



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

«Ο Ρόλος των Ανταμοιβών στην Παρακίνηση των
Εργαζομένων με Τηλεργασία»

ΣΥΓΓΡΑΦΕΑΣ

ΔΑΝΑΗ ΓΕΡΟΝΤΑΚΗ

MBA 20052

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ

ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΣ ΣΑΧΙΝΙΔΗΣ

ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ, 2023

Ο Ρόλος των Ανταμοιβών στην Παρακίνηση των Εργαζομένων με Τηλεργασία

Μέλη Εξεταστικής Επιτροπής συμπεριλαμβανομένου και του Εισηγητή

Η μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία εξετάστηκε επιτυχώς από την κάτωθι Εξεταστική Επιτροπή:

A/α	ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ	ΒΑΘΜΙΔΑ/ΙΔΙΟΤΗΤΑ	ΨΗΦΙΑΚΗ ΥΠΟΓΡΑΦΗ

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η κάτωθι υπογεγραμμένη Δανάη Γεροντάκη του Στυλιανού με αριθμό μητρώου mba20052, φοιτήτρια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών Διοίκησης Επιχειρήσεων - Master in Business Administration (MBA) 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».

Η Δηλούσα



*** Ονοματεπώνυμο/Ιδιότητα**

Ψηφιακή Υπογραφή Επιβλέποντα
(Υπογραφή)

Ευχαριστίες

Σε αυτό το σημείο, θα ήθελα να εκφράσω τις ευχαριστίες μου σε όλους όσους συνέβαλαν στην εκπόνηση της διπλωματικής μου εργασίας.

Αρχικά, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά όλους τους καθηγητές του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών Διοίκηση Επιχειρήσεων - *Master in Business Administration (MBA)*. Θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτερα τον Επιβλέποντα Καθηγητή μου, κύριο Αλέξανδρο Σαχινίδη, για την άμεση και συνεχή υποστήριξη του κατά τη διάρκεια της συνεργασίας μας. Η συμβολή του ήταν καθοριστική με την επιστημονική και συμβουλευτική καθοδήγηση που μου παρείχε, σε όλα τα στάδια της συγγραφής της εργασίας μου.

Θα ήθελα επίσης να εκφράσω τις ευχαριστίες μου σε όλους τους φίλους και συναδέλφους, αλλά και σε όλους όσους με βοήθησαν, απαντώντας στο Ερωτηματολόγιό μου.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω τη μητέρα μου, Αναστασία Παλάζη, για όλη την υπομονή, την κατανόηση και τη στήριξη που έχει δείξει καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου και κυρίως, γιατί είναι πάντα δίπλα μου.

28/2/2023

Δανάη Γεροντάκη

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1. ΠΕΡΙΛΗΨΗ	5
2. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	6
3. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ.....	8
Α. ΤΗΛΕΡΓΑΣΙΑ	8
Β. ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ.....	19
Β1. Γενικά.....	19
Β2. Συνοπτική παρουσίαση των θεωριών υποκίνησης.....	21
Γ. ΑΝΤΑΜΟΙΒΕΣ.....	33
Γ1. Γενικά	33
Γ2. Κατηγορίες ανταμοιβών	34
Γ3. Ποιες ανταμοιβές παρακινούν τους εργαζόμενους.....	38
Γ4. Συστήματα ανταμοιβών.....	40
Δ. ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΚΑΙ ΤΗΛΕΡΓΑΣΙΑ	42
4. ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ -ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑ.....	48
5. ΜΕΘΟΔΟΣ ΕΡΕΥΝΑΣ – ΤΡΟΠΟΣ ΔΙΕΝΕΡΓΕΙΑΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	52
6. ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ	54
Independent T - test Analysis.....	54
7. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	69
8. ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΕΡΕΥΝΑΣ	71
9. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ.....	72
10. ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....	72
11. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	74
Α. ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	74
Β. ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	82
12. ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	86
1. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ.....	86
Α. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ	86
Β. ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	88
2. ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ	92

1. ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Κατά τις τελευταίες δύο δεκαετίες, είναι γνωστό ότι η ανάπτυξη και εφαρμογή ψηφιακών τεχνολογιών έχει συμβάλλει στην αλλαγή του χώρου εργασίας καθώς και του τρόπου και του χρόνου εκτέλεσης των καθηκόντων των εργαζομένων. Εξέλιξη της μεταβολής αυτής συνιστά η τηλεργασία, δηλαδή η παροχή εργασίας σε χώρο διαφορετικό από τον χώρο εγκατάστασης του εργοδότη. Η πρόσφατη εμπειρία εφαρμογής της τηλεργασίας κατά τη διάρκεια της πανδημίας COVID-19 ως λύση ανάγκης και ως μέτρο για τη μείωση της μετάδοσης του ιού και η καταγεγραμμένη αύξηση του αριθμού εργοδοτών και εργαζομένων που επιλέγουν την τηλεργασία, καθιστά απαραίτητη τη μελέτη του τρόπου που εφαρμόζεται η νέα αυτή μορφή παροχής εργασίας και ιδίως, να διερευνηθούν ποιες ανταμοιβές παρακινούν τους εργαζόμενους ώστε να είναι πιο αποδοτικοί και αποτελεσματικοί στον ρόλο τους.

Στην παρούσα μελέτη α) γίνεται καταγραφή των πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων της τηλεργασίας όπως αυτά έχουν αποτυπωθεί στη Βιβλιογραφία, β) εξετάζονται οι θεωρίες παρακίνησης και οι ανταμοιβές καθώς και η σύνδεσή τους με την τηλεργασία και γ) ερευνάται ο βαθμός ικανοποίησης των εργαζομένων από τα πλεονεκτήματα ή την απουσία των μειονεκτημάτων της τηλεργασίας.

Τα αποτελέσματα της παρούσας μελέτης θα μπορούσαν να ληφθούν υπόψη κατά τον σχεδιασμό του κατάλληλου συστήματος ανταμοιβών, δημιουργώντας τις προϋποθέσεις που θα ικανοποιούν και θα παρακινούν τους υπαλλήλους ενός οργανισμού που παρέχουν εργασία εξ αποστάσεως.

2. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Το επιχειρηματικό περιβάλλον του 21ου αιώνα τόσο στην Ελλάδα όσο και διεθνώς καλείται να ανταπεξέλθει στις συνθήκες έντονου ανταγωνισμού, όπως αυτές διαμορφώνονται από την πρόσφατη παρατεταμένη οικονομική κρίση και τις πολύ σημαντικές αλλαγές που έχει επιφέρει η πρόοδος της τεχνολογίας και ιδίως οι Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ). Στις προκλήσεις αυτές ήρθε να προστεθεί και η κρίση της πανδημίας COVID-19 που από τις αρχές του 2020 έπληξε την παγκόσμια κοινότητα και επηρέασε όλους τους τομείς της ζωής και ιδίως την οικονομία σε ατομικό, επιχειρηματικό, κρατικό και διεθνές επίπεδο.

Μόνιμος στόχος των επιχειρήσεων είναι η επικράτηση έναντι του ανταγωνισμού, πράγμα που απαιτεί διαρκή προσπάθεια και επιστράτευση όλων των διαθέσιμων πόρων και εργαλείων. Σκοπός δεν είναι μόνο η επιβίωση των οργανισμών αλλά και η ανάπτυξή τους. Τόσο η επιβίωση όσο και η ανάπτυξη εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από την απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού που απασχολείται σε έναν οργανισμό. Οι άνθρωποι, ως γνωστόν, διαφέρουν μεταξύ τους, έχοντας διαφορετικές ανάγκες και προσδοκίες από την εργασία τους, καθώς και διαφορετικό τρόπο αντιμετώπισης των ανταμοιβών που λαμβάνουν έναντι της παροχής εργασίας τους. Σε πολλές περιπτώσεις ένας υψηλός μισθός ή και άλλες οικονομικές παροχές δεν είναι πάντα αρκετά για τη μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων, την αφοσίωσή τους στην επιχείρηση και την παραμονή τους σε αυτή.

Συνεπώς, συνιστά θέμα ζωτικής σημασίας για την επιχείρηση να αντιληφθεί και να κατανοήσει τους παράγοντες που παρακινούν το προσωπικό της προκειμένου να εξασφαλίσει τη μέγιστη απόδοσή του. Με αυτό τον τρόπο, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού του οργανισμού που έχει την ευθύνη και την αρμοδιότητα της σωστής διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων θα μπορέσει να σχεδιάσει το κατάλληλο σύστημα ανταμοιβών, δημιουργώντας τις προϋποθέσεις που θα ικανοποιούν και θα παρακινούν τους υπαλλήλους του οργανισμού. Είναι προφανές ότι ένα πρόγραμμα ανταμοιβών που είναι αναποτελεσματικό οδηγεί σε σπατάλη οικονομικών πόρων και χρόνου, αυξάνοντας το κόστος και μειώνοντας την απόδοση του προσωπικού.

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι αποτελεί πρόκληση για την επιχείρηση ο σχεδιασμός του κατάλληλου προγράμματος ανταμοιβών των εργαζομένων της. Μέχρι την εμφάνιση της πανδημίας COVID-19, η αναφορά στους εργαζομένους αφορούσε τα άτομα που παρείχαν εργασία στο χώρο εγκατάστασης του οργανισμού. Με την εμφάνιση της πανδημίας, χρειάστηκε

να ληφθούν μέτρα κοινωνικής απόστασης για την αντιμετώπιση της εξάπλωσης της πανδημίας. Μέσα στα μέτρα αυτά, ήταν και η παροχή της εργασίας από το σπίτι. Είναι γεγονός ότι τόσο οι εργοδότες όσο και οι εργαζόμενοι δεν ήταν κατάλληλα προετοιμασμένοι για μια τέτοια εξέλιξη. Ωστόσο, στην πορεία μεγάλο μέρος των επιχειρήσεων και των υπαλλήλων προσαρμόστηκαν ή αναγκάστηκαν να προσαρμοστούν με τη βοήθεια της τεχνολογίας στη νέα αυτή μορφή εργασίας. Κι ενώ στην αρχή φάνηκε σαν μια λύση ανάγκης για την αντιμετώπιση της εξάπλωσης του ιού, η αρθρογραφία δείχνει ότι η τηλεργασία αντιμετωπίζεται πλέον ως εναλλακτική μορφή παροχής εργασίας που ενδεχόμενα οι εργοδότες και οι εργαζόμενοι θα επιλέγουν στο μέλλον για τους δικούς τους λόγους ο καθένας, καθιστώντας έτσι την εργασία εξ αποστάσεως, σε τομείς όπως η παροχή υπηρεσιών, τον κανόνα και όχι την εξαίρεση.

Είναι προφανές λοιπόν ότι η πρόκληση του σχεδιασμού ενός κατάλληλου προγράμματος ανταμοιβών γίνεται ακόμη μεγαλύτερη για τη Διοίκηση όταν οι εργαζόμενοι παρέχουν εργασία σε χώρο διαφορετικό από τον χώρο της επιχείρησης, χωρίς δηλαδή να έχουν φυσική παρουσία και χωρίς να υπόκεινται στον άμεσο έλεγχο και επιτήρηση από τον προϊστάμενό τους. Είναι δεδομένο ότι το άτομο που εργάζεται από το σπίτι παρέχει εργασία σε διαφορετικές συνθήκες, έχει διαφορετικές ανάγκες και ως εκ τούτου παρακινείται από ανταμοιβές που δεν είναι απαραίτητα οι ίδιες που λαμβάνει όταν εργάζεται στο χώρο της επιχείρησης.

Δεδομένου ότι η τηλεργασία μέχρι και το ξέσπασμα της πανδημίας αποτελούσε την εξαίρεση και όχι τον κανόνα στην παροχή εργασίας, δεν υπήρξε ανάγκη και για τον λόγο αυτό μέχρι πρόσφατα δεν έχει διερευνηθεί ο ρόλος που παίζουν οι ανταμοιβές σε αυτή τη μορφή εργασίας. Ωστόσο, με δεδομένο ότι στο μέλλον η τηλεργασία θα αποτελέσει επιλογή όχι μόνο ανάγκης ως μέτρο προστασίας από μια ενδεχόμενη επόμενη πανδημία αλλά και επιλογή για μεγάλη μερίδα επιχειρήσεων που επιθυμούν να αξιοποιήσουν τις νέες τεχνολογίες για τη μείωση του λειτουργικού τους κόστους, συνιστά πλέον ανάγκη να διερευνηθεί ο τρόπος που οι εξ αποστάσεως εργαζόμενοι θα παραμείνουν αποδοτικοί και παραγωγικοί εστιάζοντας στις κατάλληλες ανταμοιβές που τους παρακινούν.

Η διεθνής βιβλιογραφία μέχρι σήμερα έχει ασχοληθεί διεξοδικά με τον ρόλο των ανταμοιβών στη συμβατική μορφή παροχής εργασίας που αφορά τη φυσική παρουσία των εργαζομένων. Στην παρούσα εργασία μαζί με την αναλυτική παρουσίαση του φαινομένου της τηλεργασίας επιχειρείται η μελέτη του ρόλου που έχουν οι ανταμοιβές των εξ αποστάσεως εργαζομένων στην

παρακίνησή τους, προκειμένου να συμβάλλει σε έναν ορθότερο μελλοντικό σχεδιασμό προγραμμάτων ανταμοιβών που εφαρμόζονται ειδικά στην τηλεργασία.

3. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

A. ΤΗΛΕΡΓΑΣΙΑ

A1. Γενικά

Είναι γεγονός ότι παρά την τεράστια τεχνολογική πρόοδο που σημειώθηκε κατά τις τελευταίες δεκαετίες, η τηλεργασία από το σπίτι και γενικότερα, η εξ αποστάσεως εργασία δεν διαδόθηκε με τον ίδιο ρυθμό. Η κατάσταση παρέμεινε αμετάβλητη τουλάχιστον μέχρι την άνοιξη του 2020, με το ξέσπασμα της πανδημίας Covid-19, όταν απαιτήθηκε να ληφθούν μέτρα κοινωνικής απόστασης και να επιβληθεί οικονομικό lock-down.

Κατά τη δεκαετία πριν το ξέσπασμα της πανδημίας, η αύξηση της τηλεργασίας έγινε με πολύ αργό ρυθμό και τις περισσότερες φορές αφορούσε περιστασιακή εργασία. Η εργασία από το σπίτι ήταν συνήθως περισσότερο για τους αυτό-απασχολούμενους παρά για όσους είχαν εξαρτημένη σχέση εργασίας. Το 2019, περίπου το 36% των αυτό-απασχολούμενων εργάζονταν μερικές φορές ή συνήθως από το σπίτι στις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης των 27 κρατών-μελών (ΕΕ-27). Πράγματι, σύμφωνα με την πρόσφατη μελέτη του Joint Research Center (2020), πριν την έναρξη της πανδημίας ο αριθμός ήταν μάλλον μικρός αν και υπήρχαν μεγάλες διαφορές μεταξύ των διαφορετικών χωρών. Το 2019 μόνο το 11% των εργαζομένων με σχέση εξαρτημένης εργασίας παρείχαν τηλεργασία για τουλάχιστον μέρος του ωραρίου τους, ενώ λιγότερο από το ένα τρίτο από αυτούς το έκαναν σε κανονική βάση.

Η χρήση της τηλεργασίας παρουσίαζε διακύμανση ανάλογα με τον τομέα απασχόλησης και τα διάφορα επαγγέλματα. Π.χ. ήταν πολύ υψηλή στις υπηρεσίες με χρήση εργαλείων πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών ενώ ήταν αρκετά χαμηλή σε διοικητικές και υποστηρικτικές υπηρεσίες καθώς επίσης και σε τομείς που εμπεριέχουν φυσική διαχείριση υλικών, όπως ο

κατασκευαστικός τομέας. Επίσης, οι επαγγελματίες και οι μανάτζερς με αυξημένα προσόντα είχαν ήδη συνηθίσει να εργάζονται από το σπίτι, καθώς το μεγαλύτερο μέρος της δουλειάς τους γίνεται με τη χρήση ηλεκτρονικού υπολογιστή και έχουν μεγαλύτερη αυτονομία στη δουλειά τους. Ωστόσο, η ίδια η φύση της δουλειάς σε ορισμένα επαγγέλματα, όπως αυτά που εμπεριέχουν προσωπική αλληλεπίδραση με το κοινό (π.χ. πωλητές) ή παροχή προσωπικής υπηρεσίας (π.χ. κομμωτές) καθιστά δύσκολη ή και αδύνατη την εκτέλεση των καθηκόντων μακριά από τη θέση εργασίας.

Όπως αναφέρεται στην τεχνική αναφορά (technical report) του Joint Research Center (2020), το Eurofound (2020) εκτιμά ότι περίπου το 40% των εργαζομένων στη Ευρωπαϊκή Ένωση ξεκίνησε να εργάζεται εξ αποστάσεως με πλήρες ωράριο τον Απρίλιο του 2020. Η εκτίμηση αυτή συμβαδίζει με πρόσφατη μελέτη του JRC – Eurofound που υποδεικνύει ότι το ένα τρίτο των εργαζομένων στην Ε.Ε. απασχολείται σε εργασίες που μπορούν να διεξαχθούν ολοκληρωτικά εξ αποστάσεως. Η εμφάνιση δηλαδή της πανδημίας έδειξε ότι ο αριθμός των ατόμων που μπορούν να εργάζονται εξ αποστάσεως είναι κατά πολύ μεγαλύτερος από τον αριθμό πριν την πανδημία.

Το Εθνικό Ινστιτούτο Εργασίας και Ανθρώπινου Δυναμικού παρουσιάζει στο Θεματικό Δελτίο Ενημέρωσης Νο 1 της 1-6-2020 ορισμένα εντυπωσιακά δεδομένα για τον τρόπο που η κρίση πανδημίας επηρέασε το εργατικό δυναμικό παγκοσμίως:

Το 40% περίπου του παγκόσμιου εργατικού δυναμικού τελεί υπό τον κίνδυνο μακροχρόνιας ανεργίας ενώ η δραστική μείωση των ωρών εργασίας που υπερβαίνει το 10,5% παγκοσμίως ισοδυναμεί με 305 εκατομμύρια θέσεων πλήρους απασχόλησης, οι οποίες τελούν «υπό αναστολή». Εντυπωσιακό είναι ότι πάνω από το 1/3 (37%) των εργαζομένων στην Ε.Ε. των 27 κρατών-μελών, που προηγουμένως απασχολούνταν δια ζώσης στο χώρο εργασίας τους, εντάχθηκε σε καθεστώς τηλεργασίας λόγω της κρίσης COVID19. Τα μεγαλύτερα ποσοστά σημειώνονται στις Σκανδιναβικές χώρες και στις χώρες Benelux, ενώ τα μικρότερα ποσοστά καταγράφονται σε Ρουμανία, Ελλάδα, Κροατία, Ουγγαρία, Βουλγαρία.

Η Ευρωπαϊκή Στατιστική Υπηρεσία (Eurostat) αναφέρει ότι το ποσοστό εργαζομένων από το σπίτι για το 2020 ήταν 12,3% των Ευρωπαίων και μόνο 7% στην Ελλάδα. Οι αριθμοί αφορούν τους απασχολούμενους ηλικίας 15-64 εντός της Ε.Ε.

Το Ψήφισμα του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου της 21ης Ιανουαρίου 2021, το οποίο περιέχει συστάσεις προς την Επιτροπή σχετικά με το δικαίωμα στην αποσύνδεση ([2019/2181\(INL\)](#)), αναφέρει στις αιτιολογικές σκέψεις ότι τα μέτρα που ελήφθησαν στο πλαίσιο της κρίσης COVID-19 άλλαξαν τον τρόπο με τον οποίον εργάζονται οι άνθρωποι και κατέδειξαν τη σημασία των ψηφιακών λύσεων, συμπεριλαμβανομένης της χρήσης καθεστώτων κατ' οίκον εργασίας από εταιρείες, αυτοαπασχολούμενους και φορείς δημόσιας διοίκησης σε ολόκληρη την Ένωση· ότι, σύμφωνα με το Eurofound, πάνω από το ένα τρίτο των εργαζομένων στην Ένωση άρχισαν να εργάζονται κατ' οίκον κατά τη διάρκεια του περιορισμού της κυκλοφορίας, έναντι ενός 5 % που εργαζόταν συνήθως κατ' οίκον, και ότι σημειώθηκε σημαντική αύξηση στη χρήση ψηφιακών εργαλείων για εργασιακούς σκοπούς· ότι, σύμφωνα με το Eurofound, το 27 % των ερωτηθέντων που εργάζονται κατ' οίκον ανέφεραν ότι εργάστηκαν στον ελεύθερο χρόνο τους ώστε να ανταποκριθούν στις εργασιακές απαιτήσεις. Σύμφωνα με το Ευρωκοινοβούλιο η εξ αποστάσεως εργασία και η τηλεργασία, που αυξήθηκαν κατά τη διάρκεια της κρίσης COVID-19, αναμένεται να παραμείνουν σε υψηλότερα επίπεδα από ό, τι πριν από την κρίση COVID-19 ή ακόμη και να αυξηθούν περαιτέρω.

Τον Μάρτιο του 2021, ο τρίτος γύρος της έρευνας που διενεργήθηκε μέσω διαδικτύου από το Eurofound για τη ζωή, την εργασία και τον Covid-19, έριξε περισσότερο φως στην κοινωνική και οικονομική κατάσταση των Ευρωπαίων μετά από έναν ολόκληρο χρόνο περιοριστικών μέτρων. Η έρευνα επισημαίνει τα ζητήματα που προέκυψαν κατά την περίοδο της πανδημίας, όπως, μεταξύ άλλων, η αυξημένη εργασιακή ανασφάλεια εξαιτίας της απειλής της απώλειας θέσεων εργασίας και η επιδείνωση της ισορροπίας μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής.

Ωστόσο, η διαπίστωση της εν λόγω έρευνας που προκαλεί τη μεγαλύτερη εντύπωση είναι ότι η τηλεργασία στην Ευρώπη στις αρχές του 2021 ήταν λιγότερο διαδεδομένη σε σύγκριση με το καλοκαίρι του 2020, παρά το ότι η επιθυμία για τηλεργασία αυξήθηκε. Σύμφωνα με την έρευνα, την άνοιξη του 2021 υπήρξε μεγάλη πτώση στο ποσοστό εργασίας αποκλειστικά από το σπίτι σε πολλές χώρες, όπως η Ισπανία (από το 46% στο 21%) και η Ιταλία (από το 48% στο 26%). Σε

πολλές χώρες, όπως οι χώρες της Ανατολικής Ευρώπης υπήρξε αύξηση στην αναλογία των ανθρώπων που συνδυάζουν εργασία από το σπίτι και από τον χώρο του εργοδότη. Από την άλλη, η προτίμηση για καθημερινή τηλεργασία αυξήθηκε από το καλοκαίρι του 2020. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι εκφράζουν την επιθυμία να συνδυάζουν την εργασία από το σπίτι με την εργασία από τον χώρο του εργοδότη, με πιο δημοφιλή προτίμηση να εργάζονται από το σπίτι μερικές φορές την εβδομάδα.

Έχοντας λοιπόν υπόψη ότι πριν την πανδημία μόνο το 15% των εργαζομένων στην ΕΕ είχαν μέχρι τότε εργαστεί εξ αποστάσεως, είναι πιθανόν να απαιτείται η οριοθέτηση από την αρχή του πλαισίου της τηλεργασίας, είτε επικαιροποίηση του ήδη υφιστάμενου πλαισίου καθώς και ρύθμιση θεμάτων που σίγουρα αντιμετωπίζουν μεγάλος αριθμός εργαζομένων και εργοδοτών κατά τη διαχείριση αυτής της ξαφνικής μεταστροφής στην τηλεργασία. Η έκταση των θεμάτων αυτών αναμένεται να ποικίλει σημαντικά ανάλογα με το επίπεδο της προηγούμενης εμπειρίας στην τηλεργασία. Είναι λογικό τα ζητήματα προς επίλυση να είναι ακόμα μεγαλύτερα αν σκεφτεί κανείς ότι σε πολλές χώρες της ΕΕ, περισσότεροι από τους μισούς εργαζόμενους που εργάζονται από το σπίτι λόγω της πανδημίας δεν είχαν καμιά προηγούμενη εμπειρία στην τηλεργασία.

Σημαντικός παράγοντας στην αντιμετώπιση των δυσκολιών αυτών είναι και η νομοθετική ρύθμιση της παροχής εργασίας εξ αποστάσεως.

A2. Θεσμικό πλαίσιο για την τηλεργασία στην Ευρωπαϊκή Ένωση και στην Ελλάδα

Σύμφωνα με το European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (EUROFOUND), (2021) η μαζική και άμεση υιοθέτηση της τηλεργασίας κατά το έτος 2020 ως μέτρο για τον περιορισμό της πανδημίας COVID-19 έφερε στην επιφάνεια τα κενά στη νομοθεσία που διέπει την τηλεργασία σε όλα τα κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Σε ορισμένα κράτη δεν υπήρχε καμία νομοθετική ρύθμιση, ενώ σε άλλα η νομοθεσία έθετε υπερβολικούς περιορισμούς. Οι κυβερνήσεις έσπευσαν να θεσπίσουν προσωρινά μέτρα για να αντιμετωπίσουν την επείγουσα αυτή κατάσταση και την άμεση ανάγκη να δοθεί η δυνατότητα στους εργαζόμενους να δουλεύουν από το σπίτι. Σήμερα που η πανδημία φαίνεται να υπαναχωρεί και η τηλεργασία φαίνεται ότι «ήρθε για να μείνει», τα κράτη μέλη αντιμετωπίζουν

την αναγκαιότητα να ρυθμίσουν νομοθετικά την τηλεργασία, ακολουθώντας το κάθε ένα τη δική του διαδρομή. Ωστόσο, η ΕΕ πρέπει να δείξει το δρόμο προς ένα ενιαίο επίπεδο τυποποιημένης ρύθμισης της τηλεργασίας.

Η Ευρωπαϊκή Συμφωνία-Πλαίσιο για την Τηλεργασία (2002) της ΕΕ συνήφθη και υπογράφηκε από τους κατωτέρω κοινωνικούς εταίρους: την Business Europe (πρώην UNICE), την Ευρωπαϊκή Ένωση Βιοτεχνίας, Μικρών και Μεσαίων Επιχειρήσεων (UEAPME), το Ευρωπαϊκό Κέντρο Επιχειρήσεων με Συμμετοχή του Δημοσίου και των Επιχειρήσεων Γενικού Οικονομικού ενδιαφέροντος (CEEP) και της Ευρωπαϊκής Συνομοσπονδίας Συνδικάτων (ETUC). Η Συμφωνία αυτή παραμένει η κύρια αναφορά για την εθνική νομοθεσία και τις συλλογικές διαπραγματεύσεις αναφορικά με την τηλεργασία στα περισσότερα κράτη-μέλη, συμπεριλαμβανομένου του ορισμού του τι είναι η τηλεργασία (μια μορφή οργάνωσης της εργασίας στην οποία ο εργαζόμενος χρησιμοποιεί εξοπλισμού IT για την εκτέλεση της εργασίας εκτός των εγκαταστάσεων του εργοδότη, ενώ η εν λόγω εργασία θα μπορούσε να εκτελεστεί και εντός των εγκαταστάσεων του εργοδότη) και της ρύθμισης των σημαντικότερων σημείων: προστασία δεδομένων, σεβασμός στην ιδιωτική ζωή και ευθύνη εργοδότη (European Agency for Safety and Health at Work, 2021).

Λίγες χώρες μόνο έχουν ήδη τροποποιήσει τη νομοθεσία τους, είτε ολικώς είτε μερικώς, με αξιοσημείωτο παράδειγμα την Ισπανία, η οποία ήδη από τον Σεπτέμβριο του 2020 υιοθέτησε ένα συνολικό νομοθετικό πλαίσιο που καλύπτει την εξ αποστάσεως εργασία. Η Ιρλανδία υιοθέτησε μια διαφορετική προσέγγιση, εισάγοντας έναν κώδικα πρακτικής για εργοδότες και εργαζόμενους τον Απρίλιο του 2021. Πολλές χώρες, όπως το Βέλγιο, η Ελλάδα, η Κύπρος, η Λεττονία, η Πορτογαλία και η Μάλτα μέχρι τον Μάιο του 2021 είχαν ανακοινώσει σχέδια νόμων ενώ σε άλλες χώρες, όπως η Κροατία, η Γερμανία και η Πολωνία η νομοθετική διαδικασία ήταν σε εξέλιξη.

Σύμφωνα με την αναφορά του European Agency for Safety and Health at Work, 2021, η εμπειρία της εκτεταμένης και μακροχρόνιας χρήσης της τηλεργασίας λόγω της έναρξης της πανδημίας πυροδότησε αλλαγές στη νομοθεσία και στις διαβουλεύσεις με σκοπό την προσαρμογή της νομοθεσίας που ρυθμίζει την τηλεργασία σε ένα μετά-COVID-19 σενάριο.

Γίνεται ευρέως δεκτό ότι η πανδημία έχει επιδράσει σημαντικά στις πρακτικές της οργάνωσης της εργασίας και στην οργανωσιακή κουλτούρα. Καθώς περνά ο καιρός, είναι πιθανόν η τηλεργασία και η ευέλικτη προσέγγιση της οργάνωσης της εργασίας να επικρατήσει περισσότερο τόσο για τους εργοδότες όσο και για τους εργαζόμενους. Στην εν λόγω αναφορά, περιλαμβάνεται Πίνακας 1: Legal regulation of telework before and after the outbreak of the COVID-19 pandemic, όπου αναφέρονται οι πρωτοβουλίες που πήραν τα κράτη-μέλη της ΕΕ για νέα νομοθετική ρύθμιση της τηλεργασίας, μετά το ξέσπασμα της πανδημίας. Από τον Πίνακα επιβεβαιώνεται ότι πολύ λίγες χώρες (μόνο 5: Λεττονία, Σλοβακία, Λουξεμβούργο, Ιταλία, Ισπανία) είχαν ήδη υιοθετήσει νέα νομοθεσία κατά την ημερομηνία της αναφοράς (Μάρτιος 2021). Σύμφωνα με τον Πίνακα επίσης, φαίνεται ότι η διαδικασία ψήφισης νέας νομοθεσίας βρίσκεται σε εξέλιξη.

Στην Ελλάδα, ο νόμος 4808/2021 (ΦΕΚ Α' 101) που ψηφίστηκε τον Ιούνιο του 2021 και αφορά την προστασία της εργασίας, περιέχει κεφάλαιο με τίτλο «ΡΥΘΜΙΣΕΙΣ ΓΙΑ ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ», με το οποίο επικαιροποιούνται οι διατάξεις του ν. 3846/2010 (ΦΕΚ Α' 66) που από το έτος 2010 προέβλεπαν τη δυνατότητα σύναψης σύμβασης εργασίας μεταξύ εργαζομένου και εργοδότη για τηλεργασία.

Σύμφωνα με τον νέο νόμο «τηλεργασία είναι η εξ αποστάσεως παροχή της εξαρτημένης εργασίας του εργαζομένου και με τη χρήση της τεχνολογίας, δυνάμει της σύμβασης εργασίας πλήρους, μερικής, εκ περιτροπής ή άλλης μορφής απασχόλησης, η οποία θα μπορούσε να παρασχεθεί και από τις εγκαταστάσεις του εργοδότη» (άρθρο 67 ν. 4808/2021).

Όπως προκύπτει και από την αιτιολογική έκθεση του νόμου, «το άρθρο 67 αντιμετωπίζει την έλλειψη ενός συνεκτικού πλαισίου για την τηλεργασία, το οποίο αντανακλά και τα προβλήματα που προέκυψαν κατά την εκτεταμένη εφαρμογή της, ιδίως εν όψει της πανδημίας». Αποτελεί, λοιπόν, παραδοχή του νομοθέτη ότι στην Ελλάδα του 21^{ου} αιώνα, η τηλεργασία αποτελεί βεβαίως μια σύγχρονη μορφή εργασίας, ωστόσο δεν υπήρχε μέχρι την έκδοση του νέου νόμου το πλαίσιο για την οριοθέτηση της εφαρμογής του σύγχρονου αυτού τρόπου εργασίας. Το άρθρο 67 πέραν από τον ορισμό της τηλεργασίας καθορίζει και τις υποχρεώσεις του εργοδότη καθώς και τα δικαιώματα του εργαζομένου (τον αναγκαίο για την παροχή της εργασίας εξοπλισμό, την ανάλυση του πρόσθετου κόστους για τον εργαζόμενο, π.χ. κόστος τηλεπικοινωνιών και

συντήρησης του εξοπλισμού, τη συμφωνία περί τηλεετοιμότητας, τους όρους υγιεινής και ασφάλειας, την προστασία των προσωπικών δεδομένων).

Σε εφαρμογή του ως άνω άρθρου εκδόθηκαν υπουργικές αποφάσεις με τις οποίες εξειδικεύονται οι λεπτομέρειες για την υλοποίηση του καθεστώτος της τηλεργασίας. Συγκεκριμένα, εκδόθηκε η υπ' αριθ. 98490/2-12-2021 απόφαση του Υπουργού Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων (ΦΕΚ Β' 5646) προβλέπει αποζημίωση των εξόδων στα οποία υποβάλλονται οι εργαζόμενοι που παρέχουν εργασία εξ αποστάσεως. Ειδικότερα, υποχρεώνει τον εργοδότη να καταβάλλει στον τηλεεργαζόμενο μηνιαίως ένα ελάχιστο ποσό που αφορά τη χρήση του σπιτιού του ως χώρου εργασίας (13 ευρώ), την κάλυψη του κόστους επικοινωνιών (10 ευρώ) και τη συντήρηση του εξοπλισμού του (5 ευρώ). Για τον καθορισμό των ποσών αυτών ως ελάχιστη αποζημίωση, λήφθηκε υπόψη μελέτη του οίκου PWC (Price Waterhouse Coopers) που διενεργήθηκε για λογαριασμό του Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων. Στην υπουργική αυτή απόφαση επισημαίνεται αυτό που προβλέπεται από τον ν. 4808/2021, ότι δηλαδή η αποζημίωση αυτή που καταβάλλεται από τον εργοδότη στον εργαζόμενο δεν αποτελεί αποδοχές και δεν υπόκειται σε φόρο.

Εντός του έτους 2022 εκδόθηκε η υπ' αριθ. Φ.64/890/οικ.16790/20-10-2022 απόφαση των Υπουργών Εσωτερικών και Υγείας (ΦΕΚ Β' 5541) που ρυθμίζει τα ζητήματα παροχής τηλεργασίας από υπαλλήλους του Δημοσίου λόγω προβλημάτων υγείας.

Όπως φαίνεται από τα παραπάνω, η Πολιτεία μεριμνά – έστω και με αργά βήματα – για την οριοθέτηση και εξειδίκευση του νομοθετικού πλαισίου της εξ αποστάσεως εργασίας στην Ελλάδα. Μένει, ωστόσο, να αποδειχθεί η έκταση της εφαρμογής του εν λόγω νομοθετικού πλαισίου, καθώς οι εξελίξεις στον τομέα αυτό είναι σχετικά πρόσφατες και δεν έχουν αποτυπωθεί ακόμα σε αριθμούς.

Αξίζει να σημειωθεί ότι με την παρ. 10 του άρθρου 67 του ν. 4808/2021 θεσμοθετείται το δικαίωμα αποσύνδεσης του εργαζομένου, δηλαδή το δικαίωμα που έχει ο εργαζόμενος να απέχει πλήρως από την εργασία του και να μην επικοινωνεί ούτε να απαντά ψηφιακώς σε επικοινωνίες του εργοδότη που σχετίζονται με την εργασία μετά την πάροδο του ωραρίου του. Στη σύμβαση

εργασίας καθορίζονται υποχρεωτικώς τα τεχνικά και οργανωτικά μέσα που είναι απαραίτητα για την άσκηση του δικαιώματος αποσύνδεσης.

Σε ό, τι αφορά το ως άνω δικαίωμα αποσύνδεσης στο Ψήφισμα του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου της 21ης Ιανουαρίου 2021 αναφέρεται, μεταξύ άλλων, ότι δεν υφίσταται σήμερα συγκεκριμένη ενωσιακή νομοθεσία σχετικά με το δικαίωμα των εργαζομένων στην αποσύνδεση από ψηφιακά εργαλεία, συμπεριλαμβανομένων των Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ), που εξυπηρετούν εργασιακούς σκοπούς και ότι η ολοένα αυξανόμενη χρήση ψηφιακών εργαλείων για εργασιακούς σκοπούς έχει οδηγήσει σε μια νοοτροπία διαρκούς σύνδεσης (ever-connected), αδιάκοπης λειτουργίας (always on) ή μόνιμης εφημερίας (constantly on-call), η οποία μπορεί να έχει αρνητικές επιπτώσεις στα θεμελιώδη δικαιώματα των εργαζομένων και στις δίκαιες συνθήκες εργασίας, συμπεριλαμβανομένης της δίκαιης αμοιβής, στην οριοθέτηση του χρόνου εργασίας και την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και ιδιωτικής ζωής, στη σωματική και ψυχική υγεία και την ασφάλεια και ευεξία κατά την εργασία, αλλά και, δεδομένου του δυσανάλογου αντίκτυπου της σε εργαζομένους με ευθύνες φροντίδας, που κατά κανόνα είναι γυναίκες, στην ισότητα μεταξύ ανδρών και γυναικών. Με την εν λόγω πρόταση, το Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο καλεί την Επιτροπή να υποβάλει νομοθετικό πλαίσιο με γνώμονα τη θέσπιση ελάχιστων απαιτήσεων για την εξ αποστάσεως εργασία σε ολόκληρη την Ένωση, το οποίο να διασφαλίζει ότι η τηλεργασία δεν επηρεάζει τις συνθήκες απασχόλησης των τηλεεργαζομένων, το οποίο θα πρέπει να αποσαφηνίζει τις συνθήκες εργασίας, συμπεριλαμβανομένης της παροχής και χρήσης εξοπλισμού, όπως υφιστάμενων και νέων ψηφιακών εργαλείων, και της συναφούς ευθύνης, και θα πρέπει να διασφαλίζει ότι η εργασία αυτή εκτελείται σε εθελοντική βάση και ότι βρίσκονται σε ισοδύναμα επίπεδα τα δικαιώματα, ο φόρτος εργασίας και τα πρότυπα επιδόσεων των τηλεεργαζομένων και των συγκρίσιμων εργαζομένων.

A3. Καταγραφή των πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων της τηλεργασίας όπως αυτά ανέκυψαν από την πρόσφατη εμπειρία.

Σύμφωνα με τη μελέτη του Joint Research Center (2020) ένα εξάμηνο μετά την έναρξη της πανδημίας, τα στοιχεία έδειχναν ότι η εξ αποστάσεως εργασία απείχε πολύ από το να καθιερωθεί σαν μια παγιωμένη «νέα πραγματικότητα». Αντίθετα, φαινόταν περισσότερο σαν μια

βραχυπρόθεσμη απάντηση στην απόσταση στις κοινωνικές επαφές και στα μέτρα lockdown. Πράγματι, το καλοκαίρι του 2020 που τα μέτρα χαλάρωσαν ή ανακλήθηκαν, οι εργαζόμενοι επέστρεψαν στο χώρο εργασίας καθώς ήταν πλέον ασφαλές. Ωστόσο, αυτό ανατράπηκε στις αρχές του φθινοπώρου του 2020 όταν πολλές χώρες υιοθέτησαν εκ νέου μέτρα και μάλιστα αυστηρότερα, προτείνοντας (ή απαιτώντας) τηλεργασία όπου ήταν εφικτό.

Με αφορμή την πανδημία, όμως, οι χώρες αναγκάστηκαν να καταφύγουν στο θεσμό της τηλεργασίας και να επικαιροποιήσουν ή να θεσμοθετήσουν το νομικό πλαίσιο που διέπει την εργασία εξ αποστάσεως. Με δεδομένο ότι πλέον υπάρχει ή θα υπάρξει άμεσα το νομικό πλαίσιο, η τηλεργασία πολύ πιθανόν θα αποτελέσει μια μορφή οργάνωσης της εργασίας που θα ενταχθεί στις διαθέσιμες επιλογές και χωρίς να υπάρχει εξωγενής παράγοντας που την επιβάλλει, όπως η πανδημία ή μια φυσική καταστροφή.

Η διάδοση και επέκταση της χρήσης αυτής της επιλογής εξαρτάται από το εύρος των πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων που συνεπάγεται η νέα αυτή μορφή οργάνωσης της εργασίας, και τα οποία όπως προκύπτουν από την πρόσφατη εμπειρία, μπορούν να αναλυθούν στα εξής:

Είναι γεγονός ότι η ψηφιοποίηση και η κατάλληλη χρήση των ψηφιακών εργαλείων έχουν αποφέρει πολλά οικονομικά και κοινωνικά οφέλη και πλεονεκτήματα τόσο σε εργοδότες όσο και στους εργαζομένους. Ως σημαντικότερα πλεονεκτήματα της τηλεργασίας καταγράφονται η αυξημένη ευελιξία και αυτονομία, η διευκόλυνση της διαχείρισης των προσωπικών και οικογενειακών υποχρεώσεων, με αποτέλεσμα να επιτυγχάνεται καλύτερη ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και ιδιωτικής ζωής, η καλύτερη οργάνωση του χρόνου εργασίας και των εργασιακών καθηκόντων και ο μειωμένος χρόνος μετακίνησης.

Από την άλλη, υπάρχουν ορισμένες δεοντολογικές, νομικές και εργασιακές προκλήσεις, όπως η εντατικοποίηση της εργασίας και η παράταση του ωραρίου εργασίας, με αποτέλεσμα να συγχέονται τα όρια μεταξύ επαγγελματικής και ιδιωτικής ζωής. Η εξ αποστάσεως εργασία θέτει ζητήματα που αφορούν την ορθή και αποδοτική χρήση ψηφιακών εργαλείων για εργασιακούς σκοπούς, τόσο για τους εργαζομένους όσο και για τους εργοδότες, ώστε να αποφεύγεται κάθε παραβίαση των δικαιωμάτων των εργαζομένων σε δίκαιες συνθήκες εργασίας, καθώς και ζητήματα υγείας και ασφάλειας στην εργασία, καθώς ο μη οριοθετημένος χρόνος εργασίας των

εργαζομένων και η παράταση του ωραρίου εργασίας τους μπορούν να αυξήσουν τον κίνδυνο μη αμειβόμενων υπερωριών, εργασιακής κόπωσης, ψυχοκοινωνικών, διανοητικών και σωματικών προβλημάτων, όπως νευρικότητα, κατάθλιψη, επαγγελματική εξουθένωση και τεχνολογικό άγχος, και μπορούν να έχουν αρνητικό αντίκτυπο στην υγεία και την ασφάλειά τους στην εργασία.

Το Ψήφισμα του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου αναγνωρίζει τα πορίσματα του Eurofound, σύμφωνα με τα οποία όσοι εργάζονται τακτικά κατ' οίκον είναι δύο φορές πιο πιθανό να εργάζονται επιπλέον του απαιτούμενου ανώτατου ορίου των 48 ωρών εβδομαδιαίως και να αναπαύονται λιγότερο από τις απαιτούμενες 11 ώρες μεταξύ εργασιμων ημερών, όπως ορίζεται στο δίκαιο της Ένωσης, συγκριτικά με όσους εργάζονται στον χώρο του εργοδότη τους. Περαιτέρω, σημειώνει ότι οι τακτικά τηλεεργαζόμενοι είναι πιθανότερο να αναφέρουν ότι νιώθουν εργασιακό άγχος και ότι πάσχουν από διαταραχές ύπνου, άγχος και έκθεση στον φωτισμό ψηφιακών οθονών. Επίσης, άλλες επιπτώσεις στην υγεία των τηλεεργαζομένων και των εργαζομένων με υψηλή κινητικότητα είναι οι πονοκέφαλοι, η καταπόνηση των ματιών, η κόπωση, η νευρικότητα και οι μυοσκελετικές διαταραχές. Η τακτική κατ' οίκον εργασία μπορεί να επηρεάσει σωματικά τους εργαζομένους, καθώς οι χώροι εργασίας που δημιουργούνται ad hoc στο σπίτι, καθώς και οι φορητοί υπολογιστές και ο λοιπός εξοπλισμός ΤΠΕ, ενδέχεται να μην πληρούν εργονομικά πρότυπα.

Ειδικότερα για τις γυναίκες, όπως προκύπτει και από την έρευνα τρίτου γύρου του Eurofound, έχει καταγραφεί σημαντική διαφορά ανάμεσα στους άνδρες και στις γυναίκες σε ό, τι αφορά την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και ιδιωτικής ζωής, με τη μεγαλύτερη αύξηση να παρατηρείται σε γονείς με μικρά παιδιά που εργάζονταν μόνο από το σπίτι. Ειδικά για γονείς με παιδιά που παρακολουθούν σχολική εκπαίδευση από το σπίτι, την άνοιξη του 2021, πάνω από τους μισούς γονείς (57%) ανέφεραν ότι συμμετέχουν στην εκπαιδευτική διαδικασία στο σπίτι.

Σε μια ενδιαφέρουσα έρευνα που διεξήχθη από τους Ipsen, C. et al (2021) για τα μειονεκτήματα και πλεονεκτήματα της εργασίας από το σπίτι κατά τη διάρκεια της πανδημίας, οι συμμετέχοντες σ' αυτή κλήθηκαν να βαθμολογήσουν 13 πλεονεκτήματα και 16 μειονεκτήματα στην κλίμακα Likert από το 1 (διαφωνώ εντελώς) έως το 5 (συμφωνώ απόλυτα). Εκτός από την

ελαχιστοποίηση του κινδύνου να μολυνθούν με τον κορονοϊό, τα πιο σημαντικά πλεονεκτήματα αναφέρονται η εξοικονόμηση χρόνου μετακίνησης και μεγαλύτερη ευελιξία (σχετικά με το φαγητό και τα διαλείμματα). Τα μεγαλύτερα μειονεκτήματα ήταν η έλλειψη συναναστροφής με συναδέλφους, η έλλειψη εξόδου από το σπίτι και οι όχι καλές συνθήκες εργασίας στο σπίτι.

A4. Τηλεργασία και μελλοντικές προοπτικές

Όπως αναφέρεται και στην πιο πάνω έρευνα, είναι πιθανόν οικοδομώντας πάνω στις θετικές εμπειρίες της εργασίας από το σπίτι, πολλοί εργοδότες να προσφέρουν στους εργαζομένους τους την ευκαιρία να συνεχίσουν την τηλεργασία και στην μετά-Covid-19 εποχή, προκειμένου να ανταποκριθούν στις αυξημένες απαιτήσεις για ευελιξία. Διεθνώς, οι δημόσιες και ιδιωτικές επιχειρήσεις έχουν ήδη κάνει τα πρώτα βήματα προς αυτήν την κατεύθυνση και η προσδοκία είναι ότι είναι εφικτό να διατηρηθεί η υψηλή απόδοση με ταυτόχρονη ενίσχυση της ευζωίας και τη μείωση του χώρου εργασίας.

Ενδεικτικό της τάσης αυτής, είναι τα άρθρα που όλο και συχνότερα δημοσιεύονται στον ηλεκτρονικό και έντυπο τύπο και αναφέρονται σε μια νέα μορφή εργασίας, το «flex office» παρουσιάζοντάς το ως εξέλιξη της τηλεργασίας μετά την πανδημία. Δεκατέσσερις μήνες αφότου ο κοροναϊός περιόρισε κατ' οίκον εκατομμύρια εργαζομένους, οι επιχειρήσεις και οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν την πρόκληση της επιστροφής στο προηγούμενο μοντέλο έχοντας υπόψη τους τις εμπειρίες που αποκόμισαν κατά το διάστημα αυτό. Μία πρόσφατη έρευνα των Kings College και Bristol University έδειξε πως παρότι 97% των επιχειρήσεων στη Βρετανία σχεδιάζουν κάποιου είδους «υβριδική απασχόληση», ένα υβριδικό μοντέλο εργασίας, δηλαδή, που συνδυάζει κάποιες ημέρες παρουσίας στο γραφείο και τις υπόλοιπες απασχόληση με τηλεργασία, μόλις ένα 36% σκοπεύουν να επανασχεδιάσουν τους εργασιακούς ρόλους.(TA NEA, 2021).

Από την άλλη, άρθρα σε έγκριτες οικονομικές εφημερίδες κάνουν λόγο για το «τέλος» της τηλεργασίας μετά την πάροδο της πανδημίας. Μια νέα μελέτη της Microsoft που ερεύνησε την επικοινωνία 61.000 εργαζομένων της εταιρίας, μεταξύ Δεκεμβρίου 2019 και Ιουνίου 2020 και δημοσιεύθηκε στο Nature Human Behavior, αναφέρει ως εύρημα ότι μακροπρόθεσμα η

καινοτομία και η συνεργασία εξασθενούν από την εργασία εξ αποστάσεως. Ενώ η βραχυπρόθεσμη παραγωγικότητα μπορεί να αυξηθεί με την τηλεργασία, η δημιουργικότητα μακροπρόθεσμα δείχνει κάμψη. Στο ίδιο πνεύμα, άρθρο της Washington Post τον Σεπτέμβριο του 2021 αναφέρεται σε έρευνες που δείχνουν ότι η αλλαγή σε μόνιμη εργασία εξ αποστάσεως θα μείωνε την παραγωγικότητα. Οι άνθρωποι που ξεκινούν να εργάζονται από το σπίτι, προσωρινά μπορούν να αυξήσουν την ποσότητα της δουλειάς που κάνουν σε μια δεδομένη ημέρα. Αλλά μεσοπρόθεσμα έως μακροπρόθεσμα, η εξ αποστάσεως απασχόληση δεν προσφέρει σημαντικά πλεονεκτήματα –συμπεριλαμβανομένης της μάθησης και των νέων φιλικών σχέσεων– που προέρχονται από την διαπροσωπική επαφή. Η εργασία με φυσική παρουσία καλλιεργεί την καινοτομία, η επίδραση της οποίας στην παραγωγικότητα σχεδόν ξεπερνάει το κέρδος της πιο εντατικής εργασίας στο σπίτι. Ένας ακόμα και λίγο μεγαλύτερος ρυθμός ανάπτυξης μόλις οι άνθρωποι επιστρέφουν στα γραφεία θα ξεπεράσει γρήγορα το όφελος που κάποτε κερδήθηκε από την εξοικονόμηση χρόνου μεταφοράς από και προς την εργασία. Αυτό βέβαια δεν σημαίνει ότι όλοι οι εργαζόμενοι «λευκού κολάρου» θα έπρεπε να επιστρέψουν στο γραφείο πέντε ημέρες την εβδομάδα. Η πανδημία σίγουρα θα επισπεύσει την κίνηση προς ένα υβριδικό μοντέλο που περιλαμβάνει μερικές ημέρες στο σπίτι και μερικές στο γραφείο, παρέχοντας στους εργαζομένους νέα ευελιξία. Ωστόσο, είναι σημαντική η κατανόηση των αρνητικών πλευρών της εργασίας από το σπίτι για την οικονομία.

B. ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ

B1. Γενικά

Η παρακίνηση αναφέρεται στη διαδικασία με την οποία οι προσπάθειες ενός ατόμου ενεργοποιούνται, κατευθύνονται και υποστηρίζονται προς την επίτευξη ενός σκοπού. Ο ορισμός αυτός έχει τρία συστατικά στοιχεία: ενέργεια, κατεύθυνση και επιμονή. Το στοιχείο της ενέργειας αναφέρεται στην ένταση ή στο κίνητρο. Ένα άτομο που παρακινείται καταβάλλει προσπάθεια και εργάζεται σκληρά. Όμως, πρέπει να ληφθεί υπόψη τόσο η ποιότητα της προσπάθειας όσο και η έντασή της. Τα υψηλά επίπεδα προσπάθειας δεν οδηγούν απαραίτητα στην επιθυμητή εργασιακή απόδοση εκτός και αν αυτή η προσπάθεια διοχετεύεται σε μια κατεύθυνση προς όφελος του οργανισμού. Η προσπάθεια που κατευθύνεται προς ορισμένη πορεία και είναι συνεπής με τους οργανωσιακούς στόχους είναι το είδος της προσπάθειας που

θέλουμε από τους εργαζόμενους. Τέλος, η παρακίνηση περιλαμβάνει και τη διάσταση της επιμονής. Θέλουμε οι εργαζόμενοι να επιμένουν στην προσπάθειά τους προκειμένου να επιτύχουν τελικά τους παραπάνω στόχους. (Robbins, S. et al, 2013).

Είναι γνωστό ότι το πιο σημαντικό στοιχείο για μια επιχείρηση είναι οι ανθρώπινοι πόροι, δηλαδή οι εργαζόμενοι της. Για να γίνει ανταγωνιστική η επιχείρηση, απαραίτητη προϋπόθεση είναι η αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της με τον καλύτερο τρόπο. Για την αξιοποίηση αυτή απαιτείται σωστή καθοδήγηση του προσωπικού και παροχή κινήτρων που θα το ενεργοποιήσουν κατάλληλα προκειμένου να κατευθύνει την προσπάθεια και την εργασία του προς την επίτευξη των σκοπών της επιχείρησης. Με αυτόν τον τρόπο, οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης αποτελούν καθοριστικό παράγοντα στην ανάπτυξή της, ειδικά στον σύγχρονο πολύπλοκο κόσμο που μεταβάλλεται συνεχώς.

Η διοίκηση της επιχείρησης καλείται να ενεργοποιήσει το προσωπικό της παρέχοντας του κίνητρα για καλύτερη απόδοση. Η παρακίνηση των εργαζομένων απαιτεί εξειδικευμένη κατάρτιση καθώς και κατανόηση του τι παρακινεί τους ανθρώπους. Σίγουρα, η παρακίνηση δεν είναι ο μόνος παράγοντας επιτυχίας ενός οργανισμού και ούτε η χαμηλή απόδοση των εργαζομένων οφείλεται πάντα στην έλλειψη κινήτρων. Όμως, η γνώση και η κατανόηση των τρόπων με τους οποίους παρακινούνται οι εργαζόμενοι μπορεί να αποδειχθεί ένα πανίσχυρο εργαλείο, με το οποίο μπορεί η επιχείρηση να βελτιώσει την παραγωγικότητά της και να επιτύχει εκπληκτικά αποτελέσματα.

Η παρακίνηση στον χώρο εργασίας αποτελεί ξεχωριστό τομέα έρευνας και βιβλιογραφίας. Το αποτέλεσμα της έρευνας έχει αποτυπωθεί στην εμφάνιση και ανάπτυξη θεωριών παρακίνησης, με κάθε μια από αυτές να προσφέρει χρήσιμες πληροφορίες για τη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων.

Στην επόμενη ενότητα γίνεται συνοπτική παρουσίαση των θεωριών υποκίνησης, οι οποίες αναπτύχθηκαν βάσει ερευνών που έγιναν σε διάφορους οργανισμούς κατά τη διάρκεια του 20^{ου} αιώνα. Η παρουσίαση που ακολουθεί λαμβάνει υπόψη ότι στον 21^ο αιώνα, οι αλλαγές στα επιχειρηματικά μοντέλα, η αυτοματοποίηση της διαδικασίας παραγωγής, οι μεταβολές στο

τεχνολογικό και επιχειρηματικό περιβάλλον και οι αλλαγές στις αντιλήψεις των ανθρώπων έχουν μετατρέψει τους οργανισμούς σε παγκόσμιες οντότητες. Στο πλαίσιο της εμφάνισης βιομηχανιών παροχής υπηρεσιών και παγκόσμιων οργανισμών ηλεκτρονικού επιχειρείν (e-business), οι θεωρίες του 20^{ου} αιώνα πιθανώς χρειάζονται αναθεώρηση.

B2. Συνοπτική παρουσίαση των θεωριών υποκίνησης

1. ΟΙ ΠΡΩΙΜΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ

Οι δεκαετίες του 1950 και 1960 ήταν μια γόνιμη περίοδος για την ανάπτυξη των θεωριών παρακίνησης των εργαζομένων. Κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου αναπτύχθηκαν τέσσερις κύριες θεωρίες, οι οποίες πιθανόν παραμένουν οι πιο γνωστές για την επεξήγηση της παρακίνησης των εργαζομένων, παρόλο που αποτέλεσαν αντικείμενο αυστηρής κριτικής και αμφισβήτησης. Οι εν λόγω τέσσερις θεωρίες περιλαμβάνουν τη Θεωρία των αναγκών, τη Θεωρία X και Y, τη Θεωρία των δύο παραγόντων και τη Θεωρία των τριών αναγκών. Αν και στην πορεία του χρόνου αναπτύχθηκαν θεωρίες που επεξηγούν την παρακίνηση με εγκυρότερο ίσως τρόπο, είναι απαραίτητη η γνώση των πρώιμων αυτών θεωριών για τουλάχιστον δύο λόγους. Κατά πρώτον, επειδή αντιπροσωπεύουν τα θεμέλια στα οποία στηρίχθηκαν οι σύγχρονες θεωρίες και κατά δεύτερον, επειδή οι μάνατζερς εξακολουθούν να χρησιμοποιούν αυτές τις θεωρίες και την ορολογία τους για να κατανοήσουν τα κίνητρα των εργαζομένων.

1α. Η Θεωρία της Ιεράρχησης των Αναγκών του MASLOW

Η πιο γνωστή θεωρία παρακίνησης είναι η θεωρία ιεράρχησης των αναγκών του ψυχολόγου Abraham Maslow, που διατύπωσε την άποψη ότι σε κάθε άνθρωπο υπάρχει μια ιεράρχηση των εξής πέντε αναγκών:

1. Φυσικές ανάγκες: τροφή, νερό, καταφύγιο, σεξ και άλλες φυσικές ανάγκες
2. Ανάγκες ασφάλειας: ασφάλεια και προστασία από φυσικούς και συναισθηματικούς κινδύνους, καθώς και διαβεβαίωση ότι οι φυσικές ανάγκες θα συνεχίζουν να ικανοποιούνται.
3. Κοινωνικές ανάγκες: στοργή, το συναίσθημα του «ανήκειν», αποδοχή και φιλία.

4.Ανάγκες αναγνώρισης: εσωτερική αναγνώριση όπως αυτό-σεβασμός, αυτονομία και επιτυχία και εξωτερική αναγνώριση όπως η κοινωνική θέση, αναγνώριση και προσοχή.

5.Ανάγκες αυτό-ενεργοποίησης: ανάπτυξη, επίτευξη των δυνατοτήτων και αυτό-εκπλήρωση: η επιθυμία να γίνει το άτομο αυτό που μπορεί να γίνει.

Ο Maslow υποστήριξε ότι κάθε επίπεδο της ιεραρχίας αυτής πρέπει να ικανοποιηθεί πλήρως πριν γίνουν επιτακτικές οι ανάγκες του επόμενου επιπέδου. Το άτομο κινείται από το ένα επίπεδο της ιεραρχίας στο άλλο. Επιπλέον, ο Maslow διαχώρισε τις πέντε ανάγκες σε κατώτερες (φυσικές ανάγκες και ανάγκες ασφάλειας), οι οποίες ικανοποιούνται εξωτερικά και ανώτερες (κοινωνικές ανάγκες, ανάγκες αναγνώρισης και ανάγκες αυτό-ενεργοποίησης), οι οποίες ικανοποιούνται εσωτερικά.

Η επεξήγηση της παρακίνησης με βάση τη θεωρία του Maslow έγκειται στο ότι οι μάνατζερς για να παρακινήσουν τους εργαζόμενους κάνουν πράγματα που ικανοποιούν τις ανάγκες τους. Ωστόσο, μόλις μια ανάγκη ικανοποιηθεί, το άτομο δεν παρακινείται πλέον να ικανοποιήσει αυτή την ανάγκη. Κατά συνέπεια, για να παρακινηθεί κάποιος, πρέπει να γίνει κατανοητό ποιο επίπεδο αναγκών στην ιεραρχία του απαιτεί ικανοποίηση, για να εστιαστούν οι ενέργειες σε αυτό ή στο ανώτερο επίπεδο.

Ιβ. Η Θεωρία X και Y του McGregor

Ο Douglas McGregor είναι γνωστός για τη θεωρία του ως προς τις δύο υποθέσεις σχετικά με την ανθρώπινη φύση. Εν συντομία, η Θεωρία X και Y αναλύεται στη Θεωρία X η οποία είναι μια αρνητική άποψη των ανθρώπων που υποστηρίζει ότι οι εργαζόμενοι δεν είναι φιλόδοξοι, απεχθάνονται τη δουλειά, θέλουν να αποφεύγουν τις ευθύνες και πρέπει να ελέγχονται στενά για να δουλεύουν αποτελεσματικά. Από την άλλη, η Θεωρία Y συνιστά μια θετική άποψη των ανθρώπων, σύμφωνα με την οποία οι εργαζόμενοι απολαμβάνουν τη δουλειά, επιζητούν και αποδέχονται τις ευθύνες και μπορούν να αυτό – κατευθύνονται. Ο McGregor πίστευε ότι οι υποθέσεις της Θεωρίας Y πρέπει να καθοδηγούν τη διευθυντική πρακτική και πρότεινε ότι η συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, οι υπεύθυνες και απαιτητικές δουλειές και η καλές σχέσεις της ομάδας θα μεγιστοποιούσαν την παρακίνηση των εργαζομένων.

Οι Robbins, Stephen P., et al. (2013) αναφέρουν ότι δυστυχώς δεν υπάρχουν αποδείξεις που να επιβεβαιώνουν ότι οι ως άνω υποθέσεις είναι έγκυρες ή ότι η διοίκηση της Θεωρίας Υ είναι ο μοναδικός τρόπος παρακίνησης των εργαζομένων. Για παράδειγμα, ο Jen – Hsun Huang, ιδρυτής της Nvidia Corporation, καινοτόμου και επιτυχούς κατασκευαστή μικροτσιπ, είναι γνωστός ότι χρησιμοποιεί και τις δύο μεθόδους για να παρακινήσει τους υπαλλήλους του: Από τη μια καθησυχαστικές αγκαλιές και από την άλλη καμία ανοχή στα λάθη, ιδίως όταν αυτά επαναλαμβάνονται. Το μήνυμά του σε κλασικό στυλ Θεωρίας Χ ήταν «αν χρειάζεσαι βοήθεια, ζήτα την».

Ιγ. Η Θεωρία των Δύο Παραγόντων του Frederick Herzberg

Η θεωρία αυτή, γνωστή και ως θεωρία παρακίνησης-υγιεινής, προτείνει εσωγενείς παράγοντες που σχετίζονται με την ικανοποίηση από την εργασία και εξωγενείς παράγοντες που συνδέονται με τη δυσαρέσκεια από την εργασία. Ο Herzberg ήθελε να ξέρει πότε οι άνθρωποι ένιωθαν εξαιρετικά καλά (ικανοποιημένοι) και πότε άσχημα (δυσαρεστημένοι) για τη δουλειά τους. Κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι απαντήσεις που έδωσαν οι άνθρωποι που αισθάνονταν καλά για τη δουλειά τους ήταν σημαντικά διαφορετικές από τις απαντήσεις των ανθρώπων που ένιωθαν άσχημα. Ορισμένα χαρακτηριστικά ήταν σταθερά στην ικανοποίηση από την εργασία (επίτευξη στόχων, αναγνώριση, αυτονομία, υπευθυνότητα, πρόοδος, ανάπτυξη) και άλλα ήταν σταθερά στην επαγγελματική δυσαρέσκεια (επιτήρηση, η πολιτική της εταιρίας, η σχέση με τον προϊστάμενο, οι συνθήκες εργασίας, ο μισθός, η σχέση με τους συναδέλφους, προσωπική ζωή, κοινωνικό στάτους, ασφάλεια).

Όταν οι άνθρωποι ένιωθαν καλά για τη δουλειά τους, έτειναν να επικαλούνται εσωγενείς παράγοντες (όπως η αναγνώριση και η υπευθυνότητα) ενώ όταν ένιωθαν άσχημα, επικαλούνταν εξωγενείς παράγοντες που προέκυπταν από το εργασιακό περιβάλλον (όπως η πολιτική της εταιρίας και η διοίκηση, η επιτήρηση και οι συνθήκες εργασίας).

Επιπλέον, ο Herzberg πίστευε ότι τα δεδομένα που συνέλεξε έδειξαν ότι το αντίθετο της ικανοποίησης δεν ήταν η δυσαρέσκεια, όπως παραδοσιακά γινόταν αποδεκτό μέχρι τότε. Αφαιρώντας τα δυσάρεστα στοιχεία μιας εργασίας δεν σημαίνει απαραίτητα ότι η εργασία θα

γίνει πιο ικανοποιητική. Ο Herzberg πίστευε ότι οι παράγοντες που οδηγούν στην επαγγελματική ικανοποίηση είναι διαφορετικοί και διακριτοί από εκείνον που οδηγούν στην επαγγελματική δυσαρέσκεια. Κατά συνέπεια, οι μάνατζερς που επιδιώκουν να αφαιρέσουν τους παράγοντες που οδηγούν στην επαγγελματική δυσαρέσκεια, επιτυγχάνουν να αποτρέψουν τους εργαζομένους από το να νιώθουν δυσαρεστημένοι, χωρίς αυτό να σημαίνει αναγκαστικά ότι επιτυγχάνουν την παρακίνησή τους. Οι εξωγενείς παράγοντες που δημιουργούν δυσαρέσκεια στην εργασία ονομάστηκαν παράγοντες υγιεινής. Όταν αυτοί οι παράγοντες είναι επαρκείς, οι άνθρωποι δεν θα είναι δυσαρεστημένοι αλλά ούτε και ικανοποιημένοι (ή παρακινημένοι). Για την παρακίνησή τους, ο Herzberg πρότεινε να δοθεί έμφαση στα κίνητρα, τους εσωγενείς παράγοντες που έχουν να κάνουν με την ίδια την εργασία.

Η θεωρία του Herzberg υπήρξε πολύ δημοφιλής από τα μέσα της δεκαετίας του 1960 έως τα μέσα της δεκαετίας του 1980. Παρόλο που οι επικριτές της την αναφέρουν ως υπερβολικά απλοϊκή, επηρέασε σημαντικά τον τρόπο που σήμερα καταρτίζουμε τα περιγράμματα εργασίας, καθώς το μοντέλο βασίζεται στον προσδιορισμό των πέντε βασικών διαστάσεων της εργασίας, ειδικότερα στην αυτονομία. Καθώς οι μάνατζερς και οι οργανισμοί συνεχίζουν να αναζητούν περιγράμματα εργασίας που ενεργούν και δεσμεύουν τους υπαλλήλους, η μελέτη του Herzberg για το πότε οι άνθρωποι νιώθουν καλά και πότε άσχημα παραμένει κλασική.

Ιδ. Η Θεωρία των Τριών Αναγκών του David McClelland

Ο David McClelland και οι συνεργάτες τους δημιούργησαν τη Θεωρία των Τριών Αναγκών, σύμφωνα με την οποία τρεις επίκτητες (όχι έμφυτες) ανάγκες συνιστούν τα σημαντικότερα κίνητρα στην εργασία. Αυτές είναι:

- η ανάγκη για επιτυχία, η οποία είναι το κίνητρο για να πετυχαίνουμε και να διακρινόμαστε σε σχέση με καθορισμένα πρότυπα
- η ανάγκη για εξουσία, η οποία είναι η ανάγκη να κάνουμε τους άλλους να συμπεριφέρονται με ορισμένο τρόπο που δεν θα το έκαναν αλλιώς, και
- η ανάγκη για σύνδεση, η οποία είναι η επιθυμία για φιλικές και στενές διαπροσωπικές σχέσεις.

Από τις παραπάνω ανάγκες, η ανάγκη για επιτυχία έχει ερευνηθεί περισσότερο. Οι άνθρωποι με ισχυρή την ανάγκη αυτή πασχίζουν για προσωπικούς λόγους παρά για τις απολαβές και

ανταμοιβές της επιτυχίας. Έχουν την επιθυμία να κάνουν τα πράγματα καλύτερα από ότι ήταν πριν. Προτιμούν δουλειές που προσφέρουν προσωπική υπευθυνότητα για να βρίσκουν λύσεις στα προβλήματα, στις οποίες μπορούν να λαμβάνουν άμεσα και γρήγορα ανατροφοδότηση για την απόδοσή τους ώστε να μπορούν να ξέρουν αν βελτιώνονται και στις οποίες μπορούν να θέτουν μετρίως δύσκολους στόχους. Αποφεύγουν αυτά που θεωρούνται πολύ εύκολα ή πολύ δύσκολα καθήκοντα. Η έντονη επιθυμία για επιτυχία, ωστόσο, δεν σημαίνει και καλό μάνατζερ, ειδικά στους μεγάλους οργανισμούς. Αυτό συμβαίνει επειδή όσοι έχουν έντονη την ανάγκη αυτή επικεντρώνονται στους προσωπικούς τους στόχους, ενώ οι καλοί μάνατζερς δίνουν έμφαση στο να βοηθούν τους άλλους να επιτυγχάνουν τους στόχους τους.

Ο McClelland έδειξε ότι οι υπάλληλοι μπορούν να εκπαιδεύονται στο να ενισχύουν την ανάγκη για επιτυχία με το να βρίσκονται σε καταστάσεις που απαιτούν προσωπική ευθύνη, ανατροφοδότηση και μέτριους κινδύνους. Κατά τους Robbins, Stephen P., et al. (2013), οι άλλες δύο ανάγκες αυτής της θεωρίας δεν έχουν μελετηθεί τόσο εκτεταμένα, ωστόσο ξέρουμε ότι οι καλύτεροι μάνατζερς τείνουν να έχουν πιο έντονη την ανάγκη για εξουσία και λιγότερο την ανάγκη για σύνδεση.

II. ΟΙ ΣΥΓΓΡΟΝΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ

IIα. Η Θεωρία του Καθορισμού των Στόχων

Η θεωρία αυτή υποστηρίζει ότι οι εξειδικευμένοι στόχοι αυξάνουν την απόδοση και ότι οι δύσκολοι στόχοι, όταν γίνονται αποδεκτοί, έχουν σαν αποτέλεσμα καλύτερη απόδοση από εκείνη με τους εύκολους στόχους. Τι σημαίνει αυτό;

Κατά πρώτον, η εργασία με σκοπό την επίτευξη ενός στόχου είναι πολύ σημαντική πηγή εργασιακής παρακίνησης. Μελέτες στον καθορισμό των στόχων έχουν δείξει ότι εξειδικευμένοι και προκλητικοί στόχοι συνιστούν δυνάμεις παρακίνησης σε ανώτερο επίπεδο. Οι στόχοι αυτοί παράγουν μεγαλύτερο αποτέλεσμα από τον γενικευμένο στόχο «βάλε τα δυνατά σου». Η εξειδίκευση ενός στόχου αποτελεί από μόνη της ένα εσωτερικό κίνητρο. Για παράδειγμα, όταν ένας πωλητής δεσμεύεται να κάνει οκτώ πωλήσεις ημερησίως, αυτή και μόνο η πρόθεση του δίνει έναν εξειδικευμένο στόχο για να προσπαθήσει να πετύχει.

Κατά δεύτερον, όταν οι υπάλληλοι έχουν την ευκαιρία να συμμετέχουν στη διαδικασία καθορισμού των στόχων δεν σημαίνει πάντα ότι θα καταβάλλουν μεγαλύτερη προσπάθεια. Σε ορισμένες περιπτώσεις, η απόδοση είναι καλύτερη όταν ο μάνατζερ αναθέτει στόχους στους εργαζόμενους. Ωστόσο, η συμμετοχή στον καθορισμό των στόχων είναι προτιμότερη όταν οι εργαζόμενοι αντιστέκονται στην αποδοχή δύσκολων προκλήσεων.

Τέλος, είναι γνωστό ότι οι άνθρωποι τα καταφέρνουν καλύτερα εάν λαμβάνουν ανατροφοδότηση (feedback) για το πόσο καλά προχωράνε προς την επίτευξη των στόχων τους επειδή η ανατροφοδότηση συμβάλλει στον εντοπισμό των ασυνεπειών ανάμεσα σε αυτό που έχουν κάνει και σε αυτό που θέλουν να κάνουν. Όμως κάθε ανατροφοδότηση δεν είναι εξίσου αποτελεσματική. Η αυτό-ανατροφοδότηση – όταν δηλαδή ένας υπάλληλος ελέγχει μόνος του την πρόοδό του – έχει αποδειχθεί ότι είναι πιο ισχυρό κίνητρο από την ανατροφοδότηση που προέρχεται από κάποιον άλλον.

Εκτός από την ανατροφοδότηση, υπάρχουν τρεις άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν τη σχέση στόχος-απόδοση: η δέσμευση στο στόχο, η επαρκής αυτο – αποτελεσματικότητα και η εθνική κουλτούρα. Η θεωρία του καθορισμού των στόχων λαμβάνει ως προϋπόθεση ότι ένα άτομο δεσμεύεται στο στόχο. Η δέσμευση είναι πιθανότερη όταν οι στόχοι είναι γνωστοί δημοσίως, όταν το άτομο έχει ένα εσωτερικό κέντρο ελέγχου και όταν οι στόχοι αυτό-καθορίζονται παρά ανατίθενται.

Ο όρος αυτό-αποτελεσματικότητα αναφέρεται στην πεποίθηση ενός ατόμου ότι είναι ικανό να εκτελέσει ένα καθήκον. Όσο μεγαλύτερη είναι η αυτό-αποτελεσματικότητα, τόσο μεγαλύτερη η εμπιστοσύνη στην επιτυχία ενός καθήκοντος. Έτσι, σε δύσκολες καταστάσεις, άνθρωποι με χαμηλή αυτό-αποτελεσματικότητα είναι πιθανόν να μειώσουν την προσπάθειά τους ή να παραιτηθούν εντελώς, ενώ εκείνοι με μεγάλη αυτό-αποτελεσματικότητα θα προσπαθήσουν περισσότερο να αντιμετωπίσουν τη δυσκολία. Επιπλέον, τα άτομα με υψηλή αυτό-αποτελεσματικότητα φαίνεται ότι ανταποκρίνονται στην αρνητική ανατροφοδότηση με αύξηση της προσπάθειας και της παρακίνησης, ενώ αυτοί με χαμηλή αυτό-αποτελεσματικότητα με μείωση της προσπάθειας.

Τέλος, η αξία της θεωρίας καθορισμού στόχων εξαρτάται από την εθνική κουλτούρα. Ταιριάζει πολύ καλά στις χώρες της Βόρειας Αμερικής επειδή οι κύριες ιδέες της ευθυγραμμίζονται λογικά με την κουλτούρα των χωρών αυτών. Προϋποθέτει ότι οι υφιστάμενοι θα έχουν ένα λογικό

βαθμό ανεξαρτησίας, ότι οι άνθρωποι επιζητούν δύσκολους στόχους και ότι η απόδοση θεωρείται σημαντική τόσο από τους μάνατζερς όσο και από τους υφιστάμενούς τους. Σε χώρες όπου τα πολιτισμικά χαρακτηριστικά δεν είναι σαν αυτά, ο καθορισμός στόχων δεν αναμένεται να οδηγεί σε καλύτερη απόδοση των εργαζομένων.

Το συμπέρασμα των Robbins, Stephen P., et al. (2013) για την ανωτέρω θεωρία είναι ότι η πρόθεση να εργάζεται κάποιος για την επίτευξη δύσκολων και εξειδικευμένων στόχων είναι μια πανίσχυρη κινητήρια δύναμη. Κάτω από τις κατάλληλες συνθήκες, μπορεί να οδηγήσει σε καλύτερη απόδοση. Όμως, δεν υπάρχει απόδειξη ότι οι εν λόγω στόχοι συνδέονται με αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση.

Πβ. Η Θεωρία του Σχεδιασμού Περιγραμμάτων Εργασίας

Ο όρος σχεδιασμός περιγραμμάτων εργασίας αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο συνδυάζονται τα καθήκοντα των εργαζομένων για να σχηματίσουν μια ολοκληρωμένη θέση εργασίας. Οι δουλειές που κάνουν οι άνθρωποι μέσα σε έναν οργανισμό δεν πρέπει να εξελίσσονται τυχαία. Οι μάνατζερς πρέπει να σχεδιάζουν το περίγραμμα της θέσης συνειδητά και προσεκτικά ώστε αυτό να αντανακλά τις απαιτήσεις του εργασιακού περιβάλλοντος, την τεχνολογία του οργανισμού και τις ικανότητες, δεξιότητες και προτιμήσεις του υπαλλήλου. Όταν το περίγραμμα της θέσης σχεδιάζεται με αυτόν τον τρόπο, οι υπάλληλοι ενεργοποιούνται ώστε να εργαστούν σκληρά. Σύμφωνα με το Μοντέλο Χαρακτηριστικών Εργασίας (job characteristics model – JCM) που αναπτύχθηκε από τους J. Richard Hackman και Greg R. Oldham κάθε εργασία μπορεί να περιγραφεί σε σχέση με τις ακόλουθες πέντε κύριες διαστάσεις:

α. Ποικιλία ικανοτήτων: ο βαθμός στον οποίο η εργασία απαιτεί μια ποικιλία από δραστηριότητες έτσι ώστε ο εργαζόμενος να μπορεί να χρησιμοποιήσει διαφορετικές ικανότητες και ταλέντα.

β. Ταυτοποίηση καθηκόντων: ο βαθμός στον οποίο η εργασία απαιτεί ολοκλήρωση ενός συνολικού και ταυτοποιήσιμου μέρους της δουλειάς

γ. Σημαντικότητα καθηκόντων: ο βαθμός στον οποίο η εργασία επηρεάζει τις ζωές ή την εργασία άλλων ανθρώπων.

δ. Αυτονομία: ο βαθμός στον οποίο η εργασία παρέχει ελευθερία, ανεξαρτησία και διακριτική ευχέρεια στο άτομο κατά τον προγραμματισμό της δουλειάς του και στο να καθορίσει τις διαδικασίες που θα χρησιμοποιήσει για να την εκτελέσει.

ε. Ανατροφοδότηση: ο βαθμός στον οποίο οι δραστηριότητες για την εκτέλεση της εργασίας καταλήγουν στο να λάβει το άτομο άμεσες και σαφείς πληροφορίες σχετικά με την αποτελεσματικότητα και την απόδοσή του.

Οι πρώτες τρεις διαστάσεις συνδυάζονται για να δημιουργηθεί μια εργασία με νόημα, με την έννοια ότι αν υπάρχουν αυτά τα τρία χαρακτηριστικά σε μια δουλειά, μπορούμε να προβλέψουμε ότι το άτομο θα αντιμετωπίζει τη δουλειά του ως σημαντική, πολύτιμη και με αξία. Επίσης, αν η δουλειά παρέχει αυτονομία δίνει στο άτομο την αίσθηση της προσωπικής ευθύνης για το αποτέλεσμα και αν παρέχει ανατροφοδότηση, ο υπάλληλος θα γνωρίζει πόσο καλή είναι η απόδοσή του.

Από άποψη παρακίνησης, το μοντέλο JCM θεωρεί ότι οι εσωτερικές ανταμοιβές επιτυγχάνονται όταν ο υπάλληλος μαθαίνει (γνώση των αποτελεσμάτων μέσω ανατροφοδότησης) ότι έχει προσωπικά (ευθύνη μέσω της αυτονομίας) εκτελέσει καλά ένα καθήκον για το οποίο ενδιαφέρεται (νόημα μέσω της ποικιλίας ικανοτήτων, ταυτοποίησης των καθηκόντων και/ή σημαντικότητα των καθηκόντων). Όσο τα τρία αυτά χαρακτηριστικά προσδιορίζουν μια εργασία, τόσο μεγαλύτερη θα είναι η παρακίνηση, η απόδοση και η ικανοποίηση του εργαζόμενου και μικρότερη η απουσία από τη δουλειά και η πιθανότητα να παραιτηθεί.

Το μοντέλο αυτό παρέχει σημαντική καθοδήγηση στους μάνατζερς που σχεδιάζουν τα περιγράμματα εργασίας τόσο σε ατομικό όσο και ομαδικό επίπεδο.

Πγ. Η Θεωρία της Ισότητας-Δικαιοσύνης

Η Θεωρία της Ισότητας-Δικαιοσύνης που αναπτύχθηκε από τον J. Stacey Adams βασίζεται στο ότι οι εργαζόμενοι συγκρίνουν αυτό που λαμβάνουν από την εργασία τους (εκροές) σε σχέση με αυτό που οι ίδιοι συνεισφέρουν σε αυτή (εισροές) και στη συνέχεια συγκρίνουν την αναλογία εκροών-εισροών με τις αναλογίες εκροών-εισροών των άλλων. Εισροές ή εισερχόμενα θεωρούνται αυτά που προσφέρει ο εργαζόμενος στη δουλειά του, όπως τα προσόντα του, η εμπειρία του, οι γνώσεις του, η προσπάθεια που καταβάλλει, ο χρόνος που αφιερώνει κλπ.. Από την άλλη, εκροές ή εξερχόμενα είναι οτιδήποτε κερδίζει από τη δουλειά του, όπως η αμοιβή του,

οι μη χρηματικές αμοιβές, οι καλές συνθήκες εργασίας, η ασφάλεια, οι σχέσεις με τους συναδέλφους, κλπ.

Σύμφωνα με τη Θεωρία αυτή, οι εργαζόμενοι επιθυμούν: να υπάρχει ισότητα μεταξύ των εισροών και εκροών, ήτοι ανάμεσα σε όσα συνεισφέρουν και όσα παίρνουν από τον οργανισμό που εργάζονται και να υπάρχει δικαιοσύνη στον τρόπο που ο οργανισμός αντιμετωπίζει τους εργαζομένους που συνεισφέρουν τις ίδιες εισροές.

Εάν ένας υπάλληλος αντιληφθεί ότι η αναλογία η δική του είναι δίκαιη σε σύγκριση με εκείνη των άλλων, τότε δεν υπάρχει πρόβλημα. Όταν όμως η αναλογία δεν είναι δίκαιη, τότε βλέπει τον εαυτό του ως υπο – αμειβόμενο ή υπερ – αμειβόμενο. Όταν συμβαίνει αυτό, τότε οι εργαζόμενοι τείνουν να κάνουν κάτι γι' αυτό και το αποτέλεσμα μπορεί να είναι μεγαλύτερη ή μικρότερη απόδοση, βελτιωμένη ή επιδεινωμένη ποιότητα αποτελέσματος, αυξημένη απουσία από την εργασία ή εκούσια παραίτηση. Το σημείο αναφοράς – τα άλλα πρόσωπα, το σύστημα ή εαυτοί με τα οποία συγκρίνονται τα άτομα για να αξιολογήσουν τη δικαιοσύνη – είναι σημαντική μεταβλητή στη Θεωρία της Ισότητας-Δικαιοσύνης. Κάθε μία από τις παραπάνω κατηγορίες σημείων αναφοράς είναι σημαντικοί. Η κατηγορία «πρόσωπα» περιλαμβάνει άλλα άτομα με όμοιες δουλειές μέσα στον ίδιο οργανισμό αλλά περιλαμβάνει επίσης φίλους, γείτονες ή επαγγελματίες συναδέλφους. Βάσει αυτών που ακούν στη δουλειά ή διαβάζουν σε εφημερίδες ή έντυπα, οι υπάλληλοι συγκρίνουν τον μισθό τους με τον μισθό των άλλων. Η κατηγορία «σύστημα» περιλαμβάνει την οργανωσιακή πολιτική αμοιβών, τις διαδικασίες και τον καταμερισμό. Η κατηγορία «εαυτός» περιλαμβάνει τις αναλογίες εισροών-εκροών, οι οποίες είναι μοναδικές για κάθε άτομο. Αντανακλά τις προσωπικές εμπειρίες και επαφές του παρελθόντος και επηρεάζεται από διάφορα κριτήρια όπως η προηγούμενη εργασία ή οι οικογενειακές υποχρεώσεις.

Αρχικά, η θεωρία της Ισότητας-Δικαιοσύνης επικεντρώθηκε στη διανεμητική δικαιοσύνη, η οποία είναι η δικαιοσύνη που αναφέρεται στην ποσότητα και τον καταμερισμό των ανταμοιβών ανάμεσα στα άτομα. Πιο πρόσφατη έρευνα έχει επικεντρωθεί στη διαδικαστική δικαιοσύνη, η οποία αφορά τη μέθοδο που χρησιμοποιείται για να προσδιοριστεί η διανομή των ανταμοιβών. Η έρευνα αυτή δείχνει ότι η διανεμητική δικαιοσύνη έχει μεγαλύτερη επίδραση στην ικανοποίηση

του εργαζόμενου από τη διαδικαστική δικαιοσύνη, ενώ η διαδικαστική δικαιοσύνη τείνει να επηρεάζει τη δέσμευση του υπαλλήλου στον οργανισμό, την εμπιστοσύνη στον προϊστάμενό του και την πρόθεση του να παραιτηθεί. Αυτό σημαίνει ότι οι μάνατζερς πρέπει να λαμβάνουν υπόψη να μοιράζονται ανοιχτά τις πληροφορίες για τον τρόπο που λαμβάνονται οι αποφάσεις κατανομής, να ακολουθούν με συνέπεια και αμεροληψία τις διαδικασίες και να δεσμεύονται σε αυτές προκειμένου να ενισχύσουν την έννοια και την αντίληψη της διαδικαστικής δικαιοσύνης. Με τον τρόπο αυτό, οι εργαζόμενοι είναι πιθανόν να έχουν θετική στάση απέναντι στους προϊσταμένους τους και τον οργανισμό, ακόμα και όταν είναι δυσαρεστημένοι με την αμοιβή, την προαγωγή και άλλες προσωπικές εκροές.

Ως αδυναμία της θεωρίας αυτής θα μπορούσε να εκληφθεί το γεγονός ότι η αξία της δικαιοσύνης και της ισότητας δεν είναι η μοναδική που κατευθύνει την ανθρώπινη συμπεριφορά. Επίσης, δεν έχει επιβεβαιωθεί ότι η αντίδραση του εργαζόμενου στην περίπτωση που υπερ – αμείβεται δεν είναι πάντα η αύξηση της παραγωγικότητάς του. Τέλος, ακόμα και στην περίπτωση που η κατανομή της αμοιβής γίνεται με τον πιο δίκαιο κατά το μέτρο που είναι εφικτό τρόπο, είναι πιθανόν να υπάρχουν εργαζόμενοι που με βάση τα δικά τους κριτήρια θα νιώθουν δυσαρεστημένοι.

Πδ. Η Θεωρία των Προσδοκιών

Η Θεωρία των Προσδοκιών του Victor Vroom συνιστά την πιο ολοκληρωμένη εξήγηση του τρόπου με τον οποίο παρακινούνται οι εργαζόμενοι. Αν και η θεωρία αυτή έχει κάποιους επικριτές, τα ευρήματα των ερευνών τη δικαιώνουν. Σύμφωνα με τη Θεωρία των Προσδοκιών, ένα άτομο τείνει να ενεργεί με έναν συγκεκριμένο τρόπο με βάση την προσδοκία ότι η ενέργειά του θα καταλήξει σε ένα δεδομένο αποτέλεσμα και με βάση την ελκυστικότητα που έχει για το άτομο το αποτέλεσμα αυτό.

Η θεωρία περιλαμβάνει τρεις μεταβλητές ή σχέσεις:

1. Προσδοκία ή σύνδεση προσπάθειας-απόδοσης είναι η πιθανότητα που θεωρεί το άτομο ότι καταβάλλοντας μια δεδομένη ποσότητα προσπάθειας θα οδηγηθεί σε ορισμένο επίπεδο απόδοσης.

2.Οργανικότητα ή σύνδεση απόδοσης-ανταμοιβής είναι ο βαθμός στον οποίο το άτομο πιστεύει ότι η απόδοσή του σε ένα συγκεκριμένο επίπεδο είναι οργανική για την επίτευξη του επιθυμητού εξαγόμενου αποτελέσματος.

3.Αξία ή ελκυστικότητα της ανταμοιβής είναι η σημασία που δίνει το άτομο στο πιθανό αποτέλεσμα ή την ανταμοιβή που μπορεί να επιτευχθεί στη δουλειά. Η αξία λαμβάνει υπόψη τόσο τους στόχους όσο και τις ανάγκες του ατόμου.

Αυτή η εξήγηση της παρακίνησης μπορεί να φαίνεται πολύπλοκη, αλλά στην πραγματικότητα δεν είναι. Σύμφωνα με τους Robbins, Stephen P., et al. (2013), μπορεί να συνοψιστεί σε δύο ερωτήσεις: Πόσο σκληρά πρέπει να εργαστώ για να πετύχω ένα ορισμένο επίπεδο απόδοσης, και μπορώ πράγματι να πετύχω αυτό το επίπεδο; Πόσο ελκυστική είναι η ανταμοιβή για μένα και με βοηθάει να πετύχω τους προσωπικούς μου στόχους; Το αν κάποιος έχει κίνητρο να καταβάλλει προσπάθεια (δηλαδή να εργαστεί σκληρά) σε οποιαδήποτε δεδομένη στιγμή εξαρτάται από τους στόχους τους και την αντίληψή του εάν απαιτείται ορισμένο επίπεδο απόδοσης για να πετύχει τους στόχους αυτούς. Οι προαναφερόμενοι συγγραφείς αναφέρουν ένα ενδεικτικό παράδειγμα: Πολλά χρόνια πριν, όταν μια γυναίκα εργάστηκε στις πωλήσεις της IBM, η αγαπημένη της «ανταμοιβή» ήταν να παίρνει το τζετ της εταιρίας με τους καλύτερους πελάτες της και να τους πηγαίνει σε κάποιο προορισμό για γκολφ το Σαββατοκύριακο. Αλλά για να λάβει αυτήν την ειδική «ανταμοιβή» έπρεπε να πετύχει ένα συγκεκριμένο επίπεδο απόδοσης, που ήταν κατά πολύ υψηλότερο από τη συνήθη απόδοσή της. Πόσο σκληρά ήταν πρόθυμη να δουλέψει (δηλαδή, πόσο παρακινημένη ήταν να καταβάλλει προσπάθεια) εξαρτάτο από το επίπεδο απόδοσης που έπρεπε να φτάσει και την πιθανότητα να λάβει την ανταμοιβή σε περίπτωση που το πετύχαινε. Επειδή έδινε «αξία» σε αυτή την ανταμοιβή, εργαζόταν πάντοτε σκληρά για ξεπεράσει τους στόχους της στις πωλήσεις. Και η σύνδεση απόδοσης-ανταμοιβής ήταν σαφής επειδή η σκληρή δουλειά και τα αποτελέσματά της αναγνωρίζονταν πάντα από την εταιρία με την ανταμοιβή που για αυτήν είχε σημασία (πρόσβαση στο εταιρικό τζετ).

Το κλειδί της θεωρίας των προσδοκιών είναι η κατανόηση των στόχων του ατόμου και της σύνδεσης μεταξύ προσπάθειας και απόδοσης, μεταξύ απόδοσης και ανταμοιβών και, τελικώς, μεταξύ των ανταμοιβών και της ικανοποίησης των στόχων του ατόμου. Η θεωρία δίνει έμφαση στις αποζημιώσεις ή ανταμοιβές. Σαν αποτέλεσμα, οι ανταμοιβές που προσφέρει ένας

οργανισμός ευθυγραμμίζονται με αυτό που επιθυμεί το άτομο. Η θεωρία των προσδοκιών αναγνωρίζει ότι καμία παγκόσμια αρχή δεν εξηγεί τι παρακινεί τα άτομα και κατά συνέπεια τονίζει το ότι οι μάνατζερς πρέπει να καταλάβουν γιατί οι εργαζόμενοι θεωρούν κάποιες ανταμοιβές ελκυστικές και κάποιες όχι. Εξάλλου, η πρόθεση είναι να ανταμείβονται τα άτομα με πράγματα που θεωρούν ότι έχουν αξία. Επίσης, η θεωρία των προσδοκιών δίνει έμφαση στις αναμενόμενες συμπεριφορές. Γνωρίζουν οι εργαζόμενοι τι αναμένεται από αυτούς και με ποιον τρόπο θα αξιολογηθούν; Τέλος, η θεωρία αυτή ασχολείται με τις προσωπικές αντιλήψεις. Η πραγματικότητα δεν έχει σχέση. Οι προσωπικές αντιλήψεις του ατόμου για την απόδοση, την ανταμοιβή και τα αποτελέσματα για τους στόχους του – και όχι αυτά καθαυτά τα αποτελέσματα – θα καθορίσουν την παρακίνησή του (το επίπεδο της προσπάθειας).

Η θεωρία του Vroom, διαφέρει από τις θεωρίες των Maslow, Alderfer, Herzberg και McClelland κατά το ότι δεν παρέχει συγκεκριμένες προτάσεις πάνω στο τι παρακινεί τα μέλη ενός οργανισμού. Αντίθετα η θεωρία του Vroom προτείνει μια μέθοδο γνωστικών μεταβλητών που αντανάκλα τις ατομικές διαφορές στην παρακίνηση στην εργασία. Σε αυτό το μοντέλο, οι εργαζόμενοι δεν δρουν απλά εξαιτίας των ισχυρών εσωτερικών κινήτρων, των ανικανοποίητων αναγκών ή εξαιτίας της εφαρμογής ανταμοιβών. Αντιθέτως, είναι άνθρωποι με λογική των οποίων οι πεποιθήσεις, οι αντιλήψεις και οι υπολογισμοί τους επηρεάζουν τη συμπεριφορά τους. Από τη σκοπιά του μάνατζμεντ, η θεωρία των προσδοκιών έχει ορισμένες σημαντικές επιπτώσεις στην παρακίνηση των εργαζομένων. Προσδιορίζει ορισμένα σημαντικά πράγματα που μπορούν να γίνουν για να παρακινηθούν οι εργαζόμενοι εναλλάσσοντας την προσδοκία του ατόμου προσπάθειας-απόδοσης, την προσδοκία της απόδοσης-ανταμοιβής και την ελκυστικότητα της ανταμοιβής (Lunenburg, 2011).

Πε. Η Θεωρία των Τεσσάρων Κινήτρων

Η θεωρία των Τεσσάρων Κινήτρων που δημιουργήθηκε το 2002 από δύο καθηγητές της Σχολής Επιχειρήσεων του Harvard αποτελεί το πιο πρόσφατο μοντέλο παρακίνησης. Είναι ένας ολιστικός τρόπος αντιμετώπισης της παρακίνησης των εργαζομένων, πέρα από το τυπικό μοντέλο «χρηματικής αμοιβής» που χρησιμοποιούν σήμερα οι περισσότερες εταιρίες. Οι Lawrence and Nohria μελέτησαν τέσσερα κίνητρα που παρακινούν τους υπαλλήλους και κάθε

ένα από αυτά παίζει σημαντικό ρόλο στον τρόπο που οι ηγέτες των οργανισμών κατανοούν το προσωπικό τους. Αυτά είναι τα κίνητρα να:

Αποκτώ και Επιτυγχάνω: Οι υπάλληλοι παρακινούνται για να αποκτήσουν πράγματα, κοινωνικό επίπεδο και πόρους. Σε αυτό το κίνητρο επικεντρώνονται οι περισσότερες εταιρίες με τη χρήση οικονομικών και μισθολογικών απολαβών.

Δεσμεύομαι και Ανήκω: Οι υπάλληλοι παρακινούνται να δημιουργούν θετικούς δεσμούς, να σχετίζονται και να ταιριάζουν.

Δημιουργώ και Προκαλώ: Οι υπάλληλοι παρακινούνται να αποκτήσουν εξειδίκευση, να μάθουν, να βελτιωθούν και να δημιουργήσουν. Για το λόγο αυτόν, οι μάνατζερς αντί να αναζητούν τρόπους να κάνουν τη δουλειά πιο εύκολη πρέπει να αναζητούν τρόπους να κάνουν τη δουλειά πιο προκλητική γιατί αυτό δίνει στον εργαζόμενο την ευκαιρία να μάθει και να αναπτυχθεί στη δουλειά του.

Υπερασπίζομαι και Προσδιορίζω: Οι υπάλληλοι παρακινούνται για να υπερασπιστούν το κοινωνικό τους επίπεδο, τις ιδέες και τις σχέσεις τους και για να προσδιορίσουν το σκοπό τους. Αυτό αφορά τη φήμη της εταιρίας, το ηθικό και την κουλτούρα του οργανισμού και τις περισσότερες φορές δεν λαμβάνεται υπόψη ως κίνητρο από τους ηγέτες των οργανισμών.

Και τα τέσσερα παραπάνω κίνητρα είναι σημαντικά στην παρακίνηση των εργαζομένων, αλλά εάν δεν εφαρμοστούν με κατάλληλο τρόπο, μπορεί να έχουν δυσάρεστα αποτελέσματα. Μπορούν να προκαλέσουν υπερβολικό ανταγωνισμό μεταξύ των συναδέλφων, πράγμα που με τη σειρά του θα δημιουργήσει περαιτέρω προβλήματα. Η ισορροπία μεταξύ των τεσσάρων αυτών κινήτρων είναι ο παράγοντας που καθιστά τη θεωρία αυτή πετυχημένη (Podmoroff, 2015).

Γ. ANTAMOIBES

Γ1. Γενικά

Οι άνθρωποι είναι από τη φύση τους προγραμματισμένοι να παρακινούνται. Για κάποιο λόγο ξυπνάμε κάθε πρωί. Ακόμα και αν ο μοναδικός λόγος είναι ότι πεινάμε, παρακινούμαστε για να ικανοποιήσουμε την ανάγκη να φάμε. Στο χώρο εργασίας, η παρακίνηση είναι πιο περίπλοκη και ό, τι παρακινεί κάποιους δεν παρακινεί απαραίτητα άλλους. Σε αυτό έγκειται το πρόβλημα που αντιμετωπίζουν οι μάνατζερς σε ημερήσια βάση. Προβλήματα που συχνά θεωρούνται ζητήματα συμπεριφοράς, σχετίζονται συνήθως με μη σωστή παρακίνηση. Για να διορθωθεί το πρόβλημα, είναι σημαντικό οι μάνατζερς και οι ηγέτες να κατανοήσουν τι ακριβώς είναι η παρακίνηση.

Η παρακίνηση των εργαζομένων συνιστά τον πυρήνα του να δίνεις στα άτομα αυτού που πραγματικά χρειάζονται περισσότερο από τη δουλειά. Όσο πιο πολύ δίνεις από αυτό που χρειάζονται, τόσο πιο πολύ αναμένεις αυτό που πραγματικά χρειάζεσαι. Παρακίνηση είναι η ενέργεια να παρέχεις ένα κίνητρο που ενθαρρύνει τους υπαλλήλους να αναλάβουν ορισμένη δράση. Η επιτυχία που οι επιχειρήσεις αναζητούν για το προσωπικό τους εστιάζεται στις ικανότητες, τα κίνητρα και την ενθάρρυνση που αυτό λαμβάνει. Εσωτερικοί και εξωτερικοί παράγοντες ενισχύουν την ικανότητα και την ενέργεια που απαιτείται και αφιερώνεται σε ένα καθήκον, θέση ή έργο από έναν εργαζόμενο και τον κάνουν να συνεχίζει να καταβάλλει προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Οι ανταμοιβές είναι μια εξαιρετικά αποτελεσματική και δοκιμασμένη τεχνική για την ενίσχυση της δέσμευσης των υπαλλήλων και την αποτελεσματικότητά τους.

Γ2. Κατηγορίες ανταμοιβών

Οι οργανισμοί επενδύουν τεράστιους οικονομικούς πόρους στα συστήματα και πρακτικές ανταμοιβών για να προσελκύσουν, να συγκρατήσουν και να παρακινήσουν τους εργαζόμενους τους και κατά συνέπεια να διασφαλίσουν και να βελτιώσουν την ατομική, ομαδική και επιχειρηματική αποτελεσματικότητα. Οι οργανωσιακές ανταμοιβές περιλαμβάνουν τόσο οικονομικές όσο και μη οικονομικές ανταμοιβές, όπως η αναγνώριση, η ασφάλεια εργασίας και η προαγωγή. Οι οικονομικές ανταμοιβές, οι οποίες αποκαλούνται υλικές ανταμοιβές, περιλαμβάνουν τις άμεσες μορφές ανταμοιβής (όπως ο σταθερός ή μεταβαλλόμενος μισθός) καθώς επίσης και τις έμμεσες μορφές (όπως οι πρόσθετες παροχές και τα επιδόματα).

Συνοψίζοντας τη βιβλιογραφία των τελευταίων δεκαετιών για τις ανταμοιβές, κατά τους Vartiainen M. et al (2008), η πιο προφανής και διαδεδομένη κατηγοριοποίηση των ανταμοιβών είναι η τυπολογία σε εσωτερικές και εξωτερικές ανταμοιβές. Αυτή η διάκριση προέρχεται από την κλασική θεωρία παρακίνησης-υγιεινής του Herzberg που προσδιορίζει τα εσωτερικά και εξωτερικά κίνητρα, διάκριση που στη συνέχεια υιοθετήθηκε από πολλούς ερευνητές που μελέτησαν τις ανταμοιβές. Οι εξωτερικές ανταμοιβές, όπως π.χ. ο μισθός, προσδιορίστηκαν ως εκείνες που προέρχονται από εξωτερικούς παράγοντες που συνδέονται με το εργασιακό πλαίσιο και οι οποίες ουσιαστικά ικανοποιούν κατώτερες ανάγκες, π.χ. ασφάλεια και φυσικές ανάγκες. Οι εσωτερικές ανταμοιβές, όπως π.χ. η προσωπική επιτυχία, θεωρούνται ότι παράγονται εσωτερικά και ικανοποιούν ανώτερες ανάγκες, π.χ. την αυτό-ενεργοποίηση. Προέρχονται από παράγοντες που είναι εγγενείς της φύσης της εργασίας.

Επίσης, κατά τους Goodale et al., (1997), οι ανταμοιβές προσδιορίζονται ως «οτιδήποτε ενισχύει, διατηρεί και ενδυναμώνει τη συμπεριφορά σε μια επιχείρηση και μπορούν να κατηγοριοποιηθούν σε εξωτερικές και εσωτερικές. Οι εξωτερικές ανταμοιβές (οικονομικές ανταμοιβές, εργασιακή ασφάλεια, σχέσεις με τον προϊστάμενο, σχέσεις με τους συναδέλφους) προέρχονται από τις ενέργειες των άλλων, όπως είναι οι προϊστάμενοι και ελέγχονται από τους μάνατζερς. Οι εσωτερικές ανταμοιβές (ενημέρωση, εμπιστοσύνη, ποικιλία δεξιοτήτων, αναγνώριση) είναι λιγότερο απτές και προκύπτουν από το ίδιο το άτομο ή την ίδια την εργασία του (Beardwell & Holden, 1994).

Στη συνέχεια, αναλύονται οι σημαντικότερες από τις παραπάνω αναφερόμενες εξωτερικές και εσωτερικές ανταμοιβές όπως παρουσιάζονται στους Gkoretzis et al., (2008).

Οικονομικές ανταμοιβές

Αυτές οι ανταμοιβές αφορούν την αμοιβή που λαμβάνει ο υπάλληλος για την παροχή της εργασίας του. Θεωρούνται πολύ σημαντικές αμοιβές που προσφέρονται από τη διοίκηση και έχουν σημαντική επίδραση στην εργασιακή συμπεριφορά των υπαλλήλων. Πράγματι, για πολλά χρόνια, οι οικονομικές ανταμοιβές θεωρούνταν ως και οι μοναδικές ανταμοιβές στο χώρο

εργασίας. Προκειμένου να είναι αποτελεσματικές, πρέπει να συντρέχουν οι εξής προϋποθέσεις: Να υπάρχει σύνδεση μεταξύ της αμοιβής και της απόδοσης και επιπρόσθετα αυτή η σύνδεση να είναι σαφής στον εργαζόμενο (Kufidou, 2001).

Εργασιακή ασφάλεια

Στα τελευταία χρόνια η εργασιακή ασφάλεια έχει αναδειχθεί σε ζήτημα μείζονος ενδιαφέροντος εξαιτίας των αλλαγών που έχουν επέλθει στο επιχειρηματικό περιβάλλον. Ο μεγάλος ανταγωνισμός οδηγεί τους οργανισμούς σε αναδιαρθρώσεις, συγχωνεύσεις καθώς και στη χρήση ευέλικτων συνθηκών απασχόλησης. Όλα αυτά ενισχύουν την ανασφάλεια που αντιμετωπίζουν οι υπάλληλοι. Υπό αυτές τις συνθήκες, η εργασιακή ασφάλεια θεωρείται ότι αποτελεί πλέον έναν από τους πιο σημαντικούς παράγοντες που επηρεάζουν την παρακίνηση των εργαζομένων καθώς και την δέσμευση τους στον οργανισμό και την εργασιακή ικανοποίηση. Η έλλειψη της μπορεί να προκαλέσει και ψυχολογικές αντιδράσεις, όπως η χαμηλή αυτό-εκτίμηση και αυτοπεποίθηση και οι εργαζόμενοι μπορεί να μην αναλαμβάνουν ευθύνες και πρωτοβουλίες όταν νιώθουν ανασφαλείς με τη δουλειά τους.

Σχέσεις με τον προϊστάμενο

Μια από τις πιο σημαντικές σχέσεις στο χώρο εργασίας είναι αυτή μεταξύ προϊσταμένου και υπαλλήλων. Θετικές σχέσεις με τον προϊστάμενο οδηγούν τους εργαζόμενους να έχουν θετική στάση απέναντι στο χώρο εργασίας τους. Ειδικά στον τομέα παροχής υπηρεσιών, θεωρείται ότι η υποστήριξη και οι καλές σχέσεις με τους προϊσταμένους και τους μάνατζερς βοηθούν τους υφισταμένους να τις ανταποδώσουν προς τους πελάτες (Peccei & Rosenthal, 2001).

Σχέσεις με τους συναδέλφους

Εκτός από τις σχέσεις με τον προϊστάμενο, οι υπάλληλοι στον χώρο εργασίας αναπτύσσουν σχέσεις μεταξύ τους. Αυτό το είδος σχέσης είναι επίσης σημαντικό επειδή οι καλές σχέσεις μεταξύ εργαζομένων μπορούν να επηρεάζουν τη γενική στάση απέναντι στον οργανισμό. Σε αυτή την περίπτωση, οι υπάλληλοι χρειάζονται να νιώθουν ότι υποστηρίζονται από τους συναδέλφους τους (Quinn & Spreitzer, 1997). Σημαντικό στοιχείο των καλών και δυνατών σχέσεων είναι η προθυμία των υπαλλήλων να βοηθούν ο ένας τον άλλον. Αυτές οι υποστηρικτικές συμπεριφορές προσδιορίζονται ως οι ενέργειες που κάνουν οι άλλοι πέρα από

τις τυπικές απαιτήσεις και είναι χρήσιμες τόσο για τους συναδέλφους όσο και για τον οργανισμό (Brief & Motowidlo, 1986).

Ενημέρωση του εργαζομένου

Οι δύο τύποι της ενημέρωσης, δηλαδή α) η ενημέρωση για την αποστολή ενός οργανισμού και β) η ενημέρωση για την απόδοση του υπάλληλου θεωρούνται βασικές ανταμοιβές που παρακινούν τους εργαζόμενους. Η πρώτη συμβάλλει στην ανάληψη πρωτοβουλιών από τον υπάλληλο, καθώς αυτή είναι δύσκολη για κάποιον που αγνοεί το μέλλον και την αποστολή του οργανισμού. Δηλαδή βοηθά τον υπάλληλο να δει τη «μεγάλη εικόνα» και κατά συνέπεια να κατανοήσει τον ρόλο του και τις αποφάσεις του στο χώρο εργασίας. Επιπλέον, τον βοηθά να αποκτήσει την αίσθηση ότι υπάρχει νόημα και σκοπός στην εργασία του.

Ποικιλία δεξιοτήτων

Η ποικιλία δεξιοτήτων είναι μια εσωτερική ανταμοιβή της οποίας η σημασία έχει ενισχυθεί μετά τη θεωρία του Μοντέλου των Χαρακτηριστικών της Εργασίας των Hackman & Oldham (1976). Αυτό το μοντέλο εξελίσσει τη Θεωρία των Δύο Παραγόντων του Herzberg (1959), η οποία υποστήριξε ότι οι εσωτερικές ανταμοιβές μπορούν να παρακινούν τους εργαζόμενους. Η ποικιλία δεξιοτήτων προσδιορίζεται ως «ο βαθμός στον οποίο απαιτείται ποικιλία διαφορετικών δραστηριοτήτων κατά τη διεξαγωγή μιας εργασίας, η οποία συνεπάγεται τη χρήση ενός αριθμού διαφορετικών δεξιοτήτων και ταλέντων του ατόμου» (Hackman & Oldham, 1976, p. 257). Όταν απαιτείται αυτή η ποικιλία για την ολοκλήρωση της δουλειάς, τότε η συγκεκριμένη εργασία θεωρείται ότι έχει νόημα και είναι σημαντική.

Αναγνώριση

Η ανταμοιβή της αναγνώρισης των προσπαθειών και των αποτελεσμάτων των εργαζομένων εμφανίστηκε το 1950 όταν ο Herzberg (1959) διατύπωσε τη θεωρία των κινήτρων και των παραγόντων υγιεινής. Η αναγνώριση είναι πιθανόν η πιο δυνατή, λιγότερο χρησιμοποιημένη και με λιγότερο κόστος μέθοδος παρακίνησης, ενίσχυσης και ανταμοιβής των εργαζομένων (Wiley, 1997). Πράγματι, σε ορισμένες περιπτώσεις οι εργαζόμενοι προτιμούν την αναγνώριση και τον έπαινο από τα χρήματα (Nelson, 2005). Αυτή η ανταμοιβή έχει συνδεθεί με τη αφοσίωση στον οργανισμό, την εργασιακή ικανοποίηση και την οργανωσιακή συμμετοχή. Περαιτέρω, όταν οι

εργαζόμενοι αναγνωρίζονται για τις προσπάθειές τους, αναπτύσσουν μια θετική εικόνα για τον εαυτό τους και ενισχύουν την αυτό-εκτίμησή τους.

Η αναγνώριση και ο έπαινος είναι σημαντικοί στην παρακίνηση, την ικανοποίηση και τη διατήρηση των υπαλλήλων. Οι άνθρωποι έχουν την ανάγκη να αναγνωρίζονται ως άτομα και να νιώθουν την αίσθηση του να επιτυγχάνουν στόχους. Η αναγνώριση είναι μια εξωτερική ανταμοιβή που εφαρμόζεται στον καθένα. Αν και δεν υπάρχει κάτι περίπλοκο σε αυτή, είναι ένα από αυτά που οι εργαζόμενοι αναφέρουν ότι λείπει από το χώρο εργασίας τους. Η κυρίαρχη τάση στη σημερινή κοινωνία είναι ότι για να κάνουμε καλά τη δουλειά μας και να επιτυγχάνουμε τους στόχους που σχετίζονται με τη δουλειά μας πρέπει να είμαστε προσανατολισμένοι στα καθήκοντα και στους στόχους αυτούς. Όταν συμβαίνει αυτό, ξεχνάμε ότι στη δουλειά υπάρχουν και πολλοί άλλοι άνθρωποι και οι σχέσεις μαζί τους είναι σημαντικό στοιχείο για την επιτυχία.

Εμπιστοσύνη

Η εμπιστοσύνη προσδιορίζεται ως η «προθυμία ενός μέρους να είναι ευάλωτο στις ενέργειες ενός άλλου μέρους με βάση την προσδοκία ότι το άλλο μέρος θα εκτελέσει μια συγκεκριμένη ενέργεια σημαντική για αυτόν που την αναθέτει, ανεξάρτητα από τη δυνατότητα να παρακολουθεί ή να ελέγχει το άλλο μέρος» (Mayer et al., 1995, p.711). Αυτός ο παράγοντας θεωρείται ως ένα από τα πρωταρχικά στοιχεία των καλά οργανωμένων και επιτυχημένων οργανισμών. Περαιτέρω, η εμπιστοσύνη της διοίκησης στους υπαλλήλους είναι ιδιαίτερος σημαντική ειδικά σε δύο περιπτώσεις: όταν είναι απαραίτητη η συνεργασία και στον τριτογενή τομέα όπου υπάρχει επαφή μεταξύ εργαζομένων και πελατών (Nyhan, 2000).

Γ3. Ποιες ανταμοιβές παρακινούν τους εργαζόμενους

Το 2014, η εταιρία πρόσληψης προσωπικού Tiny Pulse διεξήγαγε μια έρευνα με τον τίτλο «The 7 Key Trends Impacting Today's Workplace» στην οποία ερεύνησε μια πλειάδα από θέματα διοίκησης, συμπεριλαμβανομένων των κινήτρων των εργαζομένων. Στην έρευνα συμμετείχαν 200,000 υπάλληλοι από περισσότερους από 500 οργανισμούς.

Τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου της παρακίνησης ήταν μια έκπληξη για τους επιχειρηματίες σε όλη τη χώρα, επειδή τα χρήματα δεν ήταν ο πιο ισχυρός παράγοντας παρακίνησης. Οι απαντήσεις τους ήταν οι εξής:

εργασία με συναδέλφους: 20%

αναγνώριση και ενθάρρυνση: 13%

επαγγελματική ανάπτυξη: 8%

χρήματα και παροχές: 7%

εκπλήρωση αναγκών πελάτη: 8%

Όταν τους ζητήθηκε να σχολιάσουν την πρώτη προτεραιότητά τους, οι απαντήσεις περιλάμβαναν επαινετικά σχόλια για την υποστήριξη που δίνουν μεταξύ τους οι υπάλληλοι. Σύμφωνα με ορισμένες απαντήσεις που δημοσιεύτηκαν στην έρευνα, οι συνάδελφοι των υπαλλήλων ήταν παράγοντας που τους ωθούσε να διακριθούν στη δουλειά τους, να καταβάλλουν περισσότερη προσπάθεια ο ένας για τον άλλον και να συμμετέχουν ενεργά σε ομαδικά projects.

Σε ό, τι αφορά τις εξωτερικές ανταμοιβές και το ρόλο τους στην ικανοποίηση, τη δέσμευση και την παρακίνηση του υπαλλήλου, ενδεικτική είναι μια έρευνα που το 2015 διεξήχθη από τη Society of Human Resource Management με τη συμμετοχή 600 υπαλλήλων στις Η.Π.Α., οι οποίοι απάντησαν σε μια κλίμακα «Πολύ Σημαντικό» και «Πολύ ικανοποιημένος».

Μεταξύ άλλων, αξίζει να σημειωθεί το γεγονός ότι οι συμμετέχοντες δήλωσαν ότι θεωρούν σημαντική:

- σε ποσοστό 75% την αντιμετώπιση των υπαλλήλων με σεβασμό σε όλα τα επίπεδα ενώ δήλωσαν ότι είναι ικανοποιημένοι σε ποσοστό 33%,
- σε ποσοστό 64% την εμπιστοσύνη μεταξύ υπαλλήλων και διοίκησης του οργανισμού με αντίστοιχο ποσοστό ικανοποίησης 28%,
- σε ποσοστό 58% τη σχέση με τον άμεσα προϊστάμενό τους με την ικανοποίηση να ανέρχεται στο 40%,
- σε ποσοστό 55% την αναγνώριση από τη διοίκηση της εργασιακής απόδοσης του υπαλλήλου με την ικανοποίηση να κυμαίνεται στο 24% μόνο,

- σε ποσοστό 50% την επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης με αντίστοιχη ικανοποίηση στο 23%.

Από τα παραπάνω ενδεικτικώς αναφερόμενα αποτελέσματα της έρευνας, προκύπτει αναμφισβήτητα ότι ανταμοιβές που δεν είναι υλικές/οικονομικές και αφορούν ιδίως τις διαπροσωπικές σχέσεις και την επικοινωνία θεωρούνται πολύ σημαντικές από τους εργαζόμενους. Επίσης, αξιοσημείωτη είναι η διάσταση ανάμεσα στο βαθμό που θεωρούν σημαντική την ανταμοιβή και στο βαθμό που νιώθουν ικανοποιημένοι από αυτή.

Ο θεμελιωτής του σύγχρονου μανάτζμεντ Peter Drucker είπε κάποτε ότι τα οικονομικά κίνητρα γίνονται περισσότερο δικαιώματα του εργαζόμενου παρά ανταμοιβή. Η σημασία αυτής της δήλωσης στην παρακίνηση των εργαζομένων έγκειται στο ότι προκειμένου να παρακινούνται και να παραμένουν παρακινημένοι οι εργαζόμενοι στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον, πρέπει να κοιτάξουμε πέρα από το τι πληρώνονται και να εστιάσουμε στην αναγνώριση της συμβολής τους στον οργανισμό (Podmoroff, 2015).

Όπως αναφέρθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο, οι θεωρίες παρακίνησης όπως η θεωρία της ενίσχυσης (Skinner, 1953) ή των προσδοκιών (Vroom, 1964) δείχνουν προς μια θετική επίδραση των κινήτρων πάνω στην παρακίνηση, στο βαθμό που τα κίνητρα συνδέονται στενά με τα θεωρούμενα ως σημαντικά αποτελέσματα (π.χ. υψηλότερη αμοιβή).

Τα επαγγέλματα του «21^{ου} αιώνα» περιλαμβάνουν περισσότερη δουλειά που απαιτεί γνώσεις, δημιουργικότητα και καινοτομία, πράγμα που σημαίνει ότι εξαρτώνται περισσότερο από την εσωτερική παρακίνηση. Είναι ενδιαφέρον, ωστόσο, ότι η βιβλιογραφία της ίδιας της δημιουργικότητας, έχει σημειώσει μια στροφή προς την αναγνώριση ότι οι εξωτερικές ανταμοιβές μπορούν πράγματι να ενισχύσουν την εσωτερική παρακίνηση (Hennessey & Amabile, 2010, p. 581). Παρά τις ανταγωνιστικές και ενίοτε μεταβαλλόμενες θεωρητικές προσεγγίσεις της επίδρασης των κινήτρων στην παρακίνηση των εργαζομένων, για πολλά χρόνια, η εμπειρική απόδειξη φαίνεται να καταγράφει μια καθαρά θετική επίδραση.

Γ4. Συστήματα ανταμοιβών.

Τα συστήματα ανταμοιβών που ήταν κατάλληλα για τον 20ο αιώνα μπορεί να μην είναι κατάλληλα για τους εργαζόμενους του 21ου αιώνα. Η σύγχρονη τεχνολογία έχει αλλάξει κατά πολύ τις απαιτήσεις του «μέσου» επαγγέλματος. Οι εργαζόμενοι του σήμερα είναι πιο πιθανό να έχουν δουλειές που απαιτούν δημιουργικότητα, πρωτοβουλία και σκέψη έξω από τα συνηθισμένα. Ομοίως, οι εταιρίες που πρέπει να αξιοποιήσουν αυτές τις ικανότητες των υπαλλήλων τους, χρειάζεται να αναθεωρήσουν τα συστήματα ανταμοιβών τους.

Τα χρήματα είναι ο βασικός λόγος για τον οποίο οι άνθρωποι ξοδεύουν το χρόνο τους δουλεύοντας σε έναν οργανισμό. Εξαιτίας της σημασίας για τους ανθρώπους και τους οργανισμούς, ο σχεδιασμός ενός χρηματικού συστήματος ανταμοιβών πρέπει να γίνεται με σύνεση. Ένα χρηματικό σύστημα ανταμοιβών μπορεί να επιτρέπει στους οργανισμούς να δημιουργήσουν ένα σύστημα αξιών ή αμοιβής για την απόδοση των εργαζομένων. Ανάλογα με το πόσο καλά αποδίδει ένα άτομο στην εργασία του ή στο πρότζεκτ που του έχει ανατεθεί, προσδιορίζεται εάν θα υπάρξει αύξηση στη βασική αμοιβή του ή πιθανώς ένα μόνους (επιβράβευση) πρόσθετο στην αρχική βασική αμοιβή. Αν και οι εξωτερικές ανταμοιβές (χρηματικές ανταμοιβές) φαίνονται ελκυστικές για τον εργαζόμενο σε έναν οργανισμό, δεν σημαίνει απαραίτητα ότι το άτομο που τις λαμβάνει είναι παραγωγικό. Πολλές φορές οι εξωτερικές ανταμοιβές μπορεί να έχουν αρνητική επίδραση στην εσωγενή παρακίνηση. Αυτό συμβαίνει επειδή το άτομο απλά ολοκληρώνει την εργασία που θα του αποφέρει την ανταμοιβή χωρίς αυτό να σημαίνει ότι αποκομίζει προσωπική αξία ή χαρά από την εκτέλεση της εργασίας του (Taylor et al, 2018).

Ωστόσο, κατά τον σχεδιασμό ενός συστήματος ανταμοιβών που περιλαμβάνει και εσωτερικές ή μη χρηματικές ανταμοιβές, πρέπει να λαμβάνονται υπόψη και άλλες παράμετροι πέραν των αρχικών στόχων των συστημάτων ανταμοιβών, οι οποίες (Holston & Kleiner, 2015) είναι:

1. Οι ανταμοιβές πρέπει να είναι γνωστές δημοσίως.
2. Οι ανταμοιβές δεν πρέπει να προσφέρονται σε υπερβολική συχνότητα.
3. Οι λήπτες της ανταμοιβής πρέπει να την αξίζουν και η διαδικασία χορήγησής της πρέπει να είναι δίκαιη.

Δ. ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΚΑΙ ΤΗΛΕΡΓΑΣΙΑ

Κάθε ενήλικος άνθρωπος σε παραγωγική ηλικία (εκτός και αν είναι συνταξιούχος, άνεργος ή προστατευόμενο μέλος) εργάζεται. Για τους περισσότερους ανθρώπους, η εκτέλεση των επαγγελματικών υποχρεώσεών τους σήμαινε, μέχρι πρόσφατα τουλάχιστον, ότι πρέπει να μεταβούν σε έναν χώρο εκτός της οικίας τους. Ωστόσο σήμερα, το ζήτημα της ευελιξίας στο εργασιακό περιβάλλον είναι ένα πολυσυζητημένο θέμα τόσο από τη μεριά των εργαζομένων όσο και από τη μεριά των εργοδοτών. Η εποχή που διανύουμε επηρεασμένη κατά πολύ από την πανδημία του COVID-19 ενθαρρύνει ή ακόμα και εξαναγκάζει εργαζόμενους και εργοδότες να αναζητήσουν λύσεις που είναι κατά πολύ διαφορετικές από τους «παραδοσιακούς» τρόπους εργασίας. Ειδικότερα ως προς τον ίδιο τον τόπο εργασίας, συχνά αναφέρεται η απασχόληση με τη μορφή του «γραφείου στο σπίτι» (home office). Μια επισκόπηση των αγγελιών εύρεσης εργαζομένων δείχνει ότι ο όρος «εργασία από το σπίτι» ή «δυνατότητα εργασίας από το σπίτι» περιλαμβάνεται όλο και πιο συχνά στην περιγραφή των συνθηκών παροχής εργασίας (<https://www.careerjet.gr> , <https://ergasiatora.gr>, <https://www.kariera.gr>).

Οι νέες συνθήκες διαβίωσης και η εξέλιξη της τεχνολογίας συμβάλλουν στην υιοθέτηση ευέλικτων μορφών εργασίας όχι μόνο στον ιδιωτικό τομέα αλλά και στον τομέα της Δημόσιας Διοίκησης. Σύμφωνα με το Υπουργείο Εσωτερικών της Χώρας «Η τηλεργασία τα τελευταία χρόνια, ειδικά μετά την κρίση της πανδημίας COVID-19, αποτελεί ένα ευρέως διαδεδομένο τρόπο εργασίας στα κράτη μέλη του ΟΟΣΑ και πλέον θεωρείται ένα από τα βασικά στοιχεία της εργασίας όπως θα διαμορφωθεί στο μέλλον». Ενδεικτικό της νέας αυτής αντίληψης της Δημόσιας Διοίκησης για την τηλεργασία είναι το γεγονός ότι στην έρευνα που διεξάγεται για την τηλεργασία στην ελληνική δημόσια διοίκηση, οι λόγοι για τους οποίους η τηλεργασία θεωρείται ότι αποτελεί το μέλλον της εργασίας, όπως αναγράφονται στο ερωτηματολόγιο, είναι: α) η προσαρμογή και αξιοποίηση τεχνολογικών δυνατοτήτων, η μείωση κόστους λειτουργίας δημοσίων οργανώσεων (εξοπλισμός, κτιριακές υποδομές κτλ), η βελτίωση επαγγελματικής ευεξίας προσωπικού και η μετάβαση σε νέα μοντέλα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και εργασίας στον δημόσιο τομέα (Υπουργείο Εσωτερικών, 2021).

Υπάρχουν διάφορες παραλλαγές και τροποποιήσεις των μορφών εργασίας εκτός του τύπου εγκατάστασης του εργοδότη, με την έννοια ότι δεν υφίσταται μια ενιαία αντιμετώπιση του θέματος της τηλεργασίας, τόσο από την πλευρά των εργαζομένων όσο και την πλευρά των

εργοδοτών. Ωστόσο, είναι βέβαιο ότι η τηλεργασία παρουσιάζει ορισμένα ειδικά χαρακτηριστικά και θέτει ορισμένες και διαφορετικές απαιτήσεις σε σχέση με την «παραδοσιακή» εργασία στο γραφείο ή σε έναν άλλο τόπο που ορίζεται από τον εργοδότη για την εκτέλεση αυτής.

Το πρόβλημα δεν αφορά μόνο την ίδια την απόφαση να επιτραπεί ή όχι στους εργαζόμενους η χρήση της τηλεργασίας, αλλά επίσης αφορά την απόφαση ως προς το ποιες θέσεις εργασίας και ποια περιγράμματα θέσεων είναι κατάλληλα για την εκτέλεση της εργασίας εξ αποστάσεως.

Η μετάβαση στο ευέλικτο ωράριο και στην τηλεργασία είναι μια μεγάλη αλλαγή και για τις δύο πλευρές: εργαζόμενους και εργοδότες. Οι εργαζόμενοι μαθαίνουν πώς να είναι παραγωγικοί στο σπίτι και οι εργοδότες προσπαθούν να βρουν τρόπους να τους παρακινήσουν να δουλέψουν.

Ο τόπος παροχής της εργασίας έχει σημαντική επίδραση στην παρακίνηση των εργαζομένων και στη διοίκησή τους. Σύμφωνα με την έρευνα των Bockova et al. που διενεργήθηκε το 2021, η εργασία από το σπίτι έχει ουσιαστικό αντίκτυπο στην παρακίνηση του υπαλλήλου. Μπορεί να λεχθεί ότι οι περισσότεροι υπάλληλοι αντιλαμβάνονται την εξ αποστάσεως εργασία με θετικό τρόπο και θεωρούν ότι αυτή η μορφή εργασίας συνιστά ένα είδος οφέλους ή προνομίου που τους παρέχει ο εργοδότης. Η ανάλυση των δεδομένων της έρευνάς τους δείχνει επίσης ότι ο μεγαλύτερος παράγοντας παρακίνησης για την τηλεργασία είναι η ευελιξία του εργαζομένου κατά τη διαχείριση του χρόνου εργασίας και του χρόνου της ιδιωτικής ζωής του και για τις δραστηριότητες εκτός εργασίας που παρέχει μια αίσθηση ελευθερίας. Άλλα στοιχεία παρακίνησης μπορεί να είναι για κάποιους υπαλλήλους, για παράδειγμα, η μεγαλύτερη πνευματική ηρεμία, καλύτερη απόδοση στη δουλειά, εξοικονόμηση χρόνου και χρημάτων για μετακίνηση, το πλεονέκτημα να εργάζονται στο οικείο περιβάλλον του σπιτιού, λιγότερο στρες, και η εμπιστοσύνη του εργοδότη.

Επίσης, τα αποτελέσματα της έρευνάς τους δείχνουν ότι η δυνατότητα της τηλεργασίας έχει μια σχετικά σημαντική οικονομική αξία για ορισμένους υπαλλήλους, ακόμη και σε σύγκριση με άλλες παροχές που συνήθως προσφέρονται από τους εργοδότες. Η εργασία από το σπίτι μπορεί επίσης να χρησιμεύσει σαν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τους εργοδότες, καθώς κάποιοι εργαζόμενοι προτιμούν προσφορές εργασίας που παρέχουν τη δυνατότητα να εργάζονται από το σπίτι.

Παρά τα αδιαμφισβήτητα θετικά στοιχεία, η ανωτέρω έρευνα αναφέρεται και στα αρνητικά στοιχεία, κινδύνους και απειλές που συνδέονται με την τηλεργασία. Η έρευνα δείχνει ότι ορισμένοι παράγοντες μπορούν να έχουν αρνητική επίπτωση στην παρακίνηση των εργαζομένων. Ο σημαντικός αρνητικός παράγοντας φαίνεται να είναι η μειωμένη επαφή με τους συναδέλφους στο χώρο εργασίας, η οποία μπορεί να έχει μια αρνητική επιρροή είτε στο πεδίο της ίδιας της κοινωνικής απομόνωσης είτε στον τομέα της πρόσβασης στην πληροφόρηση. Η προαναφερόμενη απομόνωση σχετίζεται επίσης με τη λιγότερη επαφή με τον προϊστάμενο και τη σχετική έλλειψη ανατροφοδότησης. Ένα άλλο σημαντικό στοιχείο που επιδρά αρνητικά στην παρακίνηση είναι το μη ικανοποιητικό εργασιακό περιβάλλον, το οποίο προκύπτει από, για παράδειγμα, παρέμβαση και διακοπές στην εργασία από τα υπόλοιπα μέλη του νοικοκυριού, ιδίως όταν υπάρχουν παιδιά, οι μη ικανοποιητικές εργασιακές συνθήκες ή ο ακατάλληλος χώρος εργασίας. Μια από τις σημαντικές απειλές της τηλεργασίας με άμεσο αντίκτυπο στην απόδοση του υπαλλήλου είναι χωρίς αμφιβολία ο κίνδυνος της αναβλητικότητας και κωλυσιεργίας (Bockova et al, 2021).

Το Εθνικό Ινστιτούτο Εργασίας και Ανθρώπινου Δυναμικού (2020) αναφέρει στις θετικές πλευρές της τηλεργασίας:

- τις αυξημένες ευκαιρίες πρόσβασης στην αγορά εργασίας ειδικών πληθυσμιακών ομάδων (όπως π.χ. ατόμων με αναπηρία, ή ατόμων για τα οποία κρίνεται προτιμητέα η τηλεργασία, λόγω γονεϊκών, οικογενειακών ή άλλων υποχρεώσεων),
- τη μείωση των περιβαλλοντικών επιβαρύνσεων μέσω της μείωσης των μεταφορικών αναγκών και ως εκ τούτου της κυκλοφοριακής συμφόρησης, των θορύβων και της ατμοσφαιρικής ρύπανσης,
- τη δυνατότητά της να συμβάλλει στη συγκράτηση του πληθυσμού στην περιφέρεια έχοντας θετικό αντίκτυπο στην περιφερειακή ανάπτυξη και την κοινωνική συνοχή, καθώς παρέχει στο εργατικό δυναμικό στις περιφέρειες ίσες ευκαιρίες στην εργασία με αυτές των εργαζομένων στα μεγαλύτερα αστικά κέντρα,
- την αύξηση της παραγωγικότητας μέσα από τον εκσυγχρονισμό της οργάνωσης της εργασίας και διοίκησης στις επιχειρήσεις αλλά και στη (μεσομακροπρόθεσμα και μετά από τις αναγκαίες επενδύσεις) μείωση του πάγιων λειτουργικών δαπανών των επιχειρήσεων (π.χ. εξοικονόμηση

χρόνου και ενέργειας των εργαζομένων, αύξηση της πρωτοβουλίας τους και καλύτερη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού).

Στα μειονεκτήματα/προβλήματα της τηλεργασίας περιλαμβάνονται

- οι δυσκολίες ελέγχου του τόπου και του χρόνου εργασίας, τον κίνδυνο σύγχυσης και υπέρβασης των ορίων μεταξύ επαγγελματικής και ιδιωτικής ζωής, με συνέπειες ακόμα και για την ψυχική και σωματική υγεία του τηλεεργαζόμενου,
- την εντατικοποίηση της εργασίας και την υπέρμετρη δέσμευση του τηλεεργαζόμενου, ακόμα και σε χρόνο πολύ πέραν του συμβατικού και νομίμου ωραρίου,
- τον κίνδυνο παραβίασης της ιδιωτικής ζωής των τηλεεργαζομένων, καθώς η άσκηση του διευθυντικού δικαιώματος με τη χρήση των νέων τεχνολογιών, μπορεί να πάρει μορφή ηλεκτρονικής επιτήρησης, η έκταση της οποίας ενδέχεται να ξεπεράσει τα όρια της ιδιωτικής ζωής των εργαζομένων,
- τον κίνδυνο μη τήρησης των κανόνων υγείας και ασφάλειας των κατ' οίκον τηλεεργαζομένων: π.χ. ακατάλληλος χώρος εργασίας, ακατάλληλος κλιματισμός, θέρμανση και έπιπλα ακατάλληλα για την ορθή στάση του σώματος και την τοποθέτηση του υπολογιστή, εργασιακό στρες, επιδείνωση ασθένειας ή κίνδυνος ατυχήματος κατά την εργασία.

Οι Ipsen et al. στην έρευνά τους συνοψίζουν τα κύρια πλεονεκτήματα της εργασίας από το σπίτι σε: α) ισορροπία δουλειάς-προσωπικής ζωής, β) βελτιωμένη εργασιακή απόδοση και γ) μεγαλύτερος έλεγχος δουλειάς. Ως κύρια μειονεκτήματα αναφέρονται: α) οι περιορισμοί του γραφείου-στο-σπίτι, β) η εργασιακή αβεβαιότητα και γ) τα ανεπαρκή εργαλεία.

Τα παραπάνω έξι πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα χαρακτηρίζονται από τους Ipsen et al. ως οι έξι παράγοντες που αποτελούν τον κοινό παρονομαστή του τρόπου που οι άνθρωποι βιώνουν την εργασία από το σπίτι. Τα ευρήματα της έρευνας αυτής, κατά τους συγγραφείς, έχουν δύο σημαντικές επιπτώσεις. Κατά πρώτον, όταν ένας οργανισμός σχεδιάζει να θέσει σε εφαρμογή ή να επιτρέψει να συνεχιστεί η τηλεργασία, μπορεί να εστιάσει σε αυτούς τους έξι παράγοντες αντί να εξετάσει όλα τα πιθανά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της εργασίας από το σπίτι ξεχωριστά, καθώς οι εν λόγω έξι παράγοντες αφορούν τους κύριους τομείς στους οποίους κατευθύνονται οι προσπάθειες του οργανισμού όταν εξετάζουν νέες πρακτικές παροχής

εργασίας εξ αποστάσεως. Επιπλέον, οι έξι παράγοντες μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τον έλεγχο των πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων κατά την ανάπτυξη και εφαρμογή νέων στρατηγικών για τη βελτίωση των εργασιακών συνθηκών και την ευημερία των υπαλλήλων (Ipsen et al., 2021).

Επίσης, οι Mann et al. (2000) αναφέρονται στα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της τηλεργασίας όχι μόνο από την πλευρά των εργαζομένων αλλά και από την πλευρά των εργοδοτών. Ως προς τα πλεονεκτήματα, εκτός από αυτά αφορούν τους υπαλλήλους, που είναι η καλύτερη ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και ιδιωτικής ζωής, η αυξημένη ευελιξία, η μείωση του κόστους, του χρόνου και του άγχους της μετακίνησης, αναφέρουν ως πλεονεκτήματα για τους εργοδότες τη μείωση στα λειτουργικά κόστη (εγκαταστάσεις, ηλεκτρισμός, θέρμανση), τη διευρυμένη «δεξαμενή» αναζήτησης στελεχών αφού αυτή περιλαμβάνει και άτομα που δεν δύνανται για κάποιους λόγους να παρέχουν εργασία με φυσική παρουσία και την αυξημένη παραγωγικότητα, καθώς οι τηλεεργαζόμενοι αποδίδουν καλύτερα λόγω των λιγότερων διακοπών, των περισσότερων ωρών εργασίας και της δέσμευσης των υπαλλήλων που επιλέγουν την τηλεργασία και οι οποίοι τείνουν να είναι πιο δραστήριοι για να αποδείξουν ότι ο εναλλακτικός αυτός τρόπος παροχής εργασίας είναι επιτυχής.

Ως προς τα προβλήματα της τηλεργασίας οι Mann et al (2000) αναφέρουν την κοινωνική απομόνωση, την έλλειψη παρουσίας στο χώρο εργασίας, καθώς οι εξ αποστάσεως εργαζόμενοι δυσκολεύονται να απουσιάσουν από την εργασία λόγω ασθένειας, άδειας μητρότητας, γονικής άδειας κλπ. (κάτι που οι εργοδότες βλέπουν ως πλεονέκτημα), την έλλειψη υποστήριξης ιδίως σε τεχνολογικά θέματα, την ασάφεια στα όρια μεταξύ εργασίας και ιδιωτικής ζωής.

Ειδικότερα ως προς το ζήτημα της κοινωνικής απομόνωσης, οι Fønner et al (2010), αναφέρουν ότι η αλληλεπίδραση στο χώρο της εργασίας έχει αναγνωριστεί ως σημαντικός παράγοντας της εργασιακής ικανοποίησης. Από νωρίς, οι θεωρητικοί της οργάνωσης όπως ο Mayo (1949) και ο Maslow (1954) έχουν διατυπώσει την άποψη ότι η κοινωνική αλληλεπίδραση και άλλες σχέσεις στο χώρο της εργασίας οδηγούν στην παρακίνηση του εργαζομένου και συνιστούν ανάγκες προς εκπλήρωση. Αντίθετα, υπάλληλοι με μειωμένη παρουσία στο γραφείο και αυξημένη εξάρτηση από την τεχνολογία μπορεί να υπόκεινται σε χαμηλότερα επίπεδα κατάλληλης επικοινωνίας, σωστής πληροφόρησης, ποιότητας συζήτησης και εμπλουτισμένης επικοινωνίας. Σε αυτές τις

περιπτώσεις, η εργασιακή ικανοποίηση μειώνεται βάσει των μειώσεων στη συχνότητα και την ποιότητα της αλληλεπίδρασης με τους άλλους.

Ωστόσο, οι Fonner et al (2010) με την έρευνά τους καταλήγουν ότι οι μηχανισμοί που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση υποδεικνύουν ότι τα πλεονεκτήματα της τηλεργασίας είναι περισσότερα από τα μειονεκτήματα: μεγαλύτερη αυτονομία, μικρότερη σύγκρουση επαγγελματικής-ιδιωτικής ζωής, αποφυγή στρες και περισπασμών οδηγούν σε ένα περισσότερο παραγωγικό και ικανοποιητικό εργασιακό περιβάλλον.

Οι Rodriguez et al. στην πρόσφατη έρευνά τους (2021) για την ποιότητα εργασίας και την εξισορρόπηση επαγγελματικής και ιδιωτικής ζωής των εργαζόμενων από το σπίτι καταλήγουν σε τρία σημαντικά ευρήματα: Πρώτον, οι τηλεεργαζόμενοι έχουν μεγαλύτερη διακριτική ευχέρεια σε ό, τι αφορά τη δουλειά τους και καλύτερες προοπτικές και εισόδημα με κόστος την εντατικοποίηση της εργασίας και χαμηλότερης ποιότητας χρόνο εργασίας. Δεύτερον, η τοποθεσία, το επίπεδο της κινητικότητας και η ένταση στη χρήση ΤΠΕ (τεχνολογιών πληροφορικής επικοινωνιών) διαφορετικών μορφών τηλεργασίας έχουν σημαντική επίδραση στις συνθήκες εργασίας. Οι εργαζόμενοι που παρέχουν περιστασιακά τις υπηρεσίες τους εξ αποστάσεως είναι αυτοί που έχουν την καλύτερη ποιότητα εργασίας, ενώ αντίθετα οι εντατικά τηλεεργαζόμενοι έχουν τη χειρότερη ποιότητα εργασίας και εξισορρόπησης ιδιωτικής-επαγγελματικής ζωής. Όσοι παρέχουν εργασία από το σπίτι βρίσκονται στη μέση. Οι εργαζόμενοι από το σπίτι, ειδικά οι γυναίκες, εμφανίζουν καλύτερα αποτελέσματα σε ό, τι αφορά την ποιότητα του χρόνου εργασίας και την ένταση της δουλειάς, αλλά χειρότερα αποτελέσματα σε ό, τι αφορά τη διακριτική ευχέρεια/αυτονομία και τις οικονομικές και επαγγελματικές προοπτικές. Το τρίτο εύρημα της εν λόγω έρευνας αφορά το ότι η αλληλεπίδραση μεταξύ του φύλου και της μορφής τηλεργασίας είναι σημαντική. Η διάκριση, ο διαχωρισμός με βάση το φύλο στην αγορά εργασίας, καθώς και η κατανομή εργασιών ανάλογα με το φύλο εξακολουθούν να έχουν σαν αποτέλεσμα διαφορετικά επίπεδα διακριτικής ευχέρειας και αυτονομίας και διακριτή χρήση της ευελιξίας στο χρόνο εργασίας, οδηγώντας σε μια «αναγκαστική» βελτίωση της εξισορρόπησης οικογενειακής και επαγγελματικής ζωής με κόστος μικρότερο εισόδημα και προοπτικές. Συνεπώς, η εργασία από το σπίτι δεν βελτιώνει ουσιαστικά την ποιότητα της επαγγελματικής ζωής των γυναικών αλλά ενισχύει τους παραδοσιακούς ρόλους των φύλων (Rodriguez et al., 2021).

Τέλος, στη βιβλιογραφία γίνεται αναφορά στην εμπιστοσύνη ως έναν σημαντικό παράγοντα της τηλεργασίας. Συχνά, η δυνατότητα της εργασίας από το σπίτι συνδέεται με την εμπιστοσύνη του εργοδότη προς τον εργαζόμενο και εκλαμβάνεται ως προνόμιο. Από άποψη οργανωσιακής κουλτούρας, η έννοια της εμπιστοσύνης μεταξύ του υπαλλήλου και του προϊσταμένου του καθίσταται ουσιώδης στην περίπτωση της τηλεργασίας. Εάν υπάρχει ήδη μια έλλειψη εμπιστοσύνης μεταξύ τους, τότε αυξάνει η δυσπιστία, απαιτούνται περισσότερες αποδείξεις και δίνεται έμφαση σε μετρήσιμα κριτήρια και ανατροφοδότηση (Bockova et al., 2021).

Η έλλειψη εμπιστοσύνης μπορεί να οδηγήσει σε μικροδιαχείριση και υπερβολική επικοινωνία από τη μεριά των προϊσταμένων και σε περισσότερες ώρες εργασίας για τους εργαζόμενους που μπορεί να οδηγήσει σε επαγγελματική εξάντληση και οικογενειακές συγκρούσεις (Βακόλα, 2021).

4. ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ -ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑ

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, η τηλεργασία συνιστά ενδεχομένως το μέλλον της εργασίας όχι μόνο στην Ελλάδα αλλά και παγκοσμίως. Για τον λόγο αυτό, είναι ζωτικό να ερευνηθεί το ζήτημα της οργάνωσης της εργασίας και την παρακίνησης των εργαζομένων από το σπίτι και γίνεται ακόμη πιο σημαντικό σήμερα, λόγω της διεύρυνσης του χρόνου της τηλεργασίας εξαιτίας της παγκόσμιας πανδημίας COVID-19. Ο σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να μελετήσει τις ανταμοιβές που επιδρούν θετικά στην παρακίνηση των εργαζομένων που εργάζονται από το σπίτι. Τα αποτελέσματα της μελέτης θα μπορούσαν να ληφθούν υπόψη από οργανισμούς κατά τη λήψη αποφάσεων για την ανάθεση τηλεργασίας στους εργαζομένους τους με στόχο τον καλύτερο σχεδιασμό και την αποτελεσματικότερη οργάνωση της εργασίας.

Η έρευνα αφορά εργαζομένους με σχέση εξαρτημένης εργασίας που κατά την τελευταία διετία παρείχαν εργασία από το χώρο του σπιτιού ή άλλο χώρο εκτός των εγκαταστάσεων του εργοδότη, τουλάχιστον για ορισμένο χρονικό διάστημα σε εβδομαδιαία ή μηνιαία βάση.

Για τον σκοπό της παρούσας έρευνας, ο όρος τηλεργασία χρησιμοποιείται με την έννοια που της δίνουν οι Hallman et al. (2021), δηλαδή, εργασία γραφείου, διοικητική εργασία (συμπεριλαμβανομένης της επεξεργασίας δεδομένων) που εκτελείται από έναν υπάλληλο κυρίως

από το ιδιωτικό περιβάλλον του, τις περισσότερες φορές κυρίως από το χώρο της οικίας του. Εξυπακούεται ότι κατά τη διάρκεια της τηλεργασίας, ο υπάλληλος δεν αναλαμβάνει άλλη συγκεκριμένη δουλειά ή καθήκοντα στις εγκαταστάσεις του εργοδότη του. Ο όρος περιλαμβάνει επίσης διαφοροποιήσεις και συνδυασμούς, όπως για παράδειγμα μερική εργασία στον χώρο του εργοδότη ή σε άλλο χώρο που καθορίζεται από αυτόν.

Ειδικότερα, ο ερευνητικός στόχος είναι η απάντηση στο ερώτημα «ποιες ανταμοιβές επηρεάζουν την παρακίνηση των εργαζομένων που παρέχουν εργασία εξ αποστάσεως». Για την απάντηση στο ερευνητικό αυτό ερώτημα λήφθηκε υπόψη ο τρόπος που οι ερωτώμενοι αντιλαμβάνονται την εργασία στο σπίτι, τι θεωρούν πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της τηλεργασίας, τι τους παρακινεί ή αποθαρρύνει κατά την παροχή εργασίας εξ αποστάσεως και πόσο σημαντική είναι η τηλεργασία για αυτούς στον τομέα της παρακίνησης.

Ο προσδιορισμός των μεταβλητών που χρησιμοποιήθηκαν στην παρούσα έρευνα έγινε με βάση τη θεωρία της μεθοδολογίας έρευνας, σύμφωνα με την οποία η μεταβλητή, είναι ένα χαρακτηριστικό ή μια ιδιότητα ενός ατόμου ή ενός οργανισμού που (α) οι ερευνητές μπορούν να μετρήσουν και να παρατηρήσουν και (β) ποικίλλει ανάλογα με τα άτομα και τους οργανισμούς που μελετώνται. Τα χαρακτηριστικά των ατόμων αφορούν προσωπικές πτυχές, όπως η ηλικία ή το επίπεδο εισοδήματος. Μια ιδιότητα, ωστόσο, αντιπροσωπεύει το πώς ένα άτομο αισθάνεται, συμπεριφέρεται ή σκέφτεται. Οι μεταβλητές διακρίνονται σε εξαρτημένες (ιδιότητα ή χαρακτηριστικό που εξαρτάται ή επηρεάζεται από την ανεξάρτητη μεταβλητή) και ανεξάρτητες (ιδιότητα ή χαρακτηριστικό που επηρεάζει ή επιδρά σε κάποιο αποτέλεσμα ή εξαρτημένη μεταβλητή) (Creswell, 2016).

Για την απάντηση στο ερευνητικό ερώτημα χρησιμοποιήθηκε ως εξαρτημένη μεταβλητή ο βαθμός ικανοποίησης που αντλεί ο εργαζόμενος από τα πλεονεκτήματα της τηλεργασίας ή την απουσία, αντίστοιχα, των μειονεκτημάτων αυτής. Τα εν λόγω πλεονεκτήματα ή μειονεκτήματα συνιστούν τις ανεξάρτητες μεταβλητές, δηλαδή ιδιότητες ή χαρακτηριστικά που επηρεάζουν ή επιδρούν σε κάποιο αποτέλεσμα ή εξαρτημένη μεταβλητή.

Για την επιλογή των ανεξάρτητων μεταβλητών, λήφθηκαν υπόψη τα καταγεγραμμένα στη βιβλιογραφία πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της τηλεργασίας, στα οποία έγινε εκτενή αναφορά στην προηγούμενη ενότητα, με έμφαση ιδίως αυτά που αναφέρουν οι ίδιοι οι

εργαζόμενοι και τα οποία λειτουργούν ενισχυτικά ή αποτρεπτικά, κατά περίπτωση, στην παρακίνησή τους.

Συνοψίζοντας τα ευρήματα της βιβλιογραφίας, μπορούμε να κατηγοριοποιήσουμε ως κύριες θετικές και αρνητικές πλευρές της τηλεργασίας τις ακόλουθες:

Θετικές:

- ευελιξία ωραρίου και διαχείρισης του χρόνου εργασίας
- αίσθηση ελευθερίας και αυτονομίας
- εξοικονόμηση χρόνου και χρημάτων μετακίνησης προς και από το χώρο εργασίας.
- λιγότερο στρες και μεγαλύτερη πνευματική ηρεμία
- μεγαλύτερη ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και ιδιωτικής/οικογενειακής ζωής
- μεγαλύτερη ευκολία πρόσβασης στην εργασία και ατόμων με αναπηρία, ατόμων που μένουν στην επαρχία κλπ.

Αρνητικές:

- απομόνωση και μειωμένη επαφή με τους συναδέλφους
- μη ικανοποιητικό ή ακατάλληλο εργασιακό περιβάλλον στο σπίτι
- μη παροχή από τον εργοδότη κατάλληλου τεχνολογικού εξοπλισμού
- εντατικοποίηση της εργασίας/μη τήρηση του ωραρίου
- παραβίαση της ιδιωτικής ζωής
- εργασιακή αβεβαιότητα/χαμηλότερη αμοιβή

Η παρούσα έρευνα διενεργήθηκε με βάση τα προαναφερόμενα καταγεγραμμένα στη βιβλιογραφία έξι (6) πλεονεκτήματα και έξι (6) μειονεκτήματα της τηλεργασίας, τα οποία αντιστοιχούν συνδυαστικά στις παρακάτω ανεξάρτητες μεταβλητές:

- ωράριο

- απομόνωση
- ιδιωτική ζωή
- αυτονομία
- εμπιστοσύνη
- μετακίνηση
- ηρεμία
- πρόσβαση
- αμοιβή

Τα ως άνω πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα τέθηκαν υπόψη των συμμετεχόντων στην έρευνα για να αξιολογηθούν από αυτούς ως προς τη σημασία που τους αποδίδουν και τον ρόλο που παίζουν στην παρακίνησή τους.

Το ερωτηματολόγιο συντάχθηκε με τρόπο ώστε να καλύψει όσο δυνατόν περισσότερες (θετικές και αρνητικές) πλευρές της τηλεργασίας προκειμένου να διερευνηθεί ποιες από αυτές λειτουργούν θετικά και θεωρούνται ως ανταμοιβή που παρακινεί τον εξ αποστάσεως εργαζόμενο να εκτελεί τα καθήκοντά του με παραγωγικό και αποδοτικό τρόπο και αυξάνει την ικανοποίηση που αντλεί από την εργασία του και ποιες από αυτές λειτουργούν αποτρεπτικά ως προς την παρακίνησή του.

5. ΜΕΘΟΔΟΣ ΕΡΕΥΝΑΣ – ΤΡΟΠΟΣ ΔΙΕΝΕΡΓΕΙΑΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Ως προς την ερευνητική μέθοδο, επιλέχθηκε η ποσοτική μέθοδος με ερωτηματολόγιο (ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α'). Για την υιοθέτηση της εν λόγω μεθόδου λήφθηκαν υπόψη τα πλεονεκτήματα αυτής, όπως αποτυπώνονται στη βιβλιογραφία από τους υποστηρικτές της, βασικά επιχειρήματα των οποίων είναι η εγκυρότητα και κατά προέκταση η αντικειμενικότητα των αποτελεσμάτων, καθώς επίσης και η αντιπροσωπευτικότητα αυτών. (Κουβέλη, 1984).

Κατά την επιλογή και σύνταξη του ερωτηματολογίου λήφθηκαν υπόψη οι προϋποθέσεις ενός σωστού ερωτηματολογίου σύμφωνα με τον Χαλικιά, (2021), ήτοι, μεταξύ άλλων, η διατύπωση σαφών και μονοσήμαντων ερωτήσεων, η αποφυγή διφορούμενων ερωτήσεων, η αντίληψη της ικανότητας απάντησης των ερωτώμενων, η απροθυμία των ερωτώμενων να απαντήσουν, η αποτύπωση σύντομων ερωτήσεων, η αποφυγή ερωτήσεων αρνητικού περιεχομένου και η παράλειψη προκατειλημμένων και μεροληπτικών ερωτήσεων και όρων.

Το ερωτηματολόγιο κάνει χρήση της κλίμακας Likert, η οποία είναι η πιο διαδεδομένη τεχνική διαβάθμισης και χρησιμοποιείται συχνά σε έρευνες για τη μελέτη του στρες και της υγείας. Η εν λόγω κλίμακα συνίσταται τυπικά από ερωτήσεις που ζητούν από τους συμμετέχοντες στην έρευνα να δηλώσουν το βαθμό στον οποίο συμφωνούν ή διαφωνούν με διάφορες προτάσεις/δηλώσεις. Συνήθως χρησιμοποιείται η κλίμακα από το 1 έως το 5.

Κατά τη σύνταξη του ερωτηματολογίου λήφθηκε μέριμνα να αποφευχθούν, κατά το δυνατό, οι περιορισμοί της κλίμακας Likert, οι οποίοι συνίστανται στο ότι η χρήση των όρων και γενικά η διατύπωση στις περιγραφικές κατηγορίες πολύ πιθανόν επηρεάζουν τις απαντήσεις των ερωτώμενων όπως επίσης και στο ότι οι περιγραφικές κατηγορίες μπορεί να μην είναι επαρκείς να περιγράψουν ένα σύνθετο, συνεχές υποκειμενικό φαινόμενο. Περαιτέρω, ο πολύ μεγάλος αριθμός περιγραφικών κατηγοριών μπορεί να δημιουργήσει δυσκολίες στην επιλογή μιας απάντησης η οποία δεν αντιπροσωπεύει την πραγματική πρόθεση του απαντούντα. (Hasson et al, 2005).

Η επιλογή των συμμετεχόντων στην έρευνα έγινε με την αναφερόμενη ως «δειγματοληψία ευκαιρίας (convenience sampling)», σύμφωνα με την οποία συλλέγεται όσο μεγαλύτερο δείγμα είναι δυνατόν και συγκεντρώνονται στοιχεία στα οποία έχουμε εύκολη πρόσβαση. Η εν λόγω μορφή δειγματοληψίας συνδυάστηκε με τη «δειγματοληψία χιονοστιβάδας», κατά την οποία

ζητείται από τους ερωτώμενους να υποδείξουν ή να ενημερώσουν και άλλους που δύνανται να συμμετέχουν στην έρευνα, προκειμένου να συγκεντρωθεί μεγάλος αριθμός συμμετεχόντων ώστε να επιτευχθεί μεγαλύτερη αντιπροσωπευτικότητα του δείγματος. Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται όταν είναι αδύνατη η καταγραφή του πληθυσμού που ενδιαφέρει την έρευνα ώστε να πραγματοποιηθεί η επιθυμητή δειγματοληψία (Χαλικιάς, 2020).

Η συνδυαστική χρήση των ανωτέρω μεθόδων δειγματοληψίας, πέραν των λόγων που αναφέρθηκαν, επιβλήθηκε και λόγω των ιδιαίτερων συνθηκών που επικράτησαν στη χώρα μας κατά τη διετία 2020-2021 και συνεχίζουν και επικρατούν λόγω της πανδημίας Covid – 19.

Το ερωτηματολόγιο αναρτήθηκε σε ιστοσελίδες του διαδικτύου που έχουν δημιουργηθεί για αυτό το σκοπό, ήτοι τη διενέργεια διαδικτυακών ερευνών σε διάφορα θέματα. Επίσης το ερωτηματολόγιο προωθήθηκε με μήνυμα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου σε άτομα που η ερευνήτρια γνωρίζει ή έχει πληροφορηθεί ότι παρέχουν εργασία εξ αποστάσεως, καθώς και σε άτομα που γνωρίζουν άλλοι ερωτώμενοι και τα οποία υπέδειξαν ότι πληρούν τις προϋποθέσεις συμμετοχής στην έρευνα.

Η διενέργεια της έρευνας μέσω διαδικτύου αποφασίστηκε λαμβάνοντας υπόψη τα πλεονεκτήματα των διαδικτυακών ερευνών, τα κύρια από τα οποία είναι η δυνατότητα για μεγάλα δείγματα, δείγματα από πληθυσμούς που χρησιμοποιούν το διαδίκτυο ή πληθυσμούς που θα ήταν δύσκολο να έρθουμε σε επαφή, εξοικονόμηση χρόνου και χρήματος, μεγαλύτερη ουδετερότητα, διαφορετικότητα των συμμετεχόντων, διασφάλιση ανωνυμίας (Τσουβέλας, 2015). Από την άλλη πλευρά, πρέπει να σημειωθούν και οι περιορισμοί των διαδικτυακών ερευνών, όπως οι υψηλοί δείκτες μη απαντητικότητας, δυσκολία επαλήθευσης της ταυτότητας των ατόμων που συμμετέχουν, τεχνικά εμπόδια, βαθμός ικανότητας χειρισμού ψηφιακών εργαλείων από τους συμμετέχοντες, κλπ.

Είναι δεδομένο ότι έγινε προσπάθεια να τηρηθεί ο κώδικας δεοντολογίας της έρευνας, προκειμένου να ενημερωθούν οι συμμετέχοντες στην έρευνα για τον σκοπό αυτής, την εθελοντική συμμετοχή τους, τον τρόπο που θα χρησιμοποιηθούν οι απαντήσεις τους καθώς και για την εξασφάλιση της ανωνυμίας τους. Για τον σκοπό αυτό, το ερωτηματολόγιο αναρτήθηκε συνοδευόμενο από σημείωμα της ερευνήτριας που περιείχε τις παραπάνω πληροφορίες.

6. ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Σε αυτό το κεφάλαιο θα παρουσιαστούν τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου. Στο ερωτηματολόγιο απάντησαν 110 άτομα. Για την ανάλυση των αποτελεσμάτων του ερωτηματολογίου, χρησιμοποιήθηκε το πρόγραμμα IBMSPSS.

Independent T – test Analysis

Σε αυτό το σημείο πραγματοποιήθηκε έλεγχος για τη διαφορά των δύο μέσων, ανάμεσα σε άνδρες και γυναίκες. Αυτό που θα εξεταστεί εδώ είναι η ισότητα μεταξύ των δύο μέσων, των ανεξάρτητων αυτών μεταβλητών.

Η Independent T – test Analysis, έχει πραγματοποιηθεί στο σύνολο των ερωτήσεων, για να εξεταστεί το κατά πόσο διαφοροποιείται ο μέσος, ανάλογα με το κάθε φίλο. Για την συγκεκριμένη ανάλυση, ήταν απαραίτητο να μετονομαστούν οι μεταβλητές. Για το λόγο αυτό, οι κατηγορίες του φύλου ισχύουν ως εξής:

Άνδρας = 1

Γυναίκα = 2

Παντού εξετάζεται αν:

$H_0 : \mu_1 = \mu_2$

$H_1 : \mu_1 \neq \mu_2$

Group Statistics					
	Gender	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Η τηλεργασία θα κλπ κπ	1.00	38	4.26	.891	.145
	2.00	72	4.15	.929	.110

Η τηλεργασία είναι μια μορφή εργασίας που θα συνεχίσει να υπάρχει στο μέλλον.

Περιγραφικά μέτρα.

Με βάση τον παραπάνω πίνακα παρατηρούμε ότι ο μέσος όρος των ανδρών ως προς το βαθμό συμφωνίας για το γεγονός ότι η τηλεργασία είναι μια μορφή εργασίας που θα συνεχίσει να υπάρχει στο μέλλον, είναι ελάχιστα μεγαλύτερος από τις γυναίκες.

Independent Samples Test											
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
		F	Sig.	t	df	Significance		Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
						One-Sided p	Two-Sided p			Lower	Upper
Η τηλεργασία θα κλπ κλπ	Equal variances assumed	.160	.690	.601	108	.275	.549	.110	.184	-.254	.475
	Equal variances not assumed			.609	78.250	.272	.544	.110	.181	-.251	.471

Αποτελέσματα του T-test για ανεξάρτητα δείγματα.

Κατά την T - test ανάλυση, θα πρέπει να διαπιστώσουμε εάν ισχύει η ισότητα των διασπορών μεταξύ των δύο φύλων. Για να το πραγματοποιήσουμε αυτό, θα χρησιμοποιήσουμε τον έλεγχο Levene, όπου είναι εμφανές ότι η υπόθεση που έχουμε κάνει σε σχέση με την ισότητα των μέσων όρων, δε γίνεται να απορριφθεί σε επίπεδο 5%, εφόσον $p \text{ value} = 0.690 > 0.05$. Για το λόγο αυτό, θα εξετάσουμε το αποτέλεσμα Significance – Two – sided p, όπου $p \text{ value} = 0.544 > 0.05$, οπότε δεν υπάρχει σημαντική διαφορά μεταξύ των δύο μέσων όρων.

Ομοίως, θα πραγματοποιήσουμε την ίδια ανάλυση σε όλες τις ερωτήσεις:

Group Statistics						
	Gender	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	
Η τηλεργασία το άλλο κλπ	1.00	38	3.42	1.200	.195	
	2.00	72	3.49	.949	.112	

Η τηλεργασία είναι μια μορφή εργασίας που θα αντικαταστήσει στο μέλλον την παραδοσιακή μορφή παροχής εργασίας στις εγκαταστάσεις του εργοδότη.

Περιγραφικά μέτρα.

$H_0 : \mu_1 = \mu_2$

$H_1 : \mu_1 \neq \mu_2$

Independent Samples Test											
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
		F	Sig.	t	df	Significance		Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
						One-Sided p	Two-Sided p			Lower	Upper
Η τηλεργασία το άλλο κλπ	Equal variances assumed	3.163	.078	-.311	108	.378	.756	-.065	.209	-.479	.349
	Equal variances not assumed			-.290	61.964	.386	.773	-.065	.224	-.514	.384

Αποτελέσματα του T-test για ανεξάρτητα δείγματα.

P value = 0.078 > 0.05

P value = 0.773 > 0.05

Συνεπώς οι μέσοι όροι δε διαφέρουν πολύ.

Group Statistics					
	Gender	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Όταν παρέχω εργασία εξ αποστάσεως εργάζομαι λιγότερο από όταν παρέχω εργασία στις εγκαταστάσεις του εργοδότη.	1.00	38	2.18	1.136	.184
	2.00	72	2.13	1.198	.141

Περιγραφικά μέτρα.

$H_0 : \mu_1 = \mu_2$

$H_1 : \mu_1 \neq \mu_2$

Independent Samples Test											
		Levene's Test for Equality of Variances				t-test for Equality of Means					
		F	Sig.	t	df	Significance		Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
						One-Sided p	Two-Sided p			Lower	Upper
Όταν παρέχω εργασία εξ αποστάσεως εργάζομαι λιγότερο από όταν παρέχω εργασία στις εγκαταστάσεις του εργοδότη.	Equal variances assumed	.406	.525	.251	108	.401	.802	.059	.236	-.409	.527
	Equal variances not assumed			.255	79.018	.400	.799	.059	.232	-.403	.521

Αποτελέσματα του T-test για ανεξάρτητα δείγματα.

P value = 0.525 > 0.05

P value = 0.799 > 0.05

Συνεπώς οι μέσοι όροι δε διαφέρουν πολύ.

Group Statistics					
	Gender	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Όταν παρέχω εργασία εξ αποστάσεως νιώθω μεγαλύτερη ικανοποίηση από όταν παρέχω εργασία στις εγκαταστάσεις του εργοδότη.	1.00	38	3.16	1.326	.215
	2.00	72	2.56	1.161	.137

Περιγραφικά μέτρα.

$H_0 : \mu_1 = \mu_2$

$H_1 : \mu_1 \neq \mu_2$

Independent Samples Test											
		Levene's Test for Equality of Variances				t-test for Equality of Means				95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	One-Sided p	Two-Sided p	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Όταν παρέχω εργασία εξ αποστάσεως νιώθω μεγαλύτερη ικανοποίηση από όταν παρέχω εργασία στις εγκαταστάσεις του εργοδότη.	Equal variances assumed	.756	.386	2.462	108	.008	.015	.602	.245	.117	1.087
	Equal variances not assumed			2.363	67.283	.011	.021	.602	.255	.093	1.111

Αποτελέσματα του T-test για ανεξάρτητα δείγματα.

P value = 0.386 > 0.05

P value = 0.021 < 0.05

Συνεπώς οι μέσοι όροι διαφέρουν πολύ, με το μέσο όρο των ανδρών να βρίσκεται πιο πάνω στην κλίμακα ικανοποίησης, έναντι του μέσου όρου των γυναικών.

Group Statistics					
	Gender	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Όταν παρέχω εργασία εξ αποστάσεως νιώθω ικανοποίηση επειδή ο εργοδότης μου με εμπιστεύεται να εργάζομαι χωρίς άμεση επίβλεψη.	1.00	38	3.24	1.403	.228
	2.00	72	3.18	1.336	.157

Περιγραφικά μέτρα.

$H_0 : \mu_1 = \mu_2$

$H_1 : \mu_1 \neq \mu_2$

Independent Samples Test											
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Significance One-Sided p	Two-Sided p	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Όταν παρέχω εργασία εξ αποστάσεως νιώθω ικανοποίηση επειδή ο εργοδότης μου με εμπιστεύεται να εργάζομαι χωρίς άμεση επίβλεψη.	Equal variances assumed	.141	.708	.207	108	.418	.837	.056	.273	-.484	.596
	Equal variances not assumed			.203	72.229	.420	.839	.056	.277	-.495	.608

Αποτελέσματα του T-test για ανεξάρτητα δείγματα.

P value = 0.708 > 0.05

P value = 0.839 > 0.05

Συνεπώς οι μέσοι όροι δε διαφέρουν πολύ.

Group Statistics					
	Gender	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Όταν παρέχω εργασία εξ αποστάσεως νιώθω ικανοποίηση επειδή έχω υποστήριξη από τον εργοδότη μου σε θέματα που αφορούν την εκτέλεση των καθηκόντων μου (π.χ. ο εργοδότης παρέχει οδηγίες και ανατροφοδότηση (feedback) σε ό,τι αφορά τα αποτελέσματα της εργασίας μου.	1.00	38	3.53	1.084	.176
	2.00	72	3.07	1.155	.136

Περιγραφικά μέτρα.

$H_0 : \mu_1 = \mu_2$

$H_1 : \mu_1 \neq \mu_2$

Independent Samples Test											
		Levene's Test for Equality of Variances				t-test for Equality of Means				95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Significance One-Sided p	Significance Two-Sided p	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Όταν παρέχω εργασία εξ αποστάσεως νιώθω ικανοποίηση επειδή έχω υποστήριξη από τον εργοδότη μου σε θέματα που αφορούν την εκτέλεση των καθηκόντων μου (π.χ. ο εργοδότης παρέχει οδηγίες και ανατροφοδότηση (feedback) σε ό,τι αφορά τα αποτελέσματα της εργασίας μου.	Equal variances assumed	.052	.820	2.015	108	.023	.046	.457	.227	.007	.906
	Equal variances not assumed			2.055	79.689	.022	.043	.457	.222	.014	.899

Αποτελέσματα του T-test για ανεξάρτητα δείγματα.

P value = 0.820 > 0.05

P value = 0.043 < 0.05

Συνεπώς οι μέσοι όροι διαφέρουν αρκετά, με το μέσο όρο των ανδρών να βρίσκεται πιο πάνω στην κλίμακα ικανοποίησης, έναντι του μέσου όρου των γυναικών.

Group Statistics					
	Gender	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Όταν παρέχω εργασία εξ αποστάσεως νιώθω ικανοποίηση επειδή έχω υποστήριξη από τον εργοδότη μου σε θέματα εξοπλισμού, όπως π.χ. σύνδεση στο ίντερνετ, παροχή φορητού υπολογιστή, κινητού τηλεφώνου, κλπ.	1.00	38	2.92	1.343	.218
	2.00	72	2.68	1.298	.153

Περιγραφικά μέτρα.

$H_0 : \mu_1 = \mu_2$

$H_1 : \mu_1 \neq \mu_2$

Independent Samples Test											
		Levene's Test for Equality of Variances				t-test for Equality of Means				95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Significance One-Sided p	Two-Sided p	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Όταν παρέχω εργασία εξ αποστάσεως νιώθω ικανοποίηση επειδή έχω υποστήριξη από τον εργοδότη μου σε θέματα εξοπλισμού, όπως π.χ. σύνδεση στο ίντερνετ, παροχή φορητού υπολογιστή, κινητού τηλεφώνου, κλπ.	Equal variances assumed	.063	.803	.913	108	.182	.363	.240	.263	-.282	.763
	Equal variances not assumed			.903	73.198	.185	.369	.240	.266	-.290	.771

Αποτελέσματα του T-test για ανεξάρτητα δείγματα.

P value = 0.803 > 0.05

P value = 0.369 > 0.05

Συνεπώς οι μέσοι όροι δε διαφέρουν πολύ.

Group Statistics					
	Gender	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Όταν παρέχω εργασία εξ αποστάσεως νιώθω ικανοποίηση επειδή έχω έλεγχο του χρόνου εργασίας μου και τον κατανέμω όπως θέλω εγώ.	1.00	38	3.84	1.103	.179
	2.00	72	3.46	1.363	.161

Περιγραφικά μέτρα.

H₀ : μ₁ = μ₂

H₁ : μ₁ ≠ μ₂

Independent Samples Test											
		Levene's Test for Equality of Variances				t-test for Equality of Means				95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Significance One-Sided p	Two-Sided p	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Όταν παρέχω εργασία εξ αποστάσεως νιώθω ικανοποίηση επειδή έχω έλεγχο του χρόνου εργασίας μου και τον κατανέμω όπως θέλω εγώ.	Equal variances assumed	5.938	.016	1.495	108	.069	.138	.384	.257	-.125	.892
	Equal variances not assumed			1.596	90.118	.057	.114	.384	.241	-.094	.862

Αποτελέσματα του T-test για ανεξάρτητα δείγματα.

P value = 0.016 < 0.05

Συνεπώς οι μέσοι όροι διαφέρουν πολύ, με το μέσο όρο των ανδρών να βρίσκεται πιο πάνω στην κλίμακα ικανοποίησης, έναντι του μέσου όρου των γυναικών.

	Gender	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Όταν παρέχω εργασία εξ αποστάσεως νιώθω ικανοποίηση επειδή υπάρχει μεγαλύτερη ισορροπία μεταξύ της επαγγελματικής και της ιδιωτικής μου ζωής από ότι όταν παρέχω την εργασία μου στο χώρο του εργοδότη.	1.00	38	3.29	1.183	.192
	2.00	72	3.06	1.362	.161

Περιγραφικά μέτρα.

$H_0 : \mu_1 = \mu_2$

$H_1 : \mu_1 \neq \mu_2$

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
		F	Sig.	t	df	Significance One-Sided p	Significance Two-Sided p	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
										Lower	Upper
Όταν παρέχω εργασία εξ αποστάσεως νιώθω ικανοποίηση επειδή υπάρχει μεγαλύτερη ισορροπία μεταξύ της επαγγελματικής και της ιδιωτικής μου ζωής από ότι όταν παρέχω την εργασία μου στο χώρο του εργοδότη.	Equal variances assumed	.724	.397	.895	108	.186	.373	.234	.261	-.284	.752
	Equal variances not assumed			.935	85.153	.176	.353	.234	.250	-.264	.731

Αποτελέσματα του T-test για ανεξάρτητα δείγματα.

P value = 0.397 > 0.05

P value = 0.353 > 0.05

Συνεπώς οι μέσοι όροι δε διαφέρουν πολύ.

Group Statistics

	Gender	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Όταν παρέχω εργασία εξ αποστάσεως νιώθω ικανοποίηση επειδή εξοικονομώ χρόνο και χρήματα που θα δαπανούσα για τη μετακίνησή μου προς και από τον χώρο του εργοδότη.	1.00	38	4.16	1.079	.175
	2.00	72	4.31	.799	.094

Περιγραφικά μέτρα.

$H_0 : \mu_1 = \mu_2$

$H_1 : \mu_1 \neq \mu_2$

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
		F	Sig.	t	df	Significance One-Sided p	Two-Sided p	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
										Lower	Upper
Όταν παρέχω εργασία εξ αποστάσεως νιώθω ικανοποίηση επειδή εξοικονομώ χρόνο και χρήματα που θα δαπανούσα για τη μετακίνησή μου προς και από τον χώρο του εργοδότη.	Equal variances assumed	4.674	.033	-.814	108	.209	.417	-.148	.181	-.507	.212
	Equal variances not assumed			-.743	58.931	.230	.460	-.148	.199	-.545	.250

Αποτελέσματα του T-test για ανεξάρτητα δείγματα.

P value = 0.033 < 0.05

Συνεπώς οι μέσοι όροι διαφέρουν πολύ, με το μέσο όρο των γυναικών να βρίσκεται πιο πάνω στην κλίμακα ικανοποίησης, έναντι του μέσου όρου των ανδρών.

Group Statistics

	Gender	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Όταν παρέχω εργασία εξ αποστάσεως νιώθω ικανοποίηση επειδή έχω αυτονομία και αναπτύσσω πρωτοβουλία όσον αφορά τον τρόπο εκτέλεσης της εργασίας μου.	1.00	38	3.50	1.133	.184
	2.00	72	3.25	1.242	.146

Περιγραφικά μέτρα.

$H_0 : \mu_1 = \mu_2$

$H_1 : \mu_1 \neq \mu_2$

		Levene's Test for Equality of Variances				t-test for Equality of Means		95% Confidence Interval of the Difference			
		F	Sig.	t	df	Significance One-Sided p	Two-Sided p	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Όταν παρέχω εργασία εξ αποστάσεως νιώθω ικανοποίηση επειδή έχω αυτονομία και αναπτύσσω πρωτοβουλία όσον αφορά τον τρόπο εκτέλεσης της εργασίας μου.	Equal variances assumed	.628	.430	1.034	108	.152	.303	.250	.242	-.229	.729
	Equal variances not assumed			1.064	81.681	.145	.290	.250	.235	-.217	.717

Αποτελέσματα του T-test για ανεξάρτητα δείγματα.

P value = 0.430 > 0.05

P value = 0.290 > 0.05

Συνεπώς οι μέσοι όροι δε διαφέρουν πολύ.

Group Statistics					
	Gender	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Όταν παρέχω εργασία εξ αποστάσεως νιώθω ικανοποίηση από το ύψος της αμοιβής μου.	1.00	38	2.92	1.148	.186
	2.00	72	2.92	1.308	.154

Περιγραφικά μέτρα.

$H_0 : \mu_1 = \mu_2$

$H_1 : \mu_1 \neq \mu_2$

		Levene's Test for Equality of Variances				t-test for Equality of Means		95% Confidence Interval of the Difference			
		F	Sig.	t	df	Significance One-Sided p	Two-Sided p	Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
Όταν παρέχω εργασία εξ αποστάσεως νιώθω ικανοποίηση από το ύψος της αμοιβής μου.	Equal variances assumed	1.014	.316	.017	108	.493	.986	.004	.252	-.495	.503
	Equal variances not assumed			.018	84.426	.493	.986	.004	.242	-.476	.485

Αποτελέσματα του T-test για ανεξάρτητα δείγματα.

P value = 0.316 > 0.05

P value = 0.986 > 0.05

Συνεπώς οι μέσοι όροι δε διαφέρουν πολύ.

	Gender	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Όταν παρέχω εργασία εξ αποστάσεως νιώθω ικανοποίηση από τις παροχές του εργοδότη (εκτός της αμοιβής μου).	1.00	38	3.00	1.273	.207
	2.00	72	2.43	1.320	.156

Περιγραφικά μέτρα.

$H_0 : \mu_1 = \mu_2$

$H_1 : \mu_1 \neq \mu_2$

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
		F	Sig.	t	df	Significance One-Sided p	Two-Sided p	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
										Lower	Upper
Όταν παρέχω εργασία εξ αποστάσεως νιώθω ικανοποίηση από τις παροχές του εργοδότη (εκτός της αμοιβής μου).	Equal variances assumed	.894	.346	2.178	108	.016	.032	.569	.261	.051	1.088
	Equal variances not assumed			2.202	77.805	.015	.031	.569	.259	.055	1.084

Αποτελέσματα του T-test για ανεξάρτητα δείγματα.

P value = 0.346 > 0.05

P value = 0.031 < 0.05

Συνεπώς οι μέσοι όροι διαφέρουν αρκετά, με το μέσο όρο των ανδρών να βρίσκεται πιο πάνω στην κλίμακα ικανοποίησης, έναντι του μέσου όρου των γυναικών.

Group Statistics

	Gender	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Όταν παρέχω εργασία εξ αποστάσεως νιώθω αβεβαιότητα για την επαγγελματική μου εξέλιξη (π.χ. προαγωγή, αλλαγή θέσης, αλλαγή εργοδότη, κλπ.).	1.00	38	2.89	1.247	.202
	2.00	72	2.96	1.283	.151

Περιγραφικά μέτρα.

$H_0 : \mu_1 = \mu_2$

$H_1 : \mu_1 \neq \mu_2$

Independent Samples Test

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
		F	Sig.	t	df	Significance		Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
						One-Sided p	Two-Sided p			Lower	Upper
Όταν παρέχω εργασία εξ αποστάσεως νιώθω αβεβαιότητα για την επαγγελματική μου εξέλιξη (π.χ. προαγωγή, αλλαγή θέσης, αλλαγή εργοδότη, κλπ.).	Equal variances assumed	.138	.711	-.250	108	.402	.803	-.064	.255	-.569	.442
	Equal variances not assumed			-.252	77.291	.401	.802	-.064	.253	-.567	.439

Αποτελέσματα του T-test για ανεξάρτητα δείγματα.

P value = 0.711 > 0.05

P value = 0.802 > 0.05

Συνεπώς οι μέσοι όροι δε διαφέρουν πολύ.

Group Statistics

	Gender	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Όταν παρέχω εργασία εξ αποστάσεως νιώθω αβεβαιότητα για τη διατήρηση της θέσης μου στον εργοδότη που έχω τώρα.	1.00	38	2.87	1.256	.204
	2.00	72	2.61	1.262	.149

Περιγραφικά μέτρα.

$H_0 : \mu_1 = \mu_2$

$H_1 : \mu_1 \neq \mu_2$

Independent Samples Test											
		Levene's Test for Equality of Variances				t-test for Equality of Means				95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Significance		Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
						One-Sided p	Two-Sided p				
Όταν παρέχω εργασία εξ αποστάσεως νιώθω αβεβαιότητα για τη διατήρηση της θέσης μου στον εργοδότη που έχω τώρα.	Equal variances assumed	.261	.611	1.018	108	.155	.311	.257	.253	-.243	.758
	Equal variances not assumed			1.020	75.755	.155	.311	.257	.252	-.245	.760

Αποτελέσματα του T-test για ανεξάρτητα δείγματα.

P value = 0.611 > 0.05

P value = 0.311 > 0.05

Συνεπώς οι μέσοι όροι δε διαφέρουν πολύ.

Group Statistics					
	Gender	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Όταν παρέχω εργασία εξ αποστάσεως νιώθω ότι παραβιάζεται η ιδιωτική μου ζωή.	1.00	38	2.39	1.285	.208
	2.00	72	2.78	1.201	.142

Περιγραφικά μέτρα.

$H_0 : \mu_1 = \mu_2$

$H_1 : \mu_1 \neq \mu_2$

Independent Samples Test											
		Levene's Test for Equality of Variances				t-test for Equality of Means				95% Confidence Interval of the Difference	
		F	Sig.	t	df	Significance		Mean Difference	Std. Error Difference	Lower	Upper
						One-Sided p	Two-Sided p				
Όταν παρέχω εργασία εξ αποστάσεως νιώθω ότι παραβιάζεται η ιδιωτική μου ζωή.	Equal variances assumed	.469	.495	-1.552	108	.062	.123	-.383	.247	-.872	.106
	Equal variances not assumed			-1.520	71.123	.066	.133	-.383	.252	-.885	.119

Αποτελέσματα του T-test για ανεξάρτητα δείγματα.

P value = 0.495 > 0.05

P value = 0.133 > 0.05

Συνεπώς οι μέσοι όροι δε διαφέρουν πολύ.

	Gender	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Όταν παρέχω εργασία εξ αποστάσεως νιώθω απομονωμένος-η από το επαγγελματικό μου περιβάλλον.	1.00	38	3.21	1.298	.211
	2.00	72	3.63	1.261	.149

Περιγραφικά μέτρα.

$H_0 : \mu_1 = \mu_2$

$H_1 : \mu_1 \neq \mu_2$

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
		F	Sig.	t	df	Significance One-Sided p	Two-Sided p	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
										Lower	Upper
Όταν παρέχω εργασία εξ αποστάσεως νιώθω απομονωμένος-η από το επαγγελματικό μου περιβάλλον.	Equal variances assumed	.021	.885	-1.623	108	.054	.108	-.414	.255	-.921	.092
	Equal variances not assumed			-1.608	73.538	.056	.112	-.414	.258	-.928	.099

Αποτελέσματα του T-test για ανεξάρτητα δείγματα.

P value = 0.885 > 0.05

P value = 0.112 > 0.05

Συνεπώς οι μέσοι όροι δε διαφέρουν πολύ.

Group Statistics

	Gender	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Όταν παρέχω εργασία εξ αποστάσεως νιώθω κουρασμένος-η από την έλλειψη σαφών ορίων μεταξύ επαγγελματικής και ιδιωτικής ζωής.	1.00	38	3.13	1.234	.200
	2.00	72	3.51	1.256	.148

Περιγραφικά μέτρα.

$H_0 : \mu_1 = \mu_2$

$H_1 : \mu_1 \neq \mu_2$

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means							
		F	Sig.	t	df	Significance		Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
						One-Sided p	Two-Sided p			Lower	Upper
Όταν παρέχω εργασία εξ αποστάσεως νιώθω κουρασμένος-η από την έλλειψη σαφών ορίων μεταξύ επαγγελματικής και ιδιωτικής ζωής.	Equal variances assumed	.454	.502	-1.527	108	.065	.130	-.382	.250	-.878	.114
	Equal variances not assumed			-1.536	76.584	.064	.129	-.382	.249	-.878	.113

Αποτελέσματα του T-test για ανεξάρτητα δείγματα.

P value = 0.502 > 0.05

P value = 0.129 < 0.05

Συνεπώς οι μέσοι όροι δε διαφέρουν πολύ.

7. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η παρούσα έρευνα έχει ως σημείο αναφοράς την ικανοποίηση που αντλούν τα άτομα από διάφορους παράγοντες, με δεδομένο το γεγονός ότι εργάστηκαν με μορφή τηλεργασίας κατά τη διετία 2020 - 2021. Από τα αποτελέσματα που παρουσιάστηκαν παραπάνω, μας δίνεται η δυνατότητα να εξάγουμε συμπεράσματα, τόσο για το σύνολο του δείγματος, όσο και για το αν υπάρχει διαφοροποίηση μεταξύ ανδρών και γυναικών.

Στα θετικά της τηλεργασίας, ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός ότι, ο μέσος όρος στην ερώτηση που αφορά το ότι η τηλεργασία είναι μια μορφή εργασίας που θα υπάρχει και στο μέλλον, είναι πολύ υψηλός (4.19). Αυτό σημαίνει ότι οι περισσότεροι πιστεύουν ότι η συγκεκριμένη μορφή εργασίας, αποτελεί και θα αποτελεί και στο μέλλον κομμάτι της καθημερινότητάς μας.

Ένα ακόμη ενδιαφέρον σημείο, αποτελεί ο υψηλός μέσος όρος που αφορά την ικανοποίηση που αντλούν τα άτομα από την εξοικονόμηση χρόνου και χρήματος, όταν εργάζονται εξ αποστάσεως (4.25). Από το συγκεκριμένο μέσο όρο, μπορούμε να συμπεράνουμε όχι μόνο τη σημασία που έχει η εξοικονόμηση που προκύπτει από την τηλεργασία στους δύο αυτούς τομείς, αλλά και την αξία αυτής για μεγάλο μέρος του πληθυσμού, καθώς όπως είδαμε παραπάνω, το 80.9% των ερωτηθέντων συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα στην τοποθέτηση αυτή.

Αρκετά υψηλοί είναι και οι μέσοι όροι που αφορούν την ικανοποίηση που βιώνουν τα άτομα από τον έλεγχο που έχουν τα άτομα πάνω στην κατανομή του χρόνου εργασίας τους, αλλά και την αυτονομία και την ανάπτυξη πρωτοβουλίας. Οι δύο αυτές τοποθετήσεις, μας οδηγούν στο συμπέρασμα ότι είναι σημαντικό για τα άτομα να αισθάνονται υπεύθυνα και τον χρόνο και τον τρόπο εκτέλεσης των καθηκόντων τους, και φαίνεται ότι όταν εργάζονται μακριά από τις εγκαταστάσεις του εργοδότη και βρίσκονται μακριά από το εργασιακό περιβάλλον, νιώθουν ικανοποίηση από αυτό.

Στα αρνητικά της τηλεργασίας, μπορούμε να διακρίνουμε τον υψηλό μέσο όρο αναφορικά με την απομόνωση που νιώθουν τα άτομα, όταν εργάζονται με αυτή τη μορφή τηλεργασίας. Είναι σαφές ότι, το να συγκεντρώνονται οι εργαζόμενοι σε έναν χώρο, δηλαδή στις εγκαταστάσεις του εργοδότη, αποτελεί όχι μόνο το χώρο εργασίας τους, αλλά και έναν χώρο κοινωνικοποίησης. Σε

αυτόν τον χώρο, τα άτομα τα οποία αλληλεπιδρούν καθημερινά, αποτελούν μέλη μιας ομάδας με κοινούς στόχους και σκοπό.

Ένα ακόμη αρνητικό στοιχείο στην τηλεργασία, είναι η κούραση που αισθάνονται τα άτομα από την έλλειψη σαφών ορίων μεταξύ επαγγελματικής και ιδιωτικής ζωής, με το μέσο όρο να βρίσκεται στο 3.38. Όπως έχει αναφερθεί και νωρίτερα, είναι σαφές ότι σε αυτήν την μορφή εργασίας, είναι σημαντικό να υπάρχει το δικαίωμα της αποσύνδεσης. Τα άτομα που εργάζονται εξ αποστάσεως δεν έχουν τη δυνατότητα απλώς να φύγουν μετά το πέρας του ωραρίου τους, αλλά αντίθετα ο εργοδότης γνωρίζει ότι μπορεί να συνδεθεί ο εργαζόμενος ανά πάσα στιγμή. Για το λόγο αυτό είναι απαραίτητο να τηρείται το νόμιμο ωράριο, καθώς και η πληρωμή των υπερωριών, σε περίπτωση που συμβεί αυτό, καθώς σε κάθε άλλη περίπτωση το άτομο οδηγείται σε εξουθένωση.

Πραγματοποιώντας την Independent T – test analysis, παρατηρούμε ότι σε γενικές γραμμές, το φύλο δε διαδραματίζει ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο στα δεδομένα που προκύπτουν, καθώς οι μέσοι όροι των ανδρών και το γυναικών δε διαφοροποιούνται σε μεγάλο βαθμό. Ωστόσο, στην πλειοψηφία των ερωτήσεων που αφορούν την ικανοποίηση που αντλούν τα άτομα από διάφορα πράγματα, φαίνεται πως οι μέσοι όροι των ανδρών είναι μεγαλύτεροι από τους αντίστοιχους των γυναικών.

Ένας τομέας στον οποίο οι μέσοι όροι διαφοροποιούνται αρκετά, είναι αυτός που αφορά την ικανοποίηση που αντλούν γενικά οι εργαζόμενοι όταν δουλεύουν εξ αποστάσεως, με το μέσο όρο των ανδρών να βρίσκεται στο 3.16, σε αντίθεση με των γυναικών που βρίσκεται κάτω από το 3, στο 2.56. Δεν μπορούμε να γνωρίζουμε από την παρούσα έρευνα τους λόγους για τους οποίους μπορεί να συμβαίνει αυτό.

Ένας άλλος τομέας στον οποίο συμβαίνει κάτι παρόμοιο, είναι εκείνος που αφορά την ικανοποίηση σε σχέση με την υποστήριξη που παρέχει ο εργοδότης στα άτομα, όπου ο μέσος όρος και των δύο φύλων βρίσκεται πάνω από το 3, με των ανδρών στο 3.53 και των γυναικών στο 3.07. Σε αυτήν την περίπτωση αντιλαμβανόμαστε ότι είναι σημαντικό για τους περισσότερους να υπάρχει κάποιο είδος κατεύθυνσης και ανατροφοδότησης στο εργασιακό περιβάλλον, είναι όμως περισσότερο σημαντικό στην περίπτωση των ανδρών.

Ακόμη πιο σημαντικός φαίνεται να είναι ο έλεγχος και η κατανομή του χρόνου εργασίας τους από τους ίδιους, καθώς οι μέσοι όροι και των δύο είναι σε αρκετά υψηλό επίπεδο. Και πάλι, όμως, παρατηρούμε ότι ο μέσος όρος των ανδρών βρίσκεται σε αρκετά υψηλό επίπεδο, στο 3.84, ενώ των γυναικών, αν και υψηλός, βρίσκεται πιο κάτω στο 3.46.

Ωστόσο, στην περίπτωση που αφορά την ικανοποίηση από την εξοικονόμηση χρόνου και χρήματος, φαίνεται πως, αν και οι μέσοι όροι των δύο φύλων είναι πάρα πολύ υψηλοί (πάνω από το 4), αυτός των γυναικών είναι υψηλότερος από εκείνον των ανδρών, στο 4.31 και 4.16 αντίστοιχα.

Πολύ σημαντικό δεδομένο είναι εκείνο που προκύπτει από την τοποθέτηση “Όταν παρέχω εργασία εξ αποστάσεως νιώθω ικανοποίηση από τις παροχές του εργοδότη (εκτός της αμοιβής μου)”. Εδώ βλέπουμε μία σαφή διαφορά μεταξύ των δύο φύλων, καθώς ο μέσος όρος των ανδρών είναι στο 3, και πάλι υψηλότερος από τον αντίστοιχο των γυναικών που βρίσκεται στο 2.43. Αυτό σημαίνει ότι η ικανοποίηση των γυναικών από τις παροχές που τους παρέχονται είναι όχι μόνο μικρότερη από εκείνη των ανδρών, αλλά και πολύ χαμηλή σε γενικότερο πλαίσιο.

Τέλος, εξίσου αν όχι περισσότερο σημαντικό, είναι το γεγονός ότι και τα δύο φύλα αισθάνονται κούραση από την έλλειψη σαφών ορίων μεταξύ επαγγελματικής και ιδιωτικής ζωής. Και πάλι, όμως, οι γυναίκες φαίνονται περισσότερο επηρεασμένες από αυτόν τον παράγοντα, καθώς ο μέσος όρος τους βρίσκεται 3.51, έναντι των ανδρών που βρίσκεται στο 3.13.

8. ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ ΕΡΕΥΝΑΣ

Στην έρευνα που πραγματοποιήθηκε υπάρχουν τρεις περιορισμοί. Ο πρώτος περιορισμός αφορά το γεγονός ότι χρησιμοποιήθηκε το ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο ως μέσο για τη διεξαγωγή της έρευνας. Αυτό σημαίνει ότι το ερωτηματολόγιο, αν και δόθηκε και σε άτομα που είναι βέβαιο ότι εργάστηκαν με μορφή τηλεργασίας κατά τη διετία 2021 – 2022, δημοσιεύτηκε και σε μέσα κοινωνικής δικτύωσης και μοιράστηκε από άτομα που το συμπλήρωσαν. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να μην γνωρίζουμε αν πράγματι όλοι όσοι συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο, το έκαναν ορθώς και ότι τα αποτελέσματα ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα.’

Ο δεύτερος περιορισμός σχετίζεται με το δείγμα του ερωτηματολογίου, καθώς, παρότι οι 110 απαντήσεις θεωρούνται επαρκείς για τη διεξαγωγή μιας έρευνας, θα ήταν σίγουρα περισσότερο αξιόπιστα τα αποτελέσματα, εάν το δείγμα ήταν πολύ μεγαλύτερο.

Τέλος, ο τρίτος περιορισμός αφορά το γεγονός ότι η πλειοψηφία των απαντήσεων προέρχονται από γυναίκες. Επομένως, είναι αναμενόμενο να μην υπάρχουν το ίδιο αξιόπιστα αποτελέσματα ανάμεσα στα δύο φύλα, αφού αυτό των γυναικών είναι διπλάσιο από το αντίστοιχο των ανδρών.

9. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Όλα αυτά τα δεδομένα που έχουν προκύψει από την παρούσα έρευνα είναι πολύ σημαντικά, και καταδεικνύουν την ανάγκη για τη διεξαγωγή περισσότερων ερευνών, πιο εκτεταμένων και περισσότερο εξειδικευμένων. Είναι σαφές, ότι η τηλεργασία αποτελεί πλέον όχι εναλλακτική μορφή εργασίας, αλλά συνήθη τρόπο συνεργασίας μεταξύ εργοδότη και εργαζομένου. Για το λόγο αυτό, είναι απαραίτητο να επικεντρωθεί η επιστημονική κοινότητα στην έρευνα όχι μόνο για την ικανοποίηση των εργαζομένων που δουλεύουν εξ αποστάσεως, αλλά και για τις συνθήκες εργασίας, τις ανάγκες τους κ.ο.κ.

Εξίσου σημαντικό είναι να διεξαχθούν ερευνητικά προγράμματα τα οποία θα εστιάζουν στις διαφορές μεταξύ των δύο φύλων. Όπως είδαμε και στην ανάλυση των αποτελεσμάτων, υπάρχουν αρκετές περιπτώσεις στις οποίες οι μέσοι όροι των δύο φύλων διαφέρουν αρκετά, και κρίνεται απαραίτητο να εξεταστούν οι λόγοι για τους οποίους συμβαίνει αυτό.

Φυσικά, δεν αρκεί μόνο η έρευνα στη δημιουργία ενός ασφαλούς πλαισίου συνεργασίας. Όπως έχει επισημανθεί και παραπάνω, είναι απαραίτητη η ύπαρξη σαφούς νομοθετικού πλαισίου, το οποίο θα προστατεύει τους εργαζόμενους σε αυτόν τον τομέα και θα διασφαλίζει τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις και των δύο πλευρών.

10.ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Ο λόγος που επιλέχθηκε η διεξαγωγή της συγκεκριμένης έρευνας είναι το γεγονός ότι γίνεται ολοένα και περισσότερο σαφές ότι η τεχνολογία συνεχώς αναπτύσσεται και εντάσσεται όλο και

περισσότερο στην καθημερινότητά μας. Βλέποντας πόσο καίρια είναι η θέση της τηλεργασίας στη σύγχρονη ζωή του εργαζόμενου, αλλά και του εργοδότη, με τις θετικές και τις αρνητικές επιδράσεις, είναι απαραίτητο να συμβάλλουμε όλοι στη δημιουργία ενός πλαισίου συνεργασίας με γνώμονα την ασφάλεια, την αποδοτικότητα και την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και ιδιωτικής ζωής. Το γεγονός ότι βρισκόμαστε στην αρχή ένταξης αυτής της μορφής εργασίας στην επαγγελματική ζωή, μας δίνει συγκριτικό πλεονέκτημα να οικοδομήσουμε εξ αρχής το περιβάλλον εκείνο που θα προάγει το βέλτιστο αποτέλεσμα και για τις δύο πλευρές.

11.ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

A. ΞΕΝΗΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Aithal, P. S. et al (2016), *Organizational Behaviour in 21st Century – 'Theory A' for Managing People for Performance*, IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), Vol. 18, Issue 7, pp. 126-134. ISSN: 2319-7668, July 2016. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2816887>

Antoni, H. C. et al. (2017), *Linking Employee Motivation and Organizational Performance*, Journal of Personnel Psychology (2017), 16(2), 57–60

<http://dx.doi.org/10.1027/1866-5888/a000187>

BENITA M., et al. (2020), *Job helping & restraining factors: Effect on employee motivation*, Journal of Contemporary Issues in Business and Government Vol. 26, No. 2, 2020,

<https://cibg.org.au>

Bočková, K et al. (2021), *Home Office and Its Influence on Employee Motivation*, Journal of Management and Marketing Review, 6(2) 94 – 109. <https://doi.org/10.35609/jmmr2021.6.2>

Bonham, S. et al. (2001), *On line homework: Does it make a difference? The Physics Teacher*, 39(5), 293-296.

<https://doi.org/10.1119/1.1375468>

Caillier J. (2015), *Do Teleworkers Possess Higher Levels of Public Service Motivation* Public Organiz Rev (2016) 16:461–476, <https://doi.org/10.1007/s11115-015-0318-y>

Cerasoli, P. et al. (2016), *Performance, incentives, and needs for autonomy, competence, and relatedness: a meta-analysis*, Motiv Emot (2016) 40:781–813,

<https://doi.org/10.1007/s11031-016-9578-2>

Creswell, J. (2016), *EDUCATIONAL RESEARCH: PLANNING, CONDUCTING, AND EVALUATING QUANTITATIVE AND QUALITATIVE RESEARCH*, (Η έρευνα στην εκπαίδευση: Σχεδιασμός, διεξαγωγή και αξιολόγηση της ποσοτικής και ποιοτικής έρευνας) Εκδόσεις ΙΩΝ, 2016, σελ. 111-140, ανακτήθηκε την 2-2-2022 από τον ιστότοπο:
<https://eclass.uoa.gr/modules/document/file.php/>

Deci, E. L. (1973). *Paying people doesn't always work the way you expect it to*. Human Resource Management, 12, 28-32. <https://doi.org/10.1002/hrm.3930120205>

EU Framework Agreement on Telework (2002), ανακτήθηκε στις 7-9-2021 από τους ιστότοπους:

<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=LEGISSUM%3Ac10131>, και

https://resourcecentre.etuc.org/sites/default/files/2020-09/Telework%202002_Framework%20Agreement%20-%20EN.pdf

Eurofound (2021), *Living, working and COVID-19 (Update April 2021): Mental health and trust decline across EU as pandemic enters another year*, Publications Office of the European Union, Luxembourg, ανακτήθηκε στις 6-9-2021 από τον ιστότοπο:

<https://www.eurofound.europa.eu/data/covid-19>

European Agency for Safety and Health at Work, (2021), *Regulating telework in a post-COVID- 19 Europe*, ανακτήθηκε στις 7-9-2021 από τον ιστότοπο:

<https://osha.europa.eu/es/publications/regulating-telework-post-covid-19-europe>

European Commission (2020), *Telework in the EU before and after the COVID-19: where we were, where we head to*, ανακτήθηκε στις 3-9-2021 από τον ιστότοπο:

https://ec.europa.eu/jrc/sites/default/files/jrc120945_policy_brief-covid_and_telework_final.pdf

European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions

(EUROFOUND), 2021, *As Member States take different approaches to regulating telework, will the EU bring them into line?* 31 May 2021, ανακτήθηκε στις 2-9-2021 από τον ιστότοπο

<https://www.eurofound.europa.eu/publications/blog/as-member-states-take-different-approaches-to-regulating-telework-will-the-eu-bring-them-into-line>

European Parliament (2021), *The impact of teleworking and digital work on workers and society, Special focus on surveillance and monitoring, as well as on mental health of workers*, Μελέτη, Απρίλιος 2021, ανακτήθηκε στις 18-9-2021 από τον ιστότοπο:

[https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2021/662904/IPOL_STU\(2021\)662904_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2021/662904/IPOL_STU(2021)662904_EN.pdf)

Farinha, A. C. et al (2021). *People Exert More Effort to Avoid Losses Than to Obtain Gains*. Journal of Experimental Psychology: General. Advance online publication.

<http://dx.doi.org/10.1037/xge0001021>

Fonner K. et al (2010), *Why Teleworkers are More Satisfied with Their Jobs than are Office-Based Workers: When Less Contact is Beneficial*, Journal of Applied Communication Research Vol. 38, No. 4, November 2010, pp. 336361, DOI: 10.1080/00909882.2010.513998, ανακτήθηκε την 14-1-2022 από τον ιστότοπο: [https://interruptions.net/literature/Fonner-](https://interruptions.net/literature/Fonner-JApplCommRes10.pdf)

[JApplCommRes10.pdf](https://interruptions.net/literature/Fonner-JApplCommRes10.pdf)

Galvez, A. et al (2019), *“Oh! Teleworking!” Regimes of engagement and the lived experience of female Spanish teleworkers*, Business Ethics: A Eur Rev. 2020;29:180–192.,

<http://dx.doi.org/10.1111/beer.12240>

Gkoretzis, P., Petridou E. (2008), *EMPLOYEES' PSYCHOLOGICAL EMPOWERMENT VIA INTRINSIC AND EXTRINSIC REWARDS.* Academy of Health Care Management Journal. 2008, Vol. 4 Issue 1, p17-38. 22p. 1 Diagram, ανακτήθηκε στις 2-10-2021 από τον ιστότοπο:

<https://eds.a.ebscohost.com>

Hallman, D.M. et al. (2021), *Working from home during the COVID-19 outbreak in Sweden: effects on 24-h time-use in office workers.* BMC Public Health 21, 528.

<https://doi.org/10.1186/s12889-021-10582-6>

Hasson, Dan et al. (2005), *Validation and Findings Comparing VAS vs. Likert Scales for Psychosocial Measurements,* International Electronic Journal of Health Education, 2005; 8:178-192, <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ794094.pdf>

Holston, C., & Kleiner, B. (2015). Excellence In Reward Systems. *Culture & Religion Review Journal, 2015*

Illegems, V. et al. (2001), The organizational context of teleworking implementation, Technological Forecasting & Social Change 68 (2001) 275–291

Immersive Learning Research Network (iLRN) (2020), *Pandemic Restrictions: Attitudes and Changes in Perceived Value of Physical and Immersive Workspaces.* In 2020 6th International Conference of the Immersive Learning Research Network (iLRN) (pp. 385-388). IEEE.

<http://toc.proceedings.com/55308webtoc.pdf>

Ipsen, C. et al. (2021) *Six Key Advantages and Disadvantages of Working from Home in Europe during COVID-19.* Int. J. Environ. Res. Public Health **2021**, 18, 1826.

<https://doi.org/10.3390/ijerph18041826>

Joint Research Center (2020), *Telework, work organization and job quality during the COVID-19 crisis-A qualitative study*, Technical Report 2020/11, ανακτήθηκε στις 2-9-2021 από τον ιστότοπο: <https://ec.europa.eu/jrc/en/publication/eur-scientific-and-technical-research-reports/telework-work-organisation-and-job-quality-during-covid-19-crisis-qualitative-study>

Joplin, T. et al. (2021), *Employee Entitlement, Engagement, and Performance: The Moderating Effect of Ethical Leadership*, *Journal of Business Ethics* (2021) 168:813–826

<https://doi.org/10.1007/s10551-019-04246-0>

Kim, J. H., et al. (2021), *Do Financial Incentives Help or Harm Performance in Interesting Tasks?*. *Journal of Applied Psychology*. Advance online publication.

<http://dx.doi.org/10.1037/apl0000851Ji>

Lippens, L. et al. (2021), *How do employees think the COVID-19 crisis will affect their careers?* *PLoS ONE* 16(5): e0246899. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0246899>

Lockwood, N. R. (2003), *Work / life balance. Challenges and Solutions*, SHRM Research, USA, 2-10., https://www.academia.edu/6531004/Work_Life_Balance_Challenges_and_Solutions

López-Igual, P. et al (2020), *Who is Teleworking and Where from? Exploring the Main Determinants of Telework in Europe*, *Sustainability* 2020, 12, 8797;

<http://dx.doi.org/10.3390/su12218797>

Lunenburg, F. (2011), Expectancy Theory of Motivation: Motivating by Altering Expectations, INTERNATIONAL JOURNAL OF MANAGEMENT, BUSINESS, AND ADMINISTRATION VOLUME 15, NUMBER 1, 2011 ανακτήθηκε στις 27-9-2021 από τον ιστότοπο:

<http://www.nationalforum.com/Electronic%20Journal%20Volumes/Luneneburg>

Mann, S. et al, (2000), *The psychological impact of teleworking: stress, emotions and health*, New Technology, Work and Employment 18:3 ISSN 0268-1072, Blackwell Publishing Ltd (UK) 2003,

Marques de Macedo Th. et al (2019), *Ergonomics and telework: A systematic review*, Work 66 (2020) 777–788 <https://doi.org/10.3233/WOR-203224>

Meroño-Cerdán, L. (2017), *Perceived benefits of and barriers to the adoption of teleworking: peculiarities of Spanish family firms*, BEHAVIOUR & INFORMATION TECHNOLOGY, 2017, VOL. 36, NO. 1, 63–74

<http://dx.doi.org/10.1080/0144929X.2016.1192684>

Mihailović, A. et al (2021), *COVID-19 and Beyond: Employee Perceptions of the Efficiency of Teleworking and Its Cybersecurity Implications*. Sustainability **2021**, 13, 6750.

<https://doi.org/10.3390/su13126750>

Morilla-Luchena, A. et al (2021), *Telework and Social Services in Spain during the COVID-19 Pandemic*. Int. J. Environ. Res. Public Health **2021**, 18, 725.

<https://doi.org/10.3390/ijerph18020725>

Nemteanu, M.-S. et al. (2021), *Job Insecurity, Job Instability, and Job Satisfaction in the Context of the COVID-19 Pandemic*. Journal of Competitiveness, 13(2), 65–82.

<https://doi.org/10.7441/joc.2021.02.04>

Phillips, J. (2013), *A Case Study of ROI in Organizational Performance of Working at Home Performance*, Improvement Quarterly, Volume 25, Number 4 / 2013,

<http://dx.doi.org/10.1002/piq>

Podmoroff, D. (2015), *365 Ways to Motivate and Reward Your Employees Every Day : With Little Or No Money*: Vol. Revised 2nd edition. Atlantic Publishing Group Inc

Pruden, H. (2011), *The Three Skills of Top Trading: Behavioral Systems Building, Pattern Recognition, and Mental State Management* (Vol. 291). John Wiley & Sons

Raišienis, A.G. et al (2021), *Sensitive Men and Hardy Women: How Do Millennials, Xennials and Gen X Manage to Work from Home?*. J. Open Innov. Technol. Mark. Complex. 2021, 7, 106.

<https://doi.org/10.3390/joitmc7020106>

Robbins, S.P., et al. (2013), *Fundamentals of management: essential concepts and applications*

/ Stephen P. Robbins, David A. DeCenzo, Mary Coulter. — 8th ed., Pearson, ανακτήθηκε στις

17-9-2021 από τον ιστότοπο: www.mymanagementlab.com

Rodríguez-Modroño, P. et al (2021), *Job Quality and Work — Life Balance of Teleworkers*.

Int. J. Environ. Res. Public Health 2021, 18, 3239. <https://doi.org/10.3390/ijerph18063239>

Ryan, M. R. et al (2021), *Building a Science of Motivated Persons: Self-Determination Theory's Empirical Approach to Human Experience and the Regulation of Behavior*, American Psychological Association 2021, Vol. 7, No. 2, 97–110

ISSN: 2333-8113, <https://doi.org/10.1037/mot0000194>

Schade, H. et al (2021), *Having to Work from Home: Basic Needs, Well-Being and Motivation*, Int. J. Environ. Res. Public Health 2021, 18, 5149. <https://doi.org/10.3390/ijerph18105149>

Sunday, M. et al (2020), *COVID-19 Pandemic and Workplace Adjustments/ Decentralization: A Focus on Teleworking in the New Normal*, BRAIN. Broad Research in Artificial Intelligence and Neuroscience, 2020, Volume 11, Issue 4, pages: 185-200|
<https://doi.org/10.18662/brain/11.4/148>

Sureephong, P. et al (2020), *The Effect of Non-Monetary Rewards on Employee Performance in Massive Open Online Courses*, noniJET
– Vol. 15, No. 1, 2020, <https://doi.org/10.3991/ijet.v15i01.11470>

Taylor A. et al. (2018), *Influence of Reward Systems on Motivation – Pros and Cons based on current literature*, Proceedings of the American Society for Engineering Management 2018 International Annual Conference E-H. Ng, B. Nepal, E. Schott, and H. Keathleyeds., ανακτήθηκε στις 13-10-2021 από τον ιστότοπο: <https://www.researchgate.net/publication/335353132>

Taylor, F. W. (1911), *The Principles of Scientific Management*, New York, Harper & Brothers, 1919

Trak.in (2021), *Microsoft Says Work From Home Is Killing Innovation, Destroying Team Spirit; WFH Is Harmful In Longer Run? (Survey Report)*, 23-9-2021, ανακτήθηκε στις 27-9-2021 από τον ιστότοπο: <https://trak.in/tags/business/>

Vartiainen, M. et al (2008), *Reward Management – Facts and Trends in Europe*, 2008, Pabst Science Publishers, ανακτήθηκε στις 8-10-2021 από τον ιστότοπο: https://www.researchgate.net/publication/41199297_Reward_management-Facts_and_trends_in_Europe

Venkatesh, V. et al. (2021), *Risks and Rewards of Conscientiousness During the COVID-19 Pandemic*, 2021 American Psychological Association 2021, Vol. 106, No. 5, 643–656
ISSN: 0021-9010 <https://doi.org/10.1037/apl0000919>

Washington Post (2021), *You may get more work done at home. But you'd have better ideas at the office*, δημοσιεύθηκε στις 24-9-2021 και ανακτήθηκε στις 27-9-2021 από τον ιστότοπο: <https://www.washingtonpost.com/gdpr-consent/>

B. ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Εθνικό Ινστιτούτο Εργασίας και Ανθρώπινου Δυναμικού (2020), «*ΘΕΜΑΤΙΚΟ ΔΕΛΤΙΟ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗΣ, Νο 1, ΠΑΝΔΗΜΙΑ COVID-19 ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ ΚΑΙ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ ΔΙΕΘΝΩΣ ΚΑΙ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ ΜΙΑ ΠΡΩΤΗ ΑΠΟΤΙΜΗΣΗ*» 1/6/2020, ανακτήθηκε στις 31-8-2021 από τον ιστότοπο: <https://www.eiead.gr/wp-content/uploads/2020/06/publications>

Εθνικό Ινστιτούτο Εργασίας και Ανθρώπινου Δυναμικού (2020), «*ΘΕΜΑΤΙΚΟ ΔΕΛΤΙΟ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗΣ, Νο 3, Η ΤΗΛΕΡΓΑΣΙΑ ΣΤΗΝ Ε.Ε. ΠΡΙΝ ΚΑΙ ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΠΑΝΔΗΜΙΑ COVID-19*» Νοέμβριος 2020, ανακτήθηκε στις 12-11-2021 από τον

ιστότοπο: https://www.eiead.gr/publications/docs/EIEAD_THEMATIC_ISSUE_TELEWORK_FINAL.pdf

Ευρωπαϊκό Κοινοβούλιο (2021), Ψήφισμα του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου της 21ης Ιανουαρίου 2021 που περιέχει συστάσεις προς την Επιτροπή σχετικά με το δικαίωμα στην αποσύνδεση (2019/2181(INL), ανακτήθηκε στις 10-9-2021 από τον ιστότοπο:

https://www.europarl.europa.eu/doceo/document/TA-9-2021-0021_EL.pdf

Εθνικό Τυπογραφείο, Νόμος 3846/2010 «Εγγυήσεις για την εργασιακή ασφάλεια και άλλες διατάξεις». ΦΕΚ Α' 66/11.5.2010, www.et.gr

Εθνικό Τυπογραφείο, Νόμος 4808/2021 «Για την Προστασία της Εργασίας Σύσταση Ανεξάρτητης Αρχής «Επιθεώρηση Εργασίας» Κύρωση της Σύμβασης 190 της Διεθνούς Οργάνωσης Εργασίας για την εξάλειψη της βίας και παρενόχλησης στον κόσμο της εργασίας Κύρωση της Σύμβασης 187 της Διεθνούς Οργάνωσης Εργασίας για το Πλαίσιο Προώθησης της Ασφάλειας και της Υγείας στην Εργασία Ενσωμάτωση της Οδηγίας (ΕΕ) 2019/1158 του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου και του Συμβουλίου της 20ής Ιουνίου 2019 για την ισορροπία μεταξύ της επαγγελματικής και της ιδιωτικής ζωής, άλλες διατάξεις του Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων και λοιπές επείγουσες ρυθμίσεις». ΦΕΚ Α' 101/19.6.2021, www.et.gr

Εθνικό Τυπογραφείο, Υπ' αριθ. 98490/2-12-2021 απόφαση του Υπουργού Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων «Καθορισμός του ελάχιστου κόστους της παρ. 4 του αρθρ. 67 του ν. 4808/2021 (Α' 101) για την τηλεργασία» ΦΕΚ Β' 5646, 3-12-2021, www.et.gr

Εθνικό Τυπογραφείο, Υπ' αριθ. Φ.64/890/οικ.16790/20-10-2022 απόφαση των Υπουργών Εσωτερικών και Υγείας «Παροχή τηλεργασίας από υπαλλήλους λόγω προβλημάτων υγείας κατ'

εφαρμογή της διάταξης της παρ. 2 του άρθρου 7 του ν. 4808/2021 (Α' 96).»ΦΕΚ Β' 5541, 22-10-2022, www.et.gr

Insider.gr (2021) «Eurostat: Τηλεργασία για το 12,3% των Ευρωπαίων το 2020 - Μόνο 7% στην Ελλάδα», άρθρο που ανακτήθηκε στις 31-8-2021 από τον ιστότοπο:

<https://www.insider.gr/tax-labour/172650/eurostat-tilergasia-gia-123-ton-eyropaion-2020-mono-7-stin-ellada>

Κουβέλη, Α. (1984), Το στοιχείο της παραμόρφωσης στην εμπειρική κοινωνική έρευνα: τυποποιημένο ερωτηματολόγιο και ελεύθερη συνέντευξη, Επιθεώρηση Κοινωνικών Ερευνών, 54/1984, ανακτήθηκε στις 11-2-2022 από τον ιστότοπο:

<https://ejournals.epublishing.ekt.gr/index.php/ekke/article/viewFile/7389/7111>

Μπουραντάς Δ. κλπ (1999), *Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και Υπηρεσιών*. Υπουργείο Εθνικής Παιδείας και Θρησκευμάτων, Παιδαγωγικό Ινστιτούτο.

http://old.privateschools.gr/books/lykeio/c_lyk/Arxes_Organwshs_kai_Dioikhshs_Epixeirhsewn_kai_Yphresiwn/Arxes_Organwshs_kai_Dioikhshs_Epixeirhsewn_kai_Yphresiwn-Bib.pdf

Ξενάκη, Κ. (2021), *Η ζωή μετά την πανδημία: Από την τηλεργασία στο «flexoffice»*, ΤΑ ΝΕΑ, 21-5-2021, ανακτήθηκε στις 13-9-2021 από τον ιστότοπο:

<https://www.tanea.gr/2021/05/21/greece/employment/i-zoi-meta-tin-pandimia-apo-tin-tilergasia-sto-flex-office/>

Ξηροτύρη-Κουφίδου, Σ. (2010), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων: Κτίζοντας τα θεμέλια για τη στρατηγική διοίκηση των ανθρώπων*, Εκδόσεις Ανικούλα, 4η έκδοση

Παρασκευοπούλου-Κόλλια, (2008). *Μεθοδολογία ποιοτικής έρευνας στις κοινωνικές επιστήμες και συνεντεύξεις*. *Ανοικτή Εκπαίδευση: το περιοδικό για την Ανοικτή και εξ Αποστάσεως Εκπαίδευση και την Εκπαιδευτική Τεχνολογία*, 4(1), 72-81. <https://doi.org/10.12681/jode.9726>

Τσουβέλας, Γ. (2015), *Μεθοδολογία έρευνας και διαδικτυακά ερωτηματολόγια: Προκλήσεις και Απειλές*. *Conferencepaper 2015*, ανακτήθηκε στις 31-1-2022 από τον ιστότοπο: https://www.researchgate.net/publication/275535017_Methodologia_ereunas_kai_diadiktyaka_erotematologia_Proklesis_kai_Apeiles?enrichId=

Υπουργείο Εσωτερικών-Τμήμα Καινοτομίας και Βέλτιστων Πρακτικών (2021), *Το μέλλον της εργασίας, Έρευνα για την τηλεργασία στην ελληνική δημόσια διοίκηση*. <https://innovation.gov.gr/researchcat/teleworking-research-public-sector>

Υπουργείο Παιδείας, Έρευνας και Θρησκευμάτων, Ινστιτούτο Εκπαιδευτικής Πολιτικής (2018), *Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων*, Ινστιτούτο Τεχνολογίας Υπολογιστών & Εκδόσεων «Διόφαντος», Τόμος 3ος

http://prosvasimo.iep.edu.gr/Books/Eidikh-Agwgh-PI/books/c_likeiou/1_c_arial-18b/1_c_arxes_org_dioik_epix_18b/1_c_arxes_org_dioik_epix_bm_172-264_18b.pdf

ΧΑΛΙΚΙΑΣ Μ. (2020), *ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ ΓΙΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΑ ΣΤΕΛΕΧΗ Ενότητα: Ερωτηματολόγιο* ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ, Ανώτατο Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Πειραιά Τεχνολογικού Τομέα

<http://eclass.teipir.gr/openeclass/modules/units/?course=BUSI119&id=909>

12.ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

1. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Α. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1	ΦΥΛΟ	ΑΝΔΡΑΣ: ΓΥΝΑΙΚΑ:
2	ΗΛΙΚΙΑ	18-30 31-40 41-50 51-65
4	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ	Απολυτήριο Λυκείου ΜΕΤΑΛΥΚΕΙΑΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΠΤΥΧΙΟ ΑΕΙ/ΤΕΙ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ
3	ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	ΑΓΑΜΟΣ ΕΓΓΑΜΟΣ ΔΙΑΖΕΥΤΜΕΝΟΣ ΧΗΡΟΣ-Α
4	ΕΞΑΡΤΩΜΕΝΑ ΜΕΛΗ (ΠΑΙΔΙΑ, ΓΟΝΕΙΣ κλπ)	ΝΑΙ ΟΧΙ
5	ΤΟΜΕΑΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	ΙΔΙΩΤΙΚΟΣ ΔΗΜΟΣΙΟΣ
6	ΈΤΗ ΠΡΟΫΠΗΡΕΣΙΑΣ	ΕΩΣ 10 10-20 20-30 ΠΑΝΩ ΑΠΟ 30
	Παρέχω εργασία ή κατά τη	-εξ αποστάσεως σε συνεχή και αποκλειστική βάση

7	διετία 2020-2021 παρείχα εργασία	<ul style="list-style-type: none"> -εξ αποστάσεως 1-2 ημέρες την εβδομάδα -εξ αποστάσεως 2-3 ημέρες την εβδομάδα -εξ αποστάσεως 3-4 ημέρες την εβδομάδα. -περιστασιακά όποτε προκύπτει ανάγκη <p>-άλλο(εξηγείστε) _____</p>
8.	Παρέχω εξ αποστάσεως εργασία ή κατά τη διετία 2020-2021 παρείχα εργασία για το διάστημα που αναφέρεται στο προηγούμενο ερώτημα, επειδή:	<ul style="list-style-type: none"> -είναι/ήταν υποχρεωτικό λόγω της πανδημίας -επειδή το ζήτησα εγώ -επειδή το ζήτησε ο εργοδότης <p>-άλλο(εξηγείστε) _____</p>

B. ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ

1. Η τηλεργασία είναι μια μορφή εργασίας που θα συνεχίσει να υπάρχει στο μέλλον..

ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	ΔΙΑΦΩΝΩ ΣΧΕΤΙΚΑ	ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΣΧΕΤΙΚΑ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ

2. Η τηλεργασία είναι μια μορφή εργασίας που θα αντικαταστήσει στο μέλλον την παραδοσιακή μορφή παροχής εργασίας στις εγκαταστάσεις του εργοδότη.

ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	ΔΙΑΦΩΝΩ ΣΧΕΤΙΚΑ	ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΣΧΕΤΙΚΑ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ

3. Όταν παρέχω εργασία εξ αποστάσεως εργάζομαι λιγότερο από όταν παρέχω εργασία στις εγκαταστάσεις του εργοδότη.

ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	ΔΙΑΦΩΝΩ ΣΧΕΤΙΚΑ	ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΣΧΕΤΙΚΑ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ

4. Όταν παρέχω εργασία εξ αποστάσεως νιώθω μεγαλύτερη ικανοποίηση από όταν παρέχω εργασία στις εγκαταστάσεις του εργοδότη.

ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	ΔΙΑΦΩΝΩ ΣΧΕΤΙΚΑ	ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΣΧΕΤΙΚΑ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ

5. Όταν παρέχω εργασία εξ αποστάσεως νιώθω ικανοποίηση επειδή ο εργοδότης μου με εμπιστεύεται να εργάζομαι χωρίς άμεση επίβλεψη.

ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	ΔΙΑΦΩΝΩ ΣΧΕΤΙΚΑ	ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΣΧΕΤΙΚΑ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ

6. Όταν παρέχω εργασία εξ αποστάσεως νιώθω ικανοποίηση επειδή έχω υποστήριξη από τον εργοδότη μου σε θέματα που αφορούν την εκτέλεση των καθηκόντων μου (π.χ. ο εργοδότης παρέχει οδηγίες και ανατροφοδότηση (feedback) σε ό, τι αφορά τα αποτελέσματα της εργασίας μου.

ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	ΔΙΑΦΩΝΩ ΣΧΕΤΙΚΑ	ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΣΧΕΤΙΚΑ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ

7. Όταν παρέχω εργασία εξ αποστάσεως νιώθω ικανοποίηση επειδή έχω υποστήριξη από τον εργοδότη μου σε θέματα εξοπλισμού, όπως π.χ. σύνδεση στο ίντερνετ, παροχή φορητού υπολογιστή, κινητού τηλεφώνου, κλπ.

ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	ΔΙΑΦΩΝΩ ΣΧΕΤΙΚΑ	ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΣΧΕΤΙΚΑ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ

8. Όταν παρέχω εργασία εξ αποστάσεως νιώθω ικανοποίηση επειδή έχω έλεγχο του χρόνου εργασίας μου και τον κατανέμω όπως θέλω εγώ.

ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	ΔΙΑΦΩΝΩ ΣΧΕΤΙΚΑ	ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΣΧΕΤΙΚΑ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ

9. Όταν παρέχω εργασία εξ αποστάσεως νιώθω ικανοποίηση επειδή υπάρχει μεγαλύτερη ισορροπία μεταξύ της επαγγελματικής και της ιδιωτικής μου ζωής από ότι όταν παρέχω την εργασία μου στο χώρο του εργοδότη.

ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	ΔΙΑΦΩΝΩ ΣΧΕΤΙΚΑ	ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΣΧΕΤΙΚΑ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ

10. Όταν παρέχω εργασία εξ αποστάσεως νιώθω ικανοποίηση επειδή εξοικονομώ χρόνο και χρήματα που θα δαπανούσα για τη μετακίνησή μου προς και από τον χώρο του εργοδότη.

ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	ΔΙΑΦΩΝΩ ΣΧΕΤΙΚΑ	ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΣΧΕΤΙΚΑ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ

11. Όταν παρέχω εργασία εξ αποστάσεως νιώθω ικανοποίηση επειδή έχω αυτονομία και αναπτύσσω πρωτοβουλία όσον αφορά τον τρόπο εκτέλεσης της εργασίας μου.

ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	ΔΙΑΦΩΝΩ ΣΧΕΤΙΚΑ	ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΣΧΕΤΙΚΑ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ

12. Όταν παρέχω εργασία εξ αποστάσεως νιώθω ικανοποίηση από το ύψος της αμοιβής μου.

ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	ΔΙΑΦΩΝΩ ΣΧΕΤΙΚΑ	ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΣΧΕΤΙΚΑ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ

13. Όταν παρέχω εργασία εξ αποστάσεως νιώθω ικανοποίηση από τις παροχές του εργοδότη (εκτός της αμοιβής μου).

ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	ΔΙΑΦΩΝΩ ΣΧΕΤΙΚΑ	ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΣΧΕΤΙΚΑ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ

14. Όταν παρέχω εργασία εξ αποστάσεως νιώθω αβεβαιότητα για την επαγγελματική μου εξέλιξη (π.χ. προαγωγή, αλλαγή θέσης, αλλαγή εργοδότη, κλπ.).

ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	ΔΙΑΦΩΝΩ ΣΧΕΤΙΚΑ	ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΣΧΕΤΙΚΑ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ

15. Όταν παρέχω εργασία εξ αποστάσεως νιώθω αβεβαιότητα για τη διατήρηση της θέσης μου στον εργοδότη που έχω τώρα.

ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	ΔΙΑΦΩΝΩ ΣΧΕΤΙΚΑ	ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΣΧΕΤΙΚΑ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ

--	--	--	--	--

16. Όταν παρέχω εργασία εξ αποστάσεως νιώθω ότι παραβιάζεται η ιδιωτική μου ζωή.

ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	ΔΙΑΦΩΝΩ ΣΧΕΤΙΚΑ	ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΣΧΕΤΙΚΑ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ

17. Όταν παρέχω εργασία εξ αποστάσεως νιώθω απομονωμένος-η από το επαγγελματικό μου περιβάλλον.

ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	ΔΙΑΦΩΝΩ ΣΧΕΤΙΚΑ	ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΣΧΕΤΙΚΑ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ

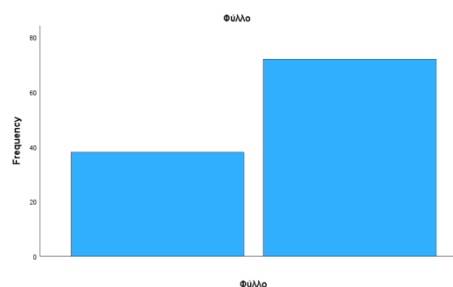
18. Όταν παρέχω εργασία εξ αποστάσεως νιώθω κουρασμένος-η από την έλλειψη σαφών ορίων μεταξύ επαγγελματικής και ιδιωτικής ζωής.

ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ	ΔΙΑΦΩΝΩ ΣΧΕΤΙΚΑ	ΟΥΤΕ ΔΙΑΦΩΝΩ ΟΥΤΕ ΣΥΜΦΩΝΩ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΣΧΕΤΙΚΑ	ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ

2. ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ

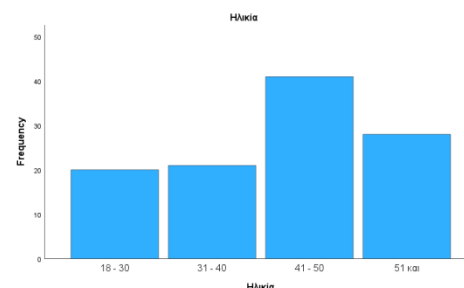
Στο συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο απάντησαν 110 άτομα. Αναλύοντας τα δημογραφικά αποτελέσματα του ερωτηματολογίου, παρατηρούμε ότι το δείγμα των ατόμων που συμμετείχαν στην έρευνα αποτελείται από 72 γυναίκες (65.5%) και από 38 άνδρες (34.5%).

		Φύλλο			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Άνδρας	38	34.5	34.5	34.5
	Γυναίκα	72	65.5	65.5	100.0
	Total	110	100.0	100.0	



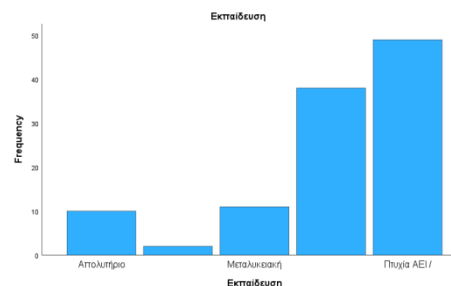
Το ηλικιακό εύρος διαφοροποιείται σε μεγάλο βαθμό, καθώς αποτελείται 20 άτομα ηλικίας 18 έως 30 ετών (18.2%), 21 άτομα ηλικίας 31 έως 40 ετών (19.1%), 41 άτομα ηλικίας 41 έως 50 ετών (37.7%) και 28 άτομα από 51 ετών και άνω (25.5%).

		Ηλικία			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	18 - 30	20	18.2	18.2	18.2
	31 - 40	21	19.1	19.1	37.3
	41 - 50	41	37.3	37.3	74.5
	51 και πάνω	28	25.5	25.5	100.0
Total		110	100.0	100.0	



Όσον αφορά την εκπαίδευση των συμμετεχόντων, παρατηρούμε ότι το 9.1% έχει απολυτήριο Λυκείου, το 10% έχει μεταλυκειακή εκπαίδευση, το 44.5% έχει Πτυχίο ΑΕΙ/ΤΕΙ, το 34.5 έχει Μεταπτυχιακό Δίπλωμα και το 1.8% έχει Διδακτορικό.

		Εκπαίδευση			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Απολυτήριο Λυκείου	10	9.1	9.1	9.1
	Διδακτορικό	2	1.8	1.8	10.9
	Μεταλυκειακή Εκπαίδευση	11	10.0	10.0	20.9
	Μεταπτυχιακό	38	34.5	34.5	55.5
	Πτυχία ΑΕΙ / ΤΕΙ	49	44.5	44.5	100.0
Total		110	100.0	100.0	



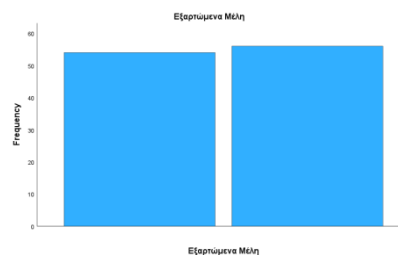
Ως προς την οικογενειακή κατάσταση το μεγαλύτερο ποσοστό είναι έγγαμοι, δηλαδή το 48.2%, το 40.9% είναι άγαμοι, το 7.3% είναι διαζευγμένοι και το 3.6% χήροι,-ες.

Οικογενειακή Κατάσταση					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Άγαμος	45	40.9	40.9	40.9
	Διαζευγμένος / -η	8	7.3	7.3	48.2
	Έγγαμος	53	48.2	48.2	96.4
	Χήρος / -α	4	3.6	3.6	100.0
	Total	110	100.0	100.0	



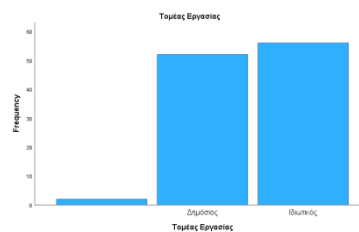
Ως προς τα εξαρτώμενα μέλη, βλέπουμε ότι τα ποσοστά είναι παρόμοια, με το 49.1% να απαντάει ναι, και το 50.9% να απαντάει όχι.

Εξαρτώμενα Μέλη					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Ναι	54	49.1	49.1	49.1
	Όχι	56	50.9	50.9	100.0
	Total	110	100.0	100.0	



Την ίδια εγγύτητα στα ποσοστά, εντοπίζουμε και στον Τομέα Εργασίας, με το 50.9% να εργάζεται στον Ιδιωτικό Τομέα, το 47.3% στο Δημόσιο Τομέα, ενώ ένα πολύ μικρό δείγμα (2 άτομα, 1.8%) να επιλέγει “άλλο”.

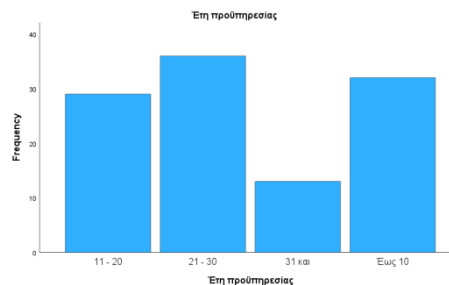
Τομέας Εργασίας					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Άλλο	2	1.8	1.8	1.8
	Δημόσιος Τομέας	52	47.3	47.3	49.1
	Ιδιωτικός Τομέας	56	50.9	50.9	100.0
	Total	110	100.0	100.0	



Τέλος, αναφορικά με τα έτη προϋπηρεσίας, παρατηρείται εξίσου μία σχετική ομοιογένεια, με το 29.1% να εργάζεται έως 10 έτη, το 26.4% από 11 έως 20 έτη, το 32.7% από 21 έως 30 έτη, και μόλις το 11.8% από 31 έτη και πάνω.

Έτη προϋπηρεσίας

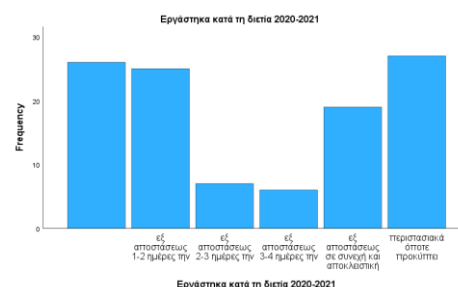
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	11 - 20	29	26.4	26.4	26.4
	21 - 30	36	32.7	32.7	59.1
	31 και πάνω	13	11.8	11.8	70.9
	Έως 10 έτη	32	29.1	29.1	100.0
	Total	110	100.0	100.0	



Όσον αφορά τη συχνότητα με την οποία έχουν εργαστεί τα άτομα με τηλεργασία κατά τη διετία 2020 - 2021, παρατηρούμε ότι περισσότεροι είναι εκείνοι οι οποίοι εργάστηκαν 1 ή 2 ημέρες την εβδομάδα και περιστασιακά (22.7% και 24.5% αντίστοιχα, ενώ ένα επίσης μεγάλο ποσοστό (17.3%) εργάστηκε αποκλειστικά εξ αποστάσεως.

Εργάστηκα κατά τη διετία 2020-2021

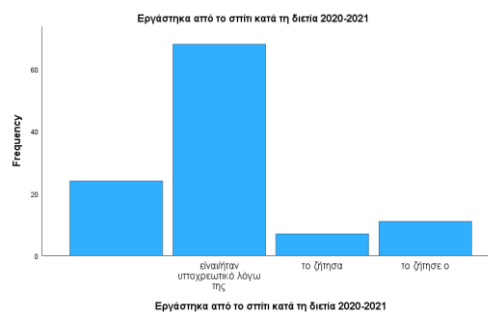
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	άλλο	26	23.6	23.6	23.6
	εξ αποστάσεως 1-2 ημέρες την εβδομάδα	25	22.7	22.7	46.4
	εξ αποστάσεως 2-3 ημέρες την εβδομάδα	7	6.4	6.4	52.7
	εξ αποστάσεως 3-4 ημέρες την εβδομάδα	6	5.5	5.5	58.2
	εξ αποστάσεως σε συνεχή και αποκλειστική βάση	19	17.3	17.3	75.5
	περιστασιακά όποτε προκύπτει ανάγκη	27	24.5	24.5	100.0
	Total	110	100.0	100.0	



Το μεγαλύτερο το ποσοστό που εργάστηκε με τη μορφή τηλεργασίας κατά τη διετία αυτή, το έκανε λόγω του ότι ήταν υποχρεωτικό λόγω της πανδημίας (61.8%).

Εργάστηκα από το σπίτι κατά τη διετία 2020-2021

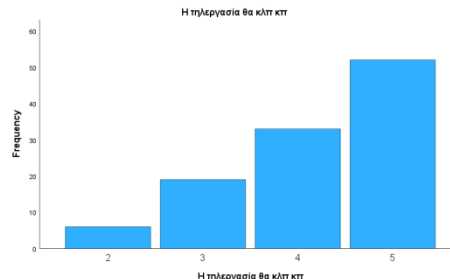
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	άλλο	24	21.8	21.8	21.8
	είναι ήταν υποχρεωτικό λόγω της πανδημίας	68	61.8	61.8	83.6
	το ζήτησα εγώ	7	6.4	6.4	90.0
	το ζήτησε ο εργοδότης	11	10.0	10.0	100.0
	Total	110	100.0	100.0	



Πολύ σημαντικό είναι το δεδομένο που προκύπτει με βάση τα αποτελέσματα, σύμφωνα με το οποίο η πλειοψηφία των ερωτηθέντων (47.3%) συμφωνεί απόλυτα ότι η τηλεργασία είναι μια μορφή εργασίας που θα συνεχίσει να υπάρχει στο μέλλον.

Η τηλεργασία θα κλπ κτ

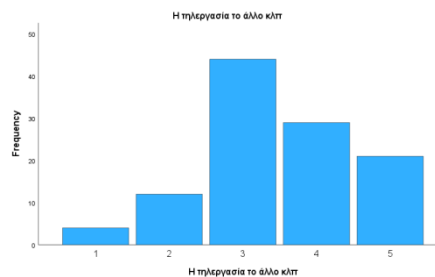
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	6	5.5	5.5	5.5
	3	19	17.3	17.3	22.7
	4	33	30.0	30.0	52.7
	5	52	47.3	47.3	100.0
Total		110	100.0	100.0	



Επιπλέον, το ποσοστό των ατόμων που συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα με το ότι η τηλεργασία είναι μια μορφή εργασίας που θα αντικαταστήσει στο μέλλον την παραδοσιακή μορφή παροχής εργασίας στις εγκαταστάσεις του εργοδότη, είναι αρκετά αυξημένο (26.4% και 19.1% αντίστοιχα), ενώ τι μεγαλύτερο ποσοστό παραμένει ουδέτερο (40%).

Η τηλεργασία το άλλο κλπ

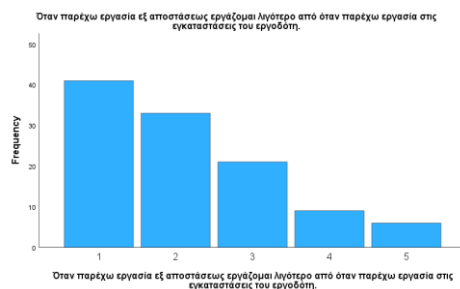
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	4	3.6	3.6	3.6
	2	12	10.9	10.9	14.5
	3	44	40.0	40.0	54.5
	4	29	26.4	26.4	80.9
	5	21	19.1	19.1	100.0
Total		110	100.0	100.0	



Το μεγαλύτερο ποσοστό των ατόμων που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο, νιώθει ότι δε δουλεύει λιγότερο κατά την εξ αποστάσεως εργασία, σε σχέση με την εργασία στις εγκαταστάσεις του εργοδότη.

Όταν παρέχω εργασία εξ αποστάσεως εργάζομαι λιγότερο από όταν παρέχω εργασία στις εγκαταστάσεις του εργοδότη.

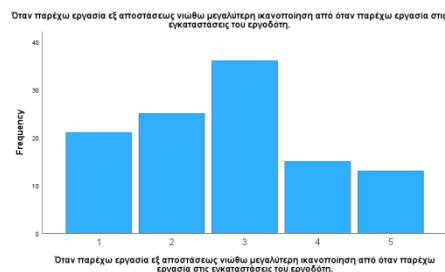
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	41	37.3	37.3	37.3
	2	33	30.0	30.0	67.3
	3	21	19.1	19.1	86.4
	4	9	8.2	8.2	94.5
	5	6	5.5	5.5	100.0
	Total	110	100.0	100.0	



Παράλληλα παρατηρούμε, ότι το μεγαλύτερο ποσοστό δεν αντλεί μεγαλύτερη ικανοποίηση, επειδή εργάζεται εξ αποστάσεως, με το μεγαλύτερο ποσοστό να διαφωνεί ή να διαφωνεί απόλυτα (22.7% και 19.1%) στην συγκεκριμένη ερώτηση.

Όταν παρέχω εργασία εξ αποστάσεως νιώθω μεγαλύτερη ικανοποίηση από όταν παρέχω εργασία στις εγκαταστάσεις του εργοδότη.

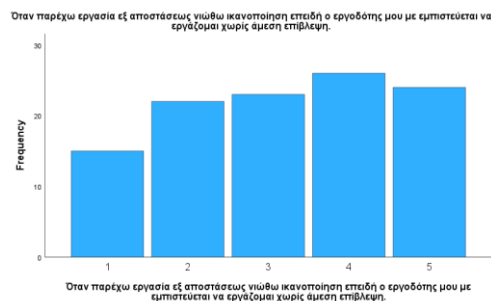
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	21	19.1	19.1	19.1
	2	25	22.7	22.7	41.8
	3	36	32.7	32.7	74.5
	4	15	13.6	13.6	88.2
	5	13	11.8	11.8	100.0
	Total	110	100.0	100.0	



Φαίνεται πως οι απαντήσεις των ερωτηθέντων σε σχέση με την ικανοποίηση που νιώθουν είναι σχετικά ίσα κατανεμημένες, κάτι που είναι εμφανές κυρίως στο ραβδόγραμμα.

Όταν παρέχω εργασία εξ αποστάσεως νιώθω ικανοποίηση επειδή ο εργοδότης μου με εμπιστεύεται να εργάζομαι χωρίς άμεση επίβλεψη.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	15	13.6	13.6	13.6
	2	22	20.0	20.0	33.6
	3	23	20.9	20.9	54.5
	4	26	23.6	23.6	78.2
	5	24	21.8	21.8	100.0
	Total	110	100.0	100.0	

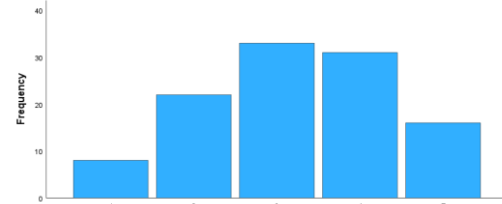


Ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό των ατόμων που έχουν απαντήσει, δηλώνει ότι νιώθει ικανοποίηση χάρη στην υποστήριξη που δέχεται από τον εργοδότη, αναφορικά με την εκτέλεση των καθηκόντων (28.2% και 14.5%).

Όταν παρέχω εργασία εξ αποστάσεως νιώθω ικανοποίηση επειδή έχω υποστήριξη από τον εργοδότη μου σε θέματα που αφορούν την εκτέλεση των καθηκόντων μου (π.χ. ο εργοδότης παρέχει οδηγίες και ανατροφοδότηση (feedback) σε ό,τι αφορά τα αποτελέσματα της εργασίας μου.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	8	7.3	7.3	7.3
	2	22	20.0	20.0	27.3
	3	33	30.0	30.0	57.3
	4	31	28.2	28.2	85.5
	5	16	14.5	14.5	100.0
	Total	110	100.0	100.0	

Όταν παρέχω εργασία εξ αποστάσεως νιώθω ικανοποίηση επειδή έχω υποστήριξη από τον εργοδότη μου σε θέματα που αφορούν την εκτέλεση των καθηκόντων μου (π.χ. ο εργοδότης παρέχει οδηγίες και ανατροφοδότηση (feedback) σε ό,τι αφορά τα αποτελέσματα της εργασίας μου.



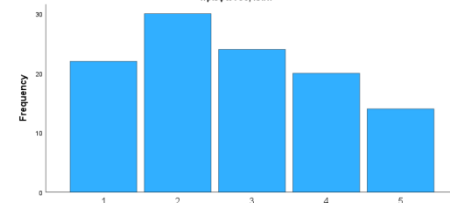
Όταν παρέχω εργασία εξ αποστάσεως νιώθω ικανοποίηση επειδή έχω υποστήριξη από τον εργοδότη μου σε θέματα που αφορούν την εκτέλεση των καθηκόντων μου (π.χ. ο εργοδότης παρέχει οδηγίες και ανατροφοδότηση (feedback) σε ό,τι αφορά τα αποτελέσματα της εργασίας μου.

Χαμηλή είναι η ικανοποίηση που αντλεί το μεγαλύτερο ποσοστό από την παροχή υλικοτεχνικού εξοπλισμού που χρειάζονται τα άτομα κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους, καθώς το 27.3% και το 20% διαφωνεί και διαφωνεί απόλυτα, αντίστοιχα, στη συγκεκριμένη ερώτηση.

Όταν παρέχω εργασία εξ αποστάσεως νιώθω ικανοποίηση επειδή έχω υποστήριξη από τον εργοδότη μου σε θέματα εξοπλισμού, όπως π.χ. σύνδεση στο ίντερνετ, παροχή φορητού υπολογιστή, κινητού τηλεφώνου, κλπ.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	22	20.0	20.0	20.0
	2	30	27.3	27.3	47.3
	3	24	21.8	21.8	69.1
	4	20	18.2	18.2	87.3
	5	14	12.7	12.7	100.0
	Total	110	100.0	100.0	

Όταν παρέχω εργασία εξ αποστάσεως νιώθω ικανοποίηση επειδή έχω υποστήριξη από τον εργοδότη μου σε θέματα εξοπλισμού, όπως π.χ. σύνδεση στο ίντερνετ, παροχή φορητού υπολογιστή, κινητού τηλεφώνου, κλπ.



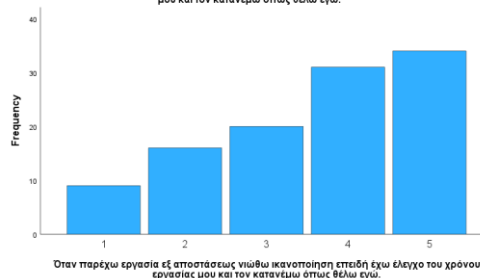
Όταν παρέχω εργασία εξ αποστάσεως νιώθω ικανοποίηση επειδή έχω υποστήριξη από τον εργοδότη μου σε θέματα εξοπλισμού, όπως π.χ. σύνδεση στο ίντερνετ, παροχή φορητού υπολογιστή, κινητού τηλεφώνου, κλπ.

Πολλή μεγάλη σημασία έχει το δεδομένο που προκύπτει κατά την ερώτηση που αφορά την κατανομή του χρόνου των ατόμων που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο, με το 28.2% και το 30.9% να συμφωνεί και να συμφωνεί απόλυτα στην ερώτηση που αφορά την ικανοποίηση που βιώνουν σε σχέση με τον έλεγχο που έχουν πάνω στην κατανομή του χρόνου εργασίας.

Όταν παρέχω εργασία εξ αποστάσεως νιώθω ικανοποίηση επειδή έχω έλεγχο του χρόνου εργασίας μου και τον κατανέμω όπως θέλω εγώ.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	9	8.2	8.2	8.2
	2	16	14.5	14.5	22.7
	3	20	18.2	18.2	40.9
	4	31	28.2	28.2	69.1
	5	34	30.9	30.9	100.0
	Total	110	100.0	100.0	

Όταν παρέχω εργασία εξ αποστάσεως νιώθω ικανοποίηση επειδή έχω έλεγχο του χρόνου εργασίας μου και τον κατανέμω όπως θέλω εγώ.

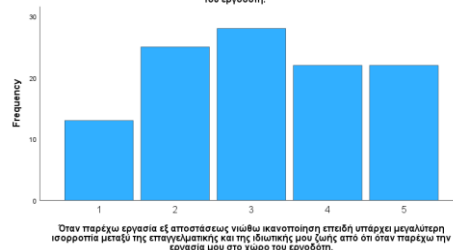


Σε σχέση με την ικανοποίηση που προκύπτει από την ισορροπία επαγγελματικής και ιδιωτικής ζωής κατά την τηλεργασία, ενδιαφέρον παρουσιάζουν τα αποτελέσματα, σύμφωνα με τα οποία το μεγαλύτερο ποσοστό (25.5%) παραμένει ουδέτερο. Παρότι το ποσοστό των ατόμων που συμφωνεί ή συμφωνεί απόλυτα είναι μεγάλο (20% και στις δύο περιπτώσεις), αρκετά πολλά είναι και τα άτομα που διαφωνούν (22.7%) και διαφωνούν απόλυτα (11.8%).

Όταν παρέχω εργασία εξ αποστάσεως νιώθω ικανοποίηση επειδή υπάρχει μεγαλύτερη ισορροπία μεταξύ της επαγγελματικής και της ιδιωτικής μου ζωής από ότι όταν παρέχω την εργασία μου στο χώρο του εργοδότη.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	13	11.8	11.8	11.8
	2	25	22.7	22.7	34.5
	3	28	25.5	25.5	60.0
	4	22	20.0	20.0	80.0
	5	22	20.0	20.0	100.0
	Total	110	100.0	100.0	

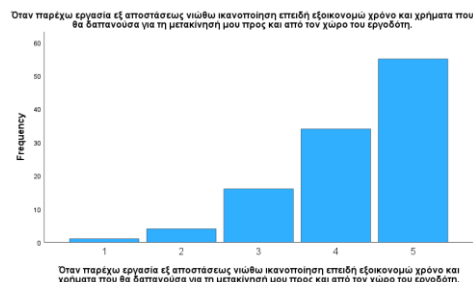
Όταν παρέχω εργασία εξ αποστάσεως νιώθω ικανοποίηση επειδή υπάρχει μεγαλύτερη ισορροπία μεταξύ της επαγγελματικής και της ιδιωτικής μου ζωής από ότι όταν παρέχω την εργασία μου στο χώρο του εργοδότη.



Από τα αποτελέσματα, φαίνεται να επιβεβαιώνεται η αντίληψη σχετικά με την εξοικονόμηση χρόνου και χρήματος κατά την τηλεργασία, και την ικανοποίηση που πηγάζει από αυτήν την συνθήκη, όπως φαίνεται παρακάτω.

Όταν παρέχω εργασία εξ αποστάσεως νιώθω ικανοποίηση επειδή εξοικονομώ χρόνο και χρήματα που θα δαπανούσα για τη μετακίνησή μου προς και από τον χώρο του εργοδότη.

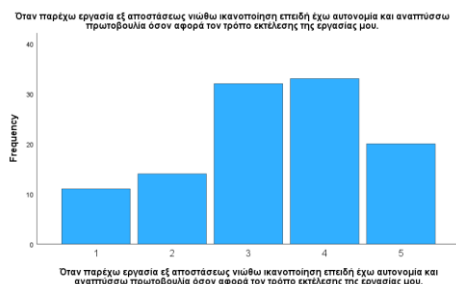
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	1	.9	.9	.9
	2	4	3.6	3.6	4.5
	3	16	14.5	14.5	19.1
	4	34	30.9	30.9	50.0
	5	55	50.0	50.0	100.0
	Total	110	100.0	100.0	



Μεγάλο φαίνεται να είναι και το ποσοστό που αντλεί ικανοποίηση από την αυτονομία που βιώνει και την πρωτοβουλία που αναπτύσσει κατά τον τρόπο εκτέλεσης της εργασίας εξ αποστάσεως (30% συμφωνεί και 18.2% συμφωνεί απόλυτα).

Όταν παρέχω εργασία εξ αποστάσεως νιώθω ικανοποίηση επειδή έχω αυτονομία και αναπτύσσω πρωτοβουλία όσον αφορά τον τρόπο εκτέλεσης της εργασίας μου.

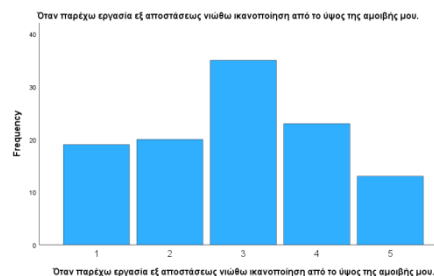
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	11	10.0	10.0	10.0
	2	14	12.7	12.7	22.7
	3	32	29.1	29.1	51.8
	4	33	30.0	30.0	81.8
	5	20	18.2	18.2	100.0
	Total	110	100.0	100.0	



Ως προς την ικανοποίηση σε σχέση με το ύψος της αμοιβής, τα ποσοστά δε φαίνεται να διαφοροποιούνται σε μεγάλο βαθμό, όπως φαίνεται στο παρακάτω ραβδόγραμμα, με το μεγαλύτερο ποσοστό να παραμένει ουδέτερο (31.8%).

Όταν παρέχω εργασία εξ αποστάσεως νιώθω ικανοποίηση από το ύψος της αμοιβής μου.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	19	17.3	17.3	17.3
	2	20	18.2	18.2	35.5
	3	35	31.8	31.8	67.3
	4	23	20.9	20.9	88.2
	5	13	11.8	11.8	100.0
	Total	110	100.0	100.0	



Σε σχέση με την ικανοποίηση από τις λοιπές αμοιβές από τον εργοδότη, το μεγαλύτερο ποσοστό φαίνεται πως δεν αντλεί ιδιαίτερη ικανοποίηση, με το μεγαλύτερο ποσοστό να διαφωνεί (20%) και να διαφωνεί απόλυτα (27.3%) με τη συγκεκριμένη ερώτηση.

Όταν παρέχω εργασία εξ αποστάσεως νιώθω ικανοποίηση από τις παροχές του εργοδότη (εκτός της αμοιβής μου).

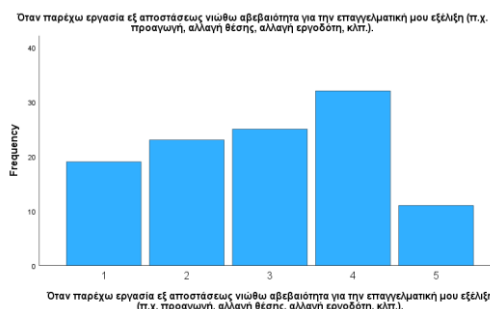
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	30	27.3	27.3	27.3
	2	22	20.0	20.0	47.3
	3	29	26.4	26.4	73.6
	4	17	15.5	15.5	89.1
	5	12	10.9	10.9	100.0
	Total	110	100.0	100.0	



Σχετικά με την αβεβαιότητα που βιώνουν τα άτομα κατά την τηλεργασία, ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός ότι τα δύο ποσοστά δεξιά και αριστερά της μέσης, είναι περίπου παρόμοια, καθώς το 38.2% διαφωνεί και διαφωνεί απόλυτα με την ερώτηση ενώ το 39.1% συμφωνεί και συμφωνεί απόλυτα. Αυτό είναι εμφανές στο παρακάτω ραβδόγραμμα.

Όταν παρέχω εργασία εξ αποστάσεως νιώθω αβεβαιότητα για την επαγγελματική μου εξέλιξη (π.χ. προαγωγή, αλλαγή θέσης, αλλαγή εργοδότη, κλπ.).

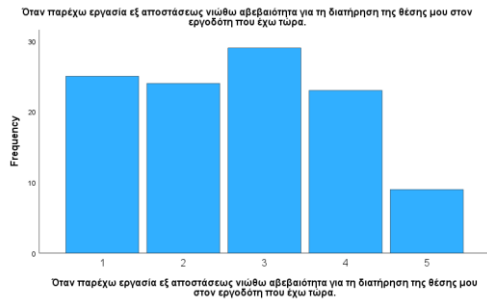
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	19	17.3	17.3	17.3
	2	23	20.9	20.9	38.2
	3	25	22.7	22.7	60.9
	4	32	29.1	29.1	90.0
	5	11	10.0	10.0	100.0
	Total	110	100.0	100.0	



Όσον αφορά την αβεβαιότητα για τη διατήρηση της θέσης, το μεγαλύτερο ποσοστό των ατόμων, φαίνεται να διαφωνεί καθώς το 21.8% και το 22.7% διαφωνεί και διαφωνεί απόλυτα αντίστοιχα.

Όταν παρέχω εργασία εξ αποστάσεως νιώθω αβεβαιότητα για τη διατήρηση της θέσης μου στον εργοδότη που έχω τώρα.

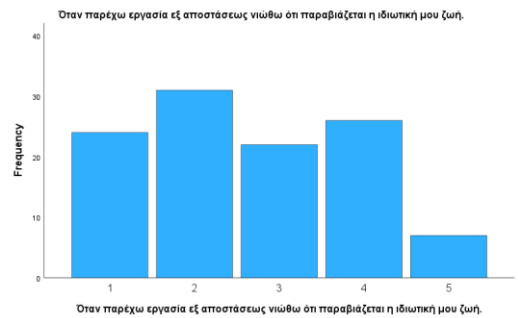
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	25	22.7	22.7	22.7
	2	24	21.8	21.8	44.5
	3	29	26.4	26.4	70.9
	4	23	20.9	20.9	91.8
	5	9	8.2	8.2	100.0
	Total	110	100.0	100.0	



Εντύπωση προκαλεί το γεγονός ότι, παρότι υπάρχει ένα υψηλό ποσοστό (23.6 και 6.4%) που θεωρεί ότι παραβιάζεται η προσωπική του ζωή κατά την εξ αποστάσεως εργασία, η πλειοψηφία διαφωνεί και διαφωνεί απόλυτα (28.2% και 21.8% αντίστοιχα).

Όταν παρέχω εργασία εξ αποστάσεως νιώθω ότι παραβιάζεται η ιδιωτική μου ζωή.

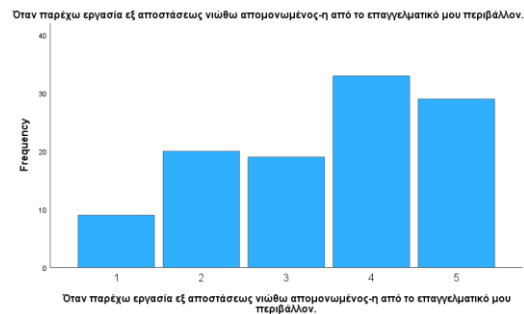
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	24	21.8	21.8	21.8
	2	31	28.2	28.2	50.0
	3	22	20.0	20.0	70.0
	4	26	23.6	23.6	93.6
	5	7	6.4	6.4	100.0
	Total	110	100.0	100.0	



Λογικό κρίνεται το γεγονός, ότι πάνω από τους μισούς, συμφωνούν και συμφωνούν απόλυτα (30% και 26.4%) με το γεγονός ότι νιώθουν απομονωμένοι από το επαγγελματικό περιβάλλον, λόγω του ότι δουλεύουν με τηλεργασία.

Όταν παρέχω εργασία εξ αποστάσεως νιώθω απομονωμένος-η από το επαγγελματικό μου περιβάλλον.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	9	8.2	8.2	8.2
	2	20	18.2	18.2	26.4
	3	19	17.3	17.3	43.6
	4	33	30.0	30.0	73.6
	5	29	26.4	26.4	100.0
	Total	110	100.0	100.0	



Παρά το γεγονός ότι, όπως είδαμε η πλειοψηφία θεωρεί ότι δεν παραβιάζεται η προσωπική ζωή κατά την τηλεργασία, αυτό αλλάζει όταν πρόκειται για τα όρια μεταξύ επαγγελματικής και ιδιωτικής ζωής, καθώς το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων αισθάνεται κούραση από την έλλειψη σαφών ορίων στον συγκεκριμένο τομέα.

Όταν παρέχω εργασία εξ αποστάσεως νιώθω κουρασμένος-η από την έλλειψη σαφών ορίων μεταξύ επαγγελματικής και ιδιωτικής ζωής.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	10	9.1	9.1	9.1
	2	17	15.5	15.5	24.5
	3	30	27.3	27.3	51.8
	4	27	24.5	24.5	76.4
	5	26	23.6	23.6	100.0
	Total	110	100.0	100.0	



Μέσος Όρος

Παρακάτω, παρατίθεται ο μέσος όρος των απαντήσεων στο σύνολο των ερωτήσεων:

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Η τηλεργασία θα κλπ κλπ	110	2	5	4.19	.914
Η τηλεργασία το άλλο κλπ	110	1	5	3.46	1.038
Όταν παρέχω εργασία εξ αποστάσεως εργάζομαι λιγότερο από όταν παρέχω εργασία στις εγκαταστάσεις του εργοδότη.	110	1	5	2.15	1.172
Όταν παρέχω εργασία εξ αποστάσεως νιώθω μεγαλύτερη ικανοποίηση από όταν παρέχω εργασία στις εγκαταστάσεις του εργοδότη.	110	1	5	2.76	1.248
Όταν παρέχω εργασία εξ αποστάσεως νιώθω ικανοποίηση επειδή ο εργοδότης μου με εμπιστεύεται να εργάζομαι χωρίς άμεση επίβλεψη.	110	1	5	3.20	1.353
Όταν παρέχω εργασία εξ αποστάσεως νιώθω ικανοποίηση επειδή έχω υποστήριξη από τον εργοδότη μου σε θέματα που αφορούν την εκτέλεση των καθηκόντων μου (π.χ. ο εργοδότης παρέχει οδηγίες και ανατροφοδότηση (feedback) σε ό,τι αφορά τα αποτελέσματα της εργασίας μου.	110	1	5	3.23	1.147
Όταν παρέχω εργασία εξ αποστάσεως νιώθω ικανοποίηση επειδή έχω υποστήριξη από τον εργοδότη μου σε θέματα εξοπλισμού, όπως π.χ. σύνδεση στο ίντερνετ, παροχή φορητού υπολογιστή, κινητού τηλεφώνου, κλπ.	110	1	5	2.76	1.313
Όταν παρέχω εργασία εξ αποστάσεως νιώθω ικανοποίηση επειδή έχω έλεγχο του χρόνου εργασίας μου και τον κατανέμω όπως θέλω εγώ.	110	1	5	3.59	1.287
Όταν παρέχω εργασία εξ αποστάσεως νιώθω ικανοποίηση επειδή υπάρχει μεγαλύτερη ισορροπία μεταξύ της επαγγελματικής και της ιδιωτικής μου ζωής από ότι όταν παρέχω την εργασία μου στο χώρο του εργοδότη.	110	1	5	3.14	1.303
Όταν παρέχω εργασία εξ αποστάσεως νιώθω ικανοποίηση επειδή εξοικονομώ χρόνο και χρήματα που θα δαπανούσα για τη μετακίνησή μου προς και από τον χώρο του εργοδότη.	110	1	5	4.25	.903
Valid N (listwise)	110				

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Όταν παρέχω εργασία εξ αποστάσεως νιώθω ικανοποίηση επειδή έχω αυτονομία και αναπτύσσω πρωτοβουλία όσον αφορά τον τρόπο εκτέλεσης της εργασίας μου.	110	1	5	3.34	1.206
Όταν παρέχω εργασία εξ αποστάσεως νιώθω ικανοποίηση από το ύψος της αμοιβής μου.	110	1	5	2.92	1.250
Όταν παρέχω εργασία εξ αποστάσεως νιώθω ικανοποίηση από τις παροχές του εργοδότη (εκτός της αμοιβής μου).	110	1	5	2.63	1.326
Όταν παρέχω εργασία εξ αποστάσεως νιώθω αβεβαιότητα για την επαγγελματική μου εξέλιξη (π.χ. προαγωγή, αλλαγή θέσης, αλλαγή εργοδότη, κλπ.).	110	1	5	2.94	1.265
Όταν παρέχω εργασία εξ αποστάσεως νιώθω αβεβαιότητα για τη διατήρηση της θέσης μου στον εργοδότη που έχω τώρα.	110	1	5	2.70	1.260
Όταν παρέχω εργασία εξ αποστάσεως νιώθω ότι παραβιάζεται η ιδιωτική μου ζωή.	110	1	5	2.65	1.238
Όταν παρέχω εργασία εξ αποστάσεως νιώθω απομονωμένος-η από το επαγγελματικό μου περιβάλλον.	110	1	5	3.48	1.283
Όταν παρέχω εργασία εξ αποστάσεως νιώθω κουρασμένος-η από την έλλειψη σαφών ορίων μεταξύ επαγγελματικής και ιδιωτικής ζωής.	110	1	5	3.38	1.256
Valid N (listwise)	110				