



**ЮГОЗАПАДЕН УНИВЕРСИТЕТ
“НЕОФИТ РИЛСКИ”**

СТОПАНСКИ ФАКУЛТЕТ

**КАТЕДРА „БИЗНЕС МЕНИДЖМЪНТ И
МАРКЕТИНГ“**

АВТОРЕФЕРАТ

ЗА ПРИСЪЖДАНЕ НА

ОБРАЗОВАТЕЛНА И НАУЧНА СТЕПЕН „ДОКТОР“,

ПРОФЕСИОНАЛНО НАПРАВЛЕНИЕ 3.7 АДМИНИСТРАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ,

НАУЧНА СПЕЦИАЛНОСТ: ИКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ (ИНДУСТРИЯ)

***УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ В
ИНДУСТРИАЛНИЯ И ПУБЛИЧЕН СЕКТОР НА ГЪРЦИЯ***

Докторант: ДАВИД ФИЛИПОС ВАКУФЦИС

Научен ръководител: ДОЦ. Д-Р ГЕРГАНА АНГЕЛОВА

Благоевград, 2026

СЪДЪРЖАНИЕ

I. ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД	2
II. СЪДЪРЖАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД.....	9
ГЛАВА I . КОНЦЕПТУАЛНА РАМКА НА УПРАВЛЕНИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ.....	9
1.1. ОСНОВИ НА УПРАВЛЕНИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ	9
1.2. МОДЕЛИ ЗА УПРАВЛЕНИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ	17
1.3. МЕТОДИ ЗА ОЦЕНКА НА ТРУДОВОТО ПРЕДСТАВЯНЕ.....	23
ГЛАВА II. СТРУКТУРНИ И ХАРАКТЕРНИ ОСОБЕНОСТИ НА ИНДУСТРИАЛНИЯ И ПУБЛИЧНИЯ СЕКТОР В ГЪРЦИЯ	30
2.1. СПЕЦИФИЧНИ ХАРАКТЕРИСТИКИ НА ИНДУСТРИАЛНИЯ СЕКТОР В ГЪРЦИЯ	30
2.2. СПЕЦИФИЧНИ ХАРАКТЕРИСТИКИ НА ПУБЛИЧНИЯ СЕКТОР В ГЪРЦИЯ	34
2.3. КЛЮЧОВИ РАЗЛИКИ В УПРАВЛЕНИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ МЕЖДУ ИНДУСТРИАЛНИЯ И ПУБЛИЧНИЯ СЕКТОР	39
ГЛАВА III. ЕМПИРИЧНИ ДОКАЗАТЕЛСТВА И ПРАКТИЧЕСКИ НАСОКИ ЗА HR МЕНИДЖЪРИТЕ	47
3.1. МЕТОДОЛОГИЯ НА ИЗСЛЕДВАНЕТО.....	47
3.2. АНАЛИЗ НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОТ ПРОУЧВАНЕТО	50
3.3. ПРЕПОРЪКИ, КЪМ HR МЕНИДЖЪРИТЕ, БАЗИРАНИ НА ИЗСЛЕДВАНЕТО	66
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	71
III. НАУЧНИ ПРИНОСИ.....	75
IV. ПУБЛИКАЦИИ, СВЪРЗАНИ С ДИСЕРТАЦИЯТА.....	76

I. ОБЩА ХАРАКТЕРИСТИКА НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

Релевантност и изследователски контекст

Управлението на човешките ресурси (УЧР) се очертава като един от най-решаващите фактори за определяне на производителността, конкурентоспособността и адаптивността на организациите през двадесет и първи век. Тъй като технологичните промени, глобализацията и демографската трансформация променят пазарите на труда, човешките ресурси представляват не просто разходен център, а стратегически източник на създаване на стойност (Boxall & Purcell, 2016; Armstrong & Taylor, 2023). В икономики като Гърция, където индустриалното преструктуриране и реформата в публичния сектор са постоянни политически предизвикателства от 90-те години на миналия век, ефективното управление на човешкия капитал се е превърнало в основен фактор за националната конкурентоспособност и устойчивия растеж (OECD, 2023).

Гръцката икономика се характеризира с двойна структура: малък, но динамичен индустриален сектор и обширен апарат на публичната администрация. И двата сектора са изправени пред различни, но взаимосвързани предизвикателства, свързани с човешките ресурси. Промислеността се бори с недостиг на квалифицирани кадри, разлики в производителността и технологично изоставане, докато публичният сектор е обременен от бюрократична скованост, ограничени стимули за иновации и постоянни фискални ограничения (Европейска комисия, 2025 г.). Икономическите кризи от 2009–2018 г. допълнително подчертаха крехкостта на системите за човешки ресурси и в двата сектора. Свиването на заплатите, ранното пенсиониране и замразяването на заетостта създадоха институционална инерция, която продължава да влияе върху мотивацията, ангажираността и организационното обучение (Karampela et al., 2022).

В ерата след пандемията, участието на Гърция в Плана на ЕС за възстановяване и устойчивост (Гърция 2.0) и инициативата REPowerEU предефинира средата за индустриално и публично управление. Тези програми разпределят значително финансиране за дигитална трансформация, повишаване на квалификацията и административна реформа (Европейска комисия, 2025 г.). В този контекст, преосмислянето на практиките за управление на човешките ресурси, от набирането на персонал и оценката на трудовото представяне до обучението и ангажирането на служителите, става жизненоважно за привеждане на двата сектора в съответствие с европейските критерии за ефективност, прозрачност и устойчивост.

Настоящата дисертация разглежда управлението на човешките ресурси в индустриалния и публичния сектор на Гърция, като акцентира върху техните сравнителни характеристики, траектории на развитие и

перспективи за реформи. Изследването обхваща периода 2010–2025 г., обхващайки фазата на реструктуриране след кризата, периода на COVID-19 и продължаващата трансформация, обусловена от дигитализацията и финансираната от ЕС модернизация.

Изследването разглежда човешките ресурси като стратегическа организационна способност и изследва гръцката икономика като обща институционална среда, в която промишлените предприятия и публичните организации прилагат различни административни традиции. Този сравнителен дизайн свързва макроикономическото реструктуриране, организационните системи и възприятията на служителите. Той също така поставя анализа в периода на финансови корекции, пандемични смущения, дигитална трансформация и европейски инвестиции в умения и административна модернизация.

Обект и предмет на изследването

Този обхват позволява на изследването да обедини макроикономическите, организационните и поведенческите измерения, интегрирайки перспективи от теорията на управлението, икономиката на труда и институционалните изследвания.

Това изследване има теоретично, емпирично и практическо значение. На теоретично ниво то допринася за ограничения обем изследвания върху управлението на човешките ресурси в Гърция, по-специално пресечната точка между системите за управление на човешките ресурси в индустриалния и публичния сектор. Докато многобройни международни изследвания са анализирали управлението на човешките ресурси както в частния, така и в публичния сектор (Paauwe & Farndale, 2017; Guest, 2017), малко са изследвали как секторните различия взаимодействат в рамките на един национален контекст, безразличен от икономическа нестабилност и институционални реформи.

Емпирично, проучването предоставя оригинални данни от проучвания, събрани от мениджъри по човешки ресурси и служители в производствени предприятия и публични агенции. Чрез използване на количествен анализ и тестване на хипотези, то идентифицира корелации между практиките за управление на човешките ресурси и резултатите на служителите, като мотивация, ангажираност и възприемана справедливост, предлагайки препоръки, основани на доказателства, за подобряване на политиките и управлението.

Практическият принос на изследването включва насоки за политиките и ръководителите при разработването на интегрирани стратегии за човешки ресурси, които балансират ефективността и равенството. За индустриалния сектор се предлагат рамки за развитие на талантите, награди, обвързани с резултатите, и култура, ориентирана към иновациите. За публичния сектор се предлагат механизми за развитие въз основа на заслуги, отчетност и

приемане на цифрови инструменти за човешки ресурси, съответстващи на административните стандарти на ЕС (ОИСП, 2023; SEV, 2025).

Обектът на изследване обхваща организации, работещи в индустриалния и публичния сектор на Гърция. Предметът на изследването се отнася до практиките за управление на човешките ресурси в тези организации, с особен акцент върху това как набирането на персонал, обучението, оценката на трудовото представяне и мотивацията на служителите влияят върху индивидуалното трудово представяне, организационната ангажираност и цялостната организационна ефективност.

По същество изследването изследва как секторният контекст (индустриален срещу публичен) оформя приложението и ефективността на практиките за управление на човешките ресурси и как те от своя страна влияят върху нагласите на служителите и организационното трудово представяне.

Тази теза предполага, че когато са стратегически проектирани и внедрени, функциите за управление на човешките ресурси (УЧР) могат да преодолеят структурната неефективност, дори в традиционно негъвкави публични институции или индустрии с ограничен капитал. Обратно, липсата на съгласувани системи за управление на човешките ресурси води до ниска производителност и неангажираност на служителите.

Основната цел е да се анализират и оценят практиките за управление на човешките ресурси в индустриалния и публичния сектор на Гърция и да се оцени тяхното въздействие върху ангажираността и мотивацията на служителите.

Следователно, обектът на изследване се състои от гръцки организации, работещи в индустриалния и публичния сектор. Предметът на изследването обхваща практиките, чрез които тези организации привличат, развиват, оценяват, възнаграждават и задържат служители, както и връзката на тези практики с ангажираността и мотивацията на служителите. Централният аналитичен интерес е в качеството и надеждността на системата за управление на човешките ресурси, а не във формалното съществуване на изолирани процедури.

Изследователски задачи:

- Да се извърши преглед, анализ и систематизация на основните теоретични концепции, подходи и модели, свързани с практиките по управление на човешките ресурси, включително съвременните методи за оценка на трудовото представяне на служителите;
- Да се изследват историческото развитие и съвременните характеристики на индустриалния и публичния сектор в Гърция с цел идентифициране на

контекстуалните фактори, влияещи върху практиките по управление на човешките ресурси, както и на различията между двата сектора;

- Да се разработи подходяща методологична рамка за анализ и оценка на практиките по управление на човешките ресурси в индустриалния и публичния сектор в Гърция, като се отчетат специфичните секторни, организационни и демографски характеристики;
- Да се проведе емпирично изследване и да се анализират получените резултати с цел оценка на ефективността на практиките по управление на човешките ресурси в организации, функциониращи в рамките на индустриалния и публичния сектор;
- Да се формулират препоръки, основани на емпиричните резултати, към мениджърите човешки ресурси, насочени към повишаване на ефективността на практиките по управление на човешките ресурси и усъвършенстване на управленските процеси в организациите от двата сектора.

Изследователски хипотези

Изследването предлага следните изследователски хипотези:

Хипотеза 1: Секторни различия: Първата хипотеза предполага, че служителите в частния сектор ще отчитат по-висока удовлетвореност от практиките за управление на човешките ресурси, както и по-голяма мотивация и организационна ангажираност, в сравнение със служителите в публичния сектор. Обосновката се крие в конкурентния и ориентиран към резултатите характер на частните организации, които обикновено проектират системи за управление на човешките ресурси, по-тясно съобразени с очакванията на служителите.

Хипотеза 2: Практиките за управление на човешките ресурси като предиктори за мотивация и ангажираност: Втората хипотеза постулира, че практиките за управление на човешките ресурси колективно и индивидуално предсказват мотивацията и ангажираността на служителите. Тази връзка се основава на теории за възприеманата организационна подкрепа (Eisenberger et al., 2001) и социалния обмен (Cropanzano & Mitchell, 2005), което предполага, че справедливите и подкрепящи системи за управление на човешките ресурси насърчават по-силни психологически връзки между служителите и организациите.

Хипотеза 3: Демографски различия : Демографските данни на служителите са важен източник на вариации във възприятията за практиките за управление на човешките ресурси и организационните резултати. Предходни изследвания показват, че полът, възрастта, образованието и трудовият стаж могат систематично да повлияят на удовлетвореността от системите за управление на човешките ресурси и нивата на ангажираност.

Теоретична рамка

Теоретичната рамка интегрира класически и съвременни теории за управление на човешките ресурси, съчетавайки поведенчески, стратегически и институционални перспективи. Теорията за човешкия капитал (Becker, 1993) предоставя основната логика: инвестициите в образование, обучение и развитие на служителите носят възвръщаемост на производителността за организациите. Ресурсно-базираният поглед върху фирмата (RBV) (Barney, 1991) концептуализира човешките ресурси като източник на устойчиво конкурентно предимство, когато те са ценни, редки, неподражаеми и организирани ефективно. Теорията за стратегическо управление на човешките ресурси (SHRM) (Wright & McMahan, 2011) подчертава съответствието между политиките за управление на човешките ресурси и корпоративната стратегия. Теориите за мотивация и организационно поведение, включително йерархията на потребностите на Маслоу, двуфакторния модел на Херцберг и теорията за самоопределение на Деси и Райън, информират анализа на вътрешните и външните мотиватори. Институционалната теория (Scott, 2014) е особено актуална за гръцкия контекст, където управлението на човешките ресурси в публичния сектор се формира от административното право, колективното договаряне и политическите традиции. Сравнителните рамки за управление на човешките ресурси (Brewster & Mayrhofer, 2012) предлагат представа за това как европейската интеграция и директивите на ЕС влияят върху националните системи за управление на човешките ресурси. Чрез синтезиране на тези перспективи, дисертацията разглежда управлението на човешките ресурси едновременно като стратегическа организационна функция и като контекстуално зависим институционален процес.

Интегрираната рамка поддържа многостепенна интерпретация. Теорията за човешкия капитал обяснява продуктивната стойност на инвестициите в знания и умения на служителите. Ресурсно-базираният подход обяснява как стратегически организирания човешки способности могат да подкрепят устойчиво организационно предимство. Стратегическото управление на човешките ресурси подчертава съгласуваността между политиките за човешки ресурси и организационните приоритети. Мотивационните теории изясняват механизмите, свързващи възнагражденията, развитието, признанието и дизайна на работата с нагласите на служителите. Институционалната теория обяснява как законодателството, административните традиции, трудовите отношения и европейското управление влияят върху обхвата на осъществимите практики за управление на човешките ресурси в Гърция.

Изследователски дизайн

Емпиричното проучване е проведено с количествен, сравнителен и секторен дизайн. Данните са събрани чрез структуриран въпросник от 500

служители в Гърция, с равно представителство на публичния и частния или индустриалния сектор. Инструментът е измервал набирането и подбора, обучението и развитието, придобивките за служителите, оценката на трудовото представяне, възнагражденията и стимулите, както и ангажираността и мотивацията на служителите. Демографските променливи включват пол, възраст, образователно ниво и организационен стаж.

Статистическият анализ беше проведен в SPSS. Описателната статистика обобщи оценките на извадката и служителите. Т-тестовете за независими извадки изследваха секторните и половите различия. Корелациите на Пийърсън оцениха статистическите връзки между измеренията на управлението на човешките ресурси (УЧР) и ангажираността и мотивацията на служителите. Множествената регресия оцени комбинирания и индивидуалния предикторен принос на петте практики за управление на човешките ресурси. Иерархичната регресия изследва сектора на заетостта като потенциален модератор. Еднофакторният дисперсионен анализ с LSD post hoc сравнения изследва разликите, свързани с образованието, възрастта и трудовия стаж. Коефициентите на алфа на Кронбах оцениха вътрешната съгласуваност и всички процедури следваха принципите на доброволно участие, информирано съгласие, анонимност, поверителност и обобщено отчитане.

Структура на дисертационния труд

Структурата на настоящата дисертация следва логическа и последователна прогресия, предназначена да свърже теоретичните основи с емпиричния анализ и практическите последици. Глава 1 предоставя теоретичната рамка на управлението на човешките ресурси, като представя дефиниции, модели и ключови концептуални подходи, които са в основата на съвременната теория и практика на управлението на човешките ресурси. Тази глава установява основата за разбиране на това как управлението на човешките ресурси се е развило както като административна, така и като стратегическа функция в различни организационни контексти.

Глава 2 разглежда състоянието и развитието на индустриалния и публичния сектор в Гърция, предлагайки исторически и аналитичен преглед на техните институционални структури, политически реформи и характеристики на работната сила. Особен акцент е поставен върху еволюцията на системите на заетост, управленската култура и предизвикателствата пред управлението на човешките ресурси във всеки сектор, което позволява сравнително разбиране на текущата им динамика.

Глава 3 обсъжда емпиричните доказателства и последиците от управлението на човешките ресурси в индустриалния и публичния сектор. Тя очертава методологичната рамка на изследването и аналитичните процедури, използвани за обработка и интерпретация на данни. Тази

методологична глава осигурява прозрачност по отношение на емпиричния подход, гарантира валидността и надеждността на резултатите от изследването и обсъжда емпиричните резултати. В нея се подчертават и практическите препоръки за повишаване на ефективността на управлението на човешките ресурси, насърчаване на иновациите и повишаване на организационната ефективност както в индустриалния, така и в публичния сектор.

Очакваният принос на тази дисертация е четирикратен. Първо, тя предоставя интегрирана оценка на практиките за управление на човешките ресурси в двусекторната икономика на Гърция, разкривайки общи модели и различия между индустриалните и публичните организации. Второ, тя идентифицира най-добри практики, които могат да бъдат трансферирани и адаптирани между тези сектори, за да се подобри производителността и организационната култура. Трето, тя допринася за текущите политически дебати относно реформата на публичната администрация и конкурентоспособността на промишлеността, като съгласува констатациите с по-широките европейски политически рамки. И накрая, тя обогатява сравнителната литература за управление на човешките ресурси, като предлага подробно казус от южноевропейска икономика, претърпяваща дълбока структурна трансформация, като по този начин разширява теоретичните и емпиричните прозрения за управлението на човешките ресурси в условията на икономическо възстановяване и институционални промени.

Дисертацията съдържа три основни глави, заключение, изложение на научния принос, библиография и две приложения към въпросника. Резюмето следва същата аналитична последователност, като се концентрира върху концепциите, доказателствата и управленските последици, които пряко подкрепят изследователските цели.

II. СЪДЪРЖАНИЕ НА ДИСЕРТАЦИОННИЯ ТРУД

ГЛАВА I. КОНЦЕПТУАЛНА РАМКА НА УПРАВЛЕНИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

1.1. ОСНОВИ НА УПРАВЛЕНИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

Първият подраздел установява концептуалните основи на управлението на човешките ресурси и проследява неговото развитие от административна функция на персонала към интегрирана стратегическа система. Разглежда дефинициите, целите, политиките, практиките и съвременните предизвикателства пред работната сила, като се обръща специално внимание на гръцката индустриална среда.

Управлението на човешките ресурси (УЧР) има различни дефиниции. Дефинициите варират в зависимост от епохата, развитието на всяко общество и икономика и специфичните характеристики на по-широката среда, към която принадлежи обществото. Също така, УЧР може да се използва за описание на административни дейности, но от друга страна, то показва функцията на управлението на всички служители. В този смисъл, то подчертава човекоцентричния подход към управлението, особено в съвременната среда на глобализация (Torrington et al., 2017; Anderson et al., 2014; Terzidis, 2008; Mihiotis, 2005). Най-известното и същевременно просто определение счита, че УЧР се отнася до процеса на подбор и поставяне на правилния човек на правилната позиция, в точното време. Характерно е, че Морис Къминг заявява, че управлението на персонала допринася компанията да придобие най-добрия персонал и след това да се опита да го задържи и да помогне за неговото развитие (Cumming, 1986). Според Шермерхорн et al., (2018), УЧР е процес на привличане, развитие и задържане на служители в организациите.

Ключова характеристика е привързаността на служителя не само към работата си, но и към организацията, на която служи (Schermerhorn et al., 2018). Mondy et al. (2018: 3) определят управлението на човешките ресурси (УЧР) като „използване на хора за постигане на организационни цели“. УЧР се отнася до целия административен персонал, независимо от тяхното йерархично ниво. Всъщност УЧР се отнася до всички организации, независимо дали се считат за малки, средни, големи, национални или мултинационални, независимо дали принадлежат към публичния или частния сектор или неправителствените организации. Robbins et al. (2017), подобно на Schermerhorn et al., считат, че управлението на човешките ресурси се отнася до привличането, обучението, мотивацията и задържането на най-способните служители. Авторите твърдят, че качеството на една организация зависи от качеството на служителите. Техният успех зависи от намирането на онези работници, които притежават правилните умения, за да изпълняват необходимите задачи по най-добрия възможен начин.

Всяка организация формулира решения и инструменти с цел подходящо персонализиране на всички отдели, но също така и задържане на служителите, които счита за необходими за постигане на целите и непрекъснатост на управлението (Robbins et al., 2017). Kinicki et al., (2017) твърдят, че управлението на човешките ресурси (УЧР) се отнася до всички действия, извършвани от мениджърите и участващи в планирането, привличането, развитието и управлението на ефективни човешки ресурси. Dessler (2015) (според Dubey et al., 2015) определя УЧР като политики и практики, които включват хора и специални въпроси, свързани с набирането на персонал, обучението, оценката и други.

Според Torrington et al. (2017), управлението на човешките ресурси (УЧР) формира основата на административните функции, но не и основата на бизнес дейностите. Gomez-Mejia et al. (2012) изтъкват стратегията за УЧР, като подчертават, че тя се отнася до това как ще помогне за постигане на максимална печалба спрямо конкурентите на пазара. Като УЧР те определят функциите, които засягат служителите в една компания. Bateman & Snell (2011) определят УЧР като формална система за управление на служителите в организацията. Ръководителите създават стойност чрез знанията, които притежават. Стратегията за УЧР има за цел да подчертае уменията и способностите на служителите (Bateman et al., 2011). Noe et al. (2009) считат, че УЧР се отнася до набора от практики, политики и системи, които влияят върху трудовото представяне, нагласите и цялостното поведение на служителите в организациите. Отделите за УЧР на съвременните организации изпълняват редица функции и отговорности, отнасящи се до хората в организацията. Според Werther et al. (1989), целта на управлението на човешките ресурси (HRM) е да подобри ефективността и производителността на служителите на компанията и да опише какво правят те и какво трябва да правят мениджърите на организациите.

Стратегическото управление на човешките ресурси се появява за първи път през 1981 г. (Tichy, Fombrun, & Devanna, 1982) и често е било точка за сравнение с традиционното управление на човешките ресурси. В най-ранните опити за прилагане и обобщаване на стратегическото управление на човешките ресурси, Веер и неговите колеги (1992) подчертават „...необходимостта от установяване на двупосочна връзка между външните практики за управление на човешките ресурси и стратегическите характеристики на това вътрешно управление“. Терминът „стратегическо управление на човешките ресурси“ се отнася до онези процеси, които протичат в организацията, за да се изгладят проблемите, произтичащи от работата на човешките ресурси в нея. Освен това, целта му е да повлияе върху формирането на поведението на всеки отделен служител за прилагане на стратегическите принципи на всяка компания. Дефиницията, която се дава на тази специфична концепция, е следната: „Стратегическото управление на човешките ресурси е съвкупността от политики и методи за

управление на човешките ресурси, които помагат на компанията да постигне своите стратегически цели, така както те са определени от нейната бизнес стратегия и са реализирани чрез стратегическо управление“ (Papalexandri, & Bouradas, 2002: 90). Става ясно, че стратегическото управление на човешките ресурси се характеризира със следните елементи: наличието на план от страна на компанията, специфична философия за управление на персонала, връзката на бизнес стратегията с практиките за управление на човешките ресурси и третирането на персонала на компанията като ключов фактор за развиване на конкурентно предимство (Hendry, & Pettigrew, 1986).

С течение на времето се наблюдава, че както меката, така и твърдата страна на управлението на човешките ресурси (HRM) са се фокусирали върху реструктурирането на работата и организациите. Концепцията за редизайн не е нова като процес, а като ново име, което стана популярно, дефинирано като „...фундаментално предефиниране на работните процеси с цел постигане на драматично подобрене в критични съвременни показатели за ефективност, като цена, качество, обслужване и скорост“ (Hammer, & Champy, 1993:32). Тази нова перспектива за редизайн на процесите в организацията, чрез акцентирание върху технологиите и комуникациите и насърчаване на „самоуправляващи се“ работни групи, става по-важна чрез ангажимента на висшето ръководство за радикални промени в начина, по който организациите се управляват и функционират, чрез развитие на културата, поставяне на амбициозни цели и инициране на процеси на редизайн (Champy, 1996).

По отношение на професионалната структура, гръцката индустрия продължава да се характеризира с висока концентрация на нискоквалифицирана заетост и относително тесен обхват за технологично напреднали дейности. Иновациите и приложните изследвания имат ограничено място в производствения процес, което води до ограничени възможности за модернизация и конкурентоспособност на износа (Georganta et al., 2023). Базата от умения остава недостатъчно диверсифицирана: докато част от работната сила притежава традиционни технически познания, има ясно изразен дефицит на специализирани умения, необходими за работа с модерни машини, цифрови инструменти и системи за автоматизация. Този недостиг на технически и цифрови компетенции засилва уязвимостта на много професии към автоматизация и глобално реструктуриране на веригите за доставки (Kokkos et al., 2022).

Демографски, индустриалната работна сила показва значителна възрастова поляризация. По-възрастните служители често заемат традиционни ръчни длъжности, докато по-младите, по-специализирани специалисти са склонни да емигрират в търсене на по-добри перспективи в чужбина, увековечавайки феномена, обикновено описван като „изтичане на мозъци“ (Kokkos et al., 2022). Този отлив на таланти подкопава планирането

на приемствеността и разпространението на иновациите, като допълнително задълбочава зависимостта от застаряваща и по-малко дигитално грамотна работна сила. Въпросът за дигиталната и технологичната готовност е също толкова належащ. Въпреки нарастващия дискурс за Индустрия 4.0 и дигиталната трансформация, много гръцки индустриални фирми все още не са интегрирали напреднали технологии като облачни изчисления, изкуствен интелект (ИИ) или анализ на големи данни в ежедневните си операции. Служителите често нямат адекватно дигитално обучение, което създава разминаване между нововъзникващите индустриални технологии и съществуващите възможности на работната сила (Thanos & Kapoutsis, 2024). Без стратегически инвестиции в дигитална преквалификация, индустриалният сектор рискува да изостане от европейските си конкуренти, които бързо въвеждат интелигентни производствени системи.

Профилът на човешките ресурси в гръцките индустрии е белязан от образователни дисбаланси, ограничен иновационен капацитет, недостиг на цифрови умения и демографски асиметрии. Справянето с тези слабости изисква съгласуван политически подход, който свързва образованието с производствените нужди, институционализира ученето през целия живот и насърчава технологичната грамотност на всички професионални нива. Както показват анализите на Efstratoglou и Kritikidis (2020), Georganta et al. (2023), Kokkos et al. (2022) и Thanos и Kapoutsis (2024), устойчивата конкурентоспособност и индустриалната устойчивост в Гърция ще зависят от стратегическото модернизиране на човешкия капитал, култивирането на хоризонтални умения и създаването на стабилни механизми за професионално признание и цифрова трансформация.

Гръцката икономика отразява екосистема от умения в преход. Във всички сектори техническата специализация остава ключова, но дългосрочната пригодност за заетост все повече зависи от трансверсалните умения – емоционална интелигентност, адаптивност, работа в екип и културна грамотност. Анализите на Thanos and Kapoutsis (2024), Georganta et al. (2023) и Kokkos (2022) колективно подчертават, че устойчивостта на националната конкурентоспособност ще зависи от образователна и обучителна система, способна да синхронизира развитието на твърди и меки умения. В тази развиваща се среда, ученето през целия живот и междусекторната преносимост на уменията вече не са незадължителни атрибути, а структурни императиви както за индивидуалните кариери, така и за организационната устойчивост.

Едновременно с това, навлизането на дигиталната трансформация предефинира процесите на набиране и подбор, въвеждайки както възможности, така и етични предизвикателства. Както обяснява Нугрохо (2025), интегрирането на изкуствен интелект (ИИ), платформи за електронно обучение и автоматизирани инструменти за скрининг в работните процеси на управление на човешките ресурси (HRM) значително

подобри ефективността и обективността при оценката на кандидатите. Системите, задвижвани от ИИ, могат бързо да обработват големи обеми от заявления, да сравняват профили въз основа на предварително дефинирани компетенции и да генерират базирани на данни прозрения в подкрепа на вземането на решения. Тези инструменти намаляват административната тежест и ускоряват циклите на наемане, като привеждат HRM операциите в съответствие с необходимата бързина на реакция в дигитално ориентираните индустрии. Въпреки това, прекомерното разчитане на алгоритми рискува да намали човешкото измерение на набирането на персонал. Подборът, както предупреждава Зая (2025), трябва да продължи да включва качествена преценка, емпатия и контекстуално разбиране, тъй като крайната цел се простира отвъд техническото съвпадение, за да включи управление на мотивацията, съгласуване на целите и дългосрочна адаптивност в рамките на организационната култура.

Процесът на привличане и подбор на таланти се е развил от процедурна дейност, фокусирана върху оценката на автобиографиите, в стратегическа функция на организационната трансформация. Ефективните системи за управление на човешките ресурси (HRM) интегрират иновативни инструменти за набиране на персонал, мрежи за менторство и дигитални анализи, като същевременно запазват човешкия елемент, който осигурява автентичност и дългосрочна ангажираност. Следователно успехът в привличането на таланти зависи от способността на организацията да съчетае технологичния напредък с емпатия, целеустременост и адаптивност, които са качества, определящи новия социален договор между работодателите и служителите в дигиталната ера (Latukha et al., 2025; Xu et al., 2024; Nugroho, 2025; Zaya, 2025). Също така, задържането на човешките ресурси представлява един от най-важните стратегически императиви за организациите, които се стремят да постигнат устойчив растеж, приемственост и конкурентна диференциация. Отвъд традиционния фокус върху набирането на персонал и управлението на трудовото представяне, задържането обхваща цялостен набор от практики, предназначени да интегрират, мотивират и подхранват служителите през цялата им кариерна траектория. Ефективните политики за задържане на персонал служат не само за минимизиране на финансовите и оперативните разходи, свързани с текучеството на персонала, но и за засилване на организационната устойчивост, институционалната памет и културната сплотеност – фактори, които са в основата на дългосрочните резултати във все по-нестабилна икономическа среда.

Според Syafrî и Rasyid (2025), приемането на устойчиви практики за управление на човешките ресурси, като например прилагането на приобщаващи политики за благосъстояние, структурирани пътища за кариерно развитие и култивирането на силна организационна култура, води до осезаеми ефекти върху лоялността на служителите и организационната

стабилност. Емпиричното им проучване, проведено в Индонезия, разкри, че систематичното интегриране на тези практики корелира с увеличение от 0,38 пункта на задържането на персонала, което показва, че инвестициите в благосъстоянието на служителите и кариерното им развитие дават измерима, дългосрочна организационна възвръщаемост. Тези открития силно резонират с контекста на гръцкия индустриален сектор, където непрекъснатостта на работната сила и задържането на знанията са ключови предпоставки за поддържане на производителността и иновационния капацитет на фона на демографския натиск.

Взети заедно, тези перспективи показват, че задържането на човешки ресурси представлява многоизмерно и системно начинание, интегриращо организационни, психологически и икономически фактори. В контекста на гръцката индустрия, стратегиите за задържане на персонал придобиват повишено значение поради постоянния демографски спад, миграцията на квалифицирани специалисти и засилената глобална конкуренция за таланти. Осигуряването на приемственост на специализирания персонал изисква цялостен модел за управление на човешките ресурси, който съчетава благосъстоянието на служителите, професионалното развитие, лидерството, основано на участието на персонала, и регионалните иновационни връзки. Чрез приемането на тези интегрирани практики, организациите могат да трансформират задържането на персонал от реактивна необходимост в проактивен двигател на стратегическа устойчивост и организационно съвършенство (Syafri & Rasyid, 2025; Xu et al., 2024).

От изброените дефиниции разбираме, че основните характеристики на определенията са: хора, отнасящи се до талантите на служителите; управление, което като концепция се основава на поредица от стратегически и оперативни действия; ресурси, които включват машините, съоръженията, но и хората; стратегически действия, които имат пряк ефект върху служителите с крайна цел успех на организацията, и накрая, оперативни действия, характеризиращи се с дългосрочни резултати (Prastakos, 2019; Torrington et al., 2017; Chytiris et al., 2015; Chytiris, 1996; Zeugaridis et al., 1980).

Съгласно описанията на квалификациите, отговорностите и задълженията на уебсайтовете на компании и публични организации, директорът „Човешки ресурси“ подготвя и наблюдава стратегическите политики и процедури за човешките ресурси на организацията, подготвя и описва длъжностите на служителите (в сътрудничество с другите отдели), допринася за набирането на персонал, наблюдава трудовото представяне на служителите и планира подаването на всички елементи, оформя работните графици и смените на производствената линия, помага в образованието, обучението и развитието на всички ръководители, занимава се с трудово-правни въпроси, консултира по трудово-правни въпроси и мотивация на

служителите. Формалните квалификации, които директорът „Човешки ресурси“ трябва да притежава, са важният старшинство по въпроси, свързани с управлението на човешките ресурси, базова степен и магистърска степен по подобна специалност (мениджмънт и човешки ресурси), добро познаване на трудовото законодателство. Също така, той трябва да притежава комуникативни умения и способност за влияние, отлични познания по гръцки и поне един чужд език (за предпочитане английски), компютърни умения. И накрая, той трябва да има способността да развива междуличностни отношения, ориентираност към резултатите, мотивация за непрекъснато усъвършенстване и развитие на инициативи (Porfyridis, 2008). Характерно е, че EEDE присъжда награди в различни категории на гръцки компании, по-конкретно: Набиране на персонал/снабдяване, адаптация и усвояване; Обучение и развитие; Интегрирани системи за награди, обезщетения и стимули (цялостно управление на възнагражденията); Управление на талантите и планиране на наследяването; Технологии в човешките ресурси (HR технологии); Управление на организационните промени (Управление на промяната); Предефиниране на културата и вътрешната комуникация – (Културна промяна и вътрешна комуникация); Здравословна работна среда - благополучие и благосъстояние; и Изграждане на бъдещето на човешките ресурси.

След като цитираме най-известните дефиниции, можем да определим управлението на човешките ресурси като управленска функция, която се занимава с поредица от функции и действия на организацията, като взема предвид вътрешната и външната среда на организацията. В същото време, то подчертава човека като най-ценния ресурс на организацията. Човек може да допринесе за успеха на организацията и е конкурентно предимство пред другите бизнеси. Основните функции са набиране на персонал, оценка на работата, планиране, описание на длъжността и подбор на подходящи човешки ресурси; също така, оценка на трудовото представяне на човешките ресурси, управление на трудовото представяне, обучение и развитие на човешките ресурси, управление на знанията, мотивация, здраве и безопасност на служителите, организационна култура, корпоративна социална отговорност и бизнес комуникация, всичко това в рамките на системния подход на организациите и ефектите от вътрешната и външната среда (Mondy et al., 2018; Parmar, 2014; Shawn et al., 2005).

Таблица 1. Основни различия между управление на персонала и управление на човешките ресурси

Размер	Управление на персонала	Управление на човешките ресурси
Организационна позиция	Отделна административна задача	Интегрирана стратегическа функция
Възнаграждение	Оценка, базирана на работата	Съответствие между производителността и приноса
Трудови отношения	Колективен и процедурен фокус	Индивидуално и организационно съгласуване
Комуникация	Ограничен информационен поток	Широк и непрекъснат информационен поток
Дизайн на работата	Фрагментация на задачите	Работа в екип и интегрирани роли
Управление на конфликти	Временно селище	Управление на климата и културата
Развитие	Контролиран достъп до курсове	Множество форми на непрекъснато обучение
Критерий за оценка	Минимизиране на разходите	Максимално използване на възможностите на служителите

Източник: авторова разработка

Подразделът заключава, че съвременното управление на човешките ресурси (УЧР) съчетава организационната ефективност с развитието на служителите. В гръцка среда тази роля придобива особено значение, тъй като недостигът на квалифицирани кадри, демографският дисбаланс, дигиталната адаптация и задържането на квалифицирани служители влияят както върху конкурентоспособността на индустрията, така и върху капацитета на публичните услуги. Следователно стратегическото управление на човешките ресурси зависи от съгласувани връзки между персонала, обучението, оценката, възнагражденията, гласа на служителите и организационната цел.

1.2. МОДЕЛИ ЗА УПРАВЛЕНИЕ НА ЧОВЕШКИТЕ РЕСУРСИ

Вторият подраздел разглежда основните модели за управление на човешките ресурси и мотивация. Моделите организират връзката между организационния контекст, способностите на служителите, управленските избори, мотивацията и трудовото представяне. Тяхната сравнителна стойност се състои в това, че показва, че управлението на човешките ресурси функционира чрез взаимосвързани системи, а не чрез изолирани практики.

Неравномерността, която обикновено се наблюдава в управлението на човешките ресурси, води до съществуването на различни модели. Според модела на съвпадение на Фомбрун (Армстронг, 2006) съществуват специфични процеси, които се появяват във всяка организация: подбор на служители, оценка, възнаграждения и развитие на служителите. Следователно, тъй като те се срещат във всяка организация, те трябва да бъдат взети предвид, за да може управлението на човешките ресурси да бъде хармонизирано със стратегията на организацията.

Харвардската рамка е по-стратегически подход. Тя включва решенията и действията, отнасящи се до отношенията между организацията и служителите, където последните се считат за „актив“ на организацията (Armstrong, 2006). Според този модел, заинтересованите страни, служителите и правителството, от една страна, и случайните събития (напр. технологично развитие, законодателство), от друга, оказват пряко влияние върху избора на политики за управление на човешките ресурси (напр. система за възнаграждение на служителите). Тези политики засягат персонала (лоялност), което от своя страна води до дългосрочни последици както на индивидуално, така и на организационно ниво или дори на обществено ниво (благосъстояние).

Контекстуалният модел изучава управлението на човешките ресурси (УЧР) в средата, в която то се развива, като взема предвид както характеристиките на организацията, така и ситуациите, с които се сблъсква, както и социалните, институционалните, политическите сили и влиянието, което те оказват върху организацията (Armstrong, 2020). В модела на Адамс дейностите на УЧР изглеждат екстернализирани. По същество, в този конкретен модел, човешките ресурси се разглеждат по различни начини (Armstrong, 2006). Човешките ресурси се разглеждат като „вътрешна агенция“. Човешките ресурси се оприличават на център, който управлява разходите, както свои, така и тези на други отдели в организацията. Друга перспектива на УЧР е „вътрешното консултиране“. Счита се, че човешките ресурси предоставят услугите си на мениджърите, но те имат възможност да се обърнат към друг отдел, ако не са доволни. УЧР може да се обясни и като „бизнесът в бизнеса“. Това тълкуване се отнася до определена степен на свобода, която човешките ресурси могат да имат и която им позволява да „работят“ с звена както вътре, така и извън организацията. Друго тълкуване

на УЧР е „външното консултиране“. Звената в организацията търсят помощ и насоки от външни бизнеси.

Моделът 5-Р, представен от Шулер, предоставя кратка рамка за разбиране на начина, по който функционира управлението на човешките ресурси (Armstrong, 2020): (1) Философията е свързана с начина, по който се третират човешките ресурси и тяхната роля за успеха на организацията. Интерес на заинтересованите страни: Заинтересовани страни Ръководство Профсъюзи Правителство Общество Ситуационни фактори: Характеристики на служителите Бизнес стратегия Философия на управлението Пазар на труда Законодателство Социални ценности Технологии HSE Опции за политика: Влияние върху служителите Системи за възнаграждение Работни системи Резултати: Лоялност: Уместност на уменията Ефективност на разходите Дългосрочни последици: Индивидуално и социално благополучие Организационна ефективност; (2) Политиките са за предоставяне на насоки за всичко, което включва или включва елемента човешки фактор. Политиките могат да бъдат категоризирани (Jiang et al., 2012) според това дали са свързани със знания, способности, умения (политика за набиране, подбор и обучение), с мотивация и усилия (политика за управление на трудовото представяне, политика за компенсации и стимули), с възможности за участие (политика за участие и проектиране на работа). Всяка от горните политики се прилага чрез приемане на съответни практики; (3) Програмите се създават въз основа на политики и допринасят за усилията на Службата за вътрешна асоциация (IAS) за управление на промените и задоволяване на нуждите на организацията; (4) Практиките са всички дейности, които произтичат от прилагането на политики и програми; (5) Процесите са действия с начало и край, които привеждат в действие плановете на УЧР.

Освен това, йерархията на потребностите на Маслоу е сред най-широко използваните мотивационни модели в управлението на човешките ресурси, защото тя превръща човешката мотивация в логика на развитието: индивидите се стремят да задоволят потребности от по-нисък порядък, преди стремежите от по-висок порядък да станат важни (Maslow, 1943). В организационна среда рамката обикновено се операционализира като поетапен подход към подкрепата на служителите, където възнаграждението и условията на труд осигуряват основна стабилност, докато признанието, възможностите за растеж и смислената работа позволяват по-висока ангажираност. Въпреки че йерархията често се представя като строга стълба, първоначалният аргумент на Маслоу е по-скоро вероятностен, отколкото механичен: потребностите могат да се припокриват и множество потребности могат да действат едновременно, но има обща тенденция неудовлетворените „потребности от дефицит“ да доминират вниманието (Maslow, 1943).

В изследванията и практиката на управлението на човешките ресурси, ключова ценност на модела на Маслоу е диагностичната: той помага да се интерпретира защо универсалните стимули се провалят. Например, една организация може да инвестира сериозно в програми за развитие, но служителите, които изпитват несигурност (напр. несигурни договори, непредсказуем извънреден труд или възприемана несправедливост), могат да интерпретират тези инициативи като символични, а не като подкрепящи, и да останат неангажирани. Обратно, когато основните условия са последователно изпълнени, служителите могат да реагират по-силно на непарични мотиватори, като автономност, признание и възможности за работа по сложни проблеми. По този начин йерархията насърчава специалистите по човешки ресурси да третират мотивацията като система от взаимозависими условия, а не като един-единствен лост. В същото време емпиричният статус на строгата йерархична подредба отдавна е оспорван. Прегледът на Уахба и Бридвел подчертава смесени доказателства за универсалната последователност, подразбираща се от популяризираните версии на теорията на Маслоу, като отбелязва, че индивидите се различават по приоритети и че контекстуалните фактори оформят кои нужди стават важни (Уахба и Бридвел, 1976).

Също така, ERG теорията на Алдерфер е разработена изрично като алтернатива на Маслоу, запазвайки основното прозрение, че човешките потребности формират мотивацията, като същевременно предлага по-пестелива и емпирично проверима структура: съществуване, свързаност и растеж (Alderfer, 1969). „Съществуване“ консолидира материалните и сигурностните потребности; „свързаността“ обхваща междуличностната връзка и социалния статус; „растежът“ включва личностно развитие, разширяване на компетенциите и психологически разцвет. От решаващо значение е, че ERG теорията разхлабва предположението за строга прогресия. Индивидите могат да преследват множество потребности едновременно и движението между потребностите не е само нагоре. Отличителният механизъм на модела, често описван като фрустрация-регресия, предполага, че когато потребностите от по-високо ниво са блокирани, индивидите могат да увеличат усилията си за задоволяване на потребности от по-ниско ниво (Alderfer, 1969).

Двуфакторната теория на Херцберг (наричана още теория за мотивация-хигиена) остава влиятелна в управлението на човешките ресурси (HRM), защото преформулира нагласите на служителите като продукт на два относително различни набора от фактори на работата: хигиенни фактори, които предотвратяват недоволството, и мотиватори, които генерират удовлетворение и положителна ангажираност (Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1959). Теорията възниква от качествено изследване, в което служителите разказват епизоди, когато са се чувствали изключително добре или зле в работата си; Херцберг и колегите му отбелязват, че недоволството

обикновено се приписва на контекста на работата (напр. заплащане, качество на ръководството, организационни политики), докато удовлетворението се приписва на съдържанието на работата (напр. постижения, признание, отговорност, растеж) (Herzberg et al., 1959). Това разграничение е от голямо значение за HRM, защото оспорва предположението, че подобряването на външните условия само по себе си ще доведе до надеждно генериране на мотивация. Вместо това, то предполага, че организациите могат да намалят недоволството чрез добри условия на труд, но все пак не успяват да създадат истинска мотивация, освен ако ролите не са проектирани да осигуряват смислени вътрешни двигатели.

В практиката на управлението на човешките ресурси, хигиенното измерение се отразява на базовата архитектура на заетостта: справедливо възнаграждение, безопасни и управляеми условия на труд, ясни политики, компетентен надзор и адекватни ресурси. Това са неподлежащи на обсъждане основи, защото недостатъците предизвикват недоволство и ангажират вниманието, често подкопавайки доверието и засилвайки риска от текучество. Аргументът на Херцберг обаче е, че липсата на недоволство не е еквивалентна на мотивация. Мотиваторите се усещат предимно чрез самата работа, т.е. значимост на задачата, собственост, възможност за овладяване и видими постижения. Следователно, интервенциите в управлението на човешките ресурси, съобразени с двуфакторната теория, са склонни да наблягат на обогатяването на работата и нейния дизайн, а не само на стимулите. Обогатяването на работата включва вертикално натоварване на отговорностите – разширяване на автономията, свободата на вземане на решения и обхвата на значимия принос, така че служителите да изпитват постижения и личностно израстване (Herzberg, 1968).

Тази логика се слива с по-широката литература за дизайн на работните места. Моделът на характеристиките на работата на Хакман и Олдъм идентифицира основните атрибути на работата, като разнообразие от умения, идентичност на задачата, значимост на задачата, автономност и обратна връзка, които насърчават вътрешната мотивация и удовлетворение чрез оформяне на преживяваната значимост и отговорност (Hackman & Oldham, 1976). Макар и концептуално различен, този корпус от трудове подсилва основното импликация на Херцберг за управлението на човешките ресурси: устойчивата мотивация е по-вероятна, когато ролите осигуряват както структурна подкрепа, така и психологически богато съдържание. В приложните термини на управлението на човешките ресурси това се изразява в практики като препроектиране на работните процеси, за да се увеличи цялостната отговорност за задачите, изграждане на среда, богата на обратна връзка (не просто годишни оценки), разработване на системи за признание, обвързани със значими постижения, и създаване на

вътрешни пътища за мобилност, които позволяват на служителите да разширяват отговорността си с течение на времето.

Теорията е изправена и пред ограничения, които авторите на HRM трябва да признаят. Традициите на измерване (напр. проактивни техники като Теста за тематична аперцепция) повдигат практически и психометрични въпроси в организационните условия, а ясното разграничение между потребностите може да се размие в реални работни контексти. Въпреки това, трайната стойност на модела се състои в предоставянето на диференцирано обяснение на мотивацията: служителите не са еднакво водени от едни и същи стимули и мотивационните архитектури трябва да отчитат тези диспозиционни различия. На практика, HR системите се възползват от предоставянето на множество пътища за признание и развитие – пътища за техническо съвършенство (апелиращи към nAch), пътища за лидерство и влияние (nPow) и пътища за релационна експертиза (nAff) – вместо да се приема една единствена „най-добра“ кариерна траектория.

Херцберг и Макклеланд се допълват взаимно, като свързват мотивацията както с дизайна на работата, така и с индивидуалните различия. Херцберг набляга на структурата на работата (хигиена срещу мотиватори) и насочва управлението на човешките ресурси (HRM) към обогатяване на работата и вътрешни двигатели, докато Макклеланд набляга на различията между отделните индивиди в заучените мотиви и насочва HRM към съответствие, диференцирано развитие и дизайн на лидерството. Заедно те подкрепят многостепенен аргумент за HRM: (а) организациите трябва да осигурят минимални условия на заетост, които предотвратяват неудовлетвореността; (б) ролите трябва да бъдат проектирани така, че да позволяват постижения, отговорност и растеж; и (в) мотивационните стратегии трябва да бъдат съобразени с доминиращите нужди на служителите, като се избягват едномерни системи за стимулиране, които предполагат еднакви предпочитания.

Също така, Харвардският рамков модел е основополагащ подход за „меко управление на човешките ресурси“, който концептуализира управлението на човешките ресурси като интегративна система от политики, оформена от интересите на заинтересованите страни и ситуационните ограничения, и оценявана чрез дългосрочни резултати както за организационна ефективност, така и за благосъстоянието на служителите (Beer et al., 1984). Вместо да третира човешките ресурси като набор от изолирани практики, моделът предлага организациите да правят избор на политика в областта на човешките ресурси в четири основни области – влияние на служителите, поток от човешки ресурси, системи за възнаграждение и работни системи, и тези избори генерират незабавни резултати за човешките ресурси (напр. ангажираност, компетентност, съответствие, рентабилност), които в крайна сметка влияят върху

индивидуалните и обществените последици. Отличителният принос на рамката е изричното ѝ признаване, че изборът в областта на човешките ресурси е по своята същност политически и контекстуален: предпочитанията на ръководството трябва да бъдат балансирани спрямо множество заинтересовани страни (служители, синдикати, правителство, общност, акционери) и спрямо ситуационни фактори като пазари на труда, характеристики на работната сила, технологии и правни режими (Beer et al., 1984).

Освен това, моделът АМО, често обобщаван като „Способност-Мотивация-Възможност“, е широко използвано, базирано на механизми обяснение за това как HR системите формират производителността. Според тази гледна точка, производителността на служителите е функция на това дали служителите могат да вършат работата (способности), ще вършат работата (мотивация) и дали са в състояние да вършат работата чрез участие и подкрепящи структури (възможност) (Appelbaum et al., 2000). Практическата сила на модела е неговата диагностична яснота: той обяснява защо организациите могат да се провалят, дори когато инвестират в една HR област. Например, силният подбор и обучение (Способност) ще се представят по-слабо, ако системите за стимулиране са слаби или се възприемат като несправедливи (Мотивация) или ако твърдите йерархии и лошият дизайн на работния процес пречат на служителите да прилагат своите умения (Възможност).

Таблица 2. Основни модели за управление на човешките ресурси и техните управленски последици

Модел	Централен фокус	Последици за управлението на човешките ресурси
Съвпадащ или Мичигански модел	Съобразяване на подбора, оценката, възнагражденията и развитието със стратегията	Вътрешна съгласуваност и стратегическо съответствие
Харвардска рамка	Интереси на заинтересованите страни, ситуационни фактори, избор на политика в областта на човешките ресурси и дългосрочни последици	Балансирано внимание към служителите, ефективността и социалната легитимност

Модел	Централен фокус	Последици за управлението на човешките ресурси
Контекстуален модел	Взаимодействие на управлението на човешките ресурси с институционалните, икономическите и организационните условия	Адаптиране към секторния и националния контекст
5P модел	Философия, политики, програми, практики и процеси	Последователно прилагане от принципи до ежедневни рутини
Маслоу и ЕРГ	Човешките потребности и променящите се мотивационни приоритети	Портфолио от финансови, социални, развойни и растежни възможности
Херцберг	Хигиенни условия и вътрешни мотиватори	Добри условия на труд, съчетани със смислена работа и признание
Макклеланд	Заучени потребности от постижения, принадлежност и власт	Диференцирани роли, развитие на лидерските качества и обратна връзка
АМО модел	Способност, мотивация и възможност за принос	Допълнителни пакети от персонал, развитие, награди и участие
Балансирана система за показатели	Финансови и нефинансови перспективи за резултатите	Свържете показателите за човешки ресурси с организационните резултати

Източник: авторова разработка

Взети заедно, моделите показват, че трудовото представяне на служителите произтича от система от способности, мотивационни условия, възможности за принос и институционална подкрепа. Дисертацията използва тази комбинирана перспектива, за да интерпретира защо подобни формални HR практики могат да доведат до различни преживявания в различните организации и демографски групи.

1.3. МЕТОДИ ЗА ОЦЕНКА НА ТРУДОВОТО ПРЕДСТАВЯНЕ

Третият подраздел разглежда традиционните и съвременни методи за оценка на трудовото представяне. Оценката на трудовото представяне се третира като централен механизъм за управление на човешките ресурси, защото тя превръща организационните цели в очаквания на служителите, обратна връзка, признание, развитие и решения за повишение.

Оценката на трудовото представяне на служителите е много важен компонент на управлението на човешките ресурси в организацията. Съществуват различни подходи, които могат да се прилагат, всеки от които има своите предимства и ползи.

Методът на разказвателния доклад е най-простата форма на оценка, чиято цел е да се избегне ограничаването на ролята на оценяващия, както е при другите методи. Той описва трудовото представяне на служителя, неговите силни и слаби страни. Такива могат да бъдат общото трудово представяне на служителя, нивото на неговите познания за работата му, възможностите му за развитие, способността му да взема решения или да се справя с трудни ситуации. Разбира се, този метод има предимството, че дава възможност на служителя да бъде информиран за общото си трудово представяне по описателен и аналитичен начин, за да събере колкото се може повече информация. (Vaxevanidou & Rekleitis, 2008). От друга страна, подготовката му отнема особено много време и изисква много документи, както и подходящо обучение от страна на оценителя. Той е свързан и с висока степен на субективност и пристрастност поради липсата на специфични стандарти и критерии за оценка. (Mouza & Lazaridis, 2006: 233) Някои компании инструктират оценителите да попълнят доклада за оценка, като отговарят по същество на въпроси от тип отворен-затворен, докато други им предоставят по-голяма гъвкавост и свобода (Lunenborg, 2012). Поради тези причини през последните години методът на наративния доклад се използва в допълнение към други методи и е предпочитан, когато оценителят желае да подчертае специфични характеристики и способности на служителя.

При метода на принудителния избор, първоначално на оценяващия се дават двойки изречения, свързани с различни критерии, които описват основните характеристики на служителя (Vaxevanidou & Rekleitis, 2008: 303–304). След това от оценяващия се иска да избере едно от двете предложения, което най-добре характеризира служителя. Счита се, че този конкретен метод значително намалява случаите на пристрастие в полза на служителя. Всъщност, във всяка двойка изречения може да има две отрицателни или две положителни, но никога положително и едно отрицателно изречение, тъй като би било лесно за оценяващия да заключи кое от двете е желаното (Flippo, 1984: 232). Следователно, ясното предимство на този метод е постигането на по-голяма степен на обективност от страна на оценяващия. Въпреки това, както всяка система, методът на задължителния подбор има и своите слабости. По-конкретно, основният недостатък на метода е, че не е подходящ, когато целта е развитието на служителя, което е основната цел на съвременното оценяване. Освен това, резултатите, получени чрез тази система, са изключително качествени, което прави обработката им особено трудна. Като цяло, въпреки

приноса си за обективност, методът следва да бъде избран в съответствие със специфичните цели на процеса на оценка.

Съвременните методи и съвременни системи за оценка са създадени поради необходимостта от преодоляване на недостатъците, произтичащи от използването на традиционни системи, като субективност или пристрастност (Aggarwal, 2013). Управлението по цели (МВО) е особено популярен метод за оценка на служителите и по-широко управление на човешките ресурси. В няколко проучвания, проведени върху методите за оценка, е показано, че повече от половината от организациите, участващи в проучванията, използват някакъв вид управление чрез обективни цели, за да оценят трудовото представяне на своите служители. (Fisher et al., 1996: 84). Като термин се среща за първи път през 1954 г. от Питър Дракър (Chytiris, 2013: 247). Това е философия на управлението, при която ръководителят в сътрудничество със служителя обсъжда, обменя мнения и накрая определя цели (напр. обем на продажбите, възвръщаемост от клиенти, печалби на компанията), въз основа на хода и резултата от които служителят ще бъде оценяван в края на всеки даден период. По-конкретно, МВО (Movement Board of Proceedings - Мениджмънт на работата) включва следните стъпки: Служителят провежда среща със своя ръководител, по време на която, след обмен на мнения, те определят някои цели, които трябва да бъдат постигнати в определен срок. През този период процесът и напредъкът към постигане на целите се наблюдават и контролират, въпреки че служителят се радва на относителна свобода по отношение на това как да ги постигне. В края на първоначално определения период от време служителят и ръководителят провеждат още една среща, за да сравнят очакваните с реалните резултати, да оценят постиженията им и да вземат заедно решение за нови цели. За да бъдат изпълнени успешно горните стъпки, има определени насоки, които трябва да се спазват. Първо, целите, които ще бъдат поставени, трябва да бъдат ясни, количествено определени и постижими (Fisher, 1996: 484-485).

Система за оценка на трудовото представяне на човешките ресурси, която набира все по-голямо признание през годините, е 360-градусовата система за оценка, известна още като кръгова обратна връзка. Показателно е, че според изследвания 12% от организациите в Съединените американски щати (САЩ) използват този специфичен метод за оценка, докато приблизително 25% от организациите използват някаква негова вариация (Waldman, 1998). На практика, при кръговата обратна връзка, информация за трудовото представяне на служителя се събира едновременно от различни източници, като подчинени, клиенти, ръководители, колеги, а също и от процес на самооценка (Fisher, 1996: 487-488). Освен това, в зависимост от естеството на работата (например за търговски представител), на клиентите могат да се предоставят и въпросници, като методът се използва повече за въпроси, свързани с развитието и обучението

на служителите, и по-малко за въпроси, свързани с възнагражденията (Mouza-Lazaridis, 2006: 244). Като правило информацията се събира чрез въпросници, които се споделят и попълват анонимно от всички гореспоменати групи хора. Както е очевидно, основното предимство на 360-градусовата оценка е именно това, че тя събира от множество източници информация за трудовото представяне на служителя. По този начин, чрез увеличаване на извадката от респонденти, става по-вероятно да се достигне точност в крайната оценка на трудовото представяне. Освен това, също толкова важно предимство на метода е фактът, че въпросниците се попълват анонимно. По този начин се увеличава участието на служителите, които няма да се поколебават да дадат отрицателна оценка, например на шефа си, страхувайки се от последствия и отмъщение.

Изследванията показват, че дори ръководители, получили ниска или умерена оценка от подчинените си, са показали подобрене в трудовото си представяне за период от шест месеца (Smither, 1995). Въпреки това, що се отнася до някои от недостатъците му, можем да включим дългото време, необходимо за изпълнението му, но също така и повишените разходи, които изисква (Mouza & Lazaridis, 2006: 244). Несъмнено, както всеки друг начин на оценка, кръговата обратна връзка изисква вземането на важни решения и предприемането на необходимите действия, така че да се окаже полезна за организацията, която я приема (Harris, 2000: 220). За да могат участниците в кръговата обратна връзка да отговорят честно във въпросника, който ще им бъде предоставен, е много важно да се гарантира тяхната анонимност. Изследванията показват, че когато оценката се извършва поименно, оценителите са склонни да дават по-висока оценка, отколкото е уместно в случая. Както при всеки друг метод, и при този се счита за необходимо да се обучават всички участници, за да се избегнат грешки при оценката (вижте съответната глава за грешките). Въпреки че първоначално използването на оценката на човешките ресурси беше за развитие и усъвършенстване на служителя, през последните години няколко компании използват резултатите от нея като критерий за повишения или увеличение на заплатата. Но скоро някои от тях осъзнаха, че с тази промяна в използването на метода, служителите са придобили негативно отношение към него, докато няколко оценители започнаха да бъдат по-гъвкави в своите оценки. Би било добре методът да се използва главно за целите на развитието и по-късно, когато той стане част от културата на организацията, да се реши да го използва и за други цели. Организациите и компаниите, които обмислят възможността за внедряване на 360-градусова оценка като средство за оценка, трябва първо да определят какво точно искат да постигнат с помощта на метода и след това да разработят допълнителните процеси, които ще бъдат полезни за постигане на желаните резултати. Резултати. Целите, които компанията ще си постави, са тези, които ще определят

успеха на конкретния метод за оценка и дали той ще има съществена полза или не (Antonioni, 1996).

Освен това, софтуерно-базираното оценяване се прилага все по-често през последните години в бизнеса, което изглежда логично, тъй като то събира и анализира необходимите данни за трудовото представяне за по-кратко време. На пазара има много софтуерни пакети, които чрез сложни алгоритми събират необходимите данни и предоставят директни и обективни (т.е. количествено определени) измервания относно трудовото представяне на служителите, като по този начин позволяват на ръководителя да знае кой има добро, приемливо или неприемливо трудово представяне (Katsalis and Tsokos, 2009: 140-141). Достъп до тези софтуерни продукти може да бъде предоставен или само от оторизирани ръководители, или от служители, за да предоставят информация и обратна връзка на системата. Проучванията дори показват, че използването на електронни системи при оценяването подобрява участието на служителите в сравнение с традиционните системи за оценяване (Payne, 2009), чрез които ръководителят може да избере кои ще бъдат включени в оценката и кои не. Те също така предоставят подробни инструкции както на оценявания, така и на ръководителя, свързани с начини, които ще доведат до повишаване на трудовото представяне и ефективността на служителя. Всъщност описанието на тези инструкции не е само теоретично, а конкретно с текстове и примери. Предимство на оценяването с помощта на електронни системи е скоростта на събиране и анализ на информация за трудовото представяне на служителя в сравнение с традиционните методи за оценка (Fletcher, 2001). Критиците на използването на такива системи за оценка фокусират критиките си не върху самите машини, а върху начина, по който тези машини се използват от ръководителите. Тъй като програмата не е в състояние да вземе предвид човешката и физическата работна среда, ръководителят трябва да оцени данните, предоставени от системата за служителя, като вземе предвид тези параметри. И накрая, използването на такива програми не бива да обезсилва процеса на реална комуникация между оценявания и оценявания, тъй като по този начин се губи едно от основните изисквания на оценката на персонала.

Класическите методи за оценка на трудовото представяне не отчитат съвременната работна среда. Годишните прегледи вече се считат за остарели, тъй като много служители, в зависимост от вида им работа, може да се нуждаят от месечни или дори седмични цели (Rock & Jones, 2015). Проектите, с които служителят може да е ангажиран в момента, са краткосрочни и са склонни да се променят по време на тях, като съответно се променят задачите и целите, които служителят трябва да изпълни. По този начин годишната оценка на неговото трудово представяне не би била характеризирана като точна и справедлива. Също така, в съвременната работна среда служителите не винаги имат едни и същи задължения и

отговорности, които могат да се променят от година на година или от проект на проект. Този факт обезсмисля използването на традиционни системи за оценка, които оценяват главно миналото трудово представяне на служителите, без да се фокусират върху тяхната перспектива и таланти (Tavis, 2016). Освен това, поради глобализацията на пазара, е обичайно ръководителите дори да не са в същата държава като подчинените си, което естествено създава съмнения относно това дали те могат правилно и обективно да оценят тяхното трудово представяне и резултати. (Rock & Jones, 2015).

Таблица 3. Основни семейства методи за оценка на трудовото представяне

Семейство методи	Представителни методи	Основна управленска ценност
Методи за разказване и мащабиране	Разказвателен доклад, графична скала за оценяване, контролен списък	Опростена документация и структурирано сравнение
Сравнителни методи	Класиране, сдвоено сравнение, принудително разпределение	Относителна диференциация между служителите
Поведенчески методи	Критични инциденти, BARS, BOS	Оценка на наблюдаемо поведение, свързано с работата
Методи, базирани на цели	Управление по цели	Съобразяване на индивидуалните резултати с организационните цели
Методи с множество източници	360-градусова обратна връзка	По-широка обратна връзка от ръководители, колеги, подчинени и клиенти
Методи за оценяване	Центрове за оценка, симулации, интервюта	Оценка на управленския потенциал и комплексните компетенции
Цифрови методи	Софтуерни табла за управление и електронно наблюдение	Непрекъснато събиране на данни и навременна информация за трудовото представяне

Източник: авторова разработка

Анализът е в полза на оценката, основана на развитието и доказателствата. Надеждните системи използват ясни критерии, обучени оценители, периодичен диалог, множество източници на доказателства,

където е уместно, и видима връзка с обучението и кариерното развитие. Съвременните цифрови инструменти увеличават достъпността на информация за трудовото представяне, докато процедурната справедливост, пропорционалността, поверителността и човешката преценка запазват доверието на служителите.

ГЛАВА II. СТРУКТУРНИ И ХАРАКТЕРНИ ОСОБЕНОСТИ НА ИНДУСТРИАЛНИЯ И ПУБЛИЧНИЯ СЕКТОР В ГЪРЦИЯ

2.1. СПЕЦИФИЧНИ ХАРАКТЕРИСТИКИ НА ИНДУСТРИАЛНИЯ СЕКТОР В ГЪРЦИЯ

Първият подраздел на втора глава представя историческото развитие на гръцката индустрия от деветнадесети век до съвременния период на инвестиции и дигитален преход. Анализът свързва индустриалната структура със заетостта, уменията, технологиите, финансите, публичната политика и международните икономически условия.

Раждането на гръцката индустрия (1865–1892) се заражда през 60-те години на XIX век, особено по време на управлението на Александрос Кумундурос. Въпреки че по-ранни опити за реорганизация на държавата са започнали с крал Ото и баварското регентство след обявяването на независимостта, те са се фокусирали върху флота, комуникациите и модернизацията на селското стопанство, а не върху индустрията – отражение на икономика, която все още е твърде крехка, за да поддържа мащабно производство. Едва около 1865 г. вътрешните условия узряват достатъчно за индустриален подем. Икономическата политика на Кумундурос се стреми да реструктурира публичните финанси, да модернизира армията, да засили търговията, да разшири износа на селскостопански стоки и, най-важното, да насърчи индустриалния растеж (Kremmydas, 1999).

Ранните фабрики, главно за преработка на вино и опаковки, се появяват след Кримската война в отговор на свиването на търговията със стафида. Нова тарифна политика, въведена през 1867 г., се оказва решаваща: тя е либерална за промишлените суровини, но протекционистка за местните произведени стоки. Дванадесетгодишният период 1867–1878 г. бележи рязък ръст на промишлените предприятия, особено на мелници за брашно, железарски заводи, кожарски фабрики и преси за масло, тъй като вносните заместители вече са обложени с данъци. Краят на Американската гражданска война (1867 г.) също променя търговските потоци. Европейските пазари възобновяват вноса на памук от Съединените щати, принуждавайки гръцките производители да пренасочат производството си вътрешно, като по този начин стимулират развитието на местните предачни и тъкачни фабрики. Финансово индустриалната експанзия е подкрепена от създаването на банкови институции като Генералната кредитна банка (1873 г.) и Индустриалната кредитна банка (1874 г.), които допълват Националната банка на Гърция (основана през 1841 г.). Тези банки мобилизират капитала на диаспората и чуждестранните инвестиции.

Индустриалният сектор беше също толкова ограничен. Спадът на цените произтичаше не само от циклични сили, но и от засилващата се международна конкуренция. Великобритания губеше предишната си

индустриална хегемония, докато новообединена Германия се разширяваше агресивно, търсейки пазари за излишъка си от продукция. Малката и зависима от вноса Гърция се превърна в удобен целеви пазар за тези развити икономики точно когато вътрешната покупателна способност отслабна. В резултат на това гръцките предприятия видяха как печалбите им намаляват, а способността им да натрупват капитал е силно ограничена (Thirlwall, 2001). Гръцката криза се разгърна на два етапа. Между 1875 и 1877 г., освен световния спад, Източната криза наруши търговския обмен с Османската империя, лишавайки гръцките производители от основна дестинация за износ. Памучната индустрия, вече засегната от свръхпроизводство, беше най-силно засегната. След 1878 г. последва кратко възстановяване: търговията с османците се възобнови, а очакваното анексиране на Тесалия вдъхна оптимизъм за нови пазари и източници на суровини. Но тези очаквания скоро се оказаха илюзорни.

След обявяването на държавния фалит през 1893 г., гръцката индустрия (1893–1940) навлиза в продължителен период на преструктуриране. Според Мансолас (цитиран в Matrapazis, 2003), в сравнение с 1865 г., броят на механизирани заводи почти се е удвоил, а индустриалната работна сила се е утроила, достигайки около 15 000 работници, заети в 220 фабрики с общ капацитет от приблизително 10 000 парни конски сили. Тези цифри, макар и показателни за напредък, отразяват по-скоро количествено разширяване, отколкото качествена трансформация, тъй като повечето предприятия остават малки, недокапитализирани и технологично изостанали (Matrapazis, 2003). Въпреки тези ограничения, институционалното развитие постепенно подготвя основата за по-нататъшен индустриален напредък. Налагането на международен финансов контрол (1898 г.) след фискалния фалит на Гърция въвежда известна степен на бюджетна дисциплина и насърчава модернизацията на обществените дейности, особено в транспортната и комуникационната инфраструктура. Индустриалното разпространение протичаше бавно, но осезаемо, отбелязвайки това, което икономическите историци по-късно наричат „втората индустриализация на Гърция“, продължаваща приблизително до 1912 г. (Hatzigiōsif, 1993).

За Гърция междувоенният период започва ефективно след Лозанския договор през 1923 г., по-късно отколкото в повечето европейски страни поради продължителния конфликт в Мала Азия. Пристигането на приблизително 1,3 милиона бежанци от Мала Азия и преназначаването на националните граници трансформират както пазара на труда, така и вътрешното търсене. Както отбелязва Матрапазис (2003:32), 1923–1940 г. е време на ускорен икономически растеж, като индустрията се превръща в основен бенефициент на инвестиционните притоци, макар и при условия на малък размер на пазара и слаби технологии. Въпреки това авторът настоява, че този период не представлява пълна индустриална революция, а по-скоро първата съществена индустриализация на Гърция – процес, все още

ограничен от ограничения мащаб на фирмите, фрагментираното производство и финансовата зависимост от държавен или чуждестранен капитал (Матрапазис, 2003). Постиженията на 30-те години на миналия век са до голяма степен заличени от Втората световна война, която разрушава инфраструктурата и обръща голяма част от напредъка, постигнат от 20-те години на миналия век. Въпреки последователните демографски разширявания, като анексирането на Тесалия през 1881 г. и интеграцията на бежанско население след 1922 г., потенциалните ползи от мащаба бяха разводнени от масовата емиграция, бавния растеж на населението и разрушителното въздействие на повтарящите се войни. До 1940 г. гръцката индустрия стана по-голяма и институционално по-организирана от всякога, но остана структурно слаба, силно зависима от държавния протекционизъм и притока на чуждестранен капитал (Matrapazis, 2003).

Периодът 1953–1973 г. бележи това, което Матрапазис (2003: 47) нарича „фаза на възход“ на гръцката индустриализация. Икономическото възстановяване прераства в бърз растеж чрез комбинация от държавни инвестиции, приток на чуждестранен капитал и макроикономическа стабилизация. Валутната реформа от 1953 г., която фиксира курса на драхмата на 30 за щатски долар, ограничава инфлацията и създава стабилна среда за инвестиции (Pertrakis, 1992). Между 1953 и 1961 г. промишленото производство нараства средно със 7–8% годишно, изпреварвайки растежа на БВП и потвърждавайки хипотезата за растеж на Никълъс Калдор, свързваща разширяването на производството с общите икономически резултати (Thirlwall, 2001). Ключови сектори включват текстил, преработка на храни, цимент, химикали, металургия и производство на енергия. Създаването на Обществена енергийна корпорация (ΔΕΗ) през 1950 г. позволи бързото разширяване на електрификацията в градските и селските райони, драстично намали производствените разходи и стимулира механизацията (Kremmydas, 1999).

С петролната криза от 1973 г., която рязко сложи край на следвоенния бум, нарастващите цени на енергията, намаляващата конкурентоспособност на износа и затайването на кредитирането доведоха до световна индустриална рецесия, която достигна Гърция до 1974 г. Въпреки че индустриалният сектор постигна най-устойчивото си разширяване в съвременната гръцка история, зависимостта му от вносни технологии и външно търсене го направи уязвим към глобалния спад. Според Матрапазис (2003) следвоенната траектория на гръцката индустрия еволюира през три припокриващи се фази. Първата е Реконструкцията (1944–1952 г.), характеризираща се с спешно възстановяване под чуждестранна помощ и частично държавно планиране, възстановявайки основния производствен капацитет. Втората фаза се нарича Разширяване (1953–1973 г.), отличаваща се с бързия си, подкрепен от държавата растеж, задвижван от чуждестранен капитал, градско търсене и енергийна модернизация. А последната фаза е

известна като Криза (от 1973 г. нататък), свързана с рязко забавяне след петролният шок, разкривайки крехкостта на модел, зависим от вноса.

През целия процес, той запази трайни характеристики, установени от деветнадесети век: дребномащабна собственост, ограничена технологична автономия и висока степен на държавно посредничество в натрупването на капитал. От периода след кризата с държавния дълг до навечерието на пандемията, индустриалната база на Гърция функционираше при сериозни насрещни ветрове: инвестициите в фиксиран капитал бяха намалени, банковото кредитиране беше оскъдно, а разликата в цената на енергията спрямо страните от ЕС остана значителна. Въпреки това, до 2017-2019 г. се наблюдава постепенно възстановяване, водено от износа, подпомогнато от структурни реформи, които подобриха бизнес средата, и от първите вълни на цифрова модернизация в среднотехнологичното производство (ОИСР, 2023). Секторът остана сравнително малък в икономика с интензивно използване на услуги, но миксът се консолидира около отрасли със силни вътрешни връзки – хранително-вкусова промишленост, неметални минерали и строителни суровини, основни метали, химикали/фармацевтични продукти и избрани машинни компоненти, осигурявайки платформа за последващ растеж (Евростат, 2024; IOBE, 2024).

Пандемията прекъсна това възстановяване, но възстановяването беше бързо. ОИСР (2023) отдава превъзходните резултати на Гърция след 2020 г. на комбинация от политическа подкрепа, стартирането на Националния план за възстановяване и устойчивост („Гърция 2.0“) и възстановяване на износа. Комбинацията от RRP – дигитална трансформация, зелени инвестиции, умения и иновации – е била особено важна за модернизирането на производството и за привличането на частен капитал. Европейската комисия (2025) съобщава, че растежът на реалния БВП е надвишил средния за ЕС през 2023–2024 г., като растежът на инвестициите е „висок“ и е подкрепен директно от безвъзмездни средства и заеми по RRP; тя допълнително отбелязва, че главата REPowerEU е преориентирала част от проекта към енергийна сигурност и декарбонизация – критични за енергоемките производители.

Индустриалният сектор на Гърция се е преместил от крехка, следкризисна база към по-диверсифицирано, инвестиционно ориентирано разширяване. Доказателствата сочат три стратегически приоритета. Първо, задълбочаване на енергийния преход – укрепване на мрежата, споразумения за покупко-продажба на електроенергия от възобновяеми източници и електрификация, за да се смекчи рискът от разходи за енергоемките отрасли и да се приведе в съответствие с политиките на ЕС за въглеродните емисии (Европейска комисия, 2025 г.; ОИСР, 2023 г.). Второ, разширяване на експортната база отвъд хранително-вкусовата промишленост чрез мащабиране на фармацевтични продукти, специални химикали и съвременни материали чрез клъстери, данъчни стимули за

научноизследователска и развойна дейност и партньорства за умения. Трето, ускоряване на разпространението на цифровото производство (автоматизация, данни/изкуствен интелект, анализ на качеството) сред МСП, за да се осигури повишаване на производителността и качеството. С продължаващото изпълнение на проекта RRP/REPowerEU и вниманието към маржа на конкурентоспособност спрямо разходите, гръцката промишленост може да поддържа конвергенция с конкурентите си от ЕС, въпреки все още предизвикателната външна среда (IOBE, 2024 г.; Reuters, 2025a, 2025b).

Историческата траектория разкрива повтаряща се зависимост от външно финансиране, вносни технологии, държавна подкрепа и малки предприятия. Съвременното възстановяване предоставя по-силни възможности за инвестиции и износ, особено в хранително-вкусовата промишленост, енергетиката, фармацевтиката, логистиката и дигитално осъществимото производство. Стратегията за човешки ресурси става решаваща, защото растежът на производителността изисква техническа специализация, дигитални умения, непрекъснато обучение и капацитет за задържане на квалифицирани специалисти.

2.2. СПЕЦИФИЧНИ ХАРАКТЕРИСТИКИ НА ПУБЛИЧНИЯ СЕКТОР В ГЪРЦИЯ

Вторият подраздел разглежда гръцкия публичен сектор като институционален компонент на икономическото развитие, социалното осигуряване, заетостта и административното управление. Особен акцент е поставен върху кризата с държавния дълг, програмите за икономическо приспособяване, промените в заплатите и заетостта и продължаващата модернизация на публичната администрация.

В следвоенната епоха развитието на гръцкия публичен сектор следваше забавена траектория в сравнение с тази на по-напредналите западни икономики. Разширяването му се случи с по-бавни темпове, отразявайки структурната твърдост и сравнително късната модернизация на гръцкия държавен апарат. По подобен начин последвалото свиване на публичния сектор, предизвикано от доминирането на неолибералните икономически доктрини, също се случи със значително закъснение спрямо Западна Европа. Решаващият повратен момент в еволюцията на гръцкия публичен сектор обаче беше световната финансова криза от 2008-2009 г. и последвалата криза в еврозоната от 2010 г., които преоформиха както фискалната политика, така и институционалната рамка на управление. Глобалната капиталистическа криза от 2007-2008 г. на практика бележи края на периода, известен като Голямата умереност – фаза на относителна икономическа стабилност, последвала глобалния спад от 1974 г. През това време, въпреки скромните темпове на растеж, преобладаващите икономически теории (тези, доминиращи сред западните правителства и

големите международни организации като МВФ, Световната банка и ОИСР) изобразяваха световната икономика като навлязла в ера на контролирана волатилност. По-екстремните варианти на тези теории дори обявиха „края на бизнес циклите“. Този оптимистичен наратив беше рязко преобърнат от кризата от 2007-2008 г., която отприщи продължителна фаза на интензивни и непредсказуеми икономически колебания (Mavroudeas & Passas, 2022).

Официално призната през 2010 г., гръцката икономическа криза се е зараждала по-рано, тъй като темповете на растеж вече са станали отрицателни преди тази година. В самото начало ЕС и основните икономически институции популяризираха идеята, че проблемът е изолирана „гръцка болест“. Това тълкуване скоро беше опровергано, тъй като други периферни икономики се сблъскаха с подобни колапсове. Основните анализи интерпретираха гръцкия случай като ситуационен или политически обусловен провал, приписвайки го на лошо вътрешно управление, а не на по-дълбоки структурни противоречия на капитализма (Mavroudeas & Paitarides, 2015). В резултат на това кризата беше предимно етикетирана като криза на публичния дълг, за която се твърди, че е причинена от прекомерното разширяване на публичния сектор, което доведе до прекомерно външно заемане и следователно до дисбаланси по текущата сметка. Доминиращият наратив описваше това като проблем с „двоен дефицит“ – фискален и външен, където се приемаше, че фискалната безотговорност е довела до влошаване на платежния баланс. В тази рамка публичният сектор, и по-специално заплатите в публичния сектор, бяха посочени като коренната причина за националния упадък. Според тези преобладаващи перспективи, гръцкият публичен сектор е станал прекомерно голям и неефективен, поддържан от клиентелистки мрежи и характеризиращ се с фискална недисциплина. Разширяването на обществената заетост се тълкува като политически мотивирана отстъпка на социалните групи с по-ниски доходи, докато заплатите в общественния сектор се представят като непропорционално високи в сравнение с нивата на производителност. Тази линия на разсъждение легитимира налагането на мерки за строги икономии, насочени към компресиране на заплатите, приватизация и намаляване на обществената заетост – политики, които ще определят траекторията на гръцката публична администрация през 2010-те години (Mavroudeas & Passas, 2022).

В резултат на преобладаващата неолиберална политическа рамка, както първата, така и втората Програма за икономическо приспособяване (ПИПР) въведоха сериозни съкращения в размера, обхвата и разходите на гръцкия публичен сектор, насочени по-специално към заплатите и структурите на компенсации в публичния сектор. Както ще бъде показано в следващите раздели на това изследване, тези институционални реформи и мерки за строги икономии доведоха до бързо влошаване на трудовите отношения,

условията на заплащане и морала в публичната администрация. Политиката за свиване на заплатите започна още преди официалното прилагане на първия Меморандум за разбирателство (МР). В началото на 2009 г., при предишното правителство на „Нова демокрация“, беше наложено замразяване на заплатите на държавните служители с доходи над 1700 евро на месец, както и на служителите на местните власти и публичноправните организации (НППД) и пенсиите над 1100 евро. Тази мярка беше оформена като превантивен отговор на фискалната нестабилност, но ефективно зададе тона на последвалите политики за строги икономии.

В макроикономически план, свиването на заплатите в публичния сектор допринесе за рецесионната спирала на гръцката икономика, тъй като вътрешното търсене отслабна, а безработицата рязко се увеличи. Въпреки че беше представена като необходима за фискална консолидация, стратегията ефективно подкопа както производствения капацитет на държавата, така и социалната легитимност на публичната администрация. По този начин прилагането на Единната система за заплати символизира не просто бюджетна корекция, а структурна реконфигурация на гръцкия публичен сектор, с дългосрочни последици за равенството, предоставянето на услуги и институционалната ефективност (Kouzis et al., 2013; Hellenic Stability and Growth Program, 2010). Еволюцията на гръцкия публичен сектор в следвоенния период следваше забавена траектория в сравнение с тази на по-напредналите западни икономики. Разширяването му се случи постепенно, отразявайки по-бавния темп на формиране на държавата и икономическа модернизация в Гърция. По подобен начин свиването на публичния сектор, което се появи след възхода на неолибералните политически рамки, се разви със значително времево забавяне спрямо други западни страни. Най-решаващият фактор, оформящ курса на гръцкия публичен сектор, обаче беше световната финансова криза от 2008-2009 г. и последвалата криза в еврозоната, която избухна през 2010 г.

Първоначално европейските институции и водещите икономисти оформиха гръцката криза като изолиран и изключителен случай – „гръцка болест“. Това тълкуване скоро беше опровергано, когато подобни кризи се появиха в периферията на еврозоната. Ортодоксалните анализи възприеха конюнктурно обяснение, твърдейки, че кризата на Гърция произтича предимно от провали във вътрешната политика и фискална недисциплина, а не от системни противоречия в рамките на европейския капитализъм (Mavroudeas & Paitarides, 2015). В тази рамка гръцката криза беше тясно дефинирана като криза на публичния дълг, приписвана на свръхразширен публичен сектор, който е генерирал прекомерни външни заеми и следователно двоен дефицит – фискален и по текущата сметка. Според тази гледна точка фискалният дефицит е основната причина за външния дисбаланс, а публичният сектор, особено чрез разходите си за заплати, е определен като основен виновник. Поддръжниците на този наратив

твърдяха, че Гърция поддържа свръхперсонализирана и неефективна бюрокрация, поддържана от клиентелистка политика, която измества частните инвестиции и икономическия растеж (т.нар. ефект на изтласкване). Държавната заетост беше представена като популистка отстъпка към по-ниските социални класи, докато заплатите в публичния сектор бяха изобразени като завишени и неустойчиви.

Относно твърдението, че държавните служители се радват на премия в заплатите си в сравнение с колегите си от частния сектор, Ioakeimoglou (2019) показва, че подобни твърдения са статистически подвеждащи. Те не отчитат структурните различия в образованието, трудовия стаж и класификацията на длъжностите. По-високият дял на висшите и дългосрочните трудови договори в публичния сектор естествено води до по-високи средни заплати, но те отразяват сложността на работата, а не неефективността. По този начин, идеята за неоправдана премия в заплатите в публичния сектор е до голяма степен идеологическа и служи за легитимиране на съкращенията на заплатите, предизвикани от мерките за строги икономии. Въпреки теоретичните слабости на общоприетото тълкуване на гръцката криза, всички Програми за икономически корекции (ПИКР) са изградени върху нея. Първата и втората програма, по-специално, осъществиха дълбоки съкращения както в размера, така и в разходите на публичния сектор, като разходите за заплати се превърнаха в основна цел. Както ще бъде разгледано в следващите анализи, тези институционални реформи доведоха до рязко влошаване на трудовите отношения, което доведе до свиване на доходите и отслабване на морала сред държавните служители.

Международната съпоставимост на нивата на заплатите в публичния сектор представлява редица методологични сложности, главно поради различия в дефинициите, обхвата и системите за отчитане в различните страни. Различията в правното дефиниране на термина „държавен служител“, обхватът на социалните осигуровки и данъчните облекчения, както и несъответствията в класификацията между заетостта в централното, регионалното и местното управление, създават значителни пречки за сравненията между страните. За да се доближи до смислена сравнителна рамка, анализът често се фокусира върху средните брутни заплати в ключови сектори на публичните услуги, а именно публичната администрация, образованието и здравеопазването, които заедно обхващат ядрото на публичната заетост в целия Европейски съюз. Когато се измерва в номинално брутно изражение, траекторията на заплатите в гръцкия публичен сектор между 2008 г. и 2020 г. показва изключителна степен на свиване в сравнение с други членове на ЕС и еврозоната. В Гърция средните заплати в публичната администрация, образованието и здравеопазването са намалели с 25,6% през този период, докато средните стойности за еврозоната са се увеличили с 21,4%, а средните за ЕС - с 23,8%. Това рязко

разминаване подчертава дълбочината на мерките за строги икономии на заплатите, наложени по силата на гръцките програми за икономическо приспособяване (ПИП), и дългосрочното намаляване на покупателната способност сред гръцките държавни служители. Дори в сравнение с други страни, преминали през подобни програми за фискално приспособяване, опитът на Гърция изглежда изключително тежък. Например, Кипър регистрира ръст от 6,3%, Испания също отбеляза ръст от 6,3%, а Португалия отбеляза ръст от 5,2% на средните заплати в публичния сектор през същия период. Само Ирландия, която също въведе драстични мерки за строги икономии, регистрира спад на заплатите от 6,5% - далеч по-малък от свиването в Гърция.

Особено силно изразени бяха съкращенията в образованието и публичната администрация – сектори, които претърпяха най-сериозно намаляване на нивата на заплащане. Тези развития доведоха до двоен резултат: не само средният доход на държавните служители беше намален, но и вътрешната справедливост в структурата на заплатите беше ерозирана, подкопавайки морала и дългосрочната професионална мотивация в сектора. В сравнение на европейско ниво, степента на намаляване на заплатите в Гърция се откроява като изключителна. През периода 2008-2020 г. средните заплати в публичния сектор спаднаха с 25,6% в Гърция, докато за разлика от това, те се увеличиха с 21,4% в еврозоната и с 23,8% в Европейския съюз като цяло. Сред страните от еврозоната, които също въведоха програми за корекции, никоя не е преживяла толкова драстични съкращения. Например, Кипър и Испания регистрираха увеличение на заплатите с 6,3%, Португалия с 5,2%, а само Ирландия показва намаление (6,5%), което е далеч по-леко от намалението в Гърция. В основните икономии на еврозоната, Германия отбеляза увеличение от 37,2%, Нидерландия - с 29,8%, а Франция - с 21,8% в заплащането в публичния сектор. Тези неравенства ясно отразяват неравномерното разпределение на тежестта на мерките за строги икономии в рамките на Европейския паричен съюз и липсата на механизми за социална и заплатна конвергенция между държавите членки. Аргументът, често изтъкван от политиците, че държавните служители представляват фискална тежест за държавата, също е дискредитиран. Емпиричните анализи показват, че с изключение на кратък период преди кризата, служителите в публичния сектор постоянно са допринасяли с повече данъчни приходи, отколкото са получавали чрез преразпределителни трансфери. По този начин тяхната роля е била на нетен принос към публичните финанси, а не на изтичане на средства (Mavroudeas & Passas, 2022).

Вече тежката среда на заплащане беше допълнително утежнена от скорошните макроикономически условия. Рязкото покачване на инфлацията през 2022 г., обусловено както от циклични, така и от структурни фактори, доведе до значителен спад в реалната покупателна

способност. Освен ако не бъде решена чрез корекции на заплатите, тази инфлационна вълна ще задълбочи несигурността на доходите на държавните служители, чиито заплати не са в крак с нарастващите разходи за живот. Справянето с тези предизвикателства е от решаващо значение не само за публичния сектор и неговите представителни синдикати, но и за пошироката социално-икономическа стабилност на Гърция. Публичният сектор за пореден път демонстрира стратегическото си значение по време на пандемията от COVID-19, когато неговите институции, особено в здравеопазването и образованието, бяха ключови за смекчаване на кризата. Ефективната публична администрация изисква нейният персонал да работи при справедливи и устойчиви условия на заетост.

Кризисният период промени обществената заетост чрез ограничения за наемане на персонал, компресиране на заплатите, организационно реструктуриране и засилен фискален надзор. Тези мерки промениха очакванията на служителите, възможностите за кариера, морала, както и възрастовия и образователния състав на работната сила. Последващите реформи въведоха цифрови услуги, стандартизирани процедури, механизми за мобилност и инициативи, свързани с резултатите. Тяхната дългосрочна стойност зависи от административния капацитет, прозрачното прилагане, участието на служителите и обновената връзка между отчетността и професионалното развитие.

2.3. КЛЮЧОВИ РАЗЛИКИ В УПРАВЛЕНИЕТО НА ЧОВЕШКИТЕ МЕЖДУ ИНДУСТРИАЛНИЯ И ПУБЛИЧНИЯ СЕКТОР

Третият подраздел сравнява секторните системи за управление на човешките ресурси (HRM) по отношение на набирането на персонал, възнагражденията, управлението на трудовото представяне, обучението, гъвкавостта, сигурността на работното място и мотивацията. Сравнението обяснява очакваните разлики чрез организационна цел, регулаторни рамки, структури на отчетност, експозиция на пазара на труда и управленска автономност.

Набирането и подборът са централни функции на управлението на човешките ресурси (УЧР), тъй като те определят качеството, компетентността и устойчивостта на работната сила в организацията. Докато както индустриалните (частните), така и организациите от публичния сектор се стремят да привличат и подбират квалифицирани лица, техните практики за набиране и подбор се различават значително поради различията в целите, структурите на управление и изискванията за отчетност. Индустриалният сектор дава приоритет на конкурентоспособността, ефективността и производителността, докато публичният сектор набляга на законността, прозрачността и равенството в практиките за наемане на работа (Harel & Tzafrir, 2001).

Освен това, HR мениджърите в индустриалния сектор се радват на по-голяма автономност при адаптирането на практиките за набиране и подбор към организационните нужди. Тази гъвкавост подпомага ефикасността и адаптивността, но може да доведе и до несъответствия, ако липсват стандартизирани насоки. Въпреки това, резултатите от дейността и конкурентното предимство остават основните критерии за оценка на ефективността на набирането на персонал в индустриалния сектор (Madhusudhanan & Velmurugan, 2025).

За разлика от това, набирането и подборът в публичния сектор се характеризират с формализация, регулиране и стандартизация. Публичните организации работят в рамките на строги правни рамки, закони за държавната служба и административни процедури, предназначени да гарантират справедливост, прозрачност и равни възможности за всички кандидати (Konateh et al., 2023). Набирането на персонал обикновено се извършва чрез публично обявени свободни позиции, с ясно определени критерии за допустимост и стандартизирани процедури. Процесите на подбор в публичния сектор често са продължителни и структурирани, включващи писмени изпити, системи за класиране, интервюта с комисия и механизми за официално одобрение. Тези процедури се ръководят от принципа на заслугите, който изисква кандидатите да бъдат избирани въз основа на обективни квалификации, а не на лични връзки или управленски предпочитания (Harel & Tzafrir, 2001). Въпреки че тези практики укрепват общественото доверие и легитимност, те също така намаляват гъвкавостта и забавят процесите на наемане. Мениджърите в публичния сектор обикновено имат ограничена свобода на действие при избора на кандидати, тъй като окончателните решения трябва да отговарят на установените правила и механизми за отчетност (Konateh et al., 2023). В резултат на това публичните организации може да се затруднят да реагират бързо на промените на пазара на труда или да привлекат високоспециализирани таланти.

Практиките за набиране и подбор се различават съществено между индустриалния и публичния сектор поради различия в организационните цели, регулаторната среда и изискванията за отчетност. Индустриалният сектор се възползва от гъвкави, ориентирани към резултатите системи за набиране на персонал, които подкрепят стратегическите цели и конкурентоспособността. За разлика от тях, публичният сектор разчита на формализирани и стандартизирани процедури, за да поддържа справедливост, прозрачност и общественото доверие. Разбирането на тези различия е от съществено значение за оценката на ефективността на управлението на човешките ресурси и за проектиране на реформи, които балансират ефективността с равенството и в двата сектора (Konateh et al., 2023).

Възнагражденията и обезщетенията представляват критичен компонент на управлението на човешките ресурси (УЧР), тъй като те пряко влияят върху мотивацията на служителите, удовлетвореността от работата, производителността и задържането на персонала. Системите за възнаграждение отразяват организационните приоритети, финансовия капацитет и институционалните ценности. Следователно съществуват значителни разлики между практиките за възнаграждение в индустриалния (частния) сектор и тези в публичния сектор. Докато индустриалният сектор набляга на заплащането, основано на резултатите, и гъвкавостта, за да повиши конкурентоспособността, публичният сектор разчита на стандартизирани структури на заплащане, предназначени да осигурят равенство, стабилност и публична отчетност (Milkovich, Newman, & Gerhart, 2020).

В индустриалния сектор системите за компенсация са предимно пазарно ориентирани и се основават на резултатите. Организациите проектират структури на заплащане, за да привличат и задържат таланти на конкурентни пазари на труда, като същевременно мотивират служителите да постигат организационните си цели. Основното заплащане често се допълва от бонуси, комисионни, схеми за разпределение на печалбата, опции върху акции и други стимули, свързани с индивидуалното, екипното или организационното трудово представяне (Milkovich et al., 2020). Заплащането, свързано с резултатите, е определяща характеристика на възнагражденията в индустриалния сектор. Служителите се възнаграждават въз основа на измерими резултати като производителност, цели за продажби, ефективност или иновации. Този подход привежда поведението на служителите в съответствие със стратегическите цели и засилва култура, ориентирана към резултатите (Harel & Tzafrir, 2001). Гъвкавите пакети от обезщетения, понякога наричани „обезщетения в стил кафетерия“, позволяват на служителите да избират обезщетения, които най-добре отговарят на техните нужди, включително опции за здравно осигуряване, пенсионни планове, платен отпуск и уелнес програми. Освен това системите за компенсация в индустриалния сектор са силно адаптивни. Организациите редовно коригират нивата на заплащане в отговор на условията на пазара на труда, финансовите резултати и отрасловите показатели. Тази гъвкавост позволява на фирмите да останат конкурентоспособни, но може също да доведе до неравенство в заплащането и неравенство в доходите, ако не се управлява внимателно (Milkovich et al., 2020). В крайна сметка ефективността на компенсациите в индустриалния сектор се измерва чрез резултатите от дейността, задържането на служителите и организационната рентабилност.

За разлика от това, възнагражденията и обезщетенията в публичния сектор се регулират от фиксирани скали за заплащане, правни рамки и централизирани механизми за определяне на заплатите. Заплатите

обикновено се определят от законодателство, колективни трудови договори или разпоредби за държавната служба, като служителите се поставят в предварително определени степени на заплащане въз основа на позиция, старшинство и квалификация (ОИСР, 2021 г.). Системите за възнаграждение в публичния сектор наблягат на справедливостта, прозрачността и последователността, а не на диференциацията в трудовото представяне. Служителите, изпълняващи сходни роли, се заплащат по стандартизирани ставки, за да се гарантира справедливост и да се избегне фаворизиране или политическо влияние (Пери и Хондегем, 2008 г.). Въпреки че някои публични организации са въвели ограничени форми на заплащане, свързано с трудовото представяне, такива схеми често са ограничени от разпоредбите и играят незначителна роля в общото възнаграждение (ОИСР, 2021 г.). Обезщетенията в публичния сектор като цяло са всеобхватни и сигурни, включително пенсии, здравно осигуряване, платен отпуск и сигурност на работното място. Тези обезщетения компенсират отчасти ограничената гъвкавост в нарастването на заплащането и липсата на съществени стимули за трудово представяне. Системите за възнаграждение в публичния сектор имат за цел да насърчават дългосрочната ангажираност и стабилност, а не краткосрочните подобрения в трудовото представяне (Харел и Цафрир, 2001 г.). Въпреки това, твърдите структури на заплащане могат да намалят способността на публичния сектор да привлича висококвалифицирани специалисти, особено в специализирани области, където заплатите в частния сектор са значително по-високи. В резултат на това публичните организации могат да се сблъскат с предизвикателства при набирането и задържането на персонал, въпреки че предлагат силни непарични обезщетения (ОИСР, 2021 г.).

Разликите между системите за възнаграждение в индустриалния и публичния сектор отразяват контрастни организационни мисии и изисквания за отчетност. Индустриалният сектор дава приоритет на ефективността, конкурентоспособността и диференциацията на трудовото представяне, докато публичният сектор дава приоритет на справедливостта, предвидимостта и общественото доверие. Според Милкович и др. (2020), възнаграждението, основано на трудовото представяне, повишава мотивацията, когато наградите са ясно свързани с резултатите. Пери и Хондегем (2008) обаче твърдят, че в публичния сектор прекомерният акцент върху заплащането въз основа на трудовото представяне може да подкопае вътрешната мотивация и ценностите на обществената служба. По този начин всяка система отразява по-широката институционална логика, управляваща сектора.

Можем да заключим, че системите за компенсации и обезщетения се различават значително между индустриалния и публичния сектор поради разлики в целите, регулаторната среда и механизмите за отчетност. Индустриалният сектор използва гъвкаво, базирано на резултатите

възнаграждение, за да стимулира производителността и конкурентоспособността, докато публичният сектор разчита на стандартизирани структури на заплащане, за да гарантира справедливост, стабилност и легитимност. Въпреки че всеки подход има силни и ограничени страни, ефективното управление на човешките ресурси изисква съгласуване на стратегиите за компенсация с организационните цели и специфичните за сектора ценности. Балансирането между мотивацията, равенството и устойчивостта остава централно предизвикателство за управлението на възнагражденията и в двата сектора (ОИСП, 2021).

Управлението на производителността е основна функция на управлението на човешките ресурси (HRM), която включва определяне на очаквания за производителност, наблюдение на резултатите от работата на служителите, оценка на резултатите и свързване на производителността с награди, развитие и кариерно развитие. Ефективното управление на производителността съгласува индивидуалните усилия с организационните цели и повишава цялостната ефективност. Проектирането и внедряването на системи за управление на производителността обаче се различават значително между индустриалния (частния) сектор и публичния сектор поради разликите в организационните цели, механизмите за отчетност и институционалните ограничения. Докато индустриалният сектор набляга на производителността, ефективността и измеримите резултати, публичният сектор дава приоритет на съответствието, качеството на услугите и отчетността пред гражданите (Armstrong, 2021; Perry & Hondeghem, 2008).

В индустриалния сектор системите за управление на ефективността са предимно ориентирани към резултатите и стратегически съобразени с организационните цели. Производителността се измерва с помощта на ясно дефинирани показатели като нива на производство, данни за продажбите, рентабилност, ефективност и иновации. Тези показатели позволяват на организациите да оценят индивидуалния и екипния принос за цялостния бизнес успех (Armstrong, 2021). Определяща характеристика на управлението на ефективността в индустриалния сектор е силната връзка между оценките на ефективността и възнагражденията. Високопроизводителните служители често се възнаграждават чрез бонуси, заплащане за заслуги, повишения и възможности за кариерно развитие. Тази връзка засилва култура, ориентирана към ефективността, и мотивира служителите да постигат или надхвърлят целите (Milkovich et al., 2020). Оценките на ефективността обикновено се провеждат редовно и могат да включват рамки за определяне на цели, като например Управление по цели (МВО), Ключови показатели за ефективност (KPI) и балансиран карт с показатели. Мениджърите в индустриалния сектор се радват на значителна свобода на действие при оценката на ефективността и вземането на решения, свързани с възнагражденията. Тази гъвкавост позволява на организациите да адаптират системите за управление на ефективността към

променящите се бизнес нужди. Тя обаче може да въведе и субективност, ако критериите за оценка не са прозрачни или прилагани последователно. Въпреки този риск, управлението на производителността в индустриалния сектор се разглежда широко като стратегически инструмент за повишаване на производителността и поддържане на конкурентно предимство (Armstrong, 2021).

За разлика от това, управлението на трудовото представяне в публичния сектор се формира от законови изисквания, административни процедури и публична отчетност. Основните цели са да се гарантира спазването на разпоредбите, да се поддържа качеството на услугите и да се демонстрира отговорно използване на публичните ресурси. Показателите за трудово представяне често се фокусират върху процедурното спазване, стандартите за предоставяне на услуги и прилагането на политиките, а не върху финансовите резултати или индивидуалната производителност (ОИСР, 2021). Системите за оценка на трудовото представяне в публичния сектор обикновено са по-слабо свързани с възнагражденията и повишенията. Нарастването на заплатите и кариерното израстване често се определят от трудовия стаж, степента и формалните квалификации, а не от индивидуалните резултати от трудовото представяне (Harel & Tzafrir, 2001). Въпреки че някои правителства са въвели реформи в управлението, основани на трудовото представяне, въздействието на оценките на трудовото представяне върху заплащането и повишенията остава ограничено поради твърдите структури на заплащане и опасенията относно справедливостта и политизацията (Perry & Hondeghem, 2008). Освен това, оценката на трудовото представяне в публичния сектор е склонна да набляга на отчетността и процедурната справедливост. Системите за оценяване са проектирани да бъдат стандартизирани и прозрачни, за да се избегнат пристрастия, фаворизиране или политическо влияние. Въпреки че този подход укрепва легитимността и общественото доверие, той може да отслаби мотивационните ефекти и да намали управленската гъвкавост (ОИСР, 2021 г.).

Разликите между системите за управление на ефективността в индустриалния и публичния сектор могат да се обяснят с техните различни мисии и рамки за отчетност. Индустриалният сектор се фокусира върху ефективността, конкурентоспособността и рентабилността, докато публичният сектор е загрижен за обществената стойност, равенството и предоставянето на услуги. Според Армстронг (2021), наградите, свързани с резултатите, повишават мотивацията, когато резултатите са ясно измерими. Пери и Хондегем (2008) обаче твърдят, че в публичния сектор прекомерното разчитане на стимули, основани на резултатите, може да противоречи на вътрешната мотивация и ценностите на обществената услуга. В резултат на това системите за управление на ефективността в публичния сектор дават приоритет на контрола и отчетността пред индивидуалната диференциация.

В индустриалния сектор сигурността на работното място като цяло е по-ниска, тъй като заетостта е по-пряко зависима от организационните резултати, конкурентния натиск и пазарната нестабилност. Фирмите, опериращи на конкурентни пазари, коригират трудовия капацитет в отговор на колебанията в търсенето, технологичните промени и ценовия натиск, което може да доведе до съкращения, реструктуриране или използване на временен и подизпълнителски труд, за да се поддържа гъвкавост. Това създава контекст, в който служителите могат да възприемат непрекъснатостта на заетостта като условна: задържането зависи от производителността, релевантността на уменията и търговската устойчивост на фирмата. По-широката литература за пазара на труда свързва тези модели с растежа на временната работа и с „изместването на риска“ от организации към отделни лица, където заетостта става по-малко предсказуема и работниците са изправени пред по-голямо излагане на икономически цикли (Kalleberg, 2009). От гледна точка на управлението на човешките ресурси, това обикновено увеличава значението на управлението на производителността, обучението за повишаване на пригодността за заетост и програмите за вътрешна мобилност, тъй като организациите се опитват да запазят критични таланти, като същевременно поддържат адаптивност. По-ниската сигурност обаче не означава непременно постоянно отрицателни резултати; по-скоро тя променя условията на заетост. В много индустриални организации политиките за човешки ресурси заместват традиционната пожизнена заетост с пригодност за заетост и развитие, основано на резултатите. И все пак, психологическата литература показва, че възприеманата несигурност може също да подкопае доверието, да намали организационното гражданско поведение и да отслаби дългосрочната ангажираност, особено когато служителите интерпретират несигурността като несправедлива или произволна (Greenhalgh & Rosenblatt, 1984). Следователно, управлението на човешките ресурси в индустриалния сектор често е изправено пред проблем с балансирането: поддържане на гъвкавост, като същевременно се защитава моралът и се поддържат инвестициите в човешки капитал, необходими за производителност и иновации.

Системите за управление на човешките ресурси (HRM) в публичния сектор често отразяват тази мотивационна структура. Въпреки че заплащането и повишенията остават актуални, те често са стандартизирани и по-малко зависими от трудовото представяне, отколкото в индустриалния сектор. Следователно, управленските усилия за мотивиране на служителите са склонни да наблягат на смислената работа, професионалната идентичност, признанието за заслуги и възможностите за принос към резултатите от политиката или благосъстоянието на гражданите (Perry, Hondeghem, & Wise, 2010). Емпиричните проучвания показват, че когато служителите в публичния сектор възприемат силна връзка между работата

си и обществените резултати, те са по-склонни да демонстрират ангажираност, постоянство и дискреционни усилия, дори при липса на силни финансови стимули.

Теоретичното сравнение установява секторните очаквания, като същевременно позволява емпирична проверка. То също така показва, че секторните категории съдържат значително вътрешно разнообразие. Размерът на организацията, качеството на лидерството, професията, технологичната зрялост и последователността във внедряването могат да оформят възприятията на служителите толкова силно, колкото и формалният публичен или частен статус на работодателя.

ГЛАВА III. ЕМПИРИЧНИ ДОКАЗАТЕЛСТВА И ПРАКТИЧЕСКИ НАСОКИ ЗА HR МЕНИДЖЪРИТЕ

3.1. МЕТОДОЛОГИЯ НА ИЗСЛЕДВАНЕТО

Това проучване има за цел да изследва влиянието на практиките за управление на човешките ресурси (УЧР) върху мотивацията на служителите и организационната ангажираност, с особен акцент върху разликите между служителите в публичния и частния сектор в Гърция. Изследването се фокусира върху пет основни практики за УЧР: набиране и подбор, обучение и развитие, обезщетения за служителите, оценка на трудовото представяне и възнаграждения и стимули, всяка от които е широко призната в литературата като критичен фактор за нагласите и поведението на служителите (Guest, 2017; Alfes et al., 2013). Освен това, проучването изследва как демографски фактори като пол, възраст, образователно ниво и трудов стаж оформят възприятията на служителите за практиките за УЧР и тяхното въздействие върху ангажираността и мотивацията. Този двоен фокус позволява на проучването да предостави както секторно сравнение, така и нюансиран демографски анализ, допринасящ за теорията и практиката в областта на УЧР.

Практиките за управление на човешките ресурси (УЧР) са широко признати като централни механизми, влияещи върху удовлетвореността, мотивацията и ангажираността на служителите. Предишни изследвания показват, че ефективното набиране и подбор, структурираното обучение и развитие, адекватните придобивки, прозрачната оценка на трудовото представяне и справедливите системи за възнаграждение могат значително да подобрят нагласите и поведението на служителите (Guest, 2017; Alfes et al., 2013). В същото време контекстуалните и демографските фактори често оформят тези възприятия, като се наблюдават разлики между публичните и частните организации (Prowse & Prowse, 2010), както и между групите, определени по пол, възраст или образователно ниво (Kim, 2005). Въз основа на този теоретичен и емпиричен контекст, настоящото изследване разработва три основни хипотези.

В проучването участваха 500 служители, поравно разпределени между частния сектор ($n = 250$) и публичния сектор ($n = 250$). По отношение на пола, 344 респонденти бяха мъже, представляващи 68,8% от общия брой, с малко по-висок дял в частния сектор (70,8%) в сравнение с публичния сектор (66,8%). Жените респонденти бяха 156, което съответства на 31,2% общо, като 29,2% са в частния сектор и 33,2% в публичния сектор.

По отношение на възрастовото разпределение, най-голямата група е между 45 и 54 години, съставена от 131 лица или 26,2% от извадката, като 28,0% са в частния сектор и 24,4% в публичния сектор. Следват ги 111 участници на възраст от 35 до 44 години (22,2%), разпределени почти поравно между секторите (21,6% частен и 22,8% публичен). Представени са

и по-млади възрастови групи, като 92 респонденти са на възраст от 25 до 34 години (18,4%), от които 14,8% работят в частния сектор и 22,0% в публичния сектор, и 89 респонденти са на възраст от 18 до 24 години (17,8%), включително 16,8% в частния сектор и 18,8% в публичния сектор. По-възрастните служители са по-малко, като 64 лица са на възраст от 55 до 64 години (12,8%) и 13 респонденти са над 64 години (2,6%).

По отношение на образователното ниво, 35 участници (7,0%) посочват начално образование като най-висока квалификация, с по-висока представителност в публичния сектор (10,0%) в сравнение с частния сектор (4,0%). Завършилиите средно образование съставляват 132 респонденти (26,4%), като 22,8% са в частния сектор и 30,0% в публичния сектор. Общо 78 служители (15,6%) са с висше образование, 99 (19,8%) са с бакалавърска степен, 125 (25,0%) са с магистърска степен, а 31 (6,2%) са завършили докторантура.

Що се отнася до трудовия стаж в организацията, 172 респонденти (34,4%) са били наети повече от шест години, 128 (25,6%) от три до шест години, 132 (26,4%) от една до три години и 68 (13,6%) за по-малко от една година. Това балансирано разпределение на трудовия стаж между секторите отразява комбинация от нови и опитни служители в извадката.

Изследователският инструмент представляваше структуриран въпросник, съставен от седем раздела: демографска информация, набиране и подбор на персонал, обучение и развитие, придобивки за служителите, оценка на трудовото представяне, награди и стимули, както и ангажираност и мотивация на служителите. Всички елементи, свързани с отношението, бяха измерени по петстепенна скала на Ликерт, варираща от 1 („Категорично несъгласен“) до 5 („Напълно съгласен“), което позволява последователно измерване на възприятията на служителите в различните измерения на управлението на човешките ресурси.

За да се гарантира надеждността, вътрешната съгласуваност беше тествана с помощта на алфа коефициента на Кронбах. Резултатите показваха задоволителна надеждност за всички конструкти: набиране и подбор ($\alpha = .791$, 5 елемента), обучение и развитие ($\alpha = .690$, 4 елемента), обезщетения за служителите ($\alpha = .769$, 5 елемента), оценка на трудовото представяне ($\alpha = .797$, 6 елемента), награди и стимули ($\alpha = .788$, 7 елемента) и ангажираност и мотивация на служителите ($\alpha = .765$, 5 елемента). Тези стойности отговарят или надвишават широко приетия праг от 0.70 (Nunnally & Bernstein, 1994), с изключение на обучението и развитието, което е малко под, но все още в приемлив диапазон за проучвателно изследване. Елементите на въпросника бяха адаптирани от установени скали за управление на човешките ресурси и организационно поведение, което гарантира валидност на съдържанието и съответствие с предишни проучвания (Purcell & Hutchinson, 2007; Kooij et al., 2010).

Събраните данни бяха анализирани с помощта на SPSS. Първо, бяха изчислени описателни статистики, за да се обобщят демографските променливи и общите отговори на практиките за управление на човешките ресурси (HRM). Второ, бяха проведени t-тестове с независими извадки, за да се сравнят служителите в публичния и частния сектор по шестте основни променливи, съответстващи на Хипотеза 1. Трето, бяха изчислени коефициенти на корелация на Пийърсън, за да се изследват връзките между практиките за управление на човешките ресурси и ангажираността и мотивацията на служителите. Четвърто, бяха използвани множествени и йерархични регресионни анализи за тестване на Хипотеза 2, като се оцени прогностичната сила на практиките за управление на човешките ресурси върху мотивацията и ангажираността и се оцени модериращата роля на сектора. Членовете на взаимодействие (HRM практика × сектор) бяха изчислени, за да се тестват формално ефектите на модериране. Накрая, ANOVA тестове с post hoc сравнения (LSD) бяха използвани за изследване на демографските разлики по образование, възраст и трудов стаж, докато t-тестовите бяха използвани за разлики по пол, съответстващи на Хипотеза 3. Тези процедури осигуриха цялостна оценка както на преките, така и на модериращите ефекти, като същевременно идентифицираха демографски модели в отговорите на служителите.

Изследването е проведено в съответствие с основните етични принципи на социалните науки. Участието в анкетата е доброволно и всички респонденти са били информирани за целта на изследването преди попълване на въпросника. Получено е информирано съгласие и участниците са били гарантирани за анонимност и поверителност. Не е събирана лична информация, което гарантира, че отговорите не могат да бъдат проследени до отделни лица. Данните са използвани единствено за академични цели, а анализът е проведен в обобщен вид. Етично одобрение за изследването е получено от съответния институционален орган за преглед, в съответствие с насоките за отговорно провеждане на изследвания. По този начин дизайнът и администрирането на изследването са защитили правата на участниците, като същевременно са гарантирали целостта и прозрачността на изследователския процес.

Таблица 4. Вътрешна съгласуваност на изследователските скали

Конструкт	Елементи	Кронбах алфа
Набиране и подбор	5	.791
Обучение и развитие	4	.690
Обезщетения за служителите	5	.769
Оценка на трудовото представяне	6	.797

Конструкт	Елементи	Кронбах алфа
Награди и стимули	7	.788
Ангажираност и мотивация на служителите	5	.765

Източник: авторова разработка

3.2. АНАЛИЗ НА РЕЗУЛТАТИТЕ ОТ ПРОУЧВАНЕТО

Описателни резултати

Първата практика в управлението на човешките ресурси, изследвана в проучването, беше „Набиране и подбор“, оценена чрез пет елемента, измерени по петстепенна скала на Ликърт, варираща от 1 (напълно несъгласен) до 5 (напълно съгласен). Като цяло резултатите отразяват умерени нива на удовлетвореност от процесите на набиране и подбор, с известни вариации между служителите в публичния и частния сектор. На въпроса дали организацията им назначава правилния човек на правилната работа, общата средна стойност беше 2,86 със стандартно отклонение от 1,145. Служителите в публичния сектор отчитат малко по-висок резултат ($M = 2,94$) в сравнение със служителите в частния сектор ($M = 2,79$), въпреки че и двата резултата остават под средната точка на скалата, което предполага само умерено съгласие. По отношение на предоставянето на достатъчна и подходяща информация на кандидатите по време на набирането на персонал, общата средна стойност беше 3,14 със стандартно отклонение от 1,175. Отговорите бяха почти идентични в различните сектори, като публичният сектор отчита средна стойност от 3,15, а частният сектор - 3,14, което показва последователно схващане, че информацията е предоставена на кандидатите сравнително добре. По въпроса дали подборът се основава стриктно на ценностите на компанията, общата средна стойност е 3,09 със стандартно отклонение от 1,118. Служителите в публичния сектор отчитат средна стойност от 3,08, докато служителите в частния сектор посочват средна стойност от 3,10. Тези резултати отново предполагат умерено съгласие, показвайки малка разлика между двете групи. Възприятията са по-неблагоприятни по отношение на справедливостта в политиките за набиране на персонал. Общата средна стойност е 2,51 със стандартно отклонение от 1,204, най-ниският резултат сред елементите в тази категория. Служителите в публичния сектор изразяват по-ниска удовлетвореност ($M = 2,39$) в сравнение със служителите в частния сектор ($M = 2,62$), което сочи опасения относно справедливостта, особено в публичния сектор. И накрая, ефективността на отдела „Човешки ресурси“ при набирането и подбора е оценена с обща средна стойност от 3,26 и стандартно отклонение от 1,068. Служителите в публичния сектор отчитат

малко по-висок резултат ($M = 3,29$) в сравнение със служителите в частния сектор ($M = 3,22$), което показва умерено доверие в ефективността на отдела „Човешки ресурси“ и в двата сектора.

Втората анализирана практика в управлението на човешките ресурси беше „Обучение и развитие“, също оценена чрез петстепенна скала на Ликерт, варираща от 1 (напълно несъгласен) до 5 (напълно съгласен). Резултатите разкриват доста скромни нива на удовлетвореност, с някои забележителни разлики между служителите в публичния и частния сектор. На въпроса дали практиките за обучение и развитие помагат на служителите да подобрят кариерата си, общата средна стойност беше 2,64 със стандартно отклонение от 1,136. Служителите в публичния сектор отчитат по-нисък среден резултат ($M = 2,54$) в сравнение с колегите си от частния сектор ($M = 2,73$), което предполага, че възможностите за кариерно развитие се възприемат като по-ефективни в частните организации. Подобна тенденция се наблюдава и по отношение на това дали програмите за обучение правят служителите по-продуктивни. Общата средна стойност беше 2,55 със стандартно отклонение от 1,260, което отразява като цяло ниска удовлетвореност. Служителите в публичния сектор дадоха по-ниска оценка ($M = 2,42$), докато служителите в частния сектор отчитат по-висока средна стойност ($M = 2,68$). Това показва, че обучението в частния сектор се разглежда като допринасящо повече за производителността, отколкото в публичния сектор. Удовлетвореността от метода за подбор на кандидати за обучение също беше ограничена. Общата средна стойност беше 2,44 със стандартно отклонение от 1,243. Служителите в публичния сектор изразиха най-ниското ниво на удовлетвореност ($M = 2,28$) в сравнение със служителите в частния сектор ($M = 2,60$). Тези констатации предполагат, че справедливостта или ефективността на процедурите за подбор на обучение може да е от особено значение в публичните организации. За разлика от това, качеството на обучението получи сравнително по-добри оценки. Общата средна стойност беше 3,07 със стандартно отклонение от 1,103, надхвърляйки средната точка на скалата. Интересното е, че служителите в публичния сектор отчитат малко по-висок резултат ($M = 3,19$) от тези в частния сектор ($M = 2,94$). Това предполага, че макар организацията и изборът на програми за обучение да са обект на критики, действителното предоставяне и качеството на обучението се считат за задоволителни, особено в публичния сектор.

Третата оценена практика в управлението на човешките ресурси (HRM) беше „Облаги за служителите“, измерени по петстепенна скала на Ликерт (1 = напълно несъгласен, 5 = напълно съгласен). Резултатите показват умерено ниво на удовлетвореност като цяло, с само леки разлики между служителите в публичния и частния сектор. Що се отнася до това дали ръководството споделя подробна информация за обезщетенията за служителите, общата средна стойност беше 2,88 със стандартно отклонение

от 1,055. Служителите в публичния сектор оцениха този аспект малко по-високо ($M = 2,95$) от служителите в частния сектор ($M = 2,81$), което показва малко по-добър поток от информация в публичните организации. На въпроса дали настоящите обезщетения за служителите отговарят на техните нужди, отговорите бяха много сходни в различните сектори, с обща средна стойност от 2,90 ($SD = 1,037$). Служителите в публичния сектор отчитат резултат от 2,91, докато служителите в частния сектор посочват 2,89, което отразява неутрална до умерено положителна позиция относно адекватността на обезщетенията. Общото удовлетворение от предоставяните обезщетения беше оценено със средна стойност 3,00 ($SD = 1,019$). Държавните служители отчитат малко по-висок резултат ($M = 3,03$) в сравнение със служителите в частния сектор ($M = 2,97$), което предполага незначително по-голяма удовлетвореност в рамките на публичния сектор. Възприятията за сравнимост с други организации в Гърция показват най-ниски нива на съгласие в тази категория. Общата средна стойност е 2,77 ($SD = 1,013$), като служителите в публичния сектор са на 2,74, а служителите в частния сектор - на 2,80. Това показва широко разпространено убеждение, че предлаганите обезщетения са донякъде по-ниски от тези, предлагани в други организации. И накрая, точността при изплащането на заплатите и надниците е получила най-благоприятни оценки. Общата средна стойност е 3,46 със стандартно отклонение от 1,307. Служителите в публичния сектор отчитат по-висок резултат ($M = 3,61$), докато служителите в частния сектор дават по-ниска оценка ($M = 3,31$). Това предполага, че навременното плащане е по-силна характеристика на публичната заетост, докато служителите в частния сектор възприемат по-голяма непоследователност в тази област.

Четвъртата изследвана практика в управлението на човешките ресурси беше оценката на трудовото представяне, оценена чрез шест елемента по петстепенна скала на Ликърт (1 = напълно несъгласен, 5 = напълно съгласен). Като цяло, резултатите показват само умерено удовлетворение от системите за оценка на трудовото представяне, със забележителни слабости в процесите на повишение и обратна връзка. Що се отнася до това дали трудовото представяне се оценява на редовни интервали, общата средна стойност е 2,83 със стандартно отклонение от 1,127. Служителите в публичния сектор съобщават за средна стойност от 2,84, докато служителите в частния сектор получават 2,81, което на практика не показва разлика между двете групи. Възприятията за справедливост и обективност при оценката на трудовото представяне са малко по-високи, с обща средна стойност от 2,98 ($SD = 1,069$). Респондентите от публичния сектор съобщават за 2,99, а респондентите от частния сектор - за 2,97, което предполага, че служителите като цяло виждат системите за оценка като донякъде справедливи, макар и не силно положителни. Целта на оценяването като инструмент за подобряване на трудовото представяне и

повишаване на уменията е оценена с обща средна стойност от 3,00 ($SD = 1,097$). Служителите в публичния сектор оцениха това на 3,02 в сравнение с 2,98 в частния сектор, което показва балансирано, макар и умерено убеждение в развойната роля на оценките. Реализмът на методите за оценка на трудовото представяне беше оценен по подобен начин, с обща средна стойност от 2,97 ($SD = 1,047$). Служителите в публичния сектор оцениха това по-високо ($M = 3,00$) от служителите в частния сектор ($M = 2,94$), което показва минимална разлика между секторите. Най-слабият аспект на тази категория беше възприятието, че добрите служители се повишават първо, което получи най-ниската обща средна стойност от 1,91 ($SD = 0,827$). Служителите в публичния сектор дадоха малко по-висок резултат ($M = 2,02$) от тези в частния сектор ($M = 1,80$), но и двете групи показаха силно несъгласие, което отразява значително недоволство от процесите на повишение. И накрая, убеждението, че служителите трябва да получават подходяща обратна връзка за трудовото си представяне, беше оценено на 2,29 ($SD = 0,850$). Респондентите от публичния сектор оцениха това по-високо ($M = 2,42$) в сравнение с респондентите от частния сектор ($M = 2,16$), въпреки че общият резултат остана доста под средния, което подчертава критична разлика в практиките за обратна връзка и в двата сектора.

Петата изследвана практика в управлението на човешките ресурси беше „Награди и стимули“, измерена чрез седем елемента по петстепенна скала на Ликерт (1 = напълно несъгласен, 5 = напълно съгласен). Като цяло отговорите показват умерено удовлетворение от системите за награди и признание, като някои области се оценяват по-положително от други. По отношение на справедливостта при разпределението на наградите, общата средна стойност е 2,83 със стандартно отклонение от 1,038. Служителите в публичния сектор са постигнали резултат от 2,85 в сравнение с 2,80 в частния сектор, което отразява само незначително по-високи възприятия за справедливост в публичния сектор. Нивата на заплатите и надниците се считат за важен мотивационен фактор, със средна стойност от 3,37 ($SD = 1,159$), най-високата в тази категория. Служителите в публичния сектор са оценили това на 3,43, докато служителите в частния сектор са дали резултат от 3,30, което предполага, че финансовото възнаграждение се разглежда като силен мотиватор и в двете групи. При оценката дали съществуващите схеми за възнаграждения мотивират напълно служителите да се представят по-добре, средната стойност е 3,00 ($SD = 1,113$). Служителите в публичния сектор отчитат средна стойност от 3,02 в сравнение с 2,98 за служителите в частния сектор, което показва неутрално възприятие за ефективността на тези схеми. Обвързването на възнагражденията с трудовото представяне също е оценено с обща средна стойност от 3,00 ($SD = 1,036$). Служителите в публичния сектор са малко по-положителни ($M = 3,05$) от служителите в частния сектор ($M = 2,95$), но резултатите показват, че служителите са само умерено съгласни, че трудовото представяне е пряко свързано със

стимулите. Признаването на приноса на служителите е получило по-силни оценки, със средна стойност 3,33 ($SD = 1,042$). Служителите в публичния сектор са постигнали по-високи оценки ($M = 3,44$) от служителите в частния сектор ($M = 3,22$), което отразява, че признаването на приноса е малко по-очевидно в публичните организации. Възприятието за организационната инфраструктура като по-добра от тази в други организации е оценено на 2,90 ($SD = 1,086$), с почти идентични оценки в различните сектори (2,89 в публичния, 2,91 в частния сектор). Накрая, удовлетвореността от увеличението на заплатите и бонусите получи най-ниската средна стойност в този раздел - 2,85 ($SD = 1,079$). Служителите в публичния сектор дадоха средна оценка от 2,87, докато служителите в частния сектор постигнаха 2,83, което подчертава ограниченото удовлетворение от финансовите възнаграждения извън основната заплата.

Последният раздел на въпросника оценява ангажираността и мотивацията на служителите, като се използват пет твърдения, измерени по петстепенна скала на Ликърт (1 = напълно несъгласен, 5 = напълно съгласен). Резултатите разкриват смесена картина, с някои индикатори за силна екипна ориентация и намерения за приемственост, наред с области на несигурност и нежелание за поемане на допълнителни отговорности. На въпроса дали работят под заплахата от загуба на работата си, общата средна стойност е 2,58 ($SD = 1,089$). Служителите в публичния сектор съобщават за малко по-ниско съгласие ($M = 2,47$) в сравнение със служителите в частния сектор ($M = 2,68$). Това показва, че чувството за несигурност на работното място е малко по-разпространено в частния сектор. Мотивацията за работа в екип за постигане на общи цели е оценена по-високо, със средна стойност 3,26 ($SD = 1,093$). Служителите в публичния сектор дават на това по-висок резултат ($M = 3,36$) от служителите в частния сектор ($M = 3,16$), което подчертава, че мотивацията за сътрудничество е особено подчертана в публичните организации. Чувството за вина при напускане на организацията сега е със средна стойност 2,93 ($SD = 1,090$). Резултатите са почти идентични в двете групи ($M = 2,94$ публичен сектор, $M = 2,92$ частен сектор), което предполага умерено чувство на лоялност и в двата сектора. При оценката на избягването на допълнителни задачи и отговорности, средната стойност е 2,63 ($SD = 1,131$). Служителите в публичния сектор са получили малко по-ниски резултати ($M = 2,56$) в сравнение със служителите в частния сектор ($M = 2,70$), което показва малко по-високо нежелание сред работниците в частния сектор да поемат допълнителни задължения. И накрая, намеренията за продължаване на работата за организацията в бъдеще са умерено положителни, със средна стойност 3,27 ($SD = 1,154$). Служителите в публичния сектор отново изразиха по-силно съгласие ($M = 3,36$) от техните колеги от частния сектор ($M = 3,17$), което предполага по-голяма дългосрочна стабилност и ангажираност в публичните организации.

Резултатите показват, че отделът „Набиране и подбор“ е със средна стойност 2,97 ($SD = 0,843$), варираща между 1,00 и 4,80. Това показва умерено ниво на удовлетвореност от практиките за наемане, с известни вариации в различните отговори. „Обучение и развитие“ е регистрирал най-ниския общ резултат, със средна стойност 2,67 ($SD = 0,855$) и диапазон от 1,00 до 4,50, което предполага, че служителите смятат, че възможностите за обучение и подкрепата за кариерно развитие са по-малко адекватни в сравнение с други практики за управление на човешките ресурси. „Облагодетелстване на служителите“ е постигнал средна стойност 3,00 ($SD = 0,787$), обхващайки пълната скала на Ликерт от 1,00 до 5,00. Това предполага по-балансирано възприятие, като служителите са равномерно разпределени между удовлетвореност и неудовлетвореност. „Оценка на трудовото представяне“ е със средна стойност 2,66 ($SD = 0,712$), което отново сочи към относително слаба област, тъй като служителите са оценили практиките за оценка на трудовото представяне по-ниско от „облагодетелстване“ и „набиране на персонал“. Категорията „Награди и стимули“ е получила средна стойност от 3,04 ($SD = 0,717$), с широк диапазон от 1,14 до 5,00. Това отразява факта, че докато някои служители възприемат наградите като справедливи и мотивиращи, други ги възприемат като недостатъчни. И накрая, категорията „Ангажимент и мотивация на служителите“ е получила обща средна стойност от 2,93 ($SD = 0,627$), което предполага умерено ниво на привързаност и желание за оставане в организацията, макар и не особено силно.

Таблица 5. Обобщена описателна статистика

Размер	Средна стойност	Стандартно отклонение	Тълкуване
Набиране и подбор	2.97	0.843	Умерена оценка
Обучение и развитие	2.67	0.855	Най-ниска агрегатна оценка
Обезщетения за служителите	3.00	0.787	Балансирана оценка
Оценка на трудовото представяне	2.66	0.712	Слаби сигнали за развитие и обратна връзка
Награди и стимули	3.04	0.717	Най-висока съвкупна оценка за управление на човешките ресурси

Размер	Средна стойност	Стандартно отклонение	Тълкуване
Ангажираност и мотивация	2.93	0.627	Умерена организационна привързаност

Източник: авторова разработка

Описателната статистика на шестте общи измерения на управлението на човешките ресурси, когато са разделени по сектори, разкрива някои нюансирани разлики между служителите в публичния и частния сектор. За набиране на персонал и подбор и двете групи отчитат почти идентични средни стойности (публичен: $M = 2,97$, $SD = 0,90$; частен: $M = 2,97$, $SD = 0,78$), което предполага, че възприятията за справедливост и ефективност при практиките за наемане не се различават съществено в различните сектори. По-ясни разлики се появяват в обучението и развитието. Служителите в частния сектор са оценили това измерение по-високо ($M = 2,74$, $SD = 0,95$) в сравнение с техните колеги от публичния сектор ($M = 2,61$, $SD = 0,75$). Това предполага, че организациите от частния сектор могат да предлагат по-достъпни или въздействащи възможности за обучение или че служителите ги възприемат като такива. По отношение на обезщетенията за служителите, служителите в публичния сектор са изразили малко по-голямо удовлетворение ($M = 3,05$, $SD = 0,84$) от тези в частния сектор ($M = 2,96$, $SD = 0,73$). Това е в съответствие с традиционно по-силния акцент върху стабилните и прозрачни обезщетения в публичния сектор. При оценката на трудовото представяне тенденцията е обратна: държавните служители отчитат по-висока средна стойност ($M = 2,72$, $SD = 0,75$) от служителите в частния сектор ($M = 2,61$, $SD = 0,67$), което предполага, че процедурите за оценяване в публичните организации се възприемат като малко по-структурирани, въпреки че и двата сектора остават под средната точка на скалата. Наградите и стимулите следват подобен модел, като държавните служители показват малко по-високо удовлетворение ($M = 3,08$, $SD = 0,77$) от служителите в частния сектор ($M = 3,00$, $SD = 0,66$). Това може да отразява по-големите очаквания в частния сектор по отношение на заплащането, свързано с трудовото представяне, които не винаги се изпълняват. И накрая, ангажираността и мотивацията на служителите дават много сходни средни стойности в различните сектори (публичен: $M = 2,94$, $SD = 0,61$; частен: $M = 2,93$, $SD = 0,64$), което предполага, че общите нива на мотивация са умерени и неутрални за сектора.

Връзки между практиките за управление на човешките ресурси, мотивацията и ангажираността

Корелационният анализ предоставя ценна информация за връзките между практиките за управление на човешките ресурси (HRM) и ангажираността и мотивацията на служителите. Всички връзки са статистически значими на ниво 0,01, което показва последователни положителни асоциации в целия набор от данни. Сред практиките за управление на човешките ресурси, наградите и стимулите показват най-силна положителна корелация с ангажираността и мотивацията на служителите ($r = 0,470$, $p < 0,01$). Това откритие предполага, че когато служителите възприемат системите за възнаграждение като справедливи и мотивиращи, чувството им за ангажираност и готовност за полагане на усилия се увеличават значително. По подобен начин оценката на трудовото представяне ($r = 0,417$, $p < 0,01$) и обезщетенията за служителите ($r = 0,369$, $p < 0,01$) демонстрират силни положителни корелации с ангажираността и мотивацията. Тези резултати подчертават значението на прозрачните системи за оценка и смислените пакети от обезщетения за засилване на психологическата привързаност на служителите към организацията. Набирането и подбора ($r = 0,315$, $p < 0,01$) и обучението и развитието ($r = 0,205$, $p < 0,01$) също корелират положително с ангажираността и мотивацията, макар и със сравнително по-слаби коефициенти. Това показва, че макар справедливите процеси на набиране на персонал и възможностите за развитие на уменията да играят роля, тяхното непосредствено въздействие може да е по-малко пряко от това на възнагражденията, обезщетенията и механизмите за оценяване. Отвъд зависимата променлива, корелациите между самите практики за управление на човешките ресурси (HRM) също бяха силни. Забележително е, че обезщетенията за служителите, оценката на трудовото представяне и възнагражденията показаха много високи взаимокорелации (вариращи от 0,693 до 0,749), което предполага, че тези практики често се възприемат заедно като взаимосвързани компоненти на организационната подкрепа. Като цяло, анализът подкрепя хипотезата, че HRM практиките са положително свързани с мотивацията и ангажираността, като възнагражденията и оценките се очертават като най-влиятелните фактори.

Таблица 6. Корелации с ангажираността и мотивацията на служителите

Практика по управление на човешките ресурси	Връзка с ангажираност и мотивация	Значение
Набиране и подбор	.315	$p < 0,001$
Обучение и развитие	.205	$p < 0,001$

Практика по управление на човешките ресурси	Връзка с ангажираност и мотивация	Значение
Обезщетения за служителите	.369	$p < 0,001$
Оценка на трудовото представяне	.417	$p < 0,001$
Награди и стимули	.470	$p < 0,001$

Източник: авторова разработка

Тестване на секторните различия

Хипотеза 1 предполага, че служителите в частния сектор биха отчитали по-висока удовлетвореност от практиките за управление на човешките ресурси, както и по-голяма мотивация и ангажираност, в сравнение с тези в публичния сектор. Т-тестовете с независими извадки обаче не разкриват статистически значими разлики между шестте измерени измерения. За набиране на персонал и подбор средните резултати бяха практически идентични между служителите в публичния ($M = 2.97$, $SD = 0.90$) и частния сектор ($M = 2.97$, $SD = 0.78$), като разликата беше незначителна ($t = -0.064$, $p = 0.949$). Подобна тенденция се наблюдава и за обучение и развитие, където служителите в частния сектор отчитат малко по-висока удовлетвореност ($M = 2.74$, $SD = 0.95$) от служителите в публичния сектор ($M = 2.61$, $SD = 0.75$), но разликата не достигна значимост ($t = -1.704$, $p = 0.089$). По отношение на обезщетенията за служителите, служителите в публичния сектор са получили малко по-високи резултати ($M = 3.05$, $SD = 0.84$) в сравнение със служителите в частния сектор ($M = 2.96$, $SD = 0.73$), но отново тази разлика е незначителна ($t = 1.296$, $p = 0.196$). По подобен начин, сравнението за оценката на трудовото представяне разкри малко по-високи резултати в публичния сектор ($M = 2.72$, $SD = 0.75$), отколкото в частния сектор ($M = 2.61$, $SD = 0.67$), въпреки че разликата не е значителна ($t = 1.647$, $p = 0.100$). И накрая, наградите и стимулите показват подобна тенденция, като служителите в публичния сектор отчитат малко по-висока удовлетвореност ($M = 3.08$, $SD = 0.77$) от служителите в частния сектор ($M = 3.00$, $SD = 0.66$), но без статистическа значимост ($t = 1.231$, $p = 0.219$). Взети заедно, тези резултати показват, че Хипотеза 1 не се подкрепя, тъй като не са наблюдавани значителни секторни разлики в оценките на служителите за практиките за управление на човешките ресурси или в цялостната мотивация и ангажираност.

Следователно, доказателствата подкрепят модел на секторна еквивалентност. Обучението е получило умерено по-висока оценка в частния сектор, докато обезщетенията, оценката, възнагражденията и ангажираността са получили умерено по-високи оценки в публичния

сектор. Стойностите на вероятността са останали над конвенционалния праг на значимост във всяко сравнение. Предсказаното широко предимство на частния сектор е заменено от констатация за подобен опит на служителите в двата сектора.

Регресионен анализ и модерация по сектори

Първият регресионен анализ беше проведен с петте практики за управление на човешките ресурси (УЧР) - набиране и подбор, обучение и развитие, обезщетения за служителите, оценка на трудовото представяне и възнаграждения и стимули като независими променливи, а ангажираността и мотивацията на служителите - като зависима променлива. Този модел имаше за цел да обхване прекия принос на практиките за управление на човешките ресурси, без да се отчитат никакви модериращи ефекти от сектора на заетостта. Обобщението на модела показва коефициент на множествена корелация от $R = 0,481$, с $R^2 = 0,231$ и коригиран R^2 от 0,223. Това предполага, че приблизително 23% от дисперсията в ангажираността и мотивацията на служителите може да се обясни с комбинираното влияние на практиките за управление на човешките ресурси. Стандартната грешка на оценката беше 0,553, което показва умерено ниво на точност на прогнозата. Резултатите от ANOVA потвърдиха общата статистическа значимост на модела ($F = 29,719$, $p < 0,001$), демонстрирайки, че практиките за управление на човешките ресурси като съвкупност са значими предиктори за ангажираността и мотивацията на служителите. Разглеждането на коефициентите разкрива, че две практики, оценката на трудовото представяне и възнагражденията и стимулите, имат статистически значими ефекти. Оценката на трудовото представяне показва положителен стандартизиран бета коефициент ($\beta = 0,148$, $p = 0,026$), което показва, че справедливите и систематични процеси на оценяване повишават мотивацията и ангажираността на служителите. По подобен начин, наградите и стимулите имаха най-силен ефект ($\beta = 0,354$, $p < 0,001$), което подчертава, че справедливите и обвързани с трудовото представяне награди са ключов двигател на мотивацията и ангажираността. От друга страна, набирането и подбора ($\beta = -0,017$, $p = 0,773$), обучението и развитието ($\beta = 0,003$, $p = 0,956$) и обезщетенията за служителите ($\beta = 0,021$, $p = 0,739$) не показваха значителна прогностична стойност в този модел.

Първоначалната регресия показва, че макар практиките за управление на човешките ресурси като цяло да са значителни за прогнозиране на ангажираността и мотивацията на служителите, най-силният и най-последователен принос идва от оценката на трудовото представяне и възнагражденията и стимулите. Тези открития предоставят основата за по-нататъшни йерархични регресионни анализи, които въвеждат секторни различия и ефекти на взаимодействие, за да се изследва дали въздействието на практиките за управление на човешките ресурси варира между публичния и частния сектор.

Таблицата „Въведени/премахнати променливи“ показва кои променливи са въведени на всяка стъпка (блок) от регресията. В Модел 1 са включени основните независими променливи, свързани с практиките за управление на човешките ресурси (Набиране и подбор, Обучение и развитие, Обезщетения за служителите, Оценка на трудовото представяне, Награди и стимули), заедно с един термин за взаимодействие (сектор_на_набиране_на_работодател). В Модел 2 е добавен секторът на заетостта (публичен/частен), заедно с останалите термини за взаимодействие (сектор_на_обучение, сектор_на_ползи, сектор_на_оценка, сектор_на_награди). Тази таблица изяснява йерархичната процедура: на първата стъпка са тествани практиките за управление на човешките ресурси, а на втората стъпка са въведени ефектите на сектора и взаимодействието, за да се изследва потенциалната модерация.

Таблицата „Обобщение на модела“ представя обяснителната сила на двата регресионни модела. В Модел 1 коефициентът на корелация е $R = 0,483$, докато $R^2 = 0,233$, което показва, че около 23,3% от дисперсията в мотивацията и ангажираността на служителите се обяснява с основните практики за управление на човешките ресурси. Коригираният $R^2 = 0,224$ потвърждава стабилността на модела след коригиране за броя на предикторите. Стандартната грешка на оценката = 0,55262 показва средната грешка на прогнозата. Промяната в R^2 е статистически значима ($F(6,493) = 24,967$, $p < 0,001$).

В Модел 2, след добавяне на секторната променлива (публичен/частен) и условията за взаимодействие, $R = 0,488$ и $R^2 = 0,238$, което показва само минимално подобрене в сравнение с първия модел. Коригираният R^2 леко намалява до 0,221, докато $\text{Sig. } F \text{ Change} = 0,680$, което показва, че тези добавки не подобряват значително обяснителната сила на модела. Като цяло, първият модел с практики за управление на човешките ресурси предоставя задоволително обяснение на мотивацията и ангажираността, докато включването на секторните и интеракционните ефекти не добавя значима прогностична стойност.

Таблицата ANOVA показва общата статистическа значимост на двата модела. В Модел 1 анализът показва, че практиките за управление на човешките ресурси обясняват статистически значима част от дисперсията в мотивацията и ангажираността на служителите ($F(6,493) = 24.967$, $p < 0.001$). Това потвърждава, че моделът като цяло е валиден и че предикторите допринасят значително.

В Модел 2, който добавя сектора (публичен/частен) и условията за взаимодействие, моделът остава статистически значим ($F(11,488) = 13,851$, $p < 0,001$). По-ниската F-стойност в сравнение с Модел 1 обаче предполага, че въпреки че разширеният модел е значим, добавените променливи не са подобрили съществено обяснителната сила. В заключение, и двата модела

са статистически значими, като първият модел предоставя по-силно и по-пестеливо обяснение.

Таблицата с коефициентите представя коефициентите на регресия и за двата модела. Модел 1: Оценката на трудовото представяне ($B = 0,136$, $p = 0,021$) и наградите и стимулите ($B = 0,311$, $p < 0,001$) се очертават като единствените статистически значими положителни предиктори за мотивацията и ангажираността на служителите. Други практики за управление на човешките ресурси (набиране на персонал, обучение, обезщетения) не показват значителен ефект. Това предполага, че служителите свързват мотивацията си предимно с признание, справедлива оценка на трудовото представяне и осезаеми награди.

Модел 2: Дори след включване на сектора (публичен/частен) и условията за взаимодействие, наградите и стимулите остават единственият последователен значим предиктор ($B = 0,299$, $p < 0,001$). Нито самият сектор, нито условията за взаимодействие достигат статистическа значимост ($p > 0,05$), което показва, че ефектът от практиките за управление на човешките ресурси върху мотивацията не се различава съществено между публичния и частния сектор. Прави впечатление, че няколко условия за взаимодействие показват много високи стойности на VIF (> 10), което предполага проблеми с мултиколинеарността. Това означава, че условията за взаимодействие са силно корелирани с основните предиктори, намалявайки статистическата устойчивост на модела. Като цяло, анализът подчертава наградите и стимулите като централен двигател на мотивацията и ангажираността на служителите, като оценката на трудовото представяне има второстепенна, но все пак важна роля.

Таблицата „Изключени променливи“ (Приложение 2) показва кои предиктори не са били въведени в първия регресионен модел. По-конкретно, секторът на заетостта (публичен/частен) и всички термини за взаимодействие (сектор на обучението, сектор на обезщетенията, сектор на оценката, сектор на наградите) бяха изключени от Модел 1 и въведени по-късно в Модел 2. Всички стойности на Sig. са над 0,05, което показва, че нито един от тези предиктори не би осигурил статистически значим принос, ако беше включен в първия модел. Освен това, стойностите на VIF са изключително високи (над 10, достигайки до 21), което подчертава силна мултиколинеарност. Това означава, че термините за взаимодействие са силно корелирани с основните предиктори, което намалява надеждността на оценките. Таблицата показва, че ефектите на сектора и взаимодействието не подобряват значително обяснението за ангажираността и мотивацията на служителите, като едновременно с това създават сериозни проблеми с мултиколинеарността в модела.

Таблица 7. Множествени регресионни предиктори за ангажираност и мотивация

Предиктор	Стандартизирана бета версия	р-стойност	Резултат
Набиране и подбор	-.017	.773	Независимият предикторен принос е ограничен
Обучение и развитие	.003	.956	Независимият предикторен принос е ограничен
Обезщетения за служителите	.021	.739	Независимият предикторен принос е ограничен
Оценка на трудовото представяне	.148	.026	Значителен положителен предиктор
Награди и стимули	.354	< 0,001	Най-силен значим положителен предиктор

Източник: авторова разработка

Първоначалният модел обясни 23,1% от дисперсията в ангажираността и мотивацията на служителите и достигна статистическа значимост, $F(5,494) = 29,719$, $p < 0,001$. Йерархичният модел достигна $R^2 = 0,238$ след добавяне на секторните и интеракционните термини. Увеличението от 0,005 беше статистически ограничено и интеракционните термини генерираха високи коефициенти на инфлация на дисперсията. Резултатите подкрепят пряката релевантност на практиките за управление на човешките ресурси, по-специално оценката и възнагражденията, и подкрепят общ прогнозен модел в различните сектори.

Демографски различия

Бяха проведени t-тестове с независими извадки, за да се изследват различията между половете в практиките за управление на човешките ресурси. За набирането и подбора, служителите от мъжки пол ($M = 2.89$, $SD = 0.85$) отчетат по-ниска удовлетвореност в сравнение със служителите от

женски пол ($M = 3.15$, $SD = 0.79$), като тази разлика е статистически значима, $t(498) = -3.264$, $p = 0.001$. За социалните придобивки за служителите, служителите от мъжки пол ($M = 2.90$, $SD = 0.81$) отново отчитат по-ниска удовлетвореност от служителите от женски пол ($M = 3.23$, $SD = 0.69$), като разликата е статистически значима, $t(498) = -4.782$, $p < 0.001$. В случая с оценката на трудовото представяне, служителите от мъжки пол ($M = 2.59$, $SD = 0.70$) са получили по-ниска оценка от служителите от женски пол ($M = 2.84$, $SD = 0.70$). Разликата беше значителна, $t(498) = -3.705$, $p < 0.001$. Накрая, за наградите и стимулите, служителите мъже ($M = 2.94$, $SD = 0.69$) отчитат по-ниски оценки в сравнение със служителите жени ($M = 3.26$, $SD = 0.72$) и тази разлика беше статистически значима, $t(498) = -4.627$, $p < 0.001$.

Беше проведен еднофакторен ANOVA, за да се тестват разликите в практиките за управление на човешките ресурси между образователните нива. За набиране и подбор анализът беше значим, $F(5, 494) = 10.339$, $p < 0.001$. Средните резултати варираха от 2,20 ($SD = 0.83$) сред завършилите начално училище до 3,25 ($SD = 0.76$) сред завършилите бакалавърска степен. Последващите тестове на LSD показаха, че завършилите начално образование са постигнали значително по-ниски резултати от всички останали групи, включително завършилите средно образование ($M = 2.86$, $SD = 0.85$), завършилите колеж ($M = 2.93$, $SD = 0.82$), завършилите бакалавърска степен ($M = 3.25$, $SD = 0.76$), завършилите магистърска степен ($M = 3.13$, $SD = 0.79$) и докторанти ($M = 2.90$, $SD = 0.77$). Освен това, завършилите средно образование и завършилите колеж са получили значително по-високи оценки.

За обезщетенията за служителите, ANOVA също беше значим, $F(5, 494) = 6.526$, $p < 0.001$. Завършилите начално образование отчитат най-ниската средна стойност ($M = 2.41$, $SD = 0.83$), значително по-ниска от всички останали групи. Завършилите основно образование ($M = 3.20$, $SD = 0.70$) постигнаха значително по-висок резултат от завършилите средно образование ($M = 2.93$, $SD = 0.82$). Завършилите магистърска степен ($M = 3.12$, $SD = 0.75$) също бяха по-високи от завършилите средно образование, докато завършилите докторска степен ($M = 2.88$, $SD = 0.81$) не се различаваха съществено от повечето други групи.

Резултатите за оценка на трудовото представяне показаха значителни вариации, $F(5, 494) = 3.878$, $p = 0.002$. Завършилите начално училище отново оцениха практиките най-ниско ($M = 2.23$, $SD = 0.62$), значително по-ниско от завършилите средно образование ($M = 2.63$, $SD = 0.74$), завършилите висше образование ($M = 2.62$, $SD = 0.65$), завършилите бакалавърска степен ($M = 2.81$, $SD = 0.71$), завършилите магистърска степен ($M = 2.74$, $SD = 0.71$) и докторанти ($M = 2.62$, $SD = 0.69$). Освен това, завършилите бакалавърска степен имаха значително по-високи средни

стойности от завършилите средно образование, докато други разлики между завършилите по-високи степени не бяха значителни.

Накрая, наградите и стимулите също разкриха значителни ефекти, $F(5, 494) = 5,335$, $p < 0,001$. Най-ниските оценки отново бяха сред завършилите начално образование ($M = 2,54$, $SD = 0,60$), които се различаваха значително от всички останали групи. Завършилите бакалавърска степен отчитат най-висока средна стойност ($M = 3,21$, $SD = 0,69$), значително над завършилите средно образование ($M = 3,00$, $SD = 0,74$) и завършилите колеж ($M = 2,97$, $SD = 0,68$). Завършилите магистърска степен ($M = 3,13$, $SD = 0,72$) и докторантска степен ($M = 3,04$, $SD = 0,63$) също постигнаха по-високи резултати от завършилите начално образование, но не се различаваха съществено един от друг. Тези открития потвърждават значителни разлики между образователните нива, като завършилите начално образование постоянно оценяват практиките за управление на човешките ресурси по-негативно, а завършилите бакалавърска степен като цяло отчитат най-висока удовлетвореност. Пълният набор от сравнения на LSD е предоставен в приложението.

Анализът също така изследва дали възприятията за практиките за управление на човешките ресурси се различават в различните възрастови групи. За набирането и подбора, ANOVA показва статистически значими разлики, $F(5, 494) = 5,158$, $p < 0,001$. Служителите на възраст 25-34 години отчитат най-висока удовлетвореност ($M = 3,12$, $SD = 0,93$), следвани от тези на възраст 35-44 ($M = 3,10$, $SD = 0,73$) и 55-64 ($M = 3,13$, $SD = 0,68$). За разлика от това, по-младите служители на възраст 18-24 години изразяват най-ниски нива на удовлетвореност ($M = 2,62$, $SD = 0,89$), наред с най-възрастната група над 64 години ($M = 2,66$, $SD = 0,87$). Последващите LSD тестове (вижте приложението) потвърдиха, че служителите на възраст 18-24 години оценяват набирането и подбора значително по-малко положително от служителите в групите 25-34, 35-44 и 55-64 години.

За обезщетенията за служителите също бяха открити значителни разлики, свързани с възрастта, $F(5, 494) = 4,065$, $p = 0,001$. Служителите на възраст 25-34 години отново съобщават за най-благоприятни оценки ($M = 3,19$, $SD = 0,83$), следвани от тези на възраст 45-54 години ($M = 3,06$, $SD = 0,71$) и 35-44 години ($M = 3,03$, $SD = 0,77$). Най-ниските средни стойности са наблюдавани сред най-младите респонденти на възраст 18-24 години ($M = 2,72$, $SD = 0,88$) и тези над 64 години ($M = 2,66$, $SD = 0,75$). Post-hoc тестовете подчертават, че групата на възраст 25-34 години е получила значително по-висок резултат от групите 18-24 и над 64 години, докато разликите между групите на средна възраст са по-малки и не са постоянно значими.

За наградите и стимулите резултатите разкриха по-скромни, но все пак значителни разлики между възрастовите групи, $F(5, 494) = 2,489$, $p = 0,031$. Служителите на възраст 25-34 години ($M = 3,20$, $SD = 0,75$) и 35-44 години

($M = 3,13$, $SD = 0,71$) дадоха най-благоприятни оценки, докато служителите на възраст над 64 години отчитат най-ниска удовлетвореност ($M = 2,84$, $SD = 0,48$). Post-hoc анализите показват, че разликите се дължат главно на по-младите (18-24) и по-възрастните служители (>64), които отчитат по-ниска удовлетвореност в сравнение с възрастовата група 25-34 години. Като цяло, тези резултати показват, че служителите в ранните и късните етапи на кариерата си са склонни да бъдат по-малко доволни от практиките за управление на човешките ресурси, докато служителите в средата на кариерата си – особено тези на възраст 25-44 години – оценяват набирането на персонал, обезщетенията и възнагражденията по-положително. Пълни post-hoc сравнения са предоставени в приложението.

Анализът изследва също дали възприятията за практиките за управление на човешките ресурси (HRM) варират в зависимост от трудовия стаж на служителите. За набирането на персонал и подбора, ANOVA показва значителни разлики, $F(3, 496) = 2.992$, $p = 0.031$. Служителите с повече от шест години трудов стаж отчитат най-висока удовлетвореност ($M = 3.12$, $SD = 0.82$), докато тези с три до шест години показват най-ниска средна стойност ($M = 2.84$, $SD = 0.76$). Post-hoc LSD сравненията потвърдиха, че служителите с повече от шест години трудов стаж изразяват значително по-висока удовлетвореност от служителите с една до три години (средна разлика = 0.20, $p = 0.040$) и тези с три до шест години (средна разлика = 0.28, $p = 0.005$). Разликите между групите с по-кратък трудов стаж не бяха статистически значими.

За обезщетенията за служителите също бяха открити значителни разлики, $F(3, 496) = 4,148$, $p = 0,006$. Служителите с повече от шест години трудов стаж ($M = 3,13$, $SD = 0,75$) и тези с по-малко от една година ($M = 3,11$, $SD = 0,72$) отчитат по-висока удовлетвореност в сравнение със служителите с от една до три години ($M = 2,86$, $SD = 0,92$) и от три до шест години ($M = 2,91$, $SD = 0,70$). Post-hoc LSD тестовете показаха, че служителите с от една до три години имат значително по-ниски оценки за обезщетенията в сравнение както с тези с по-малко от една година (средна разлика = -0,25, $p = 0,035$), така и с тези с повече от шест години (средна разлика = -0,27, $p = 0,003$). По подобен начин, служителите с три до шест години трудов стаж отчитат по-ниска удовлетвореност от служителите с повече от шест години (средна разлика = -0,23, $p = 0,012$). Тези резултати показват, че трудовият стаж играе значима роля във формирането на възприятията на служителите за практиките за управление на човешките ресурси. Докато по-новите служители и тези с по-дълъг трудов стаж са склонни да оценяват набирането на персонал и обезщетенията по-положително, служителите в средните етапи на трудовия стаж (от една до шест години) отчитат сравнително по-ниски нива на удовлетвореност. Пълните резултати от post-hoc теста са представени в приложението.

Емпиричните резултати се свеждат до три основни заключения. Първо, публичният и частният сектор показват много сходни съвкупни възприятия. Второ, качеството на възнагражденията и оценката е най-силно свързано с мотивацията и ангажираността. Трето, демографските групи възприемат системите за управление на човешките ресурси по различен начин, което осигурява основа за по-сегментирана комуникация, развитие и мониторинг на справедливостта. Тези заключения изместват управленското внимание от етикетите на формалния сектор към надеждността, последователността и развойната стойност на практиките в управлението на човешките ресурси.

3.3. ПРЕПОРЪКИ, КЪМ HR МЕНИДЖЪРИТЕ, БАЗИРАНИ НА ИЗСЛЕДВАНЕТО

Въз основа на резултатите от проучването, HR мениджърите както в индустриалните, така и в публичните организации могат да засилят мотивацията и организационната ангажираност, като се съсредоточат върху HR областите, които служителите възприемат като най-значими. Доказателствата показват, че наградите и стимулите са най-силният лост, като оценката на трудовото представяне също допринася значимо, докато обучението и развитието изглеждат най-слаби и по-малко свързани с осезаеми резултати. Следните препоръки превръщат тези модели в приложими управленски действия.

За индустриалните фирми приоритет трябва да се даде на изграждането на интегриран договор за трудово представяне, който обединява оценката, възнагражденията и развитието в една съгласувана система. Мениджърите човешки ресурси трябва да установят процеси за оценяване, които се основават на ясни критерии и последователни стандарти за доказателства в различните звена. Обучението на мениджърите относно точността на оценяването, документирането и оценката, осъзнаваща предубежденията, трябва да съпътства тази промяна, наред с периодични срещи за калибриране, които съгласуват нормите за оценяване и намаляват възприятията за фаворизиране. Отделът по човешки ресурси трябва да институционализира структурирания диалог за трудовото представяне чрез тримесечни проверки, които дават документиран резултат, включително актуализирани цели, договорени действия за развитие и ясни очаквания за следващи стъпки. Успоредно с това, архитектурата на възнагражденията трябва да бъде преработена към прозрачност и възприемана справедливост. Мениджърите човешки ресурси трябва да въведат комуникация за нивата на заплащане по нива на роля, да изяснят правилата за допустимост на бонусите и да определят прагове за трудово представяне и тежести, така че служителите да могат да разберат как се определят резултатите. Признанието трябва да включва и структурирани непарични механизми, като например увеличения, базирани на сертифициране, екипни награди, обвързани с измерим принос, и официално признание за постижения в

областта на безопасността или качеството, с публикувани критерии, които подкрепят доверието. Обучението трябва да се препозиционира като основен фактор за развитие, а не като административна дейност. Отделът „Човешки ресурси“ трябва да внедри матрици на компетентностите, базирани на роли, свързани с оперативни показатели, и да въведе оценка след обучение, така че придобиването на умения да стане видимо. Завършването на определените пътища на обучение трябва да се превърне в изрично обмисляне на обогатяване на ролята, разширяване на отговорностите или готовност за повишение, като по този начин се засилва възприеманата връзка между развитието и напредъка.

За публичните организации препоръките се фокусират върху процедурната легитимност, справедливост и изграждането на капацитет в рамките на институционалните ограничения. Мениджърите човешки ресурси трябва да внедрят прозрачни рамки за оценка с ясни критерии за изпълнение и изисквания за документиран доказателства, като гарантират, че резултатите от оценката са свързани с решенията за напредък по последователен и прегледен начин. Последователността на повишенията трябва да се регулира от ясни правила, които остават видими за служителите, с ясно претегляне на критериите и стандартизирана документация, която подкрепя оспоримостта и доверието в решенията. Управлението на обучението трябва да се измести към планиране на работната сила, основано на компетентност, което засилва справедливостта на достъпа и уместността на съдържанието. Човешките ресурси трябва да провежда структурирана диагностика на нуждите от обучение, да определя критериите за допустимост, да публикува годишни планове за обучение, съобразени с приоритетите на услугите и ролите за дигитална трансформация, и да проследява резултатите отвъд посещаемостта чрез оценка на уменията и показатели за кандидатстване на работното място. Гласът на служителите трябва да се превърне в редовен компонент на управлението на персонала. Човешките ресурси трябва да установят анкети на ниво звено, структурирани канали за обратна връзка нагоре и проследяване на действията, така че служителите да наблюдават вериги за обратна връзка и управленска отчетност. Цифровите HR платформи трябва да се използват като скеле за отчетност, което стандартизира документацията и поддържа мониторинг на равенството в записите за оценка, историята на обучението и работните процеси за отпуски, докато управленските способности остават централни за коучинга и двустранния диалог за ефективността.

И в двата сектора внедряването трябва да отразява демографските модели, наблюдавани в набора от данни. Мениджърите човешки ресурси трябва да прилагат сегментирана комуникация и целенасочена подкрепа за служителите в ранна кариера чрез по-ясни очаквания за адаптация, изрично обяснение на правилата за оценка и възнаграждение, както и структурирано

планиране на развитието. Одитите, фокусирани върху равенството, на разпределението на оценките и резултатите от възнагражденията в различните демографски групи и организационни единици трябва да бъдат внедрени като рутинна практика на управление, подкрепяйки прозрачността и засилвайки възприеманата справедливост. Всички тези мерки препозиционират системите за човешки ресурси не като административни инфраструктури, а като интегрирани архитектури на управление, в които оценката, възнаграждението и развитието взаимно подсилват организационната производителност и доверието на служителите.

Изследването ясно показва, че ангажираността и мотивацията на служителите в гръцките организации са предимно повлияни от справедливи възнаграждения, смислено признание и оценки на трудовото представяне, които осигуряват съществена обратна връзка за развитието. Сред всички изследвани практики за управление на човешките ресурси (HRM), наградите и стимулите се очертават като най-мощният двигател на мотивацията, следвани от оценката на трудовото представяне и обезщетенията, като персоналът и обучението допринасят положително, но в по-малка степен.

Констатациите показват, че HR мениджърите трябва да се съсредоточат не само върху прилагането на HRM практики, но и върху тяхната ефективност в насърчаването на култура на справедливост, признание и развитие. Справедливостта при набирането и подбора, яснотата при участието в обучение и конкурентните предимства са от съществено значение за укрепване на доверието в организацията. Основните лостове за повишаване на мотивацията обаче се крият в проектирането на системи за възнаграждение, които са последователни и базирани на заслуги, като се гарантира, че оценките на трудовото представяне са смислени и свързани както с признанието, така и с кариерното развитие, и интегрирането на тези практики в последователна HR стратегия, която видимо свързва усилията на служителите с осезаеми резултати.

Изследването показва, че повишаването на мотивацията и организационната ангажираност се свързва главно с надеждни системи за възнаграждение и смислени процеси за оценка на трудовото представяне, докато обучението и развитието са областта, която се нуждае от най-голямо стратегическо укрепване. Така че мотивацията и организационната ангажираност на служителите се движат по-малко от „заглавната“ реторика за управление на човешките ресурси и повече от възприеманата достоверност на системите за управление на трудовото представяне и възнагражденията. Наградите и стимулите показват най-силна връзка с ангажираността/мотивацията и остават най-стабилният предиктор в регресионния анализ. Оценката на трудовото представяне също демонстрира смислена връзка и статистически значим, макар и по-малък,

предикторен принос. За разлика от това, обучението и развитието отчитат най-ниските общи оценки и не се очертават като директен предиктор, след като се вземат предвид наградите и оценката, което предполага, че обучението в момента се възприема като недостатъчно свързано с напредъка, производителността и признанието. Тези модели предполагат, че HR мениджърите трябва да дадат приоритет на (а) справедливостта и прозрачността на наградите и оценката и (б) превръщането на дейностите за развитие във видими последици за кариерата и заплащането.

В индустриалните фирми, отделът за човешки ресурси трябва да третира възнагражденията и оценката като интегриран „договор за изпълнение“, а не като отделни процеси. Първо, мениджърите трябва да въведат калибрирана, базирана на критерии оценка със задължително обучение на мениджърите и периодични калибриращи панели, за да намалят инфлацията на рейтингите и възприеманото фаворизиране. Ниските оценки за приоритет на повишението и обратна връзка за трудовото представяне показват, че служителите не възприемат оценката като механизъм за напредък или обучение. Съответно, отделът за човешки ресурси трябва да институционализира тримесечните проверки и документираните разговори за развитие, като свързва всеки цикъл на оценяване с конкретен резултат (план за умения, обогатяване на ролята, решение за бонуси/признание). Второ, ръководителите трябва да усъвършенстват архитектурата на възнагражденията към прозрачни, зависими от трудовото представяне компоненти, като същевременно изрично управляват възприятията за справедливост, особено важни в малките и средни предприятия, където неформалните практики могат да доминират. Това може да се постигне чрез публикувани диапазони на заплащане, ясни правила за допустимост за бонуси и комбинация от финансово и нефинансово признание (напр. увеличения на заплащането въз основа на умения, бонуси за сертифициране, екипни награди). Трето, старшите служители трябва да преосмислят обучението като развитие, основано на производителността : предвид скромните оценки за въздействието на обучението върху кариерата/продуктивността (средни стойности $\approx 2,55$ - $2,64$), отделът за човешки ресурси трябва да премине към матрици на компетентностите, обвързани с оперативни ключови показатели за ефективност (KPI), с оценки след обучението и видими пътища от завършване на обучението до разглеждане на повишението.

В публичните организации, управленският приоритет е да се засили процедурната легитимност, като същевременно се увеличи капацитетът за развитие при институционални ограничения. Първо, ръководителите трябва да въведат прогресия, основана на заслуги, чрез прозрачни рамки за оценка и критерии за повишение, които подлежат на одит и се прилагат последователно, като по този начин се адресира директно изразеното недоволство от последователността на повишенията. Второ, мениджърите

също трябва да подобрят управлението на обучението, като приемат планиране на работната сила, основано на компетентности, тъй като недоволството от подбора на обучение сигнализира за възприемана неравнопоставеност в достъпа. HR отделът трябва да стандартизира критериите за допустимост, да използва диагностика на нуждите от обучение и да публикува годишни планове за обучение, съобразени с ролите в дигиталната трансформация. Трето, висшият персонал трябва да внедри системи за глас и обратна връзка от служителите (напр. структурирана обратна връзка нагоре, анкети за пулса на звената, свързани с обслужването), за да компенсира слабата възприемана култура на обратна връзка. Цифровите HR платформи могат да подпомогнат опростяването на работния процес (отпуски, документация за оценяване, записи за обучение), но данните показват, че технологиите трябва да служат като скеле за отчетност за справедливи решения за оценка и възнаграждение, а не като заместител на ориентираното към човека лидерство и двустранния диалог за трудовото представяне.

Човешките ресурси трябва да включат сегментиране по демографски данни при комуникацията и прилагането на тези реформи: мъжете отчитат значително по-ниска удовлетвореност в ключови области на човешките ресурси (набиране на персонал, обезщетения, оценка, възнаграждения), а служителите в началото на кариерата си показват по-слаби оценки в няколко практики. Целенасочената комуникация с мениджърите, по-ясното определяне на очакванията за новите служители и одитите, фокусирани върху равенството, могат следователно да подобрят възприеманата справедливост и, като по този начин, мотивацията и ангажираността.

Внедряването трябва да следва поэтапна последователност. Организациите могат да започнат с диагностичен одит на съществуващите HR процедури и възприятията на служителите. Вторият етап определя измерими стандарти за оценка, възнаграждения и развитие. Третият етап обучава мениджърите и съобщава новите правила на служителите. Четвъртият етап пилотира процедурите в избрани звена и събира обратна връзка. Последният етап оценява резултатите чрез показатели за удовлетвореност на служителите, завършване на обучението, справедливост на напредъка, задържане на персонала, производителност, качество на обслужване и равенство.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Целта на това изследване беше да се проучи ролята на практиките за управление на човешките ресурси (УЧР) за формирането на мотивацията и ангажираността на служителите, с особен акцент върху потенциалните разлики между публичния и частния сектор. Чрез анализ на отговорите от анкета на 500 участници, проучването тества три хипотези относно секторните различия, прогностична роля на практиките за УЧР и модериращото влияние на демографските характеристики. Констатациите предоставят ценна информация за това как системите за УЧР се възприемат в различните контексти, като се подчертават както техните преки ефекти върху мотивацията, така и различното им въздействие в зависимост от пола, образованието, възрастта и трудовия стаж.

Хипотеза 1 предполага, че служителите в частния сектор биха отчитали по-голяма удовлетвореност от практиките за управление на човешките ресурси и по-високи нива на мотивация и ангажираност в сравнение със служителите в публичния сектор. Т-тестовите за независими извадки не разкриха статистически значими разлики по нито едно от шестте измерени измерения: набиране и подбор, обучение и развитие, обезщетения за служителите, оценка на трудовото представяне, награди и стимули, както и обща мотивация и ангажираност. Макар че бяха наблюдавани малки вариации, например, служителите в частния сектор отчитат малко по-висока удовлетвореност от обучението и развитието, докато служителите в публичния сектор посочват малко по-висока удовлетвореност от обезщетенията и наградите, нито една от тези разлики не достигна статистическа значимост. Следователно Хипотеза 1 беше отхвърлена. Този резултат предполага, че поне в рамките на тази извадка възприятията за практиките за управление на човешките ресурси и тяхното влияние върху мотивацията са като цяло сходни в двата сектора. Констатацията оспорва общоприетите предположения, че частният сектор е по-ефективен или ориентиран към служителите в управлението на човешките ресурси, докато публичният сектор изостава. Вместо това резултатите показват, че и двата сектора са изправени пред сравними силни и слаби страни в набирането на персонал, обучението, оценката и възнаграждението. От гледна точка на политиката това сочи към необходимостта от реформи и в двата сектора, за да се гарантира, че системите за управление на човешките ресурси се възприемат като справедливи, прозрачни и мотивиращи. Важно е да се отбележи, че липсата на значителни секторни различия предполага, че мотивацията и ангажираността на служителите се формират по-малко от самия организационен сектор и повече от качеството на практиките за управление на човешките ресурси, прилагани в конкретните организации.

Хипотеза 2 предполага, че практиките за управление на човешките ресурси (УЧР) ще служат като значими предиктори за мотивацията и ангажираността на служителите и че тази връзка ще бъде модерирана от

сектора, като се очакват по-силни ефекти в частния сектор. Регресионният анализ потвърди, че практиките за управление на човешките ресурси колективно обясняват значителна част от дисперсията в мотивацията и ангажираността. Сред отделните практики, наградите и стимулите се очертават като най-силни предиктори, следвани от оценката на трудовото представяне. Набирането и подбора, обучението и развитието, както и обезщетенията не показват значителни прогнозни ефекти сами по себе си, въпреки че заедно допринасят за обяснителната сила на модела. Тези резултати са в съответствие с теориите за възприеманата организационна подкрепа и социалния обмен, които твърдят, че когато служителите се чувстват справедливо възнаградени и обективно оценени, е по-вероятно да отвърнат с по-високи нива на мотивация и лоялност.

Въпреки това, йерархичното регресионно тестване на модериращата роля на сектора не откри значителни ефекти на взаимодействие. С други думи, прогностичната сила на практиките за управление на човешките ресурси (HRM) върху мотивацията и ангажираността не се различаваше съществено между служителите в публичния и частния сектор. Това означава, че Хипотеза 2а (HRM практиките предсказват мотивацията и ангажираността) беше приета, докато Хипотеза 2б (връзката е по-силна в частния сектор) беше отхвърлена. Изводът е, че HRM системите са от голямо значение, но тяхната ефективност не е ограничена само до един сектор. Както публичните, така и частните организации могат да постигнат по-висока мотивация и ангажираност, като инвестират в справедливи системи за оценка и прозрачни структури за възнаграждение.

Хипотеза 3 предполага, че възприятията на служителите за практиките за управление на човешките ресурси, мотивацията и ангажираността им биха се различавали значително в зависимост от демографските характеристики като пол, образование, възраст и трудов стаж. Резултатите предоставиха силна подкрепа на тази хипотеза. Сравненията, базирани на пола, показват, че жените служители отчитат значително по-висока удовлетвореност от набирането и подбора, обезщетенията, оценката на трудовото представяне и възнагражденията в сравнение с мъжете служители. Образователното ниво също се очертава като значителен диференциращ фактор: служителите с бакалавърска и магистърска степен са склонни да оценяват практиките за управление на човешките ресурси по-положително от тези само с начално или средно образование, въпреки че притежателите на докторска степен често отчитат по-критични възгледи. Възрастовите разлики са очевидни при набирането на персонал, обезщетенията и възнагражденията, като по-младите служители (25-34 години) обикновено отчитат по-висока удовлетвореност от най-младите (18-24) и най-възрастните групи (>64). И накрая, трудовият стаж също е важен фактор, като служителите, работещи повече от шест години в организацията си, показват по-висока удовлетвореност от набирането на

персонал и обезщетенията, отколкото тези с по-малко години трудов стаж. Следователно Хипотеза 3 беше приета. Тези открития подчертават важноста на адаптирането на стратегиите за управление на човешките ресурси към различните демографски групи. Например, по-високите нива на удовлетвореност на жените може да отразяват по-голяма отзивчивост към приобщаващите политики в областта на човешките ресурси, докато разликите в образованието и трудовия стаж показват, че очакванията за кариерно развитие и обезщетения се променят с течение на времето. Организацията, които се стремят да насърчават мотивацията и ангажираността, трябва да разработят практики за управление на човешките ресурси, които са достатъчно гъвкави, за да отговорят на тези разнообразни нужди на служителите.

Въпреки надеждността на констатациите, трябва да се признаят няколко ограничения. Първо, проучването се основава на самооценявани данни, събрани чрез въпросници, които могат да бъдат повлияни от социално желание или субективно тълкуване на елементите. Второ, крос-секционният дизайн предотвратява причинно-следствените заключения; докато практиките за управление на човешките ресурси (HRM) са свързани с мотивация и ангажираност, посоката на причинно-следствената връзка не може да бъде окончателно установена. Трето, въпреки че размерът на извадката е сравнително голям, той е ограничен до 500 служители в рамките на един национален контекст, което ограничава обобщаемостта на резултатите за други страни или индустрии. Четвърто, проучването изследва само шест HRM измерения, потенциално пренебрегвайки други практики, като например политики за баланс между работа и личен живот, възможности за кариерно развитие или стил на лидерство, които също могат да повлияят на мотивацията и ангажираността. И накрая, анализът на модерацията за сектора може да е бил ограничен от бинарната класификация на публичен спрямо частен, което може да маскира важни разлики между подсекторите или организационните типове.

Бъдещите изследвания би трябвало да разгледат тези ограничения по няколко начина. Надлъжните дизайни биха помогнали за изясняване на причинно-следствените връзки между практиките за управление на човешките ресурси (УЧР) и мотивацията на служителите, като отразят промените във времето и дългосрочните ефекти от реформите. Разширяването на обхвата на измеренията на УЧР, за да се включат области като баланс между работа и личен живот, гласът на служителите и лидерските практики, би осигурило по-цялостно разбиране за това как организацията управляват човешките ресурси. Сравнителни проучвания в различни национални и културни контексти биха хвърлили светлина върху това как институционалните рамки и културните норми влияят върху възприетията за ефективност на УЧР. Освен това, по-нюансирани секторни анализи, като например разграничаване между централното правителство,

местната администрация и държавните предприятия в публичния сектор или между големи корпорации и малки фирми в частния сектор, биха могли да разкрият специфични за сектора динамики, които не бяха обхванати в настоящото проучване. И накрая, качествени методи като интервюта или фокус групи биха могли да допълнят данните от проучванията, като предложат по-задълбочени познания за житейския опит и очакванията на служителите към системите за управление на човешките ресурси.

Дисертацията показва, че ангажираността и мотивацията на служителите зависят предимно от възприеманото качество на организационното отношение. Прозрачното признание, достоверната оценка и видимите връзки между приноса и резултатите осигуряват най-якия управленски лост. Само секторният статус е имал ограничена обяснителна стойност в емпиричната извадка. Това откритие подкрепя реформата в управлението на човешките ресурси и в двата сектора и насърчава междусекторното обучение. Индустриалните организации могат да се възползват от стандартите на публичния сектор за процедурна прозрачност и социална отчетност, докато публичните организации могат да адаптират акцента на индустиалния сектор върху компетентността, навременната обратна връзка и интегрираното управление на производителността.

По-широките политически последици се отнасят до капацитета на човешкия капитал на Гърция. Цифровата и зелената трансформация, демографските промени и постоянните несъответствия между търсените и предлаганите умения повишават стойността на структурираното обучение, справедливите кариерни системи и планирането на работната сила, основано на данни. Устойчивата реформа съчетава институционална легитимност с управленска отзивчивост. Получената система за управление на човешките ресурси третира служителите като участници в постигането на организационните цели, подкрепя развитието на капацитета и превръща формалните процедури в надеждни ежедневни преживявания.

III. НАУЧНИ ПРИНОСИ

- Извършен е систематичен преглед и синтез на основните теоретични подходи към изследването на практиките по управление на човешките ресурси, допринасящ за изясняване на съвременните концепции, модели и подходи в областта на управлението на човешките ресурси и оценката на трудовото представяне на служителите.
- Анализирани са специфичните характеристики на индустриалния и публичния сектор в Гърция и са идентифицирани и концептуализирани основните различия в практиките по управление на човешките ресурси между двата сектора.
- Разработена е методологична рамка за анализ и оценка на практиките по управление на човешките ресурси в индустриалния и публичния сектор в Гърция, включваща специфичните за секторите характеристики и контекстуалните фактори, влияещи върху ефективността на управлението на човешките ресурси.
- Извършена е аналитична оценка на практиките по управление на човешките ресурси в организации от индустриалния и публичния сектор въз основа на резултатите от проведеното емпирично изследване.
- Формулирани са практически препоръки, основани на емпирични доказателства, насочени към мениджърите човешки ресурси с цел повишаване на ефективността и ефикасността на практиките по управление на човешките ресурси и усъвършенстване на управленските процеси в организациите, функциониращи в индустриалния и публичния сектор.

IV. ПУБЛИКАЦИИ, СВЪРЗАНИ С ДИСЕРТАЦИЯТА

- Filippas Vakouftsis, D. (2024). The Science of Staff Retention: Mechanisms That Drive Employee Loyalty, *International Journal of KNOWLEDGE*, 66(1), pp. 15–19, Retrieved from <https://ikm.mk/ojs/index.php/kij/article/view/6982>;
- Filippas Vakouftsis, D. (2024). Human Resources Management and Motivation, *International Journal of KNOWLEDGE*, 65(1), pp. 25–30, Retrieved from <https://ikm.mk/ojs/index.php/kij/article/view/6890>;
- Filippas Vakouftsis, D. (2024). Integrating Green Skills into HRM Practices: A Key to Sustainable Talent Management, *International Journal of KNOWLEDGE*, 67(1), pp. 77–81. Retrieved from <https://ojs.ikm.mk/index.php/kij/article/view/7348>.



**SOUTH-WEST UNIVERSITY
“NEOFIT RILSKI”**

FACULTY OF ECONOMICS

**DEPARTMENT OF BUSINESS MANAGEMENT
AND MARKETING**

**ABSTRACT
ON PHD THESIS**

FOR THE AWARD OF

EDUCATIONAL AND SCIENTIFIC DEGREE OF DOCTOR,
PROFESSIONAL FIELD 3.7 ADMINISTRATION AND MANAGEMENT,
SCIENTIFIC SPECIALTY: ECONOMICS AND MANAGEMENT
(INDUSTRY)

***HUMAN RESOURCE MANAGEMENT
IN THE INDUSTRIAL AND PUBLIC SECTOR IN
GREECE***

PhD Candidate: DAVID FILIPPOS VAKOUFTSIS

Research Advisor: ASSOC. PROF. DR GERGANA ANGELOVA

Blagoevgrad, 2026

TABLE OF CONTENTS

I. DISSERTATION GENERAL CHARACTERISTICS.....	1
II. SUMMARY OF DISSERTATION CONTENTS	7
CHAPTER ONE: CONCEPTUAL FRAMEWORK OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT	7
1.1. HUMAN RESOURCE MANAGEMENT FOUNDATIONS.....	7
1.2. HUMAN RESOURCE MANAGEMENT MODELS	13
1.3. HR PERFORMANCE APPRAISAL METHODS	19
CHAPTER TWO: STRUCTURAL AND CHARACTERISTIC FEATURES OF INDUSTRIAL AND PUBLIC SECTORS IN GREECE	24
2.1. SPECIFIC CHARACTERISTICS OF INDUSTRIAL SECTOR IN GREECE	24
2.2. SPECIFIC CHARACTERISTICS OF PUBLIC SECTOR IN GREECE	27
2.3. KEY DIFFERENCES IN HRM BETWEEN INDUSTRIAL AND PUBLIC SECTOR	32
CHAPTER THREE: EMPIRICAL EVIDENCE AND HR MANAGEMENT IMPLICATIONS.....	38
3.1. RESEARCH METHODOLOGY	38
3.2. SURVEY RESULTS ANALYSIS	40
3.3. RESEARCH-BASED RECOMMENDATIONS FOR HR MANAGERS	53
CONCLUSION	57
III. DISSERTATION CONTRIBUTIONS	60
IV. PUBLICATIONS.....	61

I. DISSERTATION GENERAL CHARACTERISTICS

Relevance and research context

Human resource management (HRM) has emerged as one of the most decisive factors in determining the performance, competitiveness, and adaptability of organizations in the twenty-first century. As technological change, globalization, and demographic transformation reshape labor markets, human resources represent not merely a cost center but a strategic source of value creation (Boxall & Purcell, 2016; Armstrong & Taylor, 2023). In economies such as Greece, where industrial restructuring and public-sector reform have been persistent policy challenges since the 1990s, the effective management of human capital has become central to national competitiveness and sustainable growth (OECD, 2023).

The Greek economy is characterized by a dual structure: a small yet dynamic industrial sector and an extensive public administration apparatus. Both sectors face distinct but interrelated human resource challenges. Industry struggles with skills shortages, productivity gaps, and technological lag, while the public sector is burdened by bureaucratic rigidity, limited incentives for innovation, and persistent fiscal constraints (European Commission, 2025). The economic crises of 2009–2018 further underscored the fragility of human resource systems across both sectors. Wage compression, early retirements, and employment freezes created institutional inertia that continues to affect motivation, engagement, and organizational learning (Karampela et al., 2022).

In the post-pandemic era, Greece's participation in the EU Recovery and Resilience Plan (Greece 2.0) and the REPowerEU initiative has redefined the environment for industrial and public management. These programs allocate significant funding toward digital transformation, upskilling, and administrative reform (European Commission, 2025). Within this context, rethinking HRM practices, from recruitment and performance appraisal to training and employee engagement, becomes vital to align both sectors with European benchmarks of efficiency, transparency, and sustainability.

The present dissertation examines human resource management in the industrial and public sectors of Greece, emphasizing their comparative characteristics, developmental trajectories, and reform prospects. The study spans the period 2010–2025, covering the post-crisis restructuring phase, the COVID-19 period, and the ongoing transformation driven by digitalization and EU-funded modernization.

The study treats human resources as a strategic organizational capability and examines the Greek economy as a common institutional environment within which industrial enterprises and public organizations apply different administrative traditions. This comparative design connects macroeconomic restructuring, organizational systems, and employee perceptions. It also places the analysis within the period of financial adjustment, pandemic disruption,

digital transformation, and European investment in skills and administrative modernization.

Research scope, significance, object, and subject

This scope allows the research to bridge macroeconomic, organizational, and behavioral dimensions, integrating perspectives from management theory, labor economics, and institutional studies.

This study holds theoretical, empirical, and practical significance. At the theoretical level, it contributes to the limited body of research on HRM in Greece, particularly the intersection between industrial- and public-sector human resource systems. While numerous international studies have analyzed HRM in either private or public domains (Paauwe & Farndale, 2017; Guest, 2017), few have examined how sectoral distinctions interact within a single national context marked by economic volatility and institutional reform.

Empirically, the study provides original survey data collected from HR managers and employees across manufacturing enterprises and public agencies. By employing quantitative analysis and hypothesis testing, it identifies correlations between HRM practices and employee outcomes, such as motivation, engagement, and perceived fairness, offering evidence-based recommendations for policy and management improvement.

Research practical contribution entails guidance for policymakers and executives in designing integrated human resource strategies that balance efficiency with equity. For the industrial sector, it suggests frameworks for talent development, performance-linked rewards, and innovation-oriented cultures. For the public sector, it proposes mechanisms for merit-based advancement, accountability, and the adoption of digital HR tools consistent with EU administrative standards (OECD, 2023; SEV, 2025).

The research object comprises organizations operating in the industrial and public sectors of Greece. The research subject pertains to human resource management practices within these organizations, with a particular focus on how recruitment, training, performance appraisal, and employee motivation impact individual performance, organizational commitment, and overall organizational effectiveness.

In essence, the study investigates how sectoral context (industrial vs. public) shapes the application and effectiveness of HRM practices, and how these, in turn, affect employee attitudes and organizational performance.

This thesis implies that when strategically designed and implemented, HRM functions can overcome structural inefficiencies, even in traditionally rigid public institutions or capital-constrained industries. Conversely, the absence of coherent HRM systems perpetuates low productivity and employee disengagement.

The primary goal is to analyze and evaluate HRM practices in Greece's industrial and public sectors and to assess their impact on employee commitment and motivation.

The research object therefore consists of Greek organizations operating in the industrial and public sectors. The research subject comprises the practices through which these organizations attract, develop, evaluate, reward, and retain employees, together with the association of these practices with employee commitment and motivation. The central analytical interest lies in the quality and credibility of the HRM system rather than in the formal existence of isolated procedures.

Research tasks:

- To review, analyze, and systematize the main theoretical concepts, approaches, and models related to human resource management practices, including contemporary methods for employee performance evaluation;
- To examine the historical development and current characteristics of the industrial and public sectors in Greece, with the aim of identifying the contextual factors influencing human resource management practices and the differences between the two sectors;
- To develop an appropriate methodological framework for the analysis and evaluation of human resource management practices in the industrial and public sectors in Greece, considering the specific sectoral, organizational and demographic characteristics;
- To conduct empirical research and analyze the obtained results in order to assess the effectiveness of human resource management practices in organizations operating within the industrial and public sectors.
- To formulate evidence-based recommendations for human resource managers aimed at enhancing the effectiveness of HRM practices and improving management processes in organizations from both sectors.

Research hypotheses

The research proposes the following research hypotheses:

Hypothesis 1: Sectoral Differences: The first hypothesis assumes that employees in the private sector will report higher satisfaction with HRM practices, as well as greater motivation and organizational commitment, compared to public sector employees. The rationale lies in the competitive and performance-oriented character of private organizations, which typically design HRM systems more closely aligned with employee expectations.

Hypothesis 2: HRM Practices as Predictors of Motivation and Commitment: The second hypothesis posits that HRM practices collectively and individually predict employee motivation and commitment. This relationship is grounded in theories of perceived organizational support (Eisenberger et al., 2001) and social exchange

(Cropanzano & Mitchell, 2005), which suggests that fair and supportive HRM systems foster stronger psychological bonds between employees and organizations.

Hypothesis 3: Demographic Differences: Employee demographics is an important source of variation in perceptions of HRM practices and organizational outcomes. Prior research has shown that gender, age, education, and tenure can systematically influence satisfaction with HR systems and commitment levels. On the basis of this literature, the following sub-hypotheses are developed:

Theoretical framework

The theoretical framework integrates classical and contemporary HRM theories, blending behavioral, strategic, and institutional perspectives. Human Capital Theory (Becker, 1993) provides the foundational logic: investment in education, training, and employee development yields productivity returns for organizations. Resource-Based View of the Firm (RBV) (Barney, 1991) conceptualizes human resources as a source of sustainable competitive advantage when they are valuable, rare, inimitable, and organized effectively. Strategic HRM (SHRM) theory (Wright & McMahan, 2011) emphasizes the alignment between HRM policies and corporate strategy. Motivation and Organizational Behavior Theories, including Maslow's hierarchy of needs, Herzberg's two-factor model, and Deci and Ryan's self-determination theory, inform the analysis of intrinsic and extrinsic motivators. Institutional Theory (Scott, 2014) is particularly relevant for the Greek context, where public-sector HRM is shaped by administrative law, collective bargaining, and political traditions. Comparative HRM frameworks (Brewster & Mayrhofer, 2012) offer insight into how European integration and EU directives influence national HRM systems. By synthesizing these perspectives, the dissertation situates HRM as both a strategic organizational function and a context-dependent institutional process.

The integrated framework supports a multilevel interpretation. Human Capital Theory explains the productivity value of investment in employee knowledge and skills. The Resource-Based View explains how strategically organized human capabilities can support sustained organizational advantage. Strategic HRM highlights alignment between human resource policies and organizational priorities. Motivation theories clarify the mechanisms linking rewards, development, recognition, and work design with employee attitudes. Institutional theory explains how legislation, administrative traditions, labor relations, and European governance influence the range of feasible HRM practices in Greece.

Methodological design

The empirical study followed a quantitative, comparative, and cross-sectional design. Data were collected through a structured questionnaire from 500 employees in Greece, with equal representation from the public sector and the private or industrial sector. The instrument measured recruitment and selection,

training and development, employee benefits, performance appraisal, rewards and incentives, and employee commitment and motivation. Demographic variables included gender, age, educational level, and organizational tenure.

The statistical analysis was conducted in SPSS. Descriptive statistics summarized the sample and employee evaluations. Independent-samples t tests examined sectoral and gender differences. Pearson correlations assessed statistical relationships among HRM dimensions and employee commitment and motivation. Multiple regression estimated the combined and individual predictive contribution of the five HRM practices. Hierarchical regression examined the employment sector as a potential moderator. One-way analysis of variance with LSD post hoc comparisons examined differences associated with education, age, and tenure. Cronbach alpha coefficients assessed internal consistency, and all procedures followed principles of voluntary participation, informed consent, anonymity, confidentiality, and aggregate reporting.

Dissertation structure and expected value

The structure of the present dissertation follows a logical and sequential progression designed to link theoretical foundations with empirical analysis and practical implications. Chapter 1 provides the theoretical framework of Human Resource Management, presenting definitions, models, and key conceptual approaches that underpin modern HRM theory and practice. This chapter establishes the basis for understanding how HRM has evolved as both an administrative and strategic function across different organizational contexts.

Chapter 2 examines the state and development of the industrial and public sectors in Greece, offering a historical and analytical overview of their institutional structures, policy reforms, and labor-force characteristics. Particular emphasis is placed on the evolution of employment systems, managerial culture, and HRM challenges within each sector, allowing for a comparative understanding of their current dynamics.

Chapter 3 discusses the empirical evidence and HR management implications in the industrial and public sector. It outlines the methodological framework of the research and the analytical procedures employed for data processing and interpretation. This methodological chapter provides transparency regarding the empirical approach, ensures the validity and reliability of research findings and discusses the empirical results. It also highlights practical recommendations for enhancing HRM efficiency, fostering innovation, and promoting organizational effectiveness across both the industrial and public sectors.

The expected contribution of this dissertation is fourfold. First, it provides an integrated assessment of human resource management practices across Greece's dual-sector economy, revealing common patterns and divergences between industrial and public organizations. Second, it identifies best practices that can be transferred and adapted between these sectors to improve performance and

organizational culture. Third, it contributes to ongoing policy debates regarding public administration reform and industrial competitiveness, aligning the findings with broader European policy frameworks. Finally, it enriches comparative HRM literature by offering a detailed case study from a Southern European economy undergoing profound structural transformation, thereby extending theoretical and empirical insights into HRM under conditions of economic recovery and institutional change.

The dissertation contains three substantive chapters, a conclusion, a statement of scientific contributions, a bibliography, and two questionnaire appendices. The abstract follows the same analytical sequence while concentrating on the concepts, evidence, and managerial implications that directly support the research objectives.

II. SUMMARY OF DISSERTATION CONTENTS

CHAPTER ONE: CONCEPTUAL FRAMEWORK OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT

1.1. HUMAN RESOURCE MANAGEMENT FOUNDATIONS

The first subsection establishes the conceptual foundations of human resource management and traces its progression from an administrative personnel function toward an integrated strategic system. It examines definitions, objectives, policies, practices, and contemporary workforce challenges, with particular attention to the Greek industrial environment.

Human Resources Management (HRM) has various definitions. The definitions vary depending on the era, the development of each society and economy and the particular characteristics of the wider environment to which the society belongs. Also, HRM can be used to describe administrative activities but on the other hand it indicates the function of the management of all employees. In this sense, it highlights the human-centered approach to management, especially in the modern environment of globalization (Torrington et al., 2017; Anderson et al., 2014; Terzidis, 2008; Mihiotis, 2005). The most well-known and at the same time simple definition considers that HRM refers to the process of selecting and placing the right person in the right position, at the right time. Characteristically, Maurice Cuming states that Personnel Management contributes to the company acquiring the best personnel and then trying to retain them and help in their development (Cuming, 1986). According to Schermerhorn et al., (2018), HRM is the process of attracting, developing and retaining employees in the organizations.

A key characteristic is the employee's attachment not only to their work but also to the organization they serve (Schermerhorn et al., 2018). Mondy et al. (2018: 3) define HRM as "the use of people to achieve organizational goals". The HRM concerns all administrative staff, regardless of their hierarchical level. In fact, the HRM concerns all organizations regardless of whether they are considered small, medium-sized, large, national or multinational, regardless of whether they belong to the public or private sector or NGOs. Robbins et al. (2017), like Schermerhorn et al., consider that HRM concerns the acquisition, training, motivation and retention of the most capable employees. The authors argue that the quality of an organization depends on the quality of employees. Their success depends on finding those workers who possess the right skills to perform the required tasks in the best possible way.

Each organization formulates decisions and tools with the aim of appropriately staffing all departments but also to retain the employees it considers necessary for the achievement of goals and the continuity of management (Robbins et al., 2017). Kinicki et al., (2017) argue that HRM refers to all actions carried out by managers and involved in planning, attracting and developing and managing effective human resources. Dessler (2015) (according to Dubey et al.,

2015) defines HRM as the policies and practices that involve people and special issues related to recruitment, training, evaluation and others.

According to Torrington et al. (2017), HRM forms the basis of administrative functions but not the basis of business activities. Gomez-Mejia et al. (2012) highlight the HRM Strategy emphasizing that it refers to how it will help to achieve the maximum profit against the rivals in the market. As HRM they define the functions that concern the employees in a company. Bateman & Snell (2011) define HRM as the formal system for managing employees within the organization. Executives create value through the knowledge they possess. The HRM Strategy aims to highlight the skills and abilities of employees (Bateman et al., 2011). Noe et al. (2009) consider that HRM refers to the set of practices, policies, and systems that affect the performance, attitudes, and overall behaviors of employees in organizations. The HRM departments of modern organizations carry out a series of functions and responsibilities concerning the people of the organization. According to Werther et al. (1989), the purpose of the HRM is to improve the efficiency and productivity of the company's employees and to describe what they do and what the managers of the organizations should do.

Strategic Human Resource Management first appeared in 1981 (Tichy, Fombrun, & Devanna, 1982) and has often been a point of comparison with traditional Human Resource Management. In the earliest attempts to apply and generalize Strategic Human Resource Management, Beer and his colleagues (1992) emphasized "...the need to establish a two-way relationship between external human resource management practices and the strategic characteristics of this internal management". The term Strategic Human Resource Management refers to those processes that take place in an organization to smooth out the problems arising from the human resources working in it. In addition, its purpose is to influence the formation of the behavior of each individual employee for the implementation of the strategic principles of each company. The definition attributed to this specific concept is as follows: "Strategic Human Resource Management is the set of policies and methods of Human Resources Management that help a company achieve its strategic goals, as they have been determined by its business strategy and implemented through of strategic management" (Papalexandri, & Bouradas, 2002: 90). It becomes clear that Strategic HR Management is characterized by the following elements: the existence of a plan from the side of the company, a specific philosophy of personnel management, the connection of the business strategy with the practices of Human Resources Management and the treatment of the personnel of a company as key to developing competitive advantage (Hendry, & Pettigrew, 1986).

Over time, it has been observed that both the soft and hard side of HRM have focused on reshaping work and organizations. The concept redesign is not new as a process, but as a new name, which became popular, defined as "...the fundamental redefinition of work processes with a purpose to achieve dramatic improvement in critical modern measures of efficiency such as cost, quality,

service and speed" (Hammer, & Champy, 1993:32). This new perspective on redesigning an organization's processes, through highlighting technologies and communications and promoting "self-managing" workgroups, becomes more important through senior management's commitment to radical changes in the way organizations are managed and operated, through development in the culture, the setting of ambitious goals and the initiation of redesign processes (Champy, 1996).

In terms of occupational structure, Greek industry continues to be characterized by a high concentration of low-skilled employment and a relatively narrow scope for technologically advanced activities. Innovation and applied research have a limited foothold in the production process, resulting in constrained opportunities for modernization and export competitiveness (Georganta et al., 2023). The skills base remains insufficiently diversified: while a portion of the workforce possesses traditional technical expertise, there is a pronounced deficit in specialized skills required for operating advanced machinery, digital tools, and automation systems. This shortage of technical and digital competencies amplifies the vulnerability of many occupations to automation and global supply-chain restructuring (Kokkos et al., 2022).

Demographically, the industrial labor force exhibits significant age polarization. Older employees often occupy traditional manual roles, while younger, more specialized professionals tend to emigrate in search of better prospects abroad, perpetuating the phenomenon commonly described as the "brain drain" (Kokkos et al., 2022). This outflow of talent undermines succession planning and innovation diffusion, further entrenching the dependency on an aging and less digitally proficient workforce. The issue of digital and technological readiness is equally pressing. Despite growing discourse on Industry 4.0 and digital transformation, many Greek industrial firms have yet to integrate advanced technologies such as cloud computing, artificial intelligence (AI), or big data analytics into daily operations. Employees often lack adequate digital training, creating a disconnect between emerging industrial technologies and existing workforce capabilities (Thanos & Kapoutsis, 2024). Without strategic investment in digital reskilling, the industrial sector risks lagging behind European counterparts that are rapidly adopting smart manufacturing systems.

The profile of human resources in Greek industries is marked by educational imbalances, limited innovation capacity, digital skill shortages, and demographic asymmetries. Addressing these weaknesses requires a coherent policy approach that links education with production needs, institutionalizes lifelong learning, and promotes technological literacy at all occupational levels. As the analyses of Efstratoglou and Kritikidis (2020), Georganta et al. (2023), Kokkos et al. (2022), and Thanos and Kapoutsis (2024) collectively indicate, sustained competitiveness and industrial resilience in Greece will depend on the strategic upgrading of human capital, the cultivation of horizontal skills, and the establishment of robust mechanisms for professional recognition and digital transformation.

The Greek economy reflects a skills ecosystem in transition. Across all sectors, technical specialization remains crucial, but long-term employability increasingly hinges on transversal skills – emotional intelligence, adaptability, teamwork, and cultural literacy. The analyses of Thanos and Kapoutsis (2024), Georganta et al. (2023), and Kokkos (2022) collectively emphasize that the sustainability of national competitiveness will depend on an education and training system capable of synchronizing hard and soft skill development. In this evolving environment, lifelong learning and cross-sectoral skill portability are no longer optional attributes but structural imperatives for both individual careers and organizational resilience.

Simultaneously, the advent of digital transformation is redefining recruitment and selection processes, introducing both opportunities and ethical challenges. As Nugroho (2025) explains, the integration of Artificial Intelligence (AI), e-learning platforms, and automated screening tools into HRM workflows has markedly improved efficiency and objectivity in candidate evaluation. AI-powered systems can rapidly process large volumes of applications, compare profiles based on predefined competencies, and generate data-driven insights to support decision-making. These tools reduce administrative burden and accelerate hiring cycles, aligning HRM operations with the responsiveness required in digitally driven industries. Nevertheless, overreliance on algorithms risks diminishing the human dimension of recruitment. Selection, as Zaya (2025) warns, must continue to incorporate qualitative judgment, empathy, and contextual understanding, since the ultimate goal extends beyond technical matching to include motivation management, goal alignment, and long-term adaptability within the organizational culture.

The process of attracting and selecting talent has evolved from a procedural activity focused on résumé evaluation into a strategic function of organizational transformation. Effective HRM systems integrate innovative recruitment tools, mentoring networks, and digital analytics while preserving the human element that ensures authenticity and long-term engagement. Success in talent acquisition thus depends on an organization's capacity to merge technological advancement with empathy, purpose, and adaptability, which are qualities that define the new social contract between employers and employees in the digital age (Latukha et al., 2025; Xu et al., 2024; Nugroho, 2025; Zaya, 2025). Also, the retention of human resources represents one of the most critical strategic imperatives for organizations aspiring to achieve sustainable growth, continuity, and competitive differentiation. Beyond the traditional focus on recruitment and performance management, retention encompasses a comprehensive set of practices designed to integrate, motivate, and nurture employees throughout their career trajectory. Effective retention policies serve not only to minimize the financial and operational costs associated with staff turnover but also to reinforce organizational resilience, institutional memory, and cultural cohesion – factors

that underpin long-term performance in an increasingly volatile economic environment.

According to Syafri and Rasyid (2025), the adoption of sustainable human resource practices, such as the implementation of inclusive well-being policies, structured career development pathways, and the cultivation of a strong organizational culture, produces tangible effects on employee loyalty and organizational stability. Their empirical research conducted in Indonesia revealed that the systematic integration of these practices correlates with a 0.38-point increase in staff retention, indicating that investments in employee well-being and career progression yield measurable, long-term organizational returns. These findings resonate strongly with the context of the Greek industrial sector, where workforce continuity and knowledge retention are key prerequisites for maintaining productivity and innovation capacity amid demographic pressures.

Taken together, these perspectives demonstrate that the retention of human resources constitutes a multidimensional and systemic endeavor, integrating organizational, psychological, and economic factors. In the context of Greek industry, retention strategies acquire heightened importance due to persistent demographic decline, migration of skilled professionals, and intensified global competition for talent. Ensuring the continuity of specialized personnel thus requires a holistic HRM model that blends employee well-being, professional development, participatory leadership, and regional innovation linkages. By adopting these integrated practices, organizations can transform retention from a reactive necessity into a proactive driver of strategic sustainability and organizational excellence (Syafri & Rasyid, 2025; Xu et al., 2024).

From the definitions listed we understand that the main characteristics of the definitions are: people, referring to employee talents; management, which as a concept is based on a series of both strategic and operational actions; the resources, which include the machines, the facilities, but also the people; the strategic actions, which have a direct effect on the employees with the ultimate goal of the success of the organization, and finally, the operational actions, characterized by long-term results (Prastakos, 2019; Torrington et al., 2017; Chytiris et al., 2015; Chytiris, 1996; Zeugaridis et al., 1980).

According to the descriptions of qualifications, responsibilities and duties on the websites of companies and public organizations the Human Resources Director prepares and monitors the strategic policies and procedures for the organization's human resources, prepares and describes the positions of employees (in collaboration with the other Departments), contributes to recruitment, monitors employee performance and plans to file everything of the elements, shapes the work schedules and shifts of the production line, helps in the education, training and development of all executives, deals with labor and legal issues, advises on labor issues and employee motivation. The formal qualifications that must the Human Resources Director possess is the important seniority in matters that relate to human resources management, basic degree and

master's degree in a similar subject (management and HR), good knowledge of labor legislation. Also, he must have communication skills and the ability to influence, excellent knowledge of Greek and at least one foreign language (preferably English), computer skills. Finally, he must have the ability to develop interpersonal relationships, result orientation, motivation for continuous improvement and development of initiatives (Porfyridis, 2008). It is characteristic that the EEDE awards prizes in various categories to Greek companies, more specifically: Recruitment/sourcing, Onboarding and Assimilation; Training and Development; Integrated Systems of Rewards, Benefits and Incentives (Total Reward Management); Talent Management and Succession Planning; Technology in HR (HR Technology); Management of Organizational Changes (Managing Change); Redefining Culture & Internal Communication – (Cultural Change and Internal Communication); Healthy Working Environment - Wellness and Wellbeing; and Building the future of HR.

Having quoted the most well-known definitions, we can define Human Resource Management as that management function that deals with a series of functions and actions of the organization, taking into account the internal and external environment of the organization. At the same time, it highlights the human being as the organization's most valuable resource. A man can contribute to the success of the organization and is a competitive advantage over other businesses. The main functions are recruitment, job evaluation, planning, job description and selection of suitable human resources; also, human resource performance evaluation, performance management, human resource training and development, knowledge management, motivation, employee health and safety, organizational culture, Corporate Social Responsibility and business communication, all of these within the framework of the systemic approach of organizations and the effects from the internal and external environment (Mondy et al., 2018; Parmar, 2014; Shawn et al., 2005).

Table 1. Differences in Personnel Management and Human Resource Management

Dimension	Personnel management	Human resource management
Organizational position	Separate administrative task	Integrated strategic function
Remuneration	Job-based evaluation	Performance and contribution alignment
Employment relations	Collective and procedural focus	Individual and organizational alignment
Communication	Limited information flow	Broad and continuous information flow

Dimension	Personnel management	Human resource management
Work design	Task fragmentation	Teamwork and integrated roles
Conflict management	Temporary settlement	Management of climate and culture
Development	Controlled access to courses	Multiple continuous learning forms
Evaluation criterion	Cost minimization	Maximum use of employee capabilities

Source: Storey, J. (1992) *Development in the Management of Human Resources*. Blackwell, Oxford.

The subsection concludes that contemporary HRM combines organizational efficiency with employee development. In the Greek setting, this role acquires particular importance because skill shortages, demographic imbalance, digital adaptation, and the retention of qualified employees influence both industrial competitiveness and public-service capacity. Strategic HRM therefore depends on coherent links among staffing, learning, appraisal, rewards, employee voice, and organizational purpose.

1.2. HUMAN RESOURCE MANAGEMENT MODELS

The second subsection reviews major HRM and motivation models. The models organize the relationship among organizational context, employee capabilities, managerial choices, motivation, and performance. Their comparative value lies in showing that HRM operates through interconnected systems rather than isolated practices.

The unevenness generally observed in Human Resource Management results in the existence of different models. According to Fombrun's Matching Model (Armstrong, 2006) there are specific processes that appear in every organization: selection of employees, appraisal, rewards, and development of employees. Therefore, since they are found in every organization, they should be taken into account so that the HRM can be harmonized with the strategy of an organization.

The Harvard Framework is a more strategic approach. It includes those decisions and actions concerning the organization-employee relationship, where the latter are considered an "asset" of the organization (Armstrong, 2006). According to this model, stakeholders, employees and government on the one hand, and occasional events (e.g. technological development, legislation) on the other, exert a direct influence on the choice of HRM policies (e.g. employee reward system). These policies affect personnel (loyalty) which in turn causes

long-term consequences both at the individual and organizational level or even at the societal level (well-being).

The Contextual Model studies HRM within the environment in which it develops, taking into account both the characteristics of the organization and the situations it faces, as well as social, institutional, political forces and the influence they exert on the organization (Armstrong, 2020). In Adams's model the activities of the HRM appear to be externalized. Essentially, in this particular model, human resources are approached in different ways (Armstrong, 2006). HR are viewed as the "in-house agency". Human resources are likened to a center that manages costs, either its own or those of other departments within an organization. Another perspective of HR is "the internal consultancy". It is considered that human resources provide their services to managers but they have the possibility to turn to another department if they are not satisfied. HR can also be explained as "the business within a business". This interpretation refers to a certain degree of freedom that human resources can have and that allows them to "deal" with units both inside and outside the organization. Another interpretation of HR is "the external consultancy". Units within the organization look to outside businesses for help and guidance.

The 5-P Model, as presented by Schuler, provides a concise framework for understanding how HRM operates (Armstrong, 2020): (1) Philosophy has to do with the way human resources are treated and their role in the success of an organization. Stakeholder Interest: Stakeholders Management Trade Unions Government Society Situational Factors: Employee Characteristics Business Strategy Management Philosophy Labor Market Legislation Social Values Technology HSE Policy Options: Employee Influence Reward Systems Work Systems Outcomes: Loyalty: Skills Relevance Cost Effectiveness Long-Term Consequences: Individual & Social Welfare Organizational Efficiency; (2) Policies are about providing guidelines for everything that involves or involves the human factor element. Policies can be categorized (Jiang et al., 2012) according to whether they are related to knowledge, abilities, skills (recruitment, selection and training policy), to motivation and effort (performance management policy, compensation and incentive policy), with participation opportunities (involvement and job-design policy). Each of the above policies is implemented by adopting corresponding practices; (3) Programs are created based on policies and contribute to the IAS's efforts to manage change and meet the needs of the organization; (4) Practices are all those activities that stem from the implementation of policies and programs; (5) Processes are actions with a beginning and an end and they put into effect the plans of the HRM.

Additionally, Maslow's hierarchy of needs is among the most widely used motivational models in HRM because it translates human motivation into a developmental logic: individuals seek to satisfy lower-order needs before higher-order aspirations become salient (Maslow, 1943). In organizational settings, the framework has typically been operationalized as a staged approach to employee

support, where compensation and working conditions secure basic stability, while recognition, growth opportunities, and meaningful work enable higher engagement. Although the hierarchy is often represented as a strict ladder, Maslow's original argument was more probabilistic than mechanical: needs can overlap, and multiple needs may operate simultaneously, but there is a general tendency for unsatisfied "deficiency needs" to dominate attention (Maslow, 1943).

In HRM scholarship and practice, a key value of Maslow's model is diagnostic: it helps interpret why "one-size-fits-all" incentives fail. For example, an organization may invest heavily in development programs, but employees who experience insecurity (e.g., precarious contracts, unpredictable overtime, or perceived unfairness) may interpret these initiatives as symbolic rather than supportive, and remain disengaged. Conversely, where basic conditions are consistently met, employees may respond more strongly to non-monetary motivators, such as autonomy, recognition, and opportunities to work on complex problems. Thus, the hierarchy encourages HR practitioners to treat motivation as a system of interdependent conditions rather than a single lever. At the same time, the empirical status of a strict hierarchical ordering has long been contested. Wahba and Bridwell's review highlights mixed evidence for the universal sequencing implied by popularized versions of Maslow's theory, noting that individuals differ in priorities and that contextual factors shape which needs become salient (Wahba & Bridwell, 1976).

Also, Alderfer's ERG theory was developed explicitly as an alternative to Maslow, retaining the basic insight that human needs shape motivation while proposing a more parsimonious and empirically testable structure: existence, relatedness, and growth (Alderfer, 1969). "Existence" consolidates material and security needs; "relatedness" covers interpersonal connection and social standing; "growth" involves personal development, competence expansion, and psychological flourishing. Crucially, ERG theory relaxes the assumption of strict progression. Individuals can pursue multiple needs at once, and movement between needs is not only upward. The model's distinctive mechanism, often described as frustration-regression, proposes that when higher-level needs are blocked, individuals may intensify efforts to satisfy lower-level needs (Alderfer, 1969).

Herzberg's Two-Factor Theory (also called the Motivation-Hygiene theory) remains influential in HRM because it reframes employee attitudes as the product of two relatively distinct sets of job factors: hygiene factors that prevent dissatisfaction and motivators that generate satisfaction and positive engagement (Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1959). The theory emerged from qualitative research in which employees recounted episodes when they felt exceptionally good or bad about their work; Herzberg and colleagues observed that dissatisfaction was typically attributed to the job context (e.g., pay, supervision quality, organizational policies), while satisfaction was attributed to the job

content (e.g., achievement, recognition, responsibility, growth) (Herzberg et al., 1959). This distinction has been highly consequential for HRM because it challenges the assumption that improving extrinsic conditions alone will reliably produce motivation. Instead, it implies that organizations can reduce dissatisfaction via sound employment conditions, yet still fail to create genuine motivation unless roles are designed to provide meaningful intrinsic drivers.

In HR practice, the hygiene dimension maps onto baseline employment architecture: fair compensation, safe and manageable working conditions, clear policies, competent supervision, and adequate resources. These are non-negotiable foundations because deficiencies trigger dissatisfaction and preoccupy attention, often eroding trust and intensifying turnover risk. However, Herzberg's argument is that the absence of dissatisfaction is not equivalent to motivation. Motivators are experienced primarily through the work itself, i.e. task significance, ownership, the possibility of mastery, and visible accomplishment. Therefore, HR interventions aligned with Two-Factor Theory tend to emphasize job enrichment and job design rather than only incentives. Job enrichment involves vertical loading of responsibilities – expanding autonomy, decision latitude, and the scope of meaningful contributions, so that employees experience achievement and personal growth (Herzberg, 1968).

This logic converges with the broader job design literature. Hackman and Oldham's Job Characteristics Model identifies core job attributes, such as skill variety, task identity, task significance, autonomy, and feedback, which promote intrinsic motivation and satisfaction by shaping experienced meaningfulness and responsibility (Hackman & Oldham, 1976). While conceptually distinct, this body of work reinforces Herzberg's core HRM implication: sustainable motivation is more likely when roles provide both structural support and psychologically rich content. In applied HRM terms, this translates into practices such as redesigning workflows to increase end-to-end task ownership, building feedback-rich environments (not merely annual appraisals), developing recognition systems tied to meaningful achievements, and creating internal mobility routes that allow employees to expand responsibility over time.

The theory also faces limitations that HRM writers should acknowledge. Measurement traditions (e.g., projective techniques such as the Thematic Apperception Test) raise practical and psychometric questions in organizational settings, and the neat separation among needs can blur in real work contexts. Even so, the model's enduring value lies in providing a differentiated account of motivation: employees are not uniformly driven by the same incentives, and motivational architectures must account for these dispositional differences. In practical terms, HR systems benefit from providing multiple pathways for recognition and advancement – technical excellence routes (appealing to nAch), leadership and influence routes (nPow), and relational-expertise routes (nAff) – rather than assuming a single “best” career trajectory.

Herzberg and McClelland complement one another by connecting motivation to both job design and individual differences. Herzberg emphasizes the structure of work (hygiene versus motivators) and directs HRM toward job enrichment and intrinsic drivers, while McClelland emphasizes variation across individuals in learned motives and directs HRM toward fit, differentiated development, and leadership design. Combined, they support a multi-level HRM argument: (a) organizations must secure minimum employment conditions that prevent dissatisfaction; (b) roles should be designed to enable achievement, responsibility, and growth; and (c) motivational strategies should be tailored to dominant employee needs, avoiding one-dimensional incentive systems that assume uniform preferences.

Also, the Harvard Framework Model is a foundational “soft HRM” approach that conceptualizes human resource management as an integrative policy system shaped by stakeholder interests and situational constraints, and evaluated through long-run outcomes for both organizational effectiveness and employee well-being (Beer et al., 1984). Rather than treating HR as a set of isolated practices, the model proposes that organizations make HR policy choices across four core domains – employee influence, human resource flow, reward systems, and work systems, and these choices generate immediate HR outcomes (e.g., commitment, competence, congruence, cost-effectiveness) that ultimately affect individual and societal consequences. The framework’s distinctive contribution is its explicit recognition that HR choices are inherently political and contextual: management preferences must be balanced against multiple stakeholders (employees, unions, government, community, shareholders) and against situational factors such as labor markets, workforce characteristics, technology, and legal regimes (Beer et al., 1984).

Additionally, the AMO model, often summarized as Ability–Motivation–Opportunity, is a widely used mechanism-based account of how HR systems shape performance. In this view, employee performance is a function of whether employees can do the work (ability), will do the work (motivation), and are enabled to do the work through participation and supportive structures (opportunity) (Appelbaum et al., 2000). The model’s practical strength is its diagnostic clarity: it explains why organizations may fail even when they invest in one HR domain. For instance, strong selection and training (Ability) will underperform if incentive systems are weak or perceived as unfair (Motivation), or if rigid hierarchies and poor workflow design prevent employees from applying their skills (Opportunity).

Table 2. Principal HRM models and their managerial implications

Model	Central focus	HRM implication
Matching or Michigan model	Alignment of selection, appraisal, rewards, and development with strategy	Internal consistency and strategic fit
Harvard framework	Stakeholder interests, situational factors, HR policy choices, and long-term consequences	Balanced attention to employees, effectiveness, and social legitimacy
Contextual model	Interaction of HRM with institutional, economic, and organizational conditions	Adaptation to sector and national context
5P model	Philosophy, policies, programs, practices, and processes	Coherent implementation from principles to daily routines
Maslow and ERG	Human needs and changing motivational priorities	Portfolio of financial, social, developmental, and growth opportunities
Herzberg	Hygiene conditions and intrinsic motivators	Sound employment conditions combined with meaningful work and recognition
McClelland	Learned needs for achievement, affiliation, and power	Differentiated roles, leadership development, and feedback
AMO model	Ability, motivation, and opportunity to contribute	Complementary bundles of staffing, development, rewards, and participation
Balanced Scorecard	Financial and nonfinancial performance perspectives	Link HR indicators with organizational outcomes

Source: author's elaboration

The models show that employee performance emerges from a system of capabilities, motivational conditions, opportunities for contribution, and institutional support. The dissertation uses this combined perspective to interpret why similar formal HR practices may produce different experiences across organizations and demographic groups.

1.3. HR PERFORMANCE APPRAISAL METHODS

The third subsection examines traditional and contemporary performance appraisal methods. Performance appraisal is treated as a central HRM mechanism because it translates organizational objectives into employee expectations, feedback, recognition, development, and advancement decisions.

Employees' performance evaluation is a very important construct of organization human resources management. There are various approaches that can be employed each having its advantages and benefits.

The narrative report method is the simplest form of evaluation, the aim of which is to avoid limiting the role of the evaluator, as is the case with other methods, describes the employee's performance, strengths and weaknesses. Such can be the general performance of the employee, the level of his knowledge about his work, his development possibilities, his ability to make decisions or deal with difficult situations. Certainly, this method has the advantage of giving the employee the opportunity to be informed about his general performance through a descriptive and analytical way in order to collect as much information as he can. (Vaxevanidou & Rekleitis, 2008). On the other hand, it is particularly time-consuming to prepare and requires a lot of paperwork as well as appropriate training on the part of the evaluator. It also involves a high degree of subjectivity and bias due to the absence of specific evaluation standards and criteria. (Mouza & Lazaridis, 2006: 233) Some companies direct the evaluators to complete the evaluation report essentially answering open-closed type questions, while others provide them with more flexibility and freedom (Lunenburg, 2012). For these reasons, in recent years the narrative report method is used in addition to other methods and is preferred when the evaluator wishes to emphasize specific characteristics and abilities of the employee.

In the method of forced choice, initially, the evaluator is given pairs of sentences related to different criteria, which describe the basic characteristics of the employee (Vaxevanidou & Rekleitis, 2008: 303–304). Then, the evaluator is asked to choose one of the two proposals which best characterizes the employee. This particular method is considered to significantly reduce the case of bias in favor of an employee. In fact, in each pair of sentences there may be two negative or two positive, but never a positive and a negative sentence, as it would be easy for the evaluator to conclude which of the two is the desired one (Flippo, 1984: 232). Therefore, the clear advantage of this method is the achievement of a greater degree of objectivity by the evaluator. However, like any system, the compulsory selection method also has its weaknesses. More specifically, the main disadvantage of the method is that it is not suitable when the goal is the development of the employee, which is the main purpose of modern evaluation. Moreover, the results obtained through this system are exclusively qualitative, which makes their processing particularly difficult. Overall, despite its contribution to objectivity, the method should be chosen in line with the specific aims of the appraisal process.

Modern methods and modern evaluation systems were created due to the need to overcome the disadvantages arising from the use of traditional systems, such as subjectivity or bias (Aggarwal, 2013). Management by Objectives (MBO) is a particularly popular method of employee evaluation and wider management of human resources. In several surveys that have been done on evaluation methods, it is shown that more than half of the organizations participating in the surveys use some kind of management through objective objectives in order to evaluate the performance of their employees. (Fisher et al., 1996: 84). As a term it was met for the first time in 1954 by Peter Drucker (Chytiris, 2013: 247). It is a management philosophy in which the supervisor in collaboration with the employee discuss, exchange opinions and finally set objectives (e.g., sales volume, return from customers, company profits) based on the course and result of which the employee will be evaluated at the end of each given period. More specifically, MBO includes the following steps: The employee holds a meeting with his supervisor during which, after an exchange of opinions, they set some goals that must be achieved in a specific time frame During this period, the process and progress towards achieving goals is monitored and controlled, although the employee enjoys relative freedom as to how to achieve them At the end of the initially defined time period, employee and supervisor hold another meeting to compare expected with actual results, evaluate their achievement and decide together on new goals. In order for the above steps to be performed successfully there are certain guidelines that must be followed. First, the goals that will be set must be clear, quantified and achievable (Fisher, 1996: 484-485).

A human resources performance evaluation system, which is gaining more and more acceptance over the years, is the 360-degree evaluation system, otherwise known as circular feedback. Indicatively, according to research, 12% of organizations in the United States of America (USA) use this specific method of evaluation, while approximately 25% of organizations use some variation of it (Waldman, 1998). In practice, in circular feedback, information about the employee's performance is collected simultaneously from different sources such as subordinates, customers, supervisors, colleagues and also from a self-evaluation process (Fisher, 1996: 487-488). Moreover, depending on the nature of the work (e.g., for a salesperson), questionnaires can also be given to customers, while the method is used more for issues related to the development and training of employees and less for remuneration issues (Mouza-Lazaridis, 2006: 244). As a rule, the information is collected through questionnaires, which are shared and completed anonymously by all the aforementioned groups of people. As is readily apparent, the main advantage of the 360-degree evaluation is precisely that it collects from multiple sources information about the employee's performance. Thus, by increasing the sample of respondents, it becomes more likely to approach accuracy in the final performance estimate. In addition, an equally important advantage of the method is the fact that the questionnaires are completed anonymously. In this way, the participation of the

employees increases, who will not hesitate to give a negative rating, e.g., their boss, fearing consequences and revenges.

Notably, research even shows that supervisors who received a low or moderate rating from their subordinates showed an improvement in their performance over a period of six months (Smither, 1995). Nevertheless, regarding some of its disadvantages, we can include the long time needed during its execution but also the increased cost it requires (Mouza & Lazaridis, 2006: 244). Undoubtedly, like any other way of evaluation, circular feedback requires important decisions to be made and necessary actions to be taken so that it proves beneficial for the organization that adopts it (Harris, 2000: 220). In order for the participants in the circular feedback to answer honestly in the questionnaire that will be given to them, it is very important to ensure their anonymity. Research shows that when the evaluation is done by name, the evaluators tend to rate higher than is appropriate in the case. As in any other method, in this one it is considered necessary to train all participants in order to avoid errors in the evaluation (see the relevant chapter on errors). Although initially the use of the human resources assessment was for the development and improvement of the employee, in recent years several companies use its results as a criterion for promotions or salary increases. But soon some of them realized that with this change in the use of the method, the employees acquired a negative attitude towards it while several evaluators started to be more flexible in their ratings. It would be good to use the method mainly for development purposes and to decide later, when it has become part of the organization's culture, to use it for other purposes as well. Organizations and companies considering the possibility of implementing 360-degree evaluation as a means of evaluation must first of all define what exactly they wish to achieve by using the method and then develop the further processes that will be useful to lead to the desired results. Results. The goals that the company will set are the ones that will determine the success of the specific evaluation method and whether it will have substantial utility or not (Antonioni, 1996).

Additionally, software-based appraisal has been taking place more and more in recent years in businesses, which seems logical as it gathers and analyzes the necessary performance data in less time. There are many software packages on the market which, through complex algorithms, collect the necessary data and provide direct and objective (since quantified) measurements regarding the performance of employees, thus enabling the supervisor to know who has a good, acceptable or unacceptable performance (Katsalis and Tsokos, 2009: 140-141). Access to these softwares may be given either only by authorized supervisors, or by employees in order to provide information and feedback to the system. Studies even show that the use of electronic systems in evaluation enhances employee participation compared to traditional evaluation systems (Payne, 2009). through which the supervisor can choose which ones will be included in the evaluation and which ones will not. They also provide detailed instructions to both the

assessee and the supervisor, related to ways that will lead to an increase in the employee's performance and efficiency. In fact, the description of these instructions is not just theoretical but concrete with texts and examples. An advantage of evaluation using electronic systems is the speed of collecting and analyzing information about the employee's performance, compared to traditional evaluation methods. (Fletcher, 2001). Critics of the use of such evaluation systems focus their criticism not on the machines themselves, but on the way these machines are used by supervisors. Since the program is not able to take into account the human and physical work environment, the supervisor must evaluate the data provided by the system about the employee taking these parameters into account. Finally, the use of such programs should not invalidate the process of real communication between evaluator and appraisee, as this way one of the essential requirements of personnel evaluation is lost.

Classical performance appraisal methods do not take into account the modern work environment. Annual reviews are now considered obsolete, as many employees depending on their type of work may need monthly or even weekly goals (Rock & Jones, 2015). The projects that an employee may be currently engaged in are short-term and tend to change during them, changing accordingly the tasks and also the goals that an employee is asked to fulfill. In this way, an annual evaluation of his performance would not be characterized as accurate and fair. Also, in the modern work environment, employees do not always have the same duties and responsibilities, which may change from year to year or from project to project. This fact renders meaningless the use of traditional evaluation systems, which mainly evaluate the past performance of employees, without focusing on their perspective and talents (Tavis, 2016). Furthermore, due to the globalization of the market, it is common for supervisors not even to be in the same country as their subordinates, which naturally creates doubts about whether they can properly and objectively evaluate their performance and results. (Rock & Jones, 2015).

Table 3. Main families of performance appraisal methods

Method family	Representative methods	Main managerial value
Narrative and scale methods	Narrative report, graphic rating scale, checklist	Simple documentation and structured comparison
Comparative methods	Ranking, paired comparison, forced distribution	Relative differentiation among employees
Behavioral methods	Critical incidents, BARS, BOS	Evaluation of observable job-related behavior
Objectives-based methods	Management by objectives	Alignment of individual results with organizational goals

Method family	Representative methods	Main managerial value
Multisource methods	360-degree feedback	Broader feedback from supervisors, peers, subordinates, and clients
Assessment methods	Assessment centers, simulations, interviews	Evaluation of managerial potential and complex competencies
Digital methods	Software dashboards and electronic monitoring	Continuous data collection and timely performance information

Source: author's elaboration

The analysis favors developmental and evidence-based appraisal. Credible systems use explicit criteria, trained evaluators, periodic dialogue, multiple sources of evidence where appropriate, and a visible connection with learning and career progression. Modern digital tools increase the availability of performance information, while procedural fairness, proportionality, privacy, and human judgment preserve employee trust.

CHAPTER TWO: STRUCTURAL AND CHARACTERISTIC FEATURES OF INDUSTRIAL AND PUBLIC SECTORS IN GREECE

2.1. SPECIFIC CHARACTERISTICS OF INDUSTRIAL SECTOR IN GREECE

The first subsection of Chapter Two presents the historical development of Greek industry from the nineteenth century to the contemporary investment and digital-transition period. The analysis connects industrial structure with employment, skills, technology, finance, public policy, and international economic conditions.

The Birth of Greek Industry (1865–1892) emerged during the 1860s, particularly under the government of Alexandros Koumoundouros. Although earlier attempts at state reorganization had begun with King Otto and the Bavarian regency after independence, these focused on the navy, communications, and agricultural modernization rather than on industry – a reflection of an economy still too fragile to sustain large-scale production. Only around 1865 did the domestic conditions mature sufficiently for an industrial takeoff. Koumoundouros' economic policy sought to restructure public finances, modernize the army, enhance trade, expand exports of agricultural goods, and crucially, promote industrial growth (Kremmydas, 1999).

The early factories, mainly wine-processing and packaging units, appeared after the Crimean War as a response to the contraction of the raisin trade. A new tariff policy introduced in 1867 proved decisive: it was liberal for industrial raw materials but protectionist for domestic manufactured goods. The twelve-year period 1867–1878 saw a sharp rise in industrial establishments, especially flour mills, ironworks, tanneries, and oil presses, since imported substitutes were now taxed. The end of the American Civil War (1867) also reshaped trade flows. European markets resumed cotton imports from the United States, compelling Greek producers to redirect their output internally, thus stimulating the development of local spinning and weaving mills. Financially, industrial expansion was supported by the creation of banking institutions such as the General Credit Bank (1873) and the Industrial Credit Bank (1874), which complemented the National Bank of Greece (founded in 1841). These banks mobilized diaspora capital and foreign investment.

The industrial sector was equally constrained. The fall in prices stemmed not only from cyclical forces but also from intensifying international competition. Britain was losing its former industrial hegemony, while a newly unified Germany expanded aggressively, seeking outlets for its surplus output. Small and import-dependent Greece became a convenient target market for these advanced economies just as domestic purchasing power weakened. Consequently, Greek enterprises saw their profit margins eroded and their ability to accumulate capital severely limited (Thirlwall, 2001). The Greek crisis unfolded in two phases. Between 1875 and 1877, apart from the worldwide slump, the Eastern Crisis

disrupted commercial exchanges with the Ottoman Empire, depriving Greek manufacturers of a major export destination. The cotton industry, already plagued by over-production, was the most severely hit. After 1878, a brief recovery ensued: trade with the Ottomans resumed, and the anticipated annexation of Thessaly inspired optimism about new markets and raw-material sources. Yet these expectations soon proved illusory.

Following the declaration of state bankruptcy in 1893, the Greek industry (1893–1940) entered a prolonged period of restructuring. According to Mansolas (as cited in Matrapazis, 2003), compared with 1865, the number of mechanized plants had nearly doubled, and the industrial labour force had tripled, reaching around 15,000 workers employed in 220 factories with a combined capacity of approximately 10,000 steam horsepower. These figures, though indicative of progress, reflected more a quantitative expansion than a qualitative transformation, since most enterprises remained small, under-capitalized, and technologically backward (Matrapazis, 2003). Despite these constraints, institutional developments gradually prepared the foundation for further industrial advance. The imposition of International Financial Control (1898) after Greece's fiscal default introduced a degree of budgetary discipline and encouraged modernization of public works, particularly in transport and communications infrastructure. Industrial diffusion proceeded slowly but perceptibly, marking what economic historians later termed Greece's "second industrialization", extending roughly until 1912 (Hatzigiōsif, 1993).

For Greece, the interwar period began effectively after the Treaty of Lausanne in 1923, later than in most European countries due to the prolonged Asia Minor conflict. The arrival of roughly 1.3 million refugees from Asia Minor and the redrawing of national borders transformed both the labour market and domestic demand. As Matrapazis (2003:32) notes, 1923–1940 was a time of accelerated economic growth, with industry becoming the primary beneficiary of investment inflows, albeit under conditions of small market size and weak technology. Nevertheless, the author insists that this period did not constitute a full industrial revolution but rather Greece's first substantial industrialization—a process still constrained by limited firm scale, fragmented production, and financial dependence on state or foreign capital (Matrapazis, 2003). The achievements of the 1930s were largely obliterated by the Second World War, which destroyed infrastructure and reversed much of the progress made since the 1920s. Despite successive demographic enlargements, such as the annexation of Thessaly in 1881 and the integration of refugee populations after 1922, the potential benefits of scale were diluted by mass emigration, slow population growth, and the destructive impact of recurring wars. By 1940, Greek industry had become larger and institutionally more organized than ever before, yet it remained structurally weak, heavily reliant on state protectionism and foreign capital inflows (Matrapazis, 2003).

The period 1953–1973 marks what Matrapazis (2003: 47) calls the “take-off phase” of Greek industrialization. Economic recovery evolved into rapid growth through a combination of state-led investment, foreign capital inflows, and macroeconomic stabilization. The 1953 currency reform, which pegged the drachma at 30 to the U.S. dollar, curbed inflation and created a stable environment for investment (Petrakis, 1992). Between 1953 and 1961, industrial output grew on average 7–8 per cent annually, outpacing GDP growth and confirming Nicholas Kaldor’s growth hypothesis linking manufacturing expansion to overall economic performance (Thirlwall, 2001). Key sectors included textiles, food processing, cement, chemicals, metallurgy, and energy production. The establishment of the Public Power Corporation (ΔΕΗ) in 1950 enabled a rapid extension of electrification to urban and rural areas, drastically reducing production costs and stimulating mechanization (Kremmydas, 1999).

With the oil crisis of 1973, which abruptly ended the post-war boom. Rising energy costs, declining export competitiveness, and tightening credit precipitated a worldwide industrial recession that reached Greece by 1974. Although the industrial sector had achieved its most sustained expansion in modern Greek history, its dependence on imported technology and external demand left it vulnerable to the global downturn. According to Matrapazis (2003), the post-war trajectory of Greek industry evolved through three overlapping phases. The first one was the Reconstruction (1944–1952) characterized by emergency recovery under foreign aid and partial state planning, restoring basic production capacity. The second phase was called the Expansion (1953–1973), distinguished for its rapid, state-supported growth driven by foreign capital, urban demand, and energy modernization. And the final phase is known as the Crisis (1973 onwards), associated with an abrupt slowdown following the oil shock, revealing the fragility of an import-dependent model.

Throughout, the process retained enduring characteristics identified since the nineteenth century: small-scale ownership, limited technological autonomy, and a high degree of state mediation in capital accumulation. From the aftermath of the sovereign-debt crisis to the eve of the pandemic, Greece’s industrial base operated under severe headwinds: fixed investment was depressed, bank credit was scarce, and the energy cost gap with EU peers remained sizable. Nevertheless, by 2017–2019 a gradual export-led recovery had emerged, aided by structural reforms that improved the business environment and by the first waves of digital upgrading in medium-tech manufacturing (OECD, 2023). The sector remained relatively small in a services-intensive economy, but the mix consolidated around branches with strong domestic linkages – agri-food, non-metallic minerals and construction inputs, basic metals, chemicals/pharmaceuticals, and selected machinery components, providing a platform for subsequent growth (Eurostat, 2024; IOBE, 2024).

The pandemic interrupted this recovery, but the rebound was rapid. The OECD (2023) attributes Greece’s post-2020 outperformance to a combination of

policy support, the launch of the National Recovery and Resilience Plan (“Greece 2.0”) and an export rebound. The RRP’s mix – digital transformation, green investment, skills and innovation—has been particularly relevant for manufacturing upgrading and for crowding-in private capital. The European Commission (2025) reports that real GDP growth exceeded the EU average in 2023–2024, with investment growth “high” and supported directly by RRP grants and loans; it further notes that the REPowerEU chapter has reoriented part of the pipeline toward energy security and decarbonization – critical for energy-intensive producers.

Greece’s industrial sector has moved from a fragile, post-crisis base to a more diversified, investment-led expansion. The evidence points to three strategic priorities. First, deepen the energy transition – grid reinforcements, renewable PPAs, and electrification, to mitigate cost risk for energy-intensive branches and to align with EU carbon policies (European Commission, 2025; OECD, 2023). Second, broaden the export base beyond agri-food by scaling pharmaceuticals, specialty chemicals and advanced materials through clusters, R&D tax incentives and skills partnerships. Third, accelerate diffusion of digital production (automation, data/AI, quality analytics) across SMEs to lock in productivity and quality upgrading. With continued execution of the RRP/REPowerEU pipeline and attention to the cost-competitiveness margin, Greek industry can sustain convergence toward EU peers despite a still-challenging external environment (IOBE, 2024; Reuters, 2025a, 2025b).

The historical trajectory reveals recurring dependence on external finance, imported technology, state support, and small-scale enterprise structures. Contemporary recovery provides stronger investment and export opportunities, especially in agri-food, energy, pharmaceuticals, logistics, and digitally enabled manufacturing. Human resource strategy becomes decisive because productivity growth requires technical specialization, digital skills, continuous learning, and the capacity to retain qualified professionals.

2.2. SPECIFIC CHARACTERISTICS OF PUBLIC SECTOR IN GREECE

The second subsection examines the Greek public sector as an institutional component of economic development, social provision, employment, and administrative governance. Particular emphasis is placed on the sovereign-debt crisis, the Economic Adjustment Programs, wage and employment changes, and the continuing modernization of public administration.

In the post-war era, the development of the Greek public sector followed a delayed trajectory compared to that of the more advanced Western economies. Its expansion occurred at a slower pace, reflecting structural rigidities and the relatively late modernization of the Greek state apparatus. Similarly, the subsequent contraction of the public sector, triggered by the dominance of neoliberal economic doctrines, also took place with a significant time lag relative to Western Europe. However, the decisive turning point in the evolution of the

Greek public sector was the global financial crisis of 2008-2009 and the subsequent Eurozone crisis of 2010, which reshaped both fiscal policy and the institutional framework of governance. The global capitalist crisis of 2007-2008 effectively marked the end of the period known as the Great Moderation – a phase of relative economic stability that followed the global downturn of 1974. During that time, despite modest growth rates, prevailing economic theories (those dominant among Western governments and major international organizations such as the IMF, World Bank, and OECD) portrayed the global economy as having entered an era of controlled volatility. The more extreme variants of these theories even declared the “end of business cycles.” This optimistic narrative was abruptly overturned by the 2007-2008 crisis, which unleashed a prolonged phase of intense and unpredictable economic fluctuations (Mavroudeas & Passas, 2022).

Formally recognized in 2010, the Greek economic crisis had been brewing earlier, as growth rates had already turned negative prior to that year. At the outset, the EU and mainstream economic institutions promoted the idea that the problem was an isolated “Greek disease.” This interpretation was soon disproven as other peripheral economies faced similar collapses. Mainstream analyses interpreted the Greek case as a situational or policy-driven failure, attributing it to domestic mismanagement rather than to deeper structural contradictions of capitalism (Mavroudeas & Paitarides, 2015). As a result, the crisis was predominantly labeled a public debt crisis, allegedly caused by the overexpansion of the public sector, which led to excessive external borrowing and, consequently, to imbalances in the current account. The dominant narrative described this as a “twin-deficit” problem – fiscal and external, where fiscal irresponsibility was assumed to trigger the deterioration of the balance of payments. Within this framework, the public sector, and particularly public-sector wages, were singled out as the root cause of national decline. According to these mainstream perspectives, the Greek public sector had become excessively large and inefficient, sustained by clientelist networks and characterized by fiscal indiscipline. Public employment expansion was interpreted as a politically motivated concession to lower-income social groups, while public-sector wages were portrayed as disproportionately high compared to productivity levels. This line of reasoning legitimized the imposition of austerity measures aimed at wage compression, privatization, and downsizing of public employment – policies that would define the trajectory of the Greek public administration throughout the 2010s (Mavroudeas & Passas, 2022).

As a consequence of the prevailing neoliberal policy framework, both the first and second Economic Adjustment Programs (EAPs) introduced severe reductions in the size, scope, and expenditure of the Greek public sector, particularly targeting public-sector wages and compensation structures. As will be demonstrated in subsequent sections of this study, these institutional reforms and austerity measures led to a rapid deterioration of employment relations, wage

conditions, and morale across the public administration. The policy of wage compression began even before the formal implementation of the first Memorandum of Understanding (MoU). In early 2009, under the preceding New Democracy government, a salary freeze was imposed on public employees earning above €1,700 per month, as well as on local government and public law entity (NPDD) employees and pensions exceeding €1,100. This measure was framed as a pre-emptive response to fiscal instability but effectively set the tone for the austerity policies that followed.

In macroeconomic terms, the compression of public wages contributed to the recessionary spiral of the Greek economy, as domestic demand weakened while unemployment rose sharply. Although presented as necessary for fiscal consolidation, the strategy effectively undermined both the productive capacity of the state and the social legitimacy of public administration. The implementation of the Unified Wage System thus symbolized not merely a budgetary adjustment but a structural reconfiguration of the Greek public sector, with long-term consequences for equity, service delivery, and institutional efficiency (Kouzis et al., 2013; Hellenic Stability and Growth Program, 2010). The evolution of the Greek public sector in the post-war period followed a delayed trajectory compared with that of the more advanced Western economies. Its expansion occurred gradually, reflecting the slower pace of state formation and economic modernization in Greece. Likewise, the contraction of the public sector, which emerged after the ascendancy of neoliberal policy frameworks, unfolded with considerable temporal lag relative to other Western countries. However, the most decisive factor shaping the course of the Greek public sector was the global financial crisis of 2008-2009 and the subsequent Eurozone crisis that erupted in 2010.

Initially, European institutions and mainstream economists framed the Greek crisis as an isolated and exceptional case – a “Greek disease.” This interpretation was soon invalidated when similar crises emerged across the Eurozone periphery. Orthodox analyses adopted a conjunctural explanation, asserting that Greece’s crisis stemmed primarily from domestic policy failures and fiscal indiscipline, rather than from systemic contradictions within European capitalism (Mavroudeas & Paitarides, 2015). Within this framework, the Greek crisis was narrowly defined as a public debt crisis, attributed to an overexpanded public sector that had generated excessive external borrowing and, consequently, a twin deficit – fiscal and current account. According to this view, the fiscal deficit was the primary cause of the external imbalance, and the public sector, particularly through its wage expenditures, was identified as the main culprit. Proponents of this narrative argued that Greece maintained an overstaffed and inefficient bureaucracy, sustained by clientelist politics, which crowded out private investment and economic growth (the so-called crowding-out effect). Public employment was portrayed as a populist concession to lower social classes, while public sector wages were depicted as inflated and unsustainable.

Regarding the claim that public employees enjoy a wage premium over their private-sector counterparts, Ioakeimoglou (2019) demonstrates that such assertions are statistically misleading. They fail to account for structural differences in education, tenure, and job classification. The higher proportion of university graduates and long-term employment contracts in the public sector naturally yield higher average wages, but these reflect job complexity rather than inefficiency. Thus, the notion of an unjustified public wage premium is largely ideological, serving to legitimize austerity-driven pay cuts. Despite the theoretical weaknesses of the mainstream interpretation of the Greek crisis, all Economic Adjustment Programs (EAPs) were constructed upon it. The first and second programs, in particular, implemented deep reductions in both the size and expenditure of the public sector, with wage costs becoming the primary target. As will be elaborated in subsequent analyses, these institutional reforms caused a sharp deterioration in labor relations, leading to compressed earnings and weakened morale among public employees.

The international comparability of public sector wage levels presents a series of methodological complexities, primarily due to variations in definitions, coverage, and reporting systems across countries. Differences in how the term public servant is legally defined, the extent of social contributions and tax deductions, and discrepancies in classification between central, regional, and local government employment create significant obstacles to cross-country comparisons. In order to approximate a meaningful comparative framework, the analysis often focuses on average gross wages in key public-service sectors, namely, public administration, education, and health services, which together capture the core of public employment across the European Union. When measured in nominal gross terms, the trajectory of Greek public sector wages between 2008 and 2020 reveals an exceptional degree of contraction relative to other EU and Eurozone members. In Greece, average wages in public administration, education, and health declined by 25.6% over this period, whereas Eurozone averages increased by 21.4% and EU averages by 23.8%. This stark divergence underscores the depth of wage austerity imposed under Greece's Economic Adjustment Programs (EAPs) and the long-term erosion of purchasing power among Greek public employees. Even when compared with other countries that underwent similar fiscal adjustment programs, Greece's experience appears singularly severe. For instance, Cyprus recorded a 6.3% increase, Spain likewise saw 6.3% growth, and Portugal experienced a 5.2% rise in average public sector wages during the same period. Only Ireland, which also implemented drastic austerity measures, registered a wage decline of 6.5% - far smaller than Greece's contraction.

Particularly pronounced were the cuts in education and public administration, sectors that endured the most severe reductions in pay levels. These developments produced a dual outcome: not only was the average income of public servants reduced, but the internal equity of the wage structure was also

eroded, undermining morale and long-term professional motivation within the sector. When compared at the European level, the extent of wage reduction in Greece stands out as exceptional. During the period 2008-2020, average public sector wages fell by 25.6% in Greece, while in contrast, they increased by 21.4% across the Eurozone and by 23.8% in the European Union overall. Among the Eurozone countries that also implemented adjustment programs, none experienced such drastic cuts. For instance, Cyprus and Spain both recorded wage increases of 6.3%, Portugal 5.2%, and only Ireland showed a decrease (6.5%), which is far milder than Greece's reduction. In core Eurozone economies, Germany saw an increase of 37.2%, the Netherlands 29.8%, and France 21.8% in public sector pay. These disparities clearly reflect the unequal distribution of austerity burdens within the European Monetary Union and the absence of mechanisms for social and wage convergence across member states. The argument, often advanced by policymakers, that public employees constitute a fiscal burden on the state has also been discredited. Empirical analyses demonstrate that, with the exception of a brief period preceding the crisis, public sector employees have consistently contributed more in tax revenues than they have received through redistributive transfers. Thus, their role has been that of a net contributor to public finances rather than a drain (Mavroudeas & Passas, 2022).

The already harsh wage environment has been further aggravated by recent macroeconomic conditions. The surge in inflation during 2022, driven by both cyclical and structural factors, has led to a significant decline in real purchasing power. Unless addressed through wage adjustments, this inflationary wave will deepen income insecurity for public employees, whose salaries have not kept pace with rising living costs. Addressing these challenges is critical not only for the public workforce and its representative unions but also for the broader socioeconomic stability of Greece. The public sector once again demonstrated its strategic importance during the COVID-19 pandemic, when its institutions, especially in health and education, were pivotal in mitigating the crisis. Effective public administration requires that its personnel operate under fair and sustainable employment conditions.

The crisis period reshaped public employment through recruitment restrictions, wage compression, organizational restructuring, and increased fiscal oversight. These measures altered employee expectations, career opportunities, morale, and the age and educational composition of the workforce. Subsequent reforms introduced digital services, standardized procedures, mobility mechanisms, and performance-related initiatives. Their long-term value depends on administrative capability, transparent implementation, employee participation, and a renewed relationship between accountability and professional development.

2.3. KEY DIFFERENCES IN HRM BETWEEN INDUSTRIAL AND PUBLIC SECTOR

The third subsection compares sectoral HRM systems across recruitment, compensation, performance management, training, flexibility, job security, and motivation. The comparison explains expected differences through organizational purpose, regulatory frameworks, accountability structures, labor-market exposure, and managerial autonomy.

Recruitment and selection are central functions of Human Resource Management (HRM), as they determine the quality, competence, and sustainability of an organization's workforce. While both industrial (private) and public sector organizations aim to attract and select qualified individuals, their recruitment and selection practices differ significantly due to variations in objectives, governance structures, and accountability requirements. The industrial sector prioritizes competitiveness, efficiency, and performance, whereas the public sector emphasizes legality, transparency, and equity in employment practices (Harel & Tzafrir, 2001).

Furthermore, industrial sector HR managers enjoy greater autonomy in tailoring recruitment and selection practices to organizational needs. This flexibility supports efficiency and adaptability but may also result in inconsistencies if standardized guidelines are lacking. Nevertheless, performance outcomes and competitive advantage remain the primary benchmarks for evaluating recruitment effectiveness in the industrial sector (Madhusudhanan & Velmurugan, 2025).

In contrast, recruitment and selection in the public sector are characterized by formalization, regulation, and standardization. Public organizations operate within strict legal frameworks, civil service laws, and administrative procedures designed to ensure fairness, transparency, and equal opportunity for all applicants (Konateh et al., 2023). Recruitment is typically conducted through publicly advertised vacancies, with clearly defined eligibility criteria and standardized procedures. Public sector selection processes are often lengthy and structured, involving written examinations, ranking systems, panel interviews, and formal approval mechanisms. These procedures are guided by the merit principle, which requires that candidates be selected based on objective qualifications rather than personal connections or managerial preference (Harel & Tzafrir, 2001). While these practices strengthen public trust and legitimacy, they also reduce flexibility and slow down hiring processes. Public sector managers usually have limited discretion in selecting candidates, as final decisions must comply with established rules and accountability mechanisms (Konateh et al., 2023). As a result, public organizations may struggle to respond rapidly to labor market changes or attract highly specialized talent.

Recruitment and selection practices differ substantially between the industrial and public sectors due to variations in organizational objectives,

regulatory environments, and accountability requirements. The industrial sector benefits from flexible, performance-oriented recruitment systems that support strategic goals and competitiveness. In contrast, the public sector relies on formalized and standardized procedures to uphold fairness, transparency, and public trust. Understanding these differences is essential for evaluating HRM effectiveness and designing reforms that balance efficiency with equity in both sectors (Konateh et al., 2023).

Compensation and benefits constitute a critical component of Human Resource Management (HRM), as they directly influence employee motivation, job satisfaction, performance, and retention. Compensation systems reflect organizational priorities, financial capacity, and institutional values. Consequently, marked differences exist between compensation practices in the industrial (private) sector and those in the public sector. While the industrial sector emphasizes performance-based pay and flexibility to enhance competitiveness, the public sector relies on standardized pay structures designed to ensure equity, stability, and public accountability (Milkovich, Newman, & Gerhart, 2020).

In the industrial sector, compensation systems are primarily market-oriented and performance-driven. Organizations design pay structures to attract and retain talent in competitive labor markets while motivating employees to achieve organizational objectives. Base pay is often supplemented by bonuses, commissions, profit-sharing schemes, stock options, and other incentive-based rewards linked to individual, team, or organizational performance (Milkovich et al., 2020). Performance-related pay is a defining feature of industrial sector compensation. Employees are rewarded based on measurable outcomes such as productivity, sales targets, efficiency, or innovation. This approach aligns employee behavior with strategic goals and reinforces a results-oriented culture (Harel & Tzafrir, 2001). Flexible benefits packages, sometimes referred to as “cafeteria-style benefits”, allow employees to choose benefits that best suit their needs, including health insurance options, retirement plans, paid leave, and wellness programs. Furthermore, industrial sector compensation systems are highly adaptable. Organizations regularly adjust pay levels in response to labor market conditions, financial performance, and industry benchmarks. This flexibility enables firms to remain competitive but may also result in pay disparities and income inequality if not carefully managed (Milkovich et al., 2020). Ultimately, compensation effectiveness in the industrial sector is measured by performance outcomes, employee retention, and organizational profitability.

In contrast, compensation and benefits in the public sector are governed by fixed pay scales, legal frameworks, and centralized wage-setting mechanisms. Salaries are typically determined by legislation, collective bargaining agreements, or civil service regulations, with employees placed on predefined salary grades based on position, seniority, and qualifications (OECD, 2021). Public sector compensation systems emphasize equity, transparency, and consistency rather

than performance differentiation. Employees performing similar roles are paid according to standardized rates to ensure fairness and avoid favoritism or political influence (Perry & Hondeghem, 2008). Although some public organizations have introduced limited forms of performance-related pay, such schemes are often constrained by regulations and play a minor role in overall compensation (OECD, 2021). Benefits in the public sector are generally comprehensive and secure, including pensions, healthcare coverage, paid leave, and job security. These benefits compensate, in part, for the limited flexibility in pay progression and the absence of substantial performance incentives. Public sector compensation systems aim to promote long-term commitment and stability rather than short-term performance gains (Harel & Tzafrir, 2001). However, rigid pay structures may reduce the public sector's ability to attract highly skilled professionals, particularly in specialized fields where private sector wages are significantly higher. As a result, public organizations may face challenges in recruitment and retention despite offering strong non-monetary benefits (OECD, 2021).

The differences between industrial and public sector compensation systems reflect contrasting organizational missions and accountability requirements. The industrial sector prioritizes efficiency, competitiveness, and performance differentiation, while the public sector prioritizes fairness, predictability, and public trust. According to Milkovich et al. (2020), performance-based compensation enhances motivation when rewards are clearly linked to outcomes. However, Perry and Hondeghem (2008) argue that in the public sector, excessive emphasis on performance pay may undermine intrinsic motivation and public service values. Thus, each system reflects the broader institutional logic governing the sector.

We can draw the conclusion that compensation and benefits systems differ significantly between the industrial and public sectors due to differences in objectives, regulatory environments, and accountability mechanisms. The industrial sector employs flexible, performance-based compensation to drive productivity and competitiveness, while the public sector relies on standardized pay structures to ensure fairness, stability, and legitimacy. Although each approach has strengths and limitations, effective HRM requires aligning compensation strategies with organizational goals and sector-specific values. Balancing motivation, equity, and sustainability remains a central challenge for compensation management in both sectors (OECD, 2021).

Performance management is a core function of Human Resource Management (HRM) that involves setting performance expectations, monitoring employee outcomes, evaluating results, and linking performance to rewards, development, and career progression. Effective performance management aligns individual efforts with organizational objectives and enhances overall effectiveness. However, the design and implementation of performance management systems vary considerably between the industrial (private) sector and the public sector due to differences in organizational goals, accountability

mechanisms, and institutional constraints. While the industrial sector emphasizes productivity, efficiency, and measurable results, the public sector prioritizes compliance, service quality, and accountability to citizens (Armstrong, 2021; Perry & Hondeghem, 2008).

In the industrial sector, performance management systems are primarily results-oriented and strategically aligned with organizational objectives. Performance is measured using clearly defined indicators such as output levels, sales figures, profitability, efficiency, and innovation. These metrics enable organizations to evaluate individual and team contributions to overall business success (Armstrong, 2021). A defining characteristic of industrial sector performance management is the strong link between performance appraisals and rewards. High-performing employees are often rewarded through bonuses, merit pay, promotions, and career advancement opportunities. This linkage reinforces a performance-driven culture and motivates employees to achieve or exceed targets (Milkovich et al., 2020). Performance appraisals are usually conducted regularly and may involve goal-setting frameworks such as Management by Objectives (MBO), Key Performance Indicators (KPIs), and balanced scorecards. Managers in the industrial sector enjoy considerable discretion in evaluating performance and making reward-related decisions. This flexibility allows organizations to tailor performance management systems to changing business needs. However, it may also introduce subjectivity if evaluation criteria are not transparent or consistently applied. Despite this risk, performance management in the industrial sector is widely regarded as a strategic tool for enhancing productivity and sustaining competitive advantage (Armstrong, 2021).

In contrast, performance management in the public sector is shaped by legal requirements, administrative procedures, and public accountability. The primary objectives are to ensure compliance with regulations, maintain service quality, and demonstrate responsible use of public resources. Performance indicators often focus on procedural adherence, service delivery standards, and policy implementation rather than financial outcomes or individual productivity (OECD, 2021). Public sector performance appraisal systems are generally less tightly linked to rewards and promotion. Salary progression and career advancement are often determined by tenure, grade, and formal qualifications rather than individual performance outcomes (Harel & Tzafrir, 2001). Although some governments have introduced performance-based management reforms, the impact of performance appraisals on pay and promotion remains limited due to rigid pay structures and concerns about fairness and politicization (Perry & Hondeghem, 2008). Furthermore, performance evaluation in the public sector tends to emphasize accountability and procedural justice. Appraisal systems are designed to be standardized and transparent to avoid bias, favoritism, or political influence. While this approach strengthens legitimacy and public trust, it may weaken motivational effects and reduce managerial flexibility (OECD, 2021).

The differences between industrial and public sector performance management systems can be explained by their distinct missions and accountability frameworks. The industrial sector focuses on efficiency, competitiveness, and profitability, whereas the public sector is concerned with public value, equity, and service delivery. According to Armstrong (2021), performance-linked rewards enhance motivation when outcomes are clearly measurable. However, Perry and Hondeghem (2008) argue that in the public sector, excessive reliance on performance-based incentives may conflict with intrinsic motivation and public service values. As a result, public sector performance management systems prioritize control and accountability over individual differentiation.

In the industrial sector, job security is generally lower because employment is more directly contingent on organizational performance, competitive pressures, and market volatility. Firms operating in competitive markets adjust labor capacity in response to demand fluctuations, technological change, and cost pressures, which can produce layoffs, restructuring, or the use of temporary and subcontracted labor to maintain flexibility. This creates a context in which employees may perceive employment continuity as conditional: retention depends on performance, skill relevance, and the firm's commercial sustainability. The broader labor market literature links these patterns to the growth of contingent work and to the "risk shift" from organizations to individuals, where employment becomes less predictable and workers face greater exposure to economic cycles (Kalleberg, 2009). From an HRM standpoint, this typically increases the salience of performance management, employability-enhancing training, and internal mobility programs, since organizations attempt to retain critical talent while maintaining adaptability. However, lower security does not necessarily imply uniformly negative outcomes; rather, it alters the employment bargain. In many industrial organizations, HR policies substitute traditional lifetime employment with employability and performance-based progression. Yet the psychological literature suggests that perceived insecurity can also undermine trust, reduce organizational citizenship behavior, and weaken long-term commitment, especially when employees interpret insecurity as unfair or arbitrary (Greenhalgh & Rosenblatt, 1984). Consequently, industrial-sector HRM often faces a balancing problem: maintaining flexibility while protecting morale and sustaining the human capital investments needed for productivity and innovation.

HRM systems in the public sector often reflect this motivational structure. Although pay and promotion remain relevant, they are frequently standardized and less performance-contingent than in the industrial sector. Consequently, managerial efforts to motivate employees tend to emphasize meaningful work, professional identity, recognition of service, and opportunities to contribute to policy outcomes or citizen welfare (Perry, Hondeghem, & Wise, 2010). Empirical studies indicate that when public-sector employees perceive a strong connection

between their work and societal outcomes, they are more likely to demonstrate commitment, persistence, and discretionary effort, even in the absence of strong financial incentives.

The theoretical comparison establishes sectoral expectations while allowing empirical verification. It also shows that sectoral categories contain substantial internal diversity. Organizational size, leadership quality, occupation, technological maturity, and implementation consistency may shape employee perceptions as strongly as the formal public or private status of the employer.

CHAPTER THREE: EMPIRICAL EVIDENCE AND HR MANAGEMENT IMPLICATIONS

3.1. RESEARCH METHODOLOGY

This study has the objective to examine the influence of Human Resource Management (HRM) practices on employee motivation and organizational commitment, with particular emphasis on differences between public and private sector employees in Greece. The research focuses on five core HRM practices: recruitment and selection, training and development, employee benefits, performance appraisal, and rewards and incentives, each of which has been widely acknowledged in the literature as critical determinants of employee attitudes and behaviors (Guest, 2017; Alfes et al., 2013). Additionally, the study explores how demographic factors such as gender, age, educational level, and tenure shape employee perceptions of HRM practices and their impact on commitment and motivation. This dual focus enables the study to provide both a sectoral comparison and a nuanced demographic analysis contributing to theory and practice in the field of HRM.

Human Resource Management (HRM) practices are widely recognized as central mechanisms influencing employee satisfaction, motivation, and commitment. Previous research has demonstrated that effective recruitment and selection, structured training and development, adequate benefits, transparent performance appraisal, and fair reward systems can significantly enhance employees' attitudes and behaviors (Guest, 2017; Alfes et al., 2013). At the same time, contextual and demographic factors often shape these perceptions, with differences observed between public and private organizations (Prowse & Prowse, 2010) as well as across groups defined by gender, age, or educational level (Kim, 2005). Building on this theoretical and empirical background, the present study develops three main hypotheses.

500 employees participated in the survey, equally divided between the private sector ($n = 250$) and the public sector ($n = 250$). With regard to gender, 344 respondents were male, representing 68.8% of the total, with a slightly higher proportion in the private sector (70.8%) compared to the public sector (66.8%). Female respondents numbered 156, corresponding to 31.2% overall, with 29.2% in the private sector and 33.2% in the public sector.

In terms of age distribution, the largest group was between 45 and 54 years old, comprising 131 individuals or 26.2% of the sample, with 28.0% in the private sector and 24.4% in the public sector. This was followed by 111 participants aged 35 to 44 years (22.2%), divided almost evenly between sectors (21.6% private and 22.8% public). Younger age groups were also represented, with 92 respondents aged 25 to 34 years (18.4%), of which 14.8% worked in the private sector and 22.0% in the public sector, and 89 respondents aged 18 to 24 years (17.8%), including 16.8% in the private sector and 18.8% in the public sector.

Older employees were fewer, with 64 individuals aged 55 to 64 years (12.8%) and 13 respondents over 64 years (2.6%).

In terms of educational attainment, 35 participants (7.0%) reported primary school as their highest qualification, with higher representation in the public sector (10.0%) compared to the private sector (4.0%). Secondary school graduates accounted for 132 respondents (26.4%), with 22.8% in the private sector and 30.0% in the public sector. A total of 78 employees (15.6%) held a college diploma, 99 (19.8%) had a bachelor's degree, 125 (25.0%) had a master's degree, and 31 (6.2%) had completed doctoral studies.

Regarding tenure in the organization, 172 respondents (34.4%) had been employed for more than six years, 128 (25.6%) for three to six years, 132 (26.4%) for one to three years, and 68 (13.6%) for less than one year. This balanced distribution of tenure across sectors reflects a mixture of both new and experienced employees in the sample.

The research instrument was a structured questionnaire composed of seven sections: demographic information, recruitment and selection, training and development, employee benefits, performance appraisal, rewards and incentives, and employee commitment and motivation. All attitudinal items were measured on a five-point Likert scale ranging from 1 ("Strongly disagree") to 5 ("Strongly agree"), allowing for consistent measurement of employee perceptions across HRM dimensions.

To ensure reliability, internal consistency was tested using Cronbach's alpha. The results indicated satisfactory reliability for all constructs: recruitment and selection ($\alpha = .791$, 5 items), training and development ($\alpha = .690$, 4 items), employee benefits ($\alpha = .769$, 5 items), performance appraisal ($\alpha = .797$, 6 items), rewards and incentives ($\alpha = .788$, 7 items), and employee commitment and motivation ($\alpha = .765$, 5 items). These values meet or exceed the widely accepted threshold of 0.70 (Nunnally & Bernstein, 1994), with the exception of training and development, which is slightly below but still within an acceptable range for exploratory research. The questionnaire items were adapted from established HRM and organizational behavior scales, ensuring content validity and alignment with prior studies (Purcell & Hutchinson, 2007; Kooij et al., 2010).

The collected data were analyzed using SPSS. First, descriptive statistics were calculated to summarize demographic variables and overall responses to HRM practices. Second, independent-samples t-tests were conducted to compare public and private sector employees across the six main variables, corresponding to Hypothesis 1. Third, Pearson correlation coefficients were computed to examine the relationships between HRM practices and employee commitment and motivation. Fourth, multiple and hierarchical regression analyses were employed to test Hypothesis 2, assessing the predictive power of HRM practices on motivation and commitment, and evaluating the moderating role of sector. Interaction terms (HRM practice $\times$ sector) were computed to formally test moderation effects. Finally, ANOVA tests with post hoc comparisons (LSD) were

used to examine demographic differences across education, age, and tenure, while t-tests were used for gender differences, corresponding to Hypothesis 3. These procedures ensured a comprehensive evaluation of both direct and moderating effects, while also identifying demographic patterns in employee responses.

The research adhered to fundamental ethical principles of social science research. Participation in the survey was voluntary, and all respondents were informed of the purpose of the study prior to completing the questionnaire. Informed consent was obtained, and participants were assured of anonymity and confidentiality. No identifying personal information was collected, ensuring that responses could not be traced back to individuals. Data were used solely for academic purposes, and the analysis was conducted in aggregate form. Ethical clearance for the study was obtained from the appropriate institutional review body, in accordance with guidelines for the responsible conduct of research. The study design and administration thus safeguarded participants' rights while ensuring the integrity and transparency of the research process.

Table 4. Internal consistency of the research scales

Construct	Items	Cronbach alpha
Recruitment and selection	5	.791
Training and development	4	.690
Employee benefits	5	.769
Performance appraisal	6	.797
Rewards and incentives	7	.788
Employee commitment and motivation	5	.765

Source: author's elaboration

3.2. SURVEY RESULTS ANALYSIS

Descriptive results

The first HRM practice examined in the survey was Recruitment and Selection, evaluated through five items measured on a five-point Likert scale ranging from 1 (totally disagree) to 5 (totally agree). Overall, the results reflect moderate levels of satisfaction with the recruitment and selection processes, with some variation between public and private sector employees. When asked whether their organization places the right person in the right job, the overall mean was 2.86 with a standard deviation of 1.145. Public sector employees reported a slightly higher score ($M = 2.94$) compared to private sector employees ($M = 2.79$), although both results remained below the midpoint of the scale,

suggesting only moderate agreement. Regarding the provision of sufficient and relevant information to candidates during recruitment, the overall mean was 3.14 with a standard deviation of 1.175. Responses were nearly identical across sectors, with the public sector reporting a mean of 3.15 and the private sector 3.14, indicating a consistent perception that information is moderately well provided to applicants. On the issue of whether selection is based strictly on company values, the overall mean was 3.09 with a standard deviation of 1.118. Public sector employees reported an average of 3.08, while private sector employees indicated a mean of 3.10. These results again suggest moderate agreement, showing little difference between the two groups. Perceptions were less favorable regarding fairness in recruitment policies. The overall mean was 2.51 with a standard deviation of 1.204, the lowest score among the items in this category. Public sector employees expressed lower satisfaction ($M = 2.39$) compared to private sector employees ($M = 2.62$), pointing to concerns about fairness, especially in the public sector. Finally, the effectiveness of the Human Resources department in recruitment and selection was evaluated with an overall mean of 3.26 and a standard deviation of 1.068. Public sector employees reported a slightly higher score ($M = 3.29$) compared to private sector employees ($M = 3.22$), indicating moderate confidence in HR's effectiveness across both sectors.

The second HRM practice analyzed was Training and Development, also assessed through a five-point Likert scale ranging from 1 (totally disagree) to 5 (totally agree). The results reveal rather modest levels of satisfaction, with some notable differences between employees in the public and private sectors. When asked whether training and development practices help employees improve their careers, the overall mean was 2.64 with a standard deviation of 1.136. Public sector employees reported a lower average score ($M = 2.54$) compared to their private sector counterparts ($M = 2.73$), suggesting that career development opportunities are perceived as more effective in private organizations. A similar pattern was observed in relation to whether training programs make employees more productive. The overall mean was 2.55 with a standard deviation of 1.260, reflecting generally low satisfaction. Public sector employees gave a lower rating ($M = 2.42$), while private sector employees reported a higher mean ($M = 2.68$). This indicates that training in the private sector is viewed as contributing more to productivity than in the public sector. Satisfaction with the method of selecting candidates for training was also limited. The overall mean stood at 2.44 with a standard deviation of 1.243. Public sector employees expressed the lowest level of satisfaction ($M = 2.28$), compared to private sector employees ($M = 2.60$). These findings imply that the fairness or effectiveness of training selection procedures may be a particular concern in public organizations. By contrast, the quality of training received relatively better evaluations. The overall mean was 3.07 with a standard deviation of 1.103, surpassing the midpoint of the scale. Interestingly, public sector employees reported a slightly higher score ($M = 3.19$) than those in the private sector ($M = 2.94$). This suggests that while the

organization and selection of training programs may face criticism, the actual delivery and quality of training is considered satisfactory, especially within the public sector.

The third HRM practice assessed was Employee Benefits, measured on a five-point Likert scale (1 = totally disagree, 5 = totally agree). The results suggest a moderate level of satisfaction overall, with only slight variations between public and private sector employees. Concerning whether management shares detailed information about employee benefits, the overall mean was 2.88 with a standard deviation of 1.055. Public sector employees rated this aspect somewhat higher ($M = 2.95$) than private sector employees ($M = 2.81$), indicating a slightly better flow of information in public organizations. When asked if current employee benefits meet their needs, the responses were very similar across sectors, with an overall mean of 2.90 ($SD = 1.037$). Public sector employees reported a score of 2.91, while private sector employees indicated 2.89, reflecting a neutral to moderately positive stance on the adequacy of benefits. General satisfaction with the benefits provided was evaluated with a mean of 3.00 ($SD = 1.019$). Public employees reported a slightly higher score ($M = 3.03$) compared to private employees ($M = 2.97$), suggesting marginally greater contentment within the public sector. Perceptions of comparability with other organizations in Greece showed the lowest levels of agreement in this category. The overall mean was 2.77 ($SD = 1.013$), with public sector employees at 2.74 and private sector employees at 2.80. This indicates a widespread belief that the benefits offered are somewhat inferior to those available in other organizations. Finally, punctuality in salary and wage payments received the most favorable ratings. The overall mean was 3.46 with a standard deviation of 1.307. Public sector employees reported a higher score ($M = 3.61$), while private sector employees gave a lower rating ($M = 3.31$). This suggests that timely payment is a stronger feature of public employment, whereas private sector employees perceive more inconsistency in this area.

The fourth HRM practice examined was Performance Appraisal, assessed through six items on a five-point Likert scale (1 = totally disagree, 5 = totally agree). Overall, the findings indicate only moderate satisfaction with performance evaluation systems, with notable weaknesses in promotion and feedback processes. Concerning whether performance is evaluated at regular intervals, the overall mean was 2.83 with a standard deviation of 1.127. Public sector employees reported a mean of 2.84, while private sector employees scored 2.81, showing virtually no difference between the two groups. Perceptions of fairness and objectivity in performance evaluation were slightly higher, with an overall mean of 2.98 ($SD = 1.069$). Public sector respondents reported 2.99 and private sector respondents 2.97, suggesting that employees generally see evaluation systems as somewhat fair, though not strongly positive. The purpose of appraisal as a tool to improve performance and enhance skills was rated with an overall mean of 3.00 ($SD = 1.097$). Public sector employees rated this at 3.02 compared to 2.98 in the private sector, indicating a balanced though modest belief in the

developmental role of appraisals. The realism of performance evaluation methods was judged similarly, with an overall mean of 2.97 (SD = 1.047). Public employees rated this higher (M = 3.00) than private employees (M = 2.94), showing minimal difference between sectors. The weakest aspect of this category was the perception that good employees are promoted first, which received the lowest overall mean of 1.91 (SD = 0.827). Public sector employees gave a slightly higher score (M = 2.02) than those in the private sector (M = 1.80), yet both groups showed strong disagreement, reflecting significant dissatisfaction with promotion processes. Finally, the belief that employees should receive appropriate feedback on their performance was rated at 2.29 (SD = 0.850). Public sector respondents rated this higher (M = 2.42) compared to private sector respondents (M = 2.16), though the overall score remained well below the midpoint, underscoring a critical gap in feedback practices across both sectors.

The fifth HRM practice explored was Rewards and Incentives, measured through seven items on a five-point Likert scale (1 = totally disagree, 5 = totally agree). Overall, the responses indicate moderate satisfaction with the systems of rewards and recognition, with some areas viewed more positively than others. With regard to fairness in the distribution of rewards, the overall mean was 2.83 with a standard deviation of 1.038. Public sector employees scored 2.85 compared to 2.80 in the private sector, reflecting only marginally higher perceptions of fairness in the public sector. Salary and wage levels were considered an important motivational factor, with a mean of 3.37 (SD = 1.159), the highest in this category. Public employees rated this at 3.43, while private employees gave a score of 3.30, suggesting that financial compensation is seen as a strong motivator across both groups. When evaluating whether existing reward schemes fully motivate employees to perform better, the mean was 3.00 (SD = 1.113). Public sector employees reported a mean of 3.02 compared to 2.98 for private sector employees, pointing to neutral perceptions of the effectiveness of these schemes. Linking rewards to performance was also rated at an overall mean of 3.00 (SD = 1.036). Public employees were slightly more positive (M = 3.05) than private employees (M = 2.95), but the results suggest that employees only moderately agree that performance is directly tied to incentives. Recognition of employee contributions received stronger evaluations, with a mean of 3.33 (SD = 1.042). Public sector employees scored higher (M = 3.44) than private sector employees (M = 3.22), reflecting that acknowledgment of contributions is somewhat more evident in public organizations. The perception of organizational infrastructure as superior to that of other organizations was rated at 2.90 (SD = 1.086), with virtually identical scores across sectors (2.89 public, 2.91 private). Finally, satisfaction with salary increases and bonuses received the lowest mean in this section, at 2.85 (SD = 1.079). Public sector employees gave a mean of 2.87, while private employees scored 2.83, underscoring limited satisfaction with financial rewards beyond base salary.

The final section of the questionnaire assessed Employee Commitment and Motivation, using five statements measured on a five-point Likert scale (1 = totally disagree, 5 = totally agree). The findings reveal a mixed picture, with some indicators of strong team orientation and intentions for continuity, alongside areas of insecurity and reluctance to assume additional responsibilities. When asked if they work under the threat of losing their job, the overall mean was 2.58 (SD = 1.089). Public sector employees reported slightly lower agreement (M = 2.47), compared to private sector employees (M = 2.68). This indicates that feelings of job insecurity are somewhat more prevalent in the private sector. Motivation to work in a team to achieve common goals was rated higher, with a mean of 3.26 (SD = 1.093). Public sector employees gave this a stronger score (M = 3.36) than private sector employees (M = 3.16), highlighting that collaborative motivation is particularly emphasized in public organizations. Feelings of guilt if leaving the organization now had a mean of 2.93 (SD = 1.090). Scores were almost identical across the two groups (M = 2.94 public, M = 2.92 private), suggesting a moderate sense of loyalty across both sectors. When evaluating the avoidance of additional tasks and responsibilities, the mean was 2.63 (SD = 1.131). Public sector employees scored slightly lower (M = 2.56) compared to private sector employees (M = 2.70), indicating a marginally higher reluctance among private sector workers to take on extra duties. Finally, intentions to continue working for the organization in the future were moderately positive, with a mean of 3.27 (SD = 1.154). Public sector employees again expressed stronger agreement (M = 3.36) than their private sector counterparts (M = 3.17), suggesting greater long-term stability and commitment in public organizations.

The results show that Recruitment and Selection had a mean of 2.97 (SD = 0.843), ranging between 1.00 and 4.80. This indicates a moderate level of satisfaction with hiring practices, with some variation across responses. Training and Development recorded the lowest overall score, with a mean of 2.67 (SD = 0.855) and a range of 1.00 to 4.50, suggesting that employees feel training opportunities and career development support are less adequate compared to other HRM practices. Employee Benefits achieved a mean of 3.00 (SD = 0.787), spanning the full Likert scale from 1.00 to 5.00. This suggests a more balanced perception, with employees evenly distributed between satisfaction and dissatisfaction. Performance Appraisal had a mean of 2.66 (SD = 0.712), again pointing to a relatively weak area, as employees rated performance evaluation practices lower than benefits and recruitment. The category of Rewards and Incentives produced a mean of 3.04 (SD = 0.717), with a wide range from 1.14 to 5.00. This reflects that while some employees see rewards as fair and motivating, others perceive them as insufficient. Finally, Employee Commitment and Motivation had an overall mean of 2.93 (SD = 0.627), suggesting a moderate level of attachment and willingness to remain in the organization, though not particularly strong.

Table 5. Aggregate descriptive statistics

Dimension	Mean	Standard deviation	Interpretation
Recruitment and selection	2.97	0.843	Moderate evaluation
Training and development	2.67	0.855	Lowest aggregate evaluation
Employee benefits	3.00	0.787	Balanced evaluation
Performance appraisal	2.66	0.712	Weak developmental and feedback signals
Rewards and incentives	3.04	0.717	Highest aggregate HRM evaluation
Commitment and motivation	2.93	0.627	Moderate organizational attachment

Source: author's elaboration

The descriptive statistics of the six overall HRM dimensions, when split by sector, reveal some nuanced differences between public and private sector employees. For Recruitment and Selection, both groups reported nearly identical mean values (public: $M = 2.97$, $SD = 0.90$; private: $M = 2.97$, $SD = 0.78$), suggesting that perceptions of fairness and effectiveness in hiring practices do not differ substantially across sectors. Clearer distinctions appear in Training and Development. Private sector employees rated this dimension higher ($M = 2.74$, $SD = 0.95$) compared to their public sector counterparts ($M = 2.61$, $SD = 0.75$). This suggests that private sector organizations may offer more accessible or impactful training opportunities, or that employees perceive them as such. In terms of Employee Benefits, public sector employees expressed slightly greater satisfaction ($M = 3.05$, $SD = 0.84$) than those in the private sector ($M = 2.96$, $SD = 0.73$). This aligns with the traditionally stronger emphasis on stable and transparent benefits within the public sector. For Performance Appraisal, the trend is reversed: public employees reported a higher mean ($M = 2.72$, $SD = 0.75$) than private sector employees ($M = 2.61$, $SD = 0.67$), suggesting that evaluation procedures in public organizations are perceived as somewhat more structured, even though both sectors remain below the scale's midpoint. Rewards and Incentives followed a similar pattern, with public employees showing slightly higher satisfaction ($M = 3.08$, $SD = 0.77$) than private employees ($M = 3.00$, $SD = 0.66$). This may reflect greater expectations in the private sector regarding performance-related pay, which are not always fulfilled. Finally, Employee Commitment and Motivation yielded very similar means across sectors (public:

M = 2.94, SD = 0.61; private: M = 2.93, SD = 0.64), suggesting that overall motivational levels are moderate and sector-neutral.

Relationships among HRM practices, motivation, and commitment

The correlation analysis provides valuable insights into the associations between HRM practices and employee commitment and motivation. All relationships were statistically significant at the 0.01 level, indicating consistent positive associations across the dataset. Among the HRM practices, Rewards and Incentives showed the strongest positive correlation with employee commitment and motivation ($r = .470$, $p < .01$). This finding suggests that when employees perceive reward systems as fair and motivating, their sense of commitment and willingness to exert effort increase substantially. Similarly, Performance Appraisal ($r = .417$, $p < .01$) and Employee Benefits ($r = .369$, $p < .01$) demonstrated strong positive correlations with commitment and motivation. These results highlight the importance of transparent appraisal systems and meaningful benefits packages in reinforcing employees' psychological attachment to the organization. Recruitment and Selection ($r = .315$, $p < .01$) and Training and Development ($r = .205$, $p < .01$) also correlated positively with commitment and motivation, although with comparatively weaker coefficients. This indicates that while fair recruitment processes and skill development opportunities play a role, their immediate impact may be less direct than that of rewards, benefits, and appraisal mechanisms. Beyond the dependent variable, the correlations among the HRM practices themselves were also strong. Notably, employee benefits, performance appraisal, and rewards exhibited very high intercorrelations (ranging from .693 to .749), suggesting that these practices are often perceived together as interconnected components of organizational support. Overall, the analysis supports the hypothesis that HRM practices are positively related to motivation and commitment, with rewards and appraisals emerging as the most influential factors.

Table 6. Correlations with employee commitment and motivation

HRM practice	Correlation with commitment and motivation	Significance
Recruitment and selection	.315	$p < .001$
Training and development	.205	$p < .001$
Employee benefits	.369	$p < .001$
Performance appraisal	.417	$p < .001$
Rewards and incentives	.470	$p < .001$

Source: author's elaboration

Testing sectoral differences

Hypothesis 1 proposed that employees in the private sector would report higher satisfaction with HRM practices, as well as greater motivation and commitment, compared to those in the public sector. The independent-samples t-tests, however, reveal no statistically significant differences across the six measured dimensions. For Recruitment and Selection, the mean scores were virtually identical between public ($M = 2.97$, $SD = .90$) and private sector employees ($M = 2.97$, $SD = .78$), with the difference being nonsignificant ($t = -.064$, $p = .949$). A similar pattern emerged for Training and Development, where private sector employees reported slightly higher satisfaction ($M = 2.74$, $SD = .95$) than public sector employees ($M = 2.61$, $SD = .75$), yet the difference did not reach significance ($t = -1.704$, $p = .089$). For Employee Benefits, public sector employees scored marginally higher ($M = 3.05$, $SD = .84$) compared to private sector employees ($M = 2.96$, $SD = .73$), but again, this difference was nonsignificant ($t = 1.296$, $p = .196$). Likewise, the comparison for Performance Appraisal revealed slightly higher scores in the public sector ($M = 2.72$, $SD = .75$) than in the private sector ($M = 2.61$, $SD = .67$), though the difference was not significant ($t = 1.647$, $p = .100$). Finally, Rewards and Incentives showed a similar trend, with public sector employees reporting somewhat higher satisfaction ($M = 3.08$, $SD = .77$) than private sector employees ($M = 3.00$, $SD = .66$), but without statistical significance ($t = 1.231$, $p = .219$). Taken together, these results indicate that Hypothesis 1 is not supported, as no significant sectoral differences were observed in employee evaluations of HRM practices or in overall motivation and commitment.

The evidence therefore supports a pattern of sectoral equivalence. Training received a modestly higher evaluation in the private sector, while benefits, appraisal, rewards, and commitment received modestly higher evaluations in the public sector. The probability values remained above the conventional significance threshold in every comparison. The predicted broad private-sector advantage was replaced by a finding of similar employee experiences across the two sectors.

Regression analysis and moderation by sector

The first regression analysis was conducted with the five HRM practices - recruitment and selection, training and development, employee benefits, performance appraisal, and rewards and incentives as independent variables, and employee commitment and motivation as the dependent variable. This model aimed to capture the direct contribution of HRM practices without considering any moderating effects of the employment sector. The model summary indicates a multiple correlation coefficient of $R = 0.481$, with an $R^2 = 0.231$ and an adjusted R^2 of 0.223. This suggests that approximately 23% of the variance in employee commitment and motivation can be explained by the combined influence of HRM practices. The standard error of the estimate was 0.553, indicating a moderate

level of prediction accuracy. The ANOVA results confirmed the overall statistical significance of the model ($F = 29.719$, $p < .001$), demonstrating that HRM practices as a set are meaningful predictors of employee commitment and motivation. Examining the coefficients reveals that two practices, performance appraisal and rewards and incentives, had statistically significant effects. Performance appraisal showed a positive standardized beta coefficient ($\beta = 0.148$, $p = .026$), indicating that fair and systematic appraisal processes enhance employee motivation and commitment. Similarly, rewards and incentives had the strongest effect ($\beta = 0.354$, $p < .001$), highlighting that equitable and performance-linked rewards are a crucial driver of motivation and commitment. On the other hand, recruitment and selection ($\beta = -0.017$, $p = .773$), training and development ($\beta = 0.003$, $p = .956$), and employee benefits ($\beta = 0.021$, $p = .739$) did not display significant predictive value in this model.

The initial regression demonstrates that while HRM practices as a whole are significant in predicting employee commitment and motivation, the strongest and most consistent contributions come from performance appraisal and rewards and incentives. These findings provide the foundation for further hierarchical regression analyses, which introduce sectoral differences and interaction effects to examine whether the impact of HRM practices varies between the public and private sectors.

The “Variables Entered/Removed” table shows which variables were entered at each step (block) of the regression. In Model 1, the core independent variables related to HRM practices were included (Recruitment and Selection, Training and Development, Employee Benefits, Performance Appraisal, Rewards and Incentives), along with one interaction term (recruitment_sector). In Model 2, the employment sector (Public/Private) was added, together with the remaining interaction terms (training_sector, benefits_sector, appraisal_sector, rewards_sector). This table clarifies the hierarchical procedure: in the first step, the HRM practices were tested, and in the second step, the sector and interaction effects were introduced to examine potential moderation.

The Model Summary table presents the explanatory power of the two regression models. In Model 1, the correlation coefficient is $R = 0.483$, while $R^2 = 0.233$, indicating that about 23.3% of the variance in employee motivation and commitment is explained by the core HRM practices. The Adjusted $R^2 = 0.224$ confirms the model’s stability after adjusting for the number of predictors. The Standard Error of the Estimate = 0.55262 shows the average prediction error. The change in R^2 is statistically significant ($F(6,493) = 24.967$, $p < 0.001$).

In Model 2, after adding the sector variable (public/private) and the interaction terms, $R = 0.488$ and $R^2 = 0.238$, showing only a minimal improvement compared to the first model. The Adjusted R^2 slightly decreases to 0.221, while the Sig. F Change = 0.680, indicating that these additions do not significantly improve the model’s explanatory power. Overall, the first model with HRM practices provides a satisfactory explanation of motivation and

commitment, whereas the inclusion of sector and interaction effects does not add meaningful predictive value.

The ANOVA table shows the overall statistical significance of the two models. In Model 1, the analysis indicates that HRM practices explain a statistically significant portion of the variance in employee motivation and commitment ($F(6,493) = 24.967, p < 0.001$). This confirms that the model as a whole is valid and that the predictors significantly contribute.

In Model 2, which adds the sector (public/private) and the interaction terms, the model remains statistically significant ($F(11,488) = 13.851, p < 0.001$). However, the lower F-value compared to Model 1 suggests that although the extended model is significant, the added variables did not substantially improve the explanatory power. In conclusion, both models are statistically significant, with the first model providing a stronger and more parsimonious explanation.

The Coefficients table presents the regression coefficients for both models. Model 1: Performance appraisal ($B = 0.136, p = 0.021$) and rewards and incentives ($B = 0.311, p < 0.001$) emerge as the only statistically significant positive predictors of employee motivation and commitment. Other HRM practices (recruitment, training, benefits) show no significant effect. This suggests that employees associate their motivation primarily with recognition, fair performance evaluation, and tangible rewards.

Model 2: Even after including the sector (public/private) and interaction terms, rewards and incentives remain the only consistent significant predictor ($B = 0.299, p < 0.001$). Neither the sector itself nor the interaction terms reach statistical significance ($p > 0.05$), indicating that the effect of HRM practices on motivation does not meaningfully differ between public and private sectors. It is noteworthy that several interaction terms show very high VIF values (>10), suggesting multicollinearity problems. This implies that the interaction terms are strongly correlated with the main predictors, reducing the model's statistical robustness. Overall, the analysis highlights rewards and incentives as the central driver of employee motivation and commitment, with performance appraisal having a secondary but still important role.

The Excluded Variables (Annex 2) table shows which predictors were not entered into the first regression model. Specifically, the sector of employment (public/private) and all interaction terms (training_sector, benefits_sector, appraisal_sector, rewards_sector) were excluded from Model 1 and introduced later in Model 2. All Sig. values are above 0.05, indicating that none of these predictors would have provided a statistically significant contribution if included in the first model. Moreover, the VIF values are extremely high (above 10, reaching up to 21), highlighting strong multicollinearity. This means that the interaction terms are highly correlated with the main predictors, which reduces the reliability of the estimates. The table demonstrates that the sector and interaction effects do not significantly enhance the explanation of employee

commitment and motivation, while simultaneously creating severe multicollinearity problems in the model.

Table 7. Multiple regression predictors of commitment and motivation

Predictor	Standardized beta	p value	Result
Recruitment and selection	-.017	.773	Independent predictive contribution limited
Training and development	.003	.956	Independent predictive contribution limited
Employee benefits	.021	.739	Independent predictive contribution limited
Performance appraisal	.148	.026	Significant positive predictor
Rewards and incentives	.354	< .001	Strongest significant positive predictor

Source: author's elaboration

The initial model explained 23.1 percent of the variance in employee commitment and motivation and reached statistical significance, $F(5, 494) = 29.719$, $p < .001$. The hierarchical model reached $R^2 = .238$ after the sector and interaction terms were added. The increase of .005 was statistically limited, and the interaction terms generated high variance inflation factors. The results support the direct relevance of HRM practices, particularly appraisal and rewards, and support a common predictive pattern across sectors.

Demographic differences

Independent-samples t-tests were conducted to examine gender differences across the HRM practices. For Recruitment and Selection, male employees ($M = 2.89$, $SD = 0.85$) reported lower satisfaction compared to female employees ($M = 3.15$, $SD = 0.79$), and this difference was statistically significant, $t(498) = -3.264$, $p = .001$. For Employee Benefits, male employees ($M = 2.90$, $SD = 0.81$) again reported lower satisfaction than female employees ($M = 3.23$, $SD = 0.69$), with the difference statistically significant, $t(498) = -4.782$, $p < .001$. In the case of Performance Appraisal, male employees ($M = 2.59$, $SD = 0.70$) scored lower than female employees ($M = 2.84$, $SD = 0.70$). The difference was significant, $t(498)$

= -3.705, $p < .001$. Finally, for Rewards and Incentives, male employees ($M = 2.94$, $SD = 0.69$) reported lower evaluations compared to female employees ($M = 3.26$, $SD = 0.72$), and this difference was statistically significant, $t(498) = -4.627$, $p < .001$.

A one-way ANOVA was carried out to test for differences in HRM practices across educational levels. For Recruitment and Selection, the analysis was significant, $F(5, 494) = 10.339$, $p < .001$. The mean scores ranged from 2.20 ($SD = 0.83$) among primary school graduates to 3.25 ($SD = 0.76$) among bachelor's degree holders. The LSD post-hoc tests indicated that primary school graduates scored significantly lower than all other groups, including secondary school graduates ($M = 2.86$, $SD = 0.85$), college diploma holders ($M = 2.93$, $SD = 0.82$), bachelor's degree holders ($M = 3.25$, $SD = 0.76$), master's degree holders ($M = 3.13$, $SD = 0.79$), and doctoral graduates ($M = 2.90$, $SD = 0.77$). Furthermore, bachelor's degree holders reported significantly higher evaluations than secondary school graduates and college diploma holders.

For Employee Benefits, the ANOVA was also significant, $F(5, 494) = 6.526$, $p < .001$. Primary school graduates reported the lowest mean ($M = 2.41$, $SD = 0.83$), significantly lower than all other groups. Bachelor's degree holders ($M = 3.20$, $SD = 0.70$) scored significantly higher than secondary school graduates ($M = 2.93$, $SD = 0.82$). Master's degree holders ($M = 3.12$, $SD = 0.75$) were also higher than secondary graduates, while doctoral holders ($M = 2.88$, $SD = 0.81$) did not significantly differ from most other groups.

The results for Performance Appraisal showed significant variation, $F(5, 494) = 3.878$, $p = .002$. Primary school graduates again rated practices the lowest ($M = 2.23$, $SD = 0.62$), significantly below secondary school graduates ($M = 2.63$, $SD = 0.74$), college diploma holders ($M = 2.62$, $SD = 0.65$), bachelor's degree holders ($M = 2.81$, $SD = 0.71$), master's degree holders ($M = 2.74$, $SD = 0.71$), and doctoral graduates ($M = 2.62$, $SD = 0.69$). In addition, bachelor's degree holders had significantly higher means than secondary graduates, while other differences among higher degrees were not significant.

Finally, Rewards and Incentives also revealed significant effects, $F(5, 494) = 5.335$, $p < .001$. The lowest evaluations were again among primary school graduates ($M = 2.54$, $SD = 0.60$), who differed significantly from all other groups. Bachelor's degree holders reported the highest mean ($M = 3.21$, $SD = 0.69$), significantly above secondary school graduates ($M = 3.00$, $SD = 0.74$) and college diploma holders ($M = 2.97$, $SD = 0.68$). Master's graduates ($M = 3.13$, $SD = 0.72$) and doctoral graduates ($M = 3.04$, $SD = 0.63$) also scored higher than primary school graduates but did not differ significantly from each other. These findings confirm significant differences across educational levels, with primary school graduates consistently evaluating HRM practices more negatively and bachelor's degree holders generally reporting the highest satisfaction. The complete set of LSD comparisons is provided in the annex.

The analysis also examined whether perceptions of HRM practices differed across age groups. For Recruitment and Selection, the ANOVA indicated statistically significant differences, $F(5, 494) = 5.158, p < .001$. Employees aged 25-34 reported the highest satisfaction ($M = 3.12, SD = 0.93$), closely followed by those aged 35-44 ($M = 3.10, SD = 0.73$) and 55-64 ($M = 3.13, SD = 0.68$). In contrast, younger employees aged 18-24 expressed the lowest levels of satisfaction ($M = 2.62, SD = 0.89$), alongside the oldest group over 64 years ($M = 2.66, SD = 0.87$). Post-hoc LSD tests (see Annex) confirmed that employees aged 18-24 evaluated recruitment and selection significantly less positively than employees in the 25-34, 35-44, and 55-64 groups.

For Employee Benefits, significant age-related differences were also found, $F(5, 494) = 4.065, p = .001$. Employees aged 25-34 again reported the most favorable evaluations ($M = 3.19, SD = 0.83$), followed by those aged 45-54 ($M = 3.06, SD = 0.71$) and 35-44 ($M = 3.03, SD = 0.77$). The lowest means were observed among the youngest respondents aged 18-24 ($M = 2.72, SD = 0.88$) and those over 64 ($M = 2.66, SD = 0.75$). Post-hoc tests highlighted that the 25-34 group scored significantly higher than both the 18-24 and the over-64 groups, while differences among middle age groups were smaller and not consistently significant.

For Rewards and Incentives, the results revealed more modest but still significant differences across age groups, $F(5, 494) = 2.489, p = .031$. Employees aged 25-34 ($M = 3.20, SD = 0.75$) and 35-44 ($M = 3.13, SD = 0.71$) gave the most favorable evaluations, while employees aged over 64 reported the lowest satisfaction ($M = 2.84, SD = 0.48$). Post-hoc analyses indicated that the differences were primarily driven by younger (18-24) and older employees (>64) reporting lower satisfaction compared to the 25-34 age group. Overall, these results suggest that employees in the early and late stages of their careers tend to be less satisfied with HRM practices, whereas mid-career employees—particularly those aged 25-44 - evaluate recruitment, benefits, and rewards more positively. Full post-hoc comparisons are provided in the annex.

The analysis also explored whether perceptions of HRM practices varied according to employee tenure. For Recruitment and Selection, the ANOVA showed significant differences, $F(3, 496) = 2.992, p = .031$. Employees with more than six years of service reported the highest satisfaction ($M = 3.12, SD = 0.82$), while those with three to six years showed the lowest mean ($M = 2.84, SD = 0.76$). Post-hoc LSD comparisons confirmed that employees with more than six years of tenure expressed significantly higher satisfaction than employees with one to three years (mean difference = 0.20, $p = .040$) and those with three to six years (mean difference = 0.28, $p = .005$). Differences among the shorter tenure groups were not statistically significant.

For Employee Benefits, significant differences were also found, $F(3, 496) = 4.148, p = .006$. Employees with more than six years of tenure ($M = 3.13, SD = 0.75$) and those with less than one year ($M = 3.11, SD = 0.72$) reported higher

satisfaction compared to employees with one to three years ($M = 2.86$, $SD = 0.92$) and three to six years ($M = 2.91$, $SD = 0.70$). Post-hoc LSD tests showed that employees with one to three years had significantly lower evaluations of benefits compared to both those with less than one year (mean difference = -0.25 , $p = .035$) and those with more than six years (mean difference = -0.27 , $p = .003$). Similarly, employees with three to six years reported lower satisfaction than employees with more than six years (mean difference = -0.23 , $p = .012$). These results indicate that tenure plays a meaningful role in shaping employee perceptions of HRM practices. While newer employees and those with longer tenure tend to evaluate recruitment and benefits more positively, employees in the middle stages of tenure (one to six years) report comparatively lower levels of satisfaction. Full post-hoc test results are presented in the annex.

The empirical results converge on three central conclusions. First, the public and private sectors displayed highly similar aggregate perceptions. Second, the quality of rewards and appraisal carried the strongest relationship with motivation and commitment. Third, demographic groups experienced HRM systems differently, which provides a basis for more segmented communication, development, and fairness monitoring. These conclusions shift managerial attention from formal sector labels toward the credibility, consistency, and developmental value of HR practices.

3.3. RESEARCH-BASED RECOMMENDATIONS FOR HR MANAGERS

Based on the findings of the study, HR managers in both industrial and public organizations can strengthen motivation and organizational commitment by focusing on the HR domains that employees experienced as most consequential. The evidence highlights Rewards and Incentives as the strongest lever, with Performance Appraisal also contributing meaningfully, while Training and Development appears weakest and less connected to tangible outcomes. The following recommendations translate these patterns into implementable managerial actions.

For industrial firms, priority should be given to building an integrated performance contract that aligns appraisal, rewards, and development into one coherent system. HR managers should establish appraisal processes that rely on explicit criteria and consistent evidence standards across units. Manager training on rating accuracy, documentation, and bias aware evaluation should accompany this shift, alongside periodic calibration meetings that align scoring norms and reduce perceptions of favoritism. HR should institutionalize structured performance dialogue through quarterly check ins that produce documented outputs, including updated objectives, agreed development actions, and clear next step expectations. In parallel, reward architecture should be redesigned toward transparency and perceived equity. HR managers should introduce pay band communication by role level, clarify bonus eligibility rules, and define performance thresholds and weighting so employees can understand how

outcomes are determined. Recognition should also include structured non-monetary mechanisms, such as certification-based increments, team awards tied to measurable contribution, and formal acknowledgment of safety or quality achievements, with published criteria that support trust. Training should be repositioned as productivity anchored development rather than an administrative activity. HR should implement role-based competency matrices linked to operational indicators and introduce post training assessment so that skill acquisition becomes visible. Completion of defined learning pathways should translate into explicit consideration for role enrichment, responsibility expansion, or promotion readiness, strengthening the perceived connection between development and progression.

For public organizations, the recommendations focus on procedural legitimacy, auditable fairness, and capability building within institutional constraints. HR managers should implement transparent evaluation frameworks with clear performance criteria and documented evidence requirements, ensuring that appraisal outcomes connect to progression decisions in a consistent and reviewable manner. Promotion sequencing should be governed by explicit rules that remain visible to employees, with clear weighing of criteria and standardized documentation that supports contestability and confidence in decisions. Training governance should shift toward competency-based workforce planning that strengthens fairness of access and relevance of content. HR should conduct structured training needs diagnostics, define eligibility criteria, publish annual training plans aligned with service priorities and digital transformation roles, and track outcomes beyond attendance through skill assessment and workplace application indicators. Employee voice should become a regular component of people management. HR managers should establish unit level pulse surveys, structured upward feedback channels, and action tracking so employees observe feedback loops and managerial accountability. Digital HR platforms should be used as an accountability scaffold that standardizes documentation and supports equity monitoring across appraisal records, training histories, and leave workflows, while managerial capability remains central for coaching and two-way performance dialogue.

Across both sectors, implementation should reflect demographic patterns observed in the dataset. HR managers should apply segmented communication and targeted support for early career employees through clearer onboarding expectations, explicit explanation of appraisal and reward rules, and structured development planning. Equity focused audits of appraisal distributions and reward outcomes across demographic groups and organizational units should be embedded as a routine governance practice, supporting transparency and reinforcing perceived fairness. All these measures reposition HR systems not as administrative infrastructures but as integrated governance architectures in which appraisal, reward, and development mutually reinforce organizational performance and employee trust.

The research clearly indicates that employee engagement and motivation in Greek organizations are predominantly influenced by fair rewards, meaningful recognition, and performance appraisals that provide substantive developmental feedback. Among all human resource management (HRM) practices examined, Rewards and Incentives emerged as the most powerful driver of motivation, followed by Performance Appraisal and Benefits, with staffing and training contributing positively but to a lesser extent.

The findings suggest that HR managers should focus not only on the implementation of HRM practices but also on their effectiveness in fostering a culture of fairness, recognition, and development. Fairness in recruitment and selection, clarity in training participation, and competitive benefits are essential to strengthen trust in the organization. However, the primary levers for enhancing motivation lie in designing reward systems that are consistent and merit-based, ensuring that performance appraisals are meaningful and linked to both recognition and career development, and integrating these practices into a coherent HR strategy that visibly connects employee effort with tangible outcomes.

The research shows that enhancing motivation and organizational commitment is mainly associated with reliable reward systems and meaningful performance evaluation processes, while training and development is the area that needs the greatest strategic strengthening. So, employees' motivation and organizational commitment are driven less by "headline" HRM rhetoric and more by the perceived credibility of performance management and reward systems. Rewards and incentives show the strongest association with commitment/motivation and remain the most robust predictor in regression. Performance appraisal also demonstrates a meaningful relationship and a statistically significant, albeit smaller, predictive contribution. By contrast, training and development records the lowest overall evaluations and does not emerge as a direct predictor once rewards and appraisal are considered, implying that training is currently experienced as insufficiently connected to advancement, productivity, and recognition. These patterns suggest that HR managers should prioritize (a) the fairness and transparency of rewards and evaluation and (b) the translation of development activities into visible career and pay consequences.

In industrial firms, HR should treat rewards and appraisal as an integrated "performance contract" rather than separate processes. First, managers should introduce calibrated, criteria-based appraisal with mandatory manager training and periodic calibration panels to reduce rating inflation and perceived favoritism. The low ratings for promotion priority and performance feedback indicate that employees do not experience appraisal as a mechanism for advancement or learning. Accordingly, HR should institutionalize quarterly check-ins and documented development conversations, linking each appraisal cycle to a concrete output (skill plan, role enrichment, bonus/recognition decision). Second, executives should refine reward architecture toward transparent, performance-

contingent components while explicitly managing equity perceptions, particularly salient in SMEs where informal practices may dominate. This can be achieved through published pay bands, clear bonus eligibility rules, and a mix of financial and non-financial recognition (e.g., skill-based pay increments, certification bonuses, team awards). Third, seniors ought to redesign training as productivity-anchored development: given the modest ratings of training impact on career/productivity (means $\approx$ 2.55-2.64), HR should move to competency matrices tied to operational KPIs, with post-training assessments and visible pathways from training completion to promotion consideration.

In public organizations, the managerial priority is to strengthen procedural legitimacy while increasing developmental capacity under institutional constraints. First, executives should implement merit-based progression through transparent evaluation frameworks and promotion criteria that are auditable and consistently applied, directly addressing the pronounced dissatisfaction with promotion sequencing. Second, managers should also upgrade training governance by adopting competency-based workforce planning, since dissatisfaction with training selection signals perceived inequity in access. HR should standardize eligibility criteria, use training needs diagnostics, and publish annual training plans aligned with digital transformation roles. Third, senior staff should embed employee voice and feedback systems (e.g., structured upward feedback, service-unit pulse surveys) to compensate for the weak perceived feedback culture. Digital HR platforms can support workflow simplification (leave, appraisal documentation, training records), but the data indicate that technology should serve as an accountability scaffold for fair appraisal and reward decisions, not as a substitute for human-centered leadership and two-way performance dialogue.

HR should incorporate segmentation by demographics when communicating and implementing these reforms: men report significantly lower satisfaction in key HR domains (recruitment, benefits, appraisal, rewards), and early-career employees exhibit weaker evaluations in several practices. Targeted manager communication, clearer expectation-setting for new hires, and equity-focused audits can therefore improve perceived fairness and, by extension, motivation and commitment.

Implementation should follow a staged sequence. Organizations can begin with a diagnostic audit of existing HR procedures and employee perceptions. The second stage defines measurable standards for appraisal, rewards, and development. The third stage trains managers and communicates the new rules to employees. The fourth stage pilots the procedures in selected units and collects feedback. The final stage evaluates outcomes through employee satisfaction, training completion, progression fairness, retention, productivity, service quality, and equity indicators.

CONCLUSION

The purpose of this research was to investigate the role of Human Resource Management (HRM) practices in shaping employee motivation and commitment, with particular emphasis on potential differences between the public and private sectors. By analyzing survey responses from 500 participants, the study tested three hypotheses concerning sectoral differences, the predictive role of HRM practices, and the moderating influence of demographic characteristics. The findings provide valuable insights into how HRM systems are perceived across contexts, highlighting both their direct effects on motivation and their differential impact depending on gender, education, age, and tenure.

Hypothesis 1 proposed that employees in the private sector would report greater satisfaction with HRM practices and higher levels of motivation and commitment compared to employees in the public sector. The independent-samples t-tests revealed no statistically significant differences across any of the six measured dimensions: recruitment and selection, training and development, employee benefits, performance appraisal, rewards and incentives, and overall motivation and commitment. While minor variations were observed, for example, private sector employees reported slightly higher satisfaction with training and development, while public sector employees indicated somewhat higher satisfaction with benefits and rewards, none of these differences reached statistical significance. Therefore, Hypothesis 1 was rejected. This outcome suggests that, at least within this sample, perceptions of HRM practices and their influence on motivation are broadly similar across the two sectors. The finding challenges common assumptions that the private sector is more efficient or employee-oriented in managing human resources, while the public sector lags behind. Instead, the results indicate that both sectors face comparable strengths and weaknesses in recruitment, training, appraisal, and rewards. From a policy perspective, this points to the need for reforms in both sectors to ensure that HRM systems are perceived as fair, transparent, and motivating. Importantly, the lack of significant sectoral differences implies that employee motivation and commitment are shaped less by the organizational sector itself and more by the quality of HRM practices implemented within specific organizations.

Hypothesis 2 posited that HRM practices would serve as significant predictors of employee motivation and commitment, and that this relationship would be moderated by sector, with stronger effects expected in the private sector. The regression analysis confirmed that HRM practices collectively explained a meaningful portion of the variance in motivation and commitment. Among the individual practices, rewards and incentives emerged as the strongest predictors, followed by performance appraisal. Recruitment and selection, training and development, and benefits did not show significant predictive effects on their own, although together they contributed to the explanatory power of the model. These results align with theories of perceived organizational support and social exchange, which argue that when employees feel fairly rewarded and objectively

appraised, they are more likely to reciprocate with higher levels of motivation and loyalty.

However, the hierarchical regression testing the moderating role of sector found no significant interaction effects. In other words, the predictive power of HRM practices on motivation and commitment did not vary significantly between public and private sector employees. This means that Hypothesis 2a (HRM practices predict motivation and commitment) was accepted, while Hypothesis 2b (the relationship is stronger in the private sector) was rejected. The implication is that HRM systems matter greatly, but their effectiveness is not confined to one sector over the other. Both public and private organizations can achieve higher motivation and commitment by investing in fair appraisal systems and transparent reward structures.

Hypothesis 3 proposed that employee perceptions of HRM practices, motivation, and commitment would differ significantly across demographic characteristics such as gender, education, age, and tenure. The results provided strong support for this hypothesis. Gender-based comparisons indicated that female employees reported significantly higher satisfaction with recruitment and selection, benefits, performance appraisal, and rewards compared to male employees. Educational level also emerged as a significant differentiator: employees with bachelor's and master's degrees tended to evaluate HRM practices more positively than those with only primary or secondary education, although doctorate holders often reported more critical views. Age differences were evident in recruitment, benefits, and rewards, with younger employees (25-34 years) generally reporting higher satisfaction than the youngest (18-24) and the oldest groups (>64). Finally, tenure was also a significant factor, with employees working more than six years in their organization showing higher satisfaction with recruitment and benefits than those with fewer years of service. Thus, Hypothesis 3 was accepted. These findings underline the importance of tailoring HRM strategies to different demographic groups. For example, women's higher satisfaction levels may reflect greater responsiveness to inclusive HR policies, while the differences across education and tenure suggest that expectations about career development and benefits evolve over time. Organizations aiming to foster motivation and commitment need to design HRM practices that are flexible enough to address these diverse employee needs.

Despite the robustness of the findings, several limitations should be acknowledged. First, the study relied on self-reported data collected through questionnaires, which may be influenced by social desirability bias or subjective interpretation of items. Second, the cross-sectional design prevents causal conclusions; while HRM practices are associated with motivation and commitment, the direction of causality cannot be definitively established. Third, although the sample size was relatively large, it was limited to 500 employees within one national context, which restricts the generalizability of the results to other countries or industries. Fourth, the study examined only six HRM

dimensions, potentially overlooking other practices, such as work-life balance policies, career development opportunities, or leadership style, which may also impact motivation and commitment. Finally, the moderation analysis for sector may have been constrained by the binary classification of public versus private, which may mask important differences across subsectors or organizational types.

Future research should address these limitations in several ways. Longitudinal designs would help clarify the causal relationships between HRM practices and employee motivation, capturing changes over time and the long-term effects of reforms. Expanding the scope of HRM dimensions to include areas such as work-life balance, employee voice, and leadership practices would provide a more holistic understanding of how organizations manage human resources. Comparative studies across different national and cultural contexts would shed light on how institutional frameworks and cultural norms influence perceptions of HRM effectiveness. Furthermore, more nuanced sectoral analyses, such as distinguishing between central government, local administration, and state-owned enterprises within the public sector, or between large corporations and small firms in the private sector, could reveal sector-specific dynamics that were not captured in the present study. Finally, qualitative methods such as interviews or focus groups could complement survey data by offering deeper insights into employees' lived experiences and expectations of HRM systems.

The dissertation demonstrates that employee commitment and motivation depend primarily on the perceived quality of organizational treatment. Transparent recognition, credible appraisal, and visible links between contribution and outcomes provide the clearest managerial leverage. Sectoral status alone carried limited explanatory value in the empirical sample. This finding supports HRM reform in both sectors and encourages cross-sector learning. Industrial organizations can draw on public-sector standards of procedural transparency and social accountability, while public organizations can adapt the industrial sector's emphasis on competency, timely feedback, and integrated performance management.

The broader policy implication concerns Greece's human-capital capacity. Digital and green transformation, demographic change, and persistent skill mismatches increase the value of structured learning, fair career systems, and data-informed workforce planning. Sustainable reform combines institutional legitimacy with managerial responsiveness. The resulting HRM system treats employees as contributors to organizational purpose, supports capability development, and converts formal procedures into credible everyday experiences.

III. DISSERTATION CONTRIBUTIONS

- A systematic review and synthesis of the principal theoretical approaches to the study of human resource management practices has been conducted, contributing to the clarification of contemporary HRM concepts, models, and approaches for employee performance evaluation.
- The evolution and specific characteristics of the industrial and public sectors in Greece have been analyzed, leading to the identification and conceptualization of the key differences in human resource management practices between the two sectors.
- A methodological framework for the analysis and assessment of human resource management practices in the industrial and public sectors in Greece has been developed, incorporating the sector-specific characteristics and contextual factors influencing HRM effectiveness.
- An analytical evaluation of human resource management practices in organizations from the industrial and public sectors has been conducted based on the findings of the empirical research.
- Evidence-based practical recommendations have been formulated for human resource managers aimed at enhancing the effectiveness and efficiency of HRM practices and improving management processes within organizations operating in the industrial and public sectors.

IV. PUBLICATIONS

- Filippas Vakouftsis, D. (2024). The Science of Staff Retention: Mechanisms That Drive Employee Loyalty, *International Journal of KNOWLEDGE*, 66(1), pp. 15–19, Retrieved from <https://ikm.mk/ojs/index.php/kij/article/view/6982>;
- Filippas Vakouftsis, D. (2024). Human Resources Management and Motivation, *International Journal of KNOWLEDGE*, 65(1), pp. 25–30, Retrieved from <https://ikm.mk/ojs/index.php/kij/article/view/6890>;
- Filippas Vakouftsis, D. (2024). Integrating Green Skills into HRM Practices: A Key to Sustainable Talent Management, *International Journal of KNOWLEDGE*, 67(1), pp. 77–81. Retrieved from <https://ojs.ikm.mk/index.php/kij/article/view/7348>.