



Πανεπιστήμιο Αιγαίου  
Τμήμα Διοίκηση Επιχειρήσεων  
Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη –  
Executive MBA

Η Τηλεργασία στην εποχή COVID-19:  
Απόψεις των Στελεχών Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

Όνοματεπώνυμο : Κωνσταντίνα Βασιλακοπούλου  
ID 211147877593  
Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: Δρ. Νίκη Γλαβέλη, Αναπληρώτρια Καθηγήτρια

Μάρτιος 2021

«Εργασία υποβληθείσα στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών του Πανεπιστημίου Αιγαίου  
για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για  
Στελέχη – Executive MBA»

## ***Περίληψη***

Η επιβολή των ολικών ή μερικών lockdown λόγω της καταστροφικής πανδημίας του COVID-19 είχε και εξακολουθεί να έχει μεγάλο αντίκτυπο στην κοινωνία και στην οικονομία και οι επιχειρήσεις σε παγκόσμιο επίπεδο καλούνται να ανταποκριθούν στις νέες συνθήκες με μεγάλη ευελιξία. Η εφαρμογή της Τηλεργασίας αποτέλεσε το κύριο «εργαλείο» προκειμένου να διασφαλιστεί η επιχειρησιακή συνέχεια, η βιωσιμότητά αλλά συνάμα και η υγεία των εργαζομένων και να περιοριστεί κατά το δυνατό η διασπορά του ιού. Η Τηλεργασία, που έως τώρα αποτελούσε μια μορφή ευέλικτης εργασίας με περιορισμένη εφαρμογή στις επιχειρήσεις, πλέον εφαρμόζεται «βίαια» και αναγκαστικά σε πληθώρα εργαζομένων με τα ποσοστά εφαρμογής της να αυξάνονται ραγδαία. Η αναγκαστική αυτή επιβολή της Τηλεργασίας δεν ακολούθησε τη ροή της επιχειρησιακής αλλαγής, παρόλα αυτά η αποδοχή της από τους εργαζόμενους φαίνεται να είναι σε ικανοποιητικά επίπεδα εξαιτίας της αναγκαιότητας της και της καθολικής επικρατούσας άποψης ότι πρόκειται για το «κοινό καλό».

Λόγω του μικρού χρονικού διαστήματος από το ξέσπασμα της πανδημίας οι επιστημονικές έρευνες που έχουν προκύψει είναι περιορισμένες και εστιάζουν κυρίως στο πως οι εργαζόμενοι βιώνουν την Τηλεργασία, τις επιπτώσεις της, θετικές ή αρνητικές στην επαγγελματική αλλά και στην προσωπική τους ζωή και στην εργασιακή ικανοποίηση αλλά όχι σε θέματα που αφορούν την αποτελεσματική της εφαρμογή μέσα από την οπτική της επιχείρησης. Για να καλυφθεί αυτό το κενό στόχος της συγκεκριμένης έρευνας είναι να διερευνηθούν περαιτέρω οι συνθήκες κάτω από τις οποίες εφαρμόστηκε η Τηλεργασία από την σκοπιά των Στελεχών της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων. Συγκεκριμένα, επιδιώκεται να μελετηθεί σε τι βαθμό υιοθετήθηκε η πρακτική της τηλεργασίας, η ετοιμότητα των επιχειρήσεων κατά την «αναγκαστική» εφαρμογή της, ο βαθμός αποδοχής της από τα Στελέχη αλλά και τους εργαζόμενους των επιχειρήσεων, οι ενέργειες που έγιναν από τις επιχειρήσεις για την αποτελεσματική της εφαρμογής προκειμένου να ενισχύσουν συγκεκριμένες δεξιότητες του προσωπικού, οι επιπτώσεις για τους εργαζόμενους και την επιχείρηση, καθώς και η στάση των επιχειρήσεων στην προοπτική της υιοθέτησής της και στο μέλλον. Για τη συλλογή των δεδομένων υιοθετήθηκε ως ερευνητική στρατηγική η ποιοτική έρευνα. Συγκεκριμένα, με τη χρήση οδηγού συνέντευξης πραγματοποιήθηκαν ημι-δομημένες συνεντεύξεις με οκτώ (8) Στελέχη Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων από επιχειρήσεις διαφορετικού μεγέθους και κλάδων. Η ανάλυση των δεδομένων

πραγματοποιήθηκε με την θεματική ανάλυση. Μέσω της ανάλυσης αυτής προκύπτουν η άμεση & ευρεία αποδοχή της «Τηλεργασίας», λόγω των έκτακτων συνθηκών που οδηγούν στην επιβολή της (όπου βέβαια είναι εφικτό), ο θετικός αντίκτυπος από την εφαρμογή της για τις επιχειρήσεις και τους εργαζόμενους, έντονοι προβληματισμοί πάνω σε ζητήματα ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής & προσωπικής ζωής καθώς και μία θετική στάση όσον αφορά την υιοθέτησή της υπό κανονικές συνθήκες. Ολοκληρώνοντας τη μελέτη παρουσιάζονται η συμβολή και οι περιορισμοί της έρευνας, καθώς και προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

## *Abstract*

Total or partial “lockdowns” due to the COVID-19 pandemic had and still has a huge impact on Society and Global Economy and Business World had to respond to these new circumstances with great flexibility. Adopting “Telework” was the most critical “tool” for companies in order not only to reassure business continuity and sustainability but also public health and also try to limit the spread of COVID-19. Teleworking, which used to be one form of flexible working type with limited use within the business world, is now being forced to numerous companies and employees and the percentages of employees working by distance are constantly increasing. Despite the fact that the “imposed” Teleworking has not been adopted and applied according to the rules of usual operational changes, its acceptance by employees seems to be in satisfactory levels due to the fact that its necessity derives from the necessity of the “common good”.

Due to the short time period since the breakout of COVID-19, scientific research is rather limited and mostly focused on how employees experience Teleworking, its implications, positive or negative, to professional and personal life and to job satisfaction. At this point there is lack of data that emphasize on the company’s point of view. To fill in this gap, our research aims to further look into the circumstances of adopting Teleworking by a Human Resources approach. More specifically this research aims to explore in what extend Teleworking have been used by companies, if the companies were ready for this “mandatory” use, the acceptance or not by Top Management and employees, what actions have been made to enforce effective adoption and in order to emphasize on specific working skills, the consequences for the employees and the companies, as well as the attitude of the companies towards a more permanent use of Teleworking in the future. For the data collection qualitative research was used as Strategic Approach. More specifically with the use of a semi- structured interview guide there were conducted 8 interviews with Executives of Human Resources Departments from companies of different size and sectors. The data analysis was made through thematic analysis. The analysis indicates the immediate and wide acceptance of Teleworking mostly because of the extreme circumstances that lead to this enforcement, a positive impact for the companies and the employees, major concerns with regard to the work-life balance of the employees as well as a positive attitude towards its adoption under regular circumstances. This work concludes with reference to its contribution and limitations, as well as suggestions for future research.

## ***Ευχαριστίες***

Ολοκληρώνοντας την διπλωματική μου εργασία θα ήθελα αρχικά να ευχαριστήσω θερμά όλους όσους συνέβαλλαν, ο καθένας με τον τρόπο του, στην προσπάθειά μου αυτή. Την επιβλέπουσα της εργασίας μου κα Γλαβέλη Νίκη, η οποία αποτέλεσε έμπνευση αλλά και κινητήρια δύναμη για μένα μέσω της καθοδήγησής της. Τα μέλη της Επιτροπής κα Γάκη Ελένη & κο Κίνια Ιωάννη για τον πολύτιμο χρόνο τους και την πολύτιμη συμβολή τους. Τον σύζυγό μου και τα παιδιά μου που υπομονετικά στάθηκαν δίπλα μου όλο αυτό το διάστημα. Και βέβαια όλους όσους δέχτηκαν να λάβουν μέρος στην έρευνά μου και να μοιραστούν μαζί μου τις πολύτιμες εμπειρίες τους.

# Περιεχόμενα

<i>Περίληψη</i> .....	2
<i>Abstract</i> .....	4
<i>Ευχαριστίες</i> .....	5
<i>Περιεχόμενα</i> .....	6
<i>Εισαγωγή</i> .....	9
<i>I. Σκοπός και κενό που καλύπτει η παρούσα εργασία</i> .....	9
<i>II. Μεθοδολογική προσέγγιση</i> .....	10
<i>III. Δομή εργασίας</i> .....	10
<i>Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup> : Τηλεργασία</i> .....	12
<i>1.1. Ευέλικτη Εργασία</i> .....	12
<i>1.1.1. Μορφές Ευέλικτης Εργασίας</i> .....	12
<i>1.2. Τηλεργασία: εννοιολογικός προσδιορισμός</i> .....	14
<i>1.2.1. Ιστορική Εξέλιξη Τηλεργασίας</i> .....	15
<i>1.3. Τηλεργασία και επιπτώσεις της εφαρμογής της</i> .....	16
<i>1.3.1. Επιπτώσεις στους εργαζόμενους</i> .....	16
<i>1.3.2. Επιπτώσεις για την επιχείρηση</i> .....	18
<i>1.4. Συμπέρασμα</i> .....	20
<i>Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup>: Διαδικασία Αλλαγής</i> .....	21
<i>2.1. Εννοιολογικός Προσδιορισμός</i> .....	21
<i>2.2. Μοντέλα Οργανωσιακής Αλλαγής</i> .....	22
<i>2.3. Αντίσταση στην αλλαγή</i> .....	24
<i>2.4. Συμπέρασμα</i> .....	25
<i>Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup>: Εφαρμογή της Τηλεργασίας την περίοδο της πανδημίας COVID-19</i> .....	26
<i>3.1. Εντατικοποίηση της εφαρμογής της τηλεργασίας κατά την περίοδο της πανδημίας COVID-19</i> .....	27
<i>3.2. Κριτική παρουσίαση ερευνών για την τηλεργασία στον καιρό του COVID-19</i> ...	29
<i>3.3. Συμπεράσματα</i> .....	40
<i>Κεφάλαιο 4<sup>ο</sup> : Ερευνητική Μεθοδολογία</i> .....	41
<i>4.1. Ερευνητικός σκοπός &amp; ερευνητικά ερωτήματα</i> .....	41
<i>4.2. Ερευνητική Στρατηγική &amp; Μέθοδος Συλλογής δεδομένων</i> .....	42
<i>4.3. Μέθοδος Δειγματοληψίας και Χαρακτηριστικά Δείγματος</i> .....	43
<i>4.4. Περιγραφή Διαδικασίας και Εργαλείου Συλλογής Δεδομένων</i> .....	44
<i>4.5. Μέθοδος ανάλυσης των δεδομένων της έρευνας</i> .....	45
<i>4.6. Διασφάλιση εγκυρότητας και αξιοπιστίας</i> .....	46
<i>Κεφάλαιο 5<sup>ο</sup>: Παρουσίαση και Σχολιασμός Αποτελεσμάτων</i> .....	48

5.1. Περιγραφή δείγματος.....	48
5.2. Αποτελέσματα έρευνας και σχολιασμός .....	49
5.2.1. Τηλεργασία πριν & κατά τη διάρκεια της Πανδημίας COVID-19 - Ετοιμότητα επιχειρήσεων .....	49
5.2.2 Στήριξη Τηλεργασίας & Πρακτικές επιμόρφωσης.....	57
5.2.3 Πλεονεκτήματα & Μειονεκτήματα της Τηλεργασίας & η συμβολή της στην Επιχειρησιακή Συνέχεια .....	64
<b>Κεφάλαιο 6<sup>ο</sup>: Συμπεράσματα, Συμβολή της Έρευνας, Περιορισμοί &amp; Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα.....</b>	<b>75</b>
6.1 Συμπεράσματα .....	75
6.2 Συμβολή της έρευνας σε θεωρητικό και πρακτικό επίπεδο .....	78
6.3 Περιορισμοί έρευνας - προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.....	79
<b>Βιβλιογραφία.....</b>	<b>80</b>
<b>Παραρτήματα .....</b>	<b>85</b>
Παράρτημα Ι.....	85

## *Κατάλογος Σχημάτων*

<i>Σχήμα 2.1. Πεδίο ατόμου και στόχου.....</i>	<i>23</i>
<i>Σχήμα 5.1 Πρακτικές στήριξης τηλεργασίας.....</i>	<i>61</i>
<i>Σχήμα 5.2 Πρακτικές επιμόρφωσης που αξιοποιήθηκαν από τις επιχειρήσεις για την στήριξη της τηλεργασίας .....</i>	<i>62</i>
<i>Σχήμα 5.3 Πλεονεκτήματα της τηλεργασίας κατά τη διάρκεια του COVID-19.....</i>	<i>65</i>
<i>Σχήμα 5.4 Μειονεκτήματα της τηλεργασίας κατά τη διάρκεια του COVID-19.....</i>	<i>71</i>

## *Κατάλογος Πινάκων*

<i>Πίνακας 1.1 Πιθανά οφέλη και προκλήσεις από την εφαρμογή της Τηλεργασίας.....</i>	<i>20</i>
<i>Πίνακας 3.1 Η ραγδαία αύξηση της εφαρμογής της τηλεργασίας στις ΗΠΑ στην περίοδο του COVID-19.....</i>	<i>28</i>
<i>Πίνακας 3.2 Ποσοστό εργαζομένων σε τηλεργασία ως αποτέλεσμα του COVID-19 στην ΕΕ .....</i>	<i>28</i>
<i>Πίνακας 3.3: Καταγραφή ερευνών.....</i>	<i>32</i>
<i>Πίνακας 4.1. Τα χαρακτηριστικά του δείγματος των εταιρειών.....</i>	<i>43</i>
<i>Πίνακας 5.1. Τα χαρακτηριστικά των συνεντευξιζόμενων.....</i>	<i>48</i>
<i>Πίνακας 5.2 Τηλεργασία πριν &amp; κατά τη διάρκεια COVID-19.....</i>	<i>50</i>
<i>Πίνακας 5.3 Στήριξη τηλεργασίας &amp; Πρακτικές επιμόρφωσης .....</i>	<i>58</i>
<i>Πίνακας 5.4 Επιπτώσεις της Τηλεργασίας &amp; Συμβολή στην Επιχειρησιακή Συνέχεια..</i>	<i>66</i>



# ***Εισαγωγή***

## ***I. Σκοπός και κενό που καλύπτει η παρούσα εργασία***

Το ξέσπασμα της πανδημίας COVID-19, τον Μάρτιου του 2020 διαμόρφωσε ένα ριζικά νέο εργασιακό περιβάλλον και ανάγκασε τις επιχειρήσεις να αναδιοργανωθούν και να προσαρμοστούν σε αυτό. Η Τηλεργασία «εισέβαλε» στη ζωή πολλών εργαζομένων απότομα και υποχρεωτικά ως μέσω συνέχισης της λειτουργίας των επιχειρήσεων αλλά και ως μέτρο διαφύλαξης της δημόσιας υγείας για τον περιορισμό της διασποράς. Η έννοια της Τηλεργασίας ως ένα είδος ευέλικτης εργασίας, υπήρχε ήδη στην εργασιακή πραγματικότητα, ειδικά με την ραγδαία ανάπτυξη των Τεχνολογιών της Πληροφορικής και της Επικοινωνίας, όμως έως τώρα η εφαρμογή της ήταν περιορισμένη και οι επιχειρήσεις έδειχνα διστακτικότητα ως προς την υλοποίησή της.

Οι επιχειρήσεις, αν και ανέτοιμες στην αρχή, προχώρησαν άμεσα στην υιοθέτησή της και ένα νέο εντελώς διαφορετικό εργασιακό τοπίο με ριζικές αλλαγές ήρθε στο προσκήνιο. Η επιστημονική κοινότητα καλείται τώρα να εξετάσει εις βάθος τις νέες αυτές συνθήκες, την ριζική αυτή αλλαγή στον τρόπο που λειτουργούν αλλά και πως το βιώνουν οι εργαζόμενοι. Στο διάστημα από το ξέσπασμα της Πανδημίας, αν και πολύ σύντομο, έχουν δημοσιευτεί μελέτες όπου αναλύουν τις επιπτώσεις της Τηλεργασίας, θετικές ή αρνητικές, για τους εργαζόμενους, πως βιώνουν τις αλλαγές αυτές και πως αυτές έρχονται και επιδρούν στην επαγγελματική αλλά και στην προσωπική τους ζωή. Στην παρούσα ποιοτική έρευνα στόχος είναι να συμβάλλουμε προσθετικά στις έρευνες αυτές προκειμένου να παραθέσουμε την άποψη των Στελεχών της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων σχετικά με την εφαρμογή της Τηλεργασίας, τη σημαντικότητα της για την επιχειρησιακή συνέχεια και σχετικά με τα μειονεκτήματά αλλά και τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν από αυτή την ριζική αλλαγή. Ο ρόλος των Στελεχών της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων στις συγκεκριμένες συνθήκες είναι ουσιαστικός και κρίσιμος καθώς είναι τα άτομα τα οποία στην ουσία καλούνται να διαχειριστούν στην πράξη την δραστική αυτή αλλαγή, δηλαδή την μετάβαση σε νέες συνθήκες εργασίας, έστω και για ένα σύντομο διάστημα όπως αρχικά ήταν αντιληπτό.

Αναλυτικότερα η εργασία στοχεύει στο να δώσει απάντηση στα παρακάτω ερευνητικά ερωτήματα:

1. Ποιες είναι οι επιπτώσεις της πανδημίας COVID-19 και της «βίαιης» επιβολής της Τηλεργασίας -ως μέσω διασφάλισης της επιχειρησιακής συνέχειας αλλά και της υγείας των εργαζομένων- στις επιχειρήσεις;
2. Ήταν έτοιμες οι επιχειρήσεις να την εφαρμόσουν; Πώς στηρίχθηκε η τηλεργασία από την πλευρά των εταιρειών; Πραγματοποιήθηκε εκπαίδευση για την ενίσχυση τυχόν νέων δεξιοτήτων που καλούνται να αναπτύξουν οι εργαζόμενοι προκειμένου να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της τηλεργασίας;
3. Ποια είναι τα μειονεκτήματα και τα πλεονεκτήματα που απορρέουν από την εφαρμογή της τηλεργασίας (για τους εργαζόμενους και την επιχείρηση) από την οπτική των Στελεχών Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων των επιχειρήσεων; Πώς η εφαρμογή της Τηλεργασίας επηρεάζει το Τμήμα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων;
4. Αποτελεί η τηλεργασία μια μορφή ευέλικτης εργασίας η οποία θα παίξει σημαντικό ρόλο στον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων τα επόμενα χρόνια και θα αλλάξει το εργασιακό τοπίο;

## ***II. Μεθοδολογική προσέγγιση***

Για το σκοπό αυτό πραγματοποιήθηκε εμπειρική ποιοτική έρευνα Συγκεκριμένα, με τη χρήση οδηγού συνέντευξης πραγματοποιήθηκαν ημι-δομημένες συνεντεύξεις με οκτώ (8) Στελέχη Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων από επιχειρήσεις διαφορετικού μεγέθους και κλάδων. Η ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιήθηκε μέσω της θεματικής ανάλυσης.

## ***III. Δομή εργασίας***

Η παρούσα εργασία αποτελείται από 6 κεφάλαια. Αναλυτικότερα:

Στο πρώτο κεφάλαιο με τίτλο «Τηλεργασία», αρχικά αναλύεται ο όρος ευέλικτη εργασία, καθώς και οι μορφές που αυτή μπορεί να πάρει στις σύγχρονες επιχειρήσεις. Στη συνέχεια γίνεται ιδιαίτερη αναφορά στην Τηλεργασία ως μορφή ευέλικτης εργασίας παραθέτοντας τον εννοιολογικό προσδιορισμό του όρου και την ιστορική εξέλιξή του με το πέρασμα των ετών. Τέλος, γίνεται αναφορά στα πλεονεκτήματα και στα μειονεκτήματα της όπως αυτά έχουν μελετηθεί υπό κανονικές συνθήκες και πριν από την «αναγκαστική» επιβολή της για τους λόγους της Πανδημίας.

Στο *δεύτερο κεφάλαιο* με τίτλο «Διαδικασία Αλλαγής» παρουσιάζεται η διαδικασία της οργανωσιακής αλλαγής, τα κυριότερα μοντέλα που έχουν αναπτυχθεί προκειμένου να δώσουν τα εφόδια στις επιχειρήσεις να είναι ευέλικτες και να βιώνουν ομαλά και με τα επιθυμητά αποτελέσματα τις αλλαγές που επιδιώκουν και τέλος γίνεται αναφορά στην «αντίσταση» στην αλλαγή, τις πηγές από τις οποίες προέρχεται αλλά και τις μορφές που μπορεί να πάρει.

Στο *τρίτο κεφάλαιο* με τίτλο «Εφαρμογή της Τηλεργασίας την περίοδο της πανδημίας COVID-19» αναδεικνύεται η εντατικοποίηση της υιοθέτησης της Τηλεργασίας στις έκτακτες συνθήκες που έχουν προκύψει και γίνεται παράθεση των νέων δεδομένων όσον αφορά την εφαρμογή της σε παγκόσμιο επίπεδο. Επιπρόσθετα γίνεται καταγραφή, παρουσίαση και κριτικός σχολιασμός των περιορισμένων, λόγω του σύντομου χρονικού διαστήματος από το ξέσπασμα της Πανδημίας, μελετών που έχουν υλοποιηθεί και αφορούν την τηλεργασία υπό τις έκτακτες συνθήκες του COVID-19.

Στο *τέταρτο κεφάλαιο* με τίτλο «Ερευνητική Μεθοδολογία» αναλύεται η ερευνητική μεθοδολογία. Συγκεκριμένα, παρουσιάζεται ο σκοπός της έρευνας και τα ερευνητικά ερωτήματα, η ερευνητική στρατηγική (ποιοτική έρευνα) που υιοθετήθηκε, η μέθοδος δειγματοληψίας και τα χαρακτηριστικά του δείγματος, καθώς και το εργαλείο (οδηγός συνέντευξης) και η διαδικασία συλλογής δεδομένων. Τέλος γίνεται αναφορά στη μέθοδο ανάλυσης των δεδομένων καθώς και στην εγκυρότητα και αξιοπιστία της έρευνας.

Στο *πέμπτο κεφάλαιο* «Παρουσίαση & Σχολιασμός Αποτελεσμάτων» αποτυπώνονται τα αποτελέσματα της έρευνας και η ομαδοποίηση από τα δεδομένα των οκτώ συνεντεύξεων σε αντιστοιχία με τα ερευνητικά ερωτήματα. Πρόσθετα, τα ευρήματα της έρευνας σχολιάζονται σε σχέση με ευρήματα των σχετικών ερευνών που αναφέρονται στο Κεφ. 3.

Στο *έκτο και τελευταίο κεφάλαιο* «Συμπεράσματα, Συμβολή της Έρευνας, Περιορισμοί & Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα» της παρούσας εργασίας παρουσιάζονται τα συμπεράσματα όπως προκύπτουν από τα ερευνητικά αποτελέσματα των προηγούμενων κεφαλαίων και γίνεται προσπάθεια αξιολόγησης της συνεισφοράς της παρούσας έρευνας σε θεωρητικό και πρακτικό επίπεδο, λαμβάνοντας υπόψη τους περιορισμούς. Η εργασία ολοκληρώνεται με προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

# ***Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup> : Τηλεργασία***

Το παρόν κεφάλαιο αποτελείται από τρεις υποενότητες στις οποίες γίνεται αναφορά στην Ευέλικτη Εργασία και στις μορφές της, στον εννοιολογικό προσδιορισμό της Τηλεργασίας ως μια μορφή Ευέλικτης Εργασίας και στην ιστορική εξέλιξή της και τέλος στα οφέλη και στις αρνητικές επιπτώσεις που μπορεί να έχει για τους εργαζόμενους αλλά και τις επιχειρήσεις που την υιοθετούν. Στόχος του κεφαλαίου είναι να παρουσιαστεί η εξέλιξη της έννοιας Ευέλικτη Εργασία, πως μέσα από αυτή «γεννήθηκε» η Τηλεργασία και ποιες οι επιδράσεις της στους Εργαζόμενους και στις Επιχειρήσεις, ώστε να διερευνήσουμε την εφαρμογή της στις ιδιαίτερες καταστάσεις της σύγχρονης πραγματικότητας.

## ***1.1. Ευέλικτη Εργασία***

Ο όρος Ευέλικτη Εργασία ή αλλιώς Ευελιξία στον χώρο εργασίας αναφέρεται σε μια αμοιβαία ευεργετική συμφωνία μεταξύ των εργαζομένων και των εργοδοτών όπου και τα δύο μέρη φτάνουν σε συμφωνία για το πότε, που και πως ο εργαζόμενος θα προσφέρει τις υπηρεσίες του με σκοπό την βελτίωση της ισορροπίας της επαγγελματικής και προσωπικής ζωής των εργαζομένων αλλά και να ανταποκριθεί στις προσδοκίες και τις ανάγκες της κάθε επιχείρησης (Thompson et al 2015).

Ο όρος «ευέλικτη εργασία» μπορεί να πάρει ποικίλες μορφές, κάποιες από αυτές είναι πιο διαδεδομένες και υφίστανται εδώ και χρόνια, ορισμένες απαντώνται σε μικρότερη συχνότητα, ενώ κάποιες από αυτές τις μορφές αναπτύχθηκαν παράλληλα με την τεχνολογία. Ο ορισμός της «ευελιξίας στην εργασία» εξελίσσεται και διανθίζεται με τα χρόνια, καθώς η εργασία μπορεί να γίνει ευέλικτη υπό πολλές έννοιες, συμπεριλαμβάνοντας το πότε, το που και το με ποιον τρόπο (Dale 2021). Υπάρχουν πολλές μορφές ευέλικτων συμφωνιών εργασίας (Flexible Working Arrangements), όπως η τηλεργασία, τα ευέλικτα ωράρια εργασίας, οι βάρδιες, κ.α (Baltes et al 1999; Kossek et al 2014).

### ***1.1.1. Μορφές Ευέλικτης Εργασίας***

Σύμφωνα με τους Kossek et al (2014) ο όρος «Ευέλικτη Εργασία» δύναται να συμπεριλαμβάνει:

- Πολιτικές και πρακτικές για το ωράριο, το πρόγραμμα και τον τόπο εργασίας του εργαζόμενου.

- Εναλλακτικές συμφωνίες εργασίας και Πολιτικές Ανθρώπινου Δυναμικού όπως η ευελιξία στο ωράριο, η τηλεργασία, οι άδειες και η «μερική απασχόληση».
- Αλλαγές στον σχεδιασμό της εργασίας και στην αυτονομία της εργασίας όπου επιτρέπει στους εργαζόμενους να έχουν περισσότερο έλεγχο όσον αφορά στο πότε και που θα εργάζονται.
- Άτυπες πρακτικές όπως η περιστασιακή ή σε μόνιμη βάση για πρόωρη αποχώρηση ή προσέλευση.
- Κινητή εργασία, όπως το να εργάζονται στον επαγγελματικό χώρο του πελάτη.
- Χρήση τεχνολογίας για να επικοινωνούν και να εργάζονται εκτός των στενών ορίων του φυσικού χώρου της επιχείρησης.

Οι κοινωνικές και οικονομικές εξελίξεις της τελευταίας δεκαετίας κρατούν την αναγκαιότητα της ευελιξίας στην εργασία ψηλά στην πολιτική ατζέντα, όχι μόνο της Ευρωπαϊκής Ένωσης αλλά και σε παγκόσμιο επίπεδο. Ο συνεχώς εξελισσόμενος τομέας της Τεχνολογίας Πληροφορικής & Επικοινωνιών οδηγεί διαρκώς στην «γέννηση» νέων μορφών ευέλικτης εργασίας. Οι νέες αυτές μορφές ευέλικτης εργασίας δεν αφορούν μόνο τις εργασιακές σχέσεις εργοδότη-εργαζόμενου αλλά και μοντέλα εργασίας όπου συμπεριλαμβάνουν τον χρόνο, τον τόπο και τον τρόπο εργασίας.

Στα πλαίσια της αναγκαιότητας για ευέλικτη εργασία έχουν αναγνωριστεί εννέα νέες μορφές εργασίας όπου επικαιροποιούνται στην έκθεση Eurofound (2020b) ως εξής:

1. Διαμοιρασμός Εργαζομένων κατά τον οποίο μια ομάδα εργοδοτών προσλαμβάνουν εργαζόμενους και είναι από κοινού υπεύθυνοι για αυτούς
2. Διαμοιρασμός Εργασίας κατά την οποία ο εργοδότης προσλαμβάνει πολλούς εργαζόμενους προκειμένου να καλύψουν από κοινού μια θέση εργασίας ώστε η θέση εργασίας να είναι μόνιμα στελεχωμένη.
3. Εργασία βασιζόμενη σε «voucher», όπου αναφέρεται στην χρηματοδότηση θέσεων εργασίας συνήθως από κάποιο τρίτο μέρος (πχ κυβερνητικές αρχές)
4. Εσωτερική διαχείριση εργαζομένων κατά την οποία μια επιχείρηση «νοικιάζει» εργαζόμενους σε άλλες επιχειρήσεις προκειμένου να καλυφθούν προσωρινές ή εξειδικευμένες θέσεις εργασίας.
5. Περιστασιακή εργασία όπου ο εργαζόμενος προσφέρει τις υπηρεσίες του όποτε υπάρχει ανάγκη στην επιχείρηση (on demand).

6. Κινητή εργασία στηριζόμενη στην Τεχνολογία Πληροφορικής & Επικοινωνιών, στην περίπτωση αυτή ο εργαζόμενος εργάζεται εκτός της εγκατάστασης της επιχείρησης και η εργασία του υποστηρίζεται από τεχνολογίες Πληροφορικής. Αυτός ο τύπος εργασίας είναι ένα είδος τηλεργασίας με λιγότερους περιορισμούς στον χώρο από τον οποίο παρέχεται η εργασία.
7. Εργασία μέσω πλατφόρμας όπου εμπλέκει τη προσφορά και ζήτηση μέσω μιας online πλατφόρμας. Το καθεστώς εργασίας για αυτόν τον τύπο δεν έχει καθοριστεί ακόμα.
8. Εργασία μέσω ενός “Portfolio”, μικρής κλίμακας ελεύθεροι επαγγελματίες ή μικρές επιχειρήσεις όπου παρέχουν υπηρεσίες σε πολλαπλούς πελάτες.
9. Συνεργατική μορφής εργασίας όπου αφορά συγκεκριμένες μορφές συνεργασίας ή “networking” όπου ξεπερνούν τις παραδοσιακές μορφές συνεταιρικής συνεργασίας.

## ***1.2. Τηλεργασία: εννοιολογικός προσδιορισμός***

Η Τηλεργασία αποτελεί ένα είδος συμφωνίας μεταξύ εργοδότη και εργαζόμενου όπου επιτρέπει την εξ αποστάσεως εργασία εξ’ ολοκλήρου ή για ένα μέρος του ωραρίου ενώ παράλληλα αυτό γίνεται εφικτό μέσω Τεχνολογιών Πληροφορικής & Επικοινωνιών (ICT). Όσον αφορά τον ορισμό της Τηλεργασίας, δεν έχει οριστεί σαφώς, όμως σε πολλές περιπτώσεις η Τηλεργασία αφορά την οργάνωση της εργασίας με τη χρήση Τεχνολογικών Πληροφορικής & Επικοινωνιών όπου δίνει τη δυνατότητα στους εργαζόμενους και στους διευθυντές να έχουν πρόσβαση στην εργασία τους από απομακρυσμένη τοποθεσία (Martinez-Sanchez et all 2008).

Σύμφωνα με το Άρθρο 2 της Ευρωπαϊκής Συμφωνίας για την Τηλεργασία το 2002 (European Framework Agreement on Telework of 2002) η τηλεργασία ορίζεται ως «ένας τρόπος οργάνωσης ή/και απόδοσης στην εργασία, χρησιμοποιώντας πληροφοριακά συστήματα, σε ένα καθορισμένο εργασιακό πλαίσιο, όπου η εργασία παρόλο που μπορεί να εφαρμοστεί στις εγκαταστάσεις του εργοδότη, επιλέγεται να εκτελείται μακριά από τις εγκαταστάσεις σε σταθερή βάση.

Η Τηλεργασία μπορεί να συνδυαστεί και με άλλες μορφές ευέλικτης εργασίας όπως το ευέλικτο ωράριο ή η μερική απασχόληση, ενώ διαφοροποιείται από τον όρο εξ’ αποστάσεως εργασία (remote work) όπου ο εργαζόμενος συνήθως κάνει χρήση κατά τη διάρκεια ενός

ταξιδιού ή από την παροχή εργασίας σε διαφορετική εγκατάσταση της επιχείρησης (Beauregard et al 2019).

Το Διεθνές Ινστιτούτο για την Τηλεργασία δίνει στον όρο τηλεργασία μια πιο ευρεία έννοια και αναφέρεται στα μέσα επικοινωνίας & πληροφορικής που χρησιμοποιεί κανείς προκειμένου να ικανοποιήσει τις ανάγκες του «πελάτη», είτε είναι από το σπίτι, είτε από μια αίθουσα αναμονής σε ένα αεροδρόμιο, είτε από ένα δωμάτιο ξενοδοχείου (Gibson et al. 2002)

### ***1.2.1. Ιστορική Εξέλιξη Τηλεργασίας***

Οι επιστημονικές κοινότητες ξεκίνησαν να δείχνουν ενδιαφέρον για την Τηλεργασία στις αρχές της δεκαετίας του 1970 με αφορμή την Πετρελαϊκή Κρίση όπου οδήγησε τους ερευνητές να θεωρήσουν την τηλεργασία ως εναλλακτική της εργασίας με φυσική παρουσία (Haddon 1999).

Οι τιμές του πετρελαίου αυξάνονταν, αυξανόταν και το κόστος μετακίνησης από και προς την εργασία, άρχισαν να υπάρχουν ανησυχίες για την επάρκεια στην προμήθεια πετρελαίου και βέβαια κατά πόσο θα γινόταν μόνιμη η κατάσταση αυτή. Την περίοδο εκείνη η τηλεργασία αντιμετωπίστηκε ως ένα μέσο επιχειρησιακής συνέχειας με τους εργαζόμενους να εργάζονται είτε από το σπίτι είτε από άλλα κέντρα πιο κοντά στο σπίτι τους για να αποφεύγουν τα υψηλά κόστη και οι ίδιοι αλλά και οι επιχειρήσεις να ελαχιστοποιούν τα κόστη θέρμανσης των κτιρίων.

Η πετρελαϊκή κρίση έληξε σύντομα αλλά το ενδιαφέρον για την τηλεργασία παρέμεινε ενεργό καθώς αποτελούσε ένα μέσο με διττό ρόλο : την ικανοποίηση του εργαζόμενου αλλά και την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Οι ραγδαίες εξελίξεις στον τομέα της Πληροφορικής αποτέλεσαν την κινητήρια δύναμη στην ανάπτυξη της τηλεργασίας (ILO, 2016).

Στην δεκαετία του 1980 η Τηλεργασία συνδέθηκε με την Διοίκηση των Ανθρώπινων Πόρων» (Human Resources Management) ως μια μορφή της ευέλικτης μορφή εργασίας όπου θα μπορούσε να συμβάλει στην διευκόλυνση των εταιρειών στις αλλαγές της αγοράς. (Martinez-Sanchez et all 2008). Ενώ σε έρευνα που διεξήχθη το 2012 από το SHRM

(Society for Human Resource Management), το 91% των επαγγελματιών από τον χώρο του Ανθρώπινου Δυναμικού συμφωνούν ότι η ευέλικτη εργασία όπου συμπεριλαμβάνει και την τηλεργασία συμβάλει θετικά στην εργασιακή ικανοποίηση και στο αίσθημα δέσμευσης/αφοσίωσης στην εταιρεία (Kossek et al 2014)

Φτάνοντας στο σήμερα και λόγω της Πανδημίας COVID-19 που έχει ξεσπάσει από τα τέλη του 2019 η τηλεργασία φαίνεται να είναι πλέον μια αναγκαία συνθήκη για πληθώρα εταιρειών παγκοσμίως με γνώμονα πρώτα την ασφάλεια των εργαζομένων και σε δεύτερο χρόνο την επιχειρησιακή συνέχεια και την «επιβίωση» των εταιρειών. Οι επιχειρήσεις και οι εργαζόμενοι καλούνται πλέον «βίαια» να προσαρμοστούν, ανεξαρτήτως ετοιμότητας, σε ένα νέο καθεστώς εργασίας την Τηλεργασία.

### ***1.3. Τηλεργασία και επιπτώσεις της εφαρμογής της***

Η Τηλεργασία όπως αναφέρουμε και στην προηγούμενη ενότητα είναι μια ευέλικτη μορφή εργασίας που έχει απασχολήσει ιδιαίτερα τον επιστημονικό χώρο από την δεκαετία του 1970 και έπειτα και υπάρχει πληθώρα μελετών όσον αφορά τις θετικές και αρνητικές επιπτώσεις όχι μόνο στον ίδιο τον οργανισμό που την υιοθετεί αλλά προπάντων στον εργαζόμενο.

#### ***1.3.1. Επιπτώσεις στους εργαζόμενους***

Βασιζόμενοι σε βιβλιογραφική μελέτη διαφόρων πηγών τα οφέλη της τηλεργασίας όπως γίνονται αντιληπτά για τον ίδιο τον εργαζόμενο είναι πολλαπλά. Αρχικά έμφαση δίνεται στο οικονομικό όφελος που προκύπτει λόγω εξοικονόμησης κόστους που προκύπτει από την μετακίνηση από και προς την εργασία αλλά και από άλλες πηγές όπως τα έξοδα ένδυσης, κλπ. αλλά και μέσω της εξοικονόμησης χρόνου μετακίνησης από και προς την εργασία (ILO, 2016).

Η θετική επίδραση που έχει η τηλεργασία στην ισορροπία επαγγελματικής & προσωπικής ζωής αναφέρεται σε πληθώρα επιστημονικών δημοσιεύσεων και προσδιορίζεται με μείωση του εργασιακού άγχους μέσω της ευελιξίας που αποκτούν οι εργαζόμενοι. Η ευελιξία αυτή συνδέεται σε αρκετές μελέτες με την καλύτερη φυσική κατάσταση και υγεία του εργαζόμενου αλλά και με τη μεγαλύτερη δέσμευση με την εργασία (Kossek et al 2014). Η ισορροπία μεταξύ της επαγγελματικής & προσωπικής ζωής συνδέεται στενά με την μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση που λαμβάνει ο εργαζόμενος μέσω της ευελιξίας να



εργάζεται μακριά από τον εργασιακό χώρο, έχοντας μεγαλύτερη αυτονομία και περισσότερο «έλεγχο» πάνω στην εργασία του (Beauregard et al 2019).

Οι εργαζόμενοι αποκτούν περισσότερες ευκαιρίες επαγγελματικής ανάπτυξης μέσω της δυνατότητας να προσφέρουν την εργασία τους ανεξαρτήτως τόπου διαμονής αλλά και μέσω της αύξησης της παραγωγικότητάς τους και στη δυνατότητα που τους δίνει η Τηλεργασία για μεγαλύτερη συγκέντρωση στην εργασία τους χωρίς αποσπάσεις από τον εργασιακό χώρο (Gibson et al 2002).

Υπάρχει όμως και η αντίθετη άποψη που αφορά τις αρνητικές επιδράσεις της Τηλεργασίας στον εργαζόμενο. Σε πολλές μελέτες γίνεται αναφορά για το αίσθημα κοινωνικής και εργασιακής απομόνωσης όπου ενδεχομένως να βιώνουν όσοι εργάζονται απομακρυσμένα. Εάν η Τηλεργασία δεν εφαρμοστεί σε ένα πολύ καλά μελετημένο πλαίσιο θέτει τον κίνδυνο οι εργαζόμενοι να μην έχουν ορθή επικοινωνία με τους συναδέλφους αλλά ούτε και την τυπική υποστήριξη είτε των συναδέλφων είτε του προϊστάμενου (Eurofound, 2020), επίσης με την μη φυσική παρουσία μπορεί να δημιουργηθεί η αντίληψη ότι συμβάλλουν σε μικρότερο βαθμό στην επίτευξη των στόχων της ομάδας (Beauregard et al 2019). Υπό αυτές τις συνθήκες δύναται να επηρεαστεί και η επαγγελματική ανέλιξη του εργαζόμενου καθώς η συνεισφορά του μπορεί να μην είναι τόσο εύκολα αντιληπτή όσο των υπολοίπων που εργάζονται με φυσική παρουσία (Beauregard et al 2019). Σύμφωνα με τον Gibson (2002) οι εργαζόμενοι που εφαρμόζουν Τηλεργασία αποκτούν ενίοτε το σύνδρομο «out of sight, out of mind» και θεωρούν ότι η έλλειψη φυσικής παρουσίας τους εμποδίζει να ανελιχθούν μέσα στην επιχείρηση και τους απομακρύνει από την εταιρική κουλτούρα.

Ένα ακόμα καίριο ζήτημα για την Τηλεργασία αποτελεί και ο έλεγχός της από τους προϊστάμενους και γενικότερα τη Διοίκηση. Η χρήση των νέων τεχνολογιών για την «παρακολούθηση» της εργασίας θέτει ζητήματα Προσωπικών Δεδομένων, αντιστρέφει το αίσθημα αυτονομίας μέσω της μείωσης της εργασιακής ικανοποίησης και μπορεί να οδηγήσει σε αυτό που ονομάζεται «το παράδοξο της αυτονομίας» (autonomy paradox) δηλαδή ο εργαζόμενος βιώνοντας τον στενό «έλεγχο» εργάζεται περισσότερες ώρες και βιώνει έντονο στρες προκειμένου να ανταποκριθεί στις ανάγκες της επιχείρησης. (Eurofound 2020a, Eurofound 2020b)

Η καταστρατήγηση των εργασιακών ωραρίων αλλά και των μισθολογικών απολαβών συγκαταλέγονται επίσης στις αρνητικές επιπτώσεις που βιώνουν οι εργαζόμενοι μέσω της Τηλεργασίας. Σε πολλές περιπτώσεις οι εργοδότες ή οι προϊστάμενοι, με όχημα την ευελιξία που παρέχεται στους εργαζόμενους μέσω της Τηλεργασίας χειραγωγούν τους εργαζόμενους ώστε είτε με σκοπό να αποδέχονται μειωμένες αποδοχές είτε προκειμένου να ανταποκριθούν στις αυξημένες απαιτήσεις της εργασίας χωρίς να αμείβουν υπερωρίες (Kossek et al 2014). Ο εργαζόμενος πολλές φορές θα βρεθεί να δουλεύει αρκετές ώρες εκτός του βασικού ωραρίου εργασίας με άμεση επίδραση στην ισορροπία μεταξύ προσωπικής & επαγγελματικής ζωής. Τα όρια μεταξύ εργασιμων ωρών και προσωπικού χρόνου είναι ένα πολύ συγκεκριμένο πρόβλημα για τους εργαζόμενους εξ' αποστάσεως καθώς πολύ δύσκολα μπορούν να είναι απολύτως διαχωρισμένα. Αυτό συχνά συνδέεται συχνά με τον όγκο εργασίας ή την προσωπική εργασιακή ηθική του εργαζόμενου καθώς και με τις προοπτικές επαγγελματικής ανέλιξης του (Eurofound 2020b).

### ***1.3.2. Επιπτώσεις για την επιχείρηση***

Όσον αφορά τις επιχειρήσεις η βιβλιογραφική μελέτη μας δείχνει ότι η υιοθέτηση μιας ευέλικτης εργασίας όπως η Τηλεργασία μπορεί να συμβάλει ουσιαστικά προς όφελός της. Αρχικά υπάρχει αισθητή επίδραση στην εξοικονόμηση κόστους για τις επιχειρήσεις καθώς οι απαιτούμενες εγκαταστάσεις για τους εργαζόμενους μειώνονται, καταγράφονται λιγότερα έξοδα για ενοικίαση, συντήρηση & εξοπλισμό των εγκαταστάσεων. Επίσης η εξοικονόμηση έρχεται και μέσω της μείωσης των αναρρωτικών αδειών αλλά και μέσω της μείωσης των αποχωρήσεων (μειωμένα κόστη για προσλήψεις) από την επιχείρησης με την καλύτερη ισορροπία μεταξύ εργασιακής & προσωπικής ζωής και την μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων να επηρεάζουν θετικά τους παράγοντες αυτούς. Μέσω της τηλεργασίας επιτυγχάνεται επίσης μείωση των εργατικών ατυχημάτων (Gibson et al 2002, Beauregard et al 2019).

Η αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης προσδίδει στις επιχειρήσεις πολλαπλά οφέλη όπως η αύξηση της παραγωγικότητας, καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών, μεγαλύτερη δέσμευση των εργαζομένων με την επιχείρηση (Kossek et al 2014). Ένα εξίσου σημαντικό όφελος που προκύπτει για τις επιχειρήσεις που υιοθετούν την Τηλεργασία είναι και η αύξηση της βάσης των βιογραφικών που λαμβάνουν καθώς εξαλείφονται οι γεωγραφικοί περιορισμοί. Οι επιχειρήσεις έχουν τη δυνατότητα να επιλέξουν τον εργαζόμενο που

ταιριάζει καλύτερα στις απαιτήσεις της θέσης μέσω μιας πολύ μεγαλύτερης γκάμας βιογραφικών. Το καλύτερο ηθικό των εργαζομένων ενδυναμώνει την συνέχεια της Στρατηγικής των εταιρειών και βελτιώνει την ικανότητα τους να διαχειρίζονται διαφορετικές «ζώνες ωρών» ανά τον κόσμο και να αυξάνει την πολιτιστική τους προσαρμοστικότητα (ILO 2016).

Σε μια πιο μακροσκοπική ματιά όμως τα οφέλη από την τηλεργασία ξεπερνούν τον μικρόκοσμο των επιχειρήσεων και επηρεάζουν θετικά την κοινωνία στο σύνολό της. Χαρακτηριστικό είναι ότι μέσω της Τηλεργασίας αυξάνεται η πρόσβαση στην εργασία για τα Άτομα με Ειδικές Ανάγκες, εφόσον εξαλείφονται βασικοί ανασταλτικοί παράγοντες όπως η καθημερινή μετακίνηση κλπ. Επίσης με την μείωση των μετακινήσεων των εργαζομένων οι επιχειρήσεις μειώνουν το «ενεργειακό τους αποτύπωμα» (ILO 2016)

Η τηλεργασία όμως «κρύβει» επίσης δυσκολίες και δυσλειτουργίες για την επιχείρηση, πολλές μελέτες αναδεικνύουν την ανησυχία των επιχειρήσεων σχετικά με την έλλειψη επικοινωνίας μεταξύ των εργαζομένων, το αίσθημα απομόνωσης που αισθάνονται οι εργαζόμενοι το οποίο σταδιακά οδηγεί σε μικρότερη δέσμευση με την εταιρεία, σε μείωση της εργασιακής ικανοποίησης και της παραγωγικότητας. Αρκετά στελέχη επιχειρήσεων θεωρούν ότι οι εργαζόμενοι μέσω Τηλεργασίας δεν αναπτύσσουν το αίσθημα της ομαδικότητας και του κοινού στόχου (Gibson 2002).

Πολύ σημαντικός παράγοντας για τις επιχειρήσεις είναι και το θέμα της ασφάλειας της πληροφορίας και των συστημάτων. Η πρόσβαση σε «κοινά αρχεία» επιχειρήσεων και σε ευαίσθητες πληροφορίες είτε μέσω δημόσιων δικτύων είτε μέσω προσωπικών υπολογιστών ελλοχεύει κινδύνους και μπορεί να εκθέσει εμπιστευτικές πληροφορίες από σκοπιμότητα ή μη (ILO, 2016). Ένα ακόμα «θολό» σημείο της Τηλεργασίας αφορά και το θέμα του απαραίτητου τεχνικού εξοπλισμού αλλά και των παροχών προς τους εργαζόμενους καθώς αυτό δεν έχει ακόμα καθοριστεί απολύτως. Ποιος επιβαρύνεται το κόστος του τεχνικού εξοπλισμού και τα διάφορα κόστη που προκύπτουν από την Τηλεργασία όπως πχ η σύνδεση του Internet ή η κατανάλωση ηλεκτρικού ρεύματος είναι ακόμα ασαφές (Eurofound 2020 a). Στον Πίνακα 1.1 παρουσιάζονται συνοπτικά τα οφέλη και οι προκλήσεις της Τηλεργασίας σύμφωνα με τον Διεθνή Οργανισμό Εργασίας (ILO 2016).

## Πίνακας 1.1 Πιθανά οφέλη και προκλήσεις από την εφαρμογή της Τηλεργασίας

	Πιθανά Οφέλη/Υποσχέσεις	Πιθανές προκλήσεις / μειονεκτήματα
<b>Κοινωνία</b>	Φιλικό προς το περιβάλλον Μειωμένη πίεση για τις υποδομές Παγκόσμια συνεργασία Βελτιωμένη ετοιμότητα έναντι στις καταστροφές Καλύτερη για τα άτομα με αναπηρίες	
<b>Εργοδότες</b>	Μειωμένα γενικά έξοδα Αυξημένα περιθώρια κέρδους Χαμηλότερο HR turnover Μεγαλύτερη «δεξαμενή» υποψηφίων Παροχή χωρίς κόστος προς τους εργαζόμενους	Αύξηση άλλου τύπου εξόδων Αύξηση αναγκών IT Θέματα ασφάλειας Δεν είναι εφικτό για όλες τις θέσεις εργασίας Μερική απώλεια ελέγχου
<b>Εργαζόμενοι</b>	Ευελιξία ως προς τις προσωπικές / οικογενειακές ανάγκες Υψηλότερη αυτονομία Μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση Μείωση εργασιακού άγχους Βελτίωση ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής & προσωπικής ζωής	Έλλειψη ισορροπίας επαγγελματικής & προσωπικής ζωής Εργασία πέραν του ωραρίου Δυσκολίες στον διαχωρισμό της προσωπικής & επαγγελματικής ζωής Κοινωνική & επαγγελματική απομόνωση Χαμένες ευκαιρίες

Πηγή: ILO 2016

### 1.4. Συμπέρασμα

Οι κοινωνικές και πολιτικο-οικονομικές εξελίξεις σε παγκόσμιο επίπεδο μεταβάλλουν συνεχώς τις ανάγκες της αγοράς και οι επιχειρήσεις από την πλευρά τους έχουν πλέον κατανοήσει ότι η ευελιξία είναι το «κλειδί» προκειμένου να ανταποκριθούν με επιτυχία στις απαιτήσεις της. Η Πετρελαϊκή Κρίση «γέννησε» την ιδέα της Τηλεργασίας που συνέβαλε ουσιαστικά στην επιχειρησιακή συνέχειά τους, μετέπειτα η συνεχής πρόοδος στον Τομέα της Πληροφορίας και της Επικοινωνίας στήριξε την έννοια της και σταδιακά αποτελεί πλέον μια επίσημη μορφή Ευέλικτης Εργασίας. Παρόλα αυτά η εφαρμογή της δεν μπορεί παρά να έχει δύο όψεις με πολλά οφέλη για τους εργαζόμενους και τις επιχειρήσεις αλλά και με προκλήσεις που αν δεν αντιμετωπιστούν θα αντιστρέψουν τα οφέλη της.

## ***Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup>: Διαδικασία Αλλαγής***

Η επιτυχημένη διαχείριση των αλλαγών μέσα στα πλαίσια ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης αποτελεί κρίσιμο παράγοντα για την επιβίωση και την εδραίωση της (Peccei et al 2011, Pieterse et al 2012). Ο κόσμος των επιχειρήσεων κινείται με γρήγορους ρυθμούς, η τεχνολογία εξελίσσεται συνεχώς, οι καταναλωτικές τάσεις αλλάζουν διαρκώς, η αγορά αλλάζει τις απαιτήσεις της και τις ανάγκες της διαρκώς και οι επιχειρήσεις καλούνται να δραστηριοποιηθούν και να εδραιωθούν σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Ο τρόπος με τον οποίο η κάθε επιχείρηση ανταποκρίνεται στις συνεχείς αλλαγές, η ευελιξία της στον προσδιορισμό του μεταβαλλόμενου πλαισίου λειτουργίας αλλά και υιοθέτηση της φιλοσοφίας της αλλαγής αποτελούν σημαντικούς παράγοντες επιτυχίας της. Στο κεφάλαιο αυτό επιχειρείται ο εννοιολογικός προσδιορισμός της «αλλαγής», γίνεται αναφορά στα επικρατέστερα μοντέλα οργανωσιακής αλλαγής καθώς επίσης και στις αιτίες και στις μορφές που μπορεί να πάρει η «αντίσταση» στην αλλαγή.

### ***2.1. Εννοιολογικός Προσδιορισμός***

Πληθώρα ορισμών έχουν αποτυπωθεί στη βιβλιογραφία για την έννοια της «αλλαγής», σύμφωνα με τον Χυτήρη (2001) ο όρος αλλαγή περιλαμβάνει τη μετάβαση από μια κατάσταση πραγμάτων σε μια άλλη, δηλαδή τη διαδικασία με την οποία ένα άτομο ή μια ομάδα επανατοποθετείται και προσαρμόζεται στις νέες συνθήκες όπου καλείται να δράσει. Η αλλαγή αυτή μπορεί να είναι συστηματική, προγραμματισμένη ή «αυθόρμητη» (Montana et al 2001). Οι οργανωσιακές αλλαγές σχετίζονται πάντα άμεσα με τα άτομα και έχουν θετικό ή αρνητικό αντίκτυπο πάνω τους, ενώ παράλληλα η υλοποίηση τους έχει ως απαραίτητη προϋπόθεση την προσαρμογή των ικανοτήτων, των γνώσεων, των συμπεριφορών τους αλλά και την στήριξη των εργαζόμενων (Παπαλεξανδρή et al 2003).

Η διαδικασία με την οποία οι επιχειρήσεις διαχειρίζονται συνολικά και ελέγχουν τις μεταβολές στην οργανωτική τους δομή και λειτουργία ορίζεται ως Διοίκηση Αλλαγών και σημαντικό ρόλο σε αυτή διαδραματίζουν τα άτομα, η τεχνολογία και τα συστήματα/διαδικασίες τους (Bridges et al 2016). Η Διοίκηση Αλλαγών συμπεριλαμβάνει τρία στάδια αναφοράς:

1. Προετοιμασία της αλλαγής, αποσαφηνίζοντας το είδος των αλλαγών και τους λόγους που είναι απαραίτητη.

2. Διαχείριση της αλλαγής μέσω εκπαίδευσης, καθοδήγησης και επικοινωνίας.
3. Εδραίωση της αλλαγής λαμβάνοντας όλες τις απαραίτητες διορθωτικές ενέργειες.

Οι αλλαγές δύνανται να κατηγοριοποιηθούν σε εξωτερικές και εσωτερικές ανάλογα από τις δυνάμεις που τις υποκινούν. Οι εξωτερικές αλλαγές είναι αυτές που «επιβάλλονται» από το εξωτερικό περιβάλλον, δηλαδή από τυχόν κοινωνικές, πολιτικές, οικονομικές, τεχνολογικές εξελίξεις που ωθούν προς την κατεύθυνση της αλλαγής. Ενώ εσωτερικές είναι οι αλλαγές οι οποίες προέρχονται από το εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης δηλαδή από καταστάσεις και εσωτερικές πιέσεις όπου οδηγούν στην αλλαγή (Βλάδος 2017, Mullins, 2007). Δυνάμεις αλλαγής που απαντώνται πιο συχνά στην οργανωσιακή αλλαγή είναι οι τεχνολογικές, η είσοδος νέων ανταγωνιστών, οι απαιτήσεις των πελατών, μια νέα Διοίκηση, νέες στάσεις απέναντι στην εργασία (Hamlin et al 2001).

## **2.2. Μοντέλα Οργανωσιακής Αλλαγής**

Όπως αναφέρθηκε και στην προηγούμενη ενότητα κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας για την επίτευξη της αλλαγής αποτελεί το άτομο ή ομάδα, με απλά λόγια οι ίδιοι οι εργαζόμενοι είναι αυτοί που ορίζουν την επιτυχία ή όχι έκβαση της εκάστοτε οργανωσιακής αλλαγής. Η διαχείριση της αλλαγής και πως αυτή μπορεί να επιτευχθεί επιτυχημένα είναι ένα θέμα που έχει μελετηθεί εις βάθος από διάφορους επιστημονικούς τομείς και υπάρχει πλούσια βιβλιογραφία που προσεγγίζει την «αλλαγή» μέσα στις επιχειρήσεις υπό διαφορετικά πρίσματα. Ο κύριος στόχος των προσεγγίσεων αφορά τον τρόπο εισαγωγής και διαχείρισης των αλλαγών εσωτερικά των επιχειρήσεων με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

Παρακάτω παρουσιάζονται τα δύο κύρια μοντέλα που έχουν καθιερωθεί ως τα πιο γνωστά και διαδεδομένα μέχρι τώρα έχουν προταθεί αρκετά μοντέλα που αφορούν τα στάδια και τις διαδοχικές ενέργειες εισαγωγής των αλλαγών σε επιχειρήσεις /οργανισμούς.

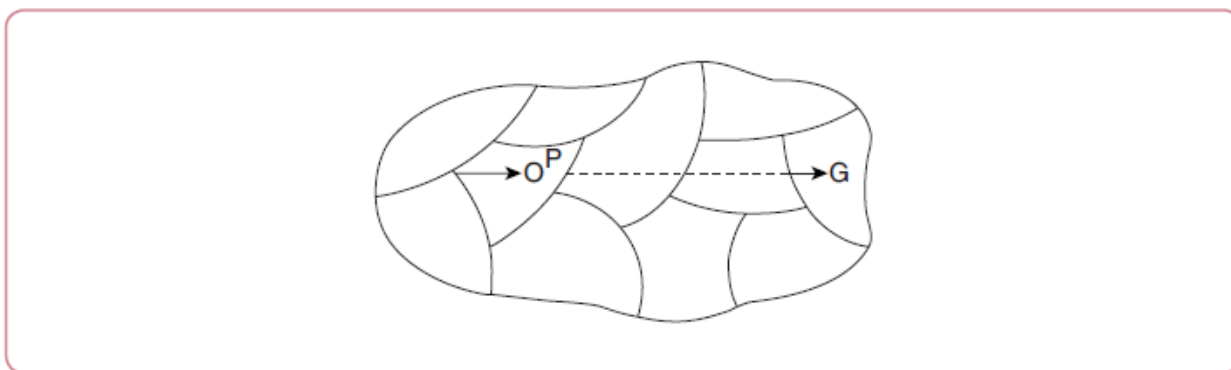
### **Το «μοντέλο των τριών βημάτων» του Kurt Lewin**

Το «μοντέλο των τριών βημάτων» του Lewin αποτελεί μια από τις σημαντικότερες θεωρίες της οργανωσιακής αλλαγής και στηρίζεται σε *τρία στάδια*:

1. Στάδιο του «ξεπαγώματος/unfreeze»,
2. Στάδιο της «κινητοποίησης/moving» και τα
3. Στάδιο του «ξεαναπαγώματος/refreeze».

Βασιζόμενος στην ψυχολογία ο Lewin ισχυρίζεται ότι για να κατανοήσει κανείς οποιαδήποτε κατάσταση πρέπει να «δει» την υφιστάμενη κατάσταση που συντηρείται από συγκεκριμένες δυνάμεις και να αντιληφθεί την κατάσταση ως «κίνηση» από το ένα πεδίο στο άλλο (σχήμα 1) (Burnes 2017). Έχοντας υπόψη του κανείς την κίνηση αυτή οφείλει πρώτα να αναγνωρίσει την ανάγκη της αλλαγής δηλαδή να «ξεπαγώσει» από την υπάρχουσα κατάσταση. Έπειτα να δρομολογηθούν όλες οι απαραίτητες ενέργειες ή δραστηριότητες όπου απαιτούνται για να γίνει η μετάβαση στην επόμενη φάση. Τέλος υπάρχει το στάδιο του «ξαναπαγώματος» ώστε να παγιωθεί η νέα κατάσταση, δηλαδή η αλλαγή και να διασφαλιστεί η αποτελεσματικότητά της (Burnes 2017).

### Σχήμα 2.1. Πεδίο ατόμου και στόχου



Πηγή: Burnes 2017 (σελ. 330), Υπ: P = άτομο; G = στόχος

### Το μοντέλο του Kotter

Οι μέθοδοι που οδηγούν στην επιτυχημένη μετάβαση σε μια αλλαγή βασίζονται σε μια θεμελιώδη αρχή : μια μεγάλη αλλαγή δεν θα επιτευχθεί εύκολα για πολλούς λόγους όπως η έλλειψη εμπιστοσύνης, η γραφειοκρατία, ελλιπής ηγεσία, κα . Ο Kotter λαμβάνοντας υπόψη του τα παραπάνω κατέγραψε οχτώ (8) διαδοχικά βήματα με τα οποία αντιμετωπίζει οχτώ θεμελιώδη λάθη που υποσκάπτουν τις προσπάθειες αλλαγής (Kotter, 1996). Τα βήματα αυτά είναι :

1. Δημιουργία της αίσθησης του επείγοντος σχετικά με την ανάγκη για αλλαγή
2. Οργάνωση μίας ισχυρής ομάδας με τους καταλληλότερους για καθοδήγηση και την ικανότητα συναισθηματικής δέσμευσης.
3. Δημιουργία ενός κατάλληλου και ξεκάθαρα οράματος αναφορικά με την αλλαγή.

4. Διάδοση του οράματος σε όλους και συνεχή επικοινωνία.
5. Απομάκρυνση των όποιων εμποδίων και παρακίνηση δράσης για το όραμα.
6. Σχεδιασμός και δημιουργία βραχυπρόθεσμων στόχων «νίκες», ώστε να είναι εύκολο να επιτευχθούν και να επιβραβευτούν.
7. Αξιοποίηση και επένδυση πάνω στα ήδη επιτυχημένα αποτελέσματα για αλλαγή
8. Θεσμοθέτηση των αλλαγών μέσα στην κουλτούρα και τις αξίες του οργανισμού.

### **2.3. Αντίσταση στην αλλαγή**

Μια από τις ερμηνείες που έχει επικρατήσει από την βιβλιογραφία για την αντίσταση στην αλλαγή είναι ότι ορίζεται ως «κάθε συμπεριφορά που συμβάλλει στη διατήρηση της υφιστάμενης κατάστασης απέναντι στην πίεση της αλλαγής της κατάστασης» (Georgalis et al 2014, Zaltman et al 1977). Χαρακτηριστικό είναι ότι η αντίσταση στην αλλαγή γίνεται αντιληπτή σχεδόν πάντα με αρνητική χροιά και θεωρείται ότι προκειμένου μια αλλαγή να έχει επιτυχή έκβαση θα πρέπει να την κατανικήσει (Higgins et al 2004), όπως επίσης ότι είναι ο κύριος λόγος της αποτυχίας μεγάλου ποσοστού προσπάθειας αλλαγών (Waddell et al 1998).

Η επικρατούσα άποψη όσον αφορά την αντίσταση του ατόμου στην αλλαγή είναι ότι είναι έμφυτη, διαπεραστική, παράλογη και δυσλειτουργική στο άτομο (Burnes 2017). Σύμφωνα με τους Παπαλεξανδρή et al οι κύριες πηγές αντίστασης στην αλλαγή είναι οι εξής:

1. Φόβος
2. Αίσθημα απώλειας
3. Συνήθεια
4. Μη κατανόηση της χρησιμότητά της αλλαγής
5. Διαφορετικές αντιλήψεις
6. Αντίδραση στο φορέα της αλλαγής

Σύμφωνα με τους Davis et al (1993) τρεις είναι οι μορφές της αντίστασης στην αλλαγή:

- Η λογική αντίσταση, η οποία αφορά την περίοδο προσαρμογής στα νέα δεδομένα.
- Η ψυχολογική κατάσταση, στην οποία συμπεριλαμβάνεται ο φόβος για το άγνωστο, η έλλειψη εμπιστοσύνης προς τους άλλους ή/και η αντιπάθεια προς τον φορέα αλλαγής.



- Η κοινωνιολογική αντίσταση, όπου συνδέεται με στερεότυπα, αντιλήψεις και αρχές που δύνανται να επηρεάζουν τη συμπεριφορά του ατόμου.

Σημαντικό ρόλο όμως στον τρόπο με τον οποίο γίνεται αντιληπτή και αντιμετωπίζεται η αντίσταση στην αλλαγή παίζουν και τα Διευθυντικά Στελέχη των επιχειρήσεων. Πολύ συχνά η αντίσταση αυτή, όπως προαναφέρθηκε, αντιμετωπίζεται ως κάτι αρνητικό. Η τάση αυτή προέρχεται κυρίως από τρεις δυναμικές τάσεις. Η πρώτη αφορά τις συνήθειες γνωστικές προκαταλήψεις όπου σε τυχόν επιτυχίες οδηγούν στην αναγνώριση των προσπαθειών και των ικανοτήτων ενώ αντιθέτως τυχόν αποτυχίες αποδίδονται σε «τρίτους» ή σε «κακή τύχη». Η δεύτερη αφορά την κοινωνική δυναμική και τον φόβο της αποτυχίας στον ανταγωνιστικό χώρο των επιχειρήσεων όπου οδηγεί συχνά τα στελέχη να αποδίδουν τη μη επιθυμητή έκβαση των αλλαγών στην αντίσταση των εργαζομένων. Τέλος η τρίτη αφορά μη ορθή διαχείριση καταστάσεων ή ανακόλουθες συμπεριφορές (managerial missteps) εξαιτίας των οποίων χάνεται η εμπιστοσύνη των εργαζομένων.

## ***2.4. Συμπέρασμα***

Η διαχείριση της οργανωσιακής αλλαγής μέσα στις επιχειρήσεις ίσως είναι ένα από τα πιο δύσκολα καθήκοντα των Διοικήσεων από τα οποία κρίνεται πολλές φορές και η επιτυχία τους. Η ευελιξία ενός οργανισμού και η εύκολη και αποτελεσματική προσαρμογή του σε συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες συμβάλλουν σημαντικά στην επιτυχημένη πορεία του. Τα εργαλεία που έχουν στη διάθεσή τους είτε οι Διοικήσεις των επιχειρήσεων ή οι Διευθύνσεις Ανθρωπίνων Πόρων όπου συνήθως δρουν και ως φορείς των αλλαγών είναι σύμφωνα με τον Robbins (1996) η συμμετοχή, η εκπαίδευση και επικοινωνία, η υποστήριξη, η διαπραγμάτευση, ο «χειρισμός» και ο καταναγκασμός. Η συμμετοχή και η εκπαίδευση θεωρούνται ως οι πιο αποτελεσματικές καθώς μέσω της συμμετοχής και της εκπαίδευσης οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται την αναγκαιότητα της αλλαγής και αισθάνονται μέρος αυτής με αποτέλεσμα να επιτυγχάνεται πιο άμεσα η αποδοχή της.

## ***Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup>: Εφαρμογή της Τηλεργασίας την περίοδο της πανδημίας COVID-19***

Σύμφωνα με στοιχεία από το «Κέντρο Ελέγχου και Πρόληψης Ασθενειών» (Center for Disease Control and Prevention) όπου αποτελεί και το κορυφαίο Ινστιτούτο δημόσιας υγείας των Ηνωμένων Πολιτειών της Αμερικής από τις αρχές του του 20ού αιώνα έχουν ξεσπάσει τέσσερις πανδημίες που αφορούν τον ιό της γρίπης : το 1918 (H1N1), το 1957 (H2N2), το 1968 (H3N2) και το 2009 (H1N1).

Από το 2000 και έπειτα, δηλαδή την τελευταία 20ετία, η ανθρωπότητα έχει πληγεί από τρεις νέους κορωνοϊούς :

- Τον SARS (2002-2004) όπου πρωτοεμφανίστηκε στην Νότια Κίνα, εξαπλώθηκε σε 29 χώρες, μολύνε 8.098 ανθρώπους και οδήγησε σε θάνατο άλλους 774.
- Τον MERS CoV (2012- σήμερα) όπου αναφέρθηκε η ύπαρξή του πρώτα στη Σαουδική Αραβία τον Σεπτέμβριο του 2012. Ο ιός έχει μολύνει μέχρι σήμερα 2.519 ανθρώπους και έχει οδηγήσει σε θάνατο 866 (CDC 2019)
- Τον SARS-CoV-2 (2019) όπου τον Δεκέμβριο του 2019 ο Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας (WHO) ενημερώθηκε για πολλαπλά περιστατικά «πνευμονίας» αγνώστου αιτίας στην πόλη Wuhan της Κίνας και στη συνέχεια ανακαλύφθηκε ότι πρόκειται για έναν νέο κορωνοϊό τον οποίο ονόμασαν COVID-19. Στις 11 Μαρτίου του 2020 ο ιός χαρακτηρίστηκε ως πανδημία, ένας χαρακτηρισμός που δεν δόθηκε τυχαία καθώς τονίζει την σοβαρότητα της κατάστασης (WHO 2020)

Σύμφωνα με τον Παγκόσμιο Οργανισμό Υγείας έως τον Φεβρουάριο 2021 έχουν καταγραφεί παγκοσμίως πάνω από 121 εκατομμύρια κρούσματα COVID-19 και πάνω από 2 εκατομμύρια θάνατοι από το ξέσπασμα της Πανδημίας (WHO 2020)

Προκειμένου να περιοριστεί η διασπορά του ιού η συντριπτική πλειοψηφία των χωρών προέτρεψαν και συνεχίζουν να προτρέπουν τους πολίτες να παραμείνουν σπίτι και παράλληλα έχουν λάβει μια σειρά επιπλέον περιοριστικών μέτρων, όπως περιορισμός των μετακινήσεων, κλείσιμο εμπορικών καταστημάτων και καταστημάτων εστίασης. Στο πλαίσιο των αυστηρών συστάσεων από τις αρμόδιες αρχές για περιορισμό των μετακινήσεων αλλά και της εταιρικής και ατομικής ευθύνης πολλές επιχειρήσεις

προκειμένου να διασφαλίσουν την επιχειρησιακή τους συνέχεια αλλά και να συμβάλλουν στον περιορισμό της διασποράς του ιού οδηγήθηκαν στην τηλεργασία.

Στο κεφάλαιο αυτό θα γίνει καταγραφή, παρουσίαση και κριτικός σχολιασμός των ερευνών που έχουν πραγματοποιηθεί σχετικά με την τηλεργασία στην περίοδο της εξάπλωσης του Covid-19 με στόχο να οδηγηθούμε σε συμπεράσματα που αφορούν τις τάσεις και τις πρακτικές που ακολουθήθηκαν από τις επιχειρήσεις σε σχέση με την τηλεργασία, τα κίνητρα υιοθέτησης της, οι προκλήσεις και τα πλεονεκτήματα/μειονεκτήματα για τις επιχειρήσεις και τους εργαζόμενους.

### ***3.1. Εντατικοποίηση της εφαρμογής της τηλεργασίας κατά την περίοδο της πανδημίας COVID-19***

Ανάμεσα στα μέτρα που εφάρμοσαν πολλές χώρες ενάντια στη διασπορά του COVID-19 ήταν, και σε πολλές περιπτώσεις παραμένει, το ολικό lockdown είτε χωρών είτε περιοχών ανάλογα με την περίπτωση αλλά και η σύσταση/προτροπή για κοινωνική αποστασιοποίηση.

Πολλές επιχειρήσεις από την πλευρά τους, προκειμένου να διασφαλίσουν την επιχειρησιακή τους συνέχεια, την δημόσια υγεία αλλά και την υγεία και ασφάλεια των εργαζομένων προχώρησαν άμεσα στην υιοθέτηση της τηλεργασίας είτε σε ποσοστό των εργαζομένων τους ή στο σύνολο στις περιπτώσεις όπου αυτό κρίθηκε εφικτό. Από τις διάφορες έρευνες και δημοσκοπήσεις που έχουν διεξαχθεί παρατηρούμε ότι οι επιχειρήσεις ανταποκρίθηκαν άμεσα στο κάλεσμα για συνολική δράση έναντι στη διασπορά του ιού.

Στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής το ποσοστό του ανθρώπινου δυναμικού όπου εργαζόταν με κάποια μορφή τηλεργασίας έστω και part time πριν την έξαρση της πανδημίας ήταν στο 3,6% ενώ ακολουθώντας την οδηγία για κοινωνική αποστασιοποίηση το ποσοστό αυτό ανήλθε στο 31% τον Μάρτιο του 2020 και στο 62% έως τον Απρίλιο του 2020 όπως αποτυπώνεται και στον Πίνακα 3.1 (Randy 2020).

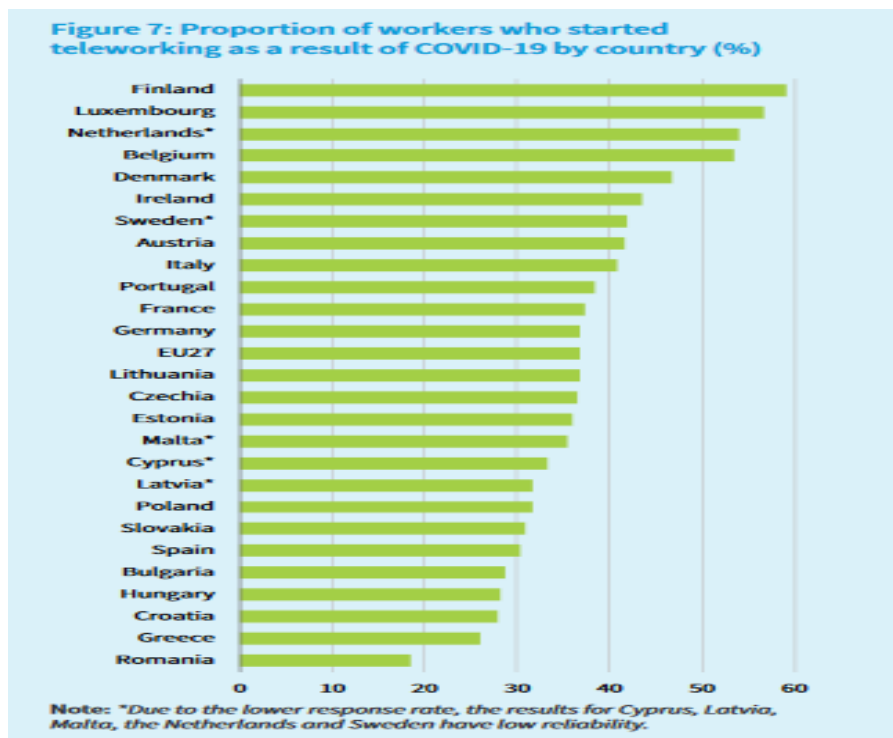
### Πίνακας 3.1 Η ραγδαία αύξηση της εφαρμογής της τηλεργασίας στις ΗΠΑ στην περίοδο του COVID-19



Πηγή: Brennan 2020

Στην Ευρωπαϊκή Ένωση, όπως αποτυπώνεται στον Πίνακα 3.2, πάνω από το 37% των εργαζομένων μετακύλησαν στην τηλεργασία εξ' αιτίας της πανδημίας και πάνω από το 30% στα περισσότερα κράτη-μέλη. Τα μεγαλύτερα ποσοστά παρατηρούνται σε Σκανδιναβικές χώρες και στο Βέλγιο, Ολλανδία και Λουξεμβούργο.

### Πίνακας 3.2 Ποσοστό εργαζομένων σε τηλεργασία ως αποτέλεσμα του COVID-19 στην ΕΕ



Πηγή: Eurofound 2020

Στην Ελλάδα σημαντικές ήταν και παραμένουν οι επιπτώσεις που επέφερε η πανδημία COVID-19 στο εργασιακό μοντέλο. Η συντριπτική πλειονότητα των επιχειρήσεων υιοθέτησε την εξ' αποστάσεως εργασία ως μέτρο υπέρ του περιορισμού της εξάπλωσης της νόσου COVID-19. Σύμφωνα με το Ελληνογερμανικό Επιμελητήριο διερευνώντας τις πρακτικές των εταιρειών – μελών του κατά την έξαρση της πανδημίας, περίπου το 80% των επιχειρήσεων έχουν στραφεί προς την τηλεργασία προκειμένου να ανταποκριθούν στις έκτακτες συνθήκες που επιβάλλει η πανδημία (Ελληνογερμανικό Επιμελητήριο 2020).

Σύμφωνα με το «Βαρόμετρο για τις συνθήκες εργασίας στην εποχή της νόσου COVID-19» όπου διεξήγαγε η KPMG, σε 1.051 Στελεχών επιχειρήσεων, το 92% των εργαζόμενων σε Πολυεθνικές επιχειρήσεις και το 75% των Ελληνικών επιχειρήσεων εργάζεται εξ' αποστάσεως ή εκ περιτροπής. Στο ίδιο Βαρόμετρο το 88% των συμμετεχόντων αξιολογούν ικανοποιητική ή πολύ ικανοποιητική την εξ' αποστάσεως εργασία, 79% δηλώνουν τον χρόνο που κερδίζουν από τις μετακινήσεις ως το μεγαλύτερο όφελος της εφαρμογής της τηλεργασίας, 59% των συμμετεχόντων δηλώνουν την απουσία σαφών ορίων μεταξύ εργασίας και ξεκούρασης ως τη μεγαλύτερη δυσκολία που αντιμετωπίζουν και το 81% δηλώνει ότι προσαρμόστηκε αμέσως στις νέες συνθήκες εργασίας από απόσταση (KPMG 2020).

Τα αποτελέσματα μιας ακόμα έρευνας, αυτή τη φορά της εταιρείας Στρατηγικών Λύσεων Υπηρεσιών Ανθρώπινου Δυναμικού “People for Business” με θέμα «Μετά την Πανδημία: Νέα Εποχή, Νέο Μοντέλο Εργασίας» δείχνουν ότι 6 στις 10 εταιρείες υιοθέτησαν την τηλεργασία για πάνω από το 80% των εργαζόμενων τους κατά τη διάρκεια του lockdown που επιβλήθηκε στην Ελλάδα, από τα τέλη Μαρτίου του 2020 έως και τα μέσα Μαΐου 2020, ενώ 4 στις 10 την συνεχίζουν έως και σήμερα την εξ' αποστάσεως εργασία (People For Business 2020)

### ***3.2. Κριτική παρουσίαση ερευνών για την τηλεργασία στον καιρό του COVID-19***

Είναι προφανές ότι η έξαρση της πανδημίας COVID-19 σε παγκόσμιο επίπεδο έχει διευρυνμένες και άμεσες επιπτώσεις στην «βίαιη» αλλαγή από ένα τυπικό εργασιακό ωράριο και περιβάλλον σε ένα ευέλικτο τρόπο και τόπο εργασίας. Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων πλέον σε παγκόσμιο επίπεδο, άλλοτε υπό την καθοδήγηση ή επιβολή των εκάστοτε

κυβερνήσεων και άλλοτε στο πλαίσιο της Εταιρική Κοινωνική Ευθύνης εφάρμοσαν για συγκεκριμένο διάστημα την τηλεργασία για το ανθρώπινο δυναμικό τους. Πολλές από αυτές συνεχίζουν ακόμα την εφαρμογή της (Spruk et al 2020). Πλέον εφαρμόζεται, όπου αυτό είναι εφικτό από τη φύση της εργασίας, η εργασία από το σπίτι με προσαρμοσμένα ωράρια εργασίας όπου πλέον συμπεριλαμβάνουν μεταξύ άλλων συχνές «αναγκαστικές» διακοπές της εργασίας και οικογενειακές υποχρεώσεις όπου αποσπούν την προσοχή των εργαζομένων. Παρά το γεγονός ότι οι περισσότεροι από τους εργαζόμενους όπου εφαρμόζουν την τηλεργασία εκτιμούν ιδιαίτερα την δυνατότητα, γίνονται έντονες αναφορές και στην αύξηση των ωρών εργασίας (McKeever 2020)

Δεδομένου του μικρού διαστήματος που έχει μεσολαβήσει από τον χαρακτηρισμό του Covid-19 ως πανδημία οι επιστημονικές έρευνες που έχουν δημοσιευτεί έως τώρα είναι περιορισμένες. Αρχικά επιχειρείται μια κριτική ανάλυση των ερευνών που έχουν συγκεντρωθεί και στη συνέχεια στον πίνακα 3.3 γίνεται μια συνοπτική παράθεση των ερευνών. Ο πίνακας είναι οργανωμένος σε 5 στήλες όπου καταγράφονται : το ονοματεπώνυμο του Συγγραφέα & η ημερομηνία συγγραφής του άρθρου, ο φορέας/περιοδικό στο οποίο έχει δημοσιευτεί, ο Τίτλος του άρθρου στη γλώσσα όπου έχει γραφτεί το άρθρο, η Μεθοδολογία έρευνας που ακολουθήθηκε, τα Ερευνητικά ερωτήματα και τα Συνοπτικά αποτελέσματα της έρευνας.

Μελετώντας της έρευνες αυτές διαπιστώνουμε ότι διεξήχθησαν σε Ευρωπαϊκές χώρες και μία έρευνα στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής στην οποία εξετάζονται μεγάλες εταιρείες ανεξαρτήτως έδρας. Απευθύνονται και εξετάζουν στην πλειοψηφία τους τις αντιλήψεις των εργαζομένων πάνω στα θέματα της Τηλεργασίας και ως επί το πλείστον αφορούν ποσοτικές έρευνες στις οποίες δεν στοχεύουν στην ανάλυση ενός συγκεκριμένου κλάδου επιχειρήσεων αλλά ούτε και στα δεδομένα μιας συγκεκριμένης χώρας. Η στόχευση γίνεται πιο έντονη ως προς το πως αντιλαμβάνεται και βιώνει ο εργαζόμενος την ξαφνική αναγκαστική επιβολή της εξ' αποστάσεως εργασίας σε διάφορους τομείς.

Όσον αφορά τα συμπεράσματα που προκύπτουν μέσα από το σύνολο των ερευνών, δίνεται έμφαση στην αυξητική τάση της εφαρμογή της τηλεργασίας στους εργαζομένους, ιδιαίτερα στις ηλικίες 25-34 με το φύλο να μην επηρεάζει στατιστικά σημαντικά την επιλογή της τηλεργασίας. Οι λόγοι που οδήγησαν στην εφαρμογή της Τηλεργασίας είναι κυρίως λόγοι υγιεινής και ασφάλειας (για την προστασία του προσωπικού) αλλά και λόγοι επιχειρησιακής

συνέχειας. Οι εταιρείες που εφάρμοσαν την τηλεργασία για να διασφαλίσουν την επιχειρησιακή τους συνέχεια στηρίζονται σε *δύο αξίες την εμπιστοσύνη και την υπευθυνότητα* των εργαζομένων. Ακόμη σημαντικό είναι ότι μέσα από τις έρευνες εκφράζεται η αντίληψη των εργαζομένων ότι η εφαρμογή της τηλεργασίας θα γίνει πιο έντονη τα επόμενα χρόνια.

Περαιτέρω δίνεται η οπτική των εργαζομένων όσον αφορά τα *οφέλη της τηλεργασίας* αλλά και τα *μειονεκτήματα* που ενδεχομένως να προκύπτουν από την εφαρμογή της. Όσον αφορά τα *πλεονεκτήματα* γίνεται άμεση σύνδεση με την θετική συμβολή της στην μείωση του εργασιακού στρες αλλά και στην ισορροπία μεταξύ εργασιακής και προσωπικής ζωής, θεωρείται ότι συμβάλει στην καλύτερη φυσική κατάσταση του ατόμου (αντίληψη κυρίως των γυναικών) και τέλος συνδέεται από τους ίδιους τους εργαζόμενους σε έντονο βαθμό με την αντίληψη τους για αύξηση της παραγωγικότητάς τους.

Όσον αφορά τα *μειονεκτήματα παρατηρείται σε ορισμένες περιπτώσεις* δυσκολία στην συγκέντρωση στην εργασία καθώς παρεμβάλλονται οικογενειακοί παράγοντες και επίσης επισημαίνεται η έντονη ανησυχία των εργαζομένων σχετικά με την επαγγελματική ανάπτυξη/εξέλιξή τους και σε ορισμένες περιπτώσεις η δυσκολία στην τήρηση των ορίων μεταξύ ωρών εργασίας και ωρών εκτός εργασίας. Με σημαντικές διαφοροποιήσεις ανά φύλο στα μειονεκτήματα συμπεριλαμβάνονται η έλλειψη διαπροσωπικών σχέσεων, οι δυσκολίες στην πρόσβαση στην πληροφορία, η ελλιπής ανατροφοδότηση από τον προϊστάμενο, η απόσπαση της προσοχής από μέλη της οικογένειας κατά τη διάρκεια της εργασίας στο σπίτι, οι αμφιβολίες για την αξιολόγησή τους από τον Προϊστάμενο, περιορισμοί στην εξέλιξη της καριέρας τους και καθυστερήσεις στην εργασία λόγω ασύγχρονης επικοινωνίας.

Σε σχέση με τις δεξιότητες που απαιτούνται για την χρήση της τηλεργασίας επικρατέστερες είναι α) η ικανότητα να εργάζεται κάποιος ανεξάρτητα β) η καλή διαχείριση χρόνου (time-management) και οι επικοινωνιακές δεξιότητες γ) η ισχυρή δέσμευση με την εταιρεία και δ) η προσωπική ευθύνη για την εργασία.

**Πίνακας 3.3: Καταγραφή ερευνών**

Συγγραφείς, έτος	Φορέας/ περιοδικό	Τίτλος	Μεθοδολογία έρευνας	Ερευνητικοί στόχοι/ερωτήματα/ υποθέσεις
Baert St., Lippens L., Moens L., Sterkens Ph., Weytjens J. May 2020	IZA Institute Of Labor Economics	The COVID-19 Crises and Telework: A Research Survey on Experiences, Expectations and Hopes	Τύπος έρευνας: Ποσοτική Ερευνητικό εργαλείο: Ερωτηματολόγιο (websurvey) Δείγμα: 14005 εργαζόμενοι εξ' αποστάσεως. Κλάδος: - Χώρα: Βέλγιο	Συμβολή στην επιστημονική βιβλιογραφία σχετικά με τις κοινωνικο-οικονομικές επιπτώσεις της κρίσης του Covid-19 και επίσης στην επιστημονική βιβλιογραφία για την τηλεργασία και πιο συγκεκριμένα 1. στην αξιολόγηση της τηλεργασία από τους εργαζόμενους και 2) στις επιπτώσεις στην επαγγελματική σταδιοδρομία
<p>Αποτελέσματα : Πλεονεκτήματα : - τα δύο τρίτα των ερωτηθέντων (65.7%) επισημαίνουν αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης με την εφαρμογή της τηλεργασίας,</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- το 64,6% θεωρεί ότι συμβάλει θετικά στην ισορροπία μεταξύ εργασιακής και προσωπικής ζωής</li> <li>- το 48.4% πιστεύει ότι η τηλεργασία μειώνει το εργασιακό στρες.</li> <li>- ένα ποσοστό της τάξης του 56.3% θεωρούν ότι με την τηλεργασία αυξάνεται η παραγωγικότητα και</li> <li>- το 50.7% νιώθουν ότι μπορούν να συγκεντρωθούν πιο εύκολα.</li> </ul> <p>Μειονεκτήματα :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- το ένα τέταρτο των συμμετεχόντων (27%) δήλωσαν ότι μέσω της τηλεργασίας μειώνονται οι πιθανότητες τους να προαχθούν</li> <li>- μειώνονται οι πιθανότητες να εξελιχθούν επαγγελματικά (29.4%).</li> </ul>				



<ul style="list-style-type: none"> <li>- ποσοστό της τάξης του 17.3% δήλωσε ότι βιώνει σημαντικές δυσκολίες στο να κάνει χρήση τα διάφορα μέσα επικοινωνίας.</li> </ul> <p>Ο αντίκτυπος της τηλεργασίας όπως τον αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 52% νιώθουν ότι καθοδηγούνται ικανοποιητικά από τον προϊστάμενό τους</li> <li>- 45.7% βιώνουν λιγότερο εργασιακό στρες</li> <li>- 42.7% πιστεύουν ότι με την εξ' αποστάσεως εργασία είναι λιγότερο πιθανό να βιώσουν εργασιακό "burnout"</li> <li>- 55.7% αισθάνονται ότι θα συμβάλει στην καλύτερη ισορροπία μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής</li> </ul> <p>Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων θεωρούν ότι η τηλεργασία και οι συναντήσεις μέσω ψηφιακών μέσων θα εφαρμόζονται πιο συχνά στο άμεσο μέλλον</p>				
<p>Raisiene A. Rapuno V., Varkuleviciute Kr. Stachova K. July 2020</p>	<p>Multidisciplinary Digital Publishing Institute (MDPI), <i>Sustainability</i> <i>Journal, Vol. X.</i> <i>No. X, pp.</i></p>	<p>Working from Home – Who is Happy? A Survey of Lithuania's Employees during the COVID-19 Quarantine Period</p>	<p><i>Τύπος έρευνας:</i> Ποσοτική <i>Ερευνητικό εργαλείο:</i> Ερωτηματολόγιο <i>Δείγμα:</i> 436 remote workers <i>Κλάδος:</i> - <i>Χώρα:</i> Λιθουανία</p>	<p>Πλεονεκτήματα, Μειονεκτήματα και προκλήσεις τις Τηλεργασίας εργαζομένων που βρίσκονταν σε Τηλεργασία κατά την περίοδο της καραντίνας και οι δεξιότητες που απαιτούνται για να εφαρμοστεί.</p>
<p><b>Αποτελέσματα :</b></p> <p>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 άνδρες 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</p>				

<p>Όσοι έχουν ήδη εμπειρία σε τηλεργασία εκτιμούν περισσότερο α) τη δυνατότητα ευέλικτου ωραρίου β) την δυνατότητα να εργάζονται ανεξάρτητα γ) ισορροπία μεταξύ εργασιακής και προσωπικής ζωής. Όσοι εργάζονται εξ' αποστάσεως πρώτη φορά δίνουν έμφαση α) στην έλλειψη διαπροσωπικών σχέσεων β) δυσκολίες πρόσβασης στην πληροφορία γ) ελλιπής ανατροφοδότηση από τον προϊστάμενο δ) απόσπαση προσοχής από τα μέλη της οικογένειας.</p> <p>Όσον αφορά τις δεξιότητες που απαιτούνται οι γυναίκες δίνουν έμφαση : α) στην ικανότητα να εργάζεται κάποιος ανεξάρτητα β) στην καλή διαχείριση χρόνου και στις επικοινωνιακές δεξιότητες γ) στους ισχυρούς δεσμούς με την εταιρεία δ) στην προσωπική ευθύνη για την εργασία</p>				
<p>Brynjolfsson Er., Horton J., Ozimek A., Rock D., Sharma G., Yi Tu Ye H. June 2020</p>	<p>National Bureau of Economic Research Working Paper: 27344</p>	<p>COVID-19 and Remote Work: An Early Look at US Data</p>	<p>Τύπος έρευνας: Ποσοτική Ερευνητικό εργαλείο: Ερωτηματολόγιο Δείγμα: 25.000 εργαζόμενοι Κλάδος: - Χώρα: Ηνωμένες Πολιτείες</p>	<p>Με ποιόν τρόπο οι εργαζόμενοι και οι επιχειρήσεις ανταποκρίθηκαν στην κρίση του Covid-19</p>
<p>Αποτελέσματα :</p> <p>37,6% των ερωτηθέντων συνεχίζουν να εργάζονται στο φυσικό χώρο της εργασίας τους, 34,1% ξεκίνησαν να εργάζονται από το σπίτι, ενώ το 14,6% εργαζόταν από το σπίτι πριν την έξαρση της Πανδημίας.</p> <p>Όσον αφορά το φύλο οι διαφορές μεταξύ ανδρών και γυναικών αναφέρονται ως στατιστικά μη σημαντικές.</p> <p>Η εργασία εξ' αποστάσεως εφαρμόζεται πιο έντονα σε νεότερους σε ηλικία (25-34) ενώ είναι λιγότερο συνηθισμένη σε μεγαλύτερους ηλικιακά (65+).</p>				
<p>Belzunegui-Eraso An., Erro-Garces A.</p>	<p>Multidisciplinary Digital Publishing</p>	<p>Teleworking in the Context of the COVID-19 Crisis</p>	<p>Τύπος έρευνας: Ποιοτική Ερευνητικό εργαλείο: Ερωτηματολόγιο</p>	<p>Συμβολή στην επιστημονική βιβλιογραφία παρουσιάζοντας νέους παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν την υλοποίηση της Τηλεργασίας και</p>

April 2020	Institute (MDPI), <i>Sustainability</i> <i>Journal</i>		Δείγμα: 27 εταιρείες όπου εφάρμοσαν την Τηλεργασία Κλάδος: - Χώρα: -	ανάπτυξη μιας βάσης δεδομένων με εταιρείες όπου εφάρμοσαν την Τηλεργασία ως μέτρο ενάντια στην πανδημία COVID-19
<p>Αποτελέσματα :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Στους παράγοντες που επηρέαζαν, σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, την τηλεργασία πριν τον COVID-19 (ατομικοί, εργασιακοί, οικογενειακοί παράγοντες, η φύση της εργασίας και η κουλτούρα της εταιρείας ) προστίθενται η χρήση της Τεχνολογίας της Πληροφορικής και των Επικοινωνιών, οι Περιβαλλοντικοί λόγοι και οι συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας</li> <li>- Πολλές εταιρείες εφάρμοσαν πρακτικές τηλεργασίας ως «απάντηση» στην κρίση του COVID-19 όπου στην πλειοψηφία τους αφορά μεγάλες ή πολυεθνικές εταιρείες</li> <li>- Πολλές εταιρείες «αναγκάστηκαν» να επιβάλλουν την τηλεργασία για λόγους υγείας και ασφάλειας και ειδικά σε περιοχές όπου πλήττονταν πιο πολύ από την πανδημία. Οι λόγοι που οδήγησαν στην εφαρμογή της Τηλεργασίας είναι κυρίως λόγοι υγιεινής και ασφάλειας (για την προστασία του προσωπικού) αλλά και λόγοι επιχειρησιακής συνέχειας</li> <li>- Οι κλάδοι των εταιρειών Τηλεματικής, Ενέργειας, Ασφάλισης, ο Τραπεζικός τομέας και οι Τεχνολογικές επιχειρήσεις είναι στις κατηγορίες με τα μεγαλύτερα ποσοστά Τηλεργασίας στο προσωπικό τους.</li> <li>- Οι απαιτήσεις της Τηλεργασίας προ COVID-19 και κατά τη διάρκεια διαφοροποιούνται ελάχιστα με τις ανάγκες εσωτερικής εκπαίδευσης &amp; παροχή εξοπλισμού να παραμένουν στο προσκήνιο και τα εργασιακά ζητήματα να αλλάζουν μορφής λόγω της επιτακτικότητας της κατάστασης.</li> <li>- Οι εταιρείες που εφάρμοσαν την τηλεργασία για να διασφαλίσουν την επιχειρησιακή τους συνέχεια στηρίζονται σε δύο αξίες την εμπιστοσύνη και την υπευθυνότητα των εργαζομένων.</li> </ul>				

Baudot L., Kelly Kh. July 2020	SSRN	A Survey of Perceptions of Remote Work and Productivity in the United States during the COVID-19 Shutdown	Τύπος έρευνας: Ποιοτική Ερευνητικό εργαλείο: Διαδικτυακό ερωτηματολόγιο Δείγμα: 598 εργαζόμενοι Κλάδος: - Χώρα / Ήπειρος : ΗΠΑ	Πως επηρεάζει η «επιβολή» της απομακρυσμένης εργασίας το πως αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι την παραγωγικότητά τους αλλά και την παραγωγικότητα των υφισταμένων τους και ποιες είναι οι μελλοντικές τους επιθυμίες όσον αφορά την εργασία εξ' αποστάσεως.
<p><b>Αποτελέσματα:</b></p> <p>Οι εργαζόμενοι κατά τη διάρκεια της επιβολής της τηλεργασίας λόγω COVID-19 :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Βιώνουν σημαντική αύξηση του χρόνου εργασίας κατά την εργασία από το σπίτι</li> <li>- Θεωρούν ότι η παραγωγικότητά τους αλλά και η παραγωγικότητα των υφισταμένων τους αυξάνεται</li> <li>- Δεν συνδέουν σημαντικά την ισορροπία μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής με την παραγωγικότητά τους</li> <li>- Συνδέουν την αυξημένη παραγωγικότητα με την «στενή» επίβλεψη από τον προϊστάμενο, με τους μηχανισμούς παρακολούθησης της απόδοσης και με τον φόβο επικείμενων απολύσεων</li> </ul>				
Ahrendt D., Mascherini M. April 2020	European Foundation for the Improvement of Living and Working	Living, working and COVID-19	Τύπος έρευνας: Ποσοτική Ερευνητικό εργαλείο: Διαδικτυακό ερωτηματολόγιο Δείγμα: 1.051 Εργαζόμενοι	Ο αντίκτυπος της κρίσης του COVID-19 στην ζωή και την εργασία. Στην παρούσα εργασία θα ασχοληθούμε μόνο με τον αντίκτυπο στην εργασία

	Conditions (Eurofound)		Κλάδος: διάφοροι κλάδοι Χώρα / Ήπειρος : Ελλάδα, Ευρώπη	
<p>Αποτελέσματα :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Πάνω από το ένα τρίτο των εργαζόμενων στην Ευρωπαϊκή Ένωση ξεκίνησαν να εργάζονται εξ' αποστάσεως (37%)</li> <li>- Το 27% των εργαζομένων με τηλεργασία αναφέρουν ότι εργάζονται εκτός ωρών εργασίας τουλάχιστον κάθε δεύτερη ημέρα προκειμένου να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της εργασίας τους.</li> <li>- Το 30% ανεξαρτήτως τηλεργασίας αναφέρει ότι «ανησυχούν για την δουλειά ακόμα και τις ώρες που δεν εργάζονται»</li> <li>- 1 στα 5 άτομα (22%) όπου ζουν με μικρά παιδιά (κάτω των 12 ετών) αναφέρουν δυσκολίες στο να συγκεντρωθούν στην εργασία τους μέσω της τηλεργασίας συγκριτικά με το 5% για οικογένειες χωρίς παιδιά και με το 7% για οικογένειες με παιδιά άνω των 12 ετών.</li> </ul>				
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 Ερευνητικό εργαλείο: Διαδικτυακό ερωτηματολόγιο Δείγμα: 660 εργαζόμενοι Κλάδος: - Χώρα / Ήπειρος : ΗΠΑ	Στόχος της έρευνας είναι η διερεύνηση των προκλήσεων που βιώνουν οι εργαζόμενοι σε σχέση με την εξ αποστάσεως εργασία, την εκ περιτροπής εργασία, ή την ανάγκη της καθημερινής τους παρουσίας τους στους χώρους εργασίας. Η εν λόγω έρευνα συνεισφέρει στην εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με τις πολιτικές και τις μεθόδους που εφαρμόζουν οι εταιρείες, τον τρόπο με τον οποίο τις εκλαμβάνουν οι εργαζόμενοι και τι θα επιθυμούσαν

				επιπρόσθετα, ώστε να παραμείνουν δραστήριοι, παραγωγικοί και εμπυχωμένοι την περίοδο αυτή.
<p><b>Αποτελέσματα:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Νέες Συνθήκες Εργασίας : Το 88% θεωρεί ικανοποιητική την εξ'αποστάσεως εργασία, το 79% θεωρεί ότι το μεγαλύτερο όφελος για τον εργαζόμενο είναι η εξοικονόμηση χρόνου από τις μετακινήσεις, το 59% δηλώνει ότι η απουσία σαφών ορίων μεταξύ προσωπικού χρόνου &amp; εργασίας είναι η μεγαλύτερη δυσκολία που αντιμετωπίζουν, το 95% δηλώνει ότι τα μέτρα των εταιρειών τους ήταν αποτελεσματικά και άμεσα, το 81% προσαρμόστηκαν άμεσα στις νέες συνθήκες και το 66% δηλώνει ότι οι σχέσεις συνεργασίας με συναδέλφους δεν επηρεάστηκε και ότι η τηλεργασία έχει θετικό πρόσημο στην παραγωγικότητά τους.</li> <li>2. Καθιέρωση εξ' αποστάσεως εργασίας : Το 67% του δείγματος έχει θετική στάση απέναντι στην μελλοντική καθιέρωση της τηλεργασίας</li> <li>3. Βέλτιστες Πρακτικές : Ψυχολογική &amp; κοινωνική υποστήριξη, παροχή προστατευτικών μέτρων, ενημερωτικά e-mail / συμβουλές και η κάλυψη εξόδων ιατρού ή ψυχολόγου είναι οι βέλτιστες πρακτικές που ακολούθησαν οι εταιρείες.</li> <li>4. Προκλήσεις &amp; Ανάγκες : Η παροχή υλικοτεχνικού εξοπλισμού, η έμφαση στην επικοινωνία και οι πιο ευνοϊκές συνθήκες εργασίας στο σπίτι είναι οι κύριες ανάγκες των εργαζομένων όπως προκύπτει από το δείγμα.</li> <li>5. Ανησυχίες &amp; Προβληματισμοί : Η ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, η πορεία της Πανδημίας και οι επίδρασή της στην Παγκόσμια Οικονομία και κατ' επέκταση οι αλλαγές στο βιοτικό τους επίπεδο και στην οικονομική τους κατάσταση είναι οι κύριοι προβληματισμοί των συμμετεχόντων στην έρευνα.</li> </ol>				
Εργαστήριο Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, Ιανουάριος 2021	Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών	Πανδημία και ψηφιακή προσαρμογή στη ΔΑΔ: τηλεργασία & τηλεεκπαίδευση	Τύπος έρευνας: Ποιοτική Ερευνητικό εργαλείο: Διαδικτυακό ερωτηματολόγιο Δείγμα: 598 εργαζόμενοι	Στόχος της έρευνας είναι η διερεύνηση της προσαρμογής των εργαζομένων στις συνθήκες τηλεργασίας & τηλεεκπαίδευσης κατά τη διάρκεια της Πανδημίας

			Κλάδος: - Χώρα / Ήπειρος : ΗΠΑ	
<p><b>Αποτελέσματα:</b></p> <p>Το 63% του δείγματος δεν είχαν εργαστεί έως τώρα εξ' αποστάσεως ενώ κατά τη διάρκεια της έρευνας το 52% εργαζόταν από το σπίτι. Μικρό ποσοστό των εργοδοτών παρείχε εργαλεία στήριξης της τηλεργασίας όπως πχ υλικοτεχνικός εξοπλισμός. Οι τηλεεργαζόμενοι φαίνεται να αναγνωρίζουν σχεδόν απόλυτα ότι η τηλεργασία έχει οφέλη κόστους, και θεωρούν ότι τους στηρίζουν κατά την τηλεργασία πρωτίστως οι συνάδελφοι και δευτερευόντως οι προϊστάμενοι και εργοδότες, σε μια σχέση αμοιβαίας εμπιστοσύνης. Σε μικρότερο θεωρούν ότι η τηλεργασία ενισχύει την παραγωγικότητά τους, αν και γενικά είναι ευχαριστημένοι από την ευκαιρία να εργαστούν εξ αποστάσεως. Η θετική στάση απέναντι στην τηλεργασία φαίνεται να συνδέεται:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•Αρνητικά με τον αριθμό των παιδιών του ερωτώμενου(ενδεχομένως εξαιτίας των προκλήσεων που θέτει ο συνδυασμός της τηλεργασίας με τη φροντίδα παιδιών που επίσης βρίσκονται στο σπίτι κατά την πανδημία)</li> <li>•Θετικά με το εκπαιδευτικό υπόβαθρο του ερωτώμενου</li> <li>•Θετικά με το μέγεθος του οργανισμού</li> <li>•Θετικά με τη θετική στάση προς την τηλεκπαίδευση</li> </ul>				

### **3.3. Συμπεράσματα**

Ολοκληρώνοντας το κεφάλαιο αυτό παρατηρούμε την έντονη αύξηση των ποσοστών τηλεργασίας σε παγκόσμιο επίπεδο χωρίς όμως να είναι σαφές εάν πρόκειται όντως για μια λύση ανάγκης ή εάν μέσω της «αναγκαστικής» αυτής εφαρμογής πρόκειται να οδηγηθούμε σε ένα τελείως διαφορετικό εργασιακό πεδίο. Οι έρευνες που έχουν γίνει μέχρι τώρα αναδεικνύουν πολλά πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της τηλεργασίας και η επικράτηση των θετικών ή των αρνητικών εξαρτάται από τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις θα πλαισιώσουν την ευέλικτη αυτή μορφή εργασίας.

Ιδιαίτερα σημαντικό είναι επίσης να τονίσουμε ότι μέσω των ερευνών δεν δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στο θέμα της διαχείρισης της αλλαγής και της αντίστασης που προκύπτει συνήθως ιδιαίτερα στα αρχικά στάδια της. Δεδομένων των συνθηκών η Τηλεργασία αντιμετωπίζεται ως μια έκτακτη ανάγκη όπου δεν ακολουθεί τα βήματα της αλλαγής και η αντίσταση που προβάλλεται από τους εργαζόμενους είναι σθεναρή καθώς πρόκειται για μια «επιβολή» που προκύπτει με άξονα τη δημόσια υγεία και την προστασία των ιδίων.



## ***Κεφάλαιο 4<sup>ο</sup> : Ερευνητική Μεθοδολογία***

Σε αυτό το κεφάλαιο θα γίνει παράθεση της μεθοδολογίας στην οποία θα στηριχθεί η ποιοτική έρευνα. Σε πρώτη φάση θα τεθεί ο σκοπός της έρευνας, θα γίνει ανάλυση των ερευνητικών ερωτημάτων και έπειτα θα αναλυθεί η στρατηγική που έχει επιλεχθεί και η μέθοδος συλλογής δεδομένων προκειμένου να υλοποιηθεί η έρευνα.

Επιπλέον θα γίνει περιγραφή του εργαλείου που θα χρησιμοποιηθεί για την συλλογή των δεδομένων της έρευνας, θα καταγραφούν τα χαρακτηριστικά του δείγματος και θα γίνει επεξήγηση της μεθόδου, η οποία θα χρησιμοποιηθεί για την ανάλυση των δεδομένων της έρευνας. Ολοκληρώνοντας το κεφάλαιο γίνεται αναφορά στην εγκυρότητα και στην αξιοπιστία της έρευνας.

### ***4.1. Ερευνητικός σκοπός & ερευνητικά ερωτήματα***

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να διερευνηθεί η οπτική Στελεχών της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων και κατ' επέκταση των επιχειρήσεων όσον αφορά την εφαρμογή της Τηλεργασίας ως μέτρο αντιμετώπισης της πανδημίας COVID-19 από τις επιχειρήσεις. Όπως αναφέρθηκε ήδη στο σύνολό τους οι έρευνες που έχουν δημοσιευτεί έως τώρα και αφορούν την Τηλεργασία κατά τη διάρκεια της κρίσης COVID-19 είναι περιορισμένες, λόγω του μικρού χρονικού διαστήματος που έχει μεσολαβήσει, και στην πλειοψηφία τους διερευνούν τις απόψεις των εργαζομένων.

Για την επίτευξη του ερευνητικού σκοπού που τέθηκε στην παρούσα εργασία και προκειμένου να μελετηθούν διεξοδικά οι αντιλήψεις των Στελεχών τμημάτων Ανθρωπίνου Δυναμικού αναπτύχθηκαν τέσσερα ερευνητικά ερωτήματα:

Το πρώτο ερευνητικό ερώτημα αφορά τις επιπτώσεις της πανδημίας COVID-19 σε λειτουργικό επίπεδο των επιχειρήσεων και την «αναγκαστική» εφαρμογή της τηλεργασίας. Στόχος του συγκεκριμένου ερευνητικού ερωτήματος είναι η διερεύνηση των πρακτικών επιπτώσεων της πανδημίας στις επιχειρήσεις, η χρήση της τηλεργασίας, τα ποσοστά χρήσης της και η ετοιμότητα των επιχειρήσεων κατά την «βίαιη» εφαρμογή της.

Το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα αφορά τη στήριξη της τηλεργασίας και τις πρακτικές επιμόρφωσης από την πλευρά των εταιρειών για την ενίσχυση τυχόν νέων δεξιοτήτων που

καλούνται να αναπτύξουν οι εργαζόμενοι προκειμένου να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της τηλεργασίας.

Το τρίτο αφορά τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της τηλεργασίας από την οπτική της επιχείρησης αλλά και από την οπτική των εργαζομένων. Σκοπός του συγκεκριμένου ερευνητικού ερωτήματος είναι η διερεύνηση των πλεονεκτημάτων και των μειονεκτημάτων της τηλεργασίας για τις επιχειρήσεις αλλά και τους εργαζόμενους σύμφωνα με τα βιώματα Στελεχών του Ανθρώπινου Δυναμικού.

Το τελευταίο ερευνητικό ερώτημα σχετίζεται με το μέλλον της τηλεργασίας, εάν τα στελέχη των τμημάτων Ανθρώπινου Δυναμικού θεωρούν πιθανή την υιοθέτησή της και μετά την περίοδο του COVID-19. Σκοπός του τελευταίου αυτού ερευνητικού ερωτήματος είναι η διερεύνηση της πιθανότητας εφαρμογής της ως κοινή πρακτική στις εταιρείες και των καλών πρακτικών στην υιοθέτησή της αλλά και με ποιον τρόπο θα μπορούσαν να προετοιμαστούν καλύτερα σε ένα τέτοιο ενδεχόμενο.

## ***4.2. Ερευνητική Στρατηγική & Μέθοδος Συλλογής δεδομένων***

Η Στρατηγική που έχει επιλεγεί είναι η ποιοτική έρευνα. Σύμφωνα με τον Patton (2002) μέσω της ποιοτικής έρευνας δίνεται η δυνατότητα για εμβάθυνση στο αντικείμενο της έρευνας, για πιο λεπτομερή και περιγραφικά δεδομένα και για καταγραφή βαθύτερων αντιλήψεων πάνω στο θέμα. Αποτελεί μια βασική μέθοδο όπου μπορεί κανείς να «συλλάβει» τις ιστορίες των ανθρώπων σχετικά με το «πως γίνονται τα πράγματα» (how things work).

Η ποιοτική έρευνα συμπεριλαμβάνει τη συλλογή και μελέτη ποικίλου εμπειρικού υλικού όπου περιγράφει τις καθημερινές και πολλές φορές προβληματικές «στιγμές» αλλά και έννοιες στην ζωή του ατόμου (Denzin et al 1994). Το θέμα που έχει επιλεγεί είναι μια σχετικά νέα συνθήκη που καλείται να αντιμετωπίσει η επιστημονική κοινότητα και για αυτό το λόγο καταγράφονται ελάχιστες σχετικές έρευνες όπου θα μπορούσαν να στηρίξουν μια ποσοτική έρευνα και αυτός είναι ο λόγος που επιλέγεται η ποιοτική.

### 4.3. Μέθοδος Δειγματοληψίας και Χαρακτηριστικά Δείγματος

Η επιλογή του δείγματος των εταιρειών έγινε με γνώμονα την αντιπροσωπευτικότητα (διασφάλιση εγκυρότητας) ως προς τον κλάδο δραστηριοποίησης των εταιρειών και το μέγεθος ώστε να αναδειχθούν ομοιότητες και διαφορές ως προς το θέμα της εφαρμογής της τηλεργασίας ανάλογα με τη φύση της επιχείρησης. Σημαντικό κριτήριο για την επιλογή ήταν η παρουσία τμήματος Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Για τον λόγο αυτό κρίθηκε πιο κατάλληλη η μέθοδος της κατευθυνόμενης δειγματοληψίας όπου υιοθετήθηκε προκειμένου να γίνει η επιλογή του δείγματος. Στον πίνακα 4.1. απεικονίζονται τα χαρακτηριστικά του δείγματος των επιχειρήσεων.

**Πίνακας 4.1. Τα χαρακτηριστικά του δείγματος των εταιρειών**

A/A	Εταιρεία	Κλάδος	Έτος ίδρυσης	Αρ. Εργαζομένων	Τμήμα ΔΑΔ (αριθμός)	Κύκλος εργασιών 2019
1	ICAP <a href="https://www.icap.gr/">https://www.icap.gr/</a>	Συμβουλευτικές Υπηρεσίες / Σύμβουλοι HR		1.000	4	24,8 εκ. €
2	Takeda <a href="http://www.takeda.gr">http://www.takeda.gr</a>	Φαρμακευτική	2012	64	2 (με έδρα την Ελλάδα)	39,1 εκ. €
3	Christian Dior <a href="https://www.dior.com/en_gr">https://www.dior.com/en_gr</a>	Καλλυντικά	1987	200	2 (με έδρα την Ελλάδα)	18,45 εκ. €
4	Coffee Island <a href="http://www.coffeeisland.gr">www.coffeeisland.gr</a>	Ποτό Τρόφιμο	1999	220	4	32,75 εκ. €
5	ΦΑΓΕ <a href="https://gr.fage/">https://gr.fage/</a>	Τροφίμων	1926	530	4	129,41 εκ. €
6	Κοτρώνης <a href="https://www.kotronis.gr/">https://www.kotronis.gr/</a>	Πλαστικά – Συσκευασία τροφίμων	1971	230	2	21,5 εκ. €
7	Kuhne Nagel <a href="https://gr.kuehn-nagel.com/el_gr/">https://gr.kuehn-nagel.com/el_gr/</a>	Μεταφορές & Logistics		392	2 (με έδρα την Ελλάδα)	20.382 εκ. CHF
8	Teleperformance <a href="https://jobsteleperformance.com/about-teleperformance-greece/">https://jobsteleperformance.com/about-teleperformance-greece/</a>	Τηλε-υπηρεσίες / Υπηρεσίες outsourcing call centers	1989	10.000	90	275,9 εκ. €

#### **4.4. Περιγραφή Διαδικασίας και Εργαλείου Συλλογής Δεδομένων**

Ένα από τα πιο σημαντικά εργαλεία συλλογής δεδομένων είναι και η συνέντευξη, όπου ως μέσο της ποιοτικής έρευνας συμβάλλει στην κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς/κατάστασης μέσα σε διαφορετικά περιβάλλοντα της εκάστοτε κατάστασης (Patton, 2002). Η ποιοτική συνέντευξη συνθέτει νοήματα και η εξαγωγή συμπερασμάτων δεν στηρίζεται μόνο σε ότι έχει λεχθεί αλλά και στον τρόπο με τον οποίο εξελίσσεται η συζήτηση μεταξύ αυτού που «διεξάγει» την συνέντευξη και του συνεντευξιαζόμενου. (Silverman 1997).

Αρχικά, με βάση το στόχο της έρευνας (απόψεις Στελεχών ΔΑΔ) προσεγγίστηκαν τηλεφωνικά ή/και μέσω email στελέχη του Τμήματος ΔΑΔ στις εταιρείες του δείγματος. Τα χαρακτηριστικά των συνεντευξιαζόμενων παρουσιάζονται στο κεφ. 5 (βλ. Πίνακα 5.1). Οι συνεντεύξεις ήταν προσωπικές και πραγματοποιήθηκαν μεταξύ Νοεμβρίου & Δεκεμβρίου του 2020 είτε μέσω τηλεφώνου ή ηλεκτρονικής πλατφόρμας για συναντήσεις, για αποφυγή «δια ζώσης» συναντήσεων λόγω της πανδημίας COVID-19 αλλά και λόγω των lock-downs. Κατά τη διάρκεια όλων των συνεντεύξεων υπήρξε λεπτομερής αποτύπωση (πρακτικά) των απαντήσεων για την ακριβέστερη μεταφορά της κάθε συζήτησης. Στη συνέχεια τα πρακτικά κατεγράφησαν σε αρχείο word για την καλύτερη μελέτη αλλά και τη διασφάλιση της αξιοπιστίας της έρευνας.

Το είδος της συνέντευξης που ακολουθήθηκε ήταν η ημι-δομημένη συνέντευξη. Συγκεκριμένα, δημιουργήθηκε αρχικά ένας «σκελετός» προκαθορισμένων ερωτήσεων, ανοιχτού τύπου, προκειμένου ο συνεντευξιαζόμενος να έχει την ευκαιρία να αναπτύξει τις εμπειρίες του, την προσωπική του ερμηνεία για τα ερωτήματα αλλά και να περιγράψει την κατάσταση μέσα από τα δικά του λόγια και βάση αυτών να εκτυλιχθεί και η συνέντευξη. Ο τρόπος διατύπωσης των ερωτήσεων και η παρουσίαση της ερευνήτριας δεν ήταν καθοδηγητική

Ο «οδηγός» της ημι-δομημένης συνέντευξης, δηλαδή το σύνολο των προκαθορισμένων ερωτήσεων, έχει διαμορφωθεί με τρόπο ώστε να δίνεται η ευελιξία ως προς τη σειρά που θα τεθούν στον συνεντευξιαζόμενο, να δίνεται η δυνατότητα εμβάθυνσης ή μη σε κάποιο συγκεκριμένο ερώτημα αλλά και η δυνατότητα προσθαφαίρεσης ή τροποποίησης

ερωτήσεων (Robson, 2007). Ο «οδηγός» της συνέντευξης αποτελείται από 4 μέρη, τα οποία στηρίζονται στα ερευνητικά ερωτήματα της εργασίας (Παράρτημα Ι).

#### 1<sup>ο</sup> Μέρος

- Σπάσιμο πάγου
- Εφαρμογή της τηλεργασίας κατά την περίοδο του COVID-19
- Ετοιμότητα της επιχείρησης και αλλαγές σε λειτουργικό επίπεδο

#### 2<sup>ο</sup> Μέρος

- Δεξιότητες που κλήθηκαν/ καλούνται να αναπτύξουν οι εργαζόμενοι προκειμένου να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της τηλεργασίας

#### 3<sup>ο</sup> Μέρος

- Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της τηλεργασίας για τις επιχειρήσεις και τους εργαζόμενους
- Συμβολή της τηλεργασίας στην επιβίωση των επιχειρήσεων κατά την περίοδο του COVID-19

#### 4<sup>ο</sup> Μέρος

- Παράγοντες που θα ενίσχυαν την αποτελεσματικότερη εφαρμογή της τηλεργασίας κατά την περίοδο του COVID-19
- Το μέλλον της τηλεργασίας στις επιχειρήσεις

### ***4.5. Μέθοδος ανάλυσης των δεδομένων της έρευνας***

Στην παρούσα εργασία για την ανάλυση των δεδομένων της ποιοτικής έρευνας χρησιμοποιείται η μέθοδος της «θεματικής ανάλυσης». Η θεματική ανάλυση εφαρμόζεται για την ανάλυση δεδομένων, όπου έχουν συλλεχθεί στο πλαίσιο μιας ποιοτικής έρευνας για να εξυπηρετήσουν τους ερευνητικούς στόχους, με σκοπό την κωδικοποίησή τους, τη συστηματοποίηση και την οργάνωση ανά θεματικές ενότητες (Bengtsson 2016). Σύμφωνα με τους Braun et al (2006) τα έξι στάδια της θεματικής ανάλυσης είναι τα εξής (Πίνακας 4.2):

**Στάδιο 1<sup>ο</sup>** : Η εξοικείωση με τα δεδομένα, η εις βάθος κατανόηση του θέματος και η ανάλυση όσων έχουν ειπωθεί συμβάλει στην στόχευση πέρα από τα προφανή μηνύματα.

**Στάδιο 2<sup>ο</sup>** : Η κωδικοποίηση των δεδομένων όπου αποτελεί το πρώτο βήμα για την αναγνώριση συγκεκριμένων μοτίβων ώστε να ομαδοποιηθούν τα δεδομένα.

**Στάδιο 3<sup>ο</sup>** : Η αναζήτηση θεματικών μέσα στα δεδομένα ώστε να γίνει η χαρτογράφηση τους.

**Στάδιο 4<sup>ο</sup>** : Η επισκόπηση εκ νέου των θεματικών όπου συμβάλει στην επαλήθευση ότι τα δεδομένα αποτυπώνονται με ξεκάθαρο τρόπο όπου εξυπηρετεί της ανάγκες της ανάλυσης.

**Στάδιο 5<sup>ο</sup>** : Ορισμός και απόδοση τίτλου στις θεματικές ώστε το πλαίσιο της ανάλυσης να προσδίδει ένα ξεκάθαρο «road map» για την τελική αποτύπωση.

**Στάδιο 6<sup>ο</sup>** : Σύνταξη της αναφοράς.

#### ***4.6. Διασφάλιση εγκυρότητας και αξιοπιστίας***

Κατά την διενέργεια ποσοτικών ερευνών προκειμένου να διασφαλιστεί η ορθότητα ως προς τη διαδικασία αλλά και τα αποτελέσματα είναι απαραίτητος ο έλεγχος της αξιοπιστίας και της εγκυρότητάς της. Οι δύο αυτές έννοιες αφορούν το εργαλείο μέτρησης (αξιοπιστία) καθώς και την εκτίμηση ότι το εργαλείο μετρά ή «αντανακλά» την έννοια που σκοπεύει να μετρήσει (εγκυρότητα). Όσον αφορά όμως τη διενέργεια ποιοτικών ερευνών η αξιοπιστία και η εγκυρότητα της έρευνας έρχεται σε «αντίθεση» με την υποκειμενικότητα του ατόμου αλλά και τον τρόπο με τον οποίο το άτομο αντιλαμβάνεται τα πράγματα και τις καταστάσεις. Στις ποιοτικές έρευνες το ζητούμενο δεν είναι η ακριβής αντιπροσωπευτικότητα αλλά η εις βάθος ανάλυση και ερμηνεία των δεδομένων (Oppenheim 2005).

Σύμφωνα με τον Creswell (2011) ο ερευνητής συλλέγει τα δεδομένα με σκοπό να προχωρήσει στην περιγραφή, ανάλυση και ερμηνεία τους. Ενδέχεται λοιπόν τα ερωτήματα να αφορούν λεπτομέρειες από τις εμπειρίες που έχουν βιώσει ή ακόμα βιώνουν είτε πρόκειται για την προσωπική είτε πρόκειται για την επαγγελματική τους ζωή. Επομένως, είναι απαραίτητο να αναπτυχθεί το αίσθημα της εμπιστοσύνης προκειμένου να περιγραφούν αυτές οι εμπειρίες με ακρίβεια και ειλικρίνεια. Τα βιώματα και οι εμπειρίες όσων

συμμετέχουν στις έρευνες πρέπει να αναγράφονται και να αναφέρονται όμως πρέπει να διασφαλίζεται η ανωνυμία τους (Patton 2002). Παρόλα αυτά κατά τη διάρκεια μιας συνέντευξης η ανωνυμία δεν υπάρχει.

Λαμβάνοντας υπόψη όλα τα παραπάνω η επιλογή του δείγματος έγινε με γνώμονα την αντιπροσωπευτικότητα ως προς τον κλάδο δραστηριοποίησης της εταιρείας στην οποία απασχολούνται τα Στελέχη προκειμένου να διασφαλιστεί η εγκυρότητα του δείγματος καθώς και την παρουσία τμήματος Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων. Αφού επιλέχθηκαν τα άτομα, που ιδανικά θα θέλαμε να συμπεριλάβουμε στην έρευνά μας, έγινε μια πρώτη τηλεφωνική προσέγγιση ώστε να τους ενημερώσουμε για το αντικείμενο της έρευνας και να τους ζητήσουμε τη συμβολή τους σε αυτή. Εφόσον είχαμε αρχικά θετική ανταπόκριση ενημερώθηκαν σχετικά με τη μέθοδο συμμετοχής (ημι-δομημένη μέσω online συνάντησης ή τηλεφωνικά λόγω των συνθηκών COVID-19), τον χρόνο που θα χρειαζόταν αλλά και την ορθή διαχείριση των στοιχείων τους. Στη συνέχεια ορίστηκαν τα ραντεβού με όσους συμφώνησαν να συμμετέχουν.

Τέλος με γνώμονα την συνέπεια των αποτελεσμάτων που σχετίζεται με την αξιοπιστία της έρευνας δόθηκε έμφαση στη λεπτομερή καταγραφή των συνεντεύξεων καθώς και στην ακρίβεια και συστηματικότητα της ομαδοποίησης και ανάλυσης των όσων λέχθηκαν κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων.

## **Κεφάλαιο 5<sup>ο</sup>: Παρουσίαση και Σχολιασμός Αποτελεσμάτων**

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται και σχολιάζονται τα αποτελέσματα σε συνέχεια της καταγραφής, επεξεργασίας και μελέτης των δεδομένων όπως προέκυψαν μέσα από τις συνεντεύξεις με Στελέχη της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Αρχικά γίνεται η περιγραφή των χαρακτηριστικών του δείγματος και η ανάλυσή του. Έπειτα ανά ερευνητικό ερώτημα παρατίθεται συνοπτικός πίνακας με τα ευρήματα της έρευνας και γίνεται σχολιασμός ως προς τα αποτελέσματα και τις διαφοροποιήσεις ή μη μεταξύ του δείγματος αλλά και συγκριτικά με την παράθεση των ερευνών όπως έχει γίνει στο Κεφ. 3.

### **5.1. Περιγραφή δείγματος**

Για τις ανάγκες της συγκεκριμένης ποιοτικής έρευνας ως συνεντευξιαζόμενοι/νες προσεγγίστηκαν τα στελέχη από τον τομέα του Ανθρώπινου Δυναμικού των εταιρειών του δείγματος. Στόχος της επιλογής του δείγματος ήταν το να έχει συνολική γνώση των πρακτικών που ακολουθήθηκαν και των ενεργειών που έχουν υλοποιηθεί από τον κάθε οργανισμό ώστε να γίνει μια εις βάθος ανάλυση των θεμάτων

**Πίνακας 5.1. Τα χαρακτηριστικά των συνεντευξιαζόμενων**

A/A	Θέση στην Εταιρεία	Φύλο / Ηλικιακό γκρουπ	Έτη εργασίας στην Εταιρεία	Επίπεδο εκπαίδευσης	Εταιρεία
1	HR Manager	Γυναίκα / 35-44	13 έτη	Μεταπτυχιακό (ΔΑΔ)	ICAP
2	HR Projects Coordinator	Γυναίκα / 35-44	3 έτη	Μεταπτυχιακό (ΔΑΔ)	Takeda
3	HR Manager	Γυναίκα / 35-44	3,5 έτη	Μεταπτυχιακό (MBA)	Christian Dior
4	HR Manager	Γυναίκα / 35-44	7 έτη	Μεταπτυχιακό (MBA)	Coffee Island
5	HR Προϊστάμενος	Άνδρας / 45 - 54	16 έτη	ΑΕΙ	ΦΑΓΕ
6	HR Manager	Γυναίκα / 35-44	1,5 έτη	Μεταπτυχιακό (ΔΑΔ)	Κοτρώνης
7	HR Στέλεχος	Γυναίκα / 35-44	15 έτη	ΑΕΙ	Kuehne Nagel
8	HR Administration Coordinator	Γυναίκα / 35-44	19 έτη	Μεταπτυχιακό (MBA)	Teleperformance



Πιο συγκεκριμένα το δείγμα αποτελείται από 8 Στελέχη εταιρειών τα οποία απασχολούνται σε τμήματα Ανθρώπινου Δυναμικού σε μεσαίες ή μεγάλες, εθνικές ή πολυεθνικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον Ελλαδικό χώρο. Από το δείγμα μας προκύπτει ότι οι 4 ερωτηθέντες κατέχουν θέση HR Manager, οι δύο είναι HR Coordinators, ο ένας HR Προϊστάμενος και ένας είναι HR Στέλεχος Όπως αποτυπώνεται στον Πίνακα 5.1, οι επτά (7) από τους συνεντευξιζόμενους/νες είναι γυναίκες και ο ένας (1) άνδρας. Όσον αφορά στο ηλικιακό γκρουπ βλέπουμε ότι η συντριπτική πλειοψηφία ανήκει στην κατηγορία 35-44 όπως είναι και αναμενόμενο καθώς οι θέσεις ευθύνης προϋποθέτουν πολλές φορές και ανάλογη εργασιακή εμπειρία. Όσον αφορά το εκπαιδευτικό τους υπόβαθρο, οι έξι (6) κατέχουν Μεταπτυχιακό Τίτλο στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ή MBA και οι δύο (2) έχουν Ανώτατη Πανεπιστημιακή εκπαίδευση. Ως προς το χρονικό διάστημα που εργάζονται στην συγκεκριμένη εταιρεία, παρατηρούμε ότι 4 άτομα από το δείγμα μας εργάζονται στην ίδια εταιρεία πάνω από 12 έτη, 3 άτομα εργάζονται κάτω από 5 έτη και ένα εργάζεται στην ίδια εταιρεία 7 έτη.

## ***5.2. Αποτελέσματα έρευνας και σχολιασμός***

Η εφαρμογή της τηλεργασίας, η συμβολή της στην επιχειρησιακή συνέχεια, τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα που προκύπτουν από την εφαρμογή της αλλά και η θέση της στην μετά COVID-19 εποχή συζητήθηκαν και αναλύθηκαν με στελέχη τμημάτων Ανθρώπινου Δυναμικού και οι απόψεις τους παρουσιάζονται και συγκρίνονται στην επόμενη ενότητα.

### ***5.2.1. Τηλεργασία πριν & κατά τη διάρκεια της Πανδημίας COVID-19 - Ετοιμότητα επιχειρήσεων***

Στον πίνακα 5.1 αποτυπώνεται μια σύνθεση των απόψεων των συνεντευξιζόμενων σχετικά με την τηλεργασία και την εφαρμογή της από τις επιχειρήσεις.

**Πίνακας 5.2 Τηλεργασία πριν & κατά τη διάρκεια COVID-19**

A/A	Τηλεργασία πριν τον COVID-19	Τηλεργασία κατά τη διάρκεια του COVID-19	Διαδικασία προετοιμασίας	Αποδοχή / Αντίσταση στην «Αλλαγή»
1	Όχι	Εφαρμογή τηλεργασίας άμεσα σε ποσοστό 96% και μετά τον Μάιο σε ποσοστό 60%. Το 4% εργαζόταν εκ περιτροπής ανάλογα με τις ανάγκες.	Δεν αναφέρθηκαν ιδιαίτερες δυσκολίες, αξιολόγηση αναγκών σε υλικοτεχνικό εξοπλισμό και άμεση αγορά.	Αρχικά διστακτικότητα από τα senior στελέχη και εργαζόμενους.
2	Όχι	Εφαρμογή τηλεργασίας άμεσα σε ποσοστό 90%. Στο υπόλοιπο 10% εφαρμόστηκε η εκ περιτροπής παρουσία.	Υπήρχε διαθέσιμος υλικοτεχνικός εξοπλισμός και τα συστήματα software.	Η επιτακτική ανάγκη αναγνωρίστηκε αμέσως και είχαμε πολύ θετικές αντιδράσεις.
3	Όχι /εξαιρετικές περιπτώσεις, πολύ μικρό ποσοστό.	Εφαρμογή τηλεργασίας άμεσα σε ποσοστό 80-90% και λειτουργήσαμε με προσωπικό ασφαλείας.	Ελλείψεις σε εξοπλισμό, άμεση προμήθεια. Η εταιρική πλατφόρμα διευκόλυνε την επικοινωνία και την εργασία.	Θετικός αντίκτυπος, εκτίμηση από εργαζομένους. Αποτελέσματα εσωτερικής έρευνας έδειξαν 98% εμπιστοσύνη στις αποφάσεις.

4	Όχι	Εφαρμογή τηλεργασίας άμεσα σε ποσοστό 80% πριν επιβληθεί από τις αρμόδιες αρχές.	Υπήρχε ο υλικοτεχνικός εξοπλισμός και το σύστημα σύνδεσης (VPN) με τα αρχεία της εταιρείας έδωσε τη δυνατότητα άμεσης εφαρμογής.	Η απόφαση έγινε πολύ θετικά αποδεκτή από το προσωπικό καθώς ένιωσαν πιο ασφαλείς οι εργαζόμενοι.
5	Όχι	Τηλεργασία υποχρεωτικά σε ποσοστό 15% για το διοικητικό προσωπικό. Οι υπόλοιποι ασχολούνται με το παραγωγικό κομμάτι.	Το διοικητικό προσωπικό είχε εξοπλισμό και μπόρεσαν να εργαστούν άμεσα μέσω VPN από το σπίτι.	Στην αρχή θετικά όμως στην συνέχεια όχι από προσωπικό. Ενστάσεις & αμφιβολίες από τα ανώτερα στελέχη.
6	Όχι	Εφαρμόστηκε στο 100% στους εργαζόμενους όπου δεν σχετίζονταν με την παραγωγή.	Δεν χρειάστηκε μεγάλη προετοιμασία, laptop υπήρχαν, ετοιμάστηκε ένα οδηγός για όσα χρειάζεται το προσωπικό για να εργαστεί από το σπίτι.	Τα ανώτερα στελέχη ήταν θετικά όχι όμως και οι εργαζόμενοι (όχι ιδιαίτερα θετικοί).
7	Όχι	Η τηλεργασία εφαρμόστηκε άμεσα σε ποσοστό 70%.	Πολυεθνική / οδηγίες από το εξωτερικό. Υπήρχε ο υλικοτεχνικός εξοπλισμός και η μετάβαση ήταν σχετικά απλή, ύπαρξη VPN.	Τα στελέχη της εταιρείας αλλά και το προσωπικό «ανακουφίστηκαν» καθώς
8	Όχι	Η τηλεργασία εφαρμόστηκε σε ποσοστό 90%, από τα 10.000 άτομα εργάζονταν 1.500 on site.	Δεν υπήρξε ιδιαίτερη δυσκολία, ύπαρξη συστημάτων software και υλικοτεχνικός εξοπλισμός.	Αρχικά θέματα για

### **5.2.1.1. Τηλεργασία πριν τον COVID-19**

Όσον αφορά την εφαρμογή της τηλεργασίας από τις επιχειρήσεις πριν την έξαρση της Πανδημίας, στο σύνολό τους οι επιχειρήσεις δεν εφαρμόζαν την πρακτική της τηλεργασίας ως μια επίσημη πολιτική είτε για πρακτικούς λόγους καθώς η φύση της εργασίας κατά βάση δεν το επιτρέπει, είτε γιατί δεν είχε υιοθετηθεί τέτοια πολιτική έως τώρα.

Χαρακτηριστικά η *συνεντευξιαζόμενη 1* αναφέρει :

*«Όχι δεν υπήρχε τέτοια πολιτική στην εταιρεία, φέτος ξεκινήσαμε να στρεφόμαστε προς innovative μεθόδους και digital transformation αλλά μας πρόλαβε η πανδημία»*

Επιβεβαιώνεται μέσα από τις συζητήσεις ότι γενικά η πρακτική της τηλεργασίας δεν ήταν διαδεδομένη στον Ελλαδικό χώρο πριν την αναγκαία «επιβολή» της προερχόμενη από τις έκτακτες συνθήκες.

Η *συνεντευξιαζόμενη 4* χαρακτηριστικά επισημαίνει :

*«Όχι, δεν είχαμε ποτέ πριν εφαρμόσει την εξ' αποστάσεως εργασία, παρόλα αυτά υπήρχαν σποραδικά αναφορές από τους εργαζόμενους ότι η εφαρμογή της θα ήταν μια παροχή που θα συνέβαλε στην αύξηση της εργασιακής ικανοποίησής τους.»*

Παρά το γεγονός ότι στο δείγμα μας συγκαταλέγονται και πολυεθνικές εταιρείες που θα μπορούσε να κανείς να ισχυριστεί ότι έχουν και τα μέσα αλλά και η φύση της εργασίας είναι τέτοια που θα επέτρεπε την Τηλεργασία, παρατηρούμε ότι δεν υπήρχε υιοθέτηση της Τηλεργασίας έως τώρα. Η μη πρακτική εφαρμογή της Τηλεργασίας έρχεται σε συμφωνία με τα μικρά ποσοστά εφαρμογής σε Η.Π.Α πριν την έξαρση της Πανδημίας COVID-19 με ποσοστό 3,6% πριν τον Μάρτιο του 2020. Σύμφωνα με το Εθνικό Ινστιτούτο Εργασίας & Ανθρώπινου Δυναμικού (2020) η τηλεργασία τόσο σε περιστασιακή βάση όσο και σε σταθερή ανήλθε την τελευταία δεκαετία στην Ευρωπαϊκή Ένωση στο 12,4% ενώ η Ελλάδα έχει από τα χαμηλότερα ποσοστά στην Ευρώπη και βρισκόταν στο 5,3% το 2019.

### **5.2.1.2 Τηλεργασία κατά τη διάρκεια του COVID-19**

Με την ανακήρυξη του COVID-19 σε Πανδημία πολλές χώρες, συμπεριλαμβανομένης και της Ελλάδας, οδηγήθηκαν στην λήψη δραστικών μέτρων για τον περιορισμό της διασποράς

του. Μέσα σε αυτά τα μέτρα ήταν και η οδηγία προς τις επιχειρήσεις για εφαρμογή τηλεργασίας σε όσες θέσεις είναι αυτό εφικτό. Στο πλαίσιο της έρευνάς μας και μέσω των συζητήσεων με στελέχη HR η καθολική αποδοχή του μέτρου είναι εμφανής, όλες οι επιχειρήσεις εφάρμοσαν το μέτρο με τη μεγαλύτερη δυνατή ένταση, ξεπερνώντας τις οδηγίες των αρμόδιων αρχών, με τα ποσοστά να κυμαίνονται για όλες τις επιχειρήσεις πάνω από το 70%.

Η συνεντευξιαζόμενη 2 αναφέρει :

*«Εφαρμόσαμε την τηλεργασία άμεσα σε ποσοστό 90% καθώς είμαστε μια αμιγώς ανθρωποκεντρική εταιρεία και στόχος μας ήταν να κρατήσουμε τους ανθρώπους μας ασφαλείς και να τους βοηθήσουμε να ανταποκριθούν και στις προσωπικές//οικογενειακές ανάγκες (παιδιά, κλειστά σχολεία, κλπ). Στο γραφείο πήγαιναν μόνο όσοι ήταν απολύτως αναγκαίο να πάνε. Υπήρξε μια επιτακτική ανάγκη και προχωρήσαμε άμεσα σε ενέργειες, στο υπόλοιπο 10% που είχε παρουσία εφαρμόστηκε η εκ περιτροπής παρουσία ανάλογα με τις ανάγκες της εταιρείας.»*

Η επιχειρησιακή συνέχεια ήταν επίσης ζητούμενο από τις επιχειρήσεις όπως αναφέρεται από τους συνεντευξιαζόμενους 1 και 7::

*«Δόθηκε έμφαση στην επιχειρησιακή συνέχεια αλλά και στην ασφάλεια του προσωπικού, εξ αρχής πήραμε όλα τα απαραίτητα μέτρα, ευθυγραμμιστήκαμε με τις οδηγίες και πήγαμε και πέρα από τις οδηγίες των αρχών.» (Συν. 1)*

*«Επίσης κύρια επιδίωξη ήταν να μην σταματήσουν ζωτικές λειτουργίες της επιχείρησης λόγω κρουσμάτων.» (Συν. 7)*

Όπως προκύπτει μέσα από τις συζητήσεις οι επιχειρήσεις ανταποκρίθηκαν και εναρμονίστηκαν πλήρως με τις οδηγίες των αρμόδιων αρχών, έβαλαν σε προτεραιότητα την δημόσια αλλά και ατομική ασφάλεια χωρίς όμως να παραβλέπουν την σημαντικότητα της επιχειρησιακής συνέχειά τους. Η «επιβολή» της τηλεργασίας μεταφράστηκε ως μια αναγκαία συνθήκη και δεν υπήρχαν παρεκκλίσεις ως προς την εφαρμογή της. Τα ποσοστά στην έρευνά μας εμφανίζονται μεγαλύτερα από τα ποσοστά που αναφέρονται στις έρευνες που έχουν αποτυπωθεί στο Κεφ. 3 όπου σύμφωνα με το Eurofound (2020b) στην Ευρώπη 1

στους 3 εργαζόμενους, που προηγουμένως απασχολούνταν με εργασία στον φυσικό χώρο της επιχείρησης, εντάχθηκε σε καθεστώς τηλεργασίας με το ξέσπασμα της Πανδημίας. Πιο πρόσφατες έρευνες σύμφωνα με το Joint Research Centre (2020) της Ε.Ε δείχνουν ότι περίπου το 25% εργαζομένων συνολικά εργάζεται ήδη εξ'αποστάσεως σε σχετικά σταθερή βάση.

### **5.2.1.3 Διαδικασία προετοιμασίας για την τηλεργασία**

Παρά το γεγονός ότι καμία από τις επιχειρήσεις με τα στελέχη των οποίων έγιναν συζητήσεις δεν είχε έτοιμο κάποιο σχέδιο αντιμετώπισης σχετικών καταστάσεων, στο σύνολό τους δεν αντιμετώπισαν κάποια δυσκολία όσον αφορά την διαδικασία μετάβασης σε καθεστώς τηλεργασίας.

Πέντε από τις επτά επιχειρήσεις διέθεταν ήδη τον υλικοτεχνικό εξοπλισμό αλλά και τα αντίστοιχα “software”, οι υπόλοιπες αξιολόγησαν τις ανάγκες και προμηθεύτηκαν άμεσα laptop και οτιδήποτε άλλο κρίθηκε αναγκαίο από υλικοτεχνικό εξοπλισμό.

Οι συνεντευξιαζόμενοι 4 και 5 αναφέρουν σχετικά με το θέμα:

*«Ήταν κάτι που δοκιμάζαμε πρώτη φορά και δεν γνωρίζαμε εάν θα μπορούσε να λειτουργήσει. Παρόλα αυτά ήταν εντυπωσιακό πως μέσα σε ένα τόσο μικρό διάστημα (2-3 ημερών) καταφέραμε να έχουμε την πλειοψηφία του προσωπικού να εργάζεται από το σπίτι χωρίς λειτουργικά προβλήματα» (Συν. 4)*

*« Δεν υπήρχε πρόβλεψη για μια τέτοια κατάσταση στο Crisis Management της εταιρείας, όμως είχαμε επενδύσει ήδη σε υλικοτεχνικό εξοπλισμό και software. » (Συν. 5)*

Ενώ η συνεντευξιαζόμενη 2 αναφέρει σχετικά με την προετοιμασία για την μετάβαση στην τηλεργασία:

*«Είχαμε τον υλικοτεχνικό εξοπλισμό και τα συστήματα software για να το υποστηρίξουμε, δεν χρειάστηκε κάτι από αυτή την άποψη. Επίσης είχαμε ξεκινήσει (προφανώς για άλλους λόγους) μια μεγάλη εκπαίδευση στο προσωπικό για digital transformation και αυτό βοήθησε αρκετά στο να είμαστε έτοιμοι.»*

Παρατηρείται ότι η Τεχνολογία της Πληροφορικής & των Επικοινωνιών (ICT) έχει αναπτυχθεί έντονα μέσα στις εταιρείες και αυτό συνέβαλε στην ετοιμότητα των εταιρειών ώστε να μπορούν άμεσα να «οργανώσουν» την εργασία από το σπίτι και στη μη διακοπή της ροής των εργασιών. Τα αποτελέσματα συνάδουν με τα αποτελέσματα των ερευνών που αναλύονται στο Κεφ. 3 (Belzunegui-Eraso 2020, KPMG 2020) στο οποίο γίνεται αναφορά στην θετική σχέση μεταξύ της Τεχνολογίας της Πληροφορικής & των Επικοινωνιών και της δυνατότητας ανάπτυξης της Τηλεργασίας με βασικά εργαλεία την χρήση των Ηλεκτρονικών Υπολογιστών, “virtual” πλατφορμών και την Τηλεματική όπου κάνουν εφικτή την εργασία χωρίς την αναγκαία συνθήκη πλέον της φυσικής παρουσίας στον χώρο.

#### **5.2.1.4 Αποδοχή / Αντίσταση στην αλλαγή**

Τα ανώτατα στελέχη στις επιχειρήσεις δεν ήταν στο σύνολό τους, εξ αρχής θετικά προσκείμενοι στην νέα «επιβαλλόμενη» κατάσταση της τηλεργασίας, στις πέντε από τις οχτώ επιχειρήσεις αναφέρεται η διστακτικότητα των Στελεχών αλλά και οι φόβοι για θέματα που θεωρούσαν ότι μπορεί να προκύψουν. Από την άλλη πλευρά οι εργαζόμενοι δέχτηκαν στην πλειοψηφία τους δέχτηκαν θετικά στην αρχή την νέα κατάσταση αφενός γιατί ο «φόβος» για τις συνέπειες τις διασποράς του COVID-19 είχε αρχίσει να γίνεται έντονος και αφετέρου γιατί ήταν ένας συνδυαστικός τρόπος να ανταποκριθούν και στις νέες ανάγκες που είχε δημιουργήσει το γενικότερο «lockdown».

Οι αναφορές από τους συνεντευξιζόμενους 2, 3, 1 & 7 αποτυπώνουν την κατάσταση.

*«Εκ πρώτης έγινε δεκτή πολύ θετικά και εκτιμήθηκε καθώς τους δόθηκε η δυνατότητα να νιώθουν ασφαλείς και κοντά στην οικογένειά τους, είχε πολύ θετικό impact.» (Συν. 2)*

*«Ως εργαζόμενοι και ως εταιρεία στηρίζαμε άμεσα τις αποφάσεις για το γενικότερο καλό, προσπαθήσαμε να κρατήσουμε τις ισορροπίες.. δόθηκε η ευελιξία ελεγχόμενα και δεν υπήρξε καμία ένσταση από τους ανθρώπους μας. Σεβόμαστε τις επιθυμίες των εργαζομένων.» (Συν. 3)*

*«Το προσωπικό ήταν μουνδιασμένο αρχικά και θεώρησε ότι είχε να κάνει και με την ασφάλεια του, έπειτα από το lockdown, υπήρχαν άτομα που ήθελαν να επιστρέψουν ανάλογα και τις συνθήκες της οικογένειας/ προσωπικές. Προσπαθήσαμε να*

*εξισορροπήσουμε τις ανάγκες τις εταιρείας αλλά και του προσωπικού (κάποιοι φοβόταν και τους αφήσαμε, κάποιοι ήθελαν να επιστρέψουν και εξίσου επιτράπηκε ανά περίπτωση. Ξέρετε πολλές φορές μπορεί να γίνει πολύ δύσκολο να εργάζεσαι σε έναν πολύ μικρό χώρο από το σπίτι και να είσαι μόνος σου όλη την ημέρα.. Οι συνθήκες καθορίζουν και την επιθυμία.» (Συν. 1)*

*«Η αλήθεια είναι ότι όλα έγιναν πολύ γρήγορα και δεν υπήρχε κάποιο σχέδιο για να προετοιμάσουμε την αλλαγή και να αντιμετωπίσουμε τυχόν αντιδράσεις εάν υπήρχαν.. θεωρήθηκε δεδομένο από όλους ότι αυτό έπρεπε να γίνει για το ατομικό και το συλλογικό καλό.. για την κοινωνία οπότε δεν χρειάστηκε» (Συν. 7)*

Χαρακτηριστική είναι η αναφορά της *συνεντευξιαζόμενης 6* όπου κάνει λόγο για φόβους απόλυσης:

*«Τα ανώτερα στελέχη υποστήριζαν την εφαρμογή της τηλεργασίας όμως οι εργαζόμενοι δεν ήταν ιδιαίτερα θετικοί καθώς θεώρησαν ότι μπορεί να επηρεάσει τη θέση τους και την αναγκαιότητα τους στην εταιρεία.»*

Σε συσχέτιση με τα αποτελέσματα των ερευνών που έχουν παρατεθεί η «αντίσταση» μπορεί να κατηγοριοποιηθεί στις εξής κατηγορίες :

1. Φόβοι απώλειας της εργασίας (να μην είναι πλέον χρήσιμοι για τον οργανισμό)
2. Φόβοι περιορισμού της επαγγελματικής ανέλιξης
3. Αμφιβολίες για τον τρόπο αξιολόγησης της απόδοσής των εργαζομένων
4. Μη εξοικείωση με τα μέσα Τεχνολογία Πληροφορικών & Επικοινωνίας και ελλιπής εκπαίδευση

Παρόλα αυτά όπως προκύπτει από την ποιοτική μας έρευνά και αναδεικνύεται επίσης μέσα από τις έρευνες όπου δείχνουν την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων να αυξάνεται μέσω της τηλεργασίας (Baert et al 2020) η «αντίσταση στην αλλαγή» σε μεγάλο βαθμό έχει αρθεί. Χαρακτηριστικό είναι και το ποσοστό 88% που δηλώνει ότι θεωρεί την εξ' αποστάσεως εργασία ικανοποιητική. Αυτό ενδεχομένως προκύπτει εξαιτίας της αναγκαιότητας και της σημαντικότητας του λόγου για τον οποίο «επιβλήθηκε», με γνώμονα το γενικότερο κοινωνικό καλό και την προστασία όλων. Η ανησυχία και των ίδιων των



εργαζομένων για την υγεία τη δική τους και των οικογενειών τους αλλά και η ενιαία εφαρμογή σε όλες τις επιχειρήσεις έκαμψε σε μεγάλο βαθμό τις αντιρρήσεις για την εφαρμογή της Τηλεργασίας.

### ***5.2.2 Στήριξη Τηλεργασίας & Πρακτικές επιμόρφωσης***

Στον Πίνακα 5.3 αποτυπώνεται μια σύνθεση των απόψεων των συνεντευξιαζόμενων σχετικά με το εάν και με ποιον τρόπο οι επιχειρήσεις στήριξαν την Τηλεργασία και κατά πόσο δόθηκε έμφαση στην επιμόρφωση του προσωπικού.

**Πίνακας 5.3 Στήριξη τηλεργασίας & πρακτικές επιμόρφωσης**

A/A	Πρακτικές για την στήριξη της Τηλεργασίας	Νέες δεξιότητες, ανάλυση εκπαιδευτικών αναγκών & υλοποίηση επιμορφώσεων	Επίδραση στην κουλτούρα και τις αξίες της εταιρείας & προκλήσεις για το τμήμα ΔΑΔ
1	Ορισμός συχνών e-συναντήσεων, επικοινωνία με το προσωπικό, στήριξη στον καθένα ξεχωριστά ανά περίπτωση.	Δομημένη εκπαιδευτική διαδικασία, εκπαιδεύσεις σε τεχνικά ζητήματα μέσω IT, δημιουργία manual, εσωτερικές εκπαιδεύσεις. Επιπλέον έμφαση σε soft skills	Έμφαση στην στήριξη της επικοινωνίας και στο engagement των εργαζομένων. Πολλές οι προκλήσεις : εργατικά ζητήματα, συχνές αλλαγές, θέματα επικοινωνίας. Δεν προσαρμόστηκαν οι πολιτικές ΔΑΔ.
2	Υλικοτεχνικός εξοπλισμός, online εκπαιδεύσεις, 24ωρη ψυχολογική στήριξη, οικονομικό επίδομα τηλεργασίας.	Έμφαση στην χρήση νέων τεχνολογικών εργαλείων, η ανάλυση των αναγκών γίνεται σε παγκόσμιο επίπεδο. Λανσάρισμα έρευνας για το wellbeing των εργαζομένων και για τον COVID-19 άμεσα.	Δεν επηρεάστηκε η κουλτούρα και δεν άλλαξαν οι πολιτικές ΔΑΔ. Προκλήσεις πολλές ιδιαίτερα το συναισθηματικό και ψυχολογικό κομμάτι.
3	Υλικοτεχνικός εξοπλισμός, συνεχής εκπαίδευση, ευελιξία στην επικοινωνία και στο ωράριο, εσωτερικά online events, διαγωνισμοί, κλπ	Τεχνικές γνώσεις, Online εκπαιδεύσεις, Supporting approach ενίσχυση engagement, διερεύνηση αναγκών μέσα από επικοινωνία & νέες συνθήκες.	Δεν επηρεάστηκε η κουλτούρα και οι αξίες, ο άνθρωπος παραμένει στο επίκεντρο. Προκλήσεις : ευελιξία, γρήγορη ανταπόκριση στις νέες συνθήκες. Οι πολιτικές ΔΑΔ δεν άλλαξαν.

4	Υλικοτεχνικός εξοπλισμός, συνεχής επικοινωνία, οργάνωση τακτικών συναντήσεων, online εκπαιδεύσεις και εσωτερικές εκπαιδεύσεις.	Διερεύνηση νέων δεξιοτήτων, έμφαση σε soft skills και οργάνωση εσωτερικών εκπαιδεύσεων.	Δεν επηρεάστηκε η κουλτούρα και οι αξίες. Προκλήσεις : συχνές αλλαγές στην εργατική νομοθεσία, επικοινωνία, διατήρηση engagement, απόσταση και νέος τρόπος επικοινωνίας.
5	Υλικοτεχνικός εξοπλισμός	Τα προγράμματα επιμόρφωσης του προσωπικού διακόπηκαν γιατί ήταν διαζώσης. Δεν υπήρξαν περαιτέρω κινήσεις.	Δεν επηρεάστηκε η κουλτούρα και οι αξίες. Η Τηλεργασία αντιμετωπίστηκε ως μια αναγκαία συνθήκη, οι πολιτικές δεν άλλαξαν.
6	Υλικοτεχνικός εξοπλισμός, τακτική επικοινωνία	Δεν έγινε διερεύνηση των αναγκών, δεν υλοποιήθηκαν εκπαιδεύσεις το συγκεκριμένο διάστημα.	Δεν επηρεάστηκε η κουλτούρα και οι αξίες. Η Τηλεργασία αντιμετωπίστηκε ως μια αναγκαία συνθήκη, οι πολιτικές δεν άλλαξαν
7	Τακτική επικοινωνία/e-συναντήσεις, εξοπλισμός	Δεν έγινε διερεύνηση των αναγκών, δεν υλοποιήθηκαν εκπαιδεύσεις το συγκεκριμένο διάστημα σχετικά με δεξιότητες.	Η τηλεργασία έχει επηρεάσει την επικοινωνία και έχει δημιουργήσει «κενό» Οι προκλήσεις πολλές, στα εργασιακά ζητήματα και στα θέματα της επικοινωνίας.
8	Σεμινάρια, κάλυψη πρόσθετων δαπανών (πχ internet), 24ωρη παροχή ψυχολογικής υποστήριξης	Όχι επιπρόσθετες δεξιότητες, ψηφιακά εξοικειωμένο προσωπικό. Έμφαση στην διαχείριση της εργασίας από το σπίτι από ψυχολογικής & συναισθηματικής άποψης.	Δεν υπήρξε επιρροή στην κουλτούρα και στις αξίες – παραμένει ανθρωποκεντρική. Το online recruitment & οι προσλήψεις αποτέλεσαν πρόκληση για το τμήμα.

### 5.2.2.1 Πρακτικές για τη στήριξη της Τηλεργασίας

Στο θέμα της στήριξης της Τηλεργασίας παρατηρείται μια καθολική έμφαση και στήριξη των επιχειρήσεων στους εργαζόμενους όσον αφορά τα μέσα για να διεξάγουν την εργασία τους απομακρυσμένα μέσω του υλικοτεχνικού εξοπλισμού. Δύο από τις οκτώ επιχειρήσεις παρείχαν στο προσωπικό 24ωρη ψυχολογική υποστήριξη μέσω τηλεφωνικής γραμμής ενώ τέσσερις από τις οκτώ επιχειρήσεις στήριζαν την τηλεργασία μέσω εκπαιδεύσεων (Σχήμα 5.1).

Η αντίθεση στις απαντήσεις των *συνεντευξιζόμενων 6 και 3* καταδεικνύουν τις αντιθέσεις που προκύπτουν από τον τομέα στον οποίο δραστηριοποιείται η κάθε επιχείρηση :

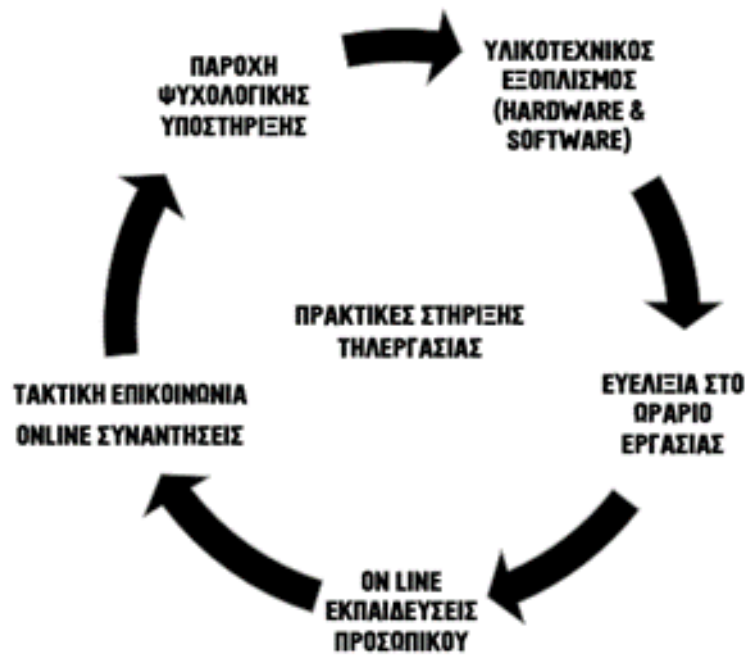
*«Δεν υιοθετήθηκαν ιδιαίτερες πρακτικές, η τηλεργασία αντιμετωπίστηκε ως μια έκτακτη κατάσταση» (Συν. 6)*

*“Άμεσα δημιουργήσαμε υλικό για τις απαραίτητες τεχνικές γνώσεις «Work from home essentials” αλλά και για θέματα που θεωρήσαμε πολύ σημαντικά «Leading from Distance” υλικό στην πλατφόρμα μας. Συγκεντρώνουμε υλικό και μέσω newsletter τροφοδοτούμε τους ανθρώπους μας υιοθετώντας μια πρακτική supporting approach. Διοργανώσαμε εσωτερικά e-events, challenges, διαγωνισμούς μαγειρικής, για να τονώσουμε το ηθικό και το engagement. Δεν θέλαμε να νιώθουν απομακρυσμένοι και μόνοι.” (Συν.3).*

Ο υλικοτεχνικός εξοπλισμός, οι εργονομικές παροχές, η τεχνική υποστήριξη και η εσωτερική εκπαίδευση αποτελούν τα βασικά στοιχεία προκειμένου οι εργαζόμενοι να μπορέσουν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της εργασίας τους εξ’ αποστάσεως. Στην έρευνά μας επιβεβαιώνεται η ανταπόκριση των επιχειρήσεων σε παροχή υλικοτεχνικού εξοπλισμού όπου αποτελεί και αναγκαία συνθήκη για την εργασία από το σπίτι. Παρατηρείται επίσης ότι οι εκπαιδευτικές ανάγκες του προσωπικού δεν αποτελούν πάντα προτεραιότητα για τις επιχειρήσεις είτε γιατί δεν ήταν «έτοιμες» για την υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων online είτε γιατί αντιμετωπίζουν την Τηλεργασία ως κάτι παροδικό. Μέσα από την έρευνα της KPMG (2020) η παροχή υλικοτεχνικού εξοπλισμού και η έμφαση στην επικοινωνία αποτελούν τις κύριες ανάγκες των εργαζομένων όπως προκύπτει από το δείγμα. Σε αντίθεση με τα παραπάνω η έρευνα του Εργαστηρίου Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (2021) ότι μικρός αριθμός επιχειρήσεων διέθεσε

εργαλεία στήριξης στους εργαζόμενους με τηλεργασία. Το σύνολο των πρακτικών στήριξης της τηλεργασίας όπως προκύπτουν από το δείγμα μας αποτυπώνεται στο σχήμα 5.1.

**Σχήμα 5.1** Πρακτικές στήριξης τηλεργασίας



#### **5.2.2.2** *Νέες δεξιότητες, ανάλυση εκπαιδευτικών αναγκών & υλοποίηση επιμορφώσεων*

Από τις επιχειρήσεις που εξετάζουμε στην ποιοτική αυτή έρευνα το 50% έχει δώσει έμφαση σε νέες δεξιότητες που πρέπει να αναπτυχθούν μέσω της εκπαίδευσης ώστε να μπορέσουν οι εργαζόμενοι να ανταπεξέλθουν στην νέα αυτή κατάσταση της Τηλεργασίας (Σχήμα 5.2).

## Σχήμα 5.2 Πρακτικές επιμόρφωσης που αξιοποιήθηκαν από τις επιχειρήσεις για την στήριξη της τηλεργασίας



Το στέλεχος 3 αναφέρει :

*« Η έμφαση δόθηκε στην ελαστικότητα (Resilience), στην ευελιξία (agility) και στην δέσμευση με τον οργανισμό μας, τις ανάγκες τις λαμβάναμε καθημερινά από την επαφή και την επικοινωνία»*

Το στέλεχος 8 επισημαίνει :

*«Όλο το προσωπικό είναι ψηφιακά ενήμερο, έχει άριστη γνώση των εργαλείων, ανάγκες προέκυψαν από την καθημερινότητα και έχουν να κάνουν με ζητήματα επικοινωνίας και τον τρόπο διαχείρισης (από συναισθηματική & ψυχολογική σκοπιά) της εργασίας από το σπίτι.*

Οι τρεις από τις οχτώ επιχειρήσεις έχουν δομημένο εκπαιδευτικό σύστημα, μέσω του οποίου και σε συνεργασία με το Management, προκύπτουν οι ανάγκες του προσωπικού και ήταν έτοιμες να ανταποκριθούν στις νέες απαιτήσεις των περιστάσεων χωρίς να απαιτείται ιδιαίτερη προετοιμασία.

Οι συνεντευξιαζόμενοι 1 και 2 αναφέρουν :

*«Έχουμε δομημένη διαδικασία για τις εκπαιδευτικές ανάγκες του προσωπικού, επαναζετάσαμε σε συνεργασία με τους προϊστάμενους τις ανάγκες και τις καλύψαμε άμεσα μέσω online εκπαιδεύσεων.» (Συν. 1)*

*«Είχαμε σχεδιάσει στις αρχές τους 2020, προφανώς για άλλους λόγους, μια μεγάλη εκπαίδευση στο digital transformation και αυτό συνέβαλλε πολύ στην ετοιμότητά μας. Αναλύσεις δεν χρειάστηκε να γίνουν, έχουμε θεσπίσει εβδομαδιαίες συναντήσεις με το σύνολο του προσωπικού όπου οι ανάγκες συζητούνταν επιτόπου και γίνονταν άμεσα οι απαραίτητες ενέργειες για την κάλυψη των εκπαιδευτικών αναγκών και μη του προσωπικού.» (Συν. 1)*

Την περίοδο της εφαρμογής της Τηλεργασίας από την έρευνά μας προκύπτει ότι λίγες είναι οι επιχειρήσεις που δίνουν έμφαση στην ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων στο προσωπικό προκειμένου να μπορέσουν να ανταποκριθούν στις νέες εργασιακές προκλήσεις. Το αποτέλεσμα αυτό έρχεται συμπληρωματικά να συσχετιστεί με αρνητικό πρόσημο σχετικά με την ανησυχία των εργαζομένων για ελλιπή ανατροφοδότηση και καθοδήγηση από τους προϊστάμενους κατά τη διάρκεια της τηλεργασίας αλλά και την έκφραση αμφιβολιών σχετικά με την ορθή αξιολόγησή τους και την επιδίωξή τους για εκπαίδευσή πάνω σε νέες δεξιότητες καθώς «φοβούνται» την απώλεια της εργασίας (Belzunegui-Eraso 2020, Raisiene 2020).

### **5.2.2.3 Επίδραση στην κουλτούρα και τις αξίες της εταιρείας & προκλήσεις για το τμήμα** **444**

Σχεδόν καθολικά οι συνεντευξιζόμενοι υποστηρίζουν ότι η Τηλεργασία δεν επηρέασε την κουλτούρα και τις αξίες της επιχείρησής τους και δεν προχώρησαν σε αλλαγές στις Πολιτικές Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων καθώς δεν κρίθηκε απαραίτητο.

Τα στελέχη 1 και 4 σχολιάζουν :

*«Δεν έχουν προσαρμοστεί οι πολιτικές μας ως Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού, η κατάσταση αντιμετωπίζεται ως μια ατυχής συγκορία και δεν προχωρήσαμε σε κάποια περαιτέρω ενέργεια. Οι εφαρμογές είναι custom πάνω στο intranet της εταιρείας» (Συν. 1)*

*«Δεν προσαρμόσαμε τις Πολιτικές μας, δεν θεωρήθηκε αναγκαίο καθώς αφορά μια πρακτική που υιοθετήθηκε ως εργαλείο «επιβίωσης» γενικότερα. Σε μια πιο μόνιμη κατάσταση ενδεχομένως να το εξετάσουμε όπου κριθεί απαραίτητο. Ο τρόπος που κάνουμε τα «πράγματα» και αντιμετωπίζουμε τις καταστάσεις και οι αξίες μας παραμένουν ίδιες, η έλλειψη φυσικής παρουσίας στο γραφείο δεν έχει αλλάξει ουσιαστικά τον τρόπο που δρούμε ως επιχείρηση.» (Συν. 4)*

Οι προκλήσεις όπως αναφέρονται από τους συνεντευξιαζόμενους αφορούν δύο μέρη, το πρώτο αφορά τις συνεχείς εργασιακές αλλαγές όπου το HR οφείλει να παραμένει ενήμερο και να τις ακολουθεί πιστά και το δεύτερο αφορά σε θέματα επικοινωνίας, κοινωνικής αποστασιοποίησης και συναισθηματικής φόρτισης των εργαζομένων.

*«Τα εργασιακά θέματα μεταβάλλονταν καθημερινά, έπρεπε να είμαστε συνεχώς σε επαγρύπνηση για οποιαδήποτε αλλαγή, δεν υπάρχουν περιθώρια για λάθη. Μεγάλη πρόκληση ήταν και το θέμα της επικοινωνίας μεταξύ εργαζομένων και εταιρείας και προσφέραμε στήριξη και σε αυτό το κομμάτι. Προσπαθήσαμε και κάναμε ότι καλύτερο μπορούσαμε.» (Συν. 1)*

Η εργασιακή απομόνωση, η έλλειψη αλληλεπίδρασης και επαφής με τους συναδέλφους, η φυσική απόσταση από το χώρο εργασίας αποτελούν παράγοντες που ενδέχεται να επηρεάσουν αρνητικά τη δέσμευση του εργαζόμενου με την εταιρεία στην οποία εργάζεται και κατ' επέκταση να έχει επίδραση στην κουλτούρα του. Κατά τη διάρκεια της έρευνάς μας αυτό δεν φαίνεται να αποτελεί λόγω ανησυχίας για τα στελέχη του Ανθρώπινου Δυναμικού ενδεχομένως καθώς όπως προκύπτει αντιμετωπίζεται ως μια έκτακτη και καθολική ανάγκη και για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Οι προσπάθειες των Στελεχών επικεντρώνονται στην συχνή επικοινωνία με το προσωπικό μέσω τεχνολογικών μέσων και στην ενδυνάμωσή της δέσμευσης μέσω παροχών όπως η ευελιξία στο πρόγραμμα εργασίας.

### **5.2.3 Πλεονεκτήματα & Μειονεκτήματα της Τηλεργασίας & η συμβολή της στην Επιχειρησιακή Συνέχεια**

Στον Πίνακα 5.4 αποτυπώνονται οι απόψεις των Στελεχών Ανθρώπινου Δυναμικού όσον αφορά τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της Τηλεργασίας όπως την βίωσαν κατά τη



διάρκεια της Πανδημίας και του lockdown, η συμβολή της στην Επιχειρησιακή Συνέχεια αλλά και οι απόψεις τους για το μέλλον της τηλεργασίας στην μετά COVID-19 εποχή.

#### **5.2.2.1 Πλεονεκτήματα Τηλεργασίας**

Στα οφέλη για την επιχείρηση, όπως αυτά αποτυπώνονται από τα στελέχη του Ανθρώπινου Δυναμικού, πρωταρχικό ρόλο έχει η μείωση των λειτουργικών εξόδων, η συμβολή στην ασφάλεια του προσωπικού και η διασφάλιση της επιχειρησιακής συνέχειας. Στα γενικά πλεονεκτήματα αναφέρεται αρχικά η αύξηση της ικανοποίησης του προσωπικού μέσω της μείωσης του χρόνου μετακίνησης, της μείωσης των εξόδων μετακίνησης και της ευελιξίας που προσφέρει για την κάλυψη των οικογενειακών/προσωπικών αναγκών. Ως σημαντικό επίσης πλεονέκτημα αναφέρεται και το αίσθημα ασφάλειας στους εργαζόμενους αλλά και η αποσυμφόρηση των χώρων (Σχήμα 5.3).

### **Σχήμα 5.3 Πλεονεκτήματα της τηλεργασίας κατά τη διάρκεια του COVID-19**

#### **ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

- Μείωση λειτουργικών εξόδων
- Ενίσχυση εργασιακής ικανοποίησης για τους εργαζόμενους
- Διασφάλιση επιχειρησιακής συνέχειας
- Αίσθημα ασφάλειας για τους εργαζόμενους

#### **ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ**

- Αίσθημα ασφάλειας
- Μείωση εξόδων (πχ έξοδα μετακίνησης από/προς την εργασία)
- Αύξηση εργασιακής ικανοποίησης
- Συμβολή στην καλύτερη ισορροπία μεταξύ προσωπικής & επαγγελματικής ζωής
- Ευελιξία στην εργασία

**Πίνακας 5.4 Επιπτώσεις της Τηλεργασίας & Συμβολή στην Επιχειρησιακή Συνέχεια**

<b>Πλεονεκτήματα &amp; Μειονεκτήματα της Τηλεργασίας &amp; η Συμβολή της στην Επιχειρησιακή Συνέχεια</b>				
<b>A/A</b>	<b>Πλεονεκτήματα Τηλεργασίας για την Εταιρεία &amp; τον Εργαζόμενο</b>	<b>Μειονεκτήματα Τηλεργασίας</b>	<b>Συμβολή στην Επιχειρησιακή Συνέχεια</b>	<b>Το μέλλον της Τηλεργασίας</b>
<b>1</b>	Αποσυμφόρηση χώρων, Εξοικονόμηση κόστους, ενίσχυση αισθήματος ασφάλειας, συνεισφορά στην βελτίωση των οικογενειακών συνθηκών, εξάλειψη χρόνου μετακινήσεων	Νέα κόστη, απώλεια ενότητας ομάδας, δυσκολίες στις συνθήκες εργασίας από το σπίτι, αίσθημα απομόνωσης. Δεν έχει γίνει αξιολόγηση/καταγραφή της επίδρασης στους εργαζόμενους.	Σημαντική συμβολή στην Επιχειρησιακή συνέχεια, η παραγωγικότητα δεν επηρεάστηκε τουλάχιστον αρνητικά.	Πιθανόν να υιοθετηθεί ως παροχή προς τους εργαζόμενους
<b>2</b>	Επιχειρησιακή συνέχεια, αίσθημα ασφάλειας ατομικής αλλά και επαγγελματικής.	Έλλειψη νομοθετικού πλαισίου & δυσκολίες στην καθημερινή διαχείριση, δυσκολίες σε επαγγελματικό αλλά και προσωπικό επίπεδο.	Κρίσιμη η συμβολή για την επιχείρηση. Δεν έχει μετρηθεί η παραγωγικότητα.	Πολύ πιθανό να υιοθετηθεί αντίστοιχη πρακτική.
<b>3</b>	Μείωση λειτουργικών εξόδων & κόστους παροχών, ενίσχυση engagement, αίσθημα ασφάλεια, μείωση κόστους μετακινήσεων για τους εργαζόμενους, ευελιξία	Θέματα κοινωνικοποίησης, έλλειψη facilities για εργασία από το σπίτι, αίσθημα κόπωσης στα άτομα σε αλληλεπίδραση με το εξωτερικό περιβάλλον και τη νέα κατάσταση.	Συνέβαλε στην επιχειρησιακή συνέχεια, περάσαμε την πρώτη φάση χωρίς κρούσματα, θετικό πρόσημο, ίσως καλύτερη	Ήδη γίνονται κινήσεις για υιοθέτηση της τηλεργασίας

			οργάνωση ως lesson learnt.	
<b>4</b>	Μείωση λειτουργικών εξόδων & κόστους παροχών, αίσθημα ασφάλειας για όλους, ευελιξία στους εργαζόμενους. Υλοποιήθηκε έρευνα επίδρασης της τηλεργασίας	Μείωση engagement εργαζομένων, ζητήματα επικοινωνίας, οικογενειακές/προσωπικές συνθήκες που δυσκολεύουν τους εργαζόμενους, αίσθημα απομάκρυνσης και ανασφάλεια για την επαγγελματική ανάπτυξη	Κρίσιμη και ουσιαστική για την επιχειρησιακή συνέχεια. Lessons learnt : ψηφιοποίηση του οργανισμού άμεσα	Θα υποβληθεί πρόταση προς την ανώτατη διοίκηση για υιοθέτηση τηλεργασίας ως παροχή
<b>5</b>	Δεν διαπιστώνονται οφέλη σημαντικά ούτε για την εταιρεία ούτε για τους εργαζόμενους λόγω της φύσης της εταιρείας.	Οικογενειακές/προσωπικές συνθήκες στο σπίτι δεν διευκολύνουν την τηλεργασία, φόβοι για μείωση απολαβών, έλλειψη επικοινωνίας, αίσθημα απομάκρυνσης και ανασφάλεια για επαγγελματική εξέλιξη.	Υποχρεωτική εφαρμογή – δεν κάλυψε πλήρως τις ανάγκες αλλά διευκόλυνε την κατάσταση.	Δεν θα εφαρμοστεί τηλεργασία υπό κανονικές συνθήκες
<b>6</b>	Αίσθημα ασφάλειας στο προσωπικό, μείωση χρόνου μετακινήσεων.	Μειωμένη παραγωγικότητα, φόβοι απώλειας εργασίας, αίσθημα απομάκρυνσης, έλλειψη κατάλληλων συνθηκών εργασίας στο σπίτι, time management, αποσπάσεις στο σπίτι	Μικρής σημασίας λόγω της φύσης της εταιρείας	Δεν μπορεί να εφαρμοστεί

7	Μείωση λειτουργικών εξόδων, μείωση χρόνου μετακινήσεων, ευελιξία στην εργασία, μειωμένο άγχος	Μειωμένη παραγωγικότητα, έλλειψη επικοινωνίας και engagement με τους συναδέλφους και την εταιρεία, φόβοι για μείωση μισθού ή απώλεια εργασίας	Καθοριστικός καθώς μπορέσαμε και λειτουργήσαμε απρόσκοπτα	Πολύ πιθανό να εφαρμοστεί από πολλές επιχειρήσεις
8	Μείωση λειτουργικών εξόδων, αύξηση ικανοποίησης εργαζομένων, μείωση εξόδων μετακίνησης,	Θέματα επικοινωνίας και engagement με την εταιρεία, δυσκολίες συνθηκών εργασίας στο σπίτι, κοινωνικοποίηση	Εντυπωσιακά καθοριστικός ο ρόλος της, η παραγωγικότητα αυξήθηκε.	Εξαιρετικά πιθανή η εφαρμογή της σε μόνιμη βάση.

Τα στελέχη 3, 4 και 8 αναφέρουν για τις επιχειρήσεις όπου εργάζονται:

*«Μέσω της Τηλεργασίας ενισχύσαμε το αίσθημα της ασφάλειας αλλά και το “engagement” με την εταιρεία, οι άνθρωποί μας ένιωσαν ότι είμαστε εκεί για αυτούς και αυτό έχει διπλό ρόλο, επηρεάζει θετικά και τους εργαζόμενους αλλά και την επιχείρηση.» (Συν. 3)*

*«Η Τηλεργασία μας έδωσε τα εφόδια να διασφαλίσουμε την επιχειρησιακή συνέχεια, διασφαλίζοντας ότι θα παρέχουμε τη μέγιστη δυνατή ασφάλεια στους εργαζόμενους αλλά και ότι οι εργαζόμενοι θα έχουν την ευελιξία να ανταποκριθούν στις νέες οικογενειακές και προσωπικές απαιτήσεις που διαμορφώθηκαν λόγω COVID-19” (Συν. 4)*

*«Η Τηλεργασία μας έδωσε τη δυνατότητα να συνεχίσουμε να λειτουργούμε κανονικά παρά το γεγονός ότι δεν είμασταν στα γραφεία μας. Είδαμε την παραγωγικότητα να αυξάνεται, το προσωπικό να είναι πιο ευχαριστημένο και τις αναρρωτικές άδειες να μειώνονται αισθητά.» (Συν. 8)*

Όσον αφορά τον θετικό αντίκτυπο της Τηλεργασίας στους εργαζομένους τα στελέχη απαντούν :

*«Οι άνθρωποί μας εκτίμησαν ιδιαίτερα την τηλεργασία, ένιωσαν ασφάλεια, είχαν την ευκαιρία να είναι κοντά στις οικογένειες τους, είχε πολύ θετικό αντίκτυπο, εκτιμήθηκε ιδιαίτερα.» (Συν. 2)*

*«Όλοι νιώσαμε μια ασφάλεια και την πεποίθηση ότι θα μπορέσουμε να σταθούμε δίπλα στους ανθρώπους μας και στις νέες ανάγκες που διαμορφώνει η έκτακτη αυτή κατάσταση. Μεγάλη ανακούφιση για πολλούς από εμάς μέσω της ευελιξίας που μας προσφέρει η Τηλεργασία.» (Συν. 4)*

*«Το προσωπικό νιώθει ασφαλές, έχει πιο θετική διάθεση για εργασία και επιπλέον λόγω της εξοικονόμησης από το κόστος των μεταφορών από/προς την εργασία νιώθουν σαν έχουν πάρει αύξηση» (Συν. 8)*

Η έρευνα των Baert et al (2020), όπως αναφέρεται στο Κεφ 3, επιβεβαιώνει την αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης μέσω της εφαρμογής της τηλεργασίας, σχετίζει θετικά την σύνδεση της τηλεργασίας με την καλύτερη ισορροπία μεταξύ εργασιακής και προσωπικής ζωής αναδεικνύει την τηλεργασία ως παράγοντα μείωσης του εργασιακού στρες και παράλληλα ως παράγοντα αύξησης της παραγωγικότητας. Επίσης στην έρευνα του Eurofound (2020) γίνεται επίσης αναφορά για λιγότερες ώρες εργασίας μέσω της Τηλεργασίας στην περίοδο της Πανδημίας COVID-19, έχοντας πάντα υπόψη μας ότι μπορεί να «υπονοείται» και μείωση των αποδοχών. Οι μειωμένες ώρες εργασίας όμως ενδέχεται και να αφορούν μειωμένο χρόνο μετακινήσεων από/προς την εργασία.

Από την σκοπιά των εργαζομένων παρατηρούμε ότι δεν γίνεται αναφορά στην αύξηση της παραγωγικότητας, στην δυνατότητα μεγαλύτερης συγκέντρωσης και στην μείωση των κοινωνικών παραγόντων που αποσπούν την προσοχή του εργαζόμενου. Αυτό εν μέρη ενδεχομένως να οφείλεται στις ιδιαίτερες συνθήκες κάτω από τις οποίες οι εργαζόμενοι καλούνται να εργαστούν από το σπίτι, με τα σχολεία κλειστά και πολλές φορές τον σύζυγο/σύντροφο να βρίσκεται εντός σπιτιού.

#### **5.2.2.2 Μειονεκτήματα Τηλεργασίας**

Σχετικά με τα μειονεκτήματα της Τηλεργασίας για τις επιχειρήσεις τα στελέχη των τμημάτων Ανθρώπινου Δυναμικού εστιάζουν στην έλλειψη ξεκάθαρα νομοθετικού πλαισίου για την εφαρμογή της, στην μείωση του «engagement» δηλαδή στο αίσθημα δέσμευσης των εργαζομένων απέναντι στην εταιρεία, σε θέματα επικοινωνίας και συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων αλλά και σε ζητήματα καθοδήγησης και παραγωγικότητας των εργαζομένων ( Βλ. Σχήμα 5.4).

Τα στελέχη απαντούν σχετικά :

*«Η έλλειψη αλληλεπίδρασης σε φυσικό επίπεδο, το ότι δεν βλέπουμε ο ένας τον άλλον και δεν συναναστρεφόμαστε κοινωνικά μέσα στον χώρο της δουλειάς ενδεχομένως να οδηγήσει σταδιακά στην απομάκρυνση του εργαζόμενου από την εταιρεία. Για εμάς είμαστε μια οικογένεια και οι οικογένειες έχουν ανάγκη και αποζητούν την ανθρώπινη επαφή» (Συν. 4)*

Εκτιμούμε ότι η παραγωγικότητα έχει μειωθεί καθώς σε πολλές περιπτώσεις οι συνθήκες στο σπίτι δεν επιτρέπουν την πλήρη συγκέντρωση και προσοχή του εργαζόμενου. Υπάρχουν δυσκολίες στην διαχείριση της καθημερινότητας. (Συν. 5)

#### Σχήμα 5.4 Μειονεκτήματα της τηλεργασίας κατά τη διάρκεια του COVID-19

##### ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

- Μη ξεκάθαρο νομοθετικό πλαίσιο
- Μείωση αισθήματος δέσμευσης από τους εργαζόμενους
- Δυσκολίες στην επικοινωνία
- Ανησυχία για μειωμένη παραγωγικότητα
- Ζητήματα καθοδήγησης ομάδων

##### ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ

- Φόβος για απώλεια εργασίας / μείωσης απολαβών
- Εργασιακή απομόνωση
- Φόβος για μη δυνατότητα επαγγελματικής εξέλιξης
- Δυσκολίες στη διατήρηση ισορροπίας μεταξύ προσωπικής & επαγγελματικής ζωής
- Ελλιπής καθοδήγηση/στήριξη από τον προϊστάμενο
- Μη κατάλληλες συνθήκες εργασίας από το σπίτι

Από την πλευρά των εργαζομένων η έρευνά μας δείχνει ότι το αίσθημα της εργασιακής απομόνωσης, οι δυσκολίες στην διατήρηση της ισορροπίας μεταξύ οικογενειακής και επαγγελματικής ζωής, η έλλειψη επικοινωνίας & καθοδήγησης αλλά και η δυσλειτουργικότητα του χώρου αποτελούν τους κύριους πυλώνες μειονεκτημάτων της Τηλεργασίας. Ιδιαίτερη αναφορά γίνεται επίσης στον φόβο απώλειας της εργασίας αλλά και στην ανασφάλεια για την επαγγελματική ανέλιξη. Ενδεικτικές είναι οι αναφορές από τα στελέχη που ρωτήθηκαν:

*«Οι εργαζόμενοι φοβούνται μήπως όλη αυτή η κατάσταση επιφέρει μειώσεις στις οικονομικές τους απολαβές, ακόμα και το ενδεχόμενο μήπως πλέον δεν είναι χρήσιμοι για την εταιρεία.» (Συν. 7)*

*«Οι εργαζόμενοι συνδέουν την Τηλεργασία με την απομάκρυνση από την εταιρεία, θεωρούν ότι ενδέχεται να μην είναι αναγκαίοι και να χάσουν την δουλειά τους. Επίσης προκύπτουν και οικογενειακές δυσκολίες λόγω της έλλειψης χώρου στο σπίτι, τα*

*μαθήματα των παιδιών κ.α. , όλα αυτά λειτουργούν ως μειονεκτήματα για τον εργαζόμενο.» (Συν. 6)*

Τα παραπάνω ευρήματα έρχονται συμπίπτουν σε μεγάλο βαθμό με τις ανησυχίες των εργαζομένων όπως αυτές αποτυπώνονται στην επισκόπηση των ερευνών που έχει προηγηθεί. Όπως προκύπτει από την έρευνα των Raisiene et al (2020) οι άνδρες βιώνουν πιο έντονα αμφιβολίες για την αξιολόγησή τους από τον Προϊστάμενο και θεωρούν ότι η τηλεργασία θα σταθεί εμπόδιο στην καριέρα τους. Ενώ όσοι εργάζονται εξ' αποστάσεως πρώτη φορά δίνουν έμφαση στην έλλειψη διαπροσωπικών σχέσεων, στις δυσκολίες πρόσβασης στην πληροφορία, στην ελλιπή ανατροφοδότηση από τον προϊστάμενο και στις μη κατάλληλες συνθήκες για εργασία στο σπίτι (απόσπαση προσοχής από τα μέλη της οικογένειας). Σύμφωνα με τους Baert et al (2020) το ένα τέταρτο των συμμετεχόντων (27%) στην έρευνά τους δήλωσαν ότι μέσω της τηλεργασίας μειώνονται οι πιθανότητες τους να προαχθούν καθώς επίσης ότι μειώνονται οι πιθανότητες να εξελιχθούν επαγγελματικά (29.4%). Ενώ σύμφωνα με τους Baudot et al (2020) οι εργαζόμενοι κατά τη διάρκεια της επιβολής της τηλεργασίας λόγω COVID-19 βιώνουν σημαντική αύξηση του χρόνου εργασίας κατά την εργασία από το σπίτι, και συνδέουν την αυξημένη παραγωγικότητα με τους έντονους μηχανισμούς επίβλεψης αλλά και με τον φόβο της απόλυσης. Τέλος στην έκθεση του Eurofound (2020c) αποτυπώνεται ότι το 27% των εργαζομένων με τηλεργασία αναφέρουν ότι εργάζονται εκτός ωρών εργασίας τουλάχιστον κάθε δεύτερη ημέρα προκειμένου να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της εργασίας τους, το 30% ανεξαρτήτως τηλεργασίας αναφέρει ότι «ανησυχούν για την δουλειά ακόμα και τις ώρες που δεν εργάζονται», ενώ 1 στα 5 άτομα (22%) όπου ζουν με μικρά παιδιά (κάτω των 12 ετών) αναφέρουν δυσκολίες στο να συγκεντρωθούν στην εργασία τους μέσω της τηλεργασίας.

Αυτό που είναι σημαντικό να αναφερθεί είναι ότι συσχετισμοί με τις πιο πάνω αναφορές σε αύξηση του χρόνου εργασίας δεν προκύπτουν ξεκάθαρα από την ποιοτική έρευνα που διεξήγαμε και δεν γίνεται σαφής αναφορά από τα Στελέχη. Ενδεχομένως το διάστημα που εφαρμόζεται η Τηλεργασία να είναι πολύ σύντομο και να μην έχει ακόμα γίνει έντονος ο συγκεκριμένος προβληματισμός μέσα στους οργανισμούς

### **5.2.2.3 Επιχειρησιακή Συνέχεια**

Σύμφωνα με τα Στελέχη Ανθρώπινου Δυναμικού που συμμετείχαν στην έρευνα η Τηλεργασία έπαιξε κομβικό ρόλο στην επιχειρησιακή συνέχεια. Παρά το γεγονός ότι η



πλειοψηφία των επιχειρήσεων δεν είχε πλάνο διαχείρισης κρίσεων που να συμπεριλαμβάνει την έξαρση μιας Πανδημίας, τα στελέχη επωφελήθηκαν τη δυνατότητα της Τηλεργασίας και διασφάλισαν την βιωσιμότητα και όχι μόνο της επιχείρησης.

*«Η τηλεργασία διασφάλισε την επιχειρησιακή μας συνέχεια και μας πρόσφερε την ασφάλεια που όλοι αποζητούσαμε.» (Συν. 1)*

*«Περάσαμε την πρώτη φάση χωρίς κρούσματα και αυτό είναι το πιο σημαντικό» (Συν. 3)*

*«Μέσα σε λίγες ώρες η εταιρεία λειτουργούσε σε σχεδόν κανονικούς ρυθμούς και υπήρξε το αίσθημα της ασφάλειας, η Τηλεργασία αποτέλεσε ισχυρό εργαλείο στα χέρια μας.» (Συν. 4)*

*«Δεν κάλυψε πλήρως τις ανάγκες μας αλλά σίγουρα διευκόλυνε την κατάσταση» (Συν. 5)*

Η συμβολή της Τηλεργασίας στην επιχειρησιακή συνέχεια είναι κοινώς αποδεκτή και πρόκειται για μια αναγκαία συνθήκη όπου «επιβλήθηκε» στις επιχειρήσεις προκειμένου από τη μια να διατηρηθεί η λειτουργικότητά τους και από την άλλη για να προστατευθεί το κοινωνικό σύνολο και να περιοριστεί δραστικά η διασπορά του ιού. Παρατηρούμε ότι η διαβάθμιση της κρισιμότητας του «εργαλείου» της Τηλεργασίας άπτεται της φύσης των εταιρειών και του τομέα δραστηριοποίησής τους. Σε κάθε περίπτωση σε μικρό ή σε μεγαλύτερο βαθμό μέσω της Τηλεργασίας διασφαλίστηκε σε παγκόσμιο επίπεδο η επιχειρησιακή συνέχειά τους. Τα παραπάνω επιβεβαιώνονται και μέσα από την έρευνα των Belzunegui-Eraso et al (2020) όπου καμία από τις εταιρείες που προσεγγίστηκαν δεν διέθετε πλάνο επιχειρησιακής συνέχειας σχεδιασμένο για να ανταποκριθεί στις έκτακτες ανάγκες της Πανδημίας.

#### **5.2.2.4 Το μέλλον της Τηλεργασίας**

Αρκετά στελέχη Ανθρώπινου Δυναμικού εκτιμούν ότι η Τηλεργασία θα αποτελέσει στο εξής ακόμα και μετά το τέλος της Πανδημίας μια εδραιωμένη πλέον μορφή ευέλικτης εργασίας. Από την άλλη πλευρά όταν η φύση και το αντικείμενο της επιχείρησης απαιτούν την φυσική παρουσία η Τηλεργασία δεν αποτελεί επιλογή.

*«Πολύ πιθανό να συνεχιστεί η Τηλεργασία ως παροχή σε εργαζόμενους που το επιθυμούν.» (Συν. 1)*

*«Εξετάζονται όλες οι πιθανότητες για την υιοθέτησή της σε μόνιμη βάση» (Συν. 3)*

*«Έγινε μόνο για λόγους ανωτέρας βίας, δεν μπορεί να εφαρμοστεί» (Συν. 5)*

*«Σε μια εταιρεία παραγωγική όπως η δική μας δεν μπορεί να εφαρμοστεί» (Συν. 6)*

*«Εκτιμώ ότι είναι εξαιρετικά πιθανή η εφαρμογή της σε μόνιμη βάση.» (Συν. 8)*

Οι εκτιμήσεις από τα στελέχη της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων επιβεβαιώνουν την ριζική αλλαγή στο εργασιακό περιβάλλον με αφορμή τις έκτακτες συνθήκες του COVID-19. Οι Διοικήσεις των επιχειρήσεων έχοντας ήδη εφαρμόσει, έστω και αναγκαστικά την Τηλεργασία, φαίνεται να συνειδητοποιούν ότι πρόκειται για ένα μοντέλο εργασίας το οποίο εάν εφαρμοστεί σωστά και δομημένα θα μπορέσει να αποτελέσει πλεονέκτημα όχι μόνο για τις επιχειρήσεις αλλά και για τους εργαζόμενους. Το πιλοτικό στάδιο της εφαρμογής της Τηλεργασίας χαρακτηρίζεται ήδη ως επιτυχημένο και οι επιχειρήσεις προετοιμάζονται σταδιακά για την υιοθέτησή της με νέους όρους στην μετά COVID -19 εποχή. Ενδεικτικό είναι ότι το 67% του δείγματος της έρευνας της KPMG (2020) αναφέρει θετική στάση σχετικά με την καθιέρωση της εξ' αποστάσεως εργασίας στο άμεσο μέλλον.

## ***Κεφάλαιο 6<sup>ο</sup>: Συμπεράσματα, Συμβολή της Έρευνας, Περιορισμοί & Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα***

### ***6.1 Συμπεράσματα***

Βιώνουμε μια εξαιρετικά δύσκολη στιγμή για την Ανθρωπότητα, στην οποία ο άνθρωπος βρίσκεται εκ νέου αντιμέτωπος με μια Πανδημία όπου έχει ως αποτέλεσμα εκατομμύρια θύματα παγκοσμίως. Παρά τα τεράστια τεχνολογικά και ιατρικά άλματα των τελευταίων δεκαετιών οι επιστήμονες αδυνατούν να δώσουν άμεση λύση για την αντιμετώπισή της και οι Κυβερνήσεις των χωρών προχωρούν στην λήψη δραστικών μέτρων για τον περιορισμό της διασποράς του ιού μέσω επιβολής ολικών «lockdown» και καραντίνας.

Ως ακόλουθο των δραστικών αυτών μέτρων, που λαμβάνονται με γνώμονα πρωτίστως την υγεία και ασφάλεια των πολιτών, οι επιχειρήσεις καλούνται με τη σειρά τους να συμβάλουν στο μέγιστο δυνατό στην ενιαία αυτή «κοινωνική» προσπάθεια. Ένα από τα μεγαλύτερα «όπλα» των επιχειρήσεων προκειμένου να διασφαλίσουν την επιχειρησιακή τους συνέχεια αποτελεί η Τηλεργασία.

Στην εργασία αυτή έγινε προσπάθεια εμβάθυνσης στον τρόπο με τον οποίο οι εταιρείες αξιοποίησαν την Τηλεργασία κατά το ξέσπασμα της Πανδημίας COVID-19, τις προκλήσεις που αντιμετώπισαν, τις θετικές ή και τις αρνητικές επιπτώσεις που είχε η εφαρμογή της στις ίδιες τις επιχειρήσεις αλλά και στους εργαζόμενους. Για τον λόγο αυτό αρχικά εξετάστηκε βιβλιογραφικά το συνολικό πλαίσιο της ευέλικτης εργασίας μέρος του οποίου αποτελεί και η Τηλεργασία. Μέσω βιβλιογραφικής επισκόπησης προσδιορίστηκε το εννοιολογικό πλαίσιο της Τηλεργασίας, τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα της εφαρμογής της από την σκοπιά της επιχείρησης αλλά και του εργαζόμενου. Σχετικά με αυτό παρουσιάστηκε ότι η Τηλεργασία ανάλογα με τον τρόπο όπου θα επιλέξει να την εφαρμόσει η κάθε επιχείρηση αλλά και τα στελέχη της μπορεί να επιφέρει πολλαπλά οφέλη για το σύνολο του Οργανισμού. Η αύξηση της ικανοποίησης των εργαζομένων, η μείωση των λειτουργικών εξόδων αλλά και η αύξηση της δεξαμενής υποψηφίων είναι ενδεικτικά μόνο ορισμένα από τα οφέλη αυτά. Παρόλα αυτά η εφαρμογή της «κρύβει» σημεία όπου εάν δεν δοθεί ιδιαίτερη έμφαση και εάν δεν αντιμετωπιστούν εγκαίρως ενδεχομένως να πλήξουν την ίδια την επιχείρηση και τους εργαζόμενους της. Η εργασιακή απομόνωση και η απομάκρυνση από

τους συναδέλφους, η μη ορθή διαχείριση της ανάπτυξης και της απόδοσης των εργαζόμενων από απόσταση είναι επιπτώσεις όπου μπορεί να επιδράσουν αρνητικά στην επίτευξη των Στρατηγικών στόχων μιας επιχείρησης.

Έχοντας ως γνώμονα ότι οι ευέλικτες μορφές εργασίας και η μετάβαση των εργαζομένων σε ένα νέο καθεστώς εργασίας αποτελούν μια σημαντική «οργανωσιακή αλλαγή», γίνεται εκτενής αναφορά στον εννοιολογικό προσδιορισμό του όρου. Η Διοίκηση Αλλαγών, όπως αναφέρεται στο Κεφ. 2, αφορά κατά κύριο λόγο τα άτομα που την διεκπεραιώνουν και πως προσαρμόζουν τις ικανότητες τους, τις γνώσεις τους αλλά και τις συμπεριφορές τους. Η επιτυχημένη διαχείριση των αλλαγών περιλαμβάνει τρία στάδια, την προετοιμασία, την διαχείριση στην πράξη της αλλαγής και την εδραίωσή της.

Παράλληλα η μελέτη της «βίαιης» επιβολής της λόγω των έκτακτων συνθηκών σε αντιδιαστολή με την αξιοποίησή της ως μια μορφή ευέλικτης εργασίας πριν το ξέσπασμα του COVID-19 κρίθηκε αναγκαία. Μέσα από τις αναφορές μεγάλων Ευρωπαϊκών & Παγκόσμιων οργανισμών είναι ξεκάθαρο ότι πριν την εμφάνιση του COVID-19, τα ποσοστά των εργαζομένων που εργάζονταν με συνθήκες Τηλεργασίας ήταν πολύ μικρά τόσο στην Ευρώπη όσο και στις Η.Π.Α. Η συνθήκη αυτή άλλαξε με το ξέσπασμα της Πανδημίας και τα ποσοστά αυξήθηκαν σημαντικά. Προκειμένου να γίνει εμβάθυνση στην αξιοποίηση της Τηλεργασίας το διάστημα αυτό μετά την έξαρση του COVID-19 έγινε αναζήτηση και συγκεντρώθηκαν μελέτες όπου εξετάζουν το πως οι εργαζόμενοι βίωσαν ή ακόμα βιώνουν την Τηλεργασία και ποιες οι επιπτώσεις της εν γένει σύμφωνα με τους ίδιους.

Για την εμπειρική διερεύνηση και τον έλεγχο του Θεωρητικού Πλαισίου διεξήχθη μια ποιοτική έρευνα προκειμένου να καταγραφούν και οι απόψεις από την πλευρά των Στελεχών Ανθρώπινου Δυναμικού, οι οποίοι καλούνται να διαχειριστούν μέσα από τις εταιρείες που εκπροσωπούν όλες αυτές τις ραγδαίες εξελίξεις και αλλαγές. Η έρευνα έγινε μέσω συνεντεύξεων σε 8 στελέχη μικρομεσαίων ή μεγάλων επιχειρήσεων και η ανάπτυξη του ερωτηματολογίου καθώς και η ανάλυση των αποτελεσμάτων παρουσιάζονται στα Κεφ 3 και 4.

Με βάση την ποιοτική ανάλυση των αποτελεσμάτων εντοπίζεται ότι οι εταιρείες δεν έκαναν χρήση της συγκεκριμένης μορφής ευέλικτης εργασίας πριν την Πανδημία ενώ αντιθέτως με την έξαρσή της αξιοποίησαν την Τηλεργασία στα υψηλότερα εφικτά επίπεδα. Μεγάλη

διαφοροποίηση στο σημείο αυτό παρατηρείται ανάλογα με τον τομέα και το είδος των προσφερόμενων προϊόντων/υπηρεσιών όπου δραστηριοποιείται η κάθε επιχείρηση. Όσον αφορά την ετοιμότητα των επιχειρήσεων δεν αναφέρονται ιδιαίτερες δυσκολίες καθώς η Τεχνολογία Πληροφορικής & Επικοινωνιών έχει ήδη εισχωρήσει βαθιά στις επιχειρήσεις. Σημαντικό σημείο προς αναφορά είναι και το γεγονός ότι η συνήθης αντίσταση κατά των αλλαγών όπου παρατηρείται σε όλους τους χώρους φαίνεται να κάμπτεται λόγω των έκτακτων συνθηκών και του φόβου που έχει επικρατήσει εξαιτίας του COVID-19. Οι εξωτερικές συνθήκες που επέβαλλαν την νέα πραγματικότητα ξεπερνούν τα σημεία αντίστασης και παρά το γεγονός ότι δεν ακολουθήθηκαν τα στάδια της αλλαγής και τα μοντέλα διαχείρισής της παρατηρείται σθεναρή αντίσταση στην υλοποίησή της.

Όσον αφορά τη στήριξη της Τηλεργασίας και τις πρακτικές επιμόρφωσης και ανάπτυξης νέων δεξιοτήτων για τους εργαζόμενους, η έμφαση έχει δοθεί στο κομμάτι της συχνής και δομημένης επικοινωνίας. Η στήριξη των εργαζομένων, προκειμένου να αποφευχθούν φαινόμενα εργασιακής απομόνωσης και απομάκρυνσης από την εταιρεία στην οποία εργάζονται, φαίνεται ότι είναι ένα ζήτημα που απασχολεί ιδιαίτερα τα στελέχη του Ανθρώπινου Δυναμικού λαμβάνοντας υπόψη ότι έχουν διαφοροποιηθεί και μάλιστα σε μεγάλο βαθμό και οι κοινωνικές δραστηριότητες των ατόμων. Λιγότερη ένταση έχει δοθεί στην ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων ίσως γιατί εξακολουθεί να αντιμετωπίζεται σε μεγάλο βαθμό ως μια έκτακτη συνθήκη.

Τέλος παρατηρείται ταύτιση σε μεγάλο βαθμό με τις έρευνες αλλά και τη βιβλιογραφική επισκόπηση όσον αφορά την παράθεση των πλεονεκτημάτων και των μειονεκτημάτων που προκύπτουν μέσω της Τηλεργασίας. Τα πλεονεκτήματα εντοπίζονται στην εξοικονόμηση κόστους, στην εργασιακή ανεξαρτησία, στην μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση, στη μείωση του χρόνου μετακίνησης από/προς την εργασία κλπ, με διαφοροποίηση όσον αφορά το κομμάτι της καλύτερης φυσικής κατάστασης όπου ενώ γίνεται αναφορά στις έρευνες, το δείγμα μας δεν προβαίνει σε καμία αναφορά όσον αφορά το συγκεκριμένο ζήτημα. Σχετικά με τα μειονεκτήματα κυριαρχεί η εργασιακή απομόνωση, οι ανησυχίες και οι φόβοι για την απώλεια εργασίας αλλά και για τη μη επαγγελματική εξέλιξη και οι δυσμενείς οικογενειακές συνθήκες που επικρατούν στο σπίτι με συχνή απόσπαση της προσοχής για τους εργαζόμενους. Επιπλέον ενώ στις έρευνες γίνεται έντονη αναφορά στον υπερβολικό φόρτο εργασίας και την επιμήκυνση του ωραρίου εργασίας όταν αυτή παρέχεται από το σπίτι παρατηρούμε ότι από τα Στελέχη Ανθρώπινων Πόρων δεν γίνεται σχετική αναφορά. Αυτό

ίσως οφείλεται στο μικρό χρονικό διάστημα όπου εφαρμόζεται στις συγκεκριμένες επιχειρήσεις η Τηλεργασία και δεν έχει ακόμα αναφερθεί ως προβληματισμός.

Ολοκληρώνοντας τα συμπεράσματα, το δείγμα μας εκφράζει την προσωπική άποψη ότι ακόμα και όταν η ανθρωπότητα θα ξεπεράσει την Πανδημία και θα βγούμε εκτός «καραντίνας» η υιοθέτηση της Τηλεργασίας ως μια παροχή προς τους εργαζόμενους και ως μια μορφή ευέλικτης εργασίας είναι πολύ πιθανή. Η εκτίμηση αυτή ενδυναμώνεται από τις κινήσεις μεγάλων Πολυεθνικών εταιρειών που ήδη προετοιμάζονται για την υιοθέτηση της Τηλεργασίας στην μετά COVID-19 εποχή, στην αποτύπωση νέων πλαισίων εργασίας αλλά και από την προετοιμασία των αρμόδιων φορέων για την υποβολή ενός νέου εργασιακού νομοσχεδίου το οποίο θα συμπεριλαμβάνει τους όρους, τους περιορισμούς και τις αναγκαίες συνθήκες για την εφαρμογή της Τηλεργασίας. Ένα πεδίο όπου νομοθετικά ακόμα υφίσταται πολλές «γκρίζες ζώνες».

## ***6.2 Συμβολή της έρευνας σε θεωρητικό και πρακτικό επίπεδο***

Στόχος της συγκεκριμένης εργασίας είναι η διερεύνηση των συνθηκών και των επιπτώσεων της αναγκαστικής εφαρμογής της Τηλεργασίας κατά την διάρκεια της πανδημίας COVID-19 από την οπτική των Στελεχών της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων. Για να επιτευχθεί αυτό έγινε παράθεση των περιορισμένων επιστημονικών ερευνών που έχουν υλοποιηθεί έως τώρα και αφορούν το πως βίωσαν ή εξακολουθούν να βιώνουν οι εργαζόμενοι την Τηλεργασία. Η παρούσα έρευνα αποτελεί μια μικρή συμβολή στην υπάρχουσα βιβλιογραφία και στις επιστημονικές έρευνες αναδεικνύοντας την πλευρά των Στελεχών της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, δηλαδή των ανθρώπων που καλούνται στην πράξη να οργανώσουν, να υλοποιήσουν και να ενσωματώσουν στους οργανισμούς την αναγκαστική αυτή αλλαγή στο εργασιακό πεδίο. Αποτυπώθηκαν τα ευρήματα τα οποία συνάδουν με τις έως τώρα επιστημονικές μελέτες, οι αποκλίσεις και η αιτιολόγηση τους.

Τα συμπεράσματα και οι πληροφορίες που δίνονται μέσω της παρούσας εργασίας μπορούν να συνεισφέρουν και να συμβάλλουν στο έργο Στελεχών της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων. Παρουσιάζεται συνοπτικά με ποιον τρόπο και με τι εργαλεία διαχειρίστηκαν την μετάβαση σε έναν νέο τρόπο εργασίας και παρέχεται πλήθος πληροφοριών για το πως επιχειρήσεις από διάφορους κλάδους αντιμετώπισαν στην πράξη την αλλαγή αυτή.

Επιπλέον γίνεται αναφορά και στον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι βίωσαν την μετάβαση αυτή και ποιες προκλήσεις κλήθηκαν και καλούνται ακόμα να αντιμετωπίσουν.

### ***6.3 Περιορισμοί έρευνας - προτάσεις για περαιτέρω έρευνα***

Τα ευρήματα της ποιοτικής έρευνας θα πρέπει να ληφθούν υπόψη υπό το εύρος συγκεκριμένων περιορισμών. Αρχικά, το δείγμα των ερωτηθέντων είναι μικρό και οι κλάδοι που συμπεριλαμβάνονται διαφέρουν σημαντικά μεταξύ τους. Πρόσθετα, το χρονικό διάστημα της Τηλεργασίας είναι σχετικά μικρό και ενδεχομένως η αναγκαιότητα της κατάστασης να μην αναδεικνύει όλες τις πτυχές της αποδοχής ή μη των εργαζομένων του νέου καθεστώτος εργασίας καθώς και όλης της γκάμας προβληματισμών και δυσκολιών που ενδέχεται να προκύψουν. Ειδικά για την Ελλάδα δεν υπάρχει καθορισμένο νομοθετικό πλαίσιο για την εφαρμογή της Τηλεργασίας οπότε ενδεχομένως να προκύψουν στην πορεία σημαντικές αλλαγές και για τις Διοικήσεις των επιχειρήσεων αλλά και για τους ίδιους τους εργαζόμενους.

Η έρευνα αυτή προσφέρει μια βάση για μελλοντική έρευνα πάνω στο θέμα της Τηλεργασίας με περαιτέρω εμπλουτισμό των ερευνητικών υποθέσεων προκειμένου να διερευνηθεί σε μεγαλύτερο εύρος & βάθος το νέο εργασιακό πεδίο όπως διαμορφώνεται με ολοένα και μεγαλύτερη αποδοχή της Τηλεργασίας ως μια μορφή ευέλικτης εργασίας καθώς και τον αντίκτυπό της όχι μόνο στους εργαζόμενους αλλά και στις ίδιες τις επιχειρήσεις.

# Βιβλιογραφία

## Ελληνόγλωσση Βιβλιογραφία

Βλάδος Χ. Μ., 2017. Παγκόσμια κρίση, καινοτομία και διαχείριση αλλαγής – Η οπτική Stra.Tech.Man.. Αθήνα: Κριτική.

Εθνικό Ινστιτούτο Εργασίας & Ανθρώπινου Δυναμικού, 2020. Η Τηλεργασία στην ΕΕ πριν και μετά την Πανδημία COVID19. Θεματικό Δελτίο Νο3, Νοέμβριος 2020. Διαθέσιμο στο Ίντερνετ:

[https://www.eiead.gr/publications/docs/EIEAD\\_THEMATIC\\_ISSUE\\_TELEWORK\\_FINAL.pdf](https://www.eiead.gr/publications/docs/EIEAD_THEMATIC_ISSUE_TELEWORK_FINAL.pdf) (Πρόσβαση στις 20.01.2021).

Ελληνογερμανικό Επιμελητήριο, 2020. Ο Κορωνοϊός 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-emporikoy-kai-biomichanikoy-epimelitirioy-gia-ton-koronoio-kai-tis-epiptoseis-stin-agora> [πρόσβαση στις 15.09.2020]

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

[https://www.aueb.gr/sites/default/files/hrm/Research/report\\_digital\\_covid\\_public.pdf](https://www.aueb.gr/sites/default/files/hrm/Research/report_digital_covid_public.pdf) (Πρόσβαση στις 15.01.2021)

Παπαλεξανδρή Ν. & Μπουραντάς Δ., 2003. Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Αθήνα : Μπένου

Χυτήρης Λ, 2001. Οργανωσιακή συμπεριφορά, Αθήνα: Interbooks.

Creswell, J. W., 2011. Η έρευνα στην εκπαίδευση: Σχεδιασμός, διεξαγωγή και αξιολόγηση της ποσοτικής και ποιοτικής έρευνας. Αθήνα: Ίων.

KPMG, 2020. Βαρόμετρο για τις συνθήκες εργασίας στην εποχή της νόσου Covid-19. Διαθέσιμο στο Ίντερνετ:

[https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/gr/pdf/2020/05/Covid-19\\_Employment\\_Conditions\\_Barometer-2nd\\_Wave\\_Report\\_Results.pdf](https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/gr/pdf/2020/05/Covid-19_Employment_Conditions_Barometer-2nd_Wave_Report_Results.pdf)

[πρόσβαση 15.09.2020]

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/>

[πρόσβαση 15.09.2020]

Montana, P.J. & Charnov, B.H., 2001. Μάνατζμεντ. Οικονομία και επιχείρηση. Αθήνα: Κλειδάριθμος.

Robson, C., 2010. Η έρευνα του πραγματικού κόσμου (2η έκδοση). Αθήνα: Gutenberg.



## ***Ξενογλώσση Βιβλιογραφία***

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. & Neuman 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> (Πρόσβαση στις 15.02.2021).

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](http://www.mdpi.com/journal/sustainability)

Bengtsson M., 2016. How to plan and perform a qualitative study using content analysis. *Elsevier, NursingPlus Open* 2, 8-14.

Brenan M. 2020. U.S. workers discovering affinity for remote work. Gallup. Διαθέσιμο στο Ίντερνετ: <https://news.gallup.com/poll/306695/workers-discovering-affinity-remote-work.aspx> (Πρόσβαση στις 15.09.2020)

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*, 7<sup>th</sup> Edition. United Kingdom: Pearson Education,

Center for Disease Control and Prevention 2019. Severe Acute Respiratory Syndrome. Διαθέσιμο στο Ίντερνετ: <https://www.cdc.gov/sars/about/faq.html> (πρόσβαση στις 15.09.2020)

Center for Disease Control and Prevention 2019. Middle East Respiratory Syndrome. Διαθέσιμο στο Ίντερνετ: <https://www.cdc.gov/coronavirus/mers/about/index.html> (πρόσβαση στις 15.09.2020)

Denzin, N & Lincoln, Y 1994. *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks, Sage.

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

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](https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef20027en.pdf) (Πρόσβαση στις 15.01.2021)

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/ef19032en.pdf](https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef19032en.pdf) (Πρόσβαση στις 15.01.2021).

Eurofound 2020c. Living, working and COVID-19 First findings. Διαθέσιμο στο Ίντερνετ: [https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_publication/field\\_ef\\_document/ef20058en.pdf](https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef20058en.pdf) (Πρόσβαση στις 15.01.2021).

European Trade Union Confederation, 2002. European Framework Agreement on Telework, July 2002. Διαθέσιμο στο Ίντερνετ : <https://www.businesseurope.eu/sites/buseur/files/media/imported/2006-01428-EN.pdf> (Πρόσβαση στις 15.09.2020).

Ford JD and Ford LW, 2010. Stop blaming resistance to change and start using it. Organizational Dynamics, Vol. 39, Elsevier.

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.

Gibson J. Wh., Blackwell Ch. W, Dominicis 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.

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

Hamlin, B., Keep, J., Ash, K., 2001. Organizational change and development. England Harlow: Pearson Education Ltd.

Higgins JM & Mcallaster Cr., 2004. If you want strategic change don't forget to change your cultural artifacts. Journal of Change Management, Volume 4, Issue 1.

Joint Research Center 2020. Telework in the EU before and after the COVID-19: where we were, where we head to. Joint Research Centre, European Commission. Διαθέσιμο στο Ίντερνετ: [https://ec.europa.eu/jrc/sites/jrcsh/files/jrc120945\\_policy\\_brief\\_-\\_covid\\_and\\_telework\\_final.pdf](https://ec.europa.eu/jrc/sites/jrcsh/files/jrc120945_policy_brief_-_covid_and_telework_final.pdf) (Πρόσβαση στις 15.09.2020).

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.

McKeever, V., 2020. Coronavirus lockdowns are making the working day longer for many. CNBC, April 2020. Διαθέσιμο στο Internet: [www.cnbc.com](http://www.cnbc.com) (πρόσβαση στις 15.09.2020).

Kotter JP, 1996. *Leading Change*. Harvard Business Review Press, Boston, Massachusetts, 2012.

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.

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.

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

Newstrom J.W. & Davis K., 1993. "Organisational Behavior: Human behavior at work"

Oppenheim, A., 2005. *Questionnaire design and attitude measurement*. Continuum, London.

Patton, M.Q., 2002. *Qualitative Research and Evaluation Methods*. California: Sage Publications 2015.

Peccei R., Giangreco A. & Sebastiano A., 2011. The role of organizational commitment in the analysis of resistance to change. *Personnel Review* 40: 185–204.

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

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

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](http://www.mdipi.com/journal/sustainability) (Πρόσβαση στις 15.09.2020).

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

Silverman, D., 1997. Kundera's Immortality: The interview society and the invention of the self. *Qualitative inquiry*, 3(3), 304-325.

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

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>  
(Πρόσβαση στις 11.02.2021)

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.

Waddel, D. & Sohal. A. S., 1998. “Resistance: a constructive tool for change management”, *Management Decision*, Volume 36, No 8.

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> [πρόσβαση στις 15.09.2020]

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-weekly-epi-update-3.pdf?sfvrsn=d7032a2a\\_4](https://www.who.int/docs/default-source/coronaviruse/situation-reports/20200831-weekly-epi-update-3.pdf?sfvrsn=d7032a2a_4) [πρόσβαση στις 15.09.2020]

Zaltman, G., & Duncan, R. 1977. *Strategies for planned change*. New York: Wiley

# Παραρτήματα

## Παράρτημα Ι

Ερευνητικά Ερωτήματα	Στόχοι	Ερωτήσεις Συνέντευξης
Γενικές Ερωτήσεις		<ul style="list-style-type: none"><li>• Ποιο είναι το εκπαιδευτικό σας υπόβαθρο;</li><li>• Πόσα χρόνια ασχολείστε με την διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού</li><li>• Ποια η θέση σας στο HR;</li><li>• Πόσα άτομα απασχολεί η εταιρεία στην οποία εργάζεστε;</li></ul>
Οι επιπτώσεις της πανδημίας COVID -19 σε λειτουργικό επίπεδο και η εφαρμογή της τηλεργασίας	Διερεύνηση των πρακτικών επιπτώσεων της πανδημίας στις επιχειρήσεις, η χρήση της τηλεργασίας, τα ποσοστά χρήσης της και η ετοιμότητα των επιχειρήσεων	<ul style="list-style-type: none"><li>• Η Εταιρεία σας εφάρμοσε την πρακτική της τηλεργασίας κατά τη διάρκεια της πανδημίας COVID-19;</li><li>• Η εταιρεία σας εφάρμοξε την πρακτική της τηλεργασίας πριν την έξαρση της πανδημίας COVID-19</li><li>• Σε τι ποσοστό εφαρμόστηκε στο προσωπικό;</li><li>• Θεωρείται ότι ήσασταν έτοιμοι για την εφαρμογή της;</li><li>• Κατά τη γνώμη σας κάποιες εταιρείες ήταν πιο έτοιμες από άλλες; Αν ναι που νομίζετε ότι οφείλετε αυτό;</li><li>• Ποιες οι πρακτικές δυσκολίες που αντιμετωπίσατε εσείς και ποιες το προσωπικό σας;</li><li>• Υπήρξαν αντιστάσεις στην αλλαγή αυτή; Πως αντιμετωπίστηκε από το προσωπικό και πως από τα ανώτερα στελέχη;</li></ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ποιες πρακτικές που υιοθετήθηκαν από την εταιρεία σας για την στήριξη της τηλεργασίας κατά την περίοδο των μέτρων λόγω της πανδημίας ;</li> <li>• Σε ποιες αξίες στηρίζεται πλέον η κουλτούρα μέσα στην εταιρεία σας, έχουν επηρεαστεί από την τηλεργασία;</li> </ul>
<p>Ποιες δεξιότητες καλούνται να αναπτύξουν οι εργαζόμενοι προκειμένου να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της τηλεργασίας</p>	<p>Αναζήτηση των νέων δεξιοτήτων που πρέπει να αναπτύξουν οι επιχειρήσεις στο προσωπικό τους προκειμένου να αξιοποιήσουν στο μέγιστο τα οφέλη της τηλεργασίας</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Η εργασία εξ' αποστάσεως επηρέασε την παραγωγικότητα των εργαζομένων; Εάν ναι με θετικό ή αρνητικό πρόσημο;</li> <li>• Ποιες οι νέες δεξιότητες, εάν υπάρχουν; Που είναι κατά τη γνώμη σας πλέον απαραίτητες λαμβάνοντας υπόψη τη νέα κατάσταση;</li> <li>• Έχετε κάποιο πλάνο για να τις αναπτύξετε περαιτέρω μέσα στην επιχείρησή σας;</li> </ul>
<p>Ποια τα πλεονεκτήματα και ποια τα μειονεκτήματα της τηλεργασίας από την οπτική της επιχείρησης αλλά και από την οπτική των εργαζομένων κατά τη γνώμη Στελεχών Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων</p>	<p>Διερεύνηση των πλεονεκτημάτων και των μειονεκτημάτων της τηλεργασίας για τις επιχειρήσεις αλλά και τους εργαζόμενους σύμφωνα με τα βιώματα Στελεχών HR</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ποια τα πιο σημαντικά οφέλη της Τηλεργασίας για την επιχείρηση και ποια για τον εργαζόμενο όπως τα βιώσατε την τελευταία περίοδο;</li> <li>• Ποια τα μειονεκτήματα της Τηλεργασίας για την επιχείρηση και ποια για τον εργαζόμενο όπως τα βιώσατε την τελευταία περίοδο;</li> </ul>
<p>Ποιο είναι το μέλλον της τηλεργασίας στις επιχειρήσεις σύμφωνα με τα στελέχη Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων</p>	<p>Διερεύνηση της πιθανότητας εφαρμογής της Τηλεργασίας ως κοινή πρακτική στις εταιρείες και των καλών πρακτικών στην υιοθέτησή της. Πως θα μπορούσαν οι εταιρείες να προετοιμαστούν</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Πόσο πιθανό θεωρείτε ότι είναι για την εταιρεία σας να συνεχίσει να εφαρμόζει το καθεστώς της τηλεργασίας και μετά την περίοδο της πανδημίας COVID-19;</li> <li>• Τι σας προβληματίζει σε πιθανή καθιέρωση της;</li> </ul>

	καλύτερα σε ένα τέτοιο ενδεχόμενο	<ul style="list-style-type: none"><li>• Τι κρίνετε ότι χρειάζεται να γίνει για να διευκολυνθεί περαιτέρω η εξ' αποστάσεως εργασία;</li><li>• Ποιες είναι οι καλές πρακτικές που θα λαμβάνετε υπόψη σας σε αυτό το ενδεχόμενο;</li><li>• Ποια η συμβουλή σας για την όσο το δυνατόν καλύτερη προετοιμασία τους;</li></ul>
--	-----------------------------------	--