



**ΑΝΟΙΚΤΟ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ  
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**  
**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ  
ΣΠΟΥΔΩΝ  
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»**

## **ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ**

**ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ**

**Εργασία από το Σπίτι:  
Λειτουργικότητα & Αποδοτικότητα**

**ΠΑΥΛΟΣ ΧΑΛΚΙΔΗΣ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ  
ΠΕΤΡΟΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΥ**

**ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΜΑΪΟΣ 2023**

# **Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου**

**Σχολή Οικονομικών Επιστημών & Διοίκησης**

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκηση  
Επιχειρήσεων**

## **Μεταπτυχιακή Διατριβή**



**Εργασία από το Σπίτι: Λειτουργικότητα & Αποδοτικότητα**

**Πάυλος Χαλκίδης**

**Επιβλέπων Καθηγητής  
Πέτρος Δημητρίου**

**Μάιος 2023**

# **Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου**

**Σχολή Οικονομικών Επιστημών & Διοίκησης**

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών**

***Διοίκηση Επιχειρήσεων***

## **Μεταπτυχιακή Διατριβή**

**Εργασία από το Σπίτι: Λειτουργικότητα & Αποδοτικότητα**

**Πάυλος Χαλκίδης**

**Επιβλέπων Καθηγητής**

**Πέτρος Δημητρίου**

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων από τη Σχολή Οικονομικών Επιστημών & Διοίκησης του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

**Μάιος 2023**



## Περίληψη

Η τηλεργασία, με τη χρήση των σύγχρονων τεχνολογικών επιτευγμάτων, αποτελεί πλέον μια νέα “κανονικότητα” τόσο στον τρόπο λειτουργίας των οργανισμών όσο και της καθημερινής ζωής των πολιτών.

Σκοπός αυτής της μεταπτυχιακής διατριβής είναι η μελέτη της λειτουργικότητας και της αποδοτικότητας της τηλεργασίας όχι μόνο σε ατομικό αλλά και σε επιχειρηματικό επίπεδο. Η σημαντικότητα αυτής της μελέτης έγκειται στην ποσοτικοποίηση και μέτρηση της βιωσιμότητας της τηλεργασίας, λαμβάνοντας υπόψη πολλαπλά κοινωνικοοικονομικά κριτήρια. Για την υλοποίηση αυτής της μελέτης, χρησιμοποιήθηκε βιβλιογραφική ανασκόπηση και ποσοτική έρευνα που αναπτύχθηκε με στοχευμένο ερωτηματολόγιο για τη συλλογή δεδομένων που σχετίζονται τόσο με τη δια ζώσης όσο και με την εξ’ αποστάσεως εργασία. Τα πρωτογενή δεδομένα αυτής της έρευνας παρουσιάζονται μέσω γραφικών απεικονίσεων με τη χρήση πολλαπλών κοινωνικοοικονομικών κριτηρίων και τεχνικών συνάθροισης καθώς και συγκριτικής αξιολόγησης των αποδόσεων των δύο αυτών μορφών εργασίας.

Με βάση αυτά τα αποτελέσματα, η λειτουργικότητα της εργασίας από το σπίτι (εξ αποστάσεως) είναι σε υψηλότερα επίπεδα και έχει θετικό αντίκτυπο τόσο στην ποιότητα ζωής όσο και στην ψυχολογία των εργαζομένων. Η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα κυμαίνονται σε χαμηλότερα επίπεδα σε σχέση με τη δια ζώσης εργασία. Αυτό φαίνεται να οφείλετε στην μειωμένη παρακίνηση, στα ελλιπή κίνητρα απόδοσης, στην μειωμένη κατανόηση (ενσυναίσθηση) από πλευράς προϊσταμένων, καθώς και στον υψηλό βαθμό εργασιακή εξουθένωσης. Το γενικό συμπέρασμα που απορρέει από την έρευνα είναι πως υπάρχουν θετικές επιπτώσεις λόγω της εξ αποστάσεως εργασίας σε σημαντικούς τομείς όπως η ποιότητα ζωής και η ψυχολογία, όμως τόσο η αποδοτικότητα όσο και η αποτελεσματικότητα κυμαίνονται σε χαμηλότερα επίπεδα.

Εν κατακλείδι, προτείνεται να υιοθετηθεί η υβριδική μορφή εργασίας, καθώς προσφέρει αίσθηση ευελιξίας, η οποία συμβάλει στην καλύτερη ποιότητα ζωής και ψυχολογίας. Ταυτόχρονα οι εταιρίες θα πρέπει να αυξήσουν την παρακίνηση και τα κίνητρα απόδοσης των εργαζομένων ώστε να μπορέσουν να αυξήσουν την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα μέσω των οποίων θα επιτευχθούν οι στρατηγικοί στόχοι των εταιριών.

## **Summary**

A Teleworking, with the use of modern technological achievements, is now a new "normality" both in the way organizations operate and in the daily life of citizens.

The purpose of this master's thesis is to study the functionality and efficiency of telecommuting not only on an individual but also on a business level. The importance of this study lies in quantifying and measuring the sustainability of telework, taking into account multiple socio-economic criteria. For the implementation of this study, a literature review and quantitative research developed with a targeted questionnaire were used to collect data related to both co-living and teleworking. The primary data of this research is presented through graphical representations using multiple socio-economic criteria and aggregation techniques as well as a comparative evaluation of the returns of these two forms of work.

Based on these results, the functionality of working from home (remotely) is at higher levels and has a positive impact on both the quality of life and the psychology of employees. Efficiency and effectiveness range at lower levels than in subsistence work. This appears to be due to reduced motivation, insufficient performance incentives, reduced understanding (empathy) from supervisors, and high levels of job burnout. The general conclusion that emerges from the research is that there are positive effects due to remote work in important intersections such as quality of life and psychology, but both efficiency and effectiveness fluctuate at lower levels.

In conclusion, it is suggested to adopt the hybrid form of work, as it offers a sense of flexibility, which contributes to a better quality of life and psychology. At the same time, companies should increase the motivation and performance incentives of employees in order to be able to increase the effectiveness and efficiency through which the strategic goals of the companies will be achieved.

## **Ευχαριστίες**

Σε αυτό το σημείο θα ήθελα να ευχαριστήσω καταρχάς τον επιβλέπων καθηγητή μου κ. Πέτρο Δημητρίου για την πολύτιμή καθοδήγηση του. Επιπλέον, τα αγαπημένα μου πρόσωπα που κατανόησαν τις θυσίες που χρειάστηκαν να γίνουν και με στηρίξανε για να ολοκληρωθεί με επιτυχία ο προσωπικός μου αυτός στόχος. Τέλος, την Όλγα και το Χρήστο που με επηρέασαν θετικά προς την επίτευξη αυτού του στόχου.

# Περιεχόμενα

<b>Κεφάλαιο 1</b>	<b>1</b>
<b>Εισαγωγή</b>	<b>1</b>
1.1 Αναγκαιότητα και Στόχος της Έρευνας	1
1.2 Ερευνητικά Ερωτήματα	2
1.3 Δομή της Διατριβής	2
<b>Κεφάλαιο 2</b>	<b>4</b>
<b>Ηγεσία</b>	<b>4</b>
2.1 Ηγεσία	4
2.2 Μετασχηματιστική Ηγεσία	5
2.3 Συναισθηματική Νοημοσύνη (EQ)	5
2.4 Οργανωσιακή Αλλαγή	7
2.5 Μοντέλα Διαχείρισης Αλλαγών	8
2.6 Στρατηγική Ανάλυση	11
2.6.1 Ανάλυση PESTEL	13
2.6.2 Ανάλυση SWOT	15
2.6.3 Μοντέλο 5 Δυνάμεων του Porter	16
2.7 Αλυσίδα Αξίας	17
2.8 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας	18
<b>Κεφάλαιο 3</b>	<b>20</b>
<b>Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων</b>	<b>20</b>
3.1 Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (HR)	20
3.2 Παρακίνηση	21
3.3 Κίνητρα	24
3.4 Ανάπτυξη Εργαζομένων	25
3.5 Επικοινωνία	26
3.6 Διαχείριση Απόδοσης Εργαζομένων	27
3.7 Διαχείριση Ανταμοιβών	29
3.7.1 Στοχοθεσία SMART	30
3.7.2 Ιεράρχηση Αναγκών του Maslow	31
3.8 Εργασιακό Άγχος	33
3.8.1 Επαγγελματική Εξουθένωση - Burnout	34
<b>Κεφάλαιο 4</b>	<b>36</b>
<b>Μεθοδολογία της Έρευνας</b>	<b>36</b>
4.1 Μεθοδολογία της Έρευνας	36
4.1.1 Δείγμα	36
4.1.2 Ερευνητικά Εργαλεία	37
4.1.3 Μεθοδολογία Ανάλυσης	37
<b>Κεφάλαιο 5</b>	<b>38</b>
<b>Αποτελέσματα Έρευνας</b>	<b>38</b>
5.1 Ανάλυση Δείγματος	38
5.2 Αποτελέσματα Έρευνας	43
5.3 Ανάλυση Αποτελεσμάτων	55
<b>Κεφάλαιο 6</b>	<b>63</b>
<b>Επίλογος</b>	<b>63</b>
6.1 Συμπεράσματα	63



6.1.1	Αδυναμίες Έρευνας.....	65
6.2	Εισηγήσεις.....	65
	<b>Παράρτημα Α.....</b>	<b>67</b>
	<b>Ερωτηματολόγιο.....</b>	<b>67</b>
A.1	Εισαγωγή.....	67
A.2	Προσδιοριστικές Ερωτήσεις για το Δείγμα.....	68
A.3	Ερωτήσεις Έρευνας.....	69
	<b>Βιβλιογραφία .....</b>	<b>71</b>

## Πίνακας Εικόνων

Εικόνα 1 Ηγεσία Πηγή: <a href="http://www.salesforce.com">www.salesforce.com</a> .....	4
Εικόνα 2 Διαδικασία Αλλαγής μέσω του Μοντέλου Lewin.....	8
Εικόνα 3 Διαδικασία Αλλαγής μέσω του Μοντέλου Kottler.....	9
Εικόνα 4 Διαδικασία Αλλαγής μέσω του Μοντέλου Έρευνα Δράσης.....	10
Εικόνα 5 Τεχνικές Αλλαγής μέσω του Μοντέλου Οργανωσιακής Ανάπτυξης.....	11
Εικόνα 6 Αποστολή – Mission και Stakeholders .....	11
Εικόνα 7 Ανάλυση PESTEL Πηγή: <a href="http://ibisworld.com">ibisworld.com</a> .....	13
Εικόνα 8 Ανάλυση SWOT.....	16
Εικόνα 9 Μοντέλο 5 Δυνάμεων του Porter .....	17
Εικόνα 10 Διαδικασία Επικοινωνίας.....	26
Εικόνα 11 Διαδικασία Αξιολόγησης της Απόδοσης .....	28
Εικόνα 12 Μοντέλα Αξιολόγησης της Απόδοσης Βάση Προτύπων.....	28
Εικόνα 13 Στοχοθεσία SMART .....	31
Εικόνα 14 Πυραμίδα Ιεράρχησης Αναγκών του Maslow.....	33
Εικόνα 15 Burnout Πηγή: <a href="http://Theskillcollective.com">Theskillcollective.com</a> .....	34

## Πίνακας Γραφημάτων

Γράφημα 1 Φύλο.....	38
Γράφημα 2 Ηλικία .....	39
Γράφημα 3 Οικογενειακή Κατάσταση .....	39
Γράφημα 4 Αριθμός παιδιών .....	40
Γράφημα 5 Επίπεδο Εκπαίδευσης.....	40
Γράφημα 6 Θέση Εργασίας.....	41
Γράφημα 7 Τομέας Απασχόλησης .....	42
Γράφημα 8 Καθαρό Μηνιαίο Εισόδημα .....	42
Γράφημα 9 Διαμονή.....	43
Γράφημα 10 Ημέρες εργασίας εξ αποστάσεως.....	44
Γράφημα 11 Εξ αποστάσεως Εργασία από Επιλογή.....	44
Γράφημα 12 Προτιμώμενη Μορφή Εργασίας.....	45
Γράφημα 13 Επιθυμητές Ημέρες εξ αποστάσεως Εργασίας.....	45
Γράφημα 14 Υπερωρίες ανά εβδομάδα στην εξ αποστάσεως εργασία .....	46
Γράφημα 15 Αποδοτικότητα στην εξ αποστάσεως εργασία.....	46
Γράφημα 16 Αποτελεσματικότητα στην εξ αποστάσεως εργασία.....	47
Γράφημα 17 Αποδοτικότητα στη δια ζώσης εργασία .....	47
Γράφημα 18 Αποτελεσματικότητα στη δια ζώσης εργασία .....	48
Γράφημα 19 Σύγκριση Αποδοτικότητα.....	48
Γράφημα 20 Σύγκριση Αποτελεσματικότητα.....	49
Γράφημα 21 Απόδοση εταιρίας – οργανισμού με εξ αποστάσεως εργασίας.....	49
Γράφημα 22 Βαθμός παρακίνησης στην εξ αποστάσεως εργασία .....	50
Γράφημα 23 Κίνητρα Απόδοσης.....	50
Γράφημα 24 Βαθμός Εργασιακής Εξουθένωσης (Burnout).....	51
Γράφημα 25 Βαθμός ελέγχου στην εξ αποστάσεως εργασία.....	51
Γράφημα 26 Ποιότητα ζωής λόγω εξ αποστάσεως εργασίας.....	52
Γράφημα 27 Ψυχολογία λόγω εξ αποστάσεως εργασίας .....	52
Γράφημα 28 Ικανοποίηση από αντιμετώπιση προϊσταμένου .....	53
Γράφημα 29 Ενσυναίσθηση Προϊσταμένου.....	53
Γράφημα 30 Περιθώριο βελτίωσης αποδοτικότητα.....	54
Γράφημα 31 Συνεισφορά στη βελτίωση της αποδοτικότητα.....	54
Γράφημα 32 Βαθμό ικανοποίησης από την εργασία .....	55
Γράφημα 33 Αποδοτικότητα Εργασίας.....	57
Γράφημα 34 Αποτελεσματικότητα Εργασίας.....	58
Γράφημα 35 Εξ αποστάσεως εργασία σε σχέση με τη δια ζώσης.....	58
Γράφημα 36 Αξιολόγηση Παρακίνηση & Κινήτρων Απόδοσης .....	59
Γράφημα 37 Αξιολόγηση Προϊστάμενου.....	60
Γράφημα 38 Αυτοαξιολόγηση της Ποιότητας ζωής & της Ψυχολογίας των Εργαζομένων....	61



# Κεφάλαιο 1

## Εισαγωγή

Η έναρξη του 2020 στιγματίστηκε από την εξάπλωση της πανδημίας COVID-19, σε παγκόσμια κλίμακα. Η πανδημία αυτή, που οφείλεται στον ιό SARS-CoV-2, επέφερε σημαντικές κοινωνικοοικονομικές επιπτώσεις οι οποίες, έως σήμερα, αποτελούν τροχοπέδη όχι μόνο στην εύρυθμη λειτουργία των κοινωνιών αλλά και στην οικονομική τους ανάπτυξη και κατ' επέκταση στην γενικότερη ευημερία τους. Δεδομένου της ραγδαίας διασποράς του ιού και της αρχικής έλλειψης ιατροφαρμακευτικής πρόληψης που είχε ως αποτέλεσμα σημαντικές επιπτώσεις στην ανθρώπινη υγεία, πολλές χώρες αναγκάστηκαν να επιβάλουν μέτρα φυσικής αποστασιοποίησης και περιορισμούς κίνησης σε μεγάλη κλίμακα. Επί τη βάση των μέτρων αυτών για την επιβράδυνση της διασποράς του ιού και με γνώμονα την διασφάλιση της ανθρώπινης υγείας, δημόσιοι και ιδιωτικοί οργανισμοί προχώρησαν σε μια νέα μορφή εργασίας, την τηλεργασία. Η τηλεργασία, με τη χρήση των σύγχρονων τεχνολογικών επιτευγμάτων, αποτελεί πλέον μια νέα “κανονικότητα” στον τρόπο λειτουργίας των οργανισμών (ιδιωτικών & δημόσιων) και της καθημερινής ζωής των πολιτών.

### 1.1 Αναγκαιότητα και Στόχος της Έρευνας

Η *σημαντικότητα* αυτής της μελέτης έγκειται στην ποσοτικοποίηση και μέτρηση της βιωσιμότητας της τηλεργασίας με απώτερο στόχο τον εντοπισμό των βέλτιστων στρατηγικών λειτουργίας των επιχειρήσεων, λαμβάνοντας υπόψη πολλαπλά κοινωνικοοικονομικά κριτήρια. Καθώς η εξ αποστάσεως εργασία σε μεγάλη κλίμακα και οι επιπτώσεις της, τόσο στη λειτουργικότητα όσο και στην αποδοτικότητα, δεν έχουν μελετηθεί αρκετά και εις βάθος, η έρευνα αυτή θα προσπαθήσει να αποσαφηνίσει την επιρροή αυτής της μορφής εργασίας. Επομένως, σκοπός αυτής της μεταπτυχιακής διατριβής είναι η μελέτη της αποδοτικότητας και της λειτουργικότητας της τηλεργασίας όχι μόνο σε ατομικό αλλά και σε συλλογικό επίπεδο (επιχείρηση - οργανισμός).

## 1.2 Ερευνητικά Ερωτήματα

Τα βασικά ερευνητικά ερωτήματα που θα επιχειρηθεί να απαντηθούν, με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας, είναι κατά πόσο η εργασία από το σπίτι είναι λειτουργική; Είναι οι εργαζόμενοι πιο αποδοτικοί; Έχει αυξηθεί η αποτελεσματικότητα των εργαζομένων που δουλεύουν από το σπίτι; Επιπλέον, θα επιχειρηθεί να απαντηθεί το ερώτημα κατά πόσο η τηλεργασίας έχει θετικό αντίκτυπο τόσο στους εργαζόμενους όσο και στους οργανισμούς; Τέλος, εάν θα πρέπει να συνεχιστεί, να εγκαταλειφθεί ή να υιοθετηθεί μια υβριδική μορφή εργασίας; Επιπλέον, θα αναλυθούν τρόποι – μέθοδοι με τις οποίες θα μπορέσουν οι επιχειρήσεις να διατηρήσουν και να αυξήσουν όχι μόνο την αποδοτικότητα αλλά και τη λειτουργικότητα των εργαζομένων με απώτερο σκοπό την αύξηση της ποιοτικής ζωής των εργαζομένων.

## 1.3 Δομή της Διατριβής

Η δομή της διατριβής αποτελείται από έξι κεφάλαια όπου το πρώτο αφορά την Εισαγωγή, όπου θα παρουσιαστούν τόσο η αναγκαιότητα και ο στόχος της έρευνας όσο και τα ερευνητικά ερωτήματα καθώς και η δομή της.

Στο 2<sup>ο</sup> και 3<sup>ο</sup> κεφάλαιο παρουσιάζεται η βιβλιογραφική αναφορά που σχετίζεται με τα σημαντικότερα θέματα της έρευνας. Πιο συγκεκριμένα, στο δεύτερο κεφάλαιο θα παρουσιασθεί η ηγεσία και ιδιαίτερα η μετασχηματιστική ηγεσία. Επίσης, παρουσιάζεται η οργανωσιακή αλλαγή καθώς και τα πιο διαδεδομένα μοντέλα αλλαγών. Αναφορά γίνεται και στην αλυσίδα αξίας σε συνδυασμό με τη διοίκηση ολικής ποιότητας του οργανισμού. Τέλος, αναλύεται και η συναισθηματική νοημοσύνη. Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η συμβολή της διοίκησης ανθρώπινων πόρων στην ανάπτυξη των εργαζομένων. Οι βασικές λειτουργίες του τμήματος και οι μέθοδοι που ακολουθεί μέσω παρακίνησης και παροχής κινήτρων στους εργαζόμενους. Επίσης, θα αναλυθεί η επικοινωνία, η διαχείριση ανταμοιβών καθώς και ο αντίκτυπος του εργασιακού άγχους στους εργαζόμενους.

Στο τέταρτο κεφάλαιο θα αναπτυχθεί η μεθοδολογία έρευνας της διατριβής. Θα δοθούν διευκρινήσεις για το δείγμα της έρευνας καθώς και για τα ερευνητικά εργαλεία που

χρησιμοποιήθηκαν. Τέλος θα παρουσιαστεί η μεθοδολογία ανάλυσης των αποτελεσμάτων που ακολουθήθηκε στην έρευνα.

Στο πέμπτο κεφάλαιο θα παρουσιαστούν τα αποτελέσματα της έρευνα έπειτα από την επεξεργασία των ερωτηματολογίων που συλλέχθηκαν από το δείγμα. Στόχος της παρουσίασης είναι να γίνει με απλό και σαφή τρόπο, ώστε να είναι εύκολη η κατανόηση των αποτελεσμάτων και ο εντοπισμός τάσεων και μοτίβων.

Ο επίλογος είναι το έκτο και τελευταίο κεφάλαιο, όπου θα προβούμε στην ανάπτυξη των συμπερασμάτων της έρευνας. Θα εντοπιστούν τα σημεία εκείνα που απαντάνε στα ερευνητικά ερωτήματα της διατριβής. Επίσης, θα αναφερθούν οι αδυναμίες της έρευνας και θα προταθούν ενδεχόμενες λύσεις σε αυτές. Τέλος, θα δοθούν εισηγήσεις σχετικά με την αντιμετώπιση των θεμάτων που σχετίζονται τόσο με τη λειτουργικότητα όσο και την αποδοτικότητα στην εξ αποστάσεως εργασία..

# Κεφάλαιο 2

## Ηγεσία

Στο κεφάλαιο αυτό θα παρουσιαστή η ηγεσία (leadership) και ιδιαίτερα η μετασχηματιστική ηγεσία καθώς αυτή αφορά το σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον καθώς οι εξελίξεις γίνονται με ραγδαίους ρυθμούς. Επίσης, θα παρουσιαστεί η οργανωσιακής αλλαγή καθώς και τα πιο διαδεδομένα μοντέλα αλλαγών. Θα επισημανθεί η αλυσίδα αξίας σε συνδυασμό με τη διοίκηση ολικής ποιότητας του οργανισμού, Τέλος, θα αναφερθούμε στη συναισθηματική νοημοσύνη (EQ) που αποτελεί χαρακτηριστικό κλειδί για την επιτυχία ενός ηγέτη.

### 2.1 Ηγεσία

Η ηγεσία (leadership) αφορά όλες εκείνες τις διαδικασίες που λαμβάνουν χώρα από τον ηγέτη έτσι ώστε να επηρεαστεί μια ομάδα ανθρώπων να προβεί σε κάποιες ενέργειες που θα έχουν ως αποτέλεσμα την επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων του οργανισμού. Αφορά τη δυνατότητα μη

αναγκαστικής επιρροής ανθρώπων, επηρεάζοντας τόσο τις στάσεις τους όσο και τις πράξεις τους. Οι ηγέτες επικεντρώνονται τους ανθρώπους διότι μέσω αυτών θα επιτύχουν τους στόχους τους. (Zaleznik, 2003) Διακατέχονται από ένα όραμα και εμπνέουν την εμπιστοσύνη πως αυτό είναι εφικτό. Έχουν την τάση να αμφισβητούν παγιωμένες καταστάσεις, να καινοτομούν και να αναπτύσσουν οργανισμούς και ανθρώπους. Κάνουν τα σωστά πράγματα, είναι επινοητικοί και πρωτότυποι. (Greenberg & Baron, 2013)



Εικόνα 1 Ηγεσία Πηγή: [www.salesforce.com](http://www.salesforce.com)



## **2.2 Μετασχηματιστική Ηγεσία**

Η μετασχηματιστική ηγεσία χαρακτηρίζεται από την τάση που έχουν οι μάνατζερ να πείθουν τους υφισταμένους να υπερβούν το προσωπικό συμφέρον και να δράσουν για το γενικότερο καλό του οργανισμού. Αποτελεί μια ανθρωποκεντρική προσέγγιση διοίκησης και επίσης με προσανατολισμό στο να κάνει πράγματα που όχι μόνο αναζωογονούν τον οργανισμό αλλά και τον μετασχηματίζουν. Οι μετασχηματιστικοί ηγέτες εμπνέουν τους υφισταμένους τους να εργαστούν προς την κατεύθυνση που θέλουν εξυψώνοντας τους. Προσφέροντας διανοητικά ερεθίσματα ώστε να είναι σε θέση, μόνι οι υφιστάμενοι, όχι μόνο να αναγνωρίσουν το πρόβλημα αλλά να εντοπίσουν και τρόπους επίλυση του. Παρέχοντας εξατομικευμένη φροντίδα, οι υφιστάμενοι νοιώθουν την προσοχή, την υποστήριξη και την ενθάρρυνση με αποτέλεσμα να είναι πιο παραγωγικοί. Επίσης, με τη χρήση εμπνευσμένων κινήτρων κρατούνε σταθερή την πορεία των υφισταμένων προς την εκπλήρωση των στόχων του οργανισμού. (Greenberg & Baron, 2013)

## **2.3 Συναισθηματική Νοημοσύνη (EQ)**

Η συναισθηματική νοημοσύνη (emotional quotient – EQ) αποτελείται από ένα σύνολο ικανοτήτων που αφορούν την αναγνώριση και κατανόηση των συναισθημάτων τόσο του ίδιου του ατόμου όσο και των άλλων. Αποτελεί απαραίτητο συστατικό, καθώς ο ρόλος του είναι σημαντικός για τη διαχείριση των καθημερινών σχέσεων. Επίσης, η ανάπτυξη του δεν έχει περιορισμό και μπορεί να αναπτυχθεί και να εξελιχθεί σε κάθε ηλικιακή στιγμή. Αποτέλεσμα αυτής της συναισθηματική κατανόησης, τόσο του εαυτού μας όσο και του άλλου είναι η αποτελεσματική διαχείριση των σχέσεων όλων των ειδών, είτε επαγγελματική είτε προσωπική. Οι συναισθηματικές ικανότητες χωρίζονται σε δύο κατηγορίες, σε αυτές που αφορούν τον ίδιο τον εαυτό όπως είναι οι αυτοεπίγνωσης και αυτοδιαχείρισης και σε αυτές που αφορούν τους άλλους, με την κοινωνική επίγνωση και τη διαχείριση σχέσεων.

Ξεκινώντας από τις ικανότητες που αφορούν τον ίδιο, η αυτοεπίγνωση αποτελείται από την ικανότητα της *συναισθηματικής αυτοεπίγνωσης*. Η αναγνώριση πως τόσο ο ίδιος όσο και η απόδοσή του στην εργασία επηρεάζεται άμεσα από τα συναισθήματά του και δε φοβάται να αναφερθεί σε αυτά. Λειτουργεί με βάση τις προσωπικές του αξίες και

διακατέχεται από ελικρίνεια και αυθεντικότητα κατανοώντας ευκολότερα σύνθετες καταστάσεις. Επίσης, η *ακριβής αξιολόγηση* είναι χαρακτηριστικό καθώς γνωρίζει όχι μόνο τις δυνατότητες του αλλά και τα όρια. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα όχι μόνο να αναγνωρίζει την ανάγκη για βοήθεια, αλλά και πότε να τη ζητήσει. Επιπλέον, είναι δεκτικός σε υποδείξεις καθώς τις θεωρεί σημαντική ανατροφοδότηση για την εξέλιξη του. Η *αυτοπεποίθηση* δε θα μπορούσε να λείπει από ένα άνθρωπο που έχει επίγνωση των δυνατοτήτων του. Τέτοιου είδους άτομα δείχνουν σιγουριά, αναλαμβάνουν δύσκολα καθήκοντα με αποτέλεσμα να ξεχωρίζουν.

Στην αυτοδιαχείριση τα άτομα αυτά διακατέχονται από *αυτοέλεγχο*, δηλαδή την ικανότητα να διαχειρίζονται τα συναισθήματά τους με ψυχραιμία, ακόμη και κάτω από έντονες καταστάσεις να δρουν με καθαρό μυαλό. Η *διαφάνεια* αποτελεί άλλο ένα χαρακτηριστικό που συσχετίζεται με την ακεραιότητά, την ανοιχτή παραδοχή τόσο των ελαττωμάτων όσο και των λαθών του. Επίσης, η *προσαρμοστικότητα* τέτοιων ανθρώπων είναι αξιοσημείωτη, καθώς είναι ευπροσάρμοστοι, χαρακτηρίζονται από ευελιξία και αισθάνονται άνετα με την αβεβαιότητα. Η ικανότητα για *επίτευξη* είναι άλλη μια, καθώς τα προσωπικά τους κριτήρια είναι υψηλά και αναζητούν τη βελτίωση συνεχώς μέσω νέων μεθόδων. Οι στόχοι τους είναι μεν μετρήσιμοι αλλά ταυτόχρονα και προκλητικοί. Η *πρωτοβουλία* μέσω της οποίας έχει τον έλεγχο της τύχης του και καθίσταται αυτοαποτελεσματικός, δεν περιμένει την ευκαιρία, τη δημιουργεί. Είναι *αισιόδοξος* βλέποντας τη θετική πλευρά των πραγμάτων και κάθε εμπόδιο σαν ευκαιρία. Περιμένει από τους άλλους να προσφέρουν τα μέγιστα και τους κρίνει θετικά.

Όσο αφορά τις ικανότητες που αφορούν τους άλλους και την κοινωνική επίγνωση διακατέχονται από *ενσυναίσθηση* η οποία αποτελεί σημαντικό παράγοντα, καθώς τον βοηθάει να αντιλαμβάνεται τα πράγματα όπως τα αισθάνεται ο συνομιλητής του, ασχέτως διαφορετικού υπόβαθρου. Επίσης, από *οργανωτική επίγνωση* δηλαδή την ικανότητα να αντιλαμβάνεται τις σχέσεις εξουσίας είτε ανθρώπων, είτε σε έναν οργανισμό. Η πολιτική ευστροφία να κατανοεί τις δυνάμεις, τις αξίες και τους κανόνες που διέπουν τις συμπεριφορές των ανθρώπων. Έχουν προσανατολισμός στην *εξυπηρέτηση*, το κλίμα ενθάρρυνσης της ικανοποίησης μέσω προσεκτική παρακολούθησης της κατάστασης εντοπίζει τις συμπεριφορές που θα ικανοποιήσουν τους άλλους.

Στη διαχείριση σχέσεων τα άτομα με συναισθηματική νοημοσύνη διακατέχονται από *έμπνευση*, μέσω της οποίας ξεσηκώνει τους άλλους περιγράφοντας ιδανικά μια κατάσταση – όραμα και τους εμπνέει να δράσουν προς ένα κοινό σκοπό. *Επιρροή*, η ικανότητα να επηρεάζει τους άλλους μέσω τόσο της πειστικότητας όσο και της μεταδοτικότητας βρίσκοντας όχι μόνο τις κατάλληλες εκκλήσεις αλλά και τους κατάλληλους ανθρώπους στους οποίους πρέπει να τις απευθύνει. *Συμβολή στην ανάπτυξη των άλλων*, που προέρχεται από ενδιαφέρον, παρέχοντας τόσο έγκυρη όσο και εποικοδομητική ανατροφοδότηση. Την τάση να αποτελούν *καταλύτες αλλαγών*, καθώς αναγνωρίζουν την ανάγκη για αλλαγή με τη χρήση ισχυρών επιχειρημάτων, την υπερασπίζονται και παράλληλα αμφισβητούν το παλαιό καθεστώς. *Ικανότητα διαχείρισης συγκρούσεων* με τρόπο που ικανοποιεί όλες τις πλευρές καθώς μέσω τις συνδιαλλαγής με όλα τα εμπλεκόμενα μέρη κατανοεί τις οπτικές της κάθε πλευράς. *Ομαδικό πνεύμα*, τέτοιου είδους άτομα προωθούν την ομαδικότητα, τη συνεργασία σε ένα φιλικό συναδελφικό κλίμα που επικρατεί το ομαδικό πνεύμα και η συλλογική προσπάθεια.

Συνοψίζοντας, άτομα που διακατέχονται από υψηλό βαθμό συναισθηματικής νοημοσύνης (*EQ*) είναι όχι μόνο πιο αποτελεσματικά στη διαχείριση της αλλαγής αλλά και της αξιολόγησης της απόδοσης μεταξύ άλλων. (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2002)

## **2.4 Οργανωσιακή Αλλαγή**

Η οργανωσιακής αλλαγή αφορά όλες εκείνες τις διαδικασίες που γίνονται σκόπιμα, ύστερα από προσεκτική μελέτη, έτσι ώστε ο οργανισμός να μετακινηθεί από την υφιστάμενη κατάσταση στην επιθυμητή. Αφορά την εξέλιξη του οργανισμού με απώτερο σκοπό να κάνει τα πράγματα είτε καλύτερα ή με διαφορετικό τρόπο. Κλειδί για την επιτυχία της θεωρείται τόσο η αποδοχή όσο και η υποστήριξη των εμπλεκόμενων μελών. Καθώς οι άνθρωποι έχουν την τάση να αντιστέκονται σε αλλαγές καθώς του τρομάζει το άγνωστο και προτιμούν να αγκιστρώνονται στο σύνηθες που το γνωρίζουν και αισθάνονται ασφαλής. Για να υπερκεραστεί ο φόβος για το άγνωστο θα πρέπει να επικοινωνηθεί τόσο η ανάγκη όσο και ο σκοπός της αλλαγής, να εξηγηθούν τα αποτελέσματα που αναμένονται από την αλλαγή και ποιες θα είναι οι επιπτώσεις στα εμπλεκόμενα μέλη. Επίσης, θα πρέπει να επιδειχθεί η συμμετοχή των μελών στο σχεδιασμό και λήψη των αποφάσεων αλλαγής καθώς με αυτόν τον τρόπο θα επιτευχθεί τόσο η στήριξη όσο και η δέσμευση των μελών προς στην υλοποίηση της. Επιπλέον, θα

έχει θετικό αντίκτυπο στην ανάπτυξη σχέσεων και εγγυάται τη δίκαιη υλοποίηση τους. Τέλος, υπάρχει και το ενδεχόμενο για επιλογή ατόμων που αποδέχονται την αλλαγή και μέσω αυτόν να επηρεαστούν προς αυτήν την κατεύθυνση και τα υπόλοιπα μέλη. Θα πρέπει να σημειωθεί πως ο εξαναγκασμός, παρόλο που θεωρείται μια από τις επιλογές, καλό είναι να μην προτιμάται καθώς σε αυτήν την περίπτωση θα υπάρξουν πολλές αρνητικές επίπτωσης όπως, μειωμένη παραγωγικότητα και παραιτήσεις μεταξύ άλλων. (Robbins & Judge, 2018)

## 2.5 Μοντέλα Διαχείρισης Αλλαγών

Σε ένα δυναμικό και συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον οι εταιρίες – οργανισμοί θα πρέπει όχι μόνο να αντιληφθούν τις αλλαγές που συντελούνται αλλά και να προσαρμοστούν σε αυτές αν θέλουν να επιβιώσουν, πόσο μάλλον να αναπτυχθούν. Επομένως, η οργανωσιακή αλλαγή πρέπει να θεωρείται δεδομένο πως θα επέλθει κάποια στιγμή λόγω είτε των εξωτερικών είτε των εσωτερικών δυνάμεων που επηρεάζουν τη λειτουργία της εταιρίας - οργανισμού. Υπάρχουν διάφορα μοντέλα διαχείρισης αλλαγών, με τα πιο γνωστά να είναι το μοντέλο του τριών βημάτων του Lewin, το μοντέλο οκτώ βημάτων του Kottler, το μοντέλο τεσσάρων βημάτων των Cook & Hunsaker, το μοντέλο τεσσάρων στρατηγικών των Balogan & Hope και το μοντέλο πέντε βημάτων του Robbins. Καθώς επίσης μοντέλα αποτελούν η έρευνα δράσης και η οργανωσιακή ανάπτυξη.

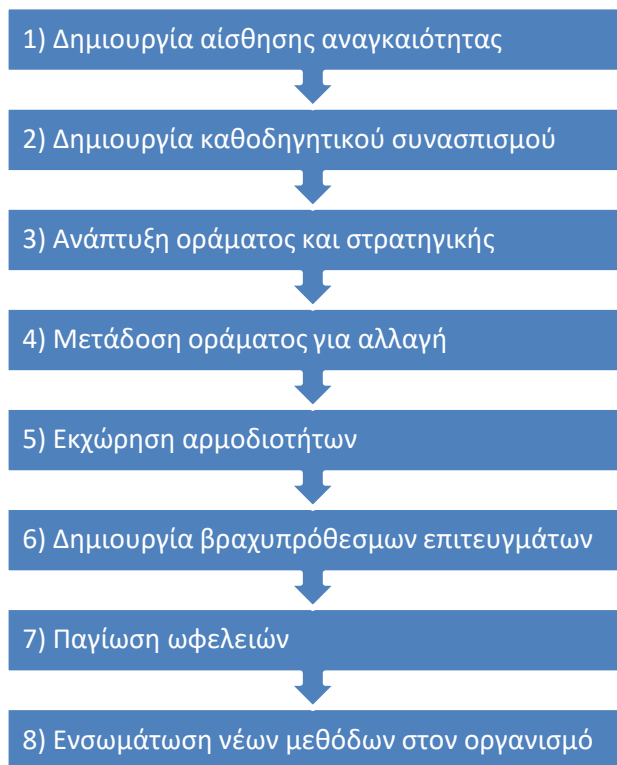
Βάσει του μοντέλου Lewin, για να είναι επιτυχής η αλλαγή σε μία εταιρία – οργανισμό θα πρέπει να ακολουθηθούν τρία βήματα (εικόνα 2). Πρώτο βήμα είναι η *αποπαγοποίηση* (*unfreezing*) της κατάστασης που ισχύει στον οργανισμό, όπου στο στάδιο αυτό τα εμπλεκόμενα μέλη ενημερώνονται για τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν και γίνεται σαφές η ανάγκη για αλλαγή. Δεύτερο βήμα είναι η *μετάβαση* (*transition*) στην επιθυμητή νέα κατάσταση, όπου δοκιμάζονται νέες συμπεριφορές με απώτερο σκοπό να επιφέρουν την επιθυμητή αλλαγή. Τρίτο και τελευταίο βήματα αποτελεί η *επαναπαγοποίηση* (*refreezing*) στη νέα επιθυμητή κατάσταση. Στο βήμα αυτό υιοθετούνται οι νέες συμπεριφορές από τα μέλη με αποτέλεσμα την μετάβαση στην επιθυμητή κατάσταση του οργανισμού. (Robbins & Judge, 2018)



Εικόνα 2 Διαδικασία Αλλαγής μέσω του Μοντέλου Lewin

Το μοντέλο του Kottler έχει ως βάση αυτό του Lewin σε μια πιο λεπτομερή εκδοχή του. Μετά από έρευνα για τα συνήθη σφάλματα στη διαδικασία αλλαγής, πρότεινε οκτώ βήματα με τα οποία μπορούν αυτά να αποφευχθούν. Στην ουσία, χώρισε τόσο την αποπαγιοποίηση σε τέσσερα βασικά βήματα όσο και τη μετάβαση σε τρία, ενώ την επαναπαγιοποίηση την άφησε σε ένα βήμα. Πιο αναλυτικά τα βήματα που προτείνει το μοντέλο του να ακολουθήσει ο οργανισμός είναι (εικόνα 3):

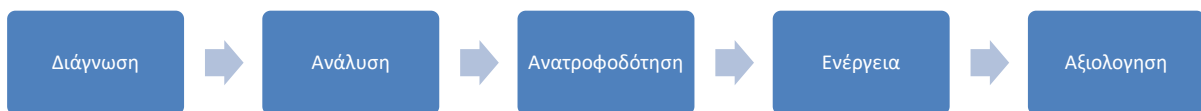
- 1) *Τη δημιουργία της αίσθησης της αναγκαιότητας για αλλαγή*, μέσω ανάλυσης της πραγματικής κατάστασης της αγοράς εντοπίζοντας τις απειλές και τις ευκαιρίες.
- 2) *Τη δημιουργία ενός καθοδηγητικού συνασπισμού*, μέσω προσέγγισης σε άτομα που έχουν επιρροή ώστε να ηγηθούν της προσπάθειας αλλαγής, εξασφαλίζοντας με αυτόν τον τρόπο τη μέγιστη συνεργασία και δέσμευση για την πραγματοποίησή της.
- 3) *Την ανάπτυξη ενός οράματος καθώς και μιας στρατηγικής*. Μέσω του οράματος οι συμμετέχοντες θα προσανατολιστούν προς την επιθυμητή κατεύθυνση, ενώ η στρατηγική θα προσδιορίσει τους τρόπους έτσι ώστε να πραγματοποιηθεί το όραμα.
- 4) *Τη μετάδοση του οράματος*, μέσω της καθοδήγησης και της συνεχούς υπενθύμισης από τα άτομα επιρροής προς τους υπόλοιπους συμμετέχοντες για την πραγματοποίηση του οράματος.
- 5) *Την εκχώρηση των αρμοδιοτήτων*, οι οποίες θα απαλείψουν τα εμπόδια και θα παροτρύνουν την ενεργό συμμετοχή.
- 6) *Τη δημιουργία βραχυπρόθεσμων επιτευγμάτων*, μέσω των οποίων θα φανεί η πρόοδος και θα επιβραβευτούν τα άτομα που συνέβαλαν σε αυτήν.
- 7) *Την παγίωση των ωφελειών*, παγιοποίηση των παραγόντων που βοηθούν προς την επίτευξη του στόχου και περαιτέρω ενδυνάμωση της διαδικασίας.



Εικόνα 3 Διαδικασία Αλλαγής μέσω του Μοντέλου Kottler

- 8) Την ενσωμάτωση των νέων μεθόδων στον οργανισμό, μέσω της παγιοποίησης των συμπεριφορών που συμβάλλουν στην επιθυμητή νέα κατάσταση. (Kotter, 2001)

Η διαδικασία αλλαγής μέσω του μοντέλου της έρευνας δράσης βασίζεται στη συλλογή των στοιχείων που χρειάζονται έτσι ώστε να γίνει διεξοδική ανάλυση μέσω της οποίας θα επιλεγούν οι ενέργειες που απαιτούνται για την πραγματοποίησή της. Αποτελεί μια πιο επιστημονική προσέγγιση, εξαιτίας της μεθοδολογίας που ακολουθείται. Αποτελείται από πέντε βήματα, τη διάγνωση, την ανάλυση, την ανατροφοδότηση, την ενέργεια και τέλος την αξιολόγηση (εικόνα 4). Η έρευνα δράσης έχει δυο βασικά προτερήματα, πρώτον η μεθοδολογία εστιάζει στον εντοπισμό των αντικειμενικών προβλημάτων και βάσει αυτών θα επιλεγούν οι ενέργειες που θα συμβάλουν στην επιθυμητή αλλαγή. Δεύτερο προτέρημα αποτελεί η κάμψη της αντίστασης, καθώς σε αυτήν εμπλέκονται ενεργά οι εργαζόμενοι μέσω της ανατροφοδότησης, επομένως υπάρχει μειωμένη αντίσταση στην επιδιωκόμενη αλλαγή. (Robbins & Judge, 2018)



Εικόνα 4 Διαδικασία Αλλαγής μέσω του Μοντέλου Έρευνα Δράσης

Το μοντέλο της οργανωσιακής ανάπτυξης βασίζεται στη συλλογή διάφορων μεθόδων αλλαγής μέσω των οποίων προσπαθούν να βελτιώσουν τόσο την αποτελεσματικότητα του οργανισμού όσο και την ευημερία των εργαζομένων, δίνοντας μεγάλη βαρύτητα στις συμμετοχικές διαδικασίες και τη συνεργασία. Οι τεχνικές που ακολουθούνται είναι οι εξής (εικόνα 5):

- *Εκπαίδευση ευαισθησίας*, δηλαδή οι ομάδες που επιθυμούν να αλλάξουν συμπεριφορά εντός ομάδας χωρίς δομημένη αλληλεπίδραση.
- *Ανατροφοδότηση μέσω έρευνας*, δηλαδή η συλλογή στοιχείων και ο εντοπισμός αποκλίσεων και έπειτα οι προτάσεις αποκατάστασης τους.
- *Συμβουλευτική επί της διαδικασίας*, η οποία επιτυγχάνεται μέσω του εντοπισμού των θεμάτων με τη βοήθεια συμβούλου και η εύρεση διαδικασιών επίλυσης τους.
- *Δόμηση ομάδας*, όπου αλληλεπιδρούν τα μέλη με σκοπό την αύξηση της εμπιστοσύνης.
- *Διομαδική ανάπτυξη*, η οποία έχει σκοπό την αλλαγή τόσο των στάσεων όσο και των στερεοτύπων καθώς και των αντιλήψεων που επικρατούν.

- **Καταδιωκτική διερεύνηση**, δηλαδή ο εντοπισμός των πραγμάτων που κάνει σωστά ο οργανισμός. (Robbins & Judge, 2018)



Εικόνα 5 Τεχνικές Αλλαγής μέσω του Μοντέλου Οργανωσιακής Ανάπτυξης

Συνοψίζοντας συμπεραίνουμε πως δεν υπάρχει ένα μόνο ιδανικό μοντέλο αλλαγής, αλλά η επιτυχία της αλλαγής έγκειται στην αποδοχή της αναγκαιότητάς της και στην εξασφάλιση δέσμευσης των εμπλεκόμενων μελών για την επίτευξή της.

## 2.6 Στρατηγική Ανάλυση

Οι εταιρίες – οργανισμοί πριν προχωρήσουν στη διαμόρφωσή της στρατηγικής, που θα ακολουθήσουν για την επίτευξη των στρατηγικών τους στόχων, προβαίνουν σε μια ανάλυση στρατηγικής που σκοπό έχει να προσδιοριστεί η εταιρία – οργανισμός και να εκτιμηθεί το περιβάλλον που δραστηριοποιείται έτσι ώστε να εκτιμηθεί η ανταγωνιστική θέση της.

Ο προσδιορισμός της εταιρίας – οργανισμού μπορεί να επιτευχθεί μέσα από την ανάλυση τριών βασικών στοιχείων της, τα οποία είναι η *αποστολή (mission)* της εταιρίας η οποία συσχετίζεται άμεσα με τις ομάδες ενδιαφερομένων – stakeholders (εικόνα 6), οι *θεμελιώδεις αξίες (core values)* όπως επίσης και οι *λειτουργικοί της στόχοι (operating objectives)*. Αποτέλεσμα αυτής της



Εικόνα 6 Αποστολή – Mission και Stakeholders

στρατηγικής είναι να εκτιμηθούν τόσο οι πόροι όσο και οι ικανότητες του οργανισμού. Ενώ η ανάλυση του περιβάλλοντος του οργανισμού επιτυγχάνεται εντοπίζοντας τόσο τα δυνατά και αδύνατα σημεία εντός οργανισμού όσο και τις ευκαιρίες και απειλές στο

εξωτερικό περιβάλλον. Καθοριστική είναι επίσης και η ανάλυση τόσο της ανταγωνιστικότητας όσο και της ελκυστικότητας που παρουσιάζει ο κλάδος.

Ξεκινώντας από την εξέταση της αποστολής (*mission*), δηλαδή το σκοπό και το λόγο ύπαρξης του οργανισμού, απαντώντας στα ερωτήματα: -Ποια είναι η πορεία μας; -Ποιο το όραμά μας; -Ποιες αλλαγές ευελπιστούμε να καταφέρουμε στην κοινωνία; -Ποιος είναι ο λόγος που θέλουμε να αναγνωριστούμε από τον κόσμο; Οι απαντήσεις σε αυτά τα ερωτήματα θα πρέπει να ανταποκρίνονται στα συμφέροντα των βασικών ενδιαφερόμενων μερών – stakeholders και να αναδεικνύουν τις βασικές αξίες του οργανισμού. Με γνώμονα αυτές τις αξίες, τα στελέχη θα πρέπει να λαμβάνουν τις στρατηγικές αποφάσεις του οργανισμού.

Η ανάλυση στις θεμελιώδεις αξίες (*core values*) του οργανισμού έχει να κάνει με τον προσδιορισμό στις ευρείες πεποιθήσεις που επικρατούν στον οργανισμό για το τι συνιστά κατάλληλη συμπεριφορά. Αφορά τον προσδιορισμό της μοναδικής ταυτότητας που αντιπροσωπεύει τον οργανισμό, καθώς και το σύστημα αξιών και κανόνων που αποτελούν πρότυπα για την επίτευξη του στόχου του, γνωστή και ως κουλτούρα του οργανισμού.

Τέλος, η ανάλυση των λειτουργικών στόχων (*operating objectives*) του οργανισμού αποτελούν βασικό πεδίο ανάλυσης καθώς μέσω αυτών κατευθύνονται οι δραστηριότητες του οργανισμού σε συγκεκριμένα πεδία απόδοσης. Είναι η μετατροπή της αποστολής του οργανισμού σε συγκεκριμένους στόχους όπως είναι η κερδοφορία, η ποιότητα, η εξυπηρέτηση, η καινοτομία και η κοινωνική ευθύνη μεταξύ άλλων. Σημαντικό είναι να διασφαλίζεται πως οι στόχοι είναι ευθυγραμμισμένοι με την αποστολή και το όραμα του οργανισμού, με απώτερο σκοπό την καθοδήγηση προς την επίτευξη τους.

Όσον αφορά την ανάλυση του περιβάλλοντος που δραστηριοποιείται ο οργανισμός, αυτή μπορεί να επιτευχθεί με την βοήθεια της ανάλυσης *PESTEL* για το εξωτερικό περιβάλλον. Η ανάλυση *SWOT* αποτελεί εξαιρετική μέθοδος όχι μόνο για τον προσδιορισμό των δυνατών και αδύνατων σημείων στο εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού αλλά και για τον εντοπισμό των ευκαιριών και των απειλών που διατρέχει ο οργανισμός στο εξωτερικό περιβάλλον. Τέλος, η ανάλυση πέντε σημείων του Porter, για να προσδιοριστεί τόσο η ανταγωνιστικότητα όσο και η ελκυστικότητα στον κλάδο που δραστηριοποιείται



ο οργανισμός. Παρακάτω αναλύεται η μεθοδολογία αυτών των μεθόδων ανάλυσης. (Schermerhorn, 2012)

### 2.6.1 Ανάλυση PESTEL

Η ανάλυση στο μακροπεριβάλλον που δραστηριοποιείται ή πρόκειται να δραστηριοποιηθεί μια εταιρία – οργανισμός είναι επιβεβλημένη. Σκοπός αυτής της ανάλυσης είναι να εντοπιστούν και να εκτιμηθούν οι παράγοντες εκείνοι που επηρεάζουν τη λειτουργία της και έπειτα τα στελέχη της διοίκησης να λάβουν τις κατάλληλες στρατηγικές αποφάσεις. Η ανάλυση αυτή είναι γνωστή ως PESTEL<sup>1</sup> καθώς εξετάζει 6 σημαντικούς τομείς του μακροπεριβάλλοντος, οι οποίοι είναι ο Πολιτικός, ο Οικονομικός, ο Κοινωνικοπολιτισμικός, ο Τεχνολογικός, ο Φυσικός και ο Νομικός.



Εικόνα 7 Ανάλυση PESTEL  
Πηγή: [ibisworld.com](http://ibisworld.com)

Οι εξελίξεις στο πολιτικό περιβάλλον επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τις αποφάσεις της εταιρίας. Επομένως εξετάζεται η πολιτική σταθερότητα που επικρατεί στην περιοχή που επιχειρεί η εταιρία, καθώς επίσης και στον ευρύτερο τομέα. Επιπλέον, εξετάζονται οι τάσεις της πολιτικής ηγεσίας, καθώς και η πολιτική βούληση που σχετίζεται με αποφάσεις σε θέματα που σχετίζονται με τη δραστηριότητα της εταιρίας – οργανισμού. Επίσης, αναλύονται οι νόμοι που θεσπίζει η κυβέρνηση, απόρροια άσκησης πιέσεων από διάφορες ομάδες συμφερόντων, οι οποίοι περιορίζουν τους οργανισμούς. Τα ρυθμιστικά πλαίσια που θεσπίζονται για τη λειτουργία των επιχειρήσεων είναι θέματα τα οποία χρειάζεται να εξεταστούν. Επίσης λαμβάνονται υπόψιν οι πιέσεις που ασκούν καταναλωτικές και συνδικαλιστικές οργανώσεις οι οποίες επηρεάζουν κυβερνητικές αποφάσεις και απαιτούνε λήψη μέτρων για διάφορους λόγους.

Στο οικονομικό περιβάλλον είναι όλες εκείνες οι δυνάμεις που σχετίζονται με την οικονομική κατάσταση και επηρεάζουν τόσο την αγοραστική δύναμη των καταναλωτών όσο και την κερδοφορία των επιχειρήσεων. Τέτοιες δυνάμεις είναι επί παραδείγματι η γενικότερη κατάσταση που επικρατεί στην οικονομία, ανάπτυξης ή ύφεσης, έπειτα η ροή

<sup>1</sup> PESTEL ακρωνύμιο από τα αρχικά των Political, Economical, Sociocultural, Technological, Environmental και Legal.

χρήματος στην αγορά είτε μέσω δανεισμού είτε μέσω δημόσιων επενδύσεων και μια άλλη μεταβλητή είναι η φορολογία τόσο των επιχειρήσεων όσο και των καταναλωτών.

Το *κοινωνικοπολιτισμικό περιβάλλον* είναι όλες εκείνες οι δυνάμεις που επηρεάζουν την κοινωνική συμπεριφορά. Δηλαδή οι βασικές αξίες των ανθρώπων σε κάθε περιοχή, η κουλτούρα και ο πολιτισμός τους, οι προτιμήσεις και γενικότερα η στάση ζωής. Αποτελείται από θεσμούς και δημογραφικά χαρακτηριστικά τα οποία πρέπει να λάβει υπόψη της μια εταιρία έτσι ώστε να λάβει τις κατάλληλες αποφάσεις.

Το *τεχνολογικό περιβάλλον*, το πιο γρήγορα μεταβαλλόμενο περιβάλλον τα τελευταία χρόνια, αποτελείται από όλες αυτές τις εξελίξεις γύρω από την τεχνολογία και την εξέλιξή της. Η δημιουργία νέων προϊόντων και υπηρεσιών λόγω των τεχνολογικών εξελίξεων είναι πλέον ραγδαία. Οι νέες τεχνολογικές ανακαλύψεις δημιουργούν όχι μόνο ευκαιρίες αλλά ακόμη και νέες αγορές. Οι εταιρίες οφείλουν να παρακολουθούν τις τάσεις της τεχνολογίας καθώς διαφορετικά κινδυνεύουν όχι απλά να μείνουν πίσω αλλά και εκτός αγοράς.

Το *φυσικό περιβάλλον* τα τελευταία χρόνια έχει γίνει ολοένα και πιο σημαντικό στην ανάλυση των εταιριών καθώς περιλαμβάνει όλους εκείνους τους φυσικούς πόρους που είναι απαραίτητοι ως εισροές για την εύρυθμη λειτουργία των επιχειρήσεων. Πόροι που αποτελούν είτε την πρώτη ύλη των εταιριών, είτε αποτελούν ενεργειακό κόστος γι' αυτές. Επίσης, η ρύπανση που προκαλείται από τις εταιρίες με τα απόβλητα αποτελεί σημείο εξέτασης που θα πρέπει να ληφθεί υπόψη από τα στελέχη.

Το *νομικό περιβάλλον* αποτελείται από πληθώρα νόμων και κανονισμών, τόσο για τη λειτουργία των επιχειρήσεων όσο και την προστασία εργαζομένων και του περιβάλλοντος. Θεωρείται το πιο δύσκολο περιβάλλον για να αναλυθεί λόγω του όγκου του και τις εξειδίκευσης που απαιτεί. Επιπλέον, η πληθώρα νόμων και κανονισμών, πολλές φορές διαφορετικές από περιοχή σε περιοχή, είναι αποτρεπτικός παράγοντας για τις επενδύσεις των επιχειρήσεων. (Kotler, Armstrong, Saunders, & Wong, 2001) (Robbins, Coulter, & DeCenzo, 2017)

## 2.6.2 Ανάλυση SWOT

Με την ανάλυση SWOT<sup>2</sup> είμαστε σε θέση να προσδιορίσουμε τόσο το εσωτερικό όσο και το εξωτερικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται η εταιρία – οργανισμός. Στο εσωτερικό περιβάλλον εντοπίζουμε όχι μόνο τα *δυνατά (strengths)* σημεία της εταιρίας αλλά και οι *αδυναμίες (weaknesses)* της ενώ στο εξωτερικό περιβάλλον η ανάλυση μας δίνει την δυνατότητα να προσδιορίσουμε τις *ευκαιρίες (opportunities)* καθώς και τις *απειλές (threats)* που αντιμετωπίζει η εταιρία (εικόνα 7).

Ξεκινώντας από το εσωτερικό περιβάλλον και τα *δυνατά σημεία (strengths)*, έχοντας υπόψη τόσο τους πόρους όσο και τις ικανότητες της εταιρίας - οργανισμού, εντοπίζουμε τις θεμελιώδεις ικανότητες του, δηλαδή εκείνα τα σημεία που κάνει εξαιρετικά καλά συγκριτικά με τον ανταγωνισμό. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που διαθέτει, τις ικανότητες, τις γνώσεις, την εξειδίκευση και τους πόρους μεταξύ άλλων που δεν είναι εύκολο είτε να αντιγράψουν είτε να αποκτηθούν από τους ανταγωνιστές.

Ο εντοπισμός των *αδυναμιών (weaknesses)* αποτελεί επίσης σημαντικό παράγοντα για την ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλον της εταιρίας καθώς θα επισημανθούν οι λόγοι που εμποδίζουν την εταιρία να επιτύχει τους στρατηγικούς της στόχους. Αφού εντοπιστούν επιτυχώς η εταιρία – οργανισμός πρέπει να προβεί στις απαραίτητες ενέργειες είτε για την εξάλειψη τους ή στη χειρότερη περίπτωση τη μείωση τους. Στην περίπτωση που αυτές δε δύναται να διορθωθούν, ο εντοπισμός βοηθάει στην αντιμετώπιση των αρνητικών επιδράσεων και κατ' επέκταση στην ελαχιστοποίηση των συνεπειών τους.

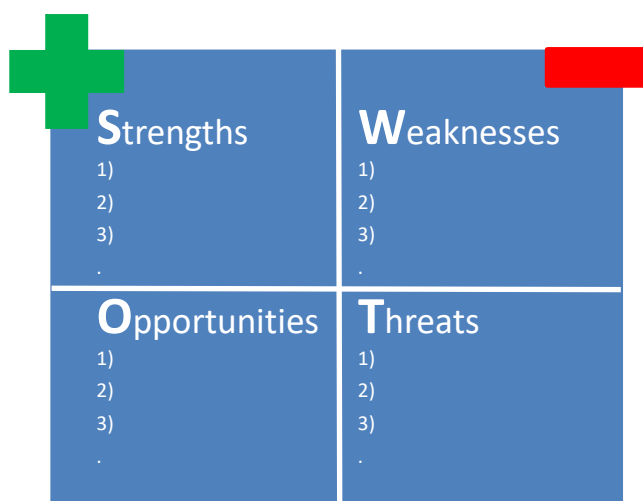
Συνεχίζοντας την ανάλυση SWOT στο εξωτερικό περιβάλλον, εντοπίζονται οι *ευκαιρίες (opportunities)* που σχετίζονται με την εταιρίας, δηλαδή παράγοντες που η εταιρία – οργανισμός δεν είναι σε θέση να επηρεάσει αλλά αποτελούν σημαντικές ευκαιρίες γι' αυτήν. Ο εντοπισμός τους θα βοηθήσει τα στελέχη να λάβουν τις ανάλογες στρατηγικές αποφάσεις για να ευθυγραμμίσουν τις ικανότητες της εταιρίας με τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται στο εξωτερικό περιβάλλον έτσι ώστε να επιτευχθούν οι στρατηγικοί στόχοι της εταιρίας.

---

<sup>2</sup> SWOT ακρωνύμιο από τα αρχικά των Strengths, Weaknesses, Opportunities και Threats.

Ο εντοπισμός των *απειλών (threats)* στο εξωτερικό περιβάλλον θεωρείται απαραίτητος, παρόλο που ο οργανισμός δεν είναι σε θέση να επηρεάσει αυτές τις απειλές. Έχοντας γνώση γι' αυτές, θα είναι σε θέση να λάβει τα κατάλληλα μέτρα έτσι ώστε να θωρακιστεί καλύτερα με αποτέλεσμα να περιορίσει όσο το δυνατόν περισσότερο την αρνητική επιρροή τους στην εταιρία.

Εν κατακλείδι, με την ανάλυση SWOT εντοπίζονται όλα εκείνα τα σημαντικά σημεία που πρέπει να λάβουν υπόψη τα στελέχη διοικητικών αποφάσεων για να επιλέξουν την κατάλληλη στρατηγική που θα ακολουθήσει η εταιρία ώστε να είναι σε θέση η εταιρία να επιτύχει τους στρατηγικούς της στόχους. (Schermerhorn, 2012) (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2017)



Εικόνα 8 Ανάλυση SWOT

### 2.6.3 Μοντέλο 5 Δυνάμεων του Porter

Για τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων από τα στελέχη, ο Porter θεωρεί πως μια ανάλυση σε πέντε βασικά σημεία (εικόνα 8) επιβάλλεται να γίνει έτσι ώστε να εκτιμηθεί η κατάσταση του κλάδου με αποτέλεσμα να ληφθούν οι κατάλληλες στρατηγικές αποφάσεις. Οι τομές που θεωρεί πως πρέπει να αναλυθούν είναι οι εξής:

- 1) *Ο ανταγωνισμός στον κλάδο*, να εκτιμηθεί η ένταση του ανάμεσα στις εταιρίες που δραστηριοποιούνται ήδη σε αυτόν. Εάν χαρακτηρίζεται από έντονα ανταγωνιστικό κλίμα, δηλαδή οι εταιρίες είναι ισχυρές, μάχονται επιθετικά για μεγαλύτερο μερίδιο αγοράς, την καλύτερη τιμή, τα προϊόντα δεν έχουν σημαντικές διαφορές μεταξύ τους, είναι πολλές και επιπλέον τόσο τα σταθερά έξοδα όσο και τα εμπόδια εξόδου από τον κλάδο είναι μεγάλα τότε ο κλάδος θεωρείται μη ελκυστικός.
- 2) *Εμπόδια εισόδου*, πόσο εύκολο είναι να εισέλθουν στον κλάδο νέοι ανταγωνιστές. Τα εμπόδια που αντιμετωπίζουν, όπως για παράδειγμα το κόστος εγκαταστάσεων και εξοπλισμού, η απαιτούμενη τεχνογνωσία, το νομικό και

περιβαλλοντολογικό πλαίσιο, οι οικονομίες κλίμακας καθώς και ιδιαίτερες τεχνολογικές απαιτήσεις. Ελκυστικότερος κλάδος θεωρείται αυτός που έχει μεγάλα εμπόδια εισόδου και μικρά εξόδου.

- 3) *Απειλή από υποκατάστατα*, όταν υπάρχουν η δυνατότητα των καταναλωτών να επιλέξουν υποκατάστατα (προϊόντα ή υπηρεσίες). Αυτό δύναται να συμβεί είτε επειδή τα χαρακτηριστικά είναι παρόμοια είτε υπάρχει μεγάλη απόκλιση στο κόστος τους. Προφανώς κλάδοι στους οποίους υπάρχει η επιλογή των υποκατάστατων σαφώς και θεωρούνται μη ελκυστικοί.
- 4) *Δύναμη Προμηθευτών*, αφορά τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών να επηρεάσουν την τιμή. Λόγοι για τους οποίους οι προμηθευτές έχουν αυξημένη δύναμη είναι τόσο σε περιπτώσεις ολιγοπωλίου όσο και σε περιπτώσεις που δεν υπάρχουν υποκατάστατα, επιπλέον όταν αποτελεί βασική εισροή για την εταιρία. Κλάδοι με αυτά τα χαρακτηριστικά θεωρούνται μη ελκυστικοί για επένδυση.
- 5) *Δύναμη πελατών*, όταν οι πελάτες έχουν διαπραγματευτική δύναμη να επηρεάσουν την τιμή. Αυτό μπορεί να συμβεί είτε αγοράζουν μεγάλες ποσότητες ή μπορούν να προμηθευτούν από άλλη πηγή. Επίσης, όταν το κόστος αλλαγής είναι μικρό και δεν υπάρχει διαφοροποίηση. Τέτοιου είδους αγορές θεωρούνται μη ελκυστικές.

Έχοντας προβεί στην ανάλυση της αγοράς μέσω του μοντέλου των πέντε δυνάμεων του Porter τα στελέχη έχουν στη διάθεσή τους σημαντικές πληροφορίες για τη συμπεριφορά της ανταγωνιστικότητας στον κλάδο. Επομένως είναι σε θέση να λάβουν τις καλύτερες στρατηγικές αποφάσεις σε σχέση με τα αποτελέσματα της ανάλυσης. (Kotler & Keller, 2006) (Χυτήρης, 2013)



Εικόνα 9 Μοντέλο 5 Δυνάμεων του Porter

## 2.7 Αλυσίδα Αξίας

Ένας οργανισμός που επιθυμεί να εξελισσεται εκτιμά τακτικά τις διαδικασίες έτσι ώστε να διασφαλίσει την αποτελεσματικότητά τους και τη συνεισφορά αυτών στη δημιουργία προστιθέμενης αξίας στην υπηρεσία ή στο προϊόν. Εφόσον, εντοπιστούν περιθώρια

βελτίωσης, ο επανασχεδιασμός των διαδικασιών είναι επιβεβλημένος. Η μέθοδος μέσω της οποίας θα εξεταστούν οι θεμελιώδεις διαδικασίες και η συμβολή που έχουν στην απόδοση του οργανισμού είναι γνωστή ως ανάλυση αξίας της διαδικασίας. Αποτελεί μια βηματική διαδικασία που σκοπό έχει να εξετάσει βήμα – βήμα τη ροή εργασίας και να εκτιμήσει εάν το κάθε στάδιο της ροής εργασιών είναι σημαντικό, χρήσιμο και συμβάλει στην προσθήκη αξίας. Στην περίπτωση που δεν τηρεί τα παραπάνω χαρακτηριστικά απαλείφεται από τη διαδικασία ή αντικαθίσταται με άλλο. Τα στάδια της ανάλυσης αξίας διαδικασιών είναι τα ακόλουθα:

1. Αναγνώριση των θεμελιωδών διαδικασιών του οργανισμού.
2. Δημιουργία χάρτη που θα αποτυπώνονται οι διαδικασίες με βάση τις ροές εργασιών.
3. Εκτίμηση κάθε διαδικασίας.
4. Εξάλειψη εργασιών που δεν προσφέρουν αξία.
5. Υιοθέτηση μεθόδων για την εξάλειψη καθυστερήσεων και λαθών.
6. Εντοπισμός αποδοτικότερων μεθόδων κατανομής εργασιών σε ανθρώπους και τμήματα.

Στόχος της ανάλυσης είναι ο ανασχεδιασμός των διαδικασιών του οργανισμού, μέσω συστηματικής και ενδεδειγμένης ανάλυσης των εργασιακών διαδικασιών ροής, με νέους αποδοτικότερους τρόπους εκτέλεσης οι οποίοι θα προσθέτουν αξία στην υπηρεσία ή στο προϊόν. (Schermerhorn, 2012) (Johnson, Whittington, Scholes, Angwin, & Regner, 2016)

## **2.8 Διοίκηση Ολικής Ποιότητας**

Η διοίκηση ολικής ποιότητας – total quality management (TQM) έχει σκοπό την εκπλήρωση των στρατηγικών στόχων ποιότητας του οργανισμού. Μέσω των στρατηγικών αυτών εφαρμόζονται όλες εκείνες οι ενέργειες - δραστηριότητες που πρέπει να κάνει ο οργανισμός για να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις των πελατών. Σκοπός της είναι όλος ο οργανισμός να εφαρμόζει πρακτικές έτσι ώστε να γίνουν τα πράγματα σωστά από την αρχή και να παρέχεται ανώτερης ποιότητας υπηρεσίες ή προϊόντα. Για να επιτευχθεί χρειάζεται ο οργανισμός να είναι προσανατολισμένος τόσο στη δέσμευση για ολική ποιότητα όσο και για διαρκής βελτίωση. Εφόσον υπάρχει η δέσμευση για TQM, αυτή μπορεί να εφαρμοστεί σε κάθε τομέα του οργανισμού και με συνδυασμό τη διαρκή βελτίωση θα βρίσκονται συνεχώς νέοι τρόποι να γίνουν τα πράγματα καλύτερα. Απώτερο αποτέλεσμα της TQM είναι να αναζητεί καλύτερες πρακτικές ώστε να

βελτιώνεται συνεχώς η απόδοση του οργανισμού. Υπάρχει πάντα χώρος για βελτίωση.  
(Schermerhorn, 2012)

# Κεφάλαιο 3

## Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

Στο κεφάλαιο αυτό θα αναπτυχθεί η συμβολή της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (HR) στην ανάπτυξη των εργαζομένων και κατ' επέκταση του οργανισμού. Θα παρουσιαστούν οι βασικές λειτουργίες του τμήματος και οι μέθοδοι που ακολουθεί μέσω παρακίνηση και παροχή κινήτρων στους εργαζομένους. Επίσης, θα αναλυθεί η επικοινωνία καθώς αυτή συμβάλει στην εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού. Τέλος, η διαχείριση ανταμοιβών καθώς και ο αντίκτυπος του εργασιακού άγχους στους εργαζομένους.

### 3.1 Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (HR)

Η Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων (Human Resource Management - HR) θεωρείται πλέον ως ακρογωνιαίος λίθος για ένα οργανισμό που αναγνωρίζει πως οι εργαζόμενοι του αποτελούν σημαντικό κεφάλαιο για τον οργανισμό. Ως αντικείμενο έχει τόσο τις πρακτικές όσο και τις πολιτικές εκείνες που είναι απαραίτητες για την έκρυθμη λειτουργία του οργανισμού σε θέματα που αφορούν το προσωπικό. Τέτοιες λειτουργίες είναι:

- Ανάλυση εργασιών του οργανισμού
- Σχεδιασμός θέσεων εργασίας
- Επιλογή κατάλληλου προσωπικού
- Εκπαίδευση προσωπικού
- Αξιολόγηση απόδοσης του προσωπικού
- Διαχείριση ανταμοιβών του προσωπικού (μισθός, παροχές, κ.α.)
- Παροχή κινήτρων απόδοσης στο προσωπικό
- Διαρκής επικοινωνία με το προσωπικό (διαχείριση αιτημάτων, παραπόνων, κ.α.)
- Παροχή ίσων ευκαιριών και αποφυγή διακρίσεων
- Παροχή υγιεινού και ασφαλές χώρο εργασίας



Σκοπός της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων είναι να αποφύγει λάθη που επηρεάζουν αρνητικά το προσωπικό και κατ' επέκταση έχουν αρνητικό αντίκτυπο στον ίδιο τον οργανισμό. Πιο συγκεκριμένα, χαρτογραφεί τον οργανισμό ώστε να προσδιοριστούν με ακρίβεια οι θέσεις εργασίας που χρειάζονται για την άρτια λειτουργία του οργανισμού. Προσδιορίζει τα χαρακτηριστικά εκείνα που πρέπει να έχει ο εργαζόμενος για κάθε θέση στον οργανισμό και να προσελκύσει κατάλληλο εργατικό δυναμικό έτσι ώστε να προβεί στην πρόσληψη του πλέον κατάλληλου. Με αυτόν τον τρόπο αποφεύγει την τοποθέτηση λάθος ανθρώπου στη λάθος θέση. Επίσης, η ΔΑΠ πρέπει να εντοπίζει προβλήματα που προκύπτουν από την έλλειψη εκπαίδευσης και μειωμένης παρακίνησης καθώς έχουν αρνητικές επιδράσεις στην αποτελεσματικότητα των εργαζομένων. Επιπλέον, προσπαθεί να αποφύγει τόσο μη δίκαιες πρακτικές όσο και διακρίσεις που επιδρούν αρνητικά στην ψυχολογία των εργαζομένων. Απώτερος σκοπός είναι να διασφαλίσει το εργατικό δυναμικό ώστε να μην εγκαταλείψει τον οργανισμό καθώς αυτό αποτελεί κεφάλαιο για τον οργανισμό (human capital) και επένδυσε χρόνο και χρήμα για την απόκτηση και εκπαίδευση του. (Dessler, 2012)

## **3.2 Παρακίνηση**

Μια από τις σημαντικότερες διαδικασίες του οργανισμού είναι αυτή της παρακίνησης των εργαζομένων της. Η παρακίνηση δεν είναι μια εύκολη διαδικασία, αντιθέτως αποτελεί μια πολύπλοκη διαδικασία καθώς σχετίζεται με τις συμπεριφορές των ανθρώπων οι οποίες ποικίλουν. Η εύρεση των παραμέτρων αυτών που αποτελούν κίνητρο σχετίζονται όχι μόνο με τον εργαζόμενο καθ' αυτό αλλά και με το γενικότερο περιβάλλον εργασίας. Θεωρείται πως η απόδοση του εργαζόμενου σχετίζεται με δύο βασικούς παράγοντες, από τη μία τις ικανότητες και από την άλλη τις προσθέσεις, ώστε να αποδώσει στη θέση εργασίας. Οπότε ο οργανισμός οφείλει να προσφέρει τα κατάλληλα κίνητρα που θα έχουν ως αποτέλεσμα να κινητοποιήσουν τους εργαζόμενους να επιτύχουν υψηλότερα επίπεδα απόδοσης μέσω μεγαλύτερης προσπάθειας. (DeCenzo, Robbins, & Verhulst, 2015)

Η παρακίνηση ξεκινάει από το σωστό σχεδιασμό της θέσης εργασίας, καθώς ο τρόπος που είναι σχεδιασμένη επιδρά σε μεγάλο βαθμό στον εργαζόμενο. Μέσω του σωστού σχεδιασμού επηρεάζετε ο εργαζόμενος και καβαλάει μεγαλύτερη προσπάθεια στην

εργασία του. Τα μοντέλο των χαρακτηριστικών της εργασίας αποτελείται από πέντε διαστάσεις οι οποίες είναι οι εξής:

- 1) Η *ποικιλία δεξιοτήτων*, η ανάγκη ύπαρξης ποικίλων δεξιοτήτων τόσο εξειδίκευση όσο και φυσικών δυνατοτήτων.
- 2) Η *ταυτότητα έργου*, η εργασία που απαιτεί είτε ολόκληρη τη διαδικασία είτε μέρος αυτής.
- 3) Η *σπουδαιότητα εργασίας*, η εργασία που έχει αντίκτυπο στους άλλους ανθρώπους.
- 4) Η *αυτονομία*, τόσο η δυνατότητα ελευθερίας τόσο για τον προγραμματισμό όσο και για τις διαδικασίες αυτής.
- 5) Η *ανατροφοδότηση*, μέσω της οποίας δίνεται άμεση και κατανοητή πληροφόρηση για την απόδοση της εργασίας.

Θέσεις εργασίας που είναι σχεδιασμένες αυτά τα χαρακτηριστικά τείνουν να έχουν υψηλότερα επίπεδα παρακίνησης, να επιτυγχάνονται μεγαλύτερες αποδόσεις και ικανοποίηση του εργαζόμενου. Επιπλέον, οι απουσίες και οι αποχωρήσεις από την εργασία να παρουσιάζουν χαμηλά επίπεδα.

Ο επανασχεδιασμός της θέσης εργασίας μπορεί να αυξήσει την παρακίνηση των εργαζομένων. Αυτό μπορεί να γίνει είτε μέσω εναλλαγής θέσης εργασίας ή μέσω σχεσιακού σχεδιασμού της. Με την εναλλαγή της θέσης εργασίας, εργαζόμενος μετακινείται ανά τακτά χρονικά διαστήματα σε άλλη θέση με παρόμοια χαρακτηριστικά και απαιτήσεις. Η εναλλαγή θέσεων έχει ως αποτέλεσμα την μεγαλύτερη απόδοση και την αύξηση της ικανοποίησης του εργαζόμενου. Επιπλέον, μειώνεται η πλήξη καθώς η εργασία αλλάζει συνεχώς παρέχοντας νέες εμπειρίες στον εργαζόμενο. Όσο αφορά τον σχεσιακό σχεδιασμό, αυτός έχει ως επίκεντρο τον εργαζόμενο και την παροχή ανατροφοδότησης έτσι ώστε να αντιλαμβάνεται με σαφήνεια τα αποτελέσματα της εργασίας του. Αποτέλεσμα αυτής είναι οι εργαζόμενοι να κατανοούν την συμβολή τους στην επίτευξη των στόχων με αποτέλεσμα την υψηλότερη δέσμευσή τους που θα του παρακινήσει προς την επίτευξη των υψηλότερων αποδόσεων.

Η παρακίνηση μπορεί να επιτευχθεί επίσης και με την χρήση εναλλακτικών διευθετήσεων της εργασίας, τέτοιες πρακτικές αποτελούν τόσο το ευέλικτο ωράριο όσο και ο επιμερισμός θέσης, καθώς και η τηλεργασία. Μέσω αυτόν των παροχών

επιτυγχάνεται η παροχή κινήτρων που καλύπτει τη διαφορετικότητα των αναγκών των εργαζομένων.

- 1) Το *ευέλικτο ωράριο* εργασίας αποτελεί μια δημοφιλή παροχή, καθώς δύναται διαφοροποίηση, εντός προκαθορισμένων ορίων, του εργασιακού ωραρίου. Με τη ευελιξία αυτή καλύπτονται διάφορες ανάγκες που έχουν οι εργαζόμενοι και μειώνει τις απουσίες από την εργασία. Οι εργαζόμενοι τείνουν να είναι πιο παραγωγική με αποτέλεσμα να αυξάνεται η κερδοφορία της. Επιπλέον, προωθείται η ισορροπία μεταξύ εργασίας και ζωής του εργαζομένου με αποτέλεσμα πιο ευτυχισμένοι και χαρούμενοι εργαζόμενοι.
- 2) Μέσω του *επιμερισμού της θέσης εργασίας* δίνεται η δυνατότητα να απασχοληθούν δυο άτομα σε μία θέση, συνήθως δυο μερικής απασχόλησης για μία θέση πλήρους. Τα πλεονεκτήματα της μεθόδου αυτής είναι πως υπάρχει η δυνατότητα να απασχολήσουν ικανά άτομα που στην περίπτωση που η εργασία ήταν πλήρους απασχόλησης δε θα μπορούσαν, όμως μητέρες, φοιτητές και συνταξιούχοι μεταξύ άλλων. Επίσης το μικρότερο ωράριο εργασίας δεν κουράζει τους εργαζόμενους με αποτέλεσμα η συγκέντρωση τους να είναι σε μεγαλύτερο βαθμό ή οποία επηρεάζει την αποδοτικότητα τους.
- 3) Η *τηλεργασία* αποτελεί την συνηθέστερη, τα τελευταία χρόνια, παροχή προς τους εργαζόμενους. Η δυνατότητα να εργάζονται εξ αποστάσεως αυξάνει την ευελιξία και την αίσθηση ελευθερίας των εργαζομένων. Επιπλέον σχετίζεται θετικά με την αύξηση της ποιότητας ζωής και την ισορροπία στη ζωή του εργαζομένου, καθώς δε χάνει πολύτιμο χρόνο στις μετακινήσεις. Αποτέλεσμα η αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης και της απόδοσης.

Η επιτυχής αναγνώριση των κινήτρων που παρακινούν τους εργαζόμενους αποτελεί σημαντική διαδικασία. Ο εντοπισμός τους και η παροχή των κατάλληλων κινήτρων σε για κάθε περίπτωση θα συνεισφέρει στην αύξηση της απόδοσης του εργαζομένου. Οργανισμοί που αναγνωρίζουν ποικιλόμορφες ανάγκες που έχουν οι εργαζόμενοι, προσαρμόζοντας της θέσης σε αυτές επιτυγχάνουν μεγαλύτερη δέσμευση και ικανοποίηση από τους εργαζομένους οι οποίοι θα καταβάλουν μεγαλύτερη προσπάθεια καταφέροντας υψηλότερες αποδόσεις. (Robbins & Judge, 2018)

### 3.3 Κίνητρα

Η παροχή κινήτρων στους οργανισμούς αποτελεί βασικό συστατικό έτσι ώστε να παρακινηθεί το προσωπικό και να αποδώσει πέρα του κανονικού επιπέδου. Ο οργανισμός θέλει με αυτόν τον τρόπο να ανταμείψει, να επιβραβεύσει, τους εργαζομένους του για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Τα κίνητρα δεν αντικαθιστούν την κανονική αποζημίωση αλλά θεωρούνται ως συμπληρωματικά προς αυτήν. Αποτελούν ένα πακέτο ανταμοιβών που παρέχεται για την επίτευξη προκαθορισμένων στόχων, είτε ποιοτικών είτε ποσοτικών, ακόμη και συνδυασμό αυτών, σε ατομικό, ομαδικό και συλλογικό επίπεδο. Τα κίνητρα μπορεί να είναι όχι μόνο οικονομικά αλλά και ηθικά. Η αναγνώριση της συνεισφοράς έχει θετική επίδραση τόσο στην απόδοση όσο και στην ψυχολογία και πολλές φορές προσφέρει περισσότερα από την οικονομική παροχή.

Τα κίνητρα στους οργανισμούς όταν χρησιμοποιηθούν σωστά έχουν να προσφέρουν πολλά θετικά στον οργανισμό. Βασικό πλεονέκτημα αποτελεί η κουλτούρα που δημιουργείται για δράση προς επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Υιοθετείται μια ξεκάθαρη σχέση της πληρωμής με βάση την απόδοση. Ενθαρρύνονται πρακτικές που θα συμβάλουν προς την επίτευξη των στόχων. Μεγαλώνει την αίσθηση δικαιοσύνης για την προσφορά των εργαζόμενων, καθώς και την ανταγωνιστικότητα του πακέτου ανταμοιβών, με αποτέλεσμα όχι μόνο να μην εγκαταλείπουν ικανά στελέχη των οργανισμό αλλά να προσελκύει ικανούς και φιλόδοξους εργαζομένους.

Ο προσδιορισμός των κινήτρων θα πρέπει να γίνει λαμβάνοντας υπόψη και τη γνώμη των εργαζομένων έτσι ώστε αν αποφευχθεί η αποτυχημένη εισαγωγή τους. Τα κίνητρα θα πρέπει να ικανοποιούν τις ανάγκες των εργαζομένων και να θέλουν την εισαγωγή τους. Με αυτόν τον τρόπο θα επιτευχθεί η δέσμευση των εργαζομένων προς την επίτευξη των στόχων. Καθοριστικό παράγοντα στην επιτυχία των κινήτρων είναι η μέτρηση της απόδοσης. Αυτή θα πρέπει να γίνεται με προκαθορισμένα πρότυπα με σαφή τρόπο, να είναι ευκολά κατανοητό από τους εργαζομένους έτσι ώστε να είναι σε θέση να ελέγχουν μόνοι τους την απόδοσή τους. (Χυτήρης, 2001)

### 3.4 Ανάπτυξη Εργαζομένων

Η ανάπτυξη εργαζομένων έχει ως βασικό σκοπό τη βελτίωση των ικανοτήτων του εργαζόμενου να αντιλαμβάνεται και να εξηγεί καταστάσεις με βάση την εμπειρία και των γνώσεων του. Να ενισχύσει τόσο την κριτική του αντίληψη όσο και την ικανότητα του για επίλυση διάφορων προβλημάτων. Εστιάζει κυρίως στην προσωπική ανάπτυξη του εργαζόμενου και στην απόκτηση παιδείας προετοιμάζοντας τον για μελλοντικά καθήκοντα.

Υπάρχουν διάφορες μέθοδοι για την ανάπτυξη και εξέλιξη των εργαζομένων οι οποίες χωρίζονται σε εκτέλεση εντός της εργασίας όπως είναι η *εναλλαγή θέσεων εργασίας (job rotation)*, ο εργαζόμενος μετακινείται εντός του οργανισμού είτε οριζοντίως ή καθέτως, σε θέσεις έτσι ώστε να αποκτήσει τις ικανότητες, την εμπειρία και τις δεξιότητες που απαιτούν αυτές οι θέσεις. Αποτελεί την καλύτερη μέθοδο για να κατανοήσει τη λειτουργία της επιχείρησης. *Βοηθός σε θέσης εργασίας (counselling & mentoring)*, οι εργαζόμενοι βρίσκονται επί την επίβλεψη ενός έμπειρου και πετυχημένου μάνατζερ. Έχουν βοηθητικό ρόλο και τυγχάνουν όχι μόνο καθοδηγούνται αλλά και συμβουλευονται από ένα έμπειρο στέλεχος. Επιπλέον, λαμβάνουν μέρος σε διάφορες διαδικασίες και συμβούλια με αποτέλεσμα να μαθαίνουν πως λαμβάνονται οι αποφάσεις. *Ανάθεση καθηκόντων σε επιτροπή*, ο εργαζόμενος συμμετέχει ενεργά στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Μέσω αυτής της συμμετοχής, μαθαίνει πως αναλύονται τα θέματα, εντοπίζονται οι εναλλακτικές και προτείνονται λύσεις. Επίσης, αναπτύσσεται η αντίληψη του και του δίνεται η δυνατότητα να κάνει τις δικές του προτάσεις.

Και σε μεθόδους εκτός εργασίας, με τις πιο δημοφιλείς να είναι οι *διαλέξεις και τα σεμινάρια (formal courses)*, μέσω των οποίων αποκτούνται εννοιολογικές γνώσεις και αναπτύσσεται οι αναλυτικές τους ικανότητες. Οι *προσομοιώσεις (simulations)*, μια δημοφιλής πρακτική όπου οι εργαζόμενοι εκπαιδεύονται μέσω μελέτης περιπτώσεων και παιχνίδια όχι μόνο ρόλων αλλά και λήψης αποφάσεων που προέρχονται από πραγματικά γεγονότα. *Εκπαιδευτικά προγράμματα (adventure training)*, μέσω αυτών των προγραμμάτων επιδιώκεται η εκπαίδευση στην συνεργασία και την ομαδικότητα. Η αντιμετώπιση δύσκολων περιπτώσεων και η ψύχραιμη αντίδραση τους και η συνεργασία κάτω από αντίξοες καταστάσεις. (DeCenzo, Robbins, & Verhulst, 2015) (Μπιτσάνη, 2006)

### 3.5 Επικοινωνία

Ως επικοινωνία ορίζουμε τη διαδικασία μέσω της οποίας μεταδίδονται πληροφορίες μεταξύ τουλάχιστον δυο σημείων. Αυτή η διαδικασία αποτελείται από τη δημιουργία του μηνύματος και τη μετάδοση του από τον πομπό και από τη λήψη και ερμηνεία του από τον παραλήπτη (εικόνα 9). Η επικοινωνία μπορεί να γίνει είτε προφορικά, πρόσωπο με πρόσωπο, τηλεφωνικά, τηλεδιάσκεψη, είτε γραπτώς, σημείωμα, email, επιστολή κ.α.. Σκοπός της επικοινωνίας είναι να παρέχει τις πληροφορίες που είναι απαραίτητες ώστε να μεταδοθεί το όραμα και οι στόχοι του οργανισμού, να ληφθούν αποφάσεις από τα στελέχη, να μεταβιβάσει τους εργαζόμενους πληροφορίες σχετικά με καθήκοντα και υποχρεώσεις, να παρακινήσει προ την επίτευξη των στόχων μέσω της αποδοχής τους, στον έλεγχο της συμπεριφοράς και επίλυση προβλημάτων και τη δημιουργία υψηλού ηθικού μέσω της εκδήλωσης των συναισθημάτων.



Εικόνα 10 Διαδικασία Επικοινωνίας

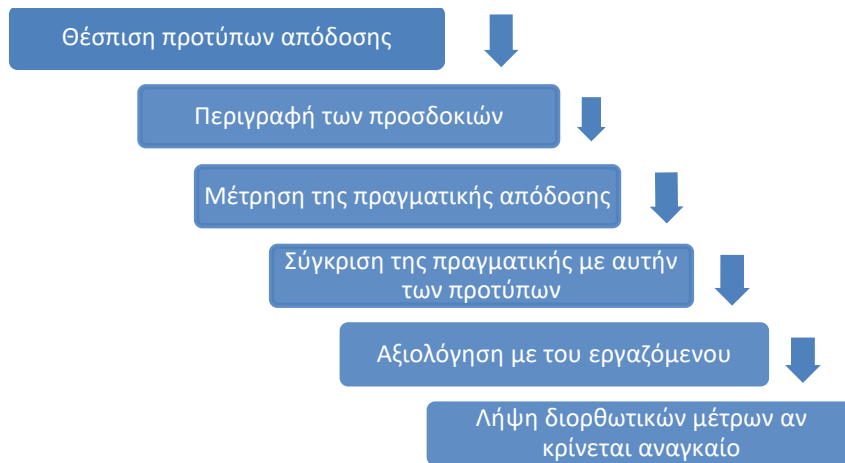
Υπάρχουν πολλοί παράγοντες που επηρεάζουν την επικοινωνίας με αποτέλεσμα τόσο η μετάδοση όσο και η λήψη του μηνύματος να μην είναι η επιθυμητή με αποτέλεσμα είτε να χάνεται πολύτιμες πληροφορίες είτε να διαστρεβλώνεται το μήνυμα. Για να αντιμετωπιστούν αυτά τα ζητήματα ώστε να περιοριστούν τα προβλήματα στην επικοινωνία πρέπει τόσο αυτός που εκπέμπει το μήνυμα όσο και αυτός που το λαμβάνει να λειτουργούν με μεθοδικότητα. Ξεκινώντας από αυτόν του θέλει να μεταδώσει ένα μήνυμα – πληροφορία, θα πρέπει να το προετοιμάσει, δηλαδή να εντοπίσει την ουσία του μηνύματος, πως θα το μεταδώσει ώστε να γίνει αντιληπτό και τι προσδοκά να επιτύχει από αυτό. Έπειτα, να μεταδώσει με τον καταλληλότερο τρόπο, προφορικό ή γραπτό, ώστε να επιτύχει το σκοπό του. Τέλος, θα πρέπει να προβεί σε έλεγχο εάν το μήνυμα – πληροφορία μεταδόθηκε σωστά στον παραλήπτη και έγινε κατανοητό αλλιώς θα πρέπει να προβεί σε διορθωτικές κινήσεις ώστε να βελτιώσει το μήνυμα. Όσο αφορά τον παραλήπτη του μηνύματος, αυτός δε θα πρέπει να είναι παθητικός ακροατής, Μέσω ενεργητικής ακρόασης μπορεί να δείχνει πως αντιλαμβάνεται το μήνυμα, κατανοεί το περιεχόμενο και σε ποιες ενέργειες αναμένουν προβεί. Εάν υπάρχουν σημεία που άπτονται διευκρίνησης να ζητήσει διευκρινήσεις, καθώς τίποτα δεν εννοείται όλα χρήσουν διευκρίνησης. (Χυτήρης, 2001)

### 3.6 Διαχείριση Απόδοσης Εργαζομένων

Μέσω της διαχείρισης της απόδοσης οι οργανισμοί προσπαθούν να αξιολογήσουν την πρόοδο των εργαζομένων σε σχέση με του στόχους. Επομένως, λάβουν όλα εκείνα τα μέτρα που θα εξασφαλίσουν την επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων του οργανισμού. Με τη βοήθεια της αξιολόγηση σε συνεργασία με τον εργαζόμενο, επιτυγχάνεται η μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας τόσο μεμονωμένα στον εργαζόμενο όσο και εντός των ομάδων και των τμημάτων που συμμετέχει. (Mondy, 2011)

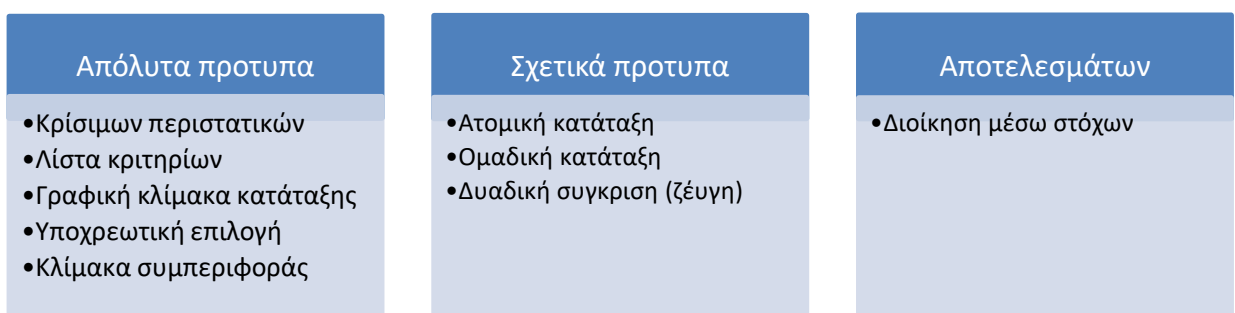
Η αξιολόγηση αποτελείται από μια βηματική διαδικασία σε συνεργασία πάντοτε με τον εργαζόμενο και έχει την ακόλουθη μορφή (εικόνα 10):

- 1) *Θέσπιση προτύπων απόδοσης*, τα οποία πρέπει να είναι τόσο σαφή στον εργαζόμενο όσο και αντικειμενικά καθώς και να είναι μετρήσιμα. Αυτά θα πρέπει να συμφωνηθούν με συνεργασία του εργαζόμενου.
- 2) *Περιγραφή των προσδοκιών*, η ξεκάθαρη επικοινωνία προς τον εργαζόμενο για τα αναμενόμενα αποτελέσματα.
- 3) *Μέτρηση της πραγματικής απόδοσης*, η μέθοδος – τρόπος που θα συλλεγούν τα στοιχεία και ποιοι είναι εκείνοι οι παράγοντες που θα μετρηθούν για την αξιολόγηση.
- 4) *Σύγκριση της πραγματικής με αυτήν των προτύπων*, η διαδικασία μέσω της οποίας θα συγκριθούν τα πραγματικά αποτελέσματα με αυτά των προτύπων και θα εντοπιστούν τυχόν απόκλισης.
- 5) *Αξιολόγηση με του εργαζόμενου*, σε αυτό το στάδιο γίνεται μια επικοινωνιακή συζήτηση για την απόδοση του και παρέχεται εμπειριστατωμένη ανατροφοδότηση. Αποτελεί μια λεπτή διαδικασία καθώς θα αξιολογηθεί η συνεισφορά του στην εταιρία με άμεσο αντίκτυπό στον εργαζόμενο που θα επηρεάσει την μετέπειτα απόδοση του.
- 6) *Λήψη διορθωτικών μέτρων αν κρίνεται αναγκαίο*, εφόσον υπάρχουν αποκλίσεις από τον στόχο, προσδιορίζονται μέτρα που επαναπροσανατολίσουν τον εργαζόμενο προς την επίτευξη των τιθέμενων στόχων.



Εικόνα 11 Διαδικασία Αξιολόγησης της Απόδοσης

Όσο αφορά τις μεθόδους αξιολόγησης των εργαζομένων σε σχέση με τα πρότυπα που έχουν τεθεί υπάρχουν τρεις προσεγγίσεις που η κάθε μία έχει τα θετικά της. Αυτές είναι η αξιολόγηση με βάση είτε τα *απόλυτα* ή τα *σχετικά πρότυπα*, καθώς και η αξιολόγηση των *αποτελεσμάτων* (εικόνα 11). Η αξιολόγηση μέσω απόλυτων πρότυπων βασίζεται σε προκαθορισμένα πρότυπα αξιολόγησης, τα οποία είναι ειδικά για τον εργαζόμενο. Μέθοδοι που μπορούν να ακολουθηθούν είναι αυτοί των κρίσιμων περιστατικών, της αναγκαστικής επιλογής, μιας λίστας με κριτήρια, μέσω κλίμακας συμπεριφοράς καθώς και γραφικής κατάταξης. Η αξιολόγηση με τα *σχετικά* πρότυπα σχετίζεται με τη σύγκριση μεταξύ ατόμων, μπορεί να γίνει είτε με ατομική είτε με ομαδική με κατάταξη καθώς επίσης δυαδική, σύγκριση ανά ζεύγη. Στην περίπτωση της αξιολόγησης βάσει αποτελεσμάτων, τη λεγόμενη διοίκηση βάσει στόχων, εδώ η απόδοση κρίνεται με βάση τα αποτελέσματα του κάθε εργαζόμενου σε σχέση με τον προκαθορισμένο στόχο. (DeCenzo, Robbins, & Verhulst, 2015)



Εικόνα 12 Μοντέλα Αξιολόγησης της Απόδοσης Βάση Προτύπων



### 3.7 Διαχείριση Ανταμοιβών

Η ανταμοιβή των εργαζομένων από τις εταιρίες για την παροχή της εργασίας τους αποτελεί βασικό παράγοντα παρακίνησης όχι μόνο για να προσελκύσει και να κρατήσει στις τάξεις της ικανούς εργαζομένους αλλά και να τους παρακινήσει να επιτύχουν υψηλή απόδοση είτε ποσοτική είτε ποιοτική. Η αμοιβή, γνωστή ως πακέτο αποδοχών, αποτελείται από τόσο από τις άμεσες παροχές, όπως είναι ο μισθός και η επιπλέον ανταμοιβή επίτευξης στόχων (bonus), όσο και από τις έμμεσες απολαβές, όπως επιπλέον άδειες, ασφάλεια ζωής, συνδρομές σε γυμναστήρια κ.α.

Ο προσδιορισμός του πακέτου αποδοχών είναι μια πολύ σημαντική διαδικασία καθώς από αυτήν θα εξαρτηθεί εάν η εταιρία θα καταφέρει να προσελκύσει ικανούς εργαζομένους, καταφέρει να διατηρήσει στο δυναμικό της τα ικανά στελέχη της και κατορθώσει να παρακινήσει τους εργαζομένους της σε υψηλότερα επίπεδα απόδοσης. Οι επιπτώσεις μπορούμε να τις προσδιορίσουμε στο εξωτερικό και στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης – οργανισμού. Στο εξωτερικό, κατά πόσο ανταγωνιστικές είναι οι αμοιβές που παρέχει η εταιρία σε σύγκριση με την αγορά ώστε να προσελκύσει και να διατηρήσει τους εργαζομένους. Στο εσωτερικό, η σύγκριση γίνεται εντός της εταιρίας – οργανισμού και κατά πόσο δίκαιη θεωρεί ο εργαζόμενος την αμοιβή του σε σχέση με τους συναδέλφους του.

Δεδομένου του ότι η αμοιβή αποτελεί κίνητρο για τους εργαζομένους οι εταιρίες υιοθετούν προγράμματα κίνητρων με ανταμοιβή που συνδέονται τόσο με την αποτελεσματικότητα όσο και με την αποδοτικότητα των εργαζομένων. Τέτοιες απολαβές μπορεί να είναι:

- Αύξηση μισθού βασισμένη στις επιδόσεις (αποτελεσματικότητα – αποδοτικότητα).
- Διαμοιρασμός κερδών (bonus).
- Χορήγηση μετοχών, είτε δωρεάν είτε σε μειωμένη τιμή.
- Επιπλέον έμμεσες παροχές, όπως άδεια, ασφάλεια ζωής, συνδρομές σε γυμναστήριο και παιδικούς σταθμούς, κουπόνια φαγητού καθώς και εκπαιδευτικά κουπόνια αγορών μεταξύ άλλων.

Οι παραπάνω επιλογές παροχών συνήθως είναι ευέλικτα προγράμματα που παρέχουν οι εταιρίες με την τελική απόφαση για την επιλογή να τη λαμβάνει ο εργαζόμενος. Ο λόγος είναι πως ανάλογα με τον κύκλο ζωής και τα ενδιαφέροντα οι προτιμήσεις διαφέρουν,

οπότε με την ελευθερία επιλογής ο κάθε εργαζόμενος επιλέγει το πακέτο αποδοχών που επιθυμεί.

Η επιβράβευση, τόσο οικονομική όσο και συναισθηματική, για την επίτευξη συγκεκριμένων προκαθορισμένων στόχων θεωρείται η καλύτερη παρακίνηση. Καθώς αυτή συνδέεται άμεσα με την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα σε σύγκριση με πρότυπα απόδοσης τόσο σε ατομικό όσο και σε ομαδικό επίπεδο. Αποτέλεσμα της υψηλής απόδοσης η εταιρία – οργανισμός να επιχειρεί σε υψηλά επίπεδα απόδοσης. (Χυτήρης, 2001)

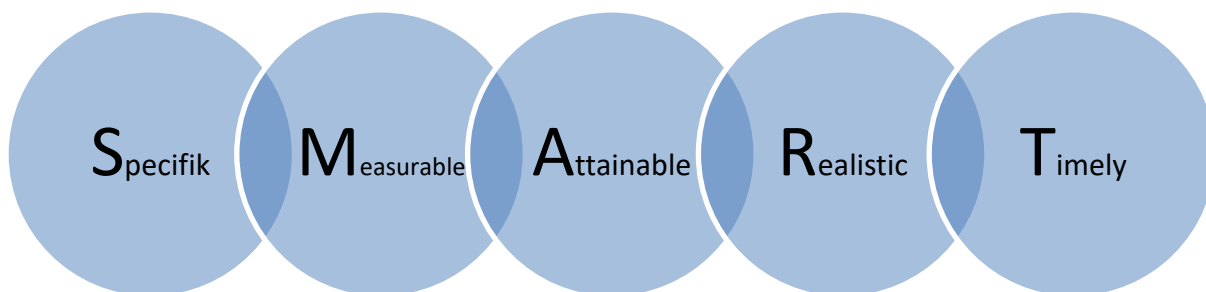
### **3.7.1 Στοχοθεσία SMART**

Η θέσπιση στόχων είναι μια πολύ σημαντική διαδικασία που κρίνει σε μεγάλο βαθμό την παρακίνηση των εργαζομένων προς την επίτευξη τους. Από τη διαδικασία μέσω της οποίας ορίζονται εξαρτάται η απήχηση τους στην παρακίνηση των εργαζόμενων έτσι ώστε να εργαστούν προς την κατεύθυνση της επίτευξη τους. Μια επιτυχημένη στοχοθεσία θα πρέπει να πληροί τις παρακάτω προϋποθέσεις ώστε το αποτέλεσμα την επιτυχημένη εφαρμογή των σχεδίων της εταιρίας (εικόνα 12).

- Να είναι *συγκεκριμένοι (specific)*, να προσδιορίζονται με σαφή τρόπο έτσι ώστε να γίνονται κατανοητά τα αποτελέσματα που αναμένονται να επιτευχθούν.
- Να είναι *μετρήσιμοι (measurable)*, θα πρέπει τα αναμενόμενα αποτελέσματα να μπορούν να μετρηθούν χωρίς να υπάρχει αμφισβήτηση τους.
- Να είναι *επιτεύξιμοι (attainable)*, θα πρέπει να είναι εφικτοί έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να είναι σε θέση να καταφέρουν να τους επιτύχουν.
- Να είναι *ρεαλιστικοί (realistic)*, παρόλο που θα είναι επιτεύξιμοι θα πρέπει να απαιτούν την υπέρβαση των εργαζομένων για την επίτευξη τους.
- Να είναι *έγκαιροι (timely)*, απαιτείται η θέσπιση χρονοδιαγραμμάτων με καταλυτικές ημερομηνίες που συνδέονται με την έγκυρη επίτευξη των στόχων. (Solan, 2017)

Ακολουθώντας τη μέθοδο στοχοθεσίας SMART θέτεται η διαδικασία σε σωστές βάσης με αποτέλεσμα η παρακίνηση των εργαζομένων να είναι σε υψηλό επίπεδο γνωρίζοντας εκ των προτέρων τον στόχο τους των τρόπο αξιολόγησης τους και πως είναι εφικτό με επιπλέον προσπάθεια να επέλθει ο προκαθορισμένος αποτέλεσμα στον αναμενόμενο

χρονικό όριο. Αποτέλεσμα είναι όχι μόνο η υψηλότερη αποτελεσματικότητα της απόδοσης των εργαζομένων αλλά και η αποφυγή τόσο της εγκατάλειψης της προσπάθειας όσο και η χρήση αθέμητων μεθόδων για την επίτευξη τους. (Schermerhorn, 2012)



Εικόνα 13 Στοιχοθεσία SMART

### 3.7.2 Ιεράρχηση Αναγκών του Maslow

Ο Maslow μετά από έρευνα για το τι είναι αυτό που παρακινεί τους ανθρώπους κατέληξε πως αυτοί παρακινούνται έτσι ώστε να ικανοποιήσουν κάποιες ανάγκες τους. Βασισμένος στα δεδομένα αυτά εξέφρασε τη θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών, γνωστή ως Need Hierarchy Theory, μέσω της οποίας κατέταξε τις ανθρώπινες ανάγκες σε πέντε βασικές κατηγορίες. Ξεκινώντας από την πιο βασική, έχουμε τις *σωματικές ανάγκες*, έπειτα την *ανάγκη για ασφάλεια*, οι *κοινωνικές ανάγκες* βρίσκονται αμέσως μετά και ακολουθεί η *ανάγκη για εκτίμηση* ενώ στην ανώτερη κατηγορία βρίσκετε η *ανάγκη για αυτοπραγμάτωση* (εικόνα 13). Οι κατηγορίες αναγκών είναι ιεραρχικά δομημένες με τη μορφή πυραμίδας καθώς θα πρέπει να έχει ικανοποιηθεί η χαμηλότερη ανάγκη έτσι ώστε να ενεργοποιηθεί η αμέσως η επόμενη κατηγορία αναγκών.

Ξεκινώντας από τη χαμηλότερη κατηγορία αναγκών η οποία αποτελείτε από τις *βιολογικές ανάγκες* του ανθρώπου, όπως νερό, τροφή, αέρας και στέγη, τις λεγόμενες *σωματικές* (physiological needs), οι οποίες θεωρούνται ζωτικής σημασίας καθώς εάν δεν ικανοποιηθούν οι άνθρωποι όχι μόνο υποφέρουν αλλά και κινδυνεύει και η υγεία τους. Η ανάγκη για επαρκή τροφή, καθαρό νερό, ακόμη και αξιοπρεπή χώρο διαμονής παρακινεί τους ανθρώπους να εργαστούν έτσι ώστε να τα εξασφαλίσουν μέσω του μισθού τους. Οι εταιρίες πλέον έχουν συνειδητοποιήσει πως η υγεία των εργαζομένων είναι βασικός παράγοντας και προβαίνουν με διάφορους τρόπους στην εξασφάλισής της, όπως για παράδειγμα ανατομικές θέσης εργασίας, επαρκώς φωτεινοί και αεριζόμενοι χώροι εργασίας, συχνά διαλείμματα, συνεχείς ενημερώσεις και εκπαιδεύσεις μεταξύ άλλων. Τα

τελευταία χρόνια ολοένα και περισσότερες εταιρίες προσφέρουν πακέτα γυμναστηρίου και ευεξίας στους εργαζομένους τους ακόμη και πακέτα διακοπών, με κάποιες να παρέχουν και υγιεινές τροφές στο χώρο εργασίας ακόμη και υποστήριξη από ψυχολόγο για όσους επιθυμούν. Μέσω αυτών των παροχών οι εταιρίες θέλουν να ικανοποιήσουν βασικές σωματικές ανάγκες των εργαζομένων τους με αντάλλαγμα την παροχή ποιοτικότερης και αποδοτικότερης εργασίας.

Αφού ικανοποιηθούν οι σωματικές ανάγκες, ενεργοποιείται η παρακίνηση για την επόμενη κατηγορία που είναι η *ανάγκη για ασφάλεια (safety needs)*. Η αίσθηση της ασφάλειας είναι πολύ σημαντική καθώς σε ένα ασφαλές περιβάλλον οι εργαζόμενοι είναι συγκεντρωμένοι στην εργασία τους, χωρίς την απειλή κινδύνων, τόσο φυσικών όσο και ψυχολογικών. Οι εταιρίες βοηθούν στην κάλυψη της ανάγκης για ασφάλεια με διάφορους τρόπους, όπως παρέχουν τόσο ένα ασφαλές περιβάλλον εργασίας, όπως είναι η πυροπροστασίας κ.α., όσο και τον απαραίτητο ρουχισμό και εξοπλισμό για κάποιες εργασίες. Επίσης παρέχεται ασφάλεια υγείας, σε πολλές περιπτώσεις πέρα της βασικής κάλυψης, ακόμη και διάφορες αποζημιώσεις. Αποτέλεσμα αυτών των παροχών είναι να ικανοποιείται τόσο η σωματική όσο και η ψυχολογική ασφάλεια των εργαζομένων. Ως συνέπεια παρατηρείται η αυξημένη απόδοση των εργαζομένων για μια εταιρία που νοιάζεται γι' αυτούς.

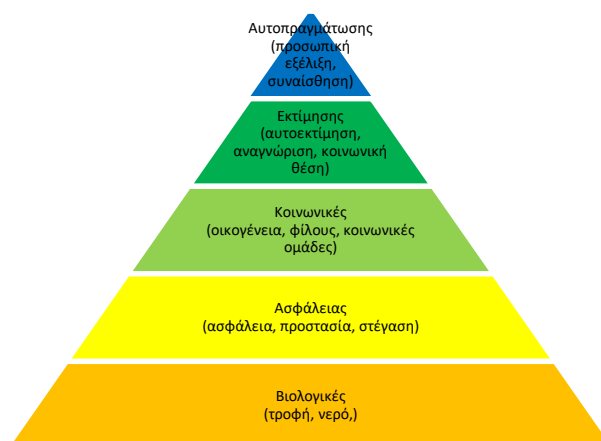
Αφού ικανοποιηθούν οι δύο πρώτες κατηγορίες αναγκών οι άνθρωποι παρακινούνται από την ανάγκη να καλύψουν τις *κοινωνικές τους ανάγκες (social needs)*. Ο άνθρωπος είναι κοινωνικό ον και έχει την ανάγκη να συναναστρέφεται με άλλους, να αισθάνεται τόσο αρεστός όσο και αποδεκτός από τους υπόλοιπους, έχει την ανάγκη της επιβεβαίωσης. Δεδομένου της ανάγκης της κοινωνικοποίησης η πλειοψηφία των εταιριών διοργανώνουν διάφορες εκδηλώσεις, όπως διάφορες γιορτές και πάρτι καθώς και εκδρομές. Δημιουργούν επίσης διάφορες ομάδες και παίρνουν μέρος σε αγώνες. Μπορεί να είναι αρκετά δαπανηρό για τις εταιρίες όμως προάγει όχι μόνο τη συναδελφικότητα των εργαζομένων αλλά και την ανάπτυξη κοινωνικών σχέσεων μεταξύ τους, αποτέλεσμα έκτος από τον προφανές, την κάλυψη της κοινωνικής ανάγκης, είναι και η δημιουργία μιας πιο δεμένης ομάδα εργασίας μεταξύ άλλων.

Η αναζήτηση για σεβασμό και επιδοκιμασία αποτελεί την επόμενη κατηγορία, η *ανάγκη εκτίμησης (esteem needs)* δηλαδή της αναγνώρισης της επιτυχίας από τους υπολοίπους.

Η επιτυχία δεν είναι αρκετή, εάν δεν αναγνωριστεί και εκτιμηθεί από τους υπολοίπους, να κερδηθεί ο σεβασμός και η αναγνώριση των κόπων για την επίτευξη της. Για την κάλυψη της ανάγκης εκτίμησης οι εταιρίες προβαίνουν σε αναγνωρίσεις επιτευγμάτων, όπως υπάλληλος του μήνα, υψηλότερη επίδοση και αναγνωρίσεις συνεισφοράς σε διάφορες σημαντικές εκδηλώσεις. Τέτοιες πρακτικές βοηθούν τόσο στην ικανοποίηση της ανάγκης για εκτίμηση των εργαζομένων όσο και στο να κάνουν γνωστό στους υπόλοιπους με αποτέλεσμα να χαίρει μεγαλύτερου σεβασμού και εκτίμησης μεταξύ των συναδέλφων του.

Η αυτοπραγμάτωση (*self-actualization*) βρίσκεται στην υψηλότερη βαθμίδα της ιεραρχίας του Maslow, η ανακάλυψη ποιοι είμαστε και πως να αναπτύξουμε τον εαυτό μας αποτελεί την κορυφή της πυραμίδας των αναγκών. Η επίτευξη της αυτοπραγμάτωσης οδηγεί στο μέγιστο επίπεδο απόδοσης και δημιουργικότητας. Αποτέλεσμα είναι οι εργαζόμενοι που έχουν ικανοποιήσει την ανώτερη αυτή ανάγκη να είναι ιδιαίτερα πολύτιμοι για τις εταιρίες τους. Αυτός είναι και ο βασικός λόγος που οι εταιρίες βοηθούν στην ικανοποίηση των αναγκών, ξεκινώντας από τις χαμηλότερες βαθμίδες, έτσι ώστε να καταλήξουν οι εργαζόμενοι στην αυτοπραγμάτωση.

Εν κατακλείδι, εταιρίες – οργανισμοί οι οποίες είναι προσανατολισμένες στην εκπλήρωση των αναγκών των εργαζομένων τους, σε όλες τις βαθμίδες, θα ανταμειφθούν από τα οφέλη που προκύπτουν από την ικανοποίησή τους. Επιπλέον, όσες εταιρίες – οργανισμοί λειτουργούν με γνώμονα την εκπλήρωση των αναγκών, όχι μόνο παρακινούν τους



Εικόνα 14 Πυραμίδα Ιεράρχησης Αναγκών του Maslow

εργαζομένους τους να κάνουν εξαιρετική δουλειά αλλά προσελκύουν ικανότερο εργατικό δυναμικό και μειώνεται η αποχώρηση ικανών εργαζομένων από τις τάξεις τους. (Greenberg & Baron, 2013) (Armstrong & Kotler, 2009)

### 3.8 Εργασιακό Άγχος

Το εργασιακό άγχος οφείλεται κυρίως στον υπερβολικό εργασιακό φόρτο που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι. Επιπλέον, οι υψηλές απαιτήσεις του ρόλου εργασίας για

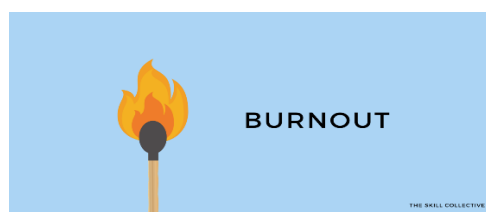
την επίτευξη των προσδοκιών αποτελούν επίσης αγχωτικοί παράγοντα. Ακόμη και η έλλειψη ευελιξίας στην εργασία, η απουσία τόσο προτεραιοτήτων όσο και ελέγχου στην εργασία συσχετίζονται με τη δημιουργία άγχους. Το εργασιακό άγχος εκδηλώνεται με ποικίλες τόσο σωματικές όσο και συμπεριφορικές αντιδράσεις του εργαζόμενου.

Το εργασιακό άγχος έχει δύο όψεις, από τη μια η θετική του εκδοχή, με το δημιουργικό άγχος που έχει ως αποτέλεσμα τόσο τη βελτίωση της παραγωγικότητας όσο και την ανάπτυξη νέων ιδεών. Από την άλλη, η αρνητική όψη, με συνέπειες τη μείωση της αποδοτικότητας του εργαζομένου, τις συχνές απουσίες του, τη στροφή στις καταχρήσεις (οινοπνεύματος, ουσιών) και προβλήματα υγείας, που σχετίζονται στην χρόνια έκθεση σε αγχωτικές καταστάσεις, όπως είναι η κατάθλιψη, οι ημικρανίες, ανοσοποιητικές διαταραχές ακόμη και καρδιακές παθήσεις.

Κάθε οργανισμός οφείλει να λάβει τα κατάλληλα μέτρα για να αποτρέψει τη δημιουργία εργασιακού άγχους καθώς επηρεάζει αρνητικά τόσο τους εργαζόμενους όσο και τον οργανισμό. Προς αυτήν την κατεύθυνση είναι η λήψη μέτρων όπως ο σχεδιασμός των ρόλων εργασίας με τέτοιο τρόπο ώστε να αποφεύγεται η υπερφόρτωση εργασίας. Επίσης, τόσο ο συχνός έλεγχος όσο και η αξιολόγηση των εργαζομένων θα αποτρέψει τη συσσώρευση άγχους στους εργαζόμενους. Επιπλέον, ο καθορισμός προτεραιοτήτων και η υιοθέτηση ευελιξίας στον οργανισμό θα συνεφέρει στη χαλάρωση των εργαζομένων. Στην περίπτωση που ήδη υπάρχουν θέματα, η παροχή συμβουλευτικής βοήθειας στους εργαζόμενους που το χρειάζονται κρίνεται απαραίτητη για την αποκατάστασή τους. (Mondy, 2011)

### 3.8.1 Επαγγελματική Εξουθένωση - Burnout

Η επαγγελματική εξουθένωση – *burnout* είναι η υπερκόπωση του εργαζομένου τόσο σωματικά όσο και πνευματικά. Η εξάντληση του οφείλεται στη συνεχή προσπάθεια να διεκπεραιώσει τις υπερβολικές μη ρεαλιστικές απαιτήσεις που του αναθέτονται. Μπορεί να παρουσιαστεί σε οποιοδήποτε, αν και συνήθως εμφανίζεται σε άτομα με ιδιαίτερο πρότερο ζήλο, με αποτέλεσμα να χάσουν το ενδιαφέρον τους για την εργασία. Εκδηλώνεται με αλλαγές στη συμπεριφορά του εργαζομένου ως ένδειξη δυσαρέσκειας, μέσω οξυθυμίας, εκδήλωσης αγανάκτησης και αλλαγής κινήτρων για την



Εικόνα 15 Burnout Πηγή: [theskillcollective.com](http://theskillcollective.com)

εργασία. Το κόστος για τις εταιρίες είναι ιδιαίτερα υψηλό καθώς αποτελεί όχι μόνο λόγω εθελούσιας αποχώρισης από την εργασία αλλά και προκαλεί μείωση τόσο της παραγωγικότητας όσο και της αποδοτικότητας των εργαζομένων. Επίσης, θεωρείτε ως μεταδοτικό με αποτέλεσμα να επηρεάζονται ψυχολογικά και άλλοι εργαζόμενοι με συνέπεια περεταίρω μείωσης της απόδοσης. Οι εταιρίες πρέπει να λάβουν άμεσα μέτρα για την αντιμετώπιση τέτοιων φαινομένων. Μερικοί προτεινόμενοι τρόποι αντιμετώπισης αποτελούν η μείωση του εργασιακού φορτίου, οι ρεαλιστικοί εργασιακοί στόχοι, η δημιουργία τρόπων χαλάρωσης ακόμη καθώς και η δημιουργία ενδιαφερόντων πέραν του εργασιακού ωραρίου. (Mondy, 2011) (Saunders, 2019)

# Κεφάλαιο 4

## Μεθοδολογία της Έρευνας

Η κεφάλαιο αυτό θα αναπτυχθεί η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε για την έρευνα της διατριβής. Επίσης, θα δοθούν διευκρινήσεις για το δείγμα της έρευνας καθώς και για τα ερευνητικά εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν. Τέλος θα παρουσιαστεί η μεθοδολογία ανάλυσης των αποτελεσμάτων που ακολουθήθηκε στην έρευνα.

### 4.1 Μεθοδολογία της Έρευνας

Για την υλοποίηση αυτής της μελέτης, θα χρησιμοποιηθεί βιβλιογραφική ανασκόπηση και ποσοτική έρευνα που θα αναπτυχθεί με στοχευμένο ερωτηματολόγιο για τη συλλογή δεδομένων που σχετίζονται τόσο με τη διαζώσης όσο και με την εξ' αποστάσεως εργασία. Για τη συλλογή των στοιχείων που χρησιμοποιήθηκαν στη διατριβής, αποστάλθηκε ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο μέσω διαδικτύου στους ερωτηθέντες. Το ερωτηματολόγιο έχει δυο ομάδες ερωτήσεων, η πρώτη με διευκρινίστηκες ερωτήσεις για τα χαρακτηριστικά του δείγματος και η δεύτερη με ερωτήσεις που αφορούν την μελέτη της διατριβής. Χρησιμοποιήθηκαν ερωτήσεις τόσο κλειστού τύπου με προκαθορισμένες απαντήσεις όσο και με την κλίμακα Linkert. Η διαδικασία αποστολής των ερωτηματολογίων ξεκίνησε το Νοέμβριο του 2022 και ολοκληρώθηκε τον Ιανουάριο του 2023. Στην έρευνα έχουν συμμετάσχει 108 άτομα από διάφορες εταιρίες και συλλέχθηκαν 107 έγκυρα ερωτηματολόγια.

#### 4.1.1 Δείγμα

Σκοπός της έρευνας είναι να εντοπίσει κατά πόσο μεταβάλετε η *λειτουργικότητα* και η *αποδοτικότητα* των εργαζομένων όταν εργάζονται από το σπίτι, δηλαδή της εξ αποστάσεως. Επομένως, το δείγμα της συγκεκριμένης έρευνας αποτελούν εργαζόμενοι που έχουνε εργαστεί, έστω και για μικρή περίοδο, και με τις δύο μεθόδους εργασίας, ώστε



να εντοπιστούν οι διαφορές. Επομένως, δεν υπάρχει άλλος περιορισμός για τη συμμετοχή στην έρευνα.

#### **4.1.2 Ερευνητικά Εργαλεία**

Ως εργαλείο της έρευνας χρησιμοποιήθηκε ερωτηματολόγιο το οποίο δημιουργήθηκε μέσω της πλατφόρμας Google Surveys. Μέσω της πλατφόρμας αυτής δίνετε η δυνατότητα δημιουργίας ερωτηματολογίου σε ηλεκτρονική μορφή το οποίο μπορεί να αποσταλεί εύκολα ως σύνδεσμος (link) για τη συμπλήρωση του. Επιπλέον, η πλατφόρμα παρέχει αυτόματη συλλογή των απαντήσεων και εξαγωγή των αποτελεσμάτων σε Excel για περαιτέρω επεξεργασία.

#### **4.1.3 Μεθοδολογία Ανάλυσης**

Τα πρωτογενή δεδομένα αυτής της έρευνας θα παρουσιαστούν μέσω γραφικών απεικονίσεων. Μετέπειτα, θα αναπτυχθούν σύνθετοι δείκτες αποδοτικότητας (Key Performance Indicators - KPI) με τη χρήση πολλαπλών κοινωνικοοικονομικών κριτηρίων και τεχνικών συνάθροισης (Aggregation Techniques). Το στάδιο αυτό θα συνεισφέρει στην συγκριτική αξιολόγηση των αποδόσεων των δύο αυτών μορφών εργασίας καθώς και των επιπτώσεων που μπορεί να έχουν τόσο στους εργαζομένους όσο και στους οργανισμούς. Η ανάλυση των αποτελεσμάτων έγινε με την χρήση του Excel και των εργαλείων που προσφέρει όπως της περιγραφικής στατιστικής, των διαγραμμάτων και των πινάκων. Μέσω του Excel γίνεται εύκολη η επεξεργασία και η ανάλυση των αποτελεσμάτων, όμως το πιο σημαντικό είναι πως η παρουσίαση των αποτελεσμάτων γίνεται με σαφή τρόπο που είναι ευκολά κατανοήσιμη στον αναγνώστη. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται με τη βοήθεια γραφημάτων και πινάκων, και επιχειρείται να εντοπιστούν μοτίβα και τάσης στις απαντήσεις των ερωτηθέντων.

# Κεφάλαιο 5

## Αποτελέσματα Έρευνας

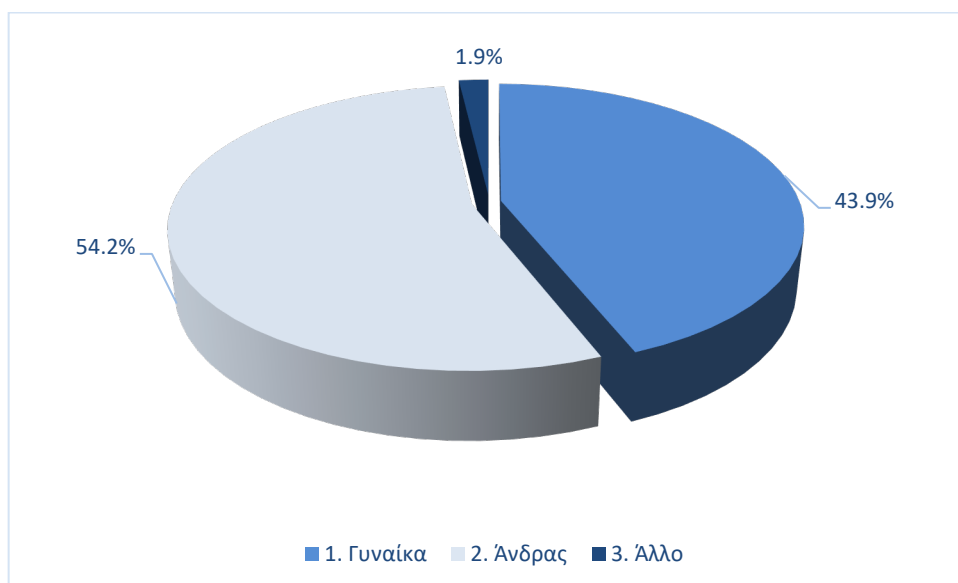
Στο κεφάλαιο αυτό θα παρουσιαστούν τα αποτελέσματα της έρευνας έπειτα από την επεξεργασία των ερωτηματολογίων που συλλέχθηκαν από το δείγμα. Στόχος της παρουσίασης είναι να γίνει με απλό και σαφή τρόπο, ώστε να είναι εύκολη η κατανόηση των αποτελεσμάτων και ο εντοπισμός τάσεων και μοτίβων. Για το λόγο αυτό θα χρησιμοποιηθούν γραφήματα και πίνακες καθώς θα γίνει και σχολιασμός επί των ευρημάτων.

### 5.1 Ανάλυση Δείγματος

Από τα ερωτηματολόγια που στάλθηκαν συγκεντρώθηκαν 108 συμπληρωμένα εκ των οποίων τα 107 είναι έγκυρα. Μέσω ανάλυσης του δείγματος εντοπίστηκαν τα παρακάτω χαρακτηριστικά του δείγματος.

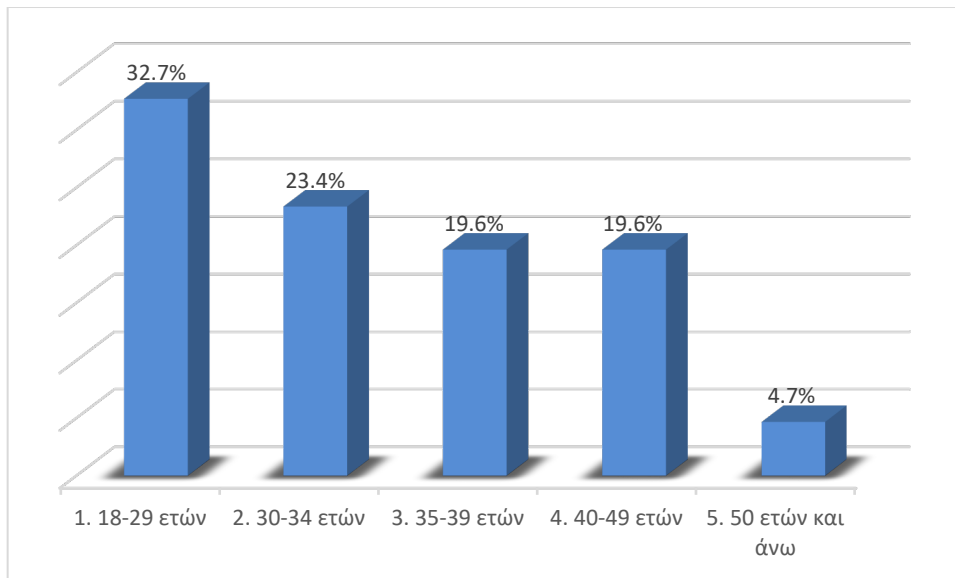
Το φύλο των ερωτηθέντων αποτελείται από 54,2% από άνδρες, 43,9% από γυναίκες και 1,9% από άλλο (γράφημα 1).

Γράφημα 1 Φύλο



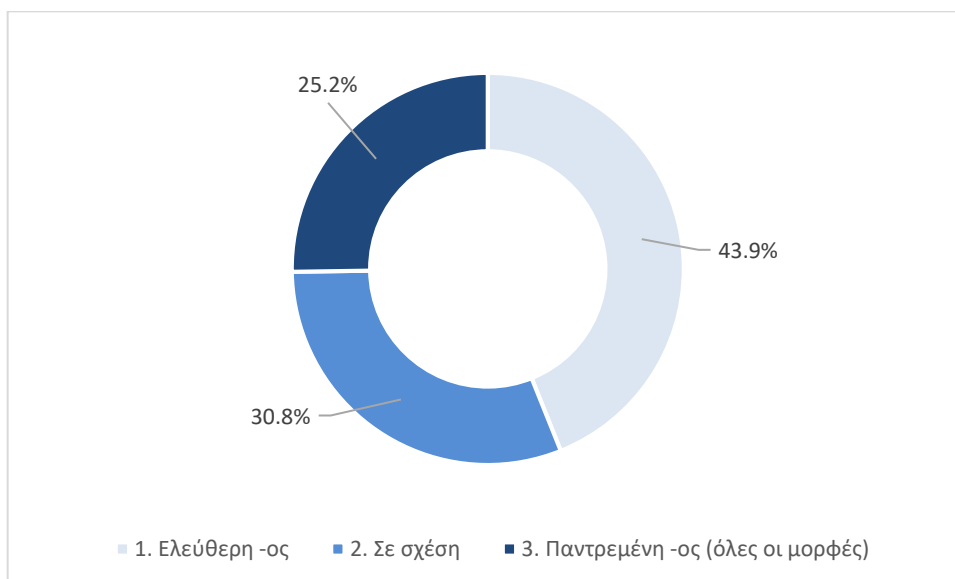
Όσο αφορά την ηλικία, το δείγμα παρουσιάζει την παρακάτω κατανομή ανά εύρος ηλικίας. Το 32,7% αποτελείται από ηλικίες 18 έως 29 ετών, το 23,4% ανήκει στις ηλικίες 30 έως 34 ετών, το 19,6% αφορά την ηλικιακή ομάδα μεταξύ 35 έως 39 ετών, με το ίδιο ποσοστό 19,6% να έχει και η ομάδα 40 έως 49 ετών και τέλος στο εύρος 50 ετών και άνω να αποτελείται από το 4,7% του συνολικού δείγματος (γράφημα 2).

Γράφημα 2 Ηλικία



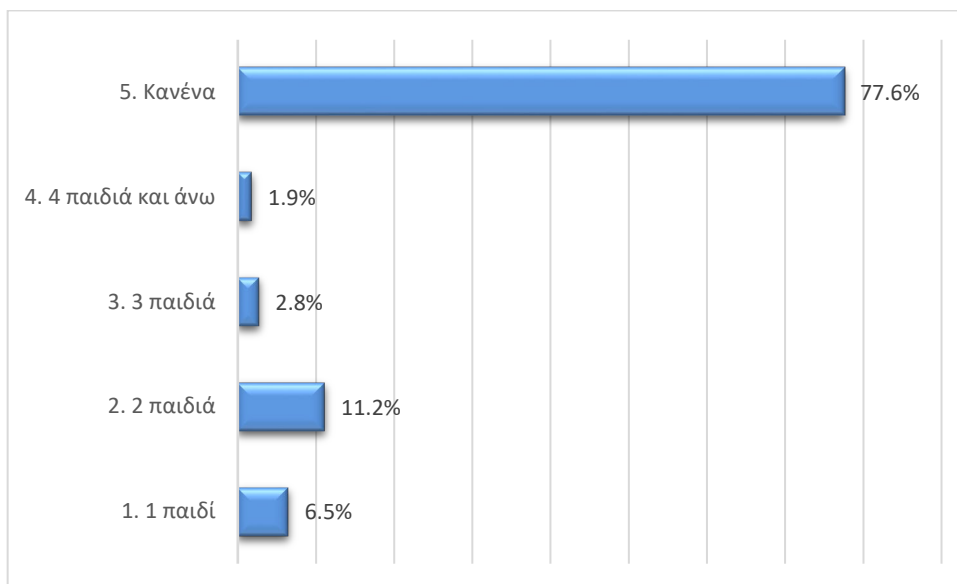
Η οικογενειακή κατάσταση των ερωτηθέντων παρουσιάζει την εξής κατανομή. Το 43,9% των ερωτηθέντων είναι ελεύθεροι ενώ το 30,8% να είναι σε σχέση, με 1 στους 4 (25,2%) να δηλώνουν παντρεμένοι με οποιαδήποτε μορφή (γράφημα 3)

Γράφημα 3 Οικογενειακή Κατάσταση



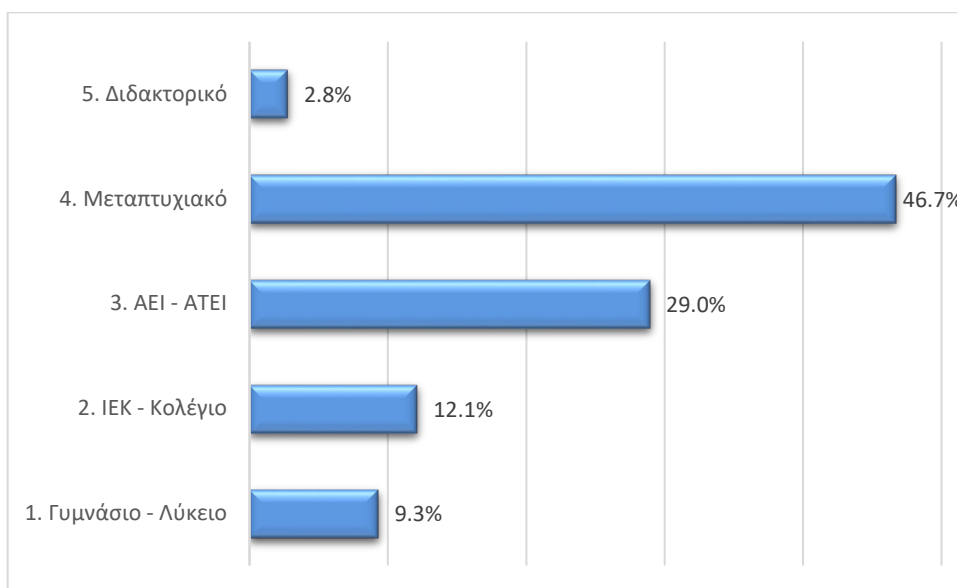
Στην ερώτηση για των αριθμό των παιδιών, η συντριπτική πλειοψηφία 77,6% δήλωσε πως δεν έχουν κανένα παιδί και το 22,4% πως έχουν παιδιά. Από αυτούς το 6,5% έχουν ένα παιδί, το 11,2% έχουν 2 παιδιά, το 2,8% έχουν 3 παιδιά και μόνο το 1,9% έχει 4 παιδιά και άνω (γράφημα 4).

Γράφημα 4 Αριθμός παιδιών



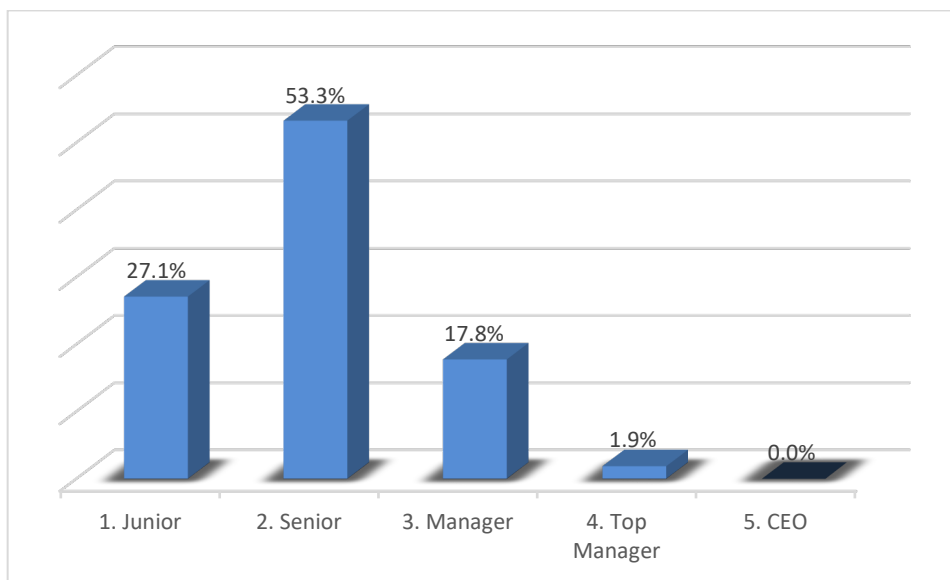
Το μορφωτικό επίπεδο του δείγματος αποτελείται από σχεδόν τους μισούς (46,7%) να έχουν μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών. Ακολουθούν οι κάτοχοι τίτλου σπουδών από ΑΕΙ ή ΑΤΕΙ με 29%. Μεταδευτεροβάθμια εκπαίδευση σε ΙΕΚ ή Κολέγιο έχουν το 12,1% και μόνο το 9,3% να έχει δευτεροβάθμια εκπαίδευση. Αξίζει να αναφερθεί πως το 2,8% είναι κάτοχοι Διδακτορικού (γράφημα 5).

Γράφημα 5 Επίπεδο Εκπαίδευσης



Σχετικά με τη θέση εργασίας, το 27,1% των ερωτηθέντων κατέχουν Junior θέση εργασίας, με τους μισούς (53,3%) να είναι σε θέσης Senior. Στις υψηλόβαθμες θέσης του Manager και του Top Manager κατέχουν το 17,8% και 1,9% αντίστοιχά. Αξίζει να σημειωθεί πως στο δείγμα δε βρέθηκε άτομο που να κατέχει θέση CEO (γράφημα 6).

Γράφημα 6 Θέση Εργασίας



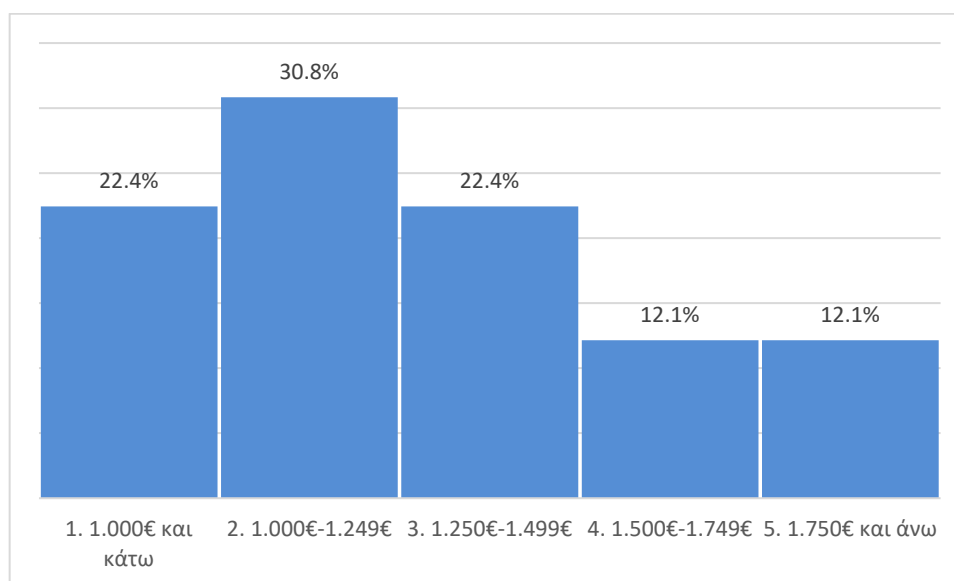
Ο τομέας απασχόλησης του δείγματος παρουσιάζει την εξής κατανομή. Η πλειοψηφία 34,6% ασχολείται τις Αγορές ή τις Πωλήσεις, ενώ ακολουθεί ο τομέας των Οικονομικών - Λογιστικών - Χρηματοοικονομικών με 29%. Στην Εξυπηρέτηση Πελατών ή στην Τεχνική Υποστήριξη απασχολείται το 5,6%, ενώ το 7,5% κατέχει θέσης στη Διοίκηση ή στο Ανθρώπινο Δυναμικό. Στους τομείς της Πληροφορικής ή της Ανάλυσης Δεδομένων απασχολεί το 5,6% του δείγματος ενώ 3,7% κατέχει θέση στον τομέας του Marketing. Τέλος, το 14% των ερωτηθέντων κατέχουν θέσης σε άλλους τομείς εργασίας (γράφημα 7).

Γράφημα 7 Τομέας Απασχόλησης



Η κατανομή του δείγματος βάση του καθαρού μηνιαίου εισοδήματος μας δείχνει πως οι μισοί αμείβονται με λιγότερα από 1.250€ καθαρά ανά μήνα και οι άλλοι μισοί με περισσότερα. Πιο αναλυτικά έχουμε το 22,4% να αμείβεται με λιγότερα από 1.000€, το 30,8% να λαμβάνει από 1000€ έως 1249€ το μήνα. Ακολουθεί ένα 22,4% των ερωτηθέντων που αμείβεται μεταξύ 1250€ και 1499€, ενώ 12,1% λαμβάνει από 1500€ έως 1749€. Τέλος, 1750€ και πάνω αμείβεται μόνο το 12,1% του δείγματος (γράφημα 8).

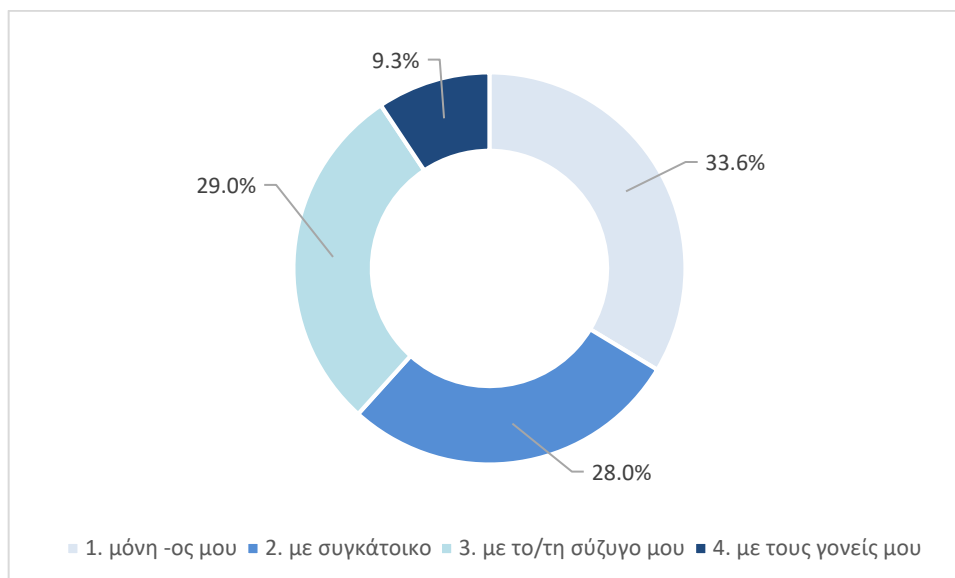
Γράφημα 8 Καθαρό Μηνιαίο Εισόδημα



Η τελευταία ερώτηση για τα χαρακτηριστικά του δείγματος, αφορά τη διαμονή των ερωτηθέντων, όπου το 33,6% απάντησε πως διαμένει μόνη-ος και το 28% με συγκάτοικο.

Το 29% διαμένει με τη/το σύζυγο ενώ ένα 9,3% των ερωτηθέντων απάντησε πως διαμένει με τους γονείς του (γράφημα 9).

Γράφημα 9 Διαμονή

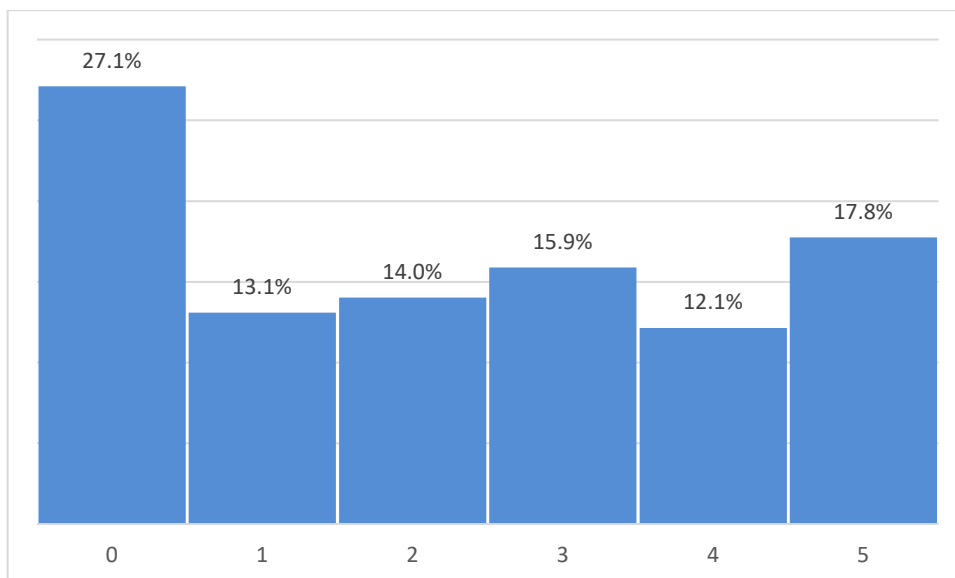


## 5.2 Αποτελέσματα Έρευνας

Παρακάτω παρουσιάζονται τα αποτελέσματα από τη συλλογή των ερωτηματολογίων στα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν σχετικά με την έρευνα.

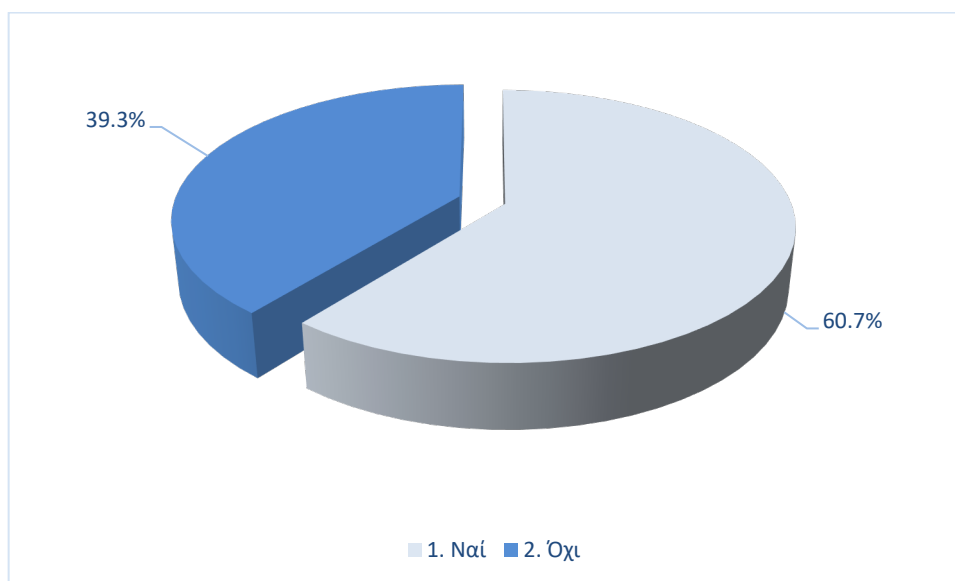
Στην ερώτηση, πόσες ημέρες την εβδομάδα εργάζεστε εξ αποστάσεως, έχουμε τα εξής αποτελέσματα. Το 27,1% δεν εργάζεται εξ αποστάσεως καμία ημέρα τις εβδομάδας, ενώ άλλο ένα 27,1% εργάζεται 1 με 2 ημέρες, 13,1% και 14% αντίστοιχα. Σχεδόν οι μισοί (45,8%) δήλωσαν πως εργάζονται εξ αποστάσεως 3 και πλέον ημέρες την εβδομάδα, με το 15,9% να εργάζεται 3 ημέρες, το 12,1% 4 ημέρες και 17,8% όλες τις ημέρες της εβδομάδος (γράφημα 10).

Γράφημα 10 Ημέρες εργασίας εξ αποστάσεως



Στην ερώτηση αν είναι επιλογή τους να εργάζονται εξ αποστάσεως, το 60,7% απάντησε πως είναι επιλογή του ενώ το 39,3% πως δεν είναι επιλογή του η μορφή εργασίας (γράφημα 11).

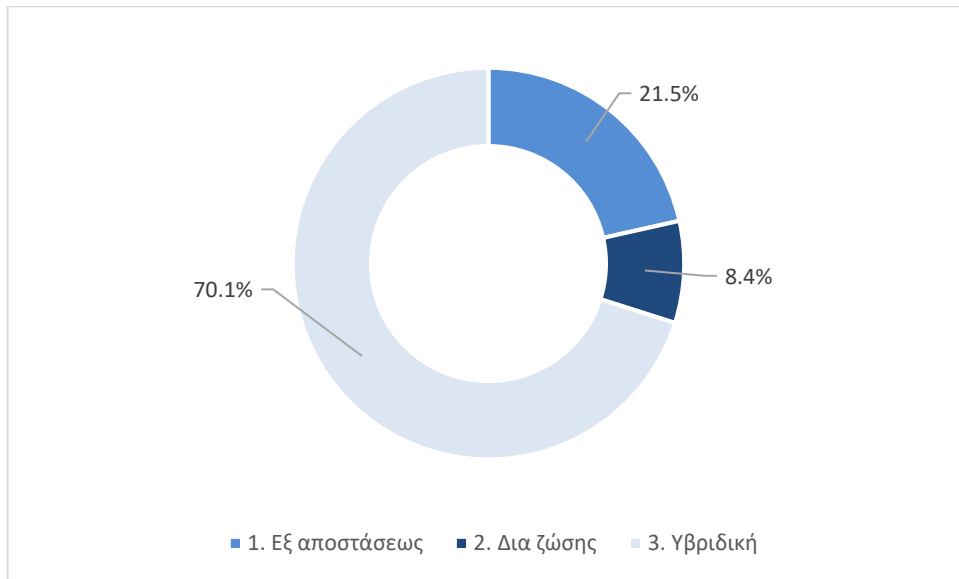
Γράφημα 11 Εξ αποστάσεως Εργασία από Επιλογή



Στην ερώτηση για την προτιμώμενη μορφή εργασίας, τα αποτελέσματα ήταν συντριπτικά υπέρ της υβριδικής μορφής, με 70,1% των ερωτηθέντων να την προτιμούν έναντι 21,5% που προτιμούν την εξ αποστάσεως και μόλις 8,4% που είναι υπέρ της διαζώσης εργασίας (γράφημα 12).

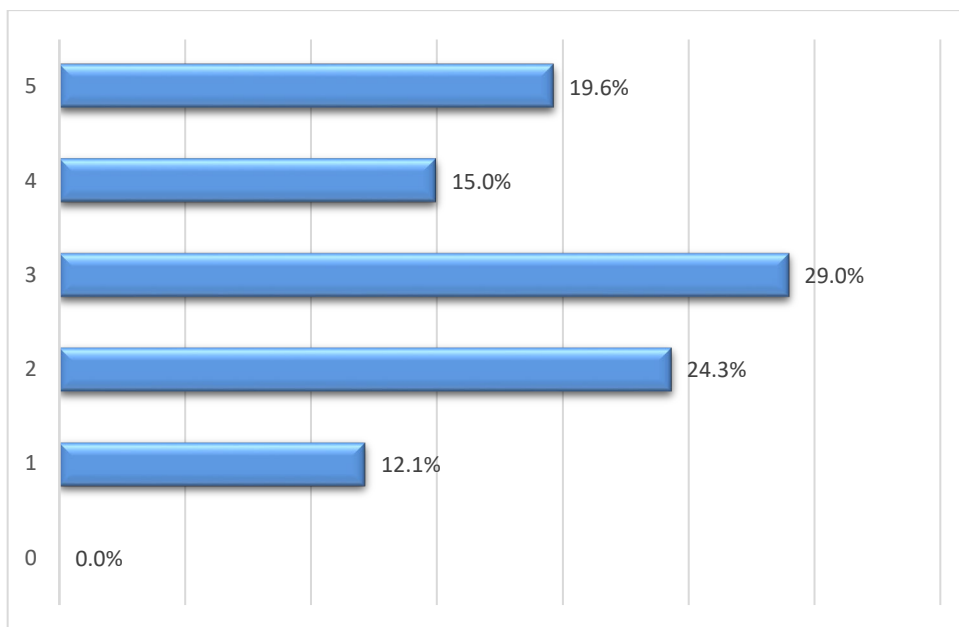


Γράφημα 12 Προτιμώμενη Μορφή Εργασίας



Στην ερώτηση, πόσες ημέρες την εβδομάδα θα θέλατε να εργάζεστε εξ αποστάσεως, οι ερωτηθέντες απάντησαν ως εξής. Σχεδόν 9 στους 10 (87,9%) επιθυμούν τουλάχιστον 2 ημέρες εξ αποστάσεως εργασία, με την πλειοψηφία (29%) να επιθυμεί 3 ημέρες την εβδομάδα. Αξίζει να σημειωθεί πως κανένας δεν απάντησε πως επιθυμεί να μην εργάζεται ούτε μια ημέρα εξ αποστάσεως (γράφημα 13).

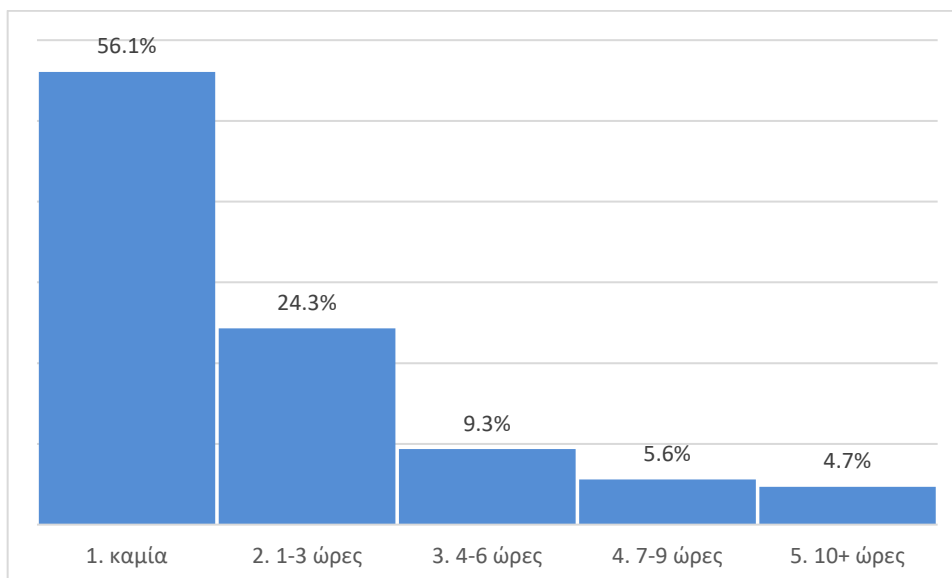
Γράφημα 13 Επιθυμητές Ημέρες εξ αποστάσεως Εργασίας



Στην ερώτηση, όσο αφορά τις υπερωρίες που κάνουν όταν εργάζονται εξ αποστάσεως το δείγμα έχει την παρακάτω κατανομή. Οι μισοί και πλέον (56,1%) δεν έχουν ούτε μια ώρα υπερωρία, με 1 στους 4 (24,3%) να δηλώνει πως έχει 1 έως 3 ώρες την εβδομάδα, ενώ 1

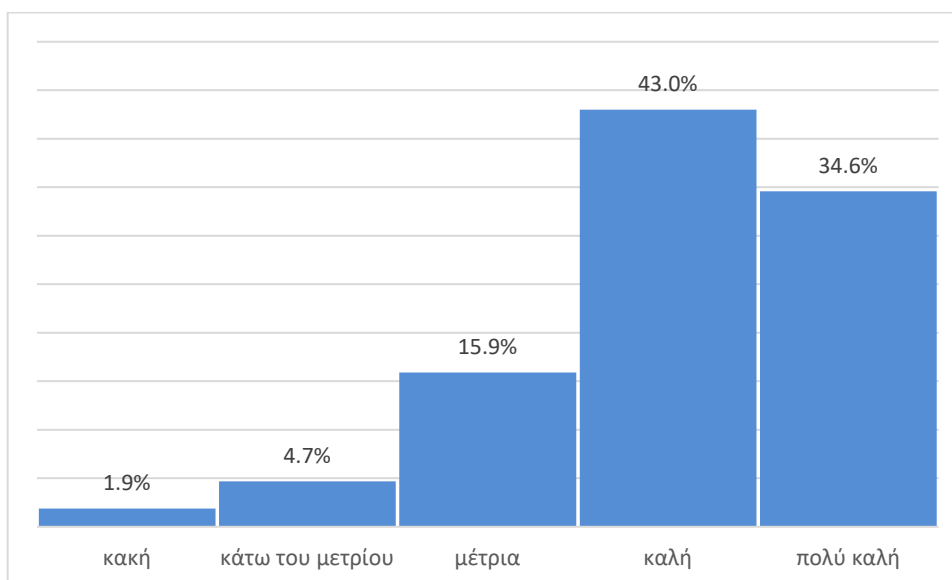
στους 5 (19,6%) δήλωσε πως έχει 4 και πλέον ώρες υπερωρίας ανά εβδομάδα (γράφημα 14).

Γράφημα 14 Υπερωρίες ανά εβδομάδα στην εξ αποστάσεως εργασία



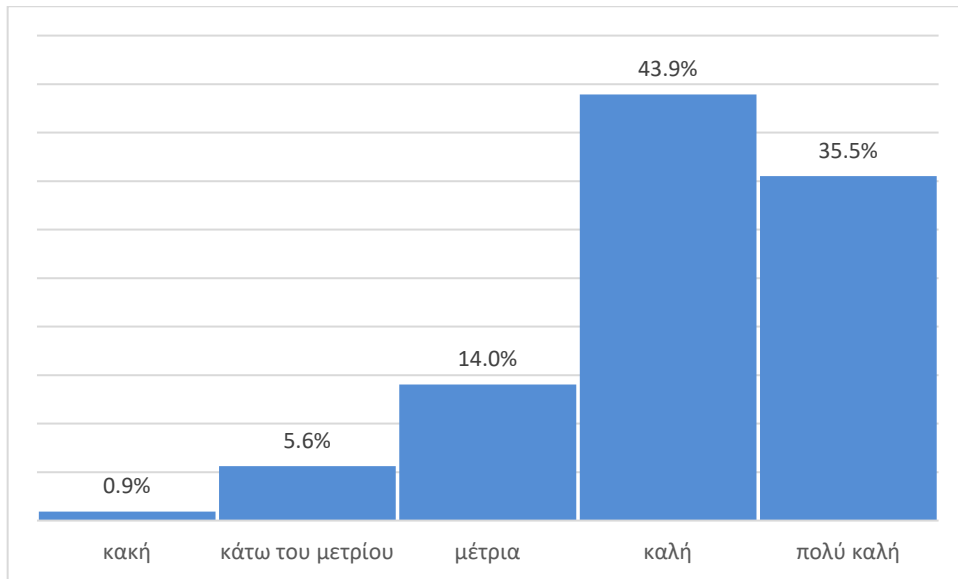
Στην ερώτηση για αυτό-αξιολόγηση της αποδοτικότητας τους στην εξ αποστάσεως εργασία, 3 στους 4 ερωτηθέντες (77,6%) αξιολόγησαν την απόδοσή τους ως καλή ή πολύ καλή, το 15,9% θεωρεί πως είναι μέτρια ενώ μόνο το 6,5% πιστεύουν πως η αποδοτικότητά τους είναι κάτω του μετρίου ή κακή (γράφημα 15).

Γράφημα 15 Αποδοτικότητα στην εξ αποστάσεως εργασία



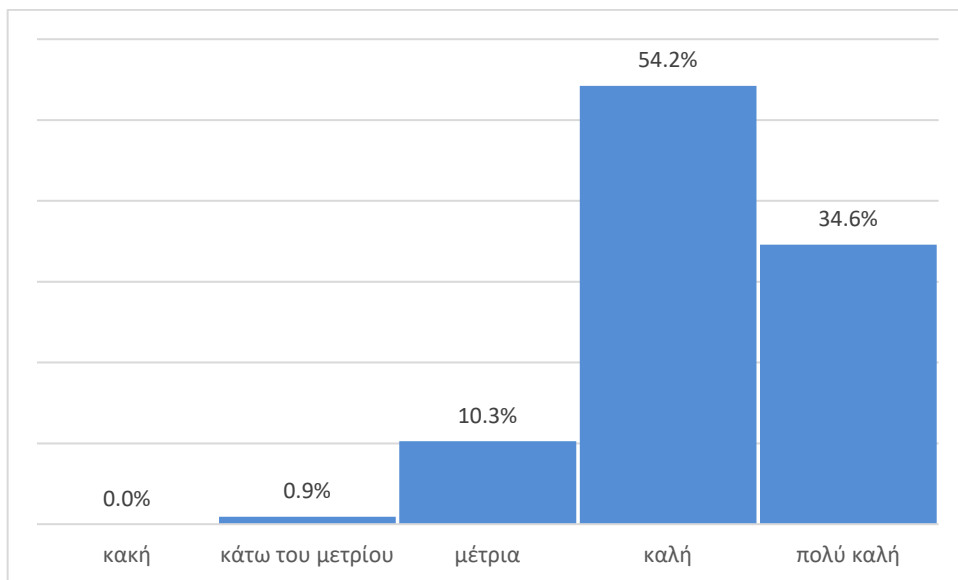
Όσο αφορά την αποτελεσματικότητά τους στην εξ αποστάσεως εργασία, 4 στους 5 (79,4%) θεωρούν πως είναι καλή ή πολύ καλή και μόνο το 6,5% αξιολογεί την αποτελεσματικότητά του κατώτερη του μετρίου ή κακή (γράφημα 16).

Γράφημα 16 Αποτελεσματικότητα στην εξ αποστάσεως εργασία



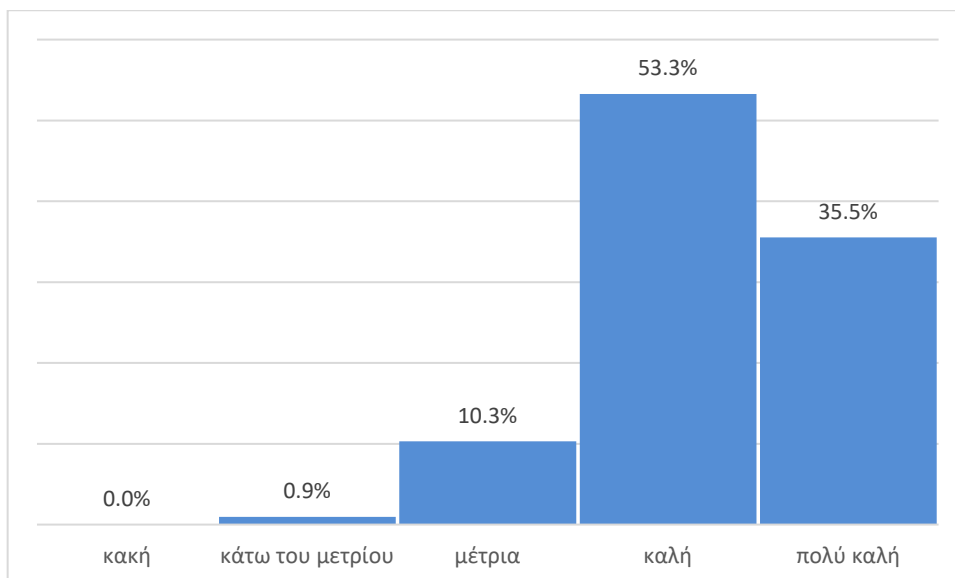
Στην ερώτηση για αυτό-αξιολόγηση της αποδοτικότητας τους στην δια ζώσης εργασία, η συντριπτική πλειοψηφία, 9 στους 10 ερωτηθέντες (88,8%), αξιολόγησαν την απόδοση τους ως καλή ή πολύ καλή, ενώ το ποσοστό που πιστεύουν πως η αποδοτικότητα τους είναι κάτω του μετρίου ή κακή είναι μόλις 0,9% (γράφημα 17).

Γράφημα 17 Αποδοτικότητα στη δια ζώσης εργασία



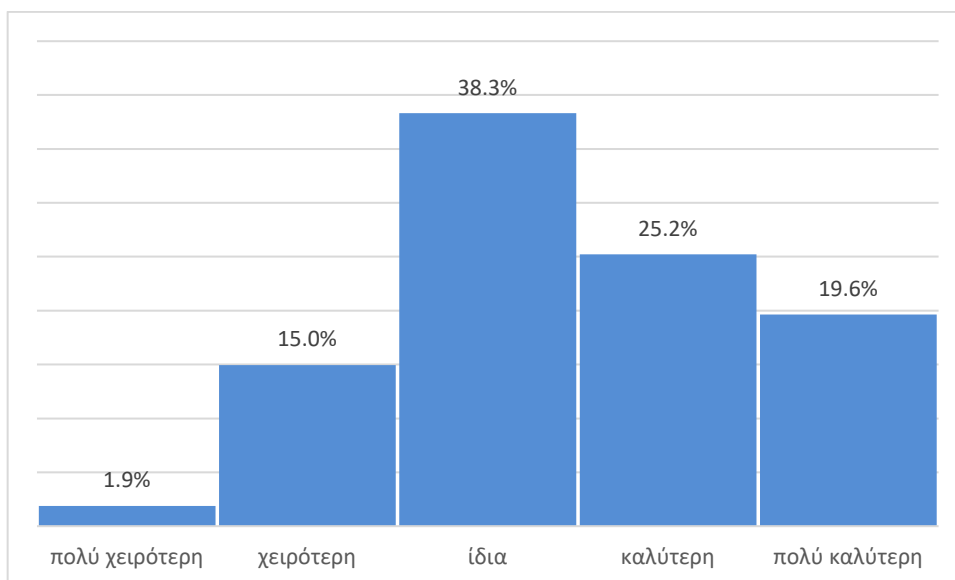
Όσο αφορά την αποτελεσματικότητα τους στην δια ζώσης εργασία, και εδώ σχεδόν 9 στους 10 (88,8%) θεωρούν πως είναι καλή ή πολύ καλή, το 10,3% την εκτιμά ως μέτρια ενώ κατώτερη του μετρίου ή κακή, αξιολογεί την αποτελεσματικότητα μόνο το 0,9% (γράφημα 18).

Γράφημα 18 Αποτελεσματικότητα στη δια ζώσης εργασία



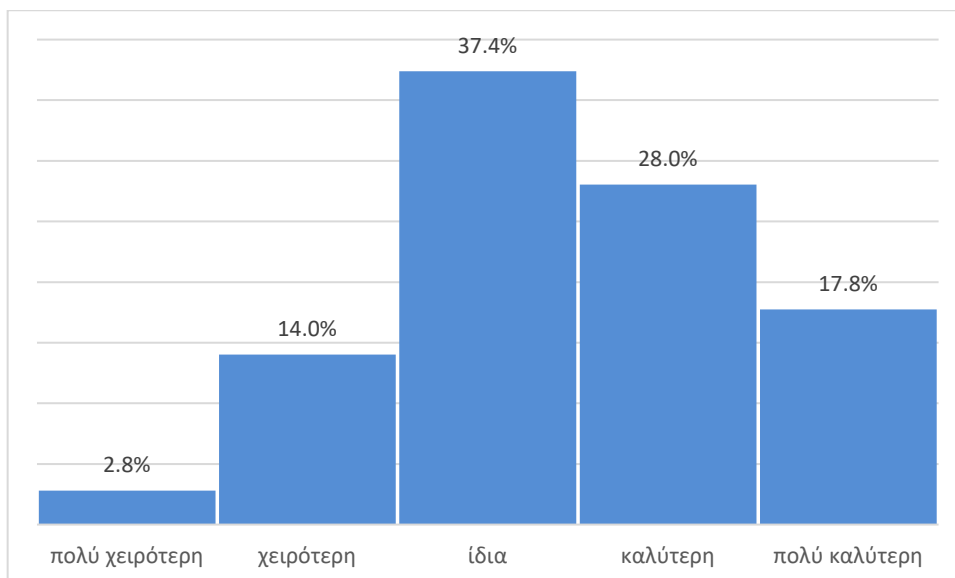
Στην ερώτηση για την αποδοτικότητα τους των στην εξ αποστάσεως εργασία σε σχέση με τη δια ζώσης, σχεδόν οι μισοί ερωτηθέντες (44,9%) απάντησαν πως θεωρούν ότι είναι καλύτερη ή πολύ καλύτερη ενώ ένα 16,8% θεωρεί πως είναι χειρότερη η πολύ χειρότερη, με το 38,3% να θεωρεί πως είναι η ίδια (γράφημα 19).

Γράφημα 19 Σύγκριση Αποδοτικότητα



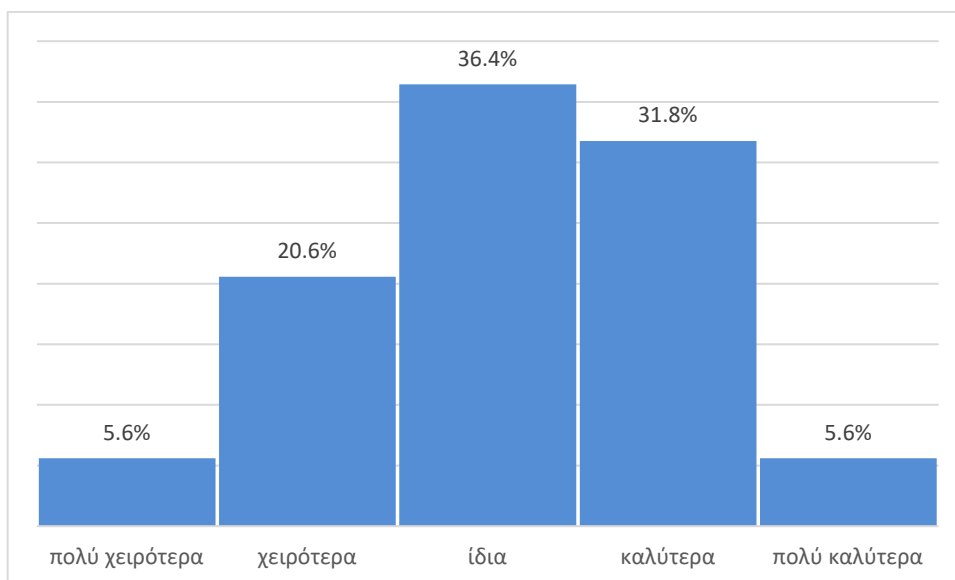
Στην ερώτηση για την αποτελεσματικότητα τους στην εξ αποστάσεως εργασία σε σχέση με τη δια ζώσης, σχεδόν οι μισοί ερωτηθέντες (45,8%) απάντησαν πως θεωρούν ότι είναι καλύτερη ή πολύ καλύτερη ενώ ένα 16,8% θεωρεί πως είναι χειρότερη η πολύ χειρότερη, με το 37,4% να θεωρεί πως είναι η ίδια (γράφημα 20).

Γράφημα 20 Σύγκριση Αποτελεσματικότητας



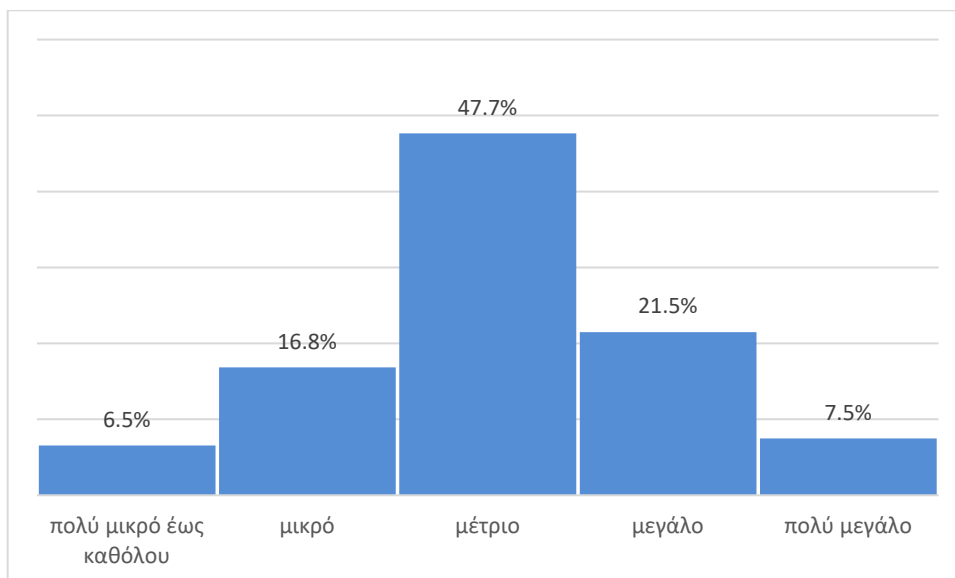
Στην ερώτηση για την αξιολόγηση της απόδοσης της εταιρίας – οργανισμού με χρήση εξ αποστάσεως εργασίας, το 37,4% απάντησαν πως η απόδοση της είναι καλύτερη ή πολύ καλύτερη, το 26,2% θεωρεί πως είναι χειρότερη ή πολύ χειρότερη, ενώ το 36,4% πιστεύει πως είναι ίδια με τη δια ζώσης (γράφημα 21).

Γράφημα 21 Απόδοση εταιρίας – οργανισμού με εξ αποστάσεως εργασίας



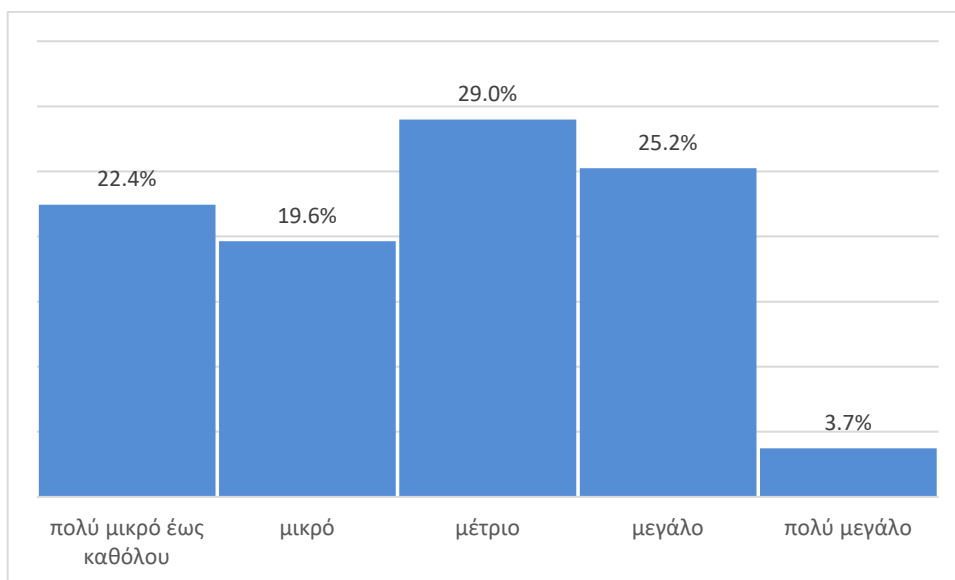
Στην ερώτηση για το βαθμό παρακίνησης στην εξ αποστάσεως εργασία, το 29% των ερωτηθέντων θεωρεί πως υπάρχει σε μεγάλο ή πολύ μεγάλο βαθμό, το 23,4% πιστεύει πως ο βαθμός παρακίνησης είναι μικρό ή πολύ μικρός έως καθόλου, ενώ σχεδόν οι μισοί (47,7%) θεωρούν πως κυμαίνεται σε μέτριο βαθμό (γράφημα 22).

Γράφημα 22 Βαθμός παρακίνησης στην εξ αποστάσεως εργασία



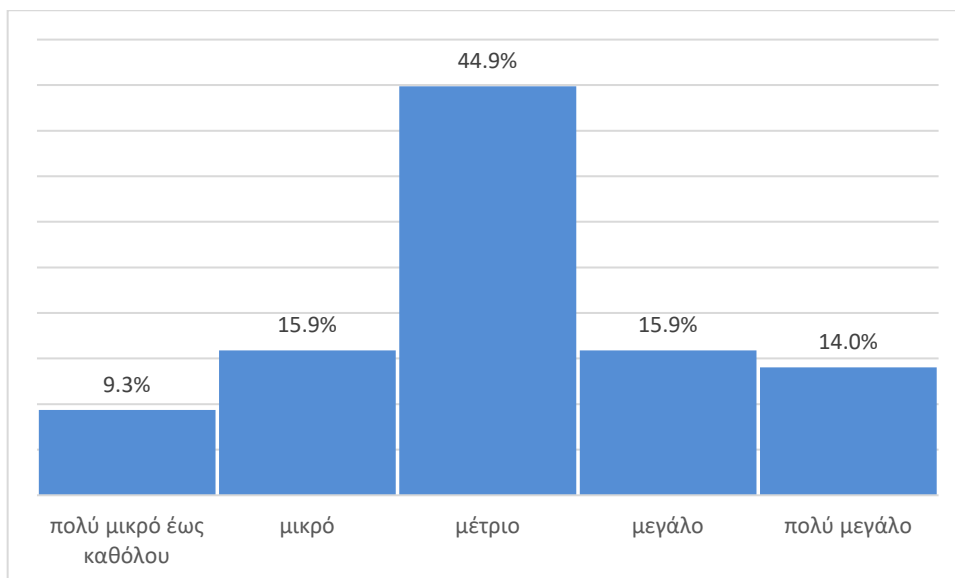
Στην ερώτηση εάν τους δίνονται κίνητρα απόδοσης από την εταιρία, το 29% απάντησε πως τους δίνονται σε μεγάλο ή πολύ μεγάλο βαθμό, το 42,1% σε μικρό ή πολύ μικρό, ενώ το 29% θεωρεί πως τα κίνητρα απόδοσης που δίνονται από την εταιρία είναι μέτριου βαθμού (γράφημα 23).

Γράφημα 23 Κίνητρα Απόδοσης



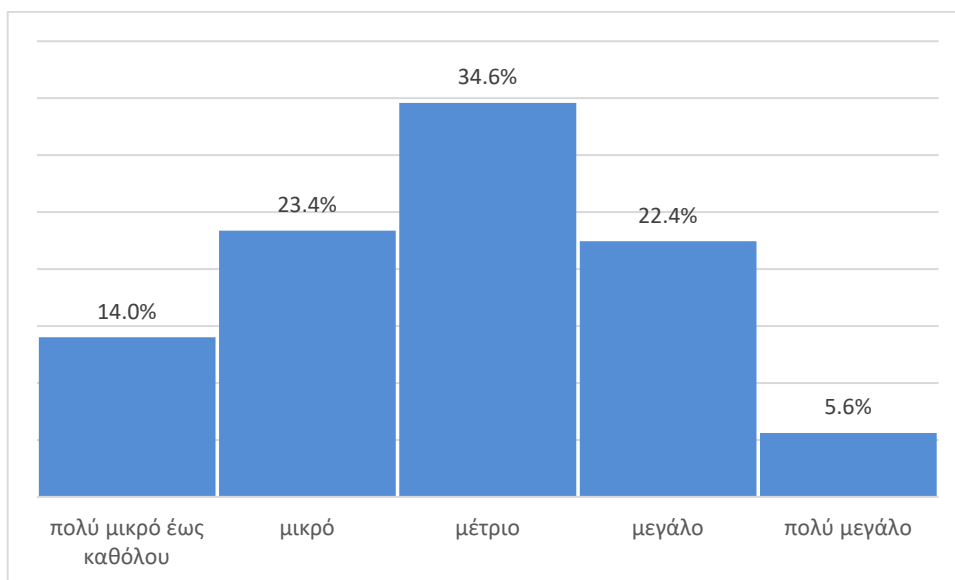
Στην ερώτηση για να εκτιμήσουν το βαθμό εργασιακής εξουθένωσης (burnout), το 29,9% θεωρεί πως διακατέχετε σε μεγάλο ή πολύ μεγάλο βαθμό, το 25,2% από μικρό ή πολύ μικρό έως καθόλου, ενώ 44,9% πιστεύει πως ο βαθμός εργασιακής εξουθένωσης είναι μέτριος (γράφημα 24).

Γράφημα 24 Βαθμός Εργασιακής Εξουθένωσης (Burnout)



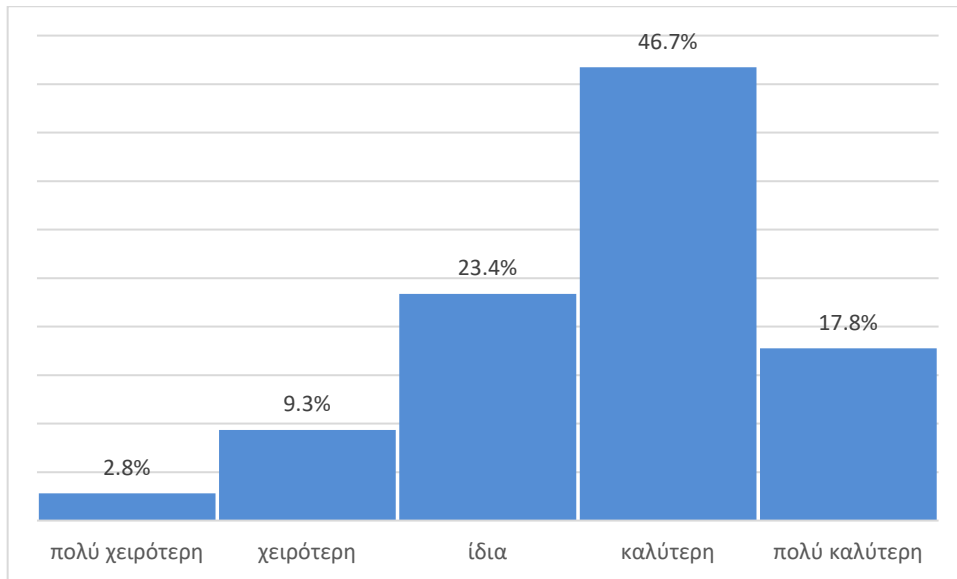
Στην ερώτηση για το βαθμό ελέγχου στην εξ αποστάσεως εργασία, το 28% των ερωτηθέντων απάντησαν θεωρούν πως ελέγχονται σε μεγάλο η πολύ μεγάλο βαθμό, με το 37,4% να έχει την αντίθετη άποψη, πως ελέγχετε σε μικρό βαθμό ή πολύ μικρό έως καθόλου, ενώ το 34,6% πιστεύει πως ο βαθμός ελέγχου είναι μέτριος (γράφημα 25).

Γράφημα 25 Βαθμός ελέγχου στην εξ αποστάσεως εργασία



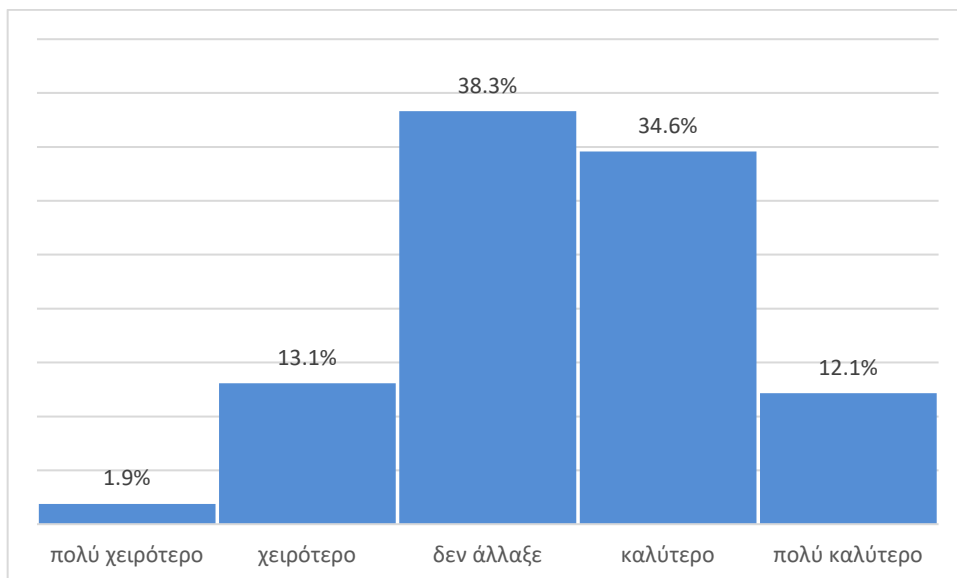
Στην ερώτηση για να εκτιμήσουν την ποιότητα ζωής τους λόγω της εξ αποστάσεως εργασίας, το 64,5% θεωρεί πως είναι καλύτερη ή πολύ καλύτερη, το 23,4% πως είναι ίδια με τη δια ζώσης και μόνο το 12,1% θεωρεί πως είναι χειρότερη ή πολύ χειρότερη (γράφημα 26).

Γράφημα 26 Ποιότητα ζωής λόγω εξ αποστάσεως εργασίας



Στην ερώτηση για τη ψυχολογία των εργαζομένων και κατά πόσο αυτή άλλαξε λόγω της εξ αποστάσεως εργασίας, σχεδόν οι μισοί (46,7%) θεωρούν πως άλλαξε προς το καλύτερο ή το πολύ καλύτερο, το 38,6% θεωρεί πως δεν άλλαξε, ενώ ένα 15% από τους ερωτηθείς θεωρεί πως άλλαξε προς το χειρότερο ή το πολύ χειρότερο (γράφημα 27).

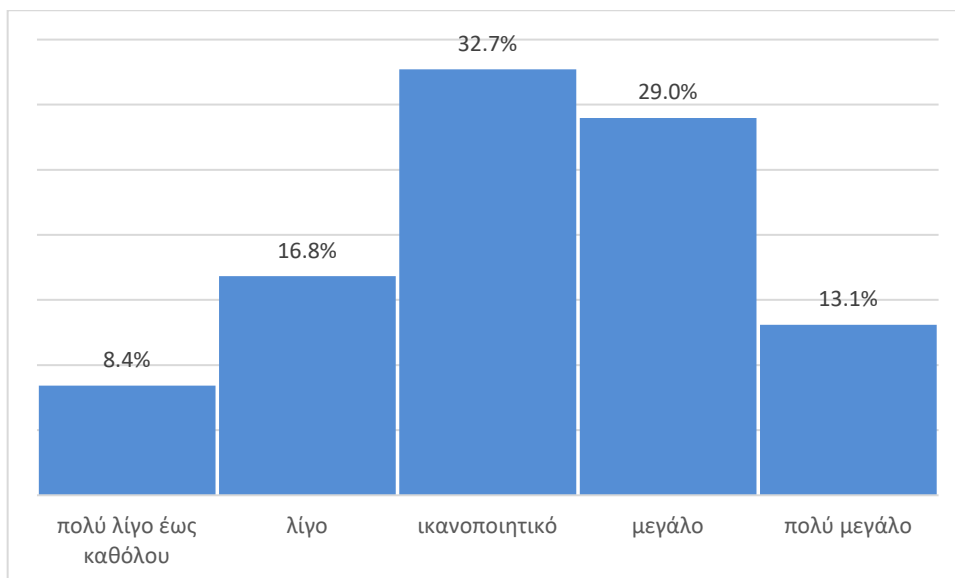
Γράφημα 27 Ψυχολογία λόγω εξ αποστάσεως εργασίας



Στην ερώτηση για το βαθμό ικανοποίησης από την αντιμετώπιση του προϊσταμένου τους, το 42,1% είναι ικανοποιημένοι σε μεγάλο ή πολύ μεγάλο βαθμό, το 25,2% είναι λίγο ή πολύ λίγο έως καθόλου ικανοποιημένοι, ενώ το 32,7% θεωρούν την αντιμετώπιση του προϊσταμένου τους ως απλά ικανοποιητική (γράφημα 28).

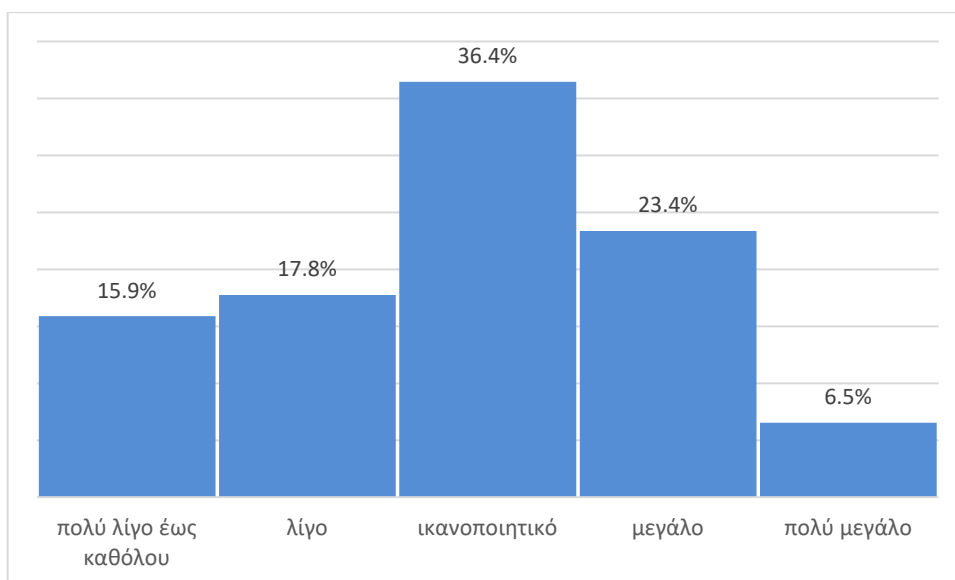


Γράφημα 28 Ικανοποίηση από αντιμετώπιση προϊσταμένου



Στην ερώτηση κατά πόσο ο προϊστάμενος καταλαβαίνει τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι, το 29,9% θεωρεί πως ο προϊστάμενος τους καταλαβαίνει σε μεγάλο ή πολύ μεγάλο βαθμό, το 36,4% θεωρεί το βαθμό ικανοποιητικό, ενώ ένα 33,6% απάντησε πως ο προϊστάμενος καταλαβαίνει τις δυσκολίες τους λίγο ή πολύ λίγο έως καθόλου (γράφημα 29).

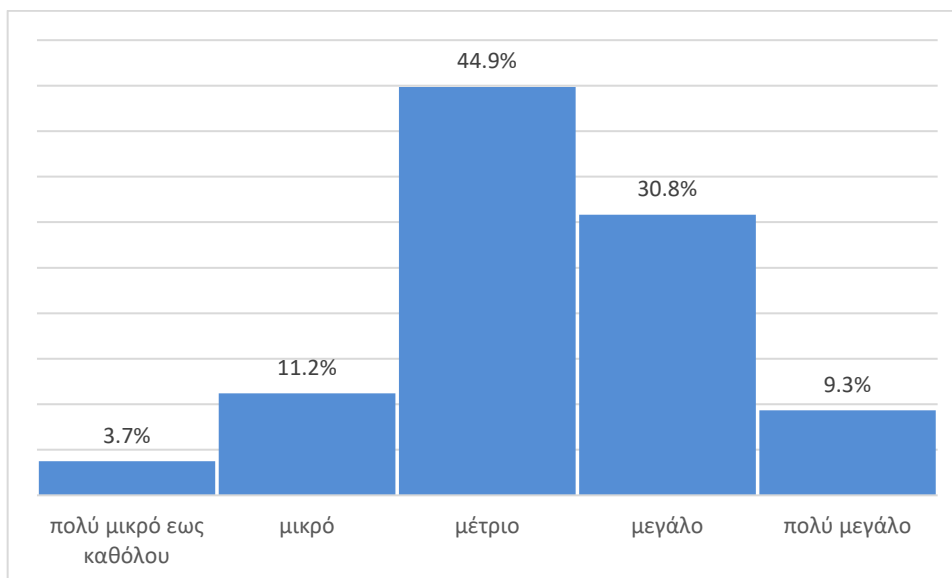
Γράφημα 29 Ενσυναίσθηση Προϊσταμένου



Στην ερώτηση για το περιθώριο βελτίωσης της αποδοτικότητας τους, ένα 40,2% των εργαζομένων απάντησαν πως υπάρχει μεγάλο ή πολύ μεγάλο περιθώριο βελτίωσης, το 44,9% θεωρεί πως το περιθώριο βελτίωσης είναι μέτριο και μόνο το 15% πιστεύει πως

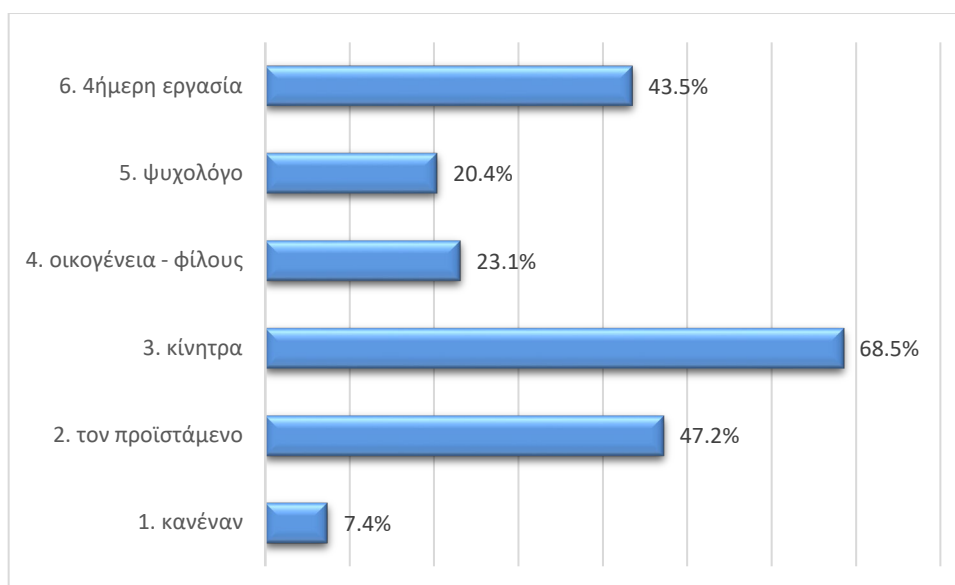
το περιθώριο βελτίωσης της αποδοτικότητας τους είναι μικρό ή πολύ μικρό (γράφημα 30).

Γράφημα 30 Περιθώριο βελτίωσης αποδοτικότητα



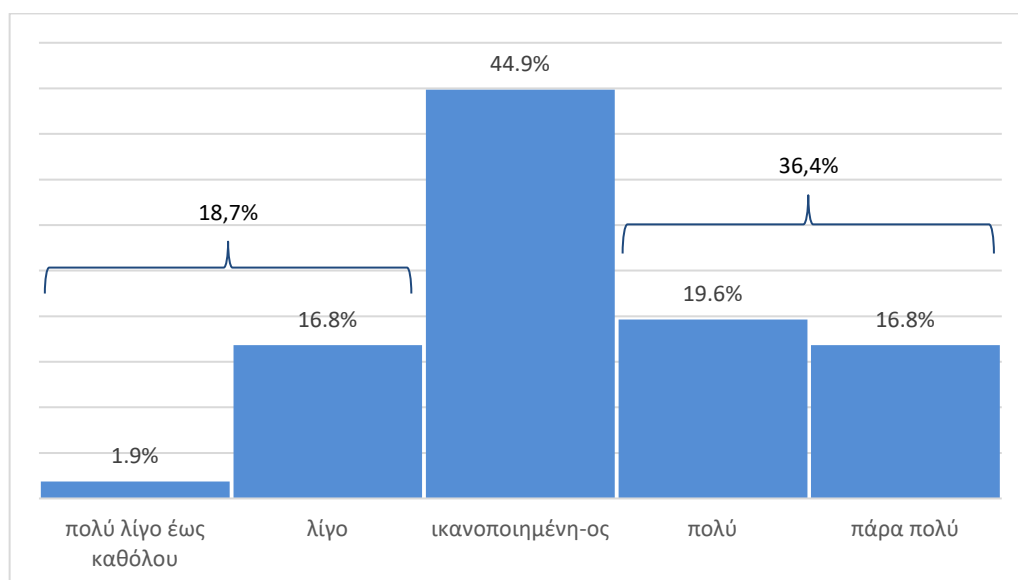
Στην ερώτηση για το τι θεωρούν πως μπορεί να βοηθήσει στη βελτίωση της αποδοτικότητας τους, οι ερωτηθέντες σε ποσοστό 68,5% απάντησαν τα κίνητρα, ακολουθεί ο προϊστάμενος με 47,2%. Επίσης, μεγάλο ποσοστό 43,5% θεωρεί πως η 4ήμερη εργασία θα βελτιώνει την αποδοτικότητά τους. Η οικογένεια & φίλοι συγκέντρωσαν 23,1%, ενώ ο ψυχολόγος 20,4%. Ένα 7,4% θεωρεί πως από κανέναν δε μπορεί να βελτιωθεί η αποδοτικότητά τους (γράφημα 31).

Γράφημα 31 Συνεισφορά στη βελτίωση της αποδοτικότητας



Τέλος, την ερώτηση για το βαθμό ικανοποίησης τους από την εργασία, το 36,4% απάντησε πως είναι πολύ ή πάρα πολύ ικανοποιημένοι, σχεδόν οι μισοί (44,9%) πως είναι απλά ικανοποιημένοι, ενώ το 18,7% απάντησε πως είναι λίγο ή πολύ λίγο έως καθόλου ικανοποιημένοι από την εργασία τους (γράφημα 32).

Γράφημα 32 Βαθμό ικανοποίησης από την εργασία



### 5.3 Ανάλυση Αποτελεσμάτων

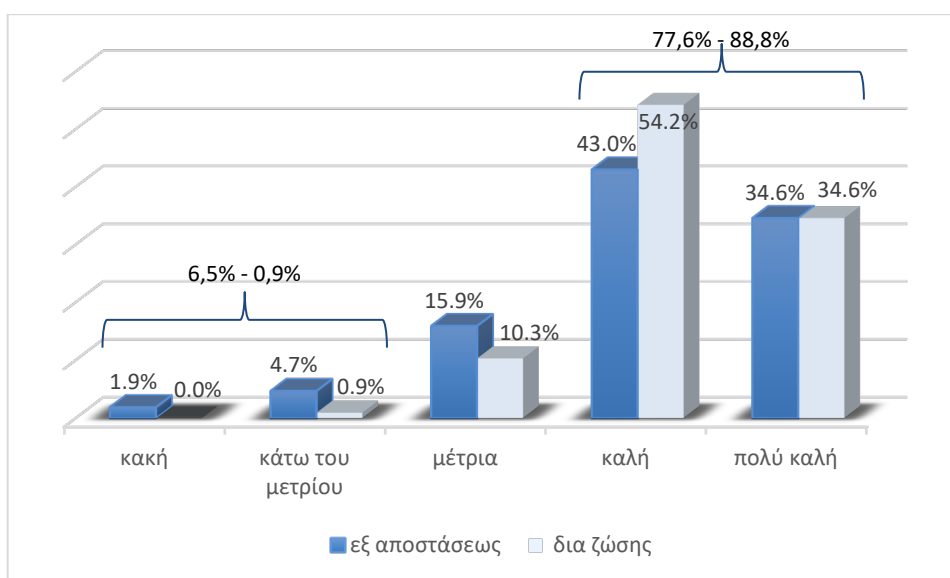
Πριν προβούμε στην ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας, ας παραθέσουμε τα χαρακτηριστικά του δείγματος, καθώς ο αντίκτυπος της εξ αποστάσεως εργασίας είναι διαφορετικός ανά κατηγορία. Παρατηρούμε πως το δείγμα έχει μια σχεδόν ομοιόμορφη κατανομή τόσο στο φύλο, όπου είναι σχεδόν ισόποσα μοιρασμένο, καθώς το 44% αποτελείται από γυναίκες ενώ 54% από άντρες, όσο και στην ηλικία, όπου κάθε κατηγορία συγκέντρωσε περίπου 20%, με εξαίρεση τις ηλικιακές ομάδες που βρίσκονται στα άκρα, με 33% για την ηλικιακή ομάδα 18-29 και μόλις 5% για την 50 και άνω. Αποτέλεσμα είναι το 62,6% των ερωτηθέντων να αποτελείται από την παραγωγική κατηγορία που βρίσκεται μεταξύ 30 και 49 ετών. Όσο αφορά την οικογενειακή κατάσταση, υπάρχει και εδώ μια σχεδόν ισορροπημένη κατανομή μεταξύ αυτών που δήλωσαν ελεύθεροι με 44% και αυτών που είναι σε σχέση ή παντρεμένοι, 31% και 25% αντίστοιχα. Ενώ το 33,6% δήλωσε πως διαμένει μόνο του σε αντίθεση με το 66,4% που διαμένει είτε με συγγάτοικο, σύζυγο ή τους γονείς του. Αξίζει να σημειωθεί πως το 77,6% δήλωσαν πως δεν έχουν παιδιά, έναντι του 22,4% που έχει τουλάχιστον ένα παιδί. Στο εκπαιδευτικό επίπεδο, οι μισοί δήλωσαν πως έχουν τουλάχιστον ένα Μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών, με το ποσοστό αυτών που προέρχονται από την Τριτοβάθμια

εκπαίδευση να αγγίζει το 80% και μόλις 1 στους 5 (21,5%) να δηλώνει έως Δευτεροβάθμια ή Μεταδευτεροβάθμια εκπαίδευση, δηλαδή το δείγμα αποτελείται κατά κόρον από άρτια μορφωμένα άτομα. Στο εργασιακό περιβάλλον, παρατηρούμε πως η πλειοψηφία (80,4%) κατέχει θέσης Junior ή Senior, με το 17,8% να είναι σε θέσης Manager και μόλις 1,9% να δηλώνουν πως κατέχουν ανώτερες θέσεις. Αξίζει να σημειωθεί πως, το να βρεθούν υψηλόβαθμα στελέχη που να είναι πρόθυμα να απαντήσουν το ερωτηματολόγιο ήταν δύσκολο. Ο τομέας απασχόλησης των ερωτηθέντων είναι κυρίως (63,6%) στον τομέα των Αγορών ή των Πωλήσεων και των Οικονομικών ή Λογιστικών ή Χρηματοοικονομικών και οι καθαρές μηνιαίες αποδοχές να έχουν μια κατανομή 75,7% γύρο από 1.125€ και μόνο το 12,1% να λαμβάνει αποδοχές μεγαλύτερες από 1750€.

Ξεκινώντας την ανάλυση των ευρημάτων παρατηρούμε πως το 72,9% εργάζεται τουλάχιστον μια ημέρα εξ αποστάσεως, με το 17,8% να εργάζεται εξ ολοκλήρου εξ αποστάσεως σε αντίθεση με το 27,1% που εργάζεται δια ζώσης. Εδώ παρατηρούμε πως η υβριδική μορφή εργασίας αποτελεί την κυρίαρχη μορφή εργασίας. Επίσης, δεν πρέπει να περάσει απαρατήρητη η μεγάλη υποχώρηση στη δια ζώσης εργασία, όπου πλέον σχεδόν μόνο 1 στους 4 (27,1%) εργάζεται αποκλειστικά δια ζώσης. Επιπλέον, η αποκλειστικά εξ αποστάσεως εργασία έχει περιοριστεί στο 17,8%. Τα παραπάνω αποτελέσματα σχετίζονται με το γεγονός πως 3 στους 5 (60,7%) έχουν επιλέξει οι ίδιοι να εργάζονται εξ αποστάσεως και 70,1% των ερωτηθέντων προτιμάνε την υβριδική μορφή εργασίας έναντι 21,5% που προτίμα την εξ αποστάσεως και μόνο 8,4% στη δια ζώσης. Παρόλο που το 8,4% δήλωσε πως επιθυμεί τη δια ζώσης εργασία, όλοι θέλουν να εργάζονται έστω μια ημέρα εξ αποστάσεως, με σχεδόν τους μισούς (53,3%) να επιθυμούν 2-3 ημέρες εξ αποστάσεως εργασία. Αυτό μπορεί να συσχετισθεί με την ευελιξία που θέλουν να έχουν οι εργαζόμενοι, κάτι που πολλές επιχειρήσεις ήδη το παρέχουν με τη μορφή του ευέλικτου ωραρίου που χρησιμοποιούν. Αξίζει να σημειωθεί πως το 43,9% δήλωσε πως κάνει υπερωρίες και στην εξ αποστάσεως εργασία με 1 στους 5 (19,6%) να κάνει 4 και πλέον ώρες ανά εβδομάδα. Αυτό είναι ένα δείγμα πως είτε η αποτελεσματικότητα δεν είναι στα επιθυμητά επίπεδα είτε η οργανωτικότητα της εταιρίας υστερεί με αποτέλεσμα να χρειάζονται επιπλέον ώρες έτσι ώστε να ολοκληρωθούν οι εργασίες.

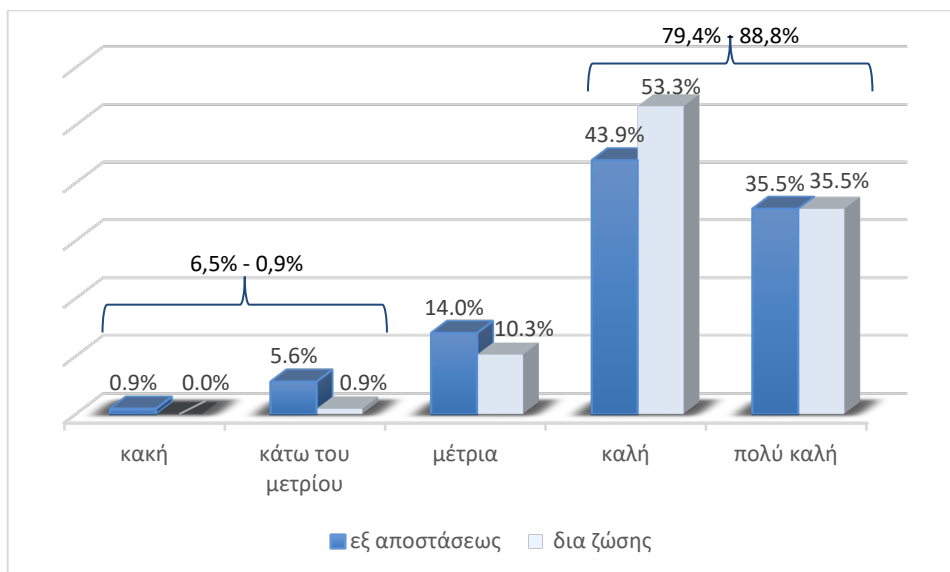
Στις ερωτήσεις για την αυτό-αξιολόγηση τόσο της αποδοτικότητας όσο και της αποτελεσματικότητας και στις δυο μορφές εργασία, δια ζώσης και εξ αποστάσεως, κάνοντας μια σύγκριση των απαντήσεων έχουμε τα εξής αποτελέσματα. Το 77,6% θεωρεί πως η αποδοτικότητα του στην εξ αποστάσεως εργασία είναι είτε καλή ή πολύ καλή ενώ στη δια ζώσης το ποσοστό αυτό είναι ακόμη μεγαλύτερο, αγγίζοντας το 90% (88,8%). Παρατηρούμε επίσης πως ένα 6,5% πιστεύει πως η αποδοτικότητα του είναι κάτω του μετρίου ή κακή στην εξ αποστάσεως εργασία, ενώ το ποσοστό αυτό για τη δια ζώσης εργασία είναι μόλις 0,9% (γράφημα 33). Επομένως, παρόλο που οι εργαζόμενοι προτιμούν την υβριδική εργασία, όταν εργάζονται εξ αποστάσεως η αποδοτικότητά τους δεν είναι το ίδιο καλή όσο με τη δια ζώσης.

Γράφημα 33 Αποδοτικότητα Εργασίας



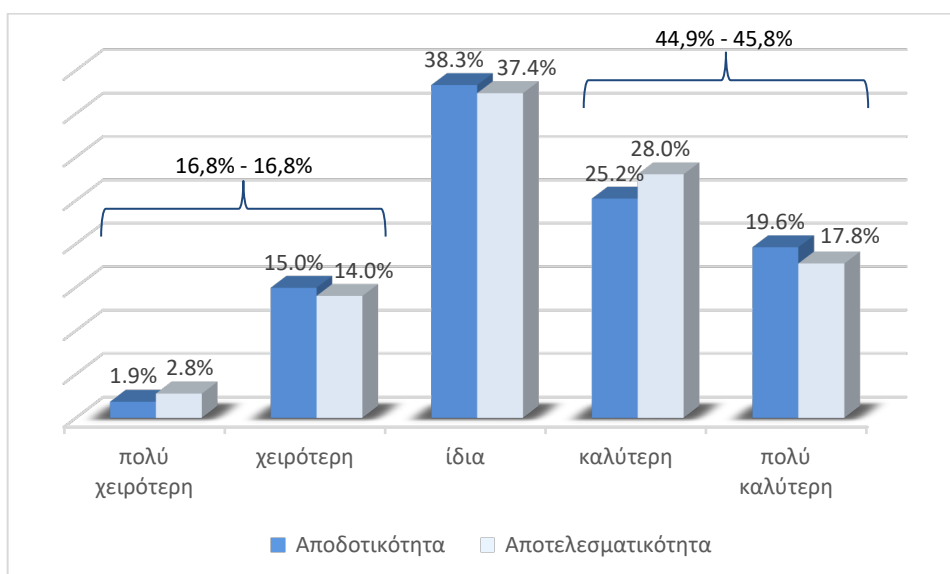
Όσο αφορά την από την αποτελεσματικότητα, οι απαντήσεις δε διαφέρουν πολύ από αυτές της αποδοτικότητας. Το 79,4% εκτιμά την αποτελεσματικότητά του στην εξ αποστάσεως εργασία ως καλή ή πολύ καλή, ενώ στη δια ζώσης το ποσοστό αυτό είναι 88,8%. Και εδώ, υπάρχει ένα 6,5% που πιστεύει πως η αποτελεσματικότητά του στην εξ αποστάσεως εργασία είναι κάτω του μετρίου ή κακή, ενώ στη δια ζώσης είναι μετά βίας 1% (0,9%) (γράφημα 34).

Γράφημα 34 Αποτελεσματικότητα Εργασίας



Όταν τους ζητήθηκε να προβούν σε μια εκτίμηση συγκρίνοντας τόσο την αποδοτικότητα όσο και την αποτελεσματικότητα τους στην εξ αποστάσεως εργασία σε σχέση με τη δια ζώσης, λάβαμε τα παρακάτω αποτελέσματα. Σχεδόν οι μισοί, 44,9% για την αποδοτικότητα και 45,8% για την αποτελεσματικότητα, θεωρούν πως είναι καλύτερη ή πολύ καλύτερη, ενώ σχεδόν μόνο 1 στους 5 (16,8%) θεωρεί το αντίθετο, δηλαδή πως τόσο η αποδοτικότητα όσο και η αποτελεσματικότητα τους είναι χειρότερη ή πολύ χειρότερη στην εξ αποστάσεως εργασία σε σχέση με τη δια ζώσης (γράφημα 35). Εδώ παρατηρούμε μια αντίφαση με τις προηγούμενες απαντήσεις, καθώς σχεδόν το 90% των ερωτηθέντων απάντησαν πως θεωρούν πως αποδίδουν καλύτερα στη δια ζώσης εργασία έναντι του σχεδόν 80% που πιστεύει στην εξ αποστάσεως εργασία.

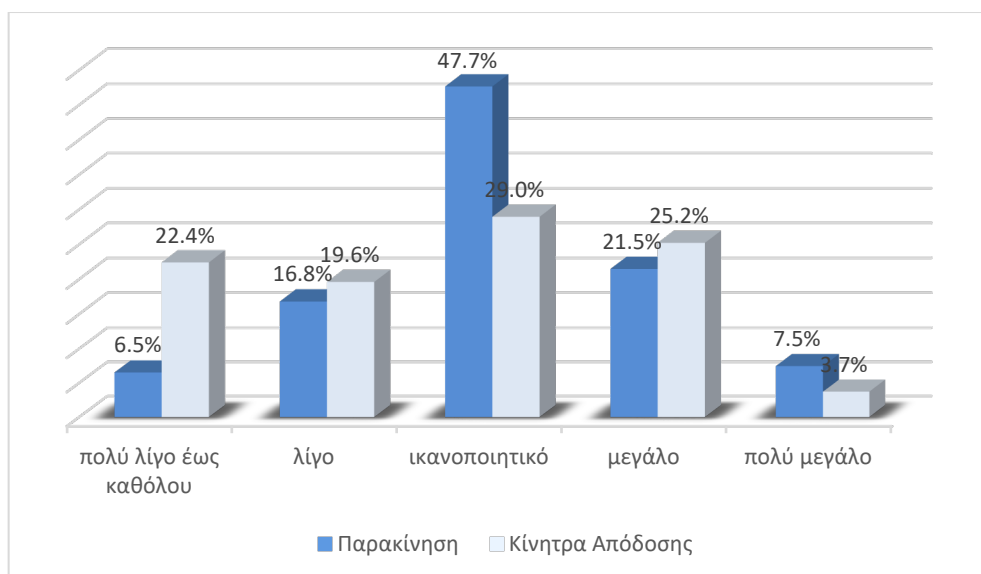
Γράφημα 35 Εξ αποστάσεως εργασία σε σχέση με τη δια ζώσης



Μεγάλο ενδιαφέρον παρουσιάζουν οι απαντήσεις των εργαζομένων σχετικά με την συνολική απόδοση της εταιρίας - οργανισμού λόγω εξ αποστάσεως εργασία. Λιγότεροι από τους μισούς, ποσοστό μόλις 37,4%, θεωρούν πως η εταιρία - οργανισμός παρουσιάζει καλύτερη ή πολύ καλύτερη απόδοση με τη χρήση της εξ αποστάσεως εργασίας. Εν αντιθέσει, 1 στους 4 (26,2%) θεωρεί πως η απόδοση είναι χειρότερη ή πολύ χειρότερη. Συσχετίζοντας αυτές της απαντήσεις με την προτίμηση της μορφής εργασίας, όπου το 91,6% των ερωτηθέντων προτιμούν είτε υβριδική (70,1%) είτε εξ ολοκλήρου την εξ αποστάσεως (21,5%) εργασία, θεωρώντας ταυτόχρονα πως τόσο η εταιρία, δεν έχει καλύτερη απόδοση, όσο και οι ίδιοι, αποδίδουν καλύτερα στη δια ζώσης, κατά 88,8% έναντι 77-80%, εγείρει ερωτηματικά που θα πρέπει να διερευνηθούν περαιτέρω.

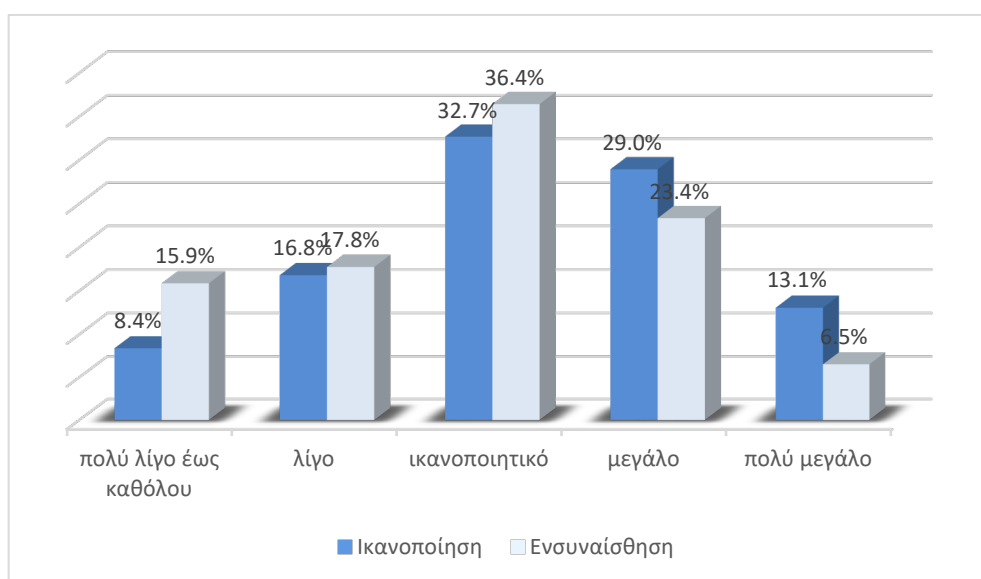
Συνεχίζοντας την ανάλυση των απαντήσεων όσο αφορά το τι εισπράττουν οι εργαζόμενοι από την εταιρία σχετικά με τα κίνητρα απόδοσης και το βαθμό παρακίνησης στην εξ αποστάσεως εργασία, έχουμε τα εξής. Σχεδόν οι μισοί (47,7%) θεωρούν πως ο βαθμός παρακίνησης κινείται σε μέτρια επίπεδα, ενώ ένα 29% θεωρεί ως μεγάλο ή πολύ μεγάλο το βαθμό παρακίνησης. Σημαντικό είναι πως το ποσοστό που θεωρεί πως η παρακίνηση είναι μικρή ή πολύ μικρή έως καθόλου ανέρχεται στο 23,4%, σχεδόν 1 στους 4. Όσο αφορά τα κίνητρα απόδοσης, εδώ τα αποτελέσματα είναι απογοητευτικά καθώς 2 στους 5 (42,1%) εκτιμούν το βαθμό των κινήτρων ως μικρό ή πολύ μικρό. Ο συνδυασμός της μικρή παρακίνησης με την με το μικρό βαθμό κινήτρων έχει άμεσες επιπτώσεις τόσο στην αποδοτικότητα όσο και την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων και κατ' επέκταση της εταιρίας.

Γράφημα 36 Αξιολόγηση Παρακίνηση & Κινήτρων Απόδοσης



Προσπαθώντας να εξετάσουμε το τι εισπράττουν οι εργαζόμενοι από τον άμεσο προϊστάμενο τους αποκομίσαμε την εντύπωση πως σε γενικές γραμμές είναι ικανοποιητικός ο βαθμός αντιμετώπισης όμως υπάρχει πολύ δουλειά που πρέπει να γίνει ακόμη από την πλευρά των προϊσταμένων. Ο λόγος είναι πως ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό 25,2%, δηλαδή 1 στους 4, θεωρεί πως είναι λίγο ή πολύ λίγο έως καθόλου ικανοποιημένοι από την αντιμετώπιση του προϊσταμένου τους. Επιπλέον, 1 στους 3 (33,6%) κρίνουν πως η ενσυναίσθηση του προϊσταμένου τους, δηλαδή ο βαθμός κατανόηση είναι κάτω του ικανοποιητικού επιπέδου.

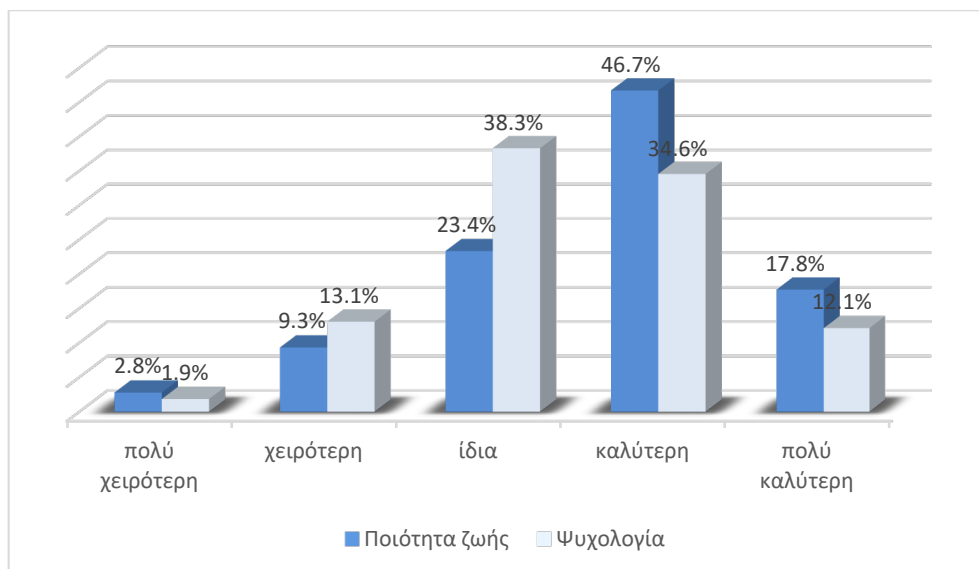
Γράφημα 37 Αξιολόγηση Προϊσταμένου



Η αλλαγή της μέχρι πρότινος παραδοσιακής μορφής εργασίας, από δια ζώσης στην εξ αποστάσεως, προφανώς έχει κάποια επιρροή στους εργαζόμενους. Θέλοντας να ερευνήσουμε πως επηρέασε η εξ αποστάσεως εργασία τους εργαζομένους στους τομείς τόσο της ποιότητας ζωής όσο και της ψυχολογίας, λάβαμε τις παρακάτω ενδεικτικές απαντήσεις. Παρατηρούμε πως σχεδόν 2 στους 3 (64,2%) θεωρούν πως η ποιότητα ζωής τους έγινε καλύτερη ή πολύ καλύτερη και σχεδόν οι μισοί (46,7%) πιστεύουν το ίδιο και για τη ψυχολογία τους. Αρνητικά, θεωρούν πως έχει επηρέασε την ποιότητα ζωής τους το 12,1% ενώ για τη ψυχολογία τους το ποσοστό ανέρχεται στο 15% (γράφημα 38). Αυτό ίσως να οφείλετε τόσο στην ευελιξία που προσφέρει η εξ αποστάσεως εργασία όσο και στην μειωμένη αίσθηση επίβλεψης που νιώθουν οι εργαζόμενοι, καθώς σε ποσοστό 37,4% θεωρούν πως ελέγχονται κάτω του μετρίου όταν εργάζονται εξ αποστάσεως (γράφημα 25).



Γράφημα 38 Αυτοαξιολόγηση της Ποιότητας ζωής & της Ψυχολογίας των Εργαζομένων



Προσπαθώντας να εντοπίσουμε κατά πόσο οι εργαζόμενοι θεωρούν πως υπάρχει περιθώριο βελτίωση της αποδοτικότητας τους στην εξ αποστάσεως παρατηρούμε το εξής. Η πλειοψηφία σε ποσοστό 85% πιστεύει πως υπάρχει μέτριο, μεγάλο και πολύ μεγάλο περιθώριο βελτίωσης και μόνο το 15% θεωρεί πως το περιθώριο είναι μικρό ή πολύ μικρό (γράφημα 30). Η άποψη τους για περιθώριο βελτίωσης έρχεται σε αντίθεση με τον αυτό-αξιολόγηση της αποδοτικότητας τους που σε ποσοστό 77,6% θεωρούν πως είναι καλή ή πολύ καλή (γράφημά 15). Την εκτίμηση για το περιθώριο βελτίωσης μπορούμε να τη συσχετίσουμε με τις εκτιμήσεις τόσο της παρακίνηση όσο και των κίνητρων απόδοσης κυμαίνονται σε χαμηλά επίπεδα, καθώς το 71% θεωρεί πως ο βαθμός τους είναι μέτριος, μικρός ή πολύ μικρός έως καθόλου (γράφημα 22 & 23). Οι ερωτηθέντες προσδιόρισαν επίσης σε ποσοστό 68,5% τα κίνητρα και με 47,2% τον προϊστάμενο ως παράγοντες που μπορούν να βελτιώσουν την αποδοτικότητα τους στην εξ αποστάσεως εργασία. Να σημειωθεί πως τρίτη επιλογή τους αποτελεί η 4ήμερη εργασία που συγκέντρωσε 43,5% των ερωτηθέντων, ως μέσω βελτίωσης της αποδοτικότητας (γράφημα 31).

Τέλος, όσο αφορά την εργασιακή εξουθένωση (burnout), τα αποτελέσματα είναι ανησυχητικά καθώς το 44,9% θεωρεί πως διακατέχεται από μέτριο βαθμό εργασιακής εξουθένωσης, με ένα 29,9% να πιστεύει πως ο βαθμός είναι μεγάλος ή πολύ μεγάλος (γράφημα 24) κάτι που αποτελεί καμπανάκι κινδύνου καθώς αυτή επηρεάζει σημαντικά τόσο την αποδοτικότητα όσο και την αποτελεσματικότητα, επίσης έχει επιπτώσεις στην ψυχολογία και ωθεί τους εργαζόμενους να εγκαταλείψουν την εργασία. Εν κατακλείδι,

αυτό αποτυπώνεται και στο βαθμό ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους, όπου σχεδόν 1 στους 5 (18,7%) δηλώνει λίγο ή πολύ λίγο ικανοποιημένος, ενώ ικανοποιημένοι δηλώνουν σχεδόν οι μισοί (44,9%) και το 36,3% να δηλώνει πολύ ή πάρα πολύ ικανοποιημένο.

Τα αποτελέσματα που συγκεντρώθηκαν από τους ερωτηθέντες φαίνεται να έχουν μια συσχέτιση μεταξύ τους. Μέσω αυτών δίνετε να ερμηνευτούν τόσο οι τάσεις όσο και οι αντιλήψεις των εργαζόμενων. Παρόλο αυτά δεν παύει αποτελεί υποκειμενική αντίληψη για το πως αυτοί αντιλαμβάνονται τα πράγματα και αξιολογούν τον εαυτό τους.

# Κεφάλαιο 6

## Επίλογος

Στο κεφάλαιο αυτό θα υπάρχει η ανάπτυξη των συμπερασμάτων της έρευνας. Θα εντοπιστούν τα σημεία εκείνα που απαντάνε στα ερευνητικά ερωτήματα της διατριβής. Θα εντοπιστούν οι αδυναμίες της έρευνας και θα προταθούν ενδεχόμενες λύσεις σε αυτές. Τέλος, θα δοθούν εισηγήσεις σχετικά με την αντιμετώπιση των εργαζομένων σχετικά τόσο με τη λειτουργικότητα όσο και την αποδοτικότητα στην εξ αποστάσεως εργασία.

### 6.1 Συμπεράσματα

Μετά την ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας, για την εργασία από το σπίτι (εξ αποστάσεως), είμαστε σε θέση να προβούμε σε συμπεράσματα για την επιρροή που έχει τόσο στους εργαζόμενους όσο και τις εταιρίες – οργανισμούς.

Βάση των αποτελεσμάτων οι ερωτηθέντες θεωρούν πως ο βαθμός της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας στην εξ αποστάσεως εργασία είναι καλύτερος συγκριτικά με τη δια ζώσης εργασία. Παρόλο αυτά, αξιολόγησαν τόσο την αποτελεσματικότητα όσο και την αποδοτικότητα τους στη δια ζώσης εργασία υψηλότερα από αυτήν της εξ αποστάσεως. Επίσης, ένα μεγάλο ποσοστό θεωρεί πως η εταιρία – οργανισμός αποδίδει σε χειρότερα ή πολύ χειρότερα με την χρήση της εξ αποστάσεως εργασίας σε σχέση με τη δια ζώσης. Η εξήγηση για αυτήν την αντίφαση μπορεί να συσχετιστεί με την μορφή εργασίας που προτιμάνε, η οποία είναι η υβριδική. Επίσης, την επιθυμία να εργάζονται έστω μια ημέρα την εβδομάδα εξ αποστάσεως που εξέφρασαν στο σύνολο τους οι ερωτηθέντες. Θα πρέπει να επισημανθεί πως οι εργαζόμενοι εντοπίζουν σημαντικές υστερήσεις στην παροχή παρακίνησης και κινήτρων απόδοσης. Επίσης, θεωρούν πως υπάρχει μεγάλο περιθώριο βελτίωσης τους, και πιστεύουν πως αυτή δίνετε να επιτευχθεί μέσω κινήτρων, του προϊσταμένου ακόμη και της 4ημερη εργασίας μεταξύ άλλων.

Σχετικά με τις επιπτώσεις τόσο στην ποιότητα ζωή όσο και στη ψυχολογία, βλέπουμε μια ξεκάθαρη θετική επίπτωση της εξ αποστάσεως εργασίας καθώς οι εργαζόμενοι συντριπτικά θεωρούν πως βελτιώθηκαν σε μεγάλο ή πολύ μεγάλο βαθμό και στους δυο τομείς. Η βελτίωση αυτή ίσως να σχετίζεται με την αίσθηση περισσότερης ευελιξίας που παρέχει η εξ αποστάσεως εργασία που αποτυπώνεται και στις απαντήσεις σχετικά με τον έλεγχο, θεωρώντας πως ελέγχονται λιγότερο.

Αναφορικά με την αξιολόγηση του προϊσταμένου τους, παρατηρούμε πως μεγάλο ποσοστό των ερωτηθέντων θεωρεί πως υστερεί σε ενσυναίσθηση. Κατ' επέκταση η ικανοποίηση των εργαζομένων από τον προϊστάμενο τους να κυμαίνεται σε χαμηλά επίπεδα, κάτι που δεν θα πρέπει να μας παραξενεύει αν αναλογιστούμε τις απαντήσεις τους για το βαθμό παρακίνηση και κίνητρων απόδοσης. Εντύπωση προκαλεί το γεγονός πως 3 στους 4 θεωρούν πως διακατέχονται από μέτριο ή μεγαλύτερο βαθμό εργασιακή εξουθένωση (burnout). Αποτέλεσμα όλων των παραπάνω είναι το ποσοστό αυτών που δηλώνουν πως δεν είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους να είναι σχετικά μεγάλο (18,7%).

Εν κατακλείδι, όσο αφορά την αποδοτικότητα της εργασίας από το σπίτι, (εξ αποστάσεως) παρατηρούμε πως οι ερωτηθέντες θεωρούν πως αυτή κυμαίνεται σε χαμηλότερα επίπεδα σε σχέση με τη δια ζώσης, με το ίδιο να ισχύει και για την αποτελεσματικότητα. Επίσης, οι εταιρίες φαίνεται να παρουσιάζουν μικρότερες επιδόσεις με τη χρήση της εξ αποστάσεως εργασίας. Παρόλο αυτά, η λειτουργικότητα της εξ αποστάσεως εργασίας φαίνεται να έχει θετικό αντίκτυπο, κάτι που αντικατοπτρίζεται στη βελτίωση όχι μόνο της ποιότητα ζωής των εργαζομένων αλλά και της ψυχολογίας του. Συνυπολογίζοντας τόσο τις θετικές όσο και τις αρνητικές επιπτώσεις που έχει η εξ αποστάσεως εργασίας, οι εργαζόμενοι θεωρούν ως ιδανική μορφή εργασίας την υβριδική. Επομένως, οι εταιρίες αφού προβούνε στις απαραίτητες ενέργειες ώστε να βελτιώσουν τα κακός κείμενα, θα πρέπει να στραφούν προς την υβριδική μορφή εργασίας καθώς φαίνεται πως έχει να προσφέρει πολλά στην ικανοποίηση των εργαζομένων. Κατ' επέκταση, ικανοποιημένοι εργαζόμενοι τείνουν να αποδίδουν καλύτερα προς όφελος των εταιριών.

### **6.1.1 Αδυναμίες Έρευνας**

Η αδυναμία της έρευνας έγκειται στο γεγονός της μεγάλης κλίμακας τόσο των εργαζομένων όσο και των επαγγελματιών που σχετίζονται με το ερευνητικό θέμα. Αποτέλεσμα, το δείγμα που συλλέχθηκε να είναι σχετικά μικρό σε σχέση με τον πληθυσμό. Ενδεχομένως μια έρευνα μεγαλύτερης κλίμακας θα έχει σαφέστερη εικόνα και μικρότερη απόκλιση. Επίσης, η κλαδική επιρροή που υπάρχει είναι ιδιαίτερα σημαντική και επηρεάζει το αποτέλεσμα. Ενδεχομένων, κλαδικές έρευνες να έχουν ελαφρά διαφοροποίηση ως προς τα αποτελέσματα της εν λόγω έρευνας. Επιπλέον, η δυσκολία εύρεσης δείγματος σε ανώτερες θέσης εργασίας όπως Top Manager και CEO, καθώς ανώτερα στελέχη είναι όχι μόνο δύσκολο να βρεθούν αλλά και αν βρεθούν δεν διαθέτουν χρόνο για να απαντήσουν σε ερωτηματολόγια.

## **6.2 Εισηγήσεις**

Μέσω της έρευνας αναδείχθηκαν θέματα που αντιμετωπίζει το σύνολο των επιχειρήσεων, όπως μειωμένη παρακίνηση των εργαζομένων, σημαντική έλλειψη κινήτρων απόδοσης, προβληματική επικοινωνία μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων, διαφορετική αντίληψη των θεμάτων που όλα αυτά συντελούν στη μειωμένη ικανοποίηση των εργαζομένων. Όλοι αυτοί αποτελούν παράγοντες που επηρεάζουν τη λειτουργικότητα του οργανισμού και κατ' επέκταση έχουν ως αποτέλεσμα τόσο τη μειωμένη αποτελεσματικότητα όσο και την αποδοτικότητα των εργαζομένων με απώτερη συνέπεια τη χαμηλή απόδοση του οργανισμού.

Για να αυξηθεί η λειτουργικότητα των εταιριών – οργανισμών, κάτι που θα επιφέρει αύξηση στην αποτελεσματικότητα και στην αποδοτικότητα, θα πρέπει να έχουν μια μετασχηματιστική ηγεσία η οποία θα είναι σε εγρήγορση και να εξετάζει συνεχώς το περιβάλλον που δραστηριοποιείται. Σκοπός της είναι να αναγνωρίσει έγκαιρα τις απαραίτητες αλλαγές στις οποίες πρέπει να προβεί ο οργανισμός ώστε βελτιώσει τη λειτουργικότητα του οργανισμού. Έχοντας μια προσέγγισης κατανόησης (ενσυναίσθηση) προς τους εργαζομένους τους καθώς αυτοί αποτελούν το βασικό κεφάλαιο (core asset) για την εταιρία. Όσο αφορά τα επίπεδα παρακίνησης, προτείνεται η αύξηση τους μέσω των διάφορων μεθόδων που ταιριάζουν σε κάθε εταιρία ξεχωριστά. Επίσης, απαραίτητη κρίνεται και η αύξηση των κινήτρων απόδοσης και η επιλογή SMART στοχοποθεσία, μέσω των οποίων θα επιτευχθεί η ουσιαστική ενεργοποίηση των εργαζομένων προς την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Σημείο κλειδί αποτελεί και

η επικοινωνία, επομένως η επιλογή μεθόδων επικοινωνίας που θα αυξήσουν όχι μόνο την επικοινωνία μεταξύ προϊστάμενων και υφισταμένων αλλά θα έχουν ως αποτέλεσμα την ορθή κατανόηση της πληροφορίας που μεταφέρεται είναι κρίσιμης σημασίας. Τέλος, η επιλογή μιας ευέλικτης μορφής εργασίας όπως είναι η υβριδική θεωρείται ως ιδανική καθώς παρέχει την αίσθηση ευελιξίας που επιθυμούν οι εργαζόμενοι, μέσω της δυνατότητας να εργάζονται εξ αποστάσεως κάποιες ημέρες της εβδομάδας. Επιπλέον, καθώς οι εργαζόμενοι θεωρούν πως η εξ αποστάσεως εργασία έχει σημαντική συνεισφορά τόσο στην αύξηση της ποιότητας ζωής τους όσο και στη βελτίωση της ψυχολογίας τους καλό είναι να συνεχιστεί εν μέρη τουλάχιστον.

Οι εταιρίες – οργανισμοί οι οποίες είναι προσανατολισμένες στην εκπλήρωση των αναγκών των εργαζομένων τους (πυραμίδα Maslow) θα ανταμειφθούν από τα οφέλη που προκύπτουν από την ικανοποίηση τους. Επιπλέον, όσες εταιρίες – οργανισμοί λειτουργούν με γνώμονα την εκπλήρωση των αναγκών, όχι μόνο παρακινούν τους εργαζομένους τους να κάνουν εξαιρετική δουλειά αλλά προσελκύουν ικανότερο εργατικό δυναμικό και μειώνεται η αποχώρηση ικανών εργαζομένων από τις τάξεις.

Η παρούσα έρευνα και τα αποτελέσματα της μπορεί να αποτελέσει βάση τόσο για μελέτη από ενδιαφερόμενα στελέχη, των επιπτώσεων της εξ αποστάσεως εργασίας στην λειτουργικότητα και στην αποδοτικότητα, όσο και για περαιτέρω μελέτες και έρευνες, σε μεγαλύτερη κλίμακα πάνω στο θέμα αυτό.

# Παράρτημα Α

## Ερωτηματολόγιο

Ακολουθεί ερωτηματολόγιο για την έρευνα.

### A.1 Εισαγωγή

Το ερωτηματολόγιο που ακολουθεί, αποτελεί μέρος της Διπλωματικής εργασίας με θέμα «*Εργασία από το σπίτι: Λειτουργικότητα & Αποδοτικότητα*» στο πλαίσιο του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων (MBA) του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου (ΑΠΚΥ). Σκοπός της εργασίας αποτελεί η ποσοτικοποίηση και μέτρηση της βιωσιμότητας της τηλεργασίας με απώτερο στόχο τον εντοπισμό των βέλτιστων στρατηγικών λειτουργίας των επιχειρήσεων, επί τη βάση πολλαπλών κοινωνικοοικονομικών κριτηρίων.

Το ερωτηματολόγιο έχει σχεδιαστεί όχι μόνο για την ανώνυμη συλλογή των απαραίτητων δεδομένων, σύμφωνα με το Γενικό Κανονισμό Προστασίας Δεδομένων, αλλά και με σεβασμό στον πολύτιμο χρόνο σας (8-10 λεπτά). Σας ευχαριστώ πολύ τόσο για την έμπρακτη υποστήριξη σας, με τη συμμετοχή σας, όσο και για τον πολύτιμο χρόνο που αφιερώσατε. Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή Πέτρο Δημητρίου για την καθοδήγησή του, καθώς και όλους τους συμμετέχοντες. Η συμμετοχή σας στο ερωτηματολόγιο αποτελεί καθοριστικό παράγοντα για την ολοκλήρωση της Διπλωματικής εργασίας.

Με εκτίμηση,

Παύλος Χαλκίδης

Μεταπτυχιακός φοιτητής του προγράμματος σπουδών

«MBA στη Διοίκηση Επιχειρήσεων»

## A.2 Προσδιοριστικές Ερωτήσεις για το Δείγμα

Ακολουθούνε ερωτήσεις χαρακτηριστικών του δείγματος:

### 1) Φύλο

1. Γυναίκα  2. Άνδρας  3. Άλλο

### 2) Ηλικία

1. 18-29 ετών  2. 30-34 ετών  3. 35-39 ετών   
4. 40-49 ετών  5. 50 ετών και άνω

### 3) Οικογενειακή κατάσταση

1. Ελεύθερη-ος  2. Σε σχέση  3. Παντρεμένη-ος (όλες οι μορφές)

### 4) Αριθμός παιδιών

1. 1 παιδί  2. 2 παιδιά  3. 3 παιδιά   
4. 4 παιδιά και άνω  5. Κανένα

### 5) Επίπεδο εκπαίδευσης

1. Γυμνάσιο - Λύκειο  2. ΙΕΚ - Κολέγιο  3. ΑΕΙ - ΑΤΕΙ   
4. Μεταπτυχιακό  5. Διδακτορικό

### 6) Θέση εργασίας

1. Junior  2. Senior  3. Manager   
4. Top Manager  5. CEO

### 7) Τομέας Απασχόλησης

1. Αγορές - Πωλήσεις  2. Οικονομικά - Λογιστικά - Χρηματοοικονομικά   
3. Εξυπηρέτηση Πελατών - Τεχνική Υποστήριξη  4. Διοίκηση - Ανθρώπινο Δυναμικό   
5. Πληροφορική - Ανάλυση Δεδομένων  6. Marketing  7. Άλλο

### 8) Το καθαρό μηνιαίο εισόδημα μου, από τη βασική μου εργασία, είναι...

1. 1.000€ και κάτω  2. 1.000€-1.249€  3. 1.250€-1.499€   
4. 1.500€-1.749€  5. 1.750€ και άνω

### 9) Διαμένω

1. μόνη-ος μου  2. με συγγάτοικο  3. με τον/την σύζυγο μου   
4. με τους γονείς μου



## A.3 Ερωτήσεις Έρευνας

Ακολουθούν ερωτήσεις για την έρευνα:

10) Πόσο ημέρες την εβδομάδα εργάζεστε εξ αποστάσεως;	καμία φορά	1 φορά	2 φορές	3 φορές	4 φορές	5 φορές

11) Είναι επιλογή σας να εργάζεστε εξ αποστάσεως;	Ναι		Όχι			

12) Ποια μορφή εργασίας προτιμάτε;	Εξ αποστάσεως	Δια ζώσης	Υβριδική

13) Πόσες ημέρες την εβδομάδα θα θέλατε να εργάζεστε εξ αποστάσεως;	καμία ημέρα	1 ημέρα	2 ημέρες	3 ημέρες	4 ημέρες	όλες τις ημέρες

14) Πόσες υπερωρίες εργάζεστε ανά εβδομάδα στην εξ αποστάσεως εργασία;	καμία	1-3 ώρες	4-6 ώρες	7-9 ώρες	10+ ώρες
15) Αξιολογείτε την αποδοτικότητα σας στην εξ αποστάσεως εργασία σας ως; (Αποδοτικότητα θεωρείται η ικανότητα μέγιστης παραγωγής μέσω μέγιστης αξιοποίησης των πόρων)	κακή	κάτω του μετρίου	μέτρια	καλή	πολύ καλή
16) Αξιολογείτε την αποτελεσματικότητα σας στην εξ αποστάσεως εργασία ως; (Αποτελεσματικότητα θεωρείται η επιτυχία των στόχων μέσω των ορθών εργασιών)	κακή	κάτω του μετρίου	μέτρια	καλή	πολύ καλή
17) Αξιολογείτε την αποδοτικότητα σας στη δια ζώσης εργασία σας ως;	κακή	κάτω του μετρίου	μέτρια	καλή	πολύ καλή
18) Αξιολογείτε την αποτελεσματικότητα σας στη δια ζώσης εργασία σας ως;	κακή	κάτω του μετρίου	μέτρια	καλή	πολύ καλή
19) Πως θεωρείτε την αποδοτικότητα σας στην εξ αποστάσεως εργασία σε σχέση με τη δια ζώσης;	πολύ χειρότερη	χειρότερη	ίδια	καλύτερη	πολύ καλύτερη
20) Πως θεωρείτε την αποτελεσματικότητα σας στην εξ αποστάσεως εργασία σε σχέση με τη δια ζώσης;	πολύ χειρότερη	χειρότερη	ίδια	καλύτερη	πολύ καλύτερη
21) Πως θεωρείτε πως αποδίδει η εταιρία – οργανισμός σας με τη χρήση της εξ αποστάσεως εργασία;	πολύ χειρότερα	χειρότερα	ίδια	καλύτερα	πολύ καλύτερα
22) Σε τι βαθμό θεωρείτε ότι υπάρχει παρακίνηση στην εξ αποστάσεως εργασία σας;	πολύ μικρό έως καθόλου	μικρό	μέτριο	μεγάλο	πολύ μεγάλο

<b>23)</b> Σε τί βαθμό θεωρείτε ότι σας δίνονται κίνητρα απόδοσης από την εταιρία σας;	πολύ μικρό έως καθόλου	μικρό	μέτριο	μεγάλο	πολύ μεγάλο	
<b>24)</b> Σε τί βαθμό θεωρείτε ότι διακατέχετε από εργασιακή εξουθένωση (burnout);	πολύ μικρό έως καθόλου	μικρό	μέτριο	μεγάλο	πολύ μεγάλο	
<b>25)</b> Σε τί βαθμό θεωρείτε ότι ελέγχετε στην εξ αποστάσεως εργασία;	πολύ μικρό έως καθόλου	μικρό	μέτριο	μεγάλο	πολύ μεγάλο	
<b>26)</b> Πως θεωρείτε πως είναι η ποιότητα ζωής σας λόγω της εξ αποστάσεως εργασία;	πολύ χειρότερη	χειρότερη	ίδια	καλύτερη	πολύ καλύτερη	
<b>27)</b> Η ψυχολογία σας λόγω της εξ αποστάσεως εργασίας έχει αλλάξει προς το;	πολύ χειρότερο	χειρότερο	δεν άλλαξε	καλύτερο	πολύ καλύτερο	
<b>28)</b> Σε τί βαθμό είστε ικανοποιημένη-ος από την αντιμετώπιση του προϊστάμενου σας;	πολύ λίγο έως καθόλου	λίγο	ικανοποιητικό	μεγάλο	πολύ μεγάλο	
<b>29)</b> Σε τί βαθμό πιστεύετε ότι ο προϊστάμενος σας καταλαβαίνει τις δυσκολίες που αντιμετωπίζετε;	πολύ λίγο έως καθόλου	λίγο	ικανοποιητικό	μεγάλο	πολύ μεγάλο	
<b>30)</b> Σε τί βαθμό θεωρείτε ότι υπάρχει περιθώριο βελτίωσης της αποδοτικότητας σας;	πολύ μικρό έως καθόλου	μικρό	μέτριο	μεγάλο	πολύ μεγάλο	
<b>31)</b> Η αποδοτικότητα σας θεωρείτε ότι μπορεί να βελτιωθεί από;	κανέναν	τον προϊστάμενο	κίνητρα	οικογένεια-φίλοι	ψυχολόγος	4ήμερη εργασία
<b>32)</b> Σε τί βαθμό είστε ικανοποιημένη-ος από την εργασία σας;	πολύ λίγο έως καθόλου	λίγο	ικανοποιημένη-ος	πολύ	πάρα πολύ	

Ευχαριστώ πολύ τόσο για την πολύτιμη συμμετοχή σας όσο και για το χρόνο που αφιερώσατε για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου.

# Βιβλιογραφία

- Armstrong, G., & Kotler, P. (2009). *Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ* (9η ed.). (Μ. Βλαχοπούλου, Ed., & Α. Μεταξάς, Trans.) Θεσσαλονίκη: Επίκεντρο.
- DeCenzo, D. A., Robbins, S. P., & Verhulst, S. L. (2015). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων* (11η Αμερικανική - 1η Ελληνική ed.). (Ε. Πετρίδου, & Ν. Κωνσταντόπουλος, Eds.) Αθήνα: Utopia.
- Dessler, G. (2012). *Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού: Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Τάσεις*. (Β. Ν. Κέφης, Ed., & Γ. Μελισσουργός, Trans.) Αθήνα: Κριτική.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *Ο Νέος Ηγέτης: Η Δύναμη της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στη Διοίκηση Οργανισμών*. (Ο. Παπακώστα, Ed., & Χ. Ξενάκη, Trans.) Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2013). *Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά* (9η ed.). (Α.-Σ. Αντωνίου, Ed., & Α.-Σ. Αντωνίου, Trans.) Αθήνα: Gutenberg.
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., & Regner, P. (2016). *Βασικές Αρχές Στρατηγικής των Επιχειρήσεων* (2η ed.). (Β. Μυλώνη, Ed., & Δ. Χατζούδης, Trans.) Αθήνα: Κριτική.
- Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ* (12η Αμερικανική εκδ.). (Γ.-Μ. Κλήμης, Επιμ., & Α. Σοκοδήμος, Μεταφρ.) Αθήνα: Κλειδάριθμος.
- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., & Wong, V. (2001). *Αρχές του Μάρκετινγκ* (2η Ευρωπαϊκή εκδ.). (Α. Σοκοδήμος, Μεταφρ.) Αθήνα: Κλειδάριθμος.
- Kotter, J. P. (2001). *Ηγέτης στις Αλλαγές* (1η ed.). (Μ. Ανδρέου, Ed., & Α. Σοκοδήμος, Trans.) Αθήνα: Κριτική.
- Mondy, W. R. (2011). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων* (11η ed.). (Ν. Δρ. Μποζιονέλος, Ed., & Α. Γ. Δρ. Ψυχογιός, Trans.) Θεσσαλονίκη: Τζιόλα.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Προσεγγίσεις* (2η ed.). (Α. Σαχινίδης, Ed., & Α. Πλατάκη, Trans.) Αθήνα: Κριτική.
- Robbins, S. P., Coulter, M., & DeCenzo, D. A. (2017). *Διοίκηση Επιχειρήσεων - Αρχές και Εφαρμογές* (2η ed.). (Ν. Π. Ραχανιώτης, Γ. Θ. Τσουλάφας, Eds., & Η. Νικολάου, Trans.) Αθήνα: Κριτική.
- Saunders, E. G. (2019, July 2019). *6 Causes of Burnout, and How to Avoid Them*. Retrieved March 8, 2023, from Harvard Business Review: <https://hbr.org/2019/07/6-causes-of-burnout-and-how-to-avoid-them?registration=success>

- Schermerhorn, J. R. (2012). *Εισαγωγή στο Management*. (Γ. Α. Πολλάλης, Ed., & Μ. Θ. Δρ. Ανθρωπέλος, Trans.) Λευκωσία: Broken Hill.
- Solan, M. (2017, September 1). *Get SMART about your goals to stay focused and on track at any age*. Retrieved March 10, 2023, from Harvard Health Publishing: <https://www.health.harvard.edu/blog/get-smart-about-your-goals-this-strategy-can-help-you-stay-focused-and-on-track-at-any-age-2017090112113>
- Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., & Strickland, J. A. (2017). *Σχεδιασμός και Υλοποίηση Στρατηγικής των Επιχειρήσεων*. (Γ. Α. Πολλάλης, Ed.) Αθήνα: Utopia.
- Zaleznik, A. (2003). *Harvard Business Review για την Ηγεσία*. (Κλειδάριθμος, Ed., & Α. Σοκοδήμος, Trans.) Αθήνα: Κλειδάριθμος.
- Μπιτσάνη, Ε. Π. (2006). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων: Ζητήματα και σύγχρονες προσεγγίσεις στη θεωρία της οργάνωσιακής και διοικητικής συμπεριφοράς*. Αθήνα: Διόνικος.
- Χυτήρης, Λ. Σ. (2001). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Interbooks.
- Χυτήρης, Λ. Σ. (2001). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Η Ανθρώπινη Συμπεριφορά σε Οργανισμούς και Επιχειρήσεις*. (Σ. Νικητόπουλος, Ed.) Αθήνα: Interbooks.
- Χυτήρης, Λ. Σ. (2013). *Μάνατζμεντ - Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων*. Αθήνα: Φαίδιμος.

Συνολικός Αριθμός Λέξεων: 14.546