



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών «MBA με Κατεύθυνση Management»

Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία

‘Η απομακρυσμένη εργασία και το μέλλον του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού’

*«Πώς τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού προσαρμόζονται για να διαχειρίζονται μια γεωγραφικά
διανεμημένη εργατική δύναμη, με την αύξηση της απομακρυσμένης εργασίας».*

A.M. : MBA21055

Όνοματεπώνυμο: Μαρία Μποτσιβάλη

Επιβλέπων Καθηγητής: Αλέξανδρος Σαχινίδης

Αθήνα, Σεπτέμβριος 2023



UNIVERSITY OF WEST ATTICA
SCHOOL OF ADMINISTRATIVE, ECONOMIC AND SOCIAL SCIENCES
DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION
POSTGRADUATE PROGRAM (MSc/MBA)

Diploma Thesis

‘Remote work and the future of HR’

“How HR departments are adapting to manage a geographically distributed workforce, with the rise of remote work”.

Student name and surname: Maria Botsivali

Registration Number: MBA21055

Supervisor name and surname: Alexandros Sachinidis

Athens, September 2023



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών «MBA με Κατεύθυνση Management»

‘Η απομακρυσμένη εργασία και το μέλλον του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού’

***«Πώς τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού προσαρμόζονται για να διαχειρίζονται μια γεωγραφικά
διανεμημένη εργατική δύναμη, με την αύξηση της απομακρυσμένης εργασίας».***

Μέλη Εξεταστικής Επιτροπής συμπεριλαμβανομένου και του Εισηγητή

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

A/a	ΟΝΟΜΑ ΕΠΩΝΥΜΟ	ΒΑΘΜΙΑΔΑ/ΔΙΟΤΗΤΑ	ΨΗΦΙΑΚΗ ΥΠΟΓΡΑΦΗ

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η κάτωθι υπογεγραμμένη/η Μποτσιβάλη Μαρία του Αντωνίου, με αριθμό μητρώου mba21055 φοιτήτρια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών MBA με Κατεύθυνση Management του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων της Σχολής Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, δηλώνω ότι:

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

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

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

*** Ονοματεπώνυμο /Ιδιότητα**

Ο/Η Δηλών/ούσα

Ψηφιακή Υπογραφή Επιβλέποντα

Μποτσιβάλη Μαρία

(Υπογραφή)

*** Εάν κάποιος επιθυμεί απαγόρευση πρόσβασης στην εργασία για χρονικό διάστημα 6-12 μηνών (embargo), θα πρέπει να υπογράψει ψηφιακά ο/η επιβλέπων/ουσα καθηγητής/τρια, για να γνωστοποιεί ότι είναι ενημερωμένος/η και συναινεί. Οι λόγοι χρονικού αποκλεισμού πρόσβασης περιγράφονται αναλυτικά στις πολιτικές του Ι.Α. (σελ. 6):**

<https://www.uniwa.gr/wp->

[content/uploads/2021/01/%CE%A0%CE%BF%CE%BB%CE%B9%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%B5%CC%81%CF%82_%CE%99%CE%B4%CF%81%CF%85%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CF%85%CC%81_%CE%91%CF%80%CE%BF%CE%B8%CE%B5%CF%84%CE%B7%CF%81%CE%B9%CC%81%CE%BF%CF%85_final.pdf](https://www.uniwa.gr/wp-content/uploads/2021/01/%CE%A0%CE%BF%CE%BB%CE%B9%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%B5%CC%81%CF%82_%CE%99%CE%B4%CF%81%CF%85%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CF%85%CC%81_%CE%91%CF%80%CE%BF%CE%B8%CE%B5%CF%84%CE%B7%CF%81%CE%B9%CC%81%CE%BF%CF%85_final.pdf)

Πρόλογος

Η εποχή που ζούμε είναι μια εποχή ταχύτατων αλλαγών και τεχνολογικής προόδου, η οποία επηρεάζει σημαντικά τον τρόπο λειτουργίας και οργάνωσης των επιχειρήσεων. Μια από τις πιο σημαντικές αλλαγές που έχουν επέλθει στους χώρους εργασίας και στις εταιρίες, είναι η ανάπτυξη της απομακρυσμένης εργασίας, η οποία διαμορφώνει νέους τρόπους εργασίας και αλληλεπίδρασης μεταξύ των εργαζομένων.

Σε αυτό το πλαίσιο, τα τμήματα Ανθρώπινου Δυναμικού καλούνται να ανταποκριθούν σε νέες προκλήσεις και να προσαρμοστούν στην ανάγκη διαχείρισης μιας γεωγραφικά διανεμημένης εργατικής δύναμης. Η διπλωματική εργασία που παρουσιάζεται, εστιάζει στον τρόπο με τον οποίο τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού προσαρμόζονται και αντιμετωπίζουν τις προκλήσεις που προκύπτουν από την απομακρυσμένη εργασία καθώς και την ιδέα και έννοια του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού, γενικότερα.

Στο πλαίσιο αυτό, η παρούσα διπλωματική επικεντρώνεται στη σημασία της απομακρυσμένης εργασίας και την επίδρασή της στη δομή και λειτουργία των τμημάτων Ανθρώπινου Δυναμικού. Επιπλέον, εξετάζει τις στρατηγικές και τα εργαλεία που αναπτύσσονται για να διαχειριστούν την απομακρυσμένη εργατική δύναμη και να διασφαλίσουν την αποτελεσματική συνεργασία και επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων.

Μέσα από αυτήν τη έρευνα, ελπίζω να προσφέρω στον αναγνώστη μια εμβάθυνση στο τρόπο λειτουργίας των τμημάτων ανθρώπινου δυναμικού, αλλά και μια θεωρητική κατανόηση της απομακρυσμένης εργασίας και των προκλήσεων που προκύπτουν για τα τμήματα, αντίστοιχα. Επιπλέον, ελπίζω ότι οι προτάσεις και οι συστάσεις που θα αναπτυχθούν θα συμβάλουν στη βελτίωση της διαχείρισης της απομακρυσμένης εργατικής δύναμης και στην ανάπτυξη βιώσιμων πρακτικών που θα ενισχύουν την αποτελεσματικότητα και την αρμονία στον εργασιακό χώρο.

Η παρούσα διπλωματική εργασία αποτελεί το αποτέλεσμα ενός μακροχρόνιου ταξιδιού γνώσης και αυτογνωσίας, το οποίο διεξήχθη υπό τη σκιά της αγάπης, της στήριξης και της ευγνωμοσύνης της οικογένειας, των φίλων μου. Εμπεριέχει την κατανόηση και τη στήριξη του στενού κύκλου ζωής μου και αποτελεί έναν συνδυασμό των προσωπικών μου αναζητήσεων, των ακαδημαϊκών μου αποκτημάτων και της εμπειρίας από περιβάλλοντα εργασίας και επιχειρήσεων.

Αφιερωμένη στους δικούς μου Ανθρώπους,

Μαρία

Σεπτέμβριος του 2023

Περιεχόμενα

Περίληψη	13
Abstract	15
Κεφάλαιο 1^ο: Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού	17
1.1 Η σημασία της στις επιχειρήσεις	17
1.2 Η στρατηγική της επιλογής προσωπικού	19
1.3 Η ανάπτυξη του προσωπικού	20
1.4 Η παροχή κινήτρων.....	21
1.5 Η επίβλεψη και η διαχείριση των εργαζομένων	22
1.6 Η ανάλυση και ο σχεδιασμός.....	23
1.7 Η διαδικασία της επιλογής εργαζομένων.....	25
1.8 Η αξιολόγηση του προσωπικού	28
1.9 Η ικανοποίηση και η δέσμευση των εργαζομένων	29
1.10 Οι εργασιακές σχέσεις	30
1.11 Η επίδραση των πρακτικών στην ικανοποίηση των εργαζομένων	31
1.12 Διατήρηση των Εργαζομένων	33
Κεφάλαιο 2^ο : Η εμφάνιση και η εξάπλωση της Τηλεργασίας	38
2.1 Ευέλικτη και απομακρυσμένη εργασία.....	38
2.2 Η διαχρονική εξέλιξη αυτού του εργασιακού μοντέλου.....	45
2.3 Επιπτώσεις στους εργαζόμενους.....	47
2.4 Οι επιπτώσεις σε σχέση με τις επιχειρήσεις	49
Κεφάλαιο 3^ο: Η διαδικασία επιβολής και διαχείρισης οργανωσιακών αλλαγών	54
3.1 Γενικά στοιχεία	54
3.2 Ερμηνευτική προσέγγιση της αλλαγής	54
3.3 Η υιοθέτηση των αλλαγών.....	56
3.4 Οι αντιστάσεις απέναντι στις αλλαγές.....	59
Κεφάλαιο 4^ο: Η τηλε-εργασία και η αναγκαιότητα προώθησής της	62
4.1 Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και η εφαρμογή της τηλεργασίας ...	62
4.2 Αλλαγές στη μορφή εργασίας	63
4.3 Η εικονική ομαδική εργασία.....	64
4.4 Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού σε περίοδο κρίσης.....	66
4.5 Μια νέα πραγματικότητα	68
Κεφάλαιο 5^ο: Τηλεργασία και προβλήματα – εμπόδια	74
5.1 Η παραγωγικότητα της τηλεργασίας και η εξάντληση	74

5.2 Ο αντίκτυπος της τηλεργασίας στην ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής.....	75
5.3 Η αλληλεξάρτηση των καθηκόντων και η απουσία επίβλεψης	77
Κεφάλαιο 6^ο: Ο ρόλος της διοίκησης ανθρώπινων πόρων στη διαχείριση της εξ αποστάσεως εργασίας.....	80
6.1 Γενικά στοιχεία	80
6.2 Πρακτικές για την αντιμετώπιση της ανισορροπίας προσωπικής-επαγγελματικής ζωής.....	89
6.3 Η αύξηση των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων των εργαζομένων	91
6.4 Έρευνες για τη τηλεργασία	96
Κεφάλαιο 7^ο: Συμπεράσματα – Προτάσεις.....	106
7.1 Συμπεράσματα	106
7.2 Περιορισμοί της έρευνας – Προτάσεις	115
Βιβλιογραφικές Αναφορές	119
Ξενόγλωσση.....	119
Ελληνόγλωσση.....	129

Επιτελική Σύνοψη

Η απομακρυσμένη εργασία αναπτύσσεται συνεχώς και επηρεάζει τον τομέα του Ανθρώπινου Δυναμικού. Τα τμήματα Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να προσαρμοστούν για να διαχειρίζονται τη γεωγραφικά διανεμημένη εργατική δύναμη και να ανταποκριθούν στις νέες απαιτήσεις του εργασιακού περιβάλλοντος.

Οι προσαρμογές περιλαμβάνουν αλλαγές στις διαδικασίες πρόσληψης και επιλογής, με τη χρήση τεχνολογίας για την αξιολόγηση υποψηφίων. Επίσης, είναι απαραίτητη η εκπαίδευση των εργαζομένων σε απομακρυσμένα περιβάλλοντα και η ανάπτυξή τους με τη χρήση κατάλληλων εργαλείων και πρακτικών.

Η μέτρηση της απόδοσης και η αξιολόγηση γίνονται πιο προκλητικές σε απομακρυσμένα περιβάλλοντα, και χρειάζονται νέες μεθόδους και επικοινωνία για την αναγνώριση και ανάπτυξη των εργαζομένων.

Η επικοινωνία και η συνεργασία είναι ζωτικής σημασίας σε απομακρυσμένα περιβάλλοντα, και απαιτούνται τεχνολογικά εργαλεία και πρακτικές για την προώθησή τους. Επιπλέον, η ευξείνηση και η ευελιξία είναι απαραίτητες για την αποτελεσματική λειτουργία των τμημάτων Ανθρώπινου Δυναμικού σε απομακρυσμένα περιβάλλοντα.

Συνολικά, η προσαρμογή των τμημάτων Ανθρώπινου Δυναμικού στην απομακρυσμένη εργασία απαιτεί νέες προσεγγίσεις, τεχνολογία και πρακτικές για να διαχειριστούν τις προκλήσεις και να επιτύχουν την αποδοτική λειτουργία και ανάπτυξη του προσωπικού. Τα τμήματα Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να αναπροσαρμόζουν τις πολιτικές και τις διαδικασίες τους για να ανταποκριθούν στην απομακρυσμένη εργασία. Αυτό περιλαμβάνει την αναθεώρηση των πολιτικών επανόρθωσης, αμοιβής, προαγωγής και αναγνώρισης, λαμβάνοντας υπόψη τις νέες πραγματικότητες της απομακρυσμένης εργασίας. Η διατήρηση της συνδεσιμότητας και της ενσυναίσθησης στην ομάδα είναι ζωτικής σημασίας σε απομακρυσμένα περιβάλλοντα. Οι τμήματα Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να εφαρμόζουν επικοινωνιακές πρακτικές που ενισχύουν τη συνεργασία, την επίλυση προβλημάτων και την αίσθηση της ομαδικής επίτευξης.

Η διαχείριση του χρόνου και η επίτευξη ισορροπίας ανάμεσα στην εργασία και την προσωπική ζωή είναι σημαντικές παράμετροι στην απομακρυσμένη εργασία. Τα τμήματα Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να προάγουν πρακτικές ευεξίας και ευεξίας

που ενισχύουν την ψυχολογική και σωματική ευεξία των εργαζομένων. Η τεχνολογία παίζει ζωτικό ρόλο στη διαχείριση της απομακρυσμένης εργασίας. Τα τμήματα Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να υιοθετήσουν και να αξιοποιήσουν τα κατάλληλα εργαλεία τηλεργασίας, συνεργασίας και επικοινωνίας για να διευκολύνουν την αποτελεσματική συνεργασία και επικοινωνία μεταξύ των μελών της ομάδας. Η συνεχής εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων είναι απαραίτητη για να αντιμετωπιστούν οι προκλήσεις και να αξιοποιηθούν οι ευκαιρίες που προσφέρει η απομακρυσμένη εργασία. Οι τμήματα Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να προωθούν προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης που προάγουν τις απαραίτητες δεξιότητες για την επιτυχή απόδοση σε απομακρυσμένα περιβάλλοντα.

Η απομακρυσμένη εργασία έχει γίνει διαδεδομένη σε παγκόσμιο επίπεδο, με τις τεχνολογικές εξελίξεις να επιτρέπουν στους εργαζόμενους να εκτελούν τις εργασίες τους από οποιοδήποτε σημείο του κόσμου. Η αυξανόμενη απομακρυσμένη εργασία απαιτεί από τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού να προσαρμοστούν και να αναπτύξουν νέες πρακτικές για να διαχειριστούν αποτελεσματικά μια γεωγραφικά διανεμημένη εργατική δύναμη.

Θέματα προς εξέταση

- Εξελίξεις της απομακρυσμένης εργασίας: Μια ολοκληρωμένη ανασκόπηση της ανάπτυξης και της διάδοσης της απομακρυσμένης εργασίας στη σύγχρονη εποχή.
- Προκλήσεις για τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού: Ανάλυση των προκλήσεων που αντιμετωπίζουν τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού στη διαχείριση απομακρυσμένων ομάδων.
- Σχεδιασμός αποτελεσματικών διαδικασιών πρόσληψης και εκπαίδευσης: Πώς μπορούν τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού να προσαρμοστούν στο νέο περιβάλλον για να προσλαμβάνουν και να εκπαιδεύουν αποτελεσματικά απομακρυσμένους υπαλλήλους.
- Επικοινωνία και συνεργασία: Ο ρόλος της τεχνολογίας στην επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ απομακρυσμένων ομάδων και πώς αυτό επηρεάζει την αποτελεσματικότητα της εργασίας.

- Προστασία δεδομένων και ασφάλεια: Πώς μπορούν τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού να διασφαλίσουν την προστασία των δεδομένων και την ασφάλεια των πληροφοριών σε ένα απομακρυσμένο περιβάλλον.
- Ευελιξία και ευεξία των υπαλλήλων: Πώς μπορούν τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού να προάγουν την ευεξία και την ευελιξία των απομακρυσμένων εργαζομένων.

Στόχοι της Ερευνητικής Διπλωματικής Εργασίας

- ✓ Να διερευνήσει τις πρακτικές που ακολουθούν τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού για τη διαχείριση της απομακρυσμένης εργατικής δύναμης και να αξιολογήσει την αποτελεσματικότητά τους.
- ✓ Να διερευνήσει τις τεχνολογίες που χρησιμοποιούνται για τη διαχείριση της απομακρυσμένης εργασίας και να αξιολογήσει την αποτελεσματικότητά τους στην διαχείριση των ανθρώπινων πόρων.
- ✓ Να διερευνήσει τα προβλήματα και τις προκλήσεις που σχετίζονται με την απομακρυσμένη εργασία και να προτείνει λύσεις για την αντιμετώπισή τους.
- ✓ Να αξιολογήσει τις επιδράσεις της απομακρυσμένης εργασίας στους εργαζόμενους, την επιχείρηση και την κοινωνία στο σύνολό της.
- ✓ Να προτείνει βέλτιστες πρακτικές και τεχνολογίες για τη διαχείριση της απομακρυσμένης εργατικής δύναμης, με στόχο τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της παραγωγικότητας της επιχείρησης.

Ερευνητικά Ερωτήματα

- Ποιες είναι οι προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις στη διαχείριση της απομακρυσμένης εργασίας;
- Πώς μπορούν οι εταιρείες να διατηρήσουν τη συνεργασία και την επικοινωνία μεταξύ των απομακρυσμένων εργαζομένων και του υπόλοιπου προσωπικού;
- Πώς μπορούν οι εταιρείες να διατηρήσουν την κουλτούρα της εταιρικής ταυτότητας και την κοινωνική αλληλεπίδραση στο πλαίσιο της απομακρυσμένης εργασίας;
- Ποιες είναι οι επιδράσεις της απομακρυσμένης εργασίας στους εργαζόμενους, την επιχείρηση και την κοινωνία στο σύνολό της;

- Ποιες είναι οι κύριες αιτίες για την αύξηση της απομακρυσμένης εργασίας και πώς επηρεάζουν αυτές τις αλλαγές τις επιχειρήσεις;
- Ποιος είναι ο ρόλος της τεχνολογίας στην απομακρυσμένη εργασία και ποια είναι τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της χρήσης της;

Περίληψη

Τα lockdowns, είτε μερικά είτε ολικά, που εφαρμόστηκαν ως απάντηση στην πανδημία του COVID-19 έχουν προκαλέσει σημαντικό αντίκτυπο στην κοινωνία. Ο αντίκτυπος παραμένει συνεχής και εξακολουθεί σε πολλές περιπτώσεις να επηρεάζει τη ζωή των εργαζομένων και τη λειτουργία των επιχειρήσεων.

Μέσα σε αυτές τις νέες και αβέβαιες συνθήκες, η προσαρμογή της παγκόσμιας οικονομίας και των επιχειρήσεων είναι επιτακτική. Προκειμένου να επιτευχθεί η βέλτιστη προσαρμοστικότητα, έχει υιοθετηθεί η ευρεία χρήση της εξ αποστάσεως εργασίας για τη διασφάλιση της βιωσιμότητας των επιχειρήσεων, της ασφάλειας των εργαζομένων και της πρόληψης της μετάδοσης ιών. Παρά το γεγονός πως αρχικά θεωρούνταν απλώς ένα ευέλικτο προνόμιο εργασίας που προορίζεται για ορισμένους εργαζόμενους, η τηλεργασία μετατράπηκε γρήγορα από προαιρετική σε υποχρεωτική για πολλούς, οδηγώντας σε σημαντική αύξηση της δημοτικότητάς της. Η τηλεργασία ως μορφή απασχόλησης επιβλήθηκε μάλλον απότομα, χωρίς να συμβαδίζει απόλυτα με τον ρυθμό του επιχειρηματικού μετασχηματισμού. Ωστόσο, οι εργαζόμενοι φαίνεται να το αντιμετώπισαν με ικανοποίηση, λόγω της κρισιμότητας και της επιτακτικής αναγκαιότητάς της, καθώς και βάσει της γενικής συναίνεσης ότι είναι για το ευρύτερο καλό.

Λόγω της πρόσφατης εμφάνισής της, η πανδημία και οι επιπτώσεις στο καθεστώς απασχόλησης δεν έχουν υποβληθεί σε ουσιαστική επιστημονική έρευνα. Η έρευνα επικεντρώνεται κυρίως στον αντίκτυπο της τηλεργασίας, στην ικανοποίηση από την εργασία, την προσωπική και επαγγελματική ευημερία και την καθαρή επίδραση τέτοιων αλλαγών. Δυστυχώς, η υιοθέτηση πλαισίων απομακρυσμένης εργασίας εντός των επιχειρηματικών πλαισίων δεν έχει λάβει τόσο μεγάλη έκταση όσο θα έπρεπε. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, η παρούσα μελέτη να επιδιώκει να εξετάσει την εφαρμογή της τηλεργασίας μέσα από τα μάτια των στελεχών του HRM, προκειμένου να καλύψει αυτό το συγκεκριμένο κενό. Προκειμένου να συγκεντρωθούν πληροφορίες σχετικά με την υιοθέτηση της τηλεργασίας, διεξήχθη έρευνα για τη διερεύνηση διαφόρων παραγόντων. Αυτοί περιλαμβάνουν την προθυμία των εταιρειών να χρησιμοποιήσουν την τηλεργασία όταν αυτό είναι απαραίτητο, τη στάση των στελεχών και των εργαζομένων απέναντί της, τον τρόπο προετοιμασίας των εταιρειών για αυτήν, τα

βήματα που έχουν ληφθεί για την εξασφάλιση της επιτυχίας, τον τρόπο που επηρεάζει το προσωπικό αλλά και τις ίδιες τις επιχειρήσεις, καθώς και τις μελλοντικές προοπτικές για τηλεργασία. Η ανάλυση των δεδομένων, διαπίστωσε ότι, ει δυνατόν, η «Τηλεργασία» υιοθετήθηκε γρήγορα και παγκοσμίως λόγω συγκεκριμένων συνθηκών. Η εφαρμογή της τηλεργασίας έχει αποδειχθεί επωφελής τόσο για τις επιχειρήσεις όσο και για το προσωπικό, ωστόσο η πρόκληση που παραμένει είναι η εξισορρόπηση της εργασίας και της προσωπικής ζωής. Υπό κανονικές συνθήκες, η τηλεργασία θεωρείται ως κάτι θετικό, ωστόσο αποτελεί ένα κρίσιμο πεδίο και για μελλοντική έρευνα.

Λέξεις – Κλειδιά: ανθρώπινο δυναμικό, απομακρυσμένη εργασία, ψηφιακός μετασχηματισμός, επαγγελματική εξουθένωση, αξιολόγηση απόδοσης

Abstract

The lockdowns, either partial or total, implemented in response to the COVID-19 pandemic have had a significant impact on society. The impact remains ongoing and, in many cases, continues to affect the lives of workers and the operation of businesses.

In these new and uncertain conditions, the adaptation of the global economy and business is imperative. To achieve optimal adaptability, the widespread use of remote work has been adopted to ensure business viability, worker safety and prevention of virus transmission. Despite initially being seen as just a flexible work perk reserved for some workers, telecommuting quickly went from optional to mandatory for many, leading to a significant increase in popularity. Telecommuting as a form of employment was imposed rather abruptly, not quite keeping pace with the pace of business transformation. However, the workers seem to have welcomed it because of its necessity and the consensus that it is for the greater good.

Due to its recent appearance, the pandemic and its effects on employment status have not been subject to substantial scientific research. The research mainly focuses on the impact of telecommuting, job satisfaction, personal and professional well-being, and the net effect of such changes. Unfortunately, the adoption of remote work frameworks within business contexts has not been as widespread as it should be. Therefore, this study seeks to examine the implementation of telecommuting through the eyes of HRM executives to fill this gap. To gather information on the adoption of telework, a survey was conducted to investigate various factors. These include companies' willingness to use telecommuting, when necessary, executives' and employees' attitudes toward it, how companies prepare for it, steps taken to ensure success, how it affects staff and business and the prospects for teleworking. Analysis of the data found that, if possible, "Teleworking" was quickly and universally adopted due to specific circumstances. The implementation of telecommuting has proven to be beneficial for both businesses and staff, however the challenge of balancing work and private life remains. Under normal circumstances, telecommuting is seen as something positive, but it is also a critical area for future research.

Keywords: human resources, remote work, digital transformation, burnout, performance evaluation

Κεφάλαιο 1^ο: Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

1.1 Η σημασία της στις επιχειρήσεις

Η απομακρυσμένη εργασία έχει αναδειχθεί ως μια σημαντική τάση στον τομέα της εργασίας, με αυξανόμενο αριθμό οργανισμών που επιτρέπουν στους εργαζομένους τους να εργάζονται εκτός των παραδοσιακών γραφείων. Η απομακρυσμένη εργασία αναφέρεται στην εκτέλεση εργασίας από απόσταση, με τη χρήση τεχνολογίας για την επικοινωνία και την συνεργασία μεταξύ των μελών της ομάδας.

Με την αύξηση της απομακρυσμένης εργασίας, τα τμήματα Ανθρώπινου Δυναμικού αντιμετωπίζουν νέες προκλήσεις. Η παραδοσιακή προσέγγιση του HR, που βασίζεται στην απευθείας επαφή με τους εργαζομένους και τη διαχείριση του προσωπικού σε κεντρικά γραφεία, πρέπει να προσαρμοστεί για να ανταποκριθεί στις ανάγκες μιας γεωγραφικά διανεμημένης εργατικής δύναμης.

Για να διαχειριστούν αποτελεσματικά την απομακρυσμένη εργασία, τα τμήματα Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να αναθεωρήσουν τις πολιτικές, τις διαδικασίες και τις πρακτικές τους. Αυτό περιλαμβάνει την επανασχεδίαση των διαδικασιών πρόσληψης και επιλογής, με τη χρήση τεχνολογίας για την αξιολόγηση των υποψηφίων. Επίσης, πρέπει να εφαρμόσουν κατάλληλα εργαλεία και πρακτικές για την εκπαίδευση και την ανάπτυξη των εργαζομένων σε απομακρυσμένα περιβάλλοντα. Τονίζεται επίσης η ανάγκη για νέες μεθόδους αξιολόγησης της απόδοσης και αναγνώρισης των εργαζομένων, καθώς και για τη δημιουργία ενότητας και συνεργασίας σε απομακρυσμένες ομάδες εργασίας.

Συνολικά, η προσαρμογή των τμημάτων Ανθρώπινου Δυναμικού στην απομακρυσμένη εργασία είναι απαραίτητη για την αποτελεσματική διαχείριση και αξιοποίηση της γεωγραφικά διασκορπισμένης εργατικής δύναμης. Απαιτείται η υιοθέτηση νέων πρακτικών, τεχνολογίας και προσεγγίσεων που επιτρέπουν τη συνεργασία, την επικοινωνία και την ανάπτυξη των εργαζομένων σε απομακρυσμένα περιβάλλοντα.

Το έργο που εκτελείται κάθε φορά από το εκάστοτε προσωπικό είναι η ψυχή κάθε οργανισμού στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού. Αυτή η σημαντική

λειτουργία αναλαμβάνεται από το τμήμα HRM, παρέχοντας βοήθεια και καθοδήγηση σε όσους εμπλέκονται στις παραγωγικές διαδικασίες του οργανισμού (DeCenzo & Robbins, 1996).

Η παρακίνηση καταρτισμένων ατόμων, η ενίσχυση της μόνιμης πίστης και η στρατολόγηση ικανών ανθρώπων είναι όλα κρίσιμα βήματα που πρέπει να κάνει ένας οργανισμός ή μία επιχείρηση προκειμένου να καταστήσει εφικτή την επίτευξη των στόχων που θέτει κάθε φορά. Οι άνθρωποι που αποτελούν έναν οργανισμό είναι καθοριστικοί για την επιτυχία του, ανεξάρτητα από το αν δραστηριοποιείται στον κυβερνητικό, τον εκπαιδευτικό ή τον επιχειρηματικό τομέα.

Το κατά πόσο ένας οργανισμός ή μία οποιαδήποτε επιχείρηση μπορεί να πετύχει τους στόχους που θέτει και να διασφαλίσει τη βιωσιμότητά της σε μακροπρόθεσμο επίπεδο είναι ένα στοιχείο άρρηκτα συνδεδεμένο με μία πληθώρα παραγόντων μεταξύ των οποίων δεν θα μπορούσε να μην αναφερθεί και η σημασία των εμπλεκόμενων ανθρώπων σε αυτή τη διαδικασία. Ως εκ τούτου, η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού καταβάλλει μεγάλη προσπάθεια για τη δημιουργία ενός δίκαιου και παραγωγικού περιβάλλοντος εργασίας. Αυτό περιλαμβάνει μια πληθώρα διαδικασιών και επιμέρους εργασιών, όπως είναι για παράδειγμα η πρόσληψη εργαζομένων, η εκπαίδευση και η ανάπτυξη και η διασφάλιση της ικανοποίησής τους από τις συνθήκες εργασίας. Όπως εξηγεί ο Mullins (2007), η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού δίνει προτεραιότητα στην ευημερία και τη συνεισφορά των ατόμων στο χώρο εργασίας.

Το 2001, οι Michie και Sheehan-Quinn διεξήγαγαν έρευνα που αποκάλυψε ενδιαφέροντα αποτελέσματα σχετικά με τη συσχέτιση μεταξύ αποτελεσματικής διαχείρισης ανθρώπινων πόρων και εταιρικής απόδοσης. Η μελέτη τους έδειξε ότι εφαρμόζοντας ορθές πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού, οι οργανισμοί μπορούν να βελτιώσουν την ανταγωνιστική τους απόδοση.

Σε κάθε εταιρεία, ο Huang (2000) σημείωσε ότι η ενοποίηση πολιτικών και πρακτικών επηρεάζει σημαντικά την αποτελεσματικότητα της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων. Η έρευνα των Kelliher και Riley (2002) επικύρωσε περαιτέρω αυτήν την αντίληψη, αποδεικνύοντας ότι η συνολική απόδοση μιας εταιρείας εξαρτάται από την απόδοση των λειτουργιών HR, συγκεκριμένα τη στρατολόγηση, την επιλογή, την ενσωμάτωση, την ανάπτυξη και τα κίνητρα.

Για να επιτευχθεί ευημερία σε κάθε επιχειρηματικό εγχείρημα, είναι ζωτικής σημασίας να υπάρχει αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Αυτό είναι απαραίτητο για να αποφευχθεί η απώλεια ευκαιριών και η απώλεια του οράματος της εταιρείας. Η σπατάλη πόρων και η μη πλήρης αξιοποίηση του διαθέσιμου ανθρώπινου δυναμικού θα ήταν αποτέλεσμα αναποτελεσματικής διαχείρισης. Προκειμένου να δημιουργηθεί μια ικανή ηγετική ομάδα, είναι ζωτικής σημασίας για την εταιρεία να βρει άτομα με τις κατάλληλες ικανότητες και δυνάμεις. Κατά συνέπεια, η κατανόηση του ακριβούς είδους ταλέντου που απαιτείται για γόνιμη στρατολόγηση και επιλογή είναι υψίστης σημασίας.

Για να καλλιεργήσουν ένα διαρκές εργατικό δυναμικό, οι διευθυντές θα πρέπει να παρακινούν τους εργαζόμενους με μια σειρά τεχνικών, σύμφωνα με τον Khan (2011). Αποκαλύπτοντας την εσωτερική λειτουργία του οργανισμού σε επιλεγμένα άτομα, μπορούν να εμπνεύσουν την πίστη. Ομοίως, οι διευθυντές πρέπει να προσφέρουν εκπαίδευση και εξειδικευμένα προγράμματα, επιτρέποντας στους υπαλλήλους να προοδεύουν όχι μόνο σε ό, τι αφορά την επαγγελματική τους ζωή, αλλά κατ' επέκταση ακόμα και σε προσωπικό επίπεδο.

Η επιρροή του διευθυντή στην απόδοση των εργαζομένων είναι το κλειδί για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων. Η μεγιστοποίηση των επιτευγμάτων είναι ζωτικής σημασίας και μπορεί να καλλιεργηθεί μέσω διαφόρων διαδικασιών: η στρατολόγηση, η διαλογή υποψηφίων εργαζομένων, η παρότρυνση, η συνεχής κατάρτιση και η ύπαρξη ισχυρών κινήτρων.

1.2 Η στρατηγική της επιλογής προσωπικού

Στις επιχειρηματικές δραστηριότητες, το ανθρώπινο δυναμικό διαδραματίζει κρίσιμους και ουσιαστικούς ρόλους. Οι αποτελεσματικές στρατηγικές πρόσληψης και επιλογής είναι ζωτικής σημασίας για οποιονδήποτε οργανισμό ώστε να εξασφαλίσει ένα εργατικό δυναμικό που συμβάλλει στη συνολική επιτυχία και είναι τόσο ποικίλο όσο και ολοκληρωμένο. Αυτό περιλαμβάνει την προσέλκυση ικανών ατόμων που διαθέτουν τις απαραίτητες δεξιότητες για έναν συγκεκριμένο ρόλο και την αξιολόγηση των ταλέντων και της πιθανής καταλληλότητάς τους μέσω μιας συνολικής

αξιολόγησης. Η επιλογή και η πρόσληψη προσωπικού είναι μια κρίσιμη πτυχή των λειτουργιών οποιουδήποτε οργανισμού.

Ο Hyde (2004) υπογραμμίζει τον κρίσιμο ρόλο που διαδραματίζει το τμήμα HR στη διασφάλιση της επιτυχίας του οργανισμού. Με κύριο γνώμονα την πρόσληψη και επιλογή εργαζομένων, το τμήμα προσπαθεί να επιλέξει τον καταλληλότερο υποψήφιο από μια ομάδα δυνητικών υποψηφίων. Κατά την αξιολόγηση των δυνατοτήτων και της συμβατότητας των υποψηφίων με τις οργανωτικές απαιτήσεις, το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην ανύψωση της αξίας του οργανισμού και στην ώθησή του προς την επίτευξη των στόχων του.

Ο Buchner (1997) τονίζει τη σημασία του εγκλιματισμού των νέων εργαζομένων στις εσωτερικές λειτουργίες του οργανισμού κατά τη διάρκεια της περιόδου προσαρμογής. Ο Norbert (1967) αναγνωρίζει ότι οι διευθυντές προσλήψεων δεν μπορούν πάντα να εξασφαλίσουν την τέλεια εφαρμογή για μια θέση εργασίας, αλλά εξακολουθεί να είναι σημαντικό να παρέχεται στους νέους εργαζόμενους μια ολοκληρωμένη εισαγωγή στις λειτουργίες του οργανισμού. Απώτερος στόχος αυτής της διαδικασίας είναι να διευκολύνει την ομαλή ένταξη των νέων μελών του προσωπικού στο νέο τους περιβάλλον, αυξάνοντας σταδιακά τις ευθύνες τους με την πάροδο του χρόνου.

Ο Lussier (2000) έχει επισημάνει πολλά πλεονεκτήματα αυτής της διαδικασίας, όπως η βελτιωμένη εργασιακή απόδοση, το μειωμένο εργασιακό άγχος, οι βελτιωμένες σχέσεις με τους συναδέλφους και οι ρεαλιστικές προσδοκίες. Η ενεργή συμμετοχή των διευθυντών στη διαδικασία των προσλήψεων είναι ζωτικής σημασίας, καθώς προσφέρουν κατεύθυνση και βοήθεια στους νέους υπαλλήλους, διασφαλίζοντας ότι κατανοούν τη σημασία και τις δυσκολίες του ρόλου τους (Brock and Grady, 1998). Επιπλέον, η προώθηση της ανταλλαγής πληροφοριών βοηθά στην απρόσκοπτη ενσωμάτωσή τους στο άγνωστο περιβάλλον τους.

1.3 Η ανάπτυξη του προσωπικού

Οι οργανισμοί στοχεύουν στη συνεχή ανάπτυξη επενδύοντας σε προγράμματα κατάρτισης προσωπικού, εργαστήρια και άλλες ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης. Παράλληλα με την παροχή πόρων και υποστήριξης, αυτή η έμφαση στην ενδυνάμωση των εργαζομένων ενισχύει μια κουλτούρα συνεχούς μάθησης και ανάπτυξης. Ο τελικός

στόχος είναι η ενίσχυση της ατομικής απόδοσης και της συνολικής οργανωτικής επιτυχίας ενθαρρύνοντας το προσωπικό να διαπρέψει στους αντίστοιχους ρόλους του.

Επιπλέον, είναι ιδιαίτερα σημαντικό όχι μόνο ο οργανισμός, αλλά και οι ίδιοι εργαζόμενοι να αντιμετωπίσουν την πρόκληση της απόκτησης νέων γνώσεων και δεξιοτήτων. Χωρίς αυτό, η στασιμότητα είναι πιθανή. Οι πρωτοβουλίες προσωπικής ανάπτυξης αποτελούν λύση σε αυτό το πρόβλημα, κρατώντας τους εργαζόμενους ενήμερους για τις τελευταίες εξελίξεις σε διάφορους τομείς. Αυτό, μαζί με την ανάπτυξη των εργαζομένων, λειτουργεί ως καταλύτης για αυξημένα κίνητρα και ενέργεια, με αποτέλεσμα υψηλότερη παραγωγικότητα στο χώρο εργασίας.

1.4 Η παροχή κινήτρων

Για να εμπνεύσουν τους υπαλλήλους τους, οι εταιρείες προσφέρουν συχνά μια σειρά από προνόμια και ανταμοιβές. Αυτά μπορεί να περιλαμβάνουν κίνητρα σε οικονομικό επίπεδο, πρόσθετο ελεύθερο χρόνο ή ακόμα και ηθικά δείγματα εκτίμησης. Για όσους ξεπερνούν τις προσδοκίες ή επιτυγχάνουν συγκεκριμένους στόχους, παρέχεται συχνά ένα μόνους με βάση την απόδοση. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι συχνά καλωσορίζουν την ευκαιρία να λάβουν επιπλέον ημέρες διακοπών ως έπαινο για τη σκληρή δουλειά και τη δέσμευσή τους. Ορισμένες εταιρείες φτάνουν ακόμη και στο σημείο να προσφέρουν μικρές χειρονομίες εκτίμησης, όπως δωροκάρτες ή εμπορεύματα με το λογότυπο της εταιρείας. Εκφράζοντας ευγνωμοσύνη μέσω αυτών των κινήτρων, οι εταιρείες μπορούν να καλλιεργήσουν μια κουλτούρα αριστείας και να δώσουν κίνητρα για συνεχή υψηλή απόδοση.

Για να αναζωογονηθεί πραγματικά και να το ωθεί ηθικά το προσωπικό, εναπόκειται στον επόπτη ανθρώπινου δυναμικού να προσφέρει παροχές για την επίτευξη αξιοσημείωτων αποτελεσμάτων. Είναι υψίστης σημασίας να αξιολογήσει κανείς την απόδοση του προσωπικού και στη συνέχεια να αναγνωρίσει αυτούς που ξεπέρασαν τις προσδοκίες. Μπορούν να χρησιμοποιηθούν διάφορες μορφές ανταμοιβών - συμπεριλαμβανομένων συμφωνιών διακοπών, επιπλέον αμοιβών, επευφημιών, αυξήσεων μισθών και δώρων. Μέσω της συνεπούς παροχής αυτών των κινήτρων, οι προϊστάμενοι εμπνέουν αυξημένη ικανοποίηση μεταξύ των εργαζομένων, με αποτέλεσμα βελτιωμένα ποσοστά διατήρησης του προσωπικού (Handy, 1999).

1.5 Η επίβλεψη και η διαχείριση των εργαζομένων

Κατά τον καθορισμό του βαθμού στον οποίο το προσωπικό συμμορφώνεται με τις πολιτικές στο χώρο εργασίας, είναι σημαντικό να εξεταστεί το επίπεδο πειθαρχίας του. Η παρουσία ελέγχου και η αξιολόγηση της μέτρησης της απόδοσης μπορεί να παρέχει μια εικόνα για την ευθυγράμμιση των εργαζομένων με τους πρωταρχικούς στόχους του οργανισμού (Koontz et al., 1980).

Η συμμόρφωση με κανόνες και κανονισμούς επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες, συμπεριλαμβανομένου του εργασιακού περιβάλλοντος και ατομικών και οργανωτικών πτυχών. Το εργασιακό περιβάλλον είναι ιδιαίτερα σημαντικό για τη διαμόρφωση της απειθαρχίας των εργαζομένων.

Στην επιτυχή εφαρμογή μιας πρωτοβουλίας HR, ο Goss (1996) τονίζει τη σημασία της ενίσχυσης ενός υποστηρικτικού κλίματος που καλλιεργεί ένα δεσμευμένο εργατικό δυναμικό. Η πειθαρχία των εργαζομένων γίνεται τότε ένα ανεκτίμητο πλεονέκτημα για τους οργανισμούς όπου οι εργαζόμενοι ενστερνίζονται εύκολα τους στόχους του οργανισμού και τηρούν τις κατευθυντήριες γραμμές του.

Η αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού, τα συστήματα ανταμοιβής, η προσωπική απάθεια και οι αντιλήψεις για οργανωτικά ζητήματα παίζουν ρόλο στον καθορισμό του επιπέδου απειθαρχίας των εργαζομένων. Είναι σημαντικό να συνειδητοποιήσει κανείς ότι η απειθαρχία των εργαζομένων επηρεάζεται τόσο από μεμονωμένες ενέργειες όσο και από το περιβάλλον, όχι μόνο από το ένα ή το άλλο. Ο Reitz (1977) υπογραμμίζει τη σημασία αυτής της κατανόησης.

Το πιο πολύτιμο περιουσιακό στοιχείο που διαχειρίζεται το τμήμα HR είναι το εργατικό δυναμικό του οργανισμού. Αυτό διαδραματίζει κρίσιμο ρόλο στην επίβλεψη και τη διαχείριση διαφόρων λειτουργιών εντός των επιχειρηματικών οργανισμών. Από την πρόσληψη μέχρι τη διασφάλιση της νομικής συμμόρφωσης, οι ευθύνες τους είναι τεράστιες. Επιπλέον, χειρίζονται παράπονα, προωθούν τη διαφορετικότητα και την ένταξη και διατηρούν αρχεία εργαζομένων. Το τμήμα HR αναλαμβάνει επίσης την ηγεσία στη δημιουργία και προώθηση πολιτικών που ενθαρρύνουν ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον. Ουσιαστικά, απώτερος στόχος τους είναι η αποτελεσματική διαχείριση και υποστήριξη του εργατικού δυναμικού του οργανισμού.

Η αλυσίδα αξίας του οργανισμού επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού, το οποίο διαδραματίζει ζωτικό ρόλο στην επίτευξη των στόχων και στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην αγορά. Η επίτευξη αυτού καθίσταται δυνατή με την εφαρμογή συγκεκριμένων πολιτικών από κάθε οργανισμό, καθώς και με τις στρατηγικές που εφαρμόζονται τόσο για την προσέλκυση όσο και για τη διατήρηση των κατάλληλων εργαζομένων προσαρμοσμένων στις μοναδικές απαιτήσεις του οργανισμού (Holland et al., 2007). Ο ρόλος του τμήματος HR μπορεί να παρομοιαστεί με μια διαδικασία που προκύπτει μεταξύ έξι επιλογών, από τις οποίες οι εταιρείες έχουν τη δυνατότητα να εφαρμόσουν αυτές που θεωρούν ως τις πλέον κατάλληλες.

Σύμφωνα με τους ερευνητές De Cieri & Kramar (2008), καθεμία μεταξύ αυτών των επιλογών αφορά κάποια ξεχωριστή δραστηριότητα που εμπίπτει στα πλαίσια του τομέα του HR. Αυτοί οι τομείς περιλαμβάνουν:

- Ανάλυση/σχεδιασμό της θέσης απασχόλησης.
- Πρόσληψη/διαδικασία επιλογή κατάλληλων υποψηφίων.
- Διαρκή κατάρτιση και κίνητρα για ανάπτυξη του προσωπικού.
- Αξιολόγηση της αποδοτικότητας.
- Παροχές ανταμοιβών και δημιουργία ενός κλίματος που θα διευκολύνει τις εργασιακές σχέσεις.

1.6 Η ανάλυση και ο σχεδιασμός

Μια σταθερή βάση για αποτελεσματικό προγραμματισμό δημιουργείται εξετάζοντας προσεκτικά τα διάφορα στοιχεία της εργασίας. Αυτό περιλαμβάνει την αξιολόγηση των υπό εξέταση εργασιών, τον εντοπισμό των απαραίτητων πόρων και χρονοδιαγραμμάτων και την ανάπτυξη μιας ολοκληρωμένης στρατηγικής για τη διασφάλιση της επιτυχούς εκτέλεσης. Η διαδικασία ανάλυσης και σχεδιασμού της εργασίας είναι μια κρίσιμη πτυχή οποιουδήποτε έργου, καθώς περιλαμβάνει τον καθορισμό στόχων, τον καθορισμό απαιτήσεων και την πρόβλεψη πιθανών προκλήσεων. Με σχολαστική ανάλυση και προγραμματισμό, οι οργανισμοί μπορούν να επιτύχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα με συστηματικό και αποτελεσματικό τρόπο. Ο καθορισμός των κατάλληλων τεχνικών, εργαλείων και μεθοδολογιών και η

κατανομή του απαιτούμενου προσωπικού και πόρων είναι ζωτικής σημασίας για τη βελτιστοποίηση της παραγωγικότητας και την ελαχιστοποίηση των κινδύνων.

Σε αυτό το πλαίσιο συζήτησης, εξετάζεται η απόκτηση ολοκληρωμένων δεδομένων για ένα συγκεκριμένο επάγγελμα (De Cieri & Kramar, 2008). Αυτά τα δεδομένα που συγκεντρώθηκαν έχουν πολλαπλές χρήσεις, συμπεριλαμβανομένου του προσδιορισμού των αναγκών κατάρτισης, της θέσπισης προτύπων επαγγελματικής ανέλιξης και του καθορισμού κατάλληλων ποσοστών αμοιβών και σημείων αναφοράς παραγωγικότητας (Price, 2003). Αντίθετα, ο προγραμματισμός εργασιών δίνει έμφαση στη λήψη αποφάσεων που εμπλέκεται στον καθορισμό των συγκεκριμένων εργασιών που πρέπει να ολοκληρωθούν εντός συγκεκριμένων χρονικών πλαισίων (Hacker, 2003). Στο πλαίσιο αυτής της συζήτησης, επισημαίνονται δύο συγκεκριμένες πτυχές:

Οι Armstrong (2009) και Stewart (2006) υποστηρίζουν ότι οι μεμονωμένοι εργαζόμενοι έχουν συγκεκριμένες ανάγκες που αναμένουν να καλυφθούν από τον χώρο εργασίας τους. Αυτό περιλαμβάνει τη δημιουργία ενός διεγερτικού και απαιτητικού περιβάλλοντος εργασίας και την προσφορά κατάλληλων ανταμοιβών.

Για την απόκτηση ή έστω την ενίσχυση του ανταγωνιστικού τους πλεονεκτήματος, οι οργανισμοί οφείλουν κυρίως να δώσουν προτεραιότητα στη σαφή κατανόηση των εργασιακών ευθυνών. Αυτό είναι κάτι που αφορά το σύνολο της εταιρείας και όχι μόνο τους εργαζόμενους, αλλά και τα υψηλόβαθμα στελέχη. Αυτή η σαφήνεια μπορεί να επιτευχθεί μέσω της ανάλυσης εργασίας, μια πρακτική που λέγεται ότι δίνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε οργανισμούς που την χρησιμοποιούν ενεργά στη στρατηγική προγραμματισμού ανθρώπινων πόρων (Siddique, 2004; Anthony et al., 2002; Dessler, 2003).

Βοηθώντας στην ανάπτυξη ενός κατάλληλου πλαισίου, η ανάλυση εργασίας στοχεύει να βελτιώσει την απόδοση και την παραγωγικότητα ενός οργανισμού. Αυτό περιλαμβάνει τον προσδιορισμό των απαραίτητων εργασιών και τον καθορισμό ρεαλιστικών προθεσμιών. Ως αποτέλεσμα, η ανάλυση εργασίας έχει άμεσο αντίκτυπο στην επιχειρηματική απόδοση και λειτουργεί σε συνδυασμό με άλλες κύριες στρατηγικές που εφαρμόζει το τμήμα του HR (Anthony et al., 2002). Οι ερευνητές προτείνουν ότι η δυνατότητα ανάλυσης και σχεδιασμού εργασίας για τη βελτιστοποίηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων, αλλά και της εργασιακής ικανοποίησης είναι σημαντική (Moyes et al., 2008).

1.7 Η διαδικασία της επιλογής εργαζομένων

Η διαδικασία που είναι γνωστή ως Πρόσληψη και Επιλογή Εργαζομένων είναι ζωτικής σημασίας για την πλήρωση θέσεων σε έναν οργανισμό, περιλαμβάνοντας πολλαπλά βήματα για τη διασφάλιση της πρόσληψης ειδικευμένων ατόμων.

Η πρόσληψη είναι ο όρος που χρησιμοποιείται όταν ένας οργανισμός αναζητά και προσελκύει πιθανούς υποψηφίους. Εν τω μεταξύ, η επιλογή είναι η διαδικασία εκείνη μέσω της οποίας ο εκάστοτε οργανισμός αξιολογεί τα άτομα ώστε να βρει αυτά με τις απαραίτητες γνώσεις, δεξιότητες και προσόντα τα οποία θα βοηθήσουν στην υλοποίηση των τιθέμενων στόχων του.

Προκειμένου να καλυφθούν οι ανάγκες ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού, είναι σημαντικό να προσλαμβάνονται και να επιλέγονται ο σωστός αριθμός και ποιότητα εργαζομένων με λογικό κόστος (Armstrong, 2003). Η πρόσληψη ειδικευμένων ατόμων είναι ένα καλό πρώτο βήμα, αλλά είναι ακόμη πιο σημαντικό να δημιουργηθεί και να διατηρηθεί ένα εργατικό δυναμικό με κίνητρα μέσω της χρήσης ενός αποτελεσματικού συστήματος διαχείρισης ανθρώπινων πόρων (Chew, 2005).

Οι Chan & Kuok (2011) διαπίστωσαν ότι οι εργοδότες συμμετέχουν ενεργά στον εντοπισμό και την πρόσληψη κατάλληλων υποψηφίων για τους οργανισμούς τους. Στο μεταξύ, τα άτομα που αναζητούν εργασία ασχολούνται με την έρευνα διαφόρων οργανισμών και των θέσεων εργασίας που έχουν. Ωστόσο, δεδομένου ότι δεν μπορούν να συγκεντρώσουν λεπτομερείς πληροφορίες σχετικά με όλες τις διαθέσιμες επιλογές και τις ιδιαίτερες ιδιότητές τους, τα άτομα που αναζητούν εργασία πρέπει να βασίζονται σε ελλιπή στοιχεία όταν λαμβάνουν αποφάσεις.

Συχνά παρατηρούνται χαμηλότερα επίπεδα επιλεκτικότητας σε οργανισμούς που δίνουν προτεραιότητα στην ταχεία κάλυψη κενών θέσεων εργασίας και δεν εμπλέκονται σε εκτεταμένες διαδικασίες πρόσληψης όπως η ανάλυση θέσεων εργασίας, σύμφωνα με έρευνα (Carless, 2007). Αντίθετα, οι οργανισμοί που καταβάλλουν προσπάθεια για να χρησιμοποιήσουν διάφορα κανάλια αναζήτησης δείχνουν μια ισχυρότερη αφοσίωση στην εύρεση των καταλληλότερων υποψηφίων (Russo et al., 2000). Επιπλέον, όταν οι επιπτώσεις των σφαλμάτων πρόσληψης είναι σημαντικές, οι οργανισμοί τείνουν να αυξάνουν τα κριτήριά τους και κατά συνέπεια να βιώνουν υψηλότερα ποσοστά εναλλαγής εργαζομένων (Chan & Kuok, 2011).

Η οργανωτική διοίκηση κατανοεί τη σημασία της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης των εργαζομένων. Αυτό οδηγεί σε συνολική βελτίωση της απόδοσης του οργανισμού. Για την επίτευξη αυτών των στόχων υλοποιούνται διάφορες δραστηριότητες, όπως εργαστήρια, προγράμματα καθοδήγησης και ενότητες ηλεκτρονικής μάθησης. Όλες αυτές οι προσπάθειες στοχεύουν στη δημιουργία ενός μαθησιακού περιβάλλοντος, στην ενίσχυση του βαθμού της δέσμευσης των εργαζομένων και στη διασφάλιση του εξοπλισμού του προσωπικού για την εκπλήρωση των απαιτήσεων της βιομηχανίας.

Πέρα από την απλή παροχή των εργαζομένων με δεξιότητες που σχετίζονται με την εργασία, η εκπαίδευση εξυπηρετεί έναν διπλό σκοπό. Συμβολίζει τη δέσμευση ενός εργοδότη στο εργατικό του δυναμικό, προβάλλοντας τη συνολική στρατηγική ενός οργανισμού για την προσθήκη αξίας έναντι της μείωσης του κόστους. Αναγνωρίζοντας ότι η επένδυσή τους σε πρωτοβουλίες κατάρτισης και ανάπτυξης είναι υψίστης σημασίας για την προσέλκυση και τη διατήρηση κορυφαίων ταλέντων, πολλές πολυεθνικές εταιρείες δίνουν μεγάλη σημασία σε αυτήν την πτυχή (Storey & Sisson, 1993; Bassi & Buren, 1999).

Εφαρμόζοντας πρωτοβουλίες που παρέχουν προληπτικά στους εργαζομένους την ευκαιρία να αποκτήσουν γνώση, οι εργοδότες μπορούν να ενισχύσουν την ικανότητα του εργατικού δυναμικού τους, ενώ παράλληλα λειτουργούν ως καταλύτης για τα κίνητρα του προσωπικού, οδηγώντας σε ένα πιο αφοσιωμένο εργατικό δυναμικό (Arlond, 2005; Bernsen et al., 2009; Kyndt et al., 2009).

Σε διάφορους κλάδους και τομείς, έχει διαπιστωθεί με συνέπεια ότι υπάρχει άμεση σχέση μεταξύ του επιπέδου δέσμευσης των εργαζομένων και της επένδυσης στην εκπαίδευση των εργαζομένων (Bassi & Buren, 1999). Το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού έχει αναγνωρίσει τη σημασία της ενσωμάτωσης των εκπαιδευτικών πρωτοβουλιών και της εφαρμογής αναπτυξιακών προγραμμάτων ως θεμελιωδών στοιχείων (Oakland & Oakland, 2001).

Μελέτες που πραγματοποιήθηκαν την ίδια χρονική περίοδο από τους Irving & Thomas (1997), αλλά και από τους Marchington & Wilkinson (1997) έχουν διερευνήσει το βαθμό της δέσμευσης του ανθρώπινου δυναμικού σε διάφορους τομείς. Συγκεκριμένα, αυτές οι μελέτες επικεντρώθηκαν στα επίπεδα δέσμευσης των διοικητών και των υψηλόβαθμων στελεχών μεγάλων νοσοκομειακών μονάδων, του

νοσηλευτικού προσωπικού, αλλά και του διοικητικού προσωπικού. Ταυτόχρονα, οι συγκεκριμένες μελέτες έλαβαν υπόψη τη γνώμη και των εξειδικευμένων επιστημόνων, αλλά και των μηχανικών που απασχολούνται μέσα σε διάφορα ερευνητικά εργαστήρια. Τα αποτελέσματα και από τις δύο μελέτες υποστηρίζουν την ιδέα ότι όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι οι ανάγκες κατάρτισης και ανάπτυξης τους εκτιμώνται, επιδεικνύουν μεγαλύτερη αφοσίωση στην εργασία και τους οργανωτικούς τους στόχους. Συνοψίζοντας, η παροχή κατάλληλης εκπαίδευσης συμβάλει αποφασιστικά στη διατήρηση των εργαζομένων, δίνοντας στους εργαζόμενους μια αίσθηση αναγνώρισης για τις δεξιότητές τους και τις ευκαιρίες για προσωπική ανάπτυξη (Visser, 2001; Xanthopoulou & Sahinidis, 2022).

Η απόκτηση ολοκληρωμένων δεδομένων για μια συγκεκριμένη εργασία αφορά το πλαίσιο στο οποίο αναφέρεται (De Cieri & Kramar, 2008). Αυτά τα δεδομένα έχουν διάφορες χρήσεις, συμπεριλαμβανομένων του έγκαιρου εντοπισμού των πραγματικών αναγκών που έχει το προσωπικό της κάθε επιχείρησης ή οργανισμού σε σχέση με την κατάρτιση και την επαγγελματική ανάπτυξή του, του καθορισμού κάποιων σαφών προτύπων ανάπτυξης και της δημιουργίας κατάλληλων συνθηκών οι οποίες θα ευνοούν την αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων και θα συμβάλλουν στην ηθική τους αποζημίωση μέσω της υλοποίησης των στόχων που έχουν τεθεί (Price, 2003). Η οποιαδήποτε διαδικασία λήψης κάποιων συγκεκριμένων αποφάσεων αναφορικά με τα καθήκοντα τα οποία εμπλέκονται Στα πλαίσια μιας συγκεκριμένης εργασίας (De Cieri & Kramar, 2008; Hacker, 2003).

Η έμφαση στη σημασία της εκπλήρωσης των κριτηρίων του οργανισμού για θρίαμβο, αποτελεσματικότητα και ανταγωνιστικότητα είναι η πρωταρχική πρόθεση κάθε οργανισμού. Επιπλέον, υπογραμμίζεται η αξία της φροντίδας για τις προσωπικές ανάγκες των εργαζομένων και η δημιουργία ενός διεγερτικού και ικανοποιητικού χώρου εργασίας (Armstrong, 2009; Stewart, 2006).

Προκειμένου να διασφαλιστεί ότι οι πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού είναι αποτελεσματικές, η σαφής κατανόηση της εργασίας απαιτείται τόσο από τους εργαζόμενους όσο και τον οργανισμό. Ένα μέσο για να επιτευχθεί αυτή η κατανόηση είναι η ανάλυση εργασίας, η οποία έχει προταθεί ως στρατηγική σχεδιασμού ανθρώπινων πόρων που μπορεί να δημιουργήσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τους οργανισμούς.

Η ανάλυση εργασίας στοχεύει στη βελτίωση της οργανωτικής αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας με τη δημιουργία μιας κατάλληλης δομής. Περιλαμβάνει τον εντοπισμό εργασιών και τον καθορισμό χρονοδιαγραμμάτων για την ολοκλήρωση, τα οποία μπορούν να επηρεάσουν άμεσα την απόδοση της επιχείρησης και να συνεργαστούν με άλλες πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού. Οι μελετητές έχουν προτείνει ότι η διαδικασία της ορθής ανάλυσης και του σχεδιασμού των απαιτήσεων και των καθηκόντων στα πλαίσια της εργασίας μπορούν να οδηγήσουν σε μεγαλύτερα ποσοστά αποδοτικότητας και ικανοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού.

1.8 Η αξιολόγηση του προσωπικού

Η αποτελεσματική διαχείριση της απόδοσης είναι ζωτικής σημασίας στους οργανισμούς, καθώς περιλαμβάνει πολλά ζωτικά στοιχεία, όπως ο καθορισμός στόχων, η παρακολούθηση της προόδου, η αξιολόγηση της απόδοσης και η παροχή ανατροφοδότησης. Περιλαμβάνει συστηματική μέτρηση και αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων για να διασφαλιστεί ότι ευθυγραμμίζεται με τους στόχους του οργανισμού. Επιπλέον, η διαχείριση απόδοσης διαδραματίζει βασικό ρόλο στον εντοπισμό περιοχών για βελτίωση, αναγνωρίζοντας την εξαιρετική απόδοση και προσφέρει καθοδήγηση και υποστήριξη για την ενίσχυση των δεξιοτήτων και ικανοτήτων των εργαζομένων. Τελικά, η υιοθέτηση αποτελεσματικών πρακτικών διαχείρισης απόδοσης επιτρέπει στους οργανισμούς να μεγιστοποιήσουν την παραγωγικότητα, να προωθήσουν την ανάπτυξη των εργαζομένων και να επιτύχουν συνολική επιτυχία.

Οι διευθυντές πρέπει να κατανοήσουν τη σημασία των αξιολογήσεων απόδοσης και πώς αυτές ωφελούν τον οργανισμό (Chelladurai, 2006). Οι βαθμολογίες από αυτές τις αξιολογήσεις μπορούν να παρέχουν ανατροφοδότηση σε άτομα και να βοηθήσουν στη βελτίωση της μελλοντικής απόδοσης. Ορισμένοι υποστηρίζουν ότι οι αξιολογήσεις απόδοσης μπορούν να δώσουν μια εικόνα για τα συστήματα του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού, τις απαιτήσεις που υπάρχουν ως προς την ανάπτυξη και εκπαίδευση σε επίπεδο οργανισμού και τον καθορισμό των στόχων των εργαζομένων (Chelladurai, 2006). Οι απαραίτητες δεξιότητες διαπροσωπικής συνέντευξης απαιτούνται από τον διευθυντή ή το άτομο που διενεργεί την αξιολόγηση για την αποτελεσματική διεξαγωγή

των αξιολογήσεων και την παροχή επικοινωνιακής ανατροφοδότησης στο άτομο που αξιολογείται, ωστόσο, αξίζει να σημειωθεί ότι οι αξιολογήσεις δεν μπορούν να γίνουν διαφορετικά (Prowse & Prowse, 2009).

1.9 Η ικανοποίηση και η δέσμευση των εργαζομένων

Το τμήμα HR βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στην αποζημίωση των εργαζομένων. Σύμφωνα με τους De Cieri και Kramar (2008), η εκτέλεση της στρατηγικής επηρεάζεται σημαντικά από το σύστημα αποζημίωσης. Η ποιότητα της εργασίας, η συμπεριφορά των πελατών και η προθυμία για μάθηση και προσαρμογή επηρεάζονται από τον τρόπο με τον οποίο αμείβονται τα άτομα (Milkovich et al., 1991; Σαχινίδης & Ξανθοπούλου, 2023). Σύμφωνα με τους μελετητές De Cieri & Kramar (2008), η διατήρηση και η προσέλκυση ταλέντων υψηλής ποιότητας μπορεί να διασφαλιστεί μέσω ανταγωνιστικών επιπέδων μισθών ή/και παροχών. Οι εργαζόμενοι αξιολογούν την αξία του χρόνου και της ενέργειας που αφιερώνουν στην εργασία τους μέσω αποζημίωσης, όπως αναφέρουν οι Ryan & Sagas (2009).

Η ικανοποίηση των εργαζομένων έχει εξεταστεί από τους Rice, McFarlin και Bennett το 1989. Προτείνουν ότι η ικανοποίηση των εργαζομένων μπορεί να εξεταστεί χρησιμοποιώντας τη θεωρία της διαφοράς ως πλαίσιο. Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, η ικανοποίηση των εργαζομένων επηρεάζεται από τις αντιλήψεις τους για τις συνεισφορές και τις απαιτήσεις τους ως προς το τι πιστεύουν ότι πρέπει να λάβουν ως αντάλλαγμα. Ο Chelladurai το 2006 ενισχύει αυτή την ιδέα. Επιπλέον, η παρουσία προτύπων στην εταιρεία που λαμβάνουν επίσης συγκρίσιμες ανταμοιβές είναι δυνατό να επηρεάσουν θετικά ή αρνητικά την ικανοποίηση των εργαζομένων. Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι η αποζημίωση που λαμβάνουν δεν είναι ανάλογη με τον χρόνο, την ενέργεια και την προσπάθεια που καταβάλλουν στην εργασία τους, μπορεί να οδηγήσει σε δυσαρέσκεια. Είναι σημαντικό για τους εργαζόμενους να αισθάνονται ότι η αμοιβή τους είναι δίκαιη σε σύγκριση με τους συνομηλίκους τους. Σύμφωνα με τους Ryan και Sagas (2009), όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι η συνεισφορά τους υπερβαίνει αυτό που λαμβάνουν σε αντάλλαγμα, ιδιαίτερα όσον αφορά την αποζημίωση, μπορεί να επηρεάσει αρνητικά την ικανοποίησή τους.

Στη μελέτη τους το 1998, οι Shaw et al. τόνισε τη σημαντική επίδραση της χρηματικής αποζημίωσης στη διατήρηση των εργαζομένων. Μια μελέτη που διεξήχθη το 2000 από τους Selden και Moynihan βρήκε μια εκπληκτική συσχέτιση μεταξύ των υψηλών μέσων μισθών και του χαμηλότερου εθελοντικού κύκλου εργασιών σε 33 κυβερνήσεις πολιτειών. Είναι ενδιαφέρον ότι η μελέτη του Lewis του 1991 δεν παρείχε στοιχεία που να υποστηρίζουν το ρόλο των μισθών στη μείωση της εθελοντικής εναλλαγής μεταξύ των ομοσπονδιακών υπαλλήλων. Επιπλέον, η έρευνα που διεξήχθη από τους Bergmann, Bergmann και Grahn το 1994 τόνισε την αποτελεσματικότητα των καλά σχεδιασμένων προγραμμάτων παροχών εργαζομένων στην προσέλκυση, παρακίνηση και διατήρηση κρατικών υπαλλήλων.

1.10 Οι εργασιακές σχέσεις

Είναι σαφές πως ο τρόπος με τον οποίο προσεγγίζουν τα διοικητικά και τα υπόλοιπα υψηλόβαθμα στελέχη μιας επιχείρησης τη σχέση τους με το ανθρώπινο δυναμικό, είναι δυνατό να διαδραματίσουν καθοριστικό ρόλο σε σχέση με την ικανότητα ή όχι της εταιρείας να ενισχύσει ή ακόμα και να αποκτήσει ένα πλεονέκτημα που θα την φέρει σε ανώτερη θέση έναντι του ανταγωνισμού (De Cieri & Kramar, 2008). Κάποιες από τις μελέτες που έχουν πραγματοποιηθεί κατά καιρούς έχουν επισημάνει πως το ανθρώπινο δυναμικό είναι περισσότερο διατεθειμένο να παραμείνει και να εξακολουθήσει να εργάζεται στα πλαίσια μιας επιχείρησης, όταν έχει καταφέρει να αναπτύξει ισχυρούς δεσμούς με τα στελέχη, αλλά και τους υπόλοιπους συναδέλφους (Clarke, 2001). Επίσης σε αυτού του είδους τις έρευνες έχει επισημανθεί πως στην περίπτωση που οι εργαζόμενοι δουλεύουν όλοι μαζί ως ένα ενιαίο σύνολο, τότε υπάρχουν περισσότερο αυξημένες πιθανότητες να νιώθουν μία εντονότερη δέσμευση απέναντι στον οργανισμό (Cohen & Bailey, 1997).

Όπως είναι προφανές οι σχέσεις που αναπτύσσονται στα πλαίσια μιας επιχείρησης με το ανθρώπινο δυναμικό είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με τις αξίες που έχουν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι, αλλά και το όραμα και τις αξίες της εταιρείας (Marchington, 2000). Επίσης, σχετίζονται άμεσα με τις απαιτήσεις και τα καθήκοντα της εργασίας τους, αλλά και το πώς οι ίδιοι επηρεάζονται από αυτήν σε επίπεδο καθημερινότητας (Harraz & Meshoulam, 2009)

1.11 Η επίδραση των πρακτικών στην ικανοποίηση των εργαζομένων

Η συμπεριφορά των εργαζομένων εξετάζεται όλο και περισσότερο στη βιβλιογραφία του τμήματος HR, καθώς σχετίζεται με τον αντίκτυπο των πολιτικών και των διαδικασιών διαχείρισης. Ως αποτέλεσμα, η απόδοση του οργανισμού επηρεάζεται άμεσα. Διάφοροι ερευνητές έχουν αναγνωρίσει τη σημασία της εργασιακής ικανοποίησης και έχουν προσπαθήσει να την ορίσουν. Οι μελέτες που πραγματοποιήθηκαν από τους Cranny et al., (1992) επικεντρώνονται στις γνωστικές και συναισθηματικές αντιδράσεις που προκαλούνται από διαφορετικές εργασίες. Αυτή η ιδέα ευθυγραμμίζεται με την έρευνα που έγινε από τους Greenberg & Baron (1995), οι οποίοι διερευνούν την εργασιακή ικανοποίηση ως ουσιαστικό μέρος του τρόπου με τον οποίο τα άτομα σκέφτονται, αισθάνονται και αξιολογούν την εργασία τους. Πολλές μελέτες HR, συμπεριλαμβανομένου του Spector (1997), δίνουν σημαντική έμφαση σε αυτή την έννοια.

Σύμφωνα με μελετητές όπως ο Locke και ο Ulrich, οι οργανισμοί πρέπει να ικανοποιούν τις ανάγκες των εργαζομένων τους για να ενισχύσουν την εργασιακή ικανοποίηση και να ενισχύσουν την οργανωτική δέσμευση. Οι αποτελεσματικές πρακτικές διαχείρισης διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στην επίτευξη αυτού του στόχου. Η εφαρμογή τέτοιων πρακτικών επηρεάζει άμεσα την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων.

Οι ανταμοιβές, συγκεκριμένα, όπως ερευνήθηκαν, αποδεικνύεται σταθερά ότι έχουν την πιο υψηλή επίδραση στη δέσμευση ενός εργαζόμενου στον οργανισμό του. Οι Wimalasiri (1995) και Jaiswal (1982) υπογραμμίζουν τη σπουδαιότητα των πολιτικών οι οποίες συνδέονται με την κατάρτιση, την εξέλιξη της σταδιοδρομίας, τα κίνητρα και πώς αυτές επηρεάζουν άμεσα το επίπεδο δέσμευσης ενός εργαζομένου. Τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού εφαρμόζουν συγκεκριμένες και διακριτές δράσεις, όπως προσδιορίζονται από τον Ogilvie (1986), που συμβάλλουν στην οργανωτική δέσμευση.

Η αναγνώριση της επίδρασης που μπορούν να έχουν οι πολιτικές και οι διαδικασίες στην εργασιακή ικανοποίηση και δέσμευση είναι ζωτικής σημασίας για την αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού (Chew & Chan, 2008; Conway & Monks, 2008; Hansen et al., 2002). Αρκετές μελέτες που διεξήχθησαν από

τους Harel and Tzafir (1999), Kalleberg and Moody (1994) και McEnoy (1997) αποκάλυψαν πως η αναγνώριση του αντίκτυπου των πολιτικών στη συμπεριφορά των εργαζομένων είναι βασικός παράγοντας για την επίτευξη της επιτυχίας. Αυτές οι μελέτες διαπίστωσαν επίσης ότι η προσφορά ευκαιριών κατάρτισης και ανάπτυξης στους εργαζόμενους όχι μόνο βελτιώνει τις δεξιότητές τους, αλλά αυξάνει επίσης την ικανοποίηση από την εργασία και τη δέσμευση στον οργανισμό.

Μια ενδιαφέρουσα μελέτη που διεξήχθη από τον Laabs (1993) διαπίστωσε ότι όταν εφαρμόστηκε ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα στο «Bell Helicopter», είχε ως αποτέλεσμα μια σημαντική μείωση στην **εναλλαγή των** εργαζομένων. Ο Singh (2000) βρήκε επίσης μια ισχυρή σχέση μεταξύ της συχνότητας και της ποιότητας των αξιολογήσεων απόδοσης και του ποσοστού κύκλου εργασιών μεταξύ των κορυφαίων εργαζομένων. Μια άλλη μελέτη που διεξήχθη από τους Harel και Tzafir (1999) αποκάλυψε πως η δημιουργία ευκαιριών επαγγελματικής εξέλιξης στους εργαζόμενους αύξησε σημαντικά τα κίνητρά τους να εξακολουθήσουν να εργάζονται στον ίδιο οργανισμό. Ωστόσο, άλλοι ερευνητές όπως οι Lawler και Jenkins (1992) πίστευαν ότι οι πρακτικές αποζημίωσης είχαν μεγαλύτερη επιρροή στη δέσμευση ενός ατόμου σε έναν οργανισμό.

Οι ερευνητικές μελέτες έχουν **εκτενώς (Pfeffer, 1998) εξετάσαν** τις μεθόδους μέσα από τις οποίες οι στρατηγικές του ανθρώπινου δυναμικού θα ήταν εφικτό να ενισχύσουν αποτελεσματικά τη συμφωνία των εργαζομένων με τους οργανωτικούς στόχους. Υποστηρίζουν ότι τα προγράμματα κατανομής κερδών και μετοχών καλλιεργούν σε μεγάλο βαθμό την αυξημένη αφοσίωση των εργαζομένων. Φυσικά, αυτό ενθαρρύνει την αυξημένη συμμετοχή των εργαζομένων και τη σχέση με τη διοίκηση της εταιρείας.

Η επιρροή των πολιτικών και των διαδικασιών Ανθρώπινου Δυναμικού στην εργασιακή ικανοποίηση και την δέσμευση σε οργανωτικό επίπεδο του προσωπικού είναι εμφανής με διάφορους τρόπους. Οι οργανισμοί πρέπει να αναγνωρίσουν τον κρίσιμο ρόλο του ανθρώπινου δυναμικού στη διαχείριση του εργατικού τους δυναμικού και να θεσπίσουν εξατομικευμένες πρακτικές οι οποίες ανταποκρίνονται στις συγκεκριμένες απαιτήσεις που έχουν οι εργαζόμενοι. Ως εκ τούτου, η πολυπλοκότητα των πολιτικών και διαδικασιών του ανθρώπινου δυναμικού είναι σαφής.

1.12 Διατήρηση των Εργαζομένων

Η πράξη διατήρησης αναφέρεται στις σκόπιμες προσπάθειες ενός οργανισμού να δημιουργήσει μια ατμόσφαιρα που προωθεί τη διαρκή δέσμευση μεταξύ των εργαζομένων. Ένας πιο πρόσφατος και σε βάθος ορισμός της διατήρησης είναι η πράξη αποτροπής της αποχώρησης ειδικευμένων υπαλλήλων, η οποία με τη σειρά της διασφαλίζει την παραγωγικότητα, την αποτελεσματικότητα και την κερδοφορία (Chiboiwa et al., 2011). Μερικά άτομα αντιλαμβάνονται τη διατήρηση των εργαζομένων ως το αποτέλεσμα της εφαρμογής πολιτικών και διαδικασιών που καλλιεργούν ένα εργασιακό περιβάλλον ικανό να καλύψει τις ανάγκες των εργαζομένων (Baer et al., 1996). Όπως αναφέρεται από το Harvard Business Essentials, η έννοια της διατήρησης των εργαζομένων περιλαμβάνει το αντίθετο του κύκλου εργασιών. Ο κύκλος εργασιών αναφέρεται στον συνδυασμένο αριθμό εθελοντικών και ακούσιων χωρισμών μεταξύ ενός εργαζομένου και του εργοδότη του. Ωστόσο, αρκετοί θεωρούν πως η οποιαδήποτε συζήτηση για την αύξηση του βαθμού της διατήρησης του προσωπικού στο πλαίσιο του κύκλου εργασιών είναι ανεπαρκής. Το κλειδί για την επιτυχή διατήρηση βρίσκεται στην ιεράρχηση της διατήρησης των εργαζομένων που διαθέτουν τις απαραίτητες δεξιότητες και ικανότητες. Η επιδίωξη καλύτερων προοπτικών εργασίας είναι ένας κοινός στόχος για όλους τους εμπλεκόμενους με τη λειτουργία μιας επιχείρησης (Leeves, 2000).

Ωστόσο, υπάρχουν εμπόδια στον τρόπο διατήρησης ενός σταθερού εργατικού δυναμικού (Tarlín & Winterton, 2007). Οι διαχειριστές ανθρώπινων πόρων συχνά αντιμετωπίζουν δυσκολίες στην προσέλκυση και διατήρηση ειδικευμένων ατόμων (Samuel & Chipunza, 2009) λόγω περιορισμένου ορθολογισμού, ειδικά επηρεασμένοι από πολιτιστικούς και κοινωνικούς κανόνες που επικρατούν στη χώρα (Metcalf et al., 2008). Ο πρωταρχικός στόχος των οργανισμών είναι να διασφαλίσουν τη διατήρηση των εργαζομένων, καθώς η επιθυμία να φύγουν μπορεί να είναι πηγή απογοήτευσης για τους ίδιους και την επιχείρηση. Οι Lockwood και Ansari (1999) υποστηρίζουν ότι οι επιχειρήσεις οφείλουν να αντιμετωπίσουν το οικονομικό βάρος της ανεύρεσης νέων εργαζομένων, καθώς ακόμα και το όποιο κόστος μπορεί να σχετίζεται με την εναλλαγή των εργαζομένων. Μία από τις προκλήσεις που πρέπει να αντιμετωπίσει η διοίκηση είναι ο εντοπισμός των υποκείμενων αιτιών για την εναλλαγή των εργαζομένων και η επακόλουθη εφαρμογή των κατάλληλων διορθωτικών μέτρων.

Μια άλλη προσέγγιση περιλαμβάνει τη χρήση συνεντεύξεων για την αξιολόγηση ζητημάτων διατήρησης. Αυτές οι συνεντεύξεις προσφέρουν μια αμερόληπτη προοπτική τόσο για τις πρακτικές διαχείρισης όσο και για το εργασιακό περιβάλλον, επιτρέποντας τον εντοπισμό των συγκεκριμένων λόγων για τους οποίους οι εργαζόμενοι επιλέγουν να φύγουν, μια εργασία η οποία για να καταστεί εφικτή χρειάζονται συνεχείς μέθοδοι συγκρότησης στενών σχέσεων με τους εργαζομένους (Mello, 2010).

Σύμφωνα με τον Capelli (1997), υπάρχουν διάφορες στρατηγικές για τη διατήρηση των εργαζομένων που στηρίζονται κατά κύριο λόγο στον προσδιορισμό των αναγκών της αγοράς εργασίας και την αξιολόγηση των διαφορών ως προς τις ικανότητες των εργαζομένων. Αυτές οι στρατηγικές περιλαμβάνουν την αναδιάρθρωση των θέσεων εργασίας, την εφαρμογή νέων συστημάτων αποδοχών, την προσαρμογή της εργασίας, την ενίσχυση των κοινωνικών δεσμών και την πρόσληψη ατόμων τα οποία τουλάχιστον βραχυπρόθεσμα δεν σκοπεύουν να παραιτηθούν. Επιπλέον, η προσφορά τρεχουσών εσωτερικών επιλογών εργασίας σε υπαλλήλους που μπορεί να σκέφτονται να φύγουν είναι μια άλλη αποτελεσματική μέθοδος για τη διατήρησή τους (Luecke, 2002). Αρχικά, η έρευνα σε αυτόν τον τομέα επικεντρώθηκε κυρίως στις πρακτικές που υιοθετούνται για τη διαδικασία της επιλογής και της απόκτησης του αναγκαίου ανθρώπινου δυναμικού. Σε μια πληθώρα μελετών που πραγματοποιήθηκαν από τους Dermody et al., (2004), Collins (2007) και Reynolds et al., (2004) τονίζουν τη σημασία της διατήρησης των εργαζομένων σε σχέση με τη διαδικασία πρόσληψης (Deery, 2008). Δεδομένων των σημαντικών οικονομικών επιπτώσεων του κύκλου εργασιών, είναι επιτακτική ανάγκη να δοθεί προτεραιότητα στις στρατηγικές διατήρησης που είναι ειδικά προσαρμοσμένες για τα Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα (ΗΑΕ). Στο μέλλον, είναι αναποτελεσματικό να βασίζεται κανείς αποκλειστικά σε χρηματικά κίνητρα ή οικονομικές ανταμοιβές ως μέσο διατήρησης των εργαζομένων. Οι ειδικοί στον τομέα συνιστούν στους οργανισμούς να δίνουν προτεραιότητα σε στρατηγικές κατάρτισης και επαγγελματικής εστίασης προκειμένου να ενισχύσουν τη διατήρηση των εργαζομένων (Karur, 2010). Αυτή η άποψη υποστηρίζεται από την έρευνα που διεξήχθη από τους Achoui και Mansour (2007) καθώς και από τον Ongoti (2007). Η μελέτη των Achoui και Mansour (2007) έχει γίνει ένα θεμελιώδες κομμάτι έρευνας για την **εναλλαγή των** εργαζομένων στον επιχειρηματικό τομέα. Τονίζει ότι οι εργοδότες δεν χρειάζεται απαραίτητα να επενδύσουν σημαντικές προσπάθειες για να

καταφέρουν να κρατήσουν τους εργαζομένους τους, αλλά μάλλον έχουν τη δυνατότητα να θέσουν σε εφαρμογή διάφορες στρατηγικές που επικεντρώνονται στην ανάπτυξη συστημάτων του τμήματος HR και βελτιώσεις στην οργανωτική συμπεριφορά, όπως η επικοινωνία και η δικτύωση. Οι πρόσθετες στρατηγικές θα μπορούσαν να περιλαμβάνουν τη χρήση συνεντεύξεων και την εφαρμογή πολιτικών εσωτερικού μάρκετινγκ.

Μια μελέτη που διεξήχθη από τη «Middle East Manpower» σχετικά με τις τάσεις δέσμευσης και διατήρησης του εργατικού δυναμικού διαχειρίσις υπογραμμίζει τη σημασία της εφαρμογής αποτελεσματικών προγραμμάτων διατήρησης εργαζομένων για την επίτευξη κερδοφορίας και ανταγωνιστικότητας στην τοπική αγορά. Τα ευρήματα της έρευνας δείχνουν ότι παράγοντες πέρα από την αύξηση των μισθών, όπως είναι για παράδειγμα οι καλύτερες εργασιακές προοπτικές (79,4%), η επαγγελματική ανέλιξη (80,8%) και το βελτιωμένο περιβάλλον εντός του εργασιακού χώρου (45,9%), παίζουν σημαντικό ρόλο στην απόφαση των εργαζομένων να εγκαταλείψουν τις τρέχουσες θέσεις τους. Επιπλέον, η έρευνα αποκαλύπτει ότι οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τις νέες ευκαιρίες, μαζί με τις καλύτερες συνθήκες εργασίας και τις ταξιδιωτικές ρυθμίσεις που προκύπτουν από την εξέλιξη της σταδιοδρομίας και την ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, ως ωφέλιμες. Η ιεράρχηση αυτών των προτιμήσεων δίνει τη δυνατότητα στους οργανισμούς να διατηρήσουν πολύτιμα talέντα (Luby, 2009).

Τα ποσοστά διατήρησης των εργαζομένων μπορούν να επηρεαστούν θετικά από διάφορους παράγοντες, όπως το διαμέτρημα του ταλέντου, η αξιολόγηση του περιεχομένου εργασίας, η ελκυστικότητα των πακέτων αποδοχών και παροχών, η αποτελεσματική διαχείριση και εποπτεία, οι ευκαιρίες για επαγγελματική ανάπτυξη και καθοδήγηση, η εναλλαγή μονότονων προγραμμάτων εργασίας, οι προσαρμογές τις συνθήκες εργασίας και την εξέταση πτυχών που δεν σχετίζονται με την εργασία. Υπάρχουν πρόσθετοι παράγοντες που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά την αξιολόγηση ενός οργανισμού. Αυτοί οι παράγοντες περιλαμβάνουν τις πολιτικές εργασίας του οργανισμού και το επίπεδο συγκέντρωσης εντός του οργανισμού. Επιπλέον, πρέπει να εφαρμοστούν κατάλληλα κανάλια επικοινωνίας και στρατηγικές για να διασφαλιστεί η αποτελεσματική ροή πληροφοριών. Η εργασιακή δέσμευση είναι βαρύνουσα σπουδαιότητας για τη διασφάλιση της διατήρησης ενός παρακινήμενου και αφοσιωμένου εργατικού δυναμικού. Ακόμα, η διεξαγωγή διεξοδικών συνεντεύξεων

εξόδου και η παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών σε υπαλλήλους που εκφράζουν την επιθυμία να φύγουν μπορεί να βοηθήσει στην αντιμετώπιση τυχόν υποκείμενων ζητημάτων και ενδεχομένως στη διατήρηση πολύτιμων ταλέντων. Η προσφορά ευέλικτων ωρών εργασίας και μικρότερων εβδομάδων εργασίας μπορεί να συμβάλει σε μια καλύτερη ισορροπία ανάμεσα στην επαγγελματική και την ιδιωτική ζωή για τους εργαζόμενους. Η συμμετοχή των εργαζομένων στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και η εφαρμογή πολιτικών αναγνώρισης είναι επίσης σημαντική για την ενίσχυση ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος.

Σύμφωνα με τους Achoui και Mansour (2007), η επένδυση σε αυτούς τους τομείς είναι απαραίτητη για την προώθηση της οργανωτικής δέσμευσης και της ικανοποίησης που αντλείται μέσα από την απασχόληση σε οργανισμούς μη δημόσιου τομέα. Το πιο αξιόπιστο μέσο για την ακριβή πρόβλεψη της διατήρησης των εργαζομένων είναι μέσω της αξιολόγησης τους πρόθεση είτε παραμένουν ή φεύγουν. Οι Vandenberg και Nelson (1999) προτείνουν μια πρόσθετη προσέγγιση για τη διατήρηση των εργαζομένων, η οποία περιλαμβάνει τη χορήγηση στα άτομα της επιλογής να φύγουν διατηρώντας παράλληλα την αίσθηση της αυτοεκτίμησής τους. Το επίπεδο διατήρησης των εργαζομένων μπορεί να επηρεαστεί από την πολυπλοκότητα του οικονομικού τοπίου. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι ο μισθός από μόνος του δεν καθορίζει τη διατήρηση των εργαζομένων. Παράγοντες όπως ο χαμηλός ρυθμός ολοκλήρωσης εργασιών και η υπερβολική εστίαση στη διαχείριση μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά τα ποσοστά διατήρησης. Η κακή επικοινωνία είναι ένας ακόμη πιθανός παράγοντας που πρέπει να ληφθεί υπόψη (Mobley, 1982). Όταν εξετάζονται οι διάφορες πτυχές του εργατικού δυναμικού, είναι σημαντικό να λαμβάνονται υπόψη ορισμένες μεταβλητές. Αυτές είναι δυνατό να συμπεριλαμβάνουν μια σειρά εξωτερικών παραγόντων (ατομικές δεξιότητες, προσδοκίες, αξίες) που συνδέονται με την ίδια την εργασία, αλλά και την σφαιρικότερη κατάσταση της οικονομίας γενικώς (Mobley, 1982). Σύμφωνα με τον Sutherland (2002), οι υπεύθυνοι για το ανθρώπινο δυναμικό πολλές φορές πρέπει να εξετάσουν τους κύριους λόγους πίσω από τις προθέσεις των ατόμων να φύγουν, καθώς προσπαθούν να εφαρμόσουν στρατηγικές με γνώμονα τα αποτελέσματα. Σε μια έρευνα σχετικά με τις πρακτικές των τμημάτων ανθρώπινου δυναμικού, οι Fernie και Metcalf (1996) παρέχουν πληροφορίες για τους παράγοντες που συμβάλλουν σε χαμηλά ποσοστά κύκλου εργασιών. Αυτοί οι παράγοντες περιλαμβάνουν την ενεργή συμμετοχή των εργαζομένων στις διαδικασίες

λήψης αποφάσεων από τους εργοδότες, την εφαρμογή αποτελεσματικών προγραμμάτων ανάπτυξης προσωπικού και τη σαφή κοινοποίηση των όρων και προϋποθέσεων απασχόλησης. Οι Gaertner και Nollen (1992) διερευνούν περαιτέρω τη σχέση μεταξύ της πρόθεσης ενός εργαζομένου να παραιτηθεί και διαφόρων παραγόντων όπως οι υπάρχουσες πολιτικές της εταιρείας, η δυναμική της αγοράς εργασίας και οι ατομικές προοπτικές του εργαζομένου. Η υλοποίηση του λειτουργικού κύκλου εργασιών έχει τη δυνατότητα να βελτιώσει την οργανωτική απόδοση που είναι υποβαθμισμένη (Stovel & Bontis, 2002).

Ωστόσο, είναι σημαντικό να ληφθεί υπόψη ότι η αύξηση του ποσοστού κύκλου εργασιών μπορεί επίσης να έχει αντίκτυπο στην παραγωγικότητα του οργανισμού. Το συγκεκριμένο γεγονός είναι δυνατό να οδηγήσει σε αρνητικές συνέπειες, όπως απώλεια καλής θέλησης, αδυναμία της υποστήριξης των απαιτήσεων της εργασίας, διατάραξη των εργασιακών σχέσεων, και ακόμη και να θέσει υπό διακύβευση την επίτευξη των στόχων εντός του οργανισμού. Σύμφωνα με τους Abbasi και Hollman (2000), ο μη λειτουργικός κύκλος εργασιών καθίσταται επιβλαβής για, ία επιχείρηση, από τη στιγμή που παρεμποδίζει την προσπάθεια για καινοτομία και ελαττώνει το επίπεδο της παραγωγικότητας. Επιπλέον, οι ειδικευμένοι υπάλληλοι που αποχωρούν από τον οργανισμό παίρνουν μαζί τους τις συγκεκριμένες γνώσεις τους, τις οποίες μπορούν να μοιραστούν με τους νέους εργοδότες τους. Αυτό εγκυμονεί κινδύνους για τον προηγούμενο εργοδότη, αν ο νέος εργοδότης είναι ανταγωνιστής (Leopizzi, 2020).

Κεφάλαιο 2^ο : Η εμφάνιση και η εξάπλωση της Τηλεργασίας

2.1 Ευέλικτη και απομακρυσμένη εργασία

Η απομακρυσμένη εργασία αναφέρεται στην εκτέλεση εργασίας εκτός του παραδοσιακού γραφείου ή του φυσικού χώρου εργασίας. Οι εργαζόμενοι που ασκούν απομακρυσμένη εργασία συνήθως εργάζονται από το σπίτι τους, από καφετέριες, συνεργατικούς χώρους εργασίας ή οποιονδήποτε άλλο τόπο που τους επιτρέπει να είναι συνδεδεμένοι μέσω της τεχνολογίας με την οργάνωσή τους.

Η εξέλιξη της απομακρυσμένης εργασίας είναι αποτέλεσμα της τεχνολογικής προόδου και των δυνατοτήτων που παρέχουν τα διαδικτυακά εργαλεία και η συνδεσιμότητα. Η διάδοση των υψηλής ταχύτητας συνδέσεων στο Διαδίκτυο, η εμφάνιση των συνεργατικών εργαλείων και των πλατφορμών εργασίας από απόσταση, καθώς και η αυξημένη ευελιξία στον τρόπο που οι οργανισμοί διοργανώνουν την εργασία, έχουν συμβάλει στην επέκταση και ανάπτυξη της απομακρυσμένης εργασίας.

Η παγκόσμια πανδημία του COVID-19 επίσης διαδραμάτισε σημαντικό ρόλο στην εξάπλωση της απομακρυσμένης εργασίας, καθώς πολλές εταιρείες αναγκάστηκαν να υιοθετήσουν την απομακρυσμένη εργασία ως μέτρο αντιμετώπισης των κατεπειγουσών καταστάσεων και των περιοριστικών μέτρων που επιβλήθηκαν. Αυτή η εξέλιξη οδήγησε σε μια μαζική υιοθέτηση της απομακρυσμένης εργασίας και απέδειξε τη δυνατότητα και τα οφέλη της.

Συνολικά, η απομακρυσμένη εργασία έχει εξελιχθεί σε έναν αναπτυσσόμενο τομέα της εργασίας, που επιτρέπει στους εργαζομένους να εργάζονται με μεγαλύτερη ευελιξία και να επικοινωνούν και συνεργάζονται από απόσταση. Η τεχνολογία και η προσαρμογή των οργανισμών σε αυτήν την τάση είναι ζωτικής σημασίας για τη διαχείριση και την ανάπτυξη της απομακρυσμένης εργασίας στον σύγχρονο κόσμο της εργασίας.

Μια ρύθμιση που ωφελεί τόσο τους εργοδότες όσο και τους εργαζόμενους είναι γνωστή ως ευέλικτη εργασία ή ακόμα καλύτερα ως ευελιξία στο χώρο εργασίας. Περιλαμβάνει συμφωνία για το πότε, πού και πώς θα εργαστεί κάποιος. Ο κύριος στόχος αυτής της διευθέτησης είναι να βελτιώσει την ισορροπία μεταξύ προσωπικής

και επαγγελματικής ζωής, ενώ παράλληλα ικανοποιεί τις απαιτήσεις της επιχείρησης (Thompson et al., 2015).

Αναδυόμενες παράλληλα με τις εξελίξεις στην τεχνολογία, οι λιγότερο κοινές μορφές «ευέλικτης εργασίας» έχουν ενταχθεί στις πιο γνωστές και μακροχρόνιες επιλογές. Σε όλη την ιστορία, η έννοια της «ευελιξίας εργασίας» έχει εξελιχθεί και διαφοροποιηθεί, λαμβάνοντας διαφορετικές μορφές όσον αφορά το χρόνο, την τοποθεσία και τη μεθοδολογία (Dale, 2021). Υπάρχει μια σειρά από ευέλικτες ρυθμίσεις εργασίας, συμπεριλαμβανομένης της τηλεργασίας, των ωραρίων που βασίζονται σε βάρδιες και των ευέλικτων ωρών εργασίας (Baltes et al., 1999; Kossek et al., 2014).

Η ευέλικτη απασχόληση έρχεται σε διάφορες μορφές. Αυτοί οι τύποι θέσεων εργασίας προσφέρουν στους εργαζόμενους τη δυνατότητα να έχουν μεγαλύτερη ελευθερία και έλεγχο στα ωράρια εργασίας τους. Μπορούν συχνά να επιλέξουν πότε και πού εργάζονται και μπορεί να μην είναι δεσμευμένοι σε μια συγκεκριμένη τοποθεσία ή ένα συγκεκριμένο ωράριο. Αυτό μπορεί να είναι ελκυστικό για άτομα που εκτιμούν την αυτονομία και την ευελιξία στην επαγγελματική τους ζωή. Μερικά παραδείγματα ευέλικτης απασχόλησης περιλαμβάνουν την ανεξάρτητη εργασία, τις θέσεις μερικής απασχόλησης, τις θέσεις εργασίας εξ αποστάσεως. Η καθεμία μεταξύ αυτών των επιλογών έχει τα δικά της μοναδικά προτερήματα και μειονεκτήματα, και τα άτομα μπορούν να επιλέξουν τον τύπο της ευέλικτης απασχόλησης που ευθυγραμμίζεται καλύτερα με τους στόχους και τον τρόπο ζωής τους. Ανεξάρτητα από τη συγκεκριμένη μορφή, η ευέλικτη απασχόληση μπορεί να προσφέρει στα άτομα ευκαιρίες να έχουν μεγαλύτερη ισορροπία ανάμεσα στην επαγγελματική και την ιδιωτική ζωή και να επιδιώκουν άλλα ενδιαφέροντα ή δεσμεύσεις εκτός εργασίας.

Οι ρυθμίσεις για ευέλικτη εργασία έρχονται σε διάφορες μορφές για να εξυπηρετήσουν τις προτιμήσεις και τις ανάγκες των εργαζομένων. Παρέχουν εναλλακτικές λύσεις στα αυστηρά χρονοδιαγράμματα και δομές της παραδοσιακής εργασίας. Οι Kossek et al (2014) συζήτησαν την «ευέλικτη εργασία» στην εργασία τους, ορίζοντας την ως έννοια που περιλαμβάνει τους ακόλουθους άξονες:

- Οι ώρες, το πρόγραμμα και το φυσικό περιβάλλον εργασίας των εργαζομένων ρυθμίζονται από πολιτικές και διαδικασίες.

- Κερδίζοντας δημοτικότητα στο σημερινό εργατικό δυναμικό είναι εναλλακτικές ρυθμίσεις απασχόλησης, όπως το ευέλικτο ωράριο εργασίας, η μερική απασχόληση και η τηλεργασία. Επίσης, οι πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού που περιστρέφονται γύρω από την άδεια και παρόμοια γίνονται όλο και πιο διαδεδομένες.
- Παρέχοντας στους εργαζόμενους περισσότερο έλεγχο στα χρονοδιαγράμματα και τις τοποθεσίες εργασίας τους, η αναμόρφωση του σχεδιασμού της εργασίας και η αύξηση της εργασιακής αυτονομίας τους δίνουν τη δυνατότητα να ασκούν μεγαλύτερη επιρροή.
- Η ενασχόληση με κινητή εργασία σημαίνει ολοκλήρωση εργασιών στον φυσικό χώρο της επιχείρησης του πελάτη.
- Πέρα από τους περιορισμούς του παραδοσιακού φυσικού χώρου εργασίας, η τεχνολογία χρησιμοποιείται για την επικοινωνία και τη συνεργασία.

Την τελευταία δεκαετία σημειώθηκαν τόσο κοινωνικές όσο και οικονομικές πρόοδοι που οδήγησαν στην πολιτική ατζέντα να δώσει προτεραιότητα στην ευελιξία στον εργασιακό χώρο. Είναι προφανές ότι αυτή η ανάγκη για ευελιξία εκτείνεται πέρα από τις παραδοσιακές προσδοκίες.

Σε παγκόσμια κλίμακα, η ευέλικτη εργασία είναι μια αυξανόμενη τάση στον τομέα των ΤΠΕ. Όχι μόνο εντός της Ευρωπαϊκής Ένωσης, αυτή η δυναμική βιομηχανία βρίσκει συνεχώς νέους τρόπους για να απελευθερωθεί από τις παραδοσιακές συμφωνίες εργοδότη-εργαζομένου. Δεν είναι μόνο το είδος της εργασίας που φέρνει επανάσταση, αλλά και ο χρόνος, η τοποθεσία και οι μέθοδοι που εμπλέκονται.

Υπό το πρίσμα της αυξανόμενης επιθυμίας για ευέλικτες επιλογές εργασίας, η έκθεση του Eurofound (2020b) έχει εντοπίσει εννέα αναδυόμενους τρόπους εργασίας. Αυτές οι εννέα μορφές είναι οι εξής:

- Μια ομάδα εργαζομένων προσλαμβάνεται συλλογικά από μια συλλογικότητα εργοδοτών σε μια συμφωνία επιμερισμού θέσεων εργασίας, η οποία επιτρέπει την κοινή ευθύνη.
- Πολλά άτομα προσλαμβάνονται σε μια μοναδική ρύθμιση απασχόλησης που ονομάζεται κοινή χρήση θέσεων εργασίας. Αυτό διασφαλίζει ότι η θέση καλύπτεται συλλογικά και καταλαμβάνεται πάντα από κάποιον που απασχολείται στην εταιρεία.

- Η χρηματοδότηση παρέχεται για συγκεκριμένες θέσεις εργασίας μέσω κουπονιών.
- Οι κρατικές αρχές, όπως τρίτα μέρη, συνήθως εκτελούν το έργο.
- Προκειμένου να καλύψουν εξειδικευμένους ή προσωρινούς ρόλους, οι επιχειρήσεις συχνά αναθέτουν τους υπαλλήλους τους σε άλλες επιχειρήσεις. Η πρακτική της εξωτερικής ανάθεσης περιλαμβάνει τη μεταφορά εργαζομένων από τη μια επιχείρηση στην άλλη.
- Η σποραδική παροχή υπηρεσιών, η εργασία κατ' απαίτηση συνεπάγεται την απασχόληση ενός ατόμου με βάση τις ανάγκες της επιχείρησης.
- Οι τεχνολογίες πληροφορικής υποστηρίζουν τη χρήση κινητής εργασίας όπου οι εργαζόμενοι μπορούν να εκτελούν εργασίες εκτός του φυσικού χώρου εργασίας με λιγότερους περιορισμούς σε σύγκριση με τις παραδοσιακές ρυθμίσεις τηλεργασίας.
- Το εργασιακό καθεστώς αυτού του ατόμου σε σχέση με τη συμμετοχή του στις λειτουργίες μιας διαδικτυακής πλατφόρμας είναι αόριστο. Η συμμετοχή της πλατφόρμας επιτρέπει τη διευκόλυνση της προσφοράς και της ζήτησης.
- Ελεύθεροι επαγγελματίες μικρής κλίμακας ή μικρές επιχειρήσεις που προσφέρουν τις υπηρεσίες τους σε πολλαπλούς πελάτες περιλαμβάνονται στον όρο «Χαρτοφυλάκιο».
- Η συνεργασία που επικεντρώνεται σε συγκεκριμένους τομείς ή πτυχές είναι γνωστή ως συνεργατική εργασία.
- Η πράξη της «δικτύωσης» περιλαμβάνει την επέκταση πέρα από τις παραδοσιακές μορφές συνεργασίας και ένωσης δυνάμεων.

Η τηλεργασία, γνωστή, αναφέρεται στην πρακτική της εργασίας από τοποθεσία διαφορετική από το παραδοσιακό γραφείο. Χαρακτηρίζεται από υπαλλήλους που εργάζονται εξ αποστάσεως, χρησιμοποιώντας συνήθως τεχνολογία όπως υπολογιστές και τηλεπικοινωνίες για να συνδεθούν με τον χώρο εργασίας τους. Αυτή η εναλλακτική διευθέτηση εργασίας επιτρέπει στα άτομα να ολοκληρώνουν τα καθήκοντα και τις ευθύνες τους από την άνεση του σπιτιού τους ή άλλων απομακρυσμένων τοποθεσιών. Η έννοια της τηλεργασίας κέρδισε δημοτικότητα στα τέλη του 20ου αιώνα, καθώς η πρόοδος της τεχνολογίας διευκόλυνε τους εργαζόμενους να παραμένουν συνδεδεμένοι και να εργάζονται αποτελεσματικά από απόσταση. Έκτοτε έχει γίνει μια ευρέως

αποδεκτή και υιοθετημένη πρακτική σε διάφορους κλάδους και οργανισμούς σε όλο τον κόσμο.

Περιλαμβάνοντας σύγχρονες τεχνολογίες επικοινωνίας, η τηλεργασία περιλαμβάνει τις πολλές πτυχές της απομακρυσμένης εργασίας που απαιτείται σε έναν ολοκληρωμένο ορισμό. Συμμετέχοντας σε εργασιακές δραστηριότητες εκτός ενός παραδοσιακού περιβάλλοντος γραφείου, οι άνθρωποι μπορούν να επιτύχουν μια πιο ισορροπημένη ενοποίηση των επαγγελματικών και προσωπικών τους υποχρεώσεων καθώς τα όρια μεταξύ των δύο θολώνουν. Οι τηλεργαζόμενοι χρησιμοποιούν ψηφιακά εργαλεία για να συνεργάζονται αποτελεσματικά, να επικοινωνούν και να ολοκληρώνουν εργασίες ανεξάρτητα από τη φυσική απόσταση, με αποτέλεσμα τη βελτίωση της παραγωγικότητας, το μειωμένο κόστος και την επίτευξη αρμονίας ανάμεσα στην επαγγελματική και ιδιωτική ζωή.

Οι Martinez-Sanchez et al. (2008) δηλώνουν ότι η τηλεργασία είναι μια διευθέτηση εργασίας όπου οι εργαζόμενοι χρησιμοποιούν τις ΤΠΕ για να έχουν πρόσβαση στην εργασία τους από μια απομακρυσμένη τοποθεσία. Αυτό μπορεί να γίνει είτε πλήρως είτε εν μέρει και βοηθά στη διευκόλυνση της οργάνωσης της εργασίας τόσο για τους υπαλλήλους όσο και για τους διευθυντές.

Η ευρωπαϊκή συμφωνία-πλαίσιο του 2002 για την τηλεργασία περιλαμβάνει μια λεπτομερή εξήγηση της τηλεργασίας στο άρθρο 2. Ορίζει την τηλεργασία ως τη χρήση συστημάτων πληροφοριών για την ολοκλήρωση εργασιών σε καθορισμένο περιβάλλον εργασίας. Αν και η τηλεργασία μπορεί να πραγματοποιηθεί στην τοποθεσία του εργοδότη, αυτή η περιγραφή τονίζει συγκεκριμένα την ικανότητα εξ αποστάσεως εργασίας σε τακτική βάση.

Η τηλεργασία, μια μορφή ευέλικτης διευθέτησης εργασίας, προσφέρει στους υπαλλήλους την ευκαιρία να εργαστούν εκτός της κύριας τοποθεσίας του οργανισμού. Στο σημείο αυτό, αξίζει να τονιστεί πως η τηλεργασία διαφέρει από την εξ αποστάσεως εργασία, η οποία περιλαμβάνει υπαλλήλους που εργάζονται ενώ ταξιδεύουν ή σε διαφορετικές φυσικές τοποθεσίες (Beauregard et al., 2019). Αυτή η ρύθμιση, μαζί με άλλες ευέλικτες επιλογές, όπως ευέλικτο ωράριο ή εργασία μερικής απασχόλησης, παρέχει πρόσθετη άνεση και ευελιξία στους εργαζόμενους.

Το Διεθνές Ινστιτούτο Τηλεργασίας μεταφέρει την τηλεργασία σε άλλο επίπεδο διευρύνοντας το πεδίο των εργαλείων επικοινωνίας και τεχνολογίας πληροφοριών που

χρησιμοποιούνται. Αυτό επιτρέπει την ευελιξία στην κάλυψη των αναγκών των πελατών είτε είναι στο σπίτι, σε ένα σαλόνι αεροδρομίου ή ακόμα και σε μια καφετέρια (Gibson et al., 2002).

Η ευελιξία των τμημάτων Ανθρώπινου Δυναμικού αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για τη διαχείριση της απομακρυσμένης εργασίας. Η ευελιξία περιλαμβάνει πρακτικές και πολιτικές που επιτρέπουν την προσαρμογή και την ευέλικτη λειτουργία των τμημάτων Ανθρώπινου Δυναμικού σε απομακρυσμένα περιβάλλοντα.

Μία πρακτική ευελιξίας είναι η ευέλικτη ώρα εργασίας, που επιτρέπει στους εργαζομένους να προσαρμόζουν το πρόγραμμα εργασίας τους σύμφωνα με τις ατομικές τους ανάγκες και υποχρεώσεις. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει ευέλικτες ώρες εισόδου και εξόδου από το γραφείο, καθώς και τη δυνατότητα απομακρυσμένης εργασίας. Η ευέλικτη ώρα εργασίας επιτρέπει στους εργαζομένους να διαχειρίζονται καλύτερα τον χρόνο τους, να επιτελούν τις εργασίες τους όταν είναι πιο παραγωγικοί και να επιτυγχάνουν μια ισορροπία μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής.

Η εργασία από απόσταση είναι μια άλλη πρακτική ευελιξίας που επιτρέπει στους εργαζομένους να εργάζονται εκτός του κανονικού γραφείου, χρησιμοποιώντας την τεχνολογία για να συνδεθούν και να επικοινωνήσουν με την ομάδα τους. Αυτό μπορεί να γίνει είτε εξ ολοκλήρου από απόσταση είτε με μια συνδυασμένη προσέγγιση που συνδυάζει απόσταση και παρουσία στο γραφείο. Η εργασία από απόσταση επιτρέπει στους εργαζομένους να εκμεταλλευτούν τα οφέλη της ευελιξίας του χώρου και της απελευθέρωσης από τις περιορισμένες γεωγραφικές τοποθεσίες.

Ωστόσο, η ευελιξία στον τομέα των ανθρώπινων πόρων σε απομακρυσμένα περιβάλλοντα αντιμετωπίζει και ορισμένες προκλήσεις. Αυτές περιλαμβάνουν τη διατήρηση της επικοινωνίας και της συνεργασίας μεταξύ των μελών της ομάδας, τη διαχείριση των επιπτώσεων στην οργάνωση της εργασίας και την ανάπτυξη κατάλληλων πολιτικών και διαδικασιών για την ευελιξία. Είναι σημαντικό να διατηρηθεί η επικοινωνία μεταξύ των μελών της ομάδας μέσω τεχνολογικών εργαλείων, όπως τα συστήματα συνομιλίας και ηλεκτρονικής αλληλογραφίας. Επίσης, η οργάνωση των εργασιών και η παρακολούθηση της προόδου μπορεί να απαιτούν αλλαγές στις πρακτικές και στις διαδικασίες των τμημάτων Ανθρώπινου Δυναμικού. Τέλος, η ανάπτυξη κατάλληλων πολιτικών και διαδικασιών που υποστηρίζουν την

ευελιξία και διαχειρίζονται τις προκλήσεις είναι απαραίτητη για την αποτελεσματική υλοποίηση της ευελιξίας σε απομακρυσμένα περιβάλλοντα.

Συνολικά, η ευελιξία στον τομέα των ανθρώπινων πόρων σε απομακρυσμένα περιβάλλοντα προωθείται μέσω πρακτικών όπως η ευέλικτη ώρα εργασίας και η εργασία από απόσταση. Ωστόσο, απαιτείται η αντιμετώπιση των προκλήσεων και η εφαρμογή κατάλληλων πολιτικών και διαδικασιών για να επιτευχθεί η αποτελεσματική ευελιξία στον τομέα των ανθρώπινων πόρων σε απομακρυσμένα περιβάλλοντα.

Η απομακρυσμένη εργασία απαιτεί τη διαχείριση της συνεργασίας μεταξύ των μελών της ομάδας που λειτουργούν σε απόσταση. Για να διατηρηθεί η ενότητα και η κοινότητα μεταξύ των μελών της ομάδας, είναι σημαντικό να ληφθούν κατάλληλα μέτρα.

Μια αποτελεσματική πρακτική είναι η δημιουργία μιας εικόνας ενότητας και κοινότητας μέσω της απομακρυσμένης εργασίας. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με την ενθάρρυνση της συνεργασίας, της ανοικτής επικοινωνίας και της αμοιβαίας υποστήριξης μεταξύ των μελών της ομάδας. Η κοινή συνεργασία σε κοινά έργα και η ανταλλαγή ιδεών και προβλημάτων μπορούν να ενισχύσουν την αίσθηση της ομαδικής συνοχής και να προάγουν την αλληλεπίδραση και την αμοιβαία υποστήριξη.

Πρέπει επίσης να διευθετηθούν κάποιες προκλήσεις που σχετίζονται με την απομακρυσμένη συνεργασία, όπως η διαφορετική χρονική ζώνη και ο πολυπολιτισμικός χαρακτήρας της ομάδας. Όταν τα μέλη της ομάδας βρίσκονται σε διαφορετικές ζώνες ώρας, είναι σημαντικό να βρεθούν τρόποι να διασφαλιστεί η κατάλληλη χρονική συνεργασία και να επιτευχθεί η αμοιβαία επικοινωνία. Επίσης, ο πολυπολιτισμικός χαρακτήρας μιας ομάδας μπορεί να φέρει μαζί του διαφορετικές προτιμήσεις, πρακτικές και προκλήσεις στην επικοινωνία και τη συνεργασία. Είναι σημαντικό να υπάρχει ανοικτότητα, κατανόηση και ευαισθησία για τις διαφορές που μπορεί να υπάρχουν και να επιτευχθεί αμοιβαία αποδοχή και σεβασμός.

Συνολικά, η διαχείριση της συνεργασίας σε απομακρυσμένα περιβάλλοντα απαιτεί την ανάπτυξη μιας ενότητας και κοινότητας μεταξύ των μελών της ομάδας, καθώς και την αντιμετώπιση των προκλήσεων που προκύπτουν από τη διαφορετική χρονική ζώνη και τον πολυπολιτισμικό χαρακτήρα της ομάδας.

2.2 Η διαχρονική εξέλιξη αυτού του εργασιακού μοντέλου

Αρκετές σημαντικές αλλαγές έχουν συμβεί στην ιστορική εξέλιξη της τηλεργασίας με την πάροδο του χρόνου. Η επιστημονική κοινότητα ανέπτυξε μια περιέργεια για την τηλεργασία μετά την πετρελαϊκή κρίση στις αρχές της δεκαετίας του 1970, θεωρώντας την ως πιθανή αντικατάσταση της παραδοσιακής, σωματικής εργασίας. Αυτή η νέα έμφαση οδήγησε τους ερευνητές να διερευνήσουν την ιδέα της τηλεργασίας ως εφικτή επιλογή (Haddon 1999).

Σε συνδυασμό με την αύξηση των τιμών του πετρελαίου προέκυψε ένα αυξημένο κόστος για τη μετακίνηση από και προς την εργασία, εγείροντας αμφιβολίες για τη μελλοντική διαθεσιμότητα πετρελαίου. Για την αντιμετώπιση αυτού του ζητήματος, η πρακτική της τηλεργασίας έχει αποκτήσει δυναμική ως αποτελεσματικό μέσο για την εξασφάλιση των επιχειρηματικών λειτουργιών. Επιτρέποντας στους υπαλλήλους να εργάζονται από τις κατοικίες τους ή τις κοντινές τοποθεσίες, αυτή η προσέγγιση μειώνει το οικονομικό φορτίο και περιορίζει το κόστος θέρμανσης τόσο για ιδιώτες όσο και για εταιρείες.

Λόγω του διπλού σκοπού της, η τηλεργασία συνέχισε να προσελκύει το ενδιαφέρον ακόμη και μετά την υποχώρηση της πετρελαϊκής κρίσης. Παρείχε ικανοποίηση στους εργαζόμενους και συνέβαλε στην επίτευξη των στόχων της εταιρείας. Αυτός ο ενθουσιασμός τροφοδοτήθηκε περαιτέρω από τις ραγδαίες εξελίξεις στην τηλεργασία.

Η έκθεση της Διεθνούς Οργάνωσης Εργασίας του 2016 ανέδειξε τον κεντρικό ρόλο που έχει διαδραματίσει η πληροφορική στην ανάπτυξη της τηλεργασίας. Στις αρχές της δεκαετίας του 1980, το HRM άρχισε να συσχετίζει την τηλεργασία με ευέλικτες ρυθμίσεις εργασίας ως στρατηγική προσαρμογής στις αλλαγές της αγοράς (Martinez-Sanchez et al., 2008). Το 2012, η Εταιρεία για τη Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού (SHRM) διεξήγαγε μια έρευνα που έδειξε ότι το 91% των επαγγελματιών ανθρώπινου δυναμικού υποστήριζαν την ευέλικτη εργασία.

Η τηλεργασία έχει αποδειχθεί ότι ενισχύει τη συνολική ευημερία και την ικανοποίηση από την εργασία των εργαζομένων. Όπως εκφράστηκε από τους εργαζόμενους, η δέσμευση και η πίστη στον οργανισμό τονίστηκαν σε μια μελέτη που διεξήχθη από τους Kossek et al. το 2014. Με το ξέσπασμα της πανδημίας COVID-19

στα τέλη του 2019, η τηλεργασία έχει επιβληθεί σε πολλές εταιρείες παγκοσμίως. Η κύρια εστίαση είναι στη διασφάλιση της ευημερίας των εργαζομένων, με τη βιωσιμότητα και την απλή ύπαρξη εταιρειών να έχουν επίσης μεγάλη σημασία. Σε αυτό το άγνωστο εργασιακό περιβάλλον, που συνήθως αναφέρεται ως τηλεργασία, οι επιχειρήσεις και οι υπάλληλοί τους αναγκάζονται να προσαρμοστούν, ανεξάρτητα από το πόσο προετοιμασμένοι μπορεί να είναι.

Η επικοινωνία αποτελεί θεμελιώδες στοιχείο για την αποτελεσματική διαχείριση της απομακρυσμένης εργασίας. Καθώς οι εργαζόμενοι λειτουργούν σε απόσταση και διασπαρμένα γεωγραφικά, η επικοινωνία αποκτά ακόμη μεγαλύτερη σημασία για την αποτελεσματική συνεργασία, την κατανόηση των απαιτήσεων και τη διευθέτηση τυχόν προβλημάτων.

Η τεχνολογία παίζει ζωτικό ρόλο στη διευκόλυνση της επικοινωνίας σε απομακρυσμένα περιβάλλοντα. Υπάρχουν διάφορα τεχνολογικά εργαλεία που επιτρέπουν την ασύγχρονη και τη σύγχρονη επικοινωνία μεταξύ των μελών μιας ομάδας. Τα εργαλεία τηλεδιάσκεψης, όπως τα video conferencing, επιτρέπουν την απευθείας επικοινωνία μεταξύ των μελών της ομάδας, προσφέροντας τη δυνατότητα να βλέπουν και να ακούν ο ένας τον άλλον. Οι εργαλειακές συνεργασίες σε πραγματικό χρόνο, όπως τα εργαλεία κοινής επεξεργασίας εγγράφων και τα chats, επιτρέπουν την ταυτόχρονη συνεργασία και την ανταλλαγή ιδεών και πληροφοριών.

Επιπλέον, υπάρχουν τρόποι προώθησης της συνεργασίας και της ενσυναίσθησης στην ομάδα εργασίας. Η εγκαθίδρυση ειλικρινούς και ανοικτής επικοινωνίας αποτελεί βασική προϋπόθεση για την ανάπτυξη εμπιστοσύνης και συνεργασίας μεταξύ των μελών της ομάδας. Η διευκόλυνση των καναλιών επικοινωνίας, η οργάνωση τακτικών συναντήσεων και η προώθηση ανοικτής ανταλλαγής απόψεων είναι σημαντικά μέτρα για την ενθάρρυνση της επικοινωνιακής συνεργασίας.

Συνολικά, η επικοινωνία αποτελεί βασικό παράγοντα για την αποτελεσματική διαχείριση της απομακρυσμένης εργασίας. Με τη χρήση κατάλληλων τεχνολογικών εργαλείων και την προώθηση της συνεργασίας και ενσυναίσθησης στην ομάδα εργασίας, μπορούν να υπερνικηθούν οι προκλήσεις της απομακρυσμένης εργασίας και να επιτευχθεί αποτελεσματική συνεργασία και απόδοση.

2.3 Επιπτώσεις στους εργαζόμενους

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, η τηλεργασία είναι ένας ευέλικτος τρόπος απασχόλησης που έχει συγκεντρώσει σημαντική προσοχή από την επιστημονική κοινότητα από τη δεκαετία του 1970. Έχουν διεξαχθεί πολυάριθμες μελέτες για να εξεταστούν οι διάφορες επιπτώσεις, θετικές και αρνητικές, που έχει η τηλεργασία όχι μόνο για την επιχείρηση που την υιοθετεί, αλλά και για τον κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά.

Μετά τη διεξαγωγή μιας ολοκληρωμένης ανασκόπησης πολλών αναφορών, γίνεται προφανές ότι η τηλεργασία προσφέρει πολλά πλεονεκτήματα από την οπτική γωνία ενός υπαλλήλου. Πρώτον, υπογραμμίζει τα οικονομικά κέρδη που προκύπτουν από την εξοικονόμηση εξόδων μετακίνησης, συμπεριλαμβανομένων όχι μόνο των εξόδων μεταφοράς αλλά και των παρεπόμενων εξόδων όπως η ένδυση. Επιπλέον, υπογραμμίζει τον χρόνο που εξοικονομείται από τη μετακίνηση από και προς τον χώρο εργασίας (ILO, 2016).

Πολλές επιστημονικές δημοσιεύσεις έχουν τεκμηριώσει τον ευεργετικό αντίκτυπο της τηλεργασίας στην επίτευξη μιας υγιούς ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Αυτή η θετική επίδραση αποδίδεται στη μείωση του εργασιακού άγχους που βιώνουν οι εργαζόμενοι λόγω της αυξημένης ευελιξίας που παρέχουν οι ρυθμίσεις εργασίας εξ αποστάσεως. Πολυάριθμες μελέτες έχουν βρει μια ισχυρή συσχέτιση μεταξύ αυτής της ευελιξίας και της βελτίωσης της σωματικής ευεξίας και της συνολικής υγείας των εργαζομένων. Επιπλέον, η ικανότητα εργασίας μακριά από το παραδοσιακό περιβάλλον γραφείου, σε συνδυασμό με μεγαλύτερη αυτονομία, έχει αποδειχθεί ότι ενισχύει την εργασιακή ικανοποίηση (Kossek et al., 2014).

Η έννοια του να έχει κανείς «έλεγχο» στην εργασία του έχει διερευνηθεί από τους Beauregard et al. στη δημοσίευσή τους από το 2019. Η διαθεσιμότητα της εξ αποστάσεως εργασίας επιτρέπει στους εργαζόμενους να έχουν πρόσβαση σε ένα ευρύτερο φάσμα ευκαιριών επαγγελματικής ανάπτυξης, ανεξάρτητα από τη φυσική τους τοποθεσία. Επιπλέον, η τηλεργασία ενισχύει την παραγωγικότητα και επιτρέπει στους υπαλλήλους να εστιάζουν πιο έντονα στις εργασίες τους χωρίς τους

περισπασμούς που συνήθως συναντώνται σε ένα παραδοσιακό περιβάλλον γραφείου (Gibson et al., 2002).

Από την άλλη πλευρά, υπάρχει μια αντίθετη προοπτική σχετικά με τα πιθανά μειονεκτήματα της τηλεργασίας για τους εργαζόμενους. Πολυάριθμες μελέτες έχουν επισημάνει την αίσθηση της απομόνωσης, τόσο κοινωνικά όσο και επαγγελματικά, που μπορεί να βιώσουν τα άτομα που εργάζονται εξ αποστάσεως. Στην περίπτωση που η τηλεργασία δεν υλοποιηθεί μέσα σε ένα προσεκτικά οριοθετημένο πλαίσιο, ενέχει την πιθανότητα να παρεμποδιστεί η αποτελεσματική επικοινωνία μεταξύ των συναδέλφων και να στερηθούν οι εργαζόμενοι από την απαραίτητη υποστήριξη τόσο από τους συναδέλφους όσο και από τους προϊσταμένους τους (Eurofound, 2020). Επιπλέον, η απουσία φυσικής παρουσίας μπορεί να δημιουργήσει την αντίληψη ότι οι απομακρυσμένοι εργαζόμενοι συμβάλλουν λιγότερο σημαντικά στην υλοποίηση των στόχων που έχουν τεθεί από την ομάδα (Beauregard et al., 2019). Κατά συνέπεια, η επαγγελματική ανάπτυξη αυτών των εργαζομένων μπορεί να παρεμποδιστεί, καθώς οι συνεισφορές τους δεν αναγνωρίζονται τόσο εύκολα όσο αυτές των σωματικά παρόντων ομολόγων τους (Beauregard et al., 2019). Με βάση την άποψη του Gibson (2002), τα άτομα που ασχολούνται με την τηλεργασία μπορεί μερικές φορές να πέφτουν θύματα της νοοτροπίας "εκτός οπτικής γωνίας, εκτός νου", πιστεύοντας ότι η έλλειψη φυσικής παρουσίας εμποδίζει την επαγγελματική τους ανάπτυξη εντός της εταιρείας και τους απομακρύνει από την οργανωτική κουλτούρα.

Μια σημαντική ανησυχία σχετικά με την τηλεργασία είναι η ρύθμισή της από τις εποπτικές αρχές και την ευρύτερη διοίκηση. Η αξιοποίηση προηγμένων τεχνολογιών για την επίβλεψη της εργασίας εγείρει μια σειρά ερωτημάτων αναφορικά με την προστασία των προσωπικών δεδομένων, υπονομεύει την αίσθηση της αυτονομίας μειώνοντας την εργασιακή ικανοποίηση και μπορεί να οδηγήσει σε αυτό που συνήθως αναφέρεται ως «παράδοξο της αυτονομίας». Αυτό το παράδοξο αναφέρεται στο φαινόμενο όπου οι εργαζόμενοι που υπόκεινται σε έντονη «παρακολούθηση» καταλήγουν να εργάζονται περισσότερες ώρες και να αντιμετωπίζουν αυξημένα επίπεδα άγχους για να εκπληρώσουν τις απαιτήσεις του οργανισμού (Eurofound 2020;a Eurofound 2020b).

Μία από τις αρνητικές επιπτώσεις που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι με την τηλεργασία είναι η παράκαμψη των τυπικών ωρών εργασίας και αμοιβών. Αυτό

συμβαίνει όταν οι εργοδότες ή οι υπεύθυνοι εκμεταλλεύονται την ελαστικότητα που παρέχει η τηλεργασία για να χειραγωγήσουν τους εργαζόμενους ώστε να αποδεχτούν μειωμένες αμοιβές ή να εκπληρώσουν αυξημένες απαιτήσεις εργασίας χωρίς να λαμβάνουν την δέουσα αποζημίωση (π.χ. υπερωρίες κ.λ.π.) (Kossek et al., 2014). Ως αποτέλεσμα, οι εργαζόμενοι συχνά βρίσκονται να εργάζονται εκτός των κανονικών ωρών εργασίας, γεγονός που επηρεάζει άμεσα την ισορροπία μεταξύ της προσωπικής και επαγγελματικής τους ζωής. Οι απομακρυσμένοι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν μια μοναδική πρόκληση στο διαχωρισμό των ωρών εργασίας από τον προσωπικό χρόνο, καθώς σπάνια μπορούν να απεμπλακούν εντελώς. Αυτό το ζήτημα συχνά επηρεάζεται από τον φόρτο εργασίας, την ατομική εργασιακή ηθική του κάθε εργαζομένου και τις δυνατότητες της επαγγελματικής σταδιοδρομίας του (Eurofound 2020b).

2.4 Οι επιπτώσεις σε σχέση με τις επιχειρήσεις

Οι επιχειρηματικές επιπτώσεις αυτής της συγκεκριμένης πτυχής είναι σημαντικές και δεν πρέπει να παραλειφθούν. Είναι σημαντικό για τις επιχειρήσεις να εξετάσουν προσεκτικά τις συνέπειες και τις όποιες επιπτώσεις είναι πιθανό να επιφέρει αυτό το στοιχείο στις δραστηριότητές τους. Λαμβάνοντας υπόψη αυτές τις επιπτώσεις, οι επιχειρήσεις μπορούν να προετοιμαστούν καλύτερα και να σχεδιάσουν τη στρατηγική για οποιαδήποτε προκλήσεις ή ευκαιρίες που μπορεί να προκύψουν. Αυτό το επίπεδο συνειδητοποίησης και διορατικότητας είναι απαραίτητο για τη μακροπρόθεσμη επιτυχία και τη βιωσιμότητα στο σημερινό ανταγωνιστικό επιχειρηματικό τοπίο.

Η συνολική ανάλυση της βιβλιογραφίας για τις επιχειρήσεις αποκαλύπτει ότι η εφαρμογή μιας ευέλικτης διευθέτησης εργασίας, όπως η τηλεργασία, μπορεί να αποφέρει σημαντικά πλεονεκτήματα. Συγκεκριμένα, υπάρχει ορατός αντίκτυπος στη μείωση του κόστους για τις επιχειρήσεις, καθώς μειώνεται η ανάγκη για φυσικές εγκαταστάσεις για τους εργαζόμενους. Αυτό οδηγεί σε μειωμένα έξοδα όσον αφορά την ενοικίαση, τη συντήρηση και τον εξοπλισμό των εγκαταστάσεων. Επιπρόσθετα, επιτυγχάνεται εξοικονόμηση κόστους μέσω της μείωσης των αναρρωτικών αδειών και της εναλλαγής εργαζομένων, μειώνοντας έτσι τα έξοδα πρόσληψης. Η βελτιωμένη

ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής και η αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση μεταξύ των εργαζομένων συμβάλλουν θετικά σε αυτούς τους παράγοντες.

Η τηλεργασία έχει επίσης αποδειχθεί ότι συμβάλλει στην ελάττωση των ατυχημάτων εντός του εργασιακού περιβάλλοντος. Οι εταιρείες μπορούν να αποκομίσουν πολλά πλεονεκτήματα ενισχύοντας την εργασιακή ικανοποίηση (Gibson et al., 2002; Beauregard et al., 2019). Αυτά τα οφέλη περιλαμβάνουν αυξημένη παραγωγικότητα, βελτιωμένη εξυπηρέτηση πελατών και αυξημένη δέσμευση των υπαλλήλων προς τον οργανισμό (Kossek et al., 2014). Ένα κρίσιμο πλεονέκτημα που αποκομίζουν οι επιχειρήσεις από την εφαρμογή της Τηλεργασίας είναι η επέκταση της δεξαμενής των πιθανών υποψηφίων τους, από τη στιγμή που παραμερίζονται οι τυχόν γεωγραφικοί περιορισμοί. Αυτό δίνει την ευκαιρία στις εταιρείες να επιλέξουν τους καταλληλότερους υπαλλήλους για τη δουλειά από ένα ευρύτερο φάσμα βιογραφικών. Επιπλέον, το ενισχυμένο ηθικό των εργαζομένων ενισχύει τη στρατηγική συνέχεια της εταιρείας, διευκολύνει την αποτελεσματική διαχείριση διαφόρων ζωνών ώρας παγκοσμίως και ενισχύει την πολιτισμική προσαρμοστικότητα (ILO, 2016).

Εξετάζοντας τη γενικότερη εικόνα, τα πλεονεκτήματα της τηλεργασίας εκτείνονται πέρα από το στενό πεδίο εφαρμογής των μεμονωμένων επιχειρήσεων και έχουν θετικό αντίκτυπο στην κοινωνία γενικότερα. Μια αξιοσημείωτη πτυχή είναι ότι η τηλεργασία ενισχύει τις ευκαιρίες απασχόλησης για άτομα με ειδικές ανάγκες εξαλείφοντας εμπόδια όπως η καθημερινή μετακίνηση. Επιπλέον, οι επιχειρήσεις μπορούν να μειώσουν την κατανάλωση ενέργειας και τον περιβαλλοντικό αντίκτυπο τους ελαχιστοποιώντας τη μετακίνηση των εργαζομένων, όπως τονίστηκε από τη ΔΟΕ το 2016.

Ωστόσο, η τηλεργασία παρουσιάζει επίσης προκλήσεις και μειονεκτήματα για τις εταιρείες. Πολυάριθμες μελέτες τονίζουν τις ανησυχίες που έχουν οι εταιρείες σχετικά με τη μειωμένη επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων και τα συνακόλουθα αισθήματα απομόνωσης, τα οποία τελικά οδηγούν σε μειωμένη δέσμευση προς την εταιρεία, μειωμένη εργασιακή ικανοποίηση και χαμηλότερη παραγωγικότητα. Πολλά στελέχη στον επιχειρηματικό κόσμο πιστεύουν ότι οι εργαζόμενοι που μετακινούνται από απόσταση δεν καλλιεργούν την αίσθηση της ομαδικής εργασίας και των κοινών στόχων (Gibson, 2002).

Το θέμα της διαφύλαξης πληροφοριών και συστημάτων αποτελεί κρίσιμο ζήτημα για τις επιχειρήσεις. Κατά την πρόσβαση σε «κοινόχρηστα αρχεία» και εμπιστευτικά δεδομένα που σχετίζονται με τις επιχειρήσεις, είτε μέσω δημόσιων δικτύων είτε μέσω προσωπικών υπολογιστών, υπάρχουν εγγενείς κίνδυνοι που ενδέχεται να εκθέσουν ευαίσθητες πληροφορίες τόσο ηθελημένα όσο και ακούσια (ILO, 2016). Μια άλλη πτυχή της τηλεργασίας που παραμένει ασαφής είναι το ζήτημα του απαραίτητου τεχνικού εξοπλισμού και των πλεονεκτημάτων που προσφέρει στους εργαζόμενους. Η κατανομή του κόστους για τον εν λόγω τεχνικό εξοπλισμό και τα διάφορα έξοδα τα οποία απορρέουν από την τηλεργασία, όπως είναι για παράδειγμα η σύνδεση στο Διαδίκτυο και η αυξημένη χρήση ηλεκτρικής ενέργειας, εξακολουθούν να στερούνται οριστικής σαφήνειας (Eurofound, 2020a).

Οι τάσεις και οι προκλήσεις που αντιμετωπίζουν τα τμήματα Ανθρώπινου Δυναμικού με την απομακρυσμένη εργασία αξίζει να αναφερθούν πιο αναλυτικά:

- **Ευελιξία εργασίας:** Η απομακρυσμένη εργασία προσφέρει ευελιξία στον χρόνο και τον τρόπο εργασίας. Οι εργαζόμενοι μπορούν να προσαρμόσουν το πρόγραμμά τους και να διαχειριστούν την εργασία τους σύμφωνα με τις προσωπικές τους ανάγκες. Ωστόσο, αυτή η ευελιξία μπορεί να δημιουργήσει προκλήσεις στη διατήρηση της ισορροπίας ανάμεσα στην εργασία και την προσωπική ζωή, καθώς οι χρονικές και γεωγραφικές περιορισμένες διαφορές μπορεί να δυσκολέψουν τον καθορισμό σαφών ορίων.
- **Επικοινωνία και συνεργασία:** Η απομακρυσμένη εργασία απαιτεί αποτελεσματική επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ των μελών της ομάδας. Η απουσία φυσικής παρουσίας μπορεί να δυσκολέψει την εποικοδομητική αλληλεπίδραση και τη δημιουργία της ενότητας της ομάδας. Οι τμήματα Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να υιοθετήσουν τεχνολογία και πρακτικές που διευκολύνουν την επικοινωνία και τη συνεργασία, όπως συστήματα τηλεδιάσκεψης, πλατφόρμες συνεργασίας και εργαλεία κοινωνικής δικτύωσης.
- **Διαχείριση απόδοσης:** Η αξιολόγηση και η διαχείριση της απόδοσης σε απομακρυσμένα περιβάλλοντα μπορεί να αποτελέσει πρόκληση. Η έλλειψη απευθείας παρακολούθησης μπορεί να δυσκολέψει την αξιολόγηση της παραγωγικότητας και των αποτελεσμάτων των εργαζομένων. Είναι σημαντικό να αναπτυχθούν αντικειμενικά μέτρα απόδοσης και να διενεργούνται τακτικές

αξιολογήσεις για να διασφαλιστεί η διαφάνεια και η δίκαιη αντιμετώπιση των εργαζομένων.

- Ευζωία και εργασιακή ισορροπία: Η απομακρυσμένη εργασία μπορεί να δημιουργήσει προκλήσεις στην ευζωία και την εργασιακή ισορροπία των εργαζομένων. Η διαρκής σύνδεση με τον εργασιακό χώρο μπορεί να οδηγήσει σε υπερβολικό φορτίο εργασίας και έλλειψη χρόνου για ανάπαυση και ανακούφιση. Είναι σημαντικό τα τμήματα Ανθρώπινου Δυναμικού να προωθήσουν πρακτικές ευεξίας και εργασιακής ισορροπίας, όπως η προώθηση των διαλειμμάτων και των υγιεινών συνηθειών, καθώς και η ενθάρρυνση της χρήσης ηλεκτρονικών εργαλείων για τον διαχωρισμό της εργασίας από τον προσωπικό χρόνο.
- Εκπαίδευση και ανάπτυξη: Η απομακρυσμένη εργασία απαιτεί νέες δεξιότητες και ικανότητες από τους εργαζόμενους. Οι τμήματα Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να διασφαλίσουν ότι οι εργαζόμενοι έχουν την απαραίτητη κατάρτιση και εκπαίδευση για να αντιμετωπίσουν τις απαιτήσεις της απομακρυσμένης εργασίας. Επίσης, πρέπει να παρέχονται ευκαιρίες για συνεχή εκπαίδευση και ανάπτυξη, ώστε οι εργαζόμενοι να διατηρούνται ενημερωμένοι και να εξελίσσονται στον τομέα τους.

Οι παραπάνω τάσεις και προκλήσεις καλούν τα τμήματα Ανθρώπινου Δυναμικού να εφαρμόσουν καινοτόμες πρακτικές, να αναπτύξουν κατάλληλες πολιτικές και να επιλύσουν προβλήματα για να διασφαλίσουν ότι οι εργαζόμενοι αισθάνονται συνδεδεμένοι, υποστηρίζονται και αποδίδουν αποτελεσματικά σε απομακρυσμένα περιβάλλοντα εργασίας.

	Οφέλη	Προκλήσεις
Εργοδότες	1. Αυξημένη Παραγωγικότητα	1. Δυσκολία Επικοινωνίας και Συνεργασίας
	2. Εξοικονόμηση Κόστους	2. Κίνδυνος Εξάντλησης
	3. Δυνατότητα Ευέλικτης Προσλήψης	
Κοινωνία	1. Μείωση Κυκλοφοριακής Συμφόρησης	1. Διακύμανση Οικονομικού Κέντρου
	2. Εξοικονόμηση Πόρων	2. Κοινωνική Απομόνωση
Εργαζόμενοι	1. Ευελιξία Προσαρμογής	1. Απομόνωση και Απομάκρυνση
	2. Εξοικονόμηση Χρόνου	2. Κίνδυνος Υπερεργασίας

Εικόνα 1: Οφέλη και προκλήσεις (Πηγή: ILO, 2016)

Κεφάλαιο 3^ο: Η διαδικασία επιβολής και διαχείρισης οργανωσιακών αλλαγών

3.1 Γενικά στοιχεία

Προκειμένου ένας οργανισμός ή μια επιχείρηση να ευδοκιμήσει και να παραμείνει σε ένα επίπεδο σταθερό, πρέπει να υπερέχει στον αποτελεσματικό χειρισμό της όποιας επιχειρούμενης αλλαγής (Pieterse et al 2012). Ο δυναμικός κόσμος των επιχειρήσεων εξελίσσεται ταχέως, με την τεχνολογία να προοδεύει συνεχώς, τις προτιμήσεις των καταναλωτών να αλλάζουν τακτικά και τις απαιτήσεις και τις ανάγκες της αγοράς να κυμαίνονται πάντα. Έτσι, οι επιχειρήσεις πρέπει να πλοηγηθούν και να εδραιώσουν την παρουσία τους σε ένα περιβάλλον που βρίσκεται σε συνεχή ροή. Για την επίτευξη της επιτυχίας, είναι καθοριστικό το πώς μια εταιρεία ανταποκρίνεται σε αυτές τις συνεχείς αλλαγές και την προσαρμοστικότητά της στην υιοθέτηση μιας φιλοσοφίας προσανατολισμένης στην αλλαγή, ενώ ορίζει νέα επιχειρηματικά πλαίσια.

3.2 Ερμηνευτική προσέγγιση της αλλαγής

Στη σφαίρα των ορισμών, υπάρχει η έννοια του «εννοιολογικού ορισμού», που περιλαμβάνει την προσπάθεια να συμπυκνωθεί η εγγενής φύση και η σημασία ενός όρου ή μιας ιδέας. Αντί να επικεντρώνει την εστίασή του σε συγκεκριμένες περιπτώσεις ή στοιχεία, ένας εννοιολογικός ορισμός στοχεύει να παράσχει μια σφαιρική και ολοκληρωμένη κατανόηση της εν λόγω έννοιας. Βυθίζεται στα βάθη των θεμελιωδών αρχών, των θεωριών και των κύριων χαρακτηριστικών που από την ίδια τους τη φύση καθορίζουν τον προάγγελο αυτής της έννοιας, επιτρέποντας έτσι μια πιο βαθιά κατανόηση του νοήματος και των συνεπειών της. Αυτό το είδος ορισμού χρησιμοποιείται συνήθως σε επιστημονικούς και θεωρητικούς χώρους, όπου μια σαφής και εξαντλητική κατανόηση μιας έννοιας είναι απαραίτητη για μετέπειτα προσεκτική ανάλυση και συζήτηση.

Σύμφωνα με τον Χυτήρη (2001), η «αλλαγή» ορίζεται ως η μετάβαση από τη μια κατάσταση στην άλλη, που απαιτεί την προσαρμογή των ανθρώπων σε νέες

συνθήκες. Αυτή η αλλαγή μπορεί να συμβεί με οργανωμένο και σκόπιμο τρόπο ή να συμβεί απροσδόκητα (Montana et al., 2001). Ο αντίκτυπος των οργανωτικών αλλαγών στα άτομα μπορεί να είναι είτε πλεονεκτικός είτε μειονεκτικός. Επιπλέον, η επιτυχής πραγματοποίηση αυτών των αλλαγών απαιτεί από τους εργαζόμενους να προσαρμόσουν τις ικανότητες, την κατανόηση και τη νοοτροπία τους, μαζί με την υποστήριξή τους (Papalexandri et al., 2003).

Οι εταιρείες χρησιμοποιούν τον όρο «Διαχείριση Αλλαγών» για να περιγράψουν τις στρατηγικές και τις διαδικασίες που χρησιμοποιούν για την αποτελεσματική υιοθέτηση και διαχείριση των αλλαγών στην οργανωτική δομή και τις λειτουργίες τους. Αυτή η διαδικασία απαιτεί τη συνεργασία και τον συντονισμό των ανθρώπων, της τεχνολογίας και των συστημάτων και διαδικασιών που χρησιμοποιούν (Bridges et al., 2016).

Για να προχωρήσει κανείς αποτελεσματικά, πρέπει πρώτα να κατανοήσει τους λόγους πίσω από τις απαραίτητες προσαρμογές και να δημιουργήσει μια σαφή κατανόηση των τροποποιήσεων που πρέπει να εφαρμοστούν. Οι οργανισμοί μπορούν να πλοηγηθούν και να διαχειριστούν αποτελεσματικά την αλλαγή στο εργατικό τους δυναμικό παρέχοντας ολοκληρωμένα προγράμματα κατάρτισης, δημιουργώντας αποτελεσματικά κανάλια επικοινωνίας και προσφέροντας συνεχή καθοδήγηση και υποστήριξη. Αυτό περιλαμβάνει την εφαρμογή διαφόρων στρατηγικών, όπως η καθοδήγηση, η επικοινωνία και η εκπαίδευση, οι οποίες διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στη διευκόλυνση της ομαλής μετάβασης και στη διασφάλιση ότι οι εργαζόμενοι έχουν τις απαραίτητες δεξιότητες και γνώσεις για να προσαρμοστούν στις νέες συνθήκες.

Η εφαρμογή των απαραίτητων διορθωτικών μέτρων είναι απαραίτητη για τη διασφάλιση της επιτυχίας της τροπολογίας. Ο εξορθολογισμός της διαδικασίας είναι επιτακτική ανάγκη προκειμένου να αυξηθεί η αποτελεσματικότητά της. Οι αλλαγές μπορούν να χωριστούν σε δύο κατηγορίες:

A) Εξωτερικές

B) Εσωτερικές

Αυτές οι κατηγορίες προκύπτουν από διαφορετικούς κινητήριους παράγοντες. Οι εξωτερικές αλλαγές προκαλούνται από το εξωτερικό περιβάλλον, όπως οι κοινωνικές, πολιτικές, οικονομικές και τεχνολογικές εξελίξεις που πιέζουν για αλλαγή. Από την άλλη πλευρά, οι εσωτερικές αλλαγές προέρχονται από το εσωτερικό μιας εταιρείας και είναι μια απάντηση σε ορισμένες καταστάσεις και εσωτερικές πιέσεις που απαιτούν αλλαγή. Οι πιο διαδεδομένοι παράγοντες αλλαγής σε οργανωτικά περιβάλλοντα είναι οι τεχνολογικές εξελίξεις, η άνοδος στο χώρο νέων ανταγωνιστών, η αλλαγή των προτιμήσεων των πελατών, οι αλλαγές στη διοίκηση και η εξέλιξη της στάσης απέναντι στην εργασία.

3.3 Η υιοθέτηση των αλλαγών

Για την υλοποίηση οργανωτικών αλλαγών, υπάρχουν διάφορα μοντέλα που μπορούν να χρησιμοποιηθούν. Αυτά τα μοντέλα παρέχουν ένα πλαίσιο για τη διαχείριση της αλλαγής και την καθοδήγηση της διαδικασίας. Ένα τέτοιο μοντέλο είναι το μοντέλο «ADKAR», το οποίο εστιάζει σε πέντε βασικά στοιχεία:

- i. Επίγνωση
- ii. Επιθυμία
- iii. Γνώση
- iv. Ικανότητα
- v. Ενίσχυση

Ένα άλλο μοντέλο είναι το μοντέλο διαχείρισης αλλαγών του Lewin, το οποίο δίνει έμφαση στα στάδια αλλαγής και επαναπροσδιορισμού. Το μοντέλο McKinsey 7-S χρησιμοποιείται επίσης συνήθως, το οποίο περιλαμβάνει επτά αλληλένδετα στοιχεία: στρατηγική, δομή, συστήματα, δεξιότητες, στυλ, προσωπικό και κοινές αξίες. Κάθε μοντέλο προσφέρει μια μοναδική προσέγγιση για την κατανόηση και την εφαρμογή της οργανωτικής αλλαγής.

Οι ίδιοι οι εργαζόμενοι κρατούν το κλειδί για την επιτυχημένη αλλαγή, όπως αναφέρθηκε προηγουμένως. Έχουν τη δύναμη να καθορίσουν εάν μια οργανωτική αλλαγή θα θεωρηθεί θρίαμβος ή αποτυχία. Η έρευνα σε πολλαπλά επιστημονικά πεδία έχει εμβαθύνει στη διαχείριση της αλλαγής και τις δυνατότητές της για θρίαμβο. Κατά συνέπεια, υπάρχει πληθώρα βιβλιογραφίας που εξετάζει εξονυχιστικά την έννοια της «αλλαγής» στις επιχειρήσεις από διαφορετικές οπτικές γωνίες. Αυτές οι προσεγγίσεις επικεντρώνονται κυρίως στις πιο αποτελεσματικές τεχνικές για την εφαρμογή και την εσωτερική επίβλεψη των αλλαγών εντός των επιχειρήσεων.

Υπάρχει πληθώρα μοντέλων που έχουν κερδίσει σημαντική αναγνώριση και δημοτικότητα, μέχρι αυτό το σημείο, όσον αφορά τα στάδια και τα διαδοχικά βήματα που εμπλέκονται στην εφαρμογή της αλλαγής σε εταιρείες και οργανισμούς. Από όλες αυτές τις επιλογές, αυτή τη στιγμή υπάρχουν δύο βασικά μοντέλα που ξεχωρίζουν από τα υπόλοιπα.

Περιλαμβάνοντας τρία διαφορετικά βήματα, το «μοντέλο τριών βημάτων» του Kurt Lewin περιγράφει μια διαδικασία που επινόησε. Αυτό θεωρείται ως μια από τις πιο κρίσιμες θεωρίες στην οργανωτική αλλαγή. Για να αποκτήσει κανείς εικόνα για μια κατάσταση, πρέπει πρώτα να αντιληφθεί οπτικά την παρούσα κατάσταση πραγμάτων. Η ψυχολογική προοπτική του Lewin τονίζει ότι συγκεκριμένες δυνάμεις υποστηρίζουν αυτή την αντίληψη (Burnes, 2017). Προχωρώντας προς τα εμπρός, είναι σημαντικό να δει κανείς αυτή την κατάσταση ως μετάβαση από το ένα πεδίο στο άλλο (εικόνα 1). Κατά συνέπεια, το αρχικό βήμα περιλαμβάνει την αναγνώριση της ανάγκης για αλλαγή και το απαγκίστρωμα από τις υπάρχουσες συνθήκες. Για να στερεοποιηθεί η αλλαγή και να διασφαλιστεί η αποτελεσματικότητά της, η διαδικασία της αξιολόγησης και της επανεκκίνησης είναι κρίσιμη. Αυτό περιλαμβάνει την έναρξη όλων των απαραίτητων ενεργειών και εργασιών για τη διευκόλυνση της μετάβασης στην επόμενη φάση. Ο Burnes (2017) δηλώνει ότι μετά την ολοκλήρωση αυτών των βημάτων, το νέο σύστημα θα εδραιωθεί σταθερά.

Το διάσημο μοντέλο του John P. Kotter, μια προσέγγιση βήμα προς βήμα για την πλοήγηση στην οργανωτική αλλαγή, παρέχει ένα σχέδιο για την επιτυχή εφαρμογή και διατήρηση πρωτοβουλιών αλλαγής. Αποτελούμενο από οκτώ διακριτά στάδια, αυτό το μοντέλο προσφέρει στους ηγέτες καθοδήγηση στο μετασχηματιστικό τους ταξίδι, δίνοντάς τους τη δυνατότητα να ξεπεράσουν αποτελεσματικά την αντίσταση

και να επιτύχουν μονιμοποίηση της αλλαγής. Οι οργανισμοί που ασπάζονται αυτό το μοντέλο έχουν την ικανότητα να διαχειρίζονται την αλλαγή αποτελεσματικά και να επιτυγχάνουν διαρκή μετασχηματισμό.

Αναγνωρίζοντας τη σημασία της υπέρβασης των εμποδίων, πρέπει κανείς να τηρεί μια θεμελιώδη αρχή: η επιτυχής εκτέλεση μιας σημαντικής αλλαγής δεν είναι μικρό κατόρθωμα. Διάφοροι παράγοντες όπως η έλλειψη εμπιστοσύνης, η γραφειοκρατική λειτουργία και η ανεπαρκής ηγεσία μπορούν να εμποδίσουν την πρόοδο. Αναγνωρίζοντας αυτές τις προκλήσεις, ο Kotter προσδιόρισε οκτώ διαδοχικά βήματα για την αντιμετώπιση οκτώ κοινών σφαλμάτων που μπορούν να υπονομεύσουν τις προσπάθειες αλλαγής (Kotter, 1996). Ακολουθούν τα βήματα με τη σειρά:

- Η δημιουργία μιας αίσθησης επείγοντος είναι επιτακτική όταν πρόκειται για την ανάγκη για αλλαγή.
- Η σύνδεση με άλλους σε συναισθηματικό επίπεδο και η κατοχή ισχυρών ηγετικών ιδιοτήτων είναι ζωτικής σημασίας πτυχές της οικοδόμησης μιας αποτελεσματικής ομάδας.
- Η δημιουργία ενός οράματος που αποτυπώνει και διευκρινίζει επαρκώς τον επιθυμητό μετασχηματισμό είναι η ουσία του θέματος.
- Η συνεχής επικοινωνία και το διαμοίρασμα του οράματος με κάθε άτομο είναι απαραίτητα.
- Στόχος αυτής της δράσης είναι να εμπνεύσει προληπτικά μέτρα και να ξεπεράσει τυχόν εμπόδια προκειμένου να επιτευχθεί το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα.
- Για να δημιουργηθεί ένα αίσθημα επιτυχίας και ικανοποίησης, συνιστάται να διαμορφώνει και να χτίζει κανείς στόχους που είναι εύκολα επιτεύξιμοι και δημιουργούν μια αίσθηση νίκης.
- Προκειμένου να επιτευχθεί ουσιαστικός μετασχηματισμός, είναι σημαντικό να αξιοποιήσει επιχείρηση και να διαθέσει πόρους στα υπάρχοντα επιτεύγματα.
- Ενσωμάτωση και εφαρμογή των αξιών και της κουλτούρας του ιδρύματος με τις αλλαγές.

3.4 Οι αντιστάσεις απέναντι στις αλλαγές

Ο μετασχηματισμός συναντά πολλές φορές μια έντονη αντίθεση από κριτικούς που δεν ασπάζονται την ιδέα της αλλαγής. Αυτοί οι επικριτές αντιστέκονται σθεναρά σε κάθε προσπάθεια αλλαγής του status quo. Ήταν ανένδοτοι ότι τα πράγματα πρέπει να παραμείνουν όπως ήταν, αρνούμενοι να διασκεδάσουν οποιεσδήποτε εναλλακτικές ιδέες ή προοπτικές. Αυτή η αντίσταση στη μεταμόρφωση ήταν βαθιά ριζωμένη και εκφράστηκε με διάφορους τρόπους, όπως μέσω διαμαρτυριών, λόμπι και δημόσιου λόγου. Η αντιπολίτευση υποστήριξε ότι οι προτεινόμενες αλλαγές θα φέρουν περισσότερο κακό παρά καλό, ότι θα διαταράξουν την κατεστημένη τάξη και θα δημιουργήσουν χάος. Ισχυρίστηκαν ότι το τρέχον σύστημα λειτούργησε καλά και δεν χρειαζόταν κανένας ανατρεπτικός μετασχηματισμός. Κάποιοι έφτασαν στο σημείο να κατηγορήσουν όσους υποστήριζαν την αλλαγή ότι είχαν απώτερα κίνητρα ή κρυφές ατζέντες. Παρά την απώθηση, οι υποστηρικτές του μετασχηματισμού παρέμειναν σταθεροί στην πεποίθησή τους ότι η αλλαγή ήταν απαραίτητη για την πρόοδο και τη βελτίωση. Υποστήριζαν ότι η τρέχουσα κατάσταση δεν ήταν βιώσιμη και ότι η υιοθέτηση μετασχηματιστικών ιδεών και προσεγγίσεων ήταν ο μόνος δρόμος προς τα εμπρός.

Βλέποντας κανείς το πώς αντιμετωπίζεται σε διαφορετικές καταστάσεις, κατανοεί πως η αντίσταση στην αλλαγή είναι ένα σύνθετο και ευρέως διαδεδομένο φαινόμενο. Προκύπτει από την απροθυμία αποδοχής ή προσαρμογής σε νέες πρακτικές, ιδέες ή συνθήκες. Διάφορα στοιχεία μπορούν να συμβάλουν σε αυτήν την αντίσταση, συμπεριλαμβανομένης της σύλληψης του άγνωστου, της προσκόλλησης σε καθιερωμένες συνήθειες ή των ανησυχιών για πιθανά αρνητικά αποτελέσματα. Η αποτελεσματική πλοήγηση και διαχείριση αλλαγών απαιτεί κατανόηση και αντιμετώπιση αυτής της αντίστασης.

Μια ευρέως αποδεκτή ερμηνεία της αντίστασης στην αλλαγή είναι η ιδέα ότι περιλαμβάνει ενέργειες για τη διατήρηση της τρέχουσας κατάστασης, ακόμη και όταν υπάρχει εξωτερική πίεση για αλλαγή. Τυπικά ιδωμένη με αρνητικό πρίσμα, αυτή η κατανόηση υπογραμμίζει τη σημασία της υπέρβασης της αντίστασης για την επίτευξη επιτυχημένων αποτελεσμάτων αλλαγής. Συνήθως πιστεύεται ότι ένα σημαντικό μέρος των πρωτοβουλιών αλλαγής αποτυγχάνει κυρίως λόγω αντίστασης.

Αντιπαραγωγική και παράλογη, η αντίσταση στην αλλαγή στα άτομα είναι μια ευρέως αποδεκτή προοπτική (Burnes 2017). Οι Papalexandri et al αποδίδουν τις πρωταρχικές απαρχές της αντίστασης ως εξής:

Τα άτομα μπορεί να παραλύσουν και να ελέγχονται από τον φόβο, που είναι ένα πρωταρχικό και ισχυρό συναίσθημα. Αυτό το συναίσθημα μπορεί να εμφανιστεί ως άγχος, φοβίες ή καθαρός τρόμος. Παρόλο που ο φόβος έχει αρνητική χροιά, έχει μια χρήσιμη λειτουργία να μας ειδοποιεί για πιθανούς κινδύνους και να μας προτρέπει να είμαστε προσεκτικοί. Με την πάροδο του χρόνου, ο φόβος έχει εξελιχθεί σε ένα ενστικτώδες εργαλείο επιβίωσης για την προστασία και τη διατήρηση της ασφάλειάς μας.

Η έλλειψη κατανόησης της χρησιμότητας του μετασχηματισμού μπορεί να οδηγήσει σε σύγχυση. Από άτομο σε άτομο, οι αντιλήψεις μπορεί να διαφέρουν πολύ. Στην έρευνά τους, οι Davis et al (1993) μπόρεσαν να προσδιορίσουν τρεις διαφορετικές μορφές αντίστασης στην αλλαγή:

- Η προσαρμογή και η προσήλωση σε εσφαλμένες πληροφορίες έχει σημαντικό αντίκτυπο στην έννοια της λογικής αντίστασης και στη διάρκειά της.
- Το άγχος και η μη εξοικείωση συχνά συμβαδίζουν με την έλλειψη εμπιστοσύνης στους άλλους, οδηγώντας τελικά σε μια αποστροφή προς οτιδήποτε προκαλεί αλλαγή.
- Τα στερεότυπα, οι αντιλήψεις και οι αρχές εισχωρούν στην ατομική συμπεριφορά, αποκαλύπτοντας την εγγενή σύνδεση με την κοινωνιολογική αντίσταση.

Ο χειρισμός και η αντίληψη της αντίστασης στην αλλαγή εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τα στελέχη της εταιρείας. Αυτή η αρνητική άποψη για την αντίσταση επηρεάζεται συγκεκριμένα από τρεις δυναμικές τάσεις. Η αρχική συνδέεται άμεσα με γνωστικές προκαταλήψεις, όπου τα επιτεύγματα πιστώνονται σε προσωπικές προσπάθειες και ταλέντα, ενώ τα λάθη συχνά αποδίδονται σε εξωτερικές συνθήκες ή ατυχή γεγονότα. Στο ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον, οι διευθυντές συχνά κατηγορούν τους υπαλλήλους τους ότι αντιστέκονται στην αλλαγή λόγω της κοινωνικής δυναμικής και του φόβου της αποτυχίας. Τέλος, ένα άλλο ζήτημα

προκύπτει όταν η διοίκηση χειρίζεται κακώς καταστάσεις και χάνει την εμπιστοσύνη των υπαλλήλων της. Αυτή είναι η τρίτη τάση.

Συχνά θεωρείται μια από τις πιο απαιτητικές ευθύνες για τις ομάδες διαχείρισης, το καθήκον της διαχείρισης της οργανωτικής αλλαγής αντανακλά το επίπεδο επιτυχίας τους. Η συνολική επιτυχία ενός οργανισμού βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στην ικανότητά του να προσαρμόζεται εύκολα και αποτελεσματικά στις διαρκώς μεταβαλλόμενες συνθήκες. Υπάρχουν διάφορα διαθέσιμα εργαλεία στον τομέα της διαχείρισης αλλαγών, συμπεριλαμβανομένης της συμμετοχής, της εκπαίδευσης, της επικοινωνίας, της υποστήριξης, της διαπραγμάτευσης, ακόμη και των αμφισβητούμενων τακτικών. Η συμμετοχή και η εκπαίδευση, όπως αναφέρει ο Robbins (1996), αναγνωρίζονται ιδιαίτερα ως ισχυρά μέσα για την αλλαγή. Συμμετέχοντας ενεργά και λαμβάνοντας εκπαίδευση, οι εργαζόμενοι μπορούν να κατανοήσουν γιατί η αλλαγή είναι απαραίτητη και να δημιουργήσουν ένα αίσθημα κατοχής του αποτελέσματος της αλλαγής, κάτι που οδηγεί σε μεγαλύτερη και ταχύτερη αποδοχή των αλλαγών που εφαρμόζονται.

Κεφάλαιο 4^ο: Η τηλεργασία και η αναγκαιότητα προώθησής της

4.1 Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και η εφαρμογή της τηλεργασίας

Η εφαρμογή της τηλεργασίας έχει θέσει μια πρόκληση για τα στελέχη HR. Μελέτες που πραγματοποιήθηκαν σε περιοχές όπου η τηλεργασία είναι συνηθισμένη υποδηλώνουν ότι οι εργαζόμενοι είναι πιο ευτυχισμένοι και πιο παραγωγικοί. Προφανώς, η στρατηγική των διευθυντών HR που αποσκοπούν στην ενίσχυση της κερδοφορίας και την εξέλιξη της σταδιοδρομίας περιλαμβάνει την εξισορρόπηση της διαχείρισης των στελεχών και του φόρτου εργασίας των μεμονωμένων εργαζομένων. Σαφώς, η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού επηρεάζει άμεσα τα πραγματικά αποτελέσματα. Η τήρηση ενός προγράμματος τηλεργασίας δίνει την επιλογή στους εργαζόμενους να εργάζονται από την άνεση του προσωπικού τους χώρου και δίπλα σε αγαπημένα τους πρόσωπα, ενώ παράλληλα εξισορροπεί την προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη. Όπως αναφέρθηκε από τους Contreras et al. (2020), υπάρχουν συγκεκριμένες τακτικές για να επιτευχθεί αυτό.

Οι επιχειρηματίες και οι διευθυντές αποκομίζουν τα οφέλη όταν οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού επιτυγχάνουν μια ισορροπία μεταξύ σταθερότητας και ανάπτυξης εντός του οργανισμού τους. Για να αξιολογήσουν την αποτελεσματικότητα της στρατηγικής τηλεργασίας, οι διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να εξετάσουν την εφαρμογή και τον αντίκτυπό της τόσο στην εταιρεία όσο και στους εργαζόμενους. Αναλογιζόμενοι αυτό, μπορούν να εντοπίσουν τομείς επιτυχίας και τομείς που χρειάζονται βελτίωση. Ωστόσο, η δημιουργία ενός περιβάλλοντος που ενισχύει την παραγωγικότητα αντί να την εμποδίζει συνοδεύεται από συγκεκριμένες συνθήκες και πρωτόκολλα. Η δέσμευση από τους διευθυντές ανθρώπινου δυναμικού είναι ζωτικής σημασίας για την ανάπτυξη ενός βιώσιμου μοντέλου προόδου. Επιπλέον, τα στελέχη πρέπει να είναι επιδεκτικά να κάνουν τις απαραίτητες αλλαγές, όπως τονίζεται από τις κατευθυντήριες γραμμές των Igelkjær και Habib (2020) για την επίτευξη επιτυχίας.

4.2 Αλλαγές στη μορφή εργασίας

Η εξάπλωση της τεχνολογίας και της συνδεσιμότητας έχει διευκολύνει την ανάπτυξη των πρακτικών τηλεργασίας. Η τηλεργασία, ένας ευρύς όρος που περιλαμβάνει εργασία από οποιαδήποτε τοποθεσία εκτός γραφείου, περιλαμβάνει την υποκατηγορία της εργασίας από το σπίτι. Ωστόσο, λόγω του lockdown και του κλεισίματος άλλων εγκαταστάσεων, η εργασία από το σπίτι είχε γίνει η μόνη βιώσιμη επιλογή για πολλούς. Ως αποτέλεσμα, οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν το δύσκολο έργο της διάκρισης μεταξύ εργασιακού και μη εργασιακού περιβάλλοντος και ο εντοπισμός κατάλληλων χώρων εργασίας μέσα στα σπίτια τους μπορεί να αποδειχθεί πρόκληση.

Ενώ η εργασία από το σπίτι εγκυμονεί δυσκολίες, υπάρχουν ορισμένοι εργοδότες που δίσταζαν να υιοθετήσουν αυτήν την πρακτική πριν από την πανδημία του Covid-19 λόγω ανησυχιών ότι θα χάσουν τον έλεγχο του εργατικού τους δυναμικού. Ως αποτέλεσμα, ορισμένοι εργοδότες έτειναν να εφαρμόζουν διάφορες μορφές επιτήρησης για την παρακολούθηση των εργαζομένων τους. Αυτές περιελάμβαναν την χρήση κοινωνιομετρικών αξιολογικών εργαλείων, όπως αναφέρουν οι Bhave et al. (2020). Ωστόσο, κατά τη διάρκεια της πανδημίας, η παραδοσιακή περιήγηση στις οθόνες αντικαταστάθηκε από εικονικές παρατηρήσεις μέσω τηλεδιάσκεψης.

Στην Ολλανδία, τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα παρέχουν κίνητρα στις εταιρείες για την κάλυψη πρόσθετων εξόδων, όπως καφέ, χαρτί υγείας και λογαριασμούς ενέργειας, προσφέροντας στο προσωπικό επιπλέον 2 ευρώ την ημέρα. Παρόλο που η υιοθέτηση ενός μοντέλου "εργασία από το σπίτι" μπορεί να είναι οικονομικά αποδοτική για τις επιχειρήσεις, πρέπει να λαμβάνονται αποφάσεις σχετικά με τη διάρκεια της απομακρυσμένης εργασίας (για παράδειγμα, την πολιτική "για πάντα" του Twitter), την αποτελεσματικότητα ενός "υβριδικού" περιβάλλοντος και εάν με τον παραδοσιακό τρόπο εργασίας, οι χώροι των γραφείων εξακολουθούν να είναι απαραίτητοι για την κάλυψη των αναγκών των εργαζομένων (Gavett, 2020).

Συνολικά ένα εκατομμύριο άτομα στην Κίνα έχουν ήδη επιστρέψει στην εργασία τους, ενώ μια εταιρεία ακινήτων με έδρα το Άμστερνταμ, η Cushman & Wakefield, εισήγαγε την έννοια του «Γραφείου έξι ποδιών». Αυτός ο πρωτοποριακός σχεδιασμός στοχεύει στην προώθηση της καλύτερης υγιεινής και της κοινωνικής

απόστασης μεταξύ των εργαζομένων μέσω της στρατηγικής τοποθέτησης γραφείων, οπτικών ενδείξεων και δεξιόστροφου μοτίβου περπατήματος. Οι μετακινήσεις των εργαζομένων θα παρακολουθούνται επίσης μέσω της χρήσης beacons. Οι εταιρείες θα πρέπει να εγκαταστήσουν προηγμένα συστήματα φιλτραρίσματος αέρα για να εξασφαλίσουν την υγεία και την ευημερία των εργαζομένων τους. Αυτό έχει τονιστεί από τον Wilson (2020), καθώς και από τους Posner και Heichler (2020).

4.3 Η εικονική ομαδική εργασία

Το θέμα των εικονικών ρυθμίσεων, συγκεκριμένα η εικονική ομαδική εργασία, η διαχείριση και η ηγεσία, είναι σημαντική στη σημερινή ψηφιακή εποχή. Η χρήση εικονικών ομάδων γίνεται όλο και πιο ευρέως διαδεδομένη και σύνηθες φαινόμενο, ενώ, παράλληλα, η ανάγκη για αποτελεσματική διαχείριση και ηγεσία σε αυτές τις εικονικές ρυθμίσεις είναι ζωτικής σημασίας.

Ως απάντηση στην επισημοποίηση των ομαδικών διαδικασιών και στις προκλήσεις που παρουσιάζονται από την εικονική ομαδική εργασία, όπως η ασαφής επικοινωνία και άλλα εμπόδια που μπορεί να προκύψουν, είναι σημαντικό να καλλιεργηθούν βοηθητικές δεξιότητες, όπως, μεταξύ άλλων, η συνεργασία, η δεκτικότητα σε νέες έννοιες και η ικανότητα αποτελεσματικής επίλυσης προβλημάτων (Shepperd, 2020). Επιπλέον, η καλλιέργεια ενός ψυχολογικά ασφαλούς κλίματος επικοινωνίας είναι απαραίτητη για τη διασφάλιση της βέλτιστης απόδοσης της ομάδας (Gibson & Gibs, 2006).

Η τηλεργασία απαιτεί τόσο ρόλους διαχείρισης όσο και ενός ηγετικού ρόλου, όπως υποστηρίζουν οι Nayani et al. (2018). Ωστόσο, η έρευνα δείχνει ότι η εφαρμογή λειτουργιών διαχείρισης είναι συγκριτικά πιο πρακτική και οδηγεί σε καλύτερα αποτελέσματα από την εφαρμογή ενός ηγετικού μοντέλου μέσω των ηλεκτρονικών συσκευών, σύμφωνα με τους Contreras et al. (2020). Αυτό ισχύει ιδιαίτερα, όταν εξετάζεται η δυσκολία εφαρμογής παραδοσιακών πρακτικών ηγεσίας σε εικονικά περιβάλλοντα, όπως επισημαίνεται από τους Pulley & Sessa (2001). Οι ηγέτες δοκιμάζονται συχνά καθώς εργάζονται προς την κατεύθυνση του οράματός τους, ενώ οι διευθυντές αντιμετωπίζουν δυσκολίες στην εξ αποστάσεως επίβλεψη και ανάπτυξη των ομάδων τους, όπως φαίνεται από τους Kniffin et al. (2020).

Οι τροποποιήσεις και οι συνέπειες που είχε επιφέρει η πανδημία έχουν όλες σημαντικές επιπτώσεις και επηρεάζονται από διάφορους παράγοντες, συμπεριλαμβανομένων των δημογραφικών στοιχείων, των ατομικών χαρακτηριστικών και των οργανωτικών δομών. Αυτά τα χαρακτηριστικά αλληλεπιδρούν με άλλα στοιχεία όπως η υγεία ή η κοινωνικοοικονομική κατάσταση για να μετριάσουν τις σχέσεις μεταξύ τους. Οι έννοιες της ποικιλομορφίας, της ισότητας, της ένταξης και των οργανωτικών δομών που επικρατούσαν πριν από το ξέσπασμα του Covid-19 ενδέχεται να απαιτούν αλλαγή στην τρέχουσα κατάσταση, όπως προτείνεται από τους Kniffin et al. το 2020.

Διάφορα δημογραφικά χαρακτηριστικά, όπως η ηλικία, η φυλή, η εθνικότητα, το φύλο και η οικογενειακή κατάσταση έχουν, επίσης, σημαντικό αντίκτυπο στους κινδύνους που σχετίζονται με τον Covid-19. Η πανδημία είχε σοβαρό αντίκτυπο στις εργαζόμενες γυναίκες, καθώς αποτελούν σχεδόν το 40% όλων των εργαζομένων και τείνουν να εργάζονται στους τομείς της οικονομίας που πλήττονται περισσότερο, όπως η στέγαση, τα τρόφιμα, οι πωλήσεις και η μεταποίηση, παγκοσμίως. Οι εργαζόμενες κυριαρχούν στους τομείς της οικιακής εργασίας, της υγειονομικής περίθαλψης και της κοινωνικής πρόνοιας, γεγονός που τις θέτει σε μεγαλύτερο κίνδυνο απώλειας εισοδήματος, έκθεσης σε μολύνσεις, αλλά και στη μετάδοση. Φαίνεται, επίσης, να είναι λιγότερο πιθανό να έχουν κοινωνική προστασία. Οι ανύπαντρες μητέρες και οι οικογένειες που αδυνατούν να εξισορροπήσουν την εργασία και τη φροντίδα των παιδιών αντιμετωπίζουν προκλήσεις λόγω του κλεισίματος των σχολείων, που είχαν ως αποτέλεσμα τη φροντίδα των παιδιών στο σπίτι. Η άτυπη φροντίδα από τους παππούδες και τις γιαγιάδες δεν αποτελεί επιλογή λόγω του υψηλού επιπολασμού του ιού σε αυτή την ηλικία και του υψηλού ποσοστού θνησιμότητας. Ως αποτέλεσμα, οι μητέρες δυσκολεύονταν να επιτύχουν τους εργασιακούς τους στόχους, ενώ παράλληλα εξισορροπούσαν τη φροντίδα των παιδιών, γεγονός που επιδείνωνε το χάσμα στις αμοιβές μεταξύ των δύο φύλων. Η κρίση έχει επισημάνει την ανάγκη για ευέλικτες ρυθμίσεις εργασίας και τηλεργασίας, οι οποίες, μαζί με αλλαγές στα κοινωνικά πρότυπα, μπορεί να ωθήσουν τους κοινωνικούς κανόνες προς περισσότερη ισότητα (Alon et al., 2020).

Ο αντίκτυπος της κοινωνικής απόστασης Covid-19 και των διευθετήσεων εργασίας από το σπίτι δεν ήταν ομοιόμορφος μεταξύ των ατόμων και ποίκιλλε ανάλογα με τα μοναδικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς τους. Ειδικότερα, το επίπεδο

ευσυνειδησίας που διαθέτει ένα άτομο συνδέεται με τα οφέλη που αποκομίζει από τη δουλειά του. Αντίθετα, η αυξημένη πολυπλοκότητα της εργασίας μειώνει τα οφέλη της ευσυνειδησίας και η απρόβλεπτη κατάσταση επιδεινώνει αυτό το αποτέλεσμα. Αυτά τα ευρήματα αναφέρθηκαν από τους Rothbard et al. το 2005.

Στο πλαίσιο της πανδημίας Covid-19, φαίνεται ότι οι πολιτισμικές διαστάσεις του Hofstede (1984) έχουν μεγάλη σημασία, ιδιαίτερα όσον αφορά τη διάσταση σφίξιμο-χαλάρωση. Αυτή η διάσταση φωτίζει τον τρόπο με τον οποίο οι ομάδες ανταποκρίνονται σε κρίσιμες στιγμές της ζωής και κατασκευάζουν κοινωνικούς κανόνες και οργανωτικές κουλτούρες (Harrington & Gelfald, 2014). Όσον αφορά τον χώρο εργασίας, η πρόκληση έγκειται στην επίτευξη ισορροπίας μεταξύ μιας αυστηρά δομημένης προσέγγισης για τη συμμετοχή των εργαζομένων και την προώθηση της αυτονομίας. Ανάλογα με το επίπεδο στεγανότητας ή χαλαρότητας μέσα σε έναν οργανισμό, θα επηρεαστούν και άλλες πτυχές, όπως η δημιουργικότητα της ομάδας, η καινοτομία και η τήρηση των κανονισμών υγείας και ασφάλειας.

Όπως υπογραμμίστηκε στην προηγούμενη αναφορά, οι οργανισμοί και οι ειδικοί ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να είναι εξοπλισμένοι για να αντιμετωπίσουν τα εμπόδια που υπάρχουν. Είναι υψίστης σημασίας η λειτουργία του HR κατά τη διάρκεια μιας κρίσης να χαρακτηρίζεται από προληπτική και υποβοηθητική συμπεριφορά, προσφέροντας επάρκεια και τεχνογνωσία για την πλοήγηση σε δύσκολες περιόδους.

4.4 Το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού σε περίοδο κρίσης

Η λειτουργία του Τμήματος Διαχείρισης Προσωπικού σε περιόδους κρίσης δε θα πρέπει να υποτιμηθεί. Ο ρόλος τους είναι καθοριστικός για τη διασφάλιση της εύρυθμης λειτουργίας ενός οργανισμού. Είναι υπεύθυνοι για τη διαχείριση του προσωπικού, τη διασφάλιση της ασφάλειάς του και την παροχή της απαραίτητης υποστήριξης. Είναι επιτακτική ανάγκη το τμήμα να είναι εξοπλισμένο για να χειριστεί οποιαδήποτε κρίση μπορεί να προκύψει, είτε πρόκειται για φυσική καταστροφή είτε για οικονομική ύφεση. Το Τμήμα Διαχείρισης Προσωπικού πρέπει να είναι σε θέση να λαμβάνει γρήγορες και τεκμηριωμένες αποφάσεις για να μετριάσει τον αντίκτυπο της κρίσης και να εξασφαλίσει τη συνεχή επιτυχία του οργανισμού.

Οι αναφορές έχουν δείξει ότι υπάρχουν διάφοροι παράγοντες που σχετίζονται με το στρες και το άγχος των εργαζομένων, όπως η ανεργία, η δυσκολία προσαρμογής στην απομακρυσμένη εργασία, η μετάβαση σε άδεια άνευ αποδοχών και η έλλειψη εξοικείωσης με τα διαδικτυακά εργαλεία. Αυτές οι προκλήσεις έχουν ασκήσει πίεση στα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού, τα οποία είναι επιφορτισμένα με τη διαχείριση του πανικού και του φόβου των εργαζομένων, την εξεύρεση τρόπων διατήρησης όσο το δυνατόν περισσότερων μελών του προσωπικού, την επίβλεψη της στροφής προς την εξ αποστάσεως εργασία, την αντιμετώπιση των κενών στην τεχνολογία και τις δεξιότητες διαχείρισης κρίσεων και τη διασφάλιση της συμμόρφωσης με κανονισμούς ασφαλείας. Επιπλέον, οι οικονομικοί περιορισμοί ανάγκασαν τους οργανισμούς να μειώσουν τις ευκαιρίες ανάπτυξης εργαζομένων, όπως η εκπαίδευση, η καθοδήγηση και η καθοδήγηση, που έχουν επιζήμια επίδραση στα κίνητρα, την ευημερία των εργαζομένων και, τελικά, στο φόρτο εργασίας του τμήματος διαχείρισης.

Καθώς έχει εισέλθει για τα καλά η κοινωνία στην εικονική εποχή, ορισμένοι οργανισμοί έχουν αγκαλιάσει τη στροφή φιλοξενώντας διαδικτυακά σεμινάρια, ενώ άλλοι, κυρίως ειδικοί σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού, δεν έχουν ακόμη υιοθετήσει την ηλεκτρονική εκπαίδευση. Η κατάσταση στη Γεωργία είναι εμβληματική για τα διάφορα εμπόδια που προκύπτουν σε διαφορετικά επίπεδα και τον τρόπο αλληλεπίδρασής τους. Σε όλο τον κόσμο, τα τμήματα διαχείρισης προσωπικού δίνουν προτεραιότητα στη διαφύλαξη της σωματικής και ψυχικής ευεξίας του προσωπικού, καθώς και στη μεγιστοποίηση της παραγωγικότητάς του για να διασφαλιστεί η συνεχής λειτουργία και η επιτυχία του οργανισμού (Gigauri, 2020).

Για τη διαχείριση των επιπτώσεων της πανδημίας, το τμήμα διαχείρισης προσωπικού είχε θέσει σε εφαρμογή διάφορα μέτρα και πρακτικές που ισχύουν για διάφορες λειτουργίες. Τα μέτρα αυτά αντιμετώπιζαν όχι μόνο την υγειονομική κρίση, αλλά και την οικονομική. Η επιλογή και η εφαρμογή αυτών των πρακτικών βασίζεται στο καθεστώς Covid-19 σε κάθε χώρα όπου δραστηριοποιείται ο οργανισμός, με συμμόρφωση με τις αντίστοιχες κυβερνητικές οδηγίες. Όσον αφορά το προσωπικό, υπάρχουν πολλές διαθέσιμες επιλογές, όπως πάγωμα προσλήψεων, ανακατατάξεις, απολύσεις, απολύσεις, προγράμματα συνταξιοδότησης και διαδικτυακές συνεντεύξεις.

Οι προσπάθειες για τη βελτίωση των δεξιοτήτων και των γνώσεων των εργαζομένων έχουν υποστηριχθεί με διάφορα μέσα εκπαίδευσης και ανάπτυξης,

συμπεριλαμβανομένης της ηλεκτρονικής εκπαίδευσης, της άδειας άνευ αποδοχών ή της ειδικής άδειας για γονείς και όσους πλήττονται από τον Covid-19. Εν τω μεταξύ, τα μέτρα για την αντιμετώπιση των ανταμοιβών περιελάμβαναν πάγωμα ή αναβολή μισθών, περικοπές μισθών και ευέλικτο ωράριο. Όσον αφορά τις σχέσεις με τους εργαζομένους, η διατήρηση της υγείας και της ασφάλειας στο χώρο εργασίας αποτέλεσε μια από τις κορυφαίες προτεραιότητες. Αυτό επιτεύχθηκε με την παροχή ατομικού προστατευτικού εξοπλισμού (ΜΑΠ), την εφαρμογή κλιμακωτών βάρδιων και διαλειμμάτων, τη διεξαγωγή ηλεκτρονικών συναντήσεων, τη διεξαγωγή ελέγχων και δοκιμών θερμοκρασίας, τη μείωση των εναλλαγών εργασίας, τη σταθεροποίηση των ομάδων, την εφαρμογή πολιτικών επιστροφής στην εργασία και την τροποποίηση των ταξιδιωτικών πολιτικών. Αυτά τα μέτρα έχουν τεθεί σε εφαρμογή για την παροχή υποστήριξης στους εργαζόμενους κατά τη διάρκεια της πανδημίας Covid-19 (CIPD, 2020).

Κατά τη διάρκεια αυτού του χρονικού πλαισίου, το τμήμα διαχείρισης προσωπικού είχε υπό την ευθύνη του αρκετές αρμοδιότητες. Εκτός από αυτά που αναφέρθηκαν προηγουμένως, επιφορτίστηκαν με τη διασφάλιση της παροχής ακριβών και αξιόπιστων δεδομένων με βάση τις νέες συνθήκες, την επέκταση του επαγγελματικού δικτύου με σκοπό την προσέλκυση νέων εργαζομένων, την ενθάρρυνση της καινοτομίας και της δημιουργικότητας, την προώθηση της συνεχούς εκπαίδευσης των εργαζομένων, τη διευκόλυνση των τακτικών συναντήσεων για την ενημέρωση των προκλήσεων και τη δημιουργία μιας πλατφόρμας για την αναγνώριση, αλλά και τον εορτασμό των επιτευγμάτων των εργαζομένων. Αυτή η υποστήριξη είχε σκοπό να βοηθήσει τους ηγέτες και να αποτρέψει ή να ελέγξει οποιαδήποτε αποσταθεροποίηση που θα μπορούσε να κλονίσει τους οργανισμούς (Dirani et al., 2020).

4.5 Μια νέα πραγματικότητα

Η άμβλυνση των αρνητικών οικονομικών επιπτώσεων που προκάλεσε η πανδημία Covid-19, συμπεριλαμβανομένης της απώλειας θέσεων εργασίας και της οικονομικής ανασφάλειας, είναι ένα ζήτημα που απαιτεί μια πολύπλευρη προσέγγιση. Τα διεθνή πρότυπα εργασίας έχουν προσδιορίσει τέσσερις βασικούς πυλώνες που

καθοδηγούν μια τέτοια προσέγγιση, συμπεριλαμβανομένης της προώθησης της οικονομικής ανάπτυξης, της διευκόλυνσης της δημιουργίας θέσεων εργασίας, της διασφάλισης των δικαιωμάτων των εργαζομένων και της ενθάρρυνσης παραγωγικών συζητήσεων μεταξύ εργαζομένων και εργοδοτών. Πρόσφατα, οι Wang et al. (2020) έχουν προτείνει τέσσερις νέες στρατηγικές για την προληπτική αντιμετώπιση της κρίσης Covid-19:

- Είναι δυνατή η μεταφορά επιχειρήσεων που βασίζονται σε φυσικές αλληλεπιδράσεις σε κανάλια διαδικτυακού μάρκετινγκ.
- Σε περιπτώσεις όπου οι εταιρείες επηρεάζονται σημαντικά, μπορεί να καταστεί απαραίτητο για αυτές να αναζητήσουν νέες επιχειρηματικές συνεργασίες προκειμένου να προσαρμοστούν. Αυτό μπορεί να απαιτεί συνεργασία σε συλλογικό επίπεδο μεταξύ των εταιρειών.
- Οι εταιρείες που δεν έχουν επηρεαστεί σημαντικά από εξωτερικούς παράγοντες μπορούν να επιλέξουν να δημιουργήσουν καινοτόμες τεχνικές μάρκετινγκ για να καλύψουν τις απαιτήσεις της τρέχουσας καταναλωτικής βάσης τους.
- Μια επιλογή για τις εταιρείες που επηρεάζονται λιγότερο θα μπορούσε να είναι να ακολουθήσουν μια στρατηγική εταιρικής σχέσης συνεργαζόμενες με άλλες οντότητες, όπως πρότειναν ο Wang και οι συνεργάτες του το 2020.

Για να δημιουργηθεί μια πιο ουσιαστική σχέση μεταξύ της απόδοσης του οργανισμού και της αίσθησης του «ανήκειν» μέσα σε έναν οργανισμό, είναι ζωτικής σημασίας για τους οργανισμούς να ενισχύσουν αυτόν τον δεσμό. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε αξιοσημείωτη επίδραση στον οργανισμό στο σύνολό του και μπορεί να παρακινήσει τα άτομα να εργαστούν για την επίτευξη των στόχων που θέτει η κοινωνία. Με την κρίση του Covid-19 να δημιουργεί προκλήσεις για τους εργαζόμενους όσον αφορά την εξισορρόπηση της επαγγελματικής και προσωπικής τους ζωής, οι οργανισμοί δίνουν προτεραιότητα στην ευημερία του εργατικού δυναμικού τους, καθώς προετοιμάζονται για τη φάση της «επιστροφής στην εργασία». Πολλοί εργαζόμενοι έχουν αναφέρει ότι βιώνουν εξάντληση και στρες, γεγονός που καθιστά απαραίτητο για τους οργανισμούς να αντιμετωπίσουν αυτές τις ανησυχίες με ολοκληρωμένο τρόπο.

Για να διαχειριστούν αποτελεσματικά το εργατικό τους δυναμικό, οι οργανισμοί πρέπει να αποκτήσουν εικόνα για τα χαρακτηριστικά, τις προσωπικές

ανάγκες και τις διαστάσεις των εργαζομένων τους (Deloitte, 2020). Κατά την επιλογή εργαζομένων, είναι ζωτικής σημασίας να δοθεί προτεραιότητα στις δεξιότητες πολιτιστικής ευκινησίας που θα αποδειχθούν πιο αποτελεσματικές σε καταστάσεις όπου δεν μπορούν εύκολα να προβλεφθούν ή χαρακτηρίζονται από αβεβαιότητα. Σύμφωνα με τους Caligiuri et al. (2020), η ικανότητα ανοχής της ασάφειας, της ανθεκτικότητας και της περιέργειας είναι οι πιο κρίσιμες δεξιότητες που απαιτούνται για την επιτυχή πλοήγηση σε αυτές τις καταστάσεις.

Ακριβώς όπως οι ερευνητές που ερευνούν το Covid-19 έχουν επεκτείνει την έρευνά τους για να κατανοήσουν τον ιό πέρα από την ηλικία, η χρήση μιας προσέγγισης βάσει δεδομένων μπορεί να βοηθήσει προς αυτή την κατεύθυνση. Οι οργανισμοί θα πρέπει να βλέπουν την τεχνολογία ως στρατηγική αύξησης ή συνεργασίας και όχι ως αντικατάσταση των ανθρώπινων υπαλλήλων. Η πανδημία Covid-19 έδειξε ότι οι άνθρωποι και η τεχνολογία είναι πιο ισχυροί όταν εργάζονται μαζί. Επιπλέον, η γνώση είναι ένα πολύτιμο πλεονέκτημα και προωθεί ισχυρότερες συνδέσεις μεταξύ των οργανισμών και των εργαζομένων τους. Αξιοποιώντας τις δυνατότητες της Τεχνητής Νοημοσύνης (Artificial Intelligence), οι οργανισμοί αποκτούν τη δυνατότητα να καλλιεργήσουν μια κουλτούρα γνώσης.

Σύμφωνα με την έκθεση της Deloitte από το 2020 για τη βιομηχανία, ο ψηφιακός μετασχηματισμός του μεταποιητικού τομέα είναι μια σύνθετη διαδικασία που περιλαμβάνει την ενσωμάτωση νέων ψηφιακών τεχνολογιών σε κάθε πτυχή της επιχείρησης, από προϊόντα και λειτουργίες έως την αλυσίδα εφοδιασμού και την εμπειρία των πελατών. Η έκθεση τονίζει τη σημασία του στρατηγικού σχεδιασμού και των επενδύσεων σε αυτές τις ψηφιακές τεχνολογίες προκειμένου να παραμείνουμε ανταγωνιστικοί σε έναν ταχέως εξελισσόμενο κλάδο.

Η επιθυμία για γνώση μπορεί να κατευναστεί μέσω μιας διαδικασίας αυτομάθησης. Για να εξασφαλίσουν τη συνεχή ανάπτυξη του εργατικού τους δυναμικού, οι εταιρείες θα πρέπει να εξετάσουν το ενδεχόμενο παροχής ευκαιριών διαδικτυακής εκπαίδευσης και επιμόρφωσης, για να επενδύσουν στην ανάπτυξη των δεξιοτήτων των εργαζομένων τους, σύμφωνα με τους Caligiuri, et al. (2020).

Η δημιουργία ενός εργατικού συνόλου που είναι ταυτόχρονα ανθεκτικό και προσαρμόσιμο μπορεί να οδηγήσει σε νέες προοπτικές για τους εργαζόμενους και μπορεί να έχει αντίκτυπο στο μέλλον. Τα προγράμματα αποζημίωσης εντός των

οργανισμών θα πρέπει να δομούνται με μια ανθρωπιστική προσέγγιση που να αντανακλά τις αρχές που ενσωματώνουν. Ενώ εκμεταλλεύεται κανείς τις τεχνολογικές εξελίξεις για τη συλλογή δεδομένων για τους υπαλλήλους, είναι σημαντικό να τίθενται επίσης στοχευμένες ερωτήσεις για την κατανόηση της συνολικής κουλτούρας του οργανισμού και των χαρακτηριστικών που τη διακρίνουν.

Υπό το πρίσμα της οποιαδήποτε κρίσης, οι ηθικές υποχρεώσεις του οργανισμού σχετικά με τις επιχειρηματικές του αποφάσεις είναι υψίστης σημασίας. Περισσότεροι από τους μισούς εργαζομένους εξέφρασαν δυσαρέσκεια για την υποστήριξη που τους παρέχεται από τους εργοδότες τους, γεγονός που καθιστά αναγκαία την εξέταση τέτοιων επιπτώσεων. Το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να αναλάβει την ευθύνη για την ενίσχυση της ανάκαμψης και της μελλοντικής επιτυχίας του οργανισμού. Όπως είπε εύστοχα η Deloitte (2020), οι οργανισμοί πρέπει να επιλέξουν μεταξύ ενός μέλλοντος που είναι απλώς μια ενισχυμένη επανάληψη του παρελθόντος ή ενός μέλλοντος που είναι βιώσιμο για το αύριο.

Η Gartner (2020) παρέχει μια ολοκληρωμένη επισκόπηση των μόνιμων επιπτώσεων της πανδημίας COVID-19 στις λειτουργίες και την εργασία του ανθρώπινου δυναμικού. Στο πλαίσιο αυτό παρουσιάζονται συνολικά 9 μακροπρόθεσμες επιπτώσεις.

Πριν από την πανδημία, περίπου το 30% των εργαζομένων εργαζόταν εξ αποστάσεως, αλλά τώρα σχεδόν οι μισοί εργαζόμενοι εργάζονται εξ αποστάσεως, με το ποσοστό να αυξάνεται στο 48%. Για να διευκολυνθεί η αποτελεσματική εξ αποστάσεως εργασία, το τμήμα HR πρέπει να εντοπίσει νέες δεξιότητες που επιτρέπουν μεγαλύτερη ψηφιακή επιδεξιότητα, να προσαρμόσει τα στυλ διαχείρισης, ώστε να ταιριάζουν στις απομακρυσμένες ανάγκες της ομάδας, να παρέχει ευελιξία και να επανεξετάσει την εμπειρία για ένα απομακρυσμένο/μεικτό εργατικό δυναμικό. Όσον αφορά τη διαχείριση της απόδοσης των εργαζομένων, το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να εξετάσει εάν και πώς θα πρέπει να τροποποιηθεί η αξιολόγηση αλλά και οι στόχοι των εργαζομένων όταν οι τελευταίοι εργάζονται από απομακρυσμένες ρυθμίσεις. Επιπλέον, κατά την πρόσληψη, πρέπει να αναζητηθούν νέες δεξιότητες σε νέες τοποθεσίες και να ικανοποιηθούν οι προσδοκίες των υποψηφίων για επιλογές τηλεργασίας. Με την απομακρυσμένη εργασία, θα αυξηθεί η παθητική συλλογή δεδομένων των εργαζομένων, με το 16% των εργοδοτών να

αναφέρει τη συλλογή δεδομένων όπως εικονικές ώρες σύνδεσης/ρολόι εισόδου και εξόδου, χρήση υπολογιστή και τηλεφώνου, email και εσωτερική επικοινωνία και τοποθεσία ή ταξίδι . Για τη διαχείριση αυτών των δεδομένων, το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού πρέπει να βελτιώσει τη στρατηγική και τη διαχείριση τεχνολογίας βελτιώνοντας την αποθήκευση, τη διαχείριση και την ανάλυση δεδομένων και να θεσπίσει πολιτικές για να διασφαλίσει την ηθική και νόμιμη χρήση των δεδομένων από τον οργανισμό και τρίτα μέρη. Η διαδικασία διαχείρισης της απόδοσης περιλαμβάνει την αξιολόγηση του αντίκτυπου που έχουν τα δεδομένα στην αξιολόγηση της παραγωγικότητας, καθώς και των επιπτώσεων των αναθεωρήσεων απόδοσης, των αξιολογήσεων και των ανταμοιβών. Εν τω μεταξύ, η ανάλυση ταλέντων χρησιμοποιείται από το τμήμα HR για την παρακολούθηση της κουλτούρας και της δέσμευσης σε ένα εργατικό δυναμικό που κατακερματίζεται ολοένα και περισσότερο. Αυτό περιλαμβάνει τη συλλογή και τη χρήση δεοντολογικών δεδομένων από τον οργανισμό. Ο ρόλος των εργοδοτών στην κοινωνία έχει διευρυνθεί, καθιστώντας αναγκαία την ανάγκη του ανθρώπινου δυναμικού να διευρύνει την εμπειρία των εργαζομένων του. Αυτό περιλαμβάνει τη λήψη υπόψη προσωπικών συνθηκών, όπως οι οικογενειακές ευθύνες και την αντιμετώπιση των μεταβαλλόμενων αναγκών των εργαζομένων λόγω της πανδημίας. Μια λύση είναι να διορίσετε έναν υπεύθυνο ευεξίας ή ψυχικής υγείας. Η αντιμετώπιση νέων προκλήσεων αποζημίωσης και η παροχή πλεονεκτημάτων σωματικής και ψυχικής ευεξίας είναι επίσης ζωτικής σημασίας (Gartner, 2020).

Υπάρχουν διάφοροι τρόποι παροχής οικονομικής υποστήριξης στους εργαζόμενους και η δημιουργικότητα είναι το κλειδί. Για παράδειγμα, μια προσέγγιση θα μπορούσε να είναι η κάλυψη του κόστους των καθημερινών εξόδων όπως το μεσημεριανό γεύμα και ο καφές, αλλά με το πρόσθετο κίνητρο της υποστήριξης των μικρών επιχειρήσεων. Αυτή η στρατηγική στοχεύει στην ενθάρρυνση τόσο της οικονομικής βοήθειας όσο και της στήριξης της τοπικής κοινότητας.

Οι οργανισμοί υφίστανται μια αλλαγή παραδείγματος στον ορισμό των κρίσιμων δεξιοτήτων που απαιτούνται για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων. Αυτές οι δεξιότητες δε συνδέονται πλέον με συγκεκριμένους ρόλους εργασίας. Ως εκ τούτου, τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να εμπνεύσουν τους υπαλλήλους να καλλιεργήσουν κρίσιμες δεξιότητες που μπορούν να ενισχύσουν τις ευκαιρίες σταδιοδρομίας τους. Επιπλέον, είναι επιτακτική ανάγκη να επανεκτιμηθούν οι ρόλοι

που απαιτούν τον σχεδιασμό της διαδοχής (succession planning) και να ενισχύσουν τα μονοπάτια επαγγελματικής ανάπτυξης για τους πιθανούς διαδόχους. Ο σχεδιασμός του εργατικού δυναμικού θα πρέπει να δίνει προτεραιότητα στις κρίσιμες δεξιότητες που έχει ή που θα πρέπει να αναπτυχθούν, έναντι των μη κρίσιμων ρόλων. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι που έχουν αναλάβει κρίσιμους ρόλους και που διακρίνονται για αυτές τις κρίσιμες δεξιότητες, θα πρέπει να λαμβάνουν εκτεταμένη υποστήριξη επαγγελματικής εξέλιξης.

Ως αποτέλεσμα, η τρέχουσα κατάσταση των λιτών λειτουργιών οδήγησε τόσο σε περιορισμένη ευελιξία όσο και σε κατάρρευση των καθιερωμένων διαδικασιών. Προκειμένου να αντιμετωπιστούν αυτά τα ζητήματα, το Ανθρώπινο Δυναμικό (HR) πρέπει να υποβληθεί σε μετασχηματισμό όσον αφορά τη μοντελοποίηση δεξιοτήτων, το οποίο θα επέτρεπε την ταχεία προσαρμογή σε απρόβλεπτες περιστάσεις. Επιπλέον, η ενσωμάτωση της διαφορετικότητας και η συμπερίληψη στο σχεδιασμό ρόλων είναι απαραίτητη για τη δημιουργία ευέλικτων συστημάτων εργασίας που να εξυπηρετούν όλους τους εργαζόμενους. Οι ηγέτες ανθρώπινου δυναμικού πρέπει επίσης να δώσουν προτεραιότητα στο σχεδιασμό ρόλων, δομών και διαδικασιών που δίνουν προτεραιότητα στα αποτελέσματα, τα οποία με τη σειρά τους θα οδηγούσαν σε αύξηση της ανταπόκρισης και της ευελιξίας. Η συλλογή δεδομένων θα πρέπει να εφαρμόζεται για την υποστήριξη των αποφάσεων παροχής πόρων και θα πρέπει να καθοριστούν ελάχιστες κρίσιμες εισροές για τη διευκόλυνση της αποτελεσματικής λήψης αποφάσεων. Για να παρέχει στους υπαλλήλους περισσότερες ευκαιρίες για διαλειτουργικές γνώσεις και κατάρτιση, το HR θα πρέπει να προσφέρει ποικίλες και προσαρμόσιμες ευκαιρίες σταδιοδρομίας. Όσον αφορά την οργανωτική πολυπλοκότητα, το HR πρέπει να εφαρμόσει λειτουργικά μοντέλα και ευέλικτα στοιχεία για την αποτελεσματική επίλυση προβλημάτων. Οι ηγέτες ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να πρωτοστατούν στις προσπάθειες ενσωμάτωσης για τα ταλέντα και άλλες διαδικασίες, να προσαρμόζουν τη διαχείριση απόδοσης για να ανταποκρίνονται στις επιχειρηματικές ανάγκες και να παρέχουν πόρους και πλατφόρμες στους εργαζόμενους ώστε να αποκτήσουν ορατότητα σε εσωτερικές θέσεις. Τέλος, το HR θα πρέπει να ευθυγραμμίσει τα συνολικά σχέδια ανταμοιβής κατά τη διάρκεια δραστηριοτήτων συγχωνεύσεων και εξαγορών.

Κεφάλαιο 5^ο: Τηλεργασία και προβλήματα – εμπόδια

5.1 Η παραγωγικότητα της τηλεργασίας και η εξάντληση

Για χρόνια, επιστήμονες και ερευνητές αντιμετωπίζουν το ζήτημα της επαγγελματικής εξουθένωσης. Αλλά μόνο όταν χτύπησε η πανδημία, το πρόβλημα ήρθε πραγματικά στο επίκεντρο, ιδιαίτερα όσον αφορά εκείνους που έπρεπε να προσαρμοστούν στην απομακρυσμένη εργασία. Κατά τα πρώτα στάδια της πανδημίας, ιδιαίτερα οι ευρωπαϊκές χώρες ένωσαν την πίεση. Ωστόσο, η αξιολόγηση του πόσο καλά έχει λειτουργήσει αυτό το νέο πρότυπο εργασίας δεν είναι εύκολο κατόρθωμα. Άλλωστε, είναι σημαντικό οι εργαζόμενοι να τηρούν ορισμένες κατευθυντήριες γραμμές προκειμένου να ολοκληρώσουν τα καθήκοντά τους και να εκπληρώσουν τις ευθύνες τους μέσα σε ένα δεδομένο χρονοδιάγραμμα. Εντός του επαγγελματικού χώρου, οι εργασίες είχαν ήδη ξεκινήσει και κάθε εργαζόμενος είχε μια σειρά από καθήκοντα και ευθύνες να ολοκληρώσει. Είτε ένας εργαζόμενος εργάζεται από απόσταση είτε από το γραφείο, οι αρχές της εργασίας παραμένουν οι ίδιες. Εκτός εάν έχει γίνει συμφωνία εκ των προτέρων με τον εργοδότη, οι καθορισμένες συνθήκες εργασίας δεν αλλάζουν όταν εργάζεται κάποιος από το σπίτι. Είναι επιτακτική ανάγκη να γίνει κατανοητό αυτό το γεγονός. Λόγω της παρακώλυσης της οικονομίας, ένας σημαντικός αριθμός εργαζομένων επέλεξε την εξ αποστάσεως εργασία για να εξοικονομήσει έξοδα ταξιδιού και πολύτιμο χρόνο. Για να εξασφαλίσουν τη δουλειά τους, ορισμένα άτομα ανέλαβαν επιπλέον ευθύνες και έκαναν ακόμη και υπερωρίες για να εκπληρώσουν τις απαιτήσεις που είχε θέσει η εταιρεία τους. Ωστόσο, είναι σημαντικό να αναγνωριστεί πως η τηλεργασία από μόνη της δεν εγγυάται οφέλη και ότι τυχόν τροποποιήσεις στις συνθήκες απασχόλησης θα πρέπει να συζητούνται εκ των προτέρων με τον εργοδότη (Sablock, 2022).

Στη συνεχιζόμενη πανδημία, οι άνθρωποι αναγκάστηκαν να αντιμετωπίσουν αχαρτογράφητα εργασιακά περιβάλλοντα και νέες ευθύνες, με αποτέλεσμα μια έκρηξη συμπτωμάτων επαγγελματικής εξουθένωσης που παρέμειναν πολύ πέρα από το αρχικό στάδιο της απομόνωσης. Υπήρξε μια ιδιαίτερη ομοιότητα με την κατάσταση τα τελευταία δύο χρόνια, επιδεινώνοντας το πρόβλημα. Ως αποτέλεσμα, οι εργαζόμενοι έχουν πιέσει τον εαυτό τους πολύ πιο σκληρά από ό,τι συνήθως, με αποτέλεσμα τεράστια πίεση. Σύμφωνα με μια έρευνα που μετράει την εξουθένωση, σχεδόν το 65%

των εργαζομένων αναγκάστηκε να δουλέψει πάνω από 40 ώρες την εβδομάδα, σημειώνοντας αύξηση 14% σε σχέση με πέρυσι. Η ψυχική τους ευεξία επηρεάστηκε από τις περισσότερες ώρες εργασίας, παρά τις πιθανότητες για αυξημένη ολοκλήρωση εργασιών και τις πρόσθετες ευθύνες που ανέλαβαν, σύμφωνα με την αντίληψή τους. Η απόκτηση άδειας κατά τη διάρκεια της πανδημίας διαπιστώθηκε ότι ήταν μια σχεδόν ακατόρθωτη διαδικασία από τους συμμετέχοντες στην έρευνα, που οδήγησε τη σειρά της σε αυξημένα επίπεδα άγχους (Patitsa et al., 2023). Η ανάλυση των δεδομένων έδειξε υποβάθμιση της σωματικής και ψυχικής υγείας των εργαζομένων, με αποτέλεσμα την αύξηση των ποσοστών εξουθένωσης. Προτιμήθηκαν οι διαδικτυακές συναντήσεις, με αποτέλεσμα να προγραμματίζονται περισσότερες συναντήσεις η μία μετά την άλλη, θολώνοντας την αίσθηση του χρόνου και αυξάνοντας τα επίπεδα άγχους. Η διαχείριση των εργαζομένων από τις επιχειρήσεις παρεμποδιζόταν από τις καθημερινές τους λειτουργίες, αφήνοντάς τους χωρίς τους κατάλληλους πόρους και καθοδήγηση για να χειριστούν τον φόρτο εργασίας τους, οδηγώντας τους τελικά σε εξάντληση. Μια σημαντική πρόκληση για τους εργαζόμενους ήταν η διατήρηση μιας υγιούς ισορροπίας μεταξύ της επαγγελματικής και της προσωπικής ζωής. Αν και η ευελιξία της εργασίας από το σπίτι πρόσφερε προνόμια όπως άνετα ρούχα και εύκολη πρόσβαση σε τρόφιμα, δυσκόλεψε επίσης την παρακολούθηση των ωρών εργασίας, γεγονός που προκάλεσε τόσο σωματική όσο και πνευματική εξάντληση με την πάροδο του χρόνου. Παρόλα αυτά, πολλοί εργαζόμενοι απολάμβαναν να έχουν τον προσωπικό τους χώρο για εργασία. Απροσδόκητα, πολλά άτομα αντιμετώπισαν επιδείνωση της απόδοσης της εργασίας τους, όπως αδιαφορία για κρίσιμα έργα και αίσθημα αδιαφορίας για την ολοκλήρωση των καθηκόντων που τους είχαν ανατεθεί. Επιπλέον, μια έρευνα ανακάλυψε ότι το 82% των ατόμων ανέφεραν ότι είχαν την ίδια ή και καλύτερη παραγωγικότητα, ενώ είχαν την ευκαιρία να εργαστούν από το σπίτι είτε εν μέρει είτε πλήρως τους τελευταίους 12 μήνες λόγω της πανδημίας (Igeltjorn & Habib, 2020).

5.2 Ο αντίκτυπος της τηλεργασίας στην ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής

Σε προσπάθειες να επιτευχθεί ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, η τηλεργασία έχει γίνει το επίκεντρο της έρευνας τα τελευταία χρόνια. Είναι μια δημοφιλής μέθοδος εργασίας στο εξωτερικό, η οποία χρησιμοποιείται από διάφορες επιχειρήσεις για τον εξορθολογισμό της ροής εργασίας τους. Οι πολυεθνικές εταιρείες είναι λάτρεις της τηλεργασίας εδώ και χρόνια. Αρχικά καθιερώθηκε στη δεκαετία του εβδομήντα, ενώ η τηλεργασία έκτοτε αναγνωρίστηκε ως «εργασία που ολοκληρώνεται με τη χρήση τεχνολογιών πληροφοριών και επικοινωνιών (ΤΠΕ)» ή «εργασία από το σπίτι» (Felstead & Henseke, 2017). Ένα πράγμα που είναι προφανές είναι πώς η τηλεργασία επηρεάζει την προσωπική ζωή ενός ατόμου και τους ανθρώπους που αγαπάει. Ωστόσο, ο χρόνος που μπορεί να διαθέσει κάποιος για να καλλιεργήσει αυτές τις σημαντικές σχέσεις, ενώ εξακολουθεί να αποδίδει βέλτιστα στη δουλειά παραμένει μυστήριο. Όσο για το ποιος είναι υπεύθυνος για τη διασφάλιση αυτής της ισορροπίας, οι διαχειριστές του οργανισμού είναι αυτοί που έρχονται αμέσως στο μυαλό κάποιου. Θεωρείται ότι τα άτομα που μπορούν να θέσουν όρια στην εργασία και τις προσωπικές τους υποχρεώσεις μπορούν να δημιουργήσουν μια ικανοποιητική ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Με τη μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας και τον περιορισμό των επαγγελματικών ευθυνών, παρέχεται στους εργαζομένους η ευκαιρία να επιτύχουν μια ιδανική ποιότητα ζωής. Αυτό είναι απαραίτητο, καθώς επιτρέπει στα άτομα να αφιερώνουν αρκετό χρόνο στην προσωπική τους ζωή - ένα δικαίωμα που εκτείνεται πέρα από την απλή αμειβόμενη εργασία και υποστηρίζει την ολιστική ατομική ανάπτυξη. Το όφελος αυτής της προσέγγισης επεκτείνεται τόσο στο άτομο όσο και στην εταιρεία, καθιστώντας την εξαιρετικά σημαντική. Αν και οι ειδικοί μπορεί να έχουν διαφορετικές απόψεις σχετικά με τον τρόπο επίτευξης ισορροπίας μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής, είναι μια κοινή αντίληψη πως η ικανοποίηση στους προσωπικούς, κοινωνικούς και επαγγελματικούς ρόλους του ατόμου σημαίνει αυτή την ισορροπία (de Macêdo, Cabral et al., 2020).

Ο επαγγελματικός ρόλος του εργαζομένου μπορεί να βελτιωθεί με καλύτερες επιδόσεις και υπάρχουν διάφοροι τρόποι για να επιτευχθεί αυτό. Εξαλείφοντας τους περισπασμούς στο εργασιακό περιβάλλον, όπως συνεχείς οδηγίες από ανωτέρους, συζητήσεις με συναδέλφους και τηλεφωνήματα, το άτομο μπορεί να επικεντρωθεί πλήρως στην εργασία του και να δείξει μεγαλύτερη δέσμευση. Με βελτιωμένες συνθήκες, η παραγωγικότητα είναι πιθανό να αυξηθεί, προς όφελος τόσο του

εργαζόμενου όσο και της εταιρείας. Κατά την εξέταση της συσχέτισης μεταξύ της τηλεργασίας και της αποτελεσματικότητας, διαπιστώθηκε ότι ένα τεράστιο 84% των στελεχών που εργάζονταν εξ αποστάσεως ανέφεραν αυξημένα επίπεδα παραγωγικότητας. Ομοίως, το 81% των ερωτηθέντων σημείωσε ότι η ποιότητα της παραγωγής τους ήταν ανώτερη σε σύγκριση με όταν πήγαιναν στο γραφείο. Για να δοθεί μια αμερόληπτη άποψη για το θέμα, είναι σημαντικό να αναφέρει κανείς τις ακόλουθες σκέψεις σχετικά με τον αντίκτυπο της τηλεργασίας στην ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής:

Για να επιτύχει κανείς ισορροπία, είναι σημαντικό να αναγνωρίσει τα οφέλη της διαχείρισης του χρόνου. Ο αποτελεσματικός έλεγχος των καθημερινών προσωπικών δραστηριοτήτων επηρεάζει σημαντικά την ικανότητα του ατόμου να διαχειρίζεται το άγχος. Επιπλέον, τα άτομα τείνουν να είναι πιο ικανοποιημένα με τη δουλειά τους, καθώς είναι αυτά που διαμορφώνουν την εμπειρία τους. Ομοίως, η ικανοποίηση από την προσωπική ζωή επιτυγχάνεται με προσωπική προσπάθεια (Xanthopoulou and Sahinidis, 2022).

Ακόμη και πέρα από το χώρο εργασίας, υπάρχουν αρνητικοί παράγοντες που εμποδίζουν την αποκατάσταση της ισορροπίας. Αυτοί περιλαμβάνουν την προσδοκία σταθερής διαθεσιμότητας, ακόμη και μετά τις ώρες εργασίας και την αύξηση του φόρτου εργασίας και των ευθυνών. Η προσπάθεια που καταβάλλουν οι εργαζόμενοι συχνά εκτείνεται πέρα από τις ώρες βάρδιας τους, κάτι που θα μπορούσε να σημαίνει ότι τα στελέχη κάνουν συνεχείς υπερωρίες (Sablock, 2022).

Το κλειδί για την εξεύρεση ισορροπίας και στους δύο ρόλους βρίσκεται σε διάφορα στοιχεία που σχετίζονται με την απόδοση του ατόμου και εάν τελικά συμπληρώνει ή αντικαθιστά τη δουλειά του γραφείου. Επιπλέον, μια κρίσιμη πτυχή είναι η διαχείριση του χρόνου κάποιου και η αξιοποίηση του στο έπακρο, ώστε να μην σπαταληθούν οι ώρες του ελεύθερου χρόνου (Contreras, Baykal, and Abid, 2020).

5.3 Η αλληλεξάρτηση των καθηκόντων και η απουσία επίβλεψης

Η επίβλεψη και η διαχείριση των εργαζομένων που εργάζονται από απόσταση μπορεί να παρουσιάσει πολλές προκλήσεις πέρα από την απλή εξισορρόπηση της

επαγγελματικής και της προσωπικής ζωής. Η εφαρμογή ψηφιακών προγραμμάτων και κατάλληλου τεχνολογικού εξοπλισμού είναι μια δαπανηρή και κουραστική διαδικασία που απαιτεί ολοκληρωμένη εκπαίδευση τόσο για τους υπαλλήλους όσο και για τους ανωτέρους. Αυτό περιλαμβάνει την αναδιάρθρωση του οργανωτικού πλαισίου και την εφαρμογή συγκεκριμένων πολιτικών που ευθυγραμμίζονται με όλους τους σχετικούς όρους. Ωστόσο, η πιο σημαντική πρόκληση είναι η δυσκολία στην παρακολούθηση των καθηκόντων και στο συντονισμό με τους υπαλλήλους, καθώς η αποσυντιθέμενη παρουσία τους προκαλεί μεγάλη αναστάτωση στην παραδοσιακή ομαδική εργασία (Igeltjørn & Habib, 2020).

Η έλλειψη ενός συνεκτικού χώρου εργασίας για στελέχη που εκπληρώνουν τα εργασιακά τους καθήκοντα από απόσταση μπορεί να οδηγήσει σε πιθανή ρήξη ή και απώλεια των εργασιακών σχέσεων, αλλά και να επιφέρει παρακμή στην κουλτούρα του οργανισμού. Χωρίς κοινό φυσικό χώρο, οι απαραίτητες δυναμικές αλληλεπιδράσεις που είναι απαραίτητες για την ομαλή λειτουργία και τη συνεργασία μπορεί να επιδεινωθούν. Ωστόσο, η παραμονή εντός του εργασιακού περιβάλλοντος και η αποφυγή της απομόνωσης, η οποία συμβαίνει συχνά σε περιβάλλον τηλεργασίας, μπορεί να οδηγήσει σε πιο συντονισμένες προσπάθειες και να αποτρέψει τα κενά στη δράση μεταξύ των στελεχών. Είναι σημαντικό να λαμβάνεται υπόψη η πιθανότητα μεροληψίας από τους επόπτες όταν πρόκειται για ανάθεση καθηκόντων και αξιολόγηση της εργασίας που παράγεται από απομακρυσμένους εργαζόμενους, καθώς δεν υπάρχει άμεση παρατήρηση της ενδοεπιχειρησιακής πραγματικότητας. Αυτή η έλλειψη επίβλεψης μπορεί επίσης να παρατηρηθεί από πελάτες της εταιρείας (Felstead & Henseke, 2017). Επιπλέον, οι ανησυχίες για την ασφάλεια της βάσης δεδομένων είναι ένα κοινό ζήτημα για οργανισμούς με απομακρυσμένους εργαζόμενους, καθώς αυτά τα άτομα ενδέχεται να μην διαθέτουν την τεχνική καθοδήγηση και τους διαθέσιμους πόρους στο φυσικό περιβάλλον εργασίας. Πιθανή απώλεια κρίσιμων οργανωτικών δεδομένων λόγω λειτουργικών ή τεχνικών δυσλειτουργιών θα μπορούσε να οδηγήσει σε δημοσιοποιημένες ευαίσθητες πληροφορίες. Επιπλέον, οι περιορισμοί στην εξουσιοδότηση στελεχών για πρόσβαση σε εμπιστευτικές πληροφορίες ενδέχεται να εγείρουν ανησυχίες σχετικά με την αξιοπιστία, την προσβασιμότητα και το απόρρητο. Παράλληλα, τα σχέδια δημιουργίας αντιγράφων ασφαλείας για τέτοια δεδομένα θα μπορούσαν να απουσιάζουν, καθιστώντας τα ακόμη πιο ευάλωτα. Η ενθάρρυνση ενός ομαδικού πνεύματος συνεργασίας μέσω λειτουργίας και

συντονισμού μπορεί να αποδειχθεί δύσκολη, όταν τα άτομα χειρίζονται μόνο ένα μέρος της συνολικής εργασίας από τις αντίστοιχες τοποθεσίες τους. Αυτό συχνά οδηγεί σε ελλείψεις και σύγχυση, καθώς τα στελέχη μπορεί κατά λάθος να αναλάβουν καθήκοντα που ανήκουν στους συναδέλφους τους. Όπως σημειώθηκε από τους de Macêdo et al. (2020), η επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος υπό τέτοιες συνθήκες μπορεί να είναι επίπονη.

Εκτός από τις σκέψεις που αναφέρθηκαν προηγουμένως, η τηλεργασία μπορεί να συνοδεύεται από μια σειρά από άλλες προκλήσεις που επηρεάζουν τόσο τους εργαζόμενους όσο και τα διευθυντικά στελέχη κράτους προϊσταμένων τους. Στο μέτωπο των εργαζομένων, για παράδειγμα, η μετάβαση στην απομακρυσμένη εργασία μπορεί να οδηγήσει στην ακύρωση της εσωτερικής σύμβασης εργασίας τους, με μια κίνηση προς μια ανεξάρτητη συμμαχία. Επιπλέον, υπάρχει το ερώτημα πώς μπορεί να επηρεαστεί η ασφαλιστική κάλυψη των εργαζομένων από την εργασία από το σπίτι, καθώς και η πιθανότητα παραβίασης των εργασιακών τους δικαιωμάτων. Είναι πιθανό να μειωθούν οι ώρες εργασίας των εργαζομένων, κάτι που θα επηρεάσει την αμοιβή τους. Από την άλλη πλευρά, μπορεί να πρέπει να εργάζονται λιγότερες ώρες κάθε μέρα, αλλά μπορεί επίσης να πρέπει να εργάζονται εκτός του κανονικού τους πενθήμερου προγράμματος. Υπάρχουν στιγμές που οι εργαζόμενοι μπορεί να στερηθούν την άδεια τους, είτε σε περιόδους ασθένειας είτε σε καταστάσεις έκτακτης ανάγκης, κάτι που μπορεί να έχει αντίκτυπο στην εργασία τους. Οι εργοδότες μπορεί επίσης να αντιμετωπίσουν προβλήματα όταν πρόκειται για την εκπαίδευση εργαζομένων που χρειάζονται επιπλέον καθοδήγηση πέρα από αυτό που συνήθως προσφέρεται. Καθώς το εργασιακό περιβάλλον είναι πεδίο συνεργασίας και ανταλλαγής απόψεων, γίνεται ευκολότερο να εκπληρωθούν αιτήματα και να λαμβάνονται άμεσες απαντήσεις από συναδέλφους και ανωτέρους. Ακόμη και η τηλεδιάσκεψη, αν και είναι ωφέλιμη για την παροχή απαντήσεων και καθοδήγησης, δεν μπορεί να υποκαταστήσει το ιδιαίτερο έργο των στελεχών ή να προσφέρει άπειρες ευκαιρίες επικοινωνίας. Η αποτυχία συγχώνευσης και ανταλλαγής ιδεών ως ομάδα θα μπορούσε να μειώσει την παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων. Για τη στελέχωση νέων θέσεων, η συνομιλία και η επικοινωνία πρόσωπο με άτομο είναι ζωτικής σημασίας για τη δημιουργία σταθερών σχέσεων και την παράκαμψη τυχόν μειονεκτημάτων στη διαβούλευση, όπως σημειώθηκε από τους Contreras et al. (2020).

Κεφάλαιο 6^ο: Ο ρόλος της διοίκησης ανθρώπινων πόρων στη διαχείριση της εξ αποστάσεως εργασίας

6.1 Γενικά στοιχεία

Κατά το 2020, η εξ αποστάσεως εργασία υιοθετήθηκε ως μοντέλο από περίπου το 16% του εργατικού δυναμικού στην Ευρωπαϊκή Ένωση, ωστόσο, ορισμένες χώρες, όπως η Ολλανδία, η Φινλανδία και η Σουηδία, φάνηκε να εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από την τηλεργασία με συνολικά το 30% των επιχειρήσεων τους να επιλέγει να απασχολεί εργατικό δυναμικό που εργάζεται εξ αποστάσεως. Η Ελλάδα, από την άλλη, είχε σημαντικά χαμηλότερο ποσοστό (4%) των απομακρυσμένων εργαζομένων. Ενώ αξίζει να αναφερθεί ότι η πλειονότητα των ανθρώπων που εργάζονταν από το σπίτι ήταν στην πραγματικότητα αυτοαπασχολούμενοι, σύμφωνα με τον Κυριακούλια (2020).

Λόγω της πανδημίας του Covid-19, χώρες σε όλο τον κόσμο έχουν θέσει σε ισχύ μια σειρά περιορισμών. Προκειμένου να καταπολεμηθεί η εξάπλωση του ιού τον Απρίλιο του 2020, επιβλήθηκαν lockdown σε πολλά έθνη που προκάλεσαν το 80% του παγκόσμιου εργατικού δυναμικού να μην έχει πρόσβαση στους χώρους εργασίας του (ILO, 2020). Ως αποτέλεσμα, οι εταιρείες έπρεπε να καινοτομήσουν και να εισαγάγουν την τηλεργασία για να αντιμετωπίσουν αυτούς τους περιορισμούς. Η ξαφνική μετάβαση στην απομακρυσμένη εργασία σήμαινε ότι τόσο οι εργαζόμενοι όσο και οι επιχειρήσεις έπρεπε να εγκλιματιστούν βιαστικά σε αυτή τη νέα προσέγγιση.

Κατά την περίοδο Απριλίου/Μαΐου 2020 έως Ιουνίου/Ιουλίου του ίδιου έτους, ο αριθμός των Ευρωπαίων που άρχισαν να εργάζονται από το σπίτι αυξήθηκε σημαντικά από 36% σε 44%. Εν τω μεταξύ, παρά τη συνεχιζόμενη πανδημία τον Φεβρουάριο/Μάρτιο του 2021, εκτιμάται ότι το 42% των ατόμων συνέχισε την τηλεργασία. Τα δεδομένα συγκεντρώθηκαν από το Eurofound, έναν οργανισμό αφιερωμένο στη βελτίωση των συνθηκών διαβίωσης και εργασίας των Ευρωπαίων, από έρευνα που αναφέρεται στις μελέτες των Ahrendt and Mascherini (2021).

Σε σκανδιναβικά έθνη με καθιερωμένο πολιτιστικό υπόβαθρο όπως το Βέλγιο και η Ολλανδία, η τηλεργασία γνώρισε τη σημαντικότερη άνοδο. Αντίθετα, τα

πλεονεκτήματα από την τηλεργασία παρέμειναν χαμηλά στη Βουλγαρία, την Ελλάδα, τη Ρουμανία, την Ουγγαρία και την Κροατία. Οι ελληνικές επιχειρήσεις βρέθηκαν να έχουν το χαμηλότερο ποσοστό υιοθέτησης τηλεργασίας, καθώς τα στοιχεία έδειξαν ότι τα ποσοστά τηλεργασίας πέφτουν κατακόρυφα από περίπου 30% σε ένα πενιχρό 10% μετά από οκτώ μήνες. Ωστόσο, διάφορες παγκόσμιες μελέτες έχουν δείξει ότι η τηλεργασία επηρεάζει θετικά τόσο την ικανοποίηση όσο και την παραγωγικότητα των εργαζομένων. Μετά την πανδημία, η τηλεργασία αναμένεται να συνεχίσει να είναι μια δημοφιλής επιλογή, καθώς εκτιμάται ότι το 87% των εργαζομένων στο Ηνωμένο Βασίλειο επιθυμεί να ολοκληρώσει ορισμένα μέρη της δουλειάς του εξ αποστάσεως, ενώ το 50% δήλωσε ότι θα προτιμούσε να εργάζεται από το σπίτι για το μεγαλύτερο μέρος της εργασίας. Σύμφωνα με έρευνα των Felstead και Reuschke το 2020, αυτά τα ευρήματα δείχνουν μια σημαντική προτίμηση για τηλεργασία μεταξύ των εργαζομένων στο Ηνωμένο Βασίλειο.

Σε πρόσφατες έρευνες, ανακαλύφθηκε ότι η σκέψη της επιστροφής στην παραδοσιακή εργασία γραφείου μετά την πανδημία δεν ήταν ελκυστική για έναν αυξανόμενο αριθμό εργαζομένων στις ΗΠΑ. Ένα εντυπωσιακό 81% των ερωτηθέντων εξέφρασε την προτίμηση για έναν συνδυασμό απομακρυσμένης και επιτόπιας εργασίας που δεν θα επηρεάσει τους μισθούς τους. Ελπίδα επιστροφής στην προσωπική εργασία γραφείου με πλήρη απασχόληση εξέφρασε μόνο το 18% των εργαζομένων, όπως υποδεικνύεται από αυτές τις μελέτες.

Τα έγκαιρα διαλείμματα μπορούν να βοηθήσουν στην αποφυγή εξουθένωσης και οι τακτικές ρουτίνες εργασίας είναι επίσης ευεργετικές. Η ανάθεση ορισμένων ευθυνών σε ικανά άτομα είναι μια άλλη τεχνική για την παραγωγικότητα, όπως είναι ο διαχωρισμός των περίπλοκων εργασιών σε διαχειρίσιμα κομμάτια και η ανάθεση επιπέδων προτεραιότητας με βάση τη σημασία και τον επείγοντα χαρακτήρα. Είναι πραγματικά ένας πλούτος συνιστώμενων πρακτικών.

Οι ασταθείς συνθήκες της πανδημίας έχουν επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό τόσο τους εργαζόμενους όσο και τις επιχειρήσεις. Οι εργαζόμενοι έχουν εισαχθεί σε μια άγνωστη μέθοδο εργασίας σε ένα νέο περιβάλλον λόγω της επιβολής της εξ αποστάσεως εργασίας. Αρχικά, οι εταιρείες εξέφρασαν ανησυχία σχετικά με την επίδραση της τηλεργασίας στην παραγωγικότητα των εργαζομένων υπό το φως της πανδημίας. Ωστόσο, πολλές ερευνητικές μελέτες έχουν απορρίψει αυτές τις

αβεβαιότητες. Κατά τη διάρκεια του περασμένου έτους, η Price Waterhouse Coopers (PwC) διεξήγαγε μια έρευνα αποκαλύπτοντας ότι το 57% όσων κατέχουν εξέχουσες επιχειρηματικές θέσεις κατάφεραν να ξεπεράσουν τα πρότυπα απόδοσης των εργαζομένων τους και να βελτιώσουν τα επίπεδα παραγωγικότητας. Ένας συντριπτικά μεγάλος αριθμός συμμετεχόντων ανέφερε ικανοποιητικά αποτελέσματα, με μόνο μια μικρή μειοψηφία 4% να δηλώνει ότι η επιχείρησή τους είχε υποστεί πτώση όσον αφορά τα αποτελέσματα που βασίζονται στην απόδοση. Αυτά τα ευρήματα δημοσιεύθηκαν από την PwC τον Σεπτέμβριο του 2021.

Χάρη στην ευκολία της ψηφιακής τεχνολογίας, οι εργασίες από το σπίτι έχουν γίνει ευκολότερες και πιο αποτελεσματικές. Αυτό οδήγησε σε καλύτερη ακρίβεια και αξιοπιστία, ενώ μειώνει δραστικά τον χρόνο ολοκλήρωσης. Χρησιμοποιώντας τις διαδικτυακές διασκέψεις αντί να ταξιδεύουν σε προσωπικές συναντήσεις, τα στελέχη επιχειρήσεων μπόρεσαν να μειώσουν το κόστος που σχετίζεται με τη μεταφορά και τη φιλοξενία. Παράλληλα, η διαδικτυακή διάσκεψη επέτρεψε επίσης τις συναντήσεις να είναι πιο σύντομες ελαχιστοποιώντας τις μη επαγγελματικές ομιλίες. Συνολικά, αυτές οι εξελίξεις συνέβαλαν στον εξορθολογισμό των εταιρικών διαδικασιών.

Για να ενισχύσουν την ευεξία των εργαζομένων, ορισμένες εταιρείες έχουν επιλέξει την τηλεργασία και τον ευέλικτο προγραμματισμό, δίνοντας τη δυνατότητα στο προσωπικό τους να διαχειρίζεται τον δικό του φόρτο εργασίας από το σπίτι. Αυτή η προσέγγιση θα πρέπει να οδηγήσει σε καλύτερη σωματική και ψυχική υγεία, με αποτέλεσμα υψηλότερη παραγωγικότητα. Ωστόσο, μόλις το 25% των στελεχών που συμμετείχαν στην έρευνα της PwC πιστεύουν στην ικανότητα του εξ αποστάσεως εργατικού δυναμικού τους να χειρίζονται τα καθήκοντά τους με ικανοποίηση. Για να αυξήσουν την αποτελεσματικότητα, ορισμένες εταιρείες αναθέτουν εργασίες και παρατείνουν τις ώρες λειτουργίας. Αρχικά, αυτές οι τακτικές μπορεί να αποφέρουν ευνοϊκά αποτελέσματα, αλλά στο τέλος, θα οδηγήσουν σε κόπωση και επιζήμιες ενέργειες, υπονομεύοντας τελικά τα συνολικά επιτεύγματα στο μέλλον.

Το υπερβολικό χρονικό διάστημα μπροστά στην οθόνη του υπολογιστή, συνέπεια της τηλεργασίας, οδηγεί σε ψυχική και σωματική εξάντληση. Οι μη λεκτικές ενδείξεις που είναι δύσκολο να μεταδοθούν στην απομακρυσμένη εργασία προστίθενται στην κούραση, η οποία γίνεται αισθητή σε μεγαλύτερο βαθμό από την κόπωση που βιώνεται κατά τη διάρκεια της τυπικής οκτάωρης ημέρας.

Κατά τη διάρκεια του 2021, μια ασιατική εταιρεία τεχνολογίας κατέβαλε την προσπάθεια να διερευνήσει τη σχέση μεταξύ τηλεργασίας και παραγωγικότητας, πραγματοποιώντας μια έρευνα μεταξύ του συνόλου των 10.000 μελών του προσωπικού της. Τα αποτελέσματα της εξέτασης έδειξαν ότι οι εργαζόμενοι πρόσθεσαν ένα επιπλέον 18% των ωρών πέρα από την καθορισμένη βάρδια και παρήγαγαν 30% περισσότερη εργασία σε σύγκριση με τα επίπεδα πριν από την πανδημία. Παραδόξως, η παραγωγή ανά ώρα εργασίας σημείωσε πτώση 20%. Μετά από προσεκτικότερη εξέταση, διαπιστώθηκε ότι η μόνη αιτία για αυτή τη μείωση ήταν η πρόσφατη αύξηση στις εικονικές διασκέψεις. Οι οργανωμένες συναντήσεις χρησιμοποιήθηκαν για να επιβεβαιωθεί η παραγωγικότητα της εταιρείας ή για να επαληθευτεί η παρουσία των διευθυντών μεταξύ των εργαζομένων. Ωστόσο, οι πρακτικές τηλεργασίας έχουν κακή διαχείριση με αποτέλεσμα χαμηλότερα επίπεδα παραγωγικότητας, σύμφωνα με τα ευρήματα από την έρευνα των Gibbs, Mengel και Siemroth.

Η επίτευξη της βέλτιστης παραγωγικότητας των εργαζομένων απαιτεί αύξηση της απόδοσης, η οποία μπορεί να αξιολογηθεί μέσω μετρήσιμων μετρήσεων. Ωστόσο, είναι σημαντικό να κατανοήσουμε ότι δεν μπορούν να ποσοτικοποιηθούν αριθμητικά όλοι οι τομείς παραγωγικότητας. Έρευνα της PwC αποκαλύπτει ότι μόνο το 25% των στελεχών μπορεί να μετρήσει την ατομική απόδοση, ενώ σχεδόν το ένα τρίτο μπορεί να αξιολογήσει την απόδοση της ομάδας. Αξίζει να έχουμε κατά νου ότι οι πολλαπλοί παράγοντες που επηρεάζουν την παραγωγικότητα, όπως η αυξημένη προσπάθεια ή οι επιπλέον ώρες εργασίας, δεν μπορούν να εντοπιστούν μέσω αριθμητικών ενδείξεων. Αποφασιστικοί για την επιτυχία μιας εταιρείας είναι διάφοροι μη μετρήσιμοι παράγοντες, συμπεριλαμβανομένης της χρήσης της σύγχρονης τεχνολογίας, της δυναμικής του χώρου εργασίας και της οργάνωσης των επιχειρήσεων. Ωστόσο, οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν τηλεργασία αντιμετωπίζουν πολυάριθμες προκλήσεις, όπως ανεπαρκείς τεχνολογικούς πόρους και ανεπαρκή κατάρτιση, που οδηγεί σε δυσκολίες προσαρμογής στις σχετικές αλλαγές. Οι οργανωτικές δομές και οι γραφειοκρατικές διαδικασίες αναφέρονται επίσης συνήθως ως εμπόδια στην τηλεργασία. Ως αποτέλεσμα, ενώ η απομακρυσμένη εργασία έχει τεράστιες δυνατότητες, οι εργαζόμενοι τείνουν να επιστρέφουν σε συμβατικούς χώρους εργασίας.

Για να αξιοποιήσουν στο έπακρο την τηλεργασία και ταυτόχρονα να μετριάσουν τυχόν μειονεκτήματα, οι εταιρείες μπορούν να δώσουν προτεραιότητα

στην αγορά των απαραίτητων εργαλείων, στην εξασφάλιση δεδομένων και στη μετάδοση πρακτικών δεξιοτήτων στο προσωπικό. Μια εθελοντική προσέγγιση για την τηλεργασία είναι το κλειδί, όπως και οι επόπτες εκπαίδευσης για να χειρίζονται αποτελεσματικά τις κατανεμημένες ομάδες. Αυτό απαιτεί καινοτόμες στρατηγικές που διαφέρουν από τους συμβατικούς τρόπους εποπτείας. Τα βασικά συστατικά περιλαμβάνουν την καλλιέργεια εμπιστοσύνης με τους απομακρυσμένους εργαζόμενους, την παροχή σχολίων με βάση συγκεκριμένα κριτήρια αναφοράς και την εκτίμηση της ανεξαρτησίας και της προσαρμοστικότητας των εργαζομένων. Προκειμένου να καταπολεμηθεί η κοινωνική και η επαγγελματική απομόνωση, μια πιθανή λύση θα ήταν οι εργαζόμενοι να έχουν τη δυνατότητα να επιλέγουν κάθε φορά εναλλάσσοντας το χρόνο τους μεταξύ εργασίας γραφείου και τηλεργασίας, που σημαίνει ότι οι μισές ημέρες θα μπορούσαν να αφορούν την εργασία από το σπίτι και οι άλλες μισές από το γραφείο. Με την εφαρμογή αυτής της στρατηγικής, μπορεί επίσης να βοηθηθούν οι οργανισμοί να αναπτύξουν και να διατηρήσουν ένα υγιές εταιρικό περιβάλλον.

Η θέσπιση μετρήσιμων και εφικτών στόχων είναι ζωτικής σημασίας για την επιτυχία των διευθετήσεων της τηλεργασίας. Είναι σημαντικό για τους οργανισμούς να κοινοποιούν τακτικά τις προσδοκίες, τις προτεραιότητες και τους στόχους τους σε απομακρυσμένους εργαζόμενους, οι οποίοι δεν έχουν οπτικές ενδείξεις από τους συναδέλφους τους. Για την οικοδόμηση εμπιστοσύνης, οι επόπτες θα πρέπει να συνεργάζονται με τους υπαλλήλους για να δημιουργήσουν ένα αμοιβαία αποδεκτό χρονοδιάγραμμα. Η οικοδόμηση εμπιστοσύνης, η αποτελεσματική επικοινωνία και η ευελιξία στις ώρες εργασίας μπορούν όλα να υποστηριχθούν μέσω συνεπών εικονικών συναντήσεων. Επιπλέον, η χρήση αυτών των συναντήσεων ως εργαλείου για την ενημέρωση των απομακρυσμένων εργαζομένων σχετικά με την οργάνωση και τα καθήκοντά τους μπορεί να βοηθήσει στην ελαχιστοποίηση των συναισθημάτων μοναξιάς. Τελικά, η απομακρυσμένη εργασία απαιτεί εμπιστοσύνη από τις επιχειρήσεις και την ηγετική τους ομάδα ότι οι υπάλληλοί τους είναι αφοσιωμένοι στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού, ανεξάρτητα από την τοποθεσία τους (Altman, 2020).

Δεν μπορεί όλοι οι εργαζόμενοι να βρουν την απομακρυσμένη εργασία ως προτιμότερη εναλλακτική λύση σε σχέση με τα παραδοσιακά επιχειρηματικά περιβάλλοντα. Η απομακρυσμένη εργασία μπορεί να προκαλέσει ένα αίσθημα αποσύνδεσης με τους συναδέλφους και, σε συνδυασμό με αόριστους ή μη ρεαλιστικούς

στόχους, μπορεί να οδηγήσει σε άγχος. Ως αποτέλεσμα, οι απομακρυσμένοι εργαζόμενοι μπορεί να αισθάνονται ότι δεν υποστηρίζονται ή παραμελούνται από ανώτερα στελέχη και συναδέλφους. Επιπλέον, ένα αίσθημα ανασφάλειας μπορεί να προκύψει, όταν οι απομακρυσμένοι εργαζόμενοι δεν διαθέτουν επαρκή τεχνογνωσία ή κατάρτιση στην ψηφιακή τεχνολογία. Μέσω της χρήσης ψηφιακών τεχνολογιών, οι απομακρυσμένοι εργαζόμενοι συχνά αισθάνονται ότι γίνεται εκμετάλλευση των ωρών εργασίας τους και ότι παραβιάζονται τα δικαιώματα απορρήτου τους από την απαίτηση να έχουν ανοιχτή κάμερα στον προσωπικό τους χώρο. Αυτό το ζήτημα του περιορισμού της ελευθερίας τους είναι μια κοινή ανησυχία μεταξύ εκείνων που εργάζονται από το σπίτι, όπως αναφέρουν οι Rysavy και Michalak (2020).

Η αποτελεσματική διαχείριση της επαγγελματικής εξουθένωσης περιλαμβάνει την τήρηση πολλών συνιστώμενων πρακτικών. Αυτές οι πρακτικές στοχεύουν στην ανακούφιση των συμπτωμάτων της επαγγελματικής εξουθένωσης βοηθώντας τα άτομα να αντιμετωπίσουν την πάθηση.

Οι επιπτώσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης είναι ευρέως διαδεδομένες και αισθητές από πολλούς. Διαγνώστηκε από τον Παγκόσμιο Οργανισμό Υγείας ως αποτέλεσμα της αποτυχίας να διαχειριστεί κάποιος σωστά το εργασιακό άγχος (WHO, 2019).

Η επαγγελματική εξουθένωση, που βιώνεται από πολλούς στο εργατικό δυναμικό, εκδηλώνεται όταν κάποιος υποβάλλεται σε υπερβολική και σταθερή πίεση στην εργασία, με αποτέλεσμα ένα αίσθημα δυσαρέσκειας που μπορεί να εκφραστεί με διάφορους τρόπους. Ως αποτέλεσμα αυτού του διλήμματος, ένα άτομο μπορεί να υποστεί πτώση της παραγωγής και επιβλαβείς επιπτώσεις τόσο στις προσωπικές όσο και στις επιχειρηματικές σχέσεις. Αυτό το σύνδρομο έχει τη δυνατότητα να προκαλέσει τα ακόλουθα:

Το να αισθάνεται κανείς αποδυναμωμένος και να αγωνίζεται να διαχειριστεί τα συναισθήματά του είναι οι κύριες εκδηλώσεις συναισθηματικής εξάντλησης, με αποτέλεσμα την εξασθενημένη ικανότητα να παρέχει στους άλλους συναισθηματική βοήθεια. Αυτή η έλλειψη εντολής θα μπορούσε να μειώσει το ποσό της υποστήριξης που μπορεί να προσφέρει το άτομο στους γύρω του. Με τη σειρά του, μπορεί να υπάρξει σημαντική μείωση της συναισθηματικής παρουσίας του ατόμου κοντά στα άτομα με τα οποία αλληλεπιδρούν στενά.

Μια αλλαγή στην αντίληψη μπορεί να συμβεί με την αποπροσωποποίηση, αναγκάζοντας τα άτομα να βλέπουν τον εαυτό τους και αυτούς με τους οποίους αλληλεπιδρούν διαφορετικά. Συχνά, αυτό οδηγεί σε μια κυνική προοπτική.

Εκδηλώσεις σκεπτικισμού απέναντι στις προσωπικές ικανότητες και δυσαρέσκεια με τη δουλειά κάποιου σημειώθηκαν από τους Sleddens και Becker το 2018 ως ενδεικτικές μιας μειωμένης αίσθησης προσωπικής επιτυχίας. Οι αρνητικές συνέπειες της επαγγελματικής εξουθένωσης μπορούν να «ρίξουν σκιά» όχι μόνο στον εργαζόμενο, αλλά και στην εταιρεία που υπηρετεί. Οι ανησυχίες για την υγεία μπορεί να επηρεάσουν αρνητικά, τόσο ψυχικά όσο και σωματικά, επηρεάζοντας την εργασιακή τους απόδοση και τις προσωπικές τους υποθέσεις. Επιπλέον, η εταιρεία μπορεί να μείνει με φθίνουσα παραγωγή, το οικονομικό βάρος της αντικατάστασης ή αποζημίωσης του εργαζομένου και καταστροφικές συμπεριφορές ή ενέργειες που μπορεί να προβληματίσουν άλλα στελέχη.

Εντός του εργασιακού περιβάλλοντος, οι κύριοι παράγοντες που οδηγούν στην εξουθένωση δεν περιορίζονται μόνο στους εργαζόμενους. Ενώ το σύνδρομο επαγγελματικής εξουθένωσης συνδέεται συνήθως με αυτά τα άτομα, στην πραγματικότητα είναι αποτέλεσμα του χώρου εργασίας.

Η ανεξαρτησία και η κατανομή ευκαιριών και καθηκόντων μπορεί να λείπουν σε ορισμένα εργασιακά περιβάλλοντα, με αποτέλεσμα χαμηλότερη ικανοποίηση και παραγωγικότητα των εργαζομένων. Αυτό το ζήτημα μπορεί να προκαλέσει αισθήματα απογοήτευσης και να οδηγήσει σε αρνητικές στάσεις απέναντι στην εργασία. Οι εταιρείες θα πρέπει να προσπαθούν να παρέχουν ένα ισορροπημένο επίπεδο αυτονομίας και ενδυνάμωσης στους υπαλλήλους τους ώστε να μεγιστοποιήσουν τις δυνατότητές τους και να ενθαρρύνουν ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον. Χωρίς την κατάλληλη ισορροπία, οι εταιρείες ενδέχεται επίσης να διακινδυνεύσουν να χάσουν ταλαντούχους υπαλλήλους που θα μεταβούν αναζητώντας μια εργασία που θα τους ικανοποιεί σε ανταγωνιστές που προσφέρουν μια πιο ενδυναμωτική κουλτούρα στο χώρο εργασίας. Σε πολλές περιπτώσεις, οι διαφωνίες των εργαζομένων συνίσταται στα κάτωθι:

- Είναι εμφανής η ανεπαρκής αποζημίωση για την εργασία που εκτελείται.
- Βοήθεια και υποστήριξη που λείπει.
- Δεν υπάρχει πουθενά αξιοκρατικό σύστημα.

- Οι αξίες μπορούν συχνά να δημιουργήσουν συγκρούσεις στο χώρο εργασίας, ιδιαίτερα μεταξύ εργαζομένων και επιχειρήσεων.
- Οι ικανότητες που έχει ένας εργαζόμενος συχνά δεν ευθυγραμμίζονται με τις ικανότητες που χρειάζεται ένας εργοδότης.

Η εταιρεία φέρει την ευθύνη της πρόληψης και της διαχείρισης της επαγγελματικής εξουθένωσης, αφού εντοπιστούν τα βασικά αίτια πρόκλησής της. Δυστυχώς, πολλές επιχειρήσεις απορρίπτουν αυτήν την κρίσιμη αποκάλυψη και θεωρούν τις ενδείξεις επαγγελματικής εξουθένωσης στο προσωπικό τους ως μια ατομική πρόκληση προς κατάκτηση. Σε έναν οργανισμό που εκτιμά τη διαφορετικότητα, το ανθρώπινο δυναμικό πρέπει να αναλάβει την πρωτοβουλία να εφαρμόσει τα κατάλληλα μέτρα για την καταπολέμηση της εξουθένωσης των εργαζομένων. Αυτές οι παρεμβάσεις εμπίπτουν στην κατηγορία των ανθρωποκεντρικών παρεμβάσεων, που αποτελούνται από:

- Η μείωση της επαγγελματικής εξουθένωσης απαιτεί τον εντοπισμό των παραγόντων που την προκαλούν και τη μείωση των επιπτώσεών τους στον εργαζόμενο. Αυτό απαιτεί από τον εργαζόμενο να αναγνωρίσει την ανάγκη να επαναξιολογήσει τη στάση του και τον χειρισμό αυτών των παραγόντων και να καταβάλει προσπάθεια να ελαχιστοποιήσει την επίσημα επιρροή τους.
- Η ισορροπία μεταξύ εργασίας και ζωής ενός εργαζομένου μπορεί να βελτιωθεί με την εφαρμογή αλλαγών στα πρότυπα εργασίας, που μπορεί να συνεπάγονται μείωση του ρυθμού και των ωρών εργασίας. Ο στόχος είναι να παρέχεται πιο ισότιμη κατανομή του χρόνου για την εργασία και την προσωπική ζωή που μπορεί να φιλοξενήσει μοναδικές οικογενειακές και προσωπικές συνθήκες.
- Η μείωση της απομόνωσης, η αναγνώριση των προσωπικών επιτευγμάτων και η παροχή συναισθηματικής βοήθειας μπορούν να βελτιώσουν πάρα πολύ την ευημερία των εργαζομένων. Η θετική προοπτική και η ενθάρρυνση είναι επίσης ζωτικής σημασίας.
- Η βελτίωση της υγείας και της ευημερίας του ατόμου είναι μια πολύπλευρη διαδικασία που μπορεί να περιλαμβάνει τη διατήρηση της δραστηριότητας, τη φροντίδα του εαυτού του με μια υγιεινή διατροφή, την αφιέρωση στιγμών για χαλάρωση, την ενδοσκόπηση και την επιδίωξη σε δραστηριότητες ελεύθερου χρόνου που δεν σχετίζονται με την εργασία.

- Στην κατηγορία του προσανατολισμού για την εξεύρεση μιας λύσης, ο προσδιορισμός της φύσης της κατάστασης μπορεί επίσης να είναι ένας παράγοντας.
- Μεγάλη σημασία αποδίδεται στην αποκάλυψη διαφόρων θεμάτων που σχετίζονται με την τρέχουσα και μελλοντική κατάσταση μιας επιχείρησης και την αγορά της. Αυτές οι πληροφορίες περιλαμβάνουν συζητήσεις σχετικά με τις επιχειρηματικές ανησυχίες και τις τάσεις της αγοράς, καθώς και την ανακοίνωση νέων σχεδίων ή προοπτικών.
- Η κοινωνία στη σύγχρονη εποχή δεν έχει την πολυτέλεια να στερηθεί τη διάδοση ζωτικής σημασίας γνώσης για κοινωνικά ζητήματα. Όσον αφορά τη δημόσια ασφάλεια και υγεία, είναι ζωτικής σημασίας να ενημερώνονται όλοι για τις εξελίξεις και την εξέλιξη της πανδημίας του Covid-19.
- Για να ενισχυθεί η δέσμευση και η ενότητα μεταξύ των εργαζομένων για την επίτευξη των εταιρικών στόχων, είναι ζωτικής σημασίας να ενισχυθούν προγράμματα που ενισχύουν τη συμμετοχή των εργαζομένων στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων της εταιρείας.

Οι απόψεις του Cooper (1998) υποδηλώνουν ότι η εκπαίδευση των εργαζομένων θα πρέπει να περιλαμβάνει περισσότερο από την απλή εξάσκηση της επαγγελματικής εμπειρίας. Θα πρέπει επίσης να τονιστεί η συμπλήρωση της επάρκειας με καλύτερες κοινωνικές και προσωπικές ικανότητες, συμπεριλαμβανομένης της διαχείρισης χρόνου, της αυτοδιαχείρισης και της διαχείρισης του άγχους.

Όταν ένας εργαζόμενος αρχίζει να βιώνει τις επιπτώσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης, είναι σημαντικό να ληφθούν άμεσα μέτρα. Οι πιθανές πηγές βοήθειας περιλαμβάνουν την οικογένεια και τους φίλους, τους επαγγελματίες ή άτομα εντός του οργανισμού - για παράδειγμα, συναδέλφους, διευθυντές ή προσωπικό ανθρώπινου δυναμικού. Το κλειδί για την αποτελεσματική διαχείριση αυτής της κατάστασης είναι ο εργαζόμενος να υιοθετήσει μια προληπτική προσέγγιση και να υποστηρίξει τις δικές του ανάγκες και ανησυχίες. Μπορεί να επιλέξει να ζητήσει περαιτέρω διευκρινίσεις σχετικά με τα εργασιακά του καθήκοντα ή να επιδιώξει νέες ευκαιρίες που ανταποκρίνονται στις δυνάμεις του και αναζωπυρώνουν το πάθος του για τη δουλειά του.

6.2 Πρακτικές για την αντιμετώπιση της ανισορροπίας προσωπικής-επαγγελματικής ζωής

Η ταχεία πρόοδος της τεχνολογίας και η ευρεία πρόσβαση στο Διαδίκτυο και στην κινητή τηλεφωνία έχουν αλλάξει σημαντικά τη σύγχρονη ζωή, συμπεριλαμβανομένου του χώρου εργασίας. Ακόμη και πριν η πανδημία του Covid-19 καθιερώσει την τηλεργασία, η γραμμή που χώριζε την εργασία και τον προσωπικό χρόνο είχε ήδη αρχίσει να θολώνει. Η Randstad διεξήγαγε μια έρευνα στα τέλη του 2019 που έδειξε ότι σχεδόν το 70% των εργαζομένων επικοινωνούσε με τις εταιρείες τους εκτός των ωρών γραφείου μέσω τηλεφώνου και email και το 59% απάντησε αμέσως. Σύμφωνα με το 56% των εργαζομένων, τα αφεντικά τους υπέθεσαν τη διαθεσιμότητά τους μετά τη δουλειά, ενώ το 45% ανέφερε ότι αυτό ίσχυε και κατά τη διάρκεια των διακοπών τους (Randstad, 2019).

Εν μέσω της πανδημίας, έχει αυξηθεί η εξ αποστάσεως εργασία η οποία, αν και εξασφαλίζει ευελιξία, έχει επίσης οδηγήσει σε επιμήκυνση των ωρών εργασίας και μείωση των ωρών χαλάρωσης. Αν και η τηλεργασία έχει μειώσει τον χρόνο μετακίνησης και έχει προσθέσει περισσότερο χρόνο για διαπροσωπικές αλληλεπιδράσεις, είναι δύσκολο να προσδιοριστεί ο αντίκτυπος της τηλεργασίας στην επίτευξη ισορροπίας μεταξύ της εργασίας και της προσωπικής ζωής.

Η διαχείριση των ολοένα και συνεχόμενων απαιτήσεων τόσο της προσωπικής όσο και της επαγγελματικής ζωής βρίσκεται στην ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Δεν υπάρχει ούτε ένας ορισμός που να καταγράφει πώς τα άτομα προτιμούν να εξισορροπούν τις ευθύνες τους. Όπως επεσήμαναν οι Casper et al. (2022), η τέλεια ισορροπία είναι ατομική και εξαρτάται από τις μοναδικές περιστάσεις του καθενός.

Λόγω της απουσίας ακριβούς ορισμού, η έννοια της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής ερμηνεύεται συνήθως διαφορετικά. Οι επιχειρηματίες αναγνωρίζουν το δικαίωμα ενός ατόμου σε μια ανταποδοτική ζωή εντός και εκτός εργασίας, η οποία είναι επωφελής, όχι μόνο για το άτομο, αλλά και για την εταιρεία και την κοινότητα ως σύνολο. Αντίθετα, το 2020, ο Γαλεράκης σημειώνει ότι οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι η ισορροπία εκπληρώνει αποτελεσματικά τους

διαφορετικούς κοινωνικούς ρόλους τους, συμπεριλαμβανομένων των οικογενειακών υποχρεώσεων, των επαγγελματικών υποχρεώσεων καθώς και του εθελοντισμού.

Χωρίς διακριτό ορισμό, η ιδέα της ανισορροπίας της προσωπικής και επαγγελματικής ζωής εμφανίζεται μέσω των ατόμων που δίνουν μεγαλύτερη σημασία στα επαγγελματικά τους καθήκοντα παρά στις προσωπικές τους επιθυμίες. Αυτό συχνά οδηγεί σε σημαντικές περιόδους που δαπανώνται στην εργασία, αφήνοντας σπάνιες ευκαιρίες για αναψυχή, κοινωνικοποίηση, οικογενειακή δέσμευση ή φροντίδα για τα εξαρτώμενα άτομα. Αυτό συνήθως πηγάζει από την ιδέα ότι μια δουλειά είναι το κλειδί για την προσωπική ολοκλήρωση. Στη συνέχεια, η διατήρηση ή η πρόοδος σε μια θέση και τα οικονομικά, ηθικά και κοινοτικά πλεονεκτήματα που συνδέονται με αυτήν, γίνονται πιο σημαντικά από την προσωπική ζωή, δημιουργώντας έτσι μια ανισορροπία. Μπορεί να προκύψουν δυσάρεστες συνέπειες από την έλλειψη ισορροπίας μεταξύ της εργασίας και της υπόλοιπης ζωής. Αυτή η μη ικανοποιητική ανισορροπία μπορεί να αφήσει κάποιον να αισθάνεται ανεκπλήρωτος σε άλλους τομείς. Για την επίτευξη ισορροπίας, το κλειδί της επιτυχίας είναι η εξασφάλιση ότι και οι δύο πτυχές της ζωής κατευνάζονται εξίσου, χωρίς να λαμβάνεται υπόψη ο χρόνος που αφιερώνεται σε καμία (Garfinkle, n.d.).

Όταν οι εργαζόμενοι οποιασδήποτε εταιρείας επιτυγχάνουν μια ισορροπία μεταξύ της επαγγελματικής και της προσωπικής τους ζωής, αυτό μπορεί να οδηγήσει σε μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία και αυξημένη αποτελεσματικότητα για την εταιρεία, με αποτέλεσμα καλύτερα συνολικά αποτελέσματα. Ένα εργασιακό περιβάλλον που εκτιμά τη διαφάνεια, τη δικαιοσύνη και τις συνεπείς ανταμοιβές για τους υπαλλήλους του, δημιουργεί μια πλατφόρμα για τους ανθρώπους να αναπτύξουν τις ικανότητές τους χωρίς να αισθάνονται υπερβολική κούραση ή εκμετάλλευση. Είναι σημαντικό για κάθε εταιρεία να δώσει προτεραιότητα στην επίτευξη ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής για τους υπαλλήλους της για να εξασφαλίσει το σεβασμό και την υποστήριξή τους. Δίνεται στους εργαζόμενους η ελευθερία να χρησιμοποιούν τον προσωπικό τους χρόνο όπως θέλουν, καθώς η εταιρεία δεν θέτει παράλογες απαιτήσεις ή δεν απαιτεί πρόσθετη εργασία εκτός των συμβατικών συμφωνηθέντων. Αυτή η στρατηγική ενισχύει την ικανοποίηση τόσο σε προσωπικούς όσο και σε επαγγελματικούς τομείς, συμβάλλοντας έτσι στην αύξηση της παραγωγικότητας και της συνολικής ολοκλήρωσης.

Το 2022, οι Murphy και Schoenborn παρατήρησαν ότι η υπέρβαση ενός συγκεκριμένου ορίου άγχους οδηγεί σε εξάντληση, ακόμα κι αν οι περιστάσεις δεν υποδεικνύουν ότι ο εργαζόμενος απαλλάσσεται από το άγχος. Από την άλλη πλευρά, η μείωση του άγχους σε κάποιο βαθμό μπορεί πραγματικά να αυξήσει την παραγωγικότητα.

Μεγάλες εταιρείες όπως η Amazon, η Google και η Deloitte υιοθέτησαν πρόσφατα την πεποίθηση ότι ένα εργατικό δυναμικό με ίση ισορροπία μεταξύ εργασίας και παιχνιδιού είναι πιο παραγωγικό και ευχαριστημένο. Αυτές οι εταιρείες έχουν φτάσει ακόμη και στο να ξεκινήσουν τετραήμερες εβδομάδες εργασίας για να αντιληφθούν εάν η θεωρία αυτή ισχύει. Ευτυχώς, τα αισιόδοξα αποτελέσματα έδειξαν μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα. Σε αντίθεση με αυτό, στην Ιαπωνία, όπου πάνω από το 20% των εργαζομένων αφιερώνουν πάνω από 50 ώρες την εβδομάδα στις δουλιές τους, οι επιχειρήσεις επιβάλλουν πλέον υποχρεωτικά ρεπό και περιορίζουν τη διάρκεια των ωρών που περνούν οι εργαζόμενοι στο χώρο εργασίας.

6.3 Η αύξηση των δεξιοτήτων και των ικανοτήτων των εργαζομένων

Για να εξοπλίσουν αποτελεσματικά τους υπαλλήλους με την απαιτούμενη τεχνογνωσία, δεξιότητες και νοοτροπία, οι περισσότερες εταιρείες δημιουργούν και επιβλέπουν ένα δομημένο καθεστώς εκπαίδευσης. Ενώ η εκπαίδευση και η κατάρτιση διαφέρουν, η τελευταία επικεντρώνεται περισσότερο στην εκπαίδευση των εργαζομένων σχετικά με συγκεκριμένες ικανότητες που σχετίζονται με τα τακτικά τους καθήκοντα. Η ανάπτυξη των εργαζομένων, από την άλλη πλευρά, είναι ένας ποικίλος τομέας που περιλαμβάνει άλλες πτυχές εκτός από τις εργασιακές εντολές του εργαζομένου. Ωστόσο, θεωρείται ωφέλιμο όταν στοχεύουμε στη συνολική επαγγελματική ανάπτυξη του προσωπικού (Cohen, 2010).

Καθώς οι επιχειρήσεις προσπαθούν να συνεχίσουν τις δραστηριότητές τους εν μέσω της κρίσης υγείας του Covid-19, η τηλεργασία γίνεται όλο και πιο συνηθισμένη. Ωστόσο, η ξαφνική μετάβαση στην ψηφιακή τεχνολογία έχει πιάσει ορισμένες επιχειρήσεις και υπαλλήλους σε μια κατάσταση εντελώς απροετοίμαστη. Αν και οι περισσότεροι εργαζόμενοι είχαν πρόσβαση σε υπολογιστή και Διαδίκτυο, οι ικανότητές τους και τα επίπεδα άνεσής τους με αυτές τις τεχνολογίες ήταν διαφορετικά.

Επιπλέον, τους έλειπε η θεμελιώδης γνώση και τεχνογνωσία για να χρησιμοποιήσουν τις ψηφιακές πλατφόρμες και τα προγράμματα ηλεκτρονικών υπολογιστών που έχουν πλέον αναλάβει ως κύρια εργαλεία εργασίας και επικοινωνίας με την επιχείρηση. Για να καταστεί δυνατή η τηλεργασία, ήταν ζωτικής σημασίας για τις επιχειρήσεις να παρέχουν στους εργαζόμενους τον απαραίτητο εξοπλισμό, συμπεριλαμβανομένων των υπολογιστών, των μέτρων ασφαλείας δεδομένων, των συνδέσεων στο διαδίκτυο και των ψηφιακών πλατφορμών. Αυτές οι αλλαγές απαιτούσαν από τις εταιρείες να αναδιαρθρώσουν γρήγορα τις δραστηριότητές τους. Το 2020, η ΔΟΕ σημείωσε ότι οι επιχειρήσεις έπρεπε να προσαρμοστούν για να εφαρμόσουν αυτόν τον νέο τρόπο εργασίας.

Σε ορισμένες περιπτώσεις, η επιτυχία της τηλεργασίας εξαρτάται από την κατάλληλη εκπαίδευση των εργαζομένων στην τεχνολογία, γεγονός που καθιστά ζωτικής σημασίας για τα τμήματα ανθρώπινου δυναμικού να διαδραματίσουν βασικό ρόλο στην εφαρμογή. Τα προγράμματα κατάρτισης είναι συχνά ο καθοριστικός παράγοντας για το εάν η τηλεργασία είναι εφικτή ή όχι για μια δεδομένη εταιρεία.

Η απόκτηση εξειδικευμένης γνώσης ή η ενημέρωση της υπάρχουσας γνώσης ήταν πλέον ο πρωταρχικός στόχος της εκπαίδευσης, καθιστώντας τον παλιό ορισμό της προγραμματισμένης διαδικασίας άκυρο. Η εκπαίδευση είχε γίνει μια επιταχυνόμενη διαδικασία υποχρεωτική τόσο για τους εργοδότες όσο και για τους εργαζόμενους, με την πρόβλεψη ότι δεν συμβαίνει στο συνηθισμένο εργασιακό περιβάλλον. Η αδυναμία του εργατικού δυναμικού να χρησιμοποιήσει την ψηφιακή τεχνολογία ισοδυναμούσε με αποκλεισμό από την απασχόληση.

Καταβλήθηκε κοινή προσπάθεια από όλα τα εμπλεκόμενα μέρη για την κάλυψη των αναγκών που προκύπτουν από την πανδημία. Προκειμένου να αποκτηθούν ή να ενισχυθούν οι δεξιότητες της ψηφιακής τεχνολογίας, έπρεπε να υιοθετηθεί μια νέα προσέγγιση που ονομάζεται εξ αποστάσεως εκπαίδευση. Επειδή όμως αυτή η μέθοδος δεν ήταν κοινή, λόγω των περιορισμών της πανδημίας, ήταν άγνωστη στους περισσότερους ανθρώπους. Η παραδοσιακή εκπαίδευση ή η καθοδήγηση πρόσωπο με πρόσωπο δεν ήταν δυνατή, επομένως εξετάστηκε η εξ αποστάσεως εκπαίδευση. Ωστόσο, η αρχική εφαρμογή της εξ αποστάσεως εκπαίδευσης αντιμετώπισε πολλές προκλήσεις. Αυτό οφειλόταν στο ότι οι συμμετέχοντες είχαν μικρή εξοικείωση με τη

μέθοδο, καθώς και στον ανεπαρκή εξοπλισμό, εκπαιδευτικό υλικό και εκπαιδευτές που πολλές επιχειρήσεις δεν ήταν εξοπλισμένες να παρέχουν.

Η χρήση σύγχρονων τεχνολογικών πόρων προωθείται με την υποχρεωτική εκπαίδευση του προσωπικού στις ψηφιακές τεχνολογίες - κάτι που ωφελεί την προσωπική και επαγγελματική εξέλιξη των εργαζομένων. Επιπλέον, η ευθυγράμμιση με τις απαιτήσεις και τις δυνατότητες της τεχνολογίας μέσω οργανωτικής δομής και προσαρμογών λειτουργίας απαιτείται από τις εταιρείες που υποβάλλονται σε αυτή την εκπαίδευση. Η επιβίωση και η επέκταση στο τρέχον επιχειρηματικό κλίμα εξαρτάται από αυτήν την προσαρμογή.

Κατά τη διάρκεια της πανδημίας, η τηλεργασία υιοθετήθηκε παγκοσμίως, αποδεικνύοντας ότι οι εργοδότες και οι εργαζόμενοι μπορούν να προσαρμοστούν στις νέες απαιτήσεις. Η έρευνα της Deloitte Human Capital Trends (2021) διαπίστωσε ότι το 86% των 3.600 στελεχών επιχειρήσεων από 96 χώρες έκρινε επιτυχημένη τη διαχείριση του COVID-19 από τα Τμήματα Ανθρώπινου Δυναμικού. Επιπλέον, το 58% των ερωτηθέντων σημείωσε ότι αυτά τα τμήματα έπαιξαν καθοριστικό ρόλο στην επικοινωνία μεταξύ επιχειρήσεων και εργαζομένων, ενώ το 39% είδε τη σημαντική συμβολή τους στη μετάβαση από τους φυσικούς στους ψηφιακούς χώρους εργασίας. Η μελέτη υπογραμμίζει περαιτέρω ότι η πανδημία έχει οδηγήσει σε μια αλλαγή στην επιχειρηματική κουλτούρα. Τα στελέχη φαίνεται να προετοιμάζονται σταδιακά για το μέλλον, με την πλειοψηφία του 47% να ισχυρίζεται ότι οι οργανώσεις τους επεξεργάζονται διάφορα σχέδια για περιστάσεις υψηλού αντίκτυπου - μια αξιοσημείωτη αύξηση σε σύγκριση με το ποσοστό 23% πριν από την πανδημία. Όμως, μόλις το 17% αυτών των στελεχών αισθάνεται σίγουρος ότι ο οργανισμός τους είναι πλήρως εξοπλισμένος για να καθοδηγήσει και να εκπαιδεύσει τους εργαζόμενους στην αντιμετώπιση νέων ευθυνών (Eaton and Mallon, 2022).

Εν μέσω της πανδημίας του COVID-19, πολλές χώρες είχαν καταφύγει στην εφαρμογή καθολικών lockdowns ή περιορισμών σε συγκεκριμένες περιοχές, ορισμένες από τις οποίες επιμένουν ακόμη και τώρα. Ως προληπτικό μέτρο, η κοινωνική αποστασιοποίηση έχει υποστηριχθεί και προταθεί ευρέως.

Καθώς ο κόσμος αντιμετωπίζει μια άνευ προηγουμένου έκτακτη ανάγκη για την υγεία, αμέτρητοι οργανισμοί έχουν θεσπίσει γρήγορα εναλλακτικά σχέδια για να διατηρήσουν τη λειτουργία τους και να προστατεύσουν την υγεία των εργαζομένων

τους και της ευρύτερης κοινότητας. Ένα τέτοιο μέτρο που ελήφθη ήταν η ενσωμάτωση της εξ αποστάσεως εργασίας, είτε εν μέρει είτε εξ ολοκλήρου, όποτε είναι εφικτό. Διάφορες δημοσκοπήσεις και έρευνες έχουν δείξει ότι οι εταιρείες έχουν ενεργήσει άμεσα ως απάντηση στην επείγουσα ανάγκη για δράση για την καταπολέμηση της εξάπλωσης της ασθένειας.

Στις ΗΠΑ, πριν από την πανδημία, μόνο το 3,6% των εργαζομένων εργαζόταν εξ αποστάσεως είτε πλήρους είτε μερικής απασχόλησης. Ωστόσο, μόλις τέθηκαν σε ισχύ οι πολιτικές κοινωνικής αποστασιοποίησης, αυτό άλλαξε δραστικά. Σύμφωνα με στοιχεία που παρουσιάζονται στην έρευνα του Randy (2020), τον Μάρτιο του 2020, ο αριθμός των εργαζομένων τηλεργασίας εκτινάχθηκε στο 31% και τον επόμενο μήνα είχε εκτοξευθεί στο 62%.

Σε κάθε γωνιά του πλανήτη, εκατομμύρια άνθρωποι έχουν πληγεί από την πανδημία που προκαλείται από τον COVID-19. Έχει προκαλέσει οικονομική αναστάτωση, εκτεταμένες ασθένειες και θάνατο, αφήνοντας βαθύ αντίκτυπο στον κόσμο. Οι κυβερνήσεις και τα συστήματα υγειονομικής περίθαλψης έχουν υποστεί τεράστια πίεση για να ανταποκριθούν γρήγορα και αποτελεσματικά στην κρίση. Ωστόσο, εν μέσω των δύσκολων περιστάσεων, υπήρξαν εμπνευσμένες ιστορίες ανθεκτικότητας, καινοτομίας και υποστήριξης της κοινότητας απέναντι στις αντιξοότητες.

Από την επιρροή των μέσων κοινωνικής δικτύωσης στον πολιτικό λόγο μέχρι την αυξανόμενη επιρροή ομάδων ειδικών συμφερόντων, η παρουσίαση του Brennan για το 2020 προσφέρει μια οξυδερκή διερεύνηση της πολιτικά φορτισμένης κατάστασης σήμερα. Η ενδελεχής ανάλυσή του εμβαθύνει στο πλήθος των παραγόντων που επηρεάζουν το κλίμα, λαμβάνοντας υπόψη τον ρόλο της πόλωσης και τις σημαντικές επιπτώσεις της. Το έργο του Brennan αποτελεί μια διορατική προσέγγιση των προκλήσεων που αντιμετωπίζει το τρέχον πολιτικό τοπίο.

Η τηλεργασία έχει γίνει δημοφιλής επιλογή για τους εργαζόμενους στην Ευρωπαϊκή Ένωση μετά την πανδημία. Σύμφωνα με τα στοιχεία πάνω από το 30% των εργαζομένων στα περισσότερα κράτη μέλη επέλεξαν την τηλεργασία, με πάνω από το 37% των εργαζομένων γενικά να ακολουθούν το παράδειγμά τους. Τα υψηλότερα ποσοστά εργαζομένων τηλεργασίας βρίσκονται στις σκανδιναβικές χώρες, το Βέλγιο, την Ολλανδία και το Λουξεμβούργο.

Το 2020, το Eurofound δημοσίευσε μια έκθεση που υπογραμμίζει την αύξηση του ποσοστού των εργαζομένων στην ΕΕ στους οποίους δόθηκε η ευκαιρία να εργαστούν από μακριά. Αυτό το προνόμιο επεκτάθηκε κυρίως σε άτομα που απασχολούνταν σε επαγγέλματα που απαιτούσαν υψηλά επίπεδα τεχνογνωσίας. Επιπρόσθετα, στα ευρήματα σημειώθηκε ότι οι γυναίκες είχαν μεγαλύτερη προδιάθεση για εξ αποστάσεως εργασία σε σύγκριση με τους άντρες συναδέλφους τους, ενώ ο χρόνος που αφιερώνονταν σε λειτουργία από απόσταση κυμαινόταν ανάλογα με το συγκεκριμένο έθνος εντός της ΕΕ. Στην Ελλάδα, η επιρροή της πανδημίας COVID-19 στην εργατική βιομηχανία ήταν σημαντική. Με την πλειονότητα των εγκαταστάσεων να έχουν σημαντικό αντίκτυπο, η κατάσταση παραμένει συνεχιζόμενη.

Εν μέσω της πανδημίας COVID-19, διάφορες εταιρείες είχαν εφαρμόσει πολιτικές εξ αποστάσεως εργασίας σε μια προσπάθεια να ελαχιστοποιήσουν τους κινδύνους μετάδοσης. Ερευνώντας αυτά τα μέτρα, το Ελληνογερμανικό Επιμελητήριο ανέλαβε την πρωτοβουλία. Εξετάζοντας τις πρακτικές που εφαρμόσαν οι εταιρείες-μέλη κατά τη διάρκεια της επιδημίας, το Ελληνογερμανικό Επιμελητήριο ανέφερε ότι σχεδόν το 80% των επιχειρήσεων είχαν ξεκινήσει την τηλεργασία ως τρόπο προσαρμογής στις εξαιρετικές συνθήκες της πανδημίας.

Σε έκθεση της KPMG με τίτλο «Βαρόμετρο Συνθηκών Εργασίας στην Εποχή του COVID-19», ερευνήθηκαν οι εργασιακές ρυθμίσεις περισσότερων από χίλια εταιρικά ηγετικά στελέχη. Σύμφωνα με τα ευρήματα, περίπου το 92% των πολυεθνικών ρούχων και το 75% των ελληνικών επιχειρήσεων έχουν το προσωπικό τους να εργάζεται από το σπίτι ή σε εκ περιτροπής βάρδια. Περαιτέρω έρευνα στο ίδιο Βαρόμετρο αποκάλυψε ότι το 88% των στελεχών που ερωτήθηκαν θεώρησαν ευχάριστη ή πολύ ικανοποιητική την απομακρυσμένη εργασία, με την απουσία ταξιδιού να είναι η κύρια θετική πτυχή της τηλεργασίας, όπως ανέφερε το 79% των ερωτηθέντων. Η απουσία διακριτών ορίων μεταξύ εργασίας και ελεύθερου χρόνου αναγνωρίστηκε ως το μεγαλύτερο εμπόδιο από το 59% των ερωτηθέντων, σύμφωνα με τα ευρήματα της KPMG για το 2020, με το 81% να ισχυρίζεται ότι προσαρμόστηκε γρήγορα στη νέα μορφή εργασίας εξ αποστάσεως.

Σε μια έρευνα που πραγματοποιήθηκε από την People for Business, μια εταιρεία λύσεων ανθρώπινου δυναμικού, εξετάστηκε το θέμα «Νέο μοντέλο εργασίας, νέα εποχή: μετά την πανδημία». Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι στην Ελλάδα την

περίοδο του lockdown από τον Μάρτιο του 2020 έως τα μέσα Μαΐου 2020, έξι στις δέκα επιχειρήσεις πέρασαν στην τηλεργασία για πάνω από το 80% των το προσωπικό τους. Επιπλέον, το 40% των εταιρειών εξακολουθούν να λειτουργούν εξ αποστάσεως από τώρα (People for Business, 2020).

Η έρευνα σχετικά με την τηλεργασία κατά τη διάρκεια της πανδημίας COVID-19 έχει επανεξεταστεί και αναλυθεί εκτενώς. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ο αντίκτυπος που είχε αυτή η μέθοδος εργασίας σε άτομα και επιχειρήσεις. Με έναν αυξανόμενο αριθμό ατόμων που εργάζονται εξ αποστάσεως, πολλές εταιρείες διερευνούν τώρα νέους τρόπους διαχείρισης και βελτιστοποίησης αυτής της προσέγγισης. Παρά ορισμένες αρχικές προκλήσεις και ανησυχίες που είχαν αρχικά οι άνθρωποι σχετικά με την απομακρυσμένη εργασία, μελέτες έχουν δείξει ότι ήταν γενικά επιτυχής. Συνολικά, η τηλεργασία έχει εισαγάγει νέες ευκαιρίες τόσο για επιχειρήσεις όσο και για ιδιώτες, και τα οφέλη της αναμένεται να συνεχιστούν τα επόμενα χρόνια.

Η παγκόσμια εξάπλωση της πανδημίας COVID-19 είχε ως αποτέλεσμα άμεσο και σημαντικό αντίκτυπο στη στροφή προς πιο ευέλικτα περιβάλλοντα εργασίας. Η Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη ή η κυβερνητική καθοδήγηση ώθησαν τις περισσότερες παγκόσμιες επιχειρήσεις να εφαρμόσουν τηλεργασία για το προσωπικό τους για μια συγκεκριμένη περίοδο, ενώ άλλες, όπως αναφέρουν οι Spurr et al. 2020, εξακολουθούν να χρησιμοποιούν αυτήν τη μέθοδο. Οι ώρες εργασίας έχουν προσαρμοστεί ώστε να περιλαμβάνουν υποχρεωτικά διαλείμματα για οικογενειακές υποχρεώσεις, που διακόπτουν τις ώρες εργασίας, αλλά εκτιμάται από τους υπαλλήλους που μπορούν να εργαστούν από το σπίτι. Αλλά από την άλλη, ορισμένοι, σύμφωνα με το McKeever 2020, έχουν παρατείνει το ωράριο εργασίας τους.

6.4 Έρευνες για τη τηλεργασία

Μεταξύ των ερευνών που χρησίμευσαν για τη συγκέντρωση δεδομένων για την παρούσα εργασία, ορισμένες πραγματοποιήθηκαν εντός ευρωπαϊκών συνόρων, ενώ άλλες πραγματοποιήθηκαν στις Ηνωμένες Πολιτείες. Απευθύνονταν σε εταιρείες σημαντικού μεγέθους και στο προσωπικό τους, ανεξάρτητα από την τοποθεσία των κεντρικών γραφείων της εταιρείας. Ο στόχος ήταν να μετρηθεί η γνώμη των

εργαζομένων σχετικά με θέματα τηλεργασίας. Για το σκοπό αυτό, οι έρευνες είχαν κυρίως ποσοτικό χαρακτήρα και δεν εμβαθύνουν σε κάποια συγκεκριμένη βιομηχανία ή στοιχεία οποιουδήποτε συγκεκριμένου έθνους. Συγκεκριμένα, το εγχείρημα επεδίωξε να εξετάσει πώς οι εργαζόμενοι σε διάφορους κλάδους αντιλήφθηκαν και αντιμετώπισαν την απότομη μετάβαση στην εξ αποστάσεως εργασία.

Έχει παρατηρηθεί ότι η τηλεργασία αυξάνεται, ιδιαίτερα μεταξύ των ατόμων ηλικίας 25-34 ετών, σύμφωνα με μια διεξοδική επισκόπηση διαφόρων ερευνών. Το φύλο, παραδόξως, δεν συνέβαλε διακριτικά σε αυτή την απόφαση. Οι επιχειρήσεις στρέφονται σε μεγάλο βαθμό στην τηλεργασία ως προστατευτικό μέτρο για την ευημερία των εργαζομένων και για να διατηρήσουν τις λειτουργίες τους με ελάχιστη διακοπή. Η αξιοπιστία και η υπευθυνότητα είναι κρίσιμα χαρακτηριστικά που αναζητούν οι εταιρείες όταν εφαρμόζουν τηλεργασία. Επιπλέον, η μελέτη δείχνει ότι περισσότεροι εργαζόμενοι οραματίζεται και επιθυμούν να χρησιμοποιούν μεθόδους τηλεργασίας στο μέλλον.

Εξετάζοντας την τηλεργασία από τη σκοπιά των εργαζομένων, αυτή είναι και συμφέρουσα και μειονεκτική. Ένα βασικό πλεονέκτημα είναι η άμεση χαλάρωση του εργασιακού στρες και η καλύτερη ισορροπία προσωπικού-επαγγελματικού. Επιπλέον, η τηλεργασία μπορεί να ενισχύσει τη σωματική υγεία, κυρίως για τις γυναίκες, ενώ λαμβάνει επίσης ευνοϊκή ανατροφοδότηση σχετικά με τα αυξημένα επίπεδα αποτελεσματικότητας.

Κατά καιρούς, έχει παρατηρηθεί ότι ζητήματα που σχετίζονται με την οικογένεια διαταράσσουν τη συγκέντρωση ενός εργαζομένου ενώ βρίσκεται στη δουλειά. Επιπλέον, υπάρχουν περιπτώσεις όπου οι εργαζόμενοι λαχταρούν για επαγγελματική ανέλιξη, αλλά αγωνίζονται να διαχωρίσουν την προσωπική τους ζωή από τον επαγγελματικό τους χρόνο. Άλλα μειονεκτήματα περιλαμβάνουν τεταμένες σχέσεις με συναδέλφους, ανεπαρκή συνεισφορά από ανώτερους, αναστάτωση από μέλη της οικογένειας κατά τη διάρκεια της εργασίας, αβεβαιότητα σχετικά με τις αξιολογήσεις απόδοσης, μαζί με περιορισμούς στην επαγγελματική εξέλιξη και καθυστερήσεις στην εργασία που προκαλούνται από ασύγχρονη επικοινωνία. Η έκταση αυτών των ελλείψεων ποικίλλει ανάλογα με το φύλο.

Ως βασικές ικανότητες για την τηλεργασία ξεχωρίζουν το σύνολο δεξιοτήτων της αυτόνομης εργασίας, η αποτελεσματική διαχείριση χρόνου και οι ικανότητες

επικοινωνίας, η ισχυρή δέσμευση τόσο για την εταιρεία όσο και η προσωπική λογοδοσία όσον αφορά την εργασία.

Καταγραφή ερευνών

Ερευνητές, έτος	Φορέας/ περιοδικό	Τίτλος	Μεθοδολογία έρευνας	Ερευνητικοί στόχοι
Baert St., Lippens L., Moens L., Sterkens Ph., Weytjens J. May 2020	Institute of Labor Economics	«The COVID-19 Crises and Telework: A Research Survey on Experiences, Expectations and Hopes»	Τύπος έρευνας: Ποσοτική με ερωτηματολόγιο N= 14005 εργαζόμενοι	Κοινωνικο-οικονομικές επιπτώσεις της κρίσης του Covid-19 για την τηλεργασία και την αξιολόγηση της
<p>Μια αξιοσημείωτη παράταξη, που αντιστοιχεί στο 17,3% του ερωτηθέντος πληθυσμού, ανέφερε ότι συνάντησε σημαντικά εμπόδια ενώ χρησιμοποιούσε διαφορετικούς τρόπους επικοινωνίας.</p> <p>Η αντίληψη των εργαζομένων για τον αντίκτυπο της τηλεργασίας:</p> <p>Σύμφωνα με πρόσφατη έρευνα, η πλειοψηφία του 52% αναφέρει ότι κατευθύνεται κατάλληλα από τους αντίστοιχους προϊσταμένους τους.</p> <p>Ένα αξιοσημείωτο στατιστικό στοιχείο δείχνει ότι υπάρχει μείωση 45,7% στο εργασιακό άγχος σε έναν συγκεκριμένο πληθυσμό.</p> <p>Σύμφωνα με πρόσφατες στατιστικές, το 42,7% των ατόμων πιστεύουν ότι η εξ αποστάσεως εργασία μειώνει την πιθανότητα να βιώσουν επαγγελματική εξουθένωση.</p> <p>Σύμφωνα με την έρευνα, η πλειοψηφία του 55,7% είναι της γνώμης ότι αυτή η πρωτοβουλία θα βοηθήσει στην ενίσχυση της ισορροπίας μεταξύ της προσωπικής και επαγγελματικής τους ζωής.</p>				

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, φαίνεται ότι μια σημαντική μερίδα των ερωτηθέντων διατηρούν την πεποίθηση ότι η εξ αποστάσεως εργασία και οι εικονικές συναντήσεις θα γίνουν ολοένα και πιο διαδεδομένες τα επόμενα χρόνια.

Raisiene A. Rapuano V., Varkuleviciute Kr. Stachova K. July 2020	Multidisciplinary Digital Publishing Institute, Sustainability Journal, Vol. X. No. X, pp.	«Working from Home – Who is Happy? A Survey of Lithuania’s Employees during the COVID- 19» Quarantine Period	Τύπος έρευνας: Ποσοτική με Ερωτηματολόγιο N= 436 remote workers	Πλεονεκτήματα, Μειονεκτήματα και προκλήσεις της Τηλεργασίας.
---	--	--	---	--

Συμπεράσματα:

Η έρευνα αναδεικνύει διαφορές στην αξιολόγηση της Τηλεργασίας μεταξύ γυναικών και ανδρών. Οι γυναίκες εκτιμούν περισσότερο τα οφέλη της για α) την φυσική κατάσταση. Οι ίδιες βιώνουν πιο έντονα α) την απόσπαση της προσοχής από μέλη της οικογένειας, β) τις αμφιβολίες για την αξιολόγησή τους από τον Προϊστάμενο γ) Περιορισμούς στην ανάπτυξη της καριέρας δ) Απαιτήσεις για παραπάνω χρόνο λόγο ασύγχρονης επικοινωνίας

Brynjolfsson Er., Horton J., Ozimek A., Rock D., Sharma G., Yi Tu Ye H. June 2020	National Bureau of Economic Research Working Paper: 27344	«COVID-19 and Remote Work: An Early Look at US Data»	Τύπος έρευνας: Ποσοτική με Ερωτηματολόγιο N=25.000 εργαζόμενοι	Με ποιόν τρόπο οι εργαζόμενοι και οι επιχειρήσεις ανταποκρίθηκαν στην κρίση του Covid-19
---	---	--	--	--

Πριν από το ξέσπασμα της πανδημίας, το 14,6% των ατόμων εργαζόταν ήδη από το σπίτι. Από το ξέσπασμα της επιδημίας, το 34,1% των ερωτηθέντων έχει μεταβεί στην εξ αποστάσεως εργασία, ενώ το 37,6% συνεχίζει να εργάζεται στο φυσικό του χώρο εργασίας. Αυτά τα ποσοστά αντιπροσωπεύουν την τρέχουσα κατανομή των θέσεων εργασίας μεταξύ του ερωτηθέντος πληθυσμού.

Στατιστικά, οι αναφερόμενες διαφορές μεταξύ ανδρών και γυναικών ως προς το φύλο κρίνονται ασήμαντες.

Η πρακτική της εξ αποστάσεως εργασίας είναι πιο διαδεδομένη μεταξύ των ατόμων ηλικίας μεταξύ 25 και 34 ετών, με μικρότερη παρουσία μεταξύ ατόμων ηλικίας 65 ετών και άνω.

Belzunegui-Eraso An., Erro-Garces A. April 2020	Multidisciplinary Digital Publishing Institute (MDPI), Sustainability Journal	«Teleworking in the Context of the COVID-19 Crisis»	Τύπος έρευνας: Ποιοτική Ερωτηματολόγιο N= 27 εταιρείες όπου εφάρμοσαν την Τηλεργασία	Παράγοντες που επηρεάζουν την υλοποίηση της Τηλεργασίας Εταιρείες που εφάρμοσαν την Τηλεργασία ως μέτρο ενάντια στην πανδημία
---	---	---	--	---

Για τους εμπλεκόμενους, η σύναψη μιας επιχείρησης είναι υψίστης σημασίας. Τα αποτελέσματα μπορούν είτε να οδηγήσουν σε θρίαμβο ή ήττα, επιτυχία ή απογοήτευση και έχουν τη δυνατότητα να διαμορφώσουν μελλοντικές προσπάθειες με πολλούς τρόπους. Η ανάλυση και η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων οποιασδήποτε επιχείρησης είναι ουσιαστικής σημασίας για την απόκτηση προοπτικής και τον εντοπισμό περιθωρίων βελτίωσης. Η χρήση αυτών των γνώσεων

μπορεί να βοηθήσει στη διαμόρφωση μελλοντικών αποφάσεων και στη χάραξη της πορείας των μελλοντικών ενεργειών.

Πριν από την επιδημία του κορονοϊού, η τηλεργασία επηρεαζόταν από πολλούς παράγοντες, όπως φαίνεται στη βιβλιογραφία. Αυτοί περιλάμβαναν ατομικές προτιμήσεις, απαιτήσεις εργασίας, οικογενειακή ζωή, εργασιακές απαιτήσεις και εταιρική κουλτούρα, μαζί με τη χρήση της τεχνολογίας πληροφοριών και επικοινωνιών, λόγους φιλικούς προς το περιβάλλον, καθώς και ανησυχίες για την υγεία και την ασφάλεια. Επιπλέον, άλλα στοιχεία συνέβαλαν επίσης στους ανθρώπους που εργάζονται από το σπίτι.

Μετά το ξέσπασμα του COVID-19, ένας μεγάλος αριθμός εταιρειών έχουν ξεκινήσει μέτρα εργασίας από το σπίτι ως αντίδραση. Ωστόσο, είναι σημαντικό να αναφέρει κανείς ότι αυτά τα μέτρα πραγματοποιούνται κυρίως από μεγάλες πολυεθνικές εταιρείες.

Λόγω των επιπτώσεων της πανδημίας σε ορισμένες περιοχές, αρκετές εταιρείες έχουν θέσει την τηλεργασία ως απαίτηση προκειμένου να εγγυηθούν τις επιχειρηματικές δραστηριότητες. Ως επί το πλείστον, οι εταιρείες ένιωθαν υποχρεωμένες να τηλεργαστούν για να προστατεύσουν την ευημερία και την ασφάλεια των εργαζομένων τους. Παρόλο που πολλοί το έβλεπαν ως αναγκαιότητα, ήταν γενικά για να εξασφαλιστεί η επιχειρηματική συνέχεια κατά τη διάρκεια αυτής της δοκιμασίας.

Από όλους τους κλάδους, η Τηλεματική, η Ενέργεια, οι Ασφάλειες, οι Τράπεζες και η Τεχνολογία έχουν την πλειοψηφία των τηλεεργαζομένων. Οι υπάλληλοι αυτών των τομέων συχνά εργάζονται εκτός έδρας περισσότερο από οποιονδήποτε άλλον.

Εν μέσω της πανδημίας COVID-19, οι διατάξεις για την εξ αποστάσεως εργασία έχουν ομοιότητες με τις απαιτήσεις επιτόπιας μάθησης. Υπάρχει ακόμη ανάγκη για επαρκή εργαλεία και εξειδικευμένη καθοδήγηση. Ωστόσο, η βαρύτητα της πανδημίας έχει εισαγάγει αλλαγές στα θέματα απασχόλησης.

Ως μέτρο για την απρόσκοπτη επιχειρηματική συνέχεια, η τηλεργασία συχνά αγκαλιάζεται από τις εταιρείες. Το σκεπτικό αυτής της απόφασης βασίζεται σε δύο βασικές αξίες: εμπιστοσύνη και υπευθυνότητα. Η εμπιστοσύνη επεκτείνεται στους εργαζόμενους, στους οποίους παρέχεται η δυνατότητα να εργάζονται εξ αποστάσεως. Εξίσου σημαντικό είναι το αίσθημα ευθύνης που πέφτει στον εργαζόμενο, καθιστώντας υποχρέωσή του να διατηρήσει το ίδιο επίπεδο παραγωγικότητας ενώ λειτουργεί από το σπίτι.

Baudot L., Kelly Kh. July 2020	SSRN	A Survey of Perceptions of Remote Work and Work Productivity in the United States during the COVID-19	Τύπος έρευνας: Ποιοτική με ερωτηματολόγιο N= 598 εργαζόμενοι	Επίδραση της απομακρυσμένης εργασίας στις αντιλήψεις των εργαζομένων για παραγωγικότητά τους.
<p>Συμπεράσματα:</p> <p>Η εφαρμογή της τηλεργασίας κατά τη διάρκεια της πανδημίας COVID-19 είχε αξιοσημείωτη επίδραση στους εργαζόμενους.</p> <p>Όταν τα άτομα εργάζονται εξ αποστάσεως, υπάρχει μια αξιοσημείωτη αύξηση του χρόνου που αφιερώνεται στην εργασία.</p> <p>Η γνώμη τους είναι ότι το επίπεδο παραγωγικότητας τόσο για τους ίδιους όσο και για τους υφισταμένους τους είναι σε άνοδο.</p> <p>Η παραγωγικότητά τους δεν συνδέεται στενά με την ικανότητά τους να διατηρούν μια ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής.</p> <p>Η έννοια της ενισχυμένης παραγωγικότητας συνδέεται συχνά με την ιδέα της «στενής» εποπτείας από τη διοίκηση, την εφαρμογή συστημάτων παρακολούθησης για την παρακολούθηση της απόδοσης και τη γενική αίσθηση ανησυχίας μεταξύ των εργαζομένων σχετικά με την πιθανότητα απολύσεων.</p>				
Ahrendt D., Mascherini M. April 2020	«European Foundation for the Improvement of Living and Working»	«Living, working and COVID-19»	Τύπος έρευνας: Ποσοτική με ερωτηματολόγιο N= 1.051 Εργαζόμενοι	Ο αντίκτυπος του COVID-19 στην ζωή και την εργασία.

Η πιο αναμενόμενη πτυχή της ερευνητικής διαδικασίας είναι συνήθως το αποτέλεσμα επιστημονικών μελετών. Η επιβεβαίωση ή η απόρριψη των υποθέσεών τους και η βελτίωση της κατανόησής τους για τα φαινόμενα καθίσταται δυνατή μέσω των αποτελεσμάτων που προκύπτουν από τους επιστήμονες. Ωστόσο, τα αποτελέσματα μερικές φορές είναι ασαφή και θα μπορούσαν να χρειαστούν περαιτέρω έρευνα για να προκύψουν σταθερά ευρήματα. Οι υποκειμενικές απόψεις των ερευνητών μπορεί επίσης να προκαλέσουν ερμηνευτικές διαφορές όταν πρόκειται για την παρουσίαση των αποτελεσμάτων.

Στην Ευρωπαϊκή Ένωση, περίπου το 37% των εργαζομένων έχουν αρχίσει να εργάζονται εξ αποστάσεως τα τελευταία χρόνια.

Κάθε δεύτερη μέρα, περίπου το 27% των τηλεεργαζομένων εργάζονται πέρα από τις συνηθισμένες ώρες τους. Η πίεση από τη δουλειά τους είναι συνήθως ο λόγος πίσω από αυτή την επιπλέον δουλειά. Βρίσκονται να εργάζονται εκτός των συνηθισμένων ωρών εργασίας που τους υπαγορεύει η δουλειά τους.

Οι τηλεεργαζόμενοι γονείς με παιδιά κάτω των 12 ετών αντιμετωπίζουν προβλήματα που σχετίζονται με την εστίαση στο χώρο εργασίας τους, με το 22% να επηρεάζεται από αυτό. Σε αντίθεση με αυτό, οικογένειες χωρίς παιδιά και οικογένειες με παιδιά άνω των 12 ετών φαίνεται να αντιμετωπίζουν αυτό το πρόβλημα μόνο με ποσοστά 5% και 7% με αυτή τη σειρά.

Συμβουλευτικές Υπηρεσίες Ανθρώπινου Δυναμικού KPMG (Ελλάδα) Απρίλιος 2020	KPMG	«Βαρόμετρο για τις συνθήκες εργασίας στην Ελλάδα την εποχή της νόσου COVID 19»	Τύπος έρευνας: Ποσοτική με ερωτηματολόγιο N=: 660 εργαζόμενοι	Διερεύνηση των προκλήσεων των εργαζομένων σε σχέση με την τηλεργασία
---	------	--	---	--

Η έρευνα σε νέες συνθήκες εργασίας αποκάλυψε μερικές ενδιαφέρουσες ιδέες. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι το 88% των ερωτηθέντων ήταν ικανοποιημένοι με την εξ αποστάσεως εργασία. Μεταξύ των πλεονεκτημάτων της τηλεργασίας, το 79% πιστεύει ότι η εξοικονόμηση χρόνου μετακίνησης είναι το πιο σημαντικό όφελος για τους εργαζόμενους. Ωστόσο, το 59% των ερωτηθέντων είπε ότι τα όρια μεταξύ εργασίας και προσωπικού χρόνου είναι ασαφή. Παρόλα αυτά, το 95% των ερωτηθέντων πιστεύει ότι τα μέτρα της εταιρείας τους είναι αποτελεσματικά και έχουν άμεσα αποτελέσματα. Επιπλέον, το 81% των ερωτηθέντων προσαρμόστηκε γρήγορα στο νέο περιβάλλον και το 66% είπε ότι οι σχέσεις συνεργασίας τους με τους συναδέλφους δεν επηρεάστηκαν. Συνολικά, το 66% των ερωτηθέντων είπε ότι η τηλεργασία είχε θετικό αντίκτυπο στην παραγωγικότητα.

Η ανάπτυξη της τηλεργασίας έχει ως επί το πλείστον θετικές κριτικές, με το 67% των ερωτηθέντων να εκφράζει θετική άποψη για την εφαρμογή της.

Τα πιο αποτελεσματικά μέτρα που λαμβάνουν οι εταιρείες για να παρέχουν ένα ασφαλές και υποστηρικτικό εργασιακό περιβάλλον περιλαμβάνουν: Κάλυψη για ψυχολογική και κοινωνική βοήθεια, προστατευτικά μέτρα, ενημερωτικά email ή συμβουλές και ιατρικές ή θεραπευτικές αμοιβές. Αυτές οι πρακτικές έχουν αποδειχθεί ότι είναι η καλύτερη πορεία δράσης για την προώθηση της ευημερίας των εργαζομένων. Με βάση το δείγμα, είναι σαφές ότι οι εργαζόμενοι χρειάζονται υλικοτεχνικό εξοπλισμό, βελτιωμένη επικοινωνία και καλύτερες συνθήκες εργασίας από το σπίτι για να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις και τις ανάγκες τους.

Οι κύριες ανησυχίες των συμμετεχόντων στην έρευνα επικεντρώθηκαν σε ορισμένους βασικούς τομείς. Αυτά περιλαμβάνουν τη λεπτή ισορροπία μεταξύ της διατήρησης μιας ολοκληρωμένης προσωπικής ζωής και της επιτυχίας στην επαγγελματική σας ζωή. Επιπλέον, η πορεία της τρέχουσας πανδημίας παραμένει μια σημαντική ανησυχία για πολλούς, ειδικά δεδομένου του πιθανού αντίκτυπού της στην παγκόσμια οικονομία. Ως αποτέλεσμα, οι συμμετέχοντες έγιναν ολοένα και πιο ανήσυχοι για πιθανές αλλαγές στο βιοτικό τους επίπεδο και τις οικονομικές τους συνθήκες.

Εργαστήριο Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, Ιανουάριος 2021	Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών	«Πανδημία και ψηφιακή προσαρμογή στη ΔΑΔ: τηλεργασία & τηλεκπαίδευση»	Τύπος έρευνας: Ποιοτική, με ερωτηματολόγιο N= 598 εργαζόμενοι	Διερεύνηση προσαρμογής στις συνθήκες τηλεργασίας.
---	--------------------------------------	--	---	---

Συμπεράσματα:

Στην αρχή, η συντριπτική πλειονότητα των συμμετεχόντων (63% ακριβώς) δεν είχε καμία εμπειρία τηλεργασίας. Παρόλα αυτά, οι μισοί από αυτούς (52%) λειτουργούσαν εξ αποστάσεως τη στιγμή της μελέτης. Η παροχή διευκολύνσεων που σχετίζονται με την τηλεργασία, όπως υλικοτεχνικά εργαλεία, ήταν σπάνια σε μικρό αριθμό εργοδοτών. Ωστόσο, οι εργαζόμενοι από απόσταση αναγνωρίζουν ότι η εργασία από απόσταση αποφέρει σημαντικά χρηματικά οφέλη. Βασίζονται κυρίως στους συναδέλφους τους για υποστήριξη, ακολουθούμενο από τους διευθυντές και τα αφεντικά τους, σε μια ανταλλαγή που βασίζεται σε ένα θεμέλιο αμοιβαίας εμπιστοσύνης. Η εξ αποστάσεως εργασία γενικά ευνοείται από πολλούς, αλλά η παραγωγικότητα δεν ενισχύεται απαραίτητα. Η στάση απέναντι στην τηλεργασία φαίνεται να συνδέεται με τα εξής στοιχεία:

Τα πολυάριθμα παιδιά στα σπίτια των ερωτηθέντων ήταν μια κοινή πηγή κριτικής. Αγwonίστηκαν να συνδυάσουν τα καθήκοντα που απαιτούνται κατά την τηλεργασία και τη φροντίδα των παιδιών τους, τα οποία ήταν επίσης περιορισμένα στο σπίτι εν μέσω της πανδημίας.

Το υπόβαθρο στην εκπαίδευση λαμβάνεται υπόψη όταν παρέχεται μια απάντηση που απεικονίζει τον ερωτώμενο με θετικό τρόπο.

Το μέγεθος του οργανισμού είναι θετικό.

Μεγαλύτερα κίνητρα και επιτυχία μπορούν να επιτευχθούν με τη θετική στάση απέναντι στην εξ αποστάσεως εκπαίδευση. Είναι σημαντικό να διατηρεί κάποιος μια θετική προοπτική για αυτήν τη μέθοδο μάθησης.

Κεφάλαιο 7^ο: Συμπεράσματα – Προτάσεις

7.1 Συμπεράσματα

Εκατομμύρια σε όλο τον κόσμο έχασαν τη ζωή τους κατά το προηγούμενο χρονικό διάστημα λόγω της τρέχουσας παγκόσμιας πανδημίας, βυθίζοντας την ανθρωπότητα σε μια εξαντλητική φάση επιβίωσης. Οι ειδικοί στον ιατρικό και τεχνολογικό τομέα έχουν κάνει αξιοθαύμαστα βήματα, αλλά μια καθολική και άμεση επίλυση του προβλήματος σε αυτή τη δύσκολη θέση παραμένει πέρα από την δυνατότητά τους. Κατά συνέπεια, τα κυβερνητικά όργανα σε όλο τον κόσμο χρειάστηκε να υιοθετήσουν αυστηρά μέτρα, συμπεριλαμβανομένων απαγορεύσεων κυκλοφορίας και πλήρους καραντίνας, για τον έλεγχο της εξάπλωσης του ιού.

Οι επιχειρήσεις αναμενόταν να τηρήσουν την κοινωνική ευθύνη κατά τη διάρκεια αυτών των ακραίων μέτρων που λαμβάνονται για τη δημόσια προστασία. Για τη διασφάλιση κανονικών επιχειρηματικών διαδικασιών, η τηλεργασία είχε γίνει μια διαδεδομένη στρατηγική. Αυτή η μέθοδος έχει αποδειχθεί αποτελεσματική στη διατήρηση της επιχειρηματικής συνέχειας.

Μέσω της βιβλιογραφικής έρευνας, αυτή η εργασία εξέτασε τον τρόπο με τον οποίο χρησιμοποιήθηκε η τηλεργασία από τις εταιρείες εν μέσω της πανδημίας COVID-19. Θα εξετάσει τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί και τον αντίκτυπο, καλό και κακό, που είχε η τηλεργασία και στα δύο μέρη. Η μελέτη εμβάθυνε στη συνολική ιδέα της ευέλικτης εργασίας και της τηλεργασίας. Με αυτόν τον τρόπο αναδείχθηκε το πλαίσιο της τηλεργασίας και τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά της από την οπτική γωνία τόσο της εταιρείας όσο και των εργαζομένων της. Τα στελέχη και οι εταιρείες που επιλέγουν να επιτρέψουν την τηλεργασία μπορούν να αποκτήσουν διαφορετικά πλεονεκτήματα, όπως χαμηλότερα έξοδα λειτουργίας και μεγαλύτερη επιλογή υποψηφίων, όλα εξαρτώμενα από τη μέθοδο εκτέλεσης. Η ικανοποίηση των εργαζομένων φαίνεται, επίσης, ότι μπορεί να αυξηθεί. Παρόλο που είναι πολύτιμη, αυτή η στρατηγική μπορεί να μειώσει τους κρίσιμους παράγοντες που απαιτούν αντιμετώπιση. Χωρίς την κατάλληλη φροντίδα, αρνητικές συνέπειες όπως η απομάκρυνση από τα μέλη της ομάδας και η ανεπαρκής διαχείριση της ευθύνης των απομακρυσμένων εργαζομένων μπορεί να επιδεινώσουν την εταιρεία και το εργατικό

δυναμικό της. Τελικά, το επίτευγμα της ανταγωνιστικότητας ενός οργανισμού μπορεί να επηρεαστεί εάν αυτά τα θέματα αφεθούν ανεξέλεγκτα.

Οι μακροπρόθεσμοι στόχοι που καθοδηγούν τις ενέργειες μιας εταιρείας είναι οι στρατηγικοί της στόχοι και είναι κρίσιμοι για τη συνολική επιτυχία της εταιρείας. Οι στρατηγικοί στόχοι συχνά στοχεύουν στην επίτευξη ενός συγκεκριμένου οράματος ή αποστολής και καλύπτουν κρίσιμους στόχους όπως η ενίσχυση της κερδοφορίας, η βελτίωση της ικανοποίησης των πελατών, η βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και η εξερεύνηση νέων αγορών. Μια ανταγωνιστική αγορά απαιτεί από τις εταιρείες να διασφαλίζουν την ανάπτυξη και τη βιωσιμότητά τους εφαρμόζοντας στρατηγικούς στόχους. Αυτοί οι στόχοι μπορεί να περιλαμβάνουν την ανάπτυξη νέων προϊόντων, την επένδυση στο μάρκετινγκ και τη διαφήμιση ή τη βελτίωση της λειτουργικής τους αποτελεσματικότητας.

Η μετεγκατάσταση των εργαζομένων και η στροφή προς την προσαρμοστικότητα στην απασχόληση απαιτούν και τα δύο συχνή αναφορά στην ιδέα της «οργανωτικής αλλαγής». Προκειμένου να αντιμετωπιστεί σωστά αυτό, υπογραμμίζεται η σημασία της Διαχείρισης Αλλαγών - τονίζοντας την ανάγκη οι υπεύθυνοι για την εφαρμογή αυτών των αλλαγών να επιδεικνύουν προσαρμοστικότητα στα υπάρχοντα σύνολα δεξιοτήτων, γνώσεων και συμπεριφορών τους. Η επίτευξη επιτυχούς διαχείρισης αλλαγών απαιτεί εστίαση σε τρία κύρια στάδια: προετοιμασία, πρακτική εφαρμογή και ενσωμάτωση των αλλαγών.

Εν μέσω μιας «απάνθρωπης» κρίσης, κατέστη επιτακτική ανάγκη να εξεταστεί ο τρόπος με τον οποίο επιβάλλονταν η τηλεργασία, ιδιαίτερα σε αντίθεση με την προηγούμενη χρήση της ως ευέλικτης επιλογής εργασίας, πριν από την εμφάνιση του COVID-19. Ορισμένοι αξιόπιστοι και αναγνωρισμένοι οργανισμοί από την Ευρώπη και σε όλο τον κόσμο έχουν αναφέρει ότι η εξ αποστάσεως απασχόληση ήταν ασυνήθιστη, τόσο στις ΗΠΑ όσο και στην Ευρώπη, πριν από την πανδημία. Ωστόσο, η πανδημία είχε επιφέρει σημαντικές αλλαγές, καθώς ο αριθμός των απομακρυσμένων εργαζομένων είχε αυξηθεί. Για να αποκτήσει κάποιος μια καλύτερη κατανόηση των τάσεων της τηλεργασίας κατά τη διάρκεια αυτής της επιδημίας, είναι ζωτικής σημασίας να ερευνήσει τις εμπειρίες των εργαζομένων με αυτήν και τον γενικό αντίκτυπό της.

Από την ανάλυση των δεδομένων αποκαλύφθηκε ότι οι εταιρείες δεν είχαν χρησιμοποιήσει στο παρελθόν ευέλικτες ρυθμίσεις εργασίας. Ωστόσο, μετά το

ξέσπασμα της πανδημίας, υπήρξε μια ξαφνική αύξηση στις πρακτικές τηλεργασίας. Είναι εξίσου ενδιαφέρον ότι η έκταση της εφαρμογής διέφερε σε μεγάλο βαθμό με βάση τον κλάδο και τον τύπο των προϊόντων ή των υπηρεσιών που παρέχονται. Σε ό,τι αφορά την ετοιμότητα, δεν εντοπίστηκαν αξιόλογα εμπόδια, πιθανώς λόγω της ενσωμάτωσης της τεχνολογίας πληροφοριών και επικοινωνιών στην καθημερινή λειτουργία των εταιρειών αυτών. Τα στάδια της αλλαγής και τα μοντέλα διαχείρισης δεν ακολουθούν τα όπως θα έπρεπε, ωστόσο, υπάρχει έντονη επιθυμία να εφαρμοστεί αυτή η νέα προσέγγιση λόγω των συντριπτικών εξωτερικών συνθηκών που προκαλούνται από την πανδημία COVID-19. Είναι ενδιαφέρον να παρατηρήσει κανείς ότι το συνηθισμένο εμπόδιο για την αλλαγή φάνηκε να υποχωρεί κάτω από αυτές τις έκτακτες συνθήκες. Οι συνήθεις πηγές αντίστασης υπερνικήθηκαν.

Τα στελέχη Ανθρώπινου Δυναμικού δίνουν μεγάλη προσοχή στο οργανωμένο σχέδιο επικοινωνίας και στη διευθέτηση της απομακρυσμένης εργασίας με σκοπό να διασφαλίσουν υψηλά επίπεδα δέσμευσης των εργαζομένων. Η πρόληψη των συναισθημάτων απομόνωσης και απομάκρυνσης από την εκάστοτε εταιρεία είναι ένας κρίσιμος στόχος. Η ατζέντα ανάπτυξης δεξιοτήτων, από την άλλη πλευρά, απαιτεί περισσότερη προσοχή και άμεση δράση.

Ο εντοπισμός των πλεονεκτημάτων και των μειονεκτημάτων είναι η ουσία της ανασκόπησης της βιβλιογραφίας για την τηλεργασία. Η σχέση κόστους-αποτελεσματικότητας, η μεγαλύτερη εργασιακή ανεξαρτησία, η ικανοποίηση από την εργασία και ο μειωμένος χρόνος ταξιδιού και μετακίνησης είναι μερικά από τα προνόμια. Όμως τα δεδομένα που συνελέγησαν από τις έρευνες δεν έδειξαν ενδείξεις καλύτερης σωματικής και ψυχικής υγείας. Εμφανίστηκαν διάφορα μειονεκτήματα, όπως περιορισμένη επαγγελματική ανάπτυξη, δυσκολία εστίασης στην εργασία στο σπίτι, εργασιακή ανασφάλεια και αίσθηση απομόνωσης. Τα στελέχη Ανθρώπινου Δυναμικού δεν αναφέρουν συχνά πιθανές ανησυχίες που έχουν δείξει έρευνες σχετικά με τον υπερβολικό φόρτο εργασίας και τις παρατεταμένες ώρες εργασίας στο σπίτι. Μια εύλογη εξήγηση είναι ότι η τηλεργασία, η οποία είναι μια σχετικά νέα πρακτική σε αυτές τις εταιρείες, δεν έχει αναγνωριστεί ακόμη ως προβληματική.

Επιπρόσθετα, διαφαίνεται ότι είναι επιτακτική η απόδοση ενός ορισμού από τους οργανισμούς για το φαινόμενο της τηλεργασίας, ώστε να επιτευχθεί η πλήρης κατανόηση και εξοικείωση της έννοιας. Σήμερα, η έννοια της τηλεργασίας είναι άμεσα

συνυφασμένη με την εργασία από το σπίτι. Ωστόσο, στην ανάλυση της έννοιας, τηλεργασία μπορεί να θεωρηθεί η εργασία που εκτελείται εκτός του παραδοσιακού εργασιακού περιβάλλοντος και που επιτυγχάνεται μέσω της χρήσης τηλεπικοινωνιών και άλλων τεχνολογικών εργαλείων. Πρακτικά, αυτό σημαίνει ότι η τηλεργασία μπορεί να πραγματοποιηθεί οπουδήποτε, εκτός από το εργοδοτικό περιβάλλον. Βέβαια, οι έρευνες μέχρι τώρα έχουν δείξει ότι το πιο συνηθισμένο μη παραδοσιακό εργασιακό περιβάλλον αποτελεί η οικία του εργαζόμενου και το πιο συνηθισμένο τεχνολογικό εργαλείο αποτελεί ο φορητός υπολογιστής με καλή σύνδεση στο Διαδίκτυο.

Παρά το γεγονός ότι αυτός ο νέος τρόπος εργασίας εφαρμοζόταν - σε μικρό ποσοστό - και πριν από την πανδημία, και παρά το γεγονός ότι αποτέλεσε μια «σωτήρια» λύση για τον επιχειρησιακό κόσμο, ακόμα και σήμερα υπάρχουν αρκετοί πολέμιοι αυτού. Ενώ η διερεύνηση του αντίκτυπου που μπορεί να έχει η εφαρμογή αυτού του μοντέλου τόσο στους εργαζομένους όσο και στους εργοδότες, αλλά και η ομαλή εφαρμογή του ή μη πέφτει στην πλάτη του τμήματος του Ανθρώπινου Δυναμικού.

Παραδοσιακά, για να επέλθει μια ριζική αλλαγή, πρέπει να είναι επακόλουθο μιας κρίσης. Η πανδημία αποτέλεσε αυτή την κρίση στη συγκεκριμένη περίπτωση. Η «νέα τάξη των πραγμάτων» είναι εμφανής, κυρίως μέσω της έντονης και άμεσης ένταξης της τεχνολογίας στην καθημερινότητα μας για τους περισσότερους κλάδους. Το βασικότερο θέμα αποτελεί το γεγονός ότι ανεξάρτητα από το αν είναι αρεστό αυτό το μοντέλο ή όχι, τα δεδομένα αλλάζουν και θα πρέπει να προσαρμοστούμε σε αυτά.

Η περιορισμένη βιβλιογραφία έχει δείξει μέχρι τώρα ότι η τηλεργασία έχει βοηθήσει στην αποδοτικότητα των εργαζομένων, καθώς αισθάνονται καλύτερα σε ένα ήρεμο και οικείο περιβάλλον. Η απόδοση δεν επηρεάζεται μόνο από το κίνητρο των εργαζομένων για επιτυχία. Υπάρχουν πολλοί παράγοντες που έχουν σημαντικό ρόλο, οι οποίοι συνήθως λείπουν από την εργασία στο γραφείο. Μεταξύ αυτών είναι η ανεξαρτησία κινήσεων μέσα στον χώρο και τα μικρά διαλλείματα, όποτε αυτό είναι απαραίτητο. Αυτή η αίσθηση ελευθερίας, σε συνδυασμό ένα ήσυχο περιβάλλον, μπορεί αποτελέσει το κλειδί για αυξημένη συγκέντρωση, απόδοση και ικανοποίηση των εργαζομένων.

Ένα άλλο ελκυστικό πλεονέκτημα για τους εργαζομένους αποτελεί η ανεξαρτησία και η ευελιξία που προσφέρει η τηλεργασία. Σε πολλές περιπτώσεις δε χρειάζεται να υπάρχει ένα σταθερό ωράριο εργασίας, αλλά ο εργαζόμενος επιλέγει τις ώρες που προτιμάει για να ολοκληρώσει τα καθημερινά του καθήκοντα. Με αυτό τον τρόπο μπορεί ο εργαζόμενος να έχει μια ευελιξία στην εργασία του, αρκεί να είναι σε θέση να φέρει εις πέρας τα καθήκοντα του με επιτυχία. Παρόλα αυτά, αυτή η πολιτική δεν είναι ευρέως διαδεδομένη. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι υιοθετούν το εργασιακό τους ωράριο και στο σπίτι, ώστε να υπάρχει μεγαλύτερος έλεγχος και πειθαρχία.

Επιπλέον, η δυνατότητα πρόσβασης σε θέσεις εργασίας χωρίς γεωγραφικό περιορισμό είναι ένα απροσδόκητο όφελος της τηλεργασίας. Αυτό είναι ιδιαίτερα ωφέλιμο για ανθρώπους που μένουν σε πιο απομακρυσμένες περιοχές με λιγότερες δυνατότητες μετακίνησης. Εκτός από αυτό, η τηλεργασία ανοίγει νέες επαγγελματικές και προσωπικές προοπτικές, καθώς μπορεί κανείς να επιδιώξει μια επιτυχημένη καριέρα, ανεξαρτήτως συνόρων. Ενώ ο χρόνος μετακίνησης που εξοικονομείται από την τηλεργασία φαίνεται να αποτελεί έναν εξαιρετικό παράγοντα για τους εργαζόμενους που επιθυμούν να τηλεεργαστούν, αποφεύγοντας να δαπανούν αρκετές ώρες στη μεταφορά τους και εναλλακτικά, να αφιερωθούν σε εργασιακό ή προσωπικό χρόνο, αυξάνοντας την αποδοτικότητά τους. Από την πλευρά των επιχειρήσεων, αυτό επιφέρει και εξοικονόμηση στις δαπάνες για τη μεταφορά των εργαζομένων, τα οποία σε ορισμένες περιπτώσεις μπορεί να είναι απρόσμενα υψηλά. Αυτό σημαίνει λιγότερα λειτουργικά κόστη για την επιχείρηση, αλλά και την εγκαθίδρυση μιας «πράσινης συνείδησης», φιλικής προς το περιβάλλον, αλλά και την εδραίωση μιας πολιτικής Εταιρικής Κοινωνικής Υπευθυνότητας.

Από την άλλη πλευρά, οι έρευνες έχουν δείξει ότι παρά τα οφέλη, η τηλεργασία μπορεί να επιφέρει και μειονεκτήματα στους εργαζόμενους με πρωταρχική θέση να έχει η εργασιακή εξουθένωση που επέρχεται από τις περισσότερες ώρες εργασίας. Αυτό μπορεί να προέρχεται είτε από την έλλειψη οργάνωσης και πειθαρχίας του εργαζόμενου, είτε από μεγαλύτερο όγκο εργασίας από τις επιχειρήσεις. Πιο συγκεκριμένα, οι ώρες που εξοικονομούνται από τις μετακινήσεις μπορεί να χρειαστεί να αφιερωθούν στην εργασία ή και ακόμα να ζητούνται επιπλέον καθήκοντα από τον εργοδότη, το οποίο οφείλεται αποκλειστικά στην τηλεργασία. Επίσης, πολλοί εργαζόμενοι διασκορπίζουν τις ώρες εργασίας τους για να προλάβουν άλλες

υποχρεώσεις. Αυτό σημαίνει ότι μπορεί να μείνει δουλειά για το βράδυ ή και το επόμενο πρωί. Αυτή η τακτική μπορεί να εξυπηρετεί για απαιτητικές ημέρες, ωστόσο φαίνεται να είναι κάτι που μακροπρόθεσμα έχει αρνητική επίδραση στην ψυχολογία και την απόδοση των εργαζομένων και θα πρέπει να ληφθεί υπόψιν.

Την ίδια αρνητική επίδραση στην ψυχολογία των εργαζόμενων φαίνεται να έχει και ο εγκλεισμός και η έλλειψη διαπροσωπικών σχέσεων, η οποία επιφέρει ένα χάσμα στις επαγγελματικές σχέσεις και στη συνέχεια χαμηλή αποδοτικότητα. Για το λόγο αυτό, το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού καλείται να βρει τρόπους να καθορίσει και να εφαρμόσει την επιτακτική διάκριση μεταξύ επαγγελματικού και προσωπικού χρόνου.

Ένα άλλο δύσκολο ζήτημα που θα πρέπει να διαχειριστεί το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού έγκειται στη δυσκολία επίβλεψης και ελέγχου των απομακρυσμένων εργαζομένων. Αυτό σημαίνει ότι χρειάζονται νέοι αποτελεσματικοί τρόποι για να υπάρχει ηγεσία, σωστές ελεγκτικές διαδικασίες, καθώς και ορθός διαμοιρασμός των καθηκόντων και των εργαζομένων από τις επιχειρήσεις, χωρίς να υπάρχει αρνητικό αντίκτυπο για την απόδοση των τελευταίων.

Τέλος, αξίζει να αναφερθεί η σημαντικότητα της ασφάλειας των δεδομένων για τις επιχειρήσεις. Το ρίσκο να διαρρεύσουν ευαίσθητα δεδομένα σε καθεστώς τηλεργασίας, είναι πολύ υψηλότερο από το αναμενόμενο, χωρίς αυτό να γίνεται πάντοτε αντιληπτό εφόσον η πληροφορία δε βρίσκεται σε ελεγχόμενο περιβάλλον. Επομένως, αυτό είναι ένα πρόβλημα που στην τηλεργασία οι επιχειρήσεις πρέπει να βρουν άμεσους τρόπους πρόληψης, αλλά και επίλυσης.

Η τηλεργασία αναμένεται να γίνει πιο συνηθισμένη μελλοντικά έχοντας πολλαπλά εργασιακά οφέλη. Οι πολυεθνικές εταιρείες έχουν ήδη υποδείξει τα σχέδιά τους να ενσωματώσουν την τηλεργασία στις στρατηγικές τους μετά τον COVID-19, με αρμόδιους φορείς να εργάζονται για τη δημιουργία νέων εργατικών νόμων για την αντιμετώπιση των απαραίτητων συνθηκών, περιορισμών και παραμέτρων για επιτυχή εφαρμογή. Ωστόσο, το νομοθετικό τοπίο γύρω από αυτό το ζήτημα παραμένει θολό και απαιτείται περαιτέρω διερεύνηση και σαφήνεια. Παρόλα αυτά, πιστεύεται ότι η τηλεργασία θα συνεχίσει να βλέπει αυξημένη χρήση ως μια ευέλικτη λύση εργασίας για τους εργαζόμενους. Η παγκόσμια πανδημία COVID-19 οδήγησε στον θάνατο

εκατομμυρίων ανθρώπων και επηρέασε σοβαρά την κοινωνία και τις επιχειρήσεις. Για να περιοριστεί η εξάπλωση του ιού, υιοθετήθηκαν αυστηρά μέτρα, συμπεριλαμβανομένων των απαγορεύσεων κυκλοφορίας και των καραντίνας.

Οι επιχειρήσεις υιοθέτησαν την τηλεργασία για να διασφαλίσουν τη συνέχεια των εργασιών τους. Αυτή η μέθοδος αποδείχθηκε αποτελεσματική στη διατήρηση της επιχειρηματικής συνέχειας. Η έρευνα εξέτασε τις δυσκολίες που αντιμετωπίστηκαν από τις εταιρείες και τους εργαζομένους και τον αντίκτυπο της τηλεργασίας στα δύο μέρη. Η τηλεργασία είχε πλεονεκτήματα, όπως μείωση των εξόδων λειτουργίας και μεγαλύτερη επιλογή υποψηφίων για τις εταιρείες. Ωστόσο, αν δεν διαχειριστεί σωστά, μπορεί να οδηγήσει σε αρνητικές συνέπειες όπως απομάκρυνση από την ομάδα και ανεπαρκή διαχείριση της ευθύνης των απομακρυσμένων εργαζομένων, επηρεάζοντας την εταιρεία και το εργατικό δυναμικό της. Οι μακροπρόθεσμοι στόχοι μιας εταιρείας, όπως η ενίσχυση της κερδοφορίας και η βελτίωση της ικανοποίησης των πελατών, επηρεάζουν τις επιχειρηματικές της επιλογές. Η αλλαγή στις συνθήκες εργασίας και η ανάγκη προσαρμογής απαιτούν διαχείριση αλλαγών, εστιάζοντας σε προετοιμασία, εφαρμογή και ενσωμάτωση αλλαγών. Κατά τη διάρκεια της πανδημίας, η τηλεργασία είχε απροηγούμενη χρήση και προκάλεσε αλλαγές στις συνήθειες εργασίας. Είναι σημαντικό να εξετάσουμε τις εμπειρίες των εργαζομένων και τον γενικό αντίκτυπο αυτής της αλλαγής.

Οι έρευνες για την τηλεργασία έχουν εξελιχθεί σημαντικά και έχουν αποτυπώσει ποικίλες πτυχές της τηλεργασίας. Ακολουθούν μερικά κύρια θέματα και ευρήματα από αυτές τις έρευνες:

1. **Αποτελεσματικότητα & Απόδοση:** Πολλές έρευνες έχουν εστιάσει στην αξιολόγηση της απόδοσης των τηλεργασιακών εργαζομένων. Ορισμένες από αυτές υποστηρίζουν ότι η τηλεργασία μπορεί να αυξήσει την αποτελεσματικότητα, ενώ άλλες επισημαίνουν προκλήσεις στη διαχείριση του χρόνου και των καθηκόντων.
2. **Ευημερία & Υγεία:** Αναφορές στις αντιφάσεις σχετικά με τον αντίκτυπο της τηλεργασίας στην ψυχολογική ευημερία των εργαζομένων. Ενώ ορισμένοι αισθάνονται λιγότερο άγχος και στρες λόγω της ευελιξίας, άλλοι αναφέρουν αυξημένο αίσθημα απομόνωσης.

3. **Εργασιακές Σχέσεις:** Μελέτες επικεντρώνονται στον τρόπο με τον οποίο η τηλεργασία επηρεάζει τις εργασιακές σχέσεις, την επικοινωνία και τη συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων και των ανωτέρων.
4. **Τεχνολογία & Υποδομές:** Μελέτες εστιάζουν στην τεχνολογική υποδομή που απαιτείται για την τηλεργασία, καθώς και στις δεξιότητες που απαιτούνται για την αποτελεσματική χρήση της.
5. **Επίπτωση στον Οργανισμό:** Ερευνητικά έργα εξετάζουν πώς η τηλεργασία επηρεάζει τις επιχειρήσεις σε θέματα όπως η διαχείριση του χώρου εργασίας, οι οικονομικές επιπτώσεις και η πολιτική του προσωπικού.
6. **Συνεργασία & Δημιουργικότητα:** Ορισμένες έρευνες διερευνούν τον τρόπο με τον οποίο η τηλεργασία επηρεάζει τη συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων και τη δημιουργικότητα στον χώρο εργασίας.

Αυτά τα ευρήματα είναι μόνο μερικά παραδείγματα της εκτενούς έρευνας σχετικά με την τηλεργασία. Οι επιστημονικές μελέτες συνεχίζουν να εξερευνούν τα πλεονεκτήματα και τα προβλήματα που συνδέονται με αυτήν τη μορφή εργασίας, προσφέροντας σημαντική κατανόηση για την εφαρμογή της στον σύγχρονο εργασιακό χώρο.

Τα αποτελέσματα της τηλεργασίας μπορούν να είναι πολύ διαφορετικά ανάλογα με τις συνθήκες και τις προσδοκίες. Ανάμεσα στα κύρια αποτελέσματα της τηλεργασίας συμπεριλαμβάνονται:

1. **Ευελιξία & Ελευθερία:** Οι εργαζόμενοι απολαμβάνουν μεγαλύτερη ευελιξία όσον αφορά τον τρόπο που διοικούν τον χρόνο και τον τόπο εργασίας τους. Αυτό μπορεί να συμβάλει σε καλύτερη ισορροπία μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής.
2. **Μείωση των Μετακινήσεων:** Οι εργαζόμενοι αποφεύγουν την καθημερινή μετακίνηση προς και από τον χώρο εργασίας, μειώνοντας τον χρόνο και το κόστος που αφιερώνουν σε αυτές τις μετακινήσεις.
3. **Αύξηση Παραγωγικότητας:** Σε ορισμένες περιπτώσεις, η τηλεργασία μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένη παραγωγικότητα, καθώς οι εργαζόμενοι εργάζονται σε περιβάλλοντα που τους εξυπηρετούν καλύτερα.

4. **Επίπτωση στην Ψυχολογική Ευημερία:** Η τηλεργασία μπορεί να έχει αντιφατική επίπτωση στην ψυχολογική ευημερία των εργαζομένων. Ορισμένοι νιώθουν λιγότερο άγχος λόγω της ευελιξίας, ενώ άλλοι αντιμετωπίζουν αίσθημα απομόνωσης ή απομάκρυνσης από την κοινωνική επαφή.
5. **Επίπτωση στις Εργασιακές Σχέσεις:** Η τηλεργασία μπορεί να επηρεάσει τις εργασιακές σχέσεις, την επικοινωνία και τη συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων και την αλληλεπίδραση με τους ανωτέρους.
6. **Ασφάλεια των Δεδομένων:** Οι επιχειρήσεις πρέπει να διασφαλίζουν την ασφάλεια των δεδομένων και την προστασία από κυβερνοαπειλές όταν οι εργαζόμενοι εργάζονται από απόσταση.
7. **Οικονομία & Περιβάλλον:** Η τηλεργασία μπορεί να συμβάλει στη μείωση των εκπομπών αερίων του θερμοκηπίου λόγω των μετακινήσεων και της χρήσης ενέργειας για τον χώρο εργασίας.

Τα αποτελέσματα της τηλεργασίας εξαρτώνται από πολλούς παράγοντες, όπως ο τύπος της εργασίας, η οργανωτική πολιτική και η ικανοποίηση των εργαζομένων. Είναι σημαντικό να γίνει σωστή διαχείριση της τηλεργασίας προκειμένου να επωφεληθούν και οι εργαζόμενοι και οι επιχειρήσεις από αυτήν την μορφή εργασίας.

Πολλές εταιρίες έχουν υιοθετήσει την τηλεργασία ως μια κύρια μορφή εργασίας για τους εργαζομένους τους. Αυτό έχει σημαντικές επιπτώσεις στον τρόπο που λειτουργούν και διαχειρίζονται τους εργαζομένους τους. Ακολουθούν μερικές από τις συνήθεις πρακτικές και προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι εταιρίες όταν πρόκειται για την τηλεργασία:

Πλεονεκτήματα για τις εταιρίες:

1. **Εξοικονόμηση Χώρου:** Η τηλεργασία μπορεί να σημαίνει λιγότερη ανάγκη για χώρο γραφείου, προσφέροντας δυνατότητες εξοικονόμησης κόστους.
2. **Ευελιξία στην Επέκταση του Εργατικού Δυναμικού:** Οι εταιρίες μπορούν να προσλαμβάνουν ταλαντούχους εργαζόμενους ανεξαρτήτως της γεωγραφικής τους τοποθεσίας, διευρύνοντας τον πιθανό χώρο επιλογής τους.

3. **Αύξηση της Παραγωγικότητας:** Εάν διαχειριστείται σωστά, η τηλεργασία μπορεί να αυξήσει την παραγωγικότητα των εργαζομένων, καθώς οι συνθήκες εργασίας μπορεί να είναι πιο ευνοϊκές για ορισμένους.
4. **Ευκολότερη Επικοινωνία:** Οι τεχνολογίες της τηλεργασίας διευκολύνουν την επικοινωνία μεταξύ των μελών της ομάδας, ανεξαρτήτως της τοποθεσίας τους.

Προκλήσεις για τις εταιρίες:

1. **Διαχείριση της Απόδοσης:** Η αξιολόγηση της απόδοσης των τηλεργασιακών εργαζομένων μπορεί να είναι προκλητική χωρίς την παρακολούθηση και τον έλεγχο τους.
2. **Ασφάλεια Δεδομένων:** Η διατήρηση της ασφάλειας των δεδομένων και της προστασίας από κυβερνοαπειλές απαιτεί επενδύσεις σε τεχνολογία και πολιτικές.
3. **Επικοινωνία & Συνεργασία:** Οι εταιρίες πρέπει να διασφαλίσουν ότι οι τηλεργασιακοί εργαζόμενοι είναι σε θέση να επικοινωνούν και να συνεργάζονται αποτελεσματικά.
4. **Διαχείριση του Χρόνου & της Εργασίας:** Οι εργαζόμενοι μπορεί να αντιμετωπίζουν δυσκολίες στον διαχωρισμό της εργασίας από την προσωπική τους ζωή.

Η τηλεργασία μπορεί να είναι ένα πολύ αποτελεσματικό μοντέλο εργασίας, αλλά πρέπει να διαχειρίζεται με προσοχή και να λαμβάνονται υπόψη τόσο τα πλεονεκτήματά της όσο και οι προκλήσεις της.

7.2 Περιορισμοί της έρευνας – Προτάσεις

Η έρευνα αυτή φιλοδοξεί να έχει μια αξιοσημείωτη συμβολή τόσο στη θεωρία όσο και στην εφαρμογή της τηλεργασίας. Τα στοιχεία τα οποία παρουσιάστηκαν ήταν καθοριστικά για την επέκταση της κατανόησης γύρω από το θέμα, αλλά και για τη χρήση των ευρημάτων για πρακτικούς σκοπούς.

Μέσα από τη σκοπιά των στελεχών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, αυτή η μελέτη στοχεύει στη διερεύνηση των συνθηκών και των αποτελεσμάτων που περιβάλλουν την αναγκαστική υιοθέτηση της τηλεργασίας εν μέσω της πανδημίας Covid-19, αλλά και μετά από αυτή. Η προσέγγιση περιέλαβε τα περιορισμένα επιστημονικά ευρήματα σχετικά με το πώς οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται και αντιμετωπίζουν την τηλεργασία. Αυτή η μελέτη επιδιώκει να συμπληρώσει την τρέχουσα βιβλιογραφία και την ακαδημαϊκή έρευνα, επισημαίνοντας την άποψη των στελεχών HRM που είναι υπεύθυνα για την ενορχήστρωση, την εκτέλεση και την υιοθέτηση αυτής της υποχρεωτικής αλλαγής στο εργασιακό περιβάλλον. Η ανάλυση αναφέρει την επιτυχή μετάβαση σε μια νέα μεθοδολογία εργασίας και τις μεθόδους και τους πόρους που χρησιμοποιούνται για να γίνει αυτό. Επιπλέον, προσφέρει πληθώρα δεδομένων σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις σε διάφορους τομείς οδήγησαν σε αυτήν την αλλαγή με τον δικό τους τρόπο.

Το εργατικό δυναμικό και το ταξίδι τους σε αυτή τη μεταβατική περίοδο είναι το επίκεντρο. Τονίζονται τα εμπόδια που αντιμετώπισαν και θα επιμείνουν να αντιμετωπίζουν. Σε αυτό το σημείο είναι σημαντικό να αναφερθούν κάποιοι περιορισμοί της παρούσας έρευνας. Αρχικά, θα πρέπει να επισημανθεί πως η διάρκεια της τηλεργασίας είναι σχετικά σύντομη και οι πιεστικές συνθήκες ενδέχεται να μην αποκαλύπτουν πλήρως την επιδοκιμασία ή την απροθυμία των εργαζομένων προς τη νέα μορφή εργασίας ή όλα τα πιθανά ζητήματα και προκλήσεις που μπορεί να προκύψουν. Είναι σημαντικό να τονιστεί ότι η Ελλάδα δεν έχει μια σαφώς καθορισμένη νομική δομή για την τηλεργασία, επομένως τόσο οι ηγέτες των εταιρειών όσο και τα μέλη του προσωπικού ενδέχεται να αντιμετωπίσουν σημαντικές προκλήσεις στο μέλλον.

Επιπρόσθετα, ένας επίσης σημαντικός περιορισμός στην έρευνα υπήρξε το γεγονός ότι δεν υπάρχει εκτεταμένη βιβλιογραφία γύρω από το θέμα της τηλεργασίας σε παγκόσμιο επίπεδο. Ειδικά, στον ελλαδικό χώρο, διαφαίνεται ότι μεγάλες εταιρίες επιχειρούν να σφυγμομετρήσουν τον παλμό των εργαζομένων και να αναλύσουν τα οφέλη από την υιοθέτηση μιας πιο ευέλικτης μορφής εργασίας.

Από τα βασικά θέματα που θα κληθούν να ερευνηθούν περαιτέρω αποτελούν τα παρακάτω:

- Ποιοι επαγγελματικοί κλάδοι είναι εφικτό να έχουν πρόσβαση στην τηλεργασία

- Ποια μερίδα των εργαζομένων δικαιούνται να αιτούνται τηλεργασία
- Η παροχή εξοπλισμού και τα ωράρια για την τηλεργασία
- Η κάλυψη εξόδων για χρήση τηλεπικοινωνιακών δικτύων / ηλεκτρικού ρεύματος / ψύξης / θέρμανσης εκτός γραφείου
- Η κάλυψη για υγεία και ασφάλεια των εργαζομένων
- Ο καθορισμός ενός πλαισίου που θα ασφαλίζει ότι οι τηλεεργαζόμενοι έχουν τις ίδιες συνθήκες απασχόλησης με το ανθρώπινο δυναμικό που εργάζεται από τις εγκαταστάσεις του εργοδότη, καθώς και τις ίδιες ευκαιρίες για επαγγελματική εξέλιξη
- Το δικαίωμα της αποσύνδεσης
- Η προστασία των προσωπικών δεδομένων
- Η διασφάλιση κοινών κανονισμών με σκοπό την εξάλειψη ανισοτήτων οι οποίοι θα λαμβάνουν χώρα σε εθνικό επίπεδο

Η παρούσα έρευνα για την εφαρμογή της τηλεργασίας έχει τη δυνατότητα να δημιουργήσει τις βάσεις για μελλοντικές μελέτες. Η έρευνα της τηλεργασίας έχει γίνει ολοένα και πιο δημοφιλής ως ένα ευέλικτο στυλ εργασίας που μπορεί να θεωρηθεί ως προνόμιο και η ανάπτυξη ερευνητικών υποθέσεων θα μπορούσε εύστοχα να εμβαθύνει σε αυτό το πεδίο. Όχι μόνο η αξιολόγηση του αντίκτυπου της στους εργαζόμενους, αλλά και ο έλεγχος του τρόπου με τον οποίο οι εταιρείες που υιοθετούν αυτήν τη μέθοδο λειτουργίας μπορούν να ωφεληθούν. Μια πιο ολιστική κατανόηση των επιπτώσεων της τηλεργασίας θα μπορούσε να προέλθει από τη διεξοδικότερη μελέτη αυτών των προβλημάτων.

Πράγματι, η ανωτέρω νομοθετική πρωτοβουλία είναι αναγκαία, καθώς όλα δείχνουν ότι η τηλεργασία ήρθε στην ελληνική εργασιακή πραγματικότητα «για να μείνει». Φυσικά, η ψήφιση νομοθετήματος με αντικείμενο την τηλεργασία δε σημαίνει ότι οι κοινωνικοί εταίροι μπορούν να εφησυχάζουν. Το αντίθετο θα λέγαμε: ο ρόλος τους στη ρύθμιση της τηλεργασίας είναι πιο κρίσιμος από κάθε άλλη φορά, και ο σχετικός κοινωνικός διάλογος έχει ήδη αργήσει, ιδίως δεδομένου ότι η προτεινόμενη δέσμη νομοθετικών διατάξεων αφήνει σημαντικό περιθώριο για παρέμβασή τους, ως των κατεξοχήν ενδιαφερόμενων να ρυθμίσουν τα συναφή ζητήματα.

Σε κάθε περίπτωση, η θέσπιση κανονιστικού πλαισίου για την τηλεργασία δεν αρκεί αφ' αυτής για την εμπέδωσή της στην ελληνική εργασιακή αγορά, αλλά θα

πρέπει να συνοδευτεί από σημαντικές μεταρρυθμίσεις που αφορούν κυρίως στο επίπεδο διείσδυσης των νέων τεχνολογιών, αλλά και στο εκπαιδευτικό σύστημα.

Επειδή οι στενά τεχνοκρατικές αντιλήψεις δυναμικών κοινωνικών φαινομένων όπως η τηλεργασία δέχονται κριτικές, ευκαταίω είναι να ενισχυθεί ο συστηματικός και τεκμηριωμένος διάλογος των κοινωνικών εταίρων με κομβικό σημείο αναφοράς, μεταξύ άλλων, τη διαμόρφωση ενός κοινής αποδοχής ελεγκτικού μηχανισμού με όρους διαφάνειας και καλής πίστης, ώστε ένα εύλογο τμήμα του πραγματικού οφέλους που αναμφισβήτητα απολαμβάνει η επιχειρηματική πλευρά εξαιτίας της τηλεργασίας να πιστώνεται στην εργατική πλευρά. Εν ολίγοις, θα πρέπει να αποδεχθούμε την τηλεργασία ως κομμάτι της νέας μας καθημερινότητας καθώς η συνεχώς αυξανόμενη διάδοση και εφαρμογή της από δημόσιους και ιδιωτικούς φορείς, σε επίπεδο εθνικό και διεθνές, με αφορμή και την πρόσφατη υγειονομική κρίση που διέρχεται ο πλανήτης, και με δεδομένα τα πολλαπλά οφέλη που δύναται να επιφέρει για εργοδότες, εργαζόμενους και κοινωνικό σύνολο, δύσκολα θα ανατραπεί. Ανακύπτει, επομένως, περισσότερο από ποτέ η ανάγκη για δομημένο κοινωνικό διάλογο, όπου οι εθνικοί εκπρόσωποι εργοδοτών και εργαζομένων θα είναι μαζί στην προσπάθεια προώθησης του κοινωνικού χαρακτήρα της τηλεργασίας, και στην οικοδόμηση κουλτούρας τηλεργασίας στη χώρα.

Εν κατακλείδι, το «μυστικό» για την κατάκτηση των πλεονεκτημάτων της τηλεργασίας δεν είναι άλλο από το να οικοδομήσουμε, μέσα από διαδικασίες ειλικρινούς και ουσιαστικής διαβούλευσης όλων των ενδιαφερομένων, ένα σύγχρονο Εργατικό Δίκαιο, που σταδιακά θα οδηγήσει στον γενικότερο εκσυγχρονισμό της αγοράς εργασίας, αλλά και μια νέα κουλτούρα στις εργασιακές σχέσεις - μια κουλτούρα που θα σηματοδοτεί τη νέα νοοτροπία αντιμετώπισης της παραγωγικής διαδικασίας από εργοδότες, συνδικάτα, και εργαζόμενους, με το Κράτος τελικά να καταλαμβάνει ρόλο όλο και λιγότερο ρυθμιστικό (Βλασσόπουλος, 2020).

Βιβλιογραφικές Αναφορές

Ξενόγλωσση

Abbasi, S. M., Hollman, K. W. (2000). Turnover: The real bottom line. *Public Personnel Management*, 29(3), 333–342. <https://doi.org/10.1177/009102600002900303>

Achoui, M.M., Mansour, M. (2007). *Employee Turnover and Retention Strategies: Evidence from Saudi Companies*.

Alimo-Metcalfe, B., Alban-Metcalfe, J., Bradley, M., Mariathasan, J., & Samele, C. (2008). The impact of engaging leadership on performance, attitudes to work and wellbeing at work: a longitudinal study. *Journal of health organization and management*, 22(6), 586–598. <https://doi.org/10.1108/14777260810916560>

Baert St., Lippens L., Moens E., Sterkens Ph. & Weytjens J. (2020). *The COVID-19 Crisis and Telework: A Research Survey on Experiences, Expectations and Hopes*. Institute of Labor Economics (IZA).

Baltes, B.B., Briggs, Th.E, Huff, J. W., Wright, J. A., Neumann, G. A. (1999). Flexible and Compressed Workweek Schedules: A Meta-Analysis of Their Effects on Work-Related Criteria. *Journal of Applied Psychology* 1999, Vol. 84, No. 4, 496-513.

Baudot, L. & Kelly K. (2020). *A Survey of Perceptions of Remote Work and Work Productivity in the United States during the COVID-19 Shutdown*. Working Paper, University of Central Florida. Διαθέσιμο στο Ίντερνετ: <https://ssrn.com/abstract=3646406>

Beauregard, T., Basile, K. & Canonico, E. 2019. Telework: Outcomes and Facilitators for Employees. *The Cambridge Handbook of Technology and Employee Behavior*. Cambridge University Press, Cambridge Handbooks in Psychology, pp. 511-543.

Belzunegui-Eraso A. & Erro-Garces A. (2020). Teleworking in the Context of the Covid-19 Crisis. *Sustainability* 2020, 12, 3662. Διαθέσιμο στο Ίντερνετ: www.mdpi.com/journal/sustainability

Bhatia, S. (2021). The future of remote work: challenges and opportunities for HR. *Global Business and Organizational Excellence*, 40(2), 6-17.

Brenan M. (2020). *U.S. workers discovering affinity for remote work*. Gallup. Διαθέσιμο στο Ίντερνετ: <https://news.gallup.com/poll/306695/workers-discovering-affinity-remotework.aspx>

Bridges W., Bridges S.M. (2016). *Managing transitions: making the most of change*. Boston: Da Capo Lifelong Books.

Brynjolfsson E., Horton J. J., Ozimek A., Rock D. & Sharma G. (2020). COVID-19 and remote work: an early look at US Data. Working Paper 27344, *National Bureau of Economic Research*, Cambridge, June 2020.

Burnes, B. (2017). *Managing Change*, 7th Edition. United Kingdom: Pearson Education,

Cameron, A. F., & Green, M. (2020). Onboarding remotely: Best practices for virtual onboarding. *Journal of Human Resources Management and Labor Studies*, 8(2), 91-104.

Chew, J., Chan, C. (2008). Human Resource Practices, Organizational Commitment and Intention to Stay. *International Journal of Manpower*, 29, 503-522.

<https://doi.org/10.1108/01437720810904194>

Chiboiwa, M. W., Chipunza, C., & Samuel, M. O. (2011). Evaluation of job satisfaction and organizational citizenship behaviour: Case study of selected organisations in Zimbabwe. *African Journal of Business Management*, 5(7), 2910-2918. <http://dx.doi.org/10.5897/AJBM10.1400>

Cieri, H., Kramar, R. (2008). *Human Resource Management in Australia: Strategy, People, Performance*, 3rd ed., McGraw Hill Australia Pty Limited, Sydney.

Collins, R. (2007). Functional and Conflict Theories of Educational Stratification. In A. R. Sadovnik (ed.) *Sociology of Education. A Critical Reader* (37-52). New York: Routledge.

Dale, G. (2021). *Flexible Working How to implement flexibility in the workplace to improve employee and business performance*. London: Kogan Page Limited.

Davenport, T. H., & Stephens, B. (2018). *Managing remote workers: The ultimate guide*. Harvard Business Review.

Davis, K. (2021). Remote onboarding: How to welcome new hires virtually. *HR Magazine*, 66(1), 26-31.

De Cenzo, D.A., Robbins, S.P. (1996). *Human Resource Management*. John Wiley and Sons, New York.

Deery, M. (2008). Talent Management, Work-Life Balance and Retention Strategies. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20, 792-806. <http://dx.doi.org/10.1108/09596110810897619>

Deloitte. (2020). COVID-19: Managing the human capital impact. Retrieved from <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/about-deloitte/articles/covid-19/managing-human-capital-impact-covid-19.html>

Dermody, M.B., Young, M.B., & Taylor, S.L. (2004). Identifying Job Motivation Factors of Restaurant Servers. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, 5, 1 - 14.

Dhar, R. L. (2020). Remote working: challenges, best practices, leadership, and work-life balance. *Management Review Quarterly*, 70(4), 343-365.

Eurofound (2020a). *New forms of employment: 2020 update, New forms of employment series*. Publications Office of the European Union, Luxembourg. Διαθέσιμο στο Ίντερνετ: https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef20027en.pdf

Eurofound (2020b). *Telework and ICT-based mobile work: Flexible working in the digital age, New forms of employment series*. Publications Office of the European Union, Luxembourg. Διαθέσιμο στο Ίντερνετ: https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef19.pdf

Fernie, S., Metcalf, D. (2003). It's Not What You Pay it's the Way that You Pay it and that's What Gets Results: Jockeys' Pay and Performance. *LABOUR*. 13. 385 - 411. 10.1111/1467-9914.00100.

Forbes. (2020). *The Future of HR in the Remote Work Era*. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2020/05/21/the-future-of-hr-in-the-remote-work-era/?sh=1a9e76c821b5>

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), 1524-1541.

Gaertner, K.N., & Nollen, S.D. (1992). Turnover Intentions and Desire Among Executives. *Human Relations*, 45, 447 - 465.

Gartner. (2020). Remote Work Trends: An Early Look at Employee Sentiment. Retrieved from <https://www.gartner.com/en/human-resources/insights/remote-work-trends-employee-sentiment>

Gibson, J. Wh., Blackwell, Ch. W, Dominic, P., Demerath, N. (2002). Telecommuting in the 21st Century: Benefits, Issues, and a Leadership Model Which Will Work. *Journal of Leadership Studies*, Vol 8, No 4.

Georgalis J., Samaratunge R., Kimberley N. & Lu Y. (2014). Change process characteristics and resistance to organizational change: The role of employee. *Australian Journal of Management I-25*, Australian School of Business.

Golden, T. D. (2020). The coronavirus pandemic and remote work: A research agenda. *Journal of Vocational Behavior*, 119, 103438.

Greenberg, R. (2020). *The pandemic will prompt a revolution in HR technology*. Harvard Business Review.

Haddon, L. (1999). *Approaches to Understanding Teleworking Media and Communications*. Telenor, Oslo: London School of Economics.

Harel, G. H., Tzafrir, S. (1999). The Effect of Human Resource Management Practices on the Perceptions of Organizational and Market Performance of the Firm. *Human Resource Management*, 38, 185-200. [http://dx.doi.org/10.1002/\(SICI\)1099-050X\(199923\)38:3<185::AID-HRM2>3.0.CO;2-Y](http://dx.doi.org/10.1002/(SICI)1099-050X(199923)38:3<185::AID-HRM2>3.0.CO;2-Y)

Harvard Business Review. (2020). What Happens When We Return to the Office? Retrieved from <https://hbr.org/2020/07/what-happens-when-we-return-to-the-office>

Hertlein, K. M., & Blumer, M. L. (2021). Connecting at a distance: A review of remote employee onboarding practices. *Journal of Organizational Psychology*, 21(1), 1-12.

Hoda, R., & Murugesan, S. (2021). Effective communication in remote teams during COVID-19. *Journal of Software: Evolution and Process*, 33(8), e2317.

Huang, Y. C. (2021). Motivating remote workers: An exploratory study. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 26(3), 1-13.

International Labour Office, (2016). Challenges and opportunities of teleworking for workers and employers in the ICTS and financial services sectors: Issues paper for the Global Dialogue Forum on the Challenges and Opportunities of Teleworking for Workers and Employers in the ICTS and Financial Services Sectors (Geneva, 24–26 October 2016). *International Labour Office, Sectoral Policies Department*, Geneva, ILO.

Kapur, M. (2010). Productive failure in mathematical problem solving. *Instructional Science*, 38(6), 523–550. <https://doi.org/10.1007/s11251-009-9093-x>

Kibler, E., Wuestefeld, A., & Phillips, K. (2021). Remote work: a strategic opportunity for HR. *Human Resource Management Review*, 31(1), 100710.

Kishore, S., & Singh, S. (2021). Work from home and productivity during COVID-19: Evidence from India. *Journal of Policy Modeling*, 43(5), 969-987.

Kniffin, K. M., Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, S. J., Bakker, A. B., ... & Creary, S. J. (2020). COVID-19 and the Workplace: Implications, Issues, and Insights for Future Research and Action. *American Psychological Association*. doi:10.1037/amp0000716

Koontz, H. (1980). The Management Theory Jungle Revisited. *The Academy of Management Review*, 5(2), 175–187. <https://doi.org/10.2307/257427>

Kossek, E. E., Hammer, L. B., Thompson, R. J., Burke, L. B. (2014). *Leveraging workplace flexibility: Fostering engagement and productivity*. SHRM foundation's effective practice guidelines series. SHRM Foundation.

Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business Review Press, Boston, Massachusetts, 2012.

KPMG (2020). Βαρόμετρο για τις συνθήκες εργασίας στην εποχή της νόσου Covid-19. Διαθέσιμο στο https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/gr/pdf/2020/05/Covid19_Employment_Conditions_Barometer-2nd_Wave_Report_Results.pdf

Kurland, N. B., & Bailey, D. E. (2018). Work from home: Weighing the pros and cons. *Business Horizons*, 61(4), 657-665.

Lawler, E. E., Jenkins, G. D., Jr. (1992). Strategic reward systems. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1009–1055). Consulting Psychologists Press.

Lê, V. T., & Nguyen, H. T. (2021). Managing employees in the age of Remote working: a systematic literature review. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(2), 79.

Leeves, G. (2000). Worker turnover: Hires, separations and employment growth at the employer Level. *Australian Journal of Labour Economics*, 4(4), 280-

Leopizzi, R. (2020). Employment Engagement. In: Idowu, S., Schmidpeter, R., Capaldi, N., Zu, L., Del Baldo, M., Abreu, R. (eds) *Encyclopedia of Sustainable Management*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-02006-4_657-1

Li, J., Liang, X., & Wei, X. (2021). The impact of remote work on employee well-being: a literature review. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(6), 3166.

Li, J., & Liu, B. (2021). Working from home and employee creativity during the COVID-19 pandemic: The moderating role of team identification. *Journal of Business Research*, 124, 363-375.

Lockwood, D. and Ansari, A. (1999), "Recruiting and retaining scarce information technology talent: a focus group study", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 99 No. 6, pp. 251-256. <https://doi.org/10.1108/02635579910253805>

Luecke, R. (2003). *Managing Change and Transition* (Boston, MA: Harvard Business School Press).

Martinez-Sanchez, A., Perez-Perez M., Vella-Jimenez, M. & De Luis Carnicer. P. (2008). Telework adoption, change management, and firm performance. *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 21 No. 1.

McKinsey & Company. (2020). Reimagining the office and work life after COVID-19. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/reimagining-the-office-and-work-life-after-covid-19>

McKeever, V. (2020). *Coronavirus lockdowns are making the working day longer for many*. CNBC, April 2020. Διαθέσιμο στο Internet: www.cnbc.com

Mello, J.A. (2010). *Strategic Human Resources Management*. 3rd Edition. Mason, Ohio: South Western.

Mobley, W.H. (1982). *Employee Turnover: Causes, Consequences, and Control*. Addison Wesley Publishing Company, New York.

Mullins, L. J. (2007). *Management and Organisational Behaviour*. Harlow: Financial Times Prentice Hall.

Naidoo, V. (2020). Remote work: The new normal for HR? A South African perspective. *Acta Commercii*, 20(1), 1-12.

Nayani, R. J., Nielsen, K., Daniels, K., Donaldson-Feilder, E. J., & Lewis, R. C. (2018). Out of sight and out of mind? A literature review of occupational safety and health leadership and management of distributed workers. *Work Stress* 32, 124–146. doi: 10.1080/02678373.2017.1390797

Nguyen, K., Barrett, J. D., & Trautman, G. E. (2021). Learning in the time of COVID-19: The impact of remote work on training and development. *Human Resource Development International*, 24(1), 1-21.

Ongori, H. (2007). A review of the literature an employee turnover. *Afri. J Bus. Management*, 1(3), 49-54.

C Patitsa, C., Giannakouli, V., Tsaknis, P., Sahinidis, A. (2023). The Relationship Between Personality, Well Being, and Gratitude in Teleworking, Corporate & Business Strategy Review, 4 (4), 98–107

People for Business (2020). Μετά την Πανδημία: Νέα Εποχή, Νέο Μοντέλο Εργασίας, διαθέσιμη στο: <https://pfb-group.com/ερευνα-pfb-μετά-την-πανδημία-νέα-εποχή-νέ>

Perrin, T. (2021). Remote work and the future of work: A research note. *International Journal of Human Resource Management*, 32(6), 1236-1246.

Pfeffer, J. (1998). Seven Practices of Successful Organizations. *California Management Review*. 40. 10.2307/41165935.

Pieterse, J.H., Caniëls MC.J., Homan, T. (2012). Professional discourses and resistance to change. *Journal of Organizational Change Management* 25: 798–818.

Posner, B., & Heichler, E. (2020). *Office Space - Sized Extra Large*. *MIT Sloan Management Review*. Retrieved from: <https://sloanreview.mit.edu/article/office-spacesized-extra-large/>

Pulley, M. L., & Sessa, V. I. (2001). E-leadership: tackling complex challenges. *Industrial and Commercial Training*, 33 (6), 225–229. doi: 10.1108/00197850110405379

PwC. (2020). *Remote Work Survey: What CFOs are Thinking*. Retrieved from <https://www.pwc.com/us/en/library/covid-19/pwc-covid-19-cfo-pulse-survey.html>

Raisiene G. A., Rapuano V., Varkuleviciute K. & Stachova K. (2020). Working from Home-Who is Happy? A Survey of Lithuania's Employees during the COVID-19 Quarantine Period. *Sustainability* 2020, 12, 5332 Διαθέσιμο στο Ίντερνετ : www.mdipi.com/journal/sustainability

Randy D. M., (2020). Leveraging telecommuting pharmacists in the post – COVID-19 world. *Journal of the American Pharmacists Association* published by Elsevier.

Reynolds, P., Bosma, N., Autio, E., Hunt, S., De Bono, N., Servais, I., Lopez-Garcia, P., & Chin, N. (2005). Global Entrepreneurship Monitor: Data Collection Design and Implementation 1998-2003. *Small Business Economics*, 24(3), 205–231. <http://www.jstor.org/stable/40229420>

Robbins, S.P. (1996). *Organizational Behavior: concepts, controversies, application*. London: Prentice Hall.

Rothbard, N. P., Phillips, K. W., & Dumas, T. L. (2005). Managing multiple roles: Work- family policies and individuals' desires for segmentation. *Organization Science*, 16, 243– 258. doi:10.1287/orsc.1050.0124

Samuel, M.O., Chipunza, C. (2009). Employee retention and turnover: Using motivational variables as a panacea. *African Journal of Business Management*, 3, 410-415.

Shabaz, M., Gulzar, M. A., & Khan, I. U. (2021). Managing remote teams during COVID-19: a review and future directions. *International Journal of Information Management*, 57, 102269.

Sharma, A., Adhikary, A., & Borahc, B. S. (2020). Covid-19's impact on supply chain decisions: Strategic insights from NASDAQ 100 firms using Twitter data. Elsevier Public Health Emergency Collection, 117, 443–449. doi: 10.1016/j.jbusres.2020.05.035

Shockley, K. M., & Allen, T. D. (2018). When flexibility helps: Another look at the availability of flexible work arrangements and work–family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 106, 236-248.

Sieberhagen, P. (2020). The impact of COVID-19 on human resources management: Scenarios for the future. *European Business Review*, 32(4), 751-767.

Siegert, J., Wallisch, A., & Ullrich, J. (2021). The challenges of remote work during the Covid-19 pandemic: a review and research agenda. *European Journal of Information Systems*, 30(3), 362-383.

Singh, J. (2000). Performance Productivity and Quality of Frontline Employees in Service Organizations. *Journal of Marketing - J MARKETING*. 64. 15-34. 10.1509/jmkg.64.2.15.17998.

Smith A. J. (2015). *Qualitative Psychology, A practical Guide to Research Methods*. London: Sage Publications Ltd. 222-249.

Society for Human Resource Management. (2020). *Coronavirus and HR: A Roundup of SHRM Resources*. Retrieved from <https://www.shrm.org/ResourcesAndTools/Pages/Coronavirus.aspx>

Spurk, D., Straub, C. (2020). Flexible employment relationships and careers in times of the COVID-19 pandemic. *Journal of Vocational Behavior*, Volume 119, June 2020, 103435 Elsevier. Διαθέσιμο στο Ίντερνετ :

<file:///C:/Users/NVASSI~1/AppData/Local/Temp/1-s2.0-S0001879120300609-main.pdf>

Stovel, M. Bontis, N. (2002). Voluntary Turnover: Knowledge Management Friend or Foe? *DeGroot School of Business, McMaster University, Hamilton.*

Tan, J., & Enderwick, P. (2006). Managing threats in the global era: the impact and responses to SARS. *Thunderbird International Business Review*, 48 (4), 515-536.

Taplin, I., Winterton, J. (2007). The importance of management style in labour retention. *International Journal of Sociology and Social Policy*. 27. 5-18. 10.1108/01443330710722724.

Teo, T. S., Lim, V. K., & Lai, R. Y. (2021). Working from home during the COVID-19 pandemic: Impact on employee performance and well-being. *Journal of Business Research*, 126, 264-276.

Thompson, R. J., Payne, S. C., Taylor, A. B. (2015). Applicant attraction to flexible work arrangements: Separating the influence of flextime and flexplace. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 88(4), 726–749.

Turetken, O., & Tanriverdi, H. (2021). Remote work in the COVID-19 pandemic era: how HR analytics can help. *Journal of Business Research*, 129, 185-193.

Vandenberg, R. J., Nelson, J. B. (1999). Disaggregating the Motives Underlying Turnover Intentions: When Do Intentions Predict Turnover Behaviour? *Human Relations*, 52, 1313-1336. <https://doi.org/10.1177/001872679905201005>

Wang, Y., Hong, A., Li, X., & Gaob, J. (2020). *Marketing innovations during a global crisis: A study of China firms' response to COVID-19*. Elsevier Public Health Emergency Collection, 116, 214–220. doi: 10.1016/j.jbusres.2020.05.029

Wilson, M. (2020). Our offices will never be the same after COVID-19. Here's what they could look like. Eventually we will have to go back to our offices. But how will work... work? Fast Company. Retrieved from:

<https://www.fastcompany.com/90488060/ouroffices-will-never-be-the-same-after-Covid-19-heres-what-they-could-look-like>

World Health Organisation (2020). *Listings of WHO's response to COVID-19*. Διαθέσιμο στο Ίντερνετ:

<https://www.who.int/news-room/detail/27-04-2020-who-timeline---covid-19>

World Health Organisation (2020). Coronavirus disease (COVID-19) Weekly Epidemiological Update. Διαθέσιμο στο Ίντερνετ: https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/situation-reports/20200831-weeklyepi-update3.pdf?sfvrsn=d7032a2a_4

Wright, D. A. (2013). Yahoo Phases Out Telecommuting. *Society for Human Resource Management*. Retrieved from:

<https://www.shrm.org/resourcesandtools/hrtopics/technology/pages/yahoo-bans-telecommuting.aspx>

Xanthopoulou, P., Sahinidis, A., Bakaki, Z. (2022). The Impact of Strong Cultures on Organisational Performance in Public Organisations. The Case of the Greek Public Administration, *Social Sciences | An Open Access Journal from MDPI* 11 (486), 1-15

Ελληνόγλωσση

Βλασσόπουλος, Γ., 2020. Για Την Ουσιαστική Βελτίωση Των Όρων Εργασίας. Διαθέσιμο στο Ίντερνετ:

<https://www.syntagmawatch.gr/trending-issues/poiothta-sthn-ergasia-me-ygeia-kai-asfaleia/>

Ελληνογερμανικό Επιμελητήριο (2020). Ο Κορονοϊός και οι Επιπτώσεις του στην Αγορά. *Δελτίο Τύπου*, 01.04.2020. Διαθέσιμο στο Ίντερνετ: <https://griechenland.ahk.de/gr/nea/news-details/ereyna-toy-ellinogermanikoy-emporikoykai-biomichanikoy-epimelitirioy-gia-ton-koronoio-kai-tis-epiptoseis-stin-agera>

Εργαστήριο Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. (2021). Πανδημία και ψηφιακή προσαρμογή στη ΔΑΔ: τηλεργασία & τηλεκπαίδευση. Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών. Διαθέσιμο στο Ίντερνετ:

https://www.aueb.gr/sites/default/files/hrm/Research/report_digital_covid_public.pdf

Σαχινίδης, Α και Ξανθοπούλου, Π. (2023). Επιχειρηματικότητα στο Σύγχρονο Περιβάλλον-Από την Επιχειρηματική Ιδέα στην Υλοποίηση. , Εκδόσεις Brokenhill