

## **ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ**

**«Η παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού σε περιόδους  
οικονομικής κρίσης. Μελέτες περιπτώσεων»**

**ΓΕΩΡΓΙΟΣ Α. ΤΑΤΑΡΙΔΗΣ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ ΜΙΧΙΩΤΗΣ ΑΘΑΝΑΣΙΟΣ**

**ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ, ΜΑΙΟΣ, 2014**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ  
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ  
«ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ»**

## **ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ**

**«Η παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού σε περιόδους  
οικονομικής κρίσης. Μελέτες περιπτώσεων»**

**ΓΕΩΡΓΙΟΣ Α. ΤΑΤΑΡΙΔΗΣ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ ΜΙΧΙΩΤΗΣ ΑΘΑΝΑΣΙΟΣ**

**ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ, ΜΑΙΟΣ, 2014**

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	
ABSTRACT	
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	<b>1</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ</b>	<b>5</b>
1.1. Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	<b>5</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΚΙΝΗΤΡΑ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΚΑΙ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ</b>	<b>9</b>
2.1. ΚΙΝΗΤΡΑ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ	<b>9</b>
2.2. ΤΑ ΚΙΝΗΤΡΑ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ	<b>9</b>
2.3. ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΚΙΝΗΤΡΩΝ	<b>11</b>
2.3.1. ΕΣΩΤΕΡΙΚΑ – ΕΞΩΤΕΡΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ	<b>11</b>
2.3.2. ΧΡΗΜΑΤΙΚΑ ΚΑΙ ΜΗ ΧΡΗΜΑΤΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ	<b>11</b>
2.4. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ	<b>13</b>
2.5. ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ	<b>15</b>
2.5.1. Α. MASLOW, Η ΠΥΡΑΜΙΔΑ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ	<b>15</b>
2.5.2. C. D. ALDRFER, ΘΕΩΡΙΑ (E.R.G.) ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ	<b>16</b>
2.5.3. F. HERZBERG, ΘΕΩΡΙΑ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ – ΥΓΙΕΙΝΗΣ	<b>17</b>
2.5.4. D. Mc CLELLAND, ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΕΠΙΚΤΗΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ	<b>18</b>
2.5.5. V. VROOM, ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΠΡΟΣΔΟΚΙΑΣ.	<b>18</b>
2.5.6. J. ADAMS, ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΙΣΟΤΗΤΑΣ	<b>19</b>
2.5.7. W. PORTER ΚΑΙ E. LAWLER, ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΤΗΣ ΠΡΟΣΔΟΚΙΑΣ.	<b>20</b>
2.5.8. E. LOCKE, ΘΕΩΡΙΑ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΥ ΤΟΥ ΣΤΟΧΟΥ	<b>21</b>
2.5.9. B. SKINNER, ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΚΟΥ ΕΘΙΣΜΟΥ	<b>22</b>
2.5.10. DOUGLAS Mc GREGOR, ΘΕΩΡΙΑ Χ ΚΑΙ Ψ	<b>24</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ</b>	<b>25</b>
3.1. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ – ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	<b>25</b>
3.2. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ	<b>27</b>
3.3. ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΜΟΙΒΩΝ	<b>28</b>
3.4. ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	<b>29</b>
3.5. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΑΛΕΝΤΩΝ	<b>30</b>

<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. Η ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΚΑΙ ΣΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ</b>	
4.1. ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΣΗΜΕΡΑ	<b>32</b>
4.2. Η ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΤΟ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ	<b>33</b>
4.3. ΕΡΕΥΝΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ	<b>34</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ ΣΗΜΕΡΑ</b>	
5.1. Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ	<b>36</b>
5.2. Η ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ	<b>39</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ</b>	<b>41</b>
6.1. Η ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	<b>41</b>
6.2. ΤΟ ΔΕΙΓΜΑ	<b>41</b>
6.3. ΣΥΛΛΟΓΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ	<b>43</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ</b>	<b>44</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ</b>	<b>79</b>
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b>	<b>82</b>
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α</b>	<b>86</b>
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β</b>	<b>114</b>

## **ΠΕΡΙΛΗΨΗ**

Σκοπός της παρούσας έρευνας ήταν να εντοπίσει τρόπους παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού σε περιόδους οικονομικής κρίσης, τόσο στον δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα, έτσι ώστε να εξασφαλίζεται η βιωσιμότητα της επιχείρησης ή υπηρεσίας. Η έρευνα διενεργήθηκε με ερωτηματολόγια τους μήνες Μάρτιο – Απρίλιο του 2014 και συμμετείχαν 4 φορείς του δημόσιου τομέα με συνολικό αριθμό 421 εργαζομένων και 2 επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα με συνολικό αριθμό 171 εργαζόμενους. Τα κύρια αποτελέσματα που προκύψαν από αυτήν την έρευνα είναι ότι οι χρηματικές απολαβές των εργαζομένων, τόσο του δημόσιου όσο και του ιδιωτικού τομέα, είναι ένα σημαντικό κίνητρο για την εργασία τους. Διαφέρουν οι απόψεις ως προς τις τεχνικές παρακίνησης διότι οι δημόσιοι υπάλληλοι θεωρούν την διαχείριση και ενίσχυσης ταλέντων καθώς και την εκπαίδευση ως τις πιο σημαντικές τεχνικές, ενώ οι ιδιωτικοί υπάλληλοι προτιμούν το ευέλικτο ωράριο.

## **ABSTRACT**

The purpose of this research was to identify ways to motivate the workforce in times of economic crisis, both public and private sector, to ensure the viability of the business or services. The survey was conducted with questionnaires during March - April 2014 and attended four public sector with a total of 421 employees and two private sector companies with a total of 171 employees. The principal outcomes resulting from this research is that financial compensation of employees, both public and private sector, is an important motivation for their work. Their opinions differ to the technical motivation because public clients believe the management and support of talents and education as the most important techniques, while private employees prefer flexible working hours.

## Ευχαριστίες

Θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές ευχαριστίες μου σε όλους εκείνους που συνέβαλαν ουσιαστικά, άμεσα ή έμμεσα, στην ολοκλήρωση της παρούσας μεταπτυχιακής εργασίας.

Κυρίως θέλω να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες στον επιβλέποντα της μεταπτυχιακής μου διατριβής κ. Μιχιώτη Αθανάσιο, Αναπληρωτή καθηγητή του Ε.Α.Π, για την διαρκή βοήθεια και υποστήριξη που μου παρείχε.

Επίσης, θέλω να ευχαριστήσω τους προϊσταμένους και υπαλλήλους των δημόσιων υπηρεσιών που ανταποκρίθηκαν άμεσα ώστε να συνεισφέρουν στην εργασία αυτήν.

Επιπλέον επιθυμώ να ευχαριστήσω τους εργοδότες μου, τους υπαλλήλους των ιδιωτικών επιχειρήσεων και τον επιχειρηματία-φίλο μου όλοι μαζί με υποστήριξαν στην εργασία αυτή.

Τέλος θέλω να ευχαριστήσω την οικογένεια μου για την ηθική στήριξη που μου παρείχε όλο αυτό το διάστημα κατά τις σπουδές μου στο Ανοικτό Πανεπιστήμιο της Κύπρου.

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το ανθρώπινο δυναμικό είναι μοναδικό και πολύτιμο, αλλά είναι επίσης και ο σημαντικότερος πόρος ενός οργανισμού. Ένας οργανισμός χρειάζεται πολύ προσπάθεια ώστε να αποκτήσει και να αξιοποιήσει πλήρως έναν τέτοιο πόρο. Η προσπάθεια αυτή είναι γνωστή ως διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού (Human Resources Management). Η αποδοτικότητα με την οποία μπορεί να εργάζεται ένας οργανισμός ή μια επιχείρηση, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον τρόπο με τον οποίο διοικείται και αξιοποιείται το προσωπικό το οποίο διαθέτει. Για το λόγο αυτό κάθε ηγεσία πρέπει να είναι σε θέση να συνεργάζεται αποδοτικά με το προσωπικό και να επιλύει ικανοποιητικά τα πολλά και ποικίλα προβλήματα που δημιουργούνται από τη διοίκηση του προσωπικού αυτού. Ολοένα και περισσότερο οι οργανισμοί επιδιώκουν να αναπτύξουν τη δέσμευση των εργαζομένων τους σε μια προσπάθεια να μειώσουν τον κύκλο εργασιών των εργαζομένων και των απουσιών τους, και παράλληλα να γίνετε βελτίωση των ατομικών τους επιδόσεων και της δουλειάς τους (Gould-Williams, J., Davies, F., 2005)

Για να είναι αποδοτική η διοίκηση του προσωπικού, δημιουργείται η ανάγκη ανάπτυξης προγραμμάτων, τα οποία θα επιτρέπουν την επιλογή και τη πρόσληψη του κατάλληλου προσωπικού. Επιπλέον τα προγράμματα, θα συνεισφέρουν στη διαρκή ανάπτυξη των ικανοτήτων του προσωπικού και την υποκίνηση του, ώστε να επιτευχθεί και να αυξηθεί ο βαθμός ικανοποίησης του προσωπικού σε συνδυασμό με την παροχή ευκαιριών για την ανάπτυξη ολόκληρου του δυναμικού του. Τέλος, η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να έχει τη δυνατότητα εντοπισμού και ανάπτυξης του «ταλέντων» που στο μέλλον θα γίνουν οι ηγέτες των οργανισμών. Ως συνέπεια, από τη διοίκηση προσωπικού, που ο κύριος στόχος ήταν απλώς η διοίκηση υποθέσεων ρουτίνας του προσωπικού όπως την πληρωμή των μισθών, έχουμε μεταπηδήσει στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού που δίνει έμφαση στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού ειδικά σε ότι αφορά τα μεσαία και ανώτερα στελέχη, ώστε το ανθρώπινο δυναμικό να γίνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Legge, 1995).

Σε ατομικό, οργανωτικό και σε εθνικό επίπεδο, η παραγωγικότητα πρέπει να είναι εξαιρετικά σημαντική λόγω των συνεπειών της στο πνεύμα του ανταγωνισμού μιας εταιρείας. Οι επιχειρήσεις μπορούν να αντιμετωπίσουν τις αλλαγές που απαιτούνται από την ανταγωνιστικότητα και την πρόοδο μόνο με τον

προσανατολισμό των προσπαθειών των διαχειριστών (managers) με τη δημιουργία κινήτρων και μέσω της ικανοποίησης των εργαζομένων τους. Για να επιτύχει, χωρίς η δραστηριότητα από τους υφισταμένους, οι διαχειριστές πρέπει να είναι καλοί διοικητές της διαδικασίας κινήτρων. Οι managers πρέπει να καταλάβουν στρατηγικές κινήτρων, τον τρόπο με τον οποίο αυτές θα πετύχουν ή τον λόγο για τον οποίο μπορεί να αποτύχουν έχοντας ως βάση το πώς θα καταφέρουν να επηρεάσουν τα εσωτερικά κίνητρα των εργαζομένων. Οι θεωρίες της ανθρώπινης ανάγκης μας δίνουν μια εικόνα για το τι σημαίνει κίνητρο (Nicu, I.-E., 2012). Ένα σημαντικό κίνητρο που μπορεί να προσφέρει η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού σε ένα εργαζόμενο είναι η εξέλιξη του. Οι εργαζόμενοι έχουν συμφέρον από την εξέλιξη τους ώστε να εξασφαλίσουν τα απαραίτητα και να αναπτύξουν τις δυνατότητες τους, και οι οργανισμοί τους χρειάζονται για τη θεμελιώδη βιωσιμότητά τους και να μπορούν να βρουν σε αυτούς μια ισχυρή πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Boxall, P., 2013). Παροχή κινήτρων ή αλλιώς υποκίνηση ορίζεται η διαδικασία ενεργοποίησης των ικανοτήτων των εργαζομένων με σκοπό την επίτευξη στόχων του οργανισμού (Κουτούζης, Μ., 1999).

Για τους εργαζόμενους, το καλύτερο συνολικό αποτέλεσμα είναι εκείνο στο οποίο υπάρχει μια καλύτερη επιλογή στόχων με σκοπό την προσωπική τους εξέλιξη, καθώς και το επίπεδο ασφάλειας που επιδιώκουν να έχουν όπως επίσης και την καλύτερη ισορροπία μεταξύ των προσπαθειών και οφελών τους (Boxall, P., 2013).

Υπάρχει ισχυρός δεσμός μεταξύ ικανοποίησης που προσφέρει η εργασία και της απόδοσης. Οι ερευνητές εντόπισαν μια αξιοσημείωτη σχέση ανάμεσα στην ικανοποίηση που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι από την εργασία τους και την αντίληψη που έχουν οι πελάτες σε σχέση με την επίδοση της ποιότητας των υπηρεσιών (Nadri H. Topova C 2010)

Στη σημερινή εποχή οι προκλήσεις που δέχονται οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού είναι πολλές, με σημαντικότερη την οικονομική κρίση (Craig, 2008), την ανάγκη για εξειδίκευση και εκπαίδευση (Sparrow και συν., 2010), την εξισορρόπηση μεταξύ εργασίας και κοινωνικής ζωής (Hughes και Bozionelos, 2007), και τέλος τη διαχείριση των ταλέντων (Hislop, 2003).

Λόγω της οικονομικής ύφεσης και της περικοπής των εξόδων, οι θέσεις των εργαζομένων είναι επισφαλείς με αποτέλεσμα πολλές φορές να μειώνεται η παραγωγικότητα και η αποτελεσματικότητά τους. Οι φορείς καλούνται να



αντιμετωπίσουν το πρόβλημα αυτό δίδοντας κίνητρα στους εργαζόμενους, τα οποία δεν είναι κατ' ανάγκη οικονομικά, παρακινώντας με αυτό τον τρόπο τους εργαζόμενους τους να μεγιστοποιήσουν την απόδοσή τους. Ένα ιδιαίτερα βασικό ζήτημα, για τους διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού, είναι η αντιμετώπιση της οικονομικής κρίσης με τη χρήση των τεχνικών της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού (Polychroniou, 2008).

Η παρούσα μεταπτυχιακή εργασία έχει ως κύριο σκοπό να εντοπίσει και να αναδείξει τους πιο αποτελεσματικούς τρόπους παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού σε περιόδους οικονομικής κρίσης έτσι ώστε να εξασφαλίζεται η βιωσιμότητα της επιχείρησης ή του οργανισμού. Βασική επιδίωξη της παρούσας έρευνας είναι να προταθούν αποτελεσματικοί τρόποι παρακίνησης του προσωπικού από τους διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού σε ιδιωτικό και δημόσιο τομέα σε περιόδους οικονομικής κρίσης.

Υπό αυτές τις συνθήκες οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί πρέπει να εντοπίσουν εκείνα τα στοιχεία που θα δώσουν τα κατάλληλα ερεθίσματα στο προσωπικό που διαθέτουν ακόμα και με περιορισμένους οικονομικούς πόρους. Νέα κίνητρα πρέπει να βρεθούν ακόμα και σε εργαζομένους που απασχολούνται στις νέες μορφές εργασίας-ημιαπασχόλησης που πλέον συνθέτουν το ανθρώπινο δυναμικό επιχειρήσεων.

Στα πρώτα πέντε κεφάλαια της εργασίας, περιλαμβάνεται το θεωρητικό πλαίσιο το οποίο διέπει την παρακίνηση των εργαζομένων. Συγκεκριμένα το πρώτο κεφάλαιο, αναφέρεται στην έννοια της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Στο δεύτερο κεφάλαιο, γίνεται αναφορά στα κίνητρα συμπεριφοράς που οδηγούν τους ανθρώπους σε δράση. Επίσης, γίνεται μια πρώτη προσέγγιση του όρου της παρακίνησης και της διαδικασίας που πραγματοποιείται και μια συνοπτική αναφορά στις θεωρίες παρακίνησης οι οποίες έχουν διατυπωθεί και συνεχίζουν να έχουν επιστημονική βάση ακόμα και σήμερα. Στο επόμενο κεφάλαιο αναλύονται οι τεχνικές παρακίνησης των υπαλλήλων και παρατίθενται τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα εφαρμογής της καθεμίας. Εν συνεχεία, στο τέταρτο κεφάλαιο, γίνεται αναφορά στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα, τα χαρακτηριστικά του, την έννοια και το περιεχόμενο της παρακίνησης στο δημόσιο τομέα, καθώς επίσης και στις έρευνες που έχουν διεξαχθεί για τους τρόπους παρακίνησης των υπαλλήλων στο δημόσιο τομέα σε σύγκριση με τον ιδιωτικό τομέα. Τέλος, στο πέμπτο κεφάλαιο αναλύεται η οικονομική κρίση,

γίνεται μία συνοπτική περιγραφή της σημερινής οικονομικής κρίσης και των επιπτώσεών της. Επιπλέον, πραγματοποιείται μια προσέγγιση ως προς το πώς επηρεάζεται η παρακίνηση του προσωπικού σε περίοδο οικονομικής κρίσης.

Στα επόμενα τέσσερα κεφάλαια παρουσιάζεται η έρευνα που πραγματοποιήθηκε. Στο έκτο κεφάλαιο γίνεται λεπτομερής περιγραφή της μεθοδολογίας, του σχεδιασμού του ερωτηματολογίου και του δείγματος που χρησιμοποιήθηκε στην έρευνα. Στο έβδομο κεφάλαιο, γίνεται η ανάλυση και η παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας. Στο τελευταίο κεφάλαιο, παρουσιάζονται τα συμπεράσματα καθώς και προτάσεις βελτίωσης.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1.

## Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

### 1.1. Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων προκειμένου να ανταπεξέλθουν στις αλλαγές της παγκοσμιοποίησης (εξαγορές, συγχωνεύσεις, αναδιαρθρώσεις) βρίσκεται στις ικανότητες που διαθέτει το ανθρώπινο δυναμικό της.

Το ανθρώπινο δυναμικό εφοδιάζει με την εργασία του, τα ταλέντα του, τη δημιουργικότητα του οποιαδήποτε επιχείρηση ή οργανισμό (James, 1989).

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω για τη σημαντικότητα του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης θα πρέπει να αναλυθεί η σημαντικότητα της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού. Αρχικά θα δοθεί και ο ορισμός της. Συνδυάζοντας διάφορους ορισμούς που δίνονται στη βιβλιογραφία, μπορούμε να πούμε πως Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (Human Resources Management) ή Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η λειτουργία μιας επιχείρησης ή οργανισμού (γενικά μιας οργάνωσης) που ασχολείται με την προσέλκυση, την εκπαίδευση, την αξιολόγηση και την ανταμοιβή του ανθρώπινου δυναμικού, λαμβάνοντας υπόψη τις εργασιακές σχέσεις, την υγεία, την ασφάλεια και τη δικαιοσύνη και θεωρώντας τον άνθρωπο ως το σημαντικότερο παράγοντα για την επίτευξη των στόχων της οργάνωσης (Παπαλεξανδρή, 2002).

Η επιχείρηση πάνω σπ' όλα αποτελεί μια κοινωνική οντότητα και επομένως είναι οι άνθρωποι, που αποτελούν το κυρίαρχο συστατικό της. Η βαθύτερη κατανόηση των θεμάτων που περιλαμβάνει η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί επιτακτική ανάγκη για όλα τα στελέχη των επιχειρήσεων (Χυτήρης, 2001).

Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί ένα από τα περιουσιακά στοιχεία μιας οργάνωσης το οποίο από πολλούς θεωρείται ως το σημαντικότερο. Αυτό είναι που οργανώνει, διευθύνει, υλοποιεί τους στόχους και προσδιορίζει τα μέσα και τις μεθόδους με τα οποία θα αποδώσουν οι υπόλοιποι παράμετροι (τεχνολογία / υλικά, οικονομικοί πόροι, πληροφορίες, γνώσεις) της οργάνωσης (Μπουραντάς, 1992).

Για πολλά χρόνια η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού αντιμετωπιζόταν ως μία δευτερεύουσα - υποστηρικτική λειτουργία μιας επιχείρησης. Τα τελευταία 20 χρόνια οι επιχειρήσεις έχουν αρχίσει να κατανοούν την αξία του ανθρώπινου

κεφαλαίου και η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού σε πολλούς κλάδους έχει γίνει λειτουργίας, πρώτης γραμμής με στρατηγικό ρόλο (Legge, 1995).

Η ιδέα της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού ξεκίνησε να αναπτύσσεται το δεύτερο μισό του 19ου αιώνα βασισμένη στην ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων και στη βελτίωση των δυσμενών για εκείνη την εποχή συνθηκών εργασίας, η οποία κατά τη διάρκεια των ετών συνεχίζει να εξελίσσεται (Λαδόπουλος, 1982).

Η Διοίκηση Προσωπικού πρωτοεμφανίστηκε στις επιχειρήσεις στις αρχές του 20ου αιώνα, όπου τα στελέχη προσωπικού ανέλαβαν την εκπαίδευση και τη διαχείριση των εργαζομένων των εργοστασίων. Η ανάπτυξη του επιστημονικού Μάνατζμεντ το 1910 έδωσε έμφαση στην αύξηση της παραγωγικότητας μέσω της εκπαίδευσης και της παροχής κινήτρων, ενώ το Κίνημα των Ανθρωπίνων Σχέσεων ανέδειξε την ανάγκη διερεύνησης των παραγόντων παρακίνησης των εργαζομένων. Μετά το 2<sup>ο</sup> Παγκόσμιο Πόλεμο όλες οι μεγάλες επιχειρήσεις διαθέτουν Τμήμα Προσωπικού, το οποίο μετά το 1980 μετονομάζεται σε Τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων. Η αλλαγή στην ονομασία δείχνει και το πώς άλλαξε η φιλοσοφία σε ότι αφορά την αντιμετώπιση του ανθρώπινου παράγοντα, ο οποίος πλέον θεωρείται το συγκριτικό πλεονέκτημα της σύγχρονης επιχείρησης. Η αντιμετώπιση των ανθρωπίνων πόρων ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι η νεότερη τάση της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).

Η Διοίκηση Προσωπικού ασχολούνταν κυρίως με τη στρατολόγηση, εκπαίδευση, επιλογή, αξιολόγηση και εξαγωγή της μισθοδοσίας των κατώτερων και μεσαίων βαθμίδων του προσωπικού ενός οργανισμού. Ο ρόλος του υπεύθυνου προσωπικού είναι ρόλος μεσολαβητή μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης. Ενώ η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων παίζει το ρόλο του συμβούλου, που στοχεύει στη στελέχωση του οργανισμού με τον απαραίτητο αριθμό εργαζομένων, οι οποίοι διαθέτουν τις κατάλληλες γνώσεις και δεξιότητες μέσα στο πλαίσιο των αναγκών του σύγχρονου οργανισμού και θα χρησιμοποιηθούν για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της στρατηγικής ανάπτυξης τους σαν ενός ικανού και αφοσιωμένου ανθρώπινου δυναμικού (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

Οι διεθνείς εξελίξεις έδειξαν, ότι η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού εμπίπτει στο πεδίο των δραστηριοτήτων των διευθύνσεων προσωπικού, οι οποίες έχουν ως κύριο μέλημα τους την ανάπτυξη, εξέλιξη και βελτίωση της απόδοσης του

προσωπικού ώστε να δημιουργήσουν το αίσθημα της αφοσίωσης με σκοπό την μέγιστη ικανοποίηση των στόχων του οργανισμού (Βαλβής, 1999).

Από τα μέσα της δεκαετία του 1980 έχουμε μια σταδιακή αλλαγή που οδήγησε στην αντικατάσταση της παραδοσιακής αντίληψης της «Διοίκησης Προσωπικού» με αυτή της σύγχρονης «Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων». Ο όρος Διοίκηση Προσωπικού, εξέφραζε μέχρι τότε τη βραχυχρόνια προσέγγιση των θεμάτων που αφορούν το προσωπικό, ενώ ο όρος Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων - Human Resource Management, σηματοδοτεί μια προσπάθεια συστηματικής και μακροχρόνιας αντιμετώπισης του συνόλου του ανθρώπινου δυναμικού μιας οργάνωσης, το οποίο αντιμετωπίζεται "ως πόρος" (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2001).

Το πιο σημαντικό συστατικό της ανθρώπινης συμπεριφοράς στο χώρο της εργασίας είναι το ίδιο το άτομο. Η επιχείρηση θα πρέπει να δίνει ιδιαίτερη βαρύτητα στο πως θα οργανώσει και πως θα ενδυναμώσει το ανθρώπινο δυναμικό της (Χυτήρης, 2001).

Επιπλέον μπορεί να σημειωθεί ότι έχουν διαμορφωθεί πλέον νέες ανάγκες για διαχείριση και αξιοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα οι οποίες έχουν ανάγκη σύγχρονες υπηρεσίες που να διαμορφώνουν την οργανωσιακή κουλτούρα, τη διάθεση για απόδοση, την ομαδική συνεργασία, τη διαχείριση της γνώσης και την επικοινωνία, την εφαρμογή προγραμμάτων ολικής ποιότητας, την αλλαγή του στυλ ηγεσίας των προϊσταμένων και τη φιλοσοφία της ανώτατης ηγεσίας προς ένα πιο ανθρωποκεντρικό πρότυπο. Όλες αυτές οι δραστηριότητες, αποτελούν το διευρυμένο περιεχόμενο της Διοίκησης των Ανθρώπινων Πόρων (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).

Ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού είναι σίγουρα μία πολύπλοκη αλλά και σημαντική διαδικασία για οποιοδήποτε επιχείρηση. Η διαδικασία της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού ξεκινά με τον προγραμματισμό ο οποίος προσπαθεί να υπολογίσει τις παρούσες αλλά και τις μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης σε προσωπικό αλλά και τις προδιαγραφές που θα πρέπει να έχει το προσωπικό. Αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει να εξασφαλίσει όχι μόνο τον επιθυμητό αριθμό εργαζομένων αλλά και να διασφαλιστεί η συνέχεια της ομαλής εξέλιξης της επιχείρησης (Polychroniou, 2008).

Για τη σωστή όμως λειτουργία του τμήματος του Ανθρώπινου Δυναμικού κάθε οργανισμού θα πρέπει να γίνεται σωστός προγραμματισμός, ο οποίος θα

περιλαμβάνει την πρόβλεψη των οργανωτικών αναγκών, την συνεχή επιτήρηση και προσαρμογή των συστημάτων προσωπικού (ώστε να εκπληρωθούν οι παρούσες και μελλοντικές υποχρεώσεις) καθώς και το χειρισμό των διαδικασιών αλλαγής (Polychroniou, 2008).

Ο διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού έχει ως ευθύνη την αποτελεσματική αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού του. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να δώσει ιδιαίτερη σημασία στο να υπάρχουν αντικειμενικά κριτήρια. Στόχος δεν είναι να εντοπιστούν οι «καλοί» και οι «κακοί» εργαζόμενοι αλλά να υποδεικνύει το πώς μπορεί να βελτιωθεί η απόδοση τους (Hall, 1995).

Επίσης, η πρόσληψη νέων στελεχών είναι μια από τις βασικές λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει η επιχείρηση να τους εντοπίσει, να κάνει τις ανάλογες διαδικασίες αξιολόγησης και να κρίνει το ποιοι μπορούν να στηρίξουν την επιχείρηση (Χυτήρης, 2001).

Επιπλέον, η βελτίωση εργασιακού κλίματος σχετίζεται με την εργασιακή ικανοποίηση και η βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων σχετίζεται με το εργασιακό κλίμα. Με δράσεις όπως το work life balance και την πολιτική ίσης μεταχείρισης των εργαζομένων μπορεί η επιχείρηση να βελτιώσει το εργασιακό κλίμα και άρα την εργασιακή ικανοποίηση. Η επίτευξη της αφοσίωσης στην εταιρεία και η παραμονή σε αυτή για πολλά χρόνια είναι ένα σοβαρό ζήτημα των εταιρειών που συχνά έχουν να αντιμετωπίσουν τις αποχωρήσεις των στελεχών τους. Οι πρακτικές της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού διασφαλίζουν την αφοσίωση στην εταιρεία αλλά και την παραμονή επί μακρών των στελεχών στην εταιρεία. Για να γίνει αυτό όμως θα πρέπει να υπάρχει η ισορροπία ανάμεσα στην εργασία και την προσωπική ζωή (work-life balance) αλλά και άλλες πρακτικές όπως οι δίκαιες αμοιβές, οι οποίες βοηθάνε στην δημιουργία ενός θετικού κλίματος που μειώνει τις αποχωρήσεις από τις εταιρείες (Chew και Chan, 2006).

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2.**

### **ΚΙΝΗΤΡΑ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΚΑΙ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ**

#### **2.1.ΚΙΝΗΤΡΑ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ**

Για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω ενός ικανού και αφοσιωμένου ανθρώπινου δυναμικού, η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων χρησιμοποιεί τα κίνητρα ώστε να προκαλέσει και να διατηρήσει τη διάθεση του εργαζομένου να συμπεριφερθεί κατά συγκεκριμένο τρόπο. Η παρακίνηση αποτελεί έναν από τους βασικότερους ρόλους των διοικητικών στελεχών για τη σωστή διαχείριση και αξιοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα. Προκειμένου για την ανθρώπινη συμπεριφορά και δράση, τα αίτια που την προκαλούν, ή οι λόγοι που την εξηγούν είναι τα κίνητρα. Κίνητρο είναι οτιδήποτε κινεί, ωθεί ή παρασύρει σε δράση ένα άτομο. Στον εργασιακό χώρο, τα κίνητρα και η συμμετοχή τους στην παρακίνηση των εργαζομένων, αποτελούν ζωτικής σημασίας στοιχεία για την επιβίωση της επιχείρησης και την επιτυχία.

Τα κίνητρα ανάλογα με το αν υποκινούνται από εσωτερικές διεργασίες του ατόμου ή από εξωγενείς παράγοντες, μπορούμε να τα διακρίνουμε σε εσωτερικής και εξωτερικής προέλευσης κίνητρα. Και ανάλογα με το αν ενέχουν την παροχή χρημάτων ή όχι, τα χωρίζουμε σε δύο ευρύτερες κατηγορίες, στα χρηματικά (οικονομικά) και στα μη-χρηματικά (μη οικονομικά) κίνητρα (Robert, 1991; Hollyforte και Whidett, 2003).

#### **2.2.ΤΑ ΚΙΝΗΤΡΑ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ**

Το κίνητρο είναι ένα σύνολο ενεργητικών δυνάμεων, που δημιουργούνται τόσο εντός όσο και πέραν της ανθρώπινης ύπαρξης, μια ψυχολογική διαδικασία, η οποία είναι αποτέλεσμα της αμοιβαίας αλληλεπίδρασης του ατόμου με το περιβάλλον και που έχει επιπτώσεις στις επιλογές, την προσπάθεια, και την εμμονή ενός προσώπου (Robert, 1991; Hollyforte και Whidett, 2003).

Επιστημονικά το κίνητρο μπορεί να οριστεί ως το μέγεθος κατά το οποίο μία συνεχής και συνεπής προσπάθεια κατευθύνεται προς κάποιο στόχο: «The extent to which persistent effort is directed toward a goal». Όπως τονίζουν οι θεωρητικοί, η επιμονή είναι μία απαραίτητη προϋπόθεση για την επίτευξη των στόχων που έχει

θέσει ένα άτομο και κατ' επέκταση ένας εργαζόμενος. Αυτός ο γενικευτικός ορισμός, που βρίσκει ευρεία εφαρμογή στην κοινωνική και προσωπική ζωή του ατόμου θα λέγαμε ότι έχει θέση γενικής αλήθειας και για την οικονομική δραστηριότητα, μέρος της οποίας αποτελεί και η εργασία του ατόμου (Low και συν., 2006).

Ένα σημαντικό κίνητρο που μπορεί να προσφέρει η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού σε ένα εργαζόμενο είναι η εξέλιξη του. Οι εργαζόμενοι έχουν συμφέρον από την εξέλιξη τους ώστε να εξασφαλίσουν τα απαραίτητα και να αναπτύξουν τις δυνατότητες τους, και οι οργανισμοί τους χρειάζονται για τη θεμελιώδη βιωσιμότητα τους και να μπορούν να βρουν σε αυτούς μια ισχυρή πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Boxall, 2013).

Ένα πλαίσιο περιγραφής της θεωρίας των κινήτρων που προτείνεται, κινείται σε τέσσερις άξονες: τις ανάγκες, τις αξίες, τα προσωπικά χαρακτηριστικά και τέλος, τα χαρακτηριστικά της εργασίας. Οι ανάγκες μπορεί να είναι φυσιολογικές ή ψυχολογικές. Αυτές επηρεάζουν την επιβίωση αλλά και την ευημερία ενός ατόμου. Οι μεμονωμένες διαφορές μεταξύ των ανθρώπων, ιδιαίτερα η προσωπικότητα τους, έχουν επιπτώσεις στους ανθρώπους και στους τρόπους με τους οποίους ικανοποιούν τις ανάγκες τους. Το να βρεθούν τρόποι για την ικανοποίηση των κατώτερων αναγκών, προηγείται της αναζήτησης τρόπων ικανοποίησης των υψηλότερων αναγκών, όπως είναι η αυτοπραγμάτωση. Όταν ικανοποιούνται οι κατώτερες ανάγκες, ο στόχος για περαιτέρω ικανοποίηση κατώτερων αναγκών δεν αυξάνεται. Αλλά, όταν επιτυγχάνεται ένας υψηλότερος στόχος, για παράδειγμα για αυτοσεβασμό ή αυτοπραγμάτωση, ένας ακόμα υψηλότερος στόχος τίθεται μετά την ικανοποίηση αυτών των αναγκών. Οι αξίες είναι μεταβατικοί στόχοι. Χρησιμοποιούν ως κατευθυντήριες γραμμές στη ζωή ενός ατόμου και αποκτιούνται μέσω γνώσης και εμπειρίας. Πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη όταν ψάχνουν να βρουν κίνητρα για να παρακινήσουν τους υπαλλήλους. Είναι αρκετά σημαντική η κατανόηση των επιπτώσεων των γνωρισμάτων της προσωπικότητας στον εργασιακό χώρο, επειδή οι άνθρωποι τείνουν να επιλέγουν αρμοδιότητες και χαρακτηριστικά εργασίας, που είναι σύμφωνα με αυτά τα γνωρίσματα τους. Οι άνθρωποι με "ασθενείς προσωπικότητες" επιλέγουν τις εργασίες, που επιτρέπουν σε ένα πρόσωπο μεγάλη αυτονομία, ενώ οι με "ισχυρές" επιλέγουν εργασίες, που είναι ιδιαίτερα δομημένες. Σε ότι αφορά τα χαρακτηριστικά της εργασίας, έχει αποδειχτεί ότι, οι μη εμπλουτισμένες εργασίες μπορούν να οδηγήσουν σε ψυχολογική κατάθλιψη καθώς επίσης και σε



καρδιαγγειακές παθήσεις. Αυτά τα δυσμενή αποτελέσματα ελαχιστοποιούνται, με την εισαγωγή της αυτονομίας στην εργασία, τη συμμετοχή στην λήψη αποφάσεων και τις ευκαιρίες απόκτησης νέων δεξιοτήτων (Latham, 2006).

## **2.3. ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΚΙΝΗΤΡΩΝ**

### **2.3.1. ΕΣΩΤΕΡΙΚΑ – ΕΞΩΤΕΡΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ**

«Τα κίνητρα μπορούν να διακριθούν σε εσωτερικό και εξωτερικό (Kehr, 2004). Τα εσωτερικά κίνητρα σχετίζονται με τις υποσυνείδητες ανάγκες και είναι συνυφασμένα με την ίδια την ανθρώπινη ύπαρξη, όπως δίψα, πείνα, πόνος, φόβος. Οδηγούν σε αυθόρμητη συμπεριφορά και δεν επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από τους κανόνες συμπεριφοράς της κοινωνίας (Deci and Ryan, 2000). Είναι έμφυτα, σε αντίθεση με τα εξωτερικά κίνητρα που διαμορφώνονται κατά τη διάρκεια της ζωής του ανθρώπου (επίκτητα) από τις επιρροές που δέχεται από το περιβάλλον του. Σε αυτή την κατηγορία ανήκουν τα κίνητρα της κοινωνικής ένταξης, του κύρους και της εξουσίας (Χυτήρης, Λ., 2006).

Σύμφωνα με τον Kehr (2004) τα εσωτερικά κίνητρα «πιέζουν» ενώ τα εξωτερικά κίνητρα «ωθούν» σε δράση.

Ένα ζήτημα που απασχολεί έντονα τους ερευνητές είναι η σύγκρουση των εσωτερικών και των εξωτερικών κινήτρων στο επίπεδο του ατόμου. Το δίλημμα για τον εργαζόμενο είναι προφανές, αλλά η απάντηση δεν είναι καθόλου σαφής και συγκεκριμένη: πρέπει να ακολουθήσει τις επιταγές του οργανισμού όπου βρίσκεται ή να θέσει τους δικούς του στόχους με τα δικά του κίνητρα και να βρει τρόπο ώστε να τα εφαρμόσει προς το δικό του όφελος. Οι ιδιωτικοί υπάλληλοι και γενικά οι υπάλληλοι οι οποίοι για ποικίλους λόγους δεν έχουν εργασιακή εξασφάλιση σε μεγάλο βάθος χρόνου είναι μία κατηγορία ανθρώπων, που πολλές φορές επιλέγει να επιδιώξει τους δικούς της στόχους και να έρθει σε σύγκρουση με το σύνολο όπου ανήκουν. Το κόστος είναι η απώλυση ή σε άλλες περιπτώσεις το κέρδος είναι μία καλύτερη θέση εργασίας (Benabou, 2003).

### **2.3.2. ΧΡΗΜΑΤΙΚΑ ΚΑΙ ΜΗ ΧΡΗΜΑΤΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ**

Μια γενικότερη διάκριση των κινήτρων είναι σε χρηματικά (οικονομικά) και μη-χρηματικά (μη οικονομικά) κίνητρα, ανάλογα με το αν ενέχουν την παροχή χρημάτων ή όχι. Τα χρηματικά κίνητρα με τη σειρά τους, διακρίνονται σε ατομικά

κίνητρα επιδόσεων και σε συμμετοχές στο αποτέλεσμα (κέρδη, παραγωγικότητα, κλπ) (Μπουραντάς, 2002).

Η πρώτη βασική πρακτική παρακίνησης είναι η σύνδεση της απόδοσης του εργαζόμενου με τις ανταμοιβές, ανεξαρτήτως αν είναι χρηματικές ή όχι, και έχει την έννοια της αναγνώρισης και επιβράβευσης του εργαζομένου για τα αποτελέσματα του και τη συνεισφορά του στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Στην πράξη αυτή η πρακτική παρακίνησης ενσωματώνει τις χρηματικές ανταμοιβές (bonus) και τα μη χρηματικά κίνητρα με τη μορφή δημόσιας αναγνώρισης για τα επιτεύγματα της απόδοσης του. Οι έπαινοι και οι άλλες συμβολικές πράξεις αποτελούν πρακτικές που ενεργοποιούν το άτομο για απόδοση και το κάνουν να αισθάνεται αφοσιωμένο ή δεσμευμένο στους στόχους.

Κατά μία άποψη, τα χρηματικά κίνητρα μπορούν να έχουν πολύ μικρή παρακινητήρια δύναμη στους εργαζόμενους, ως προς το να εργαστούν σκληρά για την υλοποίηση των οργανωτικών στόχων, με αποτέλεσμα τα συστήματα χρηματικών κινήτρων να μην είναι και τόσο αποτελεσματικά στη δραστηριοποίηση των επιτευγμάτων απόδοσης. Οι εργαζόμενοι παρακινούνται για να μεγιστοποιήσουν την απόδοση τους επειδή δίνουν πολύ μεγάλη αξία στους οργανωτικούς στόχους και αντιλαμβάνονται ότι οι προσωπικές ανάγκες τους ικανοποιούνται με την επίτευξη αυτών των στόχων. Δηλαδή, παρακινούνται λόγω ταύτισής τους με έναν οργανωτικό στόχο, ένα πρόγραμμα, ή μια ιδεολογία, ή για την υπεράσπιση ενός ειδικού ενδιαφέροντος, ή απλά από την επιθυμία τους να συμμετέχουν στις διαδικασίες πολιτικού σχεδιασμού της επιχείρησης. Επίσης παρακινούνται πρώτιστα από τις εγγενείς ανταμοιβές, όπως η εμπιστοσύνη, η αυτονομία και η ικανοποίηση από την εργασία (Heinrich, 2007).

Επιπλέον, υπάρχει άμεση σύνδεση της εργασίας με τις υλικές ανάγκες του ανθρώπου. Όταν οι άνθρωποι δεν έχουν ικανοποιήσει ουσιαστικές υλικές ανάγκες τους, είναι σχεδόν αδύνατον να παρακινηθούν από μη χρηματικά κίνητρα. Για παράδειγμα οι μετανάστες είναι μία κατηγορία ανθρώπων, που συνήθως εργάζονται κάτω από άθλιες συνθήκες. Δύσκολα θα μπορούσαν να αυξήσουν την απόδοσή τους με μη χρηματικά κίνητρα. Επιπροσθέτως, μεταξύ τους έχει μικρή εφαρμογή η κοινωνικοποίηση από την εργασία και η συνεχής σύγκριση με τους συναδέλφους, που παρατηρούμε σε εργασίες του τριτογενούς τομέα. Τέλος, πρέπει να αναφερθεί πως υπάρχουν εργαζόμενοι, που ασκούν επαγγέλματα τα οποία έχουν περιβληθεί με τον

χαρακτηρισμό του λειτουργήματος. Οι εργαζόμενοι αυτοί, είναι αδύνατον να αυξήσουν την απόδοση τους με κανενός είδους κίνητρο, γιατί λόγω της φύσης του επαγγέλματος που εκτελούν, αποδίδουν ήδη τα μέγιστα. Κοινό χαρακτηριστικό τους είναι το ότι συνήθως δεν αποτελούν στελέχη ενός οργανισμού μέσα στον οποίο θα ανιχνεύαμε δομές τέτοιες ώστε να δικαιολογείται η παροχή κινήτρων και η επαγγελματική ανέλιξη η οποία με τη σειρά της τροφοδοτεί τον εργαζόμενο με αφορμές για να αυξήσει την απόδοση του. Από μια άλλη άποψη όμως, θα μπορούσαμε να κατατάξουμε την περηφάνια και τον σεβασμό, που μπορούν να αναπτυχθούν στους εν λόγω λειτουργούς- εργαζόμενους, ως τρόπους δέσμευσης με τον οργανισμό και κατ' επέκταση ως μη χρηματικά κίνητρα παρακίνησης τους (Latham, 2006).

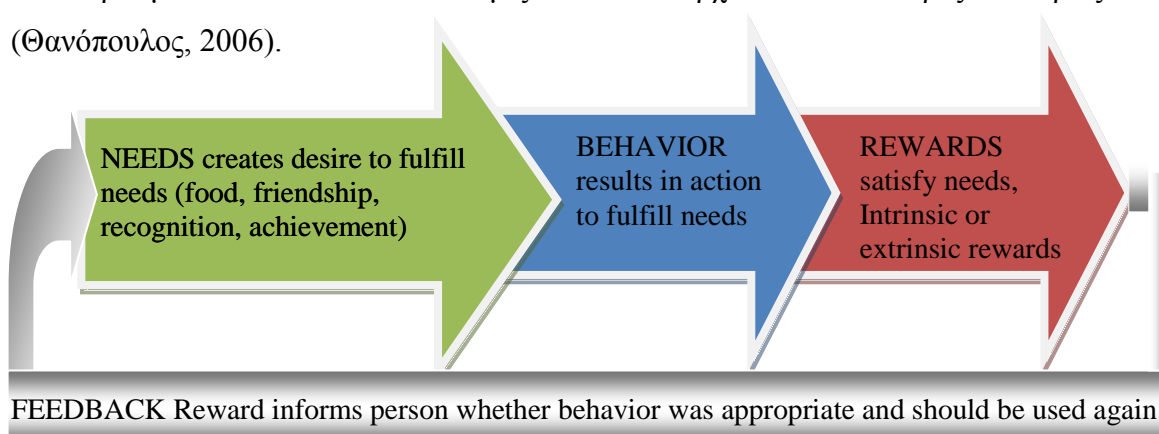
## **2.4. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ**

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις προκειμένου να επιβιώσουν και να αναπτυχθούν, καλούνται σήμερα να εκμεταλλευθούν αποτελεσματικά όλα τα στοιχεία που θα δώσουν σε αυτές ένα συγκριτικό πλεονέκτημα. Το κυριότερο στοιχείο είναι το ανθρώπινο δυναμικό που τις στελεχώνει και ο βαθμός αποτελεσματικότητας που το διακατέχει. Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί το σημαντικότερο κεφάλαιο που διαθέτει μια επιχείρηση. «Η κατοχή ικανοτήτων και ανθρώπινης ευφυΐας αποτελεί το στρατηγικό περιουσιακό επιχειρηματικό στοιχείο έναντι του φυσικού κεφαλαίου» (Θανόπουλος, 2006). Η παρακίνηση αποτελεί έναν από τους βασικότερους ρόλους των διοικητικών στελεχών για τη σωστή διαχείριση και αξιοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα. Ως παρακίνηση εννοείται η προθυμία ενός μέλους μιας οργάνωσης να καταβάλλει προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων της. Οι θεωρίες που έχουν διατυπωθεί είναι πολυάριθμες και οι μεταξύ τους αντιθέσεις έντονες και αγεφύρωτες. Παρά τις δυσχέρειες αυτές, το ενδιαφέρον τόσο της θεωρίας όσο και της πράξης της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού για την παρακίνηση παραμένει υψηλό. Ο λόγος είναι η μεγάλη συνάρτηση μεταξύ παρακίνησης και απόδοσης. (Camilleri, 2007).

Για την επιχείρηση βασικό είναι να μπορέσει να αξιοποιήσει κατάλληλα το ανθρώπινο δυναμικό της, παρακινώντας το να προσφέρει το μέγιστο των δυνατοτήτων του, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της. Ο βαθμός που αυτό θα επιτευχθεί, εξαρτάται από το περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργούν οι εργαζόμενοι, το οποίο και τους ωθεί να έχουν τη διάθεση να δώσουν τον καλύτερο

τους εαυτό στην εργασία και στην επιχείρηση. Αναμφίβολα η κυριότερη πρακτική που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις για να παρακινούν τους εργαζόμενους είναι η σύνδεση της απόδοσης με ανταμοιβές, που κατά κύριο λόγο είναι οικονομικές αποζημιώσεις (Μπουραντάς, 2005).

Τα τελευταία χρόνια, η παρακίνηση των υπαλλήλων μιας επιχείρησης έχει αναδειχθεί σε παράγοντα που συμβάλλει αποφασιστικά στην επιτυχία της. Είναι στενά συνδεδεμένη με την ανθρώπινη συμπεριφορά και την απόδοση στο χώρο της οργάνωσης. Προσδιορίζει τις πιο κρίσιμες στάσεις των εργαζομένων ως προς την εργασία και την αφοσίωση στον οργανισμό. Σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον εργασίας, οι υπάλληλοι είναι αναγκαίο να αναπτύσσουν τις ιδιαίτερες κλίσεις τους και τα προτερήματά τους, εάν θέλουν να κτίσουν καριέρα. Αν λοιπόν αυτό από την πλευρά τους αποτελεί προσωπικό μέλημα, τότε από την πλευρά του σύγχρονου μάνατζερ δεν είναι απλώς ένα μέλημα, αλλά καθήκον. Η ανακάλυψη των ιδιαιτεροτήτων και των κλίσεων του υπαλληλικού προσωπικού της επιχείρησης, η κατανόηση των χαρακτήρων και των βλέψεων τους, είναι για το σύγχρονο μάνατζερ - εργοδότη ένα εργαλείο διοίκησης που, σε συνδυασμό με την παροχή κινήτρων που εδραιώνουν την καριέρα των εργαζομένων, συμβάλλει στη μεγιστοποίηση της απόδοσης τους και βοηθά τους ίδιους να βελτιώνουν τις επιδόσεις τους σ' ένα περιβάλλον άκρως απαιτητικό, όπου η απώλεια ικανού και εκπαιδευμένου, σε πρακτική βάση, στελεχικού δυναμικού είναι πλέον πολυτέλεια. Ας μην ξεχνάμε ότι «βρισκόμαστε συνεχώς προ του θέματος φυγής εγκεφάλων (brain drain). Τα καλύτερα μυαλά θα πάνε όπου νομίζουν ότι υπάρχουν οι καλύτερες ευκαιρίες» (Θανόπουλος, 2006).



Σχήμα 1. Η διαδικασία της Παρακίνησης σύμφωνα με τον R.L. Daft (2009)

## 2.5.ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ

### 2.5.1. Α. MASLOW, Η ΠΥΡΑΜΙΔΑ ΤΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ

Οι θεωρίες του Α. Maslow για τις ανθρώπινες ανάγκες έχουν επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό τους μάνατζερς, όσο αφορά το τι θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψιν τους όταν προσπαθούν να παρακινήσουν τους εργαζόμενους. Σύμφωνα με τον Α. Maslow μόνο οι ανάγκες που δεν έχουν ικανοποιηθεί είναι παράγοντες υποκίνησης (Χυτήρης, 2001; Μπουραντάς, 2002; Καντάς, 2006; Χυτήρης, 2006).

Διέκρινε πέντε κατηγορίες αναγκών, τις οποίες κατάταξε ιεραρχικά σε μία κλίμακα προτεραιότητας ανάλογα με την σπουδαιότητα που αποδίδουν υποσυνείδητα οι άνθρωποι σε κάθε μία από αυτές (Μπουραντάς, 2002).



Σχήμα 2. Η πυραμίδα αναγκών του Maslow (Μπουραντάς, 2002).

Στη βάση αυτής της ιεραρχικής πυραμίδας βρίσκονται οι βιολογικές (βασικές) ανάγκες, οι οποίες συνδέονται με την ύπαρξη του ως βιολογικός οργανισμός, όπως για παράδειγμα η ανάγκη για οξυγόνο, νερό, τροφή, ένδυση κλπ. Οι ανάγκες αυτές είναι οι πρώτες που ο άνθρωπος προσπαθεί να ικανοποιήσει και η ικανοποίησή τους είναι απαραίτητη για την επιβίωσή του. Στο επόμενο επίπεδο βρίσκονται οι ανάγκες ασφάλειας που απορρέουν από την ανάγκη του ανθρώπου να νιώθει το αίσθημα της σιγουριάς το οποίο συνδέεται με τα συναισθήματα του και το αίσθημα της αυτοσυντήρησής του. Αναφέρονται στην ύπαρξη ενός σταθερού και προβλέψιμου περιβάλλοντος. Η παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού σε περιόδους οικονομικής κρίσης: Μελέτες περιπτώσεων

περιβάλλοντος απαλλαγμένο από κάθε είδους απειλή και φόβο. Σε αυτή την κατηγορία ανήκει η ανάγκη για εξασφάλιση εργασίας, κατοικίας, παροχής περίθαλψης κ.τ.λ. και γενικότερα η ανάγκη του ατόμου για μια αξιοπρεπή διαβίωση. Ακολουθούν οι κοινωνικές ανάγκες που περιλαμβάνουν την ανάγκη του ατόμου για κοινωνική επαφή, κοινωνικές σχέσεις, αποδοχή και φιλία. Στο προτελευταίο επίπεδο βρίσκονται οι ανάγκες εκτίμησης (ή αναγνώρισης). Το άτομο δεν έχει μόνο την ανάγκη να ανήκει σε μία ομάδα άλλα έχει και την επιθυμία να αναγνωρίζεται και να απολαμβάνει την εκτίμηση του περιβάλλοντος του. Η αυτοεκτίμηση, η δύναμη, η φήμη, η αυτοπεποίθηση, η σπουδαιότητα, η εκτίμηση από τρίτους αντιπροσωπεύουν τις κυριότερες ανάγκες της κατηγορίας αυτής. Τέλος, στην κορυφή της ιεραρχίας των ανθρώπινων αναγκών βρίσκονται οι ανάγκες για αυτοπραγμάτωση που σχετίζονται με την πνευματική και ψυχολογική ύπαρξη του ατόμου. Στην κατηγορία αυτή ανήκει η ανάγκη του ατόμου να εκπληρώσει του στόχους του και να πετύχει τα ιδανικά του. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι οι ανάγκες αυτής της κατηγορίας είναι περισσότερο αφηρημένες και αντιπροσωπεύουν τις εσωτερικευμένες αξίες του κάθε ανθρώπου (Παπάνης, 2007).

### **2.5.2. C. D. ALDRFER, ΘΕΩΡΙΑ (E.R.G.) ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ**

Σύμφωνα με αυτήν την θεωρία υπάρχουν τρία επίπεδα αναγκών:

- Ανάγκες ύπαρξης: περιλαμβάνουν τις βιολογικές και ανάγκες ασφάλειας.
- Ανάγκες κοινωνικών σχέσεων: πρόκειται για την ανάγκη του ατόμου να είναι μέλος κοινωνικών ομάδων (κοινωνικές ανάγκες)
- Ανάγκες ανάπτυξης: οι οποίες αναφέρονται στις ανάγκες για αυτοεκτίμηση και αυτοπραγμάτωση.

Ο Aldrfer υποστήριξε ότι, δεν είναι αναγκαίο για ένα άτομο να έχει ικανοποιήσει ένα επίπεδο αναγκών πριν αρχίσει να επιδιώκει την ικανοποίηση αναγκών σε ανώτερο επίπεδο. Δηλαδή, σε ένα άτομο είναι δυνατόν να λειτουργούν ταυτόχρονα περισσότερες από μία ανάγκες και η απογοήτευση, που δημιουργείται από τη μη ικανοποίηση των αναγκών ενός επιπέδου, μπορεί να οδηγήσει το άτομο αυτό στο να επιδιώξει την ικανοποίηση των αναγκών ενός κατώτερου επιπέδου. Η θεωρία του Alderfer, όπως και η θεωρία του Maslow, έχει περιορισμένο χαρακτήρα και αδυνατεί να διαφωτίσει την ανομοιότητα των μεταβαλλόμενων ανθρωπινών

αναγκών στο εργασιακό περιβάλλον (Χυτήρης, 2001; Μπουραντάς, 2002; Καντάς, 2006; Χυτήρης, 2006).

### **2.5.3. F. HERZBERG, ΘΕΩΡΙΑ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ – ΥΓΙΕΙΝΗΣ**

Μια ακόμα επέκταση της θεωρίας του Maslow, αναπτύχθηκε από τον Frederick Herzberg. Το 1959 ο Frederick Herzberg πραγματοποίησε μία έρευνα σε 200 υπαλλήλους, που εργαζόταν ως μηχανικοί και λογιστές, με πλήρης απασχόληση σε επιχειρήσεις «βαριάς» βιομηχανίας (Χυτήρης, 2001). Σκοπός της ερευνάς του ήταν να αναλύσει τους παράγοντες εκείνους που οδηγούν τους εργαζόμενους να έχουν υψηλό ηθικό στο εργασιακό τους περιβάλλον και κατά συνέπεια βελτίωσης της απόδοσης τους. Ο Frederick Herzberg κατέληξε, λοιπόν, ότι υπάρχουν δύο κατηγορίες παραγόντων εργασίας που σχετίζονται με την παρακίνηση των εργαζομένων. Η πρώτη κατηγορία που είναι γνωστοί και ως παράγοντες παρακίνησης έχουν άμεση σχέση με το περιεχόμενο της ίδιας της εργασίας. Οι παράγοντες παρακίνησης όταν υπάρχουν προσφέρουν υψηλού βαθμού ικανοποίηση στους εργαζόμενους και τους παρακινούν να βελτιώσουν την απόδοσή τους. Από την άλλη όταν δεν υπάρχουν, δημιουργούν δυσαρέσκεια στον εργαζόμενο. Αυτοί οι παράγοντες είναι οι εξής:

- ✓ Το επίτευγμα, δηλαδή το γεγονός ότι ο εργαζόμενος έχει καταφέρει να εκτελέσει την εργασία του με επιτυχία και να ολοκληρώσει το έργο του. Εδώ περιλαμβάνεται και η αίσθηση της δημιουργίας.
- ✓ Η αναγνώριση, δηλαδή η επιβράβευση της προσπάθειας που καταβάλλει ο κάθε εργαζόμενος. Η αναγνώριση αυτή μπορεί να είναι είτε υλική (αύξηση μισθού, μόνους κ.τ.λ.) είτε ηθική (επαινετικά λόγια).
- ✓ Το περιεχόμενο της ίδιας της εργασίας.
- ✓ Η υπευθυνότητα που χαρακτηρίζει μία εργασία κατά την εκτέλεση της.
- ✓ Η πρόοδος ή εξέλιξη που μπορεί να προσφέρει μία εργασία σε ένα άτομο. Δηλαδή η δυνατότητα να στελεχώσουν υψηλόβαθμες θέσεις στην ιεραρχία της επιχείρησης (Κουφίδου, 1998).

Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, οι παράγοντες εργασίας, που οδηγούν τα άτομα σε ικανοποίηση από αυτήν, είναι τελείως διαφορετικοί από εκείνους που δημιουργούν δυσαρέσκεια. Οι παράγοντες που οδηγούν σε ικανοποίηση από την εργασία έχουν να κάνουν με το περιεχόμενο της ίδιας της εργασίας.

Όταν υπάρχουν αυτοί οι παράγοντες τότε τα άτομα είναι ευχαριστημένα και άρα παρακινούνται για να βελτιώσουν την απόδοση τους. Όταν οι παράγοντες αυτοί δεν υπάρχουν, η απουσία τους δημιουργεί στα άτομα κάποιο αίσθημα δυσαρέσκειας. Αυτοί οι παράγοντες είναι γνωστοί σαν «παράγοντες παρακίνησης» (Χυτήρης, 2001; Μπουραντάς, 2002; Καντάς, 2006; Χυτήρης, 2006).

#### **2.5.4. D. Mc CLELLAND, ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΕΠΙΚΤΗΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ**

Μια ακόμα σημαντική θεωρία που αναφέρεται στο περιεχόμενο της παρακίνησης αναπτύχθηκε από τον D.Mc Clelland. Ο D.Mc Clelland μελέτησε την ανθρώπινη συμπεριφορά των εργαζομένων διαφόρων επιχειρήσεων και κατέληξε στην ανάπτυξη της θεωρίας των επίκτητων αναγκών. Σύμφωνα με αυτή την θεωρία, τα άτομα έχουν συγκεκριμένες ανάγκες που υποκινούν την συμπεριφορά των εργαζομένων και οι οποίες διαμορφώνονται κατά την διάρκεια της ζωής τους (επίκτητες ανάγκες).

Οι τρεις πιο σημαντικές επίκτητες ανάγκες είναι:

- ✓ Η ανάγκη για επίτευξη: η επιθυμία να επιτύχει ένα άτομο κάτι δύσκολο, να φθάσει σε υψηλό επίπεδο επιτυχίας, να διαχειριστεί πολύπλοκα έργα και να ξεπερνά τους υπόλοιπους. Πρόκειται για άτομα με ανταγωνιστική συμπεριφορά που επιδιώκουν πάντοτε να πετυχαίνουν τους στόχους τους.
- ✓ Η ανάγκη για σχέσεις: η επιθυμία να αναπτύσσει το άτομο στενές κοινωνικές σχέσεις, να αποφεύγει τις συγκρούσεις και να διατηρεί ισχυρούς φιλικούς δεσμούς.
- ✓ Η ανάγκη για δύναμη (εξουσία): η επιθυμία του ατόμου να επηρεάζει ή να ελέγχει τους άλλους, να είναι υπεύθυνος για τους άλλους και να τους εξουσιάζει (Daft, 2009).

#### **2.5.5. V. VROOM, ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΠΡΟΣΔΟΚΙΑΣ**

Μία από τις πιο σημαντικές θεωρίες διαδικασιών παρακίνησης είναι η θεωρία της προσδοκίας. Η ανωτέρω θεωρία προέρχεται από έρευνες έχουν πραγματοποιηθεί, οι οποίες διαπίστωσαν ότι η ανθρώπινη συμπεριφορά βασίζεται σε συνειδητές προθέσεις και κατευθύνεται από τους στόχους που θέτει κάθε άτομο. Ο Vroom (1964) ανέπτυξε την πρώτη συστηματική διατύπωση της θεωρίας της προσδοκίας αναφορικά με τον εργασιακό χώρο. Υποστήριξε λοιπόν ότι οι εργαζόμενοι τείνουν να



αξιολογούν ορθολογικά τις διάφορες ενέργειες στον χώρο εργασίας (π.χ να εργαστούν περισσότερο) και τελικά επιλέγουν εκείνες τις συμπεριφορές που πιστεύουν ότι θα οδηγήσουν σε πιο ανταποδοτικά αποτελέσματα (π.χ. προαγωγή).

Με βάση τα παραπάνω, ο Vroom ανέπτυξε το παρακάτω υπόδειγμα παρακίνησης ως εξής: (Π.Κ)Παρακίνηση =  $f_i$  [Π(Προσδοκία) x Πρ.(βαθμός προτίμησης)] όπου προσδοκία είναι ο υποκειμενικός βαθμός (πιθανότητα) ότι μια συγκεκριμένη ενέργεια ή συμπεριφορά θα οδηγήσει σε ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα (Χυτήρης, 2001).

Το μοντέλο του Vroom είναι έτσι σχεδιασμένο, ώστε να βοηθήσει τα στελέχη διοίκησης να εκτιμήσουν την πολυπλοκότητα της διαδικασίας της παρακίνησης των εργαζομένων. Από την άλλη όμως πλευρά, είναι δύσκολο να εφαρμοστεί λόγω των πολύπλοκων εννοιών που περιέχει και γι αυτό δεν προσφέρει πρακτικές λύσεις στα προβλήματα που σχετίζονται με την υποκίνηση των εργαζομένων. Πέρα όμως από αυτό, το μοντέλο του Vroom υποθέτει ότι τα άτομα ενεργούν ορθολογικά και έχουν την ικανότητα να υπολογίζουν τα αποτελέσματα των ενεργειών τους. Η θεωρία αυτή έχει περιορισμένη ερμηνεία και εκλογικεύει υπέρμετρα την διαδικασία λήψη αποφάσεων, η οποία πολύ συχνά επηρεάζεται από ενορμήσεις συναισθηματικής φύσεως (Παπάνης, 2007).

#### **2.5.6. J. ADAMS, ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΙΣΟΤΗΤΑΣ**

Η θεωρία της ισότητας ή της δίκαιης μεταχείρισης υποστηρίζει ότι το άτομο στην οργάνωση επιθυμεί ίση ή δίκαιη μεταχείριση σε σύγκριση με τα άλλα μέλη της. Αντιλαμβάνεται την ισότητα ή τη δικαιοσύνη, συγκρίνοντας αυτά που το ίδιο προσφέρει στην οργάνωση με αυτά που απολαμβάνει από αυτή καθώς και με τα αντίστοιχα άλλων εργαζομένων ή ομάδων εργαζομένων εντός ή εκτός επιχείρησης.

Αν διαπιστώνεται ισότητα ή προκύπτει μικρή αρνητική διαφορά από τις συγκρίσεις αυτές, τότε το άτομο νιώθει ευχαριστημένο με την κατάσταση και δεν προβλέπεται καμία αλλαγή στην εργασιακή συμπεριφορά ή απόδοση του (Χυτήρης, 2001; Μπουραντάς, 2002; Καντάς, 2006; Χυτήρης, 2006).

Από την θεωρία της ισότητας προκύπτουν δύο σημαντικά συμπεράσματα:

1. ότι οι εργαζόμενοι πρέπει να λαμβάνουν δίκαιες ανταμοιβές για να συνεχίζουν την προσπάθειά τους

2. ότι οι εργαζόμενοι εκτιμούν τις ανταμοιβές τους σε μία συγκριτική και σχετική βάση. Αυτό που εκτιμούν είναι το τι λαμβάνουν σε σχέση με τους υπόλοιπους που εκτελούν παρόμοια εργασία. Δηλαδή παίζει ρόλο η σύγκριση και όχι το απόλυτο ύψος των εσωτερικών και εξωτερικών ανταμοιβών (Χυτήρης, 2001).

### **2.5.7. W. PORTER ΚΑΙ E. LAWLER, ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΤΗΣ ΠΡΟΣΔΟΚΙΑΣ**

Οι Porter και Lawler υποστήριξαν ότι η ικανοποίηση του εργαζομένου είναι αποτέλεσμα της απόδοσης που έχει κατά τη διάρκεια της εργασίας του. Θεωρούν ότι η παρακίνηση, η ικανοποίηση και η απόδοση αποτελούν τρεις διαφορετικές μεταβλητές οι οποίες αν και δεν ταυτίζονται, ωστόσο βρίσκονται σε μια σχέση μεταξύ τους.

Το υπόδειγμα τους, βασίζεται σε τέσσερις βασικές μεταβλητές: 1) την προσπάθεια (την καταβάλλει ο εργαζόμενος και είναι η εξωτερική της παρακίνησης), 2) την απόδοση (εξαρτάται από τις ικανότητες και τα χαρακτηριστικά του εργαζόμενου, τον αντιλαμβανόμενο από αυτόν ρόλο και τα μέσα που η οργάνωση του παρέχει), 3) την ανταμοιβή (διακρίνεται σε εσωτερική και εξωτερική) και 4) την ικανοποίηση (προσδιορίζεται από τις ανταμοιβές και από το πόσο δίκαιες τις θεωρεί ο εργαζόμενος σε σχέση με αυτές που προσφέρει η επιχείρηση γενικά σε όλους τους εργαζομένους σε συνάρτηση με τις καταβαλλόμενες προσπάθειες και αποδόσεις τους) (Μπουραντάς, 2002).

Τα συμπεράσματα στα οποία κατέληξαν είναι τα εξής. Καταρχήν, ο κάθε οργανισμός, δημόσιος ή ιδιωτικός έχοντας ως σκοπό τη βελτίωση της σχέσης μεταξύ προσπάθειας, απόδοσης και ανταμοιβών πρέπει να αναπτύξει την κατάλληλη πολιτική αμοιβών η οποία θα αυξάνει την προσδοκία των εργαζομένων για τη σχέση αυτή. Δεύτερον, ανάλογα με τις ανάγκες του εργαζομένου να προσαρμόζονται και οι δοθείσες ανταμοιβές σε αυτόν. Τρίτον, οι εργαζόμενοι μέσω της επικοινωνίας να γνωρίζουν με ακρίβεια ποιά είναι τα καθήκοντα και ο ρόλος τους. Τέταρτον, η διοίκηση πρέπει να έχει ως βασική επιδίωξη τη βελτίωση των ικανοτήτων των εργαζομένων το οποίο συνεπάγεται την περαιτέρω βελτίωση της απόδοσης και της ικανοποίησής τους. Πέμπτον, η πολιτική των αμοιβών και η επικοινωνία μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων πρέπει να λαμβάνουν χώρα με τέτοιο τρόπο ώστε να καλλιεργείται το αίσθημα του δικαίου στην αντίληψη των εργαζομένων. Έκτον και

τελευταίον, η προσπάθεια του κάθε μεμονωμένου εργαζομένου οδηγεί στην υψηλότερη δυνατή απόδοση όταν η διοίκηση διαμορφώσει εκείνο το οργανωτικό πλαίσιο μέσω του οποίου θα παρέχει τα απαραίτητα μέσα και την απαιτούμενη καθοδήγηση και υποστήριξη (Μπουραντάς, 2002).

Το υπόδειγμα των W.Porter και E.Lawler προσδίδει στην διαδικασία της παρακίνησης την έννοια του συνεχούς κυκλώματος διότι εάν θέλει ο εργαζόμενος να διατηρήσει τις ανταμοιβές που απολαμβάνει πρέπει να προσπαθεί να την επιθυμητή επίδοση. Από την άλλη πλευρά, εάν στο παρελθόν, η ανωτέρω επίδοση απέτυχε να οδηγήσει σε επιθυμητή ανταμοιβή είναι πιθανόν ο εργαζόμενος να χάσει την αξιοπιστία του προς το σύστημα των ανταμοιβών και να διακόψει την προσπάθεια του (Steers και συν., 2004).

### **2.5.8. E. LOCKE, ΘΕΩΡΙΑ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΥ ΤΟΥ ΣΤΟΧΟΥ**

Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, οι άνθρωποι έχουν συγκεκριμένους στόχους, τους οποίους προσπαθούν να επιτύχουν δείχνοντας κάθε φορά την κατάλληλη συμπεριφορά. Ένας στόχος για να κινητοποιήσει προς μία αποδοτική συμπεριφορά θα πρέπει:

- να είναι καθορισμένος με σαφήνεια και να είναι συγκεκριμένος
- να εμπεριέχει μία σχετική δυσκολία επίτευξης αλλά να είναι εφικτός έτσι ώστε να αποτελεί πρόκληση για τον εργαζόμενο
- να είναι αποδεκτός από τους εργαζόμενους
- να παρέχεται ενημέρωση προς τους εργαζόμενους για την εξέλιξη της επίτευξης των στόχων που έχουν καθοριστεί.

Ο Locke αναφέρει πως κίνητρα, που έχουν μεγάλη αξία για τα άτομα, μπορούν όχι μόνο να επηρεάσουν την απόδοση των ατόμων αλλά και τους στόχους. Μπορούν δηλαδή, όχι μόνο να κάνουν τους ανθρώπους να εντείνουν τις εργασιακές τους προσπάθειες, αλλά ακόμη και να θέτουν δυσκολότερους στόχους. Τα κίνητρα αυτά, μπορεί να είναι:

- Τα χρήματα: Μπορούν να υποκινήσουν ανθρώπους να κάνουν κάποια εργασία που διαφορετικά δεν θα έκαναν.
- Η πληροφόρηση - ανατροφοδότηση για την πρόοδο (feedback): Αποτελεί σημαντικό κίνητρο - ερέθισμα για κάποια άτομα και μπορεί να



ακολουθείται άμεσα από κάποιου είδους ανταμοιβή (θετική ενίσχυση), τότε αυξάνονται οι πιθανότητες για την επανάληψη της συμπεριφοράς αυτής. Όσο μικρότερο είναι μάλιστα το χρονικό διάστημα που μεσολαβεί μεταξύ της εμφάνισης της συμπεριφορά και της παρεχόμενης ενίσχυσης, τόσο αυξάνεται η πιθανότητα επηρεασμού της συμπεριφοράς του εργαζομένου. Η ενίσχυση της επιθυμητής συμπεριφοράς μπορεί να είναι είτε συνεχής είτε ασυνεχής. Το πρόγραμμα όμως, που θα επιφέρει τα καλύτερα αποτελέσματα, εξαρτάται από τον τύπο της εργασίας, τους εργαζόμενους και την επιδιωκόμενη συμπεριφορά (Χυτήρης, 2001; Μπουραντάς, 2002; Καντάς, 2006; Χυτήρης, 2006).

Πίνακας 1. παραδείγματα θετικών ενισχύσεων της συμπεριφοράς

<b>Ενίσχυση</b>	<b>Παράδειγμα</b>
Έλεγχος πάνω στην εργασία	Εύκαμπτο ωράριο, επιλογή υπερωριών, προγραμματισμός του χρόνου εκτέλεσης της εργασίας, κλπ.
Περιεχόμενο εργασίας	Περισσότερη ευθύνη, συμμετοχή σε ομάδες εργασίας, αντιπροσώπευση του τμήματος σε συναντήσεις-συσκέψεις, συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, δυνατότητα εκμάθησης νέας δεξιότητας.
Περιβάλλον εργασίας	Συστήματα κλιματισμού, χώροι αναψυχής, λιγότερος θόρυβος, σύστημα επίβλεψης, σύνθεση ομάδων εργασίας, κλπ.
Χρήματα	Επιδόματα, πρόσθετες παροχές, προμήθειες, αυξήσεις λόγω καλής απόδοσης.
Κοινωνική ενίσχυση	Αναγνώριση για καλή απόδοση, έπαινος, βραβεία.
Τόνωση του εγώ	Όνομα στην πόρτα του γραφείου, εφημερίδες, παροχή αυτοκινήτου, ιδιαίτερος γραμματέας, κλπ.
Εσωτερικές" ενισχύσεις (έργου)	Ικανοποίηση λόγω καλής εκτέλεσης μιας εργασίας, αίσθηση επίτευξης, δυνατότητα να δει κανείς τα αποτελέσματα της εργασίας του, αξιοποίηση ικανοτήτων, κλπ.

(Χυτήρης, 2006)

### **2.5.10. DOUGLAS Mc GREGOR, ΘΕΩΡΙΑ X ΚΑΙ Ψ**

Στη θεωρία των X και Ψ του Douglas McGregor (1960) βασίζονται κάποιες βασικές αρχές της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού, οι οποίες αφορούν την αντίληψη των ανθρώπων έναντι της εργασίας τους. Σύμφωνα με τη θεωρία των X , οι άνθρωποι κατά μέσο όρο έχουν μία έμφυτη αντιπάθεια απέναντι στην εργασία τους, στην οποία δεν επιθυμούν να αναλαμβάνουν ευθύνες και να αναπτύσσουν πρωτοβουλίες και για αυτό το λόγο θα πρέπει να απειλούνται από κυρώσεις ώστε να επιτυγχάνουν ικανοποιητικές αποδόσεις. Τον αντίποδα της προηγούμενης θεωρίας αποτελεί η θεωρία των Ψ. η οποία υποστηρίζει ότι η φυσική και η διανοητική δραστηριοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού στην εκτέλεση μίας αμειβόμενης εργασίας είναι τόσο αυτονόητη όπως και η ψυχαγωγία και το παιχνίδι, επομένως ο έλεγχος και η απειλή ποινής δεν είναι τρόποι για την εξασφάλιση της ενεργοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού το οποίο δέχεται και επιδιώκει την ανάληψη ευθυνών όταν οι συνθήκες είναι κατάλληλες (Ζαβλάνος, 1998).

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.**

### **ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ**

Στο σημερινό κόσμο που κυριαρχεί η παγκοσμιοποίηση και ο σκληρός ανταγωνισμός είναι απαραίτητη η Ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού, ώστε οι εργαζόμενοι να αξιοποιούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τις γνώσεις και τις δεξιότητες τους, με στόχο να είναι πιο αποτελεσματικοί. Η Ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού επιτυγχάνεται με τις τεχνικές παρακίνησης οι οποίες είναι η Εκπαίδευση του προσωπικού, η Αξιολόγηση Απόδοσης, τα Συστήματα Αμοιβών, η Συμμετοχή του προσωπικού στις διαδικασίες της επιχείρησης και η Διαχείριση των Ταλέντων των εργαζομένων. Οι τεχνικές παρακίνησης αναλύονται παρακάτω.

#### **3.1. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ – ΕΠΙΜΟΡΦΩΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ**

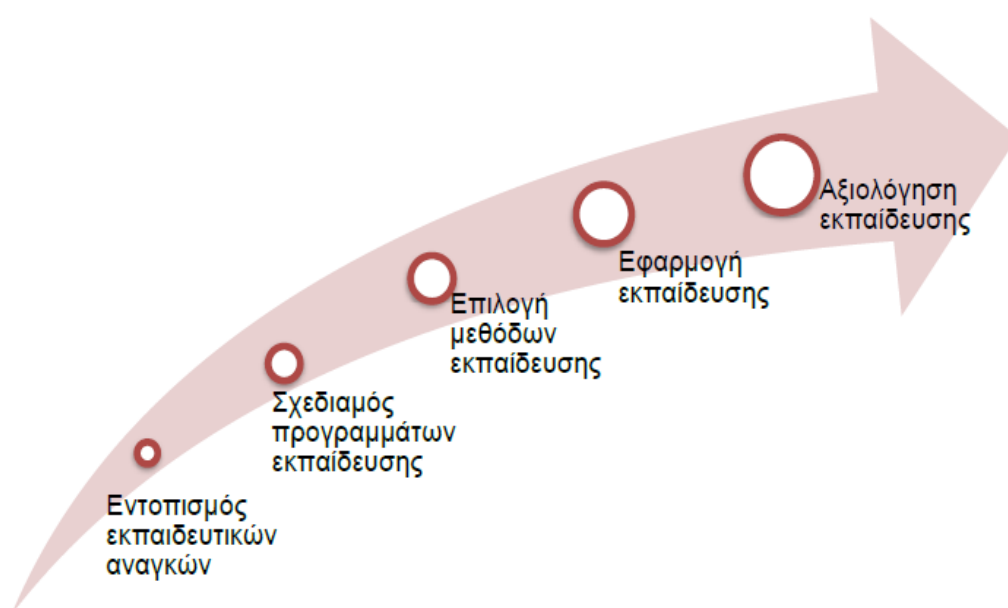
Η εκπαίδευση του προσωπικού είναι μια σχεδιασμένη προσπάθεια από έναν οργανισμό ή επιχείρηση, προκειμένου να απλοποιήσει τις γνωστικές ικανότητες των εργαζομένων. Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού έχει ως αποτέλεσμα την βελτίωση όχι μόνο της απόδοσης των εργαζομένων αλλά επηρεάζει σημαντικά μία σειρά μεταβλητών όπως την εργασιακή ικανοποίηση και την αφοσίωση στην εταιρεία (Zaleska και Menezes, 2007).

Η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού, ορίζεται ως "η διαδικασία μάθησης που αποσκοπεί στη βελτίωση της απόδοσης των υπαλλήλων". Πρόκειται, για μία προγραμματισμένη διαδικασία η οποία έχει ως σκοπό: α) την απόκτηση και τη βελτίωση της γνώσης, β) την ανάπτυξη των ικανοτήτων και των επαγγελματικών δεξιοτήτων και γ) την τροποποίηση της στάσης και της συμπεριφοράς των υπαλλήλων αφού έχουν καλλιεργηθεί πνευματικά- Ως κύρια εργαλεία χρησιμοποιεί τη διδασκαλία και την προγραμματισμένη εμπειρία. (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).

Στα πλαίσια της εκπαίδευσης, τα κίνητρα μπορεί να επηρεάσουν την προθυμία του εργαζόμενου να παρακολουθήσει το εκπαιδευτικό πρόγραμμα, για να ασχοληθεί ενεργά με το πρόγραμμα, και να εφαρμόσει αυτά τα οποία θα μάθει στην εκπαίδευση, πάνω στη δουλειά Έτσι, είναι πιθανό ότι οι εκπαιδευόμενοι δε μπορούν να

αποκομίσουν τα πλήρη οφέλη της κατάρτισης χωρίς την εξέταση των κινήτρων κατάρτισης (Tabassi, 2009).

Η αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας, της ατομικής απόδοσης του προσωπικού και κατ' επέκταση της συνολικής ανάπτυξης της επιχείρησης, είναι στην ουσία ζήτημα συνεχούς επιμόρφωσης και συστηματικής εκπαίδευσης του ανθρώπινου δυναμικού. Η διαρκής επιμόρφωση του προσωπικού συμβάλλει άμεσα στη βελτίωση της μορφωτικής και επαγγελματικής στάθμης του ανθρώπινου δυναμικού, επιπλέον και στον εκσυγχρονισμό των μεθόδων και των διαδικασιών, ώστε να επιτυγχάνεται η βελτίωση των υπηρεσιών προς το κοινό και οι υπάλληλοι να υλοποιούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τα καθήκοντα τους (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).



Σχήμα 3. Τα στάδια της οργάνωσης εκπαίδευσης (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).

Στα Ελληνικά συνηθίζεται να αναφερόμαστε με τον όρο «κατάρτιση» για τεχνικά ή εισαγωγικά εκπαιδευτικά προγράμματα που απευθύνονται συνήθως σε χαμηλόβαθμους ή καινούριους υπάλληλους και με τον όρο «επιμόρφωση» για προγράμματα που απευθύνονται σε υπάλληλους της μέσης ή ανώτερης βαθμίδας, συνήθως ικανοποιητικού μορφωτικού επιπέδου και με δυνατότητες επαγγελματικής εξέλιξης (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).



### 3.2. ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Ένας βασικός παράγοντας που σχετίζεται με την ομαλή πορεία και την επιβίωση κάθε επιχείρησης, αποτελεί η ικανότητα και τα μέσα που διαθέτει ώστε να αξιολογεί την απόδοση των εργαζομένων και στη συνέχεια να χρησιμοποιεί τα αποτελέσματα αυτής της αξιολόγησης για να βελτιώνεται. Μέσω της διαδικασίας της αξιολόγησης, γίνονται γνωστά τα σημεία που μειονεκτεί ο κάθε υπάλληλος και έχει τη δυνατότητα μέσω των κατάλληλων εκπαιδευτικών προγραμμάτων να τα βελτιώσει (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).

Η αξιολόγηση αποτελεί ένα μέτρο ελέγχου του βαθμού στον οποίο το στέλεχος έχει συμβάλει στην επίτευξη των στόχων που έχει τεθεί από την τυπική οργάνωση και τους οποίους οφείλει να επιδιώξει. Αποτελεί μια δομημένη διαδικασία που αποσκοπεί στο να εκτιμήσει και να επηρεάσει τη συμβολή του εργαζομένου στην αποτελεσματική εκτέλεση της εργασίας. Ακόμα, για την τυπική οργάνωση αποτελεί ένα χρήσιμο οδηγό στην προσπάθεια της να εφαρμόσει συστήματα προαγωγών, μεταθέσεων, αμοιβών, προγραμματισμό ανθρώπινου δυναμικού (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).

Η αξιολόγηση εργαζομένου ορίζεται ως "η διαδικασία αξιολόγησης-εκτίμησης του εργαζομένου, με σκοπό να οριστεί ο βαθμός στον οποίο αυτός φέρνει εις πέρας τη δουλειά του αποδοτικά" ή εναλλακτικά "η διαδικασία μέσα από την οποία κρίνεται η επιτυχής ή μη επίτευξη του έργου που έχει αναλάβει ο κάθε μεμονωμένος υπάλληλος σύμφωνα με εκ των προτέρων καθορισμένα κριτήρια" (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).

Οι στόχοι της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων είναι οι εξής (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003):

- ο Η δημιουργία αισθήματος δικαιοσύνης και αξιοκρατίας μεταξύ του προσωπικού, ανεξάρτητα με τη θέση και το βαθμό τους.
- ο Η συνεχής ανάπτυξη και βελτίωση του προσωπικού.
- ο Η ενδυνάμωση του αισθήματος της υπευθυνότητας στη συνείδηση του προσωπικού.
- ο Η αντικειμενική κρίση των αποφάσεων που αφορούν τις αμοιβές, τα κίνητρα, την εκπαίδευση, τις προαγωγές, τις μετατάξεις, τις μετακινήσεις, τις αποσπάσεις και τις προσλήψεις.

- ο Η ενδυνάμωση του προσωπικού και η συνεχής ενίσχυση της παρακίνησης για την επίτευξη υψηλότερων επιπέδων απόδοσης.
- ο Η δυνατότητα άσκησης αποτελεσματικότερου ελέγχου, καθοδήγησης και στοχοθεσίας.

Η αξιολόγηση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού, που χρησιμοποιείται ευρέως από τις επιχειρήσεις διακρίνεται σε αντικειμενικές και υποκειμενικές μεθόδους. Οι αντικειμενικές μέθοδοι αφορούν τα αποτελέσματα που έχει η επίδοση των εργαζομένων στην παραγωγική διαδικασία, ενώ οι υποκειμενικές μέθοδοι αξιολογούν τάσεις, συμπεριφορές και αποτελέσματα. Ένα πλήρες αποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού, θα ήταν καλό να συνδυάζει τόσο κριτήρια αντικειμενικά όσο και υποκειμενικά (Kamp, 1995).

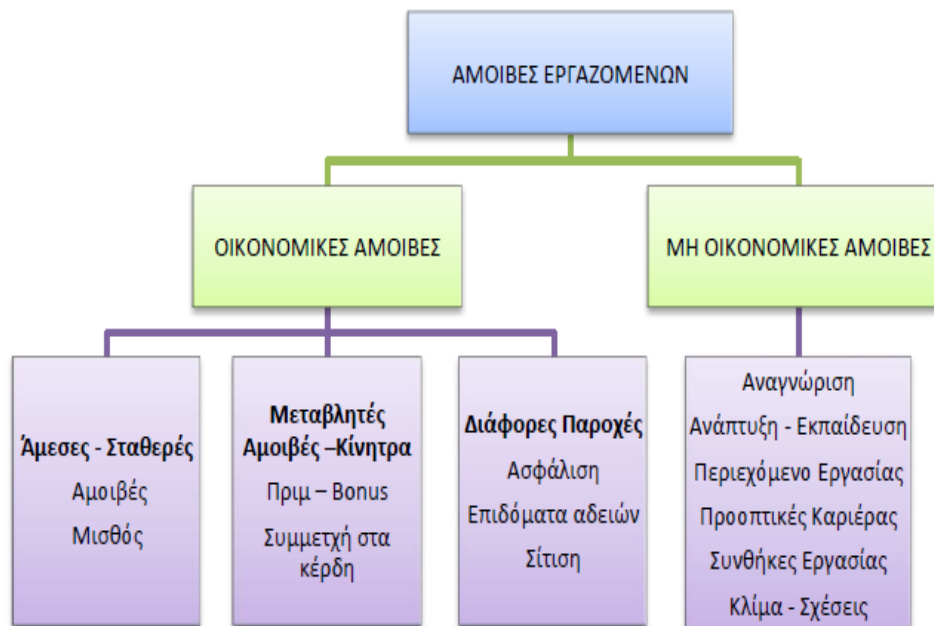
### **3.3. ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΑΜΟΙΒΩΝ**

Οι αμοιβές του προσωπικού μπορεί να είναι οικονομικές και μη οικονομικές. Οι μη οικονομικές αμοιβές αποτελούνται από εργασιακούς παράγοντες που αφορούν το περιεχόμενο της εργασίας και το περιβάλλον της και οι οικονομικές συμπεριλαμβάνουν τις χρηματικές απολαβές που δέχεται ο εργαζόμενος.

Συγκεκριμένα, έχουν αναπτυχθεί τρία βασικά είδη συστημάτων αμοιβών, τα οποία είναι τα εξής:

- Το σύστημα αμοιβών που στηρίζεται στα τυπικά χαρακτηριστικά του εργαζομένου.
- Το σύστημα αμοιβών που στηρίζεται στην αξία της θέσης που κατέχει εργαζόμενος.
- Το σύστημα αμοιβών που στηρίζεται στις ικανότητες του εργαζομένου

Κάθε οργανισμός κρίνει ξεχωριστά ποιο σύστημα αμοιβών θα ακολουθήσει και ποιο θα είναι το είδος των αμοιβών που θα προσφέρει στους υπαλλήλους του (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).



Σχήμα 4. Η διάκριση των αμοιβών των εργαζομένων (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).

### 3.4. ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Πολύ σημαντικός παράγοντας για την παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού είναι η συμμετοχή του στις διαδικασίες της επιχείρησης. Οι μέτοχοι και οι εργαζόμενοι μοιράζονται την ευθύνη της διοίκησης ή και την ιδιοκτησία μιας επιχείρησης (Robinson και Stern, 1997).

Βασικοί στόχοι της εφαρμογής μια τέτοιας πολιτικής είναι:

- ✓ Να βελτιωθεί η ποιότητα ζωής στον εργασιακό χώρο και ικανοποίηση και παρακίνηση που απολαμβάνει ο εργαζόμενος από την εργασία του
- ✓ Να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητα και η παραγωγικότητα της οργάνωσης.

Μεταξύ των διευθυντικών στελεχών, άλλοι θεωρούν τη συμμετοχή όχι μόνο επιθυμητή αλλά και αναγκαία, ενώ αυτοί που την έχουν εφαρμόσει στην πράξη αποτελούν τους ένθερμους υποστηρικτές της. Άλλοι την θεωρούν αναπόφευκτη αλλά δεν έχουν ακόμα πειστεί για την αποτελεσματικότητά της. ενώ ορισμένοι (ιδιαίτερα στα κατώτερα διευθυντικά επίπεδα) την θεωρούν σαν απειλή για την εξουσία που κατέχουν αλλά και για την διοικητική τους ικανότητα. Οποσδήποτε όμως, θα μπορούσε να υποστηριχθεί, ότι παρά τις οποιεσδήποτε επιφυλάξεις, η πλευρά των διευθυντικών στελεχών έχει πειστεί να δοκιμάσει τουλάχιστον την εισαγωγή συμμετοχικών συστημάτων, εφόσον είναι πρόθυμη γι' αυτό και οι υπόλοιποι

Η παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού σε περιόδους οικονομικής κρίσης: Μελέτες περιπτώσεων

εργαζόμενοι. Οι εργαζόμενοι που έχουν την εμπειρία εφαρμογής της συμμετοχής, φαίνεται να εκτιμούν ιδιαίτερα την αξία και τα πλεονεκτήματα της (Rabey, 2001).

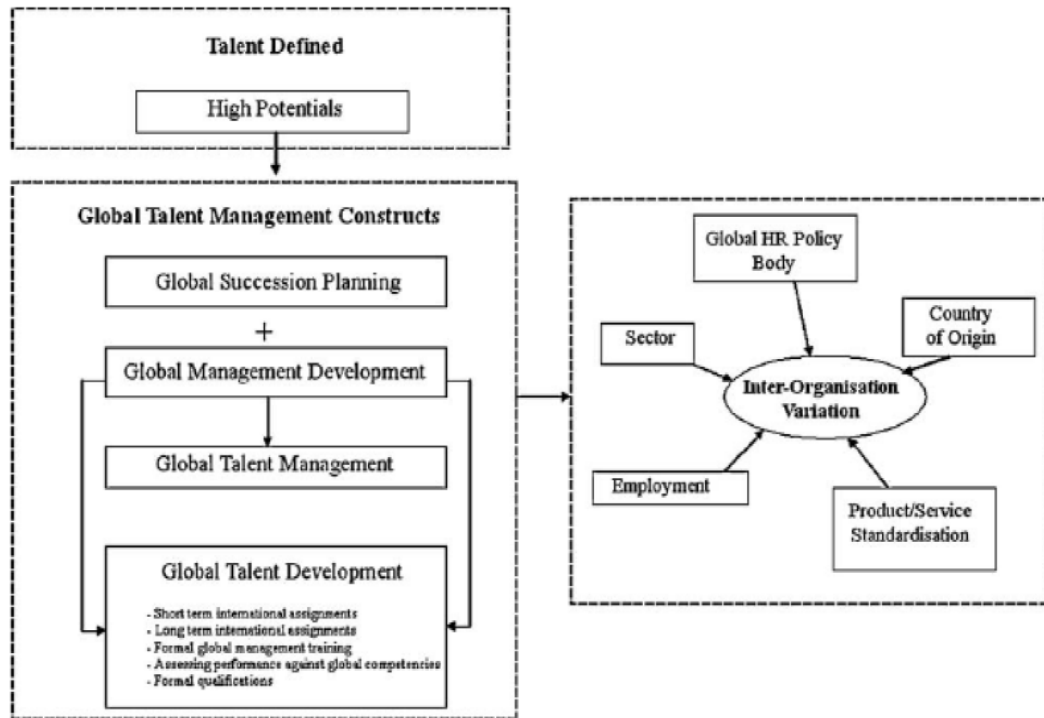
### **3.5. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΑΛΕΝΤΩΝ**

Στη σημερινή εποχή που το ανθρώπινο δυναμικό είναι εκείνο που μπορεί να κάνει τη διαφορά, τα ταλέντα είναι εκείνα τα άτομα που κάνουν τη διαφορά στην απόδοση μίας επιχείρησης είτε άμεσα μέσω της συνεισφοράς τους είτε μακροπρόθεσμα μέσω των υψηλών δυνατοτήτων τους. Η Διαχείριση των ταλέντων αναφέρεται στην συστηματική προσέλκυση, αναγνώριση, ανάπτυξη, και παραμονή των στελεχών εκείνων που διαθέτουν μοναδικά ηγετικά χαρίσματα (Tarique και Schuler, 2010).

Προκειμένου να ανακαλύψει ή να ενισχύσει τους ταλαντούχους εργαζομένους της, μία επιχείρηση ή οργανισμός μπορεί να κάνει τα εξής:

- να δίνει ανατροφοδότηση για την ανάπτυξη και τις επιδόσεις
- να θέτει συγκεκριμένους και μετρήσιμους αναπτυξιακούς στόχους
- να τοποθετεί την ανάπτυξη στο περιεχόμενο της οργανωσιακής στρατηγικής
- να κάνει τους ανθρώπους υπεύθυνους για την επίτευξη αναπτυξιακών στόχων
- να κάνει μέρος των μισθών να εξαρτώνται από την προσωπική ανάπτυξη και λειτουργία
- να προάγει όσους έχουν υποδειγματική αναπτυξιακή συμπεριφορά
- να παρέχει ασφαλές περιβάλλον για πρακτική και δοκιμή νέων ιδεών
- να καθοδηγεί και να εκπαιδεύει τους ανθρώπους πώς να αποκτήσουν νέες ικανότητες
- να δημιουργεί ένα περιβάλλον υποστήριξης και ενθάρρυνσης της αλλαγής (Rampersad, 2005).

Έχει αναφερθεί σε έρευνα, που έχει πραγματοποιηθεί σε δείγμα 592 πολυεθνικών επιχειρήσεων, σχετικά με τον τρόπο ανάπτυξης τους. Για τις περισσότερες επιχειρήσεις το «ταλέντο» είναι ο μελλοντικός ηγέτης της επιχείρησης ή του τμήματος. Δεν είναι σαφές το ποιος μπορεί να είναι αυτός. Όποια κριτήρια και να βάζαμε αυτά θα ήταν υποκειμενικά (McDonnell, 2010).



Σχήμα 5. Μία εικόνα του τι μπορεί να συνιστά ένα μοντέλο για τον εντοπισμό και την ανάπτυξη των ταλέντων σε μία πολυεθνική (McDonnell, 2010).

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4.**

# **Η ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΚΑΙ ΣΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ**

Η οικονομική κρίση είναι ένα παγκόσμιο φαινόμενο το οποίο επιφέρει κοινωνικές και οικονομικές συνέπειες. Η οικονομική κρίση επηρεάζει κάθε άνθρωπο, κάθε επιχείρηση και κάθε εργαζόμενο της επιχείρησης. Η επαγγελματική προσαρμογή αποτελεί βασικό μέρος της καθημερινότητας του ανθρώπου, ο φόβος και η ανασφάλεια ως προς τη διατήρηση της θέσης εργασίας έχουν αρνητικό αντίκτυπο στην παρακίνηση των εργαζομένων. Δεδομένης της κατάστασης στην Ελλάδα και της οικονομικής κρίσης είναι απαραίτητο να βρεθούν αποτελεσματικοί τρόποι παρακίνησης στο δημόσιο και στον ιδιωτικό τομέα.

### **4.1. ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΣΗΜΕΡΑ**

Ο τρόπος λειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης και οι ρυθμίσεις και διαδικασίες που διέπουν τις συναλλαγές των πολιτών και των επιχειρήσεων με τις δημόσιες υπηρεσίες ασκούν καθοριστικό ρόλο για την ποιότητα της ζωής, για την επιχειρηματικότητα και τις επενδύσεις. Η διαφανής, αποτελεσματική και υπεύθυνη λειτουργία του δημόσιου τομέα αποτελεί, ολοένα και περισσότερο στο πλαίσιο της παγκοσμιοποίησης, καθοριστική προϋπόθεση για την ανάπτυξη της οικονομίας.

Το στοιχείο το οποίο αποτελεί ίσως τροχοπέδη για την συμβολή του δημόσιου τομέα στην ανάπτυξη της οικονομικής δραστηριότητας και συνδέεται με την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών του Δημοσίου, είναι το πρόβλημα της γραφειοκρατίας. Όσον αφορά στην ποιότητα των παραγομένων υπηρεσιών της Δημόσιας Διοίκησης, διαπιστώνεται ότι η οργανωτική δομή και η λειτουργία του δημόσιου τομέα χαρακτηρίζεται από μειωμένη αποτελεσματικότητα. Σε αυτό συντελεί και η ύπαρξη ακόμα και σήμερα άκαμπτων διαχωριστικών γραμμών μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, γεγονός το οποίο αποτελεί μια από τις βασικές διαφοροποιήσεις της οργάνωσης της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης από τις αντίστοιχες των άλλων Ευρωπαϊκών κρατών.

Οι κανόνες που διέπουν μία δημόσια υπηρεσία είναι οι εξής:

Η παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού σε περιόδους οικονομικής κρίσης: Μελέτες περιπτώσεων

- ιδρύεται με νόμο διότι συνεπάγεται άσκηση δημόσιας εξουσίας
- προσαρμόζεται, ανάλογα με τις αναδυόμενες ανάγκες, έτσι ώστε να ανταποκρίνεται διαρκώς και αποτελεσματικά το δημόσιο συμφέρον
- λειτουργεί συνεχώς, στο πλαίσιο της βασικής, συνταγματικά αναγνωρισμένης, αρχής που διέπει την κρατική εξουσία και συνίσταται στη διαρκής και αδιάλειπτη λειτουργία του κράτους
- λειτουργεί με βάση την αρχή της ισότητας απέναντι στους πελάτες - πολίτες
- λειτουργεί με ιεραρχική δομή και αυστηρή κατανομή αρμοδιοτήτων

Η Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού, είναι μια σημαντική λειτουργία αλλά και παρουσιάζει πολύ σημαντικές αδυναμίες στον τομέα της Δημόσιας Διοίκησης. Υπάρχει αναποτελεσματική χρήση του προσωπικού αλλά και ανισοκατανομή υπαλλήλων με αποτέλεσμα την υπερστελέχωση σε προσωπικό στις κεντρικές υπηρεσίες και την παρουσία μειωμένων στελεχών σε υπηρεσίες της περιφέρειας (Σπηλιωτόπουλος, 2001).

Το σημερινό μισθολόγιο των δημοσίων υπαλλήλων βασίζεται στο Ν.3205 2003 με τις συμπληρώσεις του, ο οποίος καθορίζει τις τακτικές αποδοχές τους δηλαδή τον βασικό μισθό ανάλογα με τα χρόνια υπηρεσίας καθώς και τα λοιπά τακτικά επιδόματα που καταβάλλονται τακτικά και σταθερά κάθε μήνα.

## **4.2. Η ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΤΟ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ**

Η παρακίνηση στο δημόσιο τομέα ορίζεται ως η ατομική προδιάθεση να ανταποκριθεί κάποιος σε κίνητρα που δημιουργούνται αρχικά ή αποκλειστικά σε δημόσιες υπηρεσίες και οργανισμούς. Με άλλα λόγια ο παραπάνω ορισμός δηλώνει ότι υπάρχουν συγκεκριμένα κίνητρα που συνδέονται με τη φύση της εργασίας σε μία δημόσια υπηρεσία. Διακρίνονται τρεις κατηγορίες κινήτρων που επηρεάζουν την συμπεριφορά των δημοσίων υπαλλήλων:

1. τα ορθολογικά κίνητρα
2. τα κίνητρα που βασίζονται σε πρότυπα
3. τα συναισθηματικά κίνητρα

Συμπερασματικά, οι εργαζόμενοι στον δημόσιο τομέα με υψηλό βαθμό παρακίνησης, επιδιώκουν να εξυπηρετήσουν το δημόσιο συμφέρον για λόγους όπως

το προσωπικό ενδιαφέρον, τη συναισθηματική δέσμευση και την ηθική υποχρέωση (Perry και Wise, 1990; Denhardt, και συν., 2002).

Οι δημόσιοι υπάλληλοι παρακινούνται από την επιθυμία να ικανοποιήσουν ανώτερου ιεραρχικά επιπέδου ανάγκες και ότι τα κίνητρα τους είναι περισσότερα αλτρουιστικά κατά την εκτέλεση της εργασίας τους (Wright, 2003).

Την παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων επηρεάζει αρνητικά και ο πολιτικός παρεμβατισμός είτε κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους είτε κατά την ανάπτυξη της σταδιοδρομίας τους. Η σύνδεση του δημοσίου τομέα με την εκάστοτε πολιτική εξουσία δημιουργεί ένα αίσθημα ασυνέχειας του έργου των δημοσίων υπαλλήλων με αποτέλεσμα αυτοί να αποθαρρύνονται και να στρέφουν το ενδιαφέρον τους σε άσχετα με τα καθήκοντα τους ενδιαφέροντα. Έτσι έχουμε ως αποτέλεσμα οι δημόσιοι υπάλληλοι να μην αποδίδουν πάντα το μέγιστο των δυνατοτήτων τους, το χρονικό διάστημα υψηλής απόδοσης δεν είναι σταθερό και η κατεύθυνση της προσπάθειας τους δεν ταυτίζεται πάντα με το όραμα και την αποστολή του οργανισμού που απασχολούνται (Akrivos, 2009).

### **4.3. ΕΡΕΥΝΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ**

Οι δημόσιοι υπάλληλοι δίνουν μικρότερη έμφαση στις οικονομικές ανταμοιβές από τους ιδιωτικούς υπαλλήλους, διαπιστώθηκε ότι οι εξωτερικές ανταμοιβές παίζουν σημαντικό ρόλο στην παρακίνηση των ιδιωτικών υπαλλήλων, ειδικότερα των υψηλόβαθμων, σε αντίθεση με τους δημοσίους υπαλλήλους που δεν προσδοκούν υψηλές αμοιβές προκειμένου να εργαστούν. Από την άλλη πλευρά, η δυνατότητα για προσωπική εξέλιξη και η ευθύνες που εμπεριέχονται σε μία εργασία δεν αποτελούν ισχυρά κίνητρα για τους δημοσίους υπαλλήλους.

Ιδιαίτερη σημασία για τους δημοσίους υπαλλήλους έχουν οι εσωτερικές ανταμοιβές όπως η αίσθηση του καθήκοντος και της αυτοεκπλήρωσης. Παράλληλα, όμως, ένα εργασιακό περιβάλλον που να είναι υποστηρικτικό, σταθερό και ασφαλές βελτιώνει την παρακίνηση τους (Buelens και Van den Broeck, 2007).

Το ενδιαφέρον ως προς το αντικείμενο της εργασίας αποτελεί τον πρώτο ιεραρχικά παράγοντα παρακίνησης για τους ιδιωτικούς αλλά και δημοσίους υπαλλήλους. Στη συνέχεια όμως το δεύτερο στη σειρά κίνητρο για τους ιδιωτικούς υπαλλήλους είναι η αμοιβή που λαμβάνουν ενώ για τους δημοσίους υπαλλήλους η



ευκαιρία για προαγωγή. Επιπλέον, οι δημόσιοι υπάλληλοι δίνουν μεγαλύτερη βαρύτητα στην ασφάλεια που τους προσφέρει η εργασία τους ενώ οι εξωτερικές ανταμοιβές λαμβάνουν την τέταρτη θέση (Houston, 2000).

Επιπλέον, η ηγεσία διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στον βαθμό παρακίνησης των δημοσίων υπαλλήλων. Ο σύγχρονος ηγέτης, προκειμένου να ενισχύσει την παρακίνηση των υφισταμένων του θα πρέπει να απαλλαγθεί από τον αυστηρό, γραφειοκρατικό τρόπο διοίκησης και να υποστηρίξει την ομαδική εργασία, την δέσμευση στο όραμα, την εισαγωγή αλλαγών, την εμπιστοσύνη και την δικαιοσύνη (Akrivos και Koutras, 2009).

Τέλος είναι πιθανόν οι δημόσιοι και οι ιδιωτικοί υπάλληλοι να μην παρακινούνται από διαφορετικούς παράγοντες αλλά απλώς προσαρμόζουν τις επιθυμίες τους στην πραγματικότητα που βιώνουν μέσα από την εργασία τους (Mann, 2006).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5.

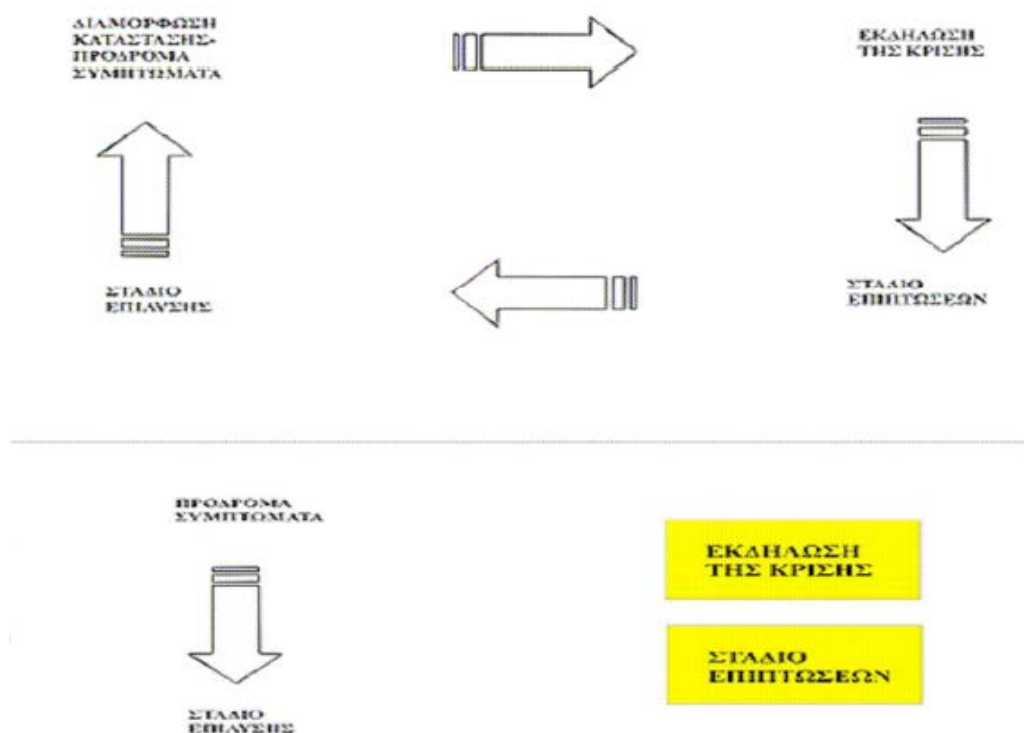
### Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ ΣΗΜΕΡΑ

#### 5.1. Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Συγκεκριμένα κρίση είναι μια εκτροπή από την κατάσταση της κανονικότητας και μπορεί να προσλάβει διαβαθμίσεις αντικανονικότητας από μια κατάσταση απλής διαταραχής μέχρι την κατάσταση μη ελεγχόμενων εκρηκτικών γεγονότων και την κατάσταση του χάους και του πανικού. Συνεπώς, μια κρίση εμπεριέχει μια απειλή σχετικά με τους πόρους και τους ανθρώπους, την απώλεια του ελέγχου και ορατές ή αόρατες συνέπειες στους ανθρώπους, τους πόρους και τους οργανισμούς (Πανηγυράκης, 2001).

Μία κρίση μπορεί να αποτελείται από τέσσερα διαφορετικά και διακριτά στάδια. Ο συνήθης κύκλος ζωής μιας κρίσης ακολουθεί τα παρακάτω στάδια:

1. Στάδιο Διαμόρφωσης της κατάστασης ή Πρόδρομων συμπτωμάτων.
2. Στάδιο εκδήλωσης-κορύφωσης της κρίσης.
3. Στάδιο των επιπτώσεων.
4. Στάδιο επίλυσης- ομαλοποίησης.



Σχήμα 6. Κύκλος Ζωή» μιας κρίσης (Σφακιανάκης, 2006).

Από το στάδιο της εμφάνισης των Προδόμων Συμπτωμάτων, με τις κατάλληλες ενέργειες μπορούμε να οδηγηθούμε απ' ευθείας στο στάδιο επίλυσης (Σφακιανάκης, 2006).

Για να κατανοήσουμε όσο το δυνατόν καλύτερα την οικονομική κρίση στην Ελλάδα θα πρέπει να τονίσουμε τα σημαντικότερα σημεία, σύμφωνα με τα οποία διαμορφώθηκε το μακροπρόθεσμο πλαίσιο ανάλυσης μέσα στο οποίο έχουν κινηθεί οι πρόσφατες εξελίξεις

Αρχικά, η οικονομική κρίση της Ελλάδας είναι μέρος της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης, προκλήθηκε αρχικά από τη λειτουργία του νόμου της πτωτικής τάσης του ποσοστού κέρδους λόγω της αυξανόμενης οργανικής σύνθεσης του κεφαλαίου και οξύνθηκε από την ταυτόχρονη παρουσία μεγάλων δημοσιονομικών ανισορροπιών. Επιπλέον, τα κοινά στοιχεία της δημοσιονομικής δομής της Ελλάδας με αυτήν των Νοτιοευρωπαϊκών χωρών, και το συμπέρασμα που προκύπτει από τη σύγκριση της με τον ευρωπαϊκό μέσο όρο, ότι τα δημόσια ελλείμματα και η συσσώρευση του δημοσίου χρέους οφείλονται κυρίως στη χαμηλή φορολόγηση του κεφαλαίου και των κυρίαρχων κοινωνικών τάξεων και στρωμάτων. Τέλος, σημαντικό σημείο που συνέβαλε στην ελληνική οικονομική κρίση είναι η συστηματικά αρνητική καθαρή δημοσιονομική θέση της εργατικής τάξης στην Ελλάδα και στις άλλες Νοτιοευρωπαϊκές χώρες, όπως υποδηλώνεται από τον αρνητικό καθαρό κοινωνικό μισθό για όλα τα έτη της τελευταίας δεκαπενταετίας (Camara, 2007; Marquetti και συν. 2010).

Η εθνική οικονομία είναι ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο σύστημα και είναι, επίσης, μια πρόκληση για τα διάφορα οικονομικά μεγέθη. Το χαρακτηριστικό του τελευταίου τέταρτου του αιώνα ήταν η αλλαγή, τόσο σε μικροοικονομικό, όσο και σε μακροοικονομικό επίπεδο, ανάλογα με τις επιδράσεις του περιβάλλοντος, είτε εσωτερικά είτε εξωτερικά. Όσον αφορά τους οργανισμούς, βρίσκονται σε συνεχή αλλαγή, ο κύριος στόχος είναι να προσαρμοστούν στις νέες τάσεις, με την εφαρμογή διαφόρων στρατηγικών σχεδίων, προσπαθούν να χρησιμοποιήσουν με πιο αποτελεσματικό τρόπο τους διαθέσιμους πόρους, ανεξάρτητα από τη φύση ή το είδος τους. Γίνεται πιο δύσκολος ο στόχος, καθώς το εξωτερικό περιβάλλον είναι σε συνεχή μετασχηματισμό, οι απαιτήσεις των καταναλωτών που πάσχουν είναι σε

διαρκή μεταμόρφωση, ενώ η εσωτερική οργάνωση πρέπει να προσαρμοστεί στις νέες οικονομικές τάσεις και της γενικής διαχείρισης (Demyen, 2013).

Ο ιδιωτικός τομέας που απαρτίζεται από τις επιχειρήσεις, διαφέρει ως προς τη δομή και το μέγεθος, από τη μία χώρα στην άλλη, ακόμη και από τη μια περιοχή στην άλλη. Ο δημόσιος τομέας είναι πανταχού παρών, αλλά επίσης, το επίπεδο ανάπτυξης διαφέρει από τη μια περίπτωση στην άλλη. Η κύρια διαφορά μεταξύ των δραστηριοτήτων των δύο τομέων συνίσταται στην παρουσία ή απουσία κέρδους. Το κράτος μπορεί να συμβάλει σε μία καινοτόμο οικονομία της αγοράς μέσω της οικονομικής και χρηματοδοτικής αναδιανομής, με τις κατάλληλες πολιτικές τιμών, μέσω της δημοσιονομικής και πιστωτικής πολιτικής. Σύμφωνα με τη θεωρία της οικονομίας της αγοράς, ο δημόσιος τομέας παρέχει την κοινωνική δικαιοσύνη, το σύστημα κατανομής που βασίζεται στη συμμετοχή του κράτους στην οικονομία, ενώ ο ιδιωτικός τομέας εξασφαλίζει τη μέγιστη οικονομική απόδοση μέσω του ανταγωνιστικού συστήματος κατανομής της αγοράς (Demyen, 2013).

Σήμερα, αν και οι ιδιωτικές επιχειρήσεις έχουν μεγαλύτερο μερίδιο στην αγορά, ο δημόσιος τομέας συνεισφέρει μέσω της διαχείρισης των υπηρεσιών, μεταξύ των οποίων είναι οι εκπαιδευτικές υπηρεσίες, έρευνα - ανάπτυξη, τις υποδομές, τη δικαιοσύνη, τις δημόσιες υπηρεσίες, την υγεία (Demyen, 2013).

Τα αίτια που προκάλεσαν την εμφάνιση της εν λόγω οικονομικής κρίσης είναι τα εξής (Σφακιανάκης, 2006):

1. Υπερβολική χρήση Δανειακών Κεφαλαίων.
2. Πλημμελής διαβάθμιση πιστοληπτικού κινδύνου.
3. Αμοιβές στελεχών στον χρηματοπιστωτικό τομέα .
4. Κίνητρα για αλόγιστη χορήγηση στεγαστικών δανείων, ανεξάρτητα από τον πιστοληπτικό κίνδυνο των δανειοληπτών.
5. Στεγαστικά δάνεια για αγορά κατοικίας χωρίς συμμετοχή δανειολήπτη.

Η εμφάνιση και ανάπτυξη της τρέχουσας οικονομικής κρίσης είχε και πολύ σοβαρές επιπτώσεις. Οι κυριότερες επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης είναι οι εξής (Σφακιανάκης, 2006):

1. Κρίση ρευστότητας, διότι μέσω της μη χορήγησης επαγγελματικών και καταναλωτικών δανείων, τίθεται πρόβλημα ρευστότητας στην αγορά και στην κατανάλωση.

2. Πτώση του πληθωρισμού, ως αποτέλεσμα σε επόμενη φάση θα υπάρξει δημιουργία ζήτησης.
3. Πτώση των τιμές των πρώτων υλών και συνεπακόλουθη μείωση του κόστους και του πληθωρισμού. Πτώση στις τιμές των ακινήτων και άρα ευκαιρίες για αγορές.

## **5.2. Η ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ**

Η παγκόσμια κρίση είναι πλέον ένα φαινόμενο με πολύπλευρες οικονομικές, πολιτισμικές, κοινωνικές επιπτώσεις. Η κρίση αυτή μοιάζει να επηρεάζει κάθε χώρα. κάθε επιχείρηση, τους ανθρώπους της επιχείρησης, αλλά και τις δραστηριότητες τους. Για τους ανθρώπους της επιχείρησης η εργασία αποτελεί την κυριότερη απασχόληση στην καθημερινή ζωή τους. Η εργασία αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την διαμόρφωση της ταυτότητας του ατόμου. Από τα παραπάνω είναι κατανοητό ότι ο φόβος και η ανασφάλεια σχετικά με την διατήρηση της θέσης εργασίας έχει αρνητικό αντίκτυπο στην παρακίνηση των εργαζομένων. Συνεπώς, θα πρέπει να αναζητηθούν τρόποι παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού δεδομένης της παρούσας κατάστασης.

Αρχικά, οι εργαζόμενοι θα πρέπει να πιστέψουν ότι οι προσπάθειες τους είναι αναγκαίες για να επιτύχουν τους στόχους της επιχείρησης. Στόχος είναι η παροχή στους εργαζόμενους ενός σχεδίου δράσης καθώς και οι στόχοι για τους οποίους πρέπει να αγωνιστούν, αυτό θα τους βοηθήσει να διοχετεύσουν την ενέργεια τους και τις δεξιότητες τους για την εκπλήρωση των καθηκόντων τους. Το επιθυμητό αποτέλεσμα πρέπει να είναι ξεκάθαρο και καθορισμένο και επιπλέον να γίνει επίκληση στις δεξιότητες και τον ενθουσιασμό του προσωπικού για την πραγμάτωση του. Οι άνθρωποι θέλουν να επιτύχουν, να είναι μέρος της επιτυχίας. Η ενδυνάμωση τους και η παρότρυνση τους να βοηθήσουν οπουδήποτε χρειάζονται μπορεί να έχει απρόσμενα θετικά αποτελέσματα, αυξάνοντας την παρακίνηση τους. Τέλος, θα ήταν καλό, οι επιχειρήσεις να αναθεωρήσουν το σύστημα αμοιβών και τη δομή του, μειώνοντας την αναλογία των σταθερών ημερομισθίων και αυξάνοντας τα προγράμματα πριμοδοτήσεων, κάνοντας πιο αποτελεσματική την παρακίνηση, δελεάζοντας τους εργαζόμενους για την επίτευξη των στόχων (Leidl, 2009).

Ωστόσο, ανεξάρτητα από την πολιτική μισθών που εφαρμόζεται, παρατηρώντας τα αποτελέσματα σε ότι αφορά την παραγόμενη εργασία, μπορούμε να

συμπεράνουμε μια μορφή μειωμένης διακύμανσης της εργασίας εντός της επιχείρησης. Το βασικό στοιχείο είναι οι καλές λειτουργίες της Διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού, στις οποίες περιλαμβάνονται, μεταξύ άλλων, και τα κίνητρα, ανεξάρτητα από τη φύση τους, τα κίνητρα της ομάδας ή του ατόμου, αν αναφέρεται σε ανταμοιβές υλικές ή πνευματικές. Τα συστήματα αμοιβών των εργαζομένων μπορεί να είναι ένας τρόπος για να προωθήσουν τους καλούς υπαλλήλους και ταυτόχρονα να τιμωρήσουν εκείνους που είναι ανίκανοι, εξασφαλίζοντας την ατομική αναγνώριση και την εκτίμησή τους από τη διαχείριση της επαγγελματικής επιτυχίας (Demyen, 2013).

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6.**

### **ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ**

#### **6.1. Η ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ**

Η έρευνα βασίστηκε σε πρωτογενές υλικό που συλλέχθηκε τους μήνες Μάρτιο και Απρίλιο του 2014 μέσω ερωτηματολογίων σε δείγμα πληθυσμού από τον δημόσιο και ιδιωτικό τομέα και κατόπιν έγιναν συγκρίσεις ανάμεσα στους τομείς. Επιπλέον έγιναν και στις δύο κατηγορίες συνεντεύξεις με διευθυντικά στελέχη ώστε να προκύψουν χρήσιμα συμπεράσματα για τις απόψεις τους και το πως διαχειρίζονται το ανθρώπινο δυναμικό τους στην περίοδο που διανύουμε.

#### **6.2. ΤΟ ΔΕΙΓΜΑ**

Κατά την έρευνα μελετήθηκε δείγμα πληθυσμού από τον δημόσιο και από τον ιδιωτικό τομέα στην κεντρική Μακεδονία με κοινό στοιχείο, αυτό της μείωσης των οικονομικών αποδοχών των εργαζομένων τους από την περίοδο έναρξης της οικονομικής κρίσης. Οι φορείς του Δημόσιου τομέα που επιλέχθηκαν για την εκπόνηση της έρευνας βρίσκονται στην πόλη της Θεσσαλονίκης, οι εργαζόμενοι τους πληρώνονται με βάση το ενιαίο μισθολόγιο, έχουν υποστεί περικοπές στις αποδοχές τους και ανήκουν όλες οι υπηρεσίες στην Περιφερειακή ενότητα Θεσσαλονίκης της αιρετής Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας. Έχουν Διευθύνσεις και τμήματα προσωπικού και είναι οι εξής:

1. Γενική Διεύθυνση Εσωτερικής Λειτουργίας Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας: Διεύθυνση Οικονομικού Διεύθυνση Διοίκησης Διεύθυνση Διαφάνειας και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης. Το δείγμα αποτέλεσαν 129 εργαζόμενοι εκ των οποίων οι 9 είναι προϊστάμενοι τμήματος ή και διευθυντές Τα άτομα που ήταν πρόθυμα να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο ήταν 108 εργαζόμενοι εκ των οποίων οι 9 προϊστάμενοι.
2. Γενική Διεύθυνση Μεταφορών και Επικοινωνιών Περιφέρειας Κεντρικής Μακεδονίας. Το δείγμα αποτέλεσαν 134 εργαζόμενοι εκ των οποίων οι 4 είναι προϊστάμενοι. Τα άτομα που ήταν πρόθυμα να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο ήταν 117 εκ των οποίων οι 2 προϊστάμενοι.

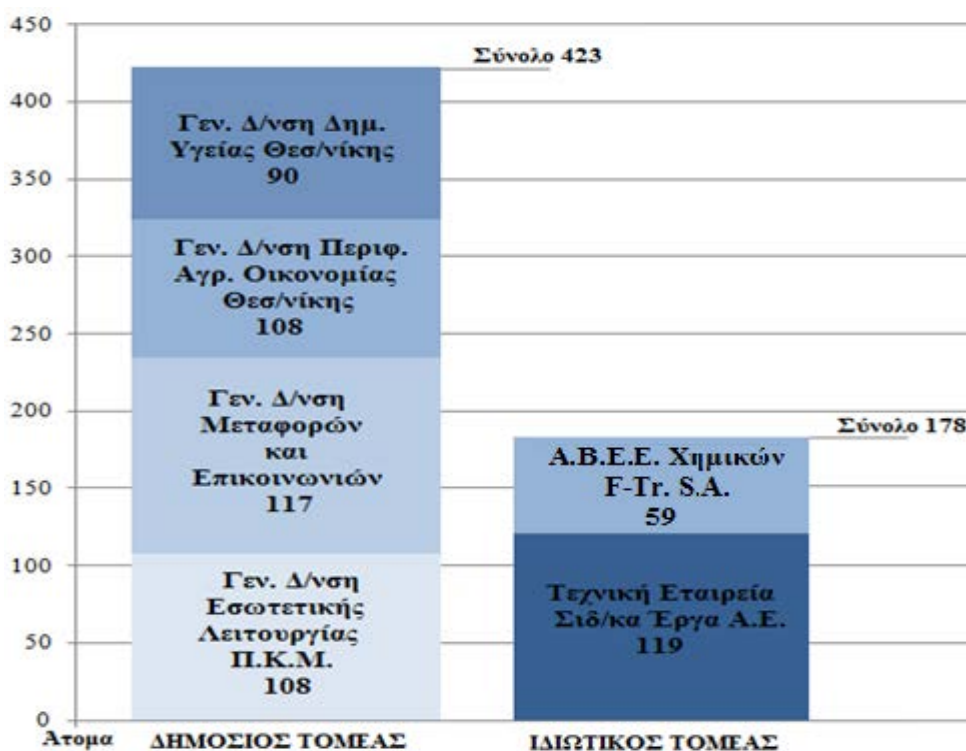
3. Γενική Διεύθυνση Περιφερειακής Αγροτικής Οικονομίας και Κτηνιατρικής Θεσσαλονίκης. Το δείγμα αποτέλεσαν 132 εργαζόμενοι εκ των οποίων οι 12 είναι προϊστάμενοι. Τα άτομα που ήταν πρόθυμα να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο ήταν 108 εκ των οποίων οι 7 είναι προϊστάμενοι.

4. Γενική Διεύθυνση Δημόσιας Υγείας και Κοινωνικής Μέριμνας Θεσσαλονίκης. Το δείγμα αποτέλεσαν 105 εργαζόμενοι εκ των οποίων οι 5 προϊστάμενοι. Τα άτομα που ήταν πρόθυμα να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο ήταν 90 εργαζόμενοι εκ των οποίων οι 3 είναι προϊστάμενοι.

Οι επιχειρήσεις του Ιδιωτικού τομέα που επιλέχθηκαν για την εκπόνηση της έρευνας βρίσκονται στη Θεσσαλονίκη, οι εργαζόμενοι τους πληρώνονται με βάση την ενιαία γενική συλλογική σύμβαση, έχουν υποστεί μειώσεις αποδοχών και είναι οι εξής:

1. Τεχνική Εταιρείας Θεσσαλονίκης Σιδ/κα Έργα Α.Ε. Το δείγμα αποτέλεσαν 124 εργαζόμενοι εκ των οποίων οι 4 είναι προϊστάμενοι. Τα άτομα που ήταν πρόθυμα να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο ήταν 119 εκ των οποίων οι 2 είναι προϊστάμενοι.

2. Ανώνυμη Βιομηχανική και Εμπορική Εταιρεία Χημικών Θεσσαλονίκης F-Tr. Το δείγμα αποτέλεσαν 59 εργαζόμενοι εκ των οποίων οι 4 είναι προϊστάμενοι. Τα άτομα που ήταν πρόθυμα να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο ήταν 52 εργαζόμενοι εκ των οποίων οι 4 προϊστάμενοι.



**Γράφημα 1:** Δείγμα



### 6.3. ΣΥΛΛΟΓΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Στο ερωτηματολόγιο, στο οποίο κλήθηκαν να απαντήσουν οι υπάλληλοι από υπηρεσίες του δημοσίου και ιδιωτικού τομέα, περιελήφθησαν 25 ερωτήσεις. Η μέθοδος των ερωτήσεων που χρησιμοποιήθηκαν είναι οι κλειστές ερωτήσεις καθώς και το εύρος των απαντήσεων τους είναι αυστηρά προκαθορισμένο. Σε μερικές μόνο ερωτήσεις υπάρχει η δυνατότητα εξήγησης της δοθείσας απάντησης για λόγους μεγαλύτερης διευκρίνησης.

Συγκεκριμένα, οι Πολλαπλής Επιλογής Ερωτήσεις προσφέρουν μία έως πέντε πιθανές απαντήσεις.

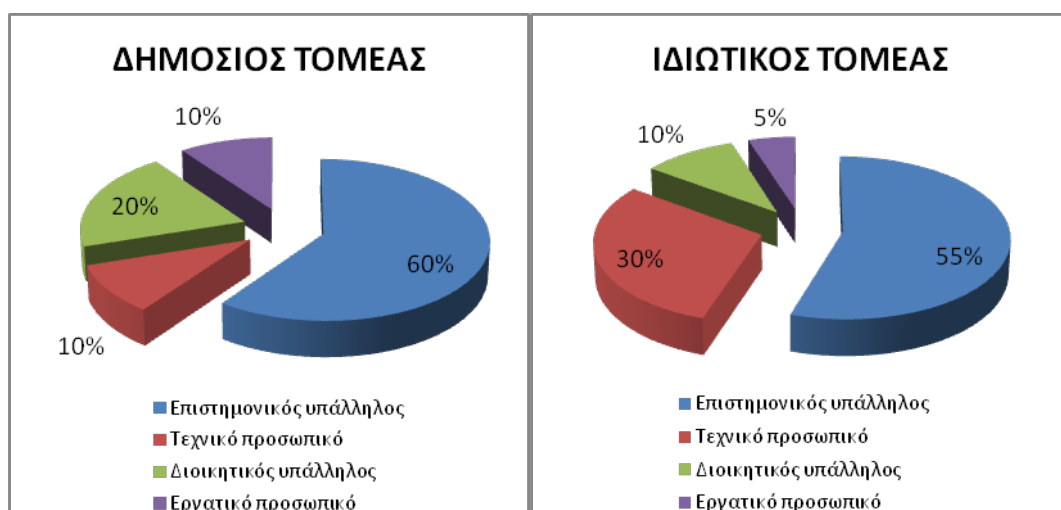
Επιπλέον, ερωτηματολόγιο μοιράστηκε και για τους προϊστάμενους κάθε υπηρεσίας και κάθε επιχείρησης. Το ερωτηματολόγιο περιελάμβανε 26 κλειστές ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής με μία έως πέντε πιθανές απαντήσεις.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7.

### ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

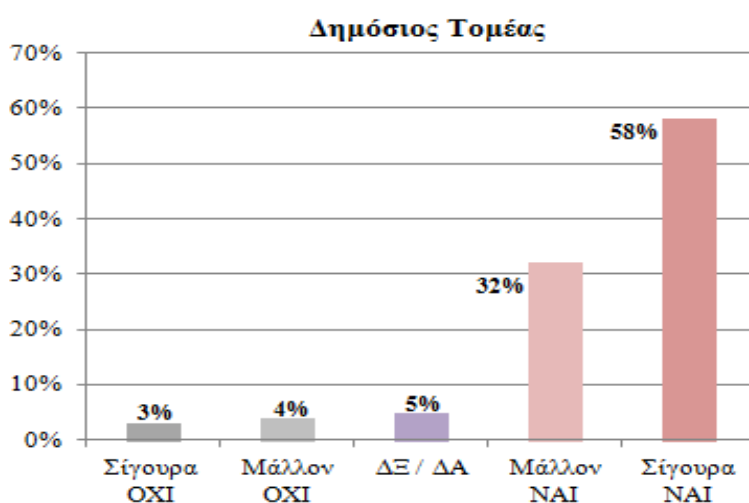
Το πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου περιελάμβανε δημογραφικά στοιχεία. Από την επεξεργασία των στοιχείων των ερωτηματολογίων υπολογίσαμε πως μας απάντησαν στο δημόσιο τομέα περισσότερες γυναίκες, 60% έναντι 40% των αντρών. Κατά κύριο λόγο ηλικιακά η πλειοψηφία του δείγματός μας ήταν από 40 ετών και άνω και το 68% των συμμετεχόντων με πανεπιστημιακή εκπαίδευση, ενώ το 15% των δημοσίων υπαλλήλων και με μεταπτυχιακό τίτλο.

Επίσης, όσον αφορά στα δημογραφικά στοιχεία του δείγματός μας για τον ιδιωτικό τομέα ήταν περισσότεροι οι άντρες υπάλληλοι, ποσοστό 70% έναντι 30% των γυναικών. Ηλικιακά στον ιδιωτικό τομέα το 35% του δείγματος ανήκει στις ηλικίες 31-35, το 30% ανήκει στις ηλικίες 26-30, το 30% στις ηλικίες 36-40 και τέλος το 5% στις ηλικίες 41 και άνω. Το 45% των συμμετεχόντων στον ιδιωτικό τομέα έχουν πανεπιστημιακή εκπαίδευση ενώ το 35% έχει λάβει μεταλυκειακή εκπαίδευση. Το 10% κατέχει μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών, 5% λυκειακή εκπαίδευση και τέλος το 5% έχει μόνο την υποχρεωτική εκπαίδευση. Στο γράφημα 2 φαίνονται αναλυτικότερα οι θέσεις που κατέχουν οι υπάλληλοι στο δημόσιο και στον ιδιωτικό τομέα, όπου και στις δύο περιπτώσεις του δείγματός μας το μεγαλύτερο ποσοστό το καταλαμβάνει το επιστημονικό προσωπικό.



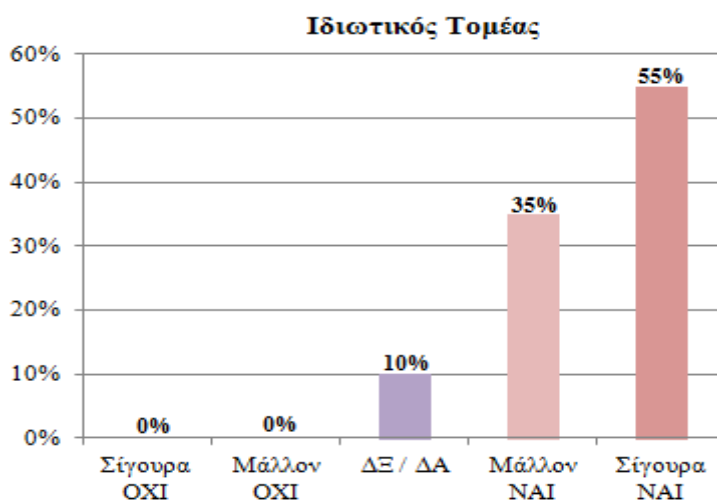
**Γράφημα 2.** Θέσεις που κατέχει το επιστημονικό, διοικητικό και εργατικό προσωπικό του δείγματός μας στο δημόσιο και ιδιωτικό τομέα.

Στα παρακάτω γραφήματα θα αναλυθούν οι ερωτήσεις που αφορούν τη Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού. Αρχικά οι υπάλληλοι κλήθηκαν να απαντήσουν αν υπάρχει στην εταιρία/δημόσια υπηρεσία τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Αναλυτικότερα στο δημόσιο τομέα το 24% απάντησε ότι υπάρχει ανεξάρτητο τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, ενώ το 76% των υπαλλήλων απάντησε πως το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού εντάσσεται σε άλλο τμήμα, ενώ το 100% του ιδιωτικού τομέα απάντησε πως το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού εντάσσεται σε άλλο τμήμα.



**Γράφημα 3.** Κατά πόσο η οικονομική κρίση επηρεάζει τις πολιτικές της Διοίκησης Ανθρώπινου Πόρων σε δημόσιο τομέα.

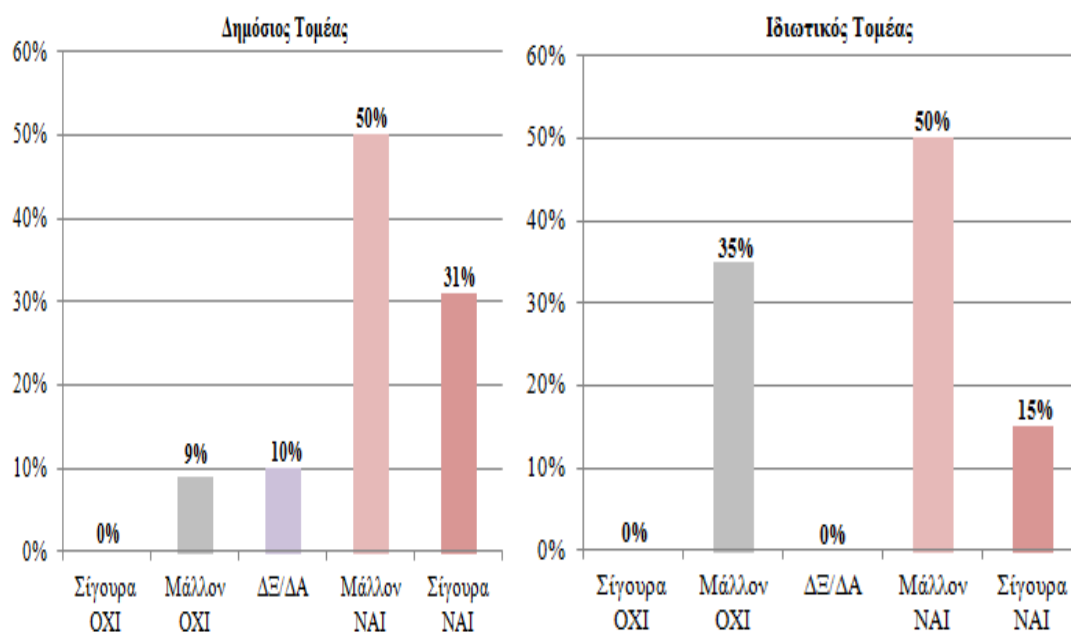
Η επόμενη ανάλυση αφορά στο εάν η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει τις πολιτικές της Διοίκησης Ανθρώπινου Πόρων των ερωτηθέντων της εταιρίας / δημόσιας υπηρεσίας.



**Γράφημα 4.** Κατά πόσο η οικονομική κρίση επηρεάζει τις πολιτικές της Διοίκησης Ανθρώπινου Πόρων σε ιδιωτικό τομέα.

Η παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού σε περιόδους οικονομικής κρίσης: Μελέτες περιπτώσεων

Στη συνέχεια αναλύεται η ικανοποίηση των εργαζομένων, έτσι οι υπάλληλοι κλήθηκαν να απαντήσουν αν η εργασία τους είναι ενδιαφέρουσα και ικανοποιητική. Από το γράφημα 5.α περιγράφεται πως οι υπάλληλοι του δημόσιου τομέα θεωρούν την εργασία τους περισσότερο ικανοποιητική και ενδιαφέρουσα και στο 5.β αναλύεται η συσχέτιση ανάμεσα σε δημόσιο και ιδιωτικό τομέα και ικανοποίηση από την εργασία μέσω του λογισμικού SPSS.



**Γράφημα 5. α** Η ικανοποίηση των υπαλλήλων από την εργασία τους.

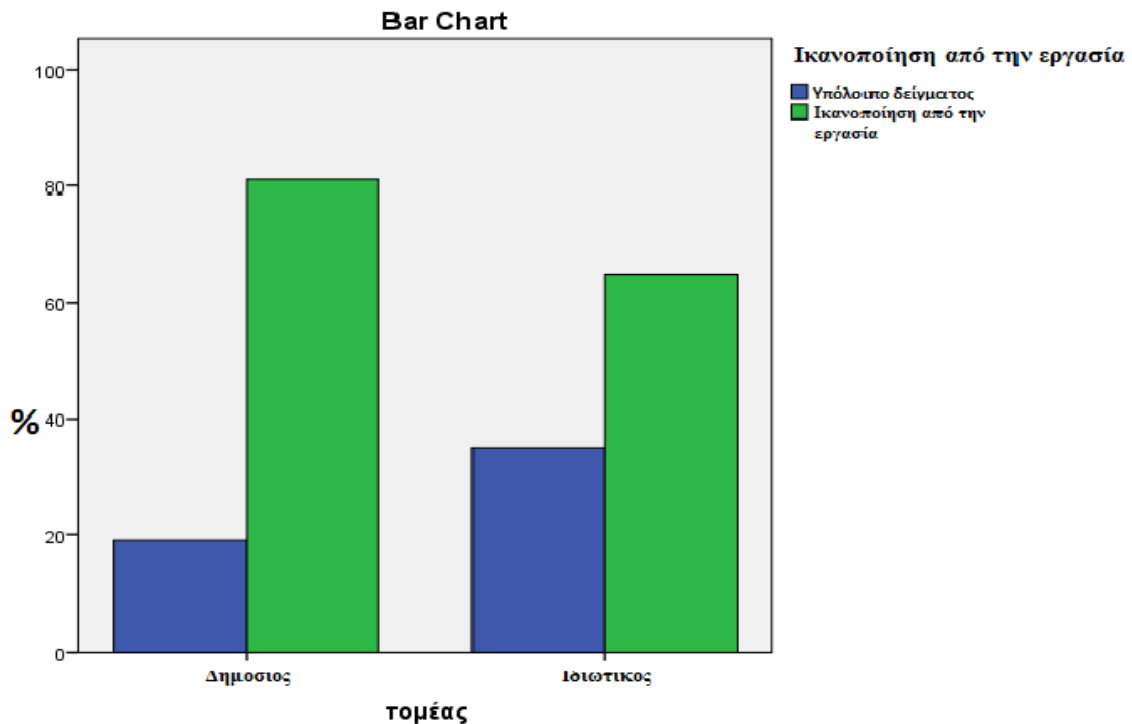
Στο Case Processing Summary όπου Cases δηλώνονται οι συμμετέχοντες, όπου valid οι έγκυρες τιμές και όπου missing οι ελλιπείς τιμές, όπου total το σύνολο τιμών, όπου N η συχνότητα και Percent τα ποσοστά. Η μεταβλητή μας τομέας έχει δυο κατηγορίες: Δημόσιος και Ιδιωτικός. Είχαμε έγκυρες απαντήσεις 100% τόσο στο Δημόσιο, όσο και στον ιδιωτικό σχετικά με την ικανοποίηση από την εργασία, όπως φαίνεται στο Case Processing Summary. Αναλυτικότερα, 81% των συμμετεχόντων δημοσίων υπαλλήλων έδωσαν θετικές απαντήσεις ως προς την ικανοποίηση (τομέας \* ικανοποίηση Crosstabulation) από την εργασία τους (όπου με τιμή 1 κωδικοποιήσαμε την ικανοποίηση και με τιμή 0 την μη ικανοποίηση από την εργασία) και 19% αρνητικές απαντήσεις. Παράλληλα στον ιδιωτικό τομέα οι θετικές απαντήσεις ως προς την ικανοποίηση εμφανίζονται σε ποσοστό 65% των συμμετεχόντων και οι αρνητικές σε ποσοστό 35%. Συνολικά, το 73% των ερωτηθέντων δημόσιου και ιδιωτικού τομέα δηλώνει ικανοποίηση σε αντίθεση με το 27% που δεν είναι ικανοποιημένο από την εργασία του.

Case Processing Summary						
	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
τομέας * ικανοποίηση	200	100,0%	0	0,0%	200	100,0%

τομέας * ικανοποίηση Crosstabulation					
			ικανοποίηση		Total
			0	1	
τομέας	Δημόσιο	Count	19%	81%	100
		% within τομέας	19,0%	81,0%	100,0%
		% within ικανοποίηση	35,2%	55,5%	50,0%
		% of Total	9,5%	40,5%	50,0%
	Ιδιωτικός	Count	35	65	100
		% within τομέας	35,0%	65,0%	100,0%
		% within ικανοποίηση	64,8%	44,5%	50,0%
		% of Total	17,5%	32,5%	50,0%
Total	Count	54	146	200	
	% within τομέας	27,0%	73,0%	100,0%	
	% within ικανοποίηση	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	27,0%	73,0%	100,0%	

Chi-Square Tests					
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	6,494 <sup>a</sup>	1	,011		
Continuity Correction <sup>b</sup>	5,708	1	,017		
Likelihood Ratio	6,570	1	,010		
Fisher's Exact Test				,016	,008
Linear-by-Linear Association	6,462	1	,011		
N of Valid Cases	200				
a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 27,00.					
b. Computed only for a 2x2 table					

Όπως έδειξε το κριτήριο  $\chi^2$  η ικανοποίηση από την εργασία εξαρτάται από το αν οι εργαζόμενοι ανήκουν στο δημόσιο ή τον ιδιωτικό τομέα (διότι κατά Pearson's Chi-Square  $p=,011$ ,  $p<,05$  και επίσης 0 κελιά έχουν θεωρητική συχνότητα μικρότερη του 5, άρα τιμές στατιστικά σημαντικές).



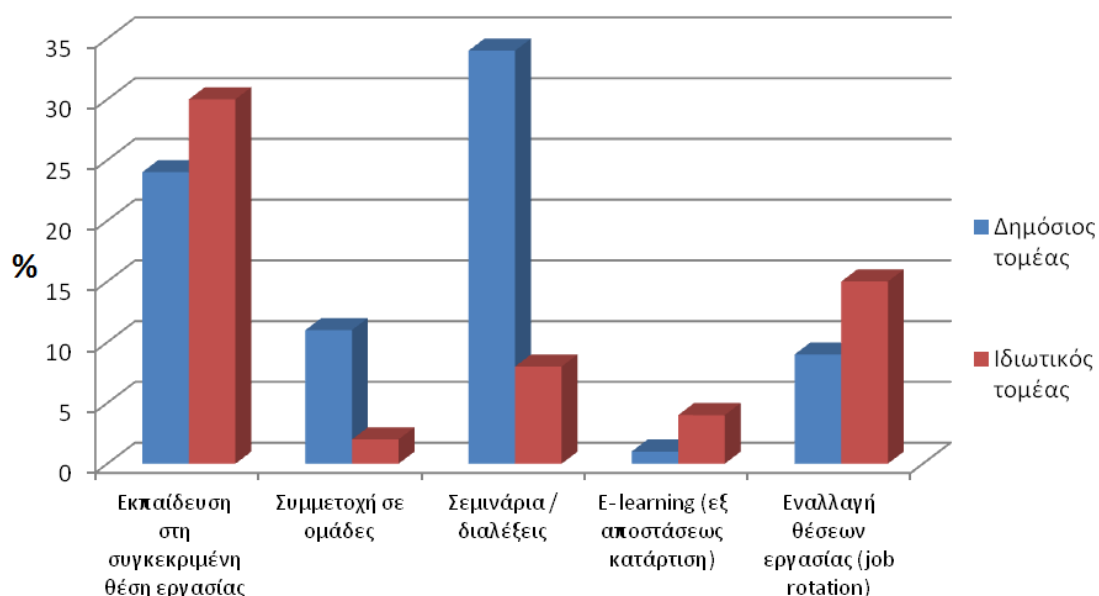
**Γράφημα 5. β** Η ικανοποίηση των υπαλλήλων από την εργασία τους.

Επιπλέον στο παρακάτω γράφημα (γράφημα 6) αναλύονται οι εκπαιδευτικές μέθοδοι στις οποίες έχουν συμμετάσχει οι υπάλληλοι του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα σε ποσοστιαίες μονάδες. Αναλυτικότερα, στο δημόσιο τομέα του δείγματος μας οι υπάλληλοι έχουν συμμετάσχει κυρίως σε σεμινάρια και διαλέξεις, ενώ στον ιδιωτικό τομέα του δείγματος μας, η εκπαιδευτική μέθοδος που έχουν συμμετάσχει οι περισσότεροι ιδιωτικοί υπάλληλοι είναι η εκπαίδευσή τους στη συγκεκριμένη θέση εργασίας.

Οι επόμενες αναλύσεις αφορούν στην παρακίνηση, τους τρόπους παρακίνησης των εργαζομένων, τις τεχνικές παρακίνησης και τα κίνητρα. Συγκεκριμένα, σύμφωνα με το παρακάτω γράφημα οι εργαζόμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν ποιος κατά τη γνώμη τους, τρόπος θα τους παρακινούσε ώστε να εργαστούν με περισσότερο ζήλο.

Το κλειδί για την παρακίνηση των εργαζομένων είναι να βρεθούν κατάλληλοι τρόποι για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους. Κάθε άτομο έχει διαφορετικές ανάγκες. Οι ανάγκες αυτές μπορούν να αναλυθούν στις εξής βασικές κατηγορίες: συμμετοχή των εργαζομένων, την αναγνώριση και τη δημιουργία ομάδων εργασίας. Σχετικά με τη συμμετοχή των εργαζομένων, πολλοί εργαζόμενοι θεωρούν πολύ σημαντικό κίνητρο να αισθάνονται ότι

η συμμετοχή τους είναι σημαντική ώστε να καταστεί η εταιρεία επιτυχής (Tabassi, 2009).



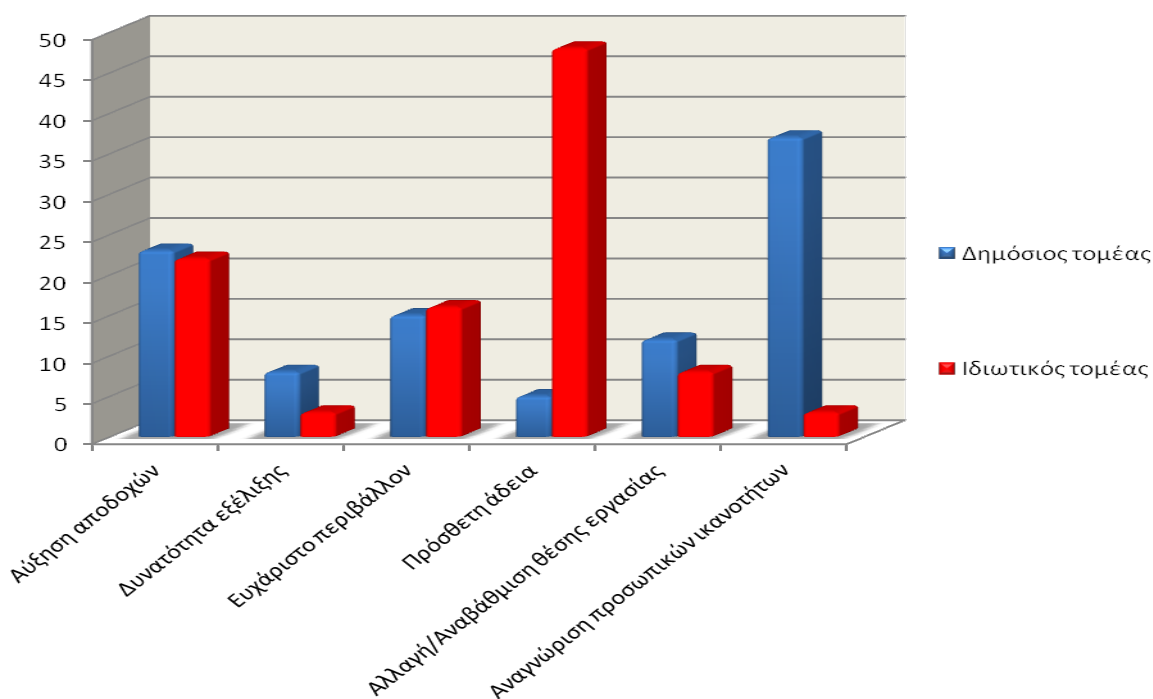
**Γράφημα 6.** Οι εκπαιδευτικές μέθοδοι στις οποίες έχουν συμμετάσχει οι υπάλληλοι σε δημόσιο και ιδιωτικό τομέα.

Για τους ιδιωτικούς υπαλλήλους ισχυρό κίνητρο είναι η αμοιβή που λαμβάνουν ενώ οι εργαζόμενοι στο δημόσιο τομέα δίνουν μεγαλύτερη βαρύτητα στην αναβάθμιση της θέσης εργασίας (ευκαιρία για προαγωγή) (Houston, 2000).

Σύμφωνα με την έρευνα στο δημόσιο τομέα, η αύξηση των αποδοχών ως τρόπος παρακίνησης βρίσκει απόλυτα σύμφωνους τους εργαζομένους σε ποσοστό 23%, η δυνατότητα εξέλιξης ως τρόπος παρακίνησης, βρίσκει απόλυτα σύμφωνους το 8% των εργαζομένων, το ευχάριστο περιβάλλον ικανοποιεί απόλυτα σε ποσοστό 15%, η πρόσθετη άδεια βρίσκει απόλυτα σύμφωνους το 5% των δημοσίων υπαλλήλων, ενώ η αναβάθμιση θέσης εργασίας βρίσκει απόλυτα σύμφωνους το 12% των υπαλλήλων και τέλος το μεγαλύτερο ποσοστό ως απόλυτα ικανοποιητικός τρόπος παρακίνησης για τους εργαζομένους, το συγκεντρώνει η αναγνώριση προσωπικών ικανοτήτων με ποσοστό 37%.

Στον ιδιωτικό τομέα, η αύξηση των αποδοχών ως τρόπος παρακίνησης βρίσκει απόλυτα σύμφωνους τους εργαζομένους σε ποσοστό 22%, η δυνατότητα εξέλιξης ως τρόπος παρακίνησης, βρίσκει απόλυτα σύμφωνους το 3% των εργαζομένων, το ευχάριστο περιβάλλον ικανοποιεί απόλυτα σε ποσοστό 16%, η πρόσθετη άδεια βρίσκει απόλυτα σύμφωνους το 48% των ιδιωτικών υπαλλήλων, ενώ

η αναβάθμιση θέσης εργασίας βρίσκει απόλυτα σύμφωνους το 8% των υπαλλήλων και τέλος η αναγνώριση προσωπικών ικανοτήτων συγκεντρώνει ποσοστό 3%. Υπάρχουν μεγάλες διαφορές ανάμεσα σε δημόσιο και ιδιωτικό τομέα ως προς τον καλύτερο τρόπο παρακίνησης σύμφωνα με τη γνώμη των εργαζομένων, στον ιδιωτικό τομέα ο καλύτερος τρόπος παρακίνησης κατά τη γνώμη των υπαλλήλων είναι η πρόσθετη άδεια ενώ στο δημόσιο τομέα ο τρόπος παρακίνησης που ικανοποιεί απόλυτα τους υπαλλήλους είναι η αναγνώριση των προσωπικών ικανοτήτων. Στο γράφημα 7 αποτυπώνονται με περιγραφική στατιστική οι διαφορετικές απόψεις των εργαζομένων σε ότι αφορά τους τρόπους παρακίνησης σε δημόσιο και ιδιωτικό τομέα, ενώ η κατανομή συχνοτήτων περιγράφεται στο Παράρτημα Β' πίνακας 1.



**Γράφημα 7.** Περιγραφική στατιστική των τρόπων παρακίνησης των εργαζομένων σε δημόσιο και ιδιωτικό τομέα.

Για τη σύγκριση των παραπάνω αποτελεσμάτων ακολουθεί **στατιστική συσχέτιση** μέσω SPSS. Όπου % Count είναι το ποσοστό των ερωτηθέντων ανά τομέα (Δημόσιο ή Ιδιωτικό), όπου ,00 θεωρούμε αρνητική την απάντηση ως προς τη μεταβλητή μας (αύξηση) και όπου 1,00 θεωρούμε θετική την απάντηση ως προς τη μεταβλητή μας, όπου % within τομέας έχουμε τα ποσοστά των απαντήσεων ανά τομέα και όπου % within αύξηση τα ποσοστά για τη μεταβλητή μας (αύξηση), όπου Total έχουμε τα ποσοστά στο σύνολο δημοσίου και ιδιωτικού τομέα.

Συσχέτιση της αύξησης αποδοχών ως κινήτρου με δημόσιο και ιδιωτικό τομέα:

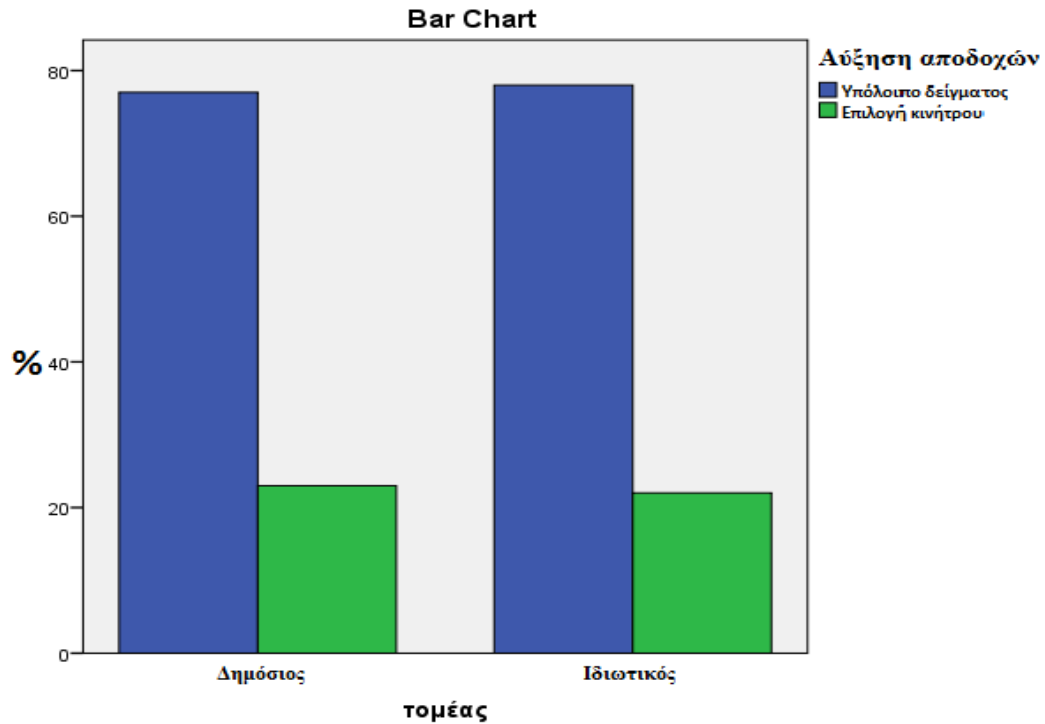
Η παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού σε περιόδους οικονομικής κρίσης: Μελέτες περιπτώσεων



Crosstab					
			Αύξηση		Total
			,00	1,00	
τομέας	Δημόσιο	% Count	77%	23%	100%
		% within τομέας	77,0%	23,0%	100,0%
		% within αύξηση	49,7%	51,1%	50,0%
		% of Total	38,5%	11,5%	50,0%
	Ιδιωτικός	% Count	78%	22%	100%
		% within τομέας	78,0%	22,0%	100,0%
		% within αύξηση	50,3%	48,9%	50,0%
		% of Total	39,0%	11,0%	50,0%
Total	% Count	155%	45%	200%	
	% within τομέας	77,5%	22,5%	100,0%	
	% within αύξηση	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	77,5%	22,5%	100,0%	

Chi-Square Tests					
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,029 <sup>a</sup>	1	,866		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,029	1	,866		
Fisher's Exact Test				1,000	,500
Linear-by-Linear Association	,029	1	,866		
N of Valid Cases	200				
a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 22,50.					
b. Computed only for a 2x2 table					

Όπως έδειξε το κριτήριο  $\chi^2$  οι απαντήσεις των εργαζομένων δημοσίου και ιδιωτικού τομέα δε διαφέρουν ως προς τη μεταβλητή αύξηση αποδοχών (διότι η τιμή του p είναι ,866 κατά Pearson Chi-Square, μη σημαντική στατιστικά εφόσον το  $p > 0,05$ ).



**Γράφημα 8:** Συσχέτιση της αύξησης αποδοχών ως κινήτρου με δημόσιο και ιδιωτικό τομέα  
Συσχέτιση της εξέλιξης ως κινήτρου με δημόσιο και ιδιωτικό τομέα:

Όπου % Count είναι το ποσοστό των ερωτηθέντων ανά τομέα (Δημόσιο ή Ιδιωτικό), όπου ,00 θεωρούμε αρνητική την απάντηση ως προς τη μεταβλητή μας (εξέλιξη) και όπου 1,00 θεωρούμε θετική την απάντηση ως προς τη μεταβλητή μας, όπου % within τομέας έχουμε τα ποσοστά των απαντήσεων ανά τομέα και όπου % within εξέλιξη τα ποσοστά για τη μεταβλητή μας (εξέλιξη), όπου Total έχουμε τα ποσοστά στο σύνολο δημοσίου και ιδιωτικού τομέα.

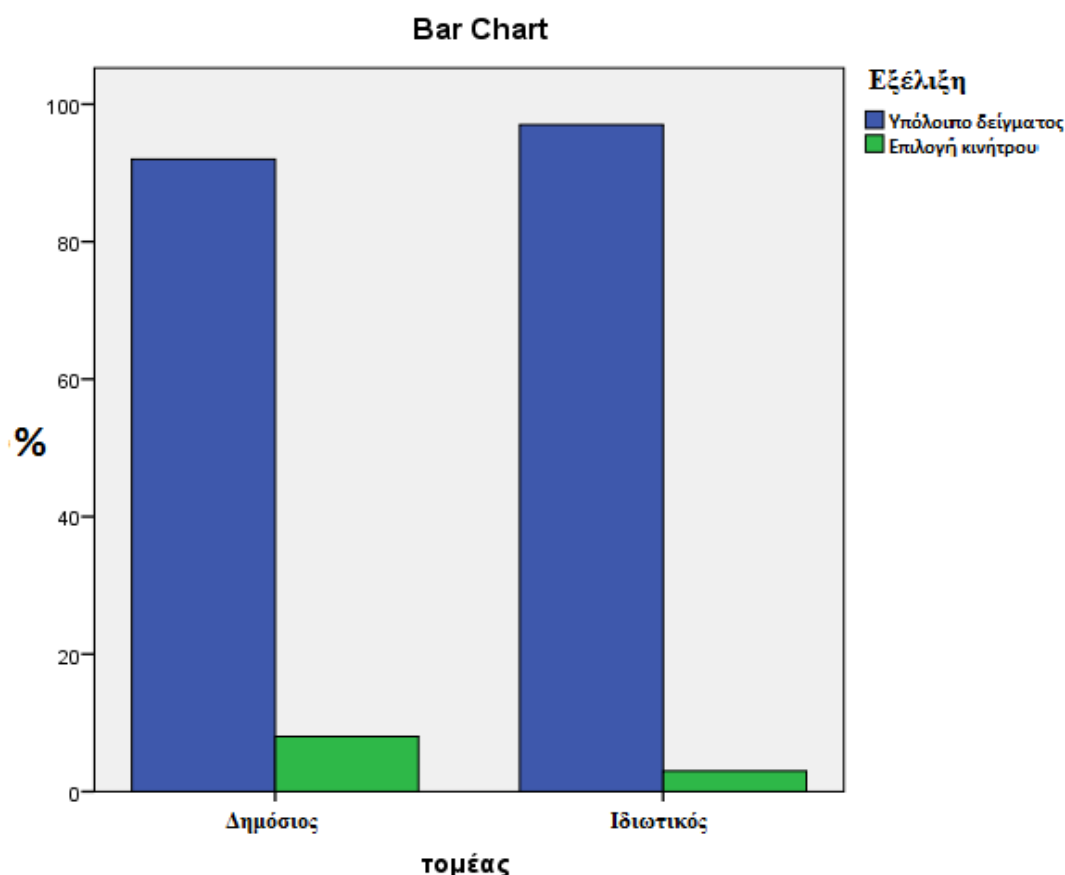
<b>Crosstab</b>					
			Εξέλιξη		Total
			,00	1,00	
τομέας	Δημόσιο	Count	92%	8%	100%
		% within τομέας	92,0%	8,0%	100,0%
		% within εξέλιξη	48,7%	72,7%	50,0%
		% of Total	46,0%	4,0%	50,0%
	Ιδιωτικός	Count	97%	3%	100%
		% within τομέας	97,0%	3,0%	100,0%
		% within εξέλιξη	51,3%	27,3%	50,0%
		% of Total	48,5%	1,5%	50,0%
Total	Count	189%	11%	200%	
	% within τομέας	94,5%	5,5%	100,0%	
	% within εξέλιξη	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	94,5%	5,5%	100,0%	

Chi-Square Tests					
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	2,405 <sup>a</sup>	1	,121		
Continuity Correction <sup>b</sup>	1,539	1	,215		
Likelihood Ratio	2,491	1	,115		
Fisher's Exact Test				,213	,107
Linear-by-Linear Association	2,393	1	,122		
N of Valid Cases	200				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,50.

b. Computed only for a 2x2 table

Όπως έδειξε το κριτήριο  $\chi^2$  οι απαντήσεις των εργαζομένων δημόσιου και ιδιωτικού τομέα δε διαφέρουν ως προς τη μεταβλητή εξέλιξη εργασίας (διότι  $p = ,121$ ,  $p > ,05$ , μη σημαντική τιμή κατά Pearson Chi-Square).



**Γράφημα 9:** Συσχέτιση της εξέλιξη ως κινήτρου με δημόσιο και ιδιωτικό τομέα.

Συσχέτιση του περιβάλλοντος ως κινήτρου με δημόσιο και ιδιωτικό τομέα:

Όπου % Count είναι το ποσοστό των ερωτηθέντων ανά τομέα (Δημόσιο ή Ιδιωτικό), όπου ,00 θεωρούμε αρνητική την απάντηση ως προς τη μεταβλητή μας (περιβάλλον)

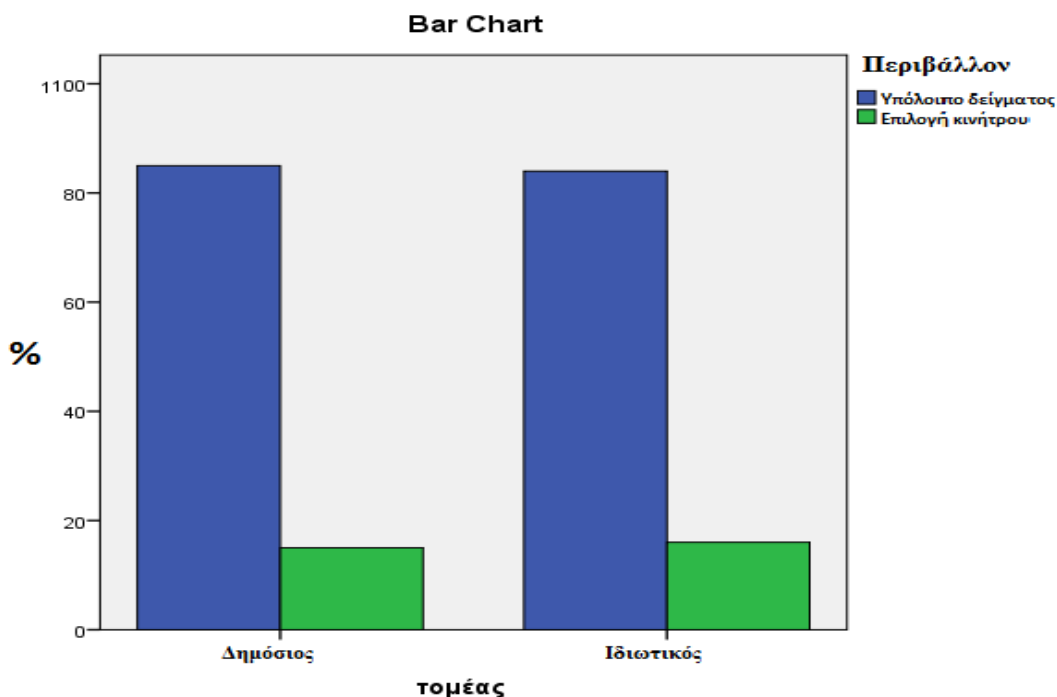
Η παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού σε περιόδους οικονομικής κρίσης: Μελέτες περιπτώσεων

και όπου 1,00 θεωρούμε θετική την απάντηση ως προς τη μεταβλητή μας, όπου % within τομέας έχουμε τα ποσοστά των απαντήσεων ανά τομέα και όπου % within περιβάλλον τα ποσοστά για τη μεταβλητή μας (περιβάλλον), όπου Total έχουμε τα ποσοστά στο σύνολο δημοσίου και ιδιωτικού τομέα.

Crosstab					
			περιβάλλον		Total
			,00	1,00	
τομέας	Δημόσιο	Count	85%	15%	100%
		% within τομέας	85,0%	15,0%	100,0%
		% within περιβάλλον	50,3%	48,4%	50,0%
		% of Total	42,5%	7,5%	50,0%
	Ιδιωτικός	Count	84%	16%	100%
		% within τομέας	84,0%	16,0%	100,0%
		% within περιβάλλον	49,7%	51,6%	50,0%
		% of Total	42,0%	8,0%	50,0%
Total	Count	169%	31%	200%	
	% within τομέας	84,5%	15,5%	100,0%	
	% within περιβάλλον	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	84,5%	15,5%	100,0%	

Chi-Square Tests					
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,038 <sup>a</sup>	1	,845		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,038	1	,845		
Fisher's Exact Test				1,000	,500
Linear-by-Linear Association	,038	1	,845		
N of Valid Cases	200				
a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 15,50.					
b. Computed only for a 2x2 table					

$P = ,845$ ,  $p > ,05$  κατά Pearson Chi-Square, επομένως οι απαντήσεις των εργαζομένων του δημοσίου και ιδιωτικού τομέα δε διαφέρουν ως προς τη μεταβλητή ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον σύμφωνα με το κριτήριο  $\chi^2$ .



**Γράφημα 10:** Συσχέτιση του περιβάλλοντος ως κινήτρου με δημόσιο και ιδιωτικό τομέα

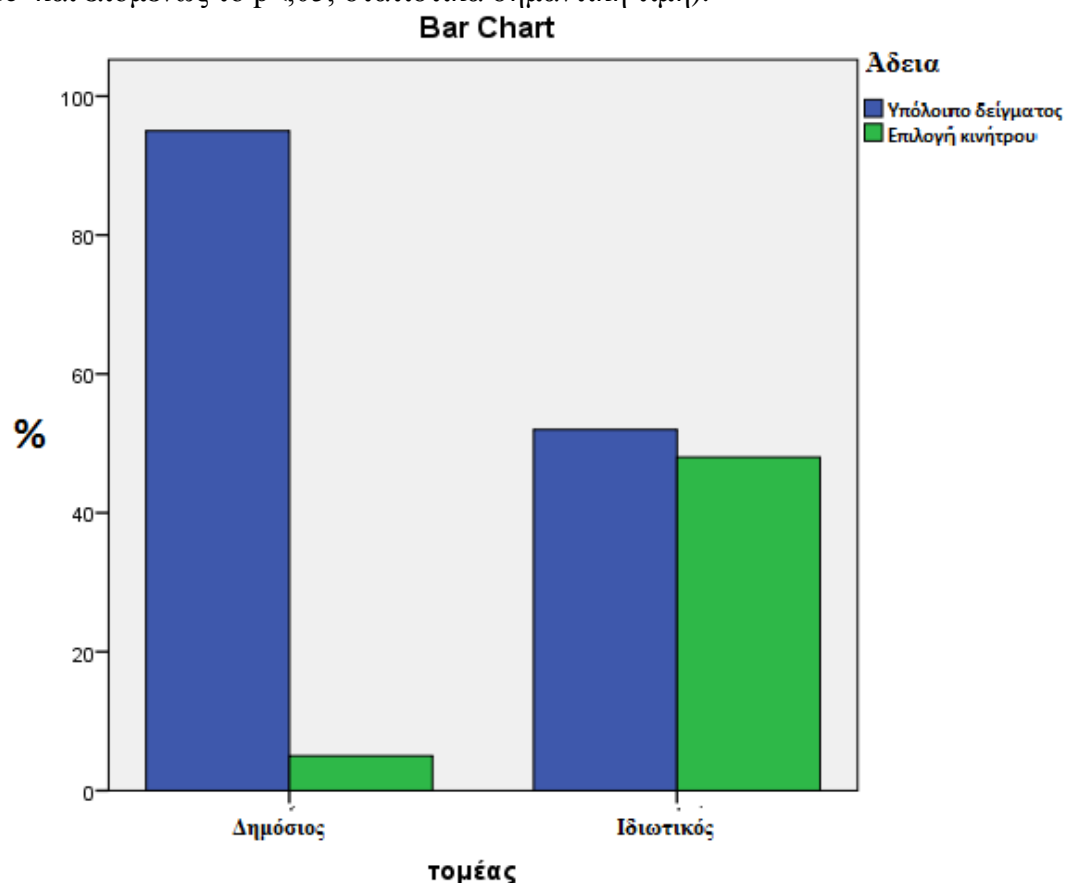
Συσχέτιση της άδειας ως κινήτρου με δημόσιο και ιδιωτικό τομέα:

Όπου % Count είναι το ποσοστό των ερωτηθέντων ανά τομέα (Δημόσιο ή Ιδιωτικό), όπου ,00 θεωρούμε αρνητική την απάντηση ως προς τη μεταβλητή μας (άδεια) και όπου 1,00 θεωρούμε θετική την απάντηση ως προς τη μεταβλητή μας, όπου % within τομέας έχουμε τα ποσοστά των απαντήσεων ανά τομέα και όπου % within άδεια τα ποσοστά για τη μεταβλητή μας (περιβάλλον), όπου Total έχουμε τα ποσοστά στο σύνολο δημοσίου και ιδιωτικού τομέα.

Crosstab					
			Άδεια		Total
			,00	1,00	
τομέας	Δημόσιο	Count	95%	5%	100%
		% within τομέας	95,0%	5,0%	100,0%
		% within άδεια	64,6%	9,4%	50,0%
		% of Total	47,5%	2,5%	50,0%
	Ιδιωτικός	Count	52%	48%	100%
		% within τομέας	52,0%	48,0%	100,0%
		% within άδεια	35,4%	90,6%	50,0%
		% of Total	26,0%	24,0%	50,0%
Total	Count	147%	53%	200%	
	% within τομέας	73,5%	26,5%	100,0%	
	% within άδεια	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	73,5%	26,5%	100,0%	

Chi-Square Tests					
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	47,465 <sup>a</sup>	1	,000		
Continuity Correction <sup>b</sup>	45,283	1	,000		
Likelihood Ratio	53,116	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	,000
Linear-by-Linear Association	47,228	1	,000		
N of Valid Cases	200				
a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 26,50.					
b. Computed only for a 2x2 table					

Σύμφωνα με το κριτήριο  $\chi^2$  οι απαντήσεις των εργαζομένων δημόσιου και ιδιωτικού τομέα διαφέρουν ως προς τη μεταβλητή πρόσθετη άδεια ( $p = ,000$  κατά Pearson Chi-Square και επομένως το  $p < ,05$ , στατιστικά σημαντική τιμή).



**Γράφημα 11:** Συσχέτιση της άδειας ως κινήτρου με δημόσιο και ιδιωτικό τομέα

Συσχέτιση της αναβάθμισης ως κινήτρου με δημόσιο και ιδιωτικό τομέα:

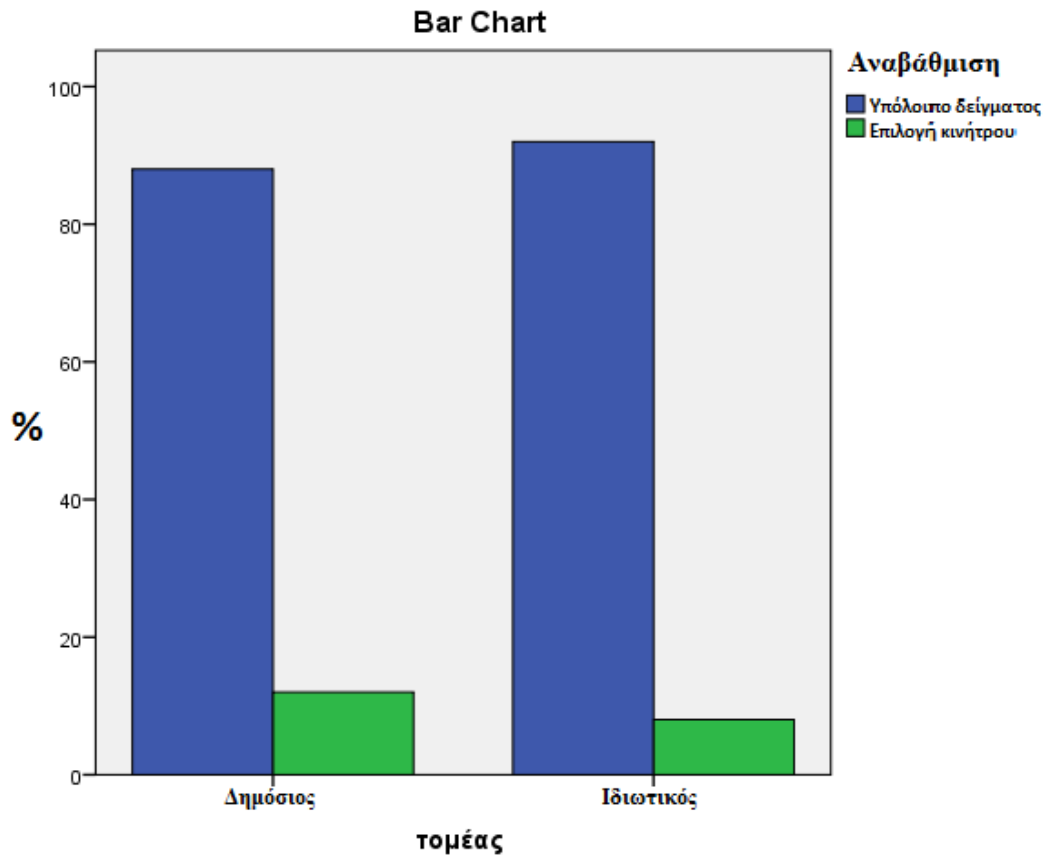
Όπου % Count είναι το ποσοστό των ερωτηθέντων ανά τομέα (Δημόσιο ή Ιδιωτικό), όπου ,00 θεωρούμε αρνητική την απάντηση ως προς τη μεταβλητή μας (αναβάθμιση)

και όπου 1,00 θεωρούμε θετική την απάντηση ως προς τη μεταβλητή μας, όπου % within τομέας έχουμε τα ποσοστά των απαντήσεων ανά τομέα και όπου % within αναβάθμιση τα ποσοστά για τη μεταβλητή μας (περιβάλλον), όπου Total έχουμε τα ποσοστά στο σύνολο δημοσίου και ιδιωτικού τομέα.

Crosstab					
			αναβάθμιση		Total
			,00	1,00	
τομέας	Δημόσιο	Count	88%	12%	100%
		% within τομέας	88,0%	12,0%	100,0%
		% within αναβάθμιση	48,9%	60,0%	50,0%
		% of Total	44,0%	6,0%	50,0%
	Ιδιωτικός	Count	92%	8%	100%
		% within τομέας	92,0%	8,0%	100,0%
		% within αναβάθμιση	51,1%	40,0%	50,0%
		% of Total	46,0%	4,0%	50,0%
Total	Count	180%	20%	200%	
	% within τομέας	90,0%	10,0%	100,0%	
	% within αναβάθμιση	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	90,0%	10,0%	100,0%	

Chi-Square Tests					
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,889 <sup>a</sup>	1	,346		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,500	1	,480		
Likelihood Ratio	,894	1	,344		
Fisher's Exact Test				,480	,240
Linear-by-Linear Association	,884	1	,347		
N of Valid Cases	200				
a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 10,00.					
b. Computed only for a 2x2 table					

Σύμφωνα με το κριτήριο  $\chi^2$  οι απαντήσεις των εργαζομένων δημοσίου και ιδιωτικού τομέα δε διαφέρουν σημαντικά ως προς τη μεταβλητή αναβάθμιση θέσης εργασίας (διότι κατά Pearson Chi-Square  $p=,346$ ,  $p>,05$ ).



**Γράφημα 12:** Συσχέτιση της αναβάθμισης ως κινήτρου με δημόσιο και ιδιωτικό τομέα

Συσχέτιση της αναγνώρισης ως κινήτρου με δημόσιο και ιδιωτικό τομέα:

Όπου % Count είναι το ποσοστό των ερωτηθέντων ανά τομέα (Δημόσιο ή Ιδιωτικό), όπου ,00 θεωρούμε αρνητική την απάντηση ως προς τη μεταβλητή μας (αναγνώριση) και όπου 1,00 θεωρούμε θετική την απάντηση ως προς τη μεταβλητή μας, όπου % within τομέας έχουμε τα ποσοστά των απαντήσεων ανά τομέα και όπου % within αναγνώριση τα ποσοστά για τη μεταβλητή μας (περιβάλλον), όπου Total έχουμε τα ποσοστά στο σύνολο δημοσίου και ιδιωτικού τομέα.

<b>Crosstab</b>					
			αναγνώριση		Total
			,00	1,00	
τομέας	Δημόσιο	Count	63%	37%	100%
		% within τομέας	63,0%	37,0%	100,0%
		% within αναγνώριση	39,4%	92,5%	50,0%
		% of Total	31,5%	18,5%	50,0%
	Ιδιωτικός	Count	97%	3%	100%
		% within τομέας	97,0%	3,0%	100,0%



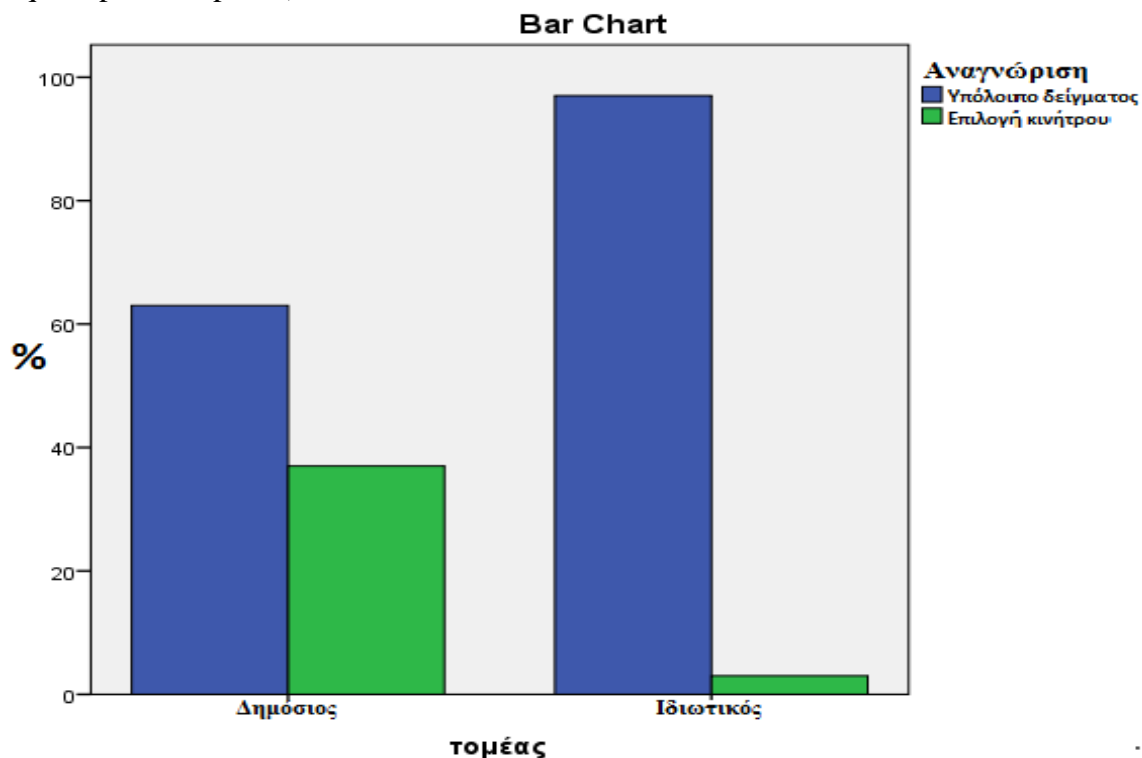
		% within αναγνώριση	60,6%	7,5%	50,0%
		% of Total	48,5%	1,5%	50,0%
Total		Count	160%	40%	200%
		% within τομέας	80,0%	20,0%	100,0%
		% within αναγνώριση	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	80,0%	20,0%	100,0%

Chi-Square Tests					
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	36,125 <sup>a</sup>	1	,000		
Continuity Correction <sup>b</sup>	34,031	1	,000		
Likelihood Ratio	41,421	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	,000
Linear-by-Linear Association	35,944	1	,000		
N of Valid Cases	200				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 20,00.

b. Computed only for a 2x2 table

Σύμφωνα με το κριτήριο  $\chi^2$  οι απαντήσεις των εργαζομένων δημοσίου και ιδιωτικού τομέα διαφέρουν ως προς τη μεταβλητή αναγνώριση (διότι κατά Pearson Chi-Square  $p=,000$ ,  $p,<05$ ).



**Γράφημα 13:** Συσχέτιση της αναγνώρισης ως κινήτρου με δημόσιο και ιδιωτικό τομέα

Για να ενθαρρυνθεί η συμμετοχή των εργαζομένων, οι διευθυντές συνιστάται να χρησιμοποιούν ένα σύστημα που θα προσδιορίζει και τις ανταμοιβές των εργαζομένων που κάνουν καλή δουλειά. Για παράδειγμα, εργαζόμενοι στις κατασκευές μπορούν να λάβουν χρηματικό μόνους με σκοπό την παρακίνησή τους για τη βελτίωση της ποιότητας των δραστηριοτήτων της εταιρείας τους (Bart, 1996). Τα χρήματα είναι ένα ισχυρό κίνητρο και ένα καλά σχεδιασμένο σύστημα ανταμοιβής θα οδηγήσει σε αύξηση της παραγωγικότητας για τον εργοδότη και σε επιπλέον χρηματική αμοιβή των εργαζομένων για τις προσπάθειές τους (Tabassi, 2009).

Έτσι, το ανθρώπινο κεφάλαιο είναι η πιο σημαντική πηγή πλούτου ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης, εφόσον βέβαια είναι επαρκώς εκπαιδευμένο και οι ικανότητές του είναι επαρκώς ανεπτυγμένες (Buyens και συν., 2001).

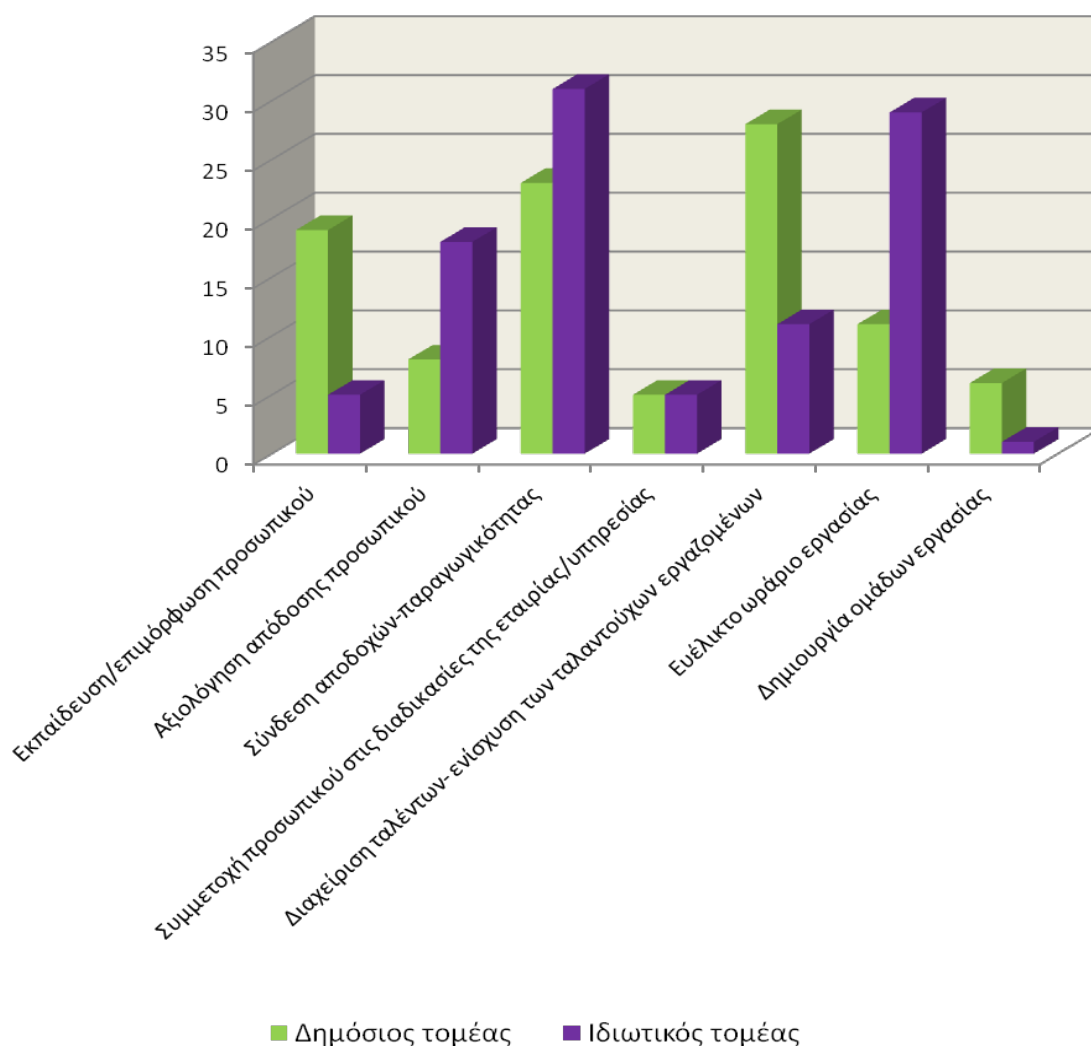
Παρακάτω αναλύεται το ερώτημα σχετικά με το ποιες τεχνικές παρακίνησης, σύμφωνα με τη γνώμη των ερωτώμενων, θα μπορούσαν να τους παρακινήσουν καλύτερα.

Η τεχνική παρακίνησης της εκπαίδευσης και επιμόρφωσης του προσωπικού επηρεάζει τους εκπαιδευόμενους και επιφέρει κέρδη στην επιχείρηση (Cheng και Ho, 2001).

Στο δημόσιο τομέα το 28% των ερωτώμενων συμφωνούν απόλυτα ότι ως καλύτερη τεχνική παρακίνησης θεωρούν τη διαχείριση των ταλέντων και την ενίσχυση των ταλαντούχων εργαζομένων, ακολουθεί η σύνδεση αποδοχών με την παραγωγικότητα με το 23% των ερωτώμενων να συμφωνούν απόλυτα με την εν λόγω τεχνική παρακίνησης, η εκπαίδευση του προσωπικού βρίσκει απόλυτα σύμφωνους το 19% των ερωτώμενων, το ευέλικτο ωράριο εργασίας ως τεχνική παρακίνησης, βρίσκει απόλυτα σύμφωνους το 11% των ερωτώμενων, η αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού βρίσκει απόλυτα σύμφωνους το 8% των υπαλλήλων, η δημιουργία ομάδων εργασίας ως τεχνική παρακίνησης βρίσκει απόλυτα σύμφωνους το 6% των υπαλλήλων και τέλος η συμμετοχή του προσωπικού στις διαδικασίες της υπηρεσίας βρίσκει απόλυτα σύμφωνους το 5% των υπαλλήλων

Διαφορετικές απόψεις ως προς τις τεχνικές παρακίνησης αναπτύσσονται στον ιδιωτικό τομέα, όπου ως καλύτερη τεχνική παρακίνησης, η οποία βρίσκει απόλυτα σύμφωνους το 31% των εργαζομένων είναι η σύνδεση αποδοχών με την παραγωγικότητα. Ακολουθεί το ευέλικτο ωράριο εργασίας, το οποίο βρίσκει απόλυτα σύμφωνους το 29% των ερωτώμενων, η αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού

βρίσκει απόλυτα σύμφωνους το 18% των υπαλλήλων, με τη διαχείριση των ταλέντων και την ενίσχυση των ταλαντούχων εργαζομένων συμφωνεί απόλυτα το 11% των ερωτώμενων, η εκπαίδευση του προσωπικού βρίσκει απόλυτα σύμφωνους το 5% όπως και η συμμετοχή του προσωπικού στις διαδικασίες της εταιρίας και τέλος μόλις το 1% συμφωνεί απόλυτα με την δημιουργία ομάδων εργασίας ως τεχνική παρακίνησης. Τα παραπάνω στοιχεία περιγράφονται στο γράφημα 14. Επίσης στο Παράρτημα Β' παρουσιάζονται οι συχνότητες κατανομής με επεξεργασία SPSS (πίνακας 2) και στα γραφήματα 15 - 21 γίνεται στατιστική συσχέτιση με SPSS.



**Γράφημα 14.** Οι τεχνικές παρακίνησης των εργαζομένων σε δημόσιο και ιδιωτικό τομέα. Συσχέτιση της διαχείρισης – ενίσχυσης ταλέντων στο δημόσιο και ιδιωτικό τομέα: Όπου % Count είναι το ποσοστό των ερωτηθέντων ανά τομέα (Δημόσιο ή Ιδιωτικό), όπου ,00 θεωρούμε αρνητική την απάντηση ως προς τη μεταβλητή μας (διαχείριση –

ενίσχυση ταλέντων) και όπου 1,00 θεωρούμε θετική την απάντηση ως προς τη μεταβλητή μας, όπου % within τομέας έχουμε τα ποσοστά των απαντήσεων ανά τομέα και όπου % within διαχείριση – ενίσχυση ταλέντων τα ποσοστά για τη μεταβλητή μας (διαχείριση – ενίσχυση ταλέντων), όπου Total έχουμε τα ποσοστά στο σύνολο δημοσίου και ιδιωτικού τομέα.

Crosstab					
			διαχείριση-ενίσχυση ταλέντων		Total
			0	1	
Τομέας	Δημόσιος	Count	72% <sup>a</sup>	28% <sup>b</sup>	100%
		% within τομέας	72,0%	28,0%	100,0%
		% within διαχείριση-ενίσχυση ταλέντων	44,7%	71,8%	50,0%
		% of Total	36,0%	14,0%	50,0%
	Ιδιωτικός	Count	89% <sup>a</sup>	11% <sup>b</sup>	100%
		% within τομέας	89,0%	11,0%	100,0%
		% within διαχείριση-ενίσχυση ταλέντων	55,3%	28,2%	50,0%
		% of Total	44,5%	5,5%	50,0%
Total	Count	161%	39%	200%	
	% within τομέας	80,5%	19,5%	100,0%	
	% within διαχείριση-ενίσχυση ταλέντων	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	80,5%	19,5%	100,0%	

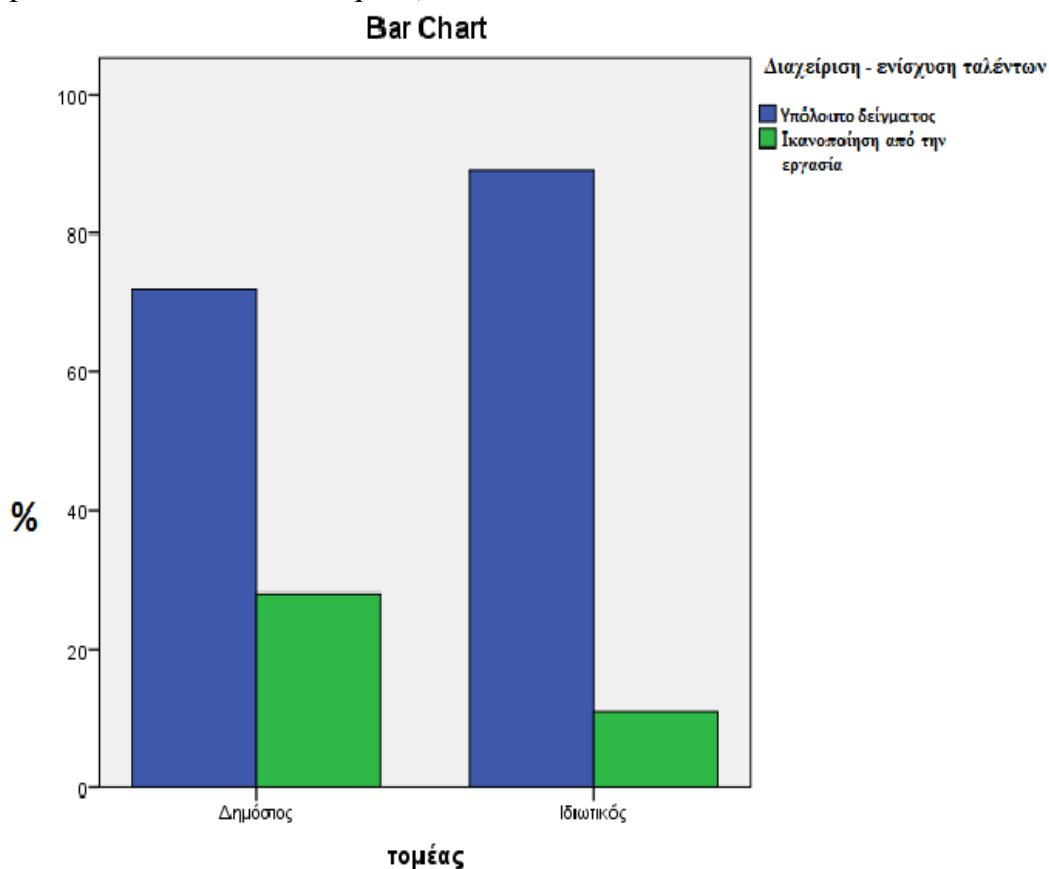
Each subscript letter denotes a subset of διαχείριση-ενίσχυση ταλέντων categories whose column proportions do not differ significantly from each other at the ,05 level.

Chi-Square Tests					
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	9,205 <sup>a</sup>	1	,002		
Continuity Correction <sup>b</sup>	8,154	1	,004		
Likelihood Ratio	9,463	1	,002		
Fisher's Exact Test				,004	,002
Linear-by-Linear Association	9,159	1	,002		
N of Valid Cases	200				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 19,50.

b. Computed only for a 2x2 table

Σύμφωνα με το κριτήριο  $\chi^2$  οι απαντήσεις των εργαζομένων δημοσίου και ιδιωτικού τομέα διαφέρουν ως προς τη μεταβλητή διαχείριση- ενίσχυση ταλέντων (διότι  $p=,002$ ,  $p<,05$  κατά Pearson Chi-Square).



**Γράφημα:15:** Συσχέτιση της διαχείρισης – ενίσχυσης ταλέντων στο δημόσιο και ιδιωτικό τομέα.

Συσχέτιση της σύνδεση αποδοχών-παραγωγικότητας στο δημόσιο και ιδιωτικό τομέα:

Όπου % Count είναι το ποσοστό των ερωτηθέντων ανά τομέα (Δημόσιο ή Ιδιωτικό), όπου ,00 θεωρούμε αρνητική την απάντηση ως προς τη μεταβλητή μας (αποδοχών-παραγωγικότητας) και όπου 1,00 θεωρούμε θετική την απάντηση ως προς τη μεταβλητή μας, όπου % within τομέας έχουμε τα ποσοστά των απαντήσεων ανά τομέα και όπου % within αποδοχών-παραγωγικότητας τα ποσοστά για τη μεταβλητή μας (αποδοχών-παραγωγικότητας), όπου Total έχουμε τα ποσοστά στο σύνολο δημοσίου και ιδιωτικού τομέα.

Crosstab					
			σύνδεση αποδοχών- παραγωγικότητας		Total
			0	1	
Τομέας	Δημόσιος	Count	77% <sub>a</sub>	23% <sub>a</sub>	100%
		% within τομέας	77,0%	23,0%	100,0%
		% within σύνδεση αποδοχών- παραγωγικότητας	52,7%	42,6%	50,0%
		% of Total	38,5%	11,5%	50,0%
	Ιδιωτικός	Count	69% <sub>a</sub>	31% <sub>a</sub>	100%
		% within τομέας	69,0%	31,0%	100,0%
		% within σύνδεση αποδοχών- παραγωγικότητας	47,3%	57,4%	50,0%
		% of Total	34,5%	15,5%	50,0%
Total	Count	146%	54%	2005	
	% within τομέας	73,0%	27,0%	100,0%	
	% within σύνδεση αποδοχών- παραγωγικότητας	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	73,0%	27,0%	100,0%	

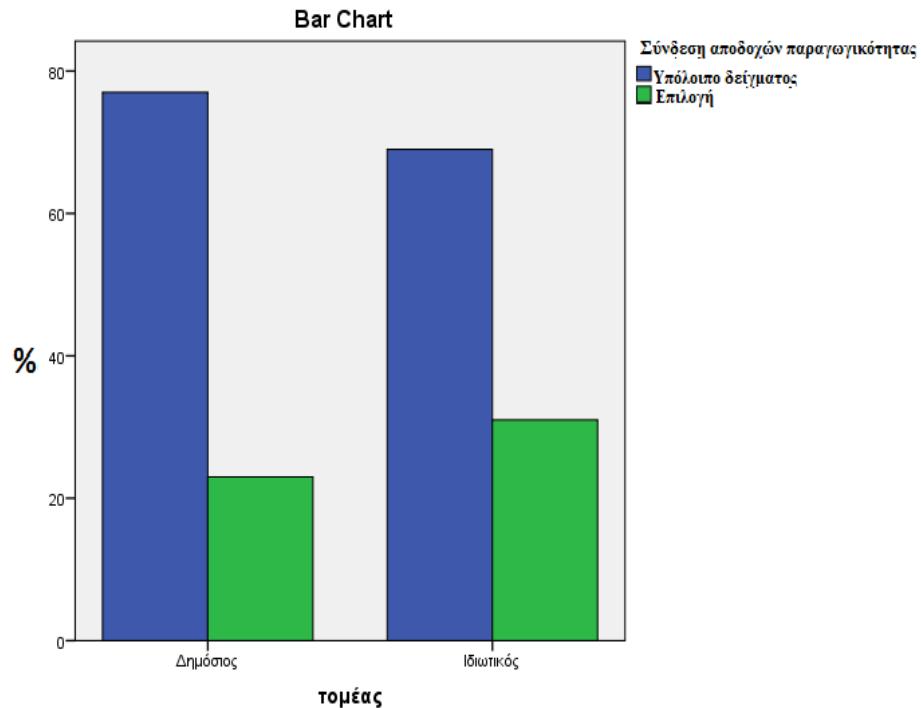
Each subscript letter denotes a subset of σύνδεση αποδοχών-παραγωγικότητας categories whose column proportions do not differ significantly from each other at the ,05 level.

Chi-Square Tests					
	Value	df	Asymp. Sig. (2- sided)	Exact Sig. (2- sided)	Exact Sig. (1- sided)
Pearson Chi-Square	1,624 <sup>a</sup>	1	,203		
Continuity Correction <sup>b</sup>	1,243	1	,265		
Likelihood Ratio	1,628	1	,202		
Fisher's Exact Test				,265	,132
Linear-by-Linear Association	1,615	1	,204		
N of Valid Cases	200				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 27,00.

b. Computed only for a 2x2 table

Σύμφωνα με το κριτήριο  $\chi^2$  οι απαντήσεις των εργαζομένων του δημοσίου και ιδιωτικού τομέα ως προς τη μεταβλητή σύνδεση αποδοχών – παραγωγικότητας δε διαφέρουν σημαντικά, διότι το  $p=,203$ ,  $p>,05$  κατά Pearson Chi-Square και άρα η τιμή του είναι μη σημαντική στατιστικά).



**Γράφημα 16:** Συσχέτιση της σύνδεση αποδοχών-παραγωγικότητας στο δημόσιο και ιδιωτικό τομέα

Συσχέτιση της εκπαίδευση προσωπικού στο δημόσιο και ιδιωτικό τομέα:

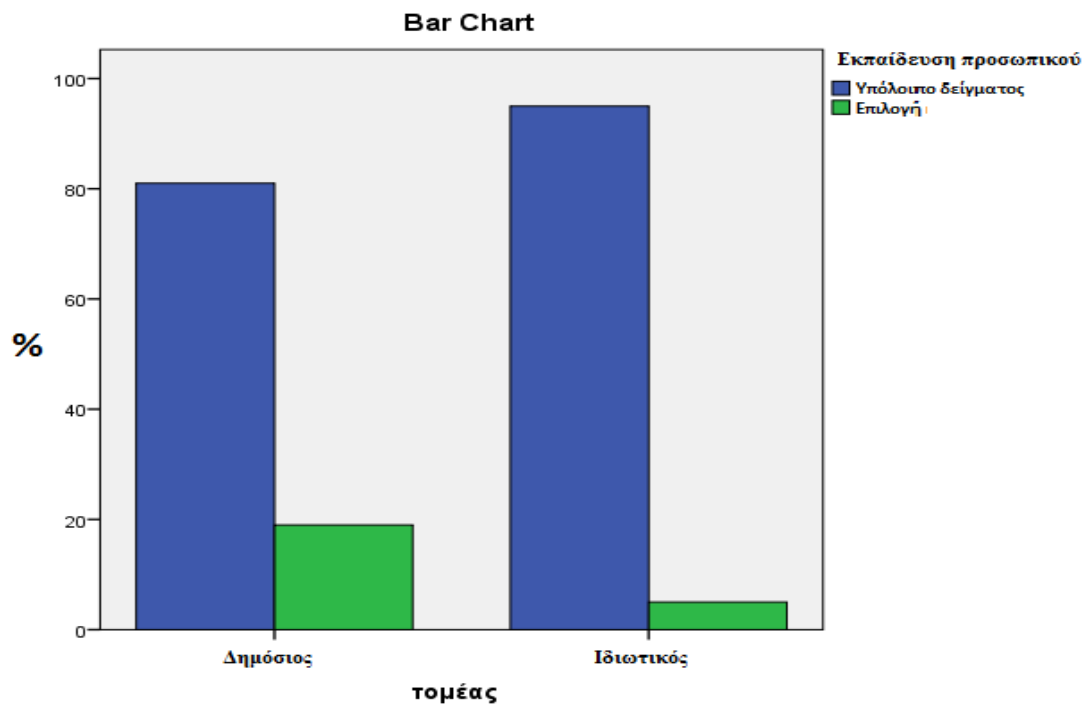
Όπου % Count είναι το ποσοστό των ερωτηθέντων ανά τομέα (Δημόσιο ή Ιδιωτικό), όπου ,00 θεωρούμε αρνητική την απάντηση ως προς τη μεταβλητή μας (εκπαίδευση προσωπικού) και όπου 1,00 θεωρούμε θετική την απάντηση ως προς τη μεταβλητή μας, όπου % within τομέας έχουμε τα ποσοστά των απαντήσεων ανά τομέα και όπου % within εκπαίδευση προσωπικού τα ποσοστά για τη μεταβλητή μας (εκπαίδευση προσωπικού), όπου Total έχουμε τα ποσοστά στο σύνολο δημοσίου και ιδιωτικού τομέα.

<b>Crosstab</b>					
			εκπαίδευση προσωπικού		Total
			0	1	
τομέας	Δημόσιος	Count	81% <sub>a</sub>	19% <sub>b</sub>	100%
		% within τομέας	81,0%	19,0%	100,0%
		% within εκπαίδευση προσωπικού	46,0%	79,2%	50,0%
		% of Total	40,5%	9,5%	50,0%
	Ιδιωτικός	Count	95% <sub>a</sub>	5% <sub>b</sub>	100%
		% within τομέας	95,0%	5,0%	100,0%
		% within εκπαίδευση προσωπικού	54,0%	20,8%	50,0%

		% of Total	47,5%	2,5%	50,0%
Total		Count	176%	24%	200%
		% within τομέας	88,0%	12,0%	100,0%
		% within εκπαίδευση προσωπικού	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	88,0%	12,0%	100,0%
Each subscript letter denotes a subset of εκπαίδευση προσωπικού categories whose column proportions do not differ significantly from each other at the ,05 level.					

Chi-Square Tests					
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	9,280 <sup>a</sup>	1	,002		
Continuity Correction <sup>b</sup>	8,002	1	,005		
Likelihood Ratio	9,822	1	,002		
Fisher's Exact Test				,004	,002
Linear-by-Linear Association	9,234	1	,002		
N of Valid Cases	200				
a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 12,00.					
b. Computed only for a 2x2 table					

Σύμφωνα με το κριτήριο  $\chi^2$  οι απαντήσεις των εργαζομένων δημοσίου και ιδιωτικού τομέα διαφέρουν ως προς τη μεταβλητή εκπαίδευση προσωπικού διότι η τιμή του  $p = ,002$ ,  $p < ,05$  κατά Pearson Chi-Square, και άρα στατιστικά είναι σημαντική.



**Γράφημα 17:** Συσχέτιση της εκπαίδευση προσωπικού στο δημόσιο και ιδιωτικό τομέα



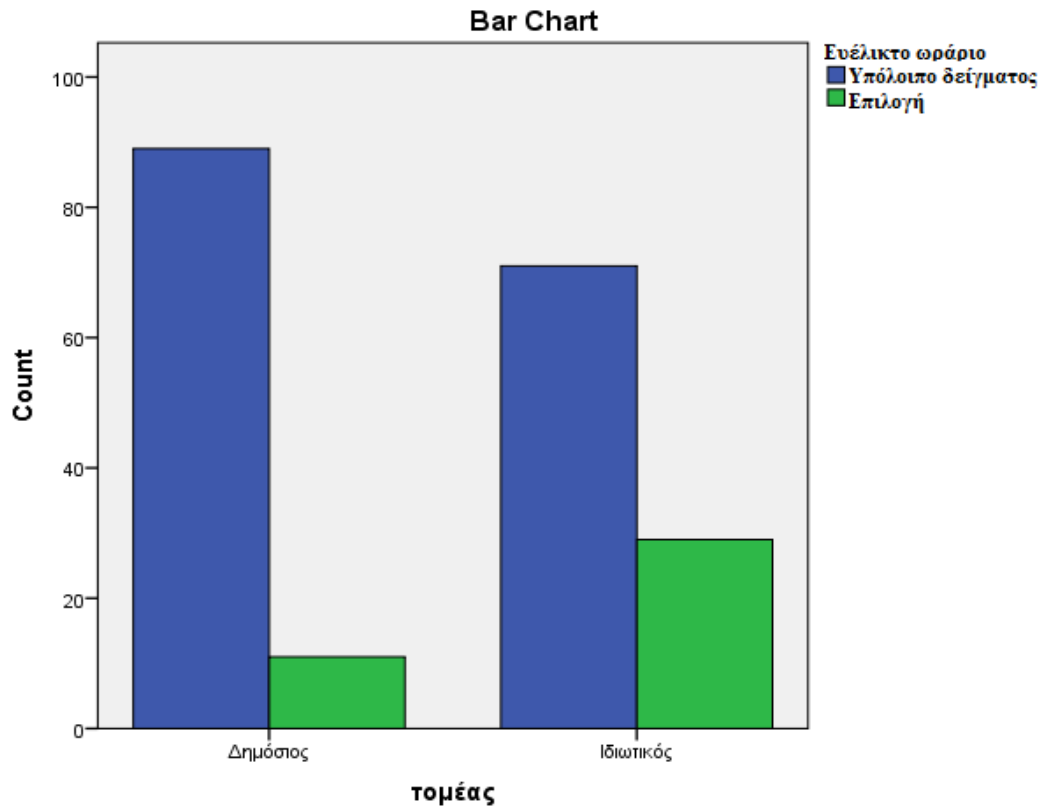
Συσχέτιση του ευέλικτου ωραρίου στο δημόσιο και ιδιωτικό τομέα:

Όπου % Count είναι το ποσοστό των ερωτηθέντων ανά τομέα (Δημόσιο ή Ιδιωτικό), όπου ,00 θεωρούμε αρνητική την απάντηση ως προς τη μεταβλητή μας (ευέλικτο ωράριο) και όπου 1,00 θεωρούμε θετική την απάντηση ως προς τη μεταβλητή μας, όπου % within τομέας έχουμε τα ποσοστά των απαντήσεων ανά τομέα και όπου % within ευέλικτο ωράριο τα ποσοστά για τη μεταβλητή μας (ευέλικτο ωράριο), όπου Total έχουμε τα ποσοστά στο σύνολο δημοσίου και ιδιωτικού τομέα.

τομέας * ευέλικτο ωράριο Crosstabulation					
			ευέλικτο ωράριο		Total
			0	1	
Τομέας	Δημόσιος	Count	89%	11%	100%
		% within τομέας	89,0%	11,0%	100,0%
		% within ευέλικτο ωράριο	55,6%	27,5%	50,0%
		% of Total	44,5%	5,5%	50,0%
	Ιδιωτικός	Count	71%	29%	100%
		% within τομέας	71,0%	29,0%	100,0%
		% within ευέλικτο ωράριο	44,4%	72,5%	50,0%
		% of Total	35,5%	14,5%	50,0%
Total	Count	160%	40%	200%	
	% within τομέας	80,0%	20,0%	100,0%	
	% within ευέλικτο ωράριο	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	80,0%	20,0%	100,0%	

Chi-Square Tests					
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	10,125 <sup>a</sup>	1	,001		
Continuity Correction <sup>b</sup>	9,031	1	,003		
Likelihood Ratio	10,428	1	,001		
Fisher's Exact Test				,002	,001
Linear-by-Linear Association	10,074	1	,002		
N of Valid Cases	200				
a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 20,00.					
b. Computed only for a 2x2 table					

Σύμφωνα με το κριτήριο  $\chi^2$  οι απαντήσεις των εργαζομένων δημοσίου και ιδιωτικού τομέα διαφέρουν σημαντικά ως προς τη μεταβλητή ευέλικτο ωράριο, διότι η τιμή του  $p=,001$ ,  $p<,05$  κατά Pearson Chi-Square και άρα στατιστικά είναι σημαντική.



**Γράφημα 18:** Συσχέτιση του ευέλικτου ωραρίου στο δημόσιο και ιδιωτικό τομέα

Συσχέτιση αξιολόγηση αποδοτικότητας στο δημόσιο και ιδιωτικό τομέα:

Όπου % Count είναι το ποσοστό των ερωτηθέντων ανά τομέα (Δημόσιο ή Ιδιωτικό), όπου ,00 θεωρούμε αρνητική την απάντηση ως προς τη μεταβλητή μας (αξιολόγηση αποδοτικότητας) και όπου 1,00 θεωρούμε θετική την απάντηση ως προς τη μεταβλητή μας, όπου % within τομέας έχουμε τα ποσοστά των απαντήσεων ανά τομέα και όπου % within αξιολόγηση αποδοτικότητας τα ποσοστά για τη μεταβλητή μας (αξιολόγηση αποδοτικότητας), όπου Total έχουμε τα ποσοστά στο σύνολο δημοσίου και ιδιωτικού τομέα.

<b>Crosstab</b>					
			αξιολόγηση αποδοτικότητας		Total
			0	1	
Τομέας	Δημόσιος	Count	92% <sub>a</sub>	8% <sub>b</sub>	100%
		% within τομέας	92,0%	8,0%	100,0%
		% within αξιολόγηση αποδοτικότητας	52,9%	30,8%	50,0%
		% of Total	46,0%	4,0%	50,0%
	Ιδιωτικός	Count	82% <sub>a</sub>	18% <sub>b</sub>	100%
		% within τομέας	82,0%	18,0%	100,0%

		% within αξιολόγηση αποδοτικότητας	47,1%	69,2%	50,0%
		% of Total	41,0%	9,0%	50,0%
Total		Count	174%	26%	200%
		% within τομέας	87,0%	13,0%	100,0%
		% within αξιολόγηση αποδοτικότητας	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	87,0%	13,0%	100,0%

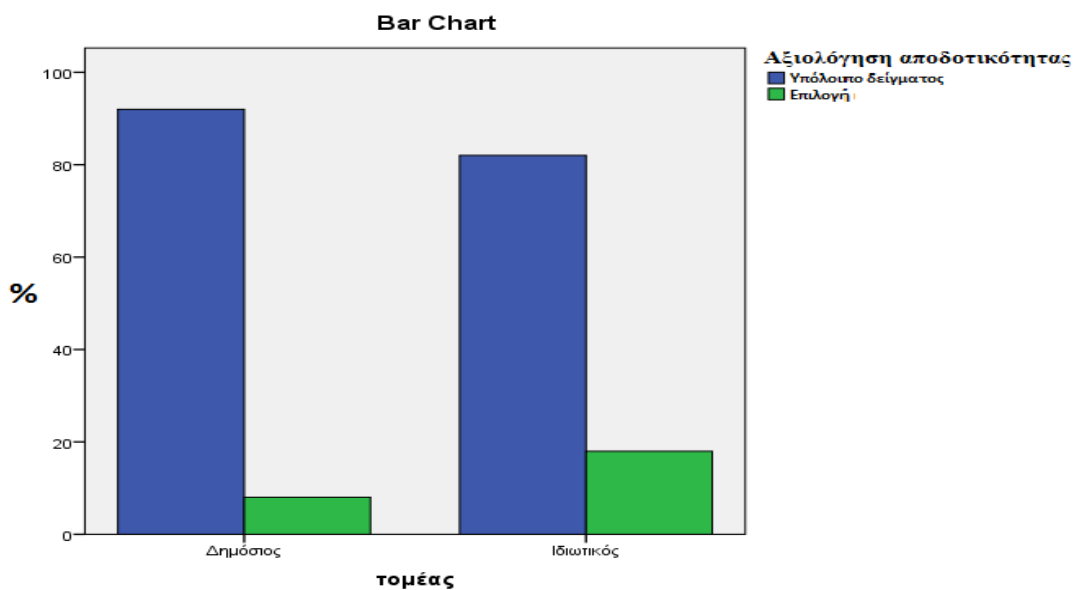
Each subscript letter denotes a subset of αξιολόγηση αποδοτικότητας categories whose column proportions do not differ significantly from each other at the ,05 level.

Chi-Square Tests					
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	4,421 <sup>a</sup>	1	,036		
Continuity Correction <sup>b</sup>	3,581	1	,058		
Likelihood Ratio	4,522	1	,033		
Fisher's Exact Test				,057	,028
Linear-by-Linear Association	4,399	1	,036		
N of Valid Cases	200				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 13,00.

b. Computed only for a 2x2 table

Σύμφωνα με το κριτήριο  $\chi^2$  οι απαντήσεις των εργαζομένων δημόσιου και ιδιωτικού τομέα διαφέρουν σημαντικά ως προς τη μεταβλητή αξιολόγηση αποδοτικότητας, διότι η τιμή του  $p=,036$ ,  $p<,05$  κατά Pearson Chi-Square , και άρα στατιστικά είναι σημαντική.



**Γράφημα 19:** Συσχέτιση αξιολόγηση αποδοτικότητας στο δημόσιο και ιδιωτικό τομέα

Συσχέτιση ομάδων εργασίας στο δημόσιο και ιδιωτικό τομέα:

Όπου % Count είναι το ποσοστό των ερωτηθέντων ανά τομέα (Δημόσιο ή Ιδιωτικό), όπου ,00 θεωρούμε αρνητική την απάντηση ως προς τη μεταβλητή μας (ομάδες εργασίας) και όπου 1,00 θεωρούμε θετική την απάντηση ως προς τη μεταβλητή μας, όπου % within τομέας έχουμε τα ποσοστά των απαντήσεων ανά τομέα και όπου % within ομάδες εργασίας τα ποσοστά για τη μεταβλητή μας (ομάδες εργασίας), όπου Total έχουμε τα ποσοστά στο σύνολο δημοσίου και ιδιωτικού τομέα.

Crosstab					
			ομάδες εργασίας		Total
			0	1	
τομέας	Δημόσιος	Count	94 <sub>a</sub>	6 <sub>a</sub>	100
		% within τομέας	94,0%	6,0%	100,0%
		% within ομάδες εργασίας	48,7%	85,7%	50,0%
		% of Total	47,0%	3,0%	50,0%
	Ιδιωτικός	Count	99% <sub>a</sub>	1% <sub>a</sub>	100%
		% within τομέας	99,0%	1,0%	100,0%
		% within ομάδες εργασίας	51,3%	14,3%	50,0%
		% of Total	49,5%	0,5%	50,0%
Total	Count	193%	7%	200%	
	% within τομέας	96,5%	3,5%	100,0%	
	% within ομάδες εργασίας	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	96,5%	3,5%	100,0%	

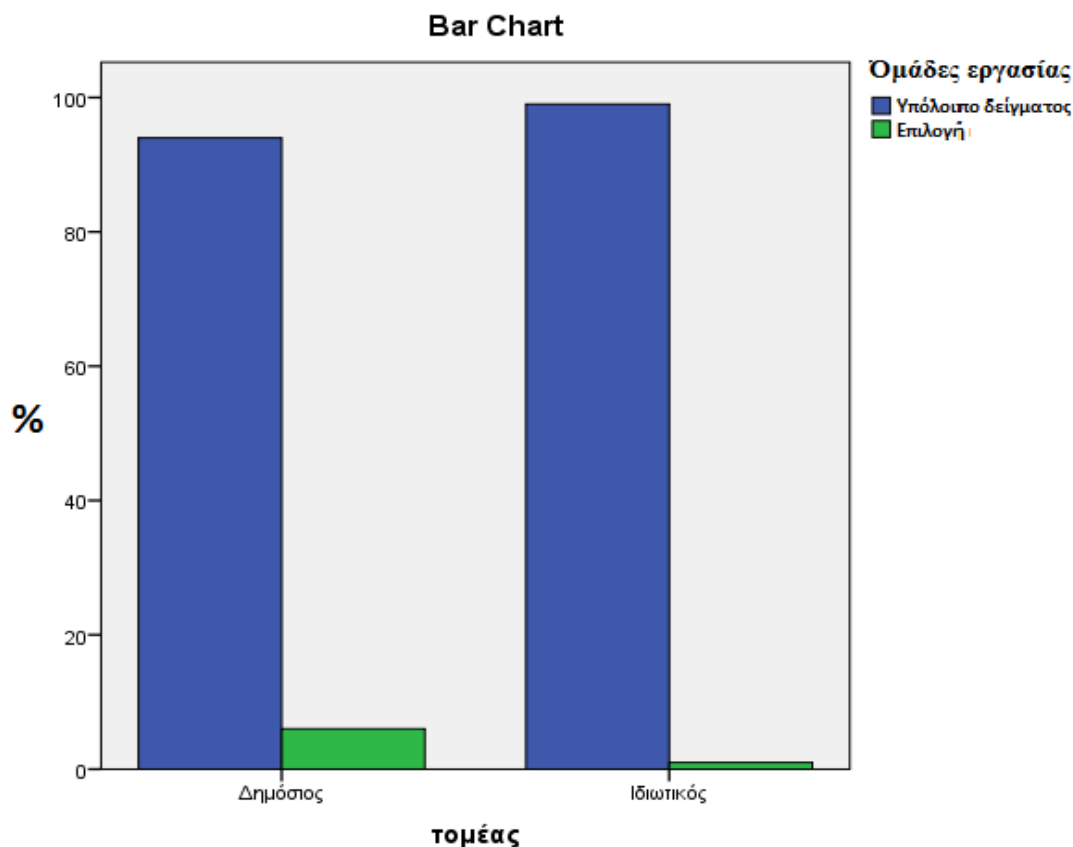
Each subscript letter denotes a subset of ομάδες εργασίας categories whose column proportions do not differ significantly from each other at the ,05 level.

Chi-Square Tests					
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	3,701 <sup>a</sup>	1	,054		
Continuity Correction <sup>b</sup>	2,369	1	,124		
Likelihood Ratio	4,092	1	,043		
Fisher's Exact Test				,118	,059
Linear-by-Linear Association	3,682	1	,055		
N of Valid Cases	200				

a. 2 cells (50,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,50.

b. Computed only for a 2x2 table

Σύμφωνα με το κριτήριο  $\chi^2$  οι απαντήσεις των εργαζομένων δημόσιου και ιδιωτικού τομέα δε διαφέρουν σημαντικά ως προς τη μεταβλητή ομάδες εργασίας, διότι η τιμή του  $p=,054$ ,  $p<,05$  κατά Pearson Chi-Square , και άρα στατιστικά είναι μη σημαντική.



**Γράφημα 20:** Συσχέτιση ομάδων εργασίας στο δημόσιο και ιδιωτικό τομέα

Συσχέτιση συμμετοχή σε διαδικασίες στο δημόσιο και ιδιωτικό τομέα:

Όπου % Count είναι το ποσοστό των ερωτηθέντων ανά τομέα (Δημόσιο ή Ιδιωτικό), όπου ,00 θεωρούμε αρνητική την απάντηση ως προς τη μεταβλητή μας (συμμετοχή σε διαδικασίες) και όπου 1,00 θεωρούμε θετική την απάντηση ως προς τη μεταβλητή μας, όπου % within τομέας έχουμε τα ποσοστά των απαντήσεων ανά τομέα και όπου % within συμμετοχή σε διαδικασίες τα ποσοστά για τη μεταβλητή μας (συμμετοχή σε διαδικασίες), όπου Total έχουμε τα ποσοστά στο σύνολο δημοσίου και ιδιωτικού τομέα.

Crosstab					
			συμμετοχή σε διαδικασίες		Total
			0	1	
τομέας	Δημόσιος	Count	95% <sub>a</sub>	5% <sub>a</sub>	100%
		% within τομέας	95,0%	5,0%	100,0%
		% within συμμετοχή σε διαδικασίες	50,0%	50,0%	50,0%
		% of Total	47,5%	2,5%	50,0%
	Ιδιωτικός	Count	95% <sub>a</sub>	5% <sub>a</sub>	100%
		% within τομέας	95,0%	5,0%	100,0%
		% within συμμετοχή σε διαδικασίες	50,0%	50,0%	50,0%
		% of Total	47,5%	2,5%	50,0%
Total	Count	190%	10%	200%	
	% within τομέας	95,0%	5,0%	100,0%	
	% within συμμετοχή σε διαδικασίες	100,0%	100,0%	100,0%	
	% of Total	95,0%	5,0%	100,0%	

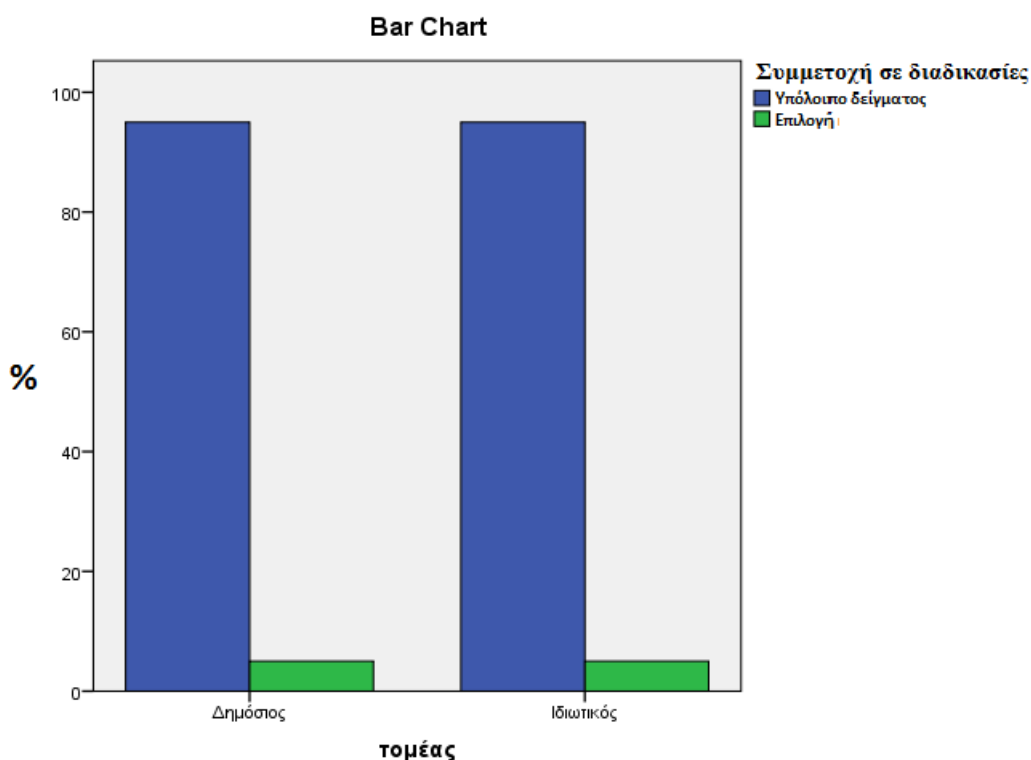
Each subscript letter denotes a subset of συμμετοχή σε διαδικασίες categories whose column proportions do not differ significantly from each other at the ,05 level.

Chi-Square Tests					
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,000 <sup>a</sup>	1	1,000		
Continuity Correction <sup>b</sup>	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,000	1	1,000		
Fisher's Exact Test				1,000	,626
Linear-by-Linear Association	,000	1	1,000		
N of Valid Cases	200				

a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 5,00.

b. Computed only for a 2x2 table

Σύμφωνα με το κριτήριο  $\chi^2$  οι απαντήσεις των εργαζομένων δημοσίου και ιδιωτικού τομέα δε διαφέρουν σημαντικά ως προς τη μεταβλητή συμμετοχή σε διαδικασίες, διότι η τιμή του  $p=1,000$ ,  $p>,05$  κατά Pearson Chi-Square , και άρα στατιστικά δεν είναι σημαντική.

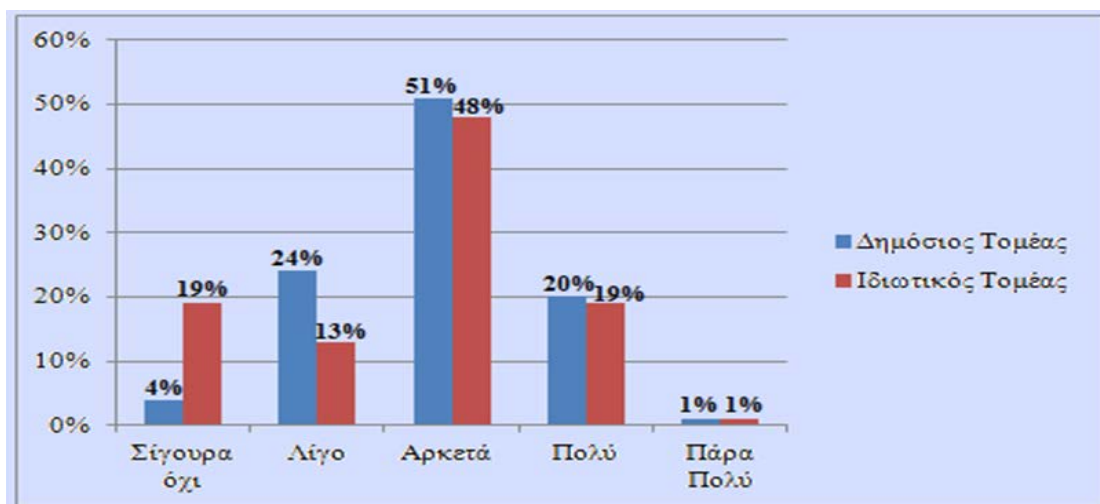


**Γράφημα 21:** Συσχέτιση συμμετοχή σε διαδικασίες στο δημόσιο και ιδιωτικό τομέα

Στη συνέχεια οι εργαζόμενοι έβαλαν σε σειρά προτίμησης τους εξής τρόπους παρακίνησης: 1. Εκπαίδευση, 2. Ανάλυση πρωτοβουλιών, 3. Αναβάθμιση θέσης εργασία, 4. Αξιολόγηση προσωπικού, 5. Δυνατότητες προσωπικής ανέλιξης και 6. Αναγνώριση προσωπικών ικανοτήτων. Στο δημόσιο τομέα, οι εργαζόμενοι θεωρούν πολύ σημαντικό ως τρόπο παρακίνησης την εκπαίδευση και ακολουθεί η αναγνώριση των προσωπικών ικανοτήτων. Τελευταία στις προτιμήσεις των ερωτώμενων ήταν η αναβάθμιση της θέσης εργασίας. Διαφορετικές προτιμήσεις ως προς τη σημαντικότητα των τρόπων παρακίνησης είχαν οι εργαζόμενοι στον ιδιωτικό τομέα, όπου οι ερωτώμενοι θεώρησαν ως πιο σημαντικό την αναγνώριση των προσωπικών ικανοτήτων και δεύτερο την αξιολόγηση του προσωπικού, τελευταίο στις προτιμήσεις των ερωτώμενων, δηλαδή λιγότερο σημαντικό τρόπο παρακίνησης θεώρησαν την εκπαίδευση.

Επιπλέον, σε συνθήκες οικονομικής κρίσης μπορεί να επηρεαστούν τα κίνητρα και η παρακίνηση των εργαζομένων. Οπότε οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν εάν σε περίοδο οικονομικής κρίσης σημαντικός τρόπος παρακίνησης

είναι τα οικονομικά κίνητρα. Περίπου το 50% των εργαζομένων απάντησαν πως συμφωνούν αρκετά με το γεγονός ότι τα οικονομικά κίνητρα σε περίοδο οικονομικής κρίσης είναι σημαντικός τρόπος παρακίνησης. Η συγκεκριμένη απάντηση μπορεί να δικαιολογηθεί εξαιτίας της οικονομικής ύφεσης και των σημερινών συνθηκών της Ελλάδας. Στο γράφημα 22 παρουσιάζεται η ανάλυση των στοιχείων του ερωτήματος που αφορά το κατά πόσο θεωρούν οι εργαζόμενοι πως σε περίοδο οικονομικής κρίσης, τα οικονομικά κίνητρα είναι σημαντικός τρόπος παρακίνησης.



**Γράφημα 22.** Σύμφωνα με τη γνώμη των εργαζομένων, κατά πόσο θεωρούν τα οικονομικά κίνητρα ως το μόνο τρόπο παρακίνησης σε περίοδο οικονομικής κρίσης.

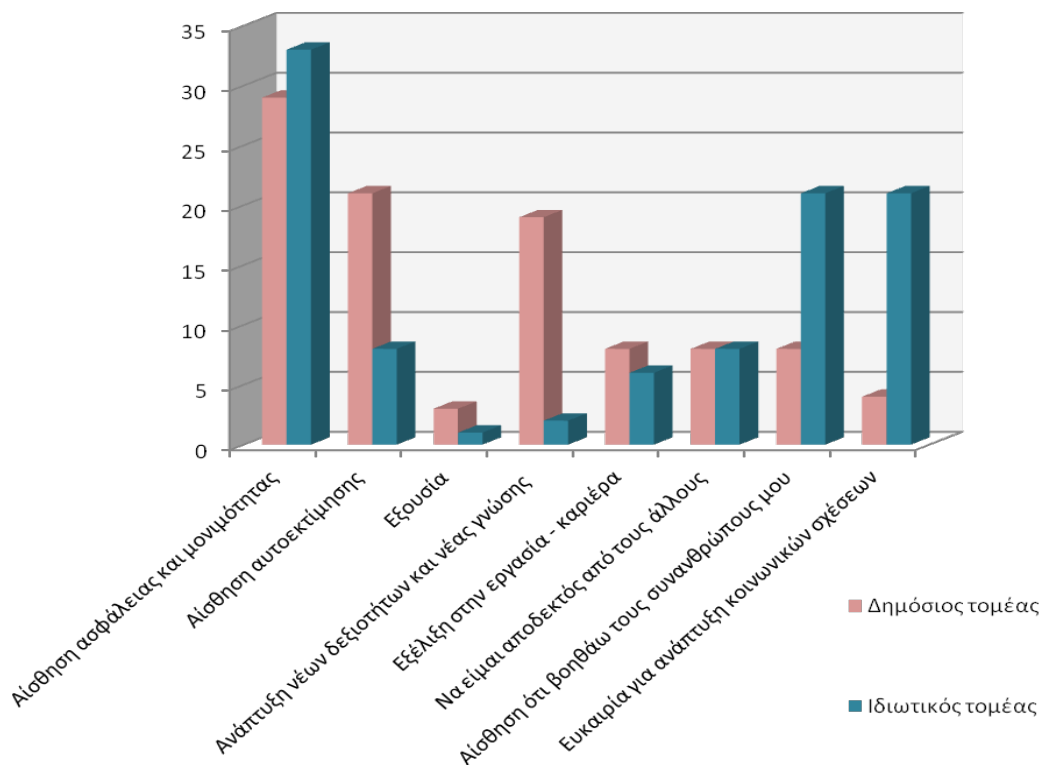
Ενδιαφέρον παρουσίασε το ερώτημα αν μετά την οικονομική κρίση οι εργαζόμενοι εκτελούν την εργασία τους με περισσότερο παραγωγικό τρόπο. Στο δημόσιο τομέα το 51% απάντησε πως δεν εκτελεί περισσότερο παραγωγικά την εργασία του μετά την οικονομική κρίση. Σε αντίθεση με τον ιδιωτικό τομέα που το 45% απάντησε πως εκτελεί την εργασία με αρκετά περισσότερο παραγωγικό τρόπο και μόλις ένα 10% απάντησε πως δεν εκτελεί περισσότερο παραγωγικά την εργασία του μετά την οικονομική κρίση. Γεγονός που μπορεί να δικαιολογηθεί από την ανασφάλεια που δημιούργησε η οικονομική κρίση, ως προς τη διατήρηση της θέσης εργασίας στον ιδιωτικό τομέα.

Συνεχίζοντας την ανάλυση, περνάμε στα μη οικονομικά κίνητρα, δηλαδή εκτός από τα οικονομικά κίνητρα τι άλλο θα μπορούσε να παρακινήσει τους εργαζόμενους σε δημόσιο και ιδιωτικό τομέα. Η αναγνώριση, εκτός από τα οικονομικά κίνητρα, επίσης θεωρείται ως ένα ισχυρό μέσο για να εμπνεύσει ενθουσιασμό μεταξύ των υπαλλήλων (Nesan και Holt, 1999).



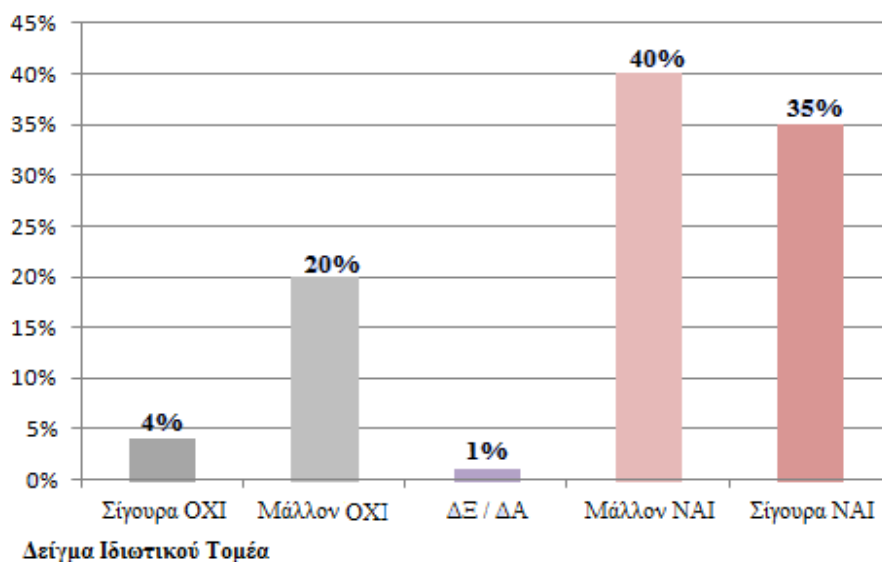
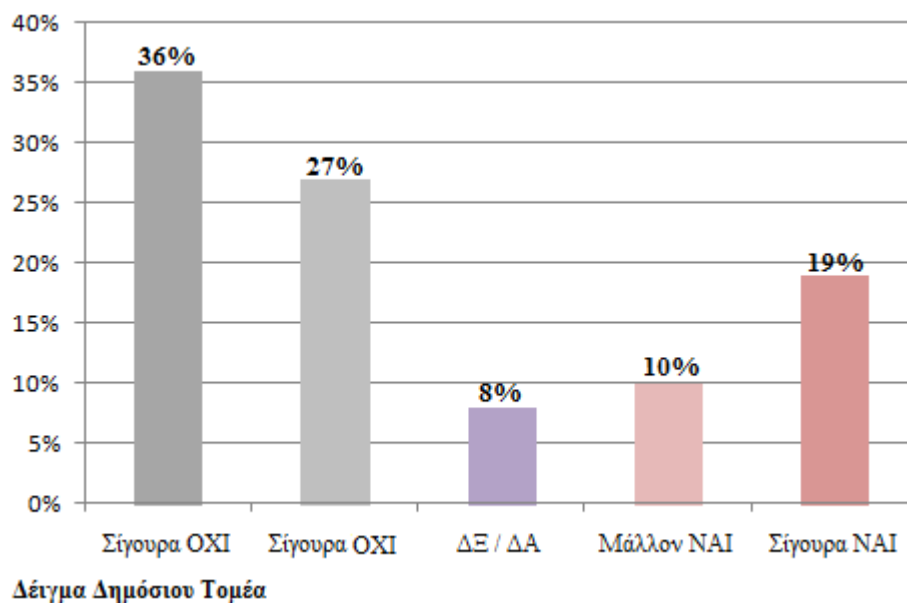
Ακόμη, η ομάδα που ανήκουν οι εργαζόμενοι είναι ένα άλλο ισχυρό κίνητρο για αυτούς. Οι εργαζόμενοι αισθάνονται πιο πρόθυμοι όταν ανήκουν σε μια ομάδα, όπου είναι ελεύθεροι να κάνουν προτάσεις, επειδή η αίσθηση της συμμετοχής σε μία ομάδα είναι μία από τις βασικές ανάγκες των ανθρώπων (Bart, 1996).

Επίσης, οι υπάλληλοι του δημοσίου τομέα δίνουν προσοχή και στην ασφάλεια που τους προσφέρει η εργασία τους (Houston, 2000). Στο δείγμα του δημοσίου τομέα το 29% συμφωνεί απόλυτα με την αίσθηση ασφάλειας και μονιμότητας που προσφέρει η εργασία, ως μη οικονομικό κίνητρο που θα μπορούσε να παρακινήσει, το 21% συμφωνεί απόλυτα με την αίσθηση αυτοεκτίμησης ως μη οικονομικό κίνητρο που θα μπορούσε να παρακινήσει, το 19% συμφωνεί απόλυτα με την ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων και νέας γνώσης στα πλαίσια της εργασίας, το 8% με την εξέλιξη στην εργασία – καριέρα, επίσης το 8% με την αίσθηση ότι βοηθάω τους συναθρώπους μου και με το να είμαι αποδεκτός από τους άλλους, το 4% συμφωνεί απόλυτα με την ευκαιρία για ανάπτυξη κοινωνικών σχέσεων ως μη οικονομικό κίνητρο που θα μπορούσε να παρακινήσει, τέλος το 3% συμφωνεί απόλυτα με την εξουσία ως μη οικονομικό κίνητρο που θα μπορούσε να παρακινήσει. Στον ιδιωτικό τομέα, η ανάλυση των στοιχείων του εν λόγω ερωτήματος είχε ως εξής: το 33% συμφωνεί απόλυτα με την αίσθηση ασφάλειας και μονιμότητας που προσφέρει η εργασία, ως μη οικονομικό κίνητρο που θα μπορούσε να παρακινήσει, το 21% με την αίσθηση ότι βοηθάω τους συναθρώπους μου, επίσης 21% με την ευκαιρία για ανάπτυξη κοινωνικών σχέσεων ως μη οικονομικό κίνητρο που θα μπορούσε να παρακινήσει, το 8% συμφωνεί απόλυτα με την αίσθηση αυτοεκτίμησης ως μη οικονομικό κίνητρο, το 8% με το να είμαι αποδεκτός από τους άλλους, το 6% συμφωνεί απόλυτα με την αίσθηση αυτοεκτίμησης, το 2% συμφωνεί απόλυτα με την ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων και νέας γνώσης στα πλαίσια της εργασίας και τέλος το 1% συμφωνεί απόλυτα με την εξουσία ως μη οικονομικό κίνητρο που θα μπορούσε να παρακινήσει. Τα παραπάνω συμπεράσματα αποτυπώνονται αναλυτικότερα στο γράφημα 23. Επιπλέον στον πίνακα 3 στο παράρτημα Β' παρουσιάζεται η συχνότητα κατανομής με ανάλυση SPSS του παραπάνω ερωτήματος..



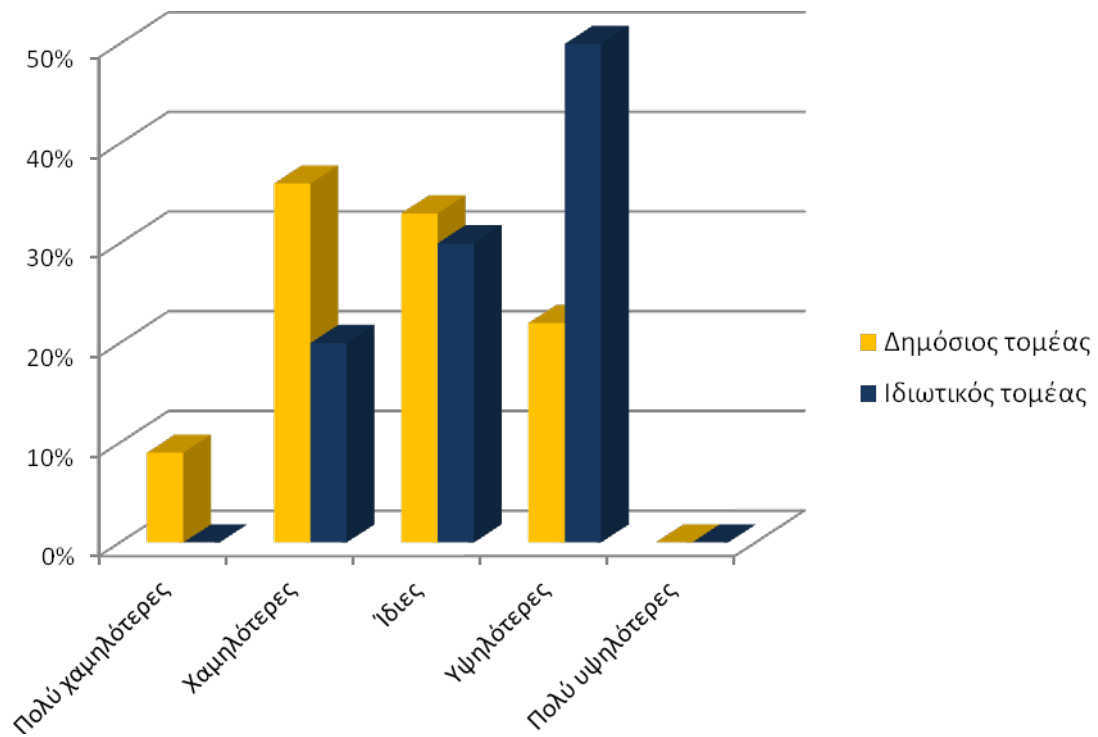
**Γράφημα 23.** Μη οικονομικά κίνητρα σε δημόσιο και ιδιωτικό τομέα.

Ανάλογο ενδιαφέρον παρουσιάζει το ερώτημα για το πόσο ανταγωνιστικές έχουν γίνει οι σχέσεις με τους συναδέλφους μετά την οικονομική κρίση. Το ερώτημα παρουσιάζει ενδιαφέρον γιατί καταδεικνύει το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι, κυρίως του ιδιωτικού τομέα, έχουν επηρεαστεί αρνητικά από την περίοδο οικονομικής ύφεσης. Το 40% των υπαλλήλων του ιδιωτικού τομέα απάντησε μάλλον ναι στο ερώτημα αν οι σχέσεις με τους συναδέλφους έχουν γίνει περισσότερο ανταγωνιστικές μετά την οικονομική κρίση, επιπλέον στο ίδιο ερώτημα, το 35% των ιδιωτικών υπαλλήλων απάντησε σίγουρα ναι. Σε αντίθεση με τον δημόσιο τομέα όπου το 36% των εργαζομένων απάντησε σίγουρα όχι. Στο γράφημα 24 παρουσιάζονται οι σχέσεις των εργαζομένων, κατά πόσο έχουν επηρεαστεί κι έχουν γίνει ανταγωνιστικές εξαιτίας τις οικονομικής κρίσης.



**Γράφημα 24.** Κατά πόσο οι σχέσεις με τους συναδέλφους έχουν γίνει περισσότερο ανταγωνιστικές μετά την οικονομική κρίση σε δημόσιο και ιδιωτικό τομέα.

Τέλος οι εργαζόμενοι στο δημόσιο τομέα κλήθηκαν να συγκρίνουν τις αμοιβές τους σε σχέση με αυτούς στον ιδιωτικό τομέα και το αντίστροφο. Στο δημόσιο τομέα οι εργαζόμενοι θεωρούν τους εαυτούς τους περισσότερο αδικημένους και ότι αμείβονται χαμηλότερα σε σχέση με εργαζόμενους του ιδιωτικού τομέα με τα ίδια προσόντα. Το 36% των δημοσίων υπαλλήλων θεωρεί ότι αμείβεται χαμηλότερα ενώ οι ιδιωτικοί υπάλληλοι θεωρούν ότι οι αμοιβές τους είναι υψηλότερες σε σύγκριση με τους εργαζόμενους του δημόσιου τομέα. Αναλυτικότερα τα αποτελέσματα του συγκεκριμένου ερωτήματος περιγράφονται στο γράφημα 25.



**Γράφημα 25.** Σύγκριση των αμοιβών σε δημόσιο και ιδιωτικό τομέα.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 8.

### ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Από την εν λόγω έρευνα προέκυψαν μερικά πολύ ενδιαφέροντα συμπεράσματα και σημεία σύγκλισης αλλά και απόκλισης απόψεων των εργαζομένων στο δημόσιο και στον ιδιωτικό τομέα. Πιο αναλυτικά, τα σημεία σύγκλισης απόψεων εργαζομένων δημόσιου και ιδιωτικού τομέα:

- Σημαντικό ποσοστό των εργαζομένων στο δημόσιο και στον ιδιωτικό τομέα συμφωνούν πως τα χρήματα είναι ένα ισχυρό κίνητρο σε εποχή οικονομικής κρίσης και η αύξηση των αποδοχών συγκεντρώνει και στις δύο περιπτώσεις ένα σχετικά μεγάλο ποσοστό ως απόλυτα ικανοποιητικός τρόπος παρακίνησης, γεγονός που διαπιστώνεται και από το κριτήριο  $\chi^2$  κατά Pearson chi-square, και επίσης επιβεβαιώνεται και βιβλιογραφικά (Bark, 1996; Tabassi, 2009).
- Επίσης, σε μικρότερο ποσοστό δημόσιοι και ιδιωτικοί υπάλληλοι θεωρούν το ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον να συμβάλει στην παρακίνηση.
- Ωστόσο στο δείγμα μας φάνηκε ότι η εργασιακή εξέλιξη δεν θεωρείται σημαντικός τρόπος παρακίνησης και ίσως αυτό μπορεί να δικαιολογηθεί από το γεγονός ότι οι υπάλληλοι έχουν υποστεί μειώσεις στις αποδοχές και εκείνο που τους ενδιαφέρει περισσότερο είναι τα οικονομικά κίνητρα στην παρούσα φάση.
- Επιπρόσθετα, από το σύνολο των ερωτηθέντων, τόσο στο δημόσιο, όσο και στον ιδιωτικό τομέα, προκύπτει το συμπέρασμα πως σε περιόδους οικονομικής κρίσης σημαντικός τρόπος παρακίνησης είναι τα οικονομικά κίνητρα.
- Ακόμη, ως προς τα μη οικονομικά κίνητρα που θα μπορούσαν να δημιουργήσουν παρώθηση στην εργασία δημόσιοι και ιδιωτικοί υπάλληλοι του δείγματός μας θεωρούν την αίσθηση ασφάλειας και μονιμότητας στην εργασία ως τον πιο σημαντικό παράγοντα., γεγονός που συμφωνεί και με τα βιβλιογραφικά μας δεδομένα (Houston, 2000).

Πιο αναλυτικά τα σημεία απόκλισης απόψεων ανάμεσα στους εργαζόμενους του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα:

- Η ικανοποίηση από την εργασία εξαρτάται από το αν οι εργαζόμενοι ανήκουν στο δημόσιο ή τον ιδιωτικό τομέα και αυτοί του δημοσίου είναι οι περισσότερο ικανοποιημένοι από την εργασία τους, όπως φαίνεται και από το κριτήριο  $\chi^2$ .
- Οι εργαζόμενοι ανάμεσα σε δημόσιο και ιδιωτικό τομέα έχουν διαφορετικές απόψεις ως προς τον τρόπο με τον οποίο θα μπορούσαν να παρακινηθούν καλύτερα και να γίνουν αποδοτικότεροι, πέρα από τις οικονομικές αποδοχές, έτσι, στο δημόσιο τομέα το μεγαλύτερο ποσοστό ως απόλυτα ικανοποιητικό τρόπο παρακίνησης για τους εργαζομένους, το συγκεντρώνει η αναγνώριση προσωπικών ικανοτήτων, γεγονός που διαπιστώνεται και από το κριτήριο  $\chi^2$ , ενώ στον ιδιωτικό τομέα η πρόσθετη άδεια (επίσης διαπιστώνεται από το  $\chi^2$ ).
- Ένα ακόμη ενδιαφέρον συμπέρασμα είναι η παραδοχή των ερωτηθέντων εργαζομένων του δημοσίου τομέα ότι δεν εκτελούν περισσότερο αποδοτικά τα καθήκοντα τους εξαιτίας της κρίσης, γεγονός που μπορεί ίσως να δικαιολογηθεί από τις περικοπές που έχουν υποστεί και από την πίστη τους ότι αδικούνται ως προς την αμοιβή τους. Αντίθετα, οι ιδιωτικοί υπάλληλοι θεωρούν ότι εκτελούν την εργασία τους με αρκετά περισσότερο παραγωγικό τρόπο και μόνο ένα πολύ χαμηλό ποσοστό απάντησε ότι δεν εκτελεί περισσότερο παραγωγικά την εργασία του μετά την οικονομική κρίση. Αυτό μπορεί να δικαιολογηθεί από την ανασφάλεια που δημιούργησε η οικονομική κρίση, ως προς τη διατήρηση της θέσης εργασίας στον ιδιωτικό τομέα.
- Επίσης, σχετικά με το πόσο ανταγωνιστικές έχουν γίνει οι σχέσεις με τους συναδέλφους μετά την οικονομική κρίση, γίνεται ολοφάνερο από την παραπάνω έρευνα ότι οι εργαζόμενοι, κυρίως του ιδιωτικού τομέα, έχουν επηρεαστεί αρνητικά από την περίοδο της οικονομικής ύφεσης. Το μεγαλύτερο ποσοστό των υπαλλήλων του ιδιωτικού τομέα θεωρεί πως οι σχέσεις με τους συναδέλφους τους έχουν γίνει περισσότερο ανταγωνιστικές μετά την οικονομική κρίση κι αυτό μπορεί να δικαιολογηθεί από την ανασφάλεια που αισθάνονται ως προς τη διατήρηση της θέσης τους.
- Τέλος, στο δημόσιο τομέα οι εργαζόμενοι θεωρούν τους εαυτούς τους περισσότερο αδικημένους και ότι αμείβονται χαμηλότερα σε σχέση με εργαζομένους του ιδιωτικού τομέα με τα ίδια προσόντα. Γεγονός που μπορεί να δικαιολογηθεί από τις πολλές περικοπές που έχουν υποστεί το τελευταίο

χρονικό διάστημα λόγο της κρίσης και επίσης από το γεγονός ότι δεν υπάρχει bonus παραγωγικότητας στον δημόσιο τομέα σε αντίθεση με τον ιδιωτικό τομέα όπου αυτό είναι εφικτό.

Εν κατακλείδι, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι τόσο οι συνεχείς περικοπές μισθού που υφίστανται οι εργαζόμενοι και που αφήνουν μη ικανοποιημένες ουσιαστικές υλικές ανάγκες τους, όσο και η αίσθηση ανασφάλειας από την εργασία, ο κίνδυνος απώλειας της θέσης εργασίας, οι ανταγωνιστικές σχέσεις με τους συναδέλφους, δεν αφήνουν μεγάλα περιθώρια στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού για παρώθηση των εργαζομένων με μη χρηματικά κίνητρα, εφόσον υπάρχει άμεση σύνδεση της εργασίας με τις υλικές ανάγκες του ανθρώπου, ούτε και περιθώρια αύξησης της αποδοτικότητας. Μάλιστα, οι δημόσιοι υπάλληλοι αισθανόμενοι την αδικία ως προς την ανταμοιβή τους, παραδέχονται ότι δεν είναι περισσότερο παραγωγικοί. Έχουμε να κάνουμε με τη θεωρία της ισότητας, οι εργαζόμενοι εκτιμούν τις ανταμοιβές τους σε μία συγκριτική και σχετική βάση. Αυτό που εκτιμούν είναι το τι λαμβάνουν σε σχέση με τους υπόλοιπους (ιδιωτικούς υπαλλήλους) που εκτελούν παρόμοια εργασία. Δηλαδή παίζει ρόλο η σύγκριση και όχι το απόλυτο ύψος των εσωτερικών και εξωτερικών ανταμοιβών. Εδώ οι διευθυντές προσωπικού πρέπει να λάβουν σοβαρά υπόψη θεωρίες όπως του Maslow, Vroom, W. Porter & E. Lawer, B. Skinner και με τον κατάλληλο συνδυασμό να παρέχουν τα απαραίτητα κίνητρα στους εργαζόμενους, συνδέοντας μάλιστα την παραγωγικότητα των υπαλλήλων με bonus και αίσθηση ασφάλειας

Όσον αφορά στους περιορισμούς της έρευνάς μας, το δείγμα μας αναφέρεται στην περιφέρεια της Κεντρικής Μακεδονίας και ως εκ τούτου τα συμπεράσματά μας αφορούν στην συγκεκριμένη Περιφέρεια. Πιθανώς σε άλλες περιφέρειες η οικονομική κρίση να έχει πλήξει λιγότερο ή περισσότερο τους εργαζόμενους και για το λόγο αυτό πιθανές μελλοντικές έρευνες και στις υπόλοιπες γεωγραφικές περιφέρειες της χώρας θα επέτρεπαν μια γενίκευση των συμπερασμάτων και θα ήταν ωφέλιμο να γίνουν.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Ελληνική

- Βαλβής, Μ., (1999). Η Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων και Η Αλλαγή. Αθήνα: Α. Λιβάνη - Νέα Σύνορα.
- Ζαβλάνος, Μ., (1998). Μάνατζμεντ. Αθήνα: Εκδ. Έλλην.
- Θανόπουλος, Γ., (2006). Διεθνής επιχείρηση, Περιβάλλον, Δομή και Προκλήσεις. Αθήνα: Εκδ. Interbooks.
- Καντάς, Α., (2006). Οργανωτική και Βιομηχανική Ψυχολογία. Μέρος 1°. Κίνητρα. Επαγγελματική Ικανοποίηση. Ηγεσία. Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα.
- Κουτούζης, Μ., (1999). Γενικές Αρχές Μάνατζμεντ. Τουριστική Νομοθεσία και Οργάνωση Εργοδοτικών και Συλλογικών Φορέων. Πάτρα: Εκδ. ΕΑΠ.
- Κουφίδου, Σ., (1998). Οργανωσιακή Θεωρία, Πανεπιστημιακές Παραδόσεις, Θεσσαλονίκη. Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.
- Λαδόπουλος, Ι., (1982). Θέματα διοίκησης προσωπικού. Αθήνα: Α.Σ.Ο.Ε.Ε.
- Μούζα-Λαζαρίδη Α.-Μ., (2006). Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Αθήνα: Εκδ. ΚΡΙΤΙΚΗ.
- Μπιτσάνη, Ε., (2006). ΔΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ. Αθήνα: Εκδ. ΔΙΟΝΙΚΟΣ.
- Μπουραντάς, Δ., (1992). Μάνατζμεντ, Οργανωτική Θεωρία και Συμπεριφορά. Αθήνα: Team Ε.Π.Ε.
- Μπουραντάς, Δ., (2002). Μάνατζμεντ. Αθήνα: Εκδ. Μπένου.
- Μπουραντάς, Δ., (2005). ΗΓΕΣΙΑ, ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας. Αθήνα: Εκδ. Κριτική.
- Ξηροτύρη, Σ., (2010). Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Αθήνα: Εκδ. Ανίκουλα.
- Ξηροτύρη-Κουφίδου, Σ., (2001). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων: Η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον (3η Εκδ.). Θεσσαλονίκη: Εκδ. Αννίκουλας.
- Πανηγυράκης, Γ., (2001). Σύγχρονη Διοικητική Δημοσίων Σχέσεων. Αθήνα: Εκδ. Μπένου.
- Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς Δ., (2003). Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Αθήνα: Εκδ. Μπένου.
- Σπηλιωτόπουλος, Ε., (2001). Εγχειρίδιο διοικητικού δικαίου. Αθήνα: Εκδ. Σάκκουλα.
- Σφακιανάκης, Μ.Κ., (2006). Διοικητική κρίσεων. Αθήνα : Εκδ. Έλλην.
- Τερζίδης, Κ. & Τζωρτζάκης, Κ., (2004). Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Αθήνα: Εκδ. Rosilli.
- Χυτήρης, Λ., (2001). Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Αθήνα: Εκδ. Interbooks. 18-20.
- Χυτήρης, Λ., (2001). Οργανωσιακή συμπεριφορά, η Ανθρώπινη συμπεριφορά σε Οργανισμούς και Επιχειρήσεις. Αθήνα: Εκδ. Interbooks. 157-181.
- Χυτήρης, Λ., (2006). Μάνατζμεντ Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων. Αθήνα: Εκδ. Interbooks, 190-191.
- Kamp, D., (1995). Επιτυχημένη Αξιολόγηση Προσωπικού. Comrupress Α.Ε.



## Ξενόγλωσση

- Akrivos, C. & Koutras, G., (2009). Leadership Effectiveness. The case of Athens Municipality. Athens: TEI of Athens.
- Bart, J., (1996). McGraw-Hill's best practices for housing construction. New York: McGraw-Hill.
- Chew, J. & Chan, C., (2006). Human resource practices. Prentice-Hall.
- Craig, T., (2008). The credit crunch: Crunch Time for Human Resources. Personnel Today: Economics, government & business, Employment Law Features, Skills shortages.
- Daft, R.L., (2009). Management. U.S.A.: Thomson South-Western de Gruyter.
- Denhardt, R. B., Denhardt, J. V. & Aristigueta, M. P., (2002). Managing human behavior in public & nonprofit organizations. Thousand Oaks, CA.
- Hall, L., (1995). Assessing Human Resource Management. Prentice.
- Hollyforte, S. & Whidett S., (2003). The Motivation Handbook. Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD), London.
- James, A.F., Stoner, R. & Edward, F., (1989). Management. Prentice-Hall, Inc., Fourth Edition.
- Legge, K., (1995). Human Resource Management. Rhetor Realities. MacMillan
- Leidl, D., (2009). Motivating Employees Through Today's Economic Crisis - Executive Strategies. Ezinearticles.
- Mura, L., (2011). Performance of Human Resource Management in an internationally operating company. Sjm. 122.
- Nesan, L.J. & Holt, G.D., (1999). Empowerment in construction: the way forward for performance improvement. England: Baldock, Hertfordshire, Research Studies Ltd.
- Nicu, I.E., (2012). Human resources motivation – an important factor in the development of business performance. University of Oradea. 1039-1045.
- Rampersad, H., (2005). Total Performance Scorecard. 8ο Συμπόσιο Ανθρώπινου Δυναμικού, KPMG.
- Robinson, A.G. & Stern, S., (1997). Corporate Creativity: How innovation and improvement actually happen. San Francisco, CA: Berrett – Koehler Publishers.

## ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

- Παπάνης, Ε., (2007). Θεωρίες για τα κίνητρα της εργασίας. Ελληνική Κοινωνική Έρευνα.
- Benabou, R. & Tirole, J., (2003). Intrinsic and Extrinsic Motivation. The Review of Economic Studies. 70, 489-520.
- Boxall, P., (2013). Innovations in HRM series. University of Auckland. 12 - 13.
- Buelens, M. & Van de Broeck, H., (2007). An analysis of Differences in Work Motivation Between Public and Private Sector Organizations. Public Administration Review. 67, 65-74.

- Buyens, D., Wouters, K. & Dewettinck, K., (2001). Future challenges for human resource development professionals in European learning-oriented organizations. *J Eur Indust Training*. 9, 442-53.
- Camara, S., (2007). The Dynamics of the Profit Rate in Spain. *Review of Radical Political Economics*. 39, 543-561.
- Camilleri, E., (2007). Antecedents affecting public service motivation. *Personnel Review*. 36, 356 – 377.
- Cheng, W.L. & Ho, C.K., (2001). A review of transfer of training studies in the past decade. *Person Rev*. 30, 102-118.
- Deci, E.L. & Ryan, R.M., (2000). The 'what' and 'why' of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*. 11, 227-268.
- Demyen, S. & Lala-Popa, I., (2013). Relevance of Wage for an Efficient Human Resource Management in a Period of Crisis. *Procedia Economics and Finance*. 6, 232 - 241.
- Giauque, D., Anderfuhren-Biget, S. & Varone, F., (2013). HRM Practices, Intrinsic Motivators, and Organizational Performance in the Public Sector. *Public Personnel Management*. 42, 123-150.
- Gould-Williams, J. & Davies, F., (2005). Using social exchange theory to predict the effects of HRM practice on employee outcomes. *Public Management Review*. 7, 1-24.
- Heinrich, J. C., (2007). False or Fitting Recognition? The Use of High Performance Bonuses in Motivating Organizational Achievements. *Journal of Policy Analysis and Management*. 26, 281-304.
- Hislop, D. (2003). Linking human resource management and knowledge management via commitment: A review and research agenda. *Employee Relations*. 25, 182-202.
- Houston, D.J., (2000). Public-service motivation: a multivariate test. *Journal of Public Administration Research and Theory*. 10, 713-727.
- Hughes, J. & Bozionelos, N., (2007). Work-Life balance as a source of job dissatisfaction and withdrawal attitudes. *Personnel Review*. 36, 145-154.
- Kehr, H.M., (2004). Integrating implicit motives, explicit motives, and perceived abilities: The compensatory model of work motivation and volition. *Academy of Management Review*. 29, 479-499.
- Latham, G.P. & Ernst, C.T., (2006). Keys to motivating tomorrow's workforce. *Human Resource Management Review*. 16, 181-198.
- Low, P., Cheng, K. & Robertson, R.W., (2006). Not for Bread Alone-Motivation Among Hospital Employees in Singapore. *Public Organization Review*. 6, 155-166.
- Mann, G.A., (2006). A motive to serve: Public Service motivation in human Resource Management and the role of PSM in the Nonprofit Sector. *Public Personnel Management*. 35, 33-48.
- Marquetti, A., Maldondo Filho, E. & Lautert, V., (2010). The Profit Rate in Brazil. *Review of Radical Political Economics*. 42, 485-504.

- McDonnell, A., Lauiare ,R., Giinnigle.P. & Lavelle, J., (2010). Developing tomorrow's leaders—Evidence of global talent management in multinational enterprises. *Journal of World Business*. 45, 150-160.
- Nadiri, H. & Tanova, C., (2010). An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction. *International Journal of Hospitality Management*. 29, 33-41.
- Perry, J.L. & Wise, L.R., (1990). The Motivational Bases of Public Service» *Public Administration Review*. 50, 367-373.
- Polychroniou, P., (2008). Human Resources Management Theory and Practice: The impact on modern organizations. *Advances in Management*. 1, 16-19.
- Rabey, G.P., (2001). Motivation is response. *Industrial and Commercial Training MCB University Press*. 26-28.
- Robert, A.B., (1991). Motivation in work settings: reflections on the core of organizational research. *Motivation and Emotion*. 15, 1 - 8.
- Sparrow, P., Famdale, E. & Scullion, H., (2010). The role of the corporate HR function in global talent management. *Journal of World Business*. 45, 161-168.
- Steers, R.M., Mowday, R.T. & Shapiho, D.L., (2004). The future of work motivation Theory. *Academy of Management Review*. 29, 379-387.
- Tabassi, A.A. & Abu Bakar A.H., (2009). Training, motivation, and performance: The case of human resource management in construction projects in Mashhad, Iran. *International Journal of Project Management*. 27, 471–480.
- Tarique, I. & Schuler, R., (2010). Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research. *Journal of World Business*. 45, 122-133.
- Wright, M., (2003). Why they enjoy teaching: The motivation of Outstanding Technology Teachers. *Journal of technology education*. 134-146.
- Zaleska, K. & de Menezes, L., (2007). Human Resource development practices and their association with employee attitudes: Between traditional and new careers and their association with employee attitudes: Between traditional and new careers. *Human Relations*. 60, 987-1018.

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α - ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

### ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ

#### ΜΕΡΟΣ Α': ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

##### 1. ΦΥΛΟ:

A. Άνδρας

B. Γυναίκα

##### 2. ΗΛΙΚΙΑ:

A. 20 – 25

B. 26-30

Γ. 31-35

Δ. 36-40

E. 41 και άνω

##### 3. ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ:

A. Άγαμος

B. Έγγαμος  Αριθμός Παιδιών

Γ. Διαζευγμένος

##### 4. ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΠΟΥΔΩΝ:

A. Δημοτικό / Γυμνάσιο

B. Λύκειο

Γ. Μεταλυκειακή (Ιδ. Σχολή /ΙΕΚ)

Δ. Πανεπιστήμια / Τ.Ε.Ι.

E. Μεταπτυχιακό

ΣΤ. Διδακτορικό

##### 5. ΧΡΟΝΙΑ ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΗ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ:

A. 0 - 1 έτη

B. 1 - 3 έτη

Γ. 3 - 5 έτη

Δ. 5 - 8 έτη

E. 8 και άνω έτη

6. ΠΟΙΑ ΘΕΣΗ ΚΑΤΕΧΕΤΕ ΣΤΗΝ ΥΠΗΡΕΣΙΑ:

A. Διοικητικός Υπάλληλος

B. Επιστημονικός Υπάλληλος

Γ. Τεχνικό προσωπικό

Δ. Εργατικό προσωπικό

ΜΕΡΟΣ Β΄: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

7. ΥΠΑΡΧΕΙ ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ Η΄  
ΕΝΤΑΣΣΕΤΑΙ ΣΕ ΚΑΠΟΙΟ ΑΛΛΟ ΤΜΗΜΑ:

A. Υπάρχει ανεξάρτητο τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

B. Εντάσσεται σε άλλο τμήμα

8. ΠΙΣΤΕΥΕΤΕ ΟΤΙ Ο ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΠΑΙΡΝΕΙ  
ΜΕΡΟΣ ΣΤΙΣ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ  
ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ:

A. Ναι σίγουρα

B. Μάλλον ναι

Γ. Σίγουρα όχι

Δ. Μάλλον όχι

E. Δεν ξέρω/ δεν απαντώ

9. ΠΙΣΤΕΥΕΤΕ ΟΤΙ ΕΠΗΡΕΑΖΕΙ Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ ΤΙΣ ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΤΗΣ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΤΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ:

A. Σίγουρα ναι

B. Μάλλον ναι

Γ. Δεν ξέρω/ δεν απαντώ

Δ. Μάλλον όχι

E. Σίγουρα όχι

10. Η ΕΡΓΑΣΙΑ ΣΑΣ ΕΙΝΑΙ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΥΣΑ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΤΙΚΗ;

A. Σίγουρα ναι

B. Μάλλον ναι

Γ. Δεν ξέρω/ δεν απαντώ

Δ. Μάλλον όχι

E. Σίγουρα όχι

Η παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού σε περιόδους  
οικονομικής κρίσης: Μελέτες περιπτώσεων

11. ΘΕΩΡΕΙΤΕ ΟΤΙ ΤΟ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΑΣ  
ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΝΕΤΑΙ ΣΤΙΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΣΑΣ;

- A. Σίγουρα ναι
- B. Μάλλον ναι
- Γ. Δεν ξέρω/ δεν απαντώ
- Δ. Μάλλον όχι
- E. Σίγουρα όχι

12. ΠΙΣΤΕΥΕΤΕ ΟΤΙ Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΕ ΤΟΥΣ ΑΜΕΣΟΥΣ  
ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥΣ ΕΙΝΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΤΙΚΗ;

- A. Σίγουρα ναι
- B. Μάλλον ναι
- Γ. Δεν ξέρω/ δεν απαντώ
- Δ. Μάλλον όχι
- E. Σίγουρα όχι

13. ΣΕ ΠΟΙΕΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΥΣ ΕΧΕΤΕ ΣΥΜΜΕΤΑΣΧΕΙ:

(Επιτρέπονται περισσότερες από μία επιλογές)

- A. Εκπαίδευση στη συγκεκριμένη θέση εργασίας
- B. Συμμετοχή σε ομάδες
- Γ. Σεμινάρια / διαλέξεις
- Δ. E- learning (εξ αποστάσεως κατάρτιση)
- E. Εναλλαγή θέσεων εργασίας (job rotation)

Άλλες : \_\_\_\_\_

14. ΕΙΣΤΕ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ/Η ΑΠΟ ΤΙΣ ΑΠΟΔΟΧΕΣ ΣΑΣ;

- A. Καθόλου
- B. Λίγο
- Γ. Αρκετά
- Δ. Πολύ
- E. Πάρα πολύ

## ΜΕΡΟΣ Γ': ΕΡΕΥΝΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ

Απαντήστε στα παρακάτω ερωτήματα χρησιμοποιώντας την κλίμακα από το ένα έως το πέντε όπως παρακάτω (ο κάθε αριθμός μπαίνει μόνο μία φορά και δεν επαναλαμβάνεται).

1= Καθόλου 2= Ελάχιστα 3=Μερικώς 4=Πολύ 5 =Απόλυτα

### 15. ΠΟΙΟΣ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΠΑΡΑΚΑΤΩ ΤΡΟΠΟΥΣ ΘΑ ΣΑΣ ΠΑΡΑΚΙΝΟΥΣΕ ΝΑ ΕΡΓΑΣΤΕΙΤΕ ΜΕ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟ ΖΗΛΟ;

<b>Τρόποι παρακίνησης εργαζομένων</b>	<i>Βαθμός Καθόλου-Απόλυτα</i>				
	1	2	3	4	5
Αύξηση αποδοχών					
Δυνατότητα εξέλιξης					
Ευχάριστο περιβάλλον					
Πρόσθετη άδεια					
Αλλαγή/Αναβάθμιση θέσης εργασίας					
Αναγνώριση προσωπικών ικανοτήτων					

### 16. ΣΕ ΠΟΙΟ ΒΑΘΜΟ ΠΙΣΤΕΥΕΤΕ ΟΤΙ ΟΙ ΠΑΡΑΚΑΤΩ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΘΑ ΜΠΟΡΟΥΣΑΝ ΝΑ ΣΑΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΟΥΝ;

<b>Τεχνικές παρακίνησης</b>	<i>Βαθμός Καθόλου-Απόλυτα</i>				
	1	2	3	4	5
Εκπαίδευση/επιμόρφωση προσωπικού					
Αξιολόγηση απόδοσης προσωπικού					
Σύνδεση αποδοχών-παραγωγικότητας					
Συμμετοχή προσωπικού στις διαδικασίες της εταιρίας/υπηρεσίας					
Διαχείριση ταλέντων- ενίσχυση των ταλαντούχων εργαζομένων					
Ευέλικτο ωράριο εργασίας					
Δημιουργία ομάδων εργασίας					

17. ΙΕΡΑΡΧΗΣΤΕ ΤΟΥΣ ΠΑΡΑΚΑΤΩ ΤΡΟΠΟΥΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΑΠΟ ΤΟΝ ΠΙΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ ΩΣ ΤΟΝ ΠΙΟ ΑΣΗΜΑΝΤΟ ΓΙΑ ΕΣΑΣ.

Στην στήλη βάζετε έναν αριθμό από το 1 έως το 6 (όπου το 1 είναι πολύ σημαντικό για εσάς και το 6 το λιγότερο σημαντικό, ο κάθε αριθμός μπαίνει μόνο μία φορά και δεν επαναλαμβάνεται).

Τρόποι Παρακίνησης	Σημαντικότητα για εσάς
Εκπαίδευση	
Ανάληψη πρωτοβουλιών	
Αναβάθμιση θέσης εργασίας	
Αξιολόγηση προσωπικού	
Δυνατότητες προσωπικής ανέλιξης	
Αναγνώριση προσωπικών ικανοτήτων	

18. ΠΟΙΑ ΕΙΝΑΙ Η ΔΙΑΦΟΡΑ ΤΗΣ ΤΩΡΙΝΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΣΑΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΟ ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΟ ΕΤΟΣ;

- A. Πολύ χειρότερη
- B. Χειρότερη
- Γ. Ίδια
- Δ. Καλύτερη
- E. Πολύ καλύτερη

19. ΑΙΣΘΑΝΕΣΤΕ ΑΝΑΣΦΑΛΕΙΑ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΗ ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΤΗΣ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΑΣ;

- A. Σίγουρα όχι
- B. Λίγο
- Γ. Αρκετά
- Δ. Πολύ
- E. Πάρα πολύ

20. ΘΕΩΡΕΙΤΕ ΟΤΙ ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΣ ΤΡΟΠΟΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΕΙΝΑΙ ΤΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ;

- A. Σίγουρα όχι
- B. Λίγο
- Γ. Αρκετά
- Δ. Πολύ

Η παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού σε περιόδους οικονομικής κρίσης: Μελέτες περιπτώσεων



Ε. Πάρα πολύ

21. ΠΙΣΤΕΥΕΤΕ ΟΤΙ ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ ΕΚΤΕΛΕΙΤΕ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ ΣΑΣ ΜΕ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟ ΤΡΟΠΟ;

Α. Σίγουρα όχι

Β. Λίγο

Γ. Αρκετά

Δ. Πολύ

Ε. Πάρα πολύ

22. ΕΚΤΟΣ ΑΠΟ ΤΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ ΤΙ ΑΛΛΟ ΘΕΩΡΕΙΤΕ ΠΩΣ ΘΑ ΜΠΟΡΟΥΣΕ ΝΑ ΣΑΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΕΙ;

Χρησιμοποιήστε την κλίμακα από το ένα έως το πέντε όπως παρακάτω.

1= Καθόλου 2= Ελάχιστα 3=Μερικώς 4=Πολύ 5 =Απόλυτα

Μη οικονομικά κίνητρα	Βαθμός Καθόλου-Απόλυτα				
	1	2	3	4	5
Αίσθηση ασφάλειας και μονιμότητας που προσφέρει η εργασία					
Αίσθηση αυτοεκτίμησης					
Εξουσία					
Ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων και νέας γνώσης στα πλαίσια της εργασίας					
Εξέλιξη στην εργασία - καριέρα					
Να είμαι αποδεκτός από τους άλλους					
Αίσθηση ότι βοηθάω τους συναθρώπους μου					
Ευκαιρία για ανάπτυξη κοινωνικών σχέσεων					

23. ΠΡΟΤΕΙΝΕΤΕ ΑΛΛΟΥΣ ΤΡΟΠΟΥΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ:

---

---

---

---

---

24. ΟΙ ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΥΣ ΣΑΣ ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ ΕΧΟΥΝ ΓΙΝΕΙ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΕΣ;

Η παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού σε περιόδους οικονομικής κρίσης: Μελέτες περιπτώσεων

- A. Σίγουρα ναι
- B. Μάλλον ναι
- Γ. Δεν ξέρω/ δεν απαντώ
- Δ. Μάλλον όχι
- E. Σίγουρα όχι

25. ΘΕΩΡΩ ΟΤΙ ΟΙ ΣΗΜΕΡΙΝΕΣ ΜΟΥ ΑΜΟΙΒΕΣ (ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΜΗ)  
ΜΕ ΤΙΣ ΑΝΤΙΣΤΟΙΧΕΣ ΤΩΝ ΑΤΟΜΩΝ ΜΕ ΙΔΙΑ ΠΡΟΣΩΝΤΑ ΚΑΙ  
ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ ΕΙΝΑΙ :

- A. Πολύ χαμηλότερες
- B. Χαμηλότερες
- Γ. Ίδιες
- Δ. Υψηλότερες
- E. Πολύ Υψηλότερες

**ΙΔΙΩΤΙΚΟΣ ΤΟΜΕΑΣ**  
**ΜΕΡΟΣ Α΄: ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ**

1. ΦΥΛΟ:

A. Άνδρας

B. Γυναίκα

2. ΗΛΙΚΙΑ:

A.20 – 25

B. 26-30

Γ. 31-35

Δ. 36-40

E. 41 και άνω

3. ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ:

A. Άγαμος

B. Έγγαμος  Αριθμός Παιδιών

Γ. Διαζευγμένος

4. ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΠΟΥΔΩΝ:

A. Δημοτικό / Γυμνάσιο

B. Λύκειο

Γ. Μεταλυκειακή (Ιδ. Σχολή /ΙΕΚ)

Δ. Πανεπιστήμια / Τ.Ε.Ι.

E. Μεταπτυχιακό

ΣΤ. Διδακτορικό

5. ΧΡΟΝΙΑ ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΗ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ:

A. 0 - 1 έτη

B. 1 - 3 έτη

Γ. 3 - 5 έτη

Δ. 5 - 8 έτη

E. 8 και άνω έτη

6. ΠΟΙΑ ΘΕΣΗ ΚΑΤΕΧΕΤΕ ΣΤΗΝ ΥΠΗΡΕΣΙΑ:

A. Διοικητικός Υπάλληλος

- B. Επιστημονικός Υπάλληλος
- Γ. Τεχνικό προσωπικό
- Δ. Εργατικό προσωπικό

ΜΕΡΟΣ Β΄: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

7. ΥΠΑΡΧΕΙ ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ Η΄  
ΕΝΤΑΣΣΕΤΑΙ ΣΕ ΚΑΠΟΙΟ ΑΛΛΟ ΤΜΗΜΑ:

- A. Υπάρχει ανεξάρτητο τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού
- B. Εντάσσεται σε άλλο τμήμα

8. ΠΙΣΤΕΥΕΤΕ ΟΤΙ Ο ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΠΑΙΡΝΕΙ  
ΜΕΡΟΣ ΣΤΙΣ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ:

- A. Σίγουρα ναι
- B. Μάλλον ναι
- Γ. Δεν ξέρω/ δεν απαντώ
- Δ. Μάλλον όχι
- E. Σίγουρα όχι

9. ΠΙΣΤΕΥΕΤΕ ΟΤΙ ΕΠΗΡΕΑΖΕΙ Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ ΤΙΣ ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΤΗΣ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ:

- A. Σίγουρα ναι
- B. Μάλλον ναι
- Γ. Δεν ξέρω/ δεν απαντώ
- Δ. Μάλλον όχι
- E. Σίγουρα όχι

10. Η ΕΡΓΑΣΙΑ ΣΑΣ ΕΙΝΑΙ ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΥΣΑ ΚΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΤΙΚΗ;

- A. Σίγουρα ναι
- B. Μάλλον ναι
- Γ. Δεν ξέρω/ δεν απαντώ
- Δ. Μάλλον όχι
- E. Σίγουρα όχι

11. ΘΕΩΡΕΙΤΕ ΟΤΙ ΤΟ ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΑΣ  
ΑΝΤΑΠΟΚΡΙΝΕΤΑΙ ΣΤΙΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΣΑΣ;

- A. Σίγουρα ναι
- B. Μάλλον ναι
- Γ. Δεν ξέρω/ δεν απαντώ
- Δ. Μάλλον όχι
- E. Σίγουρα όχι

12. ΠΙΣΤΕΥΕΤΕ ΟΤΙ Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΕ ΤΟΥΣ ΑΜΕΣΟΥΣ  
ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥΣ ΕΙΝΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΤΙΚΗ;

- A. Σίγουρα ναι
- B. Μάλλον ναι
- Γ. Δεν ξέρω/ δεν απαντώ
- Δ. Μάλλον όχι
- E. Σίγουρα όχι

13. ΣΕ ΠΟΙΕΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΥΣ ΕΧΕΤΕ ΣΥΜΜΕΤΑΣΧΕΙ:

(Επιτρέπονται περισσότερες από μία επιλογές)

- A. Εκπαίδευση στη συγκεκριμένη θέση εργασίας
- B. Συμμετοχή σε ομάδες
- Γ. Σεμινάρια / διαλέξεις
- Δ. E- learning (εξ αποστάσεως κατάρτιση)
- E. Εναλλαγή θέσεων εργασίας (job rotation)

Άλλες : \_\_\_\_\_

14. ΕΙΣΤΕ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ/Η ΑΠΟ ΤΙΣ ΑΠΟΔΟΧΕΣ ΣΑΣ;

- A. Καθόλου
- B. Λίγο
- Γ. Αρκετά
- Δ. Πολύ
- E. Πάρα πολύ

## ΜΕΡΟΣ Γ': ΕΡΕΥΝΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ

Απαντήστε στα παρακάτω ερωτήματα χρησιμοποιώντας την κλίμακα από το ένα έως το πέντε όπως παρακάτω (ο κάθε αριθμός μπαίνει μόνο μία φορά και δεν επαναλαμβάνεται).

1= Καθόλου 2= Ελάχιστα 3=Μερικώς 4=Πολύ 5 =Απόλυτα

### 15. ΠΟΙΟΣ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΠΑΡΑΚΑΤΩ ΤΡΟΠΟΥΣ ΘΑ ΣΑΣ ΠΑΡΑΚΙΝΟΥΣΕ ΝΑ ΕΡΓΑΣΤΕΙΤΕ ΜΕ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟ ΖΗΛΟ;

Τρόποι παρακίνησης εργαζομένων	Βαθμός Καθόλου-Απόλυτα				
	1	2	3	4	5
Αύξηση αποδοχών					
Δυνατότητα εξέλιξης					
Ευχάριστο περιβάλλον					
Πρόσθετη άδεια					
Αλλαγή/Αναβάθμιση θέσης εργασίας					
Αναγνώριση προσωπικών ικανοτήτων					

### 16. ΣΕ ΠΟΙΟ ΒΑΘΜΟ ΠΙΣΤΕΥΕΤΕ ΟΤΙ ΟΙ ΠΑΡΑΚΑΤΩ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΘΑ ΜΠΟΡΟΥΣΑΝ ΝΑ ΣΑΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΟΥΝ;

Τεχνικές παρακίνησης	Βαθμός Καθόλου-Απόλυτα				
	1	2	3	4	5
Εκπαίδευση/επιμόρφωση προσωπικού					
Αξιολόγηση απόδοσης προσωπικού					
Σύνδεση αποδοχών-παραγωγικότητας					
Συμμετοχή προσωπικού στις διαδικασίες της εταιρίας/υπηρεσίας					
Διαχείριση ταλέντων- ενίσχυση των ταλαντούχων εργαζομένων					
Ευέλικτο ωράριο εργασίας					
Δημιουργία ομάδων εργασίας					

17. ΙΕΡΑΡΧΗΣΤΕ ΤΟΥΣ ΠΑΡΑΚΑΤΩ ΤΡΟΠΟΥΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΑΠΟ ΤΟΝ ΠΙΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ ΩΣ ΤΟΝ ΠΙΟ ΑΣΗΜΑΝΤΟ ΓΙΑ ΕΣΑΣ.

Στην στήλη βάζετε έναν αριθμό από το 1 έως το 6 (όπου το 1 είναι πολύ σημαντικό για εσάς και το 6 το λιγότερο σημαντικό, ο κάθε αριθμός μπαίνει μόνο μία φορά και δεν επαναλαμβάνεται).

Τρόποι Παρακίνησης	Σημαντικότητα για εσάς
Εκπαίδευση	
Ανάληψη πρωτοβουλιών	
Αναβάθμιση θέσης εργασίας	
Αξιολόγηση προσωπικού	
Δυνατότητες προσωπικής ανέλιξης	
Αναγνώριση προσωπικών ικανοτήτων	

18. ΠΟΙΑ ΕΙΝΑΙ Η ΔΙΑΦΟΡΑ ΤΗΣ ΤΩΡΙΝΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΣΑΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΟ ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΟ ΕΤΟΣ;

- A. Πολύ χειρότερη
- B. Χειρότερη
- Γ. Ίδια
- Δ. Καλύτερη
- E. Πολύ καλύτερη

19. ΑΙΣΘΑΝΕΣΤΕ ΑΝΑΣΦΑΛΕΙΑ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΗ ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΤΗΣ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΑΣ;

- A. Σίγουρα όχι
- B. Λίγο
- Γ. Αρκετά
- Δ. Πολύ
- E. Πάρα πολύ

20. ΘΕΩΡΕΙΤΕ ΟΤΙ ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΣ ΤΡΟΠΟΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΕΙΝΑΙ ΤΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ;

- A. Σίγουρα όχι
- B. Λίγο
- Γ. Αρκετά
- Δ. Πολύ

Η παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού σε περιόδους οικονομικής κρίσης: Μελέτες περιπτώσεων

Ε. Πάρα πολύ

21. ΠΙΣΤΕΥΕΤΕ ΟΤΙ ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ ΕΚΤΕΛΕΙΤΕ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ ΣΑΣ ΜΕ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟ ΤΡΟΠΟ;

Α. Σίγουρα όχι

Β. Λίγο

Γ. Αρκετά

Δ. Πολύ

Ε. Πάρα πολύ

22. ΕΚΤΟΣ ΑΠΟ ΤΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ ΤΙ ΑΛΛΟ ΘΕΩΡΕΙΤΕ ΠΩΣ ΘΑ ΜΠΟΡΟΥΣΕ ΝΑ ΣΑΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΕΙ;

Χρησιμοποιήστε την κλίμακα από το ένα έως το πέντε όπως παρακάτω.

1= Καθόλου 2= Ελάχιστα 3=Μερικώς 4=Πολύ 5 =Απόλυτα

Μη οικονομικά κίνητρα	Βαθμός Καθόλου-Απόλυτα				
	1	2	3	4	5
Αίσθηση ασφάλειας και μονιμότητας που προσφέρει η εργασία					
Αίσθηση αυτοεκτίμησης					
Εξουσία					
Ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων και νέας γνώσης στα πλαίσια της εργασίας					
Εξέλιξη στην εργασία - καριέρα					
Να είμαι αποδεκτός από τους άλλους					
Αίσθηση ότι βοηθάω τους συνανθρώπους μου					
Ευκαιρία για ανάπτυξη κοινωνικών σχέσεων					

23. ΠΡΟΤΕΙΝΕΤΕ ΑΛΛΟΥΣ ΤΡΟΠΟΥΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ:

---

---

---

---

---



24. ΟΙ ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΣΥΝΑΔΕΛΦΟΥΣ ΣΑΣ ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ ΕΧΟΥΝ ΓΙΝΕΙ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΕΣ;

- A. Σίγουρα ναι
- B. Μάλλον ναι
- Γ. Δεν ξέρω/ δεν απαντώ
- Δ. Μάλλον όχι
- E. Σίγουρα όχι

25. ΘΕΩΡΩ ΟΤΙ ΟΙ ΣΗΜΕΡΙΝΕΣ ΜΟΥ ΑΜΟΙΒΕΣ (ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΜΗ) ΜΕ ΤΙΣ ΑΝΤΙΣΤΟΙΧΕΣ ΤΩΝ ΑΤΟΜΩΝ ΜΕ ΙΔΙΑ ΠΡΟΣΟΝΤΑ ΚΑΙ ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ ΕΙΝΑΙ :

- A. Πολύ χαμηλότερες
- B. Χαμηλότερες
- Γ. Ίδιες
- Δ. Υψηλότερες
- E. Πολύ Υψηλότερες

**ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ**  
**ΜΕΡΟΣ Α΄: ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ**

1. ΦΥΛΟ:

A. Άνδρας

B. Γυναίκα

2. ΗΛΙΚΙΑ:

A.20 – 25

B. 26-30

Γ. 31-35

Δ. 36-40

E. 41 και άνω

3. ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ:

A. Άγαμος

B. Έγγαμος  Αριθμός Παιδιών

Γ. Διαζευγμένος

4. ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΠΟΥΔΩΝ:

A. Δημοτικό / Γυμνάσιο

B. Λύκειο

Γ. Μεταλυκειακή (Ιδ. Σχολή /ΙΕΚ)

Δ. Πανεπιστήμια / Τ.Ε.Ι.

E. Μεταπτυχιακό

ΣΤ. Διδακτορικό

5. ΧΡΟΝΙΑ ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΗ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ:

A. 0 - 1 έτη

B. 1 - 3 έτη

Γ. 3 - 5 έτη

Δ. 5 - 8 έτη

E. 8 και άνω έτη

ΜΕΡΟΣ Β΄: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

6. ΥΠΑΡΧΕΙ ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ Η΄  
ΕΝΤΑΣΣΕΤΑΙ ΣΕ ΚΑΠΟΙΟ ΑΛΛΟ ΤΜΗΜΑ:

- A. Υπάρχει ανεξάρτητο τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού   
B. Εντάσσεται σε άλλο τμήμα

7. ΠΟΣΑ ΑΤΟΜΑ, ΚΑΤΑ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ, ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΝΤΑΙ ΣΥΝΟΛΙΚΑ  
ΣΤΗΝ ΥΠΗΡΕΣΙΑ;

- A. Άνδρες   
B. Γυναίκες   
Γ. Σύνολο

8. ΠΙΣΤΕΥΕΤΕ ΟΤΙ Ο ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΠΑΙΡΝΕΙ  
ΜΕΡΟΣ ΣΤΙΣ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ  
ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ:

- A. Σίγουρα ναι   
B. Μάλλον ναι   
Γ. Δεν ξέρω/ δεν απαντώ   
Δ. Μάλλον όχι   
E. Σίγουρα όχι

9. ΠΙΣΤΕΥΕΤΕ ΟΤΙ ΕΠΗΡΕΑΖΕΙ Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ ΤΙΣ ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΤΗΣ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΤΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ:

- A. Σίγουρα ναι   
B. Μάλλον ναι   
Γ. Δεν ξέρω/ δεν απαντώ   
Δ. Μάλλον όχι   
E. Σίγουρα όχι

10. ΠΩΣ ΕΧΕΙ ΜΕΤΑΒΛΗΘΕΙ Ο ΣΥΝΟΛΙΚΟΣ ΑΡΙΘΜΟΣ ΤΩΝ  
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΗΝ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΣΑΣ ΤΑ ΤΕΛΕΥΤΑΙΑ ΤΡΙΑ ΧΡΟΝΙΑ;

- A. Καθόλου   
B. Μειώθηκε κατά: 0-9% , 10-24% , 25-49 % , 50% και άνω   
Γ. Αυξήθηκε κατά: 0-9% , 10-24% , 25-49 % , 50% και άνω

Η παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού σε περιόδους  
οικονομικής κρίσης: Μελέτες περιπτώσεων

11. ΑΝ Ο ΑΡΙΘΜΟΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΕΧΕΙ ΜΕΙΩΘΕΙ, ΠΟΙΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΟΥΝΤΑΙ ΓΙΑ ΤΗ ΜΕΙΩΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ:

- A. Πάγωμα προσλήψεων
- B. Πρόωρη Συνταξιοδότηση
- Γ. Εθελουσία έξοδος
- Δ. Μετάταξη σε άλλη υπηρεσία
- E. Αναγκαστική έξοδος
- ΣΤ. Μη ανανέωση σύμβασης
- Z. Άλλο  Παρακαλώ προσδιορίστε \_\_\_\_\_

12. ΠΙΣΤΕΥΕΤΕ ΟΤΙ Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΕ ΤΟΥΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥΣ ΕΙΝΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΤΙΚΗ;

- A. Σίγουρα ναι
- B. Μάλλον ναι
- Γ. Δεν ξέρω/ δεν απαντώ
- Δ. Μάλλον όχι
- E. Σίγουρα όχι

13. ΠΟΙΕΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΥΣ ΕΧΕΤΕ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΣΕΙ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥΣ:

- A. Εκπαίδευση στη συγκεκριμένη θέση εργασίας
- B. Συμμετοχή σε ομάδες
- Γ. Σεμινάρια / διαλέξεις
- Δ. E- learning (εξ' αποστάσεως κατάρτιση)
- E. Εναλλαγή θέσεων εργασίας (job rotation)

Άλλες : \_\_\_\_\_

14. ΓΙΑ ΠΟΙΟ ΛΟΓΟ ΕΠΙΛΕΞΑΤΕ ΤΗ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΗ ΜΕΘΟΔΟ;

---

15. ΈΧΕΤΕ ΕΠΙΣΗΜΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ; ΑΝ ΝΑΙ, ΤΙ ΠΟΣΟΣΤΟ ΤΟΥ ΕΡΓΑΤΙΚΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΑΣ ΑΞΙΟΛΟΓΕΙΤΑΙ ΜΕΣΑ ΑΠΟ ΤΥΠΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ;

- A. Διοικητικά Στελέχη  Ποσοστό που αξιολογείται \_\_\_%
- B. Επιστημονικό προσωπικό  Ποσοστό που αξιολογείται \_\_\_%

Η παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού σε περιόδους οικονομικής κρίσης: Μελέτες περιπτώσεων

- Γ. Τεχνικό προσωπικό  Ποσοστό που αξιολογείται \_\_\_%
- Δ. Υπάλληλοι γραφείου  Ποσοστό που αξιολογείται \_\_\_%
- Ε. Εργατικό προσωπικό  Ποσοστό που αξιολογείται \_\_\_%
- ΣΤ. Δεν γίνεται αξιολόγηση

16. ΑΝ ΕΧΕΤΕ ΚΑΠΟΙΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ , ΠΟΙΟΙ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΠΑΡΑΚΑΤΩ ΚΑΝΟΥΝ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ;

- Α. Άμεσος προϊστάμενος
- Β. Ο ίδιος ο εργαζόμενος
- Γ. Υφιστάμενοι
- Δ. Συνάδελφοι της ίδιας βαθμίδας
- Ε. Άλλο  Παρακαλώ διευκρινίστε \_\_\_\_\_

ΜΕΡΟΣ Γ': ΕΡΕΥΝΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ

Απαντήστε στα παρακάτω ερωτήματα χρησιμοποιώντας την κλίμακα από το ένα έως το πέντε όπως παρακάτω (ο κάθε αριθμός μπαίνει μόνο μία φορά και δεν επαναλαμβάνεται).

1= Καθόλου 2= Ελάχιστα 3=Μερικώς 4=Πολύ 5 =Απόλυτα

17. ΠΟΙΟΣ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΠΑΡΑΚΑΤΩ ΤΡΟΠΟΥΣ ΚΑΤΑ ΤΗ ΓΝΩΜΗ ΣΑΣ ΘΑ ΠΑΡΑΚΙΝΟΥΣΕ ΤΟΥΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥΣ ΝΑ ΕΡΓΑΣΤΟΥΝ ΜΕ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟ ΖΗΛΟ;

Τρόποι παρακίνησης εργαζομένων	Βαθμός Καθόλου-Απόλυτα				
	1	2	3	4	5
Αύξηση αποδοχών					
Δυνατότητα εξέλιξης					
Ευχάριστο περιβάλλον					
Πρόσθετη άδεια					
Αλλαγή/Αναβάθμιση θέσης εργασίας					
Αναγνώριση προσωπικών ικανοτήτων					

18. ΣΕ ΠΟΙΟ ΒΑΘΜΟ ΠΙΣΤΕΥΕΤΕ ΟΤΙ ΟΙ ΠΑΡΑΚΑΤΩ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΘΑ ΜΠΟΡΟΥΣΑΝ ΝΑ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΟΥΝ;

Τεχνικές παρακίνησης	Βαθμός Καθόλου-Απόλυτα				
	1	2	3	4	5
Εκπαίδευση/επιμόρφωση προσωπικού					
Αξιολόγηση απόδοσης προσωπικού					
Σύνδεση αποδοχών-παραγωγικότητας					
Συμμετοχή προσωπικού στις διαδικασίες της εταιρίας/υπηρεσίας					
Διαχείριση ταλέντων- ενίσχυση των ταλαντούχων εργαζομένων					
Ευέλικτο ωράριο εργασίας					
Δημιουργία ομάδων εργασίας					

19. ΙΕΡΑΡΧΗΣΤΕ ΤΟΥΣ ΠΑΡΑΚΑΤΩ ΤΡΟΠΟΥΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΑΠΟ ΤΟΝ ΠΙΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ ΩΣ ΤΟΝ ΠΙΟ ΑΣΗΜΑΝΤΟ ΓΙΑ ΕΣΑΣ.

Στην στήλη βάζετε έναν αριθμό από το 1 έως το 6 (όπου το 1 είναι πολύ σημαντικό για εσάς και το 6 το λιγότερο σημαντικό, ο κάθε αριθμός μπαίνει μόνο μία φορά και δεν επαναλαμβάνεται).

Τρόποι Παρακίνησης	Σημαντικότητα για εσάς
Εκπαίδευση	
Ανάληψη πρωτοβουλιών	
Αναβάθμιση θέσης εργασίας	
Αξιολόγηση προσωπικού	
Δυνατότητες προσωπικής ανέλιξης	
Αναγνώριση προσωπικών ικανοτήτων	

20. ΠΟΙΑ ΕΙΝΑΙ Η ΔΙΑΦΟΡΑ ΤΗΣ ΤΩΡΙΝΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΣΑΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΟ ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΟ ΕΤΟΣ;

- A. Πολύ χειρότερη
- B. Χειρότερη
- Γ. Ίδια
- Δ. Καλύτερη
- E. Πολύ καλύτερη

21. ΑΙΣΘΑΝΕΣΤΕ ΑΝΑΣΦΑΛΕΙΑ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΗ ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΤΗΣ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΑΣ;

- A. Σίγουρα όχι
- B. Λίγο
- Γ. Αρκετά
- Δ. Πολύ
- E. Πάρα πολύ

22. ΘΕΩΡΕΙΤΕ ΟΤΙ ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΣ ΤΡΟΠΟΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΕΙΝΑΙ ΤΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ;

- A. Σίγουρα όχι
- B. Λίγο
- Γ. Αρκετά
- Δ. Πολύ
- E. Πάρα πολύ

23. ΠΙΣΤΕΥΕΤΕ ΟΤΙ ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ ΟΙ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΙ ΕΚΤΕΛΟΥΝ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟ ΤΡΟΠΟ;

- A. Σίγουρα όχι
- B. Λίγο
- Γ. Αρκετά
- Δ. Πολύ
- E. Πάρα πολύ

24. ΕΚΤΟΣ ΑΠΟ ΤΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ ΤΙ ΑΛΛΟ ΘΕΩΡΕΙΤΕ ΠΩΣ ΘΑ ΜΠΟΡΟΥΣΕ ΝΑ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΕΙ;

Χρησιμοποιήστε την κλίμακα από το ένα έως το πέντε όπως παρακάτω.

1= Καθόλου 2= Ελάχιστα 3=Μερικώς 4=Πολύ 5 =Απόλυτα

	Βαθμός Καθόλου-Απόλυτα				
	1	2	3	4	5
<b>Μη οικονομικά κίνητρα</b>					
Αίσθηση ασφάλειας και μονιμότητας που προσφέρει η εργασία					
Αίσθηση αυτοεκτίμησης					
Εξουσία					
Ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων και νέας γνώσης στα πλαίσια της εργασίας					

Η παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού σε περιόδους οικονομικής κρίσης: Μελέτες περιπτώσεων

Εξέλιξη στην εργασία - καριέρα					
Να είμαι αποδεκτός από τους άλλους					
Αίσθηση ότι βοηθάω τους συνανθρώπους μου					
Ευκαιρία για ανάπτυξη κοινωνικών σχέσεων					

25. ΠΡΟΤΕΙΝΕΤΕ ΑΛΛΟΥΣ ΤΡΟΠΟΥΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ:

---



---



---



---



---

26. ΘΕΩΡΩ ΟΤΙ ΟΙ ΣΗΜΕΡΙΝΕΣ ΜΟΥ ΑΜΟΙΒΕΣ (ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΜΗ)  
ΜΕ ΤΙΣ ΑΝΤΙΣΤΟΙΧΕΣ ΤΩΝ ΑΤΟΜΩΝ ΜΕ ΙΔΙΑ ΠΡΟΣΟΝΤΑ ΚΑΙ  
ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ ΕΙΝΑΙ :

- A. Πολύ χαμηλότερες
- B. Χαμηλότερες
- Γ. Ίδιες
- Δ. Υψηλότερες
- E. Πολύ Υψηλότερες



**ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ ΙΔΙΩΤΙΚΟΥ ΤΟΜΕΑ**  
**ΜΕΡΟΣ Α΄: ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ**

1. ΦΥΛΟ:

A. Άνδρας

B. Γυναίκα

2. ΗΛΙΚΙΑ:

A.20 – 25

B. 26-30

Γ. 31-35

Δ. 36-40

E. 41 και άνω

3. ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ:

A. Άγαμος

B. Έγγαμος  Αριθμός Παιδιών

Γ. Διαζευγμένος

4. ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΠΟΥΔΩΝ:

A. Δημοτικό / Γυμνάσιο

B. Λύκειο

Γ. Μεταλυκειακή (Ιδ. Σχολή /ΙΕΚ)

Δ. Πανεπιστήμια / Τ.Ε.Ι.

E. Μεταπτυχιακό

ΣΤ. Διδακτορικό

5. ΧΡΟΝΙΑ ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΗ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ:

A. 0 - 1 έτη

B. 1 - 3 έτη

Γ. 3 - 5 έτη

Δ. 5 - 8 έτη

E. 8 και άνω έτη

**ΜΕΡΟΣ Β΄: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ**

6. ΥΠΑΡΧΕΙ ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ Η΄  
ΕΝΤΑΣΣΕΤΑΙ ΣΕ ΚΑΠΟΙΟ ΑΛΛΟ ΤΜΗΜΑ:

- A. Υπάρχει ανεξάρτητο τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού
- B. Εντάσσεται σε άλλο τμήμα

7. ΠΟΣΑ ΑΤΟΜΑ, ΚΑΤΑ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ, ΑΠΑΣΧΟΛΟΥΝΤΑΙ ΣΥΝΟΛΙΚΑ  
ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ;

- A. Άνδρες
- B. Γυναίκες
- Γ. Σύνολο

8. ΠΙΣΤΕΥΕΤΕ ΟΤΙ Ο ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΠΑΙΡΝΕΙ  
ΜΕΡΟΣ ΣΤΙΣ ΑΠΟΦΑΣΕΙΣ ΠΟΥ ΑΦΟΡΟΥΝ ΤΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΤΗΣ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ:

- A. Σίγουρα ναι
- B. Μάλλον ναι
- Γ. Δεν ξέρω/ δεν απαντώ
- Δ. Μάλλον όχι
- E. Σίγουρα όχι

9. ΠΙΣΤΕΥΕΤΕ ΟΤΙ ΕΠΗΡΕΑΖΕΙ Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ ΤΙΣ ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΤΗΣ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ:

- A. Σίγουρα ναι
- B. Μάλλον ναι
- Γ. Δεν ξέρω/ δεν απαντώ
- Δ. Μάλλον όχι
- E. Σίγουρα όχι

10. ΠΩΣ ΕΧΕΙ ΜΕΤΑΒΛΗΘΕΙ Ο ΣΥΝΟΛΙΚΟΣ ΑΡΙΘΜΟΣ ΤΩΝ  
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ ΣΑΣ ΤΑ ΤΕΛΕΥΤΑΙΑ ΤΡΙΑ ΧΡΟΝΙΑ;

- A. Καθόλου
- B. Μειώθηκε κατά: 0-9% , 10-24% , 25-49 % , 50% και άνω
- Γ. Αυξήθηκε κατά: 0-9% , 10-24% , 25-49 % , 50% και άνω

11. ΑΝ Ο ΑΡΙΘΜΟΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΕΧΕΙ ΜΕΙΩΘΕΙ, ΠΟΙΕΣ ΜΕΘΟΔΟΙ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΟΥΝΤΑΙ ΓΙΑ ΤΗ ΜΕΙΩΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ:

- A. Πάγωμα προσλήψεων
- B. Πρόωρη Συνταξιοδότηση
- Γ. Εθελουσία έξοδος
- Δ. Αναγκαστική έξοδος
- E. Μη ανανέωση σύμβασης
- ΣΤ. Άλλο  Παρακαλώ προσδιορίστε \_\_\_\_\_

12. ΠΙΣΤΕΥΕΤΕ ΟΤΙ Η ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΕ ΤΟΥΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥΣ ΕΙΝΑΙ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΤΙΚΗ;

- A. Σίγουρα ναι
- B. Μάλλον ναι
- Γ. Δεν ξέρω/ δεν απαντώ
- Δ. Μάλλον όχι
- E. Σίγουρα όχι

13. ΠΟΙΕΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΕΣ ΜΕΘΟΔΟΥΣ ΕΧΕΤΕ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΗΣΕΙ ΓΙΑ ΤΟΥΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥΣ:

- A. Εκπαίδευση στη συγκεκριμένη θέση εργασίας
- B. Συμμετοχή σε ομάδες
- Γ. Σεμινάρια / διαλέξεις
- Δ. E- learning (εξ' αποστάσεως κατάρτιση)
- E. Εναλλαγή θέσεων εργασίας (job rotation)

Άλλες : \_\_\_\_\_

14. ΓΙΑ ΠΟΙΟ ΛΟΓΟ ΕΠΙΛΕΞΑΤΕ ΤΗ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΗ ΜΕΘΟΔΟ;

\_\_\_\_\_

15. ΈΧΕΤΕ ΕΠΙΣΗΜΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ; ΑΝ ΝΑΙ, ΤΙ ΠΟΣΟΣΤΟ ΤΟΥ ΕΡΓΑΤΙΚΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΑΣ ΑΞΙΟΛΟΓΕΙΤΑΙ ΜΕΣΑ ΑΠΟ ΤΥΠΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ;

- A. Διοικητικά Στελέχη  Ποσοστό που αξιολογείται \_\_\_%
- B. Επιστημονικό προσωπικό  Ποσοστό που αξιολογείται \_\_\_%
- Γ. Τεχνικό προσωπικό  Ποσοστό που αξιολογείται \_\_\_%

Η παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού σε περιόδους οικονομικής κρίσης: Μελέτες περιπτώσεων

Δ. Υπάλληλοι γραφείου  Ποσοστό που αξιολογείται \_\_\_%

Ε. Εργατικό προσωπικό  Ποσοστό που αξιολογείται \_\_\_%

ΣΤ. Δεν γίνεται αξιολόγηση

16. ΑΝ ΕΧΕΤΕ ΚΑΠΟΙΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ , ΠΟΙΟΙ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΠΑΡΑΚΑΤΩ ΚΑΝΟΥΝ ΤΗΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ;

Α. Άμεσος προϊστάμενος

Β. Ο ίδιος ο εργαζόμενος

Γ. Υφιστάμενοι

Δ. Συνάδελφοι της ίδιας βαθμίδας

Ε. Άλλο  Παρακαλώ διευκρινίστε \_\_\_\_\_

ΜΕΡΟΣ Γ΄: ΕΡΕΥΝΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ

Απαντήστε στα παρακάτω ερωτήματα χρησιμοποιώντας την κλίμακα από το ένα έως το πέντε όπως παρακάτω (ο κάθε αριθμός μπαίνει μόνο μία φορά και δεν επαναλαμβάνεται).

1= Καθόλου 2= Ελάχιστα 3=Μερικώς 4=Πολύ 5 =Απόλυτα

17. ΠΟΙΟΣ ΑΠΟ ΤΟΥΣ ΠΑΡΑΚΑΤΩ ΤΡΟΠΟΥΣ ΚΑΤΑ ΤΗ ΓΝΩΜΗ ΣΑΣ ΘΑ ΠΑΡΑΚΙΝΟΥΣΕ ΤΟΥΣ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΥΣ ΝΑ ΕΡΓΑΣΤΟΥΝ ΜΕ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟ ΖΗΛΟ;

Τρόποι παρακίνησης εργαζομένων	Βαθμός Καθόλου-Απόλυτα				
	1	2	3	4	5
Αύξηση αποδοχών					
Δυνατότητα εξέλιξης					
Ευχάριστο περιβάλλον					
Πρόσθετη άδεια					
Αλλαγή/Αναβάθμιση θέσης εργασίας					
Αναγνώριση προσωπικών ικανοτήτων					

18. ΣΕ ΠΟΙΟ ΒΑΘΜΟ ΠΙΣΤΕΥΕΤΕ ΟΤΙ ΟΙ ΠΑΡΑΚΑΤΩ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΘΑ ΜΠΟΡΟΥΣΑΝ ΝΑ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΟΥΝ;

Τεχνικές παρακίνησης	Βαθμός Καθόλου-Απόλυτα				
	1	2	3	4	5
Εκπαίδευση/επιμόρφωση προσωπικού					
Αξιολόγηση απόδοσης προσωπικού					
Σύνδεση αποδοχών-παραγωγικότητας					
Συμμετοχή προσωπικού στις διαδικασίες της εταιρίας/υπηρεσίας					
Διαχείριση ταλέντων- ενίσχυση των ταλαντούχων εργαζομένων					
Ευέλικτο ωράριο εργασίας					
Δημιουργία ομάδων εργασίας					

19. ΙΕΡΑΡΧΗΣΤΕ ΤΟΥΣ ΠΑΡΑΚΑΤΩ ΤΡΟΠΟΥΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΑΠΟ ΤΟΝ ΠΙΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ ΩΣ ΤΟΝ ΠΙΟ ΑΣΗΜΑΝΤΟ ΓΙΑ ΕΣΑΣ.

Στην στήλη βάζετε έναν αριθμό από το 1 έως το 6 (όπου το 1 είναι πολύ σημαντικό για εσάς και το 6 το λιγότερο σημαντικό, ο κάθε αριθμός μπαίνει μόνο μία φορά και δεν επαναλαμβάνεται).

Τρόποι Παρακίνησης	Σημαντικότητα για εσάς
Εκπαίδευση	
Ανάληψη πρωτοβουλιών	
Αναβάθμιση θέσης εργασίας	
Αξιολόγηση προσωπικού	
Δυνατότητες προσωπικής ανέλιξης	
Αναγνώριση προσωπικών ικανοτήτων	

20. ΠΟΙΑ ΕΙΝΑΙ Η ΔΙΑΦΟΡΑ ΤΗΣ ΤΩΡΙΝΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΣΑΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΟ ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΟ ΕΤΟΣ;

- A. Πολύ χειρότερη
- B. Χειρότερη
- Γ. Ίδια
- Δ. Καλύτερη
- E. Πολύ καλύτερη

21. ΑΙΣΘΑΝΕΣΤΕ ΑΝΑΣΦΑΛΕΙΑ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΗ ΔΙΑΤΗΡΗΣΗ ΤΗΣ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΑΣ;

- A. Σίγουρα όχι
- B. Λίγο
- Γ. Αρκετά
- Δ. Πολύ
- E. Πάρα πολύ

22. ΘΕΩΡΕΙΤΕ ΟΤΙ ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΣ ΤΡΟΠΟΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΕΙΝΑΙ ΤΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ;

- A. Σίγουρα όχι
- B. Λίγο
- Γ. Αρκετά
- Δ. Πολύ
- E. Πάρα πολύ

23. ΠΙΣΤΕΥΕΤΕ ΟΤΙ ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ ΟΙ ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΟΙ ΕΚΤΕΛΟΥΝ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΠΕΡΙΣΣΟΤΕΡΟ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟ ΤΡΟΠΟ;

- A. Σίγουρα όχι
- B. Λίγο
- Γ. Αρκετά
- Δ. Πολύ
- E. Πάρα πολύ

24. ΕΚΤΟΣ ΑΠΟ ΤΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ ΤΙ ΑΛΛΟ ΘΕΩΡΕΙΤΕ ΠΩΣ ΘΑ ΜΠΟΡΟΥΣΕ ΝΑ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΕΙ;

Χρησιμοποιήστε την κλίμακα από το ένα έως το πέντε όπως παρακάτω.

1= Καθόλου 2= Ελάχιστα 3=Μερικώς 4=Πολύ 5 =Απόλυτα

Μη οικονομικά κίνητρα	Βαθμός Καθόλου-Απόλυτα				
	1	2	3	4	5
Αίσθηση ασφάλειας και μονιμότητας που προσφέρει η εργασία					
Αίσθηση αυτοεκτίμησης					
Εξουσία					
Ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων και νέας γνώσης στα πλαίσια της εργασίας					

Η παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού σε περιόδους οικονομικής κρίσης: Μελέτες περιπτώσεων

Εξέλιξη στην εργασία - καριέρα					
Να είμαι αποδεκτός από τους άλλους					
Αίσθηση ότι βοηθάω τους συνανθρώπους μου					
Ευκαιρία για ανάπτυξη κοινωνικών σχέσεων					

25. ΠΡΟΤΕΙΝΕΤΕ ΑΛΛΟΥΣ ΤΡΟΠΟΥΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ:

---



---



---



---



---

26. ΘΕΩΡΩ ΟΤΙ ΟΙ ΣΗΜΕΡΙΝΕΣ ΜΟΥ ΑΜΟΙΒΕΣ (ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΚΑΙ ΜΗ)  
 ΜΕ ΤΙΣ ΑΝΤΙΣΤΟΙΧΕΣ ΤΩΝ ΑΤΟΜΩΝ ΜΕ ΙΔΙΑ ΠΡΟΣΟΝΤΑ ΚΑΙ  
 ΕΙΔΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ ΕΙΝΑΙ :

- A. Πολύ χαμηλότερες
- B. Χαμηλότερες
- Γ. Ίδιες
- Δ. Υψηλότερες
- E. Πολύ Υψηλότερες

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β΄

### ΠΙΝΑΚΕΣ

Η στατιστική επεξεργασία των αποτελεσμάτων έγινε με τη χρήση του πακέτου SPSS. Στον πίνακα 1 παρουσιάζεται η στατιστική ανάλυση, όπου η στήλη Frequency δείχνει την απόλυτη συχνότητα των τιμών της μεταβλητής στο δείγμα μας. Η στήλη Percent και Valid Percent δείχνουν η σχετική συχνότητα των τιμών της μεταβλητής στο δείγμα, η πρώτη επί του συνόλου των περιπτώσεων και η δεύτερη επί του συνόλου των περιπτώσεων που έδωσαν έγκυρες απαντήσεις.

Η στήλη Cumulative Percent αφορά την αθροιστική σχετική συχνότητα των τιμών της μεταβλητής στο δείγμα.

Αύξηση αποδοχών					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,0	3	30,0	30,0	30,0
	2,0	1	10,0	10,0	40,0
	4,0	1	10,0	10,0	50,0
	5,0	1	10,0	10,0	60,0
	9,0	2	20,0	20,0	80,0
	14,0	1	10,0	10,0	90,0
	18,0	1	10,0	10,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Δυνατότητα εξέλιξης					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	10,0	10,0	10,0
	3	3	30,0	30,0	40,0
	6	2	20,0	20,0	60,0
	8	2	20,0	20,0	80,0
	14	1	10,0	10,0	90,0
	15	1	10,0	10,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Ευχάριστο περιβάλλον					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	20,0	20,0	20,0
	2	1	10,0	10,0	30,0



	3	1	10,0	10,0	40,0
	4	1	10,0	10,0	50,0
	6	1	10,0	10,0	60,0
	11	1	10,0	10,0	70,0
	15	1	10,0	10,0	80,0
	16	1	10,0	10,0	90,0
	17	1	10,0	10,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Πρόσθετη άδεια					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	30,0	30,0	30,0
	2	2	20,0	20,0	50,0
	6	1	10,0	10,0	60,0
	10	1	10,0	10,0	70,0
	13	1	10,0	10,0	80,0
	15	1	10,0	10,0	90,0
	20	1	10,0	10,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Αλλαγή/Αναβάθμιση θέσης εργασίας					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	10,0	10,0	10,0
	2	1	10,0	10,0	20,0
	3	1	10,0	10,0	30,0
	4	1	10,0	10,0	40,0
	7	2	20,0	20,0	60,0
	8	1	10,0	10,0	70,0
	9	1	10,0	10,0	80,0
	15	1	10,0	10,0	90,0
	25	1	10,0	10,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

Αναγνώριση προσωπικών ικανοτήτων					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	30,0	30,0	30,0
	2	1	10,0	10,0	40,0
	3	2	20,0	20,0	60,0
	7	1	10,0	10,0	70,0

	12	1	10,0	10,0	80,0
	17	1	10,0	10,0	90,0
	38	1	10,0	10,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

**Πίνακας 1.** Τρόποι παρακίνησης των εργαζομένων σε δημόσιο και ιδιωτικό τομέα.  
Στατιστική ανάλυση SPSS.

<b>Εκπαίδευση/επιμόρφωση προσωπικού</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	9,1	10,0	10,0
	2	3	27,3	30,0	40,0
	5	1	9,1	10,0	50,0
	6	1	9,1	10,0	60,0
	7	1	9,1	10,0	70,0
	12	1	9,1	10,0	80,0
	17	1	9,1	10,0	90,0
	19	1	9,1	10,0	100,0
	Total	10	90,9	100,0	
Missing	System	1	9,1		
Total		11	100,0		

<b>Αξιολόγηση απόδοσης προσωπικού</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	9,1	10,0	10,0
	2	2	18,2	20,0	30,0
	3	1	9,1	10,0	40,0
	8	1	9,1	10,0	50,0
	9	1	9,1	10,0	60,0
	10	1	9,1	10,0	70,0
	16	1	9,1	10,0	80,0
	18	2	18,2	20,0	100,0
	Total	10	90,9	100,0	
Missing	System	1	9,1		
Total		11	100,0		

<b>Σύνδεση αποδοχών-παραγωγικότητας</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	1	2	18,2	20,0	20,0
	2	2	18,2	20,0	40,0
	4	1	9,1	10,0	50,0
	5	1	9,1	10,0	60,0
	7	1	9,1	10,0	70,0
	20	1	9,1	10,0	80,0
	23	1	9,1	10,0	90,0
	31	1	9,1	10,0	100,0
	Total	10	90,9	100,0	
Missing	System	1	9,1		
Total		11	100,0		

Συμμετοχή προσωπικού στις διαδικασίες της εταιρίας/υπηρεσίας					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	9,1	10,0	10,0
	2	2	18,2	20,0	30,0
	4	1	9,1	10,0	40,0
	5	2	18,2	20,0	60,0
	6	1	9,1	10,0	70,0
	7	1	9,1	10,0	80,0
	12	1	9,1	10,0	90,0
	24	1	9,1	10,0	100,0
	Total	10	90,9	100,0	
Missing	System	1	9,1		
Total		11	100,0		

Διαχείριση ταλέντων- ενίσχυση των ταλαντούχων εργαζομένων					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	3	27,3	30,0	30,0
	4	1	9,1	10,0	40,0
	5	1	9,1	10,0	50,0
	6	1	9,1	10,0	60,0
	7	1	9,1	10,0	70,0
	11	1	9,1	10,0	80,0
	19	1	9,1	10,0	90,0
	28	1	9,1	10,0	100,0
	Total	10	90,9	100,0	
Missing	System	1	9,1		
Total		11	100,0		

Ευέλικτο ωράριο εργασίας					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	27,3	30,0	30,0
	4	2	18,2	20,0	50,0
	5	1	9,1	10,0	60,0
	9	1	9,1	10,0	70,0
	11	1	9,1	10,0	80,0
	20	1	9,1	10,0	90,0
	29	1	9,1	10,0	100,0
	Total	10	90,9	100,0	
Missing	System	1	9,1		
Total		11	100,0		

Δημιουργία ομάδων εργασίας					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	18,2	20,0	20,0
	2	2	18,2	20,0	40,0
	3	1	9,1	10,0	50,0
	6	2	18,2	20,0	70,0
	14	2	18,2	20,0	90,0
	15	1	9,1	10,0	100,0
	Total	10	90,9	100,0	
Missing	System	1	9,1		
Total		11	100,0		

**Πίνακας 2.** Οι τεχνικές παρακίνησης των εργαζομένων σε δημόσιο και ιδιωτικό τομέα. Στατιστική ανάλυση SPSS.

Αίσθηση ασφάλειας και μονιμότητας					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	9,1	10,0	10,0
	2	2	18,2	20,0	30,0
	3	1	9,1	10,0	40,0
	4	2	18,2	20,0	60,0
	5	1	9,1	10,0	70,0
	6	1	9,1	10,0	80,0
	29	1	9,1	10,0	90,0
	33	1	9,1	10,0	100,0

Η παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού σε περιόδους οικονομικής κρίσης: Μελέτες περιπτώσεων

	Total	10	90,9	100,0	
Missing	System	1	9,1		
Total		11	100,0		

Αίσθηση αυτοεκτίμησης					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	18,2	20,0	20,0
	3	1	9,1	10,0	30,0
	4	2	18,2	20,0	50,0
	5	1	9,1	10,0	60,0
	7	1	9,1	10,0	70,0
	8	2	18,2	20,0	90,0
	21	1	9,1	10,0	100,0
	Total	10	90,9	100,0	
Missing	System	1	9,1		
Total		11	100,0		

Εξουσία					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	27,3	30,0	30,0
	2	1	9,1	10,0	40,0
	3	1	9,1	10,0	50,0
	4	2	18,2	20,0	70,0
	6	1	9,1	10,0	80,0
	7	1	9,1	10,0	90,0
	11	1	9,1	10,0	100,0
	Total	10	90,9	100,0	
Missing	System	1	9,1		
Total		11	100,0		

Ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων και νέας γνώσης					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	4	36,4	40,0	40,0
	2	1	9,1	10,0	50,0
	5	1	9,1	10,0	60,0
	7	2	18,2	20,0	80,0
	8	1	9,1	10,0	90,0
	19	1	9,1	10,0	100,0
	Total	10	90,9	100,0	
Missing	System	1	9,1		

Total	11	100,0		
-------	----	-------	--	--

<b>Εξέλιξη στην εργασία - καριέρα</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	9,1	10,0	10,0
	2	2	18,2	20,0	30,0
	3	1	9,1	10,0	40,0
	4	2	18,2	20,0	60,0
	6	1	9,1	10,0	70,0
	8	2	18,2	20,0	90,0
	10	1	9,1	10,0	100,0
	Total	10	90,9	100,0	
Missing	System	1	9,1		
Total		11	100,0		

<b>Να είμαι αποδεκτός από τους άλλους</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	18,2	20,0	20,0
	3	1	9,1	10,0	30,0
	4	2	18,2	20,0	50,0
	6	1	9,1	10,0	60,0
	7	1	9,1	10,0	70,0
	8	2	18,2	20,0	90,0
	9	1	9,1	10,0	100,0
	Total	10	90,9	100,0	
Missing	System	1	9,1		
Total		11	100,0		

<b>Αίσθηση ότι βοηθάω τους συνανθρώπους μου</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	9,1	10,0	10,0
	2	1	9,1	10,0	20,0
	3	3	27,3	30,0	50,0
	5	1	9,1	10,0	60,0
	8	2	18,2	20,0	80,0
	10	1	9,1	10,0	90,0
	21	1	9,1	10,0	100,0
	Total	10	90,9	100,0	
Missing	System	1	9,1		

Total	11	100,0		
-------	----	-------	--	--

<b>Ευκαιρία για ανάπτυξη κοινωνικών σχέσεων</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	18,2	20,0	20,0
	2	1	9,1	10,0	30,0
	3	1	9,1	10,0	40,0
	4	2	18,2	20,0	60,0
	7	1	9,1	10,0	70,0
	8	1	9,1	10,0	80,0
	9	1	9,1	10,0	90,0
	21	1	9,1	10,0	100,0
	Total	10	90,9	100,0	
Missing	System	1	9,1		
Total		11	100,0		

**Πίνακας 3.** Μη οικονομικά κίνητρα σε δημόσιο και ιδιωτικό τομέα. Στατιστική ανάλυση SPSS.