



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΤΙΤΛΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ MBA ΜΕ
ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ DIGITAL BUSINESS**

Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία

Τίτλος εργασίας

**ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΚΑΤΑ ΤΗΝ
ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΤΗΛΕΡΓΑΣΙΑΣ**

Συγγραφείς

- α) Γκανάς Παναγιώτης, MBA20013**
- β) Κανούσης Παναγιώτης, MBA20019**

Επιβλέπων:

Δρ. Ιωάννης Σαλμόν

Αθήνα, Δεκέμβριος 2022



UNIVERSITY OF WEST ATTICA

SCHOOL OF MANAGEMENT ECONOMICS & SOCIAL SCIENCE

DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION

TITLE OF POSTGRADUATE PROGRAM (MBA - Digital Business)

DiplomaThesis

**ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΚΑΤΑ ΤΗΝ
ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΤΗΛΕΡΓΑΣΙΑΣ**

Students:

Gkanas Panagiotis, MBA20013

Kanousis Panagiotis, MBA20019

Supervisor:

Dr. Ioannis Salmon

Athens, December 2022



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΤΙΤΛΟΣ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ MBA ΜΕ
ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ DIGITAL BUSINESS

Τίτλος εργασίας

Μέλη Εξεταστικής Επιτροπής συμπεριλαμβανομένου και του Εισηγητή

Η μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία εξετάστηκε επιτυχώς από την κάτωθι Εξεταστική Επιτροπή:

A/α	ΟΝΟΜΑΕΠΩΝΥΜΟ	ΒΑΘΜΙΔΑ/ΙΔΙΟΤΗΤΑ	ΨΗΦΙΑΚΗ ΥΠΟΓΡΑΦΗ
1	ΙΩΑΝΝΗΣ ΣΑΛΜΟΝ	Αναπληρωτής Καθηγητής	
2	Αναγνωστόπουλος Θεόδωρος	Ε.ΔΙ.Π.	
3	Γκούμας Σπυρίδων	Καθηγητής	

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

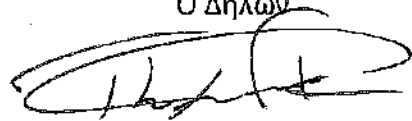
Ο κάτωθι υπογεγραμμένος Παναγιώτης Γκανάς του Δημητρίου, με αριθμό μητρώου MBA 20013 φοιτητής του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών Διοικητικών Οικονομικών Επιστημών του Τμήματος Διοίκηση Επιχειρήσεων της Σχολής MBA Digital Business του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, δηλώνω ότι:

«Είμαι συγγραφέας αυτής της μεταπτυχιακής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο σύνολό τους, με πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από μένα αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μου, όσο και του Ιδρύματος.

Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Επιθυμώ την απαγόρευση πρόσβασης στο πλήρες κείμενο της εργασίας μου μέχρι δώδεκα μήνες και έπειτα από αίτηση μου στη Βιβλιοθήκη και έγκριση του επιβλέποντα καθηγητή.

Ο Δηλών



Παναγιώτης Γκανάς

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Ο κάτωθι υπογεγραμμένος Κανούσης Παναγιώτης του Δημητρίου, με αριθμό μητρώου MBA20019 φοιτητής του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών των Διοικητικών και Οικονομικών Επιστημών του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων της Σχολής MBA Digital Business του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, δηλώνω ότι:

«Είμαι συγγραφέας αυτής της μεταπτυχιακής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο σύνολό τους, με πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από μένα αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μου, όσο και του Ιδρύματος.

Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Επιθυμώ την απαγόρευση πρόσβασης στο πλήρες κείμενο της εργασίας μου μέχρι δώδεκα (12) μήνες και έπειτα από αίτηση μου στη Βιβλιοθήκη και έγκριση του επιβλέποντα καθηγητή.

Ο Δηλών

Κανούσης Παναγιώτης



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών «ΜΒΑμε Κατεύθυνση DigitalBusiness»

**ΖΗΤΗΜΑΤΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ
ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΤΗΛΕΡΓΑΣΙΑΣ**

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	5
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΤΗΛΕΡΓΑΣΙΑ.....	8
1.1 Η έννοια της τηλεργασίας.....	8
1.2 Θεωρητικό υπόβαθρο της τηλεργασίας.....	9
1.3 Ιστορική αναδρομή και υφιστάμενες τάσεις εφαρμογής της τηλεργασίας.....	10
1.4 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της τηλεργασίας.....	15
1.4.1 Πλεονεκτήματα της τηλεργασίας.....	15
1.4.2 Μειονεκτήματα της τηλεργασίας.....	17
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.....	21
2.1 Έννοια και σημασία της διαχείρισης του ανθρωπίνου δυναμικού.....	21
2.2 Δραστηριότητες διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού.....	24
2.2.1 Ανάλυση και περιγραφή θέσεων εργασίας.....	24
2.2.2 Προγραμματισμός ανθρωπίνου δυναμικού.....	26
2.2.3 Επιλογή και στελέχωση του οργανισμού.....	26
2.2.4 Εκπαίδευση και επαγγελματική ανάπτυξη ανθρωπίνου δυναμικού.....	27
2.2.5 Αξιολόγηση ανθρωπίνου δυναμικού.....	28
2.2.6 Συστήματα ανταμοιβών ανθρωπίνου δυναμικού.....	30
2.2.7 Διαχείριση σχέσεων με το ανθρωπινό δυναμικό.....	30
2.3 Η διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού σε περιόδους κρίσεων.....	31
2.4 Νέες τάσεις και προκλήσεις στη διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού.....	33
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΤΗΛΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.....	42
3.1 Τάσεις στην αγορά εργασίας και τη διαχείριση του ανθρωπίνου δυναμικού κατά τη διάρκεια της πανδημίας.....	42
3.2 Ζητήματα διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού κατά την εφαρμογή της τηλεργασίας.....	48
3.3 Πρακτικές ενίσχυσης της διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού κατά την εφαρμογή της τηλεργασίας.....	58
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....	65
4.1 Σκοπός, στόχοι και ερευνητικά ερωτήματα.....	65
4.2 Η ποσοτική μέθοδος έρευνας.....	65
4.2 Το ερωτηματολόγιο ως ερευνητικό εργαλείο.....	67

4.3 Δείγμα της έρευνας	68
4.4 Διαδικασία της έρευνας.....	69
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	70
5.1 Περιγραφική στατιστική	70
5.2 Επαγωγική στατιστική	78
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ	105
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	110
7.1 Συμπεράσματα της έρευνας	110
7.2 Θεωρητικές και πρακτικές προεκτάσεις της έρευνας	111
7.3 Περιορισμοί και προτάσεις μελλοντικής έρευνας.....	114
ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....	116
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ	118
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ	128

ΛΙΣΤΑ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 2.1 Δημογραφικοί και κοινωνικο-οικονομικοί παράγοντες αλλαγών.....	36
Πίνακας 2.2 Τεχνολογικοί παράγοντες αλλαγών	38
Πίνακας 4.1 Δημογραφικό προφίλ ερωτηθέντων	68
Πίνακας 5.1 Ευκολία εφαρμογής της τηλεργασίας	70
Πίνακας 5.2 Τρόπος λήψης αποφάσεων σχετικά με την εφαρμογή της τηλεργασίας.	70
Πίνακας 5.3 Κυριότερα ζητήματα που ελήφθησαν υπόψη κατά τον σχεδιασμό της τηλεργασίας	71
Πίνακας 5.4 Οφέλη της τηλεργασίας.....	72
Πίνακας 5.5 Προβλήματα της τηλεργασίας.....	73
Πίνακας 5.6 Μέτρα αντιμετώπισης των προβλημάτων που ανέκυψαν κατά την τηλεργασία.....	75
Πίνακας 5.7 Ανταπόκριση των εργαζομένων κατά την υλοποίηση της τηλεργασίας.	76
Πίνακας 5.8 Συμμετοχή των εργαζομένων για την αντιμετώπιση των προβλημάτων που αναδύθηκαν κατά την υλοποίηση της τηλεργασίας.....	76
Πίνακας 5.9 Συνέχιση εφαρμογής του μοντέλου της τηλεργασίας από τον οργανισμό	77
Πίνακας 5.10 Πολιτικές που θα είναι απαραίτητες στο μέλλον για την αποτελεσματική εφαρμογή της τηλεργασίας.....	77
Πίνακας 5.11 Αποτελέσματα κανονικότητας δεδομένων.....	78
Πίνακας 5.12 Διαφορές μέσων όρων απόψεων ερωτηθέντων στη βάση της θέσης εργασίας τους.....	85
Πίνακας 5.13 Διαφορές μέσων όρων απόψεων ερωτηθέντων στη βάση του μεγέθους της επιχείρησης.....	94

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Μια από τις βασικές αλλαγές προκύπτουν στην αρχιτεκτονική του συστήματος διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού στο πλαίσιο της πανδημίας σχετίζεται με τη διαμόρφωση αρχών και αξιών στο σύστημα ανθρώπινου δυναμικού, που προωθούν ένα εργασιακό περιβάλλον όπου η φυσική απόσταση και η εξ αποστάσεως εργασία έχουν προτεραιότητα (Caligiuri, De Cieri, Minbaeva, Verbeke και Zimmermann, 2020). Έτσι, η πανδημία Covid-19 είχε εν μέσω άλλων και έναν σημαντικό αντίκτυπο στην αγορά εργασίας: την εφαρμογή της τηλεργασίας. Αρκετές επιχειρήσεις κλήθηκαν εν μέσω σύντομου χρονικού διαστήματος να αναστείλουν τη δια ζώσης λειτουργία τους και να οδηγηθούν στην εφαρμογή του μοντέλου της τηλεργασίας.

Η υιοθέτηση της τηλεργασίας φέρνει μαζί της αλλαγές στα πολιτισμικά χαρακτηριστικά, τις αξίες, τους κανόνες και τις αρχές του οργανισμού. Επιπλέον, η εξ αποστάσεως εργασία δημιουργεί αλλαγές σε αυτά τα στοιχεία σε ατομικό επίπεδο, προάγοντας την ευελιξία, την αυτονομία, την προσωπική ελευθερία και την αυτοαπασχόληση (Caligiuri et al., 2020). Με αυτές τις αλλαγές η διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού είναι ιδιαίτερα κρίσιμη, καθώς αποτελεί τη βάση για τον οργανισμό να οικοδομήσει βασικές ικανότητες για να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις που προκύπτουν από την εφαρμογή της τηλεργασίας.

Πιο συγκεκριμένα, στο πλαίσιο της εφαρμογής της τηλεργασίας ανέκυψαν ορισμένες προκλήσεις, όπως η επαρκής υποκίνηση του προσωπικού, η τεχνολογική και συναισθηματική υποστήριξη του, ζητήματα αποζημιώσεων και προσλήψεων, καθώς και ζητήματα υγιεινής και ασφάλειας της εργασίας, σε συνδυασμό με την ισορροπία επαγγελματικής και οικογενειακής ζωής, καθώς και προστασίας των προσωπικών δεδομένων. Τα ανωτέρω ζητήματα καθίστανται ακόμα πιο σημαντικά δεδομένης της απουσίας σχετικής νομοθεσίας για την τηλεργασία. Καθώς το μοντέλο της τηλεργασίας θα συνεχίσει να εφαρμόζεται, παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον η διερεύνηση των ζητημάτων αυτών που άπτονται της διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού, ούτως ώστε να διασφαλιστεί η παραγωγικότητα και αποδοτικότητα των εργαζομένων, η εργασιακή τους ικανοποίηση και οργανωσιακή δέσμευση, και εν τέλει η οργανωσιακή ανταγωνιστικότητα και επίδοση.

Σκοπός της προτεινόμενης έρευνας είναι να εξεταστούν τα ζητήματα που σχετίζονται με τη διαχείριση του ανθρωπίνου δυναμικού κατά την εφαρμογή της τηλεργασίας. Οι στόχοι της έρευνας είναι: α) να προσδιοριστούν οφέλη, προβλήματα και ζητήματα διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού που ανέκυψαν κατά την εφαρμογή της τηλεργασίας, β) να διευκρινιστούν τρόποι αντιμετώπισης των προκλήσεων αυτών, γ) να διαμορφωθεί ένα πλαίσιο διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού στο νέο εργασιακό πλαίσιο που διαμορφώνεται.

Τα ευρήματα αυτά μπορούν να φανούν σε μεγάλο βαθμό χρήσιμα στα στελέχη του τμήματος ανθρωπίνου δυναμικού των επιχειρήσεων καθώς και σε επιχειρηματίες / εργοδότες, προκειμένου να κατανοήσουν τις απόψεις των ιδίων των εργαζομένων σχετικά με τα προβλήματα που δημιουργήθηκαν κατά την τηλεργασία, με στόχο την αντιμετώπιση και εξάλειψη τους στο μέλλον, βάσει των προτάσεων των ενδιαφερομένων. Επίσης, μπορούν να κατανοήσουν μέσα από τις απόψεις των εργαζομένων τα οφέλη από την εφαρμογή της τηλεργασίας, ούτως ώστε να τα αξιοποιήσουν για να εφαρμόσουν με επιτυχία το μοντέλο της τηλεργασίας. Τρίτον, μέσα από τα ευρήματα αυτής της έρευνας αναμένεται να εξαχθούν χρήσιμα συμπεράσματα όσον αφορά στις μελλοντικές προκλήσεις διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού στο νέο εργασιακό πλαίσιο που διαμορφώνεται, προκειμένου να μετασχηματιστούν οι αντίστοιχες πρακτικές και τα συστήματα που εφαρμόζονται στο πλαίσιο της διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού από μέρους των υπευθύνων. Τέλος, τα αποτελέσματα αυτά μπορούν να φανούν χρήσιμα στα στελέχη του τμήματος ανθρωπίνου δυναμικού των επιχειρήσεων καθώς και σε επιχειρηματίες / εργοδότες που επιθυμούν να εφαρμόσουν το μοντέλο της τηλεργασίας στο μέλλον, ως μία εναλλακτική πρόταση-μορφή εργασίας, με σημαντικά οφέλη τόσο για τους ίδιους και τις επιχειρήσεις, όσο και για τους εργαζόμενους.

Η παρούσα εργασία αποτελείται συνολικά από επτά κεφάλαια. Το πρώτο κεφάλαιο αναφέρεται στην τηλεργασία, εξετάζοντας την έννοιά της, το θεωρητικό και ιστορικό της υπόβαθρο, καθώς και τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα από την εφαρμογή της. Το δεύτερο κεφάλαιο αναφέρεται στη διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού, εξετάζοντας την έννοιά της, τις λειτουργίες που υπάγονται σε αυτή τη διαχείριση, καθώς και τις νέες τάσεις και προκλήσεις στη διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού στο πλαίσιο τόσο της κρίσης που διαμορφώθηκε από την πανδημία, όσο και συνολικά από τις εξελίξεις που μετασχηματίζουν το ευρύτερο περιβάλλον στην αγορά

εργασίας, όπως τις δημογραφικές και τις τεχνολογικές. Η σχέση μεταξύ της τηλεργασίας και της διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού εξετάζεται στο τρίτο κεφάλαιο. Πιο αναλυτικά, σε αυτό το κεφάλαιο αρχικά παρουσιάζονται οι τάσεις στην αγορά εργασίας και τη διαχείριση του ανθρωπίνου δυναμικού κατά τη διάρκεια της πανδημίας και έπειτα τα ζητήματα διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού κατά την εφαρμογή της τηλεργασίας. Στη βάση αυτών κατατίθενται πρακτικές ενίσχυσης της διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού κατά την εφαρμογή της τηλεργασίας. Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε για την εκπόνηση αυτής της έρευνας και πιο συγκεκριμένα προσδιορίζονται τα ερευνητικά ερωτήματα, η μέθοδος και το ερευνητικό εργαλείο, το δείγμα και η διαδικασία της έρευνας. Τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης παρουσιάζονται στο πέμπτο κεφάλαιο. Στο επόμενο κεφάλαιο διεξάγεται η συζήτηση των αποτελεσμάτων, όπου συνοψίζονται τα ευρήματα αυτής της μελέτης στη βάση των ερευνητικών ερωτημάτων και αντιπαραβάλλονται με τα όσα αναφέρθηκαν στο θεωρητικό πλαίσιο αυτής της εργασίας. Τα τελικά συμπεράσματα της έρευνας, οι θεωρητικές και πρακτικές της προεκτάσεις, καθώς και οι προτάσεις μελλοντικής έρευνας στη βάση τόσο των συμπερασμάτων της παρούσης και των περιορισμών της, παρουσιάζονται στο έβδομο και τελευταίο κεφάλαιο αυτής της εργασίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΤΗΛΕΡΓΑΣΙΑ

1.1 Η έννοια της τηλεργασίας

Παρ' όλο που δεν υπάρχει ένας καθολικά αποδεκτός ορισμός της τηλεργασίας, μπορεί να περιγραφεί ως τύπος εργασίας ή / και παροχή υπηρεσιών που πραγματοποιούνται εξ αποστάσεως και μέσω διαδικτύου χρησιμοποιώντας τεχνολογίες υπολογιστών και τηλεματικής. Έτσι, η τηλεργασία έχει περιγραφεί ως εργασία από το σπίτι, εργασία από οπουδήποτε, εικονική εργασία, εργασία μέσω κινητού τηλεφώνου, ευέλικτη εργασία, απομακρυσμένη εργασία. Έχει περιγραφεί ακόμα ως μια ευέλικτη ρύθμιση εργασίας που επιτρέπει σε έναν εργαζόμενο να εργάζεται από απομακρυσμένη τοποθεσία έξω από εταιρικά γραφεία ή εγκαταστάσεις παραγωγής, χωρίς να έχει προσωπική επαφή με τους συναδέλφους του, αλλά με την ικανότητα να επικοινωνεί μαζί τους μέσω τεχνολογιών πληροφοριών και επικοινωνιών. Σε κάθε περίπτωση, κύριο χαρακτηριστικό είναι η ευελιξία της εργασίας σε χωροχρονικούς όρους (Tavares, 2017; Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés, 2020; Derbyshire et al., 2021; Pokojski, Kister & Lipowski, 2022).

Η εξ αποστάσεως εργασία δημιουργεί εικονικές ομάδες εργαζομένων που είναι φυσικά και γεωγραφικά χωριστές, αλλά με τεχνολογία που επιτρέπει τη συνέχιση των οργανωτικών εργασιών και των σχέσεων (Derbyshire et al., 2021). Στη βάση αυτή, η τηλεργασία χαρακτηρίζεται από την ευρεία χρήση τεχνολογιών πληροφοριών και επικοινωνιών (ΤΠΕ), όπως smartphone, tablet, φορητοί υπολογιστές ή / και επιτραπέζιοι υπολογιστές, για εργασίες που εκτελούνται εκτός των φυσικών εγκαταστάσεων του εργοδότη (Haddon & Brynin, 2005; Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés, 2020). Εν συντομία, αφορά κάθε πνευματική εργασία που εκτελείται εκτός του συνήθους τόπου εργασίας, τα αποτελέσματα της οποίας αποστέλλονται στον εργοδότη χρησιμοποιώντας τεχνολογίες πληροφοριών και επικοινωνιών (Pokojskiet al., 2022).

Κατά συνέπεια, γίνεται αντιληπτό πως διάφοροι παράγοντες επιδρούν στην αποδοχή ή μη της εφαρμογής της τηλεργασίας, στην ικανοποίηση που αποκομίζει ένας εργαζόμενος από την τηλεργασία, καθώς και στην αποτελεσματική εφαρμογή της. Οι εν λόγω παράγοντες μπορεί να είναι προσωπικοί (π.χ. κοινωνικο-δημογραφικά χαρακτηριστικά), να σχετίζονται με τη φύση της εργασίας με (π.χ. τεχνολογική

υποδομή), να σχετίζονται με τον οργανισμό (π.χ. κουλτούρα του οργανισμού), να σχετίζονται με το περιβάλλον (π.χ. κλιματική αλλαγή), να αφορούν το ρυθμιστικό και κανονιστικό πλαίσιο (π.χ. συμβάσεις εργασίας), καθώς και με ζητήματα υγιεινής και ασφάλειας των εργαζομένων (π.χ. δημόσια και ατομική υγεία) (ILO, 2016; Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés, 2020).

1.2 Θεωρητικό υπόβαθρο της τηλεργασίας

Στο πλαίσιο της λεγόμενης οικονομίας της γνώσης, η ανάπτυξη της τηλεργασίας σημαίνει μια οικονομική στροφή με έμφαση στην αξία που δημιουργείται από μορφωμένους επαγγελματίες και όπου η γνώση που παράγεται είναι λιγότερο χωρικά δεσμευμένη. Αντίστοιχα, οι σύνθετες εργασιακές σχέσεις μέσα σε έναν οργανισμό αναδιατάσσονται χωρικά για να παρέχουν αυξημένη χρονική ευελιξία και εξατομίκευση των εργασιακών σχέσεων. Στην πορεία, η εργασία ταξινομείται σε μικρότερες και ξεχωριστές μονάδες εργασίας που είναι ευκολότερο να διαχειρίζονται. Αυτή η θεωρία προϋποθέτει ότι η «εργασία γνώσης» δεν είναι γραμμική και ότι απαιτεί μια προσέγγιση 24/7 αντί για μια τυπική προσέγγιση οκταώρου (Hardill & Green, 2003; Donnelly & Johns, 2020; Gordon Institute of Business Science, 2020).

Το μοντέλο της ευέλικτης επιχείρησης θεωρεί ότι κάτω από παρόμοιες συνθήκες, δεν αποδίδουν όλοι οι εργαζόμενοι τη βέλτιστη απόδοση την ίδια ώρα της ημέρας. Επομένως, διαφορετικά μέρη μιας εταιρείας διακρίνονται για τη βελτιστοποίηση του χρόνου εργασίας προς το συμφέρον της επιχείρησης. Αντίστοιχα, οι εργαζόμενοι μπορούν να αφιερώνουν χρόνο στα καθήκοντά τους όταν τους εξυπηρετεί καλύτερα, ανεξάρτητα από την ώρα της ημέρας. Η θεωρία της οργανωσιακής προσαρμογής εξετάζει τις κοινωνικές αλλαγές και την αυξημένη ποικιλομορφία της αγοράς εργασίας που απαιτεί περιστασιακή αναθεώρηση των πρακτικών απασχόλησης, ακόμη και για να επεκταθεί η ομάδα ατόμων που εμπλέκονται σε ορισμένα έργα ή απασχολούνται σε μια συγκεκριμένη εταιρεία. Υποστηρικτές αυτής της θεωρίας ισχυρίζονται ότι, όσον αφορά τη θεωρία της κοινωνικής ανταλλαγής, οι εργαζόμενοι είναι πρόθυμοι να κάνουν θυσίες και να εργαστούν σκληρότερα και περισσότερες ώρες για να απολαύσουν το προνόμιο της εργασίας εκτός έδρας, να εξοικονομήσουν χρόνο και κόστος στις μετακινήσεις και να αποφύγουν την κριτική από τους συναδέλφους τους στο ίδιο εργασιακό περιβάλλον. Ωστόσο, το προνόμιο της εξ αποστάσεως εργασίας μπορεί να συνοδεύεται από ένα τίμημα για τους εργαζόμενους

που υπόκεινται σε εξωτερικούς στρεσογόνους παράγοντες που προκαλούνται από υπερβολικές απαιτήσεις εργασίας. Κατά συνέπεια, η τηλεργασία μπορεί να συνεπάγεται σημαντική προσωπική προσπάθεια που δεν οδηγεί απαραίτητα σε υψηλή αποδοτικότητα και παραγωγικότητα (Hardill & Green, 2003; Felstead & Henseke, 2017; Gordon Institute of Business Science, 2020).

1.3 Ιστορική αναδρομή και υφιστάμενες τάσεις εφαρμογής της τηλεργασίας

Η τηλεργασία αντικατοπτρίζει το μη συμβατικό εργασιακό περιβάλλον του υφιστάμενου αιώνα, με πολλούς οργανισμούς να αξιοποιούν τις νέες τεχνολογίες που διευκολύνουν την τηλεργασία λόγω μείωσης του κόστους (Eurofound, 2020) και καλύτερης και ταχύτερης ανταπόκρισης σε ποικίλων μορφών κρίσεις (Grober&Baumöl, 2017).

Η τηλεργασία αποτελεί για την πλειοψηφία έναν σχετικά νέο τρόπο ρύθμισης των εργασιακών σχέσεων καθώς εμφανίστηκε με την υγειονομική κρίση λόγω της πανδημίας Covid-19 (Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés, 2020). Όμως, πριν και ακόμα και μετά τη βιομηχανική επανάσταση, η εργασία από το σπίτι συνέχισε να υφίσταται. Συγκεκριμένα, παρά τη δυνατότητα να εργάζονται έξω από το σπίτι με τη βιομηχανική επανάσταση, πολλοί επιχειρηματίες συνέχισαν να εργάζονται μέσα στα σπίτια τους τον 19ο και τις αρχές του 20ού αιώνα, με το ποσοστό των τηλεεργαζομένων να είναι μεγαλύτερο για τις γυναίκες (Radović-Marković et al., 2021). Ωστόσο, η έννοια της τηλεργασίας αναπτύχθηκε και εφαρμόστηκε για πρώτη φορά κατά τη δεκαετία του 1970 και ειδικότερα κατά την πετρελαϊκή κρίση (ILO, 2016; Tavares, 2017; Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés, 2020).

Τη δεκαετία του 1980 η επικράτηση της τηλεργασίας στις ΗΠΑ αυξήθηκε, καθώς θεωρήθηκε ως λύση για την κυκλοφοριακή συμφόρηση και εξοικονόμηση ακριβών χώρων γραφείου. Πολλοί εργοδότες επέλεξαν να επενδύσουν στην τεχνολογία έτσι ώστε ορισμένοι εργαζόμενοι να μπορούν να εργάζονται στο σπίτι ενώ ταξιδεύουν σε πελάτες ή ακόμα και στις εγκαταστάσεις των πελατών (Hardill & Green, 2003). Με την πάροδο του χρόνου, το φαινόμενο οδηγήθηκε από πολιτιστικές αλλαγές, καθώς οι εργαζόμενοι απαιτούσαν σταδιακά μεγαλύτερη ευελιξία για να αποκτήσουν καλύτερη ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής (Hunter, 2019). Πλέον,

ολοένα και περισσότεροι millennials δεν θέλουν να εργάζονται σταθερές ώρες σε ένα παραδοσιακό περιβάλλον γραφείου (Abboud, 2020). Αυτό υποστηρίζεται σε μεγάλο βαθμό από σημαντικές προόδους στην ψηφιακή τεχνολογία που επιτρέπουν στους εργαζομένους μεγαλύτερη χρονική και τοποθεσία ευελιξία, διευκολύνοντας τον πολυδιάστατο κατακερματισμό της εργασίας (Donnelly & Johns, 2020).

Η έκθεση Upwork Future Workforce Report της εταιρείας ClearlyRated παρουσίασε δεδομένα που αφορούν την τηλεργασία πριν από την πανδημία τον Νοέμβριο του 2019 και κατά τη διάρκεια της πανδημίας τον Απρίλιο του 2020 στις ΗΠΑ. Στις έρευνες συμμετείχαν συνολικά 1.500 διευθυντές προσλήψεων που περιλαμβάνουν στελέχη, αντιπρόεδρους και διευθυντές, με αποτέλεσμα τα ευρήματα να αντικατοπτρίζουν τις απόψεις όσων έχουν άμεση επιρροή στις αποφάσεις των επιχειρήσεων για εξ αποστάσεως εργασία. Τα βασικά αποτελέσματα αυτών των δύο μελετών είναι τα εξής (Ozimek, 2020):

1. Η εξ αποστάσεως εργασία έχει αυξηθεί ραγδαία ως αποτέλεσμα της πανδημίας, με περισσότερο από το ήμισυ του αμερικανικού εργατικού δυναμικού να εργάζεται από το σπίτι. Τις δύο δεκαετίες πριν από την πανδημία η εξ αποστάσεως εργασία ήταν σταθερά σε άνοδο, αλλά αποτελούσε ένα σχετικά μέτριο ποσοστό του εργατικού δυναμικού. Συγκεκριμένα, σχεδόν οι μισές επιχειρήσεις στην έρευνα Upwork Future Workforce Report πριν από την πανδημία ανέφεραν ότι κανένας από τους εργαζομένους τους δεν εκτελούσε σημαντικό μέρος της εργασίας του εξ αποστάσεως. Συνολικά, μόνο το 2,3% των διευθυντών προσλήψεων είχαν πλήρως απομακρυσμένες ομάδες και μόνο περίπου το 13,2% του αντιπροσωπευόμενου εργατικού δυναμικού εργαζόταν εξ ολοκλήρου εξ αποστάσεως. Οι πλήρως απομακρυσμένες ομάδες έχουν επίσης αυξηθεί απότομα, από 2,3% σε 20% στην έρευνα μετά την πανδημία.

2. Το 56% των διευθυντών προσλήψεων πιστεύει ότι η στροφή προς την εξ αποστάσεως εργασία έχει καλύτερη πορεία από την αναμενόμενη.

3. Τα μεγαλύτερα αντιληπτά οφέλη της απομακρυσμένης εργασίας περιλαμβάνουν την έλλειψη μετακινήσεων, λιγότερες περιττές συναντήσεις και μειωμένους περισπασμούς στο γραφείο, σύμφωνα με τουλάχιστον 40% των ερωτηθέντων.

4. Το μεγαλύτερο μειονέκτημα είναι τα τεχνολογικά ζητήματα, ένα πρόβλημα που πιθανότατα είναι αποτέλεσμα της ταχείας και απρογραμμάτιστης αλλαγής και ένα πρόβλημα που θα μετριαστεί με την πάροδο του χρόνου.

5. Το ένα τρίτο των διευθυντών προσλήψεων διαπίστωσε ότι η παραγωγικότητα είχε αυξηθεί ως αποτέλεσμα της απομακρυσμένης εργασίας, ποσοστό μεγαλύτερο από εκείνο που πιστεύει ότι η παραγωγικότητα έχει μειωθεί.

6. Ως αποτέλεσμα των εμπειριών τους κατά τη διάρκεια της πανδημίας, το 61,9% των διευθυντών προσλήψεων θεωρεί ότι το εργατικό δυναμικό θα είναι πιο απομακρυσμένο στο μέλλον.

7. Ο αναμενόμενος ρυθμός αύξησης της εξ αποστάσεως εργασίας πλήρους απασχόλησης τα επόμενα πέντε χρόνια διπλασιάστηκε, από 30% σε 65%.

Στην αρχική περίοδο εφαρμογής της, η εξ αποστάσεως εργασία αντιμετωπιζόταν ως προνόμιο του εργαζομένου ή ακόμη και ως πολυτέλεια.

Το 2019, μόνο το 5,4% των απασχολουμένων στην ΕΕ-27 εργάζονταν συνήθως από το σπίτι, ποσοστό που παρέμεινε μάλλον σταθερό από το 2009. Από το 2019, το ποσοστό των απασχολουμένων που εργάζονταν από το σπίτι τακτικά ή τουλάχιστον μερικές φορές ήταν πάνω από 30% σε λίγες χώρες, συμπεριλαμβανομένων της Σουηδίας, της Φινλανδίας και της Ολλανδίας, ενώ ήταν κάτω από 10% στα μισά κράτη μέλη της ΕΕ. Μεταξύ αυτών των δύο άκρων, υπήρχαν χώρες όπως το Βέλγιο, η Γαλλία και η Πορτογαλία όπου το ποσοστό της τηλεργασίας κυμαινόταν από 15 έως 24%. Οι χώρες της Βόρειας Ευρώπης παρουσίασαν τη μεγαλύτερη αύξηση στον επιπολασμό της τηλεργασίας την τελευταία δεκαετία, αν και σημαντικές αυξήσεις σημειώθηκαν και σε άλλα κράτη μέλη, ιδίως στην Πορτογαλία, την Εσθονία και τη Σλοβενία (European Commission, 2021).

Το 2020, το 12% των εργαζομένων στην ΕΕ ηλικίας 20–64 ετών εργάζονταν συνήθως από το σπίτι και την τελευταία δεκαετία το ποσοστό αυτό ήταν σε σταθερό επίπεδο περίπου 5-6%. Επομένως, αυτό το είδος εργασίας δεν ήταν μια δημοφιλής πρακτική. Ωστόσο, ως απάντηση στην πανδημική κρίση και σε ένα ασταθές περιβάλλον, μια από τις αποφάσεις ήταν η καθολική μετάβαση στην εργασία από το

σπίτι (Eurostat, 2021; Pokojski et al., 2022). Πάντως, θα πρέπει να τονιστεί και η διαφοροποίηση μεταξύ των χωρών της ΕΕ, κάτι που καταδείχθηκε και ανωτέρω.

Πιο συγκεκριμένα, μεταξύ των περιφερειών της ΕΕ, το Helsinki-Uusimaa, η πρωτεύουσα της Φινλανδίας, κατέγραψε το υψηλότερο μερίδιο το 2020 (37%), ακολουθούμενη από απόσταση από δύο περιφέρειες του Βελγίου: την Province du Brabant Wallon (27%) και την περιφέρεια της πρωτεύουσας, Région de Bruxelles-Capitale/Brussels Hoofdstedelijk Gewest (26%). Περίπου ένας στους τέσσερις απασχολούμενους εργαζόταν συνήθως από το σπίτι σε αυτές τις πρωτεύουσες: Eastern και Midland στην Ιρλανδία (25%), Βιέννη στην Αυστρία και Hovedstaden στη Δανία (και οι δύο 24%) καθώς και Île-de-France στη Γαλλία, Ουτρέχτη στην Κάτω Χώρες, Λουξεμβούργο (ενιαία περιφέρεια) και Área Metropolitana de Lisboa στην Πορτογαλία (23%). Αντίθετα, η εργασία από το σπίτι ήταν λιγότερο συχνή σε πολλές ανατολικές και νότιες περιοχές της ΕΕ. Το 2020, λιγότερο από το 5% του εργατικού δυναμικού εργαζόταν από το σπίτι και στις δύο περιοχές της Κροατίας, καθώς και στην Κύπρο, τη Λετονία και τη Βουλγαρία, στη συντριπτική πλειονότητα των περιοχών σε όλη την Ουγγαρία και τη Ρουμανία (εκτός από τις πρωτεύουσες) και την Ελλάδα. Συνολικά, μεταξύ των περιφερειών της ΕΕ, οι μεγαλύτερες ετήσιες αυξήσεις στο μερίδιο των απασχολούμενων που συνήθως εργάζονται από το σπίτι το 2020 (περίπου 19 ποσοστιαίες μονάδες σε σύγκριση με το 2019) καταγράφηκαν σε: α) Région de Bruxelles-Capitale/Brussels Hoofdstedelijk Gewest, β) Province du Brabant Wallon, γ) Helsinki-Uusimaa, δ) Eastern και Midland. Αυτές τις περιφέρειες ακολούθησαν οι πρωτεύουσες της Δανίας, της Γερμανίας, της Ισπανίας, της Γαλλίας, της Ιταλίας, της Αυστρίας και της Πορτογαλίας (Eurostat, 2021).

Επίσης, ακόμα και εντός των ιδίων χωρών μπορούν να υπάρχουν αποκλίσεις ως προς το κατά πόσο η τηλεργασία θα πρέπει να εφαρμοστεί η όχι, στη βάση των πλεονεκτημάτων και των μειονεκτημάτων της. Για παράδειγμα, στην έρευνα των Jalagat και Jalagat (2019) βρέθηκαν αντικρουόμενες απόψεις σχετικά με την αντίληψη της έννοιας της εξ αποστάσεως εργασίας στο Ομάν. Αυτό εν μέρει οφείλεται στο ότι ενώ στις πιο ανεπτυγμένες χώρες η τηλεργασία είχε ήδη εφαρμοστεί κατά το παρελθόν, για άλλες χώρες, λιγότερο ανεπτυγμένες, αυτή είναι μια σχετικά νέα έννοια. Επίσης, αυτό το αποτέλεσμα εν μέρει οφείλεται στο ότι η τηλεργασία διέπεται τόσο από πλεονεκτήματα (η εξ αποστάσεως εργασία ενίσχυσε

την παραγωγικότητα, την ευελιξία, την πρόσβαση σε παγκόσμια ταλέντα, βοήθησε στην εξοικονόμηση κόστους, στο καλύτερο εργασιακό περιβάλλον και σε μειωμένο περιβαλλοντικό αντίκτυπο), όσο και από μειονεκτήματα (κοινωνική απομόνωση, αναλγησία, δυσκολίες στην ιεράρχηση εργασιών), όπως θα αναλυθεί και σε επόμενη ενότητα.

Εκτός των περιοχών, ο επιπολασμός της τηλεργασίας διέφερε έντονα μεταξύ των τομέων και των επαγγελμάτων. Ήταν ιδιαίτερα υψηλό το ποσοστό σε υπηρεσίες έντασης γνώσης και ΤΠΕ, όπου περισσότερο από το 40% των εργαζομένων στον τομέα της πληροφορικής και άλλων υπηρεσιών επικοινωνίας εργάζονταν ήδη από το σπίτι τακτικά ή τουλάχιστον με κάποια συχνότητα το 2018 στην ΕΕ- 27. Το ποσοστό των τακτικών ή συχνών τηλεεργαζομένων ήταν πάνω από 30% σε μια σειρά επιχειρηματικών υπηρεσιών έντασης γνώσης, καθώς και σε εκπαιδευτικές και εκδοτικές δραστηριότητες. Ήταν επίσης υψηλό - περίπου 20% - στις τηλεπικοινωνίες, τα οικονομικά και τις ασφάλειες. Αντίθετα, το ποσοστό των τηλεεργαζομένων ήταν μάλλον χαμηλό στις διοικητικές και υποστηρικτικές υπηρεσίες, καθώς και στους τομείς που περιλαμβάνουν τη φυσική χειραγώγηση υλικών ή/και αντικειμένων, όπως η μεταποίηση. Για παράδειγμα, το 2018, λιγότερο από το 20% των τεχνικών ΤΠΕ και το 10% των γενικών υπαλλήλων ηλεκτρολογίου και άλλων υπαλλήλων υποστήριξης γραφείου είχαν βιώσει κάποια μορφή τηλεργασίας. Εν τω μεταξύ, οι κατώτεροι επαγγελματίες παρουσιάζουν πολύ χαμηλότερες συχνότητες τηλεργασίας από τους ανώτερους ομολόγους τους, ακόμη και εντός της ίδιας δραστηριότητας. Επίσης, επαγγελματίες και διευθυντικά στελέχη υψηλής ειδίκευσης είχαν ήδη συνηθίσει να εργάζονται από το σπίτι. Μέχρι το ξέσπασμα της πανδημίας η τηλεργασία χρησιμοποιούνταν κυρίως από εργαζόμενους υψηλής ειδίκευσης που κάνουν το μεγαλύτερο μέρος της εργασίας τους σε υπολογιστές, απολαμβάνουν υψηλούς βαθμούς αυτονομίας και εργάζονται σε δραστηριότητες έντασης γνώσης. Σε αυτήν την ομάδα, ο υψηλότερος επιπολασμός της τηλεργασίας βρέθηκε μεταξύ των εκπαιδευτικών (43%), αντανακλώντας σε μεγάλο βαθμό τον περιστασιακό χρόνο που αφιερώνουν στο σπίτι προετοιμάζοντας για πρόσωπο με πρόσωπο μαθήματα και μαθήματα. Επαγγελματίες ΤΠΕ, διευθυντές και επαγγελματίες που εργάζονται στους τομείς της νομικής, των επιχειρήσεων, της διοίκησης και της επιστήμης παρουσίασαν επίσης παρόμοια υψηλά ποσοστά τηλεργασίας (Eurostat, 2021).

Συνολικά, όμως, τονίζεται ότι με αφορμή την πανδημία Covid-19, η τηλεργασία δεν είναι πλέον απλώς ένα πρόσθετο πλεονέκτημα, αλλά είναι επίσης ένα ανταγωνιστικό εργαλείο που μπορούν να χρησιμοποιήσουν οι οργανισμοί, για παράδειγμα, για να επιτύχουν ορισμένους στόχους πρόσληψης ή για να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Pokojski et al., 2022). Η τηλεργασία παρέχει αρκετά οφέλη σε επιχειρήσεις και εργαζομένους, αλλά παράλληλα μπορεί να έχει και αρκετά μειονεκτήματα, όπως συζητείται στην επόμενη ενότητα.

1.4 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της τηλεργασίας

1.4.1 Πλεονεκτήματα της τηλεργασίας

Το κύριο άμεσο πλεονέκτημα της εξ αποστάσεως εργασίας κατά τη διάρκεια της πανδημίας ήταν, και συνεχίζει να είναι, ο μειωμένος κίνδυνος μόλυνσης και εξάπλωσης του ιού. Ωστόσο, υπάρχουν πολλαπλά μεσοπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα πλεονεκτήματα για τον εργαζόμενο, τον εργοδότη και την ευρύτερη κοινωνία (Derbyshire et al., 2021). Σύμφωνα με την έρευνα Upwork Future Workforce Report που αναφέρθηκε παραπάνω, πλεονεκτήματα της τηλεργασίας που οδήγησαν στο να χαρακτηριστεί η πορεία της ως καλύτερη από την αναμενόμενη περιλαμβάνουν τα εξής: η μη μετακίνηση, η μείωση των μη ουσιαστικών συσκέψεων και οι λιγότεροι περισπασμοί στο γραφείο. Επίσης, είναι σημαντικό το εύρημα αυτής της έρευνας ότι το 32,2% των διευθυντών προσλήψεων διαπίστωσαν ότι η παραγωγικότητα έχει αυξηθεί σε σύγκριση με το 22,5% που διαπίστωσε ότι μειώθηκε. Αυτό έχει θετικές επιπτώσεις για τη μακροπρόθεσμη υιοθέτηση και τη δυνατότητα της εξ αποστάσεως εργασίας να αυξήσει τη συνολική παραγωγικότητα στην οικονομία. Είναι σημαντικό ότι για να αυξηθεί η συνολική παραγωγικότητα των ΗΠΑ από την εξ αποστάσεως εργασία δεν απαιτεί κάθε εργασία ή ακόμα και η πλειονότητα να είναι πιο παραγωγική εξ αποστάσεως, απαιτεί μόνο ορισμένες από αυτές να είναι. Με την πάροδο του χρόνου, οι εργασίες που είναι πιο παραγωγικές αν γίνουν εξ αποστάσεως θα γίνουν απομακρυσμένες, και αυτές που είναι λιγότερο παραγωγικές όχι (*ceteris paribus*). Το καθαρό αποτέλεσμα αυτής της διαδικασίας επιλογής θα είναι μεγαλύτερη παραγωγικότητα (Ozimek, 2020).

Παρομοίως, και άλλες μελέτες (ILO, 2016; Schuretal., 2020; Eurofound, 2020; Schuretal., 2020; Raišiene et al., 2020; Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés, 2020;

Gordon Institute of Business Science, 2020; Radović-Marković et al., 2021; Derbyshire et al., 2021) έχουν αναφέρει παρόμοια πλεονεκτήματα: μείωση του απαιτούμενου χρόνου και κόστους μετακινήσεων για τους εργαζόμενους με σημαντικά περιβαλλοντικά οφέλη, ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής / οικογενειακής ζωής, συνέχιση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης, μείωση του κόστους διαχείρισης του προσωπικού για τις επιχειρήσεις, μεγαλύτερη ευελιξία όσον αφορά στην οργάνωση του χρόνου εργασίας, εργασία με λιγότερο άγχος και υψηλότερη παραγωγικότητα, κάτι που οφείλεται εν μέρει στο ότι τα ανωτέρω (π.χ. μείωση χρόνου μετακινήσεων, ευελιξία οργάνωσης χρόνου εργασίας και ισορροπία επαγγελματικής-προσωπικής ζωής) αποτελούν υποκινητικούς παράγοντες των εργαζομένων.

Επί παραδείγματι, πάνω από το ήμισυ των τακτικών επιβατών στο Ηνωμένο Βασίλειο αναφέρουν ότι τα ταξίδια τους αυξάνουν τα επίπεδα άγχους και μειώνουν την παραγωγικότητα. Η παραγωγικότητα είναι σαφώς ένας σημαντικός παράγοντας τόσο για τα άτομα όσο και για τους εργοδότες. Οι απομακρυσμένοι εργαζόμενοι δηλώνουν επίσης ότι η παραγωγικότητά τους είναι υψηλότερη λόγω μειωμένων διακοπών, περισπασμών και ενός πιο εξατομικευμένου περιβάλλοντος. Η παραγωγικότητα φαίνεται να είναι υψηλότερη σε εκείνα που εργάζονται εξ αποστάσεως, σε σύγκριση με γραφεία ανοιχτού σχεδίου. Η εξ αποστάσεως εργασία χωρίς μετακινήσεις επιτρέπει επίσης μεγαλύτερη ευελιξία στις ώρες εργασίας σε σύγκριση με τους περιορισμούς που επιβάλλονται στους παραδοσιακούς χώρους εργασίας, κάτι που επίσης συνηγορεί υπέρ της αυξημένης παραγωγικότητας. Η ικανότητα καθορισμού ενός προτύπου εργασίας αυξάνει την αυτονομία των εργαζομένων και παρέχει καλύτερη ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, γεγονός που αυξάνει την εργασιακή ικανοποίηση, την οργανωσιακή δέσμευση, το ηθικό των εργαζομένων και επομένως την παραγωγικότητά τους (Derbyshire et al., 2021).

Η τηλεργασία είναι ανταγωνιστικό χαρακτηριστικό, καθώς αρκετοί εργαζόμενοι έχει βρεθεί ότι θα απέρριπταν μια θέση εργασίας που δεν προσέφερε ευέλικτη εργασία. Σε συνδυασμό με την αυξημένη παραγωγικότητα των απομακρυσμένων εργαζομένων, η τηλεργασία στηρίζει την αύξηση της οικονομικής βιωσιμότητας. Η ασφάλεια της απασχόλησης ενισχύει την εργασιακή ικανοποίηση, την αφοσίωση και την ευημερία, γεγονός που επηρεάζει και πάλι θετικά την παραγωγικότητα, ενώ μειώνει την εναλλαγή του προσωπικού (Derbyshire et al., 2021). Τα κοινωνικά πλεονεκτήματα

της εξ αποστάσεως εργασίας είναι δυνητικά τεράστια. Το μειωμένο άγχος και η βελτιωμένη ευημερία θα μπορούσαν να διευκολύνουν τις απαιτήσεις υγειονομικής περίθαλψης και να μεγιστοποιήσουν το παραγωγικό εργατικό δυναμικό. Περιβαλλοντικά, η μειωμένη μετακίνηση θα μπορούσε να μειώσει το αποτύπωμα άνθρακα και τη ρύπανση. Αυτό θα μειώσει τις ασθένειες που σχετίζονται με τη ρύπανση και θα προστατεύσει τα παγκόσμια οικοσυστήματα. Ένας μειωμένος αριθμός ατόμων που μετακινούνται θα μείωνε επίσης τη συμφόρηση και θα βελτίωνε την αποτελεσματικότητα του ταξιδιού για άλλους (Giovanis, 2018; Derbyshire et al., 2021).

1.4.2 Μειονεκτήματα της τηλεργασίας

Σύμφωνα με την έρευνα Urwork Future Workforce Report, σημαντικό μειονέκτημα της τηλεργασίας είναι τα προβλήματα σχετικά με τεχνολογικά ζητήματα, ακολουθούμενο από τους περισπασμούς στο σπίτι. Ωστόσο, υποστηρίζεται πως αυτά τα δύο προβλήματα με την απομακρυσμένη εργασία θα μετριαστούν από την εμπειρία με την πάροδο των ετών. Η αναγκαιότητα της γρήγορης απομακρυσμένης πρόσβασης σημαίνει ότι πολλοί εργαζόμενοι και εταιρείες προσαρμόζονται στη νέα τεχνολογία που δεν έχουν χρησιμοποιήσει πριν, και πολλοί πιθανότατα θα χρειαστεί να πειραματιστούν πριν αποφασίσουν τι λειτουργεί καλύτερα με βάση συγκεκριμένες ανάγκες τους. Καθώς η εμπειρία της τεχνολογίας βελτιώνεται, αυτό πιθανότατα θα μειώσει τον αριθμό των ατόμων που θεωρούν ότι η συνοχή της ομάδας, η επικοινωνία και η οργάνωση αποτελούν επίσης πρόβλημα (Ozimek, 2020).

Μία σημαντική διαφορά μεταξύ ενός παραδοσιακού εργασιακού περιβάλλοντος και αυτού του απομακρυσμένου εργαζόμενου είναι η έλλειψη ευκαιριών για πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνία. Ενώ όλες οι μορφές μέσων παρέχουν πληροφορίες, κατανόηση και συνοχή, η πρόσωπο με πρόσωπο αλληλεπίδραση παρέχει αναμενόμενα την περισσότερη κοινωνική συνοχή. Οι πρόσωπο με πρόσωπο αλληλεπιδράσεις διευκολύνουν τις ισχυρές και βιώσιμες εργασιακές σχέσεις και προσφέρουν στις ομάδες μια αίσθηση κοινότητας και υποστήριξης. Οι καλές σχέσεις με τους συναδέλφους είναι ο πιο σημαντικός παράγοντας που συμβάλλει στο ηθικό των εργαζομένων. Αντίθετα, η εξ αποστάσεως εργασία κάνει τις σχέσεις πιο δύσκολο να αναπτυχθούν και να διατηρηθούν. Ιδιαίτερα σε μειονεκτική θέση είναι εκείνοι που δεν είναι τόσο εξοικειωμένοι και έμπειροι με τις τεχνολογίες επικοινωνίας. Επίσης, τα

νέα μέλη που εντάσσονται σε εικονικές ομάδες, χωρίς υπάρχουσες σχέσεις και κοινές γνώσεις για να αξιοποιηθούν, δεν θα λειτουργήσουν ή δε θα μάθουν να συνεργάζονται τόσο αποτελεσματικά. Η έλλειψη πρόσωπο με πρόσωπο αλληλεπιδράσεων έχει επίσης αποδειχθεί ότι περιορίζει τη δημιουργικότητα στις εικονικές ομάδες. Αυτό συμβαίνει επειδή η αποτελεσματική επικοινωνία και η ανταλλαγή γνώσεων είναι ζωτικής σημασίας για τη δημιουργία νέων και μοναδικών ιδεών εντός των ομάδων εργασίας (Van Engelen, Kratzer & Leenders, 2003; Gordon Institute of Business Science, 2020; Derbyshire et al., 2021).

Επιπρόσθετα, οι διαφορές στην πρόσβαση στην τηλεργασία προσθέτουν στις υπάρχουσες διαστάσεις της ανισότητας (Gordon Institute of Business Science, 2020; Eurostat, 2021). Αντικατοπτρίζοντας τον υψηλότερο επιπολασμό της τηλεργασίας μεταξύ των εργαζομένων υψηλής εξειδίκευσης, η πρόσβαση στην τηλεργασία ήταν σημαντικά πιο διαδεδομένη μεταξύ των καλά αμειβόμενων εργαζομένων. Στην πραγματικότητα, περίπου το 25% των εργαζομένων στο ανώτατο τρίμηνο της κατανομής εισοδήματος της ΕΕ-27 εργάστηκαν μέσω τηλεργασίας το 2018, ποσοστό που μειώνεται σε λιγότερο από 10% μεταξύ των εργαζομένων στο χαμηλότερο μισό. Καθώς η πανδημία επιδεινώνει το χάσμα μεταξύ εκείνων που μπορούν εύκολα να μεταβούν στην εργασία από το σπίτι και εκείνων που δεν μπορούν, η ανισότητα πρόκειται να αυξηθεί, ξεκινώντας από ένα ήδη υψηλό επίπεδο. Οι μέσες μηνιαίες αποδοχές των διευθυντών και των επαγγελματιών - των ατόμων που εργάζονται πλέον ως επί το πλείστον από το σπίτι - είναι κατά μέσο όρο υπερδιπλάσιες από εκείνες των εργαζομένων, όπως συναρμολογητές, χειριστές εγκαταστάσεων και μηχανημάτων, οι οποίοι ως επί το πλείστον πρέπει να εργάζονται επί τόπου (Eurostat, 2021).

Η μοναξιά αναφέρεται ως η δυσκολότερη πτυχή της εξ αποστάσεως εργασίας. Ο παραδοσιακός χώρος εργασίας έχει ένα πρόγραμμα που περιλαμβάνει ώρες εργασίας, κοινωνικοποίηση και διαλείμματα, τα οποία είναι σημαντικά για την ευημερία και τη λειτουργικότητα της ομάδας. Αντίθετα, ένας απομακρυσμένος εργαζόμενος πρέπει να διασφαλίσει ότι ορίζει ένα κατάλληλο πρόγραμμα, ώστε να μην χάσει την ικανοποίηση των βασικών αναγκών, καθώς η εξασφάλιση επαρκούς ύπνου, διατροφής, ενυδάτωσης και άσκησης θα βελτιώσει την απόδοση και θα μειώσει το άγχος. Η αυτοπειθαρχία είναι εξίσου σημαντική με την πρόσβαση σε έναν φυσικό χώρο μακριά από περισπασμούς. Έχει επίσης αποδειχθεί ότι όσοι εργάζονται εξ

αποστάσεως μπορούν να εργάζονται υπερβολικά, πιθανώς επειδή αισθάνονται υποχρεωμένοι λόγω της ευελιξίας τους. Η εξισορρόπηση της σκληρής εργασίας έναντι της υπερβολικής εργασίας για να αντισταθμίσει την ευελιξία που επέτρεψε ο εργοδότης μπορεί να είναι ένα ζήτημα που απαιτεί τον καθορισμό ρεαλιστικών στόχων και τακτικές αναθεωρήσεις με τους συναδέλφους (Kelliher & Anderson, 2010; Derbyshire et al., 2021).

Σύμφωνα με άλλες μελέτες (ILO, 2016; Argonne National Laboratory, 2018; Gerke et al., 2020; Raišiene et al., 2020), επιπρόσθετα προβλήματα και προκλήσεις της τηλεργασίας που έχουν παρατηρηθεί αφορούν: υψηλό αίσθημα κοινωνικής απομόνωσης που μπορεί να οδηγήσει σε προβλήματα ψυχικής υγείας, έλλειψη αυτονομίας, υψηλότερο επίπεδο παρακολούθησης των εργαζομένων από τις επιχειρήσεις που εγείρει ηθικούς προβληματισμούς, κόστος που μπορεί να επωμίζονται οι εργαζόμενοι στην περίπτωση που τεχνολογικά μέσα δεν παρέχονται από την εταιρεία, επιπλέον βάρος για ορισμένες κατηγορίες εργαζομένων (π.χ. γυναίκες) από τις ευθύνες της εργασίας και του νοικοκυριού / ανατροφής των παιδιών / φροντιστές με αποτέλεσμα τη διατάραξη της ισορροπίας μεταξύ της προσωπικής και επαγγελματικής ζωής και την παρεμβολή ευθυνών της οικίας στην εργασία και αντίστροφα, αυξημένος χρόνος επικοινωνίας και επομένως περισσότερος χρόνος εργασίας, νομική ευθύνη για την επαγγελματική ασφάλεια και υγεία των εργαζομένων.

Μέσα από το πρίσμα της θεωρίας της Διατήρησης των Πόρων (Conservation of Resources-COR), οι Adisa et al. (2021) εξέτασαν πώς η εξ αποστάσεως εργασία εμποδίζει τη δέσμευση των εργαζομένων. Οι συγγραφείς προσφέρουν μια νέα προοπτική σχετικά με τους πιο σημαντικούς παράγοντες κινδύνου που σχετίζονται με την εργασία και μη που κάνουν την εξ αποστάσεως εργασία ιδιαίτερα δύσκολη στο πλαίσιο της πανδημίας. Από την έρευνα καταδείχθηκε ότι η ξαφνική μετάβαση στους διαδικτυακούς τρόπους εργασίας κατά τη διάρκεια της πανδημίας επέφερε εντατικοποίηση της εργασίας, μεγαλύτερη παρουσίαση στο διαδίκτυο, ανασφάλεια στην εργασία και κακή προσαρμογή σε νέους τρόπους εργασίας από το σπίτι. Αυτοί οι παράγοντες άγχους είναι ικανοί να εξαντλήσουν ζωτικούς κοινωνικούς και προσωπικούς πόρους, επηρεάζοντας έτσι αρνητικά τα επίπεδα δέσμευσης των εργαζομένων.

Δεδομένων των περιοριστικών συνθηκών του ρόλου των φύλων που προκύπτουν από την επικράτηση της πατριαρχίας σε ορισμένες χώρες και την εφαρμογή της τηλεργασίας, οι Akanji et al. (2022) εξέτασαν τον αντίκτυπο της τηλεργασίας στην ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής των επαγγελματιών μητέρων χρησιμοποιώντας το μοντέλο πόρων εργασίας-οικίας ως θεωρητικό πλαίσιο στην περίπτωση της Νιγηρίας. Τα ευρήματα κατάδειξαν ότι οι πολιτικές περιορισμού που επιβάλλονται λόγω της ανάγκης για την καταπολέμηση της εξάπλωσης της πανδημίας και οι πατριαρχικοί κανόνες που είναι βαθιά ενσωματωμένοι στη νιγηριανή κουλτούρα έχουν επιδεινώσει το άγχος μεταξύ των γυναικών, οι οποίες χρειάζονταν να εκτελούν σημαντικά περισσότερες οικιακές εργασίες και απαιτήσεις φροντίδας παιδιών παράλληλα με την εξ αποστάσεως εργασία σε σύγκριση με την περίοδο πριν από την πανδημία. Η θεματική ανάλυση έδειξε απώλεια προσωπικών πόρων (π.χ. χρόνος, ενέργεια και εισόδημα) με αποτέλεσμα στασιμότητα της σταδιοδρομίας, ανησυχίες για την υγεία και αυξημένο ανδρικό σοβινισμό λόγω των απότομων και δραστικών αλλαγών που διαμορφώνουν τον «νέο κανονικό» τρόπο ζωής.

Επίσης, η εφαρμογή της τηλεργασίας μπορεί να έχει σημαντικό αρνητικό αντίκτυπο σε επίπεδο διαμοιρασμού γνώσεων εντός του οργανισμού (Yang et al., 2022). Εξετάζοντας δεδομένα για τα μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, τα ημερολόγια, τα άμεσα μηνύματα, τις βιντεο/ηχητικές κλήσεις και τις ώρες εργασίας 61.182 υπαλλήλων της Microsoft στις ΗΠΑ κατά τους πρώτους έξι μήνες του 2020, βρέθηκε πως η τηλεργασία σε ολόκληρη την εταιρεία έκανε το δίκτυο συνεργασίας των εργαζομένων να γίνει πιο στατικό και σιλό, με λιγότερες γέφυρες μεταξύ διαφορετικών τμημάτων. Επιπλέον, παρατηρήθηκε μείωση της σύγχρονης επικοινωνίας και αύξηση της ασύγχρονης επικοινωνίας. Τα ευρήματα αυτά σημαίνουν πως η τηλεργασία μπορεί να οδηγήσει σε δυσκολία απόκτησης και διαμοιρασμού πληροφοριών από μέρους των εργαζομένων σε όλο το δίκτυο της εταιρείας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

2.1 Έννοια και σημασία της διαχείρισης του ανθρωπίνου δυναμικού

Οι οργανισμοί αποτελούν ανοιχτά συστήματα που αλληλεπιδρούν εις βάθος με το ευρύτερο κοινωνικοπολιτισμικό, οικονομικό και πολιτικό πλαίσιο που τους περιβάλλει. Αυτοί οι οργανισμοί έχουν την ανάγκη να διασφαλίσουν την αριστεία στις όλο και πιο παγκόσμιες, ανταγωνιστικές και διαφοροποιημένες αγορές στις οποίες απευθύνονται και λειτουργούν. Σε αυτό το πλαίσιο ιδιαίτερη σημασία διαδραματίζει η διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού, δεδομένου ότι το ανθρώπινο δυναμικό θεωρείται ως ένας από τους κύριους καθοριστικούς παράγοντες ανταγωνιστικότητας και βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μεταξύ των οργανισμών. Η διαχείριση αυτή καθίσταται ακόμα πιο σημαντική στη σημερινή εποχή της πληροφορίας και της γνώσης καθώς και της τέταρτης βιομηχανικής επανάστασης, όπου οι εργαζόμενοι θα πρέπει να κατέχουν ένα διευρυμένο πλαίσιο προσόντων σε σύγκριση με το παρελθόν (Neves, Galvão & Pereira, 2012).

Η διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων είναι ένας σημαντικός τομέας που συμβάλλει στην οργανωσιακή επιτυχία. Πιο συγκεκριμένα, η οργανωσιακή επιτυχία σε μια οικονομία της αγοράς εξαρτάται από τη βέλτιστη χρήση των σχετικών πόρων, όπως οι οικονομικοί πόροι, οι υλικοί πόροι και οι ανθρωπίνους πόροι. Ωστόσο, το πιο σημαντικό και πολύπλοκο συστατικό για την επίτευξη της οργανωσιακής επιτυχίας είναι το ανθρώπινο δυναμικό. Η έννοια του ανθρώπινου δυναμικού αναφέρεται στις δεξιότητες που αναπτύσσονται και χρησιμοποιούνται στη δημιουργία, το σχεδιασμό και την ανάπτυξη του οργανισμού. Ουσιαστικά περιλαμβάνει πρακτικές που διασφαλίζουν ότι οι συλλογικές γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες των εργαζομένων συμβάλλουν στα επιχειρηματικά αποτελέσματα. Επομένως, ένας οργανισμός πρέπει να έχει τον σωστό αριθμό και τύπους εργαζομένων που πρέπει να διοικούνται με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι σε θέση να επιτύχουν τους προσωπικούς και οργανωτικούς τους στόχους (Igwe, Onwumere & Egbo, 2014).

Η διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού, σύμφωνα με τους Adeniji και Osibanjo (2012), ορίζεται με τους εξής τρεις τρόπους: α) μια ξεχωριστή προσέγγιση στον τρόπο με τον οποίον διαχειρίζονται τα απασχολούμενα άτομα, η οποία στοχεύει στην επίτευξη ενός

ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος διαμέσου της στρατηγικής ανάπτυξης ανθρωπίνου δυναμικού που θα χαρακτηρίζεται από υψηλό επίπεδο ικανοτήτων και αφοσίωσης, μέσα από τη χρήση συνεκτικών τεχνικών διαχείρισης προσωπικού, β) δραστηριότητες που έχουν σχεδιαστεί με τρόπο τέτοιο ώστε να οδηγούν στον συντονισμό των εργαζομένων σε έναν οργανισμό, γ) μία έννοια στην οποία εμπίπτει ότι συνδέεται με τον τρόπο με τον οποίον διαχειρίζονται οι εργασιακές σχέσεις εντός ενός οργανισμού.

Οι Mathis και Jackson (2011) τονίζουν ότι η διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού σχετίζεται με την αποδοτική και αποτελεσματική αξιοποίηση του ανθρώπινου κεφαλαίου ενός οργανισμού ούτως ώστε να επιτευχθούν αφενός οι οργανωσιακοί στόχοι και αφετέρου η υψηλή οργανωσιακή επίδοση. Για τον λόγο αυτό είναι πολύ σημαντικό να προσληφθούν τα κατάλληλα άτομα, στις κατάλληλες εργασιακές θέσεις, με τα κατάλληλα προσόντα και να εφαρμοστούν κατάλληλες μέθοδοι διακράτησης αυτών και αύξησης της εργασιακής τους ικανοποίησης (Barrows & Powers, 2009; Mathis & Jackson, 2011). Η σχέση μεταξύ της διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού και της εργασιακής ικανοποίησης και οργανωσιακής επίδοσης μπορεί να γίνει περισσότερο κατανοητή μέσα από το πρίσμα των τεσσάρων διαστάσεων αυτής που επισημαίνονται από τους Adeniji και Osibanjo (2012): α) δέσμευση, β) ευελιξία, γ) ποιότητα, δ) ενσωμάτωση. Οι διαστάσεις αυτές περιγράφονται αμέσως παρακάτω εν συντομία.

α) Δέσμευση: υπάρχει η προσδοκία ότι οι απασχολούμενοι στον οργανισμό θα προσδιορίσουν τους στόχους της επιχείρησης στην οποία εργάζονται με αποτέλεσμα να τους υιοθετήσουν και να οδηγηθούν στη δέσμευση για την επίτευξή τους. Η διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού στοχεύει στο να ενθαρρύνει τη δέσμευση από μέρους των απασχολουμένων να ενδυναμώσουν τις επιδόσεις τους και να χαρακτηρίζονται από πιστότητα απέναντι στον οργανισμό ως σύνολο.

β) Ευελιξία: υπάρχει η προσδοκία ότι οι απασχολούμενοι στον οργανισμό θα προσαρμοστούν με προθυμία σε τυχόν μετασχηματισμούς στην οργανωσιακή δομή, χωρίς να υπάρξουν συγκρούσεις ή προκαταλήψεις. Η σημασία της ύπαρξης ευελιξίας είναι πολύ σημαντική διότι διέπει τον τρόπο βάσει του οποίου οι απασχολούμενοι οργανώνονται. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να δέχονται με περισσότερη προθυμία τις αλλαγές (π.χ. στον τρόπο διεκπεραίωσης των καθηκόντων τους, στο ωράριο εργασίας) και να προσαρμόζονται καλύτερα σε αυτές.

γ) Ποιότητα: Η επίτευξη υψηλού επιπέδου ποιότητας επίδοσης στον οργανισμό επηρεάζεται αφενός από τον τρόπο με τον οποίον ασκείται η διοίκηση αυτού και αφετέρου από την ποιότητα των απασχολουμένων σε αυτόν. Η εστίαση στον τελευταίο παράγοντα οδηγεί στην παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής ποιότητας, που με τη σειρά του έχει θετικό αντίκτυπο στην ικανοποίηση των πελατών και εν τέλει στον ίδιο τον οργανισμό.

δ) Ενσωμάτωση: αναφέρεται στο κατά πόσο η στρατηγική της διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού ευθυγραμμίζεται με τις ανάγκες που απορρέουν από τη διαμόρφωση της συνολικής στρατηγικής του οργανισμού. Σχετίζεται με την ολοκλήρωση των οργανωσιακών στόχων στο πλαίσιο του στρατηγικού σχεδιασμού έτσι ώστε οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται να διέπουν όλο τον οργανισμό στην καθημερινή του λειτουργία.

Ο Arthur (1994) προσδιόρισε δύο τύπους συστημάτων ανθρωπίνου δυναμικού. Το πρώτο βασίζεται στη δέσμευση και το δεύτερο στον έλεγχο. Το σύστημα ανθρωπίνου δυναμικού που βασίζεται στη δέσμευση εστιάζει στους ψυχολογικούς δεσμούς μεταξύ των στόχων του οργανισμού και των εργαζομένων. Συνδέεται με υψηλότερη συμμετοχή σε διοικητικές αποφάσεις, συμμετοχή, παροχή εκπαίδευσης και ανταμοιβές. Ένα σύστημα ανθρωπίνου δυναμικού που βασίζεται στον έλεγχο εστιάζει στην άμεση παρακολούθηση και επιβράβευση της συμπεριφοράς των εργαζομένων ή των συγκεκριμένων αποτελεσμάτων αυτής της συμπεριφοράς (Arthur, 1994). Η βιβλιογραφία προτείνει ότι οι πρακτικές διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού αυξάνουν την παραγωγικότητα αυξάνοντας τις δεξιότητες και τα κίνητρα των εργαζομένων. Επιπλέον, οι πρακτικές διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού συμβάλλουν στους επιχειρηματικούς στόχους μέσω της στρατηγικής καινοτομίας ή της τεχνικής επάρκειας (Igwe et al., 2014).

Αυτό που γίνεται κατανοητό από τη μέχρι τώρα παρουσίαση της έννοιας της διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού είναι πως δεν αποτελεί ένα σύνολο μεμονωμένων και αποσπασματικών πρακτικών, αλλά μάλλον ένα ολοκληρωμένο σύστημα το οποίο επηρεάζει την απόδοση των εργαζομένων και κατ' επέκταση του οργανισμού. Η

σημασία της αντιμετώπισης της διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού ως συστήματος βασίζεται στην ιδέα ότι οι πρακτικές από μόνες τους έχουν περιορισμένη ικανότητα για την ανάπτυξη ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, ενώ ως σύστημα βελτιστοποιούν τις ικανότητες των εργαζομένων και των οργανισμών (Jiang et al., 2012).

Ένα τέτοιο σύστημα αποτελείται από τρία επίπεδα ανάλυσης: αρχιτεκτονική, πολιτικές και πρακτικές (Arthur & Boyles, 2007). Η αρχιτεκτονική περιλαμβάνει τις αξίες, τις πεποιθήσεις, τους κανόνες και τα πολιτισμικά χαρακτηριστικά που κινητοποιούν την απόδοση του οργανισμού, δηλαδή τις αρχές που καθοδηγούν ή δημιουργούν έναν οδικό χάρτη για τις δραστηριότητες διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού. Οι πολιτικές αναφέρονται σε στόχους και στρατηγικές για το ανθρώπινο δυναμικό που επίσης καθορίζουν τις παραμέτρους και τις κατευθυντήριες γραμμές που οδηγούν στην ανάπτυξη πρακτικών διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού. Οι πρακτικές ορίζονται ως τρόποι με τους οποίους εφαρμόζονται οι πολιτικές και οι αντιλήψεις των εργαζομένων για την εφαρμογή τους. Παρ' όλο που οι πρακτικές είναι το λιγότερο αφηρημένο επίπεδο στο σύστημα, αποτελούν τη θεμελιώδη βάση του, δεδομένου ότι η ανταπόκριση των εργαζομένων είναι αποτέλεσμα των πρακτικών που αναπτύσσονται. Κατά συνέπεια, ο τρόπος με τον οποίο διαχειρίζονται οι πρακτικές έχει λειτουργικό σκοπό για τους οργανισμούς καθώς θα οδηγήσει στη διαμόρφωση συγκεκριμένων αντιλήψεων και κρίσεων από μέρος των εργαζομένων, που με τη σειρά τους θα καθοδηγήσει τις αντιδράσεις και τις συμπεριφορές τους.

2.2 Δραστηριότητες διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού

2.2.1 Ανάλυση και περιγραφή θέσεων εργασίας

Για να έχει ικανοποιητική απόδοση ένας εργαζόμενος, οι δεξιότητες, οι ικανότητες και τα κίνητρά του για να εκτελέσει την εργασία πρέπει να ταιριάζουν με τις απαιτήσεις της εργασίας. Μια αναντιστοιχία μπορεί να οδηγήσει μεταξύ άλλων σε κακή απόδοση, απουσία, πρόθεση αποχώρησης από τον οργανισμό (Igwe et al., 2014). Αυτή η διαδικασία είναι γνωστή ως ανάλυση θέσεων εργασίας, όπου περιγράφονται οι εργασίες και οι απαιτήσεις αυτών εντός ενός οργανισμού (Itika, 2011), οδηγώντας στην περιγραφή της θέσης εργασίας.

Τα κύρια περιεχόμενα στην περιγραφή της θέσης εργασίας είναι ο σκοπός της εργασίας και τα καθήκοντα, όπως και οι ευθύνες της εργασίας (Itika, 2011). Η

περιγραφή της θέσης εργασίας, μαζί με τον ορισμό της δομής και της στρατηγικής της εταιρείας, πρέπει να αποτελούν τη βάση της πολιτικής του οργανισμού. Όπως κάθε άλλη διαδικασία, πρέπει να προγραμματιστεί τη στιγμή που ιδρύεται η εταιρεία και δεν εμφανίζεται μόνο σε στιγμές έκτακτης ανάγκης. Αυτό δεν σημαίνει ότι η περιγραφή της θέσης δεν μπορεί να αναθεωρηθεί όποτε είναι απαραίτητο. Ένα πρώτο συμπέρασμα των ανωτέρω είναι πως η περιγραφή της θέσης εργασίας πρέπει να σχεδιάζεται με τη συμβολή των διευθυντών και των διευθυντών, σε συνεργασία με το τμήμα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και πρέπει να περιλαμβάνει τα εξής: ακαδημαϊκή εκπαίδευση, επαγγελματική κατάρτιση, επαγγελματική εμπειρία και εγκάρσιες και ειδικές ικανότητες κατάλληλες για κάθε λειτουργία του οργανισμού. Αυτές οι ικανότητες πρέπει να οργανωθούν ανά επίπεδα, για να τυποποιηθούν οι προϋποθέσεις για την επιλογή και την πρόσληψη, να καθοδηγήσουν τη διαχείριση ταλέντων, σταδιοδρομίας και κατάρτισης, καθώς και την αξιολόγηση της απόδοσης. Οι εγκάρσιες ικανότητες είναι αυτές που προκύπτουν άμεσα από τις αξίες που υπερασπίζεται ο οργανισμός. Παραδείγματα αυτών των ικανοτήτων αποτελούν τα κάτωθι: δημιουργικότητα, νομιμότητα, ειλικρίνεια, ευελιξία, πολιτισμικός σχετικισμός, εστίαση στα αποτελέσματα και εστίαση στο μέλλον. Αυτό που θα κάνει πραγματικά τη διαφορά μεταξύ των οργανισμών είναι η προτεραιότητα που δίνουν σε κάθε ικανότητα. Σήμερα υπάρχει μια αυξανόμενη συνείδηση για την αξία του προσανατολισμού προς τα αποτελέσματα (Neves et al., 2012).

Συνολικά, επομένως, για να αναπτύξουν ένα σχέδιο ανθρώπινου δυναμικού, οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να γνωρίζουν τις εργασίες που χρειάζεται να εκτελέσει ο οργανισμός. Οργανώνουν πληροφορίες για μια δεδομένη εργασία εκτελώντας μια ανάλυση εργασίας για να προσδιορίσουν τα καθήκοντα, τις ευθύνες και τις δεξιότητες που συνεπάγεται, καθώς και τις γνώσεις και τις ικανότητες που απαιτούνται για την εκτέλεσή της. Οι διευθυντές χρησιμοποιούν επίσης τις πληροφορίες που συλλέγονται για την ανάλυση της εργασίας για να προετοιμάσουν την περιγραφή θέσης (η οποία απαριθμεί τα καθήκοντα και τις ευθύνες μιας θέσης) και την προδιαγραφή θέσης εργασίας (η οποία απαριθμεί τα προσόντα, δηλαδή τις δεξιότητες, γνώσεις και ικανότητες, που απαιτούνται για την εκτέλεση μίας εργασίας (Skripak, 2016).

2.2.2 Προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού

Μετά τον υπολογισμό της διαφοράς μεταξύ προσφοράς και μελλοντικής ζήτησης, οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να καταρτίσουν σχέδια για την επίτευξη ισορροπίας μεταξύ αυτών, κάτι που εμπίπτει στον προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού (Skripak, 2016). Ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού ορίζεται ως μία ποσοτική και ποιοτική διαδικασία διασφάλισης ότι ο οργανισμός έχει τους κατάλληλους ανθρώπους τη σωστή στιγμή (Itika, 2011), με αποτέλεσμα ο οργανισμός να σχεδιάζει και να εφαρμόζει πρωτοβουλίες για να αντιμετωπίσει τις ανάγκες του (Osibanjo&Adeniji, 2012). Ο προγραμματισμός ανθρώπινου δυναμικού είναι ζωτικής σημασίας για τη διασφάλιση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στον οργανισμό, δεδομένου ότι σχετίζεται με τα εξής: α) την εξασφάλιση κατάλληλων απασχολουμένων με τα αναγκαία προσόντα που τοποθετούνται σωστά στο σωστό χρονικό σημείο, β) τη διακράτηση υπαλλήλων εφαρμόζοντας διάφορες μεθόδους όπως σχεδιασμός διαδρομής σταδιοδρομίας, αμοιβές και παροχές, συμμετοχή σε επιχειρησιακές στρατηγικές, όπως η κατάρτιση, καλά συστήματα ανταμοιβής και σχέσεις εργαζομένων-εργοδοτών (Osibanjo&Adeniji, 2012). Στη βάση των ανωτέρω, επομένως, στο επίκεντρο του προγραμματισμού τίθενται τα εξής (Itika, 2011):

- α) να υπάρχουν οι σωστές δεξιότητες και θέσεις εργασίας τη σωστή στιγμή,
- β) πρόβλεψη των απαιτούμενων τύπων ανθρώπινων πόρων,
- γ) διασφάλιση ότι θα υπάρχουν διαθέσιμοι αντικαταστάτες και να υπάρχει ετοιμότητα ως προς τη συμπλήρωση κενών θέσεων,
- δ) διασφάλιση ότι οι πολιτικές πρόσληψης ανταποκρίνονται στον παρόντα και μελλοντικό αριθμό θέσεων εργασίας και προσόντων,
- ε) διασφάλιση της αποτελεσματικής αξιοποίησης των ανθρώπινων πόρων,
- στ) διευκόλυνση των διαδικασιών προσωπικού για τις τρέχουσες και μελλοντικές θέσεις εργασίας, π.χ. πρόσληψη, τοποθέτηση, εκπαίδευση, προγραμματισμός σταδιοδρομίας κ.λπ.

2.2.3 Επιλογή και στελέχωση του οργανισμού

Σε μεγάλο βαθμό, η οργανωσιακή αποτελεσματικότητα εξαρτάται από την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων. Χωρίς εργατικό δυναμικό υψηλής ποιότητας, ένας οργανισμός προορίζεται για μέτρια απόδοση. Για το λόγο αυτό, η πρόσληψη ανθρώπινου δυναμικού είναι μια κρίσιμη λειτουργία προσωπικού. Η πρόσληψη και η επιλογή ενός ποιοτικού εργατικού δυναμικού περιλαμβάνει ποικίλες δραστηριότητες προσωπικού, όπως ανάλυση στην αγορά εργασίας, μακροπρόθεσμο σχεδιασμό, συνεντεύξεις και δοκιμές (Igwe et al., 2014).

Πιο αναλυτικά, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, η περιγραφή θέσης εργασίας είναι το βασικό στοιχείο του ανθρώπινου δυναμικού, επομένως η επιλογή και η πρόσληψη θα λάβουν υπόψη την περιγραφή της θέσης εργασίας. Αρχικά, χωρίς να απαιτείται η παρέμβαση του προϊσταμένου του τμήματος που ζητά την περιγραφή θέσης, επιτρέπει τη δημιουργία της αγγελίας για την πρόσληψη ανθρώπινου δυναμικού και την προετοιμασία σεναρίου που θα καθοδηγήσει τη συνέντευξη και θα αξιολογήσει τις δεξιότητες του υποψηφίου σε σχέση με το επιθυμητό προφίλ. Μετά από αυτή τη φάση, ο υπεύθυνος καθοδηγεί τη διαδικασία πρόσληψης, τονίζοντας αρχικά τις βασικές δεξιότητες που σχετίζονται με την ακαδημαϊκή και επαγγελματική κατάρτιση και εργασιακή εμπειρία του υποψηφίου. Αυτή η δεύτερη φάση στοχεύει να αξιολογήσει με μεγαλύτερη λεπτομέρεια τις συγκεκριμένες «σκληρές» δεξιότητες του υποψηφίου, όπως και τις λεγόμενες «μαλακές» δεξιότητες, όπως η ενσυναίσθηση, το ομαδοσυνεργατικό πνεύμα, η κριτική ανάλυση (Neves et al., 2012). Σημαντικά ζητήματα πολιτικής τα οποία θα πρέπει να διασαφηνιστούν κατά τον προγραμματισμό των προσλήψεων και της επιλογής είναι η πρόσληψη μέσω εξωτερικών και / ή εσωτερικών πηγών, ζητήματα αμοιβών, εργαλεία αξιολόγησης και τελικής επιλογής των υποψηφίων, καθώς και ο βαθμός στον οποίο η εικόνα του οργανισμού θα πρέπει να απεικονίζεται σε διαφημίσεις επειδή αυτό θα επηρεάσει την ποιότητα των ατόμων που κάνουν αίτηση για μία θέση εργασίας και τελικά την πρόσληψη (Itika, 2011; Skripak, 2016).

2.2.4 Εκπαίδευση και επαγγελματική ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού

Η οργανωσιακή ανάπτυξη συνδέεται στενά με την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Όταν οι εργαζόμενοι αποτυγχάνουν να αναπτυχθούν στην εργασία τους, πιθανότατα θα προκύψουν στάσιμοι οργανισμοί. Ένα ισχυρό πρόγραμμα ανάπτυξης εργαζομένων δεν εγγυάται απαραίτητα την επιτυχία του οργανισμού, αλλά μπορεί να οδηγήσει σε επιτυχημένους, αναπτυσσόμενους οργανισμούς. Για πολλούς οργανισμούς, το επίκεντρο της διαδικασίας ανάπτυξης αποτελείται από δραστηριότητες εντός και εκτός εργασίας που διδάσκουν στους εργαζόμενους νέες δεξιότητες και ικανότητες. Επειδή οι σύγχρονοι διευθυντές αναγνωρίζουν τα οφέλη που προκύπτουν από τη διαδικασία κατάρτισης και ανάπτυξης, οι δαπάνες για την εκπαίδευση των εργαζομένων είναι πάντα υψηλές. Η άνοδος της εκπαίδευσης των εργαζομένων συνοδεύτηκε από αυξανόμενο επαγγελματισμό στον τομέα της κατάρτισης και απαίτηση για ικανούς, ποιοτικούς εκπαιδευτές (Igwe et al.,

2014). Επιπλέον στοιχεία τα οποία θα πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά τον σχεδιασμό προγραμμάτων εκπαίδευσης και κατάρτισης είναι ενδεικτικά τα εξής (Itika, 2011; Mathis&Jackson, 2011): οι εκπαιδευτικές ανάγκες των εργαζομένων, η ανάπτυξη της τεχνολογίας, το υφιστάμενο νομοθετικό πλαίσιο, η διαθέσιμη τεχνολογία, ο τρόπος χρηματοδότησης, ανάπτυξης, υλοποίησης και αξιολόγησης των προγραμμάτων.

2.2.5 Αξιολόγηση ανθρωπίνου δυναμικού

Η αξιολόγηση της απόδοσης πρέπει να έχει ως στόχο την προοπτική της βελτίωσης της ποιότητας της εργασίας, την υποκίνηση των εργαζομένων και την απόδοση του ίδιου του οργανισμού. Ο προσανατολισμός του επικεφαλής οδηγεί σε μεγαλύτερη ταύτιση και εμπλοκή του εργαζομένου με την αποστολή και τις αξίες του οργανισμού, δηλαδή εσωτερίκευση και εμπλοκή με την οργανωσιακή κουλτούρα . Αυτός ο προσανατολισμός θα πρέπει να ακολουθεί το μοντέλο των καταστάσεων, δηλαδή, πρέπει να είναι κατάλληλο για αναπτυξιακό επίπεδο σε σχέση με την απόδοση του εργαζομένου. Η αξιολόγηση θα πρέπει να είναι περιοδική, να έχει ανακοινωθεί σε όλα τα μέλη του οργανισμού και κυρίως να έχει καταστεί σαφές ότι ο στόχος της είναι η δημιουργία ικανοτήτων και η βελτίωση της απόδοσης. Άλλωστε, θα πρέπει να είναι ευαίσθητη σε σχέση με την απόδοση των εργαζομένων. Η μορφή αξιολόγησης της απόδοσης θα πρέπει να περιλαμβάνει: μια συντομευμένη διακριτική ευχέρεια των λειτουργιών (για αναθεώρηση), τα αποτελέσματα των επιτευχθέντων στόχων το προηγούμενο έτος, ειδικές δεξιότητες που απαιτούνται στα αντίστοιχα επίπεδα, οι προτεινόμενοι στόχοι για το επόμενο έτος, καθώς και το σχέδιο δράσης (κατάρτιση, κ.λπ.) για την ανάπτυξη των εργαζομένων, ως εισροή για εκπαίδευση, διαχείριση ταλέντων και καριέρας (Osibanjo&Adeniji, 2012; Neves et al., 2012; Skripak, 2016).

Με βάση τα προαναφερθέντα, γίνεται κατανοητό ότι η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων σχετίζεται με την εκπαίδευσή τους, όπως αναφέρθηκε παραπάνω υπό το πρίσμα του σχεδιασμού και της υλοποίησης εκπαιδευτικών προγραμμάτων, καθώς και με τη διαχείριση ταλέντων και καριέρας, όπως σημειώνουν οι Neves et al. (2012). Σύμφωνα και με τους Igwe et al. (2014), κατά τη διάρκεια μιας διαδικασίας αξιολόγησης, οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τυχόν ελλείψεις απόδοσης που μπορεί να έχουν και ενημερώνονται για το τι πρέπει να κάνουν για να βελτιωθούν. Πιο αναλυτικά:

α) Διαχείριση εκπαίδευσης / κατάρτισης: Η έρευνα των αναγκών κατάρτισης μπορεί να προκύψει από τα κενά δεξιοτήτων, τις ανάγκες ενημέρωσης του οργανισμού και ενημέρωσης των δεξιοτήτων του εργαζομένου (που μπορεί να προκύψουν από την αξιολόγηση της απόδοσης ή/και τα προγράμματα ανάπτυξης). Η εκπαίδευση των εργαζομένων σε έναν οργανισμό θα πρέπει να θεωρείται ως επένδυση. Η παροχή κατάρτισης στους εργαζομένους μόνο και μόνο επειδή απαιτεί η εργατική νομοθεσία είναι σπατάλη πόρων (χρόνου, οικονομικών, κ.λπ.) πέρα από την οποία δημιουργεί κίνητρα στους εργαζόμενους που λαμβάνουν εκπαίδευση σε τεχνικό ανθρώπινο δυναμικό και στους ίδιους τους εκπαιδευτές. Η κατάρτιση είναι αναγκαία λόγω της συνάφειάς της και της απόδοσης της επένδυσης σε όλα τα επίπεδα. Τα σχέδια κατάρτισης θα πρέπει να αναπτύσσονται λαμβάνοντας υπόψη τις διαοργανωτικές δεξιότητες, τις διατμηματικές ικανότητες και δεξιότητες που είναι συγκεκριμένες για κάθε μεμονωμένο εργαζόμενο (Neves et al., 2012).

β) Διαχείριση ταλέντων: Η διαχείριση ταλέντων αναφέρεται σε δύο διαστάσεις: στην πρόσληψη ταλαντούχων εργαζομένων και στη διακράτηση και περαιτέρω ανάπτυξη αυτών των ταλέντων. Αυτό σχετίζεται άμεσα με τις θεωρίες των κινήτρων και της ηγεσίας. Η διαχείριση ταλέντων εντός του οργανισμού πρέπει να προκύπτει από μια κοινή εργασία μεταξύ του επικεφαλής του τμήματος στο οποίο αναφέρεται ο υπάλληλος και του προσωπικού του τμήματος διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, αλλά και να υποστηρίζεται με την εφαρμογή των κατάλληλων μεθόδων υποκίνησης. Η ανάπτυξη ταλέντων συνδέεται και με την αξιολόγηση των εργαζομένων. Η κρίσιμη σημασία στη διαχείριση ταλέντων είναι ότι αυτή η ίδια διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης στο τέλος του έτους αναφέρεται στη δυνατότητα του εργαζομένου να μετατεθεί σε άλλα καθήκοντα / θέσεις εργασίας. Η διαχείριση ταλέντων μπορεί επίσης να κινητοποιηθεί για να καλύψει μια ιδιαίτερη ανάγκη του οργανισμού δημιουργώντας ένα συγκεκριμένο και εντατικό πρόγραμμα, με πολύ στενή παρακολούθηση (mentoring), με σκοπό την ανάπτυξη των δεξιοτήτων που απαιτούνται για την προβλεπόμενη λειτουργία. Τέλος, η διαχείριση ταλέντων σχετίζεται και με την κινητικότητα στον χώρο εργασίας. Για παράδειγμα, μπορεί να δοθεί η ευκαιρία να φέρουν αυτά τα άτομα σε επαφή με άλλους οργανισμούς σε άλλες καταστάσεις (εναλλαγή εργασίας) για να εμπλουτίζουν συνεχώς τις γνώσεις και τις δεξιότητές τους, με ιδιαίτερη έμφαση σε στοχευμένες δεξιότητες για αλλαγή και προορατικότητα ατόμων και οργανισμών (Neves et al., 2012; Skripak, 2016).

γ) Διαχείριση καριέρας: Η διαχείριση σταδιοδρομίας συνδέεται στενά με τα στοιχεία της διαχείρισης δεξιοτήτων που συζητήθηκαν προηγουμένως. Η διαχείριση σταδιοδρομίας έχει ως κύριο στόχο την πρόβλεψη των αναγκών συγκεκριμένου ανθρώπινου δυναμικού για τον οργανισμό μέσω της επιλογής μιας δεξαμενής δυνητικών υπαλλήλων. Αυτό σε συνδυασμό με την πρόβλεψη των αναγκών ταλέντων σε οργανισμούς μπορεί να μετριάσει τη σπατάλη ταλέντων, τη δέσμευση και τη μείωση της διαρροής εργαζομένων σε άλλους οργανισμούς. Η ομάδα δυνητικών υπαλλήλων είναι μια ομάδα εργαζομένων που προσδιορίζονται κατά την αξιολόγηση της απόδοσης ή άλλων περιστάσεων, από τη διοίκηση ή την ομάδα του τμήματος διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, με βάση προκαθορισμένα αντικειμενικά κριτήρια ή άλλα στοιχεία. Αυτοί οι πιθανοί υπάλληλοι προορίζονται να αναλάβουν νέες ευθύνες στον οργανισμό. Το επίκεντρο αυτής της διαδικασίας είναι να υποβληθούν οι μελλοντικοί ηγέτες σε μια σειρά από τεστ και δραστηριότητες που δίνουν έμφαση στις δεξιότητες που έχουν ήδη αποκτηθεί, καθώς και στον εντοπισμό ευκαιριών για ανάπτυξη των δεξιοτήτων που απαιτούνται. Παραδείγματα συγκεκριμένων δραστηριοτήτων που πραγματοποιούνται είναι: προσομοιώσεις (σε διαπραγμάτευση, διαμεσολάβηση, επίδραση πόρων, συναντήσεις στρατηγικού σχεδιασμού), παρουσιάσεις, διαπροσωπικές σχέσεις, μεταξύ άλλων, οι οποίες μπορούν να συμπληρωθούν με συνεντεύξεις (Osibanjo&Adeniji, 2012; Neves et al., 2012).

2.2.6 Συστήματα ανταμοιβών ανθρώπινου δυναμικού

Τα συστήματα ανταμοιβών μπορούν να περιλαμβάνουν χρηματικά ή μη χρηματικά στοιχεία, τα οποία αποδίδονται στους εργαζομένους ως αναγνώρισης της προσπάθειάς τους, αλλά και ως ένα μέσο περαιτέρω υποκίνησης αυτών (Skripak, 2016). Η παροχή αμοιβών μπορεί να βοηθήσει τον οργανισμό στα εξής (Itika, 2011): α) στην πρόσληψη καλύτερων (ταλέντα) και περισσότερων εργαζομένων που ανταποκρίνονται διαμέσου των γνώσεων, ικανοτήτων και δεξιοτήτων τους στις απαιτήσεις του οργανισμού, β) στη μείωση / αποφυγή συγκρούσεων μεταξύ των εργαζομένων / συνδικαλιστικών οργανώσεων και της διοίκησης.

2.2.7 Διαχείριση σχέσεων με το ανθρώπινο δυναμικό

Τα εργατικά συνδικάτα ασκούν ισχυρή δύναμη στους εργαζομένους και επηρεάζουν τις πολιτικές και τα προγράμματα προσωπικού για τους υπαλλήλους των συνδικάτων. Επειδή η συμμετοχή του συνδικάτου στη λήψη αποφάσεων προσωπικού μπορεί να

έχει μεγάλο αντίκτυπο στην οικονομική κατάσταση της επιχείρησης, οι διευθυντές πρέπει να κατανοήσουν τις φιλοσοφίες και τον στόχο ενός συνδικάτου και να διερευνήσουν τρόπους με τους οποίους μπορεί να επιτευχθεί μια σχέση συνεργασίας και όχι αντιπαλότητας. Πολλά προβλήματα προσωπικού είναι δαπανηρά και εμποδίζουν το ποσοστό παραγωγικότητας του οργανισμού. Οι σύγχρονοι διαχειριστές προσωπικού πρέπει να δημιουργήσουν στρατηγικές για την επίλυση αυτών των προβλημάτων (Igwe et al., 2014).

2.3 Η διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού σε περιόδους κρίσεων

Τα συστήματα διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού μπορούν να ταξινομηθούν σύμφωνα με την αρχιτεκτονική γύρω από την οποία σχεδιάζονται. Αυτό μπορεί να είναι από πλευράς κόστους συναλλαγής ή χρηστικής προοπτικής ή από άποψη πόρων και δυνατοτήτων. Στη βάση της πρώτης κατηγορίας, οι εταιρείες έχουν ένα σύστημα αξιών, εστιασμένο στην αποτελεσματικότητα, το οποίο καθοδηγεί τις ενέργειές τους σε περιβάλλοντα κρίσης να κινητοποιηθούν για να αναζητήσουν οργανωσιακή ευελιξία και να προσπαθήσουν να μειώσουν το κόστος, προκειμένου να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά την κρίση. Στη βάση της δεύτερης κατηγορίας αναγνωρίζεται ότι το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί τη βάση για την ανάπτυξη και την ανανέωση της ανταγωνιστικότητας και θα επιτρέψει την επίτευξη βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με την πάροδο του χρόνου, επομένως το σύστημα διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού πρέπει να σχεδιαστεί με γνώμονα την προστασία και τη στρατηγική αναδιάρθρωση των βασικών ικανοτήτων. Αυτό οδηγεί στην αναγνώριση του γεγονότος ότι, ανάλογα με την αρχιτεκτονική του συστήματος, οι οργανισμοί έχουν προκαθορισμένες πολιτικές που κινητοποιούν πρακτικές σε περιόδους κρίσης. Στη βάση της τρίτης κατηγορίας τα συστήματα διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού προσπαθούν να διατηρήσουν και να ανανεώσουν τις στρατηγικές ικανότητες που έχουν κεφαλαιοποιηθεί στον οργανισμό και οι οποίες παραμένουν σπάνιες, αμίμητες και αναντικατάστατες και παράλληλα να δημιουργήσουν νέες στρατηγικές δυνατότητες που θα τους επιτρέψουν να προσαρμοστούν σε ταραχώδη περιβάλλοντα (Lepak & Snell, 1999; Arthur & Boyles, 2007).

Έτσι, τα συστήματα διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού μπορούν να επανεξεταστούν και να βελτιωθούν, προκειμένου το ανθρώπινο ταλέντο να γίνει ικανό και να

παρακινηθεί για την ευέλικτη αναδιάρθρωση της στρατηγικής του οργανισμού, κατά τη διάρκεια και μετά την κρίση. Από την άλλη πλευρά, η επένδυση και η προσπάθεια στο σύστημα διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού μπορεί να μειωθεί λόγω των επιπτώσεων μίας κρίσης σε έναν οργανισμό. Πάντως, σε κάθε περίπτωση οι οργανισμοί επανασχεδιάζουν το σύστημα διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού ούτως ώστε να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά της κρίση που έχει εμφανιστεί. Αυτός είναι ο λόγος που το σύστημα διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού αναλαμβάνει έναν πολύ πιο στρατηγικό ρόλο όταν οι οργανισμοί αντιμετωπίζουν συνθήκες κρίσης, τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον τους.

Στην κρίση που προκλήθηκε από την πανδημία Covid-19, ορισμένα χαρακτηριστικά πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά την ανάλυση της διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού, σύμφωνα με τα όσα επισημαίνουν οι Calderon, Osorio-Londoño και Serna-Gómez (2021) και οι Caligiuri et al. (2020). Πρώτον, πρόκειται για μια παγκόσμια κατάσταση που επηρεάζει οργανισμούς σε όλο τον κόσμο και η οποία επηρεάζει όχι μόνο την οικονομική αλλά και την ανθρώπινη πλευρά των οργανισμών. Επιπλέον, συνεπάγεται έναν συνολικό μετασχηματισμό της εργασίας, επειδή έχει επιπτώσεις στον σχεδιασμό της εργασίας, στις δεξιότητες του εργατικού δυναμικού, στην ευημερία των εργαζομένων και στον εργασιακό χώρο. Δεύτερον, εξαιτίας της αναστολής λειτουργίας αρκετών επιχειρήσεων έχουν επέλθει αλλαγές σε επίπεδο και μοτίβο καταναλωτικής ζήτησης για προϊόντα και υπηρεσίες και στη λειτουργία των περισσότερων οικονομικών δραστηριοτήτων. Και οι δύο πτυχές έχουν δημιουργήσει έναν φαύλο κύκλο στις οικονομίες, ο οποίος έχει κινητοποιηθεί από το σοκ προσφοράς και ζήτησης. Υπό αυτή την έννοια, η κρίση ορίζεται ως ένα ολικό ή μερικό ανατρεπτικό γεγονός, το οποίο επηρεάζει την αξία της εταιρείας, καθώς και την ικανότητά της να λειτουργεί και να ανταγωνίζεται στην αγορά. Τρίτον, αυτή η κρίση μπορεί να συμβεί μέσω ενός εξωτερικού φαινομένου, εντελώς πέρα από τον έλεγχο της εταιρείας, το οποίο τον επηρεάζει συνολικά, συμπεριλαμβανομένης της επιβιώσής του, της ικανότητας ανταγωνισμού και της ανθεκτικότητας του. Μεταξύ των πτυχών που βρίσκονται στο επίκεντρο της κρίσης είναι οι οργανωσιακές πεποιθήσεις και η κουλτούρα. Σε περιόδους κρίσης επομένως οι αλλαγές θα πρέπει να κινηθούν προς μια κουλτούρα ευαίσθητη στη διαχείριση κρίσεων και στους επιχειρηματικούς μετασχηματισμούς που αυτή απαιτεί. Επιπλέον, είναι απαραίτητο να διασφαλιστεί ότι οι αποφάσεις και οι συμπεριφορές που υιοθετούνται δεν

επηρεάζουν τις μελλοντικές αρχές και αξίες, οι οποίες χρειάζονται χρόνια για να οικοδομηθούν στους οργανισμούς. Αυτό συνεπάγεται ότι η συνοχή πρέπει να είναι εγγυημένη στο σύστημα HRM, μεταξύ των αξιών, των κανόνων, των πολιτικών, των στρατηγικών και των πρακτικών. Οι εταιρείες που λαμβάνουν αποφάσεις σύμφωνα με το σκοπό και τις αξίες τους, ενόψει μιας κρίσης αυξάνουν την εμπιστοσύνη και μειώνουν την αβεβαιότητα μεταξύ των ενδιαφερομένων τους, ειδικά μεταξύ των εργαζομένων τους

2.4 Νέες τάσεις και προκλήσεις στη διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού

Τα τρέχοντα προβλήματα και ζητήματα έχουν δημιουργήσει μια νέα εποχή στη διαχείριση προσωπικού που χαρακτηρίζεται και από σημαντικές προκλήσεις, όπως είναι το νέο σύνολο προσόντων, οι παραγωγικές βελτιώσεις, η ποιότητα της εργασιακής ζωής, η ασφάλεια και η υγεία, οι ίσες ευκαιρίες απασχόλησης και η αύξηση της χρήσης του υπολογιστή. Πιο αναλυτικά, οι νέες τάσεις και προκλήσεις στη διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού σχετίζονται με τα εξής προβλήματα, όπως υποστηρίζουν οι Igwe et al. (2014).

1) Παραγωγική βελτίωση: υπάρχει σημαντική απόκλιση μεταξύ των χωρών όσον αφορά στη συνολική παραγωγή. Για παράδειγμα, ενώ η παραγωγικότητα ανά ώρα εργασίας παρέμεινε σταθερή στις Ηνωμένες Πολιτείες, έχει αυξηθεί τα τελευταία χρόνια σε άλλες χώρες, όπως η Ιαπωνία και η Κίνα. Η κρίση στην παραγωγικότητα προέκυψε για διάφορους λόγους: κακές σχέσεις διαχείρισης της εργασίας και συχνά εχθρικές σχέσεις μεταξύ επιχειρήσεων και κυβέρνησης, παρωχημένες εγκαταστάσεις και εξοπλισμός και έλλειψη κεφαλαίων για τον εκσυγχρονισμό των εγκαταστάσεων. Επιπλέον, η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού αναγνωρίζεται όλο και περισσότερο ότι έχει σημαντική επίδραση στην ανεργία και την παραγωγικότητα. Πολλές εταιρείες αναφέρουν ότι η εφαρμογή σύγχρονων πρακτικών διαχείρισης προσωπικού έχει οδηγήσει σε μεγαλύτερη απόδοση και βελτιωμένη ποιότητα. Αυτό σημαίνει ότι ο ρόλος του προσωπικού στη βελτίωση της παραγωγικότητας θα πρέπει να αυξηθεί τα επόμενα χρόνια.

2) Ποιότητα εργασίας: ζώη Η ποιότητα της εργασιακής ζωής αναφέρεται στον βαθμό στον οποίο οι προσωπικές ανάγκες των εργαζομένων καλύπτονται μέσω της εργασίας

τους. Η ποιότητα της επαγγελματικής ζωής ενός ατόμου βελτιώνεται καθώς η εργασία του ικανοποιεί όλο και περισσότερες προσωπικές ανάγκες, όπως ασφάλεια και αυτοεκτίμηση. Πολλοί οργανισμοί θεωρούν ότι η παροχή καλής ποιότητας επαγγελματικής ζωής στους εργαζομένους είναι μια κοινωνική και ηθική ευθύνη που πρέπει να φέρει κάθε επιχείρηση. Επιπλέον, υπάρχουν εμπειρικά στοιχεία που καταδεικνύουν ότι η βελτίωση της ποιότητας της επαγγελματικής ζωής επηρεάζει ευνοϊκά την απόδοση του οργανισμού.

3) Ασφάλεια και υγεία: Η δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος που ελαχιστοποιεί την πιθανότητα ατυχήματος ή τραυματισμού αποτελεί στόχο τόσο των προσωπικών ειδικών όσο και των διευθυντών λειτουργίας. Στον σύγχρονο χώρο εργασίας, ορισμένα ζητήματα ασφάλειας και υγείας έχουν αποδειχθεί δύσκολο να επιλυθούν τόσο στη βιομηχανία παραγωγής, όσο και στη βιομηχανία υπηρεσιών. Πρώτον, υπάρχουν ενδείξεις ότι ορισμένα περιβάλλοντα εργασίας ευθύνονται για καρκίνο, στειρότητα, πνευμονική νόσο και άλλες ασθένειες. Σε αντίθεση με τα επαγγελματικά τραύματα ενός ατυχήματος ή τραυματισμού, ορισμένες ασθένειες είναι δύσκολο να εντοπιστούν. Όλο και περισσότερο, ο χώρος εργασίας χαρακτηρίζεται ως επικίνδυνος για τη μακροπρόθεσμη υγεία των εργαζομένων. Δεύτερον, το εργασιακό άγχος μπορεί να είναι εξίσου επικίνδυνο με έναν μη ασφαλή χώρο εργασίας, σε αντίθεση με τα ατυχήματα και τους τραυματισμούς που αφορούν συγκεκριμένους κλάδους (π.χ. τις κατασκευές, τη μεταποίηση, τα ορυχεία). Το ακραίο άγχος μπορεί να οδηγήσει σε σημαντικά σωματικά και ψυχολογικά συμπτώματα. Τρίτον, πολλοί εργαζόμενοι υποφέρουν από κάποια μορφή χημικής εξάρτησης (π.χ. αλκοόλ). Είναι χαρακτηριστικό ότι ένας αυξανόμενος αριθμός εταιρειών εφαρμόζουν προγράμματα βοήθειας εργαζομένων.

4) Ίσες ευκαιρίες απασχόλησης: Η δημιουργία ενός περιβάλλοντος στο οποίο η ίση απασχόληση είναι πραγματικότητα αποτελεί μια από τις πιο σημαντικές προκλήσεις του τμήματος διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού. Οι ίσες ευκαιρίες απασχόλησης αφορούν τόσο τα δύο φύλα, όσο και άτομα με διαφορετικό σεξουαλικό προσανατολισμό, εθνικότητα και πολιτισμικό υπόβαθρο.

5) Αυξημένη χρήση υπολογιστή: Λίγοι οργανισμοί εφάρμοσαν την τεχνολογία των υπολογιστών με τρόπους που ουσιαστικά βελτίωσαν τη διαδικασία λήψης αποφάσεων προσωπικού, αλλά με την εμφάνιση επιτραπέζιων υπολογιστών,

μικροϋπολογιστών και μιας σειράς προσωπικού, σχετικών πακέτων λογισμικού στις αρχές της δεκαετίας του 1980, η χρήση των υπολογιστών στο τμήμα προσωπικού έχει αυξηθεί σημαντικά . Τα πλεονεκτήματα είναι η ταχύτητα, η ευελιξία και η δυνατότητα on-line εργασίας. Με τη βοήθεια υπολογιστών, ένας διευθυντής μπορεί να ανακτήσει γρήγορα έναν τεράστιο όγκο πληροφοριών σχετικά με την κατάσταση εργασίας ενός υπαλλήλου ή μια δραστηριότητα προσωπικού, το απόθεμα δεξιοτήτων. Οι διευθυντές και οι διαχειριστές προσωπικού μπορούν να χρησιμοποιούν υπολογιστές σε μια ποικιλία λειτουργιών και δραστηριοτήτων, όπως το σύστημα μισθοδοσίας, αξιολογήσεις απόδοσης και απογραφή δεξιοτήτων.

Εκτός των παραπάνω, οι τεχνολογικές, κοινωνικοοικονομικές, γεωπολιτικές και δημογραφικές εξελίξεις και οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ τους θα δημιουργήσουν νέες κατηγορίες θέσεων εργασίας και επαγγελμάτων, ενώ θα μετατοπίσουν μερικώς ή εν μέρει άλλες (WorldEconomicForum, 2016). Δημογραφικές και κοινωνικές - οικονομικές αλλαγές (Πίνακας 2.1) καθώς και τεχνολογικές αλλαγές (Πίνακας 2.2) αναμένεται να έχουν ισχυρή επίδραση στα επιχειρηματικά μοντέλα και τις οργανωτικές δομές με την τεχνολογική αλλαγή.

Πίνακας 2.1 Δημογραφικοί και κοινωνικο-οικονομικοί παράγοντες αλλαγών

Παράγοντας	Περιγραφή
Αλλαγή περιβάλλοντος εργασίας και ευέλικτες εργασιακές ρυθμίσεις	Οι νέες τεχνολογίες επιτρέπουν καινοτομίες στο χώρο εργασίας, όπως απομακρυσμένη εργασία, χώρους συνεργασίας και τηλεδιάσκεψη. Οι οργανισμοί είναι πιθανό να έχουν μια ολοένα μικρότερη ομάδα βασικών υπαλλήλων πλήρους απασχόλησης για σταθερές λειτουργίες, υποστηριζόμενες από συναδέλφους σε άλλες χώρες και εξωτερικούς συμβούλους και εργολάβους για συγκεκριμένα έργα
Ανοδος της μεσαίας τάξης στις αναδυόμενες αγορές	Το παγκόσμιο οικονομικό κέντρο βάρους στρέφεται προς τον αναδυόμενο κόσμο. Μέχρι το 2030, η Ασία αναμένεται να αντιπροσωπεύει το 66% της παγκόσμιας μεσαίας τάξης και το 59% της καταναλωτικής μεσαίας τάξης
Κλιματική αλλαγή, περιορισμοί φυσικών πόρων και μετάβαση σε μια πιο πράσινη οικονομία	Η κλιματική αλλαγή είναι ο κύριος μοχλός της καινοτομίας, καθώς οι οργανισμοί αναζητούν μέτρα για τον μετριασμό ή την προσαρμογή στις επιπτώσεις της. Ωστόσο, καθώς η παγκόσμια οικονομική ανάπτυξη συνεχίζει να οδηγεί στη ζήτηση φυσικών πόρων και πρώτων υλών, η υπερβολική εκμετάλλευση συνεπάγεται υψηλότερο κόστος εξόρυξης και υποβάθμιση των οικοσυστημάτων
Αυξανόμενη γεωπολιτική αστάθεια	Το γεωπολιτικό τοπίο αλλάζει συνεχώς, με εκτεταμένες επιπτώσεις στο παγκόσμιο εμπόριο και την κινητικότητα των ταλέντων, απαιτώντας από βιομηχανίες όπως το πετρέλαιο και το φυσικό αέριο ή η αεροπορία και ο τουρισμός να αντιδράσουν και να προσαρμοστούν γρηγορότερα από ποτέ
Νέοι καταναλωτές ανησυχούν για ζητήματα δεοντολογίας και απορρήτου	Σε πολλές οικονομίες οι καταναλωτές ανησυχούν όλο και περισσότερο για μια σειρά θεμάτων που σχετίζονται με: αποτύπωμα άνθρακα, επιπτώσεις στο περιβάλλον, ασφάλεια των τροφίμων, πρότυπα εργασίας, ηθικό εμπόριο. Επιπλέον, οι χρήστες του Διαδικτύου συνειδητοποιούν όλο και περισσότερο θέματα σχετικά με την ασφάλεια δεδομένων και το διαδικτυακό απόρρητο

<p>Κοινωνίες μακροζωίας και γήρανσης</p>	<p>Κατά την επόμενη δεκαετία, οι προηγμένες οικονομίες θα κληθούν να αντιμετωπίσουν τις επιπτώσεις της γήρανσης του πληθυσμού. Όλο και περισσότερο, οι άνθρωποι θα εργάζονται μετά την ηλικία των 65 ετών για να εξασφαλίσουν επαρκείς πόρους για συνταξιοδότηση. Ταυτόχρονα, η εξυπηρέτηση των αναγκών μιας ηλικιωμένης κοινωνίας θα δημιουργήσει ευκαιρίες για νέα προϊόντα, υπηρεσίες και επιχειρηματικά μοντέλα</p>
<p>Νέα δημογραφικά στοιχεία σε αναδυόμενες αγορές</p>	<p>Μεγάλο μέρος του αναπτυσσόμενου κόσμου αντιμετωπίζει ταχεία αύξηση του πληθυσμού και αντιμετωπίζει μια πολύ διαφορετική δημογραφική πρόκληση από τις προηγμένες οικονομίες: επινόηση κατάλληλων συστημάτων εκπαίδευσης και κατάρτισης για την προετοιμασία ενός συντριπτικά νέου πληθυσμού για τον χώρο εργασίας. Τα αναδυόμενα έθνη συνεχίζουν να αναβαθμίζουν την κλίμακα των δεξιοτήτων και να βελτιώνουν την πρόσβαση στην εκπαίδευση υψηλής ποιότητας, συμβάλλοντας στη δραματική αύξηση του αριθμού των ατόμων με υψηλό εκπαιδευτικό επίπεδο και στη μετατόπιση της παγκόσμιας κατανομής ταλέντων</p>
<p>Αυξανόμενες φιλοδοξίες των γυναικών και οικονομική δύναμη</p>	<p>Οι γυναίκες έχουν σημειώσει σημαντικά οφέλη στη συμμετοχή στο εργατικό δυναμικό και στην εκπαίδευση, με αποτέλεσμα έναν ολοένα και σημαντικότερο ρόλο στην οικονομία, τόσο ως καταναλωτές όσο και ως εργαζόμενοι. Ως αγορά, οι γυναίκες θα αντιπροσωπεύουν πέντε τρισεκατομμύρια δολάρια επιπλέον καταναλωτικές δαπάνες και περισσότερα από τα δύο τρίτα του παγκόσμιου διαθέσιμου εισοδήματος κατά την επόμενη δεκαετία</p>
<p>Ταχεία αστικοποίηση</p>	<p>Ο παγκόσμιος αστικός πληθυσμός αναμένεται να διπλασιαστεί μεταξύ 2010 και 2050, από 2,6 δισεκατομμύρια σε 5,2 δισεκατομμύρια. Αυτός ο γρήγορος και πρωτοφανής ρυθμός αστικοποίησης, ειδικά σε αγορές όπως η Κίνα και η Υποσαχάρια Αφρική, φέρνει πολλές ευκαιρίες, καθώς και προκλήσεις</p>

Πηγή: World Economic Forum, 2016, σελ. 6

Πίνακας 2.2 Τεχνολογικοί παράγοντες αλλαγών

Παράγοντας	Περιγραφή
Κινητή τεχνολογία Διαδικτύου και υπολογιστικό νέφος	Το κινητό Διαδίκτυο έχει εφαρμογές σε επιχειρήσεις και δημόσιους τομείς, επιτρέποντας πιο αποτελεσματική παροχή υπηρεσιών και ευκαιρίες για αύξηση της παραγωγικότητας του εργατικού δυναμικού. Με την τεχνολογία υπολογιστικού νέφους, οι εφαρμογές μπορούν να παραδοθούν με ελάχιστο ή καθόλου τοπικό λογισμικό ή ισχύ επεξεργασίας, επιτρέποντας την ταχεία εξάπλωση μοντέλων υπηρεσιών που βασίζονται στο Διαδίκτυο
Πρόοδος στην υπολογιστική ισχύ και μεγάλα δεδομένα	Η πραγματοποίηση του πλήρους δυναμικού των τεχνολογικών εξελίξεων θα απαιτήσει τη δημιουργία συστημάτων και δυνατοτήτων για να κατανοηθεί η άνευ προηγουμένου διάχυση δεδομένων που θα δημιουργήσουν αυτές οι καινοτομίες
Νέες τεχνολογίες και πηγές ενέργειας	Οι νέες ενεργειακές πηγές και τεχνολογίες, όπως οι ανανεώσιμες πηγές ενέργειας και η υδραυλική θραύση (fracking), μετασχηματίζουν το παγκόσμιο ενεργειακό τοπίο και διαταράσσουν τους ισχυρούς παίκτες, όσο και οι παρελθούσες κρίσεις τιμών του πετρελαίου, με βαθιές και περίπλοκες γεωπολιτικές και περιβαλλοντικές επιπτώσεις
Διαδίκτυο των Πραγμάτων	Η χρήση απομακρυσμένων αισθητήρων, επικοινωνιών και επεξεργαστικής ισχύος σε βιομηχανικό εξοπλισμό και καθημερινά αντικείμενα θα απελευθερώσει ένα τεράστιο όγκο δεδομένων και παρέχει την ευκαιρία δημιουργίας μοτίβων και συστημάτων σχεδίασης σε πρωτοφανή κλίμακα
Crowdsourcing, κοινότητα οικονομίας και πλατφόρμες peer-to-peer	Με πλατφόρμες peer-to-peer, εταιρείες και άτομα μπορούν να κάνουν πράγματα που προηγουμένως απαιτούσαν μεγάλης κλίμακας οργανισμούς. Σε ορισμένες περιπτώσεις, το ταλέντο και οι πόροι με τους οποίους μπορούν να συνδεθούν οι εταιρείες, μέσω δραστηριοτήτων όπως το crowdsourcing, μπορεί να γίνουν πιο σημαντικοί από τους εσωτερικούς πόρους που διαθέτουν
Προηγμένη ρομποτική και αυτόνομη	Τα προηγμένα ρομπότ με βελτιωμένες αισθήσεις, επιδεξιότητα και ευφυΐα μπορούν να είναι πιο πρακτικά από την

<p>μεταφορά</p>	<p>ανθρώπινη εργασία στη μεταποίηση, καθώς και σε έναν αυξανόμενο αριθμό εργασιών συντήρησης. Επιπλέον, είναι πλέον δυνατό να δημιουργηθούν αυτοκίνητα, φορτηγά, αεροσκάφη και σκάφη που είναι πλήρως ή εν μέρει αυτόνομα, τα οποία θα μπορούσαν να φέρουν επανάσταση στις μεταφορές, εάν το επιτρέπουν οι κανονισμοί, ήδη από το 2020</p>
<p>Τεχνητή νοημοσύνη και μηχανική μάθηση</p>	<p>Οι εξελίξεις στην τεχνητή νοημοσύνη, τη μηχανική μάθηση και τις φυσικές διεπαφές χρήστη (π.χ. αναγνώριση φωνής) καθιστούν δυνατή την αυτοματοποίηση εργασιών γνώσης-εργαζομένου που από καιρό θεωρούνται αδύνατες ή ανέφικτες για την εκτέλεση από μέρους των μηχανών</p>
<p>Προηγμένη κατασκευή και εκτύπωση 3D</p>	<p>Μια σειρά τεχνολογικών εξελίξεων στην τεχνολογία κατασκευής υπόσχεται ένα νέο κύμα παραγωγικότητας. Για παράδειγμα, η τρισδιάστατη εκτύπωση (κατασκευή αντικειμένων στρώμα-προς-στρώμα από ένα ψηφιακό κύριο σχέδιο) επιτρέπει την παραγωγή κατ' απαίτηση, η οποία έχει εκτεταμένες επιπτώσεις στις παγκόσμιες αλυσίδες εφοδιασμού και στα δίκτυα παραγωγής</p>
<p>Προηγμένα υλικά, βιοτεχνολογία και γονιδιωματική</p>	<p>Οι τεχνολογικές εξελίξεις στα υλικά και στις βιοεπιστήμες έχουν πολλές καινοτόμες βιομηχανικές εφαρμογές. Οι πρόσφατες ανακαλύψεις στη γενετική θα μπορούσαν να έχουν βαθιές επιπτώσεις στην ιατρική και τη γεωργία. Παρομοίως, η κατασκευή συνθετικών μορίων μέσω της βιολογικής επεξεργασίας θα είναι κρίσιμη για φαρμακευτικά προϊόντα, πλαστικά και πολυμερή, βιοκαύσιμα και άλλα νέα υλικά και βιομηχανικές διεργασίες</p>

Πηγή: World Economic Forum, 2016, σελ. 7

Οι Man και Man (2019) αναφέρονται στις ευέλικτες και νέες μορφές απασχόλησης, την εμφάνιση νέων μορφών εργασίας χωρίς την απαραίτητη φυσική παρουσία των εργαζομένων σε χώρους γραφείων, καθώς και την αλλαγή στις εργασιακές σχέσεις. Πιο αναλυτικά:

1) Ευελιξία εργαζομένων: Προκειμένου να αυξηθεί η απασχολησιμότητα, οι υφιστάμενοι και οι μελλοντικοί εργαζόμενοι πρέπει να είναι ευέλικτοι όσον αφορά τις ρυθμίσεις εργασίας και να είναι ευέλικτοι με τον τρόπο που αντιλαμβάνονται την εργασία. Οι ρυθμίσεις εργασίας, σε πολλές χώρες, έχουν μετασηματιστεί όσον αφορά τον χρόνο εργασίας και τους εγγυημένους μισθούς. Οι κανονικές ώρες λειτουργίας μειώνονται και εμφανίζονται μη τυποποιημένες φόρμες εργασίας. Υπάρχουν ακόμη και ρυθμίσεις εργασίας μεταξύ εργαζομένων και εργοδοτών, όπου οι εργοδότες δεν εγγυώνται χρόνο και καθήκοντα εργασία. Αυτός ο τύπος ονομάζεται 'συμβόλαιο μηδενικών ωρών'. Άλλες μορφές μη τυποποιημένων ρυθμίσεων μπορεί να επιτρέπουν σε έναν εργαζόμενο να προσληφθεί από μια ομάδα εργοδοτών ή να επιτρέψει σε έναν μόνο εργοδότη να προσλάβει δύο ή περισσότερους εργαζομένους για να καλύψει μια πλήρους απασχόλησης. Ταυτόχρονα, με την ανάπτυξη εναλλακτικών μορφών εργασίας, όπως η εργασία χαρτοφυλακίου και η πλήρης απασχόληση, έχουν προκύψει αλλαγές στον τρόπο εκτέλεσης της εργασίας - μια μετάβαση από την κατοχή εργασίας σε συμβάσεις με οργανισμούς, περιορισμένη σε συγκεκριμένες λύσεις προβλημάτων και περιορισμένη στην παροχή συγκεκριμένων υπηρεσιών (ένα έργο αντί για δουλειά).

2) Εργασιακές σχέσεις: μεγαλύτερη ποικιλομορφία εμφανίστηκε τον 21^ο αιώνα και αυτή η ποικιλομορφία θα είναι πιο ορατή στο μέλλον. Οι γυναίκες ασχολούνται περισσότερο με την αμειβόμενη εργασία σε σύγκριση με τις γυναίκες στα τέλη του 20^{ου} αιώνα, ακόμη και σε παραδοσιακά ανδρικές δραστηριότητες. Υπάλληλοι με διαφορετικές πεποιθήσεις και υπόβαθρα συναντώνται συχνά σε πολλούς οργανισμούς και η πολιτιστική πολυμορφία αυξάνεται λόγω της αυξημένης μετανάστευσης. Σε πολλές ανεπτυγμένες χώρες τα ποσοστά μετανάστευσης είναι υψηλά, αλλά η πολιτιστική ποικιλομορφία μπορεί επίσης να αυξηθεί λόγω μιας νέας μορφής μετανάστευσης: των λεγόμενων 'τηλεμεταναστών'. Οι 'τηλεμετανάστες' είναι υπάλληλοι που εργάζονται από άλλη ήπειρο ή χώρα και χρησιμοποιούν τεχνολογία για να επικοινωνούν με συναδέλφους, πελάτες και επιβλέποντες. Η ηλικιακή ποικιλομορφία μπορεί επίσης να αυξηθεί στην εργασία λόγω αλλαγών στα πρότυπα

συνταξιοδότησης που έχουν γίνει ορατά τα τελευταία χρόνια. Όλες αυτές οι πηγές ποικιλομορφίας απαιτούν την ανάπτυξη κοινωνικών δεξιοτήτων για την εκτέλεση εργασιών που σχετίζονται με την εργασία.

3) Τηλεργασία: Όχι μόνο ο χρόνος εργασίας και οι μισθοί, αλλά και ο χώρος εργασίας αλλάζει. Ο τυπικός χώρος εργασίας περιλαμβάνει ένα γραφείο, ένα εργοστάσιο και ούτω καθεξής, αλλά με την ανάπτυξη της τηλεργασίας και των νέων ΤΠΕ, το «γραφείο» μπορεί να είναι οπουδήποτε. Εκτιμάται ότι στις ΗΠΑ το 2014, το 2,8% των εργαζομένων χρησιμοποίησε τηλεργασία. Ενώ στην ΕΕ, το 7% των εργαζομένων χρησιμοποίησε τηλεργασία τουλάχιστον το ένα τέταρτο του χρόνου το 2005. Στην τέταρτη βιομηχανική επανάσταση, το «γραφείο» μπορεί να βρίσκεται σε άλλη ήπειρο. Εργασίες που δεν απαιτούν πρόσωπο με πρόσωπο αλληλεπίδραση μπορεί να εκτελούνται από επαγγελματίες που βρίσκονται σε άλλη ήπειρο χρησιμοποιώντας τεχνολογία για επικοινωνία με τον εργοδότη.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΤΗΛΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

3.1 Τάσεις στην αγορά εργασίας και τη διαχείριση του ανθρωπίνου δυναμικού κατά τη διάρκεια της πανδημίας

Οι δυναμικές αλλαγές που λαμβάνουν χώρα στο περιβάλλον ενός οργανισμού αντανακλώνται στην αγορά εργασίας και στο ενδο-οργανωτικό πλαίσιο της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού. Η πανδημία Covid-19 έχει αναγνωριστεί ως ένα σημαντικό εξωγενές σοκ που έχει αλλάξει το ανταγωνιστικό τοπίο για τους οργανισμούς, ανεξαρτήτως μεγέθους. Επίσης, η πανδημία Covid-19 κατέδειξε εξαιρετικά τρωτά σημεία που προκύπτουν από την εκτεταμένη παγκόσμια αβεβαιότητα, κυρίως σε επίπεδο διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού. Η αβεβαιότητα έχει γίνει το πλαίσιο για πολλούς εργαζομένους οι οποίοι κλήθηκαν να εφαρμόσουν το μοντέλο της τηλεργασίας, με σημαντικά ζητήματα να αναδύονται όπως της εργασιακής ανασφάλειας, της έλλειψης κοινωνικοποίησης, του φόβου (Caligiuri et al., 2020). Τα ανωτέρω προβλήματα θα πρέπει να συνδυαστούν και με τις αλλαγές στην αγορά εργασίας που είχαν ήδη ξεκινήσει πριν από την πανδημία (Deloitte, 2017): α) τεχνολογικές αλλαγές και ψηφιακός μετασχηματισμός, β) αλλαγή στη δημογραφική σύνθεση του εργατικού δυναμικού με μείωση του πληθυσμού σε ηλικία εργασίας σε πολλές προηγμένες οικονομίες και αύξηση της εστίασης στην ισότητα όλων των εργαζομένων όσον αφορά τις αμοιβές, γ) αναγκαιότητα ικανοποίησης των προσδοκιών και των αιτημάτων των εργαζομένων για βελτίωση της ζωής των ατόμων, αντιμετώπιση κοινωνικών προβλημάτων, μετριασμό των ακούσιων συνεπειών της τεχνολογίας και δίκαιη και ηθική επιχειρηματική λειτουργία.

Ένα σημαντικό αποτέλεσμα της πανδημίας Covid-19 ήταν η ανάδειξη ανισοτήτων και αδικιών στον χώρο εργασίας. Η κατάρρευση της καταναλωτικής ζήτησης, η αστάθεια της εφοδιαστικής αλυσίδας και η οικονομική αβεβαιότητα οδήγησαν σε πολλούς οργανισμούς να αγωνίζονται για την ίδια τους την επιβίωση. Λόγω των περιορισμών, των ταξιδιωτικών απαγορεύσεων και της κοινωνικής αποστασιοποίησης που τέθηκαν σε ισχύ μαζί με την αναστολή λειτουργίας μη βασικών επιχειρήσεων, πολλοί οργανισμοί αναγκάστηκαν να μετακινηθούν γρήγορα

στον ψηφιακό χώρο, αναδιαμορφώνοντας τα οργανωτικά συστήματα και τις διαδικασίες για την εξ αποστάσεως εργασία. Με περιορισμένο χρόνο προσαρμογής στις νέες ρυθμίσεις εργασίας, πολλοί ηγέτες στράφηκαν στους επαγγελματίες της ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού για την εφαρμογή στρατηγικών ευέλικτου εργατικού δυναμικού. Αυτό αποτελεί σημαντική ένδειξη ότι η ανάπτυξη και διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού δεν είναι ένα στατικό πεδίο. Ήδη τα τελευταία χρόνια έχει λάβει χώρα μια σημαντική επέκταση του ανθρώπινου δυναμικού πέρα από την παραδοσιακή παροχή εκπαίδευσης και μάθησης, προς την εξέταση του τρόπου με τον οποίο το τμήμα ανάπτυξης και διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να συμβάλει ουσιαστικά σε ευρύτερους πολιτικούς, κοινωνικούς και οικονομικούς στόχους (Yawson, 2020; McGuire, Germain & Reynolds, 2021).

Σύμφωνα με τους Farquharson et al. (2020), το 60% των βασικών εργαζομένων είναι γυναίκες, ενώ το ποσοστό αυτό αυξάνεται στο 80% στον τομέα της υγείας και της κοινωνικής περίθαλψης. Επιπλέον, ο Sandher (2020) δηλώνει ότι οι μετανάστες που γεννήθηκαν στο εξωτερικό στο Ηνωμένο Βασίλειο υπερεκπροσωπούνται σε βασικές κατηγορίες εργαζομένων. Στις ΗΠΑ, οι μετανάστες αντιπροσωπεύουν επίσης δυσανάλογα σε πολλά βασικά επαγγέλματα όπως η υγειονομική περίθαλψη. Αυτές οι μελέτες αντικατοπτρίζουν μια ευρύτερη παγκόσμια τάση σύμφωνα με την οποία οι γυναίκες και οι μειονότητες φέρουν τη μεγαλύτερη ευθύνη για την εργασία φροντίδας και όπου η οικονομική εργασία χωρίζεται σε παραγωγικές και μη κατηγορίες. Αυτές οι ανισότητες εξουσίας επεκτείνονται και σε άλλες περιθωριοποιημένες ομάδες δημιουργώντας περαιτέρω αδικία στα σημεία τομής φύλου, φυλής, σεξουαλικού προσανατολισμού, θρησκείας, ικανότητας και κοινωνικής τάξης (McGuire et al., 2021).

Επίσης, η πανδημία υπήρξε σημαντικός επιταχυντής για την αυξανόμενη χρήση της ψηφιοποίησης και της αυτοματοποίησης της εργασίας. Η πανδημία οδήγησε σε σημαντικές αλλαγές στις εργασιακές πρακτικές και στα συστήματα εργασίας. Αρκετές έρευνες έχουν επικεντρωθεί στα αρνητικά της τηλεργασίας, όπως αναφέρθηκαν παραπάνω. Εκτός αυτών, σημαντικός είναι και ο αντίκτυπος της πανδημίας στις αποφάσεις επαγγελματικής σταδιοδρομίας των ατόμων, όπως θα συζητηθεί και πιο αναλυτικά στην επόμενη ενότητα. Επί παραδείγματι, οι Akkermans et al. (2020) αναφέρονται στην πανδημία ως «σοκ σταδιοδρομίας», που μπορεί να έχει ανασταλτική επίδραση στις διαδικασίες σκέψης ενός ατόμου σχετικά με την

καριέρα του. Οι συγγραφείς υποστηρίζουν ότι ενώ με την πάροδο του χρόνου μπορεί να οδηγήσει σε εξερεύνηση και αλλαγή σταδιοδρομίας, μπορεί επίσης να έχει οδυνηρές βραχυπρόθεσμες συνέπειες όσον αφορά την απώλεια θέσεων εργασίας, την αυξημένη ανασφάλεια και τη μείωση των μισθών. Ενώ οι μακροπρόθεσμες επιπτώσεις της πανδημίας στην εμπορευματοποίηση της εργασίας παραμένουν αβέβαιες, οι Spruk and Straub (2020) αναφέρονται στο πώς οι εργάτες και οι λιγότερο ειδικευμένοι μπορούν να επιτύχουν καλύτερες συνθήκες απασχόλησης και ασφάλεια εργασίας τη μετα-πανδημική εποχή, δεδομένου ότι οι συγκεκριμένοι εργαζόμενοι δεν μπορούν να εφαρμόσουν την τηλεργασία. Αρκετές μελέτες έχουν εστιάσει στον ρόλο των βασικών εργαζομένων (Farquharson et al., 2020; Francis-Devine, 2020).

Σύμφωνα και με έκθεση του ILO (2021), πλέον έχει εμφανιστεί η «υβριδική» εργασία: κάποιο προσωπικό μένει στο σπίτι, άλλοι επιστρέφουν στο γραφείο και πολλοί συνδυάζουν τα δύο. Η διαχείριση αυτής της διεύθεσης περιλαμβάνει πολλά ζητήματα, από την παραγγελία του κατάλληλου εξοπλισμού έως την ανάπτυξη κατάλληλων προγραμμάτων εναλλαγής. Αυτά τα καθήκοντα εκτελούνται συνήθως από τους ίδιους διευθυντές όπως πριν από την κρίση της πανδημίας Covid-19, εκτός από τις παραδοσιακές τους ευθύνες. Αυτό δημιουργεί νέες διευθυντικές προκλήσεις και απαιτεί από τους διευθυντές να αποκτήσουν νέες δεξιότητες, επιτρέποντάς τους να επιλέξουν τις σωστές τεχνολογίες, να παραγγείλουν τα πιο κατάλληλα εργονομικά έπιπλα γραφείου και να μάθουν νέους τρόπους δημιουργίας μιας κουλτούρας συνεργασίας και βοήθειας ατόμων που αγωνίζονται συναισθηματικά με το να μείνουν μόνοι στο σπίτι. Απαιτείται στενή συνεργασία με τους εκπροσώπους των εργαζομένων για να διασφαλιστεί ότι ακούγεται η φωνή των εργαζομένων, με τις κυβερνήσεις να εισαγάγουν σωστά τις νέες απαιτήσεις ασφάλειας και υγείας και με μονάδες υποστήριξης διαχείρισης, όπως τμήματα πληροφορικής και ανθρώπινου δυναμικού, για να διασφαλιστεί καλύτερη επιχειρησιακή υποστήριξη. Ορισμένες εταιρείες υψηλής τεχνολογίας έχουν δημιουργήσει ακόμη και νέα θέση εργασίας για την αντιμετώπιση των αναγκών των εικονικών ομάδων.

Ως απόρροια της τηλεργασίας, ένα νέο οικοσύστημα αναδύεται, το οποίο αναμένεται να είναι πιο αποτελεσματικό, θα εξυπηρετεί καλύτερα τις μοναδικές ανάγκες των ομάδων και θα είναι πολύ λιγότερο δαπανηρό κατά την εφαρμογή του (π.χ. μείωση μετακίνησης εργαζομένων, μείωση εγκαταστάσεων εταιρειών, μείωση των επαγγελματικών ταξιδιών), οδηγώντας σε πιο αποτελεσματικές ομάδες και σε

βελτίωση της κουλτούρας και της δέσμευσης των εργαζομένων (Igloosoftware, 2020). Η απομακρυσμένη εργασία μπορεί να δομηθεί έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να μοιράζουν το χρόνο τους μεταξύ της οικίας τους και του χώρου εργασίας, σε εναλλασσόμενο ρυθμό και πρόγραμμα. Επίσης, ένας οργανισμός θα μπορούσε ακόμα να επιλέξει ένα «μοντέλο εργασίας από οπουδήποτε» στο οποίο οι εργαζόμενοι μπορούν να εργάζονται εξ αποστάσεως, αλλά να μπορούν να επισκέπτονται οποιαδήποτε τοποθεσία εργασίας ανά πάσα στιγμή, εάν το επιθυμούν για τους σκοπούς της συνεργασίας τους (Kaufman et al., 2020). Σε έρευνα της Deloitte (2020) περισσότερο από το 70% των ερωτηθέντων συμφωνούν ότι εκτιμούσαν τις ψηφιακές λύσεις που εμβάθυναν τη σύνδεσή του με άλλους ανθρώπους και το 63% πιστεύει ότι θα βασιστεί στις ψηφιακές τεχνολογίες περισσότερο από ότι πριν από την πανδημία, ακόμη και μετά την υποχώρηση της. Σε έρευνα της BCG (2020) διαπιστώθηκε πως παρά την ακούσια προσχώρηση στην τηλεργασία, περισσότερο από το 25% των εργαζομένων θα εργάζονται σε υβριδικά μοντέλα που συνδυάζουν εργασία εξ αποστάσεως και επιτόπια εργασία, ενώ το 60% των ερωτηθέντων αναφέρει θέλουν κάποια ευελιξία στο πού και πότε εργάζονται στο μέλλον.

Σύμφωνα με τους Caligiuri et al. (2020), η τεχνολογία μπορεί επίσης να συμβάλει στην αύξηση της αίσθησης του ανήκειν των εργαζομένων διαμέσου για παράδειγμα της επικοινωνίας και της υποστήριξης από τους διευθυντές ως μέσο προστασίας έναντι του εργασιακού άγχους που βιώνουν οι εργαζόμενοι. Έρευνα που διεξήχθη από την Boston Consulting Group κατέδειξε ότι το 75% των εργαζομένων δήλωσαν ότι κατά τους πρώτους μήνες της πανδημίας ήταν σε θέση να διατηρήσουν ή να βελτιώσουν την παραγωγικότητα σε μεμονωμένες εργασίες τους (όπως η ανάλυση δεδομένων, η σύνταξη παρουσιάσεων και η εκτέλεση διοικητικών εργασιών). Διαπιστώνεται επομένως ότι η κοινωνική συνδεσιμότητα είναι αυτή που επιτρέπει στους εργαζόμενους να είναι συνεργατικά παραγωγικοί (BCG, 2020). Επίσης, η τεχνολογία μπορεί επίσης να συμβάλει στην αύξηση της δέσμευσης των εργαζομένων μέσω της παροχής δυνατότητας ηλεκτρονικής μάθησης και συνεπώς επαγγελματικής ανάπτυξης. Μάλιστα, αυτά τα προγράμματα επικεντρώνονται συνήθως στην οικοδόμηση δεξιοτήτων των εργαζομένων που θα αποτελέσουν σημαντικές δεξιότητες του μέλλοντος: στην κριτική σκέψη και τη λήψη αποφάσεων, την ηγεσία και την προηγμένη ανάλυση δεδομένων (McKinsey & Company, 2020), ψηφιακές δυνατότητες, διαχείριση μεγάλων δεδομένων, τεχνητή νοημοσύνη και ασφάλεια στον

κυβερνοχώρο (KPMG, 2019). Παρομοίως, οι Agrawal et al. (2020) επεσήμαναν ότι η οικοδόμηση δεξιοτήτων θα πρέπει να επικεντρωθεί σε τέσσερις τομείς: ψηφιακές δεξιότητες, υψηλότερη γνωστική, κοινωνική και συναισθηματική προσαρμοστικότητα και ανθεκτικότητα. Στη μελέτη της Igloosoftware (2020) το 93% των απομακρυσμένων εργαζομένων δήλωσε ότι οι οργανισμοί στους οποίους εργάζονται έχουν κάνει μια προσπάθεια να τους κάνουν να αισθάνονται ότι περιλαμβάνονται στην εταιρική κουλτούρα και το 62% δήλωσε ότι οι ανησυχίες τους λαμβάνονται εξίσου σοβαρά με τις ανησυχίες των συναδέλφων τους στο γραφείο.

Ο Vahdat (2022) επίσης εστιάζει στον ρόλο των νέων τεχνολογιών πληροφορίας και επικοινωνίας στη διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού. Μετά το lockdown σε εθνικό επίπεδο που προκλήθηκε από την πανδημία, πολλές εταιρείες πείστηκαν να επιλέξουν την εξ αποστάσεως εργασία, η οποία παρουσιάζει δυσκολίες και οφέλη για τους εργαζόμενους και τους εργοδότες. Για τον λόγο αυτό ο συγγραφέας υποστηρίζει μια πιο εστιασμένη στον άνθρωπο προσέγγιση στη διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού στη μετα-πανδημική εποχή, όπου οι επιχειρήσεις και οι εργαζόμενοι πρέπει να επανεφεύρουν τον εαυτό τους σε σύντομο χρονικό διάστημα. Οι αλλαγές στη δομή, την τεχνολογία και τις προτεραιότητες αυξάνονται υπερβολικά, θέτοντας μεγάλα εμπόδια στους ηγέτες των επιχειρήσεων. Οι εταιρείες σε όλο τον κόσμο έχουν στρέψει την τεχνολογία για να επιδιώξουν δημιουργικές λύσεις. Η μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα της διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού μπορεί να υπαγορευτεί από τον τρόπο με τον οποίο τα συγκεκριμένα τμήματα αντιμετώπισαν την τρέχουσα κρίση, με έμφαση στην υγεία και την ευημερία των εργαζομένων. Σε αυτό το πλαίσιο προτείνεται πως οι λύσεις που βασίζονται στο Web, όπως το υπολογιστικό νέφος, μπορούν να φανούν ιδιαίτερα σημαντικές και χρήσιμες, παράλληλα με εφαρμογές σχεδιασμένες στη βάση των αποτελεσμάτων.

Στη σημασία των πληροφοριακών συστημάτων στη διαχείριση του ανθρωπίνου δυναμικού αναφέρονται και οι Wiblen και Marler (2019). Υπάρχει άλλωστε μία ευρεία συζήτηση για την ψηφιοποίηση και την ικανότητά της να μεταμορφώνει τον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί διαχειρίζονται το εργατικό δυναμικό τους υπό το πρίσμα του ψηφιακού μετασχηματισμού στο πλαίσιο της τέταρτης βιομηχανικής επανάστασης που επιταχύνθηκε από την πανδημία και την εφαρμογή της τηλεργασίας. Οι αντιλήψεις και οι στάσεις απέναντι στην τεχνολογία της

πληροφορίας, σε συνδυασμό με τα υπάρχοντα κοινωνικά συστήματα, επηρεάζουν τον ρόλο που διαδραματίζουν τα στελέχη του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού.

Παράλληλα, όπως προκύπτει από έρευνες διαφόρων οργανισμών, ένα ακόμη αποτέλεσμα της πανδημίας που θα αποτελέσει μία μελλοντική τάση, είναι η αναγνώριση της σημασίας και της αξίας του τμήματος διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού σε συνδυασμό με την τεχνολογία. Σύμφωνα με μελέτη της KPMG (2020) υπάρχει εστίαση στην τεχνολογία στο εν λόγω τμήμα, που ενισχύει την ανάλυση ανθρώπινου δυναμικού και επιτρέπει περαιτέρω αυτοματοποίηση ανθρώπινου δυναμικού τα επόμενα δύο έως τρία χρόνια. Επίσης, σύμφωνα με έρευνα της McKinsey & Company (2020), η χρήση συνεντεύξεων βίντεο αυξήθηκε από 22% το 2019 σε 58% το 2020. Παράλληλα, οι έλεγχοι αναφοράς αυξήθηκαν επίσης κατά 9%, υποδηλώνοντας ότι οι οργανισμοί αναζητούν τρόπους για να μάθουν περισσότερα για τους υποψηφίους τους όταν δεν είναι πλέον διαθέσιμες δια ζώσης μέθοδοι. Η τεχνολογία είναι ένας βασικός παράγοντας για την ταχύτερη, φθηνότερη και καλύτερη παροχή υπηρεσιών ανθρώπινου δυναμικού.

Οι Adikaram, Naotunna και Priyankara (2021) εστιάζουν στην αναγκαιότητα ταυτόχρονης διαχείρισης της κρίσης υγείας, της οικονομικής κρίσης και των διαταραχών στις επιχειρηματικές λειτουργίες λόγω του lockdown και άλλων κυβερνητικών περιορισμών κατά τη διάρκεια της πανδημίας. Στη βάση αυτή προτείνουν ένα πλαίσιο που αποτελείται από τρία βασικά στοιχεία ανθρώπινου δυναμικού (δέσμη υγείας και ασφάλειας, πακέτο εξοικονόμησης κόστους και δέσμη κινήτρων και αφοσίωσης των εργαζομένων) που συνεπάγεται μια σειρά αλληλένδετων, εσωτερικά συνεπών, συμπληρωματικών και αλληλοενισχυόμενων πρακτικών και δραστηριοτήτων διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Αυτά τα πακέτα ανθρώπινου δυναμικού και οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού καθώς και οι δραστηριότητες του ανθρώπινου δυναμικού σε αυτά, υποδεικνύουν πώς μπορεί να χρησιμοποιηθεί μια πιο ήπια προσέγγιση στη διαχείριση των εργαζομένων κατά τη διάρκεια μιας κρίσης.

Οι He, Mao, Morrison και Coca-Stefaniak (2021) αναφέρονται στη συμβολή της επιρροής της κοινωνικά υπεύθυνης διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (SRHRM) στους φόβους των εργαζομένων για εξωτερικές απειλές για την υγεία και την εργασιακή τους ασφάλεια κατά τη διάρκεια της πανδημίας, με βάση τις θεωρίες

κοινωνικής υποστήριξης και συστημάτων συμβάντων. Η οργανωσιακή εμπιστοσύνη διαδραματίζει σημαντικό διαμεσολαβητικό ρόλο μεταξύ του SRHRM και των φόβων των εργαζομένων. Επίσης, διαπιστώθηκε ότι το SRHRM είχε αρνητική επίδραση στους φόβους των εργαζομένων για εξωτερικές απειλές ενισχύοντας την εμπιστοσύνη στους οργανισμούς τους. Επιπλέον, η ισχύς της πανδημίας μετριάστηκε θετικά από την επίδραση του SRHRM στους φόβους των εργαζομένων. Όταν η ισχύς της πανδημίας ήταν πιο ισχυρή, οι αρνητικές επιπτώσεις του SRHRM στους φόβους των εργαζομένων ήταν πιο σημαντικές.

3.2 Ζητήματα διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού κατά την εφαρμογή της τηλεργασίας

Όλα τα παραπάνω έχουν εντείνει τη συζήτηση σχετικά με τη στρατηγική των «αναπτυσσόμενων ανθρώπων» και των «αναπτυσσόμενων πόρων» στο πλαίσιο της διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού. Οι υποστηρικτές μιας προσέγγισης ανάπτυξης ανθρωπίνου κεφαλαίου υποστηρίζουν ότι απαιτείται επένδυση στις ικανότητες των εργαζομένων για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων ενός οργανισμού. Τέτοιες προσεγγίσεις εντοπίζουν αξία στη μόχλευση των ανθρωπίνων πόρων για τη βελτίωση της παραγωγικότητας και της απόδοσης, αυξάνοντας έτσι την ανταγωνιστικότητα και τη βιωσιμότητα. Με αυτούς τους όρους, οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζονται για τη χρηστική τους αξία ως δέσμες γνώσεων, δεξιοτήτων και ικανοτήτων και μπορούν να αντιμετωπιστούν απλώς ως ένας άλλος παράγοντας στη διαδικασία παραγωγής. Αυτή η κοσμοθεωρία αναγνωρίζει την πολύ σημαντική δύναμη των καπιταλιστικών αγορών και την ενστικτώδη ώθηση μέσα στους οργανισμούς να αυξήσουν τις αποδόσεις των μετόχων, τα κέρδη, το μερίδιο αγοράς και την παραγωγικότητα των εργαζομένων με ελάχιστο κόστος. Επίσης, αυτή η σκληρή, υπολογιστική προσέγγιση που βασίζεται στην απόδοση απλώς μειώνει την ανθρώπινη αξία σε οικονομική απόδοση στην επιδίωξη εταιρικών και καπιταλιστικών στόχων (McGuire et al., 2021).

Από την άλλη πλευρά, η προσέγγιση που βασίζεται στους πόρους χαρακτηρίζεται από μια πιο ανθρωπιστική, με επίκεντρο τους εργαζόμενους προσέγγιση της ανάπτυξης του ανθρωπίνου δυναμικού. Αναγνωρίζοντας ότι η εμπειρία των εργαζομένων των οργανισμών δεν είναι ενιαία, μια τέτοια έρευνα έχει συχνά ως στόχο την τεκμηρίωση των δομικών ανισοτήτων που υπάρχουν στο χώρο εργασίας και πώς η εξουσία και τα προνόμια διαιώνίζουν την καταπίεση στον χώρο εργασίας. Οι προσπάθειες για την

οικοδόμηση οργανωσιακών κουλτούρων που επικεντρώνονται στις κοινές αξίες της δικαιοσύνης και της ισότητας επιβεβαιώνουν την υπεροχή της εκτίμησης και του σεβασμού της ανθρώπινης διαφοράς και της φροντίδας των ατομικών αναγκών. Αυτό διευρύνει τις αρμοδιότητες του τομέα της διαχείρισης και ανάπτυξης ανθρωπίνων πόρων πέρα από την παραδοσιακή εστίαση στην οργανωτική ανάπτυξη, την κατάρτιση και ανάπτυξη και την εξέλιξη της σταδιοδρομίας. Μέσα σε αυτό το ευρύτερο πλαίσιο, η ανάπτυξη ανθρωπίνου δυναμικού καθίσταται μια δραστηριότητα που στοχεύει στην επέκταση της ικανότητας ενός ατόμου να λειτουργεί ως ένα ώριμο, αυτοκατευθυνόμενο άτομο, με έμφαση στον σεβασμό και την εστίαση σε μεμονωμένα άτομα, στα ενδιαφέροντα και τις δυνατότητες του εκάστοτε εργαζομένου, καθώς και στην προώθηση των εννοιών της δημοκρατίας και της κοινωνικής δικαιοσύνης εντός των οργανισμών. Δημιουργεί χώρο για την προώθηση κοινωνικά συνειδητών πρακτικών εντός των οργανισμών μέσω ηθικά υπεύθυνης ηγεσίας και διαχείρισης. Επίσης, από-αντικειμενοποιεί την ανθρώπινη εργασία μέσα στους οργανισμούς και ενσταλάζει την έννοια της εταιρικής συνείδησης μέσω της οποίας τα δικαιώματα των ατόμων και των κοινοτήτων γίνονται σεβαστά και υποστηρίζονται. Με αυτόν τον τρόπο, οι οργανισμοί μπορούν να καθοδηγούνται από ηθικές αρχές και αξίες που διαμορφώνουν την οργανωτική ζωή, επηρεάζουν την οργανωτική δραστηριότητα και διαμορφώνουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων (McGuire et al., 2021).

Άλλωστε, η θεωρητική βάση για την κατανόηση του ρόλου της διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού σε καταστάσεις κρίσεων αποτελείται από τις εξής θεωρίες: κρίσιμη σημασία του ανθρωπίνου δυναμικού για τους οργανισμούς σε κατάσταση έκτακτης ανάγκης και στην κανονικότητα (προβολή βασισμένη σε πόρους, η αναπόφευκτη εξάρτηση από τους ανθρώπινους πόρους σε κάθε κατάσταση (προοπτική εξάρτησης πόρων), ο μη αρνητικός δεσμός των οργανισμών με τους υπαλλήλους τους σε όλη τη διάρκεια της σταδιοδρομίας τους (ψυχολογικό συμβόλαιο, θεωρία αντιπροσώπων) και οι εγγενείς υποχρεώσεις της διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού έναντι των εργαζομένων (άποψη ενδιαφερόμενων μερών). Ο ρόλος των διευθυντών της διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού σε καταστάσεις έκτακτης ανάγκης περιλαμβάνει: (α) διαχείριση ανθρωπίνων πόρων εξ αποστάσεως, (β) μείωση της ψυχολογικής απομόνωσης και στρες, (γ) διασφάλιση της τήρησης πολιτικών, διαδικασιών και προτύπων, (δ) διασφάλισης ικανοτήτων και πόρων για

την κάλυψη στρατηγικών αναγκών και (ε) προώθηση αλλαγών. Επίσης, έχουν αναγνωριστεί και τα ακόλουθα: (α) παρακολούθηση ζητημάτων επιλογής, εκπαίδευσης και ευημερίας των εργαζομένων), (β) συλλογή δεδομένων, παρακολούθηση, αξιολόγηση και οργανωσιακή μάθηση, (γ) εσωτερική και εξωτερική επικοινωνία (Dissanayake, 2020).

Μια από τις πιο σημαντικές προκλήσεις στη διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού αναφέρεται στην προσαρμογή των νέων και των σημερινών εργαζομένων σε τροποποιημένες συνθήκες εργασίας, όπως η μετάβαση σε απομακρυσμένα περιβάλλοντα εργασίας ή η εφαρμογή νέων πολιτικών και διαδικασιών στο χώρο εργασίας για τον περιορισμό της ανθρώπινης επαφής. Τέτοιες αλλαγές κυρίως λόγω της τηλεργασίας είναι πιθανό να έχουν σημαντικές επιπτώσεις στις εμπειρίες των εργαζομένων σχετικά με την προσαρμογή ατόμου-περιβάλλοντος (P-E fit) ή το επίπεδο αντιστοιχίας μεταξύ των προσόντων που διαθέτουν και των συνθηκών / ιδιοτήτων του περιβάλλοντος (Follmer, Talbot, Kristof-Brown, Astrove, & Billsberry, 2018; Carnevale & Hatak, 2020). Για παράδειγμα, μία από τις πιο συχνά αναζητούμενες επιθυμίες στις εργασιακές σχέσεις P-E fit εστιάζει στον θεμελιώδη στόχο ενός ατόμου για την ανάπτυξη σχέσεων και την προσπάθεια για επικοινωνία με άλλους. Εξαιτίας της τηλεργασίας, όμως, η πιθανή ασυμφωνία που προκύπτει από αυτή την ασυμφωνία P-E παρουσιάζει μια πιθανή καταστροφή για την ευημερία και την παραγωγικότητα των εργαζομένων για τους οργανισμούς (Carnevale & Hatak, 2020).

Αντίστοιχα, καθώς οι οργανισμοί συνεχίζουν να προσαρμόζουν τις πρακτικές ανθρωπίνου δυναμικού τους, η κατανόηση του τρόπου με τον οποίο αυτές οι αλλαγές επηρεάζουν την εμπειρία των εργαζομένων θα είναι κρίσιμης σημασίας. Για παράδειγμα, καθώς οι οργανισμοί πρέπει να μεταβούν σε εικονικές μορφές στρατολόγησης, επιλογής και εκπαίδευσης αντί για πρόσωπο με πρόσωπο αλληλεπιδράσεις, θα καταστεί ολοένα και πιο σημαντική η κατανόηση του πώς αυτές οι πρακτικές θα επηρεάσουν τις αξίες και την κουλτούρα ενός οργανισμού (Mauger, 2020). Επιπλέον, θα είναι απαραίτητη η κατανόηση του κατά πόσον ορισμένες πρακτικές κοινωνικοποίησης μπορούν να βοηθήσουν στην εξισορρόπηση των πιθανών αντιλήψεων για ακατάλληλη προσαρμογή μεταξύ των υπάρχοντων εργαζομένων και του τρόπου με τον οποίο μπορούν να εφαρμοστούν καλύτερα στο πλαίσιο της τηλεργασίας. Ενώ αυτές οι πρακτικές δυνητικά αμβλύνουν τις αντιλήψεις

περί ακατάλληλης προσαρμογής ως αποτέλεσμα της απότομης αλλαγής στον κοινωνικό ιστό του εργασιακού περιβάλλοντος, μπορεί επίσης να αφήσουν τους συμμετέχοντες να αισθάνονται ανικανοποίητοι καθώς αποζητούν τις κοινωνικές αλληλεπιδράσεις που είχαν στην επαγγελματική τους ζωή πριν από την εφαρμογή της τηλεργασίας (Carnevale & Hatak, 2020).

Στο πλαίσιο αυτό έμφαση θα πρέπει να δοθεί σε ζητήματα που αφορούν την οργανωσιακή δέσμευση και εργασιακή ικανοποίηση. Σε έρευνα της Igloosoftware (2020) διαπιστώθηκε ότι το 55% των εργαζομένων χρησιμοποιούν τουλάχιστον δύο εφαρμογές εγκεκριμένες από την εταιρεία μόνο για να κάνουν τη δουλειά τους σε καθημερινή βάση. Ταυτόχρονα, το 57% των εργαζομένων χρησιμοποιεί τουλάχιστον μία εφαρμογή που δεν είναι εγκεκριμένη από την εταιρεία. Η ανταλλαγή γνώσεων απειλείται επίσης από αυτό το νέο μοντέλο συνεργασίας. Το ποσοστό των εργαζομένων που αποφεύγουν να μοιράζονται έγγραφα επειδή είτε δεν μπορούν να τα βρουν είτε θα χρειαζόταν πολύς χρόνος για να το κάνουν αγγίζει το 51%. Τα ανωτέρω έχουν σημαντικό αντίκτυπο στη δέσμευση των εργαζομένων, αλλά και στην ενδυνάμωσή τους. Άλλωστε, οι πιο σημαντικές τάσεις ανθρώπινου δυναμικού που επεσήμαναν οι εργοδότες σε έρευνα της Deloitte (2020α) ήταν η ευημερία των εργαζομένων τους και η αίσθηση του ανήκειν στον οργανισμό. Η ευημερία των εργαζομένων είναι τώρα πιο σημαντική από ποτέ. Μόνο η ιεραρχία των αναγκών των εργαζομένων έχει αλλάξει, διότι ως αποτέλεσμα της νέας πραγματικότητας της εργασίας και των συνεχώς μεταβαλλόμενων εξωτερικών παραγόντων, το προσωπικό μπορεί να αισθάνεται απώλεια ισορροπίας, αυξημένο άγχος, μειωμένη αποτελεσματικότητα, διαταραγμένες σχέσεις με αγαπημένα πρόσωπα και συναδέλφους, καθώς και μειωμένη φυσική κατάσταση. Το 80% των εταιρειών δηλώνει ότι η ευημερία των εργαζομένων θα είναι σημαντική ή πολύ σημαντική για την επιτυχία τους κατά τους επόμενους 18 μήνες, αλλά μόνο το 10% είναι πλήρως έτοιμο να εφαρμόσει αυτήν την προσέγγιση. Σύμφωνα με την ίδια έρευνα, το 97% των ερωτηθέντων πιστεύει ότι η φροντίδα για την ευημερία των εργαζομένων είναι ευθύνη της εταιρείας, το 50% των ερωτηθέντων παρατηρεί θετική επίδραση της ευημερίας όχι μόνο στην εμπειρία των εργαζομένων, αλλά και σε άλλους τομείς, ενώ το 65% των ερωτηθέντων παραδέχεται ότι η ευημερία δεν αποτελεί μέρος του υφιστάμενου μοντέλου εργασίας. Ενώ το 97% των ερωτηθέντων πιστεύει ότι οι εταιρείες είναι υπεύθυνες για την ευημερία των εργαζομένων τους, μόνο το 40%

παραδέχεται ότι μετράει την αποτελεσματικότητα των ενεργειών που λαμβάνονται σε αυτόν τον τομέα (Przytuła, Strzelec & Krysińska-Kościańska, 2020). Έρευνα της Activy (2020, όπ. αναφ. στους Przytuła et al., 2020) επίσης τονίζει ζητήματα που άπτονται των κοινωνικών και διαπροσωπικών δεσμών μεταξύ των ανθρώπων. Το 71,1% των ερωτηθέντων ανέφερε ότι η ένταξη των εργαζομένων στην εταιρεία έχει μειωθεί και το 59,4% από αυτούς δηλώνουν ότι χρειάζονται ενσωμάτωση με άλλους εργαζόμενους στη νέα πραγματικότητα. Επιπλέον, η οργανωτική κουλτούρα (43%), οι ηγετικές συμπεριφορές που ενισχύουν τις οργανωτικές αξίες της δικαιοσύνης, του σεβασμού και της ψυχολογικής ασφάλειας (33%), καθώς και οι προσωπικές σχέσεις (24%) είναι οι κυριότεροι παράγοντες που επηρεάζουν την ικανότητα ενός οργανισμού να καλλιεργήσει την αίσθηση του ανήκειν.

Στο πλαίσιο της τηλεργασίας, επίσης, σημαντική είναι και η διατήρηση της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής/οικογενειακής ζωής. Η εφαρμογή της τηλεργασίας έχει ήδη αρχίσει να επιδεινώνει τη σύγκρουση μεταξύ αυτών των δύο τομέων. Όμως, εκτός από τη διαχείριση της αυξημένης πίεσης που μπορεί να προκύψει από τη μετάβαση στην εξ αποστάσεως εργασία (ιδιαίτερα για όσους δεν είναι συνηθισμένοι σε τέτοια αυτόνομα εργασιακά περιβάλλοντα), οι εργαζόμενοι πρέπει να διαχειριστούν αυξημένες ανησυχίες για τη φροντίδα εξαρτωμένων μελών (Carnevale & Hatak, 2020; Giurge & Bohns, 2020).

Ένα εξίσου σημαντικό στοιχείο που έχει αναφερθεί από αρκετούς μελετητές είναι οι φόβοι των εργαζομένων σε εξωτερικές απειλές που σχετίζονται τόσο με την υγεία τους, όσο και με την εργασιακή τους ασφάλεια (Zenker & Kock, 2020; Heetal., 2021). Οι φόβοι των εργαζομένων για εξωτερικές απειλές αντιπροσωπεύουν αρνητικά ψυχολογικά συναισθήματα που συνεπάγονται αβεβαιότητα ή κίνδυνο που προκύπτει από ανεπιθύμητα γεγονότα ή βλάβη εκτός του οργανισμού (Lebel, 2016). Ο φόβος για εξωτερικές απειλές οδηγεί σε οργανωσιακή σιωπή από μέρους των εργαζομένων (Kish-Gephart, Detert, Treviño & Edmondson, 2009), σε μείωση της δημιουργικότητας (Deng, Leung, Lam & Huang, 2019) και σε μείωση της ευημερίας των εργαζομένων, της απόδοσής τους και της οργανωσιακής συμπεριφοράς τους (Raja, Azeem, Haq & Naseer, 2020). Εκτός των ανωτέρω, ο φόβος επηρεάζει και την απόφαση ενός εργαζόμενου να αποχωρήσει από τον οργανισμό ή / και συνολικά από το επάγγελμα.

Πιο αναλυτικά, η πανδημία Covid-19 είχε ως αποτέλεσμα ένα υψηλό ποσοστό πρόθεσης αποχώρησης και εν τέλει πραγματικής αποχώρησης από τον οργανισμό σε συγκεκριμένους κλάδους, όπως του τουρισμού και της εστίασης. Στη βάση της θεωρίας διατήρησης των πόρων, οι Chen και Qi (2022) εξέτασαν τους παράγοντες που επηρεάζουν αυτήν την απόφαση των εργαζομένων στη βάση της αλληλεπίδρασης μεταξύ του εργασιακού στρες, του φόβου για τον ιό και της ανθεκτικότητας. Η πρόθεση αποχώρησης από τον οργανισμό διαμεσολάβησε πλήρως τη σχέση μεταξύ του εργασιακού άγχους και της πρόθεσης αποχώρησης από το επάγγελμα. Επίσης, ο φόβος για τον ιό ενίσχυσε τη θετική σχέση μεταξύ του εργασιακού άγχους και των προθέσεων αποχώρησης από τον οργανισμό. Εκτός των ανωτέρω από τη μελέτη βρέθηκε πως, το εργασιακό άγχος, ο φόβος για τον ιό και η ανθεκτικότητα αλληλεπιδρούν για να επηρεάσουν την πρόθεση αποχώρησης από τον οργανισμό, έτσι ώστε όταν η ανθεκτικότητα είναι υψηλή, ο φόβος για τον ιό ενίσχυσε τη θετική σχέση μεταξύ του εργασιακού στρες και της πρόθεσης αποχώρησης από τον οργανισμό και την έμμεση επίδραση του εργασιακού άγχους στην πρόθεση αποχώρησης από το επάγγελμα διαμέσου της πρόθεσης αποχώρησης από τον οργανισμό. Συνεπώς, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να λάβουν μέτρα για να μειώσουν τον φόβο των εργαζομένων και να συνεχίσουν να εφαρμόζουν πρακτικές για να μετριάσουν το εργασιακό άγχος κατά τη διάρκεια μιας κρίσης για να μειώσουν τις προθέσεις των εργαζομένων για αποχώρηση πρωτίστως από τον οργανισμό και δευτερευόντως από το επάγγελμα.

Εκτός της εκούσιας αποχώρησης, όμως, η πανδημία Covid-19 οδήγησε σε μία οικονομική κρίση, οδηγώντας ορισμένες επιχειρήσεις να μειώσουν το προσωπικό τους προκειμένου να περιορίσουν το κόστος λειτουργίας τους. Αυτό με τη σειρά του μπορεί να οδηγήσει σε εργασιακό άγχος και σύγκρουση επαγγελματικής-οικογενειακής ζωής τους εργαζομένους, τα οποία με τη σειρά τους επιδρούν αρνητικά στην εργασιακή ικανοποίηση και εν τέλει στην εργασιακή απόδοση (Rughoobur-Seetah, 2021). Η θεωρία διατήρησης των πόρων (COR) και το μοντέλο Spillover και Crossover αποτελούν θεωρητικά πλαίσια για την εξήγηση των σχέσεων μεταξύ της ακούσιας αποχώρησης από τον οργανισμό και του εργασιακού άγχους (De Cuyper et al., 2012). Οι Wright και Hobfoll (2004) υποστηρίζουν ότι η θεωρία COR αποτελεί το κίνητρο που ωθεί τους ανθρώπους να αποκτήσουν και να διατηρήσουν τους πόρους που θεωρούσαν αξία για αυτούς. Βασίζεται σε έναν συνδυασμό θεωριών άγχους όπου

πιστεύεται ότι οι άνθρωποι θα κάνουν ότι μπορούν για να διατηρήσουν, να προστατεύσουν και να δημιουργήσουν πόρους που εκτιμούσαν ιδιαίτερα και επιθυμούν να αποφύγουν την απώλειά τους. Η θεωρία υποστηρίζει επίσης ότι τα άτομα τείνουν να αντιλαμβάνονται την απώλεια αυτών των πολύτιμων πόρων ως πιο επιδραστική σε σύγκριση με την απόκτηση αυτών των πόρων. Επομένως, τα άτομα θα προστατεύουν αυτούς τους πόρους υπό οποιεσδήποτε συνθήκες. Περαιτέρω, η θεωρία Spillover και Crossover ορίζει ότι ένα άτομο μπορεί να μεταφέρει εργασιακές εμπειρίες στην οικογένειά του με δύο τρόπους (Westman, Etzion & Danon, 2001): α) οι εμπειρίες του εργαζομένου στην εργασία του, κυρίως το εργασιακό άγχος μεταφέρονται και επηρεάζουν τη μη εργασιακή σφαίρα για το ίδιο άτομο, κάτι το οποίο οδηγεί στη σύγκρουση εργασίας-οικογένειας (Spillover), β) ο εργαζόμενος μεταδίδει την εργασιακή πίεση στους στενούς του ανθρώπους (Crossover). Έτσι, έχοντας την αντίληψη ότι οι οργανισμοί στους οποίους εργάζονται μπορεί να υιοθετούν αυτήν την πρακτική ως αποτέλεσμα της πανδημίας, οι εργαζόμενοι θα κάνουν ότι μπορούν για να διατηρήσουν την εργασία τους, ακόμα κι αν πρέπει να μεταφέρουν το εργασιακό τους άγχος στην οικογενειακή τους ζωή.

Σε κάθε περίπτωση, τόσο η εκούσια όσο και πολύ περισσότερο η ακούσια αποχώρηση από τον οργανισμό, σε συνδυασμό με την οικονομική κρίση ως απόρροια της πανδημίας, οδηγούν σε εργασιακή ανασφάλεια, ένα σημαντικό ζήτημα για την ευημερία, την ικανοποίηση από την εργασία και την απόδοση των εργαζομένων. Η εργασιακή ανασφάλεια αναφέρεται στις υποκειμενικές αντιλήψεις των εργαζομένων για απειλές για τη μελλοντική συνέχεια της τρέχουσας θέσης εργασίας της (Sverke & Hellgren, 2001), η οποία επηρεάζεται από περιβαλλοντικές απειλές, όπως οικονομικές διακυμάνσεις και οργανωτικές αλλαγές (Debus et al., 2014), σε διαφορετικό βαθμό μεταξύ των εργαζομένων λόγω της υποκειμενικής της φύσης (Huang, Wellman, Ashford, Lee & Wang, 2017). Η εργασιακή ανασφάλεια διακρίνεται στη γνωστική της διάσταση που αναφέρεται στον κίνδυνο ή την πιθανότητα να χάσει κάποιος τη θέση εργασίας τους, και στη συναισθηματική διάσταση που αναφέρεται στον φόβο απώλειας της θέσης εργασίας, που αποτελεί αντίδραση στη γνωστική εργασιακή ανασφάλεια (Jiang & Lavaysse, 2018). Η συναισθηματική εργασιακή ανασφάλεια είναι ένας σημαντικός δείκτης των συναισθηματικών εμπειριών των εργαζομένων που προκύπτουν από την ανησυχία για πιθανή απώλεια εργασίας και όχι από την πιθανότητα της και ως εκ τούτου επηρεάζει

σε σημαντικό βαθμό την απόδοση των εργαζομένων (Konkel & Heffernan, 2021). Επίσης, επηρεάζει και τη συναισθηματική εξάντληση των εργαζομένων στη βάση της θεωρίας διατήρησης των πόρων (Jiang & Lavaysse, 2018; Konkel & Heffernan, 2021): η εργασιακή ανασφάλεια συνεπάγεται απειλή για τους πολύτιμους πόρους των εργαζομένων, όπως πιθανή απώλεια εργασίας, προσωπικής κατάστασης και εισοδήματος. Η αντιμετώπιση μιας τέτοιας απειλής είναι πολύ στρεσογόνος και μπορεί να οδηγήσει σε ψυχολογική πίεση, μια κυρίαρχη εκδήλωση της οποίας είναι η συναισθηματική εξάντληση, μία εκ των τριών διαστάσεων της επαγγελματικής εξουθένωσης.

Ως εκ τούτου, σημαντική προτεραιότητα θα πρέπει να δοθεί στην ψυχική υγεία των εργαζομένων. Σε έρευνα της Activy (2020, όπ. αναφ. στους Przytuła et al., 2020) η πιο σημαντική ανάγκη για ευεξία είναι η τακτική σωματική δραστηριότητα (67,5%), η ψυχική ισορροπία είναι η πιο σημαντική σε σύγκριση με την πριν από την πανδημία (43,9% έναντι 35%). Ενώ σε προηγούμενη πανδημία μόνο το 3% των εργοδοτών πρόσφερε παροχές σχετικά με την ψυχική κατάσταση, εξαιτίας της πανδημίας Covid-19 το 72,6% των εργαζομένων αναμένει οφέλη που σχετίζονται με την ψυχική κατάσταση και οι πιο επιθυμητές μορφές αφορούν την αντιμετώπιση του στρες (54,7%) και τη στρατηγική της ηρεμίας και της επίγνωση (51%). Η κοινωνική απομόνωση καθώς και η αβεβαιότητα για την υγεία, τη δουλειά και το μέλλον τους θα έχουν αρνητικό αντίκτυπο στην ψυχική τους υγεία. Οποιοδήποτε στίγμα που συνδέεται με την ψυχική υγεία μπορεί να εμποδίσει ορισμένους εργαζόμενοι να αναζητήσουν βοήθεια και τα ανώτερα στελέχη θα πρέπει επομένως να επικοινωνούν με ενσυναίσθηση, να ενθαρρύνουν τους πόρους ευεξίας και να προσφέρουν πρακτική υποστήριξη για την υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων (Caligiuri et al., 2020).

Αναφορικά με πρακτικές όπως αποδοχές, κίνητρα, παροχές, ασφάλεια εργασίας, σχεδιασμός σταδιοδρομίας, προαγωγή και διαχείριση απόδοσης, η εφαρμογή της τηλεργασίας κατέστησε απαραίτητο για τις επιχειρήσεις να αξιολογήσουν τον τρόπο εφαρμογής τους προκειμένου να συνεχιστεί η παρακίνηση και η επιβράβευση των εργαζομένων με δίκαιο και αποτελεσματικό τρόπο. Ωστόσο, θα πρέπει να τονιστεί πως η διατήρηση της επένδυσης σε αποζημιώσεις, κίνητρα, αναγνώριση και οφέλη δεν εξαρτάται μόνο από την οργανωτική βούληση, αλλά και από τον οικονομικό αντίκτυπο που προκαλεί η κρίση στην απόδοση του οργανισμού (Calderon et al., 2021).

Σύμφωνα με έκθεση του ILO (2021), οι διευθυντές αρκετών επιχειρήσεων τείνουν να συμφωνούν ότι η υβριδική εργασία είναι δύσκολη τόσο για εκείνους που επιστρέφουν, όσο και για εκείνους που μένουν στο σπίτι, κυρίως για την αξιολόγηση των εργαζομένων, δεδομένου ότι βασίζεται συχνά σε μια προσέγγιση διαχείρισης «εντολών και ελέγχου»: η ορατότητα στο χώρο εργασίας θεωρείται κεντρική πτυχή της απόδοσης και της δέσμευσης του εργαζομένου στον οργανισμό. Από αυτή την άποψη, η κρίση της πανδημίας και η εφαρμογή της τηλεργασίας δημιούργησε την ευκαιρία να επανεξεταστούν οι εταιρικές πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού με σκοπό να διασφαλιστεί ότι οι αποφάσεις αμοιβών και προαγωγών βασίζονται σε αντικειμενικά μέτρα που σχετίζονται με την απόδοση των εργαζομένων.

Εκτός των παραπάνω, σύμφωνα με έκθεση του ILO (2021), η διοίκηση θα πρέπει επίσης να επικεντρωθεί στη συναισθηματική διάσταση της επιστροφής στην εργασία, λαμβάνοντας υπόψη ότι χρειάζεται χρόνος για να αποκατασταθούν οι άτυπες σχέσεις με τους συναδέλφους, να θυμηθούν οι εργαζόμενοι ξανά πρακτικές εργασίας που μπορεί να έχουν ήδη ξεχαστεί και να προσαρμοστούν στις νέες απαιτήσεις υγείας και ασφάλειας. Κατά την εισαγωγή πολιτικών επιστροφής στην εργασία, οι εργοδότες μπορούν να επωφεληθούν από τις απόψεις που εκφράζουν οι εργαζόμενοι. Οι έρευνες των εργαζομένων μπορεί να είναι πολύ χρήσιμες από αυτή την άποψη. Μια εταιρική έρευνα του The Conference Board το 2020 έδειξε ότι, ενώ πολλές επιχειρήσεις έκαναν τις κατάλληλες επενδύσεις σε μέτρα κατά της Covid-19, όπως η αγορά εξοπλισμού ασφαλείας και η δημιουργία νέων ρυθμίσεων στο χώρο εργασίας, τα επιθυμητά μέτρα έγιναν συχνά προφανή μόνο αφού ρωτήθηκαν οι εργαζόμενοι για τις ανησυχίες τους. Αυτό περιελάμβανε την εφαρμογή πολιτικών ασφαλείας ειδικά για τους εργαζόμενους που χρησιμοποιούν τα μέσα μαζικής μεταφοράς, την αναθεώρηση των πολιτικών εργασίας από το σπίτι για να επιτρέψουν περισσότερες επιλογές των εργαζομένων έναντι της επιστροφής στην εργασία και το άνοιγμα πρόσθετων διαύλων επικοινωνίας για την καλύτερη αντιμετώπιση των ανησυχιών για την υγεία και την ασφάλεια των εργαζομένων που επιστρέφουν στον χώρο εργασίας τους.

Ως αποτέλεσμα της κρίσης της πανδημίας και της συνεπακόλουθης εφαρμογής της τηλεργασίας, οι επιχειρήσεις πρέπει να προσαρμόσουν τις διαδικασίες πρόσληψης και επιλογής τους προς την έντονη χρήση εικονικών εργαλείων. Αυτή η κατάσταση απαιτεί μεγάλη προσοχή στη χρήση εργαλείων όπως εικονικά κέντρα αξιολόγησης και συνεντεύξεις, τα οποία στοχεύουν όχι μόνο στην αξιολόγηση των τεχνικών

δεξιότητων των υποψηφίων, αλλά και στην κατανόηση του τρόπου με τον οποίο θα μπορούσαν να ταιριάζουν με τις αξίες του οργανισμού. Ένας αυξημένος αριθμός «λάθους πρόσληψης» θα μπορούσε να οδηγήσει τόσο σε χαμηλότερη παραγωγικότητα όσο και, μακροπρόθεσμα, σε διάβρωση της οργανωσιακής κουλτούρας. Η διαδικτυακή πρόσληψη κινδυνεύει επίσης να εισάγει μεροληψία αποκλείοντας υποψηφίους που δεν έχουν επαρκή πρόσβαση στον τεχνολογικό εξοπλισμό ή δεν είναι ειδικευμένοι στη χρήση του (εκτός φυσικά εάν αυτές οι δεξιότητες αποτελούν κρίσιμη απαίτηση για τη δουλειά). Οι εκπρόσωποι των εργαζομένων μπορούν να διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο στη διασφάλιση ότι οι πολιτικές και πρακτικές εικονικής πρόσληψης και επιλογής δεν εισάγουν διακρίσεις, ειδικά όταν πρόκειται για εσωτερικούς υποψηφίους. Επιπλέον, η συμμετοχή των εργαζομένων μπορεί να βοηθήσει να διασφαλιστεί ότι οι άνθρωποι δεν θα χάσουν τη δουλειά τους. Κατά τη διάρκεια της κρίσης οι περισσότερες επιχειρήσεις προσπάθησαν να προστατεύσουν τις θέσεις εργασίας. Για παράδειγμα, μια έρευνα σε περισσότερες από 4.500 επιχειρήσεις σε 45 χώρες, που διεξήχθη από το Γραφείο Εργοδοτικών Δραστηριοτήτων της ΔΟΕ, κατέδειξε ότι στη μέση της κρίσης της Covid-19 περίπου το 80% των εταιρικών συμμετεχόντων είχαν διατηρήσει ή σχεδίαζαν να διατηρήσουν το προσωπικό. Υπάρχουν πολλοί τρόποι εξοικονόμησης θέσεων εργασίας στους οποίους θα μπορούσαν να συμφωνήσουν η διοίκηση και οι εκπρόσωποι των εργαζομένων, συμπεριλαμβανομένων εναλλακτικών προγραμμάτων εργασίας (μερικής απασχόλησης ή κοινής χρήσης εργασίας), ευέλικτης άδειας, αναπροσαρμογής δεξιοτήτων και κινητικότητας (ILO, 2021).

Συνολικά, διαπιστώνεται πως κατά τη διάρκεια της πανδημίας και της εφαρμογής της τηλεργασίας έπρεπε να εφαρμοστούν στρατηγικές διατήρησης και ενδυνάμωσης των εργαζομένων, παράλληλα με τη βιωσιμότητα του οργανισμού. Τονίζεται η σημασία της προστασίας όσο το δυνατόν περισσότερων θέσεων εργασίας, παράλληλα με τη σημασία της ενίσχυσης της δέσμευσης των εργαζομένων, της μείωσης του φόβου τους, της αντιμετώπισης ζητημάτων που σχετίζονται με τη συναισθηματική τους εξάντληση και την ψυχική τους υγεία. Αυτό οδηγεί στη συζήτηση σχετικά με τις κατάλληλες πρακτικές διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού.

3.3 Πρακτικές ενίσχυσης της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού κατά την εφαρμογή της τηλεργασίας

Καθώς η έρευνα και οι πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού εξελίσσονται προς έναν πιο στρατηγικό προσανατολισμό, η σύγκρουση μεταξύ των παραδοσιακών ρόλων του ανθρώπινου δυναμικού με επίκεντρο τους εργαζόμενους και του μετασχηματισμού του ως στρατηγικός επιχειρηματικός εταίρος έχει γίνει σημείο έντασης. Αν και το μοντέλο του στρατηγικού επιχειρηματικού εταίρου ήταν ο πυρήνας της στρατηγικής τοποθέτησης της λειτουργίας της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, η υπεραπλουστευμένη εφαρμογή αυτού του μοντέλου έχει επικριθεί ως διαχωρισμός της «σκέψης από την πράξη», δημιουργώντας έτσι ένα τεχνητό όριο μεταξύ στρατηγικής και συναλλακτικής εργασίας. Η στρατηγική εργασία ανθρώπινου δυναμικού έχει αποκτήσει μεγάλη αξία, ενώ η συναλλακτική ή τακτική εργασία ανθρώπινου δυναμικού υποτιμάται, συχνά ανατίθεται σε διευθυντές γραμμής ή συγκεντρώνεται σε κέντρα αριστείας. Αυτό αντικατοπτρίζεται στη μετάβαση από την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του ανθρώπινου δυναμικού σε σχέση με τεχνικά κριτήρια που καθορίζονται από το επάγγελμα (π.χ. εγκυρότητα) σε αξιολογήσεις άλλων ενδιαφερομένων. Η πανδημία υπογράμμισε την ανάγκη επαναβαθμονόμησης της συζήτησης σχετικά με τον τακτικό έναντι του στρατηγικού ρόλου του στρατηγικού ανθρώπινου δυναμικού, καλώντας για μία μεγαλύτερη έμφαση στον στρατηγικό προσανατολισμό, βοηθώντας τους οργανισμούς να αντιμετωπίσουν την ύφεση που προκλήθηκε από την πανδημία. Ωστόσο, μια αποκλειστικά επιχειρησιακή εστίαση δεν μπορεί να δημιουργήσει βιώσιμα αποτελέσματα, υποδηλώνοντας ότι οι πιο αποτελεσματικοί ηγέτες θα εξισορροπήσουν αυτόν τον τακτικό ρόλο με μια στρατηγική επιρροή (Collings, McMackin, Nyberg & Wright, 2021).

Οι πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού έχουν άμεσο αντίκτυπο στις ψυχολογικές καταστάσεις, τα συναισθήματα, τις στάσεις και τις συμπεριφορές των εργαζομένων, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω. Με αφορμή την πανδημία Covid-19, αναδεικνύεται ο ρόλος της κοινωνικά υπεύθυνης διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (SRHRM) σε καταστάσεις κρίσης. Η SRHRM δίνει έμφαση σε μια δέσμη πρακτικών που στοχεύουν στη βελτίωση των κοινωνικά υπεύθυνων ικανοτήτων, κινήτρων και ευκαιριών των εργαζομένων, συχνά με ανθρωπιστικούς στόχους και οφέλη (Shen &

Zhang, 2019). Η SRHRM περιλαμβάνει τη στρατολόγηση και τη διατήρηση εργαζομένων με αίσθημα κοινωνικής ευθύνης, την παροχή εκπαίδευσης για την εταιρική κοινωνική ευθύνη και την αξιολόγηση της κοινωνικής ευθύνης των εργαζομένων σε αξιολογήσεις απόδοσης, ανταμοιβές και προαγωγές (Zhao, Zhou, He & Jiang, 2019). Αυτές οι πρακτικές θα μπορούσαν να επηρεάσουν σημαντικά τις αντιλήψεις των εργαζομένων (Shen & Zhang, 2019). Σύμφωνα με τη θεωρία της κοινωνικής υποστήριξης, η SRHRM είναι μια σημαντική πηγή που επηρεάζει τους εργαζόμενους και τους οργανωσιακούς πόρους που μπορεί να μετατραπούν σε ατομικούς πόρους μέσω των αντιλήψεων των εργαζομένων (Hobfoll, Halbesleben, Neveu & Westman, 2018).

Σε αυτή τη διαδικασία, οι αντιλήψεις του προσωπικού για την οργανωσιακή εμπιστοσύνη μπορεί να μεσολαβούν στις επιπτώσεις της SRHRM βοηθώντας τους εργαζόμενους να ξεπεράσουν τους φόβους για εξωτερικές απειλές όταν αντιμετωπίζουν οικονομική και κοινωνική ασυμφωνία. Η οργανωσιακή εμπιστοσύνη ορίζεται ως η προθυμία να πιστέψει κανείς σε έναν οργανισμό και να έχει εμπιστοσύνη για την καλοσύνη και τις δυνατότητές του. Από την άλλη πλευρά, η SRHRM αντιπροσωπεύει την οργανωσιακή ευεργεσία σε σχέση με τους εργαζόμενους που βελτιώνει τα συναισθήματα, τις αντιλήψεις και τις στάσεις τους (Jia, Liao, Van der Heijden & Guo, 2019). Κατά συνέπεια, η SRHRM μπορεί να προάγει την οργανωτική εμπιστοσύνη ως αποτέλεσμα της παροχής φροντίδας και υποστήριξης στους εργαζόμενους, προστατεύοντας τους ατομικούς πόρους και μειώνοντας τα αρνητικά συναισθήματα όπως ο φόβος (Halbesleben, Neveu, Paustian-Underdahl & Westman, 2014). Στην εφαρμογή της θεωρίας κοινωνικής υποστήριξης προτείνεται ότι η SRHRM σχετίζεται αρνητικά με τους φόβους των εργαζομένων για εξωτερικές απειλές. Επιπλέον, το περιβάλλον διαδραματίζει ρόλο που επηρεάζει την αποτελεσματικότητα του SRHRM, λαμβάνοντας υπόψη ότι οι οργανισμοί είναι ένα ανοικτό σύστημα και επομένως επηρεάζονται από το εξωτερικό και το εσωτερικό περιβάλλον τους που με τη σειρά του επηρεάζουν τους μεμονωμένους πόρους (Hobfoll et al., 2018). Παράλληλα, η θεωρία συστημάτων συμβάντων (EST) υποδηλώνει ότι η εμφάνισή τους επηρεάζει τα συναισθήματα, τις σκέψεις και τις συμπεριφορές των εργαζομένων: γεγονότα όπως η κρίση της πανδημίας παρουσιάζουν πολύπλοκα περιβάλλοντα που περιλαμβάνουν κάτι το πρωτόγνωρο (το συμβάν ποικίλλει και είναι ένα απροσδόκητο ή νέο φαινόμενο), αναστάτωση (το

συμβάν αλλάζει τις κανονικές, καθημερινές δραστηριότητες) και κρισιμότητα (το συμβάν είναι σημαντικό στο οποίο θα πρέπει να δοθεί προτεραιότητα) (Morgeson, Mitchell & Liu, 2015).

Με βάση μια σύντομη επισκόπηση των διαφορετικών φάσεων της πανδημίας Covid-19 και των επιπτώσεών της στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, ο Roumpi (2021) προτείνει το πλαίσιο Ικανότητα-Κίνητρο-Ευκαιρία (Ability-Motivation-Opportunity framework) για την ανάπτυξη προτάσεων για τη στρατηγική διαχείριση των εργαζομένων για τη δημιουργία και διατήρηση της οργανωτικής ανθεκτικότητας. Συγκεκριμένα, τονίζεται η σημασία της χρήσης συστημάτων διαχείρισης ανθρώπινων πόρων προσανατολισμένων στην ευελιξία. Αυτός ο «προσανατολισμός στην ευελιξία» περιλαμβάνει όλες τις λειτουργίες της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων, όπως η επιλογή, η εκπαίδευση και η αποζημίωση. Αυτό βασίζεται στο ότι το εν λόγω πλαίσιο θεωρεί την ικανότητα και την ευκαιρία, ως έχουσες σημαντική διαμεσολαβητική επιρροή στη σχέση μεταξύ κινήτρων και συμπεριφοράς (Hughes, 2007).

Σύμφωνα με αυτό το πλαίσιο, οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να σχεδιαστούν για να βελτιώσουν αυτές τις μεταβλητές, οι οποίες είναι στρατηγικά αποτελέσματα ανθρώπινου δυναμικού. Στο μοντέλο αυτό, το σύστημα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού χωρίζεται στις ακόλουθες διαστάσεις (Jiang et al., 2012): α) πρακτικές για τη βελτίωση των ικανοτήτων ανθρώπινου δυναμικού των ατόμων που περιλαμβάνει πρακτικές όπως η πρόσληψη, η επιλογή και η εκπαίδευση-ανάπτυξη, β) πρακτικές για τη βελτίωση των κινήτρων τους που περιλαμβάνει τις επιδόσεις της διοίκησης, τις αποδοχές, τα κίνητρα και τις ανταμοιβές, την προαγωγή, την εξέλιξη της σταδιοδρομίας, τα οφέλη και την ασφάλεια της εργασίας, γ) πρακτικές για να βελτιώσουν τις ευκαιρίες τους να συνεισφέρουν στους επιχειρηματικούς στόχους που περιλαμβάνει πρακτικές όπως ο ευέλικτος σχεδιασμός εργασίας, οι ομάδες εργασίας, η δέσμευση των εργαζομένων και η ανταλλαγή γνώσεων.

Επομένως, κατά τη διάρκεια μίας κρίσης ένα σύστημα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, που εφαρμόζεται σύμφωνα με το προαναφερθέν μοντέλο παρέχει μια χρήσιμη δομή για την τροποποίηση ή τη βελτίωση των πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, δεδομένων των νέων προσδοκιών απόδοσης που ορίζουν οι οργανισμοί για τους υπαλλήλους τους. Επί παραδείγματι, οι καταστάσεις κρίσης

απαιτούν την ενίσχυση των γνώσεων και των δεξιοτήτων των εργαζομένων προκειμένου να ανακτηθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του οργανισμού, γεγονός που υποδεικνύει τη συνάφεια των πρακτικών για τη βελτίωση του ανθρώπινου κεφαλαίου και για τον λόγο αυτό δίνεται έμφαση στην επαγγελματική ανάπτυξη του προσωπικού, όπως αναφέρουν οι Kim και Ployhart (2012). Ομοίως, οι οργανισμοί που αντιμετωπίζουν γεγονότα κρίσης πρέπει να βελτιώσουν τις πρακτικές τους για να διακρατήσουν το ανθρώπινο δυναμικό και να βελτιώσουν την παραγωγικότητα, με έμφαση στην υποκίνησή τους (Smith & Abdullah, 2007).

Στο πλαίσιο της τηλεργασίας, ο ILO (2021) παρέχει συστάσεις προς τις επιχειρήσεις για τη βελτίωση της απόδοσης των ομάδων εργασίας στο εικονικό περιβάλλον. Πρώτον, απαιτείται συνεχής επικοινωνία για τις εξελίξεις των επιχειρήσεων και του γραφείου. Οι διευθυντές πρέπει να παρακολουθούν τη δυναμική της ομάδας μέσω ομαδικών συνομιλιών και να πραγματοποιούν συχνούς ελέγχους. Τέτοιοι έλεγχοι είναι ιδιαίτερα σημαντικοί εάν ένας εργαζόμενος αρχίσει να εμφανίζει σημάδια αυτοαπομόνωσης. Οι εκπρόσωποι των εργαζομένων μπορούν να διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο διασφαλίζοντας ότι αυτά τα κανάλια επικοινωνίας λειτουργούν, ενώ μπορούν επίσης να δημιουργήσουν τα δικά τους κανάλια επικοινωνίας με τους υπαλλήλους. Δεύτερον, μπορεί να είναι απαραίτητα εργαλεία που στοχεύουν στην υποστήριξη της ψυχικής υγείας των εργαζομένων, συμπεριλαμβανομένων των διαδικτυακών συνεδριών διαλογισμού και μαθημάτων φυσικής κατάστασης. Η τηλεργασία μπορεί να οδηγήσει σε σοβαρά προβλήματα ψυχικής υγείας, ιδίως μεταξύ εκείνων των εργαζομένων χωρίς επαρκή χώρο εργασίας στο σπίτι. Επιπλέον, λόγω της αναστολής λειτουργίας μη βασικών επιχειρήσεων, οι εργαζόμενοι δεν μπόρεσαν να χρησιμοποιήσουν εναλλακτικούς χώρους γραφείων μακριά από το σπίτι τους (καφετέριες, βιβλιοθήκες, βιβλιοπωλεία, χώρους συνεργασίας κ.λπ.). Η αναστολή λειτουργίας σχολείων και κέντρων παιδικής μέριμνας έχει δυσκολέψει περαιτέρω τα όρια μεταξύ του ιδιωτικού και του επιχειρηματικού τομέα. Αν και αυτή η κατάσταση είναι ιδιαίτερα προκλητική για τους εργαζόμενους με παιδιά, δεν πρέπει να υποτιμηθούν οι αρνητικές συνέπειες για τους άγαμους και τους άτεκνους εργαζόμενους, οι οποίοι ενδέχεται να διατρέχουν μεγαλύτερο κίνδυνο να αισθάνονται μοναξιά ή να θεωρούν πως δεν έχουν κάποιον σκοπό στη ζωή τους. Τρίτον, απαιτείται περισσότερη ευελιξία όσον αφορά στις ώρες εργασίας. Για πολλούς γονείς με παιδιά, η διατήρηση των κανονικών ωρών εργασίας μπορεί να είναι δύσκολη ενώ

εργάζονται από το σπίτι. Τέταρτον, οι απομακρυσμένοι υπάλληλοι πρέπει να διαθέτουν τον κατάλληλο εταιρικό τεχνικό εξοπλισμό για να διασφαλιστεί ότι χρησιμοποιούν εργαλεία συμβατά με τις απαιτήσεις πληροφορικής, ότι η κακή συνδεσιμότητα δεν θα αναγκάσει τους ανθρώπους να εγκαταλείψουν σημαντικές διαδικτυακές συναντήσεις και ότι δεν τίθεται σε κίνδυνο η ασφάλειά τους.

Οι McGuire et al. (2021) αναφέρονται στην πρακτική της ηθικής της φροντίδας, η οποία αμφισβητεί την ορθοδοξία του καπιταλισμού της ελεύθερης αγοράς και του υπερβολικού ατομικισμού και αναγνωρίζει ότι η πρακτική του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να ενημερωθεί από ηθικές αξίες και κοινωνική και ηθική ευθύνη που τοποθετεί τους ανθρώπους στο επίκεντρο της κρίσιμης λήψης αποφάσεων. Επιπλέον, η φροντίδα νοείται ως μια παραγωγική σκόπιμη δραστηριότητα που στοχεύει στην ενίσχυση της ανάπτυξης, της θεραπείας, της ενδυνάμωσης και της αυτοπραγμάτωσης. Η επίδειξη φροντίδας στον εργασιακό χώρο αναγνωρίζει την ανάγκη για τους εργοδότες να υποστηρίζουν τη σωματική και ψυχική ευεξία του προσωπικού όχι μόνο μέσω επίσημων πολιτικών και στρατηγικών, αλλά μέσω μιας προσέγγισης με βάση τα συμφραζόμενα και την προσωπική προσέγγιση που περιλαμβάνει διάλογο και αναγνωρίζει τις μοναδικές συνθήκες των μεμονωμένων εργαζομένων. Ένα πλαίσιο εργασίας στη βάση αυτή μπορεί να ενθαρρύνει τους εργοδότες να μετασηματίσουν τον χώρο εργασίας για να δημιουργήσουν ευκαιρίες για τους εργαζόμενους να ανταποκριθούν στις ατομικές τους ανάγκες με νέο και διαφορετικό τρόπο. Επιπλέον, οι εργοδότες μπορούν να παρέχουν μεγαλύτερη οργανωσιακή ταυτότητα μέσω της καθησυχασμού των ανησυχιών των εργαζομένων σχετικά με την ασφάλειά τους και μέσω του σχεδιασμού της εργασίας για να προσφέρουν μεγαλύτερο νόημα και σκοπό.

Στο πλαίσιο αυτό, οι McGuire et al. (2021) καταθέτουν τέσσερις προτάσεις για την πρακτική εφαρμογή της προσέγγισης ηθικής φροντίδας: α) δημιουργία ενός περιβάλλοντος εργασίας από μέρους των ηγετών που βασίζεται στους πυλώνες της συμπόνιας και της φροντίδας. Τέτοιοι χώροι εργασίας εκτιμούν την ανοιχτή έκφραση συναισθημάτων ως θεμελιώδη για την ικανοποίηση των αναγκών ευημερίας των εργαζομένων, β) μια προσέγγιση ηθικής φροντίδας υποστηρίζει ότι υπάρχει ευθύνη των οργανισμών να απαλείψουν διαδικασίες που υποτίθεται ότι είναι παροχή ίσων ευκαιριών σε όλους τους εργαζόμενους, αλλά στην πραγματικότητα αρνούνται να αμφισβητήσουν επαγγελματικά συστήματα που διαιώνίζουν τις ανισότητες στο χώρο

εργασίας, γ) έμπρακτη εφαρμογή των αξιών του οργανισμού, δ) εναπόκειται στους οργανισμούς να αναπτύξουν μια αρχιτεκτονική που να προσφέρει ισχυρά συστήματα ψυχοκοινωνικής υποστήριξης για όλους τους εργαζόμενους.

Στη βάση της σύγκρουσης μεταξύ επαγγελματικής και οικογενειακής ζωής που αναφέρθηκε παραπάνω, οι γνώσεις σχετικά με το εάν και πώς πρόσθετοι τύποι οργανωτικής υποστήριξης, πέρα από τους συναισθηματικούς ή εργαλειακού χαρακτήρα πόρους, μπορούν να βοηθήσουν στην καταπολέμηση της σύγκρουσης οικογένειας-εργασίας, μπορούν να υποστηρίξουν οργανισμούς που στοχεύουν στη διατήρηση της ευημερίας των εργαζομένων. Παράδειγμα αποτελεί η ενημερωτική υποστήριξη (π.χ. για τη φροντίδα εξαρτωμένων μελών, τη διασφάλιση της υγιεινής). Τέτοιες πρακτικές μπορούν να βοηθήσουν τους εργαζόμενους που δεν είναι εξοικειωμένοι με τις νέες συνθήκες εργασίας τους να προσαρμοστούν καλύτερα και να επιτύχουν προσαρμογή, ενώ μεγιστοποιούν την αποτελεσματικότητα των πρακτικών και των πρωτοβουλιών που στοχεύουν στη μείωση των συγκρούσεων μεταξύ οικογένειας και εργασίας. Συνολικά, η αύξηση της εργασιακής αυτονομίας μπορεί να βοηθήσει στον μετριασμό των πιέσεων που σχετίζονται με την οικογένεια που τείνουν να προκύψουν σε απομακρυσμένα εργασιακά περιβάλλοντα, παρέχοντας στους εργαζόμενους επαρκείς γνωστικούς και συναισθηματικούς πόρους για να διαχειριστούν τις πρόσθετες και συχνά ασυμβίβαστες απαιτήσεις (Carnevale & Hatak, 2020).

Μια σύσταση που φαίνεται να έχει ευρεία αποδοχή σε θεωρητικό και ιδίως σε πρακτικό επίπεδο είναι ο σχηματισμός ομάδων διαχείρισης κρίσεων σε περιόδους πανδημίας (Emond & Maese, 2020; Calderon et al., 2021). Αυτές οι ομάδες θα πρέπει να επικεντρώνονται στρατηγικά σε: σχέδια επιχειρηματικής συνέχειας, αναζήτηση καινοτόμων εναλλακτικών λύσεων για επανεξέταση προϊόντων, διαδικασιών ή αγορών, τον σχεδιασμό πιθανών εργασιακών μετασχηματισμών που περιλαμβάνουν την τεχνητή νοημοσύνη και τις εξελίξεις της τέταρτης βιομηχανικής επανάστασης, την εντατική χρήση εργαλείων ΤΠΕ. Στις ομάδες διαχείρισης κρίσεων, η συμμετοχή και η ηγεσία του προσωπικού ανθρώπινου δυναμικού είναι θεμελιώδης, καθώς οι στρατηγικές για την αντιμετώπιση της πανδημίας περιλαμβάνουν απαραίτητα αποφάσεις που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό. Έμφαση θα πρέπει να δοθεί σε πολιτικές που έχουν θετική επίπτωση στην εργασιακή ασφάλεια. Η εργασιακή ασφάλεια οδηγεί τους εργαζόμενους να αναπτύξουν θετικές συμπεριφορές όσον

αφορά την καταβολή πρόσθετων προσπαθειών, μια προϋπόθεση απαραίτητη σε περιβάλλοντα κρίσης και οικονομικών αναταράξεων. Η σταθερότητα γίνεται κυρίαρχος παράγοντας στην κινητοποίηση της συμπεριφοράς των εργαζομένων. Στο πλαίσιο αυτό, όμως, οι πολιτικές και οι στρατηγικές ανθρώπινου δυναμικού που εφαρμόζονται θα πρέπει να είναι σύμφωνες με τα πρότυπα εργασίας που διέπουν κάθε χώρα.

Αυτό που θα πρέπει τέλος να σημειωθεί είναι η ανάγκη να γίνουν ευέλικτες αλλαγές στα επιχειρηματικά μοντέλα του οργανισμού. Αυτό συνεπάγεται στρατηγικές αλλαγές στον τρόπο με τον οποίο εφαρμόζονται οι πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Αυτό περιλαμβάνει μεταξύ άλλων τη στελέχωση, τη διακράτηση και την ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού (Jiang et al., 2012; Caligiuri et al., 2020; Calderon et al., 2021). Στο πλαίσιο αυτό, μία από τις αλλαγές στις πρακτικές για τη βελτίωση του ανθρώπινου κεφαλαίου επικεντρώνεται στην ανάγκη πρόσληψης, επιλογής και εκπαίδευσης ταλέντων ώστε να είναι ικανοί στις τεχνολογίες πληροφοριών και επικοινωνιών, λόγω της ενδεχόμενης ανάγκης για τηλεργασία. Επίσης, αυτές οι πρακτικές πρέπει να εκτελούνται με ευέλικτο τρόπο. Η τεχνολογική ικανότητα εκτέλεσης εργασίας εξ αποστάσεως μετατρέπεται σε βασική δεξιότητα που πρέπει να τονιστεί, εντός των προδιαγραφών που περιέχονται στον σχεδιασμό θέσεων εργασίας και η οποία πρέπει να αξιολογηθεί στο διαδικασία επιλογής ταλέντων. Ομοίως, η εκπαίδευση θα πρέπει να επικεντρώνεται στη βελτίωση των τεχνολογικών ικανοτήτων των εργαζομένων με ευέλικτο τρόπο. Τρίτον, υπάρχει η απαίτηση οι πρακτικές για τη βελτίωση του ανθρώπινου κεφαλαίου να πραγματοποιούνται υπό την προϋπόθεση της κοινωνικής αποστασιοποίησης. Τέταρτον, διαπιστώνεται η ανάγκη εκπαίδευσης στελεχών και ηγετών στη διαχείριση κρίσεων. Τέλος,, δεδομένου ότι οι οργανισμοί πρέπει να είναι αποτελεσματικοί στη μεταφορά της γνώσης, είναι απαραίτητος ο κατάλληλος και αποτελεσματικός σχεδιασμός εκπαίδευσης και εξοπλισμού σε επίπεδο λογισμικών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

4.1 Σκοπός, στόχοι και ερευνητικά ερωτήματα

Σκοπός της έρευνας είναι να εξεταστούν τα ζητήματα που σχετίζονται με τη διαχείριση του ανθρωπίνου δυναμικού κατά την εφαρμογή της τηλεργασίας. Οι στόχοι της έρευνας είναι: α) να προσδιοριστούν οφέλη, προβλήματα και ζητήματα διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού που ανέκυψαν κατά την εφαρμογή της τηλεργασίας, β) να διευκρινιστούν τρόποι αντιμετώπισης των προκλήσεων αυτών, γ) να διαμορφωθεί ένα πλαίσιο διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού στο νέο εργασιακό πλαίσιο που διαμορφώνεται. Στη βάση αυτών, τα ερευνητικά ερωτήματα που διαμορφώνονται είναι τα εξής:

1. Ποια ήταν τα ζητήματα διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού που ανέκυψαν κατά την εφαρμογή της τηλεργασίας;
2. Πώς οι managers αντιμετώπισαν αυτά τα προβλήματα που ανέκυψαν;
3. Ποιες περαιτέρω προτάσεις κατατίθενται για το νέο πλαίσιο εργασίας που διαμορφώνεται;
4. Πώς διαφοροποιούνται οι απαντήσεις στα ανωτέρω βάσει θέσης εργασίας τους, αλλά και του μεγέθους του οργανισμού στον οποίον εργάζονται;

4.2 Η ποσοτική μέθοδος έρευνας

Η ποσοτική έρευνα βασίζεται στη συλλογή και ανάλυση αριθμητικών δεδομένων για να περιγράψει, να εξηγήσει, να προβλέψει ή να ελέγξει μεταβλητές και φαινόμενα. Μία από τις υποκείμενες αρχές της ποσοτικής έρευνας είναι μια φιλοσοφική πεποίθηση ότι ο κόσμος είναι σχετικά σταθερός και ομοιόμορφος, έτσι ώστε να μπορεί να μετρηθεί και να κατανοηθεί, καθώς και να γίνουν ευρείες γενικεύσεις σχετικά με αυτόν. Επιπλέον, ο ερευνητής σε μία ποσοτική έρευνα βασίζεται συνήθως στην πεποίθηση ότι τα γεγονότα και τα συναισθήματα μπορούν να διαχωριστούν και ότι ο κόσμος υπάρχει ως μια ενιαία πραγματικότητα - που αποτελείται από γεγονότα - που μπορεί να ανακαλυφθεί μέσω παρατήρησης ή άλλων μετρήσεων (Apuke, 2017; Mertler, 2021).

Κατά τη διεξαγωγή μίας ποσοτικής μελέτης απότερος στόχος είναι η περιγραφή των γεγονότων/ζητημάτων που εξετάζονται και ο προσδιορισμός των σχέσεων μεταξύ

των μεταβλητών. Αυτός ο τύπος έρευνας επικεντρώνεται στην περιγραφή και την εξήγηση του υπό διερεύνηση φαινομένου με όσο το δυνατόν μεγαλύτερη αντικειμενικότητα. Αυτή η εστίαση στην αντικειμενικότητα είναι αυτό που επιτρέπει στον ερευνητή να γενικεύσει τα ευρήματα μιας ποσοτικής μελέτης (Creswell, 2009; Mertler, 2021). Ωστόσο, η ποσοτική έρευνα διέπεται και από ορισμένα επιπρόσθετα χαρακτηριστικά (Mertler, 2021): α) ο σκοπός είναι συνήθως συγκεκριμένος και περιορισμένος, εστιάζοντας μόνο σε λίγες μετρήσιμες μεταβλητές, β) τα εργαλεία συλλογής δεδομένων, οι διαδικασίες και οι στρατηγικές δειγματοληψίας συνήθως δεν αλλάζουν μόλις ξεκινήσει η μελέτη, γ) οι στρατηγικές δειγματοληψίας τείνουν να επικεντρώνονται στην τυχαία επιλογή των συμμετεχόντων και μάλιστα ενός μεγάλου αριθμού ατόμων, για τη συλλογή δεδομένων από αρκετά άτομα που αντικατοπτρίζουν τον σημαντικά μεγαλύτερο πληθυσμό από τον οποίο προήλθε το δείγμα, δ) οι τεχνικές ανάλυσης και ερμηνείας δεδομένων έχουν εξ ολοκλήρου στατιστικό χαρακτήρα, ε) η αναφορά των αποτελεσμάτων της ποσοτικής έρευνας γίνεται σχεδόν πάντα σε τυπική, σταθερή μορφή, με αντικειμενικό και αμερόληπτο τρόπο, χωρίς να έχουν υποβληθεί στις εγγενείς προκαταλήψεις του ερευνητή.

Στη διεθνή βιβλιογραφία (Creswell, 2009; Johnson & Christensen, 2012; Eyisi, 2016) έχουν αναφερθεί αρκετά πλεονεκτήματα της ποσοτικής μεθόδου ως ερευνητικής μεθοδολογίας. Το πρώτο πλεονέκτημα αυτής της ερευνητικής προσέγγισης είναι η χρήση στατιστικών δεδομένων ως εργαλείου εξοικονόμησης χρόνου και πόρων. Η ποσοτική ερευνητική προσέγγιση είναι η έρευνα που δίνει έμφαση σε αριθμούς κατά τη συλλογή και ανάλυση δεδομένων. Τα δεδομένα (αριθμοί, ποσοστά και μετρήσιμα στοιχεία) μπορούν να υπολογιστούν και να διεξαχθούν από έναν υπολογιστή μέσω της χρήσης ενός στατιστικού πακέτου για τις κοινωνικές επιστήμες (SPSS) που εξοικονομεί πολύ ενέργεια και πόρους. Δεύτερον, η χρήση επιστημονικών μεθόδων συλλογής και ανάλυσης δεδομένων καθιστά δυνατή τη γενίκευση των αποτελεσμάτων στον ευρύτερο πληθυσμό. Επίσης, η δυνατότητα αναπαραγωγής είναι ένα άλλο όφελος που προκύπτει από τη χρήση αυτής της ερευνητικής προσέγγισης, δεδομένου ότι ο ερευνητής δεν χρειάζεται να κάνει εικασίες και δικές του ερμηνείες, αλλά βασίζεται σε αριθμητικά δεδομένα και επομένως μπορεί να επαναληφθεί σε οποιαδήποτε άλλη στιγμή ή τόπο. Εκτός των παραπάνω, μειώνεται η απειλή της μεροληψίας του ερευνητή είτε κατά τη συλλογή των δεδομένων είτε κατά την ανάλυση δεδομένων, λαμβάνοντας υπόψη ότι ο ερευνητής δεν βρίσκεται σε άμεση

επαφή με τους συμμετέχοντες (π.χ. συλλογή στοιχείων μέσω διαδικτύου), κάτι που αυξάνει την αντικειμενικότητα του ερευνητή και εγγυάται την ανωνυμία των συμμετεχόντων στην έρευνα και την πιθανή μεροληπτική τους απάντηση λόγω της αλληλεπίδρασής τους με τον ερευνητή (Neuman, 2014; Mertler, 2021).

Ωστόσο, θα πρέπει να σημειωθούν και ορισμένα μειονεκτήματα σε αυτόν τον τύπο έρευνας. Η έλλειψη αλληλεπίδρασης ερευνητή και υποκειμένων της έρευνας μπορεί να αποτελέσει όχι μόνο πλεονέκτημα, όπως περιγράφηκε παραπάνω, αλλά και μειονέκτημα, καθώς καθίσταται εξαιρετικά δύσκολη η εις βάθος μελέτη των φαινομένων και ζητημάτων που εξετάζονται (Eyisi, 2016). Επίσης, η ποσοτική μέθοδος έρευνας χαρακτηρίζεται ως επί το πλείστον από έλλειψη ευελιξίας, απαιτεί από τον ερευνητή να ακολουθεί μια συγκεκριμένη σειρά: προσδιορισμός ερευνητικών ερωτημάτων, πραγματοποίηση βιβλιογραφικής επισκόπησης, συλλογή και ανάλυση δεδομένων, σύνοψη αποτελεσμάτων και εξαγωγή συμπερασμάτων (Mertler, 2021). Μια ποσοτική ερευνητική προσέγγιση χαρακτηρίζεται ως δομημένη με προκαθορισμένες μεταβλητές, υποθέσεις και σχεδιασμό. Ως εκ τούτου, οι συμμετέχοντες δεν μπορούν να βοηθήσουν στη διαμόρφωση του σημείου προσανατολισμού των ερευνητών. Αντίθετα, ο ερευνητής αποφασίζει τον προσανατολισμό της έρευνας. Τέλος, σε μία δημοσκοπική έρευνα επιπλέον περιορισμοί που αναφέρονται από τον Mertler (2021) σχετίζονται με χαμηλά ποσοστά απόκρισης, αλλά και με το ότι ο ερευνητής επαφίεται στα αυτό-αναφερόμενα από μέρος των συμμετεχόντων δεδομένα.

4.2 Το ερωτηματολόγιο ως ερευνητικό εργαλείο

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε για τη συλλογή των δεδομένων σε αυτήν την εργασία σχεδιάστηκε αποκλειστικά για τον σκοπό αυτής της έρευνας από τον ερευνητή. Αποτελείται συνολικά από 16 ερωτήσεις που κατανέμονται σε δύο ενότητες.

Πρώτη ενότητα: περιλαμβάνει τις ερωτήσεις 1-6 που διερευνούν το δημογραφικό προφίλ των συμμετεχόντων στην έρευνα (φύλο, ηλικία, εκπαιδευτικό επίπεδο, έτη προϋπηρεσίας στον οργανισμό, θέση εργασίας). Επίσης, περιλαμβάνει και μία ερώτηση που αφορά το μέγεθος του οργανισμού στον οποίο εργάζονται οι συμμετέχοντες.

Δεύτερη ενότητα: περιλαμβάνει τις ερωτήσεις 7-16 που εξετάζουν ζητήματα σχετικά με την εφαρμογή της τηλεργασίας στον οργανισμό, οφέλη και προβλήματα που διαπιστώθηκαν κατά την εφαρμογή της τηλεργασίας, τρόποι αντιμετώπισης των προβλημάτων, μελλοντικές πολιτικές που κρίνονται απαραίτητες για την αποτελεσματική εφαρμογή της τηλεργασίας.

4.3 Δείγμα της έρευνας

Το δείγμα της παρούσας έρευνας αποτελείται από 281 εργαζομένους. Ο Πίνακας 4.1 αποτυπώνει το δημογραφικό προφίλ των συμμετεχόντων στην έρευνα. Όπως παρατηρείται, η πλειοψηφία είναι γυναίκες (51,6%), 41-50 ετών (27,8%), απόφοιτοι τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (37%), με 0-5 έτη προϋπηρεσίας στον οργανισμό (29,2%), εργαζόμενοι σε μεγάλη επιχείρηση (35,6%) που είναι εργαζόμενοι (51,2%).

Πίνακας 4.1 Δημογραφικό προφίλ ερωτηθέντων

		Συχνότητα	Ποσοστό
Φύλο	Άντρας	136	48.4
	Γυναίκα	145	51.6
Ηλικία	Έως 30 ετών	72	25.6
	31-40	69	24.6
	41-50	78	27.8
	51 και άνω	62	22.1
Επίπεδο εκπαίδευσης	Δευτεροβάθμια / Μεταδευτεροβάθμια εκπαίδευση	85	30.2
	Τριτοβάθμια εκπαίδευση	104	37.0
	Μεταπτυχιακό / Διδακτορικό	92	32.7
Έτη προϋπηρεσίας στον οργανισμό	0-5	82	29.2
	6-10	61	21.7
	11-15	66	23.5
	16 και άνω	72	25.6
Μέγεθος επιχείρησης	Μικρή	91	32.4
	Μεσαία	90	32.0
	Μεγάλη	100	35.6

Θέση εργασίας	Εργαζόμενος	144	51.2
	Εργοδότης / Manager	137	48.8

4.4 Διαδικασία της έρευνας

Στην παρούσα εργασία χρησιμοποιήθηκε η δημοσκοπική ποσοτική μέθοδος, με στόχο να περιγράψει χαρακτηριστικά και απόψεις μιας ομάδας ή πληθυσμού. Είναι μια κατεξοχήν ποσοτική ερευνητική τεχνική, όπου ο ερευνητής διένειμε ένα ερωτηματολόγιο σε ένα μεγάλο δείγμα ερωτηθέντων για να περιγράψει τις στάσεις, τις απόψεις, τις συμπεριφορές, τις εμπειρίες τους. Προκειμένου να διασφαλιστεί ότι ο ερευνητής θα συλλέξει δεδομένα σε σύντομο χρονικό διάστημα και από έναν μεγάλο αριθμό υποκειμένων, επιλέχθηκε η διαδικτυακή έρευνα. Για τον σκοπό αυτό, ο ερευνητής ανάρτησε το ερωτηματολόγιο στην πλατφόρμα Google Forms. Ωστόσο, θα πρέπει να σημειωθεί πως ο συγκεκριμένος τύπος έρευνας απαιτεί πρόσβαση από μέρους των συμμετεχόντων σε ηλεκτρονικό ταχυδρομείο, καθώς και ένα επίπεδο ψηφιακού αλφαριθμητισμού. Συνοδευτικά του ερωτηματολογίου υπήρχε μία ενημερωτική επιστολή, στην οποία αναφερόταν ο σκοπός της έρευνας, η ταυτότητα του ερευνητή, η εθελοντική συμμετοχή στην έρευνα, η τήρηση της ανωνυμίας των συμμετεχόντων και η διασφάλιση της εμπιστευτικότητας των δεδομένων.

Η στατιστική ανάλυση των δεδομένων διεξήχθη με το στατιστικό πρόγραμμα SPSS 21. Η ανάλυση αυτή βασίζεται στην περιγραφική και συσχετιστική έρευνα. Ο σκοπός της περιγραφικής έρευνας είναι να περιγραφεί και να ερμηνευθεί η τρέχουσα κατάσταση ατόμων, ρυθμίσεων, συνθηκών ή γεγονότων. Ο σκοπός της συσχετιστικής έρευνας είναι να καταδειχθούν σχέσεις μεταξύ δύο ή περισσότερων μεταβλητών. Η συσχετιστική έρευνα αναζητά χαρακτηριστικά, ικανότητες ή συνθήκες που συσχετίζονται μεταξύ τους. Η κατανόηση της φύσης και της ισχύος της σχέσης μεταξύ δύο ή περισσότερων μεταβλητών μπορεί να βοηθήσει στην κατανόηση και περιγραφή γεγονότων (Mertler, 2021). Το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας που χρησιμοποιήθηκε για τη συσχετιστική έρευνα είναι το $\alpha=0,05$.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

5.1 Περιγραφική στατιστική

Από τον πιο κάτω πίνακα διαπιστώνεται πως ήταν καθόλου / λίγο εύκολο για τον οργανισμό να εφαρμόσει την τηλεργασία σε ποσοστό 51,6%, ενώ ήταν μέτρια / αρκετά εύκολο για το 48,4% των ερωτηθέντων.

Πίνακας 5.1 Ευκολία εφαρμογής της τηλεργασίας

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Καθόλου	70	24.9	24.9	24.9
Λίγο	75	26.7	26.7	51.6
Μέτρια	66	23.5	23.5	75.1
Αρκετά	70	24.9	24.9	100.0
Total	281	100.0	100.0	

Ο Πίνακας 5.2 αποτυπώνει τις απόψεις των ερωτηθέντων αναφορικά με το πώς ελήφθησαν οι αποφάσεις σχετικά με την εφαρμογή της τηλεργασίας. Σύμφωνα με την πλειοψηφία (53%), οι αποφάσεις αυτές ελήφθησαν έπειτα από τη συνεργασία εργαζομένων και ανώτερης διοίκησης.

Πίνακας 5.2 Τρόπος λήψης αποφάσεων σχετικά με την εφαρμογή της τηλεργασίας

		Συχνότητα	Ποσοστό
Από τον εργοδότη / ιδιοκτήτη	Ναι	125	44.5
	Όχι	156	55.5
Από τον υπεύθυνο του τμήματος ανθρωπίνου δυναμικού	Ναι	138	49.1
	Όχι	143	50.9
Με συνεργασία εργαζομένων και ανώτερης διοίκησης	Ναι	149	53.0
	Όχι	132	47.0

Στον πιο κάτω πίνακα απεικονίζονται τα περιγραφικά μέτρα των απόψεων των ερωτηθέντων σχετικά με τα κυριότερα ζητήματα που ελήφθησαν υπόψη κατά τον σχεδιασμό της τηλεργασίας. Βάσει των μέσων όρων, τα κυριότερα ζητήματα ήταν: «Συνέχιση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης» (M=4,99, TA=0,784) και «Ανάγκες των εργαζομένων για την προσαρμογή στο νέο εργασιακό περιβάλλον» (M=4,04, TA=1,451). Αντίθετα, ζητήματα ελάσσονος σημασίας ήταν: «Διαμόρφωση κατάλληλης κουλτούρας στον οργανισμό» (M=2,01, TA=0,793), «Διατήρηση της ψυχικής υγείας των εργαζομένων» (M=2,46, TA=1,127), «Ευημερία των εργαζομένων» (M=2,50, TA=1,141).

Πίνακας 5.3 Κυριότερα ζητήματα που ελήφθησαν υπόψη κατά τον σχεδιασμό της τηλεργασίας

	N	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
Συνέχιση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης	281	4.99	.784
Ανάγκες των εργαζομένων για την προσαρμογή στο νέο εργασιακό περιβάλλον	281	4.04	1.451
Υποστήριξη των εργαζομένων	281	3.54	1.121
Απόδοση των εργαζομένων	281	2.59	1.102
Ευημερία των εργαζομένων	281	2.50	1.141
Διατήρηση της ψυχικής υγείας των εργαζομένων	281	2.46	1.127
Μείωση των αρνητικών πτυχών της τηλεργασίας	281	2.58	1.100
Ζητήματα επικοινωνίας και συνδεσιμότητας	281	3.94	1.413
Διαμόρφωση κατάλληλης κουλτούρας στον οργανισμό	281	2.01	.793

Ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής	281	3.49	1.131
Ζητήματα εκπαίδευσης και κατάρτισης	281	3.45	1.143
Ζητήματα προαγωγών και επαγγελματικής σταδιοδρομίας	281	3.53	1.143
Κοινωνική συνδεσιμότητα	281	3.48	1.115
Υφιστάμενη τεχνολογική υποδομή	281	3.43	1.113
Ενίσχυση της εμπιστοσύνης στον οργανισμό	281	3.54	1.088

Τα περιγραφικά μέτρα των απόψεων των ερωτηθέντων σχετικά με τα οφέλη της τηλεργασίας απεικονίζονται στον πιο κάτω πίνακα. Με βάση τα αποτελέσματα, τα κυριότερα οφέλη που διαπιστώθηκαν ήταν: «Μεγαλύτερη ευελιξία όσον αφορά στην οργάνωση του χρόνου εργασίας» (M=5,10, TA=0,828), «Μεγαλύτερη αυτοσυγκέντρωση» (M=5,09, TA=0,796), «Μειωμένο κόστος εξαιτίας της έλλειψης μετακινήσεων» (M=5,08, TA=0,771), «Καλύτερη ισορροπία επαγγελματικής-οικογενειακής ζωής» (M=5,08, TA=0,830), «Αυξημένη παραγωγικότητα» (M=5,03, TA=0,817) και «Μείωση του λειτουργικού κόστους του οργανισμού» (M=5,01, TA=0,824).

Πίνακας 5.4 Οφέλη της τηλεργασίας

	N	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
Μεγαλύτερη ευελιξία όσον αφορά στην οργάνωση του χρόνου εργασίας	281	5.10	.828
Μειωμένο κόστος εξαιτίας της έλλειψης μετακινήσεων	281	5.08	.771
Καλύτερη ισορροπία επαγγελματικής-οικογενειακής ζωής	281	5.08	.830
Μεγαλύτερη αυτοσυγκέντρωση	281	5.09	.796

Λιγότερες περιττές συναντήσεις	281	4.95	.793
Εργασία με λιγότερο άγχος	281	4.96	.823
Λιγότεροι περισπασμοί	281	4.94	.809
Αυξημένη παραγωγικότητα	281	5.03	.817
Αυτονομία εργαζομένων	281	4.96	.814
Προστασία της υγείας	281	4.98	.799
Μείωση του λειτουργικού κόστους του οργανισμού	281	5.01	.824

Αντίστοιχα, τα περιγραφικά μέτρα των απόψεων των ερωτηθέντων σχετικά με τα προβλήματα κατά την εφαρμογή της τηλεργασίας απεικονίζονται στον πιο κάτω πίνακα. Με βάση τα αποτελέσματα, τα κυριότερα προβλήματα που διαπιστώθηκαν ήταν: «Μειωμένη εμπιστοσύνη στον οργανισμό» (M=4,64, TA=1,138), «Ζητήματα συνδεσιμότητας» (M=4,58, TA=1,138), «Ζητήματα εργασιακής ικανοποίησης» (M=4,57, TA=1,094), «Διασφάλιση της τήρησης πολιτικών, διαδικασιών και προτύπων» (M=4,54, TA=1,133), «Διατάραξη ισορροπίας επαγγελματικής και οικογενειακής ζωής» (M=4,53, TA=1,140), «Ενίσχυση της ευημερίας των εργαζομένων» (M=4,52, TA=1,122).

Πίνακας 5.5 Προβλήματα της τηλεργασίας

	N	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
Ζητήματα συνδεσιμότητας	281	4.58	1.138
Ζητήματα υποκίνησης	281	4.48	1.150
Ζητήματα οργανωσιακής δέσμευσης	281	4.37	1.124
Ζητήματα εργασιακής ικανοποίησης	281	4.57	1.094
Ανασχεδιασμός κουλτούρας οργανισμού	281	4.44	1.081
Ζητήματα συνεργασίας	281	4.50	1.156

Ζητήματα επικοινωνίας και διαχείρισης πληροφοριών	281	4.51	1.128
Ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής	281	4.40	1.114
Υφιστάμενη τεχνολογική υποδομή	281	4.51	1.066
Αντιλήψεις και στάσεις απέναντι στην τηλεργασία	281	4.42	1.141
Μειωμένη εμπιστοσύνη στον οργανισμό	281	4.64	1.138
Μείωση της ψυχολογικής απομόνωσης και στρες	281	4.52	1.131
Κοινωνική απομόνωση	281	4.52	1.125
Διασφάλιση της τήρησης πολιτικών, διαδικασιών και προτύπων	281	4.54	1.133
Διασφάλιση ικανοτήτων και πόρων για την κάλυψη στρατηγικών αναγκών	281	4.48	1.118
Μειωμένη παραγωγικότητα	281	4.40	1.117
Προβλήματα χρήσης των νέων τεχνολογιών	281	4.45	1.130
Ζητήματα οργάνωσης του χρόνου	281	4.42	1.100
Ζητήματα οργάνωσης των εργασιών	281	4.40	1.123
Περισσότερες ώρες εργασίας	281	4.41	1.086
Διατάραξη ισορροπίας επαγγελματικής και οικογενειακής ζωής	281	4.53	1.140
Παρακολούθηση ζητημάτων επιλογής και εκπαίδευσης των εργαζομένων	281	4.47	1.079

Συλλογή δεδομένων, παρακολούθηση, αξιολόγηση και οργανωσιακή μάθηση	281	4.49	1.118
Ενίσχυση της ευημερίας των εργαζομένων	281	4.52	1.122
Φόβοι σχετικά με την εργασιακή ασφάλεια	281	4.47	1.121
Φόβοι σχετικά με την υγεία	281	4.51	1.156
Πρόθεση αποχώρησης από τον οργανισμό	281	4.45	1.130

Προκειμένου να αντιμετωπιστούν τα προβλήματα που ανέκυψαν κατά την εφαρμογή της τηλεργασίας, εφαρμόστηκαν σε μικρό βαθμό διάφορα μέτρα. Πάντως, περισσότερο εφαρμόστηκαν τα μέτρα «Παροχή τεχνολογικών μέσων» (M=2,62, TA=1,096) και «Σχηματισμός ομάδας διαχείρισης της κρίσης» (M=2,62, TA=1,162). Σε ακόμα μικρότερο βαθμό υπήρξε «Δίκαιη αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων» (M=2,29, TA=1,088) και «Επιβράβευση των εργαζομένων» (M=2,42, TA=1,119).

Πίνακας 5.6 Μέτρα αντιμετώπισης των προβλημάτων που ανέκυψαν κατά την τηλεργασία

	N	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
Παρακίνηση των εργαζομένων	281	2.58	1.166
Επιβράβευση των εργαζομένων	281	2.42	1.119
Εκπαίδευση και κατάρτιση των εργαζομένων	281	2.47	1.099
Υποστήριξη συναισθηματικής / ψυχικής υγείας	281	2.44	1.123
Παροχή τεχνολογικών μέσων	281	2.62	1.096
Διασφάλιση των θέσεων εργασίας	281	2.52	1.144
Σεβασμός του ωραρίου εργασίας	281	2.53	1.095
Δίκαιη αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων	281	2.29	1.088

Ομαδικές συνομιλίες / συχνές εικονικές συναντήσεις (π.χ. καθυσύχαση και επίλυση προβληματισμών, ανοιχτή έκφραση συναισθημάτων)	281	2.40	1.114
Σχηματισμός ομάδας διαχείρισης της κρίσης	281	2.62	1.162

Η ανταπόκριση των εργαζομένων κατά την υλοποίηση της τηλεργασίας ήταν τόσο θετική (34,5%) όσο και αρνητική (34,5%).

Πίνακας 5.7 Ανταπόκριση των εργαζομένων κατά την υλοποίηση της τηλεργασίας

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Θετική	97	34.5	34.5	34.5
Ουδέτερη	87	31.0	31.0	65.5
Αρνητική	97	34.5	34.5	100.0
Total	281	100.0	100.0	

Υπήρξε συμμετοχή των εργαζομένων για την αντιμετώπιση των προβλημάτων που αναδύθηκαν κατά την υλοποίηση της τηλεργασίας σε ποσοστό 34,5%, αλλά και εν μέρει σύμφωνα με το 34,2%.

Πίνακας 5.8 Συμμετοχή των εργαζομένων για την αντιμετώπιση των προβλημάτων που αναδύθηκαν κατά την υλοποίηση της τηλεργασίας

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Ναι	97	34.5	34.5	34.5
Όχι	88	31.3	31.3	65.8
Εν μέρει	96	34.2	34.2	100.0
Total	281	100.0	100.0	

Οι περισσότεροι εργαζόμενοι σε ποσοστό 35,6% δήλωσαν ότι δε γνωρίζουν αν θα συνεχίσει ο οργανισμός να εφαρμόζει το μοντέλο της τηλεργασίας.

Πίνακας 5.9 Συνέχιση εφαρμογής του μοντέλου της τηλεργασίας από τον οργανισμό

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Ναι	90	32.0	32.0	32.0
Όχι	91	32.4	32.4	64.4
Δε γνωρίζω	100	35.6	35.6	100.0
Total	281	100.0	100.0	

Στον Πίνακα 5.10 απεικονίζονται τα περιγραφικά μέτρα των απόψεων των ερωτηθέντων σχετικά με τις πολιτικές τις οποίες θεωρούν ότι θα είναι απαραίτητες στο μέλλον για την αποτελεσματική εφαρμογή της τηλεργασίας. Ως πιο απαραίτητες θεωρούνται η παροχή τεχνολογικών μέσων (M=5,09, TA=0,806), η παρακίνηση των εργαζομένων (M=5,05, TA=0,842), τα συστήματα διατήρησης της ευημερίας των εργαζομένων (M=5,06, TA=0,845), η αύξηση της αυτονομίας των εργαζομένων (M=5,06, TA=0,819).

Πίνακας 5.10 Πολιτικές που θα είναι απαραίτητες στο μέλλον για την αποτελεσματική εφαρμογή της τηλεργασίας

	N	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
Παρακίνηση των εργαζομένων	281	5.05	.842
Εκπαίδευση και κατάρτιση των εργαζομένων	281	4.99	.817
Συστήματα ψυχοκοινωνικής υποστήριξης	281	4.88	.781
Συστήματα διατήρησης της ευημερίας των εργαζομένων	281	5.06	.845
Παροχή τεχνολογικών μέσων	281	5.09	.806
Προσαρμογή του συστήματος προαγωγών	281	4.96	.807
Προσαρμογή του συστήματος ανταμοιβών	281	5.02	.826

Σεβασμός του ωραρίου εργασίας	281	5.04	.849
Δίκαιη αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων	281	5.04	.807
Ενίσχυση της οργανωσιακής εμπιστοσύνης	281	5.00	.802
Χρήση τεχνολογιών για την πρόσληψη των εργαζομένων	281	4.93	.814
Αύξηση της αυτονομίας των εργαζομένων	281	5.06	.819
Ευέλικτος σχεδιασμός εργασίας με τη συμμετοχή και των εργαζομένων	281	4.99	.819
Διαμόρφωση μίας νέας οργανωσιακής κουλτούρας στη βάση της φροντίδας	281	5.01	.834
Σχηματισμός ομάδων διαχείρισης κρίσεων	281	5.03	.838

5.2 Επαγωγική στατιστική

Στην ενότητα αυτή εξετάζεται κατά πόσο οι απόψεις των ερωτηθέντων διαφοροποιούνται στη βάση της θέσης εργασίας τους, αλλά και του μεγέθους του οργανισμού στον οποίον εργάζονται. Αρχικά διεξάγεται ένας έλεγχος κανονικότητας των δεδομένων για να προσδιοριστεί το είδος των τεστ που θα χρησιμοποιηθούν (παραμετρικά ή μη τεστ). Από τα αποτελέσματα του ελέγχου που διεξήχθη μέσω του Kolmogorov-Smirnovtest διαπιστώνεται πως τα δεδομένα δεν ακολουθούν την κανονική κατανομή ($p < 0.05$), όπως φαίνεται από τον Πίνακα 5.11, και συνεπώς θα χρησιμοποιούν μη παραμετρικά τεστ.

Πίνακας 5.11 Αποτελέσματα κανονικότητας δεδομένων

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Statistic	df	Sig.
Πόσο εύκολο ήταν για την επιχείρησή σας να εφαρμόσει την τηλεργασία	.183	281	.000

Πώς ελήφθησαν οι αποφάσεις σχετικά με την εφαρμογή της τηλεργασίας: Από τον εργοδότη / ιδιοκτήτη	.369	281	.000
Πώς ελήφθησαν οι αποφάσεις σχετικά με την εφαρμογή της τηλεργασίας: Από τον υπεύθυνο του τμήματος ανθρωπίνου δυναμικού	.346	281	.000
Πώς ελήφθησαν οι αποφάσεις σχετικά με την εφαρμογή της τηλεργασίας: Με συνεργασία εργαζομένων και ανώτερης διοίκησης	.357	281	.000
Ζητήματα που ελήφθησαν υπόψη κατά τον σχεδιασμό της τηλεργασίας: Συνέχιση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης	.209	281	.000
Ζητήματα που ελήφθησαν υπόψη κατά τον σχεδιασμό της τηλεργασίας: Ανάγκες των εργαζομένων για την προσαρμογή στο νέο εργασιακό περιβάλλον	.155	281	.000
Ζητήματα που ελήφθησαν υπόψη κατά τον σχεδιασμό της τηλεργασίας: Υποστήριξη των εργαζομένων	.180	281	.000
Ζητήματα που ελήφθησαν υπόψη κατά τον σχεδιασμό της τηλεργασίας: Απόδοση των εργαζομένων	.181	281	.000
Ζητήματα που ελήφθησαν υπόψη κατά τον σχεδιασμό της τηλεργασίας: Ευημερία των εργαζομένων	.186	281	.000
Ζητήματα που ελήφθησαν υπόψη κατά τον σχεδιασμό της τηλεργασίας: Διατήρηση της ψυχικής υγείας των εργαζομένων	.190	281	.000
Ζητήματα που ελήφθησαν υπόψη κατά τον σχεδιασμό της τηλεργασίας: Μείωση των αρνητικών πτυχών της τηλεργασίας	.187	281	.000
Ζητήματα που ελήφθησαν υπόψη κατά τον σχεδιασμό της τηλεργασίας: Ζητήματα επικοινωνίας και συνδεσιμότητας	.175	281	.000
Ζητήματα που ελήφθησαν υπόψη κατά τον σχεδιασμό της τηλεργασίας: Διαμόρφωση κατάλληλης κουλτούρας στον οργανισμό	.213	281	.000
Ζητήματα που ελήφθησαν υπόψη κατά τον σχεδιασμό της τηλεργασίας: Ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής	.179	281	.000
Ζητήματα που ελήφθησαν υπόψη κατά τον σχεδιασμό της τηλεργασίας: Ζητήματα εκπαίδευσης και κατάρτισης	.180	281	.000

Ζητήματα που ελήφθησαν υπόψη κατά τον σχεδιασμό της τηλεργασίας: Ζητήματα προαγωγών και επαγγελματικής σταδιοδρομίας	.185	281	.000
Ζητήματα που ελήφθησαν υπόψη κατά τον σχεδιασμό της τηλεργασίας: Κοινωνική συνδεσιμότητα	.185	281	.000
Ζητήματα που ελήφθησαν υπόψη κατά τον σχεδιασμό της τηλεργασίας: Υφιστάμενη τεχνολογική υποδομή	.187	281	.000
Ζητήματα που ελήφθησαν υπόψη κατά τον σχεδιασμό της τηλεργασίας: Ενίσχυση της εμπιστοσύνης στον οργανισμό	.179	281	.000
Οφέλη από την έμπρακτη υλοποίηση της τηλεργασίας: Μεγαλύτερη ευελιξία όσον αφορά στην οργάνωση του χρόνου εργασίας	.259	281	.000
Οφέλη από την έμπρακτη υλοποίηση της τηλεργασίας: Μειωμένο κόστος εξαιτίας της έλλειψης μετακινήσεων	.222	281	.000
Οφέλη από την έμπρακτη υλοποίηση της τηλεργασίας: Καλύτερη ισορροπία επαγγελματικής-οικογενειακής ζωής	.253	281	.000
Οφέλη από την έμπρακτη υλοποίηση της τηλεργασίας: Μεγαλύτερη αυτοσυγκέντρωση	.239	281	.000
Οφέλη από την έμπρακτη υλοποίηση της τηλεργασίας: Λιγότερες περιττές συναντήσεις	.225	281	.000
Οφέλη από την έμπρακτη υλοποίηση της τηλεργασίας: Εργασία με λιγότερο άγχος	.235	281	.000
Οφέλη από την έμπρακτη υλοποίηση της τηλεργασίας: Λιγότεροι περισπασμοί	.234	281	.000
Οφέλη από την έμπρακτη υλοποίηση της τηλεργασίας: Αυξημένη παραγωγικότητα	.231	281	.000
Οφέλη από την έμπρακτη υλοποίηση της τηλεργασίας: Αυτονομία εργαζομένων	.233	281	.000
Οφέλη από την έμπρακτη υλοποίηση της τηλεργασίας: Προστασία της υγείας	.218	281	.000
Οφέλη από την έμπρακτη υλοποίηση της τηλεργασίας: Μείωση του λειτουργικού κόστους του οργανισμού	.230	281	.000
Προβλήματα κατά την εφαρμογή της τηλεργασίας: Ζητήματα συνδεσιμότητας	.182	281	.000
Προβλήματα κατά την εφαρμογή της τηλεργασίας: Ζητήματα υποκίνησης	.175	281	.000

Προβλήματα κατά την εφαρμογή της τηλεργασίας: Ζητήματα οργανωσιακής δέσμευσης	.185	281	.000
Προβλήματα κατά την εφαρμογή της τηλεργασίας: Ζητήματα εργασιακής ικανοποίησης	.198	281	.000
Προβλήματα κατά την εφαρμογή της τηλεργασίας: Ανασχεδιασμός κουλτούρας οργανισμού	.194	281	.000
Προβλήματα κατά την εφαρμογή της τηλεργασίας: Ζητήματα συνεργασίας	.173	281	.000
Προβλήματα κατά την εφαρμογή της τηλεργασίας: Ζητήματα επικοινωνίας και διαχείρισης πληροφοριών	.171	281	.000
Προβλήματα κατά την εφαρμογή της τηλεργασίας: Ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής	.184	281	.000
Προβλήματα κατά την εφαρμογή της τηλεργασίας: Υφιστάμενη τεχνολογική υποδομή	.186	281	.000
Προβλήματα κατά την εφαρμογή της τηλεργασίας: Αντιλήψεις και στάσεις απέναντι στην τηλεργασία	.182	281	.000
Προβλήματα κατά την εφαρμογή της τηλεργασίας: Μειωμένη εμπιστοσύνη στον οργανισμό	.197	281	.000
Προβλήματα κατά την εφαρμογή της τηλεργασίας: Μείωση της ψυχολογικής απομόνωσης και στρες	.186	281	.000
Προβλήματα κατά την εφαρμογή της τηλεργασίας: Κοινωνική απομόνωση	.182	281	.000
Προβλήματα κατά την εφαρμογή της τηλεργασίας: Διασφάλιση της τήρησης πολιτικών, διαδικασιών και προτύπων	.174	281	.000
Προβλήματα κατά την εφαρμογή της τηλεργασίας: Διασφάλιση ικανοτήτων και πόρων για την κάλυψη στρατηγικών αναγκών	.179	281	.000
Προβλήματα κατά την εφαρμογή της τηλεργασίας: Μειωμένη παραγωγικότητα	.178	281	.000
Προβλήματα κατά την εφαρμογή της τηλεργασίας: Προβλήματα χρήσης των νέων τεχνολογιών	.174	281	.000
Προβλήματα κατά την εφαρμογή της τηλεργασίας: Ζητήματα οργάνωσης του χρόνου	.180	281	.000
Προβλήματα κατά την εφαρμογή της τηλεργασίας: Ζητήματα οργάνωσης των εργασιών	.194	281	.000
Προβλήματα κατά την εφαρμογή της τηλεργασίας: Περισσότερες ώρες εργασίας	.177	281	.000
Προβλήματα κατά την εφαρμογή της τηλεργασίας: Διατάραξη ισορροπίας επαγγελματικής και οικογενειακής ζωής	.177	281	.000

Προβλήματα κατά την εφαρμογή της τηλεργασίας: Παρακολούθηση ζητημάτων επιλογής και εκπαίδευσης των εργαζομένων	.180	281	.000
Προβλήματα κατά την εφαρμογή της τηλεργασίας: Συλλογή δεδομένων, παρακολούθηση, αξιολόγηση και οργανωσιακή μάθηση	.183	281	.000
Προβλήματα κατά την εφαρμογή της τηλεργασίας: Ενίσχυση της ευημερίας των εργαζομένων	.172	281	.000
Προβλήματα κατά την εφαρμογή της τηλεργασίας: Φόβοι σχετικά με την εργασιακή ασφάλεια	.199	281	.000
Προβλήματα κατά την εφαρμογή της τηλεργασίας: Φόβοι σχετικά με την υγεία	.185	281	.000
Προβλήματα κατά την εφαρμογή της τηλεργασίας: Πρόθεση αποχώρησης από τον οργανισμό	.177	281	.000
Μέτρα αντιμετώπισης προβλημάτων που ανέκυψαν κατά την εφαρμογή της τηλεργασίας: Παρακίνηση των εργαζομένων	.202	281	.000
Μέτρα αντιμετώπισης προβλημάτων που ανέκυψαν κατά την εφαρμογή της τηλεργασίας: Επιβράβευση των εργαζομένων	.192	281	.000
Μέτρα αντιμετώπισης προβλημάτων που ανέκυψαν κατά την εφαρμογή της τηλεργασίας: Εκπαίδευση και κατάρτιση των εργαζομένων	.184	281	.000
Μέτρα αντιμετώπισης προβλημάτων που ανέκυψαν κατά την εφαρμογή της τηλεργασίας: Υποστήριξη συναισθηματικής / ψυχικής υγείας	.177	281	.000
Μέτρα αντιμετώπισης προβλημάτων που ανέκυψαν κατά την εφαρμογή της τηλεργασίας: Παροχή τεχνολογικών μέσων	.206	281	.000
Μέτρα αντιμετώπισης προβλημάτων που ανέκυψαν κατά την εφαρμογή της τηλεργασίας: Διασφάλιση των θέσεων εργασίας	.187	281	.000
Μέτρα αντιμετώπισης προβλημάτων που ανέκυψαν κατά την εφαρμογή της τηλεργασίας: Σεβασμός του ωραρίου εργασίας	.178	281	.000
Μέτρα αντιμετώπισης προβλημάτων που ανέκυψαν κατά την εφαρμογή της τηλεργασίας: Δίκαιη αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων	.192	281	.000
Μέτρα αντιμετώπισης προβλημάτων που ανέκυψαν κατά την εφαρμογή της τηλεργασίας: Ομαδικές συνομιλίες / συχνές εικονικές συναντήσεις	.191	281	.000

Μέτρα αντιμετώπισης προβλημάτων που ανέκυψαν κατά την εφαρμογή της τηλεργασίας: Σχηματισμός ομάδας διαχείρισης της κρίσης	.193	281	.000
Ανταπόκριση των εργαζομένων κατά την υλοποίηση της τηλεργασίας	.230	281	.000
Συμμετοχή των εργαζομένων για την αντιμετώπιση των προβλημάτων που αναδύθηκαν κατά την υλοποίηση της τηλεργασίας	.230	281	.000
Θα συνεχίσει ο οργανισμός να εφαρμόζει το μοντέλο της τηλεργασίας	.235	281	.000
Πολιτικές απαραίτητες στο μέλλον για την αποτελεσματική εφαρμογή της τηλεργασίας: Παρακίνηση των εργαζομένων	.249	281	.000
Πολιτικές απαραίτητες στο μέλλον για την αποτελεσματική εφαρμογή της τηλεργασίας: Εκπαίδευση και κατάρτιση των εργαζομένων	.225	281	.000
Πολιτικές απαραίτητες στο μέλλον για την αποτελεσματική εφαρμογή της τηλεργασίας: Συστήματα ψυχοκοινωνικής υποστήριξης	.243	281	.000
Πολιτικές απαραίτητες στο μέλλον για την αποτελεσματική εφαρμογή της τηλεργασίας: Συστήματα διατήρησης της ευημερίας των εργαζομένων	.255	281	.000
Πολιτικές απαραίτητες στο μέλλον για την αποτελεσματική εφαρμογή της τηλεργασίας: Παροχή τεχνολογικών μέσων	.242	281	.000
Πολιτικές απαραίτητες στο μέλλον για την αποτελεσματική εφαρμογή της τηλεργασίας: Προσαρμογή του συστήματος προαγωγών	.228	281	.000
Πολιτικές απαραίτητες στο μέλλον για την αποτελεσματική εφαρμογή της τηλεργασίας: Προσαρμογή του συστήματος ανταμοιβών	.234	281	.000
Πολιτικές απαραίτητες στο μέλλον για την αποτελεσματική εφαρμογή της τηλεργασίας: Σεβασμός του ωραρίου εργασίας	.249	281	.000
Πολιτικές απαραίτητες στο μέλλον για την αποτελεσματική εφαρμογή της τηλεργασίας: Δίκαιη αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων	.228	281	.000
Πολιτικές απαραίτητες στο μέλλον για την αποτελεσματική εφαρμογή της τηλεργασίας: Ενίσχυση της οργανωσιακής εμπιστοσύνης	.214	281	.000

Πολιτικές απαραίτητες στο μέλλον για την αποτελεσματική εφαρμογή της τηλεργασίας: Χρήση τεχνολογιών για την πρόσληψη των εργαζομένων	.240	281	.000
Πολιτικές απαραίτητες στο μέλλον για την αποτελεσματική εφαρμογή της τηλεργασίας: Αύξηση της αυτονομίας των εργαζομένων	.241	281	.000
Πολιτικές απαραίτητες στο μέλλον για την αποτελεσματική εφαρμογή της τηλεργασίας: Ευέλικτος σχεδιασμός εργασίας με τη συμμετοχή και των εργαζομένων	.225	281	.000
Πολιτικές απαραίτητες στο μέλλον για την αποτελεσματική εφαρμογή της τηλεργασίας: Διαμόρφωση μίας νέας οργανωσιακής κουλτούρας στη βάση της φροντίδας	.234	281	.000
Πολιτικές απαραίτητες στο μέλλον για την αποτελεσματική εφαρμογή της τηλεργασίας: Σχηματισμός ομάδων διαχείρισης κρίσεων	.242	281	.000

Αρχικά εξετάστηκε η ύπαρξη διαφορών στους μέσους όρους των υποκειμένων που συμμετείχαν στην έρευνα στη βάση της θέσης εργασίας τους, δηλαδή αν είναι εργαζόμενοι ή αν είναι εργοδότες / managers. Για τον έλεγχο χρησιμοποιήθηκε το μη παραμετρικό τεστ του independentsamplest-test που είναι το Mann-Whitney. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον Πίνακα 5.12. Από τα αποτελέσματα του στατιστικού ελέγχου διαπιστώνονται τα εξής:

α) Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στους μέσους όρους απαντήσεων των ερωτηθέντων στη βάση της θέσης εργασίας τους όσον αφορά στο ότι η κοινωνική απομόνωση ήταν ένα πρόβλημα που ανέκυψε κατά την εφαρμογή της τηλεργασίας ($p < 0.05$), με όσους είναι εργοδότες / managers να σημειώνουν υψηλότερο meanrank.

β) Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στους μέσους όρους απαντήσεων των ερωτηθέντων στη βάση της θέσης εργασίας τους όσον αφορά στο ότι η διατάραξη ισορροπίας επαγγελματικής και οικογενειακής ζωής ήταν ένα πρόβλημα που ανέκυψε κατά την εφαρμογή της τηλεργασίας ($p < 0.05$), με όσους είναι εργοδότες / managers να σημειώνουν υψηλότερο meanrank.

γ) Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στους μέσους όρους απαντήσεων των ερωτηθέντων στη βάση της θέσης εργασίας τους όσον αφορά στο ότι η διασφάλιση των θέσεων εργασίας ήταν ένα μέτρο για την αντιμετώπιση των προβλημάτων που

ανέκυψαν κατά την εφαρμογή της τηλεργασίας ($p < 0.05$), με όσους είναι εργοδότες / managers να σημειώνουν υψηλότερο meanrank.

δ) Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στους μέσους όρους απαντήσεων των ερωτηθέντων στη βάση της θέσης εργασίας τους όσον αφορά στο κατά πόσο ο οργανισμός θα συνεχίσει να εφαρμόζει το μοντέλο της τηλεργασίας ($p < 0.05$), με όσους είναι εργαζόμενοι να σημειώνουν υψηλότερο meanrank.

Πίνακας 5.12 Διαφορές μέσων όρων απόψεων ερωτηθέντων στη βάση της θέσης εργασίας τους

	Θέση εργασίας	N	Mean Rank	p-value
Πόσο εύκολο ήταν για την επιχείρησή σας να εφαρμόσει την τηλεργασία	Εργαζόμενος	144	141.18	0,969
	Εργοδότης / Manager	137	140.81	
	Total	281		
Πώς ελήφθησαν οι αποφάσεις σχετικά με την εφαρμογή της τηλεργασίας: Από τον εργοδότη / ιδιοκτήτη	Εργαζόμενος	144	140.08	0,821
	Εργοδότης / Manager	137	141.97	
	Total	281		
Πώς ελήφθησαν οι αποφάσεις σχετικά με την εφαρμογή της τηλεργασίας: Από τον υπεύθυνο του τμήματος ανθρωπίνου δυναμικού	Εργαζόμενος	144	135.85	0,208
	Εργοδότης / Manager	137	146.42	
	Total	281		
Πώς ελήφθησαν οι αποφάσεις σχετικά με την εφαρμογή της τηλεργασίας: Με συνεργασία εργαζομένων και ανώτερης διοίκησης	Εργαζόμενος	144	142.32	0,746
	Εργοδότης / Manager	137	139.61	
	Total	281		
Ζητήματα που ελήφθησαν υπόψη κατά τον σχεδιασμό της τηλεργασίας: Συνέχιση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης	Εργαζόμενος	144	141.03	0,994
	Εργοδότης / Manager	137	140.96	
	Total	281		
Ζητήματα που ελήφθησαν υπόψη κατά τον σχεδιασμό της τηλεργασίας: Ανάγκες των εργαζομένων για την προσαρμογή στο νέο εργασιακό περιβάλλον	Εργαζόμενος	144	141.77	0,868
	Εργοδότης / Manager	137	140.19	
	Total	281		
Ζητήματα που ελήφθησαν	Εργαζόμενος	144	141.24	0,959

υπόψη κατά τον σχεδιασμό της τηλεργασίας:	Εργοδότης / Manager	137	140.75	
Υποστήριξη των εργαζομένων	Total	281		
Ζητήματα που ελήφθησαν υπόψη κατά τον σχεδιασμό της τηλεργασίας: Απόδοση των εργαζομένων	Εργαζόμενος	144	134.69	0,168
	Εργοδότης / Manager	137	147.63	
	Total	281		
Ζητήματα που ελήφθησαν υπόψη κατά τον σχεδιασμό της τηλεργασίας: Ευημερία των εργαζομένων	Εργαζόμενος	144	135.61	0,239
	Εργοδότης / Manager	137	146.66	
	Total	281		
Ζητήματα που ελήφθησαν υπόψη κατά τον σχεδιασμό της τηλεργασίας:	Εργαζόμενος	144	141.92	0,841
Διατήρηση της ψυχικής υγείας των εργαζομένων	Εργοδότης / Manager	137	140.04	
	Total	281		
Ζητήματα που ελήφθησαν υπόψη κατά τον σχεδιασμό της τηλεργασίας: Μείωση των αρνητικών πτυχών της τηλεργασίας	Εργαζόμενος	144	138.99	0,660
	Εργοδότης / Manager	137	143.11	
	Total	281		
Ζητήματα που ελήφθησαν υπόψη κατά τον σχεδιασμό της τηλεργασίας: Ζητήματα επικοινωνίας και συνδεσιμότητας	Εργαζόμενος	144	141.82	0,295
	Εργοδότης / Manager	137	140.14	
	Total	281		
Ζητήματα που ελήφθησαν υπόψη κατά τον σχεδιασμό της τηλεργασίας: Διαμόρφωση κατάλληλης κουλτούρας στον οργανισμό	Εργαζόμενος	144	136.34	0,860
	Εργοδότης / Manager	137	145.90	
	Total	281		
Ζητήματα που ελήφθησαν υπόψη κατά τον σχεδιασμό της τηλεργασίας: Ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής	Εργαζόμενος	144	138.00	0,512
	Εργοδότης / Manager	137	144.16	
	Total	281		
Ζητήματα που ελήφθησαν υπόψη κατά τον σχεδιασμό της τηλεργασίας: Ζητήματα εκπαίδευσης και κατάρτισης	Εργαζόμενος	144	135.50	0,229
	Εργοδότης / Manager	137	146.78	
	Total	281		
Ζητήματα που ελήφθησαν υπόψη κατά τον σχεδιασμό της τηλεργασίας: Ζητήματα προαγωγών και επαγγελματικής σταδιοδρομίας	Εργαζόμενος	144	139.86	0,803
	Εργοδότης / Manager	137	142.20	
	Total	281		
Ζητήματα που ελήφθησαν υπόψη κατά τον σχεδιασμό της τηλεργασίας: Κοινωνική	Εργαζόμενος	144	144.11	0,497
	Εργοδότης / Manager	137	137.73	

συνδεσιμότητα	Total	281		
Ζητήματα που ελήφθησαν υπόψη κατά τον σχεδιασμό της τηλεργασίας:	Εργαζόμενος	144	136.51	0,327
	Εργοδότης / Manager	137	145.72	
Υφιστάμενη τεχνολογική υποδομή	Total	281		
Ζητήματα που ελήφθησαν υπόψη κατά τον σχεδιασμό της τηλεργασίας: Ενίσχυση της εμπιστοσύνης στον οργανισμό	Εργαζόμενος	144	137.64	0,462
	Εργοδότης / Manager	137	144.54	
	Total	281		
Οφέλη από την έμπρακτη υλοποίηση της τηλεργασίας: Μεγαλύτερη ευελιξία όσον αφορά στην οργάνωση του χρόνου εργασίας	Εργαζόμενος	144	143.49	0,575
	Εργοδότης / Manager	137	138.38	
	Total	281		
Οφέλη από την έμπρακτη υλοποίηση της τηλεργασίας: Μειωμένο κόστος εξαιτίας της έλλειψης μετακινήσεων	Εργαζόμενος	144	135.79	0,240
	Εργοδότης / Manager	137	146.47	
	Total	281		
Οφέλη από την έμπρακτη υλοποίηση της τηλεργασίας: Καλύτερη ισορροπία επαγγελματικής-οικογενειακής ζωής	Εργαζόμενος	144	135.68	0,232
	Εργοδότης / Manager	137	146.59	
	Total	281		
Οφέλη από την έμπρακτη υλοποίηση της τηλεργασίας: Μεγαλύτερη αυτοσυγκέντρωση	Εργαζόμενος	144	146.03	0,257
	Εργοδότης / Manager	137	135.71	
	Total	281		
Οφέλη από την έμπρακτη υλοποίηση της τηλεργασίας: Λιγότερες περιττές συναντήσεις	Εργαζόμενος	144	142.79	0,688
	Εργοδότης / Manager	137	139.12	
	Total	281		
Οφέλη από την έμπρακτη υλοποίηση της τηλεργασίας: Εργασία με λιγότερο άγχος	Εργαζόμενος	144	141.23	0,960
	Εργοδότης / Manager	137	140.76	
	Total	281		
Οφέλη από την έμπρακτη υλοποίηση της τηλεργασίας: Λιγότεροι περισπασμοί	Εργαζόμενος	144	137.42	0,422
	Εργοδότης / Manager	137	144.76	
	Total	281		
Οφέλη από την έμπρακτη υλοποίηση της τηλεργασίας: Αυξημένη παραγωγικότητα	Εργαζόμενος	144	136.67	0,331
	Εργοδότης / Manager	137	145.55	
	Total	281		
Οφέλη από την έμπρακτη υλοποίηση της τηλεργασίας: Αυτονομία εργαζομένων	Εργαζόμενος	144	140.37	0,887
	Εργοδότης / Manager	137	141.66	
	Total	281		
Οφέλη από την έμπρακτη υλοποίηση της τηλεργασίας:	Εργαζόμενος	144	139.40	0,720

υλοποίηση της τηλεργασίας:	Εργοδότης /	137	142.68	
Προστασία της υγείας	Manager			
	Total	281		
Οφέλη από την έμπρακτη υλοποίηση της τηλεργασίας:	Εργαζόμενος	144	140.31	0,876
Μείωση του λειτουργικού κόστους του οργανισμού	Εργοδότης /	137	141.73	
	Manager			
	Total	281		
Προβλήματα κατά την εφαρμογή της τηλεργασίας:	Εργαζόμενος	144	143.31	0,614
Ζητήματα συνδεσιμότητας	Εργοδότης /	137	138.58	
	Manager			
	Total	281		
Προβλήματα κατά την εφαρμογή της τηλεργασίας:	Εργαζόμενος	144	145.69	0,306
Ζητήματα υποκίνησης	Εργοδότης /	137	136.07	
	Manager			
	Total	281		
Προβλήματα κατά την εφαρμογή της τηλεργασίας:	Εργαζόμενος	144	143.29	0,616
Ζητήματα οργανωσιακής δέσμευσης	Εργοδότης /	137	138.59	
	Manager			
	Total	281		
Προβλήματα κατά την εφαρμογή της τηλεργασίας:	Εργαζόμενος	144	132.97	0,079
Ζητήματα εργασιακής ικανοποίησης	Εργοδότης /	137	149.44	
	Manager			
	Total	281		
Προβλήματα κατά την εφαρμογή της τηλεργασίας:	Εργαζόμενος	144	140.54	0,920
Ανασχεδιασμός κουλτούρας οργανισμού	Εργοδότης /	137	141.49	
	Manager			
	Total	281		
Προβλήματα κατά την εφαρμογή της τηλεργασίας:	Εργαζόμενος	144	141.93	0,839
Ζητήματα συνεργασίας	Εργοδότης /	137	140.03	
	Manager			
	Total	281		
Προβλήματα κατά την εφαρμογή της τηλεργασίας:	Εργαζόμενος	144	137.27	0,415
Ζητήματα επικοινωνίας και διαχείρισης πληροφοριών	Εργοδότης /	137	144.92	
	Manager			
	Total	281		
Προβλήματα κατά την εφαρμογή της τηλεργασίας:	Εργαζόμενος	144	139.38	0,722
Ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής	Εργοδότης /	137	142.71	
	Manager			
	Total	281		
Προβλήματα κατά την εφαρμογή της τηλεργασίας:	Εργαζόμενος	144	137.35	0,425
Υφιστάμενη τεχνολογική υποδομή	Εργοδότης /	137	144.84	
	Manager			
	Total	281		
Προβλήματα κατά την εφαρμογή της τηλεργασίας:	Εργαζόμενος	144	147.02	0,188
Αντιλήψεις και στάσεις απέναντι στην τηλεργασία	Εργοδότης /	137	134.67	
	Manager			
	Total	281		
Προβλήματα κατά την εφαρμογή της τηλεργασίας:	Εργαζόμενος	144	130.19	0,018
Μειωμένη εμπιστοσύνη	Εργοδότης /	137	152.36	
	Manager			

στον οργανισμό	Total	281		
Προβλήματα κατά την εφαρμογή της τηλεργασίας:	Εργαζόμενος	144	135.02	0,191
Μείωση της ψυχολογικής απομόνωσης και στρες	Εργοδότης / Manager	137	147.29	
	Total	281		
Προβλήματα κατά την εφαρμογή της τηλεργασίας:	Εργαζόμενος	144	131.05	0,030
Κοινωνική απομόνωση	Εργοδότης / Manager	137	151.46	
	Total	281		
Προβλήματα κατά την εφαρμογή της τηλεργασίας:	Εργαζόμενος	144	138.85	0,639
Διασφάλιση της τήρησης πολιτικών, διαδικασιών και προτύπων	Εργοδότης / Manager	137	143.26	
	Total	281		
Προβλήματα κατά την εφαρμογή της τηλεργασίας:	Εργαζόμενος	144	140.98	0,996
Διασφάλιση ικανοτήτων και πόρων για την κάλυψη στρατηγικών αναγκών	Εργοδότης / Manager	137	141.02	
	Total	281		
Προβλήματα κατά την εφαρμογή της τηλεργασίας:	Εργαζόμενος	144	149.96	0,050
Μειωμένη παραγωγικότητα	Εργοδότης / Manager	137	131.58	
	Total	281		
Προβλήματα κατά την εφαρμογή της τηλεργασίας:	Εργαζόμενος	144	132.48	0,063
Προβλήματα χρήσης των νέων τεχνολογιών	Εργοδότης / Manager	137	149.96	
	Total	281		
Προβλήματα κατά την εφαρμογή της τηλεργασίας:	Εργαζόμενος	144	141.36	0,937
Ζητήματα οργάνωσης του χρόνου	Εργοδότης / Manager	137	140.62	
	Total	281		
Προβλήματα κατά την εφαρμογή της τηλεργασίας:	Εργαζόμενος	144	132.09	0,051
Ζητήματα οργάνωσης των εργασιών	Εργοδότης / Manager	137	150.36	
	Total	281		
Προβλήματα κατά την εφαρμογή της τηλεργασίας:	Εργαζόμενος	144	138.64	0,606
Περισσότερες ώρες εργασίας	Εργοδότης / Manager	137	143.48	
	Total	281		
Προβλήματα κατά την εφαρμογή της τηλεργασίας:	Εργαζόμενος	144	131.96	0,048
Διατάραξη ισορροπίας επαγγελματικής και οικογενειακής ζωής	Εργοδότης / Manager	137	150.50	
	Total	281		
Προβλήματα κατά την εφαρμογή της τηλεργασίας:	Εργαζόμενος	144	139.15	0,686
Παρακολούθηση ζητημάτων επιλογής και εκπαίδευσης των εργαζομένων	Εργοδότης / Manager	137	142.94	
	Total	281		

Προβλήματα κατά την εφαρμογή της τηλεργασίας: Συλλογή δεδομένων, παρακολούθηση, αξιολόγηση και οργανωσιακή μάθηση	Εργαζόμενος Εργοδότης / Manager Total	144 137 281	140.39 141.65	0,893
Προβλήματα κατά την εφαρμογή της τηλεργασίας: Ενίσχυση της ευημερίας των εργαζομένων	Εργαζόμενος Εργοδότης / Manager Total	144 137 281	137.93 144.23	0,503
Προβλήματα κατά την εφαρμογή της τηλεργασίας: Φόβοι σχετικά με την εργασιακή ασφάλεια	Εργαζόμενος Εργοδότης / Manager Total	144 137 281	137.31 144.88	0,419
Προβλήματα κατά την εφαρμογή της τηλεργασίας: Φόβοι σχετικά με την υγεία	Εργαζόμενος Εργοδότης / Manager Total	144 137 281	144.34 137.49	0,465
Προβλήματα κατά την εφαρμογή της τηλεργασίας: Πρόθεση αποχώρησης από τον οργανισμό	Εργαζόμενος Εργοδότης / Manager Total	144 137 281	135.90 146.36	0,265
Μέτρα αντιμετώπισης προβλημάτων που ανέκυψαν κατά την εφαρμογή της τηλεργασίας: Παρακίνηση των εργαζομένων	Εργαζόμενος Εργοδότης / Manager Total	144 137 281	140.06 141.99	0,837
Μέτρα αντιμετώπισης προβλημάτων που ανέκυψαν κατά την εφαρμογή της τηλεργασίας: Επιβράβευση των εργαζομένων	Εργαζόμενος Εργοδότης / Manager Total	144 137 281	140.18 141.86	0,857
Μέτρα αντιμετώπισης προβλημάτων που ανέκυψαν κατά την εφαρμογή της τηλεργασίας: Εκπαίδευση και κατάρτιση των εργαζομένων	Εργαζόμενος Εργοδότης / Manager Total	144 137 281	136.76 145.46	0,354
Μέτρα αντιμετώπισης προβλημάτων που ανέκυψαν κατά την εφαρμογή της τηλεργασίας: Υποστήριξη συναισθηματικής / ψυχικής υγείας	Εργαζόμενος Εργοδότης / Manager Total	144 137 281	148.77 132.83	0,089
Μέτρα αντιμετώπισης προβλημάτων που ανέκυψαν κατά την	Εργαζόμενος Εργοδότης / Manager	144 137	140.78 141.23	0,962

εφαρμογή της τηλεργασίας:		281		
Παροχή τεχνολογικών μέσων	Total			
Μέτρα αντιμετώπισης προβλημάτων που ανέκυσαν κατά την εφαρμογή της τηλεργασίας:	Εργαζόμενος	144	125.83	0,001
	Εργοδότης / Manager	137	156.95	
Διασφάλιση των θέσεων εργασίας	Total	281		
Μέτρα αντιμετώπισης προβλημάτων που ανέκυσαν κατά την εφαρμογή της τηλεργασίας:	Εργαζόμενος	144	137.40	0,431
	Εργοδότης / Manager	137	144.78	
Σεβασμός του ωραρίου εργασίας	Total	281		
Μέτρα αντιμετώπισης προβλημάτων που ανέκυσαν κατά την εφαρμογή της τηλεργασίας:	Εργαζόμενος	144	137.76	0,478
	Εργοδότης / Manager	137	144.40	
Δίκαιη αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων	Total	281		
Μέτρα αντιμετώπισης προβλημάτων που ανέκυσαν κατά την εφαρμογή της τηλεργασίας:	Εργαζόμενος	144	134.10	0,132
	Εργοδότης / Manager	137	148.25	
Ομαδικές συνομιλίες / συχνές εικονικές συναντήσεις	Total	281		
Μέτρα αντιμετώπισης προβλημάτων που ανέκυσαν κατά την εφαρμογή της τηλεργασίας:	Εργαζόμενος	144	145.39	0,336
	Εργοδότης / Manager	137	136.38	
Σχηματισμός ομάδας διαχείρισης της κρίσης	Total	281		
Ανταπόκριση των εργαζομένων κατά την υλοποίηση της τηλεργασίας	Εργαζόμενος	144	139.08	0,667
	Εργοδότης / Manager	137	143.01	
Συμμετοχή των εργαζομένων για την αντιμετώπιση των προβλημάτων που αναδύθηκαν κατά την υλοποίηση της τηλεργασίας	Total	281		
	Εργαζόμενος	144	143.25	0,614
	Εργοδότης / Manager	137	138.64	
	Total	281		
Θα συνεχίσει ο οργανισμός να εφαρμόζει το μοντέλο της τηλεργασίας	Εργαζόμενος	144	150.62	0,031
	Εργοδότης / Manager	137	130.89	
	Total	281		
Πολιτικές απαραίτητες στο	Εργαζόμενος	144	144.93	0,377

μέλλον για την αποτελεσματική εφαρμογή της τηλεργασίας:	Εργοδότης / Manager	137	136.87	
Παρακίνηση των εργαζομένων	Total	281		
Πολιτικές απαραίτητες στο μέλλον για την αποτελεσματική εφαρμογή της τηλεργασίας:	Εργαζόμενος	144	140.05	0,832
Εκπαίδευση και κατάρτιση των εργαζομένων	Εργοδότης / Manager	137	142.00	
	Total	281		
Πολιτικές απαραίτητες στο μέλλον για την αποτελεσματική εφαρμογή της τηλεργασίας:	Εργαζόμενος	144	138.74	0,610
Συστήματα ψυχοκοινωνικής υποστήριξης	Εργοδότης / Manager	137	143.38	
	Total	281		
Πολιτικές απαραίτητες στο μέλλον για την αποτελεσματική εφαρμογή της τηλεργασίας:	Εργαζόμενος	144	142.49	0,737
Συστήματα διατήρησης της ευημερίας των εργαζομένων	Εργοδότης / Manager	137	139.43	
	Total	281		
Πολιτικές απαραίτητες στο μέλλον για την αποτελεσματική εφαρμογή της τηλεργασίας: Παροχή τεχνολογικών μέσων	Εργαζόμενος	144	136.85	0,351
	Εργοδότης / Manager	137	145.36	
	Total	281		
Πολιτικές απαραίτητες στο μέλλον για την αποτελεσματική εφαρμογή της τηλεργασίας:	Εργαζόμενος	144	144.14	0,481
Προσαρμογή του συστήματος προαγωγών	Εργοδότης / Manager	137	137.70	
	Total	281		
Πολιτικές απαραίτητες στο μέλλον για την αποτελεσματική εφαρμογή της τηλεργασίας:	Εργαζόμενος	144	142.58	0,723
Προσαρμογή του συστήματος ανταμοιβών	Εργοδότης / Manager	137	139.34	
	Total	281		
Πολιτικές απαραίτητες στο μέλλον για την αποτελεσματική εφαρμογή της τηλεργασίας: Σεβασμός του ωραρίου εργασίας	Εργαζόμενος	144	139.59	0,752
	Εργοδότης / Manager	137	142.48	
	Total	281		
Πολιτικές απαραίτητες στο μέλλον για την αποτελεσματική εφαρμογή	Εργαζόμενος	144	138.01	0,502
	Εργοδότης / Manager	137	144.14	

της τηλεργασίας: Δίκαιη αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων	Total	281		
Πολιτικές απαραίτητες στο μέλλον για την αποτελεσματική εφαρμογή της τηλεργασίας: Ενίσχυση της οργανωσιακής εμπιστοσύνης	Εργαζόμενος	144	146.31	0,234
	Εργοδότης / Manager	137	135.42	
	Total	281		
Πολιτικές απαραίτητες στο μέλλον για την αποτελεσματική εφαρμογή της τηλεργασίας: Χρήση τεχνολογιών για την πρόσληψη των εργαζομένων	Εργαζόμενος	144	146.72	0,199
	Εργοδότης / Manager	137	134.99	
	Total	281		
Πολιτικές απαραίτητες στο μέλλον για την αποτελεσματική εφαρμογή της τηλεργασίας: Αύξηση της αυτονομίας των εργαζομένων	Εργαζόμενος	144	142.72	0,699
	Εργοδότης / Manager	137	139.19	
	Total	281		
Πολιτικές απαραίτητες στο μέλλον για την αποτελεσματική εφαρμογή της τηλεργασίας: Ευέλικτος σχεδιασμός εργασίας με τη συμμετοχή και των εργαζομένων	Εργαζόμενος	144	140.35	0,884
	Εργοδότης / Manager	137	141.69	
	Total	281		
Πολιτικές απαραίτητες στο μέλλον για την αποτελεσματική εφαρμογή της τηλεργασίας: Διαμόρφωση μίας νέας οργανωσιακής κουλτούρας στη βάση της φροντίδας	Εργαζόμενος	144	141.95	0,832
	Εργοδότης / Manager	137	140.00	
	Total	281		
Πολιτικές απαραίτητες στο μέλλον για την αποτελεσματική εφαρμογή της τηλεργασίας: Σχηματισμός ομάδων διαχείρισης κρίσεων	Εργαζόμενος	144	138.09	0,514
	Εργοδότης / Manager	137	144.05	
	Total	281		

Στη συνέχεια εξετάστηκε η ύπαρξη διαφορών στους μέσους όρους των υποκειμένων που συμμετείχαν στην έρευνα στη βάση του μεγέθους της επιχείρησης. Για τον έλεγχο χρησιμοποιήθηκε το μη παραμετρικό τεστ του one-way Anova που είναι το Kruskal-Wallis. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον Πίνακα 5.13. Από τα αποτελέσματα του στατιστικού ελέγχου διαπιστώνονται τα εξής:

α) Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στους μέσους όρους απαντήσεων των ερωτηθέντων στη βάση του μεγέθους της επιχείρησης όσον αφορά στο κατά πόσο η μείωση των αρνητικών πτυχών της τηλεργασίας αποτελέσει ζήτημα που ελήφθη υπόψη κατά τον σχεδιασμό της τηλεργασίας ($p < 0.05$), με όσους εργάζονται σε μεγάλη επιχείρηση να σημειώνουν υψηλότερο meanrank.

β) Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στους μέσους όρους απαντήσεων των ερωτηθέντων στη βάση του μεγέθους της επιχείρησης όσον αφορά στο κατά πόσο θέματα εκπαίδευσης και κατάρτισης αποτέλεσαν ζήτημα που ελήφθη υπόψη κατά τον σχεδιασμό της τηλεργασίας ($p < 0.05$), με όσους εργάζονται σε μικρή επιχείρηση να σημειώνουν υψηλότερο meanrank.

γ) Υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στους μέσους όρους απαντήσεων των ερωτηθέντων στη βάση του μεγέθους της επιχείρησης όσον αφορά στο κατά πόσο ο σχηματισμός ομάδας διαχείρισης της κρίσης αποτελεί ένα μέτρο αντιμετώπισης προβλημάτων που ανέκλυψαν κατά την εφαρμογή της τηλεργασίας ($p < 0.05$), με όσους εργάζονται σε μεγάλη επιχείρηση να σημειώνουν υψηλότερο meanrank.

Πίνακας 5.13 Διαφορές μέσων όρων απόψεων ερωτηθέντων στη βάση του μεγέθους της επιχείρησης

	Μέγεθος επιχείρησης	N	Mean Rank	p-value
Πόσο εύκολο ήταν για την επιχείρησή σας να εφαρμόσει την τηλεργασία	Μικρή	91	142.54	0,476
	Μεσαία	90	147.46	
	Μεγάλη	100	133.79	
	Total	281		
Πώς ελήφθησαν οι αποφάσεις σχετικά με την εφαρμογή της τηλεργασίας: Από τον εργοδότη / ιδιοκτήτη	Μικρή	91	152.55	0,157
	Μεσαία	90	136.37	
	Μεγάλη	100	134.66	
	Total	281		
Πώς ελήφθησαν οι αποφάσεις σχετικά με την εφαρμογή της τηλεργασίας: Από τον υπεύθυνο του τμήματος ανθρωπίνου δυναμικού	Μικρή	91	148.24	0,441
	Μεσαία	90	135.07	
	Μεγάλη	100	139.75	
	Total	281		
Πώς ελήφθησαν οι	Μικρή	91	132.13	0,328

αποφάσεις σχετικά με την εφαρμογή της τηλεργασίας:	Μεσαία	90	146.81	
Με συνεργασία εργαζομένων και ανώτερης διοίκησης	Μεγάλη	100	143.85	
	Total	281		
Ζητήματα που ελήφθησαν υπόψη κατά τον σχεδιασμό της τηλεργασίας: Συνέχιση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης	Μικρή	91	142.41	0,655
	Μεσαία	90	145.55	
	Μεγάλη	100	135.63	
	Total	281		
Ζητήματα που ελήφθησαν υπόψη κατά τον σχεδιασμό της τηλεργασίας: Ανάγκες των εργαζομένων για την προσαρμογή στο νέο εργασιακό περιβάλλον	Μικρή	91	148.18	0,246
	Μεσαία	90	129.61	
	Μεγάλη	100	144.72	
	Total	281		
Ζητήματα που ελήφθησαν υπόψη κατά τον σχεδιασμό της τηλεργασίας: Υποστήριξη των εργαζομένων	Μικρή	91	140.16	0,921
	Μεσαία	90	143.73	
	Μεγάλη	100	139.31	
	Total	281		
Ζητήματα που ελήφθησαν υπόψη κατά τον σχεδιασμό της τηλεργασίας: Απόδοση των εργαζομένων	Μικρή	91	143.32	0,877
	Μεσαία	90	137.59	
	Μεγάλη	100	141.96	
	Total	281		
Ζητήματα που ελήφθησαν υπόψη κατά τον σχεδιασμό της τηλεργασίας: Ευημερία των εργαζομένων	Μικρή	91	134.45	0,574
	Μεσαία	90	141.63	
	Μεγάλη	100	146.40	
	Total	281		
Ζητήματα που ελήφθησαν υπόψη κατά τον σχεδιασμό της τηλεργασίας: Διατήρηση της ψυχικής υγείας των εργαζομένων	Μικρή	91	142.75	0,930
	Μεσαία	90	138.48	
	Μεγάλη	100	141.68	
	Total	281		
Ζητήματα που ελήφθησαν υπόψη κατά τον σχεδιασμό της τηλεργασίας: Μείωση των αρνητικών πτυχών της τηλεργασίας	Μικρή	91	135.74	0,019
	Μεσαία	90	127.20	
	Μεγάλη	100	158.21	
	Total	281		
Ζητήματα που ελήφθησαν υπόψη κατά τον σχεδιασμό της τηλεργασίας: Ζητήματα επικοινωνίας και συνδεσιμότητας	Μικρή	91	137.91	0,899
	Μεσαία	90	141.87	
	Μεγάλη	100	143.03	
	Total	281		
Ζητήματα που ελήφθησαν	Μικρή	91	137.54	0,459

υπόψη κατά τον σχεδιασμό	Μεσαία	90	149.28	
της τηλεργασίας:	Μεγάλη	100	136.70	
Διαμόρφωση κατάλληλης		281		
κουλτούρας στον οργανισμό	Total			
Ζητήματα που ελήφθησαν	Μικρή	91	136.86	0,749
υπόψη κατά τον σχεδιασμό	Μεσαία	90	145.70	
της τηλεργασίας: Ισορροπία	Μεγάλη	100	140.54	
επαγγελματικής και		281		
προσωπικής ζωής	Total			
Ζητήματα που ελήφθησαν	Μικρή	91	161.37	0,007
υπόψη κατά τον σχεδιασμό	Μεσαία	90	137.27	
της τηλεργασίας: Ζητήματα	Μεγάλη	100	125.82	
εκπαίδευσης και κατάρτισης	Total	281		
Ζητήματα που ελήφθησαν	Μικρή	91	146.08	0,755
υπόψη κατά τον σχεδιασμό	Μεσαία	90	138.67	
της τηλεργασίας: Ζητήματα	Μεγάλη	100	138.48	
προαγωγών και		281		
επαγγελματικής	Total			
σταδιοδρομίας				
Ζητήματα που ελήφθησαν	Μικρή	91	142.96	0,867
υπόψη κατά τον σχεδιασμό	Μεσαία	90	142.76	
της τηλεργασίας: Κοινωνική	Μεγάλη	100	137.63	
συνδεσιμότητα	Total	281		
Ζητήματα που ελήφθησαν	Μικρή	91	137.67	0,198
υπόψη κατά τον σχεδιασμό	Μεσαία	90	152.99	
της τηλεργασίας:	Μεγάλη	100	133.24	
Υφιστάμενη τεχνολογική		281		
υποδομή	Total			
Ζητήματα που ελήφθησαν	Μικρή	91	135.06	0,669
υπόψη κατά τον σχεδιασμό	Μεσαία	90	144.97	
της τηλεργασίας: Ενίσχυση	Μεγάλη	100	142.83	
της εμπιστοσύνης στον		281		
οργανισμό	Total			
Οφέλη από την έμπρακτη	Μικρή	91	136.40	0,611
υλοποίηση της τηλεργασίας:	Μεσαία	90	147.32	
Μεγαλύτερη ευελιξία όσον	Μεγάλη	100	139.50	
αφορά στην οργάνωση του		281		
χρόνου εργασίας	Total			
Οφέλη από την έμπρακτη	Μικρή	91	138.74	0,941
υλοποίηση της τηλεργασίας:	Μεσαία	90	141.81	
Μειωμένο κόστος εξαιτίας	Μεγάλη	100	142.33	
της έλλειψης μετακινήσεων	Total	281		
Οφέλη από την έμπρακτη	Μικρή	91	141.74	0,972

υλοποίηση της τηλεργασίας:	Μεσαία	90	141.87	
Καλύτερη ισορροπία	Μεγάλη	100	139.55	
επαγγελματικής-		281		
οικογενειακής ζωής	Total			
Οφέλη από την έμπρακτη υλοποίηση της τηλεργασίας:	Μικρή	91	140.25	0,859
Μεγαλύτερη	Μεσαία	90	144.51	
αυτοσυγκέντρωση	Μεγάλη	100	138.52	
Οφέλη από την έμπρακτη υλοποίηση της τηλεργασίας:	Total	281		
Λιγότερες περιττές συναντήσεις	Μικρή	91	147.21	0,537
Εργασία με λιγότερο άγχος	Μεσαία	90	134.53	
Οφέλη από την έμπρακτη υλοποίηση της τηλεργασίας:	Μεγάλη	100	141.18	
Εργασία με λιγότερο άγχος	Total	281		
Οφέλη από την έμπρακτη υλοποίηση της τηλεργασίας:	Μικρή	91	143.30	0,932
Εργασία με λιγότερο άγχος	Μεσαία	90	139.08	
Οφέλη από την έμπρακτη υλοποίηση της τηλεργασίας:	Μεγάλη	100	140.63	
Λιγότεροι περισπασμοί	Total	281		
Οφέλη από την έμπρακτη υλοποίηση της τηλεργασίας:	Μικρή	91	145.54	0,670
Λιγότεροι περισπασμοί	Μεσαία	90	135.48	
Οφέλη από την έμπρακτη υλοποίηση της τηλεργασίας:	Μεγάλη	100	141.84	
Αυξημένη παραγωγικότητα	Total	281		
Οφέλη από την έμπρακτη υλοποίηση της τηλεργασίας:	Μικρή	91	147.33	0,281
Αυξημένη παραγωγικότητα	Μεσαία	90	145.42	
Οφέλη από την έμπρακτη υλοποίηση της τηλεργασίας:	Μεγάλη	100	131.27	
Αυτονομία εργαζομένων	Total	281		
Οφέλη από την έμπρακτη υλοποίηση της τηλεργασίας:	Μικρή	91	141.96	0,663
Αυτονομία εργαζομένων	Μεσαία	90	135.30	
Οφέλη από την έμπρακτη υλοποίηση της τηλεργασίας:	Μεγάλη	100	145.26	
Προστασία της υγείας	Total	281		
Οφέλη από την έμπρακτη υλοποίηση της τηλεργασίας:	Μικρή	91	145.93	0,741
Προστασία της υγείας	Μεσαία	90	137.44	
Οφέλη από την έμπρακτη υλοποίηση της τηλεργασίας:	Μεγάλη	100	139.72	
Μείωση του λειτουργικού κόστους του οργανισμού	Total	281		
Οφέλη από την έμπρακτη υλοποίηση της τηλεργασίας:	Μικρή	91	140.63	0,511
Μείωση του λειτουργικού κόστους του οργανισμού	Μεσαία	90	147.96	
Οφέλη από την έμπρακτη υλοποίηση της τηλεργασίας:	Μεγάλη	100	135.08	
Ζητήματα συνδεσιμότητας	Total	281		
Οφέλη από την έμπρακτη υλοποίηση της τηλεργασίας:	Μικρή	91	140.41	0,306
Ζητήματα συνδεσιμότητας	Μεσαία	90	132.05	
Οφέλη από την έμπρακτη υλοποίηση της τηλεργασίας:	Μεγάλη	100	149.60	
Ζητήματα υποκίνησης	Total	281		
Οφέλη από την έμπρακτη υλοποίηση της τηλεργασίας:	Μικρή	91	133.82	0,538
Ζητήματα υποκίνησης	Μεσαία	90	142.37	
	Μεγάλη	100	146.30	

	Total	281		
Προβλήματα κατά την εφαρμογή της τηλεργασίας:	Μικρή	91	136.02	0,733
	Μεσαία	90	145.08	
Ζητήματα οργανωσιακής δέσμευσης	Μεγάλη	100	141.87	
	Total	281		
Προβλήματα κατά την εφαρμογή της τηλεργασίας:	Μικρή	91	134.97	0,664
	Μεσαία	90	144.87	
Ζητήματα εργασιακής ικανοποίησης	Μεγάλη	100	143.01	
	Total	281		
Προβλήματα κατά την εφαρμογή της τηλεργασίας:	Μικρή	91	142.21	0,939
	Μεσαία	90	138.59	
Ανασχεδιασμός κουλτούρας οργανισμού	Μεγάλη	100	142.07	
	Total	281		
Προβλήματα κατά την εφαρμογή της τηλεργασίας:	Μικρή	91	143.71	0,768
	Μεσαία	90	143.34	
Ζητήματα συνεργασίας	Μεγάλη	100	136.42	
	Total	281		
Προβλήματα κατά την εφαρμογή της τηλεργασίας:	Μικρή	91	149.40	0,412
	Μεσαία	90	139.91	
Ζητήματα επικοινωνίας και διαχείρισης πληροφοριών	Μεγάλη	100	134.34	
	Total	281		
Προβλήματα κατά την εφαρμογή της τηλεργασίας:	Μικρή	91	141.88	0,815
	Μεσαία	90	136.81	
Ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής	Μεγάλη	100	143.97	
	Total	281		
Προβλήματα κατά την εφαρμογή της τηλεργασίας:	Μικρή	91	145.21	0,554
	Μεσαία	90	133.62	
Υφιστάμενη τεχνολογική υποδομή	Μεγάλη	100	143.81	
	Total	281		
Προβλήματα κατά την εφαρμογή της τηλεργασίας:	Μικρή	91	142.97	0,058
	Μεσαία	90	154.31	
Αντιλήψεις και στάσεις απέναντι στην τηλεργασία	Μεγάλη	100	127.23	
	Total	281		
Προβλήματα κατά την εφαρμογή της τηλεργασίας:	Μικρή	91	138.24	0,787
	Μεσαία	90	145.67	
Μειωμένη εμπιστοσύνη στον οργανισμό	Μεγάλη	100	139.31	
	Total	281		
Προβλήματα κατά την εφαρμογή της τηλεργασίας:	Μικρή	91	132.88	0,221
	Μεσαία	90	152.46	
Μείωση της ψυχολογικής απομόνωσης και στρες	Μεγάλη	100	138.08	
	Total	281		
Προβλήματα κατά την εφαρμογή της τηλεργασίας:	Μικρή	91	130.27	0,231
	Μεσαία	90	142.20	

Κοινωνική απομόνωση	Μεγάλη	100	149.68	
	Total	281		
Προβλήματα κατά την εφαρμογή της τηλεργασίας:	Μικρή	91	135.97	0,148
	Μεσαία	90	132.53	
Διασφάλιση της τήρησης πολιτικών, διαδικασιών και προτύπων	Μεγάλη	100	153.20	
	Total	281		
Προβλήματα κατά την εφαρμογή της τηλεργασίας:	Μικρή	91	145.13	0,792
	Μεσαία	90	140.87	
Διασφάλιση ικανοτήτων και πόρων για την κάλυψη στρατηγικών αναγκών	Μεγάλη	100	137.36	
	Total	281		
Προβλήματα κατά την εφαρμογή της τηλεργασίας:	Μικρή	91	131.52	0,375
	Μεσαία	90	146.00	
Μειωμένη παραγωγικότητα	Μεγάλη	100	145.13	
	Total	281		
Προβλήματα κατά την εφαρμογή της τηλεργασίας:	Μικρή	91	133.21	0,194
	Μεσαία	90	136.30	
Προβλήματα χρήσης των νέων τεχνολογιών	Μεγάλη	100	152.32	
	Total	281		
Προβλήματα κατά την εφαρμογή της τηλεργασίας:	Μικρή	91	138.03	0,119
	Μεσαία	90	154.56	
Ζητήματα οργάνωσης του χρόνου	Μεγάλη	100	131.50	
	Total	281		
Προβλήματα κατά την εφαρμογή της τηλεργασίας:	Μικρή	91	134.77	0,622
	Μεσαία	90	142.03	
Ζητήματα οργάνωσης των εργασιών	Μεγάλη	100	145.74	
	Total	281		
Προβλήματα κατά την εφαρμογή της τηλεργασίας:	Μικρή	91	143.64	0,395
	Μεσαία	90	131.89	
Περισσότερες ώρες εργασίας	Μεγάλη	100	146.80	
	Total	281		
Προβλήματα κατά την εφαρμογή της τηλεργασίας:	Μικρή	91	145.37	0,063
	Μεσαία	90	152.51	
Διατάραξη ισορροπίας επαγγελματικής και οικογενειακής ζωής	Μεγάλη	100	126.67	
	Total	281		
Προβλήματα κατά την εφαρμογή της τηλεργασίας:	Μικρή	91	138.77	0,900
	Μεσαία	90	140.16	
Παρακολούθηση ζητημάτων επιλογής και εκπαίδευσης των εργαζομένων	Μεγάλη	100	143.79	
	Total	281		
Προβλήματα κατά την	Μικρή	91	139.39	0,881

εφαρμογή της τηλεργασίας:	Μεσαία	90	144.44	
Συλλογή δεδομένων,	Μεγάλη	100	139.37	
παρακολούθηση, αξιολόγηση		281		
και οργανωσιακή μάθηση	Total			
Προβλήματα κατά την	Μικρή	91	136.41	0,273
εφαρμογή της τηλεργασίας:	Μεσαία	90	134.39	
Ενίσχυση της ευημερίας των	Μεγάλη	100	151.12	
εργαζομένων	Total	281		
Προβλήματα κατά την	Μικρή	91	144.63	0,807
εφαρμογή της τηλεργασίας:	Μεσαία	90	141.53	
Φόβοι σχετικά με την	Μεγάλη	100	137.22	
εργασιακή ασφάλεια	Total	281		
Προβλήματα κατά την	Μικρή	91	132.54	0,421
εφαρμογή της τηλεργασίας:	Μεσαία	90	142.58	
Φόβοι σχετικά με την υγεία	Μεγάλη	100	147.28	
	Total	281		
Προβλήματα κατά την	Μικρή	91	139.75	0,841
εφαρμογή της τηλεργασίας:	Μεσαία	90	138.24	
Πρόθεση αποχώρησης από	Μεγάλη	100	144.63	
τον οργανισμό	Total	281		
Μέτρα αντιμετώπισης	Μικρή	91	136.27	0,254
προβλημάτων που ανέκυψαν	Μεσαία	90	134.26	
κατά την εφαρμογή της	Μεγάλη	100	151.38	
τηλεργασίας: Παρακίνηση	Total	281		
των εργαζομένων				
Μέτρα αντιμετώπισης	Μικρή	91	134.19	0,591
προβλημάτων που ανέκυψαν	Μεσαία	90	145.52	
κατά την εφαρμογή της	Μεγάλη	100	143.13	
τηλεργασίας: Επιβράβευση	Total	281		
των εργαζομένων				
Μέτρα αντιμετώπισης	Μικρή	91	143.50	0,795
προβλημάτων που ανέκυψαν	Μεσαία	90	143.22	
κατά την εφαρμογή της	Μεγάλη	100	136.73	
τηλεργασίας: Εκπαίδευση	Total	281		
και κατάρτιση των				
εργαζομένων				
Μέτρα αντιμετώπισης	Μικρή	91	142.86	0,476
προβλημάτων που ανέκυψαν	Μεσαία	90	147.25	
κατά την εφαρμογή της	Μεγάλη	100	133.68	
τηλεργασίας: Υποστήριξη	Total	281		
συναισθηματικής / ψυχικής				
υγείας				
Μέτρα αντιμετώπισης	Μικρή	91	149.29	0,453

προβλημάτων που ανέκυψαν κατά την εφαρμογή της τηλεργασίας: Παροχή τεχνολογικών μέσων	Μεσαία	90	138.78	
	Μεγάλη	100	135.46	
	Total	281		
Μέτρα αντιμετώπισης προβλημάτων που ανέκυψαν κατά την εφαρμογή της τηλεργασίας: Διασφάλιση των θέσεων εργασίας	Μικρή	91	143.10	0,939
	Μεσαία	90	141.02	
	Μεγάλη	100	139.07	
	Total	281		
Μέτρα αντιμετώπισης προβλημάτων που ανέκυψαν κατά την εφαρμογή της τηλεργασίας: Σεβασμός του ωραρίου εργασίας	Μικρή	91	146.19	0,733
	Μεσαία	90	137.37	
	Μεγάλη	100	139.54	
	Total	281		
Μέτρα αντιμετώπισης προβλημάτων που ανέκυψαν κατά την εφαρμογή της τηλεργασίας: Δίκαιη αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων	Μικρή	91	151.63	0,215
	Μεσαία	90	140.56	
	Μεγάλη	100	131.73	
	Total	281		
Μέτρα αντιμετώπισης προβλημάτων που ανέκυψαν κατά την εφαρμογή της τηλεργασίας: Ομαδικές συνομιλίες / συχνές εικονικές συναντήσεις	Μικρή	91	134.87	0,558
	Μεσαία	90	147.48	
	Μεγάλη	100	140.75	
	Total	281		
Μέτρα αντιμετώπισης προβλημάτων που ανέκυψαν κατά την εφαρμογή της τηλεργασίας: Σχηματισμός ομάδας διαχείρισης της κρίσης	Μικρή	91	145.92	0,046
	Μεσαία	90	124.41	
	Μεγάλη	100	151.46	
	Total	281		
Ανταπόκριση των εργαζομένων κατά την υλοποίηση της τηλεργασίας	Μικρή	91	127.86	0,106
	Μεσαία	90	143.04	
	Μεγάλη	100	151.12	
	Total	281		
Συμμετοχή των εργαζομένων για την αντιμετώπιση των προβλημάτων που αναδύθηκαν κατά την υλοποίηση της τηλεργασίας	Μικρή	91	141.32	0,964
	Μεσαία	90	139.28	
	Μεγάλη	100	142.25	
	Total	281		
Θα συνεχίσει ο οργανισμός να εφαρμόζει το μοντέλο της	Μικρή	91	143.89	0,530
	Μεσαία	90	133.53	

τηλεργασίας	Μεγάλη	100	145.09	
	Total	281		
Πολιτικές απαραίτητες στο μέλλον για την αποτελεσματική εφαρμογή της τηλεργασίας:	Μικρή	91	146.90	0,600
	Μεσαία	90	140.92	
	Μεγάλη	100	135.71	
	Total	281		
Παρακίνηση των εργαζομένων	Total			
Πολιτικές απαραίτητες στο μέλλον για την αποτελεσματική εφαρμογή της τηλεργασίας:	Μικρή	91	139.91	0,890
	Μεσαία	90	138.87	
	Μεγάλη	100	143.91	
	Total	281		
Εκπαίδευση και κατάρτιση των εργαζομένων	Total			
Πολιτικές απαραίτητες στο μέλλον για την αποτελεσματική εφαρμογή της τηλεργασίας: Συστήματα ψυχοκοινωνικής υποστήριξης	Μικρή	91	140.16	0,962
	Μεσαία	90	139.96	
	Μεγάλη	100	142.70	
	Total	281		
Πολιτικές απαραίτητες στο μέλλον για την αποτελεσματική εφαρμογή της τηλεργασίας: Συστήματα διατήρησης της ευημερίας των εργαζομένων	Μικρή	91	141.63	0,932
	Μεσαία	90	138.58	
	Μεγάλη	100	142.61	
	Total	281		
Πολιτικές απαραίτητες στο μέλλον για την αποτελεσματική εφαρμογή της τηλεργασίας: Παροχή τεχνολογικών μέσων	Μικρή	91	148.60	0,459
	Μεσαία	90	134.57	
	Μεγάλη	100	139.88	
	Total	281		
Πολιτικές απαραίτητες στο μέλλον για την αποτελεσματική εφαρμογή της τηλεργασίας:	Μικρή	91	142.85	0,959
	Μεσαία	90	140.52	
	Μεγάλη	100	139.76	
	Total	281		
Προσαρμογή του συστήματος προαγωγών	Total			
Πολιτικές απαραίτητες στο μέλλον για την αποτελεσματική εφαρμογή της τηλεργασίας:	Μικρή	91	143.69	0,718
	Μεσαία	90	143.84	
	Μεγάλη	100	136.00	
	Total	281		
Προσαρμογή του συστήματος ανταμοιβών	Total			

Πολιτικές απαραίτητες στο μέλλον για την αποτελεσματική εφαρμογή της τηλεργασίας: Σεβασμός του ωραρίου εργασίας	Μικρή Μεσαία Μεγάλη Total	91 90 100 281	138.61 128.92 154.05	0,072
Πολιτικές απαραίτητες στο μέλλον για την αποτελεσματική εφαρμογή της τηλεργασίας: Δίκαιη αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων	Μικρή Μεσαία Μεγάλη Total	91 90 100 281	128.15 143.65 150.31	0,126
Πολιτικές απαραίτητες στο μέλλον για την αποτελεσματική εφαρμογή της τηλεργασίας: Ενίσχυση της οργανωσιακής εμπιστοσύνης	Μικρή Μεσαία Μεγάλη Total	91 90 100 281	145.20 133.57 143.87	0,532
Πολιτικές απαραίτητες στο μέλλον για την αποτελεσματική εφαρμογή της τηλεργασίας: Χρήση τεχνολογιών για την πρόσληψη των εργαζομένων	Μικρή Μεσαία Μεγάλη Total	91 90 100 281	148.55 129.47 144.51	0,208
Πολιτικές απαραίτητες στο μέλλον για την αποτελεσματική εφαρμογή της τηλεργασίας: Αύξηση της αυτονομίας των εργαζομένων	Μικρή Μεσαία Μεγάλη Total	91 90 100 281	137.07 131.38 153.24	0,121
Πολιτικές απαραίτητες στο μέλλον για την αποτελεσματική εφαρμογή της τηλεργασίας: Ευέλικτος σχεδιασμός εργασίας με τη συμμετοχή και των εργαζομένων	Μικρή Μεσαία Μεγάλη Total	91 90 100 281	143.75 126.04 151.96	0,061
Πολιτικές απαραίτητες στο μέλλον για την αποτελεσματική εφαρμογή της τηλεργασίας: Διαμόρφωση μίας νέας οργανωσιακής κουλτούρας στη βάση της φροντίδας	Μικρή Μεσαία Μεγάλη Total	91 90 100 281	143.04 141.03 139.12	0,939

Πολιτικές απαραίτητες στο μέλλον για την αποτελεσματική εφαρμογή της τηλεργασίας:	Μικρή	91	138.96	0,912
	Μεσαία	90	140.23	
	Μεγάλη	100	143.55	
Σχηματισμός ομάδων διαχείρισης κρίσεων	Total	281		

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. ΣΥΖΗΤΗΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Πρώτο ερευνητικό ερώτημα: Ποια ήταν τα ζητήματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που ανέκυψαν κατά την εφαρμογή της τηλεργασίας.

Από την έρευνα προέκυψε καταρχήν πως οι περισσότερες επιχειρήσεις (51,6%) αντιμετώπισαν προβλήματα κατά τη μετάβασή τους σε καθεστώς τηλεργασίας. Ωστόσο, το ποσοστό των επιχειρήσεων που βρήκαν πιο εύκολη την εφαρμογή της τηλεργασίας δεν είναι αμελητέο (48,4%). Αυτό σημαίνει μία γρήγορη προσαρμογή στις νέες απαιτήσεις εργασίας, ή μία εξοικείωση με τον συγκεκριμένο τρόπο εργασίας, ή μία εξοικείωση με τις νέες τεχνολογίες που είναι απαραίτητες για την εφαρμογή της τηλεργασίας, ή ακόμα και τη δυνατότητα των οργανισμών αυτών να εφαρμόσουν την τηλεργασία, με βάση τον κλάδο στον οποίον δραστηριοποιούνται (Ozimek, 2020; Eurostat, 2021; European Commission, 2021). Παρ' όλα αυτά, το γεγονός πως πάνω από τις μισές επιχειρήσεις του δείγματος θεώρησαν πως δεν ήταν καθόλου εύκολη ή ήταν σε μικρό βαθμό εύκολη η εφαρμογή της τηλεργασίας μπορεί να απορρέει από μη εφαρμογή του μοντέλου αυτού στο παρελθόν (Eurostat, 2021; Pokojski et al., 2022), ή τη δυσκολία εντοπισμού στρατηγικών και ενεργειών που θα διευκολύνουν και θα ανταποκριθούν στις ανάγκες τους (Ozimek, 2020), ή ακόμα και άλλα ζητήματα.

Πιο αναλυτικά, διαπιστώθηκαν τα εξής προβλήματα κατά την εφαρμογή της τηλεργασίας: μειωμένη εμπιστοσύνη στον οργανισμό, ζητήματα συνδεσιμότητας, ζητήματα εργασιακής ικανοποίησης, διασφάλιση της τήρησης πολιτικών, διαδικασιών και προτύπων, διατάραξη ισορροπίας επαγγελματικής και οικογενειακής ζωής, ενίσχυση της ευημερίας των εργαζομένων. Τα ευρήματα αυτά έχουν αναφερθεί και από άλλες μελέτες που έχουν εξετάσει τα μειονεκτήματα του μοντέλου της τηλεργασίας (Kelliher & Anderson, 2010; ILO, 2016; Argonne National Laboratory, 2018; Gerke et al., 2020; Caligiuri et al., 2020; Raišiene et al., 2020; Derbyshire et al., 2021; Akanji et al., 2022).

Θετικό είναι το εύρημα πως οι αποφάσεις σχετικά με την εφαρμογή της τηλεργασίας ελήφθησαν έπειτα από τη συνεργασία εργαζομένων και ανώτερης διοίκησης, ενώ υπήρξε κάποια συμμετοχή των εργαζομένων για την αντιμετώπιση των προβλημάτων που αναδύθηκαν κατά την υλοποίηση της τηλεργασίας. Αυτό σημαίνει πως οι

εργαζόμενοι αποτελούν μέρος της διαδικασίας λήψης αποφάσεων των οργανισμών και ιδίως για ένα τόσο σημαντικό ζήτημα, κάτι που αποτελεί μία σημαντική πτυχή της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων (Arthur, 1994; Igwe et al., 2014; ILO, 2021). Από την άλλη πλευρά, ωστόσο, δεν μπορεί να παραβλεφθεί το γεγονός πως αρκετοί ήταν εκείνοι οι οργανισμοί (47%) όπου αυτές οι αποφάσεις ελήφθησαν από τον εργοδότη / ιδιοκτήτη ή τον υπεύθυνο του τμήματος ανθρωπίνου δυναμικού. Επίσης, δεν μπορεί να παραβλεφθεί και το ποσοστό όσων δήλωσαν πως δεν υπήρξε συμμετοχή των εργαζομένων για την αντιμετώπιση των προβλημάτων που αναδύθηκαν κατά την υλοποίηση της τηλεργασίας είτε καθόλου (31,3%) είτε εν μέρει (34,2%).

Ενδεχομένως τα παραπάνω ευρήματα να αιτιολογούν και τα προβλήματα που ανέκυψαν κατά την εφαρμογή της τηλεργασίας όπως αναφέρθηκαν παραπάνω, δεδομένου μάλιστα και του ότι οι πρακτικές και πολιτικές διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού επηρεάζουν τις αντιλήψεις και κατ' επέκταση τις συμπεριφορές και στάσεις των εργαζομένων (Arthur & Boyles, 2007). Αυτό το εύρημα σχετίζεται με το ότι η συνέχιση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης αποτέλεσε ένα από τα κυριότερα ζητήματα που ελήφθησαν υπόψη κατά τον σχεδιασμό της τηλεργασίας. Αυτό ίσως να συνάδει με την εστίαση αποκλειστικά στην αποδοτικότητα των οργανισμών σύμφωνα με την υπολογιστική προσέγγιση (McGuire et al., 2021). Αντίθετα, σε μικρότερο βαθμό απασχόλησαν ζητήματα που άπτονται των αναγκών των εργαζομένων για την προσαρμογή στο νέο εργασιακό περιβάλλον, της διατήρησης της ευημερίας και της ψυχικής τους υγείας. Ενδεχομένως αυτό να εξηγεί και το ότι το ίδιο ποσοστό ερωτηθέντων ανέφερε θετική και αρνητική ανταπόκριση των εργαζομένων κατά την υλοποίηση της τηλεργασίας. Ζητήματα, όμως, που σχετίζονται με την ευημερία και την ψυχική υγεία των εργαζομένων αποτελούν σημαντικούς παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης και άπτονται της διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού (Barrows & Powers, 2009; Mathis & Jackson, 2011), ειδικά σε περιόδους κρίσεων (Smith & Abdullah, 2007; Deloitte, 2017; Yawson, 2020; Przytuła et al., 2020; Calderon et al., 2021; McGuire et al., 2021). Επίσης, έχει τονιστεί πως σε περιόδους κρίσεων, όπως η πανδημία Covid-19, επηρεάζεται και η ανθρώπινη πλευρά των οργανισμών (Caligiuri et al., 2020; Calderon et al., 2021; McGuire et al., 2021), κάτι το οποίο οδηγεί στην ανάγκη υιοθέτησης και εφαρμογής μίας πιο ολιστικής προσέγγισης στη διαχείριση του

ανθρωπίνου δυναμικού (Dissanayake, 2020; Adikaram et al., 2021; McGuire et al., 2021; Rughoobur-Seetah, 2021).

Πάντως, ακόμα και σε αυτήν την περίπτωση, δεν θα πρέπει να μην αναφερθεί ότι αναγνωρίστηκαν αρκετά οφέλη από την εφαρμογή της τηλεργασίας. Τα οφέλη αυτά αφορούν τόσο τους εργαζόμενους, όσο και τις επιχειρήσεις. Για τους εργαζόμενους τα οφέλη ήταν η μεγαλύτερη ευελιξία όσον αφορά στην οργάνωση του χρόνου εργασίας, η μεγαλύτερη αυτοσυγκέντρωση, το μειωμένο κόστος εξαιτίας της έλλειψης μετακινήσεων, καθώς και η καλύτερη ισορροπία επαγγελματικής-οικογενειακής ζωής. Τα ανωτέρω είχαν ως αποτέλεσμα αυξημένη παραγωγικότητα που ωφέλησε τις επιχειρήσεις, όπως και η μείωση του λειτουργικού κόστους του οργανισμού. Η ευελιξία σε χωροχρονικούς όρους αποτελεί ένα σημαντικό χαρακτηριστικό της τηλεργασίας, βάσει διαφόρων μελετών (Tavares, 2017; Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés, 2020; Derbyshire et al., 2021; Pokojski, Kister & Lipowski, 2022). Επίσης, βρέθηκε υψηλότερη παραγωγικότητα σε αντίθεση με τα όσα έχουν αναφέρει ορισμένοι μελετητές (Hardill & Green, 2003; Felstead & Henseke, 2017; Gordon Institute of Business Science, 2020). Μειωμένο κόστος, ισορροπία επαγγελματικής-οικογενειακής ζωής, μεγαλύτερη αυτοσυγκέντρωση, έχουν επίσης αναφερθεί ως πλεονεκτήματα της τηλεργασίας, σύμφωνα με διάφορες έρευνες (ILO, 2016; Ozimek, 2020; Eurofound, 2020; Schuretal., 2020; Schuretal., 2020; Raišiene et al., 2020; Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés, 2020; Gordon Institute of Business Science, 2020; Radović-Marković et al., 2021; Derbyshire et al., 2021; Derbyshire et al., 2021).

Δεύτερο ερευνητικό ερώτημα: Πώς οι managers αντιμετώπισαν τα προβλήματα που ανέκυψαν κατά την εφαρμογή της τηλεργασίας.

Αξιοσημείωτο είναι το εύρημα πως σε μικρό βαθμό οι managers προέβησαν σε μέτρα προκειμένου να αντιμετωπίσουν τα προβλήματα που ανέκυψαν κατά την εφαρμογή της τηλεργασίας. Από τα μέτρα που ελήφθησαν σε μεγαλύτερο βαθμό σημειώθηκε η παροχή τεχνολογικών μέσων και ο σχηματισμός ομάδας διαχείρισης της κρίσης, κάτι που κρίνεται απαραίτητο για την αντιμετώπιση προβλημάτων και απειλών σχετιζόμενων με απότομες αλλαγές στο εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων (Emond & Maese, 2020; Calderon et al., 2021). Αντίθετα, σε πολύ μικρότερο βαθμό υπήρξαν μέτρα που άπτονται της διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού, όπως είναι η

δίκαιη αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων (Osibanjo&Adeniji, 2012; Neves et al., 2012; Igwe et al., 2014; Skripak, 2016; Calderon et al., 2021) και η επιβράβευση των εργαζομένων (Itika, 2011; Skripak, 2016; Calderon et al., 2021). Συνολικά, ωστόσο, υποστηρίζεται (Lepak & Snell, 1999; Arthur & Boyles, 2007; Collings et al., 2021) η αναγκαιότητα διαμόρφωσης και / ή μετασχηματισμού των πολιτικών, των διαδικασιών και των συστημάτων διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού κατά τη διάρκεια κρίσεων.

Τρίτο ερευνητικό ερώτημα: Ποιες περαιτέρω προτάσεις κατατίθενται για το νέο πλαίσιο εργασίας που διαμορφώνεται.

Με βάση και τα προβλήματα τα οποία ανέκυψαν κατά την εφαρμογή της τηλεργασίας, οι πολιτικές που αναφέρθηκαν ως απαραίτητες στο μέλλον για την αποτελεσματική εφαρμογή της τηλεργασίας είναι: η παροχή τεχνολογικών μέσων, η παρακίνηση των εργαζομένων, τα συστήματα διατήρησης της ευημερίας των εργαζομένων, η αύξηση της αυτονομίας των εργαζομένων. Οι εν λόγω πολιτικές έχουν αναφερθεί και στο παρελθόν από άλλους μελετητές (Hughes, 2007; Smith & Abdullah, 2007; Jiang et al., 2012; Igwe et al., 2014; Man&Man, 2019), ενώ άπτονται συνολικά της έννοιας της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων στο μέλλον, εξαιτίας της εστίασής τους και στην ανθρώπινη πλευρά των οργανισμών και συνεπώς της ολιστικής προσέγγισης των ζητημάτων που σχετίζεται με το νέο εργασιακό περιβάλλον που διαμορφώνεται (Carnevale & Hatak, 2020; Dissanayake, 2020; Giurge & Bohns, 2020; Igloosoftware, 2020; Collings et al., 2021).

Τέταρτο ερευνητικό ερώτημα: Πώς διαφοροποιούνται οι απαντήσεις στα ανωτέρω βάσει θέσης εργασίας τους, αλλά και του μεγέθους του οργανισμού στον οποίον εργάζονται.

Η θέση εργασίας των ερωτηθέντων βρέθηκε να επηρεάζει ορισμένες από τις απόψεις τους και πιο συγκεκριμένα: στο ότι η κοινωνική απομόνωση ήταν ένα πρόβλημα που ανέκυψε κατά την εφαρμογή της τηλεργασίας, στο ότι η διατάραξη ισορροπίας επαγγελματικής και οικογενειακής ζωής ήταν ένα πρόβλημα που ανέκυψε κατά την εφαρμογή της τηλεργασίας, στο ότι η διασφάλιση των θέσεων εργασίας ήταν ένα μέτρο για την αντιμετώπιση των προβλημάτων που ανέκυψαν κατά την εφαρμογή της τηλεργασίας, στο κατά πόσο ο οργανισμός θα συνεχίσει να εφαρμόζει το μοντέλο της

τηλεργασίας. Αυτό υποδηλώνει μία διάσταση απόψεων μεταξύ εργοδοτών / managers και εργαζομένων. Ενδιαφέρον παρουσιάζει και το ότι οι εργαζόμενοι πιστεύουν σε μεγαλύτερο βαθμό από τους εργοδότες / managers ότι θα συνεχίζει να εφαρμόζεται το μοντέλο της τηλεργασίας μελλοντικά.

Επιπρόσθετα, το μέγεθος του οργανισμού βρέθηκε επίσης να επηρεάζει ορισμένες από τις απόψεις που εξέφρασαν οι συμμετέχοντες στην έρευνα και πιο συγκεκριμένα: στο κατά πόσο η μείωση των αρνητικών πτυχών της τηλεργασίας αποτέλεσε ζήτημα που ελήφθη υπόψη κατά τον σχεδιασμό της τηλεργασίας, στο κατά πόσο θέματα εκπαίδευσης και κατάρτισης αποτέλεσαν ζήτημα που ελήφθη υπόψη κατά τον σχεδιασμό της τηλεργασίας, στο κατά πόσο ο σχηματισμός ομάδας διαχείρισης της κρίσης αποτελεί ένα μέτρο αντιμετώπισης προβλημάτων που ανέκυψαν κατά την εφαρμογή της τηλεργασίας. Μάλιστα, βρέθηκε πως μεγάλου μεγέθους επιχειρήσεις έδωσαν έμφαση στη μείωση των αρνητικών πτυχών της τηλεργασίας και στη δημιουργία ομάδας διαχείρισης της κρίσης, ενώ αντίθετα μικρότερου μεγέθους επιχειρήσεις έδωσαν έμφαση στην εκπαίδευση και κατάρτιση των εργαζομένων. Αυτά τα ευρήματα υποδηλώνουν τα εξής: α) μειωμένο επίπεδο εκπαίδευσης και κατάρτισης των εργαζομένων σε μικρότερου μεγέθους επιχειρήσεις που δεν μπορούσε να οδηγήσει σε επιτυχή εφαρμογή του μοντέλου της τηλεργασίας, ενώ παράλληλα η εκπαίδευση έχει αναφερθεί και ως σημαντικό στοιχείο της διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού (Itika, 2011; Mathis&Jackson, 2011; Igwe et al., 2014), β) ικανότητα και δυνατότητα του μεγάλου μεγέθους επιχειρήσεων να εστιάσουν σε ζητήματα διαχείρισης κρίσεων και μείωσης των περιορισμών της τηλεργασίας (Grober&Baumöl, 2017), ενδεχομένως λόγω εξειδικευμένου προσωπικού, οργανωσιακής κουλτούρας και ανθεκτικότητας, εξοικείωσης με τη διαχείριση κρίσεων, οικονομικών πόρων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

7.1 Συμπεράσματα της έρευνας

Από την έρευνα που διεξήχθη σε εργαζομένους και εργοδότες / managers σε επιχειρήσεις διαφορετικού μεγέθους σχετικά με την τηλεργασία που εφαρμόστηκε κατά την περίοδο της πανδημίας Covid-19 και το νέο εργασιακό πλαίσιο που διαμορφώνεται, εξάγονται ορισμένα ενδιαφέροντα συμπεράσματα:

α) Υπήρξαν προβλήματα κατά τη μετάβαση των επιχειρήσεων σε καθεστώς τηλεργασίας, τα οποία ως επί το πλείστον σχετίζονται με ζητήματα συνδεσιμότητας, αλλά και ζητήματα που άπτονται της διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού, με έμφαση στις ψυχολογικές ανάγκες των εργαζομένων.

β) Υπάρχουν σημαντικά οφέλη από την εφαρμογή της τηλεργασίας, αλλά παράλληλα και σημαντικά μειονεκτήματα που κατά κύριο λόγο σχετίζονται με την ευημερία και την ψυχική υγεία των εργαζομένων.

γ) Σε μικρό βαθμό οι managers προέβησαν σε μέτρα προκειμένου να αντιμετωπίσουν τα προβλήματα που ανέκυψαν κατά την εφαρμογή της τηλεργασίας, ενώ παράλληλα μεγαλύτερη έμφαση δόθηκε στη συνέχιση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης και όχι τόσο πολύ στις ψυχοσυναισθηματικές ανάγκες των εργαζομένων.

δ) Η παροχή τεχνολογικών μέσων, η παρακίνηση των εργαζομένων, τα συστήματα διατήρησης της ευημερίας των εργαζομένων, η αύξηση της αυτονομίας των εργαζομένων, αποτελούν πολιτικές που αναφέρθηκαν ως απαραίτητες στο μέλλον για την αποτελεσματική εφαρμογή της τηλεργασίας.

ε) Δε διαφοροποιούνται σε μεγάλο βαθμό οι απαντήσεις των ερωτηθέντων βάσει θέσης εργασίας τους, αλλά και του μεγέθους του οργανισμού στον οποίον εργάζονται.

Συνολικά, επομένως, διαπιστώνεται πως οι επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην παρούσα εργασία μόνο σε μικρό βαθμό έλαβαν υπόψη τους ζητήματα που άπτονται της ευημερίας των εργαζομένων στον ψηφιακό εργασιακό χώρο που διαμορφώθηκε λόγω της εφαρμογής της πανδημίας, καθώς και τη συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Επίσης, σε μικρό βαθμό υιοθετήθηκαν πολιτικές και

υλοποιήθηκαν ενέργειες που στόχευαν στην αντιμετώπιση των προβλημάτων που ανέκυψαν κατά την εφαρμογή της τηλεργασίας. Τέλος, διαπιστώθηκε πως απαιτείται μια πιο ολιστική προσέγγιση στη διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού στο μέλλον, προκειμένου να μπορέσουν οι επιχειρήσεις να ανταποκριθούν στις ανάγκες των εργαζομένων στο νέο μεταβαλλόμενο εργασιακό περιβάλλον.

Η παροχή τεχνικής υποδομής και η παροχή λογισμικού φαίνεται να είναι υποχρέωση των εργοδοτών που απορρέει από το ψυχολογικό συμβόλαιο προς τους εργαζομένους, οι οποίοι παρέχουν δικό τους εξοπλισμό γραφείου, ηλεκτρισμό, διαδικτυακή δυνατότητα να συνεχίσουν να εργάζονται σε απομακρυσμένες συνθήκες. Αλλά περισσότερο υπάρχει αναγκαιότητα για τη διαμόρφωση νέων κοινωνικο-πολιτιστικών προτύπων. Αυτό μπορεί συνολικά να ιδωθεί υπό το πρίσμα ενός νέου ψυχολογικού συμβολαίου.

7.2 Θεωρητικές και πρακτικές προεκτάσεις της έρευνας

Σε θεωρητικό επίπεδο η παρούσα εργασία συνέβαλε στον εμπλουτισμό της υφιστάμενης διεθνούς βιβλιογραφίας, πολύ περισσότερο της ελληνικής, όσον αφορά στην ανταπόκριση των επιχειρήσεων στην εφαρμογή της τηλεργασίας, αλλά και στις πολιτικές που απαιτούνται στο νέο πλαίσιο εργασίας που διαμορφώνεται. Το ζήτημα αυτό είναι νέο στην ακαδημαϊκή βιβλιογραφία, παρά το γεγονός ότι και στο παρελθόν έχει μελετηθεί το ζήτημα της τηλεργασίας, αν και όχι σε τόσο βάθος και έκταση. Επιπρόσθετα, τα ευρήματα από την παρούσα εργασία μπορούν να αποτελέσουν τη βάση για έναν δημόσιο διάλογο σχετικά με την εφαρμογή της τηλεργασίας στο μέλλον, αλλά και συνολικά σχετικά με τις νέες εξελίξεις που διαμορφώνουν το μελλοντικό εργασιακό περιβάλλον. Εκτός των ανωτέρω, η παρούσα εργασία μπορεί να χρησιμεύσει ως το έναυσμα για τη δημιουργία ενός οδικού χάρτη για τις επιχειρήσεις που θέλουν να εφαρμόσουν το συγκεκριμένο μοντέλο εργασίας στο μέλλον.

Τέλος, αξίζει να σημειωθεί πως σε θεωρητικό επίπεδο διαπιστώθηκε ο μετασχηματισμός που συντελείται, ή θα πρέπει να συντελεστεί, στη θεωρία της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων, ιδίως σε καταστάσεις κρίσεων / εκτάκτων αναγκών. Πλέον, δεν θα πρέπει να δίνεται έμφαση απλώς στις βασικές δραστηριότητες της διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού. Αντίθετα, θα πρέπει να διαμορφωθεί μία

περισσότερο ολιστική προσέγγιση, στην οποία η ανθρώπινη πλευρά δεν θα πρέπει να παραβλέπεται. Οι νέες ανάγκες των εργαζομένων στη βάση των δημογραφικών, τεχνολογικών, υγειονομικών, οικονομικών εξελίξεων θα πρέπει να αποτελέσουν τη βάση για τη διαμόρφωση ενδεχομένως νέων θεωρητικών μοντέλων διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού.

Εκτός της θεωρητικής της συνεισφοράς, απορρέουν και ορισμένες πτυχές πρακτικής εφαρμογής από τα αποτελέσματα στα οποία κατέληξε η παρούσα εργασία. Αρχικά, διαπιστώνεται η αναγκαιότητα διεξαγωγής μελετών στους εργαζομένους προκειμένου να προσδιοριστούν τα οφέλη και τα μειονεκτήματα της εργασίας, αλλά και οι ανάγκες τους στο νέο εργασιακό περιβάλλον. Με τον τρόπο αυτό θα μπορέσουν οι επιχειρήσεις να εφαρμόσουν πολιτικές και ενέργειες που θα ανταποκρίνονται σε αυτές τις ανάγκες και θα οδηγήσουν επομένως σε αυξημένα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης, οργανωσιακής δέσμευσης, παραγωγικότητας και αποδοτικότητας.

Επίσης σε πρακτικό επίπεδο αναδεικνύεται η σημασία της παροχής κινήτρων, εκπαίδευσης και κατάρτισης στο προσωπικό, καθώς και η σημασία της δημιουργίας ομάδας διαχείρισης κρίσεων. Από τη μία πλευρά οι εταιρείες, ανεξαρτήτως μεγέθους και κλάδου στον οποίον δραστηριοποιούνται, θα πρέπει να επενδύσουν στη διαμόρφωση συστημάτων εκπαίδευσης και παρακίνησης, προκειμένου να αυξήσουν την οργανωσιακή εμπιστοσύνη, δέσμευση, αφοσίωση και την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων. Καθώς ο αριθμός των εργαζομένων που εργάζονται από το σπίτι αυξάνεται, προβλέπονται αλλαγές στο χώρο εργασίας, με μια πιο βαθιά μετάβαση από τη διαχείριση βάσει χρόνου στη διαχείριση βάσει αποτελεσμάτων και με οργανωτικά δίκτυα που αντικαθιστούν τις παραδοσιακές ιεραρχίες, κάτι που με τη σειρά του θα οδηγήσει σε αυξανόμενη ζήτηση για επανεκπαίδευση και αλλαγές σταδιοδρομίας. Από την άλλη πλευρά, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να επενδύσουν στη διαμόρφωση σχεδίων εκτάκτων αναγκών, λαμβάνοντας υπόψη διάφορα σενάρια (π.χ. υγειονομική κρίση, τεχνολογική κρίση, οικονομικό σοκ), με απώτερο στόχο την αύξηση της οργανωσιακής τους ετοιμότητας για ανταπόκριση σε αυτές τις αναπάντεχες και ξαφνικές αλλαγές, αλλά και την ενίσχυση της οργανωσιακής τους ανθεκτικότητας. Για το σκοπό αυτό, η οικοδόμηση της ανθεκτικότητας των επιχειρήσεων και η εφαρμογή στρατηγικών επιχειρηματικής συνέχειας που θα ενεργοποιούνται σε περιόδους κρίσης θα πρέπει να αποτελούν αναπόσπαστα στοιχεία των επιχειρηματικών μοντέλων των επιχειρήσεων.

Επιπλέον, οι επιχειρήσεις θα ήταν σκόπιμο και ωφέλιμο να επενδύσουν σε προγράμματα ψυχολογικής υποστήριξης των εργαζομένων τόσο κατά τη διάρκεια της τηλεργασίας, όσο και κατά την επιστροφή τους στον φυσικό χώρο της εργασίας, καθώς και στη διεξαγωγή ομαδικών συνεδριών - διαβούλευσης με συναδέλφους και / ή προϊσταμένους. Παράλληλα, η ενδυνάμωση των εργαζομένων ώστε να προβούν και οι ίδιοι σε ενίσχυση της ψυχικής τους ανθεκτικότητας διαμέσου της αυτό-επιμόρφωσης και της αυτό-φροντίδας, μπορεί να συνεισφέρει προς την κατεύθυνση της αύξησης συνολικά της οργανωσιακής ανθεκτικότητας, της μεγαλύτερης απόδοσης των εργαζομένων στην εργασία τους και συνεπώς της μείωσης των προβλημάτων από την εφαρμογή της τηλεργασίας, της καλύτερης και πιο γρήγορης ανταπόκρισης και προσαρμογής σε μελλοντικές συνθήκες διατάραξης της ομαλής επιχειρησιακής λειτουργίας και εν τέλει σε αυξημένη ανταγωνιστικότητα και οργανωσιακή επίδοση.

Η επιτυχής προετοιμασία και η πρόληψη για μελλοντικές καταστάσεις εκτάκτων αναγκών θα εξαρτηθούν σε μεγάλο βαθμό από το πόσο καλά οι επιχειρήσεις αναλύουν και τεκμηριώνουν την εμπειρία τους κατά τη διάρκεια αυτής της κρίσης. Αυτή η διαδικασία απαιτεί συλλογικές προσπάθειες μεταξύ διαφόρων εταιρικών λειτουργιών, όπως της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων, των εσωτερικών επικοινωνιών και της διαχείρισης γνώσης. Επίσης, απαιτεί και συνεργασία διαφόρων ενδιαφερομένων μερών, όπως των κρατικών φορέων διαμόρφωσης συλλογικών συμβάσεων εργασίας και εργατικής νομοθεσίας, επιμελητηρίων και φορέων δια βίου εκπαίδευσης.

Στη βάση αυτή, τέλος, αναγνωρίζεται και η σημασία της ύπαρξης ενός όσο το δυνατόν πιο ολοκληρωμένου οδηγού για την εφαρμογή της τηλεργασίας και για τη συνέχιση των επιχειρησιακών λειτουργιών σε περιόδους αναταράξεων και διακοπής της δραστηριότητας των οργανισμών. Διδάγματα από προηγούμενες κρίσεις και ιδίως την κρίση που δημιουργήθηκε από την πανδημία Covid-19, σε συνδυασμό με τα ευρήματα διαφόρων μελετών σχετικά με τις προτάσεις πολιτικής σε επίπεδο άσκησης ηγεσίας και διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού και τα προβλήματα που αναδύθηκαν κατά την εφαρμογή της τηλεργασίας, μπορούν να συμβάλουν προς αυτήν την κατεύθυνση. Ο εμπλουτισμός της θεωρίας διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, μπορεί επίσης να συνεισφέρει στη διαμόρφωση ενός οδικού χάρτη για οργανισμούς ανεξαρτήτως μεγέθους και κλάδου.

7.3 Περιορισμοί και προτάσεις μελλοντικής έρευνας

Ένας πρώτος περιορισμός αυτής της έρευνας αφορά στο γεγονός ότι το δείγμα δεν μπορεί να θεωρηθεί σε μεγάλο βαθμό αντιπροσωπευτικό του πληθυσμού, αλλά ούτε και πολύ μεγάλο. Ως αποτέλεσμα, δεν είναι εύκολη η γενίκευση των αποτελεσμάτων αυτών στον ευρύτερο πληθυσμό και για τον λόγο αυτό προτείνεται η διεξαγωγή περαιτέρω μελετών σε ένα μεγαλύτερο δείγμα και πιο αντιπροσωπευτικό του ευρύτερου πληθυσμού. Ένας δεύτερος περιορισμός της παρούσας έρευνας σχετίζεται με τον μεθοδολογικό της σχεδιασμό. Όπως αναφέρθηκε και στο τέταρτο κεφάλαιο, η ποσοτική μέθοδος με ερωτηματολόγιο δεν μπορεί να κατανοήσει και να περιγράψει εις βάθος τις στάσεις, συμπεριφορές και πεποιθήσεις των υποκειμένων της έρευνας. Ως εκ τούτου, προτείνεται η διεξαγωγή και ποιοτικών εμπειρικών μελετών, κάτι το οποίο θα οδηγήσει στην πιο εις βάθος και εμπειριστατωμένη διερεύνηση των απόψεων, συστημάτων αξιών και πεποιθήσεων, συμπεριφορών και στάσεων των υποκειμένων της έρευνας, λαμβάνοντας παράλληλα υπόψη συγκεκριμένες πτυχές που άπτονται του ευρύτερου οικονομικού, κοινωνικού, τεχνολογικού, πολιτισμικού περιβάλλοντος. Επίσης, μία ποιοτική έρευνα ενέχει το μεγάλο πλεονέκτημα της ελεύθερης έκφρασης των απόψεων των ατόμων και όχι της επιλογής μεταξύ προκαθορισμένων από τον ερευνητή απαντήσεων στις ερωτήσεις που τέθηκαν. Αυτό με τη σειρά του μπορεί να οδηγήσει στην παραγωγή νέας γνώσης.

Παράλληλα, τα αποτελέσματα από την παρούσα έρευνα μπορούν να αποτελέσουν τη βάση για περαιτέρω μελέτες στο ίδιο πεδίο, ή ακόμα και στη διερεύνηση και άλλων μεταβλητών που ενδεχομένως να επηρεάζουν και να άπτονται της τηλεργασίας, αλλά δε μελετήθηκαν σε αυτήν την έρευνα. Στο πλαίσιο αυτό, μπορεί η παρούσα εργασία να επεκταθεί στη διερεύνηση της επίδρασης του κλάδου στον οποίον δραστηριοποιείται η επιχείρηση πιο συγκεκριμένα από ότι σε αυτήν την εργασία, ή άλλων χαρακτηριστικών της επιχείρησης, όπως ο αριθμός των εργαζομένων, ο διεθνής ή μη προσανατολισμός της, το νομικό της καθεστώς, ο τόπος στον οποίον λειτουργεί. Επίσης, τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων αξίζει να μελετηθούν σε μελλοντική έρευνα, δεδομένου ότι επηρεάζουν τη στάση των ατόμων απέναντι στην εργασία γενικά και στην τηλεργασία πιο συγκεκριμένα, όπως αναφέρθηκε παραπάνω.

Περαιτέρω μελέτες που θα μπορούσαν να παράσχουν ενδιαφέροντα αποτελέσματα περιλαμβάνουν: α) τη διερεύνηση των απόψεων και άλλων ενδιαφερομένων μερών, όπως στελεχών του υπουργείου εργασίας, καθώς και κοινωνικών λειτουργών και ψυχολόγων, β) τη διερεύνηση και άλλων μεταβλητών που σχετίζονται με την τηλεργασία που σχετίζονται με το πώς οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται πλέον τον εργασιακό χώρο και την τηλεργασία, καθώς και τις αλλαγές που έχουν συντελεστεί στη σχέση εργαζομένου και εργασιακού περιβάλλοντος (π.χ. πρόθεση αποχώρησης από τον οργανισμό, αναζήτηση θέσης εργασίας αποκλειστικά μέσω τηλεργασίας), γ) πρακτικών που εφαρμόστηκαν κατά την περίοδο της τηλεργασίας από διάφορες επιχειρήσεις, δ) την αξιολόγηση των πρακτικών που εφαρμόστηκαν από τις επιχειρήσεις κατά την περίοδο της τηλεργασίας σε επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων και οικονομικής απόδοσης των επιχειρήσεων.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού λόγω του αντίκτυπου σε κρίσιμους και στρατηγικούς οργανωτικούς παράγοντες, πρέπει να λαμβάνεται υπόψη κατά τη μελέτη των ενεργειών που υιοθετούνται για την αντιμετώπιση κρίσεων. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού σχετίζεται με την οργανωσιακή δέσμευση, την επαγγελματική ανάπτυξη, την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων. Σε περιόδους κρίσεων, η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού είναι εκείνη που μέσω των πρακτικών θα επηρεάσει το ανθρώπινο δυναμικό με τρόπο ώστε να αισθάνεται ασφαλές, με αυξημένο επίπεδο παραγωγικότητας και αποδοτικότητας, κάτι το οποίο θα οδηγήσει σε αυξημένη οργανωσιακή επίδοση, διατήρηση της ανταγωνιστικότητας του οργανισμού και σε επίτευξη οργανωσιακής ανθεκτικότητας.

Αυτό που θα πρέπει να τονιστεί είναι πως σε περιόδους κρίσεων, ο κρίσιμος ρόλος της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού αφορά είτε σε μεμονωμένες πρακτικές που οδηγούν σε αυξημένη συμμετοχή και εμπλοκή των εργαζομένων, σε αύξηση των δεξιοτήτων και των γνώσεών τους, σε υποκίνηση, είτε σε συνολικές πρακτικές που αφορούν την εξέλιξη της ίδιας της φύσης της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Επομένως, η σχέση μίας κρίσης με τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού αφορά από τη μία πλευρά στο πώς η κρίση επηρεάζει τις πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και από την άλλη πώς η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού μετασχηματίζεται ώστε να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις που παρουσιάζονται από μία κρίση, με απώτερο στόχο την επίτευξη της οργανωσιακής ανθεκτικότητας και την αύξηση της ανταγωνιστικότητας του οργανισμού διαμέσου της αξιοποίησης των ευκαιριών που παρουσιάζονται. Οι πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού που προκύπτουν από υγειονομικές κρίσεις θα πρέπει επιδιώκουν να εξασφαλίσουν την ασφάλεια και τη φυσική απόσταση μεταξύ των εργαζομένων. Από αυτή την άποψη, οι οργανισμοί θα πρέπει να επενδύσουν σε πολιτικές και στρατηγικές εφαρμογής του μοντέλου τηλεργασίας, αξιοποιώντας τα πλεονεκτήματά του και αντιμετωπίζοντας τα μειονεκτήματά του. Στο πλαίσιο αυτό απαιτούνται πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού για την προώθηση της ευελιξίας και την ενθάρρυνση της συμμετοχής των ομάδων εργασίας σε μεμονωμένες δραστηριότητες, έτσι ώστε να υποστηρίζονται οι εργαζόμενοι που εκπληρώνουν οικογενειακούς ρόλους ενώ ταυτόχρονα εργάζονται εξ αποστάσεως.

Στη βάση αυτού του νέου μάλλον υβριδικού μοντέλου εργασίας, οι πολιτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που ενθαρρύνουν τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων είναι θεμελιώδεις, ειδικά σε περιβάλλοντα αβεβαιότητας. Πολλές από τις αποφάσεις που ελήφθησαν κατά τη διάρκεια της πανδημίας Covid-19 είχαν αντίκτυπο στις συνθήκες εργασίας και στους ρόλους των εργαζομένων, όπως ανακατανομή ευθυνών και αρμοδιοτήτων, εκμάθηση χρήσης νέων τεχνολογιών και αλλαγές χρονοδιαγράμματος. Από την άλλη πλευρά, οι πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού που ενθαρρύνουν τη συμμετοχή μπορούν να δημιουργήσουν αυτονομία των εργαζομένων, ανάληψη κινδύνων, συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, ομαδική εργασία και ανταλλαγή γνώσεων, που είναι απαραίτητες προϋποθέσεις για την ανταπόκριση σε καταστάσεις εκτάκτων αναγκών. Επίσης, οι επιπτώσεις που ενδέχεται να έχουν τα μέτρα βραχυπρόθεσμα και μεσοπρόθεσμα πρέπει να αξιολογηθούν. Τα ανωτέρω σημαίνουν πως απαιτούνται έρευνες στους ίδιους τους εργαζομένους που θα ενημερώνουν τη διοίκηση του εκάστοτε οργανισμού σχετικά με: α) τις ανάγκες των εργαζομένων, β) τις αντιλήψεις τους σχετικά με τις πολιτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που υιοθετούνται και που προτιμώνται από τους ίδιους τους εργαζόμενους. Επίσης, η σύγκριση αυτών των ευρημάτων με τις απόψεις των managers / εργοδοτών μπορούν να προσδιορίσουν σημεία αποκλίσεων, που θα οδηγήσουν στον προσδιορισμό τομέων που χρίζουν βελτίωσης. Τέλος, τα ανωτέρω σημαίνουν πως απαιτείται η διαμόρφωση ενός νέου κοινωνικού συμβολαίου, με την έμπρακτη συμμετοχή διαφόρων ενδιαφερομένων μερών.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ

- Abboud, M. (2020). Why WFH is here to stay. Ανακτήθηκε από: <https://tetherview.com/wfh-is-here-to-stay/>
- Adikaram, A. S., Naotunna, N. P. G. S. I., & Priyankara, H.P.R. (2021). Battling COVID-19 with human resource management bundling. *Employee Relations*, 43(6), 1269-1289.
- Adisa, T. A., Ogbonnaya, C., & Adekoya, O.D. (2021). Remote working and employee engagement: a qualitative study of British workers during the pandemic. *Information Technology & People*, <https://doi.org/10.1108/ITP-12-2020-0850>.
- Agrawal, S., De Smet, A., Lacroix, S., & Reich, A. (2020). To emerge stronger from the COVID-19 crisis, companies should start reskilling their workforces now. Ανακτήθηκε από: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/business%20functions/organization/our%20insights/to%20emerge%20stronger%20from%20the%20covid%2019%200crisis%20companies%20should%20start%20reskilling%20their%20workforces%20now/to-emerge-stronger-from-the-covid-19-crisis.pdf>.
- Akanji, B., Mordi, C., Ajonbadi, H., & Adekoya, O. (2022). The impact of COVID-19 on the work–life balance of working mothers: evidence from Nigerian academics. *Personnel Review*, <https://doi.org/10.1108/PR-08-2020-0636>
- Akkermans, J., Richardson, J., & Kraimer, M. L. (2020). The COVID-19 crisis as a career shock: Implications for careers and vocational behaviour. *Journal of Vocational Behaviour*, 119, <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103434>
- Apuke, O. D. (2017). Quantitative research methods. A synopsis approach. *Arabian Journal of Business Management Review (Kuwait Chapter)*, 6(10), 40-47.
- Argonne National Laboratory (2018). The Challenge and Promise of Remote Work. Ανακτήθηκε από: <https://publications.anl.gov/anlpubs/2018/12/147588.pdf>
- Arthur, J. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal*, 37, 670–687.

- Arthur, J. B. & Boyles, T. (2007). Validating the human resource system structure: a levels-based strategic HRM approach. *Human Resource Management Review*, 17(1), 77-92.
- BCG (2020). What 12,000 Employees Have to Say About the Future of Remote Work. Boston. Ανακτήθηκε από: <https://www.bcg.com/publications/2020/valuable-productivity-gains-covid-19>.
- Calderon, H. G., Osorio-Londoño, A. A., & Serna-Gómez, H. M. (2021). Human Resource Management in COVID-19 Pandemic Times. Ανακτήθηκε από: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3867826>.
- Caligiuri, P., De Cieri, H., Minbaeva, D., Verbeke, A., & Zimmermann, A. (2020). International HRM insights for navigating the COVID-19 pandemic: Implications for future research and practice. *Journal of International Business Studies*, 51(5), 697–713.
- Carnevale, J. B., & Hatak, I. (2020). Employee adjustment and well-being in the era of COVID-19: Implications for human resource management. *Journal of Business Research*, 116, 183-187.
- Chen, H., & Qi, R. (2022). Restaurant frontline employees' turnover intentions: three-way interactions between job stress, fear of COVID-19, and resilience. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 34(7), 2535-2558.
- Collings, D. G., McMackin, J., Nyberg, A. J., & Wright, P. M. (2021). Strategic Human Resource Management and COVID-19: Emerging Challenges and Research Opportunities. *Journal of Management Studies*, 58(5), 1378-1382.
- Creswell, J. W. (2009). *Research Design Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approach*. London: Sage.
- De Cuyper, N., Mäkikangas, A., Kinnunen, U., Mauno, S., & Witte, H. D. (2012). Cross-lagged associations between perceived external employability, job insecurity, and exhaustion: Testing gain and loss spirals according to the

conservation of resources theory. *Journal of Organizational Behavior*, 33(6), 770-788.

Deloitte (2020). 2021 Global Marketing Trends. Ανακτήθηκε από: https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/6963_global-marketing-trends/DI_2021-Global-Marketing-Trends_US.pdf.

Deloitte (2020α). The social enterprise at work: paradoxes as a path forward. Ανακτήθηκε από: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2020/technology-and-the-social-enterprise.html>

Deloitte (2017). Global Workforce Trends. Ανακτήθηκε από: <https://www.forum-expat-management.com/documents/19072-global-workforce-trends-2017>.

Dissanayake, K. (2020). Encountering COVID-19: Human resource management (HRM) practices in a pandemic crisis. *CJMR Journal*, 5(1&2), 1-22.

Donnelly, R., & Johns, J. (2020). Recontextualising remote working and its HRM in the digital economy: An integrated framework for theory and practice. *The International Journal of Human Resource Management*, <https://DOI.ORG/10.1080/09585192.2020.1737834>.

Deng, H., Leung, K., Lam, C. K., & Huang, X. (2019). Slacking off in comfort: a dual-pathway model for psychological safety climate. *Journal of Management*, 45(3), 1114-1144.

Derbyshire, L., Modgil, V., Grey, B., & Pearce, I. (2021). Remote working: what can health professionals learn from business?. Ανακτήθηκε από: <https://www.urologynews.uk.com/media/23298/uro-onex-feb21-wfh-final-file.pdf>

Emond, L., & Maese, E. (2020). Covid-19 strategies and policies of the world's largest companies. Ανακτήθηκε από: <https://www.gallup.com/workplace/292334/covid-strategies-policiesworld-largest-companies.aspx>

European Commission (2021). Telework in the EU before and after the COVID-19: where we were, where we head to. Ανακτήθηκε από: <https://joint-research->

centre.ec.europa.eu/system/files/2021-06/jrc120945_policy_brief_-_covid_and_telemwork_final.pdf

Eurostat (2021). Working from home across EU regions in 2020. Ανακτήθηκε από: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/-/ddn-20210923-1>

Eyisi, D. (2016). The Usefulness of Qualitative and Quantitative Approaches and Methods in Researching Problem-Solving Ability in Science Education Curriculum. *Journal of Education and Practice*, 7(15), 91-100.

Farquharson, C., Rasul, I., & Sibieta, L. (2020). Key workers: Key facts and questions. Ανακτήθηκε από: <https://www.ifs.org.uk/publications/14763>

Felstead, A., & Henseke, G. (2017). Assessing the growth of remote working and its consequences for effort, wellbeing and work-life balance. *New Technology, Work and Employment*, 32(3), 195-212.

Follmer E. H., Talbot D. L., Kristof-Brown A. L., Astrove S. L., & Billsberry J. (2018). Resolution, relief, and resignation: A qualitative study of responses to misfit at work. *Academy of Management Journal*, 61(2), 440-465.

Francis-Devine, B. (2020). Coronavirus: Which key workers are most at risk? Ανακτήθηκε από: <https://commonslibrary.parliament.uk/economy-business/workincomes/coronavirus-which-key-workers-are-most-at-risk/>

Giovanis, E. (2018). The relationship between teleworking, traffic and air pollution. *Atmospheric Pollution Research*, 9(1), 1-14.

Giurge, L. M., & Bohns, V. K. (2020). 3 Tips to Avoid WFH Burnout. Ανακτήθηκε από: <https://hbr.org/2020/04/3-tips-to-avoid-wfh-burnout>.

Gordon Institute of Business Science (2020). Remote working. Ανακτήθηκε από: https://www.gibs.co.za/about-us/faculty/documents/whitepapers/erasmus_remote%20working.pdf

Halbesleben, J. R., Neveu, J. P., Paustian-Underdahl, S. C., & Westman, M. (2014). Getting to the “COR” understanding the role of resources in conservation of resources theory. *Journal of Management*, 40(5), 1334-1364.

- Hardill, I., & Green, A. (2003). Remote working – altering the spatial contours of work and home in the new economy. *New Technology, Work and Employment*, 18(3), 212-222.
- He, J., Mao, Y., Morrison, A. M., & Coca-Stefaniak, J.A. (2021). On being warm and friendly: the effect of socially responsible human resource management on employee fears of the threats of COVID-19. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(1), 346-366.
- Hobfoll, S. E., Halbesleben, J., Neveu, J. P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: the reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5(1), 103-128.
- Huang, G. H., Wellman, N., Ashford, S. J., Lee, C., & Wang, L. (2017). Deviance and exit: The organizational costs of job insecurity and moral disengagement. *Journal of Applied Psychology*, 102(1), 26-42.
- Hughes, J. (2007). *The Ability – Motivation - Opportunity Framework for Behavior Research in IS*. Proceedings of the 40th Hawaii International Conference on System Sciences, doi: 10.1109/HICSS.2007.518.
- Hunter, P. (2019). Remote working in research. *EMBO Reports*, 20(1), <https://doi.org/10.15252/embr.201847435>.
- Igloosoftware (2020). State of the Digital Workplace. Ανκ τήθηκε από: <https://igloosoftware.lookbookhq.com/resourcespage>.
- Igwe, A., Onwumere, J. U. J., & Egbo, O. P. (2014). Effective Human Resource Management As Tool For Organizational Success. *European Journal of Business and Management*, 6(39), 210-218.
- ILO (2021). Implications of the COVID-19 crisis for enterprises' human resource management policies and practices. Ανακτήθηκε από: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---inst/documents/publication/wcms_793080.pdf

- Jalagat, R. D., & Jalagat, A. M. (2019). Rationalizing remote working concept and its implications on employee productivity. *Global Journal of Advanced Research*, 6(3), 95-100.
- Johnson, B., & Christensen, L. (2012). *Educational Research, Qualitative, Quantitative and Mixed Approach*. California: Sage.
- Jia, X., Liao, S., Van der Heijden, B. I., & Guo, Z. (2019). The effect of socially responsible human resource management (SRHRM) on frontline employees' knowledge sharing. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(9), 3646-3663.
- Jiang, L., & Lavaysse, L.M. (2018). Cognitive and affective job insecurity: A meta-analysis and a primary study. *Journal of Management*, 44(6), 2307-2342.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Han, K., Hong, Y., Kim, A., & Winkler, A. (2012). Clarifying the construct of human resource system: Relating human resource management to employee performance. *Human Resource Management Review*, 22(2), 73-85.
- Kaufman, E., Lovich, D., Bailey, A., Messenbock, R., Schuler, F., & Shroff, A. (2020). Remote Work Works – Where Do We Go from Here?. Ανακτήθηκε από: <https://www.bcg.com/publications/2020/remote-work-works-so-where-do-we-go-from-here>.
- Kelliher, C., & Anderson, D. (2010). Doing more with less? Flexible working practices and the intensification of work. *Human Relation*, 63(1), 83-106.
- Kim, Y., & Ployhart, R. E. (2014). The effects of staffing and training on firm productivity and profit growth before, during, and after the great recession. *Journal of Applied Psychology*, 99(3), 361-389.
- Kish-Gephart, J. J., Detert, J. R., Treviño, L. K., & Edmondson, A. C. (2009). Silenced by fear: the nature, sources, and consequences of fear at work. *Research in Organizational Behavior*, 29, 163-193.

- Konkel, M., & Heffernan, M. (2021). How job insecurity affects emotional exhaustion? A study of job insecurity rumination and psychological capital during COVID-19. *Irish Journal of Management*, 40(2), 86-99.
- KPMG (2019). Future of HR 2020: Which path are you taking?. Ανακτήθηκε από: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2019/11/future-of-hr-2020.pdf>.
- Lebel, R. D. (2016). Overcoming the fear factor: how perceptions of supervisor openness lead employees to speak up when fearing external threat. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 135, 10-21.
- Lepak, D., & Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation development. *Academy of Management Review*, 24(1), 31-48.
- Man, G-M., & Man, M. (2019). Challenges in the Fourth Industrial Revolution. *Land Forces Academy Review*, XXIV(4), 303-307.
- Maurer, R. (2020). Virtual Happy Hours Help Co-Workers, Industry Peers Stay Connected. Ανακτήθηκε από: <https://www.shrm.org/hr-today/news/hr-news/pages/virtual-happy-hours-help-coworkers-stay-connected.aspx>.
- McGuire, D., Germain, M-L., & Reynolds, K. (2021). Reshaping HRD in Light of the COVID-19 Pandemic: An Ethics of Care Approach. *Advances in Developing Human Resources*, 23(1), 26-40.
- McKinsey & Company (2020). Beyond hiring: How companies are reskilling to address talent gaps. Ανακτήθηκε από: <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/beyond-hiring-how-companies-are-reskilling-to-address-talent-gaps>.
- Mertler, C. A. (2021). *Introduction to Educational Research*. Thousand Oaks: Sage.
- Morgeson, F. P., Mitchell, T. R., & Liu, D. (2015). Event system theory: an event-oriented approach to the organizational sciences. *Academy of Management Review*, 40(4), 515-537.

- Neuman, W. L. (2014). *Social Research Methods: Qualitative and Quantitative Approaches*. New York: Pearson.
- Neves, C., Galvão, A., & Pereira, F. (2012). Guidelines in human resources management. *Book of Proceedings – Tourism and Management Studies International Conference Algarve, 2*, 420-429.
- Ozimek A. (2020). The Future of Remote Work. Ανακτήθηκε από: https://content-static.upwork.com/blog/uploads/sites/6/2020/05/26131624/Upwork_EconomistReport_FWR_052020.pdf
- Pokojski, Z., Kister, A., & Lipowski, M. (2022). Remote Work Efficiency from the Employers' Perspective-What's Next?. *Sustainability, 14*, <https://doi.org/10.3390/su14074220>.
- Przytuła, S., Strzelec, G., & Krysińska-Kościańska, K. (2020). Re-vision of Future Trends in Human Resource Management (HRM) after COVID-19. *Journal of Intercultural Management, 12*(4), 70-90.
- Radović-Marković, M., Stevanović, M., & Milojević, N. (2021). Remote working in terms of Covid 19. *International Journal of Entrepreneurship, 25*(1). Ανακτήθηκε από: <https://www.abacademies.org/articles/remote-working-in-terms-of-covid-19.pdf>
- Raja, U., Azeem, M. U., Haq, I. U., & Naseer, S. (2020). Perceived threat of terrorism and employee outcomes: the moderating role of negative affectivity and psychological Capital. *Journal of Business Research, 110*, 316-326.
- Roumpi, D. (2021). Rethinking the strategic management of human resources: lessons learned from Covid-19 and the way forward in building resilience. *International Journal of Organizational Analysis, <https://doi.org/10.1108/IJOA-09-2021-2974>*.
- Rughoobur-Seetah, S. (2021). The Unprecedented Lockdown: The consequences of job loss. *Zagreb International Review of Economics & Business, 24*(2), 1-23.
- Shen, J., & Zhang, H. (2019). Socially responsible human resource management and employee support for external CSR: roles of organizational CSR climate and

- perceived CSR directed toward employees. *Journal of Business Ethics*, 156(3), 875-888.
- Skripak, S. J. (2016). *Managing Human Resources*. Ανακτήθηκε από: <https://vtechworks.lib.vt.edu/bitstream/handle/10919/70961/Chapter%2011%20Managing%20Human%20Resources.pdf?sequence=16&isAllowed=y>
- Smith, W., & Abdullah, A. (2007). The impact of the Asian financial crisis on human resource management in Malaysia. *Asia Pacific Business Review*, 10(3-4), 402-421.
- Sverke, M., & Hellgren, J. (2001). Exit, voice and loyalty reactions to job insecurity in Sweden: do unionized and non-unionized employees differ? *British Journal of Industrial Relations*, 39(2), 167-182.
- Vahdat, S. (2022). The role of IT-based technologies on the management of human resources in the COVID-19 era. *Kybernetes*, 51(6), 2065-2088.
- Westman, M., Etzion, D., & Danon, E. (2001). Job insecurity and crossover of burnout in married couples. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 22(5), 467-481.
- Wiblen, S., & Marler, J. H. (2019). The Human–Technology Interface in Talent Management and the Implications for HRM. HRM 4.0 For Human-Centered Organizations. *Advanced Series in Management*, 23,99-116.
- World Economic Forum (2016). *The Future of Jobs. Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution*. Ανακτήθηκε από: [http://www.hsrc.ac.za/uploads/pageContent/9352/WEF_Future_of_Jobs%20\(002\).pdf](http://www.hsrc.ac.za/uploads/pageContent/9352/WEF_Future_of_Jobs%20(002).pdf)
- Wright, T. A., & Hobfoll, S. E. (2004). Commitment, psychological well-being and job performance: An (examination of conservation of resources (COR) theory and job burnout. *Journal of Business & Management*, 9(4), 389-406.

- Yang, L., Holtz, D., Jaffe, S., Suri, S., Sinha, S., Weston, J., Joyce, C., Shah, N., Sherman, K., Hecht, B., & Teevan, J. (2022). The effects of remote work on collaboration among information workers. *Nature Human Behaviour*, 6, 43-54.
- Yawson, R. (2020). Strategic flexibility analysis of HRD research and practice post covid-19 pandemic. *Human Resource Development International*, 23(4), 406-417.
- Zenker, S., & Kock, F. (2020). The coronavirus pandemic-a critical discussion of a tourism research agenda. *Tourism Management*, 81, 1-4.
- Zhao, H., Zhou, Q., He, P., & Jiang, C. (2019). How and when does socially responsible HRM affect employees' organizational citizenship behaviors toward the environment?. *Journal of Business Ethics*, 3, 1-15.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Ενότητα Ι. Δημογραφικά στοιχεία

1. Φύλο

Αντρας	
Γυναίκα	

2. Ηλικία

Έως 30 ετών	
31-40	
41-50	
51 και άνω	

3. Εκπαιδευτικό επίπεδο

Δευτεροβάθμια / Μεταδευτεροβάθμια εκπαίδευση	
Τριτοβάθμια εκπαίδευση	
Μεταπτυχιακό / Διδακτορικό	

4. Έτη προϋπηρεσίας στον οργανισμό

0-5	
6-10	
11-15	
16 και άνω	

5. Μέγεθος επιχείρησης

Μικρή	
Μεσαία	
Μεγάλη	

6. Θέση εργασίας

Εργαζόμενος	
-------------	--

Εργοδότης / Manager	
---------------------	--

Ενότητα II. Εφαρμογή τηλεργασίας και ζητήματα διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού

7. Πόσο εύκολο ήταν για την επιχείρησή σας να εφαρμόσει την τηλεργασία;

Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ

8. Πώς ελήφθησαν οι αποφάσεις σχετικά με την εφαρμογή της τηλεργασίας;

Από τον εργοδότη / ιδιοκτήτη	
Από τον υπεύθυνο του τμήματος ανθρωπίνου δυναμικού	
Με συνεργασία εργαζομένων και ανώτερης διοίκησης	

9. Ποια ήταν τα κυριότερα ζητήματα που ελήφθησαν υπόψη κατά τον σχεδιασμό της τηλεργασίας και σε ποιο βαθμό, στη βάση της εξής κλίμακας: 1=Καθόλου, 2=Λίγο, 3=Μέτρια, 4=Αρκετά, 5=Πολύ, 6=Πάρα πολύ.

	1	2	3	4	5	6
Συνέχιση των δραστηριοτήτων της επιχείρησης						
Ανάγκες των εργαζομένων για την προσαρμογή στο νέο εργασιακό περιβάλλον						
Υποστήριξη των εργαζομένων						
Απόδοση των εργαζομένων						
Ευημερία των εργαζομένων						
Διατήρηση της ψυχικής υγείας των εργαζομένων						
Μείωση των αρνητικών πτυχών της τηλεργασίας						
Ζητήματα επικοινωνίας και συνδεσιμότητας						
Διαμόρφωση κατάλληλης κουλτούρας στον οργανισμό						
Ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής						
Ζητήματα εκπαίδευσης και κατάρτισης						
Ζητήματα προαγωγών και επαγγελματικής σταδιοδρομίας						

Κοινωνική συνδεσιμότητα						
Υφιστάμενη τεχνολογική υποδομή						
Ενίσχυση της εμπιστοσύνης στον οργανισμό						

10. Σε ποιο βαθμό αντιληφθήκατε τα εξής οφέλη από την έμπρακτη υλοποίηση της τηλεργασίας, στη βάση της εξής κλίμακας: 1=Καθόλου, 2=Λίγο, 3=Μέτρια, 4=Αρκετά, 5=Πολύ, 6=Πάρα πολύ.

	1	2	3	4	5	6
Μεγαλύτερη ευελιξία όσον αφορά στην οργάνωση του χρόνου εργασίας						
Μειωμένο κόστος εξαιτίας της έλλειψης μετακινήσεων						
Καλύτερη ισορροπία επαγγελματικής-οικογενειακής ζωής						
Μεγαλύτερη αυτοσυγκέντρωση						
Λιγότερες περιττές συναντήσεις						
Εργασία με λιγότερο άγχος						
Λιγότεροι περισπασμοί						
Αυξημένη παραγωγικότητα						
Αυτονομία εργαζομένων						
Προστασία της υγείας						
Μείωση του λειτουργικού κόστους του οργανισμού						

11. Σε ποιο βαθμό διαπιστώθηκαν τα παρακάτω προβλήματα κατά την εφαρμογή της τηλεργασίας, στη βάση της εξής κλίμακας: 1=Καθόλου, 2=Λίγο, 3=Μέτρια, 4=Αρκετά, 5=Πολύ, 6=Πάρα πολύ.

	1	2	3	4	5	6
Ζητήματα συνδεσιμότητας						
Ζητήματα υποκίνησης						
Ζητήματα οργανωσιακής δέσμευσης						
Ζητήματα εργασιακής ικανοποίησης						
Ανασχεδιασμός κουλτούρας οργανισμού						
Ζητήματα συνεργασίας						
Ζητήματα επικοινωνίας και διαχείρισης πληροφοριών						

Ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής						
Υφιστάμενη τεχνολογική υποδομή						
Αντιλήψεις και στάσεις απέναντι στην τηλεργασία						
Μειωμένη εμπιστοσύνη στον οργανισμό						
Μείωση της ψυχολογικής απομόνωσης και στρες						
Κοινωνική απομόνωση						
Διασφάλιση της τήρησης πολιτικών, διαδικασιών και προτύπων						
Διασφάλιση ικανοτήτων και πόρων για την κάλυψη στρατηγικών αναγκών						
Μειωμένη παραγωγικότητα						
Προβλήματα χρήσης των νέων τεχνολογιών						
Ζητήματα οργάνωσης του χρόνου						
Ζητήματα οργάνωσης των εργασιών						
Περισσότερες ώρες εργασίας						
Διατάραξη ισορροπίας επαγγελματικής και οικογενειακής ζωής						
Παρακολούθηση ζητημάτων επιλογής και εκπαίδευσης των εργαζομένων						
Συλλογή δεδομένων, παρακολούθηση, αξιολόγηση και οργανωσιακή μάθηση						
Ενίσχυση της ευημερίας των εργαζομένων						
Φόβοι σχετικά με την εργασιακή ασφάλεια						
Φόβοι σχετικά με την υγεία						
Πρόθεση αποχώρησης από τον οργανισμό						

12. Σε ποιο βαθμό εφαρμόστηκαν τα παρακάτω για να αντιμετωπιστούν τα προβλήματα που ανέκυψαν κατά την εφαρμογή της τηλεργασίας, στη βάση της εξής κλίμακας: 1=Καθόλου, 2=Λίγο, 3=Μέτρια, 4=Αρκετά, 5=Πολύ, 6=Πάρα πολύ.

	1	2	3	4	5	6
Παρακίνηση των εργαζομένων						
Επιβράβευση των εργαζομένων						

Εκπαίδευση και κατάρτιση των εργαζομένων						
Υποστήριξη συναισθηματικής / ψυχικής υγείας						
Παροχή τεχνολογικών μέσων						
Διασφάλιση των θέσεων εργασίας						
Σεβασμός του ωραρίου εργασίας						
Δίκαιη αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων						
Ομαδικές συνομιλίες / συχνές εικονικές συναντήσεις (π.χ. καθυσύχαση και επίλυση προβληματισμών, ανοιχτή έκφραση συναισθημάτων)						
Σχηματισμός ομάδας διαχείρισης της κρίσης						

13. Ποια ήταν η ανταπόκριση των εργαζομένων κατά την υλοποίηση της τηλεργασίας;

Θετική	Ουδέτερη	Αρνητική

14. Υπήρξε συμμετοχή των εργαζομένων για την αντιμετώπιση των προβλημάτων που αναδύθηκαν κατά την υλοποίηση της τηλεργασίας;

Ναι	Όχι	Εν μέρει

15. Θα συνεχίσει ο οργανισμός να εφαρμόζει το μοντέλο της τηλεργασίας;

Ναι	Όχι	Δε γνωρίζω

16. Ποιες πολιτικές θεωρείτε ότι θα είναι απαραίτητες στο μέλλον για την αποτελεσματική εφαρμογή της τηλεργασίας, στη βάση της εξής κλίμακας:
1=Καθόλου, 2=Λίγο, 3=Μέτρια, 4=Αρκετά, 5=Πολύ, 6=Πάρα πολύ.

	1	2	3	4	5	6
Παρακίνηση των εργαζομένων						
Εκπαίδευση και κατάρτιση των εργαζομένων						
Συστήματα ψυχοκοινωνικής υποστήριξης						
Συστήματα διατήρησης της ευημερίας των εργαζομένων						

Παροχή τεχνολογικών μέσων						
Προσαρμογή του συστήματος προαγωγών						
Προσαρμογή του συστήματος ανταμοιβών						
Σεβασμός του ωραρίου εργασίας						
Δίκαιη αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων						
Ενίσχυση της οργανωσιακής εμπιστοσύνης						
Χρήση τεχνολογιών για την πρόσληψη των εργαζομένων						
Αύξηση της αυτονομίας των εργαζομένων						
Ευέλικτος σχεδιασμός εργασίας με τη συμμετοχή και των εργαζομένων						
Διαμόρφωση μίας νέας οργανωσιακής κουλτούρας στη βάση της φροντίδας						
Σχηματισμός ομάδων διαχείρισης κρίσεων						