



ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΜΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Η επίδραση της τηλεργασίας στην εναρμόνιση επαγγελματικής –
προσωπικής ζωής, στην εργασιακή ικανοποίηση και την απόδοση των
Ιατρικών Επισκεπτών και των Εμπορικών Πωλητών στα φαρμακεία**

Του

ΧΩΡΙΝΟΥ Δ. ΙΩΑΝΝΗ

**Υποβλήθηκε ως αιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού
διπλώματος στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων**

Επιβλέπων Καθηγητής: Μιχαήλ Δημήτριος

Ιανουάριος 2023

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές του μεταπτυχιακού προγράμματος σπουδών στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων και ιδιαίτερα τον επιβλέποντα της παρούσας Μεταπτυχιακής Εργασίας Δημήτρη Μιχαήλ, καθώς με τη δική του πολύτιμη βοήθεια και καθοδήγηση επιτευχθεί η εκπόνηση και ολοκλήρωσή της. Χωρίς την θετική επιρροή, την έμπνευση και την πολύτιμη βοήθειά του η διεκπεραίωση της έρευνας δεν θα είχε επιτυχία.

Περίληψη

Η παρούσα εργασία αφορά εμπειρική έρευνα που διεξήχθη στους εργαζομένους στον κλάδο των πωλήσεων των φαρμακευτικών εταιριών, ιατρικούς επισκέπτες και εμπορικούς πωλητές στα φαρμακεία. Η έρευνα εκπονείται στο νέο περιβάλλον το οποίο διαμορφώνεται στην μετά πανδημίας εποχή, όπου έχει παραμείνει ένα κομμάτι τηλεργασίας. Συγκεκριμένα φωτίζεται η επίδραση της τηλεργασίας στην ισορροπία (ή εναρμόνιση) της εργασιακής με την προσωπική ζωή (Work – Life Balance), την ικανοποίηση μέσα από την εργασία (Job Satisfaction) και το αν ή και πως τελικά μεταβάλλεται η εργασιακή απόδοση (Job Performance). Η έρευνα πραγματοποιήθηκε με τη χρήση ερωτηματολογίου το οποίο αναρτήθηκε σε πλατφόρμες κοινωνικής δικτύωσης (Facebook, Viber, LinkedIn) στις ομάδες των επαγγελματικών συλλόγων (ιατρικών επισκεπτών και εμπορικών πωλητών στα φαρμακεία) Θράκης, Καβάλας – Δράμας – Σέρρες, Θεσσαλονίκης, Λάρισας και στην ομάδα «Ιατρικοί Επισκέπτες Ελλάδος» στο Facebook. Μετά τη συλλογή και τη στατιστική ανάλυση των δεδομένων, τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν πως υπάρχει μία στατιστικά σημαντική αρνητική συσχέτιση της έντασης της τηλεργασίας με την ισορροπία εργασιακής – προσωπικής ζωής, η οποία επιδρά θετικά στην αντίληψη των εργαζομένων για την απόδοσή τους, είτε άμεσα είτε μέσω της επαγγελματικής ικανοποίησης, η οποία φαίνεται να έχει μεσολαβητικό ρόλο. Συγκεκριμένα όσο αυξάνεται η ένταση της τηλεργασίας, τόσο μειώνεται η ισορροπία της προσωπικής με την επαγγελματική ζωή και κατά συνέπεια η εργασιακή ικανοποίηση και η αντιλαμβανόμενη απόδοση.

Λέξεις – Φράσεις κλειδιά: Τηλεργασία, Ισορροπία Επαγγελματικής Προσωπικής Ζωής, Εργασιακή Ικανοποίηση, Εργασιακή απόδοση, Ιατρικός Επισκέπτης, Εμπορικός Πωλητής

Abstract

The present master's thesis is empirical research carried out among employees in sales of pharmaceuticals companies, medical representatives and sales representatives in pharmacies. In particular, the research take place in the new environment that is established in the post-pandemic era, where a part of telework has remained. In general, this study highlights the effect of telecommuting (teleworking) on work-life balance, on Job Satisfaction and whether or not work performance is affected. The research was carried out by using a questionnaire which was posted on social media platforms (Facebook, Viber, LinkedIn) of professional society (medical representatives and sales representatives in the pharmacies) of Thrace, Kavala - Drama - Serres, Thessaloniki, Larissa and to the group " Medical representatives of Greece" on Facebook. After the gathering and statistical analysis of the data, the results show that there is a statistically significant negative correlation of telework on work-life balance. work Life Balance has a positive impact on employees' perception of their performance, either directly or through Job satisfaction, which seems to have a mediating role. Specifically, as the intensity of teleworking increases, the Work-Life Balance, job satisfaction and perceived performance decreases.

Key words: Telework, Work – Life Balance, Job Satisfaction, Job Performance, Medical Representative, Medical Sales Representative

Περιεχόμενα

Περίληψη.....	iii
Abstract.....	iv
Εισαγωγή.....	1
1.Βιβλιογραφική Ανασκόπηση	4
1.1. Τηλεργασία (telework).....	4
1.2. Ισορροπία Εργασίας και Ζωής (Work-Life Balance)	9
1.2.1 Η ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής ορίζεται ως η ύπαρξη πολλαπλών ευθυνών	9
1.2.2 Ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής που ορίζεται από την άποψη της ισοτιμίας ρόλων	10
1.2.3 Η ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής ορίζεται ως ικανοποίηση πολλαπλών ρόλων.....	10
1.2.4 Η ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής ορίζεται ως η ικανοποίηση της ανάδειξης των ρόλων σε όλες τις εκφάνσεις τους.....	11
1.2.5 Η ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής ορίζεται ως η σύνδεση μεταξύ σύγκρουσης και ομαλότητας.....	11
1.2.6 Η ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής ορίζεται ως η αντίληψη του ελέγχου σε πολλαπλούς ρόλους.....	12
1.3. Εργασιακή Ικανοποίηση (Job Satisfaction)	15
1.4. Εργασιακή Απόδοση (Job Performance)	19
2. Ερευνητικές Υποθέσεις.....	24
2.1 Υπόθεση Α.....	24
2.2 Υπόθεση Β:	24
2.3 Υπόθεση Γ:	24
2.4 Υπόθεση Δ:	25
3. Μεθοδολογία της έρευνας.....	25
3.1 Διαδικασία και δείγμα	25
3.2 Μετρήσεις	26
3.2.1 Διεκκρίνηση πλαισίου εφαρμογής τηλεργασίας.....	26
3.2.2 Μέτρηση της έντασης της τηλεργασίας.....	26
3.3 Μέτρηση των παραγόντων της έρευνας.....	27
3.3.1 Μέτρηση της εναρμόνισης επαγγελματικής – προσωπικής ζωής	27
3.3.2 Μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης	28
3.3.3 Μέτρηση της εργασιακής απόδοσης.....	28
3.4 Μεταβλητές ελέγχου	28
3.5 Μέθοδος Ανάλυσης	29

3.6. Προτεινόμενο αρχικό μοντέλο	30
3.6.1 Στατιστική αξιολόγησης του αρχικού μοντέλου	30
3.6.2 Προτεινόμενο Μοντέλο μετά από έλεγχο στατιστικής αξιοπιστίας.....	32
3.6.3 Δομική Αξιοπιστία & Εγκυρότητα του Μοντέλου.....	32
3.6.4 Διακριτή Εγκυρότητα του Μοντέλου	34
3.7 Κατασκευή τελικού μοντέλου	35
3.7.1 Αξιολόγηση του τελικού μοντέλου	36
3.7.2 Στατιστικός έλεγχος του τελικού μοντέλου	37
3.8 Έλεγχος υποθέσεων	Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.
3.8.1 Έλεγχος Υποθέσεως Α.....	Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.
3.8.2 Έλεγχος Υποθέσεως Β.....	Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.
3.8.3 Έλεγχος Υποθέσεως Γ	Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.
3.8.4 Έλεγχος Υποθέσεως Δ	Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.
4. Συμπεράσματα – Συζήτηση	Σφάλμα! Δεν έχει οριστεί σελιδοδείκτης.
5. Πρακτικές και θεωρητικές εφαρμογές	45
6. Περιορισμοί και προτάσεις για περαιτέρω έρευνα	48
Βιβλιογραφία.....	50

Λίστα Σχημάτων

Σχήμα 1: Προτεινόμενο αρχικό μοντέλο	30
Σχήμα 2: Μοντέλο με δείκτες ανάλυσης.....	32
Σχήμα 3: Τελικό μοντέλο	35
Σχήμα 4: Τελικό μοντέλο με τις αναπτύξεις των σχέσεων.....	36

Λίστα με πίνακες

Πίνακας 1: Δομική αξιοπιστία & εγκυρότητα	34
Πίνακας 2: Διακριτή εγκυρότητα (Fornell Lacker criterion)	34
Πίνακας 3: Συντελεστής σχέσεων παραγόντων	37
Πίνακας 4: Ειδικές έμμεσες επιδράσεις	39

Εισαγωγή

Ο Covid 19 αποτέλεσε έναν παράγοντα ο οποίος επηρέασε πολύ σημαντικά όλους τους τομείς της ανθρώπινης δραστηριότητας, συμπεριλαμβανομένης της εργασίας.

Όταν οι επαγγελματίες του ιατρικού τομέα στη Γουχάν της Κίνας ανέφεραν μια πλειάδα περιπτώσεων πνευμονίας που προκλήθηκαν από έναν άγνωστο ιό, το πρόβλημα θεωρήθηκε μάλλον τοπικό και κανείς δεν φανταζόταν τον τρόπο με τον οποίο επρόκειτο σύντομα να αλλάξει η ζωή μας. Ωστόσο, ο ιός SARS-CoV-2, ένας εξαιρετικά μεταδοτικός ιός, επρόκειτο να εισάγει τον πλανήτη σε κατάσταση Πανδημίας σε πολύ σύντομο χρονικό διάστημα.

Ο ιός ονομάστηκε COVID-19 από τον Παγκόσμιο Οργανισμό Υγείας (ΠΟΥ) και μεταδόθηκε γρήγορα στον πληθυσμό, ενώ είχε ιδιαίτερα καταστροφικές επιπτώσεις σε παγκόσμια κλίμακα (Adams-Prassl, Boneva, Golin, & Rauh, 2020)

Ο ιός χαρακτηρίστηκε ως «πανδημία» από τον ΠΟΥ στις 11 Μαρτίου και επέφερε τεράστιες απώλειες παγκοσμίως. Ταυτόχρονα, προκάλεσε κοινωνικές αναταραχές και άλλαξε πολλούς τομείς, οι οποίοι περιλαμβάνουν την οικονομία, την υγεία, την εργασία και την εκπαίδευση.

Η ευρεία χρήση της τηλεργασίας στο χώρο εργασίας επέφερε την πρώτη σημαντική αλλαγή στην οργανωτική δυναμική στη σύγχρονη εποχή. Η τηλεργασία επέτρεψε σε πολλούς εργαζόμενους να βελτιώσουν τη λειτουργικότητά τους, ενώ παράλληλα μείωσαν τις δαπάνες τους. Η διατήρηση ενός φυσικού χώρου εργασίας είναι δαπανηρή για τις επιχειρήσεις και η απαίτηση για φυσική παρουσία των εργαζομένων στα γραφεία επιβάλλει μεγάλο έμμεσο κόστος. Αυτό καθιστά πολλούς χώρους εργασίας απαγορευτικά ακριβούς (Auto & Reynolds, 2020)

Σε σύγκριση με την εποχή πριν από την πανδημία, είναι σαφές ότι το ποσοστό των εργαζομένων που εκτελούν τα καθήκοντά τους από την άνεση του σπιτιού τους θα αυξηθεί. Μετά το τέλος της πανδημίας, οι εργοδότες στις Ηνωμένες Πολιτείες αναμένουν ότι ο αριθμός των εργασιμων ημερών στις οποίες οι εργαζόμενοι θα εργάζονταν από απόσταση θα αυξηθεί κατά τρεις φορές (Altig, Barrero, Bloom, Davis, & Meyer, 2020).

Αυτό προφανώς ισχύει κυρίως για εκείνους με υψηλά επίπεδα κατάρτισης των οποίων οι εργασίες μπορούν να γίνουν εξ αποστάσεως και οι οποίοι διαθέτουν την ικανότητα να το κάνουν (Dingel & Neiman, 2020)

Πιστεύεται επίσης ότι οι αλλαγές στα πρότυπα απασχόλησης λόγω του Covid – 19 θα επιφέρουν μια μεταμόρφωση στο χαρακτήρα των αστικών περιοχών (Auto & Reynolds, 2020). Εάν στο μέλλον επηρεαστούν οι χώροι εργασίας, οι καθημερινές μετακινήσεις και τα επαγγελματικά ταξίδια, θα προκύψει αντίκτυπο στη ζήτηση για συγκεκριμένες θέσεις εργασίας και θα επηρεάσει την οικονομική δομή των χωρών.

Σε σύγκριση με την εποχή πριν από τον COVID-19, η οικονομία της μεταπανδημικής εποχής θα γνωρίσει σημαντικές αλλαγές, ιδιαίτερα στις μεγάλες πόλεις.

Σήμερα, η εργασία από το σπίτι ή η τηλεργασία είναι μια κοινή πρακτική απασχόλησης λόγω του εκτεταμένου προβλήματος που υπάρχει σε πολλούς διαφορετικούς κλάδους ως αποτέλεσμα των περιορισμών στους οποίους υπόκεινται οι εργαζόμενοι και οι εργοδότες. Σύμφωνα με τα ευρήματα των Baert, Lippens, Moens, Weytjens, & Sterkens (2020), ένα σημαντικό ποσοστό εργαζομένων έχει την εντύπωση ότι η τηλεργασία και οι εικονικές συναντήσεις θα εξακολουθήσουν να επικρατούν στον χώρο εργασίας ακόμη και μετά την πανδημία.

Στον κλάδο των πωλήσεων η τηλεργασία, αν και δεν μπορεί να εφαρμοστεί ολοκληρωτικά, έχει ευνοήσει τις επιχειρήσεις καθώς έχουν μειώσει τα έξοδα μετακινήσεων για τις εκπαιδεύσεις των εργαζομένων, τις συναντήσεις των ομάδων και την δια ζώσης επίσκεψη σε πελάτες.

Ο τομέας των φαρμακευτικών πωλήσεων χωρίζεται χονδρικά σε δύο μεγάλες κατηγορίες πωλητών. Τους ιατρικούς επισκέπτες και τους πωλητές των φαρμακευτικών εταιριών στα φαρμακεία. Η διαφορά των δύο είναι το ότι οι εμπορικοί πωλητές των φαρμακείων είναι κλασικοί εμπορικοί πωλητές οι οποίοι επισκέπτονται τα φαρμακεία και προσπαθούν να λάβουν παραγγελία με τα προϊόντα της εταιρείας στην οποία εργάζονται, έχοντας συγκεκριμένους στόχους όγκου πωλήσεων, διανομής και προβολής (Αυλωνίτης, Γούναρης, & Παπαβασιλείου, 2008).

Από την άλλη, σύμφωνα με τους Αυλωνίτη et. al (2008), ο ιατρικός επισκέπτης ανήκει στην κατηγορία των πωλητών ιεραποστόλων. Δεν επιδιώκει άμεσες πωλήσεις αλλά προσπαθεί μέσω της ιατρικής ενημέρωσης να δημιουργήσει ζήτηση των προϊόντων για τα οποία είναι υπεύθυνος. Οι στόχοι για τους οποίους εργάζεται είναι αφενός ποσοτικοί και αφετέρου ποιοτικοί. Από την μία κρίνεται από τον όγκο πωλήσεων των προϊόντων και από την άλλη προσπαθεί να αναπτύσσει και να διατηρεί επαγγελματικές σχέσεις των επαγγελματιών υγείας με την φαρμακευτική εταιρεία στην οποία εργάζεται (Ινστιτούτο Εργασίας, 2019).

Η εκπαίδευση και στις δύο κατηγορίες εργαζομένων είναι πάρα πολύ σημαντική. Στο τομέα των πωλήσεων προϊόντων υγείας (συνταγογραφούμενα φάρμακα, μη συνταγογραφούμενα φάρμακα, ιατροτεχνολογικά προϊόντα, ειδικές ιατρικές διατροφές, συμπληρώματα διατροφής), υπάρχει πολύ αυστηρό νομοκανονιστικό πλαίσιο μέσα στο οποίο καθορίζεται η παραγωγή, η διακίνηση και η διανομή τους. Ως εκ τούτου οι εργαζόμενοι στον κλάδο αυτόν θα πρέπει να έχουν τις απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες με τις οποίες θα μπορούν να ανταπεξέλθουν στις αυστηρές απαιτήσεις, τόσο του πλαισίου διανομής, όσο και του κώδικα δεοντολογίας, όπως αυτός ορίζεται από τα αρμόδια όργανα (ΣΦΕΕ, 2021)

Όπως έχει συμβεί και σε άλλους εργασιακούς κλάδους, έτσι και στον συγκεκριμένο κλάδο, κατά τον απόηχο της πανδημίας πολλές φαρμακευτικές εταιρείες συνεχίζουν ακόμα ορισμένες διαδικασίες τηλεργασίας, όπως τηλεεκπαίδευση, τηλεσυναντήσεις και τηλενημερώσεις στους επαγγελματίες υγείας. Από πρακτικής πλευράς δείχνει αυτονόητο. Κάθε διαδικασία με την οποία εξοικονομούνται πόροι είναι απόλυτα λογικό να υιοθετείται από έναν οργανισμό, όμως από την άλλη θα πρέπει να υπάρχει και η αναζήτηση τυχόν παρενεργειών.

Σε αυτή την εργασία διερευνάται ποιος είναι ο αντίκτυπος των **εφαρμογών τηλεργασίας** που εφαρμόζουν σε αυτή την μεταβατική περίοδο οι φαρμακευτικές εταιρείες. Συγκεκριμένα διερευνάται ο αντίκτυπος της **τηλεργασίας** στην **ισορροπία επαγγελματικής – προσωπικής ζωής (work – Life Balance)**, στην **ικανοποίηση μέσα από την εργασία (Job Satisfaction)** και αν τελικά οι εργαζόμενοι «νιώθουν» πως επηρεάζεται η **απόδοσή τους (Job performance)**.

1.Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

1.1. Τηλεργασία (telework)

Από την αρχή της Πανδημίας Covid-19 το έτος 2020, η επαγγελματική ζωή, μαζί με άλλα στοιχεία του ανθρώπινου βίου, έχει υποστεί σημαντικές αλλαγές σε παγκόσμιο επίπεδο. Η τηλεργασία και άλλες μορφές ευέλικτων εργασιακών ρυθμίσεων υπάρχουν εδώ και αρκετά χρόνια. Η υιοθέτησή τους προήλθε σταδιακά από μια νέα εργασιακή πραγματικότητα, η οποία χαρακτηριζόταν από πολλαπλούς παράγοντες όπως: δημογραφικές αλλαγές στο εργατικό δυναμικό, προτιμήσεις των εργαζομένων, ανάπτυξη των τεχνολογιών της πληροφορική και επικοινωνίας (ΤΠΕ), αυξανόμενη τάση προς δραστηριότητες εξωτερικής ανάθεσης, αλλαγές στους τύπους απασχόλησης, στόχευση σε λιγότερο χρόνο μετακίνησης και ρύπανση, ζητήματα ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, οικονομικές πιέσεις στο επιχειρηματικό περιβάλλον και απρόβλεπτες αλλαγές που προκύπτουν από τις επιπτώσεις της παγκοσμιοποίησης (Taskin & Bridoux, 2010).

Επιπλέον, ως αποτέλεσμα των μεταβαλλόμενων συνθηκών εργασίας και ζωής που έχει επιφέρει η πανδημία του Covid-19, πραγματοποιήθηκε μια σημαντική, ραγδαία ώθηση προς την τηλεργασία (European Commission, 2020). Ορισμένες προκαταρκτικές εκτιμήσεις υποδηλώνουν ότι ως άμεση συνέπεια της πανδημίας, περίπου το σαράντα τοις εκατό των ατόμων που εργάζονται επί του παρόντος στην ΕΕ απασχολούνται με τηλεργασία πλήρους απασχόλησης (Eurofound, 2020). Μέχρι το 2019, οι φορείς της ΕΕ έχουν επενδύσει στην ανάπτυξη της τηλεργασίας λόγω των πλεονεκτημάτων που παρέχει τόσο στον οργανισμό όσο και στους εργαζόμενους (Peters, Tijdens, & Wetzels, 2003). Στη νέα εποχή, που ξεκίνησε με το ξέσπασμα της Covid-19, η κοινωνική αποστασιοποίηση θεωρήθηκε απαραίτητο μέτρο για την καταπολέμηση των αρνητικών επιπτώσεων του ιού. Ως αποτέλεσμα, ο ρόλος της τηλεργασίας, που κυριολεκτικά μεταφράζεται σε «εργασία από απόσταση», είναι η «νέα κανονικότητα» που έχει επιβάλει η περίοδος της Covid-19 στις συνθήκες εργασίας και ζωής (Athanasiadou & Theriou, 2021).

Ο Jack Nilles ήταν ο πρώτος που χρησιμοποίησε τον όρο "τηλεργασία", το 1973. Ορίσε την τηλεργασία ως μια δραστηριότητα που "περιλαμβάνει όλες τις σχετιζόμενες

με την εργασία υποκαταστάσεις των τηλεπικοινωνιών και των σχετικών τεχνολογιών/πληροφοριών για ταξίδια" (Nilles, 1988). Η τηλεργασία χρησιμοποιείται πλέον σε πολλούς διαφορετικούς κλάδους (Collins, 2005)

Όταν τα ψηφιακά δίκτυα και οι υπολογιστές έγιναν για πρώτη φορά κοινός τόπος στους χώρους εργασίας και στις επιχειρήσεις τη δεκαετία του 1970, η τηλεργασία έγινε ένα «έντονο» θέμα συζήτησης μεταξύ των ερευνητών, των υπευθύνων χάραξης πολιτικής και των επαγγελματιών. Ταυτόχρονα, στον απόηχο της πετρελαϊκής κρίσης που συνέβη στα μέσα της δεκαετίας του 1970, φάνηκε ότι η ευελιξία που παρέχεται από την τηλεργασία μπορεί να είναι επωφελής τόσο για άτομα όσο και για οργανισμούς. Σύμφωνα με τον Nilles (1988), εάν μόνο ένας στους επτά ανθρώπους που μετακινούνται σε αστικές περιοχές εγκατέλειπαν τη δουλειά τους, οι Ηνωμένες Πολιτείες δεν θα χρειάζονταν να εισάγουν πλέον πετρέλαιο (Mann & Holdsworth, 2003).

Στις δεκαετίες του 1970 και του 1980, πολλοί άνθρωποι πίστευαν ότι η τηλεργασία θα γινόταν η τυπική μορφή απασχόλησης στο μέλλον (Naktiyok & Iscan, 2005) Ωστόσο, παρά τις θετικές προσδοκίες, η εξάπλωση της τηλεργασίας, η οποία εμφανιζόταν ως επί το πλείστον με τη μορφή περιστασιακού προτύπου εργασίας, είχε αργή και σταδιακή ανάπτυξη μέχρι το 2019, όταν και εκδηλώθηκε η επιδημία Covid-19 (European Commission, 2020)

Ενόψει του δεύτερου κύματος του κορονοϊού που έπληξε την Ευρώπη, ζητήθηκε από τις επιχειρήσεις να εφαρμόσουν ένα σύστημα που επιτρέπει σε περισσότερο από το μισό εργατικό δυναμικό τους να εκτελεί τις εργασίες του εξ αποστάσεως.

Η Χ. Αθανασιάδου και ο Γ. Θερίου (2021), διερευνούν τις διάφορες πτυχές της ζωής των τηλεεργαζομένων. Λόγω της πανδημίας, η ακαδημαϊκή μελέτη της εξ αποστάσεως εργασίας συνάντησε μια περίοδο εκρηκτικής ανάπτυξης. Η μελέτη για την υιοθέτηση της τηλεργασίας πριν την έλευση της πανδημίας είχε διεξαχθεί με κάπως αποσπασματικό τρόπο, παρά τον μεγάλο αριθμό ερευνών που είχαν πραγματοποιηθεί για το θέμα. Για παράδειγμα, οι Martinez-Sanchez et al. (2007) ανέφεραν ότι η πλειονότητα της έρευνας για την τηλεργασία πραγματοποιήθηκε σε αγγλόφωνες χώρες. Ως αποτέλεσμα, αρκετές πτυχές της τηλεργασίας που σχετίζονται με άλλους πολιτισμούς υποεκπροσωπούνται, γεγονός που οδήγησε σε ανεπαρκή ευρήματα. Επιπλέον, οι

ερευνητές συχνά επιλέγουν να μην συμπεριλάβουν ορισμένους τύπους εργαζομένων στα δείγματα της έρευνάς τους. Αυτοί οι τύποι εργαζομένων περιλαμβάνουν περιστασιακούς τηλεεργαζόμενους, αυτοαπασχολούμενους και άλλες κατηγορίες. Ο πρωταρχικός λόγος για αυτό είναι ότι οι ερευνητές δεν θεωρούν αυτούς τους εργαζομένους ως εργαζομένους από απόσταση καθώς δεν έχει καθοριστεί το ποσοστό της έντασης της εργασίας από απόσταση το οποίο θα είναι ικανό να επηρεάζει όλες τις παραμέτρους της εργασίας (Wilks & Billsberry, 2007).

Πριν από την πανδημία, η χρήση της τηλεεργασίας διέφερε σημαντικά μεταξύ βιομηχανιών, επιχειρήσεων, επαγγελματιών και εθνών (European Commission, 2020). Αυτές οι διαφορές υποδεικνύουν μεγάλη δυναμική στις πρακτικές που θα μπορούσαν να συμβάλουν στη διάδοση της τηλεεργασίας (ΟΑΣΑ, 2020), αλλά υποδεικνύουν επίσης περιορισμένη ικανότητα κλιμάκωσης της τηλεεργασίας με ομοιόμορφο τρόπο, γεγονός που θα μπορούσε ενδεχομένως να οδηγήσει σε αύξηση της ανισότητας μεταξύ Ευρωπαϊκού Βορρά και Ευρωπαϊκού Νότου, οργανισμών και εργαζομένων (Athanasiadou & Theriou, 2021).

Καθώς, σε πολλές περιπτώσεις η τηλεεργασία είναι πιθανό να γίνει η κύρια μορφή εργασίας, είναι σημαντικό να αναγνωριστούν οι δυσκολίες που σχετίζονται με την υιοθέτηση και την εφαρμογή της και να βρεθούν λύσεις σε αυτές τις δυσκολίες. Προκειμένου να γίνει η τηλεεργασία πιο ελκυστική για τους εργαζόμενους που έχουν συνηθίσει να έχουν μία πιο κοινωνική επαγγελματική ζωή, είναι σημαντικό να δοθεί έμφαση στις θετικές συνέπειες, οι οποίες πρέπει να τονιστούν. Από την άλλη πλευρά, είναι σημαντικό να προσδιορίζονται τα αποτελέσματα που δεν είναι τόσο θετικά, καθώς, θα μπορούσαν να εφαρμοστούν ορισμένα αντίμετρα για την εξουδετέρωση τυχόν αρνητικών επιπτώσεων που μπορεί να έχει η τηλεεργασία.

Η ιδέα της εξ αποστάσεως εργασίας δεν είναι νέα, αλλά η έρευνα που έχει γίνει για αυτήν στον ακαδημαϊκό τομέα, δεν είναι εξαντλητική (Athanasiadou & Theriou, 2021).

Σύμφωνα με την έρευνα της Martinez-Sanchez και των συναδέλφων της (2007), ο όρος "τηλεεργασία" δεν έχει έναν ενιαίο ορισμό που να εκτείνεται σε όλους τους τομείς. Φαίνεται ότι υπάρχει σημαντική συναίνεση (αν και όχι απόλυτη) σχετικά με τα κριτήρια

που χρησιμοποιούνται για τον ορισμό της «τηλεργασίας». Ωστόσο, δεν υπήρξε συναίνεση μεταξύ των μελετητών σχετικά με τη σημασία που πρέπει να δοθεί στις διάφορες πτυχές της τηλεργασίας (Wilks & Billsberry, 2007). Η απομακρυσμένη τοποθεσία εργασίας και η χρήση ΤΠΕ αποτελούν δύο από τα πιο αποδεκτά κριτήρια. Ωστόσο, η υπαγωγή σε έναν εργοδότη και το χρονικό όριο για την τηλεργασία έχουν δημιουργήσει σύγχυση στους ερευνητές, με αποτέλεσμα ορισμένοι από αυτούς να αποκλείουν αυτοαπασχολούμενους και περιστασιακούς τηλεεργαζόμενους από τα δείγματα τηλεεργαζόμενων τους (Hilbrecht & Shaw, 2008).

Η «Τηλεργασία» και ορισμένοι άλλοι όροι, συμπεριλαμβανομένων των «εργασία στο σπίτι», «εξ αποστάσεως εργασία», «εικονική εργασία», «ηλεκτρονική κατ' οίκο εργασία» και «κατανεμημένη εργασία», έχουν χρησιμοποιηθεί εναλλακτικά (Athanasiadou & Theriou, 2021).

Κατά τη διάρκεια των τελευταίων δεκαετιών, τόσο ο ορισμός της «εργασίας» όσο και οι τοποθεσίες στις οποίες εκτελείται η εργασία έχουν υποστεί σημαντικές αλλαγές. Από τότε που χρησιμοποιήθηκε για πρώτη φορά ως όρος, η τηλεργασία, έχει γίνει ολοένα και πιο δημοφιλής, αποτέλεσμα της προόδου της τεχνολογίας, της δικτύωσης και του πολλαπλασιασμού των φορητών συσκευών. Ένας ορισμός της τηλεργασίας είναι ο ακόλουθος: «κάθε είδος εργασίας που αναλαμβάνεται μακριά από τον φυσικό χώρο εργασίας και που επιτρέπει στους εργαζόμενους να εργάζονται είτε με μερική είτε με πλήρη απασχόληση, χρησιμοποιώντας ΤΠΕ για επικοινωνία και συνεργασία.» (Bentley, et al., 2015). Η φύση των ρυθμίσεων εργασίας και οι γεωγραφικές τοποθεσίες στις οποίες εκτελείται η εργασία μπορεί να οδηγήσει σε μια μεγάλη ποικιλία μοντέλων και παραλλαγών τηλεργασίας (Bosua, Kurnia, Gloet, & Mendoza, 2017).

Όταν ξεκίνησε για πρώτη φορά η τηλεργασία, οι περισσότεροι άνθρωποι την έκαναν από την άνεση του σπιτιού τους. Στη σύγχρονη εποχή, ωστόσο, οι εργαζόμενοι είναι περισσότερο εξοπλισμένοι και μπορούν να εκτελέσουν τις εργασίες τους σχεδόν από οποιαδήποτε τοποθεσία. Εργασία που βασίζεται σε δραστηριότητες (εργασία σε διαφορετικούς τομείς ενός χώρου εργασίας, για παράδειγμα, μια αίθουσα συσκέψεων, ένας χώρος κοινωνικών ξεναγήσεων ή παρόμοια), hot-desking, δορυφορικό γραφείο (εργασία σε γραφείο που βρίσκεται μακριά από το κεντρικό γραφείο), ή οι έξυπνοι κόμβοι εργασίας, είναι μερικά παραδείγματα αυτού του τύπου εργασίας (Shieh & Searle,

2013). Επιπλέον, η ανάπτυξη κινητών και φορητών συσκευών καθιστά δυνατή την τηλεργασία από μια μεγάλη ποικιλία χώρων, όπως αυτοκίνητα, καφετέριες, ανοιχτούς χώρους συνεργασίας και αίθουσες συσκέψεων.

Ανάλογα με την τοποθεσία και το είδος της διευθέτησης που έχει δημιουργηθεί, η τηλεργασία μπορεί να πάρει μια ποικιλία ευδιάκριτων μορφών. Οι μορφές αυτές μπορεί να είναι μόνιμες, προσωρινές ή ad hoc. Μπορούν επίσης να είναι επίσημες ή άτυπες, ανάλογα με την κατάσταση (Maruyama & Tietze, 2012). Οι μόνιμες συμφωνίες παρέχουν μακροπρόθεσμες και σταθερές ευκαιρίες για ευέλικτη εργασία, ενώ οι προσωρινές και ad hoc ρυθμίσεις δημιουργούνται συνήθως ως απάντηση σε συγκεκριμένες ανάγκες (π.χ. ασθένεια ή φροντίδα των μελών της οικογένειας) (Bosua, Kurnia, Gloet, & Mendoza, 2017).

Σύμφωνα με την έρευνα, υπάρχουν πολλά πλεονεκτήματα της τηλεργασίας για εταιρείες, διευθυντές και υπαλλήλους (Harbert & Tucker-Tatlow, 2013). Τα οργανωτικά οφέλη περιλαμβάνουν μείωση του κόστους που σχετίζονται με την ακίνητη περιουσία καθώς και κόστη που σχετίζονται με άλλα λειτουργικά έξοδα, όπως κόστος ηλεκτρικού ρεύματος και τέλη στάθμευσης.

Επιπλέον, ορισμένες επιχειρήσεις ανέφεραν ότι κατάφεραν να κρατήσουν τους άριστους εργαζομένους, να βελτιώσουν την παραγωγικότητα, την αποδοτικότητα και να μειώσουν τις απουσίες (Somers, 2007). Τα οφέλη για τους εργαζόμενους περιλαμβάνουν βελτιωμένο έλεγχο και διαχείριση του χρόνου εργασίας, εξισορρόπηση της επαγγελματικής και της οικογενειακής ζωής και μειώσεις στις μετακινήσεις και τα έξοδα μετακίνησης (Harbert & Tucker-Tatlow, 2013). Σύμφωνα με τα ευρήματα ορισμένων μελετών, η τηλεργασία σχετίζεται και με ευνοϊκά στοιχεία όπως η αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση και η παραγωγικότητα (Maruyama & Tietze, 2012).

Αν και υπάρχουν ορισμένα πλεονεκτήματα στην εξ αποστάσεως εργασία, υπάρχουν και ορισμένα μειονεκτήματα. Η δυσκολία στη διοίκηση και τη μέτρηση του αντίκτυπου της τηλεργασίας στην παραγωγικότητα είναι κάποιοι από τους περιορισμούς της διαχείρισης. Ένας άλλος περιορισμός διαχείρισης είναι ο αυξημένος κίνδυνος κοινωνικού αποκλεισμού (Pyoria, 2011). Προηγούμενη έρευνα υποδηλώνει ότι η τηλεργασία δεν είναι πάντα παραγωγική και ότι μπορεί επίσης να είναι ασύμβατη με την

κουλτούρα του οργανισμού και την προσέγγιση διαχείρισης (Bayrak, 2011). Σύμφωνα με τα ευρήματα ορισμένων μελετών, η προώθηση και η εξέλιξη της σταδιοδρομίας των εργαζομένων μπορεί να επηρεαστεί αρνητικά από τον κοινωνικό αποκλεισμό και την περιορισμένη δέσμευση με τους συναδέλφους (Pyoria, 2011). Άλλοι συγγραφείς (Hilbrecht & Shaw, 2008) ισχυρίζονται ότι οι ευέλικτες ώρες εργασίας αυξάνουν τα επίπεδα άγχους και την απογοήτευση των εργαζομένων, ενώ προηγούμενες μελέτες τονίζουν ότι η έλλειψη υποστήριξης από τη διοίκηση κατά την τηλεργασία αναστέλλει την παραγωγικότητα και τη συνολική ικανοποίηση από την εργασία (Maruyama & Tietze, 2012) (Bosua, Kurnia, Gloet, & Mendoza, 2017).

1.2. Ισορροπία Εργασίας και Ζωής (Work-Life Balance)

Στην βιβλιογραφία δεν αναφέρεται ένας ενιαίος ορισμός ή μέτρο της ισορροπίας μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής που να έχει ευρεία αποδεκτή επιστημονική εγκυρότητα. Αντίθετα, υπάρχει ποικιλία ορισμών και τρόπων μετρήσεων. Η ποικιλία αυτή των ορισμών και των τρόπων μετρήσεων ισορροπίας εργασίας - ζωής συμβάλλει ελάχιστα στη θεωρητική ανάπτυξη της έννοιας και στις παρεμβάσεις των πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού (HRM). Το άρθρο της Brough (2008) παρέχει μια σύντομη επισκόπηση των πιο διαδεδομένων ορισμών της ισορροπίας μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής, σε μία προσπάθεια να τονιστεί αυτή η ποικιλομορφία και να ενθαρρυνθούν οι συζητήσεις που οδηγούν σε συναίνεση. Παρακάτω ακολουθεί μία σύντομη αναφορά των παραμέτρων από τους οποίους προκύπτουν οι επικρατέστεροι ορισμοί (Antonioni & Cooper, 2005), (Brough, O'Driscoll, & Kalliath, 2005)

1.2.1 Η ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής ορίζεται ως η ύπαρξη πολλαπλών ευθυνών

Η πεποίθηση ότι η ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής προέρχεται από τους πολλαπλούς ρόλους της ζωής ενός ατόμου πηγάζει από την πρώιμη αναγνώριση ότι οι μη εργασιακές (οικογενειακές ή προσωπικές) απαιτήσεις μπορεί να επηρεάσουν την υγεία και την απόδοση του ατόμου στην εργασία. Οι Greenhaus και

Beutell (1985) απέδειξαν ότι η «μεταφορά» πολλαπλών απαιτήσεων είναι αμφίδρομη: από το σπίτι στη δουλειά και από τη δουλειά στο σπίτι. Πρόσφατη έρευνα έχει εντοπίσει τις αμφίδρομες δομές της διευκόλυνσης και βελτίωσης της εργασίας-οικογένειας, καθώς και των συγκρούσεων. Είναι πλέον αποδεκτό ότι υπάρχει και θετική και αρνητική πλευρά. Ο Greenhaus και οι συνεργάτες του (2003) έχουν πρόσφατα ορίσει την ισορροπία εργασίας-οικογένειας ως εξής: «Η ισορροπία εργασίας-οικογένειας αντανακλά τον προσανατολισμό ενός ατόμου σε διάφορους ρόλους της ζωής. Πρόκειται ουσιαστικά για ένα φαινόμενο πολλαπλών ρόλων» (Greenhaus, Collins, & Shawc, 2003)

1.2.2 Ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής που ορίζεται από την άποψη της ισοτιμίας ρόλων

Επιπλέον, ο Greenhaus και οι συνεργάτες του (2003) ερεύνησαν τον ορισμό πολλαπλών ρόλων της ισορροπίας μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής με έμφαση στην ισότητα του χρόνου ή στην ικανοποίηση στους πολλαπλούς ρόλους ζωής ενός ατόμου. Ως εκ τούτου, η ισορροπία εργασίας-οικογένειας ορίστηκε ως «ο βαθμός στον οποίο ένα άτομο είναι εξίσου ικανοποιημένο με τον εργασιακό του ρόλο και τον οικογενειακό του ρόλο» (Greenhaus, Collins, & Shawc, 2003, p. 513). Οι ερευνητές πρότειναν τρεις συνιστώσες της ισορροπίας εργασίας-οικογένειας: ισορροπία χρόνου, ισορροπία συμμετοχής και ισορροπία ικανοποίησης». (Greenhaus, Collins, & Shawc, 2003)

1.2.3 Η ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής ορίζεται ως ικανοποίηση πολλαπλών ρόλων

Άλλοι ερευνητές έχουν κυρίως τονίσει τη σημασία της ικανοποίησης πολλαπλών ρόλων. Ο Kirchmeyer (2000) όρισε την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής ως «η επίτευξη ικανοποιητικών εμπειριών σε όλους τους τομείς της ζωής, που απαιτεί προσωπικούς πόρους όπως ενέργεια, χρόνος και δέσμευση για να κατανεμηθεί» (Kirchmeyer, 2000, p. 80). Η ισορροπία μεταξύ εργασίας και ζωής ορίζεται

από τον Clark (2000) ως «ικανοποίηση και καλή λειτουργία στην εργασία και στο σπίτι με ελάχιστη σύγκρουση ρόλων» (Clark, 2000, p. 751).

1.2.4 Η ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής ορίζεται ως η ικανοποίηση της ανάδειξης των ρόλων σε όλες τις εκφάνσεις τους.

Τα άτομα αντιλαμβάνονται ότι οι πολλαπλοί ρόλοι τους έχουν διαφορετικά επίπεδα σημασίας (ή εξέχουσας σημασίας) για αυτά. Αυτή η προοπτική αναγνωρίζει, για παράδειγμα, ότι η εξέχουσα θέση των ρόλων δεν είναι μια στατική αξιολόγηση, αλλά μπορεί να αλλάξει με την πάροδο του χρόνου ως αποτέλεσμα διαφόρων κοινών αλλαγών στη ζωή (π.χ. προαγωγή στην εργασία, γέννηση παιδιού, ασθένεια συζύγου/συντρόφου κ.λπ.). Οι Greenhaus και Allen (1985), όρισαν την ισορροπία μεταξύ εργασίας και ζωής ως «το βαθμό στον οποίο η αποτελεσματικότητα και η ικανοποίηση ενός ατόμου από τους εργασιακούς και οικογενειακούς του ρόλους είναι συμβατές με τις προτεραιότητες του ρόλου της ζωής του σε μια δεδομένη στιγμή» (Greenhaus & Beutell, 1985, p. 8). Ομοίως, στη μετα-ανάλυσή τους, οι Eby, Casper, et. al (2005) πρότειναν ότι η έρευνα για την ισορροπία μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής θα πρέπει να επικεντρωθεί στο εάν ικανοποιούνται ή όχι οι προσδοκίες ενός ατόμου σχετικά με τους ρόλους εργασίας και οικογένειας (Eby, Casper, Lockwood, Bordeaux, & Brinleya, 2004).

1.2.5 Η ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής ορίζεται ως η σύνδεση μεταξύ σύγκρουσης και ομαλότητας.

Επιπλέον, οι ερευνητές έχουν επικεντρωθεί στις ψυχολογικές δομές που σχετίζονται με την ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, ειδικότερα τη σύγκρουση και τη διευκόλυνση. Έτσι, η ισορροπία μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής έχει οριστεί ως η απουσία σύγκρουσης και η παρουσία σύμπτωσης. «Τα χαμηλά επίπεδα σύγκρουσης μεταξύ των ρόλων και τα υψηλά επίπεδα σύμπτωσης μεταξύ των ρόλων είναι ενδεικτικά της ισορροπίας μεταξύ εργασίας και οικογένειας» (Quick & Tetrick, 2003, σ. 145). Αυτός ο ορισμός μπορεί επίσης να ελεγχθεί μέσω της αξιολόγησης των τεσσάρων δομών αμφίδρομης σύγκρουσης και σύμπτωσης: «Η ισορροπία είναι ένα

συνδυασμένο μέτρο που προκύπτει αφαιρώντας τη σύγκρουση εργασίας-οικογένειας από τη σύμπτωση εργασίας-οικογένειας και αντίστροφα» (Grzywacz & Bass, 2004, p. 257)

1.2.6 Η ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής ορίζεται ως η αντίληψη του ελέγχου σε πολλαπλούς ρόλους

Τέλος, αν και υποστηρίζεται λιγότερο στη βιβλιογραφία, η ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής έχει επίσης ερμηνευτεί ως η αντίληψη του βαθμού αυτονομίας ενός ατόμου για τις απαιτήσεις των πολλαπλών ρόλων του. Η ισορροπία μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής είναι ένα μέτρο ελέγχου για το πότε, πού και πώς λειτουργεί ένα άτομο (Fleetwood, 2007). Προφανώς, η ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής θα μπορούσε επίσης να είναι το αποτέλεσμα της αυτονομίας σε σχέση με τους ρόλους που είναι πιο σημαντικοί για το άτομο. Έτσι, εάν ένα άτομο μπορούσε να μειώσει τις ώρες εργασίας του, για παράδειγμα, για να περάσει χρόνο με το νεογέννητο παιδί του, αυτό θα μπορούσε να θεωρηθεί ως εξισορρόπηση (Kalliath & Brough, 2008)

Σήμερα, η ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής περιλαμβάνει τόσο τα ζητήματα όσο και τις στρατηγικές που σχετίζονται με την αποτελεσματική διαχείριση του χρόνου των εργαζομένων. Επιπλέον, έχουν προστεθεί η πρόληψη της συναισθηματικής εξουθένωσης και η διαχείριση του άγχους. Οι σύγχρονοι εργαζόμενοι επιθυμούν βελτιωμένες δεξιότητες διαχείρισης χρόνου, ώστε να μπορούν να περνούν περισσότερο με τις οικογένειές τους και να ασχολούνται με τα προσωπικά τους ενδιαφέροντα. Σε αντίθεση με τη δεκαετία του 1980, υπάρχει μια αυξανόμενη έμφαση στην εξουδετέρωση της διάκρισης μεταξύ των φύλων και στην εναρμόνιση επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Η εναρμόνιση επαγγελματικής και προσωπικής ζωής πρέπει να είναι εφικτή και να κατανέμεται ισότιμα μεταξύ των φύλων. (ΕΚΚΕ, 2016)

Παρά την προαναφερθείσα πρόοδο, ωστόσο, εξακολουθεί να υπάρχει μια ασυμφωνία μεταξύ των εργαζομένων και των στελεχών ανθρώπινου δυναμικού σχετικά με τις αντιλήψεις τους για την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Σύμφωνα με μια μελέτη του Workplacetrends.com που διεξήχθη τον Φεβρουάριο του 2015, το 67% των επαγγελματιών ανθρώπινου δυναμικού ανέφερε ότι οι εργαζόμενοι

επιτυγχάνουν ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, ενώ μόνο το 45% των εργαζόμενων ανέφεραν το ίδιο (Randstad, 2015).

Τα ευέλικτα χρονοδιαγράμματα είναι ένας κοινός και δημοφιλής τρόπος με τον οποίο οι εργοδότες βοηθούν τους εργαζόμενους να επιτύχουν μια ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Αντί για το άκαμπτο ωράριο 8 π.μ. έως 4 μ.μ. που υιοθετείται σε μία τυπική εργάσιμη ημέρα, οι εργαζόμενοι επιτρέπεται να προσαρμόσουν τα ωράρια τους. Τους παρέχεται η δυνατότητα να προσαρμόζουν, επί παραδείγματι, τα ωράρια τους από τις 10 π.μ. έως τις 6 μ.μ. ή 7 π.μ. έως 3 μ.μ., με ελάχιστο προγραμματισμό ή έγκριση.

Προφανώς, υπάρχουν μειονεκτήματα στη συγκεκριμένη μέθοδο. Ορισμένοι ερευνητές υποστηρίζουν ότι αυτή η στρατηγική απλώς μετατοπίζει τις μονάδες χρόνου και δεν αντιμετωπίζει την υποκείμενη ζήτηση για ποιοτικό χρόνο. Άλλοι ερευνητές έχουν προτείνει ότι η ευελιξία χρόνου, παρά το γεγονός ότι είναι ελκυστική για προσλήψεις, μπορεί να οδηγήσει σε μειονεκτήματα για τους νεότερους εργαζόμενους, όπως χαμηλότερους μισθούς, στασιμότητα ρόλων, ακόμη και απόλυση (de Menezes & Kelliher, 2011).

Επιπλέον, η ασάφεια των ορίων μεταξύ εργασίας και ζωής που θέτει η ψηφιακή ολοκλήρωση αποτελεί απειλή για τις ελευθερίες που παρέχει ο ευέλικτος χρόνος. Συχνά, οι εργαζόμενοι χρησιμοποιούν το ευέλικτο ωράριό τους για να παραμείνουν ψηφιακά συνδεδεμένοι με το γραφείο. Γίνεται όλο και πιο δύσκολο να γίνει διάκριση μεταξύ εργασίας και ζωής. Όσο μεγαλύτερη είναι η τεχνολογική επάρκεια, τόσο πιο δύσκολο είναι να γίνει διάκριση μεταξύ των δύο (de Menezes & Kelliher, 2011). Δεδομένου ότι η τεχνολογία διαρκώς εξελίσσεται, η συζήτηση για την εναρμόνιση επαγγελματικής και προσωπικής ζωής πρέπει να προχωρήσει με εξίσου γοργά βήματα.

Αντί για την εναρμόνιση μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, πολλοί επαγγελματίες υποστηρίζουν την ενσωμάτωση επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Υποστηρίζουν ότι εξαλείφοντας τα όρια μεταξύ εργασίας και ζωής, οι δύο τομείς μπορούν να ενοποιηθούν απρόσκοπτα. Ένα άτομο που δίνει προτεραιότητα στην ενσωμάτωση επαγγελματικής και προσωπικής ζωής μπορεί να φύγει νωρίς από τη δουλειά για να παρακολουθήσει ένα αθλητικό γεγονός του παιδιού του και να απαντήσει

στα email εργασίας μεταξύ των περιόδων, ενώ ένα άτομο που δίνει προτεραιότητα στην ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής μπορεί να ορίσει μια ώρα για να σταματάει να εργάζεται ώστε να διασφαλίσει ότι έχει αρκετό χρόνο για την επίτευξη των προσωπικών στόχων του (Hilbrecht & Shaw, 2008).

Αυτό το όραμα φαίνεται να είναι αποκλειστική αρμοδιότητα των εργοδοτών και των επιχειρηματιών. Η ενσωμάτωση επαγγελματικής και προσωπικής ζωής είναι ανεπαρκές πρίσμα επανεξέτασης της επαγγελματικής και της προσωπικής ζωής. Συνεχίζει να βασίζεται στην έννοια δύο ξεχωριστών τομέων (της εργασίας και της προσωπικής ζωής) καθώς και ενός χρονικού αντισταθμίσιματος (Brough & Kalliath, 2009). Η μόνη σημαντική διάκριση μεταξύ της ισορροπίας επαγγελματικής - προσωπικής ζωής και της ολοκλήρωσης επαγγελματικής και προσωπικής ζωής είναι ότι, με την ενοποίηση, οι δύο τομείς αναμένεται να αλληλεπικαλύπτονται και να επικαλύπτονται συχνότερα. Στην πραγματικότητα, η ενσωμάτωση επαγγελματικής και προσωπικής ζωής μπορεί να επιδεινώσει το αίσθημα ανισορροπίας, εάν οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι πρέπει να είναι «πάντα ενεργοί» (Brough, O'Driscoll, & Kalliath, 2005).

Το εργατικό δυναμικό μετατοπίζεται για να δώσει μεγαλύτερη έμφαση στην ουσιαστική εργασία. Νέες εισροές, όπως ο σκοπός, η δημιουργικότητα, η δέσμευση και η παρουσία, επηρεάζουν την παραγωγικότητα και την επέκταση του εργατικού δυναμικού. Σε αυτό το περιβάλλον, η εναρμόνιση της επαγγελματικής και της προσωπικής ζωής υπόκειται επίσης σε αυτές τις εισροές και η κατανομή του χρόνου από μόνη της δεν αποτελεί πλέον επαρκή δείκτη της ισορροπίας επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Αυτές οι εντάσεις μπορούν να αμβλυνθούν αφαιρώντας την «ισορροπία» και την «ολοκλήρωση» από την εξίσωση και εστιάζοντας στο πώς δαπανάται η ενέργειά, αντί για το πώς δαπανάται ο χρόνος (Brough & Kalliath, 2009).

Ο καθορισμός της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής στο μέλλον μπορεί να περιλαμβάνει έναν εργαζόμενο και τον εργοδότη του να συμμερίζονται την άποψη ότι ο σκοπός είναι υψίστης σημασίας τόσο στην εργασία όσο και στη ζωή.

1.3. Εργασιακή Ικανοποίηση (Job Satisfaction)

Σύμφωνα με τους Snell και Morris (2019) οι εργαζόμενοι είναι τα πιο ζωτικά και πολύτιμα περιουσιακά στοιχεία ενός οργανισμού και αυτό ισχύει ιδιαίτερα σε τομείς που εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από το ανθρώπινο δυναμικό. Ως αποτέλεσμα της δυναμικής φύσης του σύγχρονου κόσμου, οι επιχειρήσεις έχουν αρχίσει να καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι οι άνθρωποί τους είναι το πολυτιμότερο περιουσιακό στοιχείο που διαθέτουν (Snell & Morris, 2019). Μια επιτακτική ανάγκη στις σύγχρονες επιχειρήσεις που θέλουν να είναι ανταγωνιστικές και να επιτυγχάνουν τους στόχους τους είναι να διασφαλίσουν ότι το προσωπικό τους είναι ικανοποιημένο και βιώνει διαρκή παρακίνηση (Snell & Morris, 2019). Όταν λαμβάνει κανείς υπόψη το επίπεδο ικανοποίησής από την εργασία καθώς και την ώθηση που επιφέρει σε αυτήν, οι χαρακτηριστικές πτυχές αυτών των ιδεών στο πλαίσιο των μεταβαλλόμενων οικονομιών, καθίστανται ιδιαίτερα αξιοσημείωτες. (Culibrk, Deli, Mitroni, & Culibrk, 2018).

Πολλοί ακαδημαϊκοί έχουν εξετάσει το ζήτημα του εννοιολογικού ορισμού της ικανοποίησης από την εργασία και έχουν εστιάσει την προσοχή τους στο θέμα της εργασιακής ικανοποίησης.

Σύμφωνα με τον Anderson (2001), η εργασιακή ικανοποίηση ορίζεται ως μια ευχάριστη ή θετική συναισθηματική κατάσταση που βιώνει ένα άτομο ως άμεσο αποτέλεσμα της εργασιακής του εμπειρίας. Ο Άντερσον (2001) σημειώνει περαιτέρω ότι ο ορισμός λαμβάνει υπόψη τόσο τη γνωστική όσο και τη συναισθηματική κατάσταση ενός ατόμου. Επομένως, η εργασιακή ικανοποίηση είναι το αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης της γνώσης με τους τρόπους με τους οποίους επηρεάζονται οι σκέψεις και τα συναισθήματά του ατόμου (Anderson, et al. 2005).

Στην ίδια γραμμή, η ικανοποίηση από την εργασία ορίζεται από τους Robbins και Judge (2018) ως μια δέσμη συναισθημάτων που νιώθει ένα άτομο για την απασχόλησή του. Ένα άτομο που δεν είναι ικανοποιημένο με την εργασία του θα έχει αρνητικά συναισθήματα για αυτή, σε αντίθεση με ένα άτομο που είναι πολύ ικανοποιημένο από την εργασία του και έχει θετικά συναισθήματα για τη δουλειά του. Επομένως, η συνολική αντίδραση σε μια εργασία είναι η αιτία της ικανοποίησης που αποκτάται από την ίδια (Robbins & Judge, 2018).

Το χάσμα μεταξύ των προσδοκιών ενός ατόμου για την εργασία του και του τι πραγματικά λαμβάνει από το περιβάλλον στο οποίο εργάζεται έχει άμεση σχέση με το επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησης που έχει ο εργαζόμενος. Σύμφωνα με τους Hewstone & Stroebe (2004), η εργασιακή ικανοποίηση ορίζεται ως μια αντίδραση που προκύπτει από την αντίθεση των πραγματικών αποτελεσμάτων μιας εργασίας με τα αποτελέσματα που αναμένονται για αυτόν τον ρόλο.

Σε αυτό το πλαίσιο, επίτευξη ικανοποίησης από την εργασία σημαίνει: η ανταπόκριση στις ελπίδες και τις προσδοκίες του ατόμου σε σχέση με το επίπεδο ανταμοιβής και ικανοποίησης που λαμβάνει. Εάν αντιμετωπιστούν αυτά τα αιτήματα, οι εργαζόμενοι θα είναι ικανοποιημένοι με το αποτέλεσμα της εργασίας τους και η υψηλότερη ικανοποίηση θα ωθήσει γενικά τους υπαλλήλους να εκτελούν τα καθήκοντά τους πιο αποτελεσματικά, γεγονός που θα έχει ως αποτέλεσμα τη βελτίωση της παραγωγικότητας της επιχείρησης (Παπάνης & Ρόντος, 2005).

Σύμφωνα με τον Robbins και Judge (2018) η ικανοποίηση από την εργασία μπορεί να ερμηνευθεί ως ένα συναίσθημα που νιώθει κάποιος μετά την επιτυχή ολοκλήρωση μιας εργασίας. Αυτό το συναίσθημα μπορεί να είναι είτε αρνητικό είτε θετικό, με βάση τα αποτελέσματα του έργου που ανατέθηκε στον εργαζόμενο να ολοκληρώσει. Με παρόμοιο τρόπο, η εργασιακή ικανοποίηση μπορεί να οριστεί ως η συσσώρευση συναισθημάτων και πεποιθήσεων που έχουν τα άτομα σχετικά με την απασχόλησή τους (Lock, 1969).

Είναι πιθανό ο βαθμός ικανοποίησης από την εργασία ενός ατόμου να είναι κυμαινόμενη. Από την εξαιρετική ικανοποίηση έως την απόλυτη δυσαρέσκεια (Snell & Morris, 2019). Οι εργαζόμενοι μπορεί επίσης να έχουν διαμορφωμένες στάσεις σχετικά με διάφορες πτυχές της εργασίας τους, όπως το είδος της εργασίας, τα άτομα με τα οποία εργάζονται (είτε είναι ομότιμοι, ανώτεροι ή υφιστάμενοι) ή την αμοιβή που λαμβάνουν (Παπάνης & Ρόντος, 2005).

Ο Mishra (2013) όρισε την εργασιακή ικανοποίηση ως τον βαθμό στον οποίο ο εργαζόμενος έχει ευνοϊκά ή θετικά συναισθήματα για την εργασία ή το εργασιακό περιβάλλον. Οι Faragher, Cass και Copper (2005) πρόσθεσαν μια άλλη διάσταση στον ορισμό της εργασιακής ικανοποίησης ορίζοντάς την ως τη θετική συναισθηματική

αντίδραση και στάση που έχουν οι άνθρωποι για την εργασία τους. Επιπλέον, η ικανοποίηση από την εργασία περιγράφεται ως μια θετική ψυχική και συναισθηματική κατάσταση που είναι άμεσο αποτέλεσμα του επιπέδου επιτυχίας κάποιου στην εργασία (DuBrin, 2019).

Διαφορετικοί εργαζόμενοι βιώνουν διαφορετικούς βαθμούς ικανοποίησης ως αποτέλεσμα της εργασίας τους. Όσοι είναι ευχαριστημένοι με το επάγγελμά τους αφιερώνουν μεγαλύτερο μέρος του χρόνου, της ενέργειας και των προσπαθειών τους στην εργασία, κάτι που τελικά οδηγεί σε υψηλότερα επίπεδα παραγωγικότητας (DuBrin, 2019).

Με παρόμοιο τρόπο, ο Schmidt (2007) όρισε την εργασιακή ικανοποίηση ως την κατανόηση του ατόμου για τον βαθμό στον οποίο μια εργασία είναι επιθυμητή, λαμβάνοντας υπόψη τόσο τα θετικά όσο και τα αρνητικά αποτελέσματα της εκτέλεσης της εργασίας. Η εργασιακή ικανοποίηση μπορεί να οριστεί ως μια συναισθηματική αντίδραση σε μια εργασία που προκύπτει από τη σύγκριση των πραγματικών αποτελεσμάτων με εκείνα που επιδιώκονταν ή με αυτό που ο εργαζόμενος πιστεύει ότι αξίζει στη θέση (Schmidt, 2007).

Σύμφωνα με τους Antoniou & Cooper (2005) η ικανοποίηση από την εργασία μπορεί να οριστεί ως το αίσθημα επιτυχίας που αντλεί ένα άτομο από την εργασία του και έχει άμεση σχέση τόσο με την παραγωγικότητα όσο και την προσωπική του ευημερία. Το να κάνει κανείς μια δουλειά που απολαμβάνει, αναγνωρίζεται και αμείβεται για τις προσπάθειές του, είναι αυτό που συνιστά την εργασιακή ευτυχία. Η αίσθηση εκπλήρωσης που προκύπτει από την επαγγελματική ζωή αποτελεί έναν εξαιρετικά καθοριστικό παράγοντα της ικανοποίησης από την εργασία (Robbins & Judge, 2018).

Επιπλέον, υπάρχουν στοιχεία ικανοποίησης από την εργασία σε όλους τους ψυχολογικούς, γνωστικούς και συμπεριφορικούς τομείς (Bernstein & Nash, 2008). Ο όρος «συναισθηματική συνιστώσα» σχετίζεται με συναισθήματα που αφορούν την εργασία κάποιου, όπως η μονοτονία, το άγχος ή ο ενθουσιασμός. Η γνωστική πτυχή της ικανοποίησης από την εργασία σχετίζεται με τις σκέψεις ενός ατόμου σχετικά με την απασχόλησή του, όπως το αν ένα άτομο θεωρεί ή όχι την εργασία του πνευματικά απαιτητική (DuBrin, 2019).

Υπάρχουν δύο διαφορετικά είδη ικανοποίησης από την εργασία, καθεμία από τις οποίες καθορίζεται από το βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι απολαμβάνουν την εργασία τους. Ο πρώτος παράγοντας είναι ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι με τη δουλειά τους και τα συναισθήματα που έχουν για το έργο που κάνουν. Ο δεύτερος παράγοντας είναι το επίπεδο ικανοποίησης κάποιου από τη θέση που κατέχει στην επιχείρηση και συνδέεται με το πώς αισθάνεται κάποιος για συγκεκριμένες πτυχές της δουλειάς του, όπως η αμοιβή του, τα οφέλη που λαμβάνει, η ποιότητα των σχέσεών του με τους συναδέλφους του. (Mueller & Justice, 2008)

Η ικανοποίηση από την εργασία ενός ατόμου είναι μια πολύπλευρη έννοια που επηρεάζεται όχι μόνο από τις συνθήκες γύρω από την εργασία αλλά και από τα χαρακτηριστικά και τις διαθέσεις (Sharma & Ghosh, 2006). Είναι μια περίπλοκη και πολυεπίπεδη ιδέα και διάφοροι άνθρωποι προβάλλουν ποικίλες ερμηνείες για το τι σημαίνει για αυτούς. Η φύση της σχέσης μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και κινήτρων δεν είναι πλήρως κατανοητή, παρά την κοινή συσχέτιση μεταξύ των δύο εννοιών. Μπορεί να συνδέεται με την αίσθηση της ολοκλήρωσης ενός ατόμου, είτε ποσοτικά είτε ποιοτικά (Mullins, 1999). Θεωρητικά μιλώντας, το επίπεδο ικανοποίησης από την εργασία ενός ατόμου είναι ευθέως ανάλογο με το επίπεδο εργασιακών κινήτρων, τις στάσεις και τις αξίες του. Είναι ο συνδετικός κρίκος μεταξύ των θεωριών παρακίνησης και της εφαρμογής τους στον εργασιακό χώρο. Οι θεωρίες κινήτρων είναι μια από τις πιο σημαντικές πτυχές της οργανωσιακής θεωρίας και παίζουν επίσης σημαντικό ρόλο στη δημιουργία ερμηνευτικών μοντέλων της απόδοσης των εργαζομένων σε σχέση με τα στοιχεία που μεγιστοποιούν την παραγωγικότητά. Οι θεωρίες κινήτρων μπορούν να τοποθετηθούν σε μία από τις δύο κατηγορίες: οντολογικές, μηχανιστικές ή διαδικαστικές (Παπάνης & Ρόντος, 2005). Οι οντολογικές θεωρίες προσπαθούν να ερμηνεύσουν τη φύση και το περιεχόμενο των κινήτρων, ενώ οι μηχανιστικές και διαδικαστικές θεωρίες επικεντρώνονται στις συμπεριφορές και τις συνθήκες που ενθαρρύνουν ή αποθαρρύνουν την απόδοση της εργασίας (Παπάνης & Ρόντος, 2005).

Ο Abraham Maslow, ένας εξαιρετικά σημαντικός ψυχολόγος, διατύπωσε το 1954 πως οι άνθρωποι ενεργούν με συγκεκριμένο τρόπο επειδή επιδιώκουν να εκπληρώσουν τις επιθυμίες τους και ότι ικανοποιούνται μόνο όταν ικανοποιούνται οι ανάγκες τους. Η θεωρία του Maslow υποστηρίζει ότι οι άνθρωποι μπορούν να είναι ευτυχισμένοι μόνο όταν ικανοποιούνται οι ανάγκες τους. Η θεωρία του βασίζεται στις ακόλουθες τρεις

προϋποθέσεις: α) οι ανθρώπινες ανάγκες είναι άπειρες, β) η σειρά της επόμενης προτεραιότητας που πρέπει να εκπληρωθεί καθορίζεται από την ολοκλήρωση της προηγούμενης ανάγκης και γ) οι ανθρώπινες ανάγκες είναι ιεραρχικές και μπορούν να υποδιαιρεθούν σε διαφορετικά, επίπεδα ανάλογα με τη σημασία της ανάγκης και το σημείο στο οποίο ικανοποιείται (Maslow, 1943).

Οι Schermerhon, et al (2004) δηλώνουν ότι το ιεραρχικό μοντέλο των ανθρώπινων αναγκών που αναπτύχθηκε από τον Abraham Maslow μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τον προσδιορισμό των πτυχών που επηρεάζουν το επίπεδο ευτυχίας κάποιου στο εργασιακό του περιβάλλον. Η ιεραρχία των αναγκών διαβαθμίζεται, σύμφωνα με τις απαιτήσεις τους σε πέντε διακριτές βαθμίδες: Ψυχολογικές ανάγκες, κοινωνικές ανάγκες, ανάγκες εκτίμησης και αυτοπραγμάτωσης και ανάγκες ασφάλειας (Maslow, 1943)

1.4. Εργασιακή Απόδοση (Job Performance)

Το διαρκώς αυξανόμενο επίπεδο ανταγωνισμού έχει οδηγήσει σε μια συνεχή αναζήτηση πρακτικών οι οποίες προσανατολίζουν τις επιχειρήσεις σε αποτελεσματικότερη χρήση των πόρων που διαθέτουν (Παπαδάκης, 2016)

Για να επιτευχθεί κάτι τέτοιο, κάθε επιχείρηση θα πρέπει να δημιουργήσει ένα εργασιακό περιβάλλον στο οποίο οι εργαζόμενοι θα μπορούν να αξιοποιήσουν πλήρως τις δεξιότητές τους. Με αυτόν τον τρόπο, οι εργαζόμενοι θα μπορούν να μεγιστοποιούν όχι μόνο τις δικές τους οικονομικές αποδόσεις αλλά και τις αποδόσεις των οργανισμών για τους οποίους εργάζονται, κάτι που τελικά θα οδηγήσει σε μεγαλύτερη επιτυχία συνολικά (Becker & Huselid, 1998).

Η μεγιστοποίηση των κερδών είναι αναπόφευκτα ένας από τους πρωταρχικούς στόχους και για να επιτευχθεί θα πρέπει να επιδιώκονται τα υψηλότερα δυνατά επίπεδα παραγωγικότητας (Arthur & Boyles T., 2007). Για την επίτευξη των προαναφερθέντων στόχων, οι επιχειρήσεις αναζητούν νέες προσεγγίσεις για να αυξήσουν την παραγωγικότητα του εργατικού δυναμικού τους και να αξιοποιήσουν πλήρως τις δυνατότητές τους. Προκειμένου να βελτιώσουν την απόδοση, διάφοροι οργανισμοί

εφάρμοσαν μια ποικιλία πρακτικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, με σκοπό την προώθηση των γνώσεων και των δεξιοτήτων των εργαζομένων (Dachner, Ellingson, Noe, & Saxton, 2021). Αυτό έγινε με την ελπίδα ότι οι εργαζόμενοι θα ασχολούνταν περισσότερο με την εργασία τους, κάτι που με τη σειρά του θα οδηγούσε σε αύξηση της παραγωγικότητας (Τερζίδης Κ. , 2008).

Παρόλα αυτά, είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού αντιμετωπίζει ένα πολύ δύσκολο έργο για τον καθορισμό της μεθόδου που θα της επιτρέψει να αξιοποιήσει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο το διαθέσιμο ανθρώπινο δυναμικό (Τερζίδης Κ. , 2008).

Το ανθρώπινο δυναμικό μιας εταιρείας είναι ένας από τους πολυτιμότερους πόρους της, καθώς είναι ο παράγοντας με τη μεγαλύτερη επιρροή στον καθορισμό, τόσο του επιπέδου παραγωγικότητας όσο και της μελλοντικής πορείας (Παπάνης & Ρόντος, 2005)

Ένα πλαίσιο εφαρμογών για την επίτευξη υψηλών αποδόσεων ενός οργανισμού είναι η εφαρμογή συστημάτων εργασίας υψηλής απόδοσης (HPWS). Τα συστήματα υψηλών αποδόσεων είναι στην ουσία μία δέσμη διαδικασιών μέσω των οποίων παραμερίζεται η ξεπερασμένη «Τεϊλοριστική» σχέση εργαζόμενου – εργοδότη και απελευθερώνονται οι δυνατότητες του εργαζομένου ο οποίος συμμετέχει ενεργά στις λειτουργίες του οργανισμού. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω ενός συγκεκριμένου συνδυασμού πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού παράλληλα με τις δομικές και λειτουργικές διαδικασίες, προκειμένου να βελτιωθεί η ενεργητικότητα, η συμμετοχή στις διαδικασίες και τελικά η δέσμευση και η απόδοση των εργαζομένων (Mihail, Mac Links, & Sarvanidis, 2013). Στα HPWS, απαραίτητο συστατικό δεν είναι μόνο η επιτυχημένη συνεργασία μεταξύ διευθυντών και εργαζομένων, αλλά και η ουσιαστική επικοινωνία μεταξύ των δύο πλευρών (Huselid & Becker, 1998). Οι πρακτικές εργασίας υψηλής απόδοσης σχετίζονται με μία ολοκληρωμένη εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων με εργαλείο την επιβράβευση και την αναβάθμιση της δυνατότητας για ενεργή συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων (Bohlander & Snell, 2010).

Ο Tamkin (2004) υποστηρίζει ότι εφαρμόζονται πρακτικές εργασίας υψηλής απόδοσης προκειμένου να αξιολογηθεί η αποτελεσματικότητα των εργαζομένων. Για να

βελτιωθεί η απόδοση στο χώρο εργασίας, η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ενός οργανισμού θα πρέπει να εφαρμόζει τις πρακτικές εργασίας υψηλής απόδοσης σαν ένα από τα διαθέσιμα εργαλεία που έχει στην κατοχή της (Danford, Richardson, Steph, Tailby, & Urchurch, 2008).

Συμπερασματικά, οι Πρακτικές Εργασίας Υψηλής Απόδοσης (HPWS) είναι πρακτικές που χρησιμοποιούνται ως επί το πλείστο για την εκπλήρωση των στόχων που έχουν τεθεί, καθώς και για την ενίσχυση της ανάπτυξης του οργανισμού. Μερικά παραδείγματα τομέων των οργανισμών που εφαρμόζονται πρακτικές Διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού για την εφαρμογή HPWS είναι:

- Πρακτικές που επικεντρώνονται στην αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων. Αυτό επιτυγχάνεται δίνοντας στους εργαζομένους τη δυνατότητα να πάρουν θέση και να αναλάβουν πρωτοβουλίες σχετικά με την επίλυση καθημερινών προβλημάτων που προκύπτουν στη λειτουργία της επιχείρησης. Η ενεργός συμμετοχή των εργαζομένων στις καθημερινές λειτουργίες της εταιρείας είναι υψίστης σημασίας (Mihail, Mac Links, & Sarvanidis, 2013).
- Πρακτικές ανάπτυξης του υπάρχοντος εργατικού δυναμικού και αποτελεσματική χρήση των υφισταμένων γνώσεων και ικανοτήτων. Οι πρακτικές που σχετίζονται με αυτόν τον τομέα, έχουν να κάνουν με την προσαρμογή και την προετοιμασία ενεργειών που προσαρμόζονται στις δυνατότητες του προσωπικού. Συγκεκριμένα σχετίζονται με την αξιολόγησή, τις διαδικασίες πρόσληψης, τα εκπαιδευτικά σεμινάρια και αποτελούν μακροπρόθεσμες διαδικασίες (Bohlander & Snell, 2010)
- Πρακτικές που σχετίζονται με τις αμοιβές, καθώς και με τις τεχνικές που έχουν σκοπό την αναβάθμιση της αίσθησης της ασφάλειας των εργαζομένων. Σχετικά με το θέμα των μισθών, έχει αποδειχθεί ότι οι υψηλοί μισθοί συνδέονται γενικά έως ένα βαθμό με υψηλότερες αποδόσεις. Ωστόσο, οι αμοιβές μπορεί να περιλαμβάνουν ένα ευρύ πακέτο παροχών όπως ασφαλιστικά προγράμματα, παροχή αυτοκινήτου, παροχή μετοχών της εταιρίας, κουπόνι διακοπών (κ.α.) τα οποία στοχεύουν στην δέσμευση των εργαζομένων (Stavrou, 2005).

Σύμφωνα με τα παραπάνω, η εργασιακή αποτελεσματικότητα συνδέεται άμεσα με το ανθρώπινο δυναμικό. Στο προσωπικό θα πρέπει να παρέχονται όλοι οι εργασιακοί πόροι και τα κίνητρα ώστε να μπορεί να αφιερώνεται στην εργασία του χωρίς να αισθάνεται ψυχολογική πίεση. Οι πρακτικές εργασίας υψηλών αποδόσεων (HPWS) είναι αδύνατο να εφαρμοστούν εάν δεν ληφθεί υπόψη η συνολική συμμετοχή των πρακτικών του ανθρώπινου δυναμικού (Bohlander & Snell, 2010)

Η ηγεσία μιας επιχείρησης προσπαθεί να επιτύχει τα υψηλότερα δυνατά πρότυπα ποιότητας στα προϊόντα και στις υπηρεσίες προς τους πελάτες της. Χωρίς αμφιβολία, η ολοκλήρωση και η επιδίωξη των στόχων ανταγωνιστικότητας προχωρά παράλληλα με την επιτυχία του οργανισμού. Η διοίκηση πρέπει να εργάζεται για τη βελτίωση της παραγωγικότητας των εργαζομένων με όλα τα απαραίτητα μέσα (Τερζίδης Κ. , 2008)

Οι εργαζόμενοι αποτελούν αυτό που αναφέρεται ως «ανθρώπινο δυναμικό», το οποίο τις τελευταίες δεκαετίες έχει καταλήξει να σημαίνει μια δυνητικά μοναδική πηγή βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ένα ανθρώπινο κεφάλαιο που είναι αφοσιωμένο και εξειδικευμένο μπορεί να είναι μια πολύτιμη, ασυνήθιστη και πρωτότυπη πηγή βοήθειας για τις επιχειρήσεις στη διαδικασία εφαρμογής της στρατηγικής (Lee & Miller, 1999).

Η Διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού (HRM), αποτελεί μία από τις βασικότερες προϋποθέσεις για την αύξηση της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων. Η αύξηση της απόδοσης συνδέεται με πρακτικές και πολιτικές που σχετίζονται με το εργατικό δυναμικό. Διαδικασίες που σχετίζονται με την ανάλυση εργασίας, την επιλογή και την πρόσληψη, την εκπαίδευση και κατάρτιση, την αξιολόγηση της απόδοσης, την σύνδεση αποδοχών και απόδοσης και την παροχή κινήτρων, είναι μερικές από τις δέσμες πρακτικών που σκοπεύουν την υψηλή απόδοση (Snell & Morris, 2019).

Οι πρακτικές HR επιδρούν άμεσα στα αποτελέσματα ενός οργανισμού, καθώς βοηθούν στη διαμόρφωση στάσεων και συμπεριφορών απέναντι στην εργασία (Robbins & Judge, 2018). Οι πρακτικές εργασίας υψηλής απόδοσης περιλαμβάνουν ζητήματα όπως: διαδικασίες πρόσληψης και επιλογής, αμοιβές και αποδοχές, διαχείριση απόδοσης, συμμετοχή και εκπαίδευση εργαζομένων (Huselid M., 1995). Πιο συγκεκριμένα, αυτές

οι πρακτικές καθιστούν τους οργανισμούς ιδιαίτερα αποτελεσματικούς καθώς δημιουργούν συνθήκες στις οποίες το ανθρώπινο δυναμικό συμμετέχει ενεργά στις δραστηριότητες και εργάζεται επιμελώς για την επίτευξη των στόχων. Εξαιτίας αυτών των συνθηκών, οι εργαζόμενοι είναι πιο πιθανό να παραμείνουν αφοσιωμένοι στην επιχείρηση γεγονός που με τη σειρά του αυξάνει το επίπεδο ικανοποίησής τους (Παπάνης & Ρόντος, 2005). Επιπλέον, ενισχύονται οι γνώσεις, οι ικανότητες και οι δεξιότητες των εργαζομένων και κατ' επέκταση τα κίνητρά τους για να συνεχίσουν να αναπτύσσονται προς όφελος του οργανισμού (Becker & Huselid, 1998). Εξαιτίας αυτού, αυξάνεται η ικανοποίηση από την εργασία, μειώνεται η αποχώρηση, αυξάνεται η παραγωγικότητα, αυξάνεται η αποτελεσματικότητα της λήψης αποφάσεων και τελικά βελτιώνεται η γενική απόδοση (εργαζομένων και οργανισμού) (Huselid & Becker, 1998).

Μέχρι τα μέσα της δεκαετίας του '90, υπήρχε ένας αριθμός μελετών που προσπάθησαν να συνδέσουν τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων με την απόδοση των οργανισμών (Huselid M., 1995). Στα χρόνια που ακολούθησαν, δόθηκε πρωταρχική έμφαση στην ανάπτυξη μιας αυξημένης κατανόησης της σχέσης μεταξύ των μεθόδων διοίκησης ανθρώπινων πόρων και των αποτελεσμάτων αυτών των δραστηριοτήτων (Τερζίδης Κ. , 2008). Παρά το πλήθος ερευνών που έχουν ασχοληθεί με το συγκεκριμένο ζήτημα, το πώς και γιατί οι στρατηγικές διαχείρισης ανθρώπινων πόρων επηρεάζουν την απόδοση σε μια επιχείρηση δεν είναι ακόμα πλήρως κατανοητό.

Από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση προκύπτει ότι είχε δοθεί υπερβολική έμφαση στις οικονομικές προοπτικές απόδοσης σε βάρος άλλων μη χρηματοοικονομικών πτυχών. Για τον παραπάνω λόγο, οι σύγχρονοι ερευνητές εστιάζουν όλο και περισσότερο στο ρόλο που παίζουν οι στάσεις και οι συμπεριφορές των εργαζομένων στη σύνδεση μεταξύ συστημάτων εργασίας υψηλής απόδοσης και οργανωσιακής επιτυχίας, σε μία προσπάθεια να κατανοηθεί πλήρως η σύνδεση (Kloutsiniotis & Mihai, 2018). Όπως διαπιστώνεται, τα συστήματα HRM έχουν αντίκτυπο στους εργαζόμενους, αναγκάζοντάς τους να επιδεικνύουν θετικές στάσεις και συμπεριφορές, οι οποίες με τη σειρά τους συμβάλλουν σε βελτιωμένα αποτελέσματα για την επιχείρηση.

2. Ερευνητικές Υποθέσεις

Με βάση την παραπάνω βιβλιογραφική ανασκόπηση θα οριστούν οι υποθέσεις της έρευνας της παρούσας εργασίας:

2.1 Υπόθεση Α: Υπάρχει αρνητική συσχέτιση μεταξύ της σχέσης της έντασης της τηλεργασίας και της εναρμόνισης εργασιακής επαγγελματικής ζωής

Η βιβλιογραφία δεν προσφέρει μία ξεκάθαρη εικόνα για το αν η τηλεργασία ευνοεί ή όχι την ισορροπία της επαγγελματικής και οικογενειακής ζωής. Υπάρχουν ερευνητικά ευρήματα πολύ πριν την COVID-19 εποχή όπου υποστηρίζουν πως, υπό ορισμένες συνθήκες, η τηλεργασία δεν επηρεάζει την εναρμόνιση επαγγελματικής και προσωπικής ζωής (Galvez, Jesus Martinez, & Perez, 2012). Υπάρχουν έρευνες όπου υποστηρίζουν πως η ευελιξία που προσφέρεται από την τηλεργασία, ενισχύει την αίσθηση της ισορροπίας επαγγελματικής και εργασιακής ζωής (Maguyama, Hopkinson, & James, 2009). Τέλος υπάρχουν έρευνες όπου αποδεικνύεται πως η τηλεργασία επηρεάζει αρνητικά την εναρμόνιση επαγγελματικής και προσωπικής ζωής (Palumbo, et al., 2021)

2.2 Υπόθεση Β: Η εναρμόνιση εργασιακής – οικογενειακής ζωής σχετίζεται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση.

Σε αντίθεση από τη σχέση της τηλεργασίας με την εναρμόνιση εργασιακής με την προσωπική ζωή, η σχέση της εναρμόνισης της επαγγελματικής ζωής με την εργασιακή ικανοποίηση είναι αδιαπραγμάτευτη στο σύνολο της βιβλιογραφίας σε οποιοδήποτε περιβάλλον, συνθήκη και κουλτούρα (Jarrod , Russo, Suñe , & Ollier-Malaterre, 2014)

2.3 Υπόθεση Γ: Η εναρμόνιση εργασιακής – οικογενειακής ζωής σχετίζεται θετικά με την εργασιακή απόδοση.

Η διαχείριση των οικογενειακών και εργασιακών ρόλων οδηγεί σε καλύτερες επιδόσεις με υψηλό ποσοστό παραγωγικότητας (Rooravathi, 2020). Επίσης ο Bataineh

(2019) απέδειξε ότι η ισορροπία της επαγγελματικής ζωής και η ευτυχία επηρεάζουν θετικά και σημαντικά την απόδοση των εργαζομένων.

2.4 Υπόθεση Δ: Η εργασιακή ικανοποίηση έχει μεσολαβητικό ρόλο ανάμεσα στην σχέση εναρμόνισης εργασιακής – οικογενειακής ζωής και στην απόδοση εργασίας

Η ικανοποίηση μέσα από την εργασία είναι μία κατάσταση όπου επιδιώκεται από τους εργαζόμενους (Παπάνης & Ρόντος, 2005). Είναι αδιαμφισβήτητο πως η εργασιακή ικανοποίηση έχει θετικό αντίκτυπο στην εργασία και από την βιβλιογραφία υποστηρίζεται πως υπάρχει θετική συσχέτιση ανάμεσα στην εργασιακή ικανοποίηση και την απόδοση (Robbins & Judge, 2018). Είναι όμως μεσολαβητής ανάμεσα στην ισορροπία της εργασιακής προσωπικής ζωής και της απόδοσης ή απλά η ικανοποίηση και η εναρμόνιση είναι δύο ανεξάρτητες μεταβλητές οι οποίες επηρεάζουν θετικά την απόδοση των εργαζομένων ανεξάρτητα η μία από την άλλη;

3. Μεθοδολογία της έρευνας

3.1 Διαδικασία και δείγμα

Τα στοιχεία που παρουσιάζονται στην παρούσα εργασία προέρχονται από έρευνα που διεξήχθη μέσω ερωτηματολογίων τα οποία συμπληρωθήκανε από ιατρικούς επισκέπτες και εμπορικούς πωλητές στα φαρμακεία, από την Παρασκευή 11 Νοεμβρίου 2022 μέχρι την Κυριακή 20 Νοεμβρίου 2022. Οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου ήταν συνολικά 47. Στο πρώτο σκέλος του ερωτηματολογίου οι ερωτώμενοι απαντήσαν σε τρεις και μία ερωτήσεις που αφορούν το πλαίσιο και την ένταση της τηλεργασίας (framework and intensity of telework). Στις επόμενες τρεις ενότητες του ερωτηματολογίου οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν σε 43 ερωτήσεις για τους τρεις παράγοντες που αφορούν το θέμα της εργασίας: Εναρμόνιση εργασιακής – προσωπικής ζωής (work life balance), εργασιακή ικανοποίηση (job satisfaction) και εργασιακή απόδοση (job performance). Τα ερωτηματολόγια κατασκευαστήκανε και

συμπληρωθήκανε μέσω του εργαλείου Google forms και το μέγεθος του δείγματος που συλλέχθηκε είναι 273 απαντημένα ερωτηματολόγια, εκ των οποίων 214 ιατρικοί επισκέπτες, 38 εμπορικοί πωλητές στα φαρμακεία και 17 υβριδικοί εργαζόμενοι (ιατρική επίσκεψη σε συνδυασμό εμπορική πώληση)

3.2 Μετρήσεις

3.2.1 Διευκρίνιση πλαισίου εφαρμογής τηλεργασίας

Συγκεκριμένα οι τρεις πρώτες ερωτήσεις ήταν:

1. Πόσες ώρες την εβδομάδα αφιερώνετε σε τηλεσυναντήσεις με την ομάδα σας ή με τον προϊστάμενό σας;
Με 5 πιθανές απαντήσεις: 0, 1-2, 3-4, 6-7 και πάνω από 7
2. Με πόσους επαγγελματίες υγείας επικοινωνείτε εξ αποστάσεως την εβδομάδα;
Με 5 πιθανές απαντήσεις: 1-2, 3-4, 5-6, 6-7, πάνω από 7
3. Πόσες φορές τον χρόνο εκπαιδεύστε μέσω πλατφόρμας τηλεκπαίδευσης;
Με 5 πιθανές απαντήσεις: 0, 1-2, 3-4, 5-6, πάνω από 5

Ο σκοπός αυτών των ερωτήσεων είναι να διευκρινιστεί το πλαίσιο των δραστηριοτήτων που εκπονούνται εξ αποστάσεως καθώς και η συχνότητά τους.

3.2.2 Μέτρηση της έντασης της τηλεργασίας

Η μία ερώτηση που αφορούσε την ένταση της τηλεργασίας προκύπτει από τους Jansen Perry, Rubino, & Hunt (2018) οι οποίοι μετρούν την ένταση της τηλεργασίας ρωτώντας το ποσοστό του εβδομαδιαίου χρόνου που αφιερώνεται στην εξ αποστάσεως εργασία. Για τις ανάγκες της έρευνας της παρούσας εργασίας η ερώτηση προσαρμόστηκε στα δεδομένα του εργασιακού περιβάλλοντος των ιατρικών επισκεπτών και των εμπορικών πωλητών στα φαρμακεία, οπότε η ερώτηση που έγινε ήταν: «Κατά μέσο όρο, πόσες ώρες την εβδομάδα εργάζεστε από το σπίτι ή γενικά εξ αποστάσεως (από τις 40 εργάσιμες ώρες);» και οι απαντήσεις ήταν σε πέντε πιθανές διαβαθμίσεις: 1) 0 - 4 ώρες

την εβδομάδα (0% με 10% του εργασιακού χρόνου), 2) 4 - 8 ώρες την εβδομάδα (10% με 20% του εργασιακού χρόνου), 3) 8 - 12 ώρες την εβδομάδα (20% με 30% του εργασιακού χρόνου), 4) 12 - 16 ώρες την εβδομάδα (30% με 40% του εργασιακού χρόνου), 5) πάνω από 16 ώρες την εβδομάδα (πάνω από το 40% του εργασιακού χρόνου).

3.3 Μέτρηση των παραγόντων της έρευνας

Οι επόμενες ενότητες του ερωτηματολογίου ήταν ερωτήσεις για την εναρμόνιση εργασιακής οικογενειακής ζωής (Work - Life balance), εργασιακής ικανοποίησης (Job Satisfaction) και εργασιακή απόδοση (Job Performance). Η κάθε ενότητα αποτελείται από ένα πακέτο ερωτήσεων. Οι πιθανές απαντήσεις όπου οι ερωτώμενοι καλούνται να επιλέξουν είναι μία από τις 5 πιθανές απαντήσεις της κλίμακας Likert οι οποίες, ανάλογα με το ερωτηματολόγιο, αντιστοιχούν σε: 1) Διαφωνώ απόλυτα ή καθόλου, 2) Διαφωνώ ή σπανία, 3) Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ ή μέτρια 4) Συμφωνώ ή αρκετά 5) Συμφωνώ απόλυτα ή πολύ (Joshi, Kale, Chandel, & Pa, 2015).

3.3.1 Μέτρηση της εναρμόνισης επαγγελματικής – προσωπικής ζωής

Για την μέτρηση της εναρμόνισης οικογενειακής προσωπικής ζωής χρησιμοποιήθηκε το προσαρμοζόμενο ερωτηματολόγιο των 15 ερωτήσεων του Hayman (2005), το οποίο φωτίζει την παράμετρο της ισορροπίας επαγγελματικής – προσωπικής ζωής μέσω τριών διαστάσεων: α) παρέμβαση εργασίας στην προσωπική ζωή (Work Interference Personal Life), β) παρεμβολή προσωπικής ζωής στην εργασία (Personal Life Interference Work) και γ) βελτίωση εργασίας/προσωπικής ζωής (Work-Personal Life improvement). Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο προέκυψε από την αξιολόγηση της δομής του πλαισίου που αναφέρουν οι Fisher-McAuley, Stanton, Jolton, & Gavin (2003): «1. Personal life suffers because of work, 2. Job makes personal life difficult.... 15. Better mood because of my job».

3.3.2 Μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης

Οι ερωτήσεις που χρησιμοποιούνται για να μετρηθεί η εργασιακή ικανοποίηση (job satisfaction), προκύπτουν από το ερωτηματολόγιο 10 ερωτήσεων των Macdonald & MacIntyre (1997): «1. I get along with supervisors, 2. All my talents and skills are used, ... 10. My wages are good».

3.3.3 Μέτρηση της εργασιακής απόδοσης

Τέλος οι ερωτήσεις για την εργασιακή απόδοση προέκυψαν από το ερωτηματολόγιο 18 ερωτήσεων των Ramos-Villagrasa, et. al (2019): «1. I managed to plan my work so that I finished it on time, 2. I kept in mind the work result I needed to achieve,... 18. I talked to people outside the organization about the negative aspects of my work». Όπως και με το ερωτηματολόγιο της εναρμόνισης επαγγελματικής – προσωπικής ζωής, έτσι και το ερωτηματολόγιο για την μέτρηση της επαγγελματικής απόδοσης χωρίζεται σε τρία μέρη όπου το κάθε ένα αποτελεί μία διάσταση της επαγγελματικής απόδοσης: α) απόδοση εργασιών (Task Management), β) απόδοση με βάση τα συμφραζόμενα (contextual performance) και γ) αντιπαραγωγικές συμπεριφορές (counterproductive behaviours) (Ramos-Villagrasa, Barrada, Fernández-del-Río, & Koopmans, 2019).

Η μετάφραση των ερωτήσεων έγινε με γνώμονα τις ανάγκες αλλά και τις ιδιαιτερότητες του συγκεκριμένου επαγγελματικού κλάδου.

3.4 Μεταβλητές ελέγχου

Πριν από την απάντηση των ερωτήσεων στις κύριες ενότητες του ερωτηματολογίου, οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν για τον τύπο εργασίας τους. Οι τρεις πιθανές απαντήσεις με τις οποίες διευκρινίζεται ο τύπος εργασίας των ερωτώμενων είναι: 1) Ιατρική ενημέρωση, 2) Εμπορικός πωλητής στα φαρμακεία, 3) Συνδυασμός των δύο.

Αξίζει να σημειωθεί πως κανένα άλλο δημογραφικό στοιχείο (φύλο, ηλικία, μορφωτικό επίπεδο) δεν συλλέχθηκε καθώς δεν θεωρήθηκε αναγκαίο στη συγκεκριμένη έρευνα.

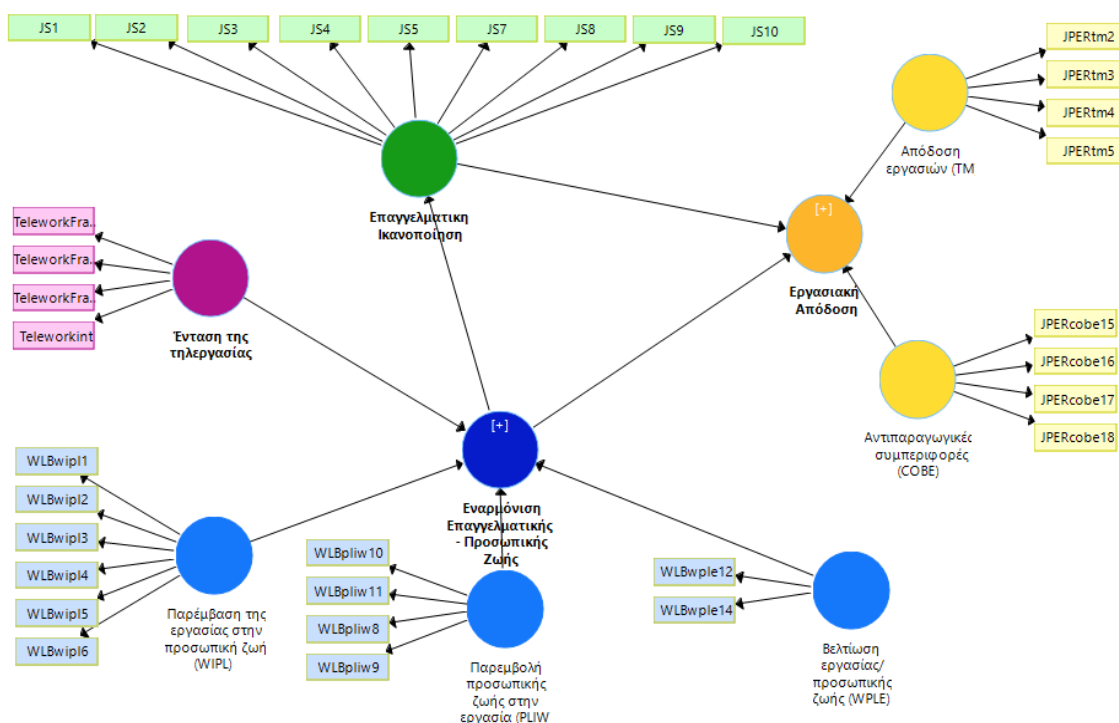
3.5 Μέθοδος Ανάλυσης

Η έρευνα πεδίου πραγματοποιήθηκε μέσω ηλεκτρονικών ερωτηματολογίων. Το τελικό δείγμα της έρευνας είναι 273 απαντημένα ερωτηματολόγια τα οποία αναρτηθήκανε σε ηλεκτρονικές πλατφόρμες κοινωνικής δικτύωσης, στους συλλόγους ιατρικών επισκεπτών, σε διάφορες περιοχές της επικράτειας (Θράκης, Καβάλας, Θεσσαλονίκης, Λάρισας και Αγρινίου). Για την εγκυρότητα των ερωτήσεων πραγματοποιήθηκε Διερευνητική Ανάλυση Παραγόντων (EFA) με το λογισμικό SPSS, από την οποία προέκυψαν τελικά οι ερωτήσεις που μπορούν να συμμετέχουν στη διαδικασία μοντελοποίησης. Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να αναφερθεί ότι από τις τρεις διαστάσεις της μεταβλητής «εργασιακής απόδοσης» στην διαδικασία “Exploratory Factor Analysis” (EFA) του SPSS, αφαιρέθηκε εξολοκλήρου η διάσταση β) «απόδοση με βάση τα συμφραζόμενα (contextual performance)», καθώς δεν υπήρχε στατιστική συνοχή. Οπότε για την εργασιακή απόδοση θα πρέπει να ληφθεί υπόψιν πως θα δεν έχουν «φωτιστεί» επαρκώς όλες οι διαστάσεις και τα όποια συμπεράσματα για την απόδοση θα πρέπει να γίνουν με επιφύλαξη. Άλλωστε η μέτρηση της εργασιακής απόδοσης από την φύση της είναι μία διαδικασία η οποία, αν προσεγγιστεί με υποκειμενικά κριτήρια, τα αποτελέσματα που θα παραχθούν θα είναι υπό το πρίσμα της αντίληψης των ερωτώμενων για τη απόδοσή τους και όχι βάση των αντικειμενικών δεικτών απόδοσης (key Performance Indicators) (Jankingthong & Rurkkhum, 2012). Από την άλλη, στις μετρήσεις των παραγόντων της εναρμόνισης επαγγελματικής – προσωπικής ζωής και της εργασιακής ικανοποίησης, αυτό που τελικά έχει ερευνητικό ενδιαφέρον, είτε πρόκειται για ακαδημαϊκούς σκοπούς είτε για λόγους ενεργειών ανθρωπίνου δυναμικού, είναι η εν γένει υποκειμενική αντίληψη των ερωτώμενων (Παπάνης & Ρόντος, 2005). Με τον παραπάνω λογισμό η έμφαση θα δοθεί περισσότερο στις σχέσεις που μπορεί να προκύψουν ανάμεσα στην ένταση της τηλεργασίας με την εναρμόνιση επαγγελματικής – προσωπικής ζωής και την επαγγελματική ικανοποίηση. Με βάση όλα τα παραπάνω,

παρατίθεται το αρχικό μοντέλο, το οποίο προέκυψε με τη βοήθεια του λογισμικού SmartPLS, και ακολουθούν οι πίνακες διερεύνησης στατιστικής αξιοπιστίας

3.6. Προτεινόμενο αρχικό μοντέλο

Η οπτική απεικόνιση του ερευνητικού μοντέλου παρουσιάζεται παρακάτω μετά από την κατασκευή του στον καμβά του λογισμικού SmartPLS 3.



Σχήμα 1: Προτεινόμενο αρχικό μοντέλο

3.6.1 Στατιστική αξιολόγησης του αρχικού μοντέλου

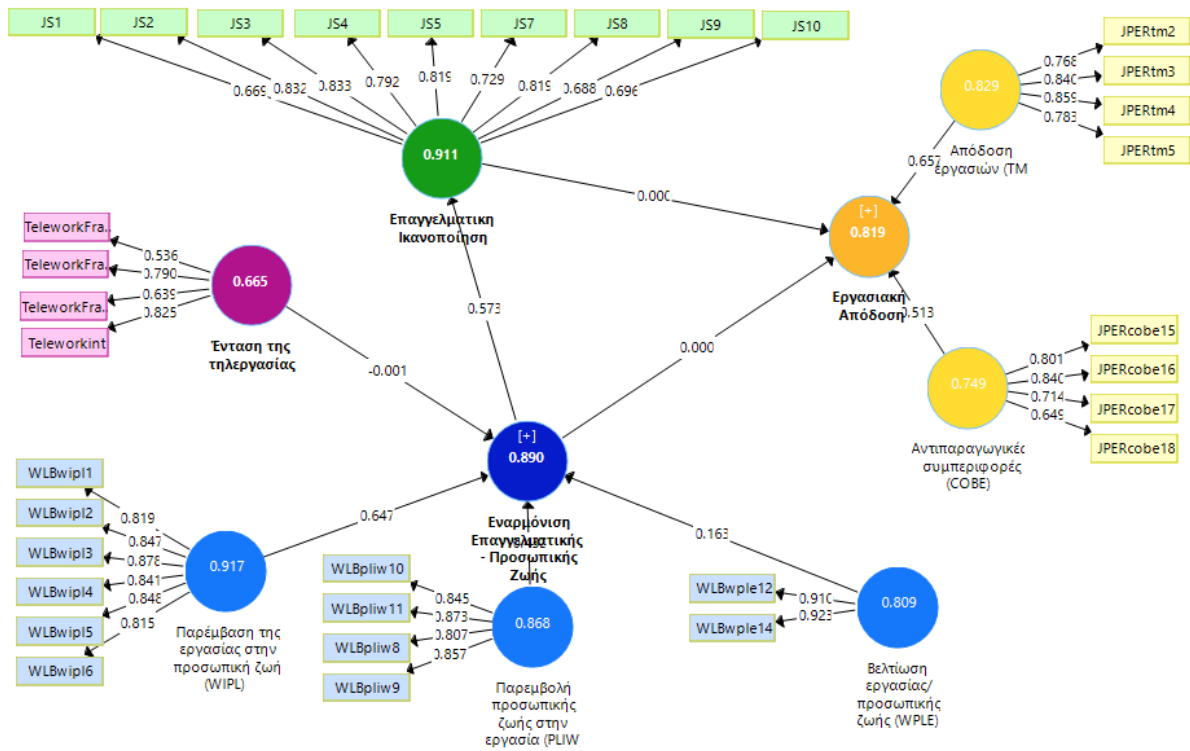
Σύμφωνα με τα παραπάνω, το «εννοιολογικό» μοντέλο, όπως φαίνεται στο σχήμα 1, περιέχει τόσο ανακλαστικούς όσο και διαμορφωτικούς δείκτες. Όσον αφορά τους ανακλαστικούς δείκτες, θα πρέπει να μετρηθεί και να αξιολογηθεί η εγκυρότητα και η αξιοπιστία του μοντέλου μέσω των μετρήσεων της "αξιοπιστίας μεμονωμένων δεικτών"

(individual indicator reliability), την "αξιοπιστία σύνθεσης (compose reliability-CR)" και την Εξαγόμενη Μέση Διακύμανση (Average Variance Extracted-AVE) (Henseler, 2014).

Για να ικανοποιηθούν οι ανάγκες αυτής της μελέτης, εφαρμόστηκε «Μοντελοποίηση δομικών εξισώσεων ελάχιστων τετραγώνων» (Partial Least Squares Structural Equation Modeling – PLS-SEM) (Hair, Risher, Sarstedt, & Ringle, 2019). Η δημοτικότητα της μεθόδου μοντελοποίησης PLS-SEM αυξάνεται συνεχώς σε πολλά πεδία έρευνας, καθώς δίνει τη δυνατότητα στον ερευνητή να συμπεριλάβει μοντέλα ιεραρχικών στοιχείων και να «οπτικοποιήσει» τις υπό έρευνα μεταβλητές, πριν προχωρήσει στην στατιστική ανάλυση (Hair, Risher, Sarstedt, & Ringle, 2019). Η διαδικασία πραγματοποιήθηκε με το λογισμικό SmartPLS 3 το οποίο είναι εύκολο στη χρήση και καθιστά αρκετά απλή την οπτικοποίηση του μοντέλου, την υλοποίηση της ανάλυσης και την εισαγωγή ιεραρχικών στοιχείων, κάτι που είναι κρίσιμο για την έρευνα (Ramayah, Cheah, Chuah, Ting, & Memon, 2018).

Το προτεινόμενο μοντέλο πριν και μετά από τις μετρήσεις της στατιστικής ανάλυσης απεικονίζεται στο Σχήμα 1 (παραπάνω) και στο σχήμα 2 (παρακάτω) αντίστοιχα. Συγκεκριμένα, το μοντέλο αποτελείται από τέσσερις (4) παράγοντες: Ένταση της τηλεργασίας (TI), Εναρμόνιση Εργασιακής – Επαγγελματικής Ζωής (WLB), εργασιακή ικανοποίηση (JS) και, Εργασιακή Απόδοση (JP). Η εναρμόνιση της επαγγελματικής – προσωπικής ζωής αποτελείται από τρεις διαστάσεις: α) παρέμβαση εργασίας στην προσωπική ζωή (WIPL), β) παρεμβολή προσωπικής ζωής στην εργασία (PLIW) και γ) βελτίωση εργασίας/προσωπικής ζωής (WPLI). Παρόμοια η μεταβλητή της επαγγελματικής απόδοσης αποτελείται από δύο διαστάσεις: α) απόδοση εργασιών (Task Management), β) αντιπαραγωγικές συμπεριφορές (counterproductive behaviors). Όπως αναφέρεται και παραπάνω η συγκεκριμένη μεταβλητή είχε ακόμη μία διάσταση η οποία, μετά από τη διαδικασία Exploratory Factor Analysis στο λογισμικό SPSS, δεν έδειχνε να έχει στατιστική συνοχή οπότε αφαιρέθηκε εξ ολοκλήρου από την μεταβλητή.

3.6.2 Προτεινόμενο Μοντέλο μετά από έλεγχο στατιστικής αξιοπιστίας



Σχήμα 2: Μοντέλο με δείκτες ανάλυσης

3.6.3 Δομική Αξιοπιστία & Εγκυρότητα του Μοντέλου

Στον παρακάτω πίνακα 1 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της έρευνας μετά από την διαδικασία PLS-Algorithm στο λογισμικό SmartPLS. Διακρίνονται τα στοιχεία τα οποία είναι απαραίτητο να εξεταστούν για να αξιολογηθεί η Δομική Αξιοπιστία & Εγκυρότητα του μοντέλου (Construct Reliability & Validity). Το εννοιολογικό μοντέλο, όπως φαίνεται στα σχήματα 1 και 2, περιέχει τόσο αντανακλαστικούς όσο και διαμορφωτικούς δείκτες. Όσον αφορά τους ανακλαστικούς δείκτες, η εγκυρότητα και η αξιοπιστία αξιολογήθηκαν από τους Hair's et. al. (2019), σύμφωνα με τους οποίους θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψιν: η "αξιοπιστία μεμονωμένων δεικτών", η "αξιοπιστία σύνθεσης (Compose Reliability-CR)" και η Εξαγόμενη Μέση Διακύμανση (AVE).

Η πιο κοινή μέτρηση που χρησιμοποιείται για την εσωτερική αξιοπιστία είναι το "Cronbach alpha" και η σύνθετη αξιοπιστία (composite Reliability). Στη διαδικασία PLS-

SEM, οι τιμές οργανώνονται σύμφωνα με την μεμονωμένη αξιοπιστία του δείκτη τους. Οι τιμές κυμαίνονται από 0 έως 1, όπου μια υψηλότερη τιμή υποδηλώνει υψηλότερο επίπεδο αξιοπιστίας. Σε εμπειρικές έρευνες οι τιμές σύνθετης αξιοπιστίας/άλφα (Cronbach Alpha) μεταξύ 0,60 και 0,70 είναι αποδεκτές, ενώ σε πιο προχωρημένο στάδιο οι τιμές πρέπει να είναι μεγαλύτερες από 0,70 (Hamid, Sami, & Mohmad Sidek, 2017).

Όπως διακρίνεται στο Σχήμα 1 και στον Πίνακα 1, όλα τα φορτία παραγόντων ήταν πάνω από το όριο του 0,5 (Hair, Ringle, & Sarstedt, 2011), ενώ οι βαθμολογίες Average Variance Extracted (AVE) και CR ήταν πάνω από το όριο των 0,50 και 0,70 αντίστοιχα (Construct Reliability & Validity) (Kwong & Wong, 2013). Παρατηρείται ότι στο δείκτη Cronbach's Alpha οι τιμές είναι μεγαλύτερες από 0,7, όπου είναι και το αποδεκτό όριο για την αξιοπιστία των παραγόντων (αν και ορισμένοι ερευνητές συστήνουν από 0,6 και πάνω) (Hair, Ringle, & Sarstedt, 2011). Εξάιρεση αποτελεί η τιμή της Έντασης της τηλεργασίας η οποία όμως δεν είναι πολύ μακριά από την ενδεικτική τιμή (0,665) και το AVE είναι σε ικανοποιητικό επίπεδο, οπότε γενικότερα ο παράγοντας γίνεται αποδεκτός. Η σύνθετη αξιοπιστία (Composite Reliability) είναι πάνω από 0,7 όπου είναι η αποδεκτή τιμή σε όλες τις μεταβλητές (Kwong & Wong, 2013). Σε αυτή τη φάση της ανάλυσης οι τιμές AVE των μεταβλητών «Εναρμόνιση Επαγγελματικής - Προσωπικής Ζωής» και «Εργασιακή Απόδοση», δεν μας ενδιαφέρουν διότι όλοι οι υπο-μεταβλητές από τις οποίες αποτελούνται έχουν αποδεκτές τιμές σε όλες τις κρίσιμες μετρήσεις. Παραδείγματος χάριν η μεταβλητή «Εργασιακή Απόδοση» αποτελείται από τις υπο-μεταβλητές «Απόδοση εργασιών (TM)» και «Αντιπαραγωγικές συμπεριφορές (COBE)» των οποίων οι τιμές Cronbach's Alpha, Composite Reliability και AVE είναι σε αποδεκτά επίπεδα. Το ίδιο συμβαίνει και με τη μεταβλητή «Εναρμόνιση Επαγγελματικής - Προσωπικής Ζωής» και τις υπο-μεταβλητές της (Hamid, Sami, & Mohmad Sidek, 2017). Με βάση τα παραπάνω στοιχεία η δομική αξιοπιστία και η εγκυρότητα του μοντέλου γίνεται αποδεκτή καθώς η επάρκεια των μετρήσεων των κρίσιμων παραγόντων ικανοποιεί τις προϋποθέσεις.

Πίνακας 1: Δομική αξιοπιστία & εγκυρότητα

Construct Reliability & Validity				
Matrix	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Απόδοση εργασιών (TM)	0.829	0.830	0.886	0.662
Βελτίωση εργασίας/προσωπικής ζωής (WPLE)	0.809	0.813	0.913	0.840
Ένταση της τηλεργασίας	0.665	0.713	0.796	0.500
Αντιπαραγωγικές συμπεριφορές (COBE)	0.749	0.774	0.840	0.570
Εναρμόνιση Επαγγελματικής - Προσωπικής Ζωής	0.890	0.899	0.910	0.464
Επαγγελματική Ικανοποίηση	0.911	0.917	0.927	0.588
Εργασιακή Απόδοση	0.819	0.832	0.864	0.448
Παρέμβαση της εργασίας στην προσωπική ζωή (WIPL)	0.917	0.918	0.936	0.708
Παρεμβολή προσωπικής ζωής στην εργασία (PLIW)	0.868	0.874	0.910	0.716

3.6.4 Διακριτή Εγκυρότητα του Μοντέλου

Η Διακριτή Εγκυρότητα (discriminant validity) μπορεί να αξιολογηθεί χρησιμοποιώντας τη διασταυρούμενη φόρτωση του δείκτη Fornell & Larcker. Εξετάζοντας τη διασταυρούμενη φόρτιση, οι δείκτες των διασταυρώσεων των παραγόντων με τον εαυτό τους θα πρέπει να είναι υψηλότεροι από τους δείκτες φόρτισης των υπολοίπων διασταυρώσεων, με την επιπρόσθετη προϋπόθεση ότι η τιμή διασταυρούμενης φόρτισης είναι μεγαλύτερη από 0,7 (Hamid, Sami, & Mohmad Sidek, 2017)

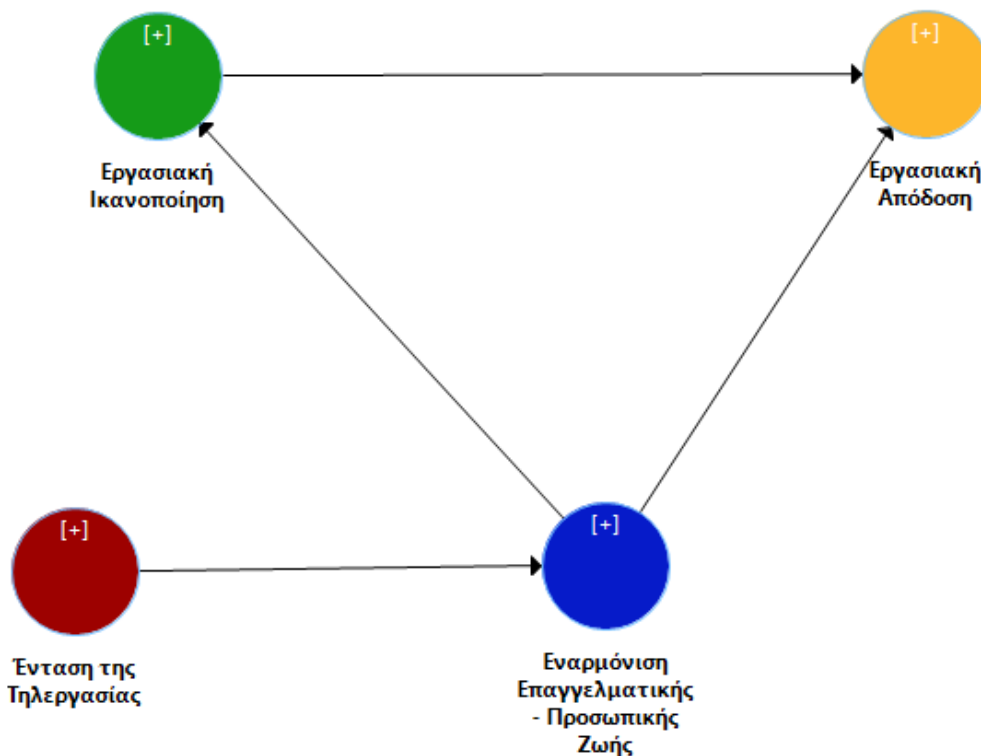
Πίνακας 2: Διακριτή εγκυρότητα (Fornell Lacker criterion)

Discriminatin Validity							
Fornel-Lacker Criterion	Απόδοση εργασιών (TM)	Βελτίωση εργασίας/προσωπικής ζωής (WPLE)	Ένταση της τηλεργασίας	Αντιπαραγωγικές συμπεριφορές (COBE)	Επαγγελματική Ικανοποίηση	Παρέμβαση της εργασίας στην προσωπική ζωή (WIPL)	Παρεμβολή προσωπικής ζωής στην εργασία (PLIW)
Απόδοση εργασιών (TM)	0.813						
Βελτίωση εργασίας/προσωπικής ζωής (WPLE)	0.429	0.916					
Ένταση της τηλεργασίας	-0.197	-0.139	0.707				
Αντιπαραγωγικές συμπεριφορές (COBE)	0.453	0.265	-0.278	0.755			
Επαγγελματική Ικανοποίηση	0.494	0.313	-0.167	0.523	0.767		
Παρέμβαση της εργασίας στην προσωπική ζωή (WIPL)	0.320	0.262	-0.332	0.435	0.512	0.841	
Παρεμβολή προσωπικής ζωής στην εργασία (PLIW)	0.593	0.364	-0.243	0.493	0.439	0.468	0.846

Συνοψίζοντας όλες τις παραπάνω παρατηρήσεις και παρατηρώντας τα δεδομένα του πίνακα 2, προκύπτουν τα παρακάτω συμπεράσματα: Τόσο οι κρίσιμες μετρήσεις στη Δομική Αξιοπιστία & Εγκυρότητα του Μοντέλου, όσο και οι τιμές της Διακριτής Εγκυρότητας, είναι στα πλαίσια τα οποία επιτρέπουν να θεωρηθεί το μοντέλο στατιστικά έγκυρο και τα αποτελέσματα τα οποία πρόκειται να εξαχθούν αποδεκτά.

3.7 Κατασκευή τελικού μοντέλου

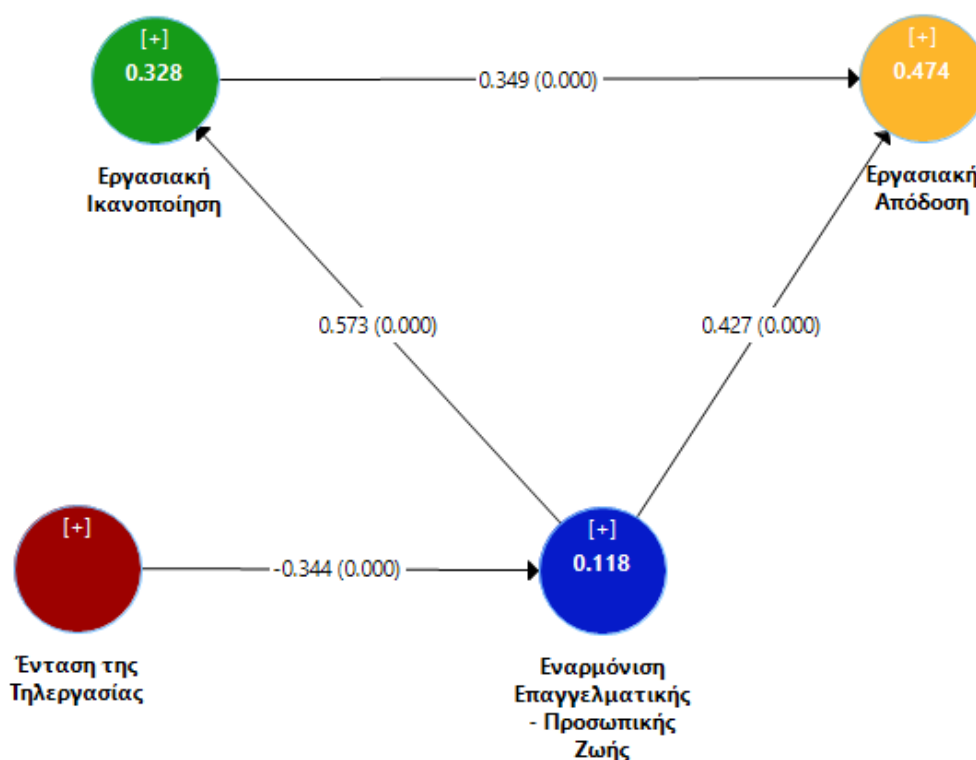
Το τελικό μοντέλο θα προκύψει από την ανάλυση και εξαγωγή των μέσων όρων των παραγόντων του αρχικού μοντέλου μέσω του SmartPLS. Η συγκεκριμένη διαδικασία ονομάζεται «Προσέγγιση Δύο Βημάτων» (two steps approach-TSA). Με τη συγκεκριμένη μέθοδο ο κάθε παράγοντας-μεταβλητή μπορεί να «συγχωνευτεί» με τις υπομεταβλητές από τις οποίες αποτελείται. Με αυτόν τον τρόπο γίνεται εφικτή η παρουσίαση και η ανάλυσή του ως ένας και μοναδικό παράγοντας ο οποίος θα εξυπηρετεί απόλυτα τον έλεγχο των ερευνητικών υποθέσεων (Templeton, 2011). Στο σχήμα 3 παρουσιάζεται το μοντέλο «απλοποιημένο», με την «Ένταση της Τηλεργασίας» ως τη μία ανεξάρτητη μεταβλητή και τις τρεις εξαρτημένες μεταβλητές «Εναρμόνιση Επαγγελματικής – Προσωπικής Ζωής», «Εργασιακή ικανοποίηση», «Εργασιακή Απόδοση», καθώς και τις υπό έρευνα σχέσεις (βέλη) μεταξύ τους.



Σχήμα 3: Τελικό μοντέλο

3.7.1 Αξιολόγηση του τελικού μοντέλου

Μετά την ολοκλήρωση του πρώτου σταδίου της διαδικασίας προσέγγισης δύο βημάτων (TSA), ακολουθεί η στατιστική ανάλυση των σχέσεων του τελικού μοντέλου. Για την συγκεκριμένη διαδικασία εφαρμόζεται η εντολή τεχνικής ανάλυσης “bootstrapping”, σε επίπεδο επαλήθευσης 2000 υποδειγμάτων στο λογισμικό SmartPLS (Kwong & Wong, 2013). Στο σχήμα 4 παρουσιάζεται το τελικό μοντέλο με τις αναπτύξεις των σχέσεων μεταξύ των μεταβλητών. Από τη συγκεκριμένη διαδικασία προκύπτουν (εκτός των υπολοίπων) τα στατιστικά δεδομένα με τα οποία προσδιορίζονται οι σχέσεις των παραγόντων μεταξύ τους. Τα δεδομένα τα οποία θα εξεταστούν στους παρακάτω πίνακες παρουσιάζουν τη στατιστική σημαντικότητα των σχέσεων καθώς και τον βαθμό (και το είδος) της επίδρασης μεταξύ των παραγόντων.



Σχήμα 4: Τελικό μοντέλο με τις αναπτύξεις των σχέσεων

3.7.2 Στατιστικός έλεγχος του τελικού μοντέλου

Στον Πίνακα 3 αποτυπώνονται οι συντελεστές διαδρομής (Path Coefficients). Οι συντελεστές διαδρομής αντανακλούν το αν υπάρχει εξάρτηση μεταξύ των σχέσεων και το κατά πόσο αυτή είναι σημαντική. Τον κυρίαρχο ρόλο για την απάντηση στο ερώτημα του βαθμού αλληλεξάρτησης των σχέσεων είναι οι τιμές των τιμών T statistics (Hair, Risher, Sarstedt, & Ringle, 2019). Οι τιμές T είναι ο λόγος της εκτιμώμενης τιμής μιας παραμέτρου, από την υποτιθέμενη τιμή της, προς το τυπικό σφάλμα σε μία κανονική κατανομή (McAuliffe, 2015). Εφόσον το διάστημα εμπιστοσύνης στην κανονική κατανομή είναι 95%, τότε οι τιμές t-statistic θα πρέπει να υπερβαίνουν το 1,96. Στον παρακάτω πίνακα οι τιμές t-statistic όλων των σχέσεων είναι μεγαλύτερες από 1,96 επομένως υπάρχει αλληλεξάρτηση μεταξύ τους. Ένα άλλο σημαντικό στοιχείο που προκύπτει από την ανάλυση του πίνακα και της εικόνας του μοντέλου, είναι οι τιμές P Values και τιμές Original Sample (O). Οι τιμές P καθορίζουν το αν μία σχέση είναι στατιστικά σημαντική και ισχύει εάν οι τιμές είναι από 0,05 και κάτω. Επίσης, όσο μεγαλύτερη είναι η διαφορά κάτω από 0,05 τόσο ισχυρότερη είναι η στατιστική σημαντικότητα, με απόλυτη σημαντικότητα το 0,000. Οι τιμές του αρχικού δείγματος (Original Samples) καθορίζουν τόσο την ισχύ της σχέσης όσο και τη θετική ή αρνητική συσχέτιση (θετικό ή αρνητικό πρόσημο).

Πίνακας 3: Συντελεστής σχέσεων παραγόντων

Path Coefficients					
Mean, STDV, T-Values, P-Values	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Ένταση της Τηλεργασίας -> Εναρμόνιση Επαγγελματικής - Προσωπικής Ζωής	-0.344	-0.341	0.066	5.189	0.000
Εναρμόνιση Επαγγελματικής - Προσωπικής Ζωής -> Εργασιακή Απόδοση	0.427	0.425	0.053	8.051	0.000
Εναρμόνιση Επαγγελματικής - Προσωπικής Ζωής -> Εργασιακή Ικανοποίηση	0.573	0.569	0.052	11.025	0.000
Εργασιακή Ικανοποίηση -> Εργασιακή Απόδοση	0.349	0.349	0.051	6.846	0.000

Συνοψίζοντας, με βάση τα δεδομένα από τον παραπάνω πίνακα, προκύπτει πως μεταξύ των υπό διερεύνηση μεταβλητών και των υπό μελέτη προκαθορισμένων σχέσεων μεταξύ τους (όπως αυτές προκύπτουν από το μοντέλο), υπάρχει σε όλες τις σχέσεις στατιστική αλληλεξάρτηση. Η αλληλεξάρτηση στις σχέσεις είναι είτε θετική (στις τρεις

από αυτές) είτε αρνητική (σε μία από αυτές) και είναι παντού στατιστικά σημαντική ($P < 0,05$).

Συγκεκριμένα:

Ένταση της τηλεργασίας → Εναρμόνιση Εργασίας-Προσωπικής Ζωής →
Αρνητική συσχέτιση > Απόλυτη συσχέτιση ($P=0,000$)

Εναρμόνιση Εργασίας - Προσωπικής Ζωής → Εργασιακή απόδοση → Θετική
συσχέτιση > Απόλυτη συσχέτιση ($P=0,000$)

Εναρμόνιση Εργασίας - Προσωπικής Ζωής → Εργασιακή Ικανοποίηση →
Θετική συσχέτιση > Απόλυτη συσχέτιση ($P=0,000$)

Εργασιακή Ικανοποίηση → Εργασιακή απόδοση → Θετική συσχέτιση →
Απόλυτη συσχέτιση ($P=0,000$)

Σε όλες τις σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών υπάρχει αλληλεξάρτηση με στατιστική σημαντικότητα!

Επίσης ένα στοιχείο το οποίο πρέπει να διερευνηθεί στη στατιστική ανάλυση του τελικού μοντέλου, είναι ο έλεγχος της μεσολάβησης μίας μεταβλητής στην σχέση αλληλεξάρτησης ανάμεσα σε δύο άλλες μεταβλητές (mediator). Για να θεωρηθεί μία μεταβλητή μεσολαβητής (mediator), θα πρέπει να υπάρχει στατιστική σημαντικότητα (δηλαδή $P < 0,05$) ανάμεσα στην ανεξάρτητη και την εξαρτημένη μεταβλητή (MacKinnon, Fairchild, & Fritz, 2007). Ο έλεγχος μεσολαβητικών μεταβλητών θα πραγματοποιηθεί με τη βοήθεια του πίνακα 4 στον οποίο παρουσιάζονται οι Ειδικές Έμμεσες Επιδράσεις (Specific Indirect Effects).

Πίνακας 4: Ειδικές έμμεσες επιδράσεις

Specific Indirect Effects					
Mean, STDV, T-Values, P-Values	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics (O/STDEV)	P Values
Εναρμόνιση Επαγγελματικής - Προσωπικής Ζωής -> Εργασιακή Ικανοποίηση -> Εργασιακή Απόδοση	0.200	0.199	0.035	5.710	0.000
Ένταση της Τηλεργασίας -> Εναρμόνιση Επαγγελματικής - Προσωπικής Ζωής -> Εργασιακή Ικανοποίηση -> Εργασιακή Απόδοση	-0.069	-0.068	0.020	3.466	0.001
Ένταση της Τηλεργασίας -> Εναρμόνιση Επαγγελματικής - Προσωπικής Ζωής -> Εργασιακή Απόδοση	-0.147	-0.146	0.037	3.995	0.000
Ένταση της Τηλεργασίας -> Εναρμόνιση Επαγγελματικής - Προσωπικής Ζωής -> Εργασιακή Ικανοποίηση	-0.197	-0.195	0.047	4.220	0.000

Στις τρεις από τις τέσσερις σχέσεις του πίνακα 4, ο παράγοντας «**Εναρμόνιση επαγγελματικής – προσωπικής ζωής**» έχει μεσολαβητικό ρόλο ανάμεσα στην «**Ένταση της Τηλεργασίας**» και των δύο άλλων μεταβλητών «**Εργασιακή Ικανοποίηση**» και «**Εργασιακή απόδοση**», καθώς ο δείκτης P Value είναι κάτω από 0,05 ($P < 0,05$). Επίσης στην πρώτη σχέση ο παράγοντας «**Εργασιακή Ικανοποίηση**» έχει μεσολαβητικό ρόλο ανάμεσα στην «**Εναρμόνιση επαγγελματικής – προσωπικής ζωής**» και την «**Εργασιακή Απόδοση**» με P Value μικρότερο από 0,05 ($P < 0,05$)

3.8 Έλεγχος υποθέσεων

Με βάση τις παραπάνω αναλύσεις παρουσιάζεται ο έλεγχος των ερευνητικών υποθέσεων οι οποίες είναι οι εξής:

Υπόθεση Α: Υπάρχει αρνητική συσχέτιση μεταξύ της σχέσης της έντασης της τηλεργασίας και της εναρμόνισης εργασιακής επαγγελματικής ζωής

Υπόθεση Β: Η εναρμόνιση εργασιακής – οικογενειακής ζωής σχετίζεται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση.

Υπόθεση Γ: Η εναρμόνιση εργασιακής – οικογενειακής ζωής σχετίζεται θετικά με την εργασιακή απόδοση.

Υπόθεση Δ: Η εργασιακή ικανοποίηση έχει μεσολαβητικό ρόλο ανάμεσα στην σχέση εναρμόνισης εργασιακής – οικογενειακής ζωής και στην απόδοση εργασίας

Ο έλεγχος υποθέσεων θα πραγματοποιηθεί με τη βοήθεια της εικόνας του τελικού μοντέλου, τις αναπτύξεις των σχέσεων του πίνακα 4 (Συντελεστές σχέσεων των παραγόντων) και του πίνακα 5 (Ειδικές Έμμεσες Επιδράσεις).

3.8.1 Έλεγχος Υποθέσεως Α

Η Υπόθεση Α: «Υπάρχει αρνητική συσχέτιση μεταξύ της σχέσης της έντασης της τηλεργασίας και της εναρμόνισης εργασιακής επαγγελματικής ζωής», επιβεβαιώνεται διότι η τιμή Original Sample στον πίνακα 4 είναι -0,344, ο δείκτης T statistics είναι 5,189 και το $P=0$, οπότε υπάρχει αλληλεξάρτηση με στατιστικά σημαντική αρνητική συσχέτιση. Αυτό σημαίνει πως στην αντίληψη τουλάχιστον των ιατρικών επισκεπτών και των εμπορικών πωλητών στα φαρμακεία, όσο αυξάνεται η ένταση της τηλεργασίας τόσο διαταράσσεται η εναρμόνιση της επαγγελματικής με την προσωπική ζωή.

Η Υπόθεση Α επιβεβαιώνεται.

3.8.2 Έλεγχος Υποθέσεως Β

Η Υπόθεση Β: «Η εναρμόνιση εργασιακής – οικογενειακής ζωής σχετίζεται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση», επιβεβαιώνεται διότι η τιμή Original Sample στον πίνακα 4 είναι 0,573, ο δείκτης T statistics είναι 11,025 και το $P=0$, οπότε υπάρχει αλληλεξάρτηση με στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση. Αυτό σημαίνει πως στην αντίληψη τουλάχιστον των ιατρικών επισκεπτών και των εμπορικών πωλητών στα φαρμακεία, όσο αυξάνεται η εναρμόνιση εργασιακής – οικογενειακής ζωής, τόσο βελτιώνεται και εργασιακή ικανοποίηση.

Οπότε η Υπόθεση Β επιβεβαιώνεται.

3.8.3 Έλεγχος Υποθέσεως Γ

Η Υπόθεση Γ: «Η εναρμόνιση εργασιακής – οικογενειακής ζωής σχετίζεται θετικά με την εργασιακή απόδοση», επιβεβαιώνεται διότι η τιμή Original Sample στον πίνακα 4 είναι 0,427, ο δείκτης T statistics είναι 8.051 και το $P=0$, οπότε υπάρχει αλληλεξάρτηση με στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση. Αυτό σημαίνει πως στην αντίληψη τουλάχιστον των ιατρικών επισκεπτών και των εμπορικών πωλητών στα φαρμακεία, όσο αυξάνεται η εναρμόνιση εργασιακής – οικογενειακής ζωής, τόσο βελτιώνεται και η εργασιακή απόδοση.

Οπότε η Υπόθεση Γ επιβεβαιώνεται.

3.8.4 Έλεγχος Υποθέσεως Δ

Η Υπόθεση Δ: «Η εργασιακή ικανοποίηση έχει μεσολαβητικό ρόλο ανάμεσα στην σχέση εναρμόνισης εργασιακής – οικογενειακής ζωής και στην απόδοση εργασίας». Σε αυτή την υπόθεση εκτός από τον έλεγχο της θετικής ή αρνητικής συσχέτισης, θα πρέπει να ελεγχθεί αν ο παράγοντας της εργασιακής ικανοποίησης λειτουργεί ως μεσολαβητής (mediator). Η εξέταση της συγκεκριμένης υπόθεσης θα πραγματοποιηθεί με τη βοήθεια του πίνακα 5 (Ειδικές Έμμεσες Επιδράσεις). Θα πρέπει να εξεταστεί αν το «μονοπάτι» (Path) της σχέσης «Εναρμόνιση Επαγγελματικής - Προσωπικής Ζωής -> Εργασιακή Ικανοποίηση -> Εργασιακή Απόδοση» παρουσιάζει αλληλεξάρτηση με στατιστική σημαντικότητα. Δηλαδή αν το $T\ statistic > 1,96$, το $P < 0,05$ και τελικά αν υπάρχει θετική ή αρνητική συσχέτιση στο δείκτη Original Sample (O) .

Στη συγκεκριμένη περίπτωση το $T\ statistic = 5,710$, το $P = 0,000$ και ο δείκτης Original Sample (O) είναι +0,200. Αφού υπάρχει στατιστική σημαντικότητα με επάρκεια στην αλληλεξάρτηση, η μεταβλητή «Εργασιακή Ικανοποίηση» έχει μεσολαβητικό ρόλο ανάμεσα στη σχέση εναρμόνισης εργασιακής – οικογενειακής ζωής και στην απόδοση εργασίας.

Οπότε η Υπόθεση Δ επιβεβαιώνεται.

4. Συμπεράσματα – Συζήτηση

Στην παρούσα εργασία διερευνήθηκε το πώς και κατά πόσο επιδρά η εργασία από το σπίτι που καλούνται να διεκπεραιώσουν οι εργαζόμενοι στον κλάδο των πωλήσεων των φαρμακευτικών επιχειρήσεων. Συγκεκριμένα ερευνήθηκαν οι επιπτώσεις των εφαρμογών τηλεργασίας στην εναρμόνιση της επαγγελματικής με την προσωπική ζωή και κατ'επέκταση στην εργασιακή ικανοποίηση και την αντίληψή τους για την απόδοση.

Την περίοδο που εκπονείται η έρευνα (Νοέμβριος 2022), η πανδημία έχει υποχωρήσει και η επίδρασή της στις περισσότερες πτυχές της κοινωνίας έχει ελαχιστοποιηθεί. Παρόλα αυτά έχει διαμορφωθεί ένα νέο πλαίσιο εργασίας σε ορισμένους εργασιακούς κλάδους στους οποίους κατά την διάρκεια των περιορισμών είχαν αναπτυχθεί εφαρμογές και δυνατότητες για εξ'αποστάσεως διεργασίες (Auto & Reynolds, 2020). Εκπαιδεύσεις από την οθόνη ενός tablet, πολύωρες συναντήσεις μέσω υπολογιστή στο σαλόνι του σπιτιού και προσπάθεια να πείσουν κάποιους επαγγελματίες υγείας να συνδεθούν σε κάποιο σύνδεσμο με σκοπό την ιατροφαρμακευτική ενημέρωση, είναι μία πραγματικότητα που βιώνουν πλέον οι ιατρικοί επισκέπτες και οι πωλητές των φαρμακευτικών εταιριών.

Δεν χρειάζονται μετρήσεις και έρευνα για να διαπιστωθεί το ότι η εξοικονόμηση δαπανών από τις εφαρμογές της τηλεργασίας είναι αξιολογική. Στη διάρκεια ενός έτους τουλάχιστον δύο με τέσσερις φορές θα έπρεπε να συγκεντρωθεί το τμήμα πωλήσεων στα κεντρικά γραφεία (Αθήνα ή Θεσσαλονίκη), με ότι κόστος αυτό συνεπάγεται για ένα τμήμα των 30 με 50 ατόμων. Επίσης ενημερώνοντας επαγγελματίες υγείας εξ'αποστάσεως, επιδιώκεται η εξοικονόμηση εξόδων από τις καθημερινές δαπάνες των εργαζομένων για τις μετακινήσεις τους (καύσιμα, ξενοδοχεία, αποζημίωση και διατροφή).

Ωστόσο τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν πως η υιοθέτηση πρακτικών που υποχρεώνει τους εργαζόμενους του συγκεκριμένου κλάδου να εργάζονται ορισμένες φορές από απόσταση, δεν είναι χωρίς «κόστος». Αν και από τις μετρήσεις προκύπτει πως: η ένταση της τηλεργασίας δεν είναι η μεταβλητή με την μεγαλύτερη «φόρτιση» (τιμές του πίνακα 1), είναι όμως αρνητικά συσχετιζόμενη με την εναρμόνιση επαγγελματικής – προσωπικής ζωής με στατιστική σημαντικότητα! Επίσης η συγκεκριμένη έρευνα

επιβεβαιώνει κάτι το οποίο υπάρχει έντονα στη διεθνή βιβλιογραφία. Το ότι υπάρχει θετική σχέση της εναρμόνισης επαγγελματικής – προσωπικής ζωής με την απόδοση (Beauregard & Henry, 2009), είτε απευθείας είτε μέσω άλλων παραγόντων, όπως την επαγγελματική ικανοποίηση και το εργασιακό στρες (Rafsanjani, Nursyamsi, & Pono, 2019).

Οι ιατρικοί επισκέπτες και οι εμπορικοί πωλητές στα φαρμακεία είναι εργαζόμενοι στον τομέα των πωλήσεων, ένας εργασιακός τομέας με υψηλά ποσοστά εργασιακού άγχους (Douglas N, Behrman, William D, & Perreault, 1984). Επίσης ο κλάδος έχει συρρικνωθεί σημαντικά τα τελευταία χρόνια λόγω της μείωσης των κερδών των φαρμακευτικών επιχειρήσεων στα χρόνια των μνημονίων. Ενδεικτικά από 5500 ιατρικοί επισκέπτες οι οποίοι δραστηριοποιούνταν πριν το 2009, ο αριθμός έχει μειωθεί σε κάτω από 3000 (Καραγιαννοπούλου, 2021). Το γεγονός αυτό δημιουργεί από μόνο του κλίμα ανασφάλειας και εργασιακού στρες. Οποιαδήποτε δραστηριότητα, η οποία θα παρακάμπτει, έως ένα βαθμό, την φυσική παρουσία σε έναν χώρο, συνεπάγεται και έντονη αμφισβήτηση μίας θέσης εργασίας καθώς δίνεται η δυνατότητα στην επιχείρηση να διεκπεραιώνει ορισμένες δραστηριότητες από τα κεντρικά της γραφεία. Παράδειγμα αποτελούν ορισμένες φαρμακευτικές εταιρείες οι οποίες έχουν ορίσει έναν αριθμό διαδικτυακών ενημερώσεων σε ιατρούς ανά ιατρικό επισκέπτη ανά ημέρα. Η διαδικασία δεν είναι καθόλου ευχάριστη, ειδικά αν ο ιατρός δεν δείχνει μεγάλη προθυμία και καθιστά τον ιατρικό επισκέπτη σε δύσκολη θέση. Το παραπάνω παράδειγμα είναι ένας από τους παράγοντες οι οποίοι πιθανότατα έχουν συντελέσει ώστε να προκύψει η αρνητική συσχέτιση της Έντασης της Τηλεργασίας με την Εναρμόνιση της Επαγγελματικής - Προσωπικής ζωής.

Ένας άλλος πιθανός παράγοντας ο οποίος συντελεί στο να μην «αρέσει» η τηλεργασία στους συγκεκριμένους εργαζόμενους, είναι το γεγονός ότι ένα από τα χαρακτηριστικά των ανθρώπων οι οποίοι κάνουν αυτή την δουλειά (και γενικά οι άνθρωποι των πωλήσεων), είναι οι επικοινωνιακές τους δεξιότητες. Οι επικοινωνιακές δεξιότητες είναι εξαιρετικά δύσκολο να «ξεδιπλωθούν» σε περιβάλλον τηλεργασίας. Γενικά οι άνθρωποι των πωλήσεων έχουν συνηθίσει να εργάζονται «έξω» και δεν τους αρέσει ο περιορισμός σε έναν εργασιακό χώρο, ακόμα και αν αυτός είναι η άνεση της οικίας τους. Επίσης ο ιατρικός επισκέπτης θεωρεί δεδομένη την επικοινωνία με συναδέλφους άλλων εταιριών, διότι είναι από τους συνηθέστερους τρόπους άντλησης

πληροφοριών για τον ανταγωνισμό και ένας τρόπος ανάπτυξης και διατήρησης του επαγγελματικού του δικτύου.

Επιπροσθέτως, τα οφέλη τα οποία προκύπτουν από οποιαδήποτε μορφή τηλεργασίας όπως: αυτονομία, μείωση χρόνων μετακίνησης από και προς την εργασία, ευελιξία ωραρίου (Miglioretti, Gragnano, Margh, & Picco, 2021), δεν συνεισφέρουν σχεδόν τίποτα σε αυτό που ονομάζεται «πόροι» της εργασίας για τους ιατρικούς επισκέπτες και τους εμπορικούς πωλητές. Οι εργασιακές συνθήκες γενικότερα στον κλάδο των πωλήσεων είναι ούτως ή άλλως τέτοιες οι οποίες απαιτούν αυτονομία, ευελιξία και γενικότερα μια σχετική ελευθερία στα χρονοδιαγράμματα των μετακινήσεων. Τα οφέλη τα οποία κερδίζουν, παραδείγματος χάριν, οι εργαζόμενοι σε γραφείο από την τηλεργασία, δεν ωφελούν σε κάτι τους ιατρικούς επισκέπτες και τους εμπορικούς πωλητές στα φαρμακεία.

Ένα ακόμα στοιχείο που προκύπτει από την παρούσα έρευνα είναι το ότι η ένταση της τηλεργασίας επηρεάζει αρνητικά, μέσω της Εναρμόνισης Επαγγελματικής – Προσωπικής Ζωής, την Εργασιακή Ικανοποίηση. Τα αποτελέσματα των μετρήσεων απλά επιβεβαιώνουν την βιβλιογραφία η οποία είναι γεμάτη με αρθρογραφία όπου επιβεβαιώνει αυτή τη σχέση (Jarrod , Russo, Suñe , & Ollier-Malaterre, 2014), (Malik, Wan, Dar, Akbar, & Akram Naseem, 2014). Σε αυτό το σημείο δεν χρειάζεται ιδιαίτερη ανάλυση καθώς δεν προκαλεί έκπληξη πως εφόσον μειώνεται η ισορροπία της επαγγελματικής με την προσωπική ζωή, θα μειώνεται και η ικανοποίηση μέσα από την εργασία. Η εργασιακή ικανοποίηση είναι γενικά μία μεταβλητή η οποία συμμετέχει σχεδόν δε οποιαδήποτε αλληλεπίδραση μεταξύ των παραγόντων της οργανωσιακής ψυχολογίας και παίζει σημαντικό ρόλο στις αντιλήψεις και τις στάσεις των εργαζομένων (Παπάνης & Ρόντος, 2005).

Δεν είναι πολύ σοφό για έναν σύγχρονο οργανισμό να μην έχει προσανατολίσει έστω κάποιες ελάχιστες πρακτικές για τη βελτίωση της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων της. Η εργασιακή ικανοποίηση «καθορίζει» την έκταση των κινήτρων για εργασία μέσω της ανάπτυξη ενός θετικού οργανωσιακού κλίματος. Είναι η στάση που έχει κάποιος απέναντι στην εργασία του (Mishra, 2013), (Aziri, 2011).

Η αναβάθμιση της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων συνεπάγεται και αναβάθμιση της οργανωσιακής απόδοσης (Παπάνης & Ρόντος, 2005). Ειδικά στον συγκεκριμένο εργασιακό κλάδο, η εργασιακή ικανοποίηση είναι μία πολύ σημαντική παράμετρος καθώς η καθημερινότητα απαιτεί τεχνικές πωλήσεων και επικοινωνίας (Ινστιτούτο Εργασίας, 2019). Η κακή ψυχολογική κατάσταση δε βοηθάει την επίτευξη του σκοπού της επαφής – επικοινωνίας με έναν επαγγελματία υγείας. Δεν είναι εύκολο να παραμερίζεται η όποια αρνητική ψυχολογική κατάσταση πριν από κάθε αλληλεπίδραση με πελάτη. Οι διοικήσεις των φαρμακευτικών εταιρειών θα πρέπει να μεριμνούν για την «καλή ψυχολογική κατάσταση» των ιατρικών επισκεπτών και των πωλητών τους ώστε να μπορέσουν να μεγιστοποιήσουν την απόδοσή τους (Haider, Jabeen, & Ahmad, 2017).

Οπότε με βάση τον παραπάνω συλλογισμό είναι πολύ πιθανό η εργασιακή απόδοσή να μειώνεται όσο περισσότερο αυξάνεται η ένταση της τηλεργασίας καθώς διαταράσσεται η επαγγελματική – προσωπική ισορροπία και η επαγγελματική ικανοποίηση.

5. Πρακτικές και θεωρητικές εφαρμογές

Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ξεκάθαρα ότι η αύξηση της έντασης της τηλεργασίας, είτε αφορά συναντήσεις εξ αποστάσεως, είτε εκπαιδεύσεις στο σπίτι, είτε εξ αποστάσεως επικοινωνία με επαγγελματίες υγείας, επηρεάζει αρνητικά δύο πολύ σημαντικούς παράγοντες της οργανωσιακής ψυχολογίας: την εναρμόνιση επαγγελματικής – προσωπικής ζωής (WLB) και της ικανοποίησης μέσα από την εργασία (JS) (Παπάνης & Ρόντος, 2005).

Θεωρητικά η αίσθηση της μείωσης της απόδοσης στην αντίληψη των ερωτώμενων προκύπτει από την αίσθηση του βαθμού μείωσης των δύο παραπάνω παραγόντων και όχι από κάποια αντικειμενική αξιολόγηση. Ως εκ τούτου θεωρείται δεδομένο πως αν βελτιωθούν οι παράγοντες WLB και JS θα βελτιωθεί και η αίσθηση της αύξησης της απόδοσης.

Επομένως θα πρέπει οι διοικήσεις των φαρμακευτικών επιχειρήσεων και τα τμήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, να επικεντρωθούν στη βελτίωση της εναρμόνισης της εργασίας με την προσωπική ζωή και της εργασιακής ικανοποίησης, με σκοπό την έμμεση βελτίωση της απόδοσης (Bataineh, 2019).

Δεν είναι εύκολο να αξιολογηθεί το κόστος – όφελος που θα προκύψει αν θα μηδενιστεί οποιαδήποτε διαδικασία τηλεργασίας (σαν να μην έχει έρθει ποτέ η πανδημία), ούτε να υπολογιστεί αν η μείωση της αίσθησης της απόδοσης από την αύξηση της τηλεργασίας, μεταφράζεται σε απώλεια εσόδων τέτοια ώστε να αξίζει να ληφθούν ακραία μέτρα. Από τη άλλη το οικονομικό όφελος από την μείωση του κόστους είναι άμεσα αντιληπτό λόγω της μείωσης των μετακινήσεων. Κατά συνέπεια θα πρέπει οι διοικήσεις των φαρμακευτικών επιχειρήσεων να ενημερωθούν σε πρώτη φάση ότι κατά πάσα πιθανότητα, η εφαρμογή ποσοστού τηλεργασίας δεν είναι 100% αποδεκτή από τους συγκεκριμένους εργαζόμενους. Θα πρέπει τα τμήματα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων να μετρήσουν με τα κατάλληλα ερωτηματολόγια, το κατά πόσο η όποια διαδικασία τηλεργασίας είναι δυσάρεστη ή όχι και σε τι βαθμό.

Ίσως θα ήταν αρκετό οι διαδικασίες της τηλεργασίας, τις οποίες η διοίκηση θεωρεί απαραίτητες, να οργανωθούν και να ενσωματωθούν στην εργασία σε ένα πιο επίσημο επίπεδο. Δηλαδή να γίνει η κατάλληλη ενημέρωση και ανάλυση στους άμεσα ενδιαφερόμενους, το γιατί και πως αυτές οι διαδικασίες θα βοηθήσουν τον οργανισμό. Με αυτόν τον τρόπο θα αυξηθεί η δέσμευσή τους η οποία θα συντελέσει στη βελτίωση των επίμαχων παραμέτρων (WLB και JS) (Haar, Russo, Suñe, & Ollier-Malaterre, 2014).

Επίσης θα πρέπει η οργάνωση των όποιων διαδικασιών της τηλεργασίας να γίνει με συγκροτημένο τρόπο και σε ώρες στις οποίες θα ελαχιστοποιείται η σύγκρουση με τις λειτουργίες της οικογένειας. Παραδείγματος χάριν οι συναντήσεις με τις ομάδες και οι τηλεεκπαιδεύσεις να πραγματοποιούνται πρωινές ώρες για να ελαχιστοποιείται η πιθανότητα της παρουσίας της υπόλοιπης οικογένειας στο σπίτι (τα παιδιά να είναι στο σχολείο και ο/η σύζυγος στην εργασία). Αν και εντός εργάσιμων ωρών, αν οι τηλεσυναντήσεις είναι μετά τις 14:00, είναι πολύ πιθανό να υπάρχει στο σπίτι αναστάτωση διότι έχουν γυρίσει τα παιδιά από το σχολείο.

Εφόσον η τηλεργασία δεν είναι συστηματική, πιθανότατα δεν θα υπάρχει η απαραίτητη οργάνωση στους χώρους του σπιτιού με αποτέλεσμα να υπάρχουν δυσλειτουργίες στη διαδικασία (Bentley, et al., 2015). Αν οι φαρμακευτικές επιχειρήσεις επιθυμούν να διατηρήσουν ένα ποσοστό εφαρμογών τηλεργασίας, θα πρέπει να εξοπλίσουν τους εργαζόμενους με τα κατάλληλα εργαλεία και να τους εκπαιδεύσουν σε μεγαλύτερο βαθμό (από ότι γίνεται ενδεχομένως μέχρι τώρα), ώστε από τη μία να υπάρχει η πρακτική βοήθεια (υλικοτεχνική υποδομή και τεχνική υποστήριξη) και από την άλλη να βελτιώνεται η εργασιακή ευεξία (Work Wellbeing) (Demerouti, Van den Heuvel, Xanthopoulou, Dubbelt, & Gordon, 2017).

Τέλος, όπως αναφέρεται παραπάνω, οι εργαζόμενοι του συγκεκριμένου κλάδου έχουν προσληφθεί (και) για τις κοινωνικές τους δεξιότητες, οι οποίες «ξεδιπλώνονται» στο «πεδίο» και στο εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού (Αυλωνίτης, Γούναρης, & Παπαβασιλείου, 2008). Ως εκ τούτου μία ή δύο συγκεντρώσεις τον χρόνο (εταιρική εκδήλωση, κοπή της πρωτοχρονιάτικης πίτας κτλ.) πιθανότατα θα ενισχύσουν την δέσμευσή τους απέναντι στον οργανισμό και θα τονώσει την αίσθηση της εργασιακής σταθερότητας.

Ίσως τα «υπολογίσιμα έξοδα» που γλιτώνουν οι φαρμακευτικές επιχειρήσεις από τις εφαρμογές τηλεργασίας, να μην είναι τελικά έξοδα άλλα μείωση επενδύσεων. Δεν είναι εύκολο να μετρηθεί το αν υπάρχει απώλεια εσόδων από τη μείωση της εργασιακής ικανοποίησης και δεν υπάρχει τρόπος να μετρηθεί το αν η αντιλαμβανόμενη μείωση της απόδοσης μεταφράζεται (και πόσο) σε απώλεια καθαρών κερδών. Παρά τα φαινομενικά οικονομικά «οφέλη» που προκύπτουν από τις εφαρμογές της τηλεργασίας, κανένα τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού δεν μπορεί και δεν πρέπει να αγνοήσει τις πιθανές επιπτώσεις που θα προκύψουν από την διατάραξη της ισορροπίας επαγγελματικής – προσωπικής ζωής και τη μείωση της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων (Fisher-McAuley, Stanton, Jolton, & Gavin, 2003), (Roopavathi, 2020), (Bataineh, 2019), (Lock, 1969), (Sue Campbell, 2000), (Judge, Thoresen, Bono, & Patt, 2001), (Iaffaldano & Muchinsky, 1985).

6. Περιορισμοί και προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

Πράγματι η παρούσα έρευνα έδειξε πως στον κλάδο των πωλήσεων της φαρμακευτικής αγοράς οι πωλητές και οι ιατρικοί επισκέπτες δεν βιώνουν την όποια μορφή τηλεργασίας με απόλυτα θετικό πρόσημο, όπως μπορεί να συμβαίνει σε άλλους εργασιακούς κλάδους (Athanasiadou & Theriou, 2021).

Παρά όμως τα ξεκάθαρα αποτελέσματά της, η παρούσα έρευνα δεν είναι χωρίς περιορισμούς. Πρώτον θα μπορούσε το δείγμα να ήταν λίγο μεγαλύτερο, αφού στον κλάδο εργάζονται περίπου 2500 – 3000 εργαζόμενοι (Καραγιαννοπούλου, 2021) και οι ερωτώμενοι ήταν 273 (περίπου 10%). Επίσης η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με τη χρήση ερωτηματολογίου σε περιορισμένο χρονικό πλαίσιο, επομένως δεν είναι δυνατή η εξαγωγή δυναμικών αποτελεσμάτων. Ωστόσο, η δοκιμή ενός μοντέλου που βασίζεται στη θεωρία χρησιμοποιώντας μοντελοποίηση δομικών εξισώσεων εξακολουθεί να επιτρέπει την εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων (Boxall, Guthrie, & Raauwe, 2016)

Επίσης η έρευνα διεξήχθη σε μία μεταβατική περίοδο όπου η πανδημία έχει κοπάσει και οι οργανισμοί προσπαθούν να κατανοήσουν καλύτερα το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον τους. Οι λειτουργίες που υιοθετήθηκαν βίαια για να εξυπηρετηθούν οι εργασιακές διαδικασίες εξ αποστάσεως, απορρόφησαν πόρους οι οποίοι θα πρέπει να αποσβεστούν. Ίσως χρειάζεται λίγος χρόνος, τόσο για τους οργανισμούς όσο και για τους εργαζομένους, ώστε να «ισορροπήσουν» σε μία νέα πραγματικότητα η οποία θα έχει εγκατασταθεί μετά την πανδημία (Adams-Prassl, Boneva, Golin, & Rauh, 2020). Υπό αυτό το πρίσμα καλό θα ήταν η έρευνα να επαναληφθεί μετά από δύο περίπου χρόνια, με σκοπό να συγκριθούν τα αποτελέσματα με τα αποτελέσματα της παρούσας εργασίας.

Επίσης στη συγκεκριμένη έρευνα δεν δόθηκε σημασία στην «ποικιλία» των εργαζομένων, καθώς εκτός του διαχωρισμού «Ιατρικός Επισκέπτης» και «Εμπορικός πωλητής σε φαρμακεία» δεν συλλέχθηκε κανένα άλλο στοιχείο για την εργασιακή κατάσταση και τα δημογραφικά τους στοιχεία. Θα είχε ενδιαφέρον και μπορεί να αποτελέσει και αντικείμενο για περαιτέρω έρευνα οι διαφορές που μπορεί να προκύπτουν στις μετρήσεις των μεταβλητών της εργασίας, ανάλογα με την εργασιακή κατάσταση και

τα δημογραφικά στοιχεία. Άραγε θα υπάρχουν διαφοροποιήσεις στα αποτελέσματα που να συνδέονται με το αν οι ερωτώμενοι εργάζονται σε πολυεθνική ή Ελληνική επιχείρηση, με το ύψος των αμοιβών, με την ηλικιακή ομάδα ή το φύλο τους;

Τέλος θα πρέπει να σημειωθεί πως τα ερωτηματολόγια πάντοτε παράγουν υποκειμενικά αποτελέσματα τα οποία αντανakλούν την αντίληψη των ερωτώμενων για τις υπό εξέταση μεταβλητές και όχι κάποιους αντικειμενικούς δείκτες μετρήσεων (Παπάνης & Ρόντος, 2005). Το γεγονός αυτό δεν αποτελεί πρόβλημα για τις μεταβλητές «Εναρμόνιση προσωπικής – επαγγελματικής ζωής» και «Εργασιακή Ικανοποίηση». Από την άλλη όμως η εργασιακή απόδοση είναι προτιμότερο να αξιολογηθεί από δείκτες απόδοσης (Key Performance Indicators) οι οποίοι προκύπτουν από τις στρατηγικές των οργανισμών. Οπότε μία έρευνα η οποία θα διεξαχθεί σε συνεργασία με τα τμήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού των Φαρμακευτικών Εταιριών, θα παράξει αντικειμενικά αρτιότερα αποτελέσματα για την μεταβλητή της εργασιακής απόδοσης.

Βιβλιογραφία

- Adams-Prassl, A., Boneva, T., Golin, M., & Rauh, C. (2020). Inequality in the Impact of the Coronavirus Shock: Evidence from Real Time Surveys. *Journal of Public Economics*, 189, pp. 1-33.
- Alon, T., Doepke, M., Tertilt, M., & Olmstead-Rumsey, J. (2020). *The Impact of COVID-19 on Gender Equality*. Cambridge: National Bureau of Economic research.
- Altig, D., Barrero, J., Bloom, N., Davis, S., & Meyer, B. (2020, May 28). Firms Expect Working from Home to Triple. Atlanta, USA. Ανάκτηση από <https://www.frbatlanta.org/blogs/macroblog/2020/05/28/firms-expect-working-from-home-to-triple>
- Anderson,, N., Ones, D., Kepir Sinangi, H., & Viswesvaran, C. (2005). *Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology*. London: SAGE publications.
- Antoniou, A.-S., & Cooper, C. (2005). *Research Companion to Organizational Health Psychology*. Northampton: Edward Elgar.
- Arntz, M., Ben Yahmed, S., & Berlingieri, F. (2019). *Working from Home: Heterogeneous Effects on Hours Worked and Wages*. Mannheim: Centre for European Economic Research.
- Arthur, & Boyles T. (2007). Validating the Human Resource System Structure: A Levelsbased Strategic HRM Approach. *Human Resource Management Review*, 17, pp. 77-92.
- Athanasiadou, C., & Theriou, G. (2021). Telework: Systematic Literature Review and Future Research Agenda. *Heliyon*, 7, σσ. 1-18.
- Auto, D., & Reynolds, E. (2020). *The Nature of Work after the COVID Crisis: Too Few Low-Wage Jobs*. MIT. Washington: Brookings.
- Aziri, B. (2011). job Satisfaction: A Literature Review. *Management Research and Practice*, 3, pp. 77-86.
- Baert, S., Lippens, L., Moens, E., Weytjens, J., & Sterkens, P. (2020). The Covid-19 Crisis and Telework: A Research Survey on Experiences, Expectations and Hopes. Germany: Intitute of The Study of Labor.
- Bartik, A., Bertrand, M., Lin, F., Rothstein, J., & Unrath, M. (2020). *Measuring the Labor Market at the Onset of the COVID-19 Crisis*. Cambridge: National Bureau of Economic Reserch.
- Bataineh, K. (2019). Impact of Wok Life Balance, Happines at Work, on Employee Performance. *International Business Research*, 12, pp. 99-112.
- Bayrak, T. (2011). IT Support Services for Telecommuting Workforce. *Telematics and Informatics*, 29, pp. 286-293.
- Beauregard, A., & Henry, L. (2009). Making the link between work-life balance practices and organizational performance. *Human Resource Management Review*, 19, pp. 9-22.

- Becker, B., & Huselid, M. (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. *Research in personnel and human resource management*, 16, pp. 53-101.
- Bentley, T., Teo, S., McLeod, L., Tan, F., Bosua, R., & Gloet, M. (2015). The role of organisational support in teleworker wellbeing: A sociotechnical systems approach. *Applied Ergonomics*, 52, pp. 207-215.
- Bernstein, D., & Nash, P. (2008). *Essentials of psychology*. Bonton: Cengage Learning.
- Bohlander, G., & Snell, S. (2010). *Managing Human Resources*. Independence: South-Western Cengage Learning.
- Bonacini, L., Gallo, G., & Scicchitano, S. (2021). *Will it be a shecession? The unintended influence of working from home on the gender wage gap relate to the COVID-19 pandemic*. Essen: Global Labor Organization.
- Bosua, R., Kurnia, S., Gloet, M., & Mendoza, A. (2017). *Telework Impact on Productivity and Well-Being*.
- Boxall, P., Guthrie, J., & Paauwe, J. (2016). Editorial introduction: Progressing our understanding of the mediating variables linking HRM, employee well-being and organisational performance. *Human Resource Management Journal*, 26, pp. 103-111.
- Brough, P., & Kalliath, T. (2009). Work–family balance: Theoretical and empirical advancements. *Journal of Organizational Behavior*, 30, pp. 581-585.
- Brough, P., O'Driscoll, M., & Kalliath, T. (2005). The ability of 'family friendly' organizational resources to predict work–family conflict and job and family satisfaction. *Stress and Health*, 21, pp. 223-234.
- Brown, P. S., Jones, E., & Leigh, W. T. (2005). The attenuating effect of role overload on relationships linking self-efficacy and goal level to work performance. *Journal of Applied Psychology*, 90, pp. 972-979.
- Brynjolfsson, E., Horton, J., Ozimek, A., Rock, D., Sharma, G., & Hong-Yi, T. (2020). COVID-19 and Remote Work: An Early Look at US Data. *Research, National Bureau of Economic*. Ανάκτηση Setember 20, 2022, από <https://www.nber.org/papers/w27344>
- Canfetelli, R., & Baselliier, G. (2009). Interpretation of Formative Measurement in Information Systems Research. *IS Quarterl*, 33, pp. 689-706.
- Chiang, H. Y., Hsu, C. C., & Shih, A. H. (2010). High involvement work system, workfamily conflict, and expatriate performance e examining Taiwanese expatriates in China. *International Journal of Human Resource Management*, 21, pp. 2013-2030.
- Clark, C. (2000). Work/Family Border Theory: A New Theory of Work/Family Balance. *Human Relations*, 53, pp. 747-769.
- Collins, M. (2005). The (not so simple) case for teleworking: a study at Lloyd's of London. *New Technology, Work and Employment*, 20, pp. 115-132.
- Cooper, C., & Marshall, J. (2013). *From Stress to Wellbeing*. London: Palgrave Macmillan.

- Culibrk, J., Deli, M., Mitrovi, S., & Culibrk, D. (2018). Job Satisfaction, Organizational Commitment and Job Involvement: The Mediating Role of Job Involvement. *Frontiers in Psychology, 9*, pp. 1-12.
- Dachner, A., Ellingson, J., Noe, R., & Saxton, B. (2021). The future of employee development. *Human Resource Management Review, 31*, pp. 2-12.
- Danford, A., Richardson, M., Steph, P., Tailby, S., & Upchurch, M. (2008). Partnership, high performance work systems and quality of working life. *New technology, Work and Employment, 23*, pp. 146-228.
- de Meneze, L., & Kelliher, C. (2011). Flexible Working and Performance: A Systematic Review of the Evidence for a Business Case. *International Journal of Management Reviews, 13*, pp. 452-474.
- Demerouti, E., Van den Heuvel, M., Xanthopoulou, D., Dubbelt, L., & Gordon, H. (2017). Job resources as contributors to wellbeing. Στο C. Cooper, & M. Leiter, *The Routledge Companion to Wellbeing at Work* (σ. 15). London: Routledge.
- Dingel, J., & Neiman, B. (2020). How many jobs can be done at home? *Journal of Public Economics, 189*, pp. 1-9.
- Douglas N, Behrman, William D, & Perreault. (1984). A Role Stress Model of Performance and Satisfaction of Industrial Sales Person. *Journal of Marketing, 48*, pp. 9-21.
- DuBrin, A. J. (2019). *Fundamentals of Organizational Behavior* (6th Edition εκδ.). USA: Academic Media Solutions.
- Eby, L., Casper, W., Lockwood, A., Bordeaux, C., & Brinley, A. (2004). Work and family research in IO/OB: Content analysis and review of the literature (1980–2002). *Journal of Vocational Behavior, 66*, pp. 127-197.
- Eisenberger, R. C. (1997). Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied Psychology, 82*, pp. 812-820.
- Eurofound. (2020). *Policy Commons*. Ανάκτηση από policycommons.net: <https://policycommons.net/artifacts/1845186/living-working-and-covid-19/2589288/>
- European Commission. (2020). *The European Commission's science and knowledge*. Ανάκτηση October 2022, από ec.europa.eu: https://joint-research-centre.ec.europa.eu/system/files/2021-06/jrc120945_policy_brief_-_covid_and_telework_final.pdf
- Faragher, E., Cass, M., & Cooper, C. (2013). The relationship between job satisfaction and health: a meta-analysis. Στο C. Cooper, *From Stress to Wellbeing* (σσ. 254-271). London: Palgrave Macmillan.
- Fisher-McAuley, G., Stanton, J., Jolton, J., & Gavin, J. (2003). Modeling the Relationship between Work/Life Balance and Organizational Outcomes. *Annual Conference of the Society for Industrial-Organizational Psychology* (σσ. 1-29). Orlando: Institute for Social Research.

- Fleetwood, S. (2007). Why work–life balance now? *The International Journal of Human Resource Management*, 18, pp. 387-400.
- Fornell, C., & Larcker, D. (1981). Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error: Algebra and Statistic. *Journal Of Marketing Research*, 18, pp. 382-388.
- Galvez, A., Jesus Martinez, M., & Perez, C. (2012). Telework and Work-Life Balance: Some Dimensions For Organization Change. *Workplace Rights*, 16, pp. 273-297.
- Glendon, I., Thompson, B., & Myers, B. (2007). *Advances in Organisational Psychology*. Brisbane: Australian Academic Press.
- Greenhaus, J., & Beutell, N. (1985). Sources of Conflict Between Work and Family Roles. *Academy of Management Review*, 10, pp. 76-88.
- Greenhaus, J., Collins, K., & Shawc, J. (2003). The relation between work–family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63, pp. 510-531.
- Grzywacz, J., & Bass, B. (2004). Work, Family, and Mental Health: Testing Different. *Journal of Marriage and Family Models of Work-Family Fit*, 65, pp. 248-262.
- Haar, J., Russo, M., Suñe, A., & Ollier-Malaterre, A. (2014). Outcomes of work–life balance on job satisfaction, life satisfaction and mental health: A study across seven cultures. *Journal of Vocational Behavior*, 85, pp. 361-373.
- Haider, S., Jabeen, S., & Ahmad, J. (2017). Moderated Mediation between Work Life Balance and Employee Job Performance: The Role of Psychological Wellbeing and Satisfaction with Coworkers. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 34, pp. 29-37.
- Hair, J., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19, pp. 139-151.
- Hair, J., Risher, J., Sarstedt, M., & Ringle, C. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31, pp. 2-24.
- Hamid, A., Sami, W., & Mohmad Sidek, M. (2017). Discriminant Validity Assessment: Use of Fornell & Larcker criterion versus HTMT Criterion. *Journal of Physics*.
- Harbert, A., & Tucker-Tatlow, J. (2013). Literature Review: Teleworking in Human Services. 1-42.
- Hayman, J. (2005). Psychometric Assessment of an Instrument Designed to Measure Work Life Balance. *Research and Practice in Human Resource Management*, 13, pp. 85-91.
- Hegewisch, A., & Mefferd, E. (2021). *The Gender Wage Gap by Occupation, Race and Ethnicity 2020*. (A. Hegewisch, & E. Mefferd, Παράγωγοί) Ανάκτηση Jenuary 25, 2023, από Institute for Women's Policy Research: www.jstor.org/stable/resrep32127
- Henseler, J. R. (2014). A New Criterion for Assessing Discriminant Validity in Variance-Based Structural Equation Modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43, pp. 115–135.

- Hewstone, M., & Stroebe, W. (2004). *European Review of Social Psychology*. East Sussex: Psychology Press.
- Hilbrecht, M., & Shaw, S. (2008). 'I'm Home for the Kids': Contradictory Implications for Work–Life Balance of Teleworking Mothers. *Gender, Work and Organization*, 15, pp. 423-552.
- Huselid, M., & Becker, B. (1998). *Human resource strategies, complementaries, and firm performance*. New York: School of Management, State University of New York at Buffalo.
- Huselid, M. (1995). The Impact Of Human Resource Management Practices On Turnover, Productivity, And Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 38, pp. 635-672.
- Iaffaldano, T., & Muchinsky, M. (1985). Job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 97, pp. 251-273.
- Jankingthong, K., & Rurkkhum, S. (2012). Factors Affecting Job Performance: A Review of Literature. *Journal of Social Sciences, Humanities, and Arts*, 12, pp. 115-127.
- Jansen Perry, S., Rubino, C., & Hunt, E. (2018). Stress in remote work: two studies testing the Demand-Control-Person model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27, pp. 577-593.
- Jarrold, H., Russo, M., Suñe, A., & Ollier-Malaterre, A. (2014). Outcomes of work–life balance on job satisfaction, life satisfaction and mental health: A study across seven cultures. *Journal of Vocational Behavior*, 85, pp. 361-373.
- Joshi, A., Kale, S., Chandel, S., & Pa, D. (2015). Likert Scale: Explored and Explained. *British Journal of Applied Science & Technology*, 7, pp. 396-403.
- Judge, T., Thoresen, T., Bono, C., & Patt, J. (2001). The job satisfaction–job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127, pp. 376-407.
- Kalliath, T., & Brough, P. (2008). Work–life balance: A review of the meaning of the balance construct. *Journal of Management & Organization*, 14, pp. 323-327.
- Kim, R., & Vogel, J. (2021). Trade Shocks and Labor Market Adjustment. *American Economic Review: Insights*, 3, pp. 15-30.
- Kirchmeyer, C. (2000). Work-life initiatives: Greed or benevolence regarding workers' time? *Time in organizational behavior*, 7, pp. 79-93.
- Kloutsiniotis, P., & Mihai, D. (2018). The link between perceived high-performance work practices, employee attitudes and service quality. *Employee Relations*, 40, pp. 801-821.
- Kloutsiniotis, P., & Mihail, D. (2020). Is it worth it? Linking perceived high-performance work systems and emotional exhaustion: The mediating role of job demands and jobresources. *European Management Journal*, 38, pp. 565-579.
- Kovalainen, A., & Eriksson, P. (2015). *Qualitative Methods in Business Research : A Practical Guide to Social Research*. London: Sage Publications Ltd.

- Kwong, K., & Wong, K. (2013). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) Techniques Using SmartPLS*.
- Lee, J., & Miller, D. (1999). People matter: commitment to employees, strategy and performance in Korean firms. *Strategic Management Journal*, 20, pp. 579-593.
- Lock, E. (1969). What is Job Satisfaction? *Organization Behavior and Human Performance*, 4, pp. 309-336.
- Macdonald, S., & MacIntyre, P. (1997). The Generic Job Satisfaction Scale: Scale Development and Its Correlates. *Employee Assistance Quarterly*, 13, pp. 1-16.
- MacKinnon, D. P., Fairchild, J. A., & Fritz, S. M. (2007). Mediation analysis. *Annual Review of Psychology*, 58, pp. 593-614.
- Malik, M., Wan, D., Dar, L., Akbar, A., & Akram Naseem, M. (2014). The Role Of Work Life Balance In Job Satisfaction And Job Benefit. *The Journal of Applied Business Research*, 30, pp. 1627-1638.
- Mann, S., & Holdsworth, L. (2003). The psychological impact of teleworking: stress, emotions and health. *New Technology, Work and Employment*, 18, pp. 196-211.
- Marsh, H. (1994). Confirmatory factor analysis models of factorial invariance: A multifaceted approach. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 1, pp. 5-34.
- Martínez-Sánchez, A., Pérez-Pérez, M., De-Luis-Carnicer, P., & José Vela-Jiménez, M. (2007). Telework, Human Resource flexibility and Firm Performance. *New Technology, Work and Employment*, 22, pp. 208-223.
- Maruyama, T., & Tietze, S. (2012). From anxiety to assurance: concerns and outcomes of telework. *Personnel Review*, 41, pp. 450-469.
- Maruyama, T., Hopkinson, P., & James, P. (2009). A Multivariate Analysis of Work-Life Balance Outcomes From a Large-Scale Telework Programme. *New Technology, Work and Environment*, 24, pp. 76-88.
- Maslow, A. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50, pp. 370-396.
- McAuliffe, R. E. (2015). T-Statistic. *Managerial Economics*, 8.
- Miglioretti, M., Gagnano, A., Margh, S., & Picco, E. (2021). Not All Telework is Valuable. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 37, pp. 11-19.
- Mihail, D., Mac Links, M., & Sarvanidis, S. (2013). High Performance Work Systems in Corporate Turnaround: a German Case Study. *Journal of Organizational Change Management*, 26, pp. 190-216.
- Mihail, D., & Kloutsiniotis, P. (2016). The Effects of High-Performance Work Systems on Hospital Employees' Work-Related Well-Being: Evidence from Greece. *European Management Journal*, 34, pp. 424-438.
- Mishra, P. (2013). Job Satisfaction. *Journal Of Humanities And Social Science*, 14, pp. 45-54.

- Mueller, C., & Justice, S.-W. (2008). The Contented Female Worker: Still a Paradox? *Advances in Group Processes*, 25, pp. 117-149.
- Mullins, L. (1999). *Management and Organizational Behavior*. London: Pitman publishing.
- Naktiyok, A., & Iscan, F. (2005). Attitudes Towards Telecommuting: the Turkish Case. *Journal of Information Technology*, 20, pp. 52-63.
- Nilles, J. (1988). Traffic Reduction by Telecommuting: A Status review and Selected Bibliography. *Transportation Research Part A: General*, 22, pp. 301-317.
- Ogbonnaya, C., & Messermith, J. (2019). Employee Performance, Well-Being, and Differential Effects of Human Resource Management Subdimensions: Mutual Gains or Conflicting Outcomes? *Human Resource Management Journal*, 29, pp. 509-526.
- Palumbo, R., Flamini, G., Gnan, L., Pellegrini, M., Petrolo, D., & Fakhar Manesh, M. (2021). Disentangling the Implications of Work–Life Balance Outcomes from a Serial Mediation Analysis Through Motivation and Satisfaction. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 9, pp. 68-88.
- Parasuraman, S., & Greenhaus, J. (1997). *Integrating Work and Family: Challenges and Choices for a Changing World*. London: Greenwood Publishing Group.
- Peters, P., Tijdens, K., & Wetzels, C. (2003). Employees' Opportunities, Preferences, and Practices in Telecommuting Adoption. *Information & Management*, 41, pp. 469–482.
- Pyoria, P. (2011). Managing Tlework: Risks, Fears and Rules. *Management Research Review*, 34, pp. 386-399.
- Quick, J., & Tetrick, L. (2003). *Handbook of Occupational Health Psychology*. Washington DC: American Psychological Association.
- Rafsanjani, F., Nursyamsi, I., & Pono, M. (2019). The Effect of Work-Life Balance on Employee Performance with Job Stress and Job Satisfaction as Intervening Variables. *Hasanuddin Journal of Business Strategy*, 1, pp. 50-62.
- Ramayah, T., Cheah, J., Chuah, F., Ting, H., & Memon, M. (2018). *Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM) using SmartPLS 3.0: An updated guide and practical guide to statistical analysis (2nd ed.)*. Kuala Lumpur: Pearson.
- Ramos-Villagrasa, P., Barrada, J., Fernández-del-Río, E., & Koopmans, L. (2019). Assessing Job Performance Using Brief Self-report Scales: The Case of the Individual Work Performance Questionnaire. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 35, pp. 195-206.
- Randstad. (2015). *Ετήσια Έρευνα HR & Workplace Trends 2015*. WorkplaceTrends.com.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2018). *Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Προσεγγίσεις (2η Έκδοση εκδ.)*. Αθήνα: Κριτική.
- Roopavathi, S. (2020). The Impact of Work Life Balannce on Employee Performance. *Journal of Interdisciplinary Cycle Research*, 12, pp. 31-37.

- Sarstedt, M., Hair, J., Cheah, J.-H., Becker, J.-M., & Ringle, C. (2019). How to Specify, Estimate, and Validate Higher-Order Constructs in PLS-SEM. *Australasian Marketing Journal*, 27, pp. 197-210.
- Schermerhron, J., Hunt, J., & Osborn, R. R. (2004). *Organisational Behavior*. New York: John Wiley and Sons Inc.
- Schmidt, S. (2007). The Relationship Between Satisfaction With Workplace Training and Overall Job Satisfaction. *Human Resource Development Quarterly*, 18, pp. 481-498.
- Schriesheim, C., Powers, K., Scandura, T., Gardiner, C., & Lankau, M. (1993). Improving Construct Measurement In Management Research: Comments and a Quantitative Approach for Assessing the Theoretical Content Adequacy of Paper-and-Pencil Survey-Type Instruments. *Journal of Management*, 19, pp. 385-417.
- Schwab, P. (1980). Construct Validity in Organizational Behavior. Στο Staw, & Lummings, *Research in Organizational Behavior* (σσ. 3–43). Greenwich: JAI Press.
- Sharma, J., & Bajpai, N. (2011). Salary Satisfaction as an Antecedent of Job Satisfaction: Development of a Regression Model to Determine the Linearity between Salary Satisfaction and Job Satisfaction in a Public and a Private Organization. *European Journal of Social Sciences*, 18(3), pp. 450-461.
- Sharma, M., & Ghosh, A. (2006). Perception of Organizational Climate and Job Satisfaction in Nursing Staff Personnel: Influence of Personality and Self-Efficacy. *Indian Journal of Social Work*, 67, σσ. 265-272.
- Shieh, A., & Searle, G. (2013). Telework and Spatial Trends in Australian Cities: A Critical Review. *6th State of Australian Cities Conference*, (σσ. 1-8).
- Snell, S. A., & Morris, S. S. (2019). *Managing Human Resources*. Boston, USA: Cengage.
- Somers, S. (2007). Survey and Assessment of Planning for Operational Continuity in Public Works. *Public Works Management & Policy*, 12, pp. 451-650.
- Stavrou, E. (2005). The Configurational Approach to Linking Strategic Human Resource Management Bundles with Business Performance: Myth or Reality? *Management Revue*, 16, pp. 186-201.
- Sue Campbell, C. (2000). Work/Family Border Theory: A New Theory of Work/Family Balance. *Human Relations*, 53, pp. 747–770.
- Tamkin, P. (2004). *High Performance Working Practices*, s, Brighton, UK.
- Taskin, L., & Bridoux, F. (2010). Telework: a Challenge to Knowledge Transfer in Organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 21, pp. 76-88.
- Templeton, G. F. (2011). A Two-Step Approach for Transforming Continuous Variables to Normal: Implications and Recommendations for IS Research. *Communication of Association for Information Systems*, 28, pp. 42-58.

- Wilks, L., & Billsberry, J. (2007). Should we do way with Teleworking? An Examination of Whether Teleworking Can be Defined in the New World of Work. *New Technology, Work and Employment*, 22, pp. 168-177.
- Zhao, X., Lynch, G. J., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and Truths about Mediation Analysis. *Journal of Consumer Research*, 37, pp. 197-206.
- Αυλωνίτης, Γ., Γούναρης, Σ., & Παπαβασιλείου, Ν. (2008). *Marketing I: Marketing Βιομηχανικών Αγορών και Διοίκηση Πωλήσεων τόμος Γ*. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- ΕΚΚΕ. (2016). *Γυναίκες ανάμεσα στην εργασία και την οικογένεια εν μέσω κρίσης: Μελέτες περίπτωσης*. (Μ. Θανοπούλου, & Ι. Τσίγκανου, Επιμ.) Αθήνα: Εθνικό Κέντρο Κοινωνικών Ερευνών.
- Ινστιτούτο Εργασίας. (2019). *Περιγραμμά Εργασίας: Ιατρικός επισκέπτης*. Γ.Σ.Ε.Ε.
- Καραγιαννοπούλου, Δ. (2021, Μαΐου 20). Π.Ο.Ι.Φ.Σ.Ε.Κ. Ανάκτηση από [poiefsek.gr](https://www.poiefsek.gr/news.html): <https://www.poiefsek.gr/news.html>
- Κάτου, Α. Α. (2021). Κατάρτιση και Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων. Θεσσαλονίκη: Σημειώσεις Μαθήματος.
- ΟΑΣΑ. (2020). *OECD.org*. Ανάκτηση 2022, από <https://www.oecd.org/>
- Παπαδάκης, Β. Μ. (2016). *Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία (7η Έκδοση εκδ.)*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπενού.
- Παπάνης, Ε., & Ρόντος, Κ. (2005). *Ψυχολογία - Κοινωνιολογία της Εργασίας και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού: Θεωρία και Εμπειρική Έρευνα*. Αθήνα: Σιδέρης.
- ΣΦΕΕ. (2021). *Σύνδεσμος Φαρμακευτικών Εταιρειών Ελλάδος*. Ανάκτηση Ιανουάριος 18, 2022, από <https://www.sfee.gr/category/bibliothiki/farmakeftiki-nomothesia/>
- Τερζίδης, Κ. (2008). *Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων και Οργανισμών: Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων*. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Τερζίδης, Κ. (2008). *Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων και Οργανισμών, ΤΟΜΟΣ Γ, Διαχείριση και ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων*. Αθήνα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.