



**Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής**  
Σχολή Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών  
Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής  
**Π.Μ.Σ. «Δημόσια Οικονομική & Πολιτική»**



**Η οικονομική επίπτωση της κρίσης στη λειτουργία της ΔΕΔΔΗΕ ΑΕ και  
οι τρόποι παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού:  
Μελέτη περίπτωσης της Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων**

**Ρήγας Γεώργιος**

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής  
του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής για την απόκτηση  
Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στη Δημόσια Οικονομική και Πολιτική.

Αιγάλεω, 2021





**Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής**  
Σχολή Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών  
Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής  
**Π.Μ.Σ. «Δημόσια Οικονομική & Πολιτική»**



**Η οικονομική επίπτωση της κρίσης στη λειτουργία της ΔΕΔΔΗΕ ΑΕ και  
οι τρόποι παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού:  
Μελέτη περίπτωσης της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων**

**Ρήγας Γεώργιος, Α.Μ. 06018**

Επιβλέπων:

Αλεξόπουλος Ανδρέας

Επίκουρος Καθηγητής Τμήματος Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής  
Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής  
του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής για την απόκτηση  
Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στη Δημόσια Οικονομική και Πολιτική.

Αιγάλεω, 2021





**University of West Attica**  
School of Administration, Economic & Social Sciences  
Department of Accounting & Finance  
**M.Sc. in Public Economics and Policy**



**The economic impact of the crisis on the functioning of HEDNO SA**  
**and ways to motivate human resources:**  
**Case study of the Human Resources Directorate**

**Rigas George, R.N. 06018**

Supervisor:

Alexopoulos Andreas

Assistant Professor, Department of Accounting & Finance

University of Western Attica

Master Thesis submitted to the Department of Accounting & Finance  
of the University of West Attica in partial fulfillment of the requirements  
for the degree of M.Sc. in Public Economics and Policy

Aigaleo, 2021





**University of West Attica**  
School of Administration, Economic & Social Sciences  
Department of Accounting & Finance  
**M.Sc. in Public Economics and Policy**



**Η οικονομική επίπτωση της κρίσης στη λειτουργία της ΔΕΔΔΗΕ ΑΕ και  
οι τρόποι παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού:  
Μελέτη περίπτωσης της Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων**

**Εγκρίθηκε από την εξεταστική επιτροπή την 18/03/2021**



Α/Α	ΟΝΟΜΑ ΕΠΩΝΥΜΟ	ΒΑΘΜΙΔΑ/ΙΔΙΟΤΗΤΑ	ΨΗΦΙΑΚΗ ΥΠΟΓΡΑΦΗ
1	ΑΝΔΡΕΑΣ ΑΛΕΞΟΠΟΥΛΟΣ	ΕΠΙΚΟΥΡΟΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ	
2	ΘΕΟΔΩΡΟΣ ΠΑΠΑΗΛΙΑΣ	ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ	
3	ΑΛΙΝΑ ΧΥΖ	ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ	





## ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Ο κάτωθι υπογεγραμμένος Ρήγας Γεώργιος του Ιωάννη, με αριθμό μητρώου 06018 φοιτητής του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «Δημόσια Οικονομική και Πολιτική» του Τμήματος Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής της Σχολής Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, δηλώνω ότι: «Είμαι συγγραφέας αυτής της μεταπτυχιακής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο σύνολό τους, με πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από μένα αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μου, όσο και του Ιδρύματος. Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Ο Δηλών





*Στη μητέρα και τον αδερφό μου*



## Ευχαριστίες

Στον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Ανδρέα Αλεξόπουλο για την πολύτιμη καθοδήγησή του κατά τη σύνταξη της Διπλωματικής μου εργασίας. Οι στοχευμένες παρεμβάσεις του ήταν καθοριστικές για την ολοκλήρωσή της.

Θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω τον Πρόεδρο του μεταπτυχιακού προγράμματος κ. Θεόδωρο Παπαηλία που μου έδωσε τη δυνατότητα να αναπτύξω δεξιότητές μου και να γνωρίσω αξιόλογους συναδέλφους στη διάρκεια των σπουδών μου.

Επιπλέον θα ήθελα να ευχαριστήσω τόσο τους συναδέλφους μου όσο και τα στελέχη της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων της ΔΕΔΔΗΕ Α.Ε, που συμμετείχαν στην έρευνα που διενεργήθηκε για τις ανάγκες της παρούσας διπλωματικής.

Κλείνοντας, θέλω να εκφράσω ένα μεγάλο ευχαριστώ στην οικογένειά μου για την αμέριστη υποστήριξη της.



# **Η οικονομική επίπτωση της κρίσης στη λειτουργία της ΔΕΔΔΗΕ ΑΕ και οι τρόποι παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού: Μελέτη περίπτωσης της Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων**

## **Περίληψη**

Η οικονομική κρίση στην Ελλάδα, κατά το χρονικό διάστημα 2010-2020, είχε πολύπλευρες επιπτώσεις σε μεγάλο φάσμα των εγχώριων επιχειρήσεων. Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η διερεύνηση και αποτύπωση των συνεπειών της οικονομικής κρίσης στην λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού στον κλάδο της ηλεκτρικής ενέργειας και συγκεκριμένα της «ΔΕΔΔΗΕ Α.Ε.», μέσω ερμηνείας και αξιολόγησης της οικονομικής της κατάστασης, βάσει των στοιχείων που συλλέχθηκαν σχετικά με την οικονομική θέση, την απόδοση και τις μισθολογικές μεταβολές του προσωπικού.

Παράλληλα σημαντικό πεδίο διερεύνησης αποτελεί και η μελέτη της χρησιμότητας της παρακίνησης δηλαδή εκείνων των στρατηγικών και προσπαθειών που πραγματοποιούνται είτε σε επίπεδο οργανισμού είτε ατομικό για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί μέσω της ορθής αξιοποίησης των παραγωγικών δυνατοτήτων, όσον αφορά στο ανθρώπινο δυναμικό της εταιρίας.

Έχει ήδη διαπιστωθεί ότι το πλαίσιο λειτουργίας της ελληνικής οικονομίας εντός ασφυκτικού οικονομικού ελέγχου και αδυναμίας εφαρμογής προγραμμάτων προσαρμογής, ήταν ιδιαίτερα προβληματικό.

Με εργαλείο την μελέτη περίπτωσης της Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων της «ΔΕΔΔΗΕ ΑΕ» και του ανθρώπινου δυναμικού της, μέσω της πρωτογενούς έρευνας πεδίου που διεξήχθη σε αυτό, της βιβλιογραφικής επισκόπησης αλλά και της ανάλυσης των δευτερογενών πηγών όπως σχετικών οικονομικών μεγεθών, πραγματοποιήθηκε προσπάθεια εξαγωγής συμπερασμάτων για την πορεία του Διαχειριστή Ελληνικού Δικτύου Διανομής Ηλεκτρικής Ενέργειας στα χρόνια της κρίσης, που επέτρεψε την εμβάθυνση και κατανόηση των επιπτώσεων της ύφεσης στο αντικείμενο μελέτης του ιδιαίτερου αυτού ενεργειακού φορέα

Σημαντικοί όροι: Παρακίνηση, (Οργανωσιακή)συμπεριφορά,οικονομική κρίση, ύφεση,  
ανθρώπινο δυναμικό, ενέργεια.





**The economic impact of the crisis on the functioning of HEDNO SA**  
**and ways to motivate human resources:**  
**Case study of the Human Resources Directorate**

**Abstract**

The economic crisis in Greece, during the period 2010-2020, has had a multifaceted impact on a wide range of domestic businesses. The purpose of this dissertation is to investigate and capture the impact of the economic crisis on the functioning of human resources in the electricity sector, in particular "HEDNO S.A.", by interpreting and evaluating its financial situation, on the basis of data collected on the financial position, performance and salary changes of staff.

At the same time, an important area of investigation is the study of the usefulness of motivation, i.e. those strategies and efforts that are carried out either at the level of the organization or individually in order to achieve the objectives set through the proper exploitation of the productive potential, in terms of the human resources of the company.

It has already been established that the framework for the operation of the Greek economy within stifling economic control and the impossibility of implementing adjustment programmes was particularly problematic.

Using as a case study the Human Resources Directorate of "HEDNO S.A." and its human resources, through the primary field research carried out in it, the bibliographical review and the analysis of secondary sources such as relevant economic aggregates, an attempt was made to draw conclusions about the progress of the Hellenic Electricity Distribution Network Operator in the years of the crisis, which allowed an in-depth understanding of the effects of the recession on this particular energy company being examined in this dissertation.

Keywords: Motivation,(organizational) behavior.economic crisis, recession,  
human resources, energy.



## Πίνακας Περιεχομένων

Περίληψη.....	xv
Abstract .....	xvii
Κατάλογος Πινάκων.....	xxiii
Κατάλογος Διαγραμμάτων.....	xxv
Κατάλογος Σχημάτων .....	xxvii
Συντομογραφίες.....	xxix
ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο.....	5
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ ΚΑΙ ΕΛΛΑΔΑ .....	5
1.1 Εισαγωγή .....	5
1.2 Οικονομική κρίση στην Ελλάδα.....	5
1.3 Οικονομικός - Επιχειρηματικός κύκλος και διακυμάνσεις .....	6
1.4 Εξέλιξη και διάρθρωση Ελληνικού δημόσιου χρέους.....	8
1.5 Ανακεφαλαίωση .....	11
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο.....	13
ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ.....	13
ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΚΙΝΗΤΡΑ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ.....	13
2.1 Εισαγωγή .....	13
2.2 Ορισμός παρακίνησης .....	13
2.3 Πρώιμες Θεωρίες παρακίνησης.....	14
2.3.1 Ιεράρχηση των αναγκών κατά Abraham Maslow (1943) .....	14
2.3.2 Θεωρία των αναγκών του McClelland (1953) .....	16
2.3.3 Θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg (1959).....	16
2.3.4 Θεωρία παρακίνησης του Clayton Alderfer .....	18
ERG (E.R.G Existence - Relatedness - Growth) .....	18
2.4 Σύγχρονες θεωρίες παρακίνησης.....	20
2.4.1 Θεωρία των προσδοκιών του Vroom (1960).....	20
2.4.2 Θεωρία της Δικαιοσύνης του John Stacey Adams (1965) .....	21
2.4.3 Υπόδειγμα Προσδοκίας W. Porter–E. Lawler (1968).....	23
2.4.4 Θεωρία στοχοθέτησης E. Locke (1968).....	25

2.5 Θεωρίες ενστίκτων .....	26
2.6 Οι θεωρίες της ορμής και της ενίσχυσης και οι συμπεριφοριστικές θεωρίες .....	26
2.7 Οι γνωστικές θεωρίες για τα κίνητρα της συμπεριφοράς.....	27
2.8 Διαδικασία παρακίνησης .....	28
2.9 Κίνητρα συμπεριφοράς για παρακίνηση .....	29
2.10 Ανταμοιβές .....	30
2.10.1 Εσωτερικές Ανταμοιβές .....	30
2.10.2 Εξωτερικές Ανταμοιβές.....	31
2.11 Η παρακίνηση στον Δημόσιο Τομέα.....	32
2.12 Αξιολόγηση και καθοδήγηση εργαζομένων.....	32
2.13 Ενεργός συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων και ικανοποίηση στην εργασία.....	33
2.14 Ανακεφαλαίωση .....	35
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο.....</b>	<b>37</b>
<b>Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΗ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΔΙΚΤΥΟΥ .....</b>	<b>37</b>
<b>ΔΙΑΝΟΜΗΣ ΗΛΕΚΤΡΙΚΗΣ ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ (ΔΕΔΔΗΕ).....</b>	<b>37</b>
3.1 Εισαγωγή .....	37
3.2 Η ηλεκτρική ενέργεια στον Ελληνικό χώρο.Απασχόληση και οικονομικά στοιχεία37	
3.3 Ιστορικό πλαίσιο και ιδιωτικοποίηση ΔΕΔΔΗΕ Α.Ε.....	39
3.4 Επενδύσεις στη διανομή της ενέργειας και στρατηγικά έργα.....	41
3.5 Άρεται το μονοπώλιο του δικτύου διανομής ηλεκτρικής ενέργειας .....	43
3.6 Ανακεφαλαίωση .....	44
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο.....</b>	<b>45</b>
<b>ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ .....</b>	<b>45</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο.....</b>	<b>49</b>
<b>ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ .....</b>	<b>49</b>
5.1 Περιγραφική Στατιστική .....	49
5.1.1 Δημογραφικά Στοιχεία .....	49
5.1.2 Κύριο μέρος ερωτηματολογίου .....	58
5.2 Περιγραφικά Στατιστικά .....	97
5.3 Επαγωγική Στατιστική.....	99
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6ο.....</b>	<b>103</b>
<b>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....</b>	<b>103</b>

6.1 Εισαγωγή .....	103
6.2 Συμπεράσματα – Προτάσεις.....	103
6.3 Προτάσεις αντιμετώπισης θεμάτων που προέκυψαν .....	106
6.4 Περιορισμοί και συστάσεις για μελλοντική έρευνα .....	107
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....</b>	<b>109</b>
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α .....</b>	<b>115</b>
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β .....</b>	<b>125</b>
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ .....</b>	<b>127</b>



## Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 6. 1 Φύλο.....	49
Πίνακας 6. 2 Ηλικία.....	50
Πίνακας 6. 3 Οικογενειακή κατάσταση .....	51
Πίνακας 6. 4 Αριθμός τέκνων .....	52
Πίνακας 6. 5 Μορφωτικό σας επίπεδο .....	53
Πίνακας 6. 6 Έτη προϋπηρεσίας .....	54
Πίνακας 6. 7 Ιεραρχία.....	55
Πίνακας 6. 8 Είδος σύμβασης .....	56
Πίνακας 6. 9 Ετήσιο εισόδημα .....	57
Πίνακας 6. 10 Μονιμότητα και δημόσιο .....	58
Πίνακας 6. 11 Σχέση μισθού - εργασίας.....	59
Πίνακας 6. 12 Εργασιακή αναγνώριση και ανέλιξη.....	60
Πίνακας 6. 13 Αντικείμενο απασχόλησης και ικανοποίηση .....	61
Πίνακας 6. 14 Αξιοποίηση δεξιοτήτων – οικονομικό αντίκρισμα .....	62
Πίνακας 6. 15 Προβλήματα γραφειοκρατίας .....	63
Πίνακας 6. 16 Εκπαιδευτικά σεμινάρια .....	64
Πίνακας 6. 17 Ελευθερία κινήσεων.....	65
Πίνακας 6. 18 Χώρος εργασίας - έμπνευση .....	66
Πίνακας 6. 19 Βέλτιστα αποτελέσματα μέσω ομαδικής συνεργασίας.....	67
Πίνακας 6. 20 Επιβάρυνση με δουλειά τρίτων.....	68
Πίνακας 6. 21 Κατανόηση εργασιακών δυσκολιών .....	69
Πίνακας 6. 22 Κατανόηση αναγκών.....	70
Πίνακας 6. 23 Συνεργασία με συναδέλφους που εμπνέουν .....	71
Πίνακας 6. 24 Ανάπτυξη αποτελεσματικής ομάδας εργασίας .....	72
Πίνακας 6. 25 Επίπτωση οικονομικής κρίσης στο εργασιακό περιβάλλον.....	73
Πίνακας 6. 26 Επίπτωση οικονομικής κρίσης στην παραγωγικότητα .....	74
Πίνακας 6. 27 ΔΕΔΔΗΕ, κρίση και συνέπειες.....	75
Πίνακας 6. 28 Οικονομική κρίση και διαπροσωπικές σχέσεις.....	76
Πίνακας 6. 29 Παρακίνηση προερχόμενη από την υπηρεσία .....	77
Πίνακας 6. 30 Οικονομικά κίνητρα, βασικό μέσο παρακίνησης .....	78
Πίνακας 6. 31 Παρακίνηση και άτομο .....	79
Πίνακας 6. 32 Ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον .....	80
Πίνακας 6. 33 Προοπτικές εξέλιξης .....	81
Πίνακας 6. 34 Εργασία βάσει γνωστικού αντικειμένου .....	82
Πίνακας 6. 35 Αύξηση εισοδήματος .....	83
Πίνακας 6. 36 Αναγνώριση επίτευξης στόχων.....	84
Πίνακας 6. 37 Πρίμ παραγωγικότητας .....	85
Πίνακας 6. 38 Επιμορφωτικά σεμινάρια .....	86
Πίνακας 6. 39 Αξιοκρατική αξιολόγηση προσωπικού .....	87
Πίνακας 6. 40 Ευέλικτο ωράριο εργασίας.....	88
Πίνακας 6. 41 Καθορισμός στόχων προς επίτευξη .....	89

Πίνακας 6. 42 Άρτιες εργασιακές σχέσεις.....	90
Πίνακας 6. 43 Ανάπτυξη δεξιοτήτων και νέας γνώσης αναφορικά με την εργασία .....	91
Πίνακας 6. 44 Ευκαιρία για ανεξάρτητη έκφραση.....	92
Πίνακας 6. 45 Αίσθημα συλλογικής αποδοχής .....	93
Πίνακας 6. 46 Αίσθημα αυτοεκτίμησης .....	94
Πίνακας 6. 47 Αίσθημα κοινωνικής προσφοράς.....	95
Πίνακας 6. 48 Κίνητρα βελτίωσης διαπροσωπικών σχέσεων .....	96



## Κατάλογος Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 6. 1 Φύλο .....	49
Διάγραμμα 6. 2 Ηλικιακή ομάδα.....	50
Διάγραμμα 6. 3 Οικογενειακή κατάσταση .....	51
Διάγραμμα 6. 4 Αριθμός τέκνων .....	52
Διάγραμμα 6. 5 Μορφωτικό σας επίπεδο.....	53
Διάγραμμα 6. 6 Έτη προϋπηρεσίας .....	54
Διάγραμμα 6. 7 Ιεραρχία .....	55
Διάγραμμα 6. 8 Είδος σύμβασης.....	56
Διάγραμμα 6. 9 Ετήσιο εισόδημα.....	57
Διάγραμμα 6. 10 Μονιμότητα και δημόσιο.....	58
Διάγραμμα 6. 11 Σχέση μισθού - εργασίας.....	59
Διάγραμμα 6. 12 Εργασιακή αναγνώριση και ανέλιξη .....	60
Διάγραμμα 6. 13 Αντικείμενο απασχόλησης και ικανοποίηση.....	61
Διάγραμμα 6. 14 Αξιοποίηση δεξιοτήτων – οικονομικό αντίκρισμα.....	62
Διάγραμμα 6. 15 Προβλήματα γραφειοκρατίας.....	63
Διάγραμμα 6. 16 Εκπαιδευτικά σεμινάρια .....	64
Διάγραμμα 6. 17 Ελευθερία κινήσεων .....	65
Διάγραμμα 6. 18 Χώρος εργασίας - έμπνευση.....	66
Διάγραμμα 6. 19 Βέλτιστα αποτελέσματα μέσω ομαδικής συνεργασίας .....	67
Διάγραμμα 6. 20 Επιβάρυνση με δουλειά τρίτων .....	68
Διάγραμμα 6. 21 Κατανόηση εργασιακών δυσκολιών.....	69
Διάγραμμα 6. 22 Κατανόηση αναγκών .....	70
Διάγραμμα 6. 23 Συνεργασία με συναδέλφους που εμπνέουν.....	71
Διάγραμμα 6. 24 Ανάπτυξη αποτελεσματικής ομάδας εργασίας.....	72
Διάγραμμα 6. 25 Επίπτωση οικονομικής κρίσης στο εργασιακό περιβάλλον .....	73
Διάγραμμα 6. 26 Επίπτωση οικονομικής κρίσης στην παραγωγικότητα.....	74
Διάγραμμα 6. 27 ΔΕΔΔΗΕ, κρίση και συνέπειες .....	75
Διάγραμμα 6. 28 Οικονομική κρίση και διαπροσωπικές σχέσεις .....	76
Διάγραμμα 6. 29 Παρακίνηση προερχόμενη από την υπηρεσία.....	77
Διάγραμμα 6. 30 Οικονομικά κίνητρα, βασικό μέσο παρακίνησης.....	78
Διάγραμμα 6. 31 Παρακίνηση και άτομο.....	79
Διάγραμμα 6. 32 Ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον.....	80
Διάγραμμα 6. 33 Προοπτικές εξέλιξης.....	81
Διάγραμμα 6. 34 Εργασία βάσει γνωστικού αντικειμένου .....	82
Διάγραμμα 6. 35 Αύξηση εισοδήματος.....	83
Διάγραμμα 6. 36 Αναγνώριση επίτευξης στόχων .....	84
Διάγραμμα 6. 37 Πριμ παραγωγικότητας.....	85
Διάγραμμα 6. 38 Επιμορφωτικά σεμινάρια.....	86
Διάγραμμα 6. 39 Αξιοκρατική αξιολόγηση προσωπικού.....	87
Διάγραμμα 6. 40 Ευέλικτο ωράριο εργασίας .....	88
Διάγραμμα 6. 41 Καθορισμός στόχων προς επίτευξη.....	89

Διάγραμμα 6. 42 Άρτιες εργασιακές σχέσεις .....	90
Διάγραμμα 6. 43 Ανάπτυξη δεξιοτήτων και νέας γνώσης αναφορικά με την εργασία..	91
Διάγραμμα 6. 44 Ευκαιρία για ανεξάρτητη έκφραση .....	92
Διάγραμμα 6. 45 Αίσθημα συλλογικής αποδοχής.....	93
Διάγραμμα 6. 46 Αίσθημα αυτοεκτίμησης.....	94
Διάγραμμα 6. 47 Αίσθημα κοινωνικής προσφοράς.....	95
Διάγραμμα 6. 48 Κίνητρα βελτίωσης διαπροσωπικών σχέσεων .....	96

## Κατάλογος Σχημάτων

Σχήμα 1 Χρέος Ελλάδας την οκταετία 2007-2015.....	9
Σχήμα 2 Πορεία Ελληνικού χρέους.....	10
Σχήμα 3 Η πυραμίδα των αναγκών του Abraham Maslow .....	15
Σχήμα 4 Σχέση μεταξύ των θεωριών Maslow- Herzberg.....	18
Σχήμα 5 Σχέση των θεωριών Herzberg-Maslow- Alderfer .....	20
Σχήμα 6 Η θεωρία της Δικαιοσύνης του Adams .....	22
Σχήμα 7 Υπόδειγμα Προσδοκίας Porter και Lawler .....	23
Σχήμα 8 Υπόδειγμα Θεωρίας καθορισμού στόχου .....	25
Σχήμα 9 Η διαδικασία Παρακίνησης με απλοποιημένη παρουσίαση .....	29
Σχήμα 10 Οργανόγραμμα ΔΕΔΔΗΕ .....	40



<b>Συντομογραφίες</b>	
ΔΝΤ	Διεθνές Νομισματικό Ταμείο
ΕΕ	Ευρωπαϊκή Ένωση
ΑΕΠ	Ακαθάριστο Εγχώριο προϊόν
ΟΟΣΑ	Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης
PSI	Συμμετοχή του Ιδιωτικού Τομέα
OSI	Συμμετοχή του Δημοσίου Τομέα
ΑΠΕ	Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας
ΕΟΚ	Ευρωπαϊκή Οικονομική Κοινότητα
EUROSTAT	Ευρωπαϊκή στατιστική υπηρεσία
ΦΕΚ	Φύλλα Εφημερίδας Κυβερνήσεως
Υ/Σ	Υποσταθμός
ΚΕΔΔ	Κέντρο Ελέγχου Δικτύων Διανομής
DMS	Σύστημα Διαχείρισης Διανομής
GIS	Σύστημα Γεωγραφικών Πληροφοριών
ΜΤ/ΧΤ	Μέση Τάση, Χαμηλή τάση
SAIDI	Δείκτης μέσης διάρκειας διακοπής συστήματος
SAIFI	Δείκτης συχνότητας μέσης διακοπής συστήματος
ΔΑΝΠ	Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων



## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Τη χρονική περίοδο 1860-1910 το μεγαλύτερο μέρος του πλεονάσματος της Ελληνικής οικονομίας παραγόταν (αλλά και επανεπενδυόταν) στον αγροτικό τομέα. Ενώ η Δύση αναπτυσσόταν, η Ελλάδα βίωνε μία «καχεκτική εκβιομηχάνιση». Οι πρώτες επενδύσεις γίνονταν με επιφυλακτικότητα με τις προϋποθέσεις αυτής της επιφυλακτικότητας να δημιουργούνται μέσα στην ίδια την ιστορική διαμόρφωση της τάξης των γαιοκτημόνων. Τα δυτικά κράτη επένδυναν στη βαριά βιομηχανία και αναπτύσσονταν, ενώ η Ελλάδα καθυστερούσε, γεγονός που δημιούργησε το πρώτο μεταξύ τους χάσμα. (Σακελλαρόπουλος, 1991)

Μετά την ένταξη της στην Ευρωζώνη (2001), η Ελλάδα, πριν τη μεγάλη κρίση, γνώρισε μια σύντομη περίοδο οικονομικής ανάπτυξης. Κατά το διάστημα ένταξης στην Ευρωζώνη έως την αποδοχή των πακέτων διάσωσης (ΔΝΤ και ΕΕ), η οικονομική κατάσταση των Ελλήνων είχε δραματική εξέλιξη. Τα δάνεια του 1974, η ένταξη στην Ευρωπαϊκή Ένωση το 1981, η Συνθήκη του Μάαστριχτ σχετικά με τη Νομισματική Ένωση (12/1991) και το κόστος των Ολυμπιακών Αγώνων (2004) (που δεν αξιοποιήθηκε ποτέ σε εισροές) ήταν καθοριστικοί παράγοντες για την κρίση του 2007. Πράξεις και παραλείψεις, συμφέροντα και δεσμεύσεις, οδήγησαν στον Μάιο 2010 και στην αίτηση για τα τρία μνημόνια που ακολούθησαν. Η έναρξη των Προγραμμάτων Προσαρμογής, βρήκε την Ελληνική Οικονομία με συσσωρευμένα προβλήματα ανταγωνιστικότητας και χρεών, κυρίως του Δημόσιου Τομέα και με διογκωμένο, αναποτελεσματικό κρατικό τομέα (Κότιος, 2012), (Athanasoglou, 2010), (Sklias & Roukanas, 2012), (Galenianos, 2015).

Μέσα σε ένα οξύμενο ανταγωνιστικό κλίμα, με τη χώρα μας, ως αδύναμο κρίκο της Ευρωζώνης, να δέχεται τις βαρύτερες επιπτώσεις της εσωτερικής και διεθνούς οικονομικής κρίσης, ήταν αναμενόμενη η αύξηση των ποσοστών ανεργίας καθώς και οι δραστικές περικοπές μισθών και συντάξεων. Στο δημόσιο τομέα, σε πρώτο στάδιο, όσον αφορά στο ανθρώπινο δυναμικό των υπηρεσιών, υπήρξε μείωση -έως και κατάργηση- των επιδομάτων («δώρων») Χριστουγέννων, Πάσχα, θερινών διακοπών (αδείας) και άλλων (Πελαγίδης, 2015). Στο σημείο αυτό, γίνεται εμφανές ότι τόσο για τις δημόσιες όσο και για τις ιδιωτικές επιχειρήσεις, αναδείχθηκε ως άμεση ανάγκη η επιβίωση και όχι η κερδοφορία.

Οι αγορές ενέργειας απασχολούν, ως γνωστόν, την Ευρωπαϊκή Ένωση, καθώς συχνά αποτελούν βασικές παραμέτρους στην πορεία της ευρωπαϊκής ολοκλήρωσης. Η Δ.Ε.Η., ως η μεγαλύτερη εταιρία παραγωγής και προμήθειας ηλεκτρικής ενέργειας στην Ελλάδα, με δραστηριότητες στην παραγωγή, διανομή και πώληση της ενέργειας σε καταναλωτές και παρόχους, καλέστηκε να προσαρμόσει τη στρατηγική και την πολιτική της στο πλαίσιο του ανταγωνισμού εντός του πεδίου του οποίου κινείται. Για την Δ.Ε.Δ.Δ.Η.Ε. Α.Ε. (Διαχειριστής Ελληνικού Δικτύου Διανομής Ηλεκτρικής Ενέργειας Α.Ε.), θυγατρική της ΔΕΗ, με έργο της τη λειτουργία, συντήρηση και ανάπτυξη του δικτύου διανομής της ηλεκτρικής ενέργειας και ανθρώπινο δυναμικό 6.500 υπαλλήλων, κρίθηκαν επιβεβλημένες οι συντονισμένες δράσεις προσαρμογής ώστε να διαχειρισθεί - όπως και η μητρική ΔΕΗ - το προσωπικό της με τρόπο που έκρινε ότι θα ανταποκριθεί αποτελεσματικά το διάστημα της κρίσης.

Οι οικονομικές επιπτώσεις της κρίσης που επηρέασαν αρνητικά το έμφυχο δυναμικό της εταιρείας, δεν έπληξαν μόνο την αγοραστική του δύναμη, αλλά και την παραγωγικότητα και τον ψυχισμό των μισθωτών. Τα αποτελέσματα αυτών καθώς και οι εξωγενείς πιέσεις, επιρροές στον οργανισμό από την υπάρχουσα ύφεση, αποτελούν αντικείμενο της τρέχουσας εργασίας. Στόχος λοιπόν της εργασίας αυτής είναι, μέσω της βιβλιογραφικής επισκόπησης, της συγκέντρωσης σχετικών ερευνών, της επεξεργασίας δευτερογενών πηγών με τα οικονομικά δεδομένα της Επιχείρησης αλλά και με την πρωτογενή έρευνα που διεξήχθη, να αποτυπωθούν οι αλλαγές που πραγματοποιήθηκαν (και αυτές που αναμένονται) στο επιχειρηματικό περιβάλλον του ΔΕΔΔΗΕ- με επίκεντρο τη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων.

Στην παρούσα εργασία, επιχειρείται στο πρώτο κεφάλαιο, σε θεωρητικό επίπεδο, η μελέτη και ο προσδιορισμός των εννοιών, η οριοθέτηση των διαστάσεων του αντικειμένου και η αποτύπωση της εξέλιξης του, σε ένα οικονομικό πλαίσιο αναφοράς μελετών και εμπειρικών ερευνών στο χώρο της ενέργειας, καθώς και η διερεύνηση των ερευνητικών μεταβλητών που έχουν τεθεί. Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται αναφορά σε σημαντικές θεωρίες παρακίνησης και στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στους τρόπους και τα μέσα που αυτές μπορούν να εφαρμοστούν με στόχο την βελτίωση τόσο των εργασιακών συνθηκών όσο και διαπροσωπικών σχέσεων του ανθρώπινου δυναμικού. Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η δομή της ΔΕΔΔΗΕ και στοιχεία που αντλούνται με στόχο την διεκπεραίωση της μελέτης περίπτωσης. Εν συνεχεία της παράθεσης της ερευνητικής μεθοδολογίας, παρουσιάζεται η περιπτωσιολογική μελέτη της ΔΕΔΔΗΕ Α.Ε. στη Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων και καταγράφονται τα



αποτελέσματα πρωτογενούς και δευτερογενούς έρευνας. Τέλος, μέσω των θέσεων των μισθωτών και στελεχών της επιχείρησης, θα συνεκτιμηθούν τα στοιχεία των δευτερογενών πηγών, με στόχο να εξετασθεί η βασιμότητα των ερευνητικών μεταβλητών και να οδηγηθεί η έρευνα σε εξαγωγή συμπερασμάτων, ώστε να διαγνωσθούν οι αναγκαιότητες που προκύπτουν.



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1ο**

### **ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ ΚΑΙ ΕΛΛΑΔΑ**

#### **1.1 Εισαγωγή**

Κατά τη διάρκεια μίας οικονομικής κρίσης η οικονομία χαρακτηρίζεται από μία αισθητά σταθερή μείωση της οικονομικής της δραστηριότητας. Αυτό συνεπάγεται αλλαγή στα μακροοικονομικά της μεγέθη, όπως οι επενδύσεις, η απασχόληση και οι τιμές. (Παπαηλίας, 2018)

Δημόσιο τομέα αποτελούν όλα τα επίπεδα δημόσιας διοίκησης όπως η κυβέρνηση, ο δήμος, η νομαρχία κλπ., συνεπώς δημόσιο χρέος αποτελεί το σύνολο των οφειλών σε χρηματικές μονάδες του ευρύτερου δημόσιου τομέα. Η Ελλάδα παρουσιάζει σταθερά ανοδικά ελλείμματα με σημαντικές επιπτώσεις στην οικονομία της και κατά συνέπεια στην ευημερία των πολιτών της. (ΦΕΚ, 2014)

Στο παρών κεφάλαιο παρουσιάζονται, οι οικονομικές διακυμάνσεις, χαρακτηριστικό των καπιταλιστικών κοινωνιών, και η πορεία του χρέους της Ελλάδας από τη δεκαετία του 1980 και έπειτα. Το υψηλό χρέος της Ελλάδας κατέστησε επιτακτική ανάγκη την επέμβαση, μέσω οικονομικής βοήθειας αλλά και αναδιαρθρωτικών μέτρων, των υπόλοιπων Ευρωπαϊκών κρατών προκειμένου να αποφευχθεί μία χρεοκοπία που θα επηρέαζε την Ευρώπη στο σύνολο της.

#### **1.2 Οικονομική κρίση στην Ελλάδα**

Οι οικονομικές πολιτικές των τελευταίων δεκαετιών οδήγησαν την Ελλάδα στα πρόθυρα της χρεοκοπίας. Τα υψηλά ελλείμματα της δεκαετίας του 1990, οδήγησαν σε μεγάλη αύξηση του χρέους που κυμάνθηκε από 99% επί του ΑΕΠ το 1995 έως 147,5% επί του ΑΕΠ το 2010, με αυξανόμενη τάση κατά την επόμενη δεκαετία και λόγω των πληρωμών των τόκων επί του συσσωρευμένου χρέους.

Πιο συγκεκριμένα η εξέλιξη του δημόσιου ελλείμματος ως προς το ΑΕΠ, η συνολική αξία των αγαθών και υπηρεσιών που παράγονται στην Ελλάδα για το έτος 1995 ανερχόταν σε -9,7%, το 1999 σε -5,8%, το 2003 σε -7,8%, το 2007 σε -6,7%, το 2011 σε -10,5% το 2015 σε -5,7% και το 2019 σε 1,5% επί του ΑΕΠ. (Eurostat,2020)

Η εξέλιξη του ελλείμματος αντικατοπτρίζεται σε αυτήν του δημοσίου χρέους. Η εξέλιξη του δημόσιου χρέους ως ποσοστό του ΑΕΠ το 1995 ανερχόταν σε 99%, το 1999 σε 98,9%, το 2003 σε 101,5%, το 2007 σε 103,1% , ενώ αυξήθηκε σε 175,2% για το έτος 2011, σε 177% για το έτος 2015 και τέλος το 2019 το δημόσιο χρέος έφτασε σε ποσοστό 180,5% επί του ΑΕΠ. (Eurostat,2020)

Το 2011, η οικονομία της Ελλάδας αποσταθεροποιήθηκε πλήρως και η κρίση επεκτάθηκε στην Ευρωζώνη και την ευρωπαϊκή οικονομία στο σύνολό της. (Βαρουφάκης, Πατώκος, Τσερκέζης, & Κουτσοπέτρος, 2011).

### **1.3 Οικονομικός - Επιχειρηματικός κύκλος και διακυμάνσεις**

Σύμφωνα με τη «Θεωρία κυμάτων» του Kondratieff στις καπιταλιστικές κοινωνίες παρατηρούνται οικονομικοί κύκλοι. Μία περίπου εικοσιπενταετής φάση ανόδου ακολουθείται από μία ίσης διάρκειας φάση καθόδου – συρρίκνωσης, δημιουργώντας ένα μεγάλο πενηκονταετή κύκλο στον οποίο τα πιο σημαντικά σημεία καμπής σχετίζονται με σημαντικές αλλαγές στο καπιταλιστικό σύστημα. Πιο συγκεκριμένα, η διάκριση τους γίνεται σε τέσσερα στάδια (kondratieff, 2020):

- Περίοδος πληθωριστικής αύξησης
- Περίοδος στασιμοπληθωρισμού
- Περίοδος αντιπληθωριστικής αύξησης
- Μεγάλη ύφεση

Ένας μακροχρόνιος κύκλος μέσω ανάπτυξης, κορεσμού, ύφεσης και τέλος κατάρρευσης ακολουθείται από έναν νέο αναπτυξιακό κύκλο, ενώ οι λόγοι που οδηγούν στην παρακμή του συστήματος επιβαρύνουν κυρίως τους ανθρώπους καθώς οι ανθρώπινες ιδιότητες όπως απληστία, ασυδοσία, πλεονεξία είναι αυτές που σε βάθος χρόνου το οδηγούν σε χρεοκοπία.

Οι οικονομολόγοι Mitchell Wesley και Arthur Burns, στο βιβλίο τους “Measuring business Cycles” αναφέρουν τον ορισμό των οικονομικών κύκλων ως (Burns & Wesley, 1946):

«Επιχειρηματικός – οικονομικός κύκλος είναι ο τύπος των διακυμάνσεων στο σύνολο της οικονομικής δραστηριότητας των κρατών, εκφραζόμενος μέσα από την

επιχειρηματική δραστηριότητα. Παρατηρούνται διαστολές οι οποίες γίνονται κατά την ίδια περίοδο σε πολλές οικονομικές δράσεις όπως αυτές ακολουθούνται από παρόμοιες γενικές συστολές και υφέσεις. Απόρροια αυτών είναι να οδηγείται η οικονομία στη φάση της ανόδου για τον επόμενο οικονομικό κύκλο. Η σειρά αυτών των αλλαγών χαρακτηρίζεται από επανάληψη αλλά σε καμία περίπτωση από περιοδικότητα. Το χρονικό πλαίσιο μέσα στο οποίο ο κύκλος της οικονομίας περνά όλα τα στάδια ποικίλλει από ένα έτος έως και έντεκα – δώδεκα χρόνια καθώς και δεν διαιρείται σε μικρότερους κύκλους με παρόμοια χαρακτηριστικά».

Πιο αναλυτικά σύμφωνα με τον (Κυρίκος, 2015) η ύφεση αποτελεί την κατάσταση κατά την οποία οι επιχειρήσεις παράγουν τόσο κεφαλαιουχικά όσο και καταναλωτικά προϊόντα και έχουν αχρησιμοποίητη ή πλεονάζουσα παραγωγική δυναμικότητα. Τα κέρδη είναι χαμηλά και οι τιμές παραμένουν σταθερές, αν όχι σε πτωτική τάση. Η ανεπαρκής ζήτηση, η έλλειψη επενδύσεων καθώς και η ανεργία, επικρατούν.

Η άνοδος ανακόπτει κάποια στιγμή την ύφεση και παρατηρείται αύξηση στην απασχόληση, στο εισόδημα και την παραγωγή. Το τελευταίο είναι εύκολα εφικτό αφού υπάρχει πλεονάζουσα παραγωγική ικανότητα όπως και υποαπασχολούμενοι συντελεστές παραγωγής. Σε πρωτογενές στάδιο, η αύξηση της παραγωγής δεν συνοδεύεται από ταυτόχρονη αύξηση των τιμών αλλά αυτό επέρχεται καθώς αυξάνεται η απασχόληση των παραγωγικών συντελεστών και η συνολική ζήτηση, οπότε εμφανίζονται και οι πρώτες αυξήσεις.

Ως κρίση μπορεί να χαρακτηριστεί η περίοδος όπου εμφανίζεται συνεχής αύξηση των τιμών λόγω πλήρους απασχόλησης και αρχικά παρουσιάζονται ελλείψεις σε εξειδικευμένη εργασία και εν συνεχεία σε εργατικό δυναμικό γενικότερα. Τα κόστη αυξάνονται και η άνοδος των τιμών γενικεύεται. Σε αυτό το στάδιο η οικονομία είναι ιδιαίτερα ευάλωτη και μία ενδεχόμενη ανακοπή της ανοδικής της πορείας έχει ως αποτέλεσμα το να εισέλθει στη φάση της καθόδου.

Κάθοδος είναι ουσιαστικά η φάση όπου παρατηρείται μείωση επενδύσεων, κατανάλωσης, απασχόλησης και κατά συνέπεια του εισοδήματος. Αναλόγως του χρόνου που διαρκεί, η οικονομία ανακάμπτει είτε σχεδόν ανώδυνα εάν η περίοδος διήρκτησε λίγο ή με τις όποιες επιπτώσεις στην οικονομία εάν υπήρξε μία παρατεταμένη ύφεση.

Γενικά, η οικονομία δεν χαρακτηρίζεται από στασιμότητα και όλα τα σημαντικά μεγέθη της (απασχόληση, ανεργία, επίπεδο εισοδήματος, τιμές, εξαγωγές) παρουσιάζουν οικονομικές διακυμάνσεις, διαχρονικές μεταβολές. Παρουσιάζοντας μια

συστηματική κυκλικότητα (Λιανός, Παπαβασιλείου, & Χατζηανδρέου, 2013), αυτοί οι οικονομικοί κύκλοι, οι οικονομικές διακυμάνσεις, οφείλονται τόσο σε οικονομικούς (ενδογενείς) όσο και μη οικονομικούς παράγοντες (εξωγενείς) (Παπαηλίας, 2018).

Ως εξωγενείς παράγοντες ορίζονται οι απρόοπτες διακυμάνσεις που επέρχονται από παράγοντες όπως οι θεομηνίες και οι πόλεμοι. Βρίσκονται εκτός του συνήθους πλέγματος της οικονομίας αλλά παρεισφρέουν εντός αυτής και την επηρεάζουν.

Η θεωρία του Schumpeter αποτελεί παράδειγμα κατά τη οποία η χρήση νέας τεχνολογίας διαστέλλει την οικονομία έως ότου αυτή απορροφήσει την καινοτομία και υπάρξει στασιμότητα έως της ύπαρξης μίας νέας η οποία με την σειρά της θα δώσει ώθηση για ένα νέο απότομο ξεκίνημα (Παπαηλίας, 2018).

Οι ενδογενείς παράγοντες είναι εκείνοι που δημιουργούνται και επενεργούν εντός του υπάρχοντος οικονομικού συστήματος.

Γίνεται διάκριση σε πέντε θεωρίες (Παπαηλίας, 2018):

- Υποκατανάλωση, όπου υπάρχει ανισοκατανομή εισοδήματος κατά συνέπεια ο πληθυσμός αδυνατεί να απορροφήσει την υφιστάμενη παραγωγή με συνέπεια τη δημιουργία πλεονασμάτων.
- Υπερεπενδύσεις, όπου η πλεονάζουσα παραγωγή του κεφαλαιουχικού τομέα δεν απορροφάται από τον καταναλωτικό τομέα καθώς οι παραγωγές αυτών των δύο τομέων δεν προχωρούν παράλληλα.
- Νομισματική, η θεωρία των νεοφιλελεύθερων όπου οι υπερβολικές πιστώσεις οδηγούν σε εκτεταμένες επενδύσεις ή αντιθέτως η συρρίκνωση των πιστώσεων οδηγεί σε ύφεση.
- Ψυχολογική, όπου η εμπιστοσύνη των επιχειρήσεων προς τα κυβερνητικά μέτρα ή μη, σημαίνει αύξηση ή σύμπτυξη της επιχειρηματικής δράσης.
- Επιταχυντής ή πολλαπλασιαστής, όπου ο όγκος του κεφαλαίου εξαρτάται από το εισόδημα. Αύξηση του προϊόντος επιφέρει υψηλότερη αύξηση των επενδύσεων.

#### **1.4 Εξέλιξη και διάρθρωση Ελληνικού δημόσιου χρέους**

Οι κανονισμοί στην ευρωζώνη δεν δίνουν τη δυνατότητα στις χώρες με τα μεγαλύτερο ποσά χρέους, όπως η Ελλάδα, η Ισπανία, η Ιταλία, η Πορτογαλία να υποτιμήσουν το νόμισμα τους, συνεπώς ήταν αναμενόμενη η κρατική αδυναμία ανταπόκρισης στις

οφειλές. Το γεγονός αυτό, οδήγησε την Ελλάδα στην χρεοκοπία (Βαρουφάκης, Πατώκος, Τσερκέζης, & Κουτσοπέτρος, 2011).

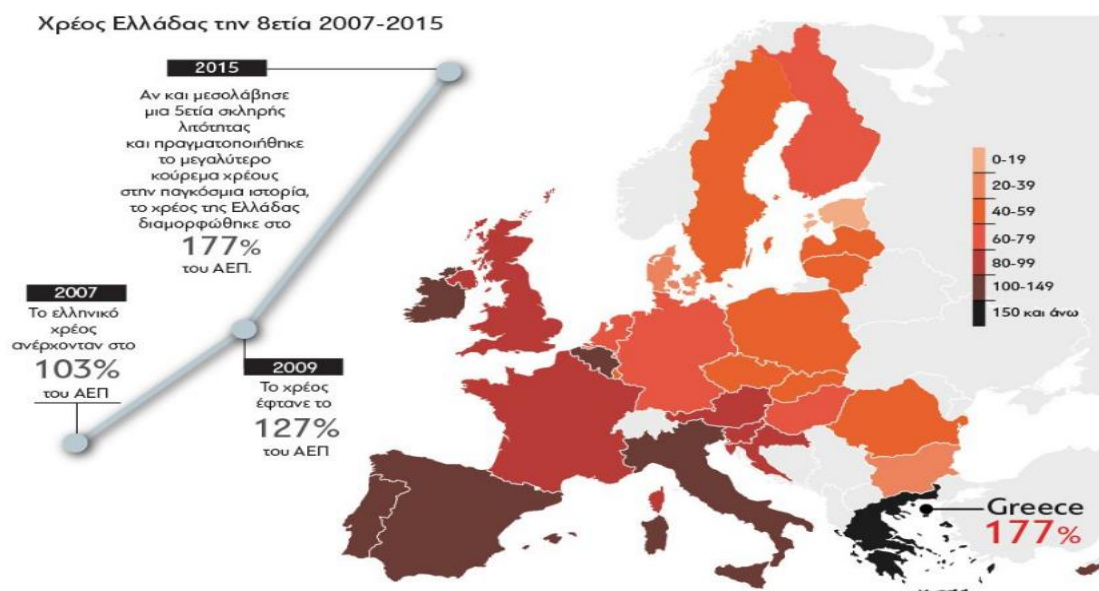
Χαρακτηριστικό δείγμα αντιμετώπισης αποτελεί η απάντηση της καθηγήτριας C. Reinhart από το University of Maryland, όταν ερωτηθείσα σχετικά με την κατάσταση του Ελληνικού χρέους και τις προοπτικές που ανοίγονται, είπε: «Η Ελλάδα, από την ανεξαρτησία της το 1830 βρίσκεται σε κατάσταση πτώχευσης σχεδόν το 50% του χρόνου. Σας λέει κάτι αυτό;» (Reinhart & Rogoff, 2009).

Ένας σημαντικός δείκτης της οικονομικής βιωσιμότητας, είναι η σχέση του δημόσιου χρέους και του ΑΕΠ (Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν), καθώς ο λόγος μεταξύ των δύο αυτών μεγεθών αποτελεί έναν από τους πιο σημαντικούς δείκτες εξαγωγής συμπερασμάτων σχετικά με την θέση (κατάσταση) της οικονομίας μιας χώρας.

Με βάση αυτό το μέτρο, η Ελλάδα αποτελεί την πιο χρεωμένη χώρα στην Ευρώπη με ποσοστό που αγγίζει το 177% του ΑΕΠ. Ακολουθεί ενδεικτικός πίνακας της πορείας του Ελληνικού χρέους για το διάστημα 2007 – 2015.

### Σχήμα 1

#### Χρέος Ελλάδας την οκταετία 2007-2015



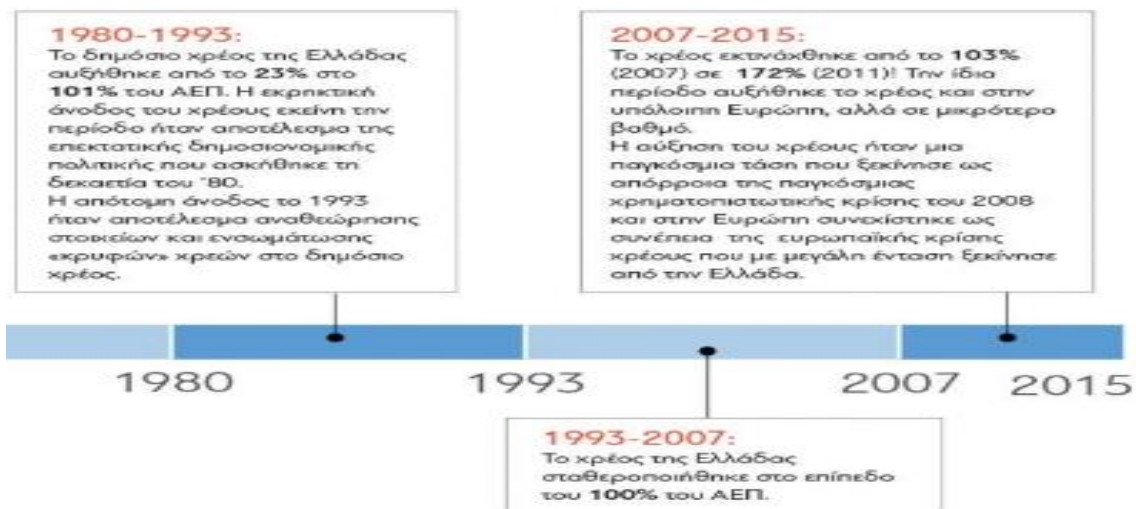
Πηγή: Protagon. Ανατομία Ελληνικού χρέους, 2016

Στηριζόμενοι στην ανωτέρω σχέση παρατηρούμε πως τη δεκαετία του 1970 το χρέος κυμαινόταν σε ποσοστό περίπου 20% του ΑΕΠ. Από το 1980 και μεταγενέστερα, η πορεία του είναι σταθερά ανοδική. Ο διαχωρισμός του χρέους σε τρεις υποπεριόδους,

δίνει μία σαφέστερη εικόνα της πορείας του, όπως παρουσιάζεται στον παρακάτω πίνακα:

## Σχήμα 2

### Πορεία Ελληνικού χρέους



Πηγή: Protagon. Ανατομία Ελληνικού χρέους, 2016

Αναλυτικότερα, κατά το διάστημα 2001-2007, το δημόσιο χρέος ήταν περίπου σταθερό (Στρατόπουλος Γ. , 2016). Η χώρα αναπτυσσόταν και η αύξηση του ΑΕΠ αντιστάθμιζε την αύξηση του χρέους διατηρώντας τα ποσοστά εντός ορίων (~100% του ΑΕΠ). Από το 2008 και έπειτα η τάση αρχίζει να αλλάζει. Το χρέος σημειώνει ανοδική πορεία ενώ το ΑΕΠ μειώνεται. Αυτό συνεπάγεται πως ένα μεγαλύτερο χρέος, επιβαρύνοντας μια μικρότερη οικονομία, έχει ως αποτέλεσμα ο λόγος του χρέους προς το ΑΕΠ να εκτιναχθεί. Από τα μέσα Οκτωβρίου 2009, η Ελλάδα αντιμετωπίζεται ως η πλέον επικίνδυνη χώρα, στον αντίποδα της Γερμανίας που εμφανίζεται ως η ασφαλέστερη. Αξιοσημείωτο είναι πως, ενώ κατά το διάστημα 2001 – 2007 η αύξηση του χρέους δεν ξεπερνούσε τα 13 δις. ετησίως, το 2007 ξεκίνησε η καταγραφή μιας εκ νέου αλματώδους ανόδου του χρέους, η οποία οδήγησε το λόγο του δημόσιου χρέους προς το ΑΕΠ σε ιδιαίτερα υψηλά επίπεδα και σε τέσσερα μόλις χρόνια (2008 – 2011) η Ελλάδα αύξανε το χρέος της κάθε χρόνο κατά 29 δις (ΓΣΕΕ & ΙΝΕ, 2011). Από τα τέλη Απριλίου 2010, υπήρχε η κοινή άποψη ότι η Ελλάδα βαίνει προς χρεοκοπία μία κοινή ανησυχία πολλών χωρών της Ευρωζώνης, πιθανώς λόγω της έκθεσης των Τραπεζών τους στα ελληνικά κρατικά ομόλογα. Παράλληλα, με την επιδείνωση της ελληνικής οικονομίας το 2010, αρχίζει η εποχή «παρέκκλισης» του ελληνικού βιοτικού επιπέδου, με αναδυόμενες τις -προϋπάρχουσες- διαρθρωτικές αδυναμίες της ελληνικής



οικονομίας, την κρατική οργανωτική ανεπάρκεια και τις οικονομικές ανισοροπίες (Ελλάδος, 2012).

Σημαντική στιγμή στη πορεία του δημόσιου χρέους ήταν το Μάρτιο του 2012 με την αναδιάρθρωση του χρέους της Ελλάδας προς τους ιδιώτες δανειστές ονομαστικής αξίας 198 δισ. €. Μέσω του PSI, πραγματοποιήθηκε «κούρεμα» κατά 106 δισ. €, ενώ κατά το μήνα Δεκέμβριο του ίδιου έτους το ελληνικό δημόσιο προχώρησε σε μερική επαναγορά χρέους που επέφερε επιπλέον απομείωση αυτού κατά 20,6 δισ. €.

Επιπρόσθετα, μειώθηκαν τα επιτόκια από ποσοστό 5% στο 2% για ένα μέρος του χρέους ύψους 92 δισ. € και επιμηκύνθηκαν οι λήξεις από τα 7 στα 20 έτη. Για να καταστεί αντιληπτή η σημασία του PSI αρκεί να παρατηρήσουμε πως το χρέος το 2012 αντί να αυξηθεί λόγω των ελλειμμάτων της Γενικής Κυβέρνησης και του επιπλέον δανεισμού 49 δισ. € για την ανακεφαλαιοποίηση των τραπεζών, μειώθηκε κατά 51 δισ. €. Το αισθητά χαμηλότερο κόστος εξυπηρέτησης του χρέους μετά τα PSI & OSI σε συνδυασμό με τις περικοπές των κρατικών δαπανών το 2013, συνέβαλαν στο να σταματήσει η ανοδική πορεία του χρέους και να ισορροπήσει στα επίπεδα των 315-320 δισ. €, έχοντας μεν το 177% του ΑΕΠ αλλά με πολύ χαμηλό μέσο επιτόκιο (2,1%) που κρατά τις δαπάνες για τόκους (6,7 δισ. € – 3,8% του ΑΕΠ) εντός αποδεκτών ορίων.

Συνεπώς, γίνεται τώρα εμφανές ότι ο ακριβής χρονικός προσδιορισμός του κάθε οικονομικού κύκλου, στους οποίους αναφερθήκαμε πιο πάνω, παρουσιάζει δυσκολίες, καθώς το ίδιο το Α.Ε.Π. και οι μεταβολές του -ως οι πιο αντιπροσωπευτικοί δείκτες της οικονομικής δραστηριότητας- δεν ακολουθούν ξεκάθαρα τη μορφή ενός κύματος.

## **1.5 Ανακεφαλαίωση**

Οι καπιταλιστικές κοινωνίες ακολουθούν οικονομικούς κύκλους τεσσάρων σταδίων αυτών της ανάπτυξης, του κορεσμού, της ύφεσης και τέλος της κατάρρευσης με ακολουθία ενός νέου αναπτυξιακού κύκλου. Οι αιτίες που το προκαλούν μπορεί να είναι είτε ενδογενείς να δημιουργούνται και να επενεργούν εντός του υπάρχοντος οικονομικού συστήματος είτε εξωγενείς με απρόοπτες αιτίες όπως το ξέσπασμα ενός πολέμου.

Αναφορικά με την Ελλάδα, η μεγέθυνση του δημόσιου χρέους που οδήγησε στην κρίση και μία παρατεταμένη ύφεση δεν αποτέλεσε ένα ξαφνικό γεγονός με τα υψηλά ελλείμματα της χώρας από τη δεκαετία του 1980 και μετά να είναι σταθερά ανοδικά. Η

αποσταθεροποίηση της Ελληνικής οικονομίας είχε μεγάλο αντίκτυπο και στις υπόλοιπες χώρες της Ευρώπης καθιστώντας επιτακτική την εξεύρεση λύσης για τη βιωσιμότητα του χρέους.

Προσπάθειες μέσω του προγράμματος αναδιάρθρωσης χρέους, «κούρεμα» αυτού, επαναγορά μέρους του χρέους, περικοπές δαπανών ήταν κάποιες από τις προσπάθειες που επιτελέστηκαν προκειμένου να αποφευχθεί η χρεοκοπία της χώρας με βαρύτητες συνέπειες όχι μόνο γι' αυτή αλλά για το σύνολο της Ευρωζώνης.

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2ο**  
**ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ**  
**ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΚΙΝΗΤΡΑ ΚΑΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ**

### **2.1 Εισαγωγή**

Η παρακίνηση αποτελεί μία πολυσύνθετη εσωτερική κατάσταση του ατόμου που το ωθεί - παρακινεί να προσπαθήσει για την εκπλήρωση ενός στόχου. Δεν μπορεί να γίνει αντιληπτή απ' ευθείας αλλά επηρεάζει το άτομο και σε βάθος χρόνου μέσω εσωτερικών διεργασιών όπως οι ελπίδες, οι επιθυμίες δημιουργεί τις συμπεριφορές που οδηγούν στην σταδιακή πρόοδο και εξέλιξη για την περάτωση των στόχων του. (Ζαβλάνος, 2002)

Προκειμένου να αναλυθούν οι τρόποι παρακίνησης των εργαζομένων, εξετάζονται οι ανάγκες και τα κίνητρα που τους ωθούν σε εργασία με βασικά υποδείγματα αυτά της θεωρίας των δύο παραγόντων του F. Herzberg, της θεωρία ERG του Alderfer και της ιεράρχησης των αναγκών A. Maslow. Έπειτα ακολουθούν τα υποδείγματα που προσπαθούν να προσδιορίσουν τη διαδικασία της παρακίνησης και τις σχέσεις που αναπτύσσονται με πιο σημαντικές θεωρίες εξ αυτών τη θεωρία της προσδοκίας του Vroom, τη Θεωρία της Δικαιοσύνης του John Stacey Adams και το υπόδειγμα των Porter και Lawler. (Μπουραντάς, 2002)

Τέλος, αναλύονται οι τρόποι, τα κίνητρα παρακίνησης και οι διαδικασίες όπως οι ανταμοιβές που κινητοποιούν τους εργαζομένους καθώς και τα μέσα που χρησιμοποιούνται για την τελική επίτευξη των στόχων. Η αξιολόγηση και η ενεργός συμμετοχή τους στην λήψη αποφάσεων όσο και η οριοθέτηση των στόχων αποτελούν σημαντικό πεδίο ανάλυσης.

### **2.2 Ορισμός παρακίνησης**

Ως παρακίνηση ορίζεται η προθυμία ενός μέλους μίας οργάνωσης να καταβάλλει προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων της. Με τη λέξη παρακίνηση αποδίδεται στα ελληνικά η αγγλική λέξη motivation προερχόμενη του λατινικού ρήματος movere που σημαίνει κινώ. (Χατζηπαντελή, 1999).

Είναι οι διαδικασίες - διεργασίες που εξηγούν την κατεύθυνση, την επιμονή και την ένταση των προσπαθειών ενός ατόμου για την επίτευξη του στόχου.

(Timothy & Stephen, 2011)

Η αξία της χρήσης των θεωριών είναι καθοριστική για να διερευνηθεί μια συμπεριφορά καθώς αποτελούν τη βάση, τον οδηγό προσέγγισής της, και συμβάλλουν στην πρόβλεψη μελλοντικών εξελίξεων της.

Οι θεωρίες παρακίνησης χωρίζονται σε δύο μεγάλες κατηγορίες (Stephen, Mary, & David, 2017):

- I. Πρώιμες θεωρίες παρακίνησης
- II. Σύγχρονες θεωρίες παρακίνησης

## **2.3 Πρώιμες Θεωρίες παρακίνησης**

### **2.3.1 Ιεράρχηση των αναγκών κατά Abraham Maslow (1943)**

Σύμφωνα με τη θεωρία του Abraham Maslow οι αιτίες παρακίνησης των ανθρώπων μπορούν να συνοψιστούν σε πέντε βασικές κατηγορίες. Η κατάταξη τους επηρεάζεται από την σειρά με την οποία πρέπει να ικανοποιούνται. (Χατζηπαντελή, 1999)

Η ιεράρχηση των πέντε κατηγοριών αναγκών είναι οι εξής:

- φυσιολογικές ανάγκες (τρόφιμα, νερό, ένδυση, υγεία)
- ανάγκες ασφάλειας (προστασία από κινδύνους, ασφάλεια)
- κοινωνικές ανάγκες (ένταξη σε ομάδα, ανάγκη σταθερότητας, ελευθερίας)
- ανάγκες εκτίμησης (σεβασμό, κύρος, επιτυχίες)
- ανάγκες αυτοπραγμάτωσης (πραγματοποίηση προσδοκιών, ψυχολογική ανάταση)

Οι πρώτες τρεις κατηγορίες αναγκών αφορούν στις ανάγκες έλλειψης και οι εναπομείναντες δύο αφορούν στις ανάγκες ανάπτυξης. (Χατζηπαντελή, 1999).

Λογική απόρροια αυτής της ιεράρχησης αναγκών είναι η σκέψη πως εάν κάποιος δεν έχει ικανοποιήσει τις βασικές του ανάγκες, δεν ενδιαφέρεται να πραγματώσει τις λοιπές. (Βακόλα & Νικολάου, 2012).

Οι πέντε κατηγορίες αναγκών σχηματίζουν μία πυραμίδα ιεραρχίας, στη βάση της οποίας βρίσκονται οι φυσιολογικές ανάγκες και στην κορυφή οι ανάγκες αυτοπραγμάτωσης.

Σχήμα 3

### Η πυραμίδα των αναγκών του Abraham Maslow



Πηγή: Book: Motivation and personality. Maslow H. Abraham

Ο Maslow υποστηρίζει την ιεραρχική πορεία ικανοποίησης των αναγκών, χωρίς ωστόσο να αποκλείει την συνύπαρξη αναγκών κατωτέρου και ανωτέρου επιπέδου. Η ολοκλήρωση μίας βασικής ανάγκης ωθεί το άτομο στην προσπάθεια ικανοποίησης μίας αμέσου ανωτέρας ανάγκης. Όταν αυτή ικανοποιηθεί παύει να αποτελεί κίνητρο, ωστόσο δεν εξαφανίζεται, αλλά πρόσκαιρα αδρανοποιείται, η παρακινητική της δύναμη. (Μπουραντάς, 2002).

Οι δεύτερες ιεραρχικά ανάγκες αποτελούν έναν σημαντικό παρακινητικό παράγοντα αφού ιδίως σε περιόδους, όπως αυτές που διανύουμε ύφεσης και επαγγελματικής ανασφάλειας, ο καθένας προσπαθεί να εξασφαλίσει εργασιακή σταθερότητα προς αποφυγή κινδύνων όπως η απόλυση ή η χειροτέρευση του βιοτικού επιπέδου.

Προσπερνώντας την απλή ικανοποίηση μόνο των αναγκών κατώτερου επιπέδου όπως η μισθοδοσία, η ανέλιξη, το ωράριο, η θεωρία του Maslow ήταν αυτή που ανέδειξε εκ μέρους των εργοδοτών την σπουδαιότητα ικανοποίησης των αναγκών ανώτερου επιπέδου όπως η αυτονομία, και η υπευθυνότητα. Προκειμένου να δοθούν εργασιακά κίνητρα στους εργαζόμενους, οι διοικούντες χρειάζεται να μεριμνήσουν για την ικανοποίηση των αναγκών τους (Κάντας, 1998).

### 2.3.2 Θεωρία των αναγκών του McClelland (1953)

Η θεωρία του David McClelland και των συνεργατών του, των τριών αναγκών (three needs theory) ή θεωρία κινήτρων επίτευξης εντάσσεται στις θεωρίες γνωστικών κινήτρων. Η ουσία αυτής της θεωρίας έγκειται στην ύπαρξη τριών επίκτητων αναγκών, οι οποίες διαμορφώνονται κατά τα πρώτα στάδια ζωής του ατόμου και αποτελούν κύρια εργασιακά κίνητρα για τον υπόλοιπο βίο του. Οι ανάγκες που εστιάζει θεωρία είναι οι εξής:

1. Η ανάγκη για επιτεύγματα (*need for achievement*), αφορά σε άτομα που έχουν κίνητρο να προοδεύουν με βάση το άριστο πρότυπο. Θέτουν εφικτούς γι' αυτούς στόχους, δεν είναι ευθυνόφοβοι και είναι άτομα έτοιμα να ρισκάρουν αποδεχόμενοι τις συνέπειες των πράξεων τους. Το 'μικρόβιο' της επιτυχίας γεννάται στην παιδική ηλικία επηρεαζόμενο από τον τρόπο ανατροφής, το οποίο όμως μεταβάλλεται θετικά ή αρνητικά μετά. Ο οικονομικός παράγοντας δεν συντελεί πρωτεύοντα στόχο όσο ένα εργασιακό περιβάλλον που τους επιτρέπει να εφαρμόσουν τις ιδέες τους και τις καινοτομίες τους.
2. Η ανάγκη για εξουσία (*need for power*), αφορά σε άτομα με ανεπτυγμένο το αίσθημα της ανταγωνιστικότητας. Κυρίως επιδιώκουν να επηρεάζουν τη συμπεριφορά των άλλων, να διευθύνουν με κατ' ουσία στόχο την ικανοποίηση του γοήτρου τους.
3. Η ανάγκη για κοινωνικές συναναστροφές (*need for affiliation*), αφορά σε άτομα που επιζητούν την συνεργασία και επιδιώκουν την αποδοχή και -μέσω αυτής- την επιβεβαίωση. (Μπουραντάς, 2002)

### 2.3.3 Θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg (1959)

Η θεωρία του Frederick Herzberg βασίστηκε στη διεξαγωγή έρευνας σε περίπου 200 μηχανικούς και λογιστές. Τους τέθηκε μία ερώτηση, μετά την ανάλυση της οποίας κατέληξε στη θεωρία των δύο παραγόντων. Ζητήθηκε να σκεφτούν μία περίοδο που αισθάνθηκαν πολύ ευχαριστημένοι ή ιδιαίτερα δυσαρεστημένοι για τη δουλειά τους, κατά την τρέχουσα ή την προηγούμενη και να σχολιάσουν τι συνέβη τότε.

Η θεωρία του Herzberg υποστηρίζει ότι οι εγγενείς παράγοντες έχουν σχέση με την επαγγελματική ικανοποίηση, ενώ οι εξωγενείς παράγοντες αφορούν στη δυσαρέσκεια απέναντι στο επάγγελμα. (Robbins, Decenzo, & Coulter, 2012)

Οι δύο θεωρίες έχουν ως εξής:

- Παράγοντες Υγιεινής (Hygiene factors): Αφορούν το εργασιακό περιβάλλον και στοχεύουν στην αποφυγή της δυσαρέσκειας που απορρέει από αυτό. Ως Παράγοντες Υγιεινής μπορούν να θεωρηθούν:

1. οι συνθήκες εργασίας
2. η ασκούμενη πολιτική της επιχείρησης και η διοίκηση αυτής
3. οι διαπροσωπικές σχέσεις (συναδέλφων, υφισταμένων, προϊσταμένων)
4. η θέση
5. η σιγουριά και η ασφάλεια
6. οι αποδοχές

Αν και δεν αποτελούν άμεσο μέρος της παραγωγικής διαδικασίας, επηρεάζουν τις συνθήκες μέσω των οποίων επιτελείται το έργο. Ο Frederick Herzberg αναφερόμενος στην λέξη «υγιεινή» τη χρησιμοποιεί με την ιατρική της σημασία, την έννοια της πρόληψης.

- «Παράγοντες Παρακίνησης» (Motivators): Αφορούν παράγοντες παρακίνησης που εκπληρώνουν και περιλαμβάνουν αισθήματα. Επιτελούν ουσιαστικά στην παρακίνηση για ανώτερη εκτέλεση απόδοσης:

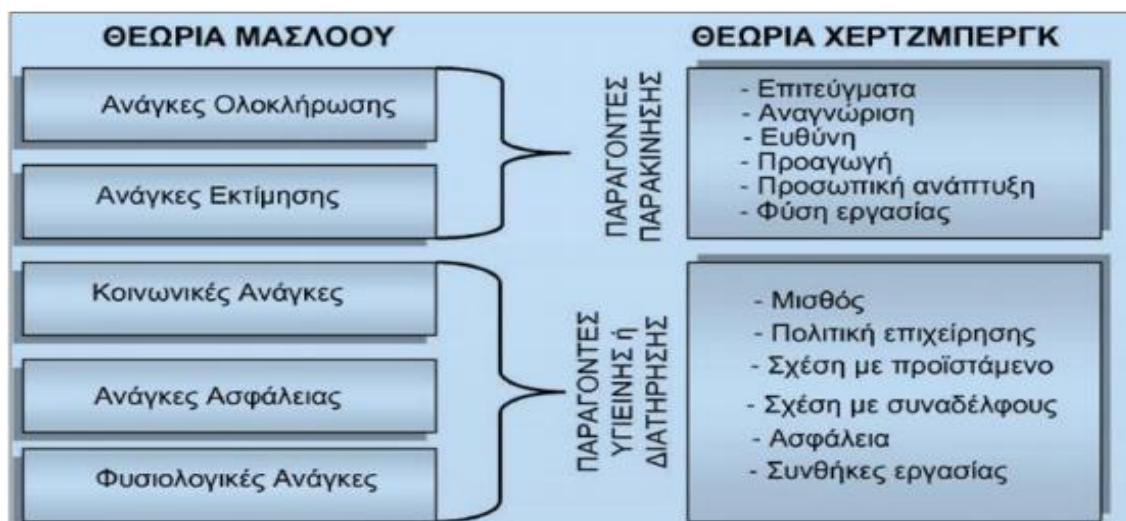
1. επαγγελματικής εξέλιξης
2. επιτυχίας
3. αναγνώρισης, που μπορεί να χρήζει κάποιος σε εργασία που παροτρύνει την πρόκληση, τις ευκαιρίες ή προοπτικές

Ο Frederick Herzberg χρησιμοποίησε τον όρο της παρακίνησης, γιατί μέσω αυτών των παραγόντων καθίσταται εφικτή η θετική επίδραση στην ικανοποίηση από την εργασία, που κατά συνέπεια επηρεάζει την συνολική θέληση του εργαζόμενου για μεγιστοποίηση της απόδοσης του (Κανελλόπουλος Χ. , 1995).

Εξετάζοντας τις θεωρίες των Maslow και Herzberg καθίσταται εμφανές πως η μία αποτελεί εξέλιξη της άλλης. Ο μεν Abraham Maslow ερευνά τις ανθρώπινες ανάγκες, ο δε Frederick Herzberg μελετά τα κίνητρα που ικανοποιούν τις ανάγκες αυτές εντός του εκάστοτε οργανισμού. (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 1999)

## Σχήμα 4

### Σχέση μεταξύ των θεωριών Maslow- Herzberg



Πηγή: Τζωρτζάκης Κ., Τζωρτζάκη Α., Οργάνωση και Διοίκηση (Μάνατζμεντ), 1992

### 2.3.4 Θεωρία παρακίνησης του Clayton Alderfer

#### ERG (E.R.G Existence - Relatedness - Growth)

Η θεωρία παρακίνησης του Clayton Alderfer προσεγγίζει αρκετά αυτή της ιεράρχησης των ανθρώπινων αναγκών του Maslow, με τη διαφορά πως τα πέντε επίπεδα αναγκών μειώνονται σε τρία. Η θεωρία αυτή είναι διαδεδομένη ως E.R.G. ή «Θεωρία των αναγκών: Ύπαρξης, συσχετίσεων και Ανάπτυξης» και πήρε το όνομα (ERG) από τα αρχικά των αγγλικών λέξεων Existence-Relatedness-Growth.

Τα τρία επίπεδα έχουν ως εξής:

- **Ανάγκες ύπαρξης:**  
Οι βιολογικές ανάγκες και οι ανάγκες ασφάλειας όπως και στη θεωρία του Maslow.
- **Ανάγκες Κοινωνικών Σχέσεων:**  
Αφορούν στην κάλυψη της ανάγκης του ατόμου να περιλαμβάνεται σε κοινωνικές ομάδες και να είναι αποδεκτό, κατά τρόπο των αναγκών Maslow.



- **Ανάγκες ανάπτυξης:**

Αφορούν στις υπαρξιακές ανάγκες των ατόμων όσον αφορά τομείς όπως η αυτοπραγμάτωση αλλά και η αυτοεκτίμηση. (Χυτήρης Λ. , 1994)

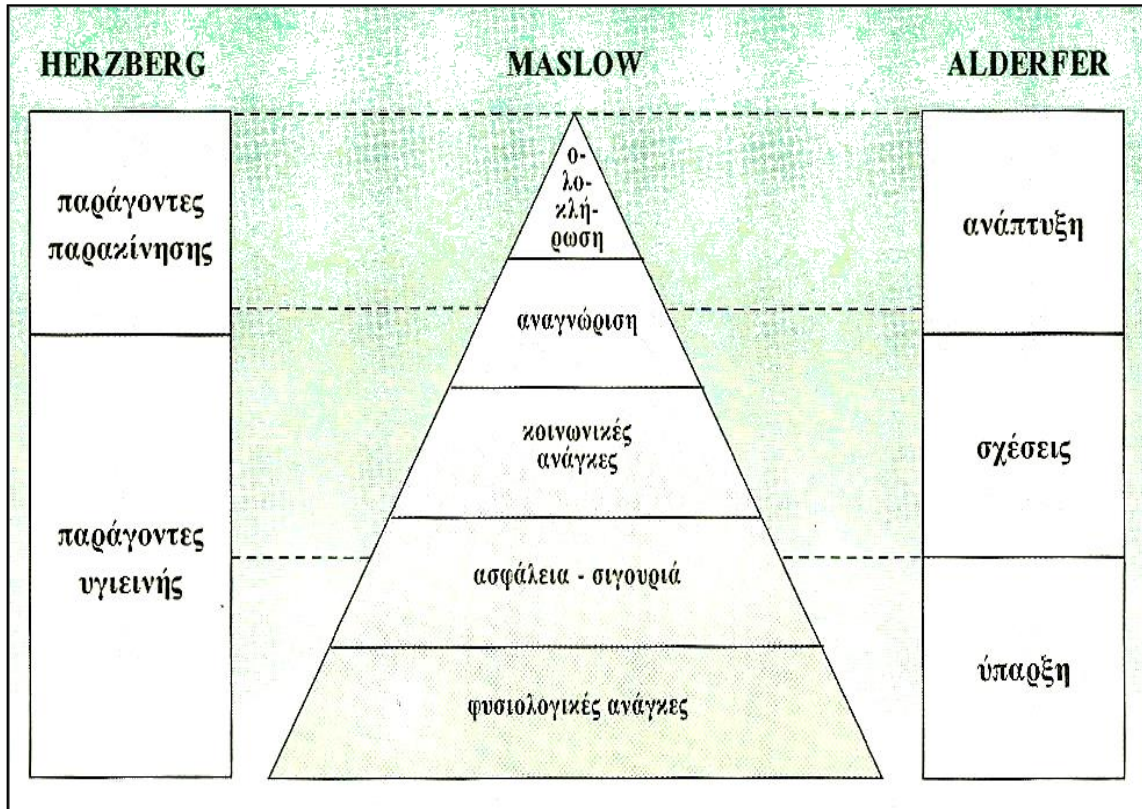
Η θεωρία E.R.G. του Clayton Alderfer όντας μεταγενέστερη αυτής του Maslow, την συμπληρώνει και αποτελεί μία πιο ρεαλιστική έκδοση αυτής. Οι (όποιες) διαφοροποιήσεις μεταξύ των δύο αυτών θεωριών είναι οι ακόλουθες:

1. Δεν δίνεται σπουδαιότητα στην απαραίτητη κατά σειρά εκπλήρωση των αναγκών από τις υποδεέστερες προς στις ανώτερες. Αντίθετα, το άτομο είναι πιθανό εάν δεν μπορεί να ικανοποιήσει μια κατηγορία αναγκών ανώτερου επιπέδου να οδηγηθεί στο να προσπαθήσει να ικανοποιήσει ανάγκες κατώτερου επιπέδου.
2. Δεν είναι απαραίτητο ένα άτομο να επιδιώξει με ιεραρχική σειρά την εκπλήρωση των υπαρξιακών του αναγκών και έπειτα των λοιπών, καθώς τόσο το περιβάλλον εντός του οποίου έχει ανατραφεί, όσο και η παιδεία του είναι εφικτό να καταστήσουν τις «ανάγκες σχέσεων» κινητήριες για την παρακίνησή του.
3. Αντίθετα από την άποψη του Maslow πως όσο ικανοποιείται μία ανάγκη η θέληση για ικανοποίηση φθίνει, ο Alderfer θεωρεί πως η έντασή αυξάνεται. Υποστηρίζει πως οι ανάγκες ανάπτυξης όσο πιο πολύ εκπληρώνονται τόσο περισσότερο δυναμώνει και η έντασή τους.
4. Τέλος, εάν ένα άτομο αντιληφθεί ότι αποβαίνουν άκαρπες οι προσπάθειες ικανοποίησης μίας ανάγκης, τότε μπορεί να στραφεί προς την ικανοποίηση άλλων του αναγκών. Ενώ ο Maslow ισχυρίζεται ότι το άτομο επανειλημμένα προσπαθεί για την ικανοποίηση μιας ανάγκης (Μπουραντάς, 2002)

Το σχήμα που ακολουθεί απεικονίζει τη συσχέτιση των θεωριών Maslow- Herzberg- Alderfer:

**Σχήμα 5**

**Σχέση των θεωριών Herzberg-Maslow- Alderfer**



Πηγή: Μπουραντάς, 2002, σ.270

## 2.4 Σύγχρονες θεωρίες παρακίνησης

### 2.4.1 Θεωρία των προσδοκιών του Vroom (1960)

Η θεωρία των προσδοκιών εισήχθη και αναλύεται στο βιβλίο του Victor Vroom “Work and Motivation” που σημαίνει: «Εργασία και Κίνητρο». Ο Vroom, επηρεαζόμενος από τις απόψεις των ψυχολόγων Kurt Lewin και Edward Tolman που υποστήριζαν πως η συμπεριφορά είναι άμεσα σχετιζόμενη με την αλληλεπίδραση του ατόμου με το περιβάλλον του, στη θεωρία του προσπαθεί να αναλύσει τα στάδια μέσω των οποίων το άτομο προβαίνει σε μία δράση. Ουσιαστικά η θεωρία εκφράζει πως οι προσδοκίες των ανθρώπων είναι αυτές που καθορίζουν τα κίνητρα τους. Κατ’ αυτόν η θέληση ενός ατόμου να πράξει συσχετίζεται με τη πεποίθηση πως η κάθε καταβαλλόμενη

προσπάθεια θα καταλήξει σε βελτιωμένη αποδοτικότητα και με την αίσθηση πως θα υπάρξει ανταμοιβή για κάθε βελτίωση της αποδοτικότητας, υπό τον όρο πάντοτε πως το άτομο θα επιθυμεί την ανταμοιβή που θα του παρασχεθεί. (Χατζηπαντελή, 1999).

Ο τρόπος σκέψης του Vroom έγκειται σε μία σχέση διαπραγμάτευσης μεταξύ επιχείρησης και εργαζομένων. Η παρακίνηση του εργαζομένου αφορά σε αυτά που θεωρεί ο ίδιος πως θα παρέχει στην επιχείρηση και από αυτά που θα λάβει ως ανταμοιβή.

Η διάκριση των ανταμοιβών γίνεται σε εξωτερικές ή εσωτερικές και θετικές ή αρνητικές.

- Εσωτερικές: αφορούν στο άτομο όπως το αίσθημα επιτυχίας ή ολοκλήρωσης.
- Εξωτερικές: αφορούν σε εξωγενείς παράγοντες απόκτησης αξιών όπως το χρήμα.
- Θετικές: αφορούν τις επιθυμητές από το άτομο ανταμοιβές.
- Αρνητικές: αφορούν τις μη επιθυμητές από το άτομο 'ανταμοιβές' όπως η πειθαρχική ποινή. (Μπουραντάς, 2002)

Η θεωρία των προσδοκιών πρωτογενώς αποσαφηνίζει τους διαφορετικούς λόγους παρακίνησης μεταξύ των εργαζομένων που τους ωθούν στις ανταμοιβές καθώς και στις προσδοκίες τους για απόδοση και, δευτερογενώς, δίνει τη δυνατότητα στα διοικητικά στελέχη να συσχετίσουν την αμοιβή με την επίδοση του κάθε εργαζόμενου.

Ωστόσο, προκύπτουν και κάποιες αδυναμίες στην θεωρία αυτή, όπως ότι οι εργαζόμενοι πριν καταβάλλουν οποιαδήποτε προσπάθεια υπολογίζουν την πιθανότητα επίδοσης και ανταμοιβής τους. Επιπλέον, δεν προσδιορίζονται τεχνικές μέσω των οποίων η διοίκηση θα μπορούσε να επιτύχει αυξημένη παρακίνηση εμπράκτως. (Μπουραντάς, 2002).

#### **2.4.2 Θεωρία της Δικαιοσύνης του John Stacey Adams (1965)**

Βάση της θεωρίας της Δικαιοσύνης (Equity theory) του John Stacey Adams, ο εργαζόμενος δύναται να προβεί σε δύο ειδών συγκρίσεις. Σε αυτές που αφορούν τι προσφέρει και τι λαμβάνει από την εργασία του και σε αυτές που μπορεί να συγκρίνει τη δική του σχέση προσφορών/απολαβών με τις αντίστοιχες άλλων εργαζομένων. Στο

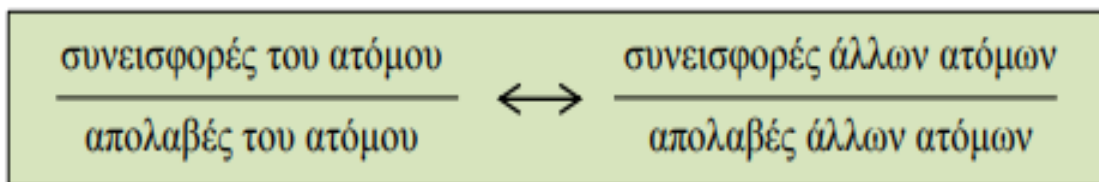
πρώτο είδος σύγκρισης, ο εργαζόμενος μπορεί να συνεισφέρει πράγματα όπως το χρόνο του, την κατάρτιση του, την συνέπεια του, την προσπάθειά του κλπ.

Ενώ αυτά που απολαμβάνει μπορεί να είναι πράγματα όπως εργασιακή ασφάλεια, οικονομικές απολαβές, εργασιακό περιβάλλον, προοπτικές εξέλιξης κλπ., στο τέλος αυτών των συγκρίσεων, το άτομο μπορεί να αισθανθεί είτε αίσθημα δικαιοσύνης, εάν θεωρήσει πως όσα προσφέρει είναι ανάλογα των όσων λαμβάνει, είτε αίσθημα αδικίας, εάν θεωρήσει ότι προσφέρει περισσότερα από όσα λαμβάνει.

Στο δεύτερο είδος σύγκρισης, όπου ο εργαζόμενος συγκρίνει τη σχέση προσφορών/απολαβών άλλων εργαζομένων με τις αντίστοιχες δικές του, το άτομο μπορεί να αισθανθεί αίσθημα δικαίου ή αδικίας (Μπουραντάς Δ. Π., 2003).

### Σχήμα 6

#### Η θεωρία της Δικαιοσύνης του Adams



Πηγή: Μπουραντάς Δ., Μάνατζμεντ, 2002

Σε περίπτωση όπου ο εργαζόμενος θεωρήσει ότι υπαμείβεται, μπορεί να προβεί σε ενέργειες όπως να αιτηθεί αύξηση εισοδήματος, να επανεξετάσει την σύγκριση του σε μία πιο ρεαλιστική βάση, να επιτείνει την προσπάθεια ή να παραιτηθεί, ή τέλος να αποδεχτεί την υφιστάμενη κατάσταση και να το ξεχάσει.

Στην περίπτωση που θεωρήσει ότι αμείβεται περισσότερο από όσο χρειάζεται, τότε δύο είναι τα ενδεχόμενα:

1. ή να φτάσει την εργασία του, βελτιώνοντας την, σε επίπεδο ισάξιο της αμοιβής.
2. ή να προβεί σε σύγκριση μίας καλύτερα αμειβόμενης εργασίας ή ενός ατόμου με λιγότερα προσόντα προκειμένου να αισθανθεί καλύτερα.

Οι μορφές αντίληψης της δικαιοσύνης σε ένα σύστημα αμοιβών είναι (Ξυροτόρη & Κουφίδου, 2001):

- ✚ Η εσωτερική, όπου εντός μίας επιχείρησης υπάρχει σύγκριση αμοιβών μίας εργασίας με την αμοιβή διαφορετικών εργασιών.
- ✚ Η εξωτερική, όπου σε επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου υπάρχει σύγκριση της αμοιβής μίας συγκεκριμένης εργασίας με αυτή όμοιων ή παρεμφερών εργασιών.
- ✚ Η διαδικαστική, όπου προσδιορίζεται η κλιμάκωση της αμοιβής διαφόρων κατηγοριών εργασιών και ο τρόπος των αυξήσεων. Οι επιχειρήσεις μπορούν να συνδέσουν την αμοιβή είτε βάσει της επίδοσης είτε βάσει της παλαιότητας του μισθωτού.

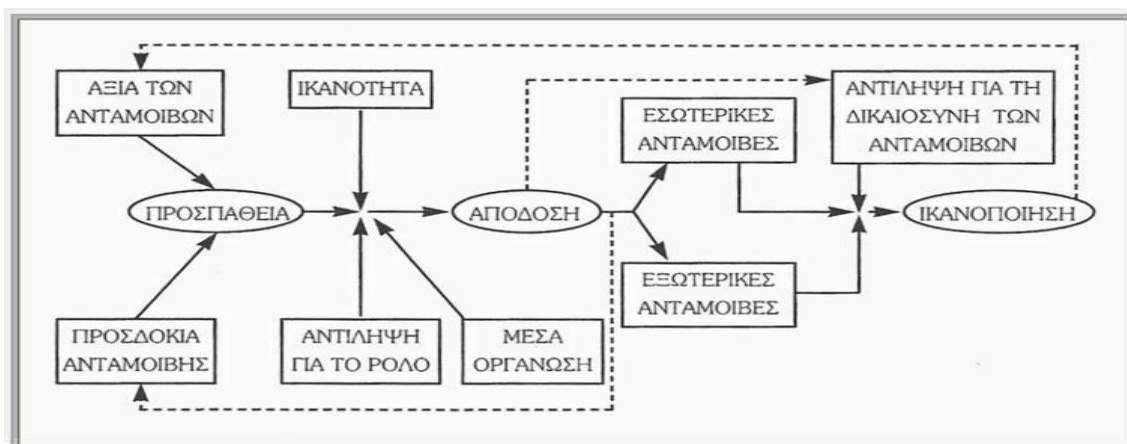
### 2.4.3 Υπόδειγμα Προσδοκίας W. Porter–E. Lawler (1968)

Οι Porter και Lawler (1968) επεξεργαζόμενοι την θεωρία Vroom, την εμπλούτισαν και παρουσίασαν ένα πολυπλοκότερο μοντέλο. Παρατήρησαν πως χαρακτηριστικά όπως οι δεξιότητες ενός ατόμου συμβάλλουν στην εν γένει προσπάθεια και την επίδοση του. Κάθε προσπάθεια χαρακτηριζόμενη από την ικανότητά και την αντίληψη, θα περατωθεί με ανταμοιβές, είτε εσωτερικές όπως αυτοϊκανοποίηση είτε εξωτερικές όπως η χρηματική ανταμοιβή. Πάντοτε όμως η ικανοποίησή του ατόμου θα βρίσκεται σε αναλογικό βαθμό των εξ αρχής τιθέμενων προσδοκιών του.

Η θεωρία των Porter και Lawler συνοψίζεται στο Υπόδειγμα Προσδοκίας που ακολουθεί:

Σχήμα 7

#### Υπόδειγμα Προσδοκίας Porter και Lawler



Πηγή: Χατζηπαντελή Π., Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, 1999

Αποδεχόμενοι τις παραδοχές της θεωρίας των Προσδοκιών, ότι η καταβαλλόμενη προσπάθεια των εργαζομένων είναι συναρτημένη της προσφερόμενης ανταμοιβής και ότι από την αντίληψη των εργαζομένων για την πιθανότητα λήψης αυτών των ανταμοιβών εξετάζονται όλοι οι συντελεστές που επηρεάζουν την καταβαλλόμενη προσπάθεια, την ικανοποίηση, τις διαπροσωπικές τους σχέσεις καθώς και την απόδοσή τους.

Παρατηρούμε πως εκτός της παρακίνησης, η απόδοση είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την ικανότητα του εργαζομένου, την αντίληψη του καθώς και από τα παρεχόμενα μέσα ή τη δομή της εργασίας του. Η αποδοτικότητα ακολουθείται από αμοιβές, που μπορεί να είναι είτε εξωτερικές όπως οικονομικές απολαβές, κάθε είδους παροχές ή εσωτερικές όπως ενδιαφέρον για το αντικείμενο, δυνατότητα δημιουργίας. Κατ' αυτόν τον τρόπο, ο κύκλος προσπάθεια-απόδοση-ικανοποίηση και ξανά προσπάθεια, ολοκληρώνεται, ισχυροποιείται και επαναλαμβάνεται. (Χατζηπαντελή, 1999)

Για τη διοικητική πρακτική τα συμπεράσματα που προκύπτουν είναι χρήσιμα:

1. Η σχέση προσπάθεια-απόδοση-ικανοποίηση θα πρέπει να αντιμετωπίζεται από την επιχείρηση με τρόπο που αφενός να την αναπτύσσει αφετέρου να την βελτιώνει.
2. Οι ανταμοιβές θα έπρεπε να είναι προσαρμοσμένες με τρόπο τέτοιο ώστε να προωθεί την αύξηση της αξίας τους ή της έντασης με την οποία οι εργαζόμενοι τις επιθυμούν.
3. Η διάκριση των ρόλων καθώς και τα εργασιακά αντικείμενα πρέπει να είναι καθορισμένα και σαφή, ώστε με την οριοθέτησή τους να γίνονται όσο το δυνατόν πιο εύκολα αντιληπτά από τους εργαζομένους.
4. Βασική επιδίωξη της διοίκησης θα πρέπει να είναι η παροχή μέσων για βελτίωση των ικανοτήτων των εργαζομένων ώστε να αυξάνεται η απόδοση και κατά συνέπεια η ικανοποίησή τους.

Επομένως η διοίκηση ανάλογα με το χειρισμό των μεταβλητών του μοντέλου Porter και Lawler μπορεί να δημιουργήσει ένα εύρυθμο, φιλικό εργασιακό περιβάλλον ή ένα φαύλο κύκλο ως προς την παρακίνηση. Αδιαμφισβήτητα όμως, πρέπει να παρέχει τα κίνητρα και την δεσπόζουσα καθοδήγηση όπως και υποστήριξη, ώστε η προσπάθεια του εργαζομένου να τείνει προς την υψηλότερη δυνατή απόδοση. (Μπουραντάς, 2002)

#### 2.4.4 Θεωρία στοχοθέτησης E. Locke (1968)

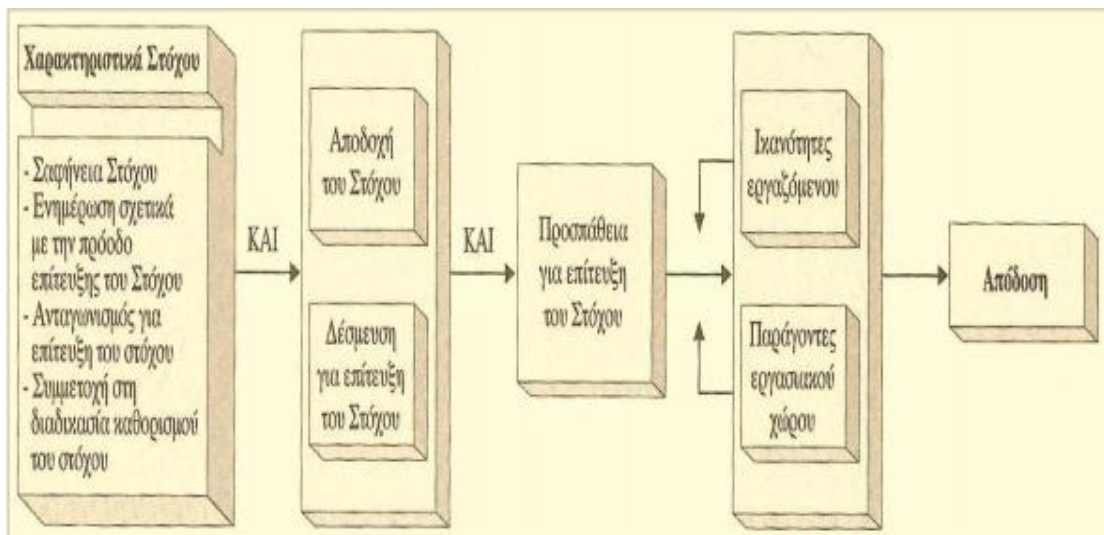
Ο Edwin Locke ανέπτυξε τη θεωρία Καθορισμού του Στόχου. Βασική αντίληψη της θεωρία αυτής είναι πως ο βαθμός παρακίνησης εξαρτάται από τη συγκεκριμενοποίηση των στόχων, την δημιουργία αισθήματος πρόκλησης προς επίτευξη τους και την ανατροφοδότηση που παρουσιάζει την εξέλιξη τους ως προς την τελική ολοκλήρωση τους. Βασικά στοιχεία της θεωρίας του Locke είναι τα εξής:

1. Οι στόχοι πρέπει να διακρίνονται από σαφήνεια, λεπτομέρεια, αντί ενός αόριστου στόχου ή κανενός, προκειμένου να υπάρξει επιτυχία στην απόδοση.
2. Οι στόχοι πρέπει να είναι ελκυστικοί και προκλητικοί ώστε να δημιουργούν το ανάλογο ενδιαφέρον.
3. Οι στόχοι πρέπει να είναι κατανοητοί και αποδεκτοί.
4. Οι στόχοι πρέπει να ανατροφοδοτούνται, δείχνοντας την εξέλιξη που έχει σημειωθεί ως προς την επίτευξή τους. (Williams, 2007)

Εάν δεν υπάρχει αποδοχή του στόχου, η ορθότητα ή η καταλληλότητα των άλλων χαρακτηριστικών, δεν έχει σημασία. Αυτό είναι εμφανές στο ακόλουθο υπόδειγμα.

Σχήμα 8

Υπόδειγμα Θεωρίας καθορισμού στόχου



Πηγή: Χυτήρης Λ., Οργανωσιακή Συμπεριφορά, 2001, σ.175

Το επιχείρημα του Locke είναι πως ο στόχος προκαλεί την παρακίνηση, όχι η ανταμοιβή. Παράγοντα αποδοχής του στόχου μπορούν να αποτελέσουν τα κίνητρα ή οι ανταμοιβές αλλά αυτά δεν είναι ο κρίσιμος παράγοντας, όσο ο στόχος. Όπως ούτε οι προσδοκίες μας, όσον αφορά στις ανταμοιβές, στο βαθμό που επηρεάζουν τους στόχους μας. (Χυτήρης Λ. , 2001).

## **2.5 Θεωρίες ενστίκτων**

Καταλυτικό παράγοντα στην ύπαρξη των θεωριών των ενστίκτων αποτέλεσε ο Δαρβινισμός που υποστηρίζει πως παρατηρώντας άλλους ζώντες οργανισμούς, μιας και οι άνθρωποι δεν είναι η μόνη ύπαρξη, μπορούμε να κατανοήσουμε την ανθρώπινη προϊστορία. Αν και στην πλειοψηφία των ζωικών συμπεριφορών κυριαρχεί το ένστικτο, μελέτες κατέδειξαν ότι αυτό δε παίζει πρωτεύοντα ρόλο στην ανθρώπινη συμπεριφορά.

Ο Mc Dougal όριζε ως ένστικτο την έμφυτη ή κληρονομημένη προδιάθεση που οδηγεί τον κάτοχό της να παρατηρήσει ή να αισθανθεί μία ιδιαίτερου είδους αναταραχή, όταν αντιλαμβάνεται κάτι και να δράσει ή τουλάχιστον να νιώσει μία παρόρμηση για τη τέλεση κάποιας ενέργειας. Ουσιαστικά όλοι οι άνθρωποι έχουν τη τάση για εκδήλωση συμπεριφορών όπως φόβο, αγάπη αλλά η επίδειξή τους εξαρτάται από εσωτερικούς ή εξωτερικούς παράγοντες. Συνολικά με τη πάροδο της καταγραφής των ανθρωπίνων συμπεριφορών μετρήθηκαν άνω των έξι χιλιάδων διαπιστωμένων ενστίκτων, με συνέπεια την αδυναμία ερμηνείας τους. Συνέπεια αυτών είναι πως πλέον αυτές οι θεωρίες έχουν εγκαταλειφθεί. (Κάντας, 1998)

## **2.6 Οι θεωρίες της ορμής και της ενίσχυσης και οι συμπεριφοριστικές θεωρίες**

Καθώς οι θεωρίες των ενστίκτων σε βάθος χρόνου καταστάθηκαν αδύνατες προς μελέτη και λήψη συμπερασμάτων, υποκαταστάθηκαν ουσιαστικά από τις θεωρίες της ορμής. Βασίζονται στην παραδοχή πως οι αμοιβές ή οι συμπεριφορές του παρελθόντος έχουν άμεσο αντίκτυπο στη παρούσα συμπεριφορά ενός ατόμου. Όσες άφησαν θετικά αποτελέσματα τείνουν να επαναλαμβάνονται, ενώ όσες αρνητικά τείνουν να αποφεύγονται. Με αυτό τον τρόπο δημιουργούνται δεσμοί «ερεθίσματος – απόκρισης».

Ωστόσο τα ανθρώπινα κίνητρα από τη θεωρία της ορμής δεν μπορούν να αναλυθούν επαρκώς καθώς παρατηρούνται καταστάσεις ανάγκης που δεν οδηγούν υποχρεωτικά σε



καταστάσεις ορμής όπως και το αντίθετο. Μπορεί απλώς ένα εξωτερικό ερέθισμα, όπως όταν ένα άτομο βλέποντας ένα λαχταριστό φαγητό σε μία βόλτα να προβεί σε κατανάλωση, αν και δεν χρειάζεται. Απόρροια αυτών είναι η αντίληψη πως η έμφυτη κληρονομία του ανθρώπου δεν είναι αρκετή για την εκλογίκευση της ανθρώπινης συμπεριφοράς και η στροφή στην προσπάθεια μελέτης της εκμαθημένης δημιουργώντας τη σχολή του συμπεριφορισμού.

Βάση αυτής της σχολής αποτελεί ότι με τη συνεχή επικρότηση και έπαινο της συμπεριφοράς το άτομο μαθαίνει. Εν συνεχεία επέρχεται η σχετικά μόνιμη ή σταθερή μεταβολή στη συμπεριφορά ως προϊόν μάθησης. Όταν δε, συσχετίζεται η συμπεριφορά με ένα επιθυμητό επακόλουθο τότε δημιουργείται η τάση επανάληψης. Ως μορφές εξαρτημένης μάθησης συναντώνται η κλασική (Pavlov) και η συντελεστική (Skinner).

Ο Pavlov διενέργησε πειράματα με σκύλους στους οποίους δινόταν ή όχι τροφή, ανεξαρτήτως από το εάν είχαν εκδηλώσει εξαρτημένη συμπεριφορά μέσω δηλαδή της έκκρισης σιέλου. Με την εμφάνιση κάποιου ερεθίσματος όπως ενός ήχου η χορήγηση της τροφής μπορούσε να συνεχίσει ή να ισχυροποιήσει την εξαρτημένη συμπεριφορά. Ωστόσο οι σκύλοι σε γενικές γραμμές δεν επιδείκνυαν συμπεριφορά που να προκαλούσε τη χορήγηση τροφής.

Αντιθέτως, ο Skinner διενέργησε πειράματα όπου η τροφή δινόταν στα σκυλιά μόνον μετά από μία συγκεκριμένη συμπεριφορά, το πάτημα ενός μοχλού. Κατά τον Skinner προέκυψε ο «όρος ενίσχυσης» που επηρεάζεται τόσο από τη συχνότητα όσο και από το βαθμό ενίσχυσης, με στόχο τη συντελεστική συμπεριφορά, δηλαδή τη χρήση του μοχλού ως επιβράβευση με επακόλουθο τη σίτιση. (Κωσταρίδου, 2012)

## **2.7 Οι γνωστικές θεωρίες για τα κίνητρα της συμπεριφοράς**

Η ψυχολογία ως επιστήμη αποδέχεται ότι το άτομο επηρεάζει και επηρεάζεται από το περιβάλλον του. Οι αξίες, το ήθος, οι ανάγκες είναι αυτές που καθορίζουν τον τρόπο που αντιλαμβάνεται διαφορετικά το κάθε άτομο. Η πιο σημαντική προσπάθεια να καταστούν αντιληπτές οι ανθρώπινες ανάγκες έγινε από τον Γερμανό ψυχολόγο Kurt Lewin. Κατά τον Lewin ισχύει  $B = f(P, E)$  αυτό σημαίνει ότι η συμπεριφορά είναι συνάρτηση του ατόμου και του περιβάλλοντός του. Επιπλέον υποστήριζε πως οι άνθρωποι σε κάθε χρονική στιγμή έχουν συγκεκριμένες ψυχολογικές αλλά και φυσιολογικές ανάγκες με δύο επακόλουθα:

- Να δημιουργείται μία κατάσταση έντασης στο άτομο που θα το οδηγήσει στην μεγέθυνση της, οδηγώντας σε κάποια συμπεριφορά – πράξη.
- Να προκαλείται αύξηση της έντασης από την επίδραση των αναγκών που επιδρούν στη διαβλεπόμενη ελκυστικότητα η οποία ονομάζεται σθένος. Μέσω το σθένους το άτομο κατευθύνεται προς αυτό που επιθυμεί να πετύχει. Όσο πιο εφικτός καθίσταται ο στόχος τόσο πιο πολύ δυναμώνει η θέληση της δύναμης προς αυτόν. Όταν πλέον ο στόχος καταστεί επιτυχής τότε ελαττώνεται η ένταση και η ελκυστικότητα όπως και οι δυνάμεις που κατεύθυναν το άτομο προς αυτόν. Ο ψυχολόγος Kurt Lewin τέλος θεωρούσε πως οι άνθρωποι δεν ενεργούν επειδή στο παρελθόν ικανοποιήθηκαν από κάτι συναφές αλλά επειδή πιστεύουν πως στο παρόν υπάρχει κάποια σημαντικότητα.

Οι γνωστικές θεωρίες από αυτές της ορμής έχουν τρεις βασικές διαφορές:

1. Στις θεωρίες της ορμής η συμπεριφορά θεωρείται μηχανιστική ενώ στις γνωστικές θεωρείται πως έχει στο κέντρο της το στόχο.
2. Τόσο οι προσδοκίες όσο και οι απόψεις δρουν και επηρεάζουν τη συμπεριφορά και γι' αυτό θεωρείται ότι αποτελούν τον «ηδονισμό του μέλλοντος».
3. Δεν αποδίδουν ιδιαίτερη σημασία σε συσχετισμούς «ερεθίσματος – απόκρισης».

Από τη δεκαετία του 1960 και εφεξής αν και στοιχεία όπως η παραγωγική, η λογική και η μνήμη, αποτελούν βασικά χαρακτηριστικά των γνωστικών θεωριών εντούτοις ακόμη δεν έχει καθοριστεί επακριβώς ποια από αυτά είναι σπουδαιότερα σε κάθε περίπτωση κινήτρων συμπεριφοράς. (Κωσταρίδου, 2012)

## 2.8 Διαδικασία παρακίνησης

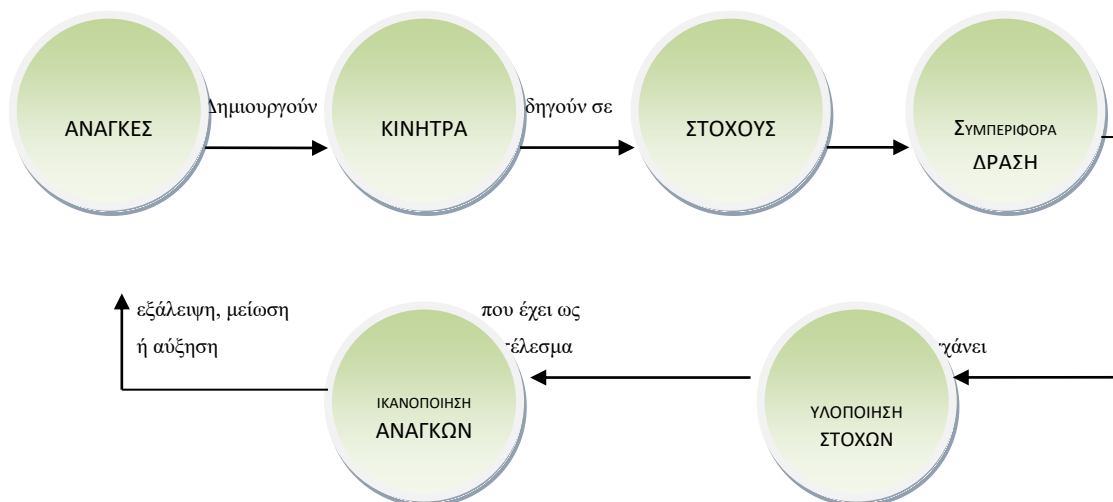
Η διάθεση για εργασία και η κατάρτιση επί του αντικειμένου ενασχόλησης προσδιορίζονται ως οι παράγοντες για την απόδοση κάθε ατόμου στον εργασιακό του χώρο. (Μπουραντάς Δ. , 1992)

Η διαδικασία της παρακίνησης είναι μία αλληλουχία σχέσεων αναγκών, κινήτρων και στόχων. Η συνειδητή ή ασυνείδητη ύπαρξη αναγκών είναι το εφελτήριο για τη δημιουργία των κινήτρων τα οποία με τη σειρά τους οδηγούν σε στόχους. Εφόσον

επιτευχθούν οι στόχοι δημιουργείται αίσθημα ικανοποίησης και νέες ανάγκες ανατροφοδοτούν την όλη διαδικασία. (Μπουραντάς, 2002)

Σχήμα 9

### Η διαδικασία Παρακίνησης με απλοποιημένη παρουσίαση



Πηγή: Μπουραντάς Δ., Μάνατζμεντ, 2002, σ.251

## 2.9 Κίνητρα συμπεριφοράς για παρακίνηση

Ως κίνητρα συμπεριφοράς γίνεται αναφορά στις συνθήκες που θα κατευθύνουν, θα επηρεάσουν και θα ωθήσουν τις συμπεριφορές των ατόμων που έχουν σχέση το εργασιακό τους περιβάλλον. (Κάντας, 1998).

Τα κίνητρα μπορούν να διαχωριστούν σε εσωτερικά και σε εξωτερικά. Τα μεν πρώτα αφορούν στο αίσθημα ικανοποίησης μετά το πέρας της εργασίας και τα δε δεύτερα αφορούν στις αμοιβές τόσο υλικές όσο και άυλες όπως ένας έπαινος από τον προϊστάμενο για να πετύχει η διεξαγωγή του έργου. (Κανελλόπουλος, 2002)

Η πρόβλεψη μίας συμπεριφοράς, που επιτυγχάνεται μέσω της κατανόησης των κινήτρων, είναι δυνατό εάν αλλάξουν οι συνθήκες, να επηρεαστεί η εκδήλωση της και κατά συνέπεια να αλλάξουν τα χαρακτηριστικά της. Μέσω σωστά καταρτισμένου προσωπικού, επιμόρφωσης του αλλά και με έξυπνο εργασιακό σχεδιασμό είναι δυνατό να μεταβληθούν τα χαρακτηριστικά μίας συμπεριφοράς που θα οδηγήσουν σε βελτίωση της παραγωγής. (Μπουραντάς Δ. , 2005)

Η εφαρμογή των τεχνικών παρακίνησης στοχεύουν στο να μεγιστοποιηθεί η παραγωγικότητα των εργαζομένων με αντάλλαγμα τις ανταμοιβές. Μέσω αυτών επιτυγχάνεται η ικανοποίηση που θα οδηγήσει τον εργαζόμενο σε εργασιακό ζήλο και αποδοτικότερη παραγωγή. (Ξυροτύρη & Κουφίδου, 2001)

## **2.10 Ανταμοιβές**

Ο εργαζόμενος παρέχοντας τις δεξιότητες του στην επιχείρηση αποβλέπει σε ανταμοιβές. Το σύνολο των ανταμοιβών συντελούν στην ικανοποίηση του και δημιουργούν τα κίνητρα της αποδοτικής συμπεριφοράς του και των μετέπειτα προσπαθειών του. (Ξυροτύρη & Κουφίδου, 2001)

Η διάκριση τους μπορεί να γίνει σε εσωτερικές και σε εξωτερικές:

- Εσωτερικές ανταμοιβές: Αποτελούν το αίσθημα ικανοποίησης που καταλαμβάνει τον εργαζόμενο μετά το πέρας μίας εργασίας. (Thomas, 2009)
- Εξωτερικές ανταμοιβές: Αποτελούν ανταμοιβές όπως μία προαγωγή ή μία χρηματική ανταμοιβή και παρέχονται από τη Διοίκηση προκειμένου αυτή να διασφαλίσει την ορθότητα των εργασιών όπως και την τήρηση των κανόνων. (Thomas, 2009)

### **2.10.1 Εσωτερικές Ανταμοιβές**

Η αξία των εξωτερικών ανταμοιβών ατονεί σε αντίθεση με των εσωτερικών ανταμοιβών που μεγεθύνεται όταν το άτομο εξασφαλίζεται από οικονομικής άποψης.

- Κοινωνικές συναναστροφές:

Επιθυμίες που δημιουργούνται όπως η αλληλοβοήθεια, αναπτύσσονται σε διαφορετικό βαθμό μεταξύ των ατόμων και σε διαφορετικές καταστάσεις και συντελούν στην ικανοποίηση των κοινωνικών αναγκών του ατόμου. Μέσω της ανταλλαγής με συναδέλφους των απόψεων και σκέψεων επιτυγχάνεται ενίσχυση των πιστεύω τους και ταυτόχρονα σχηματίζονται άτυπες ομάδες εντός της επιχείρησης.

- Επαγγελματική αναγνώριση, καταξίωση:

Ανταμοιβές που ικανοποιούν το αίσθημα της αυτοεκτίμησης. Στο σύνολο τους οι άνθρωποι έχουν την ανάγκη της κοινωνικής παραδοχής. Είτε με υλικά μέσα που θα

τους παρέχουν κύρος είτε με ηθικές ανταμοιβές που θα τους παρέχουν την παραδοχή και το σεβασμό των υπολοίπων.

- Κατορθώματα:

Μέσω της εργασιακής αποτελεσματικότητας, του αισθήματος της βελτίωσης και της επιτυχίας το άτομο ικανοποιεί ανάγκες όπως το αίσθημα της αυτοεκπλήρωσης. (Ξυροτύρη & Κουφίδου, 2001).

## 2.10.2 Εξωτερικές Ανταμοιβές

- ❖ Οι Οικονομικές Ανταμοιβές

Διαχωρίζονται σε άμεσες και έμμεσες:

- Άμεσες: αντιμισθία, οικονομικά κίνητρα, προγράμματα συμμετοχής στα κέρδη
- Έμμεσες: ασφάλιση, συνταξιοδοτικά προγράμματα, προγράμματα αποκτήσεως μετοχών κ.ά.

Μία άμεση σύνδεση της χρηματικής ανταμοιβής και των επιδόσεων των εργαζομένων αποτελεί εργαλείο για την επιχείρηση ώστε να πετύχει ολοκληρωτική χρησιμοποίηση των ικανοτήτων τους.

- ❖ Η Εξασφάλιση της Απασχόλησης

Ο βαθμός κατά τον οποίο η εξασφάλιση της απασχόλησης θα αποτελέσει κίνητρο για εργαζόμενους εξαρτάται:

1. Από το αίσθημα ασφάλειας που συνδυάζεται από την εργασιακή απόδοση του ατόμου μέσα στην επιχείρηση και κατά πόσο έχει πεισθεί.
2. Οι οικογενειακές καταβολές και το περιβάλλον ανατροφής. Άτομα με γονείς υπομονετικούς, δέχονται παθητικά τις καταστάσεις χωρίς αντίδραση.
3. Από το σύνολο των έως ώρας εργασιακών βιωμάτων και εμπειριών.

- ❖ Εργασιακό περιβάλλον

Ο χώρος μέσα στον οποίο εργάζεται και οι άνθρωποι με τους οποίους συνεργάζεται έχουν επίδραση στο άτομο. Ιδίως για τους εξωστρεφείς ανθρώπους, οι συνθήκες έχουν αντίκτυπο τόσο στο ψυχισμό τους όσο και στην επίδοσή τους. Αποτελεί σύνηθες αυτά τα άτομα να προτιμήσουν μικρότερες οικονομικές απολαβές αν κατά αυτόν τον τρόπο θα εξασφαλίσουν ένα ευχάριστο και υγιές εργασιακό περιβάλλον. (Ξυροτύρη & Κουφίδου, 2001)

## **2.11 Η παρακίνηση στον Δημόσιο Τομέα**

Ο ορισμός της παρακίνησης αναφορικά με το Δημόσιο Τομέα, κατά τους (Perry & Wise, 1990), είναι η ροπή του ατόμου να φέρει εις πέρας τα δημιουργούντα κίνητρα πρωτίστως ή αποκλειστικά από οργανισμούς και δημόσιες υπηρεσίες. Η λέξη κίνητρα στον ορισμό αφορά ανάγκες ή ανεπάρκειες που νιώθει το άτομο στη ψυχολογία του και προσβλέπει να αποβάλλει. Οι παράγοντες που επηρεάζουν τη συμπεριφορά των δημόσιων υπαλλήλων είναι οι εξής (Perry & Wise, 1990):

1. Τα Συναισθηματικά Κίνητρα, όπου ο εργαζόμενος μέσω της ίδιας θέλησης και επιθυμίας χρησιμοποιεί την εργασία του προκειμένου να βοηθήσει το συνάνθρωπό του και προς γενικότερο όφελος του συνόλου της κοινωνίας.
2. Τα Ορθολογικά Κίνητρα, όπου τα προσωπικά οφέλη των εργαζομένων συγκλίνουν με αυτά της κοινωνίας οπότε και δεσμεύονται προς την αποστολή και τους στόχους της υπηρεσίας τους προκειμένου να αυξήσουν το προσωπικό τους όφελος και ταυτόχρονα ωφελείται και το κοινωνικό σύνολο.
3. Τα Κίνητρα Προτύπων, όπου κυριαρχεί το αίσθημα εξυπηρέτησης του δημοσίου συμφέροντος και συνδέονται με έννοιες όπως κοινωνική ισότητα, καθήκον.

## **2.12 Αξιολόγηση και καθοδήγηση εργαζομένων**

Μέσω των αξιολογήσεων τα άτομα σε θέση ευθύνης μπορούν να αποκομίσουν μία καθαρή εικόνα της παραγωγικότητας των εργαζομένων. Η αξιολόγηση των εργαζομένων αποτελεί βασικό εργαλείο παρακίνησης καθώς οι μισθωτοί παρακινούνται να είναι αποδοτικότεροι προκειμένου να πετύχουν σε βάθος χρόνου ως ανταμοιβή την εργασιακή τους εξέλιξη. Η σύνδεση στόχων – αξιολόγησης της επιχείρησης επιτυγχάνει να εναρμονιστούν τα αποτελέσματα που πρέπει να επιτευχθούν με τις ενέργειες των εργαζομένων, να διευκολυνθεί ο προγραμματισμός, παρέχοντας στοιχεία αναφορικά με τις ικανότητες του κάθε εργαζόμενου καθώς και να αξιολογηθεί η συμμετοχή των εργαζομένων για την επίτευξη του στόχου. (Ξυροτύρη & Κουφίδου, 2001)

Καταλυτικό ρόλο στην εκπλήρωση των στόχων τόσο των ατομικών όσο και της επιχείρησης αποτελεί η σύμπνοια και το αίσθημα συλλογικότητας – συνεργασίας που

μπορούν να αναπτυχθούν μεταξύ των συναδέλφων μέσω ενός σύγχρονου διοικητικού στελέχους που θέτει τις βάσεις προς επίτευξη αυτών. (Κέφης, 2014)

Η επίτευξη υψηλών ποσοστών στις επιδόσεις και τον ανταγωνισμό για τον οργανισμό επηρεάζονται από το εργασιακό περιβάλλον και μπορούν να ενισχυθούν από συνθήκες ομοψυχίας και ομόνοιας μεταξύ των εργαζομένων. Από έρευνες έχει αποδειχθεί πως η επίδοση των υπαλλήλων δεν επηρεάζεται από το εισόδημα τους, καθώς ο διαχωρισμός μεταξύ ικανοποιητικών οικονομικών αμοιβών ή μη, είναι η αρέσκειά αν πρόκειται για επιθυμητές ή η δυσαρέσκεια αν πρόκειται για κακές. Κατ' ουσία η παρακίνηση των εργαζομένων είναι περισσότερο εφικτή μέσω της ηγετικής συμπεριφοράς των προϊσταμένων που τους δημιουργούν ψυχική ευχαρίστηση ωθώντας τους να δώσουν τον καλύτερό τους εαυτό. Επιπλέον, ο προϊστάμενος που ηγείται εμπνέει και παρακινεί τους υφισταμένους του καθώς και ενδιαφέρεται για τις φιλοδοξίες και τις ανάγκες τους. Παράλληλα διατηρεί διαπροσωπική επικοινωνία με όλους τους συνεργάτες του μαζί ως ομάδα, ώστε να καταφέρει να ενστερνιστούν το όραμα. (Μπουραντάς Δ. , 2005)

Τέλος, απαραίτητο στοιχείο για την ανάπτυξη υγιούς κλίματος και συναδελφικότητας αποτελεί η ίση και δίκαιη μεταχείριση των υπαλλήλων από τους ανωτέρους τους. Οι υπάλληλοι σε θέση ευθύνης έχουν καθοδηγητικό ρόλο, επιδιώκοντας τις καλές σχέσεις, το πνεύμα αλληλοβοήθειας και το αίσθημα ασφαλών σχέσεων μεταξύ των υπαλλήλων του τμήματός τους. (Μπουραντάς, 2002).

### **2.13 Ενεργός συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων και ικανοποίηση στην εργασία**

Η συμμετοχή αποτελεί μια σύγχρονη τάση λήψης αποφάσεων ώστε να δεσμευτούν οι εργαζόμενοι στην επίτευξη του οράματος του οργανισμού. Βασικός στόχος αυτής της πολιτικής είναι:

- Η βελτίωση της ποιότητας ζωής στον χώρο εργασίας καθώς αυξάνεται η ικανοποίηση και η παρακίνηση κάθε εργαζόμενου
- Η βελτίωση της αποτελεσματικότητας και παραγωγικότητας του φορέα (Rabey, 2001).

Οι βασικές αρχές που προϋποθέτουν τη σωστή εφαρμογή του συστήματος και είναι απαραίτητο να υιοθετηθούν από έναν οργανισμό είναι η υποστήριξη όπου αναπτύσσονται υγιείς σχέσεις μεταξύ των μελών με την οργάνωση, η παρακίνηση όπου

ικανοποιούνται το σύνολο των αναγκών των μελών του, η επιδίωξη στόχων που αποτελούν κίνητρο καθώς και η ομαδική εργασία όπου οι απόψεις ενός ατόμου μέσω της συναίνεσης, περνούν στην ομάδα. Τέλος καίριας σημασίας είναι ο συντονισμός της ομάδας και η αποτελεσματικότητα τους καθώς ο οργανισμός στον οποίο τα μέλη υπάγονται είναι ένα κοινωνικό σύστημα αλληλεξαρτώμενων ομάδων. (Μπουραντάς Δ. , 1992).

Οι εργαζόμενοι δείχνουν ενδιαφέρον όταν συμμετέχουν ενεργά στο σχεδιασμό των εργασιακών τους υποχρεώσεων καθώς μέσα από τη συμμετοχή δημιουργείται ένα αίσθημα ευθύνης για την εκάστοτε αλλαγή και αυξάνεται η δέσμευση τους για να την στηρίξουν ενεργά. (Μπουραντάς Δ. , 2005)

Τα αποτελέσματα των ερευνών είναι αυτά που καταδεικνύουν το ζωτικότερο περιουσιακό στοιχείο των οργανισμών που δεν είναι άλλο από το έμπυχο δυναμικό τους. Η ικανοποίηση από την εργασία δείχνει τόσο τα θετικά όσο και τα αρνητικά συναισθήματα ενός εργαζόμενου προς αυτήν. Πρόκειται για μία συναισθηματική κατάσταση που αποτελείται από πολλά μικρά εργασιακά κομμάτια, όπου άλλα μπορεί να ικανοποιούν τον εργαζόμενο και άλλα όχι τόσο, ωστόσο συνθέτουν στο σύνολο τους την εργασία. Συνεπώς ο εργαζόμενος μπορεί να ικανοποιείται από ορισμένες όψεις της εργασίας και να δυσανασχετεί από άλλες. (Κάντας, 1998).

Τα μέσα που μπορούν να χρησιμοποιηθούν με στόχο την εργασιακή ικανοποίηση αφορούν την αύξηση των οικονομικών απολαβών, την ευέλικτη εργασία με δυνατότητα ενασχόλησης με άλλα εργασιακά αντικείμενα που εγείρουν την διάθεση του υπαλλήλου και κατά προέκταση την απόδοση του, παροχές υγείας και ασφάλισης. Επιπλέον το αίσθημα δικαιοσύνης προερχόμενο από έναν προϊστάμενο με γνωρίσματα όπως ο σεβασμός και η ικανότητα επίλυσης εργασιακών θεμάτων που προκύπτουν διαμορφώνουν τη θετική του εικόνα. Αποτελεί θεμιτό για κάθε εργαζόμενο ένα περιβάλλον με ηγεσία που τον εμπνέει, με πολύπλευρη σφαιρική ενημέρωση, με αναγνώριση των προσπαθειών του και ενίσχυση της ατομικής του πρωτοβουλίας.

Εάν δε, υπάρχουν προσωπικοί λόγοι για την δυσαρέσκεια εντός του εργασιακού χώρου, τότε αυτή εκφράζεται με παράγοντες όπως η αποχώρηση από τη δουλειά, οι εκούσιες απουσίες, η επαναλαμβανόμενη καθυστέρηση κατά την ώρα προσέλευσης, ή και η εκδήλωση αποκλίνουσας συμπεριφοράς. (Μπουραντάς Δ. , 2005)



## 2.14 Ανακεφαλαίωση

Τόσο οι πρώιμες όσο και οι σύγχρονες θεωρίες καθιστούν αντιληπτή τη σημασία ύπαρξης της παρακίνησης εντός του εργασιακού χώρου. Σημαντικές πρώιμες θεωρίες όπως η θεωρία των πέντε αναγκών του Maslow που χωρίζονται σε αυτές της έλλειψης και αυτές της ανάπτυξης, η θεωρία του Mc Clelland θέτοντας τρεις παρακινητικές μεταβλητές της εξουσίας, των επιτευγμάτων και των κοινωνικών συναναστροφών καθώς και του Herzberg που διαχωρίζει το εργασιακό περιβάλλον και την αποφυγή δυσαρέσκειας που επηρεάζονται από παράγοντες όπως οι εργασιακές συνθήκες, η θέση, οι αποδοχές και την παρακίνηση μέσω της εξέλιξης, του αισθήματος επιτυχίας, συντέλεσαν στις βάσεις έρευνας και ανάλυσης της εργασιακής παρακίνησης.

Παράγοντες που διαμορφώνουν τη συμπεριφορά του ατόμου όπως οι ενστικτώδεις, η ορμή, αποτελούν σημαντικό πεδίο μελέτης και επιρροής στο σύνολο της παρακινητικής συμπεριφοράς. Επιπλέον η ύπαρξη ενός εύρυθμου, υγιούς εργασιακού περιβάλλοντος αποτελεί ζωτικής σημασίας καθώς επιτρέπει στον εργαζόμενο να νιώσει ασφαλής και ενταγμένος σε ένα σύνολο με το οποίο συλλογικά θα προσπαθήσει για την περάτωση των κοινών τους στόχων.

Τέλος από άποψη συνολικά της διοίκησης και των άμεσα προϊσταμένων αποτελεί καίριας σημασίας η δημιουργία και ύπαρξη μίας ηγετικής στάσης και ομάδας που προωθεί την βελτίωση, την εξέλιξη και βοηθά στην εν γένει καλύτερευση του ατόμου, γεγονός που ωφελεί τόσο τον οργανισμό όσο και το ίδιο το άτομο.



**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3ο**  
**Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΟΥ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΗ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥ ΔΙΚΤΥΟΥ**  
**ΔΙΑΝΟΜΗΣ ΗΛΕΚΤΡΙΚΗΣ ΕΝΕΡΓΕΙΑΣ (ΔΕΔΔΗΕ)**

**3.1 Εισαγωγή**

Το 1950 προκειμένου να μπορέσουν όλοι να έχουν πρόσβαση στο ρεύμα και να εξαπλωθεί ομοιόμορφα η παροχή του, ιδρύεται η Δημόσια Επιχείρηση Ηλεκτρισμού και προβαίνει σε ενοποίηση των δικτύων σε ένα εθνικό διασυνδεδεμένο σύστημα. (Χαλάτση, 2019) Τον Απρίλιο του 2012 συστάθηκε ως θυγατρική της ΔΕΗ με ποσοστό 100% ο ΔΕΔΔΗΕ. (ΦΕΚ, Ν.4001/2011).

Στα πλαίσια εξυγίανσης της μητρικής εταιρείας, πρόκειται σε ποσοστό έως 49% πώληση του ΔΕΔΔΗΕ. Βάση αυτού η διοίκηση ετοιμάζει δεκαετές business plan προκειμένου να έχει κατατεθεί πριν την πώληση στην ΡΑΕ και να έχει εγκριθεί, κάτι που θα καταστήσει την εταιρεία ακόμη πιο ελκυστική για τους πιθανούς επενδυτές. (Παναγούλης, 2020)

Αντικείμενο μελέτης αποτελεί η οικονομική κατάσταση της εταιρείας καθώς και η κατάσταση του ΔΕΔΔΗΕ με την παρούσα δομή, το οργανόγραμμα και τις εξαγγελίες στρατηγικών έργων όπως και επενδύσεων. Τέλος, για το σύνολο του ομίλου σημαντικό γεγονός αποτελεί η πιθανή ιδιωτικοποίηση του με τις όποιες αλλαγές πρόκειται αυτό να επιφέρει.

**3.2 Η ηλεκτρική ενέργεια στον Ελληνικό χώρο. Απασχόληση και οικονομικά στοιχεία**

Ο σκοπός της παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας είναι η ανάλωσή της. Προκειμένου να επιτευχθεί αυτό, πρέπει από τον τόπο παραγωγής της να μεταφερθεί στο χώρο τελικής ανάλωσης προκειμένου να καταστεί εκμεταλλεύσιμη από το χρήστη. Κατά συνέπεια, είναι απαραίτητη η ύπαρξη ενός δικτύου αγωγών μεταφοράς και διανομής της (Erdmann & Zweifel, 2008).

Οι επικρατέστερες πηγές, γνωστές ως «συμβατικές μέθοδοι» παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας στηρίζονται στα υγρά καύσιμα, όπως το πετρέλαιο ή στα αέρια καύσιμα όπως το φυσικό αέριο και στα ορυκτά στερεά καύσιμα, όπως ο λιθάνθρακας και ο λιγνίτης.

Υπάρχουν και οι ανανεώσιμες πηγές ενέργειας (ΑΠΕ) που χρησιμοποιούν ανεξάντλητες πηγές, όπως είναι ο ήλιος, ο άνεμος, το νερό ή ανανεώσιμα καύσιμα υλικά (π.χ. βιομάζα). Δυσμενείς συνέπειες της χρήσης των υφιστάμενων πηγών ενέργειας είναι η έντονη επιβάρυνση του φυσικού περιβάλλοντος με ρύπους και η ανάλωση πεπερασμένων φυσικών πόρων. Η Ελλάδα χρησιμοποιεί λιγνίτη για τη παραγωγή ενέργειας σε ποσοστό κοντά στο 53% και πετρέλαιο σε ποσοστό 8% περίπου. (ΡΑΕ, 2011)

Στα τέλη της δεκαετίας του 1980, η Επιτροπή της ΕΟΚ εξέδωσε ανακοίνωση με τίτλο «Η εσωτερική αγορά ενέργειας» (Κοινοβούλιο, 2007) και προσδιόρισε τη στρατηγική και τον πολιτικό στόχο για την εφαρμογή των αρχών του ανταγωνισμού στην ενέργεια. Το Συμβούλιο μετά από πρόταση της Επιτροπής δέχτηκε και υιοθέτησε τις απαραίτητες οδηγίες προκειμένου να υπάρξει εναρμόνιση στόχων για μια «ευρωπαϊκή εσωτερική αγορά ενέργειας». Πρόκειται για την Ευρωπαϊκή οδηγία για τη διαφάνεια των τιμών της ηλεκτρικής ενέργειας για τον τελικό βιομηχανικό καταναλωτή (Επιτροπή, Οδηγία 90/377/ΕΟΚ, που τροποποιήθηκε με την Οδηγία 93/87/ΕΟΚ) και την Ευρωπαϊκή οδηγία για τη μεταφορά ηλεκτρικής ενέργειας μέσω μεγάλων δικτύων που στόχευε στη διασφάλιση του εφοδιασμού των Κρατών-Μελών με ηλεκτρική ενέργεια από κοινοτικούς ή και τρίτους προμηθευτές. (Επιτροπή, Οδηγία 90/547/ΕΟΚ (ΕΕ L 313 της 13.11.1990) που τροποποιήθηκε με την Οδηγία 95/162/ΕΚ)

Από το 2009, κυρίως εξαιτίας της οικονομικής κρίσης, συνεχώς αυξάνει ο αριθμός των Ευρωπαίων πολιτών που ζουν στο όριο της φτώχειας και κάτω από αυτό. Το έτος 2012 ο αριθμός αυτός ανήλθε σε 124 εκατομμύρια ανθρώπους (Eurostat, 2012). Η ενεργειακή αγορά και η δυναμική της καθορίζονται από το νόμο της προσφοράς και της ζήτησης, και επηρεάζονται σημαντικά τόσο από ενδογενείς παράγοντες και τάσεις, όσο και από τις διεθνείς εξελίξεις και συγκυρίες. Στην παρούσα εργασία, θα ερευνήσουμε τη σύνδεση των μεγεθών αυτών, ώστε να οδηγηθούμε σε ασφαλή συμπεράσματα σχετικά με τις οικονομικές επιπτώσεις της κρίσης και στον ενεργειακό χώρο.

Κατά τη δεκαετία του 1980, η κατανάλωση αυξήθηκε σημαντικά σε σχέση με τη δεκαετία του 1970, ενώ οι επενδύσεις μειώθηκαν ισόποσα (8% περίπου του ΑΕΠ), πράγμα που σημαίνει ότι οι Έλληνες πολίτες κατανάλωναν περισσότερο αλλά οι δαπάνες για παραγωγικές επενδύσεις ήταν μικρότερες. Αυτά έχουν ως αιτίες την αύξηση του δημόσιου χρέους και τον τρόπο διοχέτευσης των χρημάτων που προέρχονταν από δανεισμό. Το μεγαλύτερο μέρος των χρημάτων δαπανήθηκε για την μισθοδοσία στον δημόσιο τομέα, δηλαδή περισσότεροι δημόσιοι υπάλληλοι και

υψηλότεροι μισθοί, καθώς και για την αύξηση των συνταξιοδοτικών δαπανών (περισσότεροι συνταξιούχοι και υψηλότερες συντάξεις). (Ράπανος, 2009). Η αύξηση της κατανάλωσης, οφείλεται στα υψηλότερα εισοδήματα των παραληπτών του κρατικού χρήματος, η μείωση δε των επενδύσεων στην ύπαρξη λιγότερων ιδιωτικών κεφαλαίων προς χρηματοδότησή τους.

Το σημαντικό πρόβλημα της Ελλάδας, δεν είναι ο μεγάλος δημόσιος τομέας αλλά η έλλειψη αποτελεσματικής διοχέτευσης των χρημάτων. Κοινώς, τα χρήματα που δαπανώνται στις δημόσιες υπηρεσίες πρέπει να μπορούν να βελτιώσουν την ποιότητα των υπηρεσιών και να εξοικονομηθούν πόροι που θα χρηματοδοτήσουν ελλειπείς δημόσιες υπηρεσίες, όπως οι υποδομές και το ικανό ανθρώπινο δυναμικό.

Για το δεύτερο τρίμηνο του 2020 το πραγματικό ΑΕΠ μειώθηκε κατά 15,2% με μεγαλύτερη μείωση στους τομείς της κατανάλωσης και των εξαγωγών. Αντιθέτως μικρότερη ήταν η μείωση στο τομέα των επενδύσεων οι οποίες συνεχίζουν να αποτελούν την "αχίλλειο πτέρνα" της ελληνικής οικονομίας. Ενδεικτική είναι η μείωση της ιδιωτικής κατανάλωσης από 32,6 δις. ευρώ το β' τρίμηνο του 2019 σε 28,8 δις. ευρώ για το αντίστοιχο τρίμηνο του 2020, δείχνοντας τη δεινή χρηματοοικονομική θέση που έχουν επέλθει.

Το έλλειμμα της Γενικής Κυβέρνησης αναμένεται να διαμορφωθεί φέτος στο 8,6% του ΑΕΠ, έναντι πλεονάσματος 1,5% του ΑΕΠ το 2019, ενώ το πρωτογενές έλλειμμα αναμένεται να διαμορφωθεί φέτος στο 5,7% του ΑΕΠ, έναντι πλεονάσματος 4,4% του ΑΕΠ το 2019, παρά την αναστολή των δημοσιονομικών περιορισμών τα τελευταία δύο έτη.

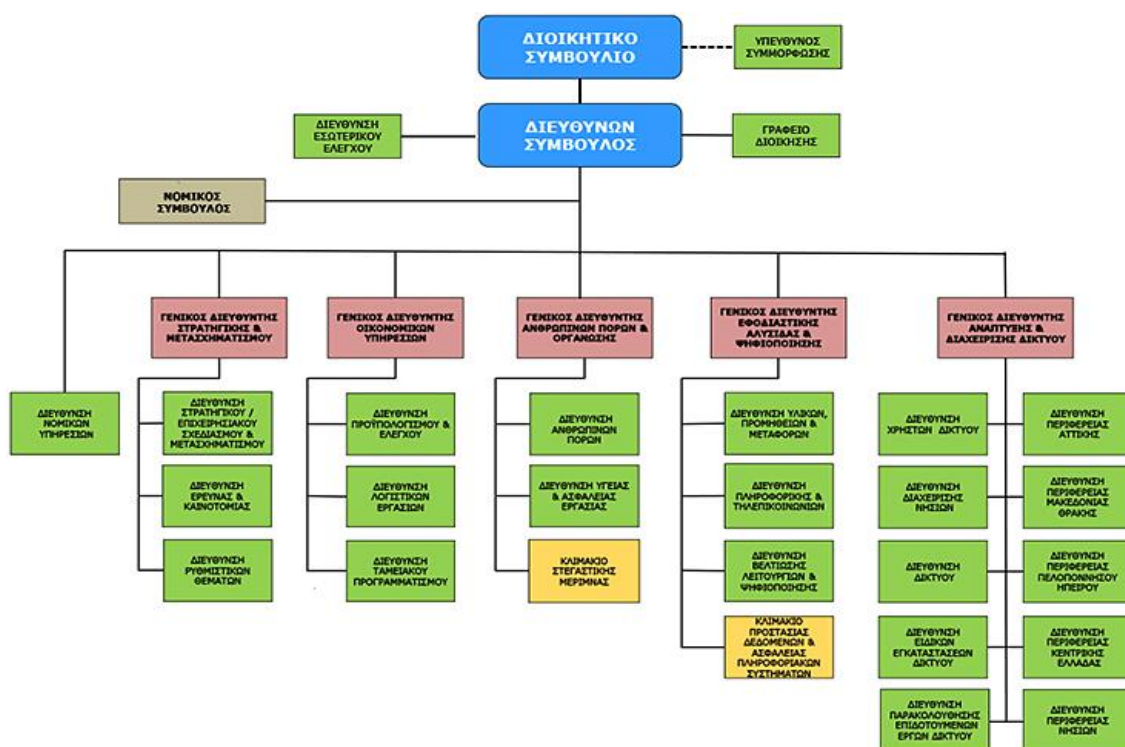
### **3.3 Ιστορικό πλαίσιο και ιδιωτικοποίηση ΔΕΔΔΗΕ Α.Ε.**

Ο νόμος 2009/72 προσβλέπει στην ενσωμάτωση των Ευρωπαϊκών διατάξεων προκειμένου, βάσει αυτού, να τελούνται οι δραστηριότητες όσον αφορά στην παραγωγή, διάθεση, διανομή τόσο του φυσικού αερίου όσο και της ηλεκτρικής ενέργειας στη χώρα μας. Για να καταστεί αυτό εφικτό προέκυψε ο Διαχειριστής Ελληνικού Δικτύου Διανομής Ηλεκτρικής Ενέργειας (ΔΕΔΔΗΕ Α.Ε.) μετά το διαχωρισμό της διανομής από τη Δημόσια Επιχείρηση Ηλεκτρισμού (ΔΕΗ Α.Ε.). Ο ΔΕΔΔΗΕ, αν και αποτελεί, κατά ποσοστό 100% θυγατρική της ΔΕΗ Α.Ε. (ΦΕΚ, Ν.4001/2011), δύναται να ασκεί αυτόνομα τις αρμοδιότητές του που άπτονται στη

διαχείριση του δικτύου διανομής καθώς και της αγοράς των μη διασυνδεδεμένων νησιών. Λόγω της μονοπωλιακής του θέσης και προκειμένου να ασκείται έλεγχος της λειτουργίας του, η ανεξάρτητη Ρυθμιστική Αρχή Ενέργειας επιτηρεί τις δραστηριότητες του (ΔΕΔΔΗΕ Α.Ε., 2021).

Βάσει του νέου οργανογράμματος που δημιουργήθηκε εντός του 2020 η εταιρία συγκροτείται από το διοικητικό συμβούλιο, τον διευθύνων σύμβουλο της εταιρείας και πέντε Γενικές Διευθύνσεις. Οι διευθύνσεις χωρίζονται σε αυτές της στρατηγικής και μετασχηματισμού, των οικονομικών υπηρεσιών, της διεύθυνσης ανθρωπίνων πόρων, της εφοδιαστικής αλυσίδας και ψηφιοποίησης και τέλος της ανάπτυξης και διαχείρισης δικτύου. Υπό των πέντε Γενικών Διευθύνσεων υπάγονται οι αντίστοιχες διευθύνσεις που συγκροτούν τη δομή του ΔΕΔΔΗΕ, όπως παρουσιάζεται και στον κάτωθι πίνακα:

**Σχήμα 10**  
**Οργανόγραμμα ΔΕΔΔΗΕ**



Πηγή: Οργανόγραμμα ΔΕΔΔΗΕ, 2021

Σε ποσοτικά μεγέθη ο ΔΕΔΔΗΕ για το έτος 2019 καλύπτει 112.622 χλμ. δικτύου μέσης τάσης και 127.564 χλμ. χαμηλής. Οι υποσταθμοί υψηλής τάσης είναι 241 ενώ οι μέσης προς χαμηλή τάσης ανέρχονται σε 163.431 με δίκτυο 993χλμ εκ των οποίων τα 218χλμ εντός Αττικής και τα 775χλμ. στα μη διασυνδεδεμένα νησιά.

Στα οικονομικά μεγέθη οι ετήσιες δαπάνες επενδύσεων ανέρχονται στο ποσό των 151εκ. ευρώ, οι λειτουργικές δαπάνες στο ποσό των 433εκ. ευρώ. Τα έσοδα χρήσης 2019 ανέρχονται σε 728εκ. ευρώ και η αναπόσβεστη αξία των παγίων κτίσης της εταιρείας σε 4,8δισ. ευρώ. (ΔΕΔΔΗΕ Α. , 2021)

Η επίδραση της οικονομικής κρίσης στις επιχειρήσεις ήταν αρνητική κυρίως στις πωλήσεις, τα κέρδη, τον αριθμό πελατών, τα μερίδια αγοράς, τα κόστη για το προσωπικό (μισθολογικό, εκπαίδευσης, bonus στελεχών κ.ά.). Από την κρίση, επλήγησαν κυρίως οι μεγάλες επιχειρήσεις, που αναγκάστηκαν να διαφοροποιήσουν τους βραχυπρόθεσμους στόχους τους (Αυλωνίτης, 2009).Στα πλαίσια αυτά, στην προσπάθεια εξυγίανσης της μητρικής ΔΕΗ και αντιμετώπισης της κρίσης, προωθείται η μείωση του εξωτερικού δανεισμού και η πώληση περιουσιακών στοιχείων, κομμάτι των οποίων αποτελεί το δίκτυο (Φαμέλλος, 2019).

Προεξαγγελλόμενο στόχο αποτέλεσε η εντός του 2020 ιδιωτικοποίηση σε ποσοστό έως του 49% του πακέτου μετοχών της θυγατρικής προκειμένου τα κέρδη να καρπώνονται από τη ΔΕΗ (Capital.gr, 2020). Το έργο του οικονομικού συμβούλου για τη μερική αποκρατικοποίηση του ΔΕΔΔΗΕ ανέθεσε η ΔΕΗ στη Goldman Sachs, για την οποία αναμένονται εξελίξεις στο αμέσως επόμενο διάστημα. Η εν λόγω αποκρατικοποίηση θα πραγματοποιηθεί από το Ταμείο Αξιοποίησης Ιδιωτικής Περιουσίας του Δημοσίου (ΤΑΙΠΕΔ), το οποίο και θα εκκινήσει τις διαδικασίες σύντομα, γεγονός που θα δώσει και μια πρώτη εικόνα για τη ζήτηση πώλησης του πακέτου των διαθέσιμων μετοχών (Capital.gr, 2020).

### **3.4 Επενδύσεις στη διανομή της ενέργειας και στρατηγικά έργα**

Οι μνημονιακές πολιτικές περικοπών που επηρέασαν τους τομείς των επενδύσεων στο δίκτυο διανομής ηλεκτρικής ενέργειας και της ολοκλήρωσης των τρεχουσών στρατηγικών έργων του ΔΕΔΔΗΕ που αφορούν την τηλεπαρακολούθηση των γραμμών και των υποσταθμών γίνονται εμφανείς από το σταθερά μειούμενο ύψος των επενδύσεων από το 2013 έως και το 2017.

Στις ετήσιες οικονομικές εκθέσεις του Διαχειριστή (2013-2017) (ΔΕΔΔΗΕ, ΔΕΔΔΗΕ, 2021) σχετικά με τη διανομή, το 2013 οι επενδύσεις ανέρχονταν στα 270,30 εκατ. ευρώ και δυστυχώς από τα επόμενα έτη παρατηρήθηκε μία συνεχής μείωση. Αυτό

καθίσταται προφανές από τα ποσά επενδύσεων που από το 2014 στα 256 εκατ. ευρώ, έφτασαν το 2015 στα 186, το 2016 στα 185 και τέλος στο 2017 στα 140 εκατ. ευρώ.

Τα αποτελέσματα των σκληρών απαιτήσεων των μνημονιακών προγραμμάτων δεν είχαν αντίκτυπο μόνο στο τομέα των επενδύσεων αλλά προκαλέσανε και μεγάλες καθυστερήσεις στους χρόνους εξυπηρέτησης των πελατών του δικτύου. Βάσει των ετήσιων οικονομικών εκθέσεων του ΔΕΔΔΗΕ (2013-2017) παρατηρείται πως το 2017 ο μέσος χρόνος για εξυπηρέτηση απλών νέων συνδέσεων ανήλθε στις 29 ημέρες ενώ το προηγούμενο έτος ήταν στις 17, στις 14 το 2015, στις 13 ημέρες το 2014 και 14 ημέρες το 2013. Ομοίως και για τις συνδέσεις που απαιτούν εργασίες στο δίκτυο, ο εκτιμώμενος χρόνος έφτασε το 2017 στις 56 ημέρες, από 31 ημέρες το προηγούμενο έτος, ενώ το 2015 χρειάζονταν 28 και το 2014 χρειάζονταν 26 ημέρες.

Αναφορικά με τα στρατηγικά έργα, ο ΔΕΔΔΗΕ στον σχεδιασμό ανάπτυξης του δικτύου με βάθος πενταετίας ξεκινώντας από το 2019 έχει δρομολογήσει επενδύσεις που αφορούν κατά κύριο λόγο τον τηλεχειρισμό και την ψηφιοποίηση των δικτύων. Έτσι καθίσταται ευκολότερος ο εντοπισμός των βλαβών καθώς και η διαδικασία διόρθωσής τους.

Η συγκεκριμένη επένδυση ανέρχεται στα 5,7 εκατ. ευρώ ενώ το έργο έχει ξεκινήσει από το 2010 και έως σήμερα έχει υλοποιηθεί το 70%. Στόχο αποτελεί η αντικατάσταση των τωρινών συστημάτων τηλεχειρισμών (Control Center και Remote Terminal Units-RTUs σε Υ/Σ και Κ/Δ), ο εκσυγχρονισμός του ΚΕΔΔ και η βελτιστοποίηση εφαρμογών DMS. Το νέο Control Center λειτουργεί από τον Απρίλιο 2014.

Μία ακόμη σημαντική επένδυση που κοστολογείται στα 35,5 εκατ. ευρώ και αναμένεται να έχει ολοκληρωθεί εντός του 2022 είναι αυτό της εγκατάστασης Συστήματος Γεωγραφικών Πληροφοριών (GIS).

Ο διαχειριστής ενέργειας έχει προμηθευτεί και εγκαταστήσει το απαραίτητο λογισμικό και εξοπλισμό για την εφαρμογή Συστήματος Γεωγραφικών Πληροφοριών (GIS), στο οποίο έχουν ενταχθεί μέχρι στιγμής τα δίκτυα που αφορούν τα μεσόγεια και αυτά της δυτικής Θεσσαλονίκης. Η επέκταση του GIS σε όλη την επικράτεια θα συμβάλει τα μέγιστα στην υποστήριξη των τεχνικών λειτουργιών της διανομής, δεδομένου ότι, έως σήμερα τα δεδομένα των εγκαταστάσεων του Δικτύου γεωγραφικά, αποτυπώνονται σε κατασκευαστικά σχέδια, χειρογραφικά σε χάρτες, σε αρχεία σημειωμάτων, σε φακέλους έργων, καρτελών κλπ., τα οποία παρουσιάζουν όχι μόνο το πώς είναι σήμερα το Δίκτυο, αλλά και άλλες σημαντικές πληροφορίες, όπως βλάβες, ζημιές, τις επιθεωρήσεις, τα φορτία, τους χειρισμούς κλπ.



Οι τηλεχειρισμοί στα δίκτυα κοστολογούνται στα 44,8 εκατ. ευρώ και αφορούν την αναβάθμιση του περιφερειακού εξοπλισμού τηλεχειρισμών των δικτύων με επιδιωκόμενο χρόνο περάτωσης του έργου το 2023.

Στόχο αποτελεί η προμήθεια και εγκατάσταση καινοτόμων τηλεχειριζόμενων στοιχείων σε εναέρια Δίκτυα ΜΤ και σε Υ/Σ ΜΤ/ΧΤ, τα οποία εν συνεχεία θα συνδεθούν με τα Περιφερειακά ΚΕΔΔ και θα διαχειρίζονται από αυτά. Πολλά είναι τα οφέλη που προκύπτουν ως προς την λειτουργία, μερικά εκ των οποίων είναι τα εξής (Φιλίππου, 2018):

- Ασφαλής και αποτελεσματική λειτουργία του δικτύου μέσω της καλύτερης εποπτείας των δικτύων με τη χρήση πληροφοριών από τα συστήματα της τηλεοπτείας.
- Οι τηλεχειρισμοί και η τηλεοπτεία στο δίκτυο ΜΤ θα συνεισφέρουν στη βελτίωση των δεικτών ποιότητας παρεχόμενης ηλεκτρικής ενέργειας (SAIDI, SAIFI κλπ) καθώς και θα γίνεται πιο άμεσος και πιο αξιόπιστος ο υπολογισμός των δεικτών ποιότητας του Δικτύου
- Βελτιστοποίηση της αντιμετώπισης κρίσιμων καταστάσεων του συστήματος, που μπορεί να προκύψει από έλλειψη ισχύος παραγωγής μέσω της απόρριψης φορτίων
- βελτίωση τόσο της ποιότητας τάσης σε όλο το μήκος όσο και των σχημάτων προστασίας του Δικτύου
- περιορισμός των δαπανών, λόγω καλύτερης και πιο ουσιαστικής διαχείρισης.

### **3.5 Άρεται το μονοπώλιο του δικτύου διανομής ηλεκτρικής ενέργειας**

Ο αρμόδιος υπουργός Ενέργειας και Περιβάλλοντος και η κυβέρνηση αποφάσισαν στις αρχές του 2021 να προωθήσουν την πώληση του έως 49% του ΔΕΔΔΗΕ. Ενδιαφέρον για την αγορά του πακέτου των μετοχών, ανεπισήμως, έχουν εκφράσει η γαλλική ENEDIS, η ιταλική ENEL και η γερμανική EON. Επιπλέον δικαιώματα υπολογίζεται να παρασχεθούν στον ιδιώτη που θα αγοράσει το έως 49% του ΔΕΔΔΗΕ, που θα σχετίζονται με το management της εταιρείας, η οποία, ως γνωστόν, μέχρι παρούσης κατέχει το μονοπώλιο στον έλεγχο και την διαχείριση του δικτύου διανομής

της ηλεκτρικής ενέργειας στη χώρα. Ουσιαστικά γίνεται αντιληπτό πως βρισκόμαστε λίγο πριν, εκτός χώρας ιδιώτες, συμμετέχουν στις ενεργειακές υποδομές της χώρας.

Προκειμένου να επιταθεί η διαδικασία και να αυξηθούν τα κίνητρα αγοράς, τα πάγια του δικτύου διανομής, εκχωρούνται από τη ΔΕΗ χάνοντας αυτή την κυριότητα τους στο ΔΕΔΔΕΗ. Πάγια που σχετίζονται με γραμμές χαμηλής και μέσης τάσης, με υποσταθμούς, κτήρια κλπ, τα οποία θα παρέχουν πολύ μεγάλα και άκοπα κέρδη για τους αγοραστές. Επιπλέον δέλεαρ για τους υποψήφιους επενδυτές αποτελεί και το επενδυτικό πρόγραμμα εγκατάστασης έξυπνων μετρητών που ανέρχεται σε 1 δις ευρώ, το οποίο θα χρηματοδοτηθεί από το Ταμείο Ανάκαμψης. (iskra, 2020)

Τέλος, άξιο αναφοράς αποτελεί πως μετά τη πώληση του δικτύου χαμηλής τάσης που διαχειρίζεται ο ΑΔΜΗΕ, πωλείται και το μονοπώλιο του ΔΕΔΔΗΕ που κατευθύνεται στο δρόμο της ιδιωτικοποίησης, ενδεικτικό της σημαντικότητας αυτής της απόφασης αποτελεί πως καμία άλλη χώρα δεν έχει εκχωρήσει τα μονοπωλιακά δίκτυα της ηλεκτρικής της ενέργειας σε ιδιώτες πόσο μάλλον σε εκτός χώρας επενδυτές. (iskra, 2020)

### **3.6 Ανακεφαλαίωση**

Ο ΔΕΔΔΗΕ συστάθηκε με στόχο την λειτουργία, συντήρηση και ανάπτυξη του ελληνικού δικτύου διανομής ηλεκτρικής ενέργειας και τη διασφάλιση της αμερόληπτης πρόσβασης όλων των χρηστών του σε αυτό. (ΔΕΔΔΗΕ, 2021) Η οικονομική κρίση δεν άφησε ανεπηρέαστη την εταιρεία σε επίπεδο χρηματοοικονομικών ροών όσο και σε διαρθρωτικό επίπεδο, συναρτήσε των Ευρωπαϊκών οδηγιών που κλήθηκε η χώρα να εφαρμόσει και είχαν ως αποτέλεσμα σημαντικές αλλαγές τόσο για τον οργανισμό όσο και για το έμψυχο δυναμικό του.

Οι στόχοι που καλείται η εταιρεία να επιτύχει μέσω των υφιστάμενων οικονομικών δυσκολιών και της προσεχούς κρατικής αναγγελίας ιδιωτικοποίησης της είναι ενθαρρυντικοί καθώς μέσω των στρατηγικών έργων όπως του τηλεχειρισμού και της ψηφιοποίησης των δικτύων καθιστούν εμφανή τη δυναμική της εταιρείας όπως και την αναπτυξιακή της πολιτική που θα έχει διττό ρόλο τόσο στην μεγέθυνση του οργανισμού όσο και στην καλύτερευση των παρεχόμενων προς τους πελάτες της υπηρεσιών.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4ο**

### **ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ**

Η διερεύνηση των υποθέσεων που έχουν τεθεί στην εργασία, διεξήχθη για την περίπτωση της «ΔΕΔΔΗΕ Α.Ε.» και ειδικά για την Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων, υιοθετώντας ποσοτική προσέγγιση. Ο σκοπός της έρευνας χωρίζεται σε δύο σκέλη: αφενός στην διερεύνηση των υφιστάμενων συνθηκών εργασίας της επιχείρησης και πιο συγκεκριμένα στην επίδραση της κρίσης σε αυτές, καθώς και στο πώς (σε ποιο μέτρο) επηρεάστηκαν υπάλληλοι και στελέχη της εταιρίας από τα δημοσιονομικά μέτρα και την γενικότερη λιτότητα που πλήττει την Ελληνική οικονομία και αφετέρου μέσα στο προαναφερόμενο περιβάλλον πως λειτούργησαν οι στρατηγικές παρακίνησης ως μέσο επίτευξης των εργασιακών στόχων όπως και βελτίωσης των ενδοεταιρικών σχέσεων. Κατά πόσο, δηλαδή, η παρακίνηση ωφελεί το άτομο και προάγει την βελτίωση του. Τα ερευνητικά ερωτήματα που ετέθησαν ήταν:

1. Πώς και κατά πόσο επηρεάστηκε η εργασιακή ζωή των μισθωτών της ΔΕΔΔΗΕ ΑΕ και ειδικά εκείνων της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων από το γεγονός ότι η χώρα βίωσε σκληρή λιτότητα.
2. Πώς - στην μελέτη περίπτωσης εντός του ομίλου αξιολογεί το ανθρώπινο δυναμικό τις εργασιακές - διαπροσωπικές σχέσεις, τα κίνητρα τόσο εργασιακά όσο και αυτοβελτίωσης, την επίπτωση της κρίσης και εν γένει τα τεκταινόμενα.
3. Διερεύνηση των παραγόντων που ωθούν σε αυξημένη παρακίνηση καθώς και η μεταξύ τους σχέση.
4. Πως διαμορφώνονται οι εργασιακές και ατομικές σχέσεις και πως η παρακίνηση επιδρά σε αυτές, ώστε να επιτευχθεί η ατομική ευημερία, η εργασιακή ικανοποίηση και η βελτιστοποίηση της αποδοτικότητας κάθε εργαζόμενου.
5. Πώς και εάν ο εργασιακός χώρος τόσο από διοικητικής απόψεως όσο και εργασιακού περιβάλλοντος δίδει κίνητρα μέσω των οποίων ωφελείται το άτομο αλλά και η υπηρεσία του.

Στο κεφάλαιο αυτό, θα παρουσιαστούν το ερευνητικό σχέδιο, η μεθοδολογία της έρευνας, οι πηγές παραγωγής στοιχείων και η μέθοδος επικοινωνίας, η ανάπτυξη ερωτηματολογίου.

Σε όλες τις τεχνικές η έμφαση δίδεται στην εξέταση των αποτελεσμάτων, για να γίνουν κατανοητές οι σχέσεις «αίτιου-αιτιατού» (Hirschman, 1986). Δεδομένου του ότι η χρήση της περιπτωσιολογικής μελέτης είναι κατάλληλη προς εφαρμογή όταν ένας αριθμός παραγόντων είναι ενεργοί και παρόντες, η έρευνα αυτή εστίασε στις συγκεκριμένες έννοιες και μεταβλητές που περιλαμβάνονται στο θεωρητικό πλαίσιο (Eisenhardt, 1989). Η μελέτη περίπτωσης, εφαρμόστηκε στα πλαίσια της έρευνας αυτής, ως ερευνητική στρατηγική, γιατί κρίθηκε ότι οι παράγοντες, βάσει συνθηκών και γεγονότων, διαδραματίζουν ένα σημαντικό ρόλο στην προσπάθεια να γίνουν κατανοητές οι μεταβλητές. Αφού αξιοποιήθηκαν τα στοιχεία για την παρουσίαση της εταιρίας ως δευτερογενείς πηγές και ως υπόβαθρο μελέτης των ερευνητικών υποθέσεων μέσα σε πραγματικό πλαίσιο (διαστάσεις οικονομικής κρίσης, γενική εικόνα εταιρίας και προθέσεις των μισθωτών), σχεδιάστηκε ερωτηματολόγιο βασισμένο στις ερευνητικές μεταβλητές της εργασίας αυτής, με ερωτήσεις κλειστού τύπου (Παράρτημα) που, μετά την υποβολή του σε δοκιμή (pretesting), απεστάλη προς συμπλήρωση μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου στο επιλεγθέν δείγμα της έρευνας που έχει βιώσει τις συνέπειες της οικονομικής κρίσης. Σκοπός της δοκιμής ήταν να ελεγχθεί η διατύπωση των ερωτήσεων, καθώς και να ληφθούν πληροφορίες σχετικά με τις ερωτήσεις και την καταλληλότητα του δείγματος, ώστε ο ερευνητής να προχωρήσει σε τελική εξαγωγή.

Το δείγμα της έρευνας θα αποτελέσει το ενεργό προσωπικό του Διοικητικού τομέα των Κεντρικών Υπηρεσιών της εταιρείας και συγκεκριμένα της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΑΝΠ). Από το σύνολο των 88 εργαζομένων, μέρος έλαβαν 52 διοικητικοί υπάλληλοι της ΔΕΔΔΗΕ ΑΕ/ Διεύθυνσης ανθρωπίνων πόρων.

Ως ποσοτική έρευνα ορίζεται (Creswell & Clark, 2011) η συστηματική διερεύνηση των φαινομένων με τη συγκέντρωση ποσοτικοποιήσιμων δεδομένων και την εκτέλεση στατιστικών, μαθηματικών ή υπολογιστικών τεχνικών. Η ποσοτική έρευνα συγκεντρώνει πληροφορίες από υφιστάμενους και δυνητικούς συμμετέχοντες χρησιμοποιώντας μεθόδους και εργαλεία, τα αποτελέσματα των οποίων μπορούν να απεικονιστούν με τη μορφή αριθμητικών στοιχείων και διεξάγεται κυρίως στις κοινωνικές επιστήμες χρησιμοποιώντας τις στατιστικές μεθόδους για τη συλλογή ποσοτικών δεδομένων από την ερευνητική μελέτη. Σε αυτή τη μέθοδο έρευνας, οι ερευνητές και οι στατιστικολόγοι αναπτύσσουν μαθηματικά πλαίσια και θεωρίες που αφορούν το υπό εξέταση αντικείμενο.

Με βάση το ότι σκοπός της ποσοτικής ανάλυσης είναι η διερεύνηση των αιτιών της αλλαγής των κοινωνικών φαινομένων μέσω αντικειμενικής μέτρησης και αριθμητικής ανάλυσης, γίνεται φανερό ότι η χρήση της ποσοτικής έρευνας παρέχει αρκετά πλεονεκτήματα (Gordon & Langmaid, 1989):

1) Αριθμητική απεικόνιση των αποτελεσμάτων που παρέχει άμεση και ευκρινή εικόνα των αποτελεσμάτων της έρευνας, αφαιρώντας τα ενδεχόμενα μεροληπτικής κρίσης.

2) Ταχεία συλλογή αποτελεσμάτων ειδικά με χρήση μέτρων όπως η αποστολή ηλεκτρονικών ερωτηματολογίων και μεγαλύτερο εύρος ανάλυσης.

Επιλέχθηκε η ποσοτική μέθοδος από τον ερευνητή, διότι η συγκεκριμένη επιτρέπει τη μέτρηση της σχέσης μεταξύ των μεταβλητών με στατιστικό τρόπο, ενώ στηριχθήκαμε στο προσεκτικά σχεδιασμένο ερωτηματολόγιο, ώστε τα στοιχεία που συγκεντρώθηκαν να επιτρέπουν την αριθμητική καταγραφή τους και την επόμενη στατιστική τους ανάλυση. Στη παρούσα έρευνα για τη διεξαγωγή της στατιστικής ανάλυσης του ερωτηματολογίου χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πρόγραμμα SPSS.

Ένα ζήτημα λειτουργικότητας της περιπτώσιολογικής μελέτης, είναι οι πηγές των στοιχείων. Σε μία έρευνα μπορούν να χρησιμοποιηθούν όλες οι τυποποιημένες μέθοδοι συλλογής δεδομένων (Johnston, 1999), που μπορεί να είναι πρωτογενή (αρχικά στοιχεία που συλλέγονται άμεσα από το ερευνητικό δείγμα) είτε δευτερογενή (βοηθητικά, δευτεροβάθμια στοιχεία από διαθέσιμα δημόσια ή άλλα έγκυρα αρχεία ιδιωτικών μορφών). Η επιλογή της μεθόδου συλλογής δεδομένων (ερωτηματολόγιο, τηλεφωνικές συνεντεύξεις, face-to-face συνεντεύξεις), είναι σημαντική λόγω των επιπτώσεών της στην ποιότητα και το κόστος των συλλεχθέντων στοιχείων.

Στην παρούσα μελέτη χρησιμοποιήθηκαν δευτερογενή στοιχεία (δημοσιευμένα στοιχεία, στατιστικές, μελέτες). Ως καταλληλότερη μέθοδος για την συγκέντρωση των πραγματικών στοιχείων, κρίθηκε η άμεση συλλογή τους από ερευνητικό δείγμα, μέσω του εργαλείου ερωτήσεων κλειστού τύπου. Πραγματοποιήθηκε πρωτογενής έρευνα σε δείγμα χαμηλών, μεσαίων και υψηλών στελεχών, με ερευνητικό εργαλείο το δομημένο ερωτηματολόγιο που διανεμήθηκε στο δείγμα.

Σε όλο το επιλεγέν πληθυσμιακό δείγμα στάλθηκε αρχικά σαφής επιστολή μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και επεξηγήθηκε από τον ερευνητή ο σκοπός της έρευνας και ο τρόπος απάντησης, ενώ διαβεβαιώθηκε ότι, παρά το μειονέκτημα της έλλειψης ανωνυμίας και περιορισμένης εμπιστευτικότητας στα κείμενα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, οι απαντήσεις θα παραμείνουν εμπιστευτικές και στην αποκλειστική

κατοχή του ερευνητή. Ακολούθησε η αποστολή του ερωτηματολογίου. Έγινε προσπάθεια να εμπλακεί ο ερευνητής όσο το δυνατόν λιγότερο στη διαδικασία των απαντήσεων, ώστε να απομακρυνθεί από τον κίνδυνο της χειραγώγησης και περιορίστηκε στο να εξηγήσει κάποια δυσκολία σε διατύπωση ερώτησης.

Το ερωτηματολόγιο, με βάση την ποσοτική φύση της έρευνας, περιείχε δομημένες ερωτήσεις που εκφράστηκαν όσο το δυνατόν πιο ουδέτερα, ώστε να μην προκαταβάλλουν τον αποκρινόμενο και να δοθούν απαντήσεις εντός πλαισίου. Οι ερωτήσεις επιχειρήθηκε να είναι γραμμένες σε γλώσσα αρκετά απλή προκειμένου να μην υποπέσει στον κίνδυνο να κουράσει τους συμμετέχοντες, κάτι το οποίο θα είχε ως αποτέλεσμα τη μείωση του ποσοστού ανταπόκρισης. Όλες οι μεταβλητές του ερωτηματολογίου και οι μετρήσεις τους, έχουν κριθεί ως λειτουργικές σε προηγούμενες έρευνες.

Για λόγους επιρροής στις αντιλήψεις του ανθρώπινου δυναμικού για τις συγκεκριμένες μεταβλητές, στην παρούσα έρευνα, έγινε χρήση των μεταβλητών του φύλου, της ηλικίας (κατάταξη σε ηλικιακές ομάδες), της θέσης, του επιπέδου εκπαίδευσης και αποδοχών, προκειμένου να διερευνηθεί το κατά πόσο αυτοί οι παράγοντες έχουν επιπτώσεις στις προσωπικές αντιλήψεις των ερωτηθέντων.

Οι ερωτήσεις αφορούν στις ερευνητικές διαστάσεις (εργασιακό περιβάλλον, εργασιακές σχέσεις, κίνητρα/παρακίνηση) και αποσκοπούν στην απεικόνιση των αντιλήψεων και προσδοκιών των εργαζομένων από τον φορέα.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5ο

### ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

#### 5.1 Περιγραφική Στατιστική

##### 5.1.1 Δημογραφικά Στοιχεία

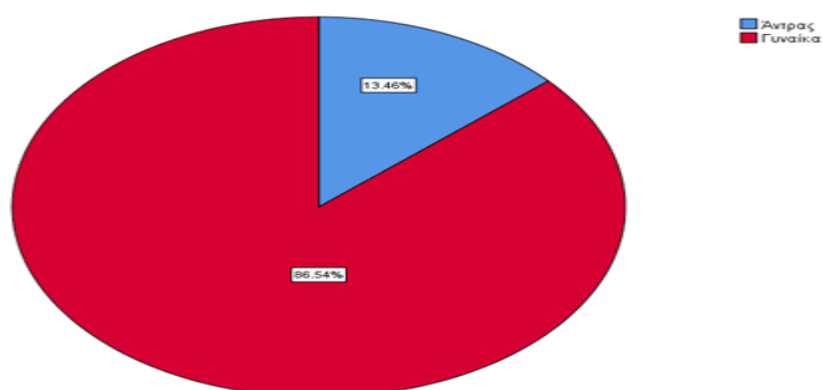
Στην ενότητα αυτή θα παρουσιαστούν τ' αποτελέσματα του ερωτηματολογίου που αναφέρεται σε δημογραφικά στοιχεία του δείγματος της έρευνας.

#### ΦΥΛΟ

Στην παρούσα έρευνα έλαβαν μέρος 52 εργαζόμενοι της ΔΕΔΔΗΕ ΑΕ/ Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων, από τους οποίους οι 7 ήταν άνδρες και οι 45 γυναίκες με αντίστοιχο ποσοστό συμμετοχής 13,5% και 86,5%.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Άντρας	7	13.5	13.5	13.5
	Γυναίκα	45	86.5	86.5	100.0
	Σύνολο	52	100.0	100.0	

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

**Διάγραμμα 6. 1**

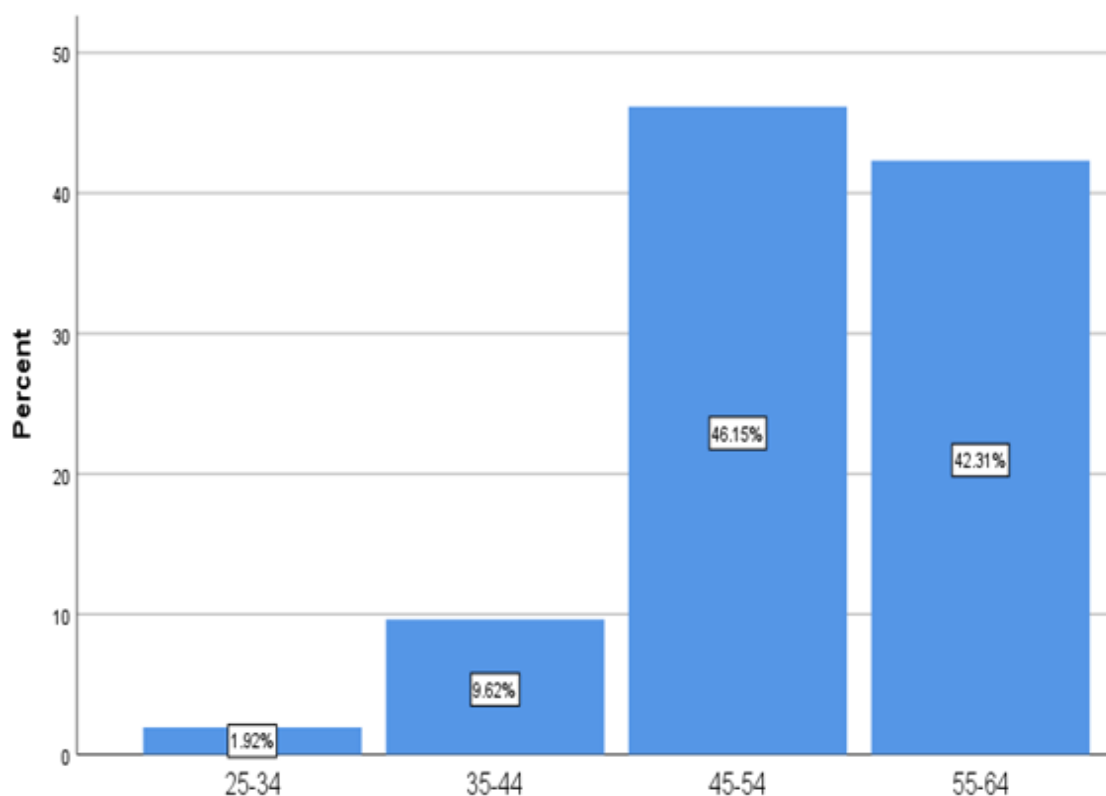
**Φύλο**

## ΗΛΙΚΙΑ

Στην ηλικιακή κατανομή του δείγματος το μεγαλύτερο ποσοστό 46,2% κατείχαν οι ηλικίες (45-54). Οι εργαζόμενοι (55-64) ετών αποτελούσαν το 42,3% και ακολούθως σε ποσοστό 9,6% βρίσκονταν οι εργαζόμενοι (35-44), ενώ μόνο το 1,9% περιλαμβάνονταν στο εύρος (25-34) ετών.

Πίνακας 6. 2					
Ηλικία					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	25-34	1	1.9	1.9	1.9
	35-44	5	9.6	9.6	11.5
	45-54	24	46.2	46.2	57.7
	55-64	22	42.3	42.3	100.0
	Σύνολο	52	100.0	100.0	

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

**Διάγραμμα 6. 2**

**Ηλικιακή ομάδα**

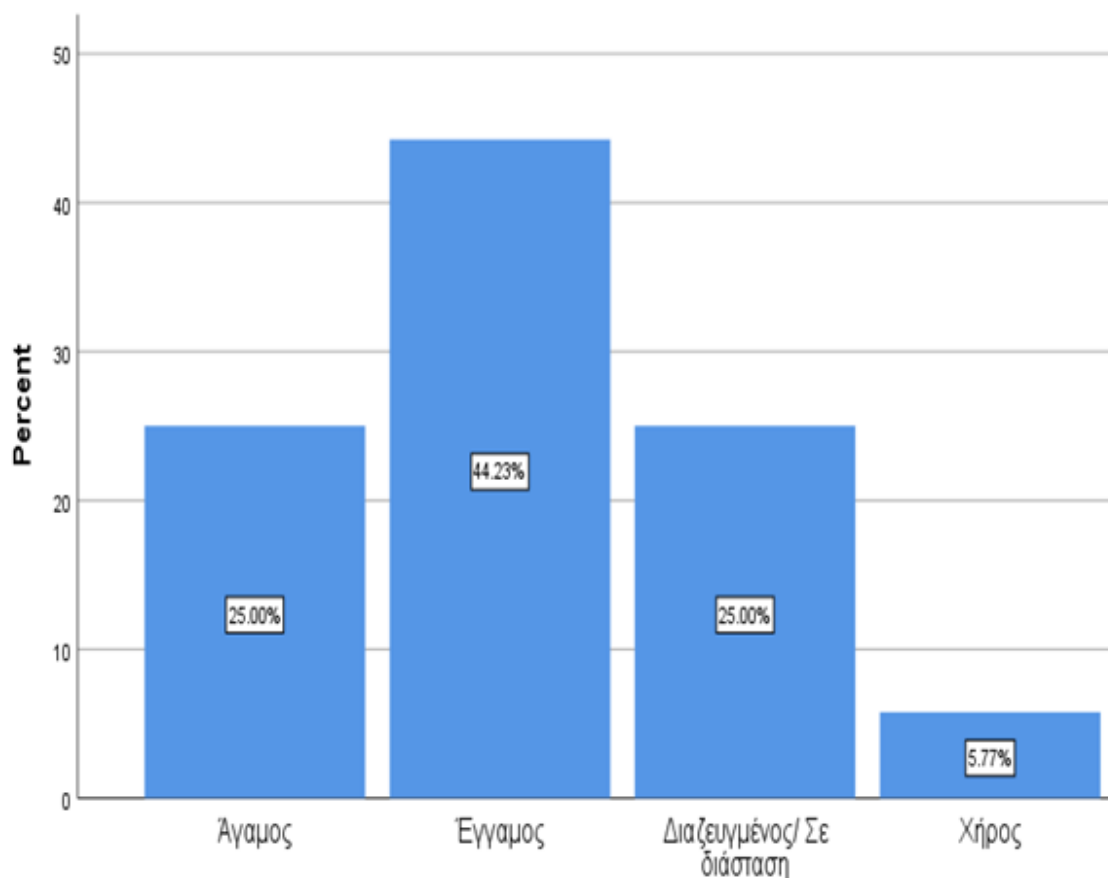


## ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ

Ως προς την οικογενειακή κατάσταση το 44,2% του δείγματος των εργαζομένων είναι έγγαμοι ενώ το 25% άγαμοι. Οι Διαζευγμένοι / Σε διάσταση 25% και 5,8% χήροι.

Πίνακας 6. 1					
Οικογενειακή κατάσταση					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Άγαμος	13	25.0	25.0	25.0
	Έγγαμος	23	44.2	44.2	69.2
	Διαζευγμένος/ Σε διάσταση	13	25.0	25.0	94.2
	Χήρος	3	5.8	5.8	100.0
	Σύνολο	52	100.0	100.0	

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

Διάγραμμα 6. 3

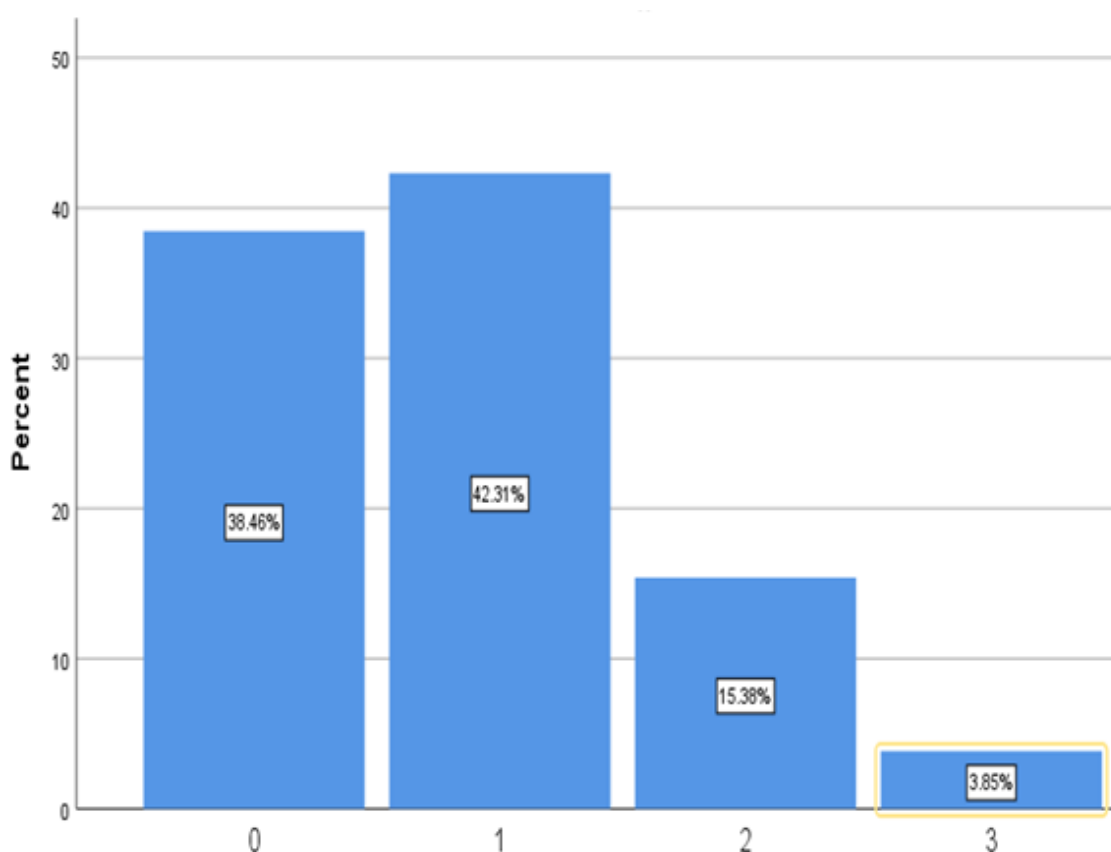
Οικογενειακή κατάσταση

## ΑΡΙΘΜΟΣ ΤΕΚΝΩΝ

Ως προς τον αριθμό τέκνων το 42,3% του δείγματος των εργαζομένων έχουν ένα παιδί ενώ το 38,5% είναι άτεκνοι. Σε ποσοστό 15,4% έχουν δύο παιδιά ενώ τρία έχουν το 3,8%.

Πίνακας 6. 2					
Αριθμός τέκνων					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0	20	38.5	38.5	38.5
	1	22	42.3	42.3	80.8
	2	8	15.4	15.4	96.2
	3	2	3.8	3.8	100.0
	Σύνολο	52	100.0	100.0	

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

Διάγραμμα 6. 4

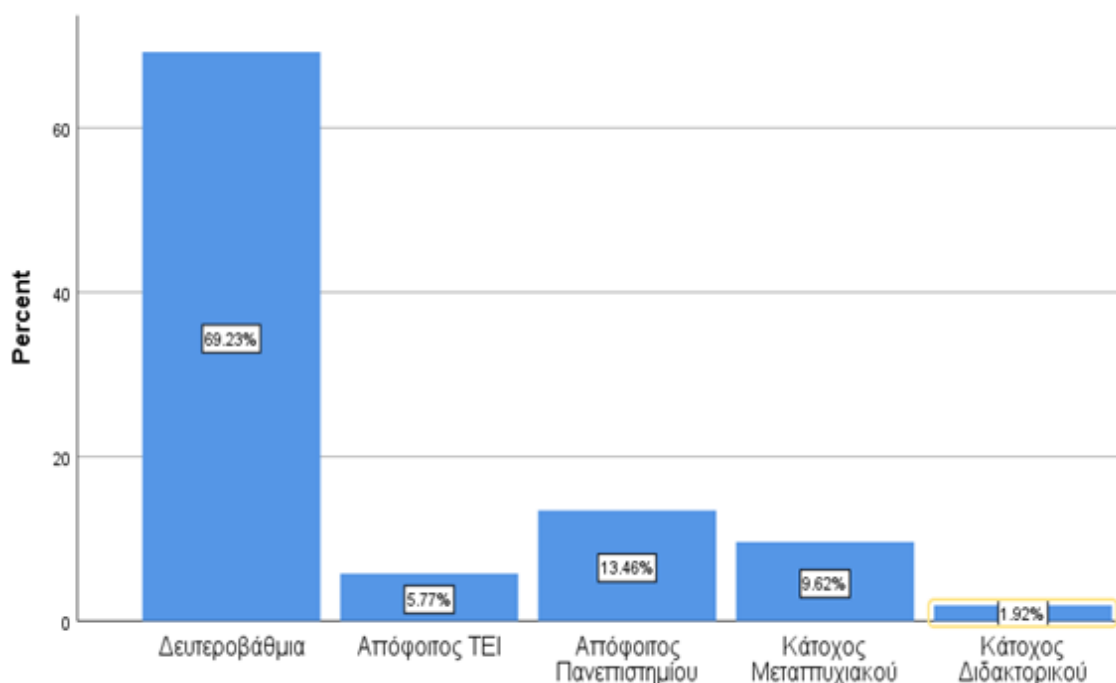
Αριθμός τέκνων

## ΜΟΡΦΩΤΙΚΟ ΕΠΙΠΕΔΟ

Το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων του δείγματος είναι Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης σε ποσοστό 69,2%. Το δεύτερο μεγαλύτερο ποσοστό ανήκει στην Τριτοβάθμια Εκπαίδευση όπου 13,5% είναι απόφοιτοι πανεπιστημίου και 5,8% απόφοιτοι ΤΕΙ. Μεταπτυχιακό κατέχει το 9,6% του δείγματος. Το μικρότερο ποσοστό 1,9% είναι κάτοχοι Διδακτορικού.

Πίνακας 6. 3					
Μορφωτικό επίπεδο					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Δευτεροβάθμια	36	69.2	69.2	69.2
	Απόφοιτος ΤΕΙ	3	5.8	5.8	75.0
	Απόφοιτος Πανεπιστημίου	7	13.5	13.5	88.5
	Κάτοχος Μεταπτυχιακού	5	9.6	9.6	98.1
	Κάτοχος Διδακτορικού	1	1.9	1.9	100.0
	Σύνολο	52	100.0	100.0	

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

### Διάγραμμα 6. 5

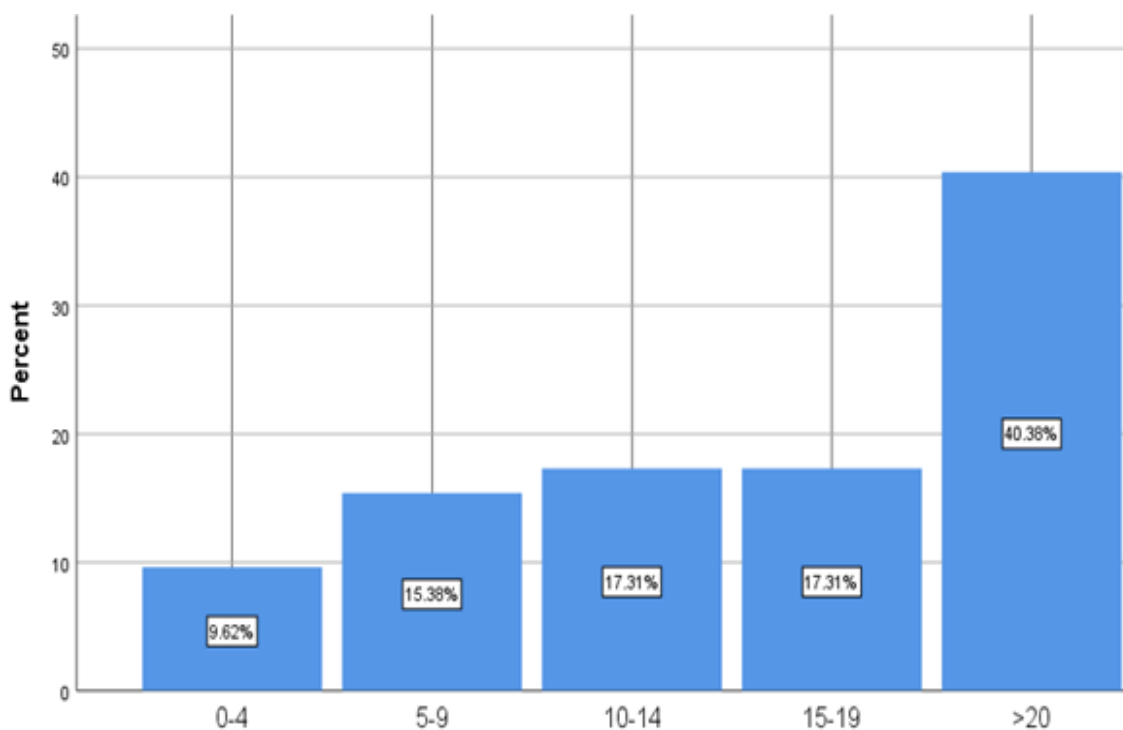
### Μορφωτικό επίπεδο

## ΕΤΗ ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑΣ

Το δείγμα αναλογικά αντιπροσωπεύει όλες τις κλάσεις που αποτελούν τα έτη προϋπηρεσίας. Το 9,6% έχει προϋπηρεσία 0-4 έτη, το 15,4% 5-9 έτη, το 17,3% έχει εργαστεί 10-14, το 17,3% έχει προϋπηρεσία 15-19 ενώ την μεγαλύτερη άνω των 20 ετών κατέχει το 40,4%.

Πίνακας 6. 4					
Έτη προϋπηρεσίας					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0-4	5	9.6	9.6	9.6
	5-9	8	15.4	15.4	25.0
	10-14	9	17.3	17.3	42.3
	15-19	9	17.3	17.3	59.6
	>20	21	40.4	40.4	100.0
	Σύνολο	52	100.0	100.0	

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

## Διάγραμμα 6. 6

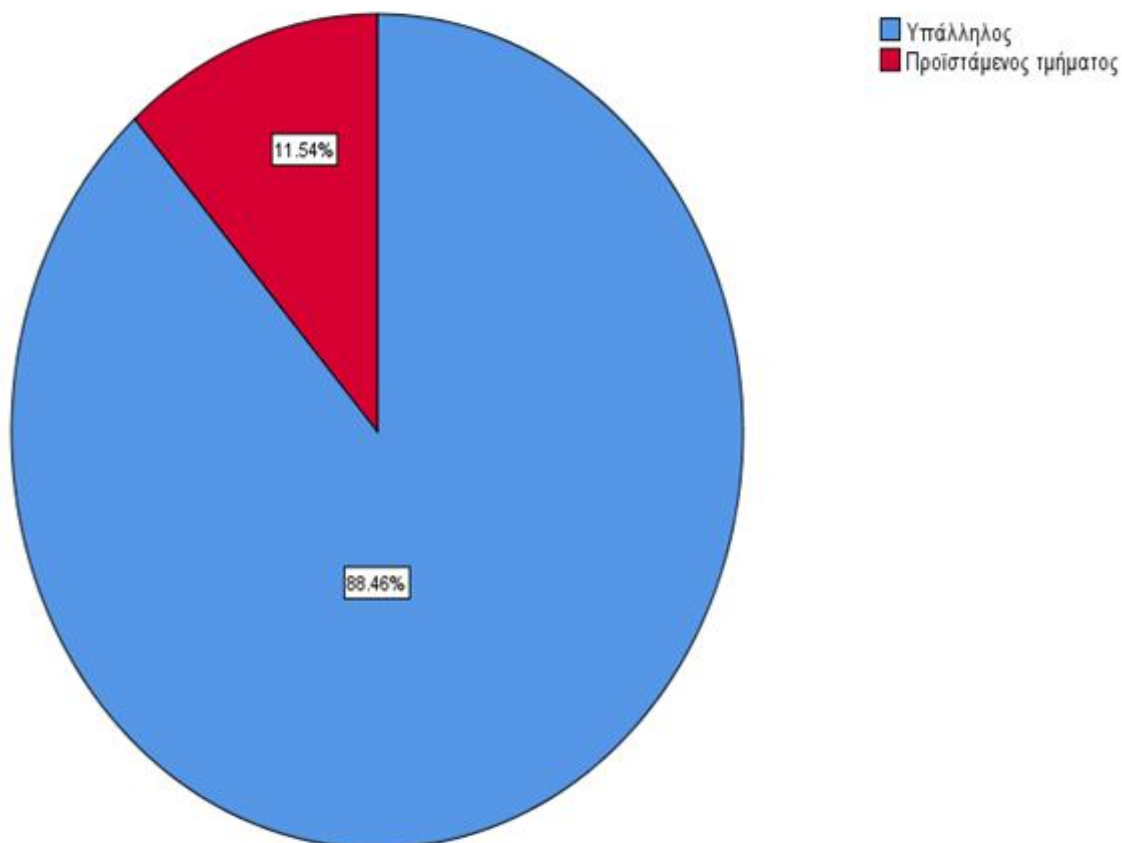
### Έτη προϋπηρεσίας

## ΙΕΡΑΡΧΙΑ

Το 88,5% του δείγματος είναι υπάλληλοι, ενώ το 11,5% προϊστάμενοι τμημάτων.

Πίνακας 6.5					
Ιεραρχία					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Υπάλληλος	46	88.5	88.5	88.5
	Προϊστάμενος τμήματος	6	11.5	11.5	100.0
	Σύνολο	52	100.0	100.0	

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

Διάγραμμα 6.7

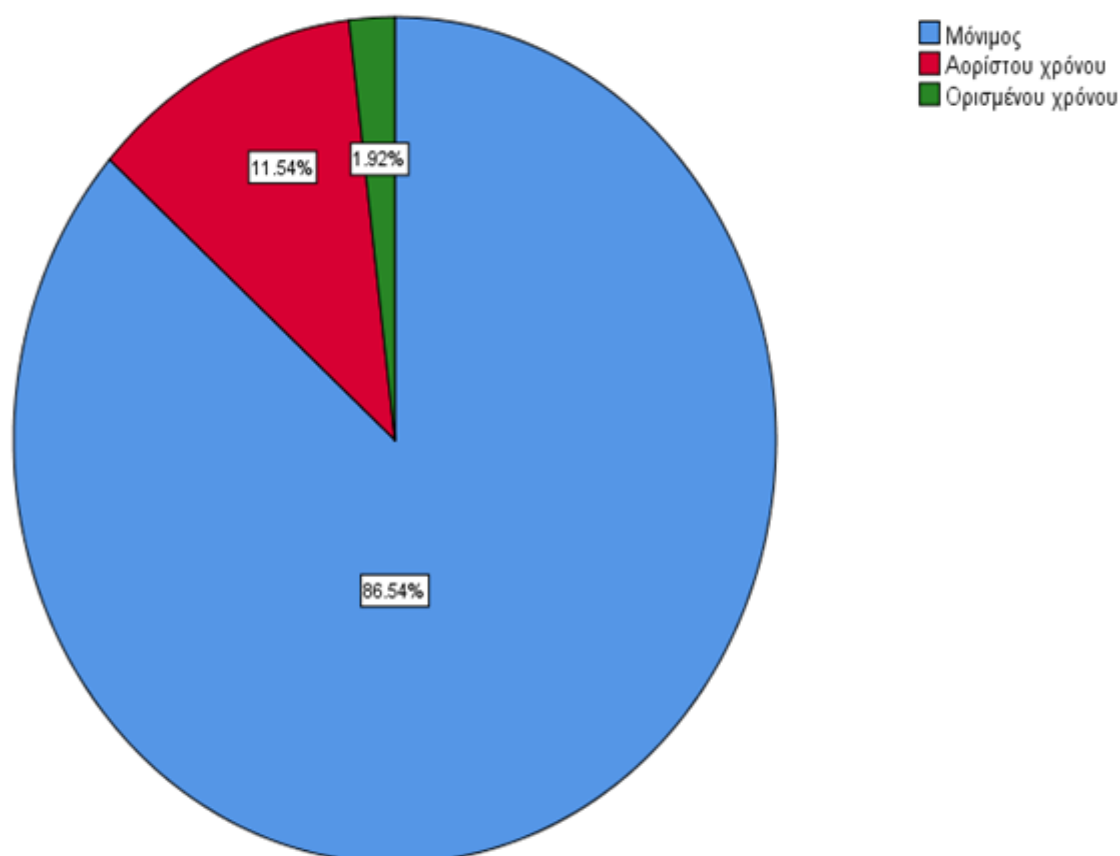
Ιεραρχία

## ΕΙΔΟΣ ΣΥΜΒΑΣΗΣ

Στο δείγμα αντιπροσωπεύονται και τα τρία είδη σύμβασης που προσλαμβάνονται οι εργαζόμενοι. Το συντριπτικό ποσοστό 86,5% είναι μόνιμοι, το 11,5% είναι αορίστου και το μικρότερο ποσοστό 1,9% αποτελείται από εργαζόμενους ορισμένου χρόνου.

Πίνακας 6. 6					
Είδος σύμβασης					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Μόνιμος	45	86.5	86.5	86.5
	Αορίστου χρόνου	6	11.5	11.5	98.1
	Ορισμένου χρόνου	1	1.9	1.9	100.0
	Σύνολο	52	100.0	100.0	

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

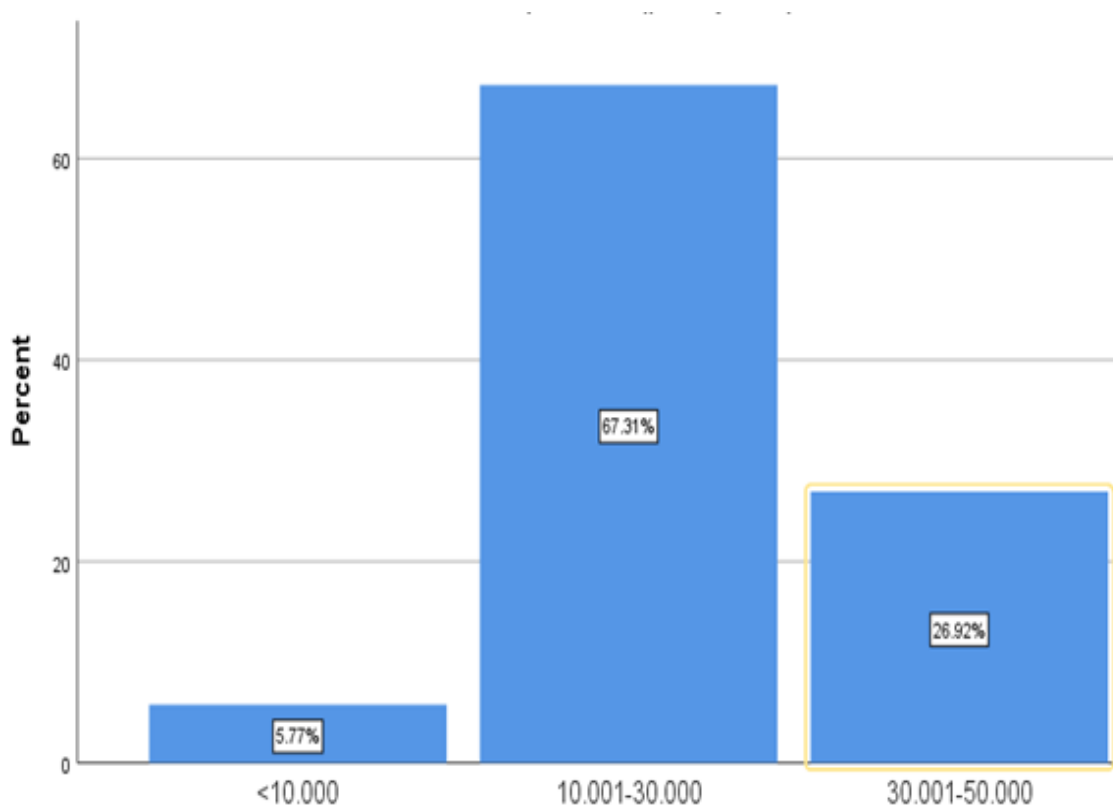
**Διάγραμμα 6. 8**  
**Είδος σύμβασης**

## ΕΤΗΣΙΟ ΕΙΣΟΔΗΜΑ

Στο δείγμα το μεγαλύτερο ποσοστό 67,3% λαμβάνουν ετήσιο μικτό εισόδημα ύψους 10.001-30.000 ευρώ, το 26,9% λαμβάνει εισόδημα 30.001-50.000 ευρώ και το μικρότερο ποσοστό 5,8% κάτω των 10.000 ευρώ ετησίως.

Πίνακας 6. 7					
Ετήσιο εισόδημα					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	<10.000	3	5.8	5.8	5.8
	10.001-30.000	35	67.3	67.3	73.1
	30.001-50.000	14	26.9	26.9	100.0
	Σύνολο	52	100.0	100.0	

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

### Διάγραμμα 6. 9

### Ετήσιο εισόδημα

## 5.1.2 Κύριο μέρος ερωτηματολογίου

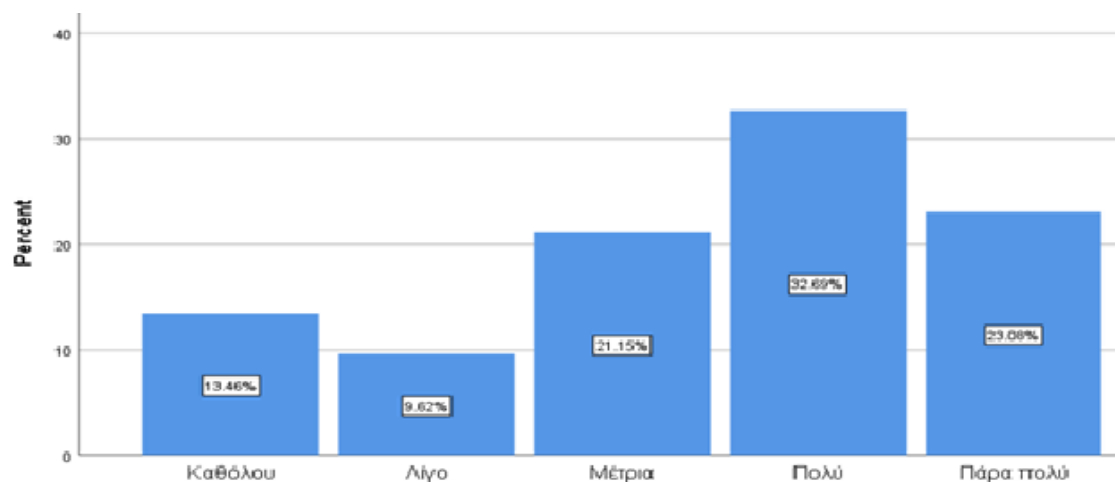
Οι ακόλουθοι πίνακες και διαγράμματα παρουσιάζουν τ' αποτελέσματα των λοιπών ερωτήσεων του ερωτηματολογίου που απαντήθηκαν από το δείγμα.

### 1. Θεωρείται πως η μονιμότητα επηρέασε θετικά την επιλογή της εργασίας σας στο δημόσιο;

Για το μεγαλύτερο ποσοστό 32,7% του δείγματος η μονιμότητα αποτελεί παράγοντα εργασίας στο Δημόσιο καθώς απάντησε «πολύ». Το 21,2% που απάντησε «μέτρια» και το 23,1% «πάρα πολύ». Οι απαντήσεις «καθόλου» 13,5% και «λίγο» 9,6% έχοντας μεγάλη απόκλιση από την πλειοψηφία των απαντήσεων δείχνουν πως σημαντικός παράγοντας επιλογής του Δημοσίου αποτελεί η εξασφάλιση της σίγουρης εργασίας.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	7	13.5	13.5	13.5
	Λίγο	5	9.6	9.6	23.1
	Μέτρια	11	21.2	21.2	44.2
	Πολύ	17	32.7	32.7	76.9
	Πάρα πολύ	12	23.1	23.1	100.0
	Σύνολο	52	100.0	100.0	

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

**Διάγραμμα 6. 10**

**Μονιμότητα και δημόσιο**

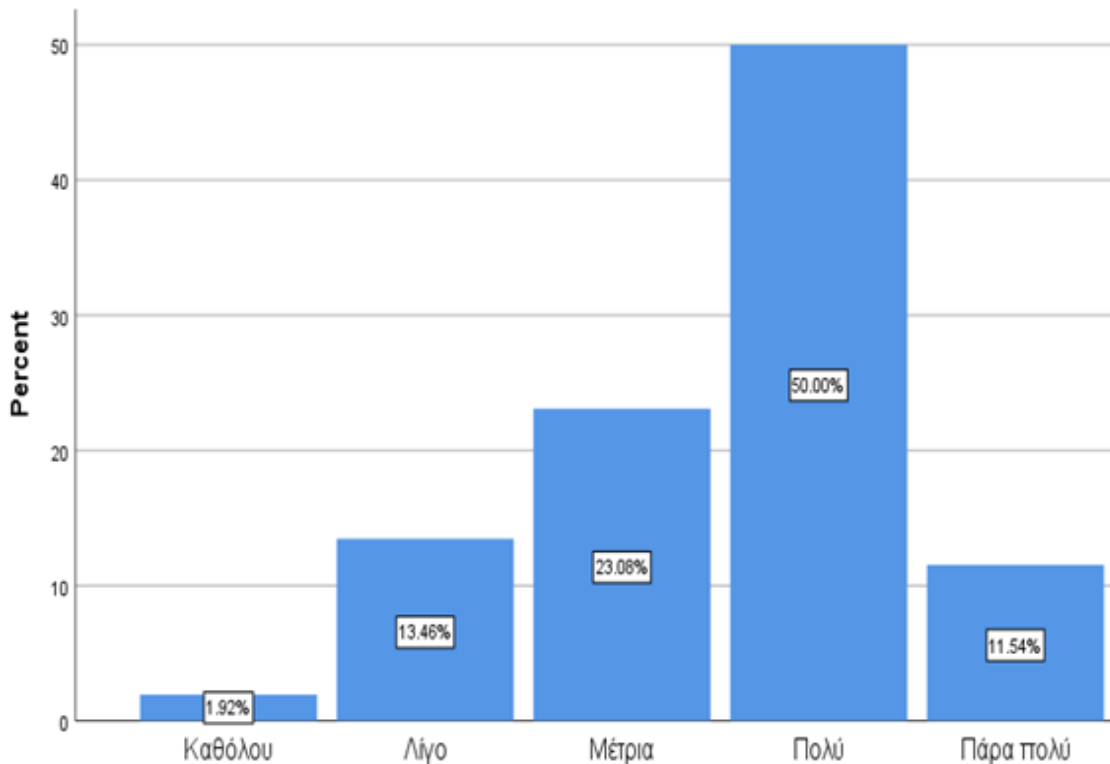


## 2. Θεωρείται την αμοιβή σας δίκαιη για τη δουλειά που προσφέρετε;

Οι μισοί εκ των ερωτηθέντων (50%) απάντησαν πως θεωρούν δίκαιη την αμοιβή τους επιλέγοντας το «πολύ», ενώ το 11,5% απάντησε «πάρα πολύ». Το 23,1% απάντησε «μέτρια» ενώ το 1,5% «λίγο» και μόλις το 1,9% «καθόλου». Ικανοποιημένοι από τη σχέση εργασίας – ανταμοιβής παρουσιάζονται κατά πλειοψηφία οι ερωτηθέντες του δείγματος.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	1	1.9	1.9	1.9
	Λίγο	7	13.5	13.5	15.4
	Μέτρια	12	23.1	23.1	38.5
	Πολύ	26	50.0	50.0	88.5
	Πάρα πολύ	6	11.5	11.5	100.0
	Σύνολο	52	100.0	100.0	

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

**Διάγραμμα 6. 11**

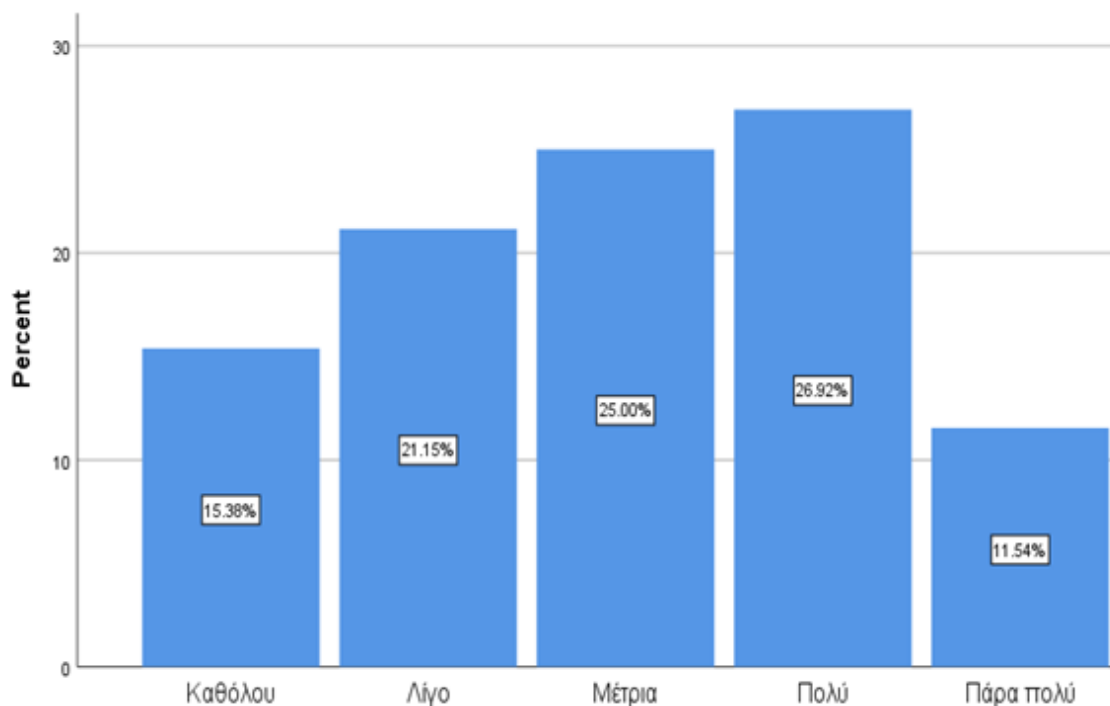
**Σχέση μισθού - εργασίας**

**3. Η εργασία σας μπορεί να αποτελέσει κριτήριο για να εξασφαλίσετε την άνοδό σας ιεραρχικά;**

Το «καθόλου» με ποσοστό 15,4%, και το «πάρα πολύ» 11,5% λαμβάνουν τα μικρότερα ποσά. Οι λοιπές απαντήσεις κυμαίνονται μεταξύ των «λίγο» 21,2%, «μέτρια» 25% και «πολύ» 26,9%, δείχνοντας πως οι εργαζόμενοι πιστεύουν πως η εργασία αποτελεί κριτήριο ανέλιξης. Θα μπορούσαμε να πούμε πως υπάρχει μία απόλυτη ισορροπία μεταξύ των εργαζομένων στην παρούσα ερώτηση.

Πίνακας 6. 10					
Εργασιακή αναγνώριση και ανέλιξη					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	8	15.4	15.4	15.4
	Λίγο	11	21.2	21.2	36.5
	Μέτρια	13	25.0	25.0	61.5
	Πολύ	14	26.9	26.9	88.5
	Πάρα πολύ	6	11.5	11.5	100.0
	Σύνολο	52	100.0	100.0	

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

**Διάγραμμα 6. 12**

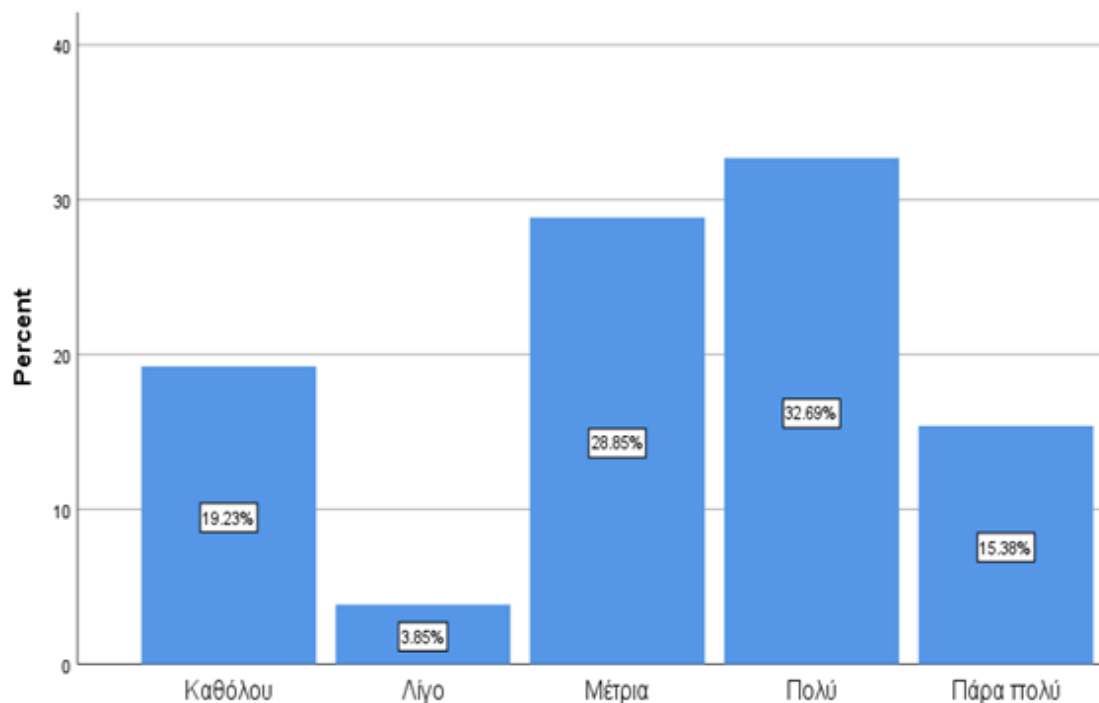
**Εργασιακή αναγνώριση και ανέλιξη**

#### 4. Το αντικείμενο απασχόλησης σας ικανοποιεί;

Μοιρασμένες οι απόψεις σχετικά με το αντικείμενο και την απορρέουσα από αυτό ικανοποίηση καθώς το «καθόλου» επέλεξε το 19,2%, το «λίγο» 3,8%. Την απάντηση «μέτρια» έδωσε το 28,8% του δείγματος ενώ οι αρκετά ικανοποιημένοι που απάντησαν «πολύ» 32,7% και «πάρα πολύ» 15,4% αποτελούν το 48,1% του δείγματος. Σαφώς λοιπόν ένα σημαντικό τμήμα των ερωτηθέντων (48%) τοποθετούνται θετικά σε σχέση με το (23%) που τοποθετήθηκε αρνητικά.

Πίνακας 6. 11					
Αντικείμενο απασχόλησης και ικανοποίηση					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	10	19.2	19.2	19.2
	Λίγο	2	3.8	3.8	23.1
	Μέτρια	15	28.8	28.8	51.9
	Πολύ	17	32.7	32.7	84.6
	Πάρα πολύ	8	15.4	15.4	100.0
	Σύνολο	52	100.0	100.0	

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

Διάγραμμα 6. 13

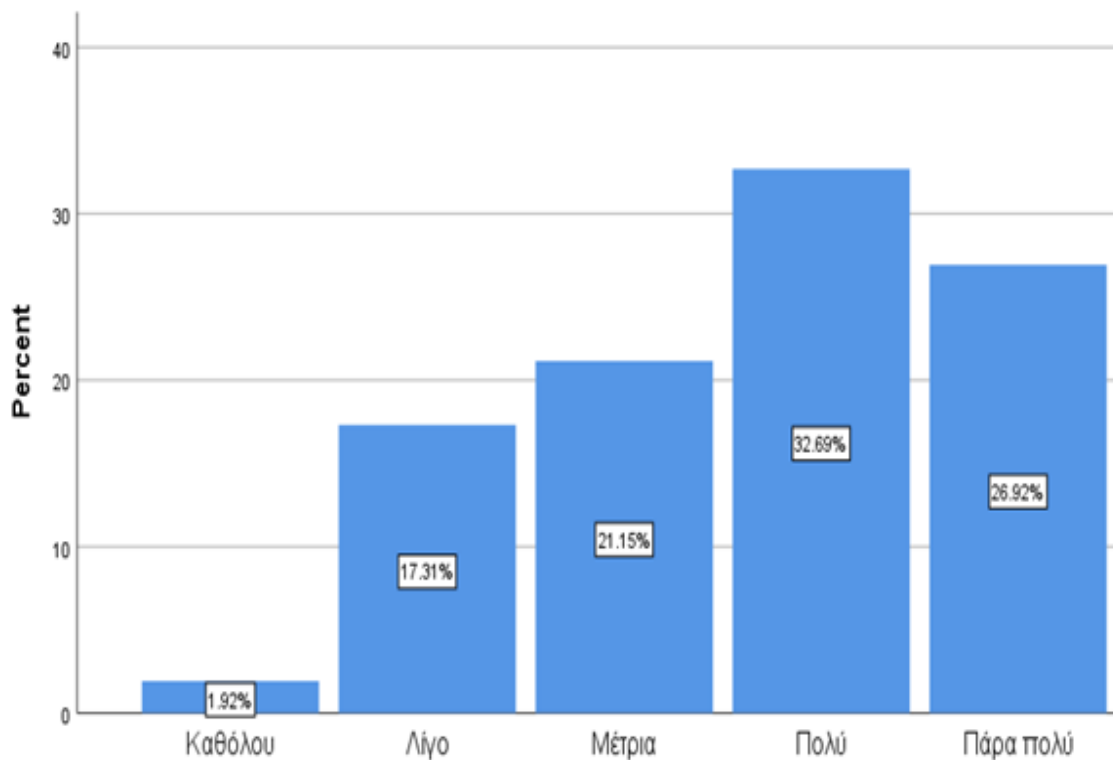
Αντικείμενο απασχόλησης και ικανοποίηση

**5. Θα αξιοποιούσατε περισσότερο τις δεξιότητες σας εάν η προσπάθεια σας αυτή τύγχανε ανάλογων ανταμοιβών;**

Το 32,7% που απάντησε «πολύ», θα αξιοποιούσε τις δεξιότητες του περισσότερο εάν είχαν την ανάλογη οικονομική ανταμοιβή όπως και το 26,9% που απάντησε «πάρα πολύ». Ανεπηρέαστο από την οικονομική ανταμοιβή δήλωσε μόλις το 1,9% ενώ το 17,3% επέλεξε το «λίγο» και το 21,2% «μέτρια».

Πίνακας 6. 12					
Αξιοποίηση δεξιοτήτων – οικονομικό αντίκρισμα					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	1	1.9	1.9	1.9
	Λίγο	9	17.3	17.3	19.2
	Μέτρια	11	21.2	21.2	40.4
	Πολύ	17	32.7	32.7	73.1
	Πάρα πολύ	14	26.9	26.9	100.0
	Σύνολο	52	100.0	100.0	

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

**Διάγραμμα 6. 14**

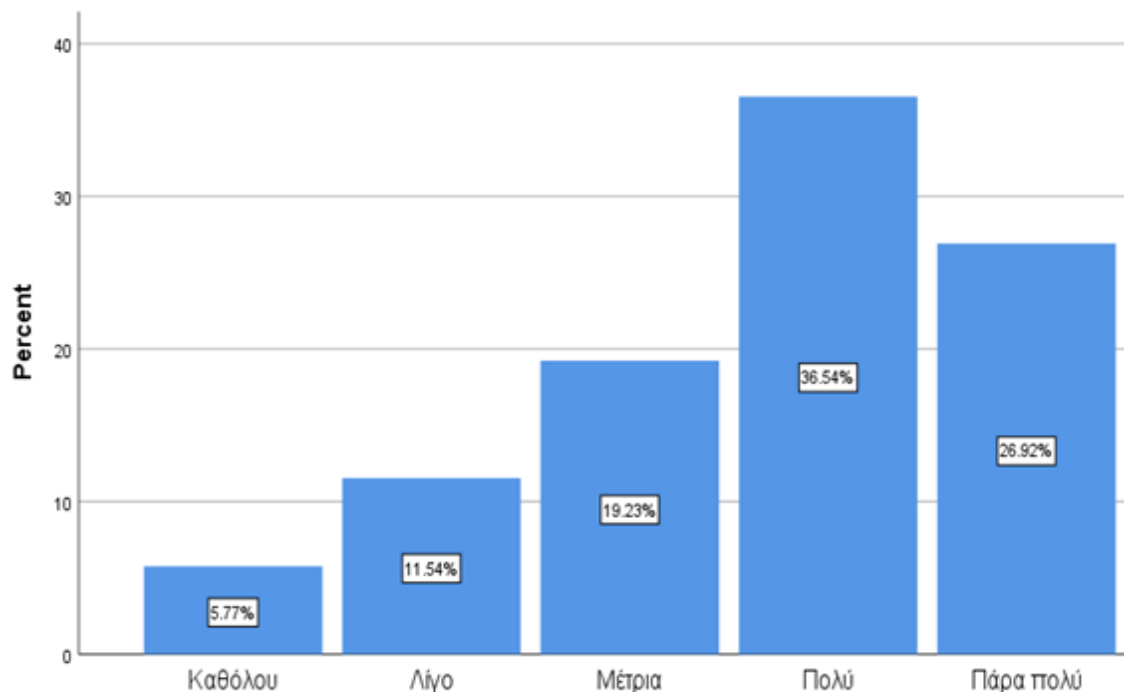
**Αξιοποίηση δεξιοτήτων – οικονομικό αντίκρισμα**

## 6. Οι γραφειοκρατικές διαδικασίες δυσχεραίνουν την καθημερινή σας εργασία;

Σύμφωνα με την άποψη των ερωτηθέντων σε σημαντικό βαθμό γίνεται εμφανές πως η υπάρχουσα γραφειοκρατία δυσκολεύει την καθημερινή διεκπεραίωση των εργασιών καθώς το 36,5% απάντησε «πολύ» και το 26,9% «πάρα πολύ». Μόλις το 5,8% απάντησε «καθόλου» ενώ το 11,5% «λίγο». Τέλος το 19,2% επέλεξε το «μέτρια» αποφεύγοντας ουσιαστικά να τοποθετηθεί είτε θετικά είτε αρνητικά.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	3	5.8	5.8	5.8
	Λίγο	6	11.5	11.5	17.3
	Μέτρια	10	19.2	19.2	36.5
	Πολύ	19	36.5	36.5	73.1
	Πάρα πολύ	14	26.9	26.9	100.0
	Σύνολο	52	100.0	100.0	

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

**Διάγραμμα 6. 15**

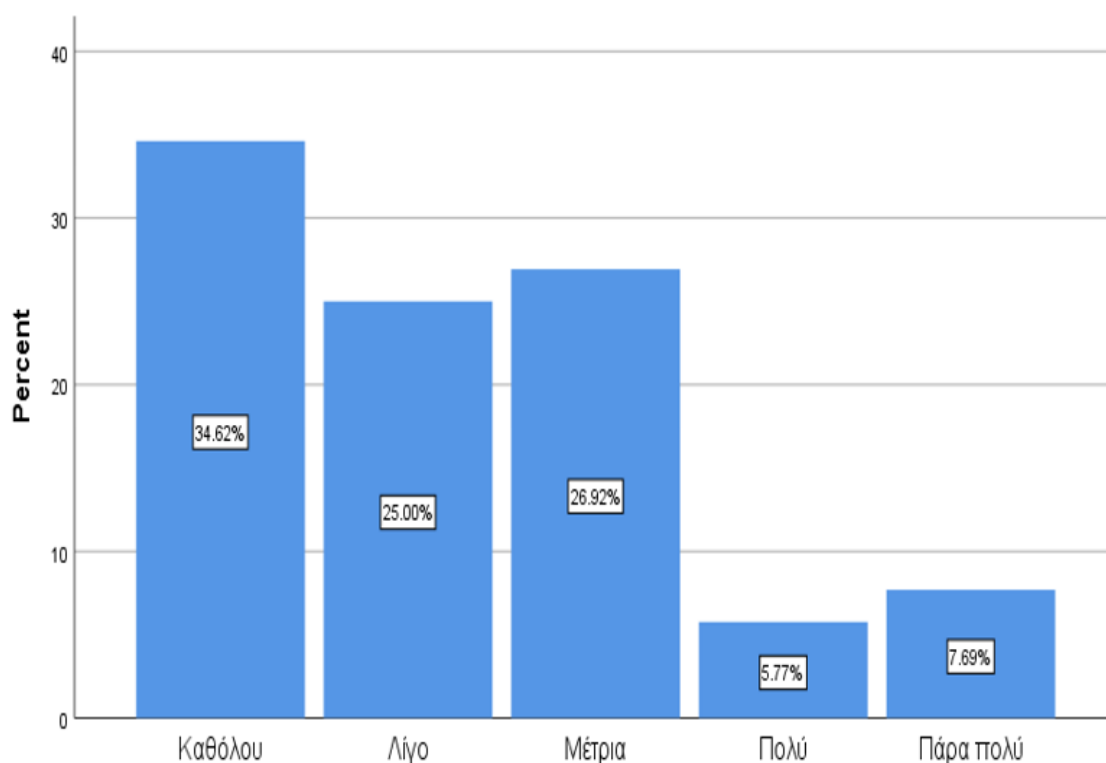
**Προβλήματα γραφειοκρατίας**

**7. Η Υπηρεσία, σας παρέχει τη δυνατότητα εκπαίδευσης για να μπορείτε να εφαρμόσετε τις νεότερες τεχνικές στην εργασία σας;**

Δυστυχώς η συντριπτική πλειοψηφία των απαντήσεων τοποθετείται αρνητικά στην παροχή δυνατοτήτων εκπαίδευσης από τον φορέα. Το 34,6% επιλέγει το «καθόλου», το 25% «λίγο», το 26,9% «μέτρια». Μόλις το 5,8% απάντησε «πολύ» και το 7,7% «πάρα πολύ».

Πίνακας 6. 14					
Εκπαιδευτικά σεμινάρια					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	18	34.6	34.6	34.6
	Λίγο	13	25.0	25.0	59.6
	Μέτρια	14	26.9	26.9	86.5
	Πολύ	3	5.8	5.8	92.3
	Πάρα πολύ	4	7.7	7.7	100.0
	Σύνολο	52	100.0	100.0	

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

**Διάγραμμα 6. 16**

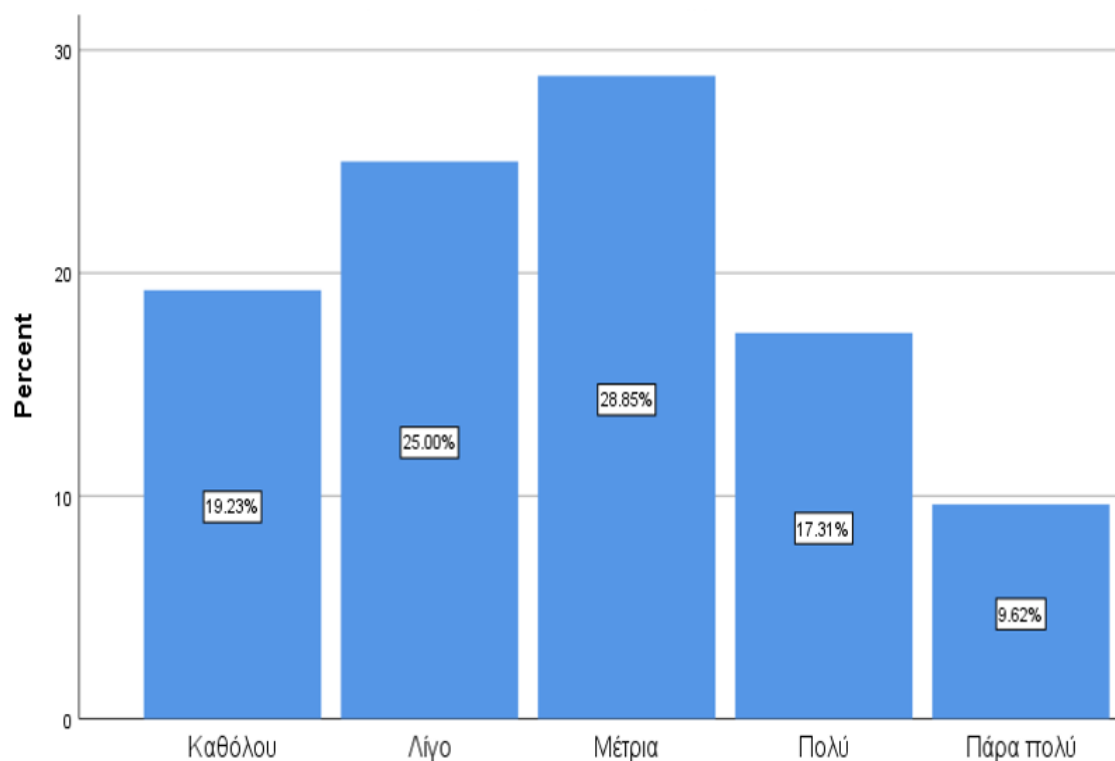
**Εκπαιδευτικά σεμινάρια**

### 8. Έχετε δυνατότητα ελευθερίας κινήσεων στο εργασιακό σας περιβάλλον;

Βάσει των συμπληρωθέντων απαντήσεων το 19,2% δήλωσε «καθόλου», «λίγο» το 25% και «μέτρια» το 28,8% παρουσιάζοντας μία εργασιακή ανελευθερία. Το 17,3% με «πολύ» και το 9,6% με «πάρα πολύ» αποτελούν την μειοψηφία, η οποία ωστόσο εκπροσωπεί ένα τμήμα του ανθρώπινου δυναμικού που θεωρεί ότι έχει την δυνατότητα της λήψης εργασιακών πρωτοβουλιών με αίσθημα ελευθερίας κινήσεων.

Πίνακας 6. 15					
Ελευθερία κινήσεων					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	10	19.2	19.2	19.2
	Λίγο	13	25.0	25.0	44.2
	Μέτρια	15	28.8	28.8	73.1
	Πολύ	9	17.3	17.3	90.4
	Πάρα πολύ	5	9.6	9.6	100.0
	Σύνολο	52	100.0	100.0	100.0

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

**Διάγραμμα 6. 17**

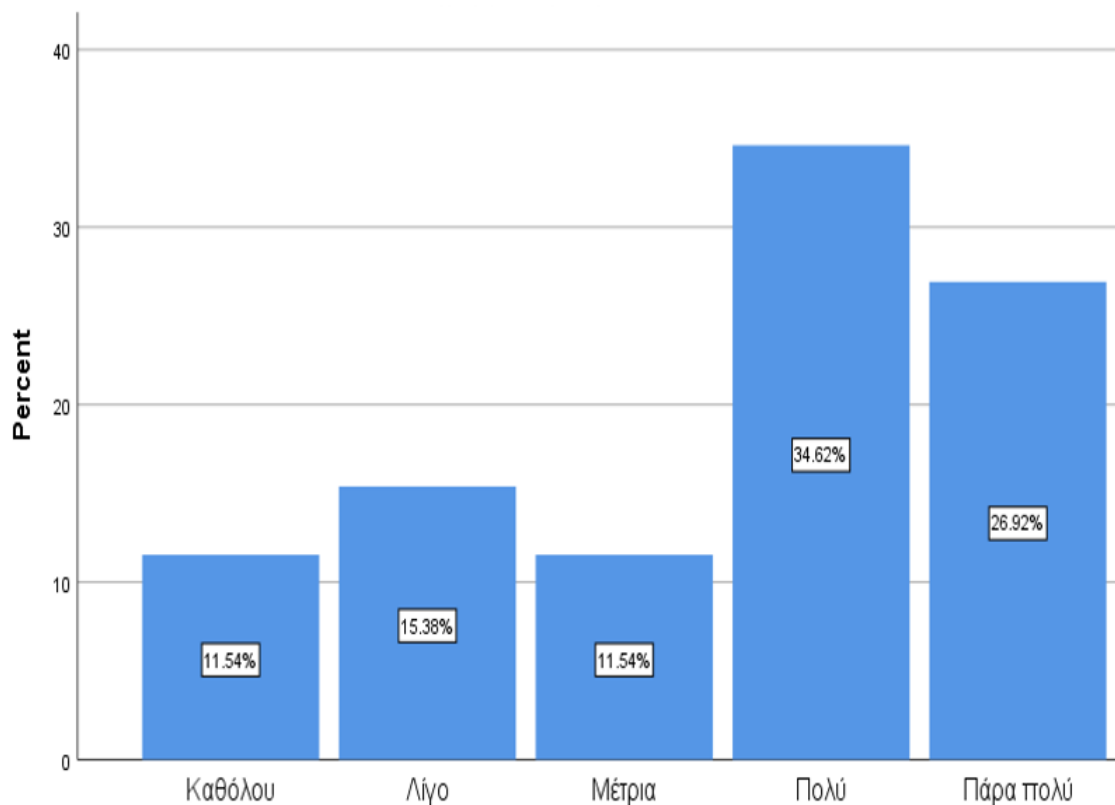
**Ελευθερία κινήσεων**

### 9. Ο χώρος της εργασίας σας θέλετε να σας εμπνεέει;

Οι περισσότεροι εκ των ερωτηθέντων απάντησαν θετικά στην θέληση τους να νιώθουν πως μπορούν να δημιουργήσουν μέσω της εργασίας τους. Σε βαθμό 34,6% «πολύ» και 26,9% «πάρα πολύ». Μοιρασμένα τα υπολειπόμενα ποσοστά με το «καθόλου» 11,5%, το «λίγο» 15,4% και «μέτρια» 11,5%.

Πίνακας 6. 16					
Χώρος εργασίας - έμπνευση					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	6	11.5	11.5	11.5
	Λίγο	8	15.4	15.4	26.9
	Μέτρια	6	11.5	11.5	38.5
	Πολύ	18	34.6	34.6	73.1
	Πάρα πολύ	14	26.9	26.9	100.0
	Σύνολο	52	100.0	100.0	

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

Διάγραμμα 6. 18

Χώρος εργασίας - έμπνευση

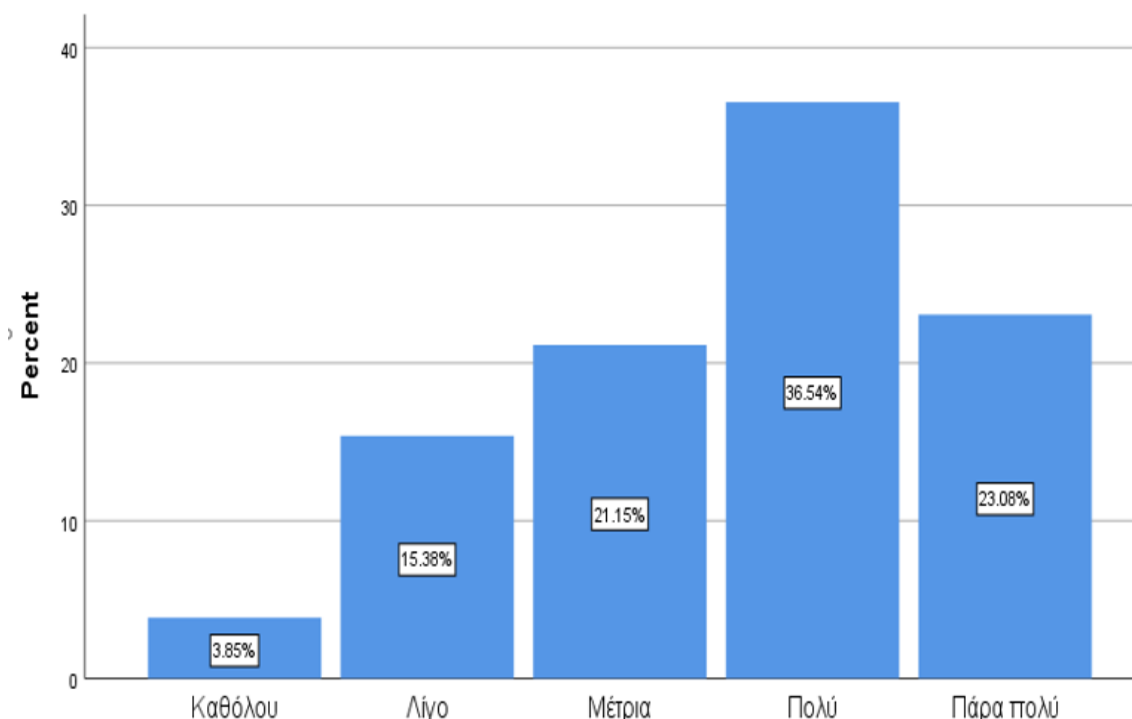


**10. Προσπαθείτε να συνεργάζεστε με τους συναδέλφους σας, προσδοκώντας το καλύτερο αποτέλεσμα για εσάς και την ομάδα σας;**

Ξεκάθαρα θετική είναι η θέληση από μέρους των εργαζομένων για συνεργασία καθώς το 23,1% θεωρεί ιδιαίτερος σημαντική την συνεργασία ενώ το 36,5% «πολύ» σημαντική. Το 3,8% δεν ενδιαφέρεται για την επίτευξη στόχων μέσω άμιλλας και ομαδικής προσπάθειας ενώ το «λίγο» και «μέτρια» έλαβαν αντιστοίχως 15,4% και 21,2%.

Πίνακας 6. 17					
Βέλτιστα αποτελέσματα μέσω ομαδικής συνεργασίας					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	2	3.8	3.8	3.8
	Λίγο	8	15.4	15.4	19.2
	Μέτρια	11	21.2	21.2	40.4
	Πολύ	19	36.5	36.5	76.9
	Πάρα πολύ	12	23.1	23.1	100.0
	Σύνολο	52	100.0	100.0	

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

**Διάγραμμα 6. 19**

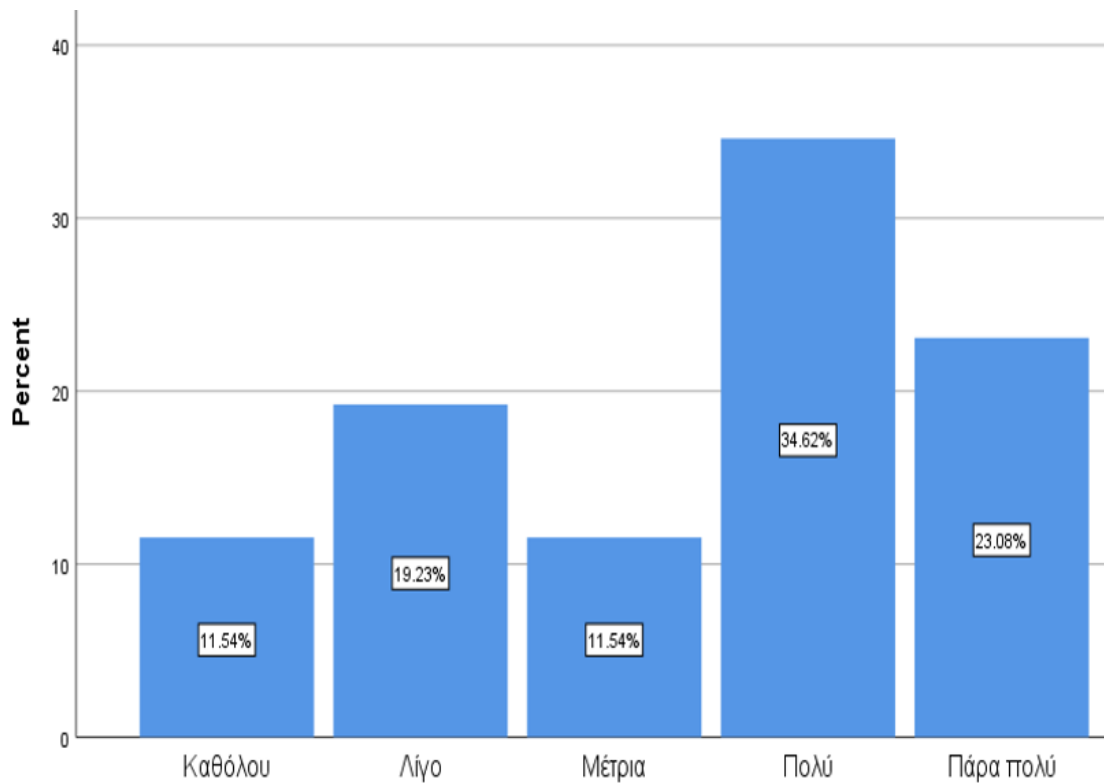
**Βέλτιστα αποτελέσματα μέσω ομαδικής συνεργασίας**

### 11. Νιώθετε ότι επιβαρύνεστε με δουλειά άλλων συναδέλφων;

Η επιφόρτιση με αντικείμενα ή εργασίες άλλων συναδέλφων αποτελεί ένα θέμα που απασχολεί ένα σημαντικό μέρος του ανθρώπινου δυναμικού αφού το 34,6% των ερωτηθέντων δηλώνουν πως αισθάνονται ότι πρέπει να φέρουν εις πέρας δουλειά που δεν τους αναλογεί, επιλέγοντας πολύ ενώ πάρα πολύ απαντά το 23,1%. «Καθόλου» αντιστοιχεί στο 11,5% και «λίγο» όπως και «μέτρια» στο 19,2% και 11,5% αντιστοίχως.

Πίνακας 6. 18					
Επιβάρυνση με δουλειά τρίτων					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	6	11.5	11.5	11.5
	Λίγο	10	19.2	19.2	30.8
	Μέτρια	6	11.5	11.5	42.3
	Πολύ	18	34.6	34.6	76.9
	Πάρα πολύ	12	23.1	23.1	100.0
	Σύνολο		52	100.0	100.0

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

Διάγραμμα 6. 20

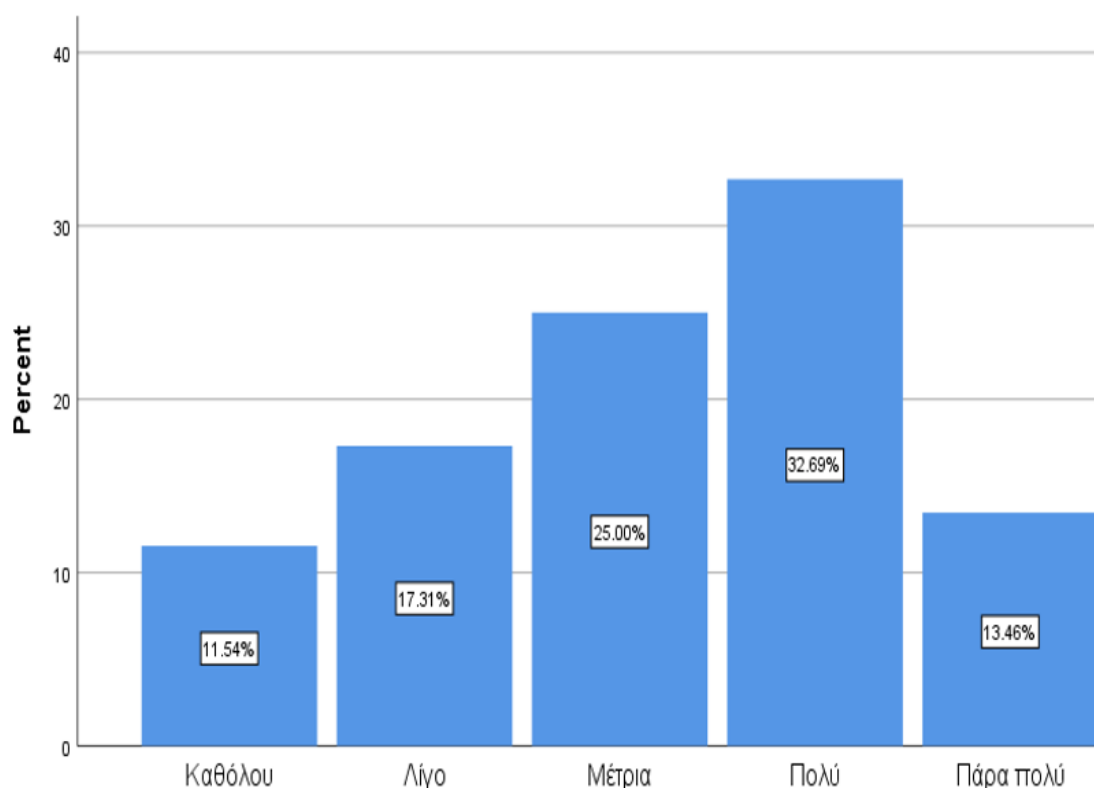
Επιβάρυνση με δουλειά τρίτων

**12. Η κατανόηση των δυσκολιών της εργασίας σας από τους ανωτέρω είναι ελλιπής;**

Η κατανόηση των καθημερινών δυσκολιών από μέρος των προϊσταμένων χαρακτηρίζεται σύμφωνα με τους ερωτηθέντες προβληματική το «πολύ» επέλεξε το 32,7% και «πάρα πολύ» το 13,5%. Αντιθέτως μη ελλιπή κατανόηση εκ μέρους των ανωτέρω τους, θεωρούν μόνο το 11,5% απαντώντας «καθόλου» και το 17,3% με «λίγο», τέλος «μέτρια» απάντησε το 25%.

Πίνακας 6. 19					
Κατανόηση εργασιακών δυσκολιών					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	6	11.5	11.5	11.5
	Λίγο	9	17.3	17.3	28.8
	Μέτρια	13	25.0	25.0	53.8
	Πολύ	17	32.7	32.7	86.5
	Πάρα πολύ	7	13.5	13.5	100.0
	Σύνολο	52	100.0	100.0	

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

**Διάγραμμα 6. 21**

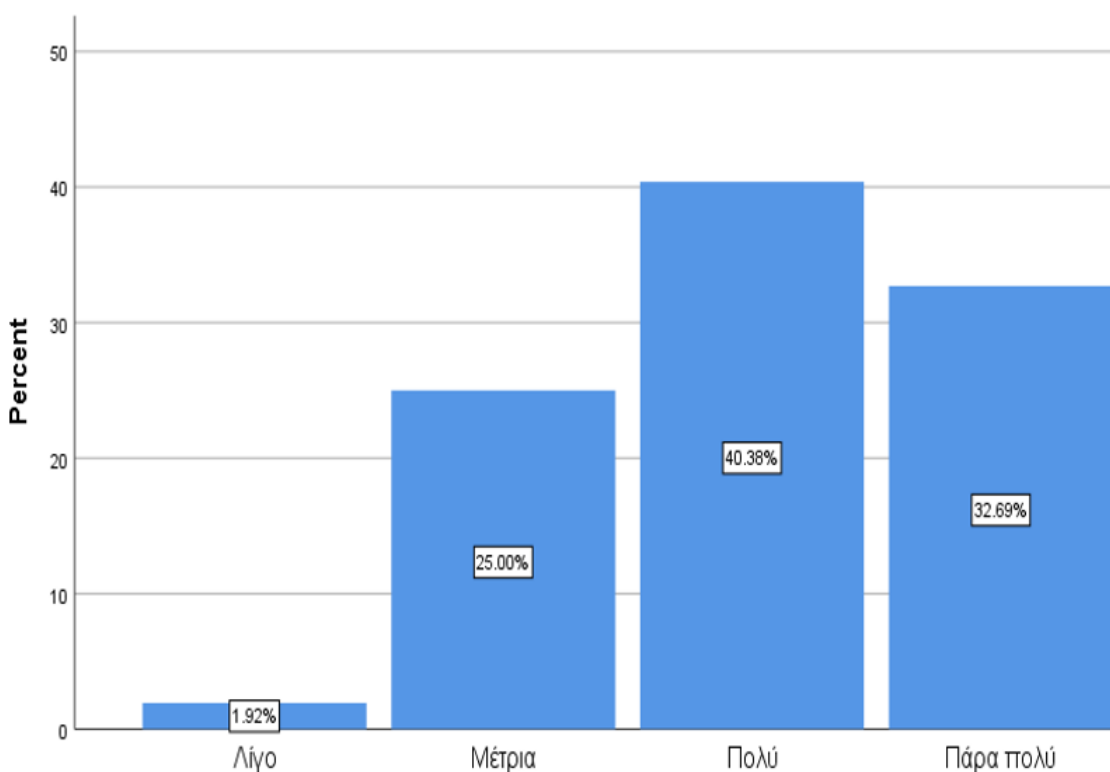
**Κατανόηση εργασιακών δυσκολιών**

**13. Πιστεύετε πως μπορείτε να αποδώσετε καλύτερα, όταν ο προϊστάμενος κατανοεί τις ανάγκες σας;**

Η απόδοση στην εργασία ενισχύεται όταν ο προϊστάμενος κατανοεί και ενδιαφέρεται για τις ανάγκες του προσωπικού του με τη πλειοψηφία των συμμετεχόντων στην έρευνα να απαντά «πολύ» 40,4% και «πάρα πολύ» 32,7%. Μόνο το 1,9% θεωρεί πως επηρεάζεται «λίγο» από τη στάση των προϊσταμένων και «μέτρια» το 25%. Σημαντική αναφορά θα πρέπει να γίνει στη μη επιλογή του «καθόλου» από το σύνολο των εργαζομένων.

Πίνακας 6. 20					
Κατανόηση αναγκών					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Λίγο	1	1.9	1.9	1.9
	Μέτρια	13	25.0	25.0	26.9
	Πολύ	21	40.4	40.4	67.3
	Πάρα πολύ	17	32.7	32.7	100.0
	Σύνολο	52	100.0	100.0	

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

**Διάγραμμα 6. 22**

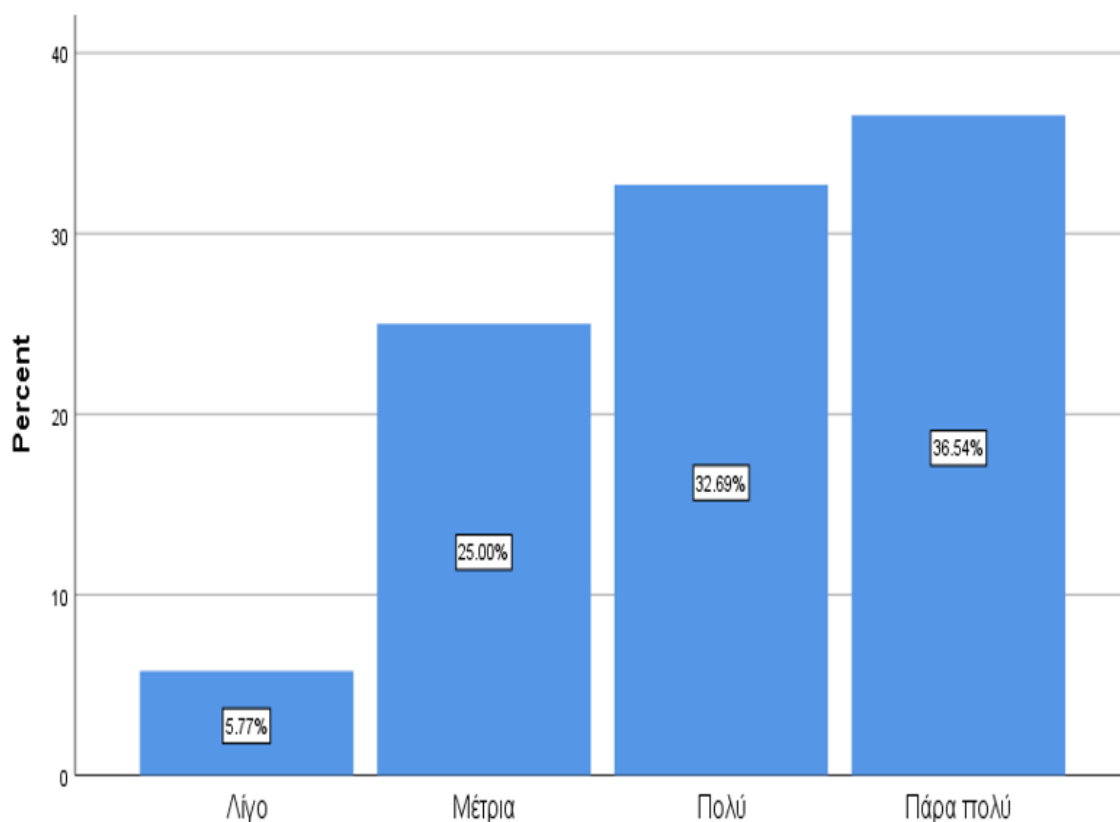
**Κατανόηση αναγκών**

**14. Θεωρείτε πολύ σημαντική στην επαγγελματική σας ζωή τη συνεργασία με συναδέλφους που σας εμπνέουν;**

Η συνεργασία με ανθρώπους που προάγουν την βελτίωση και εμπνέουν τους συναδέλφους τους αποτελεί επιθυμία του 32,7% με απάντηση «πολύ» και 36,5% με «πάρα πολύ». Συνολικά περίπου το 70% των ερωτηθέντων τοποθετείται θετικά. «μέτρια» επέλεξε το 25% και «λίγο» το 5,8%. Η σημαντικότητα τέτοιων συνεργασιών διαφαίνεται στη μηδενική επιλογή του «καθόλου».

Πίνακας 6. 21					
Συνεργασία με συναδέλφους που εμπνέουν					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Λίγο	3	5.8	5.8	5.8
	Μέτρια	13	25.0	25.0	30.8
	Πολύ	17	32.7	32.7	63.5
	Πάρα πολύ	19	36.5	36.5	100.0
	Σύνολο	52	100.0	100.0	

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

**Διάγραμμα 6. 23**

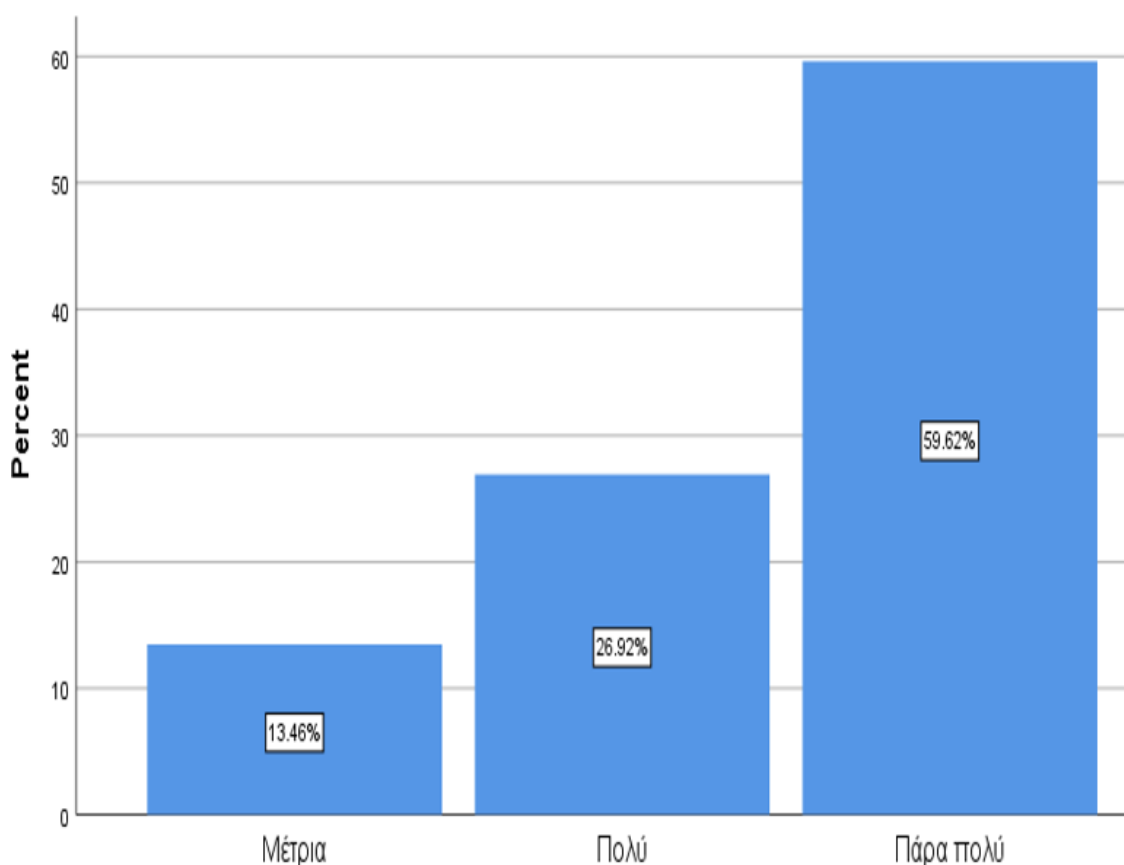
**Συνεργασία με συναδέλφους που εμπνέουν**

**15. Ένας προϊστάμενος που χαρακτηρίζεται από θετικά συναισθήματα, θα βοηθούσε πολύ στην ανάπτυξη αποτελεσματικής ομάδας εργασίας;**

Η θετική διάθεση και στάση εκ μέρους των προϊσταμένων είναι επιθυμητή από το σύνολο των ερωτηθέντων καθώς οι θετικές απαντήσεις με το «πολύ» ήταν το 26,9% και «πάρα πολύ» με 59,6%. Σχεδόν το 50% επέλεξε την μέγιστη κλίμακα επιλογής ενώ κανένας το «καθόλου». Η επιλογή «μέτρια» συγκέντρωσε το 13,5%,

Πίνακας 6. 22					
Ανάπτυξη αποτελεσματικής ομάδας εργασίας					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Μέτρια	7	13.5	13.5	13.5
	Πολύ	14	26.9	26.9	40.4
	Πάρα πολύ	31	59.6	59.6	100.0
	Σύνολο	52	100.0	100.0	

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

**Διάγραμμα 6. 24**

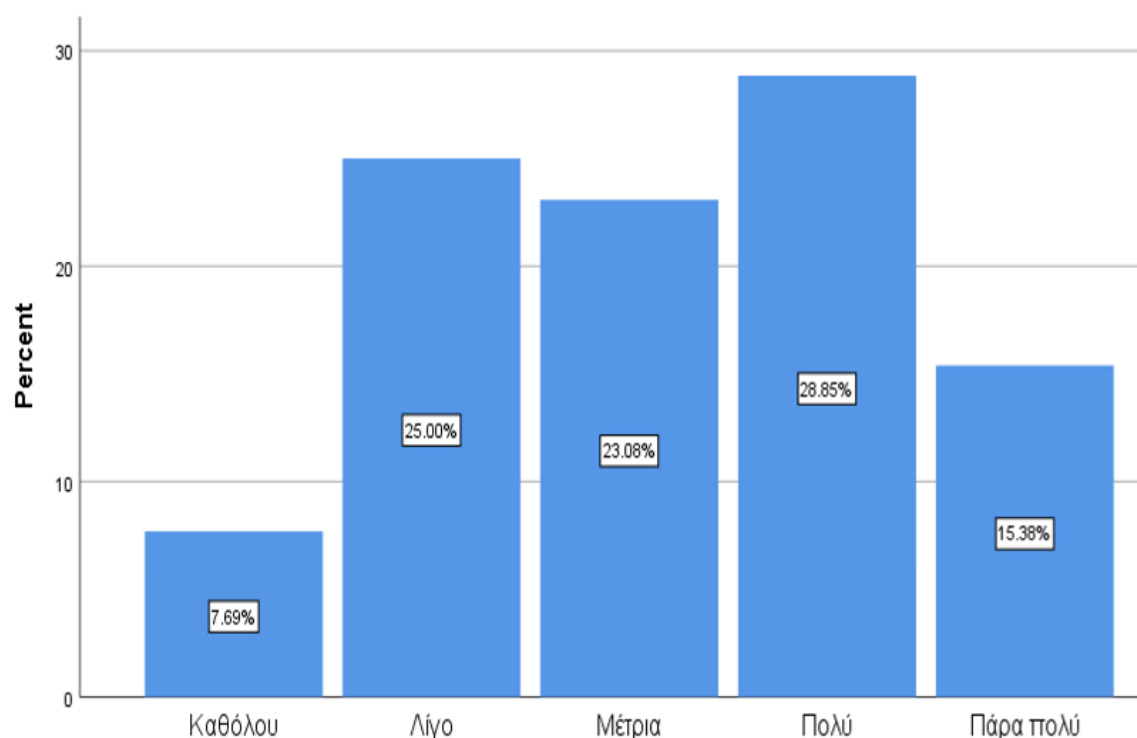
**Ανάπτυξη αποτελεσματικής ομάδας εργασίας**

**16. Κατά πόσο θεωρείτε σημαντική την επίπτωση της οικονομικής κρίσης στο εργασιακό σας περιβάλλον;**

Σχετικά μοιρασμένες είναι οι απόψεις των ερωτηθέντων σχετικά με την επίπτωση της κρίσης στο εργασιακό περιβάλλον, με την πλειοψηφία των συμμετεχόντων να διαπιστώνει ότι υπάρχει σημαντική επίπτωση. Συγκεκριμένα ποσοστό 7,7% δήλωσε «καθόλου», «λίγο» δήλωσε το 25%, «μέτρια» το 23,1%, «πολύ» το 28,8% και «πάρα πολύ» το 15,4%.

Πίνακας 6. 23					
Επίπτωση οικονομικής κρίσης στο εργασιακό περιβάλλον					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	4	7.7	7.7	7.7
	Λίγο	13	25.0	25.0	32.7
	Μέτρια	12	23.1	23.1	55.8
	Πολύ	15	28.8	28.8	84.6
	Πάρα πολύ	8	15.4	15.4	100.0
	Σύνολο	52	100.0	100.0	

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

**Διάγραμμα 6. 25**

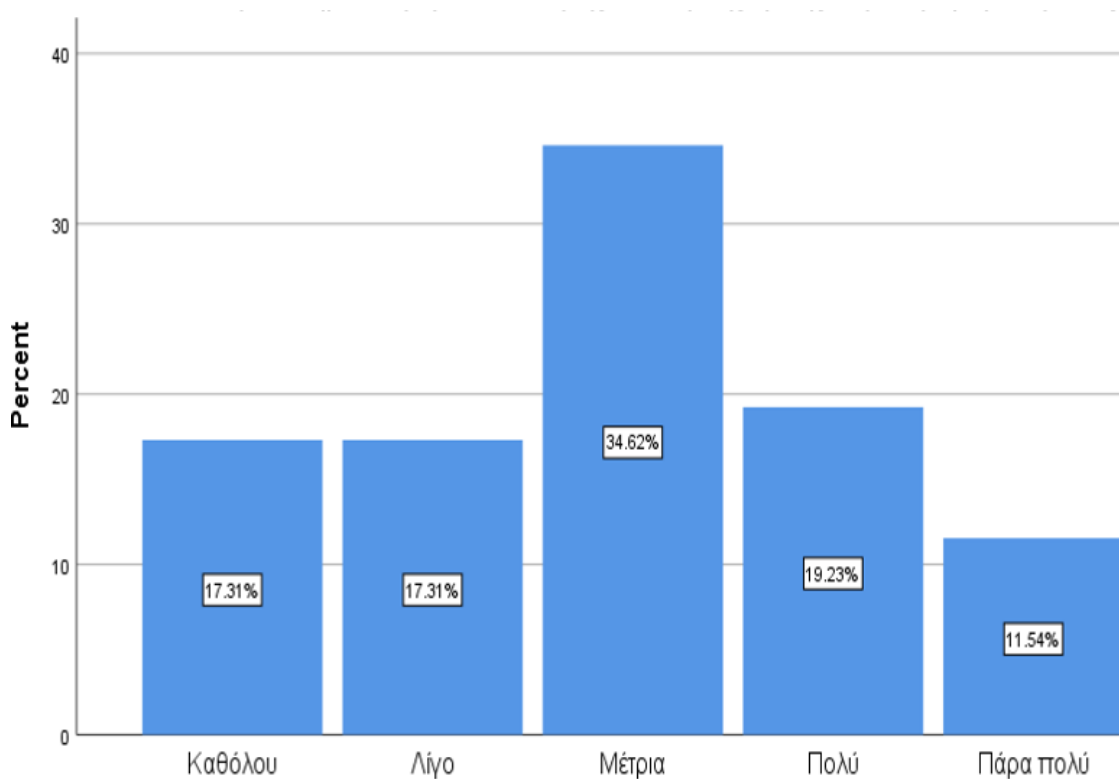
**Επίπτωση οικονομικής κρίσης στο εργασιακό περιβάλλον**

**17. Κατά πόσο θεωρείτε σημαντική την επίπτωση της οικονομικής κρίσης στην παραγωγικότητα σας;**

Μεγάλη διασπορά στις απαντήσεις σχετικά με την επιρροή της οικονομικής κρίσης στην παραγωγικότητα παρουσιάζουν τα αποτελέσματα αφού 17,3% δήλωσαν «καθόλου» και «λίγο», το μεγαλύτερο ποσοστό απάντησε «μέτρια» 34,6% ενώ «πολύ» το 19,2% και «πάρα πολύ» το 11,5%

Πίνακας 6. 24					
Επίπτωση οικονομικής κρίσης στην παραγωγικότητα					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	9	17.3	17.3	17.3
	Λίγο	9	17.3	17.3	34.6
	Μέτρια	18	34.6	34.6	69.2
	Πολύ	10	19.2	19.2	88.5
	Πάρα πολύ	6	11.5	11.5	100.0
	Σύνολο	52	100.0	100.0	

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

**Διάγραμμα 6. 26**

**Επίπτωση οικονομικής κρίσης στην παραγωγικότητα**



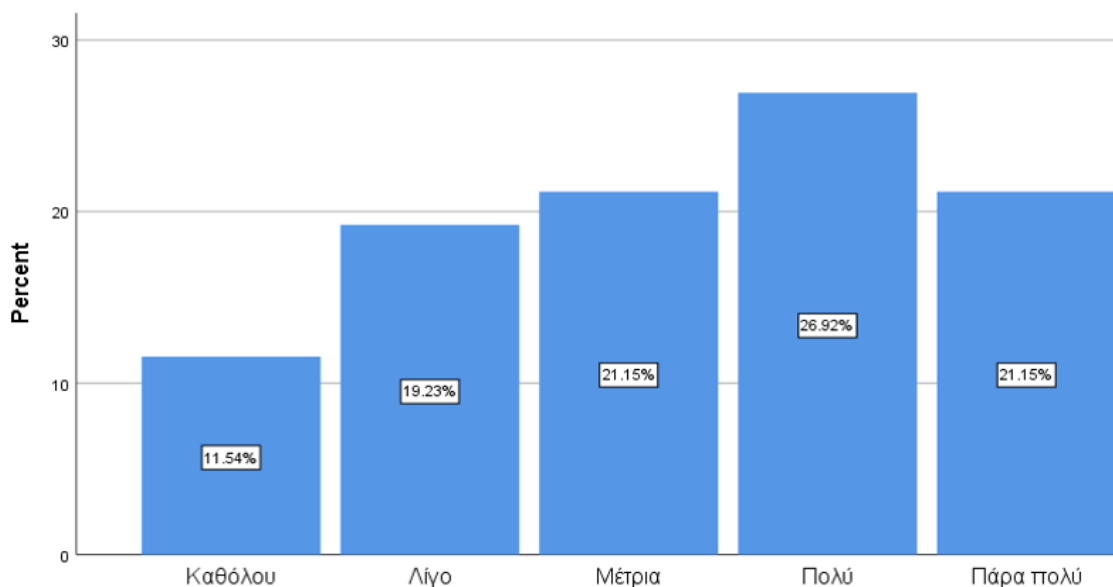
**18. Ο ΔΕΛΔΗΕ κατά τη γνώμη σας ανταπεξέρχεται στις οικονομικές δυσκολίες μεταβιβάζοντας σας μέρος των ζημιών που έχει υποστεί λόγω της κρίσης (μείωση μισθού, περικοπές επιδομάτων κλπ.);**

Θετικές για την μεταβίβαση μέρους των ζημιών από την εταιρεία προς το προσωπικό της, παρουσιάζονται οι απόψεις αυτών που έλαβαν μέρος στην έρευνα. Το 26,9% επιλέγει το «πολύ» και το 21,2% «πάρα πολύ». Το 11,5% των ερωτηθέντων θεωρεί «καθόλου» και «λίγο» επιλέγει το 19,2%. Με ποσοστό κοντά στο 50% στις θετικές απαντήσεις καθίσταται εμφανής η πεποίθηση των εργαζομένων πως η εταιρεία μετακύλησε μέρος των ζημιών της σε αυτούς. Τέλος «μέτρια» απάντησε το 21,2% των ερωτηθέντων.

**Πίνακας 6. 25**  
**ΔΕΛΔΗΕ, κρίση και συνέπειες**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	6	11.5	11.5	11.5
	Λίγο	10	19.2	19.2	30.8
	Μέτρια	11	21.2	21.2	51.9
	Πολύ	14	26.9	26.9	78.8
	Πάρα πολύ	11	21.2	21.2	100.0
	Σύνολο	52	100.0	100.0	

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

**Διάγραμμα 6. 27**

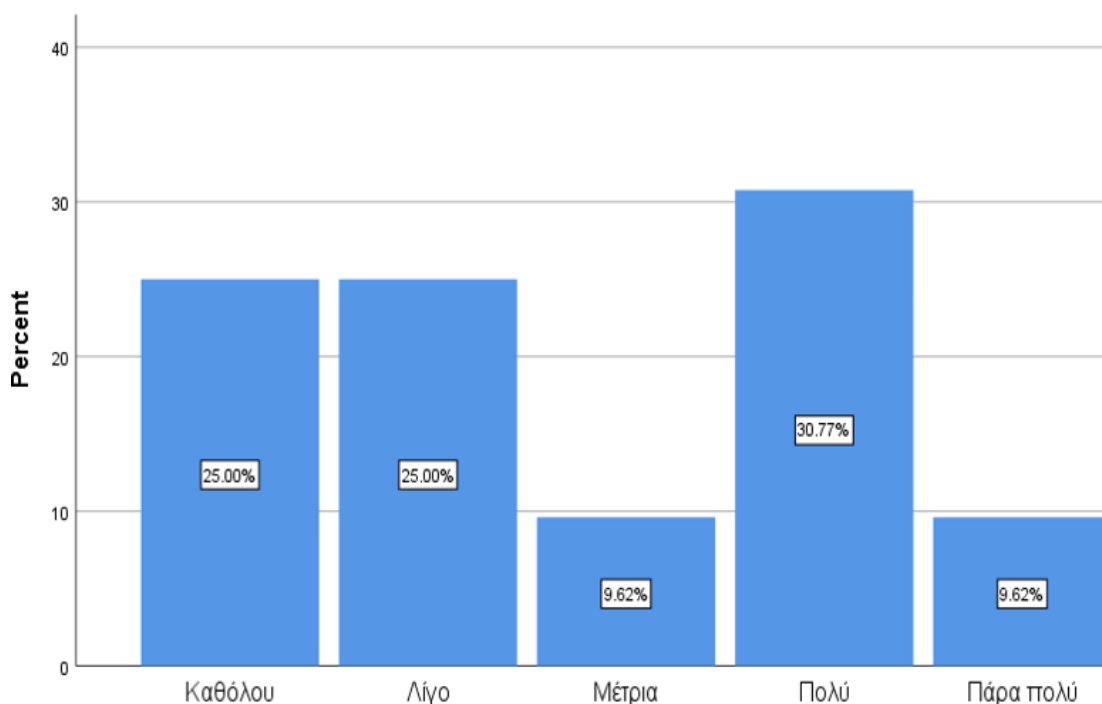
**ΔΕΛΔΗΕ, κρίση και συνέπειες**

**19. Θεωρείτε πως η οικονομική κρίση επηρέασε τις σχέσεις με τους συναδέλφους σας;**

Σε απάντηση του ερωτήματος κατά πόσο επηρεάστηκαν οι διαπροσωπικές σχέσεις με τους συναδέλφους τους, μοιρασμένες εμφανίζονται οι απόψεις. Ενδεικτικά 25% επέλεξαν «καθόλου» ενώ αντίστοιχο ποσοστό δήλωσε «λίγο». Ως προς τις αντίθετες απόψεις το 30,8% των ερωτηθέντων θεωρεί ότι η κρίση δημιούργησε κενά στις σχέσεις μεταξύ συναδέλφων, επιλέγοντας «πολύ» ενώ το 9,6% αυτών «πάρα πολύ». «Μέτρια» δήλωσε το 9,6%.

Πίνακας 6. 26					
Οικονομική κρίση και διαπροσωπικές σχέσεις					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	13	25.0	25.0	25.0
	Λίγο	13	25.0	25.0	50.0
	Μέτρια	5	9.6	9.6	59.6
	Πολύ	16	30.8	30.8	90.4
	Πάρα πολύ	5	9.6	9.6	100.0
	Σύνολο	52	100.0	100.0	

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

**Διάγραμμα 6. 28**

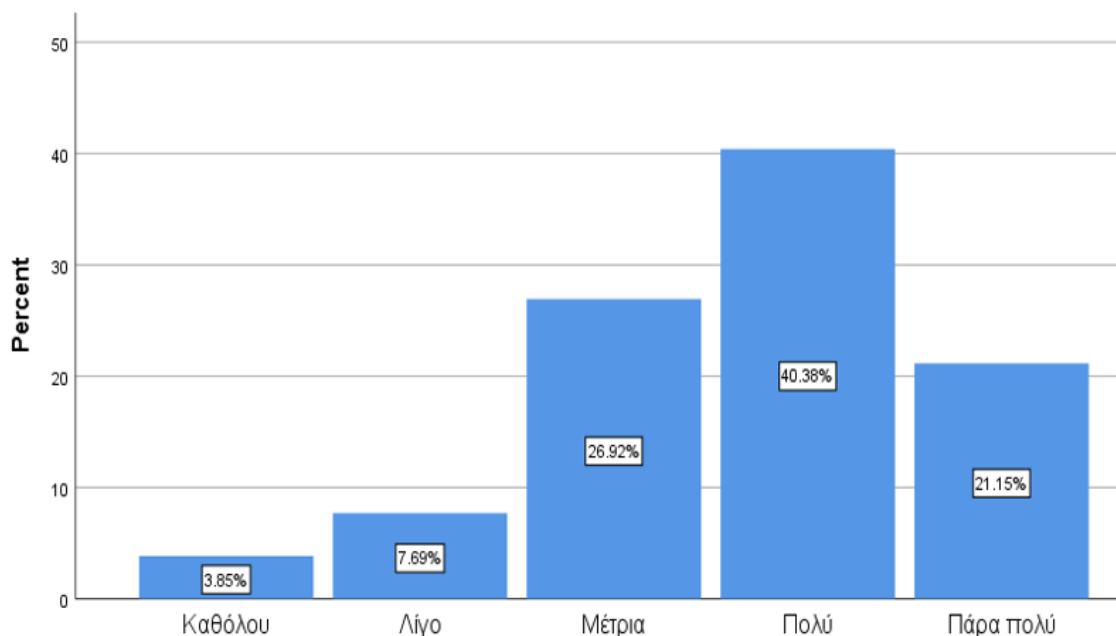
**Οικονομική κρίση και διαπροσωπικές σχέσεις**

**20. Κατά πόσο θεωρείτε σημαντική την παρακίνηση προερχόμενη από την υπηρεσία με στόχο την επίτευξη αποτελεσμάτων;**

Αναφορικά με την παρακίνηση μεγάλο μέρος των ερωτηθέντων θεωρεί σημαντική την ύπαρξη σχετικών πολιτικών από μέρους της ΔΕΔΔΗΕ για την επίτευξη αποτελεσμάτων. Πολύ δήλωσε το 40,4% ενώ «πάρα πολύ» το 21,2%. Μόνον το 3,8% δήλωσε «καθόλου» και το 7,7% «λίγο». «Μέτρια» δήλωσε το 26,9%. Με συνολικό ποσοστό άνω του 60% είναι προφανής η σπουδαιότητα που αποδίδουν οι ερωτηθέντες στην παρακίνηση και η θέληση των μισθωτών για την έμπρακτη εφαρμογή της.

Πίνακας 6. 27					
Παρακίνηση προερχόμενη από την υπηρεσία					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	2	3.8	3.8	3.8
	Λίγο	4	7.7	7.7	11.5
	Μέτρια	14	26.9	26.9	38.5
	Πολύ	21	40.4	40.4	78.8
	Πάρα πολύ	11	21.2	21.2	100.0
	Σύνολο	52	100.0	100.0	

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

**Διάγραμμα 6. 29**

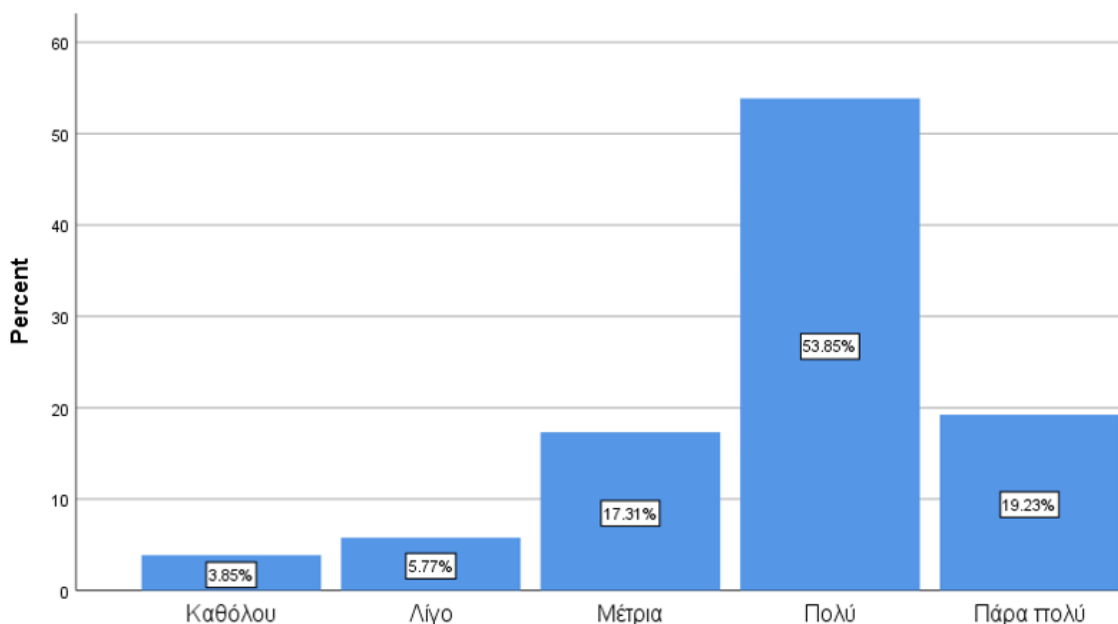
**Παρακίνηση προερχόμενη από την υπηρεσία**

**21. Θεωρείτε ότι τα οικονομικά κίνητρα αποτελούν το βασικό μέσο παρακίνησης;**

Οι οικονομικές απολαβές διαφαίνεται να αποτελούν το βασικό κίνητρο παρακίνησης. Αυτοί που επέλεξαν «πολύ» αποτελούν περισσότερο από το μισό ποσοστό του δείγματος με 53,8% ενώ ακολουθούν με 19,2% αυτοί που απάντησαν με το «πάρα πολύ». Μονοψήφια ποσοστά έλαβαν τα «λίγο» και «καθόλου» με 5,8% και 3,8% αντιστοίχως, ενώ «μέτρια» επέλεξε το 17,3%. Συνεπώς βασικό κίνητρο αποτελεί ο οικονομικός παράγοντας ο οποίος σε μεγάλο βαθμό λειτουργεί ως κινήτρια δύναμη για τους εργαζομένους της διεύθυνσης ανθρωπίνων πόρων.

Πίνακας 6. 28					
Οικονομικά κίνητρα, βασικό μέσο παρακίνησης					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	2	3.8	3.8	3.8
	Λίγο	3	5.8	5.8	9.6
	Μέτρια	9	17.3	17.3	26.9
	Πολύ	28	53.8	53.8	80.8
	Πάρα πολύ	10	19.2	19.2	100.0
	Σύνολο	52	100.0	100.0	100.0

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

**Διάγραμμα 6. 30**

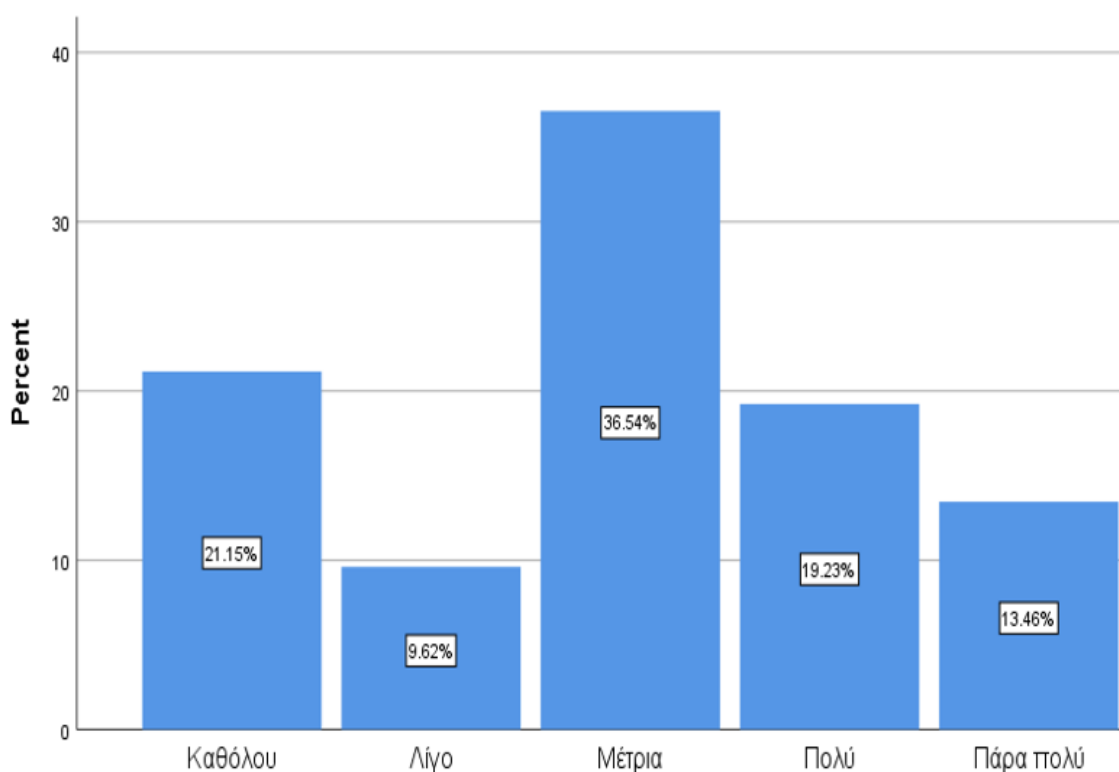
**Οικονομικά κίνητρα, βασικό μέσο παρακίνησης**

**22. Θεωρείτε ότι η παρακίνηση οφείλεται αποκλειστικά και μόνο στο ίδιο το άτομο;**

Μοιρασμένες είναι οι απαντήσεις σχετικά με την ατομική παρακίνηση για το σύνολο του δείγματος. «Καθόλου» θεωρεί το 21,2% και «λίγο» το 9,6% ενώ το 36,5% δήλωσε «μέτρια». Η ατομική ευθύνη και προσπάθεια εύρεσης παρακίνησης από το ίδιο το άτομο έλαβε 19,2% στο «πολύ» και 13,5% στο «πάρα πολύ».

Πίνακας 6. 29					
Παρακίνηση και άτομο					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	11	21.2	21.2	21.2
	Λίγο	5	9.6	9.6	30.8
	Μέτρια	19	36.5	36.5	67.3
	Πολύ	10	19.2	19.2	86.5
	Πάρα πολύ	7	13.5	13.5	100.0
	Σύνολο	52	100.0	100.0	

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

**Διάγραμμα 6. 31**

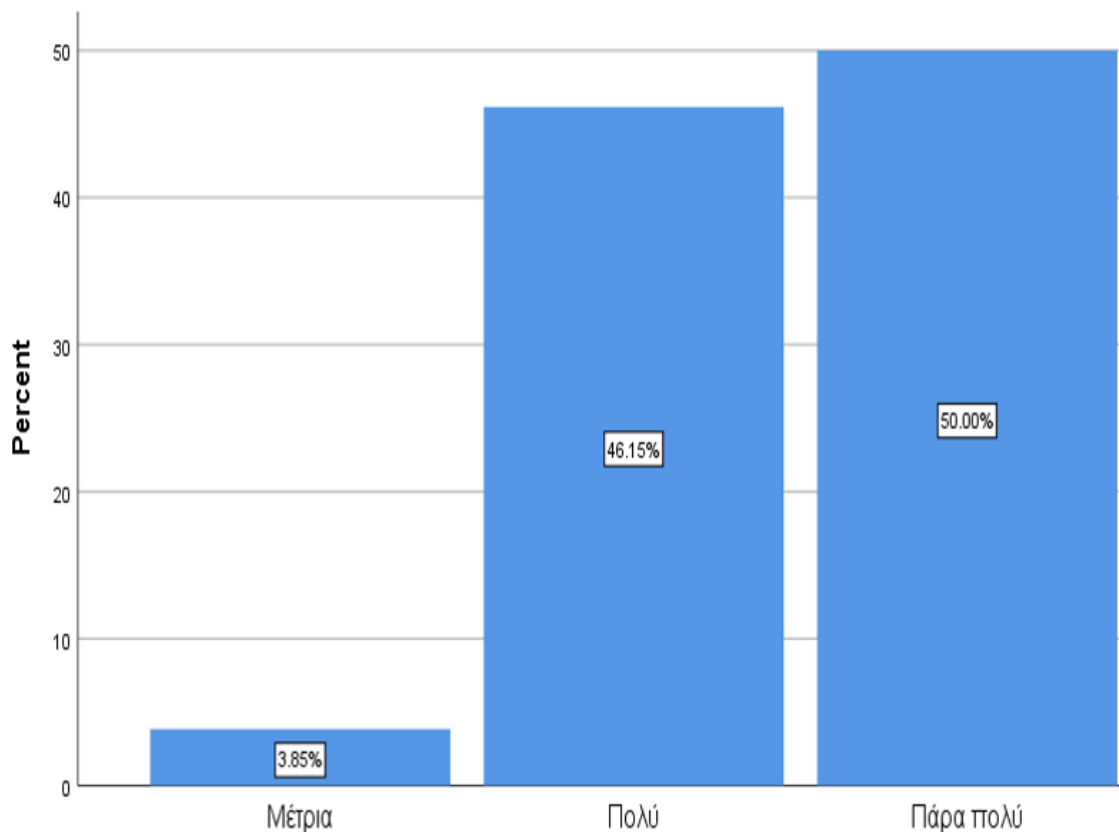
**Παρακίνηση και άτομο**

### 23. Θεωρείτε σημαντικό ένα ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον;

Οι μισοί ακριβώς ερωτηθέντες, δείχνοντας και τη σημαντικότητα ενός εύρυθμου, υγιούς περιβάλλοντος όπου μπορείς να εργαστείς ευχάριστα επέλεξαν «πάρα πολύ». Ομοίως το 46,2% δήλωσε «πολύ» και «μέτρια» το 3,8%. Ενδεικτικό της βαρύτητας μίας ευχάριστης εργασιακής κατάστασης αποτελεί πως «καθόλου» και «λίγο» δεν επέλεξε κανένας.

Πίνακας 6. 30					
Ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Μέτρια	2	3.8	3.8	3.8
	Πολύ	24	46.2	46.2	50.0
	Πάρα πολύ	26	50.0	50.0	100.0
	Σύνολο	52	100.0	100.0	

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

Διάγραμμα 6. 32

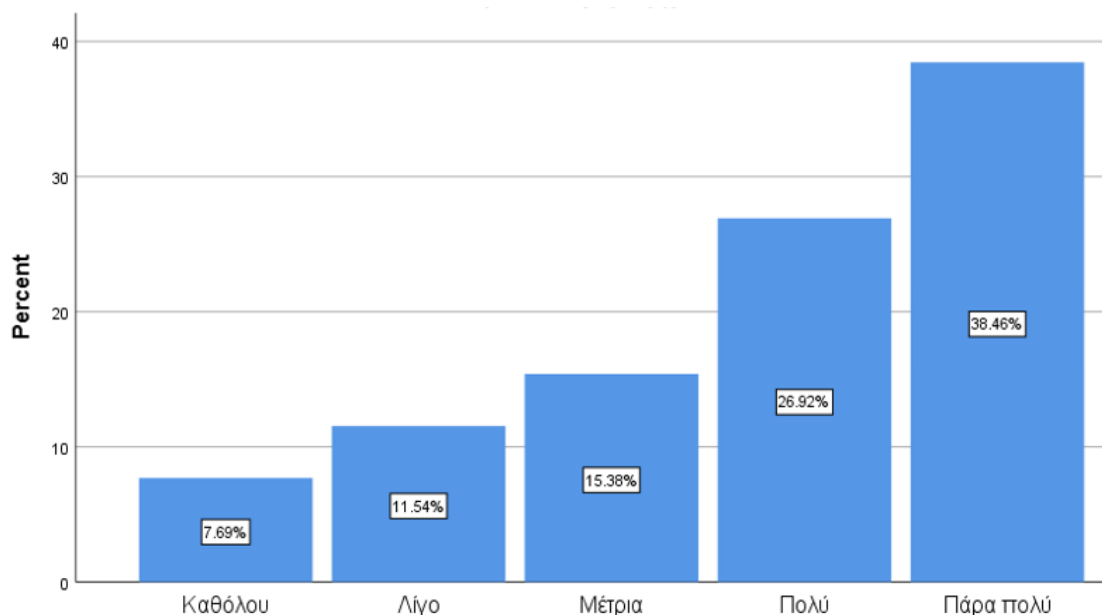
Ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον

#### 24. Θεωρείτε σημαντικό να υπάρχουν προοπτικές εξέλιξης στην εργασία σας;

Η προσωπική επιθυμία για εξέλιξη αποτελεί στόχο αυτής της ερώτησης. Οι ληφθείσες απαντήσεις δείχνουν πως το 38,5% αποσκοπεί στην βελτίωση της θέσης του εντός της εταιρείας, προοπτική μάλιστα την οποία θεωρούν ιδιαίτερα σημαντική καθώς δήλωσαν «πάρα πολύ» με ακόλουθη επιλογή το «πολύ» 26,9%. Δεν ενδιαφέρονται για προοπτικές εξέλιξης το 7,7% δηλώνοντας «καθόλου» και το 11,5% δείχνει σχετικά μικρό ενδιαφέρον επιλέγοντας «λίγο». Τέλος το «μέτρια» επέλεξαν 8 άτομα που αντιστοιχεί σε ποσοστό 15,4%.

Πίνακας 6. 31					
Προοπτικές εξέλιξης					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	4	7.7	7.7	7.7
	Λίγο	6	11.5	11.5	19.2
	Μέτρια	8	15.4	15.4	34.6
	Πολύ	14	26.9	26.9	61.5
	Πάρα πολύ	20	38.5	38.5	100.0
	Σύνολο	52	100.0	100.0	

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

#### Διάγραμμα 6. 33

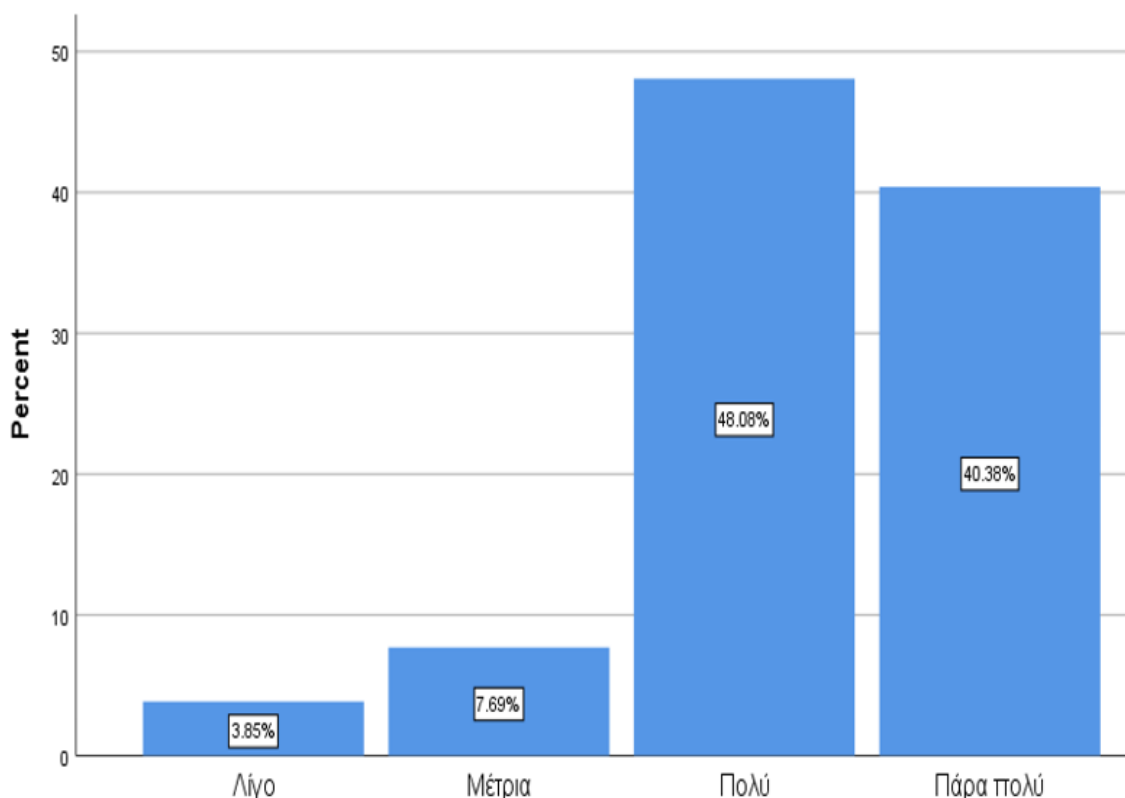
#### Προοπτικές εξέλιξης

## 25. Θεωρείτε σημαντική την εργασία σας βάσει του γνωστικού αντικειμένου;

Στόχος αυτού του ερωτήματος αποτελεί κατά πόσο σημαντικό θεωρούν οι εργαζόμενοι της ΔΑΝΠ το αντικείμενο της ενασχόλησης να συνδέεται με την κατάρτιση τους, προκειμένου να νιώθουν σίγουροι στην εργασία τους και να μπορούν να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις τις καθημερινότητας. Το 48,1% πιστεύει «πολύ» σημαντική την ενασχόληση βάσει γνωστικού αντικειμένου και το 40,4% «πάρα πολύ». «Λίγο» δήλωσε το 3,8% και «μέτρια» το 7,7%.

Πίνακας 6. 32					
Εργασία βάσει γνωστικού αντικειμένου					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Λίγο	2	3.8	3.8	3.8
	Μέτρια	4	7.7	7.7	11.5
	Πολύ	25	48.1	48.1	59.6
	Πάρα πολύ	21	40.4	40.4	100.0
	Σύνολο	52	100.0	100.0	

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

**Διάγραμμα 6. 34**

**Εργασία βάσει γνωστικού αντικειμένου**

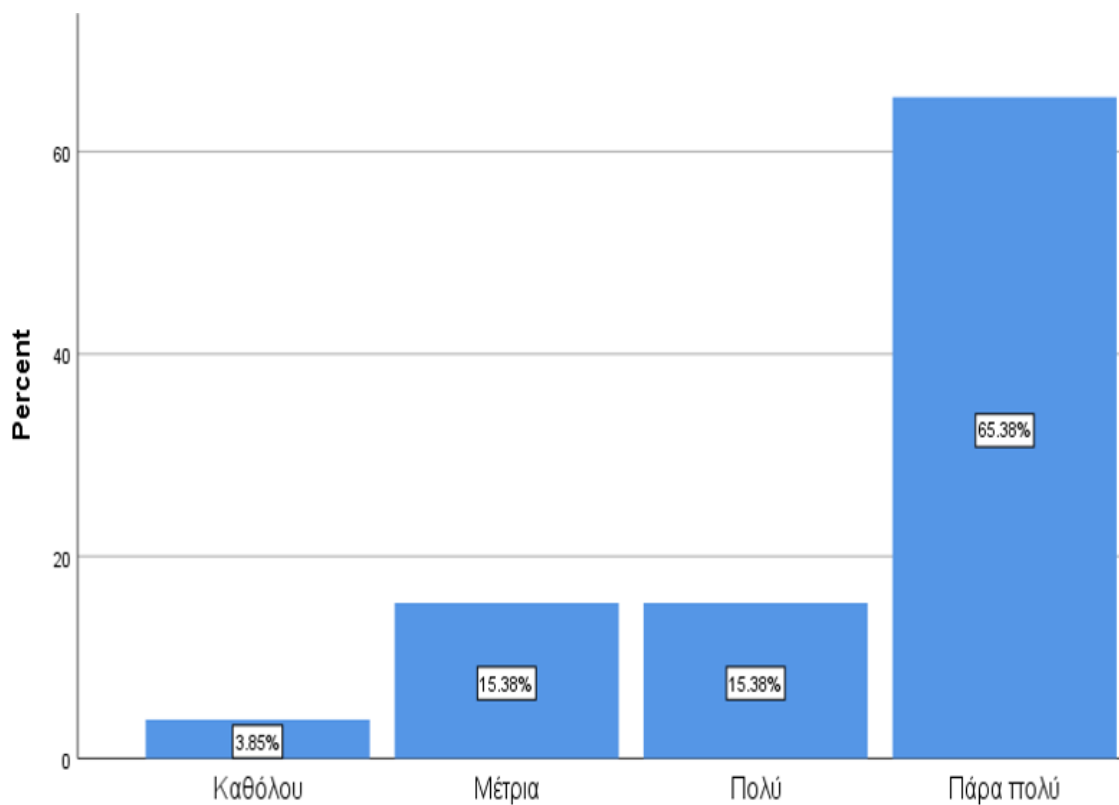


## 26. Θεωρείτε σημαντική την αύξηση του εισοδήματος;

Όντας λογικό ιδιαίτερα μετά από μία περίοδο παρατεταμένης οικονομικής κρίσης οι ερωτηθέντες με ποσοστό 65,4% θεωρούν ιδιαίτερα σημαντική την αύξηση του εισοδήματος επιλέγοντας το «πάρα πολύ». «Πολύ» απάντησαν το 15,4% των ερωτηθέντων και ομοίως το «μέτρια». Ανεπηρέαστοι από την ανταμοιβή τους σε χρήμα είναι το 3,8% που δήλωσε «καθόλου», δείχνοντας πως δεν είναι πρωτεύον για αυτούς .

Πίνακας 6. 33					
Αύξηση εισοδήματος					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	2	3.8	3.8	3.8
	Μέτρια	8	15.4	15.4	19.2
	Πολύ	8	15.4	15.4	34.6
	Πάρα πολύ	34	65.4	65.4	100.0
	Σύνολο	52	100.0	100.0	

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

Διάγραμμα 6. 35

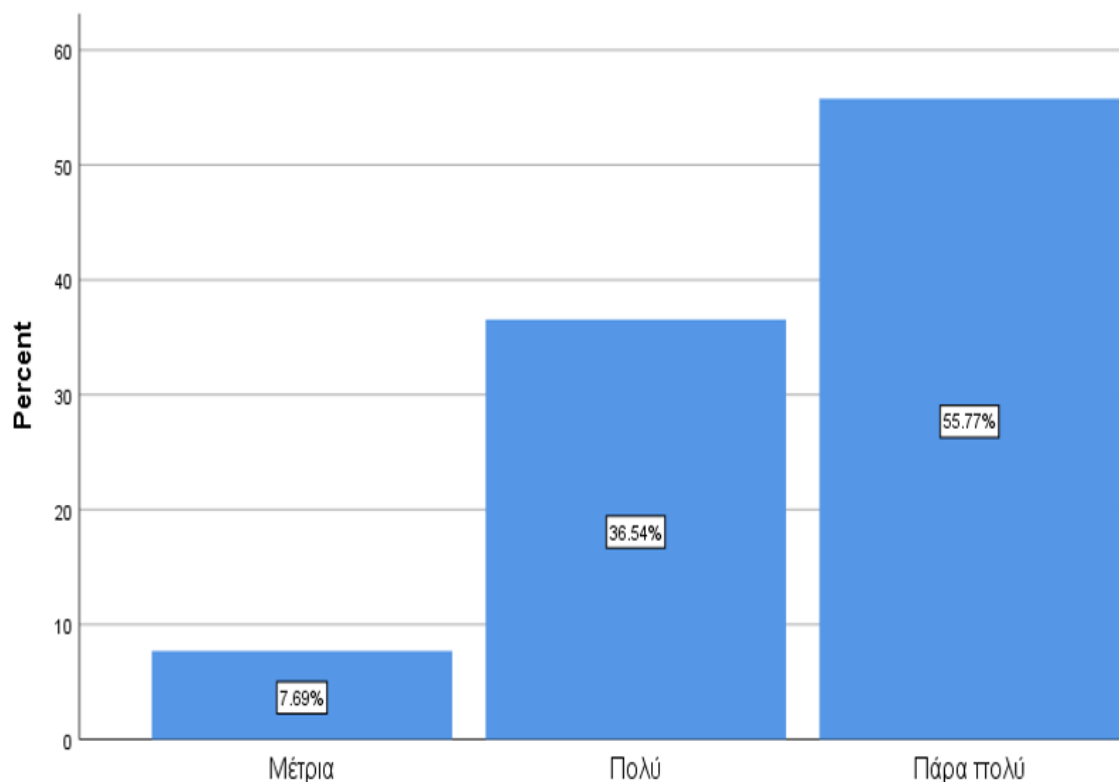
Αύξηση εισοδήματος

## 27. Θεωρείτε σημαντική την αναγνώριση επίτευξης στόχων;

Τα αποτελέσματα που αποτυπώνονται στον πίνακα 6.36 και το παρακάτω διάγραμμα αναδεικνύουν το πως αντιλαμβάνονται οι ερωτηθέντες την σημαντικότητα της αναγνώρισης από την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί. Το 55,8% δήλωσε «πάρα πολύ» και «πολύ» το 36,5%. «Μέτρια» επέλεξε το 7,7% συμπληρώνοντας τις απαντήσεις του δείγματος. Από το σύνολο των απαντήσεων γίνεται σαφής η καθολική αποδοχή για την σχετική αναγνώριση εντός του οργανισμού.

Πίνακας 6. 34					
Αναγνώριση επίτευξης στόχων					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Μέτρια	4	7.7	7.7	7.7
	Πολύ	19	36.5	36.5	44.2
	Πάρα πολύ	29	55.8	55.8	100.0
	Σύνολο	52	100.0	100.0	

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

**Διάγραμμα 6. 36**

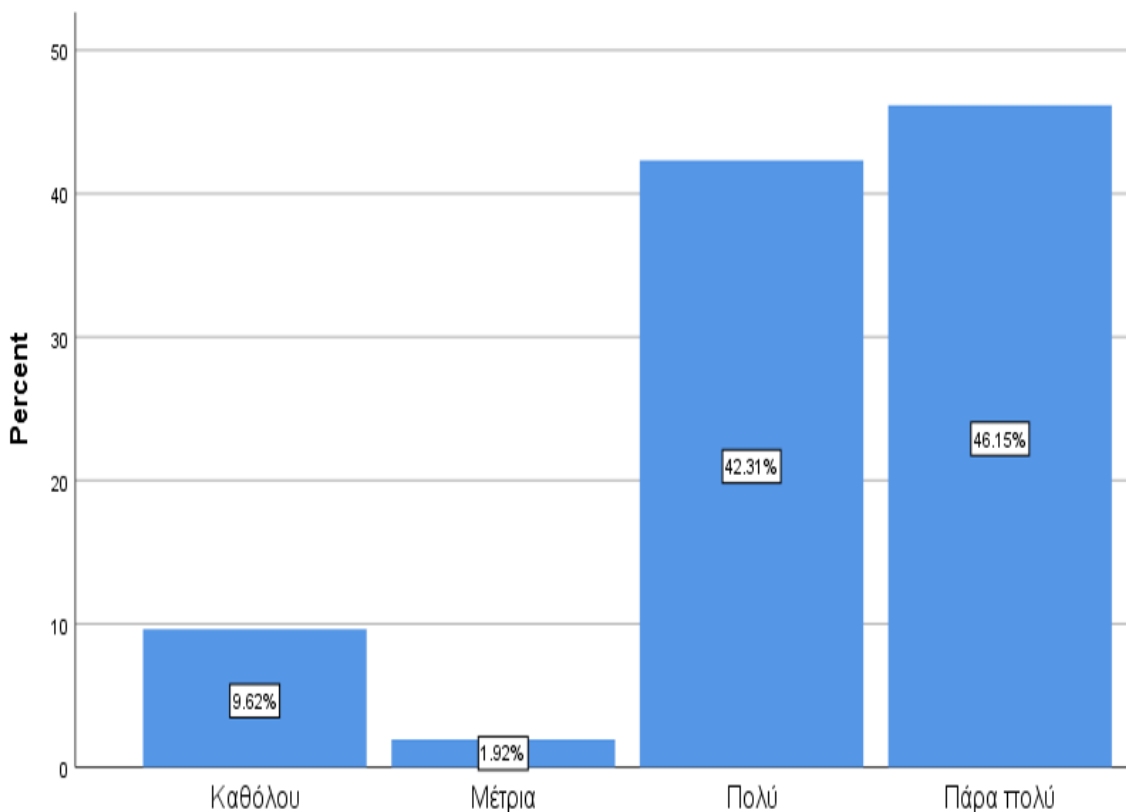
**Αναγνώριση επίτευξης στόχων**

## 28. Θεωρείτε σημαντική την ύπαρξη πριμ παραγωγικότητας;

Άνω του 85% δήλωσε σύμφωνα με τον πίνακα 6.37 πως επιθυμεί πριμ παραγωγικότητας. Πιο συγκεκριμένα το 42,3% με «πολύ» και το 46,2% με «πάρα πολύ» τάσσονται υπέρ της ύπαρξης του. Ποσοστό μόλις 1,9% επέλεξε την απάντηση «μέτρια» και ένα 9,6% δήλωσε «καθόλου».

Πίνακας 6. 35					
Πριμ παραγωγικότητας					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	5	9.6	9.6	9.6
	Μέτρια	1	1.9	1.9	11.5
	Πολύ	22	42.3	42.3	53.8
	Πάρα πολύ	24	46.2	46.2	100.0
	Σύνολο	52	100.0	100.0	

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

Διάγραμμα 6. 37

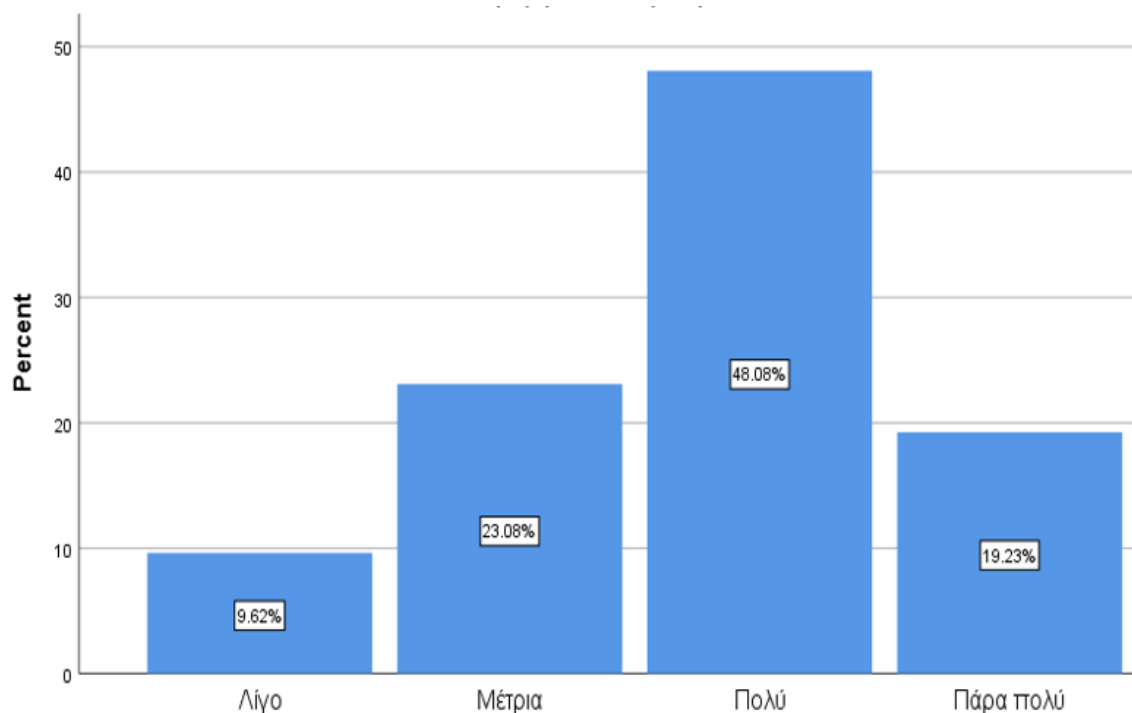
Πριμ παραγωγικότητας

## 29. Θεωρείτε σημαντικά τα επιμορφωτικά σεμινάρια;

Με τις εξελίξεις διαρκώς να τρέχουν και τις αυξανόμενες απαιτήσεις στον εργασιακό χώρο, το συγκεκριμένο ερώτημα αποσκοπεί στη διερεύνηση της άποψης του προσωπικού σχετικά με τα επιμορφωτικά σεμινάρια. Τα αποτελέσματα του εξεταζόμενου δείγματος, όπως παρουσιάζονται στον πίνακα και διάγραμμα 6.38 μας δείχνουν πως το μεγαλύτερο μέρος των ερωτηθέντων τοποθετείται θετικά. Το 48,1% επιλέγει «πολύ», το 19,2% «πάρα πολύ» ενώ «μέτρια» απάντησε το 23,1%. «Λίγο» δήλωσε το 9,6% ενώ το «καθόλου» δεν επιλέχθηκε.

Πίνακας 6. 36					
Επιμορφωτικά σεμινάρια					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Λίγο	5	9.6	9.6	9.6
	Μέτρια	12	23.1	23.1	32.7
	Πολύ	25	48.1	48.1	80.8
	Πάρα πολύ	10	19.2	19.2	100.0
	Σύνολο	52	100.0	100.0	

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

Διάγραμμα 6. 38

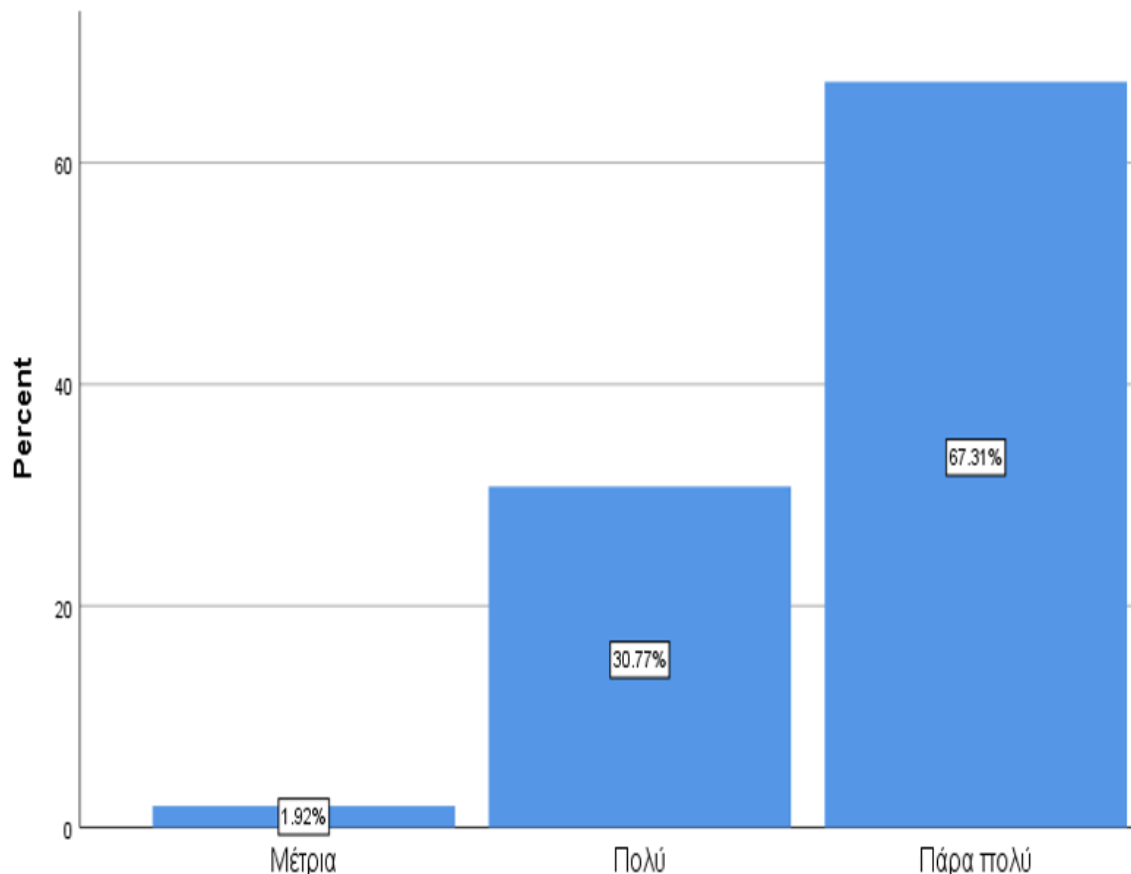
Επιμορφωτικά σεμινάρια

### 30. Θεωρείτε σημαντική την αξιολόγηση βάσει αξιοκρατικών κριτηρίων;

Στο υπό εξέταση ερώτημα επιδιώκεται να καταστεί σαφής η θέληση των εργαζομένων στη διεύθυνση ανθρωπίνων πόρων για αξιοκρατική αξιολόγηση. Η συνολική αποδοχή αυτής της άποψης γίνεται αντιληπτή και από της δοθείσες απαντήσεις καθώς «μέτρια» έλαβε το 1,9%, 30,8% «πολύ» και το μεγαλύτερο ποσοστό έλαβε το «πάρα πολύ» με 67,3%.

Πίνακας 6. 37					
Αξιοκρατική αξιολόγηση προσωπικού					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Μέτρια	1	1.9	1.9	1.9
	Πολύ	16	30.8	30.8	32.7
	Πάρα πολύ	35	67.3	67.3	100.0
	Σύνολο	52	100.0	100.0	

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

Διάγραμμα 6. 39

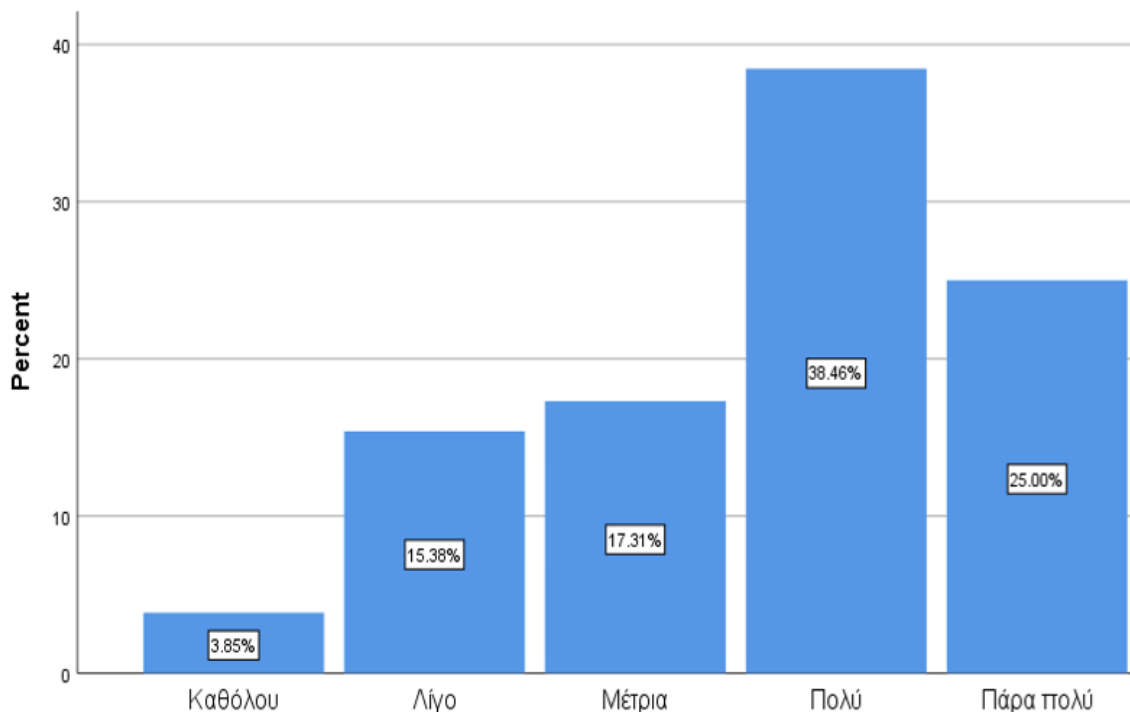
Αξιοκρατική αξιολόγηση προσωπικού

### 31. Θα επιθυμούσατε ένα πιο ευέλικτο ωράριο εργασίας;

Οι παρούσες συνθήκες λειτουργούν ενισχυτικά στην διαμόρφωση ευέλικτων ωραρίων και μία τάση για γενικότερες αλλαγές στα εργασιακά δεδομένα. Ωστόσο η προσαρμοστικότητα και η θέληση για συμμετοχή σε αυτές τις αλλαγές αποτελεί αντικείμενο προς μελέτη. Από το πίνακα 6.40 παρατηρείται πως οι απόψεις είναι συγκεκριμένες καθώς «καθόλου» δήλωσε το 3,8%, «λίγο» το 15,4%, «μέτρια» το 17,3% ενώ υπέρ ενός πιο ευέλικτου ωραρίου σε αρκετά θετικό βαθμό τάσσεται το 38,5% με «πολύ» και το 25% με «πάρα πολύ».

Πίνακας 6. 38					
Ευέλικτο ωράριο εργασίας					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	2	3.8	3.8	3.8
	Λίγο	8	15.4	15.4	19.2
	Μέτρια	9	17.3	17.3	36.5
	Πολύ	20	38.5	38.5	75.0
	Πάρα πολύ	13	25.0	25.0	100.0
	Σύνολο	52	100.0	100.0	

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

Διάγραμμα 6. 40

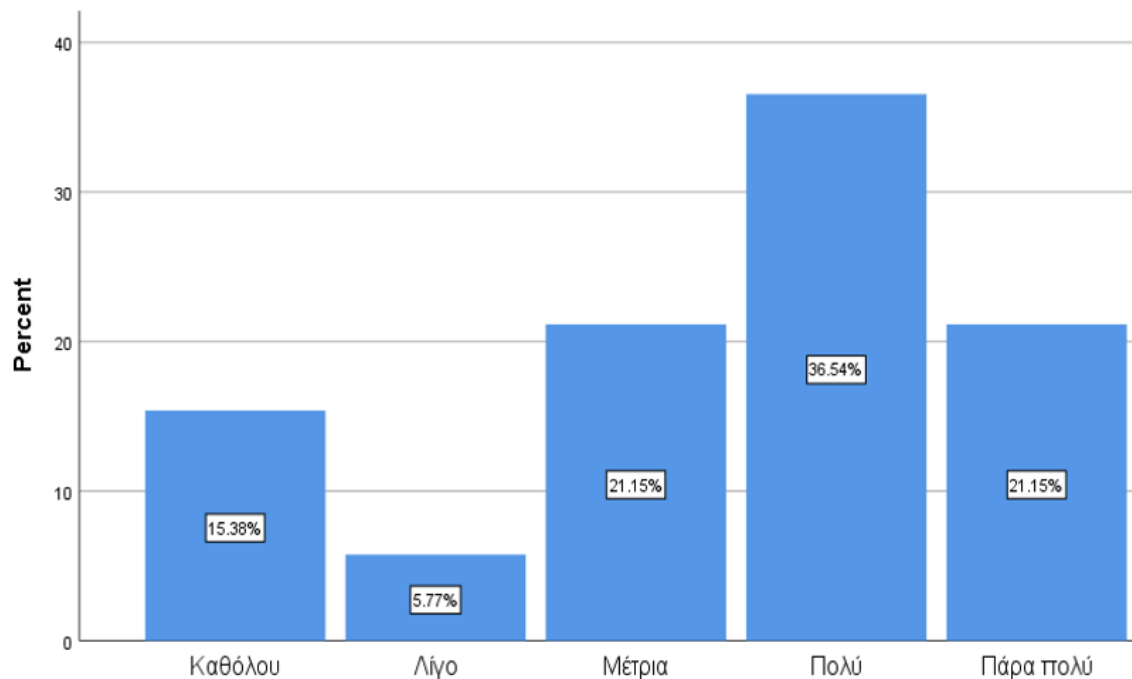
Ευέλικτο ωράριο εργασίας

### 32. Θεωρείτε σημαντικό τον καθορισμό στόχων προς επίτευξη;

Προκειμένου να καθίσταται σαφής η πολιτική της εταιρείας και εν γένει να εξασφαλίζεται η βιωσιμότητα της σε έναν άκρως ανταγωνιστικό χώρο είναι δέουσα σημασίας ο καθορισμός στόχων. Η επίτευξη τους αποτυπώνει την εύρυθμη λειτουργία της και την συνολική προσφορά όλων των εργαζομένων του οργανισμού προς όφελος της. Οι ερωτηθέντες δήλωσαν πως δεν ενδιαφέρονται για τους στόχους κατά 15,4% ενώ «λίγο» επέλεξε το 5,8%. Η σημασία των καθορισμένων στόχων έχει σημαντική αποδοχή από ερωτηθέντες αφού το 36,5% από αυτούς επέλεξε «πολύ» και το 21,2% «πάρα πολύ». Το 21,2% του δείγματος απάντησε «μέτρια».

Πίνακας 6. 39					
Καθορισμός στόχων προς επίτευξη					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	8	15.4	15.4	15.4
	Λίγο	3	5.8	5.8	21.2
	Μέτρια	11	21.2	21.2	42.3
	Πολύ	19	36.5	36.5	78.8
	Πάρα πολύ	11	21.2	21.2	100.0
	Σύνολο	52	100.0	100.0	

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

Διάγραμμα 6. 41

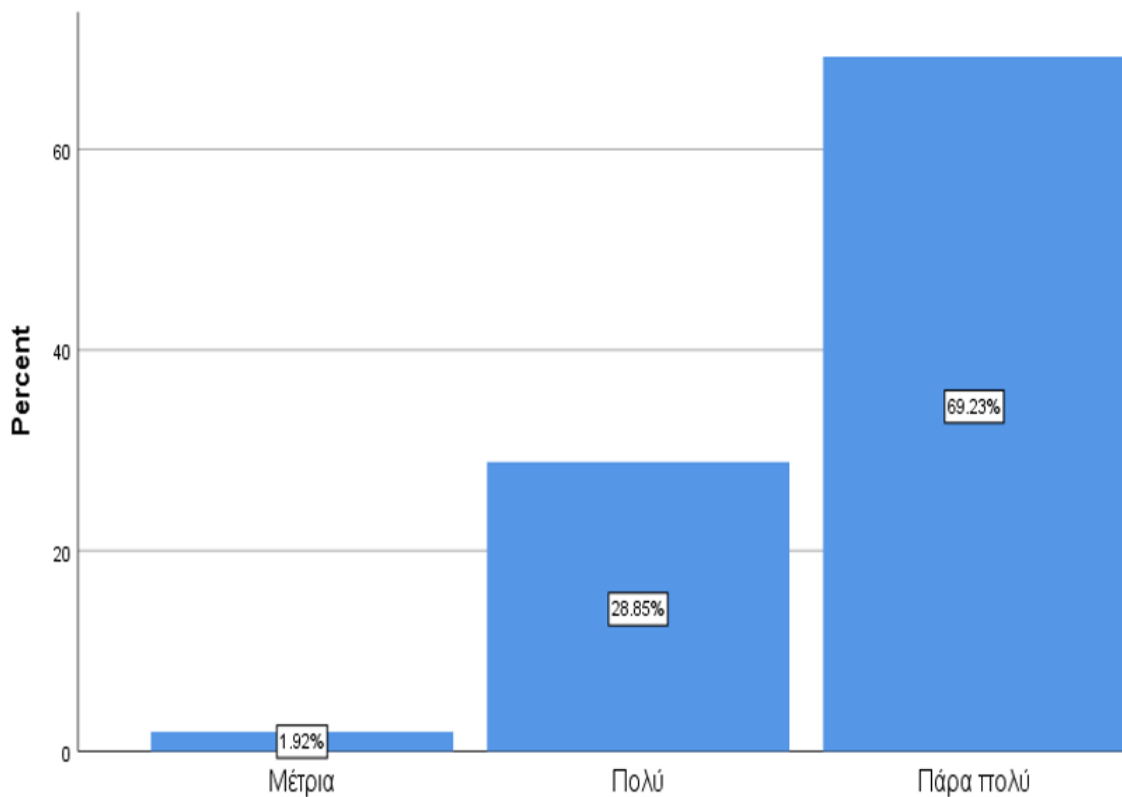
Καθορισμός στόχων προς επίτευξη

### 33. Θεωρείτε σημαντικές τις άρτιες εργασιακές σχέσεις;

Σημαντικό στοιχείο σε κάθε οργανισμό αποτελεί η συνοχή μεταξύ των υπαλλήλων προκειμένου να εξασφαλίζονται οι σωστές συνθήκες συνεργασίας για την συλλογική πρόοδο και επίτευξη των εταιρικών στόχων. Στο υπό εξέταση ερώτημα και με βάση τα δεδομένα όπως αποτυπώνονται στον πίνακα 6.42 και διάγραμμα 6.42 σχεδόν το 90% είναι σύμφωνοι με αυτή τη θέση, δηλώνοντας «πάρα πολύ» 69,2%, «πολύ» 28,8% και «μέτρια» 1,9%.

Πίνακας 6. 40					
Άρτιες εργασιακές σχέσεις					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Μέτρια	1	1.9	1.9	1.9
	Πολύ	15	28.8	28.8	30.8
	Πάρα πολύ	36	69.2	69.2	100.0
	Σύνολο	52	100.0	100.0	

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

Διάγραμμα 6. 42

Άρτιες εργασιακές σχέσεις

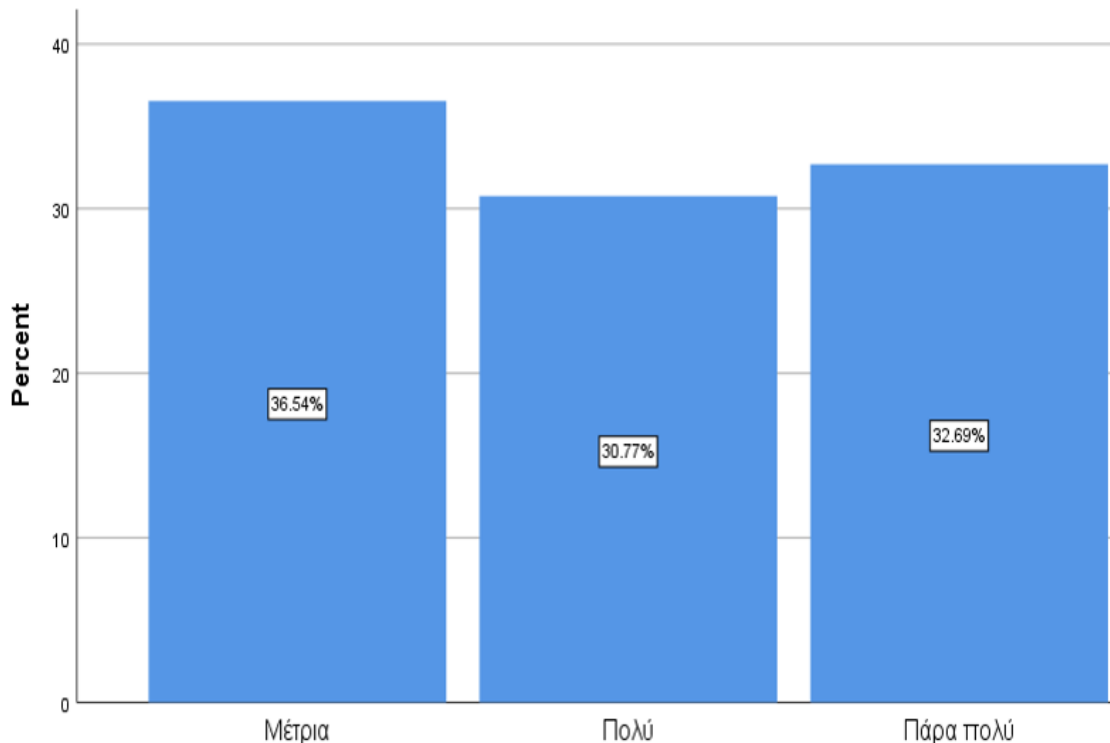


**34. Θεωρείτε σημαντική την ανάπτυξη δεξιοτήτων και νέας γνώσης αναφορικά με την εργασία;**

Επιθυμητό συμπέρασμα από το παρόν ερώτημα είναι να διαφανεί κατά πόσο γίνεται αντιληπτή από τους εργαζόμενους του οργανισμού η σημασία της επιμόρφωσης και διεύρυνσης γνώσεων σχετικά με το αντικείμενο απασχόλησης τους. Τα αποτελέσματα που εξάγονται αναδεικνύουν τη σημαντικότητα που αποδίδουν οι ερωτηθέντες προς αυτή την κατεύθυνση καθώς το 30,8% δήλωσαν «πολύ» και το 32,7% «πάρα πολύ». Ένα σημαντικό ποσοστό το οποίο ανέρχεται σε 36,5% του δείγματος δήλωσε «μέτρια».

Πίνακας 6. 41					
Ανάπτυξη δεξιοτήτων και νέας γνώσης αναφορικά με την εργασία					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Μέτρια	19	36.5	36.5	36.5
	Πολύ	16	30.8	30.8	67.3
	Πάρα πολύ	17	32.7	32.7	100.0
	Σύνολο	52	100.0	100.0	

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

**Διάγραμμα 6. 43**

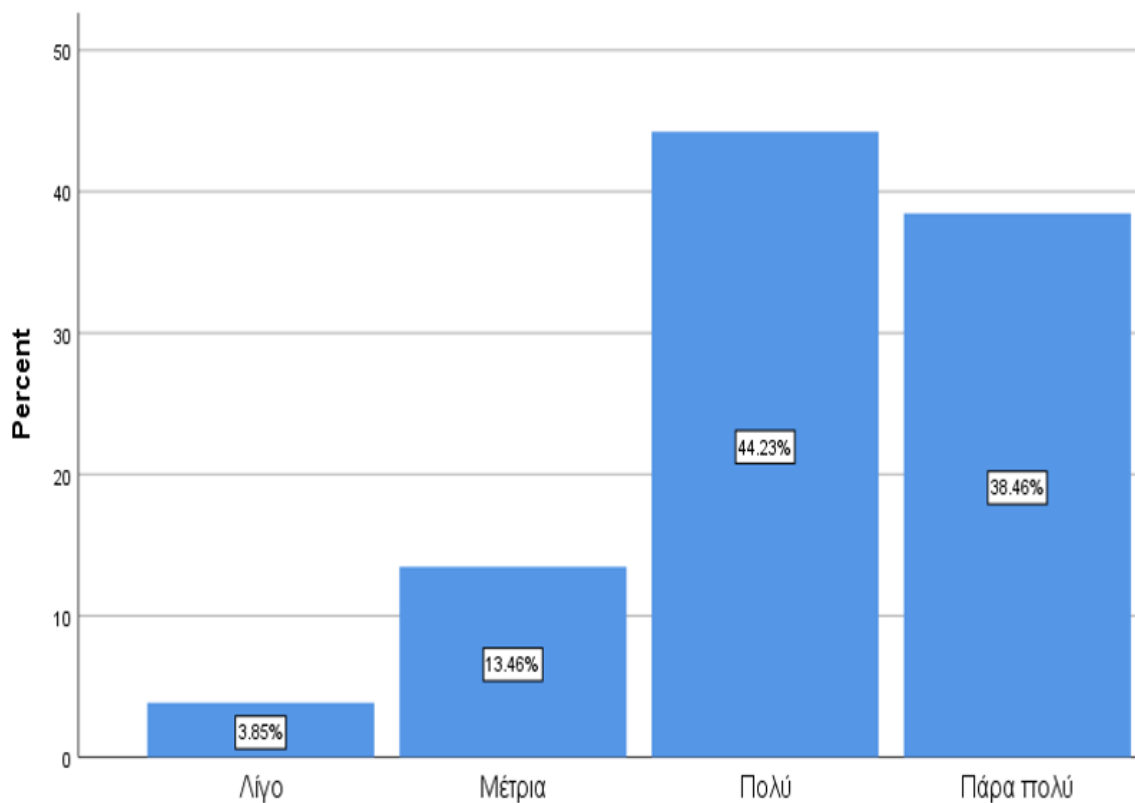
**Ανάπτυξη δεξιοτήτων και νέας γνώσης αναφορικά με την εργασία**

### 35. Θεωρείτε σημαντική την ευκαιρία για ανεξάρτητη έκφραση;

Η προσωπική ελευθερία και δυνατότητα έκφρασης είναι το αντικείμενο προς διερεύνηση στην παρούσα ερώτηση. Το 3,8% απαντώντας «λίγο» δεν θεωρεί σημαντική τη δυνατότητα ανεξάρτητης έκφρασης, εν αντιθέσει με την μεγάλη πλειοψηφία των συμμετεχόντων που επιλέγουν «πολύ» με 44,2% και «πάρα πολύ» με 38,5%. «Μέτρια» δήλωσε το 13,5%.

Πίνακας 6. 42					
Ευκαιρία για ανεξάρτητη έκφραση					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Λίγο	2	3.8	3.8	3.8
	Μέτρια	7	13.5	13.5	17.3
	Πολύ	23	44.2	44.2	61.5
	Πάρα πολύ	20	38.5	38.5	100.0
	Σύνολο	52	100.0	100.0	

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

**Διάγραμμα 6. 44**

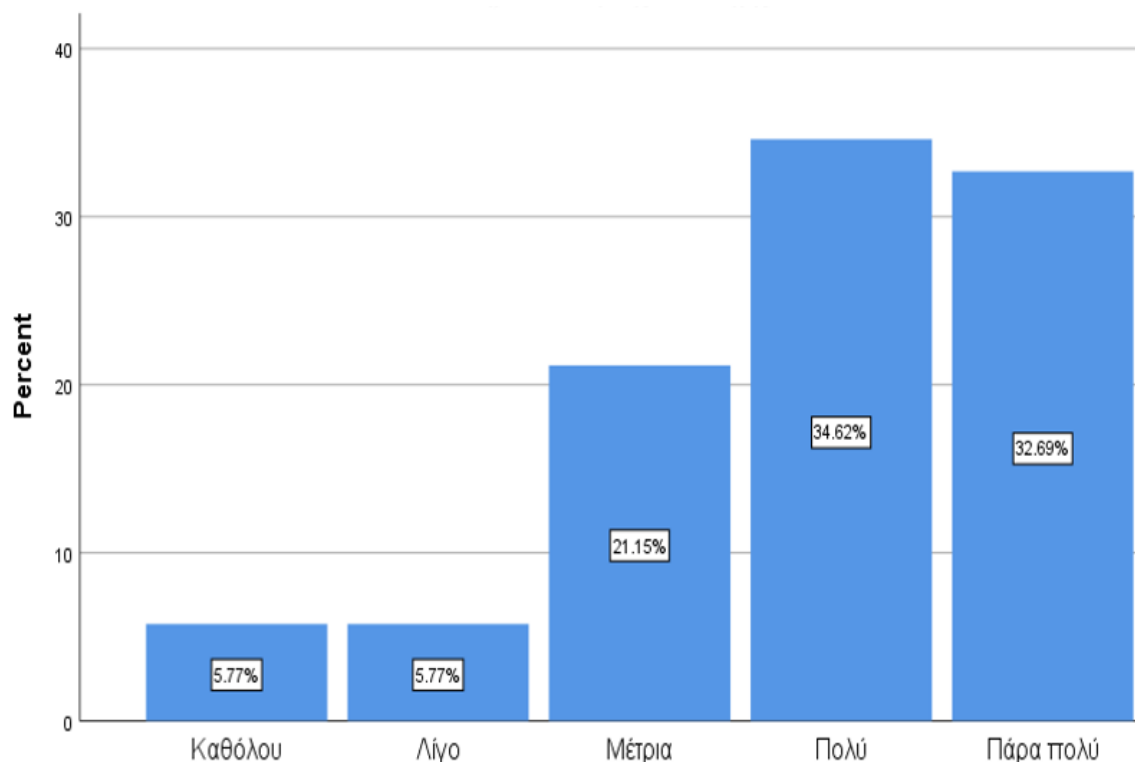
**Ευκαιρία για ανεξάρτητη έκφραση**

### 36. Θεωρείτε σημαντικό το αίσθημα συλλογικής αποδοχής;

Η αναγνώριση από το σύνολο των συναδέλφων παρέχει το αίσθημα ασφάλειας και παρακινεί τους εργαζόμενους, συμβάλλοντας στη δημιουργία κλίματος ευχαρίστησης και αποδοχής. Σημαντικό θεωρούν το αίσθημα συλλογικής αποδοχής όπως αποτυπώνεται στον πίνακα και το διάγραμμα 6.45 οι ερωτηθέντες αφού το 34,6% απαντούν «πολύ» και το 32,7% «πάρα πολύ». Σε ποσοστό 5,8% οι συμμετέχοντες στην έρευνα δήλωσαν «καθόλου» όπως και λίγο ενώ «μέτρια» δήλωσαν 21,2%.

Πίνακας 6. 43					
Αίσθημα συλλογικής αποδοχής					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	3	5.8	5.8	5.8
	Λίγο	3	5.8	5.8	11.5
	Μέτρια	11	21.2	21.2	32.7
	Πολύ	18	34.6	34.6	67.3
	Πάρα πολύ	17	32.7	32.7	100.0
	Σύνολο	52	100.0	100.0	100.0

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

Διάγραμμα 6. 45

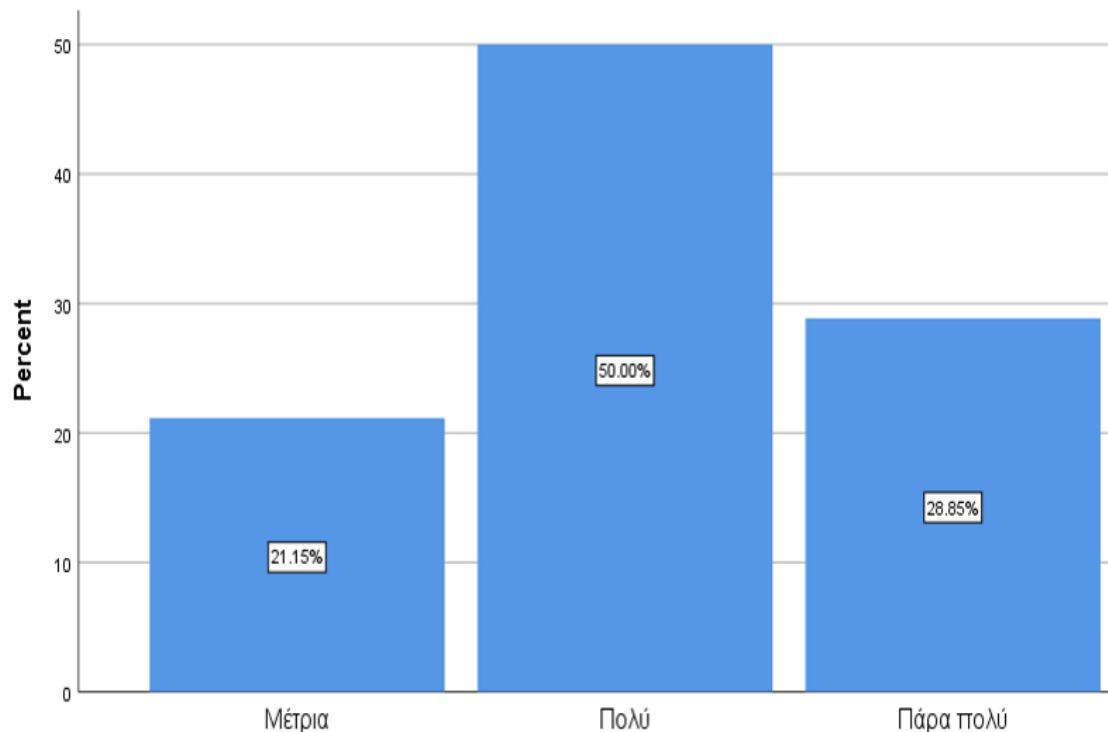
Αίσθημα συλλογικής αποδοχής

### 37. Θεωρείτε σημαντικό το αίσθημα αυτοεκτίμησης;

Πολύ σημαντικό στοιχείο για τους ερωτηθέντες αποτελεί το αίσθημα αυτοεκτίμησης. Προερχόμενο είτε από τον ίδιο τον άνθρωπο είτε ενισχυόμενο από το περιβάλλον του. Ένας εργαζόμενος με υψηλό αίσθημα αυτοεκτίμησης επιδιώκει την αποτελεσματικότητα και επιτυχία του στον εργασιακό χώρο που θα του παρέχει ικανοποίηση. Οι γνώμες δείχνουν μία θετική τάση όπως βλέπουμε και στον πίνακα 6.46 όπου το 50% δήλωσε «πολύ» και το 28,8% «πάρα πολύ». Το 21,2% ουσιαστικά δεν παίρνει θέση αφού δήλωσε «μέτρια».

Πίνακας 6. 44					
Αίσθημα αυτοεκτίμησης					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Μέτρια	11	21.2	21.2	21.2
	Πολύ	26	50.0	50.0	71.2
	Πάρα πολύ	15	28.8	28.8	100.0
	Σύνολο	52	100.0	100.0	

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

### Διάγραμμα 6. 46

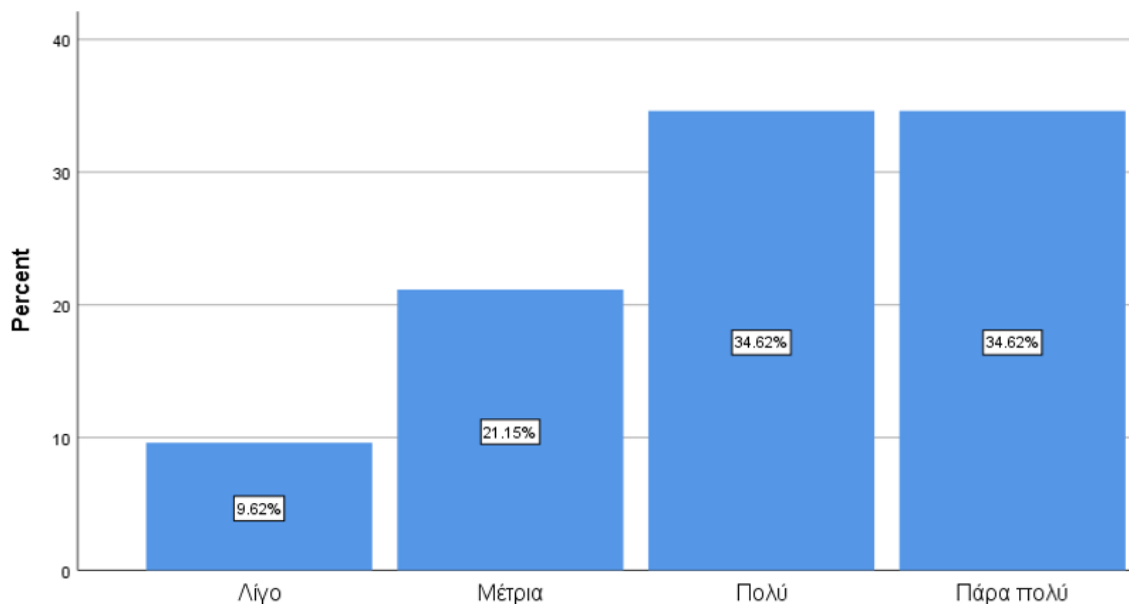
### Αίσθημα αυτοεκτίμησης

### 38. Θεωρείτε σημαντικό το αίσθημα κοινωνικής προσφοράς;

Σε φορείς όπως στον διανομέα ηλεκτρικής ενέργειας εμπεριέχει αναμφίβολα το αίσθημα κοινωνικής προσφοράς. Μπορεί να αποτελέσει κινητήρια δύναμη και να ωθήσει τον υπάλληλο για αποτελεσματικότερη εργασία, προκειμένου να αισθανθεί πλήρης μέσω της προσφοράς στο συνάνθρωπο. Σύμφωνα με τα στοιχεία που προέκυψαν από τις απαντήσεις, οι εργαζόμενοι στη διεύθυνση ανθρωπίνων πόρων της ΔΕΔΔΗΕ θεωρούν ιδιαίτερα σημαντικό το στοιχείο της κοινωνικής προσφοράς αφού το 34,6% των ερωτηθέντων χαρακτήρισαν «πολύ» και «πάρα πολύ» σημαντικό το αίσθημα κοινωνικής προσφοράς. «Μέτρια» επέλεξε το 21,2% ενώ «λίγο» απάντησε το 9,6%.

Πίνακας 6. 45					
Αίσθημα κοινωνικής προσφοράς					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Λίγο	5	9.6	9.6	9.6
	Μέτρια	11	21.2	21.2	30.8
	Πολύ	18	34.6	34.6	65.4
	Πάρα πολύ	18	34.6	34.6	100.0
	Σύνολο	52	100.0	100.0	

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

Διάγραμμα 6. 47

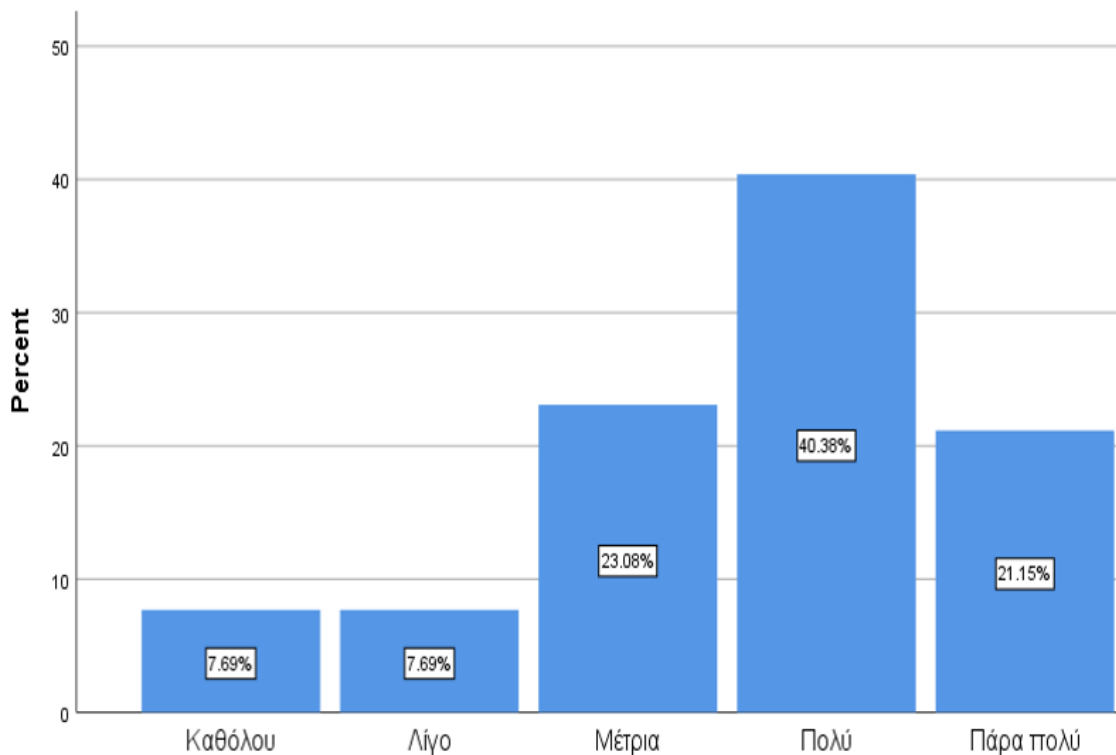
Αίσθημα κοινωνικής προσφοράς

### 39. Θεωρείτε σημαντικά τα κίνητρα βελτίωσης διαπροσωπικών σχέσεων;

Στον πίνακα 6.48 και το αντίστοιχο διάγραμμα 6.48 αποτυπώνεται η σημασία που αποδίδουν οι ερωτηθέντες στα κίνητρα βελτίωσης των διαπροσωπικών σχέσεων. Σε ποσοστό της τάξεως το 40,4% δήλωσαν «πολύ» και 21,2% «πάρα πολύ». Μονοψήφια ποσοστά έλαβαν οι επιλογές «καθόλου» και «λίγο» 7,7% ενώ «μέτρια» 23,1%. Οι περισσότεροι μισθωτοί επιθυμούν την ύπαρξη κινήτρων που τους επιτρέπουν να συσφίξουν τις σχέσεις τους.

Πίνακας 6. 46					
Κίνητρα βελτίωσης διαπροσωπικών σχέσεων					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Καθόλου	4	7.7	7.7	7.7
	Λίγο	4	7.7	7.7	15.4
	Μέτρια	12	23.1	23.1	38.5
	Πολύ	21	40.4	40.4	78.8
	Πάρα πολύ	11	21.2	21.2	100.0
	Σύνολο	52	100.0	100.0	

Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας



Πηγή: Επεξεργασία στοιχείων ίδιας έρευνας

**Διάγραμμα 6. 48**

**Κίνητρα βελτίωσης διαπροσωπικών σχέσεων**

## 5.2 Περιγραφικά Στατιστικά

Από την επεξεργασία των στοιχείων, προκύπτει ότι ο μέσος όρος στην ερώτηση 1.«Θεωρείτε πως η μονιμότητα επηρέασε θετικά την επιλογή της εργασίας σας στο δημόσιο;» του συνολικού δείγματος βαθμολογείται με 3,42 (σε κλίμακα 1-5), και τυπική απόκλιση 1,319. Από τις απαντήσεις προκύπτει ότι η μονιμότητα επιδρά θετικά στην επιλογή των εργαζομένων για εργασία στο δημόσιο. Όσον αφορά τις οικονομικές απολαβές σε σχέση με την εργασία που προσφέρουν, ερώτηση 2.«Θεωρείτε την αμοιβή σας δίκαιη για τη δουλειά που προσφέρετε;», το συνολικό δείγμα βαθμολογείται με 3,56 (σε κλίμακα 1-5), και τυπική απόκλιση 0,938 που μας δείχνει πως το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος αξιολογούν θετικά τη σχέση εργασίας – ανταμοιβής τους. Στην ερώτηση 3.« Η εργασία σας μπορεί να αποτελέσει κριτήριο για να εξασφαλίσετε την άνοδο σας ιεραρχικά;» και πάντοτε με την ίδια κλίμακα αξιολόγησης (1-5) με 2,98 και με τυπική απόκλιση 1,260, είναι ουδέτερη η αντίληψη πως μέσω της εργασίας εξασφαλίζεται η ανέλιξη των εργαζομένων. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζουν τα ερωτήματα 4,5 και 6 «Το αντικείμενο απασχόλησης σας ικανοποιεί;», «Θα αξιοποιούσατε περισσότερο τις δεξιότητες σας εάν η προσπάθεια σας αυτή θα τύγχανε ανάλογων ανταμοιβών;» και «Οι γραφειοκρατικές διαδικασίες δυσχεραίνουν την καθημερινή σας εργασία;» όπου αντιστοίχως λαμβάνουν 3,21, 3,65 και 3,67 (σε κλίμακα 1-5), και τυπικές αποκλίσεις 1,319, 1,118 και 1,167. Συγκρίνοντας αυτά τα στοιχεία παρατηρείται πως το μεγαλύτερο μέρος του δείγματος τοποθετείται θετικά σε σχέση με την ικανοποίηση που του προκαλεί το εργασιακό αντικείμενο του και θα αξιοποιούσαν περισσότερο τις δεξιότητες που διαθέτουν αν κάτι τέτοιο συνοδευόταν και από την ανάλογη οικονομική ανταμοιβή. Γίνεται εμφανής η θέληση για αποδοτική εργασία αν και αντιμετωπίζονται δυσκολίες που πηγάζουν από την γραφειοκρατία.

Σε αντίθεση με την προσωπική θέληση για βελτίωση έρχονται οι αξιολογήσεις στα ερωτήματα 6.«Η Υπηρεσία σας παρέχει τη δυνατότητα εκπαίδευσης για να μπορείτε να εφαρμόσετε τις νεότερες τεχνικές στην εργασία σας;», 7 «Έχετε δυνατότητα ελευθερίας κινήσεων στο εργασιακό σας περιβάλλον;» όπου με μέσο όρο 2,27 και 2,73 καθώς και τυπική απόκλιση 1,223 και 1,239 αντιστοίχως, με κλίμακα βαθμολογίας (1-5) δεν νιώθουν ικανοποίηση από μέρους της εταιρείας καθώς θα ήθελαν περαιτέρω εκπαίδευση όπως και δυνατότητα ελευθερίας αναφορικά με την εργασία τους.

Στο ερώτημα 8. «Ο χώρος της εργασίας σας θέλετε να σας εμπνέει;» ο μέσος όρος είναι υψηλός 3,50 και η τυπική απόκλιση 1,239 όπως και στην ερώτηση 9.

«Προσπαθείτε να συνεργάζεστε με τους συναδέλφους σας, προσδοκώντας το καλύτερο αποτέλεσμα για εσάς και την ομάδα σας;» με 3,60 και απόκλιση 1,125. Το πρώτο ερώτημα αποτυπώνει τη σημασία που οι ερωτηθέντες αποδίδουν στον εργασιακό χώρο, ενώ η δεύτερη τη θετική τους προσέγγιση για την ανάπτυξη της συνεργασίας και τη δημιουργία ομαδικού πνεύματος με τους συναδέλφους τους. Εν συνεχεία στα ερωτήματα 10 έως 14 με κλίμακα (1-5) οι μέσοι όροι δείχνουν θετική τάση 3,38, 3,19, 4,04, 4,00 και 4,46 με αποκλίσεις 1,345 1,221 0,816 0,929 και 0,727. Ωστόσο για το ερώτημα 10. «Νιώθετε ότι επιβαρύνεστε με δουλειά άλλων συναδέλφων» έχει αρνητική μορφή καθώς υποδεικνύει την δυσαρέσκεια των εργαζομένων με επιβάρυνση της εργασίας άλλων. Ιδιαίτερα θετικά είναι τα αποτελέσματα σχετικά με τα ερωτήματα που συνδέονται με τη διοίκηση από μέρους των προϊσταμένων καθιστώντας σαφή την σημαντικότητα ηγεσίας που προκαλεί και παροτρύνει προς την πρόοδο.

Τα ερωτήματα 15 έως και 19 αφορούν την οικονομική κρίση και πως αυτή επηρέασε τόσο τις εργασιακές συνθήκες όσο και τις διαπροσωπικές. Στο ερώτημα 15. «Κατά πόσο θεωρείτε σημαντική την επίπτωση της οικονομικής κρίσης στο εργασιακό σας περιβάλλον;» ο μέσος όρος 3,19 με απόκλιση 1,205 δείχνει την επίπτωση της κρίσης στο χώρο εργασίας όπως και στο επόμενο ερώτημα με μέσο όρο 2,9 και απόκλιση 1,241 στην παραγωγικότητα των μισθωτών. Ομοίως η ΔΕΔΔΗΕ μετακύλησε μέρος των ζημιών της στο προσωπικό όπως αναλύεται αφού ο Μ.Ο. ανέρχεται σε 3,27 και η τυπική απόκλιση σε 1,315. Τέλος οριακά φαίνεται να επηρεάστηκαν οι σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων καθώς ο Μ.Ο είναι 2,75 και η απόκλιση 1,384.

Η παρακίνηση αποτελεί ένα ιδιαίτερα σημαντικό πεδίο ανάλυσης. Στο ερώτημα 20. «Κατά πόσο θεωρείτε σημαντική την παρακίνηση προερχόμενη από την υπηρεσία με στόχο την επίτευξη αποτελεσμάτων;» είναι ιδιαίτερα θετικά τα στοιχεία που προκύπτουν με τον ΜΟ να διαμορφώνεται σε 3,67 και απόκλιση 1,024 όπως και στην ερώτηση 22. «Θεωρείτε ότι η παρακίνηση οφείλεται αποκλειστικά και μόνο στο ίδιο το άτομο;» με ΜΟ 2,94, αρκετά κοντά στο 3 και τυπική απόκλιση 1,305. Τόσο το ίδιο το άτομο όσο και η υπηρεσία είναι εμφανές πως πρέπει να την επιδιώκουν. Τέλος με δείκτη κοντά στο 4 (3,79) και απόκλιση 0,957 είναι έντονο το αίσθημα της παρακίνησης μέσω του οικονομικού σκέλους, γεγονός που γίνεται σαφές από την ερώτηση 21.

Οι επόμενες ερωτήσεις από 23 έως και 39 σε κλίμακα (1-5) χαρακτηρίζονται από πολύ υψηλούς μέσους όρους περίξ του 4. Ενδεικτικά οι ερωτηθέντες δήλωσαν με ΜΟ 4,46 και απόκλιση 0,576 πως επιθυμούν ένα ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον, θέλουν



αξιοκρατικές συνθήκες βαθμολόγησης με MO 4,65 και τυπική απόκλιση 0,520 όπως και άρτιες εργασιακές σχέσεις MO 4,67 με απόκλιση 0,513.

Είναι συνεπώς αντιληπτή η διάθεση των ερωτηθέντων τόσο μεταξύ τους όσο και απέναντι στην εταιρεία να βελτιώνονται να εξελίσσονται και μέσω υγιούς εργασιακού περιβάλλοντος να εργάζονται προκειμένου να επιτυγχάνονται οι εκάστοτε τιθέμενοι στόχοι. Άλλωστε μέσω της ατομικής ανάπτυξης και βελτίωσης επέρχεται και η συλλογική. Επιτυγχάνονται αισθήματα ολοκλήρωσης όπως προκύπτει από τα ερωτήματα 37 και 38 που αφορούν την αυτοεκτίμηση και την κοινωνική προσφορά με MO 4,08 και 3,94 και αποκλίσεις 0,710 και 0,978 αντιστοίχως.

### 5.3 Επαγωγική Στατιστική

Προκειμένου να προβούμε στην ανάλυση του υπάρχοντος δείγματος και να υπάρξει γραμμική συσχέτιση μέσω του λογισμικού SPSS, χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής συσχέτισης  $r$  του Pearson. Ως συντελεστής ανήκει στη κατηγορία των σταθμισμένων δεικτών και οι τιμές του κυμαίνονται από -1 έως 1, όπου:

- Η τιμή -1 δηλώνει αρνητική συσχέτιση (όταν το διάγραμμα διασποράς δύο μεταβλητών τοποθετημένων στο σύστημα αξόνων σχηματίζει ευθεία με αρνητική κλίση).
- Η τιμή +1 δηλώνει απόλυτη θετική συσχέτιση (όταν η ευθεία του διαγράμματος διασποράς σχηματίζει ευθεία με θετική κλίση).

Και στις δύο ακραίες τιμές υπάρχει απόλυτη συσχέτιση των δύο μεταβλητών. «Όταν η μια μεταβλητή μεγαλώνει και η άλλη μικραίνει, ο συντελεστής είναι αρνητικός. Όταν η μια μεταβλητή μεγαλώνει και η αύξηση των τιμών της συνοδεύεται από αύξηση των τιμών της άλλης τότε ο συντελεστής συσχέτισης είναι θετικός». Όταν ο συντελεστής συσχέτισης παίρνει τιμή 0 δεν υπάρχει γραμμική συσχέτιση των δύο μεταβλητών. (Ζαφειρόπουλος, 2015, σελ.236).

Στη συσχέτιση μεταξύ της ηλικιακής ομάδας και κατά πόσο οι γραφειοκρατικές διαδικασίες δυσχεραίνουν την καθημερινή εργασία παρατηρείται πως αυξανόμενης της ηλικίας των ερωτηθέντες δημιουργείται ήπια θετική συσχέτιση με  $r=0,346$  και επίπεδο σημαντικότητας  $P=0,012$ . Αντιθέτως για την ερώτηση 7 αναφορικά με την δυνατότητα εκπαίδευσης από μέρους της υπηρεσίας υπάρχει αρνητική συσχέτιση με  $r= -0,378$  και επίπεδο σημαντικότητας  $P=0,006$  που δείχνει πως όσο μεγαλώνει ηλικιακά το προσωπικό μειώνεται η παροχή εκπαίδευσης προκειμένου να εφαρμοστούν νέες

τεχνικές στην εργασία τους. Τέλος, με ήπια αρνητική συσχέτιση  $r = -0,307$  και επίπεδο σημαντικότητας  $P = 0,027$  παρατηρείται πως όσο αυξάνεται η ηλικία των εργαζομένων τόσο λιγότερο ενδιαφέρονται για τη βελτίωση των διαπροσωπικών σχέσεων τους.

Το κριτήριο της οικογενειακής κατάστασης με την ερώτηση «κατά πόσο θεωρείτε σημαντική την επίπτωση της οικονομικής κρίσης στην παραγωγικότητα σας θετική;» έχει ήπια θετική συσχέτιση  $r = 0,306$  και επίπεδο σημαντικότητας  $0,027$  όπως και η ερώτηση αναφορικά με την μεταβίβαση μέρους των ζημιών της εταιρείας λόγω κρίσης στο προσωπικό με ήπια θετική συσχέτιση  $r = 0,286$  και επίπεδο σημαντικότητας  $0,040$ .

Ο παράγοντας των παιδιών αναφορικά με την μεταβίβαση μέρους των ζημιών της εταιρείας λόγω κρίσης στο προσωπικό παρουσιάζει ήπια γραμμική θετική συσχέτιση  $r = 0,346$  και  $p = 0,012$  όπως και η ερώτηση 28 αναφορικά με το πριμ παραγωγικότητας με  $r = 0,291$  και  $p = 0,036$ . Οι έχοντες οικογένεια και όσο περισσότερο δείχνουν ενδιαφέρον για αύξηση εισοδήματος μέσω πριμ, κάτι που θα έχει θετικό αντίκτυπο στην ευμάρεια της οικογένειας τους.

Το μορφωτικό επίπεδο της ερώτησης 5 σε συσχέτιση με την ερώτηση 9. «Ο χώρος της εργασίας σας θέλετε να σας εμπνέει;» έχει θετική συσχέτιση  $r = 0,329$  και  $p = 0,017$ . Όσο πιο υψηλό το μορφωτικό επίπεδο τόσο η επιθυμία για έμπνευση στο χώρο εργασίας αυξάνεται.

Με  $r = 0,023$  και  $p = 0,869$  το μορφωτικό επίπεδο έχει θετική συσχέτιση με την ερώτηση 10. «Προσπαθείτε να συνεργάζεστε με τους συναδέλφους σας, προσδοκώντας το καλύτερο αποτέλεσμα για εσάς και την ομάδα σας;» όπως και για τις ερωτήσεις 17. «Κατά πόσο θεωρείτε σημαντική την επίπτωση της οικονομικής κρίσης στο εργασιακό σας περιβάλλον;» με  $r = 0,285$  και  $p = 0,041$  και 25. «Κατά πόσο θεωρείτε σημαντική την εργασία βάσει γνωστικού αντικείμενου;» με  $r = 0,291$  και  $p = 0,036$ . Όσο ανώτερο το μορφωτικό επίπεδο του δείγματος τόσο πιο σημαντικό θεωρείται το πνεύμα συνεργασίας που θα βοηθήσει στην επίτευξη των εργασιακών στόχων όπως και σημαντική είναι η ενασχόληση με αντικείμενο συναφές των σπουδών. Αντίστοιχο επίπεδο σημαντικότητας αποδίδεται στην επίπτωση της οικονομικής κρίσης στο εργασιακό σας περιβάλλον.

Η ερώτηση 6. «Έτη προϋπηρεσίας στη ΔΕΔΔΗΕ» παρουσιάζει τις περισσότερες συσχετίσεις δείχνοντας πως τα έτη προϋπηρεσίας αποτελούν σημαντικό εργασιακό παράγοντα. Αρχικά παρουσιάζει αρνητική συσχέτιση με το ερώτημα 12. «θεωρείτε πως η κατανόηση των δυσκολιών της εργασίας σας από τους ανωτέρω είναι ελλιπής;»  $r = -0,382$  και  $p = 0,005$  ενώ ήπια θετική με την ερώτηση 13. «Πιστεύετε πως μπορείτε να

αποδώσετε καλύτερα, όταν ο προϊστάμενος κατανοεί τις ανάγκες σας;»  $r= 0,322$  και  $p= 0,020$ . Η ερώτηση 19. «Θεωρείτε πως η οικονομική κρίση επηρέασε τις σχέσεις με τους συναδέλφους σας;» έχει αρνητική συσχέτιση  $r= -0,402$  και  $p= 0,003$ .

Θετική συσχέτιση έχουν τα ερωτήματα 20. «Κατά πόσο θεωρείτε σημαντική την παρακίνηση προερχόμενη από την υπηρεσία με στόχο την επίτευξη αποτελεσμάτων;» 27. «Θεωρείτε σημαντική την αναγνώριση επίτευξης στόχων;» και 39. «Θεωρείτε σημαντικά τα κίνητρα βελτίωσης διαπροσωπικών σχέσεων;» όπου αντίστοιχα  $r= 0,398$   $r= 0,352$   $r= 0,286$  και  $p= 0,032$   $p= 0,010$   $p= 0,040$ .

Από τις παραπάνω έξι ερωτήσεις συμπεραίνουμε πως θεωρείται σημαντική η κατανόηση από τους ανωτέρω καθώς μέσω αυτής επιτυγχάνεται καλύτερη απόδοση. Επίσης προκύπτει ότι οι σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων δεν μεταβλήθηκαν ιδιαιτέρως λόγω της κρίσης. Η παρακίνηση αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την επίτευξη στόχων όπως και η επιβράβευση όταν αυτοί επιτυγχάνονται, γεγονός που συντελεί στην ηθική ικανοποίηση όλων και επηρεάζει τα κίνητρα βελτίωσης των διαπροσωπικών επαφών.

Συσχετίζοντας τη θέση εντός της εταιρείας με την ερώτηση 19. «Θεωρείτε πως η οικονομική κρίση επηρέασε τις σχέσεις με τους συναδέλφους σας;» έχει ήπια αρνητική συσχέτιση  $r= -0,285$  και επίπεδο σημαντικότητας  $0,040$  ενώ σε σχέση με την ερώτηση 25. που αφορά εργασία βάσει γνωστικού αντικειμένου θετική με  $r= 0,279$  για πιθανότητα  $p= 0,046$ .

Η σχέση συνεργασίας που αφορά μόνιμους, αορίστου ή ορισμένου χρόνου έχει ήπια θετική συσχέτιση με την επιθυμία για έμπνευση στον εργασιακό χώρο  $r= 0,280$  και  $p= 0,044$ . Ανεξαρτήτως είδους σύμβασης όλοι επιθυμούν έναν εργασιακό χώρο που προάγει το πνεύμα και βοηθά στην εξέλιξη τους. Αρνητική συσχέτιση παρατηρείται σε σχέση με το ερώτημα 11. «Νιώθετε ότι επιβαρύνεστε με δουλειά άλλων συναδέλφων;»  $r= -0,319$  και  $p= 0,021$  και για την ερώτηση 14. «Θεωρείτε πολύ σημαντική στην επαγγελματική σας ζωή την συνεργασία με συναδέλφους που σας εμπνέουν;» θετική με συντελεστή  $0,305$  και επίπεδο αποδοτικότητας  $0,028$ .

Το ετήσιο εισόδημα έχει θετική συσχέτιση  $r= 0,490$  και  $p= 0,000$  με το αντικείμενο απασχόλησης, με την ερώτηση «Θα αξιοποιούσατε περισσότερο τις δεξιότητές σας εάν η προσπάθειά σας αυτή θα τύγχανε ανάλογων ανταμοιβών»; όπου  $r= 0,288$  και  $p= 0,038$  και με το αίσθημα επιβάρυνσης με την εργασία άλλων με χαμηλό  $r= 0,102$  και  $p= 0,470$ .

Η μόνη αρνητική συσχέτιση αφορά το αίσθημα αυτοεκτίμησης  $r = -0,301$  και  $p = 0,030$  όπου φαίνεται πως τα εισοδηματικά κριτήρια δεν συμβάλλουν στη δημιουργία αισθήματος αυτοεκτίμησης.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6ο**

### **ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**

#### **6.1 Εισαγωγή**

Παρακάτω παρουσιάζονται τα συμπεράσματα της εργασίας αυτής, έτσι όπως αυτά προέκυψαν από την εξέταση των αποτελεσμάτων της μελέτης περίπτωσης της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων ΔΕΔΔΗΕ Α.Ε., σχετικά με την στήριξη του θεωρητικού υποβάθρου που χρησιμοποιήθηκε και των ερευνητικών μεταβλητών που υιοθετήθηκαν. Μετά το πέρας της θεωρητικής ανάλυσης και της έρευνας περίπτωσης, υποστηρίζεται ανεπιφύλακτα ότι η οικονομική κρίση είναι άμεσα συνδεδεμένη με την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων, ενώ η εργασιακή αναγνώριση αναδεικνύεται ως κομβικό σημείο ισορροπίας και απόδοσης.

#### **6.2 Συμπεράσματα – Προτάσεις**

Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα συμπεράσματα της εργασίας αυτής, έτσι όπως αυτά προέκυψαν από την εξέταση των αποτελεσμάτων της περίπτωσης της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων ΔΕΔΔΗΕ Α.Ε., σχετικά με την στήριξη του θεωρητικού υποβάθρου που χρησιμοποιήθηκε και των ερευνητικών μεταβλητών που υιοθετήθηκαν. Μετά το πέρας της θεωρητικής ανάλυσης και της έρευνας περίπτωσης, υποστηρίζεται ανεπιφύλακτα ότι η οικονομική κρίση είναι άμεσα συνδεδεμένη με την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων, ενώ η εργασιακή αναγνώριση αναδεικνύεται ως κομβικό σημείο ισορροπίας και απόδοσης.

Η παρούσα έρευνα, διατρέχοντας συνοπτικά την πορεία του ηλεκτρικού ρεύματος έως τα πρόσφατα χρόνια στην Ελλάδα και το δρόμο που οδήγησε στην σύσταση της ΔΕΔΔΗΕ, σκοπό έχει να διερευνήσει και να αποτυπώσει τη λειτουργία του προσωπικού - και ειδικότερα της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων – εντός της οικονομικής κρίσης και κατά πόσο αυτή (κρίση) που συρρίκνωσε τη δυναμική των εν Ελλάδι επιχειρήσεων, επηρέασε τόσο την ίδια την εταιρία όσο και τους υπαλλήλους της, οι οποίοι κλήθηκαν να αντιμετωπίσουν τα νέα δεδομένα. Καθώς η οικονομική κρίση έχει διαμορφώσει νέα δεδομένα στις εργασιακές σχέσεις, επιχειρείται να προσδιορισθεί η συσχέτιση παρακίνησης, ικανοποίησης, απόδοσης και οικονομικής κρίσης.

Στόχος της έρευνας ήταν η συλλογή στοιχείων σχετικά με τις μέχρι τώρα συνέπειες της οικονομικής κρίσης και την αντιμετώπισή της εκ μέρους του Εθνικού Διαχειριστή Διανομής της ηλεκτρικής ενέργειας, του προσωπικού και των στελεχών της.

Συγκεκριμένα, προβήκαμε σε:

- αποτύπωση των αποτελεσμάτων της οικονομικής κρίσης στον τομέα της ηλεκτρικής ενέργειας
- αποτύπωση της εργασιακής πραγματικότητας των μισθωτών του δικτύου μετά την οικονομική κρίση
- εντοπισμό των πιθανών εργασιακών προβλημάτων που προέκυψαν ως απόρροια της κρίσης
- διαπίστωση του βαθμού ικανοποίησης της ποιότητας ζωής των μισθωτών μετά τα νέα δεδομένα που δημιούργησε η οικονομική κρίση και του τρόπου αποτύπωσης αυτής στο δίκτυο και οδηγηθήκαμε σε ποικίλα συμπεράσματα.

Η οικονομική κρίση συνδέεται άμεσα με την εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων της ΔΕΔΔΗΕ ΑΕ και ειδικά της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων. Ξεκινώντας από την παραδοχή ότι η Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων επιτελεί μία από τις βασικότερες λειτουργίες στην Επιχείρηση, εφόσον διαχειρίζεται το ανθρώπινο δυναμικό από το οποίο εξαρτάται κατά βάση η απόδοση της επιχείρησης, καταλήξαμε στο ότι οι επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης επηρέασαν την ψυχική κατάσταση των υπαλλήλων δημιουργώντας άγχος, ανασφάλεια, επιθετικότητα και έλλειψη συνεργασίας, καθώς και την απόδοσή τους η οποία μειώθηκε. Η μείωση των μισθών και των πρόσθετων παροχών είχαν σαφώς αρνητική επίδραση σε μία σειρά κρίσιμων παραμέτρων για τη λειτουργία του προσωπικού. Η έλλειψη εμπιστοσύνης και επικοινωνίας από την πλευρά της εργοδοσίας, η έλλειψη αναγνώρισης της συνεισφοράς και καταβαλλόμενης προσπάθειας των εργαζομένων, αναδείχθηκαν σε ισχυρές παραμέτρους επιρροής στην εργασιακή ζωή των μισθωτών.

Η οικονομική κρίση, ως μέρος του οικονομικού κύκλου που προαναφέραμε, δεν ήταν δυνατόν να αποφευχθεί. Όμως θα μπορούσε να μειωθεί η χρονική διάρκειά της και να πραγματοποιηθούν επενδύσεις μέσω κινήτρων και ανακατανομής πόρων στο ανθρώπινο δυναμικό, έτσι ώστε να διαμορφώσουν νέα εργασιακή κουλτούρα. Αντίθετα, οι εξελίξεις έδειξαν πως οι μισθωτοί παραμένουν ανήσυχoi, αναμένοντας την

ιδιωτικοποίηση ως μια νέα τάξη πραγμάτων που δε θα διαταράξει την «καθεστηκυία τάξη» προς την πρόοδο αλλά θα τους οδηγήσει σε εργασιακά αδιέξοδα.

Αν και χαμηλή καταγράφηκε η δυνατότητα εκπαίδευσης που παρέχεται από την υπηρεσία, ενώ ελπιδοφόρο γεγονός αποτελεί το ότι σε μεγάλο ποσοστό το ανθρώπινο δυναμικό εξέφρασε τη διάθεση και την επιθυμία για επιμόρφωση καθώς μέσω των σωστών κινήτρων θα μπορέσουν να γίνουν πιο καταρτισμένοι και συνεπώς πιο ανταγωνιστικοί. Αυτό έρχεται σε αντιδιαστολή με την επιλογή της πλειοψηφίας των εργαζομένων οι οποίοι αναδεικνύοντας ως καταλυτικό παράγοντα εργασίας την μονιμότητα που παρέχει ασφάλεια, σταθερό εισόδημα και μία εξασφάλιση δεν παραμένουν καθησυχασμένοι αλλά στοχεύουν προς τη βελτίωση τόσο των εργασιακών ικανοτήτων όσο και του πνεύματος εν γένει.

Επιπλέον, η εργασιακή αναγνώριση και ικανοποίηση αναδεικνύεται ως το ηθικό εκείνο κίνητρο που στα χέρια των στελεχών αντισταθμίζει τις οικονομικές απώλειες από την κρίση και αποτελεί την παρακίνηση που μπορεί οδηγήσει σε μία μεταστροφή την παρούσας κατάστασης προς το καλύτερο.

Αρκετά αίτια πρέπει να αντιμετωπιστούν όπως το έντονο αίσθημα ανισοκατανομής εργασίας και επιφόρτισης των ατόμων με την εργασία άλλων, στοιχεία που προκαλούν αρνητικές συνέπειες μεταξύ του ανθρώπινου δυναμικού.

Η επικρατούσα αντίληψη της μειωμένης δυνατότητας κατανόησης των εργασιακών δυσκολιών από τα υψηλότερα στην ιεραρχία στελέχη, επηρεάζει αρνητικά τόσο την σχέση εργαζομένων - ΔΕΔΔΗΕ, όσο την ελευθερία κινήσεων όπως και το αίσθημα δημιουργίας εντός του χώρου εργασίας.

Τέλος μέσω διαφανών διαδικασιών που χρήζουν άμεσης εφαρμογής με τη δημιουργία νέου πλαισίου αδιάβλητης και αδιαμφισβήτητης βαθμολόγησης θα επιτευχθεί η αντικειμενική αξιολόγηση με αξιοκρατικά κριτήρια ανέλιξης, αντιμετώπισης του προσωπικού που θα προσδίδουν αίσθημα αμοιβαίου σεβασμού και ηθικότητας.

### 6.3 Προτάσεις αντιμετώπισης θεμάτων που προέκυψαν

Σύμφωνα με έρευνα που δημοσιεύτηκε στο έγκυρο ιατρικό περιοδικό “The Lancet”, η οικονομική κρίση δεν επηρέασε απλώς, αλλά έπληξε ποικιλοτρόπως την ψυχική υγεία όλων των Ελλήνων, με την Ελλάδα να είναι διεθνώς η χώρα με τη μεγαλύτερη χρηματοοικονομική κρίση. Εύλογα, με τον ίδιο τρόπο, η κρίση συνδέθηκε άμεσα με την ψυχική κατάσταση των μισθωτών του ΔΕΔΔΗΕ (περίπτωση ΔΑΝΠ), όπως άλλωστε και η μείωση μισθών-παροχών λειτούργησε επιβαρυντικά σε όλες τις εκφάνσεις και λειτουργίες της εργασιακής ζωής τους.

Η ελληνική οικονομία για να στραφεί προς την ανταγωνιστικότητα, θα πρέπει να μπορεί να προσφέρει καλά αμειβόμενες εργασιακές θέσεις με αντίστοιχα υψηλά εισοδήματα. Όμως, ενώ υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης, η ανταγωνιστικότητα της χώρας παραμένει χαμηλή. Με βελτιώσεις στην εκπαίδευση, ένα πιο μορφωμένο εργατικό δυναμικό, θα οδηγήσει στην αύξηση της παραγωγικότητας της επιχείρησης του ΔΕΔΔΗΕ και θα βοηθήσει στη διαμόρφωση μιας νέας εργασιακής κουλτούρας όπου η επιμόρφωση αφορά σε όλους, είναι δυνατότητα των εργαζομένων και μέριμνα της επιχείρησης. Επίσης, στο πλαίσιο των διαπραγματεύσεων επιχειρηματικού επιπέδου, αμοιβές και συνθήκες εργασίας μπορούν να συμφωνούνται μεταξύ επιχείρησης και εργαζομένων, με στόχο μια ευέλικτη αγορά εργασίας. Στα πλαίσια αυτά, θα ήταν ίσως καλό να προβλεφθεί ένα σύστημα συγκέντρωσης εισφορών προς χρήση τους σε περιπτώσεις ανεργίας. Έτσι οι εργαζόμενοι θα μπορούν να παραμένουν ήρεμοι και ικανοί να αντιμετωπίσουν τυχόν εργασιακά αδιέξοδα.

Με δημιουργία κινήτρων ως μέτρα αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας των εργαζομένων, συνεχή βελτίωση του γνωσιακού επιπέδου των εργαζομένων με την παροχή κινήτρων από το κράτος και την εταιρία, την αλλαγή της νοοτροπίας εσωστρέφειας και μονιμότητας του Δημοσίου ως λύση επαγγελματικής αποκατάστασης, τον εξορθολογισμό των δαπανών εκ μέρους της επιχείρησης και την συνεχή προσπάθεια αφομοίωσης της έννοιας της διαφάνειας σε όλους τους τομείς, η επιχείρηση θα είναι σε θέση να τροποποιήσει την πολιτική προσέγγισης των εργαζομένων και να δημιουργήσει ποιοτικό περιβάλλον δομών, διαδικασιών και προσώπων. (Kentikelenis, Karanikolos, Reeves, & McKee, 2014)



#### 6.4 Περιορισμοί και συστάσεις για μελλοντική έρευνα

Ο πρώτος περιορισμός αφορά στην επιλογή του πληθυσμιακού δείγματος της έρευνας, υπό την έννοια ότι δεν αντιπροσωπεύθηκε δείγμα περισσότερων εργαζομένων από διαφορετικές Διευθύνσεις, αλλά η έρευνα απευθύνθηκε αποκλειστικά σε απασχολούμενους της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων, παρότι η ΔΕΔΔΗΕ ΑΕ είναι εταιρία που αφορά στη διαχείριση του δικτύου διανομής και διαθέτει 6.500 υπαλλήλους. Ο δεύτερος περιορισμός αφορά στην στήριξη συγκεκριμένων μεταβλητών, ενώ είναι πλήρως αποδεκτή η ύπαρξη πολλών άλλων και διαφορετικών παραγόντων επιρροής. Για το λόγο αυτό, προτείνεται η διερεύνηση της σχέσης μεταξύ κινήτρων, αντιλήψεων για την εταιρία, προσωπικής συνάφειας και προθέσεων, καθώς και πτυχών επιρροής. Επιπρόσθετα, το μέγεθος του δείγματος των απαντήσεων που συλλέχθηκαν αναφορικά με το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε στα πλαίσια της πρωτογενούς έρευνας, δεν αφορούσε στο σύνολο (100%) των μισθωτών της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων. Επίσης, περιορισμό αποτέλεσε η απροθυμία -σε μικρό ποσοστό - των μισθωτών, να συμμετάσχουν στην συγκεκριμένη έρευνα. Επιπλέον, ο χρόνος της έρευνας ήταν σχετικά μικρός και δεν άφηνε περιθώρια για επαναξιολόγηση. Για το λόγο αυτό, προτείνεται η διεξαγωγή ευρύτερης έρευνας μελλοντικά, πιθανότατα σε όλο το προσωπικό, ώστε να ληφθεί επαρκής αριθμός απαντήσεων που θα οδηγήσει σε ολοκληρωμένη εικόνα σχετικά με την επίδραση της οικονομικής κρίσης στην λειτουργία των εργαζομένων στη ΔΕΔΔΗΕ ΑΕ. Αυτό θα συντελούσε στη βελτίωση της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης και στην προετοιμασία τους για τις επερχόμενες αλλαγές με ειδικά προγράμματα υποστήριξης που θα στόχευαν και στη βελτίωση της αποδοτικότητας των εργαζομένων.

Όπως προαναφέρθηκε, η ποσοτική έρευνα διατηρεί το πλεονέκτημα των στατιστικών και αριθμητικών μετρήσεων, διαθέτοντας παράλληλα και το πλεονέκτημα της δειγματοληψίας υποομάδων ή μεγαλύτερου δείγματος και δημιουργίας συγκρίσεων (Gordon & Langmaid, 1989). Έτσι, προσφέρει τη δυνατότητα μελλοντικής επανάληψης της έρευνας και σύγκρισης των αποτελεσμάτων σε διαφορετικές χρονικές στιγμές ή μεταξύ διαφορετικών πληθυσμιακών δειγμάτων. Άλλωστε, ο ερευνητής προκειμένου να ερευνήσει εις βάθος και να εξασφαλίσει ορθότερα αποτελέσματα, πρέπει να βρει τα εργαλεία που ταιριάζουν καλύτερα στις πηγές του, στα ερωτήματα και γενικά στο πλαίσιο της έρευνάς του (Bickman & Rog, 1998). Έτσι, κάποιες φορές, ο συνδυασμός

των ερευνητικών μεθόδων, ποιοτικής και ποσοτικής, κρίνεται απαραίτητος (Cassel & Simon, 2016 ). Οι (Gordon & Langmaid, 1989), επισημαίνουν ότι τα αποτελέσματα ποσοτικών και ποιοτικών ερευνών μπορούν να οδηγήσουν σε διάφορες ερμηνείες αναλόγως των παραδοχών και της οπτικής μέσω της οποίας αναλύονται.

Κλείνοντας, στα πλαίσια μελλοντικής έρευνας θα μπορούσαν να αναλυθούν ερευνητικά ζητήματα όπως:

1. Αν και η χώρα βίωσε σκληρή λιτότητα, ποιος είναι ο λόγος να οδηγούμαστε αντί της ανάκαμψης, στην πώληση πολύτιμων δημοσίων στοιχείων όπως είναι το δίκτυο.
2. Εάν δύναται το δίκτυο να παραμείνει κρατικό σε βάθος χρόνου με πιθανά πολλαπλάσια οφέλη από τη διατήρηση του αντί της σταδιακής ιδιωτικοποίησής του.
3. Εάν επιθυμούν (και με ποιόν τρόπο συμβολής), παραγκωνίζοντας προσωπικά οφέλη, την καλύτερευση των εργασιακών και διαπροσωπικών σχέσεων που θα επιδράσει θετικά σε όλο το φάσμα του οργανισμού αλλά και του ψυχισμού του έμψυχου δυναμικού της εταιρείας.
4. Έρευνα σχετικά με την παρακίνηση και τις επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης και για άλλες διευθύνσεις της εταιρείας.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

### Ελληνική

- Βακόλα, Μ., & Νικολάου, Ι. (2012). *Οργανωσιακή ψυχολογία και συμπεριφορά*. Αθήνα: Εκδόσεις Rosili.
- Βαρουφάκης, Γ., Πατάκος, Λ., Τσερκέζης, Χ., & Κουτσοπέτρος. (2011). *Η οικονομική κρίση στην Ελλάδα και την Ευρώπη*. Ινστιτούτο Εργασίας ΓΣΕΕ, Μελέτες (Studies)/17.
- Επιτροπή, Ε. (1988). ΚΟΜ, 238 επ., Οδηγία 90/377/ΕΟΚ, που τροποποιήθηκε με την Οδηγία 93/87/ΕΟΚ, Οδηγία 90/547/ΕΟΚ (ΕΕ L 313 της 13.11.1990) που τροποποιήθηκε με την Οδηγία 95/162/ΕΚ), (σς. Ευρωπαϊκή Επιτροπή, ΚΟΜ (1988), 238 επ., Οδηγία 90/377/ΕΟΚ, που τροποποιήθηκε με την Οδηγία 93/87/ΕΟΚ, Οδηγία 90/547/ΕΟΚ (ΕΕ L 313 της 13.11.1990) που τροποποιήθηκε με την Οδηγία 95/162/ΕΚ)).
- Επιτροπή, Ε. (n.d.). Οδηγία 90/377/ΕΟΚ, που τροποποιήθηκε με την Οδηγία 93/87/ΕΟΚ.
- Επιτροπή, Ε. (n.d.). Οδηγία 90/547/ΕΟΚ (ΕΕ L 313 της 13.11.1990) που τροποποιήθηκε με την Οδηγία 95/162/ΕΚ.
- Ζαβλάνος, Μ. (2002). *Οργανωτική συμπεριφορά*. Σταμούλη.
- Κανελλόπουλος. (2002). *Διοίκηση Προσωπικού Ανθρώπινου Δυναμικού*. Αθήνα: Σταμούλης.
- Κανελλόπουλος, Χ. (1995). *Ενδοεπιχειρησιακές Επικοινωνίες*. Αθήνα: Σταμούλης Αθ.
- Κάντας, Α. (1998). *Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία*. Αθήνα.: Ελληνικά Γράμματα.
- Κέφης, Β. (2014). *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Θεωρία και πρότυπα*. Αθήνα : Κριτική Α.Ε.
- Κότιος, Ά. (2012). *Διεθνείς οικονομικές κρίσεις*.
- Κυρίκος, Δ. (2015). *Μακροοικονομική ανάλυση και Πολιτική*. Αθήνα.
- Κωσταρίδου, Ε. (2012). *Ψυχολογία κινήτρων*. Αθήνα: ΠΕΔΙΟ.
- Λιανός, Θ., Παπαβασιλείου, Α., & Χατζηανδρέου, Α. (2013). *Αρχές Οικονομικής Θεωρίας*. 5.: ΙΤΥΕ Διόφαντος.
- Μπουραντάς. (2002). Αθήνα.: Μάνατζμεντ Γ. Μπένου.
- Μπουραντάς, Δ. (1992). *Μάνατζμεντ Οργανωτική θεωρία και συμπεριφορά*. Αθήνα: Team.
- Μπουραντάς, Δ. (2005). *Ηγεσία. Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Αθήνα: Κριτική.
- Μπουραντάς, Δ. Π. (2003). *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού*. Αθήνα: Μπένου.
- Ευροτύρη, & Κουφίδου, Σ. (2001). *Η Πρόκληση του 21ου αιώνα στο Εργασιακό Περιβάλλον*. Θεσσαλονίκη. : 3η Εκδοση, Εκδόσεις Ανικούλα.
- Παπαηλίας, Θ. (2018). *Παραδόσεις πολιτικής οικονομίας*. Αθήνα: ΚΡΙΤΙΚΗ.

- Πελαγίδης, Θ. (2015). *Ανάλυση της ελληνικής οικονομίας*.
- Ράπανος, Β. (2009). *Μέγεθος και Εύρος Δραστηριοτήτων του Δημοσίου Τομέα, Ίδρυμα Οικονομικών & Βιομηχανικών Ερευνών*. Κείμενο Εργασίας.
- Σακελλαρόπουλος, Θ. (1991). *Τα μεγάλα κύματα οικονομικής ανάπτυξης στην Ελλάδα*. Εξάντας.
- Στρατόπουλος, Γ. (2016). Η ανατομία του δημόσιου χρέους
- Στρατόπουλος, Γ. (2016). Η ανατομία του ελληνικού χρέους.
- Τζωρτζιάκης, Κ., & Τζωρτζιάκη, Α. (1999). *Οργάνωση και Διοίκηση (Μάνατζμεντ) Νέες ιδέες και τεχνικές στον 21ον αιώνα*. Αθήνα : Rosili.
- Τράπεζα της Ελλάδος, (2012). <http://bankofgreece.gr/Pages/el/Publications/default.aspx>. Εκδόσεις και μελέτες.
- ΦΕΚ. (2011). Νόμος υπ'αριθ. 4001.
- ΦΕΚ. (2014). Ν.4270/14(ΦΕΚ143Α)αρ.14 Ν.4337/2015 αρ.10(ΦΕΚ129Α).
- Χατζηπαντελή, Π. (1999). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού: στελέχωση, παρακίνηση, αμοιβές, διαχείριση της υπαλληλικής σχέσης, εργασιακό κλίμα*. Αθήνα : Μεταίχμιο.
- Χυτήρης, Λ. (1994). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις*. Αθήνα: Interbooks.
- Χυτήρης, Λ. (2001). *Οργανωσιακή συμπεριφορά. Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις*. Αθήνα: INTERBOOKS.
- Athanasoglou, P. P. (2010). *Export performance, competitiveness and commodity composition, Working Paper 114, Bank of Greece*. Athens.
- Galenianos. (2015). *The Greek Crisis: Origins and Implications, ELIAMEP Crisis Observatory Research Paper No 16*.
- Kentikelenis, A., Karanikolos, M., Reeves, A., & McKee. (2014, Feb 22). “Greece”’s health crisis: from austerity to denialism”. *THE LANCET, HEALTH POLICY, Volume 383, issue 9918*, σσ. 748-75. Ανάκτηση από Kentikelenis, Al. , Karanikolos Mar., Reeves A., Martin McKee , “Greece”’s health crisis: from austerity to denialism” , *THE LANCET, HEALTH POLICY, Volume 383, issue 9918, p748-753, Feb.22, 2014* .
- kondratieff, N. (2020). *Οι μεγάλοι κύκλοι της οικονομικής συγκυρίας*. Εκάτη Μετάφραση Κατσιώλη Ελένη.
- Robbins, S., Decenzo, D., & Coulter, M. (2012). *Διοίκηση Επιχειρήσεων, Αρχές και Εφαρμογές*. Αθήνα : Κριτική.
- Sklias, & Roukanas, S. (2012). *European economic governance and competitiveness, in International Journal of Applied Business and Economic Research*.
- Stephen, R. P., Mary, C., & David, D. A. (2017). *ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ*. ΚΡΙΤΙΚΗ.

## Ξένη

- Bickman, L., & Rog, D. J. (1998). *Handbook of applied social research methods*. Sage Publications.
- Burns, A. F., & Wesley, M. (1946). *Measuring Business Cycles*. National Bureau of Economic Research, New York, 1946.
- Cassel, & Simon. (2016 , April 27). Research output: Contribution to Open Journal of Business and Management 1994. σ. Vol.4 No.2.
- Creswell, J., & Clark, P. (2011, 2nd Edition, Sage Publications, Los Angeles.). *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. *Creswell, J.W. and Plano Clark, V.L. (2011) Designing and Conducting Mixed Methods Research. 2nd Edition, Sage Publications, Los Angeles.*
- Eisenhardt, M. K. (1989, october). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, σσ. 532-550.
- Erdmann, G., & Zweifel, P. (2008). *Energieökonomik*. Berlin/Heidelberg: Energieökonomik.
- Gordon, & Langmaid. (1989). Contribution to Journal of Marketing Management. σσ. Vol. 5, No. 2.
- Hirschman, C. (1986). Humanistic Inquiry in Marketing Research: Philosophy, Method, and Criteria. *Journal of Marketing Research*, σσ. 237-249.
- Johnston. (1999, July 14-16). Examining careers in human resource development Summary of presentation at the 3rd International Conference "Researching Vocational Education and Training.
- Perry, J., & Wise, L. (1990, June). The Motivational Bases of Public Service Public Administration Review. σσ. 367-373.
- Rabey, G. (2001). *Motivation is response*. Industrial and Commercial Training.
- Reinhart, C., & Rogoff, K. (2009). *This time is different: eight centuries of financial folly*. USA: Princeton University Press.
- Thomas, K. (2009). *Intrinsic Motivation at Work: What Really Drives Employee Engagement*. San Francisco: Berrett -Koehler.
- Timothy, J., & Stephen, R. (2011). *Organizational Behavior, 14th Edition*.
- Williams, C. (2007). Journal of Business & Economic Research. *Research Methods*, σ. 439.



## Διαδικτυακές Πηγές

- Αυλωνίτης, Γ. (2009, 01). *Ποσοτική Έρευνα: Η επίδραση της Οικονομικής κρίσης στις Επιχειρήσεις*. Ανάκτηση από selpe.gr:  
[https://www.selpe.gr/ereunes/index\\_ereunes\\_2009\\_03\\_12\\_6o\\_sinedrio\\_aulonitis.pdf](https://www.selpe.gr/ereunes/index_ereunes_2009_03_12_6o_sinedrio_aulonitis.pdf)
- ΓΣΕΕ, & ΙΝΕ. (2011). *Κρίση Δημόσιου Χρέους στην Ελλάδα – Αιτίες και Προοπτικές, Παρατηρητήριο Οικονομικών και Κοινωνικών*.  
<http://www.ineobservatory.gr/sitefiles/files/report4.pdf>: Ανάκτηση  
[http://www.selpe.gr/ereunes/index\\_ereun](http://www.selpe.gr/ereunes/index_ereun).
- ΔΕΔΔΗΕ. (2021). Ανάκτηση από <https://www.deddie.gr/el/deddie/i-etaireia/profil/>
- ΔΕΔΔΗΕ. (2021). *ΔΕΔΔΗΕ*. Ανάκτηση από <https://www.deddie.gr/el/kentro-enhmerwsis/oikonomika-stoixeia/>
- ΔΕΔΔΗΕ Α.Ε.* (2021). Ανάκτηση από <https://www.deddie.gr/el/stratigiki-eksugchronismos/stratigika-erga>
- ΔΕΔΔΗΕ, Α. (2021). *Βασικά μεγέθη δικτύου διανομής*. Ανάκτηση από ΔΕΔΔΗΕ:  
<https://www.deddie.gr/el/deddie/to-diktuo-ilektrismou/vasika-megethi-tou-diktou-ilektrismou/>
- ΙΝΕ, Γ. (2020, 10). *Capital.gr*. Ανάκτηση από Σημαντικές αρνητικές συνέπειες στην αγορά εργασίας από την οικονομική κρίση: <https://www.capital.gr/oikonomia/3489802/ine-gsee-simantikes-arnitikes-sunepeties-stin-agora-ergasias-apo-tin-ugeionomiki-oikonomiki-krisi>
- Κοινοβούλιο, Ε. (2007). *Θεματολογικά δελτία για την Ευρωπαϊκή Ένωση*. Ανάκτηση από <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/el/sheet/45/marche-interieur-de-l-energie>
- Παναγούλης, Θ. (2020, 02 03). *energypress.gr*. Ανάκτηση από Ιδιωτικοποίηση ΔΕΔΔΗΕ: Πιθανόν να βγει προς πώληση ακόμα και ποσοστό μικρότερο από το 49% - Σε 2 μήνες το business plan: <https://energypress.gr/news/idiotikopoiisi-deddie-pithanon-na-vgei-pros-polisi-akoma-kai-pososto-mikrotero-apo-49-se-2>
- ΡΑΕ. (2011). *Ρυθμιστική Αρχή Ενέργειας*. Ανάκτηση από Παραγωγή Ηλεκτρικής Ενέργειας:  
[http://www.rae.gr/site/categories\\_new/consumers/know\\_about/electricity/production.cs](http://www.rae.gr/site/categories_new/consumers/know_about/electricity/production.cs)  
p
- ΡΑΕ*, Ενέργειας, Ρ. Α. (n.d.). Ανάκτηση από <http://www.rae.gr>
- Φαμέλλος, Σ. (2019, 12 17). *Energypress*. Ανάκτηση από Χωρίς δικαιολόγηση ή υποχρέωση η ιδιωτικοποίηση των δικτύων που ανακοίνωσε η ΝΔ:  
<https://energypress.gr/news/famellos-horis-dikaiologisi-i-ypohreosi-i-idiotikopoiisi-ton-diktyon-poy-anakoinose-i-nd>
- Φιλίππου, Κ. (2018, 08 28). *Energypress*. Ανάκτηση από ΔΕΔΔΗΕ: Η οικονομική κρίση ψαλίδισε τις επενδύσεις στη διανομή – Στα στρατηγικά έργα οι προσδοκίες για τον

περιορισμό των μπλακ ουτ: <https://energypress.gr/news/deddie-i-oikonomiki-krisi-psalidise-tis-ependyseis-sti-dianomi-sta-stratigika-erga-oi>

Χαλάτση, Π. (2019, 02 16). *Insider.gr*. Ανάκτηση από <https://www.insider.gr/specials/apohairetontas-ti-dei-poy-xerame>

Capital.gr, «. Π. (2020). *ΔΕΗ: Προσέλαβε τη Goldman Sachs ως σύμβουλο για ΔΕΔΔΗΕ*. Ανάκτηση από <https://www.capital.gr/epixeiriseis/3454830/dei-proselabe-ti-goldman-sachs-os-sumboulo-gia-deddie>.

Eurostat. (2012). Ποσοστό ανθρώπων που είναι εκτεθειμένοι στην φτώχεια για το έτος 2012. [https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/file\\_import/european-semester\\_thematic-factsheet\\_social\\_inclusion\\_el.pdf](https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/file_import/european-semester_thematic-factsheet_social_inclusion_el.pdf)

Iskra. (2020, 10 27). *Ξεπουλιέται ο ΔΕΔΔΗΕ, το μονοπώλιο του δικτύου διανομής ηλεκτρικής ενέργειας*. Ανάκτηση από <https://iskra.gr>



# ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α

## Ερευνητικό Εργαλείο



**Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής**  
Σχολή Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών  
Τμήμα Λογιστικής & Χρηματοοικονομικής  
**Π.Μ.Σ. «Δημόσια Οικονομική & Πολιτική»**



Αγαπητοί Συνάδελφοι και Φίλοι,

Στο πλαίσιο της φοίτησής μου στο ΜΠΣ του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής «Δημόσια Οικονομική και Πολιτική», εκπονώ τη Διπλωματική εργασία μου με τίτλο «Η οικονομική επίπτωση της κρίσης στη λειτουργία της ΔΕΔΔΗΕ ΑΕ και οι τρόποι παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού: Μελέτη περίπτωσης της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων».

Το ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε για να καταγράψει τις απόψεις των ερωτηθέντων σχετικά με την επίπτωση που έχει η κρίση στο εργασιακό τους περιβάλλον και στις εργασιακές συνθήκες καθώς και σχέσεις όπως και κατά πόσο επιτυγχάνεται η απαραίτητη παρακίνηση για εργασία. Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο ενώ τα δεδομένα που θα συλλεχθούν, θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για επιστημονικούς λόγους, για τη στατιστική επεξεργασία και ανάλυση της έρευνας.

Εκτιμώντας ότι η γνώμη σας είναι σημαντική, θα σας παρακαλούσα να συμπληρώσετε το ερωτηματολόγιο επιλέγοντας την απάντηση που σας εκφράζει, λαμβάνοντας υπόψη σας ότι δεν υπάρχουν σωστές ή λανθασμένες απαντήσεις.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για το χρόνο και την συνεργασία σας.

Με εκτίμηση,  
Γεώργιος Ρήγας

**1. Ποιο είναι το φύλο σας;**

Άνδρας

Γυναίκα

**2. Σε ποια ηλικιακή ομάδα ανήκετε;**

25-34

35-44

45-54

55-64

>65

**3. Ποια είναι η οικογενειακή σας κατάσταση;**

Άγαμος

Έγγαμος

Διαζευγμένος/Σε διάσταση

Χήρος

**4. Πόσα παιδιά έχετε;**

0

1

2

3

4+

**5. Ποιο είναι το μορφωτικό σας επίπεδο;**

Δευτεροβάθμια

Απόφοιτος ΤΕΙ

Απόφοιτος Πανεπιστημίου

Κάτοχος Μεταπτυχιακού

Κάτοχος Διδακτορικού

**6. Έτη προϋπηρεσίας στη ΔΕΔΔΗΕ;**

0-4

5-9

10-14

15-19

>20

**7. Θέση στην Ιεραρχία.**

Υπάλληλος

Προϊστάμενος τμήματος

Προϊστάμενος διεύθυνσης

**8. Είδος σύμβασης.**

Μόνιμος

Αορίστου χρόνου

Ορισμένου χρόνου

**9. Ποιο είναι το ετήσιο εισόδημα σας σε ευρώ;**

<10.000

10.001-30.000

30.001-50.000

50.001-70.000

>70.000

**10. Σε ποιο βαθμό συμφωνείτε με τις παρακάτω απόψεις όσον αφορά το εργασιακό σας περιβάλλον;**

**Χρησιμοποιήστε την κλίμακα από το 1 έως το 5 (απαντάμε σε όλα).**

<b>Βαθμός σημαντικότητας</b>	<b>Καθόλου</b>	<b>Λίγο</b>	<b>Μέτρια</b>	<b>Πολύ</b>	<b>Πάρα πολύ</b>
<b>Εργασιακό περιβάλλον</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Θεωρείτε πως η μονιμότητα επηρέασε θετικά την επιλογή της εργασίας σας στο δημόσιο;					
Θεωρείτε την αμοιβή σας δίκαιη για τη δουλειά που προσφέρετε;					
Η εργασία σας μπορεί να αποτελέσει το κριτήριο για να εξασφαλίσετε την άνοδό σας ιεραρχικά;					
Το αντικείμενο απασχόλησης σας ικανοποιεί;					
Θα αξιοποιούσατε περισσότερο τις δεξιότητές σας εάν η προσπάθειά σας αυτή θα τύγχανε ανάλογων ανταμοιβών;					
Οι γραφειοκρατικές διαδικασίες δυσχεραίνουν την καθημερινή σας εργασία;					
Η Υπηρεσία, σας παρέχει τη δυνατότητα εκπαίδευσης για να μπορείτε να εφαρμόσετε τις νεότερες τεχνικές στην εργασία σας;					
Έχετε δυνατότητα ελευθερίας κινήσεων στο εργασιακό σας περιβάλλον;					
Ο χώρος της εργασίας σας θέλετε να σας εμπνέει;					

11. Σε ποιο βαθμό συμφωνείτε με τις παρακάτω απόψεις όσον αφορά τις εργασιακές σας σχέσεις;

Χρησιμοποιήστε την κλίμακα από το 1 έως το 5 (απαντάμε σε όλα).

Βαθμός σημαντικότητας	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ
Εργασιακές σχέσεις	1	2	3	4	5
Προσπαθείτε να συνεργάζεστε με τους συναδέλφους σας, προσδοκώντας το καλύτερο αποτέλεσμα για εσάς και την ομάδα σας;					
Νιώθετε ότι επιβαρύνεστε με δουλειά άλλων συναδέλφων;					
Η κατανόηση των δυσκολιών της εργασίας σας από τους ανωτέρω είναι ελλιπής;					
Πιστεύετε πως μπορείτε να αποδώσετε καλύτερα, όταν ο προϊστάμενος κατανοεί τις ανάγκες σας;					
Θεωρείτε πολύ σημαντική στην επαγγελματική σας ζωή τη συνεργασία με συναδέλφους που σας εμπνέουν;					
Ένας προϊστάμενος που χαρακτηρίζεται από θετικά συναισθήματα, θα βοηθούσε πολύ στην ανάπτυξη αποτελεσματικής ομάδας εργασίας;					

**12. Κατά πόσο θεωρείτε σημαντική την επίπτωση της οικονομικής κρίσης στο εργασιακό σας περιβάλλον;**

<b>Καθόλου</b>	<b>Λίγο</b>	<b>Μέτρια</b>	<b>Αρκετά</b>	<b>Πάρα πολύ</b>

**13. Κατά πόσο θεωρείτε σημαντική την επίπτωση της οικονομικής κρίσης στην παραγωγικότητά σας;**

<b>Καθόλου</b>	<b>Λίγο</b>	<b>Μέτρια</b>	<b>Αρκετά</b>	<b>Πάρα πολύ</b>

**14. Ο ΔΕΔΔΗΕ κατά τη γνώμη σας ανταπεξέρχεται στις οικονομικές δυσκολίες μεταβιβάζοντας σας μέρος των ζημιών που έχει υποστεί λόγω της κρίσης (μείωση μισθού, περικοπές επιδομάτων κλπ.);**

<b>Καθόλου</b>	<b>Λίγο</b>	<b>Μέτρια</b>	<b>Αρκετά</b>	<b>Πάρα πολύ</b>

**15. Θεωρείτε πως η οικονομική κρίση επηρέασε τις σχέσεις με τους συναδέλφους σας;**

<b>Καθόλου</b>	<b>Λίγο</b>	<b>Μέτρια</b>	<b>Αρκετά</b>	<b>Πάρα πολύ</b>

**16. Κατά πόσο θεωρείτε σημαντική την παρακίνηση προερχόμενη από την υπηρεσία με στόχο την επίτευξη αποτελεσμάτων;**

<b>Καθόλου</b>	<b>Λίγο</b>	<b>Μέτρια</b>	<b>Αρκετά</b>	<b>Πάρα πολύ</b>

**17. Θεωρείτε ότι τα οικονομικά κίνητρα αποτελούν το βασικό μέσο παρακίνησης;**

<b>Καθόλου</b>	<b>Λίγο</b>	<b>Μέτρια</b>	<b>Αρκετά</b>	<b>Πάρα πολύ</b>

**18. Θεωρείτε ότι η παρακίνηση οφείλεται αποκλειστικά και μόνο στο ίδιο το άτομο;**

<b>Καθόλου</b>	<b>Λίγο</b>	<b>Μέτρια</b>	<b>Αρκετά</b>	<b>Πάρα πολύ</b>

19. Σε ποιο βαθμό συμφωνείτε με τις παρακάτω προτάσεις όσον αφορά τρόπους που θα σας παρακινούσαν να εργαστείτε πιο αποτελεσματικά;

Χρησιμοποιήστε την κλίμακα από το 1 έως το 5 (απαντάτε σε όλα).

Κίνητρα	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Αρκετά	Πάρα πολύ
	1	2	3	4	5
Ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον					
Προοπτικές εξέλιξης					
Εργασία βάσει γνωστικού αντικειμένου					
Αύξηση εισοδήματος					
Αναγνώριση επίτευξης στόχων					
Πριμ παραγωγικότητας					
Άλλο.....					



20. Σε ποιο βαθμό συμφωνείτε με τις παρακάτω προτάσεις όσον αφορά τρόπους που θα μπορούσαν να σας παρακινήσουν;

Χρησιμοποιήστε την κλίμακα από το 1 έως το 5 (απαντάμε σε όλα).

Τεχνικές παρακίνησης	Βαθμός σημαντικότητας	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Αρκετά	Πάρα πολύ
		1	2	3	4	5
Επιμορφωτικά σεμινάρια						
Αξιοκρατική αξιολόγηση προσωπικού						
Ευέλικτο ωράριο εργασίας						
Καθορισμός στόχων προς επίτευξη						
Άρτιες εργασιακές σχέσεις						
Ανάπτυξη δεξιοτήτων και νέας γνώσης αναφορικά με την εργασία						
Ευκαιρία για ανεξάρτητη έκφραση						
Αίσθημα συλλογικής αποδοχής						
Αίσθημα αυτοεκτίμησης						
Αίσθημα κοινωνικής προσφοράς						
Κίνητρα βελτίωσης διαπροσωπικών σχέσεων						
Άλλο.....						



## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β

<b>Περιγραφικά Στατιστικά</b>			
	Mean	Std. Deviation	N
Θεωρείτε πως η μονιμότητα επηρέασε θετικά την επιλογή της εργασίας σας στο δημόσιο	3.42	1.319	52
Θεωρείτε την αμοιβή σας δίκαιη για τη δουλειά που προσφέρετε	3.56	0.938	52
Η εργασία σας μπορεί να αποτελέσει κριτήριο για να εξασφαλίσετε την άνοδο σας ιεραρχικά	2.98	1.260	52
Το αντικείμενο απασχόλησης σας ικανοποιεί	3.21	1.319	52
Θα αξιοποιούσατε περισσότερο τις δεξιότητες σας εάν η προσπάθεια σας αυτή θα τύγγανε ανάλογων ανταμοιβών	3.65	1.118	52
Οι γραφειοκρατικές διαδικασίες δυσχεραίνουν την καθημερινή σας εργασία	3.67	1.167	52
Η Υπηρεσία σας παρέχει τη δυνατότητα εκπαίδευσης για να μπορείτε να εφαρμόσετε τις νεότερες τεχνικές στην εργασία σας	2.27	1.223	52
Έχετε δυνατότητα ελευθερίας κινήσεων στο εργασιακό σας περιβάλλον	2.73	1.239	52
Ο χώρος της εργασίας σας θέλετε να σας εμπνέει	3.50	1.350	52
Προσπαθείτε να συνεργάζεστε με τους συναδέλφους σας, προσδοκώντας το καλύτερο αποτέλεσμα για εσάς και την ομάδα σας	3.60	1.125	52
Νιώθετε ότι επιβαρύνεστε με δουλειά άλλων συναδέλφων	3.38	1.345	52
Η κατανόηση των δυσκολιών της εργασίας σας από τους ανωτέρω είναι ελλιπής	3.19	1.221	52
Πιστεύετε πως μπορείτε να αποδώσετε καλύτερα, όταν ο προϊστάμενος κατανοεί τις ανάγκες σας;	4.04	0.816	52
Θεωρείτε πολύ σημαντική στην επαγγελματική σας ζωή την συνεργασία με συναδέλφους που σας εμπνέουν	4.00	0.929	52
Ένας προϊστάμενος που χαρακτηρίζεται από θετικά συναισθήματα, θα βοηθούσε πολύ στην ανάπτυξη αποτελεσματικής ομάδας εργασίας	4.46	0.727	52
Κατά πόσο θεωρείτε σημαντική την επίπτωση της οικονομικής κρίσης στο εργασιακό σας περιβάλλον	3.19	1.205	52
Κατά πόσο θεωρείτε σημαντική την επίπτωση της οικονομικής κρίσης στην παραγωγικότητα σας	2.90	1.241	52

Ο ΔΕΔΔΗΕ σας μεταβιβάζει μέρος των ζημιών του λόγω κρίσης όπως μείωση μισθού	3.27	1.315	52
Θεωρείτε πως η οικονομική κρίση επηρέασε τις σχέσεις με τους συναδέλφους σας	2.75	1.384	52
Κατά πόσο θεωρείτε σημαντική την παρακίνηση προερχόμενη από την υπηρεσία με στόχο την επίτευξη αποτελεσμάτων	3.67	1.024	52
Θεωρείτε ότι τα οικονομικά κίνητρα αποτελούν το βασικό μέσο παρακίνησης	3.79	0.957	52
Θεωρείτε ότι η παρακίνηση οφείλεται αποκλειστικά και μόνο στο ίδιο το άτομο	2.94	1.305	52
Ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον	4.46	0.576	52
Προοπτικές εξέλιξης	3.77	1.293	52
Εργασία βάσει γνωστικού αντικειμένου	4.25	0.764	52
Αύξηση εισοδήματος	4.38	1.013	52
Αναγνώριση επίτευξης στόχων	4.48	0.641	52
Πριμ παραγωγικότητας	4.15	1.161	52
Επιμορφωτικά σεμινάρια	3.77	0.877	52
Αξιοκρατική αξιολόγηση προσωπικού	4.65	0.520	52
Ευέλικτο ωράριο εργασίας	3.65	1.136	52
Καθορισμός στόχων προς επίτευξη	3.42	1.319	52
Άρτιες εργασιακές σχέσεις	4.67	0.513	52
Ανάπτυξη δεξιοτήτων και νέας γνώσης αναφορικά με την εργασία	3.96	0.839	52
Ευκαιρία για ανεξάρτητη έκφραση	4.17	0.810	52
Αίσθημα συλλογικής αποδοχής	3.83	1.133	52
Αίσθημα αυτοεκτίμησης	4.08	0.710	52
Αίσθημα κοινωνικής προσφοράς	3.94	0.978	52
Κίνητρα βελτίωσης διαπροσωπικών σχέσεων	3.60	1.142	52

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ

<b>Γραμμική Συσχέτιση (Pearson Correlation)</b>		
		Σε ποια ηλικιακή ομάδα ανήκετε
Οι γραφειοκρατικές διαδικασίες δυσχεραίνουν την καθημερινή σας εργασία	Pearson Correlation	0.346*
	Sig. (2-tailed)	0.012
Η Υπηρεσία σας παρέχει τη δυνατότητα εκπαίδευσης για να μπορείτε να εφαρμόσετε τις νεότερες τεχνικές στην εργασία σας	Pearson Correlation	-0.378**
	Sig. (2-tailed)	0.006
Κίνητρα βελτίωσης διαπροσωπικών σχέσεων	Pearson Correlation	-0.307*
	Sig. (2-tailed)	0.027
		Ποια είναι η οικογενειακή σας κατάσταση
Κατά πόσο θεωρείτε σημαντική την επίπτωση της οικονομικής κρίσης στην παραγωγικότητα σας	Pearson Correlation	0.306*
	Sig. (2-tailed)	0.027
Ο ΔΕΔΔΗΕ σας μεταβιβάζει μέρος των ζημιών του λόγω κρίσης όπως μείωση μισθού	Pearson Correlation	0.286*
	Sig. (2-tailed)	0.040
		Πόσα παιδιά έχετε
Ο ΔΕΔΔΗΕ σας μεταβιβάζει μέρος των ζημιών του λόγω κρίσης όπως μείωση μισθού	Pearson Correlation	0.346*
	Sig. (2-tailed)	0.012
Πριμ παραγωγικότητας	Pearson Correlation	0.291*
	Sig. (2-tailed)	0.036

		Ποιο είναι το μορφωτικό σας επίπεδο
Ο χώρος της εργασίας σας θέλετε να σας εμπνέει	Pearson Correlation	0.329*
	Sig. (2-tailed)	0.017
Προσπαθείτε να συνεργάζεστε με τους συναδέλφους σας, προσδοκώντας το καλύτερο αποτέλεσμα για εσάς και την ομάδα σας	Pearson Correlation	0.023
	Sig. (2-tailed)	0.869
Κατά πόσο θεωρείτε σημαντική την επίπτωση της οικονομικής κρίσης στο εργασιακό σας περιβάλλον	Pearson Correlation	0.285*
	Sig. (2-tailed)	0.041
Εργασία βάσει γνωστικού αντικειμένου	Pearson Correlation	0.291*
	Sig. (2-tailed)	0.036
		Έτη προϋπηρεσίας στη ΔΕΔΔΗΕ
Η κατανόηση των δυσκολιών της εργασίας σας από τους ανωτέρω είναι ελλιπής	Pearson Correlation	-0.382**
	Sig. (2-tailed)	0.005
Πιστεύετε πως μπορείτε να αποδώσετε καλύτερα, όταν ο προϊστάμενος κατανοεί τις ανάγκες σας;	Pearson Correlation	0.322*
	Sig. (2-tailed)	0.020
Θεωρείτε πως η οικονομική κρίση επηρέασε τις σχέσεις με τους συναδέλφους σας	Pearson Correlation	-0.402**
	Sig. (2-tailed)	0.003
Κατά πόσο θεωρείτε σημαντική την παρακίνηση προερχόμενη από την υπηρεσία με στόχο την επίτευξη αποτελεσμάτων	Pearson Correlation	0.298*
	Sig. (2-tailed)	0.032
Αναγνώριση επίτευξης στόχων	Pearson Correlation	0.352*

	Sig. (2-tailed)	0.010
Κίνητρα βελτίωσης διαπροσωπικών σχέσεων	Pearson Correlation	0.286*
	Sig. (2-tailed)	0.040
		Θέση στην Ιεραρχία
Θεωρείτε πως η οικονομική κρίση επηρέασε τις σχέσεις με τους συναδέλφους σας	Pearson Correlation	-0.285*
	Sig. (2-tailed)	0.040
Εργασία βάσει γνωστικού αντικειμένου	Pearson Correlation	0.279*
	Sig. (2-tailed)	0.046
		Είδος σύμβασης
Ο χώρος της εργασίας σας θέλετε να σας εμπνέει	Pearson Correlation	0.280*
	Sig. (2-tailed)	0.044
Νιώθετε ότι επιβαρύνεστε με δουλειά άλλων συναδέλφων	Pearson Correlation	-0.319*
	Sig. (2-tailed)	0.021
Θεωρείτε πολύ σημαντική στην επαγγελματική σας ζωή την συνεργασία με συναδέλφους που σας εμπνέουν	Pearson Correlation	0.305*
	Sig. (2-tailed)	0.028
		Ποιο είναι το ετήσιο εισόδημα σας σε ευρώ
Το αντικείμενο απασχόλησης σας ικανοποιεί	Pearson Correlation	0.490**
	Sig. (2-tailed)	0.000
Θα αξιοποιούσατε περισσότερο τις δεξιότητές σας εάν η προσπάθεια σας αυτή θα τύγχανε ανάλογων ανταμοιβών	Pearson Correlation	0.288*
	Sig. (2-tailed)	0.038
Νιώθετε ότι επιβαρύνεστε με δουλειά άλλων συναδέλφων	Pearson Correlation	0.102
	Sig. (2-tailed)	0.470

	N	52
Αίσθημα αυτοεκτίμησης	Pearson Correlation	-0.301*
	Sig. (2-tailed)	0.030
	N	52