργαζόμενος από τους 10 ανέφερε ότι θα μιλούσε για τα κενά του στον άμεσο προϊστάμενο και μόνο αν ένιωθε ότι υπάρχει κλίμα εμπιστοσύνης προκειμένου να μην χρησιμοποιηθούν κατά του εργαζομένου με δόλο.*

#### **6.2.4 Τέταρτο Ερευνητικό Ερώτημα :**

- Κατά την κρίση του covid πιστεύετε ότι η επιχείρηση που εργάζεστε σας δημιούργησε ένα αίσθημα επαγγελματικής ασφάλειας και ατομικής προστασίας σας ;

Ερευνητής		
Σχόλια Συνεντεύξεων		Σημαντικές Έννοιες που αναφέρει ο Συνεντευξιαζόμενος
1.	ο εργαζόμενος δεν αισθάνθηκε απειλή για την ατομική του προστασία , καθώς η επιχείρηση τηρούσε τους κανόνες και λάμβανε τα μετρα προστασίας όπως έπρεπε	συνθήκες ασφάλειας, μετρα προστασίας, τήρηση κανόνων ασφάλειας πανδημίας, δεν αισθάνθηκα απειλή λόγω φήμης της επιχείρησης
2.	ο εργαζόμενος λόγω της επαγγελματικής δραστηριότητας της επιχείρησης δεν αισθάνθηκε καμία στιγμή πίεση ή άγχος για την διατήρηση της εργασίας του	αντικείμενο δραστηριότητας, αίσθημα προστασίας και ασφάλειας
3.	η επιχείρηση προστάτεψε τον εργαζόμενο και του πρόσφερε επιπλέον χρηματικές απολαβές ως επιβράβευση για την προσπάθεια και ανάπτυξη που είχε εν μέσω πανδημίας	μη έκθεση σε κίνδυνους, πρόσθετες χρηματικές αμοιβές, ανάπτυξη της επιχείρησης, διατήρηση της εργασίας
4.	η επιχείρηση παρείχε την απαιτούμενη προστασία προκειμένου ο εργαζόμενος να νιώθει και ατομική και επαγγελματική ασφάλεια με όλα τα προβλεπόμενα μέσα	ασφάλεια στους ανθρώπους , ποτέ δεν αισθάνθηκα απειλή, μέσα προστασίας
5.	ο εργαζόμενος ένιωσε ασφάλεια επαγγελματική, εμπιστεύτηκε την εταιρεία καθώς εργάζεται αρκετά χρονιά και λαμβάνει την αναγνώριση	ασφάλεια σε μεγάλο βαθμό, εμπιστοσύνη προς την εταιρεία, προϋπηρεσία και αναγνώριση
6.	διακρίνεται ότι η εταιρεία σε δύσκολες στιγμές στο παρελθόν έχει στήριξη εξίσου καλά το προσωπικό , οπότε αυτό δημιουργεί κλίμα εμπιστοσύνης και ασφάλειας	δημιουργία αίσθημα ασφάλειας πάρα τις αντιξοότητες, στήριξη του προσωπικού, μεγάλος βαθμός εξασφάλισης
7.	λόγω της δραστηριότητας τη επιχείρησης και της ανάπτυξης της ο εργαζόμενος αισθάνθηκε ασφάλεια	σε γενικές γραμμές ένιωθα ασφαλής, όχι λόγω του αντικειμένου δραστηριότητας της επιχείρησης
8.	η επιχείρηση έλαβε όλα τα απαραίτητα μετρα οικονομικά, ασφάλειας κ.α. προκειμένου να δημιουργήσει αίσθημα εμπιστοσύνης και ασφάλειας	καταβολές μισθών, ανάπτυξη επιχείρησης, πρωτόκολλο ασφάλειας, διάθεση μέσων προστασίας
9.	διατήρηση της εργασίας των εργαζομένων και τοποθέτησε πάνω απ' όλα την προστασία της υγείας τους	όχι αναστολή εργασίας, προείχε η υγεία των εργαζομένων, τήρηση των μέτρων ασφάλειας
10.	δημιουργία με κλίμα εμπιστοσύνης και ασφάλειας για το προσωπικό της επιχείρησης σημαντικό ρολό είχε η δραστηριότητα της	ανάγκη λόγω δραστηριότητας της, αίσθημα ασφάλειας & προστασίας, επαγγελματικά & ατομική ασφάλεια

### 1ο Ερευνητικό Υποερωτημα

*Αισθανθήκατε απειλή ότι θα χάσετε τη δουλειά σας ή το μισθό σας;*

*Κανένας από τους 10 συνεντευξιζόμενους δεν ανέφερε ότι ένιωσε απειλή ότι θα χάσει την εργασία του και τις παροχές του. Βασικό σημείο κλειδί είναι ότι και οι 2 εμπορικές επιχειρήσεις (ηλεκτρονικές συσκευές & εμπόριο τροφίμων) άνθισαν εν μέσω πανδημίας λόγω της δραστηριότητας τους. 3 από τους 10 δεν ένιωσαν απειλή λόγω της καλής φήμης που έχει η επιχείρηση τους στην αγορά, της στήριξης του προσωπικού σε αντίστοιχες δυσκολίες και εξασφάλισης που παρέχει. 2 από τους 10 ανέφεραν ότι αισθάνθηκαν ασφάλεια λόγω της ανάπτυξης που είχε η εταιρεία το διάστημα αυτό. Τέλος 3 επίσης στους 10 δεν αισθάνθηκαν σε καμία περίπτωση απειλή λόγω του αντικόψου της επιχείρησης που εργάζονται.*

#### 6.2.5 Πέμπτο Ερευνητικό Ερώτημα :

- Έπειτα το ξέσπασμα της πανδημίας νιώθετε ότι η εργασιακή σας δέσμευση & αφοσίωση αυξήθηκε για την επιχείρηση που εργάζεστε ή μειώθηκε ; Αν μειώθηκε εξηγήστε τους λόγους..

Ερευνητής		
Σχόλια Συνεντεύξεων		Σημαντικές Έννοιες που αναφέρει ο Συνεντευξιζόμενος
1.	η εργασιακή δέσμευση δεν επηρεάστηκε από την πανδημία για τον εργαζόμενο. Ίσως αποχωρούμε μόνο για καλύτερες οικονομικές απολαβές βάση της εξωτερικής κρίσης που διανύουμε	στο ίδιο επίπεδο, οικονομικές συνθήκες, συνθήκες κρίσης οικονομίας, ενεργειακής κρίσης, <b>αρκετά ικανοποιημένος</b> , υπερωρίες
2.	η επιχείρηση το διάστημα της πανδημίας κατάφερε να αύξηση την δέσμευση λόγω των συνθηκών ασφάλειας που εφάρμοσε	<b>αύξηση δέσμευσης</b> , αίσθημα ασφάλειας, <b>δεν θα αποχωρούσε</b> , πολύ ικανοποιημένος
3.	η επιχείρηση έχει δημιουργήσει σχέση εμπιστοσύνης όλο το προηγούμενο διάστημα. Ο εργαζόμενος δεν αποχωρεί ευκολά και μάλιστα εργάζεται και παραπάνω για την ολοκλήρωση των εργασιών εφόσον χρειαστεί	αμετάβλητη η δέσμευση, <b>δεν θα αποχωρούσα ευκολά</b> , υλοποίηση οικειοθελώς υπερωριών, <b>αρκετά ικανοποιημένος συνολικά</b>
4.	η επιχείρηση δημιούργησε κλίμα προστασίας και έκανε τον εργαζόμενο είναι ακόμη πιο δεσμευμένος απέναντί της στην διάρκεια του covid	<b>αύξηση δέσμευσης</b> , προστασία εργαζομένων, συζήτηση με την επιχείρηση, <b>νιώθω ικανοποίηση</b> , θα εργαζόμουν παραπάνω
5.	η επιχείρηση φαίνεται ότι έχει κτίσει μια σχέση εμπιστοσύνης με τον υπάλληλο, ο οποίος από τα λεγόμενα του δείχνει να είναι αφοσιωμένος και δεσμευμένος σε εκείνη	ίδιο επίπεδο δέσμευσης, <b>δεν θα αποχωρούσα ευκολά</b> , πρόθεση για παραπάνω εργασία, <b>αρκετά ικανοποιημένος</b>
6.	έκδηλη πρόθεση μεγάλης δέσμευσης και στήριξης της επιχείρησης η οποία προέρχεται από παλιά. Μεγάλη ικανοποίηση και προθυμία προς την εταιρεία	αμετάβλητη η δέσμευση, <b>όχι δεν θα αποχωρούσα !</b> Συμβαίνει ήδη να εργάζομαι παραπάνω για την επιχείρηση, <b>νιώθω αρκετά ικανοποιημένη</b>
7.	κατά την διάρκεια της πανδημίας η δέσμευση και αφοσίωση αυξήθηκε, ο εργαζόμενος αν και εφόσον απαιτηθεί εργάζεται παραπάνω ήδη από παλαιότερα	<b>αύξηση δέσμευσης</b> , αφοσίωση, υπερωριακή απασχόληση, <b>ικανοποίηση σε μεγάλο βαθμό</b> , <b>δεν θα αποχωρούσα ευκολά</b>
8.	φαίνεται η προσήλωση του εργαζόμενου για την εργασία του, νιώθει ικανοποίηση για ην επιχείρηση αλλά υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης	<b>έμεινε αμετάβλητη</b> , μεράκι για τη δουλειά, εν μέρη νιώθω ικανοποίηση αλλά υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης
9.	η αφοσίωση είναι ήδη μεγάλη για τον εργαζόμενο. Έχει πρόθεση να εργαστεί παραπάνω και συνολικά νιώθει αρκετά ικανοποιημένος στην εργασία	<b>μεγαλύτερη δέσμευση</b> , διάθεση για επιπλέον εργασία, <b>μεγάλος βαθμός ικανοποίησης</b>
10.	το αίσθημα της ασφάλειας επαγγελματικής και ατομικής οδήγησε σε μεγαλύτερη δέσμευση και συνολικά σε μεγαλύτερη ικανοποίηση	<b>μεγαλύτερη δέσμευση</b> , αίσθημα ασφάλειας, διάστημα covid, <b>αρκετά ικανοποιημένος</b>

### 1ο Ερευνητικό Υποερωτημα

**Θα αποχωρούσατε εύκολα με μια νέα επαγγελματική πρόταση;**

*Από το σύνολο των 10 συνεντεύξεων στις 5 οι εργαζόμενοι ανέφεραν ότι δεν θα αποχωρούσαν ή δεν θα αποχωρούσαν τουλάχιστον ευκολά από την σημερινή εργασία τους. Αξίζει να σημειώσουμε ότι η εργασιακή δέσμευση των υπαλλήλων των επιχειρήσεων επομένως δεν μειώθηκε εν μέσω πανδημίας σύμφωνα με τις απαντήσεις αυτών. Αντιθέτως σε 5 περιπτώσεις εργαζομένων αυξήθηκε λόγω της ασφαλείας και προστασίας που τους παρείχε η επιχείρηση. Σε άλλες 5 περιπτώσεις από τις 10 οι εργαζόμενοι δήλωσαν ότι η εργασιακή τους αφοσίωση δεν επηρεάστηκε. Προσεγγίζοντας τα θέματα που σχολιαστήκαν, φαίνεται ότι η εργασιακή δέσμευση σε εκείνους, λόγω προϋπηρεσίας και σχέσεων εμπιστοσύνης προϋπήρχαν ήδη.*



## 2ο Ερευνητικό Υποερώτημα

*Νιώθετε ικανοποιημένος συνολικά από την εργασία σας;*

*Όπως γίνεται αντιληπτό από τα σχόλια των συνεντεύξεων οι 9 στους 10 δηλώνουν ότι είναι αρκετά έως πολύ ικανοποιημένοι συνολικά με την εργασία τους. Αυτό ανεξάρτητα από το αν αυξήθηκε ή έμεινε σταθερή η εργασιακή τους δέσμευση εν μέσω πανδημίας. Αυτό συνδέεται και με την πλειοψηφία στις αρνητικές απαντήσεις τους σχετικά με τον αν θα αποχωρούσαν ευκολά. Ωστόσο σε 1 συνέντευξη από τις 10 παρατηρούμε ότι ο εργαζόμενος αναφέρει ότι ναι μεν είναι ικανοποιημένος αλλά υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης εντός της επιχείρησης.*

### 6.2.6 Έκτο Ερευνητικό Ερώτημα :

- Τι είναι αυτό που θα σας παρακινούσε προκειμένου να είστε πιο αφοσιωμένοι και δεσμευμένοι στην για την εργασία σας;

Ερευνητής		
Σχόλια Συνεντεύξεων		Σημαντικές Έννοιες που αναφέρει ο Συνεντευξιαζόμενος
1.	επένδυση στην εκπαίδευση μέσα από διαφορά μέσα εκμάθησης η παροχή οικονομικών κίνητρων και η αναγνώριση	αύξηση εκπαιδευτικών σεμιναρίων, διαδικτυακά μαθήματα, πρόσθετες αμοιβές, αναγνώριση προσπάθειας, παρακίνηση
2.	η επαγγελματική εξέλιξη, θα αποτελούσε ένα μέσω παρακίνησης για τον εργαζόμενο	μια νέα πρόκληση, προαγωγή, νιώθω ότι αναγνωρίζεται η προσπάθειά μου, ενημέρωση
3.	στο πρακτικό κομμάτι της εργασίας περισσότερα εργαλεία για διευκόλυνση της εργασίας και την ολοκλήρωση των εργασιών	επαγγελματικά εργαλεία, αναγνώριση προσπάθειας,
4.	οι προοπτικές ανέλιξης και προαγωγής αποτελούν σημαντικό παράγοντα παρακίνησης για τους εργαζομένους	νιώθω ήδη ικανοποίηση, ίσως προοπτικές εξέλιξης μελλοντικά, νιώθω ότι η προσπάθειά μου αναγνωρίζεται
5.	η φήμη της εταιρείας αποτελεί παράγοντα παρακίνησης για κάποιον να εργαστεί και να προσφέρει σε εκείνη σημαντικό κομμάτι η αναγνώριση	η φήμη της εταιρείας, η αξιοπιστία, η αναγνώριση των αποτελεσμάτων
6.	για την παρακίνηση σημαντικό σημείο αποτελούν οι ευκαιρίες προαγωγής και ανάπτυξης των εργαζομένων	εύκαιρες για προαγωγή, επαγγελματική ανάπτυξη, υπάρχει η αναγνώριση από την επιχείρηση
7.	η επιχείρηση εν μέρη με τις οικονομικές παροχές δημιουργεί ένα είδος παρακίνησης για τους εργαζομένους. Απ' ότι φαίνεται σημαντικότερο ρολό έχει η επιβράβευση των κοπών και η αναγνώριση από τον προϊστάμενο	οικονομική ανταμοιβή, επιβράβευση από τον προϊστάμενο, νιώθω την αναγνώριση από την εξέλιξη μου στην εταιρεία
8.	η περιγραφή των καθηκόντων και η αναβάθμιση τους, μετατροπή τους, βάση των νέων αλλαγών που επιφέρει το εξωτερικό περιβάλλον και οι νέες συνθήκες στην επιχείρηση	αναβάθμιση του Job description, βοήθεια λόγω υψηλών απαιτήσεων, οικονομική αναβάθμιση, αναγνώριση προσπάθειας
9.	η ανέλιξη και οι εύκαιρες για μελλοντική ανάπτυξη και προαγωγή διαμορφώνουν σημαντικό ρολό στην επιχείρηση για την παρακίνηση - δέσμευση των εργαζομένων	προοπτικές ανέλιξης, ευκαιρίες, οικονομικές απολαβές, εμπιστοσύνη, νιώθω την επιβράβευση
10.	η αναγνώριση της προσπάθειας ενός εργαζομένου, η επιβράβευση του μέσα στην εταιρεία, και η συχνή ενημέρωση με θέματα που σχετίζονται με αποδόσεις και ανάπτυξη μπορεί να παρακινήσουν περισσότερο	θετικά σχόλια, αναγνώριση προσπάθειας, η συχνότερη ενημέρωση, η δυνατότητα να προσφέρω

**1ο Ερευνητικό Υποερωτημα**

**Αναγνωρίζεται η προσπάθεια σας στην επιχείρηση ;**

Όπως διαπιστώνουμε από τις απαντήσεις των εργαζομένων στις εμπορικές επιχειρήσεις 9 στους 10 απαντούν ότι η προσπάθεια τους αναγνωρίζεται από την επιχείρηση που εργάζονται. Επίσης 9 στους 10 το τοποθετούν μέσα στους παράγοντες που θα μπορούσαν να τους παρακινήσουν για είναι πιο αφοσιωμένοι και δεσμευμένοι στην εργασία τους. Συνεπώς η αναγνώριση και η επιβράβευση συμβάλλει σημαντικά στην παρακίνηση και αφοσίωση των εργαζομένων, καθώς οι απαντήσεις είναι ξεκάθαρες από το δείγμα. Σε δεύτερη θέση σχετικά με την παρακίνηση για μεγαλύτερη δέσμευση ,με 4 στους 10 έρχεται το θέμα των ευκαιριών, προοπτικών ανέλιξης, προαγωγών για τους εργαζόμενους,

### 6.2.7 Έβδομο Ερευνητικό Ερώτημα :

- Ποια τα κίνητρα και οι παροχές της επιχείρησης που εργάζεστε ώστε να παραμείνετε & αναπτυχθείτε στην εργασία σας ;

Ερευνητής		Σημαντικές Έννοιες που αναφέρει ο Συνεντευξιζόμενος
Σχόλια Συνεντευξέων		
1.	γίνεται μια παροχή ενός καλού οικονομικού πακέτου προς τους εργαζομένους το οποίο περιλαμβάνει bonus από επίτευξη στόχων, διατακτικές τροφίμων για μηνιαίες αγορές, και φυσικά προοπτικές ανάπτυξης εύκαιρες, μέσα από νέες θέσεις εργασίας και επιπλέον ευθύνες	Extra bonus, παροχές διατακτικών, εναλλαγή θέσεων εργασίας, ευκαιρίες ανέλιξης
2.	η επιχείρηση παρέχει ένα πακέτο αποδοχών το οποίο εστιάζει σε ένα ασφαλές και σταθερό περιβάλλον, ευχάριστο όσο είναι εφικτό με πρωταρχικό σκοπό την προσωπική και οικονομική ασφάλεια του εργαζομένου	σταθερότητα, επαγγελματική ασφάλεια, προσωπική ασφάλεια, οικονομική ασφάλεια
3.	πρωταρχικός ρόλο είναι η δημιουργία ενός ασφαλούς περιβάλλον για να εργαστεί ένας υπάλληλος και έπειτα ένα ευχάριστο κλίμα με καλή επικοινωνία, ομαδικότητα και συνεργασία	καλές συνθήκες εργασίας, ευχάριστο κλίμα
4.	η επιχείρηση προσπαθεί να εξασφαλίσει αρχικά τις βασικές οικονομικές ανάγκες του προσωπικού που έχουν χειροτερέψει λόγω των διεθνών εξελίξεων. Ταυτόχρονα προσφέρει ευκαιρίες σε εργαζομένους που έχουν ικανότητες και όρεξη για ανάπτυξη και ανέλιξη τους	παροχή οικονομικών κινήτρων, ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης, προαγωγής, αναγνώριση προσπαθειών
5.	λόγω της φήμης που έχει η επιχείρηση υπάρχει κυρός για κάποιον που εργάζεται σε αυτή. Για παράδειγμα αποτελεί έναν φερέγγυο εργοδότη σε περίπτωση ανάγκης δανειοδότησης. Δημιουργεί κλίμα εμπιστοσύνης και ασφάλειας στους χώρους εργασίας και παρέχει ένα ανταγωνιστικό πακέτο αποδοχών	κοινωνική καταξίωση, κλίμα εμπιστοσύνης & ασφάλειας, οικονομικές παροχές
6.	αποτελεί μια επιχείρηση που φτιάχνει κλίμα εμπιστοσύνης και αξιοπιστίας με τους εργαζομένους της. Λόγω των μεγάλων αναγκών της και του μεγέθους της πανελλαδικά προσφέρει συχνά προοπτικές ανάπτυξης, ανέλιξης και προαγωγής	σταθερότητα στην εργασία, κλίμα εμπιστοσύνης, περιθώρια ανέλιξης και προαγωγής
7.	η επιχείρηση προπλάθει να παρέχει οικονομική ασφάλεια μέσα από τις αυξήσεις και παροχές που παρέχει ανά διαστήματα ως επιβράβευση και βοήθεια. Φυσικά λόγω του μεγέθους δημιουργήσει στους εργαζομένους της κυρός, και κατά κάποιον τρόπο συνολική εργασιακή ικανοποίηση	οικονομική ασφάλεια, κοινωνικό κυρός, αναγνώριση, ικανοποίηση
8.	η επιχείρηση συμπεριφέρεται με αξιοπρέπεια και σεβασμό απέναντι στους εργαζομένους, καθημερινά ενδιαφέρεται για τις ανάγκες τους, και προπλάθει να τους κάνει αποδοτικότερους μέσα από διαφορά bonus επίτευξης των στόχων	σεβασμός στους εργαζομένους, αναγνώριση των αναγκών τους, bonus βάση θέσης
9.	η επιχείρηση παρέχει πιο πολύ εξωτερικές αμοιβές για τους εργαζομένους, οικονομικές απολαβές, και προσπαθεί να δημιουργήσει ένα παραγωγικό, ομαδικό περιβάλλον με κλίμα συνεργασίας	οικονομικά κίνητρα, συνθήκες εργασίας, κλίμα συνεργασίας & ομαδικότητα
10.	εξασφάλιση της επιχείρησης ενός ανταγωνιστικού πακέτου ποδοτών για τους εργαζομένους, παρέχει εσωτερικά κίνητρα στον εργαζόμενο αφού του δημιουργεί αίσθηση κυρός, κοινωνικής καταξίωσης λόγω του μεγέθους και της φήμης που διαθέτει στην αγορά	οικονομικά κίνητρα, κυρός λόγω της φήμης της, σεβασμός και αξιοκρατία μεταξύ των εργαζομένων

### 1ο Ερευνητικό Υποερώτημα

**Ποια κίνητρα (οικονομικά ή μη) σας προσφέρει η επιχείρηση πρώτα για να σας διατηρήσει και έπειτα για να σας αναπτύξει;**

Οι επιχειρήσεις όπως φαίνεται από τις απαντήσεις των 10 συνεντευξιζόμενων προσφέρουν και οικονομικά κίνητρα - παροχές όπως κάποιους παράγοντες υγιεινής και ασφάλειας στην εργασία των υπαλλήλων αλλά και κίνητρα για ευκαιρίες ανέλιξης, αναγνώρισης και προαγωγής, περισσότερο για την ανάπτυξη των ανθρώπων τους. 5 από τους 10 εργαζόμενους έχουν ως αμοιβή και κίνητρο στην εργασία τους τη σταθερότητα, την επαγγελματική ασφάλεια, την οικονομική εξασφάλιση κ.λπ. ενώ για 2 από τους 10 σαν κίνητρο λαμβάνουν τις ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης και προαγωγής που παρουσιάζονται ανά διαστήματα στην επιχείρηση.

#### 6.2.8 Όγδοο Ερευνητικό Ερώτημα :

- Μετά την πανδημία θεωρείται εξίσου εύκολο να αναπτυχθεί ένας νέος εργαζόμενος σε μια εμπορική επιχείρηση; Αν όχι γιατί;

Ερευνητής		
Σχόλια Συνεντεύξεων	Σημαντικές έννοιες που αναφέρει ο Συνεντευξιζόμενος	
1.	σημειώνεται ως σημαντικό για την ανάπτυξη του νέου εργαζομένου να ενταχθεί σωστά στην εργασία του, να προσφέρεται όσο είναι εφικτό ευελιξία σε ωράρια εργασίας, να μάθει για τις αξίες της εταιρείας και τι προσβέβει. Τονίζεται η σημασία της σωστής αρχικής ένταξης του.	τηλεργασία, ευέλικτα ωράρια, καλές συνθήκες εργασίας, αξίες της εταιρείας, οικονομικές απολαβές, αντιμετώπιση, γνωριμία με την επιχείρηση
2.	πλέον στις εμπορικές επιχειρήσεις υπάρχουν μεγαλύτερες προοπτικές για έναν νέο εργαζόμενο τόσο για ανάπτυξη όσο και προαγωγή. Επίσης πολλές από τις επιχειρήσεις αυτές έχουν αρκετά κενά στο οργανόγραμμα	υπάρχουν μεγαλύτερες πιθανότητες ανάπτυξης πλέον, νέες ευκαιρίες, νέες θέσεις, κενά στα οργανογράμματα
3.	στην περίπτωση αυτή ο ερωτώμενος τοποθετεί ως προαπαιτούμενος για την ανάπτυξη του νεοεισερχομένου τις ικανότητες και δεξιότητες που διαθέτει, καθώς ευκαιρίες λιγότερες ή περισσότερες υπήρχαν πάντα	στο ίδιο επίπεδο η δυνατότητα ανάπτυξης για έναν νέο, ίδιες ευκαιρίες, ικανότητες νεοεισερχομένων
4.	η κάλυψη των ανάγων και ελλείψεων σε νέους εργαζομένους είναι σε προτεραιότητα αναζήτησης και κάλυψης από το H.R. Ο εργαζόμενος βέβαια πρέπει να καλύπτει τις ανάγκες της θέσης και να έχει τις ικανότητες	αύξηση αναγκών των επιχειρήσεων, μείωση προσωπικού, προοπτικές, δυνατότητα ανάπτυξης
5.	οι εργαζόμενοι των εμπορικών επιχειρήσεων ένιωσαν επαγγελματική εξουθένωση από την πίεση και τις απαιτήσεις της δουλειάς, οι εργαζόμενοι πλέον ειδικά οι νέοι δεν φαίνεται να έχουν προθυμία και όρεξη να μείνουν και να αναπτυχθούν	δεν είναι εύκολο να αναπτυχθεί, θέληση, ενασχόληση, προθυμία
6.	οι προοπτικές ανάπτυξης είναι στο ίδιο επίπεδο όπως πριν. Σημασία έχουν οι ικανότητες των νέων εργαζομένων, η προθυμία τους και όρεξη για δουλειά	ίδιο επίπεδο, ικανότητες, δεξιότητες, προθυμία, αξίες
7.	ο εργαζόμενος σίγουρα αναπτύσσεται ευκολότερα πριν από την πανδημία λόγω των τεράστιων αναγκών που προκύπτουν στις επιχειρήσεις αυτές	πιο ευκολά αναπτύσσεται ένας νέος, έκτακτες ανάγκες, νέες θέσεις, κάλυψη θέσεων, προσδοκίες
8.	Είναι αναγκαίο η επιχείρηση να αναπτύξει τον νέο εργαζόμενο της καθώς οι μεταβολές στην αγορά και τα νέα δεδομένα σε μεθόδους λειτουργίας και εκπαίδευσης αλλάζουν συνεχώς	ευκαιρίες ανάπτυξης, αύξηση απαιτήσεων, αναβάθμιση διαδικασιών, μέθοδοι εκπαίδευσης και ανάπτυξης
9.	λόγω των αναγκών των εμπορικών επιχειρήσεων ένας νεοεισερχόμενος έχει ευκαιρίες ανάπτυξης πληθώρας σε σχέση με το παρελθόν	ευκολότερα, αύξηση αναγκών της επιχείρησης, περισσότερες ευκαιρίες
10.	ο εργαζόμενος πρέπει να εκπαιδευτεί εκ των προτέρων, να ενταχθεί στην ομάδα του, να έχει σωστή καθοδήγηση και να δείξει επαγγελματισμό προκειμένου να αναπτυχθεί	ίδιο επίπεδο, εκπαίδευση, ομαλή ένταξη στην επιχείρηση, επαγγελματικότητα, καθοδήγηση

### 1ο Ερευνητικό Υποερωτημα

Υπάρχουν ευκαιρίες ανάπτυξης ;

Από τους 10 ερωτηθέντες 5 απάντησαν ότι υπάρχουν ξεκάθαρα νέες ευκαιρίες και προϋποθέσεις ανάπτυξης των νεοεισερχομένων σε μεγαλύτερο βαθμό σε σχέση με το παρελθόν στις εμπορικές επιχειρήσεις. Αυτό οφείλεται στα κενά οργανογράμματος που έχουν προκύψει τα τελευταία χρόνια στο διάστημα της πανδημίας, και σε νέες θέσεις που αναπτυχθήκαν εντός των εμπορικών επιχειρήσεων κ.λπ. 3 από τους 10 απάντησαν για έναν νέο εργαζόμενο, η πιθανότητα ανάπτυξης του είναι ίδια με το παρελθόν, λόγω του ότι εξαρτάται από τις ικανότητες και επαγγελματισμό που ο ίδιος διαθέτει. 1 στους 10 απάντησε ότι είναι δυσκολότερο να αναπτυχθεί λόγω του ότι θέλει αρκετή προσπάθεια να ενταχθεί κάποιος νέος σε όλα αυτά τα νέα συστήματα και απαιτήσεις της εποχής, πράγμα που απαιτεί διάθεση, προθυμία και αυτά δυστυχώς δεν φαίνεται να υπάρχουν ευκολά πλέον σε έναν νέο εργαζόμενο εμπορικής επιχείρησης.

#### 6.2.9 Ένατο Ερευνητικό Ερώτημα :

- Τι θα μπορούσε να κάνει μια επιχείρηση για να διατηρήσει έναν νέο εργαζόμενο στο δυναμικό της;



Ερευνητής		
Σχόλια Συνεντεύξεων		Σημαντικές έννοιες που αναφέρει ο Συνεντευξιαζόμενος
1.	θα πρέπει να εξασφαλίζεται για τον νέο εργαζόμενο βασικές κανόνες υγιεινής, ασφάλειας, προστασίας προκειμένου αυτό να θέλει να παραμείνει σε εκείνη	σταθερές απολαβές, ασφαλές επαγγελματικό περιβάλλον, ομαδικότητα, συνεργασία, εκπαίδευση
2.	βασικό για να παραμείνει ένα νέος εργαζόμενος στην επιχείρηση είναι να του παρέχεται οικονομική ασφάλεια λόγω των συνθήκων κρίσης που διανύουμε. Έπειτα να του δοθούν εύκαιρες ανάπτυξης μέσα από την διαρκής εκπαίδευση του	οικονομική ασφάλεια, ευκαιρίες ανάπτυξης, ενδιαφέρον εργαζομένου, εκπαίδευση
3.	οι οικονομικές απολαβές αποτελούν για έναν νέο εργαζόμενο τον κινητήριο μοχλό για να μείνει στην εταιρεία και να θέλει να αναπτυχθεί. Η εκπαίδευση στην αρχή αποτελεί καθοριστικό παράγοντα καθώς και η καθοδήγηση που έχει ο εργαζόμενος	μεγαλύτερες οικονομικές απολαβές, βελτίωση εκπαίδευσης, καθοδήγηση
4.	αρχικά ο εργαζόμενος επιθυμεί την οικονομική εξασφάλιση, βασικούς παράγοντες υγιεινής και διατήρησης που πρέπει να του προσφέρει η επιχείρηση. Επίσης ο εργαζόμενος πρέπει να γνωρίζει τι προσβύει η επιχείρηση που εργάζεται για τις αξίες και το οράματα της προκειμένου να ξέρει που βρίσκεται	οικονομικά οφέλη, οράματα & αξίες, ασφαλές εργασιακό περιβάλλον,
5.	λόγω των εξωτερικών συνθήκων και κοινωνικών- οικονομικών μεταβολών, ο εργαζόμενος χρειάζεται οικονομική ασφάλεια αρχικά έπειτα καλές συνθήκες εργασίας, ομαδικότητα. Ένα συνολικό πακέτο που πρέπει να προσφέρει η επιχείρηση προκειμένου να τον διατηρήσει μακροπρόθεσμα	οικονομική κρίση, αύξηση απολαβών & παροχών, συνθήκες εργασίας, ομαδικότητα
6.	Για να μείνει ο νέος εργαζόμενος χρειάζεται οικονομικά κίνητρα λόγω των δυσκολιών της εποχής. Επίσης θα θέλει να γνωρίζει ότι στην επιχείρηση που εργάζεται θα έχει ευκαιρίες και προοπτικές επαγγελματικής εξέλιξης	οικονομικά κίνητρα, ευκαιρίες ανέλιξης
7.	το σημαντικότερο είναι για έναν νέο εργαζόμενο οι οικονομικές του απολαβές. Επίσης το ελκυστικό πακέτο παροχών ανάλογα τι θέσει συμβάλλει σημαντικά στη διατήρηση του και τέλος πρέπει να γίνει μύηση του στην κουλτούρα & αξίες της επιχείρησης προκειμένου να δεσμευτεί	οικονομικές απολαβές, καλές συνολικά παροχές, μύηση στην κουλτούρα και αξίες της επιχείρησης
8.	ο εργαζόμενος πρέπει να ενταχθεί με μια ομαλότητα στην επιχείρηση και όχι να βγει κατευθείαν μπροστά. Πρέπει να αφογκραστεί τους στόχους και την κουλτούρα της, ο προϊστάμενος του να δημιουργήσει ένα ασφαλές και ομαδικό κλίμα	ομαλή ένταξη εργαζομένου, κουλτούρα της εταιρείας, αξίες, να νιώσει οικεία, επικοινωνία & ομαδικότητα
9.	αρχικά πρέπει να δημιουργήσει η επιχείρηση ένα σύστημα ένταξης για τους νέους με καλό εργασιακό κλίμα, συνεργασία & ομαλή ένταξη των νέων στις διαδικασίες και λειτουργίες της	καλό εργασιακό κλίμα, συνεργασία, ομαδικότητα, προοπτικές, σταθερότητα
10.	τονίζεται η σημασία το να δημιουργήσει η επιχείρηση ένα σύστημα ένταξης ομαλό προς τον εργαζόμενο με βασικούς παράγοντες διατήρησης για τον εργαζόμενο. Σημαντικό κομμάτι το τμήμα ανθρωπίνου δυναμικού για την εκπαίδευση των νέων	εκπαίδευση, ομαδικότητα, συνεργασία, κώδικας επαγγελματικής συμπεριφοράς,

### 1ο Ερευνητικό Υποερώτημα

Περιγράψτε κάποιες προτάσεις σας.

Από τις απαντήσεις των εργαζομένων φαίνεται ότι οι 7 στους 10 θεωρούν σημαντικό για τη διατήρηση των νέων εργαζομένων στις επιχειρήσεις την οικονομική σταθερότητα, τις αυξήσεις του οικονομικού πακέτου που παρέχουν, λόγω της γενικής κρίσης που υπάρχει, ενεργειακή, πανδημία πιθανόν και επισιτιστική με τις τρέχουσες αυξήσεις και τον πληθωρισμό. 4 στους 10 τόνισαν ότι σημαντικό είναι το εκπαιδευτικό σύστημα για έναν νέο εργαζόμενο που εντάσσεται στην επιχείρηση προκειμένου να τον βοηθήσει να ενταχθεί ομαλά στην εργασία του. Επίσης 4 στους 10 εργαζομένους έθεσαν σημαντικό παράγοντα για την ομαλή ένταξη του νέου εργαζομένου το κλίμα ομαδικότητας και συνεργασίας που υπάρχει στην επιχείρηση και δημιουργεί ασφάλεια για τον νεοεισερχόμενο.

#### 6.2.10 Δέκατο Ερευνητικό Ερώτημα :

- Γιατί πιστεύετε ότι υπάρχουν πολλά κενά και δυσκολίες στην εύρεση προσωπικού στις εμπορικές επιχειρήσεις; Που μπορεί να οφείλεται;

Ερευνητής		
Σχόλια Συνεντεύξεων		Σημαντικές έννοιες που αναφέρει ο Συνεντευξιαζόμενος
1.	Στις εμπορικές επιχειρήσεις υπάρχει αυξημένη σωματική κόπωση ειδικά για όσους εργάζονταν με φυσική παρουσία στην διάρκεια του covid. Πολλές ώρες εργασίας και υπερεργασίας με συμπτώματα επαγγελματικής εξουθένωσης για τους εργαζομένους. Πολλές εναλλακτικές εργασίας ιδιαίτερα στην επαρχία (νησιά)	χειρωνακτική εργασία, εναλλακτικές επιλογές, φόρτος εργασίας, επαγγελματική εξουθένωση
2.	Λόγω των υποχρεωτικών αναστολών σε πολλές μικρές εμπορικές επιχειρήσεις δημιουργήθηκε ανασφάλεια στον κλάδο. Οι εργαζόμενοι στράφηκαν σε τουριστικά επαγγέλματα με καλύτερες αμοιβές και εποχιακή εργασία. Χρονιά υπάρχει η συγκεκριμένη κουλτούρα στα νησιά με αυξημένη τουριστική κίνηση	ανασφάλεια για μικρομεσαίες εμπορικές επιχειρήσεις, τουριστικά μέρη, κουλτούρα επαρχίας, οικονομικό αντικίνητρο
3.	Έπειτα την άρση των περιορισμών γίνεται σταδιακή επαναφορά της αγοράς. Οι υποψήφιοι έχουν αρκετές επιλογές για να επιλέξουν την καλύτερη για εκείνους. Οι οικονομικές απολαβές παραμένουν ακόμη ανασταλτικό παράγοντα για νέους και κάλους υπάλληλους στις εμπορικές επιχειρήσεις	επαναφορά αγοράς, ζήτηση εργασίας, οικονομικές απολαβές, εύκολη εύρεση εργασίας
4.	οι εργαζόμενοι πλέον έχουν επιπλέον εναλλακτικές εργασίας. Νέες καινοτόμες θέσεις με καλές παροχές και ευέλικτη εργασία έχουν ανοίξει σε όλες τις χώρες της Ε.Ε. Το ηλεκτρονικό εμπόριο ανθίζει τα τελευταία χρονιά, και αρκετοί αποφεύγουν τη δια ζώσης εργασία και επιλέγουν την νέα μορφή που είναι η τηλεργασία και εξ 'αποστάσεως παροχή της	ζήτηση εργασίας στο εξωτερικό, νέα επαγγέλματα, ηλεκτρονικό εμπόριο, υψηλές αμοιβές από άλλες χώρες
5.	Στην επαρχία με μεγάλες τουριστικές ροές η ζήτηση για προσωπικό πλέον είναι εξίσου τεράστια. Οι αρμόδιοι σχεδόν αναγκάζονται να προσφέρουν διπλάσιες σχεδόν απολαβές από τους βασικούς μισθούς που προσφέρουν οι εμπορικές επιχειρήσεις	επαρχία, τουριστικός κλάδος, οικονομικές απολαβές
6.	οι εργαζόμενοι μετρά την κρίση και το άνοιγμα των αγορών, λόγω της μεγάλης ζήτησης αρκετοί αναχωρήσαν στο εξωτερικό. Όσοι βρίσκονταν σε επαρχία και σε τουριστικές περιοχές απορρίφθηκαν και επέλεξαν εποχιακά επαγγέλματα με καλύτερες αμοιβές.	επαρχία, εργασία σε ξενοδοχεία, καλύτερες αμοιβές, αναχωρήσεις στο εξωτερικό
7.	οι εργαζόμενοι έχουν αρκετές επιλογές πλέον για να επιλέξουν τη δουλειά τους, η φύση της δουλειάς στις εμπορικές επιχειρήσεις από τον covid και έπειτα έχει γίνει φοβερά απαιτητική και λόγω των ελλείψεων σε προσωπικό επιβαρύνεται, και οδηγεί σε επαγγελματική εξουθένωση.	μεγάλη ζήτηση στην αγορά εργασίας, η φύση της δουλειάς, αποσπάσεις, υπερωριακή εργασία, επαγγελματική εξουθένωση
8.	επισημαίνεται ότι οι οικονομικές απολαβές αποτελούν αποτροπή για τον νεοεισερχόμενο υπάλληλο. Επίσης οι συνθήκες εργασίας όπως το ωράριο, και οι αυξημένες απαιτήσεις δημιουργούν δύσκολη και ορισμένες φορές καθίσταται αδύνατη η προσαρμογή του νέου εργαζομένου	οικονομικές απολαβές, δύσκολη προσαρμογή, μη σταθερό ωράριο
9.	και στη περίπτωση αυτή επισημαίνεται ότι το μελανό σημείο των εμπορικών επιχειρήσεων είναι οι οικονομικές παροχές. Αυτό βέβαια συνδυαστικά με τις απαιτητικές συνθήκες εργασίας αποτρέπουν τους υποψήφιους να εργαστούν σε μια εμπορική επιχείρηση	οικονομικές απολαβές, υπερεργασία, μη σταθερό ωράριο εργασίας, τουριστικά επαγγέλματα
10.	ο εργαζόμενος αναφέρει ότι οικονομικές παροχές πρέπει να αυξηθούν για να προσεγγίσουν τους υποψήφιους. Ακόμα δυσκολότερο κάνει το έργο αυτό, η κουλτούρα που επικρατεί στην επαρχία για την εργασία στο τουριστικό κλάδο λόγω εποχικότητας	κουλτούρα επαρχίας, οικονομικές απολαβές, τουρισμός

## 1ο Ερευνητικό Υποερωτήμα

**Τι αποτρέπει τους υποψήφιους για εργασία στις εμπορικές επιχειρήσεις;**

7 στους 10 εργαζομένους απάντησαν ότι ο κυρίαρχος αποτρεπτικός παράγοντας για τους υποψήφιους νέους εργαζομένους των εμπορικών επιχειρήσεων είναι οι οικονομικές παροχές που προσφέρονται προς εκείνους. Λόγω του πληθωρισμού που μαστίζει το τελευταίο διάστημα τη χώρα και των διαδοχικών κρίσεων (πανδημία, ενεργειακή κρίση) οι υποψήφιοι εργαζόμενοι στρέφονται ξεκάθαρα προς καλύτερα αμειβόμενα επαγγέλματα και το τοποθετούν ως νούμερο ένα παράγοντα για να εργαστούν. Επίσης 3 στους 10 σημειώνουν ότι μετά το άνοιγμα της αγοράς από την εκτόνωση της πανδημίας, υπάρχουν περισσότερες ευκαιρίες επιλογών από τους υποψηφίους. Η ζήτηση που προέκυψε για κάλυψη νέων θέσεων εργασίας όπως τηλεργασίας, ηλεκτρονικού εμπορίου κ.λπ. δημιούργησε μεγάλο gap στην αγορά εργασίας για τις ήδη εργασιακά επιβαρυνμένες εμπορικές επιχειρήσεις. 4 στους 10 ανέφεραν ότι το πρόβλημα αποκτά τεράστιες διαστάσεις στην επαρχία, για τις εμπορικές επιχειρήσεις, και κυρίως στα νησιά, με αυξημένες τουριστικές ροές, που απορροφούν τους υποψηφίους με δελεαστικά κίνητρα (οικονομικά, εποχιακά επαγγέλματα, έξτρα αμοιβές, δωρεάν διαμονή & διατροφή κ.α.) που τους παρέχουν για εργασία.

## 6.3 Παρουσίαση Αποτελεσμάτων (content Analysis)

- Ανάλυση Περιεχομένου

Για την ανάλυση των αποτελεσμάτων έγινε χρήση και της **μεθόδου ανάλυσης περιεχομένου** για την εξαγωγή συμπερασμάτων στην παρούσα έρευνα. Βασιζόμενοι στα ερευνητικά ερωτήματα και στις απαντήσεις αυτών ο ερευνητής επέλεξε τα στοιχεία αυτά των συνεντεύξεων που θεώρησε πως θα του ήταν απαραίτητα για την καλύτερη ανάλυση & διερεύνηση του θέματος. Έγινε προσπάθεια να νοηματοδοτηθούν και δομηθούν με τέτοιο πλαίσιο ώστε να δοθούν απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα. Η παρουσίαση παρακάτω θα γίνει ομαδοποιημένα και κατηγοριοποιημένα σε θεματικούς άξονες αντίστοιχα με τα ερευνητικά ερωτήματα. Η παρουσίαση τους γίνεται σε *πίνακες* που διερευνηθήκαν τα *στοιχεία και η συχνότητα τους*. Παρακάτω παρουσιάζονται **ποσοτικοποιημένα** τα αποτελέσματα με τη μέθοδο ανάλυσης περιεχομένου.

1. Πως μια εμπορική επιχείρηση προσπαθεί να σας αναπτύξει ( ικανότητες και δεξιότητες σας);	<i>προϊστάμενος καταστήματος</i>	<i>Στέλεχος επιχείρησης</i>	<i>Πωλήσεις</i>	<i>Σύνολο</i>	<i>% ποσοστό Συμμ. Στις απαντήσεις</i>
Ανάληψη Ευθυνών	2	2	2	6	60%
Εκπαίδευση	1	2	1	4	40%
Ευκαιρία για πρωτοβουλίες	2		1	3	30%
Επαγγελματική εξέλιξη & Προαγωγή			2	2	20%
Ανατροφοδότηση	1		1	2	10%
Σχέση εμπιστοσύνης			1	1	10%

### Υπό Ερωτήματα

- Πως αντιλαμβάνεστε ότι αναπτύσσετε σε μια επιχείρηση;
- Χρησιμοποιεί πλατφόρμες εκπαίδευσης & αξιολόγησης;
- είχατε κάποιον μέντορα για να σας βοηθήσει στην ανάπτυξη σας;

Στο συγκεκριμένο ερώτημα η πλειοψηφία των συμμετεχόντων οι οποίοι είναι προϊστάμενοι (2), Στελέχη επιχείρησης (2), Πωλήσεις (2) από τους συνολικά 10 απάντησαν ότι αντιλαμβάνονται ότι μια επιχείρηση προσπαθεί να τους αναπτύξει μέσα από την ανάληψη επιπλέον ευθυνών που τους δίνονται στο χώρο εργασίας 60% κυριαρχεί στις απαντήσεις. Ένα ποσοστό 40% θεωρεί ότι γίνεται μέσα από την εκπαίδευση και την απόκτηση νέων γνώσεων, 30% μέσα από τη δυνατότητα να λαμβάνουν πρωτοβουλίες στην εργασία τους, 20% μέσα από την επαγγελματική ανέλιξη, και από 10% αντιλαμβάνονται την ανατροφοδότηση που λαμβάνουν και σχέση εμπιστοσύνης με τον προϊστάμενο τους.

2. Η εμπιστοσύνη και η συχνή ανατροφοδότηση από τον προϊστάμενο σας θεωρείται συμβάλλει στην ανάπτυξη σας;	προϊστάμενος καταστήματος	Στέλεχος επιχείρησης	Πωλήσεις	Σύνολο	% ποσοστό Συμμ. Στις απαντήσεις
Ανατροφοδότηση	4	3	2	9	90%
εμπιστοσύνη	3	3	3	9	90%
Λήψη αποφάσεων & Ανάληψη ευθυνών	2	1	1	4	40%
Συνεργασία	1			1	10%
Αλληλεγγύη	1			1	10%

### Υπό Ερωτήματα

- Με ποιους τρόπους δείχνουν την εμπιστοσύνη προς το πρόσωπο σας;
- Κάθε πότε λαμβάνετε την ανατροφοδότηση από τον προϊστάμενο σας;

Το ερώτημα αυτό εστιάζει στις επαγγελματικές σχέσεις εργαζομένων με τον άμεσο προϊστάμενο τους, οποίος διαμορφώνει καθοριστικό ρόλο και συμμετέχει στην ανάπτυξη τους. Το **90% ανέφεραν ότι η ανατροφοδότηση & εμπιστοσύνη** συμβάλλουν σημαντικά κατά την άποψη τους στην ανάπτυξη τους στην επιχείρηση που εργάζονται. Ένα **40% ανέφεραν ότι η λήψη αποφάσεων & ανάληψη ευθυνών** συμβάλλει επίσης σημαντικά στην ανάπτυξη τους, επίσης ένα **10% ανέφερε τη συνεργασία και αλληλεγγύη** από τον προϊστάμενο ότι βοηθάει αρκετά και δημιουργεί βάσεις για μελλοντική ανάπτυξη.

<i>3. Αν σας γινόταν πρόταση για προαγωγή θα σκεφτόσασταν αν έχετε τις απαραίτητες ικανότητες και δεξιότητες για να ανταπεξέρθετε στα νέα σας καθήκοντα ;</i>	προϊστάμενος καταστήματος	Στέλεχος επιχείρησης	Πωλήσεις	Σύνολο	% ποσοστό Συμμ. Στις απαντήσεις
Αυτοαξιολόγηση - Αυτοκριτική	4	3	3	10	100%
Επικοινωνία Αδυνατών Σημείων	4	3	2	9	90%
Προσωπική Ανάπτυξη	3	1		4	40%
Αμοιβαία προσωπική & οικονομική ανάπτυξη		2	2	4	40%



### Υπό Ερωτήματα

- *θα σας ενδιέφεραν μόνο οι απολαβές σας ή οι προοπτικές ανάπτυξης της επιχείρησης και οι δίκες σας στο μέλλον;*
- *Αν νιώθατε ότι έχετε κενά θα το λέγατε στον προϊστάμενο σας;*

Όλοι οι εργαζόμενοι απάντησαν ότι πρώτου αποδεκτού μια πρόταση προαγωγής από τον προϊστάμενο τους και την επιχείρηση που εργάζονται, θα σκεφτούν αν διαθέτουν τις ικανότητες και δεξιότητες για να ανταπεξέρθουν στα νέα τους καθήκοντα με επιτυχία πριν αυτοί συζητήσουν οτιδήποτε άλλο. **Η αυτοεπίγνωση- αυτοκριτική είναι μια απάντηση για το 100% των απαντήσεων.** Έπειτα οι εργαζόμενοι απάντησαν το 90% ότι θα επικοινωνούσαν τα αδύνατα επαγγελματικά σημεία τους με τον προϊστάμενο τους, ενώ 1 εργαζόμενος απάντησε ότι ανάλογα με το τι εμπιστοσύνη θα είχε στον προϊστάμενο του (επιφύλαξη για τις προθέσεις) θα τα επικοινωνούσε ή μη. Το 40% ανέφερε ότι σημαντικότερο για να δεχτεί τη πρόταση θα ήταν μελλοντικά η ανάπτυξη του, όπως επίσης και 40% απάντησε ότι σημαντικό είναι και το οικονομικό και οι προϋποθέσεις μελλοντικής ανάπτυξης για την νέα θέση που θα αναλάβουν (συνδυαστικά).

<i>4. Κατά την κρίση του covid πιστεύετε ότι η επιχείρηση που εργάζεστε σας δημιούργησε ένα αίσθημα επαγγελματικής ασφάλειας και ατομικής προστασίας σας ;</i>	<i>προϊστάμενος καταστήματος</i>	<i>Στέλεχος επιχείρησης</i>	<i>Πωλήσεις</i>	<i>Σύνολο</i>	<i>% ποσοστό Συμμ. Στις απαντήσεις</i>
<b>Προστασία &amp; Ασφάλεια</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>
<b>Φήμη &amp; Αναγνώριση της εταιρείας</b>	<b>2</b>		<b>1</b>	<b>3</b>	<b>30%</b>
<b>Αντικείμενο Δραστηριότητας</b>	<b>2</b>	<b>1</b>		<b>3</b>	<b>30%</b>
<b>Ανάπτυξη της επιχείρησης</b>		<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>20%</b>
<b>μη έκθεση σε κινδύνους</b>		<b>1</b>		<b>1</b>	<b>10%</b>

### Υπό Ερωτήματα

*Αισθανθήκατε απειλή ότι θα χάσετε τη δουλειά σας ή το μισθό σας;*

Όλοι οι εργαζόμενοι των εμπορικών επιχειρήσεων σχολίασαν ότι ένιωσαν **επαγγελματική ασφάλεια και προστασία 100%** στον εργασιακό τους χώρο. Οι επιχειρήσεις φαίνεται ότι είχαν πρωταρχικό σκοπό να προστατέψουν το προσωπικό τους, λόγω της πανδημίας και της ξεκάθαρης πιθανής έκθεσης τους στον ιό, λόγω μεγάλης επισκεψιμότητας των πελατών, ειδικά στην αγορά τροφίμων. **Ένα 30% επανέλαβαν ότι λόγω της φήμης και αναγνώρισης της εταιρείας** δεν πτοήθηκαν ούτε αισθάνθηκαν απειλή για την εργασία τους, **ένα 20% ένιωσε ότι η επιχείρηση αναπτύσσεται** και ότι το προσωπικό είναι πιο αναγκαίο από ποτέ, και **ένα 10% ότι η επιχείρηση δεν εκθέτει σε κίνδυνο** το προσωπικό σε καμία περίπτωση, οπότε δεν θα το έκανε ούτε τώρα (εμπιστοσύνη την εταιρεία).

<i>5. Έπειτα το ξέσπασμα της πανδημίας νιώθετε ότι η εργασιακή σας δέσμευση &amp; αφοσίωση αυξήθηκε για την επιχείρηση που εργάζεστε ή μειώθηκε ; Αν μειώθηκε εξηγήστε τους λόγους..</i>	<i>προϊστάμενος καταστήματος</i>	<i>Στέλεχος επιχείρησης</i>	<i>Πωλήσεις</i>	<i>Σύνολο</i>	<i>% ποσοστό Συμμ. Στις απαντήσεις</i>
<b>Συνολικά Υψηλή Ικανοποίηση</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>9</b>	<b>90%</b>
<b>Ανεπηρέαστη Δέσμευση</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>50%</b>
<b>Αύξηση δέσμευσης</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>50%</b>
<b>Δεν θα αποχωρούσα</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>50%</b>

- **Υπό Ερωτήματα**
- **Θα αποχωρούσατε εύκολα με μια νέα επαγγελματική πρόταση ;**
- **Νιώθετε ικανοποιημένος συνολικά από την εργασία σας;**

Από τις απαντήσεις και επαναλαμβανόμενες εκφράσεις που δίνουν οι ερωτώμενοι στις συνεντεύξεις, συμπεραίνουμε ότι η πανδημία δεν **επηρέασε την δέσμευση τους 50%**, επίσης ένα **50% ανέφερε ότι η δέσμευση προς την εταιρεία αυξήθηκε** λόγω του ότι το διάστημα αυτό ένιωσε επαγγελματική ασφάλεια συνολικά, και φαίνεται να εκτιμήθηκε από εκείνους. Επίσης το **50% σημείωσε ότι δεν θα αποχωρούσε** ή έστω εύκολα με μια νέα επαγγελματική πρόταση που μπορεί να είχε. Τέλος μιλώντας στις συνεντεύξεις όπως είναι επόμενο και από τα λεγόμενα που ειπωθήκαν σχετικά με την επαγγελματική ασφάλεια και την μη ύπαρξη δυσαρεστημένου εργαζομένου, η συντριπτική πλειοψηφία **του 90% απαντάει ότι είναι συνολικά αρκετά εργασιακά ικανοποιημένοι** από την επιχείρηση που εργάζονται.

6. Τι είναι αυτό που θα σας παρακινούσε προκειμένου να είστε πιο αφοσιωμένοι και δεσμευμένοι στην για την εργασία σας;	προϊστάμενος καταστήματος	Στέλεχος επιχείρησης	Πωλήσεις	Σύνολο	% ποσοστό Συμμ. Στις απαντήσεις
Επιβράβευση & Αναγνώριση προσπάθειας	4	3	2	9	90%
Επαγγελματική Ανάπτυξη & Ανέλιξη	2	1	1	4	40%
Εκπαιδευτικά σεμινάρια	1			1	10%
φήμη της Εταιρείας			1	1	10%

- Υπό Ερωτήματα

- Αναγνωρίζεται η προσπάθεια σας στην επιχείρηση ;

*Η επιβράβευση και η αναγνώριση της προσπάθειας τους 90%* των ερωτηθέντων θεωρούν ότι είναι το βασικότερο μέσω παρακίνησης και υποκίνησης τους προκειμένου να δείξουν με μεγαλύτερη δέσμευση & αφοσίωση στην επιχείρηση που εργάζονται. Αυτό πιθανότατα συμβαίνει λόγω του ότι έχουν καταβάλει υπερβολικά προσωπικό και εργασιακό κόπο (υπερωρίες, διπλάσιες απαιτήσεις στην εργασία τους, διαχείριση απαιτητικών πελατών) , και συνδυαστικά με την ψυχολογική επιβάρυνση που επέφερε η πανδημία, αναζητούσαν την αναγνώριση και επιβράβευση για την συνολικής τους προσπάθειας. Ένα **40%** των συνεντεύξεων έθιξε το θέμα της επαγγελματικής ανάπτυξης & ανέλιξης ως βασικό μέσω παρακίνησης για αφοσίωση στην εταιρεία τους, και **από 10%** συζητήθηκε ότι **σημαντικά συμβάλει η εκπαίδευση και η φήμη της εταιρείας στην αγορά εργασίας.**

7. Ποια τα κίνητρα και οι παροχές της επιχείρησης που εργάζεστε ώστε να παραμείνετε & αναπτυχθείτε στην εργασία σας ;	προϊστάμενος καταστήματος	Στέλεχος επιχείρησης	Πωλήσεις	Σύνολο	% ποσοστό Συμμ. Στις απαντήσεις
Οικονομική ασφάλεια	2	2	2	6	60%
Καλές επαγγελματικές συνθήκες	2	1	2	5	50%
Extra bonus	1		1	2	20%
Ανέλιξη & Προαγωγή	1		1	2	20%

### Υπό Ερωτήματα

- Ποια κίνητρα (οικονομικά ή μη) σας προσφέρει η επιχείρηση πρώτα για να σας διατηρήσει και έπειτα για να σας αναπτύξει;

*Το 60% (οικονομική ασφάλεια) των εργαζομένων επικοινωνήσαν στη διάρκεια της συνέντευξης ότι σημαντικό κίνητρο και παροχή για να παραμείνουν και αναπτυχθούν στην εργασία τους είναι η οικονομική ασφάλεια που τους παρέχει η επιχείρηση. Το να λαμβάνουν σταθερό μισθό κάθε μήνα χωρίς περικοπές, αναστολή εργασίας κ.λπ. φαίνεται ότι αποτελεί τον νούμερο ένα παράγοντα για την αξιοπιστία ενός εργοδότη κατά την πανδημία. Επίσης σε αρκετές συνεντεύξεις **50% αναφέρθηκαν οι καλές επαγγελματικές εργασιακές συνθήκες** ότι συμβάλλουν σημαντικά για την παραμονή τους στην επιχείρηση και την πιθανή ανάπτυξη τους στο μέλλον. Στο **20% στις συνεντεύξεις αναφέρθηκαν τα extra bonus** ( στοχοθέτηση με απολαβές βάση επίτευξης, διατακτικές τροφίμων, ticket restaurant και well-being εργαζομένων). Το **20% μίλησαν για τη σημασία που έχει για εκείνους η ανέλιξη & προαγωγή** εντός της*

επιχείρησης που εργάζονται. Σημείωσαν ότι αποτελεί βασικό κίνητρο να εργάζονται σε μια επιτυχημένη επιχείρηση, που αναπτύσσεται και τους δημιουργεί επαγγελματικές προσδοκίες για το μέλλον.

<b>8. Μετά την πανδημία θεωρείται εξίσου εύκολο να αναπτυχθεί ένας νέος εργαζόμενος σε μια εμπορική επιχείρηση; Αν όχι γιατί;</b>	<b>προϊστάμενος καταστήματος</b>	<b>Στέλεχος επιχείρησης</b>	<b>Πωλήσεις</b>	<b>Σύνολο</b>	<b>% ποσοστό Συμμ. Στις απαντήσεις</b>
<b>Αύξηση προοπτικών ανάπτυξης</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>50%</b>
<b>Ιδιά δυνατότητα ανάπτυξης</b>	<b>2</b>	<b>2</b>		<b>4</b>	<b>40%</b>
<b>νέες θέσεις &amp; ευκαιρίες</b>	<b>1</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>20%</b>
<b>η ανάπτυξη είναι δυσκολότερη πλέον</b>			<b>1</b>	<b>1</b>	<b>10%</b>

### Υπό Ερωτήματα

- **Υπάρχουν ευκαιρίες ανάπτυξης ;**

**50% αύξηση προοπτικών ανάπτυξης**, οι εργαζόμενοι παρατηρώντας και βιώνοντας από πρώτο χέρι τις τεράστιες απατήσεις των εμπορικών επιχειρήσεων όπως διαμορφώθηκαν από την περίοδο της πανδημίας και έπειτα , και ταυτόχρονα με τα κενά από την έλλειψη του προσωπικού, σημειώνουν ότι είναι αρκετά πιο εφικτό πλέον ένα νέος εργαζόμενος που θα εισέλθει να αναπτυχθεί και συντομότερα, στην επιχείρηση αυτή καθώς οι ανάγκες για κάλυψη των υφιστάμενων & νέων θέσεων είναι μεγάλη, όπως επίσης και οι νέες τάσεις με ηλεκτρονικά καταστήματα δημιουργούν νέες επαγγελματικές ευκαιρίες και απαιτήσεις ταυτόχρονα. Το **40% ότι η δυνατότητα ανάπτυξης παρέμεινε στο ίδιο επίπεδο** προ κρίσης. Πρακτικά η ανάπτυξη ενός νέου

υπάλληλου σε μια εμπορική επιχείρηση, ότι εξαρτάται από τις ικανότητες που θα αναδείξει και θέληση που έχει ο ίδιος ο εργαζόμενος. Το **20% ανέφερε ότι υπάρχουν πολλές ευκαιρίες και νέες θέσεις** που πρέπει να καλυφθούν από τους νέους εργαζόμενους και να τους οδηγήσουν σε επαγγελματική ανέλιξη και προαγωγή τ στο άμεσο μέλλον. Το **10% σημειώνει ότι η ανάπτυξη είναι δυσκολότερη πλέον** για έναν εργαζόμενο. Οι νέες τεχνολογικές μεταβολές και σε τέτοιο μεγάλο όγκο πληροφοριών & συστημάτων, δημιουργούν υψηλές προσδοκίες προσλήψεων για μια επιχείρηση, που πρέπει να εκπαιδεύσει, επιμορφώσει και εντάξει έναν νέο εργαζόμενο, δυσκολότερα και πιο απαιτητικά σε σχέση με το παρελθόν. Αυτό δημιουργεί περισσότερο άγχος και υψηλές απαιτήσεις της νέας θέσης, και για τον νέο εργαζόμενο και για την επιχείρηση αμοιβαία.

<b>9. Τι θα μπορούσε να κάνει μια επιχείρηση για να διατηρήσει έναν νέο εργαζόμενο στο δυναμικό της;</b>	<i>προϊστάμενος καταστήματος</i>	<i>Στέλεχος επιχείρησης</i>	<i>Πωλήσεις</i>	<i>Σύνολο</i>	<b>% ποσοστό Συμμ. Στις απαντήσεις</b>
<b>Οικονομικά κίνητρα</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>70%</b>
<b>Επικοινωνία &amp; ομαδικότητα</b>		<b>2</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>50%</b>
<b>Εκπαίδευση</b>	<b>3</b>	<b>1</b>		<b>4</b>	<b>40%</b>
<b>Ασφάλεια εργασιακού περιβάλλον</b>	<b>1</b>	<b>1</b>		<b>2</b>	<b>20%</b>



### Υπό Ερωτήματα

- Περιγράψτε κάποιες προτάσεις σας.

Σχετικά με την διατήρηση ενός νέου εργαζόμενου στις εμπορικές επιχειρήσεις το **70% των απαντήσεων των συνεντευξιαζόμενων βρίσκεται στα οικονομικά κίνητρα που παρέχονται**. Σημειώνεται ότι οι νέες προσλήψεις για τις εμπορικές επιχειρήσεις, στην πλειοψηφία των περιπτώσεων, γίνεται βάση των βασικών μισθών που ορίζονται με την εθνική συλλογική σύμβαση εργασίας με κάποιες μικρές επιπλέον παροχές. Έτσι ο νέος εργαζόμενος με μια νέα βελτιωμένη οικονομική πρόταση από άλλον εργοδότη σε μεγάλο βαθμό θα τον οδηγήσει να εγκαταλείψει την υφιστάμενη εργασία του. Αυτό αυξάνεται ειδικά στο συγκεκριμένο χρονικό διάστημα που λόγω των αλληπάλληλων κρίσεων, πανδημίας, ενεργειακής κρίσης, αυξήσεων λόγω πληθωρισμού, τα εισοδήματα των μισθωτών τείνουν να συρρικνώνονται περισσότερο από το παρελθόν. **Η επικοινωνία και ομαδικότητα 50%** στον εργασιακό χώρο, φαίνεται ότι μπορεί να οδηγήσει έναν νέο εργαζόμενο στο να παραμείνει στην θέση εργασίας του. **Η εκπαίδευση 40%** που θα του παρέχει η επιχείρηση, ειδικά στο διάστημα της προσαρμογής του, μπορεί να του δημιουργήσει ένα αίσθημα ασφάλειας και αυτοπεποίθησης δίνοντας του βάσεις για την επιτυχημένη πορεία του. **20% μίλησε με σημασίες που αφορούν την ασφάλεια στο εργασιακό περιβάλλον** για τον νεοεισερχόμενο και την σημασία που έχει στην απόφαση του να παραμείνει στην δουλειά αυτή. Ο εργαζόμενος θέλει να εργάζεται σε ένα ασφαλές εργασιακό περιβάλλον ειδικά με την πανδημία να μην έχει υποχωρήσει στο 100% ακόμη

<i>10. Γιατί πιστεύετε ότι υπάρχουν πολλά κενά και δυσκολίες στην εύρεση προσωπικού στις εμπορικές επιχειρήσεις; Που μπορεί να οφείλεται;</i>	<i>προϊστάμενος καταστήματος</i>	<i>Στέλεχος επιχείρησης</i>	<i>Πωλήσεις</i>	<i>Σύνολο</i>	<i>% ποσοστό Συμμ. Στις απαντήσεις</i>
<b>Οικονομικές παροχές</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>7</b>	<b>70%</b>
<b>Τουριστική Βιομηχανία</b>	<b>2</b>		<b>2</b>	<b>4</b>	<b>40%</b>
<b>υψηλή ζήτηση στην αγορά εργασίας</b>	<b>1</b>	<b>2</b>		<b>3</b>	<b>30%</b>
<b>Επαγγελματική εξουθένωση</b>	<b>1</b>	<b>1</b>		<b>2</b>	<b>20%</b>
<b>Αναχώρηση σε χώρες εξωτερικού</b>	<b>1</b>	<b>1</b>		<b>2</b>	<b>20%</b>

### Υπό Ερωτήματα

- *Τι αποτρέπει τους υποψήφιους για εργασία στις εμπορικές επιχειρήσεις;*

Μετα την επαναφορά της κανονικότητας και της αγοράς εργασίας λόγω των περιορισμών που επέφερε η πανδημία παρατηρούνται μεγάλα κενά στις επιχειρήσεις και ειδικά τις εμπορικές. Το πρόβλημα φαίνεται να είναι πιο έντονο στην επαρχία και σημειωτέων στα νησιά με μεγάλη τουριστική επισκεψιμότητα. Οι εμπορικές επιχειρήσεις φαίνεται να είναι περισσότερο << ευάλωτες >> και μη προτιμητέες στην αγορά από τους υποψήφιους. **Το 70% μίλησαν για τις οικονομικές παροχές στις εμπορικές επιχειρήσεις.** Οι επιχειρήσεις παρέχουν ένα βασικό πακέτο αποδοχών (βασικό μισθό) συνήθως στους νέους εργαζόμενους. Όπως γίνεται αντιληπτό σε αρκετές περιπτώσεις, στα σημεία των καιρών ,οι μισθοί αυτοί δεν είναι εφικτό να καλύψουν τις βασικές ανάγκες ενός μισθωτού, με αποτέλεσμα να στρέφεται σε άλλες

εναλλακτικές επαγγελματικές δραστηριότητες αναζητώντας καλύτερες αμοιβές. **Η τουριστική βιομηχανία 40%** φαίνεται να απορροφά το μεγαλύτερο πλήθος των υποψηφίων εργαζομένων ειδικά στα νησιά που υπάρχει υψηλή ζήτηση εργατικού δυναμικού στον τουριστικό κλάδο. Οι αμοιβές στο επαγγελματικό κομμάτι του τουρισμού αν και λαβωμένες από την πορεία της πανδημίας, είναι αρκετά ικανοποιητικότερες από αυτές που παρέχονται σε μια εμπορική επιχείρηση. **Υψηλή ζήτηση στην αγορά εργασίας 30%**, μετά το άνοιγμα της αγοράς εργασίας και τις ανακατατάξεις η ζήτηση από τις επιχειρήσεις για στελέχωση έχει αυξηθεί δυναμικά. Οι νέοι υποψήφιοι έχουν πλέον την επιλογή να επιλέξουν εκείνοι που θα εργαστούν και όχι να επιλέγουν από τον εργοδότης όπως στο παρελθόν. **Η επαγγελματική εξουθένωση 20%** που υπήρξε για τους υφιστάμενους εργαζόμενους, συμβάλει σημαντικά στην απόφαση του υποψήφιου εργαζόμενου για το αν θα εργαστεί σε μια εμπορική επιχείρηση. Τα τελευταία χρόνια ο χώρος εργασίας για τις εμπορικές επιχειρήσεις, ηλεκτρονικών συσκευών - ειδών, τροφίμων κ.λπ. έγινε πολύ απαιτητικός εξαιτίας των συνθηκών που ευνοήσαν τις συγκεκριμένες δραστηριότητες των επιχειρήσεων και οδήγησαν το προσωπικό αντίστοιχα σε υπερωριακή απασχόληση & ψυχολογική εξουθένωση βάση των απαιτήσεων του χώρου. **Αναχώρηση σε χώρες του εξωτερικού 20%**, πολλοί εργαζόμενοι η οποίοι βρέθηκαν χωρίς εργασία το διάστημα της πανδημίας στράφηκαν προς χώρες του εξωτερικού λόγω της ζήτησης προσωπικού που υπήρχε σε εκείνες και των δελεαστικών αμείβων.

## 6.4 Θεματικός χάρτης

Βάση των κωδικών και θεμάτων που κατέλεξε ο ερευνητής γίνεται μια συνοπτική παρουσίαση, σχεδιάζοντας έναν θεματικό χάρτη. Ο σκοπός είναι να αποτυπώσει και συνοψίσει τα αναλυτικά ευρήματα της ερευνάς, δηλαδή τις θεματικές που εντοπίστηκαν από τα δεδομένα.



## Κεφ. 7<sup>ο</sup> : Συζήτηση αποτελεσμάτων

### 7.1 Εισαγωγή:

Η εκπόνηση της παρούσας διπλωματικής & ερευνάς έχει σαν σκοπό τη μελέτη και την ανάλυση της σημασίας ανάπτυξης & δέσμευσης των εργαζομένων, όπως αυτοί την αντιλαμβάνονται τη δεδομένη στιγμή στις εμπορικές επιχειρήσεις που εργάζονται και η προσέγγιση των αίτιων για τις δυσκολίες που παρουσιάζονται στην εύρεση νέου προσωπικού. Αποτελεί μια ποιοτική ανάλυση και προσέγγιση των βασικών θεμάτων που απασχολούν το εργατικό δυναμικό των εμπορικών επιχειρήσεων, και απευθύνεται στη διεύθυνση Ανθρώπινου δυναμικού με προτάσεις, για τα στρατηγικά μέσα ανάπτυξης και δέσμευσης, που εφαρμόζει το διάστημα αυτό, για επιθυμητά αποτελέσματα (ερευνητικό κενό). Όλα αυτά εν μέσω κρίσης και συγκεκριμένα της πανδημίας του covid. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία ο πολυτιμότερος πόρος για μια επιχείρηση προκειμένου να επιτύχει και να συνεχίσει την επαγγελματική της δραστηριότητα για μακροχρόνιο διάστημα, είναι το ανθρώπινο δυναμικό της που τη στελεχώνει. Πρωταρχικός στόχος της διεύθυνσης του ανθρώπινου δυναμικού των επιχειρήσεων, είναι το επιχειρησιακό προσωπικό να εκπαιδευτεί και να αναπτυχθεί προκειμένου να είναι ικανό να αντιμετωπίσει τις συνεχώς μεταβαλλόμενες εξελίξεις του εξωτερικού περιβάλλον αλλά και τις νέες μεταβολές εντός του οργανισμού, παράδειγμα η κρίση της πανδημίας έφερε μια ταχεία ένταξη των επιχειρήσεων στον ψηφιακό μετασχηματισμό.

Βασικό συστατικό επίσης για την επιτυχία μιας επιχείρησης είναι η δέσμευση και η αφοσίωση των εργαζομένων της. Ειδικά το διάστημα της πανδημίας που οι εργαζόμενοι χρειάστηκαν να ξεπεράσουν τα επαγγελματικά και προσωπικά όρια προκειμένου να στηρίξουν τις επιχειρήσεις που εργάζονται κάτω από δύσκολες και απαιτητικές συνθήκες (π.χ. υπερωριακή απασχόληση, ψυχολογία για διαχείριση πελατών, σπαστά ωράρια εργασίας κ.λπ.).

<<Μεγάλος πονοκέφαλος>> για τις εμπορικές επιχειρήσεις μετά την άρση των περιορισμών της πανδημίας αλλά την επαναφορά της αγοράς εργασίας αποτελεί η προσέγγιση νέων υποψήφιων εργαζομένων για διάφορες θέσεις. Σημαντικά

παρατηρείται πλέον και στις νέες προσλήψεις εργαζομένων η χαμηλή αφοσίωση που αυτοί διαθέτουν ( με την πρώτη ευκαιρία αποχωρούν) και η μειωμένη διάθεση που δείχνουν προκειμένου να αναπτυχθούν.

## 7.2 Συζήτηση

Παρακάτω γίνεται μια συζήτηση βάση των αποτελεσμάτων που προέκυψαν στα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν, προκειμένου να γίνει έλεγχος των απαντήσεων και να κάνουμε μια σύγκριση με την βιβλιογραφία.

### *1. Πως μια εμπορική επιχείρηση προσπαθεί να σας αναπτύξει ( ικανότητες και δεξιότητες σας);*

Συμφώνα με τις απαντήσεις των συνεντευξιαζόμενων και τις συζητήσεις που έλαβαν χώρα, η πλειοψηφία των ερωτηθέντων ανέφερε ότι αντιλαμβάνεται την διαδικασία ανάπτυξης τους μέσα στην επιχείρηση μέσα από την *ανάληψη περισσότερων ευθυνών και έπειτα μέσα από τα διάφορα εκπαιδευτικά συστήματα, ψηφιακά και δια ζώσης που εφαρμόζουν οι εμπορικές επιχειρήσεις που εργάζονται.* Σύμφωνα με το άρθρο της "Prachi Juneja" MSG (management study guide) κάποιες μέθοδοι που χρησιμοποιούνται προκειμένου να αναπτύξουν το προσωπικό είναι κάποιες πρόσθετες ευθύνες από τους άμεσα προϊστάμενους , που αποτελούν για τον εργαζόμενο μια νέα πρόκληση. Βέβαιέ οι προϊστάμενοι πρέπει να βρίσκονται εκεί για οποιαδήποτε βοήθεια χρειαστεί ο εργαζόμενος. Όσον αφορά τα εκπαιδευτικά σύστημα οι επιχειρήσεις έχουν επένδυση σημαντικά το τελευταίο διάστημα (διάστημα πανδημίας) κάποια παραδείγματα εμπορικών επιχειρήσεων με σύγχρονα εκπαιδευτικά συστήματα είναι << ακαδημίες ικανοτήτων>> έχει δημιουργήσει η **ΚΩΤΣΟΒΟΛΟΣ** με τα capabilities academies, Η **METRO** εφαρμόζει τη ψηφιακή πλατφόρμα Metro learn, για τα My Market & Metro cash & carry.

**2. Η εμπιστοσύνη και η συχνή ανατροφοδότηση από τον προϊστάμενο σας θεωρείται συμβάλλει στην ανάπτυξη σας;**

Σχετικά με το τι συμβάλλει περισσότερο στην ανάπτυξη των εργαζομένων, οι απαντήσεις που δοθήκαν ήταν ξέκαμά ότι η συχνή, εύστοχη & καλοπροαίρετη **ανατροφοδότηση** από τον προϊστάμενο, συμβάλλει σημαντικά στην ανάπτυξη τους, όπως επίσης και η **σχέση εμπιστοσύνης** που υπάρχει μεταξύ εργαζομένου και προϊστάμενου, αποτελούν σημαντικά θεμέλια και βάση ανάπτυξης. Σύμφωνα με άρθρο της MSG της συγγραφέα Prachi Juneja, οι αξιολογήσεις απόδοσης των εργαζομένων βοηθούν σημαντικά στην ανάπτυξη τους, σύμφωνα με την αξιολόγηση 360 Degree οι διευθυντές, οι επόπτες αξιολογούν την απόδοση των μελών της ομάδας τους και τους δίνουν τις απαραίτητες ανατροφοδοτήσεις. Τα αποτελέσματα μιας αξιολόγησης βοηθούν έναν εργαζόμενο να γνωρίζει τις αδυναμίες του και πως μπορεί να εργαστεί καλύτερα.

**2. Αν σας γινόταν πρόταση για προαγωγή θα σκεφτόσασταν αν έχετε τις απαραίτητες ικανότητες και δεξιότητες για να ανταπεξέρθετε στα νέα σας καθήκοντα ;**

Στην παραπάνω ερώτηση όλοι εργαζόμενοι συμφώνησα και ανέφεραν σε απολυτό βαθμό ότι πρώτου αποδεχτούν μια πρόταση για προαγωγή στην εργασία τους θα σκεφτόντουσαν καλά , **αυτοεπίγνωση & συναισθηματική νοημοσύνη** για το αν αρχικά διαθέτουν τις ικανότητες και δεξιότητες που απαιτούνται για την ανάληψη μιας νέας θέσης προαγωγής και ευθύνης. Επίσης η συντριπτική πλειοψηφία ανέφερε ότι θα επικοινωνούσε τα **αδύνατα σημεία** που θεωρεί ότι έχει με τον άμεσο προϊστάμενο



προκειμένου να βελτιωθούν επαγγελματικά και να μειώσουν τον κίνδυνο μιας επαγγελματικής αποτυχίας. Σύμφωνα με την αρχή του Peter (Peter & Hull, 1970) κάθε εργαζόμενος τείνει να ανέλθει στη επίπεδο της προσωπικής του ανικανότητας. Σε κάθε αναβάθμιση αλλάζει το κυρτός, το γόητρο, η αμοιβή και άλλα δεδομένα για τους εργαζόμενους, οπότε ο εργαζόμενος θα έπρεπε λογία να αδράξει των ευκαιριών και όχι να είναι τόσο συγκρατημένος και προβληματισμένος. Φαίνεται ότι οι εργαζόμενοι στις εμπορικές επιχειρήσεις είναι πιο συνειδητοποιημένοι με τις τρέχουσες καταστάσεις και απαιτήσεις, λόγω και της πανδημίας των τελευταίων ετών, και ανάγκη έχουν την επαγγελματική τους σταθερότητα και την ανάπτυξη της επιχείρησης και έπειτα τη δική τους επαγγελματική.

**4. Κατά την κρίση του covid πιστεύετε ότι η επιχείρηση που εργάζεστε σας δημιούργησε ένα αίσθημα επαγγελματικής ασφάλειας και ατομικής προστασίας σας ;**

Όλοι οι εμπλεκόμενοι απάντησαν ότι στις εμπορικές επιχειρήσεις που εργάζονταν κατά το διάστημα της πανδημίας ένιωσαν ότι **προστατεύονται και είναι ασφαλείς** όσο το επέτρεπαν φυσικά οι δύσκολες και απαιτητικές συνθήκες που υπήρχαν στο χώρο εργασίας. Δεν θεωρούν ότι εκτέθηκαν σε άμεσο κίνδυνο ούτε αισθανθήκαν κάποια απειλή ότι θα χάσουν την εργασία τους ή θα τοποθετηθούν σε καθεστώς αναστολής. Σημαντικοί παράγοντες που ανέφεραν ήταν η φήμη της εταιρείας και η αναγνώριση της αλλά και η ανάπτυξη που επήλθε το διάστημα του covid λόγω του αντικειμένου δραστηριότητας. Σύμφωνα με το μοντέλο εφαρμογής αφοσίωσης της Aon Hewitt οι εργαζόμενοι δεν θα μπορέσουν να αλληλοεπιδράσουν ,με την εταιρεία **εάν δεν καλυφθούν οι βασικές τους ανάγκες. Η ασφάλεια στην εργασία, η καλή ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής είναι απαραίτητα για ευτυχισμένους -αφοσιωμένους εργαζόμενους.** Επίσης όπως αναφέρει το μοντέλο της Aon η επωνυμία της εταιρείας επηρεάζει και οδηγεί σε αφοσίωση των εργαζομένων, μέσα από την προσοχή που δίνει η εταιρεία στην εταιρική κοινωνική ευθύνη.

**5. Έπειτα το ξέσπασμα της πανδημίας νιώθετε ότι η εργασιακή σας δέσμευση & αφοσίωση αυξήθηκε για την επιχείρηση που εργάζεστε ή μειώθηκε ; Αν μειώθηκε εξηγήστε τους λόγους..**

Σύμφωνα με τις απαντήσεις των συμμετεχόντων η πλειοψηφία των εργαζομένων των εμπορικών επιχειρήσεων επισήμανε υψηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης από τις συνολικές παροχές έλαβαν και την αντιμετώπιση της επιχείρησης, με αποτέλεσμα να υπάρχει εργασιακή δέσμευση και αφοσίωση. Σε συγκεκριμένες περιπτώσεις εργαζομένων η εργασιακή δέσμευση αυξήθηκε μέσα από τα συνολικά πακέτα ασφάλειας που προσέφεραν οι επιχειρήσεις, ενώ σε άλλες έμεινε ανεπηρέαστη από το πέραςμα της πανδημίας. Να σημειώσουμε ότι εκεί που δεν επηρεάστηκε θετικά ή αρνητικά από τα λεγόμενα των εργαζομένων φαίνεται να προϋπήρχε ήδη, υψηλή εργασιακή δέσμευση, από πριν τον ξέσπασμα της πανδημίας δηλαδή. Σύμφωνα με άρθρο του John Bersin «COVID-19 May Be The Best Thing That Ever Happened To Employee Engagement» οι επιχειρήσεις προστάτησαν τους εργαζόμενους εν μέσω πανδημίας και αυτό αποτέλεσε την εύκαιρα για τη μεγαλύτερη ανάπτυξη του engagement. Επίσης μελέτη της Willis Towers Watson διαπίστωσε ότι μόνο το 15% περικόπτει μισθούς.

**6. Τι είναι αυτό που θα σας παρακινούσε προκειμένου να είστε πιο αφοσιωμένοι και δεσμευμένοι στην για την εργασία σας;**

Από τις απαντήσεις γίνεται αντιληπτό ότι οι εργαζόμενοι τοποθετούν νούμερο ένα παράγοντα που θα τους κάνει πιο αφοσιωμένους και δεσμευμένους στην εργασία τους την **επιβράβευση και αναγνώριση της προσπάθειας** τους μέσα στην επιχείρηση που εργάζονται. Αυτό συνήθως έχει σχέση με τον άμεσο προϊστάμενο και τον βαθμό που αναγνωρίζεται μια επιτυχία ή ένα κατόρθωμα τους Σύμφωνα με άρθρο της Κριστίν Ραιμπα 2021, δημοσιευμένο στη Quantum Workplace σημαντικός είναι ο ρόλος των διευθυντικών στελεχών στη δέσμευση των εργαζομένων. Οι διευθυντές

αλληλοεπιδρούν περισσότερο από οποιοδήποτε άλλο. Πρέπει να δημιουργούν ένα περιβάλλον όπου κάθε άτομο θα μπορεί να ευδοκιμήσει. Πρέπει να υπάρχουν καλές σχέσεις με τους εργαζόμενους, να τους ακούν, να αναγνωρίζουν τις επιτυχίες της ομάδας τους και να τις **επιβραβεύουν**, να παρέχουν συνεχή ανατροφοδότηση απόδοσης, και να βοηθούν τους υπάλληλους να αναπτύσσονται μελλοντικά.

**7. Ποια τα κίνητρα και οι παροχές της επιχείρησης που εργάζεστε ώστε να παραμείνετε & αναπτυχθείτε στην εργασία σας ;**

Οι υπάλληλοι των επιχειρήσεων που απάντησαν έβαλαν ψηλά στη λίστα των κινήτρων που τους παρέχουν οι εμπορικές επιχειρήσεις που εργάζονται αρχικά την **οικονομική ασφάλεια** και έπειτα της **καλές επαγγελματικές συνθήκες και προοπτικές ανέλιξης**. Στην περίοδο της κρίσης σημαντικότερο όλων είναι η οικονομική ασφάλεια των εργαζόμενων, εξασφαλίζοντας τους την ικανοποίηση των βασικών τους αναγκών και ένα εργασιακό περιβάλλον με συνεργασία, κατανόηση, ομαδικότητα κ.λπ. όπως προαναφέραμε βάση του μοντέλου της Aon Hewitt οι εργαζόμενοι χωρίς εργασιακή δέσμευση και αφοσίωση δεν θα μπορούσαν σε καμία περίπτωση να αναπτυχθούν και θα αποχωρούσαν ευκολότερα με μια νέα επαγγελματική πρόταση. Οι επιχειρήσεις φαίνεται ότι καλύπτουν τις βασικές ανάγκες των εργαζομένων μέσα από την οικοδομική σταθερότητα και τη σημασία που έχει το συγκεκριμένο διάστημα που διανύουμε αλλά και με ένα καλό εργασιακό περιβάλλον προκειμένου οι εργαζόμενοι να εργάζονται ευχάριστα, να νιώθουν ανετά και ότι εκτιμώνται. Οι εύκαιρες ανάπτυξης επίσης αποτελούν κίνητρο. Όταν οι εργαζόμενοι παραμένουν στάσιμοι στη δουλειά τους ουσιαστικά χάνουν την όρεξη τους για να κάνουν τη δουλειά τους (μοντέλο αφοσίωσης Deloitte)

**8. Μετά την πανδημία θεωρείται εξίσου εύκολο να αναπτυχθεί ένας νέος εργαζόμενος σε μια εμπορική επιχείρηση; Αν όχι γιατί;**

Καθώς οι εμπορικές επιχειρήσεις ανακάμπτουν από την κρίση του covid – 19, η ανάπτυξη των νέων εργαζομένων πρέπει να αποτελεί βασικό μέλημα των εμπορικών επιχειρήσεων. Οι τεχνολογικές μεταβολές και το συνεχώς μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων καθιστά αναγκαία την εκπαίδευση και την ανάπτυξη των νεωπροσληφθέντων προκειμένου να ενταχθούν ομαλά και να επιτύχουν στην εργασία τους. Σύμφωνα με την ερευνά για το κατά ποσό ένας νεοεισερχόμενος μπορεί να αναπτυχθεί σε μια εμπορική επιχείρηση είναι εφικτό, οι μισοί έδωσαν την απάντηση ότι πλέον είναι **πιο πιθανή η προοπτική ανάπτυξης** των νέων εργαζομένων λόγω των ευκαιριών και νέων θέσεων εργασίας που δημιουργήθηκαν. Οι άλλοι μισοί απάντησαν ότι η **πιθανότητα ανάπτυξης για έναν νέο παρέμεινε ως είχε στο παρελθόν**, ότι εξαρτάται δηλαδή από τη θέληση και ικανότητες που διαθέτει. Σύμφωνα με άρθρο της Luciana Paulise (8/2020) Forbes, μια από τις πιο βασικές στρατηγικές που ανέπτυξαν οι επιχειρήσεις είναι και η κατάρτιση των νεοεισερχομένων, σε θέματα αξιών, κουλτούρας, κανονισμών εργασίας, κώδικες συμπεριφοράς κ.λπ. δηλαδή να μην αρέσκονται μόνο σε τεχνικές πληροφορίες εκπαίδευσης. Πολλοί εργαζόμενοι λόγω των περιορισμών του covid, δεν έχουν βρεθεί στον πραγματικό επαγγελματικό τους χώρο αλλά μπορεί να δουλεύουν με τηλεργασία. π.χ (πωλητές καταστημάτων που λειτουργούν μέσω τηλεφωνικών παραγγελιών, e-shop παραγγελίες, κ.λπ.)

**9. Τι θα μπορούσε να κάνει μια επιχείρηση για να διατηρήσει έναν νέο εργαζόμενο στο δυναμικό της;**

Από τις απαντήσεις των εργαζομένων τονίζεται ότι ένα εργαζόμενος σε μια εμπορική επιχείρηση για να παραμείνει και δεσμευτεί στην εργασία του θα πρέπει να νιώθει ότι έχει αρχικά **οικονομικά κίνητρα**. Είναι λογικό για έναν εργαζόμενο που βρίσκεται σε αναζήτηση εργασίας, εν μέσω γενικότερης συνεχομένης διεθνής κρίσης,

να θέτει ως στόχος τις βέλτιστες οικονομικές παροχές που μπορεί να έχει, προκειμένου να εξασφαλίσει και καλύψει τις βασικές του ανάγκες. Έπειτα αναφέρονται σχεδόν στον ίδιο βαθμό η σημασία της καλής επικοινωνίας – ομαδικότητας, η εκπαίδευση προς τον νέο εργαζόμενο που παρέχεται και τέλος η ασφάλεια στο εργασιακό περιβάλλον. Σύμφωνα με το άρθρο του John Bersin «COVID-19 May Be The Best Thing That Ever Happened To Employee Engagement» οι επιχειρήσεις πρέπει να προστατεύουν αρχικά οικονομικά τους εργαζομένους για να καταφέρουν να τους διατηρήσουν, και έπειτα να εστιάσουν σε ένα συνολικό πακέτο διατήρησης το οποίο περιλαμβάνει την ευημερία του ατόμου, να δοθεί χρόνος στους νέους εργαζομένους για προσαρμογή στη νέα εξελισσόμενη πραγματικότητα, και οι εταιρείες πλέον έχουν βάλει πρωταρχικό σκοπό το learning των εργαζομένων. Οι ίδιοι οι εργαζόμενοι πλέον αναζητούν τρόπους να μάθουν πως θα μπορέσουν να αναπτυχθούν προσωπικά και επαγγελματικά στην επιχείρηση που εργάζονται.

**10. Γιατί πιστεύετε ότι υπάρχουν πολλά κενά και δυσκολίες στην εύρεση προσωπικού στις εμπορικές επιχειρήσεις; Που μπορεί να οφείλεται;**

Όπως διαπιστώνεται από την ανάλυση των απαντήσεων των ερωτηθέντων οι **οικονομικές παροχές** αποτελούν το μεγαλύτερο πρόβλημα στην προσέλκυση νέου εργατικού δυναμικού αλλά και για τη διατήρηση του αντίστοιχα. Σημαντικό ρολό η κουλτούρα που επικρατεί στην επαρχία σχετικά με την προτίμηση των υποψήφιων νέων να στρέφεται στο κομμάτι της **τουριστικής βιομηχανίας**, ειδικότερα σε νησιά που είναι ανεπτυγμένα τουριστικά και προσφέρουν καλύτερες οικονομικές παροχές στους εργαζομένους. Επίσης σημειώνεται η **ζήτηση στην αγορά εργασίας** μετρά την επαναφορά της αγοράς, είναι υψηλή λόγω των κενών και νέων θέσεων που δημιουργήθηκαν με αποτέλεσμα να υπάρχουν πολλές εναλλακτικές για τους υποψήφιους, η **επαγγελματική εξουθένωση** επίσης συνέβαλε σημαντικά στην μη προτίμηση των εμπορικών επιχειρήσεων μετρά τις υψηλές απαιτήσεις που δημιουργήθηκαν στον κλάδο και τέλος **οι αναχωρήσεις των εργαζομένων σε χώρες**

του εξωτερικού λόγω της εξίσου μεγάλης ζήτησης συγκείμενων ειδικοτήτων π.χ. οδηγών που υπάρχει. Σύμφωνα με Άρθρο της aftodioikisi.gr (5/22) οι ελλείψεις σε ειδικότητες σε εμπορικές επιχειρήσεις τροφίμων είναι τεράστιες. Αφορά κρεοπώλες, αποθηκάρους, οδηγούς κ.λπ. σημαντικές θέσεις όπως οδηγών, ειδικά μετρά την ανάπτυξη και των e-shop φαίνεται να είναι δυσεύρετη λόγω των αναχωρήσεων σε χώρες εξωτερικού. Σημαντικό πρόβλημα επίσης των εμπορικών επιχειρήσεων είναι εκτός το κομμάτι των προσλήψεων και η διατήρηση των εργαζομένων. Καθώς λόγω των δυσκολιών της δουλειάς ειδικά στο διάστημα της πανδημίας, π.χ. ταμεία, τροφοδοσία, οι εργαζόμενοι αναχωρούσαν για άλλη εργασία, συνήθως με αντικείμενο τον τουριστικό κλάδο. Παρόλο που ο συγκεκριμένος κλαδικός ανάπτυξε χιλιάδες θέσεις εργασίας, με την επέκταση δικτύων και ηλεκτρονικών καταστημάτων τα μειονέκτημα όπως σπαστά ωράρια, αυξημένος όγκος υπερωριών λόγω φόρτου εργασίας, αποσπάσεις κ.λπ. φαίνεται να λειτουργούν αποτρεπτικά για έναν νέο εργαζόμενο.

## Κεφ. 8<sup>ο</sup> : Συμπεράσματα

### 8.1 Εισαγωγή

Στο σημείο αυτό της εργασίας περιγράφονται κάποιοι περιορισμοί στην συγκεκριμένη έρευνα και γενικότερα τα συμπεράσματα που προκύπτουν βάση βιογραφίας και ερευνητικής ανάλυσης που υλοποιήθηκε. Επίσης αναφέρονται κάποιες μελλοντικές προτάσεις, με θέμα αντίστοιχο που αναλύθηκε στην παρούσα ερευνητική εργασία.

### 8.2 Περιορισμοί Έρευνας

Στην συγκεκριμένη εργασία υπάρχουν κάποιοι περιορισμοί που αναφέρονται παρακάτω. Παρόλο που το δείγμα των συνεντεύξεων ήταν ικανοποιητικό από άποψη συμμετοχής, θυμίζουμε πραγματοποιήθηκαν δέκα συνεντεύξεις που αφορούσαν το ανθρώπινο δυναμικό που στελεχώνουν τις εμπορικές επιχειρήσεις, το δείγμα δεν επιλέχτηκε τυχαία σε διάφορες εμπορικές επιχειρήσεις, αλλά σε συγκεκριμένες, για λόγους ευελιξίας και πρόσβασης του ερευνητή. Οι εργαζόμενοι που έλαβαν συμμετοχή στελεχώνουν δυο από τις μεγαλύτερες εμπορίες επιχειρήσεις χονδρεμπορίου και λιανεμπορίου της αγοράς με ανεπτυγμένα τμήματα διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού που ακολουθούν στρατηγικές αναπτύξεις και δέσμευσης των εργαζομένων. Υπάρχουν αρκετές μικρομεσαίες Ελληνικές επιχειρήσεις εμπορικές που δεν έχουν στελεχώσει και αναπτύξει ακόμη τη συγκεκριμένη διεύθυνση με όποια αρνητικά αποτελέσματα μπορούν να προκύπτουν. Επίσης η έρευνα συγκεκριμένα αναφέρεται σε εμπορικές επιχειρήσεις, αλλά αυτό δεν σημαίνει ότι τα προβλήματα και θέματα ανάπτυξης και δέσμευσης δεν αφορούν και τους υλοποιούν κλάδους της αγοράς. Η κρίση στην αγορά εργασίας και στην εύρεση προσωπικού είναι τεράστια ακόμη και



σήμερα, μετρά την επαναφορά της κανονικότητας. Ο χρονικός περιορισμός που υπήρχε στην εκπόνηση της ερευνητικής εργασίας δημιούργησε μεγαλύτερες δυσκολίες στην περάτωση τη εργασίας και την τελικά εξαγωγή ουσιαστικών συμπερασμάτων. Πρέπει να σημειωθεί ότι οι συνεντευξιαζόμενοι που έλαβαν μέρος με την μεγάλη εργασιακή τους προϋπηρεσία, αντίληψη και βαρύτητα που έδωσαν στις συνεντεύξεις, βοήθησαν αρκετά και τον ερευνητή, που πρώτη φορά επιχειρήσε να προσεγγίσει το συγκεκριμένο θέμα και με την μέθοδο μια ποιοτικής ανάλυσης. Τέλος όσον αφορά τους νεοεισερχομένους δεν έγινε διερεύνηση των δικών τους άμεσα απόψεων αλλά συλλέξαμε υλικό και αναλύσαμε τις απόψεις του υφιστάμενου προσωπικού, προϊστάμενοι, στελέχη κ.λπ. που επικοινωνούν συχνά με νέους εργαζομένους και αναλαμβάνουν την προσπάθεια εκπαίδευσης & ανάπτυξης τους. Τέλος σημειώνουμε ότι οι απαντήσεις των ερωτηθέντων σίγουρα επηρεάζονται από τον τόπο εργασία τους. Η συντριπτική πλειοψηφία 80% εργάζονται στην επαρχία και μάλιστα σε αναπτυγμένη τουριστική περιοχή. Αυτό μας περιορίζει στο να προσεγγίσουμε τις απόψεις που κυριαρχούν για το θέμα που αναλύουμε, σε περιοχές με υψηλή ανεργία και χωρίς μεγάλη δυνατότητα επαγγελματικών επιλογών.

### 8.3 Συμπεράσματα

Η εργασία υλοποιήθηκε με τη μέθοδο της ημιδομημένης συνέντευξης σε 10 εργαζομένους δυο μεγάλων εμπορικών επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα με μεγάλο πλήθος εργαζομένων σε όλη την επικράτεια. Εξετάστηκαν δέκα βασικά ερευνητικά ερωτήματα και κάποια υποερωτήματα που προέκυψαν, βάση βιβλιογραφίας και πρόσφατων (περίοδο πανδημίας) επιστημονικών άρθρων. Οι απαντήσεις διατυπώθηκαν με την επαγγελματική εμπειρία, προϋπηρεσία και γνώσεις των συμμετεχόντων. Τα βασικά συμπεράσματα ήταν τα εξής:

- Οι εργαζόμενοι στις εμπορικές επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται ότι στον επαγγελματικό τους χώρο αναπτύσσονται όταν καλούνται από τους προϊστάμενους τους να αναλάβουν περισσότερες ευθύνες να φέρουν εις πέρας, μέσα από την συνεχομένη διαρκή επανεκπαίδευση τους, είτε με σεμινάρια, είτε με πλατφόρμες ηλεκτρονικής εκπαίδευσης. Σημαντικά συμβάλλει στην ανάπτυξη τους η συχνή ανατροφοδότηση επίσης από τους προϊστάμενους τους για διόρθωση τυχόν επαγγελματικών κενών και βελτίωση τους. Η εμπιστοσύνη αποτελεί έναν κρίσιμο παράγοντα για την ανάπτυξη τους, καθώς αν δεν υπάρχει προς την επιχείρηση και τον προϊστάμενο τους, δεν θα μπορέσουν να κρίνουν αν κάτι γίνεται καλοπροαίρετα και ωφέλιμα για την επαγγελματική και προσωπική τους ανάπτυξη. Σε περίπτωση πρόταση προαγωγής που επήλθε από την διαδικασία ανάπτυξης τους θα σκεφτούν καλά μέσα από αυτοαξιολόγηση και την αντίληψη τους, για το αν είναι έτοιμοι να αναλάβουν μια νέα θέση, καθώς επιθυμούν την κάλυψη των επαγγελματικών τους κενών εκ των προτέρων, προκειμένου να μην έχουν μια μελλοντική επαγγελματική αποτυχία δική τους ή της επιχείρησης που εργάζονται. Σύμφωνα με τα παραπάνω το *H.R* μιας εμπορικής επιχείρησης προτείνεται να εκχωρήσει παραπάνω αυτονομία, εξουσία και ανάθεση εργασιών στους εργαζόμενους και να καλλιεργήσει ένα κλίμα εμπιστοσύνης & συνεργασίας και ξεκάθαρης επικοινωνίας, μεταξύ των σημαντικών κρίκων (στελέχη *H.R*- διευθυντικά στελέχη καταστημάτων-εργατικό δυναμικό). Επίσης μια στρατηγική αναδιάρθρωσης των ομάδων βάση ικανοτήτων και επιθυμίας των ανθρώπων θα απομακρύνει την ρουτινοποίηση της εργασίας και θα φέρει σίγουρα καλύτερη παραγωγικότητα στην επιχείρηση.
- Οι εμπορικές επιχειρήσεις στην διάρκεια της πανδημίας και του lockdown έδωσαν τεράστια σημασία και προσοχή στην προστασία των εργαζομένων και την ασφάλεια τους, τόσο σε προσωπικό όσο και σε επαγγελματικό επίπεδο. Αυτό δημιούργησε αίσθημα υψηλής ικανοποίησης στους εργαζομένους και τους υποκίνησε για μεγαλύτερη

διάθεση για εργασία και στήριξη της επιχείρησης που εργάζονται. Φαίνεται ότι οι εργαζόμενοι λόγω των βιωμάτων τους είχαν ήδη εργασιακή δέσμευση και ένα μέρος αυτών δεσμεύτηκε παραπάνω σε σχέση με το παρελθόν μέσα από τη βιοματική εμπειρία που απέκτησε στην επιχείρηση εν μέσω πανδημίας. Τεράστια σημασία για τους εργαζομένους των επιχειρήσεων αυτών έχει η επιβράβευση και η αναγνώριση της προσπάθειας τους. *Συμπεραίνουμε ότι μια κατεύθυνση στρατηγικής employee engagement την τρέχουσα περίοδο πρέπει να επικεντρώνεται σε εσωτερικά κίνητρα των εργαζομένων ( έργο που παράγουν, επιβράβευση κ.λπ.) και εξωγενή ( οικονομικές ανταμοιβές). Σημαντικό είναι και ο προσανατολισμός του engagement για καλές επαγγελματικές συνθήκες προκειμένου να υπάρχει ικανοποίηση σε διάφορες πτυχές.*

- Ένας υποψήφιος εργαζόμενος εμπορικής επιχείρησης έχει πλέον περισσότερες και ίδιες πιθανότητες ανάπτυξης λόγω των ευκαιριών και νέων θέσεων που προκύπτουν συνεχώς. Βασικό είναι ο εργαζόμενος να ενταχθεί μέσα από σωστή επικοινωνία και εκπαίδευση στην επιχείρηση, να νιώσει ασφάλεια στο εργασιακό περιβάλλον και φυσικά να καλύπτονται οι οικονομικές προσδοκίες του. Σε αντίθετη περίπτωση ο εργαζόμενος δεν δεσμεύεται εργασιακά μακροχρόνια στην επιχείρηση, και συνεπώς δεν μπορεί να υπάρξει η βάση για την ανάπτυξη του. Ο υποψήφιος θα προτιμήσει την τουριστική βιομηχανία ειδικά στην επαρχία που υπάρχουν επαγγελματικές ευκαιρίες, καθώς οι απολαβές είναι καλύτερες και η επαγγελματική εξουθένωση αρκετά λιγότερη, σε σχέση με τις συνθήκες που επικρατούν σε μια εμπορική επιχείρηση. *καθοριστικός ο ρόλος του H.R καθώς πρέπει να εστιάσει σε μια δομημένη και εφαρμόσιμη στην πράξη ,προσέλκυση και εκπαίδευση του νέου εργατικού δυναμικού, η εκπαίδευση και ανάπτυξη πρέπει να έχει βάθος χρόνου, και περιθώριο προσαρμογής. Οι πληροφορίες πέρα των τεχνικών, όπως επισήμανση των αξιών, οράματος, κουλτούρας στόχος της εμπορικής επιχείρησης συμβάλλει στη συνολική κατάρτιση των*

εργαζομένων. Όσον αφορά τη στρατηγική δέσμευσης για τους νέους εργαζομένους πρέπει να υπάρξει στόχευση στη βελτίωση των συνολικά οικονομικών παροχών. Κάποια επιδόματα σταθερά & επιβράβευσης βάση των κοινωνικών κρίσεων που διανύουμε, αλλά και εστίασης στο *wellbeing* ( ομαδικά προγράμματα άσκησης, ψυχολογική υποστήριξη εργαζόμενο κ.λπ.) όχι μόνο θα προσελκυσθούν τους υποψηφίους αλλά θα δημιουργήσουν μια πρώτη δέσμευση που μπορεί μελλοντικά μπορεί να αυξηθεί

## 8.4 Μελλοντικές Προτάσεις

Η τεράστια σημασία της βιβλιογραφικής ανασκόπησης και τα σύγχρονα άρθρα που γράφονται, έπειτα από τις πρωτόγνωρες διαδοχικές κρίσεις που προκύπτουν σε διεθνές επίπεδο (πανδημία, ενεργειακή κρίση, πόλεμος) , οδηγούν τις επιχειρήσεις σε αναζήτηση εφαρμοσμένων και νέων μεθόδων για να μπορέσουν να έχουν βιωσιμότητα και πιθανή ανάπτυξη. Το προσωπικό των επιχειρήσεων αποτελεί τον σημαντικότερο πόρο της και οι έρευνες , στα χρονιά των διαδοχικών κρίσεων πρέπει να είναι συχνές, εποικοδομητικές και εύστοχες για την επίλυση ζητημάτων του ανθρωπίνου δυναμικού.

Μια πρόταση μελλοντικής ερευνάς είναι η υλοποίηση μιας έρευνα σχετικά με την ανάπτυξη & δέσμευση των εργαζομένων με ποσοτικές μεθόδους, ανεξαρτήτως δραστηριότητας και συγκεκριμένων κλάδων επιχειρήσεων καθώς το πρόβλημα έλλειψης προσωπικού και στελέχωσης εντοπίζεται συνολικά στην αγορά εργασίας. Επίσης η έρευνα θα πρέπει να επεκταθεί σε όλη την επικράτεια καθώς τα ποσοστά ανεργίας, φτωχοποίησης περιοχών και ελλείψεις επαγγελματικών ευκαιριών επηρεάζουν τις απόψεις των συμμετεχόντων.

## Παράρτημα I

## **Γραπτές Πληροφορίες και Έντυπο Έγγραφης Συγκατάθεσης για τους Συμμετέχοντες**

Πρόσκληση συμμετοχής για την εκπόνηση της διπλωματικής εργασίας στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών του Πανεπιστημίου Αιγαίου για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη – Executive MBA.  
Σπουδαστής : Καρνιαούρας Γιώργος

- **Τίτλος Έρευνας:**

<<Ανάπτυξη και δέσμευση των εργαζομένων στις εμπορικές επιχειρήσεις εν μέσω κρίσης.>>

- **Στόχος της Έρευνας:**

Στόχος της έρευνας είναι να εμβαθύνει και αναζητήσει στο πως αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι, σε μια εμπορική επιχείρηση εν μέσω κρίσης (πανδημία covid), ως προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη τους, όπως και τι έχει μεγάλη αξία για το ανθρώπινο δυναμικό, προκειμένου να δείξουν μεγαλύτερη αφοσίωση και μεγαλύτερη δέσμευση στην εργασία τους. Γίνεται διερεύνηση επίσης στο κατά ποσό τα υφιστάμενα μέσα ανάπτυξης δημιουργούν αφοσίωση των εργαζομένων και γιατί ένας νεοεισερχόμενος υπάλληλος είναι εύκολο ή όχι να αναπτυχθεί και δεσμευτεί σε μια νέα επαγγελματική του αρχή εν μέσω της πανδημίας του covid.

- **Σε ποιους απευθύνεται η έρευνα :**

Η έρευνα απευθύνεται σε εργαζόμενους εμπορικών επιχειρήσεων οι οποίοι έχουν επαγγελματική εμπειρία άνω των 10 ετών , είναι απόφοιτοι τουλάχιστον δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και εργάζονται στην ίδια επιχείρηση τουλάχιστον από την έναρξη της πανδημίας έως και σήμερα

- **Τρόπος διεξαγωγής της έρευνας :**

Η μέθοδος που επιλέχθηκε για την έρευνα είναι ποιοτική και με την πραγματοποίηση συνέντευξης από τον ερευνητή προς τον συνεντευξιζόμενο. Οι εργαζόμενοι καλούνται να απαντήσουν στα ερωτήματα που θα θέσει ο ερευνητής ο οποίος αργότερα θα αναλύσει για την εξαγωγή συμπερασμάτων και αποτελεσμάτων στα παραπάνω ερευνητικά ερωτήματα. Ο χρόνος ολοκλήρωσης της συνέντευξης υπολογίζεται σε 20 λεπτά και θα ηχογραφηθούν για την αποτελεσματικότερη μετέπειτα ανάλυση των δεδομένων από τον ερευνητή.

## Γραπτή Συγκατάθεση Συμμετεχόντων

Η συμμετοχή σας στην έρευνα είναι εθελοντική και οποιαδήποτε στιγμή επιθυμείτε υπάρχει η δυνατότητα αποχώρησης σας από την συνέντευξη χωρίς καμία κύρωση. Επίσης θα τηρηθεί το **απόρρητο** και η **ανωνυμία** σας και ότι πληροφορίες συλλεχθούν θα είναι για τους σκοπούς της εργασίας

Ο παρακάτω εργαζόμενος ..... συμφωνώ να συμμετέχω στην συγκεκριμένη έρευνα ΝΑΙ / ΟΧΙ και δηλώνω ότι έχω κατανοήσει τους σκοπούς της.

Υπογραφή Ερευνητή: Καρνιαουρας Γιώργος

## Βιβλιογραφία

### α) Βιβλία:

Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού , 1<sup>η</sup> έκδοση Οκτώβριος 2020, Εκδόσεις Κριτική ΑΕ.

Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge 2<sup>η</sup> Έκδοση 2<sup>η</sup> 2018, Κριτική ΑΕ.

Τσιώλης, Γ. (2006). Ιστορίες ζωής και βιογραφικές αφηγήσεις: Η βιογραφική προσέγγιση στην κοινωνιολογική ποιοτική έρευνα. Αθήνα: Κριτική.

Τσιώλης, Γ. (2014). Μέθοδοι και τεχνικές ανάλυσης στην ποιοτική κοινωνική έρευνα. Αθήνα: Κριτική

Ποιοτική Μεθοδολογία Έρευνας, Εφαρμογές στην Ψυχολογία & Εκπαίδευση, Φιλια Ισαρη, Μάριος Πουρκος, ΣΕΑΒ, 2015, Ελληνικά Ακαδημαϊκά Ηλεκτρονικά Συγγράμματα και βοηθήματα.

Case Study Methodology in Business Research Jan Dul and Tony Hak First edition 2008 Copyright © 2008, Jan Dul and Tony Hak. Published by Elsevier Ltd. All rights reserved

Βαξεβανιδου , Μ. και Ρεκλειτης, Π (2019). Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Θεωρητικές Προσεγγίσεις και πρακτικές. Αθήνα: Προπομπός.

Dessler, G (2012). Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού. Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις. Αθήνα: Κριτική.

Αγγελατου, Ε. (2013). << Τμήματα Ανθρώπινου Δυναμικού: Οι “αναμάρτητοι” πρώτοι τον λίθον βαλέτω!>>. HR Professional.

Mondy, R και Martocchio, J. (2018). Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού. Θεσσαλονίκη: Τζιολας.

Krugman, P. και Wells, R. (2018). Μακροοικονομική σε διδακτικές ενότητες, Αθήνα: Gutenberg.



- Κυριαζή, Ν. (1999) Η κοινωνιολογική Έρευνα. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα
- Τσιώλης, Γ. (2014) Μέθοδοι και τεχνικές ανάλυσης στην ποιοτική κοινωνική έρευνα. Αθήνα: Κριτική.
- Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2007). Research methods in education(6th ed.). Routledge/Taylor&FrancisGroup.
- Τζάνη, Μ. & Κεχαγιάς, Χ. (2005). Μεθοδολογία Έρευνας Κοινωνικών Επιστημών. Αθήνα: Εθνικό & Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών

### **ε) Αναφορά σε άρθρα & πηγες από το διαδίκτυο**

[Peter Αρχή - Έννοια, Παραδείγματα, Θεωρία, Πώς λειτουργεί; \(wallstreetmojo.com\)](#) του Ντιεραϊ Βαϊνται, CFA, FRM.

[The Peter Principle: η ψευδαίσθηση ότι όλοι είναι κατάλληλοι για managers, leaders ή co-founders. \(linkedin.com\)](#) του Δημήτρη Παπαδημητρίου.

[What is Employee Development ? - An Overview \(managementstudyguide.com\)](#) Το άρθρο είναι γραμμένο από την "Prachi Juneja"

[Λόγοι για να επενδύσετε στην ανάπτυξη των εργαζομένων \(post.edu\)](#) άρθρο του Post university 12/2020

[Role of Human Resources in Employee Development \(managementstudyguide.com\)](#) Το άρθρο είναι γραμμένο από την "Prachi Juneja"

[Methods/Ways of Employee Development \(managementstudyguide.com\)](#) Το άρθρο είναι γραμμένο από την "Prachi Juneja"

[Learning & Development: ανάπτυξη εργαζομένων εκ των έσω - Kariera.gr](#)

[Ορισμός και παράδειγμα δέσμευσης εργαζομένων \(investopedia.com\)](#) του smith 2020.

[Τι είναι η δέσμευση των εργαζομένων; Τι, γιατί και πώς να το βελτιώσετε \(quantumworkplace.com\)](#)

[Γιατί είναι σημαντική η δέσμευση των εργαζομένων; 14 Οφέλη που υποστηρίζονται από την έρευνα \(quantumworkplace.com\)](#) της Νάταλι Γουίκαμ 2020.

[Four Lessons From Companies That Get Employee Engagement Right \(forbes.com\)](#) του Σαντιαγκο Τζαραμίλο, 2018

[Μετρήστε και αυξήστε τη δέσμευση των εργαζομένων - QuestionPro](#)

[Ένα νέο μοντέλο για τη δέσμευση των εργαζομένων | Πληροφορίες της Deloitte](#)

[3 Μοντέλα δέσμευσης εργαζομένων, θεωρίες και πλαίσια \(contactmonkey.com\)](#) της Καίτη Λιστόν (2021).

[7 τρόποι για να ενισχύσετε την ανάπτυξη των εργαζομένων εν μέσω κρίσης Covid-19 \(forbes.com\)](#) της Luciana Paulise (2020)

[Ποιες εταιρείες κάνουν λάθος σχετικά με την ανάπτυξη των εργαζομένων \(gallup.com\)](#) του Shannon Mullen ο' Keefe (2020)

[Employee Engagement: Στην εποχή της «ευέλικτης» δέσμευσης – hrpro.gr | HR Professional](#) της Νάνσυ Βλαχάκη (2020)

[O COVID-19 μπορεί να είναι το καλύτερο πράγμα που συνέβη ποτέ στη δέσμευση των εργαζομένων - JOSH BERSIN](#) του John Bersin (2020)

[Σούπερ μάρκετ: Γιατί παρατηρείται «έξοδος» εργαζομένων - Ποιες οι κενές θέσεις - Aftodioikisi.gr](#) (2022)

2019, ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ: ΟΦΕΛΗ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ της Δήμητρας Μαρκοζοναρι.

[Αρ. Παντελιάδης \(METRO ΑΕΒΕ\): Η αύξηση μεγεθών στη «χρονιά του covid19» και το σχέδιο για φέτος | Ειδήσεις για την Οικονομία | newmoney](#)

[10 τρόποι για να αναπτύξετε τους υπαλλήλους σας \(liveabout.com\)](#) της Νταν Μακάρθι, 2019

[Τι είναι η μάθηση και η ανάπτυξη \(L&d\); Ορισμός, στόχοι και βέλτιστες πρακτικές για τη στρατηγική | Spiceworks Ασφάλεια Πληροφορικής](#) του Τσιραντέπ ΜπασούΜάλικ, 2020

[3 Μοντέλα δέσμευσης εργαζομένων, θεωρίες και πλαίσια \(contactmonkey.com\)](#) της Καίτη Λιστόν, 2021

[ΣΕΒ: Οι 13 προτάσεις για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού στην Ελλάδα | Fortunegreece.com](#), 2018

[www.accountancygreece.gr/oi-ergazomenoi-to-pio-polytimo-perioysiako-stoicheio-mias-epicheirisis-kyriakos-patatoykas-sol-crowe-nikolaos-l-papakis-sol-crowe/](http://www.accountancygreece.gr/oi-ergazomenoi-to-pio-polytimo-perioysiako-stoicheio-mias-epicheirisis-kyriakos-patatoykas-sol-crowe-nikolaos-l-papakis-sol-crowe/)

[Εργασιακή δέσμευση \(engagement\): κλειδί στην επιτυχία των επιχειρήσεων \(aagora.gr\)](#) της Χριστίνας Παναγιωτακοπούλου, 2020

[Πώς η δέσμευση των εργαζομένων σας εξοικονομεί χρήματα; - Solutions 2Grow](#) της Τζιβεβόγλου Ευαγγελίας, 2022

[PeopleandWork\\_40\\_FinalVersion.21-22.pdf \(mindfulnessinstitute.gr\)](#) τη Όλγας

[3 δρόμοι που οδηγούν στην δέσμευση των εργαζομένων στην εργασία τους \(reporter.gr\)](#) του Πάνου Τσαγκαράκη, 2017

[Παροχές και πρακτικές που καλλιεργούν τη δέσμευση | Η ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ \(kathimerini.gr\)](#)  
της Ανθής Τσέντου 2018

Altrichter, H., Posch, P., Somekh, B. (2001). Οι εκπαιδευτικοί ερευνούν το έργο τους, (μετ. Μ. Δεληγιάννη), Αθήνα: Μεταίχμιο.

Allport, G.W. (1942). The use of personal accounts in psychological research. New York: Social Science Research Council.

Allport, G.W. (1955). Becoming: Basic considerations for a psychology of personality. New Haven: Yale University Press.

Angrosino, M.V. (1994). On the bus with Vonnie Lee. Journal of Contemporary Ethnography, 23, 14-28. doi: 10.1177/089124194023001002

Angrosino, M. V. (2007). Doing ethnographic and obse

Bartik, A. W., Bertrand, M., Cullen, Z., Glaeser, E. L., Luca, M., & Stanton, C. (2020). The impact of COVID-19 on small business outcomes and expectations. Proceedings of the National Academy of Sciences, 117 (30), 17656-17666

Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. Administrative Science Quarterly, 19, 533-546

Camilleri, M. A. (2021). The Employees' State of Mind during COVID-19: A SelfDetermination Theory Perspective. Sustainability, 13 (7), 3634.

Casper, W. J., Vaziri, H., Wayne, J. H., DeHauw, S., & Greenhaus, J. (2018). The jingle-jangle of work–nonwork balance: A comprehensive and meta-analytic review of its meaning and measurement. Journal of Applied Psychology, 103(2), 182.

Chanana, N. (2020). Employee engagement practices during COVID-19 lockdown. Journal of Public Affairs, e2508.

Chaudhary, V., Mohanty, S., Malik, P., Mary, A. A. S., Maroor, J. P., & Nomani, M. Z. M. (2021). Factors affecting virtual employee engagement in India during Covid-19. Materials Today: Proceedings.

Christian, M. S., Garza, A. S., & Slaughter, J. E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual performance. *Personnel Psychology*, 64, 89–136.

[Δέσμευση Εργαζομένων - Κατανοήστε και αναπτύξτε τις ομαδικές δεξιότητες \(catalystteambuilding.gr\)](#)

[Η «συνταγή» για ευτυχισμένους εργαζόμενους – longform.protothema.gr](#) της Νάντιας Μιχαλοπούλου, 2017

[15 τρόποι για την επίτευξη ενός εξαιρετικού εργασιακού περιβάλλοντος | Υπέροχες πρακτικές από ελληνικές επιχειρήσεις - Great Place to Work® Hellas](#)

[3 στοιχεία που πρέπει να επενδύσετε ώστε να χτίσετε την δέσμευση των υπαλλήλων σας - Collegelink](#)

[Διαφορά μεταξύ της συμμετοχής στην εργασία και της οργανωτικής δέσμευσης | Συγκρίνετε τη διαφορά μεταξύ παρόμοιων όρων - Ζωή - 2022 \(strephonsays.com\)](#) του Roger Morrison , 2021

[Τι είναι η ανάπτυξη των εργαζομένων; - Poreye and Cloudy](#)

[Εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων: Τα πλεονεκτήματα της αναβάθμισης της εξειδίκευσης ή της πλήρους επανεκπαίδευσης της ομάδας σας - hatzifilax.com](#)

[5 τρόποι για να φροντίσετε την ανάπτυξη των εργαζομένων σας - Blog \(cerrh.com\)](#)

[Σύγχρονες δεξιότητες για την ενίσχυση των εργαζομένων και την ανάπτυξη των επιχειρήσεων | Insider](#) του Γιάννη Μήτσο, 2020

[Διαχείριση & Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού | \(excellence-lean.gr\)](#)

[PwC: Απαραίτητη η ποιοτική δια βίου μάθηση και ανάπτυξη δεξιοτήτων των εργαζομένων στις επιχειρήσεις - EEA 2022](#)

ΣΤΕΛΕΧΩΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΕΜΠΟΡΙΚΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ,  
Copyright: ΕΣΕΕ, Αθήνα 2014

[Ζωτικής σημασίας η ανάπτυξη δεξιοτήτων των εργαζομένων \(philenews.com\)](#) της Ζωής Πιερίδου, 2022

[Ανάπτυξη Ταλέντων | LHH Outplacement Services & HR Consulting](#) της Μαρίας Νίκου, 2022