



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ**  
**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ**  
**ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**  
**ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**  
**ΠΜΣ " Δημόσια Διοίκηση-Δημόσιο Μάνατζμεντ"**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**«Πώς οι τεχνικές παρακίνησης εφαρμόζονται στην εξ' αποστάσεως εργασία  
στον Δημόσιο Τομέα και ποιος ο ρόλος της Επιχειρηματικής Ηθικής»**

**"How can motivational techniques be applied to remote working in the public  
sector and how are business ethics affected by it"**

**Ονοματεπώνυμο Φοιτήτριας: Σταματία Γκατζώνη (Α.Μ: ΔΜ2194)**

**Επιβλέπων Καθηγητής: Δρ. Ιωάννης Σαλμόν**

**Αθήνα**

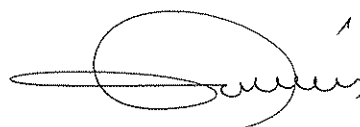
**Απρίλιος 2023**

## ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η κάτωθι υπογεγραμμένη **Σταματία Γκατζώνη του Φωτίου**, με αριθμό μητρώου ΔΜ 2194 φοιτήτρια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών Δημόσια Διοίκηση – Δημόσιο Μάνατζμεντ του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων της Σχολής Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, δηλώνω ότι:

*«Είμαι συγγραφέας αυτής της μεταπτυχιακής εργασίας και 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».*

Όνοματεπώνυμο / Υπογραφή



Σ. ΓΚΑΤΖΟΝΗ



Αφιερώνω το πόνημά μου στα παιδιά μου, Χαρά και Ιωάννα.

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Ευχαριστίες εκ βάθέων, στον Αναπληρωτή Καθηγητή του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων κ. Ιωάννη Σαλμόν. Η προσέγγιση της ηθικής στις εισηγήσεις του αποτέλεσαν το έναυσμα για την παρούσα εργασία.

## Πίνακας περιεχομένων

|   |    |
|---|----|
| Ευρετήριο εικόνων .....   | 8  |
| Ευρετήριο πινάκων.....  | 8  |
| Περίληψη.....   | 11 |
| Abstract .....  | 12 |
| Εισαγωγή .....  | 13 |
| Κεφάλαιο 1 <sup>ο</sup> . Η παρακίνηση στο εργασιακό περιβάλλον.....    | 15 |
| 1. Θεωρητική προσέγγιση της παρακίνησης .....                           | 15 |
| 1.1 Θεωρίες που εστιάζουν στο περιεχόμενο .....                         | 16 |
| 1.1.1 Maslow, Θεωρία ιεράρχησης ανθρώπινων αναγκών.....                 | 16 |
| 1.1.2 C.D. Alderfer, Θεωρία των αναγκών (ERG).....                      | 19 |
| 1.1.3 F. Herzberg, Θεωρία των δύο παραγόντων .....                      | 20 |
| 1.1.4 McGregor, Θεωρία των X και Y .....                                | 22 |
| 1.1.5 D.McClelland, Θεωρία επίκτητων αναγκών.....                       | 23 |
| 1.2 Θεωρίες που αφορούν στη διαδικασία .....                            | 25 |
| 1.2.1 J. Adams, Θεωρία της δικαιοσύνης-ισότητας.....                    | 25 |
| 1.2.2 V.Vroom, Θεωρία των προσδοκιών .....                              | 27 |
| 1.2.3 E. Locke, Θεωρία της στοχοθέτησης.....                            | 29 |
| 1.2.4 B. Skinner, Θεωρία του λειτουργικού εθισμού .....                 | 29 |
| 1.2.5 W. Porter και E. Lawler, Θεωρία της προσδοκίας .....              | 31 |
| 1.3 Σύγχρονες θεωρίες παρακίνησης.....                                  | 32 |
| 1.3.1 E. Deci και R. Ryan, θεωρία αυτοδιάθεσης.....                     | 33 |
| 1.3.2 R.Hackman και G.Oldham, θεωρία χαρακτηριστικών της εργασίας ..... | 34 |
| 2. Τεχνικές παρακίνησης στο περιβάλλον του Δημοσίου Τομέα.....          | 35 |
| 2.1 Εκπαίδευση προσωπικού.....  | 35 |
| 2.1.1 Μέθοδοι εκπαίδευσης στη θέση εργασίας :.....                      | 36 |
| 2.1.2 Μέθοδοι εκπαίδευσης εκτός θέσης εργασίας .....                    | 36 |
| 2.2 Αξιολόγηση προσωπικού.....  | 38 |
| 2.3 Εσωτερικές ανταμοιβές .....   | 39 |
| 2.4 Εξωτερικές ανταμοιβές.....  | 41 |

|  |     |
|--|-----|
| Κεφάλαιο 2°. Θεωρητική προσέγγιση της επιχειρηματικής ηθικής ..... | 42  |
| 2.1 Ορισμός της ηθικής .....                                       | 42  |
| 2.2 Προσεγγίσεις της ηθικής .....                                  | 44  |
| 2.3.1 Η έννοια της επιχειρηματικής ηθικής.....                     | 46  |
| 2.3.2 Επιχειρηματική ηθική κι εταιρική κοινωνική ευθύνη .....      | 47  |
| 2.3.3 Ο κώδικας επιχειρηματικής ηθικής .....                       | 49  |
| 2.4 Ηθική στη διαχείριση ανθρώπινων πόρων .....                    | 52  |
| 2.4.1 Σεβασμός των δικαιωμάτων των εργαζομένων.....                | 52  |
| 2.4.2 Τα δικαιώματα των εργαζομένων.....                           | 53  |
| 2.5 Ηθική στη δημόσια διοίκηση.....                                | 54  |
| 2.6 Ηθική και δεοντολογία στη σύγχρονη δημόσια διοίκηση .....      | 61  |
| Κεφάλαιο 3°. Η σύγχρονη πραγματικότητα της τηλεργασίας.....        | 66  |
| 3.1 Ορισμός της τηλεργασίας.....                                   | 66  |
| 3.2 Μορφές τηλεργασίας και χαρακτηριστικά της.....                 | 67  |
| 3.3 Θεσμικό πλαίσιο για την τηλεργασία.....                        | 70  |
| 3.3.1 Θεσμικό πλαίσιο στην Ελλάδα.....                             | 70  |
| 3.3.2 Θεσμικό πλαίσιο στην Ευρωπαϊκή Ένωση.....                    | 75  |
| 3.4 Στατιστική αποτύπωση της τηλεργασίας.....                      | 80  |
| 3.5 Κώδικας Ηθικής του Δημόσιου Τομέα στην Τηλεργασία.....         | 81  |
| 3.6 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της τηλεργασίας .....          | 83  |
| Κεφάλαιο 4°. Μεθοδολογία.....                                      | 86  |
| 4.1 Σκοπός της έρευνας.....  | 86  |
| 4.2 Σχεδιασμός έρευνας.....  | 86  |
| Κεφάλαιο 5°. Ανάλυση δεδομένων .....                               | 89  |
| 5.1 Περιγραφική Στατιστική.....                                    | 89  |
| 5.2 Επαγωγική Στατιστική.....                                      | 118 |
| Κεφάλαιο 6°. Συμπεράσματα.....                                     | 131 |
| Κεφάλαιο 7°. Επίλογος.....   | 134 |
| Βιβλιογραφία.....  | 137 |

|                  |     |
|------------------|-----|
| Παράρτημα Ι..... | 144 |
|------------------|-----|

### **Ευρετήριο εικόνων**

|  |    |
|--|----|
| Εικόνα 1.1 Η ιεράρχηση των αναγκών κατά Maslow .....                         | 17 |
| Εικόνα 1.2. Η θεωρία του ERG .....   | 19 |
| Εικόνα 1.3. Η θεωρία του Herzberg .....                                      | 21 |
| Εικόνα 1.4. Αντιστοίχιση των θεωριών των Maslow, Alderfer και Herzberg ..... | 22 |
| Εικόνα 1.5. Η θεωρία των Χ και Ψ .....                                       | 23 |
| Εικόνα 1.6. Η θεωρία του Mc.Clelland .....                                   | 24 |
| Εικόνα 1.7 Η θεωρία του Adams.....   | 26 |
| Εικόνα 1.8. Η θεωρία του Vroom.....  | 28 |
| Εικόνα 1.9 Θετικές ενισχύσεις (Χυτήρης,2006).....                            | 31 |
| Εικόνα 1.10 Η θεωρία των Porter & Lowler .....                               | 32 |
| Εικόνα 1.11 Η θεωρία της αυτοδιάθεσης .....                                  | 33 |
| Εικόνα 1.12. Τύπος Δυνητικού Βαθμού Παρακίνησης .....                        | 34 |

### **Ευρετήριο πινάκων**

|  |     |
|--|-----|
| Πίνακας 1 Statistics .....                                 | 90  |
| Πίνακας 2 Φύλο.....  | 90  |
| Πίνακας 3 Ηλικία.....                                      | 90  |
| Πίνακας 4 Οικογενειακή κατάσταση.....                      | 90  |
| Πίνακας 5 Επίπεδο σπουδών .....                            | 91  |
| Πίνακας 6 Σχέση εργασίας .....                             | 91  |
| Πίνακας 7 Θέση στην διοικητική ιεραρχία.....               | 91  |
| Πίνακας 8 Χρόνος προϋπηρεσίας.....                         | 91  |
| Πίνακας 9 Statistics .....                                 | 92  |
| Πίνακας 10 Δυνατότητα παροχής εργασίας με τηλεργασία ..... | 92  |
| Πίνακας 11 Εργασία από απόσταση.....                       | 92  |
| Πίνακας 12 Χρόνος προσαρμογής στην τηλεργασία.....         | 93  |
| Πίνακας 13 Αύξηση φόρτου εργασίας .....                    | 93  |
| Πίνακας 14 Αύξηση αποτελεσματικότητας με τηλεργασία .....  | 93  |
| Πίνακας 15 Αίτια προβλήματος .....                         | 93  |
| Πίνακας 16 Διάγραμμα προβλημάτων .....                     | 94  |
| Πίνακας 17 Αύξηση αποδοτικότητας με τηλεργασία.....        | 94  |
| Πίνακας 18 Παράγοντες παρακίνησης .....                    | 95  |
| Πίνακας 19 Παράγοντες παρακίνησης .....                    | 95  |
| Πίνακας 20 Παράγοντες παρακίνησης .....                    | 96  |
| Πίνακας 21 Παράγοντες παρακίνησης .....                    | 96  |
| Πίνακας 22 Παράγοντες παρακίνησης .....                    | 97  |
| Πίνακας 23 Παράγοντες παρακίνησης .....                    | 97  |
| Πίνακας 24 Παράγοντες παρακίνησης .....                    | 98  |
| Πίνακας 25 Παράγοντες παρακίνησης .....                    | 98  |
| Πίνακας 26 Παράγοντες παρακίνησης .....                    | 99  |
| Πίνακας 27 Παράγοντες παρακίνησης .....                    | 99  |
| Πίνακας 28 Παράγοντες παρακίνησης .....                    | 100 |
| Πίνακας 29 Descriptive Statistics.....                     | 101 |



|  |     |
|--|-----|
| Πίνακας 30 Statistics .....                    | 102 |
| Πίνακας 31 Παράγοντες ικανοποίησης .....       | 102 |
| Πίνακας 32 Παράγοντες ικανοποίησης .....       | 103 |
| Πίνακας 33 Παράγοντες ικανοποίησης .....       | 103 |
| Πίνακας 34 Κίνητρα για τηλεργασία.....         | 104 |
| Πίνακας 35 Κίνητρα για τηλεργασία.....         | 104 |
| Πίνακας 36 Κίνητρα για τηλεργασία.....         | 105 |
| Πίνακας 37 Κίνητρα για τηλεργασία.....         | 105 |
| Πίνακας 38 Κίνητρα για τηλεργασία.....         | 106 |
| Πίνακας 39 Κίνητρα για τηλεργασία.....         | 106 |
| Πίνακας 40 Κίνητρα για τηλεργασία.....         | 107 |
| Πίνακας 41 Κίνητρα για τηλεργασία.....         | 107 |
| Πίνακας 42 Κίνητρα για τηλεργασία.....         | 108 |
| Πίνακας 43 Descriptive Statistics.....         | 109 |
| Πίνακας 44 Χρήση τεχνικών παρακίνησης.....     | 110 |
| Πίνακας 45 Χρήση τεχνικών παρακίνησης.....     | 110 |
| Πίνακας 46 Χρήση τεχνικών παρακίνησης.....     | 111 |
| Πίνακας 47 Χρήση τεχνικών παρακίνησης.....     | 111 |
| Πίνακας 48 Χρήση τεχνικών παρακίνησης.....     | 111 |
| Πίνακας 49 Χρήση τεχνικών παρακίνησης.....     | 112 |
| Πίνακας 50 Χρήση τεχνικών παρακίνησης.....     | 112 |
| Πίνακας 51 Χρήση τεχνικών παρακίνησης.....     | 112 |
| Πίνακας 52 Χρήση τεχνικών παρακίνησης.....     | 113 |
| Πίνακας 53 Χρήση τεχνικών παρακίνησης.....     | 113 |
| Πίνακας 54 Επίπεδο ατομικής παρακίνησης.....   | 113 |
| Πίνακας 55 Αυτουποκίνηση.....                  | 114 |
| Πίνακας 56 Νομοθετικό πλαίσιο τηλεργασίας..... | 114 |
| Πίνακας 57 Νομοθετικό πλαίσιο τηλεργασίας..... | 114 |
| Πίνακας 58 Νομοθετικό πλαίσιο τηλεργασίας..... | 115 |
| Πίνακας 59 Νομοθετικό πλαίσιο τηλεργασίας..... | 115 |
| Πίνακας 60 Νομοθετικό πλαίσιο τηλεργασίας..... | 115 |
| Πίνακας 61 Νομοθετικό πλαίσιο τηλεργασίας..... | 115 |
| Πίνακας 62 Νομοθετικό πλαίσιο τηλεργασίας..... | 116 |
| Πίνακας 63 Νομοθετικό πλαίσιο τηλεργασίας..... | 116 |
| Πίνακας 64 Νομοθετικό πλαίσιο τηλεργασίας..... | 116 |
| Πίνακας 65 Νομοθετικό πλαίσιο τηλεργασίας..... | 116 |
| Πίνακας 66 Νομοθετικό πλαίσιο τηλεργασίας..... | 117 |
| Πίνακας 67 Νομοθετικό πλαίσιο τηλεργασίας..... | 117 |
| Πίνακας 68 Νομοθετικό πλαίσιο τηλεργασίας..... | 117 |
| Πίνακας 69 Τεστ κανονικότητας.....             | 118 |
| Πίνακας 70 Τεστ κανονικότητας.....             | 119 |
| Πίνακας 71 Τεστ κανονικότητας.....             | 119 |
| Πίνακας 72 Τεστ κανονικότητας.....             | 120 |
| Πίνακας 73 Τεστ κανονικότητας.....             | 120 |
| Πίνακας 74 Τεστ κανονικότητας.....             | 121 |
| Πίνακας 75 Τεστ Mann-Whitney U.....            | 122 |
| Πίνακας 76 Τεστ Mann-Whitney U.....            | 122 |
| Πίνακας 77 Τεστ Mann-Whitney U.....            | 123 |

|                                     |     |
|-------------------------------------|-----|
| Πίνακας 78 Τεστ Mann-Whitney U..... | 123 |
| Πίνακας 79 Τεστ Mann-Whitney U..... | 124 |
| Πίνακας 80 Τεστ Mann-Whitney U..... | 124 |
| Πίνακας 81 Τεστ Mann-Whitney U..... | 125 |
| Πίνακας 82 Τεστ Mann-Whitney U..... | 125 |
| Πίνακας 83 Τεστ Mann-Whitney U..... | 126 |
| Πίνακας 84 Τεστ Mann-Whitney U..... | 127 |
| Πίνακας 85 Τεστ Mann-Whitney U..... | 128 |
| Πίνακας 86 Τεστ Mann-Whitney U..... | 129 |
| Πίνακας 87 Τεστ Mann-Whitney U..... | 130 |

## Περίληψη

Είναι γεγονός ότι, η Δημόσια Διοίκηση τα τελευταία χρόνια αντιμετωπίζει μεγάλες προκλήσεις, με τους πολίτες να ζητούν ολοένα και υψηλότερο επίπεδο υπηρεσιών και μεγαλύτερο βαθμό ανταπόκρισης στις ανάγκες τους, ενώ παράλληλα εξελίσσονται προγράμματα μείωσης των κρατικών δαπανών. Η πίεση αυτή έχει οδηγήσει διεθνώς τη Δημόσια Διοίκηση σε νέες μορφές λειτουργίας οι οποίες στοχεύουν στην βελτιστοποίηση της αποτελεσματικότητάς της με σύμμαχο τις νέες Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ).

Η τηλεργασία ως εναλλακτική μορφή οργάνωσης της εργασίας, βασισμένη στη χρήση των ΤΠΕ επιβλήθηκε κατ' ανάγκη στο Δημόσιο Τομέα με την εμφάνιση του κορονοϊού και φαίνεται να καθιερώνεται. Ως ειδική μορφή απασχόλησης αναγνωρίστηκε στη χώρα μας το 1998, ενσωματώθηκε στο εθνικό δίκαιο το 2010, οπότε και θεσπίστηκε ένα γενικό πλαίσιο λειτουργίας της και μόλις το 2021 νομοθετήθηκαν κάποια επιμέρους ουσιώδη θέματα. Το γεγονός αυτό εξηγεί και την ελλιπή βιβλιογραφία για την Ηλεκτρονική Δημόσια Διοίκηση στη χώρα μας.

Η παρακίνηση στο εργασιακό περιβάλλον η οποία έχει απασχολήσει επί δεκαετίες κοινωνιολόγους και ψυχολόγους και έχει αποτελέσει το κέντρο διατύπωσης πολλών θεωριών, καθώς επηρεάζει την ανθρώπινη συμπεριφορά ενεργοποιώντας τις δυνατότητες κάθε εργαζόμενου και συνεπώς ενισχύοντας την παραγωγικότητά του, μπαίνει και πάλι στο μικροσκόπιο, υπό το πρίσμα της νέας συνθήκης.

Τέλος, με την ηθική στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων στο Δημόσιο Τομέα, που όχι μόνο επηρεάζει τη συναισθηματική νοημοσύνη των εργαζομένων και τα δικαιώματά τους, αλλά τεκμηριώνει την ύπαρξη κράτους δικαίου και τονώνει το δημοκρατικό αίσθημα, συμπληρώνεται το τρίπτυχο διερεύνησης της παρούσας μελέτης.

Η βιβλιογραφική ανασκόπηση μας δίνει πλούσιο υλικό για τα επιμέρους θέματα της παρακίνησης και της ηθικής, όχι όμως στο περιβάλλον της τηλεργασίας. Η παρούσα εργασία συνιστά μια προσπάθεια να ακτινογραφηθεί η συνύπαρξη των παραπάνω μεταβλητών.

Ειδικότερα, εξετάζεται ο ρόλος των τεχνικών παρακίνησης στην εξ' αποστάσεως εργασία, ο τρόπος που αυτές συνδέονται με την επιχειρησιακή ηθική και τι βιώνει πλέον ο Δημόσιος Υπάλληλος στο νέο εργασιακό περιβάλλον.

**Λέξεις κλειδιά:** ηθική, τεχνικές παρακίνησης, τηλεργασία.

### **Abstract**

The Public Administration sector faces indeed great challenges in the last few years. Citizens request services of higher quality that respond better to their needs, while programs of reducing public spending are in motion. The above challenges have transformed Public Administration and its new functions aim to improve its effectiveness with the use of new Information Communication and Technology.

Telework, as an alternative form of work, based on the use of Information Communication and Technology, was imposed in the Public Sector during the pandemic of Corona Virus but it looks like it is established. In 1998, it was recognised as an alternative form of employment, and it was included in the national law in 2010, when a general frame of operation was also established. However, it was in 2021 when a number of essential issues were legislated. The above, explains the fact that there is not sufficient literature on Digital Public Administration in Greece.

Motivation in the working environment, which has occupied sociologists and psychologists for decades and has also offered a field for many theories to be developed, as it influences human behaviour and activates the potential of employees and their productivity, is again under the microscope and studied through the prism that the new reality has created.

Ethics in human resources in the Public Sector, which influence emotional intelligence of employees and their rights, but also substantiate the presence of rule of law and boost the feeling of democracy, complete the triptych of the present dissertation.

The literature review gives a rich understanding in matters of motivation and ethics, but not in matters of telework. The current dissertation aspires to carefully examine these three variables.

In particular, the role of motivation techniques in telework, along with the way they are linked to business ethics and the current experience of employees in the Public Sector, are examined.

**Keywords:** ethics, motivation techniques, telework

## Εισαγωγή

Η ταχύτατη ανάπτυξη των ΤΠΕ και ειδικότερα του Διαδικτύου (Internet) παρέχει τη δυνατότητα διασύνδεσης και επικοινωνίας ενός τεράστιου αριθμού ανθρώπων, επιχειρήσεων, δημόσιων οργανισμών κλπ. Η διευρυμένη χρήση των ΤΠΕ στη Δημόσια Διοίκηση, αφενός για την υποστήριξη των εσωτερικών λειτουργιών της και αφετέρου για την επικοινωνία της με τους άλλους φορείς και την σωστή εξυπηρέτηση των πολιτών, συνιστά την «Ηλεκτρονική Δημόσια Διοίκηση», η οποία καθιερώνει το μοντέλο του «Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ» (New Public Management).

Το παραδοσιακό βεμπεριανό γραφειοκρατικό μοντέλο το οποίο επί εκατονταετίες λειτούργησε επιτυχώς ικανοποιώντας τις επαναλαμβανόμενες, προβλέψιμες και ομοιογενείς ανάγκες του κράτους, συμπληρώνεται ή και υποκαθίσταται από το νέο μοντέλο, το οποίο προσδοκά να ανταποκριθεί στις ταχύτατες αλλαγές, την υψηλή πολύπλοκότητα των προβλημάτων και την ανομοιογένεια των πληθυσμών και των αναγκών τους.

Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στη νέα πραγματικότητα και οι τεχνικές παρακίνησης που δεν παραβιάζουν την ηθική δεοντολογία στο υβριδικό μοντέλο της τηλεργασίας, διαμορφώνουν μία συνθήκη στον Δημόσιο Τομέα που παρουσιάζει ενδιαφέρον.

Η παρούσα μελέτη επιχειρεί να φωτίσει τις επιμέρους πλευρές και να προβάλει τη συνισταμένη τους στο σύγχρονο περιβάλλον εργασίας, διαρθρώνεται δε ως ακολούθως:

- Το **πρώτο κεφάλαιο** αφιερώνεται στην παρακίνηση σε δύο ενότητες. Στην πρώτη ενότητα παρουσιάζεται μια θεωρητική προσέγγισή της, με παράθεση όλων των θεωριών που έχουν διατυπωθεί για την έννοια αυτή και στην δεύτερη

ενότητα αποτυπώνονται διάφορες τεχνικές παρακίνησης που χρησιμοποιούνται στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού.

- Το **δεύτερο κεφάλαιο** αφιερώνεται στην ηθική. Δίδεται ο ορισμός της και εξειδικεύεται στην επιχειρηματική ηθική με παρουσίαση του κώδικα που την αποτυπώνει μέσα στο επιχειρηματικό γίγνεσθαι. Στη συνέχεια εξετάζεται ο τρόπος που συνδέονται τα δικαιώματα των εργαζομένων με την ηθική και δεοντολογία και η σύνδεση αυτή μεταφέρεται στη σύγχρονη δημόσια διοίκηση για την οποία γίνεται αναλυτική παρουσίαση των κωδίκων δεοντολογίας στους οποίους στηρίζεται: του κώδικα διοικητικής διαδικασίας (ΚΔΔ), του δημοσιοϋπαλληλικού κώδικα (ΥΚ), του οδηγού ορθής διοικητικής συμπεριφοράς, του κώδικα ηθικής και επαγγελματικής συμπεριφοράς και του οδηγού για την κοινωνική ευθύνη των οργανισμών.
- Στο **τρίτο κεφάλαιο** καταγράφεται η σύγχρονη πραγματικότητα της τηλεργασίας. Ορίζεται ως έννοια, περιγράφονται οι διάφορες μορφές της, όπως και τα μειονεκτήματα και πλεονεκτήματα που την χαρακτηρίζουν, παρατίθεται το θεσμικό πλαίσιο που την περιβάλλει στη χώρα μας και στην Ευρωπαϊκή Ένωση (Ε.Ε) και παρουσιάζεται ο κώδικας ηθικής του δημόσιου τομέα στην τηλεργασία, όπως νομοθετήθηκε. Περαιτέρω, παρατίθεται στατιστική αποτύπωση της τηλεργασίας σε όλη την ΕΕ.
- Στο **τέταρτο κεφάλαιο** αναπτύσσεται η μεθοδολογία στην οποία βασίστηκε το ερευνητικό μέρος της μελέτης, προσδιορίζεται ο σκοπός της και αναλύεται ο σχεδιασμός της.
- Στο **πέμπτο κεφάλαιο** αναλύονται τα αποτελέσματα της έρευνας.
- Στο **έκτο κεφάλαιο** συνοψίζονται τα συμπεράσματα της εργασίας με συγκερασμό των θεωρητικών και ερευνητικών δεδομένων.
- Στο **έβδομο κεφάλαιο** δίδεται μια συνολική θεώρηση του θέματος της μελέτης.

## Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup>. Η παρακίνηση στο εργασιακό περιβάλλον

### 1. Θεωρητική προσέγγιση της παρακίνησης

Η ανθρώπινη συμπεριφορά δεν είναι παρά η συνισταμένη των προσωπικών βιωμάτων, των αναγκών, των φιλοδοξιών, της παιδείας και του κοινωνικού περιγύρου του κάθε ατόμου. Οι άνθρωποι προκειμένου να ικανοποιήσουν τις ανάγκες, τις επιθυμίες και τις φιλοδοξίες τους συμπεριφέρονται με ένα συγκεκριμένο τρόπο<sup>1</sup>(Mullins, 1999).

Κατά τον George Armitage Miller που μελέτησε την γνωστική ψυχολογία «η συμπεριφορά είναι ο τρόπος που δρα και αντιδρά ένα αντικείμενο, ή ένα σώμα μέσω της σχέσης, ή της αλληλεπίδρασης με άλλα αντικείμενα, οργανισμούς, ή γενικότερα με το περιβάλλον. Πρόκειται επομένως για μία εξωτερική στάση, η οποία με τη σειρά της βασίζεται σε μια ιδέα, ή σε μία πεποίθηση, περισσότερο, ή λιγότερο ρεαλιστική ακόμα και σε μια προκατάληψη. Η ανθρώπινη συμπεριφορά μπορεί να είναι συνειδητή ή ασυνειδητή, εκούσια ή ακούσια και είναι στενά συνδεδεμένη με τον τύπο ή το πρότυπο προσωπικότητας του ατόμου. Κάθε δράση έχει ένα στόχο και το άτομο διασφαλίζει τη συμμόρφωση μεταξύ του στόχου και του τι πραγματικά συμβαίνει<sup>2</sup>».

Παρόλο που η σχέση παρακίνησης και συμπεριφοράς έχει προσδιοριστεί, η σχέση αναγκών και παρακίνησης είναι ακόμα υπό διερεύνηση<sup>3</sup>(Ζαβλανός,2002).

Οι Berelson & Steiner (1964)<sup>4</sup> όρισαν την παρακίνηση ως την κατάσταση που ενεργοποιεί και δραστηριοποιεί όλες τις ικανότητες του εργαζόμενου και προσανατολίζει τη συμπεριφορά του προς την υλοποίηση συγκεκριμένων στόχων.

Ένας πιο σύνθετος ορισμός της παρακίνησης<sup>5</sup> (Μάρκοβιτς,2002) την χαρακτηρίζει ως διαδικασία λήψης αποφάσεων, με την οποία το άτομο αποφασίζει τι επιθυμεί να επιτύχει και ενεργοποιεί τις συμπεριφορές που θα το οδηγήσουν στο επιθυμητό

<sup>1</sup> Mullins, L., *Management and Organizational Behaviour.*, Pitman Publishing, London, 1999

<sup>2</sup> <https://el.wikipedia.org/wiki> (τελευταία επίσκεψη 20.11.2022)

<sup>3</sup> Ζαβλανός Μ., *Οργανωτική συμπεριφορά*, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα, 2002, αναφέρεται σε Καλλιγιά Α., Παρακίνηση εργαζομένων στο δημόσιο σε περίοδο οικονομικής κρίσης. Προβλήματα και τεχνικές ενδυνάμωσης των δημοσίων υπαλλήλων. Η μελέτη περίπτωσης του Εθνικού κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, διπλωματική υποβληθείσα στο ΕΚΔΔΑ,2011.

<sup>4</sup> Berelson, B., & Steiner, G. A., *Human behavior: An inventory of scientific findings*, Harcourt, Brace & World, 1964

<sup>5</sup> Μάρκοβιτς Γ. *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, (παρακίνηση-εξουσία)*, UNIVERSITY STUDIO PRESS,2002

αποτέλεσμα. Η παρακίνηση επομένως είναι διαδικασία αναλύσεων του συνειδητού οι οποίες οδηγούν σε επιθυμητά ή και αναγκαία αποτελέσματα για το άτομο.

Στον εργασιακό χώρο την παρακίνηση συνθέτουν οι ενέργειες της διοίκησης που στοχεύουν στη διατήρηση μια συγκεκριμένης διάθεσης του εργαζόμενου να συμπεριφέρεται με συγκεκριμένο τρόπο<sup>6</sup>(Χυτήρης, 2001).

Είναι λοιπόν η παρακίνηση βασική έννοια του επιχειρησιακού κλίματος. Η πρόκληση από την πλευρά της διοίκησης βρίσκεται στον εντοπισμό των κινήτρων που μπορούν να κινητοποιήσουν τον κάθε εργαζόμενο, καθώς αποτελούν ξεχωριστές μονάδες που ενεργοποιούνται με διαφορετικά κίνητρα.

Οι θεωρίες παρακίνησης που έχουν διατυπωθεί διακρίνονται σε εκείνες που διερευνούν το περιεχόμενό της και σε εκείνες που εστιάζουν στη διαδικασία<sup>7</sup> (Huczynski & Buchanan, 2001).

### **1.1 Θεωρίες που εστιάζουν στο περιεχόμενο**

Οι θεωρίες αυτές αντιμετωπίζουν την παρακίνηση ως μια διαδικασία που λαμβάνει χώρα στο ανθρώπινο υποσυνείδητο κι ως εκ τούτου το άτομο αντιδρά μηχανιστικά στο κάθε ερέθισμα εσωτερικό ή εξωτερικό. Οι πλέον γνωστές θεωρίες που διατυπώθηκαν πάνω σε αυτό το αξίωμα είναι οι κατωτέρω:

- Η θεωρία ιεράρχησης των ανθρώπινων αναγκών του Maslow.
- Η θεωρία παρακίνησης ERG του Alderfer.
- Η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg.
- Η θεωρία X και Ψ του McGregor.
- Η θεωρία των αναγκών του McClelland.

#### **1.1.1 Maslow, Θεωρία ιεράρχησης ανθρώπινων αναγκών**

Την θεωρία αυτή δεν την συναντάμε μόνο στον εργασιακό χώρο, τουναντίον είναι γενική θεωρία κινήτρων (Maslow, 1943) και την διατύπωσε ο Abraham Harold Maslow (1908-1970). Ο Αμερικανός ψυχολόγος ιεραρχώντας τις ανθρώπινες ανάγκες

<sup>6</sup> Χυτήρης Λ., *Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε Οργανισμούς και Επιχειρήσεις*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, 2001, σελ.150

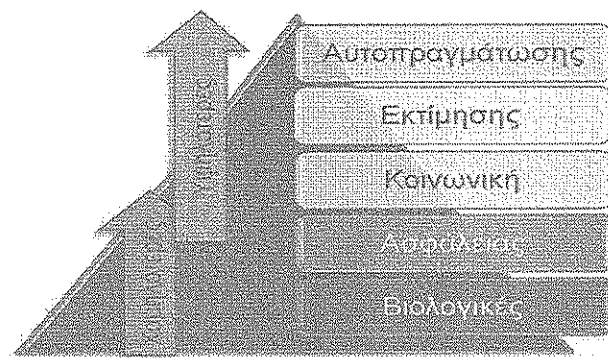
<sup>7</sup> Huczynski, A. & Buchanan, D.A., *Organizational Behavior: An Introductory Text*: Prentice -Hall, 2001



υποστήριξε ότι, από αυτές εξαρτάται όλη η συμπεριφορά μας και με την διατύπωση αυτή επηρέασε σημαντικά τον κόσμο των επιχειρήσεων.

Σύμφωνα με αυτή οι ανθρώπινες ανάγκες επιμερίζονται σε πέντε επίπεδα - μέρη μιας πυραμίδας.

## Θεωρία της ιεράρχησης αναγκών του Maslow



Εικόνα 1.1 Η ιεράρχηση των αναγκών κατά Maslow

Στο χαμηλότερο επίπεδο θέτει τις βιολογικές ανάγκες (ανάγκη για τροφή, νερό, ένδυση, ύπνο, ξεκούραση κ.α). Στο επόμενο επίπεδο ακολουθούν οι ανάγκες για την ασφάλεια (εξασφάλιση στέγης για προστασία από καιρικά φαινόμενα), οι κοινωνικές ανάγκες (ανάγκη για αγάπη, για συμμετοχή σε ομάδες), οι ανάγκες αυτοεκτίμησης (ανθρώπινη ανάγκη που συνδέει το νόημα της ζωής με την προσφορά στους άλλους και την αναγνώριση από αυτούς) και τέλος η αυτοπραγμάτωση (ανάγκη για πραγματοποίηση των ονείρων και των προσδοκιών). Στο ανώτερο επίπεδο τοποθετούνται πιο αφηρημένες ανάγκες που σχετίζονται με το αξιακό σύστημα κάθε ανθρώπου<sup>8</sup>(Παπάνης,2007).

Στον εργασιακό χώρο αυτή η ταξινόμηση αντιστοιχίζεται ως εξής: στο χαμηλότερο επίπεδο συναντάμε την ανάγκη για μισθό, εργασιακές συνθήκες κ.α και ανεβαίνοντας την πυραμίδα συναντάμε ανάγκη για ασφάλεια με σύναψη συνταξιοδοτικών

<sup>8</sup> Παπάνης Ε., *Ψυχολογία-Κοινωνιολογία της εργασίας και διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού : θεωρία και εμπειρική έρευνα*, Εκδόσεις Σιδέρης, Αθήνα, 2007, αναφέρεται σε Καλλιγά Α., Παρακίνηση εργαζομένων στο δημόσιο σε περίοδο οικονομικής κρίσης. Προβλήματα και τεχνικές ενδυνάμωσης των δημοσίων υπαλλήλων. Η μελέτη περίπτωσης του Εθνικού κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, διπλωματική υποβληθείσα στο ΕΚΔΔΑ,2011.

προγραμμάτων και προγραμμάτων περίθαλψης, εξασφάλιση συνθηκών υγιεινής και ασφάλειας στον εργασιακό χώρο, στις κοινωνικές ανάγκες βλέπουμε τις επιχειρήσεις να απασχολούν τους εργαζόμενους σε ομάδες, στο επίπεδο της ανάγκης αναγνώρισης παρατηρούμε τις επιχειρήσεις να δίδουν προαγωγές και να αναγνωρίζουν το έργο ενώπιον συναδέλφων και τέλος στο επίπεδο της αυτοπραγμάτωσης ο εργαζόμενος ικανοποιείται από την προσωπική του ανάπτυξη και δημιουργικότητα<sup>9</sup> (Βακόλα & Νικολάου,2012).

Σύμφωνα λοιπόν με την εν λόγω θεωρία, μια ανάγκη δεν μπορεί να παρακινήσει αν η κατώτερη σε ιεραρχία δεν έχει ικανοποιηθεί. Περαιτέρω η ψυχική υγεία του ατόμου κλυδωνίζεται όταν δεν ικανοποιούνται οι ανάγκες του. Εν τέλει, υπάρχει μια εσωτερική επιθυμία να ικανοποιηθούν οι ανώτερες σε επίπεδο ανάγκες, αφού έχουν ικανοποιηθεί αυτές των κατώτερων αναγκών, οπότε αυτό οδηγεί σε τέλος την παρακινητική τους δύναμη. Δεν συμβαίνει το ίδιο όμως με τις ανώτερες σε ιεραρχία ανάγκες και κυρίως αυτή της αυτοπραγμάτωσης, διότι η ικανοποίησή της οδηγεί την εμφάνισή της με μεγαλύτερη ένταση.

Η θεωρία του Maslow έγινε ευρύτατα γνωστή, αλλά λόγω έλλειψης ικανών ερευνητικών δεδομένων που να τη στηρίζουν, δέχθηκε κριτική για διάφορα σημεία.

*«Ο Maslow θεωρεί ότι όλοι λειτουργούν πανομοιότυπα κι έχουν κάθε φορά μια ανάγκη. Αυτό συνιστά μεγάλη απλούστευση της πραγματικότητας, καθώς είναι προφανές ότι, πολλές ανάγκες εμφανίζονται και λειτουργούν ταυτόχρονα. Επιπλέον, η ένταση κάθε ανάγκης διαφοροποιείται σε κάθε άτομο κι ως εκ τούτου είναι άγνωστο πότε σταματά να παρακινεί. Εξάλλου, σημείο κριτικής αποτελεί και η συγκεκριμένη ιεράρχηση των αναγκών, καθώς πολλά άτομα προκειμένου να επιτύχουν την αυτοπραγμάτωση δεν ικανοποιούν κατώτερες ανάγκες (βλ. ακτιβιστές).*

*Η εν λόγω θεωρία συνεισέφερε με τη διαπίστωση ότι, πρωταρχική επιδίωξη για κάθε άνθρωπο είναι η ικανοποίηση των βασικών αναγκών του, ωστόσο δεν είναι μόνο αυτό που τον παρακινεί. Σε μεταγενέστερες έρευνες αποδείχτηκε ότι, όχι μόνο είναι αδύνατο μια ανάγκη να ικανοποιηθεί πλήρως, αλλά δεν είναι και απαραίτητο αν οι κατώτερες*

---

<sup>9</sup> Βακόλα Μ., Νικολάου Ι., *Οργανωσιακή ψυχολογία & συμπεριφορά*, Εκδόσεις Rosili, Αθήνα, 2012, σελ.128

ανάγκες έχουν ικανοποιηθεί, να επιδιωχθεί η ικανοποίηση αναγκών και ανωτέρου επιπέδου<sup>10</sup>»(Χυτήρης,2001).

### 1.1.2 C.D. Alderfer, Θεωρία των αναγκών (ERG)

Ο Alderfer κατέταξε τις ανάγκες με διαφορετική λογική, έχοντας όμως σαν σημείο αναφοράς την ιεράρχηση που είχε προτείνει ο Maslow:

Ανάγκες ύπαρξης (ανάγκες βιολογικές και ασφάλειας κατά Maslow),

Ανάγκες για κοινωνικές σχέσεις (περιλαμβάνεται η ανθρώπινη ανάγκη της ένταξης σε ομάδες και την ανάγκη για αναγνώριση κατά Maslow),

Ανάγκες ανάπτυξης (περιλαμβάνουν την ανάγκη αυτοπραγμάτωσης κατά Maslow).



Εικόνα 1.2. Η θεωρία του ERG

Είναι σημαντικό να επισημάνουμε ότι, η θεωρία αυτή εστιάζει στον εργασιακό χώρο και γι' αυτό έτυχε μεγαλύτερης αποδοχής από τους ερευνητές, ως πιο ρεαλιστική.

Περαιτέρω άλλα σημεία υπεροχής αυτής της θεωρίας είναι:

Η ύπαρξη τριών κατηγοριών έναντι πέντε του Maslow είναι πολύ πιο πιθανή, σύμφωνα με ερευνητικά ευρήματα<sup>11</sup> (Schmitt & Hunter,1998).

Στην ERG θεωρία δεν απαιτείται η ικανοποίηση ενός κατώτερου επιπέδου αναγκών, ώστε να λάβει παρακινητική δύναμη μια ανώτερη κατηγορία. Επομένως ο εργαζόμενος

<sup>10</sup> Βλ. Χυτήρης Λ., όπ. π. (υποσημ.6)

<sup>11</sup> Schmidt, F. L., & Hunter, J. E., *The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings*, *Psychological Bulletin*, 124(2),1998, p.p.262–274. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.124.2.262>

χωρίς να έχει ικανοποιήσει πλήρως τις ανάγκες επιβίωσης μπορεί να παρακινείται από την ανάγκη του για ανάπτυξη.

Η ένταση μιας ανάγκης δεν μειώνεται από την ικανοποίησή της, αλλά αντιθέτως ενόψει ευκαιριών ικανοποίησής της η ένταση της μπορεί να αυξηθεί. Όταν δε είναι αδύνατον να ικανοποιηθεί μια ανάγκη, τότε ο άνθρωπος εστιάζει σε άλλες ανάγκες. Ωστόσο, ο Maslow υποστηρίζει ότι το άτομο καταβάλλει προσπάθειες για την ικανοποίηση ενός επιπέδου αναγκών και δύσκολα εγκαταλείπει μέχρι να πετύχει<sup>12</sup> (Βακόλα & Νικολάου,2012).

Παρά τα προαναφερόμενα, η θεωρία αυτή, όπως και του Maslow δεν μπορεί να αποκωδικοποιήσει την διαφορετικότητα των ανθρώπινων αναγκών στο χώρο της εργασίας, αλλά και την έντασή τους σε διαφορετικές χρονικές περιόδους.

### **1.1.3 E. Herzberg, Θεωρία των δύο παραγόντων**

Το 1959 ο Frederick Herzberg προσπάθησε να αναπτύξει περαιτέρω την θεωρία του Maslow.

*«Ο Maslow εντοπίζει και ταξινομεί τις ανθρώπινες ανάγκες, ενώ ο Herzberg προσπαθεί να δείξει ποιοι είναι οι παράγοντες που ικανοποιούν αυτές τις ανάγκες στα πλαίσια μιας επιχείρησης<sup>13</sup>»* (Μπουραντάς, 2015).

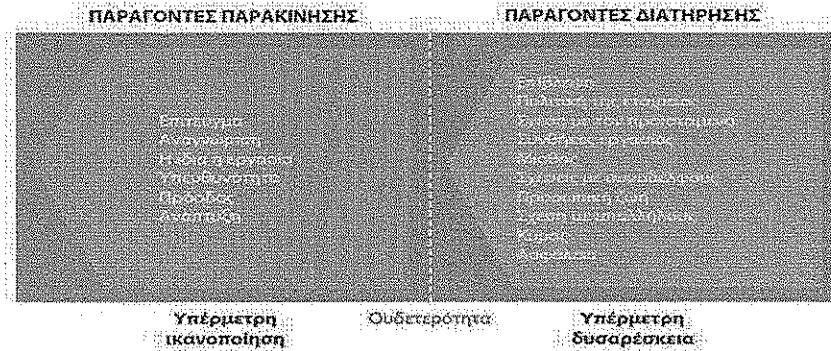
Κατ' αυτή την θεωρία υπάρχουν δυο κατηγορίες παραγόντων που εξίσου παρακινούν το άτομο: α) οι παράγοντες υγιεινής ή διατήρησης και β) τα κίνητρα.

---

<sup>12</sup> Βλ. Βακόλα Μ.,Νικολάου Ι , όπ. π. (υποσημ.9), σελ. 131

<sup>13</sup> Μπουραντάς Δ., *Μάνατζμεντ: πλήρες θεωρητικό υπόβαθρο:σύγχρονες προσεγγίσεις & μέθοδοι: διοικητικές & ηγετικές ικανότητες*, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα, 2015, αναφέρεται σε Καλλιγά Α., *Παρακίνηση εργαζομένων στο δημόσιο σε περίοδο οικονομικής κρίσης. Προβλήματα και τεχνικές ενδυνάμωσης των δημοσίων υπαλλήλων. Η μελέτη περίπτωσης του Εθνικού κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης*, διπλωματική υποβληθείσα στο ΕΚΔΔΑ,2011.

# Η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg



119

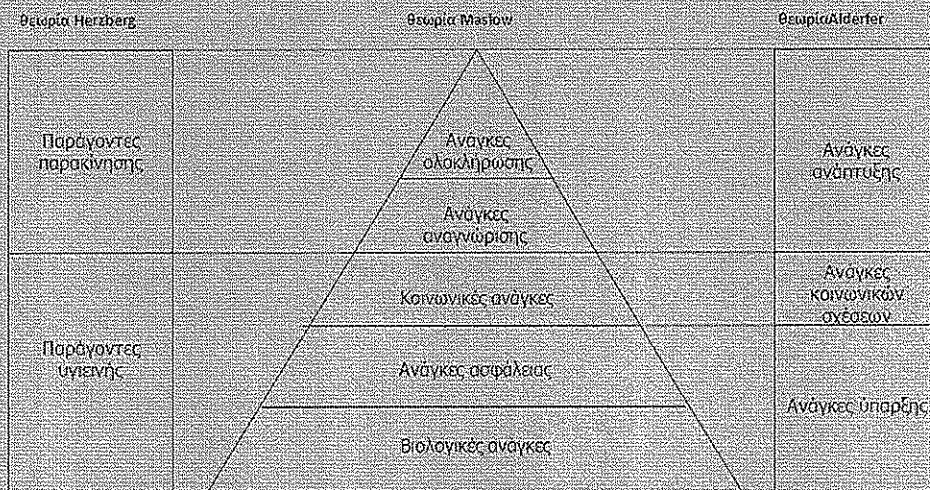
Εικόνα 1.3. Η θεωρία του Herzberg

Η άποψη αυτή δέχτηκε επίσης κριτική για την απουσία αντίστοιχης έρευνας με αποτελέσματα που να την επιβεβαιώνουν<sup>14</sup> (Robbins & Judge,2007). Η κριτική εντοπίστηκε στο ότι οι παράγοντες που μπορεί να κινητοποιούν τα διευθυντικά στελέχη και τους απλούς εργαζόμενους μπορεί να είναι διαφορετικοί και το ίδιο πιθανόν συμβαίνει και ανάμεσα σε διαφορετικούς ανθρώπους, όπου υπάρχει το ενδεχόμενο κάποιος να συνδέει την αμοιβή μόνο με τον βιοπορισμό του και την ανάγκη του για εκτίμηση να την ικανοποιεί ως μέλος μιας ομάδας<sup>15</sup> (Βακόλα & Νικολάου,2012).

<sup>14</sup> Robbins, S.P., & Judge, T. *Organizational behavior: Prentice Hall Englewood Cliffs, NJ.,2007*

<sup>15</sup> Βλ. Βακόλα Μ., Νικολάου Ι, όπ. π. (υποσημ.9), σελ. 133.

## Θεωρία των αναγκών Ύπαρξης-Κοινωνικών σχέσεων- Ανάπτυξης του Alderfer



(Alderfer, 1972)

Εικόνα 1.4. Αντιστοίχιση των θεωριών των Maslow, Alderfer και Herzberg

### 1.1.4 McGregor, Θεωρία των X και Y

Η διατύπωση αυτής της θεωρίας πραγματοποιήθηκε το 1960 από τον Douglas McGregor, ο οποίος επιδίωξε να αναλύσει την αντίληψη της φύσης των εργαζομένων από τους μάνατζερ.

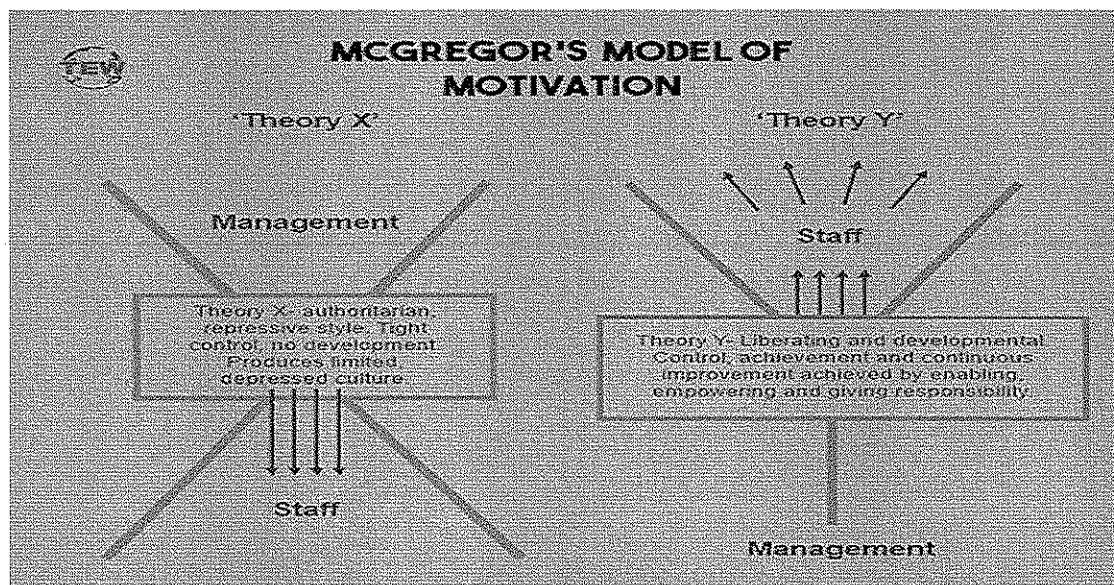
Για την απαισιόδοξη και αρνητική θεωρία X θεώρησε ότι, οι εργαζόμενοι :

- Είναι εκ φύσεως τεμπέληδες.
- Αποφεύγουν παντοιοτρόπως την εργασία.
- Επιλέγουν να έχουν ελεύθερο χρόνο και να χαλαρώνουν.
- Δεν φιλοδοξούν τίποτα.
- Προτιμούν να τους καθοδηγούν.
- Έχουν ελάχιστη δημιουργική ικανότητα και εύκολα χειραγωγούνται.
- Αντιδρούν σε κάθε αλλαγή.

Για τη θεωρία Y υπέθεσε για τους εργαζόμενους ότι :

- Μπορεί να επιδιώκουν την ανάληψη ευθυνών.
- Είναι πιθανό να νοιώθουν εξίσου απόλαυση από την εργασία τους και από τα χόμπι τους.
- Εάν δεσμευτούν για την υλοποίηση στόχων μπορεί να επιδείξουν αυτοέλεγχο και αυτοπαρακίνηση.
- Επιδεικνύουν σημαντική δημιουργικότητα.

Οι μάνατζερ που υιοθετούν τη θεωρία X συνήθως ελέγχουν, τιμωρούν και δίνουν διαταγές, σε αντίθεση με αυτούς που ενστερνίζονται τη θεωρία Y οι οποίοι καθοδηγούν τους υφισταμένους τους και επιδιώκουν την ανάπτυξή τους.

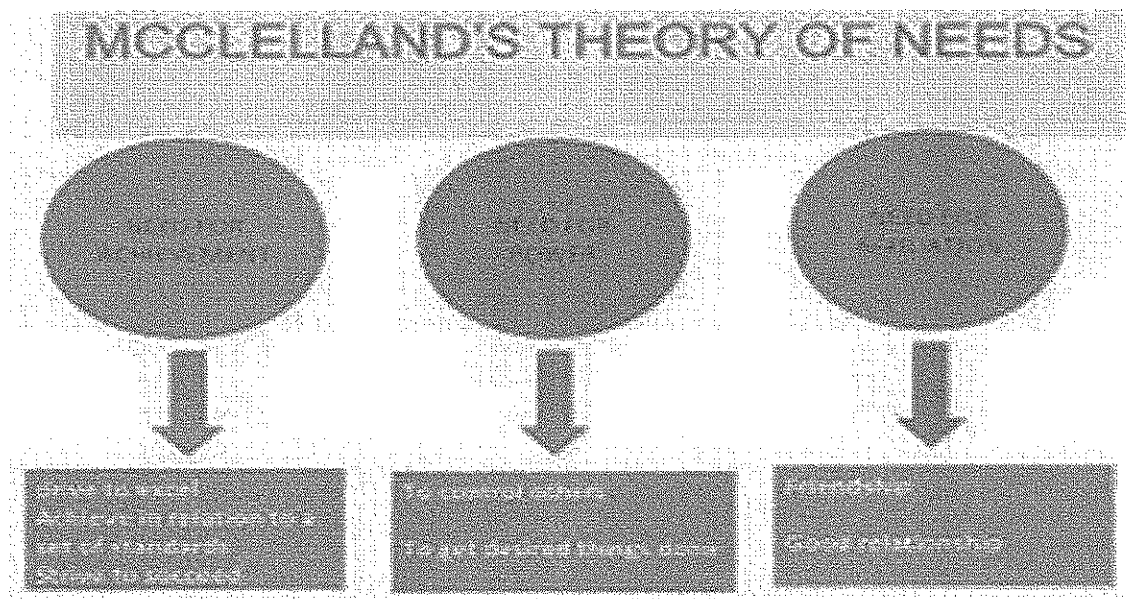


Εικόνα 1.5. Η θεωρία των X και Ψ

#### 1.1.5 D. McClelland, Θεωρία επίκτητων αναγκών

Η θεωρία αυτή έχει τύχει επιβεβαίωσης από την έρευνα και γι' αυτό τον λόγο επηρεάζει τις πρακτικές που αφορούν στα κίνητρα στον χώρο εργασίας.

Αναπτύχθηκε από τον McClelland το 1953 και εστιάζει σε τρεις ανάγκες: την ανάγκη του ανθρώπου για επίτευξη, για δύναμη και εξουσία και για δημιουργία σχέσεων.



Εικόνα 1.6. Η θεωρία του Mc.Clelland

Πιο συγκεκριμένα, αυτοί που έχουν έντονη την ανάγκη για επίτευξη έχουν τα εξής χαρακτηριστικά:

- Αναζητούν ευκαιρίες για ανάληψη ευθυνών και προσπαθούν να επιλύσουν μόνοι τους οποιοδήποτε πρόβλημα.
- Χρειάζονται άμεση επανατροφοδότηση της απόδοσής τους για να μπορούν να γνωρίζουν αν βελτιώνονται ή όχι.
- Δεν αφήνουν τίποτα να εξελιχθεί στην τύχη και υπολογίζουν εκ προοιμίου την επικινδυνότητα κάθε απόφασης. Αποφεύγουν τους πολύ εύκολους, ή πολύ δύσκολους στόχους κι επιλέγουν αυτούς η μέτριας δυσκολίας. Όταν οι πιθανότητες επιτυχίας είναι 50-50 δίνουν τον καλύτερο εαυτό τους. Όταν οι πιθανότητες είναι λιγότερες αποφεύγουν να εμπλακούν με τον φόβο της μη επίτευξης του στόχου. Όταν οι πιθανότητες είναι μεγαλύτερες δεν κινητοποιούνται, διότι δεν αντιμετωπίζουν κάποια πρόκληση.

Από την άλλη, οι άνθρωποι που έχουν την ανάγκη της δύναμης και εξουσίας εμφανίζουν τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

- Αρέσκονται στο να έχουν την βασική ευθύνη της εργασίας τους.
- Επιδιώκουν τον έντονο ανταγωνισμό.



- Εσπιάζουν περισσότερο στην επιρροή που ασκούν στους άλλους, παρά στην αποδοτικότητά τους.
- Ενδιαφέρονται πολύ για την αναβάθμιση της θέσης τους και το γόητρό τους.

Τέλος, όσοι έχουν την ανάγκη για δημιουργία σχέσεων:

- Προτιμούν τη συνεργασία και αποφεύγουν τον ανταγωνισμό.
- Επιδιώκουν την αμοιβαία κατανόηση στις σχέσεις που δημιουργούν στον εργασιακό χώρο.
- Δεν συγκρούονται, προσπαθώντας να γίνουν αποδεκτοί.<sup>16</sup> (Βακόλα & Νικολάου,2012).

## 1.2 Θεωρίες που αφορούν στη διαδικασία

Γύρω στα μέσα του 1960, διατυπώθηκε μια άλλη οπτική της έννοιας της παρακίνησης, που βασίστηκε στις διαδικασίες που την διαπερνούν, δίνοντας αφορμή για πολλές νέες θεωρίες, εξ ου και θεωρείται χρυσή εποχή γι' αυτό τον τομέα.

Με τις θεωρίες αυτές διερευνήθηκε η δυναμική της παρακίνησης μέσω της επιρροής που έχουν διάφορα γεγονότα στην συμπεριφορά των ανθρώπων, σε αντίθεση με τις θεωρίες περιεχομένου που εντοπίζουν τους παράγοντες της παρακίνησης σε ένα στατικό περιβάλλον.

Οι θεωρίες παρακίνησης που διατυπώθηκαν πάνω σε αυτή τη λογική είναι οι εξής:

- της δικαιοσύνης-ισότητας (Adams),
- των προσδοκιών (Vroom),
- της στοχοθέτησης (Locke),
- του λειτουργικού εθισμού (Skinner) και
- της προσδοκίας (Porter & Lowler).

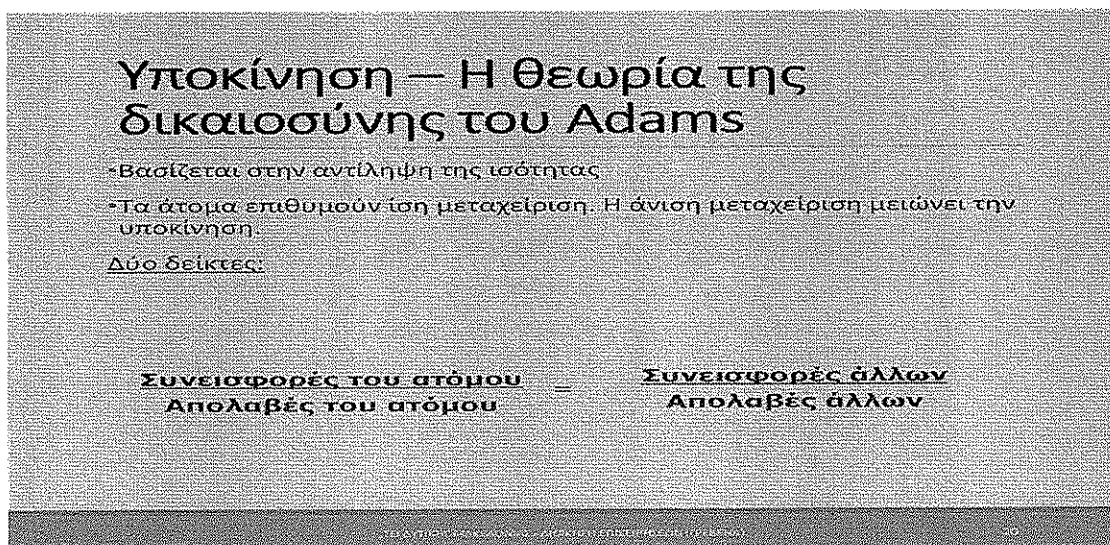
### 1.2.1 J. Adams, Θεωρία της δικαιοσύνης-ισότητας

Πρωτοδιατυπώθηκε το 1965 και σύμφωνα με αυτή, η αντίληψη κάθε ατόμου-εργαζόμενου για τον κόσμο είναι συνισταμένη εισερχόμενων και εξερχόμενων ερεθισμάτων.

<sup>16</sup> Βλ. Βακόλα Μ.,Νικολάου Ι , όπ. π. (υποσημ.9), σελ. 135-136

Τα εισερχόμενα αναφέρονται στην εμπειρία, στα προσόντα, στην προσπάθεια που καταβάλλει, στο χρόνο, στη διάθεση, στις γνώσεις κ.λ.π, ενώ εξερχόμενα θεωρούνται οι χρηματικές αμοιβές, αλλά και οτιδήποτε άλλο εκλαμβάνεται ως ανταμοιβή, όπως επιπλέον παροχές (αυτοκίνητο, ταξίδια κ.λ.π) οι προαγωγές, οι συνθήκες εργασίας<sup>17</sup>(Mowday,1991).

Κρίσιμο στοιχείο της είναι η άποψη ότι, ο κάθε εργαζόμενος συγκρίνει την προσωπική προσπάθεια με την έκαστη ανταμοιβή του ή και με αυτή άλλων ατόμων που εκτελούν παρόμοια εργασία<sup>18</sup>(Χυτήρης,2001).



Εικόνα 1.7 Η θεωρία του Adams

Ο υπολογισμός στηρίζεται στην προσωπική αντίληψη κάθε ατόμου και γι' αυτόν τον λόγο είναι υποκειμενική. «Όταν υπάρχει ανισότητα μεταξύ των αντιλαμβανομένων εισερχομένων κι εξερχομένων, τότε ο εργαζόμενος αισθάνεται αδικία με αποτέλεσμα να προσπαθεί να τη μειώσει, εξισώνοντας τους δείκτες της. Το άτομο προσαρμόζει την συμπεριφορά του, είτε μειώνοντας τη συνεισφορά του, είτε πιέζοντας για την αύξηση των αμοιβών /απολαβών του»<sup>19</sup>(Miles, Hatfield & Huseman,1994).

<sup>17</sup> Mowday, R.T, *Equity theory predictions of behavior in organizations. Motivation and Work Behavior*,1991

<sup>18</sup> Βλ. Χυτήρης Λ., όπ. π. (υποσημ.6)

<sup>19</sup> Miles, E.W., Hatfield, J.B & Huseman, R.C , *Equity sensitivity and outcome importance. Journal of Organizational Behavior*15(7) ,1994, p. p.585-596

Το πρόσωπο που θα επιλέξει το άτομο να συγκριθεί μαζί του επηρεάζεται από την εργασιακή του εμπειρία με αποτέλεσμα να συγκρίνεται με συναδέλφους του ίδιου τμήματος ή άλλων τμημάτων ή ακόμα και άλλων εταιριών του ίδιου κλάδου.

Η θεωρία συμπεραίνει ότι «υπάρχουν εναλλακτικές στρατηγικές με τις οποίες προσπαθεί ο εργαζόμενος να ελαττώσει την δυσφορία που νοιώθει από την ανισότητα της σύγκρισης<sup>20</sup>»(Adams & Freedman, 1976).

Μπορεί τότε να κατευθύνει την προσπάθειά του:

- Στην υιοθέτηση στάσεων που θα αλλάζουν τα εισερχόμενα, ή τα εξερχόμενα,
- Στην διαφοροποίηση οπτικής γωνίας,
- Στην παραίτηση από την εργασία,
- Στην αλλαγή προσώπου ή ομάδας που χρησιμοποιεί ως μέτρο σύγκρισης.

Η συγκεκριμένη θεωρία συνεισέφερε στον εργασιακό χώρο διότι αναπτύχθηκε η αίσθηση δικαίου μέσα σε ένα οργανισμό, θέμα που έχει μελετηθεί στο πλαίσιο της έννοιας της οργανωσιακής δικαιοσύνης<sup>21</sup> (Greenberg,1990).

Με βάση τα συμπεράσματα αυτής της θεωρίας η αξιολόγηση πρέπει να γίνεται από τη διοίκηση με διαφανή κριτήρια, καθώς η αίσθηση της δικαιοσύνης οπλίζει τους εργαζόμενους με κατανόηση ακόμα κι όταν έχουν δυσαρεστηθεί από τα εξερχόμενα. Παρατηρητέο βέβαια είναι ότι, οι συγκρίσεις δεν επηρεάζουν όλους τους ανθρώπους στο βαθμό που περιγράφεται σε αυτή τη θεωρία<sup>22</sup> (Huseman, Hatfield & Miles,1987).

### **1.2.2 V.Vroom, Θεωρία των προσδοκιών**

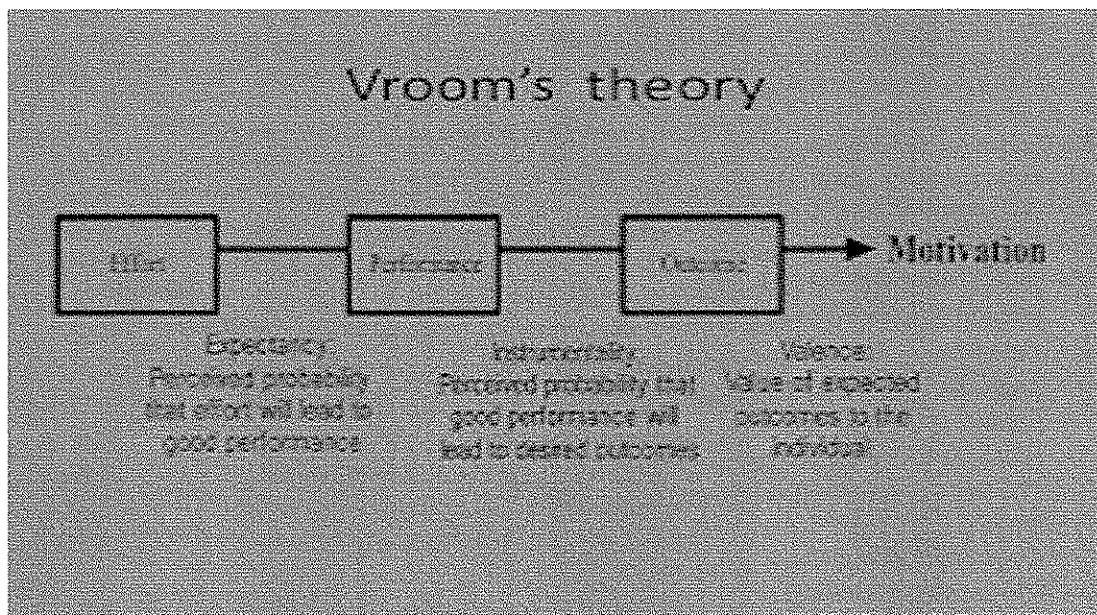
Ο Victor Vroom ανέπτυξε τη θεωρία αυτή το 1960, με αφορμή την διαπίστωση ότι, όλες οι θεωρίες που είχαν ήδη αναπτυχθεί, δεν εξηγούσαν τους παράγοντες που κινούν τους ανθρώπους να παρουσιάζουν συγκεκριμένη συμπεριφορά, ή άλλως τι τους οδηγεί στην εντατικοποίηση των προσπαθειών τους.

<sup>20</sup> Adams, J.S. and Freedman, S. *Equity Theory Revisited: Comments and Annotated Bibliography. Advances in Experimental Social Psychology*, 9, 43-90,1976.

[https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60058-1](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60058-1)

<sup>21</sup> Greenberg, J., *Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow*, Journal of Management 16(2), 1990, p.399

<sup>22</sup> Huseman, R.C., Hatfield, J.D., & Miles, E.W. *A new perspective on equity theory: The equity sensitivity construct*. Academy of Management Review,12(2),1987, p.p.222-234



Εικόνα 1.8. Η θεωρία του Vroom

Ο Vroom διαπίστωσε ότι, η παρακίνηση επηρεάζεται από:

- α) την προσδοκία, δηλ. την βεβαιότητα ότι συγκεκριμένη απόδοση προέρχεται από συγκεκριμένη συμπεριφορά,
- β) την συντελεστικότητα, δηλ. την αντίληψη του εργαζόμενου για την απόδοση και
- γ) την ελκυστικότητα ή αξία της αμοιβής, δηλ. την σημαντικότητα που αποδίδει κάθε εργαζόμενος στην όποια «αμοιβή» (χρηματική αμοιβή, προαγωγή, πρόσβαση σε εκπαίδευση κ.λ.π).

Ο Vroom υποστήριξε ότι, η επίτευξη υψηλής παρακίνησης προϋποθέτει υψηλά επίπεδα και στους τρεις παραπάνω παράγοντες και διατύπωσε αυτή τη σχέση με τον μαθηματικό τύπο:

$$\text{Παρακίνηση} = \text{V(alue)} \times \text{I(nstrumentality)} \times \text{E(xpectancy)}$$

Όταν κάποιος συντελεστής μηδενιστεί μηδενίζεται το αποτέλεσμα.

Αν και το γεγονός ότι, ο εργαζόμενος εδώ εμφανίζεται ως «υπολογιστικό όν»<sup>23</sup> καταλογίστηκε ως μειονέκτημα της θεωρίας αυτής, ωστόσο παραμένει μια ενδιαφέρουσα θεωρία που ακτινογραφεί την παρακίνηση.

### **1.2.3 E. Locke, Θεωρία της στοχοθέτησης**

Στα τέλη της δεκαετίας του 1960, ο Edward Locke<sup>24</sup> υποστήριξε ότι, οι άνθρωποι ανάλογα με το στόχο τους επιδεικνύουν κάθε φορά άλλη συμπεριφορά. Προκειμένου λοιπόν η επιχείρηση να επιτύχει την επιθυμητή συμπεριφορά από τους εργαζόμενους είναι δέον να αλλάξει το στόχο ή μόνο κάποια χαρακτηριστικά του, ώστε να γίνει πιο ελκυστικός. Όταν ο στόχος γίνει αποδεκτός (κάτι που αποτελεί κρίσιμο σημείο σε αυτή τη θεωρία) ο εργαζόμενος θα καταβάλλει κάθε προσπάθεια να τον επιτύχει. Ο καθορισμός του στόχου με τη συμμετοχή του εργαζόμενου δεν συνεπάγεται απαραίτητα την αποδοχή του από αυτόν, ούτε ότι θα δεσμευτεί να τον επιτύχει. Και τούτο διότι, ούτε όλοι επιθυμούν τη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων, ούτε πάντα υπάρχουν τα περιθώρια χρόνου για μια τέτοια διαδικασία.

Η θεωρητική προσέγγιση του Lock διαφέρει από τις θεωρίες της ισότητας και της προσδοκίας. Εδώ η παρακίνηση γεννάται από τον στόχο και όχι την ανταμοιβή.

Η διοίκηση μέσω στόχων (Management By Objectives-MBO) στηρίζεται στη θεωρία της στοχοθεσίας και δίνει έμφαση στη συμμετοχική στοχοθεσία προσπαθώντας να "μεταφράσει" τους οργανωσιακούς - στρατηγικούς στόχους μιας επιχείρησης σε συγκεκριμένους ατομικούς και ομαδικούς στόχους<sup>25</sup> (Rodgers & Hunter, 1991).

### **1.2.4 B. Skinner, Θεωρία του λειτουργικού εθισμού**

Η θεωρία του Skinner συνέβαλε σημαντικά στην αποκωδικοποίηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς και βρήκε εφαρμογή και στον εργασιακό χώρο, βασίζεται δε στις έννοιες της ενίσχυσης και του καθορισμού του περιβάλλοντος. Ο ορισμός των εννοιών αυτών βρήκε έρεισμα στον διαχωρισμό της ανθρώπινης συμπεριφοράς σε δύο τύπους:

<sup>23</sup> Καλκανάκου Λ., *Σύγχρονες πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού: Επιπτώσεις στην εργασιακή ικανοποίηση και στην εργασιακή απόδοση*, διπλωματική υποβληθείσα στο ΠΑΠΕΙ, 2021

<sup>24</sup> Locke . E., *Toward of Theory of Task Performance and Incentives*, *Organizational Behavior and Human Performance*, Fall, 1968, p.p.157-189

<sup>25</sup> Rodgers, R., & Hunter, J.E., *Impact of management by objectives on organizational productivity*, *Journal of Applied Psychology*, 76(2), 1991, p.p.322-336

τον αποκρυσιακό (συναρτάται από το άμεσο ερέθισμα) και τον λειτουργικό (συναρτάται από άγνωστο εξωτερικό ερέθισμα).

Ο λειτουργικός τύπος, όταν υφίσταται συνέπεια που διαφοροποιεί την πιθανότητα να εμφανιστεί ξανά μια συμπεριφορά, μιλάμε για ενισχυτική συνέπεια (συνέπεια-reinforcer). Ειδικότερα αν αυξάνει την συχνότητα εμφάνισης της συμπεριφοράς, τότε πρόκειται για θετική ενισχυτική, ενώ αν την μειώνει πρόκειται για αρνητική ενισχυτική.

Ο Skinner διατύπωσε την άποψη, ότι εάν συνδέσουμε κάθε συμπεριφορά με θετικές ή αρνητικές ενισχυτικές μπορούμε να προδιαγράψουμε τη συχνότητα κάθε συμπεριφοράς με σωστό χειρισμό των ενισχυτικών συνεπειών. Επομένως, σύμφωνα με τον Skinner η παρακίνηση λειτουργεί ως εξής: Ερέθισμα →Ανταπόκριση ή Αντίδραση →Συνέπειες →Μελλοντικές Ανταποκρίσεις ή Αντιδράσεις.

Στον πίνακα που ακολουθεί απεικονίζονται κάποιες περιπτώσεις θετικών ενισχύσεων:.

| <b>Ενίσχυση</b>             | <b>Παράδειγμα</b>  |
|-----------------------------|--|
| 1.Έλεγχος πάνω στην εργασία | εύκαμπτο ωράριο, επιλογή υπερωριών, προγραμματισμός του χρόνου εκτέλεσης της εργασίας  |
| 2.Περιεχόμενο εργασίας      | περισσότερη ευθύνη, συμμετοχή σε ομάδες εργασίας, αντιπροσώπευση του τμήματος σε συναντήσεις -συσκέψεις, συμμετοχή στην λήψη αποφάσεων, δυνατότητα εκμάθησης μιας νέας επιδεξιότητας |
| 3.Περιβάλλον εργασίας       | σύστημα κλιματισμού, χώροι αναψυχής, λιγότερος θόρυβος, σύστημα επίβλεψης κ.λ.π  |
| 4.Χρήματα                   | επιδόματα, πρόσθετες παροχές, προμήθειες, αυξήσεις λόγω καλής επίδοσης   |
| 5.Κοινωνική ενίσχυση        | αναγνώριση για καλή απόδοση, έπαινος, βραβεία  |

|                                  |   |
|----------------------------------|---|
| 6. Τόνωση του εγώ                | όνομα στην πόρτα γραφείου, παροχή αυτοκινήτου, ιδιαίτερος γραμματέας  |
| 7. Εσωτερικές ενισχύσεις (έργου) | ικανοποίηση λόγω καλής εκτέλεσης μιας εργασίας, αίσθηση επίτευξης, δυνατότητα να δει κανείς τα αποτελέσματα της εργασίας του, αξιοποίηση ικανοτήτων κ.λ.π |

Εικόνα 1.9 Θετικές ενισχύσεις <sup>26</sup>(Χυτήρης,2006)

Η βέλτιστη εφαρμογή αυτής της θεωρίας θα συνίστατο στην ανάπτυξη προγραμμάτων ενίσχυσης της συμπεριφοράς στα οποία θα αποτυπωνόταν η άριστη συχνότητα ενισχυτικών συνεπειών ανά τακτά ή μη διαστήματα. Ίσως το καλύτερο πρόγραμμα να είναι συνάρτηση του τύπου εργασίας, των εργαζόμενων και της επιδιωκόμενης συμπεριφοράς.

#### 1.2.5 W. Porter και E. Lawler, Θεωρία της προσδοκίας

Οι W. Porter και E. Lawler<sup>27</sup> επέκτειναν την θεωρία του Vroom και διατύπωσαν την άποψη ότι «οι άνθρωποι σπάνια κάθονται και καταγράφουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα από μια σχεδιαζόμενη συμπεριφορά, σπάνια υπολογίζουν προσδοκίες και προτιμήσεις και σπάνια πολλαπλασιάζουν και αθροίζουν πιθανότητες».

Στο μοντέλο τους συσχέτισαν και τις τρεις μεταβλητές του Vroom, ως ακολούθως:

**Προσπάθεια=Δύναμη κατά Vroom**

**Υποκειμενική πιθανότητα Προσπάθειας-Ανταμοιβής=Προσδοκία κατά Vroom**

**Αξία Ανταμοιβής=Προτίμηση κατά Vroom**

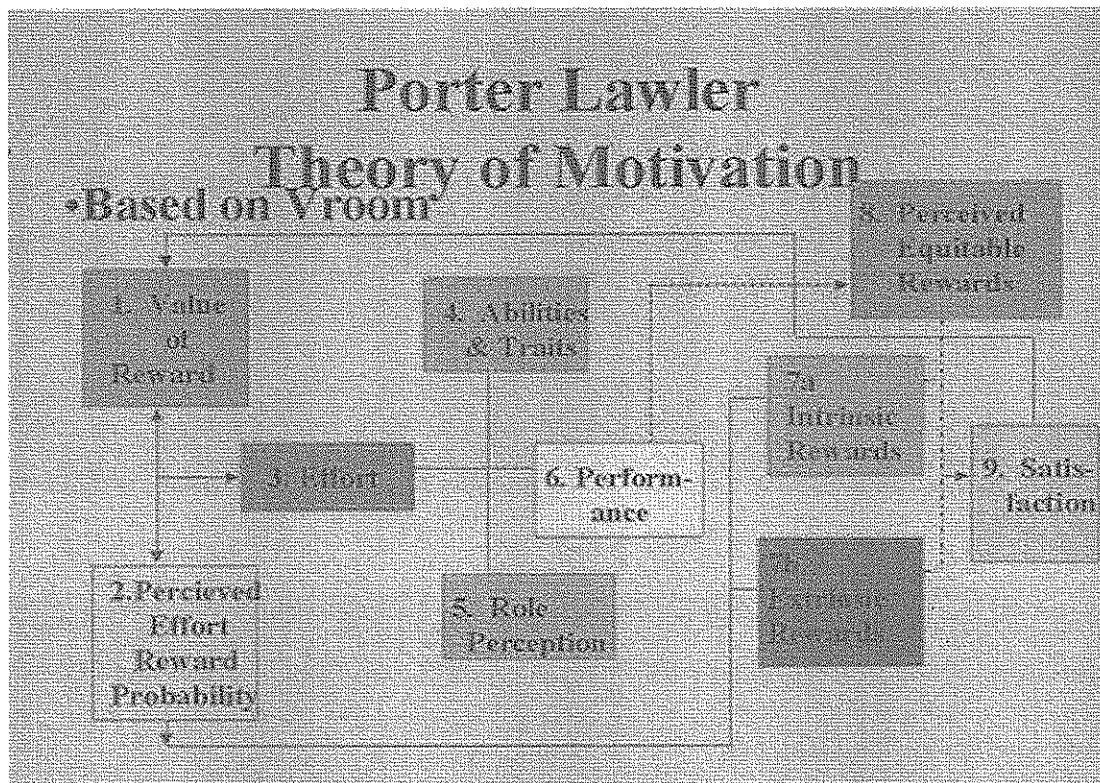
Υποστήριξαν λοιπόν ότι, η παρακίνηση και η απόδοση δεν έχουν άμεση σχέση, αλλά ότι τα άτομα προβαίνουν σε διάφορους υπολογισμούς για να αποφασίσουν τη βελτίωση της απόδοσής τους.

<sup>26</sup> Χυτήρης Λ., *Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, 2006, σελ.217

<sup>27</sup> Porter, W. & Lawler, E., *Managerial Attitudes and Performances*, Irwin, N.Y., 1968.

Ειδικότερα εκτιμούν και την πραγματική ανταμοιβή και την πιθανότητα ανταμοιβής σαν αποτέλεσμα οποιασδήποτε προσπάθειας και το είδος και την ποσότητα των ανταμοιβών<sup>28</sup>(Lawler,1981).

Εντέλει, η αποτελεσματικότητα της όποιας θεωρίας παρακίνησης είναι συνάρτηση και του τύπου των εργαζομένων κι επομένως άλλη παρακίνηση απαιτείται για τον εργαζόμενο που αυτοπαρακινείται και άλλη για τον αδιάφορο υπάλληλο ο οποίος παρά ταύτα διαθέτει καλό γνωστικό υπόβαθρο και ικανότητες<sup>29</sup> (Locke & Latham,2004).



Εικόνα 1.10 Η θεωρία των Porter & Lowler

### 1.3 Σύγχρονες θεωρίες παρακίνησης

Οι παράγοντες που προκαλούν την ανθρώπινη παρακίνηση προκάλεσαν και το ενδιαφέρον των σύγχρονων θεωρητικών που διατύπωσαν εξίσου ενδιαφέρουσες θεωρίες.

<sup>28</sup> Lawler, E.E., *Pay and Organizational Effectiveness: A Psychological View*, McGraw-Hill, N.Y., 1981

<sup>29</sup> Locke, E. & Latham, G. "What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century", 2004, p. 389



### 1.3.1 E. Deci και R. Ryan, θεωρία αυτοδιάθεσης

Η θεωρία αυτή προέκυψε από τον προβληματισμό του Καθηγητή Edward Deci σχετικά με την σύγκρουση εσωτερικής και εξωτερικής παρακίνησης. Αρχικά, όρισε ως εσωτερική παρακίνηση την βούληση κάποιου ατόμου να συμμετάσχει σε κάποια δραστηριότητα, είτε γιατί αντλεί απόλαυση από αυτή, είτε γιατί του προκαλεί το ενδιαφέρον. Στη συνέχεια εστίασε την έρευνά του στους παράγοντες που τυχόν δρουν ανασταλτικά στην εμφάνισή της. Ακολουθώντας διάφορες επιστημονικές μεθοδολογίες προσδιόρισε ως τέτοιους παράγοντες της εσωτερικής παρακίνησης την χρονική πίεση, την απειλή για τιμωρία, τον υπέρμετρο ανταγωνισμό καθώς και απολαβές που είναι άμεσα συνδεδεμένες με την απόδοση.

«Η θεωρία της αυτοδιάθεσης εμπεριέχει διάφορες μικροθεωρίες, όπως αυτή των βασικών αναγκών, οι οποίες βοηθούν στην κατανόηση των ψυχολογικών μηχανισμών που δημιουργούν το υπόβαθρο της εσωτερικής παρακίνησης. Στον κεντρικό άξονα της θεωρίας βρίσκονται οι θεωρίες της αυτόνομης και εξαρτημένης παρακίνησης. Μορφή της αυτόνομης η οποία χαρακτηρίζεται από ελευθερία, πραγματική θέληση και δυνατότητα επιλογής είναι η εσωτερική παρακίνηση. Στους δύο πόλους της θεωρίας βρίσκεται η κατάσταση παντελούς έλλειψης παρακίνησης (αδράνεια) από την μια και η εσωτερική παρακίνηση στον αντίποδα. Ανάμεσα στους δύο πόλους βρίσκεται η κατάσταση της εξωτερικής παρακίνησης, η οποία διακρίνεται σε τέσσερις υποπεριπτώσεις αντίστοιχες της φύσης της ρύθμισης /ελέγχου, στην οποία υπόκειται κάποιος.

| ΑΔΡΑΝΕΙΑ                    | ΑΔΡΑΝΕΙΑ                           |                                      |  |                                      | ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ             |
|-----------------------------|------------------------------------|--------------------------------------|--|--------------------------------------|----------------------------------|
|                             | ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΡΥΘΜΙΣΗ                  | ΑΣΥΝΕΙΔΗΤΗ ΡΥΘΜΙΣΗ                   | ΓΑΥΤΙΣΜΕΝΗ ΡΥΘΜΙΣΗ                         | ΕΝΣΩΜΑΤΩΜΕΝΗ ΡΥΘΜΙΣΗ                 |                                  |
| ΑΠΟΥΣΙΑ ΗΘΕΛΗΜΕΝΗΣ ΡΥΘΜΙΣΗΣ | ΕΞΑΡΤΩΜΕΝΗ ΑΝΤΑΜΟΙΒΩΝ ΚΑΙ ΤΙΜΩΡΙΩΝ | ΑΥΤΟΕΚΤΙΜΗΣΗ ΕΞΑΡΤΩΜΕΝΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ | ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ ΣΤΟΧΟΥ, ΑΞΙΩΝ ΚΑΙ ΚΑΝΟΝΙΣΜΩΝ | ΑΡΜΟΝΙΑ ΣΤΟΧΩΝ, ΑΞΙΩΝ ΚΑΙ ΚΑΝΟΝΙΣΜΩΝ | ΕΝΔΙΑΦΕΡΟΝ ΚΑΙ ΑΠΟΛΑΥΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ |
| ΕΛΛΕΙΨΗ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ         | ΕΛΕΓΧΟΜΕΝΗ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ              | ΜΕΤΡΙΑ ΕΛΕΓΧΟΜΕΝΗ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ         | ΜΕΤΡΙΑ ΑΥΤΟΝΟΜΗ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ                 | ΑΥΤΟΝΟΜΗ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ                  | ΕΙΡΕΝΗΣ ΑΥΤΟΝΟΜΗ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ      |

Εικόνα 1.11 Η θεωρία της αυτοδιάθεσης

Περίληπτικά, η θεωρία αυτή αναφέρεται στην διάθεση που εμφανίζουν εσωτερικά οι άνθρωποι να αναπτύσσονται αναφορικά με τις προοπτικές τους και με τις σχέσεις τους με άλλους<sup>30</sup>(Χυτήρης,2017).

### 1.3.2 R.Hackman και G.Oldham, θεωρία χαρακτηριστικών της εργασίας

Στις αρχές της δεκαετίας του '80 οι καθηγητές Richard Hackman και Gregory Oldman θέλησαν να διερευνήσουν αφενός την επιρροή των χαρακτηριστικών μιας εργασίας στη συμπεριφορά των εργαζομένων και αφετέρου τις συνθήκες κάτω από τις οποίες η επιρροή αυτή γίνεται η μεγαλύτερη δυνατή. Βάσει της θεωρίας αυτής οι θέσεις εργασίας άρχισαν να αντιμετωπίζονται ως μέσο παρακίνησης των εργαζομένων από τις επιχειρήσεις κι επιπλέον τους δόθηκε το έρεισμα να αναπτύξουν καινούριες στρατηγικές.

Σύμφωνα με αυτή υπάρχουν πέντε βασικά χαρακτηριστικά τα οποία μπορούν να επηρεάσουν τα εργασιακά αποτελέσματα μέσω τριών κρίσιμων ψυχολογικών καταστάσεων: **η ποικιλία των απαιτούμενων δεξιοτήτων, η ταυτότητα της εργασίας, η σημαντικότητα της εργασίας, η αυτονομία και η ανατροφοδότηση.** Στη σχέση αυτή καταλυτικό ρόλο παίζει η ανάγκη για επίτευξη: όσο μεγαλύτερη τόσο μεγαλώνει η επίδραση των χαρακτηριστικών στα αποτελέσματα του εργαζόμενου. Στον πυρήνα της θεωρίας βρίσκονται τρεις κρίσιμες ψυχολογικές καταστάσεις οι οποίες αναφέρονται στο βιωμένο νόημα της εργασίας (αναφέρεται στο βαθμό που ο εργαζόμενος νοιώθει ότι η εργασία μετράει γι' αυτόν), στη βιωμένη προσωπική ευθύνη για τα αποτελέσματα (αναφέρεται στην αίσθηση του εργαζόμενου που ελέγχει την εργασία του) και στη γνώση των παραγόμενων αποτελεσμάτων (αναφέρεται στην ανάγκη του να ενημερώνεται για το αποτέλεσμα που έχει η εργασία του). Η θεωρία υποστηρίζει ότι, όταν οι προαναφερόμενες καταστάσεις συνυπάρχουν τα αποτελέσματα είναι θετικά. Γενικά, η ύπαρξη αυτών των χαρακτηριστικών σε μια εργασία συντελούν σε αυξημένο Δυνητικό Βαθμό Παρακίνησης ο οποίος δίδεται από τον τύπο:

$$\text{ΔΒΠ} = \frac{(\text{ΑΠΑΙΤΟΥΜΕΝΕΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ} + \text{ΤΑΥΤΟΤΗΤΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ} + \text{ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΤΗΤΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ}) \times \text{ΑΥΤΟΝΟΜΙΑ} \times \text{ΑΝΑΤΡΟΦΟΔΟΤΗΣΗ}{3}$$

Εικόνα 1.12. Τύπος Δυνητικού Βαθμού Παρακίνησης

<sup>30</sup> Χυτήρης, Λ., *Οργανωσιακή Συμπεριφορά, έννοιες, θεωρία & τρόποι συμπεριφοράς για αποτελεσματική διοίκηση* Αθήνα, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 2017, σελ.217-220

Από την εφαρμογή του τύπου αποδεικνύεται ότι οι εργαζόμενοι που χαρακτηρίζονται από υψηλή ανάγκη επίτευξης αντιδρούν πιο θετικά στα ερεθίσματα εργασίας που εμφανίζει μεγάλο ΔΒΠ, σε αντίθεση με αυτούς που έχουν χαμηλή ανάγκη επίτευξης<sup>31</sup>(Χυτήρης,2017).

## 2. Τεχνικές παρακίνησης στο περιβάλλον του Δημοσίου Τομέα

### 2.1 Εκπαίδευση προσωπικού

Με τον όρο εκπαίδευση «εννοούμε τη διαδικασία με την οποία ο εργαζόμενος αποκτά γνώσεις, αναπτύσσει ικανότητες και συγκροτεί συμπεριφορές απαραίτητες για την αποτελεσματικότητά του στην εργασία του»<sup>32</sup>(Zalman,1991).

Από την άλλη πλευρά ο οργανισμός μέσω της εκπαίδευσης επιδιώκει αφενός την αύξηση της αποτελεσματικότητάς του σε επίπεδο οργάνωσης και λειτουργίας και αφετέρου την βελτίωση της προσαρμοστικότητας του στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες του σύγχρονου επιχειρηματικού και κοινωνικού γίγνεσθαι<sup>33</sup>(Μακρυδημήτρης,1990).

Σύμφωνα με τον Χυτήρη, διαδικασία μάθησης που όμως εξελίσσεται σε βάθος χρόνου είναι και η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού που στοχεύει στην απόκτηση γνώσεων και ανάπτυξη ικανοτήτων που θα χρησιμοποιηθούν στο μέλλον σε εργασίες με μεγαλύτερη ευθύνη και συνεχή ανάγκη για λήψη πρωτοβουλιών. Εδώ η ανάπτυξη είναι πιο ανθρωποκεντρική καθώς στόχος είναι η εξέλιξη της προσωπικότητας του εργαζόμενου, ώστε στο μέλλον να έχει την ικανότητα όχι απλώς να βρίσκει λύση σε τεχνικά θέματα, αλλά να αντιμετωπίζει σύνθετες καταστάσεις, να αναλαμβάνει πρωτοβουλίες και να έχει τη δυναμική λήψης αποφάσεων που θα επιλύουν οργανωσιακά προβλήματα <sup>34</sup>(Χυτήρης,2001).

Στη σύγχρονη διοίκηση οι όροι α) εκπαίδευση, β) ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων και γ) εκπαίδευση και ανάπτυξη αναφέρονται αποδίδοντας το ίδιο νόημα και ορίζουν τις πρωτοβουλίες που αναλαμβάνει ο οργανισμός προκειμένου να βελτιωθούν οι ικανότητες του ανθρώπινου δυναμικού του. Προφανώς όλη αυτή η διαδικασία έχει άμεση σχέση με την στρατηγική του φορέα, καθώς αν ο οργανισμός ενδιαφέρεται για

<sup>31</sup> Βλ. Χυτήρη,Λ., όπ. π. (υποσημ.30), σελ. 219-220

<sup>32</sup> Zalman, R.G., *The Basics of In-House Skills Training*, H.R Magazine, Feb.1991, p.p.74-78

<sup>33</sup> Μακρυδημήτρης Α., *Διοικητική Ανάπτυξη στο Δημόσιο Τομέα*,σελ.229-262

<sup>34</sup> Χυτήρης Λ., *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, 2001, σελ.113

την τεχνολογική καινοτομία, το προσωπικό χρειάζεται άλλη εκπαίδευση και διαφορετική εκπαίδευση απαιτείται για την παροχή σωστών υπηρεσιών.

#### **2.1.1 Μέθοδοι εκπαίδευσης στη θέση εργασίας<sup>35</sup>:**

Εναλλαγή στις θέσεις εργασίας (Job Rotation) / το στέλεχος που εκπαιδεύεται μετακινείται σε διάφορες διοικητικές θέσεις για χρονικό διάστημα τριών έως έξι μηνών.

Προσωπική καθοδήγηση (Coaching) / ο προϊστάμενος του εργαζόμενου του δίνει τεχνικές κατευθύνσεις, σχολιάζει τη στάση του και αποφαίνεται για την εξέλιξή του.

Καθοδήγηση (Mentoring) / το έμπειρο ανώτερο στέλεχος με δική του πρωτοβουλία αναλαμβάνει να διδάξει και να υποστηρίξει το νεαρό στέλεχος παίρνοντας το «υπό την προστασία του». Επισημαίνεται ότι, αν και οι όροι coaching & mentoring χρησιμοποιούνται εναλλακτικά στη διεθνή βιβλιογραφία για τον όρο καθοδήγηση, στην ουσία η καθοδήγηση αναφέρεται στην ανάπτυξη των ικανοτήτων του εργαζόμενου που έχουν τεχνικό χαρακτήρα και όχι στην ιδιαίτερη αντιμετώπιση που ενδεχομένως του παρέχεται προκειμένου να εξελιχθεί στην ιεραρχία της επιχείρησης (Chao G.T., 1992)<sup>36</sup>.

Συμμετοχή σε επιτροπές / το στέλεχος που εκπαιδεύεται γίνεται μέλος στη συγκρότηση επιτροπών για να αποκτήσει εμπειρία.

Πολλαπλή διοίκηση ή συμβούλιο εκπαιδευόμενων/ σε αυτό λαμβάνουν μέρος μεσαία στελέχη κατά κύριο λόγο για να γίνουν κοινωνοί των προβλημάτων του οργανισμού.

Βοηθός / ανάληψη θέσης βοηθού σε στέλεχος με επιτυχημένη πορεία στην ιεραρχία.

Αναπληρωτής / το υπό εκπαίδευση στέλεχος αναπληρώνει τον προϊστάμενό του στην υλοποίηση διάφορων διαδικασιών, ενώ συγχρόνως έχει εξουσιοδοτηθεί να λαμβάνει αποφάσεις.

#### **2.1.2 Μέθοδοι εκπαίδευσης εκτός θέσης εργασίας**

Από τις μεθόδους που παρατίθενται κατωτέρω ελάχιστες συναντάμε στη λειτουργία του Δημόσιου Τομέα. Αναφέρονται για λόγους πληρότητας της παρουσίασης του θέματος.

<sup>35</sup> Βλ. Χυτήρη, Α., όπ. π. (υποσημ.34)

<sup>36</sup> Chao G.T. et al, *Formal and informal Mentorships: A Comparison on Mentoring Functions and Contrast with Nonmentored Counterparts*, Personnel Psychology, Vol,45 p.p. 619-639

Μελέτη περιπτώσεων (Case Studies) / μικρές ομάδες εκπαιδευόμενων αναλαμβάνουν να μελετήσουν και επιλύσουν ένα υπαρκτό πρόβλημα που σχετίζεται με την οργάνωση, υπό την επίβλεψη συντονιστή-εκπαιδευτή που τους παρέχει μόνο τις απαραίτητες πληροφορίες.

Διοικητικά παιχνίδια (Management Games) / τα υπό εκπαίδευση στελέχη χωρίζονται σε μικρές ομάδες που αντιπροσωπεύουν επιχειρήσεις που ανταγωνίζονται μεταξύ τους για την υλοποίηση συγκεκριμένων στόχων.

Υπόδυση ρόλων / οι εκπαιδευόμενοι υποδύονται κάποιο στέλεχος και μέσα από αυτό τον ρόλο κατανοούν τις ευθύνες του.

Σεμινάρια / οι εκπαιδευόμενοι διδάσκονται μαθήματα συγκεκριμένου γνωστικού πεδίου.

Πανεπιστημιακά μαθήματα / ανώτατα στελέχη παρακολουθούν μαθήματα διοίκησης επιχειρήσεων από κρατικούς ή ιδιωτικούς φορείς, σε μεταπτυχιακό επίπεδο.

Διαλέξεις / μέθοδοι που έχουν στόχο την ανάπτυξη στελεχών μέσω της ενημέρωσής τους σε θέματα της σύγχρονης διοικητικής πρακτικής.

Προτυποποίηση συμπεριφοράς / τα στελέχη που εκπαιδεύονται βλέπουν καταγεγραμμένη σε βίντεο την δέουσα αντιμετώπιση μιας κατάστασης και το στοίχημα είναι να την ακολουθήσουν και στη δουλειά τους.

Συναλλακτική ανάλυση / αποτελεί μέθοδο ανάλυσης των διαπροσωπικών σχέσεων μέσω της οποίας τα ανώτατα στελέχη εξηγούν και τη δική τους στάση και συμπεριφορά αλλά και των άλλων, ώστε να γίνεται καλύτερο το εργασιακό κλίμα.

Μέθοδος ηγεσίας Vroom-Yetton / σύμφωνα με αυτή οι ηγέτες παίρνουν αποφάσεις με κριτήρια τον χρόνο λήψης απόφασης, την ποιότητα και την αποδοχή.

Εκπαίδευση ευαισθησίας / μορφή εκπαίδευσης που στοχεύει στη βελτίωση της αυτογνωσίας και της διαπροσωπικής ευαισθησίας, άρα και των διαπροσωπικών σχέσεων.

Ενεργός μάθηση (Action Learning) / οι εκπαιδευόμενοι αναλαμβάνουν ένα έργο-project σε διαφορετικό τμήμα ή διεύθυνση.

Κέντρα εκτίμησης/αξιολόγησης / οι εκπαιδευόμενοι συμμετέχουν σε διάφορες ασκήσεις και δραστηριότητες για να εντοπιστούν οι διοικητικές τους ικανότητες.

Εκπαίδευση επιβίωσης (Outdoor Training) / ανώτατα στελέχη λαμβάνουν μέρος σε περιπετειώδη ταξίδια -αποστολές στα οποία δοκιμάζεται η αντοχή τους σε δύσκολες συνθήκες, τονώνεται η πίστη στις δυνάμεις τους και επαναξιολογούν τους προσωπικούς τους στόχους.

Εκπαίδευση «Νέας Εποχής» (New Age Training) / οι εκπαιδευόμενοι συμμετέχουν σε σειρά μαθημάτων που διαρκούν μέρες έως εβδομάδες, όπου εκθέτουν τον ψυχικό τους κόσμο καθώς και προσωπικά τους βιώματα (η μέθοδος έχει δεχθεί έντονη κριτική).

## **2.2 Αξιολόγηση προσωπικού**

Ο όρος αυτός αποδίδει την διαδικασία μέσω της οποίας μετριέται η εκτέλεση της εργασίας από ένα εργαζόμενο βάσει συγκεκριμένων κριτηρίων, ενώ παράλληλα καταγράφονται τα δυνατά και αδύνατα σημεία του.

Μέσω αυτής της διαδικασίας αφενός συλλέγονται πληροφορίες και δεδομένα που αφορούν στη στοχοθεσία και αφετέρου ενημερώνονται και οι εργαζόμενοι για τις αποφάσεις που θα στοχεύουν στη βελτίωση της απόδοσής τους<sup>37</sup>(Lee,1996).

Συγκεκριμένα, μέσω των αξιολογήσεων εντοπίζονται οι ικανότεροι εργαζόμενοι καθώς και οι εκπαιδευτικές ανάγκες και οι οργανωτικές και διοικητικές αδυναμίες, ενώ συγχρόνως δίνεται η δυνατότητα για κατάλληλες τοποθετήσεις με βάση τις επιδόσεις. Επιπλέον οι αξιολογήσεις δίνουν έρεισμα στην λήψη των όποιων διοικητικών αποφάσεων λειτουργώντας ως αποδεικτικά στοιχεία της νομιμότητας και αντικειμενικότητάς τους.

Αξιολόγηση της απόδοσης του εργαζόμενου μπορεί να κάνει όποιος συνεργάζεται μαζί του. Το τελευταίο σύστημα αξιολόγησης που εφαρμόστηκε στον Δημόσιο Τομέα ήταν σύμφωνα με τον Ν. 4369/2016 (ΦΕΚ Α'/33) και προέβλεπε ότι:

*«Αξιολογητές τόσο των υπαλλήλων όσο και των προϊσταμένων οργανικών μονάδων είναι οι δύο ιεραρχικά προϊστάμενοί τους, ως αξιολογητής Α' και αξιολογητής Β' αντίστοιχα, κατά τη σειρά της οργανικής διάρθρωσης της Υπηρεσίας, στην οποία υπηρετούν»* (άρθρο 15 του Ν. 4369/2016).

---

<sup>37</sup> Lee, Ch., Performance Appraisal, Training, Vol.33, No 5, 1996, p.p.44-59

Τα κριτήρια αξιολόγησης για όλες τις κατηγορίες υπαλλήλων αναφέρονται στα εξής:

Α. Επίδοση στο γνωστικό αντικείμενο και επίδειξη ενδιαφέροντος και δημιουργικότητας (επιμέρους κριτήρια αυτής της κατηγορίας ελέγχουν την: διοικητική ικανότητα, επίδειξη ενδιαφέροντος, ικανότητα για ανάληψη ευθυνών και πρωτοβουλιών, ολοκληρωμένη γνώση του διοικητικού έργου του φορέα, ικανότητα άσκησης πολλαπλών καθηκόντων, οργανωτικότητα κ.λ.π.)

Β. Υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά αντικειμένου (επιμέρους κριτήρια αυτής της κατηγορίας ελέγχουν την: ύπαρξη καλής συνεργασίας με συναδέλφους, την επικοινωνία με τους πολίτες κ.λ.π)

Γ. Αποτελεσματικότητα (επιμέρους κριτήρια αυτής της κατηγορίας ελέγχουν την: ποσοτική και ποιοτική εργασιακή απόδοση, τον βαθμό επίτευξης των προσωπικών στόχων και στόχων του Τμήματος κ.λ.π.)<sup>38</sup>.

Ο ως άνω νόμος αντικαταστάθηκε από τον Ν. 4940/2022 *«Σύστημα στοχοθεσίας, αξιολόγησης και ανταμοιβής για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης, ρυθμίσεις για το ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα και άλλες διατάξεις»* ο οποίος έχει ισχύ από 1.1.2023, τροποποιεί κάποια άρθρα του προγενέστερου νόμου και καθιερώνει σύστημα κινήτρων (*«Σύστημα κινήτρων και ανταμοιβής υπαλλήλων συνδεδεμένο με το Ενοποιημένο Σχέδιο Κυβερνητικής Πολιτικής»*) ( Άρθρο 23, Ν.4369/2016).

Η αξιολόγηση λοιπόν, συνιστά ένα χρήσιμο εργαλείο για την παρακίνηση των εργαζομένων καθώς τα αποτελέσματά της συνδέονται με τυχόν προαγωγή τους, αλλά και με ένα σύστημα ανταμοιβών, όπως προβλέπει ο νέος σχετικός νόμος. Βασικό προαπαιτούμενο βέβαια, αποτελεί η αντικειμενικότητα στην αξιολόγηση των υπαλλήλων, ώστε να έχουμε το επιθυμητό αποτέλεσμα.

### **2.3 Εσωτερικές ανταμοιβές**

Οι εσωτερικές ανταμοιβές αναφέρονται τόσο στις ανάγκες του ψυχισμού του εργαζόμενου (που δύσκολα διερευνώνται), όσο και στις κοινωνικές ανάγκες και την ανάγκη για αυτοεκτίμηση και αυτοεκπλήρωση.

Ο McClelland το 1953 προσδιόρισε τις ανάγκες σε:

<sup>38</sup> Ν. 4369/2016 (ΦΕΚ Α' /33)

- **ανάγκη για επίτευξη (need for achievement)** / ο εργαζόμενος μέσω της επιτυχούς εργασίας του - επιτευγμάτων του, κατακτά την προσωπική επιτυχία και εξέλιξη και ικανοποιεί την ανάγκη του για αυτοεκπλήρωση.

Έρευνα της ADECCO H.R (εταιρεία που προσφέρει υπηρεσίες στελέχωσης με στόχο την ενδυνάμωση οργανισμών με το κατάλληλο προσωπικό) η οποία διεξήχθη το 2014 με τίτλο «η εργασία ως παράγοντας αυτοεκτίμησης», αποδεικνύει την συμμετοχή της εργασίας στην ενδυνάμωση της εκτίμησης και του σεβασμού των ανθρώπων για τον εαυτό τους και στην περίπτωση της δύσκολης σύγχρονης συγκυρίας: 64,8% των ερωτώμενων δηλώνουν τη θετική συμβολή της εργασίας. Ειδικότερα, η δυνατότητα να έχουν πλήρη ασφάλιση (65,5%), η δυνατότητα κάλυψης βασικών υποχρεώσεων για την διαβίωσή τους (63,6%), όπως και η ικανοποίηση που τους δίνει η εργασία (63,4%) συνιστούν τους βασικούς λόγους ενίσχυσης της αυτοεκτίμησής τους.

Σε αντίθεση, η πλειοψηφία των συμμετεχόντων στην έρευνα ανέργων δήλωσε ότι η αδυναμία βιοπορισμού τους έχει αρνητικό αντίκτυπο στην αυτοεικόνα τους (59,7%). Μόνο ένα μικρό ποσοστό δήλωσε ότι λόγω της ανεργίας έχουν ευχέρεια χρόνου να επιμορφωθούν και συνεπώς παραδόξως αυτή αποτελεί παράγοντα αύξησης της αυτοεκτίμησής τους<sup>39</sup>(Πηγή άρθρου [www.tovima.gr](http://www.tovima.gr)).

- **ανάγκη για δύναμη και εξουσία (need for power)** / ο εργαζόμενος ανάλογα με την ιδιοσυγκρασία του αναζητά είτε υλικά μέσα, είτε ηθική ανταμοιβή που εξασφαλίζει το σεβασμό των άλλων. Άτομα που έλκονται από το γόητρο ικανοποιούνται μόνο με την ενδεχόμενη δυνατότητα εξέλιξης.

«Ο London προσπάθησε να συνδέσει τις θεωρίες καριέρας και σταδιοδρομίας με την έννοια της παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού (Arnold,2001).Για τον σκοπό αυτό ανέπτυξε τρεις βασικές έννοιες τις οποίες αποκάλεσε κίνητρα σταδιοδρομίας που επηρεάζουν τα περισσότερα στάδια λειτουργίας της καριέρας, ξεκινώντας από την αναζήτηση εργασίας μέχρι την μετακίνηση από ένα οργανισμό. Συγκεκριμένα:

A) Η **ταυτότητα σταδιοδρομίας** αναφέρεται στο βαθμό που ένας εργαζόμενος προσδιορίζει τον εαυτό του βάσει της εργασίας του ή του οργανισμού που εργάζεται

---

<sup>39</sup> [www.tovima.gr](http://www.tovima.gr)



Β) Η **επίγνωση σταδιοδρομίας** αναφέρεται στο βαθμό που η αυτοεικόνα ενός ατόμου είναι ρεαλιστική, όπως και η εικόνα που έχει για το περιβάλλον εργασίας του και στο κατά πόσο θέτει ρεαλιστικούς στόχους καριέρας βάσει αυτών και

Γ) Η **ανθεκτικότητα σταδιοδρομίας** με επιτυχία αναφέρεται στην ικανότητα του ατόμου να αντιμετωπίζει με επιτυχία δυσκολίες και να παίρνει ρίσκα σε σχέση με την καριέρα του<sup>40</sup>» (Κάντας & Χαντζή, 1991).

- **ανάγκη για δημιουργία σχέσεων (need for affiliation)** / ο εργαζόμενος αναζητώντας τη συναναστροφή με άλλα άτομα, γίνεται μέλος άτυπων ομάδων που δημιουργούνται, όπου επιζητά κατανόηση, επιβεβαίωση συμπαράσταση, δέχεται και παρέχει βοήθεια.

#### 2.4 Εξωτερικές ανταμοιβές

Ως τέτοιες θεωρούμε τις οικονομικές ανταμοιβές κυρίως και αποτελούν βασικό μέσο υποκίνησης.

Η αμοιβή των εργαζομένων, η οποία συνίσταται σε κάθε είδους πληρωμή ως αντάλλαγμα για το παραγόμενο αποτέλεσμα και τη συμβολή τους στην υλοποίηση της στοχοθεσίας του οργανισμού, αποτελεί όχι μόνο κύριο παράγοντα προσέλκυσης κατάλληλων υποψηφίων και παραμονής τους στον οργανισμό, αλλά και καθοριστικό παράγοντα της απόδοσής τους<sup>41</sup>(Skrirpak,2016).

Η αμοιβή συνίσταται και σε άμεση οικονομική παροχή (μισθός κ.λ.π) και σε έμμεση (καταβολή ασφαλιστρών ζωής κ.α) που δεν έχουν ευθεία σχέση με την εργασιακή απόδοση<sup>42</sup>(Χυτήρης,2017).

Η πολιτική μισθών αποφασίζεται από την ανώτατη διοίκηση, αλλά η ευθύνη καθορισμού ενός δίκαιου, ανταγωνιστικού και οικονομικά εφικτού συστήματος αμοιβών που προσανατολίζεται στην παρακίνηση των εργαζομένων, είναι αρμοδιότητα της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων και στο σύγχρονο περιβάλλον του ανταγωνισμού, της ελεύθερης διακίνησης εργαζομένων και της διεθνοποίησης των

<sup>40</sup> Κάντας Α., & Χαντζή Α., *Ψυχολογία της εργασίας. Θεωρίες Επαγγελματικής Ανάπτυξης. Στοιχεία Συμβουλευτικής*, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα, 1991

<sup>41</sup> Skripak, S.J, *Managing Human Resources*, 2016.

<sup>42</sup> Βλ. Χυτήρη, Λ., όπ. π. (υποσημ.30), σελ. 163

επιχειρήσεων οφείλει να χαρακτηρίζεται από δικαιοσύνη και ανταγωνιστικότητα<sup>43</sup>(Χυτήρης,2001).

Για τον δημόσιο τομέα ωστόσο, δεν ισχύουν ακριβώς τα ίδια. Με τον Ν. 4024 / ΦΕΚ Α'226/27.10.2011, όπως τροποποιήθηκε και ισχύει, (μεσοπρόθεσμο πλαίσιο δημοσιονομικής στρατηγικής 2012-2015) θεσπίστηκε ενιαίο μισθολόγιο για τους δημοσίους υπαλλήλους για την εξάλειψη μισθολογικών ανισοτήτων και ορίστηκε ότι στην δημοσιοϋπαλληλική ιεραρχία υπάλληλοι με τον ίδιο βαθμό κατατάσσονται στο ίδιο μισθολογικό κλιμάκιο και λαμβάνουν τα ίδια επιδόματα, ανεξάρτητα σε ποια υπηρεσία, ή κλάδο υπηρετούν (με κάποιες εξαιρέσεις που δικαιολογούνται από τον χαρακτήρα της εργασίας).

Τελικά, την παρακίνηση προσδιορίζουν παράγοντες που καθορίζονται σε δύο επίπεδα: σε αυτό της ανώτατης διοίκησης που σχεδιάζει συστήματα που αφορούν στην παρακίνηση και στην ικανοποίηση των εργαζόμενων και σε αυτό του προϊστάμενου που εφαρμόζει τις πολιτικές αυτές κι έχει τη ευθύνη της διοίκησης και της παρακίνησης των συνεργατών του.

Συγκεκριμένα στις αρμοδιότητές του εμπίπτουν η καλλιέργεια καλού κλίματος και σχέσεων εμπιστοσύνης, η ενθάρρυνση στη λήψη πρωτοβουλιών, η ενίσχυση της αυτοεκτίμησης των εργαζόμενων, η ανάθεση προκλητικών στόχων, η συνεχής εκπαίδευση και η αναπληροφόρηση.

## **Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup>. Θεωρητική προσέγγιση της επιχειρηματικής ηθικής**

### **2.1 Ορισμός της ηθικής**

Η ηθική ως κλάδος της φιλοσοφίας διερευνά το αξιακό σύστημα της ανθρώπινης συμπεριφοράς, την ορθότητα των ενεργειών και την αγαθότητα των κινήτρων ή των σκοπών.

«Ο συ μισείς, μηδενί ποιήσης<sup>44</sup>» (μην κάνεις στους άλλους αυτό που δεν θα ήθελες να σου κάνουν), υπαγορεύει η Παλαιά Διαθήκη.

<sup>43</sup> Βλ. Χυτήρη,Λ. , όπ. π. (υποσημ.34), σελ. 166-174

<sup>44</sup> Παλαιά Διαθήκη,Τωβίτ,κεφ.Δ,15

Ο Αριστοτέλης<sup>45</sup> στα «Ηθικά Νικομάχεια» διαπιστώνει ότι «ου γαρ του παρόντος συμφέροντος η πολιτική εφίεται, αλλ'εις άπαντα τον βίον», δηλαδή η πολιτική κοινωνία δεν αποβλέπει στο προσωρινό συμφέρον, αλλά στην εξασφάλιση της γενικής ευημερίας. Αναφέρεται δε σε δύο είδη αρετής: την ηθική και την διανοητική. Κι ενώ η διανοητική αποκτάται μετά από πολύχρονη διδασκαλία και εμπειρία, η ηθική αποκτάται μόνο από το 'έθος'. Έθος κι έθος διαφέρουν μόνο κατά ένα γράμμα.

Ο Ιησούς υπαγορεύει «Πάντα ουν όσα θέλητε ίνα ποιώσιν υμίν οι άνθρωποι, ούτω και υμείς ποιείτε αυτοίς. Ούτος γαρ εστίν ο νόμος και οι προφήται» και ο Απόστολος Παύλος εξηγεί με απλότητα ότι, οι κανόνες που ακολουθούμε στην συμπεριφορά μας, είναι σαν κώδικες στην καρδιά μας.

Ο Κάντ επέκτεινε την προσταγή: «πράττε ως εάν με την πράξη σου έθετες κανόνα καθολικής γενικής ισχύος<sup>46</sup>».

Ο Thiroux<sup>47</sup> εντοπίζει και μια διάσταση σκοπιμότητας και λέει ότι «η ηθική ασχολείται με το πώς οι άνθρωποι αντιμετωπίζουν τους άλλους και τα υπόλοιπα όντα ώστε να προάγεται το κοινωνικό συμφέρον, η πρόοδος, η δημιουργικότητα, η έννοια του καλού και του κακού, του δίκαιου ή του άδικου».

Στην «Ηθική» του Παπανούτσου διαβάζουμε: «όταν ερχόμαστε στον κόσμο, όπως βρίσκουμε σχηματισμένη μια έτοιμη γλώσσα που σιγά σιγά μαθαίνουμε να τη μιλάμε, έτσι βρίσκουμε καθιερωμένη μια έτοιμη ηθική, ένα σύστημα ηθικών κανόνων που σιγά σιγά συνηθίζουμε να τους σεβόμαστε και να τους τηρούμε».

Και ο Χρήστος Γιανναράς σχολιάζει: «οι ηθικές αποτιμήσεις του καλού και του κακού είναι αναπόφευκτα συμβατικές. Πραγματική μπορεί να είναι μόνο η διάκριση μεταξύ της υπαρκτικής γνησιότητας από την υπαρκτική αλλοτρίωση της αλήθειας από το ψέμα<sup>48</sup>».

---

<sup>45</sup> Αριστοτέλης, *Ηθικά Νικομάχεια*, εκδόσεις Ζήτηρος, 2006

<sup>46</sup> Μακρυδημήτρης Α., *Είναι ηθική η πολιτική;* εκδόσεις Σάκκουλα, 2022

<sup>47</sup> Thiroux J., «*Theory and practice*» 6<sup>th</sup> edition Prentice Hall, Upper Saddle River, 1998, New Jersey, USA, p.p 28 αναφέρεται σε Δριτσούλα Π., *Ηθική διάσταση στη διαχείριση ανθρώπινων πόρων*, διπλωματική υποβληθείσα στο ΠΑΔΑ, 2017

<sup>48</sup> Θανόπουλος Γ., *Επιχειρηματική Ηθική & Δεοντολογία στην εποχή της εταιρικής διακυβέρνησης*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, 2009, σελ.36

Ευρύτερες φιλοσοφικές θεωρίες διατυπώθηκαν με ζητούμενο την ανακάλυψη της αλήθειας, καθώς ο άνθρωπος επί χιλιετίες θέτει το ερώτημα για την ουσία της αλήθειας. Ο Πλάτων, ο Περικλής, ο Κάντ κι ένα σωρό σύγχρονοι στοχαστές έχουν προσπαθήσει να την ορίσουν και η προσπάθεια μάλλον θα συνεχίζεται εσαεί. Φαίνεται ότι, με τη σύγχρονη τεχνολογία γίνεται προσπάθεια για προσδιορισμό της αλήθειας, ενώ συγχρόνως δημιουργούνται φραγμοί για την αίσθηση της αλήθειας, οπότε επανέρχεται η ανάγκη να προσδιορίσουμε τα όρια ηθικού και ανήθικου.

## 2.2 Προσεγγίσεις της ηθικής

Προκειμένου να διερευνήσουμε την παραπάνω έννοια μπορούμε να την προσεγγίσουμε είτε από την επιστημονική της πλευρά, είτε από τη φιλοσοφική της πλευρά.

Στην επιστημονική προσέγγιση η έμφαση δίδεται στην εμπειρική παρατήρηση. Από φιλοσοφικής πλευράς προσθέτουμε και την οπτική του τι θα έπρεπε να γίνει. Εδώ ο αναλυτής διατυπώνει μια νόρμα, ένα κανόνα συμπεριφοράς, οπότε δημιουργείται μια άλλη δυναμική.

Περαιτέρω, στις θεωρίες περί ηθικής εντοπίζουμε δύο προσεγγίσεις: την τελεολογική ή τελολογική (από την ελληνική λέξη «τέλος») και την προσέγγιση ηθικής δεοντολογικής βάσης (από την ελληνική λέξη «δέον»). Η πρώτη επικεντρώνεται στον σκοπό χωρίς να εξετάζει τα μέσα που χρησιμοποιήθηκαν για την επίτευξή του, ενώ η δεύτερη εξετάζει αν κάθε βήμα είχε χαρακτήρα ηθικά αποδεκτό.

Κατά την τελεολογική προσέγγιση για να χαρακτηριστεί ηθική μια ενέργεια πρέπει συγκρινόμενη με κάθε άλλη επιλογή να παράγει το μεγαλύτερο δυνατό όφελος, αφαιρουμένου του κόστους. Τα μέσα που χρησιμοποιήθηκαν για την επίτευξη του σκοπού δικαιολογούνται σε κάθε περίπτωση. Αν το όφελος αφορά μόνο στο άτομο, τότε η ενέργεια συνδέεται με «ψυχολογικό εγωισμό», ενώ αν αφορά το κοινωνικό σύνολο τότε συνδέεται με «ωφελιμισμό».

Κατά τον Hobbes T. Άγγλο φιλόσοφο, «κάθε ανθρώπινη ύπαρξη, ακόμη κι αυτές που έχουν χαρακτήρα ανιδιοτελή, ερείδεται στην φιλαντία. Είναι στην ανθρώπινη φύση ο

εγωισμός και η αυτοσυντήρηση»<sup>49</sup>(Hobbes,1999). Το γεγονός αυτό δικαιολογεί την ανωτέρω συμπεριφορά.

Αν επεκταθούμε και στις επιχειρήσεις κι αυτές έχουν οργανωσιακούς στόχους με τελολογικό χαρακτήρα, αλλά πρέπει να επανατοποθετηθούν, καθώς στη σύγχρονη πραγματικότητα θα πρέπει να έχουν μεγαλύτερο κοινωνικό ρόλο.

Η προσέγγιση ηθικής δεοντολογικής βάσης βασίζεται σε αυτό που υποσυνείδητα θεωρούμε ηθικό, το οποίο διαπνέεται από μία ανώτερη αρχή.

Ο Immanuel Kant<sup>50</sup>, Γερμανός φιλόσοφος, συνδέοντας την λογική με την ηθική διατύπωσε ένα σύνολο αρχών-ηθικών υποχρεώσεων που τις ονόμασε κατηγορηματικές επιταγές και πρέπει να τις εξετάζει ένα άτομο πριν εκτελέσει μια πράξη:

- αν το άτομο είναι ελεύθερο κατά την εκτέλεση της πράξης,
- αν οι πράξεις του προκύπτουν από έλλογη σκέψη και
- αν η αρχή η οποία δομεί τις πράξεις του αποτελεί καθολικό νόμο.

Σε αυτές βασίστηκε αργότερα ο Sir William David Ross<sup>51</sup> και συνόψισε την άποψή του στους ηθικούς κανόνες:

- δεν πρέπει να αθετούμε τις υποσχέσεις μας,
- πρέπει να διορθώνουμε τα λάθη μας,
- πρέπει να αναγνωρίζουμε το καλό που έχουμε δεχθεί,
- πρέπει να αποφεύγουμε τις αδικίες και να αποφασίζουμε αξιολογικά,
- πρέπει να βοηθάμε τους συνανθρώπους μας να γίνουν ευτυχισμένοι,
- πρέπει να στοχεύουμε στην αυτοβελτίωσή μας και
- δεν πρέπει να βλάπτουμε τους άλλους.

Οι κανόνες αυτοί εντοπίζονται σε κείμενα θρησκειών και προσιδιάζουν σε αυτές των τεχνικών υποκίνησης. Καθώς πλησιάζουμε στη σύγχρονη πραγματικότητα

---

<sup>49</sup> Hobbes T., *Leviathan*, Renaissance Editions, The University of Oregon, THE FIRST PART, 1999, p.p.4-23 (μετάφραση: Πασχαλίδης Γ.-Μεταξόπουλος Α.)

<sup>50</sup> Kant I., *Τα θεμέλια της μεταφυσικής των ηθών*, Εκδόσεις ΔΩΔΩΝΗ, Αθήνα, 1984, σελ. 23-25

<sup>51</sup> Ross W.D., *The Right and the Good*, Edited by Philip Stratton-Lake, Clarendon Press, Oxford, UK, 2007.

παρατηρούμε την επιχειρηματική κουλτούρα να διατρέχεται από στοιχεία και της δεοντολογικής και τελεολογικής προσέγγισης, με την παγκοσμιοποίηση να έχει επιβάλει νέες νόρμες που οι φιλόσοφοι δεν μπορούσαν να προβλέψουν.

### 2.3.1 Η έννοια της επιχειρηματικής ηθικής

Ο όρος επιχειρηματική ηθική περιλαμβάνει δύο λέξεις που αναφέρονται και στις ηθικές αρχές, στις πεποιθήσεις, στις αξίες και σε θέματα διακυβέρνησης, αλλά και σε ένα κώδικα δεοντολογίας για τις επιχειρήσεις.

Η έννοια της επιχειρηματικής ηθικής απηχεί τον ηθικό προβληματισμό σχετικά με το εμπόριο και χρονικά ταυτίζεται με την απαρχή της ανταλλαγής εμπορευμάτων. Στα Πολιτικά του Αριστοτέλη<sup>52</sup> οι εμπορικές σχέσεις αναφέρονται σε διάλογο για τη διαχείριση νοικοκυριού, αλλά και στις Δέκα Εντολές της Παλαιάς Διαθήκης<sup>53</sup> εντοπίζουμε κανόνες που πρέπει να συνοδεύουν την εμπορική δραστηριότητα.

Από τις αρχές της δεκαετίας του 1970 ο όρος επιχειρηματική ηθική χρησιμοποιείται ευρέως στις ΗΠΑ, διδάσκεται στις σχολές διοίκησης, αποτελεί θέμα έρευνας των ακαδημαϊκών και υιοθετείται από τις επιχειρήσεις ως σύστημα αξιών που πρέπει να διατρέχει τη λειτουργία τους.

Η σωστή προσέγγιση ωστόσο της έννοιας «επιχειρηματική ηθική» είναι μέσω της αναφοράς στη λεγόμενη «ηθική εργασίας» ή work ethic. Ο Ησίοδος ήταν ο πρώτος που χρησιμοποίησε τον όρο που στη σύγχρονη σκέψη έχει συνδεθεί με το «Προτεσταντικό ήθος» του Max Weber που ταυτίστηκε με την αυτοπειθαρχία, την προσήλωση στο θεσμό της οικογένειας, την σκληρή δουλειά, την υιοθέτηση των ηθικών αξιών που επιβάλλει η θρησκεία και την προσωπική εγγύηση του ατόμου για πιστή τήρηση των αρχών αυτών<sup>54</sup> (Θανόπουλος, 2010). Κάθε μια από τις επιμέρους αρχές οδήγησαν στο κέρδος και την ανάπτυξη, με την προσήλωση του επιχειρηματία σε αυτό το αξιακό σύστημα και αποτέλεσαν τον κορμό των «παραδοσιακών χρηστών συναλλακτικών ηθών».

<sup>52</sup> Wolf F., *Ο Αριστοτέλης και η Πολιτική*, Εκδόσεις Καρδαμήτσα, Αθήνα, 1995, σελ. 15

<sup>53</sup> Έξοδος 20:2-17, Δευτερονόμιο 5:6-21

<sup>54</sup> Θανόπουλος Γ., *Επιχειρηματική Ηθική & Δεοντολογία στην εποχή της εταιρικής διακυβέρνησης* Εκδόσεις Φαίδιμος, Αθήνα, 2010, σελ. 149

Επί τρεις αιώνες η οικονομική ανάπτυξη και η κοινωνική εξέλιξη σφραγίστηκαν από το προτεσταντικό ήθος. Στη δεκαετία του 1960 ο Raymond Baumhart<sup>55</sup> υπήρξε πρωτοπόρος στην μελέτη της επιχειρηματικής ηθικής και μια δεκαετία αργότερα ο Richard DeGeorge<sup>56</sup> διατύπωσε ένα κώδικα δεοντολογίας των επιχειρήσεων.

Τρεις είναι οι συνισταμένες που σχετίζονται με την επιχειρηματική ηθική, γνωστά ως 3c<sup>57</sup>(Solomon,1994): **συμμόρφωση** (σε ήθη και κανόνες), **συνεισφορά** (στην κοινωνία μέσω των παραγόμενων προϊόντων ή προσφερόμενων υπηρεσιών) και **συνέπειες** (της δράσης εντός κι εκτός εταιρείας, με ή χωρίς πρόθεση).

Περαιτέρω, η ηθική μιας επιχείρησης συντίθεται από έννοιες όπως η **διαφάνεια**, η **ακεραιότητα**, η **αφοσίωση**, η **φροντίδα**, η **λογοδοσία**, η **τήρηση των υποσχέσεων** και ο **σεβασμός των δικαιωμάτων των εργαζομένων**.

### **2.3.2 Επιχειρηματική ηθική κι εταιρική κοινωνική ευθύνη**

Μετά τον Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο η επιχείρηση αποκτά κομβικό ρόλο στην κοινωνία και στον 21<sup>ο</sup> αιώνα πλέον η επιχείρηση στηρίζει την κοινωνική πρόοδο, την τεχνολογική ανάπτυξη, τις διακρατικές ισορροπίες, την εκπαίδευση και την αλλαγή<sup>58</sup>(Θανόπουλος,2009). Οφείλει επομένως να σέβεται την κοινωνική και πολιτιστική διάσταση του χώρου που τοποθετείται και να ακολουθεί τις επιταγές του, που συναρτώνται από τις αρχές που συγκροτούν ένα πλαίσιο ηθικής, της επιχειρηματικής ηθικής.

Η παγκόσμια κοινωνία μεταλλάχτηκε από κοινωνία πληροφορίας σε κοινωνία γνώσης. Στην κοινωνία της γνώσης επιτυγχάνεις μόνο όταν την κατέχεις. Όμως στην εποχή που θα καταργηθούν τα σύνορα, που οι μάζες θα έχουν πρόσβαση στη γνώση και αυτή θα δημιουργεί ευκαιρίες για αναβάθμιση και ανταγωνιστικότητα, η γνώση πρέπει να συνοδεύεται από ηθική. Σχετικά μικροί αριθμοί εργαζομένων θα είναι σε θέση να

---

<sup>55</sup> Baumhart Raymond, *Ethics in Business*, Ed. Holt, Rinehart, Winston,1968 (Digital edition November 2010), p.p.10

<sup>56</sup> DeGeorge R., *Business Ethics*, Pearson 7<sup>th</sup> Edition, March 2016, p.p.114

<sup>57</sup> Solomon R.,*The new world of Business,Ethics and Free Enterprise in the Global 1990s*,Rowman and Littlefield, Maryland, 1994,USA

<sup>58</sup> Θανόπουλος Γ., *Επιχειρηματική ηθική και δεοντολογία στην εποχή της εταιρικής διακυβέρνησης*, Εκδόσεις Interbooks,Αθήνα, 2009, σελ. 30

παράγουν σημαντικές ποσότητες προϊόντων και υπηρεσιών χρησιμοποιώντας μη κεντρομορφικούς οργανισμούς και άυλες εταιρικές δομές.

Οι επιπτώσεις της τεχνολογικής εποχής και των μαζικών μέσων επικοινωνίας στην ηθική της εργασίας και το εργασιακό περιβάλλον είναι κριτικής σημασίας. Οι έχοντες την τεχνολογία, την πληροφορία και την γνώση υπερέχουν κατά κράτος και ορίζουν την ηθική και το δίκαιο.

Στον αιώνα της επιχείρησης που διανύουμε τώρα, οι εταιρείες που χαρακτηρίζονται από σωστή οργάνωση συνήθως μιμούνται το δυτικό - προηγμένο μοντέλο που υποστηρίζει την ολοκληρωμένη διαχείριση επιχειρηματικών πόρων, ακολουθώντας ορθές διαδικασίες, κάνοντας χρήση σύγχρονων τεχνολογιών και επιδεικνύοντας σεβασμό σε όλους όσους σχετίζεται: ιδιοκτήτες, εργαζόμενους, πελάτες και περιβάλλον. Η επιχειρηματική δομή στο μέλλον θα απέχει από τα παλιά και συμπαγή σχήματα, όμως η επιχείρηση θα πρέπει να έχει αφενός συνετή εταιρική διακυβέρνηση και αφετέρου ο κώδικας εταιρικής ευθύνης πρέπει να διαπνέεται από ευαισθησία στο κοινωνικό περιβάλλον και να προσαρμόζεται στις αρχές του χώρου που θα απευθύνεται. Αντίθετη συμπεριφορά θα οδηγεί σε προβλήματα, όπως μικρότερη αποτελεσματικότητα και μεγαλύτερο κόστος.

Είμαστε λοιπόν στον πρόλογο μια κατάστασης που ορίζεται ως εταιρική κοινωνική ευθύνη και στην οποία οι επιχειρήσεις συνειδητά θα επωμίζονται κοινωνικό ρόλο. Αυτή επισημοποιήθηκε σαν κοινωνική ανάγκη για πρώτη φορά, από τον Γενικό Γραμματέα του ΟΗΕ Κόφι Ανάν, το 1999, ο οποίος αναφέρθηκε στις αρχές του Οικουμενικού Συμφώνου και στα συναρτώμενα δικαιώματα στο παγκόσμιο οικονομικό φόρουμ που διοργανώθηκε στο Νταβός<sup>59</sup>.

Την ίδια περίοδο ο ΟΗΕ διατύπωσε τις γνωστές ως “Sullivan Principles” επιχειρηματικές αρχές, με τις οποίες οι εταιρείες που τις ενστερνίστηκαν, αποδέχτηκαν σε κάθε επιχειρηματική τους δράση να προστατεύουν όλα τα ανθρώπινα δικαιώματα,

---

<sup>59</sup> Σκόλλα Ε., *Ηθική και Κοινωνική Υπευθυνότητα των ιδιωτικών Επιχειρήσεων. Η περίπτωση της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης. Συγκριτική Ανάλυση και αξιολόγηση*, διπλωματική υποβληθείσα στο Ελληνικό Ινστιτούτο Επιχειρηματικής Ηθικής, 2020, σελ.33



να απονέμουν δικαιοσύνη, να εκπαιδεύουν όποιο υπάλληλο μειονεκτεί και να επιδιώκουν με κάθε τρόπο το ποιοτικό περιβάλλον εργασίας.

Ωστόσο, πολλά χρόνια πριν οι μεγαλύτερες εταιρείες του κόσμου είχαν ήδη αρχίσει να διατυπώνουν κανόνες συμπεριφοράς στους οποίους αποτυπώνονταν η οπτική που είχαν για την κοινωνική τους ευθύνη. Οι κανόνες αυτοί, ethics codes στα αγγλικά, στα ελληνικά αναφέρονται ως κώδικες επιχειρηματικής ηθικής, ή επιχειρηματικής δεοντολογίας.

### 2.3.3 Ο κώδικας επιχειρηματικής ηθικής

Στα τέλη του 20<sup>ου</sup> αιώνα κάποιες παράμετροι άλλαξαν ριζικά το περιβάλλον. Η ανάπτυξη πλέον στηρίζεται στην τεχνολογική πρόοδο, την ομαδική δουλειά, την διάχυση ιδεών, την πληροφόρηση και την ταχύτητα.

Βάση αναφοράς αποτελεί το περιβάλλον, φυσικό, οικονομικό, τεχνολογικό. Σε αυτό οι ιδιοκτήτες των επιχειρήσεων διαμορφώνουν τη δική τους στάση απέναντι στη φιλοσοφία και την ηθική και σε αυτή ερείδεται η «εταιρική κουλτούρα». Οι στόχοι της εταιρικής κουλτούρας που αφορούν σε πωλήσεις κ.λ.π συνιστούν την «οργανωσιακή αποστολή». Ο κώδικας «εταιρικής διακυβέρνησης και τα εγχειρίδια λειτουργίας της εταιρείας αποτελούν τους οδηγούς υλοποίησης των στόχων.

*«Υπάρχει μια συνεχής ανάδραση, μια αμφίδρομη σχέση μεταξύ εταιρικής ηθικής και οργανωσιακής αποστολής. Το ίδιο υπάρχει μεταξύ εταιρικής ηθικής και εταιρικής διακυβέρνησης. Μόνο σε λειτουργικό επίπεδο η εταιρική ηθική καθορίζει διαδικασίες και τι δέον γενέσθαι χωρίς να υπάρχει ανάδραση μεταξύ αυτής και των εγχειριδίων λειτουργίας της επιχείρησης. Τελικά ο κύκλος “περιβάλλον” > “εταιρική κουλτούρα” > “οργανωσιακή αποστολή” > “εταιρική διακυβέρνηση” > “εγχειρίδια λειτουργίας” ο οποίος κινείται παράλληλα με το κώδικα επιχειρηματικής ηθικής και δεοντολογίας είναι συνεχώς μεταβαλλόμενος, ανάλογα με τις περιβαλλοντικές και επιχειρηματικές επιταγές»<sup>60</sup>(Θανόπουλος,2009).*

Στη σύγχρονη επιχείρηση η ύπαρξη κωδίκων επιχειρηματικής ηθικής και δεοντολογίας BCE (Business Code Ethics), όπου παρατίθενται όλες οι επιχειρηματικές

<sup>60</sup> Βλ. Θανόπουλος,Γ. , όπ. π. (υποσημ.58), σελ. 223-224

δραστηριότητες και συμπεριφορές, κρίνεται απαραίτητη<sup>61</sup>(Kiymet C.,2019). Η σύνταξή του απαιτείται να πραγματοποιείται από στελέχη με σαφή αντίληψη του επιχειρηματικού γίνεσθαι, συνίσταται σε μία χρονοβόρα διαδικασία και στη συγγραφή του πρέπει να συμμετέχουν και οι εργαζόμενοι. Η γλώσσα πρέπει να είναι απλή, οι αρχές που διατυπώνονται δεν πρέπει να έχουν εξαιρέσεις, πρέπει να παρατίθενται ενδεχόμενες κυρώσεις στην μη τήρησή τους και τέλος πρέπει να γίνεται συστηματική παρακολούθηση της αποτελεσματικότητάς του<sup>62</sup>(Schwartz M.).

Είναι σαφές ότι, για τη διατύπωση κωδίκων εταιρικής ηθικής απαιτείται από την επιχείρηση η συνειδητοποίηση του ρόλου και της κοινωνική της ευθύνης και βέβαια αυτή πραγματοποιείται από τους διευθύνοντες ως υπεύθυνους της εταιρικής διακυβέρνησης που έχουν πιο ολοκληρωμένη άποψη από τους εργαζόμενους σε χαμηλότερα επίπεδα οι οποίοι ωστόσο είναι καταλληλότεροι για πιο εξειδικευμένα θέματα<sup>63</sup> (Θανόπουλος,2009).

Δυστυχώς, υπάρχουν εταιρείες που ενώ έχουν διατυπωμένο κώδικα δεν τον χρησιμοποιούν παρά μόνο σαν στοιχείο του εταιρικού τους προφίλ<sup>64</sup>(Nyberg,2008).

Στους λόγους που επιβάλουν την ύπαρξη κώδικα επιχειρηματικής ηθικής αναφέρονται<sup>65</sup>(McDonald,2000):

- συμμόρφωση σε δεδομένο κανονιστικό νομικό πλαίσιο
- διατύπωση αρχών αποδεκτής συμπεριφοράς
- προστασία της φήμης της επιχείρησης
- εξασφάλιση συνοχής στο διεθνές δίκτυο της εξαπλωμένης επιχείρησης
- δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης στους μετόχους
- ελαχιστοποίηση κάθε είδους επιχειρηματικού κινδύνου και

---

<sup>61</sup> Kiymet C.,2019,*Ethics and Sustainability in Accounting and Finance*, Volume I, Springer, Turkey,2019,p.p.247-249

<sup>62</sup> Schwartz M., *Effective Corporate Codes of Ethics: Perceptions of Code Users*, Journal of Business Ethics, Vol 55, No 4, p.p.321-341

<sup>63</sup> Βλ. Θανόπουλος,Γ. , όπ. π. (υποσημ. 58), σελ. 234

<sup>64</sup> Nyberg D., *The Morality of everyday activities : Not the right but the good thing to do*, Journal of Business Ethics, Vol 81, Issue 3,p.p.587-598

<sup>65</sup> McDonald G., *Business ethics: Practical Proposals for Organizations*, Journal of Business Ethics 25, 2000, p.p.169-184

- αξιοπιστία ως προς τις δεσμεύσεις.

Σε μια ιστορική αναδρομή βρίσκουμε στο 1986 μια ομάδα αποτελούμενη από υψηλόβαθμα στελέχη επιχειρήσεων στο Caux-sur-Montreux της Ελβετίας, να διατυπώνει τις πρώτες αρχές της επιχειρηματικής ηθικής (μεταγενέστερα έγιναν γνωστές ως Caux (Round Table) Principles οι οποίες περιστρέφονταν γύρω από:

- την ανθρώπινη αξιοπρέπεια και
- το ιαπωνικό kyosei «ζώντας και εργαζόμενοι μαζί για το κοινό καλό, επιτυγχάνοντας συνεργασία και αμφίδρομα οφέλη μαζί με υγιή και δίκαιο ανταγωνισμό».

Η διατύπωση των αρχών είναι χρονοβόρα κι επίπονη και λαμβάνει χώρα σε τρία επίπεδα:

α) την εισαγωγή

β) τις βασικές αρχές που αφορούν όλους (ευθύνη της επιχείρησης πέραν αυτής προς τους μετόχους της, οικονομική και κοινωνική ευθύνη της επιχείρησης για καινοτομία, δικαιοσύνη και προσφορά στην παγκόσμια κοινότητα, επιχειρηματική ευθύνη πέραν του γράμματος του νόμου και οδεύοντας προς την έννοια της πίστης (trust), σεβασμό στις διαδικασίες, προάσπιση του παγκόσμιου εμπορίου, σεβασμό για το περιβάλλον και αποφυγή παράνομων ενεργειών) και

γ) τις αρχές για τους συμμετόχους (stakeholders: πελάτες, εργαζόμενους, ιδιοκτήτες, προμηθευτές, ανταγωνιστές και τοπικές κοινωνίες).

Είναι σαφές ότι, για τη διατύπωση κωδίκων εταιρικής ηθικής απαιτείται από την επιχείρηση η συνειδητοποίηση του ρόλου και της κοινωνική της ευθύνης και βέβαια αυτή πραγματοποιείται από τους διευθύνοντες ως υπεύθυνους της εταιρικής διακυβέρνησης που έχουν πιο ολοκληρωμένη άποψη από τους εργαζόμενους σε χαμηλότερα επίπεδα οι οποίοι ωστόσο είναι καταλληλότεροι για πιο εξειδικευμένα θέματα<sup>66</sup> (Θανόπουλος, 2009).

---

<sup>66</sup> Βλ. Θανόπουλος, Γ., όπ. π. (υποσημ. 58), σελ. 234

Στην προσπάθεια που γίνεται τελευταία για διεθνοποίηση των αρχών ηθικής και δεοντολογίας, βρήκε έρεισμα και η έκδοση του Πράσινου Βιβλίου της Επιτροπής της Ευρωπαϊκής Κοινότητας (2001) με θέμα την προώθηση ενός πλαισίου στην ευρωπαϊκή ένωση για την εταιρική κοινωνική ευθύνη. Στο κείμενο γίνεται λεπτομερής αναφορά στα θέματα εταιρικής κοινωνικής ευθύνης και παρουσιάζονται προτάσεις που διατρέχουν όλη την λειτουργία μιας επιχείρησης και αφορούν στην διενέργεια του εσωτερικού ελέγχου, στην ποιότητα της παραγόμενης εργασίας, στην επένδυση με κοινωνική υπευθυνότητα και πολλά άλλα.

Η συνεχής σύνταξη κώδικα επιχειρηματικής ηθικής και δεοντολογίας οδήγησε στη συστηματοποίησή τους και την προτυποποίησή τους:

- Το ISO14001 (αφορά περιβαλλοντικά θέματα),
- Το πρότυπο κοινωνικής υπευθυνότητας SA8000 (αποτυπώνει τη διαδικασία με την οποία το εργασιακό περιβάλλον μετατρέπεται σε κοινωνικά υπεύθυνο),
- Το AA1000 Assurance Standard (ερευνά την κοινωνική διάσταση της επιχειρηματικής ευθύνης, μέσω της λογιστικής και των συμφωνιών μετόχων)<sup>67</sup>(Θανόπουλος,2009).

## 2.4 Ηθική στη διαχείριση ανθρώπινων πόρων

### 2.4.1 Σεβασμός των δικαιωμάτων των εργαζομένων

Η κοινωνική διάσταση που εντοπίζεται στη δράση της δημόσιας διοίκησης, απηχεί και το επίπεδο Δημοκρατίας μιας κοινωνίας κι ως εκ τούτου δεν πρέπει να παραβλέπεται ή να εξετάζεται δευτερευόντως<sup>68</sup>(Στράνης,2011).

Τα δικαιώματα που αφορούν στους εργαζόμενους ως σημαντική ομάδα συμφερόντων σε μια επιχείρηση και η οργανωσιακή δικαιοσύνη (organizational justice) αποτελούν βασικές συνιστώσες της κοινωνικής ευθύνης των επιχειρήσεων. Φυσικά, ατομικά δικαιώματα όπως η ελευθερία του λόγου ή το δικαίωμα στην εργασία και το δικαίωμα

<sup>67</sup> Βλ. Θανόπουλος,Γ. , όπ. π. (υποσημ. 58), σελ. 236

<sup>68</sup> Στράνης Δ., *Η σύλληψη της αποδοτικότητας στο πλαίσιο της δημόσιας διοίκησης και ο συνεχής επαναπροσδιορισμός της ως ουσιασθή στοιχεία της Δημοκρατίας* σε: Μακρυδημήτρης Α., Σαματάς Μ., Μαρούδας Λ., Πραβίτα Μ.Η (3<sup>ο</sup> Συνέδριο Διοικητικών Επιστημόνων,2011,εκδόσεις Σάκκουλα,σελ.55-74)

στην μόρφωση κατοχυρώνονται με το Σύνταγμα κάθε χώρας, όμως πώς αυτά διασφαλίζονται στον χώρο εργασίας; π.χ υφίστανται διαδικασίες που μπορεί να ακολουθήσει ένας εργαζόμενος όταν αδικείται και να του δίνουν τη δυνατότητα να δικαιωθεί, χωρίς να υποστεί συνέπειες; Το ενδιαφέρον ενός οργανισμού για απονομή δικαιοσύνης και στήριξη των δικαιωμάτων των εργαζομένων εξαρτάται από την φιλοσοφία της διοίκησης, την οργανωσιακή κουλτούρα και την επικρατούσα συμπεριφορά του ηγέτη<sup>69</sup>(Στυλιάδης, 2010).

#### **2.4.2 Τα δικαιώματα των εργαζομένων**

Τα εργασιακά δικαιώματα εξελίχθηκαν την τελευταία εκατονταετία. Στον 21<sup>ο</sup> αιώνα οι εργαζόμενοι, αλλά και οι εργοδότες έχουν δικαιώματα που πρέπει να μη γίνονται αιτίες διαμάχης ή να απαιτούν νομικές ρυθμίσεις.

Σε μια γενική κατηγοριοποίηση τους, όπως καταγράφονται και στην επίσημη ιστοσελίδα της ΕΕ και στο χάρτη των θεμελιωδών κοινωνικών δικαιωμάτων των εργαζομένων του 1989, εντοπίζουμε:

- το δικαίωμα στη δίκαιη ανταμοιβή (τα "πακέτα" ανταμοιβών που καθορίζουν την προσφορά και την ζήτηση, είναι ευαίσθητα σε ηθικές νόρμες, καθώς οι προσδοκίες συναρτώνται με άυλα στοιχεία και τοπικές ιδιαιτερότητες),
- το δικαίωμα στην εργασία σε ένα χώρο που παρέχει ασφάλεια (ο εργαζόμενος πρέπει να γνωρίζει όλους τους κινδύνους που ενέχει μια εργασία και να του παρέχεται η κατάλληλη εκπαίδευση),
- το δικαίωμα σε ποιοτικά αναβαθμισμένο περιβάλλον (δεν είναι κατοχυρωμένο δικαίωμα, είναι περισσότερο στοιχείο της εταιρικής κουλτούρας, ωστόσο είναι αναμφισβήτητο ότι οι καλοσχεδιασμένοι χώροι εργασίας συντελούν σε καλύτερη απόδοση και πιο δημιουργικά επιτεύγματα),
- το δικαίωμα σε εργασία που συνεισφέρει στην ικανοποίηση (καθοριστικός παράγοντας και πάλι η εταιρική κουλτούρα),
- το δικαίωμα στην απασχόληση χωρίς να υφίστανται διακρίσεις σε βάρος της ηλικίας, του φύλου, της φυλής, του χρώματος, της εθνικότητας, της θρησκείας και των προσωπικών αντιλήψεων (το συγκεκριμένο έγινε νόμος στις Ηνωμένες

<sup>69</sup> Στυλιάδης, Σ., *Δεοντολογία επαγγέλματος και επιχειρηματικότητα*, ΤΕΙ ΠΑΤΡΑΣ, ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ, 2010

Πολιτείες της Αμερικής το 1964, η Ευρωπαϊκή Κοινότητα το διατύπωσε σε οδηγία της το 2000 και στο Ελληνικό Κράτος ψηφίστηκε μόλις το 2006. Πέραν της νομικής του κατοχύρωσης απαιτείται και κατάλληλη επιχειρηματική δεοντολογία που να επιβάλλει ρυθμίσεις εκ των έσω).

- και τέλος το δικαίωμα έννομης διαχείρισης θεμάτων των εργαζομένων (αναφέρεται στις συμβάσεις πρόσληψης, στην μη ανακοίνωση προσωπικών δεδομένων, στην ενημέρωση και διαβούλευση με τους εργαζόμενους για προβλήματα που αντιμετωπίζουν)<sup>70</sup>(Βελέντζας,2010).

## 2.5 Ηθική στη δημόσια διοίκηση

Στους κοινωνικούς οργανισμούς ή άλλως στους φορμαλιστικούς οργανισμούς όπου οι αντικειμενικοί κανόνες είναι κυρίαρχοι, δεν υπάρχει ατομικό στοιχείο και αβεβαιότητα, δεδομένου ότι οι ρόλοι είναι καθορισμένοι, οι διαδικασίες προβλέψιμες και τα αναφυόμενα ζητήματα επιλύονται<sup>71</sup>(Τάτσης,1999).

Οι συλλογικοί σκοποί επιβάλλουν την οριοθέτηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς προκειμένου να επιτευχθούν. Οι κανόνες που τίθενται για την οριοθέτηση αυτή «είναι η ενεργός πλευρά των αξιών, τα όργανα πραγμάτωσής τους<sup>72</sup>»(Τάτσης, 1999).

Η κοινωνιολογική ανάλυση εντοπίζει τρία είδη κανόνων: τις συνήθειες, τους εθιμικούς κανόνες και τους κανόνες δικαίου. «Κι ενώ οι συνήθειες και τα έθιμα αντλούν τη νομιμοποίησή τους από την παράδοση, οι δικαιοί κανόνες αντλούν τη νομιμοποιητική τους αποδοχή ως μηχανισμοί κυριαρχίας από το ορθολογικό σύστημα που τους δημιούργησε και τους καθιέρωσε<sup>73</sup>» (Τάτσης,1999).

Η δράση των οργάνων της δημόσιας διοίκησης, αποτελεί τον λειτουργικό μοχλό της οργάνωσής της, καθώς οι δημόσιοι υπάλληλοι τελούν υπό ειδική έννομη σχέση εξάρτησης από το κράτος<sup>74</sup> (Τάχος Α.& Συμεωνίδης Ι.,1999).

<sup>70</sup> Βελέντζας Γ.-Μπρώνη Γ., *Επιχειρηματική Ηθική, Εταιρική Διακυβέρνηση & Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη*, Εκδόσεις Νομική Τράπεζα, Θεσσαλονίκη,2010, σελ.187-189

<sup>71</sup> Τάτσης Ν., *Κοινωνιολογία Κοινωνική οργάνωση και πολιτισμικές διεργασίες*, εκδόσεις Οδυσσέας,Αθήνα,1999,σελ.289

<sup>72</sup> Βλ.Τάτσης Ν., όπ. π. (υποσημ.71), σελ. 39

<sup>73</sup> Βλ.Τάτσης Ν., όπ. π. (υποσημ.71), σελ. 42

<sup>74</sup> Τάχος Α.& Συμεωνίδης Ι., *Ερμηνεία Υπαλληλικού Κώδικα*, εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα, 1999,σελ.4

Πρώτιστο καθήκον της δημόσιας διοίκησης αποτελεί η υπηρετήση του δημοσίου συμφέροντος και ο σεβασμός των δικαιωμάτων του ανθρώπου-πολίτη. Η διοικητική δράση διέπεται από αξίες που αφορούν στο κράτος δικαίου, τη χρηστή διοίκηση και την προστασία των θεμελιωδών δικαιωμάτων. Με την αρχή της νομιμότητας διασφαλίζεται η ταύτιση των ενεργειών της διοίκησης με τους κανόνες δικαίου, με την αρχή της προστασίας του δημοσίου συμφέροντος προτάσσεται αυτό έναντι όλων και με την αρχή της προστασίας του διοικούμενου επιβάλλεται η σε κάθε περίπτωση προστασία των δικαιωμάτων κι έννομων συμφερόντων του.

Η άσκηση της διοίκησης όμως, περιορίζει τις ελευθερίες του δημοσίου υπαλλήλου, γιατί υπάρχει σύνδεση με την παροχή σε αυτόν πρόσβασης σε εξουσίες που σχετίζονται και επιδρούν στη ζωή των πολιτών<sup>75</sup>(Μοσχόπουλος,2010). Στη δράση του δημοσίου υπαλλήλου, συναντώνται οι προσωπικές του αξίες με τις αξίες που επιβάλλονται από το οργανωσιακό πλαίσιο της διοίκησης και πολλές φορές αυτές συγκρούονται.

Η ηθικότητα για τον δημόσιο λειτουργό ως έννοια απαιτεί ευθύνη, αυτονομία και ικανότητα ορθής επιλογής όταν παρουσιάζονται διλήμματα ηθικού περιεχομένου. Συνιστά όχι μόνο πλαίσιο καταδίκης πράξεων ή παραλείψεων που βλάπτουν το κοινωνικό σύνολο, αλλά παράλληλα και κοινωνικό οδηγό και στρατηγικό σχεδιασμό για την αποτελεσματική διάσταση του επικοινωνιακού λόγου<sup>76</sup> (Δραγώνα -Μονάχου Μ,1995).

Οι κανόνες που διέπουν τη λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης χαρακτηρίζονται εκ των πραγμάτων από γενικότητα και απρόσωπο στοιχείο με συνέπεια την μη αρμονική και δύσκολη εφαρμογή τους. Η επιβολή στρατηγικών διαχείρισης του προσωπικού από τη διοίκηση αφενός και η υποχρέωση της διοίκησης σε συμβιβασμούς αφετέρου, οδηγούν στη συνειδητή εφαρμογή των κανόνων από τη δική τους πλευρά<sup>77</sup>(Τάτσης,1999).

Η ηθική με το δίκαιο συνδέονται με ένα άρρηκτο σύνδεσμο, με σχέση η οποία δεν είναι οριοθετημένη, λόγω της συνεχούς αλληλεπίδρασης των δύο χώρων, που επιτρέπει

---

<sup>75</sup> Μοσχόπουλος Δ., *Ο όρκος στην υπηρεσία και η παραβίασή του: συγκρούσεις αξιών στην ιστορική εξέλιξη του νεότερου κράτους*, Νομικό Συμβούλιο του Κράτους, Αθήνα, 2010

<sup>76</sup> Δραγώνα -Μονάχου Μ., *Σύγχρονη ηθική φιλοσοφία*, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα, 1995, σελ.52

<sup>77</sup> Βλ. Τάτσης Ν., *όπ. π.* (υποσημ.71), σελ. 290

την παρείσφρηση της κοινωνικής ηθικής στο δίκαιο. Ο Βάλληνδας περιγράφει: «η ηθική είναι διάχυτος εις την σφαίρα του δικαίου<sup>78</sup>» και ο Μπέης διαπιστώνει: «κοινή είναι η παραδοχή ότι μέσα στην ιστορική διαδρομή το δίκαιο όλο και περισσότερο ηθικοποιείται<sup>79</sup>».

Η ηθική στη δημόσια διοίκηση δεν αναφέρεται μόνο στην στάση κάθε υπαλλήλου, αλλά και στην ηθική που διαπερνά κάθε υπηρεσία, η οποία συνιστά απαραίτητο συστατικό προκειμένου να εξασφαλιστεί η ηθική συμπεριφορά του συνόλου των στελεχών της<sup>80</sup> (Χλέπας Κ., 2011). Μόνον το ηθικό υπηρεσιακό περιβάλλον μπορεί να βελτιώσει την ηθική συμπεριφορά του υπαλλήλου. Στην αντίθετη περίπτωση, ένας ηθικός υπάλληλος δεν μπορεί να συνεισφέρει στη διοικητική ηθική.

Ο κώδικας διοικητικής διαδικασίας (ΚΔΔ) και ο δημοσιοϋπαλληλικός κώδικας (ΥΚ), ο οδηγός ορθής διοικητικής συμπεριφοράς, ο κώδικας διοικητικής ηθικής και δεοντολογίας και ο οδηγός για την κοινωνική ευθύνη των οργανισμών αποτελούν τους πέντε πυλώνες πάνω στους οποίους έχει συγκροτηθεί όλη η δημόσια διοίκηση και αποτυπώνουν τη δεοντολογία της. Μέσω αυτών η νομοθετική εξουσία εξασφαλίζει τη νομιμότητα των διοικητικών πράξεων και δεσμεύει την συμπεριφορά των υπαλλήλων, χωρίς όμως να αγγίζει το αξιακό σύστημα βάσει του οποίου κινούνται όταν αντιμετωπίζουν κάποιο δίλημμα<sup>81</sup>.

**1. Ο κώδικας διοικητικής διαδικασίας (ΚΔΔ)** έχει κυρωθεί σε νόμο με το Ν.2690/1999 (ΦΕΚ Α'45/9.3.1999) και η ισχύς του είναι δεσμευτική για το σύνολο των δημόσιων λειτουργών, με πρόβλεψη για κυρώσεις στην περίπτωση παραβίασής του.

Επιδιώξη της αποτύπωσης των κανόνων σε ενιαίο κείμενο υπήρξε η απλούστευση των διοικητικών διαδικασιών, με στόχο την γρηγορότερη, ποιοτικότερη και σύμφωνη με το

---

<sup>78</sup> Βάλληνδας Π., *Εισαγωγή εις την επιστήμην του Δικαίου*, 1960 αναφέρεται σε Γώγος Κ., όπ. π. (υποσημ.89), σελ. 21

<sup>79</sup> Μπέης Κ., *Το πρόβλημα του δικαίου και των ηθικών αξιών*, 1997, αναφέρεται σε Γώγος Κ., όπ. π. (υποσημ.89), σελ. 22

<sup>80</sup> Χλέπας Κ., *Ηθική και Δεοντολογία στη σύγχρονη Δημόσια Διοίκηση*, Πρακτικά συνεδρίου ΕΚΔΔΑ, σελ. 156-157

<sup>81</sup> Βογιατζή Ε., *Ηθική και δεοντολογία στη δημόσια υπαλληλία*, διπλωματική στο ΕΚΠΑ, σελ.5



γράμμα του νόμου παραγωγή διοικητικών αποφάσεων<sup>82</sup>(Τάχος,2009). Ο κώδικας ορίζει ότι, οι διαδικασίες πρέπει να χαρακτηρίζονται από απλότητα και αποτελεσματικότητα<sup>83</sup>(Στράνης,2011).

Κατά την άσκηση της διοίκησης απαιτείται τυποποίηση και επανάληψη των διοικητικών εργασιών, ώστε να περιορίζεται η αυθαιρεσία, ενώ ο επαγγελματισμός και η χρήση εξειδικευμένης γνώσης παράγουν εγγυημένο αποτέλεσμα στην κατεύθυνση της υλοποίησης στόχων<sup>84</sup>(Σπανού,2000).

Ο κώδικας αποτελείται κατά το πλείστο από κανόνες διαδικαστικού δικαίου που βρίσκονταν διάσπαρτα στη νομοθεσία ή προέκυψαν από νομολογία. Οι διατάξεις που εμπεριέχονται στα έξι κεφάλαια και τα τριάντα τρία άρθρα που το απαρτίζουν, προσβλέπουν στη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης και ασφάλειας μεταξύ πολίτη και δημόσιας διοίκησης.

Ο ορισμός προθεσμιών για την έγκαιρη διεκπεραίωση των πολιτών (άρθρο 2), το δικαίωμα του πολίτη για έγγραφη αναφορά προς τη διοίκηση (άρθρο 3), η πρόσβαση των ενδιαφερομένων σε έγγραφα υπό προϋποθέσεις (άρθρο 5), το δικαίωμα προηγούμενης ακρόασης (άρθρο 6), η αμερόληπτη δράση των οργάνων (άρθρο 7), τα ένδικα μέσα προστασίας του πολίτη(άρθρα 16 & 25) και η δημοσιότητα των διοικητικών πράξεων (άρθρο 18) είναι ουσιώδη θέματα της διοικητικής διαδικασίας που αποτυπώνονται και ερμηνεύονται στον συγκεκριμένο κώδικα.

**2.Ο δημοσιοϋπαλληλικός κώδικας (ΥΚ)** κυρώθηκε με τον Ν.3528/2007 (ΦΕΚ Α'26/9.2.2007) και ισχύει όπως τροποποιήθηκε με το Ν.4057/2012 (ΦΕΚ Α 54/14.03.2012) σχετικά με το πειθαρχικό δίκαιο (τελευταία επικαιροποίηση 16.7.2015).

Περιλαμβάνει διατάξεις με αναφορές στην υπηρεσιακή κατάσταση των υπαλλήλων, το πειθαρχικό δίκαιο και την σταδιοδρομία τους κι έχει ρητή αναφορά στο άρθρο 25 για

---

<sup>82</sup> Τάχος Α., *Ερμηνεία Κώδικα Διοικητικής Διαδικασίας*, εκδόσεις Σάκκουλα,2009,σελ.3

<sup>83</sup> Στράνης Δ.,*Η σύλληψη της αποδοτικότητας στο πλαίσιο της δημόσιας διοίκησης και ο συνεχής επαναπροσδιορισμός της ως ουσιώδη στοιχεία της Δημοκρατίας* σε: Μακρυδημήτρης Α., Σαματάς Μ.,Μαρουδίας Α., Πραβίτα Μ.Η (3οΣυνέδριο Διοικητικών Επιστημόνων,2011,εκδόσεις Σάκκουλα,σελ.55-74)

<sup>84</sup> Σπανού Κ., *Διοίκηση πολίτες και Δημοκρατία*, εκδόσεις Παπαζήση, σελ.147

την νομιμότητα, την υπευθυνότητα και την υπακοή στους ανωτέρους που πρέπει να χαρακτηρίζει τις ενέργειές τους, στο άρθρο 26 για την εχεμύθεια και στο άρθρο 27 για την ευπρέπεια και την άξια εμπιστοσύνης συμπεριφορά που πρέπει να παρουσιάζουν. Στο άρθρο 1 περί των αρχών του υπαλληλικού κώδικα ορίζεται ως βασικός σκοπός του η καθιέρωση ομοίμορφων κανόνων, αναφορικά με την πρόσληψη και την υπηρεσιακή κατάσταση των διοικητικών υπαλλήλων, σύμφωνα με τα οριζόμενα στις αρχές της ισότητας, της κοινωνικής αλληλεγγύης, της αξιοκρατίας και της αναγκαιότητας για μέγιστη απόδοση, ώστε να εξασφαλίζεται η δίκαιη μεταχείριση των υπαλλήλων<sup>85</sup> (Τάχος Α., Συμεωνίδης Ι.,1999).

Λοιπές διατάξεις, ορίζουν την υποχρέωσή τους για δήλωση περιουσιακής κατάστασης ώστε να ελέγχεται η ακεραιότητά τους και ο ενδεχόμενος παράνομος πλουτισμός καθώς και περιορισμοί που τους επιβάλλονται ώστε να μη χρησιμοποιούν τη θέση τους για ίδιο συμφέρον.

Ο πειθαρχικός κολασμός των δημόσιων λειτουργών ρυθμίζεται με σειρά κυρώσεων που στηρίζονται στην ιδιαίτερη έννομη σχέση που τους συνδέει με το δημόσιο και αποβλέπουν στη συμμόρφωσή τους. Η διασφάλιση της απονομής πειθαρχικού δικαίου αποτελεί ουσιώδη προϋπόθεση για την αποτελεσματική και εύρυθμη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης. Όμως σε κάθε περίπτωση, οι κανόνες ηθικής και δεοντολογίας πρέπει να συνάδουν προς αυτούς των μελών του πειθαρχικού συμβουλίου<sup>86</sup>(Ρακιντζής Λ.,2012).

**3.Ο οδηγός ορθής διοικητικής συμπεριφοράς** συντάχθηκε το 2012 και δεν κυρώθηκε σε νόμο έχοντας με αυτό τον τρόπο την ισχύ μιας εγκυκλίου.

Στον πρόλογο του οδηγού, ο τότε Υπουργός Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης σημειώνει ότι ο στόχος του οδηγού δεν μπορεί να επιτευχθεί «χωρίς την ανάπτυξη μεταξύ των λειτουργών της δημόσιας διοίκησης μιας κουλτούρας και αντίστοιχης συμπεριφοράς για την τήρηση των θεμελιωδών ηθικών αρχών δράσης που απορρέουν από την έννομη τάξη και από τις γενικά παραδεκτές αρχές του διοικητικού δικαίου, όπως της χρηστής διοίκησης, της αρχής της επιείκειας,

---

<sup>85</sup> Βλ. Τάχος Α., Συμεωνίδης Ι , όπ. π. (υποσημ.74), σελ. 40.

<sup>86</sup> Ρακιντζής Λ., *Ηθική και δεοντολογία στη Δημόσια Διοίκηση*, Πρακτικά συνεδρίου ΕΚΔΔΑ-ΕΝΑ(9.12.2011),σελ.103-108

της καλής πίστης κ.λπ. Όμως θεωρείται άκρως σημαντική και η θέληση των λειτουργών της για μια έντιμη και ακέραια στάση με μια αίσθηση υψηλής αποστολής<sup>87</sup>».

Σε αυτόν παρατίθενται σειρά κανόνων που αφορούν στην δέουσα συμπεριφορά των δημοσίων υπαλλήλων που πρέπει να επιδεικνύουν με στόχο την εξυπηρέτηση και υποστήριξη των πολιτών και επιπλέον τα δικαιώματα και οι υποχρεώσεις των πολιτών που απορρέουν από το νόμο και πρέπει να εφαρμόζονται κατά τη συναλλαγή τους με τις δημόσιες υπηρεσίες.

Οι σχέσεις των πολιτών με την δημόσια διοίκηση ρυθμίζεται από νομικούς κανόνες μέσω των οποίων εφαρμόζεται η αρχή του κράτους και της δημοκρατίας. Όμως η σχέση αυτή δεν περιορίζεται στη διάσταση της εφαρμογής των κανόνων, αλλά επεκτείνεται και στην εμπειρία της καθημερινής συναλλαγής, όπου η διαπροσωπική επαφή έχει σπουδαίο ρόλο. Η ποιότητα επομένως της δημόσιας διοίκησης συναρτάται ευθέως από την συμπεριφορά των υπαλλήλων. Ο εν λόγω οδηγός προσδιορίζει το ευκαταίο κλίμα που πρέπει να υπάρχει στη δημόσια υπηρεσία.

Ο οδηγός αποτελείται από δύο μέρη. Στο πρώτο μέρος, αναλύονται κανόνες που αφορούν στη δράση των δημοσίων λειτουργών ως εφαρμοστών του Δικαίου εν γένει και αναφέρονται στην πίστη στο Σύνταγμα, την προάσπιση της νομιμότητας, την προστασία του δημόσιου συμφέροντος και τον σεβασμό στους πολίτες. Στο δεύτερο μέρος, αναλύονται οι κανόνες που οφείλουν να ακολουθούν οι υπάλληλοι στην κάθε μορφής επικοινωνία τους με τους συναλλασσόμενους πολίτες και παρατίθενται οι έννοιες της ευπρέπειας και του επαγγελματισμού. Τέλος παρατίθενται θεμελιώδεις αρχές του Δημοσίου Δικαίου (αρχή ισότητας, αρχή της αναλογικότητας, αρχή της δικαιολογημένης εμπιστοσύνης κ.λ.π).

**4.Ο κώδικας ηθικής και επαγγελματικής συμπεριφοράς υπαλλήλων του Δημόσιου Τομέα<sup>88</sup>**, δεν κυρώθηκε σε νόμο, δημοσιεύτηκε τον Ιούλιο 2022 ως προϊόν συνεργασίας του Υπ. Εσωτερικών με την Εθνική Αρχή Διαφάνειας, κατόπιν διαβούλευσης με το Συνήγορο του Πολίτη κι έχει τρεις αποδέκτες: την υπηρεσία για

---

<sup>87</sup> Οδηγός ορθής διοικητικής συμπεριφοράς, Υπ. Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης & Συνήγορος του πολίτη, 2012,σελ.5

<sup>88</sup> [https://www.yypes.gr/wp-content/uploads/2022/07/Code\\_final-1.pdf](https://www.yypes.gr/wp-content/uploads/2022/07/Code_final-1.pdf)

το ηθικό κλίμα που οφείλει να διατηρεί, τον υπάλληλο για την ηθική συμπεριφορά που οφείλει να επιδεικνύει και τον πολίτη για το είδος συμπεριφοράς που οφείλει να δέχεται<sup>89</sup>(Γώγος,2000).

Ο Άγγελος Μπίνης Διοικητής της Εθνικής Αρχής Διαφάνειας την περίοδο που συντάχθηκε και δημοσιεύτηκε ο κώδικας, σημειώνει στον πρόλογο: «Η υιοθέτηση και η εφαρμογή του Κώδικα Ηθικής και Επαγγελματικής Συμπεριφοράς από τους δημοσίους υπαλλήλους, αποτελεί κρίσιμη συνιστώσα της καλής και χρηστής δημόσιας διακυβέρνησης, αποδεικνύοντας τη δέσμευση της δημόσιας διοίκησης προς τις αξίες της ακεραιότητας, της λογοδοσίας και της διαφάνειας, σε όλες τις πτυχές της οργάνωσης και λειτουργίας της<sup>90</sup>».

**5.Ο οδηγός για την κοινωνική ευθύνη των οργανισμών** συνδέει την κοινωνική ευθύνη με τον δημόσιο τομέα και εμπεριέχεται στο διεθνές πρότυπο ISO 26000<sup>91</sup>(σύστημα διαχείρισης κοινωνικής ευθύνης).Στο πρότυπο αποτυπώνονται αρχές αναγνωρισμένες διεθνώς (τήρηση νομοθετικού πλαισίου, σεβασμός ανθρωπίνων δικαιωμάτων, ηθική συμπεριφορά, διαφάνεια) που υλοποιούνται μέσω δράσεων, πρωτοβουλιών και βέλτιστων πρακτικών και συντελούν στην αποτελεσματικότητα, αποδοτικότητα κι εν τέλει την βιωσιμότητα των επιχειρήσεων, αλλά και των δημόσιων οργανισμών, στην ανάδειξη της εταιρικής κουλτούρας και την κινητοποίηση του προσωπικού υπό το πρίσμα της κοινωνικής ευθύνης. Το πρότυπο αναπτύσσει τη θεματολογία του σε επτά τομείς-πυλώνες:

- Εταιρική διακυβέρνηση
- Ανθρώπινα δικαιώματα
- Πρακτικές που συναντώνται στο εργασιακό περιβάλλον
- Περιβάλλον
- Πρακτικές λειτουργίας με ορθότητα και δικαιοσύνη
- Θέματα που αφορούν στον καταναλωτή
- Συμμετοχή και ανάπτυξη τοπικών κοινοτήτων

---

<sup>89</sup> Γώγος Κ., *Κανόνες Δεοντολογίας της Δημόσιας Διοίκησης*, Εκδόσεις Σάκκουλα,Αθήνα,2000,σελ.27

<sup>90</sup> Βλ. υποσημείωση 88, σελ.7

<sup>91</sup> <https://gr.eurocert.group/certifications/iso-260002010>

Ωστόσο, δεν πρέπει να παραβλέψουμε την ύπαρξη αντίστοιχων νομικών κειμένων σε διεθνές επίπεδο. Ο Οργανισμός Ηνωμένων Εθνών(ΟΗΕ) πρωτοστατώντας στο πεδίο αυτό, δημοσίευσε το 1996 τον Διεθνή Κώδικα Δεοντολογίας Δημοσίων Υπαλλήλων (απόφαση 51/59 της Γενικής Συνέλευσης) επιδιώκοντας τη συμπλήρωση των κανόνων δικαίου που προστατεύουν τη διοικητική ηθική με κανόνες δεοντολογίας<sup>92</sup>(Γώγος,2000).

Στην ίδια κατεύθυνση κινήθηκε και το Συμβούλιο της Ευρώπης, το οποίο το 2000 συνέταξε πρότυπο κώδικα τον οποίο προώθησε στα κράτη- μέλη με σύσταση να τον χρησιμοποιήσουν για την διαμόρφωση δικών τους αντίστοιχων.

Ο ΟΗΕ αργότερα στη Σύμβαση κατά της Διαφθοράς (2003) η οποία κυρώθηκε από τη χώρα μας με τον Ν. 3666/2008, (ΦΕΚ 113/Α'/18.6.2008) υποχρέωσε τα κράτη - μέλη να καταρτίσουν κώδικες δεοντολογίας για την ορθή άσκηση του δημόσιου λειτουργήματος<sup>93</sup>.

Παράλληλα και ο ΟΟΣΑ (Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης) προωθεί τους κώδικες δεοντολογίας, θεωρώντας τους ως χρήσιμα εργαλεία για την εμπέδωση της εμπιστοσύνης των πολιτών.

Τέλος, στην Ε.Ε έχουν καταρτιστεί κώδικες δεοντολογίας για την λειτουργία όλων των θεσμικών οργάνων της προκειμένου να διασφαλιστεί η πιστή τήρηση των αρχών της χρηστής διοίκησης.

## **2.6 Ηθική και δεοντολογία στη σύγχρονη δημόσια διοίκηση**

Ο όρος ηθική, όπως αναπτύχθηκε απηχεί στην ατομική ευθύνη, βασίζεται στην αυτονομία της βούλησης και εκφράζεται μέσω μιας διαρκούς αναζήτησης<sup>94</sup>.

Ο όρος δεοντολογία ο οποίος αποδίδεται στον Bentham<sup>95</sup>, χρησιμοποιείται για να ορίσει ένα κώδικα συμπεριφοράς βάσει του οποίου χαρακτηρίζονται οι πράξεις ως

<sup>92</sup> Βλ. Γώγος Κ. , όπ. π. (υποσημ.89)

<sup>93</sup> Φαμέλη Ε., *Ο ρόλος των Κωδίκων Δεοντολογίας στην εφαρμογή της χρηστής διοίκησης: Συγκριτική μελέτη των σχετικών προβλέψεων του Κώδικα Διοικητικής Διαδικασίας και του Ευρωπαϊκού Κώδικα Ορθής Διοικητικής Συμπεριφοράς*, ΕΚΔΔΑ,2014, σελ. 27

<sup>94</sup> Vigouroux C., καθηγητής Δημ. Δικαίου στο Παν. Βερσαλλιών, αναφέρεται στον Boucault B. *Πρακτικά συνεδρίου ΕΚΔΔΑ & ΕΝΑ*,2011, σελ.25

<sup>95</sup> Βρετανός φιλόσοφος

ηθικές ή μη. Η δεοντολογία της διοίκησης, αφορά στο σεβασμό που πρέπει να επιδεικνύει η διοίκηση στον πολίτη, όταν συναλλάσσεται μαζί του<sup>96</sup>(Kuhn-Delforge J.L.,2012) και ενσωματώνεται στο δίκαιο με πολλούς τρόπους, όπως έχει ήδη αναφερθεί.

Σχετικές διατάξεις που αφορούν στη συμπεριφορά των διοικητικών οργάνων και παράγουν συγκεκριμένες υποχρεώσεις εμπεριέχονται και στον ΚΔΔ και στον ΥΚ, οι δε παραβιάσεις τους ρυθμίζονται με ποινικές διατάξεις. Ωστόσο, πολλές φορές παράγονται κανόνες διοικητικής δεοντολογίας και από τη νομολογία των διοικητικών δικαστηρίων, όπως του Συμβουλίου της Επικρατείας, όπου αποφάσεις που αναφέρονται στη χρηστή διοίκηση έχουν θεμελιωθεί πλέον ως κανόνες συμπεριφοράς<sup>97</sup>(Γώγος,2000).

Η ομαλή λειτουργία του κράτους απαιτεί επαγγελματισμό και σεβασμό στο δημόσιο συμφέρον, άρα στελέχωση με άτομα με ικανότητες που έχουν επιλεγεί αξιοκρατικά και μπορούν να αφομοιώσουν τις αξίες που πρέπει να τη διατρέχουν.

Δυστυχώς είναι γνωστό ότι, στη διοίκηση παρουσιάζεται σοβαρό έλλειμμα αξιοκρατίας στην στελέχωση, αλλά και στην εξέλιξη των υπαλλήλων που δημιουργήθηκε από τις υφέρπουσες σχέσεις διοικητικής και πολιτικής εξουσίας που παρατηρούνται ακόμη και σήμερα και υπονομεύουν κάθε αλλαγή.

Κατά τον Ράμφο, οι Έλληνες δρουν συναισθηματικά, έχοντας μια στρεβλή άποψη για την έννοια της νομιμότητας, καθώς «δεν είναι σε θέση να αναγνωρίζουν το κοινό συμφέρον<sup>98</sup>». Έτσι, όταν έρχονται αντιμέτωποι με περιορισμό του δικού τους συμφέροντος υπέρ του κοινού καλού αποφεύγουν το κράτος, ενώ όταν τίθεται θέμα αξιοποίησης της αναδιανεμητικής λειτουργίας του, το προσεγγίζουν διεκδικητικά<sup>99</sup>(Τσέκος,2014).

---

<sup>96</sup> Kuhn-Delforge J.L,2012, *Πρακτικά συνεδρίου ΕΚΔΔΑ & ΕΝΑ*,2011

<sup>97</sup> Βλ. Γώγος Κ. , *όπ. π.* (υποσημ.89), σελ. 23

<sup>98</sup> Ράμφος Σ., *«La question culturelle est a la racine de la crise greque»*, La croix, αναφέρεται σε Μπιτσάνη, 2014,σελ.207

<sup>99</sup> Τσέκος Θ., *Κράτος εν κρίση*, Εστία, Μάρτιος 2014, τεύχος 1861, τόμος 175,σελ.139-177

Ο Διαμαντούρος<sup>100</sup> διατύπωσε την άποψη ότι στη σύγχρονη Ελλάδα παλεύουν δύο πολιτισμοί. Ο ένας ευνοεί τα πελατειακά δίκτυα εξουσίας και συνιστά ένα είδος «προδημοκρατικής» κουλτούρας και ο άλλος μια κουλτούρα εμπνευσμένη από τον Ευρωπαϊκό Διαφωτισμό.

Η λειτουργική αναβάθμιση της δημόσιας διοίκησης συναρτάται άμεσα και καθοριστικά με τον βαθμό υποκίνησης, πρωτοβουλίας και δυναμισμού του ανθρώπινου συντελεστή<sup>101</sup> (Μακρυδημήτρης,1996).

Το μεγάλο ειδικό βάρος δημόσιας διοίκησης καταδεικνύεται από το μεγάλο ποσοστό επί του Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος που καταλαμβάνει σε όλες τις Ευρωπαϊκές Χώρες (3,5% ο μέσος όρος στην Ευρώπη των 25,με αντίστοιχο ιδιαίτερα υψηλό ποσοστό για την Ελλάδα 6,8%,δηλ. 16 δις€/Α.Ε.Π <sup>102</sup>). Στη σύγχρονη εποχή που οι κοινωνίες αναζητούν βήμα και προσανατολισμό, αντιμετωπίζοντας μια πολυσύνθετη κρίση αξιών, θεμελιώδη ζητήματα που εντοπίζονται στην επαγγελματική δεοντολογία επαναπροσδιορίζονται.

Από τα πρακτικά συνεδρίου που συνδιοργάνωσε το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης (ΕΚΔΔΑ) και η Εθνική Σχολή Διοίκησης της Γαλλίας (ΕΝΑ) το 2011, με θέμα την Ηθική και δεοντολογία στη Δημόσια Διοίκηση, σταχυολογούμε τα σημεία που καταδεικνύουν μεταξύ άλλων την αναγκαιότητα, το κράτος να ξεπεράσει το πελατειακό σύστημα.

Ο έλεγχος των κανόνων ηθικής στη διοίκηση έχει ως αντικείμενο όχι μόνο το προϊόν της διοικητικής δραστηριότητας, αλλά και το ίδιο το διοικητικό όργανο που την εξέδωσε <sup>103</sup>(Ντουχάνης 2012).

---

<sup>100</sup> Διαμαντούρος Ν., *Πολιτισμικός διυισμός και πολιτική αλλαγή στην Ελλάδα της Μεταπολίτευσης*, Αλεξάνδρεια, 2000, αναφέρεται σε Βογιατζή Ε., *Ηθική και δεοντολογία στη δημόσια υπαλληλία*, διπλωματική υποβληθείσα στο ΕΚΠΑ,σελ.5,<https://pergamos.lib.uoa.gr/uoa/dl/object/2285324/file.pdf>

<sup>101</sup> Μακρυδημήτρης Α.,*Η Διοίκηση σε κρίση, Κείμενα για τη διοίκηση και την κοινωνία*, εκδόσεις Νέα Σόνора-Λιβάνη,1996,σελ.53-85

<sup>102</sup> Ραμματά Μ., *Σύγχρονη Ελληνική Δημόσια Διοίκηση*, εκδόσεις Κριτική,2011,σελ.221

<sup>103</sup> Ντουχάνης Χ., *Ηθική και δεοντολογία στη Δημόσια Διοίκηση*, Πρακτικά συνεδρίου ΕΚΔΔΑ-ΕΝΑ(9.12.2011), σελ. 113

Η συγκεντρωτική δομή της δημόσιας διοίκησης είχε ως αποτέλεσμα όχι μόνο τη δημιουργία αγκυλώσεων και αναποτελεσματικών διαδικασιών, αλλά και τη δημιουργία ιδιόμορφου ήθους στη λειτουργία της. Οι πελατειακές σχέσεις προκάλεσαν συμπεριφορές αντίθετες με την εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος. Επομένως η συζήτηση για θέματα που άπτονται της ηθικής και της δεοντολογίας δεν αποτελούν πολυτέλεια, αλλά ανάγκη, καθώς το ήθος αυτό από μια άποψη αποτελεί την αιτία που γέννησε το φαινόμενο της κρίσης. Η χώρα μας βρίσκεται σε περίοδο συνολικής αναδιάρθρωσης και ανασυγκρότησης και η επιμόρφωση του ανθρώπινου δυναμικού που στελεχώνει τον δημόσιο τομέα κρίνεται απαραίτητη, ώστε η μετάβαση σε ένα καθεστώς με διαφορετική νοοτροπία και πρακτικές να είναι πιο ομαλή<sup>104</sup>(Γεωργαράκης Ν., Γενικός Γραμματέας ΕΚΔΔΑ).

Δεοντολογία είναι ο σεβασμός που πρέπει να απολαμβάνουν όλοι οι πολίτες όταν απευθύνονται σε μια υπηρεσία. Στην πόλη που γέννησε τους μεγάλους στοχαστές είναι ουσιώδες να επαναφέρουμε στη μνήμη μας την άποψη του Μοντεσκιέ για την αρετή, που την θεωρούσε θεμελιώδη για μια δημοκρατική κοινωνία. Με την βελτιστοποίηση της λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης θα αποκατασταθεί και η εμπιστοσύνη του κάθε πολίτη προς την πολιτεία. Το πνεύμα ακεραιότητας και χρηστής διακυβέρνησης αποτελούν σημαντική προϋπόθεση για την αποτελεσματικότητα όποιων μέτρων ληφθούν<sup>105</sup>(Jean Loup Kuhn-Delforge, Πρέσβης της Γαλλίας στην Ελλάδα).

Η ηθική στο δημόσιο τομέα έχει την έννοια της διαφάνειας, ισότητας, ακεραιότητας και αποτελεσματικότητας σε όλα τα επίπεδα και είναι απαραίτητη για την ομοιόμορφη ανάπτυξή του. Για να βρει γόνιμο έδαφος η ηθική προαπαιτείται ένα ισχυρό νομικό πλαίσιο με κωδικοποιημένες πρακτικές, όπως τους κώδικες δεοντολογίας, ή κανονισμούς που θα αναφέρονται στη σύγκρουση συμφερόντων. Η ηθική αντιμετώπιση σχετίζεται άμεσα με την προσωπική ευθύνη και την προσωπική βούληση, ενώ η δεοντολογία έχει υποχρεωτικό χαρακτήρα και υιοθετείται κατ' ανάγκη. Ουσιαστικά η ηθική και η δεοντολογία είναι οι δύο παράμετροι που οδηγούν

---

<sup>104</sup> Γεωργαράκης Ν., *Πρακτικά συνεδρίου ΕΚΔΔΑ & ΕΝΑ*, 2011, σελ.17-20

<sup>105</sup> Jean Loup Kuhn-Delforge, *Πρακτικά συνεδρίου ΕΚΔΔΑ & ΕΝΑ*, 2011, σελ.21-22



το άτομο σε ένα δεδομένο πλαίσιο<sup>106</sup> (Bernard Boucault, Διευθυντής Εθνικής Σχολής Διοίκησης Γαλλία).

Η πρόωγη εμφάνιση της δημοκρατικής διακυβέρνησης στη χώρα μας αποτέλεσε γενεσιουργό αιτία του πελατειακού συστήματος, σοβαρή δυσχέρεια για το βιομηχανικό κράτος και βασική αιτία της παθογένειας μεταξύ κράτους και οικονομίας. Ο δανεισμός από το εξωτερικό, η μεγάλη φορολόγηση και οι χρεοκοπίες ήρθαν ως φυσική συνέπεια. Στην παρούσα φάση η μεταρρύθμιση της δημόσιας διοίκησης έχει χαρακτήρα αναγκαίο και πρέπει να κατευθύνεται και στον εξορθολογισμό της και στη σωστή στελέχωσή της. Ο κύριος στόχος πρέπει να είναι α) η αναίρεση του πελατειακού μηχανισμού που υφίσταται στην απασχόληση εργατικού δυναμικού β) η ακύρωση του μηχανισμού διασφάλισης - αναπαραγωγής πελατειακών δικτύων και γ) η ακύρωση του μηχανισμού διαμόρφωσης πελατειακών δικτύων άμεσα ή κομματικά διαμεσολαβημένων από αυτήν<sup>107</sup> (Χαραλάμπης Δ., Καθηγητής Πολιτικής Επιστήμης στο Τμήμα Επικοινωνίας και Μέσων Μαζικής Ενημέρωσης του ΕΚΠΑ).

Παρότι το πολιτικό-διοικητικό σύστημα της χώρας μας υφίσταται έντονες πιέσεις για δομικές αλλαγές από την ΕΕ, οι αντιδράσεις είναι σθεναρές. Για να αλλάξει η κουλτούρα που διατρέχει τη δημόσια διοίκηση χρειάζεται συστηματική και συντονισμένη παρέμβαση, διαφάνεια και συμμετοχή στον τρόπο που παράγονται οι δημόσιες πολιτικές, υιοθετώντας πρακτικές και μεθοδολογίες της διεθνούς εμπειρίας<sup>108</sup> (Τσέκος Θ., Επίκουρος Καθηγητής Δημόσιας Διοίκησης, Συντονιστής Μονάδων Τεκμηρίωσης και Καινοτομιών ΕΚΔΔΑ).

*«That o peasant becomes king does not render the kingdom democratic»* είπε κάποτε ο Woodrow Wilson 28<sup>ος</sup> Πρόεδρος των ΗΠΑ υπαινισσόμενος ότι δεν είναι αρκετό το να επιτρέψουμε σε κάθε πολίτη κατά το μέτρο της αξίας του χωρίς διάκριση καταγωγής τάξης ή άλλη να αναλάβει υψηλά δημόσια αξιώματα για να είναι το πολίτευμα δημοκρατικό. Η ηθική και η δεοντολογία στη δημόσια διακυβέρνηση εγκαθίστανται μόνο

---

<sup>106</sup> Bernard Boucault, *Ηθική και δεοντολογία στη Δημόσια Διοίκηση*, Πρακτικά συνεδρίου ΕΚΔΔΑ & ΕΝΑ, 2011, σελ.23-27

<sup>107</sup> Χαραλάμπης Δ., *Ηθική και δεοντολογία στη Δημόσια Διοίκηση*, Πρακτικά συνεδρίου ΕΚΔΔΑ & ΕΝΑ, 2011, σελ.31-52

<sup>108</sup> Τσέκος Θ., *Ηθική και δεοντολογία στη Δημόσια Διοίκηση*, Πρακτικά συνεδρίου ΕΚΔΔΑ & ΕΝΑ, 2011, σελ.78-85

μέσα από την ίδρυση, την ενδυνάμωση και τον διαρκή εκσυγχρονισμό των θεσμών<sup>109</sup>» (Κάρκαλης Ι., Αντεπίτροπος της Επικρατείας στο Ελεγκτικό Συνέδριο).

### Κεφάλαιο 3°. Η σύγχρονη πραγματικότητα της τηλεργασίας

#### 3.1 Ορισμός της τηλεργασίας

Το 1993 οι G. Gordon, M. Gray και N. Hodson στο βιβλίο τους «Teleworking explained» προσπάθησαν να ορίσουν την τηλεργασία:<sup>110</sup> «Η τηλεργασία είναι μια ευέλικτη μορφή οργάνωσης της εργασίας που δεν απαιτεί τη φυσική παρουσία του εργαζόμενου στο χώρο εργασίας. Η εφαρμογή της δε, προϋποθέτει απαραίτητα τη χρήση τεχνικών ηλεκτρονικής επεξεργασίας πληροφοριών και ευρεία χρήση τηλεπικοινωνιακού εξοπλισμού (π.χ τηλέφωνο, ηλεκτρονικό υπολογιστή με πρόσβαση σε δίκτυο κ.λ.π), αλλά και άλλων προηγμένων τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών, όπως ISDN φωνητικό mail, τηλεδιάσκεψη, κινητή τηλεφωνία κ.α.».

Ο καθηγητής Κουκιάδης Ι. όρισε την τηλεργασία «ως εξ' αποστάσεως εργασία με σύμβαση εργασίας εξαρτημένης ή ανεξάρτητης που προσφέρεται ως αποτέλεσμα της συνδυασμένης χρήσης της πληροφορικής, των τηλεπικοινωνιών και κάθε άλλης δυνατότητας που έχουν τα μέσα πολλαπλής επικοινωνίας<sup>111</sup>» (Κουκιάδης,1996).

Η Ευρωπαϊκή Επιτροπή διατύπωσε ένα ευρύτερο ορισμό για την τηλεργασία, ο οποίος εμπεριέχεται στο άρθρο 2 της Συμφωνίας Πλαίσιο για την Τηλεργασία, όπως αυτή ενσωματώθηκε στην Ε.Γ.Σ.Σ.Ε (2006-2007)<sup>112</sup>: «Είναι μια μέθοδος οργάνωσης και εκτέλεσης της εργασίας κατά την οποία το μεγαλύτερο μέρος του χρόνου εργασίας πραγματοποιείται εκτός των εγκαταστάσεων της επιχείρησης και των χώρων όπου παραδίδονται τα αποτελέσματα της εργασίας, ενώ η ίδια η εργασία υλοποιείται με τη

<sup>109</sup> Κάρκαλης Ι., *Πρακτικά συνεδρίου ΕΚΔΔΑ & ΕΝΑ*,2011,σελ.91

<sup>110</sup> Gray, M., Hodson, N., Gordon, G., *Teleworking: Explained*, John Wiley & Sons, UK-USA-CANADA-ASIA,1993, p.p 8

<sup>111</sup> Κουκιάδης Ι., *Τηλεργασία. Νέες μορφές οργάνωσης της επιχείρησης*, Δελτίο Εταιρειών Επιχειρήσεων, τεύχος 1/196),1996,σελ.12-20

<sup>112</sup> *Συμφωνία Πλαίσιο για την τηλεργασία*, άρθρο 2,Προσάρτημα ΙΙ,Ε.Γ.Σ.Σ.Ε 2006-2007

χρήση πληροφορικής τεχνολογίας και της τεχνολογίας μεταφοράς δεδομένων»<sup>113</sup>  
(Johnston & Nolan,2002).

### 3.2 Μορφές τηλεργασίας και χαρακτηριστικά της

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός δίνοντας νέες δυνατότητες στους εργαζόμενους άλλαξε δραματικά το περιβάλλον εργασίας και τον τρόπο οργάνωσής της. Η εξ αποστάσεως εργασία αποτελεί την πεμπτούσια της αλλαγής αυτής με κύρια χαρακτηριστικά:

- Την παροχή εργασίας από απόσταση, δηλαδή εκτός των εγκαταστάσεων της επιχείρησης (από το σπίτι, από ειδικά διαμορφωμένους χώρους ή ακόμα και όταν ο εργαζόμενος κινείται)<sup>114</sup>(Χρυσόγονος, 2016).
- Την ευρεία εφαρμογή των Τεχνολογιών Πληροφορίας και Επικοινωνίας για την υλοποίηση κάθε διαδικασίας, καθώς και τη διαβίβαση του παραγόμενου αποτελέσματος.
- Την απομακρυσμένη εκτέλεση της εργασίας σε τακτική ή μόνιμη βάση και όχι περιστασιακά. Το γεγονός αυτό πρέπει να εμπεριέχεται στη σύμβαση που θα υπογράψει ο εργαζόμενος ως όρος μαζί με οτιδήποτε άλλο απαιτείται (ειδικότητα, μισθός κλπ)<sup>115</sup>(Τουτζιαράκης,2018).

Η τηλεργασία ως ένα νέο μοντέλο εργασίας που ξεφεύγει από τα παραδοσιακά πρότυπα δε συνιστά απλή μεταφορά της εργασίας σε ένα άλλο χώρο, αλλά πρόκειται για εργασιακή τομή, δεδομένου ότι αλλάζει δομικά στοιχεία της σχέσης εργασίας.

Οι παράγοντες που την επηρεάζουν κατά τους Baruch και Nicholson είναι ατομικοί, οργανωτικοί, τεχνολογικοί, καθώς και παράγοντες που αφορούν στην ίδια την φύση της εργασίας, το οικογενειακό και το οικιακό περιβάλλον<sup>116</sup>.

Στη διεθνή βιβλιογραφία αναφέρονται οι παρακάτω μορφές τηλεργασίας<sup>117</sup>:

<sup>113</sup> Johnston, P., Nolan, J., *Status Report on New Ways to work in the knowledge Economy*,2002  
<ftp://ftp.cordis.europa.eu>

<sup>114</sup> Χρυσόγονος Κ., *Μελέτη για την προώθηση της τηλεργασίας στην Ελλάδα*, Υπ. Απασχόλησης, Αθήνα,2016, σελ.78-80

<sup>115</sup> Τουτζιαράκης Ι.,*Η ελαχιστοποίηση του χρόνου εργασίας και η κρίση στις κοινωνικές σχέσεις εργασίας*, Διπλωματική Παν. Κρήτης, Αθήνα,1990,σελ.215-217

<sup>116</sup> Baruch Y.,Nicholson N., *Home, Sweet Work: Requirements for Effective Home Working*, Journal of General Management,1997

<sup>117</sup> <https://www.kepea.gr/aarticle.php?id=1850>

- Εργασία στο σπίτι (Home-based Teleworking)

Αποτελεί τη συνηθέστερη μορφή τηλεργασίας, η οποία πραγματοποιείται στο σπίτι (κατ' αποκλειστικότητα, ή 2-3 φορές την εβδομάδα). Απαιτεί την μετατροπή ενός χώρου σε τυπικό γραφείο και τον εξοπλισμό του σε γραφική ύλη, τηλέφωνο, υπολογιστή κ.ά. αντίστοιχα των απαιτήσεων της εργασίας.

- Κέντρα τηλεργασίας-δορυφορικά γραφεία(Telecentre/Satellite Office)

Είναι κέντρα-γραφεία κατάλληλα οργανωμένα που χρησιμοποιούνται από προσωπικό είτε διαφορετικών οργανισμών, είτε του ίδιου οργανισμού με διαφορετικό αντικείμενο όμως και με κάποιο βασικό μίσθιο. Οι υπάλληλοι έχουν στη διάθεσή τους στοιχειώδη εξοπλισμό τηλεπικοινωνιακό και υπολογιστικό.

- Νομαδική τηλεργασία

Οι «νομάδες τηλεεργαζόμενοι» είναι μετακινούμενοι εργαζόμενοι που δεν έχουν σταθερότητα ούτε στο ωράριο ούτε στον χώρο. Σε όποιο χώρο μπορούν να κάνουν χρήση της κινητής τηλεφωνίας και των φορητών υπολογιστών συνδέονται κι εργάζονται. Την μορφή αυτή συναντάμε σε περιφεύοντα επαγγέλματα (αντιπρόσωποι πωλήσεων, επιθεωρητές και διευθυντικά στελέχη που μπορούν να επικοινωνούν με ευχέρεια με τα κεντρικά).

- Τηλε-οικίες (telecottages) / Τηλε-χωριά (televillages)

Τα telecottages είναι κέντρα που πρωτοεμφανίστηκαν στη Σκανδιναβία και είναι εγκατεστημένα σε περιοχές που βρίσκονται σε απόσταση και σε μικρούς χώρους που έχουν τον απαραίτητο εξοπλισμό για τηλεργασία. Εξαπλώθηκαν ραγδαία από τις αρχές του 1980 και σήμερα υπάρχουν περισσότερα από 500 telecottages.

Τα συγκεκριμένα κέντρα στοχεύουν στην ενδυνάμωση της τοπικής οικονομίας με : α) την εκπαίδευση των κατοίκων απομακρυσμένων περιοχών στην τηλεργασία, τις τηλεπικοινωνίες και την πληροφορική, β) την απορρόφηση από την αγορά εργασίας της νεολαίας και γ) την παροχή ευκαιριών στις τοπικές επιχειρήσεις στην χρήση εξοπλισμού υψηλότερων τεχνολογικών προδιαγραφών. Τα televillages χρησιμοποιούν πιο εξελιγμένο εξοπλισμό σε σχέση με τα telecottages.

- Τηλεργασία με χρήση κινητού γραφείου (Remote Office Teleworking)

Στο μοντέλο αυτό οι τηλεεργαζόμενοι εργάζονται με σύμβαση εργασίας πλήρους ή και μερικής απασχόλησης και σε γεωγραφική απόσταση από τους συναδέλφους τους. Υποστηρίζουν τα κεντρικά γραφεία από χώρους που έχουν οπωσδήποτε σύνδεση με το διαδίκτυο και φυσικά πρόσβαση στα αρχεία δεδομένων της επιχείρησης.

- Ομαδική εργασία από απόσταση

Σε αυτή την κατηγορία τηλεεργασίας ανήκουν η τηλεϊατρική, η έρευνα από απόσταση, η τηλεεκπαίδευση και το ηλεκτρονικό εμπόριο.

- Τηλε -υπηρεσίες

Είναι εξωτερικές υπηρεσίες που παρέχονται σε έναν φορέα, όπως η γραμματειακή ή η τεχνική υποστήριξη εξ' αποστάσεως.

Στην τηλεεργασία εμπεριέχεται και η κατηγορία του Telecommuting κατά την οποία ο υπάλληλος εργάζεται άλλοτε στα κεντρικά γραφεία και άλλοτε από την οικία του, είτε ως συνέπεια της εταιρικής πολιτικής, είτε από δική του βούληση.

Τέλος, σύμφωνα με την ILO (International Labour Organization) (2019:38) οι τηλεεργαζόμενοι διακρίνονται σε τρεις περιπτώσεις:

α) τηλεεργαζόμενοι στην οικία τους.

β) τακτικοί -κινητοί τηλεεργαζόμενοι που παρέχουν εργασία από χώρους διαφορετικούς από τα σπίτια τους.

γ) τηλεεργαζόμενοι περιστασιακά, οι οποίοι κατά βάση εργάζονται στα κεντρικά γραφεία, αλλά περιστασιακά εργάζονται και από το σπίτι τους, ή από άλλο χώρο.

### 3.3 Θεσμικό πλαίσιο για την τηλεργασία

#### 3.3.1 Θεσμικό πλαίσιο στην Ελλάδα

Η ευρεία χρήση της τηλεργασίας με τη συνθήκη που επέβαλε η εμφάνιση της πανδημίας του κορονοϊού, ανέδειξε την ανάγκη οριοθέτησης και ρύθμισης των ελαστικών μορφών απασχόλησης, όπως της εξ αποστάσεως εργασίας.

Οι ευέλικτες μορφές απασχόλησης, αν και ερείδονται στην μισθωτή εξαρτημένη εργασία, αποκλίνουν από αυτή όπως την ορίζει το εργατικό δίκαιο, τουλάχιστον κατά μία παράμετρο (ωράριο, τόπος εργασίας κ.λ.π). Αντανακλούν σε μη σταθερές σχέσεις εργασίας και τοποθετούνται στην γκριζα ζώνη που συναντάται η εξαρτημένη με την ανεξάρτητη εργασία, επηρεάζοντας τις εργασιακές σχέσεις στον πυρήνα τους<sup>118</sup>(Ληξουριώτης,1998).

Δεδομένου ότι, η ευέλικτη μορφή απασχόλησης δεν εντάσσεται σε συγκεκριμένη νομική κατηγορία, το νομικό καθεστώς που την διέπει, ποικίλλει σε κάθε χώρα και η νομική υπόσταση των εργαζομένων ανάλογα με τη σχέση εργασίας που έχουν, είναι αυτή που προσδιορίζει και το νομικό πλαίσιο.

Από το 1970 που εμφανίστηκε για πρώτη φορά έως σήμερα, έχει φέρει ολοκληρωτική αλλαγή του εργασιακού προτύπου που υφίσταται παραδοσιακά. Η σημαντικότερη διαφορά εντοπίζεται στο ότι η εργασία έχει κατεύθυνση προς τον εργαζόμενο και όχι το αντίστροφο<sup>119</sup>(Ρομπόλης & Δημουλάς,1998).

Την εκτίμηση ότι *«σε μια εποχή που η εργασία πηγαίνει ολοένα περισσότερο στον εργαζόμενο, αντί ο εργαζόμενος να πηγαίνει στην εργασία χρειάζεται να γίνουν άμεσα ειδικότερες ρυθμίσεις και ρυθμίσεις κατά κλάδο»*, διατυπώνει και ο καθηγητής Εργατικού Δικαίου της Νομικής Σχολής του Α.Π.Θ Δημήτρης Ζερδελής σε άρθρο του στο capital.gr.

Κατά τον κ Ζερδελή, υφίσταται ένα συνολικότερο ζήτημα σε σχέση με τους νεοεισερχόμενους για τους οποίους η χαλαρή σχέση με τους εργοδότες τους λόγω της

<sup>118</sup> Ληξουριώτης Ι., *Νέες Τεχνολογίες, ευέλικτες μορφές απασχόλησης και τηλεργασία*, Δελτίο Εταιρειών Επιχειρήσεων, τεύχος 3, 1998, Αθήνα, σελ. 257-267

<sup>119</sup> Ρομπόλης Σ. & Δημουλάς Κ., *«Τηλεργασία: απειλή ή πανάκεια»* Άρθρο στο περιοδικό ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ του ΙΝΕ/ΓΣΕΕ, Αθήνα, 1998, σελ.9

τηλεργασίας, δίνει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να μη τους θεωρούν μισθωτούς ακόμα και μετά το πέρας του εννεάμηνου και άρα κινδυνεύουν να τοποθετούνται σε ένα γκρίζο εργασιακό καθεστώς. Το γεγονός αυτό καθιστά αναγκαία τη θέσπιση κριτηρίων<sup>120</sup>.

(Ανακτήθηκε από την ηλεκτρονική διεύθυνση <https://www.capital.gr/epikairoτητα>, τελευταία πρόσβαση 30.12.2022)

Εξάλλου, η πρόβλεψη ρυθμίσεων για όλες τις διαστάσεις της τηλεργασίας, επιβάλλεται και για την διασφάλιση των όρων ποιότητας της εργασίας, που οδηγεί στην βελτίωση της παραγωγικότητας και της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων<sup>121</sup>(Λεβέντης,2005). Βασικά θέματα προς ρύθμιση αποτελούν: η από κοινού συμφωνία των μερών, η επαναφορά στο πρότερο καθεστώς, η δίκαιη ασφαλιστική και φορολογική αντιμετώπιση του εργαζόμενου, η διασφάλιση τήρησης κανόνων υγιεινής και ασφάλειας, η κατοχύρωση ισότητας δικαιωμάτων τηλεεργαζόμενων και μη, η κατοχύρωση συλλογικής δράσης, ο καθορισμός κριτηρίων χαρακτηρισμού κάθε εργασιακής σχέσης και βέβαια η υποχρέωση κάθε εργοδότη να ενημερώνει γραπτώς τον υπάλληλο για τους όρους της σχέσης αυτής<sup>122</sup>(Λαδάς,2021).

Γενικά, διακρίνουμε δύο ομάδες στις μορφές εργασιακής σχέσης: σε αυτές που υφίσταται σχέση εξαρτημένης εργασίας και σε αυτές που υφίσταται η σχέση του ελεύθερου επαγγελματία. Συνεπώς το νομικό πλαίσιο που τις διέπει είναι το εργατικό δίκαιο και το γενικό εταιρικό δίκαιο.

Παρά ταύτα, η εφαρμογή των διατάξεων των προαναφερόμενων δικαικών κανόνων στο πεδίο της τηλεργασίας, ως ευέλικτης απασχόλησης παρουσιάζει προβλήματα:

- Όταν χαρακτηρίζεται ως σύμβαση ανεξάρτητων υπηρεσιών, αλλά στην πραγματικότητα πρόκειται για σχέση εξαρτημένης εργασίας, προκύπτει διαφωνία καθώς στην τηλεργασία εκλείπουν η προσωπική παρουσία, η ομοιομορφία και η συνέχεια στην άσκηση καθηκόντων, η άμεση ιεραρχία, ο άμεσος έλεγχος κ.λ.π

<sup>120</sup> <https://www.capital.gr/epikairoτητα>

<sup>121</sup> Λεβέντης Γ., *Χρονικά όρια εργασίας-Η διεύθετηση του χρόνου εργασίας*, ΔΕΝ 61,2005, σελ.1204

<sup>122</sup> Λαδάς Δ., *Ευέλικτες μορφές εργασίας*, Εκδόσεις Νομική Βιβλιοθήκη, Αθήνα,2021, σελ.66-69

- Όταν στη σύμβαση ορίζεται ως σχέση εξαρτημένης εργασίας, ανακύπτουν θέματα που αφορούν στις συνθήκες εργασίας, σε θέματα υγιεινής και ασφάλειας, αλλά και σε θέματα συλλογικής εκπροσώπησης.

Στο σημείο αυτό πρέπει να επισημάνουμε ότι με την τηλεργασία αναδύθηκαν και άλλα εργασιακά θέματα, όπως η ψηφιακή ετοιμότητα, αλλά και η έννοια του χρόνου εργασίας, τα οποία δεν έχουν αντιμετωπιστεί αποτελεσματικά ούτε από την κοινοτική νομοθεσία, ούτε από το ελληνικό εργατικό δίκαιο, παρά την προσπάθεια που έγινε με τον Ν. 4808/2021<sup>123</sup>.

Η περίπτωση της γνήσιας ετοιμότητας προστατεύεται από το εργατικό δίκαιο δεδομένου ότι, δεσμεύεται η προσωπική ελευθερία του εργαζόμενου καθώς συνεπάγεται συνεχή πνευματική και σωματική εγρήγορση.

Στην αντίθεση περίπτωση της απλής ετοιμότητας η σχέση εξαρτημένης εργασίας που υφίσταται δεν εξασφαλίζει και την εφαρμογή των διατάξεων του εργατικού δικαίου. Γενικά, το δικαίωμα του εργοδότη για μονομερή μεταβολή του ωραρίου εργασίας, βρίσκει έρεισμα στην άσκηση του εργοδοτικού διευθυντικού δικαιώματος και δεν πρέπει να υπερβαίνει τα όρια της καλής πίστης. Αν ασκείται καταχρηστικά, ο εργαζόμενος έχει δικαίωμα να απαιτήσει την τήρηση του αρχικού προγράμματος. Στις συμβάσεις δε ιδιωτικού δικαίου μπορεί να μην αποδεχθεί την αλλαγή θεωρώντας την μονομερώς βλαπτική και να διεκδικήσει αποζημίωση απόλυσης.

Αναφορικά με την ψηφιακή ετοιμότητα, αυτή έχει αποκτήσει μεγάλη δυναμική, καθώς προσφέρει σημαντικά πλεονεκτήματα στους εργοδότες. Τους δίδεται η δυνατότητα άμεσης αξιοποίησης του προσωπικού τους, με την απαίτηση άμεσης εκτέλεσης εργασίας, οποτεδήποτε παραστεί ανάγκη, χωρίς φυσικά να καταβάλλονται οικονομικά ανταλλάγματα και χωρίς να λαμβάνεται υπόψη το ωράριο των απασχολούμενων. Προκύπτει λοιπόν θέμα διευθέτησης και του χρόνου και του χώρου εργασίας των τηλεεργαζόμενων, οι οποίοι καλούνται να ανταποκρίνονται άμεσα στα e-mails που λαμβάνουν, όπου κι αν βρίσκονται. Το καθεστώς αυτό φυσικά έχει αρνητικές συνέπειες στη ζωή του εργαζόμενου. Τα απαιτητικά ωράρια δεν του επιτρέπουν την ανάπαυση, τον εξαντλούν και του επιδεινώνουν το άγχος, οπότε πλήττεται και η ιδιωτική του ζωή

---

<sup>123</sup> Γκούτος Χ., *Μειωμένος χρόνος εργασίας και ετοιμότητα στην εργασία*, Δελτίο Εργατικής Νομοθεσίας 60/2004,σελ.1585



και η σωματική και ψυχική του υγεία και κατά συνέπεια και η αποδοτικότητα του<sup>124</sup>(Χρυσόγονος,2016).

Στα όρια του πεδίου της ψηφιακής ετοιμότητας ανιχνεύουμε και το δικαίωμα στην αποσύνδεση. Η απαίτηση του εργοδότη για εκτέλεση εργασίας πέραν του νόμιμου ωραρίου του εργαζόμενου, πρέπει να συνεπάγεται και αποδοχές πέραν του συμφωνημένου μισθού για πρόσθετη εργασία, όπως άλλωστε προβλέπεται από το εργατικό δίκαιο.

Βέβαια υπάρχει και η δυνατότητα διευθέτησης του εργασιακού χρόνου, που προβλέπεται σε νομοθετικές ρυθμίσεις και συνίσταται στον συμψηφισμό των ωρών εργασίας σε μια χρονική περίοδο αναφοράς, ώστε ο συνολικός χρόνος να παραμένει σταθερός<sup>125</sup>(Ρίζος,2016). Ο θεσμός αυτός με την αναδιάρθρωση του χρόνου εργασίας αποτελεί «ένα είδος ισοζυγίου του οφέλους από την αμοιβή της υπερωρίας για τον εργαζόμενο, με την εξασφάλιση της βιωσιμότητας της επιχείρησης και της θέσης εργασίας του»<sup>126</sup>(Κουκιάδης,2017).

Η έλλειψη συμφωνίας για καταβολή πρόσθετης αμοιβής, δίνει στον εργαζόμενο την ευχέρεια να ασκήσει το δικαίωμά του για αποσύνδεση.

Η άσκηση του δικαιώματος για αποσύνδεση μπορεί να ερμηνευτεί και ως μέσο προστασίας της προσωπικότητας του εργαζόμενου και της ιδιωτικής του ζωής ως ζωτικού χώρου, όπου ο εργοδότης δεν μπορεί να επεμβαίνει χωρίς σπουδαίο λόγο. Είναι προφανές ότι στις σύγχρονες ευέλικτες μορφές συμβάσεων, με τα μειωμένα ωράρια και την μερική απασχόληση η οριοθέτηση των προαναφερόμενων θεμάτων είναι εξαιρετικά δύσκολη. Αν και η προστασία του εργαζόμενου ρυθμίζεται με σωρεία νομοθετικών διατάξεων, στην πράξη οι οδηγίες δεν είναι ξεκάθαρες και η χρήση των σύγχρονων τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνίας επιτείνουν το πρόβλημα.

---

<sup>124</sup> Βλ. Χρυσόγονος Κ., όπ. π. (υποσημ.114), σελ. 78-80

<sup>125</sup> Ρίζος Κ.,*Η σύμβαση εξαρτημένης εργασίας ορισμένου χρόνου*, Εκδόσεις Νομική Βιβλιοθήκη,Αθήνα,2016,σελ.310-311,αναφέρεται σε Αρβανιτάκη Δ., *Οι νέες εργασιακές σχέσεις υπό την επίδραση των διαμορφούμενων κοινωνικών συνθηκών και των τεχνολογικών εξελίξεων. Σύγχρονες τάσεις και προοπτικές*, διπλωματική υποβληθείσα στο ΠΑΔΑ,2022

<sup>126</sup> Κουκιάδης Ι.,*Η κατάχρηση του δικαιώματος του εργοδότη*, Πρακτικά ΕΔΕΚΑ,2017,σελ.23

Αν και το «remote working» είναι συνηθισμένη μορφή εργασίας στο εξωτερικό, στην Ελλάδα εφαρμόστηκε σε μεγάλη κλίμακα μόνο λόγω του κατ' οίκον περιορισμού που επέβαλε η εξάπλωση του κορονοϊού.

Στην χώρα μας η τηλεργασία αναγνωρίστηκε ως ειδική μορφή απασχόλησης με το Ν. 2639/1998. Με τον Ν. 3846/2010 ενσωματώθηκε στην ελληνική έννομη τάξη ως προσάρτημα της από 12.4.2006 Εθνικής Γενικής Συλλογικής Σύμβασης Εργασίας η από 16.7.2002 Ευρωπαϊκή Συμφωνία-Πλαίσιο για την τηλεργασία και θεσπίστηκαν τα γενικά πλαίσια λειτουργίας αυτής.

Περαιτέρω, με τις διατάξεις του άρθρου 67 του Ν. 4808/2021 ( που αντικατέστησε το άρθρο 5 του Ν. 3846/2010) ρυθμίζονται διάφορα θέματα. Σύμφωνα με αυτές:

- Ορίζεται η τηλεργασία ως *«η εξ αποστάσεως παροχή της εξαρτημένης εργασίας του εργαζόμενου και με τη χρήση 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»*.
- Διευκρινίζεται ότι, η τηλεργασία εμπεριέχεται στους όρους της σύμβασης που συνάπτεται μεταξύ εργοδότη και εργαζόμενου κατά την πρόσληψη ή ακόμη και στην τροποποίησή της, με κάποιες ρητές εξαιρέσεις που αφορούν στην υγεία του εργαζόμενου.
- Ρυθμίζεται η κάλυψη του κόστους που προκαλείται από αυτή την μορφή εργασίας.
- Προσδιορίζονται οι διαφοροποιημένοι λόγω τηλεργασίας όροι εργασίας του εργαζόμενου που αφορούν στην τηλετοιμότητα, στην προστασία των προσωπικών δεδομένων και στο δικαίωμα της αποσύνδεσης κατά τις εκτός ωραρίου εργασίας ώρες και στις ημέρες αδειών. Επισημαίνεται επιπλέον η αναγκαιότητα κοινοποίησης αυτών των όρων στον εργαζόμενο εντός οκτώ ημερών από την έναρξη της σύμβασης.
- Ρυθμίζονται θέματα σχετικά με το ωράριο και τους κανόνες υγιεινής και ασφάλειας που πρέπει να τηρούνται όπως και την πρόσβαση των διαφόρων

ελεγκτικών μηχανισμών στα μεταδεδομένα<sup>127</sup> και τα δεδομένα της επικοινωνίας επιχείρησης και εργαζόμενου.

- Διατυπώνεται με σαφήνεια το αμετάβλητο του καθεστώτος απασχόλησης του τηλεεργαζόμενου και της σύμβασης εργασίας.

### 3.3.2 Θεσμικό πλαίσιο στην Ευρωπαϊκή Ένωση

Στο επίπεδο της Ευρωπαϊκής Ένωσης υπεγράφη στις 16 Ιουλίου 2002 Ευρωπαϊκή Συλλογική Συμφωνία – Πλαίσιο μεταξύ των ευρωπαϊκών διακλαδικών κοινωνικών εταίρων, σε εφαρμογή του άρθρου 139 παράγραφος 2 της συνθήκης της ίδρυσης της Ευρωπαϊκής Κοινότητας, «οι κοινωνικοί εταίροι μπορούν να ζητούν από κοινού την εφαρμογή των συμφωνιών που συνάπτονται σε κοινοτικό επίπεδο με απόφαση του Συμβουλίου που λαμβάνεται μετά από πρόταση της Επιτροπής». Στις γενικές παρατηρήσεις της καταγράφεται ως σκοπός της «ο εκσυγχρονισμός της οργάνωσης της εργασίας, με διευθετήσεις που αφορούν στην ελαστική εργασία και ως στόχος της η βελτίωση της παραγωγικότητας και της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων και η επίτευξη ισορροπίας μεταξύ ευελιξίας και ασφάλειας».

Με τη συμφωνία – πλαίσιο οι κοινωνικοί εταίροι επιδίωξαν την επίτευξη των στόχων που τέθηκαν στη Λισσαβόνα, σχετικά με την ανάπτυξη και την απασχόληση και ιδίως τον εκσυγχρονισμό των αγορών εργασίας και την ανάπτυξη της κοινωνίας της πληροφορίας σε μια οικονομία της γνώσης<sup>128</sup> (Eurofound, *Telework in the European Union*, 2010). Εξάλλου είναι σημαντικό και το θετικό αντίκτυπο στο περιβάλλον με την μείωση της εκπομπής διοξειδίου του άνθρακα ως αποτέλεσμα της μείωσης των μετακινήσεων.

Επισημαίνεται δε ότι: «Οι κοινωνικοί εταίροι θεωρούν την τηλεεργασία ταυτόχρονα ως μέσο για τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς των δημοσίων υπηρεσιών να εκσυγχρονίσουν την οργάνωση της εργασίας και ένα μέσο για τους εργαζόμενους να συμφιλιώσουν την επαγγελματική και κοινωνική ζωή και να τους δοθεί μια μεγαλύτερη

<sup>127</sup>Τα μεταδεδομένα είναι δομημένα και κωδικοποιημένα δεδομένα τα οποία περιγράφουν χαρακτηριστικά πληροφοριακών οντοτήτων, αποσκοπώντας στην ταύτιση, αναγνώριση, ανακάλυψη, αξιολόγηση και διαχείριση των οντοτήτων που περιγράφονται (<https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9C%CE%B5%CF%84%CE%B1%CE%B4%CE%B5%CE%B4%CE%BF%CE%BC%CE%AD%CE%BD%CE%B1>)

<sup>128</sup> Eurofound, *Telework in the European Union*, <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2010/telework-in-the-european-union>

αυτονομία στην επιτέλεση του έργου τους. Αν η Ευρώπη επιθυμεί να επωφεληθεί με τον καλύτερο τρόπο από την κοινωνία της πληροφορίας, πρέπει να ενθαρρύνει αυτή τη νέα μορφή οργάνωσης της εργασίας με τρόπο που να συμβαδίζουν η ευελιξία και η ασφάλεια, να βελτιωθεί η ποιότητα των θέσεων απασχόλησης και να βελτιωθούν οι ευκαιρίες ένταξης των μειονεκτούντων ατόμων στην αγορά εργασίας». Ως αντικείμενο δε της συμφωνίας ορίζεται η καθιέρωση ενός γενικού πλαισίου κανόνων στο ευρωπαϊκό επίπεδο που θα εφαρμοστεί από τις οργανώσεις-μέλη των μερών που υπογράφουν τη συμφωνία<sup>129</sup>. (Ανακτήθηκε από την ηλεκτρονική διεύθυνση <https://www.kepea.gr/> τελευταία πρόσβαση 5.1.2023).

Με αυτό οι εταίροι θέλησαν να προστατεύσουν τόσο τους εργαζόμενους όσο και τα συμφέροντα των εργοδοτών, αλλά παράλληλα και να διασφαλίσουν ότι η επέκταση της τηλεργασίας δε θα δημιουργούσε ένα νέο καθεστώς απασχόλησης. Διευκρινίζεται ότι, οι τηλεεργαζόμενοι και οι εργαζόμενοι μόνιμα στις κεντρικές εγκαταστάσεις απολαύουν την ίδια νομική προστασία, προσδιορίζονται ωστόσο και τα σημεία αιχμής στο καθεστώς τηλεργασίας που χρήζουν προσοχής: όροι απασχόλησης, οργάνωση εργασίας, συνθήκες εργασίας, εξοπλισμός, προστασία δεδομένων, προάσπιση ιδιωτικής ζωής, κατάρτιση, συλλογικά δικαιώματα.

Έξι κράτη μέλη - η Ουγγαρία, η Πολωνία, η Τσεχική Δημοκρατία, η Πορτογαλία, η Σλοβακία και η Σλοβενία - επέλεξαν να νομοθετήσουν την εφαρμογή της συμφωνίας-πλαίσιο προκειμένου να παρέχουν εγγύηση για την πλήρως νομικά δεσμευτική κάλυψη των κανονισμών της τηλεργασίας, αποφεύγοντας κατ' αυτό τον τρόπο τις συλλογικές διαπραγματεύσεις ως χώρες με έλλειψη παράδοσης σε αυτές και προσδοκώντας στην ομοιόμορφη εφαρμογή των βασικών αρχών της<sup>130</sup>(Eurofound,2010).

Η Ουγγαρία, μετά από διαβουλεύσεις με τους κοινωνικούς εταίρους στο Εθνικό Συμβούλιο Συμφιλίωσης Συμφερόντων, θέσπισε νομοθεσία που ενθαρρύνει την ευρύτερη χρήση της τηλεργασίας ως χώρα με πενιχρούς πόρους και αδύναμο κοινωνικό διάλογο. Η νομική μεταρρύθμιση συμπεριέλαβε και επιδοτήσεις για τους εργοδότες που επιλέγουν την τηλεργασία. Στα επιμέρους θέματα που αφορούν την εφαρμογή της

---

<sup>129</sup> <https://www.kepea.gr/>

<sup>130</sup> Βλ. Eurofound, όπ. π. (υποσημ.128)

<https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2010/telework-in-the-european-union>

τηλεργασίας, ο εθελοντικός χαρακτήρας της δεν αντιμετωπίζεται πλήρως, οι εργαζόμενοι έχουν δικαίωμα να αιτηθούν αλλαγή της σύμβασης εργασίας τους σύμφωνα με το εργατικό τους δίκαιο και η διενέργεια ελέγχων των συνθηκών εργασίας είναι αξιόπιστη, αλλά όχι διαδεδομένη<sup>131</sup> (Eurofound,2010).

Η Πολωνία, προέβη σε συλλογική σύμβαση πριν την τροποποίηση των διατάξεων του εργατικού δικαίου της, ενώ οι όροι της διμερούς συμφωνίας αποτέλεσαν ειδικό κεφάλαιο. Σύμφωνα με τις σχετικές διατάξεις, ο εργοδότης έχει δικαίωμα ελέγχου του τηλεεργαζόμενου, ενώ αυτός διατηρεί την ιδιωτικότητά του. Έλεγχος δε του εξοπλισμού πραγματοποιείται μόνο με τη συγκατάθεση του τηλεεργαζόμενου<sup>132</sup> (Eurofound,2010).

Ενώ στην Ουγγαρία, την Σλοβακία, και την Τσεχική Δημοκρατία, οι κοινωνικοί εταίροι συνεργάστηκαν με τις κυβερνήσεις κατά τη νομοθετική διαδικασία, στην Σλοβενία και την Πορτογαλία συμμετείχαν ελάχιστα ή και καθόλου. Στη Σλοβακία αποτέλεσε θέμα της ημερήσιας διάταξης του Τριμερούς Οικονομικού και Κοινωνικού Συμβουλίου. Στην Σλοβενία και την Τσεχική Δημοκρατία, παρόλο που η σχετική νομοθεσία προβλέπει ίση μεταχείριση εργαζομένων εντός και εκτός των εγκαταστάσεων του εργοδότη, δεν αντιμετωπίζει επαρκώς τους κινδύνους που ελλοχεύουν από τη χρήση των ΤΠΕ και τις ιδιαιτερότητες που χαρακτηρίζουν την τηλεργασία. Στην Σλοβακία, την Πορτογαλία και την Πολωνία η νομοθεσία ακολουθεί τις βασικές αρχές της συμφωνίας-πλαίσου<sup>133</sup> (Eurofound,2010).

Τη ρύθμιση ζητημάτων, όπως τον εθελοντικό χαρακτήρα που διασφαλίζεται από την ευρωπαϊκή συμφωνία-πλαίσιο, καθώς προβλέπεται ότι η τηλεργασία προϋποθέτει αμοιβαία συμφωνία και μπορεί να διακόπτεται χωρίς να έχει επίπτωση στη σχέση εργασίας, όλα τα κράτη μέλη την ενσωμάτωσαν στο εθνικό τους δίκαιο.

Η Ισπανία απλώς επαναδιατύπωσε την ευρωπαϊκή συμφωνία. Στη Γαλλία, εθνική συμφωνία αναγνωρίζει τον εθελοντικό χαρακτήρα της τηλεργασίας, ο οποίος πρέπει

---

<sup>131</sup> Βλ. Eurofound, όπ. π. (υποσημ.128)  
<https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2010/telework-in-the-european-union>

<sup>132</sup> Βλ. Eurofound, όπ. π. (υποσημ.128)  
<https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2010/telework-in-the-european-union>

<sup>133</sup> Βλ. Eurofound, όπ. π. (υποσημ.128)  
<https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2010/telework-in-the-european-union>

είτε να αποτελεί όρο πρόσληψης, είτε να ρυθμίζεται στην εργασιακή σύμβαση. Επιπλέον, δίνει τη δυνατότητα στους εργαζόμενους να προχωρήσουν σε ανάκληση της απόφασής τους, αλλά και στους τηλεεργαζόμενους να επωφεληθούν από ρήτρα προσθήκης. Στην Ιταλία, ο εθελοντικός χαρακτήρας ρυθμίζεται από συλλογική σύμβαση εργασίας, που αναγνωρίζει προτεραιότητα σε όσους εργάζονται σε απόσταση από τον χώρο εργασίας, στους αναπήρους και σε όσους πρέπει να παρέχουν φροντίδα στην οικογένειά τους<sup>134</sup>(Eurofound,2010).

Περαιτέρω, με την ευρωπαϊκή συμφωνία-πλαίσιο διασφαλίζονται τα κοινά συλλογικά δικαιώματα των τηλεεργαζόμενων με τους συναδέλφους τους, όπως η συμμετοχή τους ως υποψήφιοι στις εκλογές των επιχειρησιακών συμβουλίων και ο συνυπολογισμός τους στα κατώτατα όρια των οργάνων εκπροσώπησης. Η πλειοψηφία των κρατών μελών έχει υιοθετήσει αυτή την προσέγγιση ομοιόμορφης προστασίας όλων των εργαζομένων, χωρίς να ορίζει ειδικό πλαίσιο αναφοράς στους τηλεεργαζόμενους, με το σκεπτικό ότι, η εφαρμογή κοινών νόμων για όλους είναι αυτή που προστατεύει την ισότητα<sup>135</sup> (Eurofound,2010).

Επί παραδείγματι, στις Κάτω Χώρες οι τηλεεργαζόμενοι καλύπτονται από ρήτρα που αναφέρεται στις διακρίσεις και αφορά το σύνολο των εργαζομένων.

Αντιθέτως στο Βέλγιο, υφίσταται ειδικό ρυθμιστικό πλαίσιο για τους τηλεεργαζόμενους, στο οποίο προβλέπεται ρήτρα για την προστασία της ίσης μεταχείρισης και αναφέρεται μεταξύ άλλων στην επιβάρυνση του εργοδότη με το κόστος τηλεεργασίας και την εξίσωση των ωρών εργασίας των τηλεεργαζόμενων και μη<sup>136</sup> (Eurofound,2010).

Επιπλέον, η ευρωπαϊκή συμφωνία-πλαίσιο ορίζει τον εργοδότη ως υπεύθυνο για τις συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας στον χώρο που παρέχει εργασία ο τηλεεργαζόμενος

---

<sup>134</sup> Βλ. Eurofound, όπ. π. (υποσημ.128)

<https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2010/telework-in-the-european-union>

<sup>135</sup> Eurofound, όπ. π. (υποσημ.128)

<https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2010/telework-in-the-european-union>

<sup>136</sup> Eurofound, όπ. π. (υποσημ.128)

<https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2010/telework-in-the-european-union>

και τον τηλεργαζόμενο στη συνέχεια υπεύθυνο για την εφαρμογή των πολιτικών αυτών ενώ ο εργοδότης είναι υπεύθυνος και για τον έλεγχο των συνθηκών αυτών, αν και στην πράξη βέβαια ο έλεγχος είναι δύσκολος. Στη Λετονία, αν και υπάρχει σχετική νομική προστασία για την υγεία και την ασφάλεια η συμμόρφωση δεν επαρκεί. Στη Σλοβενία, οι εργοδότες υποχρεούνται από τον νόμο να ενημερώσουν την επιθεώρηση εργασίας (IRSD) για κάθε περίπτωση τηλεργασίας, ο δε επιθεωρητής μπορεί να απαγορεύσει την εξ' αποστάσεως εργασία από το σπίτι αν πιστεύει ότι δεν τηρούνται οι κατάλληλες συνθήκες ασφάλειας και υγιεινής<sup>137</sup> (Eurofound,2010).

Τέλος, είναι ρητή η θέση της συμφωνίας -πλασίου υπέρ της προστασίας της ιδιωτικής ζωής των τηλεργαζόμενων και της προστασίας δεδομένων. Η οδηγία 90/270 που αναφέρεται στις ελάχιστες προδιαγραφές ασφάλειας απαιτεί κάθε σύστημα παρακολούθησης να τοποθετείται μόνο κατόπιν σχετικής διαβούλευσης με τα συλλογικά όργανα των εργαζόμενων. Στην Ιταλία, η εθνική διασυνομοσπονδιακή συμφωνία εγγυάται την ιδιωτική ζωή των εργαζομένων και τη χρήση συσκευών ελέγχου από τον εργοδότη μόνο για ορισμένους σκοπούς. Στη Δανία, ο έλεγχος στο σπίτι τηλεργαζόμενου επιτρέπεται μόνο για την επιβεβαίωση τήρησης των κανονισμών ασφάλειας και μόνο με την συναίνεσή του<sup>138</sup> (Eurofound,2010).

Παρά το γεγονός ότι, η τηλεργασία πλέον αφορά σε εκατομμύρια επιχειρήσεις και εργαζόμενους, περιβάλλεται από ένα ασαφές θεσμικό πλαίσιο, με την εφαρμογή της να εναπόκειται αποκλειστικά στα δύο μέρη βάσει αυτόνομης συμφωνίας, σύμφωνα με το ισχύον καθεστώς από το 2002. Ωστόσο, την τρέχουσα περίοδο βρίσκονται σε εξέλιξη διαπραγματεύσεις των κοινωνικών εταίρων της Ε.Ε που έχουν σαν στόχο την διατύπωση προτάσεων για θέματα που αφορούν στα εργασιακά δικαιώματα, στην υγειονομική και ασφαλιστική κάλυψη και στον εξοπλισμό του νέου υβριδικού μοντέλου εργασίας, οι οποίες θα αποτελέσουν τον σκελετό ενός σύγχρονου ρυθμιστικού πλαισίου που προωθείται για τα 27 κράτη μέλη της Ένωσης.

---

<sup>137</sup> Eurofound, όπ. π. (υποσημ.128)

<https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2010/telework-in-the-european-union>

<sup>138</sup> Eurofound, όπ. π. (υποσημ.128)

<https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2010/telework-in-the-european-union>

### 3.4 Στατιστική αποτύπωση της τηλεργασίας

Η τηλεργασία ως μη συμβατική μορφή εργασίας μπορεί να επιβλήθηκε στην πλειοψηφία των εργαζομένων λόγω της πανδημίας, όμως η παροχή εργασίας από το σπίτι προϋπήρχε από την εποχή της βιομηχανικής επανάστασης, με μεγαλύτερο ποσοστό να απαντάται στον γυναικείο πληθυσμό<sup>139</sup>(Radovic, Markovic et al,2021). Ωστόσο με τη σημερινή της μορφή πρωτοεμφανίστηκε με την πετρελαϊκή κρίση τη δεκαετία του 1970 και στις ΗΠΑ εξαπλώθηκε την επόμενη δεκαετία, ως ένα μέτρο αντιμετώπισης της κυκλοφοριακής συμφόρησης και της εξοικονόμησης πόρων από ακριβά γραφεία<sup>140</sup>(ILO,2021; Tavarew,2017;Belzunegui-Eraso &Erro -Garces,2020). Η ολοένα και αυξανόμενη απαίτηση των εργαζόμενων να έχουν ισορροπία μεταξύ προσωπικής και επαγγελματικής ζωής οδήγησε σε μεγαλύτερη εφαρμογή της. Οι millennials έχουν φανερό προτίμησι στις μη σταθερές ώρες εργασίας σε ένα μη παραδοσιακό περιβάλλον και η τεχνολογική εξέλιξη υποστηρίζει το σκεπτικό τους, τους προσφέρει συνεχώς μεγαλύτερη ευελιξία και διευκολύνει τον κατακερματισμένο χώρο εργασίας<sup>141</sup>(Donnelly&Johns,2020).

Στο θεματικό δελτίο ενημέρωσης Νο 3 του Εθνικού Ινστιτούτου Εργασίας και Ανθρώπινου Δυναμικού που δημοσιεύτηκε τον Νοέμβριο 2020, παρατίθενται στατιστικά στοιχεία που αφορούν στην νέα μορφή εργασίας σε διεθνές επίπεδο.

Η Ελλάδα έχει από τα πιο χαμηλά ποσοστά τηλεργασίας στην Ε.Ε αν και σε μια δεκαετία παρατηρήθηκε μια μικρή αύξηση: το 2009 ανερχόταν σε 12,4% και το 2019 σε 16,1%. Αφορά κυρίως τους αυτοαπασχολούμενους (37% επί του συνόλου το 2019) και λιγότερο τους μισθωτούς με εξαρτημένη σχέση εργασίας (12,7% επί του συνόλου το 2019).

Η εφαρμογή της στους διάφορους κλάδους παρουσιάζει διακύμανση με ποσοστά γύρω στο 35%-40% για τους κλάδους που σχετίζονται με την πληροφορική και τις επικοινωνίες, τους κλάδους των υπηρεσιών υψηλής έντασης, αλλά και τους εκπαιδευτικούς και στον αντίποδα ποσοστά μικρότερα του 10% για τους κλάδους της

<sup>139</sup> Radovic, Markovic et al, 2021, αναφέρεται σε Γκανάς Π. & Κανούσης Π., *Ζητήματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού κατά την εφαρμογή της τηλεργασίας*, διπλωματική υποβληθείσα στο ΠΑΔΑ,2022

<sup>140</sup> ILO,2021; Tavarew,2017; Belzunegui-Eraso &Erro -Garces,2020, αναφέρεται σε Γκανάς Π. & Κανούσης Π., *Ζητήματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού κατά την εφαρμογή της τηλεργασίας*, διπλωματική υποβληθείσα στο ΠΑΔΑ,2022

<sup>141</sup> Donnelly&Johns, 2020, αναφέρεται σε Γκανάς Π. & Κανούσης Π., *Ζητήματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού κατά την εφαρμογή της τηλεργασίας*, διπλωματική υποβληθείσα στο ΠΑΔΑ,2022



βιομηχανικής παραγωγής και αυτές που απαιτούν δια ζώσης εξυπηρέτηση των πελατών. Υψηλά ποσοστά καταγράφονται στα διευθυντικά στελέχη και τους εργαζόμενους με υψηλές δεξιότητες. Τα ποσοστά αυτά' αποτυπώνουν σε κάποιο βαθμό και την πέραν του ωραρίου απασχόληση για ορισμένες κατηγορίες εργαζομένων.

Στην Ε.Ε παρατηρούνται διαφοροποιήσεις ανάμεσα στις χώρες που οφείλονται αφενός στη διαφορετική δομή της οικονομίας τους και αφετέρου στις ψηφιακές τους δεξιότητες. Στις χώρες της Σκανδιναβίας ξεπερνά το 30%, ενώ στις μισές ευρωπαϊκές χώρες είναι μικρότερο του 10%. Νεότερες έρευνες στην Ε.Ε (Joint Research Centre, 2020) κατέγραψαν αύξηση των ποσοστών: 37% εντάχθηκαν σε καθεστώς τηλεργασίας λόγω covid και 25% σε μόνιμο καθεστώς εξ' αποστάσεως εργασίας <sup>142</sup>» (ανακτήθηκε από την ηλεκτρονική διεύθυνση [www.eiead.gr](http://www.eiead.gr), τελευταία πρόσβαση 4.1.2023).

Στην Ε.Ε το 35%-40% του ενεργού δυναμικού που απασχολείται σε "teleworkable" επαγγέλματα θα μπορούσε να ενταχθεί σε μόνιμο καθεστώς τηλεργασίας, με το αντίστοιχο ποσοστό στη χώρα μας να εκτιμάται σε 25% (αντιστοιχεί σε 500.000 εργαζόμενους) με τη δυνατότητα να προστεθεί κι ένα 12% που έχει υψηλή πιθανότητα ένταξης. Η διεύρυνση προβλέπεται να σημειωθεί κυρίως σε διοικητικές υπηρεσίες και υπηρεσίες γραφείου.

Η Φράουκε φον Πόλιερ (του ομίλου Viessmann) που ανακηρύχθηκε σε πανευρωπαϊκό επίπεδο γενική διευθύντρια ανθρωπίνων πόρων για το 2022, πρότεινε στο Παγκόσμιο Φόρουμ Ντρούκερ στη Βιέννη, ως νέα κανονικότητα για τις εταιρείες πιλοτικά σχέδια αλλαγών για τρεις μήνες ή ένα χρόνο, με την προοπτική να εδραιώνονται στη συνέχεια. <sup>143</sup> (άρθρο στην ιστοσελίδα [Kathimerini.gr](http://Kathimerini.gr)).

Αντίστοιχα, σε παγκόσμιο επίπεδο μεγαλύτερος αριθμός του ενός δισεκατομμυρίου έχουν επηρεαστεί από το νέο υβριδικό μοντέλο εργασίας, κάνοντας χρήση των αλλαγών που έχει επιφέρει η νομοθεσία.

### **3.5 Κώδικας Ηθικής του Δημόσιου Τομέα στην Τηλεργασία**

Στον κώδικα ηθικής και επαγγελματικής συμπεριφοράς υπαλλήλων του Δημόσιου Τομέα που προαναφέραμε καταγράφεται σχετικά με την τηλεργασία:

<sup>142</sup> [www.eiead.gr](http://www.eiead.gr)

<sup>143</sup> <https://www.kathimerini.gr/economy/562208695/kerdizei-edafos-to-eyelikto-montelo-tis-tilergasias-kai-toy-grafeioy-k/>(τελευταία πρόσβαση 3.1.2023)

«Οι υπάλληλοι που εργάζονται εξ' αποστάσεως με τη χρήση της τεχνολογίας οφείλουν να τηρούν ορισμένες αρχές ώστε η εργασία τους να είναι αποδοτική τόσο για τους ίδιους όσο και για τον φορέα τους. Στο πλαίσιο αυτό αναμένεται να: • Γνωρίζουν όλες τις υποχρεώσεις και τα δικαιώματα που απορρέουν από το νομοθετικό πλαίσιο τηλεργασίας. • Ενημερώνονται για την υφιστάμενη πολιτική τηλεργασίας του φορέα τους και να επικοινωνούν με τις αρμόδιες μονάδες σε περίπτωση που ανακύψουν προβλήματα. • Μεριμνούν για την προστασία του εξοπλισμού πληροφορικής (σταθμός εργασίας) που τους παρέχει ο φορέας. • Οργανώνουν σωστά το εργασιακό τους περιβάλλον ώστε να είναι φιλικό και να τηρεί τις απαραίτητες προδιαγραφές. • Τηρούν πιστά το προβλεπόμενο ωράριο εργασίας. • Λαμβάνουν μέτρα ασφάλειας για την προστασία της ακεραιότητας, της εμπιστευτικότητας και της διαθεσιμότητας των αρχείων που επεξεργάζονται, τόσο σε φυσική όσο και σε ηλεκτρονική μορφή. • Λαμβάνουν όλα τα απαραίτητα μέτρα ασφάλειας για την προστασία του χώρου εργασίας, με στόχο την πρόληψη περιπτώσεων καταστροφής ή κλοπής των ψηφιακών μέσων όπου βρίσκονται αποθηκευμένα τα αρχεία που επεξεργάζονται ή τα έγγραφα που διαχειρίζονται σε φυσική μορφή. • Επικοινωνούν συχνά με τους συναδέλφους και τον προϊστάμενό τους προκειμένου να υπάρχει συνεχής ανατροφοδότηση και να μην νοιώθουν απομονωμένοι από το φυσικό εργασιακό περιβάλλον».

#### **Περαιτέρω σχετικά με τη χρήση διαδικτύου και μέσων κοινωνικής δικτύωσης αναφέρεται:**

«Οι υπάλληλοι οφείλουν να χρησιμοποιούν τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και το διαδίκτυο με τρόπο που δε θίγει τα συμφέροντα του φορέα τους. Στο πλαίσιο αυτό αναμένεται να: • Λαμβάνουν υπόψη το κανονιστικό πλαίσιο και τους εσωτερικούς κανονισμούς που αναφέρονται σε ζητήματα εχεμύθειας και εμπιστευτικότητας. • Αποφεύγουν τη χρήση μέσων κοινωνικής δικτύωσης κατά τη διάρκεια της εργασίας τους, εκτός αν σχετίζεται με αυτήν ή έχουν εξουσιοδοτηθεί από τον προϊστάμενό τους. • Αποφεύγουν τη χρήση, μετάδοση, αντιγραφή ή εθελοντική αποδοχή υλικού που επιφέρει την καταπάτηση πνευματικών δικαιωμάτων. • Ενημερώνονται για τυχόν υφιστάμενες πολιτικές ορθής χρήσης του διαδικτύου, των μέσων κοινωνικής δικτύωσης, του εσωτερικού δικτύου επικοινωνίας, των ηλεκτρονικών μηνυμάτων καθώς και των πληροφοριακών συστημάτων του φορέα»<sup>144</sup>.

<sup>144</sup> [https://www.ypes.gr/wp-content/uploads/2022/07/Code\\_final-1.pdf](https://www.ypes.gr/wp-content/uploads/2022/07/Code_final-1.pdf) (τελευταία πρόσβαση 3.1.2023)

(Ανακτήθηκε από την ηλεκτρονική διεύθυνση [https://www.ypes.gr/wp-content/uploads/2022/07/Code\\_final-1.pdf](https://www.ypes.gr/wp-content/uploads/2022/07/Code_final-1.pdf), τελευταία πρόσβαση 3.1.2023).

### 3.6 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της τηλεργασίας

Σε άρθρο που δημοσιεύτηκε την 3.1.2023 στην Καθημερινή<sup>145</sup> διατυπώνεται η άποψη, ότι η τηλεργασία τείνει να πάρει τη μορφή της νέας κανονικότητας, με το 75% να θεωρούν δεδομένο το νέο μοντέλο και τις νομοθετικές ρυθμίσεις να το διευκολύνουν. Τονίζεται βέβαια η ανάγκη για δημιουργία κουλτούρας εμπιστοσύνης και η απαίτηση για διαφάνεια στις σχέσεις εργαζομένων και διοίκησης με τη σύναψη αμοιβαίων συμφωνιών.

Η Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή της Ελλάδος (Ο.Κ.Ε.), κορυφαίο θεσμικό όργανο κοινωνικού διαλόγου στη χώρα μας, ανέλαβε τον Ιούλιο του 2020 την έκδοση Γνώμης Πρωτοβουλίας με τίτλο «Τηλεργασία- Προβλήματα και Προοπτικές», με βάση το άρθρο 4 του Νόμου 2232/1994, σύμφωνα με το οποίο «η Ο.Κ.Ε. μπορεί με δική της πρωτοβουλία να εκφράσει γνώμη και για άλλα θέματα κοινωνικοοικονομικής πολιτικής».

Στην εμπειριστατωμένη μελέτη που δόθηκε στη δημοσιότητα επισημαίνονται τα πλεονεκτήματα και τα προβλήματα που έχουν επέλθει από τη σημαντική αλλαγή στις εργασιακές σχέσεις και τον μετασχηματισμό της σχέσης εργοδότη / εργαζόμενου<sup>146</sup>. ([www.oke.gr](http://www.oke.gr), τελευταία πρόσβαση 10.1.2023)

Στα θετικά σημεία της εφαρμογής της τηλεργασίας συμπεριλαμβάνονται:

- Η αύξηση ευκαιριών εργασίας σε άτομα με ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, όπως άτομα με αναπηρία ή άτομα με αυξημένες οικογενειακές υποχρεώσεις που κρίνουν προτιμητέα την τηλεργασία.
- Η μείωση της επιβάρυνσης του περιβάλλοντος μέσω της μείωσης του κυκλοφοριακού φόρτου και της ατμοσφαιρικής μόλυνσης.

<sup>145</sup> <https://www.kathimerini.gr/economy/562208695/kerdizei-edafos-to-eyelikto-montelo-tis-tilergasias-kai-toy-grafeiou-k/>(τελευταία πρόσβαση 3.1.2023)

<sup>146</sup> [https://www.oke.gr/sites/default/files/keimeno\\_gnomis\\_shetika\\_me\\_tin\\_tilergasia.pdf](https://www.oke.gr/sites/default/files/keimeno_gnomis_shetika_me_tin_tilergasia.pdf) αναφέρεται σε Ροΐδης Ν., *Η εφαρμογή του μοντέλου της τηλεργασίας στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση υπό το πρίσμα της πανδημίας του Covid-19*, διπλωματική υποβληθείσα στο ΠΑΔΑ, 2021

- Η συγκράτηση του πληθυσμού στην περιφέρεια με την παροχή στο εργατικό δυναμικό της ίσων ευκαιριών στην εργασία με τους εργαζόμενους στα μεγάλα αστικά κέντρα, γεγονός που επηρέασε θετικά την ανάπτυξη της περιφέρειας και την κοινωνική συνοχή.
- Η βελτίωση της παραγωγικότητας ως αποτέλεσμα της εκσυγχρονισμένης οργάνωσης και διοίκησης. Ειδικότερα: α) ο εργαζόμενος εξοικονομεί χρόνο και ενέργεια καθώς μειώνει τις μετακινήσεις του και παράλληλα χρησιμοποιεί τις τεχνολογίες πληροφορικής κι επικοινωνιών β) επιτυγχάνεται καλύτερη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού ανάλογη των πραγματικών αναγκών της επιχείρησης και γ) ο εργαζόμενος αποκτά μεγαλύτερη ευχέρεια στην ανάληψη πρωτοβουλιών, καθώς ξεφεύγει από τον ασφυκτικό κλοιό της εποπτείας του προϊσταμένου του<sup>147</sup> (Derbyshire et al.,2021).
- Η μείωση των πάγιων λειτουργικών δαπανών των επιχειρήσεων.
- Η παροχή δυνατότητας λειτουργίας των γραφείων των επιχειρήσεων και μετά το πέρας της τυπικής ώρας.

Στα ενδεχόμενα προβλήματα μπορούν να συμπεριληφθούν:

- Η αμφισβήτηση του νομικού χαρακτήρα της τηλεργασίας η οποία προκύπτει από τη δυσχέρεια στον έλεγχο του τόπου και του χρόνου εργασίας (εξαρτημένη εργασία ή εργασία στη ζώνη μεταξύ εξαρτημένης και ανεξάρτητης παροχής υπηρεσίας) κι εν τέλει πεδίο, όπου δεν βρίσκουν εφαρμογή οι διατάξεις από το εργατικό και ασφαλιστικό δίκαιο που προστατεύουν τον εργαζόμενο.
- Η ανισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και ιδιωτικής ζωής, με απρόβλεπτες συνέπειες στην εν γένει υγεία του εργαζόμενου, καθώς η εντατικοποίηση της εργασίας με την μορφή του ευέλικτου χρόνου και του φρενήρη ρυθμού της δεσμεύουν υπέρμετρα τον εργαζόμενο, για πολλές ώρες πέραν του ωραρίου του.
- Ο κίνδυνος επιβάρυνσης του εργαζόμενου με τα λειτουργικά κόστη της επιχείρησης.
- Ο κίνδυνος παραβίασης της ιδιωτικής ζωής των εργαζομένων, στην περίπτωση κατά την οποία η άσκηση του διευθυντικού δικαιώματος υπερβαίνει τα

---

<sup>147</sup> Derbyshire ,L.,Modgil,V.,Grey,B.,& Pearce,I. *Remote working:what can health professionals learn from business*)

προβλεπόμενα από τη σχετική νομοθεσία και παίρνει την μορφή ηλεκτρονικής επιτήρησης, με έκταση τέτοια που να παραβιάζεται η ιδιωτική ζωή του τηλεργαζόμενου.

- Ο κίνδυνος να μη τηρούνται οι κανόνες υγιεινής και ασφάλειας, με χρήση επί παραδείγματι ακατάλληλου χώρου εργασίας, ακατάλληλου κλιματισμού, επίπλων ακατάλληλων για τη στάση του σώματος ή τον κίνδυνο ατυχήματος.
- Ο κίνδυνος απομόνωσης καθώς απουσιάζει η δια ζώσης επικοινωνία και η αλληλεπίδραση. Οι σχέσεις με τους συναδέλφους διαρρηγνύονται και ιδιαίτερος με εκείνους που δεν έχουν εξοικείωση με τις τεχνολογίες επικοινωνίας. Η έλλειψη αλληλεπίδρασης δημιουργεί και τον κίνδυνο περιορισμού της δημιουργικότητας των ομάδων, καθώς η δημιουργία νέων ιδεών βασίζεται στην επικοινωνία και την ανταλλαγή ιδεών<sup>148</sup>(Gordon Institute of Business, 2020).

Σε παγκόσμιο επίπεδο, πρόσφατα στοιχεία που δημοσίευσε η JLL (εταιρεία συμβούλων) εντοπίζουν τον διαχωρισμό γραφείου και σπιτιού ως σοβαρό πρόβλημα στην τηλεργασία. Το 25% του ανθρώπινου δυναμικού βιώνει κοινωνική απομόνωση, ενώ για το 59% προέχει η υγεία και η ευημερία του ανεξάρτητα από τον χώρο εργασίας.

Ο Μαρκ Μπενιόφ, ιδρυτής της Salesforce (εταιρείας υψηλής τεχνολογίας) και μέλος του Παγκόσμιου Οικονομικού Φόρουμ, σε πρόσφατη τοποθέτησή του παρουσίασε τον προβληματισμό του για την συνεκτική νοοτροπία και την παραγωγικότητα στα υβριδικά γραφεία, με τους νέους υπαλλήλους να μην έχουν αποκτήσει κουλτούρα γραφείου.

Η Τζοάνα Γουόλς, διευθύνουσα σύμβουλος, στην προσπάθειά της να κάνει ελκυστικότερο τον χώρο εργασίας στα κεντρικά γραφεία της εταιρείας Moneyrenny, δημιούργησε μία παμπ, έχοντας την άποψη ότι ο καθένας πρέπει να εργάζεται στο κατάλληλο γι' αυτόν περιβάλλον.

Στις ΗΠΑ έρευνα που διεξήγαγε η εταιρεία ακινήτων CBRE για τα συναισθήματα που διακατέχουν εργαζόμενους σε γραφεία, δείχνει ποσοστό 36% των διοικητικών

---

<sup>148</sup> Gordon Institute of Business, *Remote working*, 2020

στελεχών να διοργανώνουν εκδηλώσεις, προκειμένου να δημιουργήσουν την αίσθηση της κοινότητας ενθαρρύνοντας την παρουσία των υπαλλήλων.

Εν τέλει, η εγγενής ανάγκη των ανθρώπων να συγχρωτίζονται με τους συνανθρώπους τους, υπερβαίνει την ευχέρεια πρόσβασης στα σύγχρονα μέσα επικοινωνίας.

## **Κεφάλαιο 4<sup>ο</sup>. Μεθοδολογία**

### **4.1 Σκοπός της έρευνας**

Σκοπός της παρούσας μελέτης, όπως έχει ήδη αναφερθεί, είναι η διερεύνηση, μέσω βιβλιογραφικών αναφορών και ποσοτικής έρευνας, του ρόλου των τεχνικών παρακίνησης στην εξ' αποστάσεως εργασία, του τρόπου που αυτές συνδέονται με την επιχειρηματική ηθική και του βιώματος του δημόσιου υπαλλήλου στο νέο μοντέλο εργασίας.

Στο πλαίσιο αυτό τέθηκαν τα εξής ερωτήματα:

- 1. Πώς ενσωματώθηκαν οι δημόσιοι υπάλληλοι στο καθεστώς τηλεργασίας (χρόνος προσαρμογής, τεχνικά μέσα, επικοινωνία, αποτελεσματικότητα).**
- 2. Πώς ανταποκρίνονται στις τεχνικές παρακίνησης στο σύνηθες εργασιακό περιβάλλον και πώς στην εξ' αποστάσεως εργασία.**
- 3. Αν γνωρίζουν το νομοθετικό πλαίσιο της τηλεργασίας και τα εργασιακά τους δικαιώματα και υποχρεώσεις που σχετίζονται με αυτή.**
- 4. Αν ασκούν αυτά τα δικαιώματα και δεν τα παραβλέπουν για διάφορους λόγους κι εάν ανταποκρίνονται στις υποχρεώσεις που σχετίζονται με το ιδιαίτερο καθεστώς της τηλεργασίας.**
- 5. Αν τα παραπάνω θέματα αντιμετωπίζονται διαφορετικά από τους υπαλλήλους σε σχέση με τη θέση τους στην διοικητική ιεραρχία.**

Η πρωτοτυπία της παρούσας έρευνας έγκειται στο ότι, διερευνά μια συνθήκη η οποία δεν εντοπίζεται εύκολα στην ελληνική και διεθνή βιβλιογραφία, καθώς αφορά στον δημόσιο τομέα στον οποίο η εκτεταμένη τηλεργασία εφαρμόστηκε μόνο στην περίοδο της πανδημίας.

### **4.2 Σχεδιασμός έρευνας**

Η διεξαγωγή μιας έρευνας απαιτεί προσεκτικό σχεδιασμό και επιλογή κατάλληλης μεθοδολογίας, ώστε να παράξει αξιόπιστα συμπεράσματα. Η προσέγγιση αναφορικά

με τη μεθοδολογία μπορεί να είναι ποιοτική ή ποσοτική ή συνδυασμός των δύο μεθόδων, οπότε σε κάθε περίπτωση θεμελιώνονται σε διαφορετικό θεωρητικό υπόβαθρο.

Η ποιοτική έρευνα έχει ως κορμό της την άποψη ότι η αλήθεια χαρακτηρίζεται από υποκειμενικότητα κι έχει πολλές όψεις, άρα και κάθε φαινόμενο μπορεί να γίνει αντιληπτό και να ερμηνευθεί από πολλές οπτικές γωνίες από κάθε άτομο που βιώνει το φαινόμενο αυτό. Έργο του ερευνητή είναι να επιδιώξει την επαφή με τα άτομα αυτά και να αποτυπώσει τις διαστάσεις του φαινομένου έτσι όπως τις αντιλαμβάνονται το καθένα ξεχωριστά.

Στην ποσοτική προσέγγιση, που βασίζεται στην αντικειμενικότητα της αλήθειας, η έρευνα συνίσταται σε συστηματική διερεύνηση ενός φαινομένου σε αντιπροσωπευτικό δείγμα με την χρήση αριθμητικών μεταβλητών και στατιστικών εργαλείων που γενικεύουν τα αποτελέσματα σε όλο τον πληθυσμό.

Σκοπός της είναι η επαλήθευση ή διάψευση υπόθεσης που προϋπάρχει κι έχει θεμελιωθεί στο θεωρητικό μέρος της αντίστοιχης μελέτης.

Θεωρείται ιδιαίτερα αξιόπιστο εργαλείο για τους ερευνητές, καθώς χαρακτηρίζεται από σταθερότητα, αντιπροσωπευτικότητα, εγκυρότητα και δυνατότητα για ανάδειξη τάσεων λόγω του μεγάλου δείγματος που ερευνάται. Περαιτέρω, η στατιστική ανάλυση των δεδομένων παράγει αντικειμενικότερα συμπεράσματα για τα υπό διερεύνηση φαινόμενα.

Διακρίνονται τέσσερις μέθοδοι διενέργειας μιας ποσοτικής έρευνας:

- Πειραματική μέθοδος (ο ερευνητής ορίζει τις συνθήκες).
- Δειγματοληψία (συλλέγονται δεδομένα με την χρήση τυποποιημένων ερωτηματολογίων).
- Δευτερογενής έρευνα (συλλέγονται πληροφορίες από ήδη συγκεντρωμένα δεδομένα).
- Ανάλυση περιεχομένου (το περιεχόμενο ποσοτικοποιείται και κατηγοριοποιείται).

Τέλος, σε ότι αφορά τη συλλογή δεδομένων, αυτή επιτυγχάνεται:

- είτε με τυχαία δειγματοληψία (αναφέρεται και ως πιθανοτική δειγματοληψία και διακρίνεται σε: απλή, συστηματική, στρωματοποιημένη, κατά συστάδες και διπλή),
- είτε με μη τυχαία δειγματοληψία (αναφέρεται και ως μη πιθανοτική δειγματοληψία και διακρίνεται σε: ευκαιρίας, κρίσεως, χιονοστιβάδας και ποσοτική).

Για την παρούσα έρευνα θεωρήθηκε η ποσοτική προσέγγιση καταλληλότερη και χρησιμοποιήθηκε ερωτηματολόγιο το οποίο διακινήθηκε ηλεκτρονικά. Για τις απόψεις των ερωτώμενων κατέστη δυνατή η ποσοτικοποίηση<sup>149</sup> (Tharenou, Donohue & Cooper 2007) και παράλληλα οι πληροφορίες συλλέγησαν από αρκετά άτομα ταυτόχρονα ανεξάρτητα από τη διασπορά τους<sup>150</sup> (Brewerton & Millward, 2001).

Επισημαίνεται ότι, στις έρευνες δέον να χρησιμοποιούνται έτοιμες σταθμισμένες κλίμακες οι οποίες χαρακτηρίζονται από εγκυρότητα και αξιοπιστία, καθώς αποτελούν προϊόν πανεπιστημιακών ερευνών κι έχουν δημοσιευτεί. Ωστόσο, για την παρούσα μελέτη που πραγματεύεται ένα θέμα για το οποίο δεν υπάρχουν αρκετά ερευνητικά δεδομένα, κατέστη αδύνατο να εντοπιστεί έτοιμη κλίμακα. Γι' αυτό σχεδιάστηκε νέο ερωτηματολόγιο, έχοντας ως βάση ερωτηματολόγια που έχουν δημοσιευτεί για τα επιμέρους θέματα που εξετάζονται, όπως και σχετική βιβλιογραφία.

Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει τριάντα (30) ερωτήσεις κλειστού και ανοικτού τύπου, αλλά και κλίμακας Likert που αποτυπώνουν τον βαθμό συμφωνίας του ερωτώμενου. Το πρώτο μέρος αποτελείται από επτά (7) ερωτήσεις που αναφέρονται σε δημογραφικά στοιχεία ήτοι, φύλο, ηλικία, οικογενειακή κατάσταση, επίπεδο σπουδών, σχέση εργασίας, θέση στην διοικητική ιεραρχία και χρόνο προϋπηρεσίας. Το δεύτερο μέρος αποτελείται από επτά (7) ερωτήματα σχετικά με την ενσωμάτωση των υπαλλήλων στο καθεστώς τηλεργασίας. Τέλος, στο τρίτο μέρος που αποτελείται από δεκαέξι (16) ερωτήσεις εξετάζεται η σύνδεση της ηθικής και των τεχνικών παρακίνησης στην τηλεργασία, όπως τη βιώνουν οι δημόσιοι υπάλληλοι.

<sup>149</sup> Tharenou, P., Donohue, R. & Cooper, B. (2007), *Management research methods*, New York: Cambridge University Press, p.p. 102

<sup>150</sup> Brewerton, P. & Millward, L. (2001), *Organizational research methods*, London: Sage, p.p. 99



Για το δεδομένο ερωτηματολόγιο έγινε χρήση των google forms και ο σύνδεσμος εστάλη στις ηλεκτρονικές διευθύνσεις εκατό (100) ατόμων που στελεχώνουν τον δημόσιο τομέα. Συγκεκριμένα, επελέγησαν υπάλληλοι που εργάζονται σε υπηρεσίες όπως Υπουργεία (Υπουργείο ψηφιακής διακυβέρνησης, Υπουργείο παιδείας και θρησκευμάτων και Υπουργείο υγείας), ασφαλιστικά ταμεία (Μετοχικό Ταμείο Πολιτικών Υπαλλήλων και ΕΦΚΑ), ανεξάρτητες αρχές (Ανεξάρτητη αρχή Διαφάνειας, Ανεξάρτητη αρχή Δημοσίων Εσόδων), Α.Ε του δημοσίου (ΟΣΕ) και Γενική Γραμματεία πληροφοριακών συστημάτων. Από τα εκατό άτομα ανταποκρίθηκαν εβδομήντα δύο (72). Το δείγμα προέκυψε από βολική δειγματοληψία, που πλεονεκτεί λόγω της γρήγορης και εύκολης επιλογής ατόμων.

### **Κεφάλαιο 5<sup>ο</sup>. Ανάλυση δεδομένων**

Τα δεδομένα που προέκυψαν από το ερωτηματολόγιο αναλύθηκαν με τη χρήση του στατιστικού πακέτου IBM SPSS STATISTICS. Η στατιστική ανάλυση αφορά και σε περιγραφική και σε επαγωγική στατιστική και συνίσταται:

- Στην εύρεση κατανομής συχνοτήτων, δεικτών κεντρικής τάσης (mean), μέτρων διασποράς (std.deviation) και μέτρων μορφής (skewness και kurtosis) που αφορούν στην περιγραφική στατιστική.
- Στον έλεγχο κανονικότητας των μεταβλητών (test Kolmogorov-Smirnov) και στην εύρεση δείκτη συνάφειας (μη παραμετρικό test Mann-Whitney/δείχνει συσχέτιση μεταβλητών) για όλες τις μεταβλητές της έρευνας.

## **5.1 Περιγραφική Στατιστική**

### **5.1.1 Α' μέρος έρευνας**

Στους πίνακες συχνοτήτων 1 - 8 που έχουν εξαχθεί από το spss και ακολουθούν, φαίνεται ότι, στα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος των 72 ατόμων που καταγράφηκαν με τις επτά ερωτήσεις του πρώτου μέρους της έρευνας, δεν υπάρχουν ελλείπουσες τιμές και εμφανίζονται τα παρακάτω ποσοστά:

**Statistics**

|   | ΦΥΛΟ    | ΗΛΙΚΙΑ | ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ | ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΠΟΥΔΩΝ | ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ | ΘΕΣΗ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΙΕΡΑΡΧΙΑ | ΧΡΟΝΟΣ ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑΣ |
|---|---------|--------|------------------------|-----------------|----------------|-------------------------------|---------------------|
| N | Valid   | 72     | 72                     | 72              | 72             | 72                            | 72                  |
|   | Missing | 0      | 0                      | 0               | 0              | 0                             | 0                   |

Πίνακας 1 Statistics

**Frequency Table**

**ΦΥΛΟ**

|               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid Γυναίκα | 56        | 77,8    | 77,8          | 77,8               |
| Valid Άντρας  | 16        | 22,2    | 22,2          | 100,0              |
| Total         | 72        | 100,0   | 100,0         |                    |

Πίνακας 2 Φύλο

**ΗΛΙΚΙΑ**

|             | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid 35-44 | 23        | 31,9    | 31,9          | 31,9               |
| Valid 45-54 | 36        | 50,0    | 50,0          | 81,9               |
| Valid 55-64 | 13        | 18,1    | 18,1          | 100,0              |
| Total       | 72        | 100,0   | 100,0         |                    |

Πίνακας 3 Ηλικία

**ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ**

|                         | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid ΑΓΑΜΟΣ            | 17        | 23,6    | 23,6          | 23,6               |
| Valid ΕΓΓΑΜΟΣ           | 10        | 13,9    | 13,9          | 37,5               |
| Valid ΕΓΓΑΜΟΣ ΜΕ ΠΑΙΔΙΑ | 45        | 62,5    | 62,5          | 100,0              |
| Total                   | 72        | 100,0   | 100,0         |                    |

Πίνακας 4 Οικογενειακή κατάσταση

### ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΠΟΥΔΩΝ

|                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Δ.Ε             | 2         | 2,8     | 2,8           | 2,8                |
| Valid ΜΕΤ.-ΔΙΔ. | 70        | 97,2    | 97,2          | 100,0              |
| Total           | 72        | 100,0   | 100,0         |                    |

Πίνακας 5 Επίπεδο σπουδών

### ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

|            | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| ΜΟΝΙΜΟΣ    | 61        | 84,7    | 84,7          | 84,7               |
| Valid ΙΔΑΧ | 11        | 15,3    | 15,3          | 100,0              |
| Total      | 72        | 100,0   | 100,0         |                    |

Πίνακας 6 Σχέση εργασίας

### ΘΕΣΗ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΙΕΡΑΡΧΙΑ

|                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ       | 57        | 79,2    | 79,2          | 79,2               |
| ΠΡ.ΤΜΗΜ.        | 12        | 16,7    | 16,7          | 95,8               |
| Valid ΠΡ.Δ/ΝΣΗΣ | 2         | 2,8     | 2,8           | 98,6               |
| ΕΞ.ΣΥΝΕΡΓ.      | 1         | 1,4     | 1,4           | 100,0              |
| Total           | 72        | 100,0   | 100,0         |                    |

Πίνακας 7 Θέση στην διοικητική ιεραρχία

### ΧΡΟΝΟΣ ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑΣ

|             | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| <5          | 21        | 29,2    | 29,2          | 29,2               |
| 6-10        | 4         | 5,6     | 5,6           | 34,7               |
| Valid 11-15 | 10        | 13,9    | 13,9          | 48,6               |
| 16-20       | 18        | 25,0    | 25,0          | 73,6               |
| >20         | 19        | 26,4    | 26,4          | 100,0              |
| Total       | 72        | 100,0   | 100,0         |                    |

Πίνακας 8 Χρόνος προϋπηρεσίας

### 5.1.2 Β' μέρος έρευνας

Στους επόμενους πίνακες συχνότητων 9 - 17 που έχουν εξαχθεί από το spss, αποτυπώνεται η προσαρμογή των συμμετεχόντων στο καθεστώς τηλεργασίας, σύμφωνα με τα δεδομένα που προέκυψαν από το δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου, στα οποία επίσης δεν παρατηρήθηκαν ελλείπουσες τιμές.

Statistics

|   | ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑ ΠΑΡΟΧΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΜΕ ΤΗΛΕΡΓΑΣΙΑ | ΕΡΓΑΣΙΑ ΑΠΟ ΑΠΟΣΤΑΣΗ | ΧΡΟΝΟΣ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗΣ ΣΤΗΝ ΤΗΛΕΡΓΑΣΙΑ | ΑΥΞΗΣΗ ΦΟΡΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΣ | ΑΥΞΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΜΕ ΤΗΛΕΡΓΑΣΙΑ | ΑΥΞΗΣΗ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΜΕ ΤΗΛΕΡΓΑΣΙΑ |
|---|---|----------------------|------------------------------------|------------------------|--|-------------------------------------|
| N | Valid                                     | 72                   | 72                                 | 72                     | 72                                       | 72                                  |
|   | Missing                                   | 0                    | 0                                  | 0                      | 0  | 0                                   |

Πίνακας 9 Statistics

ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑ ΠΑΡΟΧΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΜΕ ΤΗΛΕΡΓΑΣΙΑ

|       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | ΚΑΘΟΛΟΥ   | 4       | 5,6           | 5,6                |
|       | ΑΡΚΕΤΑ    | 25      | 34,7          | 40,3               |
|       | ΜΕΡΙΚΩΣ   | 25      | 34,7          | 75,0               |
|       | ΠΟΛΥ      | 18      | 25,0          | 100,0              |
|       | Total     | 72      | 100,0         | 100,0              |

Πίνακας 10 Δυνατότητα παροχής εργασίας με τηλεργασία

ΕΡΓΑΣΙΑ ΑΠΟ ΑΠΟΣΤΑΣΗ

|       | Frequency      | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | ΠΟΤΕ           | 10      | 13,9          | 13,9               |
|       | 1-2 ΦΟΡΕΣ/ΕΒΔ. | 2       | 2,8           | 16,7               |
|       | 1-2ΦΟΡΕΣ/ΜΗΝ.  | 5       | 6,9           | 23,6               |
|       | ΣΠΑΝΙΑ         | 15      | 20,8          | 44,4               |
|       | ΕΠΙ COVID      | 40      | 55,6          | 100,0              |
|       | Total          | 72      | 100,0         | 100,0              |

Πίνακας 11 Εργασία από απόσταση

**ΧΡΟΝΟΣ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗΣ ΣΤΗΝ ΤΗΛΕΡΓΑΣΙΑ**

|                          | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid ΕΝΑΣ ΜΗΝΑΣ         | 62        | 86,1    | 86,1          | 86,1               |
| Valid ΜΕΡΙΚΟΙ ΜΗΝΕΣ      | 5         | 6,9     | 6,9           | 93,1               |
| Valid ΔΥΣΚΟΛΗ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ | 5         | 6,9     | 6,9           | 100,0              |
| Total                    | 72        | 100,0   | 100,0         |                    |

Πίνακας 12 Χρόνος προσαρμογής στην τηλεργασία

**ΑΥΞΗΣΗ ΦΟΡΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

|                         | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid ΑΥΞΗΘΗΚΕ          | 28        | 38,9    | 38,9          | 38,9               |
| Valid ΜΕΙΩΘΗΚΕ          | 3         | 4,2     | 4,2           | 43,1               |
| Valid ΠΑΡΕΜΕΙΝΕ Ο ΙΔΙΟΣ | 41        | 56,9    | 56,9          | 100,0              |
| Total                   | 72        | 100,0   | 100,0         |                    |

Πίνακας 13 Αύξηση φόρτου εργασίας

**ΑΥΞΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΜΕ ΤΗΛΕΡΓΑΣΙΑ**

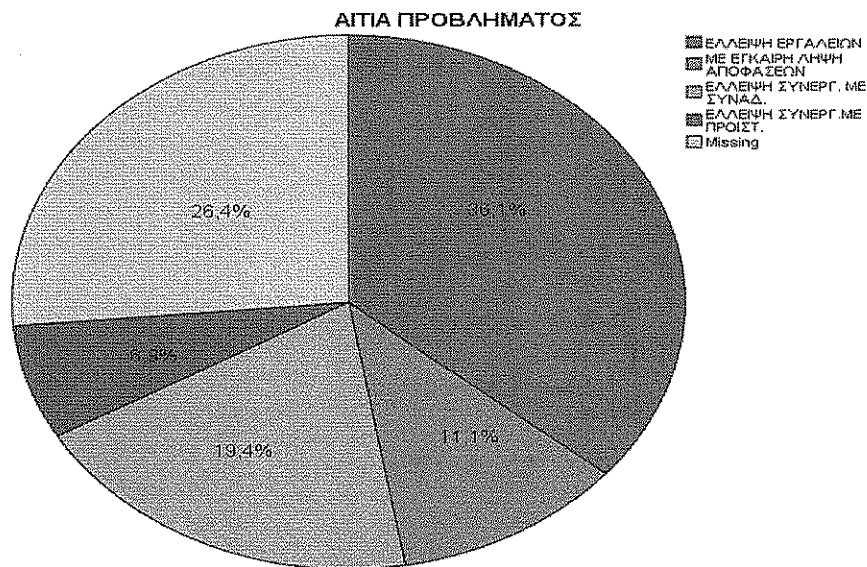
|               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid ΝΑΙ     | 23        | 31,9    | 31,9          | 31,9               |
| Valid ΟΧΙ     | 24        | 33,3    | 33,3          | 65,3               |
| Valid ΜΕΡΙΚΩΣ | 25        | 34,7    | 34,7          | 100,0              |
| Total         | 72        | 100,0   | 100,0         |                    |

Πίνακας 14 Αύξηση αποτελεσματικότητας με τηλεργασία

**ΑΙΤΙΑ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΟΣ**

|                                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid ΕΛΛΕΙΨΗ ΕΡΓΑΛΕΙΩΝ         | 26        | 36,1    | 49,1          | 49,1               |
| Valid ΜΕ ΕΓΚΑΙΡΗ ΛΗΨΗ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ | 8         | 11,1    | 15,1          | 64,2               |
| Valid ΕΛΛΕΙΨΗ ΣΥΝΕΡΓ. ΜΕ ΣΥΝΑΔ. | 14        | 19,4    | 26,4          | 90,6               |
| Valid ΕΛΛΕΙΨΗ ΣΥΝΕΡΓ.ΜΕ ΠΡΟΙΣΤ. | 5         | 6,9     | 9,4           | 100,0              |
| Total                           | 53        | 73,6    | 100,0         |                    |
| Missing System                  | 19        | 26,4    |               |                    |
| Total                           | 72        | 100,0   |               |                    |

Πίνακας 15 Αίτια προβλήματος



Πίνακας 16 Διάγραμμα προβλημάτων

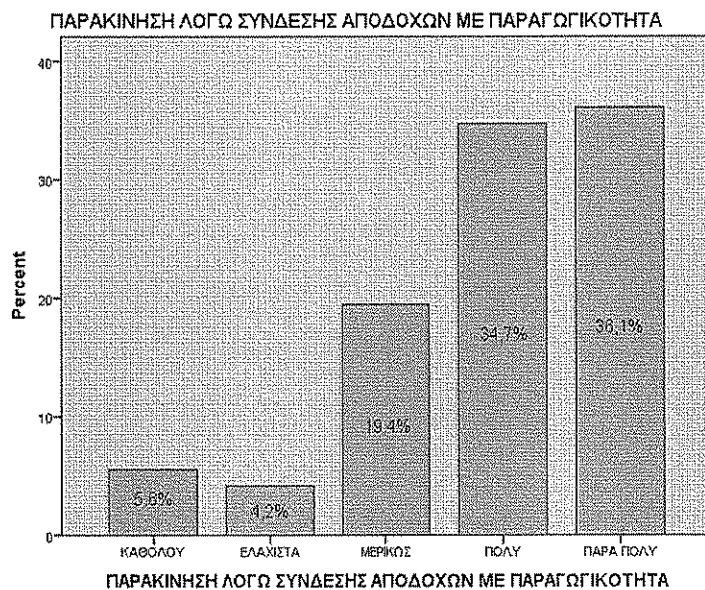
**ΑΥΞΗΣΗ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΜΕ ΤΗΛΕΡΓΑΣΙΑ**

|                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid ΛΙΓΟ      | 18        | 25,0    | 25,0          | 25,0               |
| Valid ΑΡΚΕΤΑ    | 46        | 63,9    | 63,9          | 88,9               |
| Valid ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ | 8         | 11,1    | 11,1          | 100,0              |
| Total           | 72        | 100,0   | 100,0         |                    |

Πίνακας 17 Αύξηση αποδοτικότητας με τηλεργασία

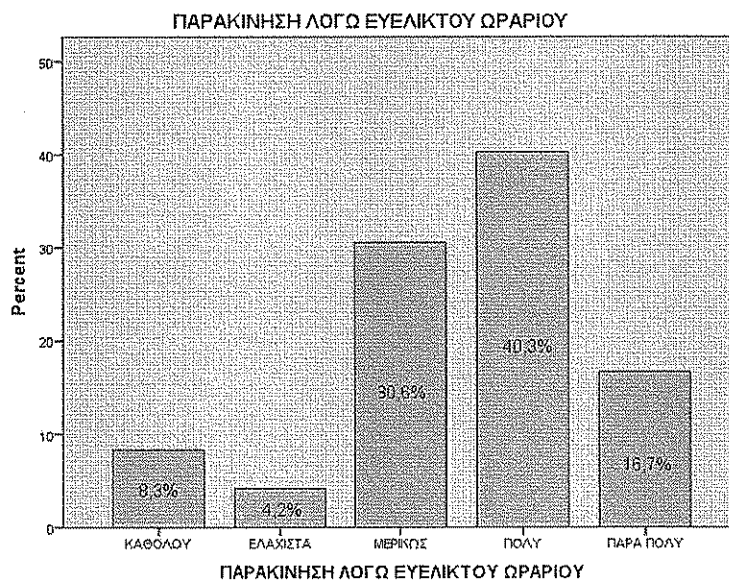
### 5.1.3 Γ' μέρος έρευνας

1. Στα επόμενα διαγράμματα 18 - 29 που έχουν εξαχθεί από το spss, αποτυπώνονται με ποσοστά συχνότητας οι αιτίες της παρακίνησης των υπαλλήλων στο σύνηθες εργασιακό περιβάλλον, σύμφωνα με τα δεδομένα που προέκυψαν από το τρίτο μέρος του ερωτηματολογίου, στα οποία παρατηρήθηκαν ελλείπουσες τιμές.



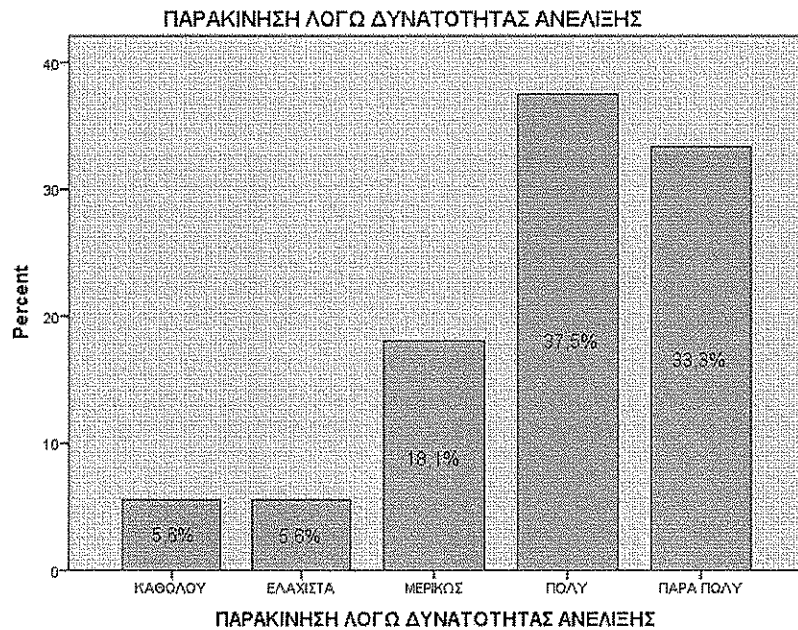
Πίνακας 18 Παράγοντες παρακίνησης

(Από το παραπάνω διάγραμμα προκύπτει ότι για ποσοστό 36,1% του δείγματος η σύνδεση των αποδοχών με την παραγωγικότητα αποτελεί πάρα πολύ σημαντική αιτία παρακίνησης).



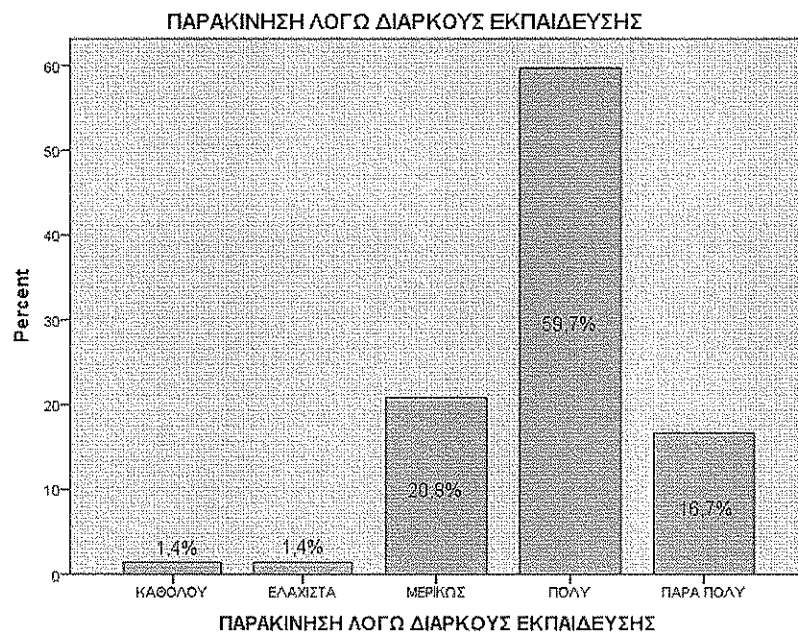
Πίνακας 19 Παράγοντες παρακίνησης

(40,3% του δείγματος αναγνωρίζουν ως πολύ σημαντική αιτία παρακίνησης το ευέλικτο ωράριο).



Πίνακας 20 Παράγοντες παρακίνησης

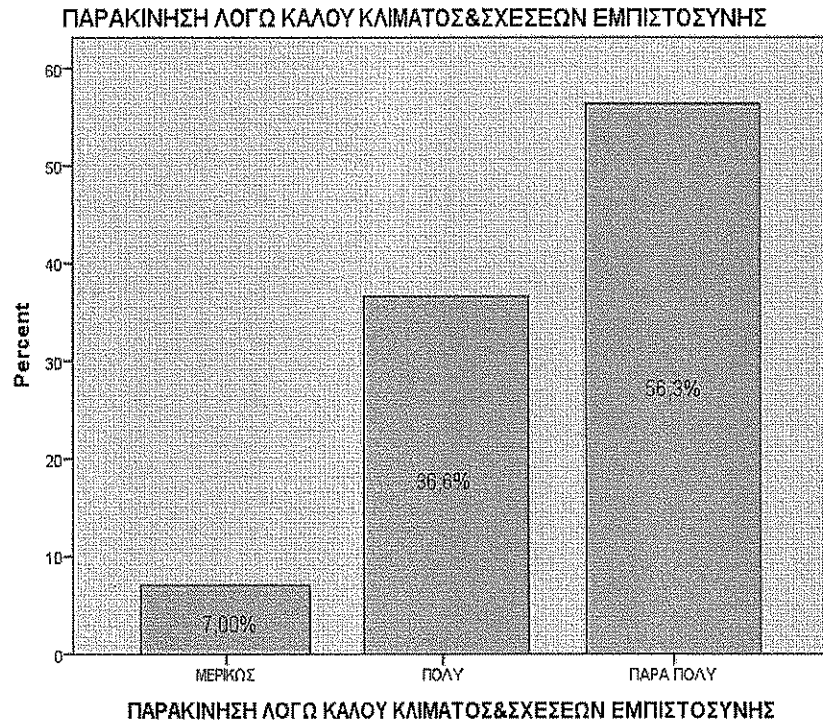
(Η δυνατότητα ανέλιξης στην ιεραρχία αποτελεί για το 37,5% πολύ μεγάλο παράγοντα παρακίνησης).



Πίνακας 21 Παράγοντες παρακίνησης

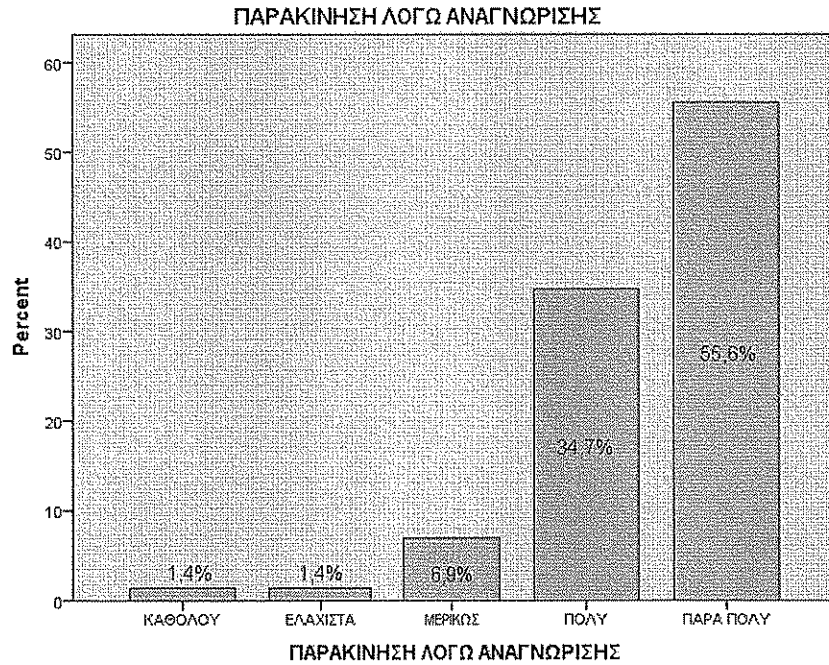
(Η δυνατότητα διαρκούς εκπαίδευσης παρακινεί πολύ το 59,7% του δείγματος).





Πίνακας 22 Παράγοντες παρακίνησης

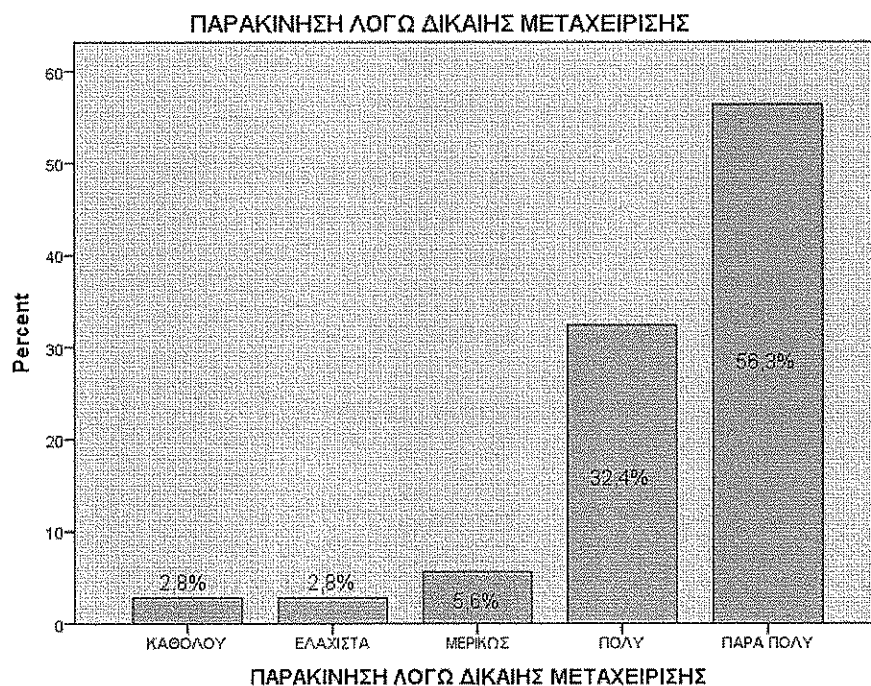
(Ποσοστό 56,3% φαίνεται να παρακινείται πάρα πολύ από το καλό κλίμα και τις σχέσεις εμπιστοσύνης που αναπτύσσονται στο περιβάλλον εργασίας<sup>151</sup>).



Πίνακας 23 Παράγοντες παρακίνησης

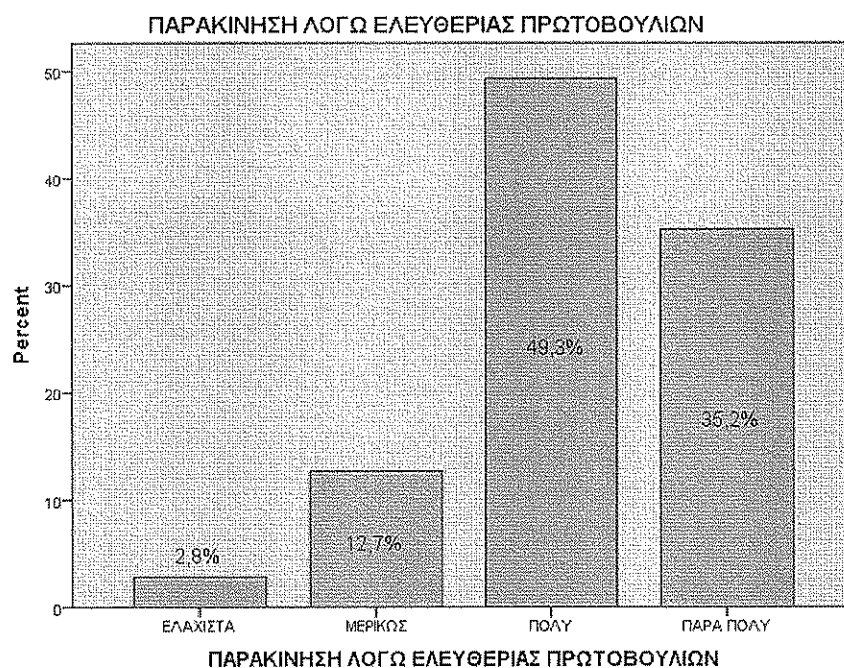
(Η αναγνώριση του παραγόμενου έργου αποτελεί για το 55,6% των ερωτώμενων πάρα πολύ σημαντική αιτία παρακίνησης).

<sup>151</sup> Το διάγραμμα απεικονίζει τα έγκυρα ποσοστά, καθώς στο δείγμα παρατηρήθηκαν ελλείπουσες τιμές (1,4%).



Πίνακας 24 Παράγοντες παρακίνησης

(Η δίκαιη μεταχείριση αναγνωρίζεται από το 56,3% ως πάρα πολύ σημαντικός παράγοντας παρακίνησης<sup>152</sup>).

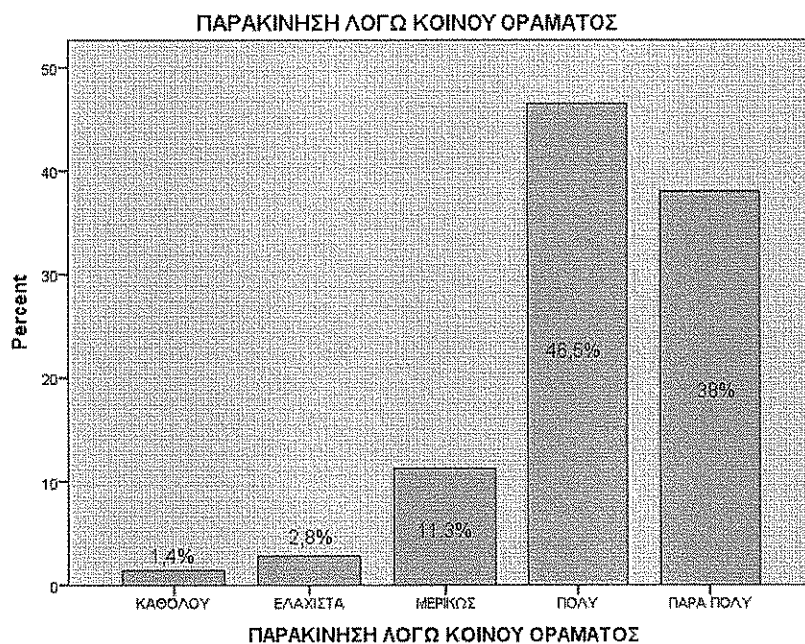


Πίνακας 25 Παράγοντες παρακίνησης

(Η ελευθερία των πρωτοβουλιών φαίνεται να παρακινεί πολύ το 49,3% του δείγματος<sup>153</sup>).

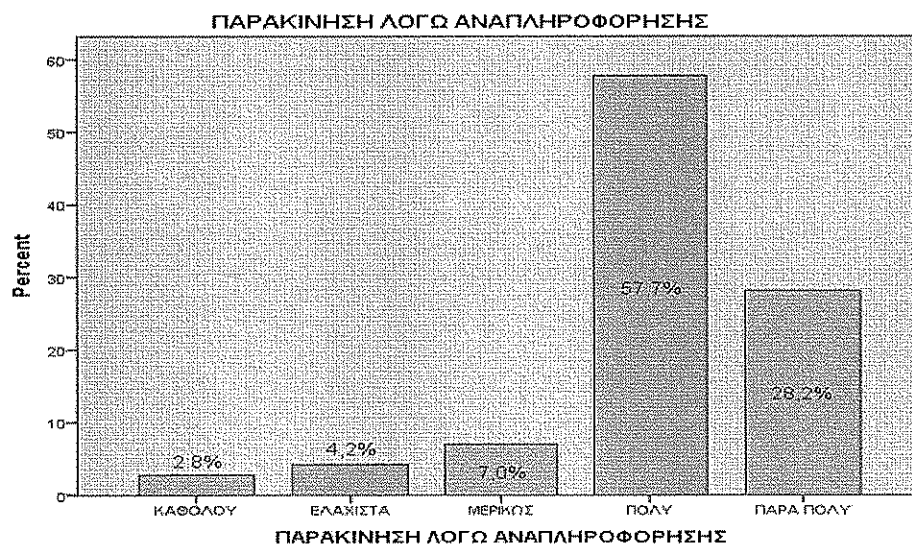
<sup>152</sup> Το διάγραμμα απεικονίζει τα έγκυρα ποσοστά, καθώς στο δείγμα παρατηρήθηκαν ελλείπουσες τιμές (1,4%).

<sup>153</sup> Το διάγραμμα απεικονίζει τα έγκυρα ποσοστά, καθώς στο δείγμα παρατηρήθηκαν ελλείπουσες τιμές (1,4%).



Πίνακας 26 Παράγοντες παρακίνησης

(Το κοινό όραμα αποτελεί πολύ σημαντικό παράγοντα παρακίνησης για το 46,5% του δείγματος<sup>154</sup>).

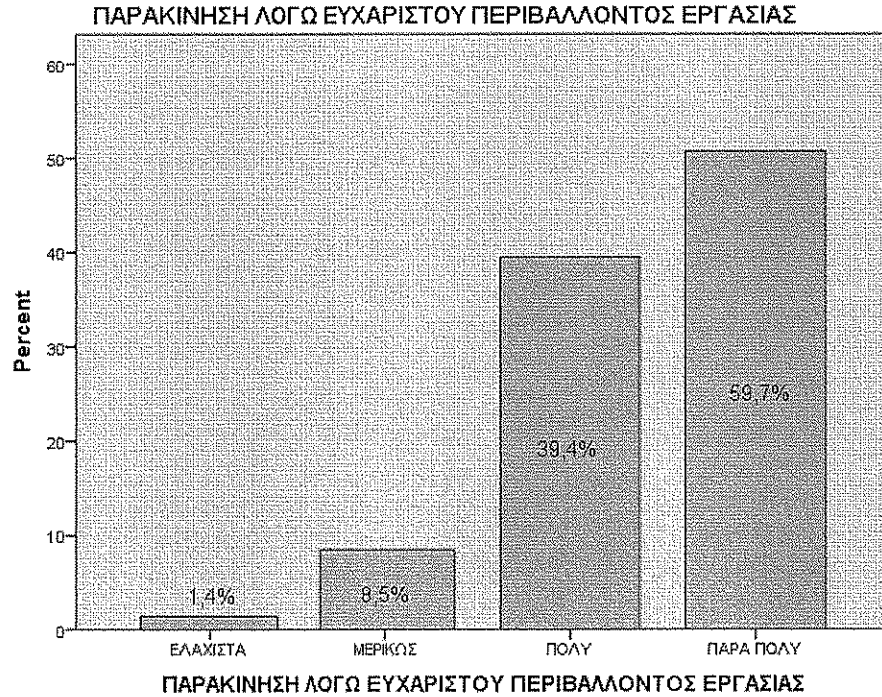


Πίνακας 27 Παράγοντες παρακίνησης

(Η αναπληροφόρηση για το παραγόμενο έργο φαίνεται να κινητοποιεί πολύ το 57,7% του δείγματος<sup>155</sup>).

<sup>154</sup> Το διάγραμμα απεικονίζει τα έγκυρα ποσοστά, καθώς στο δείγμα παρατηρήθηκαν ελλείπουσες τιμές (1,4%).

<sup>155</sup> Το διάγραμμα απεικονίζει τα έγκυρα ποσοστά, καθώς στο δείγμα παρατηρήθηκαν ελλείπουσες τιμές (1,4%).



Πίνακας 28 Παράγοντες παρακίνησης

(Ποσοστό 59,7% αξιολογεί το ευχάριστο περιβάλλον εργασίας ως πάρα πολύ σημαντική αιτία παρακίνησης<sup>156</sup>).

**Descriptive Statistics**

|   | N         | Mean      | Std. Deviation | Variance  | Skewness  |            | Kurtosis  |            |
|---|-----------|-----------|----------------|-----------|-----------|------------|-----------|------------|
|   | Statistic | Statistic | Statistic      | Statistic | Statistic | Std. Error | Statistic | Std. Error |
| ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΛΟΓΩ ΣΥΝΔΕΣΗΣ ΑΠΟΔΟΧΩΝ ΜΕ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ | 72        | 3,92      | 1,110          | 1,232     | -1,039    | ,283       | ,660      | ,559       |
| ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΛΟΓΩ ΕΥΕΛΙΚΤΟΥ ΩΡΑΡΙΟΥ                   | 72        | 3,53      | 1,087          | 1,182     | -,783     | ,283       | ,387      | ,559       |
| ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΛΟΓΩ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑΣ ΑΝΕΛΙΞΗΣ                | 72        | 3,88      | 1,113          | 1,238     | -1,009    | ,283       | ,559      | ,559       |

<sup>156</sup> Το διάγραμμα απεικονίζει τα έγκυρα ποσοστά, καθώς στο δείγμα παρατηρήθηκαν ελλείπουσες τιμές (1,4%).

|  |    |      |      |      |        |      |       |      |
|--|----|------|------|------|--------|------|-------|------|
| ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΛΟΓΩ ΔΙΑΡΚΟΥΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ                 | 72 | 3,89 | ,742 | ,551 | -,881  | ,283 | 2,427 | ,559 |
| ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΛΟΓΩ ΚΑΛΟΥ ΚΛΙΜΑΤΟΣ&&ΣΧΕΣΕΩΝ ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗΣ | 71 | 4,49 | ,630 | ,396 | -,856  | ,285 | -,258 | ,563 |
| ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΛΟΓΩ ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗΣ                          | 72 | 4,42 | ,801 | ,641 | -1,753 | ,283 | 4,180 | ,559 |
| ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΛΟΓΩ ΔΙΚΑΙΗΣ ΜΕΤΑΧΕΙΡΙΣΗΣ                 | 71 | 4,37 | ,930 | ,864 | -1,902 | ,285 | 3,962 | ,563 |
| ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΛΟΓΩ ΕΛΕΥΘΕΡΙΑΣ ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΩΝ              | 71 | 4,17 | ,756 | ,571 | -,702  | ,285 | ,353  | ,563 |
| ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΛΟΓΩ ΚΟΙΝΟΥ ΟΡΑΜΑΤΟΣ                      | 71 | 4,17 | ,845 | ,714 | -1,211 | ,285 | 2,149 | ,563 |
| ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΛΟΓΩ ΑΝΑΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ                      | 71 | 4,04 | ,885 | ,784 | -1,482 | ,285 | 3,104 | ,563 |
| ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΛΟΓΩ ΕΥΧΑΡΙΣΤΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ    | 71 | 4,39 | ,707 | ,499 | -,988  | ,285 | ,678  | ,563 |
| Valid N (listwise)                                   | 71 |      |      |      |        |      |       |      |

Πίνακας 29 Descriptive Statistics

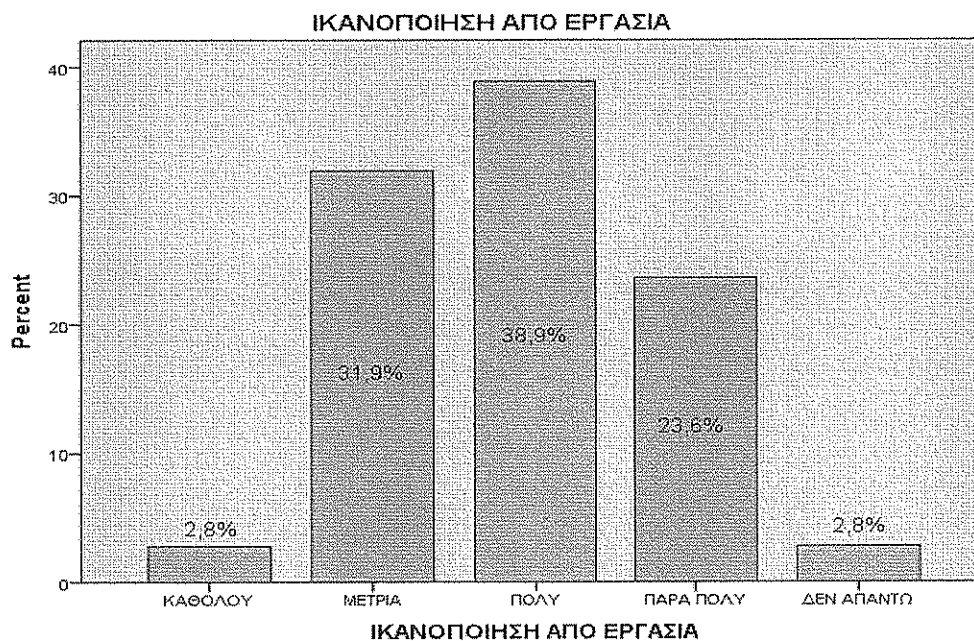
Ο παραπάνω πίνακας δίδει τα περιγραφικά μέτρα (μέση τιμή, τυπική απόκλιση, ασυμμετρία και κυρτότητα) των απόψεων του δείγματος σχετικά με τις τεχνικές παρακίνησης. Παρατηρούμε το καλό κλίμα και τις σχέσεις εμπιστοσύνης να εμφανίζονται ως ο κυριότερος παράγοντας παρακίνησης με  $M=4,49$  και  $T.A= 0,630$ , την δίκαιη μεταχείριση και την αναγνώριση να εμφανίζουν την μεγαλύτερη αρνητική ασυμμετρία (-1,902 και -1,753 αντίστοιχα →μεγάλη συγκέντρωση παρατηρήσεων στις

μεγάλες τιμές της μεταβλητής) και κύρτωση 4,180 και 3,962 που αντιστοιχεί σε λεπτόκυρτη - αιχμηρή κατανομή.

2.Στα επόμενα διαγράμματα 30 - 33 και τον πίνακα διαμέσου και εύρους που έχουν εξαχθεί από το spss, αποτυπώνεται η ικανοποίηση που λαμβάνουν από την εργασία τους οι συμμετέχοντες στην έρευνα.

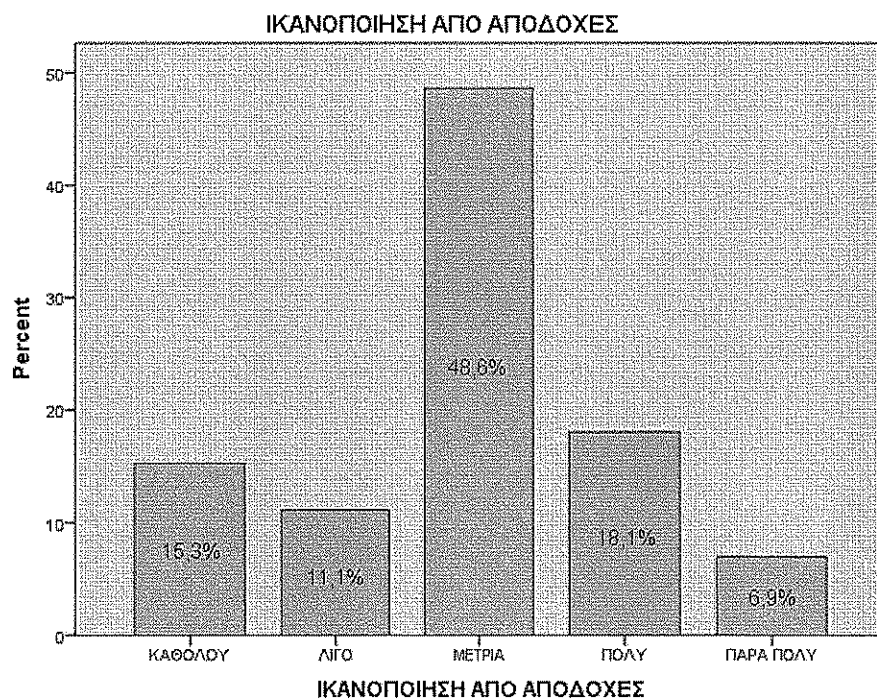
|        |         | ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΕΡΓΑΣΙΑ | ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΑΠΟΔΟΧΕΣ | ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ |
|--------|---------|-------------------------|--------------------------|-----------------------------------|
| N      | Valid   | 72                      | 72                       | 72                                |
|        | Missing | 0                       | 0                        | 0                                 |
| Median |         | 4,00                    | 3,00                     | 3,00                              |
| Range  |         | 5                       | 4                        | 5                                 |

Πίνακας 30 Statistics



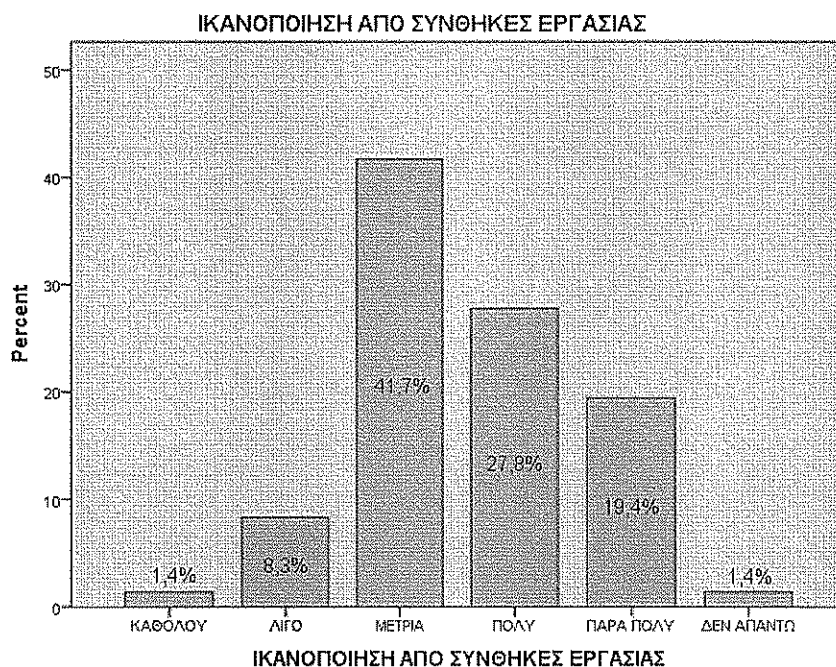
Πίνακας 31 Παράγοντες ικανοποίησης

(Ποσοστό 38,9 % λαμβάνουν πολύ μεγάλη ικανοποίηση από την εργασία τους, ενώ ένα ποσοστό 2,8% δεν απάντησε).



Πίνακας 32 Παράγοντες ικανοποίησης

(Ποσοστό 48,6% ικανοποιούνται μέτρια από τις αποδοχές τους).



Πίνακας 33 Παράγοντες ικανοποίησης

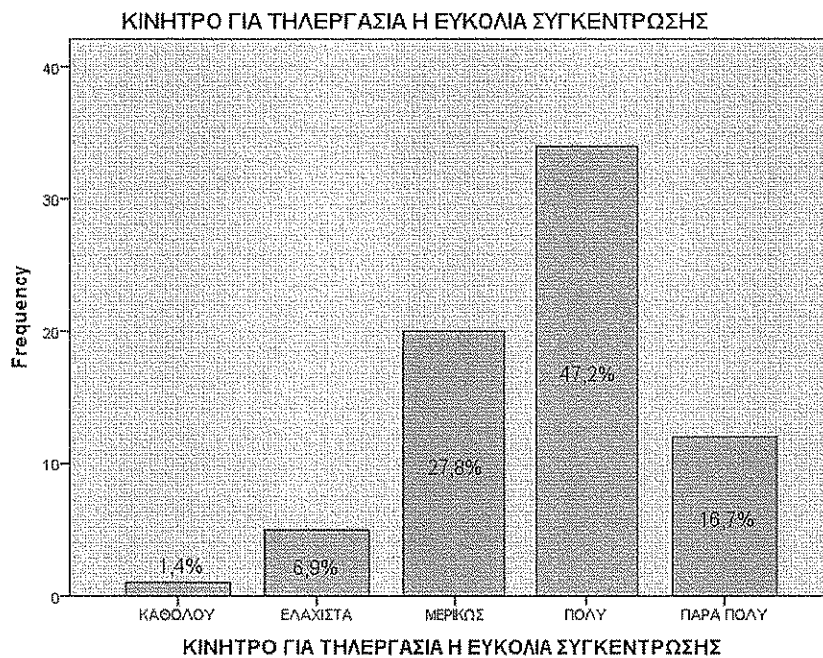
(Οι συνθήκες εργασίας ικανοποιούν μέτρια ένα ποσοστό 41,7% του δείγματος, ενώ ένα ποσοστό 1,4% δεν απάντησε).

3. Στα διαγράμματα 34 -43 που ακολουθούν διερευνώνται οι τεχνικές παρακίνησης στο περιβάλλον της τηλεργασίας.



Πίνακας 34 Κίνητρα για τηλεργασία

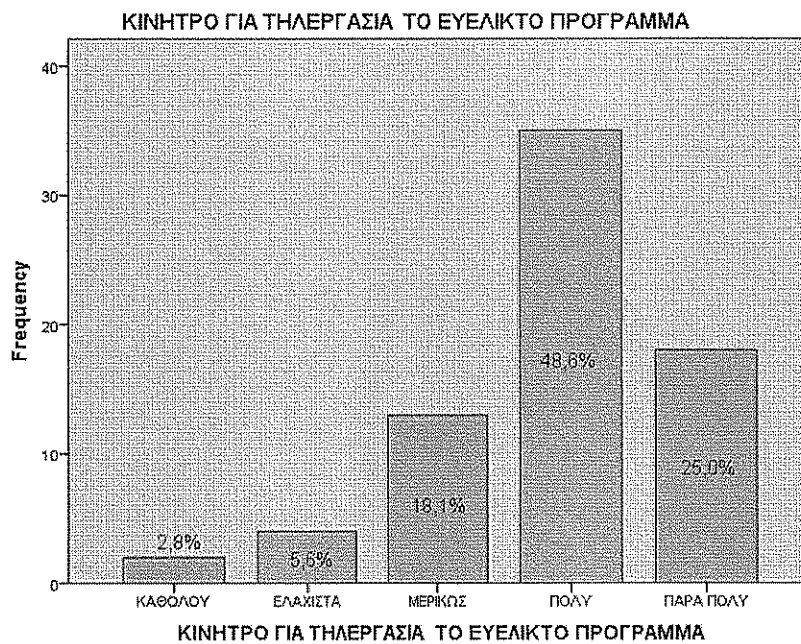
(Για ποσοστό 41,7% η εργασία σε προσωπικό χώρο αποτελεί πολύ μεγάλο κίνητρο).



Πίνακας 35 Κίνητρα για τηλεργασία

(Από το διάγραμμα προκύπτει ότι ποσοστό 47,2% θεωρεί την ευκολία συγκέντρωσης πολύ μεγάλο κίνητρο για τηλεργασία).

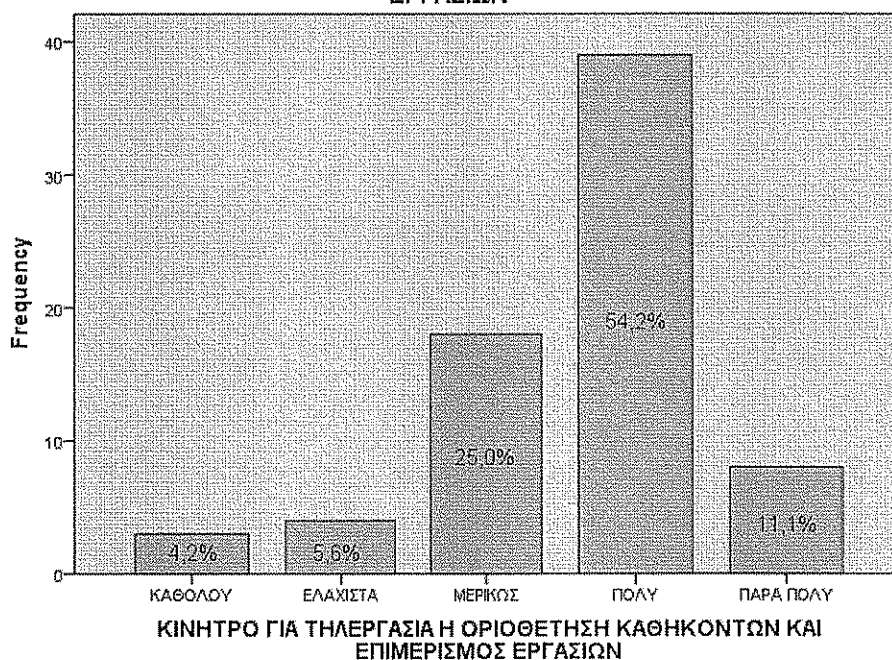




Πίνακας 36 Κίνητρα για τηλεργασία

(Το διάγραμμα μας δίνει ποσοστό 48,6% να θεωρούν πολύ μεγάλο κίνητρο για τηλεργασία την ευελιξία του προγράμματος).

**ΚΙΝΗΤΡΟ ΓΙΑ ΤΗΛΕΡΓΑΣΙΑ Η ΟΡΙΟΘΕΤΗΣΗ ΚΑΘΗΚΟΝΤΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΜΕΡΙΣΜΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ**



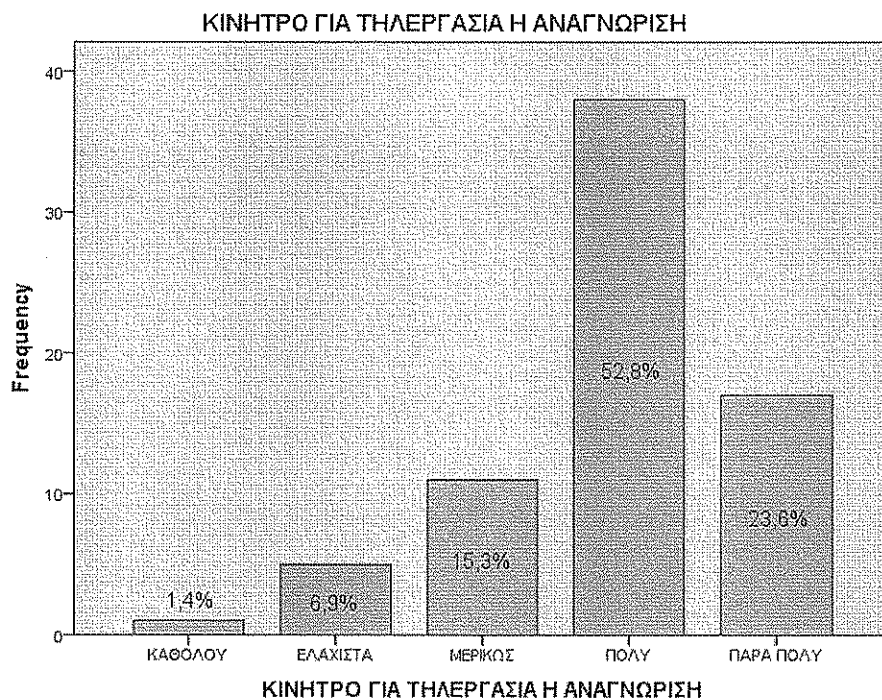
Πίνακας 37 Κίνητρα για τηλεργασία

(Η οριοθέτηση των καθηκόντων και ο επιμερισμός των εργασιών κατά το δοκούν αποτελεί για το 54,2% του δείγματος πολύ μεγάλο κίνητρο για τηλεργασία).



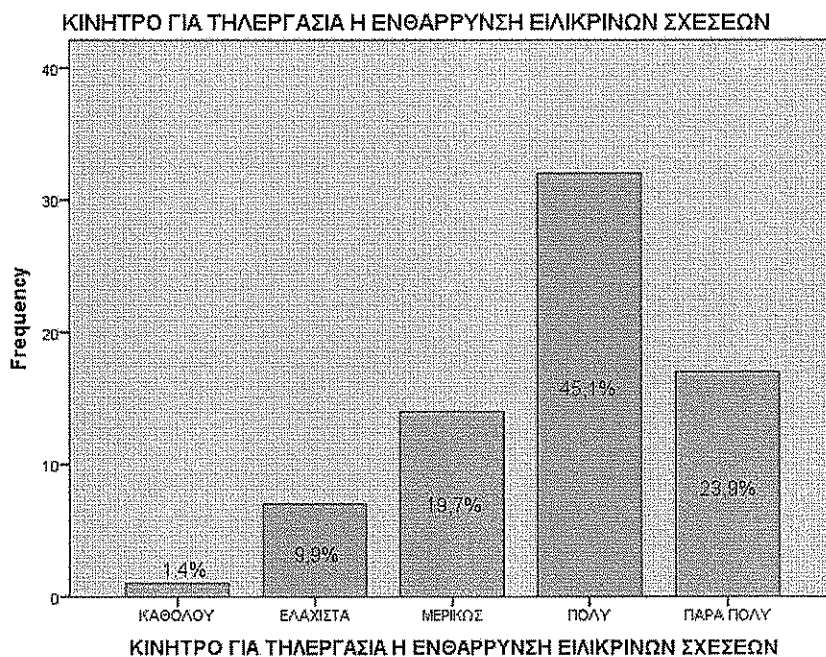
Πίνακας 38 Κίνητρα για τηλεργασία

(Ποσοστό 48,6 % του δείγματος θεωρεί την ανάπτυξη κουλτούρας εμπιστοσύνης, πολύ μεγάλο κίνητρο για τηλεργασία).



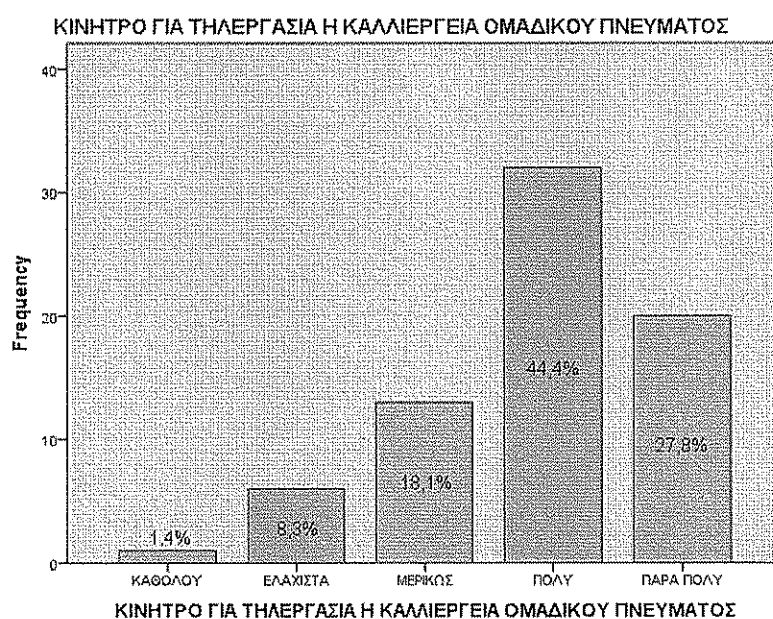
Πίνακας 39 Κίνητρα για τηλεργασία

(Η αναγνώριση του παραγόμενου έργου από τον Προϊστάμενο αποτελεί για το 52,8% του δείγματος πολύ μεγάλο κίνητρο για τηλεργασία).



Πίνακας 40 Κίνητρα για τηλεργασία

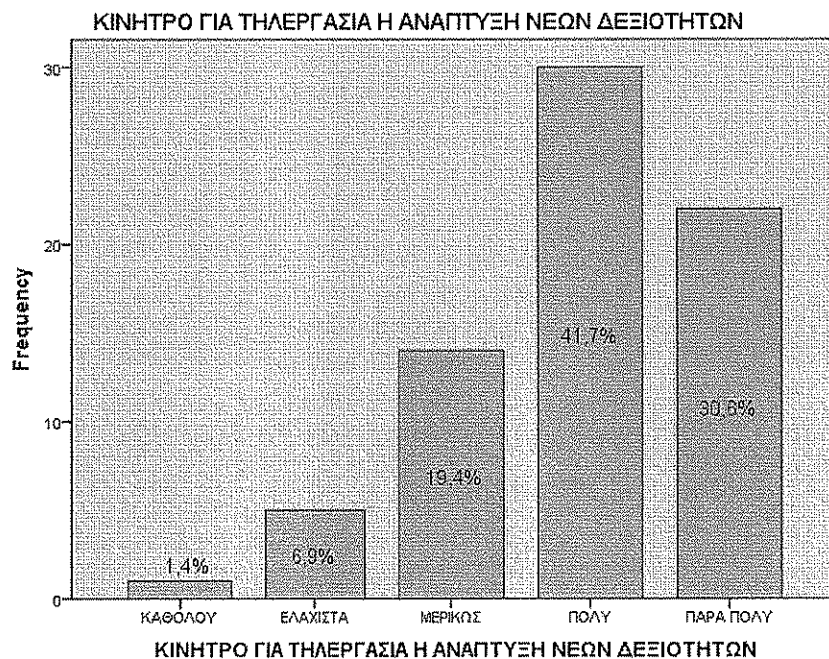
(Το 45,1% θεωρεί την ενθάρρυνση ειλικρινών σχέσεων πολύ μεγάλο κίνητρο στο καθεστώς τηλεργασίας<sup>157</sup>).



Πίνακας 41 Κίνητρα για τηλεργασία

(Ποσοστό 44,4% αναγνωρίζει ως πολύ μεγάλο κίνητρο για τηλεργασία την καλλιέργεια ομαδικού πνεύματος).

<sup>157</sup> Το διάγραμμα απεικονίζει τα έγκυρα ποσοστά, καθώς στο δείγμα παρατηρήθηκαν ελλείπουσες τιμές (1,4%).



Πίνακας 42 Κίνητρα για τηλεργασία

(Η ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων που απαιτεί το μοντέλο της τηλεργασίας αντιμετωπίζεται από το 41,7% ως πολύ μεγάλο κίνητρο).

**Descriptive Statistics**

|  | N         | Mean      | Std. Deviation | Skewness  |            | Kurtosis  |            |
|--|-----------|-----------|----------------|-----------|------------|-----------|------------|
|  | Statistic | Statistic | Statistic      | Statistic | Std. Error | Statistic | Std. Error |
| ΚΙΝΗΤΡΟ ΓΙΑ ΤΗΛΕΡΓΑΣΙΑ Η ΕΡΓΑΣΙΑ ΣΕ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΧΩΡΟ | 72        | 3,47      | ,934           | -,450     | ,283       | ,078      | ,559       |
| ΚΙΝΗΤΡΟ ΓΙΑ ΤΗΛΕΡΓΑΣΙΑ Η ΕΥΚΟΛΙΑ ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗΣ      | 72        | 3,71      | ,879           | -,537     | ,283       | ,335      | ,559       |
| ΚΙΝΗΤΡΟ ΓΙΑ ΤΗΛΕΡΓΑΣΙΑ ΤΟ ΕΥΕΛΙΚΤΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ       | 72        | 3,88      | ,948           | -,966     | ,283       | 1,083     | ,559       |

|  |    |      |      |        |      |       |      |
|--|----|------|------|--------|------|-------|------|
| ΚΙΝΗΤΡΟ ΓΙΑ<br>ΤΗΛΕΡΓΑΣΙΑ<br>Η<br>ΟΡΙΟΘΕΤΗΣΗ<br>ΚΑΘΗΚΟΝΤΩ<br>Ν ΚΑΙ<br>ΕΠΙΜΕΡΙΣΜΟ<br>Σ ΕΡΓΑΣΙΩΝ | 72 | 3,63 | ,911 | -1,016 | ,283 | 1,381 | ,559 |
| ΚΙΝΗΤΡΟ ΓΙΑ<br>ΤΗΛΕΡΓΑΣΙΑ<br>Η<br>ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ<br>ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝ<br>ΗΣ                                | 72 | 3,75 | ,931 | -,660  | ,283 | ,176  | ,559 |
| ΚΙΝΗΤΡΟ ΓΙΑ<br>ΤΗΛΕΡΓΑΣΙΑ<br>Η<br>ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ   | 72 | 3,90 | ,891 | -,913  | ,283 | ,973  | ,559 |
| ΚΙΝΗΤΡΟ ΓΙΑ<br>ΤΗΛΕΡΓΑΣΙΑ<br>Η<br>ΕΝΘΑΡΡΥΝΣ<br>Η ΕΙΛΙΚΡΙΝΩΝ<br>ΣΧΕΣΕΩΝ                         | 71 | 3,80 | ,965 | -,668  | ,285 | ,029  | ,563 |
| ΚΙΝΗΤΡΟ ΓΙΑ<br>ΤΗΛΕΡΓΑΣΙΑ<br>Η<br>ΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΑ<br>ΟΜΑΔΙΚΟΥ<br>ΠΝΕΥΜΑΤΟΣ                         | 72 | 3,89 | ,958 | -,762  | ,283 | ,234  | ,559 |
| ΚΙΝΗΤΡΟ ΓΙΑ<br>ΤΗΛΕΡΓΑΣΙΑ<br>Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ<br>ΝΕΩΝ<br>ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ                                  | 72 | 3,93 | ,954 | -,759  | ,283 | ,242  | ,559 |
| Valid N<br>(listwise)  | 71 |      |      |        |      |       |      |

Πίνακας 43 Descriptive Statistics

Ο παραπάνω πίνακας δίδει τα περιγραφικά μέτρα (μέση τιμή, τυπική απόκλιση, ασυμμετρία και κυρτότητα) των παρατηρήσεων του δείγματος σχετικά με τους παράγοντες παρακίνησης στο περιβάλλον της τηλεργασίας. Παρατηρούμε την

ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων να εμφανίζεται ως ο κυριότερος παράγοντας παρακίνησης με  $M=3,93$  και  $T.A= 0,954$  και την οριοθέτηση καθηκόντων και τον επιμερισμό των εργασιών να εμφανίζει την μεγαλύτερη αρνητική ασυμμετρία  $(-1,016) \rightarrow$  μεγάλη συγκέντρωση παρατηρήσεων στις μεγάλες τιμές της μεταβλητής και κύρτωση 1,381 που αντιστοιχεί σε λεπτόκυρτη - αιχμηρή κατανομή.

4.Στους επόμενους πίνακες συχνοτήτων 44 - 55 που έχουν εξαχθεί από το spss, αποτυπώνεται η χρήση τεχνικών παρακίνησης στο εργασιακό περιβάλλον κάθε ερωτώμενου, η αίσθηση για την ατομική του παρακίνηση και η αξιολόγησή του για την αυτοϋποκίνηση.

**ΔΙΑΡΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ**

|           | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| ΚΑΘΟΛΟΥ   | 7         | 9,7     | 9,7           | 9,7                |
| ΕΛΑΧΙΣΤΑ  | 20        | 27,8    | 27,8          | 37,5               |
| ΜΕΡΙΚΩΣ   | 25        | 34,7    | 34,7          | 72,2               |
| ΠΟΛΥ      | 13        | 18,1    | 18,1          | 90,3               |
| ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ | 7         | 9,7     | 9,7           | 100,0              |
| Total     | 72        | 100,0   | 100,0         |                    |

Πίνακας 44 Χρήση τεχνικών παρακίνησης

**ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑ ΑΝΕΛΙΞΗΣ**

|           | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| ΚΑΘΟΛΟΥ   | 15        | 20,8    | 20,8          | 20,8               |
| ΕΛΑΧΙΣΤΑ  | 20        | 27,8    | 27,8          | 48,6               |
| ΜΕΡΙΚΩΣ   | 28        | 38,9    | 38,9          | 87,5               |
| ΠΟΛΥ      | 8         | 11,1    | 11,1          | 98,6               |
| ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ | 1         | 1,4     | 1,4           | 100,0              |
| Total     | 72        | 100,0   | 100,0         |                    |

Πίνακας 45 Χρήση τεχνικών παρακίνησης

**ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ**

|               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid ΚΑΘΟΛΟΥ | 7         | 9,7     | 9,7           | 9,7                |
| ΕΛΑΧΙΣΤΑ      | 13        | 18,1    | 18,1          | 27,8               |
| ΜΕΡΙΚΩΣ       | 30        | 41,7    | 41,7          | 69,4               |
| ΠΟΛΥ          | 18        | 25,0    | 25,0          | 94,4               |
| ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ     | 4         | 5,6     | 5,6           | 100,0              |
| Total         | 72        | 100,0   | 100,0         |                    |

Πίνακας 46 Χρήση τεχνικών παρακίνησης

**ΑΝΑΛΗΨΗ ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΩΝ**

|               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid ΚΑΘΟΛΟΥ | 3         | 4,2     | 4,2           | 4,2                |
| ΕΛΑΧΙΣΤΑ      | 19        | 26,4    | 26,4          | 30,6               |
| ΜΕΡΙΚΩΣ       | 35        | 48,6    | 48,6          | 79,2               |
| ΠΟΛΥ          | 13        | 18,1    | 18,1          | 97,2               |
| ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ     | 2         | 2,8     | 2,8           | 100,0              |
| Total         | 72        | 100,0   | 100,0         |                    |

Πίνακας 47 Χρήση τεχνικών παρακίνησης

**ΑΝΑΔΕΙΞΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ**

|               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid ΚΑΘΟΛΟΥ | 7         | 9,7     | 9,7           | 9,7                |
| ΕΛΑΧΙΣΤΑ      | 16        | 22,2    | 22,2          | 31,9               |
| ΜΕΡΙΚΩΣ       | 33        | 45,8    | 45,8          | 77,8               |
| ΠΟΛΥ          | 14        | 19,4    | 19,4          | 97,2               |
| ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ     | 2         | 2,8     | 2,8           | 100,0              |
| Total         | 72        | 100,0   | 100,0         |                    |

Πίνακας 48 Χρήση τεχνικών παρακίνησης

**ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑ ΓΙΑ ΑΛΛΑΓΗ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

|       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | ΚΑΘΟΛΟΥ   | 12      | 16,7          | 16,7               |
|       | ΕΛΑΧΙΣΤΑ  | 25      | 34,7          | 51,4               |
|       | ΜΕΡΙΚΩΣ   | 27      | 37,5          | 88,9               |
|       | ΠΟΛΥ      | 6       | 8,3           | 97,2               |
|       | ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ | 2       | 2,8           | 100,0              |
|       | Total     | 72      | 100,0         | 100,0              |

Πίνακας 49 Χρήση τεχνικών παρακίνησης

**ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ**

|       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | ΚΑΘΟΛΟΥ   | 4       | 5,6           | 5,6                |
|       | ΕΛΑΧΙΣΤΑ  | 13      | 18,1          | 23,6               |
|       | ΜΕΡΙΚΩΣ   | 30      | 41,7          | 65,3               |
|       | ΠΟΛΥ      | 21      | 29,2          | 94,4               |
|       | ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ | 4       | 5,6           | 100,0              |
|       | Total     | 72      | 100,0         | 100,0              |

Πίνακας 50 Χρήση τεχνικών παρακίνησης

**ΕΝΘΑΡΡΥΝΣΗ ΠΟΛΙΤΙΣΜΕΝΗΣ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ**

|       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | ΚΑΘΟΛΟΥ   | 4       | 5,6           | 5,6                |
|       | ΕΛΑΧΙΣΤΑ  | 12      | 16,7          | 22,2               |
|       | ΜΕΡΙΚΩΣ   | 22      | 30,6          | 52,8               |
|       | ΠΟΛΥ      | 30      | 41,7          | 94,4               |
|       | ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ | 4       | 5,6           | 100,0              |
|       | Total     | 72      | 100,0         | 100,0              |

Πίνακας 51 Χρήση τεχνικών παρακίνησης

Πίνακας 51 Χρήση τεχνικών παρακίνησης



**ΚΛΙΜΑ ΟΜΑΔΙΚΟΤΗΤΑΣ**

|               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid ΚΑΘΟΛΟΥ | 4         | 5,6     | 5,6           | 5,6                |
| ΕΛΑΧΙΣΤΑ      | 12        | 16,7    | 16,7          | 22,2               |
| ΜΕΡΙΚΩΣ       | 27        | 37,5    | 37,5          | 59,7               |
| ΠΟΛΥ          | 24        | 33,3    | 33,3          | 93,1               |
| ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ     | 5         | 6,9     | 6,9           | 100,0              |
| Total         | 72        | 100,0   | 100,0         |                    |

Πίνακας 52 Χρήση τεχνικών παρακίνησης

**ΦΙΛΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΑΤΜΟΣΦΑΙΡΑ**

|               | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid ΚΑΘΟΛΟΥ | 3         | 4,2     | 4,2           | 4,2                |
| ΕΛΑΧΙΣΤΑ      | 8         | 11,1    | 11,1          | 15,3               |
| ΜΕΡΙΚΩΣ       | 25        | 34,7    | 34,7          | 50,0               |
| ΠΟΛΥ          | 28        | 38,9    | 38,9          | 88,9               |
| ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ     | 8         | 11,1    | 11,1          | 100,0              |
| Total         | 72        | 100,0   | 100,0         |                    |

Πίνακας 53 Χρήση τεχνικών παρακίνησης

**ΕΠΙΠΕΔΟ ΑΤΟΜΙΚΗΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ**

|                   | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid ΠΟΛΥ ΧΑΜΗΛΟ | 7         | 9,7     | 9,7           | 9,7                |
| ΧΑΜΗΛΟ            | 23        | 31,9    | 31,9          | 41,7               |
| ΥΨΗΛΟ             | 35        | 48,6    | 48,6          | 90,3               |
| ΠΟΛΥ ΥΨΗΛΟ        | 7         | 9,7     | 9,7           | 100,0              |
| Total             | 72        | 100,0   | 100,0         |                    |

Πίνακας 54 Επίπεδο ατομικής παρακίνησης

#### ΑΥΤΟΥΠΟΚΙΝΗΣΗ

|                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| ΔΙΑΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ | 10        | 13,9    | 13,9          | 13,9               |
| ΔΙΑΦΩΝΩ         | 35        | 48,6    | 48,6          | 62,5               |
| Valid ΣΥΜΦΩΝΩ   | 21        | 29,2    | 29,2          | 91,7               |
| ΣΥΜΦΩΝΩ ΑΠΟΛΥΤΑ | 6         | 8,3     | 8,3           | 100,0              |
| Total           | 72        | 100,0   | 100,0         |                    |

Πίνακας 55 Αυτουποκίνηση

5.Στους επόμενους πίνακες συχνοτήτων 56 - 68 που έχουν εξαχθεί από το spss, αποτυπώνονται διάφορα θέματα που αφορούν στο νομοθετικό πλαίσιο που περιβάλλει την τηλεργασία και η στάση των ερωτώμενων απέναντι σε αυτό, οπότε διερευνάται και η σύνδεση της ηθικής με την παρακίνηση.

#### ΓΝΩΣΗ ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΟΥ ΠΛΑΙΣΙΟΥ ΤΗΛΕΡΓΑΣΙΑΣ

|           | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid ΝΑΙ | 28        | 38,9    | 38,9          | 38,9               |
| ΟΧΙ       | 44        | 61,1    | 61,1          | 100,0              |
| Total     | 72        | 100,0   | 100,0         |                    |

Πίνακας 56 Νομοθετικό πλαίσιο τηλεργασίας

#### ΓΝΩΣΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΤΗΛΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΟΥ ΦΟΡΕΑ

|           | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid ΝΑΙ | 35        | 48,6    | 48,6          | 48,6               |
| ΟΧΙ       | 37        | 51,4    | 51,4          | 100,0              |
| Total     | 72        | 100,0   | 100,0         |                    |

Πίνακας 57 Νομοθετικό πλαίσιο τηλεργασίας

**ΤΗΡΗΣΗ ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΩΝ ΓΙΑ ΑΣΦΑΛΗ ΤΗΛΕΡΓΑΣΙΑ**

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | NAI   | 54        | 75,0    | 75,0          | 75,0               |
|       | OXI   | 18        | 25,0    | 25,0          | 100,0              |
|       | Total | 72        | 100,0   | 100,0         |                    |

Πίνακας 58 Νομοθετικό πλαίσιο τηλεργασίας

**ΤΗΡΗΣΗ ΩΡΑΡΙΟΥ**

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | NAI   | 45        | 62,5    | 62,5          | 62,5               |
|       | OXI   | 27        | 37,5    | 37,5          | 100,0              |
|       | Total | 72        | 100,0   | 100,0         |                    |

Πίνακας 59 Νομοθετικό πλαίσιο τηλεργασίας

**ΔΙΚΑΙΩΜΑ ΣΤΗΝ ΑΠΟΣΥΝΔΕΣΗ**

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | NAI   | 37        | 51,4    | 51,4          | 51,4               |
|       | OXI   | 35        | 48,6    | 48,6          | 100,0              |
|       | Total | 72        | 100,0   | 100,0         |                    |

Πίνακας 60 Νομοθετικό πλαίσιο τηλεργασίας

**ΝΟΜΟΘΕΤΗΣΗ ΑΠΟΣΥΝΔΕΣΗΣ**

|         |        | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|--------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | NAI    | 23        | 31,9    | 32,9          | 32,9               |
|         | OXI    | 47        | 65,3    | 67,1          | 100,0              |
|         | Total  | 70        | 97,2    | 100,0         |                    |
| Missing | System | 2         | 2,8     |               |                    |
| Total   |        | 72        | 100,0   |               |                    |

Πίνακας 61 Νομοθετικό πλαίσιο τηλεργασίας

**ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ**

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | ΝΑΙ   | 57        | 79,2    | 79,2          | 79,2               |
|       | ΟΧΙ   | 15        | 20,8    | 20,8          | 100,0              |
|       | Total | 72        | 100,0   | 100,0         |                    |

Πίνακας 62 Νομοθετικό πλαίσιο τηλεργασίας

**ΠΡΟΛΗΠΤΙΚΑ ΜΕΤΡΑ**

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | ΝΑΙ   | 57        | 79,2    | 79,2          | 79,2               |
|       | ΟΧΙ   | 15        | 20,8    | 20,8          | 100,0              |
|       | Total | 72        | 100,0   | 100,0         |                    |

Πίνακας 63 Νομοθετικό πλαίσιο τηλεργασίας

**ΧΡΗΣΗ SOCIAL MEDIA**

|       |                 | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | ΝΑΙ             | 16        | 22,2    | 22,2          | 22,2               |
|       | ΟΧΙ             | 52        | 72,2    | 72,2          | 94,4               |
|       | ΝΑΙ ΛΟΓΩ ΑΝΤΙΚ. | 3         | 4,2     | 4,2           | 98,6               |
|       | ΑΛΛΟ            | 1         | 1,4     | 1,4           | 100,0              |
|       | Total           | 72        | 100,0   | 100,0         |                    |

Πίνακας 64 Νομοθετικό πλαίσιο τηλεργασίας

**ΠΑΡΑΒΛΕΨΗ ΑΠΟΣΥΝΔΕΣΗΣ ΣΤΟ ΕΥΕΛΙΚΤΟ ΩΡΑΡΙΟ**

|         |           | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | ΚΑΘΟΛΟΥ   | 15        | 20,8    | 21,4          | 21,4               |
|         | ΕΛΑΧΙΣΤΑ  | 16        | 22,2    | 22,9          | 44,3               |
|         | ΜΕΡΙΚΩΣ   | 17        | 23,6    | 24,3          | 68,6               |
|         | ΠΟΛΥ      | 19        | 26,4    | 27,1          | 95,7               |
|         | ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ | 3         | 4,2     | 4,3           | 100,0              |
|         | Total     | 70        | 97,2    | 100,0         |                    |
| Missing | System    | 2         | 2,8     |               |                    |
| Total   |           | 72        | 100,0   |               |                    |

Πίνακας 65 Νομοθετικό πλαίσιο τηλεργασίας

**ΠΑΡΑΒΛΕΨΗ ΑΠΟΣΥΝΔΕΣΗΣ ΣΤΗΝ ΚΑΛΥΤΕΡΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ**

|         |           | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | ΚΑΘΟΛΟΥ   | 12        | 16,7    | 17,1          | 17,1               |
|         | ΕΛΑΧΙΣΤΑ  | 13        | 18,1    | 18,6          | 35,7               |
|         | ΜΕΡΙΚΩΣ   | 19        | 26,4    | 27,1          | 62,9               |
|         | ΠΟΛΥ      | 23        | 31,9    | 32,9          | 95,7               |
|         | ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ | 3         | 4,2     | 4,3           | 100,0              |
|         | Total     |           | 70      | 97,2          | 100,0              |
| Missing | System    | 2         | 2,8     |               |                    |
| Total   |           | 72        | 100,0   |               |                    |

Πίνακας 66 Νομοθετικό πλαίσιο τηλεργασίας

**ΠΑΡΑΒΛΕΨΗ ΑΠΟΣΥΝΔΕΣΗΣ ΣΤΙΣ ΚΑΛΥΤΕΡΕΣ ΑΠΟΔΟΧΕΣ**

|         |           | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | ΚΑΘΟΛΟΥ   | 8         | 11,1    | 11,4          | 11,4               |
|         | ΕΛΑΧΙΣΤΑ  | 14        | 19,4    | 20,0          | 31,4               |
|         | ΜΕΡΙΚΩΣ   | 19        | 26,4    | 27,1          | 58,6               |
|         | ΠΟΛΥ      | 23        | 31,9    | 32,9          | 91,4               |
|         | ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ | 6         | 8,3     | 8,6           | 100,0              |
|         | Total     |           | 70      | 97,2          | 100,0              |
| Missing | System    | 2         | 2,8     |               |                    |
| Total   |           | 72        | 100,0   |               |                    |

Πίνακας 67 Νομοθετικό πλαίσιο τηλεργασίας

**ΠΑΡΑΒΛΕΨΗ ΑΠΟΣΥΝΔΕΣΗΣ ΣΤΗΝ ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΑΠΟ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟ**

|         |           | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---------|-----------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid   | ΚΑΘΟΛΟΥ   | 12        | 16,7    | 17,1          | 17,1               |
|         | ΕΛΑΧΙΣΤΑ  | 12        | 16,7    | 17,1          | 34,3               |
|         | ΜΕΡΙΚΩΣ   | 22        | 30,6    | 31,4          | 65,7               |
|         | ΠΟΛΥ      | 19        | 26,4    | 27,1          | 92,9               |
|         | ΠΑΡΑ ΠΟΛΥ | 5         | 6,9     | 7,1           | 100,0              |
|         | Total     |           | 70      | 97,2          | 100,0              |
| Missing | System    | 2         | 2,8     |               |                    |
| Total   |           | 72        | 100,0   |               |                    |

Πίνακας 68 Νομοθετικό πλαίσιο τηλεργασίας

## 5.2 Επαγωγική Στατιστική

5.2.1 Αρχικά θα εξετάσουμε την κανονικότητα των παρατηρήσεων του δείγματός μας, κάνοντας χρήση του τεστ κανονικότητας των Kolmogorov-Smirnov, ώστε να αποφασίσουμε αν θα χρησιμοποιήσουμε παραμετρικό ή μη παραμετρικό έλεγχο.

Tests of Normality

|                                   | Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> |    |      | Shapiro-Wilk |    |      |
|-----------------------------------|---------------------------------|----|------|--------------|----|------|
|                                   | Statistic                       | df | Sig. | Statistic    | df | Sig. |
| ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΕΡΓΑΣΙΑ           | ,191                            | 70 | ,000 | ,903         | 70 | ,000 |
| ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΑΠΟΔΟΧΕΣ          | ,265                            | 70 | ,000 | ,883         | 70 | ,000 |
| ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΑΠΟ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ | ,250                            | 70 | ,000 | ,896         | 70 | ,000 |

a. Lilliefors Significance Correction

Πίνακας 69 Τεστ κανονικότητας

Tests of Normality

|   | Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> |    |      | Shapiro-Wilk |    |      |
|---|---------------------------------|----|------|--------------|----|------|
|   | Statistic                       | df | Sig. | Statistic    | df | Sig. |
| ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΛΟΓΩ ΣΥΝΔΕΣΗΣ ΑΠΟΔΟΧΩΝ ΜΕ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ | ,240                            | 71 | ,000 | ,830         | 71 | ,000 |
| ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΛΟΓΩ ΕΥΕΛΙΚΤΟΥ ΩΡΑΡΙΟΥ                   | ,239                            | 71 | ,000 | ,860         | 71 | ,000 |
| ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΛΟΓΩ ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑΣ ΑΝΕΛΙΞΗΣ                | ,255                            | 71 | ,000 | ,836         | 71 | ,000 |
| ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΛΟΓΩ ΔΙΑΡΚΟΥΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ                | ,329                            | 71 | ,000 | ,794         | 71 | ,000 |
| ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΛΟΓΩ ΚΑΛΟΥ ΚΛΙΜΑΤΟΣ&ΣΧΕΣΕΩΝ              | ,353                            | 71 | ,000 | ,716         | 71 | ,000 |
| ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗΣ  |                                 |    |      |              |    |      |
| ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΛΟΓΩ ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗΣ                         | ,319                            | 71 | ,000 | ,710         | 71 | ,000 |
| ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΛΟΓΩ ΔΙΚΑΙΗΣ ΜΕΤΑΧΕΙΡΙΣΗΣ                | ,316                            | 71 | ,000 | ,686         | 71 | ,000 |
| ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΛΟΓΩ ΕΛΕΥΘΕΡΙΑΣ ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΩΝ             | ,257                            | 71 | ,000 | ,809         | 71 | ,000 |

|  |      |    |      |      |    |      |
|--|------|----|------|------|----|------|
| ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΛΟΓΩ<br>ΚΟΙΝΟΥ ΟΡΑΜΑΤΟΣ                         | ,266 | 71 | ,000 | ,792 | 71 | ,000 |
| ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΛΟΓΩ<br>ΑΝΑΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ                         | ,340 | 71 | ,000 | ,751 | 71 | ,000 |
| ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΛΟΓΩ<br>ΕΥΧΑΡΙΣΤΟΥ<br>ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ<br>ΕΡΓΑΣΙΑΣ | ,311 | 71 | ,000 | ,754 | 71 | ,000 |

a. Lilliefors Significance Correction

Πίνακας 70 Τεστ κανονικότητας

#### Tests of Normality

|                                | Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> |    |      | Shapiro-Wilk |    |      |
|--------------------------------|---------------------------------|----|------|--------------|----|------|
|                                | Statistic                       | df | Sig. | Statistic    | df | Sig. |
| ΔΙΑΡΚΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ             | ,187                            | 72 | ,000 | ,914         | 72 | ,000 |
| ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑ ΑΝΕΛΙΞΗΣ            | ,226                            | 72 | ,000 | ,888         | 72 | ,000 |
| ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ                     | ,228                            | 72 | ,000 | ,904         | 72 | ,000 |
| ΑΝΑΛΗΨΗ                        | ,247                            | 72 | ,000 | ,883         | 72 | ,000 |
| ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΩΝ                   | ,250                            | 72 | ,000 | ,895         | 72 | ,000 |
| ΑΝΑΔΕΙΞΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ            | ,250                            | 72 | ,000 | ,895         | 72 | ,000 |
| ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑ ΓΙΑ<br>ΑΛΛΑΓΗ ΘΕΣΗΣ | ,199                            | 72 | ,000 | ,891         | 72 | ,000 |
| ΕΡΓΑΣΙΑΣ                       |                                 |    |      |              |    |      |
| ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ                      | ,218                            | 72 | ,000 | ,901         | 72 | ,000 |
| ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ                    |                                 |    |      |              |    |      |
| ΕΝΘΑΡΡΥΝΣΗ                     |                                 |    |      |              |    |      |
| ΠΟΛΙΤΙΣΜΕΝΗΣ                   | ,248                            | 72 | ,000 | ,878         | 72 | ,000 |
| ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ                   |                                 |    |      |              |    |      |
| ΚΛΙΜΑ ΟΜΑΔΙΚΟΤΗΤΑΣ             | ,200                            | 72 | ,000 | ,901         | 72 | ,000 |
| ΦΙΛΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ               | ,225                            | 72 | ,000 | ,891         | 72 | ,000 |
| ΑΤΜΟΣΦΑΙΡΑ                     |                                 |    |      |              |    |      |

a. Lilliefors Significance Correction

Πίνακας 71 Τεστ κανονικότητας

#### Tests of Normality

|  | Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> |    |      | Shapiro-Wilk |    |      |
|--|---------------------------------|----|------|--------------|----|------|
|  | Statistic                       | df | Sig. | Statistic    | df | Sig. |
| ΚΙΝΗΤΡΟ ΓΙΑ<br>ΤΗΛΕΡΓΑΣΙΑ Η ΕΡΓΑΣΙΑ<br>ΣΕ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΧΩΡΟ | ,246                            | 71 | ,000 | ,886         | 71 | ,000 |
| ΚΙΝΗΤΡΟ ΓΙΑ<br>ΤΗΛΕΡΓΑΣΙΑ Η ΕΥΚΟΛΙΑ<br>ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗΣ      | ,273                            | 71 | ,000 | ,868         | 71 | ,000 |

|   |      |    |      |      |    |      |
|---|------|----|------|------|----|------|
| ΚΙΝΗΤΡΟ ΓΙΑ<br>ΤΗΛΕΡΓΑΣΙΑ ΤΟ<br>ΕΥΕΛΙΚΤΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ                                  | ,285 | 71 | ,000 | ,841 | 71 | ,000 |
| ΚΙΝΗΤΡΟ ΓΙΑ<br>ΤΗΛΕΡΓΑΣΙΑ Η<br>ΟΡΙΟΘΕΤΗΣΗ<br>ΚΑΘΗΚΟΝΤΩΝ ΚΑΙ<br>ΕΠΙΜΕΡΙΣΜΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ | ,309 | 71 | ,000 | ,827 | 71 | ,000 |
| ΚΙΝΗΤΡΟ ΓΙΑ<br>ΤΗΛΕΡΓΑΣΙΑ Η<br>ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ<br>ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗΣ                            | ,283 | 71 | ,000 | ,865 | 71 | ,000 |
| ΚΙΝΗΤΡΟ ΓΙΑ<br>ΤΗΛΕΡΓΑΣΙΑ Η<br>ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ   | ,304 | 71 | ,000 | ,833 | 71 | ,000 |
| ΚΙΝΗΤΡΟ ΓΙΑ<br>ΤΗΛΕΡΓΑΣΙΑ Η<br>ΕΝΘΑΡΡΥΝΣΗ<br>ΕΙΔΙΚΡΙΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ                     | ,271 | 71 | ,000 | ,865 | 71 | ,000 |
| ΚΙΝΗΤΡΟ ΓΙΑ<br>ΤΗΛΕΡΓΑΣΙΑ Η<br>ΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΑ ΟΜΑΔΙΚΟΥ<br>ΠΝΕΥΜΑΤΟΣ                    | ,273 | 71 | ,000 | ,850 | 71 | ,000 |
| ΚΙΝΗΤΡΟ ΓΙΑ<br>ΤΗΛΕΡΓΑΣΙΑ Η<br>ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΝΕΩΝ<br>ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ                          | ,256 | 71 | ,000 | ,850 | 71 | ,000 |

a. Lilliefors Significance Correction

Πίνακας 72 Τεστ κανονικότητας

#### Tests of Normality

|                                 | Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> |    |      | Shapiro-Wilk |    |      |
|---------------------------------|---------------------------------|----|------|--------------|----|------|
|                                 | Statistic                       | df | Sig. | Statistic    | df | Sig. |
| ΕΠΙΠΕΔΟ ΑΤΟΜΙΚΗΣ<br>ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ | ,282                            | 72 | ,000 | ,853         | 72 | ,000 |
| ΑΥΤΟΥΠΟΚΙΝΗΣΗ                   | ,277                            | 72 | ,000 | ,859         | 72 | ,000 |

a. Lilliefors Significance Correction

Πίνακας 73 Τεστ κανονικότητας



Tests of Normality

|   | Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> |    |      | Shapiro-Wilk |    |      |
|---|---------------------------------|----|------|--------------|----|------|
|   | Statistic                       | df | Sig. | Statistic    | df | Sig. |
| ΓΝΩΣΗ ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΟΥ ΠΛΑΙΣΙΟΥ ΤΗΛΕΡΓΑΣΙΑΣ      | ,399                            | 70 | ,000 | ,617         | 70 | ,000 |
| ΓΝΩΣΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΤΗΛΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΟΥ ΦΟΡΕΑ       | ,340                            | 70 | ,000 | ,637         | 70 | ,000 |
| ΤΗΡΗΣΗ ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΩΝ ΓΙΑ ΑΣΦΑΛΗ ΤΗΛΕΡΓΑΣΙΑ   | ,463                            | 70 | ,000 | ,544         | 70 | ,000 |
| ΤΗΡΗΣΗ ΩΡΑΡΙΟΥ ΔΙΚΑΙΩΜΑ ΣΤΗΝ ΑΠΟΣΥΝΔΕΣΗ     | ,413                            | 70 | ,000 | ,606         | 70 | ,000 |
| ΝΟΜΟΘΕΤΗΣΗ ΑΠΟΣΥΝΔΕΣΗΣ                      | ,340                            | 70 | ,000 | ,637         | 70 | ,000 |
| ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ                         | ,428                            | 70 | ,000 | ,592         | 70 | ,000 |
| ΠΡΟΛΗΠΤΙΚΑ ΜΕΤΡΑ                            | ,484                            | 70 | ,000 | ,505         | 70 | ,000 |
| ΧΡΗΣΗ SOCIAL MEDIA                          | ,484                            | 70 | ,000 | ,505         | 70 | ,000 |
| ΠΑΡΑΒΛΕΨΗ                                   | ,383                            | 70 | ,000 | ,681         | 70 | ,000 |
| ΑΠΟΣΥΝΔΕΣΗΣ ΣΤΟ ΕΥΕΛΙΚΤΟ ΩΡΑΡΙΟ             | ,173                            | 70 | ,000 | ,892         | 70 | ,000 |
| ΠΑΡΑΒΛΕΨΗ                                   |                                 |    |      |              |    |      |
| ΑΠΟΣΥΝΔΕΣΗΣ ΣΤΙΣ ΚΑΛΥΤΕΡΕΣ ΑΠΟΔΟΧΕΣ         | ,203                            | 70 | ,000 | ,906         | 70 | ,000 |
| ΠΑΡΑΒΛΕΨΗ                                   |                                 |    |      |              |    |      |
| ΑΠΟΣΥΝΔΕΣΗΣ ΣΤΗΝ ΚΑΛΥΤΕΡΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ        | ,200                            | 70 | ,000 | ,886         | 70 | ,000 |
| ΠΑΡΑΒΛΕΨΗ                                   |                                 |    |      |              |    |      |
| ΑΠΟΣΥΝΔΕΣΗΣ ΣΤΗΝ ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΑΠΟ ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟ | ,191                            | 70 | ,000 | ,903         | 70 | ,000 |

a. Lilliefors Significance Correction

Πίνακας 74 Τεστ κανονικότητας

Από τον έλεγχο που προηγήθηκε διαπιστώθηκε ότι, οι παρατηρήσεις μας δεν ακολουθούν την κανονική κατανομή ( $p < 0,05$ , για επίπεδο σημαντικότητας 5%). Επομένως, απαιτήθηκε χρήση μη παραμετρικών τεστ και συγκεκριμένα του test Mann-Whitney U, για να εξετάσουμε τις διαφορές στους μέσους όρους των ερωτώμενων που συμμετείχαν στην έρευνα σε σχέση με τη θέση τους στην διοικητική ιεραρχία.

**Ranks**

|                           | ΘΕΣΗ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ<br>ΙΕΡΑΡΧΙΑ | N  | Mean Rank | Sum of Ranks |
|---------------------------|----------------------------------|----|-----------|--------------|
| ΝΟΜΟΘΕΤΗΣΗ<br>ΑΠΟΣΥΝΔΕΣΗΣ | ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ                        | 55 | 35,36     | 1945,00      |
|                           | ΠΡ.ΤΜΗΜ.                         | 12 | 27,75     | 333,00       |
|                           | Total                            | 67 |           |              |

**Test Statistics<sup>a</sup>**

|                        | ΝΟΜΟΘΕΤΗΣΗ ΑΠΟΣΥΝΔΕΣΗΣ |
|------------------------|------------------------|
| Mann-Whitney U         | 255,000                |
| Wilcoxon W             | 333,000                |
| Z                      | -1,526                 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | ,127                   |

a. Grouping Variable: ΘΕΣΗ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΙΕΡΑΡΧΙΑ

Πίνακας 75 Τεστ Mann-Whitney U

**Ranks**

|   | ΘΕΣΗ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ<br>ΙΕΡΑΡΧΙΑ | N  | Mean Rank | Sum of Ranks |
|---|----------------------------------|----|-----------|--------------|
| ΓΝΩΣΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ<br>ΤΗΛΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΟΥ<br>ΦΟΡΕΑ | ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ                        | 57 | 35,26     | 2010,00      |
|   | ΠΡ.ΤΜΗΜ.                         | 12 | 33,75     | 405,00       |
|   | Total                            | 69 |           |              |

**Test Statistics<sup>a</sup>**

|                        | ΓΝΩΣΗ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΤΗΛΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΟΥ<br>ΦΟΡΕΑ |
|------------------------|--|
| Mann-Whitney U         | 327,000                                  |
| Wilcoxon W             | 405,000                                  |
| Z                      | -,275                                    |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | ,783                                     |

a. Grouping Variable: ΘΕΣΗ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΙΕΡΑΡΧΙΑ

Πίνακας 76 Τεστ Mann-Whitney U

**Ranks**

|  | ΘΕΣΗ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ<br>ΙΕΡΑΡΧΙΑ | N  | Mean Rank | Sum of Ranks |
|--|----------------------------------|----|-----------|--------------|
| ΤΗΡΗΣΗ ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΩΝ<br>ΓΙΑ ΑΣΦΑΛΗ ΤΗΛΕΡΓΑΣΙΑ | ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ                        | 57 | 36,18     | 2062,50      |
|  | ΠΡ.ΤΜΗΜ.                         | 12 | 29,38     | 352,50       |
|  | Total                            | 69 |           |              |

**Test Statistics<sup>a</sup>**

|                        | ΤΗΡΗΣΗ ΠΡΟΔΙΑΓΡΑΦΩΝ ΓΙΑ ΑΣΦΑΛΗ<br>ΤΗΛΕΡΓΑΣΙΑ |
|------------------------|--|
| Mann-Whitney U         | 274,500                                      |
| Wilcoxon W             | 352,500                                      |
| Z                      | -1,432                                       |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | ,152   |

a. Grouping Variable: ΘΕΣΗ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΙΕΡΑΡΧΙΑ

Πίνακας 77 Τεστ Mann-Whitney U

**Ranks**

|                | ΘΕΣΗ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ<br>ΙΕΡΑΡΧΙΑ | N  | Mean Rank | Sum of Ranks |
|----------------|----------------------------------|----|-----------|--------------|
| ΤΗΡΗΣΗ ΩΡΑΡΙΟΥ | ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ                        | 57 | 35,92     | 2047,50      |
|                | ΠΡ.ΤΜΗΜ.                         | 12 | 30,63     | 367,50       |
|                | Total                            | 69 |           |              |

**Test Statistics<sup>a</sup>**

|                        | ΤΗΡΗΣΗ ΩΡΑΡΙΟΥ |
|------------------------|----------------|
| Mann-Whitney U         | 289,500        |
| Wilcoxon W             | 367,500        |
| Z                      | -,990          |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | ,322           |

a. Grouping Variable: ΘΕΣΗ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΙΕΡΑΡΧΙΑ

Πίνακας 78 Τεστ Mann-Whitney U

**Ranks**

|                             | ΘΕΣΗ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ<br>ΙΕΡΑΡΧΙΑ | N  | Mean Rank | Sum of Ranks |
|-----------------------------|----------------------------------|----|-----------|--------------|
| ΔΙΚΑΙΩΜΑ ΣΤΗΝ<br>ΑΠΟΣΥΝΔΕΣΗ | ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ                        | 57 | 36,87     | 2101,50      |
|                             | ΠΡ.ΤΜΗΜ.                         | 12 | 26,13     | 313,50       |
|                             | Total                            | 69 |           |              |

**Test Statistics<sup>a</sup>**

|                        | ΔΙΚΑΙΩΜΑ ΣΤΗΝ ΑΠΟΣΥΝΔΕΣΗ |
|------------------------|--------------------------|
| Mann-Whitney U         | 235,500                  |
| Wilcoxon W             | 313,500                  |
| Z                      | -1,947                   |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | ,052                     |

a. Grouping Variable: ΘΕΣΗ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΙΕΡΑΡΧΙΑ

Πίνακας 79 Τεστ Mann-Whitney U

**Ranks**

|                           | ΘΕΣΗ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ<br>ΙΕΡΑΡΧΙΑ | N  | Mean Rank | Sum of Ranks |
|---------------------------|----------------------------------|----|-----------|--------------|
| ΝΟΜΟΘΕΤΗΣΗ<br>ΑΠΟΣΥΝΔΕΣΗΣ | ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ                        | 55 | 35,36     | 1945,00      |
|                           | ΠΡ.ΤΜΗΜ.                         | 12 | 27,75     | 333,00       |
|                           | Total                            | 67 |           |              |

**Test Statistics<sup>a</sup>**

|                        | ΝΟΜΟΘΕΤΗΣΗ ΑΠΟΣΥΝΔΕΣΗΣ |
|------------------------|------------------------|
| Mann-Whitney U         | 255,000                |
| Wilcoxon W             | 333,000                |
| Z                      | -1,526                 |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | ,127                   |

a. Grouping Variable: ΘΕΣΗ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΙΕΡΑΡΧΙΑ

Πίνακας 80 Τεστ Mann-Whitney U

## Ranks

|           | ΘΕΣΗ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ<br>ΙΕΡΑΡΧΙΑ | N  | Mean Rank | Sum of Ranks |
|-----------|----------------------------------|----|-----------|--------------|
| ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ | ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ                        | 57 | 34,76     | 1981,50      |
| ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ | ΠΡ.ΤΜΗΜ.                         | 12 | 36,13     | 433,50       |
|           | Total                            | 69 |           |              |

Test Statistics<sup>a</sup>

|                        | ΠΡΟΣΤΑΣΙΑ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ |
|------------------------|---------------------|
| Mann-Whitney U         | 328,500             |
| Wilcoxon W             | 1981,500            |
| Z                      | -,299               |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | ,765                |

a. Grouping Variable: ΘΕΣΗ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΙΕΡΑΡΧΙΑ

Πίνακας 81 Τεστ Mann-Whitney U

## Ranks

|                  | ΘΕΣΗ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ<br>ΙΕΡΑΡΧΙΑ | N  | Mean Rank | Sum of Ranks |
|------------------|----------------------------------|----|-----------|--------------|
| ΠΡΟΛΗΠΤΙΚΑ ΜΕΤΡΑ | ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ                        | 57 | 34,76     | 1981,50      |
|                  | ΠΡ.ΤΜΗΜ.                         | 12 | 36,13     | 433,50       |
|                  | Total                            | 69 |           |              |

Test Statistics<sup>a</sup>

|                        | ΠΡΟΛΗΠΤΙΚΑ ΜΕΤΡΑ |
|------------------------|------------------|
| Mann-Whitney U         | 328,500          |
| Wilcoxon W             | 1981,500         |
| Z                      | -,299            |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | ,765             |

a. Grouping Variable: ΘΕΣΗ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΙΕΡΑΡΧΙΑ

Πίνακας 82 Τεστ Mann-Whitney U

## Ranks

|                    | ΘΕΣΗ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ<br>ΙΕΡΑΡΧΙΑ | N  | Mean Rank | Sum of Ranks |
|--------------------|----------------------------------|----|-----------|--------------|
| ΧΡΗΣΗ SOCIAL MEDIA | ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ                        | 57 | 36,13     | 2059,50      |
|                    | ΠΡ.ΤΜΗΜ.                         | 12 | 29,63     | 355,50       |
|                    | Total                            | 69 |           |              |

Test Statistics<sup>a</sup>

|                        | ΧΡΗΣΗ SOCIAL MEDIA |
|------------------------|--------------------|
| Mann-Whitney U         | 277,500            |
| Wilcoxon W             | 355,500            |
| Z                      | -1,287             |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | ,198               |

a. Grouping Variable: ΘΕΣΗ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΙΕΡΑΡΧΙΑ

Πίνακας 83 Τεστ Mann-Whitney U

## Ranks

|                     | ΘΕΣΗ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ<br>ΙΕΡΑΡΧΙΑ | N  | Mean Rank | Sum of Ranks |
|---------------------|----------------------------------|----|-----------|--------------|
| ΠΑΡΑΒΛΕΨΗ           | ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ                        | 55 | 32,89     | 1809,00      |
| ΑΠΟΣΥΝΔΕΣΗΣ ΣΤΟ     | ΠΡ.ΤΜΗΜ.                         | 12 | 39,08     | 469,00       |
| ΕΥΕΛΙΚΤΟ ΩΡΑΡΙΟ     | Total                            | 67 |           |              |
| ΠΑΡΑΒΛΕΨΗ           | ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ                        | 55 | 31,75     | 1746,50      |
| ΑΠΟΣΥΝΔΕΣΗΣ ΣΤΙΣ    | ΠΡ.ΤΜΗΜ.                         | 12 | 44,29     | 531,50       |
| ΚΑΛΥΤΕΡΕΣ ΑΠΟΔΟΧΕΣ  | Total                            | 67 |           |              |
| ΠΑΡΑΒΛΕΨΗ           | ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ                        | 55 | 32,02     | 1761,00      |
| ΑΠΟΣΥΝΔΕΣΗΣ ΣΤΗΝ    | ΠΡ.ΤΜΗΜ.                         | 12 | 43,08     | 517,00       |
| ΚΑΛΥΤΕΡΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ | Total                            | 67 |           |              |
| ΠΑΡΑΒΛΕΨΗ           | ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ                        | 55 | 31,80     | 1749,00      |
| ΑΠΟΣΥΝΔΕΣΗΣ ΣΤΗΝ    | ΠΡ.ΤΜΗΜ.                         | 12 | 44,08     | 529,00       |
| ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ ΑΠΟ      | Total                            | 67 |           |              |
| ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟ         |                                  |    |           |              |

Test Statistics<sup>a</sup>

|                        | ΠΑΡΑΒΛΕΨΗ<br>ΑΠΟΣΥΝΔΕΣΗΣ<br>ΣΤΟ ΕΥΕΛΙΚΤΟ<br>ΩΡΑΡΙΟ | ΠΑΡΑΒΛΕΨΗ<br>ΑΠΟΣΥΝΔΕΣΗΣ<br>ΣΤΙΣ<br>ΚΑΛΥΤΕΡΕΣ<br>ΑΠΟΔΟΧΕΣ | ΠΑΡΑΒΛΕΨΗ<br>ΑΠΟΣΥΝΔΕΣΗΣ<br>ΣΤΗΝ<br>ΚΑΛΥΤΕΡΗ<br>ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ | ΠΑΡΑΒΛΕΨΗ<br>ΑΠΟΣΥΝΔΕΣΗΣ<br>ΣΤΗΝ<br>ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ<br>ΑΠΟ<br>ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟ |
|------------------------|--|---|--|--|
| Mann-Whitney U         | 269,000  | 206,500   | 221,000  | 209,000  |
| Wilcoxon W             | 1809,000   | 1746,500  | 1761,000   | 1749,000   |
| Z                      | -1,026   | -2,085  | -1,843   | -2,038   |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | ,305   | ,037  | ,065   | ,042   |

a. Grouping Variable: ΘΕΣΗ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΙΕΡΑΡΧΙΑ

Πίνακας 84 Τεστ Mann-Whitney U

Ranks

|                      | ΘΕΣΗ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ<br>ΙΕΡΑΡΧΙΑ | N  | Mean Rank | Sum of Ranks |
|----------------------|----------------------------------|----|-----------|--------------|
| ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΛΟΓΩ      | ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ                        | 57 | 33,31     | 1898,50      |
| ΣΥΝΔΕΣΗΣ ΑΠΟΔΟΧΩΝ    | ΠΡ.ΤΜΗΜ.                         | 12 | 43,04     | 516,50       |
| ΜΕ ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ    | Total                            | 69 |           |              |
| ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΛΟΓΩ      | ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ                        | 57 | 34,58     | 1971,00      |
| ΕΥΕΛΙΚΤΟΥ ΩΡΑΡΙΟΥ    | ΠΡ.ΤΜΗΜ.                         | 12 | 37,00     | 444,00       |
|                      | Total                            | 69 |           |              |
| ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΛΟΓΩ      | ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ                        | 57 | 33,26     | 1896,00      |
| ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑΣ ΑΝΕΛΙΞΗΣ | ΠΡ.ΤΜΗΜ.                         | 12 | 43,25     | 519,00       |
|                      | Total                            | 69 |           |              |
| ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΛΟΓΩ      | ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ                        | 57 | 36,37     | 2073,00      |
| ΔΙΑΡΚΟΥΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ | ΠΡ.ΤΜΗΜ.                         | 12 | 28,50     | 342,00       |
|                      | Total                            | 69 |           |              |
| ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΛΟΓΩ      | ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ                        | 56 | 33,80     | 1893,00      |
| ΚΑΛΟΥ                | ΠΡ.ΤΜΗΜ.                         | 12 | 37,75     | 453,00       |
| ΚΛΙΜΑΤΟΣ&ΣΧΕΣΕΩΝ     | Total                            | 68 |           |              |
| ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗΣ         |                                  |    |           |              |
| ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΛΟΓΩ      | ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ                        | 57 | 34,33     | 1957,00      |
| ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗΣ          | ΠΡ.ΤΜΗΜ.                         | 12 | 38,17     | 458,00       |
|                      | Total                            | 69 |           |              |
| ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΛΟΓΩ      | ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ                        | 56 | 35,55     | 1991,00      |
| ΔΙΚΑΙΗΣ ΜΕΤΑΧΕΙΡΙΣΗΣ | ΠΡ.ΤΜΗΜ.                         | 12 | 29,58     | 355,00       |
|                      | Total                            | 68 |           |              |
|                      | ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ                        | 56 | 35,33     | 1978,50      |

|  |                                |                |                |                   |
|--|--------------------------------|----------------|----------------|-------------------|
| ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΛΟΓΩ<br>ΕΛΕΥΘΕΡΙΑΣ<br>ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΩΝ              | ΠΡ.ΤΜΗΜ.<br><br>Total          | 12<br><br>68   | 30,63          | 367,50            |
| ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΛΟΓΩ<br>ΚΟΙΝΟΥ ΟΡΑΜΑΤΟΣ                         | ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ<br>ΠΡ.ΤΜΗΜ.<br>Total | 56<br>12<br>68 | 35,41<br>30,25 | 1983,00<br>363,00 |
| ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΛΟΓΩ<br>ΑΝΑΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗΣ                         | ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ<br>ΠΡ.ΤΜΗΜ.<br>Total | 56<br>12<br>68 | 35,08<br>31,79 | 1964,50<br>381,50 |
| ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΛΟΓΩ<br>ΕΥΧΑΡΙΣΤΟΥ<br>ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ<br>ΕΡΓΑΣΙΑΣ | ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ<br>ΠΡ.ΤΜΗΜ.<br>Total | 56<br>12<br>68 | 33,92<br>37,21 | 1899,50<br>446,50 |

### Test Statistics

|                        | ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ<br>ΛΟΓΩ ΣΥΝΔΕΣΗΣ<br>ΑΠΟΔΟΧΩΝ ΜΕ<br>ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΟΤΗΤΑ | ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ<br>ΛΟΓΩ<br>ΕΥΕΛΙΚΤΟΥ<br>ΩΡΑΡΙΟΥ | ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ<br>ΛΟΓΩ<br>ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑΣ<br>ΑΝΕΛΙΞΗΣ | ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ<br>ΛΟΓΩ<br>ΔΙΑΡΚΟΥΣ<br>ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ | ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΛΟΓΩ<br>ΚΑΛΟΥ<br>ΚΛΙΜΑΤΟΣ&ΣΧΕΣΕΩΝ<br>ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗΣ | ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ<br>ΛΟΓΩ<br>ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗΣ |
|------------------------|--|--|---|---|--|-----------------------------------|
| Mann-Whitney U         | 245,500  | 318,000                                    | 243,000                                       | 264,000                                       | 297,000  | 304,000                           |
| Wilcoxon W             | 1898,500   | 1971,000                                   | 1896,000                                      | 342,000                                       | 1893,000   | 1957,000                          |
| Z                      | -1,607   | -,400                                      | -1,645  | -1,402  | -,712  | -,673                             |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | ,108   | ,689                                       | ,100  | ,161  | ,476   | ,501                              |

Πίνακας 85 Τεστ Mann-Whitney U

a. Grouping Variable: ΘΕΣΗ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΙΕΡΑΡΧΙΑ

### Test Statistics<sup>a</sup>

|                | ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ<br>ΛΟΓΩ ΔΙΚΑΙΗΣ<br>ΜΕΤΑΧΕΙΡΙΣΗ<br>Σ | ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ<br>ΛΟΓΩ<br>ΕΛΕΥΘΕΡΙΑΣ<br>ΠΡΩΤΟΒΟΥΛΙΩ<br>N | ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ<br>ΛΟΓΩ<br>ΚΟΙΝΟΥ<br>ΟΡΑΜΑΤΟΣ | ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΛΟΓΩ<br>ΑΝΑΠΛΗΡΟΦΟΡΗΣΗ<br>Σ | ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ<br>ΛΟΓΩ<br>ΕΥΧΑΡΙΣΤΟΥ<br>ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟ<br>Σ ΕΡΓΑΣΙΑΣ |
|----------------|--|--|--|--|--|
| Mann-Whitney U | 277,000  | 289,500  | 285,000                                  | 303,500                                | 303,500  |



|                        |         |         |         |         |          |
|------------------------|---------|---------|---------|---------|----------|
| Wilcoxon W             | 355,000 | 367,500 | 363,000 | 381,500 | 1899,500 |
| Z                      | -1,067  | -,822   | -,895   | -,593   | -,580    |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | ,286    | ,411    | ,371    | ,553    | ,562     |

a. Grouping Variable: ΘΕΣΗ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΙΕΡΑΡΧΙΑ

|                        |                               | Ranks |           |              |
|------------------------|-------------------------------|-------|-----------|--------------|
|                        | ΘΕΣΗ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΙΕΡΑΡΧΙΑ | N     | Mean Rank | Sum of Ranks |
| ΚΙΝΗΤΡΟ ΓΙΑ ΤΗΛΕΡΓΑΣΙΑ | ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ                     | 57    | 33,35     | 1901,00      |
| Η ΕΡΓΑΣΙΑ ΣΕ           | ΠΡ.ΤΜΗΜ.                      | 12    | 42,83     | 514,00       |
| ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΧΩΡΟ         | Total                         | 69    |           |              |
| ΚΙΝΗΤΡΟ ΓΙΑ ΤΗΛΕΡΓΑΣΙΑ | ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ                     | 57    | 34,56     | 1970,00      |
| Η ΕΥΚΟΛΙΑ              | ΠΡ.ΤΜΗΜ.                      | 12    | 37,08     | 445,00       |
| ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗΣ           | Total                         | 69    |           |              |
| ΚΙΝΗΤΡΟ ΓΙΑ ΤΗΛΕΡΓΑΣΙΑ | ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ                     | 57    | 34,05     | 1941,00      |
| ΤΟ ΕΥΕΛΙΚΤΟ            | ΠΡ.ΤΜΗΜ.                      | 12    | 39,50     | 474,00       |
| ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ              | Total                         | 69    |           |              |
| ΚΙΝΗΤΡΟ ΓΙΑ ΤΗΛΕΡΓΑΣΙΑ | ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ                     | 57    | 34,34     | 1957,50      |
| Η ΟΡΙΟΘΕΤΗΣΗ           | ΠΡ.ΤΜΗΜ.                      | 12    | 38,13     | 457,50       |
| ΚΑΘΗΚΟΝΤΩΝ ΚΑΙ         | Total                         | 69    |           |              |
| ΕΠΙΜΕΡΙΣΜΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ   |                               |       |           |              |
| ΚΙΝΗΤΡΟ ΓΙΑ ΤΗΛΕΡΓΑΣΙΑ | ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ                     | 57    | 34,86     | 1987,00      |
| Η ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ            | ΠΡ.ΤΜΗΜ.                      | 12    | 35,67     | 428,00       |
| ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗΣ           | Total                         | 69    |           |              |
| ΚΙΝΗΤΡΟ ΓΙΑ ΤΗΛΕΡΓΑΣΙΑ | ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ                     | 57    | 33,53     | 1911,00      |
| Η ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ           | ΠΡ.ΤΜΗΜ.                      | 12    | 42,00     | 504,00       |
|                        | Total                         | 69    |           |              |
| ΚΙΝΗΤΡΟ ΓΙΑ ΤΗΛΕΡΓΑΣΙΑ | ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ                     | 56    | 34,16     | 1913,00      |
| Η ΕΝΘΑΡΡΥΝΣΗ           | ΠΡ.ΤΜΗΜ.                      | 12    | 36,08     | 433,00       |
| ΕΙΛΙΚΡΙΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ     | Total                         | 68    |           |              |
| ΚΙΝΗΤΡΟ ΓΙΑ ΤΗΛΕΡΓΑΣΙΑ | ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ                     | 57    | 33,25     | 1895,00      |
| Η ΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΑ          | ΠΡ.ΤΜΗΜ.                      | 12    | 43,33     | 520,00       |
| ΟΜΑΔΙΚΟΥ ΠΝΕΥΜΑΤΟΣ     | Total                         | 69    |           |              |
| ΚΙΝΗΤΡΟ ΓΙΑ ΤΗΛΕΡΓΑΣΙΑ | ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ                     | 57    | 35,24     | 2008,50      |
| Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΝΕΩΝ        | ΠΡ.ΤΜΗΜ.                      | 12    | 33,88     | 406,50       |
| ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ             | Total                         | 69    |           |              |

Πίνακας 86 Τεστ Mann-Whitney U

Test Statistics

|                        | ΚΙΝΗΤΡΟ ΓΙΑ ΤΗΛΕΡΓΑΣΙΑ Η ΕΡΓΑΣΙΑ ΣΕ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΧΩΡΟ | ΚΙΝΗΤΡΟ ΓΙΑ ΤΗΛΕΡΓΑΣΙΑ Η ΕΥΚΟΛΙΑ ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗΣ | ΚΙΝΗΤΡΟ ΓΙΑ ΤΗΛΕΡΓΑΣΙΑ ΤΟ ΕΥΕΛΙΚΤΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ | ΚΙΝΗΤΡΟ ΓΙΑ ΤΗΛΕΡΓΑΣΙΑ Η ΟΡΙΟΘΕΤΗΣΗ ΚΑΘΗΚΟΝΤΩΝ ΚΑΙ ΕΠΙΜΕΡΙΣΜΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ | ΚΙΝΗΤΡΟ ΓΙΑ ΤΗΛΕΡΓΑΣΙΑ Η ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗΣ |
|------------------------|--|---|--|---|---|
| Mann-Whitney U         | 248,000  | 317,000                                       | 288,000                                      | 304,500   | 334,000   |
| Wilcoxon W             | 1901,000   | 1970,000                                      | 1941,000                                     | 1957,500  | 1987,000  |
| Z                      | -1,575   | -,422   | -,922  | -,652   | -,136   |
| Asymp. Sig. (2-tailed) | ,115   | ,673  | ,357   | ,514  | ,892  |

a. Grouping Variable: ΘΕΣΗ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΙΕΡΑΡΧΙΑ

Test Statistics<sup>a</sup>

| ΚΙΝΗΤΡΟ ΓΙΑ ΤΗΛΕΡΓΑΣΙΑ Η ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗ | ΚΙΝΗΤΡΟ ΓΙΑ ΤΗΛΕΡΓΑΣΙΑ Η ΕΝΘΑΡΡΥΝΣΗ ΕΙΛΙΚΡΙΝΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ | ΚΙΝΗΤΡΟ ΓΙΑ ΤΗΛΕΡΓΑΣΙΑ Η ΚΑΛΛΙΕΡΓΕΙΑ ΟΜΑΔΙΚΟΥ ΠΝΕΥΜΑΤΟΣ | ΚΙΝΗΤΡΟ ΓΙΑ ΤΗΛΕΡΓΑΣΙΑ Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΝΕΩΝ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ |
|-------------------------------------|--|---|---|
| 258,000                             | 317,000  | 242,000   | 328,500   |
| 1911,000                            | 1913,000   | 1895,000  | 406,500   |
| -1,459                              | -,326  | -1,691  | -,227   |
| ,145                                | ,744   | ,091  | ,820  |

Πίνακας 87 Τεστ Mann-Whitney U

a. Grouping Variable: ΘΕΣΗ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΙΕΡΑΡΧΙΑ

## Κεφάλαιο 6<sup>ο</sup>. Συμπεράσματα

Από την έρευνα που διενεργήθηκε στο δείγμα 72 υπαλλήλων από διάφορες υπηρεσίες του δημόσιου τομέα (Υπουργεία, ασφαλιστικά ταμεία, Α.Ε του δημοσίου και ανεξάρτητες αρχές) σχετικά με τις τεχνικές παρακίνησης και την ηθική στο περιβάλλον της τηλεργασίας, εξήχθησαν τα εξής συμπεράσματα:

- το μεγαλύτερο ποσοστό είναι γυναίκες (77,8%)
- η ηλικία των μισού πληθυσμού (50,0%) είναι 45-54
- το 62,5% είναι έγγαμοι με παιδιά
- το 97,2% είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού-διδακτορικού τίτλου
- το 84,7% είναι μόνιμοι δημόσιοι υπάλληλοι
- το 79,2% είναι απλοί υπάλληλοι στην διοικητική ιεραρχία
- το 26,4% έχει χρόνο προϋπηρεσίας >20 έτη

Από τις παρατηρήσεις του δείγματος φαίνεται ότι, σε ποσοστό 62,5% είναι πολύ έως πάρα πολύ ικανοποιημένοι από την εργασία τους (38,9% πολύ & 23,6% πάρα πολύ), κατά 48,6% μέτρια ικανοποιημένοι από τις αποδοχές τους και κατά 41,7% μέτρια ικανοποιημένοι από τις συνθήκες εργασίας τους.

Αναφορικά με τα γενικά ερωτήματα που τέθηκαν με την έρευνα προέκυψαν τα εξής:

### 1ο ερευνητικό ερώτημα

**“Πώς ενσωματώθηκαν οι δημόσιοι υπάλληλοι στο καθεστώς τηλεργασίας (χρόνος προσαρμογής, τεχνικά μέσα, επικοινωνία, αποτελεσματικότητα)”.**

Η ενσωμάτωση της πλειοψηφίας των ερωτηθέντων δημοσίων υπαλλήλων στο καθεστώς τηλεργασίας φαίνεται να έγινε λόγω της πανδημίας (55,6%). Η προσαρμογή τους στη νέα συνθήκη ήταν σχετικά γρήγορη καθώς το 86,1% φαίνεται να προσαρμόστηκε σε ένα μήνα. Ωστόσο μόνο το 25% δηλώνει ότι μπορεί να ανταποκριθεί στις ανάγκες του αντικειμένου της εργασίας του από απόσταση. Στην ερώτηση για την αποτελεσματικότητά τους στην τηλεργασία (34,7% διαπίστωσαν μερική βελτίωση της αποτελεσματικότητάς τους) εντοπίστηκε και ο παράγοντας της αδυναμίας τους (33,3% του συνόλου των υπαλλήλων που δεν αύξησαν την αποτελεσματικότητά τους με την τηλεργασία, εντοπίζουν ως αιτία την έλλειψη

ψηφιακών εργαλείων σε ποσοστό 49,1%, την έλλειψη συνεργασίας με συναδέλφους σε ποσοστό 19,4%, ενώ ένα ποσοστό 26,4% δεν απάντησε). Ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός ότι, οι ερωτώμενοι αναγνωρίζουν παράλληλα αύξηση της αποδοτικότητάς τους σε ποσοστό 63,9%.

## **2ο ερευνητικό ερώτημα**

**“Πώς ανταποκρίνονται στις τεχνικές παρακίνησης στο σύνθετο εργασιακό περιβάλλον και πώς στην εξ’ αποστάσεως εργασία”.**

Από τα δεδομένα της έρευνας προκύπτει ότι, η ύπαρξη καλού εργασιακού κλίματος, η ανάπτυξη σχέσεων εμπιστοσύνης, η δίκαιη μεταχείριση από τους ιεραρχικά ανώτερους και η αναγνώριση της δουλειάς τους αποτελούν πολύ σημαντικούς παράγοντες παρακίνησης στον παραδοσιακό χώρο εργασίας για τους συμμετέχοντες.

Ωστόσο, στο μοντέλο της τηλεργασίας οι παράγοντες παρακίνησης που φαίνονται να προηγούνται των άλλων, είναι η ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων και η οριοθέτηση των καθηκόντων και ο επιμερισμός των εργασιών κατά το δοκούν από τον εργαζόμενο.

Παρατηρητέο βέβαια είναι ότι, για το σύνολο των τεχνικών παρακίνησης, ποσοστό μικρότερο του 50% απάντησαν ότι, γίνεται μερική χρήση των τεχνικών αυτών από την υπηρεσία τους, με ένα μικρό προβάδισμα της ενθάρρυνσης της πολιτισμένης ατμόσφαιρας από την ηγεσία (41,7% απάντησαν ότι γίνεται πολύ μεγάλη χρήση αυτής της τεχνικής).

Επομένως, οι απαντήσεις των συμμετεχόντων σχετικά με τους παράγοντες που τους παρακινούν κινούνται σε θεωρητικό επίπεδο, δεν αποτελεί βίωμά τους.

Αντιθέτως, έχουν πολύ υψηλό επίπεδο ατομικής παρακίνησης σε ποσοστό 48,6%, χωρίς όμως να πιστεύουν ότι μπορούν να αυτοϋποκινούνται ανεξάρτητα από τις όποιες συνθήκες αντιμετωπίζουν στον χώρο εργασίας (48,6% δήλωσαν την αντίθεσή τους με αυτή την άποψη).

## **3ο ερευνητικό ερώτημα**

**“ Γνωρίζουν το νομοθετικό πλαίσιο της τηλεργασίας και τα εργασιακά τους δικαιώματα και υποχρεώσεις που σχετίζονται με αυτή;”**

Η ενότητα της έρευνας που διερεύνησε τη γνώση των υπαλλήλων για το νομοθετικό πλαίσιο που περιβάλλει την τηλεργασία, παρουσίασε αυξημένα ποσοστά σε σχέση με τα προηγούμενα ερωτήματα και δίδει σαφή πληροφόρηση:

- ποσοστό 61,1% των υπαλλήλων δεν γνωρίζουν το νομοθετικό πλαίσιο που σχετίζεται με την τηλεργασία,
- ποσοστό 51,4% δεν γίνονται κοινωνοί της πολιτικής της υπηρεσίας τους για την αντιμετώπιση ενδεχόμενων προβλημάτων,
- ποσοστό 75% οργανώνουν σωστά το περιβάλλον εργασίας στην περίπτωση της τηλεργασίας,
- ποσοστό 62,5% τηρούν το ωράριο εργασίας τους,
- ποσοστό 51,4% γνωρίζουν το δικαίωμα στην αποσύνδεση,
- ποσοστό 67,1% δεν γνωρίζουν ότι το δικαίωμα στην αποσύνδεση έχει νομοθετηθεί στη χώρα μας,
- ποσοστό 79,2 % λαμβάνουν όλα τα απαραίτητα μέτρα για την προστασία των δεδομένων που επεξεργάζονται από απόσταση και
- ποσοστό 72,2% δεν κάνουν χρήση των social media κατά την τηλεργασία.

Είναι φανερό ότι, οι μισοί και πλέον από τους συμμετέχοντες στην έρευνα υπάλληλοι, δεν γνωρίζουν το νομοθετικό πλαίσιο που περιβάλλει την τηλεργασία, αγνοούν το δικαίωμα στην αποσύνδεση και δεν γνωρίζουν ότι υπάρχει σχετικό νομοθέτημα στη χώρα μας.

#### **4ο ερευνητικό ερώτημα**

**“ Αν ασκούν αυτά τα δικαιώματα και δεν τα παραβλέπουν για διάφορους λόγους κι εάν ανταποκρίνονται στις υποχρεώσεις που σχετίζονται με το ιδιαίτερο καθεστώς της τηλεργασίας”.**

Από το 37,5% που δεν τηρούν το ωράριο εργασίας τους παραβλέποντας το δικαίωμα στην αποσύνδεση φαίνεται να τους επηρεάζει πολύ η ευελιξία του ωραρίου (27,1%), η προσδοκία για καλύτερη αξιολόγηση (32,9%) και η προσδοκία για καλύτερες αποδοχές λόγω μεγαλύτερης παραγωγικότητας (32,9%) και μερικώς η αναγνώριση από τον ιεραρχικά ανώτερο (31,4%).

## 5ο ερευνητικό ερώτημα

**“Αν τα παραπάνω θέματα αντιμετωπίζονται διαφορετικά από τους υπαλλήλους σε σχέση με τη θέση τους στην διοικητική ιεραρχία”.**

Από την επεξεργασία των παρατηρήσεων στο τμήμα της επαγωγικής **στατιστικής οι μεταβλητές στο σύνολό τους δεν σχετίζονται με τη θέση του κάθε υπαλλήλου στην ιεραρχία** πλην δυο περιπτώσεων: της παράβλεψης της αποσύνδεσης στις καλύτερες αποδοχές και της παράβλεψης αποσύνδεσης στην αναγνώριση από Προϊστάμενο.

## Κεφάλαιο 7<sup>ο</sup>. Επίλογος

Το όραμα για την ψηφιακή Ελλάδα που αποτυπώνεται στη βίβλο ψηφιακού μετασχηματισμού (ΦΕΚ2894/β/5.7.2021)<sup>158</sup> καταδεικνύει την αδυναμία που παρουσιάζει η χώρα μας στη χρήση της ψηφιακής τεχνολογίας στην παρούσα κατάσταση και την αδήριτη ανάγκη για τον εκσυγχρονισμό του κράτους σε αυτό το πεδίο. Η αναβάθμιση των τεχνολογικών υποδομών, η κατάρτιση του πληθυσμού για απόκτηση ψηφιακών δεξιοτήτων και η παρέμβαση στο μοντέλο διακυβέρνησης αποτελούν στρατηγικό στόχο απόλυτης προτεραιότητας για την επίτευξη του ευρύτερου στόχου της αποτελεσματικότερης λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης.

Παράλληλα, η συνθήκη που επέβαλε η πανδημία του covid-19 με την υποχρεωτική τηλεργασία ανέδειξε πολλά θέματα, καθώς λόγω της κρίσης επισπεύσθηκαν αλλαγές που υπό κανονικές συνθήκες θα είχαν πολύ μεγάλο χρόνο υλοποίησης. Περαιτέρω έκανε πιο εμφανή την πρόκληση επέκτασης της εξ’ αποστάσεως εργασίας σε βάθος χρόνου, με ότι μπορεί να συνεπάγεται αυτό στην μετάλλαξη των εργασιακών σχέσεων.

Όπως έχει αναφερθεί με τον Ν. 4808/2021 έγινε μια προσπάθεια διευθέτησης διαφόρων θεμάτων που αναδύθηκαν με την τηλεργασία, ωστόσο άλλα θέματα, όπως η ψηφιακή ετοιμότητα, αλλά και η έννοια του χρόνου εργασίας δεν έχουν αντιμετωπιστεί αποτελεσματικά ούτε από την κοινοτική νομοθεσία, ούτε από το ελληνικό εργατικό δίκαιο.

---

<sup>158</sup> <https://digitalstrategy.gov.gr/>

Στο πλαίσιο αυτό, θεωρήθηκε ενδιαφέρον να διερευνηθεί πώς λειτούργησαν οι τεχνικές παρακίνησης στο πρωτόγνωρο για την πλειοψηφία των δημοσίων υπαλλήλων περιβάλλον της τηλεργασίας και ποια ήταν η θέση της ηθικής στο μοντέλο αυτό.

Ενώ στο θεωρητικό μέρος της παρούσας μελέτης φάνηκε ότι η Διοίκηση έχει στην εργαλειοθήκη της πολλές τεχνικές παρακίνησης, από το ερευνητικό μέρος της μελέτης αποδεικνύεται ότι, γίνεται μερική χρήση αυτών και δυστυχώς σ' ένα ποσοστό μόνο των υπηρεσιών. Όπως ήταν αναμενόμενο και στο μοντέλο της τηλεργασίας η χρήση των τεχνικών αυτών ήταν περιορισμένη, καθώς η μετάβαση σε αυτό ήταν βεβαιασμένη και δεν προϋπήρχε σχεδιασμός. Ιδιαίτερη σημασία έχει το γεγονός ότι, για το περιβάλλον της τηλεργασίας αναγνωρίζεται από τους υπαλλήλους ως πολύ σημαντικός παράγοντας η ανάπτυξη δεξιοτήτων.

Από την άλλη πλευρά η προσέγγιση της ηθικής σε αυτή την πρωτόγνωρη για τους υπαλλήλους συνθήκη από την άποψη του σεβασμού των δικαιωμάτων των υπαλλήλων και συγχρόνως της ανταπόκρισης στις υποχρεώσεις τους, μας έδωσε επίσης αξιόλογα συμπεράσματα. Μεγάλο μέρος των υπαλλήλων δεν γνωρίζουν το νομοθετικό πλαίσιο, άρα τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις τους, αγνοούν το δικαίωμα στην αποσύνδεση και δεν γνωρίζουν ότι υπάρχει σχετικό νομοθέτημα στη χώρα μας.

Για τα ευρήματα αυτά η αντιμετώπιση γίνεται μόνο μέσω της εκπαίδευσης. Η εκπαίδευση πρέπει να καθιερωθεί, διότι αποτελεί επένδυση για όλο το δημόσιο τομέα, με την αναβάθμιση της ποιότητας των υπηρεσιών, τη βελτίωση της ταχύτητας των διαδικασιών και την ενδυνάμωση των υπαλλήλων. Τα εκπαιδευτικά προγράμματα πρέπει να επαναλαμβάνονται με στόχο την ενίσχυση των δεξιοτήτων, την απόκτηση νέων γνώσεων και την εξοικείωση με νέα συστήματα και διαδικασίες που θα προκύπτουν από την φρενήρη ανάπτυξη της τεχνολογίας. Εξάλλου η εκπαίδευση συνίσταται σε μια διεργασία που όχι μόνο εξελίσσει τις ικανότητες των υπαλλήλων, αλλά πολύ περισσότερο μεταβάλλει τη στάση και τη συμπεριφορά τους.

Συγχρόνως, η θέσπιση ενιαίων κανόνων ηθικής συμπεριφοράς κατά την άσκηση των καθηκόντων των υπαλλήλων και η ανιδιοτέλεια θα συμβάλουν αναμφίβολα στην ανασυγκρότηση της ηθικής υποδομής στη Δημόσια Διοίκηση, όπως αναφέρεται και σε σχετική έκθεση του ΟΟΣΑ. Ωστόσο, η ύπαρξη κωδίκων δεοντολογίας που συντάσσονται κατά καιρούς δεν τους καθιστά αυτόματα και αποτελεσματικούς. Η επιχειρηματική ηθική είναι κρίσιμης σπουδαιότητας για την εύρυθμη λειτουργία της

διοίκησης κι έχει απόλυτη συνάφεια με την ατομική ηθική όλων των υπαλλήλων και κυρίως των ανώτερων στην ιεραρχία οι οποίοι έχουν την μεγαλύτερη ευθύνη. Η αποτελεσματικότητα όμως της ηθικής υποδομής δεν συναρτάται μόνο από τους κανόνες, αλλά από ένα ευρύτερο σύνολο παραγόντων που αλληλοεπιδρούν κι έχουν στη βάση τους την κουλτούρα του οργανισμού.

Σε κάθε ανάγνωση της παρούσας μελέτης παραμένει κοινή διαπίστωση η ανάγκη μετασχηματισμού της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού ιδιαίτερος σε συνθήκες κρίσεων όπως αυτή της πανδημίας. Ο μετασχηματισμός πρέπει να είναι ολιστικός και να στηρίζεται στην ανάλυση προηγούμενων εμπειριών που ανέδειξαν πολλά προβλήματα, ώστε τα σχέδια έκτακτης ανάγκης που θα καταρτιστούν να εξασφαλίζουν την επιχειρηματική συνέχεια, την οργανωσιακή εμπιστοσύνη και την ικανοποίηση των υπαλλήλων. Όμως η ανάγκη για μεταρρύθμιση στοιχειοθετείται και από το σοβαρό ενδεχόμενο να αυξηθεί ο αριθμός των εργαζόμενων που θα εργάζονται από απόσταση, γεγονός που θα επιφέρει σοβαρές αλλαγές στις σχέσεις εργασίας. Στη βάση αυτή απαιτείται συλλογική προσπάθεια και στο εσωτερικό των οργανισμών, αλλά και στο εξωτερικό περιβάλλον τους με τη συνεργασία φορέων που ασχολούνται με τη δια βίου μάθηση (ΕΚΔΔΑ κλπ), επιμελητηρίων και φορέων που συνδέονται με τις συλλογικές συμβάσεις εργασίας.

Η διαδικασία εκσυγχρονισμού της δημόσιας διοίκησης πιθανόν να αποτελέσει μια μακρόχρονη προσπάθεια. Παντοτινή πυξίδα πρέπει να είναι η διασφάλιση του κράτους δικαίου, η υπηρέτηση του δημόσιου συμφέροντος και η ένταξη διεθνών προτύπων στη λειτουργία της.



## Βιβλιογραφία

### 1. Ξενόγλωσση (βιβλία, μελέτες, άρθρα, ομιλίες)

|   |
|---|
| <b>Adams, J.S. and Freedman, S.</b> <i>Equity Theory Revisited: Comments and Annotated Bibliography. Advances in Experimental Social Psychology</i> , 9, 43-90,1976. <a href="https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60058-1">https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60058-1</a>  |
| <b>Baruch Y.,Nicholson N.</b> , <i>Home, Sweet Work: Requirements for Effective Home Working</i> , Journal of General Management,1997   |
| <b>Baumhart R.</b> , <i>Ethics in Business</i> , Ed. Holt, Rinehart, Winston,1968 (Digital edition November 2010)   |
| <b>Berelson, B., &amp; Steiner, G. A.</b> , <i>Human behavior: An inventory of scientific findings</i> , Harcourt, Brace & World, 1964  |
| <b>Boucault, B.</b> <i>Πρακτικά συνεδρίου ΕΚΔΔΑ &amp; ΕΝΑ</i> ,2011   |
| <b>Brewerton, P. &amp; Millward, L.</b> (2001), <i>Organizational research methods</i> , London: Sage   |
| <b>Chao G.T. et al.</b> <i>Formal and informal Mentorships : A Comparison on Mentoring Functions and Contrast with Nonmentored Counterparts</i> ,Personnel Psychology,Vol 45  |
| <b>DeGeorge R.</b> , <i>Business Ethics</i> , Pearson 7 <sup>th</sup> Edition, March 2016, p.p.114  |
| <b>Derbyshire ,L.,Modgil,V.,Grey,B.,&amp;Pearce, I.</b> <i>Remote working:what can health professionals learn from business</i> ) Ανακτήθηκε από: <a href="https://www.urologynews.uk.com/media/23298/uro-onex-feb21-wfh-final-file.pdf">https://www.urologynews.uk.com/media/23298/uro-onex-feb21-wfh-final-file.pdf</a>                           |
| <b>Donnelly R.&amp;Johns J.</b> , <i>Recontextualising remote working and its HRM in the digital economy. An integrated framework for theory and practice.</i> The International Journal of Human Resource Management,2020. Ανακτήθηκε από: <a href="https://DOLORG/10.1080/09585192.2020.1737834">https://DOLORG/10.1080/09585192.2020.1737834</a> |
| <b>Gordon Insitute of Business</b> ,2020. Remote working. Ανακτήθηκε από: <a href="https://www.gibs.co.za/about-us/faculty/documents/whitepapers/erasmus_remote%20working.pdf">https://www.gibs.co.za/about-us/faculty/documents/whitepapers/erasmus_remote%20working.pdf</a>   |
| <b>Gray, M., Hodson, N.,Gordon, G.</b> , <i>Teleworking: Explained</i> , John Wiley & Sons,UK-USA-CANADA-ASIA,1993  |
| <b>Greenberg, J.</b> , <i>Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow</i> , Journal of Management, 1990   |
| <b>Hobbes T.</b> , <i>Leviathan</i> , Renaissance Editions, The University of Oregon, THE FIRST PART,1999, p.p.4-23 (μετάφραση: Πασχαλίδης Γ.-Μεταξόπουλος Α.)  |
| <b>Huczynski, A.&amp; Buchanan, D.A.</b> , <i>Organizational Behavior: An Introductory Text</i> : Prentice -Hall, 2001  |

|  |
|--|
| <b>Huseman, R.C., Hatfield, J.D., &amp; Miles, E.W.</b> <i>A new perspective on equity theory: The equity sensitivity construct.</i> Academy of Management Review  |
| <b>ILO,</b> <i>Implications of the COVID-19 crisis for enterprises human resource management policies and practices,</i> 2021. Ανακτήθηκε από: <a href="https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/dgreports/inst/documents/publication/wcmw_793080.pdf">https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/dgreports/inst/documents/publication/wcmw_793080.pdf</a> |
| <b>Johnston, P., Nolan J.,</b> Status Report on New Ways to work in the knowledge Economy, 2002. Ανακτήθηκε από <a href="ftp://ftp.cordis.europa.eu">ftp://ftp.cordis.europa.eu</a> .  |
| <b>Kant, I.,</b> <i>Τα θεμέλια της μεταφυσικής των ηθών,</i> Εκδόσεις ΔΩΔΩΝΗ, Αθήνα, 1984  |
| <b>Kiymet, C.,</b> 2019, <i>Ethics and Sustainability in Accounting and Finance,</i> Volume I, Springer, Turkey, 2019  |
| <b>Kuhn-Delforge, J. L.,</b> 2011, <i>Πρακτικά συνεδρίου ΕΚΔΔΑ &amp; ΕΝΑ</i>   |
| <b>Lawler, E.E.,</b> <i>Pay and Organizational Effectiveness: A Psychological View,</i> McGraw-Hill, N.Y., 1981  |
| <b>Lee, Ch.,</b> Performance Appraisal, Training, Vol.33, 1996   |
| <b>Locke, E. &amp; Latham, G.</b> 'What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century', 2004  |
| <b>Locke, E.,</b> <i>Toward of Theory of Task Performance and Incentives, Organizational Behavior and Human Performance,</i> Fall, 1968  |
| <b>Mowday, R.T.,</b> <i>Equity theory predictions of behavior in organizations. Motivation and Work Behavior,</i> 1991   |
| <b>Mullins, L.,</b> <i>Management and Organizational Behaviour.,</i> Pitman Publishing, London, 1999   |
| <b>Nyberg, D.,</b> <i>The Morality of everyday activities : Not the right but the good thing to do,</i> Journal of Business Ethics, Vol 81, Issue 3  |
| <b>Porter, W. &amp; Lawler, E.,</b> <i>Managerial Attitudes and Performances,</i> Irwin, N.Y., 1968  |
| <b>Radovic, Markovic et al,</b> <i>Remote working in terms of Covid 19,</i> 2021. International Journal of Entrepreneurship. Ανακτήθηκε από: <a href="https://www.abacademies.org/articles/remote-working-in-terms-of-covid-19.pdf">https://www.abacademies.org/articles/remote-working-in-terms-of-covid-19.pdf</a>                                     |
| <b>Robbins, S.P., &amp; Judge, T.,</b> <i>Organizational behavior: Prentice Hall Englewood Cliffs, NJ,</i> 2007  |

|  |
|--|
| <b>Rodgers,R., &amp; Hunter,J.E.,</b> <i>Impact of management by objectives on organizational productivity</i> , Journal of Applied Psychology,1991  |
| <b>Ross W.D.,</b> <i>The Right and the Good</i> , Edited by Philip Stratton-Lake, Clarendon Press, Oxford, UK, 2007  |
| <b>Schmidt, F. L., &amp; Hunter, J. E.</b> The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. <i>Psychological Bulletin</i> , 124(2),1998, 262–274. Ανακτήθηκε από: <a href="https://doi.org/10.1037/0033-2909.124.2.262">https://doi.org/10.1037/0033-2909.124.2.262</a> |
| <b>Schwartz M.,</b> <i>Effective Corporate Codes of Ethics: Perceptions of Code Users</i> , Journal of Business Ethics, Vol 55, No 4   |
| <b>Skripak,S.J,</b> <i>Managing Human Resources</i> , 2016. Ανακτήθηκε από <a href="https://vtechworks.lib.vt.edu/bitstream/handle/10919/70961/Chapter%2011%20Managing%20Human%20Resources.pdf?sequence=16&amp;isAllowed=y">https://vtechworks.lib.vt.edu/bitstream/handle/10919/70961/Chapter%2011%20Managing%20Human%20Resources.pdf?sequence=16&amp;isAllowed=y</a> |
| <b>Solomon R.,</b> <i>The new world of Business, Ethics and Free Enterprise in the Global 1990s</i> , Rowman and Littlefield, Maryland 1994, USA   |
| <b>Tharenou, P., Donohue, R. &amp; Cooper, B.</b> (2007), <i>Management research methods</i> , New York: Cambridge University Press  |
| <b>Thiroux J.,</b> « <i>Theory and practice</i> » 6 <sup>th</sup> edition Prentice Hall, Upper Saddle River,1998, New Jersey, USA  |
| <b>Van Engelen, Kratzer &amp; Leenders,</b> 2003   |
| <b>Wolf F.,</b> <i>Ο Αριστοτέλης και η Πολιτική</i> , Εκδόσεις Καρδαμήτσα, Αθήνα,1995  |
| <b>Zalman,R.G.,</b> <i>The Basics of In-House Skills Training</i> ,H.R Magazine,1991   |

## 2.Ελληνόγλωσση (βιβλία, μελέτες, άρθρα, ομιλίες)

|   |
|---|
| <b>Αρβανιτάκη Δ.,</b> <i>Οι νέες εργασιακές σχέσεις υπό την επίδραση των διαμορφούμενων κοινωνικών συνθηκών και των τεχνολογικών εξελίξεων. Σύγχρονες τάσεις και προοπτικές</i> , διπλωματική υποβληθείσα στο ΠΑΔΑ,2022 |
| <b>Αριστοτέλης,</b> <i>Ηθικά Νικομάχεια</i> , εκδόσεις Ζήτηρος, 2006  |

|   |
|---|
| <b>Βακόλα Μ. &amp; Νικολάου Ι.</b> , <i>Οργανωσιακή ψυχολογία &amp; συμπεριφορά</i> , Εκδόσεις Rosili, Αθήνα,2012   |
| <b>Βάλληγδας Π.</b> , <i>Εισαγωγή εις την επιστήμην του Δικαίου</i> ,1960 αναφέρεται σε Γώγος:21  |
| <b>Βελέντζας Γ.-Μπρώνη Γ.</b> , <i>Επιχειρηματική Ηθική, Εταιρική Διακυβέρνηση &amp;Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη</i> , Εκδόσεις Νομική Τράπεζα, Θεσσαλονίκη,2010   |
| <b>Βογιατζή Ε.</b> , <i>Ηθική και δεοντολογία στη δημόσια υπαλληλία</i> , διπλωματική υποβληθείσα στο ΕΚΠΑ,σελ.5, <a href="https://pergamos.lib.uoa.gr/uoa/dl/object/2285324/file.pdf">https://pergamos.lib.uoa.gr/uoa/dl/object/2285324/file.pdf</a>                         |
| <b>Γεωργαράκης Ν.</b> , <i>Πρακτικά συνεδρίου ΕΚΔΔΑ &amp; ΕΝΑ</i> ,2011   |
| <b>Γκανάς Π. &amp; Κανούσης Π.</b> , <i>Ζητήματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού κατά την εφαρμογή της τηλεργασίας</i> ,διπλωματική υποβληθείσα στο ΠΑΔΑ,2022  |
| <b>Γκούτος Χ.</b> , <i>Μειωμένος χρόνος εργασίας και ετοιμότητα στην εργασία</i> , Δελτίο Εργατικής Νομοθεσίας 60/2004  |
| <b>Γώγος Κ.</b> , <i>Κανόνες Δεοντολογίας της Δημόσιας Διοίκησης</i> , Εκδόσεις Σάκκουλα,Αθήνα,2000   |
| <b>Διαμαντούρος Ν.</b> , <i>Πολιτισμικός δυισμός και πολιτική αλλαγή στην Ελλάδα της Μεταπολίτευσης</i> ,Αλεξάνδρεια,2000   |
| <b>Δραγώνα -Μονάχου Μ.</b> , <i>Σύγχρονη ηθική φιλοσοφία</i> , Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα,1995   |
| <b>Δριτσούλα Π.</b> , <i>Ηθική διάσταση στη διαχείριση ανθρώπινων πόρων</i> ,διπλωματική υποβληθείσα στο ΠΑΔΑ,2017  |
| <b>Έξοδος 20:2-17,Δευτερονόμιο 5:6-21</b>   |
| <b>Ζαβλιανός Μ.</b> , <i>Οργανωτική συμπεριφορά</i> , Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα, 2002   |
| <b>Καλκανάκου Α.</b> , <i>Σύγχρονες πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού:Επιπτώσεις στην εργασιακή ικανοποίηση και στην εργασιακή απόδοση</i> ,διπλωματική υποβληθείσα στο ΠΑΠΕΙ,2021   |
| <b>Καλλυγιά Α.</b> , <i>Παρακίνηση εργαζομένων στο δημόσιο σε περίοδο οικονομικής κρίσης.Προβλήματα και τεχνικές ενδυνάμωσης των δημοσίων υπαλλήλων.Η μελέτη περίπτωσης του Εθνικού κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης</i> ,διπλωματική υποβληθείσα στο ΕΚΔΔΑ,2011. |
| <b>Κάντας Α., &amp; Χαντζή Α.</b> <i>Ψυχολογία της εργασίας. Θεωρίες Επαγγελματικής Ανάπτυξης. Στοιχεία Συμβουλευτικής</i> , Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα,1991   |
| <b>Κάρκαλης Ι.</b> , <i>Πρακτικά συνεδρίου ΕΚΔΔΑ &amp; ΕΝΑ</i> ,2011  |

|   |
|---|
| <b>Κουκιιάδης Ι.</b> , <i>Τηλεργασία. Νέες μορφές οργάνωσης της επιχείρησης</i> , Δελτίο Εταιρειών Επιχειρήσεων, τεύχος 1/196,1996  |
| <b>Κουκιιάδης Ι.</b> , <i>Η κατάχρηση του δικαιώματος του εργοδότη</i> , Πρακτικά ΕΔΕΚΑ,2017  |
| <b>Μακρυδημήτρης Α.</b> , <i>Διοικητική Ανάπτυξη στο Δημόσιο Τομέα</i>  |
| <b>Μακρυδημήτρης Α.</b> , <i>Είναι ηθική η πολιτική;</i> εκδόσεις Σάκκουλα,2022,σελ   |
| <b>Μακρυδημήτρης Α.</b> , <i>Η Διοίκηση σε κρίση, Κείμενα για τη διοίκηση και την κοινωνία</i> , εκδόσεις Νέα Σύνορα-Λιβάνη,1996,σελ.53-85  |
| <b>Μάρκοβιτς Γ.</b> , <i>Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Παρακίνηση-Εξουσία</i> , Εκδόσεις University Studio Press, Θεσσαλονίκη, 2002  |
| <b>Μοσχόπουλος Δ.</b> , <i>Ο όρκος στην υπηρεσία και η παραβίασή του: συγκρούσεις αξιών στην ιστορική εξέλιξη του νεότερου κράτους</i> , Νομικό Συμβούλιο του Κράτους,Αθήνα,2010  |
| <b>Μπέης Κ.</b> , <i>Το πρόβλημα του δικαίου και των ηθικών αξιών</i> ,1997,αναφέρεται σε Γώγος:22  |
| <b>Μπιτσάνης Ε.</b> , <i>Οι αιτίες της πολιτισμικής κρίσης στην Ελλάδα</i> , σε Ε.Α Εστία, Από τις κρίσεις στην κρίση Μάρτιος 2014 , τεύχος 1861,σελ.195-209  |
| <b>Μπουραντάς Δ.</b> , <i>Μάνατζμεντ: πλήρες θεωρητικό υπόβαθρο : σύγχρονες προσεγγίσεις &amp; μέθοδοι: διοικητικές &amp; ηγετικές ικανότητες</i> , Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα, 2015  |
| <b>Παπάνης Ε.</b> , <i>Ψυχολογία-Κοινωνιολογία της εργασίας και διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού : θεωρία και εμπειρική έρευνα</i> , Εκδόσεις Σιδέρης, Αθήνα, 2007   |
| <b>Ρακιντζής Α.</b> , <i>Ηθική και δεοντολογία στη Δημόσια Διοίκηση</i> , Πρακτικά συνεδρίου ΕΚΔΔΑ-ΕΝΑ(9.12.2011)   |
| <b>Ραμματά Μ.</b> , <i>Σύγχρονη Ελληνική Δημόσια Διοίκηση</i> , εκδόσεις Κριτική,2011   |
| <b>Ροΐδης Ν.</b> , <i>Η εφαρμογή του μοντέλου της τηλεργασίας στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση υπό το πρίσμα της πανδημίας του Covid-19</i> ,διπλωματική υποβληθείσα στο ΠΑΔΑ,2021  |
| <b>Ρομπόλης Σ. &amp; Δημουλάς Κ.</b> , <i>«Τηλεργασία:απειλή ή πανάκεια» Άρθρο στο περιοδικό ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ του ΙΝΕ/ΓΣΕΕ,Αθήνα,1998</i>  |
| <b>Σκόλλα Ε.</b> , <i>Ηθική και Κοινωνική Υπευθυνότητα των ιδιωτικών Επιχειρήσεων. Η περίπτωση της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης. Συγκριτική Ανάλυση και αξιολόγηση</i> ,διπλωματική υποβληθείσα στο Ελληνικό Ινστιτούτο Επιχειρηματικής Ηθικής,2020 |

|   |
|---|
| <b>Σπανού Κ.</b> , <i>Διοίκηση πολίτες και Δημοκρατία</i> , εκδόσεις Παπαζήση,  |
| <b>Στράνης Δ.</b> , <i>Η σύλληψη της αποδοτικότητας στο πλαίσιο της δημόσιας διοίκησης και ο συνεχής επαναπροσδιορισμός της ως ουσιώδη στοιχεία της Δημοκρατίας σε: Μακρυδημήτρης Α., Σαματάς Μ., Μαρούδας Λ., Πραβίτα Μ.Η (3ο Συνέδριο Διοικητικών Επιστημόνων, 2011, εκδόσεις Σάκκουλα)</i> |
| <b>Στυλιάδης Σ.</b> , <i>Δεοντολογία επαγγέλματος και επιχειρηματικότητα</i> , ΤΕΙ ΠΑΤΡΑΣ, ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ, 2010   |
| <b>Τάτσης Ν.</b> , <i>Κοινωνιολογία Κοινωνική οργάνωση και πολιτισμικές διεργασίες</i> , εκδόσεις Οδυσσέας, Αθήνα, 1999   |
| <b>Τάχος Α. &amp; Συμεωνίδης Ι.</b> , <i>Ερμηνεία Υπαλληλικού Κώδικα</i> , εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα, 1999   |
| <b>Τουτζιαράκης Ι.</b> , <i>Η ελαχιστοποίηση του χρόνου εργασίας και η κρίση στις κοινωνικές σχέσεις εργασίας</i> , Διπλωματική Παν. Κρήτης, Αθήνα, 1990  |
| <b>Τσέκος Θ.</b> , <i>Κράτος εν κρίση</i> , Εστία, Μάρτιος 2014, τεύχος 1861, τόμος 175, σελ. 139-177   |
| <b>Τσέκος Θ.</b> , <i>Πρακτικά συνεδρίου ΕΚΔΔΑ &amp; ΕΝΑ</i> , 2011   |
| <b>Υπ. Απασχόλησης και Κοινωνικής Προστασίας.</b> <i>Μελέτη για την προώθηση και εφαρμογή της τηλεργασίας στην Ελλάδα</i> , Αθήνα, ΟΚΕ (2020), ΙΝΕ-ΓΣΕΕ (2020), 2004  |
| <b>Φαμέλη Ε.</b> , <i>Ο ρόλος των Κωδίκων Δεοντολογίας στην εφαρμογή της χρηστής διοίκησης: Συγκριτική μελέτη των σχετικών προβλέψεων του Κώδικα Διοικητικής Διαδικασίας και του Ευρωπαϊκού Κώδικα Ορθής Διοικητικής Συμπεριφοράς</i> , ΕΚΔΔΑ, 2014, σελ. 27                                  |
| <b>Χαραλάμπης Δ.</b> , <i>Πρακτικά συνεδρίου ΕΚΔΔΑ &amp; ΕΝΑ</i> , 2011   |
| <b>Χλέπας Κ.</b> , <i>Ηθική και Δεοντολογία στη σύγχρονη Δημόσια Διοίκηση</i> , Πρακτικά συνεδρίου ΕΚΔΔΑ  |
| <b>Χρυσόγονος Κ.</b> , <i>Μελέτη για την προώθηση της εφαρμογής της τηλεργασίας στην Ελλάδα</i> , Υπ. Απασχόλησης, Αθήνα, 2016  |
| <b>Χυτήρης Λ.</b> , <i>Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων</i> , Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, 2001   |
| <b>Χυτήρης Λ.</b> , <i>Μάνατζμεντ, Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων</i> , Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, 2006  |
| <b>Χυτήρης Λ.</b> , <i>Οργανωσιακή Συμπεριφορά έννοιες, θεωρία &amp; τρόποι συμπεριφοράς για αποτελεσματική διοίκηση</i> , Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα, 2017  |

**Χυτήρης Λ.,** *Οργανωσιακή συμπεριφορά: Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε Οργανισμούς και Επιχειρήσεις*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα, 2001

### 3. Διαδικτυακές πηγές

|   |
|---|
| <a href="https://el.wikipedia.org/wiki">https://el.wikipedia.org/wiki</a> , (τελευταία πρόσβαση 20.11.2022)   |
| <a href="https://doi.org/10.1037/0033-2909.124.2.262">https://doi.org/10.1037/0033-2909.124.2.262</a> (τελευταία πρόσβαση 30.1.2023)  |
| <a href="ftp://ftp.cordis.europa.eu">ftp://ftp.cordis.europa.eu</a> (τελευταία πρόσβαση 25.2.2023)  |
| <a href="https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60058-1">https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60058-1</a> (τελευταία πρόσβαση 20.3.2023)  |
| <a href="https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9C%CE%B5%CF%84%CE%B1%CE%B4%CE%B5%CE%B4%CE%BF%CE%BC%CE%AD%CE%BD%CE%B1">https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9C%CE%B5%CF%84%CE%B1%CE%B4%CE%B5%CE%B4%CE%BF%CE%BC%CE%AD%CE%BD%CE%B1</a> (τελευταία πρόσβαση 20.2.2023)                              |
| <a href="https://gr.eurocert.group/certifications/iso-260002010">https://gr.eurocert.group/certifications/iso-260002010</a> (τελευταία πρόσβαση 10.3.2023)  |
| <a href="https://www.capital.gr/epikairotita">https://www.capital.gr/epikairotita</a> , (τελευταία πρόσβαση 30.12.2022)   |
| <a href="https://www.eiead.gr">https://www.eiead.gr</a> , (τελευταία πρόσβαση 4.1.2023).  |
| <a href="https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2010/telework-in-the-european-union">https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2010/telework-in-the-european-union</a> (τελευταία πρόσβαση 30.1.2023)  |
| 1 <a href="https://www.kathimerini.gr/economy/562208695/kerdizei-edafos-to-eyelikto-montelo-tis-tilergasias-kai-toy-grafeioy-k/">https://www.kathimerini.gr/economy/562208695/kerdizei-edafos-to-eyelikto-montelo-tis-tilergasias-kai-toy-grafeioy-k/</a> (τελευταία πρόσβαση 3.1.2023) |
| 1 <a href="https://www.kepea.gr/aarticle.php?id=1850">https://www.kepea.gr/aarticle.php?id=1850</a> (τελευταία πρόσβαση 5.1.2023)   |
| <a href="https://www.oke.gr/sites/default/files/keimeno_gnomis_shetika_me_tin_tilergasia.pdf">https://www.oke.gr/sites/default/files/keimeno_gnomis_shetika_me_tin_tilergasia.pdf</a> (τελευταία πρόσβαση 30.1.2023)  |
| <a href="https://www.ypes.gr/wp-content/uploads/2022/07/Code_final-1.pdf">https://www.ypes.gr/wp-content/uploads/2022/07/Code_final-1.pdf</a> , (τελευταία πρόσβαση 3.1.2023)   |
| <a href="http://www.eiead.gr">www.eiead.gr</a> (τελευταία πρόσβαση 12.2.2023)   |
| <a href="http://www.tovima.gr">www.tovima.gr</a> (τελευταία πρόσβαση 13.4.2023)   |

## Παράρτημα Ι

### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ

«Τεχνικές παρακίνησης και κώδικας ηθικής στην εξ' αποστάσεως εργασία στο δημόσιο τομέα»

Σύνταξη: Σταματία Γκατζώνη

Επιβλέπων Καθηγητής: Δρ. Ιωάννης Σαλμών

(Αναπληρωτής Καθηγητής /Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων /Πανεπιστήμιο Δυτ. Αττικής)

Αιγάλεω, Έτος 2023

Το παρόν ερωτηματολόγιο διανέμεται με σκοπό τη διερεύνηση της επίδρασης των τεχνικών παρακίνησης, στο πλαίσιο της επιχειρηματικής ηθικής, στην εξ' αποστάσεως εργασία των δημοσίων υπαλλήλων. Επισημαίνεται ότι, είναι ανώνυμο και τα δεδομένα που θα αντληθούν θα χρησιμοποιηθούν μόνο για στατιστικούς λόγους και για εξαγωγή συμπερασμάτων, καθώς η έρευνα έχει ακαδημαϊκό χαρακτήρα και θα αποτελέσει τη βάση του επιστημονικού μέρους διπλωματικής εργασίας με θέμα «Τεχνικές παρακίνησης και κώδικας ηθικής στην εξ' αποστάσεως εργασία στο δημόσιο τομέα» που θα υποβληθεί στο Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών "Δημόσια Διοίκηση - Δημόσιο Μάνατζμεντ" του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη συμμετοχή σας.

#### ΜΕΡΟΣ Α: ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1. Ποιο είναι το φύλο σας;

Γυναίκα  Άνδρας

2. Ποια είναι η ηλικία σας;

18-24 έτη

25-34 έτη

35-44 έτη



- 45-54 έτη
  - 55-64 έτη
  - $\geq 65$  έτη
- 3. Ποια είναι η οικογενειακή σας κατάσταση;**
- Άγαμος
  - Έγγαμος
  - Έγγαμος με παιδιά
- 4. Ποιο είναι το επίπεδο σπουδών σας\*;**
- Υποχρεωτική εκπαίδευση
  - Δευτεροβάθμια εκπαίδευση
  - Τριτοβάθμια εκπαίδευση
  - Κάτοχος μεταπτυχιακού/διδακτορικού
- 5. Με ποια σχέση εργασίας συνδέεστε με το φορέα που εργάζεστε\*;**
- Μόνιμος διοικητικός υπάλληλος
  - Διοικητικός υπάλληλος με σύμβαση αορίστου χρόνου
  - Διοικητικός υπάλληλος με σύμβαση ορισμένου χρόνου
- 6. Στη διοικητική ιεραρχία ποια θέση κατέχετε\*;**
- Υπάλληλος
  - Προϊστάμενος Τμήματος
  - Προϊστάμενος Διεύθυνσης
  - Εξωτερικός συνεργάτης
- 7. Πόσο χρόνο προϋπηρεσίας έχετε στον συγκεκριμένο φορέα\*;**
- < 5 έτη
  - 6-10 έτη
  - 11-15 έτη
  - 16-20 έτη
  - > 20 έτη

## **ΜΕΡΟΣ Β: ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ ΣΤΗΝ ΤΗΛΕΡΓΑΣΙΑ**

- 8. Η εργασία σας μπορεί να διεκπεραιωθεί με τηλεργασία\*;**
- Καθόλου
  - Μερικώς
  - Αρκετά
  - Πολύ

**9. Δουλεύετε εξ' αποστάσεως\*;**

- Ποτέ
- Μία - δύο φορές εβδομαδιαίως
- Μία - δύο φορές μηνιαίως
- Σπάνια
- Πάντα
- Μόνο στην περίοδο του covid

**10. Πόσο χρόνο προσαρμογής χρειαστήκατε για να ανταποκριθείτε στις απαιτήσεις της τηλεργασίας\*;**

- Προσαρμόστηκα σε ένα μήνα
- Προσαρμόστηκα σε μερικούς μήνες
- Έχω δυσκολία στην προσαρμογή

**11. Αυξήθηκε ο φόρτος εργασίας σας με την τηλεργασία\*;**

- Αυξήθηκε
- Μειώθηκε
- Παρέμεινε ο ίδιος

**12. Αυξήθηκε η αποτελεσματικότητά σας με την τηλεργασία\*;**

- Ναι
- Όχι
- Μερικώς

**13. Εάν όχι ή μερικώς πού αποδίδετε το πρόβλημα;**

- Στην έλλειψη εργαλείων απαραίτητων για την διεκπεραίωση
- Στην μη έγκαιρη λήψη αποφάσεων
- Στην έλλειψη συνεργασίας με συναδέλφους
- Στην έλλειψη συνεργασίας με Προϊσταμένους

**14. Αυξήθηκε η αποδοτικότητά σας με την τηλεργασία\*;**

- Καθόλου
- Λίγο
- Αρκετά
- Πολύ
- Πάρα πολύ

**ΜΕΡΟΣ Γ: ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΚΑΙ ΗΘΙΚΗ ΣΤΗΝ**

**ΤΗΛΕΡΓΑΣΙΑ**

**15.Είσαστε ικανοποιημένοι από...\***  
 Απαντήστε με χρήση κλίμακας από 1 έως 4 ως  
 εξής: 1=καθόλου, 2=λίγο, 3=μέτρια, 4=πολύ, 5=πάρα πολύ, 6=δεν επιθυμώ  
 να απαντήσω

|  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|---|---|---|---|---|
| Είσαστε ικανοποιημένη/-ος από την εργασία σας;           |   |   |   |   |   |
| Είσαστε ικανοποιημένη/-ος από τις αποδοχές σας;          |   |   |   |   |   |
| Είσαστε ικανοποιημένη/-ος από τις συνθήκες εργασίας σας; |   |   |   |   |   |

**16. Σε ποιο βαθμό τα παρακάτω θα σας παρακινούσαν να εργαστείτε με περισσότερο ζήλο\*;**  
 Απαντήστε με χρήση κλίμακας από 1 έως 5 ως  
 εξής: 1=καθόλου, 2=ελάχιστα, 3=μερικώς, 4=πολύ, 5=πάρα πολύ

|   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| Σύνδεση αποδοχών με παραγωγικότητα  |   |   |   |   |   |
| Καθιέρωση ευέλικτου ωραρίου εργασίας                                      |   |   |   |   |   |
| Δυνατότητα ανέλιξης   |   |   |   |   |   |
| Διαρκής εκπαίδευση  |   |   |   |   |   |
| Καλό κλίμα εργασίας, ομαδικό πνεύμα, σχέσεις εμπιστοσύνης                 |   |   |   |   |   |
| Αναγνώριση εργασιακής απόδοσης  |   |   |   |   |   |
| Δίκαιη μεταχείριση  |   |   |   |   |   |
| Ελευθερία πρωτοβουλιών  |   |   |   |   |   |
| Σύνδεση καθημερινότητας με όραμα ώστε να δημιουργείται νόημα στην εργασία |   |   |   |   |   |
| Αναπληροφόρηση (feedback)   |   |   |   |   |   |
| Ευχάριστο περιβάλλον εργασίας   |   |   |   |   |   |

**17. Σε ποιο βαθμό γίνεται χρήση αυτών των τεχνικών από τον φορέα σας\*;**  
 Απαντήστε με χρήση κλίμακας από 1 έως 5 ως  
 εξής: 1=καθόλου, 2=ελάχιστα, 3=μερικώς, 4=πολύ, 5=πάρα πολύ

|                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|----------------------|---|---|---|---|---|
| Διαρκής εκπαίδευση   |   |   |   |   |   |
| Δυνατότητα ανέλιξης  |   |   |   |   |   |
| Αξιολόγηση           |   |   |   |   |   |
| Ανάληψη πρωτοβουλιών |   |   |   |   |   |

|   |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|
| Ανάδειξη ικανοτήτων                                 |  |  |  |  |  |
| Δυνατότητα για αλλαγή θέσης εργασίας                |  |  |  |  |  |
| Ύπαρξη κουλτούρας συνεργασίας                       |  |  |  |  |  |
| Ενθάρρυνση πολιτισμένης συμπεριφοράς από την ηγεσία |  |  |  |  |  |
| Κλίμα ομαδικότητας και υποστήριξης                  |  |  |  |  |  |
| Φιλική εργασιακή ατμόσφαιρα                         |  |  |  |  |  |

**18. Το επίπεδο της ατομικής σας παρακίνησης στον φορέα που εργάζεστε είναι\*:**

|             |  |
|-------------|--|
| Πολύ χαμηλό |  |
| Χαμηλό      |  |
| Υψηλό       |  |
| Πολύ υψηλό  |  |

**19. Τι θα μπορούσε να σας παρακινήσει στην τηλεργασία πλην των οικονομικών κινήτρων\*;**

Απαντήστε με χρήση κλίμακας από 1 έως 5 ως εξής: 1=καθόλου, 2=ελάχιστα, 3=μερικώς, 4=πολύ, 5=πάρα πολύ

|   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| Η εργασία σε προσωπικό χώρο-γραφείο                                       |   |   |   |   |   |
| Ευκολία συγκέντρωσης  |   |   |   |   |   |
| Ευέλικτο πρόγραμμα ανάλογα με τις ανάγκες                                 |   |   |   |   |   |
| Δυνατότητα οριοθέτησης καθηκόντων και επιμερισμός εργασιών κατά το δοκούν |   |   |   |   |   |
| Δημιουργία κουλτούρας εμπιστοσύνης  |   |   |   |   |   |
| Αναγνώριση από προϊστάμενο  |   |   |   |   |   |
| Ενθάρρυνση ειλικρινών σχέσεων   |   |   |   |   |   |
| Καλλιέργεια ομαδικού πνεύματος-υποστήριξης                                |   |   |   |   |   |
| Ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων στην ψηφιοποίηση                                 |   |   |   |   |   |

**20. Συμφωνείτε με την άποψη, ότι η παρακίνηση δεν επηρεάζεται από όλα τα παραπάνω, αλλά εξαρτάται αποκλειστικά από την προσωπικότητα του εργαζόμενου που θα αυτοποκινείται και θα αποδίδει με τον ίδιο τρόπο, ανεξάρτητα από τις διάφορες συνθήκες\*;**

|                 |  |
|-----------------|--|
| Διαφωνώ απόλυτα |  |
| Διαφωνώ         |  |
| Συμφωνώ         |  |
| Συμφωνώ απόλυτα |  |

**21. Γνωρίζετε όλες τις υποχρεώσεις και τα δικαιώματα που απορρέουν από το νομοθετικό πλαίσιο της τηλεργασίας\*;**

|     |  |
|-----|--|
| Ναι |  |
|     |  |
| Όχι |  |

**22. Ενημερώνεστε για την υφιστάμενη πολιτική τηλεργασίας του φορέα σας ώστε να επικοινωνείτε με τις αρμόδιες μονάδες σε περίπτωση που ανακύψουν προβλήματα\*;**

|     |  |
|-----|--|
| Ναι |  |
|     |  |
| Όχι |  |

**23. Οργανώνετε σωστά το εργασιακό σας περιβάλλον ώστε να είναι φιλικό και ασφαλές και να τηρεί τις απαραίτητες προδιαγραφές (κατάλληλα έπιπλα, κλιματισμός κλπ) \*;**

|     |  |
|-----|--|
| Ναι |  |
|     |  |
| Όχι |  |

**24. Τηρείτε πιστά το προβλεπόμενο ωράριο εργασίας \*;**

|     |  |
|-----|--|
| Ναι |  |
|     |  |
| Όχι |  |

**25. Γνωρίζετε το δικαίωμα στην αποσύνδεση\*;**

|     |  |
|-----|--|
| Ναι |  |
|     |  |
| Όχι |  |

**26. Γνωρίζετε ότι το δικαίωμα στην αποσύνδεση έχει νομοθετηθεί στη χώρα μας\*;**

|     |  |
|-----|--|
| Ναι |  |
|     |  |
| Όχι |  |

**27.Λαμβάνετε μέτρα ασφάλειας για την προστασία της ακεραιότητας, της εμπιστευτικότητας και της διαθεσιμότητας των αρχείων που επεξεργάζεστε, τόσο σε φυσική όσο και σε ηλεκτρονική μορφή\*;**

|     |  |
|-----|--|
| Ναι |  |
|     |  |
| Όχι |  |

**28.Λαμβάνετε τα απαραίτητα μέτρα ασφάλειας για την προστασία του χώρου εργασίας, με στόχο την πρόληψη περιπτώσεων καταστροφής ή κλοπής των ψηφιακών μέσων όπου βρίσκονται αποθηκευμένα τα αρχεία που επεξεργάζεστε ή τα έγγραφα που διαχειρίζεστε σε φυσική μορφή\*;**

|     |  |
|-----|--|
| Ναι |  |
|     |  |
| Όχι |  |

**29.Κάνετε χρήση των μέσων κοινωνικής δικτύωσης κατά τη διάρκεια της εργασίας σας\*;**

|     |  |
|-----|--|
| Ναι |  |
|     |  |
| Όχι |  |

Ναι, διότι το αντικείμενό μου σχετίζεται με τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης

Άλλο

**30. Παραβλέπετε το δικαίωμα στην αποσύνδεση στις παρακάτω περιπτώσεις\*;**

Απαντήστε με χρήση κλίμακας από 1 έως 5 ως εξής: 1=καθόλου, 2=ελάχιστα, 3=μερικώς, 4=πολύ, 5=πάρα πολύ

|   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| Έχετε ευέλικτο ωράριο                           |   |   |   |   |   |
| Μεγαλύτερη παραγωγικότητα με καλύτερες αποδοχές |   |   |   |   |   |
| Καλύτερη αξιολόγηση                             |   |   |   |   |   |
| Αναγνώριση από προϊστάμενο                      |   |   |   |   |   |