



ΕΘΝΙΚΟ ΚΑΙ ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΔΙΔΡΥΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ
ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ

Διπλωματική Εργασία

«Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων – Τηλεργασία και παραγωγικότητα»

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ: Ιωακειμίδη Μαριλού

ΦΟΙΤΗΤΡΙΑ: Μπουτσιφάκου Δήμητρα 7341182120020

ΑΘΗΝΑ, 2024

Πίνακας περιεχομένων

Περίληψη.....	4
Abstract	5
Εισαγωγή.....	6
1.1. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και Τηλεργασία.....	8
1.2. Τηλεργασία σε τηλεφωνικό κέντρο.....	13
1.3. Μοντέλα απομακρυσμένου εργατικού δυναμικού (Remote Workforce Models).....	15
1.4. Ενημερία και εργασία.....	16
1.5. Τηλεργασία και διαχείριση απόδοσης	19
1.6. Δείκτες Αξιολόγησης απόδοσης και ροές εργασιών	21
Κεφάλαιο 2 ^ο Περίπτωση μελέτης.....	26
Κεφάλαιο 3 ^ο Μεθοδολογία.....	28
3.1. Σχεδιασμός έρευνας και διαδικασία.....	28
3.2. Ερευνητικά εργαλεία.....	29
3.3. Προφίλ των ερωτώμενων	29
3.4. Στατιστική Ανάλυση	30
3.5. Ερωτηματολόγιο.....	30
3.6. Περιγραφική στατιστική.....	34
3.7. Γενικές ερωτήσεις για την Τηλεργασία.....	44
Κεφάλαιο 4 ^ο Έλεγχος Ερευνητικών υποθέσεων- Συμπεράσματα	52
4.1. Γενικά συμπεράσματα	52
4.2. Η επίδραση της Τηλεργασίας στη παραγωγικότητα των εργαζομένων	52
Βιβλιογραφία.....	56
Συντομογραφίες.....	59
Παράρτημα Α: Πίνακες Συχνοτήτων	60
Παράρτημα Β. Ερωτηματολόγιο.....	66

Περιεχόμενα εικόνων/ Γραφημάτων Πινάκων

Πίνακας 1 Πίνακας Περιγραφικής στατιστικής για κάθε στοιχείο	31
Πίνακας 2. Ο συνολικός συσχετισμός στοιχείων πίνακας: Item-Total Statistics	33
Πίνακας 3. Πίνακας αξιοπιστίας Cronbach's Alpha	35
Πίνακας 4. Πίνακας με περιγραφικά στατιστικά στοιχεία	35
Πίνακας 5. Αποτελέσματα από δοκιμές κανονικότητας, Kolmogorov-Smirnov και τη Shapiro-Wilk	35
Πίνακας 6. Πίνακας συσχετίσεων Spearman's rho	36
Πίνακας 7. Διασταύρωση σχέση μεταξύ της ερώτησης Αποδίδω καλύτερα όταν εργάζομαι από το: Γραφείο/Σπίτι με την ερώτηση αν είχε προηγούμενη εμπειρία με εργασία εξ' αποστάσεως και συχνότητες των παρατηρήσεων	47
Πίνακας 8. Αποτελέσματα του Pearson Chi-Square από τον προηγούμενο πίνακα (Πίνακας 6).	49
Πίνακας 9. Πίνακας Διασταύρωσης Έλεγχος 2	49
Πίνακας 10. Αποτελέσματα του Pearson Chi-Square από τον προηγούμενο πίνακα (Πίνακας 8).	51
Πίνακας 11. Πίνακας Διασταύρωσης Έλεγχος 3	51
Πίνακας 12. Πίνακας Διασταύρωσης Έλεγχος 3.	53
Πίνακας 13. Πίνακας Διασταύρωσης Έλεγχος 4	53
Πίνακας 14. Αποτελέσματα του Pearson Chi-Square από τον προηγούμενο πίνακα (Πίνακας 11).	54

Περίληψη

Η τηλεργασία, ως ένα σύγχρονο μοντέλο εργασίας, έχει αποκτήσει ιδιαίτερη σημασία τα τελευταία χρόνια, ιδιαίτερα μετά την πανδημία του COVID-19. Η ραγδαία εξάπλωση της τηλεργασίας προκάλεσε σημαντικές αλλαγές στην οργάνωση και τη λειτουργία των επιχειρήσεων, επηρεάζοντας παράλληλα και την ευημερία των εργαζομένων. Καθώς οι επιχειρήσεις και οι εργαζόμενοι συνεχίζουν να προσαρμόζονται σε αυτό το νέο περιβάλλον, καθίσταται επιτακτική η ανάγκη να κατανοήσουμε τις επιπτώσεις της τηλεργασίας στην παραγωγικότητα και τη γενική ευημερία των εργαζομένων.

Η παρούσα εργασία εξετάζει τη σχέση μεταξύ τηλεργασίας και παραγωγικότητας, με έμφαση στους παράγοντες που επηρεάζουν θετικά ή αρνητικά αυτήν τη σχέση. Αναλύονται επίσης οι επιπτώσεις της τηλεργασίας στην ευημερία των εργαζομένων, καθώς και οι προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις στη διαχείριση του απομακρυσμένου εργατικού δυναμικού. Με βάση τη βιβλιογραφική ανασκόπηση, η εργασία επιχειρεί να παράσχει εμπεριστατωμένες απαντήσεις σχετικά με τις βέλτιστες πρακτικές για τη βελτίωση της παραγωγικότητας και της ευημερίας των εργαζομένων σε καθεστώς τηλεργασίας.

Abstract

Teleworking, as a modern work model, has gained particular importance in recent years, especially after the COVID-19 pandemic. The rapid spread of telecommuting has caused significant changes in the organization and operation of businesses, simultaneously affecting the well-being of employees. As businesses and workers continue to adapt to this new environment, it becomes imperative to understand the effects of telecommuting on productivity and overall employee well-being.

This thesis examines the relationship between telecommuting and productivity, with an emphasis on the factors that positively or negatively influence this relationship. The effects of telecommuting on employee well-being are also analyzed, as well as the challenges businesses face in managing a remote workforce. Based on the literature review, the thesis attempts to provide in-depth answers on best practices to improve the productivity and well-being of teleworkers.

Εισαγωγή

Η διπλωματική εργασία επικεντρώνεται στη σχέση μεταξύ τηλεργασίας και παραγωγικότητας των εργαζομένων, με ειδικό ενδιαφέρον στην εφαρμογή του υβριδικού μοντέλου εργασίας. Το πρόβλημα που εξετάζεται αφορά την αναγνώριση του τρόπου με τον οποίο η τηλεργασία, που έχει καθιερωθεί σε πολλές επιχειρήσεις, επηρεάζει την απόδοση των υπαλλήλων. Η εξέταση αυτή είναι ιδιαίτερα σημαντική λόγω της αυξανόμενης υιοθέτησης της τηλεργασίας, ειδικά μετά την πανδημία.

Η διεθνής βιβλιογραφία υποδεικνύει ποικίλες προσεγγίσεις για την αξιολόγηση της τηλεργασίας, όπως μελέτες περίπτωσης σε μεγάλες επιχειρήσεις και τη χρήση ποσοτικών μεθόδων για την καταγραφή της απόδοσης. Ειδικότερα, έχουν αναγνωριστεί πολλαπλοί παράγοντες που επηρεάζουν την παραγωγικότητα κατά την τηλεργασία, όπως η τεχνολογική υποστήριξη και η ισορροπία μεταξύ προσωπικής και επαγγελματικής ζωής. Αυτές οι μελέτες προσφέρουν σημαντικές κατευθύνσεις για την ανάλυση και την ανάπτυξη της έρευνας στη συγκεκριμένη διπλωματική εργασία.

Ο βασικός σκοπός της διπλωματικής εργασίας είναι να διερευνήσει το βαθμό στον οποίο η τηλεργασία επηρεάζει την παραγωγικότητα των εργαζομένων σε ένα υβριδικό μοντέλο εργασίας. Η έρευνα στοχεύει στην κατανόηση των παραγόντων που συμβάλλουν είτε θετικά είτε αρνητικά στην απόδοση των υπαλλήλων που εργάζονται απομακρυσμένα, και πώς αυτοί οι παράγοντες μπορούν να αξιοποιηθούν από τις επιχειρήσεις για τη βελτίωση της παραγωγικότητας.

Η διπλωματική εργασία καταλήγει στο συμπέρασμα ότι η τηλεργασία μπορεί να έχει τόσο θετική όσο και αρνητική επίδραση στην παραγωγικότητα, ανάλογα με τη διαχείριση των τεχνολογικών και ψυχολογικών παραμέτρων. Η αποτελεσματικότητα της τηλεργασίας εξαρτάται από τη σωστή εφαρμογή εργαλείων διαχείρισης, την υποστήριξη των εργαζομένων, και την προσαρμογή των επιχειρήσεων στις νέες συνθήκες.

Οι περιορισμοί της εργασίας περιλαμβάνουν την επιλογή ενός μικρού δείγματος για την έρευνα, που περιορίζει τη γενίκευση των αποτελεσμάτων. Επίσης, η μελέτη εστιάζει σε συγκεκριμένο κλάδο, οπότε τα συμπεράσματα μπορεί να μην είναι πλήρως εφαρμόσιμα σε άλλες βιομηχανίες.

Η μεθοδολογία της διπλωματικής βασίζεται στην ποσοτική έρευνα μέσω της χρήσης ερωτηματολογίων για τη συλλογή δεδομένων από υπαλλήλους που εργάζονται σε υβριδικό μοντέλο. Επιλέχθηκε η μελέτη περίπτωσης μιας εταιρείας (Call Center Kotsonolos) για την ανάλυση της εφαρμογής της τηλεργασίας. Η ανάλυση των δεδομένων έγινε με τη χρήση στατιστικών εργαλείων όπως το SPSS για την αξιολόγηση των απαντήσεων των συμμετεχόντων και τον προσδιορισμό των κύριων παραγόντων που επηρεάζουν την παραγωγικότητα.

Η εργασία αποτελείται από πέντε κεφάλαια:

- **Βιβλιογραφική ανασκόπηση** - Παρουσιάζει τις βασικές έννοιες της τηλεργασίας και τα ευρήματα της διεθνούς βιβλιογραφίας.
- **Περίπτωση μελέτης** - Εστιάζει σε συγκεκριμένη εταιρεία που εφαρμόζει το υβριδικό μοντέλο.
- **Μεθοδολογία** - Περιγράφει τα ερευνητικά εργαλεία, τη διαδικασία συλλογής δεδομένων, και την ανάλυση.
- **Έλεγχος υποθέσεων και συμπεράσματα** - Συζητά τα ευρήματα της έρευνας και εξάγει τα βασικά συμπεράσματα.
- **Συμπεράσματα και προτάσεις** - Προσφέρει προτάσεις για μελλοντική έρευνα και πρακτική εφαρμογή των ευρημάτων .

Κεφάλαιο 1: Βιβλιογραφική ανασκόπηση

1.1. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και Τηλεργασία

Τα τελευταία χρόνια, ο κόσμος έχει δει μια έξαρση της παγκοσμιοποίησης όπου οι οικονομίες πολλών χωρών αλληλοσυνδέονται για την προώθηση του εμπορίου μέσω των τεχνολογικών προόδων και της συνδεσιμότητας (Carnevale & Hatak, 2020). Αυτή η άνοδος τροφοδότησε επίσης τον αυξημένο ανταγωνισμό στις εθνικές και ξένες αγορές που ενθάρρυνε περαιτέρω τους οργανισμούς να προσλαμβάνουν και να διατηρούν εξαιρετικά ταλαντούχους εργαζομένους. Πολλές εταιρείες εξαρτώνται από τους υπαλλήλους τους για να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά. Ως εκ τούτου, συνδέονται στενά με την αποτελεσματικότητα του ανθρώπινου δυναμικού τους και τη διαχείριση του (Collins, 2020).

Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ασχολείται κατά κύριο λόγο με την πρόσληψη, κατάρτιση, αξιολόγηση και ανταμοιβή των εργαζομένων. Το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού ασκεί επιτελική εξουσία καθώς ο ρόλος του είναι να παρέχει συμβουλές σε άλλα στελέχη ή εργαζομένους. Εκτός από τα επιτελικά στελέχη υπάρχουν και τα γραμμικά που έχουν το δικαίωμα να δίνουν εντολές σε άλλα στελέχη ή εργαζομένους όπως για παράδειγμα οι μάνατζερ των πωλήσεων. Αυτά τα δύο είδη στελεχών έχουν κοινές ευθύνες για τις περισσότερες λειτουργίες του Ανθρώπινου Δυναμικού για παράδειγμα ένας προϊστάμενος μπορεί να σκιαγραφήσει τη κατάρτιση που χρειάζονται οι νέοι εργαζόμενοι, το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού να το σχεδιάσει και στη συνέχεια ο προϊστάμενος να το εφαρμόσει. Στο τμήμα του Ανθρώπινου Δυναμικού υπάρχουν κάποιες τυπικές θέσεις, αυτές μπορεί να είναι ο υπεύθυνος ανταμοιβών και παροχών, ο προϊστάμενος εργασίας και προσλήψεων και το στέλεχος διοίκησης εργασιακών σχέσεων (Dessler, 2015).

Όσο εξελίσσεται η οικονομική δραστηριότητα ο ρόλος της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού ισχυροποιείται μέσα στις επιχειρήσεις. Όπως αναφέραμε και στην αρχή η παγκοσμιοποίηση, ο ανταγωνισμός και η τεχνολογία αυξάνουν τις απαιτήσεις, οπότε το τμήμα του Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να φέρει κάποια χαρακτηριστικά που θα βοηθήσουν την επιχείρηση να ανταποκριθεί σε αυτές (Dessler, 2015). Στη προκειμένη περίπτωση το κύριο θέμα συζήτησης της εργασίας αφορά τη σημαντικότητα της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού γύρω από την τηλεργασία. Για να γίνει αυτό, πρέπει να προσδιορίσουμε τι σημαίνει τηλεργασία και ποιες είναι μορφές της. Η τηλεργασία ορίζεται ως η επαγγελματική δραστηριότητα που εκτελείται εξ αποστάσεως, κατά την οποία οι διαδικασίες επικοινωνίας και οι σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων πραγματοποιούνται μέσω ψηφιακής επικοινωνίας (Bentley et al., 2016). Είναι μία μορφή εργασίας

που μπορεί να πραγματοποιηθεί στο σπίτι του εργαζομένου ή σε οποιοδήποτε μέρος επιλέξει ο εργαζόμενος σύμφωνα πάντα με το εκάστοτε είδος τηλεργασίας που υποστηρίζει η επιχείρηση.

Η ιδέα της τηλεργασίας αναπτύχθηκε για πρώτη φορά τη δεκαετία του 1970 για να ονομάσει έναν σχετικά νέο τρόπο εναλλακτικών ρυθμίσεων εργασίας. Ο όρος δίκτυο τηλεργασίας (telecommuting network) επινοήθηκε από τον Nilles ώστε να περιγράψει την αντικατάσταση της καθημερινής μετακίνησης με τη βοήθεια των τεχνολογιών πληροφοριών και επικοινωνίας (ΤΠΕ) (Nilles, 1975). Αν και δεν υπάρχει καθολικά αποδεκτός ορισμός της τηλεργασίας, είναι ευρέως αποδεκτό ότι αναφέρεται στην οργάνωση της εργασίας μέσω της χρήσης ΤΠΕ.

Η πρακτική της εργασίας εξ αποστάσεως, μακριά από τον συμβατικό χώρο εργασίας, έχει γίνει ένα ποικίλο και ταχέως μεταβαλλόμενο φαινόμενο (Eurofound, 2017). Αυτή η πρακτική καθίσταται δυνατή από την ταχεία ανάπτυξη των ΤΠΕ που διατίθενται σε άτομα και χρησιμοποιούνται από οργανισμούς (ter Hoeven & van Zoonen, 2015). Η υιοθέτηση και η διάδοση της τηλεργασίας νοούνται ως μια εξελικτική διαδικασία που αντιπροσωπεύεται από «τρεις γενιές τηλεργασίας»—γραφείο στο σπίτι, κινητό γραφείο και εικονικό γραφείο—με την πρόοδο των ΤΠΕ να θεωρείται ως ο κύριος συντελεστής στην ανάπτυξη. Η έννοια των ρυθμίσεων τηλεργασίας και κινητής εργασίας που βασίζονται σε ΤΠΕ (TICTM) προέκυψε όταν η διασπορά των κινητών συσκευών όπως οι φορητοί υπολογιστές και τα κινητά τηλέφωνα επέτρεψε στους υπαλλήλους να εργάζονται σχεδόν από οποιαδήποτε τοποθεσία όπου έπρεπε να εργαστούν (Hjorthol, 2006).

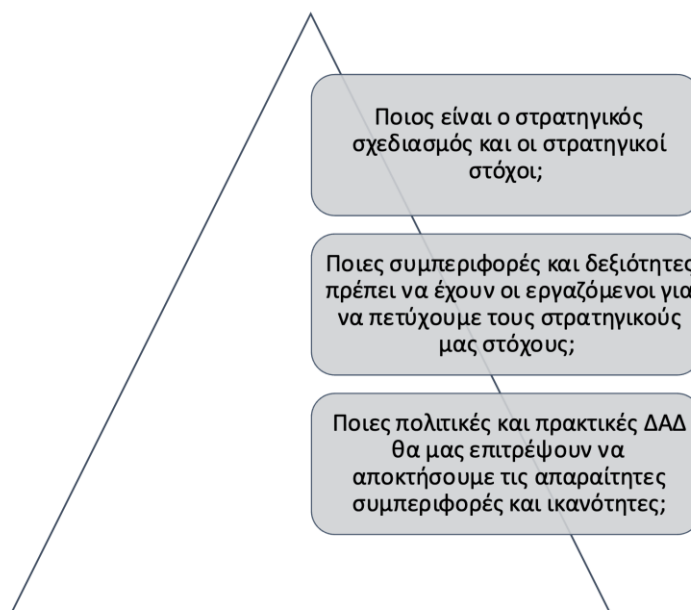
Όπως αναφέραμε και παραπάνω η έννοια της τηλεργασίας αναφέρεται με διάφορες ονομασίες στη βιβλιογραφία αλλά υπάρχουν κάποια χαρακτηριστικά που είναι κοινά όπως ότι (Eurofound, 2020):

- ⇒ Η εργασία πραγματοποιείται σε διαφορετική τοποθεσία από τις εγκαταστάσεις της εταιρείας ή τον συνήθη τόπο εργασίας.
- ⇒ Απαιτείται η χρήση της τεχνολογίας.
- ⇒ Είναι απαραίτητη η χρήση ψηφιακών μέσων επικοινωνίας

Σύμφωνα με τα παραπάνω χαρακτηριστικά, θέσεις εργασίας που σχετίζονται με το χειρισμό, τη συναρμολόγηση και τη βιομηχανική παραγωγή δεν μπορούν να υποστηρίξουν την εργασία εξ αποστάσεως. Δηλαδή, σε λειτουργίες όπου η φυσική παρουσία είναι θεμελιώδης για τη διεκπεραίωση τους και δεν μπορεί να γεφυρωθεί με τεχνολογικά μέσα (Bamieh & Ziegler, 2022). Ωστόσο, η σχετική απουσία τηλεργασίας σε πολλές προηγμένες οικονομίες υποδηλώνει ότι η εκτεταμένη εξάπλωση αποτελεσματικών ΤΠΕ από μόνη της δεν οδηγεί σε υψηλή διάδοση της τηλεργασίας (Hjorthol, 2006). Η πρόσβαση στις ΤΠΕ θα πρέπει να θεωρείται μόνο ως απαραίτητη προϋπόθεση της τηλεργασίας, αλλά όχι επαρκής. Η ταχεία επέκταση της τηλεργασίας μετά τον COVID-19

υποδηλώνει ότι η μη εφαρμογή της δεν οφειλόταν σε έλλειμμα ψηφιακών υποδομών. Αυτό σημαίνει πως υπάρχουν και άλλοι κρίσιμοι παράγοντες που επηρεάζουν την καθιέρωση της όπως η ατομική αντίληψη για την καταλληλότητα της εργασίας, τα ζητήματα θέσης ή εξουσίας, η προθυμία των εργοδοτών και οι οργανωτικές πτυχές. Οπότε το γεγονός ότι μια θέση εργασίας μπορεί θεωρητικά να είναι κατάλληλη για τηλεργασία δεν σημαίνει ότι ο εργοδότης θα επιτρέψει στους εργαζόμενους να εργάζονται εξ αποστάσεως.

Υπάρχει συχνά σκεπτικισμός σχετικά με την εφαρμογή της τηλεργασίας, καθώς για να γίνει αυτό απαιτούνται αλλαγές στον τρόπο οργάνωσης και ελέγχου της εργασίας. Για να πραγματοποιηθούν αυτές οι αλλαγές σημαντικό ρόλο παίζει το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού καθώς μέσω πολιτικών και των πρακτικών διοίκησης που εφαρμόζει ώστε να εναρμονίζονται με τους Στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα, η Στρατηγική Διοίκηση του Ανθρώπινου Δυναμικού (Εικόνα 1) σχεδιάζει και εφαρμόζει πολιτικές και πρακτικές οι οποίες παράγουν ικανότητες και συμπεριφορές των εργαζομένων που χρειάζεται η επιχείρηση για να πετύχει αυτούς τους στόχους (Dessler, 2015). Αν μέσα σε αυτούς δεν έχει προβλεφθεί με ποιον τρόπο θα εφαρμόζεται η τηλεργασία πρέπει να επαναπροσδιοριστούν ώστε η επιχείρηση να συνεχίσει να είναι επιτυχής. Πιο αναλυτικά, για να εφαρμοστεί η Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, οι μάνατζερ του τμήματος οφείλουν να διαμορφώσουν τις πολιτικές και πρακτικές διοίκησης, να θέσουν ως στόχο τη δημιουργία εκείνων των ικανοτήτων και συμπεριφορών που πρέπει να έχει το ανθρώπινο δυναμικό, ώστε να μπορεί η επιχείρηση να επιτυγχάνει τους στρατηγικούς της στόχους (Dessler, 2015).



Εικόνα 1. Πυραμίδα στρατηγικών πρακτικών και συμπεριφορών Πηγή Dessler, 2015

Όπως αναφέραμε η υιοθέτηση της τηλεργασίας από τις επιχειρήσεις/οργανισμούς κρύβει αρκετές προκλήσεις. Κάποιες από αυτές είναι ως προς τον τρόπο του αποτελεσματικού σχεδιασμού, της διαχείρισης, της παρακολούθησης και της αξιολόγησης της παραγωγικότητας. Άλλες μπορεί να είναι ως προς την ανάγκη ενοποίησης, μετάδοσης και ενίσχυσης μιας οργανωτικής κουλτούρας που καθιερώνει την αίσθηση του ανήκειν στα μέλη τους (Adamovic, 2022).

Ωστόσο, οι νέες τεχνολογίες βοηθούν τους οργανισμούς να παρακολουθούν, να ελέγχουν και να επιβλέπουν τους εργαζόμενους κατά την τηλεργασία, όπως θα δούμε και στις επόμενες ενότητες. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, τα βασικά περιοριστικά χαρακτηριστικά που σχετίζονται με την εμπιστοσύνη, τη δύναμη και τον έλεγχο των διευθυντών να έχουν απλοποιηθεί, διευκολύνοντας περισσότερες τους εξ αποστάσεως εργαζόμενους. Πολλά από τα αντιληπτά εμπόδια λύθηκαν τελικά από τα μοτίβα τηλεργασίας που εφαρμόστηκαν κατά τη διάρκεια της πανδημίας COVID-19. (Eurofound, 2020).

Σύμφωνα με τους Diab-Bahman & Al-Enzi (2020), οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις που υποστηρίζουν την τηλεργασία μπορούν να προσελκύσουν περισσότερους ειδικευμένους χωρίς γεωγραφικό περιορισμό. Αυτό τους δίνει την ευκαιρία να μειώσουν τα λειτουργικά κόστη όπως τα ενοίκια ή τον εξοπλισμό. Επίσης η παροχή τηλεργασίας μπορεί να βελτιώσει ορισμένους οργανωτικούς δείκτες, όπως για παράδειγμα την ευελιξία εργασίας, τις απουσίες, τα κίνητρα, την παραγωγικότητα και τέλος την ανταγωνιστικότητα.

Η τηλεργασία ως ενοποίηση των ΤΠΕ με την Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού, δημιουργεί την ανάγκη για ένα νέο πρότυπο οργάνωσης θέσεων εργασίας στις σύγχρονες επιχειρήσεις. Αυτό το νέο πρότυπο εκτός από οφέλη έχει και κάποια εμπόδια όπου μπορούν να ξεπεραστούν με την Στρατηγική λειτουργία του Ανθρώπινου Δυναμικού. Για να πραγματοποιηθεί αποτελεσματικά η εκάστοτε στρατηγική πρέπει να αξιολογήσει πρώτα τη συμμετοχή των εργαζομένων στο σχεδιασμό εργασίας και εργασιών, το βαθμό καινοτομίας, την εκπαίδευση των εργαζομένων, τη σκοπιμότητα και διάδοση της τηλεργασίας (Nunes, 2005).

Οι αρμοδιότητες της τηλεργασίας απαιτούν μεγαλύτερο έλεγχο κυρίως στην διαχείριση του χρόνου, μεγαλύτερες γνωστικές απαιτήσεις, αυξημένες ευθύνες και μείωση αλληλεπίδρασης μεταξύ των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι με προηγούμενη εμπειρία στην τηλεργασία μπορούν να προσαρμοστούν πιο εύκολα σε κάποιο πρόγραμμα τηλεργασίας, καθώς μπορούν να αξιοποιήσουν περισσότερο τις δυνατότητες του, ώστε να οργανώσουν τα δικά τους καθήκοντα. Για παράδειγμα, οι εταιρείες που οι άμεσοι προϊστάμενοί τους δεν είναι εξοικειωμένοι με την τηλεργασία τείνουν να

διαφωνούν με το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι μπορούν να εκτελούν τις εργασίες τους χωρίς άμεση επίβλεψη.

Όσο η γνώση και η χρήση της καινοτομίας μεγιστοποιείται μέσα στην επιχείρηση, τόσο βελτιώνεται η αυτοπεποίθηση των μελών της. Οι Cohen και Levinthal (1990) προτείνουν ότι η γνώση αυτοενισχύεται, δηλαδή ότι η προηγούμενη γνώση επιτρέπει την απόκτηση και την εκμετάλλευση νέας γνώσης. Αυτή η γνώση πρέπει να υπάρχει σε όλα τα επίπεδα μέσα στις επιχειρήσεις ώστε να εκμεταλλευτούν όσο περισσότερο γίνεται τη καινοτομία. Όταν αυτό δεν συμβαίνει σε όλα τα επίπεδα, είναι πιο δύσκολο για την επιχείρηση να αξιοποιήσει τις νέες ευκαιρίες καινοτομίας και τεχνολογιών που θα προκύψουν. Μέσα από την καινοτομία προκύπτουν και κάποια εμπόδια όπως αυτό της αντίστασης των εργαζομένων στην αλλαγή των διαδικασιών εργασίας.

Συνήθως η εκπαίδευση των τηλέ-εργαζομένων δεν καταφέρνει να ανταποκριθεί στις απαραίτητες απαιτήσεις όσον αφορά την επαγγελματική εξέλιξη και πολλές φορές ούτε την προετοιμασία του εργαζομένου, για την εκάστοτε νέα θέση εργασίας (Heilmann, 1988). Η αποτυχία κάλυψης των αναγκών εκπαίδευσης και ανάπτυξης των τηλέ-εργαζομένων μπορεί να έχει αρνητικές συνέπειες τόσο για το άτομο όσο και για τον οργανισμό. Οι τηλέ-εργαζόμενοι μπορεί να γίνουν λιγότερο ευέλικτοι όσον αφορά τις δεξιότητες/ικανότητες έναντι του προσωπικού που εργάζεται με φυσική παρουσία στις εγκαταστάσεις της επιχείρησης. Σύμφωνα με αυτή τη βιβλιογραφία, οι εταιρείες με προγράμματα κατάρτισης καταφέρνουν να ξεπερνούν πιο εύκολα τα εμπόδια της τηλεργασίας. Οι εταιρείες με προγράμματα κατάρτισης εμπιστεύονται περισσότερο τους υπαλλήλους. Άλλες μελέτες δείχνουν πως υπάρχει θετική σχέση ανάμεσα στην εκπαίδευση των εργαζομένων και στη μείωση της αντίστασης των εργαζομένων στις τεχνολογικές και οργανωτικές αλλαγές (Martínez, 1993). Υπάρχουν λίγες μελέτες σχετικά με την επαγγελματική εξέλιξη των εργαζομένων με ή χωρίς τηλεργασία αλλά όλες τονίζουν ότι οι τηλέ-εργαζόμενοι που συνδέονται με τον οργανισμό και ότι έχουν τις ίδιες ευκαιρίες σταδιοδρομίας. Όσον αφορά την εξέλιξη της σταδιοδρομίας, πολλές φορές οι τηλέ-εργαζόμενοι πιστεύεται ότι έχουν μεγαλύτερες πιθανότητες, καθώς τα κίνητρα και η απόδοσή τους εκτιμάται θετικά από τη διοίκηση (Konradt et al., 2000).

Το κατά πόσο είναι εφικτή η τηλεργασία σε μία επιχείρηση, επηρεάζεται από δύο μεταβλητές που σχετίζονται με την εφαρμογή της τηλεργασίας. Η πρώτη είναι η σκοπιμότητα ενός τέτοιου προγράμματος και ο δυνητικός ρυθμός διάχυσης του εντός της εταιρείας. Πρώτον, αναφορικά με τη σκοπιμότητα της τηλεργασίας δείχνει ότι οι εταιρείες που θεώρησαν την τηλεργασία εφικτή έχουν εκμεταλλευτεί περισσότερο τα οφέλη της τηλεργασίας και ταυτόχρονα, αντιμετώπισαν λιγότερα εμπόδια στην υιοθέτηση και την εφαρμογή της. Οπότε, ο έλεγχος της εργασίας σε αυτές τις

περιπτώσεις ήταν ένα λιγότερο σημαντικό εμπόδιο για τις εταιρείες που εφάρμοσαν εφικτά προγράμματα τηλεργασίας. Αυτό όμως έχει ως αποτέλεσμα την επαρκή ενσωμάτωση του ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας στη διαχείριση της γνώσης και αυτό γιατί όπως αναφέραμε, είναι σημαντικό να διαχύετε σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης (Pérez et al., 2002).

Τέλος, η διάχυση της τηλεργασίας σε σύγκριση με το ποσοστό των εργασιών που μπορούν να εκτελεστούν από τηλέ-εργαζόμενους δείχνει ότι οι εταιρείες με υψηλότερους ρυθμούς διάχυσης αντιλήφθηκαν περισσότερα οφέλη από την τηλεργασία, όπως και οι εταιρείες με εφικτά προγράμματα τηλεργασίας (Pérez et al., 2002).

1.2. Τηλεργασία σε τηλεφωνικό κέντρο

Ως τηλεφωνικό κέντρο ορίζεται μια αποκλειστική λειτουργία κατά την οποία οι τηλεφωνικοί εκπρόσωποι λαμβάνουν εισερχόμενες ή πραγματοποιούν εξερχόμενες τηλεφωνικές κλήσεις με τη χρήση υπολογιστή. Αυτές οι κλήσεις επεξεργάζονται και ελέγχονται από το εκάστοτε σύστημα διανομής κλήσεων (ACD) και μέσω της τεχνολογίας Interactive Voice Recognition (IVR) δρομολογούνται σύμφωνα με τις προκαθορισμένες ροές εργασίας (Taylor & Bain, 2003).

Η ύπαρξη των τηλεφωνικών κέντρων αγγίζει σχεδόν κάθε κλάδο της αγοράς, συμπεριλαμβανομένων του λιανικού και ηλεκτρονικού εμπορίου, των τηλεπικοινωνιών, των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών, της αυτοκινητοβιομηχανίας, της ασφάλισης, της υγειονομικής περίθαλψης, της φιλοξενίας και της τεχνολογίας πληροφοριών.

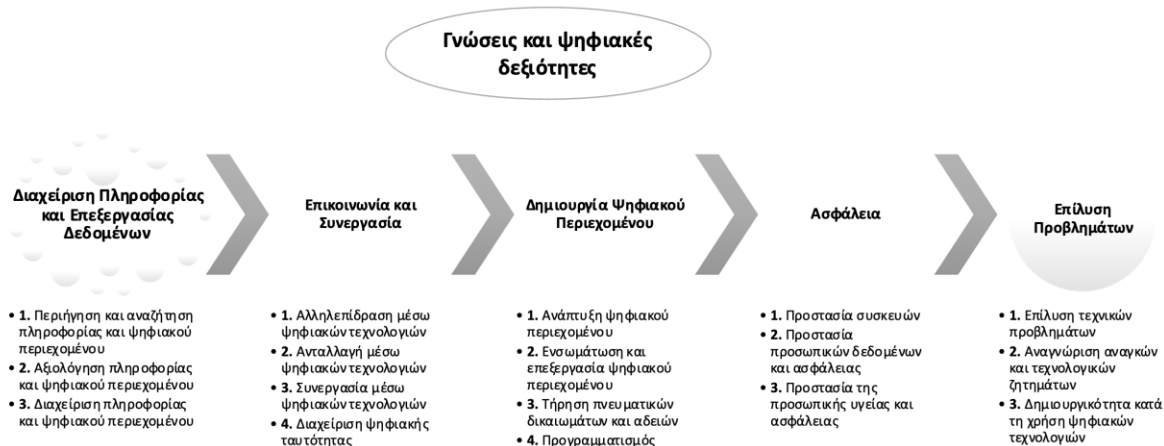
Τα τηλεφωνικά κέντρα ως **επί το πλείστον περιλαμβάνουν** τρία τμήματα. Το εισερχόμενο τμήμα (Inbound) όπου οι εκπρόσωποι χειρίζονται εισερχόμενα ερωτήματα από τρέχοντες ή/και δυνητικούς πελάτες, το εξερχόμενο τμήμα (Outbound) όπου οι εκπρόσωποι καλούν τρέχοντες ή/και δυνητικούς πελάτες. Τέλος ο μικτός χειρισμός (Blended) που αφορά τη διαχείριση τόσο εισερχόμενων όσο και εξερχόμενων δραστηριοτήτων.

Η τηλεργασία σε τηλεφωνικό κέντρο είναι κάτι που μπορεί να υποστηριχθεί με διάφορους τρόπους καθώς η φύση της εργασίας είναι τέτοια που μπορεί να πραγματοποιηθεί έχοντας πρόσβαση στα απαραίτητα εργαλεία. Πιο ειδικά σύμφωνα με τους Al-Habaibeh et al. (2021) ο εργαζόμενος χρειάζεται να έχει υποδομές διαδικτύου, το κατάλληλο λογισμικό και να είναι εξοικειωμένος με τις τεχνολογίες πληροφοριών και επικοινωνιών (ΤΠΕ). Όσον αφορά τα οφέλη της τηλεργασίας, όπως προέκυψε από την έρευνα τους και κατά φθίνουσας σειράς σημασίας ήταν:

- Μικρότερος χρόνος μετακίνησης

- Λιγότερο κόστος μετακίνησης και διαμονής
- Άνετη ένδυση
- Περισσότερος χρόνος με την οικογένεια
- Περισσότερη αποτελεσματικότητα και παραγωγικότητα
- Λιγότερη απόσπαση της προσοχής
- Περισσότερη εξοικείωση με την τεχνολογία και την πληροφορική.

Παρόλα αυτά, είναι σημαντικό να σχολιάσουμε πως, βασική προϋπόθεση για την αποτελεσματικότητα και την παραγωγικότητα είναι ο εργαζόμενος να μπορεί να παρακινήσει τον εαυτό του και να έχει έντονο το χαρακτηριστικό της υπευθυνότητας. Πιο αναλυτικά όπως φαίνεται στην Εικόνα 3. οι κύριες δεξιότητες ενός εργαζομένου σε τηλεφωνικό κέντρο και σε καθεστώς τηλεργασίας είναι η διαχείριση πληροφοριών και η επεξεργασία δεδομένων. Εξίσου σημαντικές είναι οι επικοινωνιακές δεξιότητες και η συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων και τέλος, η δημιουργία ψηφιακού περιεχομένου, η ασφάλεια (π.χ. προσωπικών δεδομένων) και η επίλυση προβλημάτων. Αυτές οι ικανότητες πρέπει να συνδυάζονται ώστε να μπορεί να περιηγηθεί να αναζητήσει και να διαχειριστεί την εκάστοτε πληροφορία. Επίσης χρειάζεται αλληλεπίδραση ανταλλαγή και συνεργασία μέσω ψηφιακών μέσων για τη διατήρηση της ψηφιακή ταυτότητας του. Αναλόγως τα εργασιακά καθήκοντα χρειάζεται η ανάπτυξη, η ενσωμάτωση και επεξεργασία ψηφιακού περιεχομένου διατηρώντας παράλληλα τα πνευματικά δικαιώματα και τις άδειες μέσω προγραμματισμού. Κλείνοντας, σε συνδυασμό με όλα τα παραπάνω ο εκπρόσωπος μπορεί να αναγνωρίσει και να επιλύσει τεχνικά προβλήματα με την χρήση των ψηφιακών τεχνολογιών. Αυτό προκύπτει, καθώς η φύση αυτής της εργασίας είναι τέτοια που απαιτεί σωστή διαχείριση χρόνου και λήψη αρκετών πρωτοβουλιών στα πλαίσια της καλής λειτουργίας του κέντρου.



Εικόνα 2. Γνώσεις και ψηφιακές δεξιότητες εργαζομένου σε τηλεφωνικό κέντρο με καθεστώς τηλεργασίας

1.3. Μοντέλα απομακρυσμένου εργατικού δυναμικού (Remote Workforce Models)

Έχει γίνει ήδη μία ανάλυση αναφορικά με τον ορισμό της τηλεργασίας στη πρώτη ενότητα του κεφαλαίου όμως, για να αναλύσουμε την παραγωγικότητα πρέπει πρώτα να προσδιορίσουμε τα μοντέλα του απομακρυσμένου εργατικού δυναμικού. Σύμφωνα με τους Allen et al., (2015) υπάρχουν διάφορες έννοιες που χρησιμοποιούνται για να περιγράψουν την εργασία που παρέχεται απομακρυσμένα και σε διαφορετικό χώρο από αυτό των εγκαταστάσεων της εταιρείας. Η τηλεργασία έχει αναφερθεί ως εξ αποστάσεως, κατανεμημένη εργασία, εικονική εργασία, ευέλικτη εργασία, και εργασία εξ αποστάσεως, μεταξύ άλλων. Αυτοί οι όροι, ενώ αλληλεπικαλύπτονται, συχνά ενσωματώνουν διαφορετικές έννοιες της τηλεργασίας.

Οι κύριες μορφές εργασίας του απομακρυσμένου εργατικού δυναμικού είναι οι ακόλουθες:

- Εργασία στο Σπίτι (Home-Based Telework)® η εργασία εκτελείται από το σπίτι, και χρησιμοποιείται ως κύρια έδρα αντί του παραδοσιακού χώρου εργασίας.
- Κινητή Τηλεργασία (Mobile Telework)® η εργασία που δεν έχει σταθερή βάση και υπάρχει συχνή μετακίνηση προκειμένου να διεκπεραιωθεί.
- Κέντρα Τηλεργασίας (Telecentre)® η εργασία παρέχεται σε συγκεκριμένους χώρους με τον απαραίτητο εξοπλισμό για τη διεκπεραίωση της εργασίας.

- Λειτουργική Μετεγκατάσταση (Functional Relocation) όταν αποσπώνται τμήματα ή λειτουργίες του οργανισμού από τα κεντρικά γραφεία και μετακινούνται σε διαφορετική τοποθεσία.
- Τηλεκατοικίες (Tele-cottages) μοιάζουν με τα κέντρα τηλεργασίας όμως ανήκουν στις τοπικές κοινότητες και όχι στον οργανισμό.

Πέρα από αυτές τις μορφές όμως είναι δυνατόν να παρέχεται σε τρεις εκδοχές, ως **διαρκούς ή μερικής/εναλλασσόμενης τηλεργασίας** ή και σε **κατάσταση τηλεργασίας** (Κωνσταντέλου, & Πολυμενάκου, 2002).

Η πρώτη εκδοχή που αφορά τη **διαρκή τηλεργασία** όπου ο εργαζόμενος εκτελεί και ολοκληρώνει μέρος ή όλα τα καθήκοντα του εκτός γραφείου μέσω χρήσης της τεχνολογίας. Οπότε σε αυτή την εκδοχή ο εργαζόμενος δεν χρειάζεται να παρευρίσκεται με φυσική παρουσία στο χώρο εργασίας.

Η δεύτερη εκδοχή είναι η **μερική ή εναλλασσόμενη** τηλεργασία. Εδώ ο εργαζόμενος εκτελεί κάποια από τα καθήκοντά του χωρίς φυσική παρουσία στο γραφείο και κάποια με φυσική παρουσία κατόπιν συνεννόησης με τον εργοδότη του. Δηλαδή, υπάρχει μία εναλλαγή της τηλεργασίας που θα μπορούσαμε να τη χαρακτηρίσουμε και ως υβριδικό μοντέλο εργασίας.

Τέλος, η εκδοχή **σε κατάσταση τηλεργασίας**, αφορά εργαζόμενους που δεν εργάζονται σε τακτική βάση όμως είναι σε εργασιακή ετοιμότητα σε περίπτωση που τους ζητηθεί να παράσχουν τις υπηρεσίες τους εξ αποστάσεως. Οι περιπτώσεις που εφαρμόζεται αυτή η εκδοχή είναι όταν υπάρχει κάποιο ιατρικό πρόβλημα ή όταν επικρατούν επικίνδυνες καιρικές συνθήκες και δεν επιτρέπουν στον εργαζόμενο να φτάσει στο χώρο εργασίας. Οπότε όταν εκλείπει ο λόγος, επιτάσσεται ο εργαζόμενος να επιστρέψει κανονικά στο συμβατικό μοντέλο εργασίας.

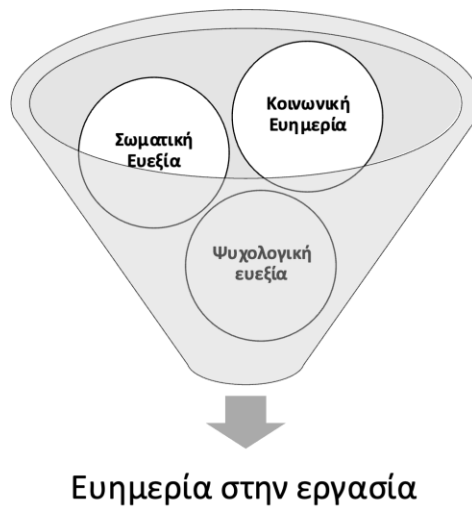
1.4. Ευημερία και εργασία

Για να εξετάσουμε την ευημερία στην εργασία πρέπει να προσδιορίσουμε πρωτίστως τι σημαίνει εργασιακή ικανοποίηση. Η εργασιακή ικανοποίηση αντανakλά την ποιότητα της σχέσης μεταξύ του εργαζομένου και του οργανισμού και συνδέεται άρρηκτα με ένα από τα πιο σημαντικά αποτελέσματα τηλεργασίας. Αυτό συνεπάγεται με όλα τα οφέλη της προσέλευσης, παρακίνησης και διατήρησης της βάσης ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού. Για να γίνουμε πιο συγκεκριμένοι όμως η εργασιακή ικανοποίηση χωρίζεται σε δύο επίπεδα την **εσωτερική** και την **εξωτερική** ικανοποίηση. Η εσωτερική ικανοποίηση, προέρχεται από την ίδια την εργασία και η εξωτερική από τις εξαρτημένες επιδράσεις που προκύπτουν από διαφορές στις δραστηριότητες που είναι ενσωματωμένες στην εργασία (Illegems & Verbeke, 2004).

Θα μπορούσαμε να συμπληρώσουμε επίσης, πως η ευημερία στην εργασία πηγάζει από γνωστικές και συναισθηματικές αξιολογήσεις και είναι κάτι περισσότερο από την απουσία ασθένειας ή σωματικών ή ψυχολογικών παθολογιών. Επομένως, ευθυγραμμίζεται με την έννοια της υγείας που υποστηρίζεται από τον WHO (1948): «Η υγεία είναι μια κατάσταση πλήρους σωματικής, ψυχικής και κοινωνικής ευημερίας και όχι απλώς η απουσία ασθένειας ή αναπηρίας». Η ευημερία στην εργασία προέρχεται από την επικράτηση θετικών συναισθημάτων έναντι των αρνητικών συναισθημάτων, την ανάπτυξη γνώσεων/δεξιοτήτων, την επίτευξη στόχων ζωής, τη σωματική και ψυχολογική ασφάλεια και ένα κοινωνικά ενεργό και πλούσιο εργασιακό περιβάλλον.

Σύμφωνα με έρευνες όπως αυτή των Morganson et al. (2010), υπάρχουν εξίσου υψηλά επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία μεταξύ των εργαζομένων στο κεντρικό γραφείο και των εργαζομένων στο σπίτι. Ενώ οι περισσότεροι ερευνητές συμφωνούν στην αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση για τους τηλε-εργαζόμενους κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες (Müller & Niessen, 2019). Μια καμπυλόγραμμη σχέση έχει ανιχνευθεί και από τους Virick et al. (2010) και Golden και Veiga (2005) μεταξύ της έκτασης της τηλεργασίας και της ικανοποίησης από την εργασία. Και οι δύο μελέτες υποδηλώνουν την ύπαρξη ενός κρίσιμου ορίου στον χρόνο που αφιερώνεται στην τηλεργασία πέρα από το οποίο παύουν να συγκεντρώνονται οφέλη για την ικανοποίηση από την εργασία.

Οπότε η ευημερία στην εργασία μεταφράζεται ως η ποιότητα της συνολικής εργασιακής εμπειρίας. Οι Grant et al., (2007), αναφέρουν πως η εργασιακή εμπειρία περιλαμβάνει την ψυχολογική, σωματική και κοινωνική ευημερία. Η **ψυχολογική ευεξία**, σχετίζεται με την ευχαρίστηση και την ικανοποίηση που αποκτά ο εργαζόμενος στην εργασία (Daniels et al., 2017). Η **σωματική ευεξία**, σχετίζεται με το επίπεδο κινδύνου σωματικών και ψυχοκοινωνικών ασθενειών. Τέλος, η **κοινωνική ευεξία**, σχετίζεται με την ποιότητα των κοινωνικών σχέσεων στην εργασία, ως προς την κανονικότητα και την έντασή τους (Dimotakis et al., 2010).



Εικόνα 3. Ευημερία στην εργασία

Η προαγωγή της ευημερίας στην εργασία εκτιμάται ολοένα και περισσότερο από τις επιχειρήσεις. Υπάρχουν πολλές περιπτώσεις όπου οι επιχειρήσεις μετακινούνται από τη διαχείριση ανθρώπων, και τείνουν προς τη διατήρηση σε μίας νέας φιλοσοφίας που βασίζεται στην προώθηση της ευημερίας στην εργασία (Peccei & Van De Voorde, 2019). Έτσι οι επιχειρήσεις μπορούν να εκμεταλλευτούν τα οικονομικά πλεονεκτήματα που απορρέουν με την εκπλήρωση του ηθικού τους καθήκοντος παρέχοντας μια υγιή και πολύτιμη εργασιακή εμπειρία για όλα τα άτομα που αποτελούν μέρος των ομάδων εργασίας τους (Guest, 2017).

Τέλος, σύμφωνα με την ποιοτική έρευνα των Santos, και Pereira. (2023) πάνω στις επιπτώσεις της τηλεργασίας και την ευημερία των εργαζομένων σε τηλεφωνικά κέντρα, η υιοθέτηση της τηλεργασίας μπορεί να πυροδοτήσει έναν θετικό κύκλο ενίσχυσης της ευημερίας και της απόδοσης στην εργασία, όταν ο εργαζόμενος αντιληφθεί ότι αυτός ο νέος τρόπος εργασίας του επιτρέπει να ενισχύσει άλλες διαστάσεις της ζωής του (Εικόνα 5). Αυτές οι διαστάσεις είναι **η απόδοση, οι σχέσεις, τα χρήματα, ο χώρος εργασίας, η τεχνολογία, ο χρόνος και η οικογένεια**. Η απόδοση, γιατί ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται ότι μπορεί να προσφέρει περισσότερη ποιότητα και καλύτερα αποτελέσματα όταν εργάζεται εξ αποστάσεως. Η σχέση, γιατί αντιλαμβάνεται ότι η ποιότητα των κοινωνικών του αλληλεπιδράσεων στην εργασία και στη ζωή γενικότερα δεν πλήττεται από την εργασία από το σπίτι. Τα χρήματα, καθώς αυξάνουν το εισόδημά του, είτε μειώνοντας τα έξοδα μετακίνησης, φαγητού ή ένδυσης, είτε αυξάνοντας τις ανταμοιβές λόγω βελτιωμένης απόδοσης. Ο χώρος εργασίας, διότι διαθέτει επαρκή χώρο στο σπίτι, συγκεκριμένα από άποψη επίπλων και

εργασιακού περιβάλλοντος, ώστε να ανταποκρίνεται με ικανοποίηση στις προκλήσεις της λειτουργίας του. Η τεχνολογία, καθώς λαμβάνει τον απαραίτητο εξοπλισμό, τις πλατφόρμες και τις τεχνολογικές διαδικασίες, όπως και την υποστήριξη πληροφορικής, σε κατάλληλες συνθήκες για να εργαστεί εξ αποστάσεως. Επίσης ο χρόνος, γιατί ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται ότι έχει περισσότερο ελεύθερο χρόνο όταν μειώνονται οι μετακινήσεις του και τέλος, η οικογένεια καθώς οι συνθήκες είναι πιο ευνοϊκές ώστε να περάσει περισσότερο ποιοτικό χρόνο με τα άτομα που αποτελούν την οικογένειά του.



Εικόνα 4. Ο θετικός κύκλος ενίσχυσης της ευημερίας και της απόδοσης στην εργασία. *Πηγή συγγραφέας*

1.5. Τηλεργασία και διαχείριση απόδοσης

Υπάρχει μια μακροχρόνια συζήτηση σχετικά με το ποιες είναι οι κατάλληλες προσεγγίσεις για τη διαχείριση των εργαζομένων σε καθεστώς τηλεργασίας. Η βελτίωση της παραγωγικότητας και η απόδοση της εταιρείας είναι δύο από τα σημαντικά πλεονεκτήματα της τηλεργασίας (Nunes, 2005). Οι Lautsch et al. (2009) ισχυρίζονται ότι είναι ο τρόπος με τον οποίο εφαρμόζεται η τηλεργασία που καθορίζει εάν θα έχει θετικό αντίκτυπο στην απόδοση. Επιπροσθέτως, οι Martínez-Sánchez et al. (2007) υπογραμμίζουν τη σημασία των πρακτικών ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού ως συντονιστή, στη σχέση μεταξύ τηλεργασίας και απόδοσης της εταιρείας. Και οι δύο μελέτες αξιολογούν τέτοιες πρακτικές ως απαραίτητες προκειμένου να ενισχυθεί αυτό που διαφορετικά θα ήταν μια οριακή συμβολή της τηλεργασίας στον οργανισμό.

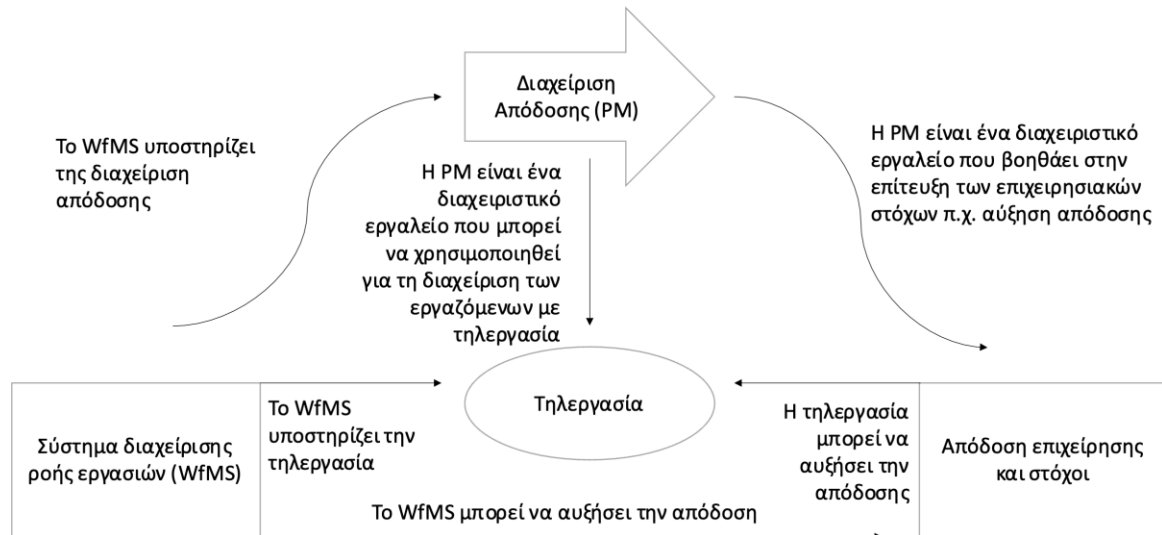
Αρχικά για να εφαρμοστεί η σωστή διαχείριση των εργαζομένων θα πρέπει να προηγείται η αξιολόγηση της απόδοσης τους. Ουσιαστικά, η αξιολόγηση απόδοσης ορίζεται ως η εκτίμηση της

τρέχουσας ή παρελθούσας απόδοσης ενός εργαζομένου σε σχέση με τα πρότυπα απόδοσης που αφορούν τη θέση του. Οπότε η ΔΑΔ, σχεδιάζει και εφαρμόζει, πολιτικές και πρακτικές, οι οποίες παράγουν ικανότητες και συμπεριφορές των εργαζομένων. Στη συνέχεια οι προϊστάμενοι τις εφαρμόζουν σε συγκεκριμένα πρότυπα απόδοσης και έπειτα τους αξιολογούν για την απόδοση τους μέσα από συναντήσεις ανατροφοδότησης (Dessler, 2015).

Υπάρχουν πολλοί ορισμοί για τη διαχείριση απόδοσης (Performance Management). Ορισμένοι την ορίζουν ως μια δυνητικά χρήσιμη προσέγγιση, επειδή δεν βασίζεται στην άμεση εποπτεία και παρέχει μέσα για τον καθορισμό στόχων, την παρακολούθηση και την ανατροφοδότηση. Σύμφωνα με τους Bourne et al., (2003) η διαχείριση απόδοσης αναφέρεται στην αξιολόγηση της προόδου (σε διαφορετικά οργανωτικά επίπεδα) προς την επίτευξη προκαθορισμένων στόχων, καθώς και στην επικοινωνία και τη δράση ως απάντηση στην πραγματική πρόοδο.

Σύμφωνα με τον Dessler, (2015) είναι μία εξειδικευμένη, στοχευμένη και διαρκής διαδικασία με αντικείμενο την αξιολόγηση και διαχείριση απόδοσης των εργαζομένων. Πιο συγκεκριμένα για να εφαρμοστεί συνιστάται διαρκή διαδικασία προσδιορισμού, μέτρησης και ανάπτυξης της απόδοσης ατόμων και ομάδων, και στην εναρμόνιση της απόδοσης με τους στόχους της επιχείρησης. Για να θεωρείται μία αξιολόγηση ολοκληρωμένη θα πρέπει να ισχύουν οι τρεις εξής προϋποθέσεις, ο ορισμός προτύπων εργασίας, η αξιολόγηση απόδοσης των εργαζομένων πάνω σε αυτά τα πρότυπα και τέλος η παροχή ανατροφοδότησης στον εργαζόμενο ώστε να βελτιωθεί εκεί που χρειάζεται και να συνεχίσει να είναι αποτελεσματικός και στο μέλλον.

Η διαχείριση απόδοσης έχει εμφανιστεί σε ορισμένες μελέτες για την τηλεργασία (Wicks, 2002), εξετάζοντας κυρίως τις βελτιώσεις απόδοσης που προέκυψαν από την τηλεργασία. Η Τεχνολογία Πληροφορικής (IT) θεωρείται επίσης καθοριστική για την αντιμετώπιση της απόστασης μεταξύ της διοίκησης και των εργαζομένων. Τα Συστήματα Διαχείρισης ροής εργασιών (WfMS), είναι ιδιαίτερα χρήσιμα στην απομακρυσμένη διαχείριση ανεξάρτητα από την πραγματική προσέγγιση διαχείρισης (Limburg & Jackson, 2007). Αυτό το καθιστά μια ενδιαφέρουσα τεχνολογία που πρέπει να ληφθεί υπόψη για την υποστήριξη της διαχείρισης απόδοσης στη τηλεργασία. Η Εικόνα 5. παρέχει μια γραφική επισκόπηση των σχέσεων μεταξύ αυτών των τριών εννοιών (Limburg & Jackson, 2008).

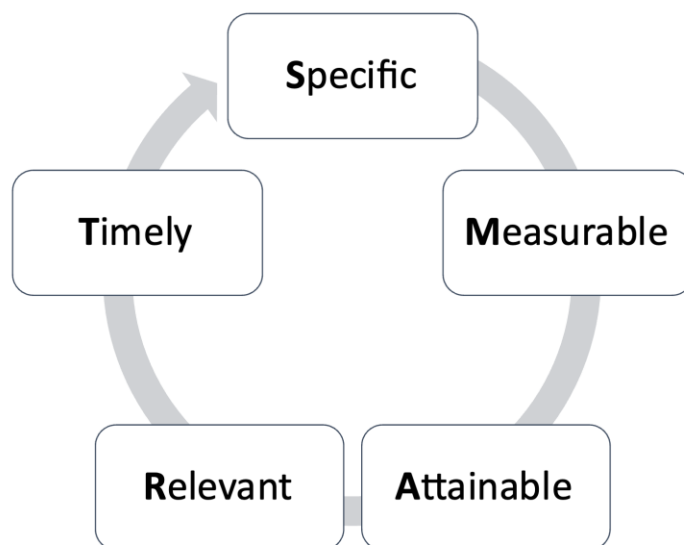


Εικόνα 5. Σχέσεις μεταξύ των εννοιών της διαχείρισης απόδοσης, της τηλεργασίας και των συστημάτων διαχείρισης ροής εργασίας. (Limburg & Jackson, 2008)

1.6. Δείκτες Αξιολόγησης απόδοσης και ροές εργασιών

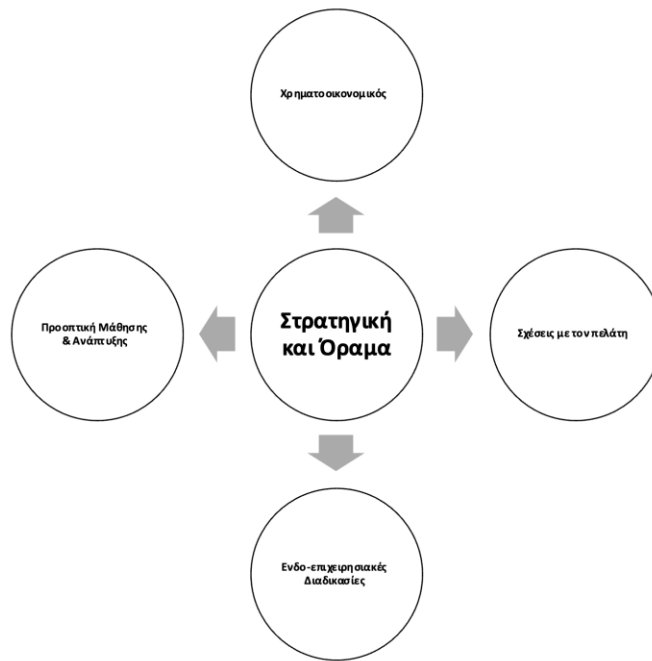
Η διαχείριση απόδοσης είναι μια συνολική, ολοκληρωμένη προσέγγιση, που συνδέει τις επιχειρησιακές δραστηριότητες με τα στρατηγικά αποτελέσματα. Πιο συγκεκριμένα, η στρατηγικής διαχείρισης, περιλαμβάνει τον ορισμό των επιχειρηματικών στόχων και τον καθορισμό βασικών δεικτών απόδοσης (όπως ο **Key Performance Indicators- KPI**) για αυτούς τους στόχους. Επιπλέον περιλαμβάνει την αξιολόγηση στόχων, χρησιμοποιώντας τους δείκτες που μπορούν να δείξουν την πραγματική απόδοση σε πραγματικό χρόνο.

Αυτοί οι στόχοι όμως πρέπει να είναι «έξυπνοι» ή αλλιώς SMART (Εικόνα 6). Δηλαδή να είναι Συγκεκριμένοι (Specific), Μετρήσιμοι (Measurable), Εφικτοί (Attainable), Συναφείς (Relevant) και Χρονικά προσδιορισμένοι (Timely). Όταν οι στόχοι είναι συγκεκριμένοι οι εργαζόμενοι έχουν συνήθως καλύτερη απόδοση, όπως επίσης και όταν τίθενται με ποσοτικούς όρους και με συγκεκριμένες προθεσμίες. Επιπλέον για να βελτιώνεται η παραγωγικότητα, αυτοί οι στόχοι θα πρέπει να είναι δύσκολοι αλλά όχι ανέφικτοι, γιατί αλλιώς οι εργαζόμενοι θα τους αντιμετωπίζουν ως παράλογους. Τέλος, όταν πραγματοποιούνται οι συνεντεύξεις ανατροφοδότησης, πρέπει να τους δίνεται η δυνατότητα να συμμετέχουν στην διαμόρφωση τους, ώστε να θέτουν υψηλότερους στόχους από αυτούς της επιχείρησης με σκοπό να αυξήσουν την απόδοση τους (Dessler, 2015).



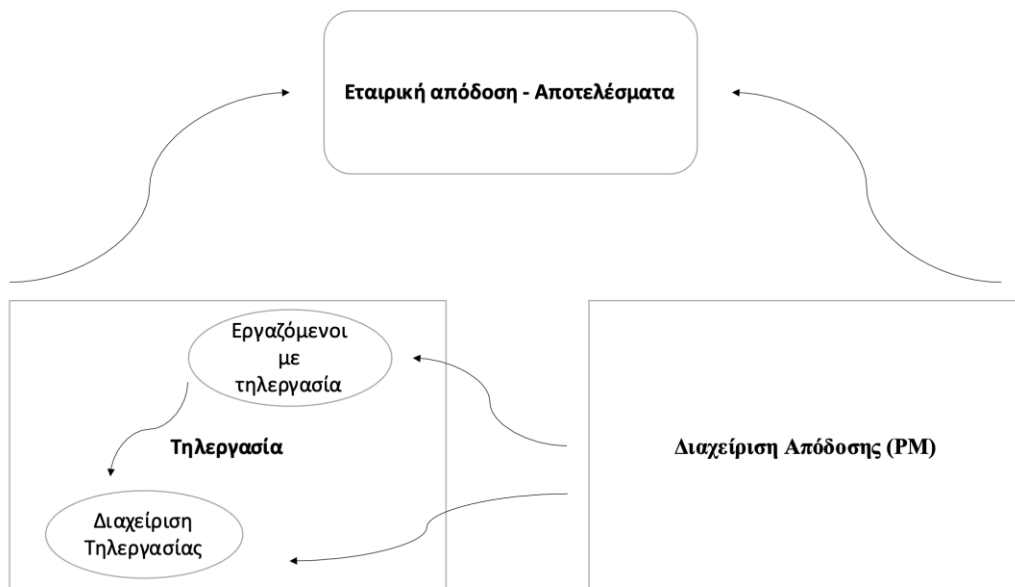
Εικόνα 6. SMART στόχοι

Ένα από τα βασικά εργαλεία στη διαχείριση απόδοσης είναι η **Κάρτα Ισορροπημένης Βαθμολογίας ή Επίδοσης (Balanced Scorecard)** (Kaplan & Norton, 1996). Αυτό χρησιμοποιείται όχι μόνο για τη μέτρηση της απόδοσης, αλλά επεκτείνεται ως εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού και διαχείρισης (Kurland & Cooper, 2001). Η κάρτα ισορροπημένης βαθμολογίας (BSC) εξετάζει την απόδοση σε τέσσερις πυλώνες, με τους KPI να συνδέονται με καθέναν από αυτούς (Εικόνα 7). Ο πρώτος πυλώνας είναι ο **Χρηματοοικονομικός** και μετρά τη συμβολή στην απόδοση του στόχου, ο δεύτερος πυλώνας είναι **οι Σχέσεις με τον πελάτη** και εξετάζει την πρόταση αξίας στον πελάτη και τα αποτελέσματα που προκύπτουν. Στη συνέχεια ο τρίτος πυλώνας είναι οι **Ενδο-επιχειρησιακές Διαδικασίες** που επικεντρώνεται στις διαδικασίες για τη δημιουργία και την παράδοση του προϊόντος ή της υπηρεσίας στον πελάτη. Ο τέταρτος και τελευταίος πυλώνας είναι η **Προοπτική Μάθησης & Ανάπτυξης** όπου εξετάζει τα άυλα περιουσιακά στοιχεία του οργανισμού, κυρίως τις εσωτερικές δεξιότητες και ικανότητες.



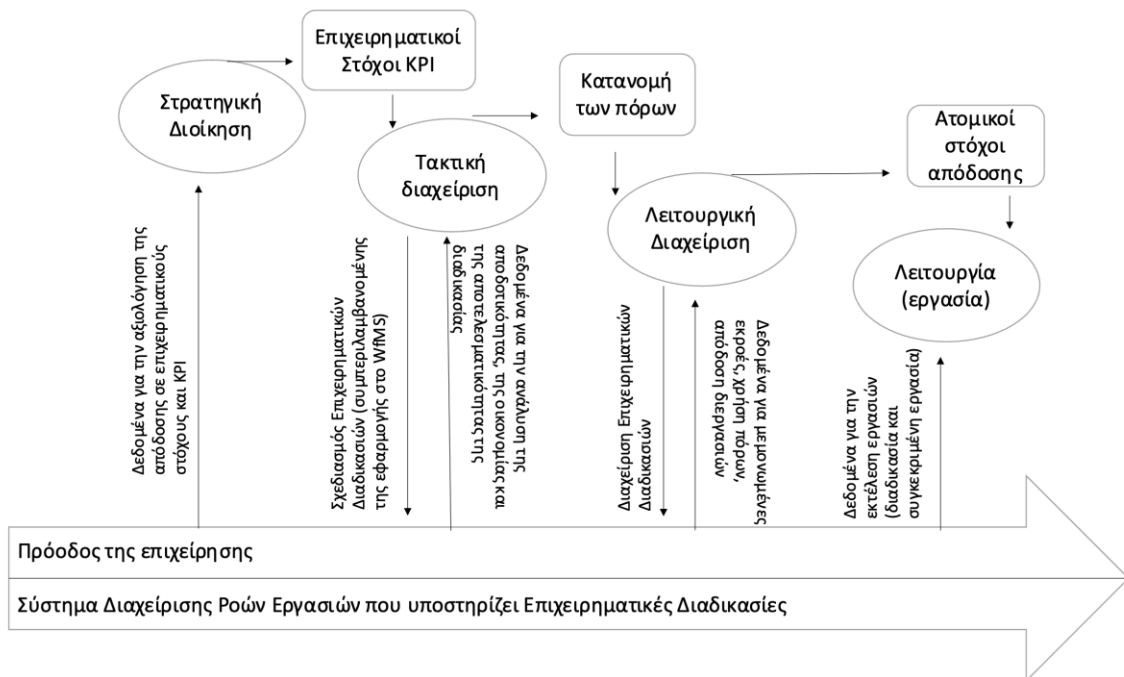
Εικόνα 7. Οι τέσσερις πυλώνες της Κάρτας Ισορροπημένης Βαθμολογίας (Kaplan & Norton, 1996)

Υπάρχουν δύο κύριες συνδέσεις μεταξύ της τηλεργασίας και της διαχείρισης απόδοσης. Πρώτον, υπάρχουν μελέτες όπως αναφέραμε και παραπάνω που δείχνουν τη συμβολή της τηλεργασίας στη βελτιωμένη οργανωτική απόδοση. Δεύτερον, οι συνεισφορές στη διαχείριση απόδοσης ως ένα εργαλείο για την επιτυχή ανάπτυξη της τηλεργασίας. Με άλλα λόγια, ως εργαλείο βοηθά στη διοίκηση και την τηλεργασία, κάτι που με τη σειρά του βοηθά επίσης στη βελτίωση της απόδοσης (Εικόνα 8).



Εικόνα 8. Πώς σχετίζονται η διαχείριση απόδοσης και η τηλεργασία

Οι συνεισφορές των Συστημάτων Διαχείρισης ροής εργασιών στη διαχείριση της απόδοσης μοιάζουν με αυτές της τηλεργασίας. Πρώτον, τα Συστήματα Διαχείρισης ροής εργασιών μπορούν να υποστηρίξουν τη διαδικασία διαχείρισης απόδοσης. Στην Εικόνα 9 απεικονίζονται οι κύριοι δεσμοί μεταξύ της διαχείρισης απόδοσης και των συστημάτων. Δεύτερον, τα Συστήματα Διαχείρισης ροής εργασιών μπορούν από μόνα τους να οδηγήσουν στη βελτίωση της οργανωτική απόδοση.



Εικόνα 9. Πώς τα Συστήματα Διαχείρισης ροής εργασιών υποστηρίζουν τη Διαχείριση απόδοσης

Στην Εικόνα 9. απεικονίζεται ο τρόπος με τον οποίο όλα τα επίπεδα διαχείρισης και οι λειτουργίες λαμβάνουν δεδομένα από το σύστημα για να ενημερώνουν το έργο και να βοηθούν στη λήψη αποφάσεων. Τα βέλη προς τα κάτω αντιπροσωπεύουν τακτικούς και επιχειρησιακούς μανάτζερ που χειρίζονται τα συστήματα, για παράδειγμα για να υποστηρίξουν αλλαγές στις επιχειρηματικές διαδικασίες ή για να εισαγάγουν μεμονωμένους στόχους απόδοσης.

Τα Συστήματα Διαχείρισης ροής εργασιών χρησιμοποιούνται για την εφαρμογή τακτικών αποφάσεων σχετικά με τον καλύτερο τρόπο επίτευξης των εταιρικών στόχων και KPI, καθώς και για τη συλλογή δεδομένων σχετικά με την πραγματική απόδοση τους. Αυτά τα δεδομένα απόδοσης εμφανίζονται με διαφορετικούς τρόπους και σε διαφορετικά επίπεδα. Σε **λειτουργικό επίπεδο**, η διοίκηση το χρησιμοποιεί ως μέσο για να παρακολουθεί μεμονωμένα αποτελέσματα καθώς και για τη χρήση πόρων αλλά και για την απόδοση της διαδικασίας (π.χ. τον χρόνο που χρειάζεται για να ανταποκριθεί σε ένα αίτημα πελάτη). Αυτές οι πληροφορίες χρησιμοποιούνται συνεχώς για την ανατροφοδότηση των εργαζομένων αναφορικά με την απόδοση τους καθώς και τη καθοδήγησή τους με σκοπό την βελτίωση αυτών. Η τακτική διαχείριση λαμβάνει δεδομένα και πληροφορίες που

μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την ανάλυση της απόδοσης, της αποδοτικότητας, της αποτελεσματικότητας και της οικονομίας.

Οι KPI και οι επιχειρησιακοί στόχοι χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση της συνολικής απόδοσης. Ανάλογα τα αποτελέσματα της απόδοσης μπορεί να οδηγήσουν σε επανασχεδιασμό των επιχειρηματικών διαδικασιών, κάτι που θα σημαίνει επίσης αλλαγές στα Συστήματα Διαχείρισης ροής εργασιών. Τέλος σε στρατηγικό επίπεδο, οι πληροφορίες που βασίζονται στα δεδομένα από τα Συστήματα Διαχείρισης ροής εργασιών ενημερώνουν την αξιολόγηση των KPI και των επιχειρησιακών στόχων.

Οπότε εφόσον ξεπεραστούν όλα τα εμπόδια η αξιολόγηση γίνεται όλο και πιο αποτελεσματική παρέχοντας σαφή αποτελέσματα στην αύξηση της παραγωγικότητας ή στα ανάλογα μέτρα που πρέπει να παρθούν για τη βελτίωση της.

Κεφάλαιο 2^ο Περίπτωση μελέτης

Στα πλαίσια εκπόνησης της διπλωματικής εργασίας ορίστηκε ως περίπτωση μελέτης η εταιρία Κωτσόβολος όπου δραστηριοποιείται στη Ελλάδα από το 1950, στην πώληση ηλεκτρικών και ηλεκτρονικών προϊόντων και υπηρεσιών. Η εταιρεία είναι μέλος του ευρωπαϊκού ομίλου Currys plc. Το δίκτυό της Κωτσόβολος αποτελείται από 94 φυσικά καταστήματα σε όλη την Ελλάδα, ένα ολοκληρωμένο ηλεκτρονικό κατάστημα της και το τηλεφωνικό κέντρο. Από τον Ιούλιο του 2021, επεκτάθηκε στην Κυπριακή αγορά με δύο φυσικά καταστήματα σε Λευκωσία και Λεμεσό. Το 2023 έκανε ακόμα μία επέκταση στη Κυπριακή αγορά ανοίγοντας και ένα τρίτο κατάστημα στη

Πάφο. Ισχύουν οι ίδιες προδιαγραφές όπως στην Ελλάδα με το ηλεκτρονικό κατάστημα και το τηλεφωνικό κέντρο να λειτουργούν επίσης για τους καταναλωτές που θέλουν να πραγματοποιήσουν τις αγορές τους απομακρυσμένα. Η εταιρία λειτουργεί το omnichannel μοντέλο εξυπηρετώντας πελάτες σε Ελλάδα και Κύπρο. Ο στόχος της εταιρίας είναι να αναδεικνύεται και να ενισχύεται το ταλέντο και η ανάγκη όλων των ανθρώπων για δημιουργία. Η εταιρεία δίνει έμφαση στην ανάπτυξη πολλαπλών καναλιών πώλησης, όπως τα καταστήματα Franchise και οι δραστηριότητες πώλησης σε εταιρικούς πελάτες (B2B) & πιο πρόσφατα το νέο κανάλι πώλησης των Telesales. Ο σκοπός της είναι να ενδυναμώσει τους ανθρώπους ώστε να ζουν μία καλύτερη ζωή μέσα από την Τεχνολογία.

Αναφορικά με τον όμιλο Currys plc, είναι μία κορυφαία διεθνής omnichannel εταιρία προϊόντων και υπηρεσιών τεχνολογίας, με λειτουργία τόσο μέσω του διαδικτύου, όσο και μέσω των 829 καταστημάτων που διαθέτει, με 35.000 υπαλλήλους σε 7 χώρες. Ο όμιλος Currys δραστηριοποιείται στη Μεγάλη Βρετανία και την Ιρλανδία με την επωνυμία Currys, στις Σκανδιναβικές χώρες με την επωνυμία Elkjör και στην Ελλάδα με την επωνυμία Κωτσόβολος.

Κάνοντας μία σύντομη ιστορική αναδρομή της Κωτσόβολος ξεκίνησε από ένα μικρό μαγαζί του Παναγιώτη Κωτσόβολου στο κέντρο της Αθήνας, στην οδό Αριστείδου που κατάφερε να κερδίσει πολύ γρήγορα την εκτίμηση και την εμπιστοσύνη του κοινού. Αυτό που τον έκανε να ξεχωρίσει γρήγορα είναι πως οι καταναλωτές μπορούσαν να αγοράσουν με δόσεις προϊόντα όπως ραδιόφωνα και κουζίνες, που θεωρούνται απαραίτητα για τον εξοπλισμό κάθε μοντέρνου νοικοκυριού έπειτα από τον σταδιακό εξηλεκτρισμό της Ελλάδας. Οπότε τα καταστήματα Κωτσόβολος καθιερώνονται ανάμεσα στα κορυφαία καταστήματα στις δεκαετίες του '60 και '70, με πλεονέκτημά τους την ποικιλία, την ποιότητα, την άριστη εξυπηρέτηση, τις χαμηλές τιμές και τις μεγάλες ευκολίες πληρωμής. Η πιο δυναμική εποχή ανάπτυξης της εταιρίας ξεκινάει το 1979 με τον Μαρίνο Παράβαλο να αναλαμβάνει τη Διοίκηση της επιχείρησης. Η ΚΩΤΣΟΒΟΛΟΣ αναπτύχθηκε ραγδαία μέσα σε

λίγα χρόνια, καταφέρνοντας να σκαρφαλώσει στις 10 πρώτες επιχειρήσεις του κλάδου τη δεκαετία του '80. Το 1989 μετρούσε ήδη 5 καταστήματα: στην Αθήνα, στο Περιστέρι, στη Νέα Ιωνία, στη Λεωφόρο Μεσογείων και στην Καλλιθέα. Το εμβληματικό πλέον σλόγκαν «όλα χωρίς λεφτά» παρέμεινε ένα από τα επικρατέστερα σλόγκαν της περιόδου. Το 1993 η Κωτσόβολος εξαγοράστηκε από τη Φουρλής Trade AEBE ξεκινώντας ένα νέο κύκλο ανάπτυξης με το δίκτυό της να επεκτείνεται ραγδαία με 25 νέα καταστήματα σε όλη την Ελλάδα. Το 1998, η Κωτσόβολος εξαγόρασε την ιστορική αλυσίδα ΡαδιοΑθήναι και το 1999 η Κωτσόβολος Α.Ε. μπήκε στην παράλληλη αγορά του Χρηματιστηρίου Αθηνών. Η εταιρία επεκτείνεται και σε αγορές εκτός συνόρων ξεκινώντας στρατηγική συνεργασία με τον κορυφαίο στην Ευρώπη Βρετανικό Όμιλο Dixons. Το 2005 ενώνεται εξ ολοκλήρου τις δυνάμεις της με τον Όμιλο Dixons των 1.300 φυσικών και το 2010, η εταιρία συνεχίζει τις επενδυτικές της κινήσεις και προχωράει με την αναβάθμιση των σημείων πώλησης, την ενίσχυση του δικτύου και την ισχυροποίηση της διαδικτυακής της παρουσίας. Η εταιρία συνεχίζει να καινοτομεί, με στόχο τη διαρκή ανταπόκριση στις ανάγκες σας, λανσάροντας το 2010 την ολοκληρωμένη ομπρέλα υπηρεσιών υποστήριξης πελατών Support 360° και φέρνει πρώτη στην αγορά καινοτόμα προϊόντα όπως τη SMART TV. Φτάνοντας στο σήμερα να αποτελεί ένα κορυφαίο προορισμό Ηλεκτρικών και Ηλεκτρονικών Συσκευών με 94 καταστήματα σε Ελλάδα και Κύπρο με σημαντικές διακρίσεις όπως αυτή ως Retailer of the Year για το 2021 και ως Great Place to Work για το 2022 – 2023.

Κεφάλαιο 3^ο Μεθοδολογία

3.1. Σχεδιασμός έρευνας και διαδικασία

Μέσα από την βιβλιογραφική ανασκόπηση προσδιορίστηκαν οι ορισμοί και οι έννοιες των όρων της τηλεργασίας, υβριδικό μοντέλο εργασίας, αξιολόγηση της παραγωγικότητας και ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού στην εφαρμογή αυτών. Η ερευνητική μέθοδος που επιλέχθηκε είναι αυτή της Μελέτης περίπτωσης συγκεκριμένης εταιρείας που εφαρμόζει το υβριδικό μοντέλο εργασίας ώστε να αξιολογηθεί ο βαθμός στον οποίο συμβάλλει η τηλεργασία στην παραγωγικότητα των εργαζομένων. Σε αυτό το κεφάλαιο θα γίνει παρουσίαση των διαδικασιών και ανάλυση των στατιστικών αποτελεσμάτων και των πινάκων που προέκυψαν μετά την στατιστική ανάλυση. Πιο αναλυτικά στις επόμενες ενότητες θα αναλύσουμε την ερευνητική μέθοδο και μέσο που επιλέχθηκε, ο προσδιορισμός του δείγματος και οι περιορισμοί της έρευνας, περιγραφή της ερευνητικής διαδικασίας και τέλος η ανάλυση των δεδομένων που προκύπτουν από εκεί.

Για τη διεξαγωγή της συγκεκριμένης έρευνας επιλέχθηκε η ποσοτική μέθοδος καθώς επιτρέπει τη μελέτη του ζητήματος προχωρώντας από το γενικό θέμα της τηλεργασίας στην πιο συγκεκριμένη προσέγγιση που αφορά τον αξιολόγηση της παραγωγικότητας. Μέσα από την ποσοτικοποίηση των δεδομένων διευκολύνεται η δημιουργία γραφημάτων όπως επίσης και η συσχέτιση των διαφορετικών μεταβλητών που θα εξετάσουμε και θα αναλυθούν με μέσω συγκεκριμένων στατιστικών μεθόδων ώστε να προβούμε στα ανάλογα συμπεράσματα που θα παρουσιαστούν στο επόμενο κεφάλαιο (Κεφάλαιο 4.). Η συγκεκριμένη μέθοδος είναι οικονομική, απαιτεί λίγους πόρους και καθιστά εφικτή τη συλλογή δεδομένων σε σύντομο χρονικό διάστημα.

Στη έρευνα, διήρκεσε από 08/01/2024 έως 30/03/2024, χρησιμοποιήθηκε μια ευρεία κλίμακα μεταβλητών και προσεγγίστηκε, τηρουμένων των αναλογιών, ο πληθυσμός εργαζομένων του Κωτσόβολου. Το υπό εξέταση δείγμα αποτελείται από 33 εργαζομένους στο τμήμα εισερχόμενων κλήσεων του τηλεφωνικού κέντρου της εταιρείας στην Ελλάδα. Το συγκεκριμένο τμήμα αποτελείται από 55 άτομα εκ των οποίων τα 34 εργάζονται σύμφωνα με τα υβριδικό μοντέλο και τα υπόλοιπα 21 με μόνιμη τηλεργασία, οπότε το δείγμα θεωρείται αντιπροσωπευτικό. Η προσέγγιση των ερωτώμενων πραγματοποιήθηκε μέσω των εταιρικών email της εταιρείας.

Το δείγμα που εξετάστηκε έπρεπε να απαντήσει σε ένα ερωτηματολόγιο 34 ερωτήσεων, με μορφή googleforms, αναφορικά με την τηλεργασία και τη παραγωγικότητα. Επίσης, κλήθηκε να απαντήσει σε ερωτήσεις κοινωνικό-δημογραφικού περιεχομένου. Η συμμετοχή στην έρευνα ήταν ανώνυμη και εθελοντική ενώ παράλληλα, στο εισαγωγικό σημείωμα τέθηκε η διαβεβαίωση ότι οι πληροφορίες που θα συλλεχθούν θα είναι αυστηρά εμπιστευτικές και θα χρησιμοποιηθούν μόνο για ερευνητικούς

σκοπούς. Η προϋπόθεση για τη συμμετοχή στην έρευνα, τέθηκε ότι οι συμμετέχοντες θα πρέπει να εργάζονται στην εταιρεία Κωτσόβολος και υπό το καθεστώς τηλεργασίας σύμφωνα με το υβριδικό μοντέλο.

3.2. Ερευνητικά εργαλεία

Το ερευνητικό εργαλείο που επιλέχθηκε για τη συλλογή των δεδομένων είναι το ερωτηματολόγιο. Η διαμόρφωση του ερωτηματολογίου στηρίχθηκε στην άντληση δεδομένων που κρίθηκαν σημαντικά κατά την βιβλιογραφική ανασκόπηση και δεν αφορά κάποια υπάρχουσα μορφή αλλά κατασκευάστηκε και σχεδιάστηκε αποκλειστικά για τη συγκεκριμένη περίπτωση μελέτης και αποτελείται από 34 ερωτήσεις πολλαπλών επιλογών. Όλες οι ερωτήσεις ήταν υποχρεωτικές και ο ερωτώμενος μπορούσε να επιλέξει μόνο μία από τις επιλογές που του δινόταν. Στην αρχή του ερωτηματολογίου περιλαμβάνονται κάποιες ερωτήσεις για τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων, και συγκεκριμένα το φύλο, την ηλικία, την οικογενειακή κατάσταση, την εκπαίδευσή τους και την ύπαρξη παιδιών. Η μέτρηση των αντιλήψεων των εργαζομένων για την παραγωγικότητα στη τηλεργασία γίνεται σύμφωνα με τη κλίμακα Likert (με τιμές από 1 έως 5) με 1= Δεν συμφωνώ με την πρόταση, 2= Συμφωνώ λίγο με την πρόταση, 3= Δεν συμφωνώ ούτε διαφωνώ με την πρόταση, 4= Συμφωνώ αρκετά με την πρόταση, 5= Συμφωνώ απόλυτα με την πρόταση. Το ερωτηματολόγιο συντάχθηκε στο google forms και στάλθηκε στις διευθύνσεις των εταιρικών ηλεκτρονικών ταχυδρομείων των εργαζομένων.

3.3. Προφίλ των ερωτώμενων

Το προφίλ των ερωτηθέντων ήταν τέτοιο ώστε να είναι αντιπροσωπευτικό του πληθυσμού και του δείγματος δηλαδή να μπορεί να αποτελεί μία υποομάδα του συνολικού πληθυσμού στην οποία απευθύνεται η έρευνα μας. Αυτό προκύπτει για τη διασφάλιση των αποτελεσμάτων ώστε να μπορούν να γενικευτούν εφόσον το επιμέρους δείγμα είναι αντιπροσωπευτικό του ευρύτερου πληθυσμού. Επιπλέον το υπό εξέταση δείγμα δεν είναι ούτε υπερβολικά μεγάλο, ούτε υπερβολικά μικρό. Επίσης, χρειάζεται να υπόκειται στις αρχές της αποτελεσματικότητας, της αντιπροσωπευτικότητας, της αξιοπιστίας και της ευελιξίας.

Το δείγμα της παρούσας εργασίας αποτελείται από εργαζόμενους της εταιρείας Κωτσόβολος οι οποίοι απασχολούνται στο τηλεφωνικό κέντρο και πιο ειδικά στο τμήμα των εισερχόμενων κλήσεων Inbound Telesales. Βασική προϋπόθεση των συμμετεχόντων ήταν να εργάζονται σύμφωνα με το

υβριδικό μοντέλο εργασίας. Οπότε το ερωτηματολόγιο διοχετεύτηκε στα εταιρικά email της εταιρείας σε όλους τους εργαζομένους που πληρούσαν αυτή τη προϋπόθεση στο τμήμα του Inbound Telesales που τη συγκεκριμένη περίοδο απασχολούσε 55 εργαζόμενους εκ των οποίων το απάντησαν οι 33 όπου αυτοί ήταν όλοι οι εργαζόμενοι που απασχολούνται με το υβριδικό μοντέλο εργασίας .

3.4. Στατιστική Ανάλυση

Η στατιστική επεξεργασία των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με το πρόγραμμα IBM SPSS Statistics v.29. Με τη χρήση του συγκεκριμένου προγράμματος δημιουργήθηκαν γραφήματα, αναλύσεις συσχέτισης και αναλύσεις παλινδρόμησης. Επιπλέον χρησιμοποιήθηκαν οι εξής δείκτες. Ο δείκτης Cronbach για τη συνέπεια και την αξιοπιστία της έρευνας και οι δείκτες Spearman και Pearson που εξετάζουν τη στατιστική εξάρτηση μεταξύ δύο μεταβλητών. Τα δημογραφικά στοιχεία παρουσιάζονται με ποσοστά για τις ποιοτικές μεταβλητές. Για την ολοκλήρωση της ανάλυσης χρειάστηκε να κωδικοποιηθούν οι ερωτήσεις ώστε να πραγματοποιηθεί πιο εύκολα οι στατιστικές αναλύσεις στο SPSS

3.5 Ερωτηματολόγιο

Ο δείκτης Cronbach είναι ένας συντελεστής συνέπειας και αξιοπιστίας και μας δείχνει κατά πόσο μπορεί ένα σύνολο αντικειμένων να θεωρηθεί ως μία ομάδα. Οι ερωτώμενοι απάντησαν όλοι σε όλες τις ερωτήσεις στο ερωτηματολόγιο αναφορικά με την τηλεργασία και τη παραγωγικότητα και είχαν αρκετά καλή συνοχή στις απαντήσεις τους (Βλέπε αναλυτικό ερωτηματολόγιο Παράρτημα Β). Με τη βοήθεια του πίνακα Item to total statistics ξεχωρίσαμε τις βασικές μεταβλητές (N=14) που θα εξετάσουμε με τον δείκτη Cronbach's $\alpha=0.896$.

Η ερώτηση που έλαβε την υψηλότερη βαθμολογία είναι «Η εργασία από το σπίτι εξοικονομεί χρόνο μετακινήσεων (δρομολόγια "σπίτι - δουλειά" και σχετικές μετακινήσεις)» (M=4.91) με τους περισσότερους να επιλέγουν την απάντηση Πάρα πολύ.

Πίνακας 1 Πίνακας Περιγραφικής στατιστικής για κάθε στοιχείο

Item Statistics			
	Mean	Std. Deviation	N
Πόσες μέρες την εβδομάδα εργάζεσαι εξ' αποστάσεως;	2,94	1,223	33

Πόσες μέρες την εβδομάδα θα ήθελες να εργάζεσαι εξ' αποστάσεως;	3,30	1,380	33
Πόσο αποδοτικός-η νιώθεις όταν εργάζεσαι από το σπίτι;	4,09	1,071	33
Πόσο αποτελεσματικός-η νιώθεις όταν εργάζεσαι από το σπίτι;	4,18	,950	33
Πόσο συγκεντρωμένος-η νιώθεις όταν εργάζομαι από το σπίτι;	4,24	,969	33
Προτιμώ την τηλεργασία από την εργασία στο γραφείο.	3,39	1,638	33
Όταν εργάζομαι από το σπίτι χρειάζομαι λιγότερο χρόνο εκτός γραμμών για να διεκπεραιώσω εργασίες BackOffice.	2,70	1,357	33
Όταν εργάζομαι από το σπίτι σηκώνω περισσότερες κλήσεις την ώρα.	3,00	1,369	33
Όταν εργάζομαι από το σπίτι, δε στερούμαι την τεχνική υποστήριξη του Team Leader μου.	4,00	1,118	33
Θεωρώ ότι ο εργοδότης μου με εμπιστεύεται αρκετά, όταν εργάζομαι από το σπίτι.	4,27	1,008	33
Όταν εργάζομαι από το σπίτι, οι συνάδελφοί μου με στηρίζουν συναισθηματικά όταν χρειάζεται.	3,88	1,269	33
Η εργασία από το σπίτι εξοικονομεί χρόνο μετακινήσεων (δρομολόγια "σπίτι - δουλειά" και σχετικές μετακινήσεις).	4,91	,384	33
Η εργασία από το σπίτι, είναι οικονομικά συμφέρουσα για εμένα (π.χ. κόστος ρουχισμού, μακιγιάζ, βενζίνης κ.ο.κ.).	4,45	1,034	33
Πόσο κατάλληλος είναι ο χώρος εργασίας μου στο σπίτι όταν εργάζομαι απο εκεί (δηλαδή υπάρχει γραφείο, καρέκλα, οθόνη κλπ).	4,30	1,132	33

Πίνακας 2. Ο συνολικός συσχετισμός στοιχείων πίνακας: Item-Total Statistics

Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Πόσες μέρες την εβδομάδα εργάζεσαι εξ' αποστάσεως;	96,76	94,752	,280	.	,677
Πόσες μέρες την εβδομάδα θα ήθελες να εργάζεσαι εξ' αποστάσεως;	96,39	92,871	,306	.	,674
Πόσο αποδοτικός-η νιώθεις όταν εργάζεσαι από το σπίτι;	95,61	92,121	,469	.	,662
Πόσο αποτελεσματικός-η νιώθεις όταν εργάζεσαι από το σπίτι;	95,52	92,258	,534	.	,660
Προτιμώ την τηλεργασία από την εργασία στο γραφείο.	96,30	89,968	,330	.	,671
Όταν εργάζομαι από το σπίτι χρειάζομαι λιγότερο χρόνο εκτός γραμμών για να διεκπεραιώσω εργασίες BackOffice.	97,00	90,063	,427	.	,662
Όταν εργάζομαι από το σπίτι σηκώνω περισσότερες κλήσεις την ώρα.	96,70	85,905	,596	.	,644
Όταν εργάζομαι από το σπίτι, δε στερούμαι την τεχνική υποστήριξη του Team Leader μου.	95,70	91,843	,458	.	,662
Θεωρώ ότι ο εργοδότης μου με εμπιστεύεται αρκετά, όταν εργάζομαι από το σπίτι.	95,42	91,377	,545	.	,658
Όταν εργάζομαι από το σπίτι, οι συνάδελφοί μου με στηρίζουν συναισθηματικά όταν χρειάζεται.	95,82	87,153	,597	.	,647
Η εργασία από το σπίτι εξοικονομεί χρόνο μετακινήσεων (δρομολόγια "σπίτι - δουλειά" και σχετικές μετακινήσεις).	94,79	101,735	,132	.	,687
Η εργασία από το σπίτι, είναι οικονομικά συμφέρουσα για εμένα (π.χ. κόστος ρουχισμού, μακιγιάζ, βενζίνης κ.ο.κ.).	95,24	95,564	,310	.	,675
Πόσο κατάλληλος είναι ο χώρος εργασίας μου στο σπίτι όταν εργάζομαι απο εκεί (δηλαδή υπάρχει γραφείο, καρέκλα, οθόνη κλπ).	95,39	91,934	,447	.	,663

Πίνακας 3. Πίνακας αξιοπιστίας Cronbach's Alpha

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,896	,902	14

Πίνακας 4. Πίνακας με περιγραφικά στατιστικά στοιχεία

Scale Statistics			
Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
53,67	114,104	10,682	14

Για να προχωρήσουμε στην συσχέτιση των μεταβλητών πρέπει πρώτα να προχωρήσουμε σε έναν έλεγχο κανονικότητας των μεταβλητών. Ο δείκτης **Spearman** προϋποθέτει μία μονοτονική σχέση, αν η χ αυξάνεται η ψ δεν πρέπει ποτέ να μειώνεται ή να αυξάνεται. Οι τιμές που μπορεί να κυμανθεί ο δείκτης είναι από -1 έως 1, όπου από το 0 έως το 1 δείχνει μία όλο και μεγαλύτερη σχετική συσχέτιση, το 1 υποδηλώνει τέλεια συσχέτιση. Από το 0 έως το -1 αυξάνεται η αρνητική συσχέτιση με τιμή -1 να δηλώνει τη τέλεια αρνητική συσχέτιση. Ο λόγος που επιλέγουμε τον Spearman είναι γιατί οι υποθέσεις του Pearson παραβιάζονται. Δηλαδή τα δεδομένα δεν ακολουθούν την κανονική κατανομή σύμφωνα με τον δείκτη Shapiro-Wilk και υπάρχουν ακραίες παρατηρήσεις.

Οπότε ξεκινάμε με τον πίνακα **Test Normality**, εφόσον μιλάμε για μικρό δείγμα με 33 συμμετέχοντες θα κοιτάξουμε τον συντελεστή Shapiro Wilk. Παρατηρούμε ότι απορρίπτεται η υπόθεση της κανονικότητας καθώς και όλες οι p-value είναι μικρότερες του 0,05.

Πίνακας 5. Αποτελέσματα από δοκιμές κανονικότητας, Kolmogorov-Smirnov και τη Shapiro-Wilk

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnova			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Πόσο αποτελεσματικός-η νιώθεις όταν εργάζεσαι από το σπίτι;	,260	33	<,001	,779	33	<,001
Πόσο συγκεντρωμένος-η νιώθεις όταν εργάζομαι από το σπίτι;	,298	33	<,001	,753	33	<,001

Πόσο κατάλληλος είναι ο χώρος εργασίας μου στο σπίτι όταν εργάζομαι απο εκεί (δηλαδή υπάρχει γραφείο, καρέκλα, οθόνη κλπ).	,367	33	<,001	,671	33	<,001
Όταν εργάζομαι από το σπίτι χρειάζομαι λιγότερο χρόνο εκτός γραμμών για να διεκπεραιώσω εργασίες BackOffice.	,169	33	,017	,886	33	,002
Όταν εργάζομαι από το σπίτι σηκώνω περισσότερες κλήσεις την ώρα.	,167	33	,021	,894	33	,004
Όταν εργάζομαι από το σπίτι, δε στερούμαι την τεχνική υποστήριξη του Team Leader μου.	,239	33	<,001	,821	33	<,001
a. Lilliefors Significance Correction						

Αναφορικά με τον συντελεστή συσχέτισης **Spearman**, χρησιμοποιείται για να βρεθεί η συσχέτιση μεταξύ μεταβλητών. Ξεκινάμε με την αποτελεσματικότητα και την συγκέντρωση υπό καθεστώς τηλεργασίας που η συσχέτιση είναι σημαντική στο επίπεδο 0,01. Το ίδιο παρατηρούμε και για τη καταλληλότητα του χώρου εργασίας και η χρήση λιγότερου χρόνου εκτός γραμμών για εργασίες BackOffice.

Πίνακας 6. Πίνακας συσχετίσεων Spearman's rho

Correlations				
			Πόσο αποτελεσματικός-η νιώθεις όταν εργάζεσαι από το σπίτι;	Πόσο συγκεντρωμένος-η νιώθεις όταν εργάζομαι από το σπίτι;
Spearman's rho	Πόσο αποτελεσματικός-η νιώθεις όταν εργάζεσαι από το σπίτι;	Correlation Coefficient	1,000	,679**
		Sig. (2-tailed)	.	<,001
		N	33	33
	Πόσο συγκεντρωμένος-η νιώθεις όταν εργάζομαι από το σπίτι;	Correlation Coefficient	,679**	1,000
		Sig. (2-tailed)	<,001	.
		N	33	33
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).				

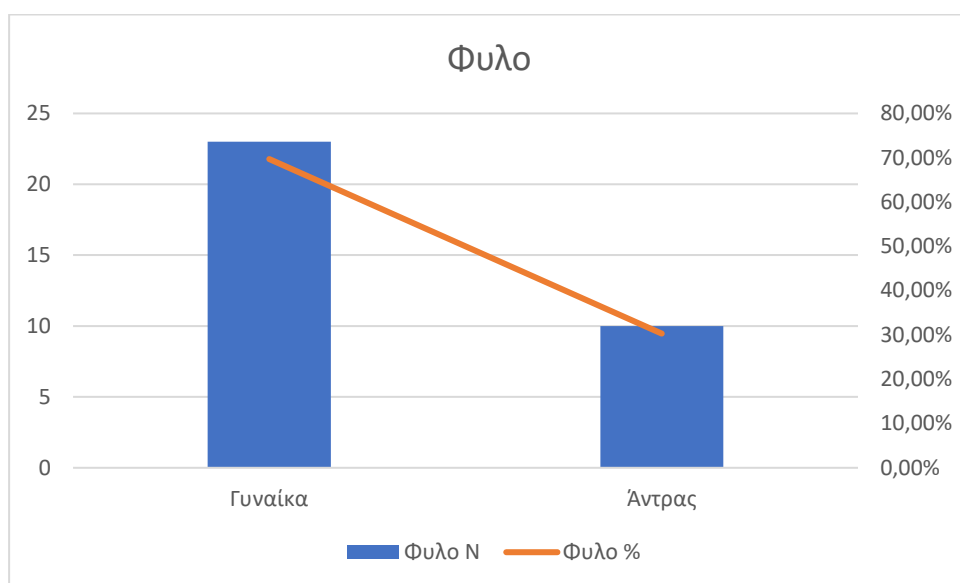
3.6. Περιγραφική στατιστική

Η έρευνα είχε 33 συμμετέχοντες, με την πλειοψηφία να είναι γυναίκες (69.7%). Τα μεγαλύτερα ποσοστά ανήκουν στις ηλικιακές ομάδες 18-24 (30.3%) και 25-30 (33.3%) χωρίς να παρατηρείται

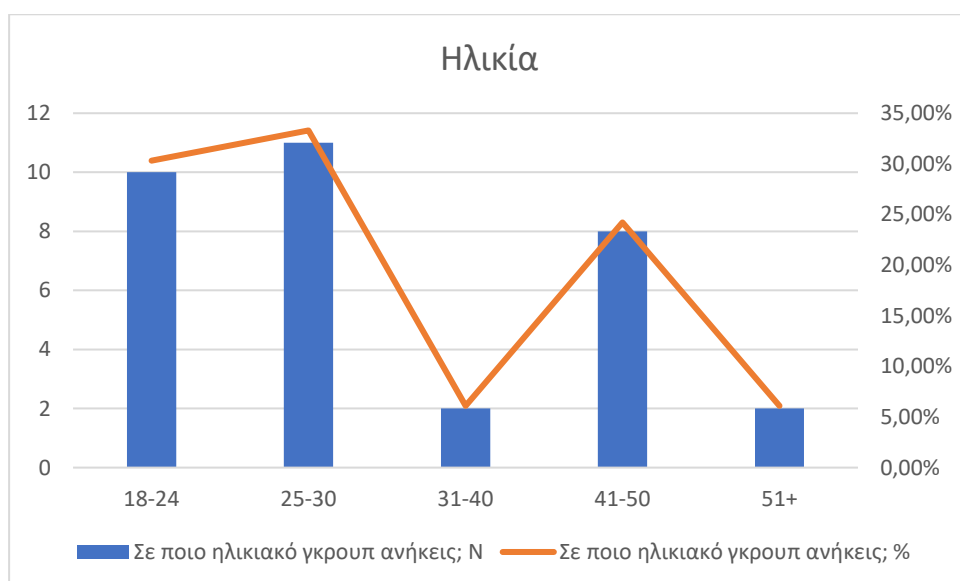
ότι υπερτερεί αριθμητικά κάποια συγκεκριμένη οικογενειακή κατάσταση ακολουθούν και οι σχετικοί πίνακες συχνοτήτων.

Το μεγαλύτερο ποσοστό δεν έχουν παιδιά ($n= 23, 69,9\%$) και είναι απόφοιτοι λυκείου ($n= 11, 30,3\%$), ενώ το αμέσως επόμενο μεγαλύτερο ποσοστό είναι προπτυχιακοί φοιτητές ($n= 9, 27,3\%$) χωρίς καμία προηγούμενη εμπειρία με εργασία εξ' αποστάσεως ($n= 22, 66,7\%$).

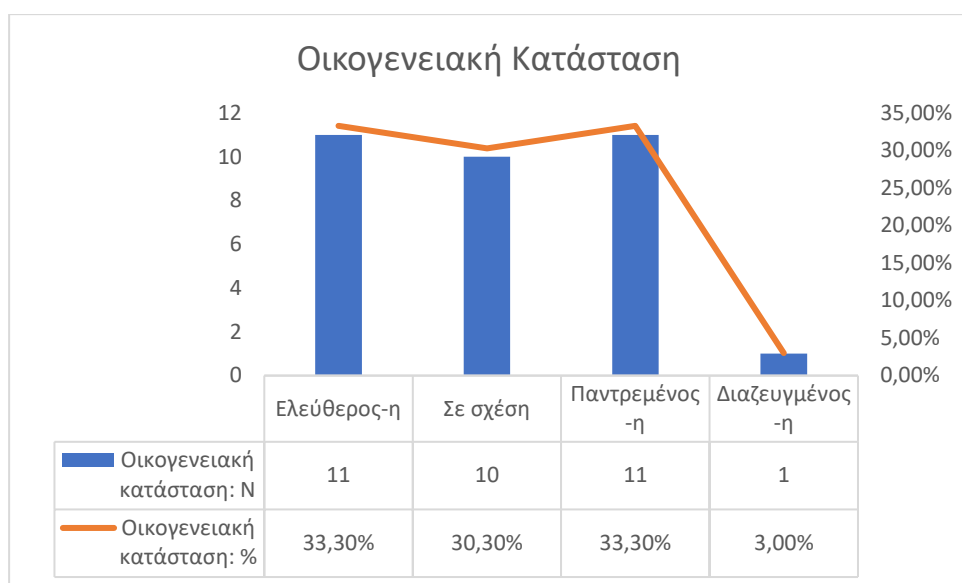
Διάγραμμα 1. Φύλο



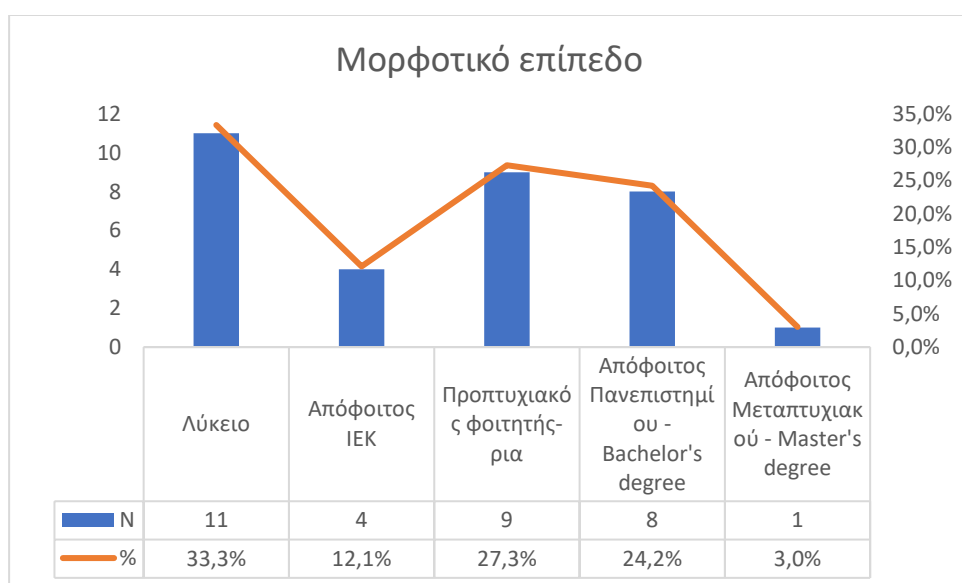
Διάγραμμα 2. Ηλικία



Διάγραμμα 3. Οικογενειακή Κατάσταση

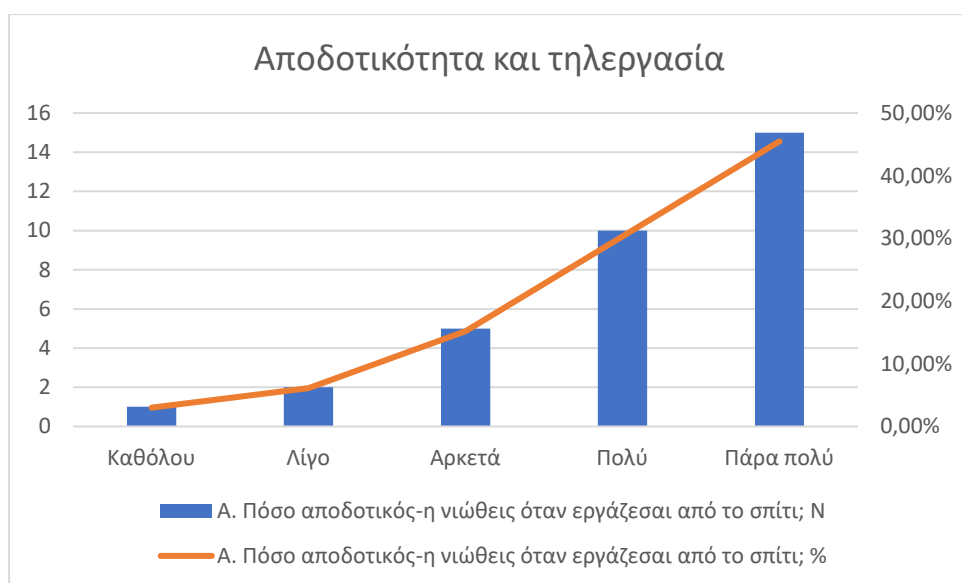


Διάγραμμα 4. Μορφωτικό επίπεδο

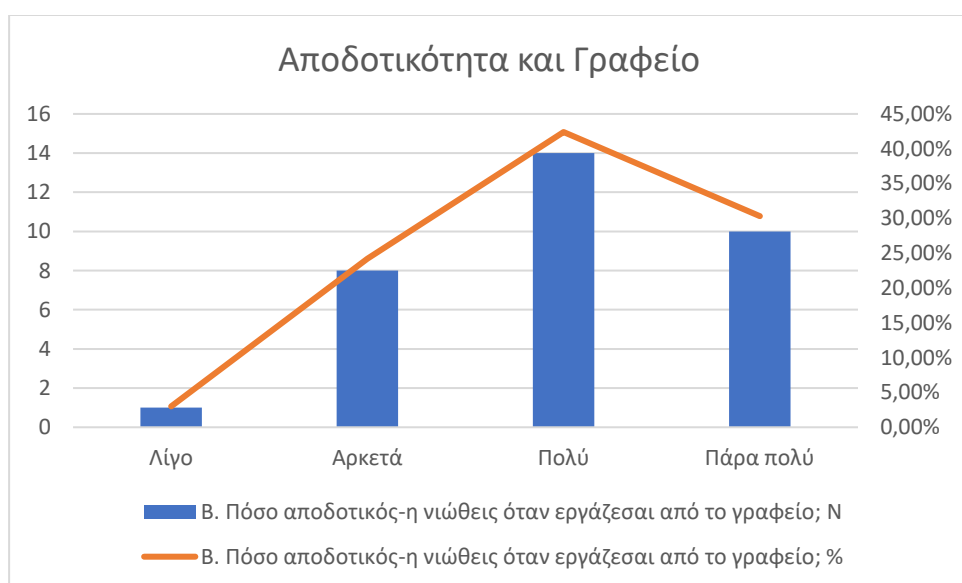


Αναφορικά με τις ερωτήσεις για την τηλεργασία οι πίνακες συχνοτήτων είναι οι ακόλουθοι. Αρχικά παρατηρούμε ότι όσον αφορά την αποδοτικότητα πάνω από το 45% απάντησε Πάρα πολύ στην ερώτηση “Νιώθει πιο αποδοτικός όταν εργάζεται από το σπίτι”, ενώ στην ίδια ερώτηση για το γραφείο κάτω από το 30% απάντησε Πάρα πολύ.

Διάγραμμα 5 Αποδοτικότητα και τηλεργασία

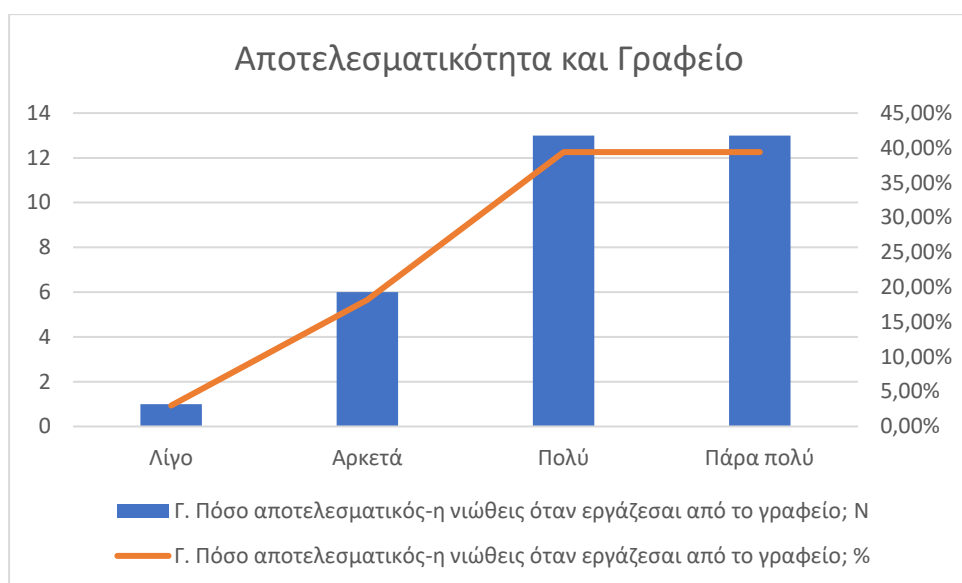


Διάγραμμα 6. Αποδοτικότητα και Γραφείο

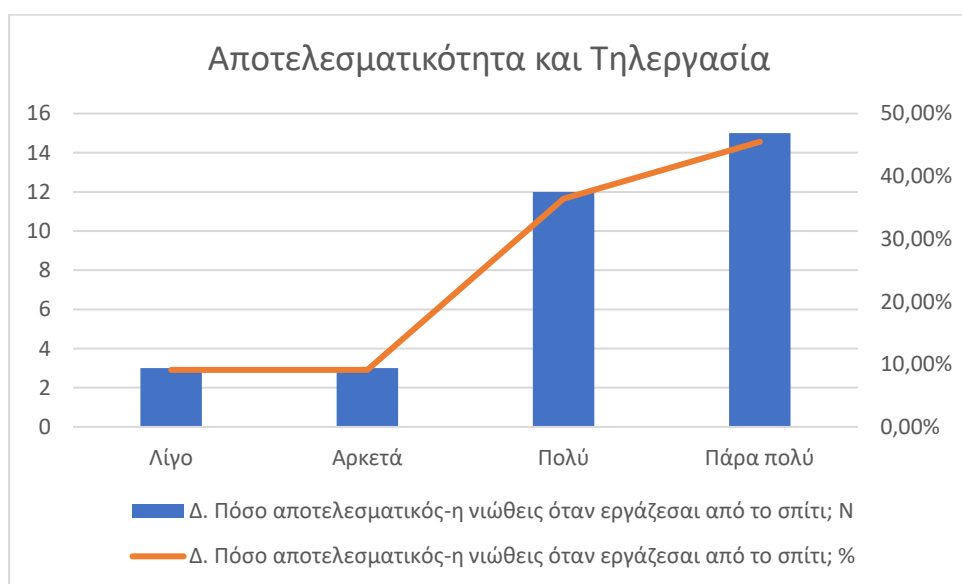


Σε αντίστοιχη ερώτηση για το πόσο αποτελεσματικός νιώθει όταν εργάζεσαι από το σπίτι ή το γραφείο αντίστοιχα, οι απαντήσεις δείχνουν αισθάνονται λιγότερο αποτελεσματικοί όταν εργάζονται από το σπίτι σε σύγκριση με το γραφείο που οι απαντήσεις Πολύ και Πάρα πολύ ξεπερνούν πάνω από το 50% αθροιστικά.

Διάγραμμα 7. Αποτελεσματικότητα και Γραφείο

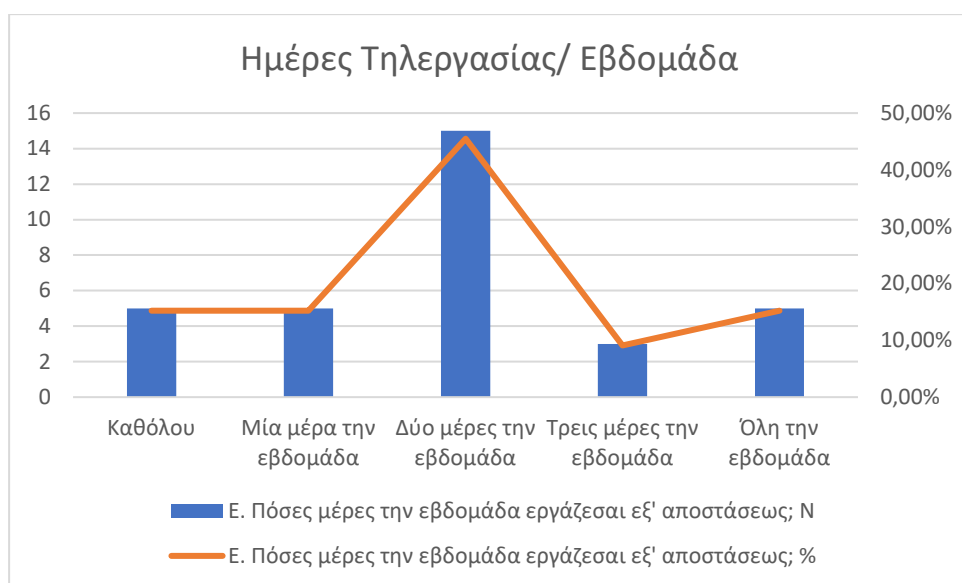


Διάγραμμα 8. Αποτελεσματικότητα και Τηλεργασία

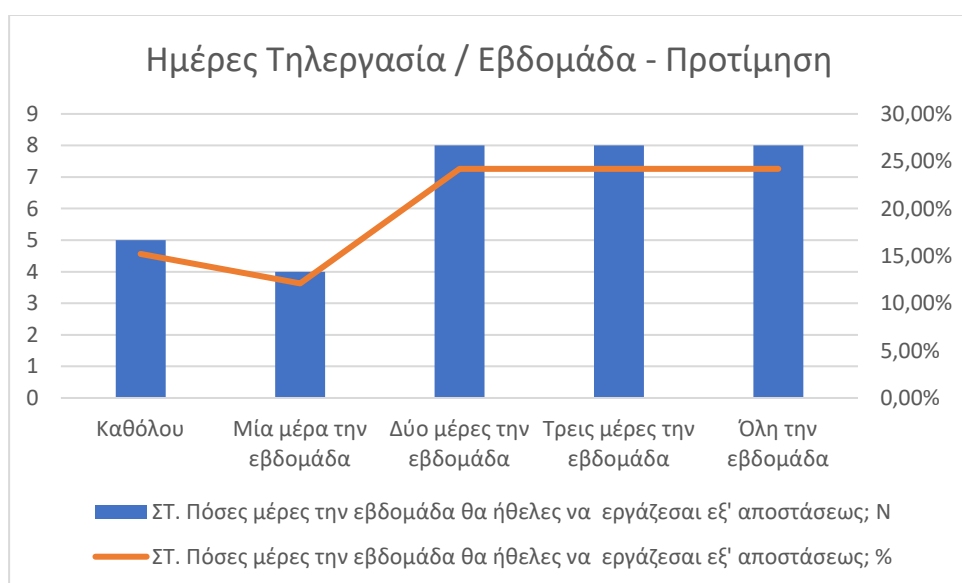


Από το δείγμα το μεγαλύτερο ποσοστό (45,5%) εργάζεται δύο μέρες την εβδομάδα από το σπίτι και φαίνεται να ικανοποιείται η πλειοψηφία σχετικά με το πόσες μέρες θα ήθελες να δουλεύει απομακρυσμένα.

Διάγραμμα 9. Ημέρες τηλεργασίας ανά εβδομάδα

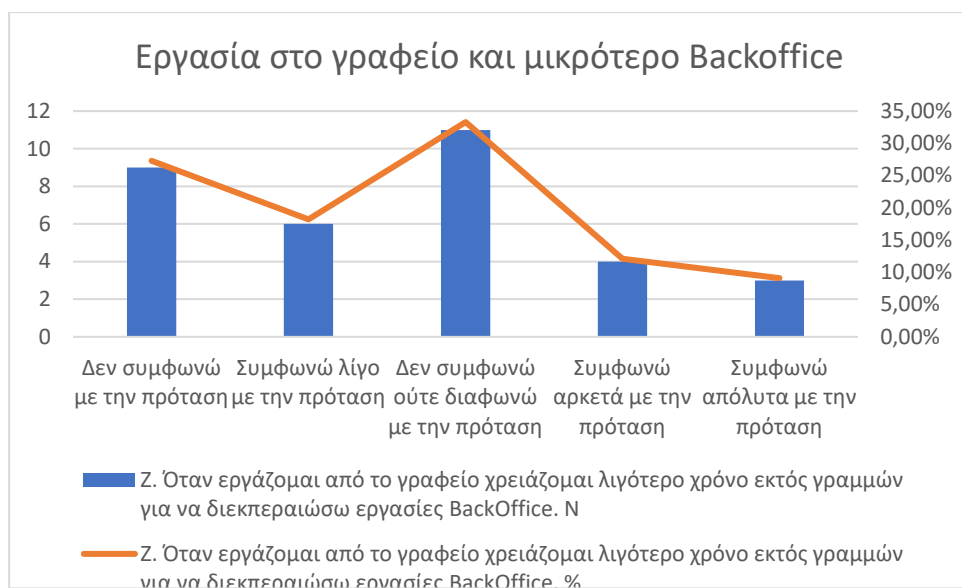


Διάγραμμα 10. Προτίμηση ημερών τηλεργασία ανά εβδομάδα

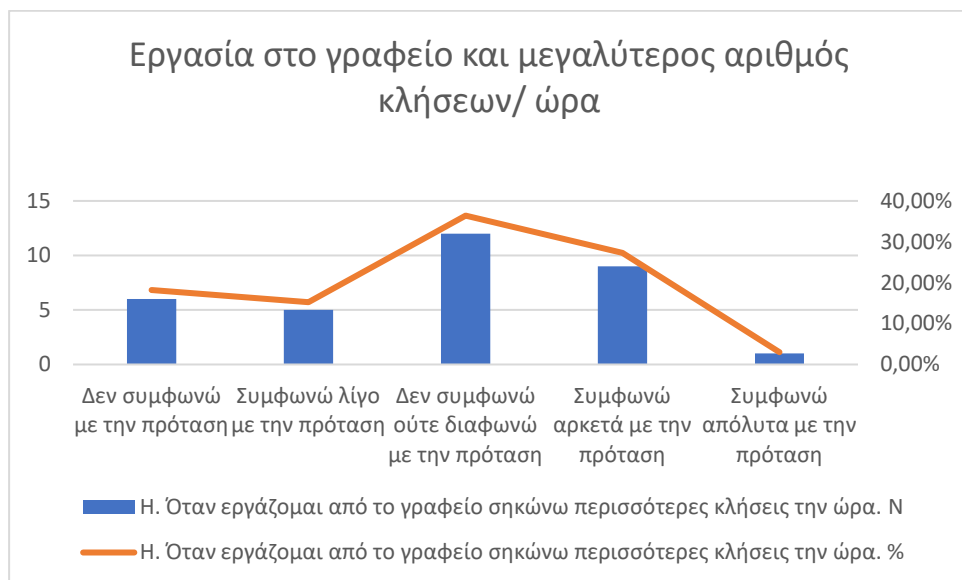


Τέλος οι περισσότεροι δεν συμφωνούν ($n= 15, 45.5\%$) ούτε διαφωνούν με τη δήλωση ότι «Όταν εργάζομαι από το γραφείο χρειάζεται λιγότερο χρόνο εκτός γραμμών για να διεκπεραιώσω εργασίες BackOffice» όμως οι υπόλοιποι υπερτερούν στο ότι δεν συμφωνούν με την πρόταση ($n= 9, 27.3\%$).

Διάγραμμα 11. Συσχέτιση μεταξύ εργασίας από το γραφείο και λιγότερος χρόνος Backoffice.

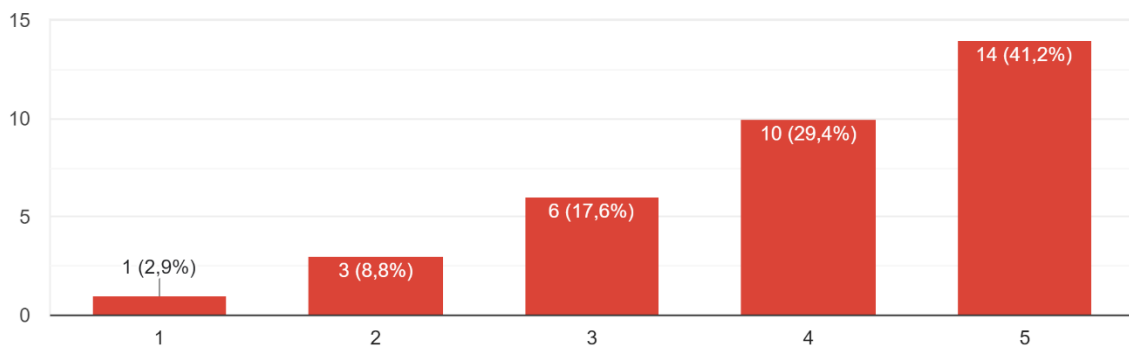


Διάγραμμα 12. Συσχέτιση μεταξύ εργασίας από το γραφείο και περισσότερες κλήσεις την ώρα

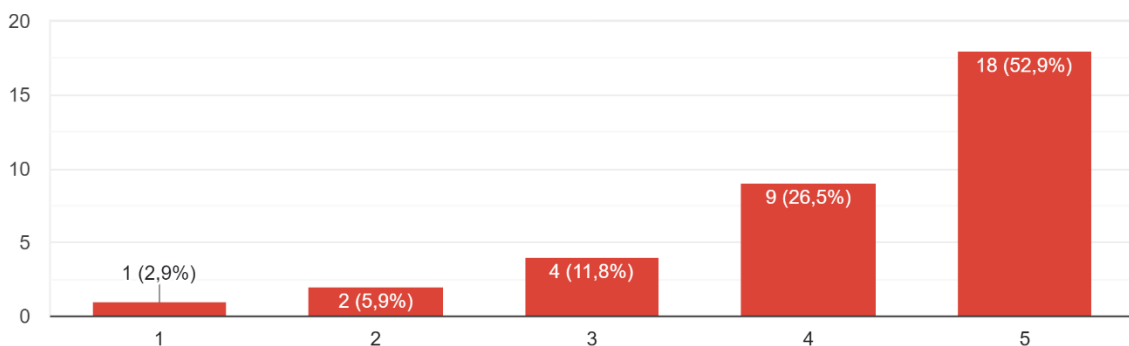


Στη συνέχεια θα δούμε κάποια διαγράμματα που αφορούν την καταλληλότητα του χώρου εργασίας στο σπίτι όπως και επίσης κάποιες τεχνικές προδιαγραφές. Όσον αφορά την υποστήριξη των εργαζομένων με τηλεργασία δεν στερούνται τη τεχνική υποστήριξη και αισθάνονται ότι ο εταιρία τους εμπιστεύεται κάτι που συμβάλει στη αποδοτικότητα και παραγωγικότητα του εργαζομένου. Το ίδιο ισχύει και για την επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων γεγονός που προάγει την συνεργασία και την ομαδικότητα.

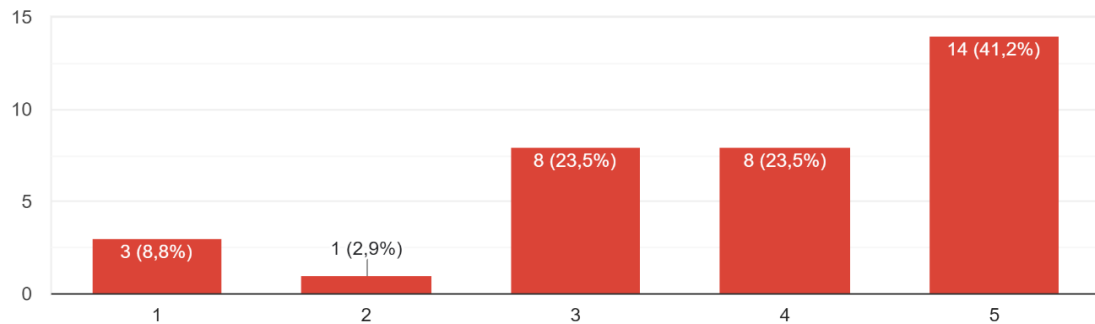
Όταν εργάζομαι από το σπίτι, δε στερούμαι την τεχνική υποστήριξη του Team Leader μου. (1= Δεν συμφωνώ με την πρόταση, 2= Συμφωνώ λίγο ...πρόταση, 5= Συμφωνώ απόλυτα με την πρόταση)
34 απαντήσεις



Θεωρώ ότι ο εργοδότης μου με εμπιστεύεται αρκετά, όταν εργάζομαι από το σπίτι. (1= Δεν συμφωνώ με την πρόταση, 2= Συμφωνώ λίγο με τ...πρόταση, 5= Συμφωνώ απόλυτα με την πρόταση)
34 απαντήσεις

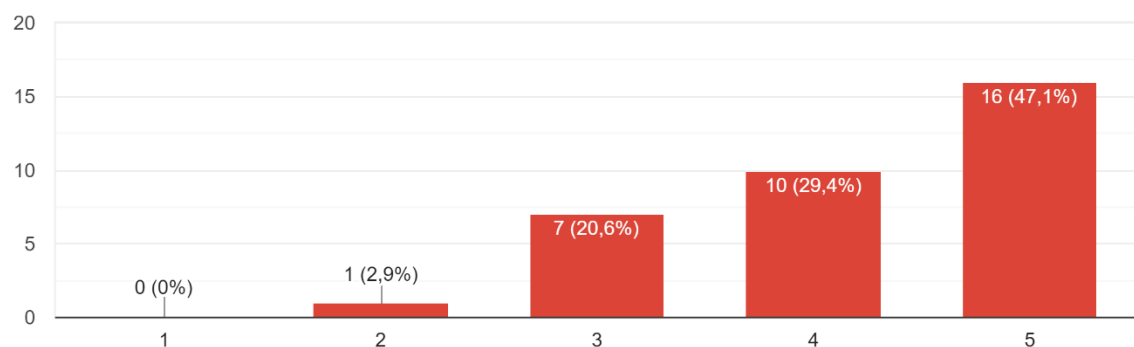


Όταν εργάζομαι από το σπίτι, οι συνάδελφοί μου με στηρίζουν συναισθηματικά όταν χρειάζεται. (1= Δεν συμφωνώ με την πρόταση, ... πρόταση, 5= Συμφωνώ απόλυτα με την πρόταση)
34 απαντήσεις



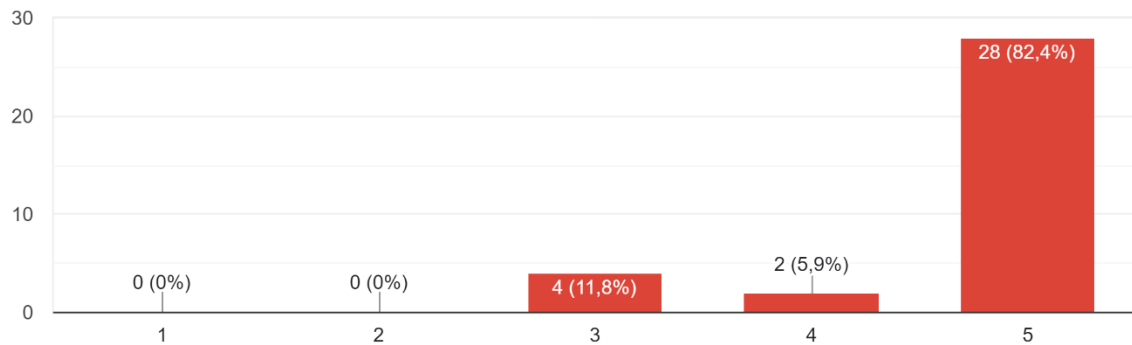
Αναφορικά με τον εταιρικό εξοπλισμό το 76,5% δήλωσαν ικανοποιημένοι από πολύ έως και πάρα πολύ όπως επίσης το 88,3% δήλωσαν ότι έχουν πολύ έως και πάρα πολύ τα απαραίτητα εργαλεία για να εργαστούν απομακρυσμένα..

Είμαι ικανοποιημένος-η με τον εταιρικό εξοπλισμό (και σε περίπτωση εργασίας από το γραφείο είτε σε περίπτωση τηλεργασίας). (1= Καθόλου, 2= Λίγο 3= Αρκετά, 4 = Πολύ, 5= Πάρα πολύ)
34 απαντήσεις



Μου παρέχονται τα απαραίτητα εργαλεία για να εργαστώ (π.χ. ηλεκτρονικός υπολογιστής, ακουστικά κλπ). (1= Καθόλου, 2= Λίγο 3= Αρκετά, 4 = Πολύ, 5= Πάρα πολύ)

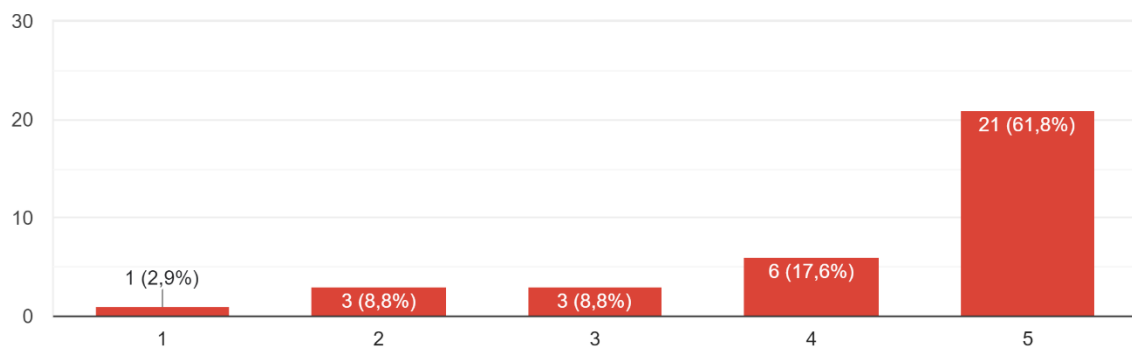
34 απαντήσεις



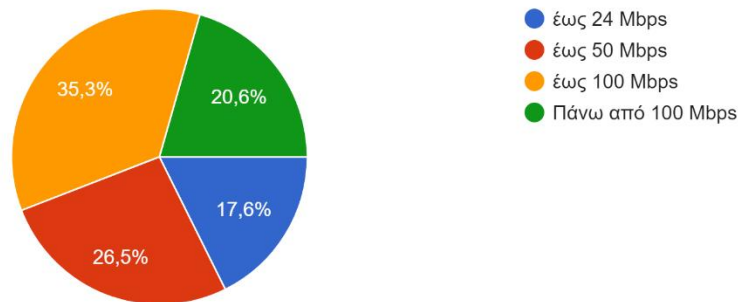
Τέλος, ο χώρος των εργαζομένων είναι κατάλληλα διαμορφωμένος ώστε να μπορούν να εργάζονται άνετα από εκεί και με υψηλές ταχύτητες Internet. Το 79,4% δήλωσε πως έχει γραφείο, καρέκλα και οθόνη δηλαδή ένα κατάλληλα διαμορφωμένο χώρο και το 82,4% έχει ταχύτητες ίσες ή μεγαλύτερες των 50mbps.

Πόσο κατάλληλος είναι ο χώρος εργασίας μου στο σπίτι όταν εργάζομαι απο εκεί (δηλαδή υπάρχει γραφείο, καρέκλα, οθόνη κλπ). (1= Καθόλου, 2= Λίγο 3= Αρκετά, 4= Πολύ, 5= Πάρα πολύ)

34 απαντήσεις



Τι ταχύτητα internet έχεις στο σπίτι σου;
34 απαντήσεις



3.7 Γενικές ερωτήσεις για την Τηλεργασία

Στις γενικές ερωτήσεις για τη τηλεργασία οι απαντήσεις είναι ενδιαφέρουσες και στατιστικά σημαντικές κάποιες από αυτές με $p < 0.5$. Η ανάλυση έγινε με τον έλεγχο Pearson στο δείγμα. Και τα αντίστοιχα γραφήματα οπτικοποιούν τα αποτελέσματα. Μέσα από αυτή την έρευνα θέλουμε να μελετήσουμε αν το υβριδικό μοντέλο εργασίας επηρεάζει την παραγωγικότητα των εργαζομένων και πότε είναι πιο αποδοτικοί. Οπότε στη συνέχεια θα προχωρήσουμε σε κάποιες υποθέσεις ώστε να ελέγξουμε ποιες από αυτές θα μπορούσαν να ισχύουν.

Έλεγχος 1.

Ho: Η παραγωγικότητα είναι ίδια είτε από το γραφείο είτε από το σπίτι.

H1: Η παραγωγικότητα δεν είναι ίδια από το γραφείο σε σχέση με το σπίτι.

Το δικαίωμα της τηλεργασία παρέχεται σε όλους τους εργαζομένους υπό τους ίδιους όρους και όλοι οι εργαζόμενοι πρέπει να παρευρίσκονται στο γραφείο τουλάχιστον δύο ημέρες την εβδομάδα. Το δείγμα είναι αντιπροσωπευτικό του πληθυσμού όπως έχουμε αναλύσει και παραπάνω. Οι δύο μεταβλητές που ελέγχουμε είναι η ο αριθμός των κλήσεων και ο χρόνος Backoffice υπό καθεστώς τηλεργασίας. Τα δύο γκρουπ που αποτελούν τις δύο μεταβλητές είναι ανεξάρτητα μεταξύ τους και οι συχνότητες να πρέπει να είναι πάνω από 5, αν είναι μικρότερες του 5 πρέπει να δημιουργήσουμε άλλο τεστ. Παρατηρούμε ότι όσοι θεωρούν ότι αποδίδουν καλύτερα στο σπίτι δεν είχαν προηγούμενη εργασιακή εμπειρία ενώ ακόμα και αυτοί που είχαν φαίνεται να θεωρούν ότι αποδίδουν καλύτερα όταν εργάζονται από το σπίτι. Η τιμή $P=0.602$ που σημαίνει ότι σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 5% και δεν απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση .

Για να ολοκληρωθεί ο έλεγχος υποθέσεων, πρέπει να υπολογίσουμε το χ^2 . Παρακάτω θα ακολουθήσουν και άλλοι έλεγχοι υποθέσεων ώστε να μπορέσουμε να καταλήξουμε στα σωστά συμπεράσματα.

Πίνακας 7. Διασταύρωση σχέση μεταξύ της ερώτησης Αποδίδω καλύτερα όταν εργάζομαι από το: Γραφείο/Σπίτι με την ερώτηση αν είχε προηγούμενη εμπειρία με εργασία εξ' αποστάσεως και συχνότητες των παρατηρήσεων

Αποδίδω καλύτερα όταν εργάζομαι από το: * Είχες προηγούμενη εμπειρία με εργασία εξ' αποστάσεως; Crosstabulation					
			Είχες προηγούμενη εμπειρία με εργασία εξ' αποστάσεως;		Total
			Όχι	Ναι	
Αποδίδω καλύτερα όταν εργάζομαι από το:	Σπίτι	Count	14	8	22
		Expected Count	14,7	7,3	22,0
	Γραφείο	Count	8	3	11
		Expected Count	7,3	3,7	11,0
Total		Count	22	11	33
		Expected Count	22,0	11,0	33,0

Πίνακας 8. Αποτελέσματα του Pearson Chi-Square από τον προηγούμενο πίνακα (Πίνακας 6).

Chi-Square Tests					
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,273a	1	,602		
Continuity Correction ^b	,017	1	,896		
Likelihood Ratio	,278	1	,598		
Fisher's Exact Test				,709	,454
Linear-by-Linear Association	,264	1	,607		
N of Valid Cases	33				
a. 1 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,67.					
b. Computed only for a 2x2 table					

Έλεγχος 2.

Οι επόμενες υποθέσεις που θα εξετάσουμε είναι οι εξής:

H₀: Ο εργαζόμενος δεν είναι πιο αποτελεσματικός όταν εργάζεται από το σπίτι.

H₁: Ο εργαζόμενος είναι πιο αποτελεσματικός όταν εργάζεται από το σπίτι.

Το κριτήριο χ^2 , $p=0,005$ οπότε απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση.

Πίνακας 9. Πίνακας Διασταύρωσης Έλεγχος 2

Crosstab					
			Αποδίδω καλύτερα όταν εργάζομαι από το:		Total
			Σπίτι	Γραφείο	
Πόσο αποτελεσματικός-η νιώθεις όταν εργάζεσαι από το σπίτι;	Λίγο	Count	0	3	3
		Expected Count	2,0	1,0	3,0
		% within Πόσο αποτελεσματικός-η νιώθεις όταν εργάζεσαι από το σπίτι;	0,0%	100,0%	100,0%
		% within Αποδίδω καλύτερα όταν εργάζομαι από το:	0,0%	27,3%	9,1%
		Adjusted Residual	-2,6	2,6	
	Αρκετά	Count	1	2	3
		Expected Count	2,0	1,0	3,0
		% within Πόσο αποτελεσματικός-η νιώθεις όταν εργάζεσαι από το σπίτι;	33,3%	66,7%	100,0%
		% within Αποδίδω καλύτερα όταν εργάζομαι από το:	4,5%	18,2%	9,1%
		Adjusted Residual	-1,3	1,3	
	Πολύ	Count	7	5	12
		Expected Count	8,0	4,0	12,0
		% within Πόσο αποτελεσματικός-η νιώθεις όταν εργάζεσαι από το σπίτι;	58,3%	41,7%	100,0%
		% within Αποδίδω καλύτερα όταν εργάζομαι από το:	31,8%	45,5%	36,4%
		Adjusted Residual	-,8	,8	
	Πάρα πολύ	Count	14	1	15
		Expected Count	10,0	5,0	15,0

		% within Πόσο αποτελεσματικός-η νιώθεις όταν εργάζεσαι από το σπίτι;	93,3%	6,7%	100,0%
		% within Αποδίδω καλύτερα όταν εργάζομαι από το:	63,6%	9,1%	45,5%
		Adjusted Residual	3,0	-3,0	
Total	Count	22	11	33	
	Expected Count	22,0	11,0	33,0	
	% within Πόσο αποτελεσματικός-η νιώθεις όταν εργάζεσαι από το σπίτι;	66,7%	33,3%	100,0%	
	% within Αποδίδω καλύτερα όταν εργάζομαι από το:	100,0%	100,0%	100,0%	

Πίνακας 10. Αποτελέσματα του Pearson Chi-Square από τον προηγούμενο πίνακα (Πίνακας 8).

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	12,675a	3	,005
Likelihood Ratio	14,542	3	,002
Linear-by-Linear Association	12,226	1	<,001
N of Valid Cases	33		
a. 5 cells (62,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,00.			

Έλεγχος 3.

Ho: Ο εργαζόμενος δεν αποδίδει καλύτερα όταν εργάζεται από το σπίτι σε σχέση με το Backoffice.

H1: Ο εργαζόμενος αποδίδει καλύτερα όταν εργάζεται από το σπίτι σε σχέση με το Backoffice.

Το κριτήριο χ^2 , $p=0,116$ οπότε δεν απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση.

Πίνακας 11. Πίνακας Διασταύρωσης Έλεγχος 3

Crosstab					
			Αποδίδω καλύτερα όταν εργάζομαι από το:		Total
			Σπίτι	Γραφείο	
Όταν εργάζομαι από το σπίτι	Δεν συμφωνώ	Count	3	5	8
		Expected Count	5,3	2,7	8,0

χρειάζομαι λιγότερο χρόνο εκτός γραμμών για να διεκπεραιώσω εργασίες BackOffice.	με την πρόταση	% within Όταν εργάζομαι από το σπίτι χρειάζομαι λιγότερο χρόνο εκτός γραμμών για να διεκπεραιώσω εργασίες BackOffice.	37,5%	62,5%	100,0 %
		% within Αποδίδω καλύτερα όταν εργάζομαι από το:	13,6%	45,5%	24,2 %
		Adjusted Residual	-2,0	2,0	
	Συμφωνώ λίγο με την πρόταση	Count	4	3	7
		Expected Count	4,7	2,3	7,0
		% within Όταν εργάζομαι από το σπίτι χρειάζομαι λιγότερο χρόνο εκτός γραμμών για να διεκπεραιώσω εργασίες BackOffice.	57,1%	42,9%	100,0 %
		% within Αποδίδω καλύτερα όταν εργάζομαι από το:	18,2%	27,3%	21,2 %
		Adjusted Residual	-,6	,6	
	Δεν συμφωνώ ούτε διαφωνώ με την πρόταση	Count	7	3	10
		Expected Count	6,7	3,3	10,0
		% within Όταν εργάζομαι από το σπίτι χρειάζομαι λιγότερο χρόνο εκτός γραμμών για να διεκπεραιώσω εργασίες BackOffice.	70,0%	30,0%	100,0 %
		% within Αποδίδω καλύτερα όταν εργάζομαι από το:	31,8%	27,3%	30,3 %
		Adjusted Residual	,3	-,3	
	Συμφωνώ αρκετά με την πρόταση	Count	3	0	3
		Expected Count	2,0	1,0	3,0
		% within Όταν εργάζομαι από το σπίτι χρειάζομαι λιγότερο χρόνο εκτός γραμμών για να διεκπεραιώσω εργασίες BackOffice.	100,0%	0,0%	100,0 %
		% within Αποδίδω καλύτερα όταν εργάζομαι από το:	13,6%	0,0%	9,1%
		Adjusted Residual	1,3	-1,3	
	Συμφωνώ απόλυτα	Count	5	0	5
		Expected Count	3,3	1,7	5,0
		% within Όταν εργάζομαι από το σπίτι χρειάζομαι λιγότερο χρόνο εκτός	100,0%	0,0%	100,0 %

	με την πρόταση	γραμμών για να διεκπεραιώσω εργασίες BackOffice.			
		% within Αποδίδω καλύτερα όταν εργάζομαι από το:	22,7%	0,0%	15,2 %
		Adjusted Residual	1,7	-1,7	
Total		Count	22	11	33
		Expected Count	22,0	11,0	33,0
		% within Όταν εργάζομαι από το σπίτι χρειάζομαι λιγότερο χρόνο εκτός γραμμών για να διεκπεραιώσω εργασίες BackOffice.	66,7%	33,3%	100,0 %
		% within Αποδίδω καλύτερα όταν εργάζομαι από το:	100,0%	100,0%	100,0 %

Πίνακας 12. Πίνακας Διασταύρωσης Έλεγχος 3.

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	7,398a	4	,116
Likelihood Ratio	9,647	4	,047
Linear-by-Linear Association	6,915	1	,009
N of Valid Cases	33		
a. 8 cells (80,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,00.			

Έλεγχος 4.

H₀: Ο εργαζόμενος δεν αποδίδει καλύτερα όταν εργάζεται από το γραφείο.

H₁: Ο εργαζόμενος αποδίδει καλύτερα όταν εργάζεται από το γραφείο.

Το κριτήριο χ^2 , $p=0,014$ οπότε απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση.

Πίνακας 13. Πίνακας Διασταύρωσης Έλεγχος 4

Crosstab			
	Αποδίδω καλύτερα όταν εργάζομαι από το:		Total
	Σπίτι	Γραφείο	

Πόσο αποδοτικός- η νιώθεις όταν εργάζεσαι από το γραφείο;	Λίγο	Count	1	0	1
		Expected Count	,7	,3	1,0
		% within Πόσο αποδοτικός-η νιώθεις όταν εργάζεσαι από το γραφείο;	100,0%	0,0%	100,0 %
		% within Αποδίδω καλύτερα όταν εργάζομαι από το:	4,5%	0,0%	3,0%
		Adjusted Residual	,7	-,7	
	Αρκετά	Count	8	0	8
		Expected Count	5,3	2,7	8,0
		% within Πόσο αποδοτικός-η νιώθεις όταν εργάζεσαι από το γραφείο;	100,0%	0,0%	100,0 %
		% within Αποδίδω καλύτερα όταν εργάζομαι από το:	36,4%	0,0%	24,2%
		Adjusted Residual	2,3	-2,3	
	Πολύ	Count	10	4	14
		Expected Count	9,3	4,7	14,0
		% within Πόσο αποδοτικός-η νιώθεις όταν εργάζεσαι από το γραφείο;	71,4%	28,6%	100,0 %
		% within Αποδίδω καλύτερα όταν εργάζομαι από το:	45,5%	36,4%	42,4%
		Adjusted Residual	,5	-,5	
	Πάρα πολύ	Count	3	7	10
		Expected Count	6,7	3,3	10,0
		% within Πόσο αποδοτικός-η νιώθεις όταν εργάζεσαι από το γραφείο;	30,0%	70,0%	100,0 %
		% within Αποδίδω καλύτερα όταν εργάζομαι από το:	13,6%	63,6%	30,3%
		Adjusted Residual	-2,9	2,9	
Total		Count	22	11	33
		Expected Count	22,0	11,0	33,0
		% within Πόσο αποδοτικός-η νιώθεις όταν εργάζεσαι από το γραφείο;	66,7%	33,3%	100,0 %
		% within Αποδίδω καλύτερα όταν εργάζομαι από το:	100,0%	100,0%	100,0 %

Πίνακας 14. Αποτελέσματα του Pearson Chi-Square από τον προηγούμενο πίνακα (Πίνακας 11).

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymptotic Significance (2-sided)
Pearson Chi-Square	10,693a	3	,014
Likelihood Ratio	13,041	3	,005
Linear-by-Linear Association	9,719	1	,002
N of Valid Cases	33		
a. 5 cells (62,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,33.			

Κεφάλαιο 4^ο Έλεγχος Ερευνητικών υποθέσεων- Συμπεράσματα

4.1 Γενικά συμπεράσματα

Σε αυτό το κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας, μετά από την επεξεργασία και την ανάλυση που προηγήθηκε στο Κεφάλαιο 3. Σκοπός της έρευνας είναι να αξιολογήσει το νέο υβριδικό μοντέλο εργασίας και πως αυτό επηρεάζει την παραγωγικότητα των εργαζομένων. Στόχος ήταν η αξιολόγηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων του τηλεφωνικού κέντρου της εταιρίας Κωτσόβολος και πως αυτή επηρεάζεται από την τηλεργασία. Το είδος της έρευνας ήταν ποσοτική και πραγματοποιήθηκε με τη βοήθεια ενός ερωτηματολογίου που δημιουργήθηκε για τις ανάγκες αυτής. Το δείγμα ήταν αντιπροσωπευτικό του πληθυσμού καθώς από τους 34 εργαζόμενους του τμήματος απάντησαν οι 33 εκ των οποίων το 100% απασχολούνταν υπό το υβριδικό μοντέλο εργασίας.

Είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι, για όσες ερωτήσεις αφορούσαν την τηλεργασία, υπήρχαν και οι αντίστοιχες ερωτήσεις που αφορούσαν την εργασία από το γραφείο. Για παράδειγμα *‘Όταν εργάζομαι από το σπίτι χρειάζομαι λιγότερο χρόνο εκτός γραμμών για να διεκπεραιώσω εργασίες BackOffice’* και *‘Όταν εργάζομαι από το γραφείο χρειάζομαι λιγότερο χρόνο εκτός γραμμών για να διεκπεραιώσω εργασίες BackOffice’*. Αυτό συνέβη, καθώς θέλαμε να συγκρίνουμε τις απόψεις των ερωτηθέντων μεταξύ τους ώστε να αξιολογήσουμε τυχόν διαφορές ή ομοιότητες ανάλογα με τον χώρο/τρόπο εργασίας. Οι συγκεκριμένες ερωτήσεις ήταν πολύ σημαντικές γιατί όπως θα δούμε και παρακάτω, μας βοήθησαν να εντοπίσουμε ότι οι προτιμήσεις και οι απόψεις των εργαζομένων τείνουν να είναι κοινές ανεξάρτητα αν εργάζονται από το σπίτι ή το γραφείο.

4.2 Η επίδραση της Τηλεργασίας στη παραγωγικότητα των εργαζομένων

Η παραγωγικότητα σε ένα τηλεφωνικό κέντρο αξιολογείται κυρίως από τον χρόνο εκτός γραμμών-Backoffice καθώς όσο πιο γρήγορη είναι η διαχείριση τόσοι περισσότεροι πελάτες μπορούν να εξυπηρετηθούν. Οπότε με γνώμονα αυτό προχωρήσαμε σε 4 ελέγχους υποθέσεων. Στον πρώτο έλεγχο δεν μπορούμε να πούμε με βεβαιότητα αν ο εργαζόμενος είναι πιο παραγωγικός από το σπίτι ή από το γραφείο, στο δεύτερο έλεγχο μπορούμε να επιβεβαιώσουμε ότι ο εργαζόμενος είναι πιο αποτελεσματικός όταν εργάζεται από το σπίτι όμως αυτό μπορεί να επηρεάζεται και από άλλους παράγοντες που θα αναλύσουμε στη πορεία. Στο τρίτο έλεγχο αναφορικά με την απόδοση και το χρόνο Backoffice δεν μπορούμε να επιβεβαιώσουμε αν ο εργαζόμενος χρειάζεται περισσότερο χρόνο όταν εργάζεται από το σπίτι ή από το γραφείο, όμως στο τέταρτο έλεγχο διαπιστώνουμε ότι ο εργαζόμενος αποδίδει καλύτερα όταν εργάζεται από το γραφείο. Οπότε εντοπίζουμε σημαντικές

συσχετίσεις τόσο στη παραγωγικότητα από το γραφείο όσο και από το σπίτι. Αυτό επιβεβαιώνεται επίσης και από τους πίνακες συχνοτήτων που παρουσιάζονται στο Παράρτημα Α.

Εκτός από τον έλεγχο υποθέσεων εντοπίζουμε σημαντικά ευρήματα που αξίζει να σχολιάσουμε μετά τη σύγκριση των απαντήσεων που λάβαμε από το ερωτηματολόγιο. Στην ερώτηση πόσο αποδοτικοί αισθάνονται όταν εργάζονται από το σπίτι- γραφείο, οι περισσότεροι απάντησαν ότι νιώθουν πολύ έως και πάρα πολύ αποδοτικοί (N=25, 75,8%) όμως στην αντίστοιχη ερώτηση για το γραφείο, απάντησαν εξίσου πολύ έως και πάρα πολύ αποδοτικοί (N=24, 72,4%). Σε αντίστοιχες ερωτήσεις για το πόσο αποτελεσματικοί αισθάνονται από το σπίτι ή το γραφείο, νιώθουν πολύ έως πάρα πολύ αποτελεσματικοί όταν εργάζονται από το σπίτι (N=27, 81,9%) και σε αντίστοιχη ερώτηση για το γραφείο νιώθουν πολύ έως και πάρα πολύ αποτελεσματικοί (N=26, 78,8%). Και εδώ επιβεβαιώνεται η διαπίστωση που διατυπώθηκε παραπάνω καθώς και στις δύο περιπτώσεις δεν ξεχωρίζει η εργασία από το σπίτι έναντι αυτής από το γραφείο.

Επίσης εντοπίζουμε ότι όταν εργάζονται από το σπίτι αισθάνονται πολύ (N=10, 30,3%) έως και πάρα πολύ (N=17, 51,5%) συγκεντρωμένοι ενώ σε αντίστοιχη ερώτηση για το γραφείο απάντησαν ότι συμφωνούν αρκετά (N=9, 27,3%) με τη πρόταση 'Νιώθω πιο συγκεντρωμένος όταν εργάζομαι από το γραφείο', απόλυτα (N=7, 21,2%) ενώ ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν (N= 10, 30,3%).

Από τις παραπάνω απαντήσεις δεν εντοπίζουμε κάποια συσχέτιση μεταξύ της τηλεργασίας και της παραγωγικότητας των εργαζομένων. Μάλιστα μπορούμε να πούμε ότι η παραγωγικότητά παραμένει υψηλή είτε από το σπίτι είτε από το γραφείο. Βέβαια η τηλεργασία μπορεί να μην επηρεάζει τη παραγωγικότητα αλλά έχει κάποια χαρακτηριστικά που μπορούν να βελτιώσουν την εργασιακή ικανοποίηση και ευημερία, ως συνολική εργασιακή εμπειρία (ψυχολογική, σωματική και κοινωνική ευημερία). Αυτό επιβεβαιώνεται από τα ευρήματά των ερευνών Virick et al. (2010) και Golden και Veiga (2005), οι οποίοι ανίχνευαν μία καμπυλόγραμμη σχέση μεταξύ της έκτασης της τηλεργασίας και της εργασιακής ικανοποίησης. Αυτό σημαίνει ότι υπάρχει ένα ανώτατο όριο μεταξύ του χρόνου που αφιερώνεται στην τηλεργασία καθώς αν ξεπεραστεί παύουν να συγκεντρώνονται οφέλη για την εργασιακή ικανοποίηση. Γι' αυτό το λόγο θα μπορούσαμε να καταλήξουμε στο εξής, όσο διατηρούνται οι ισορροπίες μεταξύ εργασίας από το σπίτι και εργασίας από το γραφείο τόσο θα συνεχίσουν να απορρέουν τα οφέλη της παραγωγικότητας. Το υβριδικό μοντέλο εργασίας έχει πολλά οφέλη και για τις επιχειρήσεις αλλά και για τους εργαζομένους καθώς συνδυάζει την αύξησης της εργασιακής ικανοποίησης και κάνει την επιχείρηση πιο ελκυστική στην εύρεση νέου προσωπικού. Επίσης αυτό επιβεβαιώνεται από τους Peccei & Van De Voorde, (2019), οι οποίοι αναφέρουν ότι η προαγωγή της ευημερίας στην εργασία εκτιμάται ολοένα και περισσότερο από τις επιχειρήσεις που

τείνουν στην υιοθέτηση μία νέας φιλοσοφίας που βασίζεται στην προώθηση της ευημερίας στην εργασία. Σε αυτό το πλαίσιο, ο Guest, 2017, συμπεραίνει ότι με αυτό τον τρόπο, οι επιχειρήσεις μπορούν να εκμεταλλευτούν τα οικονομικά πλεονεκτήματα που απορρέουν από η τηλεργασία, για όλα τα άτομα που αποτελούν μέρος των ομάδων εργασίας τους. Η ίδια διαπίστωση προκύπτει και από τους Morganson et al. (2010), που εντόπισαν εξίσου υψηλά επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία μεταξύ των εργαζομένων στο κεντρικό γραφείο και των εργαζομένων στο σπίτι. Επίσης οι Müller & Niessen, (2019) αναφέρουν ότι η εργασιακή ικανοποίηση αυξάνεται στους τηλεεργαζόμενους κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες.

Εκτός από τις προτιμήσεις και τις απόψεις των εργαζομένων για την τηλεργασία σημαντικό ρόλο παίζουν και τα εργαλεία που παρέχονται για την υποστήριξη της τηλεργασίας όπως επίσης και οι συνθήκες κάτω από τις οποίες εργάζονται. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας οι εργαζόμενοι που απασχολούνται απομακρυσμένα, αισθάνονται ότι η εταιρεία τους εμπιστεύεται και δεδομένου ότι λαμβάνουν την κατάλληλη τεχνική υποστήριξη, συμπεραίνουμε ότι αυτοί οι δύο παράγοντες συμβάλλουν στην αποδοτικότητα και τη παραγωγικότητα τους. Το ίδιο ισχύει και για την επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων γεγονός που προάγει την συνεργασία και την ομαδικότητα. Αναφορικά με τον εταιρικό εξοπλισμό οι εργαζόμενοι είναι αρκετά ικανοποιημένοι όπως και με τα ψηφιακά εργαλεία που τους παρέχονται. Όσον αφορά το χώρο εργασίας, τα αποτελέσματα δείχνουν ότι είναι κατάλληλα διαμορφωμένος με πρόσβαση σε υψηλές ταχύτητες Internet ώστε να εργάζονται άνετα όταν απασχολούνται απομακρυσμένα. Οπότε εφόσον παρέχεται ο κατάλληλος εξοπλισμός και υποστήριξη, στους εργαζόμενους που απασχολούνται απομακρυσμένα, και ο χώρος είναι κατάλληλα διαμορφωμένος η παραγωγικότητα των εργαζομένων δεν εμποδίζεται από την τηλεργασία αλλά θα μπορούσαμε να πούμε ότι προάγει την ευημερία τους στην εργασία.

Οι σύγχρονες έρευνες όπως και αυτή που πραγματοποιήσαμε επιβεβαιώνουν ότι η τηλεργασία είναι ένα σύγχρονος τρόπος απασχόλησης αλλά σίγουρα υπάρχουν ακόμα κάποια σημεία που θα μπορούσαν να διερευνηθούν στο μέλλον ώστε να δώσουν απαντήσεις στο τρόπο με τον οποίο, αν η τηλεργασία ήταν μόνιμη, πως αυτό θα επηρέαζε τη παραγωγικότητα των εργαζομένων. Επίσης μία εναλλακτική σκοπιά για περαιτέρω μελέτη της τηλεργασίας θα αποτελούσε, ο τρόπος και ο βαθμός στον οποίο έχει επηρεαστεί το Τμήμα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων μετά από μία τέτοια μαζική εφαρμογή μιας νέας μορφής απασχόλησης. Τα στελέχη διοίκησης επηρεάζουν σε σημαντικό βαθμό την παραγωγικότητα των εργαζομένων. Κατ' επέκταση τα στελέχη διοίκησης έχουν την ανάγκη να λαμβάνουν ανάλογη καθοδήγηση και συμβουλές από το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού σύμφωνα με τα πρότυπα διοίκησης της εκάστοτε εταιρείας. Για το λόγο αυτό είναι εξίσου σημαντικό να διερευνήσουμε, ποια είναι τα πιο αποτελεσματικά πρότυπα διοίκησης σε εργασιακά περιβάλλοντα

που υποστηρίζουν το παραπάνω μοντέλο εργασίας. Ενδεχομένως τέτοιου είδους πληροφορίες θα μπορούσαν να εξελίξουν τον τρόπο και την ποιότητα της εκπαίδευσης των στελεχών διοίκησης σχετικά με τρόπους και μεθόδους απομακρυσμένης διοίκησης.

Βιβλιογραφία

- Adamovic, M. (2022). How does employee cultural background influence the effects of telework on job stress? the roles of power distance, individualism, and beliefs about telework. *International Journal of Information Management*, 62, 102437. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102437>
- Al-Habaibeh, A., Watkins, M., Waried, K., & Javareshk, M. B. (2021). Challenges and opportunities of remotely working from home during covid-19 pandemic. *Global Transitions*, 3, 99–108. <https://doi.org/10.1016/j.glt.2021.11.001>
- Athanasiadou, C., & Theriou, G. (2021). Telework: Systematic Literature Review and Future Research Agenda. *Heliyon*, 7(10). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e08165>
- Bamieh, O., & Ziegler, L. (2022). Are remote work options the new standard? evidence from vacancy postings during the COVID-19 crisis. *Labour Economics*, 76, 102179. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2022.102179>
- Bentley, T. A., Teo, S. T. T., McLeod, L., Tan, F., Bosua, R., & Gloet, M. (2016). The role of organisational support in teleworker wellbeing: A socio-technical systems approach. *Applied Ergonomics*, 52, 207–215. <https://doi.org/10.1016/j.apergo.2015.07.019>
- Bourne, M., Franco, M., & Wilkes, J. (2003). Corporate Performance Management. *Measuring Business Excellence*, 7(3), 15–21. <https://doi.org/10.1108/13683040310496462>
- Carnevale, J. B., & Hatak, I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. *Journal of Business Research*, 116, 183–187. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.037>
- Cascio, W. F. (2000). Managing a virtual workplace. *Academy of Management Perspectives*, 14(3), 81–90. <https://doi.org/10.5465/ame.2000.4468068>
- Collins, C. J. (2020). Expanding the resource based view model of Strategic Human Resource Management. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(2), 331–358. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1711442>
- Costa, C., Teodoro, M., Mento, C., Giambò, F., Vitello, C., Italia, S., & Fenga, C. (2022). Work performance, mood and sleep alterations in home office workers during the COVID-19 pandemic. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(4), 1990. <https://doi.org/10.3390/ijerph19041990>
- Daniels, K., Watson, D., & Gedikli, C. (2017). Well-being and the social environment of work: A systematic review of Intervention Studies. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 14(8), 918. <https://doi.org/10.3390/ijerph14080918>
- Dessler, G. (2015). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού Βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις* (2nd ed.). Kritiki.
- Diab-Bahman, R., & Al-Enzi, A. (2020). The impact of covid-19 pandemic on Conventional work settings. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 40(9/10), 909–927. <https://doi.org/10.1108/ijssp-07-2020-0262>

- Dimotakis, N., Scott, B. A., & Koopman, J. (2010). An experience sampling investigation of workplace interactions, affective states, and employee well-being. *Journal of Organizational Behavior*, 32(4), 572–588. <https://doi.org/10.1002/job.722>
- Eurofound. (2017, February 15). *Working Anytime, anywhere: The effects on the world of work*. Working anytime, anywhere: The effects on the world of work | European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/2017/working-anytime-anywhere-effects-world-work>
- Eurofound. (2020b, May 6). *Living, working and covid-19: First findings – April 2020*. Living, working and COVID-19: First findings – April 2020 | European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/2020/living-working-and-covid-19-first-findings-april-2020>
- Eurofound (Ed.). (2020). *Telework and ICT-based mobile work : Flexible Working in the Digital Age, New Forms of Employment Series*. Publications Office of the EU. <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/6034c89e-4245-11ea-9099-01aa75ed71a1/language-en/format-PDF/source-search>
- Grant, A. M., Christianson, M. K., & Price, R. H. (2007). Happiness, health, or relationships? managerial practices and employee well-being tradeoffs. *Academy of Management Perspectives*, 21(3), 51–63. <https://doi.org/10.5465/amp.2007.26421238>
- Guest, D. E. (2017). Human Resource Management and employee well-being: Towards a new analytic framework. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 22–38. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12139>
- Hjorthol, R. J. (2006). Teleworking in some Norwegian urban areas—motives and transport effects. *Urban Geography*, 27(7), 610–627. <https://doi.org/10.2747/0272-3638.27.7.610>
- Illegems, V., & Verbeke, A. (2004). Telework: What does it mean for management? *Long Range Planning*, 37(4), 319–334. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2004.03.004>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard business school Press.
- Kurland, N. B., & Cooper, C. D. (2001). Manager control and employee isolation in telecommuting environments. *The Journal of High Technology Management Research*, 13(1), 107–126. [https://doi.org/10.1016/s1047-8310\(01\)00051-7](https://doi.org/10.1016/s1047-8310(01)00051-7)
- Lautsch, B. A., Kossek, E. E., & Eaton, S. C. (2009). Supervisory approaches and paradoxes in managing telecommuting implementation. *Human Relations*, 62(6), 795–827. <https://doi.org/10.1177/0018726709104543>
- Limburg, D., & Jackson, P. J. (2007). Teleworkflow: Supporting remote control with workflow management systems. *New Technology, Work and Employment*, 22(2), 146–167. <https://doi.org/10.1111/j.1468-005x.2007.00190.x>
- Martínez-Sánchez, A., Pérez-Pérez, M., De-Luis-Carnicer, P., & Vela-Jiménez, M. J. (2007). Telework, human resource flexibility and firm performance. *New Technology, Work and Employment*, 22(3), 208–223. <https://doi.org/10.1111/j.1468-005x.2007.00195.x>

- Morganson, V. J., Major, D. A., Oborn, K. L., Verive, J. M., & Heelan, M. P. (2010). Comparing telework locations and traditional work arrangements. *Journal of Managerial Psychology*, 25(6), 578–595. <https://doi.org/10.1108/02683941011056941>
- Müller, T., & Niessen, C. (2019). Self-leadership in the context of part-time teleworking. *Journal of Organizational Behavior*, 40(8), 883–898. <https://doi.org/10.1002/job.2371>
- Nilles, J. (1975). Telecommunications and organizational decentralization. *IEEE Transactions on Communications*, 23(10), 1142–1147. <https://doi.org/10.1109/tcom.1975.1092687>
- Nunes, F. (2005). Most relevant enablers and constraints influencing the spread of telework in Portugal. *New Technology, Work and Employment*, 20(2), 133–149. <https://doi.org/10.1111/j.1468-005x.2005.00149.x>
- Peccei, R., & Van De Voorde, K. (2019). Human Resource Management–well-being–performance research revisited: Past, present, and future. *Human Resource Management Journal*, 29(4), 539–563. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12254>
- Santos, R. S., & Lousã, E. P. (2022). Give me five: The most important social values for well-being at work. *Administrative Sciences*, 12(3), 101. <https://doi.org/10.3390/admsci12030101>
- Santos, R. S., & Pereira, S. dos. (2023). For telework, Please Dial 7—qualitative study on the impacts of telework on the well-being of Contact Center employees during the covid19 pandemic in Portugal. *Administrative Sciences*, 13(9), 207. <https://doi.org/10.3390/admsci13090207>
- Taylor, P., & Bain, P. (2003). ‘an assembly line in the head’: Work and employee relations in the call centre. *Industrial Relations Journal*, 30(2), 101–117. <https://doi.org/10.1111/1468-2338.00113>
- ter Hoeven, C., & van Zoonen, W. (2015). Flexible work designs and employee well-being: Examining the effects of resources and demands. *New Technology, Work and Employment*, 30(3), 237–255. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12052>
- WHO. (1948, June). *Report of the Interim Commission held at the Palais des Nations, Geneva, 18-23 June, 1948*. World Health Organization. <https://iris.who.int/handle/10665/97685>
- Wicks, D. (2002). Successfully increasing technological control through minimizing workplace resistance: Understanding the willingness to telework. *Management Decision*, 40(7), 672–681. <https://doi.org/10.1108/00251740210438508>
- Limburg, D., & Jackson, P. (2008). Performance management for teleworking: the role of workflow management systems. *The Journal of E-working*.
- Κωνσταντέλου Ν., Πολυμενάκου Α. (2002) *Νέες τεχνολογίες επικοινωνίας και τηλεργασία: Κατάσταση και προοπτικές στην Ελλάδα. Γ' κύκλος εργασιών.*

Συντομογραφίες

TICTM = Ρυθμίσεις τηλεργασίας και κινητής εργασίας που βασίζονται σε ΤΠΕ

ACD = Σύστημα Διανομής Κλήσεων

ΤΠΕ = Τεχνολογίες Πληροφοριών και Επικοινωνιών

ΔΑΔ = Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού

WfMS = Συστήματα Διαχείρισης Ροής Εργασίας

PM = Διαχείριση Απόδοσης

BSC = Κάρτα Ισορροπημένης Βαθμολογίας

Παράρτημα Α: Πίνακες Συχνοτήτων

Φύλο		
	N	%
Γυναίκα	23	69,7%
Αντρας	10	30,3%

Οικογενειακή κατάσταση:		
	N	%
Ελεύθερος-η	11	33,3%
Σε σχέση	10	30,3%
Παντρεμένος-η	11	33,3%
Διαζευγμένος-η	1	3,0%

Έχεις παιδιά και αν ναι, πόσα;		
	N	%
Όχι	23	69,7%
Ένα παιδί	5	15,2%
Δύο παιδιά	4	12,1%
Τρία και πάνω	1	3,0%

Σε ποιο ηλικιακό γκρουπ ανήκεις;		
	N	%
18-24	10	30,3%
25-30	11	33,3%
31-40	2	6,1%
41-50	8	24,2%
51+	2	6,1%

Μορφωτικό Επίπεδο		
	N	%
Λύκειο	11	33,3%
Απόφοιτος ΙΕΚ	4	12,1%
Προπτυχιακός φοιτητής-ρια	9	27,3%

Απόφοιτος Πανεπιστημίου - Bachelor's degree	8	24,2%
Απόφοιτος Μεταπτυχιακού - Master's degree	1	3,0%

Είχες προηγούμενη εμπειρία με εργασία εξ' αποστάσεως;		
	N	%
Όχι	22	66,7%
Ναι	11	33,3%

Πόσες μέρες την εβδομάδα εργάζεσαι εξ' αποστάσεως;		
	N	%
Καθόλου	5	15,2%
Μία μέρα την εβδομάδα	5	15,2%
Δύο μέρες την εβδομάδα	15	45,5%
Τρεις μέρες την εβδομάδα	3	9,1%
Όλη την εβδομάδα	5	15,2%

Πόσες μέρες την εβδομάδα θα ήθελες να εργάζεσαι εξ' αποστάσεως;		
	N	%
Καθόλου	5	15,2%
Μία μέρα την εβδομάδα	4	12,1%
Δύο μέρες την εβδομάδα	8	24,2%
Τρεις μέρες την εβδομάδα	8	24,2%
Όλη την εβδομάδα	8	24,2%

Πόσο αποδοτικός-η νιώθεις όταν εργάζεσαι από το σπίτι;		
	N	%
Καθόλου	1	3,0%
Λίγο	2	6,1%
Αρκετά	5	15,2%
Πολύ	10	30,3%
Πάρα πολύ	15	45,5%

Πόσο αποδοτικός-η νιώθεις όταν εργάζεσαι από το γραφείο;		
	N	%

Λίγο	1	3,0%
Αρκετά	8	24,2%
Πολύ	14	42,4%
Πάρα πολύ	10	30,3%

Πόσο αποτελεσματικός-η νιώθεις όταν εργάζεσαι από το σπίτι;		
	N	%
Λίγο	3	9,1%
Αρκετά	3	9,1%
Πολύ	12	36,4%
Πάρα πολύ	15	45,5%

Πόσο αποτελεσματικός-η νιώθεις όταν εργάζεσαι από το γραφείο;		
	N	%
Λίγο	1	3,0%
Αρκετά	6	18,2%
Πολύ	13	39,4%
Πάρα πολύ	13	39,4%

Πόσο συγκεντρωμένος-η νιώθεις όταν εργάζομαι από το σπίτι;		
	N	%
Λίγο	3	9,1%
Αρκετά	3	9,1%
Πολύ	10	30,3%
Πάρα πολύ	17	51,5%

Νιώθω πιο συγκεντρωμένος όταν εργάζομαι από το γραφείο.		
	N	%
Δεν συμφωνώ με την πρόταση	1	3,0%
Συμφωνώ λίγο με την πρόταση	6	18,2%
Δεν συμφωνώ ούτε διαφωνώ με την πρόταση	10	30,3%
Συμφωνώ αρκετά με την πρόταση	9	27,3%
Συμφωνώ απόλυτα με την πρόταση	7	21,2%

Δυσκολεύομαι να διεκπεραιώσω τις εργασίες που πρέπει όταν εργάζομαι απομακρισμένα		
	N	%
Δεν συμφωνώ με την πρόταση	19	57,6%
Συμφωνώ λίγο με την πρόταση	6	18,2%
Δεν συμφωνώ ούτε διαφωνώ με την πρόταση	5	15,2%
Συμφωνώ αρκετά με την πρόταση	3	9,1%

Αποδίδω καλύτερα όταν εργάζομαι από το:		
	N	%
Σπίτι	22	66,7%
Γραφείο	11	33,3%

Προτιμώ την τηλεργασία από την εργασία στο γραφείο.		
	N	%
Δεν συμφωνώ με την πρόταση	8	24,2%
Συμφωνώ λίγο με την πρόταση	2	6,1%
Δεν συμφωνώ ούτε διαφωνώ με την πρόταση	5	15,2%
Συμφωνώ αρκετά με την πρόταση	5	15,2%
Συμφωνώ απόλυτα με την πρόταση	13	39,4%

Προτιμώ να εργάζομαι από το γραφείο αντί να εργάζομαι από το σπίτι.		
	N	%
Δεν συμφωνώ με την πρόταση	7	21,2%
Συμφωνώ λίγο με την πρόταση	7	21,2%
Δεν συμφωνώ ούτε διαφωνώ με την πρόταση	8	24,2%
Συμφωνώ αρκετά με την πρόταση	4	12,1%
Συμφωνώ απόλυτα με την πρόταση	7	21,2%

Θεωρώ ότι ο εργοδότης μου με εμπιστεύεται αρκετά, όταν εργάζομαι από το σπίτι.		
	N	%
Δεν συμφωνώ με την πρόταση	1	3,0%

Συμφωνώ λίγο με την πρόταση	1	3,0%
Δεν συμφωνώ ούτε διαφωνώ με την πρόταση	4	12,1%
Συμφωνώ αρκετά με την πρόταση	9	27,3%
Συμφωνώ απόλυτα με την πρόταση	18	54,5%

Θεωρώ ότι ο εργοδότης μου με εμπιστεύεται αρκετά, όταν εργάζομαι από το γραφείο.		
	N	%
Συμφωνώ λίγο με την πρόταση	1	3,0%
Δεν συμφωνώ ούτε διαφωνώ με την πρόταση	4	12,1%
Συμφωνώ αρκετά με την πρόταση	9	27,3%
Συμφωνώ απόλυτα με την πρόταση	19	57,6%

Όταν εργάζομαι από το σπίτι χρειάζομαι λιγότερο χρόνο εκτός γραμμών για να διεκπεραιώσω εργασίες BackOffice.		
	N	%
Δεν συμφωνώ με την πρόταση	8	24,2%
Συμφωνώ λίγο με την πρόταση	7	21,2%
Δεν συμφωνώ ούτε διαφωνώ με την πρόταση	10	30,3%
Συμφωνώ αρκετά με την πρόταση	3	9,1%
Συμφωνώ απόλυτα με την πρόταση	5	15,2%

Όταν εργάζομαι από το γραφείο χρειάζομαι λιγότερο χρόνο εκτός γραμμών για να διεκπεραιώσω εργασίες BackOffice.		
	N	%
Δεν συμφωνώ με την πρόταση	9	27,3%
Συμφωνώ λίγο με την πρόταση	6	18,2%
Δεν συμφωνώ ούτε διαφωνώ με την πρόταση	11	33,3%
Συμφωνώ αρκετά με την πρόταση	4	12,1%
Συμφωνώ απόλυτα με την πρόταση	3	9,1%

Όταν εργάζομαι από το σπίτι σηκώνω περισσότερες κλήσεις την ώρα.		
	N	%
Δεν συμφωνώ με την πρόταση	7	21,2%
Συμφωνώ λίγο με την πρόταση	4	12,1%

Δεν συμφωνώ ούτε διαφωνώ με την πρόταση	9	27,3%
Συμφωνώ αρκετά με την πρόταση	8	24,2%
Συμφωνώ απόλυτα με την πρόταση	5	15,2%

Όταν εργάζομαι από το γραφείο σηκώνω περισσότερες κλήσεις την ώρα.		
	N	%
Δεν συμφωνώ με την πρόταση	6	18,2%
Συμφωνώ λίγο με την πρόταση	5	15,2%
Δεν συμφωνώ ούτε διαφωνώ με την πρόταση	12	36,4%
Συμφωνώ αρκετά με την πρόταση	9	27,3%
Συμφωνώ απόλυτα με την πρόταση	1	3,0%

Πόσο συχνά αποσπάται η προσοχή μου όταν εργάζομαι από το σπίτι.		
	N	%
Καθόλου	13	39,4%
Λίγο	14	42,4%
Αρκετά	4	12,1%
Πολύ	2	6,1%

Παράρτημα Β. Ερωτηματολόγιο

Τηλεργασία και παραγωγικότητα

Στο πλαίσιο εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας για το μεταπτυχιακό πρόγραμμα Στρατηγική Διοίκηση και Ανταγωνιστικότητα του Εθνικού Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών (Τμήμα Οικονομικών Επιστημών) θα χρειαστούν λίγα λεπτά από τον χρόνο σου ώστε να απαντήσεις στις παρακάτω ερωτήσεις.

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής είναι να διερευνήσει το νέο υβριδικό μοντέλο εργασίας που έχει καθιερωθεί στην Ελληνική πραγματικότητα τα τελευταία χρόνια και πως αυτό επηρεάζει την παραγωγικότητα των εργαζομένων.

Σ' ευχαριστώ προκαταβολικά

Δήμητρα Μπουτσιφάκου

1. Φύλο *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- ☐ Γυναίκα
- ☐ Άντρας
- ☐ Άλλο

2. Σε ποιο ηλικιακό γκρουπ ανήκεις; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- ☐ 18-24
- ☐ 25-30
- ☐ 31-40
- ☐ 41-50
- ☐ 51+

3. Οικογενειακή κατάσταση: *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- ☐ Ελεύθερος-η
- ☐ Σε σχέση
- ☐ Παντρεμένος-η
- ☐ Διαζευγμένος

4. Έχεις παιδιά και αν ναι, πόσα; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- ☐ Όχι
- ☐ Ένα παιδί
- ☐ Δύο παιδιά
- ☐ Τρία και πάνω

5. Μορφωτικό Επίπεδο *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- ☐ Λύκειο
- ☐ Απόφοιτος ΙΕΚ
- ☐ Προπτυχιακός φοιτητής-ρια
- ☐ Απόφοιτος Πανεπιστημίου - Bachelor's degree
- ☐ Απόφοιτος Μεταπτυχιακού - Master's degree
- ☐ Άλλο: _____

6. Είχες προηγούμενη εμπειρία με εργασία εξ' αποστάσεως; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

☐ Ναι

☐ Όχι

7. Πόσες μέρες την εβδομάδα εργάζεσαι εξ' αποστάσεως; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

☐ Καθόλου

☐ Μία μέρα την εβδομάδα

☐ Δύο μέρες την εβδομάδα

☐ Τρεις μέρες την εβδομάδα

☐ Όλη την εβδομάδα

8. Πόσες μέρες την εβδομάδα θα ήθελες να εργάζεσαι εξ' αποστάσεως; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

☐ Καθόλου

☐ Μία μέρα την εβδομάδα

☐ Δύο μέρες την εβδομάδα

☐ Τρεις μέρες την εβδομάδα

☐ Όλη την εβδομάδα

9. Πόσο αποδοτικός-η νιώθεις όταν εργάζεσαι από το σπίτι; *
- (1= Καθόλου, 2= Λίγο 3= Αρκετά, 4 = Πολύ, 5= Πάρα πολύ)

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5		
Καθ	☐	☐	☐	☐	☐	Πάρα πολύ

10. Πόσο αποδοτικός-η νιώθεις όταν εργάζεσαι από το γραφείο; *
- (1= Καθόλου, 2= Λίγο 3= Αρκετά, 4 = Πολύ, 5= Πάρα πολύ)

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5		
Καθ	☐	☐	☐	☐	☐	Πάρα πολύ

11. Πόσο αποτελεσματικός-η νιώθεις όταν εργάζεσαι από το σπίτι; *
- (1= Καθόλου, 2= Λίγο 3= Αρκετά, 4= Πολύ, 5= Πάρα πολύ)

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5		
Καθ	☐	☐	☐	☐	☐	Πάρα πολύ

12. Πόσο αποτελεσματικός-η νιώθεις όταν εργάζεσαι από το γραφείο; *
- (1= Καθόλου, 2= Λίγο 3= Αρκετά, 4= Πολύ, 5= Πάρα πολύ)

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5		
Καθ	☐	☐	☐	☐	☐	Πάρα πολύ

13. Πόσο συγκεντρωμένος-η νιώθεις όταν εργάζομαι από το σπίτι; *
- (1= Καθόλου, 2= Λίγο 3= Αρκετά, 4= Πολύ, 5= Πάρα πολύ)

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5	
Καθ	☐	☐	☐	☐	Πάρα πολύ

14. Νιώθω πιο συγκεντρωμένος όταν εργάζομαι από το γραφείο.
- (1= Δεν συμφωνώ με την πρόταση, 2= Συμφωνώ λίγο με την πρόταση, 3= Δεν συμφωνώ ούτε διαφωνώ με την πρόταση, 4= Συμφωνώ αρκετά με την πρόταση, 5= Συμφωνώ απόλυτα με την πρόταση)

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5	
Δεν	☐	☐	☐	☐	Συμφωνώ απόλυτα με την πρόταση

15. Δυσκολεύομαι να διεκπεραιώσω τις εργασίες που πρέπει όταν εργάζομαι απομακρισμένα
- (1= Δεν συμφωνώ με την πρόταση, 2= Συμφωνώ λίγο με την πρόταση, 3= Δεν συμφωνώ ούτε διαφωνώ με την πρόταση, 4= Συμφωνώ αρκετά με την πρόταση, 5= Συμφωνώ απόλυτα με την πρόταση)

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5	
Δεν	☐	☐	☐	☐	Συμφωνώ απόλυτα με την πρόταση

16. Προτιμώ την τηλεργασία από την εργασία στο γραφείο.
(1= Δεν συμφωνώ με την πρόταση, 2= Συμφωνώ λίγο με την πρόταση, 3= Δεν συμφωνώ ούτε διαφωνώ με την πρόταση, 4= Συμφωνώ αρκετά με την πρόταση, 5= Συμφωνώ απόλυτα με την πρόταση)

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Δεν	☐	☐	☐	☐	☐	Συμφωνώ απόλυτα με την πρόταση

17. Προτιμώ να εργάζομαι από το γραφείο αντί να εργάζομαι από το σπίτι.
(1= Δεν συμφωνώ με την πρόταση, 2= Συμφωνώ λίγο με την πρόταση, 3= Δεν συμφωνώ ούτε διαφωνώ με την πρόταση, 4= Συμφωνώ αρκετά με την πρόταση, 5= Συμφωνώ απόλυτα με την πρόταση)

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Δεν	☐	☐	☐	☐	☐	Συμφωνώ απόλυτα με την πρόταση

18. Όταν εργάζομαι από το σπίτι χρειάζομαι λιγότερο χρόνο εκτός γραμμών για να διεκπεραιώσω εργασίες BackOffice.
(1= Δεν συμφωνώ με την πρόταση, 2= Συμφωνώ λίγο με την πρόταση, 3= Δεν συμφωνώ ούτε διαφωνώ με την πρόταση, 4= Συμφωνώ αρκετά με την πρόταση, 5= Συμφωνώ απόλυτα με την πρόταση)

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Δεν	☐	☐	☐	☐	☐	Συμφωνώ απόλυτα με την πρόταση

19. Όταν εργάζομαι από το γραφείο χρειάζομαι λιγότερο χρόνο εκτός γραμμών για να διεκπεραιώσω εργασίες BackOffice.
(1= Δεν συμφωνώ με την πρόταση, 2= Συμφωνώ λίγο με την πρόταση, 3= Δεν συμφωνώ ούτε διαφωνώ με την πρόταση, 4= Συμφωνώ αρκετά με την πρόταση, 5= Συμφωνώ απόλυτα με την πρόταση)

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5	
Δεν	☐	☐	☐	☐	Συμφωνώ απόλυτα με την πρόταση

20. Όταν εργάζομαι από το σπίτι σηκώνω περισσότερες κλήσεις την ώρα.
(1= Δεν συμφωνώ με την πρόταση, 2= Συμφωνώ λίγο με την πρόταση, 3= Δεν συμφωνώ ούτε διαφωνώ με την πρόταση, 4= Συμφωνώ αρκετά με την πρόταση, 5= Συμφωνώ απόλυτα με την πρόταση)

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5	
Δεν	☐	☐	☐	☐	Συμφωνώ απόλυτα με την πρόταση

21. Όταν εργάζομαι από το γραφείο σηκώνω περισσότερες κλήσεις την ώρα.
(1= Δεν συμφωνώ με την πρόταση, 2= Συμφωνώ λίγο με την πρόταση, 3= Δεν συμφωνώ ούτε διαφωνώ με την πρόταση, 4= Συμφωνώ αρκετά με την πρόταση, 5= Συμφωνώ απόλυτα με την πρόταση)

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5	
Δεν	☐	☐	☐	☐	Συμφωνώ απόλυτα με την πρόταση

22. Αποδίδω καλύτερα όταν εργάζομαι από το: *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- ☐ Γραφείο
☐ Σπίτι

23. Όταν εργάζομαι από το σπίτι, δε στερούμαι την τεχνική υποστήριξη του Team Leader μου.

(1= Δεν συμφωνώ με την πρόταση, 2= Συμφωνώ λίγο με την πρόταση, 3= Δεν συμφωνώ ούτε διαφωνώ με την πρόταση, 4= Συμφωνώ αρκετά με την πρόταση, 5= Συμφωνώ απόλυτα με την πρόταση)

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5

Δεν ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Συμφωνώ απόλυτα με την πρόταση

24. Θεωρώ ότι ο εργοδότης μου με εμπιστεύεται αρκετά, όταν εργάζομαι από το σπίτι.

(1= Δεν συμφωνώ με την πρόταση, 2= Συμφωνώ λίγο με την πρόταση, 3= Δεν συμφωνώ ούτε διαφωνώ με την πρόταση, 4= Συμφωνώ αρκετά με την πρόταση, 5= Συμφωνώ απόλυτα με την πρόταση)

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5

Δεν ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Συμφωνώ απόλυτα με την πρόταση

25. Θεωρώ ότι ο εργοδότης μου με εμπιστεύεται αρκετά, όταν εργάζομαι από το γραφείο.

(1= Δεν συμφωνώ με την πρόταση, 2= Συμφωνώ λίγο με την πρόταση, 3= Δεν συμφωνώ ούτε διαφωνώ με την πρόταση, 4= Συμφωνώ αρκετά με την πρόταση, 5= Συμφωνώ απόλυτα με την πρόταση)

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1 2 3 4 5

Δεν ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Συμφωνώ απόλυτα με την πρόταση

26. Όταν εργάζομαι από το σπίτι, οι συνάδελφοί μου με στηρίζουν συναισθηματικά όταν χρειάζεται.

(1= Δεν συμφωνώ με την πρόταση, 2= Συμφωνώ λίγο με την πρόταση, 3= Δεν συμφωνώ ούτε διαφωνώ με την πρόταση, 4= Συμφωνώ αρκετά με την πρόταση, 5= Συμφωνώ απόλυτα με την πρόταση)

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5	
Δεν	☐	☐	☐	☐	Συμφωνώ απόλυτα με την πρόταση

27. Η εργασία από το σπίτι εξοικονομεί χρόνο μετακινήσεων (δρομολόγια "σπίτι - δουλειά" και σχετικές μετακινήσεις).

(1= Δεν συμφωνώ με την πρόταση, 2= Συμφωνώ λίγο με την πρόταση, 3= Δεν συμφωνώ ούτε διαφωνώ με την πρόταση, 4= Συμφωνώ αρκετά με την πρόταση, 5= Συμφωνώ απόλυτα με την πρόταση)

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5	
Δεν	☐	☐	☐	☐	Συμφωνώ απόλυτα με την πρόταση

28. Η εργασία από το σπίτι, είναι οικονομικά συμφέρουσα για εμένα (π.χ. κόστος ρουχισμού, μακιγιάζ, βενζίνης κ.ο.κ.).

(1= Δεν συμφωνώ με την πρόταση, 2= Συμφωνώ λίγο με την πρόταση, 3= Δεν συμφωνώ ούτε διαφωνώ με την πρόταση, 4= Συμφωνώ αρκετά με την πρόταση, 5= Συμφωνώ απόλυτα με την πρόταση)

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

1	2	3	4	5	
Δεν	☐	☐	☐	☐	Συμφωνώ απόλυτα με την πρόταση

29. Είμαι ικανοποιημένος-η με τον εταιρικό εξοπλισμό (και σε περίπτωση εργασίας από το γραφείο είτε σε περίπτωση τηλεργασίας).
(1= Καθόλου, 2= Λίγο 3= Αρκετά, 4 = Πολύ, 5= Πάρα πολύ)

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Καθ	☐	☐	☐	☐	☐	Πάρα πολύ

30. Μου παρέχονται τα απαραίτητα εργαλεία για να εργαστώ (π.χ. ηλεκτρονικός υπολογιστής, ακουστικά κλπ).
(1= Καθόλου, 2= Λίγο 3= Αρκετά, 4 = Πολύ, 5= Πάρα πολύ)

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Καθ	☐	☐	☐	☐	☐	Πάρα πολύ

31. Πόσο κατάλληλος είναι ο χώρος εργασίας μου στο σπίτι όταν εργάζομαι από εκεί (δηλαδή υπάρχει γραφείο, καρέκλα, οθόνη κλπ).
(1= Καθόλου, 2= Λίγο 3= Αρκετά, 4= Πολύ, 5= Πάρα πολύ)

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Καθ	☐	☐	☐	☐	☐	Πάρα πολύ

32. Τι ταχύτητα internet έχεις στο σπίτι σου; *

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

- ☐ έως 24 Mbps
☐ έως 50 Mbps
☐ έως 100 Mbps
☐ Πάνω από 100 Mbps

34. Πόσο συχνά αποσπάται η προσοχή μου όταν εργάζομαι από το σπίτι. *
- (1= Καθόλου, 2= Λίγο 3= Αρκετά, 4= Πολύ, 5= Πάρα πολύ)

Να επισημαίνεται μόνο μία έλλειψη.

	1	2	3	4	5	
Καθ	☐	☐	☐	☐	☐	Πάρα πολύ