



Πανεπιστήμιο Πειραιώς
ΠΜΣ Οικονομική και Επιχειρησιακή Στρατηγική

Τίτλος: Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στη διαχείριση της
εξ αποστάσεως εργασίας τον καιρό της πανδημίας.

Όνομ/μο: **Ιουλία Χυδεριώτου**

ΑΜ: **moes2065**

Καθηγήτρια: **Σταματίνα Χατζηδήμα**

Περίληψη

Η παρούσα εργασία εστιάζει στην ανάδειξη του ρόλου της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, στο σύνολο των στρατηγικών που καλείται να εφαρμόσει και το πλήθος των πρακτικών που κλήθηκε να αναπροσαρμόσει έπειτα από το ξέσπασμα της πανδημίας του κορονοϊού που αποτέλεσε πλήγμα για το σύνολο της οικονομίας. Ειδικότερα, στόχος είναι η ανάλυση του καθεστώτος της τηλεργασίας που έλαβε χώρα άμεσα από το μεγαλύτερο τμήμα των επιχειρήσεων και ειδικότερα του συνόλου των προκλήσεων που αυτή φέρει για τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Μεταξύ αυτών αποτέλεσε η διατήρηση και η αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων, ο έλεγχος της επαγγελματικής εξουθένωσης λόγω του αυξημένου ωραρίου εργασίας, η εξισορρόπηση ανάμεσα στην προσωπική και επαγγελματική ζωή των ατόμων αλλά και το ζήτημα της επίβλεψης εκ μέρους των ανώτερων, αφού το πλήθος των ατόμων κλήθηκε να εργάζεται από το χώρο του. Τέλος αναφέρονται οι πρακτικές που κλήθηκε να αναλάβει η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων για κάθε ένα από τα ζητήματα αυτά αλλά και ο τρόπος που κινήθηκαν μεγάλες πολυεθνικές εταιρείες όπως είναι η NESTLÉ, η Google και η Coca Cola σχετικά με τον τρόπο που διαχειρίστηκαν το εργατικό τους δυναμικό και συνέβαλλαν τόσο στην πρόληψη της επαγγελματικής εξουθένωσης όσο και της ικανοποίησης του.

Λέξεις κλειδιά: διοίκηση ανθρώπινων πόρων, εξ αποστάσεως εργασία, πανδημία

Abstract

This paper focuses on highlighting the role of Human Resource Management, the set of strategies it is called upon to implement and the number of practices it has been called upon to adapt following the outbreak of the coronavirus pandemic which has hit the economy as a whole. In particular, the aim is to analyze the status of teleworking that took place directly by most companies and in particular the set of challenges it brings for Human Resource Management. Among them were the maintenance and increase of employee productivity, the control of burnout due to increased working hours, the balance between personal and professional life of individuals and the issue of supervision by superiors, since the number of individuals was called to work from his place. Finally, the practices that the Human Resources Management was called upon to undertake for each of these issues are mentioned, as well as the way in which large multinational companies such as NESTLÉ, Google and Coca Cola moved regarding the way they managed their workforce and contributed, both in the prevention of burnout and his satisfaction.

Key words: human resource management, distance working, covid-19

Πίνακας περιεχομένων

Περίληψη	2
Abstract	3
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων	3
Εισαγωγή κεφαλαίου	3
1.1 Ορισμός Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων	5
1.2 Ο ρόλος και οι λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινων πόρων στις σύγχρονες επιχειρήσεις.....	9
1.3 Διοίκηση ανθρώπινων πόρων και διαχείριση αλλαγών (change management)	12
Ανακεφαλαίωση.....	15
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Εργασιακές πολιτικές τον καιρό της πανδημίας.....	16
Εισαγωγή κεφαλαίου	16
2.1 Οι αλλαγές του θεσμικού πλαισίου για την εργασία εν μέσω της πανδημίας.....	17
2.2 Η εισαγωγή της τηλε-εργασίας	20
Ανακεφαλαίωση.....	21
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η τηλε-εργασία τον καιρό της πανδημίας/προβλήματα	23
Εισαγωγή κεφαλαίου	23
3.1 Προκλήσεις τηλε-εργασίας για τη διοίκηση ανθρώπινων πόρων των επιχειρήσεων....	24
3.2 Τηλε-εργασία παραγωγικότητα και επαγγελματική εξουθένωση.....	26
3.3 Τηλε-εργασία και ισορροπία προσωπικής-επαγγελματικής ζωής.....	29
3.4 Τηλε-εργασία, έλλειψη επίβλεψης, task interdependence	31
Ανακεφαλαίωση.....	33
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Ο ρόλος της διοίκησης ανθρώπινων πόρων στη διαχείριση της εξ αποστάσεως εργασίας τον καιρό της πανδημίας	34
Εισαγωγή κεφαλαίου	34
4.1 Πρακτικές για την αύξηση της παραγωγικότητας.....	36
4.2 Πρακτικές για την αντιμετώπιση της επαγγελματικής εξουθένωσης	40
4.3 Πρακτικές για την αντιμετώπιση της ανισορροπίας προσωπικής-επαγγελματικής ζωής	43
4.4 Εκπαίδευση εργαζόμενων.....	46
Ανακεφαλαίωση.....	48
Κεφάλαιο 5: Μελέτες περίπτωσης.....	49
Εισαγωγή κεφαλαίου	49
5.1 Η διαχείριση της τηλεργασίας από το τμήμα διοίκησης ανθρώπινων πόρων της NESTLÉ.....	53
5.2 Η διαχείριση της τηλεργασίας από το τμήμα διοίκησης ανθρώπινων πόρων της Google	57

5.3 Η διαχείριση της τηλεργασίας από το τμήμα διοίκησης ανθρώπινων πόρων της Coca Cola	62
5.4 Ανάδειξη καλών πρακτικών και σύγκριση	66
Ανακεφαλαίωση.....	69
Γενική συζήτηση.....	70
Συμπεράσματα	73
Προτάσεις.....	75
Βιβλιογραφικές αναφορές.....	77

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Μέσα από την παρούσα εργασία γίνεται μία ανάλυση της σημαντικότητας του ρόλου της διοίκησης ανθρώπινων πόρων σε έναν οργανισμό, το σύνολο των λειτουργιών που καλείται να αναλάβει καθώς και το σύνολο των αλλαγών που κλήθηκε να διαχειριστεί από το ξέσπασμα της πανδημίας. Μέσα από το πρώτο κεφάλαιο, παρουσιάζεται η έννοια της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, ο ρόλος και οι λειτουργίες της στις σύγχρονες επιχειρήσεις αλλά και ο τρόπος που έπρεπε να διαχειριστούν το σύνολο των επερχόμενων αλλαγών (change management) έπειτα από την κρίση της πανδημίας.

Το δεύτερο κεφάλαιο εστιάζει στο σύνολο των εργασιακών πολιτικών που υλοποιήθηκαν κατά το διάστημα της πανδημίας και πιο συγκεκριμένα, στις αλλαγές του θεσμικού πλαισίου για την εργασία που τέθηκαν σε εφαρμογή εν μέσω της κρίσης καθώς και την εισαγωγή του καθεστώτος της τηλε-εργασίας που απέκτησε το βασικό άξονα κάθε επιχείρησης.

Το τρίτο κεφάλαιο επικεντρώνεται στο καθεστώς της τηλε-εργασίας τη χρονική περίοδο του κορονοϊού αλλά και το πλήθος των προβλημάτων που ανέκυψαν μέσα από την εφαρμογή της. Ειδικότερα, γίνεται μία αναφορά στις προκλήσεις που θέτει το μοντέλο τηλε-εργασίας για τη διοίκηση ανθρώπινων πόρων των επιχειρήσεων, μεταξύ των οποίων είναι η παραγωγικότητα των εργαζομένων αλλά και ο κίνδυνος επαγγελματικής εξουθένωσης από την αύξηση των ωρών εργασίας, όπως επίσης και η αποκατάσταση ισορροπίας μεταξύ της προσωπικής και επαγγελματικής ζωής των ατόμων. Επιπλέον τίθεται το ζήτημα της ελλιπούς επίβλεψης εκ μέρους των ανωτέρων που καθίσταται ένα από τα σημαντικότερα προβλήματα που μπορεί να προκύψουν.

Το τέταρτο κεφάλαιο εστιάζει στο ρόλο της διοίκησης ανθρώπινων πόρων αναφορικά με τη διαχείριση της εξ αποστάσεως εργασίας τον καιρό της πανδημίας και πιο συγκεκριμένα στις πρακτικές που εφαρμόστηκαν για την αύξηση της παραγωγικότητας, στο σχεδιασμό για την αντιμετώπιση της επαγγελματικής εξουθένωσης και στα μέτρα για την αντιμετώπιση της ανισορροπίας προσωπικής-επαγγελματικής ζωής. Επιπλέον πραγματοποιείται μία αναφορά στην εκπαίδευση των εργαζόμενων τον καιρό της πανδημίας προκειμένου να είναι σε θέση να ανταποκριθούν στις νέες συνθήκες.

Τέλος, το πέμπτο κεφάλαιο αναφέρει διάφορες μελέτες περίπτωσης, και πιο συγκεκριμένα τον τρόπο διαχείρισης της τηλεργασίας από το τμήμα διοίκησης ανθρώπινων πόρων της NESTLÉ, της Google και της Coca Cola καθώς και την

ανάδειξη καλών πρακτικών που μπορούν να εφαρμόσουν οι οργανισμοί. Οι συγκεκριμένες πολυεθνικές υιοθετώντας μια ανθρωποκεντρική προσέγγιση για το ανθρώπινο δυναμικό τους, διέθεταν ένα ευχαριστημένο και αφοσιωμένο προσωπικό το οποίο με το ξέσπασμα της κρίσης δε δυσκολεύτηκε να συνεχίσει τη λειτουργία του μετατρέποντας σε απομακρυσμένη εργασία το μεγαλύτερο μέρος των καθημερινών δραστηριοτήτων του. Οι επιχειρήσεις προέταξαν το θέμα της ασφάλειας του προσωπικού και ακολούθησαν τα μέτρα που επέβαλαν οι τοπικές αρχές στις χώρες στις οποίες διέθεταν εγκαταστάσεις και προσωπικό. Παράλληλα, προσπάθησαν να διατηρήσουν την επαφή με το προσωπικό τους και να τους στηρίζουν με παροχές προσαρμοσμένες στις ειδικές απαιτήσεις που προέκυψαν από τα μέτρα αντιμετώπισης της υγειονομικής κρίσης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

Εισαγωγή κεφαλαίου

Γεγονός αποτελεί ότι η συμβολή και ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι καθοριστικά για την ομαλή λειτουργία ενός οργανισμού που επιθυμεί να σημειώσει μία επιτυχή και ανοδική πορεία. Αυτός είναι ο λόγος άλλωστε που το Ανθρώπινο Δυναμικό αποτελεί και το μοχλό δραστηριοποίησης προς τη σωστή κατεύθυνση για τον εκάστοτε οργανισμό. Στην περίπτωση δε που ασκείται με το βέλτιστο δυνατό τρόπο αποτελεί και την κινητήρια δύναμη κάθε επιχείρησης. Αξίζει να σημειωθεί ότι η Διοίκηση των Ανθρώπινων Πόρων, η οποία συνιστά ουσιαστικά μία ιδιαίτερη κατηγορία του management, εφαρμόζει μία σειρά από πρακτικές εντός του επιχειρησιακού περιβάλλοντος οι οποίες είναι ικανές να διαμορφώσουν ένα πλάνο βάσει του οποίου θα πραγματοποιούνται οι προσλήψεις νέων εργαζομένων, η εκπαίδευσή τους προκειμένου να ανταποκριθούν στον εργασιακό τους ρόλο, η χάραξη των κατευθυντήριων γραμμών επάνω στις οποίες θα μπορούν να βαδίσουν τα ήδη υπάρχοντα στελέχη βελτιώνοντας τις ικανότητές τους και συμβάλλοντας στην επίτευξη των στόχων της εταιρείας, στην αύξηση των κερδών της αλλά και της αποδοτικότητάς της.

Αν εστιάσει κάποιος στο εργασιακό περιβάλλον του εκάστοτε οργανισμού θα διαπιστώσει ότι οι σχέσεις μεταξύ των στελεχών παρουσιάζουν μία αλληλεξάρτηση αφού για να επιτευχθεί η ολοκλήρωση μίας εργασίας απαιτείται η συμβολή και η συνεργασία περισσότερων ατόμων, το κάθε ένα από τα οποία καλείται να συνεισφέρει σε αυτήν θέτοντας τις προσωπικές τους γνώσεις και δεξιότητες ώστε να ολοκληρωθεί το έργο της εταιρείας. Επιπλέον, καθοριστικής σημασίας είναι και το είδος των σχέσεων εντός του εργασιακού περιβάλλοντος αφού όταν αυτές είναι φιλικές και διακρίνονται από συνεργατική διάθεση είναι σε θέση να προάγουν μία αποτελεσματική και επιτυχή επιτέλεση των εργασιακών στόχων. Μία υγιής αλληλεπίδραση και συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων μπορεί να επιφέρει ικανοποιητικά αποτελέσματα εντός της επιχείρησης βελτιώνοντας κατακόρυφα την ολοκλήρωση των στόχων ενώ αντίθετα μία δυσλειτουργική επικοινωνία μεταξύ τους μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα που θα δράσουν κατασταλτικά στην εκπλήρωση των προγραμματισμένων εργασιών της εταιρείας. Ως εκ τούτου, όταν παρατηρείται μία υψηλής ποιότητας απόδοση από πλευράς των εργαζομένων γίνεται κατανοητό ότι αυτή προκύπτει μέσα από τη σωστή συνεργασία μέσα στο περιβάλλον εργασίας η οποία και είναι

αποτέλεσμα του τρόπου βάσει του οποίου διοικείται και αξιοποιείται το προσωπικό. Κατά συνέπεια, όταν υπάρχει ορθή επιτέλεση των καθηκόντων μίας Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, καλλιεργούνται πρότυπα ανάπτυξης των ικανοτήτων των εργαζομένων, αποδίδονται τα απαραίτητα κίνητρα σε αυτούς μέσα από τα οποία θα είναι σε θέση να αισθανθούν ικανοποίηση και να σημειώσουν υψηλότερες εργασιακές επιδόσεις. Όταν η γραμμή αυτή υιοθετείται από όλο το σύνολο των εργαζομένων του οργανισμού, τους παρέχονται οι ιδανικές ευκαιρίες έκφρασης και ανάδειξης των δεξιοτήτων τους στο βαθμό που θα επιφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα στον οργανισμό (Sparkman, 2019).

1.1 Ορισμός Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Αν αναλογιστεί κανείς τις ολοένα και μεταβαλλόμενες συνθήκες που λαμβάνουν χώρα σε παγκόσμιο επίπεδο και διακρίνονται από αστάθεια σε επενδυτικό, επιχειρηματικό, κοινωνικοοικονομικό και τεχνολογικό επίπεδο, κρίνεται απαραίτητη η κατοχύρωση ενός στρατηγικού σχεδιασμού που συνδέεται με την επίτευξη των στόχων κάθε εταιρείας διασφαλίζοντας κατά κάποιον τρόπο την αποτελεσματικότητα των λειτουργιών της, κατάσταση η οποία μπορεί να προαχθεί μέσα από τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Οι υπεύθυνοι της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι οι αρμόδιοι για το πλάνο που θα καταρτιστεί αναφορικά με την επιλογή των ιδανικών υποψηφίων που θα στελεχώσουν συγκεκριμένες θέσεις. Αυτό σχετίζεται τόσο με τη διαδικασία ανάρτησης των αγγελιών εργασίας και του περιεχομένου που θα διαθέτουν αυτές όσο και με τον άξονα βάσει του οποίου θα διαμορφωθούν οι συνεντεύξεις των υποψηφίων, η αξιολόγηση αυτών μέσα από τα προσόντα που διαθέτουν σχηματίζοντας ένα προφίλ για τον κάθε ένα μέχρι και την τελική επιλογή των ιδανικών που θα προσληφθούν. Αξίζει να αναφερθεί ότι η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι αυτή που θα πρέπει να οδηγηθεί στην απόφαση επιλογής των υποψηφίων που διαθέτουν ένα προφίλ με ανεπτυγμένη αντίληψη, έπειτα να διαμορφώσει ένα πλάνο κατά το οποίο οι νέοι και οι παλαιότεροι εργαζόμενοι θα μπορούν να αναπτύξουν τις ικανότητές τους, έπειτα να δημιουργήσει τα κατάλληλα κίνητρα που θα δοθούν σε αυτούς και θα είναι σε θέση να τους ενεργοποιήσουν, συμβάλλοντας στην ανάπτυξη ενός κλίματος συνεργασίας και ομαδικής προσήλωσης στο πλάνο της επιχείρησης. Για να μπορέσουν να επιτευχθούν οι παραπάνω δράσεις ασφαλώς θα πρέπει να καθοριστούν σε πρώτο πλάνο οι κύριοι στόχοι και ανάγκες της επιχείρησης:

- Ο αριθμός των ατόμων που θα πρέπει να προσληφθούν, οι θέσεις που θα κληθούν να καλύψουν και τα προσόντα που πρέπει να διαθέτει κάθε ένας από αυτούς ώστε να είναι σε θέση να διεκδικήσει μία από τις εκάστοτε θέσεις εργασίας αποτελούν το πρώτο κριτήριο κάθε επιχείρησης, ενώ η συχνότητα βάσει της οποίας θα προβαίνει η εταιρεία σε κάλυψη θέσεων πρέπει επίσης να τεθεί επί τάπητος
- Τη χρονική περίοδο κατά την οποία η εκάστοτε επιχείρηση θα επιλέξει να προβεί σε μία διαδικασία αναζήτησης και πρόσληψης υποψηφίων, είναι

απαραίτητο να διαθέτει ήδη μία συγκεκριμένη σειρά διαδικασιών που πρέπει να ακολουθηθούν

- Τη στιγμή κατά την οποία θα επιλεγθούν τα νέα στελέχη θα πρέπει να ακολουθήσει ένα πρόγραμμα εκπαίδευσής τους βάσει του οποίου επιμορφώνονται και ενημερώνονται για τα καθήκοντα που πρόκειται να αναλάβουν
- Οι χρηματικές απολαβές που θα λάβει κάθε στέλεχος που εντάσσεται στο δυναμικό της εταιρείας είναι επίσης καθοριστικής σημασίας σε συνδυασμό με το είδος των απολαβών αυτών, αν λόγου χάρη επρόκειτο για σταθερή αμοιβή για μόνους επίτευξης κοκ
- Είναι απαραίτητο να καθορίζεται ο υπεύθυνος που θα αναλαμβάνει την επιτήρηση των νέων στελεχών και θα είναι σε θέση να διαμορφώνει το προφίλ τους βάσει των επιδόσεων που διαθέτουν και στη συνέχεια προβαίνοντας σε συνεχή αξιολόγησή τους

Εφόσον καθοριστούν από έναν οργανισμό όλες οι προαναφερθείσες κινήσεις, προκύπτει και η βασική λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων η οποία μπορεί να παρουσιαστεί ως εξής:

«Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων» συμπίπτει με το πλήθος των στρατηγικών διαδικασιών που επρόκειτο να τεθούν σε λειτουργία και με τη βοήθεια των οποίων ο εκάστοτε οργανισμός θα μπορεί να στηριχτεί σε συνεργασίες με αξιόλογα άτομα, δημιουργώντας τα κατάλληλα κίνητρα που αυτοί χρειάζονται ώστε να ενισχυθεί η εργασιακή τους ικανοποίηση και να δεσμευθούν στην προσήλωση του εργασιακού τους καθήκοντος μεγιστοποιώντας τις επιδόσεις τους και παρέχοντας τα ιδανικά αποτελέσματα που αναμένει κάθε επιχείρηση. Αναφορικά με την εύρεση των χαρακτηριστικών εκείνων που διακρίνουν τον κάθε εργαζόμενο και τον καθιστούν ξεχωριστό έναντι των υπολοίπων, η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων έχει θέσει το προσωπικό της στοίχημα για την κατασκευή του ιδανικού σχεδιασμού που θα μπορεί να ανταποκρίνεται στην ανάδειξη αυτών των δυνατών σημείων και θα συνιστά πηγή βελτιστοποίησης των κερδών της επιχείρησης και παράλληλα επιβράβευσης των ατόμων, με ειδικά μόνους ή προοπτικές επαγγελματικής ανέλιξης, για την εργασία που έχουν επιτελέσει. Όταν μία τέτοια διαδικασία στεφθεί με επιτυχία αυτόματα το Ανθρώπινο Δυναμικό αποδεικνύει την ικανότητά του και ενεργοποιεί τον ανταγωνισμό

ως προς τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην αγορά εργασίας και κατέχουν συναφές αντικείμενο. Ο λόγος που διαμορφώνεται ένα τέτοιο στρατηγικό πλάνο από το Ανθρώπινο Δυναμικό, πέρα από τα υπόλοιπα οφέλη, αναδεικνύει την αξία που έχει κάθε ένα από τα στελέχη της αυξάνοντας το γόητρο και τη δημόσια εικόνα τους καθότι υπήρξαν αυτοί που με τις ικανότητες και την προσπάθεια τους συνέβαλλαν στην ουσιαστική ανάπτυξη της (Nafukho, Hairston & Brooks, 2004).

Καθότι η ευθύνη που αναλαμβάνει το Ανθρώπινο Δυναμικό είναι αρκετά υψηλή και κρίνεται υπεύθυνη για τα παραγωγικά αποτελέσματα της επιχείρησης και τη μεγιστοποίηση του κύκλου εργασιών εντός του οργανισμού είναι μονόδρομος η εύρεση ενός επιτυχούς πρωτοκόλλου βάσει του οποίου θα μπορούν να συμμορφωθούν οι εργαζόμενοι. Ως εκ τούτου, η επιλογή των ατόμων που θα στελεχώσουν αυτές τις θέσεις ευθύνης δεν είναι τυχαία αλλά συνοδεύεται από αυστηρά κριτήρια επιλογής, συστάσεων και επαρκούς προϋπηρεσίας που αποδεικνύει την εμπειρία που διαθέτουν ώστε να μπορούν να ανταπεξέλθουν στις περιστάσεις που ανακύπτουν. Οι πολιτικές που εφαρμόζονται από το Ανθρώπινο Δυναμικό λαμβάνουν υπόψιν τις παρούσες συνθήκες της αγοράς εργασίας και ακολουθούν τις προτιμήσεις, τις τάσεις και τις ανάγκες ζήτησης των καταναλωτών και παράλληλα το πλάνο εφαρμογής των ανταγωνιστών της (Sparkman, 2019).

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ή αλλιώς το Ανθρώπινο Δυναμικό υποχρεούται να παρέχει δράσεις στα ζητήματα που συνδέονται με τα ακόλουθα:

- Με την αποδοτικότητα, τις επιδόσεις και τα αποτελέσματα της εργασίας των εργαζομένων σε καθημερινή βάση αναλογικά με τα καθήκοντα που τους έχουν ανατεθεί
- Με τα προσδοκώμενα αποτελέσματα που αποδόθηκαν από τους εργαζομένους που έχουν προσληφθεί ή την αναποτελεσματικότητα εν τέλει που έχουν υποδείξει και την αδυναμία να σταθούν στο ύψος των περιστάσεων που ανέκυψαν
- Με το στρατηγικό πλάνο που εφαρμόζεται από την εκάστοτε επιχείρηση και αν αυτό συμβαδίζει με την ασφάλεια των εργαζομένων
- Με την ύπαρξη ή όχι δικαιοσύνης αναφορικά με την εφαρμογή του πρωτοκόλλου εντός του περιβάλλοντος εργασίας

Ο υπεύθυνος του εκάστοτε οργανισμού δεν επιθυμεί να έρθει αντιμέτωπος με περιστάσεις που συνδέονται με:

- Την ανάγκη να αντικατασταθούν στελέχη που καταλαμβάνουν συγκεκριμένες θέσεις εργασίας και κυρίως με αυξημένη συχνότητα
- Την αναποτελεσματικότητα που μπορεί να επιδείξουν κάποιοι εργαζόμενοι κυρίως λόγω απουσίας επαρκούς προσπάθειας από πλευράς τους
- Την εμπλοκή με το νόμο ή λοιπών ειδών δικαστικές αντιπαραθέσεις που είναι πιθανό να προκύψουν έπειτα από διακρίσεις εντός του εργασιακού περιβάλλοντος
- Την απουσία κατάλληλης εκπαίδευσης που θα έπρεπε να λάβουν τα στελέχη σε σημείο που θα κριθεί υπεύθυνη για την αδυναμία τους ως προς την επίτευξη των εργασιακών τους καθηκόντων (Ratana, Raksmeay & Danut, 2020).

Όλες οι προαναφερθείσες περιστάσεις μπορεί να προκαλέσουν σοβαρά προβλήματα στον οργανισμό και αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο θέτει ως υπεύθυνη τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων αναθέτοντάς της συγκεκριμένες ευθύνες που καλείται να αναλάβει προκειμένου να αναληφθούν δράσεις ψυχολογικού και οικονομικού πλαισίου. Επομένως, απώτερος σκοπός της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι η σύνθεση και εφαρμογή τεχνικών διαδικασιών για την προσέλκυση των ιδανικών υποψηφίων, την ορθή επιλογή των κατάλληλων και τη δημιουργία ευνοϊκού εργασιακού κλίματος ικανού να αναδείξει όλες τις ικανότητές τους και να προάγει υγιείς συναναστροφές, ομαδικό κλίμα συνεργασίας και αποκατάστασης δικαιοσύνης και ισότητας έναντι όλων (Thoman & Lloyd, 2018).

1.2 Ο ρόλος και οι λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινων πόρων στις σύγχρονες επιχειρήσεις

Όπως αναφέρθηκε και στην προηγούμενη ενότητα, όταν τα καθήκοντα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού επιτελούνται ορθώς τότε μπορούν δημιουργηθούν πρότυπα βάσει των οποίων οι εργαζόμενοι μπορούν να αναπτύξουν τις ικανότητές τους και να συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων της εκάστοτε επιχείρησης σημειώνοντας υψηλότερες εργασιακές επιδόσεις. Όταν αυτό υιοθετείται από το σύνολο των εργαζομένων του οργανισμού τότε η έλευση των επιθυμητών αποτελεσμάτων για τον οργανισμό είναι δεδομένη. Κάθε υπεύθυνος που ηγείται της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων καλείται να έρθει αντιμέτωπος με τις ακόλουθες ενέργειες και δράσεις:

- Καθορισμός και γνωστοποίηση του εργασιακού σκοπού του εκάστοτε στελέχους μέσα στην επιχείρηση
- Προγραμματισμός των ενεργειών που πρέπει να αναλάβει η επιχείρηση προκειμένου να προβεί στην εύρεση και επιλογή των ιδανικών υποψηφίων
- Ενέργειες που τηρούνται προκειμένου να προσληφθούν οι νέοι ιδανικοί υποψήφιοι
- Χάραξη πολιτικής βάσει της οποίας θα κινηθούν οι παλαιότεροι και κυρίως οι νέοι εργαζόμενοι
- Προγραμματισμός των ενεργειών που πρέπει να τηρηθούν για να αξιολογηθεί ο κάθε εργαζόμενος αναφορικά με το εργασιακό του καθήκον
- Καθορισμός συστήματος βάσει του οποίου διαχειρίζονται οι απολαβές των εργαζομένων και τα κίνητρα τα οποία δίνονται σε κάθε έναν από αυτούς
- Δημιουργία προγράμματος στο οποίο θα στηριχθούν οι συνεντεύξεις των υποψηφίων και μετέπειτα ο βαθμός συμμόρφωσής τους σχετικά με τους κανονισμούς που διέπουν την επιχείρηση
- Την ομαδοποίηση των στελεχών που μπορούν να συνεργαστούν αποτελεσματικά ώστε να ολοκληρώσουν ένα δοθέν έργο και μέσα από αυτό να μπορούν να ξεχωρίσουν εκείνοι που χαρακτηρίζονται από φιλοδοξία για την ανάληψη υψηλότερων εργασιακών καθηκόντων

- Την παρουσίαση των απαιτούμενων τροποποιήσεων που καλείται να εφαρμόσει η Διοίκηση
- Το σύνολο των στρατηγικών που πρέπει να τεθούν σε εφαρμογή από πλευράς του οργανισμού προκειμένου να επιτύχει τους σκοπούς του (Gangani, McLean & Braden, 2006).

Το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού κάθε επιχείρησης έχει στην κατοχή του δεδομένα τα οποία πρέπει να υπάρχουν απαραίτητα στο αρχείο κάθε εταιρείας ώστε να μπορέσουν να αξιοποιηθούν με το βέλτιστο δυνατό τρόπο. Αυτά είναι τα ακόλουθα:

- Να υφίσταται ίση μεταχείριση μεταξύ των εργαζομένων εντός του εργασιακού χώρου
- Να καταγράφεται η τρέχουσα κατάσταση υγείας και ασφάλειας του εκάστοτε εργαζομένου
- Να διατίθενται τα σημεία που έχουν υποβληθεί από το κάθε άτομο και συνδέονται με τυχόν προβλήματα που υπάρχουν εντός του εργασιακού χώρου

Το έργο και ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων σε μία εταιρεία συνδέεται αφενός με τους ανώτερους που είναι οι υπεύθυνοι κάθε επιχειρηματικής κίνησης που αναλαμβάνει ο οργανισμός και αφετέρου με τους εργαζομένους οι οποίοι έχουν την αίσθηση της ασφάλειας ότι ο οργανισμός είναι σε θέση να τους υποστηρίξει εφόσον το χρειαστούν. Επιπλέον αξίζει να σημειωθεί ότι κάθε επιχείρηση υιοθετεί μία συγκεκριμένη στρατηγική όσον αφορά τις απολαβές των εργαζομένων, την παρακίνηση που δίνεται σε αυτούς και τη μορφή που δύναται να έχουν οι ανταμοιβές δίνοντας ένα επιπλέον κίνητρο στον κάθε εργαζόμενο να αυξήσει την αποδοτικότητά του (Ratana, Raksmeay & Danut, 2020). Ως εκ τούτου, οι δράσεις που αναλαμβάνονται συνδέονται με τα εξής:

- Προσδιορισμός του προγράμματος βάσει του οποίου εκπαιδεύονται οι εργαζόμενοι
- Παρακολούθηση των συνθηκών που επικρατούν στην αγορά εργασίας ως προς τη μορφή των ανταμοιβών που παρέχεται στους εργαζομένους

- Καθιέρωση νέων συστημάτων που σχετίζονται με τις ανταμοιβές του κάθε εργαζόμενου

Ακόμα, οι επιδόσεις του εκάστοτε εργαζομένου αξιολογούνται βάσει συγκεκριμένων παραμέτρων μέσα από τις οποίες μπορεί να γίνει εμφανές ο τρόπος συνεισφοράς του κάθε ενός στο συνολικό έργο της επιχείρησης, η αύξηση ή μείωση της αποδοτικότητάς του απέναντι σε συγκεκριμένες εργασίες που αναλαμβάνει κοκ. Επομένως, οι παράμετροι οι οποίες λαμβάνονται υπόψιν οδηγούν σε μεθόδους που εφαρμόζονται και βάσει των οποίων επιτηρείται το άτομο, καθορίζεται η διαδικασία της εκπαίδευσης αυτών και επιπλέον η αξιολόγηση αυτής σε περίπτωση που εντοπιστούν συγκεκριμένα μη λειτουργικά σημεία ή παραλείψεις (Garavan, 1991).

1.3 Διοίκηση ανθρώπινων πόρων και διαχείριση αλλαγών (change management)

Αν αναλογιστεί κανείς το πλήθος των αλλαγών που λαμβάνουν χώρα σε κάθε οργανισμό και συνδέονται με την καθιέρωση νέων τεχνολογικών προγραμμάτων, με την αλλαγή στρατηγικών και πρακτικών που συνδέονται με την αύξηση της προόδου και τη βελτιστοποίηση του κέρδους αλλά και με τροποποιήσεις στον τρόπο εξυπηρέτησης και επικοινωνίας με το πελατολόγιο, είναι απαραίτητο ανά συγκεκριμένα χρονικά διαστήματα να πραγματοποιούνται αλλαγές από τη διοίκηση του εκάστοτε οργανισμού. Εφόσον επιπλέον τηρείται σε τακτική βάση τότε μπορούν να αποφευχθούν τυχόν προβλήματα που συνδέονται με τα στελέχη και την παραγωγικότητα της εταιρείας (Ramos, 2021). Ως εκ τούτου, μπορούμε να ορίσουμε ως επιτυχή μία διαδικασία αλλαγής αν τηρεί τα ακόλουθα στάδια:

1. Καθορισμός του τομέα που χρήζει βελτίωσης

Οι βασικές αλλαγές που απασχολούν κάθε οργανισμό εστιάζουν σε μία βελτιωμένη έκδοση των προϊόντων ή υπηρεσιών που παρέχονται ώστε να υπάρχει προοπτική αύξησης της οικονομικής δραστηριότητας μέσα από ένα βελτιωμένο κύκλο εργασιών. Για να υλοποιηθεί αυτό θα πρέπει να εντοπιστούν τα σημεία διόρθωσης και να τεθούν μικρότεροι στόχοι δημιουργώντας τις βάσεις για μία επιτυχή εφαρμογή.

2. Ανάδειξη ενός επιχειρηματικού προτύπου στα στελέχη

Μέσα από τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει να γνωστοποιείται το νέο επιχειρηματικό πλάνο, έπειτα και από τις αλλαγές που έχουν πραγματοποιηθεί, τόσο στα ανώτερα στελέχη που ενδεχομένως συνδέονται και με τη λήψη ενός τμήματος αυτών, όσο και με το υπόλοιπο προσωπικό αφού μεταξύ τους βρίσκονται εργαζόμενοι που επιθυμούν να προσαρμοστούν και να υποδείξουν μεγαλύτερο ζήλο λόγω κατάκτησης μίας υψηλότερης θέσης. Για το λόγο ότι τα πλαίσια των αλλαγών μπορεί να είναι μικρότερα ή ευρύτερα, απαιτείται ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, προσπάθεια και συλλογική συνεργασία για την εφαρμογή τους.

3. Πλάνο οργανωτικών αλλαγών

Προκειμένου να υλοποιηθεί ο επιθυμητός στόχος θα πρέπει να προηγηθεί η οργάνωση ενός σχεδιασμού που θα περιλαμβάνει την αρχή, τη μέση και το τέλος αποτελούμενα από τους πόρους, τα μέσα και άλλες στρατηγικές που θα πρέπει να ακολουθηθούν για την επίτευξη του. Ένα από τα σημεία που χρήζει ιδιαίτερης προσοχής είναι η μεθοδικότητα που πρέπει να ακολουθηθεί αφού κάθε ένα από τα στάδια θα πρέπει να στηρίζεται σε προσεκτικές διαδικασίες, με ανάλυση των στόχων και των κινήτρων και όχι αιφνίδιες αλλαγές που δε βασίζονται σε προγραμματισμό. Αυτός είναι και ο λόγος που συνιστά μία επίπονη διαδικασία που απαιτεί υπομονή από όλα τα στελέχη και όχι βιασύνη και επιπολαιότητα αφού κάτι τέτοιο θα μπορούσε να επιφέρει τα αντίθετα αποτελέσματα (Ramos, 2021).

4. Αξιοποίηση διαθέσιμων πόρων και χρήση απαιτούμενων δεδομένων

Απαραίτητη προϋπόθεση ώστε να τεθούν σε εφαρμογή οι συγκεκριμένες οργανωτικές αλλαγές που έχουν καταχωρηθεί είναι ο καθορισμός των απαιτούμενων πόρων. Η αναβάθμιση τεχνολογικού εξοπλισμού, η αλλαγή στις υποδομές ή οι τροποποιήσεις συστημάτων εντός του εργασιακού περιβάλλοντος είναι μερικές από αυτές. Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού θα πρέπει επίσης να καθορίσει τα μέσα που χρειάζεται για την εκπαίδευση του προσωπικού όπως επίσης και τη μελέτη των βασικών προτεραιοτήτων και την ορθότητα και εγκυρότητα του τρόπου κατανομής των κινήτρων των εργαζομένων σε συνδυασμό με τη μέτρηση των επιτυχιών τους.

5. Επικοινωνία

Προκειμένου να τεθούν σε εφαρμογή οι οργανωτικές αλλαγές που έχουν καταχωρηθεί και πιο συγκεκριμένα η εκτέλεση των στρατηγικών και ο τρόπος διαχείρισης των αλλαγών θα πρέπει να υπάρχει ένα υγιές επικοινωνιακό υπόβαθρο μεταξύ των εργαζομένων. Κάποιοι εξ αυτών διαθέτουν ικανότητες, γνώσεις και εμπειρίες που μπορούν να λειτουργήσουν βοηθητικά και καταλυτικά στην υλοποίηση του συνολικού σχεδίου και βάσει αυτών των κατευθυντήριων γραμμών μπορούν να κινηθούν όλα τα στελέχη υιοθετώντας συγκεκριμένα πρότυπα εργασίας. Όπως είναι αναμενόμενο, είναι λογικό να υπάρχουν σκοτεινά σημεία και δυσκολίες αναφορικά με την εφαρμογή για αυτόν ακριβώς το λόγο η επικοινωνία είναι αυτή που μπορεί να διορθώσει όλα τα μη

λειτουργικά σημεία και να ενισχύσει αυτά που δουλεύουν αποτελεσματικά (Ramos, 2021).

6. Εποπτεία και διαχείριση αναμενόμενων κινδύνων

Η επιτήρηση εκ μέρους της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι απαραίτητη ώστε να διορθώσει τυχόν προβληματικά σημεία ή σημεία εκτροπής που θα μπορούσαν να απειλήσουν την επιτυχή έκβαση του έργου. Σημεία εκτροπής ή άρνησης συγκεκριμένων αλλαγών είναι σύνηθες φαινόμενο καθότι ενέχει η ανησυχία για το άγνωστο το οποίο οι περισσότεροι το συσχετίζουν με την αύξηση πιθανών κινδύνων αναφορικά με τις επενδύσεις ή με το γενικό προϋπολογισμό. Όταν η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού προβλέπει το περιθώριο της συγκεκριμένης εκτροπής τότε είναι σε θέση να αντιμετωπίσει με μεθοδικότητα την εκάστοτε κατάσταση παρέχοντας την αλλαγή που επιδιώκεται με όσο το δυνατόν ομαλότερο τρόπο.

7. Ικανοποίηση των στελεχών έπειτα από επιτυχή εφαρμογή του πλάνου

Αφού τηρηθεί το νέο πλάνο σταδιακά από το σύνολο των εργαζομένων, έπεται η επιτυχία και η πρόοδος στην οποία αποσκοπούσε ο οργανισμός. Για την επίτευξη τους θα πρέπει να αναγνωριστούν τα επιτεύγματα και η συλλογική προσπάθεια των στελεχών αφού οι ίδιοι αποτέλεσαν σημαντικό τμήμα του έργου.

8. Επαναπροσδιορισμός και Διαδικασία αναθεώρησης και βελτίωσης

Ακόμα και αν οι οργανωτικές αλλαγές συνιστούν μία διαδικασία επίπονη και χρονοβόρα που απαιτεί τη συλλογική εργασία και υπομονή, αυτές είναι απαραίτητες για την προοπτική μακροπρόθεσμων κερδών και προόδου. Η επικοινωνία σε κάθε στάδιο οργάνωσης συνιστά το πιο χρήσιμο μέσο όπως επίσης και η διαθεσιμότητα των πόρων για μία υποσχόμενη επιτυχή αλλαγή (Ratana, Raksmeay & Danut, 2020).

Ανακεφαλαίωση

Στο παρόν κεφάλαιο γίνεται μία εισαγωγή της λειτουργίας της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και τη σημαντικότητα του ρόλου της εντός του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, τόσο για την επίτευξη προόδου και αύξησης των κερδών όσο και για την παρακίνηση των εργαζομένων οι οποίοι είναι και ο μοχλός ανάπτυξης του εκάστοτε οργανισμού. Η εκπαίδευση των στελεχών καθίσταται απαραίτητη τόσο κατά τη διαδικασία της πρόσληψής τους ώστε να ενσωματωθούν αμεσότερα στη θέση και τις αρμοδιότητές τους όσο και κατά τη διάρκεια της εργασίας τους για την απόκτηση επιπλέον γνώσεων και ανάληψη περαιτέρω καθηκόντων. Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού είναι επιπλέον υπεύθυνη και για το σύνολο των οργανωτικών αλλαγών που καλείται να λάβει ένας οργανισμός προκειμένου να βελτιστοποιήσει την απόδοση και τα κέρδη του αλλά και να διορθώσει τυχόν μη λειτουργικά σημεία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Εργασιακές πολιτικές τον καιρό της πανδημίας

Εισαγωγή κεφαλαίου

Γεγονός αποτελεί ότι με το ξέσπασμα της πανδημίας επήλθε μία αναδιάρθρωση στον εργασιακό χώρο πολύ διαφορετικής κλίμακας από αυτήν που ήδη υπήρχε με αποτέλεσμα, κατά τη διάρκεια κυρίως της πρώτης περιόδου εγκλεισμού, να επικρατήσει μία ταραχή μεταξύ των εργαζομένων των επιχειρήσεων κατά βάση του ιδιωτικού τομέα. Αναγκαστικές και επείγουσες αλλαγές που κλήθηκαν να λάβουν οι επιχειρήσεις υπό το πρίσμα της εξάπλωσης της πανδημίας έθεσαν σε κίνδυνο την οικονομική τους δραστηριότητα και τη ρέουσα καθημερινότητα που τους παρείχε ένα βέβαιο κύκλο εργασιών με αποτέλεσμα να διαταραχθούν οι εργασιακές ισορροπίες, η βιωσιμότητα πολλών οργανισμών αλλά και η επιβίωση πολλών ανθρώπων που εν μία νυκτί απέμειναν χωρίς εργασιακή απασχόληση. Η κατηγορία εκείνων που παρέμειναν στις εργασιακές τους θέσεις τέθηκαν σε καθεστώς τηλεργασίας, αποφεύγοντας κάθε είδους φυσική επαφή και ως εκ τούτου κινδύνου μόλυνσης, και επιπλέον αναλαμβάνοντας σημαντικό τμήμα των εργασιών της επιχείρησης με τη βοήθεια των οποίων θα μπορούσε να αποφευχθεί η παντελής καταστολή εργασιών.

2.1 Οι αλλαγές του θεσμικού πλαισίου για την εργασία εν μέσω της πανδημίας

Η ταχύτατη εξάπλωση του πανδημικού ιού τις αρχές του 2020 δεν έδωσε τα απαραίτητα περιθώρια προετοιμασίας των επιχειρήσεων και των εργαζομένων ώστε να συνειδητοποιήσουν το μέγεθος της αλλαγής και της καταλυτικής παρέμβασης που θα πραγματοποιούνταν στον εργασιακό χώρο και στη ισορροπία των οικονομικών δεικτών. Εντός διαστήματος μόλις ενός μήνα από την εμφάνιση του πρώτου κρούσματος στη χώρα μας, ορίστηκε κατάσταση έκτακτης ανάγκης και επιβολής καραντίνας στον πληθυσμό ως συνέπεια της κοινωνικής αποστασιοποίησης και διακοπής των προσωπικών επαφών ανάμεσα στα άτομα. Όπως γίνεται κατανοητό, ο κλάδος των επιχειρήσεων δέχθηκε το ισχυρότερο χτύπημα καθώς πέραν της κατακόρυφης μείωσης του κύκλου εργασιών κλήθηκε να θέσει νέες βάσεις αναφορικά με την υιοθέτηση νέου πλαισίου που θα ανταποκρινόταν στις συνθήκες υγειονομικού περιορισμού. Μεταξύ αυτών ήταν η προσωρινή και άμεση διακοπή της λειτουργίας τους, μέτρο το οποίο έθεσε εκτός εργασιακού χώρου δεκάδες χιλιάδες εργαζόμενους. Κάποιοι από αυτούς τέθηκαν υπό καθεστώς αναστολής εργασίας λαμβάνοντας μία στήριξη από το κράτος, κάτι το οποίο εφαρμόστηκε και στην περίπτωση των επιχειρήσεων έπειτα από αναγκαστική παύση λειτουργίας, αλλά δεν ήταν και λίγοι εκείνοι που με το πρόσχημα της πανδημίας έχασαν οριστικά την εργασία τους και ταυτόχρονα υποχρεούνταν να ανταπεξέλθουν στις καθημερινές οικονομικές τους υποχρεώσεις. Η κατηγορία των εργαζομένων που δεν τέθηκαν υπό καθεστώς αναστολής εργασίας αλλά ούτε έχασαν οριστικά την εργασία τους, τέθηκαν υπό καθεστώς τηλεργασίας κατά το οποίο φρόντιζαν ένα βασικό όγκο της καθημερινής εργασίας που συνήθιζαν να έχουν διαζώσης αλλά με τη διαφορά ότι πραγματοποιούνταν από το χώρο τους και τους προστάτευε από τη συνεχή έκθεση και κίνδυνο μόλυνσης από τον ιό. Κάτι τέτοιο βέβαια δε θα μπορούσε να τεθεί σε εφαρμογή από τη μία στιγμή στην άλλη και με απόλυτη αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα αφού για τα δεδομένα της πλειοψηφίας των εργαζομένων αποτελούσε μία τελείως νέα και διαφορετική πραγματικότητα. Ταυτόχρονα όφειλαν να ανταποκριθούν στο σύνολο των απαιτήσεων που προέκυπταν χωρίς να έχουν ως σύμμαχο τους το χρόνο ο οποίος ασκούσε αυξημένη πίεση λόγω των πρωτοφανών καταστάσεων που ήρθε αντιμέτωπη η ανθρωπότητα και της ανάγκης για διατήρηση ενός σημαντικού ποσοστού του συνολικού κύκλου εργασιών. Οι επιχειρήσεις υποχρεούνταν να προσαρμόσουν τη νέα

πραγματικότητα σε έναν άξονα που θα είχε σα βασική προϋπόθεση τη διατήρηση της παραγωγής και τις όποιες τροποποιήσεις θα μπορούσαν να γίνουν ώστε να αποκατασταθεί η οικονομική δραστηριότητα τους και η οποία έπειτα από το τέλος της κρίσης θα είχε δυνατότητες ανάκαμψης και κερδοφορίας. Δυστυχώς δεν ήταν λίγες οι επιχειρήσεις, κυρίως μικρομεσαίου μεγέθους, οι οποίες δεν κατάφεραν να ανταπεξέλθουν σε όλο το φάσμα της κρίσης, η οποία επί σειρά δύο ετών έπληττε ανεπανόρθωτα την οικονομία, και οδηγήθηκαν σε οριστικό κλείσιμο του κύκλου τους.

Οι επιχειρήσεις εκείνες που είχαν ως αντικείμενο τους τη διανομή, είτε προϊόντων είτε φαγητού, υιοθέτησαν μία σειρά μέτρων που στόχευαν στην έλλειψη προσωπικής επαφής τέτοιας ώστε να γίνονται οι πληρωμές διαδικτυακά και η παράδοση ακριβώς στην είσοδο ή έξω από την πόρτα του πελάτη. Στην περίπτωση κατά την οποία ο πελάτης επιθυμούσε να λάβει το αντίστοιχο προϊόν ή φαγητό από το φυσικό κατάστημα θα έπρεπε να κλείσει μία προκαθορισμένη συνάντηση σύντομης διάρκειας και με τη διατήρηση των φυσικών αποστάσεων και τη λήψη μέτρων προφύλαξης από τη μόλυνση προέβαιναν στο χώρο του καταστήματος και παραλάμβαναν το προϊόν που είχαν παραγγείλει. Ότι αφορά τις υπηρεσίες του δημοσίου υιοθέτησαν ειδικά πρωτόκολλα παρέχοντας πλέον τη δυνατότητα εξυπηρέτησης μέσω του διαδικτύου ώστε να ελαχιστοποιείται η παραμονή των πολιτών στους φυσικούς χώρους πλην εξαιρετικών περιπτώσεων και οι οποίες εξυπηρετούνταν με ανάλογο τρόπο έπειτα από προκαθορισμένη συνάντηση. Για τις υπηρεσίες του δημοσίου τομέα συγκεκριμένα, καθότι ακόμα και την περίοδο πριν την πανδημία παρουσιαζόταν το πρόβλημα της συμφόρησης και της έλλειψης εξυπηρέτησης συχνά ακόμα και μέσα στην ίδια ημέρα, η έλευση της πανδημίας έφερε μία σειρά αλλαγών οι οποίες αποδείχθηκαν ευεργετικές για το πλήθος των πολιτών και απαραίτητες, καθώς θα έπρεπε να είχαν δρομολογηθεί πολύ νωρίτερα χωρίς να έπρεπε να συμβεί ένα γεγονός που θα άλλαζε την ανθρωπότητα ώστε να τεθεί σε εφαρμογή. Πέραν τούτου, πολλές από αυτές καθιερώθηκαν ακόμα και τις περιόδους «ανοίγματος» και ακόμα και έπειτα από τα μεγάλα κύματα έξαρσης της πανδημίας υποδεικνύοντας μεταξύ άλλων και κάποιες από τις θετικές αλλαγές που έφερε η πανδημία στο γενικό σύστημα (Karunaratne, 2021).

Αναφορικά με τις επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα οι οποίες επλήγησαν ανεπανόρθωτα, η πλειοψηφία εκείνων που δήλωσαν μία απότομη μείωση του κύκλου εργασιών τους εξαιτίας της αιφνίδιας επιβολής καραντίνας, έλαβαν μία οικονομική

στήριξη με τη μορφή επιδοτήσεων από πλευράς του κράτους στοχεύοντας στη βιωσιμότητά τους αλλά και προϋποθέτοντας συγκεκριμένα κριτήρια προκειμένου να μη χάσουν την εν λόγω παροχή. Ασφαλώς υπήρξε και η κατηγορία εκείνη των επιχειρήσεων οι οποίες λόγω των υπηρεσιών τους διέθεταν την εναλλακτική λύση που αφορούσε την αξιοποίηση τους μέσω διαδικτυακών πλατφορμών. Οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις σχετίζονταν με το εμπόριο, με την ένδυση, με την πώληση ηλεκτρονικών ειδών και προϊόντων τεχνολογίας και άλλα σχετικά προϊόντα που παρείχαν τη δυνατότητα διαδικτυακής προώθησης. Πολλές από τις εταιρείες που είχαν αντικείμενο όμοιο με τα προαναφερθέντα και δε διέθεταν κάποια διαδικτυακή πλατφόρμα προώθησης των προϊόντων τους, προέβησαν σε αυτό θεωρώντας το ως τη μόνη εναλλακτική σανίδα σωτηρίας σε μία περίοδο που διακρινόταν από αβέβαιη οικονομική λειτουργικότητα. Αυτή η ενέργεια αποδείχθηκε σημαντικό στήριγμα για τις ίδιες καθότι τους έθεσε νέες βάσεις δραστηριότητας τη στιγμή που με το κλείσιμο των φυσικών τους καταστημάτων έχασαν κάθε ελπίδα διατήρησης της οικονομικής τους δραστηριότητας. Η διατήρηση της συγκεκριμένης επιλογής εξακολούθησε να λειτουργεί από αυτές ακόμα και με το «άνοιγμα» της αγοράς, δίνοντας τους μία εναλλακτική βιώσιμη επιλογή (Karunarathne, 2021).

2.2 Η εισαγωγή της τηλε-εργασίας

Όπως αναφέρθηκε και από την προηγούμενη ενότητα, το καθεστώς τηλεργασίας που εφαρμόστηκε από χιλιάδες εργαζομένους που δεν τέθηκαν σε αναστολή υπήρξε η πρώτη και βασική συνιστώσα συνέχισης της λειτουργικότητας σημαντικού κύκλου και εργασιών της επιχείρησης διατηρώντας ταυτόχρονα τις φυσικές αποστάσεις που απαιτούνταν ώστε τόσο οι εργαζόμενοι όσο και οι εργοδότες να μην εκτίθενται άμεσα στον κίνδυνο μόλυνσης από τον ιό. Η έννοια της τηλεργασίας δε συνιστά μία καινούρια συνθήκη αφού σε ένα μεγάλο μέρος οργανισμών που δραστηριοποιούνται και στο εξωτερικό, στο σύνολο των ανεπτυγμένων χωρών, το καθεστώς τηλεργασίας είναι κάτι το σύνηθες και το οποίο μάλιστα υπό κανονικές συνθήκες εφαρμόζεται σε εβδομαδιαία βάση για συγκεκριμένο αριθμό ημερών, ανάλογα με τις αρμοδιότητες και τον όγκο των εργασιών που έχουν τα στελέχη κάθε φορά, και για καθορισμένες ομάδες εργαζομένων. Μάλιστα μέσα από έρευνες που είχαν διεξαχθεί κατά το παρελθόν και εστίασαν στις κατηγορίες των εργαζομένων που δουλεύουν με τηλεργασία από το χώρο τους κάποιες ημέρες ανά εβδομάδα και τις υπόλοιπες εντός του εργασιακού τους χώρου εμφάνισαν υψηλά επίπεδα αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας στις εργασίες που αναλάμβαναν. Η περίπτωση της χώρας μας, με εξαίρεση τους πολυεθνικούς ομίλους και συγκεκριμένες εταιρείες των οποίων η δραστηριότητα πραγματοποιούνταν κατά βάση διαδικτυακά, δε διέθετε την ανάλογη ανάπτυξη και αξιοποίηση της τηλεργασίας με αποτέλεσμα πολλά από τα στελέχη να χρειάστηκαν επιπλέον χρόνο προσαρμογής στις νέες για αυτούς συνθήκες κατά την περίοδο του πρώτου εγκλεισμού. Η τηλεργασία παρ' όλα αυτά, με αφορμή το ξέσπασμα του κορονοϊού, εισήγαγε μία νέα εποχή κατά την οποία παρέχεται η ευελιξία στον εργαζόμενο να επιλέγει το χώρο από τον οποίο εργάζεται χωρίς περιορισμούς και χρονοκαθυστέρηση αναφορικά με τη μετάβαση στην επιχείρηση. Επιπλέον του δίνεται η δυνατότητα της άνεσης που του παρέχει ο προσωπικός του χώρος, της ελαχιστοποίησης λειτουργικών εξόδων και κόστους μετάβασης και ευελιξίας αναφορικά με την ολοκλήρωση του εργασιακού του καθήκοντος αφού τα χρονικά περιθώρια διευρύνονται (Contreras, Baykal & Abid, 2020).

Από την πλευρά του εργοδότη τα πλεονεκτήματα υπολογίζονται στην ανάθεση εργασιών στο εκάστοτε στέλεχος και τη δυνατότητα επιπλέον διαδικτυακής επιτήρησης ως προς την ολοκλήρωση των έργων και την τήρηση των

χρονοδιαγραμμάτων. Το σημείο που χρειάζεται ιδιαίτερη προσοχή αναφορικά με την τηλεργασία υπολογίζεται στην οριοθέτηση της καθημερινής εργασίας από πλευράς του εργαζομένου, αφού λόγω της παραμονής στο χώρο του είναι εξαιρετικά πιθανό να αφαιρεθεί και να λειτουργεί υπό καθεστώς υπερωρίας, και μη υπέρβαση των ευθυνών που ανατίθενται από πλευράς του εργοδότη, καθώς δε θα πρέπει ο ίδιος να παραβλέπει ότι οι προβλεπόμενες και προσυμφωνημένες ώρες εργασίας εξακολουθούν να υφίστανται και ο εργαζόμενος έχει το δικαίωμα με τη λήξη της εργασίας του να κλείσει τον υπολογιστή του και να μην επιβαρυνθεί με επιπλέον καθήκοντα για τη συγκεκριμένη ημέρα. Η εισαγωγή τηλεργασίας κατά την εποχή της πανδημίας έδωσε τη δυνατότητα σε ένα μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων να συνεχίσουν ένα σημαντικό μέρος των εργασιών τους χωρίς δυνητικές συνέπειες και σε πολλές ακόμα να προσαρμόσουν τις εκάστοτε υπηρεσίες τους βάσει ενός συγκεκριμένου πλαισίου παροχών και εξυπηρέτησης αποδίδοντας τους κέρδη και συνέχιση της λειτουργικότητάς τους. Με την αφορμή της πανδημίας και την εξαναγκαστική συμμόρφωση και προσαρμογή στο συγκεκριμένο καθεστώς, αναπτύχθηκε και καλλιεργήθηκε μία επιπλέον δυνατότητα που ήταν κάτι παραπάνω από απαραίτητη στη χώρα μας, αφού σε ευρωπαϊκό επίπεδο η τηλεργασία συνιστά το παρόν και ακόμα περισσότερο το μέλλον. Μέσα από αυτήν η χώρα μας απέκτησε την ευκαιρία να κατασκευάσει νέα πρότυπα εργασιακής πραγματικότητας που ανταποκρίνονται πιο πολύ σε ένα κράτος μέλος της Ευρωπαϊκής Ένωσης και αξιοποιώντας με αυτόν τον τρόπο νέες θέσεις εργασίας, δίνοντας το προβάδισμα ανάπτυξης επαγγελματιών όλων των ειδικοτήτων τα οποία χρησιμοποιώντας το διαδίκτυο μπορούν να δουν την εργασία τους να λαμβάνει νέες δυνατότητες και διαστάσεις (Milić & Šarić, 2022).

Ανακεφαλαίωση

Μέσα από το παρόν κεφάλαιο αναλύθηκαν οι νέες εργασιακές συνθήκες που ακολούθησαν έπειτα από το ξέσπασμα της πανδημικής γρίπης καθώς και η υιοθέτηση του καθεστώτος τηλεργασίας που αναπτύχθηκε κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου. Ως προς την εργασιακή πραγματικότητα που επήλθε, έγινε αναφορά στην αναστολή εργασιακών συμβάσεων και σε πολλές περιπτώσεις απολύσεων που έλαβαν χώρα το διάστημα αυτό καθώς και το ρόλο συνδυαστικά με τη δράση που ανέλαβαν οι επιχειρήσεις προκειμένου να σώσουν όσο το δυνατόν μεγαλύτερο τμήμα του εργασιακού τους κύκλου. Η ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου, η οποία γνώρισε

πρωτοφανή άνθιση ήδη από τον πρώτο εγκλεισμό, αποτέλεσε τη σανίδα σωτηρίας των επιχειρήσεων που η δραστηριότητα τους συνδεόταν με το εμπόριο δίνοντας μεγάλη βαρύτητα στην προσέλκυση των καταναλωτών και ως εκ τούτου την επίτευξη της βιωσιμότητάς τους μέσα από αυτό. Η στήριξη από πλευράς του κράτους δεν έλειψε, τόσο στην κατηγορία των εργαζομένων που τέθηκαν σε καθεστώς αναστολής όσο και στις εταιρείες που δήλωσαν απότομη πτώση του κύκλου εργασιών τους εξαιτίας της πανδημίας και επομένως έλαβαν μία στήριξη με τη μορφή επιδότησης. Ως προς το καθεστώς τηλεργασίας, που υιοθετήθηκε από την κατηγορία των εργαζομένων που παρέμειναν ενεργοί χωρίς να επηρεαστούν από τις απώλειες των θέσεων τους, εισήγαγε μία νέα εποχή κατά την οποία οι επιχειρήσεις κατάφεραν να σώσουν ένα σημαντικό τμήμα των δραστηριοτήτων τους και ταυτόχρονα να προφυλάξουν τους εργαζομένους τους από τον κίνδυνο μόλυνσης. Η τηλεργασία κατά την περίοδο της πανδημίας αποτέλεσε τη σκυτάλη που χρειαζόταν η χώρα μας ώστε να ενεργοποιήσει την ανάπτυξη του συγκεκριμένου καθεστώτος κατά βάση λειτουργικότητας όλων των οργανισμών και όλων των ειδικοτήτων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Η τηλε-εργασία τον καιρό της πανδημίας/προβλήματα

Εισαγωγή κεφαλαίου

Μέσα από το παρόν κεφάλαιο θα αναλυθεί το καθεστώς τηλεργασίας που υιοθετήθηκε από τους εργαζομένους κατά την περίοδο της πανδημίας καθώς και τα προβλήματα και επιπλέον εμπόδια που αυτοί κλήθηκαν να αντιμετωπίσουν από την εφαρμογή της. Ήδη από την προηγούμενη ενότητα, δόθηκε μία εικόνα σχετικά με το συγκεκριμένο καθεστώς, την προηγούμενη εφαρμογή του κυρίως σε ευρωπαϊκό επίπεδο από πολυεθνικούς ομίλους και τη συνθήκη κατά την οποία οι ενεργοί εργαζόμενοι κατά την περίοδο της καραντίνας κλήθηκαν να ανταποκριθούν. Καθότι, όπως προαναφέρθηκε, δεν αποτελούσε μία ευρέως γνώριμη κατάσταση με την οποία το κοινό ήταν εξοικειωμένο, μέσα από την επείγουσα εφαρμογή της ήταν αναμενόμενο να ανακύψουν ορισμένα προβλήματα είτε λειτουργικής φύσεως είτε τεχνικής είτε ακόμα και παραγωγικής. Δεν ήταν λίγες οι περιπτώσεις εργαζομένων που λόγω της συνθήκης εργασίας από τον προσωπικό τους χώρο δεν έθεσαν τα απαιτούμενα χρονικά όρια και άγγιξαν την εξουθένωση έπειτα από πολύωρη και συνεχή προσπάθεια να σταθούν στο ύψος των περιστάσεων.

3.1 Προκλήσεις τηλε-εργασίας για τη διοίκηση ανθρώπινων πόρων των επιχειρήσεων

Το νέο καθεστώς τηλεργασίας φαίνεται να αποτελεί πρόκληση για τα στελέχη Ανθρώπινου Δυναμικού μίας επιχείρησης αφού το μεγαλύτερο μέρος των εργαζομένων τείνει να είναι αποδοτικότερο κατ' αυτόν τον τρόπο και να εμφανίζει μεγαλύτερη παραγωγικότητα και ως εκ τούτου προσήλωση και εργασιακή δέσμευση. Από μελέτες που έχουν πραγματοποιηθεί κυρίως σε κράτη όπου η τηλεργασία δραστηριοποιείται σε μεγάλο βαθμό τα τελευταία έτη έχουν αποδειχθεί ευνοϊκότερα αποτελέσματα ότι αφορά την ταχύτητα αποδοτικότητας των ατόμων αλλά και της προσωπικής τους ευημερίας. Όπως γίνεται κατανοητό η απόδοση των συγκεκριμένων αποτελεσμάτων συνδέεται άμεσα με τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, καθώς οι HR managers εστιάζουν πάντα στη βελτιστοποίηση του κέρδους και της προόδου. Μέσα από αυτούς τίθενται σε εφαρμογή πολιτικές στρατηγικής σχεδίασης που εστιάζουν στην εξισορρόπηση της συνολικής εργασίας από όλα τα στελέχη και της ατομικής. Επιπλέον, συγκεκριμένες πρακτικές εστιάζουν μέσα από την τήρηση καθεστώτος τηλεργασίας στην εξισορρόπηση προσωπικής ζωής και επαγγελματικής ανέλιξης αν αναλογιστεί κανείς ότι το άτομο εργάζεται από το προσωπικό του χώρο όπου μπορεί να παραβρίσκεται παράλληλα με τα αγαπημένα του πρόσωπα (Contreras, Baykal & Abid, 2020).

Σε περίπτωση που υλοποιηθεί αυτή η πολυπόθητη ισορροπία σε συνδυασμό με την πρόοδο και την αύξηση του κύκλου εργασιών της επιχείρησης τότε οι HR managers θα έχουν καταφέρει ένα σημαντικό επίτευγμα μέσα από το οποίο θα ωφεληθούν επίσης και οι επιχειρηματίες και διευθυντές των οργανισμών. Αν αναλογιστεί κανείς τη δημιουργία και την ανάπτυξη αυτής της σχέσης, δηλαδή της στρατηγικής που εφαρμόζεται από τους HR managers για την τηλεργασία και τον τρόπο που αποδίδει το συγκεκριμένο μοντέλο στην επιχείρηση αλλά και στους εργαζόμενους τότε μπορούν πολύ ευκολότερα να εντοπιστούν τα σημεία εκείνα που λειτουργούν με επιθυμητό τρόπο ώστε να ενισχυθούν περαιτέρω και τα σημεία που παρουσιάζουν κάποια δυσλειτουργία. Βέβαια θα πρέπει να ληφθεί υπόψιν ότι για να επιτευχθεί αυτό θα πρέπει να υπάρχουν συγκεκριμένες συνθήκες στον οργανισμό, με την τήρηση συγκεκριμένων πρωτοκόλλων που θα λειτουργούν βοηθητικά και όχι κατασταλτικά στην αύξηση της παραγωγικότητας. Μεταξύ αυτών για παράδειγμα είναι η προσήλωση

και η εργατικότητα των HR managers που θα αποδώσει ένα ικανό μοντέλο προόδου και θα συνδυαστεί με την προθυμία των στελεχών και την προσαρμοστικότητα τους στις εν λόγω τροποποιήσεις (Igeltjørn & Habib, 2020).

3.2 Τηλε-εργασία παραγωγικότητα και επαγγελματική εξουθένωση

Η επαγγελματική εξουθένωση, η οποία αποτελεί ένα από τα ζητήματα που έχουν απασχολήσει ανά δεκαετίες πλήθος ερευνητών και επιστημόνων, κατά την περίοδο της πανδημικής κρίσης έλαβε διαφορετικές διαστάσεις πλήττοντας αυτή τη φορά με ιδιαίτερο τρόπο τους εργαζόμενους που ακολούθησαν το εξ αποστάσεως εργασιακό πρότυπο. Το συγκεκριμένο μοτίβο, το οποίο έχει ήδη μεγάλη απήχηση σε όλα τα ευρωπαϊκά κράτη, χρησιμοποιήθηκε με τέτοιο τρόπο, κατά την περίοδο κυρίως του πρώτου εγκλεισμού αλλά και μετέπειτα, που δεν ήταν εύκολο να ελεγχθεί ώστε να κριθεί για την αποτελεσματικότητά του και την ορθή λειτουργία του. Και όταν γίνεται αναφορά στην ορθή λειτουργικότητα, σχετίζεται με τον άξονα που θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψιν και βάσει του οποίου οφείλουν να κινούνται οι εργαζόμενοι. Αρχικά δε θα πρέπει να λησμονείται σε καμία περίπτωση ότι πρόκειται για την ίδια την εργασία που αναλάμβανε ο εκάστοτε εργαζόμενος όταν δραστηριοποιούταν εντός του επιχειρησιακού χώρου. Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι υπήρχε προκαθορισμένο ωράριο και συγκεκριμένες αρμοδιότητες και εργασίες που θα έπρεπε να δρομολογηθούν και να επιτευχθούν εντός της ημέρας. Το ίδιο υφίσταται και όταν ο εργαζόμενος βρίσκεται σε τηλεργασία, αφού το γεγονός ότι δουλεύει από το χώρο του δε θέτει νέες βάσεις ή συνθήκες εργασίας, εκτός της περίπτωση που έχει προσυμφωνηθεί κάτι τέτοιο με τον εργοδότη. Έχοντας λοιπόν λάβει την επιβεβαίωση να εργαστούν υπό καθεστώς τηλεργασίας από το χώρο τους, και σε συνθήκες κατά τις οποίες ένας μεγάλος αριθμός εργαζομένων έχανε μέρα με τη μέρα την εργασία του, πλήθος ατόμων θέλοντας να ικανοποιήσει τις απαιτήσεις των εργοδοτών τους και να κερδίσει ενδεχομένως την εύνοια τους και την εξασφάλιση της θέσης που κατείχαν, προέβη σε τακτικές υπερωρίες και ανάληψη πολλών διαφορετικών καθηκόντων σκεπτόμενοι ότι διαθέτουν το πλεονέκτημα της άνεσης του προσωπικού τους χώρου και της εξοικονόμησης χρόνου που θα διέθεταν υπό φυσιολογικές συνθήκες για να μεταβούν στο γραφείο τους (Sablock, 2022).

Ως εκ τούτου, προκειμένου να ανταπεξέλθουν σε ένα αυξανόμενο πλήθος αρμοδιοτήτων που αναλαμβάναν και ταυτόχρονα αγωνιζόμενοι ώστε να ανταποκριθούν επαρκώς στην τηλεργασία που δε γνώριζαν την προπανδημική εποχή, πολλοί από αυτούς εμφάνισαν συμπτώματα εξουθένωσης. Αυτό φυσικά δεν περιορίστηκε μόνο κατά την πρώτη περίοδο εγκλεισμού, αλλά δεδομένου του

συγκεκριμένου επαναλαμβανόμενου καθεστώτος επί σειρά δύο ετών, έθεταν τον εαυτό τους σε μία συνεχή πίεση και ανάληψη ευθυνών που υπερέβηκε κατά πολύ τα όρια του φυσιολογικού. Μέσα από έρευνες ειδικότερα που πραγματοποιήθηκαν ως προς τα επίπεδα επαγγελματικής εξουθένωσης, το 65% περίπου των εργαζομένων υποστήριξαν ότι δούλευαν για παραπάνω από 40 ώρες σε εβδομαδιαία βάση, αύξηση περίπου 14% συγκριτικά με τα επίπεδα του 2020. Αυτό που εξέφρασαν συγκεκριμένα ήταν ότι αφενός οι περισσότερες ώρες εργασίας μπορούσαν να τους βοηθήσουν να πετύχουν τον εργασιακό τους στόχο και το πλήθος των ευθυνών που αναλάμβαναν, αφετέρου αυτό είχε σημαντικό αντίκτυπο στη ψυχική τους υγεία. Επιπλέον, αυτό με το οποίο ήρθαν αντιμέτωποι οι εργαζόμενοι που συμμετείχαν στην έρευνα ήταν η δυσκολία ως προς τη λήψη αδειών καθ' όλη τη διάρκεια της πανδημίας. Αυτό συνετέλεσε ακόμα περισσότερο στην επιβάρυνση της ψυχικής και σωματικής τους υγείας και επιδείνωσε τα ποσοστά εξουθένωσης. Ακόμα ένα σημείο που διαπιστώθηκε μέσα από τις συγκεκριμένες έρευνες είναι η άνεση και η εξοικείωση των εργαζομένων να πραγματοποιούν διαδικτυακές συναντήσεις, γεγονός το οποίο τους ώθησε στον προγραμματισμό διαδοχικών ραντεβού χάνοντας πολλές φορές την έννοια και την αίσθηση του χρόνου. Από την άλλη πλευρά οι επιχειρήσεις λόγω της καθημερινής ροής των εργασιών τους δεν ήταν σε θέση να έχουν τη διαρκή επίβλεψη τους ώστε να τους παρέχουν την κατάλληλη υποστήριξη και βοήθεια να διαχειριστούν τον όγκο εργασίας τους, οδηγώντας τους επομένως στην εμφάνιση των πρώτων αλλά και των μετέπειτα ενδείξεων επαγγελματικής εξουθένωσης. Το ζήτημα που καλούνταν να αντιμετωπίσουν οι εργαζόμενοι σχετιζόταν με τη σωστή διαχείριση των εργασιακών ορίων και ακόμα περισσότερο με την εφαρμογή αυτών. Έχοντας τις ανέσεις του προσωπικού τους χώρου που συνδέονταν με τις παροχές, το φαγητό, την άνεση να παραμένουν με πιο χαλαρά ρούχα κ.α. πολλές φορές τα άτομα δήλωσαν ότι έχαναν την αίσθηση του χρόνου που έχουν εργαστεί και όταν ο εργοδότης τους ανέθετε κάποιες επιπλέον αρμοδιότητες αυτοί προέβαιναν να τις δουν για να τις κλείσουν άμεσα. Όπως γίνεται κατανοητό αυτό οδήγησε στην εμφάνιση των πρώτων αισθημάτων κόπωσης σε ψυχολογικό και σωματικό επίπεδο και έπειτα από καιρό μεγάλο ποσοστό εξ αυτών ανέφερε τα αντίθετα αποτελέσματα από αυτά που είχαν τον πρώτο καιρό εφαρμογής της εξ αποστάσεως εργασίας. Μεταξύ αυτών ήταν η αποστρόφη από την εργασία, η μη αποτελεσματική ολοκλήρωση των υποχρεώσεων τους και η παράλειψη πολλών βασικών έργων που θα έπρεπε να έχουν ολοκληρώσει. Αναφορικά με την παραγωγικότητα τους κατά τις συνθήκες τηλεργασίας, το 82% των ατόμων

υποστήριξαν ότι τους τελευταίους 12 μήνες κατά τους οποίους εργάζονταν αποκλειστικά ή τμηματικά από το χώρο τους, ήταν το ίδιο παραγωγικοί ή και ακόμα πιο παραγωγικοί από ό,τι την περίοδο και τις συνθήκες πριν την πανδημία (Igeljorn & Habib, 2020).

3.3 Τηλε-εργασία και ισορροπία προσωπικής-επαγγελματικής ζωής

Η εφαρμογή του καθεστώτος τηλεργασίας και η προσπάθεια να τηρηθεί μία ισορροπία ανάμεσα στην προσωπική και την επαγγελματική ζωή του ατόμου έχει αποτελέσει αντικείμενο ερευνών ανά τα έτη αφού στο εξωτερικό αποτελεί ένα πολύ δημοφιλές πρότυπο εργασίας που δεν εφαρμόζεται μόνο από τις πολυεθνικές εταιρείες αλλά και από άλλους οργανισμούς διευκολύνοντας τη ροή των εργασιών εντός της επιχείρησης. Συγκεκριμένα, το καθεστώς τηλεργασίας εφαρμόστηκε για πρώτη φορά τη δεκαετία του '70 αποδίδοντας τη ως «η εργασία που εφαρμόζεται από απόσταση κάνοντας χρήση τεχνολογιών πληροφοριών και επικοινωνιών (ΤΠΕ)» ή εναλλακτικά ως «εργασία από το σπίτι» (Felstead & Henseke, 2017). Γίνεται εύκολα αντιληπτό το γεγονός ότι η εφαρμογή τηλεργασίας συνδέεται άμεσα με το προσωπικό χώρο του ατόμου εντός του οποίου βρίσκεται η οικογένεια του ή τα αγαπημένα του πρόσωπα, το ερώτημα όμως υπολογίζεται στο πόσο τελικά το άτομο διαθέτει χρόνο με τα αγαπημένα του πρόσωπα και παράλληλα πόσο αποδοτικό μπορεί να είναι στην πράξη έχοντας μία ισορροπημένη και αποτελεσματική επαγγελματική πορεία. Οι υπεύθυνοι των οργανισμών είναι αυτοί οι οποίοι τοποθετούνται περί αυτού και υποστηρίζουν ότι τα άτομα που έχουν θέσει τα απαραίτητα όρια σε χρονικό και ποσοτικό επίπεδο μπορούν να πετύχουν την επιθυμητή ισορροπία ανάμεσα στην επαγγελματική και προσωπική ζωή. Μέσα από αυτό παρέχεται στους εργαζομένους η ευκαιρία για βέλτιστη ποιότητα ζωής αφού οριοθετούν τα επαγγελματικά τους καθήκοντα δίνοντας το μέγιστο της αποδοτικότητάς τους και ταυτόχρονα αφιερώνουν τον απαιτούμενο χρόνο στην προσωπική τους ζωή. Μέσα από αυτό μπορεί να επιτευχθεί η ολοκλήρωση του ατόμου και η οριοθέτηση αυτή να αναγνωριστεί ως δικαίωμα που έχει ο ίδιος και είναι πέραν της εργασίας του που τον αμείβει, επομένως και οφείλει να γίνει ευρέως αποδεκτό υπό την έννοια ότι μπορεί να λειτουργήσει μόνο υπέρ του ατόμου προσωπικά και της ίδιας της επιχείρησης μετέπειτα. Υπάρχουν βέβαια οι τοποθετήσεις επιστημόνων αναφορικά με την πολυπόθητη ισορροπία ανάμεσα στην επαγγελματική και προσωπική ζωή του ατόμου σύμφωνα με τις οποίες όταν το άτομο αισθάνεται ότι ο κοινωνικός, προσωπικός και επαγγελματικός του ρόλος επιτελείται κατά το βέλτιστο δυνατό τρόπο και νιώθει ικανοποίηση από τη λειτουργία τους τότε έχει επιτευχθεί η ισορροπία αυτή (de Macêdo, Cabral, ... & Másculo, 2020).

Επιπλέον, αξίζει να σημειωθεί ότι ο επαγγελματικός ρόλος του εργαζομένου μπορεί να ενισχυθεί και να χαρακτηριστεί από καλύτερες επιδόσεις αφού δεν υπάρχουν παράγοντες που συντρέχουν εντός του εργασιακού περιβάλλοντος και του αποσπών διαρκώς την προσοχή, όπως είναι οι άμεσες υποδείξεις ανωτέρων, οι υπόλοιποι συνάδελφοι και οι συζητήσεις όταν του απευθύνεται ο λόγος και επιπλέον οι τηλεφωνικές κλήσεις που πρέπει να απαντηθούν κοκ. Οι απουσία των συγκεκριμένων παραγόντων μπορούν να επιφέρουν με βεβαιότητα μεγαλύτερη προσήλωση του ατόμου και επομένως συνθήκες για μία αύξηση της παραγωγικότητας. Μέσα από μελέτες που έχουν πραγματοποιηθεί για την τηλεργασία και την αποδοτικότητα, το 84% των στελεχών που εργάζονταν από το χώρο τους υποστήριξαν την αύξηση της απόδοσής τους, ενώ το 81% του συνόλου των ερωτηθέντων σημείωσε ποιοτικότερα αποτελέσματα στην εργασία του συγκριτικά με την περίοδο που έπρεπε να μεταβαίνει στο γραφείο προκειμένου να εργαστεί. Προκειμένου να δοθεί μία αντικειμενική οπτική χωρίς να δίνεται βαρύτητα στα θετικά ή στα αρνητικά της τηλεργασίας αναφορικά με την ισορροπία προσωπικής και επαγγελματικής ζωής, αναφέρονται τα ακόλουθα:

- Στη **θετικά στοιχεία** και την επίτευξη ισορροπίας περιέχεται το πλεονέκτημα του χρόνου από άποψη οργάνωσης, ευνοϊκότερη διαχείριση καθημερινών γεγονότων που συνδέονται με την προσωπική ζωή και μέσα από τα οποία μπορεί να γίνει πιο αποτελεσματική διαχείριση του στρες, ενώ η συνολική ικανοποίηση του ατόμου από την εργασία τους είναι πιο πιθανή αφού διαμορφώνεται στο μεγαλύτερο μέρος της από τους ίδιους, ικανοποίηση η οποία συμβαίνει και με την προσωπική τους ζωή
- Στα **αρνητικά στοιχεία** ως προς την αποκατάσταση ισορροπίας υπολογίζονται η αύξηση των εργασιακών ωρών, η συνεχής διαθεσιμότητα του ατόμου ακόμα και κατά τη διάρκεια ωρών που δε θα βρισκόταν στο χώρο εργασίας του, η ανάληψη περισσότερων ευθυνών καθώς και η φόρτωση επιπλέον ευθυνών εκ μέρους των εργαζομένων με αποτέλεσμα τα στελέχη να πραγματοποιούν συνεχόμενες υπερωρίες (Sablock, 2022).

Προκειμένου να επιτευχθεί η ισορροπία ανάμεσα στους δύο ρόλους συντρέχουν και άλλοι παράγοντες που συνδέονται με το παραγόμενο έργο του ατόμου και αν αυτό εν τέλει λειτουργεί συμπληρωματικά με την εργασία που αναλάμβανε εντός του γραφείου του ή ως υποκατάστατο. Επιπλέον, σημαντική συνιστώσα αποτελεί η οργανωτικότητα

του ατόμου ως προς το διαθέσιμο χρόνο που έχει και πως θα πρέπει να τον διαχειριστεί ώστε να αποδώσει κατά το βέλτιστο τρόπο και όχι σπαταλώντας επιπλέον ώρες που ανήκουν στον ελεύθερο χρόνο του (Contreras, Baykal & Abid, 2020).

3.4 Τηλε-εργασία, έλλειψη επίβλεψης, task interdependence

Πέραν των ζητημάτων ανάμεσα στην εξισορρόπηση της προσωπικής και της επαγγελματικής ζωής του ατόμου όταν βρίσκεται σε καθεστώς τηλεργασίας, ανακύπτουν και άλλα θέματα που σχετίζονται με τη διαχείριση και την επίβλεψη του εργαζομένου και τα δαπανηρά και πολλές φορές δύσχρηστα προγράμματα που πρέπει να τεθούν σε εφαρμογή από τους HR managers. Προκειμένου να τεθούν σε λειτουργία οι συγκεκριμένες εφαρμογές απαιτείται υψηλό κόστος κατά την εκκίνηση αν συνυπολογιστεί η εκπαίδευση που πρέπει να δοθεί τόσο στους εργαζόμενους όσο και στους ανώτερους, η εγκατάσταση κατάλληλου τεχνολογικού εξοπλισμού, η εφαρμογή συγκεκριμένης πολιτικής που ανταποκρίνεται στις εν λόγω συνθήκες όπως επίσης και την αναδιαμόρφωση της οργάνωσης. Το σοβαρότερο όμως από όλα τα ζητήματα υπολογίζεται στη δυσκολία εποπτείας των εργασιών που αναλαμβάνουν οι εργαζόμενοι από το χώρο τους και το συντονισμό που θα πρέπει να πετύχουν οι ανώτεροι δεδομένης της αποσύνθεσης του προσωπικού όπως συνήθιζε να λειτουργεί μέσα στο εργασιακό περιβάλλον (Igeltjorn & Habib, 2020).

Ακόμα, είναι εύκολο να χαθούν οι εργασιακοί δεσμοί και το κλίμα επαγγελματικής κουλτούρας αφού τα στελέχη δε συντονίζονται σε έναν ενιαίο χώρο αλλά ξεχωριστά και ατομικά στο δικό τους προσωπικό μέρος. Συνεπώς, παρατηρείται η διάσπαση των ουσιαστικών και δυναμικών αλληλεπιδράσεων που απαιτούνται ώστε να υπάρχει μία εύρυθμη λειτουργία και συνεργασία μεταξύ των ατόμων. Μέσα από αυτή τη σύνδεση η δράση που λαμβάνεται από το κάθε στέλεχος και η έλλειψη απομόνωσης, κάτι το οποίο συμβαίνει στο καθεστώς τηλεργασίας, λειτουργεί πιο συντονισμένα και χωρίς να δημιουργούνται «κενά». Ακόμα ένα σημείο που αξίζει να σημειωθεί είναι η μεροληψία που ενδέχεται να ανακύψει από πλευράς των ανώτερων και όσον αφορά την αντιμετώπιση των εργασιών που αναλαμβάνουν τα άτομα όπως επίσης και το συνολικό έργο που θα παραχθεί αφού η αμεσότητα της ενδοεπιχειρησιακής πραγματικότητας δεν υφίσταται, κάτι το οποίο ενδέχεται να γίνει αντιληπτό και από τους πελάτες της επιχείρησης (Felstead & Henseke, 2017). Επιπλέον, ο κάθε οργανισμός έρχεται

αντιμέτωπος με ζητήματα διασφάλισης των βάσεων δεδομένων της από τη στιγμή που το άτομο που εργάζεται από το χώρο του χρήζει τεχνικής βοήθειας που δεν έχει καθώς λειτουργεί εκτός του εργασιακού περιβάλλοντος. Αυτό μπορεί να έχει ως συνέπεια την έκθεση σημαντικών προσωπικών στοιχείων του οργανισμού, την πιθανή απώλεια τους που μπορεί να οφείλεται σε λειτουργικά ή τεχνικά θέματα και για τα οποία πιθανώς να μην υπάρχουν καν αντίγραφα ασφαλείας. Επίσης, σχετικά με τα δεδομένα του οργανισμού ενδέχεται να ανακύψουν θέματα που συνδέονται με την επάρκεια, τη διαθεσιμότητα αλλά και την εμπιστευτικότητα καθότι δεν είναι εφικτή η εξουσιοδότηση σε όλα τα στελέχη για την πρόσβαση σε προσωπικές πληροφορίες. Ακόμα, η λειτουργία και ο συντονισμός που προτρέπουν σε ομαδικό πνεύμα συνεργασίας δεν είναι δυνατό να επιτευχθεί αφού το άτομο που εργάζεται από το χώρο του καλείται να διεκπεραιώσει μόνο ένα τμήμα του συνολικού έργου που του αντιστοιχεί και ως εκ τούτου να εργαστεί μεμονωμένα. Μέσα από αυτό πολλές φορές μπορεί να μην δοθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα έχοντας πολλές ελλείψεις είτε ακόμα και να αναληφθεί κατά λάθος τμήμα της εργασίας άλλου στελέχους και να δημιουργηθεί σύγχυση (de Macêdo, Cabral, ... & Másculo, 2020).

Πέραν των προαναφερθέντων, υπάρχει και πλήθος λοιπών ζητημάτων που μπορεί να προκύψουν κατά την τήρηση καθεστώτος τηλεργασίας και αφορούν τόσο τους εργαζομένους όσο και τους εργοδότες. Για τους εργαζόμενους λόγου χάρη, από τη στιγμή που αυτοί δεν απασχολούνται εντός του επιχειρησιακού περιβάλλοντος, μπορεί να διακοπεί η σύμβαση εργασίας τους που συνδέεται με την εξαρτώμενη εργασία και να μετατραπεί σε ανεξάρτητη σχέση συνεργασίας. Επιπλέον υπάρχουν κίνδυνοι που συνδέονται με τη διακοπή των ασφαλιστικών δικαιωμάτων των στελεχών της επιχείρησης και την καταπάτηση των εργασιακών δικαιωμάτων τους. Ακόμα υπάρχει η πιθανότητα να μειωθούν οι ώρες απασχόλησης του εργαζομένου γεγονός το οποίο θα έχει επιπτώσεις και στις χρηματικές απολαβές του. Εναλλακτικά, είναι δυνατό να τροποποιηθούν τα ωράρια εργασίας του με αποτέλεσμα να του ζητηθεί να εργάζεται λιγότερες ώρες σε καθημερινή βάση και να πρέπει να εργαστεί επιπλέον πέραν του πενθήμερου προγράμματος του. Ακόμα ένα σημείο που ενδέχεται να πλήξει τους εργαζομένους είναι η άρνηση αδειών που δικαιούται αλλά και συνδέονται με πιο ιδιαίτερα περιστατικά όπως η ασθένεια, μία επείγουσα ανάγκη κ.ο.κ. Αναφορικά με τους εργοδότες, υπάρχουν και σε αυτούς μειονεκτήματα και προβλήματα που μπορεί να προκύψουν και σχετίζονται με τη διαδικασία εκπαίδευσης των εργαζομένων οι οποίοι

να χρίζουν επιπλέον βοήθειας και υποστήριξης από αυτήν που είναι μέσα στα πλαίσια της εκπαίδευσής τους. Κάτι τέτοιο θα ήταν πολύ ευκολότερο εντός του εργασιακού περιβάλλοντος όπου οι σχέσεις είναι δούναι και λαβείν και εφόσον ζητηθεί κάτι η άμεση ανταπόκριση είναι εφικτή από τους υπόλοιπους συναδέλφους ή τους ανώτερους. Ακόμα όταν επρόκειτο να πραγματοποιηθεί μία τηλεδιάσκεψη μπορεί να δώσει τις απαραίτητες απαντήσεις και καθοδήγηση που χρειάζονται οι εργαζόμενοι, χωρίς όμως να είναι σε θέση να παρέχει απεριόριστες δυνατότητες ή και να μπορεί να αντικαταστήσει τη δια ζώσης εργασία των στελεχών. Η απουσία συνεργασίας και ομαδικής λήψης αποφάσεων και ανταλλαγής απόψεων ίσως είναι σε θέση να επηρεάσει επιπλέον την αποδοτικότητα και παραγωγικότητα των εργαζομένων. Στην περίπτωση δε που υπάρχει στελέχωση νέων θέσεων είναι απαραίτητη πολλές φορές η προσωπική επαφή και επικοινωνία αφού χτίζει ουσιαστικότερες σχέσεις και επιπλέον αποφεύγονται τυχόν σκοτεινά σημεία στη συνεννόηση (Contreras, Baykal & Abid, 2020).

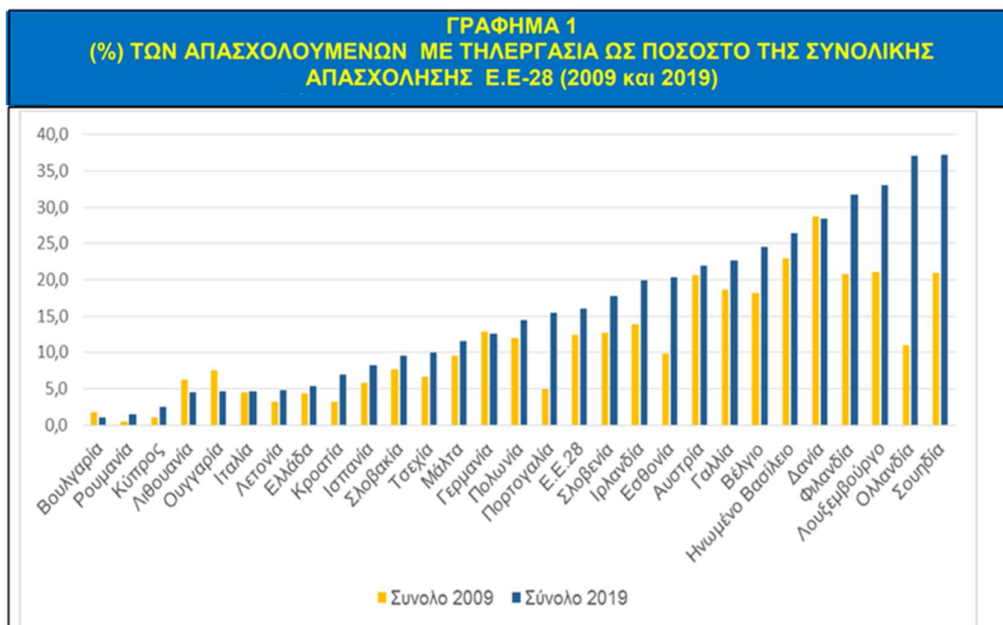
Ανακεφαλαίωση

Στο παρόν κεφάλαιο αναλύεται η περίπτωση της τηλεργασίας και με ποιον τρόπο αυτή μπορεί να επιφέρει ή να διαταράξει την ισορροπία ανάμεσα στην προσωπική και επαγγελματική ζωή του ατόμου, ποια είναι η συμβολή της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού όταν υφίσταται καθεστώς τηλεργασίας και ποιες είναι οι προκλήσεις που καλείται να αντιμετωπίσει. Επιπλέον ένα ακόμα σημαντικό ζήτημα που ανακύπτει σχετίζεται με την εποπτεία των εργαζομένων που δουλεύουν από το χώρο τους καθώς μειώνεται η παροχή τεχνολογικής και προσωπικής υποστήριξης και βοήθειας στο βαθμό που το άτομο θα το χρειαστεί όπως επίσης και ο έλεγχος της αποδοτικότητας τους εκ μέρους των εργοδοτών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Ο ρόλος της διοίκησης ανθρώπινων πόρων στη διαχείριση της εξ αποστάσεως εργασίας τον καιρό της πανδημίας

Εισαγωγή κεφαλαίου

Μέχρι το 2019, η «τηλεργασία» ή «από απόσταση εργασία» ήταν ο τρόπος με τον οποίο παρείχε εργασία, κατά μέσο όρο, το 16% των απασχολουμένων στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Σε μερικές χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Ολλανδία, Σουηδία, Φινλανδία) τα ποσοστά εφαρμογής της έφθαναν στο 30% των εργαζόμενων σε επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα, ενώ σε άλλες χώρες όπως η Ελλάδα το αντίστοιχο ποσοστό ήταν περίπου 4%. Από τους εργαζόμενους που παρείχαν απομακρυσμένη εργασία, οι περισσότεροι ήταν αυτοαπασχολούμενοι (Κυριακούλιας, 2020).



Η εμφάνιση της πανδημίας covid-19, ανάγκασε σχεδόν όλες τις κυβερνήσεις των χωρών παγκοσμίως να επιβάλλουν μια σειρά περιοριστικών μέτρων. Τον Απρίλιο 2020, περισσότεροι από 2,6 δισεκατομμύρια άνθρωποι βρίσκονταν σε lockdown σε διάφορες χώρες του πλανήτη, με συνέπεια, το 80% του παγκόσμιου ανθρώπινου δυναμικού να μην έχει πρόσβαση στους εργασιακούς χώρους (ILO, 2020) .

Οι περισσότερες επιχειρήσεις, στην προσπάθειά τους να συνεχίσουν να λειτουργούν μέσα στο πλαίσιο των περιορισμών, στράφηκαν στην αξιοποίηση της τηλεργασίας. Επιχειρήσεις και εργαζόμενοι προσαρμόστηκαν γρήγορα σε αυτό το μοντέλο παροχής

εργασίας. Ο ευρωπαϊκός μέσος όρος εργαζόμενων από το σπίτι αυξήθηκε σε 36% την περίοδο Απριλίου/Μαΐου 2020 και σε 44% το διάστημα Ιουνίου/Ιουλίου 2020 ενώ παρέμεινε σε αυτά τα επίπεδα και τον δεύτερο χρόνο της πανδημίας, 42% για τον Φεβρουάριο/Μάρτιο 2021, όπως αποτυπώθηκε στις έρευνες του Eurofound (Ευρωπαϊκό Ίδρυμα για τη Βελτίωση των Συνθηκών Διαβίωσης και Εργασίας) (Ahrendt και Mascherini, 2021).

Τα μεγαλύτερα ποσοστά αυξήσεων της τηλεργασίας εμφανίστηκαν στις Σκανδιναβικές χώρες και σε, χώρες που προϋπήρχε η σχετική κουλτούρα όπως π.χ. η Ολλανδία ή το Βέλγιο, ενώ αντίθετα τα μικρότερα ποσοστά αυξήσεων σημειώθηκαν σε Ρουμανία, Ελλάδα, Κροατία, Ουγγαρία, Βουλγαρία. Στην Ελλάδα τα χαμηλά ποσοστά τηλεργασίας (περίπου 30%) τον Φεβρουάριο/Μάρτιο 2021 μειώθηκαν στο 10%, 8 μήνες αργότερα, αποδεικνύοντας ότι η τηλεργασία δεν μπόρεσε να γίνει μέρος της κουλτούρας των Ελληνικών επιχειρήσεων. Παρότι υπήρχε διαφορά στα επίπεδα εφαρμογής της τηλεργασίας, οι πολλές διεθνείς σχετικές έρευνες που πραγματοποιήθηκαν κατέληγαν στο συμπέρασμα ότι η τηλεργασία φαίνεται να έχει θετικό αντίκτυπο στην παραγωγικότητα και στην ικανοποίηση των εργαζόμενων και πολλοί πιστεύουν ότι αυτός ο τρόπος εργασίας θα μπορέσει να αποτελέσει μια συχνή επιλογή, ωφέλιμη για τις επιχειρήσεις και μετά το τέλος της κρίσης της πανδημίας.

Σε σχετική έρευνα στη Μεγάλη Βρετανία, 87% των εργαζόμενων θα ήθελε ένα μέρος της εργασίας του να γίνεται με τηλεργασία και 50% των εργαζόμενων θα ήθελε να εργάζεται από το σπίτι είτε αποκλειστικά είτε στο μεγαλύτερο μέρος του εργασιακού χρόνου (Felstead και Reuschke, 2020).

Παρόμοια, έρευνα στις Η.Π.Α. έδειξε ότι 81% των εργαζόμενων είτε δεν θέλει να επιστρέψει στο γραφείο είτε θα προτιμούσε ένα υβριδικό πρόγραμμα μετά την πανδημία και μόνο 18% θέλει να επιστρέψει στο γραφείο με πλήρη απασχόληση (HBS, 2021).

4.1 Πρακτικές για την αύξηση της παραγωγικότητας

Οι συνθήκες που διαμορφώθηκαν από την πανδημία covid-19 δεν ήταν αναμενόμενες ούτε από τους εργαζόμενους, ούτε από τις επιχειρήσεις. Η αναγκαστική χρήση της τηλεργασίας, έδωσε σε όλους την ευκαιρία, να δοκιμάσουν έναν τρόπο εργασίας σε διαφορετικό πλαίσιο. Η εφαρμογή της τηλεργασίας, στο διάστημα της πανδημίας covid-19 αρχικά προκάλεσε σκεπτικισμό στις επιχειρήσεις για τις πιθανές αρνητικές επιπτώσεις που μπορεί να είχε στην παραγωγικότητα των εργαζόμενων, αλλά τα συμπεράσματα από την εφαρμογή της, όπως αποτυπώνονται στις σχετικές έρευνες δεν απέδειξαν την ορθότητα αυτών των επιφυλάξεων. Σε έρευνα της PwC τον Σεπτέμβριο 2021, σε 4.000 διευθυντικά στελέχη επιχειρήσεων το 57% των ερωτηθέντων είπε ότι ο οργανισμός τους είχε καλύτερες επιδόσεις έναντι των στόχων απόδοσης και παραγωγικότητας του προσωπικού, τους τελευταίους 12 μήνες. Μόνο το 4% δήλωσε ότι η εταιρεία τους είχε σημαντικά χειρότερη απόδοση (PwC, 2021).

Για την υλοποίηση των εργασιών, αναγκαστικά έγινε μεγαλύτερη χρήση της ψηφιακής τεχνολογίας, η οποία μειώνει τους χρόνους εκτέλεσης αρκετών εργασιών και βελτιώνει την ακρίβεια και την αξιοπιστία τους. Οι διαδικτυακές τηλεδιασκέψεις μείωσαν τους χρόνους που χρειάζονταν τα στελέχη των επιχειρήσεων για συσκέψεις και επισκέψεις και συνετέλεσαν στη μείωση εξόδων μετακινήσεων, ταξιδιών και φιλοξενίας που σχετίζονταν με τις διαπροσωπικές επικοινωνίες εντός και εκτός των επιχειρήσεων. Επίσης βοήθησαν στον περιορισμό της χρονικής διάρκειας αυτών των συναντήσεων, αφού μειώθηκε ο χρόνος που σπαταλάτε σε θέματα εκτός των αυστηρά επαγγελματικών συζητήσεων.

Η παροχή ευελιξίας στους εργαζόμενους να διαχειρίζονται τον επαγγελματικό και τον προσωπικό τους χρόνο, εργαζόμενοι από το σπίτι, μόνο θετική επίπτωση θα έπρεπε να έχει στην σωματική και ψυχική υγεία των εργαζόμενων, κάτι που αυξάνει την παραγωγικότητα τους. Όμως οι επιχειρήσεις, αύξησαν τον φόρτο εργασίας και τις ώρες απασχόλησης των εργαζόμενων από απόσταση. Μόνο το 26% των συμμετεχόντων στελεχών στην έρευνα της PwC συμφώνησε ότι ο φόρτος εργασίας μπορεί να είναι διαχειρίσιμος από τους εργαζόμενους τους. Όμως όταν η αύξηση της παραγωγικότητας προέρχεται από εντατικοποίηση της εργασίας, τα αποτελέσματα μπορεί βραχυπρόθεσμα να είναι θετικά, όμως μακροπρόθεσμα θα αντιστραφούν, μια και θα προκαλέσουν επαγγελματική εξουθένωση του ανθρώπινου δυναμικού που εκφράζεται με αρνητική συμπεριφορά και μειωμένη απόδοση.

Η τηλεργασία έφερε μεγαλύτερη πνευματική κόπωση, αφού είναι δυσκολότερη η μη λεκτική επικοινωνία από την προφορική αλλά και έντονη σωματική κόπωση επειδή οι εργαζόμενοι υποχρεώνονταν να βρίσκονται μπροστά σε μια οθόνη υπολογιστή για πολλές ώρες, συχνά περισσότερες από το καθιερωμένο οκτάωρο απασχόλησης τους. Μια άλλη οπτική της σχέσης τηλεργασίας και παραγωγικότητας προκύπτει από έρευνα του 2021 που έκανε μια επιχείρηση του τομέα τεχνολογίας σε 10.000 εργαζομένους της στην Ασία. Η επιχείρηση με τα στοιχεία που απέσπασε από ειδικό λογισμικό που εγκατέστησε στους υπολογιστές του προσωπικού της, είδε ότι εργάζονταν 30% περισσότερες ώρες σε σχέση με το διάστημα πριν την πανδημία, 18% περισσότερες ώρες εκτός του προκαθορισμένου ωραρίου τους, αλλά η παραγωγικότητά τους μετρημένη σαν απόδοση ανά ώρα εργασίας, μειώθηκε κατά 20%. Η ανάλυση των στοιχείων έδειξε ότι η μειωμένη απόδοση, παρά τον περισσότερο χρόνο εργασίας ήταν αποτέλεσμα της υπερβολικής αύξησης των διαδικτυακών συναντήσεων που διοργανώνονταν είτε για επιβεβαίωση η επιχείρηση ότι ο οι εργαζόμενοι δουλεύουν είτε για να κάνουν οι managers αισθητή την παρουσία τους στους υπαλλήλους, δεδομένου ότι δεν βρίσκονται στους χώρους εργασίας τους. Άρα η μειωμένη παραγωγικότητα, προήλθε από τη λανθασμένη διαχείριση της τηλεργασίας από μεριάς της επιχείρησης (Gibbs, Mengel και Siemroth, 2022).

Η βελτιστοποίηση της παραγωγικότητας των εργαζόμενων αφορά την αύξηση της επίδοσης που προκύπτει από μετρήσεις. Όμως δεν είναι μετρήσιμοι όλοι οι συντελεστές της παραγωγικότητας. Από τα διοικητικά στελέχη της έρευνας της της PwC προέκυψε ότι μόνο το 25% μπορούν να μετρήσουν την παραγωγικότητα και την απόδοση σε ατομικό επίπεδο και 28%, μπορούν να μετρήσουν την παραγωγικότητα και την απόδοση σε επίπεδο ομάδας. Η παραγωγικότητα δεν είναι αποτέλεσμα μόνο των μετρήσιμων στοιχείων όπως της έντασης της εργασίας ή της αύξησης των ωρών απασχόλησης, αλλά επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από μη μετρήσιμους παράγοντες, όπως για παράδειγμα, η οργάνωση της επιχείρησης, η χρήση σύγχρονης τεχνολογίας και το εργασιακό κλίμα. Η εμπειρία από την εφαρμογή της τηλεργασίας έδειξε ότι αρκετές επιχειρήσεις δεν ήταν προετοιμασμένες για να ανταποκριθούν στα νέα δεδομένα όπως φάνηκε από τις έλλειψη τεχνολογικού εξοπλισμού απαραίτητου για την απομακρυσμένη εργασία, την απουσία κουλτούρας διαρκούς εκπαίδευσης και προσαρμογής στις αλλαγές καθώς και την ύπαρξη πολύπλοκων οργανωτικών σχημάτων και γραφειοκρατικών διαδικασιών που δεν ενθαρρύνουν την τηλεργασία. Αυτοί οι λόγοι, στον διαφορετικό βαθμό που ισχύουν σε κάθε επιχείρηση, είναι οι

αιτίες που υποχρεώθηκαν οι εργαζόμενοι να επιστρέψουν στους φυσικούς χώρους εργασίας, ακόμα και στις περιπτώσεις που βάσει αντικειμένου τους θα μπορούσαν να αυξήσουν σημαντικά τα ποσοστά των εργαζόμενων τους από απόσταση.

Οι επιχειρήσεις μπορούν να μεγιστοποιήσουν τα οφέλη και να ελαχιστοποιήσουν τις ενδεχόμενες αρνητικές συνέπειες της τηλεργασίας, επενδύοντας στις απαραίτητες τεχνολογίες και εξοπλισμό, στην ασφάλεια των δεδομένων και στην κατάρτιση των εργαζόμενων σε σχετικές δεξιότητες. Επίσης, προτείνεται η τηλεργασία να είναι εθελοντική και να μην επιβάλλεται στον εργαζόμενο, ενώ απαραίτητη προϋπόθεση για την αποτελεσματικότητα της τηλεργασίας αποτελεί η κατάλληλη εκπαίδευση των προϊσταμένων. Η τηλεργασία απαιτεί διαφορετικό τρόπο επίβλεψης από εκείνον του παραδοσιακού εργασιακού περιβάλλοντος, με ιδιαίτερη έμφαση στο χτίσιμο σχέσης εμπιστοσύνης μεταξύ εργαζομένου και προϊσταμένου, στον έλεγχο και στη συχνή ανατροφοδότηση με βάση μετρήσιμα αποτελέσματα και στο σεβασμό στην αυτονομία και την ευελιξία του εργαζομένου. Τέλος, η εναλλασσόμενη τηλεργασία (π.χ. μισές μέρες στο γραφείο και οι υπόλοιπες στο σπίτι) μειώνει σημαντικά το ενδεχόμενο της κοινωνικής και εργασιακής απομόνωσης του εργαζομένου και ενισχύει την προσπάθεια των επιχειρήσεων για τη δημιουργία και τη διατήρηση της εταιρικής κουλτούρας τους.

Για να είναι αποδοτική η απομακρυσμένη εργασία, οι επιχειρήσεις πρέπει να έχουν θέσει σαφείς, ποσοτικοποιημένους και εφικτούς στόχους για τους εργαζόμενους που δεν βρίσκονται στο χώρο εργασίας. Οι τηλεεργαζόμενοι πρέπει να είναι ενημερωμένοι για τις προσδοκίες της επιχείρησης, ποιοι είναι οι στόχοι και οι προτεραιότητες και αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί μόνο μέσω της επικοινωνίας με τους προϊσταμένους τους, μια και δεν εφικτή κανενός είδους επικοινωνία πέρα της λεκτικής, όπως π.χ. η παρατήρηση της συμπεριφοράς των συναδέλφων τους. Για να οικοδομηθεί κλίμα εμπιστοσύνης, ο προϊστάμενος και ο εργαζόμενος θα πρέπει να συμφωνήσουν και να αποδεχτούν ένα χρονοδιάγραμμα ικανοποιητικό και τις δύο πλευρές. Οι τακτικές διαδικτυακές συναντήσεις χτίζουν σχέσεις και εμπιστοσύνη και αποτελούν ένα κανάλι επικοινωνίας, μέσα από το οποίο εκτός από την πρόοδο της εργασίας μπορούν να παρέχονται δυνατότητες ευελιξίας στο ωράριο εργασίας και ο τηλεεργαζόμενος να διατηρείται ενημερωμένος για κάθε θέμα που αφορά την επιχείρηση και τον ίδιο, ώστε να μην χάνει την αίσθηση ότι ανήκει σε μια ομάδα. Το βασικότερο για να πετύχει η από απόσταση εργασία είναι η επιχείρηση και οι άνθρωποι που έχουν διοικητικές

ευθύνες σε αυτή, να εμπιστεύονται τους υπαλλήλους που εργάζονται από το σπίτι ότι είναι παραγωγικοί και δεν χαλαρώνουν απλά και μόνο επειδή βρίσκονται στο σπίτι τους και όχι στο εργασιακό περιβάλλον (Altman, 2020).

Η απομακρυσμένη εργασία, δεν είναι ιδανική περίπτωση για όλους τους εργαζόμενους σε σύγκριση με τη συμβατική εργασία στο περιβάλλον της επιχείρησης. Πολλοί αναπτύσσουν αισθήματα μη συμμετοχής, πιέζονται από ανέφικτους ή ανακριβείς στόχους, αισθάνονται αβοήθητοι ή παραμελημένοι από προϊστάμενους και συναδέλφους ενώ πολλές φορές νιώθουν ανασφαλείς επειδή έχουν περιορισμένες γνώσεις και εκπαίδευση στη χρήση των ψηφιακών τεχνολογιών που καλούνται να χρησιμοποιήσουν. Όμως το πιο συχνό πρόβλημα είναι ότι οι εργαζόμενοι από απόσταση αισθάνονται (δικαιολογημένα τις περισσότερες φορές) ότι με την εργασία από το σπίτι μέσω ψηφιακών τεχνολογιών γίνεται κατάχρηση του χρόνου απασχόλησης και εργάζονται περισσότερες ώρες, ενώ η υποχρέωση να έχουν ανοικτή μια κάμερα στον προσωπικό τους χώρο αποτελεί στοιχείο που περιορίζει την ελευθερία και την ιδιωτικότητα τους (Rysavy και Michalak, 2020) .

4.2 Πρακτικές για την αντιμετώπιση της επαγγελματικής εξουθένωσης

Η επαγγελματική εξουθένωση (burnout) είναι ένα φαινόμενο που εμφανίζεται συχνά και επηρεάζει με διάφορους τρόπους τη ζωή των ανθρώπων. Ο Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας την ορίζει σαν ένα σύνδρομο το οποίο οφείλεται σε χρόνια εργασιακό στρες που δεν έχει αντιμετωπιστεί με επιτυχία (Who, 2019).

Η επαγγελματική εξουθένωση, δεν ταυτίζεται με το επαγγελματικό άγχος και εμφανίζεται όταν ένας εργαζόμενος αισθάνεται μακροχρόνια πίεση μεγάλης έντασης από την εργασία του, η οποία πλέον του προκαλεί δυσαρέσκεια, που εκφράζει με διάφορους τρόπους. Συνοδεύεται από αρνητικές επιπτώσεις στην αποδοτικότητα και στις σχέσεις του ανθρώπου σε προσωπικό και επαγγελματικό επίπεδο. Σαν αποτέλεσμα αυτού του συνδρόμου, ο εργαζόμενος νιώθει:

- συναισθηματική εξάντληση, με βασικό χαρακτηριστικό την αίσθηση απώλειας του ελέγχου και τη μείωση των συναισθημάτων του, με αποτέλεσμα να μην μπορεί να προσφέρει συναισθηματικά σε όσους τον περιβάλλουν.
- αποπροσωποποίηση, η οποία αλλάζει τη συνηθισμένη αίσθηση που έχει ένας άνθρωπος για τον εαυτό του και τους άλλους τους οποίους αντιμετωπίζει με κυνικό τρόπο
- μειωμένο αίσθημα προσωπικής επίτευξης, που εκφράζεται σαν δυσαρέσκεια για την εργασία του και σαν αμφισβήτηση των ικανοτήτων του (Sleddens και Becker, 2018).

Η επαγγελματική εξουθένωση έχει αρνητικές συνέπειες τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για τις επιχειρήσεις στις οποίες εργάζονται. Οι συνέπειες στον εργαζόμενο μπορούν να είναι προβλήματα σωματικής και ψυχικής υγείας, με επιπτώσεις στην επαγγελματική του απόδοση και στην προσωπική και κοινωνική του δραστηριότητα. Στην επιχείρηση οι άμεσες και έμμεσες συνέπειες προκύπτουν από τη μειωμένη απόδοση του εργαζόμενου, το κόστος απουσίας ή αντικατάστασής του και από την εμφάνιση αρνητικών στάσεων και συμπεριφορών που θα επιδράσουν αρνητικά στους συναδέλφους του.

Αν και η επαγγελματική εξουθένωση εμφανίζεται σαν σύνδρομο του εργαζόμενου, η προέλευσή της έχει να κάνει με το εργασιακό του περιβάλλον στο οποίο εντοπίζονται οι βασικότερες αιτίες που την προκαλούν:

- Υπερβολικός φόρτος εργασίας
- Έλλειψη ελέγχου/αυτονομίας στην εργασία

- Ανεπαρκής επιβράβευση της προσπάθειας
- Έλλειψη υποστήριξης
- Έλλειψη αξιοκρατίας
- Διαφορά στις αξίες μεταξύ εργαζομένου και επιχείρησης
- Αναντιστοιχία στις ικανότητες που διαθέτει ο εργαζόμενος και σε αυτές που αξιοποιεί η επιχείρηση

Αφού η επιχείρηση ελέγχει τις αιτίες που προκαλούν την επαγγελματική εξουθένωση, είναι αυτή που πρέπει να αναλάβει τις απαιτούμενες ενέργειες για την πρόληψη και την αντιμετώπισή της. Αυτή η διαπίστωση, πολύ συχνά αγνοείται από τις επιχειρήσεις που ακόμα και αν εντοπίσουν συμπτώματα επαγγελματικής εξουθένωσης στους εργαζομένους τους θεωρούν ότι αποτελεί προσωπικό τους πρόβλημα που οι ίδιοι οι εργαζόμενοι πρέπει να ξεπεράσουν. Σε μια επιχείρηση της οποίας η κουλτούρα είναι διαφορετική θα κληθεί η Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων να αναλάβει τις απαιτούμενες παρεμβάσεις για την αντιμετώπιση της επαγγελματικής εξουθένωσης των εργαζομένων. Αυτές οι παρεμβάσεις μπορούν να διακριθούν σε:

A) προσανατολισμένες στον άνθρωπο, που αφορούν:

- εντοπισμό των παραγόντων που προκαλούν την επαγγελματική εξουθένωση και μείωση της επίδρασής τους στον εργαζόμενο που πρέπει να κατανοήσει και να πειστεί ότι χρειάζεται αναθεώρηση της στάσης και αντίληψής του απέναντι σε αυτούς τους παράγοντες.
- αλλαγές στα πρότυπα εργασίας όπως μείωση των ωρών και του ρυθμού εργασίας, με στόχο την ισορροπημένη κατανομή ανάμεσα στο χρόνο εργασίας και στον προσωπικό χρόνο του εργαζόμενου με ιδιαίτερη έμφαση σε ιδιαιτερότητες της προσωπικής και οικογενειακής του κατάστασης.
- υποστήριξη των εργαζομένων με ενθάρρυνση, συναισθηματική στήριξη, προσωπική αναγνώριση, αισιόδοξες προοπτικές και μείωση της απομόνωσης.
- βελτίωση της υγείας και της προσωπικής ευεξίας με προτροπές για άσκηση, σωστή διατροφή, χαλάρωση, αυτοανάλυση και ενασχόληση με ενδιαφέροντα και χόμπι εκτός εργασίας.

B) προσανατολισμένες στην κατάσταση, όπως:

- πληροφόρηση για θέματα σχετικά με την τωρινή και μελλοντική κατάσταση της επιχείρησης και της αγοράς, ανακοινώσεις νέων σχεδίων ή/και προοπτικών

και ενημέρωση σε σημαντικά θέματα ευρύτερου κοινωνικού ενδιαφέροντος όπως για παράδειγμα η εξέλιξη της πορείας της πανδημίας covid-19 κ.ά..

- ενίσχυση των πρωτοβουλιών και συμμετοχή των εργαζόμενων στη λήψη αποφάσεων στην επιχείρηση, ώστε να αναπτυχθεί το αίσθημα της συλλογικότητας και να αυξηθεί η δέσμευση του εργαζομένου προς τους στόχους της επιχείρησης.
- εκπαίδευση όχι μόνο προς την κατεύθυνση της ανάπτυξης επαγγελματικών δεξιοτήτων των εργαζόμενων, αλλά με έναν ευρύτερο προσανατολισμό στην αύξηση των κοινωνικών δεξιοτήτων τους και στην προσωπική τους βελτίωση σε θέματα όπως η διαχείριση χρόνου, η αυτοδιαχείριση και η διαχείριση του στρες (Cooper, 1998).

Όμως και ο ίδιος ο εργαζόμενος που εντοπίζει την εμφάνιση συμπτωμάτων επαγγελματικής εξουθένωσης πρέπει να ενεργοποιηθεί για την αντιμετώπιση του συνδρόμου. Στις ενέργειές του μπορεί να βοηθηθεί από ανθρώπους του προσωπικού και οικογενειακού περιβάλλοντος, από ειδικούς επιστήμονες και από ανθρώπους της επιχείρησης (προϊστάμενος, συνάδελφοι, στελέχη της διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων). Ο ίδιος ο εργαζόμενος δεν πρέπει να υιοθετήσει μια παθητική στάση, αλλά αντίθετα πρέπει να εκφράσει τις ανάγκες και τις απόψεις του και να γίνει διεκδικητικός σε θέματα που τον επηρεάζουν και απαιτούν επίλυση. Για παράδειγμα, ο εργαζόμενος μπορεί να ζητήσει να διευκρινιστούν τα εργασιακά του καθήκοντα και υποχρεώσεις ή να ζητήσει να αναλάβει καινούργια καθήκοντα πιο ταιριαστά στις ικανότητες του που θα του προσφέρουν ανανεωμένο ενδιαφέρον για την εργασία.

4.3 Πρακτικές για την αντιμετώπιση της ανισορροπίας προσωπικής-επαγγελματικής ζωής

Η ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας, η χρήση της κινητής τηλεφωνίας και η γενικευμένη πρόσβαση στο διαδίκτυο έχει αλλάξει τον τρόπο εργασίας, όπως και τους περισσότερους τομείς της ζωής του σύγχρονου ανθρώπου. Τα όρια μεταξύ εργασίας και προσωπικού χρόνου είχαν γίνει δυσδιάκριτα και πριν από τη χρήση της τηλεργασίας στη διάρκεια της πανδημίας covid-19. Στα τέλη του 2019, σε μια έρευνα της Randstad σχεδόν 70% των εργαζόμενων δήλωναν ότι επικοινωνούν με τις επιχειρήσεις στις οποίες εργάζονται με τηλεφωνικές κλήσεις και email εκτός των ωρών εργασίας και το 59% ανταποκρίνεται αμέσως. Το 56% των εργαζόμενων αναφέρει ότι οι εργοδότες τους θεωρούν δεδομένη τη διαθεσιμότητα τους εκτός του ωραρίου εργασίας ενώ 45% αναφέρει ότι αυτό θεωρείται δεδομένο ακόμα και στη διάρκεια των διακοπών τους (Randstad, 2019).

Η αυξημένη χρήση της τηλεργασίας στη διάρκεια της πανδημίας, στις περισσότερες περιπτώσεις, επέκτεινε τα εργασιακά ωράρια και αύξησε το χρόνο εργασίας σε βάρος της προσωπικής ζωής, αν και οι εργαζόμενοι βρίσκονταν στα σπίτια τους. Από την άλλη οι εργαζόμενοι με τηλεργασία, μείωσαν το χρόνο που σπαταλούσαν για μετακινήσεις και αύξησαν το χρόνο που περνάνε με την οικογένεια τους. Έτσι η εμπειρία που αποκτήθηκε σε αυτή την περίοδο, δε βοήθησε να σχηματιστεί μια ξεκάθαρη άποψη για την επίπτωση της τηλεργασίας στην αντιμετώπιση της ανισορροπίας προσωπικής και επαγγελματικής ζωής.

Η ισορροπία προσωπικής και επαγγελματικής ζωής (Work Life Balance) αναφέρεται σε μία διαδικασία εξισορρόπησης των απαιτήσεων που προέρχονται από την προσωπική και την επαγγελματική ζωή ενός ανθρώπου. Δεν υπάρχει όπως ένας ορισμός που να αποτυπώνει αυτή την ισορροπία, επειδή για κάθε άνθρωπο είναι διαφορετικός ο τρόπος που θέλει να καταναίμει τις υποχρεώσεις του. Η ιδανική ισορροπία προσωπικής και επαγγελματικής ζωής εξαρτάται από τον κάθε άνθρωπο και τις διαφορετικές συνθήκες (Casper, Vaziri και Wayne, 2022).

Η ανυπαρξία ενός ορισμού, επιτρέπει τη χρησιμοποίηση της έννοιας με διαφορετικούς τρόπους. Για τους επιχειρηματίες, υπάρχει ισορροπία προσωπικής και επαγγελματικής ζωής, όταν το δικαίωμα ενός ατόμου για μια ολοκληρωμένη ζωή εντός και εκτός της αμειβόμενης εργασίας γίνεται αποδεκτό και σεβαστό, προς αμοιβαίο όφελος του ατόμου, της επιχείρησης και της κοινωνίας. Από την σκοπιά του εργαζόμενου ισορροπία επιτυγχάνεται όταν αισθάνεται ότι εκπληρώνει τους κοινωνικούς του

ρόλους (του μέλους της οικογένειας, του επαγγελματία, του εθελοντή κ.λπ.) (Γαλεράκης, 2020).

Η ανισορροπία προσωπικής και επαγγελματικής ζωής αν και δεν έχει σαφή ορισμό, παρουσιάζεται στην πλειοψηφία των περιπτώσεων με τη μορφή του εντονότερου προσανατολισμού του ανθρώπου προς τις επαγγελματικές απαιτήσεις, για τις οποίες καταναλώνει περισσότερο χρόνο και ενέργεια από ότι στις προσωπικές του ανάγκες για χρόνο με την οικογένεια και τους φίλους, αναψυχή, φροντίδα εξαρτημένων ατόμων κ.λπ. Αυτό εξηγείται επειδή κυριαρχεί η πεποίθηση ότι η εργασία είναι αυτή που θα προσφέρει στον άνθρωπο όσα χρειάζεται για να μπορέσει να επιτύχει μια προσωπική ζωή που θα τον ικανοποιεί περισσότερο. Άρα η εύρεση, η διατήρηση και η εξέλιξη σε μια θέση εργασίας και οι οικονομικές, ηθικές και κοινωνικές ανταμοιβές που παρέχει αποκτούν μεγαλύτερη βαρύτητα και αποτελούν προτεραιότητα, δημιουργώντας μια ανισορροπία σε βάρος της προσωπικής ζωής. Όμως ταυτόχρονα, δημιουργεί δυσάρεστες συνέπειες από το αίσθημα της μη εκπλήρωσης στόχων σε τομείς εκτός της εργασίας. Τελικά, ισορροπία υπάρχει μόνο όταν ικανοποιούνται ταυτόχρονα και οι δύο αυτές πλευρές της ζωής και αυτό δεν εξαρτάται από το χρόνο που καταναλώνεται σε καθεμία (Garfinkle, n.d.).

Η εξασφάλιση ισορροπίας μεταξύ προσωπικής και επαγγελματικής ζωής για τους υπαλλήλους μιας επιχείρησης αποτελεί βασικό παράγοντα για την αύξηση της αποδοτικότητας τους και μεγαλύτερης εργασιακής ικανοποίησης, που θα έχουν θετικό αντίκτυπο στα αποτελέσματα της επιχείρησης. Η επιχείρηση που λειτουργεί με σεβασμό στον άνθρωπο, με διαφάνεια, δικαιοσύνη και συνέπεια στην ανταμοιβή και επιβράβευση των εργαζόμενων της, χωρίς να τους επιβαρύνει με υπερβολικές εργασιακές απαιτήσεις και εξωσυμβατικές υποχρεώσεις προσφέρει στον άνθρωπο ένα κατάλληλο περιβάλλον να αναπτύξει τις ικανότητές του χωρίς να αισθάνεται πιεσμένος ή αντικείμενο εκμετάλλευσης και παράλληλα του εξασφαλίζει τη δυνατότητα να αξιοποιεί τον προσωπικό του χρόνο σύμφωνα με τις επιθυμίες του. Έτσι ικανοποιούνται και οι δύο τομείς της ζωής του και επιτυγχάνεται ισορροπία της προσωπικής και επαγγελματικής ζωής, με θετικές επιπτώσεις στην παραγωγικότητα του εργαζόμενου και στην ικανοποίηση που απολαμβάνει από τη ζωή του.

Αυτή η κατάσταση δε συνεπάγεται ανυπαρξία άγχους για τον εργαζόμενο, αλλά το περιορίζει στα όρια εκείνα που μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση της παραγωγικότητας. Αν ξεπεραστούν αυτά τα όρια, ο εργαζόμενος γίνεται λιγότερο παραγωγικός και οδηγείται στην επαγγελματική εξουθένωση (Murphy και Schoenborn, 2022).

Μεγάλες εταιρίες, όπως οι Amazon, Google και Deloitte υιοθετώντας την άποψη ότι οι ισορροπημένοι άνθρωποι είναι πιο χαρούμενοι και κατά συνέπεια πιο αποδοτικοί στην εργασία τους, τα τελευταία χρόνια εφάρμοσαν πειραματικά την τετραήμερη εργασία για κάποιους εργαζομένους, με πολύ καλά αποτελέσματα στην αποδοτικότητα τους. Στην Ιαπωνία, που το 22% των εργαζόμενων απασχολούνται για περισσότερες από 50 ώρες την εβδομάδα, πολλές επιχειρήσεις θεσπίζουν υποχρεωτικές ημέρες αδείας και υποχρεώνουν τους εργαζόμενους τους να αποχωρούν από τα κτίρια τους μετά από μια συγκεκριμένη ώρα. Αυτές οι πρακτικές, αν και δεν έχουν γίνει αποδεκτές από την πλειονότητα των επιχειρήσεων σε παγκόσμιο τομέα, δείχνουν μια κατεύθυνση για τη μείωση της ανισορροπίας επαγγελματικής και προσωπικής ζωής.

4.4 Εκπαίδευση εργαζόμενων

Η εκπαίδευση του προσωπικού μιας επιχείρησης, είναι μια, συνήθως, προγραμματισμένη ενέργεια για την απόκτηση από τους εργαζομένους γνώσεων, δεξιοτήτων και συμπεριφορών που χρειάζονται για να ολοκληρώσουν με επιτυχία την εργασία τους. Η κατάρτιση διαφέρει από την εκπαίδευση, αφού στόχος της είναι να αναπτύξει συγκεκριμένες δεξιότητες με άμεση εφαρμογή στην καθημερινότητα του εργαζόμενου. Ο όρος ανάπτυξη ενός εργαζόμενου είναι γενικότερος και αφορά τη βελτίωση του σε μια σειρά θεμάτων που θα μπορούσαν να συμβάλλουν στην εργασιακή του εξέλιξη ακόμα και δεν έχουν άμεση εφαρμογή στο αντικείμενο εργασίας του (Cohen, 2010).

Στη διάρκεια της υγειονομικής κρίσης που προκάλεσε η πανδημία covid-19, η προσπάθεια των επιχειρήσεων να συνεχίσουν να λειτουργούν, οδήγησε σε μια έξαρση της χρήσης της τηλεργασίας. Η ξαφνική ανάγκη για εργασία μέσω ψηφιακής τεχνολογίας δεν βρήκε έτοιμους στον ίδιο βαθμό, ούτε όλους τους εργαζόμενους, ούτε όλες τις επιχειρήσεις. Μπορεί η πλειοψηφία των εργαζομένων να διέθετε ηλεκτρονικό υπολογιστή και να χρησιμοποιούσε το διαδίκτυο, αλλά το επίπεδο γνώσης και εξοικείωσης με αυτήν την τεχνολογία ήταν διαφορετικό. Ακόμα μικρότερο ήταν το επίπεδο γνώσης και εξοικείωσης με τις ψηφιακές πλατφόρμες και τις εφαρμογές ηλεκτρονικών υπολογιστών που θα αποτελούσαν πλέον τα βασικά εργαλεία δουλειάς και τον τρόπο επικοινωνίας του εργαζόμενου και της επιχείρησης. Όμως και οι επιχειρήσεις έπρεπε να προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα με την εφαρμογή αλλαγών του τρόπου οργάνωσης και λειτουργίας τους, αλλά το κυριότερο έπρεπε να διασφαλίσουν ταχύτητα, τον αναγκαίο εξοπλισμό (ηλεκτρονικοί υπολογιστές, συνδέσεις στο διαδίκτυο, ψηφιακές πλατφόρμες, ασφάλεια δεδομένων) που χρειαζόταν για να μπορέσει να υλοποιηθεί η τηλεργασία αλλά και να καταστήσουν τους εργαζόμενους ικανούς να προσφέρουν αυτή τη μορφή εργασίας (ILO, 2020).

Η εκπαίδευση των εργαζόμενων στη χρήση των τεχνολογιών, έγινε σημαντική ανάγκη και καθόριζε σε μερικές περιπτώσεις την ίδια τη δυνατότητα παροχής τηλεργασίας. Το βάρος υλοποίησης των περισσότερων από τις αναγκαίες ενέργειες, ανέλαβαν οι Διευθύνσεις Ανθρώπινων Πόρων των επιχειρήσεων.

Σε αυτή την περίπτωση, η εκπαίδευση, έπαυε να είναι προγραμματισμένη διαδικασία, όπως περιγράφεται στον ορισμό της και περισσότερο αποτελούσε μια διαδικασία ταχύρρυθμης κατάρτισης για την απόκτηση των εξειδικευμένων γνώσεων ή εμπλουτισμού κι εκσυγχρονισμού των γνώσεων που ήδη διέθετε ο καθένας. Ήταν μια

διαδικασία αναγκαστική και για την επιχείρηση που έπρεπε να ενεργοποιήσει τους εργαζόμενους σε ένα περιβάλλον εκτός του εργασιακού χώρου, αλλά και για τους εργαζόμενους, οι οποίοι αν δεν μπορούσαν να χρησιμοποιήσουν την ψηφιακή τεχνολογία, αποκλείονταν από την εργασιακή συνθήκη.

Η ανάγκη αυτή οδήγησε όλους τους εμπλεκόμενους να προσπαθήσουν ιδιαίτερα και σε μεγάλο βαθμό να ανταποκριθούν στις νέες ανάγκες. Η ανάπτυξη ή βελτίωση των γνώσεων και δεξιοτήτων που απαιτούσε η ψηφιακή τεχνολογία, έγινε με μια νέα, για τους περισσότερους, διαδικασία, την τηλεκαπαίδευση, αφού τα περιοριστικά μέτρα της πανδημίας δεν επέτρεπαν μια συνήθη εκπαιδευτική διαδικασία με διδασκαλία ή καθοδήγηση με φυσική παρουσία εκπαιδευτή και εκπαιδευόμενου. Η τηλεκαπαίδευση είχε αρχικές δυσκολίες που πηγάζαν από την έλλειψη εξοικείωσης των εμπλεκόμενων με αυτή τη διαδικασία αλλά και με τις ανάγκες σε εξοπλισμό, εκπαιδευτικό υλικό και κατάλληλους εκπαιδευτές που δεν ήταν σίγουρο ότι υπήρχαν αφού οι περισσότερες επιχειρήσεις δεν ήταν προετοιμασμένες σχετικά.

Αυτή η αναγκαστική κατάρτιση του προσωπικού στις ψηφιακές τεχνολογίες βοηθάει την επαγγελματική και προσωπική ανάπτυξη των εργαζομένων με την αξιοποίηση των σύγχρονων εργαλείων της τεχνολογίας. Η αντίστοιχη οργανωτική και λειτουργική προσαρμογή των επιχειρήσεων θα επιταχύνει μετασχηματισμό τους σύμφωνα με τις απαιτήσεις και τις δυνατότητες της τεχνολογίας πληροφορικής και επικοινωνιών ώστε να επιβιώσουν και να αναπτυχθούν.

Η εφαρμογή της τηλεργασίας σε όλο τον κόσμο την εποχή της πανδημίας, έδειξε ότι οι επιχειρήσεις και οι εργαζόμενοι μπόρεσαν να προσαρμοστούν στις νέες απαιτήσεις. Η διαχείριση της πανδημίας covid-19 από τις Διευθύνσεις Ανθρώπινων Πόρων, κρίθηκε πετυχημένη από το 86% των 3.600 διοικητικών στελεχών επιχειρήσεων από 96 χώρες, που μετείχαν στην έρευνα Deloitte Human Capital Trends 2021. Το 58% των συμμετεχόντων εκτίμησαν ότι οι Διευθύνσεις Ανθρώπινων Πόρων των επιχειρήσεων είχαν καθοριστική συμμετοχή στην επικοινωνία επιχείρησης και εργαζομένων και το 39% τόνισαν τη σημαντική συμβολή στη μετάβαση από το φυσικό στο ψηφιακό εργασιακό περιβάλλον. Ακόμα η έρευνα δείχνει ότι η πανδημία θα επιφέρει αλλαγές και στην κουλτούρα των επιχειρήσεων. 47% από τα στελέχη δήλωσαν ότι οι οργανισμοί τους σχεδιάζουν πολλαπλά σενάρια μελλοντικής αντιμετώπισης καταστάσεων με μεγάλο αντίκτυπο, ποσοστό που υπερδιπλασιάστηκε σε σχέση με το 23% προ πανδημίας, αλλά μόνο το 17% αυτών των ίδιων στελεχών δήλωσε ότι ο οργανισμός τους ήταν πολύ έτοιμος να βοηθήσει στην προσαρμογή και στην

εκπαίδευση των εργαζομένων ώστε να αναλάβουν νέους ρόλους (Eaton και Mallon, 2022).

Ανακεφαλαίωση

Μια από τις συνέπειες της πανδημίας covid-19, ήταν η υιοθέτηση από τις επιχειρήσεις της τηλεργασίας, σαν μεθόδου παροχής εργασίας από το προσωπικό τους. Η τηλεργασία, αν και εφαρμόστηκε αναγκαστικά μέσα στη διάρκεια της υγειονομικής κρίσης, κατάφερε να αποκτήσει ευρύτερη αποδοχή και να θεωρείται ότι θα συνεχίζει να εφαρμόζεται και μετά το τέλος της πανδημίας, σε μεγαλύτερο βαθμό από ότι παλαιότερα. Ο σκεπτικισμός όσο αφορά την επίπτωσή της στην παραγωγικότητα, αποδείχτηκε αβάσιμος, αν η τηλεργασία αντιμετωπίζεται σαν μια ευέλικτη μορφή εργασίας που επιτρέπει στους εργαζόμενους να λειτουργούν σε ένα πλαίσιο που τους παρέχει τη δυνατότητα να είναι αποδοτικότεροι και πιο δημιουργικοί. Αν η τηλεργασία εφαρμόζεται σαν μέσο εντατικοποίησης και παράτασης του εργασιακού χρόνου, συντελεί στην εμφάνιση συμπτωμάτων επαγγελματικής εξουθένωσης και στην ανισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής των εργαζόμενων που μπορεί βραχυχρόνια να αυξήσει την παραγωγικότητα τους, αλλά συνολικά οι αρνητικές επιπτώσεις που προκαλούνται θα έχουν αρνητικό αντίκτυπο στην επιχείρηση.

Στην άμεση και επιτυχή μετάβαση στην τηλεργασία, σημαντική ήταν η εκπαίδευση των εργαζόμενων στις απαιτήσεις των μέσων της ψηφιακής τεχνολογίας. Αυτή η αναγκαστική εκπαίδευση θα επιταχύνει μετασχηματισμό των επιχειρήσεων σε τρόπους οργάνωσης και λειτουργίας που απαιτεί η σύγχρονη τεχνολογία πληροφορικής και επικοινωνιών ώστε να επιβιώσουν και να αναπτυχθούν.

Κεφάλαιο 5: Μελέτες περίπτωσης

Εισαγωγή κεφαλαίου

Στα τέλη του 2021 και ενώ οι επιχειρήσεις και οι άνθρωποι είχαν επιστρέψει σε μεγάλο μέρος στην κανονικότητα μετά την άρση του μεγαλύτερου μέρους των περιοριστικών μέτρων για την αντιμετώπιση της πανδημίας covid-19, σύμφωνα με δημοσιευμένα στοιχεία του Γραφείο Στατιστικών Εργασίας των ΗΠΑ, το 23% του συνολικού εργατικού δυναμικού εργάζεται πλέον εξ αποστάσεως τουλάχιστον ένα μέρος του χρόνου. Αυτό το ποσοστό αναμένεται να αυξηθεί τα επόμενα χρόνια, αφού 50% του εργατικού δυναμικού των ΗΠΑ έχει μια εργασία συμβατή με την εξ αποστάσεως εργασία και ήδη 40% περισσότεροι εργοδότες πρόσφεραν ευέλικτες επιλογές στο χώρο εργασίας από ό,τι πριν από πέντε χρόνια. Έρευνα της Global Workplace Analytics το 2021 ανέφερε ότι 82% των εργαζομένων στις ΗΠΑ θέλει να εργάζεται εξ αποστάσεως τουλάχιστον μία φορά την εβδομάδα όταν τελειώσει η πανδημία. Κατά μέσο όρο, θα προτιμούσαν να το κάνουν τις μισές φορές. Μόνο το 8% δηλώνει ότι δεν θέλει να εργάζεται από το σπίτι. Για ένα υβριδικό σύστημα που να συνδυάζει την τηλεργασία και την εργασία στο χώρο της επιχείρησης, συμφωνούν ότι 2-3 ημέρες τηλεργασία την εβδομάδα επιτρέπει την ισορροπία μεταξύ εστιασμένης εργασίας στο σπίτι και συλλογικής εργασίας στο γραφείο. Στον Καναδά παρόμοια, το 80% των τηλεεργαζομένων δήλωσαν ότι θα ήθελαν να εργάζονται τουλάχιστον τις μισές ώρες από το σπίτι μόλις τελειώσει η πανδημία. Μόνο το 15% θα προτιμούσε να εργάζεται όλες τις ώρες του από το σπίτι μετά την πανδημία

Η τηλεργασία προσφέρει οφέλη τόσο στους εργοδότες όσο και στους εργαζόμενους. Οι εργαζόμενοι έχουν μεγαλύτερη ευελιξία, μειωμένο χρόνο και κόστος μετακίνησης και ακόμη χαμηλότερα έξοδα για τη φροντίδα των παιδιών. Οι εργοδότες δεν δεσμεύονται πλέον από την τοποθεσία. Μπορούν να προσλάβουν τα καλύτερα talenta χωρίς να λάβουν υπόψη τη γεωγραφία. Η επιλογή εξ αποστάσεως εργασίας είναι ένα περιζήτητο όφελος που μπορεί να βοηθήσει τους εργοδότες να προσλάβουν ένα ανταγωνιστικό εργατικό δυναμικό. Τέλος, η τηλεργασία μπορεί να βοηθήσει στη μείωση του αποτυπώματος άνθρακα μιας επιχείρησης (AAUW, 2022).

Οι Αμερικανοί εργαζόμενοι κατέταξαν την ευελιξία (ωράριο και τοποθεσία εργασίας) δεύτερη σε σημασία ως προς τα οφέλη για την υγεία, σύμφωνα με μια μελέτη στο Harvard Business Review. Η έρευνα δείχνει ότι οι ευέλικτες ώρες εργασίας βελτιώνουν την ισορροπία μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής και, με τη σειρά τους, μειώνουν το άγχος. Και για τους γονείς, μπορεί να τους βοηθήσει να ισορροπήσουν καλύτερα τις απαιτήσεις τόσο της εργασίας όσο και της ανατροφής των παιδιών (Jones, 2017).

Η τηλεργασία αποτελεί επιθυμητή μορφή παροχής εργασίας για τους εργαζόμενους, ενώ όλο και περισσότερες επιχειρήσεις την υιοθετούν. Το ποσοστό της τηλεργασίας αυξήθηκε κατά 216% μεταξύ 2005 και 2019, ενώ το 69% των εργαζομένων στις ΗΠΑ εργάζονταν εξ αποστάσεως στην κορύφωση της πανδημίας covid-19.

Στη Γαλλία, η τηλεργασία το 2020 υπερδιπλασιάστηκε σε σύγκριση με τον προηγούμενο χρόνο, αυξημένη κατά 25 ποσοστιαίες μονάδες, ενώ στο Ηνωμένο Βασίλειο, αυξήθηκε 20 ποσοστιαίες μονάδες. Στο Ηνωμένο Βασίλειο, το 63% των εργοδοτών που συμμετείχαν στην έρευνα σχεδίαζε να εισαγάγει ή να επεκτείνει την «υβριδική εργασία» σε κάποιο βαθμό μετά την πανδημία (Gascoigne, 2020).

Στην Ιαπωνία, η οποία δεν θέσπισε εθνικό lockdown το 2020, τα ποσοστά τηλεργασίας αυξήθηκαν σημαντικά από 10% τον Δεκέμβριο του 2019 σε 28% τον Μάιο του 2020. Τα ποσοστά τηλεργασίας κατά τη διάρκεια της πανδημίας ήταν υψηλότερα μεταξύ των εργαζομένων σε μεγάλες επιχειρήσεις παρά σε μικρές, όπως φαίνεται από τις τάσεις στη Γαλλία και το Ηνωμένο Βασίλειο. Αυτές οι διαφορές είναι πιθανό να αντανακλούν το χάσμα στην υιοθέτηση της ψηφιακής τεχνολογίας προς όφελος των μεγάλων επιχειρήσεων καθώς και τη συγκέντρωση μικρών επιχειρήσεων σε τομείς που είναι λιγότερο επιδεκτικοί στην τηλεργασία, π.χ. τουρισμός, εστιατόρια ή μικροπωλητές (OECD, 2021).

Καθώς η πανδημία του COVID-19 σάρωσε ολόκληρο τον κόσμο και η κοινωνική απόσταση ήταν απαραίτητη για τη μείωση της μετάδοσης, πολλές κυβερνήσεις ενθάρρυναν ή ζήτησαν να ελαχιστοποιηθεί η φυσική παρουσία στην εργασία. Έτσι ως απάντηση, ένας μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων στράφηκε στην ψηφιακή τεχνολογία για να συνεχίσει να λειτουργεί, με το προσωπικό να εργάζεται από το σπίτι και να χρησιμοποιεί εργαλεία όπως τηλεδιάσκεψη, υπηρεσίες cloud και εικονικά ιδιωτικά δίκτυα. Οι επιχειρήσεις που μπορούσαν να αξιοποιήσουν προϋπάρχουσες δυνατότητες τηλεργασίας ή να προσαρμοστούν γρήγορα, ήταν καλύτερα εξοπλισμένες για να κάνουν μια σχετικά απρόσκοπτη αλλαγή στην εργασία από το σπίτι και ήταν σε πλεονεκτική θέση στη διατήρηση των επιπέδων παραγωγής

Η υποχρεωτική χρήση της τηλεργασίας την περίοδο της πανδημίας, παρείχε μεγαλύτερη εξοικείωση και εμπειρίες για αυτή την μέθοδο παροχής εργασίας. Οι επιχειρήσεις ξεπέρασαν τις αμφιβολίες τους για την παραγωγικότητα των υπαλλήλων όταν εργάζονται από απόσταση, αφού αποδείχτηκε ότι η ευελιξία που παρέχει η τηλεργασία μόνο θετική επίδραση έχει στην αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων.

Στο Ηνωμένο Βασίλειο, το 71% των επιχειρήσεων που συμμετείχαν σε σχετική έρευνα δήλωσαν ότι η κατ' οίκον εργασία κατά τη διάρκεια της πανδημίας του COVID-19 δεν είχε αρνητικό αντίκτυπο στην παραγωγικότητα και, εντός αυτών, το 33% είπε ότι η παραγωγικότητα είχε βελτιωθεί.

Η σωστή αξιοποίηση της τηλεργασίας σε ένα υβριδικό εργασιακό μοντέλο, φαίνεται να είναι το επόμενο βήμα στην εξελικτική πορεία των εργασιακών σχέσεων. Χρειάζεται όμως προσοχή και από τους εργοδότες και από τους εργαζόμενους για να μην γίνει υπερεκμετάλλευση των δυνατοτήτων που παρέχει. Οι εργαζόμενοι δεν πρέπει να αντιμετωπίσουν την τηλεργασία σαν μια ευκαιρία να εργαστούν λιγότερο, αλλά σαν μια ευκαιρία να είναι περισσότερο αποδοτικοί, εργαζόμενοι περισσότερο άνετα. Οι επιχειρήσεις πρέπει να εμπιστευτούν την αφοσίωση και τον επαγγελματισμό του προσωπικού τους και να προχωρήσουν στην υλοποίηση των αλλαγών που χρειάζονται για την σωστή αξιοποίηση της τηλεργασίας. Δεν πρέπει να εφαρμόζουν εξαντλητικά ωράρια και περιοριστικούς κανόνες στην τηλεργασία, αλλά να κατανοήσουν ότι οι εργαζόμενοί τους θα είναι παραγωγικότεροι αν νιώθουν ευχαριστημένοι και δεν παραβιάζεται ο προσωπικός χώρος και χρόνος τους. Όμως πρέπει να κατανοήσουν την αναγκαιότητα καθορισμού ορίων και οργάνωσης της εργασίας για την πρόληψη της υπερβολικής εργασίας και να διασφαλίσουν ότι τα διευθυντικά στελέχη τους διαθέτουν τις δεξιότητες και τα εργαλεία που απαιτούνται για τον αποτελεσματικό συντονισμό των εργασιών και την επικοινωνία μεταξύ των ομάδων ανεξάρτητα από την τοποθεσία εργασίας. Η τηλεργασία επιφέρει μεγαλύτερη πνευματική κόπωση, αφού είναι δυσκολότερη η μη λεκτική επικοινωνία από την προφορική αλλά και έντονη σωματική κόπωση επειδή οι εργαζόμενοι υποχρεώνονταν να βρίσκονται μπροστά σε μια οθόνη υπολογιστή για πολλές ώρες, συχνά περισσότερες από το καθιερωμένο οκτάωρο απασχόλησης τους.

Η σχέση πρέπει να χτιστεί με κανόνες και αμοιβαία εμπιστοσύνη μεταξύ των εμπλεκομένων. Σύμφωνα με μελέτη της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, η ζήτηση λογισμικού παρακολούθησης τηλεεργαζομένων υπαλλήλων υπερδιπλασιάστηκε μεταξύ Απριλίου 2019 και Απριλίου 2020 σε παγκόσμιο επίπεδο. Μέσα σε λίγες εβδομάδες από τους

περιορισμούς στην κυκλοφορία και την υιοθέτηση τηλεργασίας, οι αναζητήσεις για τέτοια εργαλεία παρακολούθησης αυξήθηκαν περισσότερο από 18 φορές. Αρκετά από τα προγράμματα παρακολούθησης μπορούν να μετρούν την ταχύτητα με την οποία εκτελούν τις δουλειές τους οι εργαζόμενοι και οι επιχειρήσεις τα χρησιμοποιούν για να εντοπίσουν υπαλλήλους που δουλεύουν λιγότερο. Η συγκεκριμένη έρευνα εντοπίζει ισχυρή σχέση της παρακολούθησης με την έλλειψη εμπιστοσύνης και την εμφάνιση υψηλότερων επιπέδων άγχους, στοιχεία που έχουν σαν τελικό αποτέλεσμα μειωμένη απόδοση και χαμηλότερη παραγωγικότητα (Κανελλόπουλος, 2022).

Οι κυβερνήσεις θα πρέπει επίσης να λάβουν τα κατάλληλα μέτρα για να διατηρήσουν τα οφέλη από την τηλεργασία στο μέλλον, διασφαλίζοντας ότι οι επιχειρήσεις και οι υπάλληλοί τους έχουν την ευελιξία που χρειάζονται για να οδηγήσουν την οικονομική και κοινωνική ανάκαμψη και να επιτύχουν βελτιωμένη ευημερία.

Η Ευρωπαϊκή Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή, τον Ιούνιο του 2021 με οδηγία στα κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης ζητάει να προχωρήσουν σε νομοθέτηση που θα διασφαλίζει ότι η τηλεργασία είναι εθελοντική και αναστρέψιμη και ότι οι τηλεεργαζόμενοι έχουν τα ίδια δικαιώματα και φόρτο εργασίας με τους συναδέλφους τους που εργάζονται στις εγκαταστάσεις των επιχειρήσεων. Πριν ξεκινήσει η απασχόληση με τηλεργασία πρέπει μεταξύ εργοδότη και εργαζόμενου να έχουν συμφωνηθεί θέματα σχετικά με ευθύνες και δαπάνες για τον εξοπλισμό που θα χρησιμοποιηθεί και που συνήθως επιβαρύνουν τον εργοδότη.

Οι μέθοδοι παρακολούθησης και καταγραφής του χρόνου εργασίας θα πρέπει να είναι γνωστές στους εργαζομένους, να μην είναι επεμβατικές, να μην παραβαίνουν τις αρχές προστασίας των προσωπικών δεδομένων και να αποφεύγεται η παραβίαση της ιδιωτικής ζωής των εργαζομένων (ΕΟΚΕ, 2021) .

Στην εποχή μετά την πανδημία, το νέο πλαίσιο εργασιακών σχέσεων που θα σχηματιστεί, θα αξιοποιεί τις εμπειρίες και τα συμπεράσματα από τη διαχείριση της κρίσης. Η ευέλικτη εργασία, η τηλεργασία, η διαπίστωση ότι ο ευχαριστημένος εργαζόμενος είναι περισσότερο αποδοτικός και ότι υπάρχει ανάγκη για ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, θα φέρουν αλλαγές στις σχέσεις εργαζομένων και επιχειρήσεων. Οι επιχειρήσεις που θα εντοπίσουν πιο γρήγορα, τις αλλαγές αυτές, θα είναι οι περισσότερο ωφελημένες.

Τα θετικά της τηλεργασίας πρέπει να προστατευτούν από επιχειρήσεις και εργαζομένους. Για τις επιχειρήσεις η τηλεργασία δεν πρέπει να αποτελέσει ένα μέσο εντατικοποίησης της εργασίας των υπαλλήλων της αλλά και από τους εργαζομένους

δεν πρέπει να αντιμετωπιστεί σαν μέσο αποφυγής της εργασίας παρά σαν μια ευκαιρία για εξισορρόπηση προσωπικού και επαγγελματικού χρόνου και για μείωση του επαγγελματικού άγχους και των επιπτώσεων του. Οι χώρες πρέπει άμεσα να αναπτύξουν νομοθετικό πλαίσιο που θα ορίζει κανόνες για την εφαρμογή της τηλεργασίας, ώστε η αυξανόμενη χρήση της να συνεχιστεί χωρίς προβλήματα.

5.1 Η διαχείριση της τηλεργασίας από το τμήμα διοίκησης ανθρώπινων πόρων της NESTLÉ

Ο Covid-19 επηρέασε όλες τις επιχειρήσεις παγκόσμια και ανάμεσα τους και την Nestlé, τη μεγαλύτερη εταιρεία τροφίμων και ποτών στον κόσμο, με τζίρο 90 δισεκατομμυρίων ελβετικών φράγκων που απασχολεί 291.000 υπαλλήλους, έχει παρουσία σε 189 χώρες και 2.000 τοπικά και παγκόσμια brand names. Η εταιρεία από την αρχή της πανδημίας, παράλληλα με ένα μεγάλο πρόγραμμα κοινωνικής προσφοράς σε 50 χώρες, με την παροχή τροφίμων και εμβολίων, εφάρμοσε ένα σύνολο μέτρων ασφαλείας για να προστατέψει τόσο τους πελάτες όσο και τους υπαλλήλους της στους οποίους εγγυήθηκε πλήρως αμειβόμενες αναρρωτικές άδειες μέχρι 12 εβδομάδες, αν έρχονταν αντιμέτωποι με προβλήματα υγείας. Επίσης, παρείχε δάνεια και προκαταβολές μισθών σε όσους υπαλλήλους βίωναν οικονομική ανασφάλεια και εξασφάλιζε ευελιξία εργασιακού ωραρίου στους γονείς, που έπρεπε να φροντίσουν τα παιδιά τους στο σπίτι. Σαν μέτρο αντιμετώπισης των επιπτώσεων της πανδημίας, η εταιρεία ακύρωσε όλα τα διεθνή επαγγελματικά ταξίδια των στελεχών της.



Ακόμα, η Nestlé, προώθησε την τηλεργασία όπου ήταν δυνατόν. Η τηλεργασία δεν ήταν άγνωστη στη Nestlé, η οποία ήταν από τους πρωτοπόρους στην εφαρμογή της, ακόμα και πριν από την εμφάνιση της υγειονομικής κρίσης της πανδημίας. Από το 2019, οι άνθρωποι της εταιρείας χρησιμοποιούσαν την πλατφόρμα συνεργασίας Workplace, η οποία βασίζεται σε μια διεπαφή μέσω κοινωνικής δικτύωσης (Curry, 2020).

Η τεχνογνωσία που υπήρχε, βοήθησε την εταιρεία στις πρώτες της ενέργειες μόλις η πανδημία έγινε γεγονός με παγκόσμιες επιπτώσεις. Κατά τη διάρκεια ενός Σαββατοκύριακου, οι ομάδες τεχνολογίας της Nestlé συνέδεσαν 180.000 υπαλλήλους της εταιρείας σε όλο τον κόσμο στην πλατφόρμα ψηφιακής συνεργασίας Microsoft Teams. Το προσωπικό επικοινωνίας της Nestlé εργάστηκε για να δημιουργήσει και να δημοσιεύσει οδηγίες σε 12 γλώσσες στο intranet και την πλατφόρμα κοινωνικής δικτύωσης της εταιρείας. Περιέγραψαν τους υπαλλήλους ενέργειες που οι περισσότεροι δεν γνώριζαν, για να βελτιστοποιήσουν τα οικιακά τους δίκτυα Wi-Fi για τις πρόσθετες απαιτήσεις της τηλεδιάσκεψης, να δημιουργήσουν ένα VPN και να ξεκινήσουν ασφαλείς βιντεοδιασκέψεις από το σπίτι (Schneider, 2022).

Όταν δεκάδες χιλιάδες εργαζόμενοι βρέθηκαν σε τηλεδιάσκεψη από το σπίτι, η πλατφόρμα ήταν ένας ευπρόσδεκτος τρόπος για τις ομάδες να συνδεθούν έξω από το γραφείο. Σε μια εταιρεία στο μέγεθος της Nestlé, τέτοιες συνδέσεις και επικοινωνία

αποδείχθηκαν σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Για να παραμείνει σε επαφή με εργοστάσιά της σε όλο τον κόσμο, η Nestlé χρησιμοποίησε τον πιο σύγχρονο ψηφιακό εξοπλισμό για την εξ αποστάσεως επίλυση προβλημάτων και εργαλεία όπως τα έξυπνα γυαλιά και το λογισμικό επαυξημένης πραγματικότητας (augmented reality software). Η Nestlé δεν είχε οικονομικές απώλειες στη διάρκεια της πανδημίας, καθώς ο εγκλεισμός των πολιτών στο σπίτι δεν μείωσε τη ζήτηση των περισσότερων από τις πολλές γραμμές προϊόντων της, όπως καφέδες, δημητριακά και σνακ, στα οποία εκτός των παραδοσιακών πωλήσεων από τα καταστήματα λιανικής εμφάνισαν τεράστια άνοδο οι ηλεκτρονικές πωλήσεις οι οποίες αυξήθηκαν το 2020 σε ποσοστό 12,3% του τζίρου της εταιρείας, από 8,5% το περασμένο έτος. Αντίθετα υπήρχε πτώση των πωλήσεων προϊόντων που προορίζονται για ξενοδοχεία, εστιατόρια και παρόμοια καταστήματα. Συνολικά σε παγκόσμιο επίπεδο αυξήθηκαν οι πωλήσεις της εταιρείας κατά 3% σε σχέση με το 2019. Η εταιρεία έδωσε ιδιαίτερη έμφαση στη διατήρηση της παραγωγικής και εφοδιαστικής δυνατότητας της, ώστε οι καταναλωτές να μπορούν να προμηθεύονται συσκευασμένα τρόφιμα κατά τη διάρκεια των lockdown. Οι απρόβλεπτες διακοπές στις αλυσίδες εφοδιασμού τις πρώτες εβδομάδες κατέστησαν απαραίτητη την αύξηση των επιπέδων αποθεμάτων από τις πρώτες ύλες έως τα τελικά προϊόντα για να αποκτηθεί ευελιξία. Η Nestlé επωμίστηκε το επιπλέον κόστος με σκοπό να διασφαλίσει τη συνέχεια της επιχείρησης. Δικαιώθηκε για την επιλογή της, αφού επωφελήθηκε από το γεγονός ότι οι καταναλωτές είχαν στραφεί σε γνωστές μάρκες κατά τη διάρκεια της κρίσης και επίσης αγόραζαν συσκευασίες μεγαλύτερης αξίας και μεγαλύτερα μεγέθη συσκευασιών.

Στοιχεία όπως η επικοινωνία, η συνεργασία και ειδικότερα η εστίαση στο τι μπορούν να προσφέρουν τα δεδομένα θα παραμείνουν σημαντικά για τη Nestlé καθώς η εταιρεία αναζητά μια νέα, μετά την πανδημία πορεία προς τα εμπρός. Όλος ο εξοπλισμός που χρησιμοποιήθηκε αλλά και η τεχνογνωσία που αποκτήθηκε την εποχή της υγειονομικής κρίσης θα χρησιμοποιηθεί και μετά την πανδημία, αφού αποδείχτηκε ότι ειδικά σε περιπτώσεις πολυεθνικών η τηλεργασία και η απομακρυσμένη συνεργασία, μπορεί να οδηγήσει σε ποιοτικά αποτελέσματα, που επιτυγχάνονται με οικονομικότερο τρόπο και με ευέλικτη εργασία που δεν επιβαρύνει περισσότερο τους εργαζόμενους. Όμως, η απροσδόκητη κατάσταση άλλαξε τις προτεραιότητες των κορυφαίων στελεχών της που βρήκαν ευκαιρία να εντρυφήσουν περισσότερο στις καθημερινές λειτουργίες και να ασχοληθούν με θέματα ασφάλειας και επιχειρηματικής συνέχειας,

λαμβάνοντας υπόψη τον ανθρώπινο παράγοντα και τις εξελίξεις στις εργασιακές σχέσεις που επιταχύνθηκαν από την κρίση της πανδημίας (Koltrowitz, 2020).

Η Nestlé ήταν από τις επιχειρήσεις που όταν άρχισαν να αίρονται τα περιοριστικά μέτρα της πανδημίας, τον Σεπτέμβριο 2021, έδωσε στο προσωπικό της (εκτός των εργαζόμενων στην παραγωγή και στις πωλήσεις) τη δυνατότητα να επιλέξουν αν θα επιστρέψουν στα γραφεία ή θα συνεχίσουν να εργάζονται από το σπίτι για τους επόμενους δύο μήνες (Bhushan & Verma, 2022).

Η εταιρεία που ήδη είχε στην κουλτούρα της την τηλεργασία, την καινοτομία και τη συνεργασία κατανόησε ότι μετά την πανδημία θα μεταμορφώνονταν οι χώροι εργασίας και οι ομάδες θα εργάζονταν με ένα νέο, διαφορετικό τρόπο. Από την Nestlé USA, καθιερώθηκε ένα νέο μοντέλο εργασίας, που συνδυάζει τη εργασία των υπαλλήλων στα γραφεία με την ευελιξία να εργάζονται από το σπίτι κάθε μέρα, δίνοντας τη δυνατότητα στους εργαζόμενους να αποφασίζουν πού θα εργαστούν με βάση το πού είναι πιο παραγωγικοί.

Οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να χρησιμοποιούν τις άδειές τους με αποδοχές και να υιοθετούν ευέλικτες εργασιακές πολιτικές για να βελτιώσουν την ισορροπία εργασίας και προσωπικής ζωής. Ακόμα, η εταιρεία προχώρησε σε μια σειρά ενεργειών με στόχο τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας των υπαλλήλων της:

- Δημιουργία χώρων που εμπνέουν δημιουργικότητα και συνεργασία
- Επανασχεδιασμός των χώρων γραφείων με ένα μοντέλο ανοιχτών χώρων εργασίας, χωρισμένων σε «γειτονιές» ανά τμήμα της εταιρείας. Σε όλα τα γραφεία της διαθέτει και εφαρμόζει την πλέον σύγχρονη τεχνολογία και πρωτόκολλα ασφάλειας, συμπεριλαμβανομένων τεχνολογίας ιονισμού αέρα, προβολών ευεξίας και καθαρισμού επιφανειών υψηλής αφής.
- Βελτιωμένες ψηφιακές δυνατότητες για την καλύτερη συνεργασία και για να μπορούν οι υπάλληλοι να προγραμματίζουν εύκολα τις ημέρες τους στο γραφείο.
- Παροχή οφελών για την υποστήριξη της ευημερίας, της οικογένειας και της επαγγελματικής ανάπτυξης. Η εταιρεία παρέχει σε κάθε εργαζόμενο 500 \$ ετησίως για να δαπανήσει για συναισθηματική, σωματική, οικονομική ή κοινωνική ευημερία ώστε να εξισορροπήσουν την εργασία και τη ζωή. Επίσης, παρέχει δωρεάν πρόσβαση σε ψηφιακά προγράμματα συμβουλευτικής για προσωπική βελτίωσης όπως το Headspace, BetterHelp και NeuroFlow.

- Η Πολιτική Γονικής Υποστήριξης παρέχει στους εργαζομένους, ανεξαρτήτως φύλου έως και 18 συνεχόμενες εβδομάδες άδεια μετ' αποδοχών από την εταιρεία.
- Δίνεται δυνατότητα στους υπαλλήλους να αναπτυχθούν εκπαιδευτικά παρέχοντας από βοήθεια για τα δίδακτρα μέχρι υποστήριξη διδασκαλίας.

Η Nestlé, δηλώνει ότι η επιχειρηματική επιτυχία οφείλεται στους ανθρώπους και η πολιτική της είναι να παρακινεί και να ενθαρρύνει τους ανθρώπους της, να κάνουν τη δουλειά τους με τον καλύτερο τρόπο, από όπου οι ίδιοι θεωρούν ότι είναι καλύτερο (Presley, 2022).

Αυτή η προσέγγιση οδήγησε σε ενίσχυση της εφαρμογής της τηλεργασίας, η οποία είναι σύμφωνη με την κουλτούρα της εταιρείας και τις πρακτικές διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού της.

5.2 Η διαχείριση της τηλεργασίας από το τμήμα διοίκησης ανθρώπινων πόρων της Google

Με έδρα το Mountain View της Καλιφόρνια, η Google είναι η μεγαλύτερη και πιο δημοφιλής μηχανή αναζήτησης στον κόσμο. Η Google ιδρύθηκε το 1998 από τον Λάρι Πέιτζ και τον Σεργκέι Μπριν με μοναδικό στόχο να «οργανώσει τις πληροφορίες του



κόσμου και να τις καταστήσει προσβάσιμες και χρήσιμες». Ως εταιρεία που βασίζεται

στα δεδομένα, η Google λαμβάνει υπολογισμένες αποφάσεις για οτιδήποτε κάνει, συμπεριλαμβανομένων των πολιτικών ανθρώπινου δυναμικού της. Στα 25 χρόνια από την ίδρυσή του, ο τεχνολογικός γίγαντας έγινε συνώνυμος της καινοτομίας και έγινε γνωστός για τη μοναδική εργασιακή κουλτούρα και τις πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού του. Έχει ονομαστεί Νο. 1 «Καλύτερη Εταιρεία για Εργασία» τόσο από το περιοδικό Fortune όσο και από το Great Place to Work Institute συνολικά 7 φορές και αυτό όχι μόνο για τους απίστευτους, φωτεινούς και πολύχρωμους χώρους εργασίας που απολαμβάνουν οι 70.000+ υπάλληλοι της Google σε καθημερινή βάση. Ως εταιρεία τεχνολογίας, η Google χρησιμοποιεί δεδομένα για να ενημερώνει όλες τις αποφάσεις της, συμπεριλαμβανομένων των διαδικασιών ανθρώπινου δυναμικού της. Τίποτα δε γίνεται αποκλειστικά με γνώμονα το προαίσθημα ή σύμφωνα με τις ξεπερασμένες πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού των δεκαετιών του '80 και του '90.

Η Google εφαρμόζει το "Happiness Project" για να κάνει τη ζωή ευκολότερη/καλύτερη για τους υπαλλήλους της ώστε «να μπορούν να επικεντρωθούν στα πράγματα που αγαπούν τόσο εντός όσο και εκτός εργασίας.» Βάζοντας την υγεία και την ευτυχία των εργαζομένων τους πρώτα, αξιοποιούν περισσότερο τους υπαλλήλους τους, οι υπάλληλοί τους είναι χαρούμενοι και ικανοποιημένοι, ενώ παράγουν τα θαυματικά αποτελέσματα που ωθούν συνεχώς την Google σε ακόμα μεγαλύτερα ύψη. Οι υπάλληλοι της Google ξεπερνούν τους υπαλλήλους κάθε άλλης εταιρείας όσον αφορά την παραγωγικότητα και τη δημιουργία κέρδους. Ο μέσος υπάλληλος της Google παράγει περισσότερα από 1,2 εκατομμύρια δολάρια σε έσοδα κάθε χρόνο ενώ ο αντίστοιχος της Yahoo παράγει επί του παρόντος μόλις 450.000 \$ και της Microsoft 800.000 \$. Όπως όλα στη Google, έτσι και τα επίπεδα ευτυχίας παρακολουθούνται και ερευνώνται με δεδομένα που οδηγούν σε νέες κατευθύνσεις και πολιτικές. Έχει επίσης βελτιώσει την υγεία των εργαζομένων της μειώνοντας την πρόσληψη θερμίδων στην εργασία τους, βασισμένη σε ανάλογα επιστημονικά δεδομένα. Το πακέτο αποζημίωσης «Pay-for-Performance» της Google παρέχει σημαντική ανταμοιβή για άτομα με υψηλές επιδόσεις και καθοδήγηση και εκπαίδευση στους υπαλλήλους με χαμηλή απόδοση (Impraise, n.d.).

Αν και τα γραφεία της Google αποτελούν βασικό συστατικό της εργασιακής κουλτούρας της, ακόμα και όταν ξεπεράστηκε το πρώτο διάστημα αιφνιδιασμού από την επέκταση της πανδημίας covid-19 και των επιπτώσεων από τα περιοριστικά μέτρα

για την αντιμετώπιση της, επέκτεινε την πολιτική της εργασίας από το σπίτι μέχρι το καλοκαίρι του 2021, ανάλογα με την τοπική κατάσταση.

Για πολλούς υπαλλήλους που δεν είναι συνηθισμένοι στην έννοια της τηλεργασίας για μεγάλο χρονικό διάστημα, αυτή η αλλαγή ήταν μια δύσκολη μετάβαση με ψυχικό κόστος από την αποσύνδεση από την εργασία, τον εγκλεισμό και την απομόνωση. Κάθε άτομο βίωσε τις επιπτώσεις του COVID-19 διαφορετικά, επομένως δεν υπήρχε μια ενιαία προσέγγιση για την υποστήριξη των εργαζομένων. Θεωρήθηκε σημαντικό, τα διευθυντικά στελέχη όχι μόνο να αναγνωρίζουν τις προκλήσεις που αντιμετωπίζουν, αλλά να συναισθάνονται και να αφιερώνουν χρόνο για να κατανοήσουν τον καλύτερο τρόπο με τον οποίο μπορούν να υποστηρίξουν τις ομάδες τους κατά τη διάρκεια αυτής της περιόδου. Ήταν επίσης κρίσιμη η διατήρηση τακτικής, σαφούς επικοινωνίας με τους υπαλλήλους για να τους βοηθήσει να παραμένουν ενημερωμένοι.

Διαθέτοντας τη δυνατότητα συλλογής και επεξεργασίας δεδομένων, η Google, μελέτησε 5.000 υπαλλήλους και συμπέρανε ότι η τηλεργασία μπορεί να είναι εξίσου αποτελεσματική με την εργασία στο γραφείο, αλλά δεν σημαίνει απαραίτητα ότι είναι τόσο εύκολη ή ευχάριστη καθώς δεν υπάρχει για τον εργαζόμενο η συνηθισμένη δομή μιας ημέρας στο γραφείο, όπως η μετακίνηση προς τη δουλειά, το περπάτημα σε συναντήσεις ή η συναναστροφή με συναδέλφους. Βλέποντας πόσο καθοριστικός παράγοντας είναι η σφυρηλάτηση σχέσεων μεταξύ των ανθρώπων και ο καθορισμός σαφών προσδοκιών της ομάδας κατέληξε σε μια σειρά οδηγιών στα στελέχη της, για τη διαχείριση της τηλεργασίας.

Επίκεντρο των οδηγιών ήταν οι τηλεσυναντήσεις. Οι διαδικτυακές συναντήσεις της κάθε ομάδας ήταν πιθανά οι μοναδικές αλληλεπιδράσεις των προϊσταμένων με τους υφισταμένους τους που εργάζονταν από απόσταση και έπρεπε να γίνονται ακόμα και αν δεν υπήρχε κάτι επείγον ώστε τα μέλη των ομάδων να είναι κοινωνικά παρόντες. Αυτές οι εικονικές συναντήσεις αποτέλεσαν μια ευκαιρία να δημιουργηθούν ανθρώπινες σχέσεις στην περίοδο της κοινωνικής απομόνωσης, αλλά και να αποκτηθούν πληροφορίες για την κατάσταση της σωματικής και ψυχικής υγείας του προσωπικού. Όμως, χρειάζεται μεγάλη προσοχή, μην γίνει κατάχρηση των τηλεδιασκέψεων, που μπορεί να θεωρηθεί από τους εργαζόμενους σαν εκμετάλλευση του προσωπικού τους χρόνου και εντατικοποίηση της εργασίας τους.

Ίσως το σημαντικότερο στοιχείο από τη διαδικτυακή επικοινωνία είναι η διατήρηση της διαπροσωπικής επικοινωνίας που μπορεί να βοηθήσει το ηθικό και την

αποδοτικότητα των εργαζομένων. Ο προϊστάμενος, πρέπει να δείχνει ενδιαφέρον για την υγεία του υφισταμένου και της οικογένειάς του, με σχετικές ερωτήσεις, ενώ πρέπει να ενισχύει αυτή την επικοινωνία με τη χρήση των ηλεκτρονικών μέσων π.χ. κάμερα και μικρόφωνο για να υπάρχει άμεση οπτική και ακουστική επαφή ανάμεσα τους. Η διαπροσωπική επικοινωνία, που τονίζει στον εργαζόμενο την παρουσία του προϊστάμενου και της εταιρείας μπορεί να έχει ακόμα και τις απλές μορφές ενός σύντομου μηνύματος χαιρετισμού ή ενός εικονικού διαλλείματος για καφέ. Η συμμετοχή σε αυτές τις τηλεσυναντήσεις χωρίς αντικείμενο τα εργασιακά θέματα, πρέπει να ενισχυθεί για να ενθαρρυνθεί η συμμετοχή εργαζομένων με μικρότερη εξωστρέφεια ή χωρίς εξοικείωση με την ψηφιακή τεχνολογία.

Για να είναι αποτελεσματικές και όχι επιβαρυντικές οι τηλεσυναντήσεις πρέπει να γίνονται μόνο αφού ο προϊστάμενος κάνει τον σχετικό προγραμματισμό και θέσει τους κανόνες αυτής της επικοινωνίας σε όλα τα μέλη της ομάδας. Έτσι πρώτα πρέπει να καθοριστεί ένα ωράριο, μέσα στο οποίο θα είναι επιτρεπτές οι επικοινωνίες, διευρυμένο και ευέλικτο με τρόπο ώστε να καλύπτει τις ειδικές ανάγκες (π.χ. παιδιά στο σπίτι) όλων των μελών της ομάδας. Το δεύτερο βασικό στοιχείο είναι να κοινοποιηθεί ένας ευρύτερος στόχος τον οποίο προσπαθεί να επιτύχει η ομάδα. Ο στόχος αυτός, θα πρέπει να καθοριστεί με βάση τις πολιτικές και τις ανάγκες της επιχείρησης και να είναι σαφής και κατανοητός από όλους, έτσι ώστε τα μέλη της ομάδας να διαμορφώσουν τις προσδοκίες τους από την ομαδική συνεργασία.

Σπουδαίο ρόλο διαδραματίζει η απόφαση για τη χρήση του σωστού μέσου για τις επικοινωνίες των μελών ομάδων που εργάζονται από απόσταση. Η βιντεοδιάσκεψη είναι προτιμότερη για πιο ευαίσθητες ή λεπτομερείς συζητήσεις, ενώ ένα γρήγορο μήνυμα είναι εξαιρετικό για διευκρίνιση απλών θεμάτων ή διαπροσωπική επικοινωνία. Με τις πολλές τηλεδιασκέψεις οι άνθρωποι θα αισθάνονται εξαντλημένοι, αλλά η ανταλλαγή πολλών μηνυμάτων μπορεί να είναι άσκοπα χρονοβόρα και λιγότερο διευκρινιστική και επεξηγηματική για τις λεπτομέρειες θεμάτων.

Η Google έδωσε στους εργαζόμενους της με τηλεργασία τρεις οδηγίες:

- δημιουργία ενός άνετου χώρου γραφείου για να διαχωρίζει φυσικά την εργασία και την προσωπική ζωή
- συγκεκριμένο ωράριο εργασίας μέσα στην ημέρα και ένα μικρό διάλειμμα κάθε ώρα

- προσωρινή αποθήκευση των κλήσεων ώστε να μην διακόπτονται τηλεσυναντήσεις ή εργασίες υψηλής συγκέντρωσης. Ανάκτηση των αποθηκευμένων στοιχείων σε στιγμή που δεν υπάρχει φόρτιση από προσωπικές ή επαγγελματικές υποχρεώσεις (Bariso, 2020) .

Καθώς οι υπάλληλοι της Google εργάζονταν από το σπίτι, συνέχισε και ενθάρρυνε τη συμμετοχή των εργαζόμενων στις προϋπάρχουσες πλατφόρμες Googler-to-Googler (g2g), όπου οι υπάλληλοι της Google διδάσκουν στους συναδέλφους τους δεξιότητες ή γνώσεις σχετικά με ένα θέμα με το οποίο είναι παθιασμένοι και περιλαμβάνει από εικονικά μαθήματα μαγειρικής και ασκήσεις γυμναστικής μέχρι μαθήματα χειροτεχνίας. Η Google ξεκίνησε επίσης ένα πρόγραμμα «Virtual Coffee Ninja» για τους υπαλλήλους της Google για να δημιουργήσουν συνομιλίες για καφέ μέσω Hangouts και να δημιουργήσουν συνδέσεις με κάποιον νέο στην εταιρεία. Το Blue Dot, μια ομάδα ευαισθητοποίησης για την ψυχική υγεία, που αποτελείται από εθελοντές εργαζόμενους ήταν διαθέσιμη μέσω του Google Meet για να παρέχει την απαραίτητη υποστήριξη σε εργαζόμενους σε όλη την εταιρεία.

Η διαχείριση της πανδημίας του κορωνοϊού για το μέλλον της εργασίας και τις μελλοντικές πρακτικές ανθρώπινου δυναμικού, ήταν μια μαθησιακή εμπειρία για πολλούς οργανισμούς και το ανθρώπινο δυναμικό τους, συμπεριλαμβανομένης της Google. Αυτή η εμπειρία αναμφίβολα θα ωθήσει τους οργανισμούς να επανεξετάσουν τις πολιτικές και τα συστήματά τους για να εξασφαλίσουν ότι παρέχει υψηλότερο επίπεδο υποστήριξης στους υπαλλήλους τους, όπως αυτό της ψυχικής υγείας και ευημερίας. Ταυτόχρονα, θα ωθήσει περισσότερους διευθυντές και υπαλλήλους να επανεξετάσουν τον τρόπο εργασίας τους, τώρα που η απομακρυσμένη εργασία και οι ευέλικτες ρυθμίσεις εργασίας είναι πραγματικότητα (Chan, 2020).

Η Google ήταν από τις τελευταίες επιχειρήσεις που επανέφερε τους εργαζόμενους στα γραφεία τους, υιοθετώντας αρχικά από το καλοκαίρι του 2021 ένα υβριδικό σύστημα εργασίας από τα γραφεία και το σπίτι και με αυστηρή τήρηση των υγειονομικών πρωτοκόλλων (εμβολιασμός, εβδομαδιαία τεστ covid-19, μάσκες). Από το Φεβρουάριο του 2022, επανέφερε πλήρως το προσωπικό στα γραφεία της, χαλαρώνοντας τα υγειονομικά πρωτόκολλα, εκτός της απαίτησης για πλήρη εμβολιασμό των εργαζόμενων. ορισμένες από τις πολιτικές της στον χώρο εργασίας Covid-19, συμπεριλαμβανομένου ενός κανόνα που απαιτεί από τους υπαλλήλους των ΗΠΑ να

εμβολιάζονται και αποκατέστησε πολλές από τις φημισμένες ανέσεις των γραφείων της, όπως γυμναστήρια, καφετέριες, υπηρεσίες μασάζ και λεωφορεία (Wakabayashi, 2022).

Η Google που έχει την εικόνα του «καλού εργοδότη» διαχειρίστηκε την τηλεργασία σαν μια επέκταση των δραστηριοτήτων της και την αντιμετώπισε σαν μια απόλυτα αποδεκτή εργασιακή διευθέτηση που ενισχύει τη σχέση με το προσωπικό της.

5.3 Η διαχείριση της τηλεργασίας από το τμήμα διοίκησης ανθρώπινων πόρων της Coca Cola

Η αμερικανική πολυεθνική εταιρεία μη αλκοολούχων συμπυκνωμένων ποτών Coca-Cola με 28.000 υπαλλήλους και 39 εργοστάσια σε 16 χώρες, εκτός από ηγέτης στην αγορά της και διάσημη για τις στρατηγικές μάρκετινγκ, είναι γνωστή σαν μια επιχείρηση με δημοκρατικό στυλ ηγεσίας στη διαχείριση των καθημερινών υποθέσεων της εταιρείας που στοχεύει στην ενδυνάμωση των εργαζομένων μέσω της κατανομής των ευθυνών και της συμμετοχής τους στη λήψη αποφάσεων. Αυτό γίνεται μέσω της κατανομής των εργασιών σε ομάδες που θα τις εκτελέσουν και έχουν την αποκλειστική ευθύνη για τα αποτελέσματα. Αυτές οι ομάδες καλούνται να κάνουν επιλογές που κρίνουν κατάλληλες και ταιριάζουν με την πολιτική της εταιρείας. Η διοίκηση της εταιρείας αισθάνεται άνετα με τους υπαλλήλους να εκτελούν τα καθήκοντά τους, ώστε να είναι άνετα και κατάλληλα για αυτούς. Σε μια τέτοια μορφή ηγεσίας, το μόνο που επιθυμεί η διοίκηση είναι η ανατροφοδότηση από τους υπαλλήλους. Εξασφαλίζει υψηλή παραγωγικότητα των εργαζομένων και δίνει στους υπαλλήλους υψηλά κίνητρα. Τα αποτελέσματα της εταιρείας επηρεάστηκαν από την πανδημία covid-19 και για το 2020 ανακοίνωσε κέρδη 7,7 δισεκατομμυρίων δολαρίων, μειωμένα κατά 13% από τα 8,92 δισεκατομμύρια δολάρια το 2019, ενώ η εταιρεία σε όλες τις εγκαταστάσεις της παγκόσμια εφάρμοσε το σύνολο των οδηγιών που δίνονταν από τις κυβερνήσεις των περιοχών των εγκαταστάσεων της σε όλο τον κόσμο, καθιέρωσε λεπτομερή προγράμματα υγιεινής και προστασίας από τον κορωνοϊό για να προστατευτούν οι συνεργάτες της και να συνεχιστεί η δραστηριότητα της επιχείρησης που είναι η εξυπηρέτηση των πελατών και των κοινοτήτων από τις οποίες τις πιο ευάλωτες βοήθησε με παροχή προϊόντων και υγειονομικού υλικού (Coca-Cola, 2020) .



Σύμφωνα με τις συστάσεις για τη μείωση των μεγάλων συγκεντρώσεων και την αύξηση της κοινωνικής απόστασης για την αντιμετώπιση της πανδημίας covid-19, η The Coca-Cola Company ζήτησε από την πλειονότητα των εργαζομένων που εργάζονται σε γραφεία να εργαστούν εξ αποστάσεως. Αυτό περιελάμβανε υπαλλήλους που εργάζονταν στα κεντρικά γραφεία της εταιρείας στην Ατλάντα, καθώς και σε τοποθεσίες σε όλο τον κόσμο.

Η Coca-Cola ήταν από τις επιχειρήσεις που καθυστέρησαν την επιστροφή των εργαζομένων στα γραφεία τους το 2021, όταν η διαχείριση της πανδημίας είχε οδηγήσει σε περιορισμό των μέτρων κοινωνικής αποστασιοποίησης. Ενώ οι περισσότερες επιχειρήσεις κάλεσαν το προσωπικό τους να επιστρέψει στους χώρους εργασίας στις αρχές Σεπτεμβρίου 2021, οι εργαζόμενοι της Coca Cola επέστρεψαν 40 ημέρες αργότερα, συμπληρώνοντας 18 μήνες τηλεργασία (Hockett, 2021).

Οι εμπειρίες και τα συμπεράσματα από τη διαχείριση της πανδημίας αποκάλυψαν κρίσιμα κενά στις διαδικασίες ανθρώπινου δυναμικού, τις εργασιακές εμπειρίες, τα δεδομένα και τις τεχνολογίες στους περισσότερους οργανισμούς. Πολλές επιχειρήσεις αποφάσισαν αλλαγές, ώστε να βρεθούν έτοιμες να αντιμετωπίσουν παρόμοιας έκτασης μελλοντικές κρίσεις, αλλά και να προσαρμοστούν στα δεδομένα που έχουν μεταβληθεί. Δύο από τους βασικότερους πυλώνες αυτών των αλλαγών είναι ο ψηφιακός μετασχηματισμός των επιχειρήσεων και η αναζήτηση νέων πιο ευέλικτων μορφών εργασίας.

Το ξέσπασμα της πανδημίας βρήκε την Coca Cola να υλοποιεί, ήδη για μια τριετία, ένα πρόγραμμα ψηφιοποίησης των διαδικασιών διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας σε όλο τον κόσμο, σε μια προσπάθεια να συγκεντρώσει και να προτυποποιήσει τις διαδικασίες Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού σε όλα τα υποκαταστήματα της. Οι ιδιαίτερες συνθήκες που προέκυψαν από τον αιφνιδιασμό της

πανδημίας, δε σταμάτησαν το πρόγραμμα που βρισκόταν σε εξέλιξη, αλλά προέβλεψαν την ανάγκη να επανεξεταστεί και ενδεχομένως να επανασχεδιαστεί, για να ανταποκριθεί στις ξαφνικές αλλαγές στις εργασιακές πρακτικές, τις επιχειρηματικές λειτουργίες και τις ξένες αγορές. Τα στελέχη Ανθρώπινου Δυναμικού της Coca Cola υπό την πίεση των ασυνήθιστων περιστάσεων και των νέων δεδομένων και αναγκών που αποκαλύπτονταν, θεώρησαν ξεπερασμένο και ανεδαφικό το σχέδιο μετασχηματισμού που βρισκόταν σε εξέλιξη και σχεδίασαν ένα νέο, στο οποίο ενσωμάτωναν τα νέα δεδομένα που εμφανίζονταν σε σχεδόν καθημερινή βάση. Το νέο σχέδιο μετασχηματισμού αποτύπωνε διαφορετικούς στόχους και προτεραιότητες για το ανθρώπινο δυναμικό από το αρχικό που εκπονήθηκε πριν από τρία χρόνια.

Συνειδητοποίησαν ότι η στρατηγική για την ανάπτυξη ενιαίου συστήματος ανθρώπινου δυναμικού για 16 χώρες δεν ήταν βιώσιμη, αφού η πανδημία προκάλεσε την επανεξέταση όλων των διαδικασιών από τον τρόπο πρόσληψης και ενσωμάτωσης νέων εργαζομένων μέχρι τις πολιτικές ανάπτυξης των δεξιοτήτων, του ταλέντου και των δυνατοτήτων κάθε υπαλλήλου. Η αρχική προσέγγιση ήταν λανθασμένη επειδή δεν θεωρούσε ότι το υποκατάστημα κάθε χώρας λειτουργεί ως ξεχωριστή οντότητα, αφού αγνοούσε την πραγματικότητα (που η πανδημία έκανε εμφανέστατη) ότι κάθε χώρα έχει διαφορετικές προτεραιότητες, περιορισμούς προϋπολογισμού, επίπεδα ψηφιακής ωριμότητας και πρότυπα συμμόρφωσης.

Η νέα προσέγγιση δεν αφορούσε 16 χώρες αλλά το σύνολο των 39 χωρών στις οποίες είχε εγκαταστάσεις η εταιρεία. Ενσωματώθηκαν νέες απαιτήσεις και δυνατότητες για τις διαδικασίες ανθρώπινου δυναμικού και την εμπειρία των εργαζομένων σε συνδυασμό και συνυπολογίστηκαν οι ιδιαιτερότητες της κάθε χώρας. Οι αλλαγές έγιναν συγκρίνοντας τα αρχικά σχέδια με τον πραγματικό τρόπο λειτουργίας κάθε εγκατάστασης και τις προϋποθέσεις που απαιτούνταν για τη βέλτιστη λειτουργία της. Βασική φιλοσοφία ήταν οι διαδικασίες να αλλάξουν ώστε να υπάρχουν θετικές επιπτώσεις στο ανθρώπινο δυναμικό, σύμφωνα με τις ιδιαιτερότητες κάθε περιοχής και τη συμμόρφωση με τις πολιτικές και τα πρότυπα της Coca Cola. Έτσι κατά τη διάρκεια της πανδημίας, σε όλα τα υποκαταστήματα εφαρμόστηκε η γενική φιλοσοφία της επιχείρησης για να προστατευτούν οι εργαζόμενοι και να συνεχιστεί η δραστηριότητα της επιχείρησης και η εξυπηρέτηση της ζήτησης των πελατών, αλλά σε κάθε χώρα εφαρμόστηκαν τα μέτρα που επέβαλε η τοπική κυβέρνηση. Παράλληλα η διαχείριση των υπαλλήλων σε ότι αφορούσε τους τρόπους οργάνωσης της εργασίας και παροχές σχετικές με την αντιμετώπιση της ασθένειας από κορωνοϊό ή την ανάρρωση από αυτόν

έγιναν ώστε να καλύπτονται οι ανάγκες των ανθρώπων μέσα στις ιδιαιτερότητες κάθε χώρας (οικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον, έθιμα κ.λπ.).

Όπως προαναφέρθηκε, το κάθε υποκατάστημα της εταιρείας προσαρμόζε την λειτουργία του, σύμφωνα με τα μέτρα που ίσχυαν σε κάθε χώρα. Έτσι, έχοντας δεδομένα σε πραγματικό χρόνο, η εταιρεία μπορούσε να κατανοήσει καλύτερα την εικόνα του προσωπικού της σε κάθε χώρα ξεχωριστά αλλά και συνολικά και να εντοπίσει τρόπους με τους οποίους μπορούσε να τη βελτιώσει. Παράλληλα με την ανατροφοδότηση με στοιχεία από εργαζόμενους σε διαφορετικές συνθήκες ενσωματώθηκαν καλές πρακτικές και θετικές εμπειρίες από το κάθε υποκατάστημα, στα υπόλοιπα. Για να τονωθεί αυτή η ανατροφοδότηση και να γίνει αμεσότερη, η επικοινωνία με κάθε υποκατάστημα γινόταν όχι μόνο στην γλώσσα της χώρας που βρισκόταν, αλλά στην τοπική διάλεκτο της περιοχής. Για παράδειγμα στην Ινδία, ομιλούνταν 21 διαφορετικές διάλεκτοι από το εργατικό δυναμικό. Η δυνατότητα επικοινωνίας με τους υπαλλήλους στη μητρική τους γλώσσα συνέβαλε σημαντικά στην εδραίωση της εμπιστοσύνης μεταξύ επιχείρησης και προσωπικού και οδήγησε σε αξιοσημείωτα υψηλή δέσμευση του προσωπικού και στα 39 εργοστάσια της εταιρείας. Οι υπάλληλοι δε δίσταζαν να επισημάνουν καλές πτυχές των εφαρμοζόμενων μεταρρυθμίσεων αλλά και τομείς προς βελτίωση.

Η Coca Cola προχώρησε και ολοκλήρωσε την ψηφιακή μεταρρύθμιση στις διαδικασίες του Ανθρώπινου Δυναμικού της σε παγκόσμιο επίπεδο και σε αυτό τον τομέα έχει αποκτήσει ένα πολύτιμο εργαλείο για τις σχέσεις της με τους εργαζομένους της, αλλά είναι και προετοιμασμένη να αντιμετωπίσει πιθανές νέες προκλήσεις που μπορεί να εμφανιστούν απροσδόκητα, στο άμεσο μέλλον (SAP BRANDVOICE, 2021).

5.4 Ανάδειξη καλών πρακτικών και σύγκριση

Εξετάζοντας τη διαχείριση της χρήσης της τηλεργασίας από 3 μεγάλες πολυεθνικές εταιρείες τις Nestlé, Google και Coca Cola, η πρώτη διαπίστωση είναι ότι η τηλεργασία αποτελούσε μια πρακτική αποδεκτή από αυτές, της οποίας η χρήση, υποχρεωτικά εντάθηκε την εποχή της πανδημίας covid-19.

Διαθέτοντας μια ανθρωποκεντρική προσέγγιση για το ανθρώπινο δυναμικό τους, αποτέλεσμα της εταιρικής τους κουλτούρας, διέθεταν ένα ευχαριστημένο και αφοσιωμένο προσωπικό και όταν ξέσπασε η υγειονομική κρίση δεν δυσκολεύτηκαν να συνεχίσουν τη λειτουργία τους μετατρέποντας σε απομακρυσμένη εργασία το μεγαλύτερο μέρος των καθημερινών δραστηριοτήτων τους. Οι επιχειρήσεις προέταξαν το θέμα της ασφάλειας του προσωπικού και ακολούθησαν τα μέτρα που επέβαλαν οι τοπικές αρχές στις χώρες στις οποίες διέθεταν εγκαταστάσεις και προσωπικό. Παράλληλα, προσπάθησαν να διατηρήσουν την επαφή με το προσωπικό τους και να τους στηρίζουν με παροχές προσαρμοσμένες στις ειδικές απαιτήσεις που προέκυψαν από τα μέτρα αντιμετώπισης της υγειονομικής κρίσης.

Οι εταιρείες είχαν ήδη δημιουργημένες ψηφιακές πλατφόρμες που διασφάλιζαν την επικοινωνία με τους εργαζόμενους τους και ενίσχυαν την ομαδικότητα και την πίστη τους στην εταιρεία, ενώ παρείχαν πληροφορίες και άμεσες συμβουλές και βοήθεια για θέματα σχετικά με την πανδημία. Ειδικά η Nestlé και η Coca Cola για να ενισχύσουν αυτή την επικοινωνία, δημιούργησαν πολύγλωσσους τρόπους πρόσβασης στις ψηφιακές πλατφόρμες, ώστε κάθε εργαζόμενος από κάθε χώρα να έχει άμεση και ανεμπόδιστη πρόσβαση. Η Google διατήρησε την επαφή με τους εργαζόμενους μέσα από μια οργανωμένη προσπάθεια ψηφιακής επικοινωνίας των προϊσταμένων κάθε ομάδας με τα μέλη της.

Και οι τρεις εταιρείες, προσπάθησαν και πέτυχαν να βρεθούν κοντά στους εργαζόμενους τους, στο κρίσιμο διάστημα που αυτοί βρίσκονταν εγκλεισμένοι στα σπίτια τους, κοινωνικά αποστασιοποιημένοι και επιβαρυνμένοι ψυχολογικά.

Άλλο κοινό στοιχείο των τριών εταιρειών, ήταν ο τρόπος διαχείρισης των εργαζόμενων όταν μετά από σχεδόν ενάμιση χρόνο, χαλάρωσαν τα περιοριστικά μέτρα. Η επιστροφή στους χώρους δουλειάς συνοδεύτηκε από αυστηρή τήρηση υγειονομικών πρωτοκόλλων, ενώ εφάρμοσαν υβριδικά συστήματα που συνδύαζαν τηλεργασία και φυσική παρουσία στις εγκαταστάσεις των επιχειρήσεων.

Η εφαρμογή της τηλεργασίας δεν προκάλεσε αντιδράσεις από τους εργαζόμενους ή παράπονα για υπερβολική χρήση της, όπως έγινε σε πολλές άλλες εταιρείες. Αντίθετα με την αξιοποίηση των ψηφιακών επικοινωνιών για τη διατήρηση σχέσεων, εκτός από την παροχή εργασίας, αναπτύχθηκε ευρύτερα η σχέση μεταξύ εργαζομένων και επιχείρησης.

Οι επιχειρήσεις αυτές, άμεσα φρόντισαν να ενσωματώσουν στην οργάνωση και στη λειτουργία τους, τα συμπεράσματα που αποκόμισαν για τις σχέσεις τους με το ανθρώπινο δυναμικό τους, κατά τη διάρκεια της πανδημίας. Ενίσχυσαν την ανθρωποκεντρική προσέγγιση που ήδη διέθεταν και πρόσθεσαν την παράμετρο της ευέλικτης εργασίας, σαν ένα ακόμα στοιχείο που συμπλήρωνε τα προγράμματα ευχάριστων εργασιακών συνθηκών και παροχών που είχαν καθιερώσει από παλαιότερα.

Η αντιμετώπιση της τηλεργασίας από τις επιχειρήσεις που εξετάστηκαν χαρακτηρίζεται από το γεγονός παρότι ήταν ένα μέτρο υποχρεωτικό, δεν αποτέλεσε μια αποσπασματική ενέργεια, όπως έγινε στις περισσότερες επιχειρήσεις σε ολόκληρο τον κόσμο για να μπορέσουν απλώς να συνεχίσουν να λειτουργούν. Για αυτές τις επιχειρήσεις, η τηλεργασία ήταν μέρος των εργασιακών σχέσεων που προϋπήρχαν, εφαρμόστηκε με επιτυχία και άφησε χρήσιμα συμπεράσματα, τα οποία θα αξιοποιηθούν στο άμεσο μέλλον και θα ενισχύσουν το ρόλο της τηλεργασίας στο νέο πλαίσιο εργασιακών σχέσεων που διαμορφώνεται. Αυτό αποτυπώνεται ιδιαίτερα στην περίπτωση της Nestlé.

Η Google είχε στηρίξει μεγάλο μέρος της πολιτικής ανθρώπινου δυναμικού της στη διαμόρφωση ενός ευχάριστου εργασιακού περιβάλλοντος. Σαν εταιρεία υψηλής τεχνολογίας δε συνάντησε δυσκολίες να δημιουργήσει τις προϋποθέσεις για πλήρη αξιοποίηση της ψηφιακής τεχνολογίας για τη μετατροπή της απασχόλησης σε τηλεργασία, αλλά έδωσε έμφαση στη διατήρηση της επαφής μεταξύ των ανθρώπων και στην ενίσχυση της ομαδικότητας μέσα από την απομακρυσμένη εργασία.

Για την Coca Cola, η διαχείριση της χρήσης της ψηφιακής τεχνολογίας απέδειξε την ικανότητα της να αντιλαμβάνεται τα μηνύματα της εποχής και να αλλάζει σχέδια σύμφωνα με αυτά, πάντα μέσα στο πλαίσιο των αξιών και της κουλτούρας της εταιρείας. Για αυτήν, όπως και για την Google, την περίοδο της πανδημίας ήταν σημαντική η αλληλεπίδραση με τους εργαζόμενους και έγινε κάθε προσπάθεια όχι μόνο να διατηρηθεί αλλά και να ενισχυθεί.

Και για τις τρεις επιχειρήσεις, η τηλεργασία δεν ήταν μια μεμονωμένη ενέργεια, αλλά μέρος μιας ευρύτερης επικοινωνίας της επιχείρησης με το προσωπικό της.

Σίγουρα η διαχείριση της χρήσης της τηλεργασίας από τις Nestlé, Google και Coca Cola, αποτελεί ένα σύνολο καλών πρακτικών, που μπορούν να εφαρμόσουν και άλλες επιχειρήσεις. Για να γίνει αυτό, πρέπει οι επιχειρήσεις (ιδίως οι μικρότερες) να μην αντιμετωπίζουν με σκεπτικισμό την τηλεργασία, αλλά να μελετήσουν τα δεδομένα και να πειστούν ότι είναι ένα από τα συστατικά του νέου εργασιακού περιβάλλοντος που διαμορφώνεται με χαρακτηριστικό την ευέλικτη εργασία, που αυξάνει την παραγωγικότητα.

Πολλοί αμφισβητούσαν εάν οι εργαζόμενοι μπορούν να επιτύχουν τον ίδιο ρυθμό παραγωγικότητας με ελάχιστη επίβλεψη στο σπίτι, καθώς ορισμένοι υπάλληλοι μπορεί να μην έχουν την αυτοπειθαρχία για να εργάζονται μόνοι. Η δημιουργία κινήτρων που βασίζονται στην παραγωγή και η εφαρμογή χρονοδιαγραμμάτων και προθεσμιών παρέχουν λύσεις σε αυτό το ζήτημα. Ενώ εργάζονται από το σπίτι, οι εργαζόμενοι θα μπορούν να απολαμβάνουν μια καλύτερη ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, καθώς μπορούν να δημιουργήσουν ή να προσαρμόσουν το δικό τους χώρο εργασίας και να επωφελούνται από την κατάργηση των καθημερινών μετακινήσεων. Την ίδια στιγμή τα διαθέσιμα στοιχεία δείχνουν ότι η παραγωγικότητα τους δεν επηρεάζεται και μπορεί ακόμη και να βελτιωθεί.

Για να λειτουργήσει σωστά η τηλεργασία, πρέπει να τεθούν συμφωνημένοι κανόνες που θα ορίζουν το πλαίσιο μέσα στο οποίο θα κινούνται επιχειρήσεις και εργαζόμενοι. Βασικότερο σημείο είναι η συμφωνία στο ωράριο εργασίας, μέσα στο οποίο ο εργαζόμενος πρέπει να αποδίδει το μέγιστο των προσπαθειών του αφού εργάζεται σε περιβάλλον δικής του επιλογής, σε συμφωνημένη χρονική περίοδο, πέρα από την οποία η επιχείρηση δεν έχει κανένα δικαίωμα να τον απασχολεί.

Σε όσους εργάζονται από απόσταση, οι επιχειρήσεις πρέπει να είναι ευέλικτες σχετικά με το χρόνο, τον τόπο και τις μεθόδους εργασίας, ειδικά για γονείς με παιδιά στο σπίτι. Επίσης πρέπει να καθιερώσουν ψηφιακές μορφές τακτικής επικοινωνίας που θα μειώνουν το αίσθημα απομόνωσης και απομάκρυνσης από την επιχείρηση.

Οι τρεις εταιρείες των οποίων παρουσιάστηκε ο τρόπος διαχείρισης της πανδημίας, αλλά και αρκετές άλλες γνωστές σε τοπικό ή παγκόσμιο επίπεδο, έδωσαν δείγματα καλών πρακτικών, που μπορούν να ακολουθηθούν από τις υπόλοιπες επιχειρήσεις που είτε εφάρμοσαν λανθασμένα την τηλεργασία προκαλώντας ρήξη των σχέσεων τους με

τους εργαζόμενους είτε δεν έχουν αποφασίσει να την εφαρμόσουν ακόμα, κόντρα στην τάση που υπάρχει προς αυτή την κατεύθυνση.

Ανακεφαλαίωση

Η τηλεργασία εφαρμόστηκε σχεδόν αναγκαστικά την περίοδο της υγειονομικής κρίσης, αρχικά σαν προσωρινό μέτρο που η διάρκειά του παρατάθηκε για πολλούς μήνες. Σε αυτό το διάστημα της εφαρμογής της βρέθηκαν και βελτιώθηκαν κενά, αποκτήθηκαν εμπειρίες και η τηλεργασία έγινε οικεία τόσο σε επιχειρήσεις, όσο και σε εργαζόμενους. Είναι μια διευθέτηση που θα υπάρχει σε μεγάλο βαθμό στις μελλοντικές εργασιακές σχέσεις επειδή βοηθάει τις επιχειρήσεις να διατηρούν υψηλή παραγωγικότητα, με εργαζόμενους ευχαριστημένους από τα ευέλικτα ωράρια εργασίας που μπορούν να συμφωνήσουν για την τηλεργασία. Όλες οι σχετικές έρευνες δείχνουν ότι μετά την πανδημία covid-19 αυξήθηκε θεαματικά ο αριθμός των επιχειρήσεων που σκέπτονται ή έχουν αποφασίσει να την εφαρμόσουν καθώς η εμπειρία έδειξε ότι δεν ίσχυαν οι απόψεις ότι η τηλεργασία μειώνει την αποδοτικότητα των εργαζόμενων. Η κατάλληλη αξιοποίηση της τηλεργασίας μπορεί να επιτρέψει στις επιχειρήσεις να διατηρήσουν σταθερά επίπεδα οργάνωσης, παραγωγικότητας και ασφάλειας και μια δοκιμασμένη λύση μελλοντικής αντιμετώπισης έκτακτων περιστατικών μεγάλης εμβέλειας. Κρίσιμο στοιχείο για την επιτυχημένη ενσωμάτωση της τηλεργασίας από μια επιχείρηση είναι η δέσμευση της επιχείρησης και η ύπαρξη θετικής εταιρικής κουλτούρας.

Υπάρχουν παραδείγματα, που η τηλεργασία εφαρμόστηκε με αποτελεσματικό τρόπο για επιχειρήσεις και εργαζόμενους, ειδικά στην περίοδο των απαγορευτικών μέτρων της πανδημίας. Την ίδια εποχή όμως παρουσιάστηκαν και κακές εφαρμογές της κυρίως από την πλευρά των επιχειρήσεων. Όπου επιβλήθηκε υπερβολικός φόρτος εργασίας, τα αποτελέσματα ήταν αρνητικά για την ψυχική υγεία των εργαζομένων και μακροπρόθεσμα για την παραγωγικότητα των επιχειρήσεων. Ο υπερβολικός φόρτος τηλεργασίας μόνο βραχυπρόθεσμα μπορεί να αυξήσει το παραγόμενο έργο, επειδή η εξουθένωση των εργαζόμενων θα εκφραστεί με αρνητικές στάσεις, συμπεριφορές και τελικά μειωμένη απόδοση.

Γενική συζήτηση

Μέσα από την παρούσα εργασία έγινε μία ανάλυση της σημαντικότητας του ρόλου της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων σε έναν οργανισμό, το σύνολο των λειτουργιών που καλείται να αναλάβει καθώς και το σύνολο των αλλαγών που έπρεπε να διαχειριστούν από το ξέσπασμα της πανδημίας. Έπειτα υλοποιήθηκε μία ανάλυση του εργασιακού πλαισίου και των αλλαγών που επήλθαν μέσα από την πανδημία, συμπεριλαμβανομένου του καθεστώτος τηλε-εργασίας. Ότι αφορά την τελευταία αναλύθηκαν οι προκλήσεις που έπρεπε να αντιμετωπίσει η διοίκηση ανθρώπινων πόρων του εκάστοτε οργανισμού καθώς και με ποιον τρόπο το καθεστώς τηλε-εργασίας συνδέεται με την επαγγελματική εξουθένωση και την ισορροπία προσωπικής-επαγγελματικής ζωής. Έπειτα αναλύθηκε η διαχείριση της διοίκησης ανθρώπινων πόρων ως προς την εξ αποστάσεως εργασία κατά τον καιρό της πανδημίας, και πιο συγκεκριμένα οι πρακτικές που ελήφθησαν για την αύξηση της παραγωγικότητας, της επαγγελματικής εξουθένωσης και της ανισορροπίας μεταξύ προσωπικής-επαγγελματικής ζωής. Σύμφωνα με τα παραπάνω, ο Ramos (2021) ανέφερε την αναγκαιότητα υλοποίησης αλλαγών ανά τακτά χρονικά διαστήματα από τη διοίκηση του εκάστοτε οργανισμού ώστε να μπορούν να αποφευχθούν τυχόν προβλήματα που συνδέονται με τα στελέχη και την παραγωγικότητα της εταιρείας. Ο ίδιος μάλιστα ανέφερε ότι κατά τη διαδικασία αλλαγών θα πρέπει να καθορίζεται ο τομέας που χρήζει βελτίωσης, να γνωστοποιείται ένα επιχειρηματικό πρότυπο στα στελέχη, να υφίσταται ένα πλάνο οργανωτικών αλλαγών, να αξιοποιούνται οι διαθέσιμοι πόροι και να γίνεται χρήση απαιτούμενων δεδομένων, να υπάρχει εποπτεία και διαχείριση των αναμενόμενων κινδύνων και να επιτυγχάνεται ικανοποίηση των στελεχών έπειτα από την επιτυχή εφαρμογή του σχεδιασμού.

Οι Ratana, Raksmeay & Danut (2020) υποστηρίζοντας μάλιστα την αναγκαιότητα των αλλαγών τόνισαν ότι ακόμα και αν αυτές συνιστούν μία διαδικασία επίπονη και χρονοβόρα που απαιτεί τη συλλογική εργασία και υπομονή, είναι απαραίτητες για την προοπτική μακροπρόθεσμων κερδών και προόδου εστιάζοντας στο γεγονός ότι η επικοινωνία σε κάθε στάδιο οργάνωσης συνιστά το πιο χρήσιμο μέσο όπως επίσης και η διαθεσιμότητα των πόρων για μία υποσχόμενη επιτυχή αλλαγή.

Σύμφωνα με τον Karunaratne (2021), ο οποίος εστίασε στο σύνολο των αλλαγών που επήλθαν στις υπηρεσίες του δημοσίου, ανέφερε ότι οι τελευταίες υιοθέτησαν ειδικά πρωτόκολλα παρέχοντας τη δυνατότητα εξυπηρέτησης μέσω του διαδικτύου ώστε να ελαχιστοποιείται η παραμονή των πολιτών στους φυσικούς χώρους, πλην εξαιρετικών περιπτώσεων που εξυπηρετούνταν με ανάλογο τρόπο έπειτα από προκαθορισμένη συνάντηση. Για τις υπηρεσίες του δημοσίου τομέα, η έλευση της πανδημίας έφερε μία σειρά αλλαγών οι οποίες αποδείχθηκαν ευεργετικές για το πλήθος των πολιτών και απαραίτητες, καθώς θα έπρεπε να είχαν δρομολογηθεί πολύ νωρίτερα χωρίς να έπρεπε να συμβεί ένα γεγονός που θα άλλαζε την ανθρωπότητα. Ο Karunaratne (2021) επιπλέον ανέφερε ότι οι επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα οι οποίες επλήγησαν ανεπανόρθωτα έλαβαν μία οικονομική στήριξη από πλευράς του κράτους στοχεύοντας στη βιωσιμότητά τους, υπό την προϋπόθεση συγκεκριμένων κριτηρίων, ενώ εκείνες που λόγω των υπηρεσιών τους διέθεταν εναλλακτική λύση και αφορούσε την αξιοποίηση τους μέσω διαδικτυακών πλατφορμών, αποδείχθηκε σημαντικό στήριγμα για τις ίδιες θέτοντας νέες βάσεις δραστηριότητας τη στιγμή που με το κλείσιμο των φυσικών τους καταστημάτων έχασαν κάθε ελπίδα διατήρησης της οικονομικής τους δραστηριότητας.

Η δράση των διαδικτυακών πλατφορμών και της εξ' αποστάσεως εξυπηρέτησης του κοινού υποστηρίχθηκε επίσης από τους Contreras, Baykal, & Abid (2020) οι οποίοι τόνισαν ότι η διατήρηση της διαδικτυακής επιλογής εξακολούθησε να λειτουργεί ακόμα και με το «άνοιγμα» της αγοράς, δίνοντας στις επιχειρήσεις μία εναλλακτική βιώσιμη επιλογή. Οι Bonacini, Gallo & Scicchitano (2020) και οι Contreras, Baykal, & Abid (2020) τόνισαν επιπλέον ότι με αφορμή το ξέσπασμα του κορονοϊού, οι συνθήκες διαδικτυακών εργασιών και τηλεργασίας εισήγαγαν μία νέα εποχή η οποία παρέχει ευελιξία στον εργαζόμενο να επιλέγει το χώρο από τον οποίο εργάζεται, χωρίς περιορισμούς και χρονοκαθυστέρηση αναφορικά με τη μετάβαση στην επιχείρηση, ενώ οι ίδιοι τόνισαν τη δυνατότητα της άνεσης που παρέχεται λόγω προσωπικού χώρου, της ελαχιστοποίησης λειτουργικών εξόδων και κόστους μετάβασης και ευελιξίας αναφορικά με την ολοκλήρωση του εργασιακού του καθήκοντος αφού τα χρονικά περιθώρια διευρύνονται.

Οι Ahrendt & Mascherini (2021), Altman (2020), Bonacini, Gallo & Scicchitano (2020) κάνουν αναφορά σε έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί σε κράτη όπου η

τηλεργασία λαμβάνει χώρα ενεργά τα τελευταία έτη αποδίδοντας ευνοϊκότερα αποτελέσματα ως προς την αποδοτικότητα των ατόμων αλλά και την προσωπική τους ευημερία. Η απόδοση των συγκεκριμένων αποτελεσμάτων συνδέεται άμεσα με τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, καθώς οι HR managers εστιάζουν πάντα στη βελτιστοποίηση του κέρδους και της προόδου. Οι Contreras, Baykal & Abid (2020) συγκεκριμένα αναφέρουν ότι μέσα από αυτούς τίθενται σε εφαρμογή πολιτικές στρατηγικής σχεδίασης που εστιάζουν, μέσα από την τηλεργασία, στην εξισορρόπηση προσωπικής ζωής και επαγγελματικής ανέλιξης, αν αναλογιστεί κανείς ότι το άτομο εργάζεται από το προσωπικό του χώρο όπου μπορεί να παραβρίσκεται παράλληλα με τα αγαπημένα του πρόσωπα. Επιπλέον, προκειμένου να επέλθει ισορροπία ανάμεσα στους δύο ρόλους συντρέχουν και παράγοντες που συνδέονται με το παραγόμενο έργο του ατόμου και με την οργάνωση του χρόνου που διαθέτει.

Οι έρευνες των Igeltjorn & Habib (2020) στρέφονται στη διαχείριση και την επίβλεψη του εργαζομένου από τους HR managers, σε συνθήκες εξ αποστάσεως εργασίας, και το πλήθος των προγραμμάτων που πρέπει να τεθούν σε λειτουργία, τα οποία και απαιτούν υψηλό κόστος αν συνυπολογιστεί η εκπαίδευση που πρέπει να δοθεί σε εργαζόμενους και ανώτερους, η εγκατάσταση κατάλληλου τεχνολογικού εξοπλισμού αλλά και η εφαρμογή συγκεκριμένης πολιτικής που ανταποκρίνεται στις εν λόγω συνθήκες όπως επίσης και την αναδιαμόρφωση της οργάνωσης. Το σημαντικότερο από όλα τα ζητήματα παρ' όλα αυτά υπολογίζεται στη δυσκολία εποπτείας των εργασιών που αναλαμβάνουν οι εργαζόμενοι από το χώρο τους και το συντονισμό που θα πρέπει να πετύχουν οι ανώτεροι δεδομένης της αποσύνθεσης του προσωπικού όπως συνήθιζε να λειτουργεί μέσα στο εργασιακό περιβάλλον

Συμπεράσματα

Μέσα από την παρούσα εργασία και τις έρευνες που αναφέρθηκαν, γίνεται κατανοητό ότι οι συνθήκες που διαμορφώθηκαν από την πανδημία covid-19 δεν ήταν αναμενόμενες ούτε από τους εργαζόμενους αλλά ούτε και από τις επιχειρήσεις. Η αναγκαστική χρήση της τηλεργασίας, έδωσε σε όλους την ευκαιρία, να δοκιμάσουν έναν τρόπο εργασίας σε διαφορετικό πλαίσιο. Η εφαρμογή της τηλεργασίας, στο διάστημα της πανδημίας covid-19 προκάλεσε σε αρχικό στάδιο προβληματισμό στις επιχειρήσεις σχετικά με τις πιθανές αρνητικές επιπτώσεις που μπορεί να είχε στην παραγωγικότητα των εργαζόμενων, αλλά τα συμπεράσματα από την εφαρμογή της, όπως αποτυπώνονται στις σχετικές έρευνες δεν απέδειξαν την ορθότητα αυτών των επιφυλάξεων. Σύμφωνα με την έρευνα της PwC (Σεπτέμβριος 2021) που πραγματοποιήθηκε σε 4.000 διευθυντικά στελέχη επιχειρήσεων, το 57% των ερωτηθέντων δήλωσε ότι ο οργανισμός τους είχε καλύτερες επιδόσεις έναντι των στόχων απόδοσης και παραγωγικότητας του προσωπικού, τους τελευταίους 12 μήνες ενώ μόλις το 4% δήλωσε ότι η εταιρεία τους είχε σημαντικά χειρότερη απόδοση.

Σύμφωνα με τον Altman (2020), το βασικότερο προκειμένου να επιτύχει η εξ αποστάσεως εργασία είναι η επιχείρηση και οι άνθρωποι που έχουν διοικητικές ευθύνες σε αυτή να είναι σε θέση να εμπιστευθούν τους υπαλλήλους που εργάζονται από το χώρο τους και να θεωρήσουν ότι δεν χαλαρώνουν απλά και μόνο επειδή βρίσκονται στο σπίτι τους και όχι στο εργασιακό περιβάλλον.

Οι Rysavy & Michalak (2020) αναφέρουν ότι η απομακρυσμένη εργασία, δεν είναι ιδανική περίπτωση για όλους τους εργαζόμενους σε σύγκριση με τη συμβατική εργασία στο περιβάλλον της επιχείρησης καθώς πολλοί εξ αυτών αναπτύσσουν αισθήματα μη συμμετοχής, πιέζονται από ανέφικτους ή ανακριβείς στόχους, αισθάνονται αβοήθητοι ή παραμελημένοι από προϊσταμένους και συναδέλφους ενώ πολλές φορές νιώθουν ανασφαλείς επειδή έχουν περιορισμένες γνώσεις και εκπαίδευση στη χρήση των ψηφιακών τεχνολογιών που καλούνται να χρησιμοποιήσουν. Παρ' όλα αυτά, το πιο συχνό πρόβλημα είναι ότι οι εργαζόμενοι που βρίσκονται σε καθεστώς τηλε-εργασίας αισθάνονται ότι με την εργασία από το σπίτι, μέσω ψηφιακών τεχνολογιών, γίνεται κατάχρηση του χρόνου απασχόλησης και εργάζονται περισσότερες ώρες, ενώ η

υποχρέωση να έχουν ανοικτή μια κάμερα στον προσωπικό τους χώρο αποτελεί στοιχείο που περιορίζει την ελευθερία και την ιδιωτικότητα τους.

Οι Casper, Vaziri & Wayne, (2022) αναφέρουν ότι η ισορροπία προσωπικής και επαγγελματικής ζωής συνιστά μία διαδικασία εξισορρόπησης των απαιτήσεων που προέρχονται από την προσωπική και την επαγγελματική ζωή ενός ανθρώπου. Καθότι δεν υπάρχει ένας ορισμός που να αποτυπώνει αυτή την ισορροπία, αφού για κάθε άνθρωπο είναι διαφορετικός ο τρόπος που θέλει να καταναίμει τις υποχρεώσεις του, η ιδανική ισορροπία προσωπικής και επαγγελματικής ζωής εξαρτάται από τον κάθε άνθρωπο και τις διαφορετικές συνθήκες.

Το ζήτημα αυτό δικαιολογείται πλήρως καθότι η άμεση εφαρμογή της τηλεργασίας και η ξαφνική ανάγκη για εργασία μέσω ψηφιακής τεχνολογίας δεν βρήκε έτοιμους όλους τους εργαζόμενους και τις επιχειρήσεις. Η υποχρεωτική χρήση της τηλεργασίας την περίοδο της πανδημίας, παρείχε μεγαλύτερη εξοικείωση και εμπειρίες για αυτή την μέθοδο παροχής εργασίας. Ότι αφορά τις επιχειρήσεις, αυτές ξεπέρασαν τις αμφιβολίες τους για την παραγωγικότητα των υπαλλήλων που εργάζονται από απόσταση, αφού αποδείχτηκε ότι η ευελιξία που παρέχει η τηλεργασία μόνο θετική επίδραση έχει στην αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων. Αξίζει να σημειωθεί μάλιστα ότι στο Ηνωμένο Βασίλειο, το 71% των επιχειρήσεων που συμμετείχαν σε σχετική έρευνα δήλωσαν ότι η κατ' οίκον εργασία κατά τη διάρκεια της πανδημίας του COVID-19 δεν είχε αρνητικό αντίκτυπο στην παραγωγικότητα και, εντός αυτών, το 33% είπε ότι η παραγωγικότητα είχε βελτιωθεί.

Προτάσεις

Μέσα από την εφαρμογή του καθεστώτος τηλεργασίας και της απότομης αύξησης των ωρών απασχόλησης, θα πρέπει να λαμβάνεται ιδιαίτερη προσοχή ως προς την πρόληψη της εξουθένωσης των εργαζομένων. Για το λόγο του ότι η επιχείρηση ελέγχει τις αιτίες που προκαλούν την επαγγελματική εξουθένωση, υποχρεούται να αναλάβει τις απαιτούμενες ενέργειες για την πρόληψη και την αντιμετώπισή της, γεγονός το οποίο παραλείπεται από αυτές ακόμα και αν εντοπίσουν συμπτώματα στους εργαζομένους τους. Σε μια επιχείρηση της οποίας η κουλτούρα είναι διαφορετική θα κληθεί η Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων να αναλάβει τις απαιτούμενες παρεμβάσεις για την αντιμετώπιση της επαγγελματικής εξουθένωσης των εργαζόμενων.

Η σωστή αξιοποίηση της τηλεργασίας σε ένα υβριδικό εργασιακό μοντέλο, φαίνεται να είναι το επόμενο βήμα στην εξελικτική πορεία των εργασιακών σχέσεων. Χρειάζεται όμως προσοχή και από τους εργοδότες και από τους εργαζόμενους για να μην γίνει υπερεκμετάλλευση των δυνατοτήτων που παρέχει. Οι εργαζόμενοι δεν πρέπει να αντιμετωπίσουν την τηλεργασία σαν μια ευκαιρία να εργαστούν λιγότερο, αλλά σαν μια ευκαιρία να είναι περισσότερο αποδοτικοί, εργαζόμενοι περισσότερο άνετα. Οι επιχειρήσεις πρέπει να εμπιστευτούν την αφοσίωση και τον επαγγελματισμό του προσωπικού τους και να προχωρήσουν στην υλοποίηση των αλλαγών που χρειάζονται για την σωστή αξιοποίηση της τηλεργασίας.

Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα διαχείρισης της χρήσης της τηλεργασίας από 3 μεγάλες πολυεθνικές εταιρείες τις Nestlé, Google και Coca Cola, οι οποίες διαθέτοντας μια ανθρωποκεντρική προσέγγιση για το ανθρώπινο δυναμικό τους, αποτέλεσμα της εταιρικής τους κουλτούρας, διέθεταν ένα ευχαριστημένο και αφοσιωμένο προσωπικό και όταν ξέσπασε η υγειονομική κρίση δε δυσκολεύτηκαν να συνεχίσουν τη λειτουργία τους μετατρέποντας σε απομακρυσμένη εργασία το μεγαλύτερο μέρος των καθημερινών δραστηριοτήτων τους. Οι επιχειρήσεις προέταξαν το θέμα της ασφάλειας του προσωπικού και ακολούθησαν τα μέτρα που επέβαλαν οι τοπικές αρχές στις χώρες στις οποίες διέθεταν εγκαταστάσεις και προσωπικό. Παράλληλα, προσπάθησαν να διατηρήσουν την επαφή με το προσωπικό τους και να τους στηρίζουν με παροχές προσαρμοσμένες στις ειδικές απαιτήσεις που προέκυψαν από τα μέτρα αντιμετώπισης της υγειονομικής κρίσης. Επιπλέον, οι συγκεκριμένες εταιρείες έλαβαν τα απαραίτητα

μέτρα που στόχευαν στη διατήρηση φυσιολογικών ωρών εργασίας του εργατικού τους δυναμικού, αποφεύγοντας όσο το δυνατό περισσότερο την έξαρση επαγγελματικής εξουθένωσης. Ως εκ τούτου, το μοντέλο που θα πρέπει να υιοθετηθεί και να εφαρμοστεί από το σύνολο των επιχειρήσεων θα πρέπει να κινείται σε ανάλογη κατεύθυνση εφόσον οι νέες συνθήκες εργασίας το επιτάσσουν.

Βιβλιογραφικές αναφορές

Ahrendt, D. and Mascherini, M., 2021. Living, working and COVID-19 (Update April 2021): Mental health and trust decline across EU as pandemic enters another year. [online] researchgate.net. Διαθέσιμο στο: <https://www.researchgate.net/publication/351661794_Living_working_and_COVID-19_Update_April_2021_Mental_health_and_trust_decline_across_EU_as_pandemic_enters_another_year> [Ανακτήθηκε 1 Απριλίου 2022].

Altman, J., 2020. Performance Management for Remote Workers. [online] Lattice.com. Διαθέσιμο στο: <<https://lattice.com/library/performance-management-for-remote-workers>> [Ανακτήθηκε 7 Απριλίου 2022].

Bonacini, L., Gallo, G., & Scicchitano, S. (2020). Working from home and income inequality: Risks of a 'New normal' with COVID-19. *Journal of Population Economics*, 34(1), 303–360. <https://doi.org/10.1007/s00148-020-00800-7>

Casper, W., Vaziri, H. and Wayne, J., 2022. The Jingle-Jangle of Work-Nonwork Balance: A Comprehensive and Meta-Analytic Review of Its Meaning and Measurement. [online] researchgate.net. Διαθέσιμο στο: <https://www.researchgate.net/publication/320320115_The_Jingle-Jangle_of_Work-Nonwork_Balance_A_Comprehensive_and_Meta-Analytic_Review_of_Its_Meaning_and_Measurement> [Ανακτήθηκε 6 Απριλίου 2022].

Cohen, E., 2010. Employee training and development. [online] Taylor & Francis Group. Διαθέσιμο στο: <<https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9781351278607-11/employee-training-development-elaine-cohen>> [Ανακτήθηκε 8 Απριλίου 2022].

Cooper, C., 1998. Theories of Organizational Stress. [online] Google Books. Διαθέσιμο στο: <[https://books.google.gr/books?hl=el&lr=&id=ahfJ16b-BdUC&oi=fnd&pg=PA68&dq=Maslach,+C.+\(1998\).+A+multidimensional+theory+of+burnout.+Theories+of+organizational+stress.+Oxford+University+Press&ots=O-dpSBxuy-&sig=Lw-Ec8PUE9RYWB7uL_0fnyAfj8I&redir_esc=y#v=onepage&q=Maslach%2C%20C.%](https://books.google.gr/books?hl=el&lr=&id=ahfJ16b-BdUC&oi=fnd&pg=PA68&dq=Maslach,+C.+(1998).+A+multidimensional+theory+of+burnout.+Theories+of+organizational+stress.+Oxford+University+Press&ots=O-dpSBxuy-&sig=Lw-Ec8PUE9RYWB7uL_0fnyAfj8I&redir_esc=y#v=onepage&q=Maslach%2C%20C.%)>

20(1998).%20A%20multidimensional%20theory%20of%20burnout.%20Theories%20of%20organizational%20stress.%20Oxford%20University%20Press&f=false> [Ανακτήθηκε 5 Απριλίου 2022].

Contreras, F., Baykal, E., & Abid, G. (2020). E-leadership and teleworking in times of COVID-19 and beyond: what we know and where do we go. *Frontiers in Psychology*, 3484. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.590271>

de Macêdo, T. A. M., Cabral, E. L. D. S., Silva Castro, W. R., de Souza Junior, C. C., da Costa Junior, J. F., Pedrosa, F. M., ... & Másculo, F. S. (2020). Ergonomics and telework: A systematic review. *Work*, 66(4), 777-788. DOI: 10.3233/WOR-203224

Eaton, K. and Mallon, D., 2022. The worker-employer relationship disrupted. [online] Deloitte Insights. Διαθέσιμο στο: <<https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2021/the-evolving-employer-employee-relationship.html>> [Ανακτήθηκε 7 Απριλίου 2022].

Elshaiekh, N. E. M., Hassan, Y. A. A., & Abdallah, A. A. A. (2018, November). The impacts of remote working on workers performance. In 2018 International Arab Conference on Information Technology (ACIT) (pp. 1-5). IEEE. DOI: 10.1109/ACIT.2018.8672704

Felstead, A., & Henseke, G. (2017). Assessing the growth of remote working and its consequences for effort, well-being and work-life balance. *New Technology, Work and Employment*, 32(3), 195–212. <https://doi.org/10.1111/ntwe.12097>

Felstead, A. and Reuschke, D., 2020. HOMEWORKING IN THE UK: BEFORE AND DURING THE 2020 LOCKDOWN. [online] Orca.cardiff.ac.uk. Διαθέσιμο στο: <https://orca.cardiff.ac.uk/134545/1/Homeworking%20in%20the%20UK_Report_Final_3.pdf> [Ανακτήθηκε 2 Απριλίου 2022].

Flores, M. F. (2019). Understanding the challenges of remote working and its impact to workers. *International Journal of Business Marketing and Management (IJBMM)*, 4(11), 40–44. <http://www.ijbmm.com/paper/Nov2019/824043604.pdf>

Garavan, T. N. (1991). Strategic human resource development. *Journal of European industrial training*. <https://doi.org/10.1108/EUM00000000000219>

Gangani, N., McLean, G. N., & Braden, R. A. (2006). A competency-based human resource development strategy. *Performance Improvement Quarterly*, 19(1), 127-139. <https://doi.org/10.1111/j.1937-8327.2006.tb00361.x>

Garfinkle, J., n.d. LOVE YOUR WORK. [online] Dreamjobcoaching.com. Διαθέσιμο στο: <https://www.dreamjobcoaching.com/wp-content/uploads/2019/01/Love-Work_Workbook-2019.pdf> [Ανακτήθηκε 4 Απριλίου 2022].

Gibbs, M., Mengel, F. and Siemroth, C., 2022. Work from Home & Productivity: Evidence from Personnel & Analytics Data on IT Professionals. [online] papers.ssrn.com. Διαθέσιμο στο: <https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3841457> [Ανακτήθηκε 1 Απριλίου 2022].

HBS, 2021. Survey Shows Professionals Excelled While Working from Home. [online] Business Insights Blog. Διαθέσιμο στο: <<https://online.hbs.edu/blog/post/future-of-work-from-home>> [Ανακτήθηκε 29 Μαρτίου 2022].

Igeltjörn, A., & Habib, L. (2020, July). Homebased telework as a tool for inclusion? A literature review of telework, disabilities and work-life balance. In *International Conference on Human-Computer Interaction* (pp. 420-436). Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-49108-6_30

ILO, 2020. ILO Monitor: COVID-19 and the world of work.. [online] Ilo.org. Διαθέσιμο στο: <https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/briefingnote/wcms_740877.pdf> [Ανακτήθηκε 30 Μαρτίου 2022].

ILO, 2020. Teleworking during the COVID-19 pandemic and beyond. [online] Ilo.org. Διαθέσιμο στο: <https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---travail/documents/instructionalmaterial/wcms_751232.pdf> [Ανακτήθηκε 6 Απριλίου 2022].

Karunarathne, P. D. (2021). A SWOT Analysis of Remote Working Based on Review of Literature. *International Journal of Business, Technology and Organizational Behavior (IJTOB)*, 1(4), 253-262. <https://ijbtob.org>

Milić, J., & Šapić, R. (2022). Advantages and disadvantages of working online with a view of mental health consequences: Experiences gained during the COVID-19 pandemic. *Glasnik javnog zdravlja*, 96(1), 87-100. DOI: 10.5937/serbjph2201087M

Nafukho, F. M., Hairston, N., & Brooks, K. (2004). Human capital theory: Implications for human resource development. *Human Resource Development International*, 7(4), 545-551. <https://doi.org/10.1080/1367886042000299843>

Ramos, D. (2021). 8 Elements of an Effective Change Management Process. Διαθέσιμο από: <https://www.smartsheet.com/8-elements-effective-change-management-process>

Randstad, 2019. work-life balance economic and financial outlook for 2020. [online] [Randstad.com.tr](https://www.randstad.com.tr). Διαθέσιμο στο: <<https://www.randstad.com.tr/reports/randstad-workmonitor/randstad-workmonitor-q4-2019-is-yasam-dengesi.pdf>> [Ανακτήθηκε 7 Απριλίου 2022].

Rysavy, M. and Michalak, R., 2020. Working from Home: How We Managed Our Team Remotely with Technology. [online] Taylor & Francis. Διαθέσιμο στο: <<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/01930826.2020.1760569?src=recsys>> [Ανακτήθηκε 30 Μαρτίου 2022].

Ratana, S., Raksmeay, C., & Danut, D. (2020). CONCEPTUALIZING A FRAMEWORK: A CRITICAL REVIEW OF THE DEVELOPMENT OF CHANGE MANAGEMENT THEORIES. *Studies in Business & Economics*, 15(2). Doi: 10.2478/sbe-2020-0035

Sablock, C. (2022). Remote Work: Building a Framework for Success. <https://archives.granite.edu/handle/20.500.12975/278>

Stoicov, I. A., & Tiru, L. G. (2021). Telework and its Main Determinants. A Review of Literature. Bulletin of the Transilvania University of Braşov. Series VII: Social Sciences• Law, 337-344. <https://doi.org/10.31926/but.ssl.2021.14.63.2.16>

Sparkman, T. E. (2019). Exploring the boundaries of diversity and inclusion in human resource development. Human Resource Development Review, 18(2), 173-195. <https://doi.org/10.1002/hrdq.21336>

Sleddens, N. and Becker, B., 2018. Emotional Exhaustion, Depersonalization, and Feelings of Decreased Personal Accomplishment Oh My: What Message Are We Sending To Our Students?. [online] Digitalcommons.unmc.edu. Διαθέσιμο στο: <https://digitalcommons.unmc.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1013&context=cahp_pt_pres> [Ανακτήθηκε 5 Απριλίου 2022].

Thoman, D., & Lloyd, R. (2018). A review of the literature on human resource development: Leveraging HR as strategic partner in the high performance organization. Journal of International & Interdisciplinary Business Research, 5(1), 147-160. <https://scholars.fhsu.edu/jiibr/vol5/iss1/9>

Who, 2019. Burn-out an "occupational phenomenon": International Classification of Diseases. [online] Who.int. Διαθέσιμο στο: <<https://www.who.int/news/item/28-05-2019-burn-out-an-occupational-phenomenon-international-classification-of-diseases>> [Ανακτήθηκε 2 Απριλίου 2022].

Γαλεράκης, Π., 2020. Η επίδραση της τηλεργασίας στην εργασιακή διαδικασία και στην ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, στο πλαίσιο του μοντέλου Harvard για τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. [online] skepsy.edu.gr. Διαθέσιμο στο: <<https://skepsy.edu.gr/wp-content/uploads/2021/02/%CE%A0%CE%BF%CE%BB%CF%8D%CF%84%CE%B9%CE%BC%CE%BF%CF%82-%CE%93%CE%B1%CE%BB%CE%B5%CF%81%CE%AC%CE%BA%CE%B7%CF%82.pdf>> [Ανακτήθηκε 31 Μαρτίου 2022].

Κυριακούλιας, Π., 2020. Η ΤΗΛΕΡΓΑΣΙΑ ΣΤΗΝ Ε.Ε. ΠΡΙΝ ΚΑΙ ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΠΑΝΔΗΜΙΑ COVID 19. [online] Eiead.gr. Διαθέσιμο στο: <https://www.eiead.gr/wp-content/uploads/2020/11/publications_docs_EIEAD_THEMATIC_ISSUE_TELEWORK_FINAL.pdf> [Ανακτήθηκε 28 Μαρτίου 2022].