

2022-01

þý ‘ ½ Ä ± À ì ° Á ¹ Ã · μ » » · ½ ¹ ° Î ½  
þý μ À ¹ Ç μ ¹ Á ® Ã μ É ½ Ã Ä ¿ , μ Ã ¼ ì Ä · Á  
þý Ä · » μ Á ³ ± Ã ¯ ± Â ° ± Ä ¬ Ä · ½ ´ ¹ ¬ Á ° μ  
þý lock down , · À Á ¿ ¿ À Ä ¹ ° ® Ä · Â ,  
þý μ À ¹ ´ Á ¬ Ã μ ¹ Â ° ± ¹ ± » » ± ³ - Â Ã Ä · ½  
þý ´ ¹ ± Ç μ ¯ Á ¹ Ã · ± ½ , Á Î À ¹ ½ É ½ À ì Á É ½

þý ± ½ Ä μ » ì À ¿ Å » ¿ Â , “ μ Î Á ³ ¹ ¿ Â

þý Á ì ³ Á ± ¼ ¼ ± ” ¹ ¿ ¯ · Ä · Â · À ¹ Ç μ ¹ Á ® Ã μ É ½ , £ Ç ¿ » ® Ý ¹ ° ¿ ½ ¿ ¼ ¹ ° Î ½ · À ¹ Ä Ä · ¼ Î ½ ° ± ¹  
þý ± ½ μ À ¹ Ã Ä ® ¼ ¹ ¿ · μ ¬ À ¿ » ¹ Â ¬ Æ ¿ Å

<http://hdl.handle.net/11728/12147>

Downloaded from HEPHAESTUS Repository, Neapolis University institutional repository



**Διοίκηση Επιχειρήσεων DMBA Πανεπιστήμιο Νεάπολις  
Πάφου**

**“Ανταπόκριση ελληνικών επιχειρήσεων στο θεσμό της  
τηλεργασίας κατά την διάρκεια του lock down, η  
προοπτική της, επιδράσεις και αλλαγές στην διαχείριση  
ανθρώπινων πόρων.”**

**Όνοματεπώνυμο: Παντελόπουλος Γεώργιος  
ID:1206112699**

**Ιανουάριος 2022**

**Διοίκηση Επιχειρήσεων DMBA Πανεπιστήμιο Νεάπολις  
Πάφου**

**“Ανταπόκριση ελληνικών επιχειρήσεων στο θεσμό της  
τηλεργασίας κατά την διάρκεια του lock down, η  
προοπτική της, επιδράσεις και αλλαγές στην διαχείριση  
ανθρώπινων πόρων.”**

**Διατριβή η οποία υποβλήθηκε προς απόκτηση εξ αποστάσεως  
μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στην Διοίκηση Επιχειρήσεων στο  
Πανεπιστήμιο Νεάπολις**

**Όνοματεπώνυμο: Παντελόπουλος Γεώργιος  
ID:1206112699**

**Ιανουάριος 2022**

## **Πνευματικά δικαιώματα**

Copyright © Παντελόπουλος Γεώργιος , 2022. Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Η έγκριση της διατριβής από το Πανεπιστημίου Νεάπολις δεν υποδηλώνει απαραίτητως και αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα εκ μέρους του Πανεπιστημίου.

## **ΣΕΛΙΔΑ ΕΓΚΥΡΟΤΗΤΑΣ**

**Όνοματεπώνυμο Φοιτητή/Φοιτήτριας: Παντελόπουλος Γεώργιος**

**Τίτλος Μεταπτυχιακής Διατριβής:** “Ανταπόκριση ελληνικών επιχειρήσεων στο θεσμό της τηλεργασίας κατά την διάρκεια του lock down, η προοπτική της, επιδράσεις και αλλαγές στην διαχείριση ανθρώπινων πόρων.”

Η παρούσα Μεταπτυχιακή Διατριβή εκπονήθηκε στο πλαίσιο των σπουδών για την απόκτηση εξ αποστάσεως μεταπτυχιακού τίτλου στο Πανεπιστήμιο Νεάπολις και εγκρίθηκε στις 24/1 από τα μέλη της Εξεταστικής Επιτροπής.

### **Εξεταστική Επιτροπή:**

Πρώτος επιβλέπων (Πανεπιστήμιο Νεάπολις Πάφος).....[ονοματεπώνυμο, βαθμίδα, υπογραφή]

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής: .....[ονοματεπώνυμο, βαθμίδα, υπογραφή]

Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής: .....[ονοματεπώνυμο, βαθμίδα, υπογραφή]

### **ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ**

Ο Παντελόπουλος Γεώργιος, γνωρίζοντας τις συνέπειες της λογοκλοπής, δηλώνω υπεύθυνα ότι η παρούσα εργασία με τίτλο “Ανταπόκριση ελληνικών επιχειρήσεων στο θεσμό της τηλεργασίας κατά την διάρκεια του lock down, η προοπτική της, επιδράσεις και αλλαγές στην διαχείριση ανθρώπινων πόρων.” αποτελεί προϊόν αυστηρά προσωπικής εργασίας και όλες οι πηγές που έχω χρησιμοποιήσει, έχουν δηλωθεί κατάλληλα στις βιβλιογραφικές παραπομπές και αναφορές. Τα σημεία όπου έχω χρησιμοποιήσει ιδέες, κείμενο ή/και πηγές άλλων συγγραφέων, αναφέρονται ευδιάκριτα στο κείμενο με την κατάλληλη παραπομπή και η σχετική αναφορά περιλαμβάνεται στο τμήμα των βιβλιογραφικών αναφορών με πλήρη περιγραφή.

**Ο Δηλών**

**Παντελόπουλος Γεώργιος**

## Περίληψη

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να προσδιοριστεί η ανταπόκριση των ελληνικών επιχειρήσεων στην επιβεβλημένη λόγω πανδημίας ανάγκη για τηλεργασία. Επιπλέον, στόχος είναι να σκιαγραφηθεί η προοπτική της εξ αποστάσεως εργασίας και να εντοπιστούν αλλαγές και επιδράσεις στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού. Με βάση τη βιβλιογραφική ανασκόπηση γύρω από το θέμα της τηλεργασίας και τις αρμοδιότητες της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που επιχειρήθηκε στα δύο πρώτα κεφάλαια της εργασίας, διατυπώθηκαν εννέα υποθέσεις. Στο τρίτο κεφάλαιο ξεκινά το ερευνητικό κομμάτι. Το ερευνητικό εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε ήταν ένα ερωτηματολόγιο με ποσοτικού χαρακτήρα ερωτήσεις. Απευθύνθηκε σε σαράντα διοικητικά στελέχη, ιδιοκτήτες, προϊστάμενους τμημάτων μιας ευρείας γκάμας εταιρειών, όπως χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, εταιρείες επικοινωνίας, πληροφοριακών συστημάτων, ανεξάρτητες αρχές του δημοσίου, εταιρείες μεταφορών, εκπαιδευτήρια, νοσοκομειακά κέντρα κ.λπ. Οι απαντήσεις συγκεντρώθηκαν και αναλύθηκαν με τη μορφή γραφημάτων και στατιστικών μετρήσεων. Τα αποτελέσματα διέψευσαν ορισμένες από τις ερευνητικές υποθέσεις ενώ άλλες τις επαλήθευσαν. Τα συμπεράσματα συμπυκνώνονται σε θετική αποδοχή του θεσμού της τηλεργασίας από την πλειοψηφία των επιχειρήσεων του ερευνητικού δείγματος με μείωση των λειτουργικών εξόδων για τις εταιρείες, ευοίωνη προοπτική του θεσμού, αλλαγές στο κομμάτι των ανθρωπίνων πόρων που αφορούν την κατάρτιση των τηλεργαζόμενων (κυρίως με τη χρήση νέων τεχνολογιών), ενίσχυση της επικοινωνίας στελεχών με εργαζόμενους και παροχή κατάλληλων τεχνολογικών εξοπλισμών από τις εργοδότης εταιρείες στους τηλεργαζόμενους. Αναλυτικότερα εντός της εργασίας.

**Λέξεις/ Φράσεις κλειδιά :** Τηλεργασία, Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων, Επικοινωνία, Προσφερόμενος τεχνολογικός εξοπλισμός, Νομοθετικό πλαίσιο τηλεργασίας, Προοπτική τηλεργασίας.

## **Abstract**

The purpose of this research is to pinpoint the response of Greek companies to the imposed due to the pandemic need for teleworking . Furthermore the target is to delineate the respect of distance labour and to detect changes and effects in the management of man-power. Based on literature review on the topic of remote work and the responsibilities of workforce management which was attempted in the first two chapters of the assignment nine cases were put forward. The research segment begins in the third chapter. The research instrument that was used was a questionnaire with quantitative character question. It was addressed to forty managers owners, department directors of a wide range of businesses, such as financial institutions, communication companies, informational systems, independent public authorities, logistics companies, educational structures, hospital etc. The answers were gathered and analyzed in the form of graphs and static reading. The result deputed a certain amount of the research cases while they ascertained others. The conclusions can be concentrated to a positive acceptance of the institution of distance labour by the majority of the business of the research sample with the cutback of operational costs for the companies, auspicious perspective of the institutions. Changes in the sector of human resources pertaining to the training of distance workers (especially with the use of new technologies), augmentation of communication between corporates and employees and supply of appropriate techoligal equipment by the employing companies toward distance labourers. More extensively in the assignment

**Key Words/Expressions:** Teleworking, Management of workforce, Human resource management, Accommodation of technoligal equipment, legal context of distance labour, Prospects of distance labour.

## Ευχαριστίες

Εκφράζω τις θερμές μου ευχαριστίες στον επιβλέποντα καθηγητή της όλης προσπάθειας, κύριο Αντώνη Ζαΐρη, για την αμέριστη και συνεχή καθοδήγηση και υποστήριξη πάρα τις όποιες δικές μου ασυνέπειες.



## Πίνακας Περιεχομένων

ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....	IV
ABSTRACT .....	V
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ .....	VI
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΠΙΝΑΚΩΝ .....	VIII
ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ .....	2
1.1 ΟΡΙΣΜΟΣ .....	2
1.2 ΕΙΔΙΚΟΤΕΡΟΙ ΟΡΙΣΜΟΙ .....	2
1.3 Η ΔΑΔ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ .....	2
1.4 ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ .....	3
1.5 ΠΡΟΣΕΛΚΥΣΗ .....	3
1.6 ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ .....	4
1.7 ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ .....	4
1.8 ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ .....	6
1.9 ΑΜΟΙΒΕΣ .....	8
1.10 ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ .....	9
1.11 ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ .....	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΛΕΡΓΑΣΙΑΣ .....	12
2.1 ΟΡΙΣΜΟΣ .....	12
2.2 ΜΟΡΦΕΣ ΤΗΛΕΡΓΑΣΙΑΣ .....	12
2.3 ΤΗΛΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΙ ΠΑΝΔΗΜΙΑ .....	13
2.4 ΑΝΤΙΚΤΥΠΟΣ .....	13
2.4.1 ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ - ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ .....	14
2.5 ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ ΣΤΗΝ ΤΗΛΕΡΓΑΣΙΑ .....	14
2.6 Η ΤΗΛΕΡΓΑΣΙΑ ΣΕ ΧΩΡΕΣ ΤΗΣ ΕΥΡΩΠΗΣ .....	15
2.6.1 ΤΗΛΕΡΓΑΣΙΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ .....	17
2.6.2 ΝΟΜΙΚΕΣ ΔΙΑΤΑΞΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΤΗΛΕΡΓΑΣΙΑ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ: .....	18
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ .....	19
3.1 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑΣ .....	19
3.2 ΜΕΘΟΔΟΣ ΑΝΑΛΥΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ .....	19
3.3 ΔΙΑΤΥΠΩΣΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΩΝ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ .....	20
3.4 ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΕΠΙΛΟΓΗΣ .....	21
3.5 ΑΝΑΛΥΤΙΚΗ ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ - ΕΥΡΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΕΡΜΗΝΕΙΑ .....	23
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....	57
4.1 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....	57
4.2 ΕΠΑΛΗΘΕΥΣΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΩΝ ΥΠΟΘΕΣΕΩΝ .....	59
4.3 ΤΕΛΙΚΟ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ .....	60
4.4 ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΙ ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ .....	60
4.5 ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΝΑ ΓΙΝΕΙ ΠΙΟ ΕΛΚΥΣΤΙΚΗ Η ΤΗΛΕΡΓΑΣΙΑ .....	61
4.6 ΠΡΟΤΑΣΗ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ .....	61
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	62
ΙΣΤΟΓΡΑΦΙΑ .....	63
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ .....	65

# Κατάλογος Διαγραμμάτων και Πινάκων

Σχήμα 1: Στρατηγική Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Πίνακας 1: Δειγματοληπτικός Πίνακας

**Γράφημα 1:** ΠΟΣΟΣΤΟ (%) ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΗΝ Ε.Ε. ΠΟΥ ΕΝΤΑΧΘΗΚΕ ΣΕ ΚΑΘΕΣΤΩΣ ΤΗΛΕΡΓΑΣΙΑΣ ΩΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ COVID 19 ΣΤΟ 2020

**Γράφημα 2:** Φύλο 40 ερωτώμενων στελεχών

**Γράφημα 3:** Ηλικιακή διάρθρωση των ερωτηθέντων

**Γράφημα 4:** Επίπεδο σπουδών του δείγματος

**Γράφημα 5:** Χρόνος εμπειρίας των ερωτώμενων στη Διοίκηση ή στη Διαχείριση Δυναμικού

**Γράφημα 6:** Τομέας εργασίας

**Γράφημα 7:** Κλάδοι εργασίας που κάλυψε η έρευνα

**Γράφημα 7.1:** Κλάδοι εργασίας που κάλυψε η έρευνα

**Γράφημα 8:** Ο αριθμός των εργαζομένων που απασχολεί η κάθε εταιρεία

**Γράφημα 9:** Αριθμός των επιχειρήσεων με τηλεργασία στο lock down

**Γράφημα 10:** Τηλεργασία στη διάρκεια του lock down

**Γράφημα 10.1:** Τηλεργασία στη διάρκεια του lock down

**Γράφημα 11:** Αριθμός εταιρειών με τηλεργασία πριν την καραντίνα

**Γράφημα 12:** Συνεχίστηκε η τηλεργασία και μετά την άρση του lock down;

**Γράφημα 13:** Υποστήριξη των επιχειρήσεων στους τηλεργαζόμενους

**Γράφημα 14:** Τρόπος κατάρτισης

**Γράφημα 15:** Τρόπος επικοινωνίας στελεχών με υφιστάμενους

**Γράφημα 16:** Αλλαγή τρόπου επικοινωνίας με τους διευθυντές

**Γράφημα 17:** Έλεγχος της απόδοσης των τηλεργαζόμενων

**Γράφημα 18:** Μεταβολή ωραρίου -μισθών

**Γράφημα 19:** Αντίδραση των εργαζομένων στο καθεστώς τηλεργασίας

**Γράφημα 20:** Δυσκολίες που συνάντησαν οι τηλεργαζόμενοι

**Γράφημα 21:** Ποια δεξιότητα πρέπει να χαρακτηρίζει τον τηλεργαζόμενο;

**Γράφημα 22:** Οφέλη της τηλεργασίας για την επιχείρηση

**Γράφημα 23:** Βασικό όφελος για τον τηλεργαζόμενο

**Γράφημα 24:** Μειονεκτήματα της τηλεργασίας για τις επιχειρήσεις

**Γράφημα 25:** Βασικό μειονέκτημα για τους τηλεργαζόμενους

**Γράφημα 26:** Ασφάλεια και υγεία στην τηλεργασία

**Γράφημα 27:** Συνεισφορά της τηλεργασίας στην αποκατάσταση του χαμένου

**Γράφημα 28:** Η τηλεργασία θα είναι ο πλέον αποδοτικός τρόπος εργασίας για την εταιρεία μετά το lock down;

**Γράφημα 29:** Αναζήτησαν νεότερο σε ηλικία προσωπικό, εξοικειωμένο με τη χρήση νέων τεχνολογιών;

**Γράφημα 30:** Οι μεγαλύτερες δυσκολίες παρουσιάστηκαν στους μεγαλύτερους σε ηλικία τηλεργαζόμενους;

**Γράφημα 31:** Αυξήθηκαν τα κόστη της εταιρείας από την τηλεργασία;

**Γράφημα 32:** Απόδοση των τηλεργαζόμενων με βάση τους στόχους

**Γράφημα 33:** Ικανοποίηση των εταιρειών από την απόδοση των τηλεργαζόμενων

**Γράφημα 34:** Πόσο ικανοποιημένες ήταν εταιρείες με την πορεία τους μέσα στην πανδημία;

**Γράφημα 35:** Πόσο σημαντική είναι για τα προϊστάμενα στελέχη η γνώμη των υφισταμένων;

# Εισαγωγή

Είναι γνωστό ότι μετά την ραγδαία εξάπλωση της πανδημίας, η τηλεργασία(εργασία από απόσταση) εδραιώθηκε ως μια βασική μορφή ευέλικτης εργασίας για εκατομμύρια εργαζόμενα μέλη σε όλα τα μήκη και πλάτη του κόσμου.

Βέβαια, όπως ήταν αναμενόμενο, ο επιχειρηματικός κόσμος δέχτηκε απρόσμενα αυτή την επιβεβλημένη από τις συνθήκες αλλαγή, χωρίς να έχει εξοικειωθεί με τη νέα μορφή εργασίας· εξάλλου μέχρι και η νομοθεσία για την τηλεργασία διαφέρει από χώρα σε χώρα, ακόμα και μέσα στα πλαίσια της Ε.Ε. Ανάλογες δυσκολίες προσαρμογής παρουσίασε και μια μεγάλη μερίδα των μέχρι τώρα εργαζομένων με φυσική παρουσία στο χώρο εργασίας. Μέσα σε ένα διαρκή αγώνα για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε ένα ευμετάβολο και με αμφισβητούμενες αγορές περιβάλλον, οι εταιρείες οφείλουν να επενδύσουν στο ανθρώπινο κεφάλαιο που διαθέτουν.

Η Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων(ΔΑΠ) είναι μια επιστήμη προερχόμενη από τον χώρο του management και βοηθά τους οργανισμούς πάνω σε αυτή την επένδυση, μελετώντας τις πιο συμφέρουσες διαδικασίες προσέλκυσης εργαζομένων, αμοιβών, αξιολόγησης της απόδοσης, εκπαίδευσης, πάντα με γνώμονα τόσο το όφελος του οργανισμού αλλά και την καλλιέργεια ενός συναισθήματος ικανοποίησης και αφοσίωσης για τα εργαζόμενα μέλη.

Η παρούσα εργασία προσπαθεί να συνοψίσει την ανταπόκριση των επιχειρήσεων στον Ελλαδικό χώρο στο θεσμό της τηλεργασίας, να εντοπίσει αλλαγές στον τρόπο επικοινωνίας και ελέγχου της απόδοσης που υιοθέτησαν οι επιχειρήσεις(αλλαγές στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού), να προσεγγίσει τυχόν προβλήματα που παρουσίασαν τόσο οι εργαζόμενοι στην προσαρμογή τους στο νέο καθεστώς εργασίας αλλά και οι εργοδότες εταιρείες σχετικά με την τήρηση προτύπων ασφαλείας και υγείας στο χώρο εργασίας εκτός των εγκαταστάσεών τους και να σκιαγραφήσει την αντίληψη του επιχειρηματικού κόσμου για την προοπτική του θεσμού της τηλεργασίας. Με βάση αυτό το πλαίσιο ακολουθεί το πρώτο κεφάλαιο που επιχειρεί να συνοψίσει σε αδρές γραμμές το ρόλο της ΔΑΠ, το δεύτερο που αναφέρεται στο θεσμό της τηλεργασίας και στην ενδυνάμωση που αυτός είχε λόγω πανδημίας, το τρίτο κεφάλαιο που περιλαμβάνει τη μεθοδολογία της διερευνητικής προσπάθειας και τα ευρήματα της και το τέταρτο κεφάλαιο με γενικά συμπεράσματα, ερευνητικούς περιορισμούς και προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.

# Κεφάλαιο 1 Θεωρητικό πλαίσιο διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων

## 1.1 Ορισμός

Στις μέρες μας το ενδιαφέρον των επιχειρήσεων έχει επικεντρωθεί στον παράγοντα άνθρωπο και στις παραμέτρους που βελτιστοποιούν την αποτελεσματικότητα της διοίκησης του( είτε διοικεί είτε διοικείται). Εκλαμβάνεται ως ένα περιουσιακό στοιχείο των οργανισμών, στο οποίο οφείλουν να επενδύσουν, ώστε να δημιουργήσουν βιώσιμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα . Στοιχεία όπως , η ικανοποίηση των εργαζομένων από την απασχόλησή τους , η παρουσία κινήτρων , το σύστημα αμοιβών, η διαδικασία ελεγκτικής αξιολόγησης , η διαδικασία προσέλκυσης, παρουσιάζουν μεγάλο βαθμό συσχέτισης με την απόδοσή τους. Αυτά τα στοιχεία μελετά η Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων(ΔΑΠ) ή Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ), μια επιστήμη που έχει τις αρχές της στον κλάδο του management.( Τερζίδης Κ. & Τζωρτζάκης Κ., 2004).

## 1.2 Ειδικότεροι ορισμοί

- 1) Με τον όρο ΔΑΔ, αναφερόμαστε σε μια διοικητική λειτουργία που ερευνά, εφαρμόζει και εποπτεύει ένα πλήθος διαδικασιών άμεσα σχετιζόμενων με τη διοίκηση και την ανάπτυξη του ανθρώπινου κεφαλαίου μέσα σε έναν οργανισμό. ( Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2016)
- 2) Η ΔΑΔ είναι μια λειτουργία της διοίκησης μέσα σε έναν οργανισμό, που επικεντρώνεται στον ανθρώπινο παράγοντα και στη σημασία που αυτός έχει προκειμένου να επιτευχθεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση και να κατορθωθεί ο στρατηγικός προγραμματισμός. (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2016)
- 3) Με τον όρο ΔΑΠ αναφερόμαστε σε μια πληθώρα διαδικασιών, στρατηγικών και λειτουργιών, οι οποίες πρέπει να ακολουθηθούν, ώστε η επιχείρηση να εντοπίσει, να διατηρήσει και να αξιοποιήσει έναν αριθμό εργαζομένων που θα είναι τόσο ποσοτικά όσο και ποιοτικά επαρκής, ούτως ώστε να συντελεί στην διεκπεραίωση με παραγωγικό τρόπο της αποστολής της επιχείρησης. (Χυτήρης, 2001)

## 1.3 Η ΔΑΔ στην Ελλάδα

Ο ρόλος της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού στην Ελλάδα ήταν υποβαθμισμένος μέχρι τη δεκαετία του '70. Τότε πολυεθνικές εταιρείες άρχισαν να δημιουργούν τμήματα ΔΑΠ. Επειδή όμως ο πολυτιμότερος παράγοντας για επιχειρησιακή επιτυχία ήταν το κόστος παραγωγής, οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζονταν ως “χέρια” που θα έπρεπε να είναι αποδοτικά στο δυνατότερο χαμηλό για την εταιρεία κόστος.

Αυτή η αντίληψη άλλαξε, καθώς ο αδήριτος ανταγωνισμός των επόμενων δεκαετιών έκανε

ολοένα και πιο επιτακτική την ανάγκη για να δοθεί περισσότερη σημασία στα τμήματα ανθρωπίνων πόρων. Έτσι τα τμήματα αυτά επιφορτίστηκαν με επιπλέον αρμοδιότητες , όπως τη στελέχωση, την αξιολόγηση, την εκπαίδευση των εργαζομένων και έκτοτε ως στις μέρες μας η σπουδαιότητα της ΔΑΠ αυξάνει συνεχώς.( Ιορδάνογλου Δ., 2008)

Στη χώρα μας το μεγαλύτερο μέρος του επιχειρηματικού κόσμου απαρτίζεται από μικρού ή μεσαίου τύπου επιχειρήσεις. Ίσως λοιπόν για κάποιον να νομίζεται ως πολυτέλεια η διεύθυνση ανθρωπίνων πόρων. Ας ληφθεί όμως υπ' όψη ότι κάθε επιχείρηση προκειμένου να καταστεί μεγάλη περνάει από το στάδιο της μικρής.

Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του πληθυσμού σήμερα είναι πολύ διαφορετικά σε σχέση με εκείνα μερικών δεκαετιών πριν. Επιπλέον, οι τεχνολογικές , οικονομικές, πολιτικές , κοινωνικές εξελίξεις διαφέρουν άρδην από ό,τι σε προγενέστερες εποχές.

Συνολικές στρατηγικές και στόχοι στις επιχειρήσεις ορίζονται από ανθρώπους. Συνεπώς, οι άνθρωποι λογίζονται ως ανθρώπινοι πόροι ή ανθρώπινο κεφάλαιο λόγω του σημαντικού ρόλου που παίζουν σε κάθε επιχείρηση. Σε όλα τα επίπεδα της ΔΑΠ πέρα από την υιοθέτηση συστημάτων που απλοποιούν και βελτιώνουν τις διαδικασίες κατάρτισης προσωπικού , αξιολόγησης, διοίκησης, δίνεται έμφαση και στην διασφάλιση ατομικών προτεραιοτήτων και διεκδικήσεων μέσα από νομοθετικά πλαίσια που παροτρύνουν στην ενεργό συμμετοχή, ανάπτυξη και πρόοδο ενός εκάστου των εργαζομένων.(Παπαλεξανδρή Ν.& Μπουραντάς Δ.,2016)

## **1.4 Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού**

Πρόκειται για την διαδικασία με την οποία ο οργανισμός εξασφαλίζει την ύπαρξη επαρκούς προσωπικού, τόσο σε αριθμό όσο και σε κατάρτιση για την κάθε θέση, προσωπικό που μπορεί να συνεισφέρει στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Ουσιαστικά συνίσταται από δύο στάδια, την αξιολόγηση του ήδη υπάρχοντος ανθρώπινου δυναμικού και τον προγραμματισμό για τον απαιτούμενο αριθμό εργαζομένων που θα χρειαστεί ο οργανισμός μελλοντικά. Η διοίκηση, μέσα από πίνακες απογραφών γνωρίζει ανά πάσα στιγμή πόσο προσωπικό απασχολεί, σε ποιες θέσεις και ποια τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά-προσόντα του κάθε εργαζόμενου. Μέσα από αυτούς τους πίνακες προβλέπονται πιθανές μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης σε εργαζόμενους και περνάμε στο στάδιο του προγραμματισμού του ανθρώπινου κεφαλαίου που θα χρειαστεί στο μέλλον. Στην πρόβλεψη τέτοιου είδους αναγκών, σαφώς συνυπολογίζονται στοιχεία του περιβάλλοντος, όπως η εθνική οικονομία, ο κλαδικός ανταγωνισμός, οι τάσεις της τοπικής αγοράς, η τεχνολογική πρόοδος, απρόσμενες αποχωρήσεις προσωπικού κ.λπ. .( Τερζίδης Κ. & Τζωρτζάκης Κ.,2004).

## **1.5 Προσέλκυση**

Οι εσωτερικές μετακινήσεις στους οργανισμούς, οι αναπάντεχες ή προγραμματισμένες αποχωρήσεις, η εμφάνιση νέων αναγκών, καθιστούν αναγκαία τη διαδικασία προσέλκυσης

νέων εργαζομένων. Η διαδικασία αυτή αποτελείται από δύο στάδια: την προσέλκυση και την επιλογή. Μέσα από αγγελίες, συστάσεις από υπάρχον προσωπικό ή πρώην εργαζόμενους, κανάλια ευρέσεως εργασίας, προκηρύξεις, εκπαιδευτήρια, οι επιχειρήσεις αποκτούν μια δεξαμενή υποψηφίων για τις θέσεις εργασίας. Μέσα από αυτό το σύνολο των υποψηφίων, οι επιχειρήσεις καλούνται να επιλέξουν εκείνους που θεωρούν περισσότερο προσοντούχους και ταιριαστούς για τις θέσεις εργασίας που έχουν προκύψει. Η διαλογή γίνεται μέσα από προσωπικές συνεντεύξεις, μελέτη βιογραφικών, χρήση κάποιων ψυχομετρικών τεστ, διαδικασίες προσομοίωσης εργασίας κ.λπ. (Κουφίδου, 2008)

## 1.6 Διαδικασία επιλογής

Ιδιαίτερως σημαντική για την επιχείρηση είναι η διαδικασία της επιλογής. Ανεπιτυχείς προσλήψεις ατόμων που δεν διαθέτουν τα απαραίτητα χαρακτηριστικά και προσόντα για τη θέση εργασίας που τους έχει ανατεθεί, ενδέχεται να δημιουργήσουν τριβές ανάμεσα στο προσωπικό, αφού άλλοι εργαζόμενοι οφείλουν να αντισταθμίσουν την ολιγωρία που προκαλούν μη ικανοί συνάδελφοί τους, να κωλυσιεργούν στην εξυπηρέτηση πελατών, να οδηγήσουν άλλους εργαζόμενους σε αναζήτηση νέας εργασίας και γενικώς να αποτελέσουν αρνητικό οικονομικό αντίκτυπο για την εταιρεία. Τα συνήθη στάδια στη διαδικασία επιλογής είναι: 1) συνέντευξη 2) συμπλήρωση κάποιας ενημερωτικής φόρμας από τον υποψήφιο, 3) κάποια δοκιμασία για να επιλεγεί, ενδεχομένως και δεύτερη συνέντευξη εργασίας, 4) ιατρικές γνωματεύσεις, 5) απόφαση επιλογής. ( Ασπρίδης Γ. , 2020)

## 1.7 Εκπαίδευση

Πρόκειται για μια διαδικασία μάθησης ανάμεσα σε έναν εκπαιδευόμενο και σε έναν εκπαιδευτή προκειμένου ο πρώτος να αποκτήσει τις απαραίτητες ικανότητες και γνώσεις με βάση τις οποίες θα είναι σε θέση να αποδίδει αποτελεσματικά στην εργασία του. Ο όρος “κατάρτιση” αφορά κυρίως νεοεισελθόντες στην εταιρεία εργαζόμενους και ο όρος “ανάπτυξη/ επιμόρφωση” προσωπικού σχετίζεται κυρίως με την εκπαίδευση εργαζομένων σε μεσαία ή ανώτερα σε ιεραρχία επίπεδα. Επίσης ο όρος “ανάπτυξη” αναφέρεται και στην προσπάθεια να αποκτήσουν οι εργαζόμενοι εκείνες τις ικανότητες που θα χρειαστεί μελλοντικά η επιχείρηση.

Ενώ παλιότερα η διαδικασία της εκπαίδευσης αφορούσε την απόκτηση τεχνικών κυρίως **δεξιοτήτων** για τους εργαζόμενους, στις μέρες μας δίνεται έμφαση και στον εμπλουτισμό του τρόπου επικοινωνίας τους αλλά και των γνώσεων τους, έτσι όπως ορίζουν τα προγράμματα βελτίωσης ποιότητας. Με άλλα λόγια στόχος της εκπαιδευτικής διαδικασίας είναι αφ' ενός τα ανώτερα στελέχη να μπορούν να εντοπίζουν στρατηγικούς για την εταιρεία στόχους, καθώς επίσης και τις δεξιότητες που απαιτούνται για την επίτευξη αυτών των στόχων, αφ' ετέρου το προσωπικό να αποκτήσει αυτές τις δεξιότητες, ούτως ώστε όλοι να λειτουργούν αποτελεσματικά για την ευόδωση των στόχων του οργανισμού.

Συνοψίζοντας αδρομερώς τα στάδια για τη συγκρότηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων, θα λέγαμε ότι είναι: α) Αναγνώριση των γνώσεων και των δεξιοτήτων που απαιτούνται για κάθε θέση εργασίας, β) Αναγνώριση του σημερινού επιπέδου γνώσεων και δεξιοτήτων των

εργαζομένων στις διάφορες θέσεις εργασίας, γ) Εντοπισμός των εκπαιδευτικών αναγκών και ελλείψεων, δ) Προετοιμασία του συνολικού προγράμματος, ε) Λήψη αποφάσεων σχετικά με την ύλη και τις μεθόδους εκπαίδευσης, ζ) Αξιολόγηση προγράμματος.

Η εκπαίδευση μπορεί να λάβει χώρα στον χώρο εργασίας ή εκτός του χώρου εργασίας.

Οι συνήθεις μέθοδοι εκπαίδευσης είναι οι εξής:

1) Παρουσιάσεις- Επιδείξεις

Με αυτήν τη μέθοδο ο εκπαιδευτής φανερώνει μερικά μυστικά κάποιων δεξιοτήτων π.χ. το δέσιμο ενός κόμπου , το δίπλωμα ενός ρούχου, τη χρήση ενός συγκεκριμένου εργαλείου, τον τρόπο ψησίματος ενός αρτοσκευάσματος, τον τρόπο εκτέλεσης μια σωματικής άσκησης.

2) Πρακτική άσκηση

Παρουσία ενός εκπαιδευτή ο ασκούμενος καλείται να φέρει σε πέρας μια εργασία που μόλις του έχει επιδειχθεί.

3) Διαδικασίες προσομοίωσης

Σε ένα περιβάλλον προσομοίωσης προσπαθεί να διαπιστωθεί κατά πόσον δύναται ο εργαζόμενος να ανταποκριθεί στα καθήκοντα που συνοδεύουν την εργασία του. π.χ. Ένας πιλότος μπορεί να εκπαιδευτεί σε μια προσομοίωση πτήσης που αναπαριστά την καμπίνα του πιλοτηρίου ενός αεροπλάνου.

4) Διαλέξεις και ομιλίες

Συνήθως αφορούν σημαντικά θέματα για τα οποία πρέπει να ενημερωθούν οι εργαζόμενοι. Συνοδεύονται από διανομή φωτοτυπιών που συνοψίζουν τα βασικά σημεία της ομιλίας , έτσι ώστε αυτοί που την παρακολουθούν να μπορούν να ακολουθούν τη ροή της.

5) Συζητήσεις

Η συζήτηση προϋποθέτει συγκεκριμένη θεματολογία και συντονισμό από κάποιον. Μέσα από τις συζητήσεις οι εργαζόμενοι συμμετέχουν ενεργά στη διαδικασία της μάθησης και τους δίνεται η δυνατότητα διατύπωσης γνώμών/ αποριών.

6) Προσωπικές συναντήσεις με τον εκπαιδευτή

Χρησιμοποιείται συνήθως στις ανώτερες και ανώτατες σχολές εκπαίδευσης. π.χ. για την εκπόνηση μιας πτυχιακής εργασίας , ο φοιτητής ενδεχομένως να έχει προσωπικές συναντήσεις σε τακτά χρονικά διαστήματα με τον επιβλέποντα καθηγητή προκειμένου να παρουσιάζει την πρόοδό του.

7) Εργασίες

Περιλαμβάνουν θεωρητικό , ερευνητικό υπόβαθρο, αξιολόγηση και επίλυση προβλημάτων.

8) Οπτικοακουστικό υλικό εκμάθησης

Αποσπάσματα ομιλιών, ταινιών, ζωντανά τηλεοπτικά προγράμματα.

9) Μελέτες περιπτώσεων

Μέσα από υποθετικές καταστάσεις , παρουσιάζεται μια μεγάλη ποσότητα πληροφοριών και ζητείται από τους εκπαιδευόμενους να εκφέρουν αξιολογικές κρίσεις για την κατάσταση και πιθανούς τρόπους αντιμετώπισης προβλημάτων που έχουν παρουσιαστεί. Είναι πιθανό οι εργαζόμενοι να δουλεύουν ομαδικά.

#### 10) Ασκήσεις ρόλων

Πρόκειται για μια διαδραστική μέθοδο μεταξύ εργαζομένων ή μεταξύ εργαζομένων και εκπαιδευτών όπου αναλαμβάνονται ρόλοι. Η μέθοδος διαθέτει στοιχεία από τις διαδικασίες προσομοίωσης και τις μελέτες περιπτώσεων.

#### 11) Επιχειρησιακά παιχνίδια

Πρόκειται για μια άσκηση λήψης αποφάσεων που λειτουργεί προσομοιώνοντας ένα μοντέλο με βάση το οποίο λειτουργεί ένας οργανισμός και τα στάδιά της εμφανίζουν μια χρονική αλληλουχία στη σειρά τους. Προϋποθέτει τη λειτουργία διαφορετικών ομάδων συνεργασίας προκειμένου να αυξάνεται ο ανταγωνισμός. Προσφέρει μαθησιακές δυνατότητες με ένα προσφιλή σε όλους τρόπο που θυμίζει παιχνίδι και αναζωογονεί την επιχείρηση στο σύνολό της.

#### 12) Ηλεκτρονική εκπαίδευση

Είναι μια συνηθισμένη μέθοδος εκπαίδευσης προσωπικού στην εποχή που διανύουμε. Είναι εξ αποστάσεως εκπαίδευση που πραγματώνεται με τη χρήση του παγκόσμιου ιστού ή με τη χρήση τοπικών δικτύων των επιχειρήσεων (intranet). Επιτρέπει τη συμμετοχή όλων των εκπαιδευομένων και την άμεση ενημέρωσή τους. Είναι λιγότερο κοστοβόρα μέθοδος σε σχέση με άλλες παραδοσιακές μεθόδους εκπαίδευσης, μειώνει τον απαιτούμενο χρόνο και καταργεί το πρόβλημα της γεωγραφικής απόστασης. Επιπλέον, ενώ τα παραδοσιακά εκπαιδευτικά προγράμματα έχουν την τάση να δίνουν βαρύτητα στους εργαζόμενους, η ηλεκτρονική εκπαίδευση δύναται να απευθύνεται σε ένα πλήθος προμηθευτών, πωλητών και δυνητικών πελατών. Τέλος, η χρήση οπτικοακουστικού υλικού που συχνά χρησιμοποιείται στις διαδικασίες e-learning κάνει πιο ευχάριστη την όλη προσπάθεια κατάρτισης. (Dessler G., 2013)

## 1.8 Αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων

Με τον όρο αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων αναφερόμαστε στις διαδικασίες με τις οποίες μπορεί να υπολογιστεί η αποτελεσματικότητα του εργαζόμενου να διεκπεραιώνει τα καθήκοντα και τις αρμοδιότητες αναφορικά με τη θέση εργασίας που του έχει ανατεθεί. Περιλαμβάνει ανατροφοδότηση προς τον αξιολογούμενο, ούτως ώστε να γνωρίζει το πόσο αποδίδει και με ποιον τρόπο θα μπορούσε να μεγιστοποιηθεί η απόδοσή του. Στις διαδικασίες αξιολόγησης ορίζονται κάποια πρότυπα απόδοσης με βάση τα οποία θα αξιολογηθούν οι αποδόσεις των εργαζομένων σε ημερήσια, εβδομαδιαία και θα εντοπιστούν τυχόν αποκλίσεις. Έπειτα συλλέγονται και επεξεργάζονται στοιχεία που αφορούν τον κάθε εργαζόμενο και εντοπίζονται αποκλίσεις τις οποίες οι μάνατζερ θα πρέπει με διορθωτικά μέτρα να αποκαταστήσουν ή να απομακρύνουν, να επιφέρουν δηλαδή μια ισορροπία ανάμεσα στην πραγματική και την πρότυπη απόδοση.

Πολλές φορές οι αξιολογητές μπορεί να σχετίζονται προσωπικά ή και συναισθηματικά με τους αξιολογούμενους, κάτι που καθιστά τη διαδικασία αξιολόγησης λιγότερο αντικειμενική. Αντικειμενικότερες μέθοδοι αξιολόγησης γίνονται μέσα από υπολογιστικά προγράμματα που δεν παρεισφρέει ο ανθρώπινος παράγοντας. Βέβαια και εκεί όμως δεν λαμβάνονται υπ' όψη άλλες πτυχές, όπως οι ιδιαιτερότητες του κάθε ατόμου. (Χυτήρης Λ., 2001)

Για τους εργαζόμενους η αξιολόγηση της απόδοσης είναι πρώτιστης σημασίας και αποτελούν



μέρος του ελεγκτικού συστήματος που εφαρμόζει η εταιρεία. Τα πρότυπα απόδοσης δηλώνονται με σαφήνεια σε κάθε εργαζόμενο και έπειτα αυτός υποχρεούται να τα κατορθώσει.

Η διαδικασία αξιολόγησης είναι από τις σημαντικότερες αρμοδιότητες του τμήματος διαχείρισης ανθρώπινων πόρων. Λόγοι που τη καθιστούν σημαντικοί είναι:

- α) ο προσδιορισμός της καταλληλότητας των εργαζομένων για τις θέσεις εργασίας που έχουν αναλάβει
- β) ο εντοπισμός σημείων όπου η απόδοση είναι χαμηλότερη σε σχέση με τα πρότυπα, που όμως μπορεί να βελτιωθεί με την κατάλληλη εκπαίδευση
- γ) ο καθορισμός της απασχόλησης του εργαζόμενου στο μέλλον( π.χ. προαγωγή, εσωτερική μετακίνηση, παραμονή στην τωρινή θέση εργασίας του κ.λπ.)
- δ) η καταγραφή των ιδιαίτερων δυσκολιών που ενδεχομένως να εμφανίζονται κατά την ανάληψη μιας εργασίας
- ε) η ενίσχυση της προσπάθειας για μια συνολικά αποδοτικότερη επιχείρηση
- στ) ο εντοπισμός αποδόσεων που δεν μπορούν να θεραπευτούν και πρέπει να απομακρυνθούν
- ζ) η ενημέρωση των εργαζομένων για το πόσο ανταποκρίνεται στις προσδοκίες της εταιρείας
- η) η παροχή ηθικών ή άλλων αμοιβών που ενισχύουν την εργασιακή ικανοποίηση, σε αποδόσεις που εμφανίζονται εξαιρετικές

Ανάμεσα στις διάφορες μεθόδους αξιολόγησης παρατίθενται οι συνηθέστερες:

- 1) Μέθοδος ταξινόμησης: Δημιουργείται ένα σύστημα που απαρτίζεται από θετικές και αρνητικές αξιολογήσεις πελατών για τους εργαζόμενους. Δομείται μια λίστα με τους υπαλλήλους, κατά φθίνουσα σειρά, σύμφωνα με το λόγο των θετικών προς τις αρνητικές αξιολογήσεις που έκαστος έχει συγκεντρώσει. Τα αποτελέσματα γνωστοποιούνται στους εργαζόμενους με αποτέλεσμα όσοι βρίσκονται πιο χαμηλά στη λίστα να έχουν περιθώρια να διακρίνουν πιθανά λάθη και να τα διορθώσουν όσο αυτά είναι θεραπεύσιμα.
- 2) Αξιολόγηση μέσα από συναδέλφους: Οι εργαζόμενοι κάθε τμήματος αξιολογούν τις αποδόσεις των συναδέλφων τους, ανώνυμα. Το πλεονέκτημα της μεθόδου είναι ότι άτομα τα οποία εργάζονται στο ίδιο τμήμα έχουν μια πληρέστερη εικόνα το ένα για το άλλο. Βέβαια, αυτή η μέθοδος χρησιμοποιείται συμπληρωματικά με άλλες μεθόδους αξιολόγησης, αφού είναι σχεδόν αδύνατο να ελλείπει ο συναισθηματικός παράγοντας που διαστρέφει την αμεροληψία.
- 3) Διαδικασίες προσομοίωσης καθηκόντων/εργασίας: Υποθετικές καταστάσεις κατά μίμηση πραγματικών.
- 4) Χρήση Bars(κλιμάκων αξιολόγησης της συμπεριφοράς στην εργασία): Θα συσχετιστεί και θα αξιολογηθεί το επίπεδο της απόδοσης του κάθε εργαζόμενου με περιπτώσεις συμπεριφορών για το κάθε επίπεδο. Τα ανώτερα στελέχη ορίζουν εκείνες τις διαστάσεις απόδοσης που αφορούν την κάθε θέση εργασίας. Έπειτα ορίζονται τα κρίσιμα περιστατικά που είναι πιθανό να προκύψουν για κάθε μία από τις ορισθείσες διαστάσεις και αφορούν την απόδοση( άσχημη, μέτρια, ικανοποιητική κ.λπ.) και τα περιστατικά αντιστοιχίζονται σε κάθε διάσταση.
- 5) Μέθοδος της καταγραφικής κλίμακας βαθμολογίας: Πρόκειται για ένα κατάλογο χαρακτηριστικών με εύρος απόδοσης για το καθένα από αυτά. Τα χαρακτηριστικά αυτά μπορεί να είναι: ποιότητα, παραγωγικότητα, γνώση της θέσης εργασίας, διαθεσιμότητα κ.λπ. Το εύρος μπορεί να κυμαίνεται από μη αξιολογήσιμη απόδοση μέχρι εξαιρετική. Ο αξιολογητής σημειώνει την τιμή στο εύρος απόδοσης για το κάθε χαρακτηριστικό για κάθε εργαζόμενο και κατόπιν αθροίζει το σύνολο για όλα τα χαρακτηριστικά.
- 6) Μέθοδος μάνατζμεντ με βάση στόχους: Οι μάνατζερ θέτουν κάποιους μετρήσιμους στόχους

για το τμήμα και/ή για τον κάθε εργαζόμενο και παρακολουθείται η πρόοδος που παρουσιάζουν προς την κατεύθυνση επίτευξης αυτών των στόχων.

7) Ηλεκτρονική παρακολούθηση της απόδοσης: Τα τηλέφωνα και οι υπολογιστές των εργαζομένων επιβλέπονται από τα προϊστάμενα στελέχη έτσι ώστε να παρακολουθείται ο ρυθμός εργασίας που χαρακτηρίζει τον κάθε υπάλληλο.

8) Αξιολόγηση 360 μοιρών: Όλοι αξιολογούνται από όλους.

9) Εξωτερικές αναθέσεις αξιολόγησης με ειδικές τεχνικές και ψυχομετρικά τεστ. (Noe, R. & Hollenbeck, J. & Gerhart, B. & Wright, P., 2019)

Κίνδυνοι κατά την αξιολόγηση:

α) Ασαφή πρότυπα: Τα πρότυπα απόδοσης ή οι στόχοι δεν έχουν ορισθεί με σαφήνεια.

β) Συναισθηματικοί παράγοντες: Προκατειλημμένη αυστηρότητα ή επιείκεια από την πλευρά του αξιολογητή για τον αξιολογούμενο.

γ) Επισκίαση: Μπορεί η αξιολόγηση ενός χαρακτηριστικού ενός εργαζομένου να επηρεάσει τη συνολική αξιολόγηση και ως προς τα υπόλοιπα χαρακτηριστικά.

δ) Κεντρική τάση: Συχνά αποφεύγονται βαθμολογίες των άκρων. Μια τέτοια τάση δίνει μια λιγότερο εναργή εικόνα για την απόδοση του εργαζομένου και καθιστά τις αξιολογήσεις λιγότερο χρήσιμες για τις προαγωγές ή τις απομακρύνσεις. (Παπαλεξανδρή Ν. & Μπουραντάς Δ., 2016)

## 1.9 Αμοιβές

Οι αμοιβές, δηλαδή οι προσφορές που δέχεται ο εργαζόμενος σε αντάλλαγμα για την εργασία του, διακρίνονται σε χρηματικές και μη οικονομικές, εσωτερικές αμοιβές. Στις χρηματικές αμοιβές μπορεί να συγκαταλέγονται άμεσες αμοιβές όπως ημερομίσθια και μισθοί, πληρωμή υπερωριών, επιδόματα αξίας, bonus αλλά και έμμεσες όπως ασφάλιση, προγράμματα υγείας, διακοπές, εταιρικά αυτοκίνητα/τηλέφωνα κ.λπ. Στις μη οικονομικές αμοιβές περιλαμβάνονται ο έπαινος, ηθικού τύπου επιβραβεύσεις, αναγνώριση της σημασίας της προσφοράς του εργαζομένου στην επιχείρηση, ευέλικτο ωράριο εργασίας, δυνατότητες ανάπτυξης, οργανωσιακή δικαιοσύνη κ.λπ.

Στόχος του συστήματος αμοιβών είναι να διατηρεί ο οργανισμός μια θετική εικόνα για να μπορεί να προσελκύει νέους εργαζόμενους, να διασφαλίζει την εργασιακή ικανοποίηση των υπαρχόντων ούτως ώστε να έχουν θετικές επιδόσεις και να μπορεί η εταιρεία να κατορθώνει τους μακροπρόθεσμους στόχους της.

Μέσα από έρευνες φαίνεται ότι πρώτιστης σημασίας για τον άνθρωπο είναι η κάλυψη των βασικών του αναγκών που αποτελούν και τη βάση μιας πυραμίδας αναγκών. Αφού καλυφθούν αυτές οι ανάγκες τότε προχωράμε σε δεύτερα και τρίτα επίπεδα αναγκών, όπως χαρακτηριστικά αναφέρει η θεωρία του Maslow. Στην κορυφή της πυραμίδας βρίσκονται οι ανάγκες για αυτοπραγμάτωση και αυτοβελτίωση. Επομένως, βλέπουμε ότι οι χρηματικές απολαβές μέσα από την εργασία, σαφώς επηρεάζουν την παρακίνηση των εργαζομένων, δηλαδή την ένταση και την επιμονή των προσπαθειών για την επίτευξη ενός εργασιακού στόχου, από τη στιγμή που ικανοποιούν όχι μόνο τις πρωτεύουσες βιολογικές ανάγκες αλλά και τις ανώτερες. Στην κατεύθυνση όμως της πλήρωσης ανώτερων αναγκών φαίνεται να

παίζουν σημαντικότερο ρόλο οι μη υλικές αμοιβές που δύναται η εταιρεία να εξασφαλίσει στους εργαζόμενους. Έτσι, μπορεί οι καλοί μισθοί να εξαλείφουν το συναίσθημα της δυσαρέσκειας για τον εργαζόμενο, ενδέχεται όμως να μην ενισχύουν την παρακίνηση τόσο όσο η αναγνώριση του προσφερόμενου έργου του, η παροχή ευκαιριών για αυτοβελτίωση και ανέλιξη(θεωρία κινήτρων Herzberg).

Αξίζει να σημειωθεί στο σημείο αυτό, η έννοια και η σημασία της δίκαιης αμοιβής. Η αμοιβή που προσφέρει μια εταιρεία θα πρέπει να είναι ανταγωνιστική, δηλαδή να μην κυμαίνεται σε χαμηλότερα επίπεδα από προσφερόμενες αμοιβές άλλων εταιρειών στον ίδιο κλάδο, αλλά και εσωτερικά δίκαιη. Οι εργαζόμενοι πρέπει να αισθάνονται ότι αμείβονται δίκαια για όσα προσφέρουν. Έρευνες έχουν καταδείξει σαφές ότι εργαζόμενοι που λάμβαναν την ίδια ή παραπάνω από τον μέσο όρο της αγοράς αμοιβή, είναι πιθανότερο να εκδηλώσουν το συναίσθημα της εργασιακής ικανοποίησης, επειδή ακριβώς αισθάνονται ότι αμείβονται δικαιότερα συγκρινόμενοι με άλλους. Επιπλέον παρουσιάζουν λιγότερες οικειοθελείς αποχωρήσεις. Οι εργοδότες παρακολουθούν και ενημερώνονται επισταμένα για τα επίπεδα αμοιβών που ισχύουν στην αγορά, προσπαθώντας έτσι να εξασφαλίσουν ικανοποιητικές παροχές για τα εργαζόμενα μέλη τους.

Συνήθως οι μισθοί για κάθε θέση εργασίας ορίζονται με βάση τα προσόντα και τις ειδικές δεξιότητες που απαιτούνται για τη θέση. Ορίζονται κάποια χαρακτηριστικά για τη κάθε θέση και κάποιοι συντελεστές βαρύτητας γι' αυτά τα χαρακτηριστικά. Στη συνέχεια συσχετίζονται οι συντελεστές με κλίμακες αμοιβών. (Τζωρτζάκης Κ. ,2014)

## 1.10 Επικοινωνία

Οι αποτελεσματικές εργασιακές σχέσεις προϋποθέτουν μια υγιή συνεργασία και επικοινωνία ανάμεσα σε προϊστάμενα στελέχη και εργαζόμενους. Πολλές εταιρείες έχουν κατανοήσει τη σημασία ενός συστήματος επικοινωνίας που δίνει τη δυνατότητα στα εργαζόμενα μέλη να εκφράσουν τις ιδέες τους και τα συναισθήματα τους. Τα περισσότερα συστήματα επικοινωνίας που εφαρμόζονται ενδοεταιρικά στηρίζουν μια αμφίδρομη ανταλλαγή ιδεών και μηνυμάτων της ηγεσίας και του εργατικού δυναμικού. Πέρα από τις τυπικές μορφές επικοινωνίας που αναπτύσσουν τυπικές δομές ιεραρχίας, συχνά αναπτύσσονται και άτυπες, ως προς την ιεραρχία, σχέσεις επικοινωνίας. Τέτοια συστήματα χαρακτηρίζονται ως ανοιχτά συστήματα επικοινωνίας και επιτρέπουν τόσο την από πάνω προς τα κάτω επικοινωνία αλλά και την από κάτω προς τα πάνω.

Η διαδικασία της επικοινωνίας προϋποθέτει την ύπαρξη ενός πομπού, ενός δέκτη, ενός διαύλου. Συχνά εμφανίζονται θόρυβοι που δυσχεραίνουν την ορθή αποκωδικοποίηση του μηνύματος που στέλνει ο πομπός στον δέκτη. Σε καθεστώς τηλεργασίας όπου η επικοινωνία στερείται την ομιλία με τη φυσική παρουσία στον χώρο, τόσο του πομπού αλλά και του δέκτη, ενδέχεται καταστάσεις που προκαλούν θόρυβο να οξύνονται. Αντίθετα, η επιδίωξη συνεχών ανατροφοδοτήσεων διασφαλίζει τη σωστή αποκωδικοποίηση του μηνύματος και αμβλύνει περιπτώσεις θορύβου. (Bergum, Sv.,2009)

Ανάμεσα στους τρόπους πραγμάτωσης της επικοινωνίας στα πλαίσια μιας επιχείρησης αναφέρονται ενδεικτικά οι εξής: τηλέφωνο, τηλεδιάσκεψη, e-mails, δια ζώσης επικοινωνία, πίνακες ανακοινώσεων, τηλεομοίτυπο κ.άλ.( Κατσανέβας Θ. & Τσιαπαρικού Ι. , 2013)

## 1.11 Στρατηγική διαχείρισης

Η στρατηγική διοίκησης ανθρωπίνων πόρων αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο ο οργανισμός θα διοικήσει τους ανθρώπινους πόρους του, ούτως ώστε να κατορθώσει τους επιχειρηματικούς του στόχους, Προσφέρει ένα πλάνο πράξεων με βάση τις οποίες αποκτάται και διατηρείται ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση, μέσα σε ένα περιβάλλον διαρκών μεταβολών. Όσο πιο συγκεκριμένα και σαφή είναι τα ζητήματα και οι λειτουργίες που αφορούν τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού τόσο πιο εύκολη είναι και η ευθυγράμμιση της με την επιχειρηματική στρατηγική της επιχείρησης. Προσδιορίζει ευκαιρίες και απειλές, ελέγχει θέματα που σχετίζονται με τις αμοιβές, την προσέλκυση, την αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού, ενώ παράλληλα αναθέτει συγκεκριμένες αρμοδιότητες σε συγκεκριμένα άτομα. Καλλιεργεί τη στάση της εργασιακής αφοσίωσης τόσο για τα εργαζόμενα μέλη όσο και για τα διευθυντικά στελέχη.

Σχηματική απεικόνιση στρατηγικής ευθυγράμμισης

**Επιχειρησιακή Στρατηγική**

Εξωτερικό και Εσωτερικό περιβάλλον  
Επιχείρηση :Στόχοι, Αξίες και Αποστολή  
Στόχοι και Στρατηγικές

**Ευθυγράμμιση**

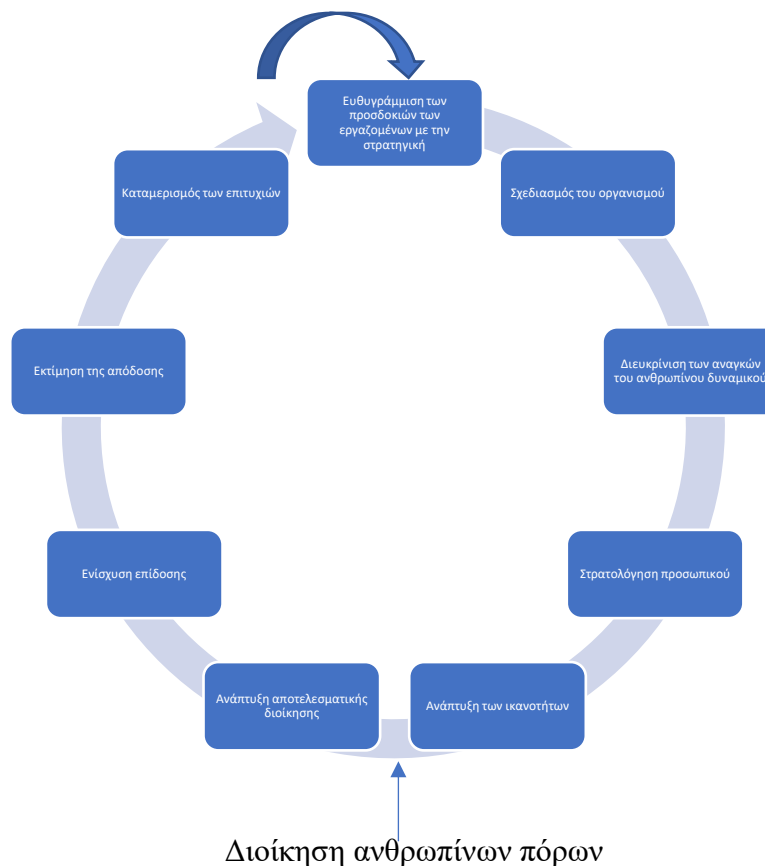
Θέματα Ανθρώπινων Πόρων  
Στρατηγικές Ανθρώπινων Πόρων

**Υλοποίηση : Διοίκηση  
Ανθρώπινων Πόρων**

Προγράμματα Ανθρώπινων Πόρων  
και  
δραστηριότητες  
Αξιολόγηση και έλεγχος των  
αποτελεσμάτων

Διευκρίνιση των θεμάτων ανθρώπινων πόρων

Ανάπτυξη της στρατηγικής ανθρώπινων πόρων



**Σχήμα 1:** Στρατηγική Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

**Πηγή:** Σκουρλή, Κ., 2003. Διαμόρφωση στρατηγικής στη διοίκηση ανθρώπινων πόρων. Μεταπτυχιακή Εργασία [Online]. Αθήνα: Πανεπιστήμιο Πειραιώς.

Παραδείγματα στρατηγικών ανθρώπινων πόρων σε γνωστές εταιρείες:

- 1) Σχεδιασμός ενός συστήματος ελέγχου της ζήτησης σε ανθρώπινο δυναμικό και ενίσχυσης των απαραίτητων προσόντων και της κατάρτισης εκείνων των ατόμων που θεωρούνται απαραίτητα για τον οργανισμό από την Kaiser Permanente (κοινοπραξία περίθαλψης).
- 2) Επέκταση του συστήματος παροχής κινήτρων για τους εργαζόμενους στο χρηματοπιστωτικό ίδρυμα The World Bank.
- 3) Εστίαση της στρατηγικής ανθρώπινου δυναμικού για την εταιρεία Levi Strauss στις φιλοδοξίες του εργατικού δυναμικού για προσωπική βελτίωση και επαγγελματική ανέλιξη σε συνδυασμό με την υλοποίηση των φιλοδοξιών του οργανισμού.

## Κεφάλαιο 2 Θεωρητικό πλαίσιο τηλεργασίας

### 2.1 Ορισμός

Με τον όρο τηλεργασία αναφερόμαστε στην εξ αποστάσεως εργασία μέσα από τη χρήση σύγχρονων τηλεπικοινωνιακών μέσων, δηλαδή την εργασία που δεν γίνεται στον χώρο της επιχείρησης. Από τον όρο εξαιρούνται μορφές εργασίας που πραγματοποιούνται κατ' οίκον, αλλά δεν χρησιμοποιούν τεχνολογίες επικοινωνίας, όπως π.χ. η παραγωγή ενδυμάτων. Επίσης, δεν συμπεριλαμβάνονται εργαζόμενοι που ο χώρος της εργασίας τους βρίσκεται εκ φύσεως του επαγγέλματος τους εκτός των εγκαταστάσεων των εργοδοτριών εταιρειών, όπως λόγω χάρη μερικοί εργαζόμενοι στην εξυπηρέτηση πελατών. Με βάση το άρθρο υπ' αριθμόν 5 του νόμου 3846/2010 προβλέπεται ήδη ως μορφή εργασίας, κατοχυρωμένη από το εθνικό δίκαιο. (ΣΕΒ,2021)

### 2.2 Μορφές τηλεργασίας

Τα διάφορα είδη τηλεργασίας συνοψίζονται ως εξής:

- 1) Κέντρα τηλεργασίας: Πρόκειται για χώρους καλά οργανωμένους που μπορούν να αξιοποιηθούν ως γραφεία από εργαζόμενους διαφόρων εταιρειών ή από την ίδια εταιρεία αλλά να σχετίζονται με διαφορετικούς τομείς εργασίας ή ακόμα και από αυτοαπασχολούμενους έναντι κάποιας μίσθωσης. Διαφέρουν από τα παραδοσιακά γραφεία. Είναι πιθανό να βρίσκονται κοντά στον τόπο διαμονής του τηλεργαζόμενου και έχουν ανοικτό χαρακτήρα, χρησιμοποιούνται δηλαδή από όλους τους ενδιαφερόμενους.
- 2) Νομαδική τηλεργασία: Με τον όρο αυτό αναφερόμαστε σε τηλεργαζόμενους χωρίς σταθερό χώρο και ωράριο εργασίας. Ο χώρος εργασίας τους είναι κάθε φορά το μέρος που μπορεί να τους προσφέρει δυνατότητα σύνδεσης για τον τεχνολογικό τους εξοπλισμό.
- 3) Τηλεργασία με έδρα το σπίτι: Πρόκειται για την πλέον διαδεδομένη μορφή τηλεργασίας. Χρησιμοποιεί ως έδρα το σπίτι και γίνεται σε πλήρη ή τακτική βάση (π.χ. 2-3 φορές εβδομαδιαίως). Προϋπόθεση αυτής της μορφής είναι η μετατροπή του χώρου σε γραφείο, με γραφική ύλη και τεχνολογικό εξοπλισμό ανάλογα με τη φύση της εργασίας.
- 4) Τηλε-οικίες: Είναι γνωστές ως “telecottages” και πρόκειται για κέντρα εργασίας που είναι εγκατεστημένα σε περιοχές που είναι απομακρυσμένες και σε σπίτια μικρού μεγέθους, και είναι εξοπλισμένα με τον κατάλληλο τεχνολογικό εξοπλισμό για τηλεργασία. Πρωτοεμφανίστηκε στις χώρες της Σκανδιναβίας.
- 5) Ομαδική εργασία από απόσταση: Μορφές τηλεργασίας όπως το ηλεκτρονικό εμπόριο, τηλεεκπαίδευση, τηλεϊατρική κ.άλ.
- 6) Τηλε-υπηρεσίες: Πρόκειται για εξωτερικές υπηρεσίες ενός οργανισμού, για παράδειγμα τεχνικής ή γραμματειακής φύσης εξυπηρέτηση από απόσταση.
- 7) Τηλε-χωριά: Πάνω από 500 televillages υπάρχουν σε ολόκληρη την Ευρώπη. Κύριος ρόλος

τους είναι να ενισχύσουν την γνωστική επάρκεια κατοίκων απομακρυσμένων περιοχών πάνω στο καθεστώς της τηλεργασίας, να ενισχύουν την τοπική οικονομία και να προσφέρουν την ευκαιρία στις υπάρχουσες επιχειρήσεις να έχουν πρόσβαση με υψηλότερες τεχνολογικές προδιαγραφές. (ΕΙΕΑΔ, 2020)

Σχετικός όρος με την έννοια της τηλεργασίας είναι και το telecommuting. Σε αυτή την περίπτωση ο εργαζόμενος εργάζεται εν μέρει στην οικία και εν μέρει στο γραφείο στο φυσικό χώρο της εταιρείας.

## 2.3 Τηλεργασία και πανδημία

Σύμφωνα με άρθρο στην εφημερίδα Ημερησία, έρευνα τον Μάιο του 2021 έδειξε ότι το 87% των επιχειρήσεων θεωρούν ότι η ψηφιακή επιτάχυνση θα επηρεάσει τον τρόπο εργασίας στον κλάδο τους. Αποτέλεσμα αυτής της περιρρέουσας αντίληψης είναι πολλές επιχειρήσεις να προσπαθούν να αναμορφώσουν συνολικά τον τρόπο εργασίας των εργαζομένων τους, προκειμένου να ανταποκριθούν στις ανάγκες της νέας εποχής. Μεσούσης της πανδημίας, η τηλεργασία αυξήθηκε από το 2% στο 7% και συνέβαλε ουσιαστικά στη μείωση λειτουργικών εξόδων για τις επιχειρήσεις, στη προσέλκυση νεότερων ηλικιών και σε μια καλύτερη ενδεχομένως ισορροπία ανάμεσα στον εργασιακό και τον προσωπικό βίο για τα εργαζόμενα μέλη. Πολλές εταιρείες εφάρμοσαν τηλεργασία για πρώτη φορά. Βέβαια, η τάση για τον νέο τρόπο εργασίας χωρίς φυσική παρουσία στο χώρο της εταιρείας απαιτεί επανακατάρτιση του ανθρώπινου δυναμικού και επανασχεδιασμό των συστημάτων αξιολόγησης της απόδοσης. Νέες, πιο ευέλικτες δομές χρειάζονται. Διοικητικές εργασίες εστιάζουν, επεξεργάζονται και αξιοποιούν τα μαζικά δεδομένα(Cloud) για τη διαχείριση της απόδοσης, το σύστημα των αμοιβών, τον εντοπισμό ιδιαίτερων δεξιοτήτων που έχουν ανάγκη τα νέα πόστα σε καθεστώς τηλεργασίας. Γενικά, η ραγδαία πρόοδος της τεχνολογίας δημιουργεί την ανάγκη για εργατικό δυναμικό υψηλών προσόντων και γι' αυτό κρίνεται ιδιαίτερος σημαντική η διαρκής κατάρτιση και εκπαίδευση των εργαζομένων καθώς επίσης και ο εμπλουτισμός των δεξιοτήτων τους, ούτως ώστε να συνεχίζουν να είναι αποδοτικοί. Τα διοικητικά στελέχη και η ηγεσία καλούνται να είναι σε διαρκή εγρήγορση για τυχόν προβλήματα που θα παρουσιαστούν. Διατμηματικές συνεργασίες, λιγότερο αυστηρές/κλειστές ιεραρχικές δομές και διαδραστική επικοινωνία θα είναι αρωγοί σε αυτή την προσπάθεια του επιχειρηματικού κόσμου για προσαρμογή στην ανάγκη για τηλεργασία.(Ημερησία ,2021)

## 2.4 Αντίκτυπος

Η επέκταση του θεσμού της τηλεργασίας ως αποτέλεσμα της ταχύτατης διάδοσης της πανδημίας, εγείρει ερωτήματα σχετικά με τον αντίκτυπο αυτού του τρόπου εργασίας σε μακροπρόθεσμο επίπεδο, κυρίως επειδή σχετίζεται με τη ψηφιακή επιτάχυνση των εταιρειών και των κοινωνιών αλλά και με ευέλικτες ρυθμίσεις στις δομές εργασίας. Το Μάρτιο του 2020 πολλοί εργοδότες είχαν μια μεγάλη μερίδα του ανθρώπινου δυναμικού που απασχολούσαν, να εργάζεται σε καθεστώς τηλεργασίας, κάτι που για την πλειοψηφία των εργοδοτών και των εργαζομένων ήταν καινούριο. Αναζήτησαν επίσης προσωπικό **εξοικειωμένο με ηλεκτρονικά λογισμικά**, εκεί όπου μεγαλύτεροι σε ηλικία εργαζόμενοι είχαν πρόβλημα. Με την πάροδο του καιρού και την καλύτερη ανταπόκριση των επιχειρησιακών δομών στα νέα δεδομένα, φαίνεται ο θεσμός της τηλεργασίας να προμηνύεται πολλά υποσχόμενος και ελκυστικός τόσο για τις

εταιρείες όσο και για τα άτομα που αναζητούν εργασία. ILO(International Labour Organization), 2020.

## 2.4.1 Πλεονεκτήματα - Μειονεκτήματα

Η τηλεργασία συμβάλλει στον περιορισμό της ταχείας εξάπλωσης της πανδημίας που απειλεί τη δημόσια αλλά και προσωπική υγεία και ενισχύει τις οικονομικές δραστηριότητες που είχαν μερικώς αδρανοποιηθεί. Μειώνει τα **κόστη** για τους οργανισμούς, εξοικονομεί χρόνο στους εργαζόμενους αφού δεν χρειάζονται μετακινήσεις σε χώρους εργασίας, διευκολύνει συνανθρώπους μας με κινητικά προβλήματα. Επιχειρήσεις που είχαν κλείσει λόγω πανδημίας αποκατέστησαν μερικώς τον **χαμένο τζίρο**. Επιπλέον βοηθά σε μια προσπάθεια κυκλοφοριακής αποσυμφόρησης των μεγάλων αστικών κέντρων και περιορισμού της περιβαλλοντικής ρύπανσης. Ωστόσο, η τηλεργασία έχει συνδεθεί με ψυχοκοινωνικούς κινδύνους, που αφορούν κυρίως τη διάχυση πληροφοριών και επικοινωνιών(εκτεταμένη διαθεσιμότητα και αυξημένος φόρτος εργασίας), δυσδιάκριτα όρια ανάμεσα σε εργασιακή και προσωπική ζωή, κοινωνική απομόνωση. Συνεπάγεται ενδεχομένως και υψηλότερους εργονομικούς κινδύνους, αφού η εργασία σε χώρους εκτός των εταιρειών αυξάνει την επικινδυνότητα για λανθασμένους καθορισμούς προτύπων ασφάλειας και υγείας στο χώρο εργασίας.( Contreras, F. & Baykal, E. & Abid, Gh., 2020)

Πέρα από τα πλεονεκτήματα ή τα μειονεκτήματα του νέου επιβεβλημένου τρόπου εργασίας, ο νέος τρόπος προϋποθέτει μια ολοκληρωτική αλλαγή της μέχρι τώρα ισχύουσας νοοτροπίας των επιχειρήσεων. Προϋποθέτει δηλαδή το πέρασμα από κλειστά ελεγκτικά καθεστάτα σε πιο ευέλικτες δομές που ενισχύουν την συνεχή επικοινωνία ανάμεσα σε εργαζόμενα και προϊστάμενα μέλη και οικοδομούν σχέσεις εμπιστοσύνης. Απαιτεί την χρήση συστημάτων αξιολόγησης και μέτρησης της απόδοσης με βάση προκαθορισμένους στόχους.(Βλασσόπουλος Γ. , 2005)

## 2.5 Νομοθεσία στην τηλεργασία

Το φθινόπωρο του 2020 ο Ευρωπαϊκός Οργανισμός για την Ασφάλεια και την Υγεία στην Εργασία (EU-OSHA), διεξήγαγε έρευνα σχετικά με την ισχύουσα νομοθεσία που εφαρμόζεται στην τηλεργασία, στα εθνικά πλαίσια των ευρωπαϊκών χωρών και για τυχόν νομικές αλλαγές και πρωτοβουλίες που προκύπτουν λόγω covid.

Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι η ευρωπαϊκή συμφωνία για την τηλεργασία (2002) αποτελεί την κύρια αναφορά για την εκάστοτε εθνική νομοθεσία για την τηλεργασία στα κράτη-μέλη. Σύμφωνα με αυτή ως τηλεργασία ορίζεται μια μορφή εργασίας όπου ο εργαζόμενος κάνοντας χρήση τεχνολογικού και επικοινωνιακού εξοπλισμού διεκπεραιώνει την ίδια εργασία με αυτή που θα διεκπεραιώνε με τη φυσική του παρουσία στις εγκαταστάσεις της εταιρείας. Κατοχυρώνει επίσης δικαιώματα όπως προστασία εταιρικών και προσωπικών δεδομένων, ασφάλεια και υγεία στην εργασία, σεβασμός της ιδιωτικής ζωής κ.άλ,

Πριν το ξέσπασμα της πανδημίας θα μπορούσαμε να διακρίνουμε δύο ομάδες χωρών μέσα στην Ευρώπη, εκείνες με ειδική νομοθεσία για τη τηλεργασία, όπως Γερμανία, Ισπανία,



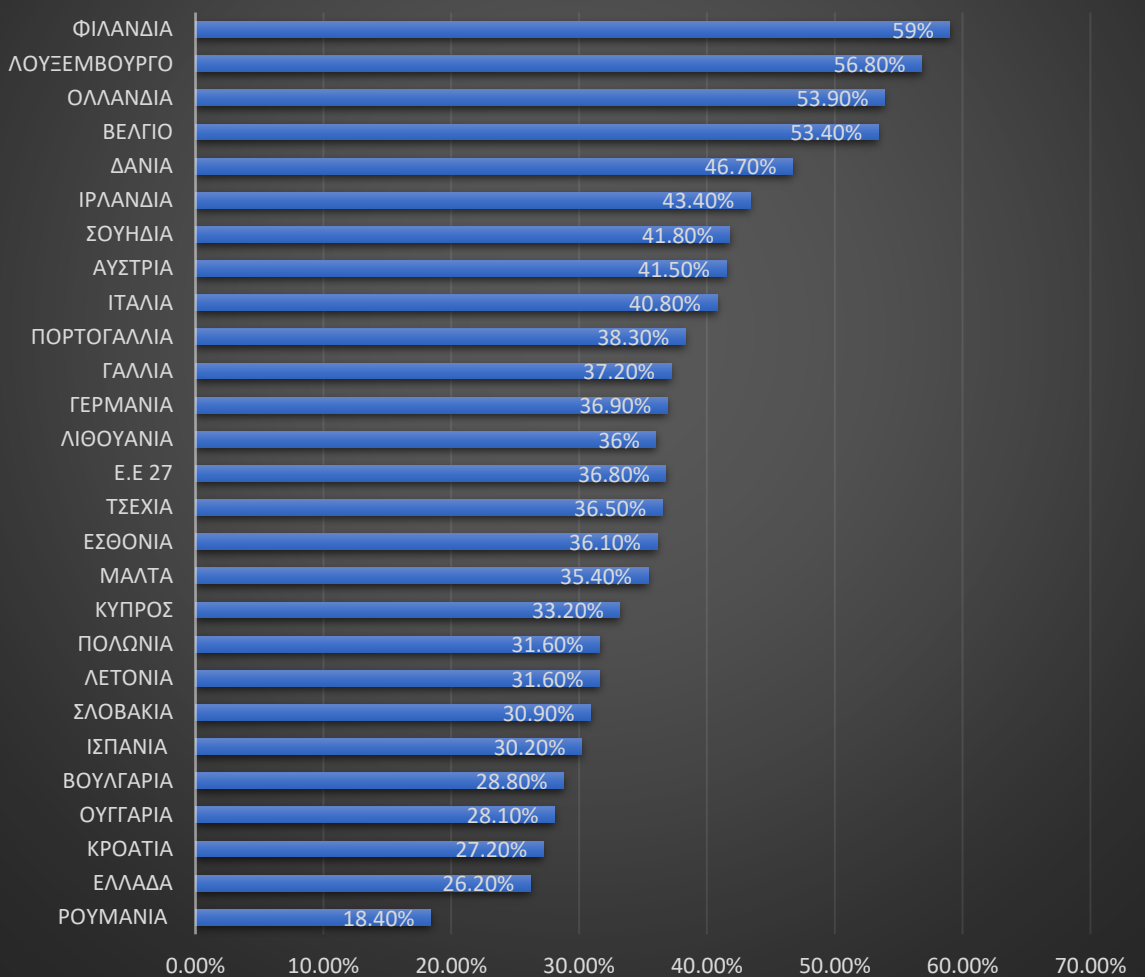
Βέλγιο, Βουλγαρία, Γαλλία , Ελλάδα, Ιταλία, Κροατία και εκείνες χωρίς ειδική νομοθεσία, όπου οι ρυθμίσεις για την τηλεργασία αντιμετωπίζονταν με διάφορους νόμους που σχετίζονται με την ασφάλεια/υγεία στον χώρο εργασία καθώς και την προστασία ευαίσθητων δεδομένων, όπως Σουηδία, Αυστρία, Κύπρος , Δανία κ.λπ.

Οι νομικές αλλαγές και οι συζητήσεις γύρω από το θέμα της τηλεργασίας καλύπτουν τις εξής πτυχές: α) νόμιμος ορισμός της τηλεργασίας , συμπεριλαμβανομένου και τη διάκριση ανάμεσα σε κανονική και περιστασιακή, β) το δικαίωμα στη τηλεργασία και διατάξεις για τη διασφάλιση της ασφάλειας των εργαζομένων κατά την εργασία, γ) το δικαίωμα απομάκρυνσης.(EU-OSHA,2021)

## **2.6 Η Τηλεργασία σε χώρες της Ευρώπης**

Σύμφωνα με στοιχεία που εξέδωσε η Eurostat, τα υψηλότερα ποσοστά απασχολούμενων που εργαστήκαν εξ αποστάσεως το 2019 παρατηρούνται στην Ιρλανδία(21,5%), στην Φινλανδία (25,1%), στην Ολλανδία(17,8%), στην Αυστρία (18,1%). Στον αντίποδα βρίσκονται η Κροατία(3,1%), η Βουλγαρία(1,2%), η Ρουμανία(2,5%), η Ουγγαρία(3,6%), η Κύπρος(4,5%).

## ΠΟΣΟΣΤΟ (%) ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΗΝ Ε.Ε. ΠΟΥ ΕΝΤΑΧΘΗΚΕ ΣΕ ΚΑΘΕΣΤΩΣ ΤΗΛΕΡΓΑΣΙΑΣ ΩΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ COVID 19 ΣΤΟ 2020



**Γράφημα 1:** ΠΟΣΟΣΤΟ (%) ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΗΝ Ε.Ε. ΠΟΥ ΕΝΤΑΧΘΗΚΕ ΣΕ ΚΑΘΕΣΤΩΣ ΤΗΛΕΡΓΑΣΙΑΣ ΩΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ COVID 19 ΣΤΟ 2020

**Πηγή:** ΕΙΕΑΔ(Εθνικό Ινστιτούτο Εργασίας και Ανθρώπινου Δυναμικού), 2020. *Η τηλεργασία στην Ε.Ε. πριν και μετά την πανδημία Covid-19.*

Ήδη από τον Οκτώβριο του 2020, η κυβέρνηση της Γαλλίας νομοθέτησε και υποχρέωσε τους εργαζόμενους σε εργασία από το σπίτι τους, με την προϋπόθεση βέβαια να επιτρέπεται από τη φύση της δουλειάς τους. Η υποχρεωτικότητα του θεσμού ήταν αποτέλεσμα μιας γενικευμένης προσπάθειας των χωρών να απομειώσουν τον αυξημένο κίνδυνο μόλυνσης στον χώρο εργασίας και να αποφευχθεί ο συνωστισμός στα μέσα μαζικής μεταφοράς. Εξαιρέσεις ίσχυσαν για επαγγέλματα που χρειάζονται ειδικό εξοπλισμό, όπως πολιτικοί μηχανικοί και αρχιτέκτονες. Το παράδειγμα της Γαλλίας ακολούθησαν λίγους μήνες μετά η Σκωτία, το

Βέλγιο και η Ελβετία.

Στην Ολλανδία το 2016 θεσπίστηκε με νόμο οι ευέλικτες μορφές εργασίας να είναι ένα από τα δικαιώματα του εργαζόμενου που βέβαια ο εργοδότης έχει τη δυνατότητα να αρνηθεί. Στην αρχή της πανδημίας περίπου το 50% των εργαζόμενων είχε κάνει το σπίτι του χώρο εργασίας. Τον Ιανουάριο του 2021 η Γερμανία όρισε ως υποχρέωση του εργοδότη να προσφέρει τη δυνατότητα στο προσωπικό του να μπορεί να εργαστεί από το σπίτι από τη στιγμή που δεν συντρέχουν λόγοι που μπορούν να διαταράξουν την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης. Η Ρωσία εστιάζει στην παροχή κατάλληλου τεχνολογικού εξοπλισμού από τους εργοδότες στους τηλεεργαζόμενους. Η Πορτογαλία ήταν η πρώτη χώρα στην Ευρωπαϊκή Ένωση που εφάρμοσε ένα προσωρινής φύσης νομικό καθεστώς τηλεεργασίας. (Euronews, 2021)

## 2.6.1 Τηλεργασία στην Ελλάδα

Σύμφωνα με πορίσματα έρευνας του Telework Research Network υπολογίζεται ότι περίπου οι μισές θέσεις εργασίας σε αναπτυγμένες χώρες όπως ΗΠΑ, Ηνωμένο Βασίλειο, Καναδά θα μπορούσαν να περάσουν σε καθεστώς τηλεεργασίας. Η εξοικονόμηση χρημάτων από ένα τέτοιο εγχείρημα θα ανερχόταν σε αρκετές δεκάδες εκατομμυρίων δολαρίων. Στην Ευρώπη, ωστόσο φαίνεται η απήχηση της εργασίας χωρίς φυσική παρουσία στο χώρο της εταιρείας να είναι μικρότερης κλίμακας. Ενδεικτικά αναφέρεται πως σύμφωνα με έρευνα του Διεθνούς Οργανισμού Εργασίας (ILO) οι τακτικά τηλεεργαζόμενοι ανέρχονται στο 8,3 % του συνολικού αριθμού εργαζομένων για το 2019 πριν το ξέσπασμα της πανδημίας. Η Ελλάδα κατέχει την 18η θέση από τις 28 χώρες που πήραν μέρος στην έρευνα, με ποσοστό 5%.

Η ελληνική βραδυπορία στο χώρο της τηλεεργασίας σχετίζεται με την γενικότερη καθυστέρησή που παρουσιάζει η χώρα στις τεχνολογικές εξελίξεις. Η ενίσχυση του θεσμού αυτού αποτελεί μια σημαντική προσπάθεια για την αύξηση της παραγωγικότητας και την άμβλυνση της οικονομική συρρίκνωσης που επέφερε η πανδημική κρίση. Έρευνες του ΣΕΒ δείχνουν πως επαγγέλματα σχετιζόμενα με την τεχνολογία, την επικοινωνία, την υγεία, τα logistics, παρουσιάζουν μεγαλύτερη διείσδυση του φαινομένου της τηλεεργασίας. Η ανάπτυξη τους λοιπόν είναι καίριας σημασίας για τη χώρα μας.

Η τάση για ψηφιακή επιτάχυνση που παρατηρείται στις σύγχρονες κοινωνίες, επηρεάζει μια πληθώρα επαγγελμάτων όπως τους τεχνικούς εξυπηρέτησης πελατών, τους εργαζόμενους στο διαδικτυακό μάρκετινγκ, επαγγέλματα που σχετίζονται με τη λήψη παραγγελιών, την επεξεργασία δεδομένων, την γραμματειακή υποδοχή/υποστήριξη κ.λπ.

Το θεσμικό πλαίσιο στην Ελλάδα που αφορά την τηλεεργασία ακολουθεί τα Ευρωπαϊκά πρότυπα. Η δυσκολία παρουσιάζεται στο κατά πόσο εφικτό είναι να συνδυαστεί η μερική τηλεεργασία με κανονική εργασία σε ημερήσιο πρόγραμμα, αφού υπάρχει πλήθος διαφορετικών απόψεων σχετικά με το πόσο καλύπτεται ο οργανισμός, σε περίπτωση ελέγχου από τις αρμόδιες υπηρεσίες. Λύσεις όπως ο προκαθορισμός των ημερών τηλεεργασίας ή η ανανέωση της σύμβασης εργασίας κάθε φορά που εμφανίζονται αλλαγές στο πρόγραμμα του εργαζόμενου φαίνονται πρακτικά μη εφαρμόσιμες. Επίσης, δυσκολία παρουσιάζει και ο έλεγχος της τήρησης του νομικού πλαισίου σχετικά με το ωράριο εργασίας κάτι που δίνει την ευκαιρία σε εργαζόμενους να επικαλεστούν υπερωρίες που δεν έχουν πραγματοποιηθεί ή ακόμα και οι εργοδότες να ορίσουν άτυπες υπερωρίες.

## 2.6.2 Νομικές διατάξεις για την τηλεργασία στην Ελλάδα:

- 1) Ο εργοδότης υποχρεούται να πληροφορεί γραπτώς τον απασχολούμενο 8 μέρες μετά τη σύναψη της σύμβασης, για όλα τα ζητήματα που σχετίζονται με την εκτέλεση της εργασίας.
  - 2) Η παροχή του απαραίτητου τεχνολογικού εξοπλισμού καλύπτεται από τον εργοδότη.
  - 3) Θεσπίζεται περίοδος προσαρμογής κατά τη διάρκεια της οποίας είναι δυνατή η ανάκληση της μετατροπής κανονικής εργασίας σε τηλεργασία, είτε από τη πλευρά του εργαζόμενου είτε από την πλευρά του εργοδότη.
  - 4) Ο εργοδότης υποχρεώνεται να ενημερώσει τον εργαζόμενο μέσα σε χρονικό διάστημα 2 μηνών από τη σύναψη της σύμβασης εργασίας για τα στοιχεία επικοινωνίας με τους εκπροσώπους του προσωπικού στην εταιρεία.
  - 5) Η Επιθεώρηση Εργασίας δικαιούται να έχει πρόσβαση σε εταιρικά δεδομένα που αφορούν στην επικοινωνία τηλεεργαζόμενου και επιχείρησης, ούτως ώστε να ελέγχεται η τήρηση του ωραρίου εργασίας.
  - 6) Απαγορεύεται η χρήση κάμερας για τον έλεγχο της απόδοσης του εργαζομένου.
  - 7) Το ζήτημα της ασφάλειας και υγείας του τηλεεργαζόμενου είναι ιδιαίτερης προσοχής ζήτημα, λόγω του ότι η εργασία πραγματοποιείται σε χώρο, ο οποίος δεν δύναται να εποπτευθεί άμεσα από τον εργοδότη.
- Ο εργοδότης είναι υπεύθυνος για την προστασία της υγείας και της επαγγελματικής ασφάλειας του τηλεεργαζόμενου. Επίσης, οφείλει να πληροφορεί τον τηλεεργαζόμενο για την πολιτική της επιχείρησης όσον αφορά την υγεία και ασφάλεια στην εργασία και ιδιαίτερα τη σχετική με τις οθόνες οπτικής απεικόνισης. Ο τηλεεργαζόμενος οφείλει να εφαρμόζει τις ισχύουσες διατάξεις για την ασφάλεια στην εργασία. (Nogueria, O. & Rodriguez, R. & Andrades, J. & Alvarez, M. & Sanchez, P. & Carral, A., 2020)

Από ποιοτικές έρευνες που πραγματοποίησε ο ΣΕΒ με εκπροσώπους επιχειρήσεων, συμπεραίνεται ότι πολλοί νέοι επιθυμούν μεγαλύτερη ευελιξία αναφορικά με την οργάνωση της εργασίας τους. Ωστόσο, οι περιπτώσεις ατόμων που τηλεεργάζονται σε μόνιμη βάση είναι σπάνιες και σχετίζονται με ιδιαίτερες συνθήκες, όπως λόγω ασθένειας ή λόγω της φύσεως της εργασίας, π.χ. εξυπηρέτηση πελατών που βρίσκονται σε διαφορετική ζώνη ώρας. Επίσης, ως προς το ωράριο και την αξιολόγηση της απόδοσης δεν φαίνεται να υπάρχουν διαφορές ανάμεσα σε εργαζόμενους με φυσική παρουσία στους χώρους εργασίας και τηλεεργαζόμενους.

## **Κεφάλαιο 3 Ερευνητικό Μέρος**

### **3.1 Μεθοδολογία ερευνητικής διαδικασίας**

Η παρούσα έρευνα σκοπεύει να προσδιορίσει την ανταπόκριση των ελληνικών επιχειρήσεων στην τηλεργασία, τις δυσκολίες αλλά και τα οφέλη που αποκόμισαν οι επιχειρήσεις με την επιβεβλημένη χρήση της. Επιπλέον, προσπαθεί να εντοπίσει ποια από τα χαρακτηριστικά διαχείρισης ανθρώπινων πόρων παρέμειναν ως έχουν και ποια μεταβλήθηκαν και με ποιον τρόπο, προκειμένου η νέα μορφή εργασίας με απουσία στο φυσικό χώρο εντός των εργοδοτριών εταιρειών, να καταστεί όσο το δυνατόν πιο επωφελής για τις επιχειρήσεις που την εφάρμοσαν.

Με βάση τη βιβλιογραφική ανασκόπηση που επιχειρήθηκε στα κεφάλαια 1 και 2, τις πληροφορίες δηλαδή που συγκεντρώθηκαν σχετικά με τις αρμοδιότητες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και εκείνες που αφορούσαν τα χαρακτηριστικά και το νομοθετικό πλαίσιο σχετικά με το καθεστώς τηλεργασίας, διατυπώθηκαν εννέα ερευνητικές υποθέσεις, έτσι όπως παρουσιάζονται παρακάτω.

Η ερευνητική στρατηγική που έχει επιλεγεί είναι η ποσοτική έρευνα. Με τον όρο ποσοτική έρευνα αναφερόμαστε σε συστηματική έρευνα με στατιστικές μεθόδους. Χρησιμοποιείται ένα αντιπροσωπευτικό δείγμα, για να οδηγηθούμε σε συμπεράσματα που μπορούν να γενικευτούν για τον γενικότερο πληθυσμό. Χρησιμοποιούνται ερωτηματολόγια με κλειστού τύπου κυρίως ερωτήσεις και κλίμακες μέτρησης, ώστε να μπορούν να ποσοτικοποιηθούν ακόμα και τα ποιοτικά χαρακτηριστικά της έρευνας. (Cohen L. & Manion L. & Morrison K., 2008)

Οι ερευνητικές υποθέσεις διατυπώθηκαν με μορφή ερωτήσεων σε ένα ερωτηματολόγιο αποτελούμενο από είκοσι επτά ερωτήσεις που απευθύνθηκε σε ανώτερα στελέχη ή ιδιοκτήτες επιχειρήσεων και αποτελεί το ερευνητικό εργαλείο της ερευνητικής προσπάθειας. Το ερωτηματολόγιο δομήθηκε σε δύο μέρη, ένα με γενικές ερωτήσεις και ένα δεύτερο με προσωπικές εκτιμήσεις. Το σύνολο των ερωτήσεων με εξαίρεση την τελευταία, χαρακτηρίζεται από ερωτήματα κλειστού τύπου. Τα ερωτηματολόγια στάλθηκαν με τη βοήθεια του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου σε ψηφιακή μορφή ή με προσωπική παράδοση σε μορφή φωτοαντιγράφων. Τα αποτελέσματα των απαντήσεων μελετήθηκαν, ομαδοποιήθηκαν και διαμορφώθηκαν σε γραφήματα, έτσι ώστε να προσδιοριστούν σαφέστερα στάσεις, συμπεριφορές και πρακτικές. Βέβαια, λόγω έλλειψης χρόνου και εξ αιτίας περιορισμένης ανταπόκρισης-αποδοχής από πολλές επιχειρήσεις για συμμετοχή στην έρευνα του ερωτηματολογίου, ο αριθμός των συμμετεχόντων κράτησε το δείγμα σε χαμηλό αριθμό, συγκεκριμένα 40, αν και είχαν μοιραστεί 70.

### **3.2 Μέθοδος ανάλυσης και διασφάλιση αξιοπιστίας**

Στην παρούσα εργασία για την ανάλυση των δεδομένων που συλλέχθηκαν, χρησιμοποιείται η περιγραφική στατιστική ανάλυση μέσω Excel. Οι απαντήσεις ανά ερώτηση συγκεντρώθηκαν

και απεικονίστηκαν σε γραφήματα πίτας. Τα ευρήματα των γραφημάτων ερμηνεύτηκαν και οδήγησαν σε κάποιες διαπιστώσεις σχετικά με τις ερευνητικές υποθέσεις. Διατυπώθηκαν προτάσεις για μελλοντική έρευνα και ενίσχυση των κινήτρων για τηλεργασία, παρουσιάστηκαν οι περιορισμοί αυτής της έρευνας και εξήχθη ένα τελικό συμπέρασμα.

Για τη διασφάλιση της αξιοπιστίας της έρευνας στην επιλογή του δείγματος λήφθηκε υπόψη η αντιπροσωπευτικότητα από διάφορους κλάδους δραστηριοποίησης. Το ερωτηματολόγιο απευθύνθηκε σε διάφορα προϊστάμενα στελέχη εταιρειών τηλεπικοινωνίας, πληροφορικής, εργοστασίων, επιχειρήσεων, νοσοκομείων, εκπαιδευτηρίων, τραπεζών. Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων παρουσίαζε πολυετή πείρα στη διοίκηση προσωπικού ή στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, πείρα που ξεπερνά τα δέκα έτη. Για λόγους εμπιστευτικότητας αλλά και όσο το δυνατόν μεγαλύτερης αντικειμενικότητας των απαντήσεων, τα ονόματα των ερωτηθέντων δεν κοινοποιήθηκαν. Οι απαντήσεις που συγκεντρώθηκαν αποτυπώθηκαν σε γραφήματα πίτας.

### 3.3 Διατύπωση Ερευνητικών Υποθέσεων

Με βάση τη βιβλιογραφία διατυπώνονται οι εξής ερευνητικές υποθέσεις:

- 1) Η διαδικασία της εκπαίδευσης προσωπικού ενώ παλιότερα αφορούσε στην απόκτηση τεχνικών κυρίως δεξιοτήτων, στο καθεστώς της τηλεργασίας δίνει έμφαση στον εμπλουτισμό των γνώσεων του προσωπικού με νέα λογισμικά.
- 2) Ο θεσμός της τηλεργασίας ενίσχυσε τις οικονομικές δραστηριότητες των επιχειρήσεων που είχαν πληγεί λόγω των lock-down και αποκατέστησε μερικώς τον χαμένο τζίρο. Επιπλέον, μείωσε τα λειτουργικά έξοδα.
- 3) Όλες οι εργοδότηριες εταιρείες παρείχαν σε όλους τους εργαζόμενους που απασχολήθηκαν σε καθεστώς τηλεργασίας τον απαραίτητο τεχνολογικό εξοπλισμό για την διεκπεραίωση της εργασίας τους, έτσι όπως ορίζεται από το νομοθετικό πλαίσιο.
- 4) Το νέο καθεστώς τηλεργασίας αύξησε την επικινδυνότητα για λανθασμένους καθορισμούς προτύπων και μη τήρηση κανόνων ασφαλείας και υγείας στο χώρο εργασίας.
- 5) Οι περισσότερες εταιρείες που εφάρμοσαν τηλεργασία λόγω covid δεν είχαν ξαναεφαρμόσει πριν το lock down(Μάρτιος 2020).
- 6) Οι επιχειρήσεις ενίσχυσαν την αμφίδρομη επικοινωνία εργαζομένων με προϊστάμενα στελέχη, κάτι που πριν ήταν λιγότερο συχνό.
- 7) Η αξιολόγηση των εργαζόμενων βασίστηκε στην κατόρθωση στόχων και έγινε σε ημερήσια ή εβδομαδιαία βάση.
- 8) Η τηλεργασία ώθησε τις εταιρείες στην προσέλκυση νεότερου ηλικιακά προσωπικού με εξοικείωση στα ηλεκτρονικά συστήματα και οι μεγαλύτεροι σε ηλικία που έπρεπε να προσαρμοστούν στο νέο καθεστώς εργασίας παρουσίασαν δυσκολίες προσαρμογής.
- 9) Η τηλεργασία φαίνεται να είναι πιο διαδεδομένη και με μεγαλύτερη απήχηση μετά το τέλος της πανδημίας.

### 3.4 Χαρακτηριστικά δείγματος επιλογής

Τα χαρακτηριστικά του δείγματος επιλογής συνοψίζονται στον πίνακα:

#### Πίνακας 1.

*Δειγματοληπτικός Πίνακας*

Εταιρεία	Θέση	Κλάδος εργασίας
Εθνική Τράπεζα	Γενική Διευθύντρια Δικτύου	Τράπεζες/Χρηματοπιστωτικά Ιδρύματα
Ίδρυμα Εκτύπωσης Τραπεζογραμματίων και Αξιών	Manager τμήματος διαχειρίσεων	Χρηματοπιστωτικά ιδρύματα/Τράπεζες
Microsoft Hellas	Group Compliance Manager, CEE	Εταιρείες Πληροφορικής/ νέων τεχνολογιών
DOTSOFT A.E.	Προϊστάμενος τμήματος Διαχείρισης Ποιότητας	Εταιρείες Πληροφορικής/ νέων τεχνολογιών
ΑΑΔΕ	Διευθυντής Οργάνωσης	Ανεξάρτητη Αρχή Δημοσίων Εσόδων
ELSTAT	Προϊστάμενος Επιμόρφωσης Προσωπικού	Ανεξάρτητη Αρχή
Cavino	Διοίκηση προσωπικού	Επιχειρήσεις
Φάρος	Ιδιοκτήτης	Επιχειρήσεις/ Σαπυνοποιία
ALMA Τεχνική Εταιρεία	Manager	Τεχνική/Κατασκευαστική Εταιρεία
Metcon	Ιδιοκτήτης	Κατασκευαστική Εταιρεία
I.I.E.K. AKMH	Manager τμήματος Ανάπτυξης	Εκπαίδευση
I.I.E.K. Βέργη	Διευθύντρια τμήματος Εκπαίδευσης και Κατάρτισης	Εκπαίδευση
Πειραιώς Leasing	Relationship Manager	Χρηματοπιστωτικά Ιδρύματα
Όμιλος Eurobank	Διεύθυνση πωλήσεων ιδιωτών πελατών	Χρηματοπιστωτικά Ιδρύματα
Εθνική Τράπεζα Leasing	Διοίκηση Προσωπικού	Χρηματοπιστωτικά Ιδρύματα
Τράπεζα Alphabank	Διοίκηση Προσωπικού	Τράπεζες/Χρηματοπιστωτικά Ιδρύματα
ASIMAKIS Professional Beauty	Manager	Επιχειρήσεις
Ιδιωτικό φαρμακείο	Ιδιοκτήτρια	Επιχειρήσεις

E-shop.gr	Υπεύθυνη Μισθοδοσίας	Ταχυμεταφορές
Αχαϊκή Μεταφορική	Υπεύθυνη Εξυπηρέτησης Πελατών	Μεταφορές
Γενικό Νοσοκομείο ΚΑΤ	Προϊστάμενος Μισθοδοσίας	Νοσοκομείο/Κλάδος Υγείας
Γενικό Νοσοκομείο Αιγίου	Προϊστάμενος τμήματος Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού	Νοσοκομείο/Κλάδος Υγείας
ΟΤΕ Α.Ε.	Συντονιστής στο τμήμα εξυπηρέτησης πελατών	Εταιρείες Τηλεπικοινωνίας
Nova	Προϊστάμενος Προσωπικού	Εταιρείες Τηλεπικοινωνίας
ΟΤΕAcademy	European Projects Supervisor	Πληροφοριακά συστήματα/νέες τεχνολογίες
ΙΜΕ Πληροφορική	Διευθύνων Σύμβουλος	Πληροφοριακά συστήματα/νέες τεχνολογίες
Καύκας	Διοίκηση Προσωπικού	Επιχειρήσεις/Ηλεκτρολογικό Υλικό
Μειδάνης	Υπεύθυνη τμήματος επικοινωνίας και public relations	Επιχειρήσεις/Ηλεκτρολογικό Υλικό
Speedex	Trace Agent	Ταχυμεταφορές
ACS courier	Trace Agent	Ταχυμεταφορές
Κρίνος	Διοίκηση Προσωπικού	Επιχειρήσεις/Εταιρεία μη αλκοολούχων ποτών
Λούξ	Διοίκηση Προσωπικού	Επιχειρήσεις/Εταιρεία μη αλκοολούχων ποτών
San Glass Α.Ε.	Γενικός Διευθυντής	Επιχειρήσεις
Αχαϊκά Πλαστικά ΑΕΒΕ	Υπεύθυνη Μάρκετινγκ	Επιχειρήσεις/ Πρώτες Ύλες
Τρίψας Α.Ε.	Υπεύθυνος Επικοινωνίας	Επιχειρήσεις/Ελαιουργία
Μεσογειακές Ελαιουργίες Ελλάδος Α.Ε.- MEDIT	Ιδιοκτήτης	Επιχειρήσεις/Ελαιουργία
Coca Cola 3E	Υπεύθυνη Ποιότητας	Επιχειρήσεις/Εμφιάλωση
Παναγόπουλος Γεώργιος και ΣΙΑ ΟΕ	Ιδιοκτήτης	Επιχειρήσεις/Γλυκά Κουταλιού
Κολοκυθάς TRANS	Ιδιοκτήτης	Μεταφορές
ΚΤΕΛ Ν. ΑΧΑΪΑΣ	Πρόεδρος	Μεταφορές/Συγκοινωνίες



### 3.5 Αναλυτική παρουσίαση απαντήσεων - Ευρήματα και Ερμηνεία

#### Α) Γενικές Ερωτήσεις

Στο πρώτο κομμάτι του ερωτηματολογίου που περιλαμβάνει γενικές ερωτήσεις παρουσιάζονται συγκεντρωτικά τα ακόλουθα στοιχεία:

1) Σε σύνολο σαράντα ερωτηθέντων το 30% (12 άτομα) ήταν γυναίκες και το 70%(28 άτομα) άντρες.

άντρες	28	70%
γυναίκες	12	30%
Σύνολο	40	100%



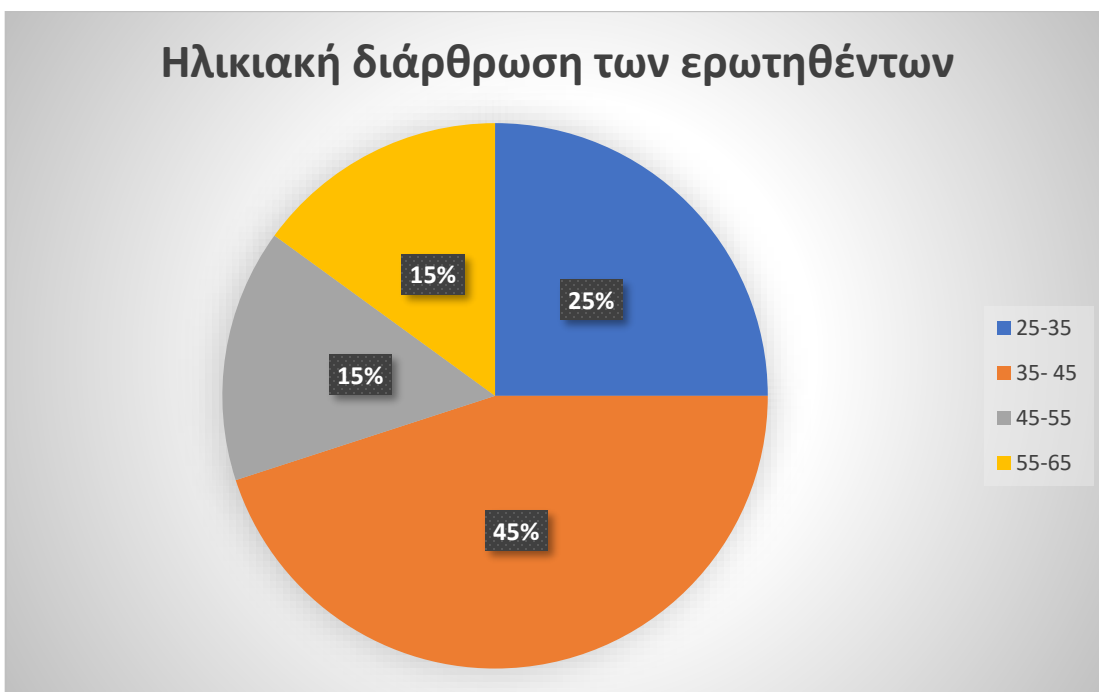
**Γράφημα 2:** Φύλο 40 ερωτώμενων στελεχών

2) Η ηλικιακή διάρθρωση των ερωτηθέντων είναι η εξής:

Ένα 15%(6 άτομα) ανήκε στην ηλικιακή ομάδα των 55-65 και ένα άλλο στις ηλικίες 45-55. Το 25%(10 άτομα) αποτελούσαν άτομα ηλικίας 25-35 και το 45 %(18 άτομα) άτομα ηλικίας 35 ως 45 ετών.

25-35	10	25%
35- 45	18	45%
45-55	6	15%
55-65	6	15%
Σύνολο	40	100%

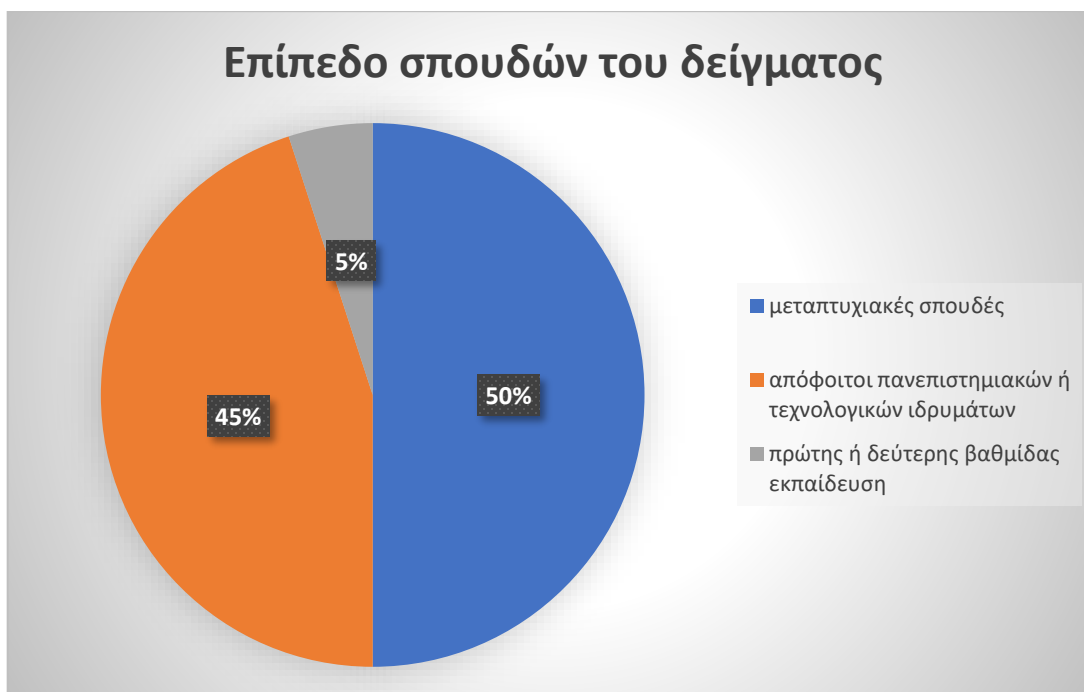
### Ηλικιακή διάρθρωση των ερωτηθέντων



**Γράφημα 3:** Ηλικιακή διάρθρωση των ερωτηθέντων

3)Αναφορικά με το επίπεδο σπουδών του δείγματος , παρατηρείται ότι το 50%(20 άτομα) των προϊστάμενων στελεχών ή ιδιοκτητών έχουν μεταπτυχιακές σπουδές ενώ το 45%(18 άτομα) ήταν απόφοιτοι πανεπιστημιακών ή τεχνολογικών ιδρυμάτων. Τέλος, ένα 5%(2άτομα), ιδιοκτήτες επιχειρήσεων με μικρό αριθμό απασχολούμενων, είχαν λάβει πρώτης ή δεύτερης βαθμίδας εκπαίδευση.

μεταπτυχιακές σπουδές	20	50%
απόφοιτοι πανεπιστημιακών ή τεχνολογικών ιδρυμάτων	18	45%
πρώτης ή δεύτερης βαθμίδας εκπαίδευση	2	5%
Σύνολο	40	100%

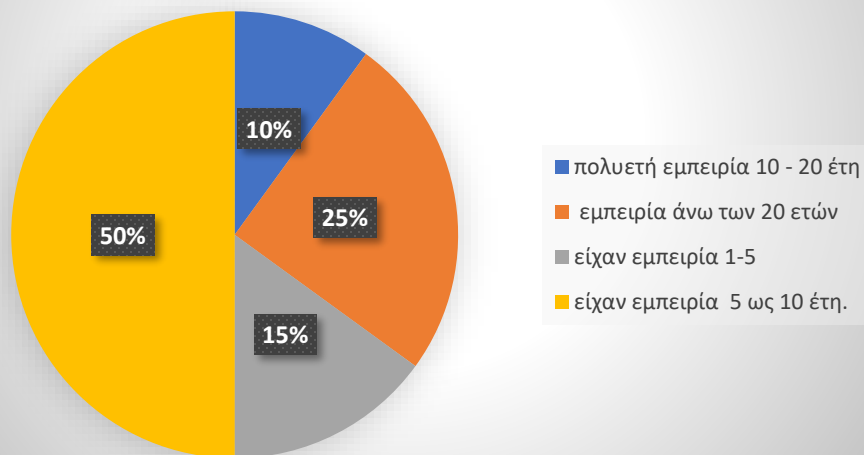


**Γράφημα 4:** Επίπεδο σπουδών του δείγματος

4) Ο χρόνος απασχόλησης του δείγματος επιλογής στη διοίκηση ή διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού απεικονίζεται ως εξής: Το 10%(4 άτομα) χαρακτηρίζονταν από πολυετή εμπειρία από 10 μέχρι 20 έτη, το 25%(10 άτομα) από εμπειρία άνω των 20 ετών, το 15%(6 άτομα) είχαν εμπειρία 1-5 έτη και το 50%(20 άτομα) 5 ως 10 έτη.

πολυετή εμπειρία 10 - 20 έτη	4	10%
εμπειρία άνω των 20 ετών	10	25%
είχαν εμπειρία 1-5	6	15%
είχαν εμπειρία 5 ως 10 έτη.	20	50%
Σύνολο	40	100%

### Χρόνος εμπειρίας των ερωτώμενων στη Διοίκηση ή στη Διαχείριση Δυναμικού

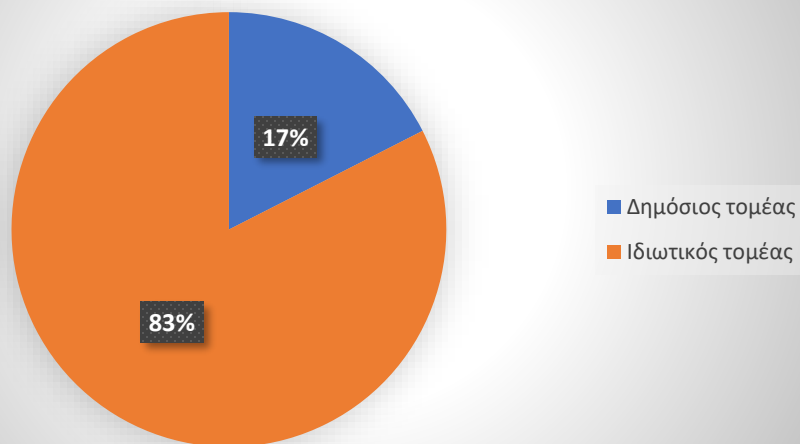


**Γράφημα 5:** Χρόνος εμπειρίας των ερωτώμενων στη Διοίκηση ή στη Διαχείριση Δυναμικού

5) Στο δημόσιο τομέα ανήκε το 17,5% ( 7 εταιρείες) και στον ιδιωτικό το 82,5%(33 εταιρείες)

Δημόσιος τομέας	7	17,50%
Ιδιωτικός	33	82,50%
Σύνολο	40	100,00%

### Τομέας εργασίας



**Γράφημα 6:** Τομέας εργασίας

6) Όσον αφορά τους κλάδους εργασίας που κάλυψε η έρευνα αλλά και τη θέση εργασίας των ατόμων που ερωτήθηκαν καθώς και τις επωνυμίες των εταιρειών, παρουσιάζονται εκτενείς λεπτομέρειες στο δειγματοληπτικό πίνακα. Ωστόσο, παραθέτω και τα ακόλουθα γραφήματα που συνοψίζουν τους κλάδους εργασίας έτσι ώστε να υπάρχει μια πιο σαφής και καθαρή εικόνα:



**Γράφημα 7:** Κλάδοι εργασίας που κάλυψε η έρευνα

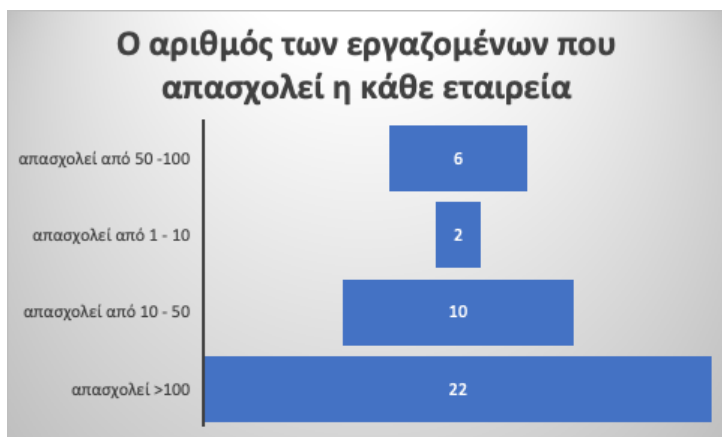


**Γράφημα 7.1:** Κλάδοι εργασίας που κάλυψε η έρευνα

7) Ο αριθμός των εργαζομένων που απασχολεί η κάθε εταιρεία διαφέρει. Από τις εταιρείες του

δείγματος το 15%(6 εταιρείες) απασχολεί από 50 μέχρι 100 άτομα, το 5% (2 εταιρείες) από 1 ως 10, το 25%(10 εταιρείες) από 10 ως 50 και το 55%(22 εταιρείες) πάνω από 100 άτομα.

απασχολεί από 50 -100	6	15%
απασχολεί από 1 - 10	2	5%
απασχολεί από 10 - 50	10	25%
απασχολεί >100	22	55%
Σύνολο	40	100%

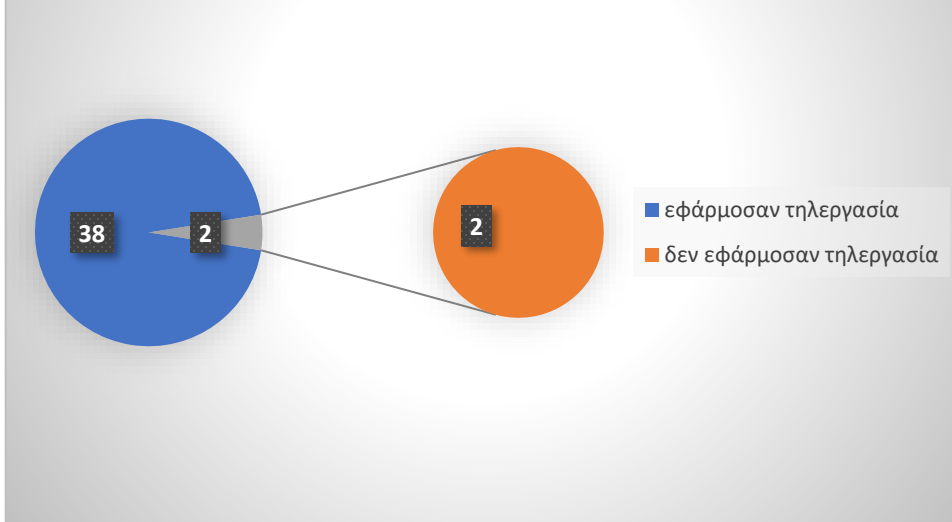


**Γράφημα 8:** Ο αριθμός των εργαζομένων που απασχολεί η κάθε εταιρεία.

8) Το 95% του συνόλου των ερωτηθέντων ( 38 εταιρείες) δήλωσαν ότι οι εταιρείες τους εφάρμοσαν τηλεργασία στο lock down και το υπόλοιπο 5% (2 εταιρείες) ότι δεν εφάρμοσε.

εφάρμοσαν τηλεργασία	38	95%
δεν εφάρμοσαν τηλεργασία	2	5%
Σύνολο	40	100%

## Αριθμός των επιχειρήσεων με τηλεργασία στο lock down



**Γράφημα 9:** Αριθμός των επιχειρήσεων με τηλεργασία στο lock down

Είναι φυσικό και αναμενόμενο η τηλεργασία να εφαρμόστηκε σε κλάδους και επαγγέλματα που επέτρεπαν την εφαρμογή της. Με άλλα λόγια, το καθεστώς τηλεργασίας είναι πολύ δύσκολο εφαρμόσιμο ή ανεφάρμοστο για εκείνους τους παραγωγικούς κλάδους που ανήκουν στον πρωτογενή ή στον δευτερογενή τομέα παραγωγής. Αντίθετα, διευκολύνει εκείνα τα επαγγέλματα που σχετίζονται με προσφορά υπηρεσιών, έντασης γνώσης και εργασιών γραφείου.(ΣΕΒ, 2019)

Βέβαια, αν και στο δείγμα μας υπήρχαν και εταιρείες που σχετίζονταν με τον πρωτογενή και τον δευτερογενή τομέα παραγωγής, μόνο 5%(2 εταιρείες) δήλωσαν ότι δεν εφάρμοσαν την εργασία από απόσταση, γεγονός που δείχνει πόσο επιβεβλημένη ήταν η ανάγκη για τηλεργασία προκειμένου να διαχειριστούν την κρίση και την μειωμένη κερδοφορία τους. Έτσι, με δεδομένο ότι το ερωτηματολόγιο απευθύνθηκε σε προϊστάμενα στελέχη διαφόρων επιχειρήσεων και ότι η συντριπτική πλειοψηφία απάντησε θετικά στην ερώτηση για τηλεργασία μεσούσης της πανδημίας, κατανοούμε πως ακόμα και σε περίπτωση που η φύση της εργασίας απέκλειε τη χρήση τηλεργασίας, όπως για παράδειγμα στις κατασκευαστικές εταιρείες ή στις ελαιοπαραγωγές, τα ανώτερα στελέχη τηλεργάζονταν και βρίσκονταν σε διαρκή επικοινωνία για την αντιμετώπιση της κρίσης.

Επίσης, όλες οι εταιρείες που δήλωσαν ότι απασχολούν πάνω από 50 άτομα απάντησαν θετικά στο ερώτημα. Αυτό μπορεί να αποτελεί δείκτης ότι ένας παράγοντας που σχετίζεται με τη χρήση της τηλεργασίας αφορά στο μέγεθος των επιχειρήσεων. Επιχειρήσεις που απασχολούν έναν μεγάλο αριθμό εργαζομένων, εμφανίζουν διαφορετικά πόστα εργασίας που κάποια από αυτά -αν όχι όλα- δύνανται να εξυπηρετηθούν με την εξ αποστάσεως εργασία.

9) Αφαιρώντας τις δύο εταιρείες που απάντησαν αρνητικά στο ερώτημα για τηλεργασία στη διάρκεια του lock down, το δείγμα μας αποτελείται από 38 εταιρείες. Από αυτές το 68,4%( 26 εταιρείες)δήλωσε ότι ένα μέρος του συνόλου των εργαζομένων σε αυτές τηλεργάστηκε. Το

31,6% ανέφερε ότι όλοι οι εργαζόμενοι τηλεργάστηκαν.

Στο 31,6%(12 εταιρείες) ανήκουν εκείνες οι επιχειρήσεις που σχετίζονται με την εκπαίδευση και τα πληροφοριακά συστήματα. Επίσης σε αυτό το ποσοστό ανήκουν και οι ανεξάρτητες αρχές του δημοσίου καθώς και κάποια από τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα και τις εταιρείες τηλεπικοινωνιών. Αντίθετα, εταιρείες με υψηλή ένταση εργασίας εφάρμοσαν τηλεργασία σε εκείνα τα πόστα εργασίας που την επέτρεπαν.

Τηλεργασία στη διάρκεια του  
lock down

Ένα μέρος του συνόλου  
τηλεργάστηκε

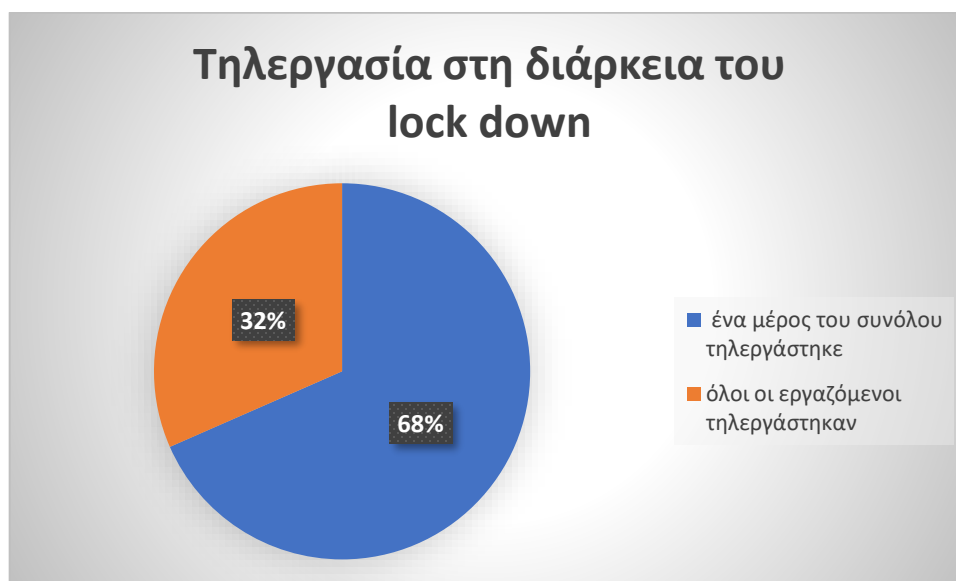
26 68,40%

Όλοι οι εργαζόμενοι  
τηλεργάστηκαν

12 31,60%

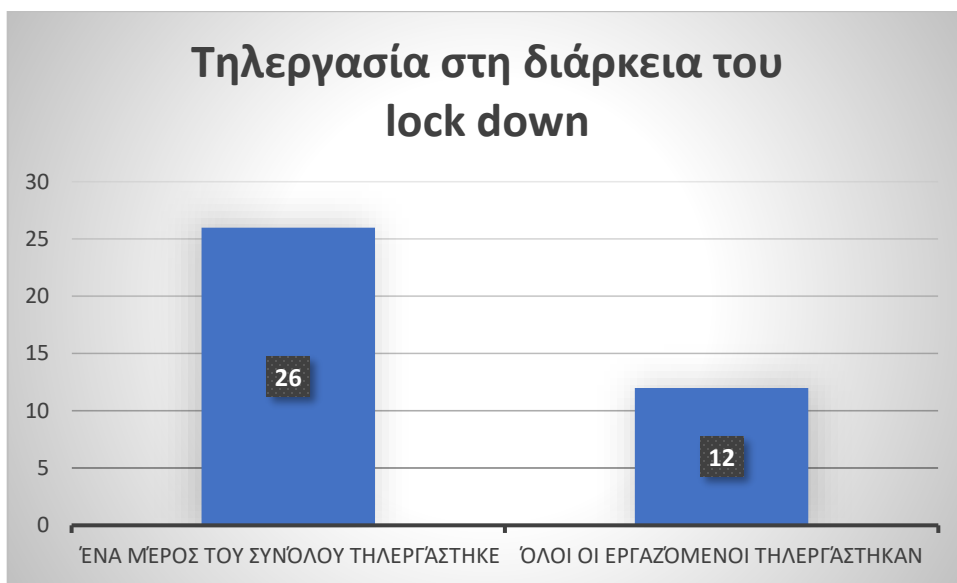
Σύνολο

38 100,00%



**Γράφημα 10:** Τηλεργασία στη διάρκεια του lock down

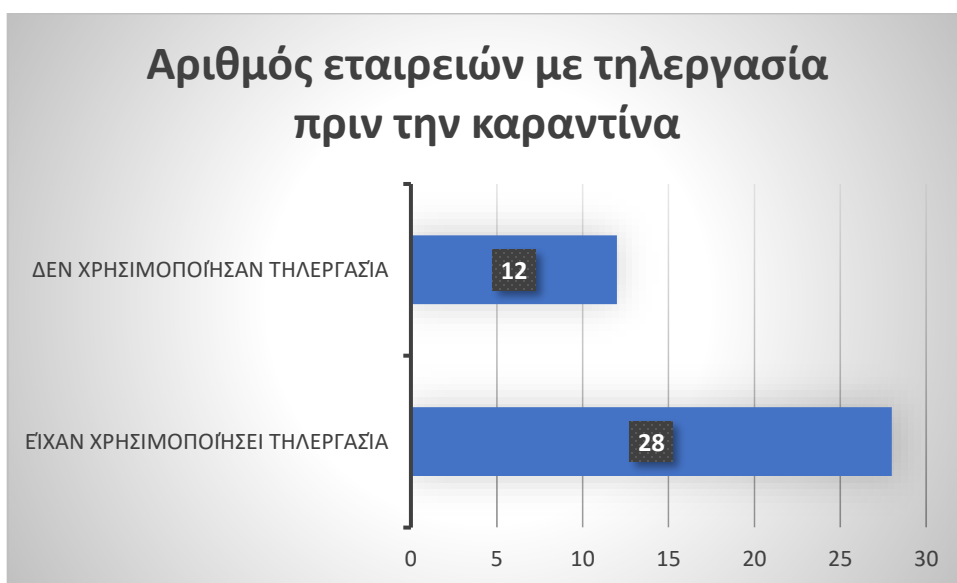




**Γράφημα 10.1:** Τηλεργασία στη διάρκεια του lock down

10) Το 70% των εταιρειών του δείγματος (28 εταιρείες) ανέφερε ότι είχαν χρησιμοποιήσει τηλεργασία πριν την καραντίνα και το 30%(12 εταιρείες) πως όχι. Στο 30% ανήκαν και οι δύο επιχειρήσεις που απάντησαν πως δεν εφάρμοσαν τηλεργασία και κατά τη διάρκεια του lock down.

Είχαν χρησιμοποιήσει τηλεργασία	28	70%
Δεν χρησιμοποιήσε τηλεργασία	12	30%
Σύνολο	40	100%



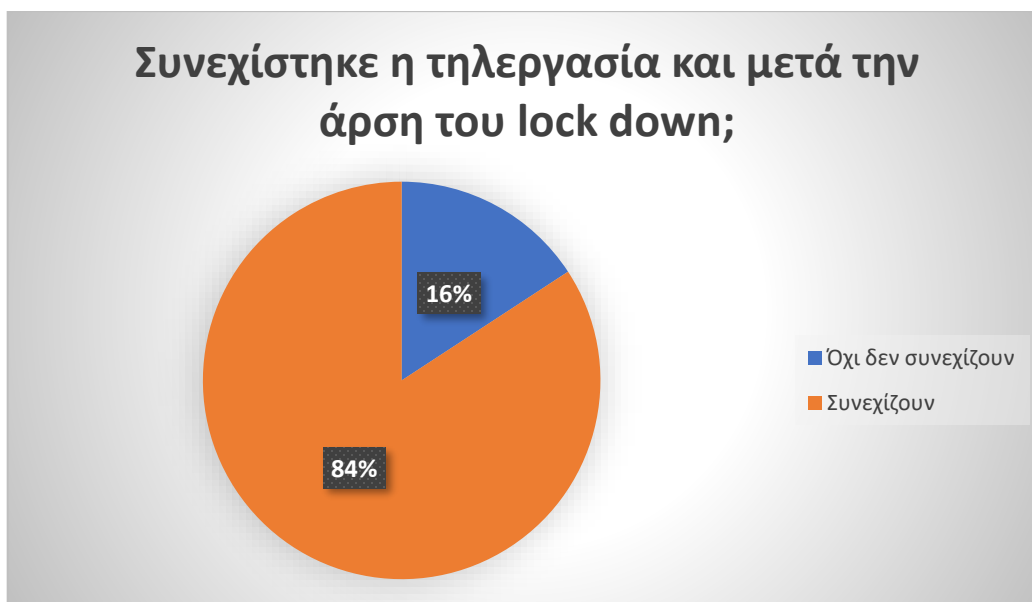
**Γράφημα 11:** Αριθμός εταιρειών με τηλεργασία πριν την καραντίνα

Φαίνεται ότι ένα μεγάλο μέρος του επιχειρησιακού κόσμου γνώριζε ήδη από προγενέστερη του ιού περίοδο το θεσμό της τηλεργασίας. Η τηλεργασία αποτελούσε ένα συχνό φαινόμενο

για μια ευρύτερη κατηγορία απασχολούμενων. Αυτό πιθανόν να οφείλεται στην ταχεία εξάπλωση και πολλαπλασιασμό των επαγγελματιών που σχετίζονται με τεχνολογίες πληροφοριών. Η προγενέστερη αυτή εμπειρία των επιχειρήσεων με την εξ αποστάσεως εργασία δείχνει ότι δυσκολίες που εμφανίστηκαν με τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού που τηλεργάζεται δεν θα ήταν μεγάλες. Βέβαια, τώρα οι συνθήκες ζητούν επιτακτικά την όσο γίνεται καθολική εφαρμογή του θεσμού για το σύνολο των εργαζομένων-στο βαθμό που αυτό είναι δυνατό- σε μια επιχείρηση και έτσι οι δυσκολίες είναι εύλογο να υπάρχουν. Επιπλέον, το 30% του δείγματος δεν είναι ένα μικρό και αμελητέο ποσό. Δείχνει ότι 3 στις 10 επιχειρήσεις πλέον σε αχαρτογράφητα νερά σχετικά με τη τηλεργασία, αφού δεν διαθέτουν επαρκή πρότερη εμπειρία. Επίσης, το μεγαλύτερο μέρος αυτού του ποσοστού είναι επιχειρήσεις που δεν έχουν έντονη σχέση με τεχνολογίες πληροφορικής και επικοινωνιών. ( Baert, St., Lippens, L., Moens E., Sterkens, Ph. & Weytjens, J., 2020)

11) Στην ερώτηση για το αν συνεχίστηκε η τηλεργασία και μετά την άρση του lock down, το 15,8%(6 στις 38 εταιρείες) απάντησαν αρνητικά και το 84,2%( 32 στις 38 εταιρείες) απάντησαν θετικά.

Όχι δεν συνεχίζουν	6	15,80%
Συνεχίζουν	32	84,20%
Σύνολο	38	100,00%



**Γράφημα 12:** Συνεχίστηκε η τηλεργασία και μετά την άρση του lock down;

Βλέπουμε ότι μια μεγάλη πλειοψηφία των εταιρειών του δείγματος συνέχισαν την τηλεργασία, ενώ λίγες είναι εκείνες που τη διέκοψαν. Αυτή η επιλογή δείχνει ότι πιθανώς αναγνωριστήκαν οφέλη που μπορεί να προσφέρει στις επιχειρήσεις ο θεσμός της εξ αποστάσεως εργασίας σε σχέση με την εργασία στο φυσικό χώρο της εταιρείας(στο δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου βλέπουμε σαφέστερα τα πλεονεκτήματα).

Βέβαια παρά τα πιθανά οφέλη, 6 επιχειρήσεις δεν την προτίμησαν, γεγονός που μπορεί να οφείλεται σε αυξημένα κόστη που προέκυψαν από την κατάρτιση των εργαζόμενων, το προσφερόμενο τεχνολογικό εξοπλισμό έτσι όπως ορίζεται από τις σχετικές νομικές διατάξεις και φυσικά σε ενδεχόμενη ανεπάρκεια ή αδυναμία στον έλεγχο της απόδοσης του

προσωπικού.

12)Όλες οι εταιρείες (38) στήριξαν τους εργαζόμενους στη διαδικασία της τηλεργασίας στην περίοδο του lock down. Ειδικότερα, το 26,31%(10 εταιρείες) ανέφεραν ότι παρείχαν τεχνολογικό εξοπλισμό τύπου laptop, tablet, τηλεομοιότυπα, ακουστικά, μικρόφωνα το 7,89%(3 εταιρείες) ανέφερε ότι έδωσε επιπλέον πρόσβαση στα δεδομένα της εταιρείας, το 13,15%(5 εταιρείες) προχώρησε σε μαθήματα κατάρτισης και ενίσχυσης των δεξιοτήτων του προσωπικού που τηλεργάστηκε, το υπόλοιπο 52,65%(20 εταιρείες) απάντησαν ότι στήριξαν το προσωπικό που τηλεργαζόταν με όλους τους παραπάνω τρόπους.

Υποστήριξη των επιχειρήσεων στους  
τηλεργαζόμενους

Τεχνολογικό εξοπλισμό τύπου laptop,  
tablet, τηλεομοιότυπα

10 26,31%

Επιπλέον πρόσβαση στα δεδομένα  
της εταιρείας,

3 7,89%

Προχώρησε σε μαθήματα κατάρτισης  
και ενίσχυσης των δεξιοτήτων

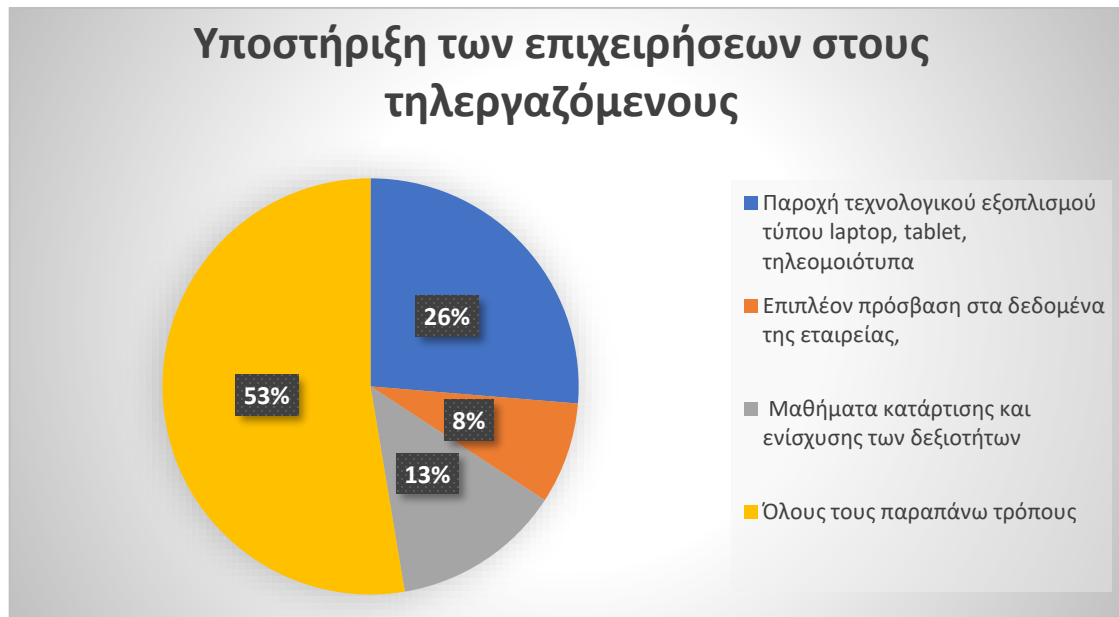
5 13,15%

Όλους τους παραπάνω τρόπους

20 52,65%

Σύνολο

38 100,00%



**Γράφημα 13:** Υποστήριξη των επιχειρήσεων στους τηλεργαζόμενους

Το είδος του προσφερόμενου εξοπλισμού είναι συνάρτηση του είδους των επικοινωνιών αλλά και των πληροφοριών που θα χρειαστεί ο τηλεργαζόμενος. Οι εταιρείες τηλεπικοινωνιών, πληροφοριακών συστημάτων, ανεξάρτητων αρχών και εκπαίδευσης και ορισμένες από την ευρύτερη κατηγορία των επιχειρήσεων είναι εκείνες που προσέφεραν τόσο τεχνολογική υποδομή αλλά και κατάρτιση και extra πρόσβαση σε εταιρικά δεδομένα στους απασχολούμενους τους. (Insider 2021)

Κατά την επιλογή του εξοπλισμού πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι πραγματικές ανάγκες του πόστου εργασίας, η συμβατότητά του με λογισμικά που χρησιμοποιεί η εργοδότη εταιρεία,

η εργονομία του με γνώμονα την ασφάλεια και την υγιεινή του τηλεργαζόμενου και η δυνατότητα εύκολου χειρισμού. Πολλές εταιρείες κατάρτισαν ειδικά τμήματα συνεχούς υποστήριξης των τηλεργαζόμενων σχετικά με προβλήματα που εμφανίζονταν στην άσκηση της εργασίας τους.

13) Από τις 25 εταιρείες που ανέφεραν ότι παρείχαν κατάρτιση στους τηλεργαζόμενους, το 56%(14 εταιρείες) απάντησαν ότι τα προγράμματα κατάρτισης αφορούσαν τόσο στην προσφορά ειδικότερων γνώσεων για τον χειρισμό ηλεκτρονικών πλατφορμών αλλά και γνώσεις που αφορούν το αντικείμενο της τηλεργασίας εκάστου των τηλεργαζόμενων. Το 32%(8 εταιρείες) ανέφεραν ότι η κατάρτιση αφορούσε τον χειρισμό ειδικών λογισμικών, ενώ το υπόλοιπο 12%(3 εταιρείες) με την προσφερόμενη εκπαίδευση ενίσχυσαν μόνο τη γνωστική επάρκεια του απασχολούμενου ως προς τα καθήκοντα της θέσης εργασίας του.

Τρόπος κατάρτισης		
Εκπαίδευση στο χειρισμό ηλεκτρονικών πλατφορμών	14	56%
Εκπαίδευση στο χειρισμό ειδικών λογισμικών	8	32%
Ενίσχυσαν μόνο τη γνωστική επάρκεια	3	12%
Σύνολο	25	100%



**Γράφημα 14:** Τρόπος κατάρτισης

14) Το 57,9%(22 σε αριθμό) των ερωτηθέντων απάντησε ότι ο τρόπος επικοινωνίας των τηλεργαζόμενων με τους διευθυντές και τα προϊστάμενα στελέχη άλλαξε ενώ το υπόλοιπο 42,1%(16 σε αριθμό) υποστήριξε ότι διατήρησε τις ίδιες μεθόδους. Από τις 22 εταιρείες που άλλαξαν τον τρόπο επικοινωνίας, το 41%(9 σε αριθμό) δήλωσε ότι αύξησε τη συχνότητα των τηλεσυναντήσεων και τον αριθμό των ανατροφοδοτήσεων, ενώ το 59%(13 σε αριθμό) χρησιμοποίησε νέες μεθόδους.

Τρόπος επικοινωνίας στελεχών με υφιστάμενους

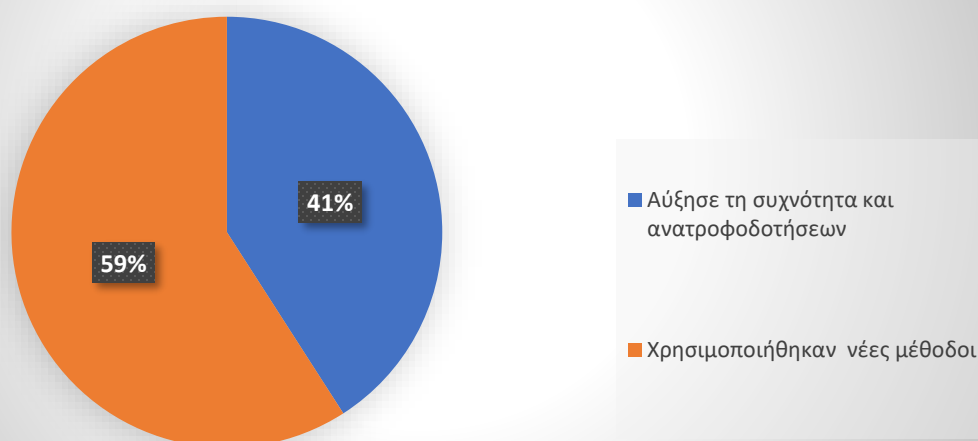
Αλλαγή τρόπου επικοινωνίας με τους διευθυντές	22	57,90%
Διατήρησε τις ίδιες μεθόδους	16	42,10%
Σύνολο	38	100,00%



**Γράφημα 15:** Τρόπος επικοινωνίας στελεχών με υφιστάμενους

Αλλαγή τρόπου επικοινωνίας με τους διευθυντές Αύξησε τη συχνότητα και ανατροφοδοτήσεων	9	41%
Χρησιμοποιήθηκαν νέες μέθοδοι	13	59%
Σύνολο	22	100%

## Αλλαγή τρόπου επικοινωνίας με τους διευθυντές



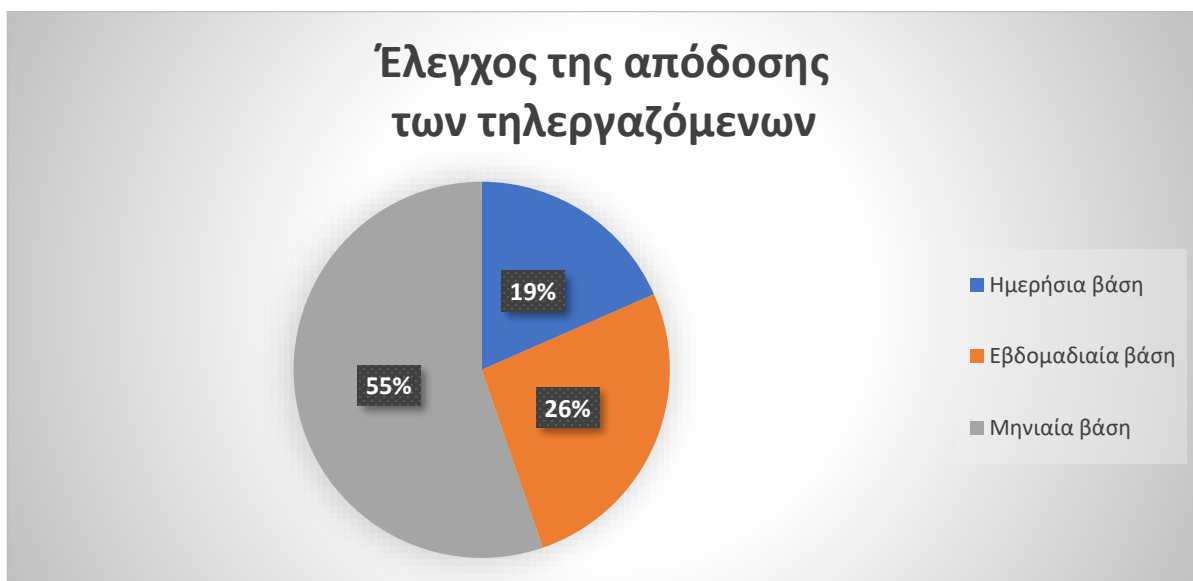
**Γράφημα 16:** Αλλαγή τρόπου επικοινωνίας με τους διευθυντές

Οι απαντήσεις των 13 εταιρειών που χρησιμοποίησαν άλλες μεθόδους επικοινωνίας συνοψίζονται ως εξής:

Κάποιες εφάρμοσαν για πρώτη φορά τη μέθοδο των τηλεδιασκέψεων. Η ανάγκη για αμεσότητα αλλά και η διατήρηση της οπτικής επαφής στη διαδικασία της επικοινωνίας οδήγησαν στη χρήση video calls. Κάποιες εταιρείες πληροφοριακών συστημάτων και τηλεπικοινωνιών σύστησαν γραμμές υποστήριξης για τους εργαζόμενους. Ορισμένες επιχειρήσεις χρησιμοποίησαν πέρα από τα e-mails και φωνητικό ταχυδρομείο. Σε περιπτώσεις εταιρειών με ημερήσιους στόχους ορίστηκαν καθημερινά ολιγόλεπτα πρωινά και μεσημεριανά meetings των προϊστάμενων που ουσιαστικά αποτελούσαν ένα check in των στόχων που έπρεπε να επιτευχθούν ανά ημέρα ούτως ώστε να μην υπάρχουν αποκλίσεις.

15) Από τις 38 εταιρείες που εφάρμοσαν τηλεργασία στη διάρκεια του lock down οι 7 (18,4%) έλεγχαν την απόδοση των απασχολούμενων τους σε ημερήσια βάση, 10 (26,3%) σε μηνιαία βάση και 21 (55,2%) σε εβδομαδιαία βάση.

Έλεγχος της απόδοσης των τηλεεργαζόμενων	Αριθμός	Ποσοστό
Ημερήσια βάση	7	18,4%
Εβδομαδιαία βάση	10	26,3%
Μηνιαία βάση	21	55,2%
Σύνολο	38	100,00%



**Γράφημα 17:** Έλεγχος της απόδοσης των τηλεργαζόμενων

Παρατηρούμε ότι ο έλεγχος της απόδοσης σε εβδομαδιαία βάση υιοθετήθηκε από το μεγαλύτερο μέρος των επιχειρήσεων.

16) Τριάντα οκτώ στις 38 επιχειρήσεις απάντησαν πως δεν υπήρχε μεταβολή στο ωράριο εργασίας των τηλεργαζόμενων και στις μισθολογικές τους απολαβές σε σχέση με εκείνες που λάμβαναν με τη φυσική τους παρουσία στο χώρο εντός των εταιρειών τους.

Μεταβολή ωραρίου - μισθών

Όχι	38
Ναι	0
Σύνολο	38



**Γράφημα 18:** Μεταβολή ωραρίου - μισθών

Ομολογουμένως θα περίμενε κανείς οι εργοδότηρες εταιρείες να αλλάζαν, αν όχι τις

μισθολογικές απολαβές, τις ώρες εργασίας για το προσωπικό τους, υιοθετώντας ένα πιο ευέλικτο ωράριο. Είναι βέβαια λογικό να ζητείται από το προσωπικό που εργάζεται στο σπίτι να ασκεί την εργασία του σε ώρες που επικαλύπτονται με τις ώρες γραφείου, ενδέχεται όμως να είναι πιο παραγωγικοί αν μπορούν να εργάζονται σε σπαστό ωράριο ή τις ώρες που αυτοί θα επιλέξουν.

Μέσα στα πλαίσια μιας τυποποίησης του ωραρίου φαίνεται ότι οι εταιρείες του δείγματος υιοθέτησαν τις ίδιες ώρες εργασίας με αυτές που είχαν τα εργαζόμενα μέλη τους στο φυσικό χώρο εντός των εταιρειών. Όμως, αυτή η διαπίστωση μάλλον θα οδηγούσε σε επισφαλές συμπέρασμα σε περίπτωση γενίκευσης. Το εύρος του δείγματος της ποσοτικής έρευνας θα έπρεπε να είναι μεγαλύτερο για να εξαχθεί ένα πιο ασφαλές συμπέρασμα.

### **Β) Προσωπικές Εκτιμήσεις**

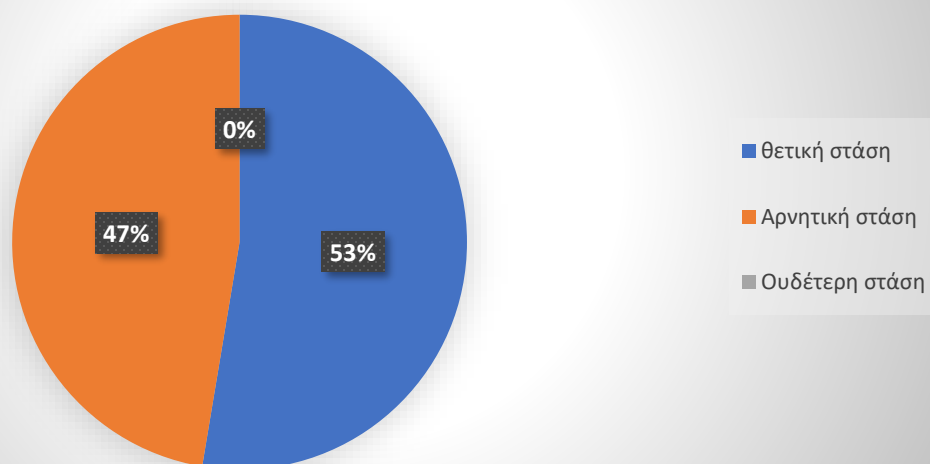
Προχωρώντας στο δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου που αφορά προσωπικές εκτιμήσεις των ερωτηθέντων, παρουσιάζονται συγκεντρωτικά τα εξής στοιχεία:

1) Σε πλήθος 38 εταιρειών σχετικά με την αντίδραση των εργαζόμενων στο καθεστώς τηλεργασίας, το 52,6%(20 εταιρείες) απάντησε ότι οι τηλεεργαζόμενοι αντέδρασαν με θετικό τρόπο, το 47,4%(18 εταιρείες) απάντησε ότι κράτησαν ουδέτερη στάση.

Αντίδραση των εργαζόμενων στο καθεστώς τηλεργασίας		
θετική στάση	20	52,60%
Αρνητική στάση	18	47,40%
Ουδέτερη στάση	0	
Σύνολο	38	100,00%



## Αντίδραση των εργαζόμενων στο καθεστώς τηλεργασίας



**Γράφημα 19:** Αντίδραση των εργαζόμενων στο καθεστώς τηλεργασίας

Ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός ότι καμία εταιρεία δεν εξέφρασε ότι οι εργαζόμενοί της εμφάνισαν μια αρνητική στάση απέναντι στο καθεστώς της τηλεργασίας. Οι ασφυκτικοί ρυθμοί ζωής φαίνεται να αποτελέσαν σημαντικό κίνητρο ενίσχυσης για εξ αποστάσεως εργασία, αφού έτσι οι εργαζόμενοι μπορούν να εξοικονομήσουν χρόνο με τη μείωση των μετακινήσεών τους στο φυσικό χώρο εργασίας τους. Το κίνητρο αυτό ενισχύθηκε και από την επιθυμία για μεγαλύτερη προσωπική ασφάλεια και αποφυγή συνωστισμών εξ αιτίας της ταχείας εξάπλωσης της πανδημίας. Μακροπρόθεσμα ωστόσο, είναι πιθανό λόγω της μερικής ή ολικής επικάλυψης της προσωπικής ζωής με τον εργασιακό βίο ή την απουσία διαπροσωπικών σχέσεων δια ζώσης, να εκδηλωθούν άλλες στάσεις.

2) Αναφορικά με τις δυσκολίες που συνάντησαν οι τηλεεργαζόμενοι στην άσκηση της τηλεργασίας, παρατηρείται ότι στο σύνολο 38 εταιρειών το 34,2%(13 εταιρείες) δήλωσαν ότι οι δυσκολίες αφορούσαν κυρίως στη χρήση νέων τεχνολογιών, το 26,30%(10 εταιρείες) απάντησαν οι δυσκολίες σχετιζόνταν με την αποδοτικότητα των τηλεεργαζόμενων, το 13,16%(5 εταιρείες) συσχέτισαν τις δυσκολίες με την παραβίαση της προσωπικής ζωής, το 13,16%(5 εταιρείες) ανέφερε πως σε όλες τις παραπάνω κατηγορίες παρουσιάστηκαν δυσκολίες και τέλος άλλες 5 (13,17%) εξέφρασαν πως δεν παρουσιάστηκε κανένα πρόβλημα.

Δυσκολίες που συνάντησαν οι τηλεεργαζόμενοι

Δυσκολίες στη χρήση νέων τεχνολογιών

13 34,20%

Δυσκολίες στην αποδοτικότητα

10 26,30%

Δυσκολίες της παραβίαση της προσωπικής ζωής

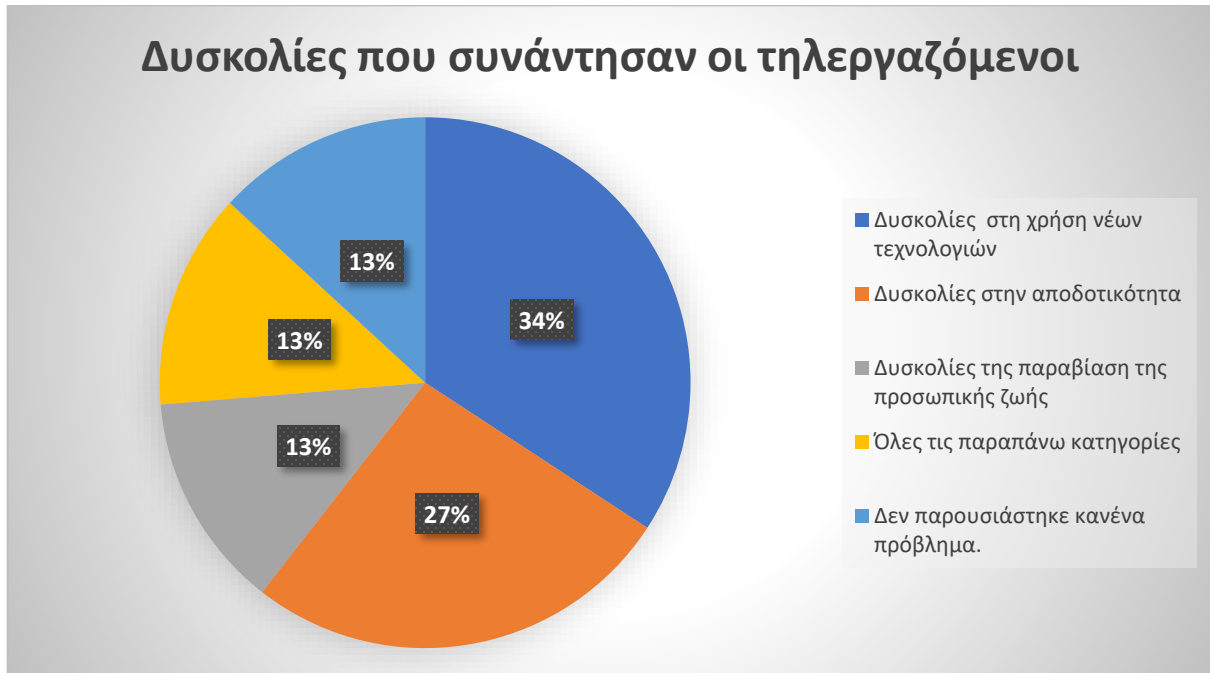
5 13,16%

Όλες τις παραπάνω κατηγορίες

5 13,16%

Δεν παρουσιάστηκε κανένα πρόβλημα.  
Σύνολο

5 13,16%  
38 100,00%



**Γράφημα 20:** Δυσκολίες που συνάντησαν οι τηλεργαζόμενοι

Παρατηρείται ότι οι περισσότερες δυσκολίες προέκυψαν από τη χρήση νέων εφαρμογών και λογισμικών (13 απαντήσεις). Το μεγαλύτερο μέρος αυτής της απάντησης καλύπτεται από επιχειρήσεις του χώρου των τηλεπικοινωνιών, των πληροφοριακών συστημάτων και της εκπαίδευσης. Ωστόσο στο στοιχείο 13 του πρώτου μέρους ανάλυσης του ερωτηματολογίου βλέπουμε ότι 8 εταιρείες παρείχαν εκπαίδευση στα εργαζόμενα μέλη σχετικά με τη χρήση νέων λογισμικών και πλατφορμών, γεγονός που μας δείχνει είτε αστοχία σχετικά με το πρόγραμμα κατάρτισης ορισμένων επιχειρήσεων ή προσωρινές δυσκολίες που ξεπεράστηκαν καθώς αυξανόταν η εξοικείωση του εργαζόμενου με τη χρήση αυτών των μεθόδων και δεν απαιτούσαν δαπάνες κατάρτισης. Επίσης βλέπουμε ότι αρκετές εταιρείες παρουσίασαν δυσκολίες σχετικά με την αποδοτικότητα των απασχολούμενων.

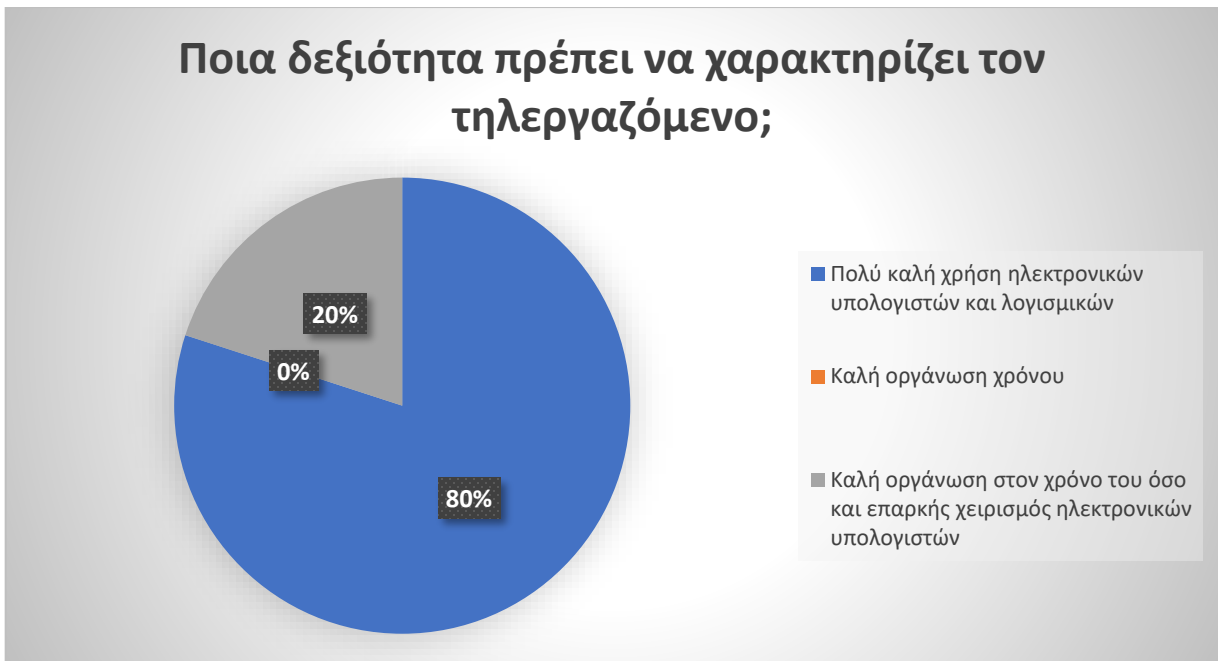
3) Από τις 40 ερωτηθείσες εταιρείες σχετικά με το ποια δεξιότητα πρέπει να χαρακτηρίζει τον τηλεργαζόμενο, οι 32 (80%) ανέφεραν την πολύ καλή χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών και λογισμικών και οι υπόλοιπες 8 (20%) τόσο την καλή οργάνωση στον χρόνο του όσο και τον επαρκή χειρισμό ηλεκτρονικών υπολογιστών.

Ποια δεξιότητα πρέπει να χαρακτηρίζει τον τηλεργαζόμενο;  
Πολύ καλή χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών και λογισμικών  
Καλή οργάνωση του χρόνου

32	80
0	0

καλή οργάνωση στον χρόνο του  
 όσο και επαρκής χειρισμός  
 ηλεκτρονικών υπολογιστών  
 Σύνολο

8                    20  
 40                   100



**Γράφημα 21:** Ποια δεξιότητα πρέπει να χαρακτηρίζει τον τηλεργαζόμενο;

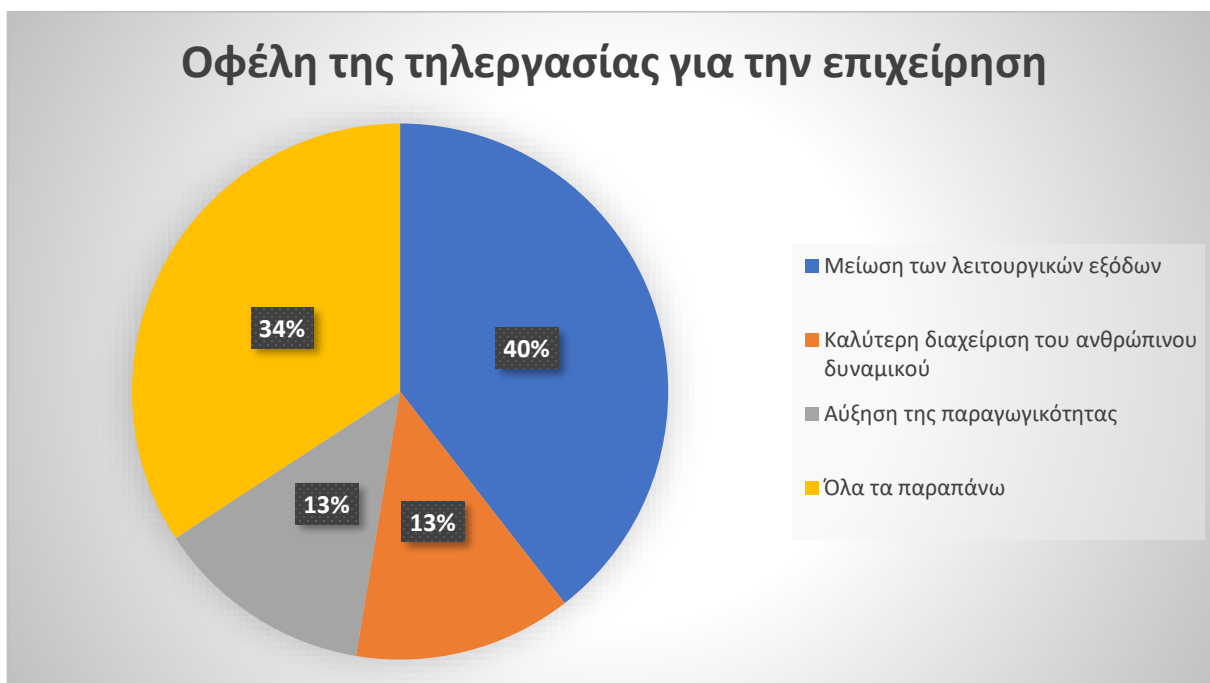
Η ευρεία διάδοση του θεσμού της τηλεργασίας οφείλεται στην ραγδαία τεχνολογική ανάπτυξη. Είναι άμεσα συνυφασμένη με τη χρήση τεχνικών ηλεκτρονικής επεξεργασίας δεδομένων και επικοινωνιακού εξοπλισμού. Στις μέρες μας είναι πολλά τα εργαλεία εκείνα που υποστηρίζουν την απομακρυσμένη επικοινωνία και ενισχύουν τη διάδοση του θεσμού της τηλεργασίας και είναι εύλογο μια από τις βασικές δεξιότητες των τηλεργαζόμενων να είναι η όσο γίνεται μεγαλύτερη εξοικείωσή του με ηλεκτρονικά συστήματα.

4) Οι 38 από τους 40 εταιρείες είχαν εμπειρία στη χρήση τηλεργασίας. Σε ερώτηση σχετικά με τα οφέλη της τηλεργασίας για την επιχείρηση το 39,4%(15 εταιρείες) ανέφερε τη μείωση των λειτουργικών εξόδων, το 13,15%(5 εταιρείες) ανέφερε την καλύτερη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, το 13,15%(5 εταιρείες) ανέφερε την αύξηση της παραγωγικότητας και το 34,2%(13 εταιρείες) επέλεξαν την επιλογή για όλα τα παραπάνω.

Οφέλη της τηλεργασίας για την  
 επιχείρηση  
 Μείωση των λειτουργικών  
 εξόδων  
 Καλύτερη διαχείριση του  
 ανθρώπινου δυναμικού

15    40,00%  
 5    13,00%

Αύξηση της παραγωγικότητας	5	13,00%
Όλα τα παραπάνω	13	34,00%
Σύνολο	38	100,00%



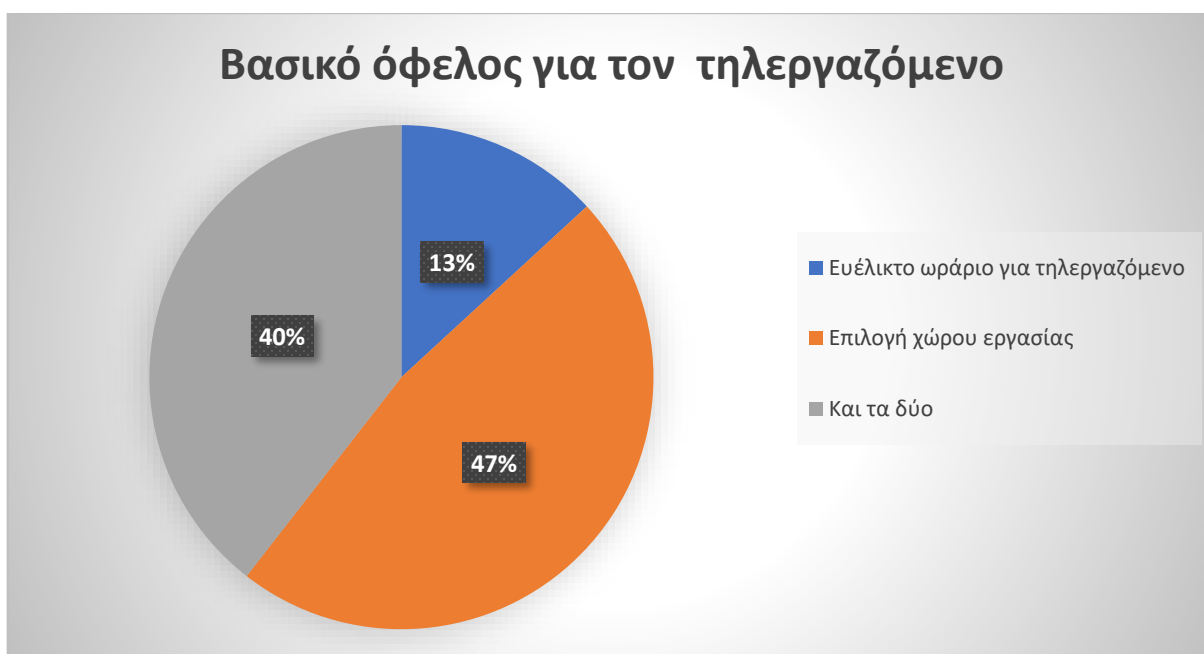
**Γράφημα 22:** Οφέλη της τηλεργασίας για την επιχείρηση

Παρατηρούμε ότι οι περισσότερες εταιρείες δήλωσαν μείωση των λειτουργικών εξόδων των εταιρειών λόγω της εξ αποστάσεως εργασίας των απασχολούμενων τους.

5) Σε 38 εταιρείες με εμπειρία στο θεσμό της τηλεργασίας, το 13,15%(5 εταιρείες) υποστήριξε ότι βασικό όφελος της τηλεργασίας για τον εργαζόμενο είναι το ευέλικτο ωράριο, το 47,35(18 εταιρείες) ανέφερε το επιλέξιμο του χώρου εργασίας και οι υπόλοιπες 15 (39,4%) ανέφεραν και τα δύο.

Βασικό όφελος για τον τηλεεργαζόμενο		
Ευέλικτο ωράριο για τηλεεργαζόμενο	5	13,15%
Επιλογή χώρου εργασίας	18	47,35%
Και τα δύο	15	39,4%
Σύνολο	38	100

## Βασικό όφελος για τον τηλεργαζόμενο



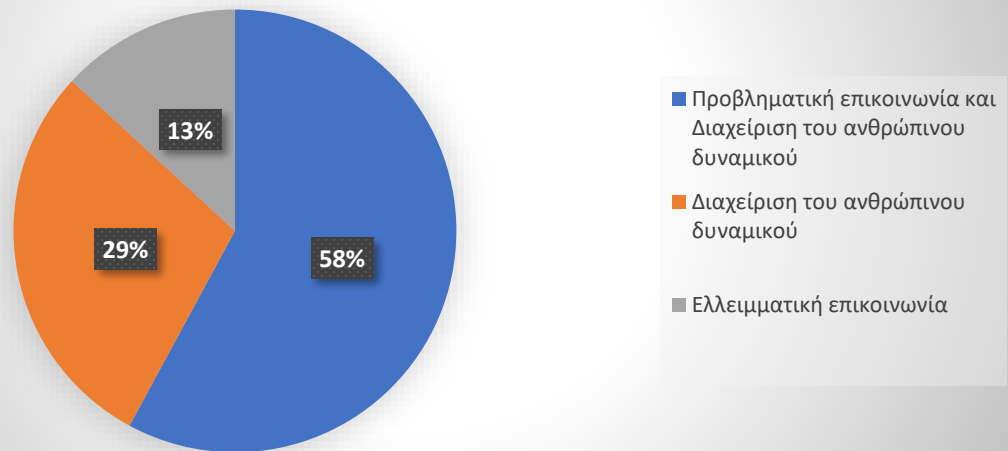
**Γράφημα 23:** Βασικό όφελος για τον τηλεργαζόμενο

Αν και σε προηγούμενη ερώτηση όλες οι επιχειρήσεις(38) υποστήριξαν ότι δεν υπήρξαν αλλαγές στο μισθό και το ωράριο των τηλεργαζόμενων, εδώ υπάρχουν αρκετές που υποστηρίζουν ως πλεονέκτημα της τηλεργασίας για τον εργαζόμενο το ευέλικτο ωράριο. Αυτό ενδεχομένως να δείχνει μια σκέψη των εταιρειών για αλλαγές στο ωράριο εργασίας για τους τηλεργαζόμενους.

6) Οι 22 στις 38 εταιρείες(57,9%) διέκριναν ως βασικά μειονεκτήματα της τηλεργασίας για την επιχείρηση τόσο την προβληματική επικοινωνία όσο και τα προβλήματα στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, οι 11(28,9%) επεσήμαναν ως βασικό μειονέκτημα τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και οι εναπομείνουσες 5(13,15%) την ελλειμματική επικοινωνία.

Μειονεκτήματα της τηλεργασίας για τις επιχειρήσεις Προβληματική επικοινωνία και Διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού	22	57,90%
Διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού	11	28,91%
Ελλειμματική επικοινωνία	5	13,19%
Σύνολο	38	100,00%

## Μειονεκτήματα της τηλεργασίας για τις επιχειρήσεις

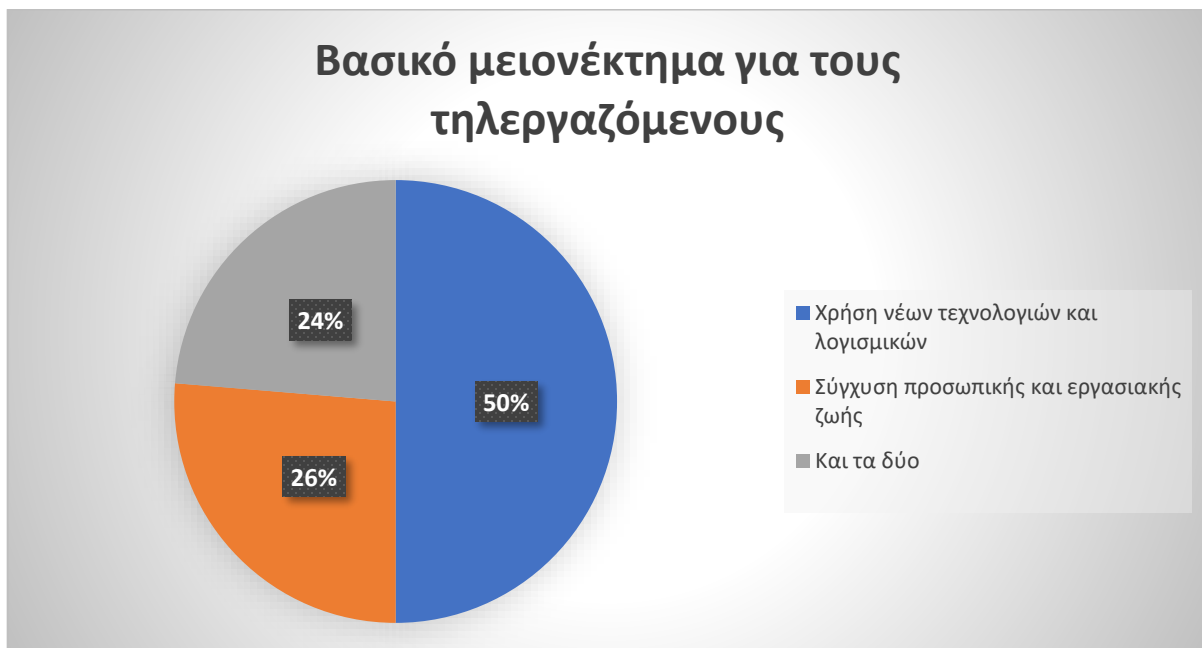


**Γράφημα 24:** Μειονεκτήματα της τηλεργασίας για τις επιχειρήσεις

Είναι πιθανό το καθεστώς τηλεργασίας να δημιουργήσει δυσκολίες στο συντονισμό και την επίβλεψη της εργασίας από τα προϊστάμενα στελέχη και αυτό εξ αιτίας της διάσπασης ενός κοινού και ενιαίου χώρου που θα ευνοούσε τον άμεσο έλεγχο. Η έλλειψη δια ζώσης επικοινωνίας μπορεί πολλές φορές να είναι αναντικατάστατη και έτσι να δημιουργούνται θόρυβοι στην κωδικοποίηση και αποκωδικοποίηση των μηνυμάτων. Τέλος, η διασπορά του εργατικού δυναμικού σε διαφορετικούς χώρους εργασίας αποτελεί εμπόδιο στην ανάπτυξη μιας εργασιακής κουλτούρας, καθολικά αποδεκτής από τα εργαζόμενα μέλη των εταιρειών. (Contreras, F. & Baykal, E. & Abid, Gh., 2020)

7) Όπως δήλωσε το 50% (19 εταιρείες) βασικό μειονέκτημα του καθεστώτος τηλεργασίας για τους εργαζόμενους είναι η χρήση νέων τεχνολογιών και λογισμικών, ενώ το 26,3%(10 εταιρείες) ανέφερε τη σύγκυση προσωπικής και εργασιακής ζωής και το 23,7%(9 εταιρείες) επέλεξε και τις δύο προτεινόμενες απαντήσεις.

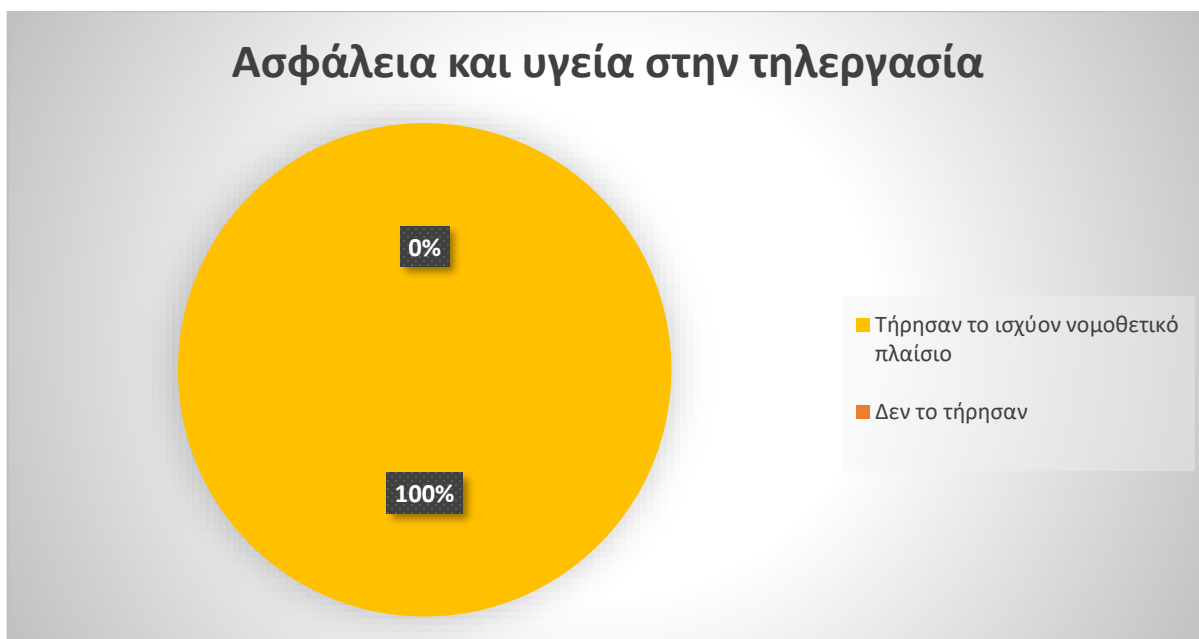
Βασικό μειονέκτημα για τους τηλεργαζόμενους		
Χρήση νέων τεχνολογιών και λογισμικών	19	50%
Σύγχυση προσωπικής και εργασιακής ζωής	10	26,30%
Και τα δύο	9	23,70%
Σύνολο	38	100%



**Γράφημα 25:** Βασικό μειονέκτημα για τους τηλεργαζόμενους

8) Τριάντα οκτώ σε σύνολο 38 εταιρειών(100%) με εμπειρία στο θεσμό της τηλεργασίας ανέφεραν ότι τήρησαν το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο για την ασφάλεια και την υγεία στο χώρο εργασίας του τηλεργαζόμενου.

Ασφάλεια και υγεία στην τηλεργασία		
Τήρησαν το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο	38	100%
Δεν το τήρησαν	0	0%
Σύνολο	38	100%



**Γράφημα 26:** Ασφάλεια και υγεία στην τηλεργασία

Η τεράστια αύξηση της τηλεργασίας οδήγησε στην αύξηση των πιθανοτήτων για εκδήλωση μυοσκελετικών παθήσεων και ψυχοκοινωνικών προβλημάτων στους εργαζόμενους. Οι εργοδότες εταιρείες είναι υπεύθυνες για την προστασία της υγείας και την παροχή ασφάλειας των τηλεργαζόμενων, σύμφωνα με τις ισχύουσες νομοθετικές διατάξεις. (Nogueira, O. & Rodriguez, R. & Andrades, J. & Alvarez, M. & Sanchez, P. & Carral, A., 2020)

Οι απαντήσεις δείχνουν ότι οι εταιρείες έχουν ενημερώσει τα τηλεργαζόμενα μέλη για την πολιτική που ακολουθούν σχετικά με την ασφάλεια και την υγεία στην εργασία και κυρίως αναφορικά με τις οθόνες οπτικής απεικόνισης και τις στάσεις του σώματος σε καρέκλες εργασίας. Ο τηλεργαζόμενος οφείλει να εφαρμόσει τις κατευθύνσεις του εργοδότη. Για να ελεγχθεί η εφαρμογή τους, οι εταιρείες, οι αρμόδιες αρχές και οι εκπρόσωποι των εργαζομένων έχουν πρόσβαση στον χώρο όπου διεκπεραιώνεται η τηλεργασία, έτσι όπως ορίζεται από τα σχετικά νομοθετήματα. Ο τηλεργαζόμενος έχει δικαίωμα να ζητήσει να ελεγχθεί ο χώρος όπου τηλεργάζεται σχετικά με τις συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας. (Beauregard & Basile & Canonico 2019)

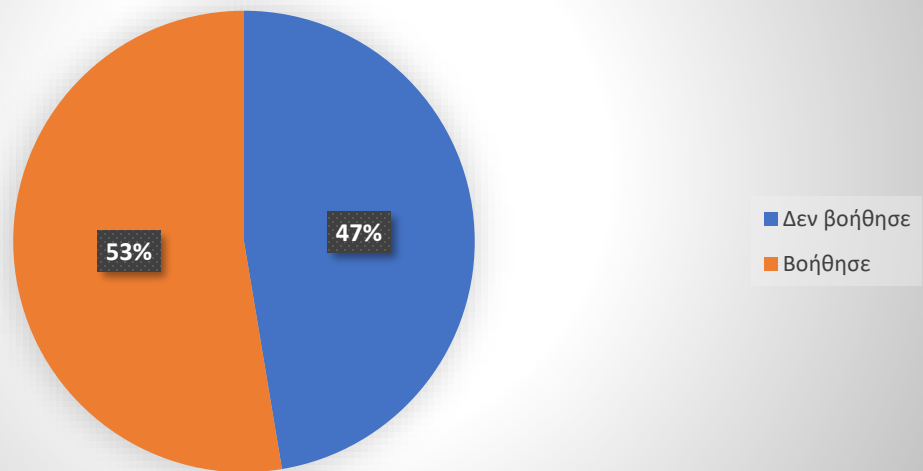
9) Σε σύνολο 38 επιχειρήσεων με εμπειρία στη τηλεργασία, οι 18(47,35%) δεν θεωρούν ότι η τηλεργασία στη διάρκεια του lock down βοήθησε στην αποκατάσταση του χαμένου τζίρου και 20(52,65%) ότι βοήθησε.

Συνεισφορά της  
τηλεργασίας στην  
αποκατάσταση του  
χαμένου τζίρου

Δεν βοήθησε	18	47,35%
Βοήθησε	20	52,65%
Σύνολο	38	100,00%



## Συνεισφορά της τηλεργασίας στην αποκατάσταση του χαμένου τζίρου



**Γράφημα 27:** Συνεισφορά της τηλεργασίας στην αποκατάσταση του χαμένου τζίρου

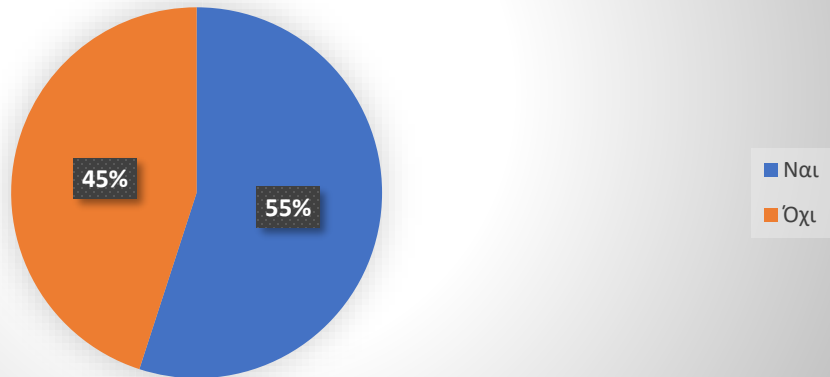
Είναι προφανές πως σε περιπτώσεις lock down η συνέχιση της λειτουργίας των επιχειρήσεων μέσα από καθεστώς τηλεργασίας βοήθησε στην αποκατάσταση ενός μέρους από τον χαμένο τζίρο. Ενδεχομένως όμως, οι αρνητικές απαντήσεις να οφείλονται στο ότι καλύφθηκε μικρό ποσοστό ή στο γεγονός ότι οι δαπάνες της επιχείρησης για τον εξοπλισμό των τηλεργαζόμενων αλλά και για τις αλλαγές στον τρόπο διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού(αξιολογήσεις απόδοσης, κατάρτιση κ.λπ.) να έφεραν αρκετά νέα έξοδα στις εταιρείες.

10) Σε ερώτηση για το αν η τηλεργασία μετά το lock down θα μπορούσε να είναι ο πλέον αποδοτικός τρόπος λειτουργίας των επιχειρήσεων, οι 22 στις 40 εταιρείες(55%) απάντησαν θετικά και 18(45%) απάντησαν αρνητικά.

Η τηλεργασία θα είναι ο πλέον αποδοτικός τρόπος εργασίας για την εταιρεία μετά το lock down;

Ναι	22	55%
Όχι	18	45%
Σύνολο	40	100%

## Η τηλεργασία θα είναι ο πλέον αποδοτικός τρόπος εργασίας για την εταιρεία μετά το lock down;



**Γράφημα 28:** Η τηλεργασία θα είναι ο πλέον αποδοτικός τρόπος εργασίας για την εταιρεία μετά το lock down;

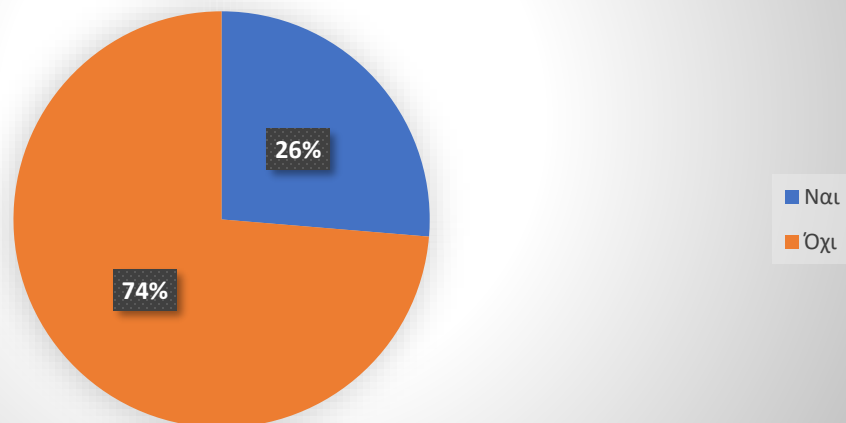
Το γεγονός ότι οι περισσότερες απαντήσεις είναι θετικές δείχνει ότι η προοπτική της τηλεργασίας θεωρείται ευοίωνη και αποδοτική για μεγάλο μέρος του επιχειρηματικού κόσμου. Η προοπτική της τηλεργασίας θα σκιαγραφηθεί καλύτερα μέσα από τη μελέτη των απαντήσεων στην τελευταία ανοιχτή ερώτηση του ερωτηματολογίου. Σε αυτό το σημείο αξίζει να αναφερθεί πως οι 2 επιχειρήσεις που δεν είχαν εμπειρία στην τηλεργασία ούτε πριν ούτε μετά το lock down, απάντησαν αρνητικά στο ερώτημα.

11) Δέκα επιχειρήσεις σε σύνολο τριάντα οκτώ(26,3%) απάντησαν ότι αναζήτησαν νέο προσωπικό που θα ήταν πιο εξοικειωμένο με τη χρήση νέων τεχνολογιών και το 73,7%(28 εταιρείες) απάντησαν πως όχι.

Αναζήτησαν νεότερο σε ηλικία προσωπικό, εξοικειωμένο με τη χρήση νέων τεχνολογιών ;

Ναι	10	26,30%
Όχι	28	73,70%
Σύνολο	38	100,00%

## Αναζήτησαν νεότερο σε ηλικία προσωπικό, εξοικειωμένο με τη χρήση νέων τεχνολογιών ;



**Γράφημα 29:** Αναζήτησαν νεότερο σε ηλικία προσωπικό, εξοικειωμένο με τη χρήση νέων τεχνολογιών ;

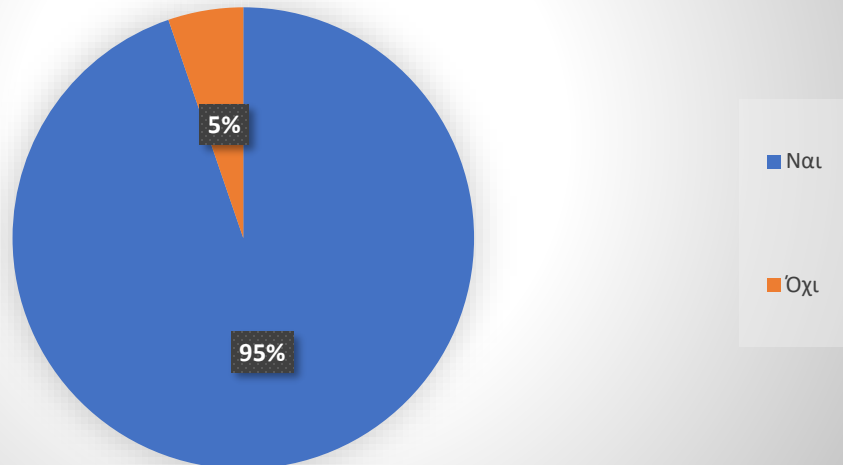
Οι επιχειρήσεις που αναζήτησαν νέο προσωπικό προέρχονταν κυρίως από το χώρο των τηλεπικοινωνιών και των πληροφοριακών συστημάτων. Το μεγαλύτερο μέρος των επιχειρήσεων που εφάρμοσαν προγράμματα εκπαίδευσης του προσωπικού με τις νέες τεχνολογίες υποστήριξε ότι δεν αναζητήθηκαν νεότερα άτομα.

12) Το 95% σε σύνολο 38 επιχειρήσεων (36 εταιρείες) ανέφεραν ότι οι μεγαλύτερες δυσκολίες στην άσκηση εξ αποστάσεως εργασίας παρουσιάστηκαν στους μεγαλύτερους σε ηλικία τηλεργαζόμενους. Δύο στις 38 (5%) απάντησαν αρνητικά στο ερώτημα.

Οι μεγαλύτερες δυσκολίες παρουσιάστηκαν στους μεγαλύτερους σε ηλικία τηλεργαζόμενους;

Ναι	36	95
Όχι	2	5
Σύνολο	38	100

## Οι μεγαλύτερες δυσκολίες παρουσιάστηκαν στους μεγαλύτερους σε ηλικία τηλεργαζόμενους;



**Γράφημα 30:** Οι μεγαλύτερες δυσκολίες παρουσιάστηκαν στους μεγαλύτερους σε ηλικία τηλεργαζόμενους;

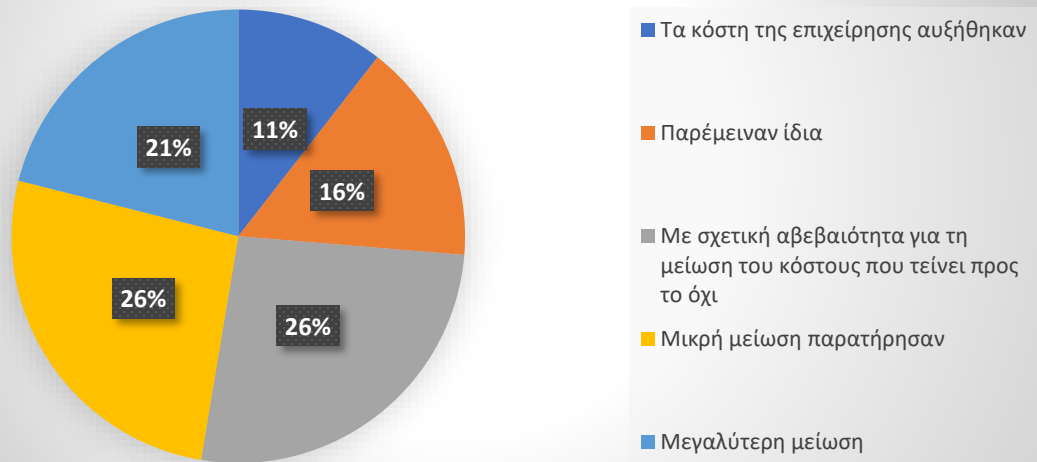
Φαίνεται πως οι μεγαλύτεροι σε ηλικία αντιμετώπισαν προβλήματα εξοικείωσης με τη νέα μορφή εργασίας. Παρατηρείται επίσης ότι αν και η συντριπτική πλειοψηφία των επιχειρήσεων απάντησε θετικά στο ερώτημα, μόνο 10 επιχειρήσεις αναζήτησαν νεότερο προσωπικό.

13) Τα κόστη της επιχείρησης αυξήθηκαν σύμφωνα με 4 στις 38 επιχειρήσεις(10,5%) και παρέμειναν ίδια σύμφωνα με 6 επιχειρήσεις(15,7%). Με σχετική αβεβαιότητα για τη μείωση του κόστους που τείνει προς το όχι απάντησαν 10 εταιρείες(26,3%) και μικρή μείωση παρατήρησαν 10 εταιρείες(26,3%) και μεγαλύτερη μείωση οι εναπομείνουσες 8 (21,2%).

Αυξήθηκαν τα κόστη της εταιρείας από την τηλεργασία;

Τα κόστη της επιχείρησης αυξήθηκαν	4	10,50%
Παρέμειναν ίδια	6	15,70%
Με σχετική αβεβαιότητα για τη μείωση του κόστους που τείνει προς το όχι	10	26,30%
Μικρή μείωση παρατήρησαν	10	26,30%
Μεγαλύτερη μείωση	8	21,20%
Σύνολο	38	100,00%

## Αυξήθηκαν τα κόστη της εταιρείας από την τηλεργασία;



**Γράφημα 31:** Αυξήθηκαν τα κόστη της εταιρείας από την τηλεργασία;

Στα κόστη που επέφερε η εφαρμογή του θεσμού της τηλεργασίας είναι η παροχή του κατάλληλου τεχνολογικού εξοπλισμού στους εργαζόμενους, η αποζημίωση για κόστη που επωμίζονται οι τηλεεργαζόμενοι εξ αιτίας της τηλεργασίας όπως χρήση οικιακού χώρου, έξοδα από προγράμματα κατάρτισης προσωπικού, έξοδα από τη σύσταση γραμμών υποστήριξης για τους τηλεεργαζόμενους και οποιαδήποτε αναπροσαρμογή της εταιρείας προκειμένου να προσαρμοστεί στη λογική της εξ αποστάσεως συνέχισης της λειτουργίας της. (Bughin, J. & Cincera, M.,2020)

14) Ανάμεσα σε 38 εταιρείες, οι στόχοι των τηλεεργαζόμενων επιτεύχθηκαν με επιτυχία από όλους σε ποσοστό 15,8%(6 εταιρείες), με απόκλιση από μερικούς σε 15,8%(6 εταιρείες), με επιτυχία από την πλειοψηφία των τηλεεργαζόμενων σε 52,6%(20 εταιρείες) και με επιτυχία και αποδόσεις πέρα και από τα πρότυπα σε 15,8%(6 εταιρείες).

Απόδοση των τηλεεργαζόμενων με βάση τους στόχους  
 Επιτεύχθηκαν με επιτυχία από όλους  
 Απόκλιση από μερικούς  
 Επιτυχία από την πλειοψηφία  
 Επιτυχία και αποδόσεις πέρα και από τα πρότυπα  
 Σύνολο

6	15,80%
6	15,80%
20	52,60%
6	15,80%
38	100,00%

## Απόδοση των τηλεργαζόμενων με βάση τους στόχους



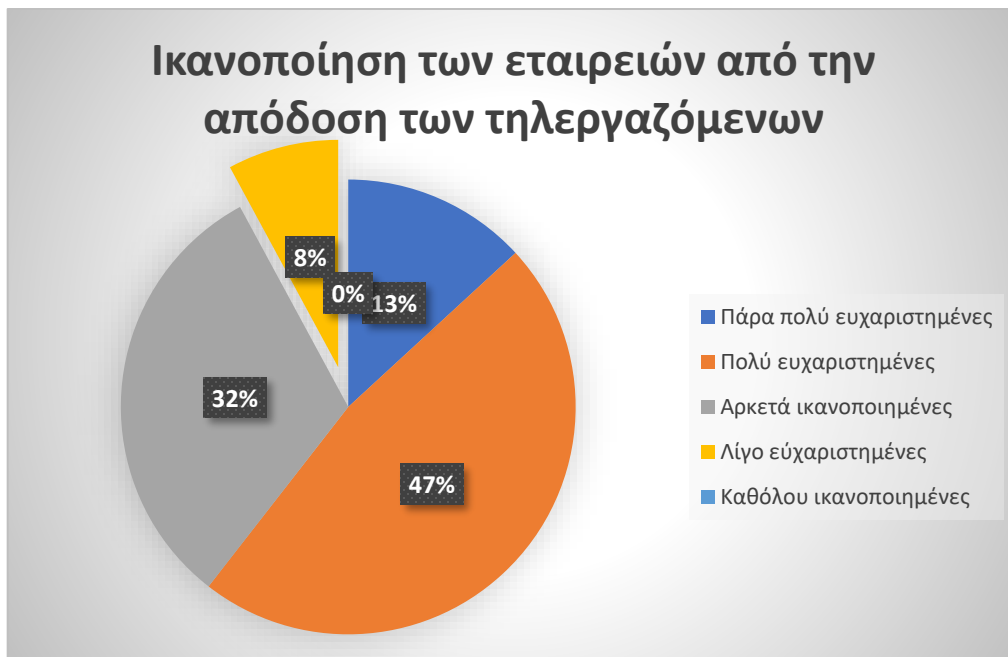
**Γράφημα 32:** Απόδοση των τηλεργαζόμενων με βάση τους στόχους

Εξάγεται ότι στο 84,2% των επιχειρήσεων (32 σε αριθμό) οι τηλεργαζόμενοι πέτυχαν τους στόχους των εταιρειών τους με επιτυχία, πράγμα που δείχνει ότι η τηλεργασία λειτούργησε παραγωγικά γι' αυτές τις εταιρείες. Επίσης ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός ότι δεν υπήρξε καμία απάντηση στην επιλογή “με απόκλιση από όλους”, στοιχείο που δείχνει επίσης ότι ο θεσμός της τηλεργασίας δεν απέτυχε. Κάποιες επιχειρήσεις σημείωσαν στο περιθώριο του ερωτηματολογίου ότι εγκατέστησαν λογισμικά στους ηλεκτρονικούς υπολογιστές των τηλεργαζόμενων ώστε να έχουν εποπτεία και έλεγχο των εφαρμογών και των ιστοσελίδων που χρησιμοποιούσαν διατηρώντας σε αυστηρότερα επίπεδα τον έλεγχο της απόδοσης, κάτι που ενδεχομένως να μείωσε τις πιθανές αποκλίσεις.

15) Σε σύνολο 38 εταιρειών οι 18(47,36%) απάντησαν ότι ήταν πολύ ευχαριστημένες με την απόδοση των τηλεργαζόμενων, 12( 31,6%) πως ήταν αρκετά ικανοποιημένες, 5 εταιρείες(13,15%) ότι ήταν πάρα πολύ ευχαριστημένες, 3( 7,89%) πως ήταν λίγο και καμία δεν απάντησε πως δεν ήταν καθόλου ικανοποιημένη.

Ικανοποίηση των εταιρειών από την απόδοση των τηλεργαζόμενων

Πάρα πολύ ευχαριστημένες	5	13,15%
Πολύ ευχαριστημένες	18	47,36%
Αρκετά ικανοποιημένες	12	31,6%
Λίγο ευχαριστημένες	3	7,89%
Καθόλου ικανοποιημένες	0	0,00%
Σύνολο	38	100,00%



**Γράφημα 33:** Ικανοποίηση των εταιρειών από την απόδοση των τηλεργαζόμενων

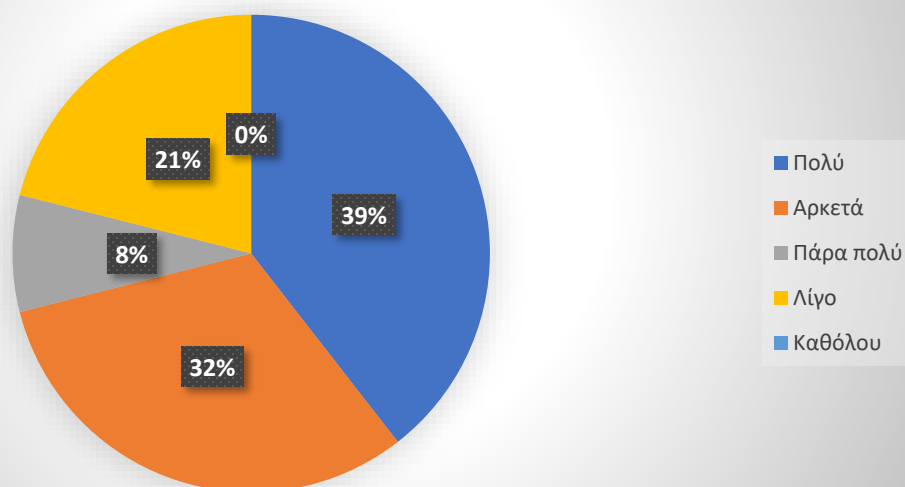
Από τις απαντήσεις φαίνεται ότι 3 εταιρείες από τις 6 όπου οι εργαζόμενοι παρουσίασαν αποκλίσεις από τους στόχους δεν ήταν ευχαριστημένες, και 3 άλλες επέλεξαν την κατηγορία των αρκετά ευχαριστημένων. Κατά γενικό συμπέρασμα οι επιχειρήσεις έδειξαν ευχαριστημένες από την ανταπόκριση και την απόδοση των απασχολούμενων τους, κυρίως οι ανήκουσες στα τραπεζικά ιδρύματα, και στα πληροφοριακά συστήματα. Όσο απομακρυνόμαστε από τον πρωτογενή τομέα παραγωγής και από υπηρεσίες παροχής “βοήθειας” σε άλλα άτομα(νοσοκομεία) τόσο οι απαντήσεις αποκτούν πιο θετικό χαρακτήρα.

16) Αναφορικά με το πόσο ικανοποιημένες ήταν 38 εταιρείες από την πορεία τους μέσα στην πανδημία, 15 εταιρείες(39,47%) απάντησαν πολύ, 12(31,57%) αρκετά, πάρα πολύ 3(7,89%), καθόλου καμία και λίγο 8 (21%).

Πόσο ικανοποιημένες ήταν εταιρείες με την πορεία τους μέσα στην πανδημία;

Πολύ	15	39,47%
Αρκετά	12	31,57%
Πάρα πολύ	3	7,96%
Λίγο	8	21%
Καθόλου	0	0%
Σύνολο	38	100,00%

## Πόσο ικανοποιημένες ήταν εταιρείες με την πορεία τους μέσα στην πανδημία;



**Γράφημα 34:** Πόσο ικανοποιημένες ήταν εταιρείες με την πορεία τους μέσα στην πανδημία;

Παρατηρείται ότι παρά το γεγονός ότι η τηλεργασία ως ευέλικτη μορφή εργασίας ήρθε επιβεβλημένα και αναπάντεχα λόγω της νόσου, πολλές εταιρείες κατάφεραν να ανταποκριθούν και δεν παρουσιάζουν απογοήτευση από την πορεία τους μέσα στη πανδημία. Τρεις μάλιστα, σχετιζόμενες με το δημόσιο δήλωσαν πάρα πολύ ευχαριστημένες.

17) Το 50% των ανώτατων στελεχών σε δείγμα 40 επιχειρήσεων (20 σε αριθμό) θεωρούν σημαντικές τις γνώμες των υφισταμένων τους, το 10% (4 σε αριθμό) ιδιαίτερες σημαντικές και το 40% (16 σε αριθμό) τις λαμβάνουν υπόψη.

Πόσο σημαντική είναι για τα  
προϊστάμενα στελέχη η γνώμη  
των υφισταμένων;

Θεωρούν σημαντικές τις γνώμες

των υφισταμένων

20 50%

Ιδιαίτερες σημαντικές

4 10%

Μικρής σημασίας

0 0%

Καθόλου σημαντικές

0 0%

Λαμβάνονται υπόψη

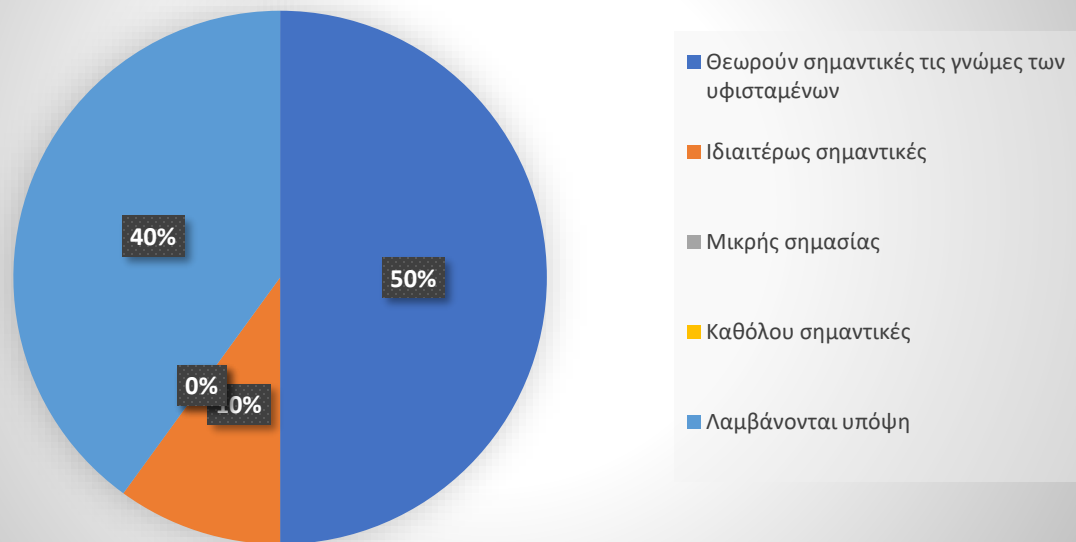
16 40%

Σύνολο

40 100%



## Πόσο σημαντική είναι για τα προϊστάμενα στελέχη η γνώμη των υφισταμένων;



**Γράφημα 35:** Πόσο σημαντική είναι για τα προϊστάμενα στελέχη η γνώμη των υφισταμένων;

Η εκτίμηση που αισθάνονται ότι έχουν οι υφισταμένοι από τα διευθυντικά στελέχη είναι ένας ισχυρός παράγοντας αφοσίωσης στο έργο τους. Το γεγονός ότι κανένα ανώτερο στέλεχος δεν απάντησε πως δεν υπολογίζει τη γνώμη του προσωπικού ή τη θεωρεί ήσσονος σημασίας, δείχνει ότι υπάρχουν συνθήκες αμφίδρομης επικοινωνίας και ότι ανώτερες ιεραρχικά βαθμίδες υπολογίζουν τις απόψεις των εργαζόμενων που αναφέρονται σε αυτές. Κλειστότερα συστήματα επικοινωνίας δεν θα επέτρεπαν την συνεκτίμηση των απόψεων των εργαζόμενων μελών από τους προϊστάμενους.

18) Η τελευταία ερώτηση του ερωτηματολογίου έχει ποιοτικό χαρακτήρα. Αυτό που διαφαίνεται μέσα από το σύνολο των απαντήσεων είναι η γενική παραδοχή (29 απαντήσεις στις 40) αν και υπάρχουν και αντίθετες απόψεις- ότι ο θεσμός της τηλεργασίας θα αναπτυχθεί και θα χρησιμοποιηθεί περαιτέρω μέσα στα επόμενα χρόνια και άρα η προοπτική της προδιαγράφεται ευοίωνα.

Όλες οι απαντήσεις φαίνονται στα ερωτηματολόγια που έχουν επισυναφθεί. Ενδεικτικά αναφέρονται μερικές εκ των απαντήσεων:

α) “Πιστεύω ότι θα καθιερωθεί τουλάχιστον η μερική τηλεργασία, π.χ. 2-3 εργάσιμες ημέρες/εβδομάδα”

β) “Σίγουρα θα αναδειχθεί και θα αποτελέσει αναπόσπαστο κομμάτι στον εργασιακό χώρο”

γ) “Ανεφάρμοστη σε κανονικές συνθήκες”

δ) “Χρήσιμο εργαλείο και μέσα στα επόμενα χρόνια οι περισσότεροι άνθρωποι θα τηλεργάζονται”

ε) “Σε επιχειρήσεις θα είναι η καινούργια πραγματικότητα όπου εργαζόμενοι θα δουλεύουν για την επιχείρηση από άλλα μέρη με χρήση τηλεργασίας. Οι εργαζόμενοι θα πηγαίνουν στα κεντρικά ίσως μόνο 1-2 φορές το μήνα, σε γραφεία που θα είναι πολύ μικρότερα και η επιχείρηση θα εξοικονομεί κόστος. Στην ουσία τα κόστη εργασίας (θέρμανση, ηλεκτρισμός, εκτύπωση, υπολογιστής) θα μετακυλίσουν στον εργαζόμενο ο οποίος θα έχει την επιλογή αν θα δουλεύει από το σπίτι ή θα νοικιάζει χώρο τύπου Airbnb για γραφεία μαζί με άλλους συναδέλφους”

ζ) “Θα καθιερωθεί ως τρόπος εργασίας εξίσου με τη δια ζώσης εργασία”

η) “Ηρθε για να μείνει”

θ) “Πιστεύω θα είναι ακόμα μεγαλύτερο το ποσοστό τηλεεργαζόμενων όπως συμβαίνει και στο εξωτερικό”

ι) “Στους κλάδους που επιτρέπεται να εφαρμοστεί η τηλεργασία θα παραμείνει. Δεν είναι δυνατόν όμως να εφαρμοστεί σε όλα τα επαγγέλματα”

κ) “Με την εξέλιξη της τεχνολογίας θα γίνει πιο αποδοτική και πιο ελκυστική φέρνοντας ακόμη πιο επιθυμητά αποτελέσματα τόσο για τον εργαζόμενο όσο και την επιχείρηση”

Οι περισσότερες θετικές απαντήσεις προέρχονταν από δημόσιες αρχές και εταιρείες τηλεπικοινωνιών, πληροφοριακών συστημάτων, εκπαιδευτηρίων, χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων, ενώ λιγότερη αισιόδοξη άποψη εξέφρασαν εταιρείες κοντά στον πρωτογενή τομέα παραγωγής, στον κλάδο υγείας αλλά και επιχειρήσεις μικρού ή μεσαίου μεγέθους.

Μολονότι η κοινωνία της Ελλάδας βραδυπορεί προς την υιοθέτηση νέων τεχνολογιών, είναι λογικό το γεγονός ότι ολοένα και περισσότερα επαγγέλματα εξαρτώνται από τη χρήση ηλεκτρονικού υπολογιστή και διαδικτύου, να ενισχύει την ανάγκη ή την επιθυμία για εργασία εξ αποστάσεως. Επιπλέον, η ίδια η γεωμορφολογία της Ελλάδας με μια πλειάδα ορεινών και νησιωτικών περιοχών ενδείκνυται για την εφαρμογή προγραμμάτων τηλεργασίας.

Η ιδιότητα της εργαζόμενης γυναίκας με τον ρόλο της μητέρας που σε παλαιότερες εποχές ήταν ασυμβίβαστες, ειδικά για τις πυρηνικές οικογένειες, ευνοούνται από την προσφορά πόστων εργασίας που μπορούν να καλυφθούν με τηλεργασία και έτσι δεν στερούν τη μητρική φροντίδα από το παιδί αλλά ούτε και το δικαίωμα στην εργασία για τη γυναίκα.

Αξίζει επίσης να αναφερθεί ότι ο θεσμός της τηλεργασίας στηρίζει το δικαίωμα των κοινωνικά ευπαθών ομάδων για εργασία που χωρίς την εξ αποστάσεως εργασία θα είχαν πολύ πιο περιορισμένες και με μεγαλύτερη δυσκολία επιλογές.

Τέλος, από την πλευρά των επιχειρήσεων, η μείωση των λειτουργικών εξόδων, την οποία επιβεβαιώνει και η παρούσα έρευνα, φαίνεται να αποτελεί σημαντικό στοιχείο παρακίνησης για εφαρμογή εξ αποστάσεως εργασίας για κάποιους ή για όλους τους απασχολούμενους τους.

Πρέπει ωστόσο μέσα από τις απαντήσεις να υπογραμμίσουμε και τη λιγότερο αισιόδοξη ματιά εκείνων που βλέπουν την τηλεργασία ανεφάρμοστη μετά το πέρας των ιδιαίτερων συνθηκών που επέβαλε η πανδημία. Και αυτή η άποψη φαίνεται λογική αν ληφθεί υπόψη ότι δεν μπορούν όλες οι εργασίες να πραγματοποιηθούν μέσα από ηλεκτρονικά και απομακρυσμένα συστήματα εργασίας και επικοινωνίας και εξάλλου κάθε τι που είναι καινούριο και λιγότερο γνώριμο στον επιχειρησιακό κόσμο-τουλάχιστον για τον ελλαδικό χώρο- εγείρει αρχικά δυσπιστία και αντιστάσεις.

# Κεφάλαιο 4 Συμπεράσματα

## 4.1 Συμπεράσματα

Η ανθρωπότητα αντιμετωπίζει μια εξαιρετικά απρόσμενη και δύσκολη κατάσταση λόγω της πανδημίας. Αν και τόσο η επιστήμη όσο και η τεχνολογία έχουν σημειώσει ραγδαία άλματα εξέλιξης, ο φρενήρης ρυθμός μετάδοσης της νόσου Covid συνεχίζει. Πέρα από τα πλαίσια των κυβερνητικών ανά χώρα μέτρων, ο επιχειρηματικός κόσμος οφείλει να στηρίξει την κοινωνική προσπάθεια. Ο θεσμός της τηλεργασίας έκανε επιτακτική την εμφάνιση του, προκειμένου να ελαττωθούν οι πιθανότητες μετάδοσης της νόσου μέσα από τις διευρυμένες κοινωνικές επαφές στο φυσικό χώρο εργασίας.

Η εργασία αυτή κατέδειξε ότι η συντριπτική πλειοψηφία των επιχειρήσεων του δείγματος που ερωτήθηκε (τριάντα οκτώ στις σαράντα) χρησιμοποίησε τηλεργασία κατά τη διάρκεια των lock down. Η χρήση αυτής της μορφής εργασίας αποτέλεσε μια προσπάθεια των επιχειρήσεων να αποκαταστήσουν μερικώς τον χαμένο τζίρο. Ωστόσο, αξιωματικά ότι δεν είναι δυνατό να εκτελεστούν όλες οι εργασίες από απόσταση και μέσω της τηλεργασίας. Οι ενέργειες και οι εργασίες που προσφέρονται για υλοποίηση μέσα από τον θεσμό της τηλεργασίας είναι εκείνες που απομακρύνονται από τον πρωτογενή τομέα παραγωγής ή/και σχετίζονται με υψηλότερες στην ιεραρχία θέσεις εργασίας, όπως θέσεις διευθυντικών στελεχών, προϊσταμένων και μανάτζερ τμημάτων κ.λπ. Επιπλέον σχεδόν επτά στις δέκα εταιρείες απάντησαν ότι ο θεσμός της τηλεργασίας εφαρμόστηκε για το σύνολο των απασχολούμενων τους. Σύμφωνα με τις προσωπικές εκτιμήσεις των προϊσταμένων που ερωτήθηκαν, βασική δεξιότητα που απαιτείται να έχει ο τηλεργαζόμενος για αποδοτική εργασία είναι τόσο η καλή οργάνωση του χρόνου όσο και η γνωστική επάρκεια στη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών.

Η έρευνα(ερωτηματολόγιο) απευθύνθηκε σε ανώτερα διοικητικά στελέχη μιας πληθώρας επιχειρήσεων που σχετίζονται με διάφορους κλάδους εργασίας όπως χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, τεχνικές εταιρείες, ανεξάρτητες αρχές του δημοσίου, νοσοκομεία, εκπαιδευτήρια, τηλεπικοινωνίες, επιχειρήσεις πρωτογενούς τομέα, καταστήματα ιδιωτών, πληροφοριακών συστημάτων κ.λπ. Όλες οι επιχειρήσεις είχαν στη διάθεσή τους υπαλληλικό προσωπικό.

Μέσα από την έρευνα φαίνεται πως η πλειοψηφία των επιχειρήσεων είχαν χρησιμοποιήσει τον θεσμό της τηλεργασίας και πριν από το lock down(Μάρτιος 2020). Σε αυτήν την πλειοψηφία ανήκουν κυρίως χρηματοπιστωτικά ιδρύματα, εταιρείες τηλεπικοινωνιών, πληροφοριακών λογισμικών. Από τις απαντήσεις των ερωτώμενων στελεχών διαφαίνεται ότι το μεγαλύτερο μέρος των εταιρειών του δείγματος διατήρησε τον θεσμό της τηλεργασίας και μετά τη λήξη του πρώτου lock down(Μάρτιος 2020), γεγονός που φανερώνει ότι ο θεσμός αυτός παρείχε οφέλη στις επιχειρήσεις, ειδικά δεν θα συνεχιζόταν. Μάλιστα τα οφέλη που κυρίως επισημάνθηκαν μέσα από το ερευνητικό εργαλείο (ερωτηματολόγιο) έχουν να κάνουν με τη μείωση των λειτουργικών εξόδων των εταιρειών. Πολλές εταιρείες χρησιμοποίησαν αυτόν τον τρόπο εργασίας ως ένα όπλο στην αποκατάσταση τμήματος του χαμένου τζίρου λόγω καραντίνας.

Αναφορικά με την παροχή του κατάλληλου υλικοτεχνικού εξοπλισμού από την εργοδότηρια

εταιρεία στον εργαζόμενο, μέσα από το σύνολο των απαντήσεων των ανώτερων στελεχών, παρατηρείται ότι τριάντα στις τριάντα οκτώ εταιρείες παρείχαν εξοπλισμό όπως μικρόφωνα, laptops, ακουστικά. Άρα κατά γενική ομολογία οι εταιρείες τήρησαν τις νομοθετικές διατάξεις που αφορούν στην παροχή του κατάλληλου τεχνολογικού εξοπλισμού για τη διεκπεραίωση της εργασίας των τηλεεργαζόμενων που απασχολούν.

Βέβαια, η μετάβαση των εργαζόμενων σε ένα καθεστώς πιο ευέλικτης μορφής εργασίας αυτόματα συνεπάγεται και μια οργανωσιακή αλλαγή για την επιχείρηση. Τα τμήματα διαχείρισης ανθρώπινων πόρων είναι αυτά που επιφορτίζονται με τις πρακτικές επιμόρφωσης/κατάρτισης του προσωπικού απέναντι στις νέες εργασιακές απαιτήσεις, όπως χρήση συγκεκριμένων λογισμικών, την ενίσχυση των μεθόδων εσωτερικής επικοινωνίας, τα ωράρια εργασίας και οι μισθολογικές απολαβές και τα συστήματα αξιολόγησης της απόδοσης των τηλεεργαζόμενων. Σχετικά με αυτές τις αλλαγές, η παρούσα ερευνητική προσπάθεια δείχνει ότι έμφαση δόθηκε στην εξοικείωση και κατάρτιση των εργαζομένων με ηλεκτρονικές πλατφόρμες εργασίας και λογισμικά. Πάνω από το 50% των διοικητικών στελεχών απάντησαν ότι οι εταιρείες τους ενίσχυσαν τον θεσμό της επικοινωνίας των εργαζόμενων μελών με τα προϊστάμενα στελέχη αυξάνοντας τις ανατροφοδοτήσεις και υιοθετώντας νέες μεθόδους. Μάλιστα, όλοι οι ερωτώμενοι δήλωσαν ότι θεωρούν σημαντικές τις απόψεις των υφισταμένων τους και τις λαμβάνουν υπόψη. Κάποιες εταιρείες εφάρμοσαν για πρώτη φορά τη μέθοδο των τηλεδιασκέψεων, άλλες video-calls. Εταιρείες πληροφοριακών συστημάτων δημιούργησαν και γραμμές υποστήριξης των τηλεεργαζόμενων και άλλες όρισαν πρωίνα ή μεσημεριανά ολιγόλεπτα meetings υφισταμένων με προϊστάμενα στελέχη.

Περισσότερες από τις μισές επιχειρήσεις αξιολόγησαν την απόδοση των τηλεεργαζόμενων σε μηνιαία βάση. Ενδιαφέρον παρουσιάζει και το γεγονός ότι καμία εταιρεία δεν δήλωσε στο ερωτηματολόγιο ότι προχώρησε σε αλλαγές μισθολογικής φύσεως ή ωραρίου για τους τηλεεργαζόμενους σε σχέση με ό,τι ίσχυε με την εργασία τους στο φυσικό χώρο εντός των εργοδοτριών εταιρειών. Επιπλέον όλες οι εταιρείες απάντησαν ότι τήρησαν το ισχύον νομοθετικό πλαίσιο για ασφάλεια και υγεία του τηλεεργαζόμενου στον χώρο εργασίας.

Μέσα από τις προσωπικές εκτιμήσεις των ερωτώμενων στελεχών εξάγεται ότι η στάση των εργαζομένων απέναντι στην αλλαγή του συνήθους τρόπου εργασίας με φυσική παρουσία εντός των εγκαταστάσεων των επιχειρήσεων ήταν θετική ή ουδέτερη. Δεν υπήρξε καμία εκτίμηση για αρνητικές στάσεις από πλευράς τηλεεργαζόμενων. Φαίνεται ότι οι απαιτητικοί ρυθμοί της ζωής και η έλλειψη χρόνου μαζί με τον φόβο για τη νόσο ενίσχυσαν την επιθυμία και την παρότρυνση για εξ αποστάσεως εργασία.

Όσον αφορά τις δυσκολίες που συνάντησαν οι τηλεεργαζόμενοι, η έρευνα καταδεικνύει ότι σχετίζονται κυρίως με τη χρήση νέων τεχνολογιών και την αποδοτικότητά τους. Επίσης, οι τηλεεργαζόμενοι στις περισσότερες επιχειρήσεις εμφάνιζαν αποκλίσεις αναφορικά με τους στόχους. Όμως, παρά το γεγονός των αποκλίσεων, όλα σχεδόν τα διοικητικά στελέχη των εταιρειών του δείγματος δήλωσαν ότι ήταν ευχαριστημένοι τόσο από την απόδοση των τηλεεργαζόμενων αλλά και από την πορεία της επιχείρησής τους μέσα στην πανδημία.

Τέλος, η προοπτική της τηλεεργασίας στα επόμενα χρόνια, μέσα από τις προσωπικές εκτιμήσεις των προϊστάμενων στελεχών παρουσιάζεται ευοίωνη. Οι περισσότερες απαντήσεις φανέρωσαν μια θετικά διακείμενη στάση στα οφέλη που μπορεί να προσφέρει στις επιχειρήσεις η ευέλικτη μορφή της εξ αποστάσεως εργασίας. Αυτές οι απαντήσεις προέρχονταν από δημόσιες αρχές, εταιρείες τηλεπικοινωνιών, πληροφοριακών λογισμικών και

τραπεζικών ιδρυμάτων. Η λιγότερη αισιόδοξη ματιά κυρίως εστιάζεται σε εταιρείες που η φύση των εργασιών που προσφέρουν είναι κοντά στον πρωτογενή τομέα παραγωγής, στον κλάδο της υγείας και γενικά καταστήματα προσφοράς προϊόντων κυρίως μικρού μεγέθους.

## 4.2 Επαλήθευση Ερευνητικών Υποθέσεων

Από τις εννέα ερευνητικές υποθέσεις που διαμορφώθηκαν στο κεφάλαιο 3, η έρευνα έδειξε τα εξής:

1) Η ερευνητική υπόθεση ότι η εκπαιδευτική διαδικασία των τηλεργαζόμενων σε καθεστώς τηλεργασίας εστιάζει στον εμπλουτισμό των γνώσεων του προσωπικού με χρήση νέων τεχνολογιών, επαληθεύτηκε.

Η έρευνα έδειξε ότι οι περισσότερες εταιρείες παρείχαν στο τηλεργαζόμενο προσωπικό εκπαίδευση για τον εμπλουτισμό των γνώσεών του σχετικά με το χειρισμό ηλεκτρονικών πλατφορμών που θα ήταν απαραίτητες για τη διεκπεραίωση της εργασίας του.

2) Σχετικά με την αρχική υπόθεση για αποκατάσταση του χαμένου τζίρου που είχε προκύψει λόγω lock down και τη μείωση των εταιρικών λειτουργικών εξόδων, προέκυψε ότι σε αριθμό 38 ερωτηθέντων στελεχών εταιρειών, 20 απάντησαν πως ο θεσμός της τηλεργασίας βοήθησε και 18 ότι δεν βοήθησε. Επίσης αναφορικά με τη μείωση των λειτουργικών εξόδων, οι 18 απάντησαν ότι παρατήρησαν μικρής ή μεγαλύτερης κλίμακας μείωση, 6 σταθερότητα, 10 μάλλον όχι και 4 αύξηση. Συνεπώς η αρχική υπόθεση επαληθεύεται, αν και ένας μεγαλύτερος αριθμός ερωτηθέντων θα έδινε μεγαλύτερη ασφάλεια στη διαπίστωση.

3) Η ερευνητική υπόθεση για παροχή του απαραίτητου τεχνολογικού εξοπλισμού στους τηλεργαζόμενους από όλες τις εταιρείες διαψεύστηκε. Πολλές εταιρείες παρείχαν τον απαραίτητο εξοπλισμό στους τηλεργαζόμενους, όχι όμως όλες.

4) Όλες οι επιχειρήσεις με εμπειρία στο θεσμό της τηλεργασίας (38) απάντησαν πως τηρήθηκε το νομοθετικό πλαίσιο για την ασφάλεια και την υγεία των τηλεργαζόμενων στο πλαίσιο της τηλεργασίας.

Εμφατικά διαψεύστηκε η αρχική υπόθεση σχετικά με μη τήρηση κανόνων υγείας και ασφάλειας στους χώρους απασχόλησης των εξ αποστάσεων εργαζόμενων.

5) Οι περισσότερες εταιρείες που εφάρμοσαν τηλεργασία είχαν εφαρμόσει τηλεργασία για τα εργαζόμενα μέλη τους και πριν την περίοδο της πρώτης καραντίνας (Μάρτιος 2020). Συγκεκριμένα 28 στις 40. Η αρχική υπόθεση που θεωρούσε ότι δεν είχε εφαρμοστεί τηλεργασία πριν, διαψεύστηκε.

6) Πάνω από τις μισές εταιρείες προχώρησαν σε αλλαγή του ισχύοντος τρόπου επικοινωνίας. Υιοθετήθηκαν νέοι μέθοδοι επικοινωνίας που θα μπορούσαν να αντικαταστήσουν την έλλειψη διαζώσης επικοινωνίας και αυξήθηκε ο αριθμός των ανατροφοδοτήσεων. Εξάγεται πως ενισχύθηκε ο θεσμός της επικοινωνίας των εργαζόμενων με τα προϊστάμενα στελέχη και έτσι επιβεβαιώθηκε η αρχική υπόθεση.

7) Η ερευνητική υπόθεση σύμφωνα με την οποία η αξιολόγηση των εργαζόμενων έγινε σε

ημερήσια και εβδομαδιαία βάση, διαψεύδεται. Πάνω από τις μισές επιχειρήσεις δήλωσαν ότι η αξιολόγηση έγινε σε μηνιαία βάση.

8) Στελέχη 28 σε σύνολο 38 εταιρειών απάντησαν ότι οι επιχειρήσεις δεν προχώρησαν στην προσέλκυση νεότερου σε ηλικία προσωπικού που θα γνώριζε καλύτερα τις νέες τεχνολογίες. Επιπλέον, 36 από τα 38 στελέχη εταιρειών ανέφεραν πως δυσκολίες παρουσιάστηκαν κυρίως στους μεγαλύτερους ηλικιακά εργαζόμενους. Άρα, η υπόθεση υπ' αριθμόν 8 επαληθεύεται ως προς τα χαρακτηριστικά των ατόμων που εμφάνισαν περισσότερες δυσκολίες(μεγαλύτεροι) και διαψεύδεται σχετικά τη θέση ότι οι επιχειρήσεις προσέλκυσαν νεότερο σε ηλικία προσωπικό.

9) Η προοπτική της τηλεργασίας φαίνεται ευοίωνη στο μέλλον. Στην ανοιχτή ερώτηση, το μεγαλύτερο μέρος των απαντήσεων ήταν θετικές ως προς την προοπτική εξέλιξης, επέκτασης και εφαρμογής του θεσμού της τηλεργασίας. Η αρχική υπόθεση για μεγαλύτερη διάδοση και απήχηση του θεσμού της εξ αποστάσεως εργασίας στο μέλλον επιβεβαιώθηκε.

### 4.3 Τελικό Συμπέρασμα

Ο επιχειρηματικός κόσμος ανταποκρίθηκε θετικά στο αίτημα για τηλεργασία που επέβαλε η πανδημία και υιοθέτησε την τηλεργασία για τα εργαζόμενα μέλη του. Η πλειοψηφία των προϊστάμενων στελεχών του δείγματος της παρούσας έρευνας έδειξε ικανοποίηση από την απόδοση των τηλεεργαζόμενων και θεωρεί ότι η υιοθέτηση της τηλεργασίας ως παροχή προς τους εργαζόμενους και ως μια μορφή ευέλικτης εργασίας που προσφέρει διάφορα οφέλη(μείωση λειτουργικών εξόδων, αποκατάσταση χαμένων τζίρων) στις επιχειρήσεις θα συνεχιστεί στα επόμενα χρόνια. Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού των επιχειρήσεων ενίσχυσε το θεσμό της επικοινωνίας με υιοθέτηση νέων μεθόδων και αύξηση των ανατροφοδοτήσεων μεταξύ υφισταμένων και μάντζερ και ενίσχυσε την κατάρτιση των τηλεεργαζόμενων σχετικά με νέες τεχνολογίες και λογισμικά, χωρίς να προχωρήσουν σε αναζήτηση νεότερου ηλικιακά προσωπικού που θα ήταν ενδεχομένως και περισσότερο εξοικειωμένο με νέες τεχνολογίες σε σχέση με μεγαλύτερα σε ηλικία άτομα. Τέλος, οι εταιρείες προσέφεραν τον απαραίτητο τεχνολογικό εξοπλισμό που χρειαζόνταν τα τηλεεργαζόμενα μέλη για την διεκπεραίωση της εργασίας τους και τήρησαν τη νομοθεσία για ασφάλεια και υγεία στην εργασία.

### 4.4 Ερευνητικοί Περιορισμοί

Όπως έχει ήδη αναφερθεί λόγω περιορισμένου χρόνου και ανταπόκρισης στη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων, το δείγμα παρέμεινε σε μικρό αριθμό(40). Η εξαγωγή γενικών συμπερασμάτων θα ήταν ασφαλέστερη με μεγαλύτερο δείγμα ερωτώμενων. Επιπλέον, ένα μεγάλο μέρος των επιχειρήσεων ή οργανισμών που ερωτήθηκαν προέρχονταν από το νομό Αχαΐας, μια περιοχή που πλήχθηκε με ιδιαίτερα αυστηρά μέτρα κατά την περίοδο του lock down(Μάρτιος του 2020). Σε ιδανικές συνθήκες θα ήταν επιθυμητό το δείγμα να περιείχε ερωτώμενους εταιρειών από πολλούς και διαφορετικούς νομούς, ενδεχομένως ίσως και από το εξωτερικό για μια σαφέστερη αντίληψη για την τηλεργασία ανά τις χώρες.

## 4.5 Προτάσεις για να γίνει πιο ελκυστική η τηλεργασία

- 1) Ψηφιακή επιτάχυνση των επιχειρήσεων
- 2) Πρόσθετη ενημέρωση των ευπαθών ομάδων για τις ευκαιρίες που προσφέρονται από καθεστάτα τηλεργασίας, ούτως ώστε να διευκολύνεται η ομαλή επανένταξή τους στην αγορά εργασίας
- 3) Φορολογική απαλλαγή των εργαζομένων από βάρη που αφορούν τις τηλεπικοινωνίες ανάμεσα στην έδρα και τον τόπο τηλεργασίας
- 4) Ενίσχυση των κινήτρων στις επιχειρήσεις για τη δημιουργία υποδομών που ευνοούν καθεστάτα τηλεργασίας.
- 5) Κατάρτιση από Ελληνικό Ινστιτούτο Υγιεινής και Ασφάλειας της Εργασίας ενός οδηγού με σαφείς τρόπους αξιολόγησης των επικρατούσων συνθηκών ασφαλείας και υγιεινής που εφαρμόζονται στο χώρο τηλεργασίας και με δεσμευτική εφαρμογή από τους εργοδότες
- 6) Δημιουργία συστημάτων που θα δώσουν μεγαλύτερη αυτονομία στον εργαζόμενο, όπως εφαρμογή πρακτικών switch-off, δημιουργία τραπεζών χρόνου κ.άλ.

## 4.6 Πρόταση για περαιτέρω έρευνα

Προτείνεται να διερευνηθεί το ζήτημα της δημιουργίας ανισοτήτων σε καθεστάτς τηλεργασίας, το κοινωνικό προφίλ των τηλεεργαζόμενων, το μέγεθος των επιχειρήσεων, οι μισθολογικές διαφορές ανάμεσα σε χαμηλά αμειβόμενους και σε υψηλά αμειβόμενους τηλεεργαζόμενους και οι περιπτώσεις που εμφανίστηκαν αναφορικά με τα επίπεδα εκπαίδευσης, οι διαφορές στην παροχή ευκαιριών ανάλογα το φύλο και οι γεωγραφικές ανισότητες στην δυνατότητα παροχής εργασίας με τηλεργασία.

## Βιβλιογραφία

- Τερζίδης, Κ. και Τζωρτζάκης, Κ., 2004. *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ*. Αθήνα: Rosili
- Παπαλεξανδρή, Ν. και Μπουραντάς, Δ., 2016. *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*. Αθήνα: Μπένου
- Χυτήρης, Λ., 2001. *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Αθήνα: INTERBOOKS
- Ιορδάνογλου, Δ., 2008. *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις*. Αθήνα: Κριτική
- Ξηροτύρη-Κουφίδου, Σ., 2008. *ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ, Η ΠΡΟΚΛΗΣΗ ΤΟΥ 21ΟΥ ΑΙΩΝΑ ΣΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ*, Θεσσαλονίκη: Ανικούλα
- Ασπρίδης, Γ., 2020. *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, Διεπιστημονική προσέγγιση*. Αθήνα: Κριτική
- Τζωρτζάκης, Κ., 2014. *Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΟ ΕΛΛΗΝΙΚΟ ΕΠΙΧΕΙΡΕΙΝ*. Αθήνα: Rosili
- Κατσανέβας, Θ. και Τσιαπαρίκου, Ι., 2013. *Εφαρμοσμένη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού*. Αθήνα: Πατάκης
- Βλασσόπουλος, Γ., 2005. *Τηλεργασία*. Αθήνα: Σάκκουλα
- Cohen, L., Manion, L. and Morrison, K. 2008 *The Methodology of Educational Research*. Αθήνα: Μεταίχμιο
- Dessler, G., 2013. *A Framework For Human Resource Management*. London: Pearson Education
- Beauregard, T., Basile, K. & Canonico, E. 2019. *Telework: Outcomes and Facilitators for Employees. The Cambridge Handbook of Technology and Employee Behavior*. Minnesota: Richard Landers
- Noe, R. & Hollenbeck, J. & Gerhart, B. & Wright, P., 2019. *Fundamental of Human Resource Management*. United States: McGraw-Hill Education



## Ιστογραφία

ΣΕΒ(Σύνδεσμος επιχειρήσεων και βιομηχανιών), 2019. *Τηλεργασία: ευκαιρία για πιο παραγωγικές επιχειρήσεις και καλύτερη ζωή για τους εργαζόμενους*. [Online] Διαθέσιμο στο: [https://www.sev.org.gr/Uploads/Documents/52083/SR\\_TELEWORK\\_final.pdf](https://www.sev.org.gr/Uploads/Documents/52083/SR_TELEWORK_final.pdf) [Τελευταία Πρόσβαση Οκτώβριος 2021]

ΕΙΕΑΔ(Εθνικό Ινστιτούτο Εργασίας και Ανθρώπινου Δυναμικού), 2020. *Η τηλεργασία στην Ε.Ε. πριν και μετά την πανδημία Covid-19*. [Online] Διαθέσιμο στο: [https://www.eiead.gr/publications/docs/EIEAD\\_THEMATIC\\_ISSUE\\_TELEWORK\\_FINAL.pdf](https://www.eiead.gr/publications/docs/EIEAD_THEMATIC_ISSUE_TELEWORK_FINAL.pdf) [Τελευταία Πρόσβαση Οκτώβριος 2021]

Σκουρλή, Κ., 2003. Διαμόρφωση στρατηγικής στη διοίκηση ανθρώπινων πόρων. Μεταπτυχιακή Εργασία [Online]. Αθήνα: Πανεπιστήμιο Πειραιώς. Διαθέσιμο στο <https://dione.lib.unipi.gr/xmlui/bitstream/handle/unipi/183/DT2003-0123.pdf?sequence=2&isAllowed=y> [Τελευταία Πρόσβαση Οκτώβριος 2021]

Ημερησία, 2021. *ΣΕΒ: Κατακόρυφη αύξηση της τηλεργασίας σε έναν επαγγελματικό κόσμο που αλλάζει*. Διαθέσιμο στο: [https://www.imerisia.gr/ergasia/15000\\_seb-katakoryfi-ayxisi-tis-tilergasias-se-enan-epaggelmatiko-kosmo-poy-allazei](https://www.imerisia.gr/ergasia/15000_seb-katakoryfi-ayxisi-tis-tilergasias-se-enan-epaggelmatiko-kosmo-poy-allazei) [Τελευταία Πρόσβαση Σεπτέμβριος 2021]

EU-OSHA(Ευρωπαϊκός Οργανισμός για την Ασφάλεια και την Υγεία στην Εργασία), 2020. *Ρύθμιση της τηλεργασίας και επαγγελματική ασφάλεια και υγεία σε έναν κόσμο μετά την COVID εποχή*. Διαθέσιμο στο: <https://osha.europa.eu/el/highlights/regulating-telework-and-occupational-safety-and-health-post-covid-world> [Τελευταία Πρόσβαση Οκτώβριος 2021]

Euronews, 2021. *Ποιες ευρωπαϊκές χώρες μετατρέπουν την τηλεργασία σε δικαίωμα εκ του νόμου*. Διαθέσιμο στο: <https://gr.euronews.com/next/2021/10/05/pories-ecropaikes-chores-metatrepoun-tin-tilergasia-se-dikaioma-ek-tou-nomou> [Τελευταία Προσπέλαση Οκτώβριος 2021]

Insider, 2021. *Αλλάζουν όλα στην τηλεργασία: Οι κάμερες, το κόστος εξοπλισμού και το ωράριο - «λάστιχο»*. Διαθέσιμο στο: <https://www.insider.gr/tax-labour/162761/allazoyn-ola-stin-tilergasia-oi-kameres-kostos-exoplismoy-kai-orario-lastiho> [Τελευταία Προσπέλαση Νοέμβριος 2021]

ILO(International Labour Organization), 2020. *Teleworking during the Covid-19 pandemic and beyond*. Διαθέσιμο στο: [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed\\_protect/---protrav/---travail/documents/instructionalmaterial/wcms\\_751232.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/instructionalmaterial/wcms_751232.pdf) [Τελευταία Προσπέλαση Οκτώβριος 2021]

Baert, St. & Lippens, L. & Moens, El. & Weytjens, J & Sterkens, Ph., 2020. *The Covid-19 Crisis and Telework: A Research Survey on Experiences, Expectations and Hopes*. Germany: Institute of Labor Economics (IZA). Διαθέσιμο στο: <https://ideas.repec.org/p/iza/izadps/dp13229.html> [Τελευταία Προσπέλαση Νοέμβριος 2021]

Contreras, F. & Baykal, E. & Abid, Gh., 2020. *E-Leadership and Teleworking in Times of*

*COVID-19 and Beyond: What We Know and Where Do We Go.* Διαθέσιμο στο: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2020.590271/full> [Τελευταία Πρόσβαση Οκτώβριος 2021]

Nogueria, O. & Rodriguez, R. & Andrades, J. & Alvarez, M. & Sanchez, P. & Carral, A., 2020. *Musculoskeletal Pain and Teleworking in Times of the COVID-19: Analysis of the Impact on the Workers at Two Spanish Universities.* Διαθέσιμο στο: <https://www.mdpi.com/1660-4601/18/1/31/htm> [Τελευταία Πρόσβαση Σεπτέμβριος 2021]

Bughin, J. & Cincera, M., 2020. *F.O.G. and Teleworking: Some Labor Economics of covid-19.* Διαθέσιμο στο: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3680444](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3680444) [Τελευταία Πρόσβαση Νοέμβριος 2021]

Bergum, Sv., 2009. *Management of teleworkers -managerial communication at a distance.* Διαθέσιμο στο: [https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/98537/Ae10\\_2009Bergum.pdf](https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/98537/Ae10_2009Bergum.pdf) [Τελευταία Πρόσβαση Σεπτέμβριος 2021]

# Παράρτημα

## Ερωτηματολόγιο

### I. Γενικές ερωτήσεις :

Λειτουργία & Ετοιμότητα της Επιχείρησης με τηλεργασία κατά τη διάρκεια του lockdown:

#### 1. Φύλο:

Άνδρας  Γυναίκα

#### 2. Ηλικία:

25-35  35-45  45-55  55-65

#### 3. Επίπεδο σπουδών:

Πρωτοβάθμια/Δευτεροβάθμια εκπαίδευση:

Τεχνολογική/Πανεπιστημιακή εκπαίδευση:

Μεταπτυχιακό/Διδακτορικό:

#### 4. Χρόνος απασχόλησης στη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού σε έτη:

1-5  5-10  10 -15  15-20  20+

#### 5. Τομέας εργασίας:

Ιδιωτικός  Δημόσιο

#### 6.a. Κλάδος εργασίας:

Επιχειρήσεις:

Τράπεζες/ χρηματοπιστωτικά ιδρύματα :

Κατασκευαστικές εταιρίες :

Φαρμακοβιομηχανίες:

Εταιρίες πληροφορικής/ νέων τεχνολογιών :

Εκπαίδευση:

Μεταφορές:

Εταιρείες τηλεπικοινωνίας:

Σε περίπτωση που επιλέξετε «Άλλο» προσδιορίστε:

.....

β. Δηλώστε όνομα εταιρείας: .....

γ. Ακριβής τίτλος εργασίας: .....

7. Αριθμός ατόμων που απασχολεί ο εργασιακός σας χώρος:

1-10  10-50  50-100  100+

8.α. Χρησιμοποιήθηκε τηλεργασία κατά τη διάρκεια του lockdown λόγω covid-19:

Ναι  Όχι

β. Συμμετοχή εργαζομένων στην τηλεργασία:

Μερική  Ολική

γ. Πριν την καραντίνα λόγω covid-19 είχε η επιχείρηση χρησιμοποιήσει τηλεργασία;

Ναι  Όχι

9.α Συνεχίστηκε η τηλεργασία μετά την άρση του lockdown λόγω covid-19:

Ναι  Όχι

10.α Η Επιχείρηση στήριξε τους εργαζόμενους κατά την τηλεργασία;

Ναι  Όχι

β. Εάν ναι, με ποιο τρόπο;

Δόθηκε εξοπλισμός (laptop/tablet ή PC ή τηλέφωνο/fax):

Έγινε κατάρτιση -εκπαίδευση εργαζομένων:

Δόθηκε επιπλέον πρόσβαση στα δεδομένα της εταιρίας:

Όλα τα παραπάνω:

γ. Σε περίπτωση κατάρτισης των εργαζομένων δόθηκε έμφαση:

Σε ειδικές γνώσεις που αφορούν τον χειρισμό ηλεκτρονικής πλατφόρμας

Σε γνώσεις που αφορούν το αντικείμενο εργασίας (γνωστικής επάρκειας)

Όλα τα παραπάνω:

δ. Ο τρόπος επικοινωνίας των εργαζόμενων με τα προϊστάμενα στελέχη άλλαξε;

Ναι  Όχι

ε. Εάν Ναι πώς :

Η συχνότητα επικοινωνίας και αντροφοτίσεων αυξήθηκε

Νέοι μέθοδοι χρησιμοποιήθηκαν

ζ. Σε περίπτωση που χρησιμοποιήθηκαν αναφέρετε ποιες :

.....
-------

11. Πόσο συχνά ελέγχατε ως επιχείρηση την απόδοση και παραγωγικότητα των εργαζόμενων:

Ημερήσια:

Εβδομαδιαία:

Μηνιαία:

12.α. Πραγματοποιήθηκε από την επιχείρηση μεταβολή μισθού / ωραρίου λόγω τηλεργασίας;

Ναι  Όχι

β.Εάν ναι, με ποιο τρόπο;

Αύξηση  Μείωση

## II. Προσωπικές εκτιμήσεις:

13. Αντίδραση των εργαζόμενων κατά την εφαρμογή της τηλεργασίας:

Θετική  Αρνητική  Ουδέτερη

14. Δυσκολίες εφαρμογής τηλεργασίας από τους εργαζόμενους:

- Χρήση νέων τεχνολογιών
- Παραβίαση προσωπική ζωής
- Αποδοτικότητα
- Όλα τα παραπάνω
- Τίποτα από τα παραπάνω

15. Ποιες πιστεύετε πρέπει να είναι οι δεξιότητες των εργαζόμενων με τηλεργασία;

- Πολύ καλή χρήση Η/Υ- νέων τεχνολογιών (soft skills):
- Καλή οργάνωση χρόνου:
- Και τα δύο

16. Από την εμπειρία σας ποια είναι τα πλεονεκτήματα της τηλεργασίας για την επιχείρηση και για τους εργαζόμενους :

A.	Επιχείρηση	B.	Εργαζόμενοι
	Αύξηση παραγωγικότητας		Ευέλικτο ωράριο
	Καλύτερη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού		Επιλογή επιθυμητού χώρου
	Μείωση λειτουργικών εξόδων		
	Όλα τα παραπάνω		Και τα δύο

17. Από την εμπειρία σας ποια είναι τα μειονεκτήματα της τηλεργασίας για την επιχείρηση και για του εργαζόμενους;

A.	Επιχείρηση	B.	Εργαζόμενοι
----	------------	----	-------------

	Προβληματική επικοινωνία		Σύγχυση εργατικού με προσωπικό βίο
	Ελλειμματική διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού		Δυσκολία στη χρήση νέων τεχνολογιών
	Και τα δύο		Και τα δύο

**18.** Η επιχείρηση τήρησε το νομοθετικό πλαίσιο για την ασφάλεια και την υγεία στο χώρο τηλεργασίας:

Ναι  Όχι

**19.α** Θεωρείτε ότι το καθεστώς τηλεργασίας στην περίοδο του lock-down βοήθησε στην αποκατάσταση του χαμένου τζίρου:

Ναι  Όχι

**β** Θεωρείτε ότι μετά την άρση του lock-down το καθεστώς τηλεργασίας θα μπορούσε να είναι ο πιο αποδοτικός τρόπος εργασίας για την επιχείρηση:

Ναι  Όχι

**20.** Η επιχείρηση αναζήτησε νεότερο ηλικιακά προσωπικό που θα ήταν πιο εξοικειωμένο με τα ηλεκτρονικά συστήματα εργασίας;

Ναι  Όχι

**21.** Πιστεύετε ότι οι μεγαλύτερες δυσκολίες προσαρμογής εμφανίστηκαν στους μεγαλύτερους σε ηλικία τηλεεργαζόμενους;

Ναι  Όχι

**22.** Η διαδικασία της τηλεργασίας μείωσε τα κόστη της επιχείρησης;  
Επιλέξτε σε σχέση με την κλίμακα:

1. Όχι ,τα αύξησε
2. Όχι ,έμειναν ίδια
3. Μάλλον Όχι
4. Ναι , τα μείωσε λίγο
5. Ναι , τα μείωσε αρκετά

**23.** Εάν υπάρχει έλεγχος της απόδοσης των τηλεεργαζομένων μέσα από καθορισμένους ανά ημέρα/ εβδομάδα στόχους , αυτοί οι στόχοι κατορθώνονται:

Επιλέξτε σε σχέση με την κλίμακα:

1. Με απόκλιση από όλους
-

2. Με απόκλιση από μερικούς
3. Με επιτυχία από την πλειοψηφία του συνόλου τηλεργαζομένου
4. Με επιτυχία από όλους
5. Με επιτυχία και αποδόσεις και πέρα από τους στόχους

**24.** Πόσο ευχαριστημένος είστε από την αποδοτικότητα των τηλεργαζομένων;  
Επιλέξτε σε σχέση με την κλίμακα:

1. Καθόλου
2. Λίγο
3. Αρκετά
4. Πολύ
5. Πάρα πολύ

**25.** Πόσο ικανοποιημένος είστε από την πορεία της επιχείρησή σας μέσα στην κατάσταση της πανδημίας;

Επιλέξτε σε σχέση με την κλίμακα:

1. Καθόλου
2. Λίγο
3. Αρκετά
4. Πολύ
5. Πάρα πολύ

**26.** Πόσο σημαντική είναι για σας η γνώμη των υφισταμένων σας σχετικά με προβληματισμούς πάνω στην εργασία τους , αλλά και για την εταιρεία εν γένει;

Επιλέξτε σε σχέση με την κλίμακα:

1. Μικρής σημασίας
2. Όχι σημαντική
3. Λαμβάνεται υπόψη
4. Σημαντική



5. Πρώτιστης σημασίας

**27.** Ποια η άποψή σας όσον αφορά τις προοπτικές της τηλεργασίας για τα επόμενα 5 χρόνια;

.....
.....
.....
.....
.....