



ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ
ΣΠΟΥΔΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ (MBA)

Διπλωματική Εργασία

**Προκλήσεις που δέχτηκε η Διοίκηση Ανθρώπινου
Δυναμικού κατά την διάρκεια της πανδημίας: Οι επιπτώσεις
στους εργαζομένους**

Του Ρόμπιν Κιόσια

Επιβλέπων Καθηγητής
Δημήτριος Μιχαήλ

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού
διπλώματος ειδίκευσης στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

Ιανουάριος 2023

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Μιχαήλ, που χάρις στην γνώση και καθοδήγηση του, μπόρεσα να ολοκληρώσω την παρούσα διπλωματική.

Επίσης ευχαριστώ όλους τους καθηγητές και συμφοιτητές, γι' αυτά τα υπέροχα τρία εξάμηνα που περάσαμε μαζί και κατάφερα να εισχωρήσω πιο βαθιά στον κόσμο των οικονομικών.

Τέλος ένα μεγάλο ευχαριστώ στην οικογένεια μου για την ατελείωτη στήριξη τους, τόσο στο υλικό, όσο και στο πνευματικό κομμάτι.

“If you want something new,
you have to stop
doing something old”

— **Peter Drucker**

Περίληψη

Η παρούσα διπλωματική εστιάζει στο πώς η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) μπόρεσε και διαχειρίστηκε τα νέα δεδομένα και τις προκλήσεις που έφερε ο Covid-19. Ποιες στρατηγικές ακολούθησε ώστε να ανταπεξέλθει σε αυτές, και τι επιπτώσεις είχε, τόσο στους εργαζομένους, σαν δομή, όσο και στην παγκόσμια οικονομία. Συγκεκριμένα, ο στόχος είναι η ανάλυση της τηλεργασίας, ένα καινούργιο παγκόσμιο φαινόμενο που υιοθετήθηκε από τις περισσότερες επιχειρήσεις. Αν όντως καταφέρνει και διατηρεί ή αυξάνει την παραγωγικότητα των εργαζομένων, αν η διαχείριση του νέου εργασιακού ωραρίου επιφέρει αυξημένη εξουθένωση-στρες, και κατά πόσο κατάφεραν οι εργαζόμενοι να έχουν μια ισορροπημένη επαγγελματική-προσωπική ζωή, όντας κλεισμένοι σε ένα χώρο.

Ο αντικειμενικός σκοπός της εργασίας είναι να γίνουν ξεκάθαρα και αντιληπτά τα θετικά και αρνητικά στοιχεία της εξ αποστάσεως εργασίας, ώστε να υπάρχει μια πλήρης εικόνα για τον οποιονδήποτε θέλει να την εφαρμόσει. Η εργασία χωρίζεται σε δύο μέρη, πρακτικό και θεωρητικό. Ερευνήθηκε βιβλιογραφία από έγκυρες επιστημονικές πηγές, και πραγματοποιήθηκε ποιοτική έρευνα με την χρήση ερωτηματολογίου που αναφέρεται σε επιχειρηματίες και σε εργαζόμενους, δημιουργώντας διαγράμματα και σχήματα με τα ανάλογα ποσοστά. Τέλος με την συλλογή των δεδομένων παρουσιάζονται τα ανάλογα συμπεράσματα.

Λέξεις κλειδιά: Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Πανδημία, Covid-19, Τηλεργασία.

Abstract

This thesis focuses on how the field of Human Resources Management (HRM) was able to manage the new circumstances and the challenges brought by Covid-19. What kind of strategies did the field follow and what effects did they have on employees and the global economy? The goal of this paper is to analyze telework. Telework is a new global phenomenon adopted by a majority of companies around the world. Specifically, this paper examines the role of telework in maintaining or increasing employees' productivity, the amount of impact on burnout-stress in terms of the management of the new working hours, and on employees' ability to balance their professional-personal life as they were constrained in the same place.

The objective purpose of this paper is to show both sides of remote working and be understandable for everyone who wants to utilize it. This thesis is divided into two parts, the practical and the theoretical. The bibliography consists of valid scientific sources and the qualitative research of a questionnaire referring to entrepreneurs and employees, leading to diagrams and figures with the corresponding percentages. In the end, after the compilation of all the data, the conclusions will be presented.

Keywords: Human Resource Management, Pandemic, Covid-19, Telework.

Περιεχόμενα

Περίληψη.....	4
Abstract	5
Κεφάλαιο 1 ^ο : Εισαγωγή	8
1.1 Εισαγωγικό Πλαίσιο	8
1.2 Σκοπός της εργασίας.....	8
1.3 Δομή της εργασίας	8
Κεφάλαιο 2 ^ο : Βιβλιογραφική ανασκόπηση.....	9
2.1 Ορισμός ΔΑΔ	9
Εργασιακό κόστος.....	10
Μεταβολές στο επιχειρηματικό περιβάλλον.....	10
2.2 Ιστορική Αναδρομή.....	12
2.3 Εισαγωγή στην εξ αποστάσεως εργασία	15
Πολυλειτουργική τηλεργασία	17
Τηλε-οικιακή εργασία	17
Ελεύθερη τηλεργασία.....	18
Κινητή τηλεργασία.....	18
Μεταφερθείσες λειτουργίες back-office	18
2.4 Οι επιπτώσεις της εξ αποστάσεως εργασίας στους εργαζομένους.....	20
2.4.1 Έλλειψη παραγωγικότητας.....	20
2.4.2 Επαγγελματική εξουθένωση.....	22
2.4.3 Ισορροπία μεταξύ προσωπικής και επαγγελματικής ζωής.....	24
2.4.4 Έλλειψη επίβλεψης και task interdependence	26
2.5 Οι Στρατηγικές της ΔΑΔ για την αντιμετώπιση των επιπτώσεων.....	28
2.6 Επιστροφή στην κανονικότητα	31
Κεφάλαιο 3 ^ο : Μεθοδολογία Έρευνας.....	33
3.1 Στόχος έρευνας	33
3.2 Είδος και εργαλείο έρευνας.....	33
3.3 Δείγμα και αποτελέσματα	35
Ενότητα 1 ^η : Δημογραφικά χαρακτηριστικά.....	35
Γράφημα 1: Φύλο	35
Γράφημα 2: Ηλικία	36
Γράφημα 3: Επίπεδο μόρφωσης.....	37
Γράφημα 4: Οικογενειακή Κατάσταση	38

Γράφημα 5: Τομέας Απασχόλησης	39
Γράφημα 6: Η εταιρία οργανισμός σας πόσα άτομα απασχολεί;.....	40
Γράφημα 7: Η εταιρία–οργανισμός σας ανήκει	41
Ενότητα 2^η: Πανδημία και Προβλήματα	42
Γράφημα 8: Ετοιμότητα οργανισμού-υπηρεσίας	42
Γράφημα 9: Επιρροή πανδημίας σε εταιρία-οργανισμό	43
Γράφημα 10: Επιπτώσεις πανδημίας στο μέλλον.....	44
Γράφημα 11: Επαναφορά στην κανονικότητα.....	45
Γράφημα 12: Αλλοίωση οργανισμού	46
Γράφημα 13: Τι βοήθησε να ξεπεραστεί η πανδημία.....	47
Ενότητα 3^η: Εξ αποστάσεως εργασία	48
Γράφημα 14: Συστήματα υποστήριξης εξ αποστάσεως εργασίας	48
Γράφημα 15: Εργασία εν καιρώ πανδημίας.....	49
Γράφημα 16: Εκτίμηση εξ αποστάσεως εργασίας	50
Γράφημα 17: Επιθυμία της εξ αποστάσεως εργασίας μετά τον Covid-19	51
Γράφημα 18: Εργαζόμενοι και αναστολή.....	52
Γράφημα 19: Αναστολή εργασίας και επιδοτήσεις.....	52
Γράφημα 20: Πλεονεκτήματα τηλεργασίας.....	53
Γράφημα 21: Μειονεκτήματα τηλεργασίας.....	54
Κεφάλαιο 4^ο: Περιορισμοί και Συμπεράσματα	55
4.1 Πλεονεκτήματα και Περιορισμοί της έρευνας	55
4.2 Συμπεράσματα	56
Κεφάλαιο 5^ο: Βιβλιογραφία	57
ΕΛΛΗΝΙΚΗ	57
ΞΕΝΗ	57

Κεφάλαιο 1^ο: Εισαγωγή

1.1 Εισαγωγικό Πλαίσιο

Στην παρούσα εργασία γίνεται μια ανάλυση για την σημαντικότητα της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων σε έναν οργανισμό-εταιρία. Το σύνολο των λειτουργιών που έχει ευθύνη να αναλάβει, καθώς και όλες τις αλλαγές που καλέστηκε να διαχειριστεί από το ξέσπασμα της πανδημίας. Επίσης, ποιες στρατηγικές κλήθηκε να ακολουθήσει για να αντιμετωπίσει τις διάφορες δυσκολίες, δίνοντας έμφαση στα σοβαρά προβλήματα των εργαζόμενων σε όλη την διάρκεια του εγκλεισμού. Η αυξανόμενη πίεση και το ωράριο, καθώς και η έλλειψη ισορροπίας προσωπικής-επαγγελματικής ζωής ήταν ένας από τους πιο σοβαρούς λόγους που έριχνε την παραγωγικότητα τους.

1.2 Σκοπός της εργασίας

Όπως αναφέρθηκε και στην αρχή, ο σκοπός είναι να γίνουν ξεκάθαρα και αντιληπτά τα θετικά και αρνητικά στοιχεία της εξ αποστάσεως εργασίας. Ειδικότερα, ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού σε μία επιχείρηση-οργανισμό σε περιόδους κρίσης ή απότομων αλλαγών.

Στόχος της έρευνας είναι να εντυφίσει και να δώσει απαντήσεις στα εξής ερωτήματα:

- Ποιος είναι ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού; (ΔΑΔ)
- Ποια προβλήματα παρουσίασε ο Covid-19;
- Τι είναι η τηλεργασία;
- Τι επιπτώσεις είχε στους εργαζόμενους;
- Ποιες στρατηγικές ακολούθησε η ΔΑΔ;
- Είναι εφικτή η επιστροφή στην κανονικότητα;

1.3 Δομή της εργασίας

Η παρούσα εργασία αποτελείται από πέντε κεφάλαια. Το πρώτο κεφάλαιο είναι κυρίως εισαγωγικό και αναπτύσσει τον σκοπό και τις ερευνητικές ερωτήσεις της διατριβής. Το δεύτερο κεφάλαιο χωρίζεται σε πέντε υποενότητες. Στην πρώτη αναλύει τον ορισμό της ΔΑΔ, στην συνέχεια ακολουθεί μια ιστορική αναδρομή για το πώς ξεκ

ίνησε, μετά γίνεται μια εισαγωγή στην εξ αποστάσεως εργασία και πώς αυτή εφαρμόστηκε, έπειτα διερευνά και τις επιπτώσεις των εργαζομένων που προκλήθηκαν από αυτήν, παρουσιάζει επίσης τις στρατηγικές της ΔΑΔ για την αντιμετώπιση των προβλημάτων και τέλος ασχολείται με το πόσο εφικτή είναι η επιστροφή στην κανονικότητα.

Στο τρίτο κεφάλαιο αναλύει τη μεθοδολογία που ακολουθήθηκε για την εξ αποστάσεως εργασία μαζί με τα αποτελέσματα της. Το τέταρτο κεφάλαιο αναφέρει τους περιορισμούς μαζί με τα συμπεράσματα που προκύπτουν, τόσο από τη βιβλιογραφική έρευνα, όσο και από το ερωτηματολόγιο. Τέλος, στο κεφάλαιο πέντε παρατίθεται η βιβλιογραφία που χρησιμοποιήθηκε για την εκπόνηση της διπλωματικής.

Κεφάλαιο 2^ο: Βιβλιογραφική ανασκόπηση

2.1 Ορισμός ΔΑΔ

Είναι πολύ δύσκολο να βρεθεί ένας ορισμός για τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ), ο οποίος να θεωρείται απόλυτος και καθολικός, εφόσον η ίδια στη σύγχρονη εποχή αποτελεί μία πολύπλοκη έννοια. Ο λόγος, στον οποίο οφείλεται αυτό, είναι η απουσία ενός ολοκληρωτικά συμφωνημένου πλαισίου για να κατανοηθεί και να αναλυθεί η λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού. Αντί γι' αυτό υπάρχουν μόνο ορισμένα ανταγωνιστικά μεταξύ τους μοντέλα. Η ΔΑΔ είναι ένα πεδίο, το οποίο χαρακτηρίζεται από μεγάλη ευελιξία, εφόσον επηρεάζεται με καθολικό και άμεσο τρόπο από κάθε έκτακτη οργανωσιακή αλλαγή, η οποία μπορεί να πραγματοποιηθεί διαχρονικά και έχει ως αίτια της κυρίως κάποιους εξωτερικούς παράγοντες. Ιστορικά είναι αποδεδειγμένο ότι η ΔΑΔ αποτελεί μία επιστήμη, η οποία πρέπει να αναδιαμορφώνει συνεχώς τις προτεραιότητες που θέτει και να αναδημιουργείται, λόγω το ότι οι οικονομικές και οι κοινωνικές συνθήκες, που επικρατούν, μπορούν να μεταβάλλουν το εκάστοτε επιχειρησιακό πλαίσιο, αλλά και τις συνθήκες που επικρατούν σε αυτό (Farnham, 2011).

Υπάρχουν κάποιοι συγκεκριμένοι παράγοντες, οι οποίοι επηρεάζουν καταλυτικά τον τρόπο, με τον οποίο θα εξελιχθεί και θα αντιμετωπιστεί η ΔΑΔ. Οι παράγοντες αυτοί είναι οι εξής:

Εργασιακό κόστος

Έχοντας ως δεδομένο ότι κάθε οργανισμός μέσα στα πλαίσια της σύγχρονης εποχής και στα νέα επιχειρηματικά περιβάλλοντα, μπορεί να βρεθεί αντιμέτωπος με σοβαρά προβλήματα αγωνιστικότητας, κυρίως στο επίπεδο του κόστους, θα πρέπει να στραφεί προς το ποια ακριβώς στοιχεία του λειτουργικού του κόστους, δηλαδή αυτού που σχετίζεται με το ανθρώπινο δυναμικό, θα πρέπει να μεταβληθούν, για να μπορέσει να μειώσει σε μεγάλο βαθμό το κόστος απασχόλησης αυτού και συγχρόνως να ανακαλύψει νέους τρόπους, έτσι ώστε ο κάθε εργαζόμενος, όχι μόνος του αλλά σαν σύνολο, να συμβάλει όσο το δυνατόν περισσότερο στην προσπάθεια που γίνεται, για να επιτευχθούν οι στόχοι που έχει θέσει η κάθε επιχείρηση (Χυτήρης, 2001).

Μεταβολές στο επιχειρηματικό περιβάλλον

Όλες οι μεταβολές που παρατηρούνται στα σύγχρονα και παγκοσμιοποιημένα επιχειρηματικά περιβάλλοντα είναι πολυάριθμες και πάρα πολύ συχνές. Οι συνέπειες που έχουν είναι καθοριστικές για τη στρατηγική και για την πολιτική που θα ακολουθήσει κάθε επιχείρηση, ενώ συγχρόνως κινητοποιούν και την ύπαρξη αλλαγών στο υφιστάμενο σύστημα διοίκησης των ανθρωπίνων πόρων. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι οι μεγάλες προκλήσεις που δημιουργούν την ανάγκη να γίνει ακόμα πιο συστηματική η ΔΑΔ, εξαιτίας των πολλών τεχνολογικών και οικονομικών αλλαγών. Τέτοιες αλλαγές σύμφωνα, με τους Richard & D'Amico (1997) είναι οι ακόλουθες:

- Οι προσπάθειες που κάνουν οι οικονομίες να μεταβούν από τον πρωτογενή και από τον δευτερογενή στον τριτογενή τομέα, σε συνδυασμό με την τεράστια και ραγδαία ανάπτυξη της επιστήμης της πληροφορικής.
- Η ποιοτική διαθεσιμότητα του ανθρώπινου δυναμικού.
- Η διαφορετικότητα όσον αφορά στα δημογραφικά χαρακτηριστικά.
- Η ανάγκη ύπαρξης οργανωσιακού σχεδιασμού.

Λόγω της ύπαρξης πάρα πολλών συνδεδεμένων παραγόντων, είναι δυνατή η εξεύρεση διαφόρων ορισμών στη διεθνή και στην ελληνική βιβλιογραφία, που

σχετίζονται με την έννοια της ΔΑΔ. Πέρα από αυτό, θα πρέπει να εξετάζονται και τα διάφορα υποδείγματα, έτσι ώστε να επέλθει η κατανόηση των βασικών εσωτερικών και εξωτερικών πλευρών, οι οποίες καθορίζουν το πλαίσιο λειτουργίας των επαγγελματιών της ΔΑΔ στη σύγχρονη εποχή. Όπως υποστηρίζουν οι Marchingt και Wilkinson (όπως αναφέρεται στους Mathis & Lackson, 2000), η ΔΑΔ έχει χαρακτηριστεί και ως η ηθική της απασχόλησης. Με βάση έναν ακόμα ορισμό, η ΔΑΔ, περιλαμβάνει τη διαδικασία σχεδιασμού τυπικών συστημάτων μέσα σε οργανισμούς, με απώτερο στόχο τη διασφάλιση της αποτελεσματικότερης και αποδοτικότερης αξιοποίησης των ταλέντων των ανθρώπων και την επίτευξη της στοχοθεσίας που έχει τεθεί (Mathis & Jackson, 2000).

Ακόμα ένας πολύ σημαντικός και ταυτόχρονα αναλυτικός ορισμός είναι αυτός, στον οποίο τονίζεται πως η ΔΑΔ περιλαμβάνει διάφορες πολιτικές και πρακτικές, οι οποίες είναι αναγκαίες για να δοθούν απαντήσεις σε κάθε ζήτημα που σχετίζεται με τους εργαζόμενους. Αναλυτικότερα αυτά μπορούν να αφορούν τις αξιολογήσεις τους, την προσέλκυση και την αμοιβή τους. Σε αυτούς τους παράγοντες συμπεριλαμβάνεται και η προσπάθεια να δημιουργηθεί ένα ασφαλές και κυρίως θετικό εργασιακό περιβάλλον (Dessler, 2009). Χαρακτηριστικά παραδείγματα τέτοιων πρακτικών και πολιτικών είναι τα ακόλουθα (Dessler, 2009):

- Η ανάλυση της εργασίας.
- Ο σωστός τρόπος επιλογής και προσέλκυσης των εργαζομένων.
- Η διαδικασία προγραμματισμού των αναγκών των εργαζομένων.
- Η εκπαίδευση και η καθοδήγηση όλων των νεοπροσληφθέντων, αλλά και των υπαρχόντων εργαζομένων.
- Η διαδικασία της αξιολόγησης της απόδοσής τους.
- Η σωστή διαχείριση των παροχών και των μισθών τους.
- Η όσο το δυνατόν καλύτερη εταιρική επικοινωνία.
- Η επίτευξη της δέσμευσης του ανθρώπινου δυναμικού.

Οι διαφορίες που υπάρχουν γύρω από τη σημασία και από τον ακριβή προσδιορισμό της έννοιας της ΔΑΔ συνεχίζονται μέχρι και τη σύγχρονη εποχή, παρόλο που εστιάζουν σε άλλα σημεία. Οι πιο πολλές εκ των θεωριών που έχουν αναπτυχθεί κατά τη διάρκεια των τελευταίων δεκαετιών, έδειξαν ότι η φύση της ΔΑΔ έχει αλλάξει, εφόσον δεν επικεντρώνεται τόσο στη διαχειριστική, όσο στην προνοητική λειτουργία των οργανισμών, ενώ περιλαμβάνει και στρατηγικά σημεία. Όλες αυτές οι προσπάθειες

ξεκίνησαν από την ανάγκη να διαχωριστούν οι έννοιες της Διοίκησης του Ανθρώπινου Προσωπικού και της Διοίκησης του Ανθρώπινου Δυναμικού και συνεχίστηκαν με την προσπάθεια να ενταχθούν οι εργασιακές και βιομηχανικές σχέσεις στη ΔΑΔ, να εξεταστούν οι στρατηγικές που χρησιμοποιεί και να ενσωματωθούν οι στρατηγικές αυτές στις επιχειρήσεις, μέσα από τη συμμετοχή όλων των προϊσταμένων σε κάθε διαδικασία. Στη συνέχεια θα πρέπει να διερευνάται και ο βαθμός, στον οποίο η ΔΑΔ είναι ικανή να λειτουργήσει καταλυτικά για να δημιουργηθεί ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στους οργανισμούς, αποκτώντας με αυτόν τον τρόπο μία διαφορετική στρατηγική, η οποία θα μεταβάλλει συνεχώς τη διάσταση και τη σημασία της (Torrington, 2005).

2.2 Ιστορική Αναδρομή

Σχετικά με την ιστορική αναδρομή της ΔΑΔ, θα πρέπει να τονιστεί πως ήδη από το δεύτερο μισό του 19ου αιώνα η ίδια είχε κάνει την εμφάνιση της. Αρχικά βασιζόταν και σχετιζόταν μόνο με την ικανοποίηση που θα έπρεπε να νιώθουν οι εργαζόμενοι των επιχειρήσεων, έτσι όπως αυτή προκύπτει από την εργασία τους. Τις περισσότερες φορές βέβαια οι ίδιοι έπεφταν θύματα εκμετάλλευσης των εργοδοτών τους. Προς τα τέλη του 19ου και κυρίως από τις αρχές του 20ού αιώνα, έκαναν την εμφάνισή τους στα πλαίσια της Διοίκησης των επιχειρήσεων, τα επονομαζόμενα «στελέχη πρόνοιας», μέλημα των οποίων ήταν να βελτιώσουν τη ζωή του κάθε εργαζομένου. Αυτό θα μπορούσε να επιτευχθεί μέσα από τις παροχές πολλών επιδομάτων, όπως είναι τα αντίστοιχα της ανεργίας, της απόκτησης στέγης και της ασθένειας (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

Συγχρόνως εμφανίστηκε και το κίνημα του «επιστημονικού management», βασικός εμπνευστής του οποίου ήταν ο Αμερικανός μηχανικός Taylor, ο οποίος το 1910 προχώρησε στη δημοσίευση του έργου του με τον τίτλο «Αρχές επιστημονικού management». Θεωρούσε ότι ο απώτερος στόχος της διοίκησης οφείλει να είναι η διαδικασία για να εξασφαλιστεί η ύψιστη δυνατή ευημερία των εργοδοτών, αλλά και των εργαζομένων. Με βάση διάφορους επιστήμονες, η ευημερία των εργοδοτών δε σημαίνει μόνο την ύπαρξη βραχυχρόνιων μεγάλων κερδών, αλλά βοηθά να αναπτυχθούν οι δραστηριότητες των επιχειρήσεων, έτσι ώστε να μπορούν να καταβάλουν πιο υψηλούς μισθούς. Όσον αφορά στους εργαζόμενους, η ύψιστη

ευημερία σημαίνει, όχι μόνο την ύπαρξη υψηλών μισθών, αλλά και την ολοκλήρωση της προσωπικής τους ανάπτυξης, για να μπορούν να εκτελούν τα καθήκοντά, τα οποία θα ταιριάζουν με τις ικανότητες που έχουν, με επιστημονικό τρόπο και συγχρόνως να πληρώνονται ανάλογα γι' αυτό (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

Η θεωρία του management στην ουσία επιδιώκει να μειώσει το κόστος, να αυξήσει την παραγωγικότητα και να συνδέσει την παραγωγικότητα των εργαζομένων με την αμοιβή τους. Μετά το 1920 άρχισαν να εμφανίζονται νέα ζητήματα, εφόσον οι επιχειρήσεις αυξήθηκαν σε μέγεθος, ενώ οι αρμοδιότητες που είχε το τμήμα του προσωπικού διευρύνθηκαν και άρχισαν να περιλαμβάνουν την εκπαίδευση, την επιλογή, τη στελέχωση, την ανάθεση των καθηκόντων και τον καθορισμό των ρόλων. Για πρώτη φορά τα στελέχη της επιχείρησης ένιωσαν την ανάγκη άντλησης πληροφοριών και μεθόδων από διάφορες επιστημονικές θεωρίες και από τις ίδιες τις αρχές, του management των επιχειρήσεων. Ο κύριος εκφραστής της θεωρίας του management, κατά τη συγκεκριμένη δεκαετία, υπήρξε ο Henry Fayol, ο οποίος ασχολήθηκε κυρίως με τη διαδικασία της επιστημονικής διαχείρισης και επικέντρωσε το ενδιαφέρον του τόσο στους απλούς εργαζόμενους, όσο στην εργασία του κάθε στελέχους, στη διαδικασία της διοίκησης και σε όλες γενικότερα τις λειτουργίες (Πατρινός και Αναστασίου, 2009).

Ακολουθώντας ο εκπρόσωπος του Κινήματος των Ανθρωπίνων Σχέσεων, ο Elton Mayo, έκανε διάφορες έρευνες για να μπορέσει να παρουσιάσει το κοινωνικό περιβάλλον, μέσα στο οποίο λειτουργούν οι εργαζόμενοι. Σύμφωνα με τα πορίσματα αυτού, φάνηκε ότι η παραγωγικότητα θα μπορούσε να βελτιωθεί, αν υπήρχαν οι κατάλληλοι κοινωνικοί παράγοντες, όπως ήταν οι ικανοποιητικές σχέσεις ανάμεσα στα μέλη των ομάδων, το ηθικό και το αίσθημα του ανήκειν. Οι έρευνες που έκανε ο Mayo είναι η πρώτη ολοκληρωμένη και επιστημονική προσπάθεια για να κατανοηθεί η ανθρώπινη συμπεριφορά μέσα σε κάθε οργάνωση. Ο ίδιος επικεντρώθηκε κυρίως σε διάφορους ψυχολογικούς παράγοντες, οι οποίοι θα μπορούσαν να αυξήσουν την αποδοτικότητα των ατόμων και ταυτόχρονα να καταδείξουν την ανάγκη τους να ενταχθούν σε ομάδες, να αισθανθούν ότι συμμετέχουν ενεργητικά στην προσπάθεια να επιτευχθούν οι στόχοι και να εκτελούν έργα, για τα οποία θα ήταν δημιουργικοί υπεύθυνοι (Πατρινός & Αναστασίου, 2009).

Αμέσως μετά το τέλος του Β' Παγκοσμίου πολέμου αυξήθηκε η δύναμη που είχαν τα συνδικάτα και εκ μέρους του κράτους ενισχύθηκε η διαδικασία ανάθεσης της διοίκησης του προσωπικού σε κάποια πιο εξειδικευμένα πρόσωπα. Η πιο μεγάλη νίκη

που πέτυχαν τα συνδικάτα ήταν να αναγνωριστεί τελικά το δικαίωμα της συλλογικής διαπραγμάτευσης όλων των όρων της εργασίας. Το γεγονός αυτό ήταν η αφορμή για να δημιουργηθούν τα τμήματα των εργασιακών σχέσεων ή αλλιώς οι υπηρεσίες του προσωπικού, οι οποίες σήμερα ονομάζονται ως Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού ή ως Τμήμα Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων. Οι αρμοδιότητες που είχαν αυτά τα τμήματα περιλάμβαναν την επιλογή και την προσέλκυση των εργαζομένων, την αντιμετώπιση όλων των παραπόνων που σχετίζονται με τις συνθήκες εργασίας και με τις αμοιβές, την εκπαίδευση των εργαζομένων, αλλά και το χρόνο υλοποίησης και την ανάλυση κάθε έργου. Τότε το τμήμα του προσωπικού ανήκε στον τομέα της παραγωγής των βιομηχανικών επιχειρήσεων και έπρεπε να δίνει αναφορά στον διευθυντή της παραγωγής, εφόσον ο συγκεκριμένος τομέας συγκέντρωνε τους περισσότερους εργαζόμενους. Έτσι σε αυτόν εμφανίζονταν και τα πιο πολλά προβλήματα (Wayne, 2011).

Περίπου προς τα τέλη του 1960 άρχισε να αναγνωρίζεται η αξία που έχει η αποτελεσματικότητα όσον αφορά στην οργάνωση των επιχειρήσεων, η οποία επιτυγχάνεται μέσω της διατύπωσης ξεκάθαρων στόχων και της ενίσχυσης της αφοσίωσης κάθε εργαζομένου στην επιχείρηση, για να μπορέσουν να επιτευχθούν όλοι οι στόχοι. Η ανάπτυξή της παρατηρείται στα πλαίσια του management, το οποίο στηρίζει η Θεωρία των Συστημάτων. Αυτό σημαίνει ότι η διοίκηση αντιμετωπίζεται ως ένα σύστημα, με απώτερο στόχο να επιλυθούν τα προβλήματα μέσα από την ανάλυση των εισροών των συστημάτων και της σύνδεση αυτών με τις εκροές, αλλά και των διαδικασιών που σχετίζονται με την επεξεργασία (Wayne, 2011).

Σχετικά με το σύστημα, αυτό θεωρήθηκε ότι μπορεί να αποτελείται είτε από ένα άτομο, είτε από μία ομάδα είτε και από όλο τον οργανισμό. Σχετικά με τις εισροές, αυτές αποτελούνται από τους φυσικούς, τους ανθρώπινους, τους υλικούς, τους οικονομικούς και του πληροφοριακούς πόρους που συμμετέχουν σε όλες διαδικασίες μετατροπής. Εν συνεχεία, οι εκροές είναι το σύνολο των εκπαιδευμένων αποφοίτων, της τεχνογνωσίας που έχει αποκτηθεί και της αναπτυσσόμενης έρευνας. Ο ρόλος που διαδραματίζει η επεξεργασία μέσα σε ένα σύστημα είναι να επιτύχει τη διευκόλυνση της διαδικασίας της μετατροπής, μέσω του προγραμματισμού, της ηγεσίας, του ελέγχου και της οργάνωσης (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003). Το 1980 ο όρος «προσωπικό» αντικαταστάθηκε από τον αντίστοιχο «ανθρώπινοι πόροι». Η συγκεκριμένη αλλαγή της ονομασίας φανερώνει και μία γενικότερη μεταβολή της φιλοσοφίας, η οποία σχετίζεται με τον τρόπο αντιμετώπισης των εργαζομένων, που

αποτελούν το μεγαλύτερο πλεονέκτημα κάθε σύγχρονης επιχείρησης (Πατρινός & Αναστασίου, 2009).

Οι εργαζόμενοι κάθε επιχείρησης θα πρέπει να αντιμετωπίζονται ως το ανθρώπινο δυναμικό ή ως άνθρωποι πόροι, τους οποίους η κάθε επιχείρηση θα πρέπει να αξιοποιεί, να κινητοποιεί και παρακολουθεί συνεχώς την απόδοσή τους. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στην ύπαρξη προγραμμάτων προσέλκυσης, κατάλληλων ατόμων για να καλύπτονται οι ανάγκες των επιχειρήσεων, σωστού προγραμματισμού, ολοκληρωμένης ανάπτυξης της σταδιοδρομίας (κυρίως των νέων εργαζομένων), αποτελεσματικής αξιοποίησης αυτών και βελτίωσης των τεχνικών για την επιλογή τους (Wayne, 2011).

2.3 Εισαγωγή στην εξ αποστάσεως εργασία

Ένα βασικό χαρακτηριστικό της σύγχρονης εποχής είναι η παγκοσμιοποίηση, η οποία έχει αλλάξει τα πάντα στον χώρο των επιχειρήσεων και έχει αυξήσει τον ανταγωνισμό. Οι επιχειρήσεις λοιπόν θα πρέπει να βρουν τρόπους για να ανταποκριθούν άμεσα στις απαιτήσεις και να αντιμετωπίσουν τις νέες ανάγκες που προκύπτουν. Οι Τεχνολογίες των Πληροφοριών και των Επικοινωνιών (ΤΠΕ) είναι καθοριστικές για την αναδιαμόρφωση του τρόπου, με τον οποίο ο άνθρωπος ζει και εργάζεται. Ο διεθνής λοιπόν ανταγωνισμός έχει αναγκάσει τους οργανισμούς να κοιτάζουν πολύ πιο πέρα από τις πατροπαράδοτες λύσεις και έτσι να αναζητήσουν ακόμα ανταγωνιστικότερα πλεονεκτήματα μέσα από την ύπαρξη καινοτόμων δράσεων στο πλαίσιο της εργασίας. Μέσω της εφαρμογής και της ενίσχυσης της εξ αποστάσεως εργασίας, ή αλλιώς της τηλεργασίας, θα μπορέσουν να αυξήσουν την ευελιξία τους και να αλλάξουν τη στάση που έχουν έναντι των εναλλακτικών μορφών εργασίας.

Η τηλεργασία αποτελεί έναν καινοτόμο τρόπο εργασίας, ο οποίος βασίζεται στις Τεχνολογίες της Πληροφορίας και των Επικοινωνιών, με βάση τις οποίες μπορεί κάποιος να εργαστεί ανεξαρτήτως της τοποθεσίας του. Είναι ένα βασικό τμήμα της υποστήριξης και της εισαγωγής νέων μορφών εργασίας. Οι πολλές μεταβολές που παρατηρούνται στην αγορά της εργασίας και στα δημογραφικά στοιχεία, έχουν αυξήσει τον αριθμό των εργαζομένων που δουλεύουν εξ αποστάσεως. Με αυτόν τον τρόπο οι εργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα να εργαστούν από το μέρος που θα επιλέξουν, ενώ η τηλεργασία τους προσφέρει τη δυνατότητα να δημιουργηθούν νέες θέσεις εργασίας

σε μειονεκτικές, απομακρυσμένες και αγροτικές περιοχές και να ενισχυθούν οι πρωτοβουλίες στα πλαίσια της περιφερειακής ανάπτυξης. Επίσης, η αυξημένη εφαρμογή της βοηθά να επιτευχθούν και οι περιβαλλοντικοί στόχοι που τίθενται. Κάποιες φορές βέβαια είναι δυνατόν να λειτουργήσει και με τον αντίθετο τρόπο, ειδικά σε μία εποχή όπως είναι η σημερινή, στην οποία οι συνθήκες που επικρατούν σίγουρα δεν είναι οι ιδανικές.

Όλο και πιο πολλοί εργαζόμενοι πλέον, ένα μέρος της εργασίας τους το πραγματοποιούν από το σπίτι τους. Αυτό μπορεί να μειώσει τον χρόνο που χρειάζεται κάποιος για να πάει στη δουλειά του ή τα ταξίδια που πρέπει να κάνει εξαιτίας της. Η δυνατότητα τηλεργασίας μακροπρόθεσμα φαίνεται ότι προσφέρει νέες ευκαιρίες, συνάμα όμως εγκυμονεί και νέες προκλήσεις για κάθε εργαζόμενο (Moreno & Moeckel, 2016). Μια από τις μεγαλύτερες προκλήσεις που μπορεί να αντιμετωπίσει κάθε εργασιακός οργανισμός είναι να μπορέσει να προσαρμοστεί στις νέες διοικητικές, κοινωνικές και τεχνολογικές αλλαγές, που θα πρέπει να αντιμετωπίσει. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι ότι εξαιτίας της αύξησης των εργαζομένων, οι οποίοι προσπαθούν να πετύχουν την εξισορρόπηση των εργασιακών και των προσωπικών τους ευθυνών, αυξάνεται και η ζήτηση περισσότερο ευέλικτων προγραμμάτων σχετικών με την εργασία (Caillier, 2013). Έτσι οι οργανισμοί οφείλουν να καινοτομήσουν και να προχωρήσουν στην ανάπτυξη και στην υιοθέτηση νέων πρακτικών, οι οποίες θα είναι ικανές να δημιουργήσουν μία ασυνέχεια σε σχέση με τα προηγούμενα χρόνια (De Vries et al., 2016).

Σύμφωνα με αυτό μία πολύ σημαντική οργανωτική καινοτομία, η οποία επιλέγεται όλο και πιο πολύ εκ μέρους των οργανισμών, αποτελεί η τηλεργασία. Μέσω αυτής οι εργαζόμενοι μπορούν να εκτελούν κάποια ή γενικότερα τα καθήκοντά τους από εναλλακτικές θέσεις ή από το σπίτι τους (Caillier, 2012). Μερικές φορές θεωρείται και ως μία «τηλεανταλλαγή», η οποία αποτελεί μία ευέλικτη μορφή εργασίας, κατά τη διάρκεια της οποίας ο εργαζόμενος μπορεί να εκτελέσει είτε όλες, είτε ένα μέρος των εργασιών του, ξεχωριστά από το τόπο όπου βρίσκεται ο εργοδότης του, με τη χρήση μίας συγκεκριμένης ταυτότητας για την επικοινωνία και τη λειτουργία (Baruch, 2001).

Για πρώτη φορά το ενδιαφέρον γύρω από τη τηλεργασία εμφανίστηκε κατά τη δεκαετία του 1970. Τότε ο όρος αυτός χρησιμοποιούνταν για να υποδηλώσει μία εργασία, που πραγματοποιείται εκτός γραφείου, αναφερόμενος κυρίως στις τηλεφωνικές επικοινωνίες, όταν λειτουργούσαν σαν υποκατάστατο της φυσικής εργασίας. Την επόμενη δεκαετία το ενδιαφέρον αυτό αυξήθηκε ακόμη περισσότερο

ανάμεσα στους εργαζόμενους, στους εργοδότες και στις βιομηχανίες των τηλεπικοινωνιών. Αυτό οδήγησε στη δεκαετία του 1990 στον τεράστιο πολλαπλασιασμό της τηλεργασίας, η οποία δημιουργούσε προσδοκίες για ακόμα μεγαλύτερες αυξήσεις στο μέλλον (Osborne & Brown, 2005).

Σχετικά με τους τύπους της τηλεργασίας, αυτοί είναι τρεις. Ο πρώτος είναι αυτός της πλήρους απασχόλησης, ο δεύτερος της μερικής και ο τρίτος της κατάστασης. Η εξ ολοκλήρου τηλεργασία υποδηλώνει ότι οι εργαζόμενοι εκτελούν και ολοκληρώνουν είτε όλα, είτε σχεδόν όλα τα καθήκοντα που έχουν αναλάβει έξω από τα παραδοσιακά γραφεία. Η πλήρης τηλεργασία είναι στην ουσία η εργασία από το σπίτι. Από την άλλη η μερική τηλεργασία δηλώνει ότι εργαζόμενοι εκτελούν και ολοκληρώνουν τα καθήκοντα που έχουν έξω από το γραφείο πολύ τακτικά, όχι όμως σε όλη τη διάρκεια της εβδομάδας. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι όταν εργάζονται μία ή ακόμη πιο πολλές ημέρες την εβδομάδα από το σπίτι τους, είτε κάθε δύο εβδομάδες, είτε για ορισμένες μέρες μέσα στον μήνα. Η κατάσταση τηλεργασίας σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι δεν εργάζονται με αυτόν τον τρόπο τακτικά. Το συγκεκριμένο είδος τηλεργασίας συμβαίνει όταν υπάρχει κάποιο ιατρικό πρόβλημα, ή σε καιρό επικίνδυνων συνθηκών, οι οποίες δεν επιτρέπουν στους υπαλλήλους να φτάσουν στο γραφείο τους και να εργαστούν από εκεί. Ορισμένες φορές η τηλεργασία αυτού του είδους προκύπτει και από τη διαδικασία για να προετοιμαστεί κάποιο εξειδικευμένο έργο, το οποίο χρειάζεται ιδιαίτερα μεγάλη συγκέντρωση και ηρεμία (Tavares, 2017).

Στη συνέχεια σύμφωνα με τη Huws (1991) έχουμε πέντε είδη τηλεργασίας:

Πολυλειτουργική τηλεργασία

Αυτό το είδος της τηλεργασίας δηλώνει ότι οι υπάλληλοι εναλλάσσονται ανάμεσα στην εργασία στα γραφεία τους και στην εργασία σε άλλους χώρους. Στις περισσότερες περιπτώσεις ο δεύτερος αυτός χώρος είναι το σπίτι, αλλά μπορεί να είναι και κάποιο άλλο σημείο ή ένα τηλε-κέντρο.

Τηλε-οικιακή εργασία

Η τηλε-οικιακή εργασία δηλώνει την εργασία, η οποία δεν βασίζεται αποκλειστικά και μόνο στο σπίτι και πραγματοποιείται για έναν εργοδότη, ακόμη και

στην περίπτωση που οι εργαζόμενοι δεν είναι επίσημα μισθωτοί. Το συγκεκριμένο είδος τηλεργασίας δε χρειάζεται μεγάλη εξειδίκευση και ασκείται από άτομα, τα οποία είναι στο σπίτι είτε γιατί θα πρέπει να φροντίσουν την οικογένειά τους, είτε λόγω κάποιων εξαρτώμενων ατόμων.

Ελεύθερη τηλεργασία

Στα πλαίσια της ελεύθερης τηλεργασίας οι τηλεεργαζόμενοι, αντίθετα από τους οικιακούς τηλεεργαζόμενους, δεν εργάζονται για τους ίδιους πελάτες ή για έναν εργοδότη.

Κινητή τηλεργασία

Η περίπτωση της κινητής τηλεργασίας προέκυψε εκ μέρους των παραδοσιακών τύπων εργασίας, όταν αυτοί εξειδικεύονται και χρησιμοποιούν τις νέες τεχνολογίες. Οι τεχνολογίες που χρησιμοποιούνται μπορεί να είναι φορητοί υπολογιστές, κινητά τηλέφωνα, φορητές συσκευές φαξ, που επιτρέπουν να δημιουργηθεί μία κινητικότητα και να αυξηθούν οι επαγγελματικές, τεχνικές και διευθυντικές εργασίες που εκτελούνται εξ αποστάσεως.

Μεταφερθείσες λειτουργίες back-office

Οι κατηγορίες που αναφέρθηκαν έως τώρα περικλείουν διάφορες δραστηριότητες, οι οποίες μπορούν να πραγματοποιηθούν από ένα μόνο άτομο όταν βρίσκεται πέρα από το γραφείο του. Στην περίπτωση του ανακατασκευασμένο back-office αλλάζουν τα πράγματα. Εδώ διάφορες εταιρείες αναπτύσσουν εξειδικευμένα κέντρα για να μπορούν να εκτελέσουν δραστηριότητες, στις οποίες ανήκουν η εξυπηρέτηση των πελατών, η εισαγωγή των δεδομένων, οι ταχυδρομικές παραγγελίες, η τηλεφωνική τραπεζική εξυπηρέτηση και οι κρατήσεις αεροπορικών εισιτηρίων. Τα κέντρα αυτά ελέγχονται άμεσα από τον εργοδότη, ο οποίος βρίσκεται σε απόσταση από τους εργαζομένους του (Huws, 1997).

Ένα από τα βασικότερα χαρακτηριστικά που έχει η τηλεργασία είναι η θέση υλοποίησής της. Σύμφωνα με τους Haddon και Brynin (2005) είναι ζήτημα το κατά

πόσο η τηλεργασία έχει τη δυνατότητα να περιλαμβάνει αποκλειστικά και μόνο εργασίες, που βασίζονται στο σπίτι, η και τηλε-αγροικίες ή τηλε-κέντρα. Για να δοθεί απάντηση σε αυτό το ζήτημα δεν θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη μόνο ο εργασιακός χώρος, αλλά και ο τρόπος και η ποιότητα της εργασίας. Το ότι ο τρόπος εργασίας εξαρτάται άμεσα από τον χώρο, αποδεικνύει και τα πολλά θετικά που μπορεί να έχει αυτή η εργασιακή μορφή. Φυσικά ένα από τα σημαντικότερα αρνητικά της τηλεργασίας είναι ότι μπορεί να απομονωθεί το άτομο από τον εργασιακό του περίγυρο και γενικότερα από την ενημέρωση γύρω από τον τομέα του.

Ένα ακόμα ιδιαίτερο χαρακτηριστικό της τηλεργασίας είναι και η ευελιξία χρόνου που προσφέρει. Οι εργαζόμενοι μπορούν να οριοθετήσουν τον χρόνο τους και με αυτόν τον τρόπο να καλύψουν και άλλες υποχρεώσεις τους, είτε κοινωνικές είτε οικογενειακής φύσεως. Παρόλο που αυτό το χαρακτηριστικό είναι θετικό, παρατηρείται συχνά η αδυναμία των εργαζομένων να καταμερίσουν με σωστό τρόπο τον χρόνο τους, με αποτέλεσμα να μειώνεται η ευσυνειδησία τους απέναντι στην προσωπική και οικογενειακή τους ζωή και να αυξάνεται η εργασιομανία τους, ή από την άλλη να μειώνεται η παραγωγικότητά τους (Gimenez-Nadal et al., 2018). Τέλος, σχετικά με τις νέες τεχνολογίες, είναι ένα ζήτημα το κατά πόσο αποτελούν αναγκαίο χαρακτηριστικό της τηλεργασίας. Το ότι η χρήση των υπολογιστών φαίνεται να αποτελεί ένα αναπόσπαστο τμήμα του ορισμού τους, προκύπτει κυρίως από τα θετικά που προσφέρει. Πιο συγκεκριμένα μέσα από τον γόνιμο συνδυασμό των νέων τεχνολογιών και της επικοινωνίας μπορεί να προκύψει μία ξεχωριστή και πολύ ευέλικτη μορφή εργασίας, η οποία θα προσφέρει νέες προοπτικές στα άτομα (Burke, 2017).

Μέσω της αναφοράς των κύριων γνωρισμάτων της τηλεργασίας, φάνηκε η διαφορά που έχει με τις παραδοσιακές μορφές εργασίας. Σε αντίθεση με την παραδοσιακή εργασία μπορεί να πετύχει τον εκσυγχρονισμό των επιχειρήσεων και να ικανοποιήσει την ανάγκη που έχουν οι εργαζόμενοι να συμβιβάσουν την ιδιωτική και την εργασιακή τους ζωή. Επιπλέον, η εξέλιξη της τηλεργασίας μπορεί να βοηθήσει και την προστασία του περιβάλλοντος, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, μέσω της μείωσης της κυκλοφορίας των οχημάτων σε μία περιοχή. Η εφαρμογή της είναι ιδιαίτερα κερδοφόρα όμως, τόσο για τους εργαζόμενους, όσο και για τους εργοδότες, εφόσον οι δεύτεροι μπορούν να αναπτύξουν ακόμα περισσότερο τις επιχειρήσεις τους και να περιορίσουν την ανάγκη να ενοικιάζουν πολλούς χώρους για γραφεία. Έτσι θα βελτιωθεί η ποιότητα ζωής και των εργαζομένων, λόγω του ότι δεν θα χρειάζονται τόσο

χρόνο για τη μεταφορά τους και κυρίως θα μειωθεί το κόστος της καθημερινότητάς τους (Eddleston & Multi, 2017).

Παρά το γεγονός ότι η τηλεργασία έχει πολλές ωφέλειες για το άτομο και τις επιχειρήσεις, οι απόψεις σχετικά με αυτή δίστανται, λόγω του ότι δεν θεωρείται ότι μπορεί να αντικαταστήσει πλήρως την παραδοσιακή εργασιακή απασχόληση, εφόσον υπάρχουν διάφορα προβλήματα στα πλαίσια της επαγγελματικής εξέλιξης, της κατάρτισης και των εργασιακών δικαιωμάτων των ατόμων. Ορισμένες επιχειρήσεις έχουν υιοθετήσει μάλιστα μία άλλη προσέγγιση, η οποία συνδυάζει τη τηλεργασία με την παραδοσιακή κουλτούρα εργασίας θέλοντας να προωθήσει την ομαδική εργασία και την αυθόρμητη συνεργασία (Morganson et al., 2010).

2.4 Οι επιπτώσεις της εξ αποστάσεως εργασίας στους εργαζομένους

2.4.1 Έλλειψη παραγωγικότητας

Το ξέσπασμα του κορονοϊού είχε ως αποτέλεσμα να γίνει μία πολύ γρήγορη στροφή προς την εξ αποστάσεως εργασία στα πλαίσια διαφόρων επαγγελμάτων. Η αλλαγή αυτή φάνηκε ότι είχε τελικά αρνητικό αντίκτυπο στην παραγωγικότητα των εργαζομένων.

Η παραγωγικότητα είναι μία πολύπλοκη μεταβλητή, η οποία έχει μελετηθεί ιδιαίτερα κατά τη διάρκεια της πανδημίας. Σύγχρονες μελέτες χρησιμοποίησαν λογιστικά δεδομένα, συστήματα για την παρακολούθηση των ωρών εργασίας και των δραστηριοτήτων των εργαζομένων, καθώς και τα αποτελέσματα της αυτοαξιολόγησης των ίδιων για να δουν τελικά αν επηρεάστηκε αρνητικά η παραγωγικότητά τους (Shi et al., 2020). Πράγματι φάνηκε ότι η ίδια μειώθηκε σημαντικά. Μιλώντας με οικονομικούς όρους, η πανδημία έχει οδηγήσει σε μία μείωση των επενδύσεων, μια εξουθένωση του ανθρώπινου κεφαλαίου, εξαιτίας της ανεργίας, και μία μείωση του τομέα του παγκόσμιου εμπορίου και του εφοδιασμού. Με αυτόν τον τρόπο περιορίστηκε η ικανότητα που έχουν οι οικονομίες να αυξάνουν τα εισοδήματά τους και μειώθηκε η παραγωγικότητά τους (Shi et al., 2020). Επιπλέον τα μέτρα που πάρθηκαν για να περιοριστεί ο ιός, προκάλεσαν αύξηση του ενδιάμεσου κόστους των επιχειρήσεων, μείωση της προστιθέμενης αξίας, κάτι που σημαίνει ότι μειώθηκε η διαφορά ανάμεσα στην τιμή πώλησης των προϊόντων και των υπηρεσιών και στο

κόστος παραγωγής τους, και φυσικά μείωση της παραγωγικότητας (Bloom et al., 2021).

Η πανδημία είναι αυτή που ανάγκασε πολλές μεγάλες επιχειρήσεις να επιλέξουν την υιοθέτηση της εξ αποστάσεως εργασίας. Στην αρχή οι περισσότεροι εργαζόμενοι δεν είχαν τη στήριξη και την υποδομή που χρειάζονταν για την τηλεργασία, ούτε φυσικά και τις απαιτούμενες δεξιότητες. Αποτέλεσμα ήταν η παραγωγικότητα τους να μειωθεί εξαιτίας των αυξημένων περισπασμών και του κόστους επικοινωνίας. Σε αυτά περιλαμβάνεται και ο χρόνος που αφιέρωναν σε δραστηριότητες για να υλοποιήσουν και να συντονίσουν τις συναντήσεις στα πλαίσια των εταιρειών, κάτι που σημαίνει ότι μειώνονταν οι ώρες που είχαν στη διάθεσή τους να εργαστούν από το σπίτι (Gibbs et al., 2021). Το οξύμωρο είναι ότι στα πλαίσια της τηλεργασίας η μεγαλύτερη εργασιακή αυτονομία και η αυτο-ηγεσία, θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε αύξηση της παραγωγικότητας (Galanti et al., 2021). Αντί για αυτό, όμως, σύμφωνα και με τους Bao et al. (2022), η πανδημία μείωσε τελικά τη συνολική παραγωγικότητα στον ιδιωτικό τομέα σε ποσοστό 4%, ενώ προσδοκείται ότι η μείωση αυτή θα αυξηθεί ακόμα 1% στο μέλλον, εάν οι συνθήκες συνεχίσουν να είναι αντίξοες. Η μελέτη αυτή τονίζει ότι αυξήθηκε το ενδιάμεσο κόστος σχετικά με την πανδημία, κάτι που επηρεάζει άμεσα και τη μείωση της παραγωγικότητας. Πέρα απ' αυτό όμως και στην έρευνα των Kleinman και Escudero (2022), με βάση τα αποτελέσματα που προέκυψαν, παρουσιάστηκε μια αρνητική συσχέτιση ανάμεσα στην τηλεργασία, που υιοθετήθηκε κατά τη διάρκεια του Covid-19, και στην παραγωγικότητα. Φαίνεται πιο αναλυτικά ότι η παραγωγικότητα της εργασίας μειώθηκε περίπου κατά 4,9% στις χώρες λατινικής Αμερικής και κατά τα 3,5% σε ακόμα 24 κράτη του κόσμου.

Στη δική τους έρευνα οι Sutarro et al. (2022) χρησιμοποίησαν συστήματα παρακολούθησης των δραστηριοτήτων των εργαζομένων σε εταιρείες που παρέχουν υπηρεσίες τεχνολογίας και πληροφοριών στην Ασία. Εκεί παρατήρησαν ότι η παραγωγικότητα της εργασίας τους κατέγραψε μείωση περίπου κατά 8 έως 19%. Αυτό σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι από το σπίτι, οι οποίοι δούλευαν πολύ περισσότερες ώρες, ήταν λιγότερο παραγωγικοί. Στη δική τους μελέτη οι Shi et al. (2022) χρησιμοποιούν διάφορα δεδομένα από τις καθημερινές δραστηριότητες των προγραμματιστών σε μία μεγάλη εταιρεία πληροφορικής της Κίνας παρατηρώντας ότι η τηλεργασία είχε κυρίως αρνητικές επιπτώσεις στη συνολική παραγωγικότητα αυτής. Σημαντικές όμως είναι και οι έρευνες που διεξήχθησαν με βάση τις απόψεις των ίδιων των εργαζομένων για την απόδοσή τους κατά τη διάρκεια της εξ αποστάσεως εργασίας τους στα πλαίσια της

πανδημίας. Έτσι στη μελέτη των Farooq και Sultana (2021) φάνηκε η ύπαρξη αρνητικής σχέσης ανάμεσα στην εργασία από το σπίτι και στην παραγωγικότητα, ειδικά αν λάβει κανείς υπόψη την ύπαρξη ενός λιγότερο εποπτευόμενου περιβάλλοντος εργασίας. Οι δυσκολίες να συμφιλιώσουν οι εργαζόμενοι την οικογένεια με την εργασία τους, σε συνδυασμό με την κοινωνική απομόνωση, επηρέασαν αρνητικά την παραγωγικότητά τους (Galanti et al., 2021).

Ένα αίτιο της μείωσης της παραγωγικότητας αυτών, σύμφωνα με τους Ramos και Prasetyo (2020), ήταν τα μειωμένα εργασιακά κίνητρα που τους προσφέρονταν, η απόσπαση της προσοχής τους κατά τη διάρκεια της εργασίας τους και η ανάληψη πολλών εργασιών ταυτόχρονα. Η πανδημία είναι μία παγκόσμια κρίση, που έχει επηρεάσει τους τομείς τόσο της προσφοράς όσο και της ζήτησης των αγαθών και των υπηρεσιών. Έτσι έχει δημιουργηθεί ένα πλαίσιο, μέσα στο οποίο παρατηρείται μείωση των κινήτρων για καινοτομία των προϊόντων και για βελτίωση της ποιότητάς τους, αναστολή της τεχνολογικής προόδου και μείωση της παραγωγικότητας των εργαζομένων (Etheridge et al., 2020).

Ακόμα χαρακτηριστικό είναι ότι σύμφωνα με τους Ramos και Prasetyo (2020), παράγοντες όπως το να εργάζεται κάποιος μέσα σε έναν άνετο χώρο, να παίρνει τις δικές του αποφάσεις για τον προγραμματισμό της εργασίας του, να συνδυάζει την εργασία του με τις δουλειές του σπιτιού και να μπορεί να αποφεύγει κάθε μετακίνηση, ενώ μπορούν να επιδράσουν θετικά στην ικανοποίηση από την εργασία, έχουν αρνητικό αντίκτυπο στην παραγωγικότητα. Χαρακτηριστικό παράδειγμα σύμφωνα με τους Etheridge et al. (2021) είναι το ότι η παραγωγικότητα μειώθηκε περισσότερο στην εργασία από το σπίτι σε επαγγέλματα που είχαν σχέση με τα τρόφιμα, στα άτομα με χαμηλότερα εισοδήματα και στις γυναίκες με παιδιά.

2.4.2 Επαγγελματική εξουθένωση

Η πάρα πολύ γρήγορη μετάβαση από την παραδοσιακή στην εξ αποστάσεως εργασία αύξησε σημαντικά και την επαγγελματική εξουθένωση των εργαζομένων. Η ίδια δεν αποτελεί ένα σύγχρονο φαινόμενο, παρόλα αυτά εντάθηκε ιδιαίτερα κατά τη διάρκεια της πανδημίας σε πολλούς εργασιακούς τομείς. Μάλιστα το 2020, εν μέσω της πανδημίας του κορονοϊού, έφτασε σε ένα υπερβολικά υψηλό ποσοστό. Πιο συγκεκριμένα σύμφωνα με τους Hoffman et al. (2020) το 43% των ατόμων σε

περισσότερα από 100 κράτη ολόκληρου του κόσμου, ισχυρίστηκαν ότι νιώθουν συνεχώς εξαντλημένοι στα πλαίσια της τηλεργασίας. Ο αρνητικός αντίκτυπος λοιπόν που είχε η τηλεργασία σε αυτόν τον τομέα υπήρξε τεράστιος. Έτσι το 69% από τους υπαλλήλους στην έρευνα των Bakarich et al. (2022), η οποία πραγματοποιήθηκε δύο χρόνια αργότερα από την προηγούμενη, φάνηκε ότι βιώνουν επαγγελματική εξουθένωση. Αξιοπρόσεκτο είναι το ότι το 53% από αυτούς τόνισαν ότι εργάζονται πολύ περισσότερες ώρες από το σπίτι, από ότι όταν βρίσκονται στο γραφείο, κάτι που αύξανε σημαντικά το άγχος και το στρες που ένιωθαν. Οι περισσότεροι μάλιστα τόνισαν ότι δεν είχαν τη συναισθηματική υποστήριξη που χρειαζόνταν, ενώ αισθάνονταν ακόμα μεγαλύτερες και περισσότερες πιέσεις εκ μέρους της διοίκησης για να εργαστούν ακόμα πιο πολλές ώρες από το σπίτι.

Στη δική τους έρευνα οι Hayes et al. (2021) αναφέρουν ότι το 86% από τους υπαλλήλους στα πλαίσια της τηλεργασίας ανέφεραν ότι βίωναν επίσης πάρα πολύ υψηλά επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης. Από αυτούς το 35% υποστήριξαν ότι έπρεπε να συμμετάσχουν σε ένα πλήθος εικονικών συναντήσεων κάθε βδομάδα, ενώ το 61% δυσκολευόταν να αποσυνδεθεί από το διαδίκτυο, ακόμα και τις ώρες που δεν έπρεπε να δουλεύει. Με αυτόν τον τρόπο δεν μπορούσαν να βάλουν όρια στις ώρες εργασίας τους και να χαλαρώσουν στις υπόλοιπες. Εξάλλου η μετάβαση στην πλήρως εξ αποστάσεως εργασία αύξησε σημαντικά και το αίσθημα μοναξιάς που ένιωθαν οι ίδιοι, γεγονός που επέτεινε ακόμη περισσότερο την επαγγελματική τους εξουθένωση. Έρευνες δείχνουν ότι τρεις είναι οι βασικότερες αιτίες, για τις οποίες συμβαίνει αυτό. Σύμφωνα με τους Rijker et al. (2022) μία από αυτές είναι η αδυναμία τους να αποσυνδεθούν από την εργασία, όταν δουλεύουν από το σπίτι. Ο υπ' αριθμόν ένα παράγοντας επαγγελματικής εξουθένωσης κατά την εξ αποστάσεως εργασία είναι η αδυναμία, λοιπόν, που νιώθουν οι εργαζόμενοι να αποσυνδεθούν από αυτή. Λόγω του ότι το σπίτι τους μετατρέπεται σε χώρο εργασίας, οι ίδιοι εργάζονται ακόμα πιο πολλές ώρες. Εξάλλου δεν είναι πλέον καθόλου ασυνήθιστο για αυτούς τους υπαλλήλους να συμμετέχουν σε διάφορες επαγγελματικές συνδιασκέψεις κατά τη διάρκεια του γεύματός τους ή να εργάζονται μέχρι πολύ αργά το βράδυ για την ολοκλήρωση των εργασιών τους. Με βάση την έρευνα αυτή φάνηκε ότι εργάζονταν μέχρι και τρεις περίπου παραπάνω ώρες την ημέρα, κάτι που δημιούργησε έναν μεγάλο αριθμό προσωπικών και κοινωνικών προκλήσεων, λόγω του ότι προσπαθούσαν σημαντικά να επιφέρουν μια ισορροπία ανάμεσα στη ζωή και στην εργασία τους.

Επιπροσθέτως, οι Miguel et al. (2021) υποστηρίζουν ότι ένας ακόμη παράγοντας που οξύνει την επαγγελματική εξουθένωση κατά τη διάρκεια της τηλεργασίας είναι και η έλλειψη έμπνευσης στον χώρο της εργασίας. Η εργασία από το σπίτι πολλές φορές απομονώνει τα άτομα. Όταν τα ίδια νιώθουν αποκομμένα από τη δουλειά τους, τότε θέλουν να κάνουν οτιδήποτε άλλο πέρα από αυτήν. Εξάλλου είναι αποδεδειγμένο ότι η χρόνια επαγγελματική εξουθένωση είναι ικανή να προκαλέσει αλλαγές στη λειτουργία και στην ανατομία του εγκεφάλου. Σε καταστάσεις αυξημένου άγχους ο εγκέφαλος λειτουργεί με διαφορετικό τρόπο, με αποτέλεσμα να μειώνεται η έμπνευση και η επιθυμία για εργασία. Αυτό αυτομάτως αυξάνει και την εξουθένωση που νιώθουν οι εργαζόμενοι. Επιπλέον, οι ίδιοι δεν έχουν την απαραίτητη αίσθηση του ανήκειν και έτσι αυτομάτως δεν μπορούν να βάλουν ως προτεραιότητα την ανάγκη να είναι καινοτόμοι και αποτελεσματικοί.

Τέλος, ένας ακόμα πολύ σημαντικός παράγοντας, σύμφωνα με τους Bakarich et al. (2022) είναι και η έλλειψη ενός ξεκάθαρα θετικού και υποστηρικτικού περιβάλλοντος. Σύμφωνα με τα στατιστικά στοιχεία για την επαγγελματική εξουθένωση στην εξ αποστάσεως εργασία φαίνεται ότι το 48% από τους εργαζόμενους αισθάνονται ότι δεν έχουν τη συναισθηματική υποστήριξη που χρειάζονται εκ μέρους των εργοδοτών τους. Η απουσία της προσωπικής αλληλεπίδρασης με τους διευθυντές και με τους συναδέλφους τους κάνει πολύ δύσκολο για αυτούς το να κατανοήσουν εάν κάνουν κάποιο λάθος και πού ακριβώς θα χρειαστούν υποστήριξη. Έτσι νιώθουν εξαντλημένοι και συνεχώς αγχωμένοι. Θεωρούν ότι δεν γνωρίζουν αν οι εργοδότες τους ενδιαφέρονται πραγματικά για την ευημερία αυτών, λόγω του ότι η επικοινωνία μαζί τους είναι πολύ σπάνια. Αυτό δε βοηθά στο να οικοδομηθούν πραγματικές σχέσεις εμπιστοσύνης μεταξύ τους και να μειωθεί η επαγγελματική τους εξουθένωση.

2.4.3 Ισορροπία μεταξύ προσωπικής και επαγγελματικής ζωής

Η διατήρηση της ισορροπίας ανάμεσα στην επαγγελματική και στην προσωπική ζωή δεν είναι βασική μόνο για την υγεία του ανθρώπου, αλλά και για τις θετικές σχέσεις που θα έχει με τους άλλους. Επιπλέον, η ισορροπία αυτή μπορεί να βελτιώσει την παραγωγικότητα και την απόδοσή του. Μόνο αν επιτευχθεί η ίδια, το περιβάλλον εργασίας θα καταστεί υγιές για κάθε εργαζόμενο και θα τον βοηθήσει να μειώσει το στρες, την εξουθένωση και το άγχος που μπορεί να αισθάνεται. Εξάλλου κάθε φορά

που αυξάνεται ο φόρτος εργασίας επηρεάζεται γενικότερα η ισορροπία που υπάρχει ανάμεσα στην εργασία και στην προσωπική ζωή των ατόμων (Prasad et al., 2020). Λόγω της άμεσης αλλαγής του τρόπου εργασίας και του περάσματος στην εξ αποστάσεως ένα μεγάλο ποσοστό των εργαζομένων αναφέρει ότι αισθάνεται άβολα και κυρίως δυσαρεστημένοι από αυτές εξελίξεις. Μάλιστα το 20,3% περίπου αυτών ανέφερε ότι χρειάστηκε ιδιαίτερη βοήθεια για να επιτύχει την ισορροπία ανάμεσα στην οικογένεια και στην επαγγελματική του ζωή. Κατά τη διάρκεια της πανδημίας οι πιο πολλοί εργαζόμενοι έμειναν στο σπίτι για να εργάζονται από εκεί, δηλώνοντας όμως ότι δεν μπορούσαν να αλληλεπιδράσουν με τους υπόλοιπους συναδέλφους τους, κάτι που μείωνε γενικότερα την αποδοτικότητά τους. Η εργασία από το σπίτι δεν τους επέτρεψε να περάσουν τον χρόνο που ήθελαν με την οικογένεια και με τους φίλους τους. Όλες οι ώρες τους αναλώνονταν μπροστά στους ηλεκτρονικούς υπολογιστές, με αποτέλεσμα να επηρεάζεται αρνητικά η υγεία και η καθημερινή τους ζωή (Halley et al., 2021).

Οι προκλήσεις που πρέπει να αντιμετωπίσουν οι εργαζόμενοι κατά τη διάρκεια της τηλεεργασίας στα πλαίσια της πανδημίας είναι πολλές. Μία από τις μεγαλύτερες είναι και η συναισθηματική τους εξάντληση, κάτι που δεν τους βοηθά να ισορροπήσουν ανάμεσα στην επαγγελματική και στην προσωπική τους ζωή. Σίγουρα η ύπαρξη ενός καλού περιβάλλοντος για τη δουλειά είναι πολύ σημαντική, αλλά το οικιακό περιβάλλον δεν είναι κατάλληλο για κάτι τέτοιο. Εξαιτίας αυτής της συναισθηματικής εξάντλησης, οι περισσότεροι εργαζόμενοι δήλωσαν ότι δεν μπόρεσαν να συνδυάσουν με αρμονικό τρόπο την οικογένειά τους με την εργασία. Πέρα από αυτό η εργασιακή παρέμβαση στην καθημερινή τους ζωή είναι μία πολύ μεγάλη πρόκληση. Το ότι οι περισσότεροι εργαζόμενοι δουλεύουν από το σπίτι τους, αυτό σημαίνει ότι δεν είναι δυνατόν να αντιμετωπίσουν με σωστό τρόπο τις παρεμβάσεις που γίνονται στην προσωπική τους ζωή και να πετύχουν την ισορροπία που χρειάζεται μεταξύ αυτής και του επαγγέλματός τους (Wiradendi Wolor et al., 2020). Αυτό συμβαίνει κυρίως γιατί οι περισσότεροι εργαζόμενοι δεν ήταν προετοιμασμένοι να αντιμετωπίσουν κάτι τέτοιο και έτσι δεν μπορούσαν να κατανοήσουν ότι η ύπαρξη ισορροπίας στην επαγγελματική και στην προσωπική τους ζωή είναι πολύ σημαντική για την αύξηση της παραγωγικότητας και γενικότερα για τη βελτίωση της καθημερινότητάς τους (Wop Mohd Yunus et al., 2020). Εκτός αυτού η μετατροπή των σπιτιών σε γραφεία δεν τους βοήθησε να διατηρήσουν την επαγγελματική τους ζωή σε ισορροπία. Τις περισσότερες φορές δούλευαν από ολόκληρο το σπίτι και όχι μόνο από ένα δωμάτιο του σπιτιού, το

οποίο θα έπρεπε να έχουν ως γραφείο τους. Αυτό συνέδεσε άμεσα την καθημερινή τους ζωή με την εργασία τους, με αποτέλεσμα η δεύτερη να τοποθετείται σε κατώτερη θέση από την πρώτη (Schieman et al., 2021).

2.4.4 Έλλειψη επίβλεψης και task interdependence

Μία ακόμα πολύ σημαντική αρνητική επίδραση που μπορεί να έχει η τηλεργασία στους εργαζομένους είναι η έλλειψη επίβλεψης και η δυσκολία του λίγο μετά στη διαδικασία «task interdependence». Κάθε εργαζόμενος προσβλέπει σε κάθε περίπτωση στον προϊστάμενό του για να έχει την αναγκαία καθοδήγηση, ανάπτυξη, ενθάρρυνση και ενίσχυση των εργασιακών δεξιοτήτων και ικανοτήτων του. Μελέτες αποδεικνύουν ότι το ισχυρό αίσθημα εμπιστοσύνης ανάμεσα στους προϊσταμένους και στο προσωπικό συμβάλλει στην πιο αποτελεσματική και κυρίως αισιόδοξη στάση απέναντι στη δέσμευση και στην αλλαγή. Αυτό σημαίνει ότι ο ρόλος της σωστής επίβλεψης είναι πολύ σημαντικός για να επιτευχθεί με σωστό τρόπο η τηλεργασία. Δεν είναι δυνατή η αποτελεσματικότητα των εργασιακών σχέσεων, αν δεν υπάρχουν στέρεες βάσεις εμπιστοσύνης, πάνω στις οποίες θα μπορέσουν να οικοδομηθούν με διαφάνεια, συνέπεια και εγκυρότητα. Σίγουρα μέσα στα πλαίσια της τηλεργασίας οι επόπτες θα πρέπει να κατανοήσουν ότι οι τηλεεργαζόμενοι υπάρχει πιθανότητα να μην ολοκληρώσουν τα καθήκοντά τους όταν αφεθούν μόνοι στην τύχη τους. Το γεγονός αυτό αποτελεί μια πρόκληση, η οποία έχει οδηγήσει στην ανάγκη της δημιουργίας ενός συγκεκριμένου πλαισίου εμπιστοσύνης (Abdullah et al., 2020). Δυστυχώς η απόσταση που υπάρχει ανάμεσα στους εργαζόμενους και στους προϊσταμένους αυτών, στο πλαίσιο της εξ αποστάσεως εργασίας, μειώνει την αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ τους και τη λογοδοσία. Έτσι οι δεύτεροι πολλές φορές χάνουν την εμπιστοσύνη που έχουν απέναντι στους πρώτους, λόγω του ότι θεωρούν ότι οι ίδιοι είναι μη προσβάσιμοι και δεν ενδιαφέρονται για τις ανάγκες που έχουν και για την ευημερία τους. Σε καμία περίπτωση οι προϊστάμενοι δεν θα πρέπει να επιβλέπουν απλά τους εργαζομένους τους όταν χρειάζεται να βελτιώσουν τις εργασίες τους ή όταν κάτι δεν πάει καλά. Αντίθετα με αυτό θα πρέπει ανά τακτά διαστήματα να πραγματοποιούνται διαδικτυακές συναντήσεις με το προσωπικό, εξαιτίας του ότι είναι αποδεδειγμένο ότι η παροχή υποστήριξης στα πλαίσια της συνεργασίας είναι μειωμένη (Teng et al., 2021).

Όλα όσα αναφέρθηκαν οδηγούν σε μία κρίση της εμπιστοσύνης των εργαζομένων αρχικά προς τους εαυτούς τους και στη συνέχεια και προς τους

προϊσταμένους τους. Αυτό σημαίνει ότι η σωστή επίβλεψη είναι σημαντική όχι μόνο σε ατομικό επίπεδο, αλλά και στο επίπεδο του οργανισμού. Η απουσία αυτής, διευκολύνει την έλλειψη τεκμηριωμένων αποφάσεων, και σωστών αξιολογήσεων. Επιπλέον, δεν εισακούονται οι ανησυχίες που έχει το προσωπικό, με αποτέλεσμα οι προϊστάμενοι να μην αναγνωρίζουν τις προτεραιότητες, τις οποίες θα πρέπει να θέσουν, για να μπορέσουν να βοηθήσουν τους υπαλλήλους τους να εξισορροπήσουν τις οικογενειακές και τις προσωπικές τους υποχρεώσεις με τις αντίστοιχες επαγγελματικές, έτσι ώστε να αποφευχθεί η επαγγελματική τους εξουθένωση και να διατηρηθεί αλώβητη η ψυχική τους υγεία. Αυτό σημαίνει ότι διαταράσσεται σημαντικά η σχέση εμπιστοσύνης μεταξύ των εποπτών και των τηλεργαζομένων. Η αδυναμία των πρώτων να ελέγξουν τους δεύτερους σίγουρα μακροπρόθεσμα θα αποτυπωθεί και στην παραγωγικότητά τους (George et al., 2022).

Όσον αφορά στην αλληλεξάρτηση εργασιών, το task interdependence, η ίδια είναι ο βαθμός, στον οποίο οι συμπεριφορές που έχουν τα μέλη μιας ομάδας, μπορούν να επηρεάσουν άμεσα τις άλλες. Πιο συγκεκριμένα, παρουσιάζεται ο τρόπος, με τον οποίο οι εργαζόμενοι είναι δυνατόν να συνεργαστούν μεταξύ τους για να μπορέσουν να ολοκληρώσουν επιτυχώς τις εργασίες που τους έχουν ανατεθεί. Σε περίπτωση που η αλληλεξάρτηση των καθηκόντων χαρακτηρίζεται ως υψηλή, τότε το γεγονός αυτό οδηγεί σε αύξηση των συνεργασιών, του συντονισμού και της επικοινωνίας ανάμεσα στους συναδέλφους και στις ομάδες, έτσι ώστε να μπορέσουν να επιτευχθούν αφενός οι ατομικοί και αφετέρου οι στόχοι που έχει θέσει ο οργανισμός. Το task interdependence αποδεδειγμένα επηρεάζει σημαντικά τις διαπροσωπικές σχέσεις ανάμεσα στους συναδέλφους και μπορεί να μετριάσει τη σχέση ανάμεσα στη δέσμευσή τους στον στόχο και στην απόδοση της ομάδας γενικότερα (Aube & Rousseau, 2005).

Όσον αφορά σε αυτόν τον τομέα, φαίνεται ότι υπάρχει μία αρνητική συσχέτιση ανάμεσα στον ίδιο και στην απομόνωση των εργαζομένων στο πλαίσιο της τηλεργασίας, κυρίως εξαιτίας της μοναξιάς που αισθάνονται οι ίδιοι. Ένας πιθανός λόγος, στον οποίο οφείλεται αυτό είναι ότι η υψηλή αλληλεξάρτηση καθηκόντων έχει ως βασική της προϋπόθεση να αλληλεπιδρούν συνεχώς οι συνάδελφοι μεταξύ τους για να μπορέσουν να συνεργαστούν και να συντονιστούν ο ένας με τον άλλον. Κάτι τέτοιο δεν είναι εφικτό στην τηλεργασία. Αυτό σημαίνει ότι η απομόνωση ενός ατόμου από τους υπόλοιπους συναδέλφους του εμποδίζει σε μεγάλο βαθμό την αρμονική αλληλεπίδραση μαζί τους (George et al., 2022).

2.5 Οι Στρατηγικές της ΔΑΔ για την αντιμετώπιση των επιπτώσεων

Η ΔΑΔ μπορεί να αντιμετωπίσει όλες αυτές τις αρνητικές επιπτώσεις που έχει η εξ αποστάσεως εργασία στους υπαλλήλους, και οι οποίες αναλύθηκαν παραπάνω. Αρχικά θα πρέπει η ίδια να τους προσφέρεται σαν επιλογή. Αυτό θα γίνει παρέχοντάς τους μια εξισορροπημένη προεπισκόπηση της εργασίας που θα πρέπει να αναλάβουν από το σπίτι τους ή από κάποιον άλλο χώρο. Η αποτελεσματικότητα αυτής της παροχής, λόγω του ότι μπορεί να προβλέψει τις απαιτήσεις που θα έχει η εργασία, είναι πολύ μεγάλη. Οι επαγγελματίες της ΔΑΔ οφείλουν να διευκολύνουν και να ενθαρρύνουν τη συγκεκριμένη διαδικασία και ταυτόχρονα να τη συνδέουν με διάφορους πόρους και με εργαλεία, έτσι ώστε να βοηθήσουν κάθε υπάλληλο να κατανοήσει με ρεαλιστικό τρόπο την εργασία του και να συνδεθεί μαζί της. Θα πρέπει φυσικά να εξασφαλιστεί ότι οι εργαζόμενοι έχουν πλήρη επίγνωση όλων των πιθανών συνεπειών της εξ αποστάσεως εργασίας και στην ψυχική τους υγεία (Gascoigne, 2021). Ταυτόχρονα θα πρέπει να τους προτείνονται διάφορες πρακτικές που θα προστατέψουν την ψυχολογική ευημερία τους, όπως είναι η αυτοφροντίδα και ο καθορισμός των ορίων μεταξύ της εργασιακής και της προσωπικής τους ζωής για να ζητήσουν βοήθεια σε αυτό αν χρειάζεται. Αυτό θα μπορούσε να γίνει μέσω της ανταλλαγής αυθεντικών εμπειριών από όσους έχουν ήδη ασχοληθεί με την τηλεργασία. Γι' αυτό η ΔΑΔ χρειάζεται να δημιουργήσει ένα άτυπο φόρουμ, στο οποίο οι τηλεεργαζόμενοι θα επικοινωνούν μεταξύ τους και θα μοιράζονται συμβουλές, πόρους και στρατηγικές, για να μπορέσουν να εξισορροπήσουν την προσωπική με την επαγγελματική τους ζωή. Επίσης η ΔΑΔ θα πρέπει να προτρέπει τους οργανισμούς να αντιμετωπίζουν οποιαδήποτε ψυχική ανάγκη έχουν οι τηλεεργαζόμενοι, έτσι ώστε να μπορούν να βελτιώνουν τις δεξιότητές τους (McCarthy et al., 2020).

Αυτό σημαίνει ότι θα πρέπει η διοίκηση να ενθαρρύνει την ύπαρξη πρακτικών, που θα εστιάζουν στην ευημερία, όπως είναι το coaching. Μέσω αυτού οι διευθυντές θα μπορούν να παρατηρήσουν έγκαιρα τα σημάδια μείωσης της ευημερίας των εργαζομένων τους, έτσι ώστε να ζητήσουν τα κατάλληλα μέτρα για να ενισχύσουν την αυτοπεποίθησή τους και να τους υποστηρίξουν σε ότι χρειάζονται (McCarthy et al., 2020).

Ακόμα θα πρέπει εκ μέρους της ΔΑΔ να αναπτύσσεται ένα χαρτοφυλάκιο επιλογών γύρω από την εξ αποστάσεως εργασία, το οποίο θα συνοδεύεται από τις

απαιτήσεις εκ μέρους του κάθε ατόμου. Φυσικά είναι λογικό ένας συγκεκριμένος τύπος τηλεργασίας να μην είναι λειτουργικός για κάθε υπάλληλο. Έτσι ο καθένας εξ αυτών θα μπορεί να επιλέγει τη μορφή της, την οποία θεωρεί πιο αποτελεσματική για τον ίδιο. Οι επαγγελματίες λοιπόν του Ανθρώπινου Δυναμικού είναι αναγκαίο να αναπροσαρμόζουν συνεχώς τον σχεδιασμό της εργασίας και την περιγραφή των θέσεων αυτής, λαμβάνοντας πάντα υπόψη τις προτιμήσεις που έχουν οι εργαζόμενοι και τις απρόβλεπτες καταστάσεις που μπορεί να συναντήσουν (Allen et al., 2021). Για να γίνει αυτό θα πρέπει οι ίδιοι να προσαρμόζουν διαρκώς τις στρατηγικές τους και να προετοιμάζουν τα άτομα, τις ομάδες, τους εφόπους και τα διευθυντικά στελέχη, έτσι ώστε να μπορούν να ανταπεξέλθουν σε τέτοιου είδους αλλαγές. Ένας πολύ αποτελεσματικός τρόπος θα ήταν να επικεντρωθούν στο να αφιερώνουν πόρους και χρόνο για την ενίσχυση και τη συνοχή των ομάδων και το αίσθημα του ανήκειν. Αυτό θα μπορούσε να επιτευχθεί με τη διενέργεια κοινωνικών και ομαδικών εκδηλώσεων, που θα ενισχύουν τις άτυπες σχέσεις ανάμεσα στους εργαζόμενους (Gascoigne, 2021).

Βέβαια θα πρέπει όσοι ασχολούνται με τη ΔΑΔ να μπορούν να στηρίζουν συνεχώς την εξ αποστάσεως εργασία. Παρόλο που η πανδημία ανάγκασε την υλοποίηση μίας γρήγορης μετάβασης στην ίδια, γεγονός που έχει αρνητικές συνέπειες για τους εργαζόμενους, πάντα υπάρχουν τρόποι για να αλλάξει αυτή η κατάσταση. Αναλυτικότερα θα πρέπει να αυξάνουν συνεχώς τις πληροφορίες που δίνουν στα μέλη κάθε οργανισμού παρέχοντάς τους την υποστήριξη και τη στοχευμένη εκπαίδευση που χρειάζονται για να επέλθουν τα επιθυμητά αποτελέσματα. Σε περίπτωση που οι προϊστάμενοι και οι διευθυντές είναι κατάλληλα καταρτισμένοι, τότε θα μπορέσουν να στηρίξουν πραγματικά την εξ αποστάσεως εργασία, να αξιολογήσουν τις αποδόσεις των εργαζομένων τους και να επιλύσουν τα προβλήματά τους όταν χρειαστεί (Kossek et al. 2021). Ο ρόλος λοιπόν των επαγγελματιών του ανθρώπινου δυναμικού σε αυτό το πλαίσιο είναι να βοηθήσουν να εντοπιστούν οι πρακτικές της εξ αποστάσεως εργασίας, που θα αυξήσουν την παραγωγικότητα, την ευημερία, την επαγγελματική ικανοποίηση και τη δέσμευση όλων των εργαζομένων (Bierema, 2020). Τέτοιες πρακτικές είναι η εκπαίδευση των εποπτών και των διευθυντών, για να αναπτύξουν τις κατάλληλες δεξιότητες και να διαχειριστούν τις απαιτήσεις και τις ανάγκες της τηλεργασίας, βοηθώντας τους υπαλλήλους τους να πετύχουν μία εξισορρόπηση μεταξύ της εργασίας τους και της τακτικής επικοινωνίας για να αποτραπεί το αίσθημα της κοινωνικής απομόνωσης και της μοναξιάς που μπορεί να αισθάνονται (McCarthy et al., 2020).

Ένας ακόμη πολύ σημαντικός τομέας, στον οποίο μπορούν να βοηθήσουν οι υπεύθυνοι για τη ΔΑΔ είναι να υποστηρίξουν την ομαλή μετάβαση των εργαζομένων στο καθεστώς της τηλεργασίας. Σίγουρα οι νεότεροι τηλεεργαζόμενοι μπορεί να χρειαστούν βοήθεια για να διευθετήσουν και να καθορίσουν τα όρια της εργασίας και της προσωπικής τους ζωής. Εάν επιτευχθεί μία σαφής κατανόηση των απαιτήσεων και των πόρων, τότε θα μπορέσουν να καταφέρουν αυτή την εξισορρόπηση. Στόχος των επαγγελματιών της ΔΑΔ σε αυτή την περίπτωση είναι η ενθάρρυνση των εργοδοτών να διαθέσουν ένα μέρος του προϋπολογισμού τους για να υποστηρίξουν οικονομικά τους απομακρυσμένους και εξ αποστάσεως εργαζόμενους, έτσι ώστε να εξασφαλίσουν τον κατάλληλο εξοπλισμό και τα τεχνολογικά εργαλεία που χρειάζονται. Επιπλέον, θα πρέπει να συμβάλλουν στη διευκόλυνση της συνοχής της κοινότητας και στην ενίσχυση των συνδέσεων ανάμεσα στους τηλεεργαζόμενους και στους υπόλοιπους συναδέλφους τους, προσφέροντάς τους εικονικούς και ανεπίσημους χώρους για συνομιλία (McGuire et al. 2021). Τέλος, θα πρέπει να επικεντρώνονται κυρίως στις πιο ευάλωτες ομάδες των εργαζομένων και να ενισχύουν ακόμα περισσότερο το αίσθημα του ανήκειν αυτών (ILO, 2021).

Φυσικά είναι αναγκαία και η παροχή συνεχούς υποστήριξης για να μπορέσει να υλοποιηθεί η εξ αποστάσεως εργασία. Ο υπεύθυνος για τη ΔΑΔ εδώ θα πρέπει να χρησιμοποιούν διάφορους τρόπους για να μπορέσουν να εξασφαλίσουν ότι οι τηλεεργαζόμενοι λαμβάνουν την υποστήριξη που χρειάζονται και έχουν τα καθήκοντα που πρέπει (Stengel, 2020). Η υποστήριξη των εργασιών τους μπορεί να ενισχυθεί ακόμη περισσότερο μέσω της έγκυρης ανταλλαγής πληροφοριών ανάμεσα στις ομάδες και της παροχής διαφόρων βοηθημάτων σχετικών με την εργασία τους. Αυτό θα βοηθήσει τους εργαζόμενους εξ αποστάσεως να φέρουν εις πέρας τα καθήκοντά τους χωρίς να χρειαστούν την ύπαρξη των εγκαταστάσεων του γραφείου ή τους άλλους συναδέλφους τους (Bin et al., 2021). Φυσικά σε καμία περίπτωση η παρακολούθηση εκ μέρους τους δεν θα πρέπει να είναι υπερβολική. Εάν γίνει κάτι τέτοιο τότε μπορεί να επηρεαστεί αρνητικά η παραγωγικότητά τους και να δημιουργηθούν συγκρούσεις μεταξύ της οικογένειας και της εργασίας τους (Bromwell, 2021). Στόχος είναι εκ μέρους της ΔΑΔ να ενθαρρύνονται οι εργοδότες να προσφέρουν κοινωνική στήριξη στους εργαζόμενους κυρίως όσον αφορά στις οικογενειακές απαιτήσεις, στους περιορισμούς του χώρου και στις τεχνολογικές ανάγκες που έχουν (Vaziri et al., 2021).

Επιπλέον, θα μπορούσαν να χρησιμοποιήσουν και διάφορες τεχνικές διαλόγου και διαβούλευσης για τη διευκόλυνση των διαπραγματεύσεων ανάμεσα στους

εργαζομένους και στους εργοδότες τους (McGuire et al., 2021). Το λεγόμενο i deal είναι ένας συνεχής και κυρίως ανοιχτός διάλογος ανάμεσα σε μεμονωμένους τηλεργαζόμενους και στους εργοδότες τους, στα πλαίσια του οποίου θα πρέπει να λαμβάνονται πάντα υπόψη οι ανάγκες και οι προτιμήσεις τους. Τα i deals θα επιτρέψουν στους υπαλλήλους να εκφέρουν τη γνώμη τους στα πλαίσια της τηλεργασίας και να ασκούν τα καθήκοντά τους με τρόπο που θα είναι πιο αποδοτικός για τους ίδιους. Με αυτόν τον τρόπο θα υποστηρίζεται ακόμα περισσότερο η ευημερία των εργαζομένων και δεν θα μειώνεται η παραγωγικότητά τους (Carillo et al., 2021).

Τέλος, η ΔΑΔ θα πρέπει να εξασφαλίσει την πρόσβαση των τηλεργαζομένων σε διάφορες ευκαιρίες επαγγελματικής ανάπτυξης (Carillo et al., 2021). Εξάλλου τα κυριότερα μειονεκτήματα της τηλεργασίας για τους νέους υπαλλήλους συμπεριλαμβάνουν τη μειωμένη πρόσβασή τους στην καθοδήγηση, στην αλληλεπίδραση με τους πιο έμπειρους συναδέλφους τους, στην επαγγελματική ανάπτυξη δικτύου γνωριμιών και στην άτυπη μάθηση. Όλα αυτά μπορεί να επηρεάσουν αρνητικά την επαγγελματική και την προσωπική τους ανάπτυξη (Chong et al., 2020).

Οι επαγγελματίες, λοιπόν, της ΔΑΔ θα πρέπει να διευκολύνουν τη διατήρηση και τη δημιουργία ενός δικτύου στήριξης, για να μπορέσει να αντισταθμιστεί αυτή η απώλεια στον τομέα της άτυπης μάθησης. Χρήσιμες στρατηγικές σε αυτό το πλαίσιο είναι να παρέχεται δομημένη εκπαίδευση και ευκαιρίες ανάπτυξης στους λιγότερο έμπειρους και πιο νέους εργαζόμενους (Biron et al., 2020).

2.6 Επιστροφή στην κανονικότητα

Αυτό που απασχολεί πλέον τους ερευνητές είναι ο τρόπος, με τον οποίο οι εργαζόμενοι επέστρεψαν ή πρόκειται να επιστρέψουν στην καθημερινότητα της δια ζώσης εργασίας. Αμέσως μετά το ξέσπασμα της πανδημίας του κορονοϊού οι εργαζόμενοι δειλά-δειλά άρχισαν να επιστρέφουν στον εργασιακό τους χώρο, στον οποίο προσπαθούσαν από την αρχή να αλληλεπιδράσουν με τους υπόλοιπους συναδέλφους τους, να ανταλλάξουν μαζί τους εμπειρίες και να προσπαθήσουν να συνηθίσουν αυτή τη νέα αλλαγή. Έπρεπε, λοιπόν, να αφήσουν πίσω τους τις διαδικτυακές πλατφόρμες και να επιστρέψουν στη δια ζώσης εργασία τους. Πλέον ένας μεγάλος αριθμός εταιρειών καλεί κάθε εργαζόμενο να επιστρέψει πίσω στην θέση του, πολύ πιο νωρίς

ίσως απ' ότι ο ίδιος υπολόγιζε και για πιο πολλές μέρες. Αυτή η νέα πραγματικότητα δημιουργεί πολλές αμφιβολίες και ερωτηματικά σχετικά με το μέλλον στον εργασιακό τομέα (Wang et al., 2021). Χαρακτηριστικό είναι ότι ένα μεγάλο ποσοστό των εργαζομένων δήλωνε ότι θα ήθελαν να συνεχίσουν την εργασία από το σπίτι τους, φοβούμενοι κυρίως τις συνθήκες που θα πρέπει να αντιμετωπίσουν ξανά. Εξάλλου πολλές μεγάλες εταιρείες απαιτούσαν από τους εργαζομένους τους να επιστρέψουν στα γραφεία τους, ενώ ακόμα μαινόταν η πανδημία, κάτι που τους οδήγησε μέχρι και στην παραίτηση, εξαιτίας της σθεναρής αντίστασης που προέβαλαν σε αυτή τους την επιστροφή (Murphy et al., 2021).

Σε αντίστοιχη έρευνα που πραγματοποιήθηκε από τους Boland et al. (2020) αποδείχτηκε ότι οι εργαζόμενοι δεν θεωρούσαν πως το γραφείο ήταν το κύριο μέρος, από το οποίο εργάζονται. Η αύξηση της δημοτικότητας που σημείωσε η τηλεργασία, αποτελεί γεγονός και θα πρέπει να διερευνηθεί σε κάθε επαγγελματικό τομέα. Υπάρχουν και σε αυτή την περίπτωση πολλοί εργαζόμενοι, οι οποίοι επιθυμούν να παραμείνουν στο καθεστώς της τηλεργασίας, ενώ μόνο ένας στους πέντε από αυτούς προτιμούν να εργάζονται για τρεις ή τέσσερις το πολύ μέρες από το γραφείο και τις υπόλοιπες από το σπίτι τους. Το μεγαλύτερο μάλιστα ποσοστό ζητάει ένα υβριδικό μοντέλο, στα πλαίσια του οποίου οι μέρες παρουσίας στο γραφείο θα είναι δύο ή και ακόμα λιγότερες. Το γεγονός αυτό οφείλεται κυρίως στην αμφιβολία που νιώθουν οι περισσότεροι εργαζόμενοι απέναντι στο να επιστρέψουν στην κανονικότητά τους, η οποία πλέον δεν έχει το ίδιο νόημα για αυτούς μετά την πανδημία και την αλλαγή, που έχει υποστεί η ζωή τους.

Δεν κατανοούν, λοιπόν, τους πραγματικούς λόγους, για τους οποίους θα πρέπει να επιστρέψουν σε ένα μέρος, από το οποίο απομακρύνθηκαν για την προάσπιση της υγείας τους και για την καλύτερη αποδοτικότητά τους. Αυτό σημαίνει ότι αισθάνονται ιδιαίτερα κουρασμένοι, όχι μόνο από την πανδημία και τις επιπτώσεις που η ίδια είχε, αλλά και από την προσπάθεια που έκαναν να προσαρμοστούν στην τηλεργασία. Αυτό ακριβώς τους κάνει διστακτικούς απέναντι στην πιθανότητα επιστροφής σε μία κανονικότητα, η οποία όμως δεν υπάρχει πλέον (De Klerk et al., 2021).

Περισσότερα από τα δύο τρίτα των εργαζομένων υποστηρίζουν ότι τους δημιουργούνται ιδιαίτερες ανησυχίες σχετικά με την επιστροφή τους στο γραφείο, η οποία φυσικά γνωρίζουν ότι μπορεί να συνοδευτεί από διάφορα οφέλη, όπως είναι η αύξηση της παραγωγικότητάς τους, η μείωση της μοναξιάς τους και η ύπαρξη περισσότερο σταθερών ορίων στην εργασία και στην οικογενειακή τους ζωή.

Αποτέλεσμα είναι να διατηρούν ανάμεικτα συναισθήματα σχετικά με την επιστροφή τους. Η μειοψηφία πάντως φαίνεται ότι ανυπομονεί να επιστρέψει στο γραφείο λόγω του ότι, όπως υποστηρίζουν, η εργασία από το σπίτι τους υλοποιήθηκε για να μην εκτίθενται σε τέτοιο βαθμό στον κίνδυνο του κορονοϊού και γι' αυτόν τον λόγο φοβούνται ότι η επιστροφή τους θα έχει επιπτώσεις στην ασφάλεια της υγείας τους. Από την άλλη πλευρά υπάρχουν και οι χαρούμενοι, που δείχνουν μεγάλη προθυμία για να επιστρέψουν στο φυσιολογικό πλαίσιο εργασίας και στην υιοθέτηση κάποιου υβριδικού μοντέλου αυτής στο μέλλον (Boland et al., 2020).

Κεφάλαιο 3^ο: Μεθοδολογία Έρευνας

3.1 Στόχος έρευνας

Η Ελλάδα, όπως και οι περισσότερες χώρες της υφελίου, με το ξέσπασμα της πανδημίας αναγκάστηκε να εφαρμόσει νέους νόμους-κανόνες για να διατηρήσει την οικονομία της. Ο βασικός στόχος της έρευνας είναι να εξετάσει τον ρόλο της ΔΑΔ στην εφαρμογή της τηλεργασίας στην Ελλάδα. Κατά πόσο τελικά μπόρεσε να ανταπεξέλθει στα νέα ζητούμενα. Ειδικότερα, οι επιπτώσεις στο μέλλον, το πόσο γρήγορα θα επανέλθουν οι παλιοί ρυθμοί, πόσο έχει αλλάξει μια επιχείρηση μετά την πανδημία, αν και τότε θα ξεπεραστεί η κρίση που δημιούργησε. Τέλος, γίνεται ανάλυση του κατά πόσο εκτιμήθηκε η εξ αποστάσεως εργασία από τους εργαζομένους και της θετικής-αρνητικής εικόνας που τους αποτύπωσε.

3.2 Είδος και εργαλείο έρευνας

Για την αναλυτική διερεύνηση του συγκεκριμένου θέματος αποφασίστηκε να γίνει ποιοτική έρευνα με την χρήση ερωτηματολογίου. Οι ερωτήσεις βασίστηκαν πάνω στην επιστημονική έρευνα της Alba Graduate Business School, του αμερικάνικου κολεγίου της Ελλάδας, από τις οποίες αντλούνται πληροφορίες για τις συγκεκριμένες ενότητες. Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο χαρακτηρίστηκε από τους ερωτηθέντες ως εύκολο, εύστοχο με απόλυτα κατανοητές ερωτήσεις, σε σύγκριση με άλλα ερωτηματολόγια που είχαν επικαλεστεί να συμπληρώσουν.

Έχει γίνει μετατροπή σύμφωνα με τα νέα ελληνικά δεδομένα του 2022-2023 και το ερωτηματολόγιο αποτελείται από είκοσι μία ερωτήσεις. Οι πρώτες επτά είναι δημογραφικές που αφορούν το φύλο, την ηλικία, το επίπεδο μόρφωσης, τον τομέα και την εταιρία απασχόλησης των ερωτηθέντων. Οι επόμενες έξι έχουν σχέση με την πανδημία και τα προβλήματα που προκάλεσε στις εταιρίες-οργανισμούς. Τέλος, οι οχτώ που ακολουθούν αναφέρονται στην εξ αποστάσεως εργασία, πώς εφαρμόστηκε και τι αποτελέσματα επέφερε, τόσο στους εργαζομένους, όσο και στις εταιρίες. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι το ερωτηματολόγιο χωρίζεται σε τρεις ενότητες.

Ενότητα 1^η: Δημογραφικά Χαρακτηριστικά

Ενότητα 2^η: Πανδημία και Προβλήματα

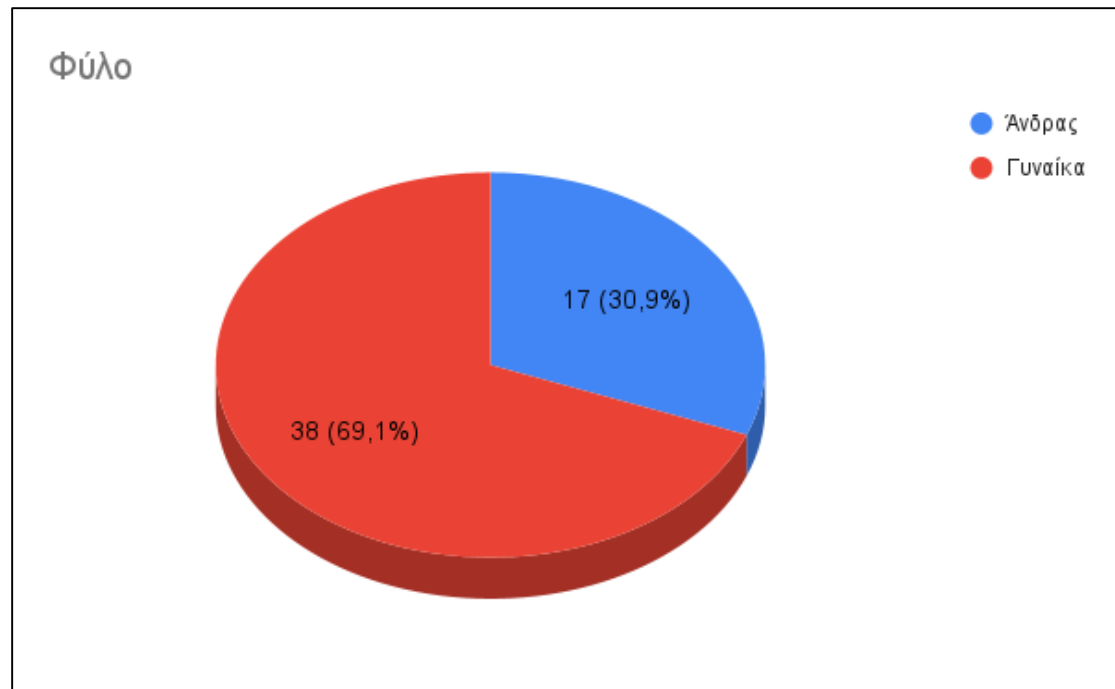
Ενότητα 3^η: Εξ αποστάσεως εργασία

Η διανομή των ερωτηματολογίων διεξήχθη από τον Νοέμβριο μέχρι τον Δεκέμβριο του 2022. Μοιράστηκαν σε ένα ευρύ φάσμα ατόμων από διαφορετικά περιβάλλοντα. Αρχικά, δόθηκαν σε καθηγητές ενός ελληνικού δημόσιου μουσικού σχολείου, Γυμνασίου και Λυκείου. Το εύρος των ηλικιών τους είναι αρκετά μεγάλο καθώς κυμαίνεται μεταξύ είκοσι οκτώ και εξήντα χρονών. Οι περισσότεροι από αυτούς είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος και διαθέτουν αρκετή εμπειρία στην εκπαίδευση, γενικότερα, και την τηλεργασία, ειδικότερα, καθώς εργάστηκαν διαδικτυακά τα τελευταία σχεδόν δύο χρόνια. Επίσης, μέρος των ερωτηματολογίων στάλθηκαν σε φοιτητές του Διατμηματικού Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας. Οι ίδιοι προέρχονται από διάφορες σχολές και επαγγελματικούς κλάδους και οι ηλικίες τους κυμαίνονται μεταξύ εικοσιπέντε και τριανταπέντε χρονών. Συνολικά απαντήθηκαν πενήντα πέντε ερωτηματολόγια, τα οποία επεξεργάστηκαν μέσω της πλατφόρμας Google forms.

3.3 Δείγμα και αποτελέσματα

Στην έρευνα συμμετείχαν εργαζόμενοι διαφόρων ηλικιών και ειδικοτήτων οι οποίοι κλήθηκαν να απαντήσουν στις παρακάτω είκοσι μία ερωτήσεις.

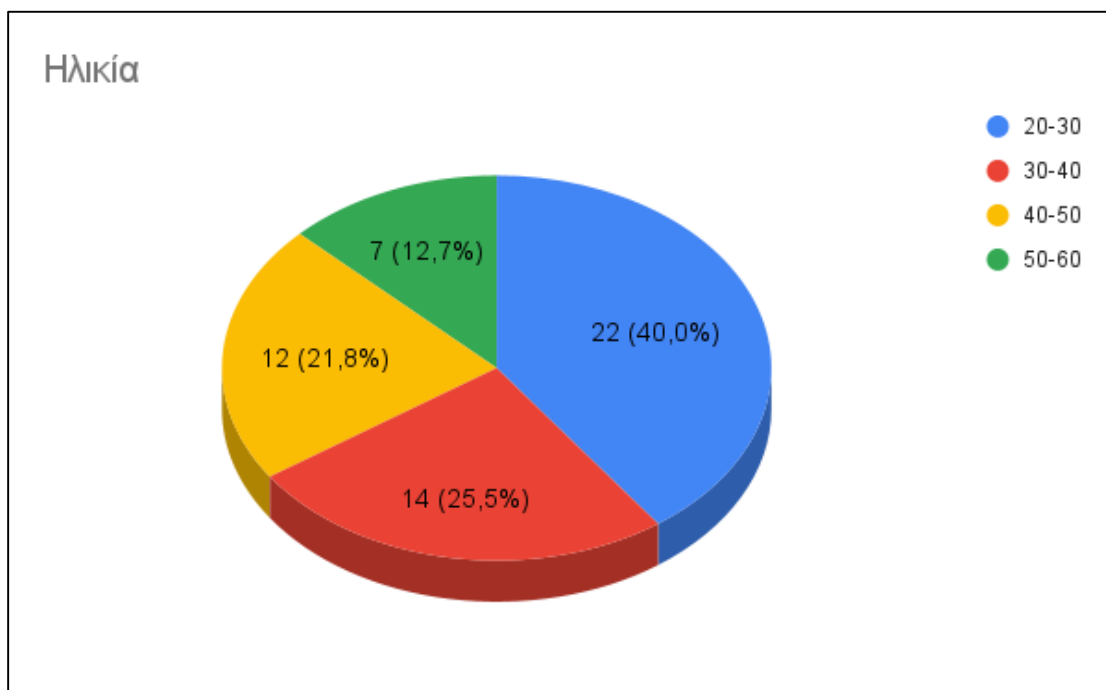
Ενότητα 1^η: Δημογραφικά χαρακτηριστικά



Γράφημα 1: Φύλο

Εδώ βλέπουμε ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων που απάντησαν είναι γυναίκες :

- Το 69,1% δηλαδή 38 από τα 55 άτομα είναι γυναίκες
- Το 30,9% δηλαδή 17 από τα 55 άτομα είναι άντρες

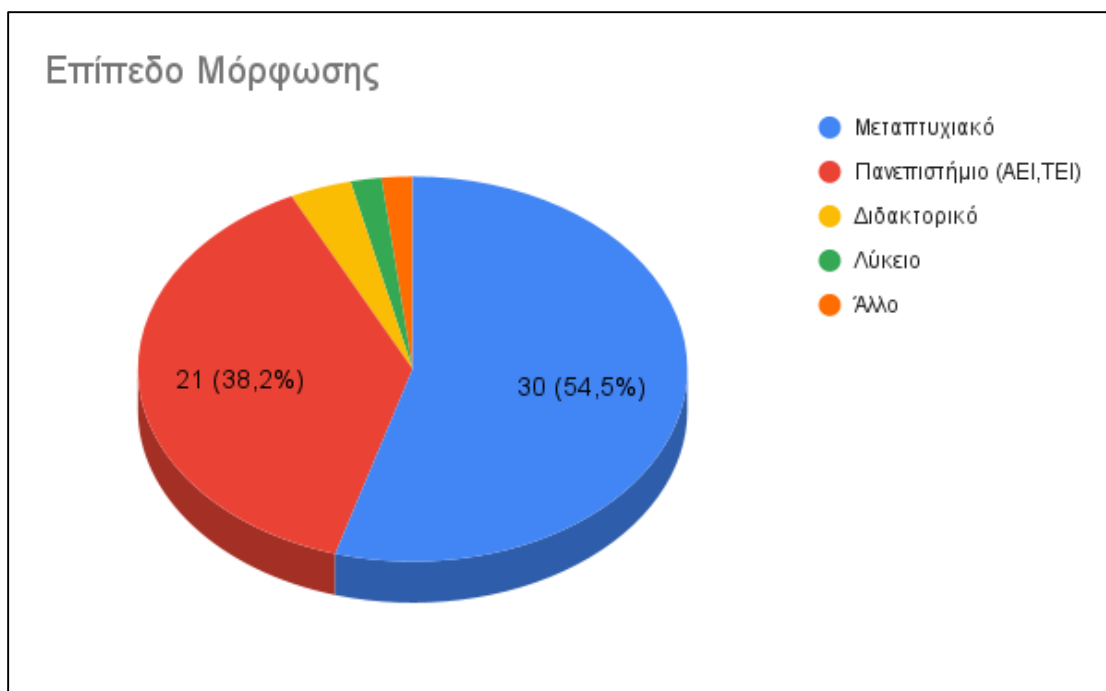


Γράφημα 2: Ηλικία

Οι ηλικίες των ερωτηθέντων είναι οι εξής:

- Το 40% (22) ανήκει στην ηλικιακή ομάδα των 20-30
- Το 25,5% (14) ανήκει στην ηλικιακή ομάδα των 30-40
- Το 21,8% (12) ανήκει στην ηλικιακή ομάδα των 40-50
- Το 12,7% (7) ανήκει στην ηλικιακή ομάδα των 50-60

Σύμφωνα με τις ηλικιακές ομάδες παρατηρείται ότι το 40% του πληθυσμού είναι μεταξύ 20-30 ετών, όπου συνεπάγεται ότι τα προβλήματα και οι επιπτώσεις που θα δούμε παρακάτω αφορούν κυρίως τις μικρότερες ηλικιακά ομάδες.

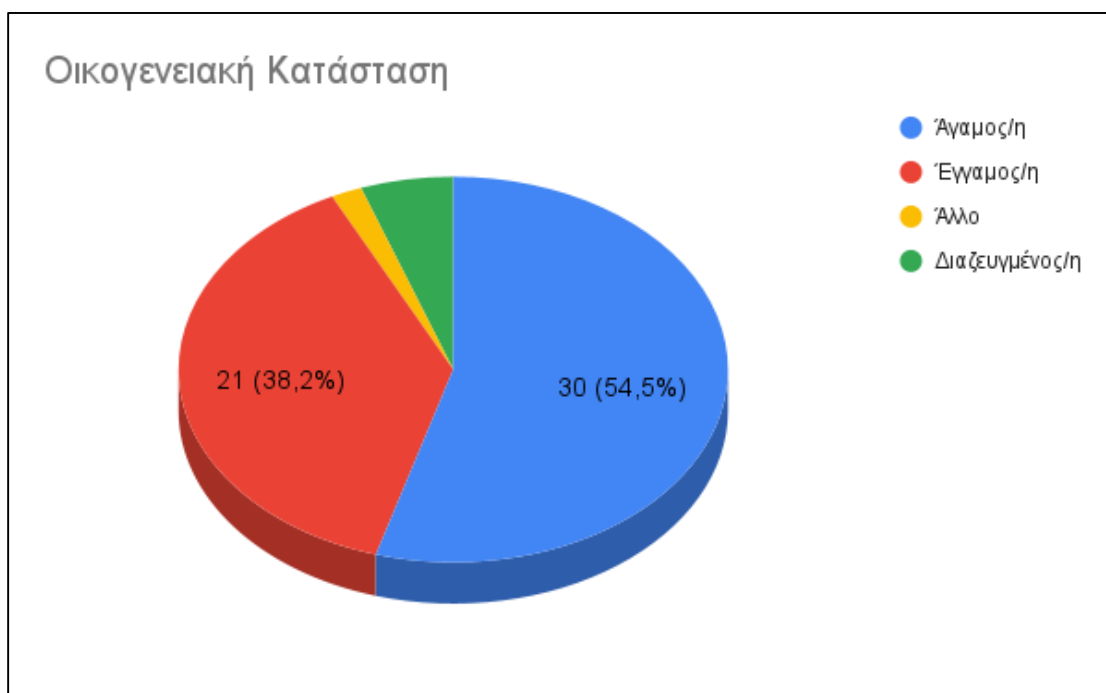


Γράφημα 3: Επίπεδο μόρφωσης

Όσον αφορά το μορφωτικό επίπεδο των ερωτηθέντων:

- Το 54,5% (30) είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών
- Το 38,2% (21) είναι κάτοχοι προπτυχιακού τίτλου σπουδών (ΑΕΙ-ΤΕΙ)
- Το 3,6% (2) είναι κάτοχοι Διδακτορικού τίτλου σπουδών
- Το 1,8% (1) είναι απόφοιτοι Λυκείου
- Το 1,8% (1) έχουν άλλου είδους μόρφωση

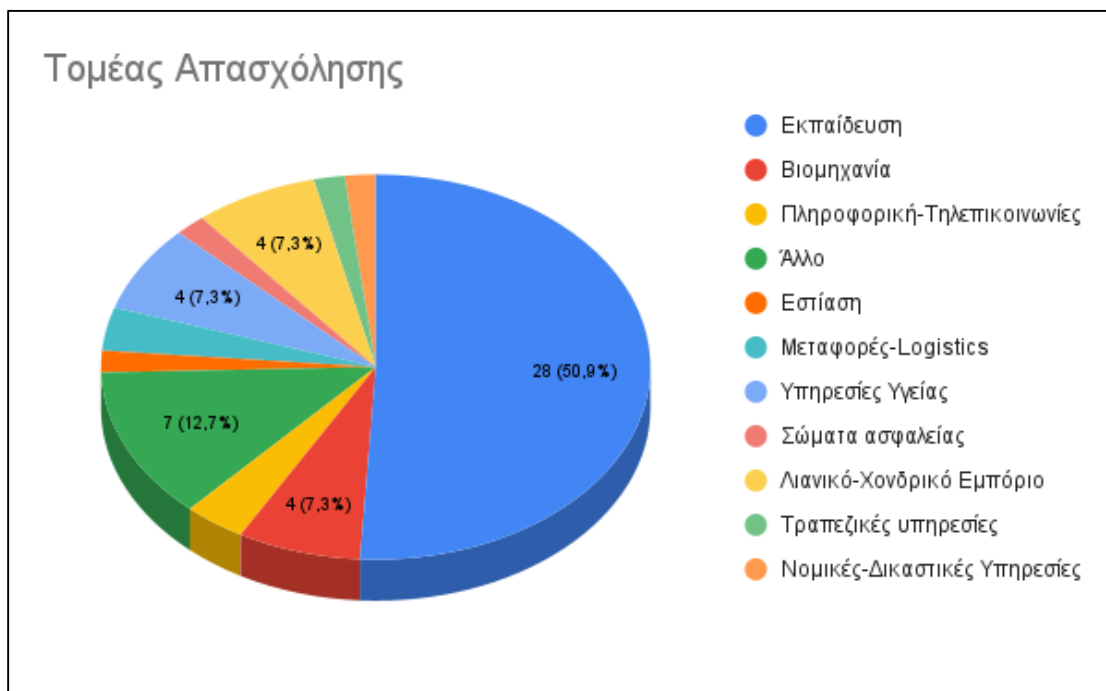
Παρατηρείται ότι το 54,5% είναι κάτοχοι μεταπτυχιακών τίτλων σπουδών, αυτό δηλώνει ότι οι εργαζόμενοι, εξελίσσουν συνεχώς τις γνώσεις τους, προφανώς για μία καλύτερη επαγγελματική ανέλιξη.



Γράφημα 4: Οικογενειακή Κατάσταση

Η οικογενειακή κατάσταση του δείγματος είναι:

- Το 54,5% (30) των εργαζομένων είναι Άγαμοι
- Το 38,2% (21) των εργαζομένων είναι Έγγαμοι
- Το 5,5% (3) των εργαζομένων είναι Διαζευγμένοι
- Το 1,8% (1) των εργαζομένων έχουν διαφορετικού είδους δεσμό



Γράφημα 5: Τομέας Απασχόλησης

Ο τομέας απασχόλησης των ερωτηθέντων είναι ο εξής :

- Το 50,9% (28) ανήκει στον τομέα της εκπαίδευσης
- Το 12,7% (7) ανήκει σε διαφορετικό τομέα
- Το 7,3% (4) ανήκει στον Βιομηχανικό τομέα
- Το 7,3% (4) ανήκει στον τομέα της Υγείας
- Το 7,3% (4) ανήκει στον τομέα του Εμπορίου (Λιανικού-Χονδρικού)
- Το 3,6% (2) ανήκει στον τομέα Μεταφορών-Logistics
- Το 1,8% (1) ανήκει στον Τραπεζικό τομέα
- Το 1,8% (1) ανήκει στην Εστίαση
- Το 1,8% (1) ανήκει στα Σώματα Ασφαλείας
- Το 1,8% (1) ανήκει στον Νομικό-Δικαστικό τομέα

Σύμφωνα με τα στοιχεία παρατηρείται ότι το 50% του δείγματος ανήκει στον εκπαιδευτικό τομέα.



Γράφημα 6: Η εταιρία-οργανισμός σας πόσα άτομα απασχολεί;

Σύμφωνα με το σχήμα οι εταιρίες-οργανισμοί του δείγματος:

- Το 34,5% (19) απασχολεί μεταξύ 50-100 άτομα
- Το 18,2% (10) απασχολεί το πολύ 10 άτομα
- Το 16,4% (9) απασχολεί μεταξύ 10-50 άτομα
- Το 12,7% (7) απασχολεί πάνω από 1000 άτομα
- Το 10,9% (6) απασχολεί μεταξύ 100-200 άτομα
- Το 3,6% (2) απασχολεί μεταξύ 500-1000 άτομα
- Το 3,6% (2) απασχολεί μεταξύ 200-500 άτομα



Γράφημα 7: Η εταιρία-οργανισμός σας ανήκει

Οι εταιρίες-οργανισμοί των εργαζομένων ανήκουν:

- Το 50,9% (28) στον ιδιωτικό τομέα
- Το 47,3% (26) στον δημόσιο τομέα
- Το 1,8% (1) σε μη κερδοσκοπικό οργανισμό

Ενότητα 2^η: Πανδημία και Προβλήματα



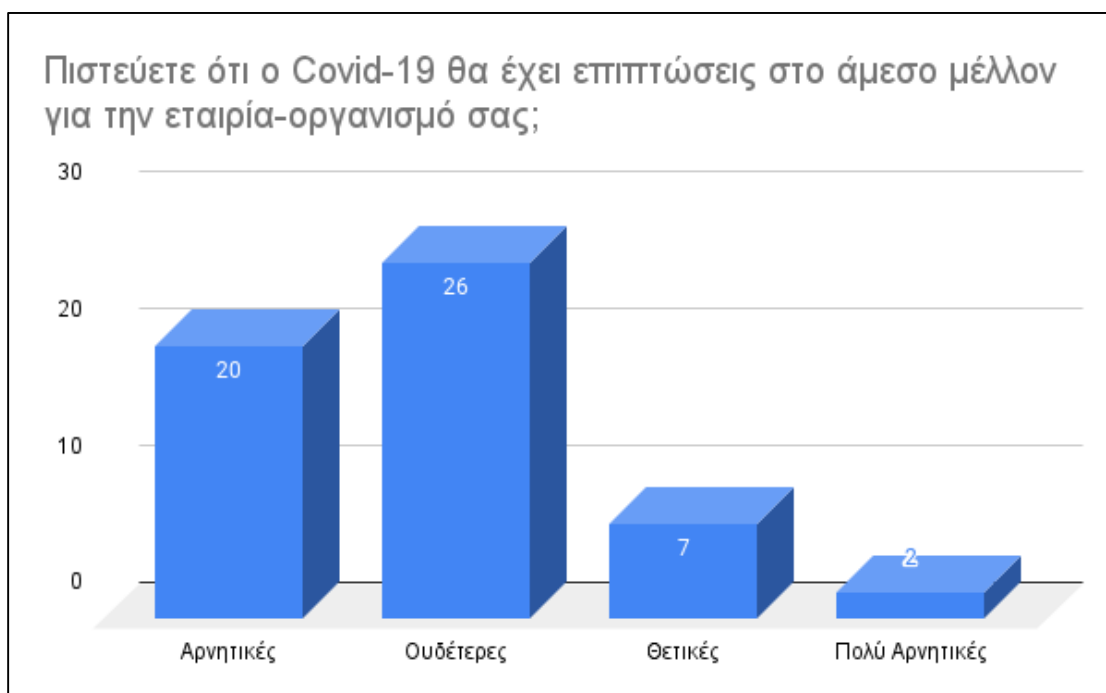
Γράφημα 8: Ετοιμότητα οργανισμού-υπηρεσίας

Το 70,9% των εργαζομένων απάντησε πως οι οργανισμοί-υπηρεσίες τους δεν ήταν έτοιμες να ανταπεξέλθουν στα ξαφνικά θέματα που προκάλεσε η πανδημία. Καθώς μόνο το 29,1% πιστεύει πως υπήρχε μια ετοιμότητα στις απότομες αλλαγές.



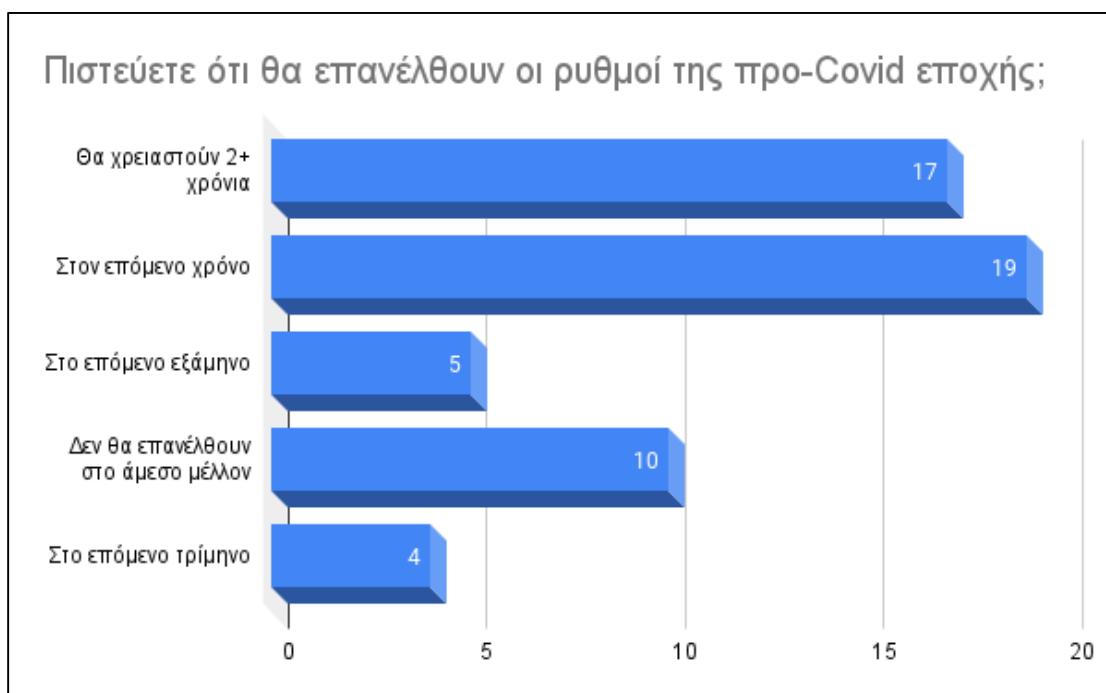
Γράφημα 9: Επιρροή πανδημίας σε εταιρία-οργανισμό

Το 40% (22) του δείγματος πιστεύει πως η πανδημία έχει αφήσει μια ουδέτερη επιρροή στην εταιρία-οργανισμό στον οποίο εργάζονται, καθώς το 34,5% (19) δήλωσε πως έχει επηρεάσει αρνητικά και το 14,5% (8) πολύ αρνητικά αντίστοιχα. Υπάρχει και ένα ποσοστό 9,1% (5) που πιστεύει στην θετική επιρροή.



Γράφημα 10: Επιπτώσεις πανδημίας στο μέλλον

Στο άμεσο μέλλον ο Covid-19 θα έχει ουδέτερες επιπτώσεις στους οργανισμούς-εταιρίες των εργαζομένων κατά το μεγαλύτερο ποσοστό 47,3% (26), ενώ υπάρχουν αντίστοιχα και οι εργαζόμενοι που πιστεύουν ότι θα υπάρξουν και οι αρνητικές συνέπειες 36,4% (20) και ένα 12,7% (7) τοποθετείται στις θετικές επιπτώσεις.



Γράφημα 11: Επαναφορά στην κανονικότητα

Η μεγαλύτερη ανησυχία για μία εταιρία-οργανισμό είναι το χρονικό διάστημα που χρειάζεται ώστε να επανέλθει στους φυσιολογικούς ρυθμούς της.

Σύμφωνα με το σχήμα:

- Το 34,5% (19) πιστεύει ότι θα χρειαστεί ένας χρόνος
- Το 30,9% (17) πιστεύει ότι θα χρειαστούν 2+ χρόνια
- Το 18,2% (10) πιστεύει ότι δεν θα επανέλθουν στο κοντινό μέλλον
- Το 9,1% (5) πιστεύει ότι θα επανέλθουν στο επόμενο εξάμηνο
- Το 7,3% (4) πιστεύει ότι θα επανέλθουν στο επόμενο τρίμηνο



Γράφημα 12: Αλλοίωση οργανισμού

Εξίσου σημαντική ανησυχία είναι το κατά πόσο έχει επηρεάσει η πανδημία την ανάπτυξη και την εξέλιξη ενός οργανισμού-υπηρεσίας. Το 54,5% (30) κρίνει πως έχει παραμείνει σε στασιμότητα, ενώ το 25,5% (14) πιστεύει πως ο Covid-19 έχει προκαλέσει ζημιές. Παράλληλα ένα 16,4% (9) συμπεραίνει πως έχει επιτευχθεί κέρδος.



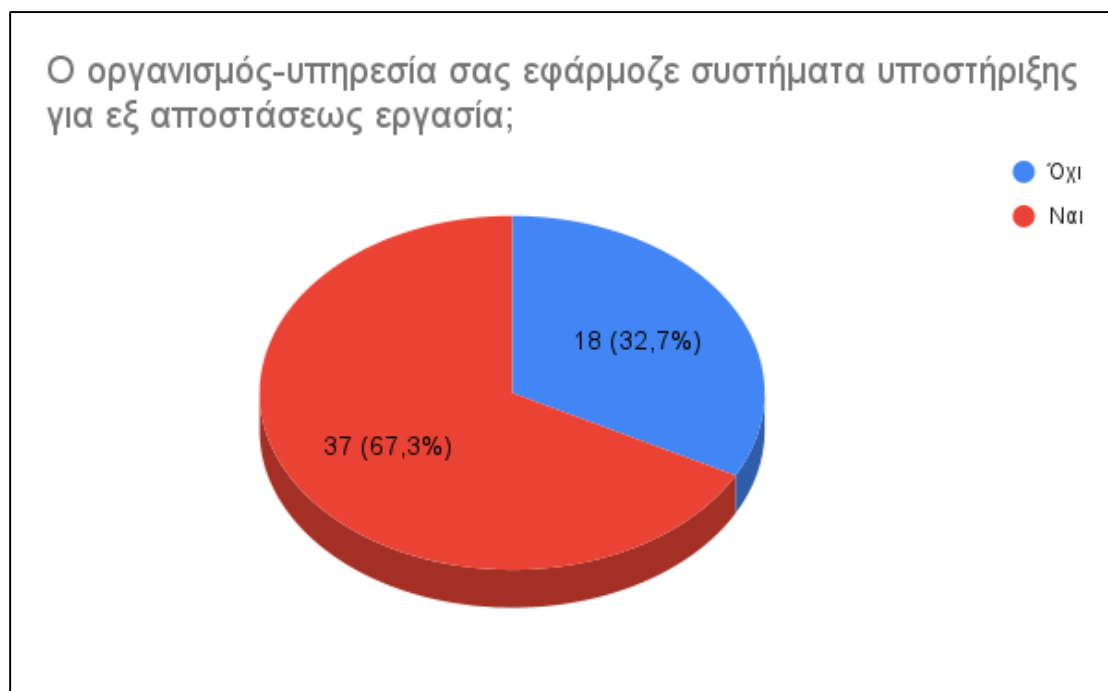
Γράφημα 13: Τι βοήθησε να ξεπεραστεί η πανδημία

Η πανδημία σαφώς και προκάλεσε πολλές δυσκολίες, αλλά αυτό που βοήθησε να ξεπεραστούν σύμφωνα με το σχήμα είναι οι άνθρωποι και η κουλτούρα μιας επιχείρησης-οργανισμού.

Αναλυτικότερα :

- Το 25,5% (14) χάρη στους ανθρώπους και την κουλτούρα
- Το 21,8% (12) πιστεύει ότι δεν την ξεπέρασε ποτέ
- Το 18,2% (10) χάρη στην άμεση ανταπόκριση
- Το 18,2% (10) χάρη στην θέση της εταιρίας στην αγορά
- Το 10,9% (6) χάρη σε κάτι διαφορετικό
- Το 5,5% (3) χάρη στα επιδόματα της κυβέρνησης

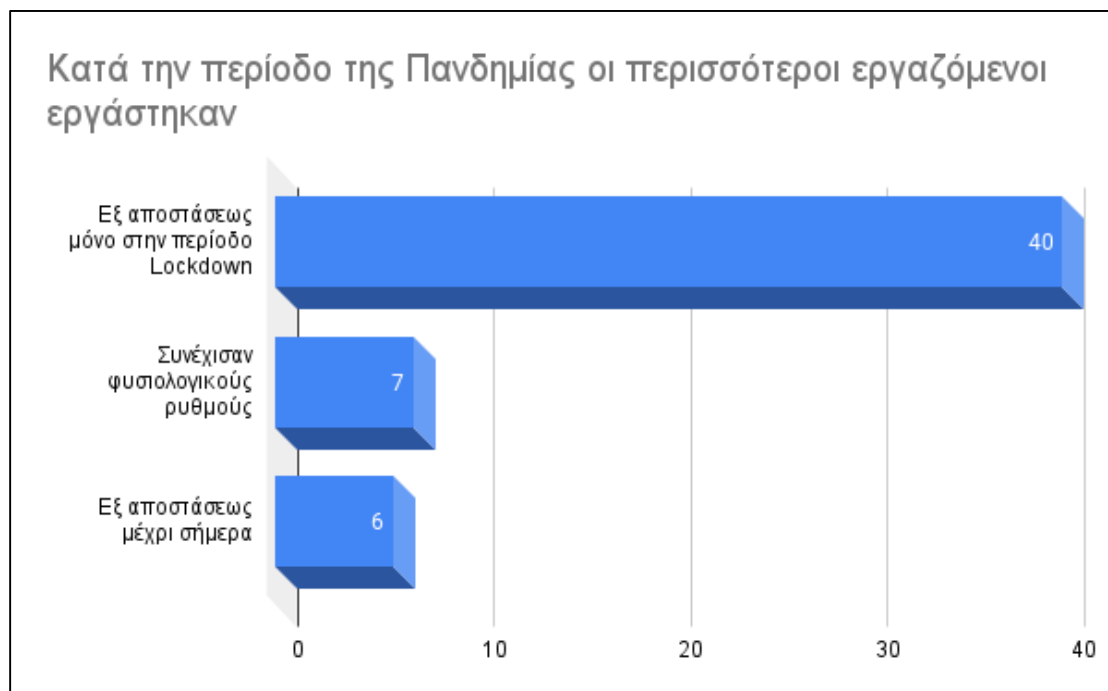
Ενότητα 3^η: Εξ αποστάσεως εργασία



Γράφημα 14: Συστήματα υποστήριξης εξ αποστάσεως εργασίας

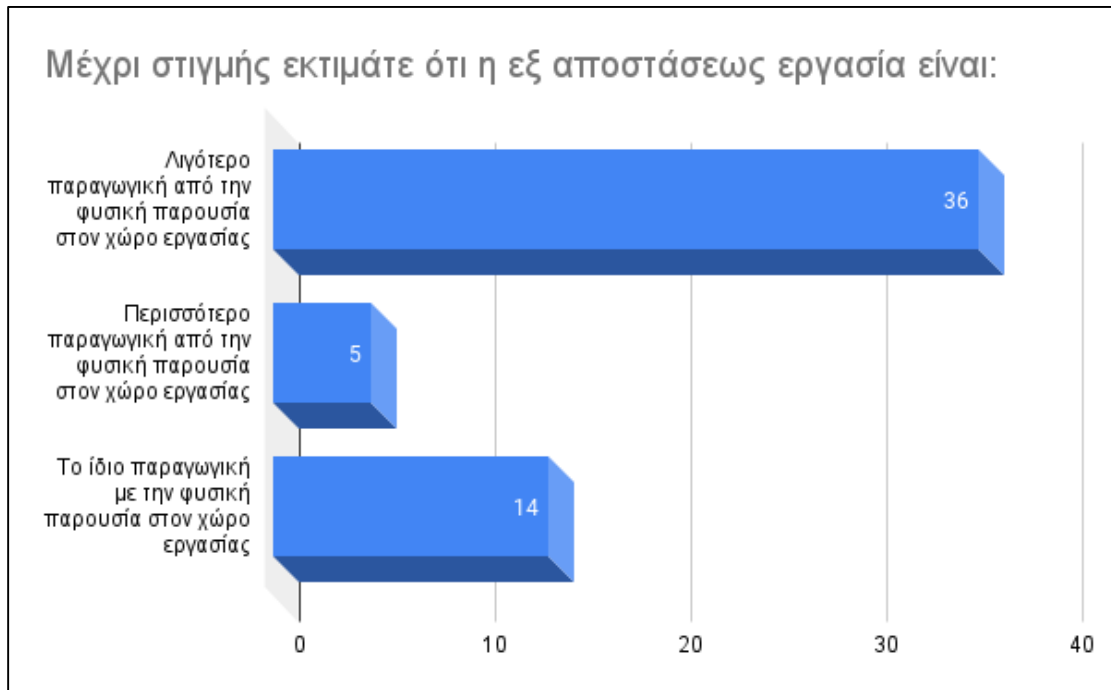
Όπως φαίνεται και στο γράφημα το μεγαλύτερο ποσοστό από το δείγμα απάντησε πως ο οργανισμός-εταιρία τους είχε τα κατάλληλα συστήματα για την εφαρμογή της εξ αποστάσεως εργασίας.

- Το 67,3% (37) εφαρμόζε εξ αποστάσεως εργασία
- Το 32,7% (18) δεν εφαρμόζε εξ αποστάσεως εργασία



Γράφημα 15: Εργασία εν καιρώ πανδημίας

Είναι ξεκάθαρο και σαφές πως οι περισσότεροι εργαζόμενοι το 75,5% (40) δούλευαν εξ αποστάσεως κατά την περίοδο εγκλεισμού (Lockdown) στην έπαρση της πανδημίας, καθώς πολύ λιγότεροι το 13,2% (7) συνέχισαν με φυσιολογικούς ρυθμούς ενώ το 11,3% (6) εξακολουθεί να εργάζεται μέχρι σήμερα από το σπίτι.



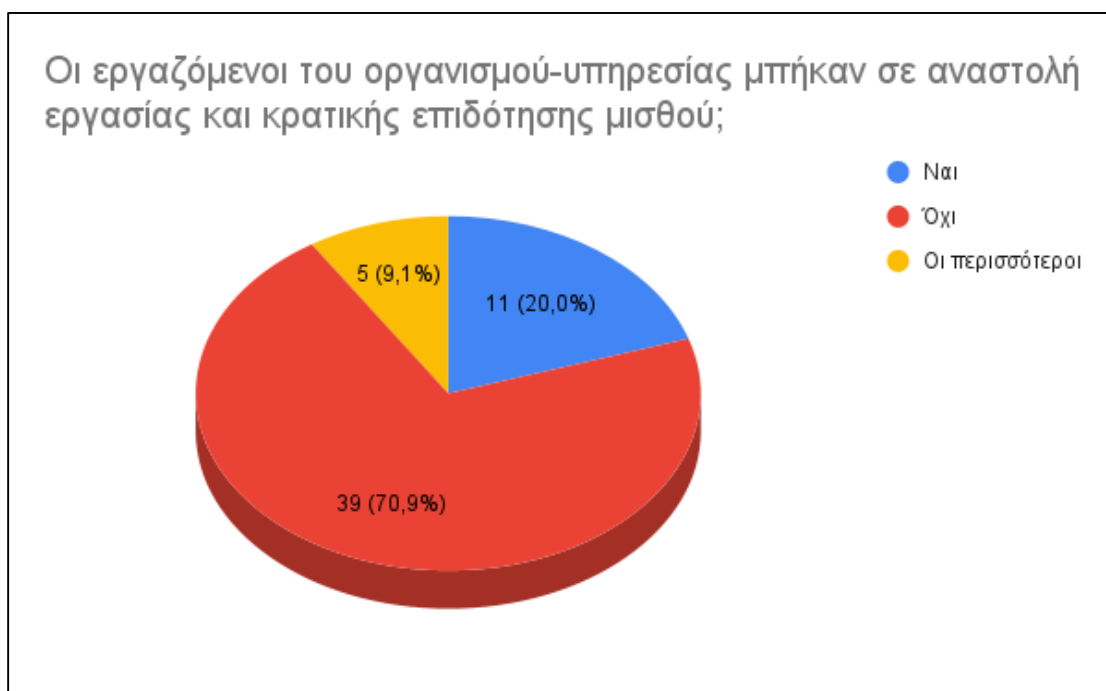
Γράφημα 16: Εκτίμηση εξ αποστάσεως εργασίας

Κατά την εκτίμηση της εξ αποστάσεως εργασίας το 65,5% (36) των εργαζομένων είναι λιγότερο παραγωγικοί σε σχέση με την φυσική παρουσία τους στον χώρο εργασίας τους, σε αντίθεση με το 25,5% (14) που πιστεύει ότι είναι το ίδιο παραγωγικοί. Παράλληλα ένα 9,1% (5) κρίνει πως η παραγωγικότητα τους αυξήθηκε.

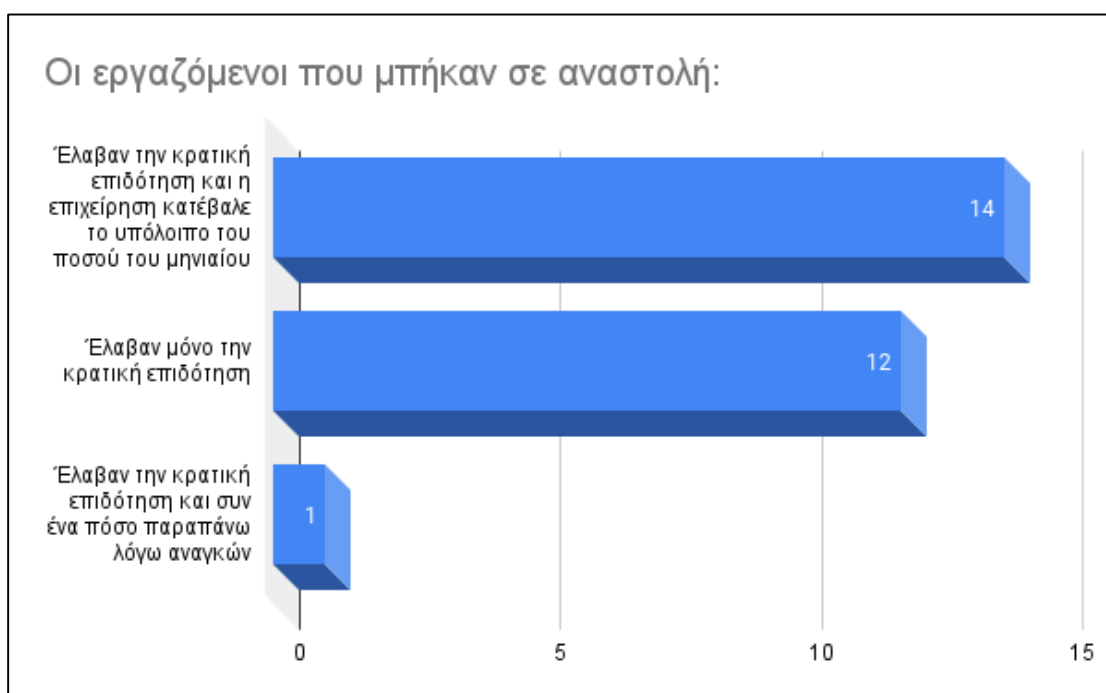


Γράφημα 17: Επιθυμία της εξ αποστάσεως εργασίας μετά τον Covid-19

Όπως αποδεικνύει το γράφημα το 50,9% (28) των εργαζομένων δεν επιθυμούν να εργαστούν εξ αποστάσεως με το πέρας της πανδημίας, υπάρχουν βέβαια και 36,4% (20) που θα το ήθελαν έστω και περιστασιακά. Μόνο το 12,7% (7) θα ήθελε να εργάζεται και στο μέλλον.



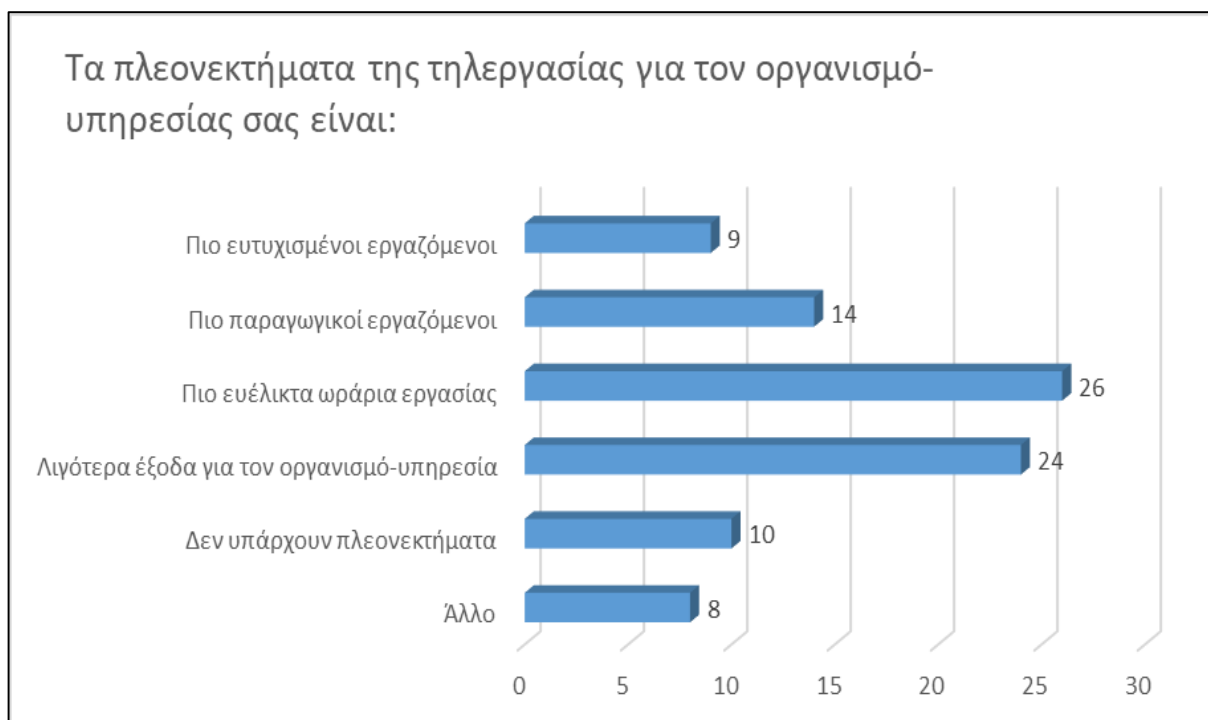
Γράφημα 18: Εργαζόμενοι και αναστολή



Γράφημα 19: Αναστολή εργασίας και επιδοτήσεις

Από το δείγμα των εργαζομένων μόνο το 20% μπήκε σε αναστολή και έλαβε την κρατική επιδότηση μισθού, αφήνοντας ένα μεγάλο ποσοστό του 70,9% χωρίς καμία βοήθεια στο μισθολογικό κομμάτι. Καταλαβαίνουμε πόσο δύσκολα μπορεί να ήταν για μερικούς με αντίξοες συνθήκες να συνεχίζουν να παράγουν έργο και παρόλα

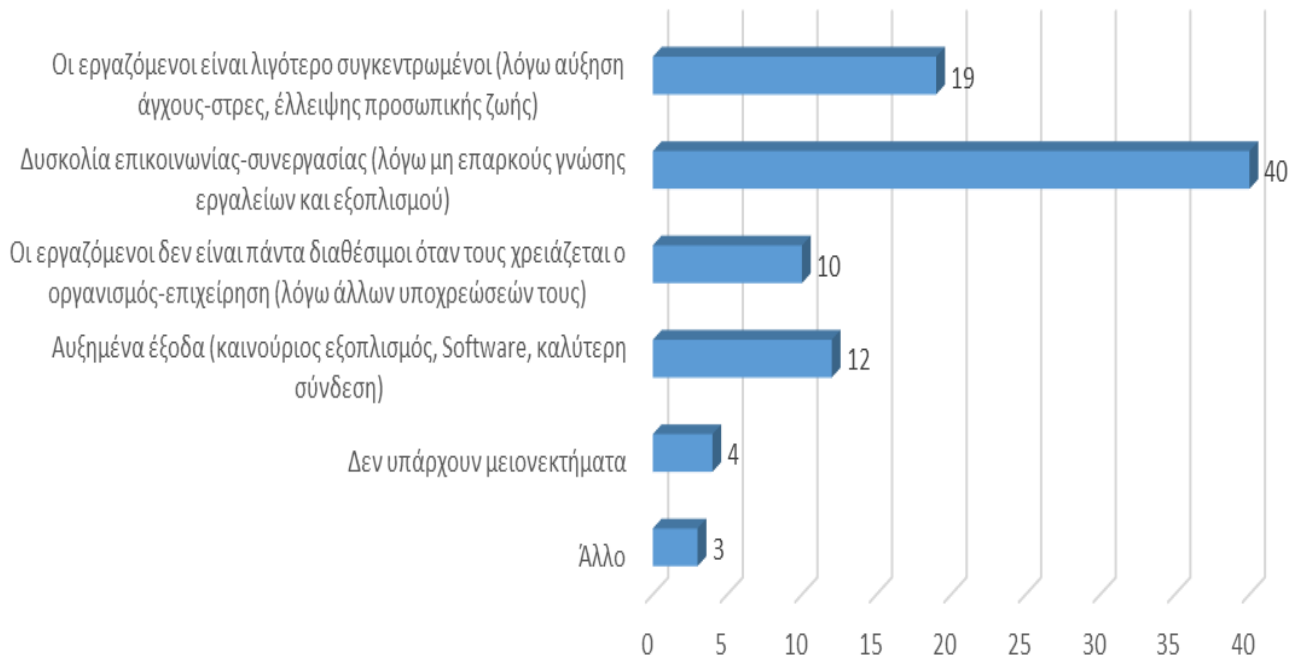
αυτά να μην έχουν την παραμικρή παραπάνω ανταμοιβή. Παράλληλα, από τους εργαζόμενους που μπήκαν σε αναστολή το 51,9% (14) έλαβε κρατική επιδότηση και η επιχείρηση πρόσθεσε το υπόλοιπο του ποσού από τον μηνιαίο μισθού τους, ενώ το 44,4% (12) έλαβε μόνο την κρατική επιδότηση.



Γράφημα 20: Πλεονεκτήματα τηλεργασίας

Στην συγκεκριμένη ερώτηση οι εργαζόμενοι μπορούσαν να επιλέξουν πάνω από μία απάντηση. Το σημαντικότερο πλεονέκτημα έκριναν πως είναι τα ευέλικτα ωράρια εργασίας, ήταν στην βούληση τους να διαλέξουν ποιες ώρες ή μέρες ήταν ευνοϊκές για να εργαστούν. Στην συνέχεια επέλεξαν ως δεύτερο πλεονέκτημα τα λιγότερα έξοδα τόσο για τους ίδιους όσο και για τις επιχειρήσεις. Μερικοί επίσης ήταν πιο παραγωγικοί και πιο ευτυχισμένοι έχοντας τις νέες ανέσεις που τους πρόσφερε η τηλεργασία. Σαφώς υπήρχαν εργαζόμενοι που ένιωσαν ότι δεν τους πρόσφερε τίποτα το θετικό.

Τα μεγαλύτερα μειονεκτήματα της τηλεργασίας για τον οργανισμό-υπηρεσία σας είναι:



Γράφημα 21: Μειονεκτήματα τηλεργασίας

Και σε αυτή την ερώτηση οι εργαζόμενοι μπορούσαν να επιλέξουν πάνω από μία απάντηση. Το μεγαλύτερο μειονέκτημα της τηλεργασίας επέλεξαν πως είναι η δυσκολία επικοινωνίας-συνεργασίας, μπορεί οι γνώσεις να μην ήταν επαρκείς για την σωστή διαχείριση του εξοπλισμού ή την σωστή χρήση των ψηφιακών εργαλείων. Εξίσου σημαντικό μειονέκτημα είναι πως οι εργαζόμενοι ήταν λιγότερο συγκεντρωμένοι στα εργασιακά τους καθήκοντα, οι καινούριες συνθήκες και η έλλειψη προσωπικής ζωής τους προκαλούσε πίεση, πράγμα που αύξανε το άγχος τους. Επίσης, έκριναν πως επέφερε νέα έξοδα καθώς ο καινούριος εξοπλισμός ήταν αναγκαίος με όλα τα συναφή (Software, Καλύτερη σύνδεση). Τέλος, η διαθεσιμότητα που παρείχαν στον οργανισμό-εταιρία μειώθηκε λόγω αυξημένων υποχρεώσεων που είχαν (σπίτι, παιδιά, κ.τ.λ.).

Κεφάλαιο 4^ο: Περιορισμοί και Συμπεράσματα

4.1 Πλεονεκτήματα και Περιορισμοί της έρευνας

Πλεονεκτήματα

- Όπως αναφέραμε και στην αρχή του 3^{ου} κεφαλαίου το ερωτηματολόγιο βασίστηκε πάνω στην επιστημονική έρευνα της Alba Graduate Business School του αμερικάνικου κολεγίου της Ελλάδας, οπότε όλες οι ερωτήσεις έχουν φτιαχτεί από ειδικό προσωπικό και η κάθε μια εξυπηρετεί τον σκοπό της.
- Το ερωτηματολόγιο είναι έτσι διαμορφωμένο ώστε να είναι εύκολα αντιληπτό και κατανοητό από όλους.
- Για την συμπλήρωση του δεν απαιτούσε πάνω από 5 λεπτά, σαν αποτέλεσμα δεν κούρασε τους ερωτηθέντες.
- Η πλατφόρμα Google forms βοήθησε στην εύκολη διάδοση-συμπλήρωση, και στην δημιουργία γραφημάτων που είναι ευκολονόητα για τον αναγνώστη.

Περιορισμοί

- Η έρευνα είναι ποιοτική οπότε δεν αποτελεί στατιστικά αντιπροσωπευτική μορφή συλλογής δεδομένων.
- Τα δεδομένα που συλλέγονται μέσω ποιοτικής έρευνας μπορεί να είναι δύσκολο να επαληθευτούν.
- Τα δεδομένα που συλλέγονται είναι αξιόπιστα μόνο τη στιγμή που συλλέγονται γιατί η ποιοτική μέθοδος βασίζεται σε μεμονωμένες προοπτικές.
- Το δείγμα είναι μικρό (55 άτομα) και τα αποτελέσματα ίσως θα ήταν διαφορετικά σε μεγαλύτερες κλίμακες.
- Το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων ήταν άτομα που εργάζονται στην εκπαίδευση οπότε τα αποτελέσματα δεν αφορούν μια ευρεία γκάμα εργασιακών χώρων.
- Η επιλογή των απαντήσεων μπορεί να μην εκφράζει απόλυτα κάποιους από τους ερωτηθέντες.

4.2 Συμπεράσματα

Ένα από τα σημαντικότερα «γρανάζια» για την ορθή λειτουργία μιας επιχείρησης είναι το ανθρώπινο δυναμικό, χάρις αυτό μπορεί να είναι ανταγωνιστική και να επιβιώσει στην αγορά. Γι' αυτό και οι υπεύθυνοι-Managers πρέπει να έχουν την ικανότητα να προσαρμόζονται στις στρατηγικές της επιχείρησης, με γνώμονα τις ανάγκες των εργαζομένων, σε οποιαδήποτε συνθήκη προκύψει στην καθημερινότητα της.

Από την πρώτη εμφάνιση του Covid-19 μέχρι τώρα, είναι πιο κρίσιμη από ποτέ η δράση των αποφάσεων της ΔΑΔ για την ανάπτυξη μιας επιχείρησης. Οι καινούριες συνθήκες και αλλαγές που προκλήθηκαν σε παγκόσμιο επίπεδο, έβαλαν τους υπεύθυνους ανθρώπινου δυναμικού στο επίκεντρο. Είχαν την ευθύνη στο πώς θα ανταπεξέλθουν στο νέο σύστημα υγείας και ασφάλειας και πώς θα συνεργαστούν με υπεύθυνους άλλων τμημάτων, για να βρουν λύσεις στα νέα προβλήματα, κάνοντας το καλύτερο για να αποφευχθεί η στασιμότητα της παραγωγικής διαδικασίας.

Η ΔΑΔ ανακάλυψε νέους τρόπους να εφαρμόσει τον στόχο της πάνω στις αντίξοες συνθήκες, δηλαδή εφηύρε καινούργιους τρόπους εργασίας, μάθησης, πληρωμής, για τους εργαζόμενους πράγμα που για να γίνει εφικτό έπρεπε να αποκτήσει γνώσεις και εργαλεία που δυστυχώς δεν κατείχε από πιο πριν.

Ίσως το δυσκολότερο κομμάτι της τηλεργασίας ήταν η ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, όπως αναφέρουν οι Casper, Vaziri & Wayne, (2022) δεν υπάρχει μία φόρμουλα που να αποτυπώνει αυτή την ισορροπία, γιατί ο κάθε άνθρωπος είναι διαφορετικός, έχει ξεχωριστές υποχρεώσεις και η ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής του ζωής δεν μπορεί να ταιριάζει με κανενός άλλου. Πράγμα που δικαιολογείται, γιατί η άμεση εφαρμογή της τηλεργασίας και η εφαρμογή της ψηφιακής τεχνολογίας βρήκε τις περισσότερες επιχειρήσεις και τους εργαζόμενους απροετοίμαστους.

Σαφώς και οι επιχειρήσεις που μπόρεσαν να λύσουν τις παραπάνω δυσκολίες κατάφεραν να έχουν θετικά αποτελέσματα στην παραγωγικότητα τους.

Ο Covid-19 έφερε σίγουρα νέους κανόνες στην παγκόσμια οικονομία, δεν είναι απίθανο οι προτιμήσεις των καταναλωτών, μαζί με την αγοραστική τους δύναμη, τα επιχειρηματικά μοντέλα, ακόμα και ο τρόπος της εργασίας να έχουν ριζικές αλλαγές.

Κεφάλαιο 5^ο: Βιβλιογραφία

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

- Alba Graduate Business School (2020). RCI 2020 – Α Αποτελέσματα Έρευνας Ανακτήθηκε από <https://alba.acg.edu/media/321423/rci-2020a-report-alba.pdf>
- Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ. (2003). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Αθήνα: Εκδόσεις: Μπένου.
- Πατρινός Δ. & Αναστασίου Α. (2009). *Διοίκηση και Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων*. Αθήνα: Εκδόσεις: Παπαζήση.
- Wayne, M. (2011). *Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις: Τζιόλα.
- Χυτήρης, Λ. (2001). *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Interbooks.

ΞΕΝΗ

- Abdullah, N. A. A., Rahmat, N. H., Zawawi, F. Z., Khamsah, M. A. N., & Anuarsham, A. H. (2020). Coping with post covid-19: Can work from home be a new norm?. *European Journal of Social Sciences Studies*, 5(6).
- Aube, C., & Rousseau, V. (2005). Team goal commitment and team effectiveness: the role of task interdependence and supportive behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 9(3), 189.
- Bakarich, K. M., Marcy, A. S., & O'Brien, P. E. (2022). Has the fever left a burn? A study of the impact of COVID-19 remote working arrangements on public accountants' burnout. *Accounting Research Journal*, (ahead-of-print).
- Bao, L., Li, T., Xia, X., Zhu, K., Li, H., & Yang, X. (2022). How does working from home affect developer productivity? —A case study of Baidu during the COVID-19 pandemic. *Science China Information Sciences*, 65(4), 1-15.
- Baruch, Y. (2001). The status of research on teleworking and an agenda for future research. *International Journal of Management Reviews*, 3, p.113-129.

- Bierema, L. L. (2020). HRD research and practice after ‘The Great COVID-19 Pause’: The time is now for bold, critical, research. *Human Resource Development International*, 23(4), 347-360.
- Bin, W., Y. Liu, J. Qian, & S. K. Parker. (2021). Achieving Effective Remote Working during the COVID-19 Pandemic: A Work Design Perspective. *Applied Psychology* 70 (1): 16–59.
- Biron, M., Peretz, H., & Turgeman-Lupo, K. (2020). Trait optimism and work from home adjustment in the COVID-19 pandemic: Considering the mediating role of situational optimism and the moderating role of cultural optimism. *Sustainability*, 12(22), 9773.
- Bloom, N., Davis, S. J., & Zhestkova, Y. (2021, May). Covid-19 shifted patent applications toward technologies that support working from home. In *AEA Papers and Proceedings* (Vol. 111, pp. 263-66).
- Boland, B., De Smet, A., Palter, R., & Sanghvi, A. (2020). *Reimagining the office and work life after COVID-19*. Ανακτήθηκε από <http://dln.jaipuria.ac.in:8080/jspui/bitstream/123456789/3224/1/Reimagining-the-office-and-work-life-after-COVID-19-final.pdf>
- Bramwell, K. (2021). Working from Home Has Helped Me Keep a Full-Time Job. *BBC News*, 26 June 2021, sec. Disability.
- Burke P.Y. (2017). *Technical Career Survival Handbook: 100 Things You Need to Know*. Academic Press.
- Caillier, J. G. (2013). Satisfaction with work-life benefits and organizational commitment/job involvement: Is there a connection? *Review of Public Personnel Administration*, 33, (1), p.340-364.
- Caillier, J. G. (2012). The impact of teleworking on work motivation in a U.S. federal government agency. *The American Review of Public Administration*, 42, p.461-480.
- Carillo, K., Cachat-Rosset, G., Marsan, J., Saba, T., & Klarsfeld, A. (2021). Adjusting to epidemic-induced telework: Empirical insights from teleworkers in France. *European Journal of Information Systems*, 30(1), 69-88.

- Casper, W., Vaziri, H. and Wayne, J., 2022. The Jingle-Jangle of Work-Nonwork Balance: A Comprehensive and Meta-Analytic Review of Its Meaning and Measurement.
- Chong, S., Huang, Y., & Chang, C. H. D. (2020). Supporting interdependent telework employees: A moderated-mediation model linking daily COVID-19 task setbacks to next-day work withdrawal. *Journal of Applied Psychology, 105*(12), 1408.
- De Klerk, J. J., Joubert, M., & Mosca, H. F. (2021). Is working from home the new workplace panacea? Lessons from the COVID-19 pandemic for the future world of work. *SA Journal of Industrial Psychology, 47*(1), 1-14.
- De Vries, H., Bekkers, V. & Tummers, L. (2016). Innovation in the public sector: A systematic review and future research agenda. *Public Administration, 94*, p.146-166.
- Dessler, G. (2009). *A framework for Human Resource Management*. 5th edition. Pearson Prentice Hall.
- Eddleston K.A. & Mulki J., 2017. Toward Understanding Remote Workers' Management of Work-Family Boundaries. *Group and Organization Management, 42*, (3), p. 346-387.
- Escudero, C., & Kleinman, M. (2022). How did working from home during COVID-19 impact productivity? A literature review.
- Etheridge, B., Wang, Y., & Tang, L. (2020). *Worker productivity during lockdown and working from home: Evidence from self-reports* (No. 2020-12). ISER Working Paper Series.
- Farnham, D. (2010). *Human Resource Management in Context*. 3rd edition. CIPD.
- Farooq, R., & Sultana, A. (2021). The potential impact of the COVID-19 pandemic on work from home and employee productivity. *Measuring Business Excellence*.
- Galanti, T., Guidetti, G., Mazzei, E., Zappalà, S., & Toscano, F. (2021). Work from home during the COVID-19 outbreak: The impact on employees' remote work

- productivity, engagement, and stress. *Journal of occupational and environmental medicine*, 63(7), e426.
- Gascoigne, C. (2021). *Flexible Working: Lessons from the Pandemic*. UK: Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD).
- George, T. J., Atwater, L. E., Maneethai, D., & Madera, J. M. (2022). Supporting the productivity and wellbeing of remote workers: Lessons from COVID-19. *Organizational Dynamics*, 51(2), 100869.
- Gibbs, B., Kline, C. E., Huber, K. A., Paley, J. L., & Perera, S. J. O. M. (2021). COVID-19 shelter-at-home and work, lifestyle and well-being in desk workers. *Occupational Medicine*, 71(2), 86-94.
- Gimenez-Nadal, J. I., Molina, J. A., & Velilla, J. (2018). *Telework, the timing of work, and instantaneous well-being: evidence from time use data* (No. 11271). IZA Discussion Papers.
- Haddon, L. & Brynin, M. (2005). The character of telework and the characteristics of teleworkers. *New Technology. Work and Employment*, 20 (1), p. 34-46.
- Halley, M. C., Mathews, K. S., Diamond, L. C., Linos, E., Sarkar, U., Mangurian, C., ... & Linos, E. (2021). The intersection of work and home challenges faced by physician mothers during the Coronavirus Disease 2019 Pandemic: a mixed-methods analysis. *Journal of Women's Health*, 30(4), 514-524.
- Hayes, S. W., Priestley, J. L., Moore, B. A., & Ray, H. E. (2021). Perceived stress, work-related burnout, and working from home before and during COVID-19: An examination of workers in the United States. *SAGE Open*, 11(4), 21582440211058193.
- Hoffman, K. E., Garner, D., Koong, A. C., & Woodward, W. A. (2020). Understanding the intersection of working from home and burnout to optimize post-COVID19 work arrangements in radiation oncology. *International Journal of Radiation Oncology* Biology* Physics*, 108(2), 370-373.
- Huws, U. (1997). *Teleworking: Guidelines for Good Practice*. IES Report 329. Grantham Book Services, Isaac Newton Way, Alma Park Industrial Estate, England.

- Huws, U. (1991). *Telework Projections*. *Futures*, January/February, pp.19-31.
- ILO. (2021). *Working from Home: From Invisibility to Decent Work*. Geneva, Switzerland: International Labour Office. Ανακτήθηκε από https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/—ed_protect/—protrav/—travail/documents/publication/wcms_765806.pdf
- Mathis, L. & Jackson J. (2000). *Human Resource Management*. 9th edition. Thomson Learning.
- McCarthy, A., Ahearne, A., Bohle-Carbonell, K., Ó Síocháin, T., & Frost, D. (2020). *Remote working during COVID-19: Ireland's national survey initial report*.
- McGuire, D., M.-L. Germain, and K. Reynolds. 2021. "Reshaping HRD in Light of the COVID-19 Pandemic: An Ethics of Care Approach." *Advances in Developing Human Resources* 23 (1): 26–40.
- Miguel, C., Castro, L., Marques dos Santos, J. P., Serrão, C., & Duarte, I. (2021). Impact of COVID-19 on medicine lecturers' mental health and emergency remote teaching challenges. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(13), 6792.
- Moreno, AT. & Moeckel, R. (2016). *Microscopic Destination Choice: Incorporating Travel Time Budgets as Constraints*. World Conference on Transport Research. Shanghai.
- Morganson, V.J., Major, D.A., Oborn, K.L., Verive, J.M. & Heelan, M.P. (2010). Comparing Telework Locations and Traditional Work Arrangements: Differences in Work-Life Balance Support, Job Satisfaction, and Inclusion. *Journal of Managerial Psychology*, 25 (6), p. 578– 595.
- Muralidhar, B., Prasad, D. K., & Mangipudi, D. M. R. (2020). Association among Remote Working Concerns and Challenges on Employee Work-Life Balance: An Empirical Study Using Multiple Regression Analysis with Reference to International Agricultural Research Institute, Hyderabad. *International Journal of Advanced Research in Engineering and Technology*, 11(6).
- Murphy, K. R. (2021). Life After COVID-19: What if We Never go Back to the Office?. *The Irish Journal of Management*, 40(2), 78-85.

- Osborne, S. P. & Brown, K. (2005). *Managing change and innovation in public service organisations*. New York, NY: Routledge.
- Pauline Ramos, J., & Tri Prasetyo, Y. (2020, September). The impact of work-home arrangement on the productivity of employees during COVID-19 pandemic in the Philippines: A structural equation modelling approach. In *2020 The 6th International Conference on Industrial and Business Engineerin* (pp. 135-140).
- Pijpker, R., Kerksieck, P., Tušl, M., De Bloom, J., Brauchli, R., & Bauer, G. F. (2022). The Role of Off-Job Crafting in Burnout Prevention during COVID-19 Crisis: A Longitudinal Study. *International journal of environmental research and public health*, *19*(4), 2146.
- Prasad, K. D. V., Vaidya, R. W., & Mangipudi, M. R. (2020). Effect of occupational stress and remote working on psychological well-being of employees: An empirical analysis during covid-19 pandemic concerning information technology industry in hyderabad. *Indian Journal of Commerce and Management Studies*, *11*(2), 1-13.
- Richard, J. & D'Amico C. (1997). *Workforce 2020: Work and Workers in the 21st Century*. Hudson Institute.
- Schieman, S., Badawy, P. J., A. Milkie, M., & Bierman, A. (2021). Work-life conflict during the COVID-19 pandemic. *Socius*, *7*, 2378023120982856.
- Shi, X., Moudon, A. V., Lee, B. H., Shen, Q., & Ban, X. J. (2020). Factors Influencing Teleworking Productivity—a Natural Experiment during the COVID-19 Pandemic. *Findings*, 18195.
- Stengel, G. (2020). Working From Home Opens The Door To Employing People With Disabilities. *Forbes*, 20 April 2020. Ανακτήθηκε από <https://www.forbes.com/sites/geristengel/2020/04/20/working-from-home-opens-the-door-to-employing-people-with-disabilities/>
- Sutarto, A. P., Wardaningsih, S., & Putri, W. H. (2021). Work from home: Indonesian employees' mental well-being and productivity during the COVID-19 pandemic. *International Journal of Workplace Health Management*.

- Tavares, A.I. (2017). Telework and health effects review. *International Journal of Healthcare*, 3, (2), p. 30-36.
- Teng, C. W. C., Lim, R. B. T., Chow, D. W. S., Narayanasamy, S., Liow, C. H., & Lee, J. J. M. (2021). Internships before and during COVID-19: experiences and perceptions of undergraduate interns and supervisors. *Higher Education, Skills and Work-based Learning*.
- Torrington, D., Hall, L. & Taylor, S. (2005). *Human Resource Management*. Harlow: Financial Times.
- Vaziri, H., W. J. Casper, J. Holliday Wayne, & R. A. Matthews. (2020). Changes to the Work-Family Interface during the COVID-19 Pandemic: Examining Predictors and Implications Using Latent Transition Analysis. *The Journal of Applied Psychology* 105 (10): 1073–1087.
- Wan Mohd Yunus, W. M. A., Badri, S. K. Z., Panatik, S. A., & Mukhtar, F. (2021). The unprecedented movement control order (lockdown) and factors associated with the negative emotional symptoms, happiness, and work-life balance of Malaysian University students during the coronavirus disease (COVID-19) pandemic. *Frontiers in psychiatry*, 11, 566221.
- Wang, Y., Liu, Y., Cui, W., Tang, J., Zhang, H., Walston, D., & Zhang, D. (2021, May). Returning to the office during the COVID-19 pandemic recovery: Early indicators from China. In *Extended abstracts of the 2021 CHI conference on human factors in computing systems* (pp. 1-6).
- Wiradendi Wolor, C., Solikhah, S., Fidhyallah, N. F., & Lestari, D. P. (2020). Effectiveness of e-training, e-leadership, and work life balance on employee performance during COVID-19. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(10).