



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ**  
**ΣΧΟΛΗ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΥΓΕΙΑΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΥΓΕΙΑΣ**

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**  
**ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΗΣ ΥΓΕΙΑΣ**  
**2021-2022**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**  
**ΤΗΛΕΡΓΑΣΙΑ ΣΕ ΚΑΙΡΟ ΠΑΝΔΗΜΙΑΣ – ΣΥΣΤΗΜΑΤΙΚΗ**  
**ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΣΗ**

**ΕΛΕΝΗ ΣΙΝΤΟΥ**

**A.M.: mery21049**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: κ. ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΝΤΟΥΝΙΑΣ**

**Αθήνα, Μάιος 2023**



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ**  
**ΣΧΟΛΗ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΥΓΕΙΑΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΥΓΕΙΑΣ**

**POSTGRADUATE PROGRAM (MSc)**  
**OCCUPATIONAL AND ENVIRONMENTAL HEALTH**  
**2021-2022**

**DIPLOMA THESIS**  
**TELEWORKING DURING PANDEMIC – SYSTEMATIC**  
**LITERATURE REVIEW**

**ELENI SINDOU**

**Registration Number: mepy21049**

**SUPERVISOR: Mr. GEORGIOS NTOUNIAS**

**Athens, May 2023**



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ  
ΣΧΟΛΗ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΥΓΕΙΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΥΓΕΙΑΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΗΣ ΥΓΕΙΑΣ

ΤΗΛΕΡΓΑΣΙΑ ΣΕ ΚΑΙΡΟ ΠΑΝΔΗΜΙΑΣ – ΣΥΣΤΗΜΑΤΙΚΗ  
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

**Μέλη Εξεταστικής Επιτροπής συμπεριλαμβανομένου και του Εισηγητή**

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

Α/α	ΟΝΟΜΑ ΕΠΩΝΥΜΟ	ΒΑΘΜΙΑΔΑ/ΙΔΙΟΤΗΤΑ	ΨΗΦΙΑΚΗ ΥΠΟΓΡΑΦΗ
1	ΝΤΟΥΝΙΑΣ ΓΕΩΡΓΙΟΣ	ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ	
2	ΔΑΜΙΚΟΥΚΑ ΙΩΑΝΝΑ	ΕΠΙΚΟΥΡΗ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ	
3	ΚΟΥΠΙΔΗΣ ΣΩΤΗΡΙΟΣ	ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟΣ ΕΡΕΥΝΗΤΗΣ	

## **ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

Η κάτωθι υπογεγραμμένη **Ελένη Σίντου του Δημοσθένη** με αριθμό μητρώου **μερυ21049** φοιτητήτρια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών στην Επαγγελματική και Περιβαλλοντική Υγεία του Τμήματος Πολιτικών Δημόσιας Υγείας της Σχολής Δημόσιας Υγείας 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.»

Η Δηλούσα



Ελένη Σίντου

**ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΝΤΟΥΝΙΑΣ, ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ**

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η εποχή της πανδημίας COVID-19 ανέδειξε σειρά ζητημάτων σε διάφορους τομείς της ανθρώπινης ζωής και δραστηριότητας. Οι επιδράσεις στην υγεία των ανθρώπων, οι πιέσεις στα συστήματα υγείας, η επιβράδυνση της οικονομίας και η μεταβολή του παραγωγικού και οικονομικού γίνεσθαι επί τα χείρω ήταν ορισμένες από αυτές. Ωστόσο, σημαντική μεταβολή υπήρξε και στο τοπίο της εργασίας όπου η ανάγκη απομόνωσης και αποστασιοποίησης οδήγησαν στην ανάγκη αξιοποίησης της τηλεργασίας ως ρύθμιση, σε βαθμό που πρότερα δεν είχε καν εξεταστεί. Κατά συνέπεια, τόσο οι εργοδότες όσο και οι εργαζόμενοι, καθώς και τα υφιστάμενα ζητήματα, βρέθηκαν έξαφνα μπροστά σε μνημειώδη πρόκληση προσαρμογής σε ένα νέο εργασιακό περιβάλλον και ρύθμιση, και σε πολλές περιπτώσεις χωρίς καμία πρότερη προεργασία και ετοιμασία.

Η τήλε-εργασία αποτελεί μια ιδιάζουσα ρύθμιση, η οποία φέρει σημαντικά θετικά στοιχεία όσο όμως και αναδεικνύει μια σειρά από σημαντικές προκλήσεις κατά την λειτουργία της. Τα θετικά της στοιχεία αφορούν στην ευελιξία στους χρόνους εργασίας καθώς και την διευκόλυνση, υπό προϋποθέσεις, μιας βέλτιστης σχέσης μεταξύ εργασιακής και προσωπικής/οικογενειακής ζωής. Οι προκλήσεις αφορούν στην βιούμενης και αντιληπτή απομόνωση από τους συναδέλφους στο χώρο εργασίας, την πιθανή απαίτηση για συνεχή σύνδεση καθ' όλη την ημέρα με την εργασία, την «εισβολή» της εργασίας στο προσωπικό χώρο και χρόνο καθώς και την, πιθανή, εκμετάλλευση της ευελιξίας του ωραρίου για την αύξηση του χρονικού διαστήματος εργασίας.

Κατά συνέπεια, πέραν των θετικών στοιχείων, η καταγραφή και αντιμετώπιση των προκλήσεων αυτών αποτελεί σημαντικό ζήτημα συζήτησης μεταξύ των νομοθετών και των σχεδιαστών ρυθμιστικών πλαισίων και πολιτικών παγκοσμίως. Η παρούσα εργασία, μέσω συστηματικής βιβλιογραφικής ανασκόπησης επιχειρεί την καταγραφή των προκλήσεων αλλά και των θετικών στοιχείων της τήλε-εργασίας και των αντίστοιχων προτάσεων για την αντιμετώπιση τους.

**Λέξεις Κλειδιά: Τήλε-εργασία, εργασία από το σπίτι, COVID-19**

## **ABSTRACT**

The era of the COVID-19 pandemic has highlighted a number of issues in various areas of human life and activity. The effects on people's health, the pressures on health systems, the slowdown of the economy and the change in the productive and economic situation at hand were some of them. However, there has also been a significant change in the work landscape where the needs of isolation and distancing have led to the need to utilize teleworking as a regulation, to an extent that had not even been considered before. Consequently, both employers and employees, as well as existing issues, suddenly found themselves faced with the monumental challenge of adapting to a new work environment and regulation, and in many cases without any prior preparation and preparation.

Telecommuting is a unique arrangement, which brings important positive elements but also highlights a series of important challenges during its operation. Its positive elements concern the flexibility in working hours as well as the facilitation, under conditions, of an optimal relationship between work and personal/family life. The challenges relate to the experienced and perceived isolation from colleagues in the workplace, the possible requirement for continuous connection throughout the day with work, the "intrusion" of work into personal space and time as well as the possible exploitation of flexibility of the schedule to increase the working time.

Consequently, beyond the positive evidence, recording and addressing these challenges is an important issue of discussion among legislators and designers of regulatory frameworks and policies worldwide. The present work, through a systematic literature review, attempts to record the challenges but also the positive elements of telework and the corresponding proposals to deal with them.

**Keywords: Telework, work from home, COVID-19**

**Keywords:**

## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	iv
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	v
ABSTRACT .....	vi
ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	vii
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ .....	viii
1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	10
2. Βασικές έννοιες: Τήλε-εργασία και εξ αποστάσεως εργασία .....	14
2.1 Τηλέ-εργασία .....	14
2.2 Οι επιπτώσεις της τήλε-εργασίας.....	16
2.2.1 Ευελιξία: αντιληπτή αυτονομία και εργασιακή ικανοποίηση .....	17
2.2.2 Ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής και θεωρία ορίων .....	19
2.2.3 Παραγωγικότητα .....	21
2.2.4 Κοινωνική απομόνωση.....	22
2.2.5 Οργανωτική υποστήριξη .....	24
2.2.6 Οργανωτική Επικοινωνία .....	24
3. Η έλευση της πανδημίας COVID-19 και η επίδραση των μέτρων κατά αυτής στην εργασία .....	28
3.1 Η επίδραση των μέτρων κατά της πανδημίας στην εργασία .....	31
4. Μεθοδολογία έρευνας.....	34
4.1 Επιλογή ερευνητικής μεθόδου .....	34
4.2 Διενέργεια έρευνας .....	35
5. Αποτελέσματα Βιβλιογραφικής επισκόπησης .....	37
5.1 Εξ αποστάσεως εργασία πριν από την πανδημία Covid-19.....	37
5.1.1 Επιδόσεις και παραγωγικότητα εργασίας .....	38
5.1.2 Στρες & εξάντληση .....	40



5.1.3	Εργασιακή δέσμευση .....	44
5.1.4	Ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής.....	46
5.1.5	Ικανοποίηση από την εργασία.....	48
5.1.6	Συνεργασία και σχέση συναδέλφου .....	52
5.2	Εξ αποστάσεως εργασία κατά τη διάρκεια της πανδημίας Covid-19.....	53
5.2.1	Ε. Επιδόσεις και παραγωγικότητα εργασίας.....	55
5.2.2	Στρες & εξάντληση .....	56
5.2.3	Εργασιακή δέσμευση .....	60
5.2.4	Ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής.....	62
5.2.5	Ικανοποίηση από την εργασία.....	63
5.2.6	Συνεργασία και σχέση συνεργατών .....	65
5.2.7	(Ψυχολογική) Ευεξία και κοινωνική απομόνωση.....	66
6.	Συμπεράσματα - Προτάσεις .....	69
6.1	Προτάσεις για την αντιμετώπιση των αρνητικών επιπτώσεων της τηλεργασίας .	69
6.2	Τελικά συμπεράσματα .....	73
	Βιβλιογραφία .....	75

## 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Στις 30 Ιανουαρίου 2020, ο Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας (WHO, 2020) χαρακτήρισε το ξέσπασμα του COVID 2019 «έκτακτη ανάγκη για τη δημόσια υγεία διεθνούς ενδιαφέροντος». Οι επιστήμονες άρχισαν γρήγορα να εργάζονται για να αποσαφηνίσουν τους επιδημιολογικούς παράγοντες του ιού, συμπεριλαμβανομένης της μεταδοτικότητας, του ποσοστού θνησιμότητας και της προέλευσης (Perlman, 2020). Παράλληλα, οι αξιωματούχοι της δημόσιας υγείας άρχισαν να εργάζονται ώστε να κοινοποιούν κρίσιμες πληροφορίες στο κοινό, με σκοπό τα άτομα να μπορούν να λαμβάνουν τις απαραίτητες και κατάλληλες προφυλάξεις και οι κυβερνήσεις να μπορούν να σχεδιάζουν και να ανταποκρίνονται ανάλογα.

Κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου, οι παγκόσμιες οικονομίες δέχθηκαν σοβαρό πλήγμα (καταστροφικό σε ορισμένες περιπτώσεις) μαζί με πολλές απώλειες θέσεων εργασίας παγκοσμίως, με πολλές περισσότερες να κινδυνεύουν καθώς η αναταραχή συνεχίζεται, ακόμα και σήμερα που θεωρητικά η πανδημία έχει λίγο ή πολύ παρέλθει. Στις ΗΠΑ, τα επίπεδα ανεργίας αυξήθηκαν από 3,5% σε 14,7%, με 20,5 εκατομμύρια θέσεις εργασίας να χάνονται τον Απρίλιο του 2020 και πολλές άλλες χώρες αντιμετώπισαν και κάποιες αντιμετωπίζουν ακόμα ύφεση. Οι αγορές έπεσαν σε επικίνδυνα επίπεδα καθώς οι φόβοι για οικονομική κατάρρευση γίνονται ευρέως διαδεδομένοι.

Παραδόξως, ενώ δημοσιογράφοι και αξιωματούχοι δημόσιας υγείας εργάζονταν για να κοινοποιήσουν κρίσιμες πληροφορίες σε παγκόσμιο επίπεδο σχετικά με εκτιμήσεις κινδύνου και συστάσεις, εμφανίστηκε μια σχετική απειλή: ψυχολογική δυσφορία που προέκυψε από την επανειλημμένη έκθεση των μέσων ενημέρωσης στην επιδημία. Αυτό είχε συνέπειες όχι μόνο για την άμεση ταλαιπωρία ενός πληθυσμού που ήδη αντιμετώπιζε πρωτοφανείς κοινωνικές και οικονομικές επιπτώσεις, αλλά και για τις επακόλουθες επιπτώσεις στη σωματική και ψυχική υγεία με την πάροδο του χρόνου.

Προοπτικές, διαχρονικές μελέτες έχουν δείξει ότι οι αυξημένες αντιδράσεις στο στρες κατά τη διάρκεια και αμέσως μετά από ένα απειλητικό συμβάν συνδέονται με δυσμενή αποτελέσματα σωματικής και ψυχικής υγείας με την πάροδο του χρόνου (Garfin et al., 2018).

Οι περιορισμοί στην καθημερινή ζωή οδήγησαν στο κλείσιμο πολλών εταιρειών και στην απόλυση προσωπικού, είτε προσωρινά είτε οριστικά. Από τις 7 Απριλίου 2020, συνολικά το 81% του παγκόσμιου εργατικού δυναμικού των 3,3 δισεκατομμυρίων ανθρώπων είχε τον χώρο εργασίας του είτε πλήρως είτε εν μέρει κλειστό (BBC News, 2020). Αυτό σήμαινε ότι οι περισσότεροι άνθρωποι είτε εργάζονταν από το σπίτι, λάμβαναν κάποια μορφή κρατική οικονομική βοήθεια ή έμειναν χωρίς δουλειά. Αυτό έθεσε στη συνέχεια τις βάσεις για ένα παγκόσμιο πείραμα σχετικά με την εγκυρότητα και την αποτελεσματικότητα της εξ αποστάσεως εργασίας, με επιπτώσεις για τις επόμενες δεκαετίες. Μπορεί να συμφωνηθεί ευρέως ότι η άφιξη ενός θανατηφόρου ιού δεν είναι η ιδανική συνθήκη για να αναγκαστεί μια εταιρεία μεταφέρει τις εργασίες της εξ αποστάσεως (Tigar, 2020). Αλλά το αν οι περιστάσεις είναι ιδανικές ή όχι, θα είναι άσχετο στο εγγύς μέλλον, καθώς η ελπίδα για μια καταγιστική στροφή προς τις επιλογές καθιέρωσης της εξ αποστάσεως εργασίας είναι άφθονη δεδομένου ότι πολλοί/πολλές εργαζόμενοι/ες την δοκίμασαν και την προτίμησαν πλέον (Tigar, 2020) τώρα.

Ο κορωνοϊός έχει εκθέσει περισσότερους ανθρώπους στην εξ αποστάσεως εργασία από οτιδήποτε άλλο στο παρελθόν (Tigar, 2020), επομένως οι περισσότεροι άνθρωποι συνειδητοποιούν την πιθανότητα να έχουν εξοικειωθεί με τα οφέλη αυτού του τρόπου ζωής, όπως: την αυτονομία, χωρίς να χρειάζεται να μετακινούνται και, παραδόξως, έχουν λιγότερες δεσμεύσεις, από τα ανοιχτά γραφεία σε ορισμένες περιπτώσεις. Οι εταιρείες που δεν επιτρέπουν την εξ αποστάσεως εργασία τώρα, θα πρέπει να συνεχίσουν να την υποστηρίζουν στο μέλλον, καθώς τώρα παρουσιάζει πολλά υποσχόμενα αποτελέσματα παγκοσμίως, ενώ οι ανησυχίες για την υγεία και την ασφάλεια θα παραμείνουν πιθανότατα κυρίαρχο ζήτημα τα επόμενα χρόνια.

Οι άνθρωποι που εργάζονται από το σπίτι μπορεί να είναι εξαιρετικοί στην εργασία τους επειδή ο χώρος αυτής έρχεται πλέον σε αυτούς. Θα έκαναν την ίδια δουλειά αλλά θα είχαν λιγότερα παράπονα και θα ήταν πιο χαρούμενοι οδηγώντας σε ιδανικότερα εργασιακά πρότυπα. Όταν οι εργαζόμενοι είναι ευχαριστημένοι, εργάζονται σκληρά και αποτελεσματικά, επομένως και οι εργοδότες είναι ευχαριστημένοι, κάτι που αν ρυθμιστεί σωστά αποτελεί το ιδανικό κύκλο της απομακρυσμένης εργασίας. Δίνοντας στους ανθρώπους αυτό που θέλουν, ικανοποιούνται οι απαιτήσεις τους και εκπληρώνονται οι επιθυμίες τους, έτσι οι εργοδότες έρχονται αντιμέτωποι με λιγότερες δυσανασχετήσεις από την πλευρά των εργαζόμενων, γεγονός που θα μπορούσε να οδηγήσει σε αύξηση της ανταποδοτικότητας εκ μέρους των εργαζομένων, μακροπρόθεσμα.

Ενώ κάποιιοι ευδοκιμούν σε τέτοιο περιβάλλον, άλλοι μπορεί να δυσκολεύονται να αντιμετωπίσουν την απομακρυσμένη εργασία, ιδιαίτερα διανοητικά και συναισθηματικά. Η εργασία από το σπίτι, μετά από μεγάλο χρονικό διάστημα, θα μπορούσε να αρχίσει να μοιάζει με ποινή φυλάκισης. Ενώ η πανδημία του COVID-19 εισήγαγε την εξ αποστάσεως εργασία στο παγκόσμιο εργατικό δυναμικό, αυτή παραμένει προσωρινή και τα αποτελέσματα θα αντικατοπτρίζονται μόνο για σύντομο χρονικό διάστημα και σε περιόδους κοινωνικής αναταραχής. Χρειάζεται να υπάρχουν πιο συγκεκριμένα στοιχεία που αποκτώνται μέσω της συνεπούς συλλογής δεδομένων για αρκετά χρόνια, προκειμένου να αποτραπεί η επιχειρηματολογία και να έχουμε οριστικές απαντήσεις στο ερώτημα περί της αναγκαιότητας και καταλληλότητας της εξ αποστάσεως εργασίας. Το αν τα συνολικά πλεονεκτήματα της τήλε-εργασίας υπερτερούν των περιορισμών, τόσο για τον εργαζόμενο όσο και για τον εργοδότη, μένει να φανεί.

Μετά την πανδημία, οι επιχειρήσεις εν γένει προσπάθησαν και προσπαθούν να επανέλθουν στην κανονικότητα. Ωστόσο, υφίσταται μια πολύ μεγάλη πιθανότητα οι επαγγελματίες να αλλάξουν το εργασιακό σκεπτικό τους σχετικά με αυτό που έχει μεγαλύτερη σημασία για αυτούς (Tigar, 2020). Αυτό ισχύει ήδη για πολλούς, σύμφωνα με έρευνα από το International Workplace Group, με τα ευρήματά να δείχνουν ότι το 80% των ατόμων που αναζητούν εργασία θα επέλεγε μια εργασία με ευέλικτη δυνατότητα εργασίας από το σπίτι αντί για μια δουλειά που δεν προσφέρει το ίδιο.

Την εποχή της κορύφωσης της πανδημίας ο πλανήτης έγινε μάρτυρας του μεγαλύτερου πειράματος στον κόσμο όσον αφορά στην εργασία από το σπίτι (Tigar, 2020), ένα πείραμα που θα μπορούσε να δώσει τέλος στην αντίληψη σχετικά με την ικανότητα των εργαζομένων να είναι παραγωγικοί έξω από ένα παραδοσιακό περιβάλλον γραφείου. Μπορεί τελικά να υπάρχει ακόμα εγκυρότητα σε αυτές τις ανησυχίες, ωστόσο μένει να φανεί. Τα δεδομένα που συγκεντρώθηκαν κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου έχουν κάποια εγκυρότητα, όχι μόνο λόγω του τεράστιου αριθμού που περιλαμβάνονται παγκοσμίως, αλλά και επειδή είναι μια πολύ οδυνηρή περίοδος, πράγμα που σημαίνει ότι οι αποκλίσεις είναι πολύ δυνατό να είναι σημαντικές. Αυτός ο παράγοντας θα δείξει επίσης εάν οι εύλογες αμφιβολίες ή ο σκεπτικισμός για την εξ αποστάσεως εργασία είναι θεμιτά. Το γεγονός ότι αυτή είναι μια δυσάρεστη κατάσταση που δεν μοιάζει με καμία άλλη, που έχουν βιώσει οι εταιρείες στο παρελθόν, ήταν μια τεράστια κλήση αφύπνισης για αυτές (Tigar, 2020). Ίσως το ξέσπασμα να αποδείξει ότι η εξ αποστάσεως εργασία είναι μια πολύ πραγματική και αποτελεσματική επιλογή, απαραίτητη για τα σχέδια συνέχειας μιας επιχείρησης. Η πανδημία COVID-19

παρουσίασε αυτή την ευκαιρία για να φανεί πόσο επιτυχημένη και βιώσιμη μπορεί να είναι η εξ αποστάσεως εργασία, για εκείνους τους επαγγελματίες που επιθυμούν περισσότερη ευελιξία και υπευθυνότητα.

Πολλοί επιχειρηματίες ήταν μπροστά από την καμπύλη εκμάθησης της περιόδου αυτής, καθώς υιοθέτησαν πρώιμα το μοντέλο (Rogers, 1995), ιδρύοντας τις εταιρείες τους έχοντας κατά νου στρατηγικές εργασίας εξ αποστάσεως. Το να επιτραπεί στους υπαλλήλους να επιλέξουν την τοποθεσία εργασίας τους επηρέασε θεμελιωδώς έχοντας επιπτώσεις στην κοινωνική κουλτούρα και την ικανότητά τους να κλιμακώνονται, γεγονός που έχει αποδώσει σε τέτοιες εποχές. Ορισμένες επωνυμίες έχουν πλέον συνηθίσει να εργάζονται σε διαφορετικές ζώνες ώρας, προσλαμβάνοντας από εκτεταμένα δίκτυα εκτός των δικών τους, γεγονός που δείχνει απίστευτη προσαρμοστικότητα. Η συγκέντρωση ταλέντων με αυτόν τον τρόπο δίνει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της ύπαρξης ποικίλου παγκόσμιου εργατικού δυναμικού, που συχνά οδηγεί σε εργασιακές κουλτούρες καινοτομίας. Αυτές οι εταιρείες με προηγούμενες ικανότητες εξ αποστάσεως εργασίας έχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αυτή τη στιγμή, επομένως επί του παρόντος είτε ακμάζουν είτε διατηρούνται στο χώρο τους έχοντας έντονη παρουσία. Οι διαδικτυακές επιχειρήσεις ακμάζουν, για παράδειγμα, οι ιστότοποι ροής (Netflix) κυριαρχούν στο χώρο της ψυχαγωγίας (Rodriguez, 2020) ενώ οι κινηματογράφοι, τα θέατρα, οι αθλητικές εκδηλώσεις και οι περισσότερες άλλες μορφές υπαίθριας δραστηριότητας και ψυχαγωγίας παρέμειναν σε μεγάλο βαθμό κλειστά παγκοσμίως και σε μεγάλο βαθμό δεν έχουν καταφέρει να ανακάμψουν.

Από την άλλη πλευρά, τα εισερχόμενα δεδομένα δείχνουν ότι 7 στους 10 εργοδότες έχουν αναφέρει ότι δυσκολεύονται να προσαρμοστούν στην εξ αποστάσεως εργασία (Newsweek, 2020). Ακόμα κι αν αυτό θα μπορούσε να δικαιολογηθεί λόγω της έλλειψης ετοιμότητας για μια τέτοια μετάβαση αυτή τη στιγμή, θα μπορούσε να ερμηνευθεί ως κάτι το ανησυχητικό, υποδεικνύοντας ότι το παγκόσμιο εργατικό δυναμικό δεν είναι ακόμη έτοιμο να δεσμευτεί πλήρως στην εξ αποστάσεως εργασία. Ωστόσο, το άλλο πλεονέκτημα εδώ είναι ότι το 30% εξακολουθεί να υπογραμμίζει ένα σημαντικό μερίδιο της αγοράς, η οποία είναι πιθανό να αυξηθεί μόνο αν δοθεί περισσότερος χρόνος, προγραμματισμός και προετοιμασία. Μια άλλη έρευνα από την PricewaterhouseCoopers (PWC, 2020) διαπίστωσε ότι περίπου οι μισές εταιρείες πιστεύουν ότι έγιναν μάρτυρες πτώσης στα επίπεδα παραγωγικότητας, με τη μετάβαση.

## 2. Βασικές έννοιες: Τηλε-εργασία και εξ αποστάσεως εργασία

### 2.1 Τηλέ-εργασία

Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1950, οι εξελίξεις στα συστήματα επικοινωνίας, οι τεχνολογικές βελτιώσεις και οι νέες εφευρέσεις οδήγησαν στην ιδέα ότι οι τηλεπικοινωνίες σε συνδυασμό με την τεχνολογία υπολογιστών θα μπορούσαν να καταστήσουν δυνατή την εκτέλεση εργασιών μακριά από το παραδοσιακό κεντρικό γραφείο (Baruch, 2001).

Η έννοια της τηλεργασίας ή «*Telecommuting*», επινοήθηκε για πρώτη φορά από τον Jack Nilles (1975) στις αρχές της δεκαετίας του 1970, κατά την πετρελαϊκή κρίση εξαιτίας των ανησυχιών για την κατανάλωση βενζίνης, τις μεγάλες μετακινήσεις και την κυκλοφοριακή συμφόρηση σε μεγάλες μητροπολιτικές περιοχές που έγιναν για πρώτη φορά κατά την περίοδο αυτή έντονα αισθητές (Bailey & Kurland, 2002). Αν και δεν υπάρχει καθολικά αποδεκτός ορισμός της τηλεργασίας, μπορεί να οριστεί ως η χρήση της τεχνολογίας των τηλεπικοινωνιών για την μερική ή ολική αντικατάσταση της μετακίνησης από και προς την εργασία:

*«Ένα δίκτυο τηλεργασίας έχει υπολογιστικά και τηλεπικοινωνιακά στοιχεία που επιτρέπουν στους υπαλλήλους μεγάλων οργανισμών να εργάζονται σε γραφεία κοντά (αλλά γενικά όχι μέσα) στα σπίτια τους, αντί να μετακινούνται σε μεγάλες αποστάσεις σε ένα κεντρικό γραφείο»* (Nilles, 1975).

Σήμερα, με την εκθετική ανάπτυξη της τεχνολογίας των τηλεπικοινωνιών (π.χ. Wi-Fi και δεδομένα κινητής τηλεφωνίας διαθέσιμα σχεδόν παντού) η τηλεργασία μπορεί να εκτελεστεί σε πολλές απομακρυσμένες τοποθεσίες όπως: κέντρα συνεργασίας, καφετέριες ή αεροδρόμια (Sullivan, 2003). Ως εκ τούτου, η τηλεργασία μπορεί να θεωρηθεί ως μια ευέλικτη ρύθμιση εργασίας που επιτρέπει στους εργαζόμενους να εκτελούν τα καθήκοντά τους αλλού, που συνήθως εκτελούνται σε έναν κύριο ή κεντρικό χώρο εργασίας (το γραφείο), κατά τη διάρκεια τουλάχιστον ενός μέρους των ωρών εργασίας τους, χρησιμοποιώντας τεχνολογία για να αλληλεπιδρούν με άλλους στο εσωτερικό και εκτός του οργανισμού (Bailey & Kurland, 2002; Baruch, 2001; Feldman & Gainey, 1997). Η τηλεργασία αντιμετωπίζεται εδώ και πολύ καιρό ως μια εναλλακτική και ευέλικτη εργασιακή διεύθυνση που μπορεί να καλύψει τις ανάγκες των εργαζομένων για καλύτερη

ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και οικογενειακής ζωής, οδηγώντας σε μεγαλύτερη ενοποίηση μεταξύ εργασιακών και οικογενειακών ρόλων (Duxbury et al., 1998; Shockley & Allen, 2010).

Επιπλέον, ο ορισμός αναγνωρίζει ότι η τηλεργασία μπορεί να επιλεγεί από ένα άτομο μερικής απασχόλησης ως πιο ευέλικτη και συμβατική διεύθετηση εργασίας ή ως ρύθμιση πλήρους απασχόλησης, αν και αυτό στα προηγούμενα έτη αποτελούσε κάτι το σχετικά ασυνήθιστο (Gajendran & Harrison, 2007). Πράγματι, οι Bayley και Kurland (2002) υποδεικνύουν ότι πολλές παλαιότερες μελέτες έχουν ορίσει αυστηρά την τηλεργασία ως εργασία πλήρους απασχόλησης, πάντα στο σπίτι, γεγονός που δεν αντικατοπτρίζει την πραγματικότητα. Στην πραγματικότητα, άλλες προηγούμενες μελέτες έχουν δείξει ότι μόνο το 10% των τηλεεργαζομένων απασχολούταν με συμβάσεις πλήρους απασχόλησης και οι συμβάσεις μερικής απασχόλησης κυριαρχούσαν (Standen et al., 1999). Επιπλέον, αναφέρεται ότι η τηλεργασία (υπό κανονικές συνθήκες) θα πρέπει να γίνεται δεκτή ως εθελοντική συμφωνία μεταξύ εργοδότη και εργαζομένου (ILO, 2020b).

Η αποτελεσματικότητα αυτής της μεθόδου εργασίας μπορεί να εξαρτάται από το εάν επιλέχθηκε οικειοθελώς από τον εργαζόμενο ή εάν ο εργαζόμενος εξαναγκάστηκε να συμμετάσχει σε αυτήν, καθώς μια αναγκαστική επιλογή δεν είναι ελκυστική για τον άνθρωπο (Hammock and Brehm, 1996, όπως αναφέρεται στο Hallin, 2020). Μια πιο πρόσφατη μελέτη που διεξήχθη από τους Bloom et al. (2015), διαπίστωσε ότι οι εργαζόμενοι που επέλεξαν οικειοθελώς να εργαστούν από απόσταση πέτυχαν διπλάσια απόδοση (παραγωγικότητα) από αυτούς που απλώς αναγκάζονταν.

Ωστόσο, λόγω των περιορισμών της πανδημίας, η τηλεργασία έπαψε σε μεγάλο βαθμό να αποτελεί πλέον μια εθελοντική συμφωνία, καθώς για να περιοριστεί η εξάπλωση του ιού, οι κυβερνήσεις και οι οργανισμοί κατ' επέκταση ανάγκασαν τους υπαλλήλους να εργάζονται από το σπίτι σε πλήρη απασχόληση.

Επιπλέον, η τηλεργασία ήταν μια στρατηγική με την οποία οι εταιρείες προσπαθούσαν να βελτιώσουν το ηθικό και την παραγωγικότητα των εργαζομένων (Kurland & Bailey, 1999) και μια στρατηγική για να μειώσουν το κόστος των υπηρεσιών κοινής ωφέλειας και το κόστος ακινήτων (Hill et al., 1998). Από την άλλη πλευρά, έχει μελετηθεί ότι το παραπάνω εργασιακό μοντέλο, έχει μια στρατηγική για τη μείωση της ατμοσφαιρικής ρύπανσης και της κυκλοφοριακής συμφόρησης με τη μείωση των ταξιδιών που σχετίζονται με την εργασία (Mokhtarian et al., 1995).

## 2.2 Οι επιπτώσεις της τήλε-εργασίας

Παρά την εκθετική αύξηση της σημασίας της τηλεργασίας ως εναλλακτικής μεθόδου εργασίας (που τονίστηκε έντονα από την πρόσφατη πανδημία), δεν υπάρχει ενιαία και συνεπής θεωρία σχετικά με τις επιπτώσεις της. Η τηλεργασία έχει θετικές και αρνητικές επιπτώσεις στους εργαζόμενους, τους οργανισμούς και την ίδια την κοινωνία. Στο παρόν κεφάλαιο, θα επικεντρώσουμε την ανάλυσή μας στις επιπτώσεις της τηλεργασίας στους εργαζόμενους, καθώς και τη δυνατότητα της αποκαλύψης ορισμένων οργανωτικών χαρακτηριστικών χαρακτηριστικών εκ μέρους των εργαζομένων.

Προηγούμενες μελέτες έχουν επισημάνει αρκετά εννοιολογικά θέματα σχετικά με τις επιπτώσεις της τηλεργασίας. Ο προγραμματισμός της αυτονομίας και της ευελιξίας, οι λιγότερες διακοπές του ωραρίου, καλύτερη ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και οικογενειακής ζωής και η εξοικονόμηση χρόνου, από το να μην χρειάζεται η καθημερινή μετάβαση από/προς το γραφείο, συχνά εμφανίζονται ως οφέλη/πλεονεκτήματα της τηλεργασίας (Gajendran & Harrison, 2007).

Από την άλλη πλευρά, τα αισθήματα απομόνωσης, η έλλειψη διευθυντικού ελέγχου και ο χαμηλότερος βαθμός εργασιακής αφοσίωσης είναι μεταξύ των παραγόντων που εμφανίζονται ως μειονεκτήματα της τηλεργασίας (Bailey & Kurland, 2002; Felstead & Henseke, 2017; Hunton & Harmon, 2004).

Για τους οργανισμούς, η τηλεργασία είναι συνώνυμη της μείωσης των δαπανών και ένα μέσο για την αύξηση των επιπέδων παραγωγικότητας (Hill et al., 1998). Για τα άτομα, η τηλεργασία συνδέεται με βελτιώσεις στις συνθήκες εργασίας που προάγουν την ικανοποίηση από την εργασία και τη ζωή. Οι εργαζόμενοι με αυτή την μορφή έχουν περισσότερο έλεγχο και αυτονομία στις διαδικασίες εργασίας και στα εργαλεία παραγωγής τους. Έτσι, είναι πιο ικανοποιημένοι και πιο παρακινημένοι (Shamir & Salomon, 1985). Αντίστοιχα, εξοικονομούν χρήματα και χρόνο επειδή δεν χρειάζεται να μετακινούνται από και προς το γραφείο, ξοδεύοντας λιγότερα χρήματα σε βενζίνη, ρούχα και γεύματα μακριά από το σπίτι (Dubrin, 1991).

Υπάρχουν επίσης λιγότερες διακοπές της εργασίας στο περιβάλλον του σπιτιού, καθώς και ευελιξία στο ημερήσιο πρόγραμμα, που μπορεί να βοηθήσει τους εργαζόμενους να εξισορροπήσουν τις υποχρεώσεις εργασίας-οικογένειας και τις προσωπικές τους ευθύνες



(Dubrin, 1991· Zedeck & Mosier, 1990), οδηγώντας σε αποτελεσματικότερη ολοκλήρωση των εργασιακών και οικογενειακών καθηκόντων (Duxbury et al., 1998; Gajendran & Harrison, 2007; Raghuram & Wiesenfeld, 2004). Ωστόσο, ορισμένες μελέτες συμφωνούν αμοιβαία ότι μπορεί να τονίσει και να εντείνει μια σύγκρουση που προέρχεται από την επικάλυψη των ορίων εργασίας και οικογένειας, που υποστηρίζεται από τη θεωρία των συνόρων (Bulger et al., 2007; Gajendran & Harrison, 2007; Igbaria & Guimaraes, 1999). Η κοινωνική απομόνωση είναι ένα άλλο κοινό σημείο ανησυχίας μεταξύ των μελετητών. Συχνά εμφανίζεται ως ένα έμμεσο μειονέκτημα που σχετίζεται με την τηλεργασία, επειδή οι εργαζόμενοι γίνονται σχεδόν αόρατοι στο χώρο εργασίας λόγω της μειωμένης αλληλεπίδρασης πρόσωπο με πρόσωπο, της λιγότερο συχνής επικοινωνίας και των σχέσεων, της αποδυνάμωσης των διαπροσωπικών δεσμών με τους συναδέλφους ή τους προϊσταμένους τους και κατά συνέπεια τη μείωση των ευκαιριών για προαγωγές, στοιχεία που συμβάλλουν στην προσωπική δυσαρέσκεια του εργαζομένου (Bailey & Kurland, 2002; Dubrin, 1991; Feldman & Gainey, 1997).

Αν και υπάρχει λίγη βιβλιογραφία σχετικά με την οργανωτική υποστήριξη και επικοινωνία, θεωρούμε ότι αυτοί οι δύο τομείς τηλεργασίας είναι πολύ σημαντικοί για να μπορέσουν οι εταιρείες να επιτύχουν ουσιαστικά τους επιθυμητούς στόχους.

### **2.2.1 Ευελιξία: αντιληπτή αυτονομία και εργασιακή ικανοποίηση**

Μελέτες σε αυτόν τον τομέα έχουν προ πολλού προτείνει την τηλεργασία ως έναν ευέλικτο τρόπο εργασίας που επιτρέπει στους εργαζόμενους να διαχειρίζονται καλύτερα τις απαιτήσεις της εργασίας και των προσωπικών τους καθηκόντων αυξάνοντας την ευελιξία στον τομέα της εργασίας, συμπεριλαμβανομένων των εργασιών και της τοποθεσίας (Shockley & Allen, 2010). Στην πραγματικότητα, η ευελιξία θεωρείται βασικό χαρακτηριστικό οποιασδήποτε εργασιακής διεύθετης, καθώς περιλαμβάνει τις προσωπικές υποθέσεις των εργαζομένων σχετικά με τον βαθμό στον οποίο μπορούν να δομήσουν και να ελέγξουν πώς και πότε εκτελούν τα συγκεκριμένα καθήκοντά τους (Gajendran & Harrison, 2007). Γενικά, οι εργαζόμενοι με ρύθμιση τήλε-εργασίας αισθάνονται αισθήματα ελευθερίας και διακριτικότητας κατά τον προγραμματισμό της εργασίας, καθώς αποκλείονται εν μέρει από την πρόσωπο με πρόσωπο επίβλεψη (Dubrin, 1991).

Υπάρχει πράγματι μια κοινή συναίνεση μεταξύ των μελετητών. Φαίνεται να συμφωνούν αμοιβαία σε αυτόν τον ορισμό της ευελιξίας τηλεργασίας, ο οποίος προτάθηκε για πρώτη φορά από τους Hackman and Oldham (1976): *«Ο βαθμός στον οποίο η εργασία παρέχει ουσιαστική ελευθερία, ανεξαρτησία και διακριτικότητα στο άτομο στον προγραμματισμό της εργασίας και στον καθορισμό των διαδικασιών που θα χρησιμοποιηθούν για την υλοποίησή του»* (Dubrin, 1991· Gajendran & Harrison, 2007). Πράγματι, η ευελιξία στο χώρο εργασίας, τείνει να εντείνει την ανεξαρτησία στον προγραμματισμό συγκεκριμένων εργασιών και να βελτιώνει τον έλεγχο των μέσων για την εκπλήρωσή τους (Duxbury et al., 1998; Hackman & Oldham, 1976; Raghuram et al., 2001), βελτιώνοντας τις αντιλήψεις των εργαζομένων για τη δική τους αυτονομία (Hackman & Oldham, 1976).

Επιπλέον, η εκτέλεση εργασιών και η εργασία όπου θέλουν οι εργαζόμενοι, επιτρέπει τον έλεγχο του περιβάλλοντος (φωτισμός, εξαερισμός, μουσική, λιγότερες διακοπές) και άλλων περιβαλλοντικών παραγόντων, που μπορούν να συμβάλουν στην αύξηση της αίσθησης ελέγχου και της αντιληπτής αυτονομίας, οδηγώντας σε αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση και άμεσα αντιληπτή παραγωγικότητα (Elsbach, 2003).

Προκειμένου να υποστηριχθεί η θετική συσχέτιση μεταξύ ευελιξίας, αυτονομίας και εργασιακής ικανοποίησης, έχουν πραγματοποιηθεί προηγούμενες μελέτες σε αυτόν τον τομέα. Στις αρχές του 1974, ο Herzberg (1974), δήλωσε ότι ένα από τα οκτώ στοιχεία που υπάρχουν σε επιτυχημένες εργασιακές ρυθμίσεις είναι η αυτονομία να προγραμματίζει τη δική του εργασία και επομένως, η αντίληψη της αυτονομίας και της ευελιξίας στον προγραμματισμό των δικών του εργασιών, η οποία δίνει μεγαλύτερη αίσθηση ευθύνης για τήρηση των προθεσμιών που επιβάλλει ο οργανισμός. Αργότερα, το 1985, πραγματοποιήθηκε άλλη παρόμοια μελέτη. Ως βάση για πολλά μοντέλα εμπλουτισμού θέσεων εργασίας, το *«Μοντέλο χαρακτηριστικών της εργασίας»* των Hackman και Oldham χρησιμοποιήθηκε από αρκετούς συγγραφείς για τη διεξαγωγή των ερευνών τους. Για παράδειγμα στην μελέτη των Loher et al., (1985), ο στόχος ήταν να προσδιοριστεί στατιστικά, χρησιμοποιώντας διαδικασίες μετα-ανάλυσης, η «πραγματική» σχέση μεταξύ των χαρακτηριστικών της εργασίας (π.χ. Αυτονομία) και της εργασιακής ικανοποίησης. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η αυτονομία σχετίζεται με την εργασιακή ικανοποίηση. Έτσι, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι δίνοντας στον εργαζόμενο ευελιξία, θα έχει υψηλότερο βαθμό αυτονομίας, βελτιώνοντας την αντίληψή του για την ευθύνη, οδηγώντας σε υψηλότερα εσωτερικά κίνητρα, υψηλότερη εργασιακή ικανοποίηση και τέλος υψηλότερη παραγωγικότητα (Hackman & Oldham, 1976).

## 2.2.2 Ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής και θεωρία ορίων

Προηγούμενες μελέτες έχουν συχνά τονίσει ότι η τηλεργασία είναι ευεργετική λόγω του χαρακτηριστικού της ότι αφορά σε ένα ευέλικτο χώρο εργασίας, που βοηθά στην εξισορρόπηση των οικογενειακών και εργασιακών καθηκόντων, οδηγώντας σε εξισορρόπηση μεταξύ εργασιακών και οικογενειακών καθηκόντων (Duxbury et al., 1998, Gajendran & Harrison, 2007, Raghuram & Wiesenfeld, 2004). Αυτή η ισορροπία γίνεται περισσότερο αισθητή όταν η εργασία εκτελείται στο σπίτι μέσω διευθετήσεων τηλεργασίας στο σπίτι (Standen et al., 1999).

Ωστόσο, φέρνοντας μαζί την εργασία και την οικογένεια στο ίδιο μέρος, ενδέχεται να προκύψουν αμφιλεγόμενες συνέπειες. Η εργασία πιο κοντά στην οικογένεια μπορεί να βοηθήσει στη διαχείριση της φροντίδας των παιδιών ή των ηλικιωμένων και μπορεί να απαλλάξει την οικογενειακή φροντίδα από το αυστηρό πρόγραμμα στην τακτική εργασία στο κεντρικό γραφείο. (Bailyn, 1989). Όμως, η εγγύτητα της οικογένειας προκαλεί επίσης ξεκάθαρα σύγκρουση εργασίας-οικογένειας (Olson & Primps, 1984; Standen et al., 1999).

Στην πραγματικότητα, οι συνέπειες της τηλεργασίας στη διεπαφή εργασίας-οικογένειας ήταν με τα χρόνια, ένα πολύ αμφιλεγόμενο θέμα που έχει εγείρει πολλές συζητήσεις μεταξύ των μελετητών (Gajendran & Harrison, 2007). Ορισμένοι μελετητές υποστηρίζουν ότι η ευελιξία μέσω της τηλεργασίας είναι αυτό που χρειάζονται οι εργαζόμενοι για να εξισορροπήσουν τα εργασιακά και οικογενειακά καθήκοντα. Άλλοι βλέπουν την τηλεργασία ως απειλή για να θολώσουν τα όρια μεταξύ της εργασίας και της προσωπικής/οικογενειακής ζωής. (Hill et al., 1998).

Αφενός, η τηλεργασία μπορεί να αυξήσει τη σύγκρουση μεταξύ εργασιακών και οικογενειακών ρόλων, καθώς δεν υπάρχει χωρικό ή χρονικό όριο μεταξύ τους, με αποτέλεσμα την αυξημένη διαπερατότητα του ορίου μεταξύ αυτών των δύο τομέων, της εργασίας και της οικογένειας (Standen et al., 1999). Από την άλλη πλευρά, ως θετική πλευρά, ο εργαζόμενος έχει περισσότερη προσωπική ελευθερία και ευελιξία να δομεί το πρόγραμμά του όπως θέλει και να ανταποκρίνεται πιο εύκολα στις οικιακές απαιτήσεις ή καθήκοντα, μειώνοντας τις συγκρούσεις εργασίας-οικογένειας (Duxbury et al., 1998; Raghuram et al., 2001). Επιπλέον, ορισμένες μελέτες υποδηλώνουν ότι είναι μια σημαντική πηγή ικανοποίησης από την εργασία και τη ζωή που επιτρέπει την αυξημένη παραγωγικότητα στην εργασία (Bailyn, 1989· Olson & Primps, 1984). Για να

διευκρινίσουμε ποια είναι τα όρια μεταξύ εργασίας και οικογένειας, είναι σημαντικό να εισαγάγουμε σύντομα τη Θεωρία των Συνόρων. Αυτή η θεωρία προτείνει ότι οι άνθρωποι έχουν σωματικά, ψυχολογικά και συμπεριφορικά όρια που δημιουργούνται και διατηρούνται σύμφωνα με τους διαφορετικούς ρόλους τους στη ζωή, σε αυτήν την περίπτωση τους ρόλους εργασίας και οικιακούς ρόλους (Ashforth et al., 2000). Τα σύνορα θεωρούνται ως ένα δομικό φαινόμενο που επιβάλλεται από τον χωρικό και χρονικό διαχωρισμό μεταξύ εργασιακών και οικογενειακών ρόλων (Standen et al., 1999). Επομένως, η οριακή διαπερατότητα (μέσα σε αυτό το πλαίσιο) είναι ο βαθμός στον οποίο οι ρόλοι της διαχείρισης εργασίας και της οικογένειας έρχονται σε σύγκρουση απλώς και μόνο επειδή βρίσκονται στο ίδιο μέρος και πιθανώς την ίδια στιγμή (Edwards & Rothbard, 2000).

Η διαπερατότητα αυτού του ορίου μπορεί ενδεχομένως να δυσκολέψει τον εργαζόμενο στο να «αποσυνδεθεί» από την εργασία και να συνεχίσει να εργάζεται μετά το κανονικό πρόγραμμα εργασίας, αυξάνοντας την πιθανότητα σύγκρουσης (Gajendran & Harrison, 2007; Raghuram & Wiesenfeld, 2004). Η υπέρβαση αυτού του ορίου μπορεί να συμβεί σε άτομα που δυσκολεύονται να διαχωρίσουν το χρόνο για την εκτέλεση εργασιακών καθηκόντων από τη στιγμή για την εκτέλεση των οικογενειακών καθηκόντων (Olson-Buchanan & Boswell, 2006). Ωστόσο, προηγούμενες μελέτες έχουν δείξει ότι η υψηλή ευελιξία που παρέχεται μέσω της τηλεργασίας, σε ορισμένες περιπτώσεις, είναι επίσης ικανή να διαγράψει τη διαπερατότητα και τη σύγκρουση των ορίων.

Για παράδειγμα, σε μια μελέτη που διεξήχθη από τους Greenhaus και Beutell (1985), όπου εξέτασαν πηγές σύγκρουσης μεταξύ του εργασιακού ρόλου και του οικογενειακού ρόλου, κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η ευελιξία των ορίων μπορεί να εξαλείψει τον αρνητικό αντίκτυπο της διαπερατότητας των συνόρων και της οικογενειακής σύγκρουσης επιτρέποντας στους εργαζόμενους να προγραμματίσουν τις εργασίες τους με τον καλύτερο τρόπο για να ελαχιστοποιήσουν την παρέμβαση στον οικογενειακό ρόλο (Greenhaus & Beutell, 1985). Επιπλέον, οι εργαζόμενοι μπορούν επίσης να εισαγάγουν μεγαλύτερη «στεγανότητα» στο σπίτι δημιουργώντας έναν απομονωμένο χώρο εργασίας που απενεργοποιεί τις διακοπές από μέλη της οικογένειας και βοηθά στην ενίσχυση του ορίου μεταξύ εργασίας και οικογένειας (Gajendran & Harrison, 2007). Επιπλέον, με το να μην χρειάζεται να χάνονται ώρες στην μετακίνηση από και προς το κεντρικό γραφείο, η τηλεργασία αυξάνει επίσης τους πόρους χρόνου που μπορούν να δαπανηθούν σε οικογενειακές δραστηριότητες, οδηγώντας σε μείωση των συγκρούσεων (Greenhaus & Beutell, 1985).

Όπως αναφέρθηκε ήδη, υπάρχει πολλή συζήτηση μεταξύ των μελετητών σχετικά με αυτό το θέμα και δεν υπάρχει συναίνεση σε αυτή τη βιβλιογραφία σχετικά με τον αντίκτυπο της τηλεργασίας στην επίλυση συγκρούσεων εργασίας-οικογένειας (Duxbury et al., 1998).

### **2.2.3 Παραγωγικότητα**

Ένας σταθερός αριθμός μελετών συμφωνεί αμοιβαία ότι υπάρχουν σημαντικές αλλαγές στην παραγωγικότητα της εργασίας που προκαλούνται από την τηλεργασία (Dubrin, 1991; Kurland & Bailey, 1999; McCloskey & Igarria, 2003). Η βελτίωση της παραγωγικότητας είναι πιθανώς το πιο ευεργετικό και θετικό αποτέλεσμα της τηλεργασίας τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για τους οργανισμούς (Bailey & Kurland, 2002; Baruch, 2001; Gajendran & Harrison, 2007).

Μια από τις δικαιολογίες για την αυξημένη παραγωγικότητα κατά την τηλεργασία είναι ότι δουλεύοντας σε έναν χώρο όπου ο εργαζόμενος μπορεί να έχει τον έλεγχο του περιβάλλοντος, συν λιγότερες διακοπές κατά τη διάρκεια της εργασίας, η απόδοση της εργασίας θα είναι πιο υψηλή. (Bailey & Kurland, 2002). Μια άλλη εξήγηση είναι συχνά ο χρόνος που εξοικονομείται επειδή δεν χρειάζεται η μετάβαση στο χώρο εργασίας, κάτι που μπορεί να οδηγήσει στην αύξηση των ωρών εργασίας και επομένως ο εργαζόμενος μπορεί να το αντιληφθεί ως βελτίωση της παραγωγικότητας (Argar, 1998). Αλλά αυτή η εξήγηση μπορεί να είναι δύσκολη. Εάν η παραγωγικότητα μετριέται με την αναλογία εισροών/εκροών, μια αύξηση του όγκου της εργασίας που εκτελείται κατά τη διάρκεια των παρατεταμένων ωρών εργασίας μπορεί να μην σημαίνει απαραίτητα ότι η παραγωγικότητα αυξάνεται (Shin et al., 2000).

Επιπλέον, η αυτονομία και η ευελιξία στον προγραμματισμό εργασίας, βελτιώνουν επίσης την απόδοση (Shockley & Allen, 2010), καθώς τα υψηλά ποσοστά αυτονομίας θα βελτιώσουν την υπευθυνότητα, οδηγώντας σε υψηλότερα εσωτερικά κίνητρα, υψηλότερη ικανοποίηση από την εργασία και επομένως υψηλότερη παραγωγικότητα (Hackman & Oldham, 1976). Για παράδειγμα, σε μια μελέτη που διεξήχθη από τον Dubrin (1991) συνέκρινε εργαζομένους με μερική απασχόληση έναντι εργαζομένων πλήρους απασχόλησης στο γραφείο και διαπίστωσε ότι η παραγωγικότητα αυξήθηκε κατά μέσο όρο κατά 30% όταν τα έργα μεταφέρθηκαν από το γραφείο της εταιρείας στα σπίτια των εργαζομένων. Επιπλέον, οι Bloom et al. (2015) έδειξαν τη θετική αιτιακή επίδραση της τηλεργασίας στην παραγωγικότητα των εργαζομένων, μια υπόθεση που δοκιμάστηκε και

επαληθεύτηκε για τους εργαζόμενους σε τηλεφωνικό κέντρο στην Κίνα το 2015. Μια πιο πρόσφατη μελέτη στο πλαίσιο της πανδημίας, που συγκέντρωσε τις απαντήσεις 1500 διευθυντών μέσω μιας έρευνας, έδειξε ότι οι διευθυντές ήταν πιο πιθανό να έχουν βραχυπρόθεσμα κέρδη παραγωγικότητας παρά απώλειες λόγω τηλεργασίας κατά το πρώτο κλείσιμο και ότι το 61,9% από αυτούς δήλωσαν ότι πρόθεσή τους ήταν να βασίζονται περισσότερο στην απομακρυσμένη εργασία στο μέλλον (Ozimek, 2020).

Εκτός από τα θετικά αποτελέσματα που επισημαίνονται από σημαντικό αριθμό βιβλιογραφιών σε αυτόν τον τομέα, λίγες πιο πρόσφατες μελέτες δείχνουν ότι η πανδημία μπορεί να έχει αρνητικό αντίκτυπο στην παραγωγικότητα. Ο Bloom, ο οποίος στο παρελθόν είχε επισημάνει σημαντικά οφέλη από την τηλεργασία (υπό κανονικές συνθήκες), όπως φαίνεται στην τελευταία παράγραφο, σε πρόσφατη συνέντευξή του κατά τη διάρκεια της πανδημίας είπε: *«Δουλεύουμε σπίτι δίπλα στα παιδιά μας, σε ακατάλληλους χώρους, χωρίς επιλογή και χωρίς - ημέρες γραφείου. Αυτό θα δημιουργήσει μια καταστροφή παραγωγικότητας για τις επιχειρήσεις»* (όπως αναφέρεται στο Gorlick, 2020). Ως εκ τούτου, το Ερευνητικό Ινστιτούτο Οικονομίας της Ιαπωνίας, υπό την προεδρία του Masayuki Morikawa, διεξήγαγε μια έρευνα κατά τη διάρκεια του lockdown, όπου ένα από τα αποτελέσματα ήταν η αυτοαναφερόμενη μείωση της παραγωγικότητας της εργασίας (Morikawa, 2020), επιβεβαιώνοντας τις αρνητικές επιπτώσεις της πανδημίας στην τηλεργασία.

#### **2.2.4 Κοινωνική απομόνωση**

Η τοποθέτηση του εργαζομένου για το μεγαλύτερο μέρος της εβδομάδας εκτός γραφείου, συνεπάγεται λιγότερες αλληλεπιδράσεις πρόσωπο με πρόσωπο με προϊστάμενους και συναδέλφους, αντικατοπτρίζοντας πολύ λιγότερες ευκαιρίες για άτυπες αλληλεπιδράσεις και οικοδόμηση σχέσεων (Mackie-Lewis, 1999). Οι εργαζόμενοι μπορεί να αισθάνονται αποξενωμένοι από την εταιρεία και να στερούνται τις κοινωνικές αλληλεπιδράσεις εντός του γραφείου (Dubrin, 1991), κάτι που μπορεί να οδηγήσει σε αισθήματα αποκλεισμού και απομόνωσης και ως εκ τούτου σε δυσαρέσκεια από την εργασία (Gajendran & Harrison, 2007). Οι εργαζόμενοι φοβούνται την απομόνωση και την εξαθλίωση των πληροφοριών (Tomaskovic devey & Risman, 1993).

Λόγω της έλλειψης αλληλεπίδρασης πρόσωπο με πρόσωπο, οι εργαζόμενοι μπορεί επίσης να αισθάνονται ότι δεν έχουν πρόσβαση για ευκαιρίες προώθησης και άλλες οργανωτικές

ανταμοιβές (Kurland & Cooper, 2002). Ορίζοντας την προαγωγή ως προαγωγή σε αρχηγό ομάδας ή προαγωγή σε πιο προχωρημένο και καλά αμειβόμενο ρόλο, διεξήχθη μια μελέτη σε ένα κινεζικό ταξιδιωτικό γραφείο και τους υπαλλήλους του τηλεφωνικού κέντρου που εργάζονταν σε τηλεργασία. Ένα από τα βασικά ευρήματα αυτής της μελέτης ήταν ότι οι τηλεεργαζόμενοι στο σπίτι είναι «εκτός όρασης, εκτός νου<sup>1</sup>» και ως εκ τούτου, οι διευθυντές και οι προϊστάμενοι ήταν λιγότερο πιθανό να τους προωθήσουν, καθώς δεν μπορούσαν να αξιολογήσουν προσεκτικά την απόδοση των εργαζομένων (Bloom et al., 2015).

Το αίσθημα της απομόνωσης μπορεί να έχει ποικίλους βαθμούς έντασης. Ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι βιώνουν κοινωνική απομόνωση μπορεί να σχετίζεται με το αν εργάζονται από το σπίτι, όπου μπορεί να νιώθουν πιο απομονωμένοι ή σε ένα κέντρο συνεργασίας ή μια βιβλιοθήκη, για παράδειγμα, όπου η αίσθηση της απομόνωσης είναι μικρή (Kurland & Cooper, 2002). Επιπλέον, η συχνότητα της τηλεργασίας είναι επίσης σημαντική για τη μέτρηση των συναισθημάτων απομόνωσης: οι άνθρωποι που εργάζονται από απόσταση για μεγαλύτερες χρονικές περιόδους αισθάνονται πιο απομονωμένοι από τους ανθρώπους που εργάζονται δύο ή τρεις φορές την εβδομάδα, για παράδειγμα (Mokhtarian et al., 1998). Έτσι, οι Kurland και Cooper (2002) σημείωσαν ότι ορισμένοι υπάλληλοι μείωσαν την ένταση της τηλεργασίας τους όταν ένιωθαν ότι η σχέση τους με τον διευθυντή τους ήταν σε κίνδυνο ή ότι ήταν στόχος κουτσομπολιού και δυσαρέσκειας από τους συναδέλφους.

Μάλιστα, το αίσθημα εξαθλίωσης στη σχέση του εργαζόμενου και του διευθυντή του φαίνεται να είναι πραγματικό και επιζήμιο για την καριέρα του εργαζομένου. Μια προηγούμενη μελέτη που διεξήχθη από τον Christenson (1988, όπως αναφέρεται στο Kurland & Cooper, 2002), κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι διευθυντές είναι λιγότερο πιθανό να προάγουν εργαζόμενους με τηλεργασία από τους εργαζομένους σε γραφείο, πράγμα που σημαίνει ότι οι διευθυντές μπορεί να απομονώνουν τους πρώτους. Επιπλέον, σε μια μελέτη περίπτωσης του εταιρικού προγράμματος τηλεργασίας της Xerox, ο Bailyn (1988) καταλήγει στο συμπέρασμα ότι οι εργαζόμενοι σε αυτό ανησυχούσαν περισσότερο για την απομόνωση από τους μη εργαζόμενους σε και ότι οι πρώτοι ανησυχούσαν περισσότερο για τις εγγενείς αποδόσεις εργασίας, όπως ο μισθός και οι προαγωγές.

---

<sup>1</sup> out of sight, out of mind

### 2.2.5 Οργανωτική υποστήριξη

Για την επίτευξη των επιθυμητών θετικών οργανωτικών και ατομικών αποτελεσμάτων της τηλεργασίας, η καλή και αξιόπιστη οργανωτική υποστήριξη είναι ζωτικής σημασίας, όχι μόνο η τεχνική υποστήριξη αλλά και ιδιαίτερα η υποστήριξη για την ευημερία των εργαζομένων (Bentley et al., 2016). Οι Kowalski και Swanson (2005) βρήκαν ότι η υποστήριξη της διοίκησης είναι πράγματι ένας κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας για την αποτελεσματικότητα της τηλεργασίας.

Όπως φαίνεται στην τελευταία ενότητα για την κοινωνική απομόνωση, η λιγότερο συχνή αλληλεπίδραση μεταξύ των εργαζομένων και των συναδέλφων τους λόγω εργασιακών ρυθμίσεων εξ αποστάσεως προβλέπεται να έχει αρνητικό αντίκτυπο στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων. Δεδομένων αυτών των ανησυχιών, η βιβλιογραφία υποστηρίζει ότι η οργανωτική υποστήριξη είναι ζωτικής σημασίας για την αύξηση της ικανοποίησης και της ευημερίας των εργαζομένων, βοηθώντας στη μείωση της πιθανής απώλειας ικανοποίησης και ευημερίας από την εργασία, λόγω χαμηλότερων επιπέδων κοινωνικής αλληλεπίδρασης που σχετίζονται με την τηλεργασία (Bentley et al., 2016).

Ο όρος οργανωτική υποστήριξη ενσωματώνεται σε δύο έννοιες: (1) Αντιληπτή οργανωτική υποστήριξη, που είναι ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι ο οργανισμός τους εκτιμά τις συνεισφορές τους και ενδιαφέρεται για την ευημερία τους (Eisenberger et al., 1986) και (2) Αντιληπτή κοινωνική υποστήριξη, η οποία αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι υποστηρίζονται από τους συναδέλφους και τον διευθυντή τους (Bentley et al., 2016).

Όσον αφορά στην τεχνική υποστήριξη, λίγη έρευνα έχει διεξαχθεί. Η μικρή υπάρχουσα βιβλιογραφία υποδηλώνει ότι η τεχνική υποστήριξη είναι απαραίτητη για τη διασφάλιση αποτελεσματικού συντονισμού με τα κεντρικά γραφεία και τους συναδέλφους και, ως εκ τούτου, αυτή η μορφή υποστήριξης είναι απαραίτητη για την επίτευξη θετικών αποτελεσμάτων τηλεργασίας (Bosua et al., 2013).

### 2.2.6 Οργανωτική Επικοινωνία

Παρόλο που ένας μεγάλος αριθμός ερευνητών έχει μελετήσει ρυθμίσεις τηλεργασίας από την άποψη των πλεονεκτημάτων και των μειονεκτημάτων (Bailey & Kurland, 2002; Fricker



& Schonlau, 2002; Gajendran & Harrison, 2007; Kurland & Bailey, 1999), η σχετική βιβλιογραφία για την επίδραση της τηλεργασίας στην οργανωτική επικοινωνία είναι κατ' ουσία άπυσα.

Το μεγαλύτερο μέρος της δουλειάς που γίνεται σε οργανισμούς επιτυγχάνεται μέσω της επικοινωνίας, όπου οι άνθρωποι ανταλλάσσουν πληροφορίες και συντονίζουν τα εργασιακά καθήκοντα (Fritz et al., 1997). Η επικοινωνία με τους διευθυντές και τους συναδέλφους παίζει βασικό ρόλο στην αποτελεσματική απόδοση του οργανισμού (Perrow, 1967). Η επικοινωνία παραδοσιακά διεξάγεται από τη φυσική εγγύτητα των εργαζομένων που μοιράζονται το ίδιο γραφείο και έχουν συμμετάσχει σε συναντήσεις, έχουν μιλήσει στο ασανσέρ, έχουν γευματίσει μαζί και ουσιαστικά αλληλεπιδρούν μεταξύ τους, καθώς μέσω της τακτικής επικοινωνίας τα άτομα αναπτύσσουν κοινό νόημα και κοινή κατανόηση των δραστηριοτήτων που πρέπει να εκτελεστούν (Fritz et al., 1997). Ωστόσο, η τηλεργασία δεν επιτρέπει αυτού του είδους τη φυσική αλληλεπίδραση με τους συναδέλφους.

ΗΗ επικοινωνία μέσα σε μια εμπειρία τηλεργασίας είναι πράγματι μια από τις πιο σημαντικές ανησυχίες και βασικές προκλήσεις για διευθυντές και υπαλλήλους (Cascio, 1999· Townsend et al., 1998) και μια σημαντική πρόκληση για την αποτελεσματικότητα της τηλεργασίας (Akkirman & Harris, 2005). Προηγούμενες μελέτες σχετικά με συστήματα τηλεπικοινωνιών υποδηλώνουν ότι η αποτελεσματική επικοινωνία είναι πιο κρίσιμη στην τηλεργασία παρά στο παραδοσιακό γραφείο, καθώς η τηλεργασία αλλάζει το οικείο πρότυπο, το περιεχόμενο και το πλαίσιο της οργανωσιακής επικοινωνίας (Akkirman & Harris, 2005· Townsend et al., 1998 ).

Με αυτά τα λόγια, είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι υπάρχει μικρή συναίνεση μεταξύ των προηγούμενων μελετητών σχετικά με το πώς οι ρυθμίσεις τηλεργασίας επηρεάζουν είτε τη συχνότητα είτε την ποιότητα της οργανωτικής επικοινωνίας. Από τη μια πλευρά, προηγούμενες μελέτες που υποστήριξαν ότι η τηλεργασία καθιστά πιο δύσκολη την επικοινωνία των εργαζομένων μεταξύ τους και με τους διευθυντές τους και ότι η μειωμένη φυσική κοινωνική αλληλεπίδραση μπορεί να αυξήσει τα συναισθήματα κοινωνικής απομόνωσης (Ramsower, 1985; Yap & Tng, 1990; Duxbury & Neufeld, 1999). Για παράδειγμα, στην Καλιφόρνια πριν από μερικές δεκαετίες, μια εταιρεία υιοθέτησε την τηλεργασία, αλλά η διακοπή της επικοινωνίας μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης ήταν τόσο αρνητική και κρίσιμη που οι εργαζόμενοι κατέληξαν να υποβάλουν καταγγελία κατηγορώντας την εταιρεία για απάτη (Duxbury & Neufeld, 1999). Επομένως, η διακοπή

της επικοινωνίας μεταξύ εργαζομένων και εργοδοτών είναι ένα πιθανό δηλωμένο μειονέκτημα της μετάβασης στην τηλεργασία.

Από την άλλη πλευρά, ορισμένοι συγγραφείς υποστήριξαν ότι η τηλεργασία μπορεί να έχει θετική επίδραση στην οργανωτική επικοινωνία. Συγκρίνοντας τα επίπεδα ικανοποίησης επικοινωνίας μεταξύ εργαζομένων με τηλεργασία και παραδοσιακών εργαζομένων στο χώρο εργασίας, οι Ali Akkirman και Drew Harris (2005) διεξήγαγαν μια μελέτη όπου διαπίστωσαν ότι οι πρώτοι ήταν πιο ευχαριστημένοι με την επικοινωνία του οργανισμού από τους παραδοσιακούς εργαζόμενους γραφείου. Ομοίως, άλλη μελέτη συγκρίνοντας τα μεμονωμένα επίπεδα ικανοποίησης σε αυτόν τον τομέα μεταξύ εργαζομένων με τηλεργασία και εργαζομένων στο γραφείο, διαπίστωσε ότι η τηλεργασία δεν επηρεάζει αρνητικά την επικοινωνία γραφείου, αντίθετα οι πρώτοι ήταν πιο ικανοποιημένοι με τη συνολική επικοινωνία γραφείου από ότι οι συμβατικοί υπάλληλοι γραφείου (Fritz et. al., 1997).

Ωστόσο, ένας σημαντικός παράγοντας στην αποτελεσματικότητα της εικονικής επικοινωνίας του οργανισμού είναι η τεχνολογική καινοτομία. Ο Pool (1990) δήλωσε ότι οι τεχνολογικές λύσεις που χρησιμοποιούνται στην εργασία στο σπίτι μπορούν να επιτρέψουν στους εργαζόμενους να κάνουν περισσότερες ηλεκτρονικές επαφές αφού η επαφή με κάποιον είναι μόλις ένα κλικ μακριά και αυτό επιτρέπει την επικοινωνία με περισσότερα άτομα από ό,τι θα ήταν δυνατό διαφορετικά. Αυτή η δήλωση έγινε στις αρχές της δεκαετίας του 1990, όπου υπήρχε περιορισμένη τεχνολογία και η χρήση των τεχνολογιών επικοινωνίας γινόταν κυρίως στο σπίτι. Αλλά τώρα βρισκόμαστε σε έναν όλο και πιο ψηφιακό κόσμο, όπου οι ψηφιακές πλατφόρμες επικοινωνίας γίνονται συνεχώς πιο προηγμένες και εξελιγμένες.

Η τηλεργασία εξαρτάται ιδιαίτερα από τις τεχνολογίες που βασίζονται στην επικοινωνία, που ονομάζονται επίσης συνεργατικές τεχνολογίες (Bélanger & Allport, 2008). Αυτές οι τεχνολογίες έχουν επιτρέψει στους υπαλλήλους και τις επιχειρήσεις να αλληλεπιδρούν μεταξύ τους, να ανταλλάσσουν δεδομένα, πληροφορίες, ιδέες και να εργάζονται για τα ίδια έργα ταυτόχρονα, φέρνοντας τους υπαλλήλους κοντά, εργάζονται σε εικονικές ομάδες για να ολοκληρώσουν πιο αποτελεσματικά τα καθήκοντα εργασίας (Samarah, 2006). Αυτοί οι τύποι τεχνολογιών έχουν σχεδιαστεί για να διευκολύνουν το έργο των εικονικών ομάδων μέσω της επικοινωνίας, της συνεργασίας, του συντονισμού και της επίλυσης προβλημάτων, βελτιώνοντας τις ιδιότητες και τις αλληλεπιδράσεις της ομάδας (Bélanger & Allport, 2008). Επιπλέον, η συνεργατική τεχνολογία έχει την ικανότητα να αυξήσει την παραγωγικότητα

(αν εφαρμοστεί σωστά) και να αλλάξει τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αλληλεπιδρούν κοινωνικά (Abegg et al., 2012). Το κινητό τηλέφωνο, η αποστολή email, η τηλεδιάσκεψη και η ανταλλαγή άμεσων μηνυμάτων είναι μερικά παραδείγματα αυτής της τεχνολογίας (Abegg et al., 2012).

Η αποτελεσματική χρήση εξελιγμένων νέων τεχνολογιών έχει γίνει εξαιρετικά σημαντική για την επιτυχή και αποτελεσματική απόδοση της εργασίας, όχι μόνο αλλά ειδικά για τους εργαζόμενους σε τηλεργασία που βιώνουν την τεράστια αύξηση στη χρήση των νέων τεχνολογιών και τη μείωση της πρόσωπο με πρόσωπο επικοινωνίας και αλληλεπιδράσεων (Smith et. al., 2018). Για να είναι αποτελεσματική, η τηλεργασία πρέπει να βασίζεται στην αποτελεσματική επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ διευθυντών και εργαζομένων. Οι Kurland και Cooper (2002), καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι οι οργανισμοί με το να μην παρέχουν επαρκή εκπαίδευση στους εργαζόμενους και τους διευθυντές τους για τηλεργασία, καταλήγουν να ενδυναμώνουν τις λανθασμένες αντιλήψεις και την κακή επικοινωνία. Η αποτελεσματική συνεργασία και η επικοινωνία γίνονται ακόμη πιο σημαντικές όταν η τηλεργασία είναι υποχρεωτική και πραγματοποιείται σε βάση πλήρους απασχόλησης (ILO, 2020a, 2020b).

### 3. Η έλευση της πανδημίας COVID-19 και η επίδραση των μέτρων κατά αυτής στην εργασία

Την 1η Δεκεμβρίου 2019, παρουσιάστηκε η πρώτη αναφορά πνευμονίας άγνωστης αιτιολογίας στο Wuhan της Κίνας, η οποία εμφανιζόταν με πυρετό, κακουχία, ξηρό βήχα και δύσπνοια (WHO, 2021). Βάσει κλινικών κριτηρίων, διαγνωστικών εξετάσεων και απεικόνισης, αυτή η αναπνευστική νόσος προσδιορίστηκε ότι πιθανότατα ήταν ιογενούς προέλευσης. Αν και η κλινική της εμφάνιση της έμοιαζε με αυτή άλλων γνωστών ιογενών πνευμονιών στην περιοχή (δηλαδή γρίπη, σοβαρό οξύ αναπνευστικό σύνδρομο [SARS], αναπνευστικό σύνδρομο Μέσης Ανατολής [MERS]), ήταν σαφές ότι επρόκειτο για μια νέα ασθένεια. Ο Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας (WHO) ανακοίνωσε μια επιδημική συστάδα εστιών αυτής της νόσου στο Wuhan, στην επαρχία Hubei στις 31 Δεκεμβρίου 2019 (WHO, 2020).

Αυτή η επιθετική αύξηση των κρουσμάτων ευνόητα τράβηξε την προσοχή των επιδημιολόγων στην περιοχή, οι οποίοι διεξήγαγαν επιτόπιες μελέτες σχετικά με την προέλευση στην κοινότητα και σε κοντινές εγκαταστάσεις υγείας. Δείγματα από την μύτη και το λαιμό συλλέχθηκαν για ιική γονιδιωματική αλληλουχία και ανάλυση. Στις 12 Ιανουαρίου 2020, η κινεζική κυβέρνηση μοιράστηκε δημόσια τη γενετική αλληλουχία του αιτιολογικού παράγοντα, ενός νέου κοροναϊού που αργότερα η Διεθνής Επιτροπή για την Ταξινόμηση των Ιών θα βάφτιζε ως σύνδρομο σοβαρής οξείας αναπνευστικής δυσχέρειας ως κορωνοϊό 2 (SARS-CoV-2) (WHO, 2021).

Ο SARS-CoV-2 είναι ένας νέος κοροναϊός που ανήκει στην οικογένεια των ιών *Coronaviridae*. Οι ιοί της οικογένειας είναι ιοί RNA με περίβλημα, μονής έλικος. Τυπικά, οι κορονοϊοί προκαλούν ήπιες έως μέτριες ασθένειες της ανώτερης αναπνευστικής οδού, αλλά μπορούν επίσης να προκαλέσουν εντερικές, ηπατικές και νευρολογικές ασθένειες (Iroegbu et al., 2020). Τέσσερις από τους επτά γνωστούς κοροναϊούς προκαλούν μόνο ήπια έως μέτρια νόσο. Ωστόσο, τρεις νέοι κοροναϊοί έχουν εμφανιστεί από τη ζωική δεξαμενή τις τελευταίες δύο δεκαετίες, οι οποίοι προκαλούν εκτεταμένες σοβαρές ασθένειες έως και θάνατο. Ο πρώτος από αυτούς είναι ο κορονοϊός SARS (SARS-CoV), ο οποίος εμφανίστηκε τον Νοέμβριο του 2002 και προκαλεί το σοβαρό οξύ αναπνευστικό σύνδρομο SARS. Ο δεύτερος είναι γνωστός ως κορωνοϊός MERS (MERS-CoV), ο οποίος προκαλεί το αναπνευστικό σύνδρομο Μέσης Ανατολής MERS. Ο MERS εντοπίστηκε για πρώτη φορά

τον Σεπτέμβριο του 2012 και συνεχίζει να προκαλεί σποραδικές και τοπικές επιδημίες σε μεγάλο βαθμό στη Σαουδική Αραβία και τη Νότια Κορέα (NIAID, 2021). Ο τρίτος και πιο πρόσφατος νέος κοροναϊός που εμφανίστηκε αυτόν τον αιώνα είναι ο SARS-CoV-2. Είναι το έβδομο μέλος της οικογένειας των κορωνοϊών που είναι γνωστό ότι μολύνει ανθρώπους.

Ο πρώτος θάνατος από τον νέο κορωνοϊό SARS ανακοινώθηκε από Κινέζους υγειονομικούς αξιωματούχους στις 11 Ιανουαρίου 2020 (WHO, 2020). Ο WHO ονόμασε αυτή την ασθένεια ασθένεια του κορωνοϊού 2019 (COVID-19) σύμφωνα με την ονοματολογία του στις 11 Φεβρουαρίου 2020 και τελικά κήρυξε κατάσταση πανδημίας στις 11 Μαρτίου 2020 (Pooja, 2021). Τη στιγμή που γράφεται αυτό το άρθρο, τον Μάρτιο του 2023, η πανδημία SARS-CoV-2 έχει αφήσει τον αντίκτυπο της παγκοσμίως τόσο στον ανεπτυγμένο όσο και στον αναπτυσσόμενο κόσμο. Η παγκόσμια εξάπλωση της ασθένειας έχει αφήσει περισσότερους από 6 εκατομμύρια ανθρώπους νεκρούς, κατατάσσοντάς την ανάμεσα στις 10 πιο θανατηφόρες πανδημικές ασθένειες στην ανθρώπινη ιστορία.

Πριν από τον εμβολιασμό, οι πιο σημαντικές παρεμβάσεις που έκαναν που πραγματοποίησαν οι κυβερνήσεις για να σταματήσουν την εξάπλωση της ασθένειας στην κοινότητα, ήταν οι εντολές παραμονής στο σπίτι. Αυτές οι κατευθυντήριες γραμμές ζητούσαν ή απαιτούσαν από τους ανθρώπους να μπαίνουν σε καραντίνα στα σπίτια τους και να φεύγουν από αυτά μόνο για απολύτως απαραίτητα, όπως τρόφιμα και ανάγκες υγειονομικής περίθαλψης (UN, 2020).. Αν και υπάρχουν πολλά θεωρητικά και πρακτικά μοντέλα σχετικά με το πώς οι οδηγίες ή εντολές παραμονής στο σπίτι και οι ταξιδιωτικοί περιορισμοί επιβράδυναν τη μετάδοση του COVID-19, είναι σαφές ότι η συνέπεια στην επικοινωνία και η έγκαιρη εφαρμογή ήταν το κλειδί (Novelli et al., 2020). Τα αναδρομικά δεδομένα δείχνουν ότι μεγαλύτερος χρόνος πριν από την εφαρμογή μέτρων φυσικής απόστασης συσχετίστηκε με χειρότερα αποτελέσματα (Chu et al, 2020). Οι εκτεταμένες προσπάθειες δοκιμών στον πληθυσμό ήταν πολύτιμες για τον εντοπισμό εστιών.

Η Νότια Κορέα είναι ένα καλό παράδειγμα του αντίκτυπου των πρώιμων και αποτελεσματικών μέτρων, στα οποία οι προσπάθειες δοκιμών μεγάλης κλίμακας σε συνδυασμό με τον εντοπισμό επαφών και τα μέτρα κοινωνικής αποστασιοποίησης οδήγησαν σε μία από τις πιο επιτυχημένες αντιδράσεις πανδημίας στον κόσμο (Guest et al, 2020). Χώρες όπως η Νέα Ζηλανδία πέτυχαν θεσπίζοντας αυστηρό έλεγχο στα σύνορα. Φυσικά, η κατοχή του πλούτου και των πόρων για την αντιμετώπιση μιας τόσο μεγάλης και ταχείας μετάδοσης ασθένειας είναι ζωτικής σημασίας για τη βέλτιστη αντιμετώπιση των

ατομικών και πληθυσμιακών συνεπειών . Οι χώρες με επαρκές εργατικό δυναμικό γιατρών και τεχνολογική ικανότητα για την αντιμετώπιση κρίσεων σε επίπεδο πανδημίας μπόρεσαν να ανιχνεύσουν νωρίτερα τη νόσο και τα πήγαν καλύτερα όσον αφορά τη συνολική θνησιμότητα (Chu et al, 2020).

Στην προσπάθεια κατά της εξάπλωσης του COVID-19 ιδιαίτερα κατά τις πρώτες φάσης της πανδημίας όπου τόσο η εναλλακτική του εμβολιασμού δεν υπήρχε όσο και τα συστήματα υγείας και τα διαθέσιμα σχήματα για την αντιμετώπιση του ιού δεν ήταν ακόμα έτοιμα , χώρες σε όλο τον κόσμο χρησιμοποίησαν διάφορα μέτρα φυσικής απόστασης για να διατηρήσουν στο ελάχιστο τη συγκέντρωση ατόμων. Αυτό περιελάμβανε, ενδεικτικά, τον περιορισμό του αριθμού των ατόμων σε κλειστούς χώρους, το προσωρινό κλείσιμο σχολείων και πανεπιστημίων και τον περιορισμό του αριθμού των ατόμων κατά τη διάρκεια αγορών σε εσωτερικούς χώρους, τη χρήση γυμναστηρίου, τις προσωπικές υπηρεσίες (π.χ. κούρεμα μαλλιών, μανικιούρ) και την εστίαση. Στους χώρους εργασίας, όπου η φυσική παρουσία του εργαζομένου δεν ήταν απολύτως απαραίτητη (όπως π.χ. στον τομέα των υπηρεσιών), η εργασία άλλαξε με την μετακίνηση της στο σπίτι και την χρήση της διαδικτυακής σύνδεσης και συστημάτων τηλεργασίας (Chu et al, 2020).

Εφαρμόστηκαν οδηγίες αποστασιοποίησης για την ελαχιστοποίηση της παρατεταμένης κοντινής επαφής με ένα μολυσμένο άτομο, το οποίο, όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, θεωρείται ότι είναι ο κύριος παράγοντας κινδύνου για τη μετάδοση του SARS-CoV-2. Αυτή η μέθοδος ελήφθη από προηγούμενα δεδομένα που κατάφεραν να αποτρέψουν τις εκτεταμένες πληθυσμιακά λοιμώξεις από SARS και MERS. Σε μια μεταανάλυση μελετών παρατήρησης που αξιολογούσε τη σχέση μεταξύ της φυσικής απόστασης και της μετάδοσης των SARS-CoV-2, SARS-CoV και MERS-CoV, η εγγύτητα και ο κίνδυνος μόλυνσης συνδέθηκαν στενά και το ποσοστό μόλυνσης ήταν πολύ υψηλότερο με την επαφή εντός 3 ft (1m) σε σύγκριση με επαφή πέρα από αυτήν την απόσταση (12,8% έναντι 2,6%) (Chu et al, 2020). Η βέλτιστη απόσταση είναι ακόμα αβέβαιη, αλλά η φυσική απόσταση πιθανότατα συνδέεται ανεξάρτητα με μειωμένο κίνδυνο μετάδοσης του SARS-CoV-2.

Στις Ηνωμένες Πολιτείες, το CDC συνιστά ελάχιστη απόσταση 6 ποδιών (2 μέτρα), ενώ ο WHO συνιστά ελάχιστη απόσταση 1 μ. Σε τοποθεσίες όπου υπάρχει κοινοτική μετάδοση του SARS-CoV-2, συνιστάται στα άτομα να εφαρμόζουν κοινωνική ή φυσική απόσταση τόσο σε εσωτερικούς όσο και σε εξωτερικούς χώρους διατηρώντας μια ελάχιστη απόσταση

από άλλα άτομα εκτός του νοικοκυριού τους. Οι ευρείας κλίμακας οδηγίες παραμονής στις οικίες και τα lockdown ήταν η πιο επιθετική μορφή αυτών των μεθόδων αποστασιοποίησης.

Κατά τη διάρκεια της κορύφωσης των κρουσμάτων, όταν τα καθημερινά ποσοστά κρουσμάτων και οι θάνατοι ήταν τα υψηλότερα, οι κυβερνήσεις ενθάρρυναν ή απαιτούσαν τα άτομα να τεθούν σε καραντίνα μέσα στα σπίτια τους, φεύγοντας μόνο για τα απαραίτητα, όπως αγορά προμηθειών. Αν και θεωρούμενες ως μια από τις πιο αμφιλεγόμενες μορφές που έχουν θεσπιστεί από τις ειδικές ομάδες πρόληψης, δεδομένων κοινωνικών και ψυχικών ζητημάτων, οι μελέτες μπορούν να μιλήσουν για τον αντίκτυπο της αποστασιοποίησης στη μετάδοση του ιού. Μια τέτοια μελέτη που αφορούσε πολλές χώρες έδειξε σημαντική μείωση στη μετάδοση του ιού όταν τα άτομα απείχαν 1 μέτρο ή περισσότερο το ένα από το άλλο. Επιπλέον, η προστασία αυξήθηκε καθώς η απόσταση επιμηκύνονταν (Chu et al, 2020). Άλλες μελέτες έχουν δείξει ότι, αφότου άρχισαν να εμφανίζονται κρούσματα, μεγαλύτερες χρονικές περιόδους για τις οποίες οι χώρες περίμεναν να εφαρμόσουν μέτρα καραντίνας συνδέθηκαν με μεγαλύτερους CFR (Pan et al., 2020).

### **3.1 Η επίδραση των μέτρων κατά της πανδημίας στην εργασία**

Στα πρώτα στάδια της πανδημίας COVID-19, δεν ήταν σαφές ποιες θα ήταν οι άμεσες και μακροπρόθεσμες επιπτώσεις για τους οργανισμούς. Σε ένα ευρύτερο επίπεδο, οι επιστημονικές και πολιτικές αβεβαιότητες δημιούργησαν ένα επισφαλές και απρόβλεπτο περιβάλλον, δημιουργώντας προκλήσεις για τους οργανισμούς που αντιμετώπισαν την ανάγκη λήψης άμεσων και επιτακτικών αποφάσεων σχετικά με την ασφάλεια των εργαζομένων. Ωστόσο, καθώς ο ιός όπως και η επιστημονική κατανόηση για τον κίνδυνο διαδόθηκαν στην κοινωνία, έγιναν εμφανείς ορισμένες σαφείς επιπτώσεις και πρότυπα.

Αρκετό διάστημα μετά την κήρυξη της πανδημίας, αυτές οι επιπτώσεις εξακολουθούν να αναπτύσσονται και αρχίζει να διαφαίνεται ότι ορισμένες από αυτές μπορεί όχι μόνο να αντιπροσωπεύουν προσωρινές αλλαγές, αλλά αντίθετα μόνιμους και παγκόσμιους μετασχηματισμούς του χώρου εργασίας.

Πρώτον, υπάρχουν βιομηχανίες που είναι κρίσιμες για τη συνεχή σταθερότητα της κοινωνίας σε τέτοιο βαθμό που οι εργαζόμενοι έπρεπε να συνεχίσουν τη δουλειά τους με ελάχιστες αλλαγές στη φύση της εργασίας τους. Αυτοί οι «*βασικοί εργαζόμενοι*» όπως αποκαλούνται (π.χ. εργαζόμενοι στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης, ταχυδρομικοί

ταχυμεταφορείς, οδηγοί συγκοινωνιών) έπρεπε να συνεχίσουν να εργάζονται συνήθως, καθώς τα επαγγέλματά τους δεν είναι μόνο κρίσιμα για μια λειτουργική κοινωνία, αλλά έχουν επίσης μια σημαντική «χειρωνακτική» πτυχή και φύση. Αυτοί οι εργαζόμενοι έχουν αντιμετωπίσει μια πληθώρα από δικές τους προκλήσεις, όπως η υποχρέωση να φορούν εξοπλισμό ατομικής προστασίας (ΜΑΠ) και συχνά έπρεπε και πρέπει να αποφασίσουν μεταξύ του να θέσουν τους εαυτούς τους και τις οικογένειές τους σε κίνδυνο ή να χάσουν εντελώς τη δουλειά τους. Επιπλέον, η πρώιμη έρευνα στο πεδίο (Spoorthy et al., 2020; Williamson et al., 2020) έχει δείξει ότι πολλοί βασικοί εργαζόμενοι (π.χ. εργαζόμενοι στον τομέα της υγείας) αντιμετωπίζουν απειλές για την ψυχική τους υγεία όπως «ηθικό τραυματισμό»: βαθιά ψυχολογική δυσφορία που προκύπτει από πράξεις ή την έλλειψή τους, οι οποίες παραβιάζουν τον ηθικό κώδικα κάποιου (Litz et al., 2009). Ίσως τα πιο οδυνηρά παραδείγματα αυτού ήταν σενάρια όπου οι εργαζόμενοι στον τομέα της υγειονομικής περίθαλψης έπρεπε να λάβουν αποφάσεις σχετικά με την προτεραιότητα στη θεραπεία ενός ασθενούς έναντι ενός άλλου ως συνέπεια των ελλείψεων σε διαθέσιμους πόρους στον τομέα της υγείας.

Μια δεύτερη ευρέως διαδεδομένη επίπτωση της πανδημίας - αναμφισβήτητα τόσο πανταχού παρούσα όσο η πρώτη - ήταν η μετάβαση από την εργασία σε ένα γραφείο στην εργασία εξ αποστάσεως ή από το σπίτι. Οι οργανισμοί έπρεπε να κάνουν ξαφνικές και απροσδόκητες μεταβάσεις, μετατοπίζοντας ολόκληρο το εργατικό δυναμικό σε σενάρια εργασίας από το σπίτι, προκειμένου να προστατεύσουν τους εργαζομένους τους από την εξάπλωση του ιού. Οι εκθέσεις της Gallup έδειξαν ότι από τον Μάιο του 2021 περίπου το 51% του συνολικού εργατικού δυναμικού των ΗΠΑ εργαζόταν εξ ολοκλήρου από το σπίτι, με το 72% αυτών σε γραφειοκρατικές θέσεις να εργάζονται από το σπίτι (Saad & Jones, 2021). Επιπλέον, οι Brynjolfsson et al. (2020) διαπίστωσαν ότι το ποσοστό των ατόμων που έχουν μεταβεί στην εξ αποστάσεως εργασία μπορούσε να προβλεφθεί από τη συχνότητα εμφάνισης του COVID-19 στην αντίστοιχη γεωγραφική τοποθεσία, παρέχοντας ορισμένα στοιχεία που παραπέμπουν στον αιτιολογικό αντίκτυπο του COVID-19.

Κατά κάποιο τρόπο, αυτοί οι εξ αποστάσεως εργαζόμενοι είναι από τους πιο τυχερούς, καθώς οι βασικοί εργαζόμενοι χρειάστηκε να αντιμετωπίσουν πρωτοφανείς κινδύνους για την υγεία τους και η ανεργία αυξήθηκε σε ένα ρεκόρ 14,8% τον Απρίλιο του 2020 στις ΗΠΑ (Falk, 2020). Αν και η σημασία της επιστημονικής μελέτης των επιπτώσεων για τις δύο τελευταίες κατηγορίες δεν πρέπει να υποτιμάται, η μετάβαση στην απομακρυσμένη εργασία



ήταν τεράστιας κλίμακας και οδήγησε σε μια ποικιλία νέων προκλήσεων και ερωτημάτων που σχετίζονται με το μέλλον της εργασίας.

Ένα πρόσφατο άρθρο από τους Rudolph et al. (2020) που συζητά τις επιπτώσεις της πανδημίας για την έρευνα Βιομηχανικής / Οργανωτικής Ψυχολογίας εγείρει έναν αριθμό από αυτά τα πιθανά ζητήματα. Για παράδειγμα, ποιοι είναι μερικοί από τους συναφείς παράγοντες που σχετίζονται με βασικά αποτελέσματα για τους απομακρυσμένους εργαζόμενους και πώς μπορεί η εξ αποστάσεως εργασία να δημιουργήσει προκλήσεις που σχετίζονται με τη σύγκρουση εργασίας-οικογένειας και τη δυσκολία απομάκρυνσης από την εργασία (Rudolph et al., 2020).

## 4. Μεθοδολογία έρευνας

Ο στόχος της παρούσας εργασίας είναι η εξέταση της επίδρασης που είχε η τηλεργασία που εφαρμόστηκε σε ιδιαίτερα αυξημένο βαθμό κατά την περίοδο της πανδημίας COVID-19 σε διάφορες πτυχές της εργασιακής και κοινωνικής ζωής των εργαζομένων, καθώς και στην σωματική και ψυχική τους υγεία. Επιμέρους στόχοι για την έρευνα που διεξήχθη αποτελούσαν η ανάδειξη των πιο σημαντικών τέτοιων πτυχών που σχετίζονται με την τηλεργασία, καθώς και η μορφή της σχέσης αυτής καθώς και η ανάδειξη και καταγραφή των σχετικών προβλημάτων που προκύπτουν από την εργασία στο σπίτι σε υποχρεωτική, όπως έλαβε χώρα κατά την περίοδο της πανδημίας. Επιπλέον, σκοπός είναι και η εξακρίβωση του κατά πόσο η έλευση της πανδημίας και της υποχρεωτικής τηλεργασίας, είχε αντίκτυπο σε διάφορες πτυχές της ζωής, σε σχέση με την πρότερη κατάσταση.

### 4.1 Επιλογή ερευνητικής μεθόδου

Εν γένει, έχει αποδειχθεί στην έρευνα σε σχεδόν κάθε πεδίο, ότι η επιλογή ενός συγκεκριμένου ερευνητικού σχεδιασμού έχει ιδιαίτερη σημασία. Όπως συμβαίνει συχνά, διαφορετικές μεθοδολογίες έρευνας αποφέρουν ποικίλες παρατηρήσεις. Με βάση τους στόχους της παρούσας εργασίας, καθορίστηκε ότι η διαδικασία έρευνας αφορούσε στην συγκέντρωση και εξέταση δεδομένων που είχαν δημοσιευτεί στην συναφή με το θέμα και πλαίσιο βιβλιογραφία, και κατά συνέπεια μια δευτερογενή έρευνα. Το είδος της έρευνας που αποφασίστηκε να αξιοποιηθεί ήταν αυτό της συστηματικής βιβλιογραφικής ανασκόπησης με μεθοδολογική εστίαση στη σύνθεση της έρευνας (Higgins & Green, 2008).

Μια συστηματική ανασκόπηση της βιβλιογραφίας στοχεύει να συγκεντρώσει στοιχεία από όσο το δυνατόν περισσότερες έρευνες, που αντιστοιχούν σε προκαθορισμένες επιλέξιμες συνθήκες, ώστε να ανταποκριθεί σε μια συγκεκριμένη ερευνητική έρευνα (Oxman & Guyatt, 1993). Η επιλογή αυτής της μεθοδολογίας για την παρούσα εργασία είχε την βάση στο γεγονός ότι η διερεύνηση της επίδρασης της τηλεργασίας κατά την πανδημία COVID-19 αποτελεί έναν ειδικό χώρο στο ευρύ πεδίο της έρευνας που αφορά στην εργασία εν γένει.

Επιπλέον, η ίδια η διαδικασία της συστηματικής βιβλιογραφικής επισκόπησης σχετίζεται με το εύρος της έρευνας. Εν γένει επιτρέπει την ευκολότερη εξαγωγή συμπερασμάτων και την πιο απτή απάντηση σε προβλήματα που μπορεί να βρίσκονται στο υπόβαθρο της έρευνας.

Οι EunJin και Kang (2018) δήλωσαν ότι «μια συστηματική βιβλιογραφική ανασκόπηση είναι μια αντικειμενική, αναπαραγώγιμη μέθοδος για την εύρεση απαντήσεων σε ένα συγκεκριμένο ερευνητικό ερώτημα, συλλέγοντας όλες τις διαθέσιμες μελέτες που σχετίζονται με αυτό το ερώτημα και αναθεωρώντας και αναλύοντας τα αποτελέσματά τους. Μια μετα-ανάλυση διαφέρει από μια συστηματική ανασκόπηση στο ότι χρησιμοποιεί στατιστικές μεθόδους σε εκτιμήσεις από δύο ή περισσότερες διαφορετικές μελέτες για να σχηματίσει μια συγκεντρωτική εκτίμηση». Μετά από μια συστηματική ανασκόπηση, εάν δεν είναι δυνατό να σχηματιστεί μια συγκεντρωτική εκτίμηση, αυτή μπορεί να δημοσιευθεί ως έχει χωρίς την ανάγκη για περαιτέρω μέτα-ανάλυση στα δευτερογενή δεδομένα.

## 4.2 Διενέργεια έρευνας

Η ερευνήτρια εντόπισε και επέλεξε τις πηγές για ανασκόπηση και συλλογή δεδομένων χρησιμοποιώντας μια σειρά αναζητήσεων ανοιχτού τύπου από σχετικές μηχανές αναζήτησης όπως το Google Scholar, διαδικτυακές βιβλιοθήκες και άλλες βάσεις δεδομένων επιστημονικών δημοσιεύσεων.

Η αναζήτηση αποτελεσμάτων στηρίχθηκε στην αναζήτηση με συγκεκριμένες λέξεις κλειδιά, που περιλαμβάνονται σε κεφάλαια βιβλίων, διατριβές, ερευνητικά κεφάλαια και δημοσιεύσεις όπως:

- telecommuting,
- teleworking
- Remote working
- COVID-19,
- working from home
- pandemic crisis

Μελέτες που πληρούσαν τις προϋποθέσεις για να συμπεριληφθούν στην ανασκόπηση αυτής της μελέτης ήταν δημοσιεύσεις που δημοσιεύτηκαν τα τελευταία δέκα χρόνια, σε σχέση με την τηλεργασία και τις επιπτώσεις και πτυχές που επηρεάζει και αντίστοιχα δημοσιεύσεις που δημοσιεύτηκαν την τελευταία τριετία και σχετίζονταν άμεσα με την πανδημία COVID-19 και την εξ αποστάσεως εργασία ή και τα δύο σε διαφορετικά οργανωτικά περιβάλλοντα.

Οι υπό εξέταση μελέτες για αυτήν την έρευνα περιλαμβάναν άρθρα με κριτές, δοκίμια, περιοδικά, διατριβές, αναφορές οργανισμών και βιβλία. Όλες αυτές οι πηγές τέθηκαν σε ένα

πεδίο εφαρμογής και αναλύθηκαν ως προς την αξιοπιστία των πληροφοριών που παρουσιάζονταν εξετάζοντας τις μεθοδολογίες, τα δείγματα, τα ευρήματα και τις επιπτώσεις τους σε άλλες πηγές. Η μελέτη εντόπισε τελικά κρίσιμα συμπεράσματα, διαφορετικά θέματα, εξέταση περιεχομένου και αντίθετες περιλήψεις

## 5. Αποτελέσματα Βιβλιογραφικής επισκόπησης

Όπως αναφέρθηκε και στο προηγούμενο κεφάλαιο, η συστηματική ανασκόπηση της βιβλιογραφίας που έλαβε χώρα, έχει σαν στόχο να εξετάσει την επίδραση της τηλεργασίας σε διάφορες πτυχές της ανθρώπινης λειτουργίας και υπόστασης κατά την περίοδο της πανδημίας COVID-19. Παράλληλα στοχεύει στην ανασκόπηση αντίστοιχων ερευνών και των ευρημάτων τους για την περίοδο πριν την εμφάνιση της πανδημίας στο ίδιο θέμα, ώστε να υπάρξει η δυνατότητα της σύγκρισης της πρότερης και ακόλουθης της πανδημίας κατάστασης.

### 5.1 Εξ αποστάσεως εργασία πριν από την πανδημία Covid-19

Όπως παρουσιάστηκε και στην εξέταση του θεωρητικού υποβάθρου όσον αφορά στην εξ αποστάσεως εργασία ως μορφή εργασίας προέκυψε ότι αυτή είναι ιδιαίτερα πολύπλοκη και έχει λάβει αυξανόμενη προσοχή στην έρευνα τα τελευταία χρόνια και δεκαετίες από τότε που ο Jack Nilles διεξήγαγε την πρώτη σημαντική μελέτη για τα οφέλη της τηλεργασίας το 1974. Ωστόσο, το 2019, υπήρχε ακόμη αντίσταση από διευθυντές και στελέχη οργανισμών και επιχειρήσεων που επιβράδυναν την ψηφιακή επανάσταση που θα επιτρέψει την επέκταση των ευέλικτων εργασιακών πρακτικών (Colley & Williamson 2020.). Πλέον, μετά το σοκ της πανδημίας και ιδιαίτερα των μέτρων που θεσπίστηκαν απέναντι στην εξάπλωση της, σε κάθε πτυχή της ανθρώπινης ζωής, συμπεριλαμβανομένης και της εργασίας, οι εταιρείες και οι οργανισμοί έπρεπε να επανεξετάσουν την άποψή τους για τις μορφές εργασίας εξ αποστάσεως.

Οι συνέπειες της τηλεργασίας, ωστόσο, είναι διφορούμενες ανάλογα με το ποια πτυχή εξετάζεται (Gajendran & Harrison 2007). Στο τμήμα που ακολουθεί παρουσιάζεται η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας για την εξ αποστάσεως εργασία πριν από την πανδημία, προκειμένου να ληφθεί μια επισκόπηση της προηγούμενης κατάστασης, ώστε στη συνέχεια να εξεταστεί ο αντίκτυπος που είχε η πανδημία Covid-19.

### 5.1.1 Επιδόσεις και παραγωγικότητα εργασίας

Συχνά, οι διευθυντές και τα στελέχη ανησυχούν για το πώς θα επηρεαστεί η απόδοση ή η παραγωγικότητα ενός εργαζομένου ή μιας ομάδας εργαζομένων εάν αυτός/οι εργάζονται εξ αποστάσεως. Αυτή η ανησυχία τους κάνει διστακτικούς στο να εισαγάγουν πολιτικές εξ αποστάσεως εργασίας. (Colley & Williamson, 2020.)

Ο λόγος για αυτό θα μπορούσε να είναι, για παράδειγμα, μια ανησυχία για προβλήματα στην επικοινωνία, θεωρώντας πιθανή μια έλλειψη όσον αφορά στην δυνατότητα παρακολούθησης/επίβλεψης της εργασίας, μια μείωση πληροφοριών ή μια έλλειψη ομαδικής ατμόσφαιρας. Όλα τα παραπάνω αποτελούν κύριο εμπόδιο για την απόδοση των εργαζομένων που εργάζονται κατά μόνας ή σε ομάδες μέσω τηλεργασίας. Ωστόσο, η απόδοση επηρεάζεται σημαντικά από τη μη προσαρμογή σε εκείνες τις μορφές επικοινωνίας που λειτουργούν ιδανικά για την ομάδα και τη δουλειά που πρέπει να γίνει. (Savu, 2019.)

Διάφορες μελέτες έχουν καταλήξει σε διαφορετικά αποτελέσματα σχετικά με την απόδοση στην περίπτωση που εφαρμόζονται μορφές εργασίας εξ αποστάσεως. Σε μια μέτα-ανάλυση 46 μελετών, οι Gajendran και Harrison (2007) για παράδειγμα κατέληξαν στο ότι η τηλεργασία είχε θετική σχέση με τις αξιολογήσεις των διαχειριστών όσον αφορά στην απόδοση των μελών της ομάδας τους, αν και δεν κατάφεραν να καταλήξουν στο κατά πόσο η τηλεργασία επηρέαζε ή όχι την αυταξιολόγηση. Μια άλλη μελέτη που διεξήχθη σε διάστημα δύο ετών στην Κίνα με τυχαία ανάθεση ομάδων, διαπίστωσε ότι οι εργαζόμενοι που εργάζονταν από το σπίτι παρουσίασαν αύξηση της απόδοσης κατά 13% (Sander 2019).

Το 2019, οι Golden και Gajendran (2019) διεξήγαγαν μια ολοκληρωμένη μελέτη για την απόδοση εργαζομένων που εργάζονται με διάφορες ρυθμίσεις τηλεργασίας, μεταξύ 273 εργαζομένων και διευθυντών από διαφορετικούς τομείς εργασίας. Η ανάλυση της απόδοσης, έλαβε χώρα με βάση διάφορα εργασιακά χαρακτηριστικά. Ως εκ τούτου, κατηγοριοποίησαν χαρακτηριστικά γνώσης όπως η πολυπλοκότητα της εργασίας και η επίλυση προβλημάτων καθώς και κοινωνικά χαρακτηριστικά όπως η αλληλεξάρτηση και η κοινωνική υποστήριξη. Επιπλέον, καθώς υποστήριζαν ότι η ένταση της τηλεργασίας έχει σημαντικό αντίκτυπο στον τρόπο με τον οποίο αυτή βιώνεται, έλαβαν επίσης υπόψη το βαθμό στον οποίο ασκούταν η εξ αποστάσεως εργασία. Αυτή η πιο λεπτομερής ανάλυση βοηθά στην καλύτερη κατανόηση της περίπλοκης φύσης της τηλεργασίας. (Golden & Gajendran 2019.)

Συνολικά, διαπίστωσαν ότι η έκταση της τηλεργασίας σχετίζεται θετικά με την απόδοση της εργασίας (Golden & Gajendran 2019). Πιθανοί λόγοι για αυτό, κατά τους συγγραφείς, είναι ότι υπάρχουν λιγότερες διακοπές στην εργασία από ό,τι στο περιβάλλον του γραφείου (Gajendran & Harrison 2007) και η ύπαρξη εξατομικευμένων ρουτίνων εργασίας (Allen et al. 2003, σύμφωνα με τους Golden & Gajendran 2019). Επιπλέον, εξετάζοντας τα χαρακτηριστικά της εργασίας ως παράγοντες μετριασμού για την απόδοση της εργασίας, αποκαλύφθηκε ότι το καθένα επηρέαζε την απόδοση με διαφορετικό τρόπο.

Η πολυπλοκότητα της εργασίας ως χαρακτηριστικό γνώσης, για παράδειγμα, βρέθηκε ότι μετριάξει σημαντικά τη σχέση μεταξύ της έντασης της τηλεργασίας και της απόδοσης των εργαζομένων σε αυτή τη ρύθμιση στην εργασία. Εν γένει, η πολυπλοκότητα της εργασίας αναφέρεται στον βαθμό στον οποίο οι εργασίες που καλείται ο εργαζόμενος να εκτελέσει με βάση τα καθήκοντα του είναι πολύπλοκες και δύσκολες στην εκτέλεση (Morgeson & Humphrey 2006). Σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας, οι εργασίες με υψηλή πολυπλοκότητα και υψηλότερη συχνότητα τηλεργασίας επωφελήθηκαν από υψηλότερα επίπεδα απόδοσης σε σχέση με εκείνες με χαμηλό βαθμό τηλεργασίας. Ο λόγος για αυτό υποστηρίχθηκε ότι είναι οι λιγότερες διακοπές που επιτρέπουν μεγαλύτερες περιόδους συγκέντρωσης, ειδικά για εκείνες τις εργασίες που απαιτούν υψηλά επίπεδα γνωστικών δεξιοτήτων. Για λιγότερο σύνθετες εργασίες δεν βρέθηκε τόσο σημαντικό αποτέλεσμα. (Golden & Gajendran 2019.)

Η επίλυση προβλημάτων από την άλλη πλευρά δεν βρέθηκε να μετριάξει τη σχέση μεταξύ της έκτασης της τηλεργασίας και της απόδοσης της εργασίας. Η επίλυση προβλημάτων περιγράφει σε ποιο βαθμό μια εργασία απαιτεί συνεχώς δημιουργικές, καινοτόμες και μοναδικές ιδέες (Morgeson & Humphrey 2006). Επομένως, το επίπεδο επίλυσης προβλημάτων που απαιτείται για μια συγκεκριμένη εργασία δεν επηρεάζει το αποτέλεσμα απόδοσης και η εξ αποστάσεως εργασία φαίνεται να είναι εξίσου αποτελεσματική για κάθε επίπεδο. Ίσως το κίνητρο και η ευελιξία να είναι πιο σημαντικά στην περίπτωση αυτή, παρά η τοποθεσία ή η ρύθμιση της εργασίας. (Golden & Gajendran 2019.)

Ενώ η επίλυση προβλημάτων δεν βρέθηκε να έχει σημαντικό αντίκτυπο, η εργασιακή αλληλεξάρτηση βρέθηκε ότι μετριάξει έντονα τη σχέση μεταξύ της έκτασης της τηλεργασίας και της απόδοσης. Αυτό το κοινωνικό χαρακτηριστικό εξηγεί τον βαθμό στον οποίο οι συνάδελφοι εξαρτώνται ο ένας από τον άλλο κατά την εκπλήρωση ή την εκτέλεση μιας εργασίας (Morgeson & Humphrey 2006). Εδώ θα μπορούσε να γίνει αντιληπτό ότι όσο

λιγότερο εξαρτώνται τα μέλη της ομάδας το ένα από το άλλο και όσο περισσότερο εργάζονταν εξ αποστάσεως, τόσο μεγαλύτερη ήταν η επίδραση στην απόδοση της εργασίας τους. Εάν ήταν πολύ αλληλεξαρτώμενα, το αποτέλεσμα ήταν περίπου ουδέτερο. Εξάλλου, οι θέσεις εργασίας που είναι λιγότερο αλληλεξαρτώμενες χρειάζονται λιγότερο συχνή επικοινωνία και λειτουργούν πιο αυτόνομα, ενώ οι αλληλεξαρτώμενες εργασίες με τη σειρά τους απαιτούν συχνότερη επικοινωνία. Όσοι ανέφεραν αύξηση στην απόδοσή τους στην έρευνα, φαίνεται επίσης να έχουν προσαρμοστεί στις δυνατότητες επικοινωνίας για να αποφύγουν παρεξηγήσεις και να συντονίσουν την εργασία τους όσο το δυνατόν πιο αποτελεσματικά. (Golden & Gajendran 2019.)

Τέλος, το χαρακτηριστικό της κοινωνικής υποστήριξης έδειξε, αντίθετα με τις προσδοκίες των συγγραφέων, ότι υπάρχει μόνο μικρή επίδραση στην απόδοση όταν η κοινωνική υποστήριξη είναι υψηλή. Η κοινωνική υποστήριξη περιγράφει τη βοήθεια που παρέχεται στην εργασία, συμπεριλαμβανομένων των δυνατοτήτων να ζητηθούν από άλλους συμβουλές που είναι απαραίτητες για την ολοκλήρωση της εργασίας και έχουν σαν αποτέλεσμα τη μείωση του άγχους και της αβεβαιότητας (Morgeson & Humphrey 2006). Αντίθετα, βρέθηκε ότι στην περίπτωση που η κοινωνική υποστήριξη ήταν χαμηλή, ο μεγαλύτερος βαθμός τηλεργασίας είχε μεγαλύτερες επιπτώσεις στην απόδοση του εργαζομένου. Ο συγγραφέας ανέφεραν ότι αυτό πιθανώς να οφείλεται στο γεγονός ότι οι εργαζόμενοι που λαμβάνουν ελάχιστη κοινωνική υποστήριξη από τους συναδέλφους τους επωφελούνται από τη φυσική απόσταση και αντλούν τα οφέλη από άλλα χαρακτηριστικά. (Golden & Gajendran 2019.)

Συνολικά, αυτή η μελέτη έδειξε ότι η τηλεργασία δεν επηρεάζει απαραίτητα αρνητικά την απόδοση των εργαζομένων. Αντίθετα, έχει αποδειχθεί επωφελής, ειδικά για θέσεις εργασίας που είναι πολύπλοκες, έχουν μικρή αλληλεξάρτηση ή χαμηλή κοινωνική υποστήριξη. Επιπλέον, αναφέρθηκε ότι αυτά τα φαινόμενα είναι ισχυρότερα όσο μεγαλύτερη είναι η ένταση τηλεργασίας. (Golden & Gajendran 2019.)

### **5.1.2 Στρες & εξάντληση**

Όταν οι απαιτήσεις μιας εργασίας ή της θέσης εργασίας εν γένει είναι μεγαλύτερες από την ικανότητα ενός εργαζομένου να τις χειριστεί, αυτό οδηγεί σε άγχος, συχνά με τη μορφή



κόπωσης και εξάντλησης (Toscano & Zappalà 2020). Ομοίως, καθορίστηκε ότι προκύπτει από την ανισορροπία μεταξύ των απαιτήσεων της εργασίας και των πόρων που διαθέτει ο εργαζόμενος για να καλύψει αυτές τις απαιτήσεις. Ως εκ τούτου, το άγχος συνδέεται συχνά με μειωμένη παραγωγικότητα και απόδοση (Toscano & Zappalà 2020).

Ως υπομορφή του στρες, στην βιβλιογραφία αναφέρεται και το τεχνολογικό στρες (technostress), το οποίο προκαλείται είτε από υπερφόρτωση, εισβολή, πολυπλοκότητα, ανασφάλεια ή αβεβαιότητα εξαιτίας της εισαγωγής και χρήσης της τεχνολογίας. Οι πιο εμφανείς εκδηλώσεις του είναι η πίεση της ανάγκης διαρκούς διαθεσιμότητας και η υπερφόρτωση πληροφοριών. Το τεχνολογικό στρες μπορεί επίσης να έχει τεράστιες αρνητικές επιπτώσεις στη σωματική, ψυχική και συναισθηματική υγεία. Κοινά συμπτώματα μπορεί να είναι η εξάντληση, το άγχος ή η αϋπνία. (Molino et al. 2020)

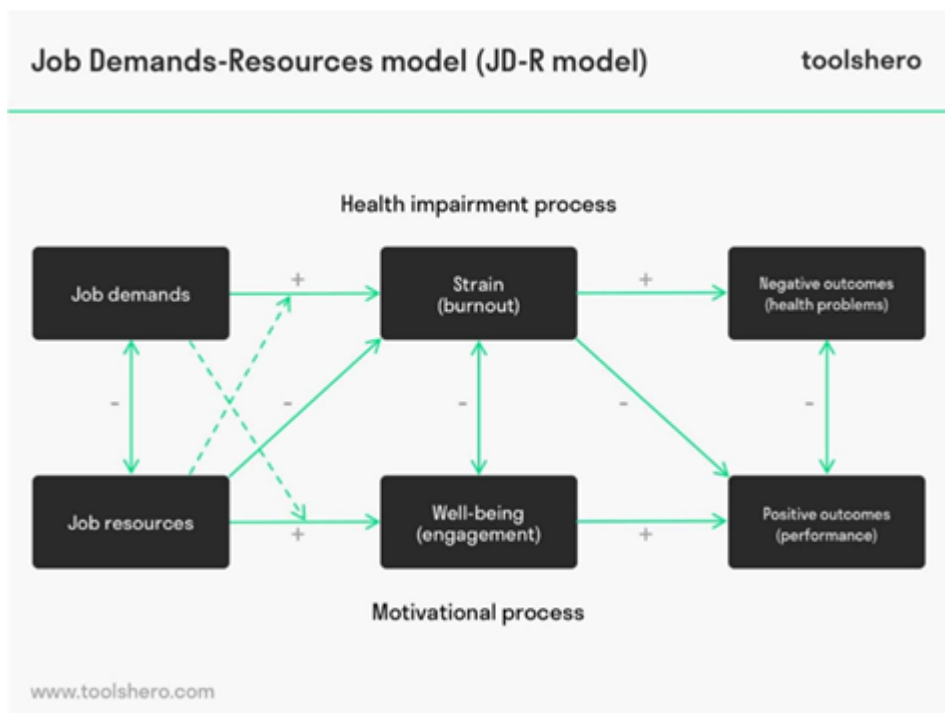
Η έναρξη της εργασίας από το σπίτι ή οπουδήποτε αλλού εκτός από το γραφείο είναι μια αλλαγή που έρχεται όχι μόνο με οφέλη αλλά και με προκλήσεις. Οι σωματικές και γνωστικές αλλαγές που τη συνοδεύουν μπορεί να επηρεάσουν τον τρόπο εργασίας των εργαζομένων και στη χειρότερη περίπτωση να οδηγήσουν σε εξάντληση και στρες. Στην συναφή βιβλιογραφία, η εξάντληση χαρακτηρίζεται από την απουσία συναισθηματικής και ψυχικής ενέργειας (Sardeshmukh et al. 2012). Εν γένει, υπάρχουν δύο τρόποι για να δούμε το άγχος και την εξάντληση στο πλαίσιο της τηλεργασίας.

Από τη μια πλευρά, οι εργαζόμενοι με τηλεργασία μπορεί να αισθάνονται περισσότερο άγχος λόγω της αίσθησης ότι πρέπει να είναι συνεχώς διαθέσιμοι, καθώς σε κάποιο βαθμό φέρουν τις συσκευές τους μαζί τους σε συνδυασμό με τις γενικές προκλήσεις της εξ αποστάσεως εργασίας, όπως η επικοινωνία, η έλλειψη μη λεκτικών ενδείξεων και η ίδια η τεχνολογία. Σε αυτό προστίθεται μια πιθανή υπερφόρτωση πληροφοριών στις Τεχνολογίες Πληροφοριών και Επικοινωνιών (ΤΠΕ) (Sander 2019; Savu 2019; Molino et al. 2020). Η πιθανή κοινωνική απομόνωση που προκύπτει από την τηλεργασία έχει βρεθεί ότι αυξάνει και την ψυχολογική καταπόνηση (Bentley et al. 2016).

Από την άλλη πλευρά, οι Gajendran και Harrison (2007) βρήκαν ότι η εξ αποστάσεως εργασία σχετίζεται αρνητικά με το άγχος του ρόλου των εργαζομένων. Στην πραγματικότητα, το αποτέλεσμα είναι ιδιαίτερα ισχυρό για τους εργαζόμενους με υψηλής έντασης τηλεργασία. Όσο περισσότερο ένας εργαζόμενος εργάζεται εξ αποστάσεως, τόσο λιγότερο άγχος για τον ρόλο του βιώνει. Ένα μέρος αυτού είναι ότι οι χρόνοι εργασίας είναι

πιο ευέλικτοι, επειδή οι σταθεροί χρόνοι εργασίας μπορεί να είναι αιτία άγχους λόγω των αρνητικών συνεπειών της αμεροληψίας. (Gajendran & Harrison 2007.)

Ένα πλαίσιο που σκιαγραφεί το άγχος στο πλαίσιο της εργασίας είναι το μοντέλο εργασιακών απαιτήσεων-πόρων (μοντέλο Job Demands-Resources - JDR). Το μοντέλο JDR αντιμετωπίζει την ευημερία των εργαζομένων ενώ κατηγοριοποιεί τις συνθήκες εργασίας είτε ως ζήτηση εργασίας είτε ως πόρο εργασίας. Οι απαιτήσεις περιλαμβάνουν, για παράδειγμα, πίεση χρόνου, σχέσεις ή αγχωτικά περιβάλλοντα και οι πόροι εργασίας περιλαμβάνουν, για παράδειγμα, εξέλιξη σταδιοδρομίας, αυτονομία και καλές σχέσεις. Η ισορροπία μεταξύ των δύο είναι ο καθοριστικός παράγοντας για την ευημερία ενός εργαζομένου. Ένα σημαντικό πλεόνασμα πόρων εργασίας μπορεί να ενισχύσει τη συμμετοχή και την αποδοτικότητα καθώς και να δημιουργήσει μια ευχάριστη εργασιακή ατμόσφαιρα. Όταν, από την άλλη πλευρά, οι απαιτήσεις παρουσιάζουν πλεόνασμα σε σχέση με τους πόρους εργασίας, μπορεί να οδηγήσουν σε άγχος, μεγαλύτερη πιθανότητα εξάντλησης και μειωμένη απόδοση. (Janse 2019.) Μια επισκόπηση του μοντέλου JDR μπορεί να βρεθεί στην Εικόνα 1.



Εικόνα 1 Μοντέλο JDR (Janse 2019)

Εφαρμόζοντας το μοντέλο JDR στην περίπτωση της απομακρυσμένης εργασίας, οι Sardeshmukh et al. (2012) διαπίστωσαν ότι η σχέση μεταξύ της εξ αποστάσεως εργασίας

και της εξάντλησης και της δέσμευσης στην εργασία διαμεσολαβούνται εν μέρει από τις απαιτήσεις και τους πόρους της εργασίας.

Λόγω της ευελιξίας και των εξοικονομούμενων χρόνων μετακίνησης που παρέχονται μέσω της απομακρυσμένης εργασίας, υπάρχει μικρότερη πίεση χρόνου για τους εργαζόμενους, ώστε να θεωρείται ότι η εξ αποστάσεως εργασία σχετίζεται αρνητικά με την πίεση χρόνου. Ωστόσο, αυτή η επίδραση δεν βρέθηκε να είναι τόσο σημαντική όσο οι άλλοι παράγοντες. Μια εξήγηση γι' αυτό σύμφωνα με τους συγγραφείς, μπορεί να είναι ότι ο χρόνος που κερδίζεται δεν μεταφράζεται άμεσα σε λιγότερο άγχος, αλλά στην αίσθηση ότι πρέπει να ο εργαζόμενος να συνεισφέρει περισσότερο, γεγονός που με τη σειρά του είναι ένας επιπλέον στρεσογόνος παράγοντας. (Sardeshmukh et al. 2012.)

Η σύγκρουση ρόλων που προκύπτει μέσω της ασυμφωνίας των προσδοκιών από τους άλλους στο χώρο εργασίας και των ιδίων απαιτήσεων και καθηκόντων του εργαζομένου σχετίζεται επίσης αρνητικά με την τηλεργασία. Όσο περισσότερο ένας υπάλληλος εργάζεται μακριά από το γραφείο, τόσο λιγότερη σύγκρουση ρόλων που μπορεί να παρατηρηθεί. Ένα παράδειγμα σύμφωνα με τους συγγραφείς είναι το γεγονός ότι είναι λιγότερο πιθανό οι συνάδελφοι να ζητήσουν κάτι επιπλέον σε σχέση με την εργασία (Sardeshmukh et al. 2012).

Από την άλλη πλευρά, οι συγγραφείς κατέληξαν στο ότι η τηλεργασία σχετίζεται θετικά με το στρες λόγω της ασάφειας του ρόλου του εργαζομένου. Η ασάφεια αυτή αφορά στο γεγονός ότι ο μεγαλύτερος βαθμός τηλεργασίας δημιουργεί ένα σημαντικό αίσθημα αβεβαιότητας που ενισχύεται, για παράδειγμα, από την κοινωνική απομόνωση από τους άλλους. Οι εργαζόμενοι μπορεί να αισθάνονται αποκομμένοι από τους συναδέλφους τους. Τελικά, κατά τα συμπεράσματα της έρευνας, αυτό μπορεί να οδηγήσει σε περισσότερες δυσκολίες κατά την εκτέλεση εργασιών. Εάν αυτός ο στρεσογόνος παράγοντας διαπιστωθεί ότι επάγει μια συνεχής πίεση, μπορεί να οδηγήσει σε μείωση της εργασιακής ικανοποίησης του εργαζόμενου με τηλεργασία και να οδηγήσει σε μείωση της αποδοτικότητας του, εκτός από την επιβάρυνση της ψυχολογικής ευημερίας του εργαζομένου. Σε αυτήν την περίπτωση, η σαφήνεια και η διαφανής επικοινωνία είναι απαραίτητες για την προσαρμογή στην απομακρυσμένη εργασία. (Sardeshmukh et al. 2012)

Σε σχέση με τους πόρους εργασίας, που εξισορροπούν τις απαιτήσεις εργασίας, η αυτονομία βρέθηκε να σχετίζεται θετικά με την τηλεργασία. Η εργασία μακριά από το γραφείο και η ευελιξία στο χρόνο και τον τόπο της εργασίας αυξάνει την ικανότητα των εργαζομένων να προσαρμόζουν τον τρόπο εργασίας τους στις δικές τους προτιμήσεις και ανάγκες, κάτι που

με τη σειρά του μπορεί να βοηθήσει στη μείωση του άγχους που προκαλείται διαφορετικά από την ανάγκη αντίδρασης ευέλικτα σε κάθε κατάσταση (Sardeshmukh et al. 2012).

Ωστόσο, άλλοι πόροι εργασίας, όπως η ανατροφοδότηση, σχετίζονται αρνητικά με την τηλεργασία λόγω προκλήσεων στην επικοινωνία που μπορεί να επιβραδύνουν ή να εμποδίσουν τις διαδικασίες ανάδρασης. Ωστόσο, η ανατροφοδότηση είναι ζωτικής σημασίας για την επαγγελματική δέσμευση. Η έλλειψή της βρέθηκε ότι μπορεί να οδηγήσει σε χαμηλότερη δέσμευση. Επιπλέον, μπορεί να απαιτηθεί μεγαλύτερη προσπάθεια για τη λήψη ανατροφοδότησης, η οποία με τη σειρά της δημιουργεί μια άλλη πηγή άγχους. (Sardeshmukh et al. 2012.)

Τέλος, όπως και η ανατροφοδότηση, η κοινωνική υποστήριξη βρέθηκε επίσης να σχετίζεται αρνητικά με την τηλεργασία. Αυτός ο παράγοντας επηρεάζει το ψυχολογικό και φυσιολογικό στρες. Λόγω έλλειψης υποστήριξης, οι εργαζόμενοι βρέθηκε ότι μπορεί να αισθάνονται ότι δεν συμμετέχουν. Μπορεί επίσης να οδηγήσει σε αποπροσωποποίηση, μειωμένη εμπιστοσύνη και μεγαλύτερη σύγκρουση διαδικασιών και σχέσεων, τα οποία δημιουργούν πρόσθετους στρεσογόνους παράγοντες. (Sardeshmukh et al. 2012.)

Η μείωση τόσο της ανατροφοδότησης όσο και της κοινωνικής υποστήριξης βρέθηκε παράλληλα ότι είχε αρνητικές συναισθηματικές συνέπειες στους εργαζόμενους με τηλεργασία. Αυτό υποδεικνύεται επίσης από μια αρνητική σχέση που διαπιστώθηκε μεταξύ της τηλεργασίας και της δέσμευσης στην εργασία. Επιπλέον, οι στρεσογόνοι παράγοντες, όπως η ασάφεια των ρόλων, τίθενται συνήθως σε ένα πλαίσιο με τη δυσαρέσκεια από την εργασία, τη μειωμένη απόδοση και τις υψηλότερες προθέσεις αποχώρησης, εάν δεν ληφθούν κατάλληλα μέτρα. Ο στόχος των διευθυντών θα πρέπει επομένως να είναι η εισαγωγή μέτρων για την αντιμετώπιση τέτοιων προκλήσεων και την αποτροπή τους. Οι πλούσιες δράσεις επικοινωνίας και κοινωνικοποίησης για τους εργαζόμενους είναι πρωταρχικής σημασίας στην περίπτωση αυτή. Επιπλέον, τα οφέλη της εξ αποστάσεως εργασίας που βρέθηκαν σε αυτή τη μελέτη, όπως η μειωμένη σύγκρουση ρόλων και η πίεση χρόνου, καθώς και η αυξημένη αυτονομία, πρέπει να τονιστούν. (Sardeshmukh et al. 2012.)

### **5.1.3 Εργασιακή δέσμευση**

Η εργασιακή δέσμευση περιγράφει τη στάση ενός εργαζομένου απέναντι στη δουλειά και τον οργανισμό, που χαρακτηρίζεται από πάθος, αφοσίωση και σθένος. Ως εκ τούτου, έχει

επιπτώσεις στην ψυχολογική και συναισθηματική κατάσταση του εργαζομένου επηρεάζοντας θετικά τον τρόπο εργασίας του με κίνητρα που ενισχύουν την προθυμία μεγαλύτερης συνεισφοράς. Κοινώς, το συναίσθημα της ολοκλήρωσης συνοδεύεται από αυτό (Schaufeli & Bakker 2004, Pattnaik & Jena 2020.). Η απομακρυσμένη δέσμευση κατά συνέπεια ορίζεται ως η ευελιξία, αίσθηση κοινότητας και ενθάρρυνση που το εργατικό δυναμικό επιδεικνύει ενώ λειτουργεί από απομακρυσμένη τοποθεσία (Pattnaik & Jena 2020).

Οι Sardeshmukh et al. (2012) διαπίστωσαν μια αρνητική σχέση μεταξύ της τηλεργασίας και της εργασιακής δέσμευσης, στη μελέτη τους λόγω του αρνητικού συναισθηματικού αντίκτυπου της μειωμένης ανατροφοδότησης και της κοινωνικής υποστήριξης. Ομοίως, σε μια μελέτη της Virgin Pulse, τα δύο τρίτα των 2000 εργαζομένων με τηλεργασία που συμμετείχαν σε συνεντεύξεις δήλωσαν ότι ένιωθαν ότι δεν ασχολούνται με την εργασία τους κυρίως λόγω της έλλειψης χρόνου πρόσωπο με πρόσωπο με τους συναδέλφους τους (Schwabel 2018). Το Gallup (2017) με τη σειρά του υποστήριξε την αύξηση της απασχόλησης μερικής απασχόλησης απομακρυσμένων εργαζομένων στην έκθεσή του για το State of the American Workplace. Ως εκ τούτου, κατέληξε στο ότι οι εργαζόμενοι που εργάζονται κατά το 60-80% του συνολικού χρόνου εργασίας τους εξ αποστάσεως ήτα πιθανότατα πιο αφοσιωμένοι. Ο συγγραφέας το εξήγησε αυτό ως εκπορευόμενο αποτέλεσμα της πρόσθετης ευελιξίας της απομακρυσμένης εργασίας. Επιπλέον, η τακτική ανατροφοδότηση βρέθηκε και στην περίπτωση αυτή να έχει κεντρική σημασία, διαπιστώθηκε ότι οι εργαζόμενοι ότι είναι τρεις φορές πιο πιθανό να παρουσιάζουν υψηλά επίπεδα εμπλοκής στην εργασία όταν αυτή υφίσταται (Gallup 2017; Hickman & Robinson 2020a; Hickman & Robinson 2020b.) Ομοίως, ο Palumbo (2020) διαπίστωσε επίσης θετικά αποτελέσματα της εργασίας από το σπίτι στη δέσμευση των εργαζομένων. Αυτό μειώνει περαιτέρω την αντίληψη της εργασιακής κόπωσης που επηρεάζεται αρνητικά από την τηλεργασία λόγω της εντατικοποίησης και της επέκτασης των εργασιακών προσπαθειών. (Palumbo 2020.)

Εν γένει υπάρχει η αίσθηση ότι είναι ευκολότερη η βελτίωση της εμπλοκής στην εργασία των εργαζομένων στο γραφείο λόγω της εγγύτητας που μπορεί να επηρεάσει θετικά το πάθος τους στην εργασία. Δεδομένου ότι η εργασία μακριά από το γραφείο για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα μπορεί να δημιουργήσει ένα αίσθημα αποξένωσης και απομόνωσης, η δέσμευση ενός εργαζομένου μπορεί επίσης να επηρεαστεί αρνητικά, γεγονός που με τη σειρά του μπορεί να έχει αντίκτυπο στην απόδοση ή τις σχέσεις στο γραφείο λόγω του

μειωμένου χρόνου που δαπανάται στο χώρο αυτό. Ο φόβος να χάσει κανείς τη δουλειά του, η ανασφάλεια και η έλλειψη ορατότητας (για το μέλλον) αυξάνουν επιπλέον αυτό το αποτέλεσμα (Pattnaik & Jena 2020). Ωστόσο, η εξ αποστάσεως δέσμευση έχει τη δυνατότητα να βελτιώσει την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής και να αυξήσει την παραγωγικότητα και ως εκ τούτου είναι ζωτικής σημασίας για την απόδοση του οργανισμού. Ως επαναλαμβανόμενο θέμα, η διαφανής και συνεπής επικοινωνία είναι και πάλι ζωτικής σημασίας προκειμένου να διατηρηθεί και να ενισχυθεί η εμπιστοσύνη και να ενισχυθεί η δέσμευση των μελών της ομάδας. Το ίδιο ισχύει και για τη συναισθηματική υποστήριξη στο χώρο εργασίας ως μέρος της δέσμευσης των εργαζομένων. Ένας άλλος σημαντικός παράγοντας εξισορρόπησης είναι η εντατικοποίηση της αυτονομίας και της ευελιξίας, καθώς μπορεί να κάνει τους εργαζόμενους να αισθάνονται πιο συνδεδεμένοι με τον εργοδότη τους και ως εκ τούτου να δεσμεύονται. (Pattnaik & Jena 2020.)

#### **5.1.4 Ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής**

Ο όρος ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής περιγράφει την κατάσταση όταν ένας εργαζόμενος είναι ικανός να εκπληρώσει τις επαγγελματικές του υποχρεώσεις καθώς και τις οικογενειακές και μη επαγγελματικές υποχρεώσεις με υγιή και ικανοποιητικό τρόπο (Parkes & Langford 2008). Επιπλέον, σημαίνει ότι μπορεί κανείς να δημιουργήσει σκόπιμα μια αρμονία μεταξύ των απαιτήσεων που εισάγονται στη ζωή του καθενός και της παράλληλης υποστήριξης της προσωπικής ευημερίας (Cook et al. 2021). Συνήθως, υπάρχει επίσης η ισορροπία εργασίας-οικογένειας ή σύγκρουση που αναφέρεται στη βιβλιογραφία, η οποία ωστόσο αφορά στην οικογενειακή ή γονική κατάσταση και άλλες δραστηριότητες εκτός των οικογενειακών υποχρεώσεων (Parkes & Langford 2008). Επιπλέον, οι Greenhaus και Beutell (1985) τονίζουν ότι μια ανισορροπία προκύπτει όταν οι ρόλοι και οι προσδοκίες αλληλοπαρεμβαινουν και όταν οι πιέσεις από κάθε πλευρά είναι ασυμβίβαστες.

Αναμφίβολα, η σημασία της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής έχει τονιστεί στην συναφή βιβλιογραφία, καθώς συνδέεται με λιγότερο άγχος και αυξημένη ικανοποίηση από τη ζωή. Συχνά, η μεγαλύτερη έμφαση στην οικογενειακή και προσωπική ζωή αποδίδεται σε πιο θετικά αποτελέσματα και η μεγαλύτερη έμφαση στην εργασία σε πιο αρνητικές επιπτώσεις στην ποιότητα ζωής του ατόμου. (Parkes & Langford 2008.)

Όσον αφορά στην τηλεργασία, η σύγκρουση εργασίας-οικογένειας και η ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής έχουν συζητηθεί ευρέως και στη βιβλιογραφία δεν

υπάρχει σαφής συγκατάθεση (Gajendran & Harrison, 2007). Αυτό συμβαίνει επειδή μπορεί να θεωρηθεί πρακτικά ένα παράδοξο σε σχέση με την ισορροπία μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής στην περίπτωση της απομακρυσμένης εργασίας (Sull et al. 2020).

Από τη μία πλευρά, η αυξημένη ευελιξία της απομακρυσμένης εργασίας και η ευελιξία στην κατανομή των ωρών εργασίας επιτρέπει στους εργαζόμενους να συγχρονίζουν διάφορες απαιτήσεις προκειμένου να μπορούν να ανταποκριθούν σε περισσότερες από αυτές. Τα προγράμματα εργασίας και τα οικογενειακά προγράμματα μπορούν να ευθυγραμμιστούν προκειμένου να αποφευχθεί κάποιο μέρος του άγχους. (Greenhaus & Beutell 1985; Gajendran & Harrison 2007.) Επιπλέον, δεδομένου ότι η απομακρυσμένη εργασία μειώνει τους χρόνους μετακίνησης, ο χρόνος που εξοικονομείται μπορεί να χρησιμοποιηθεί για παράδειγμα για τον οικογενειακό χρόνο (Sull et al. 2020). Οι Allen et al. (2015) υποστήριξαν ότι η τηλεργασία είναι κάτι που οι εργαζόμενοι εκτιμούν ιδιαίτερα για να διατηρήσουν ή να δημιουργήσουν ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής.

Ωστόσο, υπάρχει μια ορισμένη διαπερατότητα μεταξύ της επαγγελματικής και της ιδιωτικής ζωής, όπου τα όρια μεταξύ της καθεμιάς είναι ασαφή και πιο δύσκολο να διακριθούν. Στην εργασία από το σπίτι, αυτό μπορεί να γίνει ιδιαίτερα αντιληπτό. Δεδομένου ότι και τα δύο μπορούν να εισβάλουν και να επηρεάσουν το ένα το άλλο, η ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής μπορεί να τεθεί εκτός ισορροπίας. Οι προκλήσεις που προκύπτουν είναι μεγαλύτερη δυσκολία αποσύνδεσης από την εργασία λόγω της έλλειψης αλλαγής τοποθεσίας, του πειρασμού της εργασίας σε πολύ βράδυες ή πρωινές ώρες και της αίσθησης της ανάγκης για διαθεσιμότητα όλο το εικοσιτετράωρο. Οι προκλήσεις αυτές είναι ιδιαίτερα εμφανείς σε όσους έχουν αυξημένες οικογενειακές υποχρεώσεις όπως οι γονείς ή εκείνοι που φροντίζουν τους μεγαλύτερους (Wheatley 2012). Η προσαρμογή των χρονοδιαγραμμάτων και του φόρτου εργασίας είναι επομένως θεμελιώδης. (Greenhaus & Beutell 1985; Sull et al. 2020.)

Κατά συνέπεια, η μελέτη του Palumbo (2020) με περίπου 9.900 συμμετέχοντες στον δημόσιο τομέα έδειξε μια αρνητική επίδραση της εργασίας στο σπίτι με αυξανόμενες συγκρούσεις μεταξύ εργασίας και οικογενειακής ζωής. Ωστόσο, διαπιστώθηκε ότι η εργασιακή δέσμευση είχε θετικά αποτελέσματα στην αντιμετώπιση της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, καθιστώντας ευκολότερη τη διαχείριση της αλληλεπίδρασης μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, η σχετική με την εργασία κόπωση βρέθηκε να αυξάνει τις επιπτώσεις στην ισορροπία μεταξύ αυτή, με αποτέλεσμα οι

αρνητικές παρενέργειες να γίνονται αντιληπτές ως χειρότερες. (Palumbo 2020.) Αντίθετα, οι Gajendran και Harrison (2007) βρήκαν μια αρνητική σχέση μεταξύ της τηλεργασίας και της σύγκρουσης εργασίας-οικογένειας, καθώς διαπιστώθηκε ότι η τηλεργασία μειώνει την ένταση σε αυτή τη σύγκρουση μέσω των πρόσθετων πόρων χρόνου που παρέχει. Αυτή η επίδραση παρατηρήθηκε αμφίδρομα, ήτοι τόσο από την παρέμβαση της εργασίας στην οικογένεια όσο και της οικογένειας στην εργασία. Η παρουσία παραμέτρων που συντονίζουν το εύρος του αποτελέσματος αυτού ωστόσο δεν αποκλείστηκε, δεδομένου ότι ο βαθμός συσχέτισης που διαπιστώθηκε ήταν σχετικά μέτριος. Ως εκ τούτου, για παράδειγμα, η ένταση της τηλεργασίας βρέθηκε να έχει αντίκτυπο ανάλογα με την ένταση της εργασίας σε αυτή τη ρύθμιση, ήτοι μεγαλύτερο αντίκτυπο όταν η ένταση ήταν αυξημένη και μικρότερο αντίθετα. Ο βαθμός της εμπειρίας επίσης με την τηλεργασία, βρέθηκε ότι διαδραματίζει έναν άλλο σημαντικό ρόλο, καθώς όσοι εργάζονταν εξ αποστάσεως για περισσότερο από ένα χρόνο βρέθηκε ότι είχαν λιγότερες δυσκολίες να αντλήσουν από τα οφέλη της απομακρυσμένης εργασίας και σε αυτήν την περίπτωση μπορούσαν να διαχειριστούν καλύτερα τη διεπαφή εργασίας-οικογένειας. (Gajendran & Harrison 2007.)

### **5.1.5 Ικανοποίηση από την εργασία**

Ένας όρος που εμφανίζεται σε πολλές πτυχές της ανθρώπινης ζωής είναι η ικανοποίηση. Σύμφωνα με τον Hecht (1978), η ικανοποίηση συνήθως θεωρείται ως το συναίσθημα που σχετίζεται με την εκπλήρωση ή τη μη εκπλήρωση κανονιστικών προσδοκιών. Επιπλέον, συνδυάζεται με το αίσθημα της απόλαυσης και της ολοκλήρωσης (Hecht 2006). Ωστόσο, είναι μια εσωτερική συμπεριφορά γεγονός που εν γένει τη καθιστά δύσκολο να μετρηθεί (Hecht 1978).

Η εργασιακή ικανοποίηση είναι ένα θέμα που συζητείται ευρέως. Ως εκ τούτου, υπάρχουν πολλοί ορισμοί που αποτελούνται λίγο πολύ από τα ίδια στοιχεία. Ο De Silva (2019) τη περιγράφει απλώς ως το αίσθημα ευημερίας των εργαζομένων σε σχέση με την εργασία. Οι Duggun & Dennis (2014) από την άλλη πλευρά εστίασε στο πόσο αρέσει σε κάποιον ένα συγκεκριμένο είδος εργασίας ή εργασιακής δραστηριότητας. Στη βιβλιογραφία, ένας συχνά χρησιμοποιούμενος ορισμός είναι αυτός από τον Locke (1976) ως μια ευχάριστη ή θετική συναισθηματική κατάσταση που προκύπτει από την αξιολόγηση της εργασίας ή των εργασιακών εμπειριών κάποιου (Schall 2019). Στην πραγματικότητα, η θεωρία του εύρους επιρροής του Locke είναι μια δημοφιλής θεωρία όσον αφορά στην εργασιακή ικανοποίηση.



Αντίστοιχα, η ικανοποίηση από την εργασία καθορίζεται από τη διαφορά μεταξύ αυτού που θέλει κανείς από μια δουλειά και αυτού που λαμβάνει πραγματικά. Ως εκ τούτου, κάθε άτομο έχει διαφορετικές αξίες σε διάφορες πτυχές της εργασίας, όπως η αυτονομία ή η ομαδική εργασία, ενώ η έντασή τους επηρεάζει το πόσο ικανοποιημένος είναι ένας εργαζόμενος στην εργασία του. Ωστόσο, αναφέρεται επίσης ότι η υπερίσχυση μιας πτυχής μπορεί επίσης να οδηγήσει σε δυσαρέσκεια λόγω υπερκορεσμού. (Judge et al., 2020.)

Ως εκ τούτου, η ικανοποίηση από την εργασία είναι κρίσιμη για διάφορους λόγους. Πρώτον, οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι εργάζονται με τον καλύτερο τρόπο και επιτυγχάνουν υψηλότερη απόδοση. Επιπλέον, εάν είναι πιο ικανοποιημένοι με τις συνθήκες εργασίας τους, πιθανότατα θα είναι πιο πιστοί στον οργανισμό και θα δείξουν αυξημένη δέσμευση που οδηγεί σε υψηλό ποσοστό διατήρησης εργαζομένων. Μακροπρόθεσμα, όλα αυτά θα πρέπει να εξυπηρετούν τον σκοπό της αύξησης των κερδών και της επίτευξης των στόχων της/του επιχείρησης/οργανισμού. Παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση είναι η αμοιβή, οι συνθήκες εργασίας, η ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, η αναγνώριση, η ασφάλεια εργασίας, οι προκλήσεις και η εξέλιξη της σταδιοδρομίας. (Judge et al., 2020)

Η εργασιακή ικανοποίηση σε συνδυασμό με την απόδοση είναι το θέμα που εξετάζεται περισσότερο στο πλαίσιο της τηλεργασίας, καθώς έχει σημαντική επίδραση στη στάση του εργαζομένου απέναντι στη δουλειά του και στην ευημερία του, ενώ επηρεάζει και άλλα αποτελέσματα που σχετίζονται με την εργασία.

Αν και όχι αδιαμφισβήτητα, οι ερευνητές έχουν διαπιστώσει ότι η εξ αποστάσεως εργασία σε κάποιο βαθμό μπορεί να ενισχύσει την εργασιακή ικανοποίηση. Ωστόσο, έχει τονιστεί αρκετές φορές ότι είναι ένα περίπλοκο θέμα και ως εκ τούτου επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες συντονισμού ή διαμεσολάβησης καθώς επίσης και ότι εξαρτάται από την έκταση της τηλεργασίας. (Golden & Veiga 2005; Gajendran & Harrison 2007; Allen et al. 2015; Schall 2019.)

Η σχετική έρευνα δείχνει ότι η σχέση μεταξύ της έντασης τηλεργασίας και της ικανοποίησης από την εργασία είναι καμπυλόγραμμη με τη μορφή ανεστραμμένου σχήματος u που σημαίνει ότι σε χαμηλό βαθμό, η ικανοποίηση από την εργασία αυξάνεται καθώς η ένταση της τηλεργασίας διευρύνεται ενώ σε υψηλότερα επίπεδα αυτό το φαινόμενο λιμνάζει ή και μειώνεται. Κατά συνέπεια, θα πρέπει να υπάρχει ένα βέλτιστο όριο για τη μεγιστοποίηση της ικανοποίησης από την εργασία. Ο λόγος για αυτό μπορεί να είναι η επαγγελματική και

κοινωνική απομόνωση που αποτελεί κίνδυνο σε υψηλότερα επίπεδα τηλεργασίας (Allen et al. 2015). Οι Golden & Veiga (2005) για παράδειγμα, βρήκαν ένα τέτοιο «οροπέδιο» στην καμπύλη σε επίπεδο τηλεργασίας περίπου 15,1 ωρών την εβδομάδα, υποδεικνύοντας ότι δεν είναι αρκετό να βασιστεί κανείς στην τεχνολογία για να αντικαταστήσει την πρόσωπο με πρόσωπο αλληλεπίδραση. Ωστόσο, πρέπει να τονιστεί ότι αυτό ισχύει μόνο για το δείγμα των 321 εργαζομένων στον τομέα της τεχνολογίας που έλαβαν μέρος στην σχετική έρευνα και θα μπορούσε να είναι διαφορετικό εάν εξεταστεί ή επανεξεταστεί ευρύτερα στις μέρες μας. (Golden & Veiga 2005; Schall 2019.) Η Schall (2019) αμφισβήτησε αυτά τα ευρήματα εντοπίζοντας μια γραμμική σχέση στην έρευνά της με 185 συμμετέχοντες από τον τομέα των υπηρεσιών.

Αντίστοιχα, οι Golden & Veiga (2005) βρήκαν ότι η αλληλεξάρτηση των εργασιών και η εργασιακή διακριτική ευχέρεια έχουν μετριαστικά αποτελέσματα στη σχέση μεταξύ της έντασης της τηλεργασίας και της ικανοποίησης από την εργασία. Η αλληλεξάρτηση εργασιών, όπως προαναφέρθηκε, περιλαμβάνει το βαθμό που οι συνάδελφοι εξαρτώνται ο ένας από τον άλλο προκειμένου να εκπληρώσουν ένα συγκεκριμένο καθήκον (Morgeson & Humphrey 2006), ενώ η διακριτική ευχέρεια εργασίας χαρακτηρίζει τον βαθμό στον οποίο οι εργαζόμενοι μπορούν να αποφασίσουν μόνοι τους πόσο συγκεκριμένα εκτελείται μια εργασία και επομένως μπορεί να θεωρηθεί συνώνυμη με την αυτονομία (Langfred 2000). Διαπιστώθηκε ότι οι εργαζόμενοι με τηλεργασία με χαμηλή αλληλεξάρτηση καθώς και με υψηλή διακριτικότητα αναφέρουν υψηλότερη εργασιακή ικανοποίηση σε σύγκριση με τους ομολόγους τους. Η χαμηλή αλληλεξάρτηση βρέθηκε ότι θα μπορούσε να είναι πιο ικανοποιητική λόγω της απογοήτευσης για υψηλή αλληλοεξαρτώμενη εργασία που μπορεί να προκύψει όταν υφίστανται παρεξηγήσεις ή ανεπαρκής επικοινωνία. Η υψηλότερη διακριτική ευχέρεια από την άλλη βρέθηκε ότι μπορεί να είναι πιο ωφέλιμη για την ικανοποίηση από την εργασία στην εξ αποστάσεως εργασία, επειδή αυτοί οι εργαζόμενοι ξέρουν πώς να επικοινωνούν αποτελεσματικά, ενώ εκείνοι με χαμηλότερη διακριτική ευχέρεια είναι πιο πιθανό να εκτεθούν σε απογοήτευση από την ανάγκη να διευκρινίσουν κάτι ή να λάβουν έγκριση. (Golden & Veiga 2005.) Ομοίως, στη μέτα-ανάλυσή τους οι Gajendran & Harrison (2007) βρήκαν ότι η αυτονομία διαμεσολαβεί πλήρως τις θετικές επιπτώσεις στην εργασιακή ικανοποίηση λόγω της αξίας του ελέγχου στο χώρο εργασίας. Αυτό που οι Golden & Veiga (2005), ωστόσο δεν βρήκαν, ήταν μια σημαντική μείωση του εύρους επιρροής του προγράμματος εργασίας σχετικά με τη σχέση μεταξύ της έντασης της τηλεργασίας και της ικανοποίησης από την εργασία. Μπορεί αυτή η πτυχή να θεωρείται ήδη

ως αναπόσπαστο μέρος της επαγγελματικής εργασίας ανεξάρτητα από την εργασία γραφείου ή την τηλεργασία και επομένως να μην επηρεάζει αυτή τη σχέση. (Golden & Veiga 2005.)

Η ικανοποίηση από την εργασία βρέθηκε ότι διαμεσολαβείται περαιτέρω από μειωμένη ένταση στη σύγκρουση εργασίας-οικογένειας, χαμηλότερη ανταλλαγή πληροφοριών και λιγότερο άγχος από διακοπές στην εργασία (Fonner & Roloff 2010). Οι Gajendran & Harrison (2007) ανακάλυψαν μερικούς μεσολαβητές στη σύγκρουση εργασίας-οικογένειας και σχέσης με συναδέλφους, ενώ ο Golden (2006a) επεξεργάστηκε την συναλλαγή ηγέτη-μέλους, την συναλλαγή ομάδας-μελών και επίσης τη σύγκρουση εργασίας-οικογένειας ως μερικούς μεσολαβητές μεταξύ της έκτασης της τηλεργασίας και της εργασιακής ικανοποίησης σε μια καμπυλόγραμμη σχέση (Allen et al. 2015).

Επιπλέον, οι Allen et al. (2015) τόνισαν τους ακόλουθους παράγοντες που σχετίζονται επίσης με την εργασιακή ικανοποίηση στην τηλεργασία:

- Ανατροφοδότηση
- Υψηλής ποιότητας σχέσεις με συναδέλφους και προϊσταμένους
- Βαθμός υποστήριξης τόσο σε σχέση με τους τεχνικούς όσο και τους ανθρώπινους πόρους που παρέχεται από τον οργανισμό
- Η εμπιστοσύνη του διαχειριστή
- Ποσότητα εκπαίδευσης στην τηλεργασία που έχουν λάβει άλλοι στο χώρο εργασίας
- Ελάχιστοι περισπασμοί από μέλη της οικογένειας κατά τη διάρκεια της εργασίας.

Σύμφωνα με αυτή τη λίστα, διαπιστώθηκε ότι η οργανωτική κοινωνική υποστήριξη είχε τη μεγαλύτερη θετική επίδραση στην εργασιακή ικανοποίηση όταν η ένταση τηλεργασίας ήταν χαμηλή. Η ανεπαρκής παροχή αυτής, ωστόσο, βρέθηκε να έχει αρνητικές συνέπειες στην εργασιακή ικανοποίηση σε όλα τα επίπεδα έντασης με αυξημένη ψυχολογική καταπόνηση λόγω, για παράδειγμα, της κοινωνικής απομόνωσης. (Bentley et al., 2016.)

Οι Gajendran & Harrison (2007) τόνισαν επιπλέον τον εθελοντισμό, τον τύπο εργασίας, την τεχνολογία που χρησιμοποιείται και την προηγούμενη εμπειρία με την τηλεργασία ως καθοριστικούς παράγοντες και συντονιστές για την ικανοποίηση από την εργασία που πρέπει να ληφθούν υπόψη. Στην πραγματικότητα, είναι επίσης κρίσιμο να εξεταστεί πόσο έντονη ήταν η επαγγελματική ικανοποίηση ενός ατόμου πριν ξεκινήσει να εργάζεται εξ αποστάσεως, καθώς μπορεί να παίζει αρκετά σημαντικό ρόλο (Golden & Veiga 2005).

Ως εκ τούτου, για τα διευθυντικά στελέχη είναι ζωτικής σημασίας όχι μόνο να καθορίζουν από μόνοι τους την έκταση της τηλεργασίας, αλλά μάλλον να λαμβάνουν υπόψη τους πολλούς από αυτούς τους πολυάριθμους παράγοντες υπό όρους κατά τη θέσπιση κανονισμών απομακρυσμένης εργασίας προκειμένου να προάγουν βέλτιστα την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων (Golden & Veiga 2005). Άλλωστε, επιτρέποντας την εξ αποστάσεως εργασία, ο εργοδότης στέλνει ήδη το σήμα ενδιαφέροντος για τις ανάγκες των εργαζομένων και την προθυμία προσαρμογής, κάτι που ευνοεί από μόνο του την εργασιακή ικανοποίηση (Gajendran & Harrison 2007).

### **5.1.6 Συνεργασία και σχέση συναδέλφου**

Μία από τις ανησυχίες της εξ αποστάσεως εργασίας αναφέρεται στις διαπροσωπικές σχέσεις στην εργασία, είτε πρόκειται για συναδέλφους είτε για προϊσταμένους. Η επιδείνωση των διαπροσωπικών σχέσεων είναι πιο πιθανή λόγω μειωμένων αλληλεπιδράσεων πρόσωπο με πρόσωπο, δεδομένου ότι οι αλληλεπιδράσεις πρόσωπο με πρόσωπο παρουσιάζουν στην πραγματικότητα την υψηλότερη κοινωνική παρουσία και την αυτάρκεια των μέσων ενημέρωσης (Gajendran & Harrison 2007).

Ωστόσο, οι Gajendran και Harrison (2007) δεν βρήκαν καμία σημαντική ένδειξη ότι η εξ αποστάσεως εργασία επηρεάζει τη σχέση εργαζομένου προς συνάδελφο είτε θετικά είτε αρνητικά. Αυτό βρέθηκε παράλληλα ότι ίσχυε ανεξάρτητα από την έκταση της τηλεργασίας. Αντίθετα, βρέθηκε ότι η εξ αποστάσεως εργασία σχετιζόταν θετικά με τη σχέση εργαζομένου και προϊσταμένου σε όλα τα επίπεδα έντασης τηλεργασίας. Ο Golden (2006b) παρατήρησε το ίδιο, εκτός από το ότι ανακάλυψε μειωμένη ποιότητα σχέσης με τους συναδέλφους (Allen et al. 2015). Ωστόσο, πρέπει να σημειωθεί ότι δεν είναι σαφές πώς η αυξημένη σχέση με τον προϊστάμενο επηρεάστηκε από την προηγούμενη σχέση. Οι Allen et al. (2015) σχολίασαν ότι θα μπορούσε επίσης να είναι πιθανό οι προϊστάμενοι να έχουν δώσει ιδιαίτερα σε αυτούς στους υπαλλήλους με τους οποίους είχαν ήδη καλή σχέση την ευκαιρία να εργαστούν εξ αποστάσεως. Ωστόσο, δεν πρέπει να αγνοηθεί ότι η εξ αποστάσεως εργασία δεν επηρεάζει μόνο όσους εργάζονται μακριά από το γραφείο αλλά και αυτούς που παραμένουν στο γραφείο και ότι επηρεάζει επίσης την εργασία και τις διαδικασίες τους (Allen et al. 2015).

Στενά συνδεδεμένη είναι μια άλλη ανησυχία, δηλαδή αυτή της κοινωνικής και επαγγελματικής απομόνωσης. Η εργασία, για παράδειγμα, από το σπίτι, ενώ έχει σημαντικά

λιγότερες αλληλεπιδράσεις πρόσωπο με πρόσωπο μεταξύ συναδέλφων, μπορεί να οδηγήσει σε κάποιου είδους απομόνωση. Οι εργαζόμενοι μπορεί να αισθάνονται ότι χάνουν ή ακόμη και αποκλείονται από την καθημερινή ζωή του γραφείου, όπου υφίστανται περιστασιακές συνομιλίες και όπου μπορούν να ερμηνευτούν μη λεκτικά στοιχεία (Gallatin 2018). Αυτή η απομόνωση στη συνέχεια παρατηρήθηκε ότι μειώνει την εργασιακή ικανοποίηση, αυξάνει την ψυχολογική καταπόνηση του εργαζομένου, μειώνει την απόδοση και δημιουργεί ένα αίσθημα συναισθηματικής αποσύνδεσης (Allen et al. 2015; Bentley et al. 2016; Gallatin 2018). Στην πραγματικότητα, σε μια διαδικτυακή έρευνα με περίπου 11.000 συμμετέχοντες σε 24 χώρες το 2012, ένα ανησυχητικό ποσοστό περίπου 62% των εργαζομένων με τηλεργασία ανέφεραν κοινωνική απομόνωση (Reaney 2012).

Αυτό που λείπει περαιτέρω λόγω της απομόνωσης, μεταξύ άλλων, είναι οι μορφές, ως επί το πλείστον άτυπης, ανάπτυξης των εργαζομένων. Αυτές περιλαμβάνουν τη διαπροσωπική δικτύωση, την άτυπη μάθηση και την καθοδήγηση στο χώρο εργασίας που δεν είναι μόνο ζωτικής σημασίας γ για τη λήψη πληροφοριών που υποστηρίζουν την επαγγελματική τους εργασία αλλά και δυνητικά σημαντικές για την ανάπτυξη και την εργασιακή τους πρόοδο (Cooper & Kurland 2002.)

## **5.2 Εξ αποστάσεως εργασία κατά τη διάρκεια της πανδημίας Covid-19**

Οι εξελίξεις της τηλεργασίας και της εξ αποστάσεως εργασίας έχουν ξαφνικά και τρομερά διαταραχθεί, επηρεαστεί, αλλά και προοδεύσει από το ξέσπασμα της νόσου COVID-19. Η πανδημία μόνο αποτέλεσε μια πρόκληση για τις ιδιωτικές ζωές, την πολιτική ή την κοινωνία, αλλά άλλαξε σε μεγάλο βαθμό τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούσαν οι εταιρείες/οργανισμοί τόσο στον ιδιωτικό όσο και στον δημόσιο τομέα, σχεδόν από τη μια μέρα στην άλλη. Οι κανονισμοί, οι κανόνες κοινωνικής αποστασιοποίησης και οι ανησυχίες για την υγεία των εργαζομένων είχαν κάνει τις εταιρείες να στραφούν σε τρόπους απομακρυσμένης εργασίας, αν ήταν δυνατόν, κυρίως σε θέσεις εργασίας έντασης γνώσης (Leonardi 2021). Το ζήτημα επομένως ήταν ότι η κατάσταση ήταν μάλλον πρωτόγνωρη και ταχέως εξελισσόμενη. Οι περισσότερες εταιρείες δεν ήταν προετοιμασμένες. Για παράδειγμα, μπορεί να μην υπήρχαν επίσημες και επαρκείς πολιτικές τηλεργασίας ή ούτε επαρκής εξοπλισμός ή λογισμικό για να υποστηρίξουν την ταχεία αλλαγή των τρόπων εργασίας. Άλλες προκλήσεις ήταν νομικά ζητήματα, ασφάλεια δικτύου ή προστασία δεδομένων. Στη συνέχεια, αποκαλύφθηκαν αδυναμίες και κενά, ειδικά όταν πρόκειται για

την ικανότητα γρήγορης και ευέλικτης προσαρμογής σε εξωτερικούς παράγοντες. Επιπλέον, οι περισσότεροι εργαζόμενοι δεν είχαν εκπαιδευτεί για την εξ αποστάσεως εργασία και τις πρακτικές της σε εκείνο το σημείο λόγω του απρόβλεπτου της κατάστασης. (Belzunegui-Eraso & Erro- Garcés 2020; Jamal 2021; Mani & Siju 2021.)

Μια σημαντική αλλαγή στον τομέα της εξ αποστάσεως εργασίας εκεί ήταν ότι πριν από την πανδημία, η τηλεργασία ήταν μια εθελοντική ιδέα που ήταν επίσης ευέλικτη στο ποσοστό, η οποία στη συνέχεια κατέληξε ξαφνικά ως υποχρεωτική, κυρίως πλήρους απασχόλησης εργασία. Τα οφέλη που προέρχονται από την τηλεργασία, ωστόσο, συχνά συνδέονται με τον εθελοντισμό της κάτι που δεν ίσχυε πλέον (Bilotta et al. 2021). Άλλες αποκλίσεις της εξ αποστάσεως εργασίας κατά τη διάρκεια της πανδημίας σε σύγκριση με πριν περιλαμβάνουν την ατομική μη αναστρέψιμη αν είναι επιθυμητό, όχι απαραίτητα διαθέσιμη προετοιμασία, συμπεριλαμβανομένων εργονομικών στοιχείων και ανησυχιών για την υγεία, την κοινωνική και εργασιακή ασφάλεια (Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés 2020).

Φυσικά, η τηλεργασία, ειδικά σε μια τέτοια ξαφνική μετάβαση, δεν είναι ικανοποιητική για όλους. Τα αποτελέσματα, είτε θετικά είτε αρνητικά, εξαρτώνται πάντα από διάφορους εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες όπως η ατομική προσωπικότητα, η φύση της εργασίας, η οργανωτική στρατηγική και κουλτούρα, η οικογενειακή και προσωπική κατάσταση και η τεχνολογία (Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés 2020; Toscano & Zappalà 2020). Ως εκ τούτου, δεν είναι απαραίτητως ωφέλιμη η μεταφορά της εργασίας από ένα κεντρικό σε ένα αποκεντρωμένο σύστημα χωρίς την προσαρμογή στις πρακτικές εργασίας. Η κοινωνική απομόνωση, η δυσλειτουργική επικοινωνία ή συνεργασία, η έλλειψη ανατροφοδότησης, οι περισπασμοί, η μειωμένη εργασιακή ηθική ή τα ασαφή όρια μεταξύ ιδιωτικής και επαγγελματικής ζωής είναι συνήθεις αρνητικοί συνειρμοί που συνδέονται με την εξ αποστάσεως εργασία, εάν δεν θεσμοθετηθεί και οργανωθεί σωστά (Colley & Williamson 2020).

Ωστόσο, η πανδημία έχει ρίξει περισσότερο φως στην έννοια της τηλεργασίας και έχει αναδείξει τις δυνατότητές της (Belzunegui-Eraso & Erro-Garcés 2020). Ένα είδος προσαρμογής στη «νέα μορφή» εργασίας μπορεί να γίνει αντιληπτό, από κάθε εταιρεία και κλάδο με τον δικό του τρόπο. Αλλά δεν μπορεί να λησμονηθεί ότι ο άνθρωπος είναι τελικά κοινωνικό ον. (Bulut & Maimaiti 2021.)

Ωστόσο, σύμφωνα με μια έκθεση του Buffer (2021), το 97% από τους 2.300 ερωτηθέντες υπαλλήλους θα συνιστούσαν σε άλλους να εργαστούν εξ αποστάσεως, όπου το 98,3% αυτών

εργάζονταν ήδη εξ αποστάσεως πριν την πανδημία και το 95,3% εκείνων αναγκάστηκαν να εργαστούν εξ αποστάσεως μετά την έλευση της. Το 82% ανέφερε ότι είχε ομαλή μετάβαση στην εξ αποστάσεως εργασία (Buffer, 2021).

### **5.2.1 Ε. Επιδόσεις και παραγωγικότητα εργασίας**

Η σχετική έρευνα πριν από την πανδημία ανέδειξε ότι οι ανησυχίες για μειωμένη απόδοση ή παραγωγικότητα ως επί το πλείστον δεν υποστηρίζονται και μπορεί να βρεθεί μια θετική σχέση με την εξ αποστάσεως εργασία, ειδικά για σύνθετες, λιγότερο αλληλεξαρτώμενες ή/και χαμηλής κοινωνικής υποστήριξης θέσεις εργασίας.

Στη μετά την πανδημία περίοδο, αυτές οι ανησυχίες θα μπορούσαν να γίνουν ουσιαστικές, επειδή οι άνθρωποι αναγκάστηκαν να εργάζονται από το σπίτι, είτε ένιωθαν άνετα είτε όχι ως προς αυτή τη ρύθμιση. Επιπλέον, περισσότεροι άνθρωποι ήταν συνήθως στο σπίτι λόγω της απαίτησης κοινωνικής απόστασης που δημιουργούσε ακόμη περισσότερους περισπασμούς σε αντίθεση με τις ατομικές συμφωνίες εργασίας εξ αποστάσεως.

Ωστόσο, πολλές μελέτες και έρευνες έδειξαν ότι η απόδοση και η παραγωγικότητα εξακολουθούν να μην επηρεάζονται από την απουσία από το γραφείο κατά τη διάρκεια της πανδημίας. Μια έρευνα μεταξύ 6.000 δημόσιων υπάλληλων στην Αυστραλία έδειξε ότι το 57% πίστευε ότι ήταν τόσο παραγωγικοί όσο και στο γραφείο, το 34,6% θεώρησε ότι ήταν ακόμη πιο παραγωγικοί στο σπίτι ενώ μόνο το 8,4% είπε ότι ήταν λιγότερο παραγωγικοί (Colley & Williamson 2020). Μια άλλη έρευνα με υπαλλήλους από την Ευρώπη έδειξε ότι αντίστοιχα το 39% και το 32% ένιωθαν πιο παραγωγικοί ή τόσο παραγωγικοί όσο στο γραφείο, ενώ το 29% παρουσίασε απώλεια παραγωγικότητας. Ως εκ τούτου, η αντίληψη των διευθυντών ανθρώπινου δυναμικού διέφερε σημαντικά με την αντίληψη των εργαζομένων για την παραγωγικότητά τους, καθώς λίγο περισσότεροι από τους μισούς (55%) ανέφεραν αυξημένη παραγωγικότητα, 15% το ίδιο επίπεδο και 30% μειωμένη παραγωγικότητα. (Zakaria 2020.) Μια έρευνα του Folkman (Prodanova & Kocarev, 2022) έδειξε ότι το 66% των 300 εργαζομένων που έλαβαν μέρος σε αυτή ήταν πιο παραγωγικοί. Οι Diab-Bahman και Al-Enzi (2020) βρήκαν ένα παρόμοιο φαινόμενο αυξημένης απόδοσης, σύμφωνα με αναφορές λόγω καλύτερης συγκέντρωσης, πιο άνετου περιβάλλοντος και λιγότερων περισπασμών. Και ακόμη κι αν υπάρχουν περισπασμοί, δεν φάνηκε να επηρεάζουν απαραίτητα την απόδοση των εργαζομένων (Mani & Siju 2021). Ταυτόχρονα, ένας διευθυντής στην έρευνα των Colley and Williamson (2020) σημείωσε ότι πρέπει επίσης

να ληφθεί υπόψη ότι οι άνθρωποι μπορεί να είναι παραγωγικοί ή μη παραγωγικοί και ότι ο ρόλος της τοποθεσίας από την οποία εργάζονται δεν είναι τόσο σημαντικός όσο εν γένει θεωρείται. Οι Sull et al. (2020) από την άλλη πλευρά επισήμαναν ότι η παραγωγικότητα αυξήθηκε ιδιαίτερα ειδικά στην περίπτωση της μεμονωμένης εργασίας, όπως οι εξεταστές διπλωμάτων ευρεσιτεχνίας ή οι υπάλληλοι τηλεφωνικού κέντρου, αλλά μειώθηκε στην περίπτωση της συλλογικής εργασίας.

Μερικοί από τους λόγους για τις βελτιωμένες επιδόσεις εκτός από την αυξημένη ευελιξία ή την αυτονομία αναφέρονται ότι είναι το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι έχουν την τύχη να εξακολουθούν να απασχολούνται παρά την κρίση, όταν η εναλλακτική θα μπορούσε να είναι άδεια άνευ αποδοχών ή απόλυση. Επιπλέον, το όριο της εργασιακής ζωής είναι αρκετά μειωμένο, έτσι ώστε το κατώφλι για εργασία είναι πολύ χαμηλότερο. Όλα αυτά μπορούν να κάνουν τους ανθρώπους να εργάζονται σκληρότερα ή/και περισσότερο, ειδικά εάν αισθάνονται ότι βρίσκονται υπό παρακολούθηση από τον προϊστάμενό τους μέσω, για παράδειγμα, των ψηφιακών τεχνολογιών. Με αυτόν τον τρόπο η υπερβολική εργασία ή η υπερωρία μπορεί να γίνει άμεσο πρόβλημα εάν δεν γίνεται σωστή διαχείριση του χρόνου και υπονομεύεται η σημασία της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. (Bulut & Maimaiti 2021; Cook et al. 2021; Jamal et al. 2021.)

Συνδεδεμένη με αυτό είναι για παράδειγμα, η απειλή της επαγγελματικής εξουθένωσης που ήταν ένας από τους λόγους για τα μειωμένα επίπεδα παραγωγικότητας. Τα χαμηλότερα επίπεδα κινήτρων και ηθικού, η κακή ψυχική και σωματική ευεξία και η κόπωση του zoom (zoom fatigue<sup>2</sup>) ήταν περαιτέρω λόγοι για τη μειωμένη απόδοση των εργαζομένων, ενώ αντίθετα, οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού θεωρούσαν ως προς αυτό κυρίως εξωτερικούς παράγοντες όπως περισπασμούς ή φροντίδα παιδιών στο σπίτι. (Toscano & Zappalà 2020.) Επιπλέον, η κοινωνική απομόνωση, εάν διαπιστωθεί, βρέθηκε να επηρεάζει επίσης αρνητικά την αντίληψη της παραγωγικότητας (Toscano & Zappalà 2020).

### **5.2.2 Στρες & εξάντληση**

Η πρόκληση της ενεργητικής διαχείρισης στρεσογόνων παραγόντων και ανακουφιστικών από το στρες σε καταστάσεις τηλεργασίας έχει επισημανθεί προηγουμένως. Ωστόσο, δεδομένου ότι η κρίση του Covid-19 αποτελούσε (και αποτελεί) η ίδια ένα πρόσθετο

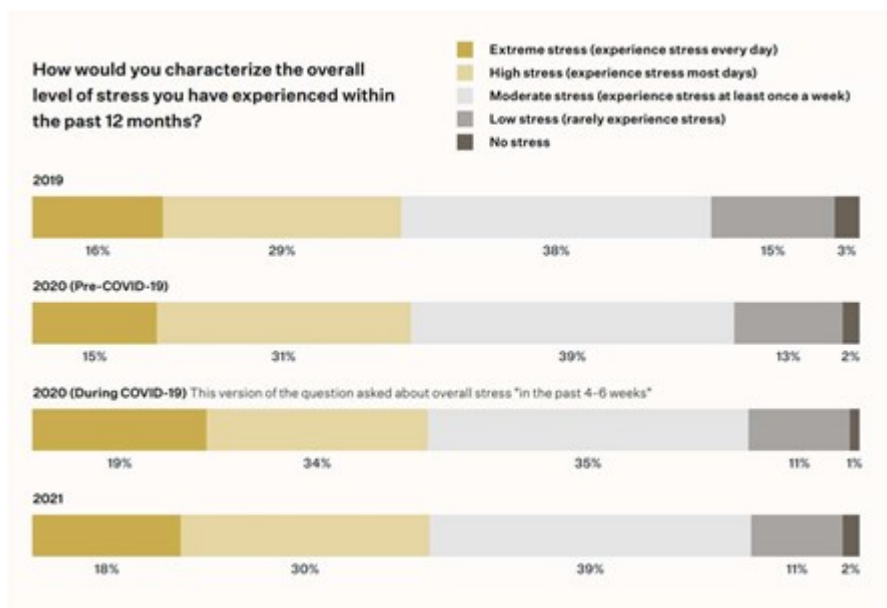
---

<sup>2</sup> Όρος που αναφέρεται στην κόπωση από την διενέργεια συχνών και μεγάλης διάρκειας βιντεοδιασκέψεων με την χρήση της γνωστής πλατφόρμας



στρεσογόνο παράγοντα για όλους, ξεκινώντας από έξω από τον χώρο εργασίας, διαπιστώθηκε ένα ζήτημα του πώς αυτό θα επηρεάσει περαιτέρω την αντίληψη του άγχους των εργαζομένων με τηλεργασία που πλέον δεν το έκαναν πια οικειοθελώς αλλά εν μέρει υποχρεωτικά.

Μάλιστα, σύμφωνα με την έκθεση Gallup State of the Global Workplace για το 2021, το 43% των εργαζομένων βρέθηκε ότι βίωναν καθημερινό άγχος το 2020, το οποίο είναι ιστορικό υψηλό και αποτελούσε αύξηση 5% σε σύγκριση με το προηγούμενο έτος (GALLUP 2021). Επιπλέον, το 69% των περίπου 1.200 εργαζομένων που ερωτήθηκαν στις ΗΠΑ δήλωσαν ότι αυτή η κρίση ήταν ο μεγαλύτερος στρεσογόνος παράγοντας στην επαγγελματική τους ζωή σε σύγκριση, για παράδειγμα, με άλλες κρίσεις όπως η Μεγάλη Ύφεση το 2008, με το 43% να υποφέρει από σωματικές ασθένειες ως συνέπεια. (Greenwood & Anas, 2021). Θα μπορούσε να γίνει αντιληπτό ότι τα επίπεδα άγχους αυξήθηκαν μόλις ξέσπασε η πανδημία, αλλά φαίνεται ότι σιγά-σιγά επανευθυγραμμίζονται στα προ-πανδημικά επίπεδα, όπως φαίνεται στην Εικόνα 2.



Εικόνα 2 Επίπεδα στρες των εργαζομένων (Greenwood & Anas, 2021)

Παρά τα παραπάνω ευρήματα, υπάρχει επίσης έρευνα που έχει βρει ότι το 60% των περίπου 300 εργαζομένων που έλαβαν μέρος σε αυτή αισθάνονται λιγότερο στρες (Folkman 2020).

Τα διαδικτυακά εργαλεία επικοινωνίας δίνουν μεγάλο αριθμό ευκαιριών για απομακρυσμένη εργασία. Αυτοί είναι ο λόγος για τον οποίο ήταν εξαρχής δυνατή η μετάβαση στην εξ αποστάσεως εργασία πλήρους απασχόλησης. Ωστόσο, με αυτή τη στροφή

προς την απομακρυσμένη εργασία, έρχεται μια άλλη αύξηση της ψηφιακής εισόδου που οδηγεί σε αύξηση της ψηφιακής υπερφόρτωσης λόγω του τεράστιου όγκου ψηφιακών εργαλείων, πληροφοριών και ωρών που δαπανώνται σε διαδικτυακές διασκέψεις (Kokshagina 2021). Στην έρευνά της, η Olga Kokshagina (2021) διαπίστωσε ότι κατά μέσο όρο οι διευθυντές που ερωτήθηκαν χρησιμοποιούσαν εννέα εργαλεία συνεργασίας και επικοινωνίας κάθε μέρα. Σύμφωνα με τους Personio και Opinium (2021), το 37% των εργαζομένων δήλωσε ότι υπάρχουν πάρα πολλά ψηφιακά εργαλεία, με το 36% να λέει ότι η ανάγκη εναλλαγών μεταξύ των διαθέσιμων και αξιοποιούμενων εργαλείων διατάρασσε την παραγωγική ροή της εργασίας τους. Η προκύπτουσα εξάντληση μπορεί να επηρεάσει την ευημερία των εργαζομένων και τελικά την εργασιακή ικανοποίηση. Ιδιαίτερα οι διαδικτυακές συναντήσεις μπορούν να επισημανθούν ως πηγή μεγάλης εξάντλησης και να οδηγήσουν σε αυτό που είναι κοινώς γνωστό ως «zoom fatigue». (Kokshagina 2021)

Μια άλλη συνέπεια των ΤΠΕ και της εξ αποστάσεως εργασίας είναι ο εργαζόμενος να είναι συνεχώς online και η αίσθηση της απαίτησης να είναι ως εκ τούτου συνεχώς διαθέσιμος. Με αυτόν τον τρόπο τα όρια της προσωπικής ζωής γίνονται ασαφή και οι ΤΠΕ της εργασίας εισβάλλουν στην ιδιωτική σφαίρα. Εκτός από αυτήν την τεχνο-εισβολή, υπάρχει επίσης τεχνο-υπερφόρτωση και τεχνο-πολυπλοκότητα που όλα βρέθηκε ότι παρουσιάζουν θετικές συσχετίσεις με το στρες συμπεριφοράς, καθώς η τεχνο-εισβολή σχετίστηκε θετικά με μια αυξημένη σύγκρουση εργασίας-οικογένειας με αποτέλεσμα υψηλότερα επίπεδα άγχους. Επιπλέον, ο φόρτος εργασίας βρέθηκε να επηρεάζει αυτούς τους στρεσογόνους παράγοντες που προκαλούνται από τις ΤΠΕ, έτσι ώστε να μπορεί να συναχθεί το συμπέρασμα ότι περισσότερος φόρτος εργασίας είναι πιθανό να οδηγήσει σε αυξημένα επίπεδα άγχους. Ωστόσο, η ίδια η εξ αποστάσεως εργασία βρέθηκε να σχετίζεται θετικά με την τεχνο-εισβολή και την τεχνο-υπερφόρτωση, καθώς και με τον φόρτο εργασίας. (Molino et al. 2020.)

Τέλος, επανεξετάζοντας το μοντέλο JDR (Job Demands-Resources model), τέθηκαν πρόσθετες απαιτήσεις σε όσους δεν είχαν προηγούμενη εμπειρία με την τηλεργασία, καθώς και σε αυτούς που είχαν. Αυτές περιλαμβάνουν ανησυχίες για την υγεία σχετικά με τον COVID-19, το ζήτημα της ασφάλειας της εργασίας και την ασάφεια των ρόλων. Η αλληλεξάρτηση εργασιών όταν η διαδικτυακή συνεργασία δεν λειτουργεί επαρκώς ή η επαγγελματική απομόνωση, μπορεί να δημιουργήσει άλλες προκλήσεις και η πίεση του φόρτου εργασίας, όταν ο φόρτος εργασίας όχι μόνο εντείνεται αλλά και επεκτείνεται, αποτελεί πρόσθετη πηγή άγχους. Ο αυξημένος φόρτος εργασίας μπορεί να οδηγήσει σε

αυξημένη παρέμβαση στην προσωπική ζωή, που είναι άλλος ένας στρεσογόνος παράγοντας, καθώς τα όρια μεταξύ κάθε σφαίρας θολώνουν. Επιπλέον, υπάρχουν συναισθηματικές απαιτήσεις, όπως για παράδειγμα η απαίτηση επίδειξης θετικής στάσης ή ακόμα και προσποίηση συναισθημάτων σε κάποιους τομείς υπηρεσιών. Οι σωματικές απαιτήσεις, όπως για παράδειγμα λιγότερη φυσική κίνηση και λιγότερα φυσικά διαλείμματα, όπως διαλείμματα για καφέ κατά τη διάρκεια της ημέρας, είναι μια άλλη πρόσθετη απαίτηση. Επομένως, η διασφάλιση ότι δεν υπάρχει πολύς υπερωριακός χρόνος και ότι οι εργαζόμενοι μπορούν επίσης να κάνουν μικρότερα διαλείμματα ή να μην έχουν συνεχείς συναντήσεις παίζει σημαντικό ρόλο. Όλοι αυτοί οι παράγοντες έχει βρεθεί ότι οδηγούν σε αυξημένη εξάντληση και καταπόνηση για τον εργαζόμενο που επηρεάζει αρνητικά την ευημερία του (Bilotta et al. 2021; Jamal et al. 2021.).

Όσον αφορά στους πόρους που μπορούν να εξισορροπήσουν τις απαιτήσεις εργασίας, υπάρχει μια πιθανότητα αυξημένης αυτονομίας και ευελιξίας χρονοδιαγράμματος για ένα ευρύτερο φάσμα εργαζομένων πλέον με αυτή την μορφή εργασία, που πρέπει να ενθαρρυνθεί, καθώς αυτό μπορεί να τους κάνει να αντισταθμίσουν εν μέρει την αίσθηση ότι δεν έχουν τον έλεγχο σε σχέση με τις υπόλοιπες επιδράσεις της πανδημίας. Η κοινωνική υποστήριξη έχει έντονη σημασία, ιδιαίτερα σε αυτούς τους καιρούς πανδημίας όπου υπάρχει μεγάλος κίνδυνος κοινωνικής απομόνωσης. Η επίδειξη κατανόησης και ενσυναίσθησης είναι ζωτικής σημασίας για τους εργοδότες προκειμένου να διασφαλιστεί η καλή ευημερία για τους υπαλλήλους τους. Επιπλέον, η τεχνική υποστήριξη και οι τεχνολογικοί πόροι μαζί με την κατάλληλη τεχνική κατάρτιση και εμπειρία αποτελούν έναν άλλο πιθανό πόρο εργασίας, καθώς οι διαδικασίες μπορούν να εξελιχθούν ομαλά κατά συνέπεια, αλλά αν όχι και υπάρχουν συνεχώς προβλήματα και τριβές, αυτός ο πόρος μπορεί να μετατραπεί σε ζήτηση σε χρόνο μηδέν λόγω ανάγκης ενασχόλησης πρόσθετων στελεχών. Τέλος, ο πόρος της ανατροφοδότησης πρέπει επίσης να εξεταστεί προσεκτικά. Καθώς αποτελεί βασική πηγή παρακίνησης και δέσμευσης σε παραδοσιακά εργασιακά περιβάλλοντα, είναι σημαντικό να διατηρηθεί, καθώς δεν συμβαίνει φυσικά ή αβίαστα. Σε περιβάλλοντα απομακρυσμένης εργασίας, υπάρχει λιγότερη ανατροφοδότηση σε περιστασιακές περιστάσεις, όπως κατά την επιστροφή στο γραφείο μετά από μια συνάντηση ή σε ένα διάλειμμα για καφέ. Ταυτόχρονα, η παροχή ανατροφοδότησης στον εργοδότη δίνει στους εργαζομένους μια αίσθηση φωνής, η οποία με τη σειρά της έχει θετικά αποτελέσματα στην εργασιακή δέσμευση, τη δέσμευση και την απόδοση. (Toscano & Zappalà 2020; Bilotta et al. 2021; Jamal et al. 2021.)

Έχει διαπιστωθεί ότι οι πόροι εργασίας έχουν θετική σχέση με την απόδοση και την εργασιακή ικανοποίηση και ως εκ τούτου θα πρέπει να ενθαρρύνονται με οποιονδήποτε τρόπο εξετάζοντας και προσαρμόζοντας στρατηγικές σε αυτές στο πλαίσιο κάθε μεμονωμένου εργαζομένου και λαμβάνοντας επίσης υπόψη τις απαιτήσεις. Οι γενικές λύσεις είναι πιθανό να μην είναι ωφέλιμες για όλους. Αυτή η σχέση μπορεί περαιτέρω να διαμεσολαβηθεί από την ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής και τις θετικές της επιπτώσεις στο άγχος και την εξάντληση. Η έλλειψη, ωστόσο, σε αυτούς τους προαναφερθέντες δυνητικούς πόρους εργασίας κατά τη διάρκεια της πανδημίας μπορεί να έχει επιζήμια αποτελέσματα, καθώς μπορεί να προκύψουν δυσμενή αποτελέσματα στην κοινωνική απομόνωση και την ευημερία των εργαζομένων λόγω των αυξημένων επιπέδων άγχους που πρέπει να αναλάβει ο εργαζόμενος. (Toscano & Zappalà 2020; Bilotta et al. 2021; Jamal et al. 2021.)

### **5.2.3 Εργασιακή δέσμευση**

Τα ευρήματα σχετικά με την εργασιακή δέσμευση κατά τη διάρκεια της πανδημίας είναι γενικά πολύ ατομικά και ως εκ τούτου ανόμοια και ανάλογα με την ομάδα-στόχο και τη μεθοδολογία που ακολουθήθηκε κατά περίπτωση. Ενώ οι έρευνες των Gallup (2021) και Folkman (2020) δείχνουν ότι μειώθηκε ελαφρά κατά δύο τοις εκατό η καθεμία από 22% σε 20% και από 79% σε 77% αντίστοιχα, οι Emmet et al. (2020) βρήκαν ότι οι εργαζόμενοι ήταν ελαφρώς πιο αφοσιωμένοι σε σύγκριση με τα επίπεδα πριν από την έλευση της πανδημίας. Έτσι, έγινε αντιληπτή μια αυξημένη σύνδεση μεταξύ εργαζομένου και εργασίας (PRNewswire 2021).

Από την άλλη πλευρά, το Quantum Workplace (2020) παρατήρησε πτώση κατά τα αρχικά στάδια της πανδημίας στις αρχές του 2020 ακολουθούμενη και πάλι σύντομα από αύξηση. Είναι ενδιαφέρον ότι η δέσμευση συσχετίστηκε εν μέρει με την επιδείνωση των οικονομικών και εργασιακών συνθηκών δεδομένου ότι οι εργαζόμενοι θεωρούσαν τότε τους εαυτούς τους τυχερούς που μπορούσαν να διατηρήσουν τη δουλειά τους. Κατά συνέπεια, οι οικειοθελείς παραιτήσεις στις Η.Π.Α. βρέθηκαν σε χαμηλό 10ετία. (Quantum Workplace 2020.)

Συνολικά, είναι αποδεκτό ότι οι εργοδότες πρέπει να ανταποκρίνονται στις ανάγκες των εργαζομένων τους και να τους δίνουν πλήρη προσοχή. Οι ηγέτες και οι οργανισμοί εξαρτώνται από τη δέσμευση των εργαζομένων τους προκειμένου να αναδείξουν πλήρως

τις δυνατότητές τους. Και παρόλο που μπορεί να είναι ευκολότερο να επιτευχθεί αυτό στο χώρο του γραφείου, είναι απαραίτητο να βρεθούν τρόποι να αντιμετωπιστεί και να επιτευχθεί αυτό και εικονικά. Η διαφανής επικοινωνία και η εύρυθμη ομαδική εργασία είναι ζωτικής σημασίας για αυτό. (Emmet et al. 2020; Pattnaik & Jena 2020.)

Ως εκ τούτου, οι βασικές ανάγκες των εργαζομένων για ασφάλεια και σταθερότητα πρέπει να αναγνωρίζονται και να ικανοποιούνται. Άλλωστε, οι εργαζόμενοι που δήλωσαν ότι οι οργανισμοί τους ανταποκρίθηκαν καλά στην κρίση ήταν τέσσερις φορές πιο αφοσιωμένοι από εκείνους που ήταν δυσαρεστημένοι από αυτούς. (Emmet et al. 2020.)

Έχει διαπιστωθεί επίσης μια ισχυρή σχέση μεταξύ των αναγκών και της δέσμευσης των εργαζομένων. Οι Emmet et al. (2020) έχουν εντοπίσει την ασφάλεια της εργασίας, τη χρηματοοικονομική σταθερότητα και την ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής ως τις τρεις πιο σημαντικές ανάγκες. Όπως φαίνεται στην εικόνα 3, η εκπλήρωση των αναγκών των εργαζομένων και οι σχετικοί παράγοντες εμπειρίας έχουν ως αποτέλεσμα μια περισσότερο από αξιοσημείωτη βελτίωση της δέσμευσης στην εργασία.

Top employee needs and experience factors by core themes of employee experience			Improvement		
Theme	Need (rank)	Employee experience factors	Work effectiveness	Engagement	Well-being
Stable, secure work experience	Job security (1)	Organizational stability	+16.9%	+52.9%	+53.3%
	Financial stability (2)				
	Physical and mental health (6)	Compensation and benefits	+21.2%	+45.6%	+44.5%
	Being rewarded (8)				
Trusting relationships	Working with people I can trust (5)	Trust in leadership	+23.7%	+47.6%	+45.4%
		Relationship with company	+20.9%	+49.9%	+51.3%
	Being recognized for my work (10)	Nonfinancial recognition	+20.4%	+55.1%	+49.3%
Social cohesion and inclusion	Being treated fairly (4)	Fairness	+22.3%	+48.0%	+52.3%
		Involvement	+14.8%	+32.4%	+51.1%
	Having supportive coworkers (9)	Respect	+15.7%	+51.8%	+49.8%
		Equality	+16.2%	+50.8%	+50.9%
Individual purpose and contribution	Achieving work goals (7)	Alignment with organizational purpose and values	+20.3%	+49.0%	+49.3%
	Balance of work and private life (3)				
	Fulfilling my personal purpose at work (12)				

Εικόνα 3 Η δέσμευση, η ευημερία και η αποτελεσματικότητα των εργαζομένων επηρεάζονται από παράγοντες εμπειρίας των εργαζομένων (Emmet et al. 2020)

Επιπλέον, ένας άλλος σημαντικός παράγοντας για την εργασιακή δέσμευση καθώς και την εργασιακή ικανοποίηση βρέθηκε ότι είναι το αίσθημα μια ασφαλούς, θετικής σχέσης με τον προϊστάμενό του. Αυτή η σύνδεση έχει αποδειχθεί ότι έχει ισχυρό αντίκτυπο στην αντίληψη της δέσμευσης. (Folkman 2020.)

#### **5.2.4 Ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής**

Κατά τη διάρκεια της πανδημίας και ως συνέπεια της αναγκαστικής εργασίας από το σπίτι, η ιδιωτική, η κοινωνική και η επαγγελματική ζωή βρέθηκαν όλα μαζί και τα όρια τους έγιναν πλέον ασαφή. Ως εκ τούτου, τα όρια μεταξύ εργασίας και οικογένειας έγιναν αδύναμα και πιο δύσκολο να διατηρηθούν σε σύγκριση με την πρότερα κατάσταση. Αυτό προκάλεσε την μείωση στη βεβαιότητα και την προβλεψιμότητα που παρείχε η ισορροπία των δύο εννοιών. Ως εκ τούτου, η προσωπική ζωή, συμπεριλαμβανομένης της οικογένειας, που παρεμβαίνει στην επαγγελματική ζωή και αντίστροφα ήταν δυνητικά επιδεινωμένη, γεγονός που μπορούσε να διαταράξει την ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. (Bilotta et al. 2021; Bulut & Maimaiti 2021.)

Μεταξύ των προβλημάτων που παρουσιάζονται από αυτή την άποψη είναι για παράδειγμα μια ασάφεια ρόλου σχετικά με το να είναι το άτομο επαγγελματίας, να πρέπει να φροντίζει το σπίτι του, να είσαι φροντιστής παιδιών ή ηλικιωμένων και άλλα. Ειδικά, η εργασία με τα παιδιά στο σπίτι, μπορεί να οδηγήσει σε τεράστιο άγχος, καθώς εκτός από τις εργασιακές υποχρεώσεις υπάρχουν πτυχές της επίβλεψης, της διδασκαλίας, της άσκησης και του παιχνιδιού τους. Επιπλέον, εάν η υπόλοιπη οικογένεια είχε άλλες ή εσφαλμένες προσδοκίες από τον εργαζόμενο που εργάζεται από το σπίτι, αυτό μπορούσε να οδηγήσει σε απογοήτευση και δυσαρέσκεια. Ήταν επίσης πολύ πιο δύσκολο για ένα άτομο να βρει λίγο χρόνο για τον εαυτό του, μακριά από την οικογένεια, γεγονός που εμπόδιζε την ανακούφιση από το άγχος. (Anderson & Kelliher 2020; Bulut & Maimaiti 2021.)

Λόγω της ξαφνικής αλλαγής και της αδυναμίας επιλογής της θέσης εργασίας κάποιου, περαιτέρω προκλήσεις που προέκυψαν ήταν η εύρεση ενός κατάλληλου χώρου εργασίας στο σπίτι όπου ο εργαζόμενος μπορούσε να εργάζεται αδιάκοπα και να πραγματοποιεί βιντεοδιασκέψεις. Τα περισσότερα σπίτια δεν ήταν προετοιμασμένα στην μεταφορά από το γραφείο στο σπίτι, εκτός εάν ένα μέλος της οικογένειας είχε ήδη εργαστεί από το σπίτι στο παρελθόν. Επιπλέον, έπρεπε πρώτα να αποκτήσουν πρόσβαση στον κατάλληλο εξοπλισμό

και τεχνολογίες. Αυτό περιλαμβάνει, για παράδειγμα, μια αξιόπιστη σύνδεση στο Διαδίκτυο. (Anderson & Kelliher 2020.)

Ενώ σε ορισμένες έρευνες βρέθηκε μια συσχέτιση μεταξύ της οικογενειακής διεπαφής στην εργασία και του στρες και, κατά συνέπεια, τονίστηκε μια συνειδητή κατάτμηση μεταξύ των ρόλων (Jamal et al. 2021), άλλες επισήμαναν ότι οι εργαζόμενοι απολαμβάνουν να μην χρειάζεται να μετακινούνται και να μπορούν να ξοδεύουν περισσότερο ποιοτικό χρόνο με την οικογένεια ή τον εαυτό τους (Diab-Bahman & Al-Enzi 2020). Τέσσερις στους πέντε εργαζόμενους δήλωσαν ότι η κατάσταση που διαμορφώθηκε στην πανδημία τους απέδωσε περισσότερο χρόνο με την οικογένειά τους (Colley & Williamson 2020). Μια άλλη έρευνα των Personio και Orpinium (2021) από την άλλη πλευρά έδειξε ότι το 23% των εργαζομένων πίστευε ότι η επιδείνωση της ισορροπίας επαγγελματικής και προσωπικής ζωής ήταν ακόμη και λόγος για παραίτηση. Το μερίδιο των διευθυντών HR που είχαν την ίδια γνώμη ήταν ελαφρώς μικρότερο στο 20%. Ωστόσο, το 53% αξιολόγησε την υποστήριξη του εργοδότη τους για την ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής ως «καλή». (Personio & Orpinium 2021.)

Οι Andersen και Kelliher (2020) υποστήριξαν επομένως ότι εξαρτάται από το άτομο σε ποιο βαθμό η εργασία και η οικογενειακή ή προσωπική ζωή διαχωρίζονται μεταξύ τους και ότι πρέπει να λαμβάνονται υπόψη οι προσωπικές προτιμήσεις.

### **5.2.5 Ικανοποίηση από την εργασία**

Η ίδια η εργασιακή ικανοποίηση είναι μια πολύ ατομική εμπειρία ανάλογα με τον εργαζόμενο και την/τον εταιρεία/οργανισμό που εργάζεται. Ωστόσο, υπάρχουν τάσεις και προοπτικές που ήταν ορατές και κατά τη διάρκεια της πανδημίας. Είναι ιδιαίτερα ενδιαφέρον να εξεταστεί αυτό, καθώς έχει τονιστεί στο παρελθόν ότι, μεταξύ άλλων, ένας σημαντικός παράγοντας για την ικανοποίηση από την εργασία στην εξ αποστάσεως εργασία είναι ο εθελοντισμός της (Gajendran & Harrison 2007). Ωστόσο, υπάρχουν διαφορετικές διαπιστώσεις και εκτιμήσεις.

Οι Toscano και Zappalà (2020) για παράδειγμα υποστήριξαν ότι εάν ένας εργαζόμενος αντιληφθεί ότι είναι παραγωγικός ακόμη και σε απομακρυσμένο εργασιακό περιβάλλον, μπορεί να ενισχύσει την ικανοποίηση από την εργασία. Το ίδιο ισχύει και για την αίσθηση της ικανότητας του ατόμου να αντιμετωπίσει αυτή τη νέα κατάσταση και τις προκλήσεις

της. Ωστόσο, θεωρούν τη σοβαρή ανησυχία που προκαλεί η πανδημία, συμπεριλαμβανομένων των ανησυχιών για την υγεία, των ανησυχιών για την ασφάλεια της εργασίας και μιας γενικής ασάφειας για το μέλλον. Διαπίστωσαν ότι εκείνοι οι άνθρωποι που αισθάνονταν ότι είναι λιγότερο παραγωγικοί στη δική τους αντίληψη ήταν πιο ικανοποιημένοι όταν ανησυχούσαν περισσότερο για τον COVID-19 από εκείνους που ανησυχούσαν λιγότερο. Ένας λόγος για αυτό θεώρησαν ότι είναι το γεγονός ότι το γραφείο στο σπίτι φαίνεται να είναι η ασφαλέστερη εναλλακτική λύση. Οι εργαζόμενοι που αισθάνονταν πιο παραγωγικοί με τη σειρά τους βρέθηκε ότι ήταν περισσότερο ικανοποιημένοι όσο λιγότερο ανησυχούσαν για τον COVID-19. Ομοίως, η κοινωνική απομόνωση σχετίστηκε αρνητικά με την εργασιακή ικανοποίηση. Αυτή η σχέση, ωστόσο, διαμεσολαβείται από την ανησυχία για τον COVID-19, έτσι ώστε όσοι έχουν μεγαλύτερη ανησυχία να τα καταφέρνουν πολύ καλύτερα όταν είναι λιγότερο απομονωμένοι, ενώ για όσους ενδιαφέρονται λιγότερο ένα πιο απομονωμένο περιβάλλον είναι πιο ωφέλιμο. (Toscano & Zappalà 2021.)

Ο Bhattarai (2020) κατονόμασε περαιτέρω λόγους δυσaráσκειας σε ανεκπλήρωτες κοινωνικές ανάγκες ή υπερκόπωση που είναι σύμφωνοι με προηγούμενα ευρήματα που δείχνουν ότι οι εκπληρωμένοι πόροι εργασίας σχετίζονται με υψηλότερη εργασιακή ικανοποίηση (Bilotta et al. 2021; Jamal et al. 2021).

Ωστόσο, αρκετές άλλες έρευνες δείχνουν μια τάση αυξημένης εργασιακής ικανοποίησης. Ο Standish (2021) ανέφερε ότι το 44% των Γερμανών εργαζομένων ήταν πιο ικανοποιημένοι σε σύγκριση με το 17% με μειωμένη ικανοποίηση. Από την άλλη πλευρά, ο Boody (2020) βρήκε ότι σχεδόν το 70% των Αυστραλών εργαζομένων ήταν πιο ικανοποιημένοι και πιο χαρούμενοι και περίπου το 75% ενοχλημένοι που μόνο η εξ αποστάσεως εργασία είχε γίνει αποδεκτή στις εταιρείες λόγω της πανδημίας και όχι νωρίτερα. Ομοίως, μια μελέτη με 1.000 υπαλλήλους στις ΗΠΑ έδειξε αύξηση της ικανοποίησης από την εργασία σε σύγκριση με το προηγούμενο έτος. Αυξήθηκε από 56,3% το 2019 σε 56,9% το 2020. Ως εκ τούτου, ήταν αξιοσημείωτο ότι οι κατά κύριο λόγο ηλικιωμένοι εργαζόμενοι παρουσίασαν το κύριο μέρος σε αυτή την άνοδο, ενώ οι νεότεροι συνάδελφοι ήταν πιο πιθανό να βιώσουν μείωση στην ικανοποίηση. Σε σύγκριση με τους υπαλλήλους στα γραφεία, δεν έγινε αντιληπτή σημαντική απόκλιση. (PRNewswire 2021.)

Οι προσεγγίσεις των εταιρειών για την υποστήριξη των εργαζομένων και των οικογενειών τους εκτιμώνται ιδιαίτερα από αυτές, έχοντας θετικό αντίκτυπο στην ικανοποίησή τους.



Ειδικά κατά τη διάρκεια της πανδημίας και όσον αφορά στη συνολική απόδοση και διατήρηση, η ευαισθητοποίηση και οι προσπάθειες για την υγεία και την ευημερία των εργαζομένων τους, είχαν γίνει κρίσιμο μέρος της ιδιότητας του εργοδότη, συμπεριλαμβανομένων προγραμμάτων υγείας, διαδικασιών αξιολόγησης απόδοσης, ευέλικτων χρονοδιαγραμμάτων, προγραμμάτων οικογενειακής άδειας. (Jamal et al.2021)

Το αποτέλεσμα της ικανοποίησης από την εργασία, ωστόσο, παραμένει εξαιρετικά ατομικό, καθώς ορισμένοι προτιμούν την ευελιξία ή τον χρόνο με την οικογένεια που προσφέρει η εργασία στο σπίτι και επομένως αντλούν από τα οφέλη, ενώ άλλοι υποφέρουν από την έλλειψη στην πρόσωπο με πρόσωπο επαφή και αλλαγή στο εργασιακό περιβάλλον. Ωστόσο, σύμφωνα με έρευνα του Conference Board, η εργασιακή ικανοποίηση αναμένεται να ενισχυθεί και μετά την πανδημία λόγω της μείωσης του ποσοστού της ανεργίας, του μειωμένου άγχους και της αποφασιστικής μετατόπισης από την οπτική των εργαζομένων ως μετόχων στα ενδιαφερόμενα μέρη.

#### **5.2.6 Συνεργασία και σχέση συνεργατών**

Η πανδημία COVID-19 είχε αναμφίβολα επίσης δραματικό αντίκτυπο στον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν οι ομάδες. Η έρευνα κατά τη διάρκεια των πρώτων lockdown της πανδημίας ανέδειξε διακριτές αλλαγές στη συνεργασία κατά την ανάλυση των μεταδεδομένων συναντήσεων και email από πάνω από τρία εκατομμύρια χρήστες. Έτσι, ο αριθμός των συναντήσεων αυξήθηκε κατά 13,5% ενώ η μέση διάρκεια των συναντήσεων μειώθηκε κατά 20,1% που ισοδυναμεί με περίπου 12 λεπτά ανά συνάντηση. Επιπλέον, ανά άτομο γίνονταν περισσότερες συναντήσεις κάθε μέρα και στις συναντήσεις ο αριθμός των συμμετεχόντων αυξανόταν. Αυτό θα μπορούσε να εξηγηθεί από την υψηλή διαθεσιμότητα και σε διαδικτυακά συνέδρια και την ευελιξία που συνοδεύει την απομακρυσμένη εργασία. Ωστόσο, η μέση διάρκεια μιας εργάσιμης ημέρας αυξήθηκε κατά 8,2% ή 48,5 λεπτά την ημέρα. Μπορούσε να φανεί ότι την πρώτη εβδομάδα του lockdown υπήρξε μια έξαρση των email που στάλθηκαν, τα οποία στη συνέχεια μειώθηκαν ξανά σε επίπεδα πριν από το lockdown (DeFilippis et al. 2020.)

Λόγω της αυξημένης ευελιξίας στις ώρες εργασίας, η δυνατότητα τήρησης των προθεσμιών επηρεάστηκε θετικά από τη μεταφορά από το γραφείο στο σπίτι. Αυτό που έλειπε, ωστόσο, ήταν η κοινή χρήση εργασίας που ως επί το πλείστον η ίδια επηρεάστηκε αρνητικά, καθώς

η κοινωνική αλληλεπίδραση μειώθηκε και οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων δεν ήταν πάντα διαθέσιμοι. (Diab-Bahman & Al-Enzi 2020.)

Μια σημαντική ανησυχία της απομακρυσμένης εργασίας είναι η επιδείνωση της σχέσης με τους συναδέλφους λόγω της απουσίας από το γραφείο, η οποία απενεργοποιεί την περιστασιακή κοινωνική κατάσταση, όπως τα διαλείμματα για καφέ ή η κουβέντα στο γραφείο. Η γρήγορη μετάβαση στο γραφείο κάποιου άλλου ήταν επίσης αδύνατη. Λόγω της χρήσης των ΤΠΕ ως επί το πλείστον υπήρχε μεταφορά και αποστολή μόνο εργασιακού ως επί το πλείστον περιεχομένου στην επικοινωνία, γεγονός που προκάλεσε σοβαρή έλλειψη κοινωνικής αλληλεπίδρασης στο εργασιακό περιβάλλον. Ωστόσο, και εδώ, διαπιστώθηκαν πολύ ξεχωριστές εμπειρίες μεταξύ των εργαζομένων στο σπίτι. Ενώ σε μια έρευνα το 61% των εργαζομένων στη Γαλλία αναφέρθηκε ισχυρή αίσθηση συνοχής της ομάδας (Standish 2020), το 77% των Αυστραλών σε μια άλλη έρευνα αποκάλυψε έλλειψη κοινωνικής αλληλεπίδρασης με τους συναδέλφους τους και την ενέργεια του γραφείου με αντίστοιχο 50% παγκοσμίως (Boddy 2020 ). Στη μελέτη των Diab-Bahman και Al-Enzi (2020) αντίστοιχα, το 36% των εργαζομένων θεώρησε ότι η συνοχή της ομάδας ήταν η ίδια, ενώ το 32% πίστευε ότι ήταν υψηλότερη και το υπόλοιπο 32% χαμηλότερη.

#### **5.2.7 (Ψυχολογική) Ευεξία και κοινωνική απομόνωση**

Η ευημερία, ειδικά η ψυχολογική και ψυχική υγεία, τέθηκε έντονα στο επίκεντρο μόλις χτύπησε η πανδημία. Αρκετοί οργανισμοί εφάρμοσαν μέτρα για την αντιμετώπιση ζητημάτων που προέκυψαν από την πρωτόγνωρη κατάσταση. Σε αντίθεση με πριν από την πανδημία, οι υπάλληλοι σε τηλεργασία δεν έμεναν υποχρεωτικά στο σπίτι αλλά εργάζονταν από εκεί εθελοντικά. Σε σχέση με τις καραντίνες και τα lockdown, αυτό αποτελούσε τρομερή απειλή για την ψυχική υγεία. Το 2020, σύμφωνα με την έκθεση State of the Global Workplace, το 41% και το 25% των εργαζομένων αντιστοίχως αντιμετώπιζαν καθημερινή ανησυχία και θλίψη που ήταν μια αύξηση και στις δύο κατηγορίες σε σύγκριση με τα προηγούμενα χρόνια, ενώ το 24% βίωνε καθημερινά αυξημένα αισθήματα θυμού. (GALLUP 2021.)

Πολλές έρευνες βρήκαν πράγματι ενδείξεις για αυξημένα ζητήματα ψυχικής υγείας όπως η κατάθλιψη, το άγχος ή η μοναξιά (Prasad et al. 2020; Toscano & Zappalà 2020; Bulut & Maimaiti 2021; Konno et al. 2021, Miyake et al. 2021). Ένα κοινό μέρος του προβλήματος

ήταν η λιγότερη ή και η έλλειψη επικοινωνίας ή η κακή επικοινωνία, όχι μόνο στην επαγγελματική ζωή αλλά και στην ιδιωτική ζωή (Bulut & Maimaiti 2021).

Η μοναξιά, η οποία δεν ισοδυναμεί εξ ολοκλήρου με κοινωνική απομόνωση, αλλά επικαλύπτεται (Konno et al.2021), μπορεί να οριστεί ως μια ασυμφωνία μεταξύ των προτιμώμενων και πραγματικών επιπέδων κοινωνικών σχέσεων ενός ατόμου (Miyake et al. 2021). Κατά συνέχεια, η μοναξιά εμφανίζεται όταν ένας υπάλληλος είναι ανίκανος να οργανώσει την εργασία του με τέτοιο τρόπο ώστε οι κοινωνικές επαφές και οι συνδέσεις να διατηρούνται παρά το γεγονός ότι δεν βρίσκεται στο γραφείο (Kaczmarek 2020). Οι Konno et al. (2021) βρήκαν το 10% των 27.000 υπαλλήλων σε τηλεργασία που εξέτασαν να βιώνουν μοναξιά, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό στη μελέτη των Miyake et al. (2021) μεταξύ 4.000 συμμετεχόντων ήταν 5%, αν και δεν δούλευαν όλοι οι συμμετέχοντες από το σπίτι όλη την ώρα. Έτσι, βρήκαν ιδιαίτερα εκείνους με χαμηλή κοινωνική υποστήριξη από συναδέλφους και προϊσταμένους, να βιώνουν μοναξιά. Επιπλέον, η πιθανότητα μοναξιάς αυξανόταν, όσο περισσότεροι εργαζόμενοι εργάζονταν εξ αποστάσεως. Τέλος, η ένταση των ατομικών ψυχολογικών απαιτήσεων ήταν επίσης καθοριστική, έτσι ώστε όσοι έχουν υψηλές απαιτήσεις να φαίνεται ότι βίωναν περισσότερη μοναξιά. (Miyake et al. 2021.)

Επιπλέον, η ψυχολογική δυσφορία καταμετρήθηκε ως ανησυχητικός παράγοντας κινδύνου για την ψυχολογική ευεξία. Σε μια μελέτη με 27.000 συμμετέχοντες, κατέστη σαφές ότι ειδικά εκείνοι που βίωσαν τη μοναξιά ήταν πιο επιρρεπείς σε ήπια και σοβαρή ψυχολογική δυσφορία. (Konno et al. 2021.) Περαιτέρω επιρροές στην ευημερία διερευνήθηκαν ως ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, επαγγελματικό άγχος, φόρτος εργασίας, ασάφεια στο μέλλον και στην εργασία, οργανωτική κουλτούρα και εργασιακή ικανοποίηση (Prasad et al. 2020; Bulut & Maimaiti 2021).

Άλλες ψυχολογικές πτυχές που επηρεάζονται, είναι ο αυτοέλεγχος και η αποστασιοποίηση. Από τη μία πλευρά, απαιτεί πολύ περισσότερο αυτοέλεγχο για να ασχοληθεί κανείς με τη δουλειά στο σπίτι σε σύγκριση με γραφεία που έχουν σχεδιαστεί για αυτό. Πολλοί περισπασμοί, όπως μέλη της οικογένειας ή οικιακές υποχρεώσεις, το επιδεινώνουν. Από την άλλη πλευρά, είναι πιο δύσκολο να απομακρυνθεί το άτομο από την εργασία λόγω των ασαφών ορίων μεταξύ ιδιωτικής και επαγγελματικής ζωής και της εγγύτητας του χώρου εργασίας. Η αποκόλληση, ωστόσο, είναι απαραίτητη για την αντιστάθμιση ή τη μείωση των αρνητικών επιπτώσεων, όπως η εξάντληση που προκαλείται από την αυξημένη ανάγκη για

αυτοέλεγχο. Ως εκ τούτου, είναι επιτακτικός ο ενεργός έλεγχος των σωματικών και ψυχολογικών ορίων. (Rivkin 2020.)

## 6. Συμπεράσματα - Προτάσεις

### 6.1 Προτάσεις για την αντιμετώπιση των αρνητικών επιπτώσεων της τηλεργασίας

Με δεδομένο ότι πολλοί άνθρωποι έχουν περάσει από μια τόσο γρήγορη μετάβαση, έχουν δημιουργήσει τις δικές τους εμπειρίες με την εξ αποστάσεως εργασία και την αντιμετώπιση δύσκολων καταστάσεων, στην σχετική βιβλιογραφία έχουν προκύψει πολλές βέλτιστες πρακτικές και συμβουλές σχετικά με το πώς να αξιοποιηθεί στο έπακρο η απομακρυσμένη εργασία και να αποφευχθούν οι αγχωτικές ή επιβλαβείς καταστάσεις που ενδεχόμενα αυτή να προκαλεί.

Ως εκ τούτου, το επίκεντρο είναι συνήθως η επικοινωνία, η υποστήριξη και οι κοινωνικές δραστηριότητες μαζί με την επαρκή παροχή υλικού και λογισμικού.

Όπως αναφέρθηκε συχνά προηγουμένως, η καλή και λειτουργική επικοινωνία είναι απαραίτητη, ειδικά σε κατανεμημένες οργανωτικά εργασιακές καταστάσεις. Η επικοινωνία πρέπει να είναι σαφής, συχνή, διαφανής, συνεπής και αμφίδρομη. Αυτό περιλαμβάνει σαφείς ορισμούς των ευθυνών, των διαθεσιμοτήτων και των προσδοκιών. Πρέπει να είναι σαφές σε όλους τι πρέπει να γίνει και ποιο είναι το πεδίο ευθύνης κάποιου άλλου, καθώς και πότε κάθε μέλος της ομάδας είναι διαθέσιμο για συγκεκριμένες εργασίες. Αυτό είναι ιδιαίτερα απαραίτητο δεδομένου ότι οι ώρες εργασίας μπορεί να αποκλίνουν λόγω διαφορετικών οικογενειακών ή ιδιωτικών καθηκόντων. Δεν είναι μόνο χρήσιμο στους συναδέλφους για να γνωρίζουν πότε είναι εφικτό, αλλά αποτρέπει επίσης τη διαρκή νοοτροπία που ευνοεί την υπερκόπωση και το άγχος. Επιπλέον, δεδομένου ότι οι εργαζόμενοι πρέπει να χρησιμοποιούν πολλά διαφορετικά διαδικτυακά εργαλεία και λογισμικό, πρέπει να είναι σαφές σε όλους πώς χρησιμοποιείται το καθένα, ο σκοπός του και άλλες προσδοκίες απέναντί του, όπως χρόνοι απόκρισης. Επιπλέον, αυτή η σαφήνεια θα πρέπει επίσης να περιλαμβάνει καθορισμένους αντικειμενικούς δείκτες απόδοσης, ώστε κάθε εργαζόμενος να γνωρίζει τι πρέπει να επιτύχει και την παραγωγικότητα και η απόδοση μπορεί να αξιολογηθεί αντικειμενικά και όχι μέσα από υποκειμενικές αντιλήψεις. (Robinson 2020; Sander 2020; Sull et al. 2020; Toscano & Zappalà 2020; Mani & Siju 2021.)

Περαιτέρω, η υποστήριξη από την εταιρεία και τους διαχειριστές/προϊσταμένους είναι ζωτικής σημασίας. Αυτό περιλαμβάνει διάφορες μορφές, όπως κοινωνική, συναισθηματική και τεχνική υποστήριξη, καθώς και υποστήριξη για ψυχική και σωματική υγεία. Η τεχνική υποστήριξη είναι απαραίτητη για τη διασφάλιση της εύρυθμης λειτουργίας, η κοινωνική και ψυχική υποστήριξη για την αντιμετώπιση της απειλής της κοινωνικής απομόνωσης και η υποστήριξη της σωματικής υγείας για την αποφυγή αρνητικών συνεπειών που προκύπτουν από την παραμονή στο σπίτι όλη μέρα. Υπάρχουν πολλές δυνατότητες για το πώς οι οργανισμοί και οι ηγέτες μπορούν να παρέχουν τέτοιες μορφές υποστήριξης, όπως για παράδειγμα τακτικά διαλείμματα για καφέ, διαδικτυακά μαθήματα άσκησης ή διαδικτυακούς πίνακες συζητήσεων για την ψυχική υγεία. Η ανταλλαγή εμπειριών μπορεί να αποτρέψει ή να λύσει ζητήματα ψυχικής υγείας. Συνολικά, είναι υψίστης σημασίας να διατηρηθεί η δέσμευση των εργαζομένων και ως εκ τούτου η παραγωγικότητα για την ευημερία του ατόμου και του οργανισμού. (Sull et al. 2020; Toscano & Zappalà 2020; Bulut & Maimaiti 2021.)

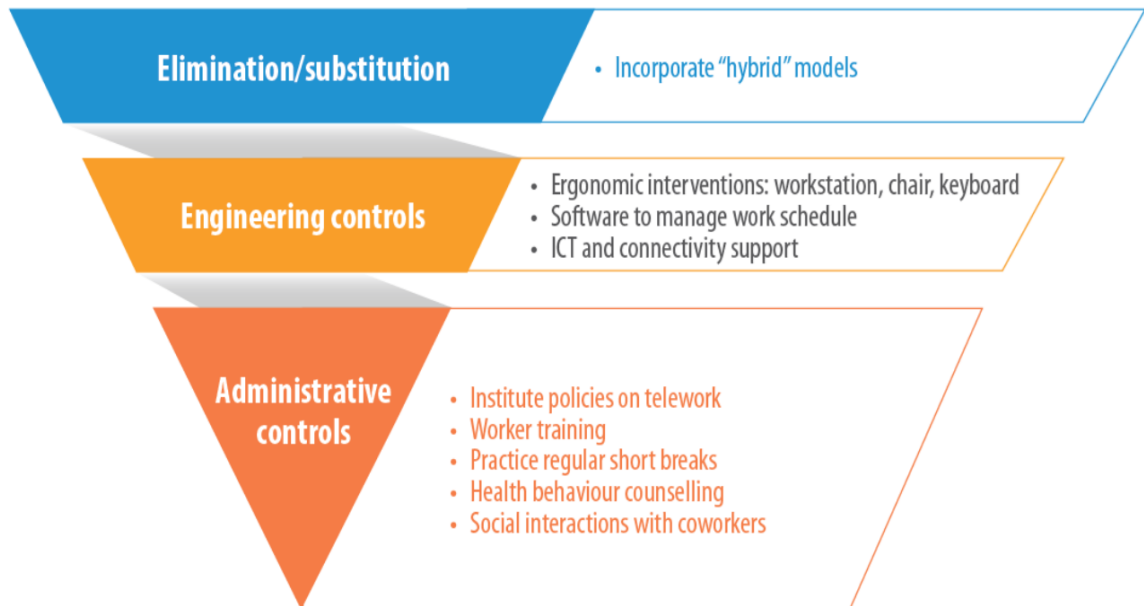
Η έλλειψη κοινωνικής αλληλεπίδρασης στο γραφείο πρέπει να αντισταθμίζεται από κοινωνικές δραστηριότητες όπως για παράδειγμα τα αναφερόμενα διαλείμματα για καφέ ή εκδηλώσεις για μεσημεριανό γεύμα και μάθηση. Επιπλέον, είναι πολύ ωφέλιμο να κάνετε παραλληλισμούς με τις πρόσωπο με πρόσωπο συναντήσεις. Σε περιόδους τηλεδιάσκεψης, αυτό σημαίνει ενεργοποίηση της κάμερας, παρέχοντας λίγο χρόνο για περιστασιακές συνομιλίες πριν και/ή μετά τις συναντήσεις. Στο γραφείο στο σπίτι και στην εξ αποστάσεως εργασία, η επάρκεια των μέσων ενημέρωσης έχει αποκτήσει μεγαλύτερη σημασία από ποτέ, έτσι ώστε η κοινωνική παρουσία να μπορεί να μιμηθεί και να μεταδώσει πολλές πληροφορίες. Αυτό περιλαμβάνει επίσης μη λεκτικά σήματα σε διαδικτυακές συναντήσεις. Ο γενικός στόχος πρέπει να είναι η μείωση της αίσθησης της απομόνωσης όσο το δυνατόν περισσότερο. (Robinson 2020; Sander 2020; Toscano & Zappalà 2020; Jamal et al. 2021.)

Καθώς η ψηφιακή υπερφόρτωση είναι μία από τις προκλήσεις που προκύπτουν λόγω της τεράστιας αύξησης της χρήσης των ΤΠΕ, συνιστάται η εναλλαγή μεταξύ εργασιών λιγότερο συχνά και ο καθορισμός συγκεκριμένων ωρών για τακτικές δραστηριότητες και εργασίες προκειμένου να μην κατακλύζεται το μυαλό κάποιου. Αν και συνιστάται ιδιαίτερα η συχνή και ξεκάθαρη επικοινωνία, αυτό θα πρέπει να περιορίζεται στην απαραίτητη επικοινωνία μόνο για να αποφευχθεί η ψηφιακή υπερφόρτωση. (Kokshagina 2021.) Το ίδιο ισχύει και για τον γενικό φόρτο εργασίας. Τα επίπεδά τους θα πρέπει να παρακολουθούνται και να προσαρμόζονται στην κατάσταση του ατόμου. (Molino et al. 2020.)

Μια ακόμη μεγαλύτερη πρόκληση μπορεί να είναι η διαχείριση της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, λόγω των ασαφών ορίων μεταξύ του ιδιωτικού και του επαγγελματικού τομέα. Γενικά συνιστάται να δημιουργούνται ενεργά τέτοια όρια και να διαχωρίζονται οι δύο ρόλοι. Αυτό περιλαμβάνει, για παράδειγμα, ένα σαφές χρονοδιάγραμμα και έναν ειδικά αφιερωμένο χώρο εργασίας προκειμένου να καθοριστούν τα φυσικά όρια. Δεν πρέπει να προκαλεί έκπληξη το γεγονός ότι όσο περισσότεροι άνθρωποι βρίσκονται στο σπίτι την ίδια στιγμή, τόσο περισσότεροι περισπασμοί μπορεί να υπάρχουν. Ως εκ τούτου, μια ορισμένη «υγιεινή εργασίας» είναι απαραίτητη, που σημαίνει ότι πρέπει να γνωστοποιείται ξεκάθαρα με τους συντρόφους, τους συγκατάτοικους ή την οικογένεια πώς, πότε και πού εργάζεται. Εξάλλου, υπάρχουν περισπασμοί και στο γραφείο, και ως εκ τούτου μπορεί να είναι και στο σπίτι όσο ο υπάλληλος μπορεί να το έχει υπό έλεγχο. Θα πρέπει επίσης να υπάρχουν συγκεκριμένες ώρες αφιερωμένες στον ελεύθερο χρόνο, προκειμένου να ανακουφιστεί η καταπόνηση. Αυτό μπορεί επίσης να υποστηριχθεί με τον ενεργό αποκλεισμό της επικοινωνίας που σχετίζεται με την εργασία μετά τις ώρες εργασίας. Από την πλευρά των εταιρειών, είναι σημαντικό να επιτρέπονται προσαρμογές στο πρόγραμμα των εργαζομένων, ώστε να μπορούν να ανταποκρίνονται στις προσωπικές ευθύνες και υποχρεώσεις. Οι ηγέτες πρέπει να είναι ευαίσθητοι στις οικογενειακές καταστάσεις και τις επακόλουθες προκλήσεις. (Kaczmarek 2020; Rivkin 2020; Sander 2020; Sull et al. 2020; Jamal et al. 2021.)

Ο Kaczmarek (2020) υποστηρίζει περαιτέρω ότι η απομακρυσμένη εργασία απαιτεί μια άλλη μορφή συνεργασίας και ότι η εργασία δεν μπορεί απλώς να μετακινηθεί σε άλλη τοποθεσία. Τα εβδομαδιαία πακέτα εργασίας, όπως ορισμένα στο γραφείο, απλώς δεν λειτουργούν εξ αποστάσεως. Έτσι, οι ομάδες πρέπει να εργαστούν πιο προσανατολισμένες στα αποτελέσματα όπως στις ευέλικτες ομάδες. Η εργασία βάσει χρόνου επίσης δεν έχει απαραίτητα νόημα, καθώς οι ώρες εργασίας μπορεί να διαφέρουν πάρα πολύ, καθιστώντας την ομαδική εργασία αρκετά δυσλειτουργική. (Kaczmarek 2020.)

Το 2021, ο Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας (WHO) μαζί με την Διεθνή Οργάνωση Εργασίας (ILO), εξέδωσαν ένα έγγραφο τεχνικής ενημέρωσης (technical brief) σε σχέση με την υγιεινή και ασφάλεια στην τηλεργασία (WHO & ILO, 2021). Πέραν της αναγνώρισης των σχετικών κινδύνων που απορρέουν από την τηλεργασία, η ενημέρωση παρείχε και προτάσεις για την διαχείριση των κινδύνων αυτών. Η διαχείριση προτείνεται να λαμβάνει χώρα σε ξεχωριστά επίπεδα ελέγχου, που παρουσιάζονται στην εικόνα 1.



Εικόνα 1 Πιθανές παρεμβάσεις επαγγελματικών κινδύνων της τηλεργασίας σύμφωνα με την ιεραρχία των ελέγχων (WHO & ILO, 2021)

Οι προτάσεις που αναφέρει η ενημέρωση περιλαμβάνουν την από κοινού με τους εργαζομένους και τους εκπροσώπους αυτούς διαχείρισης των κινδύνων στην εργασία στην περίπτωση της τηλεργασίας μέσω κοινών επιτροπών υγιεινής και ασφάλειας. Επιπλέον, προτείνεται η εξασφάλιση του κατάλληλου εξοπλισμού που απαιτεί η τηλεργασία για την σωστή και χωρίς κινδύνους για την υγεία απασχόληση του εργαζομένου στα πλαίσια της τηλεργασίας. Επιπλέον, στην περίπτωση εργαζομένων με σωματικές αναπηρίες, αναφέρεται η ανάγκη για την κάλυψη των αναγκών εξοπλισμού, εργαλείων και παροχή εκπαίδευσης για την κατάλληλη μετατροπή του περιβάλλοντος τηλεργασίας (WHO & ILO, 2021).

Το ζήτημα της εκπαίδευσης, είναι στην βάση των προτάσεων αυτών, όπου επισημαίνεται εντόνως η ανάγκη για τους εργοδότες να την παρέχουν παράλληλα με κατάλληλη πληροφόρηση και συμβουλές για την διαμόρφωση του φυσικού χώρου όπου ο εργαζόμενος εργάζεται με τηλεργασία. Επιπλέον, τονίζεται η ανάγκη για την περιοδική εναλλαγή των εργασιών, την αλλαγή θέσης στον υπολογιστή και την αξιοποίηση συχνών διαλειμμάτων από την εργασία. Περαιτέρω, τονίζεται ο σημαντικός ρόλος που ενέχουν οι διαχειριστές στην αντιμετώπιση των κινδύνων και η ανάγκη για την κατάλληλη επιμόρφωση τους στο ζήτημα αυτό (WHO & ILO, 2021).

Ένα σημαντικό ζήτημα που επίσης εξετάζεται στις προτάσεις της ενημέρωσης αφορά και στο ωράριο εργασίας. Δεδομένης της ευέλικτης φύσης της τηλεργασίας είναι ευκολό οι εργαζόμενοι με αυτή να βρεθούν να εργάζονται περισσότερες ώρες από τους συναδέλφους



τους σε γραφεία όπου υπάρχει τακτικό και συγκεκριμένο ωράριο. Ως προς αυτό αναφέρεται ότι πρέπει μεταξύ εργαζομένων και εργοδοτών, με την συμμετοχή των κατά τόπους ρυθμιστικών αρχών, να υπάρξει κατάλληλη ρύθμιση που θα βασίζεται, για παράδειγμα, στο καθιερωμένο οκτάωρο ανά ημέρα ή το 48ωρο ανά εβδομάδα (WHO & ILO, 2021).

Το μέλλον της τηλεργασίας, και ιδιαίτερα σε μια μεικτή ρύθμιση που περιλαμβάνει τηλεργασία και απασχόληση στο χώρο εργασίας, σύμφωνα με μια πρόσφατη μελέτη της ΕΕ αναδεικνύεται ως ιδιαίτερα θετικό, κυρίως όσον αφορά στους εργαζομένους (Eurofound, 2022). Το υβριδικό μοντέλο μπορεί να αντιμετωπίσει σειρά ζητημάτων που αναδείχθηκαν ιδιαίτερα στην περίοδο της πανδημίας, όπως οι δυσκολίες στην διαχείριση και η απομόνωση. Ωστόσο επισημαίνεται, όπως και στο αντίστοιχο έγγραφο των WHO & ILO, (2021) ο κίνδυνος αυξημένων χρόνων εργασίας όπως και της ανάγκης/απαιτήσης για μόνιμη σύνδεση με την εργασία. Στην βάση αυτή, η κατάλληλη ρύθμιση της τηλεργασίας αποτελεί, σύμφωνα με την έρευνα, κλειδί για την βέλτιστη εισαγωγή και υιοθέτηση της τηλεργασίας σε εκτεταμένο επίπεδο (Eurofound, 2022).

Βασικό ζήτημα που αναδεικνύει ως πρόκληση η έρευνα είναι αυτό της ισότητας στην πρόσβαση στην τηλεργασία όσο και μεταξύ εργαζομένων. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε ανισότητες όσον αφορά σε μισθούς, ασφάλεια εργασίας όσο και στην ισορροπία προσωπικής και εργασιακής ζωής. Ως προς αυτό, βασικός άξονας για την αντιμετώπιση των κινδύνων αυτών είναι η κατάσταση και εφαρμογή κατάλληλων ρυθμίσεων (Eurofound, 2022).

## **6.2 Τελικά συμπεράσματα**

Εν γένει η συστηματική βιβλιογραφική ανασκόπηση απέδωσε μια σειρά από ενδιαφέροντα συμπεράσματα σχετικά με την επίδραση της εκτεταμένης χρήσης της τηλεργασίας κατά την πανδημία COVID-19.

Το βασικό συμπέρασμα που προκύπτει, είναι η εν γένει θετική επίδραση που αναφέρεται από την μετάβαση στην τηλεργασία, στην περίπτωση όμως που αυτή έχει σχεδιαστεί σωστά, σχεδόν σε όλες τις πτυχές που αφορούν στον εργασιακό και ιδιωτικό βίο των εργαζομένων, καθώς και στην προαγωγή της σωματικής και ψυχικής/ψυχολογικής τους υγείας. Ο σωστός σχεδιασμός κρίνεται στο σύνολο της βιβλιογραφίας ως ο ακρογωνιαίος λίθος για την μετάβαση αυτή. Ο λόγος για αυτό είναι απλός. Το βασικό ζήτημα που προκύπτει από την

συστηματική ανασκόπηση, αφορά στην μετάβαση από τον εθελοντικό στον υποχρεωτικό χαρακτήρα της τηλεργασίας στην περίοδο αυτή. Όσο ο εθελοντικός χαρακτήρας είναι εν ισχύ, η επίδραση της τηλεργασίας επαφίεται εν γένει στην απόφαση και τις επιλογές του εργαζομένου σε μεγάλο βαθμό. Αντίθετα, ο υποχρεωτικός χαρακτήρας μεταβιβάζει αυτή την σχέση στην μεριά των διευθυντικών στελεχών και των υπευθύνων χάραξης πολιτικής.

Στην περίπτωση αυτή, η σημασία του σχεδιασμού για την σωστή υποστήριξη των εργαζομένων, της εργασιακής ροής, και της ιδιωτικής ζωής αυτών είναι παραπάνω από εμφανής. Το βιωμένο άγχος, τόσο τεχνολογικό όσο και δεδομένης της διαφαινόμενης απαίτησης για την μόνιμη διαθεσιμότητα, αποτελεί βασικό αρνητικό παράγοντα που πρέπει να τύχει κατάλληλης διαχείρισης. Επιπλέον, η ευέλικτη διαμόρφωση του χρόνου και της οργάνωσης που επιτρέπει η τηλεργασία δεν πρέπει να τυγχάνει άκριτης εκμετάλλευσης, αλλά προσεχτικού σχεδιασμού ώστε να δύναται ο διαχωρισμός μεταξύ επαγγελματικής και ιδιωτικής/οικογενειακής ζωής.

## Βιβλιογραφία

- Abilash, K. M., & Siju, N. M. (2021). Telecommuting: an empirical study on job performance, job satisfaction and employees commitment during pandemic circumstances. *Shanlax International Journal of Management*, 8(3), 1-10.
- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological science in the public interest*, 16(2), 40-68.
- BBC News, (2020). *Coronavirus: Four out of five people's jobs hit by pandemic*. Διαθέσιμο στο: <https://www.bbc.com/news/business-52199888> (Πρόσβαση Μάρτιος 2023).
- Belzunegui-Eraso, A., & Erro-Garcés, A. (2020). Teleworking in the Context of the Covid-19 Crisis. *Sustainability*, 12(9), 3662.
- Bentley, T. A., Teo, S. T., McLeod, L., Tan, F., Bosua, R., & Gloet, M. (2016). The role of organisational support in teleworker wellbeing: A socio-technical systems approach. *Applied ergonomics*, 52, 207-215.
- Bentley, T. A., Teo, S. T., McLeod, L., Tan, F., Bosua, R., & Gloet, M. (2016). The role of organisational support in teleworker wellbeing: A socio-technical systems approach. *Applied ergonomics*, 52, 207-215.
- Bilotta, I., Cheng, S., Davenport, M. K., & King, E. (2021). Using the job demands-resources model to understand and address employee well-being during the COVID-19 pandemic. *Industrial and Organizational Psychology*, 14(1-2), 267-273.
- Bilotta, I., Cheng, S., Davenport, M. K., & King, E. (2021). Using the job demands-resources model to understand and address employee well-being during the COVID-19 pandemic. *Industrial and Organizational Psychology*, 14(1-2), 267-273.
- Brynjolfsson, E., Horton, J., Ozimek, A., Rock, D., Sharma, G., & TuYe, H.-Y. (2020). *COVID-19 and Remote Work: An Early Look at US Data* (No. w27344; p. w27344). National Bureau of Economic Research.
- Buffer (2021). *State of Remote Work 2021*. Διαθέσιμο στο: <https://buffer.com/2021-state-of-remote-work> (Πρόσβαση 5<sup>ος</sup> 2023)

- Bulut, S., & Maimaiti, R. (2021). Remote working in the period of the COVID-19. *Journal of Psychological Research*.
- Chu, D.K., Akl, E.A., Duda, S. et al. (2020). COVID-19 Systematic Urgent Review Group Effort (SURGE) study authors. Physical distancing, face masks, and eye protection to prevent person-to-person transmission of SARS-CoV-2 and COVID-19: a systematic review and meta-analysis. *Lancet* 395 (10242): 1973–1987.
- Colley, L., & Williamson, S. (2020). With management resistance overcome, working from home may be here to stay. *The Conversation*, 24, 08-20.
- Colley, L., & Williamson, S. (2020). With management resistance overcome, working from home may be here to stay. *The Conversation*, 24, 08-20.
- Cook, D., Rudnicka, A., & Newbold, J. (2021). Work-life balance in a pandemic: A Public Health Issue we cannot ignore. *The Conversation*, 26.
- De Silva, R. (2019). Factors affecting job satisfaction of non commissioned officers in sri lanka military academy. Στο: *Vavuniya Campus International Research Symposium* 2019
- Diab-Bahman, R., & Al-Enzi, A. (2020). The impact of COVID-19 pandemic on conventional work settings. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 40(9/10), 909-927.
- Dugguh, S. I., & Dennis, A. (2014). Job satisfaction theories: Traceability to employee performance in organizations. *IOSR journal of business and management*, 16(5), 11-18.
- Emmett, J., Schrah, G., Schrimper, M., & Wood, A. (2020). COVID-19 and the employee experience: How leaders can seize the moment. *Organization Practice*.
- Eurofound (2022), *The rise in telework: Impact on working conditions and regulations*, Publications Office of the European Union, Luxembourg.
- Falk, G. (2020). *Unemployment Rates During the COVID-19 Pandemic*. Congressional Research Service

- Fonner, K. L., & Roloff, M. E. (2010). Why teleworkers are more satisfied with their jobs than are office-based workers: When less contact is beneficial. *Journal of Applied Communication Research*, 38(4), 336-361.
- Gajendran, R. S., & Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of applied psychology*, 92(6), 1524.
- Gallatin, K. A. (2018). *Teleworker Isolation: Possible Effects of Workplace Relationships and Support* (Doctoral dissertation, Baker College (Michigan)).
- Gallup, I. (2017). State of the global workplace 2017 report. *Gallup*, 191.
- Gallup, I. (2021). State of the global workplace 2021 report. *Gallup*, 191.
- Garfin, D. R., Thompson, R., & Holman, E. A. (2018). Mental and physical health effects of acute stress following traumatic events: A systematic review. *Journal of Psychosomatic Research*, 112, 107–113
- Golden, T. D. (2006). The role of relationships in understanding telecommuter satisfaction. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(3), 319-340.
- Golden, T. D., & Gajendran, R. S. (2019). Unpacking the role of a telecommuter's job in their performance: Examining job complexity, problem solving, interdependence, and social support. *Journal of Business and Psychology*, 34(1), 55-69.
- Golden, T. D., & Veiga, J. F. (2005). The impact of extent of telecommuting on job satisfaction: Resolving inconsistent findings. *Journal of management*, 31(2), 301-318.
- Greenhaus, J. H., & Beutell, N. J. (1985). Sources of conflict between work and family roles. *Academy of management review*, 10(1), 76-88.
- Greenwood, K., & Anas, J. (2021). It's a new era for mental health at work. *Harvard Business Review*, 4.
- Guest, J.L., Del Rio, C., and Sanchez, T. (2020). The three steps needed to end the COVID-19 pandemic: bold public health leadership, rapid innovations, and COVID-19: Epidemiology 21 courageous political will. *JMIR Public Health Surveill.* 6 (2): e19043

- Hecht, M.L. (2006). Measures in communication satisfaction. *Human Communication Research*, 4(4): 350-368
- Hecht, M. L. (1978). The conceptualization and measurement of interpersonal communication satisfaction. *Human Communication Research*, 4(3), 253-264.
- Hickman, A., Robinson, J. (2020b). 5 Facts About Engagement and Remote Workers. *Gallup Research*.
- Hickman, A., & Robinson, J. (2020a). Is working remotely effective? Gallup research says yes. *Gallup Research*.
- Iroegbu, J.D., Ifenatuoha, C.W., and Ijomone, O.M. (2020). Potential neurological impact of coronaviruses: implications for the novel SARS-CoV-2. *Neurol. Sci.* 41 (6): 1329–1327.
- Jamal, M. T., Anwar, I., Khan, N. A., & Saleem, I. (2021). Work during COVID-19: assessing the influence of job demands and resources on practical and psychological outcomes for employees. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*.
- Janse, B. (2019). *Job Demands-Resources Model*. Διαθέσιμο στο: from toolshero: <https://www.toolshero.com/human-resources/job-demands-resources-model/> (Πρόσβαση 5<sup>ος</sup> 2023)
- Judge, T. A., Zhang, S. C., & Glerum, D. R. (2020). Job satisfaction. *Essentials of job attitudes and other workplace psychological constructs*, 207-241.
- Kokshagina, O. (2021). Too much information: the COVID work revolution has increased digital overload. *The Conversation*
- Langfred, C. W. (2000). The paradox of self-management: Individual and group autonomy in work groups. *Journal of Organizational Behavior*, 21(5), 563-585.
- Leonardi, P. M. (2021). COVID-19 and the new technologies of organizing: digital exhaust, digital footprints, and artificial intelligence in the wake of remote work. *Journal of Management Studies*, 58(1), 249.

- Litz, B. T., Stein, N., Delaney, E., Lebowitz, L., Nash, W. P., Silva, C., & Maguen, S. (2009). Moral injury and moral repair in war veterans: A preliminary model and intervention strategy. *Clinical Psychology Review*, 29(8), 695–706
- Molino, M., Ingusci, E., Signore, F., Manuti, A., Giancaspro, M. L., Russo, V., ... & Cortese, C. G. (2020). Wellbeing costs of technology use during Covid-19 remote working: An investigation using the Italian translation of the technostress creators scale. *Sustainability*, 12(15), 5911.
- Molino, M., Ingusci, E., Signore, F., Manuti, A., Giancaspro, M. L., Russo, V., ... & Cortese, C. G. (2020). Wellbeing costs of technology use during Covid-19 remote working: An investigation using the Italian translation of the technostress creators scale. *Sustainability*, 12(15), 5911.
- Morgeson, F. P., & Humphrey, S. E. (2006). The Work Design Questionnaire (WDQ): developing and validating a comprehensive measure for assessing job design and the nature of work. *Journal of applied psychology*, 91(6), 1321.
- National Institute of Allergy and Infectious Disease (2021). Coronaviruses. National Institute of Allergy and Infectious Disease Διαθέσιμο στο: <https://www.niaid.nih.gov/diseases-conditions/coronaviruses> (Πρόσβαση Μάρτιος 2023).
- Newsweek, (2020). *More than 7 in 10 employers are struggling to adapt to remote work, survey shows*. Διαθέσιμο στο: <https://www.newsweek.com/more-7-10-employers-are-struggling-adapt-remote-work-survey-shows-1499236> (Πρόσβαση Μάρτιος 2023).
- Novelli, G., Biancolella, M., Mehrian-Shai, R. et al. (2020). COVID-19 update: the first 6 months of the pandemic. *Hum. Genomics* 14 (1): 48
- Palumbo, R. (2020). Let me go to the office! An investigation into the side effects of working from home on work-life balance. *International Journal of Public Sector Management*, 33(6/7), 771-790.
- Pan, J., St Pierre, J.M., Pickering, T.A. et al. (2020). Coronavirus disease 2019 (COVID-19): a modeling study of factors driving variation in case fatality rate by country. *Int. J. Environ. Res. Public Health* 17 (21): 8189.

- Parkes, L. P., & Langford, P. H. (2008). Work–life balance or work–life alignment? A test of the importance of work-life balance for employee engagement and intention to stay in organisations. *Journal of management & organization*, 14(3), 267-284.
- Pattnaik, L., & Jena, L. K. (2020). Mindfulness, remote engagement and employee morale: Conceptual analysis to address the “new normal”. *International Journal of Organizational Analysis*, 29(4), 873-890.
- Perlman, S. (2020). Another decade, another coronavirus. *New England Journal of Medicine*, 382(8), 760-762.
- Pooja Jha. (2021). Is the worst of the pandemic over for Europe? *Lancet Reg. Health Eur.* 2: 100077.
- Prodanova, J., & Kocarev, L. (2022). Employees' dedication to working from home in times of COVID-19 crisis. *Management Decision*, 60(3), 509-530.
- PwC. (2020). Pwc’S COVID-19 CFO Pulse Survey Διαθέσιμο στο: <https://www.pwc.com/gx/en/issues/crisis-solutions/covid-19/global-cfo-pulse.html> (Πρόσβαση Μάρτιος 2023).
- Quantum Workplace. (2020). *The Impact of COVID-19 on Employee Engagement. A Quantum Workplace Benchmark Report and Analysis* Διαθέσιμο στο: [The-Impact-of-COVID-19-on-Employee-Engagement.pdf](https://www.quantumworkplace.com/the-impact-of-covid-19-on-employee-engagement.pdf) (quantumworkplace.com) (Πρόσβαση 5<sup>o</sup>2 2023)
- Reaney, P. (2012). About 20 percent of global workers telecommute. *Huffington Post*.
- Rodriguez, A., (2020). *Netflix demolished growth targets in Q1 with 15.8 million subscriber additions, nearly doubling wall street's estimates.* Διαθέσιμο στο: <https://www.businessinsider.com/netflix-q1-2020-earnings-analysis-subscribers-revenue-eps-2020-4> (Πρόσβαση Μάρτιος 2023).
- Rudolph, C. W., Allan, B., Clark, M., Hertel, G., Hirschi, A., Kunze, F., ... & Zacher, H. (2021). Pandemics: Implications for research and practice in industrial and organizational psychology. *Industrial and Organizational Psychology*, 14(1-2), 1-35.



- Saad, L., & Jones, J.M. (2021). *Seven in 10 U.S. white-collar workers still working remotely*. Gallup.com. Διαθέσιμο στο: <https://news.gallup.com/poll/348743/seven-u.s.-white-collar-workers-still-working-remotely.aspx> (Πρόσβαση Μάρτιος 2023).
- Sander, L. (2020). Coronavirus could spark a revolution in working from home. Are we ready. *The Conversation*, 11.
- Sardeshmukh, S. R., Sharma, D., & Golden, T. D. (2012). Impact of telework on exhaustion and job engagement: A job demands and job resources model. *New Technology, Work and Employment*, 27(3), 193-207.
- Savu, I. (2019). Amplifying performance in virtual teams optimizing communication strategies. *Res. & Sci. Today*, 17, 112.
- Schall, M. A. (2019). *The relationship between remote work and job satisfaction: The mediating roles of perceived autonomy, work-family conflict, and telecommuting intensity* (Doctoral dissertation, San Jose State University).
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 25(3), 293-315.
- Schawbel, D. (2018). Survey: Remote workers are more disengaged and more likely to quit. *Harvard Business Review Digital Articles*, 1(4).
- Spoorthy, M. S., Pratapa, S. K., & Mahant, S. (2020). Mental health problems faced by healthcare workers due to the COVID-19 pandemic—A review. *Asian Journal of Psychiatry*, 51, 102119
- Sull, D., Sull, C., & Bersin, J. (2020). Five ways leaders can support remote work. *MIT Sloan Management Review*.
- Tigar, L., (2020). *We're in the midst of a massive work-from-home experiment. what if it works?* Διαθέσιμο στο: <https://www.fastcompany.com/90481356/were-in-the-midst-of-a-massive-work-from-home-experiment-what-if-it-works> (Πρόσβαση Μάρτιος 2023).

- Toscano, F., & Zappalà, S. (2020). Social isolation and stress as predictors of productivity perception and remote work satisfaction during the COVID-19 pandemic: The role of concern about the virus in a moderated double mediation. *Sustainability*, 12(23), 9804.
- Toscano, F., & Zappalà, S. (2020). Social isolation and stress as predictors of productivity perception and remote work satisfaction during the COVID-19 pandemic: The role of concern about the virus in a moderated double mediation. *Sustainability*, 12(23), 9804.
- United Nations (2020). *UN News: COVID-19 pandemic exposes global “frailties and inequalities”*: UN deputy chief. UN News Centre
- Wheatley, D. (2012). Work-life balance, travel-to-work, and the dual career household. *Personnel review*.
- Williamson, V., Murphy, D., & Greenberg, N. (2020). COVID-19 and experiences of moral injury in front-line key workers. *Occupational Medicine*, 70(5), 317–319
- World Health Organization (WHO) (2020). Listings of WHO’s response to COVID-19 Διαθέσιμο στο: <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/interactive-timeline> (Πρόσβαση Μάρτιος 2023).
- World Health Organization (WHO) (2021). COVID-19 – China. Διαθέσιμο στο: <https://www.who.int/emergencies/disease-outbreak-news/item/2020-DON229> (Πρόσβαση Μάρτιος 2023).
- World Health Organization & International Labour Organization, (2021), Healthy and safe telework technical brief, Geneva
- Zakaria, F. (2020). *Ten lessons for a post-pandemic world*. Penguin UK.

## ΤΗΛΕΡΓΑΣΙΑ ΣΕ ΚΑΙΡΟ ΠΑΝΔΗΜΙΑΣ – ΣΥΣΤΗΜΑΤΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΙΣΗ

### ORIGINALITY REPORT

<b>17</b> %	<b>9</b> %	<b>0</b> %	<b>10</b> %
SIMILARITY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATIONS	STUDENT PAPERS

### PRIMARY SOURCES

<b>1</b>	<b>Submitted to Athens Metropolitan College</b> Student Paper	<b>7</b> %
<b>2</b>	<b>polynoe.lib.uniwa.gr</b> Internet Source	<b>2</b> %
<b>3</b>	<b>www.theseus.fi</b> Internet Source	<b>1</b> %
<b>4</b>	<b>ikee.lib.auth.gr</b> Internet Source	<b>1</b> %
<b>5</b>	<b>dspace.lib.uom.gr</b> Internet Source	<b>1</b> %
<b>6</b>	<b>hdl.handle.net</b> Internet Source	<b>1</b> %
<b>7</b>	<b>Submitted to Hellenic Open University</b> Student Paper	<b>&lt;1</b> %
<b>8</b>	<b>ir.lib.uth.gr</b> Internet Source	<b>&lt;1</b> %
<b>9</b>	<b>healthy-workplaces.eu</b> Internet Source	<b>&lt;1</b> %