



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΜΣ "Δημόσια Διοίκηση- Δημόσιο Μάνατζμεντ"

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Θέμα:

**«Η επίδραση της εξ' αποστάσεως εργασίας στην
αποτελεσματικότητα των ομάδων εργασίας στο δημόσιο τομέα»**

**“The effect of remote work on the efficacy of working groups in the
public sector”**

Στυλιανός Κοντογιάννης (Α.Μ.: ΔΜ2083)

Επιβλέπων καθηγητής: Πέτρος Τομάρας

Αθήνα

Νοέμβριος 2022

Μέλη Τριμελούς Επιτροπής

1.

2.

3.

Δήλωση Συγγραφέα Μεταπτυχιακής Εργασίας

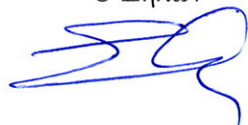
Ο κάτωθι υπογεγραμμένος Στυλιανός Κοντογιάννης του Παντελή, με αριθμό μητρώου ΔΜ2083, φοιτητής του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «Δημόσια Διοίκηση - Δημόσιο Μάνατζμεντ» του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων της Σχολής Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, δηλώνω ότι:

«Είμαι συγγραφέας αυτής της μεταπτυχιακής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο σύνολό τους, με πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από μένα αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μου, όσο και του Ιδρύματος.

Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Επιθυμώ την απαγόρευση πρόσβασης στο πλήρες κείμενο της εργασίας μου μέχρι τις 24 Νοεμβρίου 2022 και έπειτα από αίτηση μου στη Βιβλιοθήκη και έγκριση του επιβλέποντα καθηγητή.

Ο Δηλών



Στυλιανός Κοντογιάννης

Στην Ειρήνη και τη Δήμητρα

Περιεχόμενα

Περιεχόμενα	5
Κατάσταση Πινάκων.....	7
Κατάσταση Διαγραμμάτων.....	9
Περίληψη.....	10
Abstract	11
Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή	12
Κεφάλαιο 2: Εφαρμογή της τηλεργασίας στο δημόσιο τομέα.....	15
2.1 Εισαγωγή.....	15
2.2 Ορισμός και μορφές τηλεργασίας	16
2.3 Εκτέλεση της τηλεργασίας.....	18
2.3.1 Τόπος παροχής τηλεργασίας.....	18
2.3.2 Σταθμός Τηλεργασίας	18
2.4 Οι αρχές της τηλεργασίας.....	19
2.5 Δικαιώματα, υποχρεώσεις και αποσύνδεση τηλεργαζομένων	21
2.6 Αντίκτυπο από την εφαρμογή της εξ αποστάσεως εργασίας.....	22
2.6.1 Αντίκτυπο για τους οργανισμούς	22
2.6.2 Αντίκτυπο για τους εργαζόμενους	24
2.6.3 Αντίκτυπο για την κοινωνία	25
2.7 Παράγοντες για την σωστή εφαρμογή της τηλεργασίας	26
Κεφάλαιο 3. Ομάδες εργασίας στους οργανισμούς.....	29
3.1 Εισαγωγή.....	29
3.2 Σχηματισμός ομάδων	30
3.3 Η ανάπτυξη της ομάδας	32
3.4 Οι ρόλοι στην ομάδα	32
3.5 Συμπεριφορά εντός των ομάδων.....	33
3.6 Παράγοντες που προσδιορίζουν την αποτελεσματικότητα των ομάδων.....	34
3.6.1 Τα χαρακτηριστικά των μελών της ομάδας	34
3.6.2 Μέγεθος.....	34
3.6.3 Συνοχή στην ομάδα.	35
3.6.4 Κανόνες λειτουργίας.....	35
3.6.5 Στόχοι	35

3.6.6 Καθήκοντα.....	36
3.6.7 Ηγεσία.....	36
3.6.8 Κλίμα στην ομάδα.....	36
3.7 Προσδιοριστικοί παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα των ομάδων σύμφωνα με τους Shea και Guzzo	37
3.8 Προβλήματα στις ομάδες	38
3.9 Συγκρούσεις στις ομάδες.....	39
3.10 Ανάλυση των ομάδων.....	40
3.11 Ομάδες εργασίας και τηλεργασία.....	40
Κεφάλαιο 4: Έρευνα.....	43
4.1 Οι υποθέσεις της έρευνας	43
4.2 Μεθοδολογία έρευνας	43
4.2.1 Παρουσίαση του ερωτηματολογίου της έρευνας.....	45
Κεφάλαιο 5: Αποτελέσματα της έρευνας	48
5.1 Έλεγχος αξιοπιστίας και συνέπειας των ομαδικών ερωτήσεων	48
5.1.1 Ερωτήσεις για την αποτελεσματικότητα των ομάδων εργασίας.....	48
5.1.2 Ερωτήσεις για τη στάση των εργαζομένων απέναντι στην τηλεργασία	53
5.2 Περιγραφή - Παρουσίαση των δεδομένων της έρευνας.....	60
5.2.1 Δημογραφικά χαρακτηριστικά	60
5.2.2 Ερωτήσεις της έρευνας.....	68
5.2.3 Κύριες μεταβλητές της έρευνας.....	81
5.3 Διερεύνηση των υποθέσεων της έρευνας.....	85
Κεφάλαιο 6: Συμπεράσματα της έρευνας, περιορισμοί και προτάσεις	94
6.1 Επίλογος.....	98
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	99
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	102

Κατάσταση Πινάκων

Πίνακας 5.1 Reliability Statistics ερωτήσεων για την αποτελεσματικότητα των ομάδων εργασίας (ερωτήσεις 15 -26).....	48
Πίνακας 5.2 Item-Total Statistics ερωτήσεων για την αποτελεσματικότητα των ομάδων εργασίας (ερωτήσεις 15 -26).....	49
Πίνακας 5.3 Item-Total Statistics ερωτήσεων για την αποτελεσματικότητα των ομάδων εργασίας εκτός της ερώτησης 19.....	50
Πίνακας 5.4 Reliability Statistics ερωτήσεων για την αποτελεσματικότητα των ομάδων εργασίας (ερωτήσεις 15 – 18 και 23 – 25).....	50
Πίνακας 5.5 Item-Total Statistics ερωτήσεων για την αποτελεσματικότητα των ομάδων εργασίας (ερωτήσεις 15 – 18 και 23 – 25).....	51
Πίνακας 5.6 Item-Total Statistics ερωτήσεων για τη Συνοχή των ομάδων εργασίας (ερωτήσεις 15 - 18).....	52
Πίνακας 5.7 Item-Total Statistics ερωτήσεων για το κλίμα – αίσθημα αποτελεσματικότητας εντός των ομάδων εργασίας (ερωτήσεις 23 – 26).....	52
Πίνακας 5.8 Item-Total Statistics ερωτήσεων για την στάση των εργαζομένων απέναντι στην Τηλεργασία (ερωτήσεις 1 -14).....	54
Πίνακας 5.9 Item-Total Statistics ερωτήσεων για την στάση των εργαζομένων απέναντι στην Τηλεργασία εκτός της ερώτησης 12.....	55
Πίνακας 5.10 Reliability Statistics ερωτήσεων για την στάση των εργαζομένων απέναντι στην Τηλεργασία (ερωτήσεις 1 – 3 και 5).....	56
Πίνακας 5.11 Item-Total Statistics ερωτήσεων για την στάση των εργαζομένων απέναντι στην Τηλεργασία (ερωτήσεις 1 – 3 και 5).....	56
Πίνακας 5.12 Item-Total Statistics ερωτήσεων για την Παραγωγικότητα των τηλεεργαζομένων (ερωτήσεις 1 – 6).....	57
Πίνακας 5.13 Item-Total Statistics ερωτήσεων για την Παραγωγικότητα των τηλεεργαζομένων εκτός της ερώτησης 6.....	57
Πίνακας 5.14 Item-Total Statistics ερωτήσεων για την Παραγωγικότητα των τηλεεργαζομένων (ερωτήσεις 1 – 3 και 5).....	58
Πίνακας 5.15 Item-Total Statistics ερωτήσεων για τη σχέση Εμπιστοσύνης με τον εργοδότη (ερωτήσεις 7 – 10).....	59
Πίνακας 5.16 Κατανομές συχνοτήτων για τις ερωτήσεις 1 έως 6 του ερωτηματολογίου της έρευνας.....	69
Πίνακας 5.17 Κατανομές συχνοτήτων για τις ερωτήσεις 7 έως 10 του ερωτηματολογίου της έρευνας.....	71

Πίνακας 5.18 Κατανομές συχνοτήτων για τις ερωτήσεις 11 και 12 του ερωτηματολογίου της έρευνας.....	72
Πίνακας 5.19 Κατανομές συχνοτήτων για τις ερωτήσεις 13 και 14 του ερωτηματολογίου της έρευνας.....	73
Πίνακας 5.20 Κατανομές συχνοτήτων για τις ερωτήσεις 15 έως 18 του ερωτηματολογίου της έρευνας.....	74
Πίνακας 5.21 Κατανομές συχνοτήτων για τις ερωτήσεις 23 έως 26 του ερωτηματολογίου της έρευνας.....	75
Πίνακας 5.22 Correlations Ανάθεσης καθηκόντων και Στάσης εργαζομένων απέναντι στην τηλεργασία.....	86
Πίνακας 5.23 Correlations Αποτελεσματικότητας ομάδας εργασίας και Υποστήριξης συναδέλφων.....	87
Πίνακας 5.24 Model Summary ^b	87
Πίνακας 5.25 Correlations Αποτελεσματικότητας ομάδας εργασίας και Στάσης εργαζομένων απέναντι στην τηλεργασία.....	88
Πίνακας 5.26 Group Statistics Στάση εργαζομένων απέναντι στην τηλεργασία και φύλο.....	89
Πίνακας 5.27 Independent Samples Test Στάση εργαζομένων απέναντι στην τηλεργασία και φύλο.....	90
Πίνακας 5.28 Descriptives Στάση εργαζομένων απέναντι στην τηλεργασία ανάλογα με το επίπεδο εκπαίδευσης.....	91
Πίνακας 5.29 ANOVA Στάση εργαζομένων απέναντι στην τηλεργασία ανάλογα με το επίπεδο εκπαίδευσης.....	91
Πίνακας 5.30 Descriptives Αποτελεσματικότητα ομάδας εργασίας ανάλογα με τη συχνότητα τηλεργασίας.....	92
Πίνακας 5.31 ANOVA Αποτελεσματικότητα ομάδας εργασίας ανάλογα με τη συχνότητα τηλεργασίας.....	92

Κατάσταση Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 5.1 Γραφική παρουσίαση του φύλου των εργαζομένων.....	60
Διάγραμμα 5.2 Γραφική παρουσίαση της ηλικίας των εργαζομένων.....	61
Διάγραμμα 5.3 Γραφική παρουσίαση του επιπέδου εκπαίδευσης των εργαζομένων.....	62
Διάγραμμα 5.4 Γραφική παρουσίαση της οικογενειακής κατάστασης των εργαζομένων.....	63
Διάγραμμα 5.5 Γραφική παρουσίαση της συχνότητας της εξ' αποστάσεως εργασίας ανά εβδομάδα.....	64
Διάγραμμα 5.6 Γραφική παρουσίαση της σχέσης εργασίας των υπαλλήλων.....	65
Διάγραμμα 5.7 Γραφική παρουσίαση της επαγγελματικής εμπειρίας των υπαλλήλων.....	66
Διάγραμμα 5.8 Γραφική παρουσίαση του μεγέθους των ομάδων εργασίας.....	67
Διάγραμμα 5.9 Γραφική παρουσίαση των ετών παρουσίας των εργαζομένων στην ομάδα εργασίας.....	68
Διάγραμμα 5.10 Ανάθεση καθηκόντων ανάλογα με τις ικανότητες, τα προσόντα και την εμπειρία των εργαζομένων.....	77
Διάγραμμα 5.11 Χρονικός και ποσοτικός προσδιορισμός των στόχων στην ομάδα εργασίας κατά την περίοδο εφαρμογής της εξ' αποστάσεως εργασίας...	78
Διάγραμμα 5.12 Αποδοχή των στόχων στην ομάδα εργασίας κατά την περίοδο εφαρμογής της εξ' αποστάσεως εργασίας.....	79
Διάγραμμα 5.13 Αλληλεξάρτηση εργασιών στην ομάδα εργασίας κατά την περίοδο εφαρμογής της εξ' αποστάσεως εργασίας.....	80

Περίληψη

Στις μέρες μας, η επιτυχία των επιχειρήσεων και των οργανισμών στηρίζεται σε μεγάλο βαθμό στην ανάπτυξη και στη λειτουργία ώριμων και αποτελεσματικών ομάδων εργασίας. Η περίοδος της πανδημίας του Covid-19 έχει επιφέρει τεράστιες αλλαγές στην κοινωνία και την οικονομία, ενώ παράλληλα έχει επιταχύνει το ψηφιακό μετασχηματισμό και την εφαρμογή της εξ' αποστάσεως εργασίας¹, στο σύνολο σχεδόν των οργανισμών. Στην παρούσα εργασία εξετάζεται εάν η εφαρμογή της τηλεργασίας επηρεάζει την αποτελεσματικότητα των ομάδων εργασίας στο δημόσιο τομέα της Ελλάδας. Αρχικά, περιγράφονται η έννοια της τηλεργασίας, το θεσμικό της πλαίσιο και ο τρόπος με τον οποίο εφαρμόζεται στο δημόσιο τομέα. Επίσης, αναλύονται η έννοια και οι διεργασίες της ομάδας εργασίας καθώς και οι παράγοντες οι οποίοι προσδιορίζουν την αποτελεσματικότητά της. Ακολούθως, διατυπώνονται οι ερευνητικές υποθέσεις της εργασίας και διενεργείται έρευνα, σε δείγμα διοικητικών υπαλλήλων του δημόσιου τομέα, με τη χρήση ερωτηματολογίου. Τέλος, γίνεται η παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας, ο έλεγχος των υποθέσεων και η εξαγωγή συμπερασμάτων.

Λέξεις Κλειδιά: Ομάδα εργασίας, τηλεργασία, δημόσιος τομέας, αποτελεσματικότητα

¹ Εφεξής, η έννοια της εξ' αποστάσεως εργασίας και η έννοια της τηλεργασίας ταυτίζονται.

Abstract

Today, the success of businesses and organizations is fundamentally based on the development and operation of mature and effective work teams. The period of Covid-19 pandemic has brought about enormous changes in the society and the economy, while at the same time it has accelerated the digital transformation and the application of remote work, in almost all organizations. This paper examines whether the implementation of teleworking affects the effectiveness of work groups in the public sector of Greece. Initially, the concept of telework, its institutional framework and the way it is applied in the public sector are described. Also, the concept and the processes of the work group are analyzed as well as the factors that determine its effectiveness. Subsequently, the research hypotheses of the work are formulated and a survey is carried out, on a sample of public sector administrative employees, using a questionnaire. Finally, the results of the research are presented, the assumptions are checked and the conclusions are drawn.

Keywords: Working group, telework, public sector, effectiveness

Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή

Η ανάπτυξη των ομάδων εργασίας και η μελέτη της δυναμικής τους αποτελούν ένα πεδίο έρευνας που απασχολεί έντονα εδώ και δεκαετίες την επιστήμη της διοίκησης. Οι σύγχρονες επιχειρήσεις και οργανισμοί, για την επίτευξη των στόχων τους, στηρίζονται κατά ένα πολύ μεγάλο βαθμό στην ομαδική εργασία, η οποία συνήθως επιφέρει καλύτερα αποτελέσματα από ότι το σύνολο των επιμέρους ατομικών αποτελεσμάτων. Με την ομαδική εργασία επιτυγχάνεται καλύτερος συντονισμός εντός του οργανισμού, ενώ παράλληλα ικανοποιούνται οι κοινωνικές και οι ατομικές ανάγκες των μελών του. Για να επιτευχθούν όμως τα επιθυμητά αποτελέσματα για τον οργανισμό, θα πρέπει οι διάφορες ομάδες εργασίας να αποτελούνται από ώριμα άτομα και να λειτουργούν με αποτελεσματικό τρόπο. Ωστόσο, η αποτελεσματικότητα των ομάδων εργασίας δεν είναι μια απλή έννοια καθώς εξαρτάται από ένα σύνολο παραγόντων, οι οποίοι θα πρέπει να αναλύονται εις βάθος και πάντα λαμβάνοντας υπόψη τις ιδιαιτερότητες και τις έκτακτες καταστάσεις που παρουσιάζονται σε κάθε οργανισμό.

Στο σύνολο αυτό των στοιχείων, που σχετίζονται με την αποτελεσματικότητα των ομάδων εργασίας, έρχεται να προστεθεί και η ξαφνική, τουλάχιστον για τα δεδομένα του Ελληνικού δημόσιου τομέα, εφαρμογή της τηλεργασίας, λόγω της ανάγκης που δημιουργήθηκε για τον περιορισμό της εξάπλωσης της πανδημίας του Covid-19. Αν και η εφαρμογή της τηλεργασίας στο δημόσιο τομέα της χώρας μας συνέβαλε στην προστασία της υγείας των εργαζομένων και στη συνέχιση της λειτουργίας του Κράτους, δημιούργησε ωστόσο νέα δεδομένα σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο θα πρέπει πλέον να οργανωθούν, να εκσυγχρονιστούν και να λειτουργήσουν οι διάφοροι οργανισμοί του δημοσίου.

Η τηλεργασία, ως εναλλακτική μορφή εργασίας, απασχολεί τον κόσμο των επιχειρήσεων και των οργανισμών πολύ πριν την εξάπλωση του Covid - 19. Σε ευρωπαϊκό επίπεδο, η προώθηση της τηλεργασίας αποτελεί βασικό στρατηγικό στόχο και ήδη από το 2002 υπάρχει η συμφωνία για την τηλεργασία, η οποία στην χώρα μας προσαρτήθηκε στην Εθνική Συλλογική Σύμβαση Εργασίας του 2006-2007. Στην Ελλάδα επίσης, τον Ιούνιο του 2021 ψηφίστηκε και ο νόμος 4807/2021 (Α' 96) σχετικά με το θεσμικό πλαίσιο της τηλεργασίας στο δημόσιο τομέα. Ωστόσο, οι όποιες έρευνες έχουν διενεργηθεί μέχρι σήμερα, δεν έχουν καταφέρει να εξάγουν αξιόπιστα αποτελέσματα όσον αφορά τη σχέση μεταξύ της τηλεργασίας και της

αποτελεσματικότητας των ομάδων εργασίας και ειδικότερα στο δημόσιο τομέα. Η παρούσα εργασία έχει σκοπό να διερευνήσει εάν η εφαρμογή της τηλεργασίας δύναται να επηρεάσει την αποτελεσματικότητα των ομάδων εργασίας στο δημόσιο τομέα της χώρας μας. Για το σκοπό της παρούσας έρευνας οι στόχοι που τίθενται είναι θεωρητικοί και ερευνητικοί. Στους θεωρητικούς στόχους της έρευνας συγκαταλέγονται η παρουσίαση της έννοιας και του θεσμικού πλαισίου της τηλεργασίας καθώς και η ανάλυση των ομάδων εργασίας και των παραγόντων που προσδιορίζουν την αποτελεσματικότητά τους. Οι ερευνητικοί στόχοι αφορούν στη μέτρηση της στάσης των εργαζομένων απέναντι στην τηλεργασία και στη μέτρηση της αποτελεσματικότητας των ομάδων εργασίας στο δημόσιο τομέα, κατά την περίοδο εφαρμογής της τηλεργασίας. Επίσης, διερευνώνται οι πιθανές συσχετίσεις μεταξύ των επιμέρους παραγόντων των παραπάνω εννοιών και τέλος, ελέγχεται το αν και κατά πόσο η αποτελεσματικότητα των ομάδων εργασίας του δημόσιου τομέα επηρεάζεται από την στάση των εργαζομένων απέναντι στην τηλεργασία.

Η επίτευξη των θεωρητικών στόχων της εργασίας πραγματοποιείται μέσω της συλλογής και της παράθεσης στοιχείων από επιστημονικά συγγράμματα και βιβλία, από τη σχετική νομοθεσία καθώς και από ηλεκτρονικές πηγές. Για την επίτευξη των ερευνητικών στόχων της εργασίας διενεργείται ποσοτική έρευνα. Ως δείγμα της έρευνας επιλέχθηκαν διοικητικοί υπάλληλοι από διάφορους φορείς της κεντρικής δημόσιας διοίκησης. Η συγκέντρωση πρωτογενών δεδομένων, σχετικά με τη στάση των υπάλληλων απέναντι στην εφαρμογή της τηλεργασίας και την αποτελεσματικότητά των ομάδων εργασίας τους, γίνεται με τη χρήση ερωτηματολογίου.

Παρακάτω παρουσιάζονται τα κεφάλαια από τα οποία αποτελείται το κύριο μέρος της παρούσας εργασίας.

Το πρώτο κεφάλαιο εισάγει τον αναγνώστη στο θέμα της εργασίας και διατυπώνει το σκοπό, τους στόχους και τη μεθοδολογία της έρευνας.

Στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζεται η έννοια της τηλεργασίας και οι μορφές στις οποίες συναντάται. Περιγράφονται ο χώρος από τον οποίο δύναται να εκτελεστεί καθώς και οι απαραίτητες προδιαγραφές που θα πρέπει να πληροί ο χώρος αυτός. Παράλληλα επισημαίνεται και η υποχρέωση που έχει ο εργοδότης να παρέχει, να συντηρεί ή και να επισκευάζει τον εξοπλισμό που χρησιμοποιεί ο εργαζόμενος για να

εργαστεί εξ' αποστάσεως. Στη συνέχεια, διατυπώνονται οι αρχές που διέπουν την τηλεργασία με βάση το νόμο 4807/2021 και γίνεται αναφορά στα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις των τηλεεργαζομένων. Ακολούθως, αναλύεται το αντίκτυπο από την εφαρμογή της τηλεργασίας στους οργανισμούς, στους εργαζομένους αλλά και στο κοινωνικό σύνολο. Τέλος, παρουσιάζονται οι σημαντικότεροι παράγοντες για την σωστή εφαρμογή της τηλεργασίας.

Στο τρίτο κεφάλαιο γίνεται αρχικά μια εισαγωγή για την έννοια των ομάδων εργασίας. Έπειτα, αναλύεται ο τρόπος με τον οποίο σχηματίζονται και αναπτύσσονται οι ομάδες, ενώ παρουσιάζονται οι ρόλοι και οι συμπεριφορές που διαδραματίζονται μέσα σε αυτές. Στη συνέχεια, περιγράφονται λεπτομερώς οι παράγοντες που προσδιορίζουν την αποτελεσματικότητα των ομάδων εργασίας. Ακολούθως, παρουσιάζονται τα κύρια προβλήματα και οι συγκρούσεις που δημιουργούνται κατά τη λειτουργία των ομάδων. Τέλος, γίνεται μια αναφορά για το πως δύναται να αναλυθεί μια ομάδα ως σύστημα και πως η τηλεργασία επηρεάζει τις ομάδες εργασίας.

Στο τέταρτο κεφάλαιο αρχικά διατυπώνονται οι ερευνητικές υποθέσεις της εργασίας. Στη συνέχεια περιγράφεται η μεθοδολογία της έρευνας και παρουσιάζεται αναλυτικά το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε. Τέλος, αναφέρονται ποιες στατιστικές αναλύσεις θα πραγματοποιηθούν, για τα δεδομένα που προέκυψαν από την έρευνα, καθώς και το στατιστικό πρόγραμμα με το οποίο θα αναλυθούν.

Στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζονται λεπτομερώς τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης και γίνεται ο έλεγχος των υποθέσεων της έρευνας.

Στο έκτο κεφάλαιο περιλαμβάνονται τα συμπεράσματα και οι περιορισμοί της έρευνας, οι προτεινόμενες ιδέες για επόμενες έρευνες καθώς και ο επίλογος της εργασίας.

Κεφάλαιο 2: Εφαρμογή της τηλεργασίας στο δημόσιο τομέα

2.1 Εισαγωγή

Στη Ευρώπη, ήδη από το 2001, μέσω μίας σειράς διαβουλεύσεων και διαπραγματεύσεων οι κοινωνικοί εταίροι έθεσαν τις βάσεις για τον εκσυγχρονισμό της οργάνωσης της εργασίας και την ταχύτερη μετάβαση προς την οικονομία και την κοινωνία της γνώσης και της πληροφορίας. Η συμφωνία για την τηλεργασία, που προέκυψε το 2002, αποτελεί μια σημαντικότερη προσπάθεια τόσο για την βελτίωση της οργάνωσης της εργασίας από την πλευρά των επιχειρήσεων όσο και για την εναρμόνιση μεταξύ προσωπικής και επαγγελματικής ζωής των εργαζόμενων. Η προώθηση και η εφαρμογή της τηλεργασίας αποτελεί βασικό στρατηγικό στόχο για την Ευρώπη υπό την προϋπόθεση ότι η ισορροπία μεταξύ ασφάλειας και ευελιξίας εξασφαλίζεται, η ποιότητα των θέσεων εργασίας αναβαθμίζεται και οι ίσες ευκαιρίες στην αγορά εργασίας αυξάνονται. Με τη συμφωνία για την τηλεργασία θεσπίζεται ένα γενικό πλαίσιο το οποίο θα εφαρμοστεί από τους υπογράφοντες και πάντα σε συνδυασμό με διαδικασίες και κανόνες κατάλληλους και εναρμονισμένους με τις ιδιαιτερότητες κάθε Κράτους μέλους σε εθνικό επίπεδο². Στην Ελλάδα η συμφωνία για την τηλεργασία προσαρτήθηκε στην εθνική γενική συλλογική σύμβαση εργασίας του 2006-07.

Από το σημείο εκείνο και μέχρι το 2019 η εφαρμογή της τηλεργασίας στην Ελλάδα και ειδικότερα στο δημόσιο τομέα ήταν ελάχιστη έως μηδαμινή. Το ξέσπασμα όμως και η εξάπλωση του Covid-19 στις αρχές του 2020, έκανε σταδιακά απαραίτητη την εφαρμογή της ώστε να συνεχιστεί η οικονομική δραστηριότητα, να διασφαλιστούν οι θέσεις εργασίας και βέβαια για να περιοριστεί η διασπορά του κορονοϊού. Μέσα σε αυτές τις νέες συνθήκες η Ευρωπαϊκή Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή (ΕΟΚΕ) επιθυμεί από τους κοινωνικούς εταίρους να συνεχίσουν τις συζητήσεις για τις συλλογικές συμβάσεις και να ψηφίσουν κανόνες προσαρμοσμένους στις ιδιαιτερότητες κάθε Κράτους μέλους και για κάθε εργασιακό κλάδο. Στόχος της ΕΟΚΕ είναι να δημιουργηθεί σε κάθε Κράτος μέλος το ορθότερο θεσμικό πλαίσιο για την τηλεργασία, μέσα στο οποίο θα διατυπώνονται όλοι οι κανόνες και οι διαδικασίες για την εφαρμογή της. Μεγάλη βαρύτητα δίνει η ΕΟΚΕ και στην εφαρμογή της οδηγίας που αφορά την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και ιδιωτικής ζωής. Για να είναι πετυχημένη η δημιουργία των νέων εθνικών θεσμικών πλαισίων για την

² Συμφωνία – Πλαίσιο για την τηλεργασία, προσάρτημα Β στην ΕΓΣΣΕ 2006-2007, σελ..1-2

τηλεργασία, θα πρέπει να ληφθεί σοβαρά υπόψη η ταχύτερη εξέλιξη της τεχνολογίας καθώς και οι νέες τάσεις που δημιουργούνται στο χώρο της οργάνωσης της εργασίας.³

Στην Ελλάδα οι εργαζόμενοι στο δημόσιο τομέα άρχισαν να πληροφορούνται για την εφαρμογή αυτής της νέας μορφής εργασίας μέσω μίας σειράς εγκύκλιων οδηγιών του Υπουργείου Εσωτερικών που αφορούσαν τα μέτρα για την πρόληψη, την προστασία και την ανάγκη για περιορισμό του κορονοϊού. Με τα δεδομένα και τις εμπειρίες που συλλέχτηκαν από την πρώτη περίοδο της πανδημίας, σε συνδυασμό με τις σχετικές Ευρωπαϊκές οδηγίες, η Ελλάδα ψήφισε τον Ιούνιο του 2021 τον νόμο 4807/2021: «Θεσμικό πλαίσιο τηλεργασίας, διατάξεις για το ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα και άλλες επείγουσες ρυθμίσεις» (ΦΕΚ Α' 96). Με το νόμο αυτό ρυθμίζεται το πλαίσιο της οργάνωσης και της αποτελεσματικής εφαρμογής της τηλεργασίας στο δημόσιο τομέα, τόσο σε κανονικές όσο και σε έκτακτες συνθήκες, μέσω της αξιοποίησης των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνιών. Επίσης με το ν. 4808/2021 (ΦΕΚ Α' 101) η τηλεργασία πλέον θεωρείται σύγχρονη μορφή απασχόλησης και το άρθρο 67 αντικαθιστά το άρθρο 5 του ν. 3846/2010 (Α' 66).

2.2 Ορισμός και μορφές τηλεργασίας

Ο ορισμός που δίνεται για την τηλεργασία στη Συμφωνία – Πλαίσιο του 2002 είναι: «μια μορφή οργάνωσης ή/και εκτέλεσης εργασίας που χρησιμοποιεί τεχνολογίες πληροφορικής, βάσει μιας σύμβασης ή σχέσης εργασίας, όπου μια εργασία που θα μπορούσε επίσης να εκτελεστεί στις εγκαταστάσεις του εργοδότη εκτελείται κανονικά εκτός αυτών των εγκαταστάσεων».⁴

Σύμφωνα με τον ν. 4807/2021 (96 Α') η τηλεργασία ορίζεται ως : «μορφή οργάνωσης και εκτέλεσης εργασίας στο πλαίσιο της οποίας ο μόνιμος δημόσιος υπάλληλος ή ο υπάλληλος που απασχολείται με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου αορίστου ή ορισμένου χρόνου στον δημόσιο τομέα, συμπεριλαμβανομένων των απασχολούμενων με σύμβαση έμμισθης εντολής, εκτελεί τα καθήκοντά του χρησιμοποιώντας τις τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνίας, εξ' αποστάσεως. Ως τηλεεργαζόμενος ορίζεται: «ο παρέχων εξ' αποστάσεως εργασία μόνιμος δημόσιος υπάλληλος ή υπάλληλος με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου αορίστου ή ορισμένου χρόνου,

³ Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, C 220, 9.6.2021, σελ. 1-2

⁴ Βλ. Συμφωνία – Πλαίσιο για την τηλεργασία, οπ.π. (υποσημ. 2), σελ. 2

συμπεριλαμβανομένων των απασχολούμενων με σύμβαση έμμισθης εντολής, χρησιμοποιώντας τις τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνίας».⁵

Η ΕΟΚΕ βασίζεται σε δύο κεντρικές έννοιες για να περιγράψει την τηλεργασία. Η μια είναι ο χώρος στον οποίο το ανθρώπινο δυναμικό εργάζεται και βρίσκεται εκτός της φυσικής έδρας της επιχείρησης και η άλλη είναι η χρήση της τεχνολογίας πληροφοριών και επικοινωνίας (ΤΠΕ) που απαιτείται για την άσκηση της τηλεργασίας. Σύμφωνα με την ΕΟΚΕ η τηλεργασία μπορεί να ασκηθεί με διάφορους τρόπους και πάντα σύμφωνα με τις εκάστοτε εθνικές νομοθεσίες κάθε Κράτους μέλους⁶.

Γενικά συναντώνται ποικίλες μορφές τηλεργασίας οι οποίες μπορούν να ταξινομηθούν ως εξής (Morgan, 2004)⁷:

- i. Κινητή Τηλεργασία: στη συγκεκριμένη μορφή τηλεργασίας δεν υπάρχει σταθερός χώρος εργασίας για τον τηλεργαζόμενο, ο οποίος συχνά χρησιμοποιεί διαφορετικούς χώρους για να εκτελέσει τα καθήκοντα του (κυρίως στις εγκαταστάσεις των πελατών).
- ii. Τηλεργασία από την οικία: εδώ ο τηλεργαζόμενος ασκεί τα καθήκοντα του κυρίως από την οικία του και όχι τόσο στη φυσική έδρα του εργοδότη του.
- iii. Τηλεκέντρα: είναι κατάλληλα εξοπλισμένοι χώροι για την εκτέλεση τηλεργασίας οι οποίοι βρίσκονται εκτός των εγκαταστάσεων του οργανισμού.
- iv. Τηλεκατοικίες: αποτελούν μια περίπτωση τηλεκέντρων τα οποία δεν ανήκουν στον εργοδότη αλλά σε τοπικές κοινότητες. Αυτή η μορφή τηλεργασίας προέρχεται από την Σκανδιναβία. Πρόκειται για μικρά, συνήθως ξύλινα, σπιτάκια με όλο τον απαραίτητο εξοπλισμό για την παροχή τηλεργασίας. Οι τηλεκατοικίες στοχεύουν στην εκπαίδευση των κατοίκων απομακρυσμένων περιοχών.
- v. Λειτουργική Μετεγκατάσταση: είναι η μετακίνηση ολόκληρου τμήματος ή τμημάτων από τις κύριες εγκαταστάσεις ενός οργανισμού σε άλλη τοποθεσία.

⁵ Άρθρο 3 του ν. 4807/2021 (96 Α')

⁶ Βλ. Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, οπ.π. (υποσημ. 3), σελ. .3

⁷ Γενική Συνομοσπονδία Εργατών Ελλάδος / Κέντρο Πληροφόρησης Εργαζομένων & Ανέργων
<https://www.kepea.gr/aarticle.php?id=2155>

Παρ' όλη την αποκέντρωση, η πρόσβαση σε όλα τα συστήματα του οργανισμού δεν επηρεάζεται.

Το στοιχείο που ξεχωρίζει τις μορφές τηλεργασίας είναι κυρίως ο τόπος από τον οποίο ο τηλεργαζόμενος εκτελεί τα καθήκοντα του. Η μορφή τηλεργασίας που κυριαρχεί, τουλάχιστον όσον αφορά την Ευρωπαϊκή Ένωση, είναι αυτή που παρέχεται από την οικία του εργαζόμενου.

2.3 Εκτέλεση της τηλεργασίας⁸

2.3.1 Τόπος παροχής τηλεργασίας

Ο τηλεργαζόμενος μπορεί να ασκεί τα καθήκοντα του σε χώρο διαφορετικό από αυτόν της φυσικής έδρας του οργανισμού στον οποίο εργάζεται και πάντα εντός των ορίων των κρατών μελών που συγκροτούν το Συμβούλιο της Ευρώπης. Η καταλληλότητα του χώρου που επιλέγει ο υπάλληλος για να τηλεργαστεί εξασφαλίζεται από τον ίδιο. Θα πρέπει να τηρούνται οι ελάχιστες προϋποθέσεις ώστε η παρεχόμενη τηλεργασία να ασκείται ανεμπόδιστα και σύμφωνα με τους κανονισμούς της υγιεινής και της ασφάλειας. Η πολιτική του κάθε οργανισμού για θέματα σχετικά με την υγιεινή και την ασφάλεια στους χώρους τηλεργασίας, γνωστοποιείται στον υπάλληλο από τον εκάστοτε εργοδότη. Με τη γνωστοποίηση αυτή θα πρέπει να αποσαφηνίζονται: οι απαιτούμενες προδιαγραφές που πρέπει να πληρούν οι χώροι τηλεργασίας, ο τρόπος χρήσης των οθονών, οι αναπαύσεις των υπαλλήλων εντός ωραρίου, τα οργανωτικά και τεχνικά μέσα ώστε να είναι εφικτή η αποσύνδεση του υπαλλήλου από τα ψηφιακά μέσα εργασίας και τέλος οποιοδήποτε άλλο στοιχείο θεωρείται απαραίτητο. Εφόσον ο υπάλληλος ασκεί τα καθήκοντα του μέσω τηλεργασίας σημαίνει ότι εφαρμόζει τους κανονισμούς σχετικά με την υγιεινή και την ασφάλεια και ότι έχει εξασφαλίσει την καταλληλότητα του χώρου από τον οποίο τηλεργάζεται.

2.3.2 Σταθμός Τηλεργασίας

Σταθμός τηλεργασίας ορίζεται ο αναγκαίος τηλεπικοινωνιακός εξοπλισμός και οι τεχνολογικές συσκευές που παρέχονται στον τηλεργαζόμενο από τον οργανισμό στον οποίο εργάζεται, μέσω της υπηρεσίας υποστήριξης πληροφοριακής, ώστε να εκτελεί αποτελεσματικά την τηλεργασία του. Η υπηρεσία, με τη σύμφωνη γνώμη του τηλεργαζόμενου, μπορεί να εγκαταστήσει τον σταθμό τηλεργασίας στο χώρο που

⁸ Άρθρο 11 και 12 του ν. 4807/2021 (96 Α') και άρθρο 67 του ν. 4808/2021 (101 Α')

τηλεργάζεται ο κάθε εργαζόμενος. Σε περίπτωση που ο οργανισμός δε δύναται να προμηθεύσει τον σταθμό τηλεργασίας, ο τηλεεργαζόμενος έχει την ευχέρεια να χρησιμοποιεί ιδιωτικό τηλεπικοινωνιακό εξοπλισμό και συσκευές.

Ο οργανισμός στον οποίο εργάζεται ο τηλεεργαζόμενος αναλαμβάνει τα έξοδα συντήρησης και πιθανής αναβάθμισης του σταθμού τηλεργασίας. Οφείλει επίσης να τον αντικαταστήσει σε ενδεχόμενη σοβαρή βλάβη η οποία αποδεδειγμένα δεν προκλήθηκε σκόπιμα από τον τηλεεργαζόμενο. Οι παραπάνω υποχρεώσεις του εργοδότη εκτελούνται είτε ο σταθμός παρέχεται από τον οργανισμό είτε είναι του τηλεεργαζόμενου. Η χρήση του σταθμού τηλεργασίας, που παρέχεται από τον οργανισμό του τηλεεργαζόμενου, επιτρέπεται μόνο για τις εργασίες που σχετίζονται με τα υπηρεσιακά καθήκοντα του κάθε υπαλλήλου. Ο οργανισμός καθοδηγεί τον τηλεεργαζόμενο για να διαμορφώσει κατάλληλα τον σταθμό τηλεργασίας, έτσι ώστε να είναι εργονομικός και ασφαλής.

2.4 Οι αρχές της τηλεργασίας

Ένα από τα βασικά θέματα που πρέπει να ρυθμίζονται μέσα από τις εθνικές νομοθεσίες για την τηλεργασία σχετίζεται με τον οικειοθελή και αναστρέψιμο χαρακτήρα που πρέπει να χαρακτηρίζει την τηλεργασία. Εξίσου σημαντικό είναι να εξασφαλίζεται ότι οι τηλεεργαζόμενοι απολαμβάνουν τα ίδια δικαιώματα και έχουν τις ίδιες υποχρεώσεις με τους υπόλοιπους εργαζόμενους στον οργανισμό. Η καταλληλότερη μέθοδος οργάνωσης της εργασίας μπορεί να συμβάλει σημαντικά στην επίτευξη δικαιότερης μεταχείρισης όλων των εργαζομένων. Σημειώνεται ότι στα δικαιώματα των τηλεεργαζομένων συμπεριλαμβάνεται και η εξασφάλιση κατάλληλων συνθηκών υγιεινής και ασφάλειας.. Άλλο ένα θέμα που πρέπει να απασχολήσει την νομοθεσία είναι η αποφυγή της παραβίασης της προσωπικής ζωής των τηλεεργαζομένων. Οι κανόνες που σχετίζονται με την προστασία των προσωπικών δεδομένων θα πρέπει να τηρούνται όλοι στο ακέραιο. Η εφαρμογή της τηλεργασίας δεν πρέπει να επηρεάζει αρνητικά την επαγγελματική εξέλιξη του τηλεεργαζόμενου, τη συνεχή επιμόρφωση του, το δικαίωμα πρόσβασης στις εσωτερικές πληροφορίες του οργανισμού, καθώς και το δικαίωμα στη συνδικαλιστική δράση⁹.

⁹ Βλ. Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, οπ.π. (υποσημ. 6), σελ. 2 και σελ. 7

Στην Ελλάδα οι αρχές που διέπουν τον θεσμό της τηλεργασίας παρουσιάζονται παρακάτω¹⁰:

Ο χαρακτήρας της τηλεργασίας είναι οικειοθελής για όλους τους τηλεεργαζόμενους. Η παροχή τηλεργασίας από τους υπαλλήλους σε καμία περίπτωση δεν αποτελεί υπηρεσιακή μεταβολή. Εξάριση στον οικειοθελή χαρακτήρα της τηλεργασίας αποτελούν οι περιπτώσεις κατά τις οποίες τίθεται σε άμεσο κίνδυνο η δημόσια υγεία και οι περιπτώσεις έκτακτων αναγκών. Ο εργαζόμενος οφείλει να συμμορφωθεί στις εντολές του οργανισμού για εφαρμογή τηλεργασίας έως ότου ξεπεραστούν οι παραπάνω συνθήκες. Άλλες περιπτώσεις εξάρισης του οικειοθελούς χαρακτήρα της τηλεργασίας αποτελούν η πιθανή έκθεση της υγείας του εργαζομένου σε κίνδυνο και οι περιπτώσεις εργαζομένων που αντιμετωπίζουν μόνιμα ή προσωρινά θέματα υγείας. Στις δύο αυτές περιπτώσεις απαραίτητη προϋπόθεση αποτελεί η δυνατότητα των εν λόγω εργασιών να εκτελούνται και εξ' αποστάσεως.

Η αρχή της ίσης μεταχείρισης ισχύει για όλους τους εργαζόμενους. Επομένως, οι τηλεεργαζόμενοι έχουν και αυτοί τα ίδια δικαιώματα και τις ίδιες υποχρεώσεις που απορρέουν από τις γενικές σχετικές διατάξεις, τις συλλογικές συμβάσεις εργασίας και τις ιδιαιτερότητες του κάθε κλάδου.

Για την προστασία των δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα που επεξεργάζονται από τους τηλεεργαζόμενους, κατά την άσκηση της εργασίας τους, ο οργανισμός θα πρέπει να λαμβάνει όλα τα απαραίτητα μέτρα ώστε να εξασφαλίζεται το μέγιστο δυνατό επίπεδο ασφαλείας απέναντι στους πιθανούς κινδύνους. Τα μέτρα αυτά πρέπει να λαμβάνονται σύμφωνα με τον γενικό κανονισμό για την προστασία δεδομένων (Κανονισμός (ΕΕ) 2016/679) και τον νόμο 4624/2019 (137 Α').

Ο οργανισμός οφείλει να ενημερώνει, να εκπαιδεύει και να καθοδηγεί τους τηλεεργαζόμενους για την ορθή εφαρμογή των κανονισμών σχετικά με την προστασία των προσωπικών δεδομένων. Για την πρόσβαση στο δίκτυο ο οργανισμός εξασφαλίζει την ασφαλή απομακρυσμένη πρόσβαση στα συστήματα του και καθορίζει τις προϋποθέσεις με τις οποίες θα επιτρέπεται η πρόσβαση. Σε περιπτώσεις που ο τηλεεργαζόμενος χρησιμοποιεί ασύρματο δίκτυο, ο οργανισμός οφείλει να διαθέτει αξιόπιστο πρωτόκολλο ασύρματης σύνδεσης και να το συνδυάζει με δυνατό κωδικό στη συσκευή του υπαλλήλου. Επίσης, ο οργανισμός θα πρέπει να εξασφαλίζει

¹⁰ Άρθρο 5-7 του ν. 4807/2021 (96 Α')

ότι σε χώρους διαδικτυακής αποθήκευσης των υπαλλήλων δεν χρησιμοποιούνται αρχεία που περιέχουν προσωπικά δεδομένα. Στις συσκευές με τις οποίες εκτελείται τηλεργασία θα πρέπει, με ευθύνη του οργανισμού, να γίνεται εγκατάσταση συστημάτων προστασίας από ιούς και τειχών προστασίας τα οποία θα πρέπει να τα ενημερώνει συστηματικά. Με ευθύνη πάλι του οργανισμού, στις συσκευές τηλεργασίας θα πρέπει να γίνεται ενημέρωση των εφαρμογών, να γίνεται ενημέρωση του λειτουργικού συστήματος, να χρησιμοποιούνται οι πιο πρόσφατοι browser στο διαδίκτυο και να γίνεται κρυπτογράφηση των αρχείων που περιέχουν προσωπικά δεδομένα. Για την διενέργεια τηλεδιασκέψεων, ο οργανισμός θα πρέπει να χρησιμοποιεί ασφαλείς και αξιόπιστες πλατφόρμες. Κατά την άσκηση τηλεργασίας, η χρήση του υπηρεσιακού ηλεκτρονικού ταχυδρομείου αποτελεί υποχρέωση για κάθε τηλεργαζόμενο. Για να μπορέσει να εφαρμοστεί η τηλεργασία, θα πρέπει να τηρούνται από τον οργανισμό οι προϋποθέσεις για την προστασία των δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα. Σε αντίθετη περίπτωση η τηλεργασία ματαιώνεται.

Τέλος, ο οργανισμός πρέπει να σέβεται την προσωπική ζωή και το απόρρητο των επικοινωνιών των τηλεργαζομένων. Αν υπάρχει κάποια μέθοδος για την παρακολούθηση του χρόνου εργασίας του τηλεργαζόμενου, αυτή θα πρέπει να συμφωνεί με τις λειτουργικές ανάγκες του οργανισμού και να εξυπηρετεί τους σκοπούς για τους οποίους εφαρμόστηκε.

Σύμφωνα με το άρθρο 67 του ν. 4808/2021 (101 Α'), ο έλεγχος της απόδοσης των τηλεργαζομένων οφείλει, όταν εφαρμόζεται, να ευθυγραμμίζεται τόσο με τον σεβασμό της ιδιωτικής ζωής του υπαλλήλου όσο και με την προστασία των προσωπικών δεδομένων. Δεν επιτρέπεται παραδείγματος χάριν η χρήση κάμερας για τον έλεγχο της απόδοσης των τηλεργαζομένων.

2.5 Δικαιώματα, υποχρεώσεις και αποσύνδεση τηλεργαζομένων ¹¹

Τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις των τηλεργαζομένων δεν διαφέρουν από αυτά των εργαζομένων που παρέχουν τις υπηρεσίες τους στη φυσική έδρα του οργανισμού. Οι τηλεργαζόμενοι επίσης τηρούν όλους τους κανόνες που σχετίζονται με τα μέτρα πρόληψης και ασφάλειας, όπως αυτά ορίζονται στον κανονισμό περί προστασίας προσωπικών δεδομένων. Έτσι εξασφαλίζεται, ότι μη εξουσιοδοτημένα άτομα δεν έχουν πρόσβαση στα ηλεκτρονικά αρχεία των οργανισμών. Οι τηλεργαζόμενοι

¹¹ Άρθρο 10,17 & 18 του ν. 4807/2021 (96 Α') και άρθρο 67 του ν. 4808/2021 (101 Α')

διατηρούν την υποχρέωση εχεμύθειας, σύμφωνα με τις σχετικές διατάξεις, για πληροφορίες και γεγονότα που επεξεργάζονται στο πλαίσιο εκτέλεσης της εργασίας τους. Τέλος ο τηλεργαζόμενος θα πρέπει να παρέχει τις υπηρεσίες του σύμφωνα με τις θεμελιώδεις αρχές της δημόσιας διοίκησης και συγκεκριμένα να διασφαλίζει το δημόσιο συμφέρον και να παρέχει άριστες υπηρεσίες προς τον Πολίτη.

Το ωράριο εργασίας του τηλεργαζόμενου δε μεταβάλλεται και βρίσκεται εντός του χρονικού εύρους λειτουργίας του οργανισμού. Ο τηλεργαζόμενος όταν αποσυνδέεται από τα μέσα πληροφορικής και επικοινωνίας, διατηρεί το δικαίωμα να μην παρέχει τις υπηρεσίες του. Επιπλέον, δικαιούται να μην επικοινωνεί με οποιονδήποτε τρόπο με την υπηρεσία του όταν βρίσκεται εκτός ωραρίου ή σε νόμιμη άδεια.

2.6 Αντίκτυπο από την εφαρμογή της εξ αποστάσεως εργασίας

2.6.1 Αντίκτυπο για τους οργανισμούς

Σε γενικές γραμμές η εφαρμογή της τηλεργασίας είναι πιθανό να επιφέρει βελτίωση της παραγωγικότητας για τους οργανισμούς, μπορεί όμως και να δημιουργήσει προβλήματα στον τρόπο οργάνωσης των εργασιών τους.

Οι κύριοι στόχοι που θέτουν οι επιχειρήσεις με την εφαρμογή της τηλεργασίας είναι οι εξής¹²:

- η εργασία να οργανώνεται σύμφωνα με τα αποτελέσματα, γεγονός το οποίο επιφέρει μεγαλύτερη συμμετοχή και υπευθυνότητα από την μεριά του τηλεργαζομένου
- να είναι περισσότερο παραγωγική και αποδοτική η εργασία
- να μειώνεται το κόστος για εγκαταστάσεις και εξοπλισμό γραφείων
- να είναι ευκολότερη η παροχή εργασίας για ειδικές κατηγορίες εργαζομένων

Με την εφαρμογή της τηλεργασίας, ο κάθε οργανισμός είναι εις θέση να περιορίσει στο ελάχιστο τις αποχωρήσεις των εργαζομένων που επιθυμούν να μετακομίσουν σε άλλο τόπο κατοικίας. Ταυτόχρονα, με τη διατήρηση του ίδιου προσωπικού, ελαττώνονται και οι ανάγκες για την προσέλκυση και εκπαίδευση νέων υπαλλήλων που έχει ως αποτέλεσμα την περαιτέρω μείωση των εξόδων του οργανισμού. Με την ευελιξία που προσφέρει η τηλεργασία, μειώνονται και κάποιες από τις περιπτώσεις

¹² Βλ. Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, οπ.π. (υποσημ. 9), σελ. 5

απουσιών από την εργασία που κρίνονται αναγκαίες. Για τους οργανισμούς είναι πολύ σημαντικό το γεγονός ότι οι εργασίες του δεν διακόπτονται εύκολα από απρόβλεπτους εξωγενείς παράγοντες, όπως οι απεργίες, οι πανδημίες και τα έντονα καιρικά φαινόμενα. Επίσης, η εφαρμογή της τηλεργασίας προσφέρει στον κάθε οργανισμό τη δυνατότητα να αναζητήσει υπαλλήλους και στελέχη από μία ευρύτερη δεξαμενή υποψηφίων, χωρίς γεωγραφικούς περιορισμούς. Μπορούν επίσης, να επιλεγθούν και άτομα με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και δεξιότητες, που με τον παραδοσιακό τρόπο εργασίας δεν θα είχαν τις ίδιες πιθανότητες να εργαστούν. Τέλος, οι τηλεργαζόμενοι έχουν την ευκαιρία να χειρίζονται προηγμένο εξοπλισμό και να ενημερώνονται συνεχώς για τις νέες τεχνολογικές εξελίξεις. Με αυτό τον τρόπο αυξάνουν την ευελιξία και την κατάρτιση τους, με αποτέλεσμα να συγκαταλέγονται στους πιο αποδοτικούς υπαλλήλους του οργανισμού.¹³

Η τηλεργασία ενέχει και κάποια μειονεκτήματα για τους οργανισμούς που την εφαρμόζουν. Ένα από αυτά τα μειονεκτήματα είναι η έκθεση των αρχείων και των πληροφοριών ενός οργανισμού σε πιθανό κίνδυνο απώλειας ή υποκλοπής. Ταυτόχρονα εγείρονται θέματα και για την προστασία δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα. Όλα αυτά επιφέρουν επιπλέον κόστος για τον οργανισμό διότι, για την αποφυγή επικίνδυνων καταστάσεων, θα πρέπει να γίνεται χρήση κατάλληλης τεχνολογίας και να υπάρχει συνεχής ενημέρωση και εκπαίδευση του προσωπικού πάνω σε αυτά τα θέματα. Άλλο ένα πρόβλημα που προκαλείται από την εφαρμογή της τηλεργασίας είναι η απομόνωση των υπαλλήλων. Αν και η κατάσταση αυτή συνήθως ευνοεί την αποδοτικότητα των εργαζομένων μεμονωμένα, εν τούτοις δημιουργεί προβλήματα στη συνοχή και την αποτελεσματικότητα των ομάδων που δραστηριοποιούνται εντός των οργανισμών. Επίσης, τα διάφορα προβλήματα τεχνικής φύσεως που αντιμετωπίζουν οι τηλεργαζόμενοι έχουν αντίκτυπο στην ομαλή επίτευξη των στόχων του οργανισμού και δημιουργούν επιπλέον κόστη για την αποκατάσταση των βλαβών. Επιπρόσθετα, ο οργανισμός θα πρέπει να λάβει υπόψη την ανάγκη για εκπαίδευση και κατάρτιση του προσωπικού που θα εκτελεί τα καθήκοντα του μέσω τηλεργασίας και να βρει τρόπους για την καθοδήγηση και την υποκίνηση τους. Τέλος οι οργανισμοί, λόγω έλλειψης αξιόπιστων συστημάτων για

¹³ Wikibooks, «Επιχειρήσεις και τηλεργασία, μία σύγχρονη προσέγγιση», <https://el.wikibooks.org/wiki>

την μέτρηση της απόδοσης, δυσκολεύονται να αντιληφθούν το βαθμό στον οποίο αυτή η νέα μορφή εργασίας επηρεάζει την αποδοτικότητα των εργασιών.¹⁴

2.6.2 Αντίκτυπο για τους εργαζόμενους

Όσον αφορά τους τηλεεργαζόμενους η εφαρμογή της τηλεργασίας είναι πιθανόν να επιφέρει μεγαλύτερη ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής και να ελαττώσει το κόστος των μετακινήσεων από και προς τον τόπο εργασίας. Με την εφαρμογή της τηλεργασίας δίνεται η ευκαιρία στον τηλεεργαζόμενο να είναι περισσότερο αυτόνομος.¹⁵ Οι τηλεεργαζόμενοι έχουν την ευκαιρία να εργάζονται σε ένα πιο ήσυχο περιβάλλον, σε σχέση με αυτό των γραφείων, χωρίς οχλήσεις και περιττές διακοπές κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους. Έτσι η εργασία τους γίνεται με μεγαλύτερη συγκέντρωση και αποτελεσματικότητα. Οι τηλεεργαζόμενοι επίσης εργάζονται πιο άνετα διότι δεν νιώθουν άμεσα τον ασφυκτικό, πολλές φορές, έλεγχο των προϊσταμένων τους. Επιπρόσθετα, η απομάκρυνση τους από τους υπόλοιπους συναδέλφους συμβάλει αρκετά στην αποφυγή εντάσεων και συγκρούσεων που δημιουργούνται μεταξύ τους. Τέλος, με την εφαρμογή της τηλεργασίας, οι εργαζόμενοι έχουν την δυνατότητα να επιλέξουν μέσα από ένα μεγαλύτερο εύρος προσφερόμενων εργασιών, αυτή που τους ταιριάζει και τους ικανοποιεί περισσότερο.¹⁶

Η αυτονομία όμως που προσφέρει η τηλεργασία, δεν είναι βέβαιο ότι περιορίζει σε όλες τις περιπτώσεις τις αρνητικές επιπτώσεις στην υγεία και την ψυχολογία των τηλεεργαζομένων. Αντίθετα, η εφαρμογή της τηλεργασίας μπορεί, μέσω των υψηλών στόχων και του ανταγωνισμού που δημιουργείται για την επίτευξη αποτελεσμάτων, να αυξήσει κατά πολύ τον όγκο της εργασίας με συνεπακόλουθη την μείωση του ελεύθερου χρόνου και της ξεκούρασης του τηλεεργαζομένου. Επίσης, ενδέχεται η τηλεργασία να δημιουργήσει στους εργαζόμενους λανθασμένη εκτίμηση για τις ώρες που εργάζονται, με αποτέλεσμα να απασχολούνται περισσότερο, με μεγαλύτερη ένταση και με δυσκολίες στην αποσύνδεση. Περιορίζεται έτσι και πάλι κατά πολύ ο προσωπικός τους χρόνος και ο χρόνος που διαθέτουν για τις οικογένειες τους. Επιπρόσθετα, η εφαρμογή της τηλεργασίας μπορεί να εκθέσει τους τηλεεργαζόμενους σε κινδύνους που σχετίζονται με μυοσκελετικά προβλήματα και με προβλήματα

¹⁴ Βλ. Wikibooks, οπ.π. (υποσημ. 13)

¹⁵ Βλ. Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, οπ.π. (υποσημ. 12), σελ. 5

¹⁶ Βλ. Wikibooks, οπ.π. (υποσημ. 14)

ψυχολογικής φύσεως, όπως αγχώδεις διαταραχές και κατάθλιψη. Η ψυχολογική κατάσταση των τηλεργαζομένων επιβαρύνεται ακόμη περισσότερο με τη συνεχιζόμενη ψηφιακή τους παρουσία, αντί της φυσικής, οδηγώντας τους έτσι σιγά-σιγά στη μοναχική εργασία και την απομόνωση. Άλλο ένα μειονέκτημα από την εφαρμογή της τηλεργασίας αποτελεί η διασπορά που παρατηρείται στους τηλεργαζόμενους και τις δυσκολίες που αυτή επιφέρει στις συλλογικές και τις συνδικαλιστικές τους δραστηριότητες.¹⁷ Με αυτή την απομάκρυνση και τη διασπορά των συναδέλφων, εκλείπουν και κάποια από τα θετικά στοιχεία που εμφανίζονται πιο έντονα στις δια ζώσης επαφές. Αυτά σχετίζονται με την ανταλλαγή πληροφοριών, γνώσεων και απόψεων, την συναδελφικότητα, την προσωπική επαφή και την αλληλοϋποστήριξη μεταξύ των συναδέλφων. Άλλο ένα πρόβλημα που ενδέχεται να προκαλέσει η εφαρμογή της τηλεργασίας στους εργαζόμενους είναι η μη ολοκληρωμένη αξιολόγηση τους. Οι εργαζόμενοι συνήθως αξιολογούνται μόνο με βάση το βαθμό επίτευξης των στόχων του οργανισμού, χωρίς να συνυπολογίζονται τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και οι ιδιαίτερες δεξιότητες που διαθέτει ο καθένας. Τέλος, κατά την εκτέλεση των καθηκόντων μέσω τηλεργασίας, μπορεί να παρουσιαστούν προβλήματα τεχνικής φύσεως τα οποία ο τηλεργαζόμενος δεν διαθέτει την ικανότητα να επιλύσει. Αυτή η κατάσταση στερεί από τον τηλεργαζόμενο την δυνατότητα να εκτελεί τα καθήκοντα του ανεμπόδιστα και με την άμεση υποστήριξη που χρειάζεται.¹⁸

2.6.3 Αντίκτυπο για την κοινωνία

Στα θετικά για την κοινωνία, η εφαρμογή της τηλεργασίας συμβάλει στη βιώσιμη ανάπτυξη, βοηθά στη μείωση των ρύπων της ατμόσφαιρας και ελαττώνει την κυκλοφοριακή συμφόρηση στους οδικούς άξονες. Επίσης, με την τηλεργασία περιορίζεται ο κίνδυνος περαιτέρω εξάπλωσης διάφορων πανδημιών, όπως του κορονοϊού και επιτρέπεται στην οικονομία να συνεχίσει τις δραστηριότητες της χωρίς να υποστεί ανεπανόρθωτες ζημιές. Επιπρόσθετα, η τηλεργασία δίνει τη δυνατότητα σε ειδικές κατηγορίες ατόμων, που ενδεχομένως δέχονται διακρίσεις, να έχουν πρόσβαση στην αγορά εργασίας.¹⁹ Τέλος, η καθιέρωση της τηλεργασίας μπορεί να

¹⁷ Βλ. Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, οπ.π. (υποσημ. 15), σελ. 5

¹⁸ Βλ. Wikibooks, οπ.π. (υποσημ. 16)

¹⁹ Βλ. Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, οπ.π. (υποσημ. 17), σελ. 5

συμβάλει καθοριστικά στην αποκέντρωση των μεγάλων πόλεων, με ταυτόχρονη τόνωση και ανάπτυξη των περιφερειακών και παραμεθόριων περιοχών.²⁰

Αντίθετα, στα αρνητικά για την κοινωνία, η εφαρμογή της τηλεργασίας ενδέχεται να προκαλέσει προβλήματα με την κυβερνοασφάλεια. Αποτελεί ένα πρόβλημα το οποίο μπορεί να εκθέσει σε κίνδυνο τόσο τους οργανισμούς όσο και τους τηλεεργαζόμενους. Άλλο αρνητικό αντίκτυπο για την κοινωνία, από την εφαρμογή της τηλεργασίας, μπορεί να αποτελέσει η πιθανότητα αλλοίωσης της υπάρχουσας νοοτροπίας των τηλεεργαζομένων για την εκτέλεση των καθηκόντων τους, για τη συμμετοχή τους σε διάφορες ομάδες και για τον εθελοντισμό. Τέλος, με την εφαρμογή της τηλεργασίας, τίθενται θέματα κοινωνικοοικονομικών ανισοτήτων. Η άσκηση των καθηκόντων μέσω της τηλεργασίας απαιτεί μια σειρά από προϋποθέσεις, όπως τη χρήση εξοπλισμού, τις γνώσεις ΤΠΕ και την ύπαρξη κατάλληλου χώρου εργασίας, στοιχεία τα οποία δεν είναι διαθέσιμα από όλους.²¹

2.7 Παράγοντες για την σωστή εφαρμογή της τηλεργασίας

Παρ' όλη την τεράστια εξέλιξη της τεχνολογίας, το ανθρώπινο δυναμικό παραμένει ο σημαντικότερος παράγοντας για την επιτυχή λειτουργία ενός οργανισμού. Οι δυνατότητες που προσφέρει η τεχνολογία βρίσκονται σε κορυφαίο επίπεδο εδώ και δύο δεκαετίες τουλάχιστον και είναι πάντα "έτοιμες" να συμβάλουν στο έργο του ανθρώπου. Το στοιχείο που συνήθως απουσιάζει είναι οι γνώσεις και η βούληση των διοικούντων για την αποτελεσματικότερη χρησιμοποίηση της τεχνολογίας. Είναι ευθύνη της διοίκησης η ομαλή μετάβαση και η εφαρμογή αυτής της νέας μορφής εργασίας, της τηλεργασίας.

Μερικοί από τους σημαντικότερους παράγοντες για την σωστή εφαρμογή της τηλεργασίας είναι οι εξής:²²

- i. η καλή συνεργασία μεταξύ τηλεεργαζομένου και προϊσταμένου
- ii. ο ορθός προγραμματισμός της εργασίας ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες κάθε κλάδου, και
- iii. η ύπαρξη ενός χώρου την για εκτέλεση της εργασίας που να πληροί όλες τις προδιαγραφές λειτουργικότητας και ασφάλειας

²⁰ Βλ. Wikibooks, σπ.π. (υποσημ. 18)

²¹ Βλ. Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, σπ.π. (υποσημ. 19), σελ. 5

²² Βλ. Wikibooks, σπ.π. (υποσημ. 20)

Οι προϊστάμενοι μαζί με τους τηλεργαζόμενους, στο πλαίσιο της συνεργασίας τους, θα πρέπει να καθορίζουν τους επιδιωκόμενους στόχους και να θέτουν ταυτόχρονα το χρονικό ορίζοντα και τον τρόπο επίτευξης τους, ανάλογα με την ιδιαιτερότητα κάθε θέσης εργασίας και τις ικανότητες κάθε ατόμου. Με την ολοκλήρωση κάθε στόχου θα πρέπει να γίνεται η ανάλυση της πορείας των εργασιών που εκτελέστηκαν και να ακολουθεί η αξιολόγηση των τηλεργαζομένων. Οι τηλεργαζόμενοι από την πλευρά τους οφείλουν να είναι σε θέση να γνωρίζουν σε τι επίπεδο βρίσκονται σε σχέση με την ικανότητα τους να τηλεργάζονται. Επίσης, θα πρέπει να έχουν την ευχέρεια να αντιλαμβάνονται αν τηρούνται αυτά που έχουν συμφωνηθεί μεταξύ των ιδίων και του οργανισμού για τον οποίο τηλεργάζονται. Από τη πλευρά τους οι προϊστάμενοι, για την οργάνωση του χώρου τηλεργασίας και των διαδικασιών που θα πρέπει να ακολουθηθούν, έχουν μια σειρά από ευθύνες όπως:

- i. να εξοπλίζουν κατάλληλα τους χώρους τηλεργασίας
- ii. να ενημερώνουν τους τηλεργαζόμενους για όλες τις εξελίξεις και να μεριμνούν για την συνεχή εκπαίδευση τους
- iii. να καθορίζουν τους τρόπους επικοινωνίας
- iv. να δημιουργούν το κατάλληλο κλίμα για την αποδοχή και την εφαρμογή της τηλεργασίας
- v. να δημιουργήσουν συστήματα για την παρακολούθηση της αποτελεσματικότητας

Στην εποχή μας το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί το σημαντικότερο στοιχείο των οργανισμών. Η βελτίωση των δεξιοτήτων του και η γενικότερη ανάπτυξη του, μέσω της εκπαίδευσης, θεωρείται ως επένδυση για τον οργανισμό και όχι ως έξοδο²³.

Σημαντικότερος επίσης παράγοντας για την σωστή εφαρμογή της τηλεργασίας αποτελεί και η διασφάλιση της υγείας και της ασφάλειας των εργαζομένων. Στην πρόσφατη Ευρωπαϊκή συμφωνία-πλαίσιο των κοινωνικών εταίρων για την Ψηφιοποίηση,²⁴ γίνεται λόγος για μέτρα τα οποία θα πρέπει να λαμβάνονται από τους εργοδότες ώστε να προστατεύονται οι εργαζόμενοι από τις αρνητικές επιπτώσεις της χρήσης ψηφιακής τεχνολογίας στους χώρους εργασίας. Οι εργαζόμενοι με τη

²³ Δερβιτσιώτης Κ., *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*, εκδόσεις Νομική Βιβλιοθήκη, Αθήνα, 2005, σελ. 112

²⁴ Σύνδεσμος Επιχειρήσεων και Βιομηχανιών, «Ευρωπαϊκή συμφωνία-πλαίσιο των κοινωνικών εταίρων για την Ψηφιοποίηση: Πλαίσιο για τον εθνικό κοινωνικό διάλογο», *Απασχόληση & Αγορά Εργασίας*, τεύχος 29, 5 Φεβρουαρίου 2021, σ. 11-12

https://www.sev.org.gr/wp-content/uploads/2021/02/2021-02-05_FR_ESPFADigitalization.pdf

διοίκηση θα πρέπει να καθορίζουν μια σειρά κανόνων, καθηκόντων και δικαιωμάτων μέσω των οποίων θα καθορίζεται ο τρόπος οργάνωσης και το χρονικό εύρος της εργασίας, εξασφαλίζοντας έτσι την υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων. Για την επίτευξη των παραπάνω, τα μέτρα τα οποία θα πρέπει να ληφθούν σχετίζονται με την τήρηση των κανόνων για την εκτέλεση της τηλεργασίας και για τη χρονική διάρκεια της. Η διοίκηση οφείλει να σέβεται τους νόμους για το ωράριο εργασίας και να μην απασχολεί τους εργαζόμενους μετά το πέρας του. Σε περίπτωση υπέρβασης του ωραρίου εργασίας θα πρέπει να καταβάλλεται και η προβλεπόμενη χρηματική αποζημίωση. Η τήρηση του ωραρίου είναι αδιαπραγμάτευτη και ελέγχεται από την εθνική επιθεώρηση εργασίας του κάθε Κράτους.²⁵ Επίσης, είναι απαραίτητη η παροχή υποστήριξης και πληροφόρησης για την ορθή χρήση της ψηφιακής τεχνολογίας, τόσο στους διοικούντες όσο και στους εργαζομένους. Επιπρόσθετα, πολύ σημαντικές είναι και οι συζητήσεις που θα πρέπει να πραγματοποιούνται μεταξύ των διοικούντων και των εργαζομένων για θέματα που αφορούν τις διαδικασίες και τον όγκο εργασίας. Τέλος, πρέπει να ληφθούν μέτρα για την αποφυγή της μοναχικής εργασίας και των επιπτώσεων που αυτή επιφέρει, τόσο στα άτομα όσο και στις ομάδες εργασίας των οργανισμών.

²⁵ Βλ. Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, οπ.π. (υποσημ. 21), σελ. 5

Κεφάλαιο 3. Ομάδες εργασίας στους οργανισμούς

3.1 Εισαγωγή

Στο πλαίσιο της λειτουργίας της οργάνωσης, η ομάδα αποτελεί ένα μέσο για την εξεύρεση λύσεων στα διάφορα προβλήματα που εντοπίζονται εφαρμόζοντας κάθε φορά τις οργανωτικές αλλαγές που χρειάζονται. Η οργανωμένη δράση που παρατηρείται στους οργανισμούς, για την επίτευξη των στόχων τους, προϋποθέτει τη δημιουργία ομάδων. Ομάδα αποκαλείται ένα σύνολο ανθρώπων οι οποίοι στην προσπάθεια τους να επιτύχουν τους στόχους τους, αλληλεπιδρούν και επικοινωνούν μεταξύ τους δημιουργώντας σχέσεις. Οι άνθρωποι αυτοί αυτοπροσδιορίζονται ως μέλη της ομάδας.²⁶

Στις ομάδες που λειτουργούν σωστά εμφανίζονται κάποιες επιπλέον δυνατότητες οι οποίες συμβάλουν στην αποτελεσματικότητά τους. Συνήθως στις ομάδες αυτές, το αποτέλεσμα που επιφέρει ένα σύνολο μελών είναι καλύτερο από αυτό που επιφέρει ένα μεμονωμένο άτομο. Ακριβώς η ίδια διαδικασία συμβαίνει και με τα διάφορα μέρη που συγκροτούν ένα σύστημα. Με τη μεταξύ τους σύνδεση δημιουργείται ένα συνεργικό αποτέλεσμα²⁷. Μπορούμε λοιπόν να παρομοιάσουμε τα μέλη μιας ομάδας με τα συστατικά μέρη ενός συστήματος.

Στη σύγχρονη εποχή, όπου οι οργανισμοί συνεχώς μεγεθύνονται και το περιβάλλον τους είναι άκρως μεταβαλλόμενο, η απλή προβλεπόμενη οργάνωση δε θα μπορούσε να ανταπεξέλθει σε όλες αυτές τις ενέργειες που απαιτούν συντονισμό ατόμων με ειδικές γνώσεις, εμπειρίες, ανάγκες και αξίες. Σε ένα τέτοιο πολύπλοκο πλαίσιο θα μπορούσε να ενεργήσει μόνο μια ώριμη ομάδα που διαθέτει συγχρονισμένη δράση και ευελιξία. Όσον αφορά τα άτομα, πολλές από τις ανάγκες τους μπορούν να ικανοποιηθούν μέσα στο πλαίσιο μιας ομάδας που λειτουργεί σωστά. Μερικές από αυτές είναι η ανάγκη για επικοινωνία με άλλα άτομα, η ανάγκη του να ανήκουν σε μία ομάδα και να εκφράζουν, μέσα από αυτή, τον χαρακτήρα τους, τις δυνατότητες τους και τις γνώσεις τους. Αυτή η διαδικασία ωφελεί ιδιαίτερα τα μέλη της ομάδας διότι έτσι ολοκληρώνονται σαν προσωπικότητες.

²⁶ Μπουραντάς Δ., «Ανάπτυξη Ομάδων στα πλαίσια της Οργανωτικής Ανάπτυξης», στο Κανελλόπουλος Χ., Παπαλεξανδρή Ν., *Αξιοποίηση Προσωπικού με Ανάπτυξη Στελεχών και Βελτίωση της Οργάνωσης*, εκδόσεις International Publishing, Αθήνα, 1990, σ.523

²⁷ Οικονόμου Γ., Γεωργόπουλος Ν., *Πληροφοριακά Συστήματα για τη Διοίκηση Επιχειρήσεων*, εκδόσεις Ευγ. Μπένου, Αθήνα, 2004, σελ.48

Στις ομάδες οι προϊστάμενοι οφείλουν να καθοδηγούν τους υπαλλήλους τους κατάλληλα έτσι ώστε να εργάζονται με υπευθυνότητα, να αναλαμβάνουν ευθύνες και να συνεργάζονται με τα υπόλοιπα μέλη τους δημιουργώντας ώριμες ομάδες. Μόνο μέσα από μια ώριμη ομάδα επιτυγχάνονται οι στόχοι του οργανισμού και ικανοποιούνται οι προσωπικές και κοινωνικές ανάγκες των μελών της²⁸.

3.2 Σχηματισμός ομάδων²⁹

Οι άνθρωποι που εργάζονται για ένα οργανισμό αποτελούν μια μεγάλη ομάδα. Καθώς ο οργανισμός λειτουργεί και εξελίσσεται, η ομάδα αυτή χρειάζεται να χωριστεί σε μικρότερες ομάδες σύμφωνα με τον τρόπο που επιλέγεται από τη διοίκηση για να οργανώσει τον οργανισμό. Οι ομάδες αυτές αποτελούνται από άτομα τα οποία συνήθως βρίσκονται σε κοινό χώρο, έχουν το ίδιο αντικείμενο και τις ιδέες αξίες. Η συμπεριφορά των ατόμων καθορίζεται από τους κανόνες λειτουργίας της ομάδας στην οποία ανήκουν. Οι ομάδες, εκτός από τη συμπεριφορά των μελών της, επηρεάζουν και την συμπεριφορά των υπόλοιπων ομάδων εντός του οργανισμού. Οι ομάδες αυτές σχηματίζονται με βάση το οργανόγραμμα και αποτελούν τις τυπικές ομάδες του οργανισμού. Εκτελούν συνήθως τα λειτουργικά καθήκοντα για την εκπλήρωση των επιθυμητών στόχων και συνεργάζονται με τις υπόλοιπες ομάδες του οργανισμού. Οι τυπικές ομάδες μπορεί να έχουν μόνιμο χαρακτήρα ή να έχουν ορισμένη διάρκεια ύπαρξης. Οι ομάδες με περιορισμένο χρόνο ύπαρξης συνήθως σχηματίζονται για έργα ειδικών απαιτήσεων τα οποία όταν ολοκληρώνονται σηματοδοτούν και το τέλος των ομάδων αυτών.

Εκτός από τις τυπικές ομάδες, σχηματίζονται και άτυπες ομάδες μεταξύ των μελών ενός οργανισμού. Τα μέλη των οργανισμών αλληλεπιδρούν και επικοινωνούν με τα υπόλοιπα μέλη για να ικανοποιήσουν μερικές από τις ανάγκες τους. Εάν αυτή η τάση των ανθρώπων βρει τις κατάλληλες συνθήκες και δεν εμποδιστεί από τη διοίκηση, μπορεί να οδηγήσει στο σχηματισμό άτυπων ομάδων. Τα στοιχεία που τις χαρακτηρίζουν είναι η σχέση που έχουν με την τυπική οργάνωση του οργανισμού και το είδος των αναγκών που ικανοποιούν στα μέλη τους. Οι άτυπες ομάδες συχνά αναφέρονται και ως κλίκες.

²⁸ Βλ. Μπουραντάς Δ., οπ.π. (υποσημ. 26), σ.524-526

²⁹ Κανελλόπουλος Χ., *Μάνατζμεντ Αποτελεσματική Διοίκηση σε επιχειρήσεις, οργανισμούς και υπηρεσίες*, Αθήνα, 1995, σ.438-442

Ένα είδος τέτοιας άτυπης ομάδας είναι η κάθετη. Η κάθετη άτυπη ομάδα σχηματίζεται μέσα στο ίδιο τμήμα μεταξύ του προϊσταμένου και ορισμένων υπαλλήλων. Χαρακτηριστικό αυτής της άτυπης ομάδας είναι ότι η σχέση δημιουργείται ανάμεσα σε διαφορετικά επίπεδα της ιεραρχίας. Οι κάθετες άτυπες ομάδες διαχωρίζονται σε αυτές που και τα δύο μέρη της άτυπης ομάδας ωφελούνται ισόποσα από τη μεταξύ τους σχέση και σε αυτές που συνήθως οι προϊστάμενοι ωφελούνται λιγότερο από ότι οι υφιστάμενοι. Η άτυπη ομάδα που προσφέρει ισόποσα οφέλη και στα δύο μέρη ονομάζεται συμβιωτική και αποτελεί την πιο συχνά εμφανιζόμενη άτυπη ομάδα. Η άτυπη ομάδα στην οποία ο προϊστάμενος ωφελείται λιγότερο από τον υφιστάμενο ονομάζεται παρασιτική και συνήθως δημιουργείται σε περιπτώσεις που υπάρχουν φαινόμενα αναξιοκρατίας και αδιαφάνειας.

Άλλο ένα είδος άτυπης ομάδας είναι και η οριζόντια. Αυτή η άτυπη ομάδα αποτελείται από άτομα που προέρχονται από διάφορα τμήματα του οργανισμού και χωρίζεται σε επιθετική και αμυντική. Η αμυντική άτυπη ομάδα σχηματίζεται από μέλη που αντιστέκονται σε διάφορες αλλαγές που εισάγονται στον οργανισμό και τις χαρακτηρίζουν ως κίνδυνο. Η άτυπη ομάδα αυτή έχει δυναμική μόνο για όσο χρονικό διάστημα χρειάζεται για να συνηθιστεί ή να εξαλειφθεί ο εκάστοτε "κίνδυνος". Η επιθετική άτυπη ομάδα έχει παρόμοια σύνθεση με την αμυντική και δραστηριοποιείται κυρίως για να επιβάλει κάποιες καταστάσεις από τις οποίες θα ωφεληθούν τα μέλη της και θα ενοχληθούν αυτοί που είναι εκτός άτυπης ομάδας.

Τέλος, υπάρχουν και οι άτυπες ομάδες που σχηματίζονται τυχαία. Τα μέλη της δεν προέρχονται απαραίτητα από το ίδιο τμήμα ή από το ίδιο ιεραρχικό επίπεδο και διατηρούν άριστες κοινωνικές και φιλικές σχέσεις, χωρίς να έχουν κάποιο ιδιαίτερο ή προκαθορισμένο σκοπό. Οι άτυπες ομάδες αυτές συνήθως διαδραματίζουν σπουδαίο ρόλο για τον οργανισμό διότι αποτελούν ένα μέσο με το οποίο μεταφέρονται πληροφορίες από και προς τη διοίκηση. Αυτό συμβαίνει λόγω του γεγονότος ότι τα μέλη της προέρχονται από όλους τους τομείς του οργανισμού και μέσω της κοινωνικότητας τους και των επαφών τους μεταφέρουν εύκολα και γρήγορα πληροφορίες προς όλες τις κατευθύνσεις.

3.3 Η ανάπτυξη της ομάδας

Η δημιουργία και η εξέλιξη μίας ομάδας περιλαμβάνει μια σειρά από στάδια³⁰ ανάπτυξης τα οποία χαρακτηρίζουν την ομάδα. Το πρώτο στάδιο είναι αυτό της σύστασης της ομάδας. Σε αυτό το στάδιο γίνεται η πρώτη επαφή μεταξύ των μελών και αναλύονται οι λόγοι για τους οποίους δημιουργήθηκε η ομάδα. Τα μέλη εδώ παρουσιάζουν τα χαρακτηριστικά και τις δεξιότητες τους. Κυρίως τους απασχολεί το πως αυτά θα μπορέσουν να αξιοποιηθούν εντός της ομάδας. Στο δεύτερο στάδιο εμφανίζονται οι συγκρούσεις μεταξύ των μελών για όλα τα θέματα που απασχολούν την ομάδα και γίνεται προσπάθεια από τον καθένα να βρει τον χώρο του μέσα στην ομάδα έτσι ώστε να μπορέσει να αναπτυχθεί. Σε αυτό το στάδιο συνήθως σχηματίζονται οι πρώτες άτυπες ομάδες από άτομα με παρόμοιες εμπειρίες και χαρακτηριστικά.

Όταν ξεπεραστεί το στάδιο των αντιπαραθέσεων, έρχεται το στάδιο κατά το οποίο καθορίζονται οι διαδικασίες και οι κανόνες λειτουργίας των ομάδων. Το στάδιο αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό διότι τα άτομα πρέπει να συμβάλουν στη συνοχή της ομάδας, με την τήρηση και την εκτέλεση των κανόνων λειτουργίας και των ρόλων που τους έχουν αποδοθεί, σεβόμενοι πάντα τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας. Έχοντας ολοκληρωθεί τα προηγούμενα στάδια, έρχεται η στιγμή που όλα τα μέλη πρέπει να επικεντρωθούν στους στόχους της ομάδας. Είναι το στάδιο κατά το οποίο έχουν ξεκαθαριστεί όλες οι διεργασίες που θα πραγματοποιούνται εντός της ομάδας και τα μέλη της συνεργάζονται ως ώριμα άτομα, έτοιμα για επιδόσεις που θα συμβάλουν στην αποτελεσματικότητα της ομάδας.

3.4 Οι ρόλοι στην ομάδα

Κατά τη λειτουργία μίας ομάδας εργασίας δημιουργούνται διάφοροι ρόλοι που εκτελούνται από τα μέλη της. Κάθε μέλος μπορεί να κατέχει πολλαπλούς ρόλους³¹. Υπάρχουν ρόλοι οι οποίοι σχετίζονται με τις εργασίες που θα πρέπει να εκτελεστούν για την επίτευξη των αποτελεσμάτων. Σε αυτή την κατηγορία συναντάμε ρόλους όπως είναι:

- i. η ανάληψη πρωτοβουλιών
- ii. η συλλογή και η διακίνηση πληροφοριών για την ομάδα από τα μέλη της

³⁰ Βλ. Μπουραντάς Δ., οπ.π.(υποσημ. 28), σ. 535-536

³¹ Βλ. Μπουραντάς Δ., οπ.π.(υποσημ. 30), σ. 533-535

- iii. η ανάλυση και η παρακολούθηση της πορείας των διάφορων διεργασιών της ομάδας και
- iv. η επιβεβαίωση για την τήρηση των συμφωνηθέντων για την λειτουργία της ομάδας

Άλλη κατηγορία ρόλων αποτελούν αυτοί που βοηθούν στη συνοχή, την ευημερία και την αποτελεσματικότητα της ομάδας. Εδώ συναντάμε ρόλους για:

- i. την διευθέτηση των προστριβών και των διαφωνιών ανάμεσα στα μέλη της ομάδας
- ii. την εμπύχωση των πιο αδύναμων μελών και τη δημιουργία θετικού κλίματος στην ομάδα και
- iii. τη δημιουργία κανόνων λειτουργίας της ομάδας και μεθόδων αξιολόγησης της

Τέλος υπάρχει και μία κατηγορία ρόλων οι οποίοι είναι ατομικοί και συνήθως έχουν αρνητικό αντίκτυπο στην λειτουργία και την αποτελεσματικότητα της ομάδας. Τέτοιοι ρόλοι σχετίζονται με παιχνίδια εξουσίας και δημιουργίας προβλημάτων και εμποδίων μεταξύ των μελών της ομάδας.

3.5 Συμπεριφορά εντός των ομάδων³²

Τα μέλη μιας ομάδας, για να είναι αποτελεσματική και ικανή να διατηρήσει την συνοχή της, θα πρέπει να συμπεριφέρονται με συγκεκριμένο τρόπο. Η συμπεριφορά των μελών καθορίζεται σε σχέση με το ρόλο τους στην ομάδα και το αντικείμενο της εργασίας τους. Το ζητούμενο για κάθε ομάδα είναι να υπάρχει μια νόρμα συμπεριφοράς που να συμβαδίζει με τις αξίες της. Είναι ουσιαστικά μια σειρά από κανόνες οι οποίοι ρυθμίζουν την συμπεριφορά των μελών της ομάδας και λειτουργούν ως πρότυπα για τον έλεγχο της αποτελεσματικότητας και της σωστής συμπεριφοράς των μελών της. Οι κανόνες αυτοί ενδέχεται να μην είναι αρεστοί σε όλα τα μέλη της ομάδας και συνήθως λειτουργούν αποτρεπτικά για την έκφραση ατομικών ιδεών και πρωτοβουλιών. Παρ' όλα αυτά όμως η ομαδική συμπεριφορά συμβάλλει στον καλύτερο συντονισμό και έλεγχο των διεργασιών της ομάδας και για αυτό θα πρέπει τελικά να υιοθετείται από το σύνολο των μελών της, έτσι ώστε η

³² Χυτήρης Λ., *Οργανωσιακή Συμπεριφορά η Ανθρώπινη συμπεριφορά σε Οργανισμούς και επιχειρήσεις*, εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, 2001, σελ. 211-212

ομάδα να μπορέσει να ευημερήσει, να καθιερωθεί και να ισχυροποιήσει την ταυτότητα της και τις αξίες της.

3.6 Παράγοντες που προσδιορίζουν την αποτελεσματικότητα των ομάδων

Για να αναπτυχθούν αποτελεσματικές ομάδες θα πρέπει οι προϊστάμενοι να διαθέτουν τις απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες. Επίσης, θα πρέπει να γνωρίζουν τις προϋποθέσεις για την ορθή λειτουργία των αποτελεσματικών ομάδων και φυσικά να μπορούν να τις εφαρμόζουν κατάλληλα και σύμφωνα με την εκάστοτε περίπτωση. Οι σπουδαιότεροι προσδιοριστικοί παράγοντες³³ για την αποτελεσματικότητα των ομάδων περιγράφονται παρακάτω. Γενικά, η αποτελεσματικότητα εκφράζει την επίτευξη ή μη των επιθυμητών στόχων. Ασχολείται κυρίως για το ίδιο το αποτέλεσμα και διαφέρει σε σχέση με την αποδοτικότητα, η οποία ενδιαφέρεται κυρίως για το πώς επιτεύχθηκαν οι στόχοι και αν όλες οι δράσεις έγιναν σωστά³⁴.

3.6.1 Τα χαρακτηριστικά των μελών της ομάδας

Τα στοιχεία της προσωπικότητας των ανθρώπων που σχετίζονται με την αποτελεσματικότητα της ομάδας είναι η ικανότητα και η διάθεση να συνεισφέρουν καθώς και η επιρροή που μπορεί να έχουν πάνω στα άλλα άτομα της ομάδας ώστε να πετύχουν τους στόχους της. Τέτοια στοιχεία σχετίζονται με τρόπους κοινωνικής συμπεριφοράς και δεξιότητες στον τρόπο εκτέλεσης της εργασίας. Επιπρόσθετα, θα πρέπει οι προσωπικοί στόχοι των μελών να είναι παράλληλοι με τους στόχους της ομάδας. Συχνά, παρουσιάζονται φαινόμενα υπαλλήλων που βάζουν σε προτεραιότητα την ικανοποίηση των δικών τους αναγκών σε σχέση με τους στόχους του οργανισμού.

3.6.2 Μέγεθος

Το μέγεθος μιας ομάδας εργασίας συνήθως καθορίζεται από παράγοντες οι οποίοι σχετίζονται με το είδος των εργασιών που εκτελούνται, με τις δεξιότητες των μελών της, με την ικανότητα των προϊσταμένων και με το στάδιο ανάπτυξης στο οποίο βρίσκεται η ομάδα τη δεδομένη στιγμή. Για να κατέχει η ομάδα εργασίας στη διάθεση της, μέσω των μελών της, ικανοποιητικό αριθμό δεξιοτήτων, εμπειριών, πληροφοριών και νέων προτάσεων θα πρέπει να απασχολεί τόσο αριθμό ατόμων όσο

³³ Βλ. Μπουραντάς Δ., οπ.π. (υποσημ. 31), σελ.526-533

³⁴ Γεωργόπουλος Ν., *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, 2004, σελ. 47

χρειάζεται για να μην αντιμετωπίσει προβλήματα με τη συνοχή της, το κλίμα της και την απογοήτευση των μελών της. Ο ιδανικός αριθμός ατόμων σε μία ομάδα είναι σχετικός και σίγουρα δε θα πρέπει να δημιουργεί προβλήματα σαν τα παραπάνω.

3.6.3 Συνοχή στην ομάδα.

Ίσως ο σημαντικότερος παράγοντας για την αποτελεσματικότητα μίας ομάδας είναι η συνοχή της. Συνοχή είναι μία κατάσταση κατά την οποία μία ομάδα εργασίας αποτελείται από άτομα που δημιουργούν ιδιαίτερα στενές επαφές και το επίπεδο επικοινωνίας μεταξύ τους είναι αρκετά υψηλό. Τα μέλη της είναι πολύ αφοσιωμένα και ικανοποιημένα που συμμετέχουν και εργάζονται για αυτή. Μία ομάδα εργασίας χαρακτηρίζεται από συνοχή όταν:

- i. τα μέλη της ομάδας έχουν κοινή άποψη για τους στόχους
- ii. τα μέλη της ομάδας επικοινωνούν συνεχώς μεταξύ τους και διατηρούν προσωπικές επαφές
- iii. είναι αποδοτική και
- iv. ανταγωνίζεται τις υπόλοιπες ομάδες του οργανισμού

Αντίθετα όταν μία ομάδα δε χαρακτηρίζεται από συνοχή συνήθως οφείλεται:

- i. στο μεγάλο αριθμό των μελών της
- ii. στη μη επίτευξη ομοφωνίας για τους στόχους
- iii. στις συγκρούσεις και τον ανταγωνισμό των μελών της και
- iv. στην απογοήτευση από το κλίμα στην ομάδα

3.6.4 Κανόνες λειτουργίας

Οι κανόνες καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν οι ομάδες. Πρέπει να γίνονται αποδεκτοί και να εφαρμόζονται από τα μέλη τους. Οι κανόνες σε μία ομάδα αναπροσαρμόζονται ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες κάθε περίπτωσης. Οι κανόνες πέρα από τον τρόπο λειτουργίας της ομάδας σχετίζονται και με τα πρότυπα απόδοσης, με τις διαδικασίες κατά την εκτέλεση των εργασιών, με τον τρόπο με τον οποίο βαθμολογείται η επίδοση και με την ιεραρχία.

3.6.5 Στόχοι

Σε κάθε ομάδα εργασίας, οι στόχοι θα πρέπει να είναι ξεκάθαροι, να καθορίζονται τόσο ποσοτικά όσο και χρονικά και να ακολουθούνται από τα άτομα της ομάδας. Οι

στόχοι σχετίζονται πρώτον, με την εργασία της ομάδας, δεύτερον, με τη συνοχή και την επιτυχία της και τρίτον, με τα μέλη της. Οι στόχοι αυτοί ικανοποιούν διαφορετικές ανάγκες μέσα στην ίδια ομάδα και θα πρέπει να συνδυάζονται και να εκτελούνται αρμονικά ώστε να επιτυγχάνεται η μεγαλύτερη δυνατή συνοχή και αποτελεσματικότητα για την ομάδα.

3.6.6 Καθήκοντα

Μέσα από τους στόχους κάθε ομάδας καθορίζονται και τα καθήκοντα που θα εκτελεστούν από κάθε μέλος. Όσο πιο ξεκάθαροι είναι οι στόχοι της ομάδας τόσο πιο κατανοητά γίνονται και τα καθήκοντα για τα μέλη της. Ο καταμερισμός των καθηκόντων θα πρέπει να εξασφαλίζει ότι οι εργασίες θα εκτελούνται κάθε φορά από το καταλληλότερο άτομο της ομάδας, έτσι ώστε να μεγιστοποιούνται οι πιθανότητες για τη μεγαλύτερη δυνατή επίδοση όλων.

3.6.7 Ηγεσία

Η ηγεσία διαδραματίζει σπουδαίο ρόλο για την δημιουργία αποτελεσματικών ομάδων. Καθοδηγεί τα μέλη της, μέσω της σωστής διεύθυνσης, για να ολοκληρώνουν με επιτυχία τους στόχους της. Επίσης, ο σωστός ηγέτης φροντίζει για τη συνοχή και την ευημερία της ομάδας. Συνήθως, οι ομάδες οι οποίες σχηματίζονται σύμφωνα με την αυστηρή δομή ενός οργανισμού διαθέτουν έναν ηγέτη ο οποίος έχει την εξουσία και δύναται, μέσω συστημάτων ανταμοιβών και ποινών, να ρυθμίζει την συμπεριφορά των μελών της ομάδας ώστε να επιτύχουν τους στόχους της. Σε ομάδες που δεν είναι τόσο αυστηρά δομημένες, συναντάμε και άτυπους ηγέτες οι οποίοι επιλέγονται από τα ίδια τα μέλη της ομάδας. Οι ηγέτες αυτοί συνήθως έχουν ιδιαίτερες ικανότητες οι οποίες αναγνωρίζονται και εκτιμούνται από τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας. Ιδανική περίπτωση για μία ομάδα θα ήταν αν όλα τα απαραίτητα και ιδιαίτερα χαρακτηριστικά ενός ηγέτη συγκεντρώνονταν σε ένα πρόσωπο.

3.6.8 Κλίμα στην ομάδα

Απαραίτητη προϋπόθεση για τη συνοχή μίας ομάδας, εκτός των όσων αναφέρθηκαν παραπάνω, αποτελεί και η ύπαρξη ενός θετικού κλίματος εντός της ομάδας. Ευνοϊκό κλίμα συναντάμε όταν υπάρχει σεβασμός και κατανόηση μεταξύ των μελών, καλές προσωπικές επαφές, πίστη για τον σκοπό της ομάδας, θετική διάθεση και συλλογικότητα.

3.7 Προσδιοριστικοί παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα των ομάδων σύμφωνα με τους Shea και Guzzo³⁵

Σύμφωνα με τους Shea και Guzzo οι παράγοντες που επηρεάζουν περισσότερο την αποτελεσματικότητα των ομάδων είναι οι εξής:

i. ο βαθμός εξάρτησης μεταξύ των εργασιών σε μία ομάδα

Στις ομάδες υπάρχουν διάφοροι τρόποι με τους οποίους μπορούν να εκτελεστούν ορισμένες εργασίες. Υπάρχουν εργασίες που εν δυνάμει εκτελούνται από ένα οποιοδήποτε μέλος της ομάδας κάθε φορά και σε οποιοδήποτε χρονικό σημείο της εξέλιξης της. Οι εργασίες αυτές συνήθως δεν είναι συλλογικές και οι απαιτήσεις τους σε επικοινωνία μεταξύ των μελών είναι ελάχιστες. Άλλες εργασίες που δεν απαιτούν ιδιαίτερη συνεργασία μεταξύ των μελών της ομάδας, είναι αυτές που είναι χωρισμένες σε διάφορες υποεργασίες όπου κάθε μέλος εκτελεί παράλληλα με τα υπόλοιπα μέλη την υποεργασία που του έχει ανατεθεί. Βέβαια, υπάρχουν και οι περιπτώσεις εργασιών οι οποίες απαιτούν πολύ συχνή επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ των μελών της ομάδας για την ολοκλήρωσή τους. Τέτοιες εργασίες συνήθως συναντάμε σε τεχνικές και οικονομικές υπηρεσίες καθώς και σε τμήματα σχεδιασμού και προγραμματισμού. Αυτή η κατηγορία εργασιών συμβάλει περισσότερο στην εξέλιξη και την αποτελεσματικότητα των ομάδων εργασίας σε σχέση με τις προηγούμενες δύο περιπτώσεις εργασιών. Επομένως, η αποτελεσματικότητα των ομάδων εργασίας εξαρτάται σημαντικά από τον τρόπο με τον οποίο επιλέγεται να οργανωθούν κάθε φορά οι εργασίες.

ii. η αλληλεξάρτηση των αποτελεσμάτων

Οι επιδόσεις που πετυχαίνει μία ομάδα, είναι εις θέση να ικανοποιήσουν ή όχι τα μέλη της καθώς και τη διοίκηση του οργανισμού. Η διοίκηση επιθυμεί την αύξηση της παραγωγικότητας και τη βελτίωση της θέσης του οργανισμού σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Τα μέλη της ομάδας επιθυμούν την ηθική και χρηματική ανταμοιβή σε περίπτωση επίτευξης των επιθυμητών αποτελεσμάτων. Η αρμονική αλληλεξάρτηση των αποτελεσμάτων στις επιθυμίες της διοίκησης και των μελών της ομάδας, οδηγεί σε μία πολύ θετική κατάσταση κατά την οποία ο οργανισμός επιβραβεύει χρηματικά και ηθικά τα μέλη της ομάδας. Τα μέλη με τη σειρά τους ανταποδίδουν αυτή την αναγνώριση και αποκτώντας μεγαλύτερο κίνητρο συμβάλουν ακόμη περισσότερο στους στόχους του οργανισμού. Η αλληλεξάρτηση των αποτελεσμάτων ρυθμίζεται

³⁵ Βλ. Δερβιτσιώτης Κ., οπ.π. (υποσημ. 23) σελ. 123-126

ανάλογα με τις διαθέσεις της διοίκησης για επιβράβευση, σε περιπτώσεις επίτευξης των επιθυμητών αποτελεσμάτων, ή για τιμωρία, σε περιπτώσεις μη επίτευξης των.

iii. το αίσθημα αποτελεσματικότητας

Τα μέλη της ομάδας θα πρέπει να νιώθουν αισιόδοξα για την επιτυχή ολοκλήρωση των εργασιών τους. Το αίσθημα αποτελεσματικότητας παρατηρείται σε ομάδες που χαρακτηρίζονται από συνοχή και τυγχάνουν της πλήρους οικονομικής, τεχνικής και εκπαιδευτικής στήριξης της διοίκησης. Τέλος, το αίσθημα της αποτελεσματικότητας της ομάδας συνδέεται με την αναγνώριση και την ανταμοιβή των μελών της για κάθε επιτυχημένη προσπάθεια.

Είναι πολύ σημαντικό η διοίκηση να λαμβάνει σοβαρά υπόψη αυτούς τους τρεις παράγοντες και αναλόγως να επεμβαίνει στον τρόπο με τον οποίο σχεδιάζει και οργανώνει τις εργασίες. Ταυτόχρονα, θα πρέπει να δημιουργήσει ένα κατάλληλο σύστημα ώστε η αλληλεξάρτηση των αποτελεσμάτων να εναρμονίζεται τόσο με τις επιθυμίες των διοικούντων όσο και με αυτές των μελών των ομάδων.

3.8 Προβλήματα στις ομάδες

Διάφορα προβλήματα που δημιουργούνται κατά τη λειτουργία των ομάδων εργασίας σχετίζονται με³⁶:

- i. τα επιπλέον έξοδα που επιφέρουν στον οργανισμό
- ii. τα παιχνίδια εξουσίας που εμφανίζονται μεταξύ των μελών της
- iii. τη διασπορά των ευθυνών
- iv. την καθυστέρηση στη λήψη αποφάσεων
- v. την περιθωριοποίηση απόψεων που δεν ανήκουν στην πλειοψηφία

Σημαντικότερο πρόβλημα αποτελεί η ομαδική σκέψη η οποία στερεί τη δυνατότητα από τα διάφορα μέλη να εκφράσουν κατάλληλες προτάσεις για τους διάφορους στόχους της ομάδας. Έτσι είναι πιθανό να θυσιάσουν αξιόλογες και πρωτότυπες ιδέες στο βωμό της εξασφάλισης ομόφωνης απόφασης. Συνήθως, τα μέλη των ομάδων που λειτουργούν με αυτόν τον τρόπο δέχονται πίεση ώστε να συμμορφωθούν με την πλειοψηφία και να συμφωνήσουν για τις αποφάσεις. Η ομαδική σκέψη είναι

³⁶ Βλ. Μπουραντάς Δ., οπ.π. (υποσημ. 33), σ. 537

γνωστή και ως αγελαία σκέψη³⁷ και συναντάται συχνά στις ομάδες που χαρακτηρίζονται από υψηλή συνοχή.

Ενδείξεις που φανερώνουν περιπτώσεις ομαδικής σκέψης έχουμε όταν³⁸:

- i. επικρατεί η αίσθηση ότι η ομάδα είναι αλάνθαστη
- ii. δεν γίνεται σωστή εκτίμηση του εξωτερικού περιβάλλοντος
- iii. υπάρχει καθοδήγηση και πίεση για την επίτευξη ομοφωνίας στις αποφάσεις
- iv. δεν προωθούνται διαφορετικές απόψεις
- v. όταν όλα όσα συμβαίνουν να χαρακτηρίζονται λογικά

Πρόβλημα για τις ομάδες εργασίας αλλά και γενικά για τους οργανισμούς, κυρίως στο δημόσιο τομέα, αποτελούν και οι αντιδράσεις³⁹, κυρίως οι αρνητικές, που παρουσιάζονται όταν επιχειρούνται διάφορες οργανωτικές αλλαγές. Με τις αντιδράσεις αυτές τα άτομα προσπαθούν να διατηρήσουν την υπάρχουσα κατάσταση, μέσα στην οποία νιώθουν ασφαλείς και επαρκείς. Η αντιδράσεις αυτές οφείλονται κατά κύριο λόγο στο φόβο που έχουν τα άτομα απέναντι στο καινούριο και το ανεξερεύνητο. Το μέγεθος της αντίδρασης στην αλλαγή κυμαίνεται από την πλήρη απόρριψη, που αποτελεί και την πιο αρνητική περίπτωση, μέχρι την αποδοχή της αλλαγής που αποτελεί τη θετική περίπτωση. Ενδιάμεσα, συναντάται η επίσης αρνητική περίπτωση της αντίστασης στην αλλαγή και η ουδέτερη περίπτωση της ανοχής στην αλλαγή. Σχετικά με τους οργανισμούς, η αρνητική αντίδραση στην αλλαγή κυρίως οφείλεται στην ανυπαρξία διαθέσιμων πόρων, στην πιθανή αλλοίωση του οργανογράμματος και στις διάφορες συμφωνίες που υπάρχουν εντός των οργανισμών.

3.9 Συγκρούσεις στις ομάδες

Οι διάφορες ομάδες που δραστηριοποιούνται σε έναν οργανισμό επικοινωνούν μεταξύ τους ώστε να πετύχουν τους διάφορους στόχους που έχουν τεθεί. Οι ομάδες αυτές, δεν είναι αυτονόητο πως έχουν πάντα την ίδια φιλοσοφία, τις ίδιες αξίες και την ίδια αντίδραση στα διάφορα θέματα που απασχολούν τον οργανισμό. Αυτό το

³⁷ Βλ. Χυτήρης Λ., οπ.π. (υποσημ. 32), σελ. 201

³⁸ Βλ. Μπουραντάς Δ., οπ.π. (υποσημ. 36), σ. 537-538

³⁹ Χυτήρης Λ., «Διοίκηση Αλλαγών», στο Κανελλόπουλος Χ., Παπαλεξανδρή Ν., *Αξιοποίηση Προσωπικού με Ανάπτυξη Στελεχών και Βελτίωση της Οργάνωσης*, εκδόσεις International Publishing, Αθήνα, 1990, σ.523

γεγονός προκαλεί συχνά συγκρούσεις μεταξύ τους με αποτέλεσμα να μην είναι εφικτό να συνεργαστούν, ενώ σε ακραίες περιπτώσεις μπορεί ακόμα και να οδηγηθούν σε αντιπαράθεση και έντονο ανταγωνισμό. Συγκρούσεις συνήθως συμβαίνουν όταν οι διάφορες εργασίες και οι διάφοροι στόχοι των ομάδων αλληλεξαρτώνται ή εξαρτώνται μονομερώς, όταν επιλέγεται λανθασμένο και άδικο σύστημα ανταμοιβών και τέλος, όταν υπάρχουν περιορισμένοι πόροι οι οποίοι θα πρέπει να μοιραστούν από κοινού⁴⁰.

3.10 Ανάλυση των ομάδων

Η ομάδα μπορεί να παρουσιαστεί ως ένα σύστημα όπου οι διάφορες εκροές από το περιβάλλον της μετασχηματίζονται σε εκροές και επιστρέφουν σε αυτό σχηματίζοντας εκ νέου εισροές για το σύστημα. Το μέλος κάθε ομάδας έχει τα ιδιαίτερα ατομικά χαρακτηριστικά του, τις δεξιότητες και τις αντιλήψεις του και προσπαθεί να προσαρμοστεί με τη δομή της ομάδας και με τα όρια που θέτονται από το περιβάλλον της. Αυτά τα στοιχεία αποτελούν τις εισροές του εν λόγω συστήματος⁴¹. Η επεξεργασία τους γίνεται μέσω των διαδικασιών που αναπτύσσονται εντός της ομάδας και σχετίζονται με τη συμπεριφορά απέναντι στην εργασία και τη συμπεριφορά απέναντι στα υπόλοιπα μέλη της ομάδας. Οι εκροές από αυτές τις συμπεριφορές είναι οι αλλαγές που συμβαίνουν στα χαρακτηριστικά των μελών, στη δομή και στο περιβάλλον της ομάδας. Τέλος, σε αυτό το σύστημα παρατηρείται ανάδραση και οι εκροές εισάγονται εκ νέου στο σύστημα ως εισροές. Ως σύστημα ορίζεται ένα σύνολο από συστατικά μέρη τα οποία δημιουργούν σχέσεις μεταξύ τους και με τα υπάρχοντα μέσα μπορούν να επεξεργαστούν τις εισροές που λαμβάνουν από το περιβάλλον τους και να τις μετατρέψουν σε εκροές⁴².

3.11 Ομάδες εργασίας και τηλεργασία

Με την εφαρμογή της τηλεργασίας οι περισσότεροι οργανισμοί, συμπεριλαμβανομένων και του δημόσιου τομέα, καλούνται να προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα και να εφαρμόσουν νέες μεθόδους οργάνωσης και διοίκησης. Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, αναμφισβήτητα, καλείται να διαδραματίσει ένα πολύ σπουδαίο ρόλο σε όλη αυτή τη μεταβατική περίοδο που διανύουμε. Τα

⁴⁰ Χυτήρης Λ., *Μάνατζμεντ Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων*, Interbooks, Αθήνα, 2006, σελ. 278 - 280

⁴¹ Κανελλόπουλος Χ., *Οργανωτική Θεωρία*, Αθήνα, 1991, σελ. 168 - 169

⁴² Δερβιτσιώτης Κ., Λαγοδήμος Α., *Ανταγωνιστικότητα των Επιχειρήσεων Ανάλυση - Βελτίωση - Στρατηγικές*, εκδόσεις Νομική Βιβλιοθήκη, Αθήνα, 2007, σελ. 120

προηγούμενα χρόνια οι οργανισμοί έχτιζαν την κουλτούρα τους με δεδομένη τη διαζώσης συνεργασία και επικοινωνία μεταξύ των μελών τους. Σήμερα, με την καθιέρωση της τηλεργασίας και μετά από την αρχική προσαρμογή στις απότομες τεχνολογικές και ψηφιακές αλλαγές, αρχίζουν να εμφανίζονται σιγά-σιγά και οι πρώτες επιπτώσεις στην οργανωτική συμπεριφορά των οργανισμών. Βρισκόμαστε σε μια εποχή που η εργασιακή νοοτροπία αλλάζει και τα στοιχεία που συντελούσαν, επί σειρά ετών, στην επιτυχία και την αποτελεσματικότητα των οργανισμών, αρχίζουν πλέον και αμφισβητούνται.

Για την επιβίωση και τη συνέχιση της αποτελεσματικότητας των ομάδων και συνολικά των οργανισμών, απαραίτητη προϋπόθεση αποτελεί η ομαλή εισαγωγή των νέων αλλαγών που έχουν προκύψει και ο κατάλληλος χειρισμός τους. Θα πρέπει λοιπόν, αφενός οι εργαζόμενοι να εκπαιδευτούν ώστε να είναι σε θέση να τηλεργαστούν, αφετέρου οι προϊστάμενοι των οργανισμών να εξοικειωθούν με αυτή τη νέα μορφή εργασίας και να εφαρμόσουν νέες μεθόδους για την αποτελεσματική διεύθυνση των ομάδων τους. Η διασφάλιση της συστηματικής και ουσιαστικής επικοινωνίας μεταξύ των μελών της ομάδας αποτελεί κύριο μέλημα των προϊσταμένων. Θα πρέπει να μεριμνούν ώστε όλοι οι εργαζόμενοι να έχουν τον κατάλληλο εξοπλισμό, την ευχέρεια και τις απαραίτητες δεξιότητες για να επικοινωνούν σωστά μεταξύ τους καθώς και για να συμμετέχουν στις εξ' αποστάσεως συναντήσεις⁴³. Η επικοινωνία άλλωστε αποτελεί έναν από τους κρισιμότερους παράγοντες για την αποτελεσματική εφαρμογή της τηλεργασίας. Η συστηματική και με μέτρο επικοινωνία επιφέρει καλύτερη συνεργασία και δημιουργία ισχυρών σχέσεων εντός των ομάδων εργασίας ενώ παράλληλα αποφεύγονται και οι διάφορες πιθανές μεταπτώσεις στη ψυχική υγεία των εργαζομένων, όπως η κατάθλιψη και η απομόνωση⁴⁴.

Για την αποτελεσματικότερη συνεργασία εντός των ομάδων εργασίας, εκτός από την επικοινωνία θα πρέπει να συντρέχουν και άλλοι δύο σημαντικοί παράγοντες. Ο πρώτος σχετίζεται με τη δυνατότητα ευελιξίας που μπορεί και οφείλει να προσφέρει η τηλεργασία, λόγω του ότι πλέον τα όρια μεταξύ οικογενειακής και επαγγελματικής

⁴³ Βέργου Μ., «Τηλεργασία με παιδιά στο σπίτι», Γνωμοδότηση 1^η, *Case Study Series*, 20^ο τεύχος, Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, Ο.Π.Α., Ιούνιος 2021
<https://www.aueb.gr/el/hrm/content/hrcss-20-gnomodotisi-1i>

⁴⁴ Γκορέζης Π., οπ.π. (υποσημ. 44), Γνωμοδότηση 2^η
<https://www.aueb.gr/el/hrm/content/hrcss-20-gnomodotisi-2i>

ζωής είναι δυσδιάκριτα και οι κοινωνικές και ψυχολογικές μεταβολές είναι εντονότερες από ποτέ. Ο δεύτερος παράγοντας αφορά τις σχέσεις εμπιστοσύνης που θα πρέπει να χτιστούν στο πλαίσιο της εξ' αποστάσεως εργασίας και επικοινωνίας. Θα πρέπει να δοθεί το περιθώριο σε όλους να προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα, ώστε να αναπτύξουν εκ νέου τις δεξιότητες που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων των ομάδων τους και γενικότερα του οργανισμού⁴⁵.

⁴⁵ Νικάνδρου Ε., Γαλανάκη Ε., Ξανθοπούλου Δ., Ψιλούτσικου Μ., Νικολάου Ι., Τσώνη Ε., Πάχο Ν., Γεωργίου Ν., Καρλή Μ., «30 ερωτήσεις και απαντήσεις για θέματα εργασίας στον καιρό του COVID-19», *Case Study Series*, 17^ο τεύχος - Special Edition, Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Ο.Π.Α., Ιούνιος 2020

https://www.aueb.gr/sites/default/files/hrm/Research/Hr_case_study_series_Special_Edition.pdf

Κεφάλαιο 4: Έρευνα

4.1 Οι υποθέσεις της έρευνας

Η παρούσα έρευνα διενεργείται με σκοπό να μελετήσει τη σχέση μεταξύ της τηλεργασίας και της αποτελεσματικότητας των ομάδων εργασίας στο δημόσιο τομέα. Για να μπορέσει να πραγματοποιηθεί αυτή η μελέτη, θα χρειαστεί να μετρηθούν η στάση των εργαζομένων απέναντι στην εφαρμογή της τηλεργασίας και η άποψή τους σχετικά με την αποτελεσματικότητα της ομάδας τους, κατά τη περίοδο που εφαρμόζεται η τηλεργασία. Ως στάση⁴⁶ νοείται η αντίδραση που εκφράζει ένας άνθρωπος απέναντι σε ένα ερέθισμα από το περιβάλλον του.

Σύμφωνα με την ανάλυση που προηγήθηκε στα παραπάνω κεφάλαια και την ανασκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας, οι υποθέσεις που μπορούν να διατυπωθούν και να ελεγχθούν για αυτή την έρευνα είναι οι εξής:

H₁: Η στάση των εργαζομένων απέναντι στην τηλεργασία συσχετίζεται με τους προσδιοριστικούς παράγοντες της αποτελεσματικότητας των ομάδων εργασίας.

H₂: Η αποτελεσματικότητα των ομάδων εργασίας συσχετίζεται με τους επιμέρους παράγοντες της στάσης των εργαζομένων απέναντι στην τηλεργασία.

H₃: Η στάση των εργαζομένων απέναντι στην τηλεργασία επηρεάζει την αποτελεσματικότητα των ομάδων εργασίας.

H₄: Η στάση των εργαζομένων απέναντι στην τηλεργασία δε διαφέρει ανάλογα με το φύλο.

H₅: Η στάση των εργαζομένων απέναντι στην τηλεργασία διαφέρει ανάλογα με το επίπεδο εκπαίδευσης τους.

H₆: Η αποτελεσματικότητα των ομάδων εργασίας διαφέρει ανάλογα με τη συχνότητα τηλεργασίας των εργαζομένων.

4.2 Μεθοδολογία έρευνας

Για τη συλλογή των δεδομένων, που αφορούν τις στάσεις και τις αντιλήψεις των εργαζομένων για τις υπό μελέτη έννοιες, χρησιμοποιήθηκε ποσοτική έρευνα.. Με την ποσοτική έρευνα τα δεδομένα παρουσιάζονται πιο αντικειμενικά, όντας μετρήσιμα, γεγονός που διευκολύνει τη διερεύνηση των συσχετίσεων μεταξύ των μεταβλητών

⁴⁶ Βλ. Χυτήρης Λ., οπ.π. (υποσημ. 37), σελ. 92

και συμβάλει στον αξιόπιστο έλεγχο των υποθέσεων της έρευνας. Παράλληλα, η ιδιαιτερότητα των εξεταζόμενων εννοιών και η έλλειψη αντίστοιχων ερευνών, που πιθανόν να προσέφεραν ορισμένα δεδομένα προς ανάλυση, οδήγησαν στην επιλογή να διεξαχθεί πρωτογενής έρευνα. Η συλλογή των δεδομένων της παρούσας έρευνας έγινε για πρώτη φορά και άμεσα από το εξεταζόμενο δείγμα.

Δείγμα ορίζεται: «μία συλλογή πρωταρχικών μονάδων δειγματοληψίας που επιλέγονται έτσι ώστε να αποτελούν ένα αντιπροσωπευτικό μικρόκοσμο από τον οποίο μπορούν να εξαχθούν (επαγωγικά) συμπεράσματα για τον πληθυσμό»⁴⁷.

Ως δείγμα επιλέχθηκαν διοικητικοί υπάλληλοι από φορείς της κεντρικής δημόσιας διοίκησης, για τις οποίες η τηλεργασία εφαρμόζεται σύμφωνα με τις σχετικές εγκύκλιες οδηγίες του Υπουργείου Εσωτερικών με θέμα: «Μέτρα και ρυθμίσεις στο πλαίσιο της ανάγκης περιορισμού της διασποράς του κορονοϊού».

Το εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε για τη συλλογή των δεδομένων στην παρούσα έρευνα είναι το ερωτηματολόγιο. Η ορθότητα ενός ερωτηματολογίου⁴⁸ προϋποθέτει ότι το μέγεθος του είναι τέτοιο ώστε αφενός να συγκεντρώνει ένα ικανοποιητικό όγκο δεδομένων προς ανάλυση και αφετέρου να μην αποτρέπει τους ερωτώμενους από το να προβούν στη συμπλήρωση του. Επιπρόσθετα, θα πρέπει να είναι καλά οργανωμένο, να παρέχει τις απαραίτητες οδηγίες για τη συμπλήρωση του και οι ερωτήσεις του να είναι διατυπωμένες με σαφήνεια, με τη σωστή σειρά, να είναι σύντομες και να μην επικαλύπτει η μια την άλλη. Η μορφή των ερωτήσεων που επιλέχθηκαν για τον σχεδιασμό του παρόντος ερωτηματολογίου είναι αυτές του κλειστού τύπου και της κλίμακας Likert. Με αυτή την επιλογή επιτυγχάνεται η εύκολη και γρήγορη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου από τον ερωτώμενο και διευκολύνεται η μετέπειτα ανάλυση των δεδομένων που προκύπτουν.

Η διανομή του ερωτηματολογίου έγινε σε έντυπη μορφή για τους διοικητικούς υπαλλήλους του κάθε φορέα. Μοιράστηκαν συνολικά 110 ερωτηματολόγια σε φορείς που εδράζονται στην Αττική κατά την περίοδο από 7 Ιανουαρίου 2021 έως 4 Φεβρουαρίου 2021. Πριν από τη διανομή του ερωτηματολογίου, πραγματοποιήθηκαν συζητήσεις με διάφορους υπαλλήλους σχετικά με το βαθμό της πιθανής ανταπόκρισής τους στη συμπλήρωση του καθώς και για το αν μια ηλεκτρονική

⁴⁷ Μπένος Β., *Μέθοδοι και Τεχνικές Δειγματοληψίας*, Εκδόσεις Σταμούλης, Πειραιάς, 1991, σελ. 112

⁴⁸ Χαλικιάς Μ., Μανωλέσου Α., Λάλου Π., *Μεθοδολογία Έρευνας και Εισαγωγή στη Στατιστική Ανάλυση Δεδομένων με το IBM SPSS STATISTICS*, ΣΕΑΒ www.kallipos.gr, 2015, σελ. 56-58

μορφή του ερωτηματολογίου θα αποτελούσε τον καταλληλότερο τρόπο για τη διανομή του. Παρ' όλο που οι περισσότεροι υπάλληλοι ήταν πρόθυμοι για να συμμετάσχουν στην έρευνα, δεν επέδειξαν την ίδια προθυμία για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου σε μια ενδεχόμενη ηλεκτρονική διανομή του. Οι λόγοι ήταν κυρίως η δυσπιστία τους σχετικά με την τήρηση της ανωνυμίας τους και η μη εξοικείωση τους με τις ηλεκτρονικές έρευνες και τη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων τους. Στα τέλη Φεβρουαρίου 2021 συγκεντρώθηκαν 61 πλήρως συμπληρωμένα ερωτηματολόγια που χρησιμοποιήθηκαν για την εξαγωγή δεδομένων.

4.2.1 Παρουσίαση του ερωτηματολογίου της έρευνας

Το ερωτηματολόγιο της παρούσας έρευνας περιλαμβάνει 35 ερωτήσεις και αποτελείται από δύο σκέλη και μια εισαγωγή. Στην εισαγωγή γίνεται ενημέρωση για τον σκοπό της έρευνας και επισημαίνεται η εξασφάλιση της ανωνυμίας των ερωτώμενων.

Το πρώτο σκέλος του ερωτηματολογίου περιλαμβάνει δύο μεγάλες ομάδες ερωτήσεων. Η πρώτη ομάδα αποτελείται από τις ερωτήσεις από 1 έως 14 για τις οποίες χρησιμοποιήθηκε η πενταβάθμια κλίμακα Likert με τις επιλογές: 1. Διαφωνώ απόλυτα, 2. Μάλλον διαφωνώ, 3. Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ, 4. Μάλλον συμφωνώ, 5. Συμφωνώ απόλυτα. Οι συγκεκριμένες ερωτήσεις αφορούν τη στάση των εργαζομένων απέναντι στην εφαρμογή της τηλεργασίας στην υπηρεσία τους. Η διατύπωση των ερωτήσεων έγινε με βάση το εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε στην έρευνα με θέμα «Πανδημία και ψηφιακή προσαρμογή στη ΔΑΔ: τηλεργασία και τηλεκπαίδευση»⁴⁹ (διεξήχθη στα πλαίσια του Εργαστηρίου Διοίκησης Ανθρώπινου (ΔΑΔ) στο Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών) και μετρούσε την στάση των εργαζομένων απέναντι στην τηλεργασία. Το εργαλείο αυτό επιλέχθηκε διότι συμφωνεί σε πολύ μεγάλο βαθμό με την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας του δεύτερου κεφαλαίου σχετικά με το αντίκτυπο της τηλεργασίας στους εργαζόμενους. Η επιλογή των ερωτήσεων καθώς και η διατύπωση τους πραγματοποιήθηκε σύμφωνα με τις ανάγκες και τις ιδιαιτερότητες της παρούσας εργασίας. Οι ερωτήσεις που μετρούν τη στάση των εργαζομένων απέναντι στην τηλεργασία, για την παρούσα έρευνα, μπορούν να ομαδοποιηθούν στους παρακάτω επιμέρους παράγοντες:

⁴⁹ Εργαστήριο Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, «Πανδημία και ψηφιακή προσαρμογή στη ΔΑΔ: τηλεργασία και τηλεκπαίδευση», Έκθεση αποτελεσμάτων έρευνας 2020, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Αθήνα, Ιανουάριος 2021
https://www.aueb.gr/sites/default/files/hrm/Research/report_digital_covid_public.pdf

- i. Παραγωγικότητα. Οι ερωτήσεις 1-6 μετρούν την παραγωγικότητα των τηλεργαζομένων όταν εργάζονται εξ' αποστάσεως.
- ii. Σχέση εμπιστοσύνης με εργοδότη. Οι ερωτήσεις 7-10 μετρούν τη σχέση εμπιστοσύνης μεταξύ των τηλεργαζομένων και του εργοδότη.
- iii. Υποστήριξη συναδέλφων. Οι ερωτήσεις 11 και 12 μετρούν την υποστήριξη των τηλεργαζομένων από τους συναδέλφους τους.
- iv. Εξοικονόμηση. Οι ερωτήσεις 13 και 14 μετρούν τα οφέλη κόστους για τους τηλεργαζόμενους.

Η δεύτερη ομάδα αποτελείται από τις ερωτήσεις 15 έως 26 για τις οποίες χρησιμοποιήθηκε η ίδια πενταβάθμια κλίμακα Likert με αυτή των ερωτήσεων 1 έως 14. Οι ερωτήσεις αφορούν την αποτελεσματικότητα των ομάδων εργασίας, στην οποία συμμετέχουν οι ερωτώμενοι, για το χρονικό διάστημα που εφαρμόζεται η τηλεργασία. Για τη μελέτη της έννοιας της αποτελεσματικότητας των ομάδων εργασίας κατασκευάστηκε ένα εργαλείο το οποίο στηρίζεται στις έρευνες των Shea G. P. και R. A. Guzzo σχετικά με τους παράγοντες⁵⁰ με τη μεγαλύτερη σημασία για την αποτελεσματικότητα των ομάδων εργασίας. Οι παράγοντες αυτοί συνδυάστηκαν ή και συγχωνεύτηκαν με κάποιους από τους προσδιοριστικούς παράγοντες για την αποτελεσματικότητα των ομάδων εργασίας που παρουσιάστηκαν στην ενότητα 3.6 της παρούσας έρευνας. Το σύνολο των παραγόντων προσαρμόστηκε σύμφωνα με τις ανάγκες και τις ιδιαιτερότητες της παρούσας έρευνας. Οι ερωτήσεις που συγκροτούν το συγκεκριμένο εργαλείο μπορούν να ομαδοποιηθούν στους παρακάτω επιμέρους προσδιοριστικούς παράγοντες:

- i. Συνοχή. Οι ερωτήσεις 15 έως 18 μετρούν το μέγεθος της συνοχής των ομάδων.
- ii. Ανάθεση καθηκόντων. Η ερώτηση 19 μετράει το κατά πόσο γίνεται σωστά η ανάθεση των καθηκόντων στις ομάδες εργασίας.
- iii. Προσδιορισμός των στόχων. Η ερώτηση 20 μετράει το πόσο ξεκάθαρος είναι ο προσδιορισμός των στόχων στις ομάδες εργασίας.
- iv. Αποδοχή στόχων. Η ερώτηση 21 μετράει το βαθμό αποδοχής των στόχων από τους εργαζομένους.
- v. Αλληλεξάρτηση εργασιών. Η ερώτηση 22 μετράει το βαθμό αλληλεξάρτησης των εργασιών μέσα στις ομάδες εργασίας.

⁵⁰ Οι παράγοντες παρουσιάστηκαν στην ενότητα 3.6 του τρίτου κεφαλαίου της παρούσας έρευνας

- vi. Κλίμα – Αίσθημα αποτελεσματικότητας. Οι ερωτήσεις 23 έως 26 μετρούν το κλίμα και το αίσθημα της αποτελεσματικότητας που επικρατούν εντός των ομάδων εργασίας.

Το δεύτερο σκέλος του ερωτηματολογίου περιλαμβάνει τις ερωτήσεις 27 έως 35. Οι ερωτήσεις αυτές είναι πολλαπλής επιλογής εκτός από την ερώτηση 27 που αφορά το φύλο των ερωτώμενων. Συγκεκριμένα οι ερωτήσεις 27 έως 30 σχετίζονται με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτώμενων όπως το φύλο, την ηλικία, το επίπεδο εκπαίδευσης και την οικογενειακή κατάσταση. Οι ερωτήσεις 31 έως 35 σχετίζονται με την εργασιακή κατάσταση των ερωτώμενων και αφορούν την συχνότητα παροχής τηλεργασίας ανά εβδομάδα για αυτή την περίοδο, τη σχέση εργασίας, την επαγγελματική εμπειρία, το μέγεθος της ομάδας εργασίας και τα έτη παρουσίας στην ομάδα εργασίας.

Για την ανάλυση των δεδομένων της έρευνας χρησιμοποιήθηκε η στατιστική πλατφόρμα λογισμικού SPSS Statistics. Συγκεκριμένα, για τον έλεγχο της εσωτερικής αξιοπιστίας των ερωτήσεων που ομαδοποιήθηκαν για να μετρήσουν τις σημαντικότερες μεταβλητές της έρευνας, υπολογίστηκε ο δείκτης Cronbach's Alpha. Στη συνέχεια, οι διάφορες μεταβλητές της έρευνας παρουσιάστηκαν με τη χρήση πινάκων, διαγραμμάτων και στατιστικών μέτρων. Οι πιθανές συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών της έρευνας διερευνήθηκαν με τον υπολογισμό του συντελεστή r του Pearson, ενώ για τη διερεύνηση διαφορών μεταξύ των μεταβλητών διενεργήθηκε έλεγχος t-test ανεξάρτητων δειγμάτων και ανάλυση one-way ANOVA, ανάλογα με το είδος κάθε μεταβλητής. Τέλος, για να εξεταστεί ο τρόπος με τον οποίο μια εξαρτημένη μεταβλητή επηρεάζεται από μια ανεξάρτητη μεταβλητή, διενεργήθηκε ανάλυση παλινδρόμησης.

Κεφάλαιο 5: Αποτελέσματα της έρευνας

5.1 Έλεγχος αξιοπιστίας και συνέπειας των ομαδικών ερωτήσεων

5.1.1 Ερωτήσεις για την αποτελεσματικότητα των ομάδων εργασίας

Για την μέτρηση της αποτελεσματικότητας των ομάδων εργασίας χρησιμοποιούνται οι ερωτήσεις 15 έως 26 του ερωτηματολογίου. Για να εξετάσουμε εάν αυτές οι ερωτήσεις μπορούν να θεωρηθούν ως μια ομάδα με αξιοπιστία και συνέπεια, θα πρέπει να υπολογίσουμε το δείκτη Cronbach's Alpha⁵¹. Οι τιμές του συγκεκριμένου δείκτη κυμαίνονται από 0 έως 1 και όσο πλησιάζουν προς το 1 τόσο μεγαλύτερη είναι και η εσωτερική αξιοπιστία των ερωτήσεων της ομάδας. Αρχικά θα υπολογιστεί ο δείκτης Cronbach's Alpha για τις ερωτήσεις 15 έως 26 του ερωτηματολογίου (ερωτήσεις E15 έως E26 στο αρχείο του SPSS).

Πίνακας 5.1 Reliability Statistics ερωτήσεων για την αποτελεσματικότητα των ομάδων εργασίας (ερωτήσεις 15 -26)

Cronbach's Alpha	N of Items
,765	12

Ο δείκτης Cronbach's Alpha λαμβάνει την τιμή 0,765. Αν και ο δείκτης τείνει προς το 1, θα εξεταστεί αν υπάρχει περιθώριο βελτίωσης του.

⁵¹ Σπυριδοπούλου Ε., *Η Επίδραση της Διαφορετικότητας στην Απόδοση των Ομάδων Εργασίας στο Δημόσιο Τομέα*, διπλωματική εργασία, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Ιανουάριος 2019, σελ. 59-60 <https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/22876/1/SpiridopoulouEvgeniaMsc2019.pdf>

Πίνακας 5.2 Item-Total Statistics ερωτήσεων για την αποτελεσματικότητα των ομάδων εργασίας (ερωτήσεις 15 -26)

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Αφοσίωση στην ομάδα (15)	34,8852	19,537	,473	,746
Επικοινωνία μεταξύ των μελών (16)	34,9180	18,377	,472	,741
Ικανοποίηση από τη συμμετοχή στην ομάδα (17)	35,0164	18,750	,386	,750
Διαπροσωπική έλξη μεταξύ των μελών της ομάδας (18)	35,2951	19,478	,298	,759
Ανάθεση καθηκόντων (19)	34,4262	19,215	,182	,784
Προσδιορισμός στόχων (20)	34,1803	20,317	,162	,773
Αποδοχή στόχων (21)	35,2131	19,004	,400	,749
Αλληλεξάρτηση εργασιών (22)	35,5082	19,721	,204	,772
Αλληλοσεβασμός μεταξύ των μελών (23)	34,5410	17,786	,550	,731
Εμπιστοσύνη στην υπηρεσία (24)	35,4262	16,949	,736	,710
Πίστη για τον προορισμό της ομάδας (25)	34,9180	17,277	,798	,709
Επιβράβευση από την υπηρεσία (26)	35,6557	18,630	,415	,747

Στον πίνακα 5.2 σύμφωνα με την τελευταία στήλη (Cronbach's Alpha if Item Deleted) εμφανίζονται οι διάφορες τιμές που θα λάβει ο Cronbach's Alpha εάν αφαιρεθούν από την ομάδα των ερωτήσεων οι αντίστοιχες ερωτήσεις της πρώτης στήλης. Η μεγαλύτερη δυνατή τιμή του Cronbach's Alpha είναι 0,784 και θα προκύψει εάν αφαιρεθεί η αντίστοιχη ερώτηση της πρώτης στήλης που αφορά την ανάθεση καθηκόντων.

Πράγματι με την αφαίρεση της συγκεκριμένης ερώτησης (ερώτηση 19), από την ομάδα των ερωτήσεων, ο Cronbach's Alpha λαμβάνει την τιμή 0,784.

Με την εξέταση εκ νέου όμως του πίνακα 5.3, που προκύπτει από την αφαίρεση της ερώτησης 19, παρατηρούμε ότι ο Cronbach's Alpha εξακολουθεί να έχει περιθώριο βελτίωσης και συγκεκριμένα μπορεί να λάβει την τιμή 0,805, εάν αφαιρεθεί η αντίστοιχη ερώτηση της πρώτης στήλης (ερώτηση 20) που αφορά τον προσδιορισμό των στόχων.

Πίνακας 5.3 Item-Total Statistics ερωτήσεων για την αποτελεσματικότητα των ομάδων εργασίας εκτός της ερώτησης 19

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Αφοσίωση στην ομάδα (15)	31,1311	16,983	,487	,766
Επικοινωνία μεταξύ των μελών (16)	31,1639	15,573	,542	,756
Ικανοποίηση από τη συμμετοχή στην ομάδα (17)	31,2623	15,997	,437	,768
Διαπροσωπική έλξη μεταξύ των μελών της ομάδας (18)	31,5410	16,752	,337	,779
Προσδιορισμός στόχων (20)	30,4262	18,215	,083	,805
Αποδοχή στόχων (21)	31,4590	16,952	,320	,780
Αλληλεξάρτηση εργασιών (22)	31,7541	16,855	,256	,791
Αλληλοσεβασμός μεταξύ των μελών (23)	30,7869	15,337	,561	,753
Εμπιστοσύνη στην υπηρεσία (24)	31,6721	14,691	,723	,734
Πίστη για τον προορισμό της ομάδας (25)	31,1639	14,839	,820	,728
Επιβράβευση από την υπηρεσία (26)	31,9016	16,257	,401	,772

Συνεχίζοντας την ίδια διαδικασία καταλήγουμε στους πίνακες 5.4 και 5.5. Παρατηρούμε ότι η μέγιστη δυνατή τιμή που μπορεί να λάβει ο δείκτης Cronbach's Alpha και είναι η 0,822. Η τιμή αυτή προκύπτει με την αφαίρεση των ερωτήσεων 19, 20, 22, 21 και 26⁵² από την ομάδα των ερωτήσεων (15 έως 26) που χρησιμοποιούνται για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας των ομάδων εργασίας.

Πίνακας 5.4 Reliability Statistics ερωτήσεων για την αποτελεσματικότητα των ομάδων εργασίας (ερωτήσεις 15 – 18 και 23 – 25)

Cronbach's Alpha	N of Items
,822	7

⁵² Σύμφωνα με τη σειρά που αφαιρέθηκαν κατά την εκτέλεση της σχετικής διαδικασίας.

Πίνακας 5.5 Item-Total Statistics ερωτήσεων για την αποτελεσματικότητα των ομάδων εργασίας (ερωτήσεις 15 – 18 και 23 – 25)

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Αφοσίωση στην ομάδα (15)	18,9672	9,399	,545	,805
Επικοινωνία μεταξύ των μελών (16)	19,0000	8,067	,653	,782
Ικανοποίηση από τη συμμετοχή στην ομάδα (17)	19,0984	8,490	,507	,809
Διαπροσωπική έλξη μεταξύ των μελών της ομάδας (18)	19,3770	8,905	,446	,818
Αλληλοσεβασμός μεταξύ των μελών (23)	18,6230	8,305	,558	,800
Εμπιστοσύνη στην υπηρεσία (24)	19,5082	8,287	,598	,792
Πίστη για τον προορισμό της ομάδας (25)	19,0000	8,367	,695	,778

Η αποτελεσματικότητα των ομάδων εργασίας αποτελεί μια πολυσύνθετη έννοια που εξαρτάται από πολλούς παράγοντες. Η λεπτομερέστερη διερεύνηση των συσχετίσεων μεταξύ αυτών των παραγόντων και των υπόλοιπων μεταβλητών της έρευνας, θα συμβάλει στην καλύτερη κατανόηση της συνολικής έννοιας της αποτελεσματικότητας. Επομένως, θα πραγματοποιηθεί έλεγχος αξιοπιστίας τόσο για την ομάδα των ερωτήσεων που συγκροτούν τον παράγοντα της συνοχής της ομάδων εργασίας όσο και για την ομάδα των ερωτήσεων που συγκροτούν τον παράγοντα του κλίματος και του αισθήματος αποτελεσματικότητας που επικρατεί σε μια ομάδα εργασίας.

Η τιμή του δείκτη Cronbach's Alpha για την ομάδα των ερωτήσεων 15 έως 18, που συγκροτούν τη συνοχή, είναι η 0,733. Ο δείκτης Cronbach's Alpha εδώ δε δύναται να βελτιωθεί με την αφαίρεση κάποιων από τις τέσσερις παραπάνω ερωτήσεις.

Πίνακας 5.6 Item-Total Statistics ερωτήσεων για τη Συνοχή των ομάδων εργασίας (ερωτήσεις 15 - 18)

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Αφοσίωση στην ομάδα (15)	9,3115	2,951	,537	,684
Επικοινωνία μεταξύ των μελών (16)	9,3443	2,196	,641	,598
Ικανοποίηση από τη συμμετοχή στην ομάδα (17)	9,4426	2,384	,493	,696
Διαπροσωπική έλξη μεταξύ των μελών της ομάδας (18)	9,7213	2,538	,473	,703

Όσον αφορά τον επιμέρους παράγοντα του κλίματος – αίσθημα αποτελεσματικότητας ο δείκτης Cronbach's Alpha είναι 0,825 και δε δύναται να βελτιωθεί με την αφαίρεση κάποιας εκ των ερωτήσεων 23, 24, 25 και 26, που το συγκροτούν.

Πίνακας 5.7 Item-Total Statistics ερωτήσεων για το κλίμα – αίσθημα αποτελεσματικότητας εντός των ομάδων εργασίας (ερωτήσεις 23 – 26)

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Αλληλοσεβασμός μεταξύ των μελών (23)	8,5410	3,152	,609	,800
Εμπιστοσύνη στην υπηρεσία (24)	9,4262	3,082	,689	,761
Πίστη για τον προορισμό της ομάδας (25)	8,9180	3,277	,735	,748
Επιβράβευση από την υπηρεσία (26)	9,6557	3,230	,586	,810

Η ανάθεση των καθηκόντων, ο προσδιορισμός των στόχων, η αποδοχή των στόχων, και η αλληλεξάρτηση των εργασιών είναι οι υπόλοιποι επιμέρους παράγοντες της αποτελεσματικότητας των ομάδων εργασίας και για τη μέτρηση τους χρησιμοποιείται μόνο μια ερώτηση για τον καθένα. Επομένως, για τη μοναδική ερώτηση του κάθε παράγοντα δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί έλεγχος αξιοπιστίας και θα

χρησιμοποιηθούν ως έχουν στην περαιτέρω διερεύνηση των συσχετίσεων μεταξύ των μεταβλητών της έρευνας.

5.1.2 Ερωτήσεις για τη στάση των εργαζομένων απέναντι στην τηλεργασία

Αντίστοιχα, όπως με τις ερωτήσεις για την αποτελεσματικότητα των ομάδων εργασίας, θα πραγματοποιηθεί η ίδια διαδικασία και για την ομάδα των ερωτήσεων 1 έως 14 του ερωτηματολογίου που χρησιμοποιούνται για τη μέτρηση της στάσης των εργαζομένων απέναντι στην τηλεργασία (ερωτήσεις E1 έως E14 στο αρχείο του SPSS). Για να εξετάσουμε εάν αυτές οι ερωτήσεις μπορούν να θεωρηθούν ως μια ομάδα με αξιοπιστία και συνέπεια, θα πρέπει να υπολογίσουμε το δείκτη Cronbach's Alpha. Για τις ερωτήσεις 1 έως 14 ο δείκτης Cronbach's Alpha λαμβάνει την τιμή 0,744. Σύμφωνα με τον πίνακα 5.8, ο δείκτης δύναται να βελτιωθεί με την αφαίρεση της ερώτησης σχετικά με τη συναισθηματική υποστήριξη από συναδέλφους (ερώτηση 12).

Πίνακας 5.8 Item-Total Statistics ερωτήσεων για την στάση των εργαζομένων απέναντι στην Τηλεργασία (ερωτήσεις 1 -14)

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Εργασιακό άγχος (1)	44,5082	22,221	,704	,686
Επαγγελματική εξουθένωση (2)	44,6721	22,857	,611	,698
Παραγωγική εργασία (3)	44,8197	25,350	,389	,726
Ισορροπία επαγγελματικής και οικογενειακής ζωής (4)	44,6230	23,172	,507	,711
Ικανοποίηση από την δυνατότητα για εξ' αποστάσεως εργασία (5)	44,3607	24,201	,571	,707
Καταλληλότητα χώρου εξ' αποστάσεως εργασίας (6)	43,9672	26,999	,152	,752
Τεχνική υποστήριξη από προϊστάμενο (7)	44,9344	26,762	,378	,731
Εμπιστοσύνη από την υπηρεσία (8)	44,1967	24,627	,370	,729
Επαγγελματική εξέλιξη (9)	44,4262	25,949	,282	,738
Συναισθηματική υποστήριξη από προϊστάμενο (10)	44,8361	26,473	,398	,729
Τεχνική στήριξη από συναδέλφους (11)	44,7213	27,004	,190	,746
Συναισθηματική υποστήριξη από συναδέλφους (12)	44,5574	27,884	,073	,758
Εξοικονόμηση χρόνου μετακινήσεων (13)	43,4590	27,519	,186	,744
Οικονομικά συμφέρουσα η εξ' αποστάσεως εργασία (14)	44,0000	27,100	,194	,745

Στη συνέχεια, μετά την αφαίρεση της εν λόγω ερώτησης η τιμή του δείκτη Cronbach's Alpha είναι 0,758 και σύμφωνα με τον πίνακα 5.9, παρατηρούμε ότι μπορεί εκ νέου να βελτιωθεί με την αφαίρεση της ερώτησης που αφορά την καταλληλότητα του χώρου εξ' αποστάσεως εργασίας (ερώτηση 6).

Πίνακας 5.9 Item-Total Statistics ερωτήσεων για την στάση των εργαζομένων απέναντι στην Τηλεργασία εκτός της ερώτησης 12

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Εργασιακό άγχος (1)	41,2131	20,937	,734	,698
Επαγγελματική εξουθένωση (2)	41,3770	21,705	,620	,713
Παραγωγική εργασία (3)	41,5246	23,987	,419	,739
Ισορροπία επαγγελματικής και οικογενειακής ζωής (4)	41,3279	22,357	,474	,732
Ικανοποίηση από την δυνατότητα για εξ' αποστάσεως εργασία (5)	41,0656	23,162	,560	,724
Καταλληλότητα χώρου εξ' αποστάσεως εργασίας (6)	40,6721	25,324	,211	,762
Τεχνική υποστήριξη από προϊστάμενο (7)	41,6393	25,734	,351	,748
Εμπιστοσύνη από την υπηρεσία (8)	40,9016	23,057	,421	,739
Επαγγελματική εξέλιξη (9)	41,1311	24,816	,279	,754
Συναισθηματική υποστήριξη από προϊστάμενο (10)	41,5410	25,386	,385	,745
Τεχνική στήριξη από συναδέλφους (11)	41,4262	26,449	,109	,770
Εξοικονόμηση χρόνου μετακινήσεων (13)	40,1639	26,173	,213	,758
Οικονομικά συμφέρουσα η εξ' αποστάσεως εργασία (14)	40,7049	26,011	,181	,762

Συνεχίζοντας την ίδια διαδικασία καταλήγουμε στους πίνακες 5.10 και 5.11. Σύμφωνα με αυτούς τους πίνακες, η μέγιστη δυνατή τιμή που μπορεί να λάβει ο δείκτης Cronbach's Alpha είναι η 0,841. Η τιμή αυτή προκύπτει από την αφαίρεση των ερωτήσεων 12, 6, 11, 14, 13, 9, 8, 7, 10 και 4 από την ομάδα των ερωτήσεων (1 έως 14) που χρησιμοποιούνται για τη μέτρηση της στάσης των εργαζομένων απέναντι στην τηλεργασία.

Πίνακας 5.10 Reliability Statistics ερωτήσεων για την στάση των εργαζομένων απέναντι στην Τηλεργασία (ερωτήσεις 1 – 3 και 5)

Cronbach's Alpha	N of Items
,841	4

Πίνακας 5.11 Item-Total Statistics ερωτήσεων για την στάση των εργαζομένων απέναντι στην Τηλεργασία (ερωτήσεις 1 – 3 και 5)

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Εργασιακό άγχος (1)	9,7049	3,911	,862	,706
Επαγγελματική εξουθένωση (2)	9,8689	4,316	,700	,788
Παραγωγική εργασία (3)	10,0164	5,150	,572	,840
Ικανοποίηση από την δυνατότητα για εξ' αποστάσεως εργασία (5)	9,5574	5,217	,583	,835

Για την καλύτερη κατανόηση της συνολικής έννοιας της στάσης των εργαζομένων απέναντι στην τηλεργασία, θα πραγματοποιηθεί έλεγχος αξιοπιστίας και για τις ομάδες των ερωτήσεων που συγκροτούν τους επιμέρους παράγοντες της.

Η τιμή του δείκτη Cronbach's Alpha για την ομάδα των ερωτήσεων 1 έως 6, που συγκροτούν τον παράγοντα της παραγωγικότητας είναι η 0,771.

Στη συνέχεια με τη μελέτη του πίνακα 5.12 θα εξεταστεί αν υπάρχει περιθώριο για τη βελτίωση του.

Πίνακας 5.12 Item-Total Statistics ερωτήσεων για την Παραγωγικότητα των τηλεργαζομένων (ερωτήσεις 1 – 6)

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Εργασιακό άγχος (1)	16,8197	7,817	,856	,639
Επαγγελματική εξουθένωση (2)	16,9836	8,350	,714	,681
Παραγωγική εργασία (3)	17,1311	9,649	,552	,730
Ισορροπία επαγγελματικής και οικογενειακής ζωής (4)	16,9344	9,596	,384	,776
Ικανοποίηση από την δυνατότητα για εξ' αποστάσεως εργασία (5)	16,6721	9,557	,604	,719
Καταλληλότητα χώρου εξ' αποστάσεως εργασίας (6)	16,2787	11,704	,096	,832

Σύμφωνα με την τελευταία στήλη (Cronbach's Alpha if Item Deleted) του πίνακα 5.12 ο δείκτης δύναται να λάβει την τιμή 0,832 εάν αφαιρεθεί από την ομάδα των ερωτήσεων αυτή που αφορά την καταλληλότητα του χώρου εξ' αποστάσεως εργασίας (ερώτηση 6). Πράγματι, εάν αφαιρεθεί η ερώτηση 6 ο δείκτης Cronbach's Alpha λαμβάνει την τιμή 0,832.

Πίνακας 5.13 Item-Total Statistics ερωτήσεων για την Παραγωγικότητα των τηλεργαζομένων εκτός της ερώτησης 6

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Εργασιακό άγχος (1)	12,9344	6,862	,841	,734
Επαγγελματική εξουθένωση (2)	13,0984	7,423	,683	,783
Παραγωγική εργασία (3)	13,2459	8,622	,525	,826
Ισορροπία επαγγελματικής και οικογενειακής ζωής (4)	13,0492	7,848	,504	,841
Ικανοποίηση από την δυνατότητα για εξ' αποστάσεως εργασία (5)	12,7869	8,270	,646	,797

Σύμφωνα όμως με τον πίνακα 5.13 υπάρχει περαιτέρω περιθώριο βελτίωσης του δείκτη. Η τιμή που θα λάβει είναι η 0.841 εάν αφαιρεθεί η ερώτηση που αφορά την ισορροπία επαγγελματικής και οικογενειακής ζωής (ερώτηση 4). Η τιμή αυτή αποτελεί και τη μέγιστη δυνατή διότι σύμφωνα με τον πίνακα 5.14 ο δείκτης δε δύναται να βελτιωθεί με την αφαίρεση κάποιας από τις εναπομείναντες ερωτήσεις 1, 2, 3 και 5.

Πίνακας 5.14 Item-Total Statistics ερωτήσεων για την Παραγωγικότητα των τηλεργαζομένων (ερωτήσεις 1 – 3 και 5)

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Εργασιακό άγχος (1)	9,7049	3,911	,862	,706
Επαγγελματική εξουθένωση (2)	9,8689	4,316	,700	,788
Παραγωγική εργασία (3)	10,0164	5,150	,572	,840
Ικανοποίηση από την δυνατότητα για εξ' αποστάσεως εργασία (5)	9,5574	5,217	,583	,835

Για τη μέτρηση της σχέσης εμπιστοσύνης με τον εργοδότη χρησιμοποιούνται οι ερωτήσεις 7 έως 10 του ερωτηματολογίου. Η τιμή που λαμβάνει ο δείκτης Cronbach's Alpha είναι 0,603. Η τιμή αυτή, σύμφωνα με τον πίνακα 5.15, είναι η μέγιστη δυνατή και είναι οριακά αποδεκτή για τη μέτρηση της εσωτερικής αξιοπιστίας και συνέπειας των ερωτήσεων 7 έως 10.

Πίνακας 5.15 Item-Total Statistics ερωτήσεων για τη σχέση Εμπιστοσύνης με τον εργοδότη (ερωτήσεις 7 – 10)

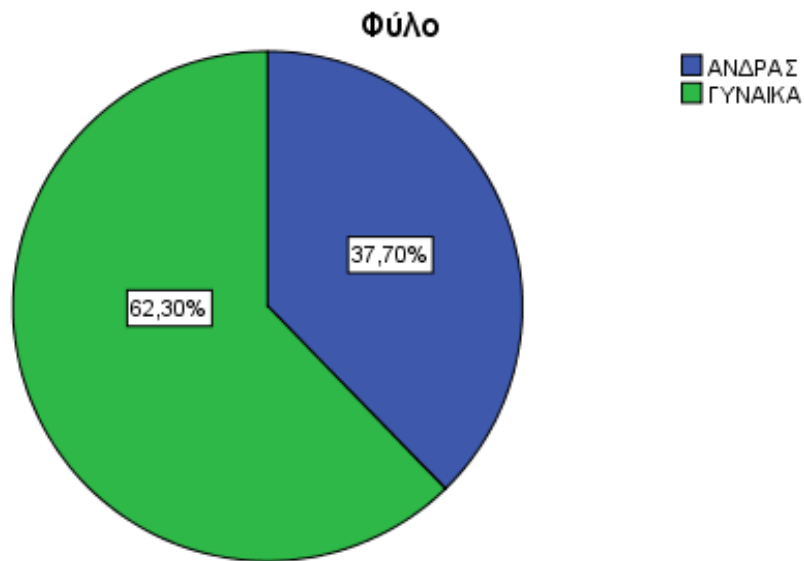
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Τεχνική υποστήριξη από προϊστάμενο (7)	10,0984	3,223	,309	,587
Εμπιστοσύνη από την υπηρεσία (8)	9,3607	1,968	,438	,503
Επαγγελματική εξέλιξη (9)	9,5902	2,246	,443	,483
Συναισθηματική υποστήριξη από προϊστάμενο (10)	10,0000	2,967	,413	,529

Η τιμή του δείκτη Cronbach's Alpha για την ομάδα των ερωτήσεων 11 και 12, που συγκροτούν τον παράγοντα της υποστήριξης των συναδέλφων, είναι η 0,708 και δεν υπάρχει περιθώριο βελτίωσης της. Σε περίπτωση αφαίρεσης μιας εκ των δύο ερωτήσεων της ομάδας, που συγκροτούν τον παραπάνω παράγοντα, ο δείκτης Cronbach's Alpha πλέον δε θα είχε νόημα διότι δε θα μετρούσε την αξιοπιστία μιας ομάδας ερωτήσεων αλλά μιας μεμονωμένης ερώτησης. Τέλος, η τιμή 0,708 για τις παραπάνω ερωτήσεις είναι αποδεκτός.

Για την ομάδα των ερωτήσεων 12 και 13, που συγκροτούν τον παράγοντα εξοικονόμησης, η τιμή του δείκτη Cronbach's Alpha είναι 0,698 και χαρακτηρίζεται αποδεκτός. Όπως και με τον παράγοντα της υποστήριξης των συναδέλφων, έτσι και σε αυτή την περίπτωση η ομάδα που συγκροτεί τον παράγοντα της εξοικονόμησης αποτελείται από μόνο δύο ερωτήσεις. Επομένως, ούτε και εδώ υπάρχει το περιθώριο αφαίρεσης κάποιας εκ των ερωτήσεων 12 και 13, με αποτέλεσμα η τιμή 0,698 να είναι η μέγιστη δυνατή.

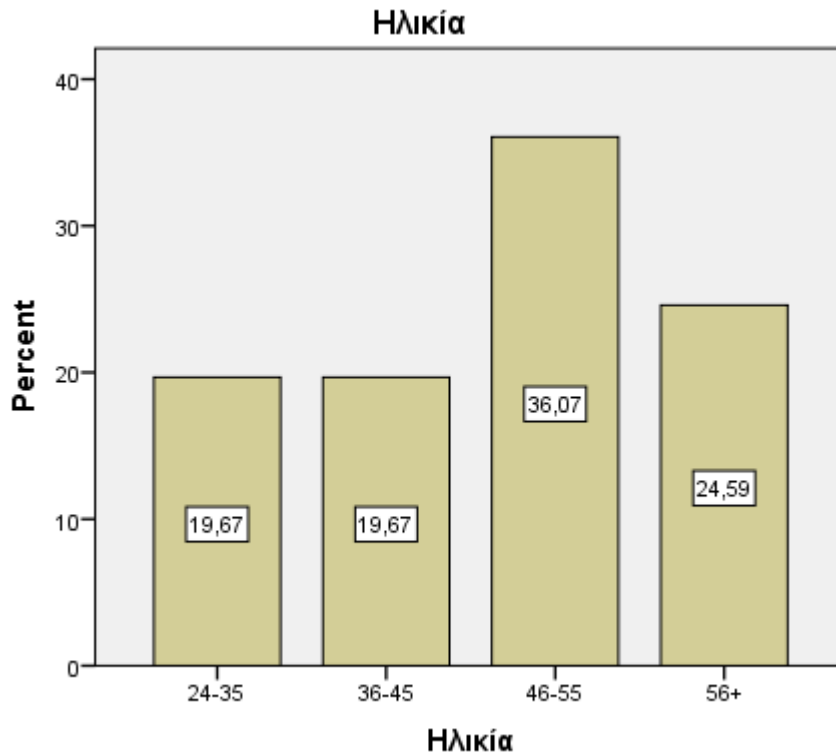
5.2 Περιγραφή - Παρουσίαση των δεδομένων της έρευνας

5.2.1 Δημογραφικά χαρακτηριστικά



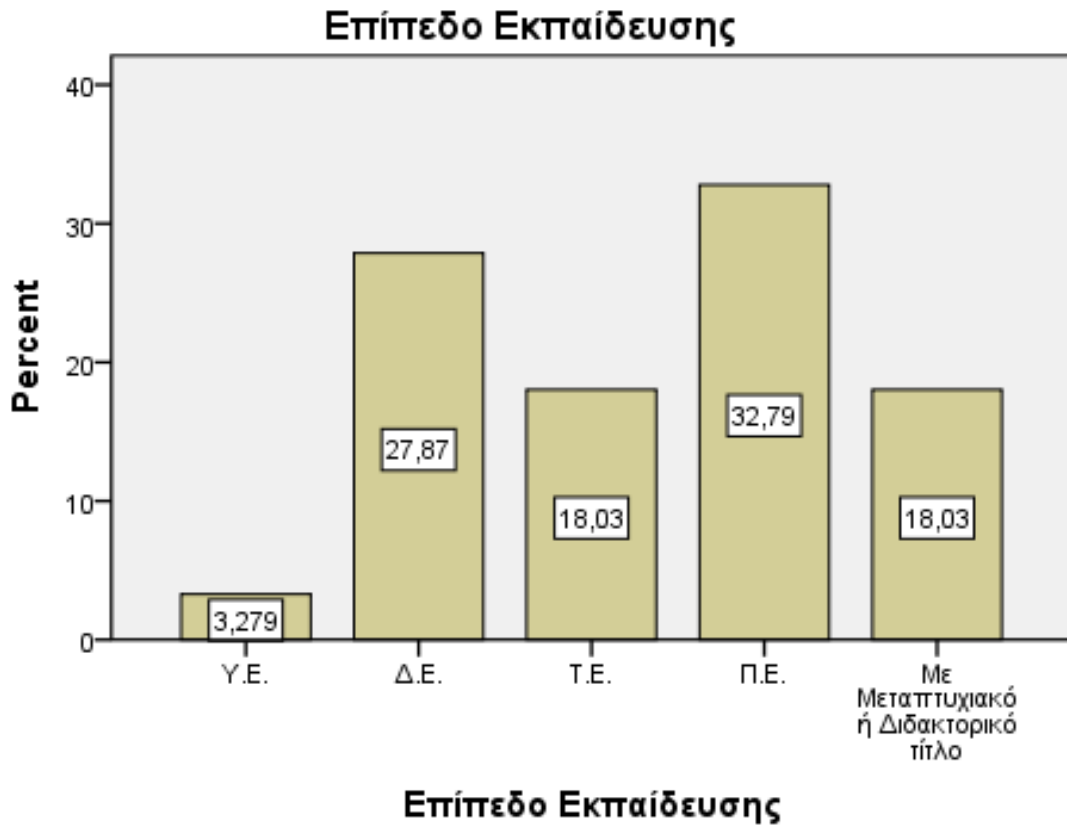
Διάγραμμα 5.1 Γραφική παρουσίαση του φύλου των εργαζομένων

Παρατηρούμε ότι το δείγμα της έρευνας αποτελείται από 23 άνδρες (37,70%) και από 38 γυναίκες (62,30%).



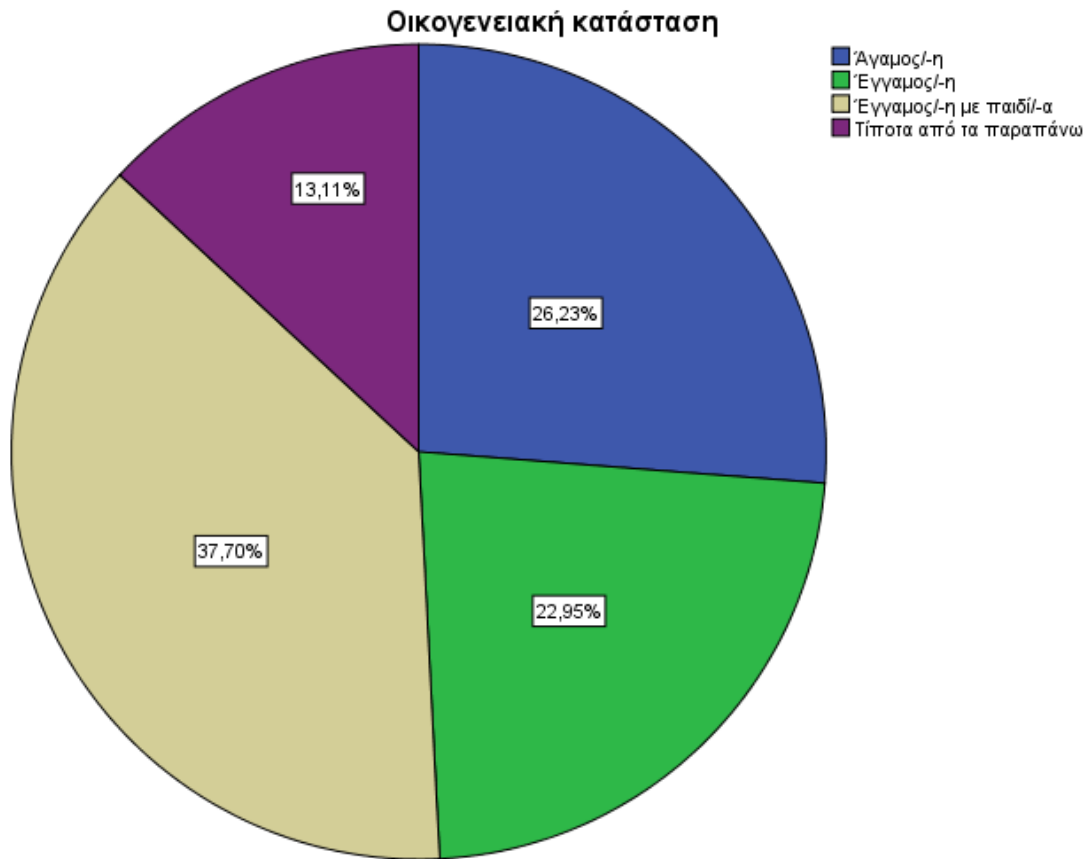
Διάγραμμα 5.2 Γραφική παρουσίαση της ηλικίας των εργαζομένων

Η ηλικία του 19,67% των εργαζομένων (12 άτομα) κυμαίνεται μεταξύ 24 και 35 ετών. Ακριβώς το ίδιο ποσοστό παρατηρείται και για τις ηλικίες μεταξύ 36 και 45 ετών. Το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος (36,07%) βρίσκεται στην ηλικιακή ομάδα από 46 έως 55 ετών και αποτελείται από 22 άτομα. Τέλος, 15 άτομα του δείγματος (24,59%) είναι από 56 ετών και άνω. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι η πλειονότητα του δείγματος της έρευνας είναι από 46 ετών και άνω, σε ποσοστό 60,66%



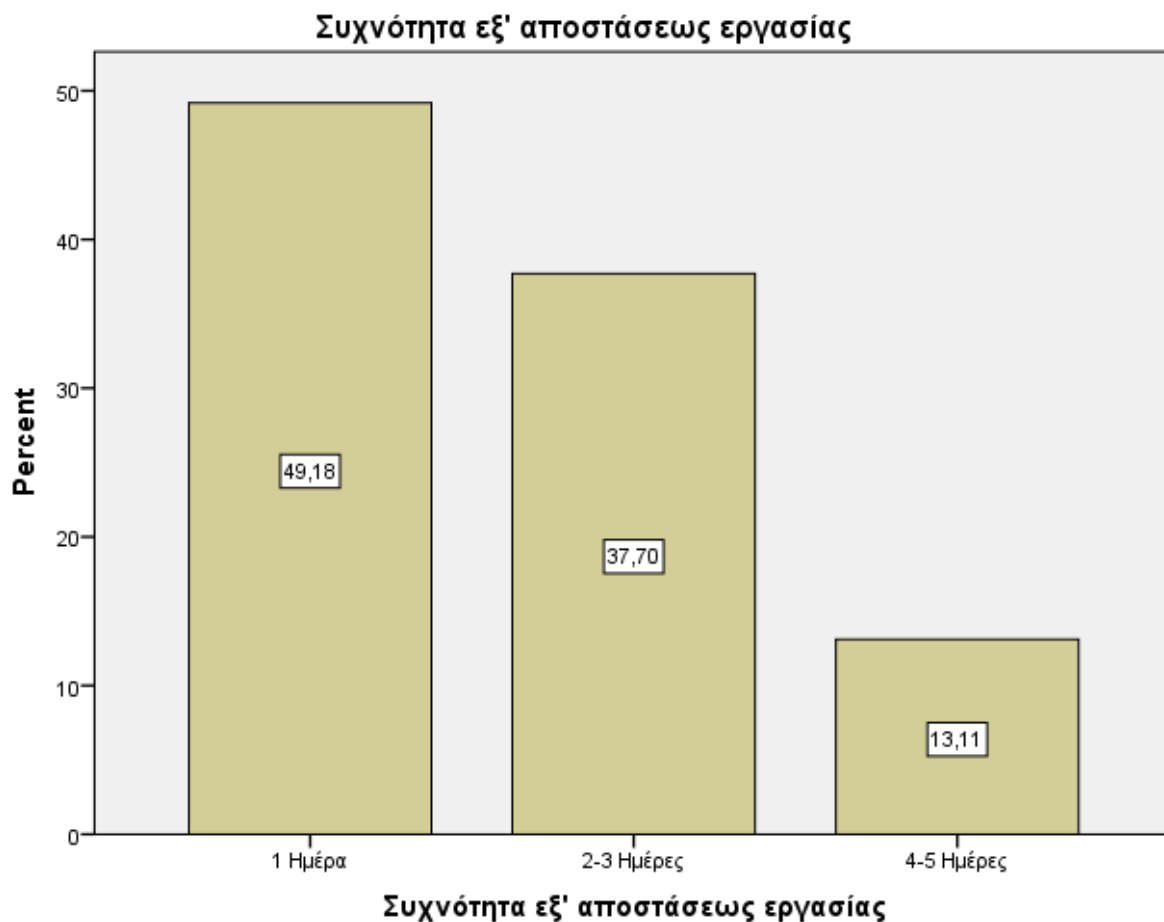
Διάγραμμα 5.3 Γραφική παρουσίαση του επιπέδου εκπαίδευσης των εργαζομένων

Για το επίπεδο εκπαίδευσης των εργαζομένων παρατηρούμε στο διάγραμμα 5.3 ότι το 32,79% ανήκει στην κατηγορία πανεπιστημιακής εκπαίδευσης και αποτελεί το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος. Το 18,03% κατέχει μεταπτυχιακό ή διδακτορικό τίτλο και ακριβώς με το ίδιο ποσοστό εμφανίζονται οι εργαζόμενοι που ανήκουν στην κατηγορία τεχνολογικής εκπαίδευσης. Το 27,87% των εργαζομένων, που αποτελεί το δεύτερο μεγαλύτερο ποσοστό, ανήκει στην κατηγορία δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και τέλος, μόλις το 3,279% ανήκει στην κατηγορία υποχρεωτικής εκπαίδευσης.



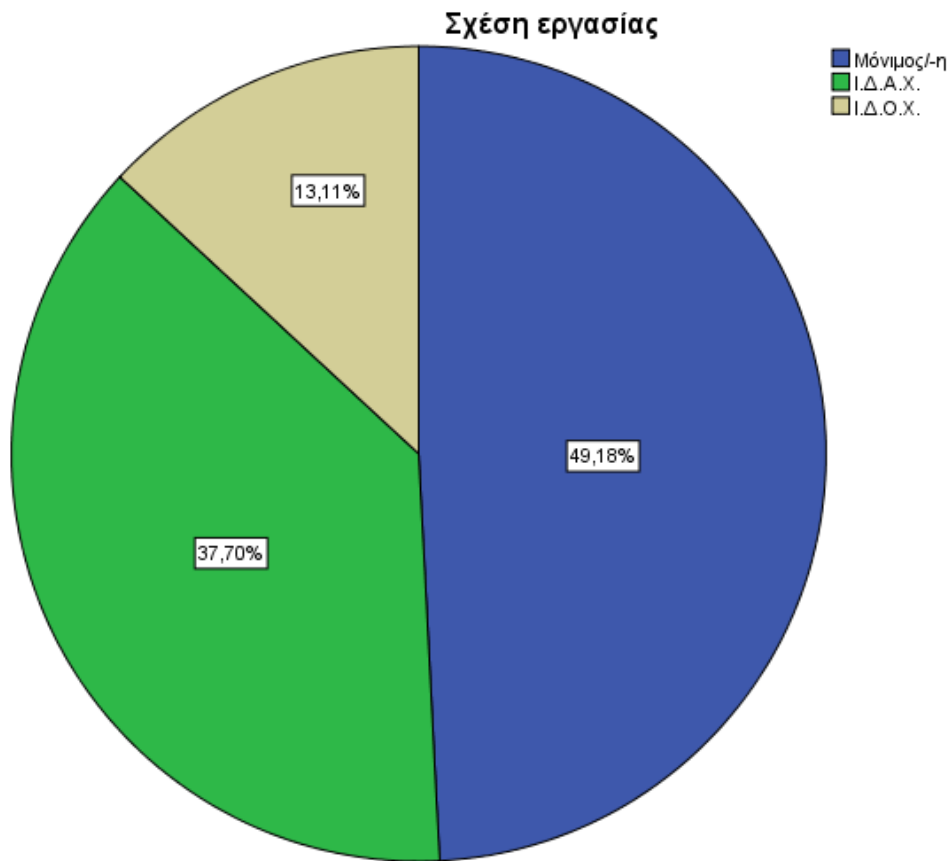
Διάγραμμα 5.4 Γραφική παρουσίαση της οικογενειακής κατάστασης των εργαζομένων

Για την οικογενειακή τους κατάσταση, το 37,70% του δείγματος δηλώνει έγγαμος/-η με παιδί/-α, το αμέσως μεγαλύτερο ποσοστό (26,23%) δηλώνει άγαμο, το 22,95% δηλώνει έγγαμος/-η και το 13,11% δεν ανήκει σε καμία από τις παραπάνω κατηγορίες.



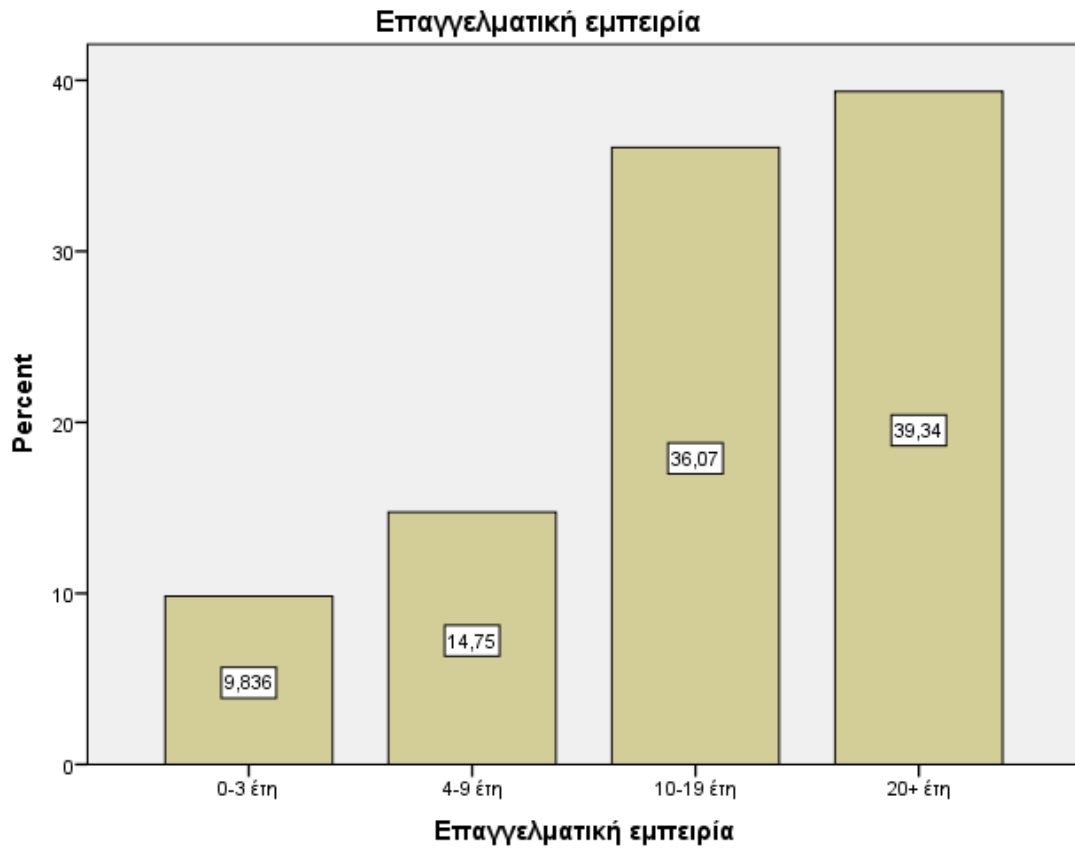
Διάγραμμα 5.5 Γραφική παρουσίαση της συχνότητας της εξ' αποστάσεως εργασίας ανά εβδομάδα

Σχεδόν τα μισά άτομα του δείγματος (49,18%) εργάζονται εξ' αποστάσεως μια φορά την εβδομάδα. Δύο με τρεις φορές την εβδομάδα εργάζεται εξ' αποστάσεως το 37,70%, ενώ το υπόλοιπο 13,11% εργάζεται εξ' αποστάσεως σχεδόν καθημερινά.



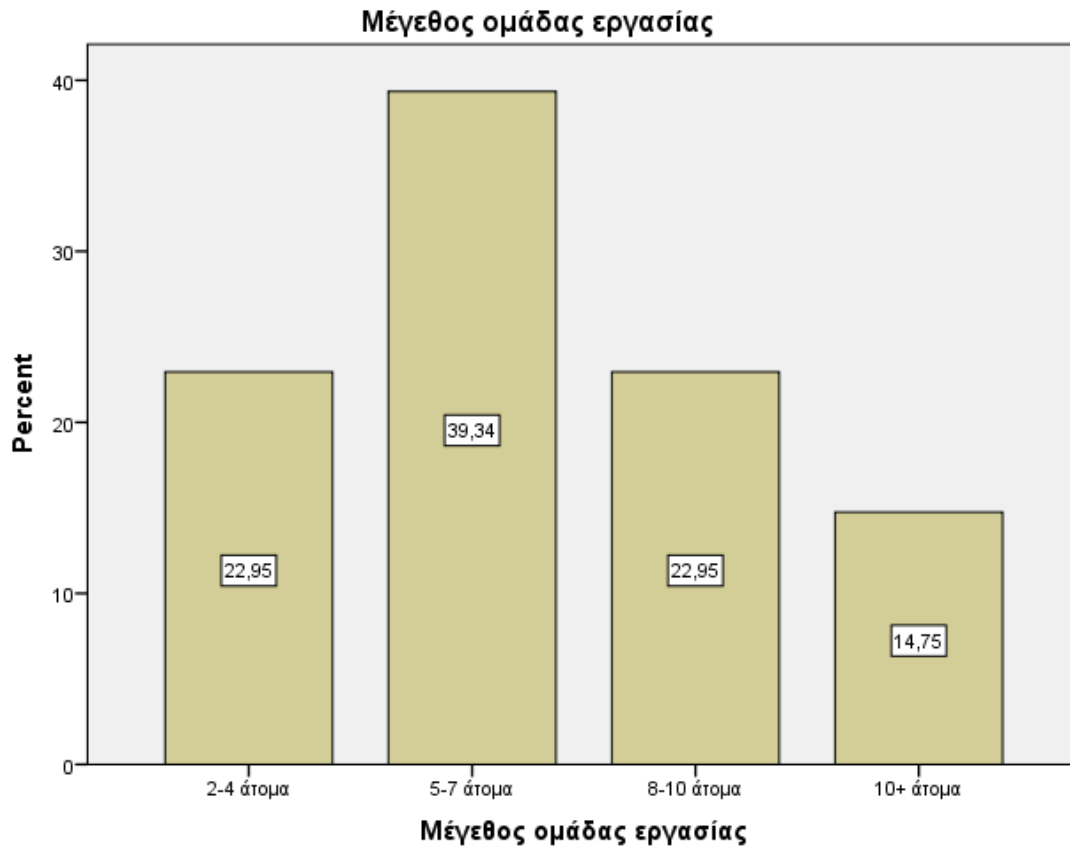
Διάγραμμα 5.6 Γραφική παρουσίαση της σχέσης εργασίας των υπαλλήλων

Σχεδόν οι μισοί υπάλληλοι του δείγματος (49,18%) είναι μόνιμοι. Το 37,70% είναι υπάλληλοι ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου και μόλις το 13,11% απασχολούνται με καθεστώς ιδιωτικού δικαίου ορισμένου χρόνου.



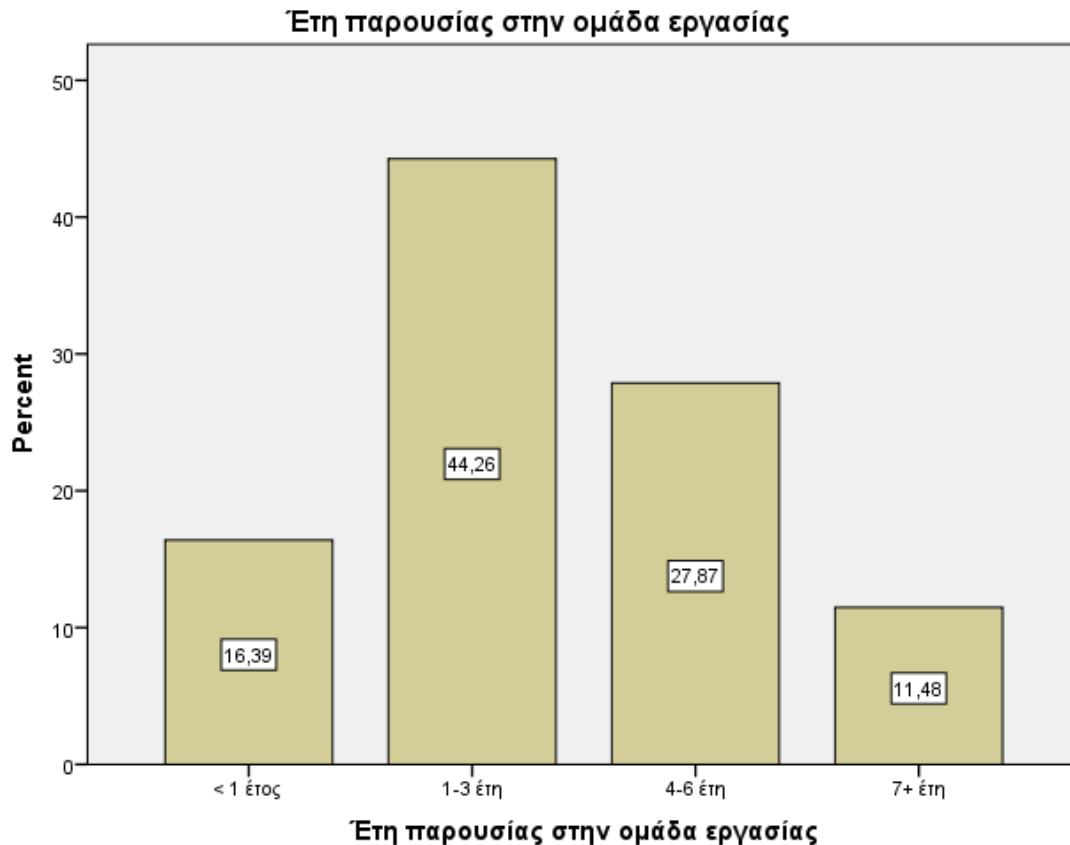
Διάγραμμα 5.7 Γραφική παρουσίαση της επαγγελματικής εμπειρίας των υπαλλήλων

Η πλειονότητα των υπαλλήλων (75,41%) έχει επαγγελματική εμπειρία περισσότερη από δέκα έτη. Το 39,24% έχει μάλιστα εμπειρία περισσότερη και από είκοσι έτη. Αντίθετα, μόλις το 9,836% έχει εμπειρία λιγότερη από 3 έτη. Το υπόλοιπο 14,75% έχει εμπειρία από τέσσερα έως εννέα έτη.



Διάγραμμα 5.8 Γραφική παρουσίαση του μεγέθους των ομάδων εργασίας

Το μεγαλύτερο ποσοστό των ομάδων (39,34%) αποτελείται από πέντε έως επτά άτομα. Με το ίδιο ποσοστό (22,95%) εμφανίζονται οι ομάδες που αποτελούνται από δύο έως τέσσερα άτομα και από οκτώ έως δέκα άτομα. Το 14,75% των ομάδων αποτελείται από δέκα και περισσότερα άτομα.



Διάγραμμα 5.9 Γραφική παρουσίαση των ετών παρουσίας των εργαζομένων στην ομάδα εργασίας

Το μεγαλύτερο ποσοστό (44,26%) των υπαλλήλων απασχολείται από ένα έως τρία έτη στην ομάδα εργασίας του και ακολουθεί το 27,87% των υπαλλήλων που βρίσκεται στην ίδια ομάδα για τέσσερα έως έξι χρόνια. Το 16,39% βρίσκεται στην ομάδα εργασίας του για λιγότερο από ένα χρόνο, ενώ μόλις το 11,48% βρίσκεται για περισσότερα από 7 έτη στην ίδια ομάδα.

5.2.2 Ερωτήσεις της έρευνας

Στους παρακάτω πίνακες παρουσιάζονται οι συχνότητες των παρατηρήσεων και τα αντίστοιχα ποσοστά τους για τις ερωτήσεις που αφορούν τους επιμέρους παράγοντες της στάσης των εργαζομένων απέναντι στην εφαρμογή της τηλεργασίας.

Πίνακας 5.16 Κατανομές συχνοτήτων για τις ερωτήσεις 1 έως 6 του ερωτηματολογίου της έρευνας

Ερώτηση			Διαφωνώ απόλυτα	Μάλλον διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Μάλλον συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
1	Το εργασιακό άγχος όταν εργάζομαι εξ' αποστάσεως είναι λιγότερο	Συχνότητα	0	15	13	30	3
		Ποσοστό	0,0 %	24,6 %	21,3 %	49,2 %	4,9 %
2	Η εμφάνιση συμπτωμάτων επαγγελματικής εξουθένωσης μειώνονται με την εξ' αποστάσεως εργασία	Συχνότητα	2	13	20	24	2
		Ποσοστό	3,3 %	21,3 %	32,8 %	39,0 %	3,3 %
3	Εργάζομαι πιο παραγωγικά εξ' αποστάσεως	Συχνότητα	2	10	35	12	2
		Ποσοστό	3,3 %	16,4 %	57,4 %	19,7 %	3,3 %
4	Η εργασία εξ' αποστάσεως μου προσφέρει καλύτερη ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και οικογενειακής ζωής	Συχνότητα	2	14	18	22	5
		Ποσοστό	3,3 %	23,0 %	29,5 %	36,1 %	8,2 %
5	Η δυνατότητα να εργάζομαι εξ' αποστάσεως με ικανοποιεί συνολικά	Συχνότητα	0	6	23	28	4
		Ποσοστό	0,0 %	9,8 %	37,7 %	45,9 %	6,6 %
6	Έχω τον κατάλληλο χώρο για να εργάζομαι εξ' αποστάσεως	Συχνότητα	0	6	8	34	13
		Ποσοστό	0,0 %	9,8 %	13,1 %	55,7 %	21,3 %

Στην ερώτηση σχετικά με το εργασιακό άγχος, παρατηρούμε ότι σχεδόν οι μισοί εργαζόμενοι μάλλον συμφωνούν ότι είναι λιγότερο όταν εργάζονται εξ' αποστάσεως. Αντίθετα, σχεδόν ένας στους τέσσερις μάλλον διαφωνεί, ενώ ουδέτεροι στην άποψη τους είναι το 21,3 %. Κανένας δε διαφωνεί απόλυτα και μόλις το 4,9 % συμφωνεί απόλυτα.

Σχετικά με την εμφάνιση συμπτωμάτων επαγγελματικής εξουθένωσης κατά την περίοδο εφαρμογής της εξ' αποστάσεως εργασίας, το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων (39 %) μάλλον συμφωνεί ότι μειώνονται. Το 32,8 % παραμένει ουδέτερο, ενώ το 21,3 % μάλλον διαφωνεί. Τέλος, μόλις το 3,3 % διαφωνεί απόλυτα και ακριβώς το ίδιο ποσοστό συμφωνεί απόλυτα.

Για το αν εργάζονται πιο παραγωγικά εξ' αποστάσεως, η πλειονότητα του δείγματος (57,4 %) έχει ουδέτερη άποψη. Σχεδόν ένας στους πέντε (19,7 %) μάλλον συμφωνεί, ενώ λίγο λιγότεροι (16,4 %) μάλλον διαφωνούν. Το 3,3 % διαφωνεί απόλυτα και ακριβώς το ίδιο ποσοστό συμφωνεί απόλυτα.

Το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων (36,1 %) μάλλον συμφωνεί ότι με την εξ' αποστάσεως εργασία επιτυγχάνεται καλύτερη ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και οικογενειακής ζωής. Ακολουθεί το 29,5 % που παραμένει ουδέτερο και το 23% που μάλλον διαφωνούν. Πέντε άτομα (8,2 %) συμφωνεί απόλυτα και μόλις δύο άτομα (3,3 %) διαφωνούν απόλυτα.

Για το αν η δυνατότητα να εργάζονται εξ' αποστάσεως τους ικανοποιεί συνολικά, το μεγαλύτερο ποσοστό (45,9 %) των εργαζομένων μάλλον συμφωνεί, ενώ ουδέτερο παραμένει το 37,7 %. Αντίθετα, μικρά ποσοστά συγκεντρώνουν αυτοί που μάλλον διαφωνούν (9,8 %) και αυτοί που συμφωνούν απόλυτα (6,6 %). Τέλος, κανένας δε διαφωνεί απόλυτα.

Όσον αφορά την καταλληλότητα του χώρου, που επιλέγουν οι εργαζόμενοι για να εργαστούν εξ' αποστάσεως, η πλειονότητα (55,7%) μάλλον συμφωνεί ότι είναι κατάλληλος και αμέσως μετά συμφωνεί απόλυτα το 21,3% . Ουδέτερη στάση έχει το 13,1 % και μόνο το 9,8 % μάλλον διαφωνεί. Τέλος, κανένας από τους εργαζόμενους δε διαφωνεί απόλυτα με την καταλληλότητα του χώρου εργασίας.

Πίνακας 5.17 Κατανομές συχνοτήτων για τις ερωτήσεις 7 έως 10 του ερωτηματολογίου της έρευνας

Ερώτηση			Διαφωνώ απόλυτα	Μάλλον διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Μάλλον συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
7	Έχω την τεχνική υποστήριξη του προϊστάμενού μου όταν εργάζομαι εξ' αποστάσεως	Συχνότητα	0	11	44	6	0
		Ποσοστό	0,0 %	18,0 %	72,0 %	9,8 %	0,0 %
8	Η υπηρεσία μου με εμπιστεύεται όταν εργάζομαι εξ' αποστάσεως	Συχνότητα	1	6	18	24	12
		Ποσοστό	1,6 %	9,8 %	29,5 %	39,3 %	19,7 %
9	Οι ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης δε μειώνονται όταν εργάζομαι εξ' αποστάσεως	Συχνότητα	1	5	28	21	6
		Ποσοστό	1,6 %	8,2 %	45,9 %	34,4 %	9,8 %
10	Έχω τη συναισθηματική υποστήριξη του προϊστάμενού μου όταν εργάζομαι εξ' αποστάσεως	Συχνότητα	0	9	42	10	0
		Ποσοστό	0,0 %	14,8 %	68,9 %	16,4 %	0,0 %

Για το εάν έχει την τεχνική υποστήριξη από τον προϊστάμενο, κατά την περίοδο εφαρμογής της εξ' αποστάσεως εργασίας, ένα πολύ μεγάλο ποσοστό των εργαζομένων (72 %) έχει ουδέτερη άποψη. Ακραία παρατήρηση δεν υπάρχει, ενώ μόλις το 9,8% μάλλον συμφωνεί και σχεδόν οι διπλάσιοι (18%) μάλλον διαφωνούν.

Σχετικά με το αν η υπηρεσία εμπιστεύεται τον τηλεργαζόμενο όταν εργάζεται εξ' αποστάσεως, το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων (39,3 %) μάλλον συμφωνεί και το 29,5 % ούτε διαφωνεί ούτε συμφωνεί. Σχεδόν ένας στους πέντε (19,7 %) συμφωνεί απόλυτα, ενώ λιγότεροι είναι αυτοί που μάλλον διαφωνούν (9,8 %) και μόλις το 1,6 % διαφωνεί απόλυτα.

Όσον αφορά την άποψη ότι οι ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης δε μειώνονται από την εφαρμογή της εξ' αποστάσεως εργασίας, το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων (45,9 %) παραμένει ουδέτερο και ακολουθεί το 34,4 % που αντιστοιχεί σε αυτούς που μάλλον συμφωνούν. Αντίθετα μικρότερα είναι τα ποσοστά αυτών που συμφωνούν απόλυτα (9,8 %), αυτών που μάλλον διαφωνούν (8,2 %) και αυτών που διαφωνούν απόλυτα (1,6 %).

Σχετικά με το αν οι προϊστάμενοι στηρίζουν συναισθηματικά τους τηλεργαζόμενους κατά την περίοδο εφαρμογής της εξ' αποστάσεως εργασίας, η πλειονότητα των

εργαζομένων (68,9 %) δεν έχει ξεκάθαρη άποψη. Ταυτόχρονα, δεν υπάρχει καμία ακραία παρατήρηση, ενώ αυτοί που μάλλον συμφωνούν και αυτοί που μάλλον διαφωνούν εμφανίζονται σχεδόν με την ίδια συχνότητα (16,4 % και 14,8% αντίστοιχα).

Πίνακας 5.18 Κατανομές συχνοτήτων για τις ερωτήσεις 11 και 12 του ερωτηματολογίου της έρευνας

Ερώτηση			Διαφωνώ απόλυτα	Μάλλον διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Μάλλον συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
11	Αν χρειαστεί έχω την τεχνική στήριξη των συναδέλφων μου όταν εργάζομαι εξ' αποστάσεως	Συχνότητα	0	12	31	16	2
		Ποσοστό	0,0 %	19,7 %	50,8 %	26,2 %	3,3 %
12	Αν χρειαστεί έχω τη συναισθηματική στήριξη των συναδέλφων μου όταν εργάζομαι εξ' αποστάσεως	Συχνότητα	0	7	34	15	5
		Ποσοστό	0,0 %	11,5 %	55,7 %	24,6 %	8,2 %

Σχετικά με τη δυνατότητα να έχουν, εάν χρειαστεί, την τεχνική στήριξη των συναδέλφων τους κατά την περίοδο εφαρμογής της εξ' αποστάσεως εργασίας, η πλειονότητα των τηλεεργαζομένων ούτε διαφωνούν ούτε συμφωνούν με ποσοστό 50,8 %. Το 26,2 % μάλλον συμφωνεί, το 19,7 % μάλλον διαφωνεί και μόλις το 3,3 % συμφωνεί απόλυτα. Τέλος, κανένας από τους τηλεεργαζόμενους δε διαφωνεί απόλυτα.

Σχετικά με τη δυνατότητα να έχουν, εάν χρειαστεί, τη συναισθηματική στήριξη των συναδέλφων τους κατά την περίοδο εφαρμογής της εξ' αποστάσεως εργασίας, η πλειονότητα των τηλεεργαζομένων (55,7 %) έχει ουδέτερη άποψη, σχεδόν ένας στους τέσσερις (24,6%) μάλλον συμφωνεί, το 8,2 % συμφωνεί απόλυτα, το 11,5 % μάλλον διαφωνεί και κανένας δεν εμφανίζεται να διαφωνεί απόλυτα.

Πίνακας 5.19 Κατανομές συχνοτήτων για τις ερωτήσεις 13 και 14 του ερωτηματολογίου της έρευνας

Ερώτηση			Διαφωνώ απόλυτα	Μάλλον διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Μάλλον συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
13	Εξοικονομώ χρόνο μετακινήσεων όταν εργάζομαι εξ' αποστάσεως	Συχνότητα	0	0	4	29	28
		Ποσοστό	0,0 %	0,0 %	6,6 %	47,5 %	45,9 %
14	Η εργασία εξ' αποστάσεως με συμφέρει οικονομικά	Συχνότητα	0	1	18	31	11
		Ποσοστό	0,0 %	1,6 %	29,5 %	50,8 %	18,0 %

Στην ερώτηση για το αν εξοικονομούν χρόνο μετακινήσεων όταν εργάζονται εξ' αποστάσεως, τα μεγαλύτερα ποσοστά συγκεντρώνουν οι εργαζόμενοι που μάλλον συμφωνούν (47,5 %) και οι εργαζόμενοι που συμφωνούν απόλυτα (45,9 %). Κανένας δεν εμφανίζεται αρνητικός και μόνο τέσσερα άτομα (6,6 %) έχει ουδέτερη άποψη.

Στην ερώτηση για το αν η εξ' αποστάσεως εργασία τους συμφέρει οικονομικά, η πλειονότητα των εργαζομένων (50,8 %) μάλλον συμφωνεί. Το 29,5 % έχει ουδέτερη άποψη και το 18 % συμφωνεί απόλυτα. Κανένας από το δείγμα δε διαφωνεί απόλυτα και μόλις ένα άτομο (1,6 %) μάλλον διαφωνεί.

Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι συχνότητες των παρατηρήσεων και τα αντίστοιχα ποσοστά τους για τις ερωτήσεις που αφορούν τους επιμέρους παράγοντες της αποτελεσματικότητας των ομάδων εργασίας.

Πίνακας 5.20 Κατανομές συχνοτήτων για τις ερωτήσεις 15 έως 18 του ερωτηματολογίου της έρευνας

Ερώτηση			Διαφωνώ απόλυτα	Μάλλον διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Μάλλον συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
15	Τα μέλη της ομάδας μου είναι αφοσιωμένα σε αυτή	Συχνότητα	0	1	41	19	0
		Ποσοστό	0,0 %	1,6 %	67,2 %	31,1 %	0,0 %
16	Η επικοινωνία μεταξύ των μελών της ομάδας μου είναι αποτελεσματική	Συχνότητα	0	9	28	23	1
		Ποσοστό	0,0 %	14,8 %	45,9 %	37,7 %	1,6 %
17	Τα μέλη της ομάδας μου παίρνουν ικανοποίηση από τη συμμετοχή τους σε αυτή	Συχνότητα	1	8	34	16	2
		Ποσοστό	1,6 %	13,1 %	55,7 %	26,2 %	3,3 %
18	Υπάρχει διαπροσωπική έλξη μεταξύ των μελών της ομάδας μου	Συχνότητα	0	19	30	12	0
		Ποσοστό	0,0 %	31,1 %	49,2 %	19,7 %	0,0 %

Στην ερώτηση για το αν τα μέλη της ομάδας είναι αφοσιωμένα σε αυτή κατά την περίοδο εφαρμογής της εξ' αποστάσεως εργασίας, η πλειονότητα των εργαζομένων (67,2 %) δε διαφωνεί ούτε συμφωνεί και σχεδόν ένας στους τρεις (31,1 %) μάλλον συμφωνεί. Παράλληλα δεν εμφανίζεται καμία ακραία παρατήρηση και μόλις ένα άτομο (1,6 %) μάλλον διαφωνεί.

Όσον αφορά την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας μεταξύ των μελών της ομάδας κατά την περίοδο εφαρμογής της εξ' αποστάσεως εργασίας, το μεγαλύτερο ποσοστό (45,9 %) έχει ουδέτερη άποψη και ακολουθεί το 37,7 % που αντιστοιχεί σε αυτούς που μάλλον συμφωνούν. Από το υπόλοιπο δείγμα, το 14,8 % μάλλον διαφωνεί, μόλις το 1,6 % συμφωνεί απόλυτα, ενώ κανένας δεν εμφανίζεται να διαφωνεί απόλυτα.

Σχετικά με την ικανοποίηση που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι από τη συμμετοχή τους στην ομάδα κατά την περίοδο εφαρμογής της εξ' αποστάσεως εργασίας, η πλειονότητα (55,7 %) έχει ουδέτερη στάση και ακολουθούν αυτοί που μάλλον συμφωνούν με ποσοστό 26,2 %. Το 13,1 % των εργαζομένων μάλλον διαφωνεί, το 3,3 % συμφωνεί απόλυτα και μόλις το 1,6 % διαφωνεί απόλυτα με αυτή την άποψη.

Για την ύπαρξη διαπροσωπικής έλξης μεταξύ των μελών της ομάδας κατά την περίοδο εφαρμογής της εξ' αποστάσεως εργασίας, σχεδόν οι μισοί (49,2 %) έχουν ουδέτερη άποψη, σχεδόν ένας στους πέντε (19,7 %) μάλλον συμφωνεί και το

υπόλοιπο 31,1 % μάλλον διαφωνεί. Για τη συγκεκριμένη ερώτηση δεν εμφανίζεται καμία ακραία παρατήρηση.

Πίνακας 5.21 Κατανομές συχνοτήτων για τις ερωτήσεις 23 έως 26 του ερωτηματολογίου της έρευνας

Ερώτηση			Διαφωνώ απόλυτα	Μάλλον διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Μάλλον συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
23	Υπάρχει αλληλοσεβασμός ανάμεσα στα μέλη της ομάδας μου	Συχνότητα	0	2	26	25	8
		Ποσοστό	0,0 %	3,3 %	42,6 %	41,0 %	13,1 %
24	Τα μέλη της ομάδας μου εμπιστεύονται την υπηρεσία ότι θα τους παρέχει όλα τα απαραίτητα μέσα (εξοπλισμό, εκπαίδευση κ.α.) για την κάλυψη των αναγκών τους προς επίτευξη των στόχων της ομάδας	Συχνότητα	0	25	26	10	0
		Ποσοστό	0,0 %	41,0 %	42,6 %	16,4 %	0,0 %
25	Υπάρχει πίστη από τα μέλη για την ικανότητα και τον προορισμό της ομάδας	Συχνότητα	0	6	33	22	0
		Ποσοστό	0,0 %	9,8 %	54,1 %	36,1 %	0,0 %
26	Οι καλές επιδόσεις της ομάδας μου επιβραβεύονται με διάφορους τρόπους από την υπηρεσία	Συχνότητα	5	23	29	4	0
		Ποσοστό	8,2 %	37,7 %	47,5 %	6,6 %	0,0 %

Για το αν υπάρχει αλληλοσεβασμός ανάμεσα στα μέλη της ομάδας κατά την περίοδο εφαρμογής της εξ' αποστάσεως εργασίας, το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων (42,6 %) έχει ουδέτερη άποψη και ακολουθεί το 41 % που αντιστοιχεί σε αυτούς που μάλλον συμφωνούν. Το 13,1 % συμφωνεί απόλυτα, το 3,3 % μάλλον διαφωνεί, ενώ κανένας δεν εμφανίζεται να διαφωνεί απόλυτα με αυτή την άποψη.

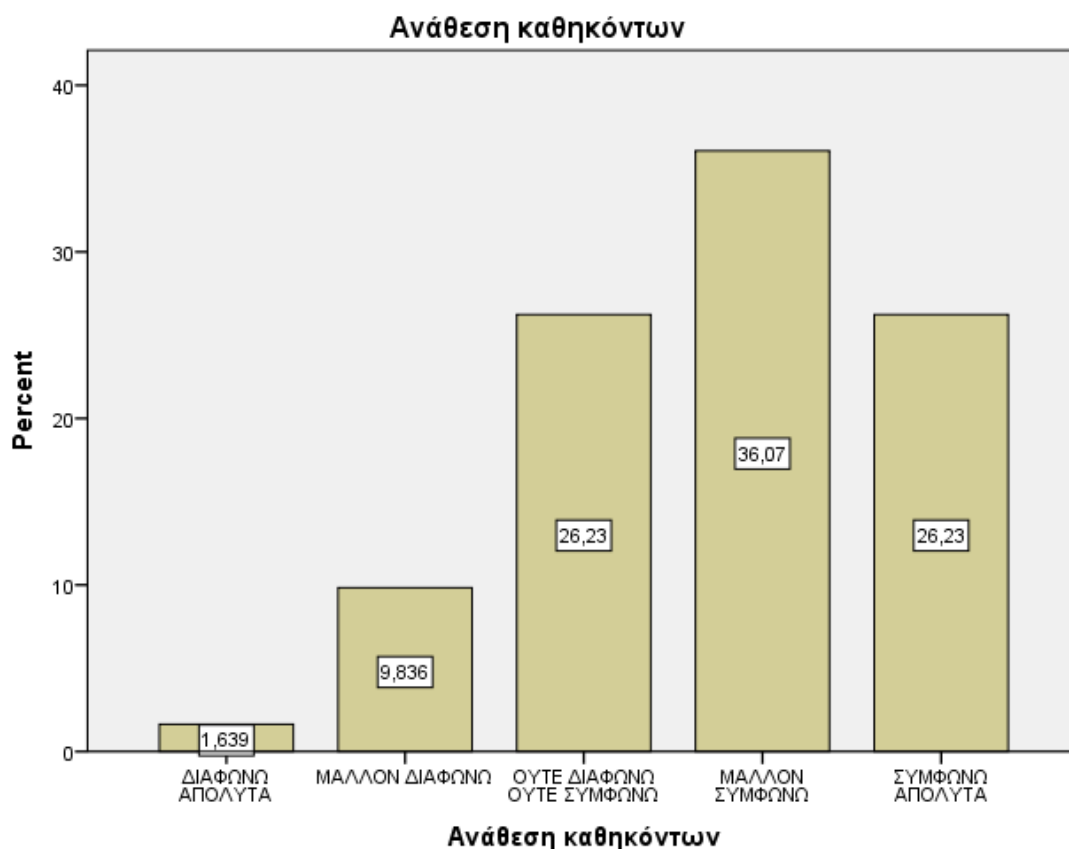
Σχετικά με το αν τα μέλη της ομάδας εμπιστεύονται την υπηρεσία τους κατά την περίοδο εφαρμογής της εξ' αποστάσεως εργασίας, το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων (42,6 %) έχει ουδέτερη άποψη και ακολουθεί το 41 % που αντιστοιχεί σε αυτούς που μάλλον διαφωνούν. Το υπόλοιπο 16,4 % των εργαζομένων μάλλον συμφωνεί, ενώ κανένας δεν εμφανίζεται να συμφωνεί ή να διαφωνεί απόλυτα με την συγκεκριμένη άποψη.

Όσον αφορά την πίστη που έχουν τα μέλη για την ικανότητα και τον προορισμό της ομάδας κατά την περίοδο εφαρμογής της εξ' αποστάσεως εργασίας, η πλειονότητα των εργαζομένων (54,1 %) εμφανίζεται ουδέτερη και ακολουθεί το 36,1 % που αντιστοιχεί σε αυτούς που μάλλον συμφωνούν. Το υπόλοιπο 9,8 % εμφανίζεται μάλλον να διαφωνεί, ενώ και για αυτή την άποψη δεν εμφανίζονται ακραίες παρατηρήσεις.

Για το αν οι καλές επιδόσεις της ομάδας επιβραβεύονται με διάφορους τρόπους από την υπηρεσία κατά την περίοδο εφαρμογής της εξ' αποστάσεως εργασίας, το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων (47,5%) δε διαφωνεί ούτε συμφωνεί. Ακολουθούν το 37,7 % που μάλλον διαφωνεί με αυτή την άποψη, το 8,2 % που διαφωνεί απόλυτα και το 6,6 % που μάλλον συμφωνεί. Τέλος, κανένας δεν εμφανίζεται να συμφωνεί απόλυτα με την παραπάνω άποψη.

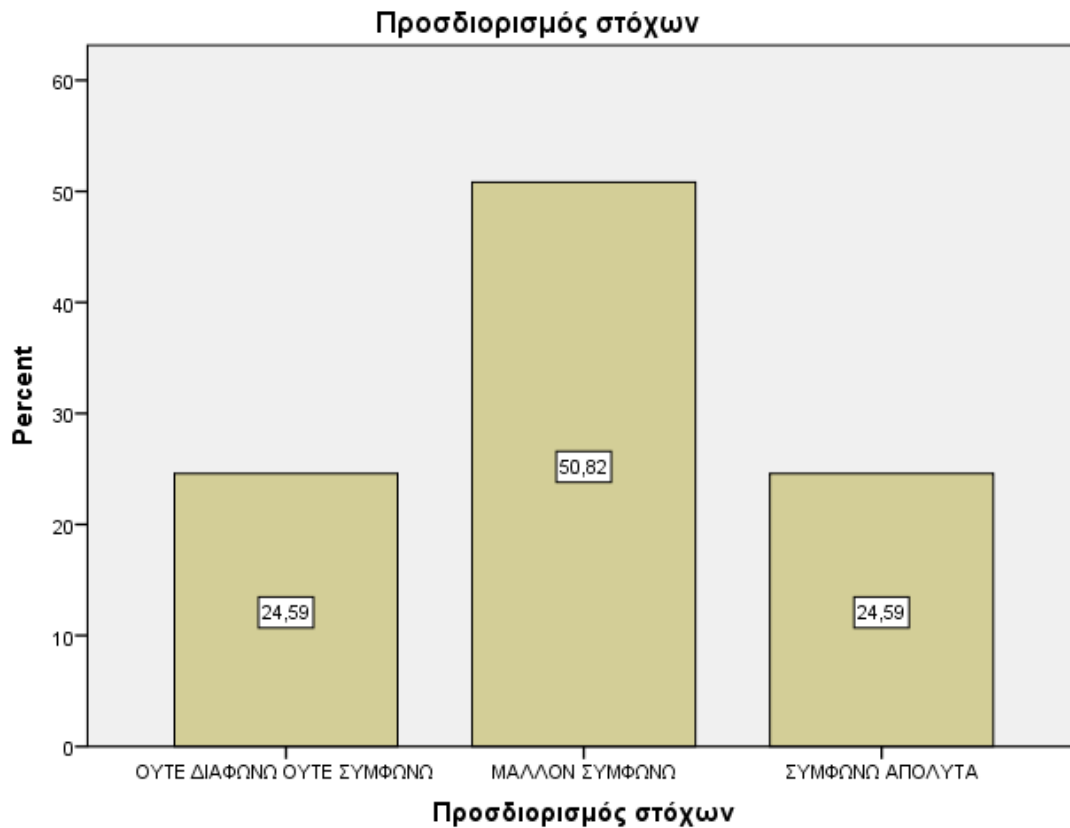
Για τις ερωτήσεις που αφορούν την ανάθεση καθηκόντων, τον προσδιορισμό των στόχων, την αποδοχή των στόχων και την αλληλεξάρτηση των εργασιών, οι κατανομές συχνοτήτων παρουσιάζονται στα παρακάτω διαγράμματα.

Διάγραμμα 5.10 Ανάθεση καθηκόντων ανάλογα με τις ικανότητες, τα προσόντα και την εμπειρία των εργαζομένων



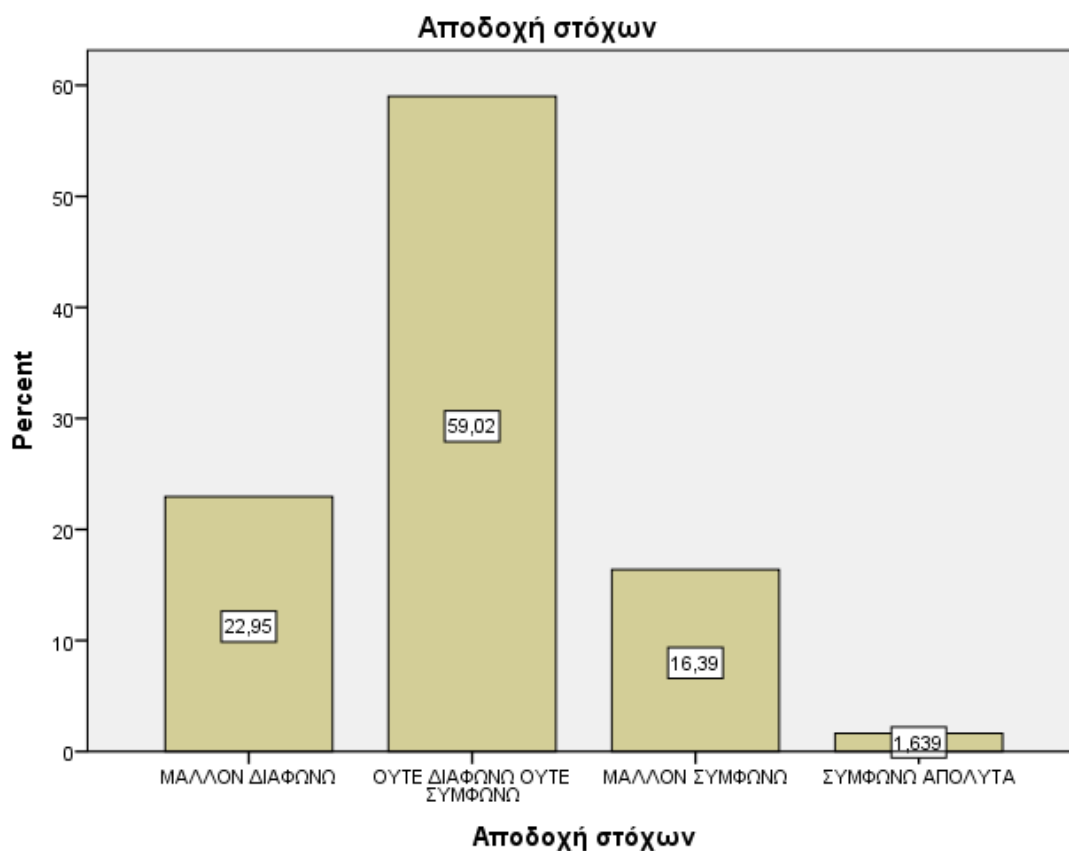
Για το αν η ανάθεση των καθηκόντων, κατά την περίοδο εφαρμογής της εξ' αποστάσεως εργασίας, γίνεται ανάλογα με τις ικανότητες, τα προσόντα και την εμπειρία των εργαζομένων, το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων (36,07 % / 22 άτομα) μάλλον συμφωνεί, ενώ από 26,23 % (16 άτομα) συγκεντρώνουν οι εργαζόμενοι που έχουν ουδέτερη άποψη και αυτοί που συμφωνούν απόλυτα. Οι υπόλοιποι εργαζόμενοι μάλλον διαφωνούν σε ποσοστό 9,836 % (6 άτομα) και μόλις το 1,639 % (1 άτομο) διαφωνεί απόλυτα.

Διάγραμμα 5.11 Χρονικός και ποσοτικός προσδιορισμός των στόχων στην ομάδα εργασίας κατά την περίοδο εφαρμογής της εξ' αποστάσεως εργασίας



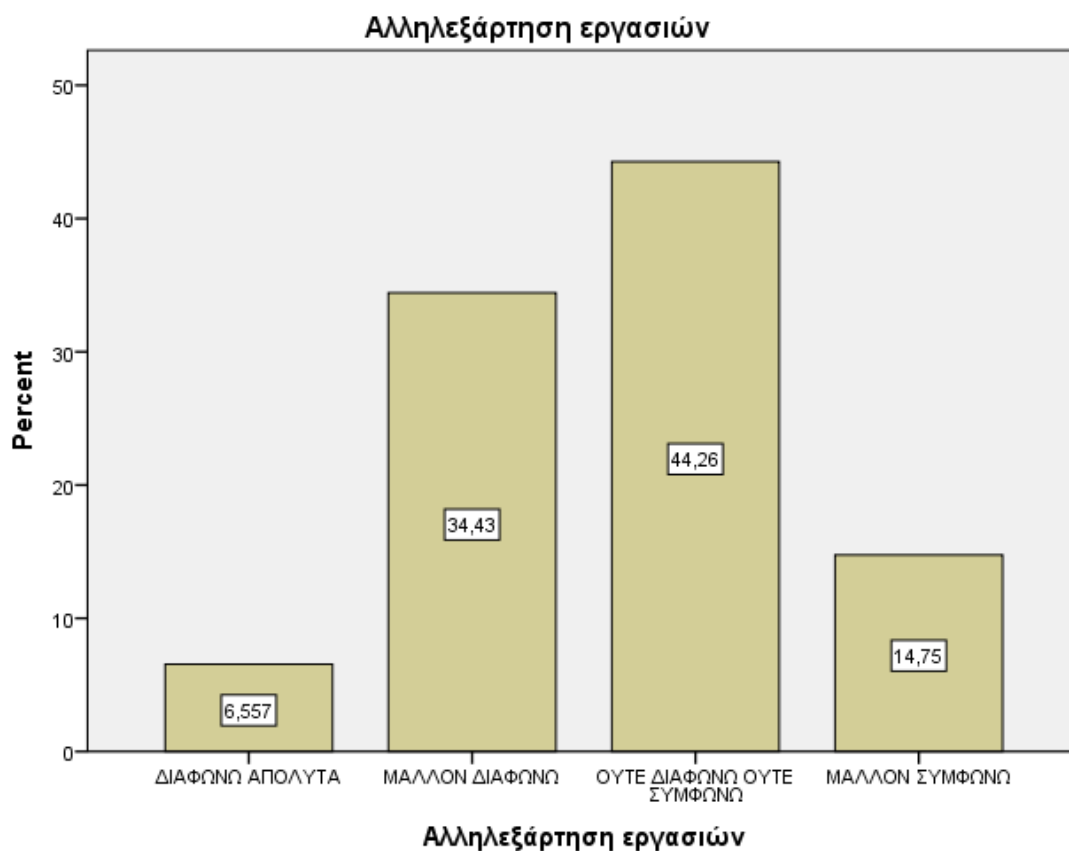
Σχετικά με αν οι στόχοι στην ομάδα εργασίας προσδιορίζονται χρονικά και ποσοτικά κατά την περίοδο εφαρμογής της εξ' αποστάσεως εργασίας, η πλειονότητα των εργαζομένων (50,82 % / 31 άτομα) μάλλον συμφωνεί. Ακολουθούν με το ίδιο ακριβώς ποσοστό (24,59 % / 15 άτομα) αυτοί που συμφωνούν απόλυτα και αυτοί που έχουν ουδέτερη άποψη, ενώ κανένας δεν εμφανίζεται με αρνητική άποψη.

Διάγραμμα 5.12 Αποδοχή των στόχων στην ομάδα εργασίας κατά την περίοδο εφαρμογής της εξ' αποστάσεως εργασίας



Όσον αφορά την αποδοχή των στόχων από τα μέλη της ομάδας εργασίας κατά την περίοδο εφαρμογής της εξ' αποστάσεως εργασίας, η πλειονότητα των εργαζομένων (59,2 % / 36 άτομα) έχει ουδέτερη άποψη και ακολουθούν αυτοί που μάλλον διαφωνούν με ποσοστό 22,95 % (14 άτομα). Από τους υπόλοιπους, το 16,39% (10 άτομα) μάλλον συμφωνεί, μόλις το 1,639 % (1 άτομο) συμφωνεί απόλυτα και κανένας δεν εμφανίζεται να διαφωνεί απόλυτα.

Διάγραμμα 5.13 Αλληλεξάρτηση εργασιών στην ομάδα εργασίας κατά την περίοδο εφαρμογής της εξ' αποστάσεως εργασίας



Σχετικά με το αν η διάρθρωση των εργασιών που ανατίθενται στην ομάδα απαιτεί συνεχή συνεργασία μεταξύ των μελών της κατά την περίοδο εφαρμογής της εξ' αποστάσεως εργασίας, το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων (44,26 % / 27 άτομα) ούτε διαφωνεί ούτε συμφωνεί. Σχεδόν ένας στους τρεις (34,43 % / 21 άτομα) μάλλον διαφωνεί, ενώ το 14,75 % (9 άτομα) μάλλον συμφωνεί. Απόλυτα διαφωνεί μόνο το 6,557 % (4 άτομα) των εργαζομένων και τέλος, κανένας δεν εμφανίζεται να συμφωνεί απόλυτα με την παραπάνω άποψη.

5.2.3 Κύριες μεταβλητές της έρευνας

5.2.3.1 Μεταβλητές για τη στάση των εργαζομένων απέναντι στην τηλεργασία

Από την ομάδα των ερωτήσεων 1 έως 6 του ερωτηματολογίου, που διατυπώθηκαν για να μετρήσουν τον παράγοντα της παραγωγικότητας των εργαζομένων κατά την περίοδο εφαρμογής της εξ' αποστάσεως εργασίας, χρησιμοποιούνται μόνο οι ερωτήσεις 1, 2, 3 και 5. Οι ερωτήσεις 4 και 6 αφαιρέθηκαν από την ομάδα κατά την ανάλυση που προηγήθηκε για την εύρεση της μέγιστης δυνατής τιμής του δείκτη Cronbach's Alpha. Επομένως, για την έννοια της παραγωγικότητας, που αποτελεί σημαντική μεταβλητή για την παρούσα έρευνα, προκύπτουν τα εξής στοιχεία:

Η μέση τιμή των απόψεων των εργαζομένων για την παραγωγικότητα τους είναι 3,2623. Η τιμή αυτή, σύμφωνα με την κλίμακα Likert για την παρούσα έρευνα, μας δείχνει ότι η άποψη των εργαζομένων για την παραγωγικότητα τους, κατά την περίοδο εφαρμογής της εξ' αποστάσεως εργασίας, είναι ουδέτερη. Η τυπική απόκλιση των απόψεων των εργαζομένων για την παραγωγικότητα τους είναι 0,70034 παρουσιάζοντας έτσι μια μέτρια προς υψηλή μεταβλητότητα.

Για τη μεταβλητή που αφορά τη σχέση εμπιστοσύνης με τον εργοδότη κατά την περίοδο εφαρμογής της εξ' αποστάσεως εργασίας, χρησιμοποιείται το σύνολο των ερωτήσεων από 7 έως 10. Τα στοιχεία που προκύπτουν είναι τα εξής:

Η μέση τιμή των απόψεων των εργαζομένων για τη σχέση εμπιστοσύνης με τον εργοδότη τους είναι 3,2541. Η τιμή αυτή, σύμφωνα με την κλίμακα Likert για την παρούσα έρευνα, μας δείχνει ότι η άποψη των εργαζομένων για τη σχέση εμπιστοσύνης με τον εργοδότη τους, κατά την περίοδο εφαρμογής της εξ' αποστάσεως εργασίας, είναι ουδέτερη. Η τυπική απόκλιση των απόψεων των εργαζομένων για τη σχέση εμπιστοσύνης με τον εργοδότη τους είναι 0,50516 παρουσιάζοντας έτσι μια μέτρια μεταβλητότητα.

Για τη μεταβλητή της υποστήριξης των συναδέλφων κατά την περίοδο εφαρμογής της εξ' αποστάσεως εργασίας, χρησιμοποιούνται οι ερωτήσεις 11 και 12. Τα στοιχεία που προκύπτουν είναι τα εξής:

Η μέση τιμή των απόψεων των εργαζομένων για την υποστήριξη τους από συναδέλφους είναι 3,2131. Η τιμή αυτή, σύμφωνα με την κλίμακα Likert για την παρούσα έρευνα, μας δείχνει ότι η άποψη των εργαζομένων για την υποστήριξη τους από συναδέλφους, κατά την περίοδο εφαρμογής της εξ' αποστάσεως εργασίας, είναι

ουδέτερη. Η τυπική απόκλιση των απόψεων των εργαζομένων για την υποστήριξη τους από συναδέλφους είναι 0,67982 παρουσιάζοντας έτσι μια μέτρια προς υψηλή μεταβλητότητα.

Από τις ερωτήσεις 13 και 14, που χρησιμοποιούνται για τη μέτρηση της μεταβλητής της εξοικονόμησης κατά την περίοδο εφαρμογής της εξ' αποστάσεως εργασίας, προκύπτουν τα εξής στοιχεία:

Η μέση τιμή των απόψεων των εργαζομένων για την εξοικονόμηση χρόνου και χρήματος είναι 4,1230. Η τιμή αυτή, σύμφωνα με την κλίμακα Likert για την παρούσα έρευνα, μας δείχνει ότι οι εργαζόμενοι μάλλον συμφωνούν με την άποψη ότι εξοικονομείται χρόνος και χρήμα κατά την περίοδο εφαρμογής της εξ' αποστάσεως εργασίας. Η τυπική απόκλιση των απόψεων των εργαζομένων για την εξοικονόμηση είναι 0,58918 παρουσιάζοντας έτσι μια μέτρια μεταβλητότητα.

Τέλος, για τη μεταβλητή που μετράει συνολικά τη στάση των εργαζομένων απέναντι στην τηλεργασία κατά την περίοδο εφαρμογής της, χρησιμοποιείται το σύνολο των ερωτήσεων 1, 2, 3 και 5. Όπως έχει ήδη αναφερθεί σε προηγούμενη ενότητα, η ομάδα αυτή των ερωτήσεων είναι ίδια με την ομάδα που χρησιμοποιείται για την μέτρηση της παραγωγικότητας των τηλεεργαζομένων. Επομένως, τα στοιχεία που προκύπτουν εδώ είναι τα ίδια με τα στοιχεία που προκύπτουν και για τη μεταβλητή της παραγωγικότητας. Συγκεκριμένα, η μέση τιμή της στάσης των εργαζομένων απέναντι στην τηλεργασία είναι 3,2623. Η τιμή αυτή, σύμφωνα με την κλίμακα Likert για την παρούσα έρευνα, μας δείχνει ότι η στάση των εργαζομένων απέναντι στην τηλεργασία, κατά την περίοδο εφαρμογής της, είναι ουδέτερη. Η τυπική απόκλιση της στάσης των εργαζομένων απέναντι στην τηλεργασία είναι 0,70034 παρουσιάζοντας έτσι μια μέτρια προς υψηλή μεταβλητότητα.

5.2.3.2 Μεταβλητές για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας των ομάδων εργασίας

Για τη μεταβλητή που αφορά τη συνοχή της ομάδων εργασίας κατά την περίοδο εφαρμογής της εξ' αποστάσεως εργασίας, χρησιμοποιείται το σύνολο των ερωτήσεων από 15 έως 18. Τα στοιχεία που προκύπτουν είναι τα εξής:

Η μέση τιμή των απόψεων των εργαζομένων για τη συνοχή της ομάδας είναι 3,1516. Η τιμή αυτή, σύμφωνα με την κλίμακα Likert για την παρούσα έρευνα, μας δείχνει

ότι οι εργαζόμενοι έχουν ουδέτερη άποψη για την ύπαρξη συνοχής στην ομάδα τους κατά την περίοδο εφαρμογής της εξ' αποστάσεως εργασίας. Η τυπική απόκλιση των απόψεων των εργαζομένων για τη συνοχή είναι 0,50678 παρουσιάζοντας έτσι μια μέτρια μεταβλητότητα.

Για τη μεταβλητή της ανάθεσης των καθηκόντων εντός της ομάδας κατά την περίοδο εφαρμογής της εξ' αποστάσεως εργασίας, χρησιμοποιείται η ερώτηση 19. Τα στοιχεία που προκύπτουν είναι τα εξής:

Η μέση τιμή των απόψεων των εργαζομένων για την ανάθεση των καθηκόντων είναι 3,7541. Η τιμή αυτή, σύμφωνα με την κλίμακα Likert για την παρούσα έρευνα, μας δείχνει ότι οι εργαζόμενοι μάλλον συμφωνούν με την άποψη ότι τα καθήκοντα στην ομάδα τους ανατίθενται ανάλογα με τις ικανότητες, τα προσόντα και την εμπειρία των μελών τους κατά την περίοδο εφαρμογής της εξ' αποστάσεως εργασίας. Η τυπική απόκλιση των απόψεων των εργαζομένων για την ανάθεση των καθηκόντων είναι 1,01087 παρουσιάζοντας έτσι μια υψηλή μεταβλητότητα.

Για τη μεταβλητή προσδιορισμού των στόχων της ομάδας κατά την περίοδο εφαρμογής της εξ' αποστάσεως εργασίας, χρησιμοποιείται η ερώτηση 20. Τα στοιχεία που προκύπτουν είναι τα εξής:

Η μέση τιμή των απόψεων των εργαζομένων για τον προσδιορισμό των στόχων είναι 4. Η τιμή αυτή, σύμφωνα με την κλίμακα Likert για την παρούσα έρευνα, μας δείχνει ότι οι εργαζόμενοι μάλλον συμφωνούν με την άποψη ότι οι στόχοι στην ομάδα τους προσδιορίζονται χρονικά και ποσοτικά κατά την περίοδο εφαρμογής της εξ' αποστάσεως εργασίας. Η τυπική απόκλιση των απόψεων των εργαζομένων για τον προσδιορισμό των στόχων είναι 0,70711 παρουσιάζοντας έτσι μια σχετικά υψηλή μεταβλητότητα.

Για τη μεταβλητή της αποδοχής των στόχων από τα μέλη της ομάδας κατά την περίοδο εφαρμογής της εξ' αποστάσεως εργασίας, χρησιμοποιείται η ερώτηση 21. Τα στοιχεία που προκύπτουν είναι τα εξής:

Η μέση τιμή των απόψεων των εργαζομένων για την αποδοχή των στόχων είναι 2,9672. Η τιμή αυτή, σύμφωνα με την κλίμακα Likert για την παρούσα έρευνα, μας δείχνει ότι η άποψη των εργαζομένων για την αποδοχή των στόχων της ομάδας από τα μέλη της, κατά την περίοδο εφαρμογής της εξ' αποστάσεως εργασίας, είναι

ουδέτερη. Η τυπική απόκλιση των απόψεων των εργαζομένων για την αποδοχή των στόχων είναι 0,68233 παρουσιάζοντας έτσι μια μέτρια προς υψηλή μεταβλητότητα.

Για τη μεταβλητή της αλληλεξάρτησης των εργασιών εντός της ομάδας κατά την περίοδο εφαρμογής της εξ' αποστάσεως εργασίας, χρησιμοποιείται η ερώτηση 22. Τα στοιχεία που προκύπτουν είναι τα εξής:

Η μέση τιμή των απόψεων των εργαζομένων για την αλληλεξάρτησης των εργασιών είναι 2,6721. Η τιμή αυτή, σύμφωνα με την κλίμακα Likert για την παρούσα έρευνα, μας δείχνει ότι η άποψη των εργαζομένων για την αλληλεξάρτηση των εργασιών της ομάδας, κατά την περίοδο εφαρμογής της εξ' αποστάσεως εργασίας, είναι ουδέτερη. Η τυπική απόκλιση των απόψεων των εργαζομένων για την για την αλληλεξάρτηση των εργασιών είναι 0,81079 παρουσιάζοντας έτσι μια υψηλή μεταβλητότητα.

Για τη μεταβλητή του κλίματος – αισθήματος αποτελεσματικότητας που επικρατεί στις ομάδες κατά την περίοδο εφαρμογής της εξ' αποστάσεως εργασίας, χρησιμοποιείται το σύνολο των ερωτήσεων από 23 έως 26. Τα στοιχεία που προκύπτουν είναι τα εξής:

Η μέση τιμή των απόψεων των εργαζομένων για το κλίμα – αίσθημα αποτελεσματικότητας είναι 3,0451. Η τιμή αυτή, σύμφωνα με την κλίμακα Likert για την παρούσα έρευνα, μας δείχνει ότι οι εργαζόμενοι έχουν ουδέτερη άποψη για την ύπαρξη καλού κλίματος – αισθήματος αποτελεσματικότητας στην ομάδα τους κατά την περίοδο εφαρμογής της εξ' αποστάσεως εργασίας. Η τυπική απόκλιση των απόψεων των εργαζομένων για το κλίμα – αίσθημα αποτελεσματικότητας είναι 0,57827 παρουσιάζοντας έτσι μια μέτρια μεταβλητότητα.

Τέλος, για τη μεταβλητή που μετράει συνολικά την αποτελεσματικότητα των ομάδων κατά την περίοδο εφαρμογής της εξ' αποστάσεως εργασίας, χρησιμοποιείται το σύνολο των ερωτήσεων από 15 έως 18 και από 23 έως 25. Τα στοιχεία που προκύπτουν είναι τα εξής:

Η μέση τιμή των απόψεων των εργαζομένων για την αποτελεσματικότητα των ομάδων είναι 3,1803. Η τιμή αυτή, σύμφωνα με την κλίμακα Likert για την παρούσα έρευνα, μας δείχνει ότι οι εργαζόμενοι έχουν ουδέτερη άποψη για την αποτελεσματικότητα της ομάδα τους κατά την περίοδο εφαρμογής της εξ' αποστάσεως εργασίας. Η τυπική απόκλιση των απόψεων των εργαζομένων για την

αποτελεσματικότητα της ομάδας είναι 0,48015 παρουσιάζοντας έτσι μια μέτρια μεταβλητότητα.

5.3 Διερεύνηση των υποθέσεων της έρευνας

Για τη διερεύνηση της έντασης των σχέσεων μεταξύ των διαφόρων μεταβλητών των υποθέσεων H_1 , H_2 και H_3 της παρούσας έρευνας, θα υπολογιστεί ο συντελεστής συσχέτισης r του Pearson⁵³. Οι τιμές που λαμβάνει ο συντελεστής είναι από -1 έως 1. Όταν δεν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών η τιμή που λαμβάνει είναι 0. Όσο η τιμή αυξάνεται από το 0 προς το 1, υπάρχει μια αυξανόμενη θετική συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών, ενώ όσο η τιμή μειώνεται από το 0 προς το -1, υπάρχει μια αυξανόμενη αρνητική συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών.

Αρχικά, θα διερευνηθεί η ένταση της σχέσης μεταξύ της μεταβλητής της στάσης των τηλεργαζομένων απέναντι στην τηλεργασία και των μεταβλητών που χρησιμοποιούνται για τη μέτρηση της μεταβλητής της αποτελεσματικότητας των ομάδων εργασίας. Αντίστοιχα, θα διερευνηθεί η ένταση της σχέσης μεταξύ της μεταβλητής της αποτελεσματικότητας των ομάδων εργασίας και των μεταβλητών που χρησιμοποιούνται για τη μέτρηση της στάσης των εργαζομένων απέναντι στην τηλεργασία. Στη συνέχεια, θα διερευνηθεί η ένταση της σχέσης μεταξύ της μεταβλητής της στάσης των εργαζομένων απέναντι στην τηλεργασία και της μεταβλητής της αποτελεσματικότητας των ομάδων εργασίας.

Υπόθεση H_1 : η στάση των εργαζομένων απέναντι στην τηλεργασία συσχετίζεται με τους προσδιοριστικούς παράγοντες της αποτελεσματικότητας των ομάδων εργασίας.

Η μεταβλητή της στάσης των τηλεργαζομένων απέναντι στην τηλεργασία:

- i. δεν εμφανίζει στατιστικά σημαντική σχέση με τη μεταβλητή της συνοχής στην ομάδα εργασίας ($r = -0,043$, $p\text{-value} = 0,739 > 0,05$).
- ii. δεν εμφανίζει στατιστικά σημαντική σχέση με τη μεταβλητή του κλίματος – αισθήματος αποτελεσματικότητας ($r = 0,127$, $p\text{-value} = 0,329 > 0,05$).
- iii. εμφανίζει μικρής έντασης θετική σχέση με τη μεταβλητή της ανάθεσης καθηκόντων ($r = 0,293$) στατιστικά σημαντική σε επίπεδο σημαντικότητας 0,05 ($p\text{-value} = 0,022 < 0,05$).

⁵³ Βλ. Χαλικιάς Μ., Μανωλέσου Α., Λάλου Π., οπ.π. (υποσημ. 45) ,σελ. 147

Πίνακας 5.22 Correlations Ανάθεσης καθηκόντων και Στάσης εργαζομένων απέναντι στην τηλεργασία

		Ανάθεση καθηκόντων	Στάση εργαζομένων απέναντι στην τηλεργασία
Ανάθεση καθηκόντων	Pearson Correlation	1	,293*
	Sig. (2-tailed)		,022
	N	61	61
Στάση εργαζομένων απέναντι στην τηλεργασία	Pearson Correlation	,293*	1
	Sig. (2-tailed)	,022	
	N	61	61

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

- iv. δεν εμφανίζει στατιστικά σημαντική σχέση με τη μεταβλητή του προσδιορισμού των στόχων ($r = -0,101$, $p\text{-value} = 0,439 > 0,05$).
- v. δεν εμφανίζει στατιστικά σημαντική σχέση με τη μεταβλητή της αποδοχής των στόχων ($r = 0,140$, $p\text{-value} = 0,281 > 0,05$) και
- vi. δεν εμφανίζει στατιστικά σημαντική σχέση με τη μεταβλητή της αλληλεξάρτησης των εργασιών ($r = 0,015$, $p\text{-value} = 0,911 > 0,05$).

Με βάση την ανάλυση που πραγματοποιήθηκε, συμπεραίνουμε ότι η υπόθεση H_1 δεν επαληθεύεται με μόνη εξαίρεση τον προσδιοριστικό παράγοντα της ανάθεσης των καθηκόντων. Ωστόσο, η ένταση της σχέσης μεταξύ της μεταβλητής της στάσης των τηλεεργαζομένων απέναντι στην τηλεργασία και της μεταβλητής της ανάθεσης καθηκόντων είναι μικρή και δε δικαιολογεί την διενέργεια ανάλυσης παλινδρόμησης.

Υπόθεση H_2 : η αποτελεσματικότητα των ομάδων εργασίας συσχετίζεται με τους επιμέρους παράγοντες της στάσης των εργαζομένων απέναντι στην τηλεργασία.

Η μεταβλητή της αποτελεσματικότητας των ομάδων εργασίας:

- i. δεν εμφανίζει στατιστικά σημαντική σχέση με τη μεταβλητή της παραγωγικότητας ($r = 0,036$, $p\text{-value} = 0,784 > 0,05$).
- ii. δεν εμφανίζει στατιστικά σημαντική σχέση με τη μεταβλητή της σχέσης εμπιστοσύνης με τον εργοδότη ($r = 0,245$, $p\text{-value} = 0,057 > 0,05$).

- iii. εμφανίζει μέτριας έντασης θετική σχέση με τη μεταβλητή της υποστήριξης των συναδέλφων ($r= 0,577$), στατιστικά σημαντική ακόμα και σε επίπεδο σημαντικότητας 0,01 ($p\text{-value}= 0,00 < 0,01$)
- iv. δεν εμφανίζει στατιστικά σημαντική σχέση με τη μεταβλητή της εξοικονόμησης ($r= 0,177$, $p\text{-value}= 0,172 > 0,05$).

Με βάση την ανάλυση που πραγματοποιήθηκε, συμπεραίνουμε ότι η υπόθεση H_2 επαληθεύεται μόνο για τον επιμέρους παράγοντα της υποστήριξης των συναδέλφων. Ωστόσο, η ένταση της σχέσης μεταξύ της μεταβλητής της υποστήριξης των συναδέλφων και της μεταβλητής της αποτελεσματικότητας των ομάδων εργασίας ($r= 0,577$) οριακά δικαιολογεί την ανάλυση παλινδρόμησης για να περιγράψουμε τον τρόπο με τον οποίο μεταβάλλεται η τιμή της αποτελεσματικότητας των ομάδων εργασίας σε σχέση με την τιμή της υποστήριξης των συναδέλφων. Με την ανάλυση αυτή θα ελέγξουμε κατά πόσο μπορεί η μεταβλητή της υποστήριξης των συναδέλφων να προβλέψει την μεταβλητή της αποτελεσματικότητας των ομάδων εργασίας.

Πίνακας 5.23 Correlations Αποτελεσματικότητας ομάδας εργασίας και Υποστήριξης συναδέλφων

		Αποτελεσματικ ότητα ομάδας εργασίας	Υποστήριξη συναδέλφων
Αποτελεσματικότητα ομάδας εργασίας	Pearson Correlation	1	,577**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	61	61
Υποστήριξη συναδέλφων	Pearson Correlation	,577**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	61	61

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Πίνακας 5.24 Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,577 ^a	,333	,322	,39550

a. Predictors: (Constant), Υποστήριξη συναδέλφων

b. Dependent Variable: Αποτελεσματικότητα ομάδας εργασίας

Σύμφωνα με τον πίνακα 5.24 ο συντελεστής προσδιορισμού⁵⁴ R^2 είναι 0,333, που σημαίνει ότι το 33,3 % της μεταβλητότητας της αποτελεσματικότητας της ομάδας εργασίας εξηγείται από την υποστήριξη των συναδέλφων.

Το R^2 είναι: «ένας δείκτης της ικανότητας της ανεξάρτητης τυχαίας μεταβλητής μιας απλής γραμμικής παλινδρόμησης να εξηγεί τις αλλαγές της εξαρτημένης μεταβλητής· η τιμή του κυμαίνεται από 0 (που σημαίνει κακή προσαρμογή) μέχρι 1 (που σημαίνει τέλεια προσαρμογή)»⁵⁵

Υπόθεση H₃: Η στάση των εργαζομένων απέναντι στην τηλεργασία επηρεάζει την αποτελεσματικότητα των ομάδων εργασίας.

Η στάση των εργαζομένων απέναντι στην τηλεργασία δεν εμφανίζει στατιστικά σημαντική σχέση με τη μεταβλητή της αποτελεσματικότητας των ομάδων εργασίας ($r= 0,036$, $p\text{-value}= 0,784 > 0,05$).

Πίνακας 5.25 Correlations Αποτελεσματικότητας ομάδας εργασίας και Στάσης εργαζομένων απέναντι στην τηλεργασία

		Αποτελεσματικότητα ομάδας εργασίας	Στάση εργαζομένων απέναντι στην τηλεργασία
Αποτελεσματικότητα ομάδας εργασίας	Pearson Correlation	1	,036
	Sig. (2-tailed)		,784
	N	61	61
Στάση εργαζομένων απέναντι στην τηλεργασία	Pearson Correlation	,036	1
	Sig. (2-tailed)	,784	
	N	61	61

Επομένως, η υπόθεση ότι η στάση των εργαζομένων απέναντι στην τηλεργασία επηρεάζει την αποτελεσματικότητα των ομάδων εργασίας δεν επαληθεύεται.

Υπόθεση H₄: Η στάση των εργαζομένων απέναντι στην τηλεργασία δε διαφέρει ανάλογα με το φύλο.

⁵⁴ Βλ. Χαλικιάς Μ., Μανωλέσου Α., Λάλου Π., οπ.π. (υποσημ. 50) ,σελ. 238

⁵⁵ Downing D., Clark J., *Στατιστική των Επιχειρήσεων*, εκδόσεις Κλειδάριθμος, 2003, σελ. 345

Για να εξεταστεί εάν εμφανίζονται στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ ανδρών και γυναικών, ως προς τη στάση τους απέναντι στην τηλεργασία, θα πραγματοποιηθεί έλεγχος t-test⁵⁶ ανεξάρτητων δειγμάτων. Ουσιαστικά, θα συγκριθεί η μέση τιμή της στάσης των ανδρών και η μέση τιμή της στάσης των γυναικών απέναντι στην τηλεργασία και θα ελεγχτεί αν διαφέρουν μεταξύ τους. Αρχικά θα διατυπωθούν οι υποθέσεις. Για τη μηδενική υπόθεση, ισχύει ότι η μέση τιμή της στάσης των γυναικών απέναντι στην τηλεργασία ισούται με τη μέση τιμή της στάσης των ανδρών. Για την εναλλακτική υπόθεση, ισχύει ότι η μέση τιμή της στάσης των γυναικών απέναντι στην τηλεργασία διαφέρει από τη μέση τιμή της στάσης των ανδρών.

H₀: η μέση τιμή της στάσης των ανδρών = μέση τιμή της στάσης των γυναικών

H₁: η μέση τιμή της στάσης των ανδρών ≠ μέση τιμή της στάσης των γυναικών

Πίνακας 5.26 Group Statistics Στάση εργαζομένων απέναντι στην τηλεργασία και φύλο

	Φύλο	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Στάση εργαζομένων	ΑΝΔΡΑΣ	23	3,1304	,78650	,16400
απέναντι στην τηλεργασία	ΓΥΝΑΙΚΑ	38	3,3421	,64047	,10390

⁵⁶ Βλ. Χαλικιάς Μ., Μανωλέσου Α., Λάλου Π., οπ.π. (υποσημ. 51), σελ. 191-192

Πίνακας 5.27 Independent Samples Test Στάση εργαζομένων απέναντι στην τηλεργασία και φύλο

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Στάση εργαζομένων απέναντι στην τηλεργασία	Equal variances assumed	3,578	,063	-1,147	59	,256	-,21167	,18453	-,58092	,15758
	Equal variances not assumed			-1,090	39,428	,282	-,21167	,19414	-,60422	,18087

Στον πίνακα 5.26 εμφανίζονται τα περιγραφικά στοιχεία για τη μεταβλητή της στάσης των εργαζομένων απέναντι στην τηλεργασία για κάθε φύλο. Η μέση τιμή για τη στάση των ανδρών είναι 3,1304 και η μέση τιμή για τη στάση των γυναικών είναι 3,3421. Σύμφωνα με τον πίνακα ελέγχου 5.27 η p-value ισούται με 0,256 και είναι μεγαλύτερη από το επίπεδο σημαντικότητας 0,05, οπότε η H_0 δεν απορρίπτεται. Επομένως, η διαφορά της μέσης τιμής της στάσης των ανδρών με τη μέση τιμή της στάσης των γυναικών απέναντι στην τηλεργασία δεν είναι στατιστικά σημαντική και έτσι οι δύο μέσες τιμές θεωρούνται ίσες. Άρα η υπόθεση H_4 της έρευνας επαληθεύεται. Τέλος, θα μπορούσαμε να πούμε ότι η μεταβλητή του φύλου δε σχετίζεται με την μεταβλητή της στάσης των εργαζομένων απέναντι στην τηλεργασία.

Υπόθεση H_5 : Η στάση των εργαζομένων απέναντι στην τηλεργασία διαφέρει ανάλογα με το επίπεδο εκπαίδευσης τους.

Για να εξετασθεί εάν εμφανίζεται στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα στα πέντε διαφορετικά επίπεδα εκπαίδευσης των εργαζομένων, σε σχέση με τη στάση τους απέναντι στην τηλεργασία, θα πραγματοποιηθεί ανάλυση one - way ANOVA. Ουσιαστικά θα συγκριθούν οι μέσες τιμές της στάσης των εργαζομένων απέναντι στην τηλεργασία μεταξύ των διαφορετικών επιπέδων εκπαίδευσης και θα ελεγχθεί αν διαφέρουν μεταξύ τους.

Πίνακας 5.28 Descriptives

Στάση εργαζομένων απέναντι στην τηλεργασία ανάλογα με το επίπεδο εκπαίδευσης

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Υ.Ε.	2	2,3750	,17678	,12500	,7867	3,9633	2,25	2,50
Δ.Ε.	17	3,2794	,68967	,16727	2,9248	3,6340	2,25	4,25
Τ.Ε.	11	3,3182	,71668	,21609	2,8367	3,7997	2,00	4,25
Π.Ε.	20	3,4500	,57697	,12901	3,1800	3,7200	2,25	4,25
Με Μεταπτυχιακό ή Διδακτορικό τίτλο	11	3,0000	,85147	,25673	2,4280	3,5720	2,00	4,00
Total	61	3,2623	,70034	,08967	3,0829	3,4417	2,00	4,25

Πίνακας 5.29 ANOVA

Στάση εργαζομένων απέναντι στην τηλεργασία ανάλογα με το επίπεδο εκπαίδευσης

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	3,075	4	,769	1,634	,179
Within Groups	26,353	56	,471		
Total	29,428	60			

Στον πίνακα 5.28 εμφανίζονται τα περιγραφικά στοιχεία για τη μεταβλητή της στάσης των εργαζομένων απέναντι στην τηλεργασία για κάθε επίπεδο (κατηγορία) εκπαίδευσης. Η μέση τιμή για τη στάση των εργαζομένων απέναντι στην τηλεργασία είναι: για την κατηγορία Υ.Ε. 2,3750, για την κατηγορία Δ.Ε. 3,2794, για την κατηγορία Τ.Ε. 3,3182, για την κατηγορία Π.Ε. 3,4500, για την κατηγορία με Μεταπτυχιακό ή Διδακτορικό τίτλο 3,0000. Από τον πίνακα 5.29 της ANOVA, στην τελευταία στήλη (Sig.), η τιμή p-value ισούται με 0,179 και είναι μεγαλύτερη από το επίπεδο σημαντικότητας 0,05, γεγονός που αποδεικνύει ότι η ANOVA δεν είναι στατιστικά σημαντική. Ουσιαστικά, δεν παρατηρείται στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα στα πέντε διαφορετικά επίπεδα εκπαίδευσης των εργαζομένων, σε σχέση με τη στάση τους απέναντι στην τηλεργασία. Άρα η υπόθεση H_5 της έρευνας δεν επαληθεύεται.

Υπόθεση H₆: Η αποτελεσματικότητα των ομάδων εργασίας διαφέρει ανάλογα με τη συχνότητα τηλεργασίας των εργαζομένων.

Για να εξετασθεί εάν εμφανίζεται στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των τριών συχνοτήτων τηλεργασίας των εργαζομένων, σε σχέση με την αποτελεσματικότητα των ομάδων εργασίας τους, θα πραγματοποιηθεί ανάλυση one - way ANOVA. Ουσιαστικά θα συγκριθούν οι μέσες τιμές της αποτελεσματικότητας των ομάδων εργασίας μεταξύ των διαφορετικών συχνοτήτων τηλεργασίας και θα ελεγχθεί αν διαφέρουν μεταξύ τους.

Πίνακας 5.30 Descriptives

Αποτελεσματικότητα ομάδας εργασίας ανάλογα με τη συχνότητα τηλεργασίας

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
1 Ημέρα	30	3,1238	,49449	,09028	2,9392	3,3085	2,29	4,00
2-3 Ημέρες	23	3,1801	,47618	,09929	2,9742	3,3860	2,43	4,00
4-5 Ημέρες	8	3,3929	,43027	,15212	3,0331	3,7526	2,86	3,86
Total	61	3,1803	,48015	,06148	3,0574	3,3033	2,29	4,00

Πίνακας 5.31 ANOVA

Αποτελεσματικότητα ομάδας εργασίας ανάλογα με τη συχνότητα τηλεργασίας

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,457	2	,229	,991	,377
Within Groups	13,376	58	,231		
Total	13,833	60			

Στον πίνακα 5.30 εμφανίζονται τα περιγραφικά στοιχεία για τη μεταβλητή της αποτελεσματικότητας των ομάδων εργασίας για κάθε συχνότητα τηλεργασίας. Η μέση τιμή για την αποτελεσματικότητα των ομάδων εργασίας είναι: για τη 1 ημέρα τηλεργασίας 3,1238, για τις 2 -3 ημέρες τηλεργασίας 3,1801 και για τις 4-5 ημέρες τηλεργασίας 3,3929. Από τον πίνακα 5.31 της ANOVA, στην τελευταία στήλη (Sig.), η τιμή p-value ισούται με 0,377 και είναι μεγαλύτερη από το επίπεδο σημαντικότητας 0,05, γεγονός που αποδεικνύει ότι η ANOVA δεν είναι στατιστικά σημαντική.

Ουσιαστικά, δεν παρατηρείται στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των τριών συχνοτήτων τηλεργασίας των εργαζομένων, σε σχέση με την αποτελεσματικότητα των ομάδων εργασίας τους. Άρα η υπόθεση H_0 της έρευνας δεν επαληθεύεται.

Εν κατακλείδι, από τη διερεύνηση των υποθέσεων της έρευνας προκύπτουν τα εξής:

- i. η στάση των εργαζομένων απέναντι στην τηλεργασία σχετίζεται με το κατά πόσο γίνεται σωστά η ανάθεση των καθηκόντων εντός των ομάδων εργασίας
- ii. η αποτελεσματικότητα των ομάδων εργασίας σχετίζεται με την υποστήριξη που δέχονται οι τηλεεργαζόμενοι από τους συναδέλφους τους
- iii. η στάση των εργαζομένων απέναντι στην τηλεργασία δε σχετίζεται με το φύλο τους
- iv. η στάση των εργαζομένων απέναντι στην τηλεργασία δε σχετίζεται με το επίπεδο εκπαίδευσής τους
- v. η αποτελεσματικότητα των ομάδων εργασίας δε σχετίζεται με τη συχνότητα τηλεργασίας των εργαζομένων και
- vi. συνολικά υπάρχει μια ουδέτερη σχέση μεταξύ της στάσης των εργαζομένων απέναντι στην τηλεργασία και της αποτελεσματικότητας των ομάδων εργασίας

Κεφάλαιο 6: Συμπεράσματα της έρευνας, περιορισμοί και προτάσεις

Με την έρευνα που διενεργήθηκε, στα πλαίσια της παρούσας εργασίας, έγινε μια προσπάθεια ώστε να μετρηθούν η στάση των εργαζομένων απέναντι στην τηλεργασία και η άποψη τους για την αποτελεσματικότητα των ομάδων εργασίας στις οποίες συμμετέχουν, κατά την περίοδο εφαρμογής της τηλεργασίας. Σκοπός της έρευνας ήταν να ελέγξει αν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ αυτών των δύο μεταβλητών και κατά πόσο μπορούν οι τιμές της μιας να μεταβάλλουν τις τιμές της άλλης. Κατόπιν κατάλληλης επεξεργασίας και ανάλυσης των δεδομένων που συλλέχτηκαν με το ερωτηματολόγιο, προέκυψαν κάποια πολύ σημαντικά αποτελέσματα τα οποία μπορούν να αποτελέσουν την αφετηρία για μελλοντικές και συστηματικότερες έρευνες που θα εξετάζουν την εν λόγω σχέση. Ωστόσο, οι ιδιαίτερες συνθήκες κάτω από τις οποίες διενεργήθηκε η παρούσα έρευνα θα πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά το σχεδιασμό παρόμοιων ερευνών.

Πρώτα από όλα, θα πρέπει να επανελεγχθεί τα εργαλεία που χρησιμοποιήθηκε για τη μέτρηση της στάσης των εργαζομένων απέναντι στην τηλεργασία και το εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε για τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας των ομάδων εργασίας. Τα εργαλεία αυτά ενδεχομένως να μπορούσαν να προσαρμοστούν καλύτερα στις ιδιαιτερότητες του δημόσιου τομέα της χώρας μας και να διατυπωθούν διαφορετικά.

Στη συνέχεια θα πρέπει να εξετασθούν οι διάφοροι περιορισμοί της έρευνας. Η τηλεργασία αποτελεί ένα νέο σχετικά μοντέλο απασχόλησης και ειδικά για το δημόσιο τομέα της χώρας μας, ήταν σχεδόν άγνωστο πριν το ξέσπασμα της πανδημίας. Η εφαρμογή της έγινε ξαφνικά, χωρίς κάποιο ιδιαίτερο σχεδιασμό και με αρκετά μεγάλο ποσοστό των εργαζομένων να μην είναι εξοικειωμένο με τη χρήση του απαραίτητου εξοπλισμού. Επιπρόσθετα η τηλεργασία δεν εφαρμόζεται, προς το παρόν, με ένα σταθερό ρυθμό και για μεγάλα χρονικά διαστήματα, παρά μόνο σε μεγάλες εξάρσεις της πανδημίας. Η κατάσταση αυτή δεν επιτρέπει στους εργαζόμενους να έχουν μια ολοκληρωμένη και αξιόπιστη άποψη για την εφαρμογή της τηλεργασίας.

Άλλος ένας περιορισμός για την έρευνα ήταν ότι δεν ήταν δυνατό να καταγραφούν οι απόψεις των προϊσταμένων από τους διάφορους οργανισμούς διότι, σύμφωνα με το άρθρο 4 του ν. 4807/2021, εξαιρούνται από την τηλεργασία. Η άποψη τους θα ήταν

πολύτιμη και θα προσέφερε ενδιαφέροντα αποτελέσματα. Θα μπορούσε μελλοντικά να διενεργηθεί μια έρευνα για την άποψη των προϊσταμένων σχετικά με τον τρόπο που η τηλεργασία επηρεάζει τόσο το έργο των ίδιων όσο και την αποτελεσματικότητα των ομάδων τους. Άλλοι περιορισμοί που υπήρξαν για την έρευνα ήταν η μη εξοικείωση αρκετών εργαζομένων με τις ηλεκτρονικές έρευνες και τα ηλεκτρονικά ερωτηματολόγια, η γενικότερη πίεση που δέχονται οι εργαζόμενοι σε πολλά επίπεδα λόγω της πανδημίας και η πάντα υπάρχουσα αντίσταση στην αλλαγή που χαρακτηρίζει μέρος των εργαζομένων και ειδικότερα τους δημοσίους υπαλλήλους. Η διενέργεια μιας μελλοντικής έρευνας, σε μια περίοδο κατά την οποία η πίεση από την πανδημία θα έχει εκτονωθεί και η τηλεργασία θα εφαρμόζεται με ένα κανονικό ρυθμό, ίσως προσφέρει πιο αξιόπιστα αποτελέσματα ώστε να μπορεί να επανεξεταστεί η σχέση μεταξύ της τηλεργασίας και της αποτελεσματικότητας των ομάδων εργασίας στο δημόσιο τομέα. Προς την κατεύθυνση αυτή, θα πρέπει να υπάρξει από τους αρμοδίους επαναξιολόγηση της τηλεργασίας ως στόχου και να επαναπροσδιοριστούν οι διαδικασίες για τη σωστή εφαρμογή της. Συγκεκριμένα, θα πρέπει να αποσαφηνιστεί αν η εφαρμογή της τηλεργασίας είναι τελικά ένας εφικτός στόχος, να ελεγχθούν οι πόροι που δύναται να διατεθούν από το δημόσιο, να αξιολογηθούν οι σκοποί που εξυπηρετούνται από την εφαρμογή της και τέλος, να καθοριστούν όλες οι αναγκαίες διαδικασίες που θα πρέπει να ακολουθηθούν⁵⁷.

Κάποια από τα πιο ενδιαφέροντα στοιχεία που προέκυψαν, μέσω της έρευνας, παρουσιάζονται παρακάτω. Η άποψη των ερωτώμενων είναι ουδέτερη για τους περισσότερους επιμέρους παράγοντες που χρησιμοποιούνται για τη μέτρηση της στάσης απέναντι στην τηλεργασία και συγκεκριμένα για την παραγωγικότητα των εργαζομένων, για τη σχέση εμπιστοσύνης με τον εργοδότη και για την υποστήριξη από τους συναδέλφους. Εξαίρεση αποτελεί ο παράγοντας της εξοικονόμησης από την εφαρμογή της τηλεργασίας, για τον οποίο η άποψη των ερωτώμενων είναι θετική. Συγκεκριμένα, η συντριπτική πλειονότητα (άνω του 90 %) συμφωνεί ότι εξοικονομεί χρόνο μετακινήσεων κατά την εφαρμογή της τηλεργασίας και παράλληλα η πλειονότητα (σχεδόν το 70 %) πιστεύει ότι η τηλεργασία τους συμφέρει οικονομικά.

Η άποψη των ερωτώμενων είναι ουδέτερη και για τους περισσότερους προσδιοριστικούς παράγοντες της αποτελεσματικότητας των ομάδων εργασίας στο δημόσιο τομέα και συγκεκριμένα για τη συνοχή της ομάδας, για την αποδοχή των

⁵⁷ Σαρσέντης Β., *Επιχειρησιακή Πολιτική και Στρατηγική*, εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, 2004, σελ. 206

στόχων από τα μέλη της ομάδας, για την αλληλεξάρτηση των εργασιών εντός της ομάδας, και για το κλίμα και το αίσθημα αποτελεσματικότητας που επικρατεί εντός της ομάδας. Εξαιρείται ο παράγοντας της ανάθεσης καθηκόντων εντός της ομάδας για τον οποίο η άποψη των ερωτώμενων είναι θετική. Συγκεκριμένα η πλειονότητα των ερωτώμενων (άνω του 60 %) συμφωνεί με την άποψη ότι τα καθήκοντα στην ομάδα τους ανατίθενται ανάλογα με τις ικανότητες, τα προσόντα και την εμπειρία των μελών τους κατά την περίοδο εφαρμογής της τηλεργασίας. Επίσης, εξαιρείται ο παράγοντας του προσδιορισμού των στόχων της ομάδας για τον οποίο η άποψη των ερωτώμενων είναι και αυτή θετική. Συγκεκριμένα η πλειονότητα των ερωτώμενων (άνω του 75%) πιστεύει ότι οι στόχοι στην ομάδα εργασίας προσδιορίζονται χρονικά και ποσοτικά κατά την περίοδο εφαρμογής της τηλεργασίας.

Το εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε για τη μέτρηση της στάσης των εργαζομένων απέναντι στην τηλεργασία αποτελούνταν από ένα σύνολο δεκατεσσάρων ερωτήσεων. Για την παρούσα έρευνα οι ερωτήσεις αυτές δεν είχαν ως ομάδα αρκετά υψηλή εσωτερική συνέπεια και αξιοπιστία. Με την κατάλληλη ανάλυση και τη βοήθεια του δείκτη Cronbach's Alpha, άρχισαν να αφαιρούνται σταδιακά διάφορες ερωτήσεις από την ομάδα. Το ζητούμενο από αυτή τη διαδικασία ήταν ο παραπάνω δείκτης να λάβει τη μέγιστη δυνατή τιμή (η τιμές που λαμβάνει είναι από 0 έως 1). Η μεγαλύτερη τιμή που μπόρεσε να λάβει ήταν η 0,841 και προέκυψε μετά από την αφαίρεση συνολικά εννέα ερωτήσεων. Επομένως, υπήρξε μια αρκετά μεγάλη συρρίκνωση του αρχικού μεγέθους του εργαλείου, της τάξεως του 64,30 %. Η ίδια διαδικασία ακολουθήθηκε και για το εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε για την μέτρηση της αποτελεσματικότητας των ομάδων εργασίας. Το εργαλείο αυτό αποτελούνταν από μια ομάδα δώδεκα ερωτήσεων. Η εσωτερική συνέπεια και αξιοπιστία αυτής της ομάδας ερωτήσεων είχε επίσης περιθώριο βελτίωσης. Η μέγιστη τιμή που μπόρεσε να λάβει ο δείκτης Cronbach's Alpha με την αφαίρεση συνολικά πέντε ερωτήσεων ήταν 0,822. Συμπεραίνουμε ότι και σε αυτό το εργαλείο υπήρξε συρρίκνωση του αρχικού του μεγέθους, της τάξεως του 41,6 %.

Υπάρχουν περιπτώσεις συσχετίσεων μεταξύ των μεταβλητών της έρευνας που παρουσιάζουν έντονο ενδιαφέρον. Αυτές οι περιπτώσεις αφορούν: α) την εμφάνιση στατιστικά σημαντικής θετικής σχέσης, μικρής βέβαια έντασης, μεταξύ της μεταβλητής της στάσης των τηλεεργαζομένων απέναντι στην τηλεργασία και της μεταβλητής της ανάθεσης καθηκόντων εντός των ομάδων και β) την εμφάνιση

στατιστικά σημαντικής θετικής σχέσης, μέτριας έντασης, μεταξύ της μεταβλητής της αποτελεσματικότητας των ομάδων εργασίας και της μεταβλητής της υποστήριξης από τους συναδέλφους.

Σχετικά με τις υπόλοιπες υποθέσεις της έρευνας παρατηρούμε τα εξής: α) από την ανάλυση της τέταρτης υπόθεσης της έρευνας επαληθεύεται ότι στάση των εργαζομένων απέναντι στην τηλεργασία δε διαφέρει ανάλογα με το φύλο. Επομένως, συμπεραίνουμε ότι η μεταβλητή του φύλου δε σχετίζεται με την μεταβλητή της στάσης των εργαζομένων απέναντι στην τηλεργασία, β) από την ανάλυση της πέμπτης υπόθεσης δεν επαληθεύεται ότι η στάση των εργαζομένων απέναντι στην τηλεργασία διαφέρει ανάλογα με το επίπεδο εκπαίδευσης τους και γ) από την ανάλυση της έκτης υπόθεσης δεν επαληθεύεται ότι η αποτελεσματικότητα των ομάδων εργασίας διαφέρει ανάλογα με τη συχνότητα τηλεργασίας των εργαζομένων.

Ιδιαίτερα η πέμπτη και η έκτη υπόθεση θα πρέπει να επανελεγχθούν σε κάποια μελλοντική έρευνα αν και εφόσον η τηλεργασία εφαρμοστεί με μια κανονική συχνότητα. Η μελέτη και ανάλυση αυτών των υποθέσεων μπορεί να θέσει θέματα για την εκπαίδευση και την υποκίνηση του ανθρώπινου δυναμικού. Με την πρόσθετη εκπαίδευση των υπαλλήλων επιτυγχάνεται διεύρυνση των γνώσεων και των δεξιοτήτων τους, με αποτέλεσμα την καλύτερη λειτουργία των ομάδων εργασίας και γενικότερα του οργανισμού. Επίσης, η εκπαίδευση μπορεί να υποκινήσει τους εργαζόμενους διότι έτσι αποκτούν μεγαλύτερη εξοικείωση σχετικά με το αντικείμενο που τους απασχολεί και νιώθουν μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση για την επιτυχή ολοκλήρωση των εργασιών τους. Η επένδυση των οργανισμών στην εκπαίδευση έχει θετικό αντίκτυπο στη ψυχολογία των εργαζομένων, ειδικά όταν επιτελούνται μεγάλες αλλαγές όπως η εφαρμογή της τηλεργασίας. Οι εκπαιδευμένοι υπάλληλοι νιώθουν πιο άνετα και δεν αντιδρούν τόσο με την έκθεση τους σε μια νέα κατάσταση⁵⁸.

Τέλος, όσον αφορά τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος, οι γυναίκες είναι σαφώς περισσότερες με ποσοστό 62,30 %. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι περίπου το 60% του ανθρώπινου δυναμικού είναι άνω των 46 ετών. Το επίπεδο εκπαίδευσης είναι αρκετά υψηλό, με ένα ποσοστό άνω του 68 % να κατέχει τίτλο τριτοβάθμιας εκπαίδευσης και σχεδόν ένας στους πέντε να κατέχει μεταπτυχιακό ή διδακτορικό τίτλο. Όσον αφορά τη συχνότητα της τηλεργασίας, σχεδόν οι μισοί

⁵⁸ Κανελλόπουλος Χ., *Διοίκηση Προσωπικού - Ανθρώπινου Δυναμικού*, Αθήνα, 2002, σ. 339-340

ερωτώμενοι τηλεργάζονται μια φορά την εβδομάδα. Από το εξεταζόμενο δείγμα σχεδόν οι μισοί υπάλληλοι είναι μόνιμοι και περίπου το 40 % του συνόλου των εργαζομένων έχει εμπειρία άνω των είκοσι ετών. Σχετικά με τις ομάδες εργασίας, το μεγαλύτερο ποσοστό αποτελείται από πέντε έως επτά άτομα και οι περισσότεροι υπάλληλοι εργάζονται στην ομάδα που ανήκουν από ένα έως τρία έτη.

6.1 Επίλογος

Η τηλεργασία, ως νέο μοντέλο απασχόλησης, έχει εφαρμοστεί στο δημόσιο τομέα της χώρας μας μόνο σε περιόδους έντονης έξαρσης του Covid -19 και υπό τις σχετικές εγκύκλιες οδηγίες του Υπουργείου Εσωτερικών. Οι οδηγίες αυτές ρύθμιζαν ανά εβδομάδα, ανάλογα με την πορεία της πανδημίας, τις προϋποθέσεις και τα ελάχιστα ποσοστά των ατόμων που θα τηλεργαστούν. Επιπλέον, ο νόμος 4807/2021 που παρέχει το θεσμικό πλαίσιο για την εφαρμογή της τηλεργασίας δεν έχει, προς το παρόν, εφαρμοστεί πλήρως. Συνεπώς, οποιαδήποτε μελέτη υπό αυτές τις συνθήκες δεν δύναται να προσφέρει αξιόπιστα συμπεράσματα για την εφαρμογή της τηλεργασίας και πόσο μάλλον για τη συσχέτιση της με την αποτελεσματικότητα των ομάδων εργασίας. Η τηλεργασία αποτελεί μια τεράστια ευκαιρία για το δημόσιο τομέα της χώρας μας ώστε να ξεπεράσει τη δυσκαμψία που τον χαρακτηρίζει εδώ και χρόνια και να εισέλθει πραγματικά σε μια νέα εποχή ψηφιακού μετασχηματισμού. Η εποχή αυτή θα έχει ως επίκεντρο την εξυπηρέτηση των πολιτών και την ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού του δημόσιου τομέα. Θα πρέπει λοιπόν, η εμπειρία που αποκτήθηκε, από την μέχρι τώρα εφαρμογή της τηλεργασίας, να αξιοποιηθεί κατάλληλα ώστε η δημόσια διοίκηση να προετοιμαστεί καλύτερα και να επιδείξει στο άμεσο μέλλον μεγαλύτερη βούληση για την καθιέρωση της τηλεργασίας και την πλήρη εφαρμογή του πρόσφατου νόμου για την τηλεργασία.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Δερβιτσιώτης Κ., *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*, εκδόσεις Νομική Βιβλιοθήκη, Αθήνα, 2005
- Μπουραντάς Δ., «Ανάπτυξη Ομάδων στα πλαίσια της Οργανωτικής Ανάπτυξης», στο Κανελλόπουλος Χ., Παπαλεξανδρή Ν., *Αξιοποίηση Προσωπικού με Ανάπτυξη Στελεχών και Βελτίωση της Οργάνωσης*, εκδόσεις International Publishing, Αθήνα, 1990
- Οικονόμου Γ., Γεωργόπουλος Ν., *Πληροφοριακά Συστήματα για τη Διοίκηση Επιχειρήσεων*, εκδόσεις Ευγ. Μπένου, Αθήνα, 2004
- Κανελλόπουλος Χ., *Μάνατζμεντ Αποτελεσματική Διοίκηση σε επιχειρήσεις, οργανισμούς και υπηρεσίες*, Αθήνα, 1995
- Χυτήρης Λ., *Οργανωσιακή Συμπεριφορά η Ανθρώπινη συμπεριφορά σε Οργανισμούς και επιχειρήσεις*, εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, 2001
- Γεωργόπουλος Ν., *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*, εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, 2004
- Χυτήρης Λ., «Διοίκηση Αλλαγών», στο Κανελλόπουλος Χ., Παπαλεξανδρή Ν., *Αξιοποίηση Προσωπικού με Ανάπτυξη Στελεχών και Βελτίωση της Οργάνωσης*, εκδόσεις International Publishing, Αθήνα, 1990
- Χυτήρης Λ., *Μάνατζμεντ Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων*, Interbooks, Αθήνα, 2006
- Κανελλόπουλος Χ., *Οργανωτική Θεωρία*, Αθήνα, 1991
- Δερβιτσιώτης Κ., Λαγοδήμος Α., *Ανταγωνιστικότητα των Επιχειρήσεων Ανάλυση - Βελτίωση - Στρατηγικές*, εκδόσεις Νομική Βιβλιοθήκη, Αθήνα, 2007
- Μπένος Β., *Μέθοδοι και Τεχνικές Δειγματοληψίας*, Εκδόσεις Σταμούλης, Πειραιάς, 1991
- Χαλικιάς Μ., Μανωλέσου Α., Λάλου Π., *Μεθοδολογία Έρευνας και Εισαγωγή στη Στατιστική Ανάλυση Δεδομένων με το IBM SPSS STATISTICS*, ΣΕΑΒ www.kallipos.gr, 2015
- Downing D., Clark J., *Στατιστική των Επιχειρήσεων*, εκδόσεις Κλειδάριθμος, 2003
- Σαρσέντης Β., *Επιχειρησιακή Πολιτική και Στρατηγική*, εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, 2004
- Κανελλόπουλος Χ., *Διοίκηση Προσωπικού - Ανθρώπινου Δυναμικού*, Αθήνα, 2002

- Βέργου Μ., «Τηλεργασία με παιδιά στο σπίτι», Γνωμοδότηση 1η, Case Study Series, 20ο τεύχος, Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, Ο.Π.Α., Ιούνιος 2021
<https://www.aueb.gr/el/hrm/content/hrcss-20-gnomodotisi-1i>
- Νικάνδρου Ε., Γαλανάκη Ε., Ξανθοπούλου Δ., Ψιλούτσικου Μ., Νικολάου Ι., Τσώνη Ε., Πάχο Ν., Γεωργίου Ν., Καρλή Μ., «30 ερωτήσεις και απαντήσεις για θέματα εργασίας στον καιρό του COVID-19», Case Study Series, 17^ο τεύχος - Special Edition, Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, Ο.Π.Α., Ιούνιος 2020
https://www.aueb.gr/sites/default/files/hrm/Research/Hr_case_study_series_Special_Edition.pdf
- Γκορέζης Π., «Τηλεργασία με παιδιά στο σπίτι», Γνωμοδότηση 2η, Case Study Series, 20ο τεύχος, Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, Ο.Π.Α., Ιούνιος 2021
<https://www.aueb.gr/el/hrm/content/hrcss-20-gnomodotisi-2i>
- Συμφωνία – Πλαίσιο για την τηλεργασία, προσάρτημα Β στην ΕΓΣΣΕ 2006-2007
- Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, C 220, 9.6.2021
- Νόμος 4807/2021 (96 Α')
- Γενική Συνομοσπονδία Εργατών Ελλάδος / Κέντρο Πληροφόρησης Εργαζομένων & Ανέργων <https://www.kepea.gr/aarticle.php?id=2155>
- Νόμος 4808/2021 (101 Α')
- Wikibooks, «Επιχειρήσεις και τηλεργασία, μία σύγχρονη προσέγγιση», <https://el.wikibooks.org/wiki>
- Σύνδεσμος Επιχειρήσεων και Βιομηχανιών, «Ευρωπαϊκή συμφωνία-πλαίσιο των κοινωνικών εταίρων για την Ψηφιοποίηση: Πλαίσιο για τον εθνικό κοινωνικό διάλογο», *Απασχόληση & Αγορά Εργασίας*, τεύχος 29, 5 Φεβρουαρίου 2021
https://www.sev.org.gr/wp-content/uploads/2021/02/2021-02-05_FR_ESPFADigitalization.pdf
- Σπυριδοπούλου Ε., *Η Επίδραση της Διαφορετικότητας στην Απόδοση των Ομάδων Εργασίας στο Δημόσιο Τομέα*, διπλωματική εργασία, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, 2019

<https://dspace.lib.uom.gr/bitstream/2159/22876/1/SpiridopoulouEvgeniaMsc2019.pdf>

- Εργαστήριο Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, «Πανδημία και ψηφιακή προσαρμογή στη ΔΑΔ: τηλεργασία και τηλεκπαίδευση», Έκθεση αποτελεσμάτων έρευνας 2020, Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Αθήνα, Ιανουάριος 2021
https://www.aueb.gr/sites/default/files/hrm/Research/report_digital_covid_public.pdf

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Ερωτηματολόγιο Έρευνας

Το παρακάτω ερωτηματολόγιο αποτελεί μέρος της έρευνας που διεξάγεται για την ολοκλήρωση της διπλωματικής εργασίας με τίτλο: « Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΕΞ ΑΠΟΣΤΑΣΕΩΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΟΜΑΔΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ » στο πλαίσιο του μεταπτυχιακού προγράμματος “ Δημόσια Διοίκηση - Δημόσιο Μάνατζμεντ ” του τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής.

Η διπλωματική αυτή εργασία έχει ως σκοπό να διερευνήσει το βαθμό που η εφαρμογή της εξ’ αποστάσεως εργασίας μπορεί, μέσω της στάσης των εργαζομένων απέναντι στην εφαρμογή της, να επηρεάσει την αποτελεσματικότητα των ομάδων εργασίας στο δημόσιο τομέα.

Με τη συμμετοχή σας, μέσω της συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου, θα συμβάλετε καθοριστικά στην ολοκλήρωση της συγκεκριμένης έρευνας. Η ανωνυμία σας είναι εξασφαλισμένη και θα τηρηθεί στο ακέραιο. Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και οι απαντήσεις σας θα έχουν χρήση μόνο για τη διεξαγωγή της συγκεκριμένης έρευνας.

Ευχαριστώ πολύ για τη συμμετοχή σας.

Κοντογιάννης Στυλιανός

Για τις παρακάτω ερωτήσεις σημειώστε κατά πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε σύμφωνα με την κλίμακα του παρακάτω πίνακα:

1	2	3	4	5
Διαφωνώ απόλυτα	Μάλλον διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Μάλλον συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα

1	Το εργασιακό άγχος όταν εργάζομαι εξ' αποστάσεως είναι λιγότερο	1	2	3	4	5
2	Η εμφάνιση συμπτωμάτων επαγγελματικής εξουθένωσης μειώνονται με την εξ' αποστάσεως εργασία	1	2	3	4	5
3	Εργάζομαι πιο παραγωγικά εξ' αποστάσεως	1	2	3	4	5
4	Η εργασία εξ' αποστάσεως μου προσφέρει καλύτερη ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και οικογενειακής ζωής	1	2	3	4	5
5	Η δυνατότητα να εργάζομαι εξ' αποστάσεως με ικανοποιεί συνολικά	1	2	3	4	5
6	Έχω τον κατάλληλο χώρο για να εργάζομαι εξ' αποστάσεως	1	2	3	4	5
7	Έχω την τεχνική υποστήριξη του προϊσταμένου μου όταν εργάζομαι εξ' αποστάσεως	1	2	3	4	5
8	Η υπηρεσία μου με εμπιστεύεται όταν εργάζομαι εξ' αποστάσεως	1	2	3	4	5
9	Οι ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης δε μειώνονται όταν εργάζομαι εξ' αποστάσεως	1	2	3	4	5
10	Έχω τη συναισθηματική υποστήριξη του προϊσταμένου μου όταν εργάζομαι εξ' αποστάσεως	1	2	3	4	5

11	Αν χρειαστεί έχω την τεχνική στήριξη των συναδέλφων μου όταν εργάζομαι εξ' αποστάσεως	1	2	3	4	5
12	Αν χρειαστεί έχω τη συναισθηματική στήριξη των συναδέλφων μου όταν εργάζομαι εξ' αποστάσεως	1	2	3	4	5
13	Εξοικονομώ χρόνο μετακινήσεων όταν εργάζομαι εξ' αποστάσεως	1	2	3	4	5
14	Η εργασία εξ' αποστάσεως με συμφέρει οικονομικά	1	2	3	4	5
15	Τα μέλη της ομάδας μου είναι αφοσιωμένα σε αυτή	1	2	3	4	5
16	Η επικοινωνία μεταξύ των μελών της ομάδας μου είναι αποτελεσματική	1	2	3	4	5
17	Τα μέλη της ομάδας μου παίρνουν ικανοποίηση από τη συμμετοχή τους σε αυτή	1	2	3	4	5
18	Υπάρχει διαπροσωπική έλξη μεταξύ των μελών της ομάδας μου	1	2	3	4	5
19	Στα μέλη της ομάδας μου ανατίθενται καθήκοντα ανάλογα με τις ικανότητες, τα προσόντα και την εμπειρία τους	1	2	3	4	5
20	Οι στόχοι στην ομάδα μου προσδιορίζονται χρονικά και ποσοτικά	1	2	3	4	5
21	Οι στόχοι στην ομάδα μου είναι αποδεκτοί από όλα τα μέλη της	1	2	3	4	5
22	Η διάρθρωση των εργασιών που ανατίθενται στην ομάδα μου απαιτεί συνεχή συνεργασία μεταξύ των μελών της	1	2	3	4	5
23	Υπάρχει αλληλοσεβασμός ανάμεσα στα μέλη της ομάδας μου	1	2	3	4	5
24	Τα μέλη της ομάδας μου εμπιστεύονται την υπηρεσία ότι θα τους παρέχει όλα τα απαραίτητα μέσα (εξοπλισμό, εκπαίδευση κ.α.) για την κάλυψη των αναγκών τους προς επίτευξη των στόχων της ομάδας	1	2	3	4	5

25	Υπάρχει πίστη από τα μέλη για την ικανότητα και τον προορισμό της ομάδας	1	2	3	4	5
26	Οι καλές επιδόσεις της ομάδας μου επιβραβεύονται με διάφορους τρόπους από την υπηρεσία	1	2	3	4	5

Δημογραφικά στοιχεία

27. Φύλο	1. Άνδρας 2. Γυναίκα
28. Ηλικία	1. 24-35 2. 36-45 3. 46-55 4. 56+
29. Επίπεδο εκπαίδευσης	1. Υ.Ε. 2. Δ.Ε. 3. Τ.Ε. 4. Π.Ε. 5. Με Μεταπτυχιακό ή Διδακτορικό τίτλο
30. Οικογενειακή κατάσταση	1. Άγαμος/-η 2. Έγγαμος/-η 3. Έγγαμος/-η με παιδί/-α 4. Τίποτα από τα παραπάνω
31. Συχνότητα παροχής εξ' αποστάσεως εργασίας ανά εβδομάδα αυτή την περίοδο	1. 1 ημέρα 2. 2-3 ημέρες

	3. 4-5 ημέρες
32. Σχέση εργασίας	1. Μόνιμος/-η 2. Ι.Δ.Α.Χ. 3. Ι.Δ.Ο.Χ.
33. Επαγγελματική εμπειρία	1. 0-3 έτη 2. 4-9 έτη 3. 10-19 έτη 4. 20+ έτη
34. Μέγεθος ομάδας εργασίας	1. 2-4 άτομα 2. 5-7 άτομα 3. 8-10 άτομα 4. 10+ άτομα
35. Έτη παρουσίας στην ομάδα εργασίας	1. < 1 έτος 2. 1-3 έτη 3. 4-6 έτη 4. 7+ έτη