ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ

ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

«ΤΟ ΦΑΙΝΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΤΗΛΕΡΓΑΣΙΑΣ: Η ΕΜΠΕΙΡΙΑ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ, ΤΑ ΚΡΙΤΗΡΙΑ ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΤΟΥΣ ΚΑΙ Η ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ»

Διπλωματική εργασία που εκπονήθηκε στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού για τη χορήγηση του διπλώματος Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ ΦΟΙΤΗΤΡΙΑΣ: ΒΗΧΟΥ ΕΥΚΛΕΙΑ

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ: ΒΑΚΟΛΑ ΜΑΡΙΑ

ΑΘΗΝΑ, ΙΑΝΟΥΑΡΙΟΣ 2022

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ

Αυτή η διπλωματική εργασία υποβάλλεται από τον/ην συγγραφέα της ως μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών. Υπεύθυνα δηλώνεται ότι, η συγκεκριμένη διπλωματική εργασία έχει συγγραφεί από τον/ην Υπογράφοντα/ούσα και δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει αξιολογηθεί στο πλαίσιο άλλου μεταπτυχιακού ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό.

ΟΝΟΜΑΤΕΠΩΝΥΜΟ: ΒΗΧΟΥ ΕΥΚΛΕΙΑ

ΥΠΟΓΡΑΦΗ:



ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Περίληψη:

Από την έλευση της πανδημίας του Covid-19 και μετά, ο κόσμος των επιχειρήσεων ήρθε αντιμέτωπος με μία πληθώρα προκλήσεων, η μεγαλύτερη εκ των οποίων είχε να κάνει με την αναγκαστική εφαρμογή εναλλακτικών μεθόδων εργασίας, απομακρυσμένων από τις φυσικές εγκαταστάσεις του εκάστοτε οργανισμού. Σκοπός της παραπάνω διαδικασίας αποτέλεσε η διασφάλιση μιας ομαλής ροής για την εταιρική δραστηριότητα και κατ' επέκταση η θωράκιση της κάθε επιχείρησης από την πρωτόγνωρη αυτή κατάσταση, ώστε να παραμείνει ανεπηρέαστη και να καταφέρει να εκπληρώσει τον στρατηγικό της σχεδιασμό. Η μέθοδος της τηλεργασίας, η οποία διατελείτε είτε εξ' ολοκλήρου απομακρυσμένα, είτε υβριδικά, επινοήθηκε στα τέλη της δεκαετίας του '60. Ωστόσο μέχρι λίγο πριν την εμφάνιση του Covid-19 στα περισσότερα κράτη και ιδιαίτερα τον ελλαδικό χώρο δεν είχε την αναγνώριση που της άξιζε, αφού αμφισβητήθηκε από πολλούς και ενοχοποιήθηκε ως προς την αποτελεσματικότητα και το κύρος της.

Έχοντας περάσει ένα εύλογο χρονικό διάστημα από την εφαρμογή αυτής της ευέλικτης μεθόδου εργασίας για ένα πλήθος οργανισμών, η θεμελιώδης επιδίωξη της συγκεκριμένης εργασίας είναι η κατανόηση της εμπειρίας την οποία βιώνουν εργοδότες και εργαζόμενοι υπό καθεστώς τηλεργασίας, η αποσαφήνιση των στοιχείων εκείνων που αποτελούν κριτήρια επιλογής για έναν σύγχρονο τηλεργαζόμενο, όπως επίσης και η διερεύνηση της υποστήριξης που παρέχεται στο ανθρώπινο δυναμικό από τον οργανισμό. Ουσιαστικά, κύριο μέλημα της ερευνήτριας είναι, μέσω εκπόνησης της συγκεκριμένης εργασίας, να καθοριστούν όλα τα χαρακτηριστικά τα οποία ενδείκνυται να διαθέτει κάποιος, προκειμένου να καθίσταται κατάλληλος ως remote worker, θέμα που αποτελεί ερευνητικό κενό στην υφιστάμενη ερευνητική βιβλιογραφία.

Για την υλοποίηση της διεξαχθείσας εργασίας, επιλέχθηκε ποιοτική έρευνα και χρησιμοποιήθηκε ημιδομημένη εις βάθος συνέντευξη, ενώ η δειγματοληψία ήταν στοχευμένη και πραγματοποιήθηκε σε 25 συμμετέχοντες από ελληνικές και πολυεθνικές επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα που ακολουθούν ως μέθοδο την τηλεργασία.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, η εξ αποστάσεως παραγωγή έργου διαδραματίζει διττό ρόλο για την εμπειρία των εργαζομένων. Αφενός τους προσφέρει νέες ευκαιρίες καριέρας εξαλείφοντας τις χιλιομετρικές αποστάσεις ή τα περιττά κόστη, τους διευκολύνει στο να είναι περισσότερο ευέλικτοι, να λαμβάνουν περισσότερες πρωτοβουλίες και να συμμετέχουν πιο ενεργά στη λήψη αποφάσεων. Αυξάνεται το wellbeing, μειώνονται

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

τα επίπεδα άγχους και βελτιώνεται η παραγωγικότητα τους. Αφετέρου φαίνεται να οδηγεί σε χρονοβόρες διαδικασίες και επέκταση ωραρίων, κοινωνική αποστασιοποίηση και εμφάνιση προβλημάτων επικοινωνίας.

Σχετικά με τα κριτήρια επιλογής του ανθρώπινου κεφαλαίου, τα κυριότερα εξ αυτών είναι οι τεχνολογικές γνώσεις στη χρήση Η/Υ, η αυτονομία, η οργανωτικότητα και η προσαρμοστικότητα. Επιπρόσθετα, σημαντική είναι η συναισθηματική νοημοσύνη και η δεκτικότητα σε νέες κουλτούρες ή μεθόδους εργασίας, όπως επίσης η αφοσίωση και το πάθος για το εκάστοτε αντικείμενο εργασίας. Ακόμη, τα εκπαιδευτικά προγράμματα στα οποία εστιάζουν οι σύγχρονοι οργανισμοί για την εγκλιμάτιση των τηλεργαζομένων τους σχετίζονται με την ορθή χρήση των εταιρικών συστημάτων, το cybersecurity, θέματα GDPR και τη διάδοση της εταιρικής κουλτούρας. Οι οδηγίες αφορούν τον κώδικα και τα μέσα επικοινωνίας που θα χρησιμοποιηθούν, τη σωστή χρήση των οργανωσιακών λογισμικών και εφαρμογών, ενώ τέλος τις περισσότερες φορές παρέχεται και ο κατάλληλος τεχνολογικός εξοπλισμός.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Abstract:

Since the advent of the Covid-19 pandemic, the business world has faced a host of challenges, most of which have to do with the forced implementation of alternative methods of work, far removed from the physical facilities of the organization. The purpose of the above process was to ensure a smooth flow for the corporate activity and consequently to shield each company from this unprecedented situation, in order to remain unaffected and to be able to fulfill its strategic planning. The teleworking method, which is either entirely remote or hybrid, was invented in the late 1960s. However, until shortly before the appearance of Covid-19 in most countries and especially in Greece, it did not have the recognition it deserved, as it was challenged by many and blamed for its effectiveness and prestige.

Having spent a reasonable amount of time applying this flexible working method to a number of organizations, the fundamental aim of this work is to understand the experience of employers and employees under teleworking status, to clarify the elements that are the selection criteria for a modern teleworker, as well as exploring the support provided to human resources by the organization. Essentially, the main concern of the researcher is, through the elaboration of the specific work, to determine the characteristics that one should possess, in order to become capable and to be considered suitable as a remote worker, a topic that is a research gap in the existing research literature.

For the implementation of the performed work, a qualitative research was selected and a semi-structured in-depth interview was used, while the sampling was targeted and carried out on 25 participants from Greek and multinational private sector companies that follow telework as a method.

According to the results of the research, the distance production of a project plays a dual role for the experience of the employees. On the one hand, it offers them new career opportunities by eliminating mileage or unnecessary costs, makes it easier for them to be more flexible, take more initiatives and participate more actively in decision-making. Wellbeing increases, stress levels decrease and their productivity improves. On the other hand, it seems to lead to time-consuming processes and extension of hours, social distancing and the appearance of communication problems.

Regarding the selection criteria of human capital, the main ones are the technological knowledge in the use of PC, the autonomy, the organization and the adaptability. In addition, emotional intelligence and receptivity to new cultures or work methods are important, as is

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

dedication and passion for the subject matter. Furthermore, the training programs that modern organizations focus on for the acclimatization of teleworkers are related to the proper use of corporate systems, cybersecurity and GDPR issues and the dissemination of corporate culture. The instructions concern the code and the means of communication that will be used and the correct use of the organizational software and applications, while finally most of the time the appropriate technological equipment is provided.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Ευχαριστίες

Η διεξαγωγή της παρούσας έρευνας, όπως και η εκπόνηση της συγκεκριμένης εργασίας συνολικά αποτέλεσε για μένα μία πρωτόγνωρη, αλλά και σημαντική εμπειρία καθώς ήταν το πρώτο μου ερευνητικό εγχείρημα και ένα επιπλέον κίνητρο για να έρθω πιο κοντά στο μεγάλο μου στόχο που είναι η κατάκτηση του μεταπτυχιακού τίτλου στον τομέα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Ήταν μία περίοδος γεμάτη με αδρεναλίνη και έντονα συναισθήματα που απαιτούσε πειθαρχεία και στοχοπροσήλωση.

Αρχικά, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές μου από το ΔΠΜΣ «Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού» του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών, καθώς ήταν εκείνοι που μου προσέφεραν απλόχερα όλα τα πνευματικά εφόδια που χρειαζόμουν προκειμένου να φέρω εις πέρας την έρευνά μου. Ιδιαιτέρως θέλω να ευχαριστήσω την επιβλέπουσα καθηγήτριά μου κα. Βακόλα, την οποία θαυμάζω βαθύτατα τόσο για το ερευνητικό της έργο, όσο και για τη μεταδοτικότητά της, αφού από την πρώτη στιγμή ήταν δίπλα μου και με βοήθησε να ολοκληρώσω τη συγγραφή της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας προσφέροντάς μου τις απαραίτητες γνώσεις, την κατάλληλη καθοδήγηση και τις πολύτιμες συμβουλές της.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου που εφ' όρου ζωής στέκεται δίπλα μου, με στηρίζει, με παρακινεί να κυνηγάω τα όνειρά μου και να μάχομαι καθημερινά για τους στόχους μου. Η εργασία αυτή είναι αφιερωμένη στη μνήμη του παππού μου, Ιωάννη ο οποίος υπήρξε ένας άνθρωπος με βαθιά αγάπη για τη γνώση και με θαυμασμό για την επιστήμη που από πολύ μικρή ηλικία με μύησε στην αξία της μόρφωσης και μου έδωσε τα κατάλληλα ερεθίσματα να δημιουργήσω τη δική μου πορεία μέσα από αυτή.

ΒΗΧΟΥ ΕΥΚΛΕΙΑ

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Πίνακας περιεχομένων

Περίληψη:.....3
Abstract:.....5
Ευχαριστίες.....7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: **Εισαγωγή**.....11
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: **Βιβλιογραφική Επισκόπηση**.....14
2.1 Τηλεργασία.....14
2.1.1 Ιστορική Αναδρομή.....14
2.1.2 Ορισμός.....16
2.1.3 Είδη & Μορφές Τηλεργασίας.....17
2.1.4 Υβριδικό Μοντέλο Εργασίας & Covid-19.....18
2.1.5 Βασικά Χαρακτηριστικά Τηλεργασίας.....19
2.1.6 Οφέλη Τηλεργασίας.....20
2.1.7 Δυσκολίες Τηλεργασίας.....24
2.1.8 Αποτελεσματικότητα Τηλεργασίας.....27
2.1.9 Εργαλεία Τηλεργασίας.....29
2.2 Ατομικά χαρακτηριστικά ως παράγοντες επιτυχούς τηλεργασίας.....31
2.2.1 Προσωπικά Χαρακτηριστικά.....31
2.2.2 Τεχνικές Ψηφιακές Δεξιότητες.....41
2.2.3 Κριτήρια επιλογής τηλεργαζόμενου.....44
2.3 Οργανωσιακά χαρακτηριστικά ως παράγοντες επιτυχούς τηλεργασίας.....45
2.3.1 Ο ρόλος της ηγεσίας.....45
2.3.2 Η κουλτούρα της εταιρείας.....46
2.3.3 Ψηφιακός Μετασχηματισμός.....46
2.3.4 Ιδιωτική Ζωή Εργαζομένων.....47
2.3.5 Employer Branding.....48
2.4 Οργανωσιακές διαδικασίες HR ως παράγοντες επιτυχούς τηλεργασίας.....49
2.4.1 Onboarding.....49
2.4.2 Εκπαίδευση και Ανάπτυξη.....50
2.4.3 Αξιολόγηση & Feedback.....52
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: **Μεθοδολογία Έρευνας**.....54
3.1 Σκοπός & Σημαντικότητα Έρευνας.....54
3.2 Ερευνητική Προσέγγιση.....55
3.3 Συλλογή Δεδομένων.....55
3.4 Δείγμα (μέγεθος & κριτήρια επιλογής).....58
3.5 Ερευνητικά Εργαλεία.....59

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

3.6 Αξιοπιστία Έρευνας (Εσωτερική Εγκυρότητα) 60
3.7 Γενίκευση & Μεταβιβασιμότητα Έρευνας (Εξωτερική εγκυρότητα) 60
3.8 Ηθική & Δεοντολογία Έρευνας 61
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: **Ανάλυση Αποτελεσμάτων Έρευνας** 63
4.1 Ανάλυση Δεδομένων 63
4.1.1 Ανάλυση Δείγματος 64
4.1.2 Προφίλ Συμμετεχόντων 66
4.2 Thematic Analysis 67
4.3 Κωδικοποίηση & Κατηγοριοποίηση Δεδομένων 67
4.3.1 Η τηλεργασία ως εμπειρία 67
4.3.2 Κριτήρια επιλογής των τηλεργαζομένων 73
4.3.3 Στοιχεία που λειτουργούν αποθαρρυντικά για την επιλογή ενός τηλεργαζόμενου 78
4.3.4 Δημογραφικά χαρακτηριστικά ως κριτήρια επιλογής ενός τηλεργαζόμενου 80
4.3.5 Επίπεδο ιεραρχίας και θέση εργασίας ως κριτήρια επιλογής τηλεργαζομένων 82
4.3.6 Επαγγελματικό ιστορικό ως κριτήριο επιλογής τηλεργαζομένων 83
4.4. Υποστήριξη Οργανισμού 84
4.4.1 Εκπαίδευση 84
4.4.2 Οδηγίες & Παροχή εξοπλισμού 86
4.5. Μελλοντικά απαραίτητα skills για τηλεργαζόμενους 88
4.7 Προσδιορισμός Θεμάτων (Themes) 89
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: **Συζήτηση Αποτελεσμάτων Έρευνας** 90
5.1 Ερμηνεία Αποτελεσμάτων Έρευνας 90
5.1.1 Η τηλεργασία ως εμπειρία 90
5.1.2 Κριτήρια επιλογής τηλεργαζομένων 92
5.1.3 Οργανωσιακή υποστήριξη 94
5.1.4 Μελλοντικά απαιτούμενα skills τηλεργαζομένων 95
5.2 Αντιθέσεις 96
5.3 Ευρήματα εκτός ερευνητικού ενδιαφέροντος 97
5.4 Σύνοψη Συμπερασμάτων 98
5.5 Σύγκριση με βιβλιογραφική επισκόπηση 98
5.6 Συμβολή σε ΔΑΔ 99
5.7 Περιορισμοί Έρευνας 100
5.8 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα 100
Βιβλιογραφία: 101
Παράρτημα Ι: 117

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Λίστα Γραφημάτων

Γράφημα 6. 1: Ποσοστιαία ανάλυση δείγματος με βάση τον κλάδο δραστηριοποίησης. 64
Γράφημα 6. 2: Ποσοστιαία ανάλυση δείγματος με βάση τη χώρα δραστηριοποίησης. 65
Γράφημα 6. 3: Ποσοστιαία ανάλυση δείγματος με βάση τη μορφή τηλεργασίας. 65
Γράφημα 6. 4: Ποσοστιαία ανάλυση δείγματος με βάση τα δημογραφικά χαρακτηριστικά ως κριτήρια επιλογής για έναν τηλεργαζόμενο. 80
Γράφημα 6. 5: Ποσοστιαία ανάλυση δείγματος με βάση τη θέση και το επίπεδο ιεραρχίας ως κριτήρια επιλογής για έναν τηλεργαζόμενο. 82
Γράφημα 6. 6: Ποσοστιαία ανάλυση δείγματος με βάση το επαγγελματικό ιστορικό ως κριτήριο επιλογής για έναν τηλεργαζόμενο. 83
Γράφημα 6. 7: Ποσοστιαία ανάλυση δείγματος με βάση την παροχή εκπαίδευσης. 85
Γράφημα 6. 8: Ποσοστιαία ανάλυση δείγματος με βάση την παροχή εξοπλισμού 87
Γράφημα 6. 9: Σύνοψη Αποτελεσμάτων Ερευνητικής Ανάλυσης. 89

Λίστα Πινάκων

Πίνακας i: Προφίλ συμμετεχόντων 66
Πίνακας ii: Category για την εμπειρία της τηλεργασίας ως προς τους παράγοντες που τη διευκολύνουν 70
Πίνακας iii: Category για την εμπειρία της τηλεργασίας ως προς τους παράγοντες που τη δυσχεραίνουν 71
Πίνακας iv: Category για την εμπειρία της τηλεργασίας ως προς τα σημεία της τα οποία χρήζουν βελτίωσης ή αλλαγής. 73
Πίνακας v: Category για τα κριτήρια επιλογής ενός τηλεργαζόμενου ως προς τα soft skills του. 76
Πίνακας vi: Category για τα κριτήρια επιλογής ενός τηλεργαζόμενου ως προς τα hard skills του. 77
Πίνακας vii: Category για τα κριτήρια επιλογής ενός τηλεργαζόμενου ως προς τα στοιχεία του χαρακτήρα του. 78
Πίνακας viii: Codes σχετικά με τα αποθαρρυντικά για τη επιλογή ενός τηλεργαζόμενου χαρακτηριστικά. 80
Πίνακας ix: Category για την υποστήριξη του οργανισμού ως προς τα εκπαιδευτικά προγράμματα που παρέχει στους τηλεργαζομένους του. 86
Πίνακας x: Category για την υποστήριξη του οργανισμού ως προς τις δεξιότητες που θα είναι απαραίτητες μελλοντικά για έναν τηλεργαζόμενο. 89

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: **Εισαγωγή**

Η τηλεργασία είναι μία εναλλακτική μορφή εργασίας κατά την οποία δεν είναι απαραίτητη η φυσική παρουσία του ανθρώπινου δυναμικού για την εκτέλεση των εργασιακών καθηκόντων και την εκπλήρωση των επαγγελματικών τους υποχρεώσεων, αφού μπορεί να πραγματοποιηθεί από οποιαδήποτε τοποθεσία, αντικαθιστώντας τη δια ζώσης εργασία με την απομακρυσμένη (Joice, 1999). Υφίσταται χάρη στις δυνατότητες που αναδύονται μέσω της τεχνολογίας πληροφοριών, της μεταφοράς δεδομένων και της τηλεματικής (Ellison, 1999).

Το φαινόμενο της τηλεργασίας έχει απασχολήσει σε μεγάλο βαθμό την επιστημονική κοινότητα, ενώ το τελευταίο διάστημα βρίσκεται στο κέντρο του ερευνητικού ενδιαφέροντος, λόγω των μεγάλων ποσοστών των περιπτώσεων όπου εφαρμόζεται. Ωστόσο, η υπάρχουσα βιβλιογραφία φαίνεται να εστιάζει κυρίως στα πλεονεκτήματα και στα μειονεκτήματα που την χαρακτηρίζουν ή σε μεμονωμένα ατομικά χαρακτηριστικά που συμβάλλουν στην επιτυχημένη υλοποίησή της.

Πώς είναι όμως σαν εμπειρία για εργοδότες και εργαζόμενους; Σε ποια σημεία τους διευκολύνει και σε ποια τους δυσκολεύει; Ποια είναι τα κριτήρια επιλογής ενός σύγχρονου teleworker; Με ποιες ενέργειες οι οργανισμοί επιλέγουν να βοηθούν τον ανθρώπινο παράγοντα, ώστε να ανταπεξέλθει σε αυτή τη μορφή εργασίας; Ουσιαστικά, από τα παραπάνω ερωτήματα και την ενδόμυχη επιθυμία της ερευνήτριας να βρεθούν απαντήσεις προέκυψε και η ανάγκη για τη συγκεκριμένη έρευνα.

Η εκπόνηση της παρούσας εργασίας, λοιπόν, έχει ως βασικό κίνητρο τη διερεύνηση όλων εκείνων των χαρακτηριστικών που αποτελούν για τους επαγγελματίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού κριτήρια επιλογής στη διαδικασία στελέχωσης ανθρώπινου δυναμικού υπό συνθήκες τηλεργασίας. Σκοπός της, λοιπόν, είναι ο προσδιορισμός ενός ευρύτερου συνόλου στοιχείων που χρειάζεται να πληρούνται από έναν υποψήφιο προκειμένου ο τελευταίος να αξιολογηθεί ως η βέλτιστη επιλογή που θα απασχοληθεί σε μία remote θέση.

Στους επιμέρους ερευνητικούς στόχους συμπεριλαμβάνονται η διερεύνηση του πως είναι για τους εργαζόμενους η τηλεργασία ως εμπειρία, η καταγραφή της οργανωσιακής υποστήριξης, όπως επίσης και η επισήμανση πιθανών μελλοντικών αναγκών όσο αφορά τα απαιτούμενα skills που θα χρειάζεται να διαθέτει κάποιος ώστε να τηλεργασθεί αποτελεσματικά. Βασική επιδίωξη της ερευνήτριας είναι να δημιουργηθεί μία ολιστική εικόνα για το φαινόμενο της τηλεργασίας και να εντοπισθούν οι βασικοί πυλώνες στους οποίους θα πρέπει να εστιάσουν περισσότερο οι επαγγελματίες της ΔΑΔ για να καταλήξουν σε σωστές αποφάσεις κατά την επιλογή προσωπικού και να βοηθήσουν ουσιαστικά τους εργαζόμενους τους. Αυτή ουσιαστικά

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

είναι η αξία και η σημαντικότητα της έρευνας, το γεγονός ότι θα μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως οδηγός προκειμένου τελικά όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη να καταφέρουν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της μεθόδου αυτής, η οποία όπως φαίνεται ήρθε για να μείνει.

Η παρούσα εργασία αποτελείται από δύο κύρια νοηματικά μέρη: α) το θεωρητικό που σχετίζεται με τη βιβλιογραφική επισκόπηση και β) το εμπειρικό που σχετίζεται με την έρευνα. Αναφορικά με τα κεφάλαια, το πρώτο και παρόν κεφάλαιο αποτελεί την εισαγωγή της παρούσας εργασίας, ενώ το δεύτερο εμπεριέχει την βιβλιογραφική επισκόπηση, η οποία αποτελείται από τέσσερις επιμέρους ενότητες.

Στην πρώτη ενότητα αναλύεται το φαινόμενο της τηλεργασίας ως προς την ιστορική αναδρομή, τον ορισμό, τα είδη και τις μορφές της συγκεκριμένης μεθόδου, συμπεριλαμβανομένου και του υβριδικού μοντέλου. Επιπλέον, δίνονται πληροφορίες όσον αφορά τα βασικά χαρακτηριστικά και τα οφέλη ή αντίστοιχα τις δυσκολίες που ελλοχεύει τόσο για εργοδότες και εργαζόμενους, όσο και για την κοινωνία και το περιβάλλον. Επεξηγούνται οι παράγοντες που καθορίζουν την αποτελεσματικότητα της, ενώ απαριθμούνται τα εργαλεία που απαιτούνται για να είναι εφικτή η διεξαγωγή της.

Στη δεύτερη ενότητα του κεφαλαίου περιγράφονται τα ατομικά χαρακτηριστικά ενός τηλεργαζόμενου, δηλαδή τα στοιχεία της προσωπικότητας και οι ψηφιακές δεξιότητες, τα οποία θα μπορούσαν να αυξήσουν την αποτελεσματικότητά του και να λειτουργήσουν βοηθητικά ως παράγοντες επιτυχούς τηλεργασίας. Εν συνεχεία, στο τρίτο μέρος γίνεται λόγος για τον τρόπο με τον οποίο ενδείκνυται να εφαρμόζονται οι βασικές διαδικασίες ενός τμήματος HR, προκειμένου να υπάρχει η κατάλληλη υποστήριξη της υπό μελέτη μεθόδου. Αναλύονται διαδικασίες που αφορούν το onboarding, την εκπαίδευση και ανάπτυξη, την αξιολόγηση και την απόδοση feedback στο προσωπικό. Στην τέταρτη και τελευταία ενότητα, το κεφάλαιο ολοκληρώνεται με την αναφορά κάποιων οργανωσιακών χαρακτηριστικών και το ρόλο που διαδραματίζουν τα παραπάνω ως επικουρικά μέσα υλοποίησης της τηλεργασίας. Πιο συγκεκριμένα, περιγράφεται η συμβολή παραγόντων όπως είναι η ηγεσία και διοίκηση, η οργανωσιακή κουλτούρα, η ιδιωτική ζωή των εργαζομένων και το employer branding.

Στη συνέχεια, στο τρίτο κεφάλαιο, όπου ξεκινά το κομμάτι της έρευνας, περιγράφεται διεξοδικά η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε για τη διεξαγωγή της. Πιο αναλυτικά, επισημαίνεται ο σκοπός της, δηλαδή η αποσαφήνιση των κριτηρίων επιλογής που χρειάζεται να καλύπτει ένας υποψήφιος τηλεργαζόμενος, και η σημαντικότητα της για τους επαγγελματίες της ΔΑΔ κατά την προσπάθειά τους να στελεχώσουν κατάλληλα το ανθρώπινο κεφάλαιο της εταιρείας. Επιπρόσθετα, περιγράφεται επακριβώς η ερευνητική προσέγγιση, η οποία ήταν ποιοτική και η διαδικασία συλλογής δεδομένων που αποτελείται από προγραμματισμένες, ημιδομημένες εις βάθος συνεντεύξεις. Στη συνέχεια, αναλύεται το δείγμα που αποτελείται από

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

εικοσιπέντε επαγγελματίες στο χώρο του HR, απασχολούμενων σε σύγχρονες ιδιωτικές εταιρίες όπου ακολουθείται η μέθοδος της απομακρυσμένης ή υβριδικής εργασίας και φυσικά παρουσιάζεται ο οδηγός συνέντευξης που χρησιμοποιήθηκε ως ερευνητικό εργαλείο. Ακόμη, δίνονται πληροφορίες για το πως διασφαλίστηκε η εσωτερική και εξωτερική εγκυρότητα της έρευνας, αλλά και για την ηθική και δεοντολογία που πρεσβεύει.

Ακολούθως, στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η ανάλυση των ερευνητικών αποτελεσμάτων που προέκυψε μέσα από τα επιμέρους στάδια της κωδικοποίησης και κατηγοριοποίησης των συλλεχθέντων δεδομένων. Στο πέμπτο γίνεται η ερμηνεία των παραπάνω για κάθε νοηματική ενότητα απαντώντας σε κάθε ερευνητικό ερώτημα ξεχωριστά, καταγράφονται τα συμπεράσματα της έρευνας μετά από σύγκριση των αποτελεσμάτων με την υφιστάμενη βιβλιογραφία και αναδεικνύονται σημεία αντίθεσης ή επιπρόσθετα ευρήματα. Τέλος, επεξηγείται η σημασία της έρευνας για την επιστήμη της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, ενώ παράλληλα αναφέρονται οι περιορισμοί της και προτείνονται θέματα για μελλοντική έρευνα είτε μέσω επέκτασης της συγκεκριμένης σε άλλους κλάδους ή το δημόσιο τομέα, είτε μέσω δημιουργίας μίας άλλης, ποσοτικής με σκοπό την τριγωνοποίηση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Βιβλιογραφική Επισκόπηση

2.1 Τηλεργασία

2.1.1 Ιστορική Αναδρομή

Η ιδέα της απομακρυσμένης εργασίας επινοήθηκε το 1972 από τον Jack Nilles, ερευνητή στο πανεπιστήμιο της Καλιφόρνια και γνωστό ως «πατέρα» της τηλεργασίας (Carte, 1996), ο οποίος αφιέρωσε ολοκληρωτικά την καριέρα του στη μελέτη του παραπάνω φαινομένου. Σε πρώτη φάση, κύριο μέλημά του ήταν η τηλεργασία να λειτουργήσει ως μέσο μείωσης της κυκλοφοριακής συμφόρησης και καταπολέμησης της ατμοσφαιρικής ρύπανσης, ενώ στη συνέχεια συνέταξε τη συμβολή της μεθόδου αυτής στη δυνατότητα μεγαλύτερης ευελιξίας των εργαζομένων και διατήρησης καλύτερης ισορροπίας μεταξύ της προσωπικής και επαγγελματικής τους ζωής (Narayanan, Menon, Plaisent, & Bernard, 2017). Εξ αρχής ήταν πεπεισμένος πως η απομακρυσμένη εργασία θα μπορούσε να συνεισφέρει καταλυτικά στην παγκόσμια αγορά εργασίας, την κοινωνία και την προστασία του περιβάλλοντος (Gan, 2015).

Οι προσπάθειές επιβεβαίωσης όλων όσων προαναφέρθηκαν ξεκίνησαν το 1973 όταν ο Jack Nilles, επιδιώκοντας να ενσαρκώσει την σκέψη του, αποφάσισε να εφαρμόσει συνθήκες τηλεργασίας σε κάποιες ομάδες εργαζομένων μίας μεγάλης εθνικής ασφαλιστικής εταιρίας (Van Meel, 2011). Εννέα μήνες μετά το παραπάνω πείραμα σημειώθηκε αύξηση της παραγωγικότητας των συγκεκριμένων εργαζομένων και παράλληλα μείωση του υγειονομικού κόστους περίθαλψης και του κόστους υποδομών. Όπως ο ίδιος έχει αναφέρει: «Το πείραμα είχε πετύχει!» (Ed Berthiaume, 2020). Ωστόσο, λόγω των ισχυρών και αλλεπάλληλων αντιστάσεων από την εταιρεία, η παραπάνω δεν προχώρησε τελικά στην εγκαθίδρυση της μεθόδου αυτής.

Στην πορεία, το ίδιο ακριβώς εγχείρημα διαδραματίστηκε και από άλλες δομές όπως πανεπιστημιακά ιδρύματα ή εταιρίες που ανήκουν στον ιδιωτικό και το δημόσιο τομέα (Θεοχάρη, 2013). Ωστόσο, για τα επόμενα δεκαπέντε έτη όσες προσπάθειες και αν είχαν γίνει, η πλειοψηφία των επιχειρήσεων είχαν δεύτερες σκέψεις λόγω των οργανωσιακών και λειτουργικών αλλαγών που θα έπρεπε να υποστούν, των πιθανών τεχνολογικών τους περιορισμών, της χαμηλής δυνατότητας εποπτείας των εργαζομένων αλλά και των επερχόμενων αντιδράσεών τους (Κουκιάδης, 1996).

Φτάνοντας, λοιπόν, κάπου στα μέσα της δεκαετίας του ’90 και με τη βοήθεια της συνεχώς εξελισσόμενης τεχνολογίας και των δυνατοτήτων που προσφέρονται μέσω αυτής, δόθηκε περισσότερη προσοχή στο ενδεχόμενο υιοθέτησης απομακρυσμένης εργασίας και πραγματοποιήθηκαν εκ νέου δοκιμές κυρίως από τις καινοτόμες επιχειρήσεις της Ευρώπης και

της Μ. Βρετανίας (Κουφοπούλου, 2005). Σε σύντομο χρονικό διάστημα παρατηρήθηκε όξυνση της ανταγωνιστικότητας και αποδοχή από την πλευρά των εργαζομένων, οι οποίοι πλέον αντιλαμβάνονταν την τηλεργασία ως ευκαιρία εξέλιξης και διεύρυνσης των επαγγελματικών τους προοπτικών (Verbeke, Schulz, Greidanus & Hambley, 2008). Παρ' όλα αυτά, τα ποσοστά τηλεργασίας εξακολουθούσαν να κυμαίνονταν σε εξαιρετικά χαμηλά επίπεδα. Σύμφωνα με το «The New Yorker», μέχρι και 47 έτη μετά την εμφάνιση του teleworking, το 2019, μόνο το 3% των επιχειρήσεων στις Ηνωμένες Πολιτείες εφάρμοσαν τηλεργασία για περισσότερες από τις μισές εργατοώρες (Ed Berthiaume, 2020).

Ακρογωνιαίος λίθος για την αναγνώριση και την εδραίωση αυτής της ευέλικτης μορφής εργασίας αποτέλεσε η έλευση της πανδημίας του Covid-19, δεδομένου ότι λόγω αυτής πολλές εταιρικές διαδικασίες τέθηκαν σε παύση και προκλήθηκαν μεγάλες αναταραχές για την παγκόσμια οικονομία που ανάγκασαν τις επιχειρήσεις να αναζητήσουν εναλλακτικούς τρόπους και να επενδύσουν περισσότερο σε ευέλικτες μορφές εργασίας (Rudnicka, Newbold, Cook, Cecchinato, Gould & Cox, 2020). Για το λόγο αυτό, το μεγαλύτερο ποσοστό των ανωτέρω είτε ακολούθησε καθεστώς πλήρους τηλεργασίας, είτε ενέταξε υβριδικό μοντέλο στη ροή της εργασιακής του ρουτίνας.

Η διαφορά στα ποσοστά τηλεργαζόμενων υπαλλήλων πριν και μετά την πανδημία είναι αξιοσημείωτη. Στις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης το ποσοστό του ανθρώπινου δυναμικού που εντάχθηκε σε τηλεργασία ως απόρροια του Covid-19 κυμαίνονται μεταξύ 18,4% (Ρουμανία) έως 59% (Φιλανδία) (ΓΣΕΕ, 2020). Συνεπώς, υπολογίζεται πως πανευρωπαϊκά το ποσοστό των εργαζομένων που μετέβησαν από τη δια ζώσης στην απομακρυσμένη εργασία κατά μέσο όρο είναι 38,7% ! Φυσικά, μετά το πέρας του πρώτου κύματος της πανδημίας και την επιστροφή στην κανονικότητα, η εικόνα αυτή έχει μεταβληθεί και τα ποσοστά τηλεργασίας μειώθηκαν, όχι όμως σε βαθμό που υπάρχουν περιθώρια αμφιβολίας για το ότι αυτή η μορφή εργασίας -τουλάχιστον σε ένα μέρος επαγγελμάτων ή οργανισμών- θα έχει μόνιμο χαρακτήρα (ΣΕΒ, 2020).

Σήμερα, ο Nilles 88 ετών, ο οποίος εξακολουθεί να εργάζεται, εξηγεί αστειευόμενος πως ουσιαστικά η ιδέα του έγινε επιτυχία εν μία νυκτί, 45 χρόνια αργότερα από τον οραματισμό του και μετά από πραγματικά πολύ σκληρή προσπάθεια (Ed Berthiaume, 2020). Συνολικά, το έργο του περιλαμβάνει την εκπόνηση ενός πλήθους ερευνών σχετικά με το αποτύπωμα της τεχνολογίας πληροφοριών στην διεκπεραίωση μιας εργασίας αλλά και τα πρότυπα που χρειάζεται να ακολουθούνται κατά την πραγματοποίησή αυτού του μετασχηματισμού, ώστε να είναι αποτελεσματικός τόσο για τις εταιρείες, όσο και για το ανθρώπινο δυναμικό που απασχολείται σε αυτές. Όσον αφορά την παρακαταθήκη του, αποτελείται από 5 βιβλία, μεταξύ των οποίων συμπεριλαμβάνονται τα *«The Telecommunications-Transportation Tradeoff»* και

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

«Making Telecommuting Happen» (Nilles, 1994) και από τη συγγραφή μίας σειράς κειμένων, άρθρων και εργασιών σε βιβλία και ιστοσελίδες.

2.1.2 Ορισμός

Μία μορφή εργασίας, λοιπόν, που έκανε την εμφάνισή της πριν από πενήντα περίπου έτη, αλλά φαίνεται να κερδίζει έδαφος κυρίως τα τελευταία χρόνια, ενώ για μία πληθώρα επιχειρήσεων κρίνεται επιτακτική από την έλευση της πανδημίας και μετά είναι η τηλεργασία.

Στην πραγματικότητα, έχει παρατηρηθεί μεγάλη σύγχυση και ασυμφωνία κατά καιρούς σχετικά με τον καθορισμό της έννοιας «τηλεργασία», ενώ ανά τον παγκόσμιο έχουν καταγραφεί περισσότεροι από πενήντα ορισμοί. Αυτό φαίνεται να οφείλεται στην ύπαρξη πολλών και διαφορετικών τρόπων εφαρμογής αυτού του φαινομένου και την αδιάλειπτη ανάδειξη νέων δικτύων επικοινωνίας (ILO, 1990). Ωστόσο, αναλυτές έχουν αποφανθεί πως υπάρχουν κατά βάση τρείς εννοιολογικοί πυλώνες γύρω από αυτή: η τοποθεσία, η τεχνολογία και οι οργανωσιακή αλλαγή (ILO, 2016).

Ο όρος «τηλεργασία» αναφέρεται σε μία εναλλακτική μορφή εργασίας η οποία δεν απαιτεί την φυσική παρουσία του ανθρώπινου δυναμικού, λαμβάνει χώρα σε τοποθεσία επιλογής του εργαζόμενου, εκτός του καθορισμένου, κεντρικού χώρου εργασίας και έτσι αντικαθιστά, είτε εν μέρη είτε εξ ολοκλήρου, τη δια ζώσης εργασία με την απομακρυσμένη (Joice, 1999). Σύμφωνα με τον Jack Nilles, αφορά κάθε μορφή υποκατάστασης των μετακινήσεων που πραγματοποιούνται για επαγγελματικούς σκοπούς και υλοποιείται μέσω της χρήσης της τεχνολογίας πληροφοριών, μεταφοράς δεδομένων και της τηλεματικής (Ellison, 1999).

Θεμελιώδες χαρακτηριστικό, λοιπόν, της συγκεκριμένης μορφής εργασίας είναι πως οι εργαζόμενοι παράγουν το έργο και κατακτούν τους στόχους τους εκτελώντας από οποιαδήποτε τοποθεσία τα καθήκοντα και τις επαγγελματικές τους δραστηριότητες (Prasad, Mangipudi, Vaidya & Muralidhar, 2020). Διαδραματίζεται επιτυχώς με τη βοήθεια σύγχρονων μέσων τηλεπικοινωνίας και καινοτόμων συστημάτων τεχνολογίας καθιστώντας εφικτή την εξ αποστάσεως επικοινωνία με συναδέλφους ή πελάτες (Gajendran & Harrison, 2007).

Στη συνέχεια, αναγνωρίστηκαν και άλλοι παράγοντες επιρροής των συνθηκών υπό τους οποίους τελείται η τηλεργασία. Για παράδειγμα, το εάν η τοποθεσία ή το ωράριο -αν και εκτός των εταιρικών εγκαταστάσεων- παραμένουν κατά κύριο λόγο σταθερά ή μεταβάλλονται και εάν πρόκειται για εργαζομένους πλήρους ή μερικής απασχόλησης. Επιπρόσθετα, το εάν απαιτείται χαμηλή ή υψηλή αλληλεπίδραση του ανθρώπινου κεφαλαίου, εάν οι συνάδελφοι χρειάζεται να εργάζονται παράλληλα ή ασύγχρονα και κατά πόσο είναι αυτόνομοι έχοντας ελευθερία κινήσεων και μεγάλο εύρος επιλογών (Nicklin, Cerasoli & Dydyn, 2016).

Σε κάθε περίπτωση, πρόκειται για την ολοκληρωτική κατάρρευση των εμποδίων μεταξύ φυσικού και εικονικού χώρου εργασίας, αλλά και την εξάλειψη των χρονικών οριοθετήσεων από τους οποίους διέπεται ο πρώτος, δεδομένου ότι -με τον κατάλληλο τεχνολογικό εξοπλισμό- η οργάνωση και η εκτέλεση της εργασίας (Johnston & Nolan, 2002) μπορούν να πραγματοποιηθούν σε οποιονδήποτε γεωγραφικό χώρο και οποιαδήποτε χρονική στιγμή (Kurland & Bailey,1999).

2.1.3 Είδη & Μορφές Τηλεργασίας

Υπάρχουν πολλές και διαφορετικές ονοματοδοσίες στην παγκόσμια βιβλιογραφία για τον προσδιορισμό της απομακρυσμένης εργασίας με επικρατέστερες τις: «τηλεργασία», «ευέλικτη εργασία», «κατ' οίκον εργασία», «μετατοπισμένη εργασία», «εξ αποστάσεως εργασία», «εργασία μέσω κινητού τηλεφώνου», «ηλεκτρονική εργασία» και «εικονική εργασία» (Madsen, 2011).

Ορισμένες φορές οι εταιρείες ακολουθούν τηλεργασία εξ' ολοκλήρου, ενώ σε άλλες περιπτώσεις εφαρμόζεται ένα υβριδικό μοντέλο (βλ. Κεφ. 2., παρ. 1.4) το οποίο σημαίνει πως ένα μέρος της εργασίας πραγματοποιείται απομακρυσμένα του καθορισμένου χώρου ενός οργανισμού και το υπόλοιπο δια ζώσης (Nilles, 1999).

Προσδιορίζοντας το μέρος διεξαγωγής της τηλεργασίας, προκύπτουν δύο βασικές κατηγορίες: η τηλεργασία που υλοποιείται αποκλειστικά και μόνο από τον χώρο κατοικίας των εργαζομένων (telecommuting) που φαίνεται να προτιμάται στις Ηνωμένες Πολιτείες, και εκείνη που ενδέχεται να υφίσταται και σε άλλους χώρους (teleworking), η οποία συναντάται περισσότερο σε ευρωπαϊκές χώρες (Madsen, 2011).

Πιο συγκεκριμένα, όσον αφορά τη διαδικασία του telecommuting, δηλαδή την παραγωγή έργου από την οικεία ενός εργαζόμενου, καταγράφονται τέσσερα βασικά ενδεχόμενα, εκ των οποίων το πλέον σύνηθες είναι η πλήρης μεταφορά του όγκου εργασίας από το γραφείο στο σπίτι (Staples, 2001). Ακόμη, ένα εναλλακτικό σενάριο αφορά άτομα που, κατόπιν της ολοκλήρωσης μίας εργάσιμης ημέρας στο γραφείο, συνεχίζουν να δουλεύουν υπερωρίες από την οικεία τους ή λειτουργούν μία δευτερεύουσα, οικιακή επιχείρηση ως δεύτερη θέση απασχόλησης πέραν της βασικής τους εργασίας (Mokhtarian, 1991). Φυσικά, η παραπάνω οικιακή επιχείρηση δεν είναι απόλυτο ότι θα είναι επιπρόσθετη, αφού για κάποιους ανθρώπους ίσως αποτελεί τη μοναδική τους εργασία.

Σχετικά με τα σχήματα τηλεργασίας teleworking, τα οποία είναι δυνατόν να προκύψουν με την μεταβολή του δεδομένου γεωγραφικά τόπου εργασίας και πραγματοποιούνται εκτός σπιτιού είναι πολλά και ποικίλα. Ένα εξ αυτών, λοιπόν, είναι τα τηλεκέντρα. Πρόκειται για χώρους

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

κατάλληλα διαμορφωμένους που έχουν όλες τις απαραίτητες υποδομές ώστε να υποστηρίξουν τη διαδικασία απομακρυσμένης εργασίας (Mokhtarian, 1991) και διαχωρίζονται σε δύο υποκατηγορίες. Πρώτη είναι εκείνη του δορυφορικού κέντρου εργασίας στο οποίο στεγάζονται υπάλληλοι μονάχα μίας συγκεκριμένης εταιρείας και δεύτερη το τοπικό ή αλλιώς γειτονικό κέντρο εργασίας όπου φιλοξενείται ανθρώπινο δυναμικό από δύο-τρεις διαφορετικούς εργοδότες (Harkness, 1977). Συνήθως τα τοπικά κέντρα διαθέτουν μεγαλύτερες εγκαταστάσεις που αποτελούνται από σπίτια και καλύβες, βρίσκονται σε μη κατοικημένες ή απομακρυσμένες περιοχές και κάποιες φορές, μάλιστα, έγκεινται στην ευρύτερη περιοχή της εταιρείας, λειτουργώντας ως μικρά χωριά (τηλεαγροικίες) (Crellin, 1994). Από την αντίθετη πλευρά, τα γειτονικά κέντρα είναι μικρότερης έκτασης και συναντώνται κυρίως σε κεντρικές περιοχές (Nilles, 1988).

Επιπρόσθετα, υπάρχει η κινητή ή νομαδική τηλεργασία, όπου σε αυτή τη συνθήκη δεν υπάρχει κάποια σταθερή βάση εργασίας για τον εργαζόμενο, χαρακτηρίζεται από συνεχείς μετακινήσεις ή ταξίδια και απαιτεί μεγάλο μερίδιο χρόνου εκτός γραφείου (Bailey & Kurland, 1999). Τέλος, η λειτουργική μετεγκατάσταση αφορά τις περιπτώσεις κατά τις οποίες ολόκληρα τμήματα ή επιχειρησιακές λειτουργίες αποσπώνται από τα κεντρικά γραφεία του οργανισμού διατηρώντας, ωστόσο, πρόσβαση στους υπολογιστές και τα πληροφοριακά του συστήματα (PEARCE II, 2009).

2.1.4 Υβριδικό Μοντέλο Εργασίας & Covid-19

Φυσικά, όπως προαναφέρθηκε ως εναλλακτική επιλογή, υπάρχει και η εφαρμογή ενός υβριδικού μοντέλου εργασίας, το οποίο αφορά περιπτώσεις που συνδυάζουν τη δια ζώσης εργασία με εκείνη που διαδραματίζεται απομακρυσμένα σε ένα ποσοστό από 25% έως 75% (Moglia, Hopkins & Bardoel, 2021). Η βασική ιδέα της παραπάνω μεθόδου είναι η υιοθέτηση μίας μέσης λύσης κατά την οποία εργοδότες και εργαζόμενοι μπορούν να αποκομίσουν τα οφέλη και των δύο συνθηκών, διατηρώντας τις ισορροπίες ανάμεσα στο προνόμιο διαμόρφωσης της εργασιακής τους καθημερινότητας και την ευκαιρία μετάβασης στον φυσικό χώρο μιας εταιρείας.

Η συγκεκριμένη μέθοδος εργασίας χρησιμοποιήθηκε κατά κόρον από την εμφάνιση του Covid-19 και μετά, ενώ φαίνεται να εδραιώθηκε και να έχει αποκτήσει πλέον μόνιμο χαρακτήρα για μία πληθώρα οργανισμών, μεταξύ των οποίων βρίσκονται ορισμένοι ιδιαιτέρως καταξιωμένοι όπως είναι η Google, η Microsoft και η Amazon (Christopher, 2021). Παράλληλα, είναι γεγονός πως προτιμάται από την πλειοψηφία των εργαζομένων, ειδικά των νεότερων που είναι millennials ή ανήκουν στη γενιά X, καθώς τους προσφέρει ευελιξία και αποτελεί έναν τρόπο αποκατάστασης της κοινωνικής αλληλεπίδρασης και δικτύωσης, παραμέτρων που είναι

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

εξαιρετικά σημαντικές και ίσως χωλαίνουν στην περίπτωση μιας αποκλειστικά remote εργασίας (Bosua, Gloet, Kurnia, Mendoza & Yong, 2013).

Υπάρχουν διάφορες υποκατηγορίες για το παρόν μοντέλο εργασίας. Αρχικά, η πιο συνηθισμένη εξ αυτών, είναι εκείνη της εβδομαδιαίας διαίρεσης σύμφωνα με την οποία κάθε τμήμα αποφασίζει τις ημέρες της εβδομάδας όπου το ανθρώπινο δυναμικό θα εργάζεται με φυσική παρουσία ή θα απασχολείται σε τηλεργασία αντίστοιχα. Εναλλακτικά, υπάρχει η επιλογή εβδομαδιαίας αλλαγής που συμβαίνει κάθε επτά ημέρες εναλλάξ, οι κυλιόμενες βάρδιες κατά τις οποίες εναλλάσσεται η τηλεργασία με δια ζώσης εργασία πρωινής ή βραδινής βάρδιας και τέλος η εργασία κατά βούληση που επιτρέπει στους υπαλλήλους να κρίνουν οι ίδιοι πότε είναι απαραίτητο να εργασθούν από κοντά και πότε όχι (Radonić, Vukmirović & Milosavljević, 2021).

2.1.5 Βασικά Χαρακτηριστικά Τηλεργασίας

2.1.5.1 Χρονική & Χωρική Ευελιξία

Όλες οι προαναφερθείσες περιπτώσεις έχουν ορισμένα κοινά στοιχεία μεταξύ τους. Πρώτα απ' όλα, υπάρχει ανεξαρτησία ως προς την τοποθεσία πραγματοποίησης της εργασίας, όπου η άμεση και πρόσωπο με πρόσωπο επαφή αντικαθίσταται με την διαδραστική εμπειρία της τηλεπικοινωνίας. Η κατάσταση αυτή ισχύει τόσο για τους ίδιους τους εργαζόμενους, όσο και για τα υπόλοιπα ενδιαφερόμενα μέρη ενός οργανισμού όπως είναι ο εργοδότης, οι προμηθευτές, οι πελάτες, οι επενδυτές κλπ. (Ravalet & Rérat, 2019). Η εποπτεία από τα αρμόδια μέλη της διοίκησης γίνεται από απόσταση και σε περιπτώσεις ομαδικής εργασίας οι συντελεστές ενός group οφείλουν πλέον να συνεργάζονται εικονικά (Bailey & Kurland, 1999). Επίσης, υπάρχει δυνατότητα ευελιξίας όσον αφορά το ωράριο εργασίας, τα διαλείμματα, τη διαχείριση αλλά και τον καταμερισμό του χρόνου του καθ' όλη τη διάρκεια μιας εργάσιμης ημέρας γενικότερα (Stone, Horan & Flaxman, 2018).

2.1.5.2 Οργανωτική Δομή & Εργασιακές Σχέσεις

Ακόμη ένα αξιοσημείωτο χαρακτηριστικό αυτής της ευέλικτης μεθόδου εργασίας είναι η αποκέντρωση της εξουσίας και η εξάλειψη της μονοδιάστατης λήψης αποφάσεων, αφού ενισχύεται σε μεγάλο βαθμό η οριζόντια επικοινωνία και με αυτόν τον τρόπο καταρρίπτεται η παραδοσιακή σκληρή και κάθετη ιεραρχική δομή ανάμεσα στα μέλη ενός οργανισμού (Lodovici, 2021). Αυτό έχει ως πιθανό αποτέλεσμα κάποιες ανακατατάξεις στο οργανόγραμμα, το οποίο φαίνεται να γίνεται περισσότερο επίπεδο σε βάθος χρόνου, δίνοντας νέα διάσταση στην ταξινόμηση καθηκόντων και ευθυνών του προσωπικού (Dambrin, 2004).

Ακόμη, υπάρχουν μεταβολές και σε ό,τι αφορά τις συναδελφικές σχέσεις των ενδιαφερόμενων μερών της, δεδομένου ότι σε συνθήκες τηλεργασίας τους δίνεται η ευκαιρία να έρθουν ακόμα πιο κοντά μεταξύ τους. Για την ακρίβεια, μπαίνοντας εικονικά ο ένας στο σπίτι του άλλου σε καθημερινή βάση, είναι σε θέση να διαμορφώσουν μία ολοκληρωμένη εικόνα για τον χαρακτήρα και την προσωπικότητά του, γνωρίζοντας περισσότερες από μία πλευρές του π.χ. το πως λειτουργούν ως γονείς, ως φίλοι κλπ. (Delanoeije, Verbruggen & Germeys, 2019).

2.1.5.3 Μόρφωση & Πνευματική Καλλιέργεια

Οι παραπάνω συνθήκες αναπροσαρμογής των διαπροσωπικών σχέσεων και των ρόλων του ανθρώπινου δυναμικού προϋποθέτουν για τον τηλεργαζόμενο τον ενστερνισμό μίας βαθιά αναπτυξιακής νοοτροπίας κατά την οποία θα μεριμνά για την όξυνση της πνευματικής του καλλιέργειας και θα επιζητά συνεχώς ευκαιρίες βελτίωσης των soft και των hard ικανοτήτων του. Η ανάγκη αυτή απορρέει από τη φύση της συγκεκριμένης μεθόδου εργασίας, η οποία απαιτεί δια βίου εξέλιξη, απόκτηση νέων προσόντων και συνδυασμό γνώσεων από διάφορα γνωστικά πεδία, ενώ ταυτόχρονα συντελεί στην εξοικείωση του ανθρώπινου κεφαλαίου με τις απαιτήσεις του μέλλοντος (Wojcak, Bajzikova, Sajgalikova & Polakova, 2016).

2.1.6 Οφέλη Τηλεργασίας

Σε κάθε περίπτωση, είτε εφαρμόζεται αποκλειστικά remote εργασία σε έναν οργανισμό, είτε συμπληρωματικά, τα προνόμιά αυτής της ευέλικτης μεθόδου είναι πολλά και ποικίλα τόσο για τις επιχειρήσεις και τους εργαζόμενους, όσο και για την κοινωνία και το περιβάλλον.

2.1.6.1 Οφέλη Για Τον Οργανισμό

Ξεκινώντας από τα οφέλη των επιχειρήσεων, διευκολύνεται σημαντικά η διαδικασία στελέχωσης ανθρώπινου κεφαλαίου, καθώς διευρύνεται το pipeline τους και καθίσταται εφικτή η αναζήτηση, αξιολόγηση και επιλογή ατόμων από όλα τα μήκη και πλάτη της γης δίχως να υπάρχουν γεωγραφικοί περιορισμοί. Το γεγονός αυτό επιτρέπει στον οργανισμό την ανάπτυξη ποικιλομορφίας ταλέντων στο δυναμικό του και την ελεύθερη πρόσβαση σε μία παγκόσμια αγορά εργασίας (Chien, 2019).

Επιπλέον, μέσω της εξ αποστάσεως εργασίας, οι εταιρείες έχουν τη δυνατότητα να διατηρούν τους κρίσιμους για την ευρωστία της ανθρώπους, οι οποίοι σε άλλη περίπτωση πιθανόν να χρειαζόταν να αποδεσμευτούν από τα καθήκοντά τους για προσωπικούς λόγους (π.χ. μετακόμιση σε άλλη περιοχή) (Brandon, 2018). Άλλωστε, είναι γεγονός πως όταν οι εργαζόμενοι απαλλάσσονται από τη διάνυση αποστάσεων (ειδικά μεγάλων) για να

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

καταφθάσουν στην εργασία τους, βιώνουν λιγότερο άγχος και έτσι ενισχύεται η ικανοποίηση και η παραγωγικότητά τους (Bloom, 2014). Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να παρατηρείται αύξηση της οργανωσιακής δέσμευσης, της πιστότητας και της αίσθησης υποστήριξής από τον εργοδότη τους (Coveyduck, 1997).

Παράλληλα, λόγω της χωρικής, χρονικής και εκτελεστικής ευελιξίας που διέπει τη συγκεκριμένη μέθοδο εργασίας, καταγράφεται μείωση τόσο των απουσιών, όσο και του δείκτη αποχωρήσεων των υπαλλήλων, δεδομένου ότι αποτελεί μία μέση και ασφαλή λύση σε περιπτώσεις που δεν είναι εφικτή η μετάβασή τους στον οργανισμό (π.χ. ακραία καιρικά φαινόμενα, έκτακτα οικογενειακά προβλήματα κλπ.), ενώ ταυτόχρονα αισθάνονται περισσότερο ελεύθεροι και δημιουργικοί (Pratt, 1999). Όλα τα παραπάνω οδηγούν με τη σειρά τους σε ελάττωση του κόστους διατήρησής του υφιστάμενου προσωπικού, όπως επίσης και του κόστους εκπαίδευσης νέου (Kossek, Lautsch, & Eaton, 2009). Επιπρόσθετα, το γεγονός ότι τα μέλη του ανθρώπινου δυναμικού δεν είναι περιορισμένα σε ένα γραφείο, σε συνδυασμό με τα αυξημένα επίπεδα ικανοποίησής τους, συνεπάγεται λιγότερες συγκρούσεις ανάμεσά τους, ποιοτικά καλύτερα αποτελέσματα και εκθείαση του employer branding (Chiţu & Russo, 2021). Με αυτόν τον τρόπο εδραιώνεται η διατήρηση μιας καλής εταιρικής φήμης και επιτυγχάνονται μεγαλύτερα ποσοστά κερδοφορίας

Τέλος, επέρχεται μείωση του συνολικού επιχειρησιακού κόστους (σταθερού και μεταβλητού), μέρος του οποίου για παράδειγμα είναι το λειτουργικό κόστος μιας εταιρείας (έξοδα ενοικίασης εγκαταστάσεων, εξοπλισμού, ασφάλιστρα, είδη γραφείου κ.α.), αφού δεν είναι απαραίτητο για αυτή να διατηρεί τη φυσική υπόσταση των εγκαταστάσεων της. Μάλιστα, σε ορισμένες περιπτώσεις εφαρμογής πλήρους τηλεργασίας τα παραπάνω κόστη φαίνεται να υποχωρούν σε ένα ποσοστό μέχρι και εξήντα τοις εκατό (Louise, 2020)! Ως αποτέλεσμα όλων όσων προαναφέρθηκαν δύναται εφικτή η επίτευξη ενός διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και ενισχύεται υπέρμετρα η βιωσιμότητα της επιχείρησης (Karia & Asaari, 2016).

2.1.6.2 Οφέλη Για Τους Εργαζομένους

Οι επόμενοι που επωφελούνται από μία τέτοιου είδους συνθήκη εργασίας είναι οι ίδιοι οι εργαζόμενοι, αφού έχουν μεγαλύτερη ευελιξία στον τόπο, τον τρόπο, το χρόνο και τις συνθήκες παραγωγής του έργου τους (Morgan, 2004). Αυτό τους επιτρέπει να έχουν το περιθώριο αναγνώρισης και εφαρμογής του ρυθμού, του μέρους, των μεθόδων και του περιβάλλοντος που τους αντιπροσωπεύει κρατώντας τους συγκεντρωμένους στο έργο τους, αλλά και να προσαρμόσουν κατάλληλα το ρόλο τους ώστε να ευθυγραμμίζεται στην προσωπικότητα και τις δικές τους δυνατότητές (job crafting).

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Πολλές εταιρείες μάλιστα, δίνουν στους τηλεργαζομένους την δυνατότητα πλήρους καθορισμού του ωραρίου τους σε οποιεσδήποτε ώρες της ημέρας και αν τους εξυπηρετεί. Ακόμη, όταν δεν έχουν προγραμματισμένη κάποια διαδικτυακή συνάντηση, μπορούν να έχουν το χώρο τους σε οποιαδήποτε κατάσταση επιθυμούν ή να ακολουθούν παράλληλα συνήθειες που αισθάνονται ότι τους βοηθούν στην υλοποίηση της εργασίας τους, οι οποίες βάσει κανονισμού δεν θα ήταν επιτρεπτές σ' ένα τυπικό γραφείο π.χ. να ακούν μουσική ή να βλέπουν τηλεόραση κλπ. (Brandon, 2018). Επιπλέον, βρίσκεται αποκλειστικά στη δική τους ευχέρεια η επιλογή των ρούχων που θα φορέσουν, καθώς δεν τους δεσμεύει ο κλασικός ενδυματολογικός κώδικας. Αυτή η συνθήκη τους επιτρέπει να επιλέγουν οτιδήποτε τους κάνει να αισθάνονται πιο άνετα, αυξάνοντας με αυτόν τον τρόπο την απόδοσή τους και κάνοντάς τους να ανταποκρίνονται σε μεγαλύτερο βαθμό στα επαγγελματικά δρώμενα (Thompson, Payne, Alexander, Gaskins & Henning, 2021).

Ακόμη, είναι σε θέση να εξοικονομούν χρόνο και χρήμα, αφού απαλλάσσονται από τα κόστη μετακίνησης στις εγκαταστάσεις της εταιρείας και δεν χρειάζεται να δαπανούν χρόνο για την προετοιμασία τους, την εύρεση συγκοινωνιών ή parking (Mann & Holdsworth, 2003), ενώ η πραγματοποίηση πολύωρων άσκοπων meetings πίσω από μία οθόνη, σε αντίθεση με τις συναντήσεις που διεξάγονται δια ζώσης, συμβαίνουν εξαιρετικά σπάνια (Madsen, 2011). Επίσης, έχουν την πολυτέλεια να ορίζουν εκείνοι τη στιγμή, την διάρκεια και τον τρόπο με τον οποίο θα εκμεταλλευτούν τα διαλείμματά τους, ώστε να αποσυμπιεστούν και να χαλαρώσουν πραγματικά, χωρίς να δεσμεύονται να τα μοιραστούν με τους υπόλοιπους συναδέλφους τους. Ως έκβαση των παραπάνω, εκείνοι είναι που διατηρούν τον ουσιαστικό έλεγχο των κινήσεών τους και έχουν την πλήρη ευθύνη προγραμματισμού της ροής εργασίας τους, συνθήκη που αυξάνει την παραγωγικότητά τους σε ένα ποσοστό που αγγίζει το σαράντα επτά τοις εκατό (Forbes,2020).

Συν τοις άλλοις, έχουν υψηλότερα επίπεδα προσβασιμότητας στην εργασιακή αγορά, καθώς η φυσική τους παρουσία δεν είναι απαραίτητη, αλλά και περισσότερες ευκαιρίες συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων του οργανισμού, διότι υπάρχει υψηλότερη αυτονομία και χαμηλότερος βαθμός εποπτείας από τη διοίκηση, στοιχεία τα οποία τους προσφέρουν ανεξαρτησία και έναν σαφώς πιο ενεργό ρόλο (Sewell & Taskin, 2015). Ως αποτέλεσμα, ενισχύεται η αυτοπεποίθηση και η εργασιακή τους ικανοποίηση, το πάθος τους για τη δουλειά και έχουν ακόμη ισχυρότερα κίνητρα για να εξελιχθούν και να καταβάλλουν τη μέγιστη των προσπαθειών (Madsen, 2011). Για όλους αυτούς τους λόγους, λοιπόν, προκύπτει ότι η ευελιξία από την οποία διέπεται η μορφή εργασίας που μελετάται, συντελεί θετικά στην πνευματική καλλιέργεια και την βελτίωση τόσο των hard, όσο και των soft skills του ανθρώπινου κεφαλαίου (Pulido-Martos, Cortés-Denia & Lopez-Zafra, 2021). Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την προσωπική και

επαγγελματική ανέλιξη του ατόμου, παράγοντες οι οποίοι αποτελούν κλειδί για την κατάκτηση της αυτοαποδοχής και της αυτοπραγμάτωσης του.

Όλα τα παραπάνω μακροπρόθεσμα μειώνουν τα επίπεδα άγχους, δρώντας λυτρωτικά τόσο για την σωματική, όσο και την ψυχική υγεία των εργαζομένων. Παράλληλα, υποβοηθάται η διατήρηση ισορροπιών ανάμεσα στην προσωπική και επαγγελματική τους ζωή (PEARCE II, 2009), καθώς παρατηρείται αύξηση του ελεύθερου τους χρόνου και έτσι έχουν την ευκαιρία να αφιερώσουν περισσότερες στιγμές της ημέρας σε οικεία πρόσωπα και μέλη της οικογένειάς τους (Stone, Horan & Flaxman, 2018). Γενικότερα, συνιστά μία «χείρα βοηθείας» για τους νέους γονείς ή όσα άτομα ανήκουν σε μονογονεϊκές οικογένειες στην προσπάθειά τους να παραμείνουν κοντά με τα παιδιά τους και να ασχοληθούν ακόμα πιο θερμά με την φροντίδα και την ανατροφή τους, σημειώνοντας ταυτόχρονα μία λαμπρή επαγγελματική σταδιοδρομία (Zhang, Moeckel, Moreno, Shuai & Gao, 2020). Ακόμη, διευκολύνει επαγγελματίες μεγαλύτερης ηλικίας, οι οποίοι μπορεί να μην έχουν πλέον τις ίδιες αντοχές με παλαιότερα, όμως θέλουν να συνεχίσουν την επαγγελματική τους πορεία, ενώ ταυτόχρονα έχουν την πείρα και την όρεξη που χρειάζεται για να μεταλαμπαδεύσουν τις πολύτιμες γνώσεις τους στα υπόλοιπα μέλη ενός οργανισμού (Gálvez, Martínez & Pérez, 2011).

2.1.6.3 Οφέλη Για Την Κοινωνία & Το Περιβάλλον

Εξίσου μεγάλο είναι το όφελός της για το κοινωνικό σύνολο, αφού η απομακρυσμένη εργασία γεννά ευκαιρίες για ποικιλομορφία συνεργασιών με άτομα από όλο τον κόσμο, διευρύνοντας τους ορίζοντες του κάθε ατόμου και καταπολεμώντας τη διάκριση και τα φαινόμενα ρατσισμού (Coenen & Kok, 2014). Ο λόγος που συμβαίνει αυτό είναι γιατί όση περισσότερη τριβή και οικειότητα έχει κάποιος με ανθρώπους διαφορετικής κουλτούρας και νοοτροπίας, τόσο περισσότερο κατανοεί τα στοιχεία του πολιτισμού ή του τρόπου σκέψης τους και τόσο λιγότερο φοβάται και πολεμά τη διαφορετικότητα (Katsabian, 2020).

Ακόμη λειτουργεί εποικοδομητικά στην αναγέννηση των μη αστικών περιοχών και την αναβάθμιση των πόλεων της επαρχίας, διότι οι περισσότερες ευκαιρίες καριέρας μέχρι πρότινος ήταν συγκεντρωμένες κυρίως στα μεγάλα αστικά κέντρα. Συνεπώς, σε περιπτώσεις υποχρεωτικής φυσικής παρουσίας, οι ενδιαφερόμενοι υποψήφιοι εργαζόμενοι αναγκαζόντουσαν να μετακομίσουν σε μεγαλύτερες πόλεις αφήνοντας πίσω τους οριστικά τον τόπο καταγωγής τους. Αυτή η κατάσταση, πλέον, μπορεί να αποφευχθεί καθώς είναι κάτι που δεν συμβαίνει υπό καθεστώς remote εργασίας, δίνοντας εξ' ολοκλήρου στα μέλη του προσωπικού την επιλογή του τόπου εργασίας, άρα και διαμονής τους, ενώ παράλληλα αποδυναμώνεται το φαινόμενο της αστυφιλίας (Madsen, 2011).

Επιπλέον, η συγκεκριμένη μέθοδος αποτελεί ενθαρρυντική συνθήκη σε ό,τι αφορά την ενίσχυση της ισότητας των δύο φύλων, δεδομένου ότι συντελεί στη διατήρηση των θέσεων

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

εργασίας γυναικών που συχνά - βιώνοντας τη μητρότητα - αναγκάζονται να απέχουν από τα επαγγελματικά δρώμενα για κάποιο εύλογο χρονικό διάστημα (Schur, Ameri & Kruse, 2020). Ταυτόχρονα, διευκολύνονται άνθρωποι μεγαλύτερης ηλικίας που αντιμετωπίζουν δυσκολίες μετακίνησης, ενώ προσφέρονται ευκαιρίες εργασίας και ανοίγει ένας «νέος δρόμος» για άτομα με ειδικές ανάγκες και χρόνια προβλήματα υγείας, τα οποία μέχρι πρότινος είχαν περιορισμένες επαγγελματικές επιλογές και αντιμετώπιζαν πληθώρα δυσκολιών στην εργασιακή τους καθημερινότητα λόγω των ιδιαιτεροτήτων τους (Tang, 2021).

Συν τις άλλοις, η τηλεργασία, λόγω της καινοτομίας της, συμβάλλει αισθητά στην ανάπτυξη νέων ειδικοτήτων για τον κλάδο της τεχνολογίας και των τηλεπικοινωνιών, δημιουργώντας και προσφέροντας συνεχώς νέες θέσεις εργασίας στην αγορά. Κατά συνέπεια, ελαττώνονται τα ποσοστά ανεργίας, ενώ φθίνει το μεταναστευτικό κύμα και το αρκετά συχνό φαινόμενο των τελευταίων χρόνων: «brain drain», αξιοποιώντας τους εγχώριους επιστήμονες και ενδυναμώνοντας την εθνική και παγκόσμια οικονομία (Hassanzadeh & Meybodi, 2018).

Τέλος, η απομακρυσμένη εργασία διαδραματίζει επικουρικό ρόλο για την αποφυγή της κυκλοφοριακής συμφόρησης και των επιπρόσθετων ρύπων ή καυσαερίων που αυτή επιφέρει στην ατμόσφαιρα, ενώ -λόγω της μειωμένης ανάγκης της για υποδομές- συντελεί στην εξοικονόμηση ενέργειας και την σημαντική ενίσχυση της προστασίας και διαφύλαξης του περιβάλλοντος (Evangelakos, 2020).

2.1.7 Δυσκολίες Τηλεργασίας

Βέβαια, η τηλεργασία δε παύει να ενέχει κινδύνους και δυσκολίες για όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη. Πιο συγκεκριμένα, η βασικότερη πρόκληση που προκύπτει από την έλευση της remote εργασίας και μετά είναι στο επικοινωνιακό κομμάτι, δεδομένου ότι σταματούν οι δια ζώσης συναναστροφές και η άμεση επαφή μεταξύ διοίκησης, εργαζομένων και πελατών (Pérez, Sánchez & de Luis Carnicer, 2002). Επιπλέον, είναι αρκετά πιθανό ως ενδεχόμενο το να υφίσταται ασύγχρονη εργασία που συνεπάγεται ετεροχρονισμένες ζώνες απασχόλησης για το δυναμικό μίας επιχείρησης (Prasad & Mangipudi, 2020). Αυτή η κατάσταση, σε συνδυασμό με τις διαφορετικές συνθήκες υπό τις οποίες δουλεύει ο καθένας τους, δυσχεραίνει τη μεταξύ τους συνεννόηση, αλλά και τις κοινωνικές και επαγγελματικές σχέσεις ανάμεσά τους (Vaidya & Muralidhar, 2020). Υπάρχει, λοιπόν, η απειλή της λεγόμενης «κοινωνικής αποστασιοποίησης», ενώ ορισμένες φορές οι εργαζόμενοι, μη μπορώντας να εκφραστούν ή να βοηθηθούν από τους συνεργάτες τους, καταβάλλονται από την αίσθηση απομόνωσης, περιθωριοποίησης και μοναξιάς (Gainey, Kelley & Hill, 1999). Βέβαια, αξίζει να σημειωθεί πως ακόμη και σε τέτοιες ακραίες περιπτώσεις, η πλειοψηφία των τηλεργαζομένων

εξακολουθεί να δείχνει μία ιδιαίτερη προτίμηση ως προς αυτή τη μέθοδο εργασίας συγκριτικά με τις παραδοσιακές προσεγγίσεις που αφορούν τη δια ζώσης παραγωγή έργου (Pyöriä, 2011).

Στη συνέχεια, είναι αλήθεια πως ο κάθε τηλεργαζόμενος έχει την πλήρη ευθύνη διαμόρφωσης του πλαισίου και των συνθηκών όπου θα εργασθεί. Δυστυχώς, ουκ ολίγες φορές τυχαίνει να μην υπάρχει διαθέσιμος κάποιος κατάλληλος χώρος στον οποίο θα μπορέσει να εργασθεί συγκεντρωμένος και χωρίς παρεμβολές (λόγω συγκατοίκησης με άλλα μέλη της οικογένειάς του, μικρά παιδιά, άτομα μεγαλύτερης ηλικίας κ.λπ.), γεγονός που αποτελεί τροχοπέδη για την από πλευράς του υποστήριξη μιας θέσης που απαιτεί εξ αποστάσεως εργασία (Madsen, 2003).

Ένας πρόσθετος προβληματισμός σχετικά με τις απομακρυσμένες θέσεις εργασίας είναι και η αναγκαιότητα της χρήσης πληροφοριακών συστημάτων τεχνολογίας και της συνδεσιμότητας μέσω διαδικτύου (Lewis, 2013). Σχετικά με την εξασφάλιση των παραπάνω, δυστυχώς, υπάρχουν αστάθμητοι παράγοντες που δεν είναι στον έλεγχο των εργαζομένων, όπως η εμφάνιση προβλημάτων στο ίντερνετ ή κάποιες τεχνικές βλάβες. Τα παραπάνω πολλές φορές τους αναγκάζουν να διακόψουν τη ροή εργασίας τους και να παραμείνουν εκτός κάποιων κρίσιμων meeting, αφήνοντάς τους χωρίς ενημέρωση για τις εξελίξεις και καθιστώντας τους αδρανείς εν ώρα εργασίας (Cook, 2019).

Ακόμη, υπάρχουν εργασίες που λόγω της φύσης τους δεν μπορούν να εκτελεστούν καν από απόσταση ή περιπτώσεις όπου, παρόλο που αυτό είναι εφικτό, οι εργαζόμενοι δεν είναι κατάλληλα εξοικειωμένοι με την τεχνολογία ή με τα συστήματα και τις πλατφόρμες που χρησιμοποιούνται στην κάθε επιχείρηση (Bartik, Cullen, Glaeser, Luca & Stanton, 2020). Συνεπώς, οι τελευταίοι αντιμετωπίζουν δυσκολίες προσαρμογής σε αυτή τη μέθοδο εργασίας και χρήζουν περαιτέρω εκπαίδευσης και υποστήριξης από τον οργανισμό (Venkatesh & Speier, 2000). Αυτό σημαίνει επιπλέον κόστος για την εταιρεία και ακόμη μεγαλύτερη επένδυση σε επιμορφωτικές δραστηριότητες, σεμινάρια ή ακόμη και στελέχωση νέων έμπειρων εκπαιδευτών.

Επιπλέον, υπάρχουν περιστατικά οργανισμών -κυρίως μικρότερου μεγέθους- που δεν έχουν την δυνατότητα παροχής εξοπλισμού στους εργαζόμενους τους και έτσι οι δεύτεροι είναι υποχρεωμένοι να βρουν μόνοι τους τη λύση, ώστε να προμηθευτούν όλα τα απαραίτητα εργαλεία που χρειάζεται μία remote θέση, το οποίο είναι ένα επιπλέον κόστος στον προϋπολογισμό τους. Πέρα από αυτό όμως, όταν χρησιμοποιούνται προσωπικές συσκευές και υπολογιστές για επαγγελματικό σκοπό, προκύπτουν και διάφορα ζητήματα ασφάλειας, καθώς ευαίσθητα δεδομένα και σημαντικές ή απόρρητες πληροφορίες του οργανισμού ίσως εκτίθενται προς τα έξω ή εκ παραδρομής χαθούν (Godlove, 2012). Φυσικά, βοηθά σε μεγάλο βαθμό η δημιουργία αντιγράφων ασφαλείας και η αναζήτηση ενός τείχους προστασίας για το δίκτυο προκειμένου όλα αυτά να παραμείνουν ιδιωτικά και ασφαλή. Ωστόσο, τα

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

πιστοποιημένα προγράμματα που εγκαθίστανται σε εταιρείες ως εγγύηση ασφάλειας δεδομένων δύσκολα αντικαθίστανται και εξακολουθούν να αποτελούν βέλτιστη επιλογή. Ο λόγος είναι διότι προσφέρουν στο προσωπικό δυνατότητες ολοκληρωμένης πρόσβασης στα εταιρικά συστήματα μέσω Cisco VPN και αποτρέπουν τυχόν κυβερνοεπιθέσεις ή διαδικτυακές απάτες (Rikitake, Kikuchi, Nagata, Hamai & Asami, 2001).

Φυσικά, εκτός από το τεχνικό κομμάτι, δεν είναι λίγες οι φορές που οι τηλεργαζόμενοι αργούν να κατανοήσουν και άλλα θέματα τα οποία είναι ζωτικής σημασίας για την ενσωμάτωσή τους στον οργανισμό. Ανάλογα παραδείγματα είναι οι αξίες, τα ιδανικά, το όραμα, η αποστολή, οι στρατηγικοί του στόχοι και όλα όσα πρεσβεύει η εταιρεία μέσω της φιλοσοφίας της γενικότερα. Για την αφομοίωση όλων των παραπάνω, είναι πολύ σημαντικό από πλευράς εταιρείας το να εντρυφήσει στην μεταδοτικότητα και την αποδοχή της κουλτούρας της προς όλους τους νεοεισερχόμενους, ώστε να εγκλιματιστούν πλήρως και άμεσα, κατανοώντας στον απόλυτο βαθμό όσα κρύβει στον πυρήνα της (Pérez, Sánchez, de Luis Carnicer & Jiménez, 2004). Η διαδικασία αυτή γίνεται πιο περίπλοκη όταν πρόκειται για απομακρυσμένη εργασία όπου απαιτείται συγκριτικά περισσότερη προσπάθεια, χρονικοί και χρηματικοί πόροι. Εξίσου δύσκολο στα πρώτα βήματα ενός τηλεργαζόμενου είναι το να οικειοποιηθεί τις πολιτικές και τις διαδικασίες που ακολουθεί μία εταιρεία, αλλά και να γίνει «ορατός» στα υπόλοιπα μέλη, εκτός της ομάδας του (Madsen, 2011). Χρειάζεται να καταβάλει μεγαλύτερο κόπο, ώστε να νιώσει πλήρως αποδεκτός και να αναγνωριστούν -οριζοντίως και καθέτως στον οργανισμό- το έργο, τα κατορθώματα και η συνολική συνεισφορά του.

Βασικό γνώρισμά της τηλεργασίας είναι η χαμηλή εποπτεία που εφαρμόζεται, καθώς δυσχεραίνει το έργο της διοίκησης να ελέγξει κατά πόσο οι εργαζόμενοι είναι αφοσιωμένοι και δίνουν το εκατό τοις εκατό στη δουλειά τους ή επαναπαύονται και αναλώνονται περισσότερο σε εξωεργασιακά ζητήματα (Parker, Knight & Keller, 2020). Παράλληλα, οι διαθέσιμοι τρόποι ελέγχου των παραπάνω έχουν στοχοποιηθεί πολλές φορές ως μέσα παραβίασης της ιδιωτικότητάς τους (Katsabian, 2020), ενώ τα υψηλά επίπεδα αυτονομίας δίνουν έναν αρκετά μεγάλο βαθμό ανεξαρτησίας στους εργαζόμενους, γεγονός που ορισμένες φορές τους προβληματίζει. Αυτό συμβαίνει ακόμη πιο έντονα όταν πρόκειται για νεοπροσληφθέντες που δεν γνωρίζουν πως ακριβώς πρέπει να διαχειριστούν την ελευθερία κινήσεων που τους δίνεται ή γενικότερα άτομα που δεν έχουν την απαραίτητη πειθαρχεία ή επιζητούν μεγαλύτερη καθοδήγηση και συμβουλές από τους ανωτέρους τους (Sewell & Taskin, 2015).

Ακόμη μία δυσκολία που δημιουργείται συχνά είναι η σύγχυση ρόλων ή διαδικασιών και η μη αποσαφήνιση των καθηκόντων και αρμοδιοτήτων του κάθε απασχολούμενου (Ellison, 1999). Πολλές φορές τα project που αναλαμβάνουν οι άνθρωποι μίας εταιρείας είναι συλλογικά,

συνεπώς η ευθύνη είναι μοιρασμένη σε συγκεκριμένα στάδια και tasks τα οποία ίσως να μην είναι πάντα τόσο ευδιάκριτα, ειδικά όταν τα μέλη μίας ομάδας εργάζονται από διαφορετικό χώρο και δεν αλληλοεπιδρούν τόσο τακτικά όσο θα έπρεπε (Caillier, 2014). Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να δημιουργούνται διάφορα κωλύματα όπως έλλειψη δημιουργικότητας, κενά, λάθη ή αστοχίες, παρεξηγήσεις και διαπληκτισμοί ανάμεσα στους συνεργάτες, να βγαίνουν διαδικασίες εκτός των deadlines και τελικά να μειώνεται η αποτελεσματικότητά τους.

Επίσης, σε ορισμένες περιπτώσεις παρερμηνεύεται η διαθεσιμότητα των εργαζομένων και θεωρείται αυτονόητο πως, επειδή ο εξοπλισμός και όλες οι απαραίτητες υποδομές εργασίας τους έχουν μεταφερθεί στην οικεία τους, μπορούν να απαντούν σε mail ή αιτήματα ανά πάσα ώρα και στιγμή χωρίς να υπάρχει περιορισμός (Kossek, Lautsch & Eaton, 2009). Εξαιτίας όλων των παραπάνω, υπάρχει ο φόβος επέκτασης ωραρίων είτε άθελα είτε ηθελημένα, όπως επίσης και η αύξηση των πιθανοτήτων εργασιακής εξουθένωσης (Barriga Medina & Paredes-Aguirre, 2021).

2.1.8 Αποτελεσματικότητα Τηλεργασίας

Φυσικά, δε θα πρέπει σε καμία περίπτωση οι προαναφερθείσες δυσκολίες να αποθαρρύνουν εργοδότες και εργαζόμενους από τη υιοθέτηση της τηλεργασίας, δεδομένου ότι όλα τα παραπάνω μπορούν να αποφευχθούν αρκεί να δοθεί η δέουσα προσοχή και φυσικά να υπάρχει η συμβολή όλων των εμπλεκόμενων μερών.

Προδραστικές ενέργειες που θα μπορούσαν να πραγματοποιηθούν από τους ίδιους τους οργανισμούς είναι η θέσπιση μίας νέας φιλοσοφίας όπου η κουλτούρα της εταιρείας θα είναι συνυφασμένη με τον ψηφιακό μετασχηματισμό. Η κουλτούρα αποτελεί τον συνδετικό κρίκο ανάμεσα στα μέλη της εταιρείας και προσδιορίζει την ιδεολογία, τη συμπεριφορά που ακολουθούν και το σκοπό που υπηρετούν ως μία ενιαία οντότητα (Βήχου, 2020). Για το λόγο αυτό, η διάδοσή της απαιτεί εξαιρετικά λεπτό χειρισμό, ειδικά στην περίπτωση της τηλεργασίας, αφού πλέον μιλάμε για την υιοθέτηση μίας νέας, τεχνολογικά προσανατολισμένης νοοτροπίας και την προσπάθεια του οργανισμού να μυήσει σ ’αυτή τους ανθρώπους του. Βέβαια, κάθε οργανισμός οφείλει να ενημερώσει εξ’ αρχής και ενδελεχώς τον υποψήφιο τηλεργαζόμενο τόσο για τα οφέλη, όσο και τις προκλήσεις ή γενικότερα τις ιδιαιτερότητες που ενέχει η εργασία αυτού του τύπου (Madsen, 2011).

Η διοίκηση και το τμήμα HR έχουν την υποχρέωση να μεριμνούν για τη σωστή στελέχωση του οργανισμού, τοποθετώντας τους κατάλληλους ανθρώπους στις θέσεις που τους ταιριάζουν και ταυτόχρονα διατηρώντας συμβουλευτικό και καθοδηγητικό ρόλο για αυτούς τόσο σε επαγγελματικό, όσο και σε προσωπικό επίπεδο. Έχει μεγάλη σημασία η εδραίωση

ανθρωποκεντρικής προσέγγισης από την αρχή μέχρι το τέλος (Kowalski & Swanson, 2005) και η ακολουθία ηγεσίας μέσω παραδείγματος (Leading by example), ανεξαρτήτως της μορφής εργασίας που εφαρμόζεται. Η ηγεσία μέσω παραδείγματος εκφράζει την πρακτική κατά την οποία ο leader μίας ομάδας μυεί τα υπόλοιπα μέλη στον τρόπο σκέψης και τη φιλοσοφία του, ενώ παράλληλα τους εμπνέει να υιοθετήσουν κι εκείνοι τη δική του συμπεριφορά (Gächter, Nosenzo, Renner & Sefton, 2012). Η παραπάνω διαδικασία διαδραματίζει καταλυτικό ρόλο στη συλλογική προσπάθεια τους για την υλοποίηση του εταιρικού στρατηγικού σχεδιασμού και την εκπλήρωση του κοινού οργανωσιακού τους στόχου.

Σε πρώτη φάση, σαφέστατα, θα πρέπει κάθε εταιρεία να εντρυφήσει στη διαδικασία ενσωμάτωσης του ανθρώπινου δυναμικού, σχεδιάζοντας προσεκτικά μία περιεκτική και ορθά δομημένη διαδικασία onboarding (Zou, Zhao & Siau, 2020). Είναι σημαντικό να δίνεται στους νέους εργαζόμενους ο απαραίτητος χώρος και χρόνος ώστε να εξοικειωθούν με τις πρακτικές, τις πολιτικές και να προσαρμοστούν στην εργασιακή ρουτίνα μιας εταιρείας (Davies, 2019). Εν συνεχεία, η επόμενη διεργασία που κρίνεται επιτακτική είναι η επικοινωνία ενός ολοκληρωμένου job description, δηλαδή ο καθορισμός των αρμοδιοτήτων, των καθηκόντων και των ευθυνών που θα αναλάβει ο τηλεργαζόμενος επί το έργο του. Οι ρόλοι χρειάζεται να είναι συγκεκριμένοι και ευδιάκριτοι, προκειμένου να μην παρερμηνεύονται, αλλά και να μην προκαλείται σύγχυση μεταξύ συναδέλφων (Fonner & Stache, 2012).

Η ουσιαστική και έμπρακτη -από πλευράς διοίκησης- υποστήριξη (βλ. Κεφάλαιο 3) σχετικά με την ανάπτυξη των ικανοτήτων όσων απαρτίζουν το ανθρώπινο κεφαλαίο διαδραματίζει καταλυτικό ρόλο για την εξέλιξή τους, αλλά και την αντιμετώπιση οποιουδήποτε ζητήματος προκύψει υπό συνθήκες τηλεργασίας. Μέσω της παροχής επιμορφωτικών προγραμμάτων και εκπαιδεύσεων, οι εργαζόμενοι είναι κατάλληλα καταρτισμένοι και αποκομίζουν όλα τα απαραίτητα εφόδια ώστε να παραμείνουν αγέρωχοι απέναντι στις δυσκολίες και να ανταπεξέλθουν (Staples, 2001). Είναι ένας τρόπος ενδυνάμωσης των υφιστάμενων δυνατών τους σημείων και ενίσχυσης εκείνων που χρήζουν βελτίωσης.

Πέρα από αυτό, η ανάθεση καινοτόμων και απαιτητικών task αποτελεί πρόκληση που διατηρεί το ενδιαφέρον και κερδίζει την προσοχή τους, παρακινώντας τους να θέτουν συνεχώς νέους στόχους και να δουλεύουν σκληρά για να τους εκπληρώσουν (Salter, Oates, Swanson & Bourke, 2020). Ακόμη μία δημιουργική πρακτική είναι και η μύησή τους σε μία διαδικτυακή εναλλαγή ρόλων (job rotation), αφού μέσω αυτής βλέπουν σε πρακτικό επίπεδο την καθημερινότητα διαφόρων τμημάτων και κατανοούν καλύτερα τον τρόπο λειτουργίας τους, εκμηδενίζοντας τις αποστάσεις ανάμεσά τους (Sánchez, Pérez, de Luis Carnicer & Jiménez, 2007).

Η καθιέρωση κάποιων συναντήσεων με σκοπό την απόδοση feedback τόσο από την διοίκηση και τους managers στους εργαζομένους σχετικά με την απόδοση και την πρόοδο τους, όσο και από τους τελευταίους όσον αφορά την οργανωσιακή υποστήριξη που λαμβάνουν είναι μια καλή ευκαιρία, ώστε να εκφράσουν αμφίπλευρα σκέψεις, προβληματισμούς και να εντοπίσουν κάποια τρωτά σημεία ή αστοχίες που θα πρέπει να επαναπροσδιοριστούν (Bergum, 2014). Παράλληλα, η ενημέρωση των εργαζομένων για την πορεία των ανατιθέμενων project και η αναγνώριση ή επιβράβευση ακόμη και των πιο μικρών τους επιτευγμάτων είναι σημαντικές ενέργειες, διότι αφενός γνωρίζουν την έκβαση της προσπάθειας που έχουν καταβάλει και αφετέρου ανταμείβονται έμπρακτα οι κόποι τους (Bergin & Jimmieson, 2020). Όλα τα παραπάνω ενισχύουν την αυτοπεποίθησή τους και υποδηλώνουν αναπτυξιακό χαρακτήρα για μία εταιρεία.

Οι ενδοεταιρικές συναναστροφές και αλληλοεπιδράσεις συνιστούν ακόμη έναν κομβικό παράγοντα για την αποτελεσματικότητα της τηλεργασίας. Όλα τα μέλη είναι αναγκαίο να επενδύσουν χρόνο και ενέργεια ο ένας στον άλλον προκειμένου να αποκτήσουν έναν κοινό τρόπο σκέψης, να θεσπίσουν τους δικούς τους κανόνες και έτσι να εστιάσουν στην εύρεση του δικού τους, μοναδικού κώδικα επικοινωνίας (Greer & Payne, 2014). Ο προγραμματισμός ομαδικών εκδηλώσεων και οι τακτικές τηλεφωνικές ή διαδικτυακές συνομιλίες κάνουν τους ανθρώπους να είναι περισσότερο συνδεδεμένοι μεταξύ τους. Επιπλέον, η καλλιέργεια των συναδελφικών σχέσεων βοηθά στο να οξύνεται η αίσθηση του ανήκειν και να δημιουργείται κλίμα οικειότητας και εμπιστοσύνης μεταξύ των εργαζομένων, συνθήκες που οδηγούν στην βελτίωση της διάθεσής και της αποδοτικότητάς τους (Bélanger & Allport, 2008). Με αυτόν τον τρόπο επιδιώκουν να βρίσκουν περισσότερες ευκαιρίες διάδρασης και γίνονται περισσότερο δημιουργικοί επιτυγχάνοντας καλύτερα αποτελέσματα.

2.1.9 Εργαλεία Τηλεργασίας

Προδραστικές ενέργειες θα πρέπει να γίνουν και σε ότι αφορά το τεχνολογικό μέρος που περιλαμβάνει η τηλεργασία. Κάθε οργανισμός χρειάζεται να παρέχει τον κατάλληλο τεχνολογικό εξοπλισμό σε όλους τους εργαζομένους του αναλόγως, φυσικά, τις ανάγκες της θέσης εργασίας του (Tokarchuk, Gabriele & Neglia, 2021). Οι φορητοί υπολογιστές, οι κινητές συσκευές, αλλά και διάφορα περιφερειακά αξεσουάρ όπως κάμερα, ποντίκι και ακουστικά είναι τα πιο συνηθισμένα και απαραίτητα εργαλεία. Συν τοις άλλοις, η διασφάλιση μίας καλής ποιοτικά συνδεσιμότητας με γρήγορη ταχύτητα, είτε μέσω κάποιου συμβολαίου, είτε μέσω USB καρτών δικτύου συνιστά μία ισχυρή δικλείδα ασφαλείας έναντι σε τεχνικά ή διαδικαστικά προβλήματα.

Ακόμη, θα πρέπει σε συνεργασία με το τμήμα IT της εταιρείας να εγκαθίσταται στις ηλεκτρονικές συσκευές των εργαζομένων αξιόπιστα συστήματα που θα αποτελέσουν χρήσιμα και ασφαλή μέσα. Εργαλεία γραφείου όπως εκείνα της Microsoft Office και πλατφόρμες παράλληλης χρήσης και αποθήκευσης φακέλων όπως SharePoint και Dropbox φαίνεται να έχουν διευκολύνει σε μεγάλο βαθμό την ψηφιακή επικοινωνία και την ορθή διαχείριση της ροής εργασίας (Rysavy & Michalak, 2020). Επιπρόσθετα, εφαρμογές διασύνδεσης όπως Zoom και Microsoft teams ή λογισμικά σαν τα CRM, ERP και SAP συνεισφέρουν σημαντικά στον ενδοεπιχειρησιακό σχεδιασμό και παράλληλα στη διατήρηση ισορροπημένων σχέσεων μεταξύ των stakeholders (Mesquita, Oliveira & Sequeira, 2019).

Είναι προφανές πως οι εργαζόμενοι θα πρέπει και αυτοί με τη σειρά τους να φροντίσουν για τη σωστή αξιοποίηση των παραπάνω, ώστε να επωφεληθούν των προνομίων τους στο μέγιστο βαθμό. Πιο συγκεκριμένα, είναι απαραίτητη η αποσαφήνιση των περιστάσεων όπου θα χρησιμοποιούν την κάθε εφαρμογή (Larson, Vroman & Makarius, 2020). Για παράδειγμα, μπορούν να ορίσουν πως τα ημερήσια check-in και τα εβδομαδιαία updating meetings, για να έχουν πιο διαδραστικό χαρακτήρα θα πραγματοποιούνται μέσω βιντεοκλήσεων στο teams, τυχόν έκτακτα ή επείγοντα ζητήματα θα μεταβιβάζονται μέσω e-mail, θέματα που επιδέχονται γρήγορων απαντήσεων ή ανεπίσημες συζητήσεις με instant messaging. Ο οργανισμός καλό είναι βέβαια να μην τους περιορίζει, δίνοντάς τους πρόσβαση και επιτρέποντάς τους εξίσου τη χρήση δευτερευουσών εξατομικευμένων ψηφιακών εργαλείων με τα οποία ίσως νιώθουν πιο εξοικειωμένοι (Hocine, 2021). Είναι φρόνιμο να αισθάνονται την ασφάλεια πως μπορούν να επικαλεστούν μέσα τα οποία θεωρούν ότι θα τους εξυπηρετήσουν καλύτερα, αρκεί βέβαια αυτά να είναι έγκυρα για να μην ελλοχεύουν κινδύνους.

Για την υιοθέτηση της τηλεργασίας και την άμεση προσαρμογή του ανθρώπινου κεφαλαίου σε αυτήν την τροποποίηση μεθόδου εργασίας, οι σύγχρονοι οργανισμοί οφείλουν να απευθυνθούν και σε εξωτερικούς φορείς αλλαγής. Ιδανική επιλογή αποτελεί η τοποθέτηση επαγγελματιών, εξειδικευμένων σε ψηφιακά ζητήματα, όπως επίσης και επιστημόνων από παραπλήσιους εργασιακούς τομείς με σκοπό να μεταφέρουν το know-how στους ανθρώπους της εταιρείας και να τους μυήσουν στις ευκαιρίες που δημιουργούνται μέσω της τεχνολογικής αυτής επανάστασης (Hemerling, Kilmann, Danoestrato, Stutts & Ahern, 2018). Η συγκεκριμένη δράση έχει ιδιαίτερη σημασία, όχι μόνο για τους εργαζομένους ή τους manager, αλλά και για τη διοίκηση ενός οργανισμού. Για να είναι σε θέση να προετοιμάσει επαρκώς και κατάλληλα το σύνολο των ανθρώπων της, είναι απαραίτητο να έχει προηγηθεί ενδελεχής κατανόηση των ιδιομορφιών της μεθόδου και φυσικά αναγνώριση των competences που χρειάζεται να διαθέτουν για να ανταπεξέλθουν σωματικά και πνευματικά (Madsen, 2011).

2.2 Ατομικά χαρακτηριστικά ως παράγοντες επιτυχούς τηλεργασίας

Ανάμεσα στα ατομικά χαρακτηριστικά που ενδείκνυται να κατέχει κάποιος όταν εργάζεται απομακρυσμένα συγκαταλέγονται προσωπικά και τεχνικά στοιχεία, τα οποία μπορούν να αποτελέσουν πολύτιμα εφόδια τόσο για την επαγγελματική πορεία, όσο και για την προσωπική εξέλιξη ενός ανθρώπου. Κάθε τηλεργαζόμενος οφείλει να εφαρμόζει στο πλαίσιο εργασίας του τις γνώσεις και να επικαλείται τα δυνατά του σημεία, εξασκώντας τα υφιστάμενες ικανότητές του και ανακαλύπτοντας νέες, προκειμένου να αποκτήσει εμπειρίες και να κατακτήσει τους εργασιακούς του στόχους (Belbin, 2010).

2.2.1 Προσωπικά Χαρακτηριστικά

Βασικά γνωρίσματα των προσωπικών χαρακτηριστικών είναι το γεγονός ότι έχουν υποκειμενικό χαρακτήρα και την ίδια στιγμή εμφανίζουν δυσκολίες ως προς την ποσοτικοποίηση και τη μέτρησή τους (Chell & Athayde, 2011). Πιο συγκεκριμένα, ως ατομικά χαρακτηριστικά ορίζονται εκείνα που είτε είναι ενδόψυχα και χαρτογραφούν τον αυτοπροσανατολισμό του ατόμου, είτε σχετίζονται με τις διαπροσωπικές του δεξιότητες και το πως διαχειρίζεται τις κοινωνικές και επαγγελματικές συναναστροφές και σχέσεις με τους γύρω του (Schulz, 2008).

2.2.1.1 Στοιχεία Αυτοπροσανατολισμού

Ξεκινώντας από την πρώτη κατηγορία, μία εκ των συνιστωσών που κρίνονται θεμελιώδεις για έναν remote εργαζόμενο είναι η αυτονομία (Clear & Dickson, 2005). Η αυτονομία αφορά την κατάσταση αυτοδιάθεσής ενός ανθρώπου και ορίζεται ως η ικανότητά του να διατηρεί, στα κίνητρα της θέλησης και των αποφάσεων του, τα στοιχεία της αυθεντικότητας και την ανεξαρτησίας χωρίς να αφήνει περιθώρια επιρροής από εξωτερικούς παράγοντες (Dickinson, 1995). Αδιαμφησβήτητα, λοιπόν, ο εκάστοτε τηλεργαζόμενος οφείλει να δρα ως αυτοτελής και αυτόφωτη προσωπικότητα, λειτουργώντας αυτόνομα σε ότι έχει να κάνει με τα καθήκοντα ή τις διάφορες αρμοδιότητες που του ανατίθενται στα πλαίσια της επαγγελματικής του υπόστασης. Άλλωστε, σε συνθήκες απομακρυσμένης εργασίας είναι δεδομένο πως ο καθορισμός του ρυθμού, της σειράς αλλά και της μεθόδου ολοκλήρωσης των task βρίσκεται στη δική του ευχέρεια (Volmer, Spurk & Niessen, 2012), ενώ παράλληλα η αυτονομία φαίνεται να δημιουργεί μία αίσθηση χαλάρωσης και τελικά να συντελεί στην ενίσχυση της δημιουργικότητας του (Sia & Appu, 2015). Συνεπώς χρειάζεται να είναι ένα χειραφετημένο, αμιγώς αυτοδιοικούμενο ον που λειτουργεί ανεξάρτητα και δεν βασίζεται σε τρίτους προκειμένου να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις του εργασιακού του ρόλου.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Δεδομένου ότι στη συγκεκριμένη μέθοδο εργασίας η επίβλεψη και κατεύθυνση από τους αντίστοιχους managers και supervisors είναι από περιορισμένη έως μηδαμινή, προκύπτει πως η τηλεργασία προσδίδει μεγάλο βαθμό ελευθερίας κινήσεων και λήψης πρωτοβουλιών στο ανθρώπινο κεφάλαιο (Mello, 2007). Είναι σημαντικό, λοιπόν, τα μέλη που το απαρτίζουν να μην χρήζουν υψηλού βαθμού εποπτείας, να μην επιζητούν υποδείξεις ή συνεχή ανατροφοδότηση από τους ανωτέρους τους, αλλά να είναι σε θέση να ενεργούν ως self-starters, βελτιώνοντας συνεχώς το ρυθμό και τη ροή εργασίας τους (Wang, Liu, Qian & Parker, 2021). Self-starter χαρακτηρίζεται κάποιος ο οποίος διαθέτει μία αυτοπαρακινούμενη προσωπικότητα και δεν χρειάζεται εξωτερικές συστάσεις ή την ενθάρρυνση τρίτων προκειμένου να είναι παραγωγικός και να παραμείνει προσηλωμένος στην εύρεση νέων προτάσεων για την εκπλήρωση των προσωπικών του προσδοκιών και των επαγγελματικών του στόχων (Fairweather, 2017). Απέναντι σε ενδεχόμενες προκλήσεις ή προκύπτοντα κωλύματα των οποίων η αντιμετώπιση δεν επιδέχεται καθυστέρησης, αντιδρά με γρήγορους ρυθμούς και συμπεριφέρεται μεθοδικά, έτσι ώστε να φέρει εις πέρας το έργο του χωρίς να αναλώνεται σε αυτά και να σπαταλά εκεί την ενέργεια του (Vega, Anderson & Kaplan, 2015).

Σαν αποτέλεσμα όλων των παραπάνω προκύπτει ότι εξίσου θεμελιώδης ικανότητα για κάποιον που εργάζεται απομακρυσμένα είναι εκείνη της επίλυσης προβλημάτων μέσα από την εξονυχιστική διερεύνηση όλων των διαθέσιμων εναλλακτικών λύσεων και έπειτα την εφαρμογή της βέλτιστης επιλογής, αφού είναι αποκλειστικά και μόνο δική του η ευθύνη τόσο για τον προγραμματισμό, όσο και τον έλεγχο της εργασίας του. Ακόμη, είναι επιτακτική ανάγκη να διαθέτει ηγετικές δεξιότητες και να σκέπτεται στρατηγικά, ξεπερνώντας τις προκλήσεις του σήμερα και προβλέποντας τις προκλήσεις του αύριο (Contreras, Baykal & Abid, 2020).

Είναι εξαιρετικά σημαντικό το να είναι προνοητικός και να πράττει προδραστικά όταν του το επιτρέπουν οι συνθήκες, έτσι ώστε να αποφύγει όσο το δυνατόν περισσότερα επερχόμενα προβλήματα ή έστω να είναι επαρκώς προετοιμασμένος για να τα αντιμετωπίσει όταν έρθει η στιγμή (Sikes, Mason & VonLehmden, 2011). Σε αυτή τη διαδικασία, σαφέστατα, χρειάζεται ευστροφία και οξυμένη αντίληψη, όπως επίσης αναλυτική και κριτική σκέψη. Είναι σημαντικό να μπορεί να βρίσκει μόνος του τις απαντήσεις που χρειάζεται στα ερωτήματα που του γεννώνται και να συνδυάζει κατάλληλα όλα τα στοιχεία και τις πληροφορίες που έχει στη διάθεσή του. Χρειάζεται να αξιολογήσει σωστά οποιαδήποτε πρακτική μπορεί να ακολουθηθεί, διακρίνοντας τα υπέρ ή τα κατά αυτής και να καταλήξει σε εκείνη που υπερτερεί προς όφελος της εταιρικής λειτουργικότητας (Oldham & Cummings, 1996).

Επιπρόσθετα, καθοριστικό ρόλο διαδραματίζει η δημιουργικότητα και η εφευρετικότητα του, δηλαδή η δυνατότητά του να σκέφτεται καινοτόμες ιδέες και παράλληλα να επινοεί

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

ευφάνταστους και πρωτοποριακούς τρόπους όσον αφορά την υλοποίησή τους, χωρίς να επαναπαύεται ή να περιορίζεται σε παραδοσιακές πρακτικές (Naotunna & Zhou, 2018). Ειδικά όταν πρόκειται για απομακρυσμένη απασχόληση, δηλαδή για έναν εναλλακτικό τρόπο εργασίας, είναι σημαντικό να κάνει το «extra mile» προκειμένου να μην εγκλωβίζεται στις υφιστάμενες λύσεις που έχει στη διάθεσή του, αλλά σε περίπτωση που αυτές δεν λειτουργούν (π.χ. όταν υπάρχουν τεχνικά προβλήματα ή δεν είναι εφικτή η άμεση επικοινωνία με τους συναδέλφους του) να μπορεί να παραμείνει ενεργός ακολουθώντας άλλα μέσα (Waters, 2015).

Χρειάζεται να έχει την περιέργεια και να του αρέσει η διαδικασία της έρευνας, να απορρίπτει τον συνήθη τρόπο σκέψης και να αναζητά συνεχώς νέα δεδομένα. Κατά συνέπεια, σκεπτόμενος «out of the box» και διευρύνοντας τους ορίζοντές του, ανακαλύπτει πολλά και διαφορετικά tips που τον διευκολύνουν και τον εξυπηρετούν σε ό,τι αφορά τον τρόπο πραγματοποίησης της εργασίας του. Μάλιστα, υπό καθεστώς τηλεργασίας, όπου ο εργαζόμενος παράγει έργο ανεξάρτητα, έχει το περιθώριο να το κάνει αυτό σε ακόμη μεγαλύτερο βαθμό χωρίς να επηρεάζει ή να αποσπά την προσοχή της υπόλοιπης ομάδας εργασίας του (Naotunna & Zhou, 2018). Με αυτό τον τρόπο διευθετεί πιθανά κενά, ενώ ταυτόχρονα ελίσσεται ευκολότερα στις προκλήσεις τις οποίες περικλείει ο ρόλος του. Όλα τα παραπάνω μακροπρόθεσμα απορρέουν σε αυξημένα επίπεδα δέσμευσης, καθώς το άτομο επενδύει σημαντική ενέργεια και αφοσιώνεται στην εργασία του ακόμα περισσότερο, επιτυγχάνοντας καλύτερα αποτελέσματα (Gajendran, Harrison. & Delaney-Klinger, 2015).

Φυσικά, προκειμένου να εκπληρώνονται όσα προαναφέρθηκαν, ιδιαιτέρως σημαντικές ικανότητες για τον εκάστοτε remote worker είναι το agile management και το change management, δηλαδή το να είναι ευέλικτος και να μπορεί να διαχειρίζεται κατάλληλα τις αλλαγές που συμβαίνουν στο πλαίσιο εργασίας του, προκειμένου να προσαρμόζεται έγκαιρα και να ανταποκρίνεται άμεσα στις αλλεπάλληλα αναδυόμενες ανάγκες του ρόλου του (O'Connell, McNeely & Hall, 2008). Ως προσαρμοστικότητα ερμηνεύεται η δεξιότητα ενός ανθρώπου να τροποποιεί τις αντιδράσεις του απέναντι στις άγνωστες ή πρωτόγνωρες εξωτερικές επικρατούσες συνθήκες και να ενεργεί αναλόγως των περιστάσεων (Mc Loughlin & Priyadarshini, 2021).

Για να συμβεί όμως αυτό απαραίτητα στοιχεία είναι η δεκτικότητα και η ευελιξία σε νέα δεδομένα, πρακτικές ή εμπειρίες, αλλά και η ανοχή σε απρόβλεπτες καταστάσεις και γεγονότα που ενδεχομένως συμβούν εν ώρα εργασίας (Cullen, Edwards, Casper & Gue, 2014). Επιπλέον, απαιτείται εσωτερική έδρα ελέγχου, έτσι ώστε το άτομο όντας αυτοπαρακινούμενο, να λαμβάνει μόνο του αποφάσεις, να δρα με καθαρά δική του βούληση και να καθορίζει εξ ολοκλήρου τις σκέψεις και τα συναισθήματά του. Ένας τέτοιος επαγγελματίας διακρίνεται από ψυχολογική σταθερότητα και ανθεκτικότητα, παραμένει συναισθηματικά αλώβητος σε

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

ενδεχόμενες δυσχέρειες, ανακάμπτει γρήγορα από δύσκολα γεγονότα και αποκτά ανοχή σε αντίξοες συνθήκες, δίχως να αποθαρρύνεται, να φοβάται ή να επηρεάζεται από αυτές η αφοσίωση και η αποτελεσματικότητά του (Cameron & Green, 2019). Τα παραπάνω είναι εξαιρετικά σημαντικά για έναν remote worker καθώς ο τελευταίος θα κληθεί πολλές φορές να αντιμετωπίσει μόνος του μία διαφωνία ή αντιπαράθεση με κάποιον πελάτη ή συνάδελφο, να φέρει εις πέρας ένα δύσκολο task χωρίς να έχει τη δυνατότητα να συμβουλευτεί κάποιον συνεργάτη κλπ.

Απαραίτητη προϋπόθεση είναι ο εργαζόμενος να αποδέχεται τον εαυτό του ακριβώς όπως είναι και να διακατέχεται από αυτοπεποίθηση. Με τον όρο «αυτοπεποίθηση» ερμηνεύεται η πεποίθηση ενός ατόμου πως, στα πλαίσια των δυνατοτήτων του και της λογικής, είναι ικανός να επιτυγχάνει ό,τι επιθυμεί, σχεδιάζει και αναμένει, διατηρώντας θετική στάση απέναντι στα εργασιακά τεκταινόμενα και κατέχοντας τον έλεγχο στη επαγγελματική του ζωή (Branden, 2021). Κρίνεται αναγκαίο να εμπιστεύεται στο μέγιστο βαθμό τις ικανότητές του, αλλά και να είναι πρόθυμος να ρισκάρει και να ενεργεί εκτός της ζώνης ασφαλείας του όταν αυτό είναι που απαιτούν οι συνθήκες, δίχως να κατακλύζεται από φόβους και ανασφάλειες (Naotunna & Zhou, 2018). Άλλωστε, δράττοντας πέρα από το πλαίσιο του «comfort zone» του σε στιγμές που είναι κρίσιμες για την εργασία του, είναι σε θέση να πειραματίζεται χωρίς να περιορίζει τη φαντασία ή τις δυνατότητές του. Έτσι, δοκιμάζει νέα εγχειρήματα, τα οποία μπορεί τελικά να αποδειχτούν σωτήρια για την έκβαση των αποτελεσμάτων του και την υλοποίηση του εταιρικού στρατηγικού σχεδιασμού γενικότερα (Johnson, 2013).

Ωστόσο, θα πρέπει να λαμβάνει πάντα υπόψιν του τα ακριβή δεδομένα που ισχύουν στην κάθε περίπτωση, να εκτιμά σωστά τους πιθανούς κινδύνους (risk management) και να εντοπίζει το σημείο εκείνο στο οποίο θα πρέπει να σταματά, προκειμένου να παραμένει ανεπίληπτος και να μη δημιουργηθούν εκ νέου προβλήματα. Αυτή η αντιμετώπιση προϋποθέτει ωριμότητα και ευσυνειδησία από πλευράς εργαζόμενου, ο οποίος -έχοντας το γνώθι σαυτόν- θέτει όρια στον εαυτό του και δεν κυριεύεται από επιπολαιότητες ή υπερεκτίμηση των δυνάμεών του (Smith, Patmos & Pitts, 2018). Αντιθέτως, φροντίζει για τη λήψη προσεκτικών αποφάσεων και ενεργεί με σύνεση και σοβαρότητα, όντας ένας ακέραιος χαρακτήρας που διακατέχεται από υπευθυνότητα και επαγγελματισμό, στοιχεία απαραίτητα για τη διεξαγωγή σωστών συμπερασμάτων και την εφαρμογή των κατάλληλων πρακτικών (Solís, 2017).

Εν συνεχεία, είναι οφθαλμοφανές το ότι οι εργαζόμενοι που απασχολούνται απομακρυσμένα έχουν το περιθώριο να ξεφεύγουν ορισμένες φορές και να ασχολούνται με άλλα ζητήματα πέρα από τα καθήκοντά τους δίχως να γίνουν εύκολα αντιληπτοί. Αυτό, λοιπόν, έγκειται εξ ολοκλήρου στη δική τους κρίση, καθώς είναι επιλογή τους το αν θα δώσουν τον καλύτερό τους

εαυτό και θα παραμείνουν εκατό τοις εκατό προσηλωμένοι στο έργο τους ή θα αφήσουν εξωεργασιακές παραμέτρους να απορροφήσουν την προσοχή και την ενέργειά τους.

Βάσει όλων των παραπάνω, ιδιαίτερα ισχυρό κριτήριο για τη remote στελέχωση αποτελεί η αξιοπιστία και η εντιμότητα των μελών του προσωπικού, στοιχεία στα οποία θα πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη έμφαση. Αξιόπιστος χαρακτηρίζεται εκείνος ο εργαζόμενος ο οποίος θα καταβάλει την ίδια προσπάθεια για την εκτέλεση της δουλειάς του ανεξαρτήτως των συνθηκών υπό τις οποίες αυτή τελείται ή της ελευθερίας που του δίνεται (Zhang, Moeckel, Moreno, Shuai & Gao, 2020). Πρόκειται για άτομα που αναγνωρίζουν τη βαρύτητα της ατομικής τους ευθύνης και ακολουθούν πάντα το ίδιο μοτίβο εργασίας χωρίς να αλλάζουν επαγγελματική συμπεριφορά με βάση το εάν εργάζονται από το γραφείο ή στο σπίτι, εάν έχουν επιτήρηση ή όχι από τους ανωτέρους τους κλπ.

Η περίπτωση αυτή αφορά εκείνη την κατηγορία εργαζομένων που είναι αξιοπρεπείς και φερέγγυοι. Πιο αναλυτικά, διακρίνονται για την ειλικρίνεια τους, αποπνέουν σεβασμό στους προϊσταμένους τους, διατηρούν διαφανείς και αληθινές σχέσεις, αποπνέουν εμπιστοσύνη, ενώ παράλληλα διακατέχονται από υψηλού βαθμού ηθική δεοντολογία (Verbeke, Schulz, Greidanus & Hambley, 2008). Ως επαγγελματική ηθική δεοντολογία ορίζεται η συνθήκη κατά την οποία ένα άτομο ενεργεί με σύνεση και διαφάνεια, παραμένοντας προσηλωμένο στα εργασιακά καθήκοντά του ανεξαρτήτως του αν υφίσταται έλεγχο ή εάν οι πράξεις του θα έχουν συνέπειες και ποιες θα μπορούσαν να είναι αυτές (Guthrie., 1997).

Στις περιπτώσεις όπου πρόκειται για υφιστάμενο ανθρώπινο δυναμικό η διαδικασία εξέτασης της εντιμότητας ενός εργαζομένου είναι σαφώς ευκολότερη, δεδομένου ότι υπάρχουν διαθέσιμες όλες οι απαραίτητες πληροφορίες όσον αφορά το ιστορικό και την μέχρι τώρα απόδοσή του (Verbeke, Schulz, Greidanus & Hambley, 2008). Από την άλλη πλευρά, όταν αφορά εν δυνάμει προσωπικό χρειάζεται λεπτομερής έλεγχος και προσπάθειες άντλησης σχετικών πληροφοριών μέσα από συστάσεις εργοδοτών από προηγούμενες επαγγελματικές τους εμπειρίες.

Συν τοις άλλοις, όταν ο εργαζόμενος καλείται να πραγματοποιήσει την εργασιακή του ρουτίνα εκτός γραφείου και συγκεκριμένα από το χώρο του σπιτιού του έρχεται αντιμέτωπος με μία πλειάδα προκλήσεων. Πρώτα απ' όλα είναι κοινώς αντιληπτό το ότι βιώνει μία συνεχή εναλλαγή ρόλων στην καθημερινότητα του. Γι' αυτό είναι κομβικής σημασίας το να καταφέρει να κρατήσει τις ισορροπίες ανάμεσα στην επαγγελματική και την προσωπική-οικογενειακή του ζωή (Delanoeije, Verbruggen & Germeys. 2019). Χρειάζεται να μην αφήνει εξωτερικούς παράγοντες ή ερεθίσματα να του αποσπούν το ενδιαφέρον και την προσοχή. Πρέπει να οριοθετεί τη διαθεσιμότητά του απέναντι στα υπόλοιπα μέλη της οικογενείας, αποσαφηνίζοντας τους πως εν ώρα εργασίας χρειάζεται το δικό του χωρικό και χρονικό πλαίσιο.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

ώστε να μπορέσει να αφοσιωθεί στο έργο του και να ανταποκριθεί στις επαγγελματικές του υποχρεώσεις (Madsen, 2003). Ανάλογα χρειάζεται να κινηθεί και με όλους του τους συνεργάτες, διευκρινίζοντάς τους πως το ότι βρίσκεται σε καθεστώς τηλεργασίας δε σημαίνει ότι είναι διαθέσιμος ανά πάσα ώρα και στιγμή, μετά την περάτωση του ωραρίου του, να ανοίξει τον υπολογιστή του, να απαντήσει σε e-mail ή κλήσεις και να διευθετήσει θέματα που αφορούν τη δουλειά (Wang, Liu, Qian & Parker, 2021).

Καταλυτικό ρόλο για την εργασιακή του ευρωστία και την πορεία σταδιοδρομίας του έχει επίσης η ικανότητά του να διαχειρίζεται οξυδερκώς το χρόνο του θέτοντας προτεραιότητες και λειτουργώντας πάντα με τη σωστή ταχύτητα και βάσει χρονοδιαγράμματος. Είναι πρωτεύουσας σημασίας, λοιπόν, να μπορεί να ιεραρχεί τις ευθύνες του και να αξιολογεί ορθά τους πόρους που χρειάζεται να κατανέμονται σε καθεμία από αυτές βάσει της προθεσμίας ή της επιτακτικότητας της. Χρειάζεται, λοιπόν, να έχει συγκεκριμένο και κατάλληλα σχεδιασμένο πλάνο που να ακολουθεί πιστά και διαδοχικά τα επιμέρους στάδιά του, αλλά και να συμβουλεύεται τη χρήση βοηθητικών εφαρμογών όπως είναι οι Asana, Basecamp κλπ.. Όλα τα παραπάνω αποτελούν απαραίτητα στοιχεία για όλους τους εν δυνάμει τηλεργαζόμενους, δεδομένου ότι θεμελιώδες χαρακτηριστικό της συγκεκριμένης μορφής εργασίας είναι η ευελιξία, όπου καλούνται να διαμορφώσουν μόνοι τους τη δομή του προγράμματός τους, έχοντας τον πλήρη έλεγχο της ροής εργασίας τους (Naotunna & Zhou, 2021).

Για τους προαναφερθέντες λόγους, είναι φρόνιμο οι εργαζόμενοι να σχεδιάζουν εκ των προτέρων και σε καθημερινή βάση ένα πρόγραμμα για τις day to day διαδικασίες τις οποίες χρειάζεται να φέρουν εις πέρας εντός του χρονικού διαστήματος κατά το οποίο εργάζονται (Elldér, 2019). Ως απόρροια των παραπάνω θα πρέπει το άτομο να διατηρήσει ένα όσο το δυνατόν πιο σταθερό ωράριο εργασίας, χωρίς να υποκύπτει στα περιθώρια ελευθερίας που του δίνονται (Robinson, 2020). Διαφορετικά, με το να κωλυσιεργεί σε άσκοπες ή μη σχετικές με την εργασία του ασχολίες, σπαταλά πολύτιμο χρόνο και ενέργεια, μειώνοντας την αποδοτικότητα του και επεκτείνοντας σε μεγάλο βαθμό το ωράριο εργασίας του.

Παράλληλα, εκτός από συνέπεια, απαιτείται ψυχραιμία και δυναμικότητα, ώστε να μπορέσει να παραμείνει ανεπηρέαστος και αγέρωχος έναντι στην πίεση των deadlines και των συνεχώς πολλαπλασιαζόμενων αναγκών ενός ρόλου. Σε αντίθετη περίπτωση, σαφέστατα, θα του κόστιζε σε ότι αφορά το δημιουργικό κομμάτι της δουλειάς του και θα μείωνε τα εγγενή του κίνητρα (Chen, Chang & Chang, 2015). Είναι εξαιρετικά σημαντικό να μπορεί να αναλαμβάνει μεγάλο φόρτο εργασίας και να αποδίδει υπό πίεση. Συνεπώς, η διαχείριση άγχους, η αποβολή στρεσογόνων σκέψεων ή συναισθημάτων και ο ενστερνισμός ενός οπτιμιστικού τρόπου δραστηριοποίησης κρίνονται επιτακτικά ως τακτικές. Εν συνεχεία, η εστίαση της προσοχής στις λεπτομέρειες βοηθά στην παρατήρηση και την εύρεση νέων χρήσιμων πληροφοριών, την

αποφυγή αστοχιών ή λαθών και κατ' επέκταση την εξοικονόμηση χρόνου των εργαζομένων λόγω του ότι αποφεύγονται περιττές ενέργειες ή επανάληψη διαδικασιών.

Επιπρόσθετα, θα πρέπει να διαθέτει οργανωσιακές δεξιότητες και να είναι ευέλικτος (Verbeke, Schulz, Greidanus & Hambley, 2008), ενώ είναι σημαντικό να διακρίνεται από αυτοπειθαρχία και αυτοσυγκέντρωση προκειμένου να είναι παραγωγικός και να συνεισφέρει δυναμικά στην εκπλήρωση των εταιρικών στρατηγικών στόχων (Biron & Veldhoven, 2016). Ως αυτοπειθαρχία ορίζεται η δεξιότητα ενός ανθρώπου να καταστέλλει τα συναισθήματά και να παραμερίζει τη διάθεσή του, έναντι της υπερίσχυσης της βούλησής του, σχετικά με τις ευθύνες, τους στόχους του ρόλου του και τις ενέργειες που απαιτούνται ως προς την επίτευξη των τελευταίων (Haddon & Lewis, 1994). Με αυτό τον τρόπο διευκολύνεται η διατήρηση της αφοσίωσής του στις ευθύνες και τα task που έχει υπό την επίβλεψή του, ενώ σαν άτομο αισθάνεται μεγαλύτερη ασφάλεια και σιγουριά για τις αποφάσεις και τον τρόπο εργασίας του.

Ταυτόχρονα, η εξασφάλιση ισορροπημένων συνθηκών εργασίας μέσω ενός κατάλληλα διαρρυθμισμένου χώρου και οργανωμένου περιβάλλοντος σαφώς λειτουργεί επικουρικά, αφού προδιαθέτει τα μέλη του προσωπικού να ενσωματωθούν άμεσα στο εργασιακό κλίμα και την ανάλογη ατμόσφαιρα. Σύμφωνα με τους Bailey και Kurland (1999), ένα καθαρό και φωτεινό δωμάτιο, με μινιμαλιστική διακόσμηση και ένα άνετο, πλήρως εξοπλισμένο γραφείο αποτελούν ιδανική επιλογή. Παράλληλα, η προτίμηση ενός επαγγελματικού συνόλου βοηθά εξίσου στην ψυχολογία του εργαζόμενου ώστε να διατηρείται η ανάλογη ατμόσφαιρα και διάθεση. Γενικότερα, είναι εξέχουσας σημασίας το να βρίσκεται σε ένα ευχάριστο φυσικό και ψυχολογικό πλαίσιο στο οποίο θα θέλει να αφιερώνει χρόνο και θα αισθάνεται δημιουργικός.

Φυσικά, πέρα από όλα όσα προαναφέρθηκαν, το άτομο οφείλει να εντάσσει και κάποιες στιγμές χαλάρωσης και ξεκούρασης στην εργασιακή καθημερινότητα. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσα από την ένταξη σωστά δομημένων διαλειμμάτων που θα συμβάλλουν στην αποσυμπίεση και την επανενεργοποίηση του τηλεργαζόμενου (Moglia, Hopkins & Bardoel, 2021). Ένα χαλαρωτικό μπάνιο, ένα πλήρες γεύμα, μία σύντομη βόλτα στη φύση ή το άκουσμα της αγαπημένης του μουσικής δρουν ενθαρρυντικά ως δραστηριότητες αφού του αποφέρουν ψυχική ανάταση και τον παρακινούν να συνεχίσει δυναμικά την προσπάθειά διεκπεραίωσης των αρμοδιοτήτων του. Αντιθέτως, η διεξαγωγή διαλειμμάτων μπροστά στον υπολογιστή και η παράλληλη ενασχόληση με ζητήματα δουλειάς αποτελούν εμπόδια για το work life balance ενός ανθρώπου, τον αποσυντονίζουν και τον ωθούν αναπόφευκτα στην εργασιακή εξουθένωση, ενώ δεν αποκλείεται το φαινόμενο οικειοθελούς αποχώρησης και απομάκρυνσής του από τον οργανισμό (Cho, 2020). Συνεπώς, η σωματική του υγεία και η ψυχική του ευεξία θα πρέπει να βρίσκονται στο κέντρο της προσοχής του και να αποτελούν προτεραιότητα για

εκείνον, ενώ χρειάζεται να ξέρει να φροντίζει τον εαυτό του καθώς μόνο έτσι θα μπορέσει να παραμείνει ενεργός, ασφαλής και παραγωγικός. (Omorede, Berglund & Backström, 2021).

Η ενδελεχής κατανόηση ενός ρόλου, όπως επίσης των αρμοδιοτήτων, των καθηκόντων και των ευθυνών που συμπεριλαμβάνονται σε αυτόν σαφώς αποτελεί βασική προτεραιότητα για την επιλογή remote εργαζομένων και την ομαλή ενσωμάτωσή τους στο ήδη υπάρχον ανθρώπινο κεφάλαιο. Εξέχουσα σημασία έχει το να είναι ξεκάθαρες στο μυαλό του ατόμου οι προσδοκίες και οι απαιτήσεις της θέσης, να έχει δηλαδή μία αντιπροσωπευτική εικόνα για το ρόλο, αλλά και να είναι συνειδητή η επιλογή του για αυτή την κατεύθυνση, έτσι ώστε να ευθυγραμμίζεται πλήρως με τα ενδιαφέροντα και τις επαγγελματικές του φιλοδοξίες (Walden, 2019).

Επιπλέον, αναγκαίο κομμάτι της καθημερινότητάς του είναι εκείνο της στοχοθεσίας, δηλαδή της διαδικασίας καθορισμού μίας σειράς από επιτεύγματα που θέλει να καταφέρει στο ρόλο τον οποίο αντιπροσωπεύει, αλλά και στην επαγγελματική του πορεία γενικότερα. Είναι σημαντικό να συμπεριλαμβάνει στη λίστα του στόχους τόσο μικρούς και εύκολα επιτεύξιμους (quick wins), όσο και δυσκολότερους, πιο απαιτητικούς και μεγαλύτερου βεληνεκούς. Με αυτόν τον τρόπο, είναι σε θέση να βαδίζει σταδιακά έχοντας από τη μία την αναγνώριση και την επιβεβαίωση που του δίνει ώθηση και θάρρος να συνεχίσει και από την άλλη τις νέες προκλήσεις και τα συνοδευόμενα οφέλη που τον παρακινούν να εξελίξει ακόμη περισσότερο το έργο του. Η στοχοθεσία που πρόκειται να ακολουθήσει θα πρέπει να είναι SMART, δηλαδή να απαρτίζεται από συγκεκριμένους, μετρήσιμους, αποδεκτούς, ρεαλιστικούς και χρονικά καθορισμένους στόχους. Σε δεύτερο χρόνο, παραμένοντας προσανατολισμένος και προσηλωμένος σε αυτούς, αλλά και επιδεικνύοντας υπομονή και επιμονή θα καταφέρει να πετύχει το προσδοκώμενο αποτέλεσμα και να τους κατακτήσει (Shin, El Sawy, Sheng & Higa, 2000).

Σημείο αναφοράς για έναν remote worker, λοιπόν, αποτελεί το ενδιαφέρον και η αφοσίωσή του για το ρόλο τον οποίο έχει αναλάβει, αλλά και η δέσμευσή του ως προς την κουλτούρα της εταιρείας και όλα όσα εκείνη πρεσβεύει γενικότερα (Madsen, 2011). Η οργανωσιακή κουλτούρα μίας επιχείρησης συνιστά ουσιαστικά τον πυρήνα της και αποτελεί σημείο συνάντησης κοινών παραδοχών των μελών της σχετικά τη λειτουργία και τον τρόπο δράσης της (Pyöriä, 2011). Για να είναι αποδοτικός ένας τηλεργαζόμενος, λοιπόν, χρειάζεται να ταυτίζεται με τις αρχές, τις αξίες και τα ιδανικά του οργανισμού, να κατανοεί τις ανάγκες και τις προτεραιότητές του, να αντιλαμβάνεται και να αξιοποιεί επιχειρηματικές ευκαιρίες της αγοράς και φυσικά να έχει πάθος με τη δουλειά του (Haines, Rousseau, Brotheridge & Saint-Onge, 2012). Με αυτόν τον τρόπο αυξάνεται η αφοσίωσή του για την εταιρεία και κινητοποιείται σε μεγαλύτερο βαθμό, συνθήκη που τον βοηθά να καταγράφει καλύτερη επίδοση και σε βάθος χρόνου αντικατοπτρίζεται στα αποτελέσματά του (Sardeshmukh, 2012).

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

2.2.1.2 Διαπροσωπικά Στοιχεία

Στη συνέχεια, είναι εξίσου σημαντικό να δίνεται έμφαση και στη δεύτερη κατηγορία των οριζόντιων δεξιοτήτων οι οποίες αφορούν τις διαπροσωπικές δεξιότητες και τη διαχείριση των προσωπικών, κοινωνικών και επαγγελματικών σχέσεων ενός εργαζόμενου. Μάλιστα, στην περίπτωση της τηλεργασίας θα πρέπει να υπάρχει ακόμη μεγαλύτερη εστίαση σε αυτά τα σημεία, καθώς πρόκειται για μία συνθήκη όπου ανάμεσα στα μέλη των εταιρικών ομάδων υπάρχει απόσταση, η οποία πολλές φορές δυσκολεύει την αρμονική συνύπαρξη και τη συνεργασία τους (Bélanger & Allport, 2008).

Συγκεκριμένα, βιώνοντας μία καθημερινότητα μακριά από τις εγκαταστάσεις της εταιρείας, τον manager και τους συναδέλφους του σαφέστατα καθίσταται δυσκολότερη η αλληλεπίδραση και ο συντονισμός ανάμεσά τους (Taskin & Bridoux, 2010). Ως εκ τούτου, η εστίαση όλων των εμπλεκόμενων μερών στην μεταξύ τους επικοινωνία και η αδιάκοπη καλλιέργεια τόσο του προφορικού, όσο και του γραπτού τους λόγου συνιστούν προαπαιτούμενα για την ύπαρξη μίας εποικοδομητικής συνεργασίας και την εδραίωση υγιών και ουσιαστικών συναδελφικών σχέσεων (Verbeke, Schulz, Greidanus & Hambley, 2008).

Ωστόσο, οι τηλεργαζόμενοι οφείλουν να μπορούν να ανταποκρίνονται στις επαγγελματικές τους υποχρεώσεις ανεξάρτητα από τους συναδέλφους τους και να διαχωρίζουν τον εργασιακό τομέα από τις κοινωνικές η φιλικές σχέσεις που ενδέχεται να έχουν αναπτύξει με τις λοιπές ομάδες ενδιαφέροντος του οργανισμού (Viack, 2006). Βέβαια, όσον αφορά την χιλιομετρική τους απόσταση, αυτό δε θα πρέπει σε καμία περίπτωση να τους ανησυχεί ή να τους αποθαρρύνει. Άλλωστε, υπάρχουν ομάδες ανθρώπων που η γνωριμία τους διαδραματίστηκε από απόσταση, δεν έχουν βρεθεί καμία φορά και ίσως και να μην συναντηθούν ποτέ δια ζώσης, όμως καταφέρνουν να συνεργάζονται εξαιρετικά και να αποτελούν παράδειγμα προς μίμηση για τις σύγχρονες επιχειρήσεις.

Το κλειδί μιας επιτυχημένης τηλεσυνεργασίας είναι τα άτομα που την απαρτίζουν να ενδιαφέρονται πραγματικά για το συλλογικό αποτέλεσμα και να διέπονται από ομαδικό πνεύμα, αποσκοπώντας στο κοινό όφελος. Είναι φρόνιμο για τα μέλη μίας τηλεομάδας, λοιπόν, να κατανοούν και να συνεισφέρουν όσο το δυνατόν περισσότερο στην πραγματοποίηση του κοινού τους σκοπού, να δείχνουν κατανόηση και να βοηθούν ο ένας τον άλλον λύνοντας απορίες, παρέχοντας συμβουλές και επιδεικνύοντας ενσυναίσθηση. Εκροή των παραπάνω είναι η αύξηση της αίσθησης του «ανήκειν» και η ισχυροποίηση των δεσμών του ανθρώπινου δυναμικού (Bavik, Shaw & Wang, 2020), ενώ παράλληλα εκλείπουν προστριβές και συγκρούσεις οι οποίες ελλοχεύουν τον κίνδυνο απορρόφησης μέρος της δυναμικής τους. Συν τοις άλλοις, οι εργαζόμενοι αισθάνονται καλύτερα, δεν διστάζουν να εκφράζουν ελεύθερα την άποψή τους, προτείνουν νέες ιδέες και μοιράζονται αβίαστα τους προβληματισμούς και τις ανησυχίες τους. Με αυτόν τον τρόπο μεγιστοποιείται η εργασιακή τους ικανοποίηση,

ενδυναμώνεται η ευημερία και βελτιώνεται η ψυχοσωματική τους κατάσταση (Perry, Rubino & Hunter, 2018).

Η ενδυνάμωση των σχέσεων του ανθρώπινου δυναμικού, το λεγόμενο «team bonding», ακόμη και στην περίπτωση μίας ψηφιακής κοινότητας μπορεί να πραγματοποιηθεί με πολλούς και διαφορετικούς τρόπους, έτσι ώστε να μη χάνεται η επαφή μεταξύ των εργαζομένων αλλά και να κυλούν αρυτίδωτα οι οργανωσιακές διαδικασίες. Βασική παράμετρος για την κατάκτηση των παραπάνω αποτελεί η καθιέρωση τακτικών, διαδικτυακών και μη, συναντήσεων με τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας τα οποία θα περιλαμβάνουν τόσο ενδοεργασιακό, όσο και εξωεργασιακό περιεχόμενο.

Είναι βέβαιο πως, αρχικά, χρειάζεται να εντρυφούν όσο το δυνατόν περισσότερο σε ζητήματα δουλειάς ώστε να αναπαράγουν τον δικό τους κώδικα επικοινωνίας, να εντοπίζουν τις μεθόδους συνεργασίας που τους εξυπηρετούν και έτσι να διευκολύνουν τη συνύπαρξή τους (Mills., 2016). Πέρα από αυτό όμως, είναι σημαντικό το να προσπαθούν να γνωρίσουν βαθύτερα ο ένας τον άλλον, ανταλλασσόμενοι στιγμές της καθημερινότητάς τους, διάφορες εμπειρίες τους, σημαντικά γεγονότα της ζωής τους και ξεδιπλώνοντας αρκετές πτυχές της πολύπλευρης προσωπικότητάς τους (Wijayanayake & Higa, 1999). Άλλωστε, είναι γεγονός πως μέσω της συγκεκριμένης μεθόδου εργασίας βλέπουν τακτικά, αν όχι συνεχώς, ο ένας το σπίτι του άλλου και γνωρίζουν την οικογένειά του. Είναι φρόνιμο, λοιπόν, το να επενδύουν χρόνο και ενέργεια στην ενδυνάμωση των μεταξύ τους σχέσεων, δηλαδή να περνούν μαζί τα διαλείμματά τους και να μοιράζονται στιγμές χαλάρωσης απολαμβάνοντας τον καφέ ή το γεύμα τους, έστω και διαδικτυακά (Ward & Shabha, 2001).

Η τηλεργασία, ως ευέλικτη μέθοδος εργασίας, παρέχει περισσότερες δυνατότητες στα μέλη ενός οργανισμού και γεννά νέες ευκαιρίες αλληλεπίδρασης ανάμεσά τους. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί το γεγονός ότι καθιστά εφικτή τη συνεργασία ανθρώπων από ολόκληρο τον κόσμο, οι οποίοι συχνά παρουσιάζουν ετερογένεια σε στοιχεία όπως είναι η γλώσσα, η θρησκεία, ο τρόπος σκέψης και η κουλτούρα τους γενικότερα (Kossek, Lautsch & Eaton, 2009). Προκειμένου τα παραπάνω να μην αποτελέσουν τροχοπέδη για την αρμονική τους συνύπαρξη και, εν συνεχεία, την εύρυθμη λειτουργία της εταιρίας, θα πρέπει ο καθένας τους ξεχωριστά να σέβεται τη νοοτροπία των υπολοίπων και να είναι ανοιχτός και διαλλακτικός σε απόψεις και τοποθετήσεις που δεν μπορεί να μην συνάδουν ή ακόμη να είναι εκ διαμέτρου αντίθετες με τη δική του. Χρειάζεται να είναι υπέρμαχος της ελευθερίας της έκφρασης, απαλλαγμένος από προκαταλήψεις ή στερεότυπα αλλά και πρόθυμος να επαναπροσδιορίσει τη στάση του, σκεπτόμενος τα λόγια, τις σκέψεις, τα επιχειρήματα των συναδέλφων του και φυσικά τη σημαντικότητα των κοινών τους στόχους.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Έμφαση θα πρέπει να δίνεται, επίσης, στο κομμάτι της συναισθηματικής νοημοσύνης των μελών ενός οργανισμού. Ως συναισθηματική νοημοσύνη (eq) ορίζεται η διαδικασία αναγνώρισης και κατανόησης της διάθεσης και των συναισθημάτων τόσο του ίδιου του εαυτού ενός ατόμου, όσο και των ανθρώπων που το περιβάλλουν με σκοπό την καθοδήγηση της σκέψης και των πράξεων τους (Cui, 2021). Βασικό προαπαιτούμενο είναι η παρουσία αυτογνωσίας και ενσυναίσθησης, ενώ χρήσιμες ικανότητες όπως εκείνες της διαπραγμάτευσης και της παρακίνησης αποτελούν εξίσου πολύτιμα εφόδια σε ό,τι αφορά την τελεσφόρο διαχείριση και την ευρωστία των επαγγελματικών σχέσεων ενός τηλεργαζόμενου (Gorss, Larson & Heitkamp, 2021). Ως διαπραγματευτική ορίζεται η ικανότητα ενός ατόμου να επιτυγχάνει, μέσω μίας ή παραπάνω αλληλεπιδράσεων και επικοινωνιακών πολιτικών, μία εποικοδομητική ισορροπία με ένα ή περισσότερα πρόσωπα, όπου μεταξύ τους δεσπόζουν διαφορετικές προτιμήσεις, ενδιαφέροντα, θέσεις ή ανάγκες (Behrmann, 2016). Ο σκοπός μίας διαπραγμάτευσης μπορεί να είναι η κατάκτηση ενός προσωπικού ή συλλογικού στόχου, η σύναψη μίας συμφωνίας ή ακόμη και η επίλυση κάποιας σύγκρουσης μεταξύ δύο μερών, φαινόμενα καθημερινά σε κάθε εταιρικό στερέωμα τα οποία -προκειμένου να έχουν θετική έκβαση- προϋποθέτουν υψηλού βαθμού πειθώ και επιχειρηματολογία (Spieß, 2004).

2.2.2 Τεχνικές Ψηφιακές Δεξιότητες

Συνεχίζοντας με τις τεχνικές δεξιότητες, παρατηρείται σαφώς μεγαλύτερη ευκολία στην ποσοτικοποίηση και τη μέτρησή τους αφού διακρίνονται από αντικειμενικότητα και συνήθως είναι αποτέλεσμα διδαχθέντος επιμορφωτικού υλικού όπως είναι μεταξύ άλλων οι διαλέξεις ή τα βιβλία (Chell & Athayde, 2011) . Ως σκληρές ορίζονται οι δεξιότητες που κατά κανόνα αποκτώνται είτε on the job, είτε μετά από έρευνα, προσωπική μελέτη και παρακολούθηση μαθημάτων. Στην πλειοψηφία των περιπτώσεων, η απόκτησή τους επιβεβαιώνεται μέσω πιστοποιήσεων ή πτυχίων από διάφορους εκπαιδευτικούς φορείς (Schulz, 2008), ενώ τις περισσότερες φορές εστιάζουν σε δεξιότητες που σχετίζονται με την εξοικείωσή τους στη χρήσης διαφόρων εργαλείων, μηχανημάτων και εξαρτημάτων εξοπλισμού (Tomaszewski, 2021).

Σαφέστατα, αποτελεί προϋπόθεση για έναν εργαζόμενο, ανεξαρτήτως του τρόπου διεξαγωγής της εργασίας του, το να είναι κατάλληλα μορφωμένος, καταρτισμένος και να διαθέτει τα απαραίτητα πτυχία, διπλώματα, πιστοποιήσεις κλπ. που είναι σχετικά με το αντικείμενο της δουλειάς του. Ωστόσο, προκειμένου να μπορέσει να ανταποκριθεί πλήρως στα καθήκοντα του και να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις της σύγχρονης αγοράς, χρειάζεται να επιδιώκει περαιτέρω εκπαίδευση στον τομέα του (για παράδειγμα μέσω παρακολούθησης κάποιου μεταπτυχιακού προγράμματος), ειδικά όσο προκύπτουν νέες, πιο ευέλικτες μορφές εργασίας όπως είναι η

τηλεργασία (Schindler & Thomas, 2013). Ο λόγος είναι διότι ο όγκος πληροφοριών ανά εταιρεία είναι μεγάλος και ενδεχομένως να μην υπάρχει αρκετό χρονικό περιθώριο προσαρμογής ή πειραματισμού για έναν εργαζόμενο ή κάποιες πιο εξειδικευμένες γνώσεις να θεωρούνται πλέον δεδομένες. Η απόκτηση περισσότερων εκπαιδευτικών εφοδίων είναι ένας τρόπος άμεσου εγκλιματισμού του ατόμου στη φύση και τις ανάγκες του επαγγέλματος του που τον προφυλάσσει απέναντι σε μία πληθώρα δυσκολιών από την πρώτη έως την τελευταία ημέρα της σταδιοδρομίας του (Rajan, 2000).

Ακόμη ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα χρήσιμων δεξιοτήτων είναι η γνώση μίας ή - ακόμη καλύτερα- και περισσοτέρων ξένων γλωσσών, έτσι ώστε ο τηλεργαζόμενος όντας «παγκόσμιος παίκτης» να έχει την ευχέρεια άμεσης εγκλιμάτισης στην εξ αποστάσεως εργασία του. Πιο συγκεκριμένα, με αυτόν τον τρόπο είναι σε θέση να ενσωματώνεται άμεσα στις απομακρυσμένες ή υβριδικές ομάδες, παρόλης της ποικιλομορφίας τους, δηλαδή του μεγάλου βαθμού πολυπολυτισμικότητας και πολυγλωσσικότητας που τις διέπει (Schwartz, 2012). Επιπλέον, όπως αναφέρθηκε και νωρίτερα (βλ. Κεφάλαιο 1), μέσω της εξ αποστάσεως εργασίας του παρέχονται περισσότερες επαγγελματικές ευκαιρίες και του ανοίγονται μεγαλύτεροι δρόμοι για εργασία σε οργανισμούς που βρίσκονται σε όλα τα μήκη και τα πλάτη της γης. Συνεπώς, όσο περισσότερες γλώσσες γνωρίζει σε ένα καλό επίπεδο, τόσες περισσότερες είναι και οι χώρες που θα ήταν πρόθυμες να συνάψουν συνεργασία μαζί του, δεδομένου ότι στη συγκεκριμένη μέθοδο εργασίας δεν υπάρχουν περιορισμοί και μπορεί να εργάζεται από οποιαδήποτε τοποθεσία τον εξυπηρετεί για το έργο οποιασδήποτε εταιρείας επιθυμεί. Τέλος, η εξοικείωση με τις ξένες γλώσσες βοηθά και στην χρήση διαφόρων προγραμμάτων μέσω των οποίων καλείται καθημερινά να διεκπεραιώσει πολλά από τα task που του ανατίθενται, αφού η πλειοψηφία αυτών έχει ως βασική γλώσσα εκείνη των αγγλικών.

Υψηλή βαρύτητα για την επιτυχή διεκπεραίωση της απομακρυσμένης εργασίας κατέχει επίσης η σχέση του εργαζομένου με την τεχνολογία και τα ψηφιακά εργαλεία. Όσο το δυνατόν πιο ανεπτυγμένες είναι οι γνώσεις του σχετικά με τη χρήση ηλεκτρονικών υπολογιστών και τη διαχείριση πληροφοριακών συστημάτων, εφαρμογών και λογισμικών, τόσο καλύτερα και ευκολότερα μπορεί να εργασθεί μέσω όλων των παραπάνω (Elldér, 2019). Επίσης, είναι σε θέση να αντιμετωπίζει με ψυχραιμία οποιαδήποτε τεχνικά ή διαδικαστικά προβλήματα τυχόν προκύψουν, να βρίσκει εναλλακτικές λύσεις και κατ' επέκταση να ανταποκρίνεται στις συνεχώς μεταβαλλόμενες ανάγκες της αγοράς. Ακόμη, οι γνώσεις χρήσης του Microsoft Office (Word, Excel κλπ) του Google Drive (Sharepoint) και των διαφόρων email (π.χ Outlook), όπως ακόμη η διεξαγωγή ολοκληρωμένων reports και σχετικών γραφημάτων (presentation skills) επίσης συγκαταλέγονται σε αυτή την κατηγορία, διότι αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της καθημερινότητας ενός σύγχρονου remote εργαζόμενου (Tomaszewski, 2021).

Επιπρόσθετες σημαντικές ικανότητες για την ποιότητα της παραγόμενης δουλειάς τους είναι η ταχεία πληκτρολόγηση και η στοχευμένη πλοήγηση στο διαδίκτυο, καθώς και τα δύο skills συντελούν στην εξοικονόμηση χρόνου και την εύρεση απαραίτητων στοιχείων και έγκυρων πληροφοριών. Επιπρόσθετα, κάποιες τεχνικές γλώσσες προγραμματισμού μπορούν εξίσου να φανούν χρήσιμες στην προσπάθεια ελέγχου ενός μηχανήματος όπως είναι ο ηλεκτρονικός υπολογιστής, αποτρέποντας τη συσκευή αυτή από κακόβουλο λογισμικό και διαφυλάσσοντας τα εταιρικά δεδομένα από πιθανούς κινδύνους (Boudol, 2008). Γενικότερα, θα πρέπει να είναι ιδιαιτέρως προσεκτικοί στη διαχείριση δεδομένων και συσκευών, να χρησιμοποιούν ένα ασφαλές δίκτυο Wi-Fi, VPN και αν είναι δυνατόν κρυπτογραφημένη επικοινωνία (Kalesi, 2020).

Ο λόγος για τον οποίο όλα τα παραπάνω αποτελούν απαραίτητα όπλα για τη φαρέτρα ενός τηλεργαζόμενου είναι διότι οι σύγχρονες επιχειρήσεις -στην πλειονότητά τους- εφαρμόζουν ένα μεγάλο εύρος αυτών των πλατφορμών σε ό,τι αφορά τις day to day διαδικασίες τους. Συνεπώς έχει ζωτική σημασία το να υπάρχει η αντίστοιχη εξοικείωση και γρήγορη προσαρμογή από την πλευρά του ανθρώπινου δυναμικού, ενώ τυχόν πρότερη εμπειρία φαίνεται να έχει εξίσου βοηθητικό ρόλο.

Για να συμβούν, όμως, όλα όσα προαναφέρθηκαν, ο εργαζόμενος οφείλει να δράττει ενστερνιζόμενος μίας αναπτυξιακής νοοτροπίας, να αναζητά και να εκμεταλλεύεται συνεχώς ευκαιρίες εκπαίδευσης και να ακολουθεί δια βίου μαθησιακή συμπεριφορά (Gong, Huang & Farh, 2009). Επιτακτική κρίνεται η καλλιέργεια των πνευματικών του εφοδίων, έτσι ώστε να οξύνει συνεχώς τις ήδη υπάρχουσες ικανότητές του και να μεριμνά για την απόκτηση νέων δεξιοτήτων, εντάσσοντας αδιάκοπα καινούργιες ασχολίες και ενδιαφέροντα στην καθημερινή του ρουτίνα. Αναπόσπαστο κομμάτι για την πρόοδο και την ανέλιξή του είναι η συμμετοχή σε εκπαιδευτικές δραστηριότητες ή επιμορφωτικά σεμινάρια που λαμβάνουν χώρα εντός αλλά και εκτός εργασιακού πλαισίου. Ένα από τα κυριότερα θέματα που θα μπορούσε να συμπεριλαμβάνεται σε αυτά είναι το project management, δηλαδή η έναρξη, ο σχεδιασμός, η εκτέλεση και γενικότερα η αποτελεσματική διοίκηση έργου, διαδικασίες που συμβάλλουν σε μεγάλο βαθμό στην ορθή κατανομή εργασιών και την ακολουθία ενός εποικοδομητικού πλάνου δράσης (Brown, 2000). Αυτό επιτυγχάνεται συμπεριλαμβάνοντας στο εκάστοτε εκπαιδευτικό πρόγραμμα δραστηριότητες οι οποίες εστιάζουν στην εκμάθηση και βελτίωση τόσο των προαναφερθέντων ικανοτήτων, όσο και στην παρατήρηση και αξιοποίηση των στοιχείων της προσωπικότητας του κάθε ατόμου ξεχωριστά.

Επιπρόσθετα, είναι σημαντική για τον εργαζόμενο η αναζήτηση συνεχούς 360 ανατροφοδότησης από όλους τους stakeholders με τους οποίους αλληλοεπιδρά και συνεργάζεται, αλλά και η προσπάθεια αυτοαξιολόγησης και αυτοκριτικής. Ως αυτοαξιολόγηση

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

ορίζεται η διαδικασία ενδοσκόπησης που κάνει ο εργαζόμενος στην προσπάθεια προσδιορισμού της απόδοσής ή του τρόπου διαχείρισης μίας κατάστασης που του συνέβη κατά την υλοποίηση της επαγγελματικής του δραστηριότητας (Martin, McNally & Taggar, 2016). Με τον τρόπο αυτό ο εργαζόμενος επιδιώκει την αυτοβελτίωση και αποφεύγει τη στασιμότητα, αφού εξελίσσεται αφενός σε προσωπικό και αφετέρου σε επαγγελματικό επίπεδο. Επιπρόσθετα, είναι επαρκώς καταρτισμένος και σωστά προετοιμασμένος να ανταποκριθεί επιτυχώς σε οποιαδήποτε μέθοδο εργασίας, συμπεριλαμβανομένης της τηλεργασίας και να κινείται αναλόγως των περιστάσεων, διασφαλίζοντας έτσι την παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητά του.

2.2.3 Κριτήρια επιλογής τηλεργαζόμενου

Μετά από σύνοψη όλων των παραπάνω πληροφοριών, λοιπόν, προκύπτει ότι στα κριτήρια επιλογής ενός τηλεργαζόμενου θα πρέπει να συμπεριλαμβάνονται τόσο στοιχεία της προσωπικότητάς και του χαρακτήρα του, όσο και η εκπαίδευσή του, οι γνώσεις και οι ψηφιακές του δεξιότητες.

Για να κριθεί ένας υποψήφιος κατάλληλος σε μία ανάλογη θέση εργασίας χρειάζεται να είναι ένας συνειδητοποιημένος επαγγελματίας, με αγάπη και ενδιαφέρον για το αντικείμενο εργασίας του. Είναι σημαντικό ο τρόπος δουλειάς του να ευθυγραμμίζεται με τις ανάγκες και τις απαιτήσεις του ρόλου, να είναι οργανωτικός και να μπορεί να σχεδιάσει μόνος του το πρόγραμμά του, κάνοντας ορθή διαχείριση χρόνου και φροντίζοντας για τη διαμόρφωση ενός υγιούς περιβάλλοντος εργασίας. Οφείλει να δημιουργεί τις κατάλληλες συνθήκες υπό τις οποίες θα εκτελεί τα καθήκοντά του, καθορίζοντας μόνος του τον χώρο, τον χρόνο και τον τρόπο εργασίας του. Εξίσου μεγάλο κεφάλαιο αποτελεί η επίτευξη του wok life balance, δηλαδή το να μπορεί να κατανείμει αποτελεσματικά τους πόρους και την ενέργειά του στους διάφορους τομείς της ζωής του, ώστε να επιτυγχάνεται το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα στην επίδοσή του και παράλληλα να παραμένει σωματικά και ψυχικά υγιής.

Συν τοις άλλοις, καλό είναι να είναι αυτοδημιούργητος και να μπορεί να εργασθεί ανεξάρτητα, χωρίς υποδείξεις από τους ανωτέρους του. Χαρακτηριστικά όπως η λήψη πρωτοβουλιών, η εφευρετικότητα και η στοχοπροσήλωση αποτελούν το κλειδί της επιτυχίας για μία remote θέση. Θεμελιώδεις παράμετροι είναι ακόμη η προσαρμοστικότητα, η διαχείριση των αλλαγών και το να είναι δεκτικός σε διαφορετικές απόψεις, κουλτούρες ή εναλλακτικές μεθόδους εργασίας.

Επιπλέον, αναγκαίο για έναν εν δυνάμει τηλεργαζόμενο είναι να έχει αυτοπεποίθηση και να δρα με σιγουριά και αποφασιστικότητα, να μη διστάζει να αξιοποιήσει πλήρως τις δυνατότητες του ή να φοβάται τα προκλητικά task, αλλά αντιθέτως να τα αντιλαμβάνεται ως ευκαιρίες

καριέρας. Η διατήρηση της ψυχραιμίας του, η αποβολή του άγχους και η ικανότητα διαχείρισης δύσκολων γεγονότων μέσα από την ανάληψη ρίσκου, τη λήψη σωστών αποφάσεων και την αντιμετώπιση προβλημάτων που μπορεί να προκύψουν ανά πάσα στιγμή είναι σημεία τα οποία κρίνονται εξίσου κομβικά για την επίτευξη των παραπάνω.

Ιδιαιτέρως σημαντικό είναι το κομμάτι των διαπροσωπικών του σχέσεων. Χρειάζεται να διακατέχεται από ένα μεγάλο βαθμό ενσυναίσθησης και να έχει ισχυρές επικοινωνιακές δεξιότητες. Με αυτόν τον τρόπο θα μπορεί να εργασθεί ομαδικά, να χτίζει εύρωστες σχέσεις με του συνεργάτες και τους manager του και να είναι σε θέση να λύνει διαφωνίες ή να προχωρά σε διαπραγματεύσεις μαζί τους.

Φυσικά, από τη συγκεκριμένη λίστα δε θα μπορούσε να λείπει το ακαδημαϊκό υπόβαθρο και η περεταίρω κατάρτιση ενός ανθρώπου. Τα παραπάνω λαμβάνονται σοβαρά υπόψιν καθ' όλη τη διαδικασία στελέχωσης προσωπικού, αφού πολλές φορές υποδεικνύουν μαθησιακή νοοτροπία και επιθυμία για αυτοβελτίωση σε προσωπικό, αλλά και επαγγελματικό πλαίσιο. Ακόμη, είναι αναπόφευκτο πως όσο περισσότερο οι σύγχρονες μορφές εργασίας τείνουν να άπτονται στις ψηφιακές δυνατότητες, τόσο περισσότερο κομβικό ρόλο θα διαδραματίζει αυτό το κομμάτι για την επιλογή ανθρώπινου κεφαλαίου. Συνεπώς, η εκμάθηση και απόκτηση τεχνικών ψηφιακών δεξιοτήτων που ξεπερνούν το βασικό επίπεδο γνώσεων και οδηγούν σε κάποια σχετική εξειδίκευση αποτελούν πλεονέκτημα για τους ενδιαφερόμενους τηλεργαζόμενους λόγω της ταχύτατης τεχνολογικής εξέλιξης και των ολοένα και περισσότερο αυξανόμενων αναγκών που αναδύονται μέσω αυτής εντείνοντας τον ανταγωνισμό.

2.3 Οργανωσιακά χαρακτηριστικά ως παράγοντες επιτυχούς τηλεργασίας

Φυσικά, σε ότι αφορά την επιτευξιμότητα της τηλεργασίας, δηλαδή την επιτυχή περάτωση των εξ' αποστάσεως έργων και την αρμονική συνύπαρξη όλων των ενδιαφερόμενων μερών, κατέχουν μεγάλο μερίδιο ευθύνης και διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο και διάφορα οργανωσιακά χαρακτηριστικά. Ανάλογα παραδείγματα τα οποία αναλύονται στις ακόλουθες παραγράφους είναι η στάση της ηγεσίας και των διοικητικών μελών, η κουλτούρα του οργανισμού, η επένδυσή του για τον ψηφιακό μετασχηματισμό, η αντιμετώπιση της ιδιωτικής ζωής των εργαζομένων και το employer branding.

2.3.1 Ο ρόλος της ηγεσίας

Οι ιθύνοντες ενός οργανισμού οφείλουν να διατηρούν φιλική και υποστηρικτική στάση απέναντι στα μέλη του ανθρώπινου δυναμικού, να λειτουργούν συμβουλευτικά και καθηγητικά για εκείνους και να δείχνουν επιείκεια ως προς την απόδοσή τους, ειδικά σε περιόδους που

συμβαίνουν απότομες μεταβολές στον τρόπο εργασίας τους. Είναι απαραίτητο για αυτούς να αισθάνονται πως έχουν όλοι τα ίδια δικαιώματα, αντιμετωπίζονται επί ίσοις όροις ανεξαρτήτως θέσης ή ιεραρχίας και να υπάρχει εσωτερική δικαιοσύνη ανάμεσά τους.

Για να συμβεί αυτό, θα πρέπει εξ αρχής να είναι ξεκάθαρες οι απαιτήσεις, τα καθήκοντα και οι ευθύνες του κάθε ρόλου προκειμένου η ηγεσία να αποπνέει εμπιστοσύνη και αλληλεγγύη στο προσωπικό. Επιπλέον, ένα βασικό κομμάτι ευθύνης της διοίκησης είναι η φροντίδα για την ενότητα μεταξύ των τμημάτων και η καλλιέργεια των μεταξύ τους σχέσεων, έτσι ώστε να παραμείνουν ενωμένοι και παραγωγικοί ανεξαρτήτως της χιλιομετρικής απόστασης που τους χωρίζει. Ιδιαίτερα σημαντική είναι επίσης η διερεύνηση της συνολικής εμπειρίας των εργαζομένων από την απασχόλησή τους στην εταιρεία με σκοπό την εύρεση σημείων που χωλαίνουν ή θέτουν σε κίνδυνο τη μελλοντική πορεία της τελευταίας και άρα χρήζουν βελτίωσης.

2.3.2 Η κουλτούρα της εταιρείας

Εξίσου κομβικό ρόλο κατέχει η κουλτούρα του εκάστοτε οργανισμού. Ως οργανωσιακή κουλούρα ορίζεται το σύνολο των κοινών παραδοχών που ενστερνίζονται από τους ανθρώπους μιας εταιρείας σχετικά με τους κανόνες, τις αξίες, τις νόρμες, τις πεποιθήσεις και τα πρότυπα που αυτή επιλέγει να ακολουθεί κατά τη δραστηριοποίησή της (Schein, 1985). Ουσιαστικά, πρόκειται για τον πυρήνα της επιχείρησης, αφού σχετίζεται άμεσα με τον στρατηγικό σχεδιασμό, την αποστολή, το όραμα και τους στόχους της, ενώ χρησιμεύει ως μέσο διάδοσης της φιλοσοφίας της, αλλά και ως σημείο αναφοράς για τις πρακτικές και πολιτικές που ακολουθεί (Παπαλεξανδρής, 2020). Αποτελεί τον συνδετικό κρίκο ανάμεσα στα μέλη της εταιρείας και προσδιορίζει την ιδεολογία, τη συμπεριφορά που ακολουθούν και το σκοπό που υπηρετούν ως μία ενιαία οντότητα (Βήχου, 2020). Όσο πιο καλλιεργημένη και γερά θεμελιωμένη είναι η κουλτούρα μίας επιχείρησης, τόσο πιο σαφείς είναι οι προθέσεις και οι ανάγκες της ως προς τα ενδιαφερόμενα μέρη, ενώ αυξάνεται ακόμη περισσότερο η δέσμευση τους. Για τους παραπάνω λόγους, επιτακτική κρίνεται η εδραίωση μιας κουλτούρας η οποία θα συνάδει απόλυτα με το προφίλ της εταιρείας και θα επαναπροσδιορίζεται όταν αυτό θεωρείται αναγκαίο.

2.3.3 Ψηφιακός Μετασχηματισμός

Δεδομένου ότι η τηλεργασία προϋποθέτει τη χρήση τεχνολογίας πληροφοριών, μεταφοράς δεδομένων και της τηλεματικής (Ellison, 1999), για να είναι επιτυχής η μετάβαση από τον κλασικό τρόπο της δια ζώσης παραγωγής έργου σε αυτή την εναλλακτική μέθοδο, χρειάζεται

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

να μεσολαβήσει ένας σωστά δομημένος ψηφιακός μετασχηματισμός. Ως ψηφιακός μετασχηματισμός ερμηνεύεται η διαδικασία διείσδυσης ενός οργανισμού στις τεχνολογικές εξελίξεις και η εξοικείωσή του με τα σύγχρονα ψηφιακά εργαλεία με σκοπό την αύξηση της παραγωγικότητας και τη δημιουργία αξίας (Ebert & Duarte, 2018). Είναι το εγχείρημα υιοθέτησης μίας νέας ψηφιακής κουλτούρας και η προσπάθεια του οργανισμού να μυήσει σ ’αυτή το σύνολο των ανθρώπων του.

Συνεπώς, κάθε εταιρεία που πρόκειται να εφαρμόσει υβριδική ή απομακρυσμένη εργασία θα πρέπει να προετοιμαστεί κατάλληλα και να δημιουργήσει πρόσφορο έδαφος προσφέροντας στους εργαζομένους της τις υποδομές, τη γνώση και το know how που χρειάζονται για να ανταπεξέλθουν στα νέα δεδομένα. Απαραίτητη είναι η εγκατάσταση, αλλά και παροχή του απαραίτητου τεχνολογικού εξοπλισμού και της κατάλληλης συνδεσιμότητας, προκειμένου να υπάρχουν διαθέσιμα όλα τα υλικά εφόδια που χρειάζονται για τη διεξαγωγή της τηλεργασίας. Ακόμη, είναι σημαντική η αναλυτική επεξήγηση του τρόπου λειτουργίας των εταιρικών συστημάτων και εφαρμογών ή ακόμη και η δυνατότητα των εργαζομένων να έρθουν σε επαφή με tech experts, έτσι ώστε να νιώσουν ασφάλεια και αυτοπεποίθηση ως προς τη χρήση τους.

Τέλος, θα ήταν φρόνιμο η αλλαγή της μεθόδου να εφαρμοσθεί αρχικά δοκιμαστικά για ένα εύλογο χρονικό διάστημα και στη συνέχεια μόνιμα, μετά από την αναζήτηση feedback και τη μελέτη των αντίστοιχων στοιχείων απόδοσης για κάθε τμήμα ξεχωριστά. Ο λόγος που προτείνεται η συγκεκριμένη ενέργεια είναι για να υπάρχει αύξηση της τοποθέτησης και της συμμετοχικότητας των εργαζομένων όσον αφορά τις αποφάσεις του οργανισμού και να γίνεται έμπρακτη συμπερίληψη της γνώμης όλων τους.

2.3.4 Ιδιωτική Ζωή Εργαζομένων

Από πλευράς επιχείρησης χρειάζεται να υφίσταται κατανόηση, υποστήριξη και σεβασμός στην ιδιωτική ζωή των εργαζομένων, η οποία πολλές φορές είναι δύσκολο να διαχωριστεί πλήρως σε προσωπικό (κοινωνικό και οικογενειακό) και επαγγελματικό επίπεδο υπό καθεστώς τηλεργασίας (βλ. Κεφάλαιο 2). Λόγω αυτής της ιδιαιτερότητας που διέπει την συγκεκριμένη μέθοδο, ο εκάστοτε οργανισμός θα πρέπει να επιδεικνύει επιείκεια και εμπιστοσύνη στο ανθρώπινο δυναμικό σχετικά με τη διαχείριση των συνολικών υποχρεώσεών του. Είναι ιδιαιτέρως σημαντικό να παρέχεται όσο το δυνατόν μεγαλύτερη ευελιξία όσον αφορά το ωράριο εκτέλεσης της εργασίας τους και ειδικά σε άτομα που έχουν αυξημένες οικογενειακές υποχρεώσεις, συμβιώνουν με ένα σεβαστό αριθμό ανθρώπων και καλούνται να βρουν τις ισορροπίες μεταξύ όλων των διαφορετικών ρόλων τους οποίους υπηρετούν (Gálvez, Martínez & Pérez, 2011).

Η υποστήριξη του οργανισμού, γενικότερα, είναι κομβικής σημασίας για την ομαλή πραγματοποίηση της τηλεργασίας, καθώς τα οφέλη της είναι πολλά και ποικίλα, τόσο για τους τηλεργαζόμενους, όσο και για την ίδια την εταιρία. Πρόκειται, λοιπόν, για μία σχέση win-win ανάμεσα στις δύο πλευρές, δεδομένου ότι βοηθά στην αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης, της οργανωσιακής δέσμευσης και της απόδοσης του προσωπικού, ενώ ταυτόχρονα μειώνει τα επίπεδα άγχους, εργασιακής εξουθένωσης, όπως επίσης και τα φαινόμενα οικειοθελούς αποχώρησης (Scholefield & Peel, 2009).

2.3.5 Employer Branding

Όλα όσα προαναφέρθηκαν συμβάλλουν δυναμικά στην εξασφάλιση ενός ηχηρού και ανταγωνιστικού employer branding. Ως employer branding (επωνυμία εργοδότη) ερμηνεύεται η φήμη που διατηρεί ένας οργανισμός ως μέρος εργασίας, δηλαδή η πρόταση αξίας εργοδότη, η οποία προκύπτει από την εικόνα που διαμορφώνουν για αυτόν οι τωρινοί του εργαζόμενοι, αλλά και όλα τα υπόλοιπα ενδιαφερόμενα μέρη εσωτερικά ή εξωτερικά του οργανισμού (ενεργοί και παθητικοί υποψήφιοι, πελάτες κ.α.) (Barrow & Mosley, 2011).

Η κατάκτηση μίας ισχυρής επωνυμίας ή πρόταση αξίας εργοδότη είναι εξαιρετικά σημαντική για κάθε οργανισμό οποιαδήποτε μέθοδο εργασίας και αν ακολουθεί, συμπεριλαμβανομένης της απομακρυσμένης ή υβριδικής εργασίας. Συμβάλλει στην αύξηση των επιπέδων προσέλκυσης, δέσμευσης και τελικά στη διατήρηση του ανθρώπινου δυναμικού, παράγοντες που είναι εξαιρετικά κρίσιμοι και δύσκολα επιτεύξιμοι, ειδικά σε τέτοιου είδους συνθήκες (Minchington, 2010).

2.4 Οργανωσιακές διαδικασίες HR ως παράγοντες επιτυχούς τηλεργασίας

Σαφέστατα, καθοριστικό ρόλο για τη διεκπεραίωση αυτής της μεθόδου κατέχει και το τμήμα Οι επιχειρήσεις, λοιπόν, έχουν και εκείνες με τη σειρά τους υψηλό αντίκτυπο στα αποτελέσματα που προκύπτουν από μία απομακρυσμένη ή υβριδική συνεργασία και για το λόγο αυτό οφείλουν να επενδύσουν σημαντικά στο ανθρώπινο κεφάλαιο.

2.4.1 Onboarding

Σε πρώτη φάση, κρίνεται επιτακτική μία διαδικασία onboarding ή αλλιώς οργανωσιακής κοινωνικοποίησης και ενσωμάτωσης εφ'όλης της ύλης, κατά την οποία τα νεοεισερχόμενα μέλη του οργανισμού αποκτούν σταδιακά τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τη συμπεριφορά που χρειάζεται, έτσι ώστε να μυηθούν στην εταιρική κουλτούρα και να εγκλιματιστούν άμεσα στο εργασιακό περιβάλλον, προκειμένου να συνεισφέρουν όσο περισσότερο μπορούν στην υλοποίηση του στρατηγικού σχεδιασμού (Bauer & Erdogan, 2011). Είναι ιδιαιτέρως σημαντική η αποσαφήνιση των βασικών πυλώνων της εταιρικής φιλοσοφίας, προκειμένου όλοι όσοι απαρτίζουν την επιχείρηση να ακολουθούν έναν κοινό άξονα και να ενεργούν υπό το ίδιο πρίσμα (Lamond, Daniels & Standen, 2003). Ακόμη και όταν πρόκειται για συνθήκες εξ αποστάσεως εργασίας, το συγκεκριμένο στάδιο χρειάζεται να περιλαμβάνει μία πληθώρα εφοδίων. Για παράδειγμα, ένα ηλεκτρονικό υλικό με πληροφορίες για την ιστορική αναδρομή και τη λειτουργία της εταιρείας, μία πλοήγηση στις βασικές οργανωσιακές πολιτικές και πρακτικές και έπειτα ακριβή επεξήγηση των εργαλείων που χρησιμοποιούνται για την εφαρμογή τους (Ziden & Joo, 2020).

Επιπλέον, τυχόν διαδικτυακές συναντήσεις με τα υπόλοιπα μέλη της εταιρείας, συστάσεις με συναδέλφους άλλων τμημάτων μέσω της βοήθειας των καναλιών επικοινωνίας, αλλά και μία ολιστική ενημέρωση για τον τομέα και τα καθήκοντα δραστηριοποίησής τους αποτελούν εξίσου βοηθητικές ενέργειες στην απόκτηση μιας σφαιρικής εικόνας για τον οργανισμό, ενώ ταυτόχρονα συνεισφέρουν στην κοινωνικοποίηση του τηλεργαζομένου (Krasman, 2015). Η εδραίωση ενός ιδιωτικού συστήματος επικοινωνίας μέσω ηλεκτρονικών υπολογιστών, όπως είναι το ενδοδίκτυο «intranet», κατέχει ιδιαίτερα επικουρικό ρόλο στην παραπάνω διαδικασία γαλούχησης του ατόμου. Αποτελεί ηχηρή προσπάθεια ενδυνάμωσης του ηθικού των εργαζομένων, διατήρησης ενός θετικού κλίματος και επίτευξης συνοχής για τις ομάδες που τηλεσυνεργάζονται. Πιο συγκεκριμένα, αποτελεί έναν ασφαλή τρόπο ενδοεταιρικής επικοινωνίας που συμβάλλει στην αύξηση διάδοσης της πληροφορίας, τη βελτίωση κάθετης και οριζόντιας επικοινωνίας, τον εντοπισμό ενδεχόμενων «κενών» και κατ' επέκταση την οργάνωση και ομαλή συνεργασία των εργαζομένων γενικότερα (Lehmuskallio, 2008). Ακόμη, μέσω των ψηφιακών μέσων επικοινωνίας και των καινοτόμων one-to-one ή συλλογικών meeting, οι επιχειρήσεις εξακολουθούν να καθιερώνουν συναντήσεις που αφορούν διαδικασίες

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

όπως είναι το brainstorming ή κάποιο project update και είναι κομβικές για την εκπλήρωση των στόχων μιας επιχείρησης (Kalesi, 2020).

2.4.2 Εκπαίδευση και Ανάπτυξη

Συν τοις άλλοις, μία λειτουργία του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού, η οποία είναι ζωτικής σημασίας τόσο για την απόδοση, όσο και για την εξέλιξη του ανθρώπινου κεφαλαίου, είναι εκείνη που αφορά την εκπαίδευση και την ανάπτυξη του. Το HR οφείλει να δρα καθοδηγητικά και συμβουλευτικά για το σύνολο των τηλεργαζομένων, βοηθώντας τους να αποκτούν συνεχώς νέες εμπειρίες, γνώσεις και ικανότητες μέσα από διάφορα εκπαιδευτικά προγράμματα ή workshops, αλλά και εφοδιάζοντάς τους με όλα τα απαραίτητα -για την υλοποίηση της εργασίας τους- εργαλεία (Edralin, 2011).

Αρχικά, από την ημέρα άφιξης κάθε νέου μέλους χρειάζεται να του δίνονται ακριβείς οδηγίες σχετικά με την ασφαλή πλοήγηση του στις πλατφόρμες του οργανισμού, έτσι ώστε τα δεδομένα του τελευταίου να παραμένουν ιδιωτικά και ασφαλή χωρίς να υπάρχουν περιθώρια διαρροής ευαίσθητων δεδομένων ή απόρρητων πληροφοριών (Abukari & Bankas, 2020). Σε αυτό το κομμάτι καταλυτικό ρόλο έχει και η υποστήριξη του τμήματος IT και η βοήθεια ομάδων πληροφορικής που θα πρέπει να φροντίσουν για την ασφάλεια των κωδικών πρόσβασης, του δικτύου, του προγράμματος περιήγησης και των email κάθε μέλους του οργανισμού (Kalesi, 2020). Ταυτόχρονα, θα ήταν φρόνιμο από την πλευρά του προσωπικού να απευθύνεται εκεί πριν από τη χρήση οποιουδήποτε ψηφιακού εργαλείου, ώστε να είναι σίγουρο πως είναι αποτελεσματικό και δεν ενεδρεύει κινδύνους. Συμπληρωματικά, καλό θα ήταν να γίνει κάποια στοιχειώδης εκπαίδευση σε όλους τους υπαλλήλους σχετικά με τις συνηθέστερες απειλές του κυβερνοχώρου τις οποίες πρέπει να προσέξουν, αλλά και με ενδεδειγμένες πρακτικές που θα μπορούσαν να χρησιμοποιήσουν χωρίς να δημιουργηθεί κανένα απολύτως πρόβλημα (Sundström, Ekfors Elvin & von Heland, 2021).

Επίσης, ο κατάλληλος εξοπλισμός και μια υψηλή ποιοτικά σύνδεση στο διαδίκτυο θα πρέπει να αποτελούν εξίσου αναπόσπαστο κομμάτι των εταιρικών παροχών, καθώς δεν είναι λίγες οι φορές που οι εργαζόμενοι δεν έχουν στην κατοχή τους τα απαραίτητα εργαλεία όπως είναι οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές, οι κάμερες, τα ακουστικά κ.α. ή αντιμετωπίζουν συστηματικά προβλήματα συνδεσιμότητας. Ακόμη και σε άλλες περιπτώσεις, όμως, που οι απασχολούμενοι διαθέτουν κάποια βασικά τεχνολογικά μέσα, ενδέχεται αυτά να βρίσκονται χαμηλά ποιοτικά και οι λειτουργίες τους να αποβούν ανεπαρκείς για την υποστήριξη των απαιτούμενων συστημάτων, εφαρμογών και λογισμικών της εταιρείας. Απόρροια των παραπάνω είναι η αύξηση των πιθανοτήτων μη αποτελεσματικής εκτέλεσης της εργασίας και έπειτα η επικράτηση σύγχυσης στο εσωτερικό του εκάστοτε οργανισμού (Pérez, Sánchez, de Luis

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Carnicer & Jiménez, 2005). Επομένως, είναι ένα θέμα το οποίο θα πρέπει να διευθετείται άμεσα και να αναλαμβάνεται εξ' ολοκλήρου η ευθύνη από πλευράς διοίκησης, δεδομένου ότι τα εταιρικά πληροφοριακά συστήματα και τα αντίστοιχα συστήματα τεχνολογίας σπάνια μπορούν να αντικατασταθούν από έναν ατομικό εξοπλισμό ή να υποστηριχθούν με ασφάλεια μέσα από ένα οικιακό περιβάλλον (Lewis, 2013).

Στην πορεία, μετά την τακτοποίηση του διαδικαστικού μέρους στο οποίο ανήκουν όλα όσα προαναφέρθηκαν, χρειάζεται από τη διεύθυνση και τους managers ενός οργανισμού να εστιάσουν την προσοχή τους σε ενέργειες επικουρικές για την καλλιέργεια των ανθρώπων τους, την όξυνση των υφιστάμενων competencies τους, αλλά και την απόκτηση επιπρόσθετων δεξιοτήτων. Με αυτόν τον τρόπο διευρύνονται οι γνώσεις τους και ενισχύεται η αποκόμιση νέων εμπειριών, στοιχεία τα οποία είναι ωφέλιμα τόσο για την υφιστάμενη, όσο και τις επόμενες θέσεις εργασίας τους είτε εντός, είτε εκτός οργανισμού (reskilling & upskilling).

Προκειμένου να συμβεί αυτό, κρίνεται επιτακτική από τους αρμόδιους του τμήματος L & D η ένταξη εξατομικευμένων εκπαιδευτικών προγραμμάτων στην εργασιακή ρουτίνα του κάθε τηλεργαζόμενου, βάσει των αναγκών του και των σημείων εκείνων που χρήζουν βελτίωσης (Garavan, Lai, Carbery & Grant, 2020). Σημαντική είναι και η παρακίνηση τους για ομαδική παρακολούθηση διαλέξεων αυτοβελτίωσης και επιμορφωτικών σεμιναρίων, όπως επίσης και η καθιέρωση τακτικών εποικοδομητικών δραστηριοτήτων με στοιχεία παιχνιδοποίησης κι εικονικής πραγματικότητας. Με αυτόν τον τρόπο, γίνεται πιο ευχάριστη, ενδιαφέρουσα και δημιουργική η διαδικασία της μάθησης, ενώ αξιοποιούνται στο έπακρο οι δυνατότητες που προσφέρει η εξέλιξη της τεχνολογίας και ο ψηφιακός μετασχηματισμός (Matteson, 2020).

Συνεχίζοντας με το πρακτικό κομμάτι της εκπαίδευσης και τις σχετικές μαθησιακές μεθόδους, θα ήταν ωφέλιμο για τους οργανισμούς να διαθέτουν οριζόντια και κάθετη ευελιξία μεταξύ των τμημάτων, δίνοντας στους τηλεργαζόμενους την ευκαιρία να έρθουν σε επαφή με ένα σύνολο διαφορετικών ρόλων και αρμοδιοτήτων μέσω ενός job rotation. Ως job rotation ερμηνεύεται η τεχνική εναλλαγής θέσεων εργασίας υπό την οποία ο εργαζόμενος μετακινείται συστηματικά από τον ένα ρόλο της εταιρείας στον άλλον με σκοπό την ενίσχυση του μορφωτικού του επιπέδου και την αποφυγή εργασιακής ανίας και πλήξης (Bennett, 2003). Θα πρέπει, ωστόσο, να τους παρέχεται η δυνατότητα πρόσβασης σε όλες τις χρήσιμες πληροφορίες και τα στοιχεία που χρειάζονται για να τα φέρουν εις πέρας.

Επιπλέον, ιδιαιτέρως σημαντική είναι η αύξηση της συμμετοχής τους στη στοχοθεσία και τη λήψη αποφάσεων, αλλά και η ελευθερία επιλογής των μεθόδων εργασίας που θα χρησιμοποιήσει μέσω ασπασμού του job crafting. Ως job crafting ορίζεται το εγχείρημα των εργαζομένων να εφαρμόσουν αλλαγές σε ότι αφορά τη διαχείριση των απαιτήσεων και των πόρων που περιλαμβάνονται στο ρόλου τους, έχοντας ως στόχο τον επανασχεδιασμό του

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

τελευταίου ώστε να γίνει πιο ουσιώδης και να αντιμετωπισθεί σε ένα βαθμό η πολυπλοκότητα του, στοιχείο χαρακτηριστικό των περισσότερων σύγχρονων θέσεων εργασίας (Demerouti, 2014). Μέσω, λοιπόν, τέτοιων πρακτικών όπως είναι το job rotation και το job crafting, τα μέλη του ανθρώπινου δυναμικού είναι σε θέση να σχηματίζουν μία ολοκληρωμένη εικόνα για τον οργανισμό, όπως επίσης και να συμμετέχουν ενεργητικά στον προγραμματισμό και τον έλεγχο εργασίας τους (Tims & Bakker, 2010).

2.4.3 Αξιολόγηση & Feedback

Ωστόσο, σε κάθε περίπτωση θα πρέπει να δίνεται ενδελεχές feedback και να γίνεται λεπτομερής ενημέρωση στους εργαζόμενους για την επίδοση, την μέχρι τώρα πορεία και την πρόοδό τους από τον μάνατζερ και τους ανωτέρους τους. Πιο συγκεκριμένα, οι τελευταίοι οφείλουν να αναγνωρίζουν την προσπάθεια και να επιβραβεύουν τα κατορθώματά των πρώτων (μέσω βραβείων απόδοσης, bonus κλπ.), αλλά παράλληλα να τους επισημαίνουν τυχόν λάθη, αστοχίες ή σημεία στα οποία χρειάζεται να δώσουν μεγαλύτερη έμφαση και να καταβάλλουν περισσότερη προσπάθεια (Khan, Zarif & Khan, 2011). Φυσικά, η διαδικασία της ανατροφοδότησης θα πρέπει να είναι αμφίπλευρη προκειμένου να αποδώσει καρπούς. Είναι σημαντικό, λοιπόν, να εκφράζονται σκέψεις, συναισθήματα, παρατηρήσεις ή τυχόν προβληματισμοί και από την πλευρά του ανθρώπινου δυναμικού ως προς τη διοίκηση. Έτσι, όλα τα ενδιαφερόμενα μέρη μπορούν να μοιράζονται την εμπειρία της συνεργασίας τους βάσει της δικής τους οπτικής γωνίας, συνεισφέροντας δραστικά στη βελτίωση των συνθηκών εργασίας και έπειτα στην επίτευξη του επιθυμητού τελικού αποτελέσματος (Martinez, Sawyer, Thoroughgood, Ruggs & Smith, 2017).

Απαραίτητο βήμα για την παροχή feedback είναι το κομμάτι της αξιολόγησης του προσωπικού κατά το οποίο ο οργανισμός, έχοντας θεσπίσει μία συγκεκριμένη κλίμακα μέτρησης της απόδοσης, προχωρά στην εφαρμογή της πάνω σε κάποια προκαθορισμένα κριτήρια -κυρίως συμπεριφορικά και τεχνικά-, τα οποία θεωρεί σημαντικά για έναν τηλεργαζόμενο. Αξίζει να σημειωθεί πως όλη αυτή η διαδικασία αρχικά γίνεται ατομικά, ανά ομάδα ή ανά τμήμα και στη συνέχεια για όλο τον οργανισμό συνολικά, συμβάλλοντας δυναμικά στον υπολογισμό και την ανάλυση των KPIs.

Ως KPIs (Key Performance Indicators) ορίζονται οι βασικοί δείκτες απόδοσης, οι οποίοι ανήκουν στην κατηγορία των HR Analytics, αποτελούν ποσοτικές μετρήσεις της απόδοσης ενός τμήματος η ολόκληρου του οργανισμού και αντικατοπτρίζουν τον αντίκτυπο του ανθρώπινου κεφαλαίου στη συνολική επιχειρησιακή απόδοση και στο ποσοστό επίτευξης των βασικών εταιρικών στόχων (Bhatti, Awan & Razaq, 2014). Παραδείγματα κύριων δεικτών απόδοσης είναι η ικανοποίηση και η δέσμευση του προσωπικού, η παραγωγικότητα των

εργαζομένων, ο βαθμός απουσιών ή οικειοθελούς αποχώρησης κ.α. (Heuvel & Bondarouk, 2016), στοιχεία που μετέπειτα βοηθούν στη λήψη αποφάσεων βάσει δεδομένων (data-based view) και εξακριβωμένων πληροφοριών (evidenced-based view).

Η διαδικασία αξιολόγησης θα πρέπει πάντα να αποσκοπεί στο να βοηθήσει ουσιαστικά τα μέλη του ανθρώπινου δυναμικού και σε καμία περίπτωση να μην παρουσιάζει επικριτικό ή τιμωρητικό χαρακτήρα (Omer & Abdularhim, 2017). Αντιθέτως, είναι αναγκαίο να εστιάζει στο συμβουλευτικό κομμάτι και στο πως θα μπορέσουν οι τηλεργαζόμενοι να κάνουν τα σωστά βήματα και να εξελιχθούν, ώστε βελτιώνοντας τις ήδη υπάρχουσες ικανότητές τους και αποκομίζοντας νέες, να κατακτήσουν τους επαγγελματικούς τους στόχους και τις προσωπικές τους φιλοδοξίες. Κατόπιν της διαδικασίας αξιολόγησης, θα ήταν εξαιρετικά χρήσιμο ο manager τους να τους φέρει σε επαφή με σύμβουλους καριέρας και εξειδικευμένους επαγγελματίες σε θέματα Coaching ή Mentoring, έτσι ώστε να αδράξουν στο έπακρο κάθε ευκαιρία ανάπτυξής τους μέσα στον οργανισμό.

Σε αυτό το σημείο εξέχουσα σημασία έχει η πραγματοποίηση ενός εποικοδομητικού διαλόγου που θα έχει ως στόχο την ανίχνευση σημείων που φαίνεται να δυσκολεύουν το προσωπικό και να αποτελούν τροχοπέδη για την εκπλήρωση των καθηκόντων του ρόλου, αλλά και την ενσωμάτωσή του με την υβριδική ή απομακρυσμένη ομάδα εργασίας του. Εν συνεχεία, είναι αναγκαίο για τους ιθύνοντες μίας εταιρείας να λαμβάνουν σοβαρά υπόψιν τη γνώμη ή τυχόν προτάσεις των ανθρώπων τους και, αφότου τις εξετάσουν διεξοδικά και επαναπροσδιορίσουν τις υφιστάμενες πρακτικές, να προχωρήσουν σε κάποιες σχετικές βελτιωτικές τροποποιήσεις ή ακόμη και στη δοκιμή νέων. Μέσω των παραπάνω, επιτυγχάνεται μεγαλύτερος βαθμός συμπερίληψης του ανθρώπινου κεφαλαίου στις οργανωσιακές αποφάσεις, κάτι που αποπνέει εμπιστοσύνη, οδηγεί σε ένα ευνοϊκότερο κλίμα και σε καλύτερα αποτελέσματα. Επίσης, συνεισφέρει στο να μην υπάρχει στασιμότητα, αλλά συνεχής ανάπτυξη για τη δραστηριοποίηση και την πορεία της εταιρείας (Shaed., Ishak & Ramli, 2015).

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: **Μεθοδολογία Έρευνας**

3.1 Σκοπός & Σημαντικότητα Έρευνας

Θεμελιώδης σκοπός της παρούσας έρευνας, ωστόσο, είναι να προσδιορίσει επακριβώς το ποια είναι, σύμφωνα με την εμπειρία επαγγελματιών του κλάδου Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, τα κριτήρια επιλογής ενός τηλεργαζόμενου. Πρόκειται για τα χαρακτηριστικά εκείνα βάσει των οποίων οι πρώτοι αποφασίζουν κατά πόσο ο τελευταίος καθίσταται απόλυτα ικανός να ανταπεξέλθει σε περιπτώσεις απομακρυσμένης ή υβριδικής μεθόδου εργασίας και να ενταχθεί στο δυναμικό μίας σύγχρονης επιχείρησης.

Επιπλέον, μέσω της συγκεκριμένης εργασίας επιδιώκεται να γνωστοποιηθεί το πως γίνεται αντιληπτή αυτή η σύγχρονη και ευέλικτη μέθοδος σαν εμπειρία, τόσο από τους εργαζόμενους, όσο και για τις ίδιες τις εταιρίες, να ανευρεθούν τα σημεία στα οποία φαίνεται να λειτουργεί ευεργετικά, αλλά και τυχόν κωλύματα που επιφέρει στην καθημερινή επαγγελματική ζωή του ανθρώπινου κεφαλαίου και τη ροή εργασίας του. Ακόμη, γίνεται νύξη για τα ζητήματα στα οποία θα πρέπει να εστιάσει κάθε τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού και να δώσει μεγαλύτερη έμφαση ακολουθώντας συνεχείς βελτιωτικές ενέργειες, όπως επίσης δίνεται αναφορά σχετικά με την υποστήριξη που παρέχεται από τις σύγχρονες επιχειρήσεις ως προς έναν τηλεργαζόμενο.

Πιο συγκεκριμένα, οι επιμέρους στόχοι διεξαγωγής της έρευνας είναι:

1) Να διερευνηθεί το πως είναι για τους οργανισμούς και τους εργαζόμενους η τηλεργασία ως εμπειρία.
2) Να αναδειχθούν τα κριτήρια επιλογής που χρειάζεται να πληροί ένας εργαζόμενος προκειμένου να τηλεργασθεί αποτελεσματικά.
3) Να καταγραφεί η υποστήριξη που προσφέρεται από τους οργανισμούς στο ανθρώπινο δυναμικό για την υιοθέτηση της τηλεργασίας ως κύρια ή εναλλακτική μέθοδο εργασίας.
4) Να επισημανθούν πιθανές μελλοντικές ανάγκες όσον αφορά τα απαιτούμενα skills που θα χρειάζεται να διαθέτει κάποιος για να τηλεργασθεί επιτυχώς.

Από τους παραπάνω στόχους, λοιπόν, προκύπτουν τα αντίστοιχα ερευνητικά ερωτήματα τα οποία είναι:

1) Πως είναι για τους οργανισμούς και τους εργαζόμενους η τηλεργασία ως εμπειρία;
2) Ποια είναι τα κριτήρια επιλογής που απαιτείται να πληροί κάποιος εργαζόμενος για να μπορέσει να τηλεργασθεί αποτελεσματικά;

3) Ποια είναι η υποστήριξη που προσφέρεται από τους οργανισμούς στο ανθρώπινο δυναμικό για την υιοθέτηση τηλεργασίας ως κύρια ή εναλλακτική μέθοδο εργασίας;
4) Ποια είναι τα πιθανά μελλοντικά απαιτούμενα skills που θα χρειάζεται να διαθέτει κάποιος προκειμένου να τηλεργασθεί επιτυχώς;

3.2 Ερευνητική Προσέγγιση

Όσον αφορά την επιλογή της ερευνητικής προσέγγισης κρίθηκε ως ιδανική η ποιοτική μέθοδος. Ως ποιοτική, ορίζεται η έρευνα εκείνη κατά την οποία ο ερευνητής επιζητά την εις βάθος κατανόηση του τρόπου σκέψης, των συναισθημάτων, των πεποιθήσεων, των συμπεριφορών, των στάσεων και των εμπειριών συγκεκριμένων ανθρώπων σχετικά με το φαινόμενο που μελετά (Silverman, 2013). Η ποσοτική μέθοδος εστιάζει στην συγκέντρωση γενικών πληροφοριών, έχει ως στόχο τον εντοπισμό και την περιγραφή στατιστικών συσχετίσεων ανάμεσα σε βασικές μεταβλητές του μελετηθέντος φαινομένου και έπειτα την ανάπτυξη της αντικειμενικής επεξήγησης του. Αντιθέτως, η ποιοτική έρευνα έχει ως κύριο σκοπό την βαθύτερη διερεύνηση και ερμηνεία των υποκειμενικών τοποθετήσεων των συμμετεχόντων μέσα από μία ολιστική προσέγγιση των αιτιών του φαινομένου, ενώ δίνει απαντήσεις σε ερωτήματα όπως είναι το «πως;» και το «γιατί;» (Tenny, Brannan, Brannan & Sharts-Hopko, 2017). Συνεπώς, δεν δίνει έμφαση στην τελική έκβαση μίας κατάστασης ή ενός φαινομένου, αλλά επισημαίνει τους λόγους για τους οποίους αυτή/ό υφίσταται.

Ο λόγος, λοιπόν, που επιλέχθηκε αυτή η μέθοδος είναι διότι το κύριο μέλημα της εργασίας αυτής είναι η διερεύνηση των κριτηρίων που χρειάζεται να πληροί ο εκάστοτε εργαζόμενος προκειμένου να μπορέσει να ανταπεξέλθει σε συνθήκες απομακρυσμένης ή υβριδικής εργασίας και να είναι αποτελεσματική η υλοποίηση του έργου του. Επομένως, στην παρούσα έρευνα δεν καταβάλλεται προσπάθεια υπολογισμού της συχνότητας των περιπτώσεων όπου συμβαίνει αυτό και η τηλεργασία πραγματοποιείται επιτυχώς, αλλά επιδιώκεται η ανεύρεση των ατομικών ή ομαδικών στοιχείων, χαρακτηριστικών και συμπεριφορών που οδηγούν στο συγκεκριμένο αποτέλεσμα βάσει της εμπειρίας επαγγελματιών του HR.

3.3 Συλλογή Δεδομένων

Η μέθοδος συλλογής δεδομένων που χρησιμοποιήθηκε είναι η ημιδομημένη ατομική συνέντευξη εις βάθος (άμεση). Κατά τη συγκεκριμένη διαδικασία, ουσιαστικά, αναπτύσσεται ένας διάλογος ανάμεσα στην ερευνήτρια και τον συνεντευξιαζόμενο, ενώ οι ερωτήσεις που γίνονται στα πλαίσια της συζήτησής τους είναι ανοικτού τύπου και βασίζονται σε έναν προσχεδιασμένο οδηγό συνέντευξης.

Πρώτο βήμα συλλογής δεδομένων αποτέλεσε η προσπάθεια προσέγγισης των ερωτηθέντων μέσω μηνυμάτων στον ιστοχώρο επαγγελματικής κοινωνικής δικτύωσης LinkedIn. Στην πρώτη αυτή επικοινωνία, τους έγινε πλήρης περιγραφή του θέματος και του ερευνητικού σκοπού της εργασίας, ενώ διευκρινίστηκαν οι λόγοι επιλογής του δείγματος και της συγκεκριμένης μεθοδολογίας. Ακόμη, διασφαλίστηκε η προστασία των προσωπικών δεδομένων και της ανωνυμίας τους σε περίπτωση που -αποδεχόμενοι την καταγραφή των λεγόμενων τους- λάβουν μέρος σε αυτή και φυσικά μετέπειτα τους έγινε η πρόταση συμμετοχής.

Στη συνέχεια, λόγω της πανδημίας που επικρατεί τα τελευταία δύο έτη σε παγκόσμιο επίπεδο, κατά τον προγραμματισμό των συναντήσεων, πάρθηκε η απόφαση οι συνεντεύξεις να διεξαχθούν διαδικτυακά και συγκεκριμένα μέσω βιντεοκλήσης στην εφαρμογής Microsoft Teams, ενώ η διάρκειά τους κυμάνθηκε μεταξύ είκοσι έως τριάντα λεπτών της ώρας. Δεδομένης της απομακρυσμένης επικοινωνίας και, ουσιαστικά, της εξ ’ολοκλήρου ελεύθερης επιλογής τοποθεσίας από την οποία θα διενεργήσουν τη συνάντηση, αλλά και της μικρής σχετικά διάρκειας της, η πλειοψηφία των συμμετεχόντων ανταποκρίθηκε θετικά καθώς ένιωσε ασφάλεια και είχε τον απαιτούμενο διαθέσιμο χρόνο προκειμένου να ανταποκριθεί στις ανάγκες της έρευνας.

Αξίζει να σημειωθεί πως, για να διασφαλιστεί η εφαρμογή μίας σωστά δομημένης συνέντευξης που θα μπορέσει να αποφέρει ορθά συμπεράσματα, επιλέχθηκε να διεξαχθούν πιλοτικά σε πρώτη φάση δύο δοκιμαστικές συνεντεύξεις, οι οποίες δεν θα συμπεριλαμβανόντουσαν στο δείγμα. Σκοπός της παραπάνω πρακτικής ήταν οι δύο αυτές συνεντεύξεις να λειτουργήσουν ανατροφοδοτικά για την ερευνήτρια και να αποτελέσουν μία μορφή ελέγχου της αποτελεσματικότητας των ερευνητικών εργαλείων και μεθόδων που έχει χρησιμοποιήσει (Yin, 2009), ενώ μετά το πέρας τους ακολούθησαν μερικές μικρές τροποποιήσεις στα αρχικά ερωτήματα (Cormack, 2000).

Σε δεύτερο χρόνο, πραγματοποιήθηκαν οι προβλεπόμενες συνεντεύξεις οι οποίες είχαν ως κύριο άξονα τον προκαθορισμένο οδηγό συνέντευξης. Τα πρώτα λεπτά αλληλεπίδρασης των δύο πλευρών έγινε ξεκάθαρο ως προς τους ερωτηθέντες πως εάν οποιαδήποτε στιγμή κατά τη διάρκεια της συνάντησης αισθανθούν αμηχανία ή δε θέλουν να απαντήσουν κάποια ερώτηση μπορούν να το επικοινωνήσουν άμεσα στην απέναντι πλευρά και φυσικά έχουν το δικαίωμα να πράξουν αναλόγως, αλλά και πως υπάρχει απόλυτη εμπιστευτικότητα στις πληροφορίες που μοιράζονται. Επιπρόσθετα, έγιναν οι απαραίτητες συστάσεις και μία μικρή εισαγωγική γνωριμία ανάμεσα στα δύο μέρη, προκειμένου οι συνεντευξιαζόμενοι να νιώσουν άνεση και οικειότητα, ώστε να εκφράζονται ειλικρινά και αβίαστα, αλλά και η ερευνήτρια να αντλήσει βασικές γενικές πληροφορίες για την κουλτούρα και το έργο του εκάστοτε οργανισμού. Τα

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

παραπάνω στοιχεία είναι ιδιαιτέρως σημαντικά, αφού συμβάλλουν σε μεγάλο βαθμό, στην ανάδυση μίας εποικοδομητικής συζήτησης, την κατανόηση των λεγομένων των ανθρώπων που εμπεριέχονται στο δείγμα, όπως επίσης και τη διεξαγωγή ορθών συμπερασμάτων.

Γενικότερα, το κλίμα διατηρήθηκε σε ήρεμους τόνους, υπήρχε φιλική διάθεση και προθυμία προσεκτικής ακοής των συμμετεχόντων, χωρίς φυσικά να διακόπτονται ή να λαμβάνουν οποιαδήποτε κατεύθυνση, αντίδραση ή επικριτικά σχόλια σχετικά με τα όσα λένε, τις στάσεις ή τις αξίες που πρεσβεύουν κλπ. Τέλος, πληροφορήθηκαν πως μετά το πέρας της έρευνας μπορούν να λάβουν και τα αποτελέσματα που θα προκύψουν από αυτή εάν και εφόσον είναι κάτι που το επιθυμούν.

Ο λόγος επιλογής μιας ημιδομημένης συνέντευξης εις βάθος είναι πως μέσω αυτής της πρακτικής ο εκάστοτε ερευνητής έχει τη δυνατότητα να εκμαιεύσει μεγάλο όγκο χρήσιμων και κρίσιμων για την έρευνα πληροφοριών από το συνομιλητή του (ειδικά ακολουθώντας ανοικτές ερωτήσεις), κάτι που δε θα ήταν εύκολο να επιτευχθεί μέσα από τους περιορισμούς που κρύβονται σε διαφορετικές προσεγγίσεις όπως είναι για παράδειγμα η χρήση κάποιου ερωτηματολογίου (Ritchie, Lewis, Nicholls & Ormston, 2013). Επιπλέον, παρόλο που ακολουθείται ως σημείο αναφοράς ο οδηγός συνέντευξης που αναφέρθηκε προηγουμένως, ο ερευνητής εξακολουθεί να έχει το περιθώριο, την ευελιξία και ταυτόχρονα το πλεονέκτημα αναπροσαρμογής των ερωτήσεών του βάσει της πορείας που θα ακολουθήσει η κάθε συζήτηση και του ανθρώπου που βρίσκεται απέναντί του (Gill, Stewart., Treasure & Chadwick, 2008).

Τέλος, μέσω της καταγραφής των συνεντεύξεων (έχοντας πάντα την συγκατάθεση των συνεντευξιαζόμενων) και μετέπειτα την απομαγνητοφώνηση των αντίστοιχων δεδομένων σε γραπτό κείμενο, διευκολύνεται ακόμη περισσότερο η διαδικασία ανάλυσης των δεδομένων. Ο ερευνητής είναι σε θέση να ξανακούσει/ξαναδιαβάσει λέξη προς λέξη όλα όσα ειπώθηκαν, να συνδυάσει πληροφορίες μεταξύ τους χωρίς να χάνονται στοιχεία και σε συνδυασμό με τις σημειώσεις ή τα σχόλια που θα έχει κρατήσει κατά τη διάρκεια των συναντήσεων να αποφανθεί για τα αποτελέσματα της έρευνας (Cormack, 2000).

Σύμφωνα με τα τέσσερα ερευνητικά ερωτήματα (βλ. Κεφ.3 παρ.1) προέκυψαν τρεις βασικές θεματικές ενότητες της έρευνας, βάσει των οποίων διαμορφώθηκαν στη συνέχεια οι ερωτήσεις των συνεντεύξεων, οι οποίες διαχωρίστηκαν εξίσου σε τρία νοηματικά πεδία (βλ. Παράρτημα Ι). Οι θεματικές ενότητες αυτές είναι:

1)Η εμπειρία της τηλεργασίας τόσο για τους εργαζόμενους, όσο και για τους εργοδότες των σύγχρονων επιχειρήσεων (Ερωτήσεις 1 έως 3).

2)Τα κριτήρια που είναι απαραίτητο να καλύπτει ένας εργαζόμενος, προκειμένου να ανταποκριθεί άμεσα και αποτελεσματικά σε ένα απομακρυσμένο ή υβριδικό περιβάλλον

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

εργασίας και τα οποία, ουσιαστικά, τον καθιστούν ικανό και κατάλληλο να τηλεργασθεί (Ερωτήσεις 4 έως 8).

3)Η υποστήριξη που δίνεται από τους οργανισμούς στους εργαζομένους σε ό,τι αφορά την υιοθέτηση της τηλεργασίας ως κύρια ή εναλλακτική μορφή εργασίας και οι προβλέψεις σχετικά με πιθανά απαιτούμενα skills που θα χρειάζεται να διαθέτει κάποιος μελλοντικά προκειμένου να τηλεργασθεί επιτυχώς (Ερωτήσεις 9 έως 11).

Όπως φαίνεται και από το διαχωρισμό των θεματικών ενοτήτων η ροή που ακολουθήθηκε είναι η εκκίνηση της συνέντευξης με τις πιο απλές, εισαγωγικές ερωτήσεις αναφορικά με το ποσοστό που εφαρμόζεται η τηλεργασία, όπως επίσης και την εικόνα που έχουν δημιουργήσει εργαζόμενοι και εργοδότες για αυτή τη μέθοδο. Στη συνέχεια, οι επόμενες ερωτήσεις σχετίζονται με το κυρίως θέμα της έρευνας που είναι τα κριτήρια επιλογής των τηλεργαζομένων. Πρόκειται για τα competences που αναζητούν οι οργανισμοί σε ένα άτομο προκειμένου να το εντάξουν στο εξ αποστάσεως δυναμικό τους ή άλλα που μπορεί να λειτουργούν αποθαρρυντικά. Τέλος, οι εναπομείναντες ερωτήσεις έχουν να κάνουν με την υποστήριξη της εταιρείας ως προς τα μέλη που απαρτίζουν το ανθρώπινο κεφάλαιο, ενώ παράλληλα αναζητούνται επιπλέον skills που πιστεύεται ότι θα είναι απαραίτητα μελλοντικά για την επιτυχή πραγματοποίησή της, τηλεργασίας δεδομένων των συνεχώς μεταβαλλόμενων αναγκών που χαρακτηρίζουν τη σύγχρονη αγορά εργασίας.

3.4 Δείγμα (μέγεθος & κριτήρια επιλογής)

Γενικότερα, βάσει της φιλοσοφίας την οποία πρεσβεύει η ποιοτική δειγματοληψία και σύμφωνα με τους Meadows και Morse (2001), η συγκεκριμένη μεθοδολογία έρευνας αποτελείται από δύο κεντρικούς πυλώνες, οι οποίοι είναι η καταλληλόλητα και η επάρκεια. Αυτό σημαίνει πως, προκειμένου να επιτευχθεί ο ερευνητικός σκοπός, χρειάζεται να επιλεγούν οι κατάλληλοι συμμετέχοντες που θα προσφέρουν ποιοτικά επαρκές υλικό στον ερευνητή, ανεξαρτήτως του αριθμού του δείγματος.

Στην υπό συζήτηση περίπτωση, το δείγμα αποτελείται από 25 άτομα, τα οποία είναι επαγγελματίες που δραστηριοποιούνται στον κλάδο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. Επομένως, πραγματοποιείται χρήση της μεθόδου στοχευμένης δειγματοληψίας καθώς η ερευνητική διαδικασία απευθύνεται αποκλειστικά σε ανθρώπους που απασχολούνται σε τμήματα HR, είτε σε ελληνικές, είτε σε πολυεθνικές εταιρείες, οι οποίες εφαρμόζουν μερικώς ή εξ' ολοκλήρου τη μέθοδο της απομακρυσμένης εργασίας και για αυτό, άλλωστε, η προσέγγισή τους έγινε μέσω του LinkedIn.

Ο λόγος για τον οποίο κρίθηκε ως κατάλληλο το συγκεκριμένο δείγμα είναι διότι εξ ’αρχής βασική επιδίωξη αποτέλεσε το να προσεγγισθούν άτομα που βιώνουν το φαινόμενο της τηλεργασίας τόσο από την οπτική του εργαζόμενου, όσο και από την πλευρά των ατόμων που κατέχουν ισχυρή θέση στον οργανισμό και έχουν ευθύνη σε θέματα διοίκησης αλλαγών, τα οποία αποτελούν βασική προτεραιότητα για κάθε τμήμα διοίκησης ανθρώπινου κεφαλαίου (Dirani, Jamali & Ashleigh, 2010). Επιπρόσθετα, το δείγμα που επιλέχθηκε θεωρείται κρίσιμο ή σκόπιμο καθώς συμπεριλαμβάνονται άτομα που διέπονται από όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά τα οποία ενδιαφέρουν την ερευνήτρια (Bernard, 2017). Πιο συγκεκριμένα, κατέχουν όλη την απαραίτητη γνώση και εμπειρία που εκείνη επιθυμεί να αποκομίσει, ώστε να έρθουν στην επιφάνεια σημαντικά στοιχεία και επαρκή δεδομένα που θα προσδώσουν αξία στην ερευνητική διαδικασία

Αρκετά θετικό ήταν, ακόμη, το γεγονός πως όλοι οι συμμετέχοντες δέχτηκαν να απαντήσουν σε όλες τις ερωτήσεις, συνεπώς δεν υπήρχε λόγος απόρριψής τους από το δείγμα. Εξαίρεση αποτέλεσε μία μονάχα περίπτωση, όπου η ερευνήτρια αισθάνθηκε πως ο συνεντευξιαζόμενος ήταν διστακτικός και αρκετά διπλωματικός κατά την έκφραση των δυσκολιών που κλήθηκε να αντιμετωπίσει ο οργανισμός του στην υιοθέτηση αυτής της μεθόδου. Συν τοις άλλοις, απέφευγε να απαντήσει συγκεκριμένα για την εμπειρία της δικής του εταιρείας, ενώ αντιθέτως ήταν αρκετές οι φορές που επέλεξε να δώσει γενικές απαντήσεις και να κρατήσει ουδέτερη στάση γύρω από το φαινόμενο. Ως επακόλουθο όλων των παραπάνω και για να μην διαστρεβλωθεί το αποτέλεσμα, η σχετική συνέντευξη απομακρύνθηκε από το εξεταζόμενο δείγμα αφού θεωρήθηκε πως δεν ήταν αντικειμενική και κατ’ επέκταση δεν πληροί τις προδιαγραφές που χρειάζονται ώστε να συμπεριληφθεί.

3.5 Ερευνητικά Εργαλεία

Το εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε για τη διεξαγωγή της έρευνας είναι ο οδηγός συνέντευξης, ο οποίος ουσιαστικά διακρίνει τις ερωτήσεις που θα διατυπωνόντουσαν στους συμμετέχοντες σε τρία διαφορετικά μέρη βάσει των θεματικών ενοτήτων που προηγήθηκαν κατά τη διαδικασία συλλογής δεδομένων. Επιτακτική ανάγκη για τον οδηγό είναι να ακολουθεί μία κοινή γραμμή, καλύπτοντας όλο το φάσμα το οποίο θέτει υπό μελέτη ο ερευνητής και να διασφαλίσει πως δεν θα παραληφθούν κρίσιμα ερωτήματα στη διάρκεια πραγματοποίησης της εκάστοτε συνέντευξης (Kallio, Pietilä, Johnson & Kangasniemi, 2016). Για να συμβαίνει αυτό πρέπει να αποτελείται από ερωτήσεις απλές, σαφείς και κατανοητές που θα απαντούν εύστοχα στα ερευνητικά ερωτήματα και θα συντελούν στην υλοποίηση του ερευνητικού σχεδιασμού συνολικά.

Στην προκειμένη περίπτωση ο οδηγός συνέντευξης αποτελείται από έντεκα ερωτήσεις, οι οποίες είναι χωρισμένες στις τρεις νοηματικές ενότητες που αναφέρθηκαν παραπάνω. Ο πλήρης οδηγός συνέντευξης βρίσκεται στο παράρτημα Ι αυτής της εργασίας.

3.6 Αξιοπιστία Έρευνας (Εσωτερική Εγκυρότητα)

Για να θεωρηθεί μία έρευνα εύστοχη και αποτελεσματική χρειάζεται να διέπεται από εγκυρότητα και αξιοπιστία (Guest, MacQueen & Namey, 2012). Ως έγκυρη χαρακτηρίζεται η έρευνα της οποίας τα αποτελέσματα είναι συνυφασμένα με το σκοπό της και έχουν αντιστοιχία και τα ερωτήματά της, ενώ τα ερευνητικά εργαλεία που χρησιμοποιούνται για τη διεξαγωγή της συνάδουν πλήρως με το αντικείμενό της (Creswell & Poth, 2016). Παράλληλα, αξιόπιστη θεωρείται σε περίπτωση που εάν επαναληφθεί θα δώσει και πάλι τα ίδια αποτελέσματα, όπως επίσης και όταν τα δεδομένα της είναι ακριβή και ανταποκρίνονται στην πραγματικότητα, οδηγώντας σε αληθή συμπεράσματα (Noble & Smith, 2015).

Στην παρούσα εργασία η διασφάλιση της εγκυρότητας και της αξιοπιστίας έγινε μέσω επιλογής ερωτήσεων που είναι απλές και κατανοητές, αλλά ταυτόχρονα περιεκτικές και στοχευμένες. Παράλληλα, σε κάθε συνέντευξη χρησιμοποιήθηκαν ακριβώς τα ίδια ερωτήματα για όλους τους συμμετέχοντες, η ερευνήτρια ήταν πρόθυμη να κάνει οποιαδήποτε διευκρίνηση χρειαζόταν εάν προέκυπτε κάποια απορία ή παρανόηση ως προς το περιεχόμενο τους, ενώ φρόντισε να μην γνωρίζεται προσωπικά με κανέναν εκ των συνεντευξιαζόμενων, προκειμένου να διασφαλιστεί το κριτήριο της αντικειμενικότητας.

Ακόμη, υιοθετήθηκε η τεχνική ελέγχου των συμμετεχόντων (participant validation) κατά την οποία όσα δεδομένα είχαν συλλεχθεί στην κάθε συνέντευξη μαζί με τα διάφορα σχόλια, σημειώσεις, παρατηρήσεις και ερμηνείες της ερευνήτριας, αμέσως μετά την απομαγνητοφώνηση, στάλθηκαν στον αντίστοιχο συνεντευξιαζόμενο, προκειμένου ο τελευταίος να επιβεβαιώσει την φερεγγυότητα των συγκεκριμένων ευρημάτων και την αντικειμενικότητα στον τρόπο παρουσίασης τους πριν αυτά αποτυπωθούν στην τελική εργασία (Sousa, 2014).

Τέλος, πραγματοποιήθηκε διασταύρωση και εξακρίβωση των δεδομένων μέσα από τον συνδυασμό της βιβλιογραφίας που είχε συλλεγεί, των ερωτημάτων του οδηγού, των ευρημάτων των συνεντεύξεων και, φυσικά, του ελέγχου των συμμετεχόντων.

3.7 Γενίκευση & Μεταβιβασιμότητα Έρευνας (Εξωτερική εγκυρότητα)

Εξίσου σημαντικό κομμάτι για ένα ερευνητικό έργο είναι η προστιθέμενη αξία που αυτό δίνει στην επιστημονική κοινότητα μέσω της εφικτότητας ταύτισης και μεταλαμπάδευσης των

συμπερασμάτων του σε ένα ευρύτερο σύνολο του πληθυσμού, σχετιζόμενο με το υπό μελέτη φαινόμενο. Σύμφωνα με τους Polit & Beck (2010), η παραπάνω συνθήκη ονομάζεται γενίκευση/μεταβιβασιμότητα έρευνας και βάσει αυτής θα πρέπει οποιοδήποτε άτομο έχει κοινά χαρακτηριστικά και εμπειρίες με το εξεταζόμενο δείγμα να είναι σε θέση να αναστοχαστεί τη δική του προσέγγιση για το φαινόμενο και -μέσα από την ανάγνωση της εργασίας- να κατανοήσει τις βασικές παραδοχές της.

Ένας τρόπος επίτευξης της γενίκευσης και μεταβιβασιμότητας σε μία έρευνα είναι η διατήρηση αρχείου καθ' όλη τη διάρκεια εκπόνησης της (Riege, 2003). Συνεπώς, από την πρώτη στιγμή, δηλαδή την προσέγγιση του δείγματος, έως και την τελευταία που αφορά την περάτωση της εργασίας, η ερευνήτρια κατέγραφε κάθε βήμα τόσο χειρόγραφα, όσο και μέσω χρήσης αρχείων όπως word και excel. Γι' αυτό, άλλωστε, επέλεξε σε ό,τι αφορά τα πλαίσια συλλογής δεδομένων (βλ. Κεφ. 3 παρ. 3) να διεξάγει πειραματική μελέτη μέσω δύο δοκιμαστικών συνεντεύξεων, αλλά και γενικότερα να μαγνητοφωνήσει όλες όσες πραγματοποιήθηκαν. Με τον τρόπο αυτό είναι σε θέση να έχει ανά πάσα στιγμή διαθέσιμα όλα τα αποδεικτικά στοιχεία, τόσο για τη δική της ευχέρεια να ανατρέξει σε αυτά οποτεδήποτε και εάν χρειαστεί, όσο και για τη διασφάλιση διαφάνειας στην ερευνητική μεθοδολογία που έχει ακολουθήσει (Riege, 2003).

3.8 Ηθική & Δεοντολογία Έρευνας

Όπως προκύπτει από τη μεθοδολογία έρευνας που χρησιμοποιήθηκε, ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο για την ερευνήτρια έχει το κομμάτι της ηθικής και δεοντολογίας. Ως δεοντολογική ηθική ονομάζουμε την κοινή παραδοχή ορισμένων ιδεατών κανόνων ή περιορισμών που οδηγούν στη διενέργεια αποδεκτών και ορθών πράξεων (Mc Naughton, Rawling & Copp, 2006). Το γεγονός αυτό λειτουργεί επικουρικά για την ανάληψη των καθηκόντων κάθε ατόμου απέναντι σε μία κατάσταση, τον σεβασμό και την προστασία των ανθρωπίνων δικαιωμάτων κλπ., ενώ οδηγεί στην αρμονική συνύπαρξη και την κοινωνική ευημερία (Mc Naughton, Rawling & Copp, 2006).

Για αυτόν ακριβώς το λόγο, θέλοντας να κατοχυρωθεί το ζήτημα ηθικής και δεοντολογίας στην παρούσα επιστημονική έρευνα, υιοθετήθηκαν πρακτικές όπως είναι η πλήρης ενημέρωση των εν δυνάμει συνεντευξιαζόμενων για το θέμα, το σκοπό και τη σημασία της έρευνας, αλλά και ο καθησυχασμός των παραπάνω η συνέντευξή θα χρησιμοποιηθεί αποκλειστικά και μόνο για ερευνητικούς σκοπούς, διατηρώντας πάντα την ανωνυμία και προφυλάσσοντας τα προσωπικά τους δεδομένα. Επιπλέον, η εξασφάλιση της συγκατάθεσής τους για τη συμμετοχή και την ηχογράφηση των λεγόμενών τους, όπως επίσης και η δυνατότητα να μην απαντήσουν σε κάποια ερώτηση εάν τους προξενεί αμηχανία και τους φέρνει σε άβολη θέση ή να εκφράσουν

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

μία ενδεχόμενη δυσαρέσκεια σχετικά με το περιεχόμενο της, αποτέλεσαν εξίσου κομβικά σημεία κατά τη διεξαγωγή της (βλ. Κεφ. 3 παρ. 3).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: **Ανάλυση Αποτελεσμάτων Έρευνας**

4.1 Ανάλυση Δεδομένων

Η ανάλυση των δεδομένων αποτελεί μία διαδικασία κατά την οποία ο εκάστοτε ερευνητής, μελετώντας τα ευρήματα που έχουν προκύψει από την έρευνά του, προσπαθεί να τα κατανοήσει, να τα ερμηνεύσει και -θέτοντάς τα σε κατηγορίες ή συγκρίνοντάς τα- να απαντήσει στα ερευνητικά ερωτήματα που έχει θέσει, όπως επίσης και να καταλήξει σε κάποια συμπεράσματα για το υπό μελέτη φαινόμενο (Ezzy, 2013).

Υπάρχουν διάφορες μέθοδοι ανάλυσης, ωστόσο εκείνη που χρησιμοποιήθηκε στην παρούσα έρευνα είναι η Θεματική (Thematic Analysis), η οποία εστιάζει κατά κύριο λόγο στην εύρεση, την ανάλυση και την ερμηνεία νοηματικών μοτίβων ή θεμάτων μέσα από ένα σύνολο συλλεχθέντων ποιοτικών δεδομένων (Castleberry & Nolen, 2018). Βασική επιδίωξη μέσα από την υιοθέτηση αυτής της μεθόδου, λοιπόν, είναι τόσο η οργάνωση και η περιγραφή, όσο και η θεωρητική τεκμηρίωση της ερμηνείας των ποιοτικών δεδομένων μιας έρευνας, προκειμένου να διεξαχθούν ορθά συμπεράσματα και να απαντηθούν σωστά τα αντίστοιχα ερευνητικά της ερωτήματα (Daly, Kellehear & Gliksman, 1997).

Πρόκειται για μία διαδικασία μέσα από την οποία, πέρα από τη μελέτη της συχνότητας επανεμφάνισης ενός δεδομένου, επιδιώκεται απόδοση της σημασίας του και κατανόηση του βαθύτερου νοήματος που κρύβεται πίσω από αυτό, όσο σαφές ή δυσδιάκριτο και αν είναι (Castleberry & Nolen, 2018). Ως εκ τούτου, για κάθε μία από τις διαθέσιμες πληροφορίες που προκύπτουν μέσα από τα δεδομένα καθορίζεται ένας όρος (code), ο οποίος περικλείει και αντικατοπτρίζει όλα τα στοιχεία που απορρέουν από αυτή και ουσιαστικά συνιστά την κωδικοποίησή της σε μία βασική έννοια (Saldaña, 2021). Με αυτόν τον τρόπο εκμαιεύονται πολύτιμα στοιχεία για τις επιμέρους ιδέες που εμπεριέχονται σε ένα κείμενο ή οποιοδήποτε άλλο data set, βοηθώντας στην αναζήτηση πιθανών σχέσεων μεταξύ των κωδικών, την ένταξή τους σε ευρύτερες κατηγορίες (category) και στη συνέχεια την ανάπτυξη μίας θεωρίας.

Βάσει των παραπάνω, η Θεματική Ανάλυση αποτελεί επαγωγική προσέγγιση καθώς αφορά περιπτώσεις που γίνεται προσπάθεια ανάδειξης μίας θεωρίας γύρω από το εκάστοτε υπό μελέτη φαινόμενο, βασισμένης στα ποιοτικά δεδομένα που έχουν συλλεχθεί, ενώ παράλληλα αποτελεί μία επιλογή που προσφέρει ενδελεχή και εις βάθος ερευνητική ανάλυση (Charmaz & Belgrave, 2012). Στη συγκεκριμένη ερευνητική περίπτωση, σκοπός είναι η αναζήτηση μίας ολοκληρωμένης θεωρίας αναφορικά με τα κριτήρια επιλογής ενός υποψήφιου τηλεργαζόμενου, δηλαδή με το σύνολο των χαρακτηριστικών εκείνων που συμβάλλουν θετικά στην αξιολόγησή του, καθιστώντας τον κατάλληλο και ικανό να αναλάβει μία απομακρυσμένη ή υβριδική θέση εργασίας. Ο λόγος που η παραπάνω μέθοδος ανάλυσης κρίθηκε ως η πλέον

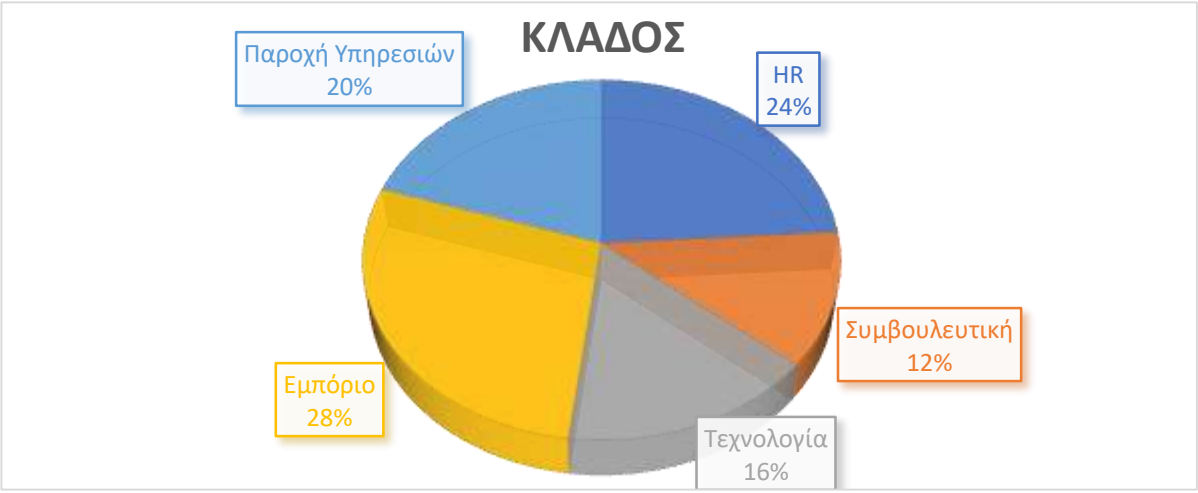
ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

ιδανική για την εκπόνηση της δεδομένης εργασίας είναι διότι το ερευνητικό ενδιαφέρον δεν περιορίζεται μόνο στον εντοπισμό αυτών των χαρακτηριστικών, αλλά εμβαθύνει και στους λόγους για τους οποίους τα παραπάνω διαδραματίζουν κομβικό ρόλο για την επαγγελματική πορεία ενός σύγχρονου remote worker. Επιπλέον, μελετάται ένα φαινόμενο για το οποίο δεν υπάρχει κάποια ολιστική θεωρία μέχρι στιγμής, παρά μόνο ορισμένες επιμέρους, που αφορούν μεμονωμένα -βοηθητικά για την επιτυχή εφαρμογή της τηλεργασίας- στοιχεία.

4.1.1 Ανάλυση Δείγματος

Όπως προέκυψε από τη διαδικασία ανάλυσης του συλλεχθέντος δείγματος (βλ. Κεφ.3 παρ. 4), συνολικά έλαβαν συμμετοχή στην έρευνα 25 άτομα, τα οποία δραστηριοποιούνται επαγγελματικά στο χώρο του HR ιδιωτικών ελληνικών, αλλά και πολυεθνικών εταιριών που έχουν εφαρμόζουν τη μέθοδο της τηλεργασίας, είτε πλήρως είτε υβριδικά. Πιο συγκεκριμένα, έξι από αυτά τα άτομα απασχολούνται σε εταιρείες παροχής ανθρώπινων πόρων, τρεις σε συμβουλευτικές εταιρείες, τέσσερις σε εταιρίες τεχνολογίας και τηλεπικοινωνιών, επτά στον τομέα του λιανικού εμπορίου και πέντε σε οργανισμούς παροχής υπηρεσιών.

Πιο αναλυτικά, τα παραπάνω στοιχεία παρουσιάζονται επακριβώς και σε ποσοστιαία μορφή στο γράφημα που ακολουθεί:



Γράφημα 6. 1: Ποσοστιαία ανάλυση δείγματος με βάση τον κλάδο δραστηριοποίησης.

Επιπλέον, οι 16 από αυτές είναι πολυεθνικές και οι υπόλοιπες 9 δραστηριοποιούνται σε εθνική εμβέλεια. Όπως φαίνεται και στο γράφημα που ακολουθεί, η πλειοψηφία των οργανισμών έχει επεκταθεί πέρα από τον ελλαδικό χώρο.



Γράφημα 6. 2: Ποσοστιαία ανάλυση δείγματος με βάση τη χώρα δραστηριοποίησης.

Τέλος, ενώ 14 από αυτές ακολουθούν υβριδικό μοντέλο εργασίας και οι υπόλοιπες 11 εργάζονται εξ΄ ολοκλήρου απομακρυσμένα . Αυτό το δεδομένο ουσιαστικά απαντά στο πρώτο ερώτημα του οδηγού συνέντευξης (σ.σ. **«Σε τι ποσοστό υφίσταται η τηλεργασία στον οργανισμό σας;»),** ενώ η ποσοστιαία μορφή των στοιχείων αυτών παρουσιάζεται στο ακόλουθο γράφημα:



Γράφημα 6. 3: Ποσοστιαία ανάλυση δείγματος με βάση τη μορφή τηλεργασίας.

4.1.2 Προφίλ Συμμετεχόντων

Με βάση τα προαναφερθέντα στοιχεία και για να διευκολυνθεί η διαδικασία ανάλυσης των ευρημάτων στη συνέχεια, ακολουθεί ένας πίνακας στον οποίο συνοψίζεται το προφίλ καθενός εκ των 25 συνεντευξιαζόμενων.

ΣΥΜΜΕΤΕΧΟΥΣΑ ΕΤΑΙΡΕΙΑ	ΚΛΑΔΟΣ	ΧΩΡΑ	ΜΟΡΦΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ
Σ1	HR	Πολυεθνική	Υβριδικό
Σ2	HR	Ελληνική	Υβριδικό
Σ3	Τεχνολογία	Πολυεθνική	Απομακρυσμένη
Σ4	Παροχή Υπηρεσιών	Ελληνική	Υβριδικό
Σ5	Εμπόριο	Ελληνική	Υβριδικό
Σ6	Εμπόριο	Πολυεθνική	Υβριδικό
Σ7	HR	Πολυεθνική	Απομακρυσμένη
Σ8	Τεχνολογία	Πολυεθνική	Απομακρυσμένη
Σ9	Παροχή Υπηρεσιών	Πολυεθνική	Υβριδικό
Σ10	Εμπόριο	Πολυεθνική	Υβριδικό
Σ11	Συμβουλευτική	Πολυεθνική	Απομακρυσμένη
Σ12	Εμπόριο	Ελληνική	Απομακρυσμένη
Σ13	Συμβουλευτική	Πολυεθνική	Υβριδικό
Σ14	Τεχνολογία	Πολυεθνική	Απομακρυσμένη
Σ15	Εμπόριο	Ελληνική	Απομακρυσμένη
Σ16	Εμπόριο	Ελληνική	Υβριδικό
Σ17	Παροχή Υπηρεσιών	Πολυεθνική	Υβριδικό
Σ18	HR	Πολυεθνική	Υβριδικό
Σ19	HR	Πολυεθνική	Υβριδικό
Σ20	Τεχνολογία	Πολυεθνική	Απομακρυσμένη
Σ21	HR	Πολυεθνική	Απομακρυσμένη
Σ22	Εμπόριο	Ελληνική	Απομακρυσμένη
Σ23	Παροχή Υπηρεσιών	Ελληνική	Υβριδικό
Σ24	Συμβουλευτική	Πολυεθνική	Υβριδικό
Σ25	Παροχή Υπηρεσιών	Ελληνική	Απομακρυσμένη

Πίνακας i: Προφίλ συμμετεχόντων

4.2 Thematic Analysis

Ακολουθώντας τη μέθοδο της Θεματικής Ανάλυσης (βλ. Κεφ.4, παρ. 1), το κυριότερο κομμάτι καθ' όλη τη διάρκεια εφαρμογής της είναι η συνεχής σύγκριση των ευρημάτων που προκύπτουν μέσα από τη διαδικασία συλλογής και ανάλυσης δεδομένων από τη μία συνέντευξη στην άλλη για κάθε μία από τις τρεις θεματικές ενότητες της εργασίας (και κατ' επέκταση των μερών του οδηγού συνέντευξης) ξεχωριστά (βλ. Κεφ.3, παρ. 3). Όλο αυτό συνεχίζεται μέχρις ότου να έρθει το σημείο κορεσμού, δηλαδή η στιγμή όπου πλέον ο ερευνητής βλέπει επαναλαμβανόμενα μοτίβα στα νέα δεδομένα, τα οποία συμπίπτουν με τα υφιστάμενα επιβεβαιώνοντας τα, καθώς από τη σύγκριση μεταξύ τους δεν θα απορρέουν επιπρόσθετα ή διαφορετικά στοιχεία (Τσιώλης, 2015). Αυτή η συνθήκη οδηγεί στην εμπειρική βεβαιότητα κορεσμού μίας κατηγορίας και καθιστά πρόσφορο το έδαφος για την ανάδειξη μίας νέας θεωρίας.

4.3 Κωδικοποίηση & Κατηγοριοποίηση Δεδομένων

Το πρώτο βήμα για την εφαρμογή της παραπάνω μεθόδου είναι, μέσα από την απομαγνητοφώνηση των συνεντεύξεων και την καταγραφή των δεδομένων, να γίνει η αρχική κωδικοποίησή τους, δηλαδή να προσδιοριστεί η ερμηνεία τους μέσω δημιουργίας μίας λίστας η οποία θα περικλείει όλα τα βασικά σημεία (codes) που έχει θίξει ο συνεντευξιαζόμενος επί του θέματος.

Στη συνέχεια, κατά το δεύτερο βήμα υλοποίησης της Thematic Analysis αμέσως μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας κωδικοποίησης των συλλεχθέντων δεδομένων, γίνεται μία κατηγοριοποίηση στους κωδικούς που προέκυψαν, δηλαδή η κατάταξή τους σε ευρύτερες κατηγορίες (categories)

Ακολουθώντας τη συγκεκριμένη διαδικασία για κάθε μία από τις τρεις προκαθορισμένες θεματικές ενότητες ξεχωριστά προκύπτουν τα εξής:

4.3.1 Η τηλεργασία ως εμπειρία

Η πρώτη θεματική ενότητα αφορά το αρχικό ερευνητικό ερώτημα, δηλαδή το ποια είναι η εμπειρία της τηλεργασίας για τους συμμετέχοντες οργανισμούς και πως λειτούργησε αυτή η συνθήκη στη δική τους περίπτωση. Μέσα από τη διεξαγωγή των συνεντεύξεων και την ανάλυση των απαντήσεων που σημειώθηκαν στο δεύτερο ερώτημα του οδηγού συνέντευξης (σ.σ **«Ποια είναι η εμπειρία τόσο των εργαζομένων όσο και των managers με την τηλεργασία; Πώς λειτούργησε για τον οργανισμό σας; Ποιοι παράγοντες βοήθησαν και τι σας δυσκόλεψε;»)**, το δείγμα χωρίζεται σε δύο κατηγορίες: στις εταιρείες που δεν δυσκολεύτηκαν να προσαρμοστούν κατά την εφαρμογή αυτής της εναλλακτικής μεθόδου εργασίας και σε εκείνες που δυσκολεύτηκαν.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

4.3.1.1 Παράγοντες που διευκόλυναν την τηλεργασία

Όσον αφορά την πρώτη περίπτωση, δηλαδή τις επιχειρήσεις εκείνες οι οποίες δεν αντιμετώπισαν ιδιαίτερα προβλήματα ή έντονες δυσχέρειες κατά την μετάβαση από τη δια ζώσης παραγωγή έργου στην τηλεργασία, το πρώτο αίτιο είναι πως είχαν κάποια πρότερη εμπειρία και επομένως ήταν στοιχειωδώς εξοικειωμένοι στο να εργάζονται με αυτόν τον τρόπο. Σχετικές τοποθετήσεις από HR Managers ήταν οι εξής: «*Η αλήθεια είναι πως δεν δυσκολευτήκαμε να προσαρμοστούμε, δεδομένου ότι υπήρχε η δυνατότητα τηλεργασίας και προ covid-19. Έτσι, ήμασταν ήδη εξοικειωμένοι σε κάποιο βαθμό, συνεπώς όταν αναγκαστήκαμε να εφαρμόσουμε αυτή τη μορφή εργασίας κινητοποιηθήκαμε άμεσα και μεθοδικά*» και «*Η μέθοδος αυτή χρησιμοποιείται πολλά χρόνια στον οργανισμό, συνεπώς αποτελεί "φυσική κατάσταση" και οι εργαζόμενοι είναι προετοιμασμένοι, ενώ αποτελεί για αυτούς συνειδητή επιλογή και δεν υπάρχουν προβλήματα*».

Επίσης, στην επιτυχή υλοποίηση της τηλεργασίας για ορισμένους οργανισμούς συνέβαλε το γεγονός πως είχαν στη διάθεσή τους όλα τα απαραίτητα τεχνολογικά μέσα για να τα προσφέρουν στους εργαζομένους τους και έτσι οι τελευταίοι ήταν εξαρχής κατάλληλα εξοπλισμένοι και ενημερωμένοι ,ώστε να ανταπεξέλθουν στις απαιτήσεις της. Ένα επιπλέον αίτιο αποτελεσματικής διεξαγωγής της τηλεργασίας είναι η οργανωσιακή υποστήριξη σε ό,τι αφορά το employees experience, την προετοιμασία των εργαζομένων και την επένδυση στο συμβουλευτικό κομμάτι. Χαρακτηριστικό παράδειγμα επιβεβαίωσης των παραπάνω είναι η ακόλουθη απάντηση: «*Ήμασταν κατάλληλα προετοιμασμένοι για την παροχή και διαχείριση των απαραίτητων συστημάτων και εφαρμογών. Εστιάσαμε στη σωστή πληροφόρηση, την απόδοση οδηγιών και γενικότερα την προσεκτική καθοδήγησή του ανθρώπινου δυναμικού*».

Συν τοις άλλοις, καταγράφηκε πως ο παράγοντας της ευελιξίας και της εμπιστοσύνης στα μέλη του προσωπικού ως προς τη διαμόρφωση του προγραμματισμού και την τοποθεσίας τέλεσης των εργασιακών τους καθηκόντων λειτούργησε εξίσου βοηθητικά για τη διευκόλυνση εφαρμογής της απομακρυσμένης εργασίας. Με αυτόν τον τρόπο σύμφωνα με μία μάνατζερ: «*Οι εργαζόμενοι αισθάνθηκαν πιο ελεύθεροι, χαλαροί και ευέλικτοι και αυτό ενίσχυσε την αποδοτικότητα τους», ενώ ένα ακόμη άτομο επισήμανε πως «Ως μέθοδος παρέχει στο ανθρώπινο δυναμικό τον πλήρη έλεγχο της ροής εργασίας του και έτσι οι εργαζόμενοι κατακλύζονται από αυτοπεποίθηση και επιθυμούν να δοκιμάζουν νέα εγχειρήματα*». Απόρροια του παραπάνω είναι η αύξηση των διαλειμμάτων τους και κατ' επέκταση η δημιουργία περισσότερων ευκαιριών για ξεκούραση, συνθήκες που οδήγησαν σε μειωμένα επίπεδα άγχους και αύξηση του wellbeing τους.

Για έναν μεγάλο αριθμό συμμετεχόντων, ένα επιπρόσθετο στοιχείο στο οποίο οφείλεται η θετική έκβαση στην εφαρμογή αυτής της μεθόδου είναι το ότι συνετέλεσε στη δημιουργία περισσότερων ευκαιριών καριέρας και την ανάπτυξη συνεργασιών με άτομα από όλα τα μήκη

και τα πλάτη της γης, πολλά από τα οποία αναδείχθηκαν ταλέντα και η συνεισφορά τους για την πορεία της εκάστοτε επιχείρησης κρίθηκε πολύτιμη. Όπως τόνισε και ένας εκ των συνεντευξιαζόμενων: *«Μας έχει βοηθήσει να αναπτύξουμε συνεργασίες με άτομα από άλλες χώρες, εστιάζοντας αποκλειστικά και μόνο στις ικανότητές και τη βοήθεια που μπορούν να προσφέρουν στον οργανισμό μας χωρίς να μας εμποδίζουν πρακτικά ζητήματα. Σταδιακά αντιληφθήκαμε πως αυτή η τακτική ήταν αποτελεσματική καθώς οδήγησε σε μία καλύτερη ροή εργασίας»*.

Σύμφωνα με την ανάλυση των αποτελεσμάτων, ως παράγοντες αποτελεσματικότητας της τηλεργασίας προκύπτουν η συνεχής επικοινωνία, η καλλιέργεια των σχέσεων και η αλληλοϋποστήριξη ανάμεσα στα μέλη μιας επιχείρησης. Επίσης, είναι σημαντική η φροντίδα του ανθρώπινου κεφαλαίου και η επένδυση μιας εταιρείας σε εκπαιδευτικές δραστηριότητες και ενέργειες για τη συνεχή βελτίωση των skills του από την πρώτη έως και τη τελευταία ημέρα απασχόλησής του στον οργανισμό. Όπως ανέφερε και ένας IT Recruiter: «Η μεταβατική περίοδος κύλησε αρκετά καλά. *Δώσαμε μεγάλη έμφαση στην καλλιέργεια των σχέσεων ανάμεσα σε όλους τους stakeholders και έτσι δεν ένιωσαν μεγάλη διαφορά στο κομμάτι αλληλεπίδρασής τους, ενώ παράλληλα προσπαθήσαμε από την πρώτη στιγμή να τους προσφέρουμε νέα ανανεωμένα εκπαιδευτικά προγράμματα προκειμένου να τους κατευθύνουμε σε μία αναπτυξιακή νοοτροπία* ».

Σημαντική είναι και η δοκιμή των συστημάτων, των εφαρμογών και των λογισμικών που σκοπεύει να υιοθετήσει η κάθε εταιρεία προκειμένου να ευδοκιμήσει η απομακρυσμένη ή υβριδική εργασία . Όπως τόνισε ένας από τους επαγγελματίες HR *«Φροντίσαμε να τεστάρουμε εκ των προτέρων τα συστήματα που θα υιοθετούσαμε προκειμένου να νιώσουν μεγαλύτερη ασφάλεια και άνεση οι εργαζόμενοι».* Τέλος, βοήθησε ο προγραμματισμός τακτικών update meetings προκειμένου τα ενδιαφερόμενα μέρη να έχουν πλήρη εικόνα για την εξέλιξη των ατομικών και ομαδικών στόχων τους και την πορεία του έργου τους.

Μέσω της προαναφερθείσας Θεματικής Ανάλυσης, αναφορικά με τις παραμέτρους (δηλ. τα αίτια) που διευκολύνουν την εφαρμογή της τηλεργασίας και έχουν σαν αποτέλεσμα το να μην δυσκολεύεται ο εκάστοτε οργανισμός κατά την υιοθέτησή της, προκύπτει ο παρακάτω πίνακας:

1st Category: Διευκόλυνση Τηλεργασίας
Πρότερη εμπειρία
Τεχνολογικά μέσα
Οργανωσιακή υποστήριξη (προετοιμασία και συμβουλές)
Ευελιξίας ως προς τις συνθήκες εργασίας
Εμπιστοσύνη

Αύξηση διαλειμμάτων & ευκαιρίες για ξεκούραση
Παγκόσμιες ευκαιρίες καριέρας
Επικοινωνία και καλλιέργεια των ενδοεταιρικών σχέσεων
Συμμετοχή σε εκπαιδευτικές δραστηριότητες
Δοκιμή εταιρικών συστημάτων
Τακτικά update meetings

Πίνακας ii: Category για την εμπειρία της τηλεργασίας ως προς τους παράγοντες που τη διευκολύνουν

4.3.1.2 Παράγοντες που δυσκόλεψαν την εμπειρία της τηλεργασίας

Συνεχίζοντας με τη δεύτερη κατηγορία, δηλαδή τις εταιρείες οι οποίες δυσκολεύτηκαν με την έλευση της τηλεργασίας, ως βασικό αίτιο προκύπτει η έλλειψη επικοινωνίας και αμεσότητας. Μεγάλο μέρος εργαζομένων έχουν εκφράσει στους ανωτέρους τους τον προβληματισμό τους σχετικά με την κοινωνική απομάκρυνση που αισθάνονται να συμβαίνει και την ανησυχία τους για την πορεία των διαπροσωπικών σχέσεων που έχουν αναπτύξει μεταξύ τους. Σύμφωνα με την εμπειρία που μοιράστηκε ένας σύμβουλος employee experience, από το διάστημα που ξεκίνησε να εφαρμόζεται τηλεργασία και μετά, πολλοί εργαζόμενοι του ζήτησαν συμβουλές σχετικά με τη διατήρηση του team bonding, ενώ του εξέφρασαν πως πλέον δεν έχουν τόση οικειότητα με τα μέλη της ομάδας τους και πως οι σχέσεις τους «ξεθωριάζουν». Αντιπροσωπευτικό παράδειγμα αποτελεί και παρατήρηση ενός ακόμη συμμετέχοντα ο οποίος ανέφερε πως «*Η τηλεργασία δε βοηθά στη διατήρηση υγιών σχέσεων καθώς υπάρχουν managers που δε θυμούνται καν τα ονόματα ορισμένων ατόμων από την ομάδα τους τα οποία εντάχθηκαν σε αυτή μετά την έναρξη του Covid-19, αποδεικνύοντας πόσο βαθιά πλήττεται τελικά η διαπροσωπική επαφή*». Μάλιστα, κάποιοι managers δήλωσαν πως αντιμετωπίζουν δυσκολίες ακόμη και στο κομμάτι δέσμευσης και αφοσίωσης των εργαζομένων, ενώ έχει αυξηθεί σε ένα σεβαστό ποσοστό ο δείκτης του turnover.

Σίγουρα, πολλά προβλήματα δημιουργούνται από τις χρονοβόρες διαδικασίες ή την επέκταση των ωραρίων που συμβαίνει αρκετά συχνά υπό αυτή τη συνθήκη. Συχνά ενοχοποιούνται η έλλειψη οργάνωσης, η χαμηλή εποπτεία και η έλλειψη feedback, αφού πολλές φορές οδηγούν σε αστοχίες και λάθη που κοστίζουν στον οργανισμό. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αναφοράς των παραπάνω αποτελεί η απάντηση ενός μάνατζερ πως: *«Η έλευση της τηλεργασίας ήταν μεγάλο πλήγμα. Ήμασταν απροετοίμαστοι, δεν υπήρχε οργάνωση και σωστός προγραμματισμός, κάτι που οδήγησε σε οκνηρία και πτώση της απόδοσης των εργαζόμενων. Εξ΄ αρχής γινόντουσαν περισσότερα λάθη, ήταν πιο αργές οι διαδικασίες και υπήρχε στασιμότητα».* Ακόμη, είναι αρκετά κουραστικό για τους εργαζόμενους όταν οι συνάδελφοί τους θεωρούν πως είναι πάντα διαθέσιμοι να απαντήσουν μία κλήση ή ένα email τους ή όταν προκύπτουν πολύωρα meetings

πίσω από μία οθόνη. Τέλος, τους προβληματίζουν ιδιαίτερα τα συχνά τεχνικά προβλήματα που προκύπτουν εν ώρα εργασίας τους, αφού δεν τους επιτρέπουν να ακολουθήσουν μία ομαλή εργασιακή ροή, βγαίνουν εκτός προγράμματος και αδυνατούν να ολοκληρώσουν έγκαιρα τα tasks τους.

Μέσω της προαναφερθείσας Θεματικής Ανάλυσης, αναφορικά με τις παραμέτρους (δηλ. τα αίτια) που δυσχεραίνουν την εφαρμογή της τηλεργασίας και έχουν σαν αποτέλεσμα το να δυσκολεύεται ο εκάστοτε οργανισμός κατά την υιοθέτησή της, προκύπτει ο παρακάτω πίνακας:

2nd Category: Δυσχέρεια Τηλεργασίας
Έλλειψη επικοινωνίας & αμεσότητας
Χρονοβόρες διαδικασίες
Επέκταση ωραρίων
Έλλειψη οργάνωσης
Χαμηλή εποπτεία
Έλλειψη παροχής feedback
Ψευδαίσθηση μόνιμης διαθεσιμότητας εργαζομένων
Τεχνικά προβλήματα

Πίνακας iii: Category για την εμπειρία της τηλεργασίας ως προς τους παράγοντες που τη δυσχεραίνουν

Ωστόσο, υπάρχουν ορισμένα σημεία στα οποία η γνώμη των συμμετεχόντων διίστανται καθώς η εμπειρία τους με την τηλεργασία διαφέρει ως προς αυτά. Χαρακτηριστικά παραδείγματα αποτελούν οι παράγοντες της οργάνωσης, της απόδοσης και της οργανωσιακής δέσμευσης. Σύμφωνα με κάποιους συμμετέχοντες η τηλεργασία συμβάλλει στην αύξηση της οργάνωσης και συγκέντρωσης ενός εργαζόμενου, ενώ άλλοι υποστηρίζουν πως λειτουργεί ανασταλτικά. Εξίσου, για συγκεκριμένους οργανισμούς η τηλεργασία συνεπάγεται αύξηση της απόδοσης ενός εργαζόμενου, ενώ άλλοι αναφέρουν πως οδηγεί στην πτώση της. Τέλος ένας αριθμός συμμετεχόντων θεωρεί πως η τηλεργασία συνεισφέρει στην όξυνση της οργανωσιακής δέσμευσης και ενσωμάτωσης ενός εργαζόμενου με την εταιρική κουλτούρα, όταν υπάρχουν εταιρείες που ενστερνίζονται πως συνεπάγεται την ελάττωσή της.

4.3.1.3 Σημεία που θίγουν οι οργανισμοί ως προς βελτίωση ή αλλαγή

Συνεχίζοντας με την τρίτη ερώτηση του οδηγού συνέντευξης (**σ.σ. «Υπάρχει κάτι που θα μπορούσε να βελτιωθεί ή θα θέλατε να διαχειριστείτε με διαφορετικό τρόπο;»),** το δείγμα φαίνεται να έθιξε σε πρώτη φάση την επιθυμία για αναθεώρηση των μέσων και του τρόπου

επικοινωνίας τους, αφού επιζητούν μεγαλύτερη ακρίβεια και διευκρίνηση των παραπάνω και θέλουν να επενδύσουν περισσότερο στο κομμάτι του team bonding. Επιπρόσθετα, θεωρούν σκόπιμη την καθιέρωση τακτικών συναντήσεων και events είτε διαδικτυακών, είτε δια ζώσης στις περιπτώσεις που είναι εφικτό, με κοινωνικό περιεχόμενο. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η τοποθέτηση ενός συμβούλου ανθρώπινου δυναμικού ο οποίος υποστηρίζει πως «*Πρέπει να επενδύσουμε περισσότερο στο κομμάτι της επικοινωνίας και των σχέσεων ακόμα και ανάμεσα σε άτομα που ανήκουν σε διαφορετικά τμήματα και δεν συνεργάζονται άμεσα μεταξύ τους*».

Ακόμη μία συνιστώσα στην οποία στρέφουν την προσοχή τους οι συμμετέχοντες οργανισμοί είναι η απόδοση ακριβούς περιγραφής των καθηκόντων και αρμοδιοτήτων των εργαζομένων πριν από την εκκίνηση της απομακρυσμένης απασχόλησής τους, προκειμένου να μην υπάρχει παρανόηση ή παρεξηγήσεις ανάμεσά τους. «*Χρειάζεται να υπάρχει μεγαλύτερη καθοδήγηση, βοήθεια και καλύτερη συνεννόηση σε ό,τι αφορά τα task και τις day-to day διαδικασίες, διαφορετικά το προσωπικό χάνεται και παρεκκλίνει των οργανωσιακών μας στόχων*» ανέφερε ένας συνεντευξιαζόμενος.

Συν τοις άλλοις, κρίνεται σημαντική η βελτίωση της διαδικασίας onboarding, αλλά και των τρόπων διάδοσης της εταιρικής κουλτούρας στους νεοεισερχόμενους μιας επιχείρησης, ώστε να μεταβιβαστεί άμεσα σε αυτούς το know how και να μπορούν να ανταποκριθούν γρήγορα στις απαιτήσεις του ρόλου που υπηρετούν. Όπως ανέφερε και ένας εκ των HR Consultants που συμμετείχε στην έρευνα: «*Είναι αναγκαίο να δώσουμε μεγαλύτερη έμφαση στο candidates' experience και να επενδύσουμε σε διαδικασίες onboarding όταν ενσωματώνονται νέα μέλη στον οργανισμό ως μία προσπάθεια να εγκλιματιστούν άμεσα, να ενστερνιστούν την κουλτούρα της εταιρείας και να ταυτιστούν με τους στρατηγικούς της στόχους*».

Πολλοί οργανισμοί σκοπεύουν από εδώ και πέρα να αντιμετωπίζουν εξατομικευμένα τους ανθρώπους της εταιρείας σε ό,τι αφορά το εκπαιδευτικό κομμάτι, με βάση τις δικές τους ανάγκες ή τα σημεία που μοιάζουν να τον δυσκολεύουν και να τον προβληματίζουν περισσότερο. Στην πλειοψηφία τους ωστόσο, εξέφρασαν πως θέλουν να εστιάσουν την προσοχή τους στον παρεχόμενο εξοπλισμό, τις οδηγίες σχετικά με τη σωστή χρήση των εταιρικών συστημάτων και εφαρμογών, όπως επίσης και την παροχή μεγαλύτερης πρόσβασης των εργαζομένων σε αυτά. Πιο συγκεκριμένα ειπώθηκε ότι: *«Χρειάζεται να δοθεί μεγαλύτερη πρόσβαση σε όλους τους εργαζόμενους στα συστήματα της εταιρείας μας για να έχουν μία πιο σφαιρική εικόνα σχετικά με τις λειτουργίες και τη δραστηριότητά της, να υπάρχει μεγαλύτερη καθοδήγηση και βοήθεια σχετικά με αυτά».*

Μέσω της προαναφερθείσας Θεματικής Ανάλυσης, αναφορικά με τα σημεία που χρήζουν βελτίωσης ή αλλαγής όσον αφορά την τηλεργασία, προκύπτει ο παρακάτω πίνακας:

3rd. Category: Σημεία προς βελτίωση ή αλλαγή τηλεργασίας
Επένδυση σε επικοινωνιακό κομμάτι & team bonding
Προγραμματισμός δια ζώσης συναντήσεων ή events
Ακριβής αποσαφήνιση αρμοδιοτήτων & deadlines
Καλύτερος προγραμματισμός day to day διαδικασιών
Ενίσχυση διαδικασίας Onboarding
Εστίαση στην μετάδοση της οργανωσιακής κουλτούρας & του know how
Εξατομικευμένη εκπαίδευση εργαζομένων βάσει αναγκών
Παροχή ολοκληρωμένου εξοπλισμού
Εκπαιδεύσεις σε εταιρικά συστήματα, συστήματα ασφαλείας
Μεγαλύτερη πρόσβαση εργαζομένων σε εταιρικά συστήματα

Πίνακας iv: Category για την εμπειρία της τηλεργασίας ως προς τα σημεία της τα οποία χρήζουν βελτίωσης ή αλλαγής.

Ωστόσο, υπάρχει ένα σημείο στο οποίο η γνώμη των συμμετεχόντων διίστανται καθώς η πρόθεσή τους διαφέρει ως προς τις αλλαγές που θέλουν να εφαρμόσουν στις υφιστάμενες πρακτικές τους. Ένας αριθμός των συμμετεχόντων οργανισμών δήλωσε πως θα επιδιώξει μείωση του αριθμού των εβδομαδιαίων meeting του, όταν κάποιοι άλλοι κρίνουν πως ο αριθμός αυτός θα πρέπει να αυξηθεί.

4.3.2 Κριτήρια επιλογής των τηλεργαζομένων

Η δεύτερη θεματική ενότητα αφορά το αμέσως επόμενο ερευνητικό ερώτημα, δηλαδή το ποια είναι τα κριτήρια επιλογής που απαιτείται να πληροί κάποιος για να μπορέσει να τηλεργασθεί αποτελεσματικά.. Μέσα από τη διεξαγωγή των συνεντεύξεων και την ανάλυση των απαντήσεων που σημειώθηκαν στο τέταρτο ερώτημα του οδηγού συνέντευξης (σ.σ **Ποια είναι τα κριτήρια επιλογής των τηλεργαζομένων στον οργανισμό σας;»),** οι απαντήσεις που δόθηκαν από τους συμμετέχοντες οργανισμούς χωρίζονται σε τρεις κατηγορίες: τα soft skills, τα hard skills και τα στοιχεία του χαρακτήρα τους.

4.3.2.1 Soft Skills

Όσον αφορά την πρώτη κατηγορία και συγκεκριμένα τα soft skills, δηλαδή τις οριζόντιες δεξιότητες, εκείνες που θεωρούνται σημαντικά όπλα για τη φαρέτρα ενός remote εργαζόμενου είναι η ορθή διαχείριση και κατανομή χρόνου βάσει επιτακτικότητας και προτεραιοτήτων, η οργανωτικότητα και η προσοχή στις λεπτομέρειες. Μία ανάλογη απάντηση ενός HR consultant

ήταν η εξής: «*Σαφέστατα, θα πρέπει να ανταποκρίνεται στα deadlines και να είναι καλός στο time management, αφού η διαμόρφωση του προγράμματός του είναι καθαρά στη δική του βούληση*».

Επιπλέον, αρκετές φορές ειπώθηκαν ως πολύτιμα χαρακτηριστικά η οξυμένη αντίληψη, η κριτική σκέψη και το multitasking, λόγω του αυξημένου φόρτου εργασίας. Όπως ανέφερε ένας εκ των συνεντευξιαζόμενων HR Business Partners: *«Δεδομένου ότι πολλές φορές οι εργαζόμενοι καλούνται να δουλέψουν υπό πίεση, είναι σημαντικό για αυτούς να είναι σε θέση να φέρουν εις πέρας τα διάφορα ανατιθέμενα tasks τους ταυτόχρονα και σε μικρό χρονικό διάστημα, διεκπεραιώνοντάς τα με ευστροφία και συγκέντρωση»*.

Κομβικό ρόλο φαίνεται πως διαδραματίζουν εξίσου οι παράγοντες της πειθαρχίας, της προσαρμοστικότητας, της δεκτικότητας στην αλλαγή, όπως επίσης της δημιουργικής έμπνευσης, της καινοτομίας και της λήψης πρωτοβουλιών. Σύμφωνα με ένα σχετικά απόσπασμα από την απάντηση ενός recruiter: «*Όταν η παραγωγή έργου πραγματοποιείται εξ αποστάσεως, ο εργαζόμενος οφείλει να προσαρμόζεται γρήγορα στα νέα δεδομένα, να παίρνει πρωτοβουλίες, να μπορεί να βρει μόνος του τις απαντήσεις στα ερωτήματα που προκύπτουν στο δρόμο του και να σκέφτεται "out of the box", παραμένοντας αγέρωχος απέναντι σε αιφνίδια και αναπάντεχα γεγονότα»*.

Συν τοις άλλοις, αρκετές απαντήσεις αναφέρονταν στην ικανότητα των εργαζομένων να δουλεύουν αυτόνομα, χωρίς ιδιαίτερη εποπτεία ή ανάγκη καθοδήγησης και κατεύθυνσης από τους ανωτέρους τους. Άνθρωποι που είναι self-starters, πρόθυμοι να πάρουν ρίσκα και μεγάλες αποφάσεις για την κατάκτηση των επιχειρηματικών στόχων αποτελούν προτεραιότητα και βρίσκονται ψηλά στις προτιμήσεις των εταιρειών. Σύμφωνα με έναν ερωτηθέν headhunter: «*Τα άτομα που κάνουν τη διαφορά σε έναν οργανισμό είναι self-motivated, πρόθυμοι να βοηθήσουν και να κάνουν το κάτι παραπάνω πέρα και πάνω από τα καθήκοντά τους, δεν ακολουθούν "ασφαλείς δρόμους" ενώ λειτουργούν κυρίως βάσει στοχοθεσίας*».

Ένα ακόμη σημείο που κρίθηκε σημαντικό για την επιλογή τηλεργαζομένων είναι η ικανότητα που έχουν να βρίσκουν τις ισορροπίες ανάμεσα σε επαγγελματική και προσωπική ζωή, θέτοντας όρια ως προς τη διαθεσιμότητά τους τόσο στα οικεία τους πρόσωπα και την οικογένειά τους, όσο και στα μέλη του οργανισμού. Ακόμη, χρειάζεται το άτομο να μπορεί να διαχωρίζει τις προσωπικές από τις επαγγελματικές του σχέσεις σε περιπτώσεις που έχει αναπτύξει φιλίες εντός της εταιρείας και να είναι σε θέση να εργασθεί ανεξάρτητα χωρίς να επηρεάζεται ψυχολογικά. Σχετικές τοποθετήσεις ήταν οι εξής: *«Είναι επιτακτικό το να μπορεί να διαχωρίσει τις επαγγελματικές από τις φιλικές του σχέσεις για να μην επηρεάζεται η απόδοση του όταν εργάζεται μόνος του»* και *«Είναι υπεύθυνοι να κρατήσουν τις ισορροπίες ανάμεσα σε*

επαγγελματική και προσωπική, οικογενειακή ζωή, ώστε να μην αποσπάται η προσοχή τους από τα παιδιά η λοιπούς τους συγκατοίκους και να παραμένουν συγκεντρωμένοι».

Επιπρόσθετα, ένα κομμάτι που επισημάνθηκε αρκετά από τους συνεντευξιαζόμενους είναι το επικοινωνιακό, το να είναι κοινωνικός, ομαδικός παίκτης, να μπορεί να συνεργαστεί αρμονικά και να διαχειριστεί με οξυδέρκεια τις διαπροσωπικές σχέσεις με τους συνεργάτες του. Επιπλέον, απαραίτητη δεξιότητα είναι το να είναι καλός στον τομέα των διαπραγματεύσεων και στη διαχείριση κρίσεων, ώστε να είναι σε θέση να αντιμετωπίσει ενδεχόμενες προστριβές, συγκρούσεις και να καταλήξει σε αποτελέσματα ωφέλιμα για τον οργανισμό.

Δεδομένης της πολυπολυτισμικότητας που διακρίνει τους περισσότερους σύγχρονους πολυεθνικούς οργανισμούς, αρκετοί HR managers εξέφρασαν ως καίριο χαρακτηριστικό για έναν υποψήφιο το να είναι ανοιχτός σε άλλους λαούς, διαφορετικές κουλτούρες ή απόψεις που μπορεί να μην συνάδουν ή να είναι εκ διαμέτρου αντίθετες με τη δική του. Όπως δήλωσαν μάλιστα: *«Μέσω της τηλεργασίας γεννήθηκαν για τον οργανισμό πολλές συνεργασίες με άτομα από ποικίλες χώρες με διαφορετικό τρόπο σκέψης και παρατηρήσαμε πως τα άτομα που ήταν περισσότερο διαλλακτικά και δεν είχαν στερεοτυπικές αντιλήψεις λειτούργησαν πολύ καλύτερα».*

Μέσω της προαναφερθείσας Θεματικής Ανάλυσης, αναφορικά με τα Soft Skills που αποτελούν κριτήρια επιλογής για έναν τηλεργαζόμενο προκύπτει ο παρακάτω πίνακας:

1st Category: Soft Skills
Διαχείριση χρόνου και προτεραιοτήτων
Αντίληψη & Κριτική σκέψη
Multitasking
Πειθαρχεία
Προσαρμοστικότητα & ευελιξία
Δεκτικότητα στις αλλαγές
Δημιουργικότητα & καινοτομία
Λήψη πρωτοβουλιών/ Self-starter
Λήψη αποφάσεων
Αυτονομία
Διαχείριση ρίσκου
Work life balance
Οριοθέτηση διαθεσιμότητας
Επικοινωνία & κοινωνικότητα
Ομαδικός παίκτης

Διαχείριση διαπραγματεύσεων
Διαχείριση κρίσεων
Δεκτικός στη διαφορετικότητα

Πίνακας ν: Category για τα κριτήρια επιλογής ενός τηλεργαζόμενου ως προς τα soft skills του.

4.3.2.2 Hard Skills

Συνεχίζοντας με τη δεύτερη κατηγορία και συγκεκριμένα τα hard skills, δηλαδή τις σκληρές δεξιότητες, εκείνες που εμφανίζονται πιο συχνά στις απαντήσεις των επαγγελματιών στο χώρο της Διοίκησης Ανθρώπινου δυναμικού ως επιτακτικές είναι η καλή χρήση των Η/Υ και οι ανεπτυγμένες τεχνολογικές γνώσεις. Γενικότερα, δίνεται έμφαση στην εξοικείωση με τα πληροφοριακά συστήματα, τις εφαρμογές και τα λογισμικά που χρησιμοποιεί η πλειοψηφία των σύγχρονων ελληνικών και πολυεθνικών επιχειρήσεων προκειμένου να ολοκληρωθεί επιτυχώς το έργο τους και να κατακτηθούν οι στρατηγικοί τους στόχοι.

Συνεχίζοντας με την ίδιο κατηγορία, κάποιες εκ των σκληρών δεξιοτήτων που ξεχώρισαν ως αναγκαίες για τους εργαζομένους που δουλεύουν remote είναι το ισχυρό ακαδημαϊκό υπόβαθρο με σπουδές εξειδικευμένες στον τομέα τους και το να επιδιώκουν συνεχή βελτίωση και feedback. Τα παραπάνω λειτουργούν ως ενδείξεις πως ένας υποψήφιος κατέχει όλες τις απαιτούμενες γνώσεις για να εργασθεί ανεξάρτητα, γνωρίζει εις βάθος το αντικείμενο εργασίας και μεριμνά για το μορφωτικό του επίπεδο.

Γενικότερα, η μαθησιακή νοοτροπία, δηλαδή η συστηματική ενασχόληση με την εκμάθηση νέων skills και συνεχής επαφή με νέα ερεθίσματα είναι ένα κομμάτι που δείχνει να ενδιαφέρει έναν μεγάλο αριθμό εργοδοτών. Ακολουθεί αντίστοιχο απόσπασμα από την απάντηση ενός HR Consultant: «*Σίγουρα όταν συναντάμε ανθρώπους που επιδιώκουν να διευρύνουν συνεχώς τις γνώσεις τους ή μεριμνούν σε μεγάλο βαθμό για τη μόρφωσή τους, αισθανόμαστε μεγαλύτερη ασφάλεια στην επιλογή τους. Για παράδειγμα όταν παρακολουθούν κάποιο μεταπτυχιακό πρόγραμμα ή σεμινάρια e-learning, όταν εκδηλώνουν έντονο ενδιαφέρον για τις διαδικασίες L & D της εταιρείας κ.λπ., καθώς αυτό δείχνει πως μαθαίνουν γρήγορα*».

Σημαντική δεξιότητα κρίθηκε επίσης η γνώση περισσοτέρων από μία ξένων γλωσσών και η χρήση τους σε άριστο επίπεδο εξαιτίας της ποικιλομορφίας που εμφανίζεται σε συνθήκες απομακρυσμένης εργασίας. Όπως επισημάνθηκε από έναν συμμετέχοντα που δραστηριοποιείται πολλά χρόνια στο χώρο του HR και έχει περάσει από μία πληθώρα ρόλων: «*Τα τελευταία χρόνια η γνώση ξένων γλωσσών είναι πιο σημαντική από ποτέ, καθώς είναι ο μόνος τρόπος επικοινωνίας με άτομα από όλο τον κόσμο. Οι απαιτήσεις αυξάνονται συνεχώς, όπως κι οι συνεργασίες της εταιρείας με οργανισμούς από διαφορετικές χώρες, γι' αυτό και ο*

τηλεργαζόμενος οφείλει να μιλάει άπταιστα τουλάχιστον δύο γλώσσες προκειμένου να δρα ως «παγκόσμιος πολίτης» και να μην αντιμετωπίσει δυσκολίες και περιορισμούς».

Μέσω της προαναφερθείσας Θεματικής Ανάλυσης, αναφορικά με τα Hard Skills που αποτελούν κριτήρια επιλογής για έναν τηλεργαζόμενο προκύπτει ο παρακάτω πίνακας:

2nd Category: Hard Skills
Τεχνολογικές γνώσεις & χρήση Η/Υ
Ισχυρή ακαδημαϊκή εκπαίδευση & αναπτυξιακή νοοτροπία
Ξένες γλώσσες

Πίνακας vi: Category για τα κριτήρια επιλογής ενός τηλεργαζόμενου ως προς τα hard skills του.

4.3.2.3 Στοιχεία Χαρακτήρα

Συνεχίζοντας με την τρίτη και τελευταία κατηγορία που αφορά τα στοιχεία του χαρακτήρα τα οποία χρειάζεται να πληροί ένας τηλεργαζόμενος, προέκυψαν ομόφωνα η υπευθυνότητα και η εντιμότητα. Πιο συγκεκριμένα, ένας μεγάλος αριθμός εταιριών υποστήριξε πως λόγω του μικρού βαθμού εποπτείας που συμβαίνει σε συνθήκες απομακρυσμένης εργασίας ουσιαστικά δεν υπάρχει επίβλεψη της συμπεριφοράς του ατόμου εν ώρα εργασίας. Αυτή η κατάσταση γεννά αμφιβολίες ως προς την προσοχή, την αφοσίωση και την αποκλειστικότητα που δείχνει ως προς τα εργασιακά του καθήκοντα, καθώς αυτό έγκειται εξ ολοκλήρου στη δική του βούληση. Για αυτό το λόγο, θεωρούν πως ο άνθρωπος που θα επιλεγεί χρειάζεται να έχει ενδείξεις φερεγγυότητας και να εμμένει στους στόχους του χωρίς να χρειάζεται υποδείξεις τρίτων.

Επιπρόσθετα, κάποια ακόμη χαρακτηριστικά που αναδείχθηκαν ως προϋποθέσεις για την ανάπτυξη συνεργασίας είναι το να έχει αυτοπεποίθηση, ώστε να βασίζεται στις δυνατότητές του και να μην αποθαρρύνεται εύκολα από ό,τι συμβαίνει γύρω του, όπως επίσης και να υπάρχει ένα career path το οποίο θα ακολουθεί πιστά. Κομβικής σημασίας είναι να αγαπά τη δουλειά του και να έχει το potentiality που χρειάζεται, προκειμένου να ενδιαφέρεται ουσιαστικά για το επάγγελμα που υπηρετεί και να καταβάλει τη μεγίστη των προσπαθειών του για την υποστήριξη του ρόλου του.

Συν τοις άλλοις, αρκετοί συμμετέχοντες οργανισμοί έθιξαν τις συνιστώσες της υπομονής και της ψυχραιμίας. Όπως αναφέρει χαρακτηριστικά ένας από αυτούς: «*Είναι πολλά τα αναπάντεχα που μπορεί να συμβούν σε έναν άνθρωπο κατά τη διάρκεια της εξ αποστάσεως εργασίας του, είτε λόγω τεχνικών προβλημάτων, είτε επειδή ορισμένες φορές δεν έχει την ίδια ευχέρεια να αντλήσει πληροφορίες που χρειάζεται από τους συναδέλφους του. Συνεπώς, πρέπει να είναι ψύχραιμος, να έχει αυτοσυγκράτηση και έναν ακέραιο χαρακτήρα, να μην πανικοβάλλεται σε δύσκολες στιγμές*».

Ιδιαίτερη σημασία έχει ο εν δυνάμει τηλεργαζόμενος να ταυτίζεται με την κουλτούρα του οργανισμού, δηλαδή να ευθυγραμμίζεται με τις αρχές, τις αξίες και τη στρατηγική του και να θαυμάζει το έργο του, έτσι ώστε να ενσωματώνεται ομοιόμορφα μέσα σε αυτόν και να παραμένει συνδεδεμένος με την υπόλοιπη κοινότητα, ακόμη και αν δεν έχει άμεση, δια ζώσης επαφή με τους συνεργάτες ή τον manager του. Σχετική τοποθέτηση ενός HR research associate ήταν η εξής: «*Δεδομένων των δυσκολιών που προκύπτουν στο κομμάτι της επικοινωνίας υπό συνθήκες τηλεργασίας, σίγουρα προσμετράται στα θετικά για την αξιολόγηση ενός υποψηφίου το να έχει επικοινωνιακά skills και να είναι ομαδικός παίκτης*».

Τέλος, κλείνοντας την ενότητα με τα στοιχεία του χαρακτήρα τα οποία αναζητούν οι recruiters από τους υποψηφίους, εξέχουσα θέση ως κριτήριο έχει και η συναισθηματική νοημοσύνη και ο σεβασμός ως προς τα υπόλοιπα ενδιαφερόμενα μέρη της εταιρείας. Αντίστοιχες δηλώσεις υποδεικνύουν πως «*Ο παράγοντας της ενσυναίσθησης είναι από τα πρώτα πράγματα που χρειάζεται να διαθέτει κάποιος, ώστε να μπορεί να αντιληφθεί τις ανάγκες, τις προθέσεις και τη διάθεση του συνομιλητή του, είτε είναι συνάδελφος, είτε πελάτης για να διαχειριστεί κατάλληλα την κάθε περίσταση*» και «*Βασικό στοιχείο είναι ο σεβασμός ως προς τον εργοδότη, τους συναδέλφους, τους πελάτες και κυρίως την αποστολή της επιχείρησης στην οποία απασχολείται*».

Μέσω της προαναφερθείσας Θεματικής Ανάλυσης, αναφορικά με τα στοιχεία χαρακτήρα που αποτελούν κριτήρια επιλογής για έναν τηλεργαζόμενο προκύπτει ο παρακάτω πίνακας:

3rd Category: Στοιχεία χαρακτήρα
Φερεγγυότητα
Στοχοπροσήλωση
Αυτοπεποίθηση
Αφοσίωση & πάθος για τη δουλειά του
Υπομονή
Ψυχραιμία
Ταύτιση με εταιρική κουλτούρα
Ενσυναίσθηση/ Συναισθηματική νοημοσύνη
Δεκτικότητα σε κάθε μέθοδο εργασίας

Πίνακας vii: Category για τα κριτήρια επιλογής ενός τηλεργαζόμενου ως προς τα στοιχεία του χαρακτήρα του.

4.3.3 Στοιχεία που λειτουργούν αποθαρρυντικά για την επιλογή ενός τηλεργαζόμενου

Μία ενέργεια που είναι χρήσιμη σε ό,τι αφορά την κατανόηση των κριτηρίων επιλογής ενός εν δυνάμει τηλεργαζόμενου είναι ο εντοπισμός των παραγόντων εκείνων, που σε αντίθεση με τα παραπάνω, λειτουργούν κατασταλτικά σε αυτό. Ο προσδιορισμός αυτών των στοιχείων

πραγματοποιείται μέσω των απαντήσεων του όγδοου ερωτήματος από τον οδηγό συνέντευξης (σ.σ. **«Ποια χαρακτηριστικά θα μπορούσαν να αποτελέσουν αποτρεπτικό παράγοντα στην επιλογή ενός εργαζόμενου για αυτή τη μορφή εργασίας;»).**

Το πρώτο αποτέλεσμα που προέκυψε έχει να κάνει με την έντονη αναζήτηση ενός ανθρώπου για micromanagement. Ένας recruiter ανέφερε πως: **:** «*Όταν κάποιος επιδιώκει να ζητά συνεχώς γνώμη, ή έγκριση από τους συναδέλφους/ ανωτέρους του πριν κάνει το οτιδήποτε και διαφορετικά αισθάνεται ανασφάλεια σαφώς δεν μπορεί να αποτελέσει ενεργό και δημιουργικό μέλος μίας remote ομάδας*». Σε συνέχεια των προαναφερθέντων, άλλες τοποθετήσεις αναφέρουν ως μελανά σημεία την εσωστρέφεια και τη νωχελικότητα. «*Όταν κάποιος είναι περισσότερο ντροπαλός ή ιδιαίτερα υποτονικός συνήθως δυσκολεύεται να κάνει fit σε υβριδικές ομάδες εργασίας και απομονώνεται. Αυτό είναι κάτι που σίγουρα δεν βοηθάει στην ύπαρξη μιας ομαλής εταιρικής δραστηριότητας*».

Ένα ακόμη χαρακτηριστικό που φαίνεται αποθαρρύνει τους επαγγελματίες HR είναι όταν αντιλαμβάνονται πως το άτομο που αξιολογείται εμφανίζει στοιχεία ενοχοποιητικής συμπεριφοράς. Αυτό σημαίνει πως δεν εγκρίνουν άτομα τα οποία αποποιούνται ή μεταβιβάζουν τις ευθύνες τους σε τρίτους θέλοντας να απαλλαγούν από τυχόν αστοχίες ή λάθη που κάνουν φοβούμενοι τις πιθανές συνέπειες. Πιο αναλυτικά και σύμφωνα με έναν από τους συνεντευξιαζόμενους: «Είναι *σημαντικό για κάθε εργαζόμενο να έχει το θάρρος τις γνώμης του, να υποστηρίζει τα πιστεύω του και να αποδέχεται τα λάθη του χωρίς να τα "χρεώνει" σε άλλους*».

Επιπρόσθετα, κάτι ακόμη που απασχολεί όσους δραστηριοποιούνται στη διαδικασία στελέχωσης ανθρώπινου δυναμικού είναι οι συνθήκες υπό τις οποίες μπορεί και επιλέγει να εργάζεται κάποιος όταν απασχολείται σε μία remote θέση. Μία σχετική τοποθέτηση εξηγεί πως *«Όταν αισθανθούμε πως ένας άνθρωπος δεν είναι σε θέση να υποστηρίξει μία ανάλογη μέθοδο εργασίας για προσωπικούς ή οικογενειακούς λόγους (λ.χ. επειδή δε διαθέτει τον απαραίτητο χώρο) σίγουρα δε θα τον απορρίψουμε, όμως θα προσπαθήσουμε, σε περίπτωση που επιλεγεί, να απασχοληθεί δια ζώσης».*

Γενικότερα, αρκετές απαντήσεις ανέδειξαν ότι σε περιπτώσεις που ο υποψήφιος είναι κάθετος να εργασθεί αποκλειστικά remote ή αντιθέτως μόνο με φυσική παρουσία στις εγκαταστάσεις του οργανισμού, οι εργοδότες είναι πολύ πιο σκεπτικοί και προβληματισμένοι. Ο λόγος που γίνεται αυτό είναι διότι θεωρούν πως ένας εργαζόμενος χρειάζεται να είναι ανοιχτός σε οποιαδήποτε μέθοδο εργασίας και πως όταν δεν συμβαίνει αυτό ενδέχεται να συντρέχουν σοβαροί λόγοι όπως για παράδειγμα το να ασχολείται παράλληλα με άλλες δραστηριότητες ή να μην μπορεί να εργασθεί αυτόνομα αντίστοιχα.

Τέλος, δεδομένου του εξέχοντος ρόλου που διαδραματίζουν οι τεχνολογικές γνώσεις για έναν άνθρωπο που εργάζεται απομακρυσμένα (βλ. Κεφ. 4, παρ. 3), η πλειοψηφία των

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

συμμετεχόντων οργανισμών τόνισε πως η καλή σχέση με την τεχνολογία πλέον κρίνεται επιτακτική για οποιονδήποτε εργαζόμενο, πόσο μάλλον για όσους πρόκειται να διατελέσουν το έργο τους μέσω της βοήθειας της τεχνολογίας πληροφοριών. *«Συνεπώς, άτομα που δεν έχουν έστω τις βασικές γνώσεις στη χρήση των σχετικών συστημάτων δυστυχώς δεν προσμετρώνται στην κατηγορία των πιθανών επιλεχθέντων για τηλεργασία».*

Μέσω της προαναφερθείσας Θεματικής Ανάλυσης, αναφορικά με τα χαρακτηριστικά που λειτουργούν αποθαρρυντικά για την επιλογή ενός τηλεργαζόμενου προκύπτει ο παρακάτω πίνακας:

4th Category: Αποθαρρυντικά χαρακτηριστικά
Επιδίωξη micromanagement
Ενοχοποιητική συμπεριφορά
Μη κατάλληλο περιβάλλον εργασίας
Επιμονή για απομακρυσμένη εργασία
Άρνηση απομακρυσμένης εργασίας
Κακή σχέση με τεχνολογία

Πίνακας viii: Codes σχετικά με τα αποθαρρυντικά για τη επιλογή ενός τηλεργαζόμενου χαρακτηριστικά.

4.3.4 Δημογραφικά χαρακτηριστικά ως κριτήρια επιλογής ενός τηλεργαζόμενου

Συνεχίζοντας με το πέμπτο ερώτημα, (σ.σ. «**Στην απόφασή σας συμπεριλαμβάνονται και δημογραφικά χαρακτηριστικά όπως ηλικία, φύλο, επίπεδο μόρφωσης, οικογενειακή κατάσταση κλπ.;»)** για την πλειοψηφία των συμμετεχόντων εταιρειών φαίνεται πως τα δημογραφικά χαρακτηριστικά δεν λαμβάνονται υπόψιν κατά τη διαδικασία στελέχωσης ανθρώπινου κεφαλαίου. Ωστόσο, υπάρχουν ορισμένες περιπτώσεις οργανισμών όπου δίνεται προσοχή σε κάποια από αυτά. Πιο αναλυτικά, όλα τα παραπάνω στοιχεία παρουσιάζονται επακριβώς και σε ποσοστιαία μορφή στο γράφημα που ακολουθεί:



Γράφημα 6. 4: Ποσοστιαία ανάλυση δείγματος με βάση τα δημογραφικά χαρακτηριστικά ως κριτήρια επιλογής για έναν τηλεργαζόμενο.

Βάσει του παραπάνω γραφήματος προκύπτουν τρεις δημογραφικοί παράγοντες ως κριτήρια επιλογής ανθρώπινου δυναμικού για ένα ποσοστό εταιρειών που αγγίζει το εικοσιπέντε τοις εκατό. Ο πρώτος εξ αυτών είναι εκείνος της ηλικίας. Σύμφωνα με έναν συνεντευξιαζόμενο HR recruiter: «*Σίγουρα, οι νέοι είναι πιο ασφαλής επιλογή, διότι είναι πιο κοντά στην τεχνολογία»*, ενώ βάσει της τοποθέτησης ενός άλλου: «*Ίσως είμαστε πιο προσεκτικοί στο κομμάτι της ηλικίας, καθώς τις περισσότερες φορές οι μεγαλύτεροι εργαζόμενοι δεν έχουν καλή σχέση με την χρήση Η/Υ και πληροφοριακών συστημάτων»*.

Ο δεύτερος δημογραφικός παράγοντας που επισημάνθηκε είναι το φύλο. Πιο συγκεκριμένα, ένα πολύ μικρό ποσοστό ανέφερε πως στην απόφασή του για τη στελέχωση remote ανθρώπινου δυναμικού συμπεριλαμβάνεται και το εάν πρόκειται για γυναίκα ή άνδρα υποψήφιο. Ο λόγος, σύμφωνα με τη γνώμη ενός HR Manager, είναι πως: «*Έχει παρατηρηθεί πως οι γυναίκες έχουν περισσότερο ανάγκη την άμεση επικοινωνία, ενώ οι άντρες επιδιώκουν να εργάζονται ανεξάρτητα και αυτό είναι κάτι που επίσης κάποιες φορές λαμβάνουμε υπόψιν»*.

Ο τρίτος και τελευταίος δημογραφικός παράγοντας που αναδείχθηκε μέσα από τη διεξαγωγή των συνεντεύξεων είναι η οικογενειακή κατάσταση των εν δυνάμει εργαζόμενων. Σύμφωνα με τους επαγγελματίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού οι εργαζόμενοι που είναι γονείς επιδιώκουν σε μεγαλύτερο βαθμό το να έχουν ευελιξία στη δουλειά τους και προτιμούν να δουλεύουν υπό συνθήκες τηλεργασίας. Ως εκ τούτου, ορισμένοι από τους συμμετέχοντες στην έρευνα οργανισμούς προσπαθούν να διευκολύνουν τους ανθρώπους αυτούς και είναι διατεθειμένοι να συμμεριστούν την παραπάνω επιθυμία τους μέχρις ότου να αποφανθούν για τα άτομα που θα απασχοληθούν απομακρυσμένα. Ακολουθεί σχετική δήλωση ενός IT Recruiter: *«Όσοι είναι οικογενειάρχες αναζητούν μεγαλύτεροι ευελιξία ως προς την τοποθεσία που θα εργασθούν, δηλαδή συνήθως οι γονείς προτιμούν να εργάζονται από το σπίτι οπότε τους διευκολύνουμε όσο μπορούμε σε αυτό».*

Σε αυτό το σημείο αξίζει να σημειωθεί πως ακόμη και όσοι επισήμαναν ως παράγοντες επιρροής της απόφασής τους τα προαναφερθέντα δημογραφικά χαρακτηριστικά, τόνισαν πως δεν είναι αρνητικοί στο να επιλέξουν κάποιο άτομο που δεν πληροί τα παραπάνω, απλώς ίσως είναι περισσότερο σκεπτικοί και επιφυλακτικοί ως προς αυτό συγκριτικά με τους υπόλοιπους υποψηφίους.

Οι εναπομείναντες συνεντευξιαζόμενοι, δηλαδή ένα ποσοστό κοντά στο εβδομήντα πέντε τοις εκατό, απάντησαν πως τα δημογραφικά χαρακτηριστικά δεν αποτελούν σε καμία περίπτωση κριτήρια επιλογής στην απόφασή τους σχετικά με τη στελέχωση remote προσωπικού.

4.3.5 Επίπεδο ιεραρχίας και θέση εργασίας ως κριτήρια επιλογής τηλεργαζομένων

Συνεχίζοντας με το έκτο ερώτημα, (σ.σ. «**Η θέση εργασίας ή το επίπεδο ιεραρχίας ως παράγοντες επηρεάζουν την απόφασή σας για το ποιοι εργαζόμενοι θα τηλεργασθούν και ποιοι όχι;»)** για το μεγαλύτερο μέρος των συμμετεχόντων εταιρειών φαίνεται πως το αντικείμενο εργασίας ή η ιεραρχική θέση δεν λαμβάνονται υπόψιν κατά τη διαδικασία στελέχωσης ανθρώπινου κεφαλαίου. Ωστόσο, υπάρχουν ορισμένες περιπτώσεις οργανισμών όπου δίνεται προσοχή σε κάποιο από αυτά. Πιο αναλυτικά, όλα τα παραπάνω στοιχεία παρουσιάζονται επακριβώς και σε ποσοστιαία μορφή στο γράφημα που ακολουθεί:



Γράφημα 6. 5: Ποσοστιαία ανάλυση δείγματος με βάση τη θέση και το επίπεδο ιεραρχίας ως κριτήρια επιλογής για έναν τηλεργαζόμενο.

Βάσει του παραπάνω γραφήματος προκύπτει πως το δώδεκα τοις εκατό αναγνωρίζει ως κριτήριο επιλογής τη θέση εργασίας, ενώ ένα δεκαοκτώ τοις εκατό το επίπεδο ιεραρχίας του εκάστοτε υποψήφιου τηλεργαζόμενου.

Όσο αφορά τη θέση εργασίας, φαίνεται πως πολλές φορές η αιτία που συμβαίνει αυτό είναι πως ορισμένα επαγγέλματα από τη φύση τους δεν δύναται να πραγματοποιηθούν εξ αποστάσεως. Σύμφωνα με έναν Headhunter: *«Η θέση εργασίας διαδραματίζει κύριο λόγο, γιατί δυστυχώς -εκ των πραγμάτων- η φύση κάποιων θέσεων δεν επιτρέπει την απομακρυσμένη υποστήριξή τους»*, ενώ ένας IT Recruiter δήλωσε ότι*: «Συνήθως, επαγγέλματα πιο τεχνικά όπως developers, web designers και επαγγελματίες του IT μπορούν να εργάζονται ευκολότερα και πιο αποδοτικά απομακρυσμένα».*

Σχετικά με το επίπεδο ιεραρχίας, φαίνεται πως όσοι πρόκειται να απασχοληθούν σε entry-level θέσεις προτιμάται να υλοποιούν το έργο τους στις φυσικές εγκαταστάσεις του οργανισμού προκειμένου να ενσωματωθούν πιο άμεσα και με μεγαλύτερη ευκολία στο ρόλο τους. Όπως αναφέρθηκε: «*Οι νεοεισερχόμενοι για λόγους εκπαίδευσης και εγκλιματισμού στην αρχή εργάζονται δια ζώσης».*

Οι απόψεις αναφορικά με τις mid-senior ή managerial θέσεις διίστανται. Σε μερικά εταιρικά περιβάλλοντα οι επαγγελματίες που ανήκουν στις παραπάνω θέσεις επιλέγεται να εργάζονται από κοντά, ενώ σε άλλες είτε υβριδικά, είτε εξ ολοκλήρου απομακρυσμένα. Η πρώτη κατηγορία υποστηρίζει πως όσοι απασχολούνται σε διοικητικές θέσεις και θέσεις ευθύνης για το καλό της εταιρείας επιλέγεται να εργάζονται δια ζώσης. Όπως αναφέρθηκε: «*Οι managers συνήθως απασχολούνται στα γραφεία για λόγους διακράτησης και ένωσης προσωπικού*».

Αντιθέτως, η δεύτερη κατηγορία εξηγεί πως τα ανώτερα στελέχη έχουν τη δυνατότητα να απασχολούνται εξ αρχής απομακρυσμένα ή υβριδικά. Σε σχετικές τοποθετήσεις αναφέρεται πως: *«Όσοι έχουν περισσότερα χρόνια στον οργανισμό απασχολούνται απευθείας εξ αποστάσεως λόγω εμπειρίας»* και *«Οι πιο senior θέσεις κατά κύριο λόγο ακολουθούν το υβριδικό μοντέλο».*

Οι υπόλοιποι συνεντευξιαζόμενοι, δηλαδή ένα ποσοστό εβδομήντα δύο τοις εκατό, απάντησαν πως ούτε η αρχαιότητα ούτε το αντικείμενο εργασίας αποτελούν κριτήρια επιλογής στην απόφασή των επαγγελματιών HR σχετικά με τη στελέχωση remote προσωπικού.

4.3.6 Επαγγελματικό ιστορικό ως κριτήριο επιλογής τηλεργαζομένων

Συνεχίζοντας με το έβδομο ερώτημα, (σ.σ. **«Δίνεται έμφαση στο επαγγελματικό ιστορικό του τηλεργαζόμενου (εάν έχει ξανατηλεργασθεί, στοιχεία απόδοσης κλπ.) ;»)** για την πλειοψηφία των εταιρειών φαίνεται πως το επαγγελματικό ιστορικό δεν λαμβάνεται υπόψιν κατά τη διαδικασία στελέχωσης ανθρώπινου κεφαλαίου. Ωστόσο, υπάρχουν ορισμένες περιπτώσεις οργανισμών όπου δίνεται προσοχή σε αυτό. Πιο αναλυτικά, όλα τα παραπάνω στοιχεία παρουσιάζονται επακριβώς και σε ποσοστιαία μορφή στο γράφημα που ακολουθεί:



Γράφημα 6. 6: Ποσοστιαία ανάλυση δείγματος με βάση το επαγγελματικό ιστορικό ως κριτήριο επιλογής για έναν τηλεργαζόμενο.

Βάσει του παραπάνω γραφήματος προκύπτει πως το είκοσι οκτώ τοις εκατό αναγνωρίζει ως κριτήριο επιλογής το επαγγελματικό ιστορικό αναφορικά με την υπό μελέτη μέθοδο εργασίας, το τέσσερα τοις εκατό διευκρινίζει πως αυτό αφορά μόνο υφιστάμενους εργαζόμενους που πρόκειται να μεταβούν σε απομακρυσμένη εργασία, ενώ το υπόλοιπο εξήντα οκτώ τοις εκατό ξεκαθαρίζει πως δεν έχει καμία σημασία το εάν υπάρχει προηγούμενη εμπειρία με τηλεργασία κλπ.

Όσοι δίνουν έμφαση στο επαγγελματικό ιστορικό του υποψηφίου φαίνεται να εστιάζουν κυρίως στο εάν έχει ξαναεργασθεί σε αντίστοιχο μοντέλο εργασίας, αλλά και το κατά πόσο αποδοτικός ήταν. Όπως χαρακτηριστικά αναφέρθηκε: *«Σίγουρα το να ξαναέχει τηλεργασθεί κάποιος με αποδεδειγμένα καλή απόδοση αποτελεί συγκριτικό πλεονέκτημα για αυτόν και παράλληλα λειτουργεί θετικά για εμάς».*

Υπήρξε μία εταιρεία όπου φαίνεται οι αρμόδιοι να επικεντρώνονται κυρίως στην απόδοση που είχαν αποκλειστικά υφιστάμενοι εργαζόμενοι σε αυτή τη μέθοδο εργασίας. Όπως δήλωσαν: *«Σε υφιστάμενους εργαζόμενους παίζει ρόλο το επαγγελματικό ιστορικό για το εάν θα αλλάξουν μέθοδο εργασίας σε τηλεργασία -κυρίως τα στοιχεία απόδοσης- , σε νεοεισερχόμενους όχι».*

Οι υπόλοιποι συνεντευξιαζόμενοι απάντησαν πως το επαγγελματικό ιστορικό δεν λαμβάνεται υπόψιν στην απόφασή τους σχετικά με τη στελέχωση remote προσωπικού.

4.4. Υποστήριξη Οργανισμού

Η τρίτη θεματική ενότητα αφορά το τρίτο ερευνητικό ερώτημα, δηλαδή το ποια είναι η υποστήριξη του οργανισμού ως προς τους τηλεργαζόμενους. Μέσα από τη διεξαγωγή των συνεντεύξεων και την ανάλυση των αντίστοιχων απαντήσεων η οργανωσιακή υποστήριξη χωρίζεται σε τρεις κατηγορίες: την εκπαίδευση, τις οδηγίες και τέλος τον εξοπλισμό που παρέχουν στο ανθρώπινο δυναμικό που ακολουθεί τη συγκεκριμένη μέθοδο εργασίας.

4.4.1 Εκπαίδευση

Ξεκινώντας από το ένατο ερώτημα του οδηγού συνέντευξης (σ.σ. **«Πριν ξεκινήσει να εργάζεται ο τηλεργαζόμενος σας του παρέχονται από τον οργανισμό κάποια εκπαιδευτικά προγράμματα; Σε τί skills; Αν όχι, σε περίπτωση που γινόταν σήμερα κάποια trainings, ποια θα ήταν αυτά;»),** οι απαντήσεις που δόθηκαν από τους συμμετέχοντες οργανισμούς χωρίζονται σε δύο κατηγορίες: τις εταιρείες που παρέχουν εκπαίδευση και εκείνες που δεν παρέχουν. Πιο αναλυτικά, τα παραπάνω στοιχεία παρουσιάζονται επακριβώς και σε ποσοστιαία μορφή στο γράφημα που ακολουθεί:



Γράφημα 6. 7: Ποσοστιαία ανάλυση δείγματος με βάση την παροχή εκπαίδευσης.

Από τις απαντήσεις των εταιρειών που έλαβαν μέρος στην έρευνα προέκυψαν συγκεκριμένες κατηγορίες εκπαιδευτικών προγραμμάτων στα οποία επενδύουν και δίνουν περισσότερη προσοχή. Αρχικά, φαίνεται να τόνισαν ιδιαίτερα το κομμάτι της ορθής χρήσης των εταιρικών συστημάτων και των συχνά χρησιμοποιούμενων εφαρμογών, όπως επίσης στις οδηγίες που δίνονται για την αντιμετώπιση έκτακτων γεγονότων π.χ. την διακοπή της διαδικτυακής συνδεσιμότητας ή την έλλειψη πρόσβασης σε βασικές πληροφορίες. Όπως ανέφερε ένας HR Manager: *«Είναι σημαντικό για έναν τηλεργαζόμενο να είναι όσο το δυνατόν πιο εξοικειωμένος με τα συστήματα που χρησιμοποιεί η εταιρεία καθώς αυτά είναι τα εργαλεία της δουλειάς του, γι' αυτό και αποτελούν αντικείμενα προτεραιότητας στα εκπαιδευτικά προγράμματα που παρέχουμε σαν οργανισμός»*. Ακόμη, γίνεται λόγος για θέματα cybersecurity & GDPR, καθώς *«Η ασφάλεια των εταιρικών δεδομένων και η προστασία των αντίστοιχων ευαίσθητων πληροφοριών είναι πρώτιστης σημασίας για την επίτευξη της τηλεργασίας»,* όπως ανέφερε ένας εκ των συμμετεχόντων.

Επιπλέον, δεδομένου ότι εξίσου σημαντικοί παράγοντες είναι εκείνοι της οργάνωσης, του time management, αλλά και της προσαρμοστικότητας, μία πληθώρα επιχειρήσεων επικεντρώνεται στην καλλιέργεια των παραπάνω δεξιοτήτων και εντάσσει αντίστοιχες εκπαιδευτικές δραστηριότητες στην καθημερινή της λειτουργεία. Σύμφωνα με έναν HR Business Partner: *«Σιγά σιγά στρέφουμε το ενδιαφέρον μας σε ενέργειες που αφορούν το change management, προκειμένου κάθε μέλος του οργανισμού να είναι σε θέση να αντιμετωπίσει οποιαδήποτε δύσκολη ή απαιτητική αλλαγή έρθει στο δρόμο του και να μπορεί να εργασθεί αποτελεσματικά σε κάθε μέθοδο εργασίας».*

Συν τοις άλλοις, μεγάλο μέρος των ανθρώπων που συμμετείχαν στην έρευνα εξήγησαν πως στην εκπαιδευτική διαδικασία που εφαρμόζεται στον οργανισμό τους εντάσσεται επίσης η

διάδοση της εταιρικής κουλτούρας, όπως επίσης και θέματα diversity, ώστε να μην χάνεται η ταυτότητα της πρώτης ή όλα όσα πρεσβεύει, αλλά και να μπορούν να ενσωματωθούν ευκολότερα οι εργαζόμενοι σε πολυπολιτισμικές ομάδες εργασίας.

Ένα επιπρόσθετο θέμα στο οποίο πολλοί οργανισμοί δίνουν έμφαση είναι το επικοινωνιακό. Όπως αναφέρθηκε: *«Στα εκπαιδευτικά προγράμματα που έχει θεσπίσει η εταιρεία συμπεριλαμβάνονται τα social skills και οι τρόποι διοίκησης των ψηφιακών ομάδων. Είναι ζητήματα που μας απασχόλησαν από την πανδημία και μετά σε μία προσπάθεια να μην αφήσουμε την έλλειψη άμεσης επαφής και αλληλεπίδρασης να κλονίσει τις ενδοεταιρικές σχέσεις».*

Τέλος, ο παράγοντας work life balance και γενικότερα οτιδήποτε συμβάλλει στο "wellbeing" των εργαζομένων αποτελεί ένας ακόμη βασικός πυλώνας των εκπαιδευτικών προγραμμάτων ενός εύλογου αριθμού εταιριών. Βάσει της τοποθέτησης ενός Senior Recruiter*: «Προσπαθούμε να δείξουμε στα μέλη του ανθρώπινου κεφαλαίου μας τρόπους με τους οποίους μπορούν να κρατήσουν τις ισορροπίες ανάμεσα στο σπίτι και τη δουλειά και να παραμείνουν ακέραιοι, σωματικά και ψυχολογικά υγιείς».*

Μέσω της προαναφερθείσας Θεματικής Ανάλυσης, αναφορικά με τα εκπαιδευτικά προγράμματα που υιοθετούν οι σύγχρονοι οργανισμοί για τους τηλεργαζομένους, προκύπτει ο παρακάτω πίνακας:

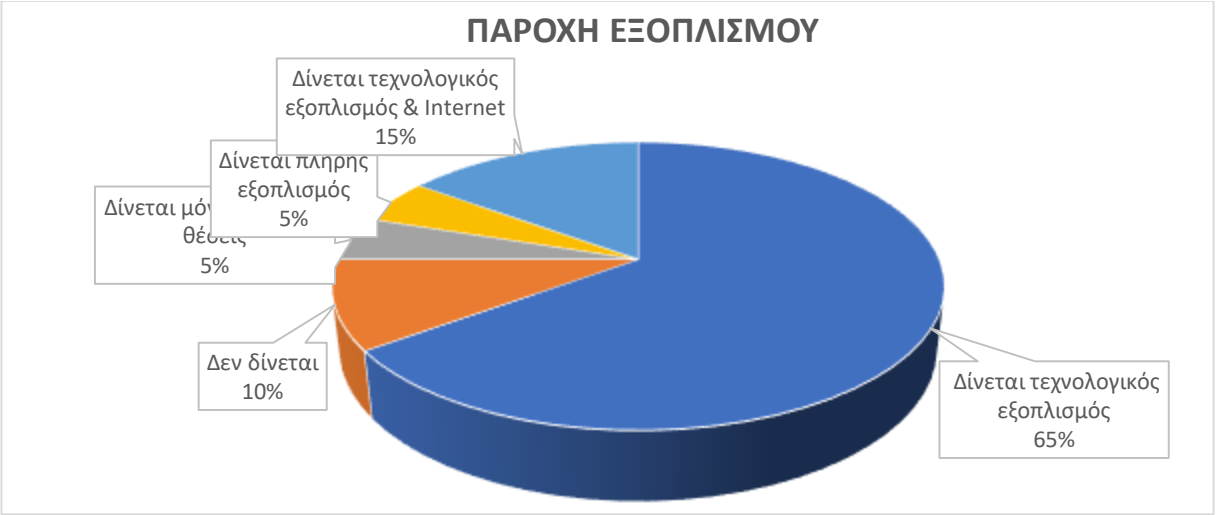
1st Category: Εκπαιδευτικά προγράμματα
Χρήση εταιρικών συστημάτων
Cybersecurity & GDPR
Οργάνωση
Time management
Προσαρμοστικότητα
Διάδοση εταιρικής κουλτούρας
Αποδοχή διαφορετικότητας
Επικοινωνιακές δεξιότητες
Wellbeing/ Work life balance
Change management

Πίνακας ix: Category για την υποστήριξη του οργανισμού ως προς τα εκπαιδευτικά προγράμματα που παρέχει στους τηλεργαζομένους του.

4.4.2 Οδηγίες & Παροχή εξοπλισμού

Συνεχίζοντας με το δέκατο ερώτημα του οδηγού συνέντευξης (σ.σ. «**Τί οδηγίες δώσατε εσείς στους εργαζόμενους για να τηλεργασθούν; Υπάρχει παροχή εξοπλισμού**;»), για την

πλειοψηφία των εταιριών φαίνεται πως δίνονται τόσο οδηγίες, όσο και ο απαραίτητος εξοπλισμός. Ωστόσο, υπάρχουν ορισμένες περιπτώσεις οργανισμών όπου αυτό δε συμβαίνει. Πιο αναλυτικά, τα παραπάνω στοιχεία παρουσιάζονται επακριβώς και σε ποσοστιαία μορφή στο γράφημα που ακολουθεί:



Γράφημα 6. 8: Ποσοστιαία ανάλυση δείγματος με βάση την παροχή εξοπλισμού.

Από τις απαντήσεις των εταιρειών που έλαβαν μέρος στην έρευνα προέκυψε πως σε ένα ποσοστό δέκα τοις εκατό δεν δίνεται καθόλου εξοπλισμός και σε ένα πέντε τοις εκατό δίνεται μονάχα σε άτομα που υπηρετούν σε διοικητικές θέσεις. Επίσης, παρέχεται τεχνολογικός εξοπλισμός για όλους τους τηλεργαζομένους στο εξήντα πέντε τοις εκατό, τεχνολογικός εξοπλισμός συν ίντερνετ σε ένα δεκαπέντε τοις εκατό και πλήρης εξοπλισμός (εξοπλισμός γραφείου κλπ.) μόλις σε ένα πέντε τοις εκατό.

Όσον αφορά τις οδηγίες τις οποίες δίνονται από τους οργανισμούς αυτούς, κατά κύριο λόγο αφορούν

a) Τρόπους και μέσα επικοινωνίας που ενδείκνυται να ακολουθήσουν προκειμένου να αλληλοεπιδράσουν με τα υπόλοιπα μέλη του οργανισμού. Συγκεκριμένα, αναφέρθηκε πως: *«Δίνονται ακριβείς οδηγίες για τα συστήματα μέσω των οποίων θα παραμένουμε όλοι συνδεδεμένοι μεταξύ μας και συμβουλές για το πως να κρατάμε επαφές ο ένας με τον άλλον. Για παράδειγμα, παροτρύνουμε τους ανθρώπους μας να περνούν μαζί τα διαλείμματα του διαδικτυακά και προγραμματίζουμε τακτικά meeting μεταξύ ατόμων από διαφορετικά τμήματα του οργανισμού».*
b) Συστάσεις για όσο το δυνατόν πιο πιστή τήρηση ωραρίου.
c) Συμβουλές για διαμόρφωση και οργάνωση χώρου, επιλογή ενδυμασίας κλπ.

4.5. Μελλοντικά απαραίτητα skills για τηλεργαζόμενους

Το τέταρτο και τελευταίο ερευνητικό ερώτημα εξετάζεται μέσω του αντίστοιχου και ενδέκατου σε σειρά ερωτήματος του οδηγού συνέντευξης (σ.σ. **«Ποιες επιπλέον ικανότητες/χαρακτηριστικά κρίνετε πως θα θεωρούνται απαραίτητα μελλοντικά για έναν τηλεργαζόμενο βάσει της συνεχώς μεταβαλλόμενης αγοράς εργασίας και των νέων αναγκών που προκύπτουν;»)**, όπου οι συμμετέχοντες οργανισμοί κατονομάζουν στοιχεία που πιστεύουν ότι θα κρίνονται απαραίτητα τα προσεχή χρόνια για έναν τηλεργαζόμενο.

Σε πρώτη φάση εστιάζουν στο κομμάτι της εξειδίκευσης σε pc skills και στην άριστη γνώση πολλών και διαφόρων ξένων γλωσσών, έτσι ώστε να μπορούν να επικοινωνήσουν και να συνεργαστούν αποτελεσματικά με άτομα που διαμένουν σε όλα τα μέρη του κόσμου. Σύμφωνα με έναν HR Manager: *«Σίγουρα θα είναι ακόμη πιο απαραίτητο απ' όσο σήμερα το να γνωρίζει πολλές ξένες γλώσσες, καθώς μέσω της τηλεργασίας ήδη σιγά σιγά προκύπτουν ολοένα και περισσότερες διαπολιτισμικές συνεργασίες»,* ενώ ένας ακόμη συνεντευξιαζόμενος πρόσθεσε πως: *«Κάθε τηλεργαζόμενος θα πρέπει να είναι δεκτικός και ανοιχτός σε ξένους λαούς ή διαφορετικές κουλτούρες».*

Άλλα χαρακτηριστικά αφορούν skills όπως η καινοτομία και δημιουργικότητα του εργαζομένου προκειμένου ο τελευταίος να προτείνει νέες ιδέες ή πρακτικές στην εταιρεία, αλλά και το να είναι multitasker αναλαμβάνοντας και φέροντας εις πέρας διάφορα έργα ταυτόχρονα. Σχετικός παράγοντας τον οποίο ανέφεραν οι ερωτώμενοι HR επαγγελματίες είναι το άτομο να θέτει προτεραιότητες, αξιολογώντας την επιτακτικότητα και τη σημασία κάθε μίας από τις αρμοδιότητες του ξεχωριστά. Όπως εξήγησε ένας HR Manager: *«Θα πρέπει το άτομο να λειτουργεί πάντα βάσει προτεραιοτήτων, συνεπώς είναι αναγκαίο να μπορεί να αντιληφθεί τη σημαντικότητα κάθε task».*

Εκτός των παραπάνω, η διαχείριση ρίσκου ή/και κρίσεων (Risk & Crisis Management) φαίνεται εξίσου να κερδίζουν έδαφος αφού αποτελούν ικανότητες οι οποίες επισημάνθηκαν από έναν σεβαστό αριθμό επιχειρήσεων. Τέλος, απαραίτητη δεξιότητα για έναν remote εργαζόμενο καθίσταται και η συναισθηματική νοημοσύνη.

Οι υπόλοιποι συνεντευξιαζόμενοι απάντησαν πως δεν έχουν να προσθέσουν κάτι απ' όσα ήδη είχαν αναφέρει στην ερώτηση 4, σχετικά με τα μελλοντικά κριτήρια επιλογής ενός remote εργαζόμενου.

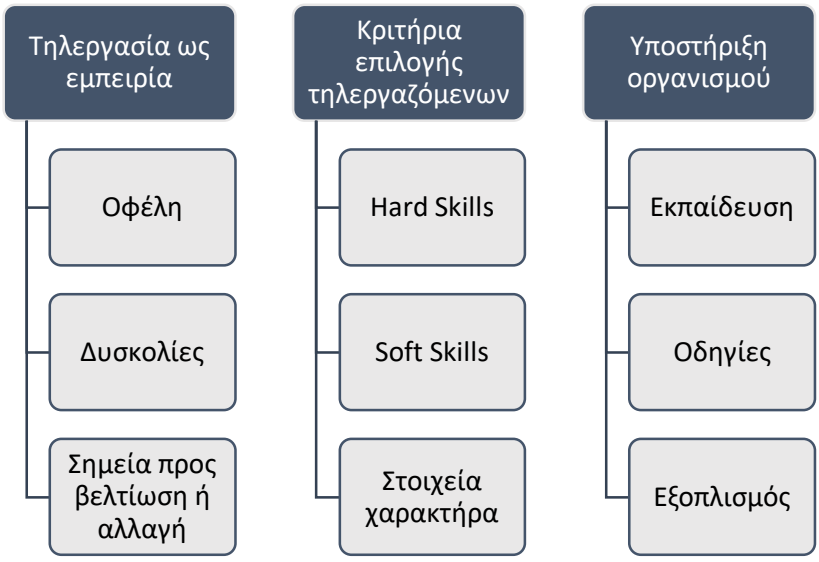
Μέσω της προαναφερθείσας Θεματικής Ανάλυσης, αναφορικά με τα εκπαιδευτικά προγράμματα που υιοθετούν οι σύγχρονοι οργανισμοί για τους τηλεργαζομένους, προκύπτει ο παρακάτω πίνακας:

Category: Μελλοντικά απαραίτητα skills τηλεργαζομένων
Άριστες τεχνικές ψηφιακές δεξιότητες
Άριστη γνώση ξένων γλωσσών
Καινοτομία & Δημιουργικότητα
Multitasking
Προτεραιοποίηση αρμοδιοτήτων

Πίνακας x: Category για την υποστήριξη του οργανισμού ως προς τις δεξιότητες που θα είναι απαραίτητες μελλοντικά για έναν τηλεργαζόμενο.

4.7 Προσδιορισμός Θεμάτων (Themes)

Το τρίτο και τελευταίο στάδιο υλοποίησης της Thematic Analysis είναι, αμέσως μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας κατηγοριοποίησης των κωδικοποιημένων δεδομένων, να γίνει ο προσδιορισμός των themes που έχουν προκύψει από την έρευνα, τα οποία στην προκειμένη περίπτωση έχουν ως εξής:



Γράφημα 6. 9: Σύνοψη Αποτελεσμάτων Ερευνητικής Ανάλυσης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: **Συζήτηση Αποτελεσμάτων Έρευνας**

5.1 Ερμηνεία Αποτελεσμάτων Έρευνας

Με βάσει την ανάλυση των ερευνητικών αποτελεσμάτων που έγινε στο προηγούμενο κεφάλαιο και έχοντας πλέον ολοκληρωθεί αυτή τη διαδικασία, ακολουθεί η ερμηνεία των παραπάνω προκειμένου να επιτευχθεί ο σκοπός της έρευνας, δηλαδή η απόδοση απαντήσεων στα ερευνητικά ερωτήματα τα οποία τέθηκαν κατά την αρχή της διεξαγωγής της και συγκεκριμένα στο Κεφάλαιο 3.

5.1.1 Η τηλεργασία ως εμπειρία

Ξεκινώντας από τα αποτελέσματα που αφορούν το πρώτο ερευνητικό ερώτημα, το οποίο είναι: «Πως είναι για τους οργανισμούς και τους εργαζόμενους η τηλεργασία ως εμπειρία;» προκύπτουν τα εξής:

Αρχικά, από τις συμμετέχουσες εταιρείες παρατηρείται ότι η πλειοψηφία τους και συγκεκριμένα το πενήντα έξι τοις εκατό εφαρμόζουν ένα υβριδικό μοντέλο εργασίας έναντι του σαράντα τέσσερα τοις εκατό που ακολουθεί ως μέθοδο την εξ' ολοκλήρου remote εργασία.

Γενικότερα, σύμφωνα με το μεγαλύτερο μέρος των συνεντευξιαζόμενων, η μετάβαση από την παραδοσιακή δια ζώσης διενέργεια των επαγγελματικών υποχρεώσεων και καθηκόντων στη μέθοδο της τηλεργασίας ήταν ομαλή, χωρίς ιδιαίτερα εμπόδια ή προβλήματα. Ωστόσο, υπήρξε και ένα ποσοστό -περίπου το ένα τέταρτο- το οποίο εξέφρασε μία εντελώς αντίθετη άποψη, μίλησε κυρίως για δυσκολίες και ήταν ιδιαιτέρως διστακτικό απέναντι στο ενδεχόμενο καθιέρωσης αυτής της ευέλικτης μεθόδου εργασίας. Μάλιστα, οι κλάδοι που φαίνεται να πλήχθηκαν περισσότερο είναι εκείνοι που δραστηριοποιούνται στην παροχή υπηρεσιών και το εμπόριο.

Σε κάθε περίπτωση υπάρχουν σημεία τα οποία λειτούργησαν βοηθητικά και ωφέλιμα ως προς την επιτυχή υιοθέτηση της υπό μελέτη μεθόδου εργασίας και άλλα όπου επέφεραν προβλήματα, δυσχέρεια και αναστάτωση. Ξεκινώντας από τις εταιρείες όπου δεν δυσκολεύτηκαν να προσαρμοστούν, καταγράφηκε πως συνέβαλλε σημαντικά σε αυτό η πρότερη εμπειρία, το ότι είχαν στη διάθεσή τους τα απαραίτητα τεχνολογικά εργαλεία και πως επένδυσαν στην προετοιμασία τους μέσα από τη δοκιμή των τελευταίων και την κατάλληλη ενημέρωση του ανθρώπινου δυναμικού. Τα παραπάνω είχαν ως αποτέλεσμα το να είναι πιο οργανωμένοι στις διαδικασίες που ακολούθησαν και να υπάρχει μεταξύ τους καλύτερη επικοινωνία.

Συν τοις άλλοις, βοήθησε το κατάλληλο κλίμα και η αντίστοιχη οργανωσιακή υποστήριξη, δηλαδή η εμπιστοσύνη, η ελευθερία και η ευελιξία που δόθηκε στους εργαζόμενους, αφού έτσι ενισχύθηκε η αυτονομία τους, η λήψη πρωτοβουλιών και η ανάληψη ρίσκου από πλευράς τους. Επιπλέον, το ότι ο πλήρης έλεγχος της ροής εργασίας ανήκει στους ίδιους τους εργαζόμενους αποτέλεσε για αυτούς ένα επιπρόσθετο κίνητρο ανάδειξης των ικανοτήτων τους και τους παρείχε περισσότερες στιγμές ξεκούρασης και διαλείμματος κατά τη διάρκεια του επαγγελματικού τους ωραρίου.

Θετική ήταν επίσης η συνεισφορά της καλλιέργειας των ενδοεταιρικών σχέσεων, η αλληλοϋποστήριξη ανάμεσα στους εργαζομένους, αλλά και η επένδυση στην εκπαίδευση των skills τους. Σε όσους οργανισμούς συμβαίνουν τα παραπάνω φαίνεται πως ενισχύθηκε το wellbeing όλων των ενδιαφερόμενων μερών, μειώθηκαν τα επίπεδα άγχους τους και αυξήθηκε η απόδοσή τους.

Επίσης, είναι γεγονός πως η τηλεργασία ευδοκίμησε σε οργανισμούς που επέλεξαν να προσφέρουν ευκαιρίες καριέρας σε ανθρώπους ανεξαρτήτως των γεωγραφικών τους συντεταγμένων και να αναζητήσουν τα κατάλληλα μέλη για τη στελέχωση του ανθρώπινου κεφαλαίου τους, δίχως να περιορίζονται από τον τόπο διαμονής τους. Απόρροια του παραπάνω είναι η εδραίωση ενός ισχυρού ανθρώπινου δυναμικού με ταλαντούχα άτομα που μπόρεσαν να συνεργαστούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, να είναι παραγωγικά και να βοηθήσουν στην υλοποίηση του στρατηγικού σχεδιασμού της εκάστοτε εταιρείας.

Από την άλλη πλευρά, όσον αφορά τους οργανισμούς όπου δυσκολεύτηκαν με την έλευση της τηλεργασίας, φάνηκε πως δεν είχαν πρότερη εμπειρία, δεν ήταν κατάλληλα οργανωμένοι και υπήρχαν μεγάλα επικοινωνιακά προβλήματα ανάμεσα στα ενδιαφερόμενα μέρη τους. Αυτό είχε σαν αποτέλεσμα να επέλθει κοινωνική αποξένωση και μοναχικότητα, συνεχείς ψυχολογικές μεταπτώσεις και απότομες μεταβολές της διάθεσής τους, όπως επίσης και να εμφανιστεί μιας μορφής κρίση στις εργασιακές σχέσεις και τις ανάλογες ομάδες εργασίας. Επίσης, στις συγκεκριμένες περιπτώσεις εμφανίστηκαν θέματα έλλειψης δέσμευσης και αύξησης των οικειοθελών αποχωρήσεων.

Ακόμη, κρίνεται πως πολλές φορές η διεξαγωγή της είναι δύσκολη λόγω συχνών τεχνικών προβλημάτων, υπερφόρτωσης των εταιρικών συστημάτων και επέκτασης του προκαθορισμένου ωραρίου, αφού προξενείται σημαντική καθυστέρηση στην ολοκλήρωση των διαφόρων προβλεπόμενων διαδικασιών. Επιπλέον, είναι γεγονός πως σε συνθήκες απομακρυσμένης εργασίας δεν είναι εφικτή η εφαρμογή υψηλού βαθμού εποπτείας, ενώ ταυτόχρονα μειώνεται η παροχή ανατροφοδότησης και υπάρχει μεγαλύτερη ανάγκη για update meetings, στοιχεία που εξίσου ενοχοποιούνται για την αναποτελεσματικότητα εφαρμογής της μεθόδου. Τέλος, σε οργανισμούς που δήλωσαν πως δυσκολεύτηκαν κυριαρχεί η αίσθηση πως

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

ανά πάσα στιγμή ο εργαζόμενος είναι διαθέσιμος να αφιερώσει χρόνο για εργασιακά ζητήματα είτε εντός, είτε εκτός των ωρών εργασίας του και αυτό διαταράσσει τις ισορροπίες ανάμεσα στην επαγγελματική και την προσωπική του ζωή, χωλαίνοντας την ομαλή ροή εργασίας.

Συν τοις άλλοις, οι επαγγελματίες HR των συμμετεχόντων οργανισμών, έχοντας ήδη βιώσει ένα εύλογο χρονικό διάστημα το φαινόμενο της τηλεργασίας στην εταιρεία τους, έθιξαν ορισμένα ζητήματα τα οποία είτε θα ήθελαν να διαχειριστούν με διαφορετικό τρόπο, είτε επιδιώκουν να αλλάξουν. Βασικά σημεία που επισημάνθηκαν είναι η επένδυση στο επικοινωνιακό κομμάτι και την ενδυνάμωση των ομάδων συνεργασίας, ο καλύτερος προγραμματισμός των day to day διαδικασιών και η μείωση της ελαστικότητας του ωραρίου, αλλά και η ακριβής αποσαφήνιση των αρμοδιοτήτων και των αντίστοιχων deadlines που αφορούν τον κάθε εργαζόμενο. Επίσης, η εξατομικευμένη αντιμετώπιση του τελευταίου βάσει των δικών του προσωπικών αναγκών, οι εκπαιδεύσεις όλων των μελών του ανθρώπινου δυναμικού στα εταιρικά συστήματα και τα συστήματα ασφαλείας και η εξοικείωσή τους με την τεχνολογία είναι εξίσου κομβικοί παράγοντες στους οποίους στρέφεται η προσοχή της διοίκησης. Περεταίρω σκέψεις των αρμοδίων αφορούν καλύτερες διαδικασίες onboarding, εστίαση σε προσπάθειες μετάδοσης της οργανωσιακής κουλτούρας και του know how της εταιρείας, εύρεση νέων τρόπων εποπτείας και παρακολούθησης της προόδου του προσωπικού και τέλος μεριμνούν για την επίτευξη του work life balance.

5.1.2 Κριτήρια επιλογής τηλεργαζομένων

Συνεχίζοντας με τα αποτελέσματα που αφορούν το δεύτερο και βασικό ερευνητικό ερώτημα, το οποίο είναι: «Ποια είναι τα κριτήρια επιλογής που απαιτείται να πληροί κάποιος εργαζόμενος για να μπορέσει να τηλεργασία αποτελεσματικά;» προκύπτουν τα εξής:

Καταρχάς, βάσει της ανάλυσης των ερευνητικών αποτελεσμάτων (βλ. Κεφ.4), προέκυψε πως τα κριτήρια στα οποία βασίζουν οι επαγγελματίες Διοίκησης Ανθρώπινου δυναμικού την επιλογή τους για τους ανθρώπους με τους οποίους θα στελεχώσουν το δυναμικό τους χωρίζονται σε τρεις κύριες κατηγορίες: τα Hard Skills, τα Soft Skills και τα στοιχεία του χαρακτήρα τους.

Ξεκινώντας με την πρώτη κατηγορία, δηλαδή τα Hard Skills, αυτά που παρατηρείται ότι συμβάλλουν στο να ξεχωρίσει ένας εν δυνάμει τηλεργαζόμενος και να προτιμηθεί έναντι των υπολοίπων είναι το να κατέχει υψηλό επίπεδο τεχνολογικών γνώσεων και να είναι σε θέση να κάνει ορθή και αποτελεσματική χρήση των Η/Υ, προκειμένου να είναι σε θέσει να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις των εταιρικών συστημάτων. Εξίσου ιδιαίτερη σημασία έχει το να διαθέτει ένα ισχυρό εκπαιδευτικό υπόβαθρο, να γνωρίζει ξένες γλώσσες και να έχει

μαθησιακή νοοτροπία για να μπορεί να επικοινωνεί με stakeholders από όλο τον κόσμο και να εξελίσσεται συνεχώς.

Συνεχίζοντας με τη δεύτερη κατηγορία, δηλαδή τα Soft Skills, εκείνα που φαίνεται να κερδίζουν έδαφος και να προσδίδουν σε έναν υποψήφιο συγκριτικό πλεονέκτημα είναι οι επικοινωνιακές δεξιότητες και το να είναι κοινωνικός και ομαδικός παίκτης με δεκτικότητα στις αλλαγές, προσαρμοστικότητα και ευελιξία, προκειμένου να μην επηρεάζεται η απόδοσή του από επικείμενες αλλαγές. Εξίσου επικουρικό ρόλο διαδραματίζει το να είναι αυτόνομος, οργανωτικός και υπεύθυνος, να μπορεί να διαχειρίζεται σωστά το χρόνο του και να θέτει προτεραιότητες, στοιχεία που λειτουργούν επικουρικά στην εκπλήρωση των καθηκόντων του και την αποτελεσματική πραγματοποίηση του έργου του. Χρειάζεται να έχει οξυμένη αντίληψη και καλλιεργημένη κριτική σκέψη, να είναι προνοητικός, δημιουργικός και να δίνει προσοχή στις λεπτομέρειες, αφού θα κληθεί να αντιμετωπίσει μία εξαιρετικά απαιτητική καθημερινότητα γεμάτη προκλήσεις. Για αυτό το λόγο, το να διακατέχεται από ψυχραιμία, να μπορεί να μην καταβληθεί από το άγχος του, να ξέρει να οριοθετεί τη διαθεσιμότητά του και να κρατά τις ισορροπίες ανάμεσα σε προσωπική/ οικογενειακή και επαγγελματική ζωή είναι συνιστώσες που διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο. Ακόμη, επιπρόσθετα προτερήματα αποτελούν το να είναι στοχοπροσηλωμένος και multitasker.

Ολοκληρώνοντας με την τρίτη και τελευταία κατηγορία, δηλαδή τα στοιχεία του χαρακτήρα που βοηθούν στην επιλογή ενός υποψηφίου και την απασχόλησή του σε μία απομακρυσμένη θέση εργασίας, εκείνα που αναδείχθηκαν ως περισσότερο σημαντικά είναι το να διακρίνεται από υπευθυνότητα, φερεγγυότητα και πειθαρχεία, όπως επίσης να είναι αυτόνομος και self-motivated, έτσι ώστε να είναι άξιος εμπιστοσύνης και να μην δημιουργηθούν προβλήματα εξαιτίας της χαμηλής εποπτείας. Συν τοις άλλοις χρειάζεται να έχει αυτοπεποίθηση, πάθος και να αγαπά τη δουλειά του, να δείχνει υπομονή και ενσυναίσθηση απέναντι στους άλλους και τέλος να ταυτίζεται με την εταιρική κουλτούρα και τις αξίες του οργανισμού. Τα παραπάνω χαρακτηριστικά είναι πολύ σημαντικά για έναν σύγχρονο remote επαγγελματία, δεδομένου ότι τον βοηθούν να μην παρεκκλίνει του στρατηγικού σχεδιασμού της επιχείρησης και να καταβάλλει την καλύτερη δυνατή προσπάθεια κατά την εκτέλεση εργασίας του, προκειμένου να συνεισφέρει ενεργά στην υλοποίησή του.

Σε αυτό το σημείο αξίζει να σημειωθεί πως όταν ρωτήθηκαν οι συνεντευξιαζόμενοι για τυχόν δημογραφικά χαρακτηριστικά που λαμβάνουν υπόψιν σε αυτήν τους την απόφασή, οι περισσότεροι απάντησαν αρνητικά, ενώ ένα πολύ μικρό ποσοστό ανέφεραν τους παράγοντες του φύλου, της ηλικίας και της οικογενειακής κατάστασης των υποψήφιων τηλεργαζομένων. Πιο συγκεκριμένα, σε ορισμένες περιπτώσεις ειπώθηκε πως προτιμώνται οι νεότεροι σε ηλικία λόγω της συνήθως μεγαλύτερης οικειότητας που έχουν με την τεχνολογία, ενώ στην απόφασή

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

τους εντάσσεται και το γεγονός ότι -σύμφωνα με αυτούς- τις περισσότερες φορές οι οικογενειάρχες επιζητούν μεγαλύτερη ευελιξία στην εργασία τους, οι γυναίκες μεγαλύτερο βαθμό επικοινωνίας και οι άνδρες περισσότερη ανεξαρτησία.

Στη συνέχεια, σχετικά με τους παράγοντες θέση εργασίας και επίπεδο ιεραρχίας των υποψηφίων, από την πλειοψηφία των συμμετεχόντων της διεξαχθείσας έρευνας ειπώθηκε πως τα παραπάνω δεν παίζουν ρόλο στην απόφασή τους, αφού μόλις το ένα τρίτο εξ αυτών έκαναν λόγο για τα στοιχεία αυτά. Πιο συγκεκριμένα, είπαν πως ορισμένα επαγγέλματα από τη φύση τους δεν μπορούν να γίνουν από απόσταση, συνεπώς αναγκαστικά δεν ακολουθούν τη μέθοδο της τηλεργασίας κατά την πραγματοποίησή τους, ενώ όσον αφορά το επίπεδο ιεραρχίας αναφέρθηκε πως συνήθως οι νεοεισερχόμενοι και όσοι υπηρετούν διοικητικές θέσεις εργάζονται κατά βάση δια ζώσης. Οι πρώτοι για να ενταχθούν ομαλά στον οργανισμό και οι δεύτεροι για να συντονίζουν τις ομάδες εργαζομένων που έχουν υπό την αιγίδα τους, ενώ οι υπόλοιποι απασχολούνται απομακρυσμένα.

Τέλος, οι περισσότεροι συνεντευξιαζόμενοι σημείωσαν ότι το επαγγελματικό ιστορικό των εργαζομένων, δηλαδή το εάν έχουν ξανατηλεργασθεί και η αντίστοιχη απόδοση τους, δεν τους αφορά κατά την επιλογή τους, όμως για μερικά άτομα το να υπάρχει πρότερη ανάλογη εμπειρία με αποδεδειγμένη καλή απόδοση λειτουργεί ενθαρρυντικά για αυτούς, ιδιαίτερα όταν διατίθεται από τα νεοεισερχόμενα μέλη.

Αναφορικά με τα χαρακτηριστικά εκείνα που θα συνιστούσαν αποτρεπτικό παράγοντα για την επιλογή ενός ανθρώπου σε remote συνθήκες εργασίας αναφέρθηκαν η κακή σχέση με την τεχνολογία, η επιδίωξη του για micromanagement, το να αρνείται να εργασθεί απομακρυσμένα ή αντιθέτως η επιθυμία του για εργασία να αφορά αποκλειστικά αυτή τη μέθοδο, αλλά και το να ακολουθεί ενοχοποιητική συμπεριφορά. Επίσης, χαρακτηριστικά όπως η εσωστρέφεια, το να είναι ατομικός παίκτης, ο φόβος για αλλαγή, η έλλειψη οργάνωσης και πειθαρχίας, η κακή διαχείριση χρόνου και το να μη διαθέτει ένα κατάλληλο περιβάλλον εργασίας κρίνεται πως τον αποδυναμώνουν, ενώ ελαττώνουν τις πιθανότητες που έχει να επιλεγεί και να υπερισχύσει απέναντι στους υπόλοιπους.

5.1.3 Οργανωσιακή υποστήριξη

Ακολούθως, με την ερμηνεία των αποτελεσμάτων που αφορούν το τρίτο ερευνητικό ερώτημα, το οποίο είναι: «Ποια είναι η υποστήριξη που προσφέρεται από τους οργανισμούς στο ανθρώπινο δυναμικό για την υιοθέτηση τηλεργασίας ως κύρια ή εναλλακτική μέθοδο εργασίας;» προκύπτουν τα εξής:

Αρχικά, βάσει της ανάλυσης των ερευνητικών αποτελεσμάτων (βλ. Κεφ.4), προέκυψε πως η οργανωσιακή υποστήριξη που προσφέρεται στους τηλεργαζόμενους για τη διεξαγωγή της εργασίας τους διακρίνεται σε τρεις κύριες κατηγορίες: την εκπαίδευση, τις οδηγίες και τον εξοπλισμό.

Ξεκινώντας με την πρώτη κατηγορία, δηλαδή την εκπαίδευση, παρατηρείται πως παρέχεται μονάχα στο σαράντα τοις εκατό των περιπτώσεων, ενώ τα θέματα στα οποία φαίνεται να επικεντρώνονται οι σύγχρονοι οργανισμοί ή εκείνα που θέλουν να καλλιεργήσουν στους εργαζομένους τους έχουν να κάνουν με το time management, τις οργανωτικές δεξιότητες, τις κοινωνικές δεξιότητες, τη διοίκηση ψηφιακών ομάδων, το change management και το wellbeing. Επιπλέον, κάνουν λόγο για τη χρήση των εταιρικών συστημάτων, θέματα cybersecurity και GDPR, οδηγίες για περιπτώσεις έκτακτης ανάγκης, όπως επίσης και διαχείριση diversity. Τέλος, ασχολούνται με θέματα change management, work life balance και ενδυνάμωσης της εταιρικής κουλτούρας.

Συνεχίζοντας με τη δεύτερη κατηγορία, δηλαδή τις οδηγίες που δίνονται στους τηλεργαζομένους, κατά κύριο λόγο έχουν να κάνουν με την διευκρίνηση του τρόπου και των μέσων από τα οποία θα αλληλοεπιδρούν και θα επικοινωνούν μεταξύ τους υπό αυτή τη συνθήκη εργασίας, αλλά και τη σωστή χρήση των εταιρικών συστημάτων. Συν τοις άλλοις, σχετίζονται με τη βοηθητική διαμόρφωση του περιβάλλοντος στο οποίο θα εργάζονται, αλλά και νύξεις για την όσο το δυνατόν πιο πιστή τήρηση του ωραρίου.

Ολοκληρώνοντας την τρίτη κατηγορία, δηλαδή τον εξοπλισμό που παρέχεται στους τηλεργαζομένους, η πλειοψηφία των συμμετεχόντων επιχειρήσεων δηλώνουν πως προσφέρουν τεχνολογικό εξοπλισμό σε όλα τα μέλη του οργανισμού, ένα δεκαπέντε τοις εκατό προσφέρει επιπλέον και internet, ενώ ένα πέντε τοις εκατό πλήρη εξοπλισμό γραφείου. Τέλος, ένα μικρό ποσοστό πέντε τοις εκατό επιλέγει να δίνει εξοπλισμό μόνο σε άτομα διοικητικών θέσεων, ενώ μία στις δέκα επιχειρήσεις δεν παρέχουν κανένα εξοπλισμό.

5.1.4 Μελλοντικά απαιτούμενα skills τηλεργαζομένων

Ολοκληρώνοντας την ερμηνεία των αποτελεσμάτων με το τέταρτο και τελευταίο ερευνητικό ερώτημα, το οποίο είναι: «Ποια είναι τα πιθανά μελλοντικά απαιτούμενα skills που θα χρειάζεται να διαθέτει κάποιος προκειμένου να τηλεργασθεί επιτυχώς;», τα πρώτα χαρακτηριστικά τα οποία έθιξαν οι επαγγελματίες του HR που συμμετείχαν στην ερευνητική διαδικασία είναι η γνώση όσο το δυνατόν περισσότερων ξένων γλωσσών, προκειμένου το εν δυνάμει ανθρώπινο δυναμικό να είναι εξοικειωμένο με διαλέκτους πολλών διαφορετικών χωρών, αλλά και η δεκτικότητα που έχει ένας υποψήφιος απέναντι σε διαφορετικούς λαούς, νέες κουλτούρες και εναλλακτικούς τρόπους σκέψης. Τα παραπάνω είναι σημαντικά ώστε ο

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

τελευταίος να μην καταβάλλεται από προκαταλήψεις ή στερεότυπα, στοιχεία που σε καμία περίπτωση δεν συνάδουν με την πολυπολυτισμικότητα την οποία διέπει τις απομακρυσμένες ή υβριδικές ομάδες εργασίας. Επιπλέον, δεδομένου ότι η τεχνολογία εξελίσσεται συνεχώς, θεωρείται σκόπιμο το να μεριμνά συνεχώς για την εκπαίδευση και την πρόοδό του στο κομμάτι αυτό και να αποκτά αντίστοιχες πιστοποιήσεις, χωρίς να επαναπαύεται στις βασικές γνώσεις αφού πιστεύεται πως μετά από ένα εύλογο χρονικό διάστημα θα θεωρούνται ανεπαρκείς. Τέλος, οι συνεχώς αυξανόμενες ευθύνες απαιτούν ικανότητες multitasking, διαχείριση ρίσκων ή μίας επικείμενης κρίσης, ενώ οι απομακρυσμένες συνεργασίες χρειάζονται οξυμένη συναισθηματική νοημοσύνη από πλευράς εργαζομένων.

5.2 Αντιθέσεις

Μέσα από την διεξαχθείσα έρευνα προέκυψαν ορισμένα ευρήματα τα οποία έρχονται σε αντίθεση μεταξύ τους λόγω των διαφορετικών απόψεων κάποιον επαγγελματιών του HR. Το πρώτο σημείο όπου φαίνεται να εμφανίστηκε αυτό αφορά την εμπειρία των οργανισμών με την τηλεργασία. Πιο συγκεκριμένα, κάποιοι συνεντευξιαζόμενοι υποστηρίζουν ότι η τηλεργασία βοήθησε στα μέλη της εταιρείας τους να είναι περισσότερο οργανωμένοι και συγκεντρωμένοι, ενώ κάποιοι άλλοι θεωρούν πως λειτούργησε ανασταλτικά σε αυτό. Ακόμη, σε κάποιες επιχειρήσεις η υπό μελέτη μέθοδος συνέβαλε θετικά και οδήγησε σε αύξηση της οργανωσιακής δέσμευσης και ενσωμάτωσης του προσωπικού με την εταιρική κουλτούρα, όταν σε άλλες επέφερε την ελάττωση των προαναφερθέντων χαρακτηριστικών. Επιπρόσθετα, μερικοί συμμετέχοντες δήλωσαν πως μέσω της τηλεργασίας αυξήθηκαν τα επίπεδα απόδοσης των εργαζομένων, ενώ άλλοι δήλωσαν πως μειώθηκαν.

Συνεχίζοντας με τις αλλαγές που θα ήθελαν να κάνουν σχετικά με τη διαχείριση της τηλεργασίας, κάποιοι τοποθετήθηκαν πως θα επιδιώξουν μείωση του αριθμού των meeting γιατί οι πολύωρες διαδικτυακές συναντήσεις είναι κάτι που τους κουράζει, ενώ κάποιοι άλλοι κρίνουν πως ο αριθμός αυτός θα πρέπει να αυξηθεί για να υπάρχουν περισσότερα updates και να έχουν πλήρη εικόνα της εταιρικής πορείας .

Αναφορικά με το επίπεδο ιεραρχίας του ατόμου ως κριτήριο επιλογής του οι απόψεις και πάλι διίστανται. Σε μερικά εταιρικά περιβάλλοντα οι επαγγελματίες που ανήκουν σε managerial/mid-senior θέσεις επιλέγεται να εργάζονται από κοντά, ενώ σε άλλες είτε υβριδικά, είτε εξ ολοκλήρου απομακρυσμένα. Η πρώτη κατηγορία υποστηρίζει πως όσοι απασχολούνται σε διοικητικές θέσεις και θέσεις ευθύνης επιλέγεται να εργάζονται δια ζώσης για λόγους

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

διακράτησης και ένωσης των μελών του προσωπικού. Αντιθέτως, η δεύτερη κατηγορία εξηγεί πως τα ανώτερα στελέχη έχουν τη δυνατότητα να απασχολούνται εξ αρχής απομακρυσμένα ή υβριδικά, καθώς μπορούν να προσαρμοστούν πιο άμεσα και να ανταπεξέλθουν λόγω εμπειρίας.

Τέλος, υπήρξε μία εταιρεία όπου φαίνεται οι αρμόδιοι να εκτιμούν το επαγγελματικό ιστορικό και συγκεκριμένα τα επίπεδα απόδοσης των υφιστάμενων εργαζομένων τους ως κριτήριο επιλογής του αν θα μεταβούν σε συνθήκες τηλεργασίας ή όχι, όταν κανένας από τους υπόλοιπους συμμετέχοντες δεν έχει αναφέρει κάτι ανάλογο.

5.3 Ευρήματα εκτός ερευνητικού ενδιαφέροντος

Πέρα από τα βασικά ευρήματα τα οποία συγκεντρώθηκαν, αναλύθηκαν και ερμηνεύτηκαν στα προηγούμενα κεφάλαιο απαντώντας στα ερευνητικά ερωτήματα, από την παρούσα ερευνητική διαδικασία αναδύθηκαν και κάποια επιπρόσθετα νέα στοιχεία αναφορικά με το φαινόμενο της τηλεργασίας.

Αρχικά, σημειώθηκε πως η υιοθέτηση της τηλεργασίας αποτελεί μία εξέλιξη για τον κλάδο των επιχειρήσεων, ενώ ήταν αναπόφευκτο να συμβεί αργά η γρήγορα δεδομένης της τεχνολογικής εξέλιξης η οποία συμβαίνει και χαρακτηρίζεται από γεωμετρική πρόοδο. Σαν μέθοδος βοήθησε καταλυτικά στην απενοχοποίηση της απομακρυσμένης εργασίας, αφού μέχρι πρότινος πολλές φορές αποτελούσε ανασταλτικό παράγοντα για την επιλογή ενός εργαζόμενου σε περίπτωση που ήταν η μόνη μέθοδος στην οποία έχει απασχοληθεί. Επιπλέον, είναι ένας τρόπος αυτοδιαχείρισης και ανακάλυψης νέων πτυχών τόσο του ίδιου του εαυτού των εργαζομένων, όσο και των συναδέλφων τους καθώς καθημερινά έχουν επαφή με το περιβάλλον του σπιτιού τους που αποτελεί τον προσωπικό τους χώρο. Όπως ανέφερε ένας Recruiter «*Μέσω της τηλεργασίας ουσιαστικά μπαίνουμε ο ένας στο σπίτι του άλλου και γνωρίζουμε πολλές διαφορετικές πτυχές του*».

Συν τοις άλλοις, φαίνεται να προτιμάται από την πλειοψηφία των εργαζομένων λόγω της ευελιξίας που διαθέτει σχετικά με το χρόνο, τον τόπο, τον τρόπο και τις συνθήκες υπό τις οποίες διενεργείται, αλλά και να είναι πλέον για αυτούς "φυσική κατάσταση". Μάλιστα, όπως τόνισε ένας HR Business Partner: «*Οι εργαζόμενοι έχουν συνηθίσει τόσο πολύ σε συνθήκες απομακρυσμένης εργασίας που δε θέλουν να επιστρέψουν στις εγκαταστάσεις της εταιρείας, είναι προετοιμασμένοι, αποτελεί για αυτούς συνειδητή επιλογή και δεν έχουν πρόβλημα να το υποστηρίξουν*».

Τέλος, ένα ιδιαίτερα ενδιαφέρον εύρημα είναι πως οι συμμετέχουσες εταιρείες που φαίνεται να προσαρμόστηκαν άμεσα και εύκολα στις συνθήκες απομακρυσμένης ή υβριδικής εργασίας

και μέσα από αυτό αυξήθηκε η απόδοση των εργαζομένων τους δήλωσαν πως είναι πρόθυμες να καθιερώσουν αυτή τη μέθοδο εργασίας και μετά το πέρας της πανδημίας. Αντιθέτως, οι οργανισμοί που δυσκολεύτηκαν, αντιμετώπισαν προβλήματα και μειώθηκε η απόδοσή του ανθρώπινου κεφαλαίου τους είναι απόλυτοι στο ότι δεν επιθυμούν να συνεχίσουν σε αυτό το μοτίβο παραγωγής έργου.

5.4 Σύνοψη Συμπερασμάτων

Βάσει των παραπάνω τα θεμελιώδη συμπεράσματα που απορρέουν από τη εκπόνηση της παρούσας έρευνας είναι τα εξής:

1. Η εμπειρία της τηλεργασίας για όλους τους οργανισμούς έχει τόσο θετικό όσο και αρνητικό αντίκτυπο στον τελικό συνολικό απολογισμό τους.
2. Τα κυριότερα οφέλη της τηλεργασίας είναι η ευελιξία που προσφέρεται στους εργαζόμενους, η εκμηδένιση των αποστάσεων, οι αυξημένες ευκαιρίες καριέρας και η αύξηση της συμμετοχικότητας του ανθρώπινου κεφαλαίου στη λήψη αποφάσεων.
3. Τα βασικά αδύναμα σημεία της τηλεργασίας είναι η απρόσωπη επικοινωνία μεταξύ των ενδιαφερόμενων μερών μιας εταιρείας, η κοινωνική αποστασιοποίηση, η έλλειψη εποπτείας και τα συχνά τεχνικά προβλήματα.
4. Τα τεχνολογικά skills και η καλή γνώση της χρήσης Η/Υ είναι απαραίτητη για κάθε εργαζόμενο που παράγει έργο απομακρυσμένα, ανεξαρτήτως του κύριου αντικειμένου εργασίας του.
5. Η σωστή διαχείριση χρόνου, η οργανωτικότητα, η οξυμένη αντιληπτική ικανότητα και κριτική σκέψη συνιστούν κρίσιμους παράγοντες που δρουν καταλυτικά στην αποτελεσματική παραγωγή έργου.
6. Η αυτοπειθαρχία, η αυτοπεποίθηση και η ύπαρξη μιας συγκροτημένης προσωπικότητας αποτελούν ισχυρά όπλα για τη φαρέτρα ενός τηλεργαζόμενου.
7. Τα θέματα στα οποία στρέφουν την προσοχή τους οι οργανισμοί προς εκπαίδευση είναι η εξοικείωση με τα εταιρικά συστήματα, ζητήματα ασφαλείας και GDPR, βελτίωση wellbeing και επίτευξη work life balance.
8. Στις περισσότερες επιχειρήσεις παρέχεται τεχνολογικός εξοπλισμός, ενώ σε όσες δεν παρέχεται παρατηρήθηκε ότι αξιολόγηση της εμπειρίας τους με την τηλεργασία ήταν αρνητική, αφού κρίθηκε δύσκολη, γεμάτη δυσχέρειες και προβλήματα.

5.5 Σύγκριση με βιβλιογραφική επισκόπηση

Μετά από σύγκριση των πληροφοριών που συγκεντρώθηκαν κατά την βιβλιογραφική επισκόπηση και εκείνων που αναδύθηκαν μέσω της ερευνητικής διαδικασίας προκύπτει ότι τα

παραπάνω ευθυγραμμίζονται σε μεγάλο βαθμό μεταξύ τους, καθώς η διεξαχθείσα έρευνα όχι μόνο δεν εμπεριέχει σημεία που να έρχονται σε αντίθεση με την υφιστάμενη βιβλιογραφία, αλλά μάλιστα φαίνεται να προσδίδει σε αυτή νέα πολύτιμα στοιχεία (βλ. .Κεφ. 5.παρ. 3)

5.6 Συμβολή σε ΔΑΔ

Η συγκεκριμένη έρευνα, αλλά και η συνολική εργασία γενικότερα εστιάζουν στη διερεύνηση του φαινομένου της τηλεργασίας ως εμπειρία, ενώ παράλληλα συμβάλλουν στη βαθύτερη ερμηνεία των στοιχείων εκείνων που, σύμφωνα με τους επαγγελματίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, αποτελούν κριτήρια επιλογής των ανθρώπων με τους οποίους επιθυμούν να στελεχώσουν το δυναμικό τους. Τέλος, γίνεται αναφορά στο κομμάτι της οργανωσιακής υποστήριξης και της βοήθειας που λαμβάνουν οι τηλεργαζόμενοι για να ανταποκριθούν στο ρόλο τους και να φέρουν εις πέρας το έργο τους από τα διοικητικά μέλη και τη διεύθυνση της εταιρείας.

Συν τοις άλλοις, η παρούσα εργασία αποτελεί μία συνεισφορά για την επιστήμη της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού σε ό,τι αφορά θέματα change management που αποτελούν ένα πολύ σημαντικό κομμάτι για όλους τους σύγχρονους οργανισμούς. Ο όρος «Διοίκηση Αλλαγών» αναφέρεται σε όλες εκείνες τις πρακτικές και τους τρόπους τους οποίους ακολουθεί η εκάστοτε επιχείρηση προκειμένου να μπορέσει να διαχειριστεί μία οργανωσιακή αλλαγή και οι stakeholders της να εγκλιματιστούν άμεσα στα νέα δεδομένα που επέρχονται από αυτή τη μετάβαση (Paton, R. A., & McCalman, J., 2008).

Σαφέστατα, η τηλεργασία αποτελεί ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα οργανωσιακής αλλαγής, καθώς πολλές επιχειρήσεις κλήθηκαν να υιοθετήσουν αυτή την εναλλακτική μορφή εργασίας από την έλευση της πανδημίας του Covid-19 και μετά. Συνεπώς, μέσω της διεξαχθείσας έρευνας διευκρινίζονται τα σημεία της τηλεργασίας που διευκολύνουν ή που δυσκολεύουν αντίστοιχα εργαζόμενους και εργοδότες, αποσαφηνίζονται τα κριτήρια που είναι απαραίτητα να διαθέτει κάποιος ώστε να μπορέσει να ανταποκριθεί σε έναν αντίστοιχο ρόλο και δίνονται πληροφορίες για τους πιθανούς τρόπους με τους οποίους η οργανωσιακή υποστήριξη βοηθά στο να ευδοκιμήσει μία συνεργασία σε απομακρυσμένες συνθήκες. Οι επαγγελματίες της ΔΑΔ είναι σε θέση να μελετήσουν όλες τις σχετικές συνιστώσες και να εντοπίσουν τα θέματα στα οποία χρειάζεται να εστιάσουν και να επενδύσουν περισσότερο για να καταφέρουν να στηρίξουν αυτή τη μέθοδο και να την εφαρμόσουν επιτυχώς ή -σε περίπτωση που δεν καρποφόρησε- να βρουν τα βαθύτερα αίτια που συνέβη αυτό.

5.7 Περιορισμοί Έρευνας

Όπως προαναφέρθηκε, μέσω της συγκεκριμένης έρευνας πραγματοποιήθηκε μία προσπάθεια εντοπισμού των κριτηρίων επιλογής ενός τηλεργαζόμενου, κατανόησης της εμπειρίας που έχουν επιχειρήσεις και εργαζόμενοι από την απομακρυσμένη ή υβριδική μέθοδο εργασίας, αλλά και διερεύνησης της υποστήριξης που λαμβάνουν οι τελευταίοι από τον οργανισμό στον οποίο απασχολούνται. Ωστόσο, η προσέγγιση που εφαρμόσθηκε είναι ποιοτική (βλ. Κεφ. 3, παρ.2), ενώ για τη συλλογή των ερευνητικών δεδομένων χρησιμοποιήθηκε μονάχα ένα εργαλείο και συγκεκριμένα αυτό της συνέντευξης. Ως εκ τούτου, δεν εφαρμόσθηκε τριγωνοποίηση, δηλαδή δεν έγινε χρήση ενός ευρύτερου συνόλου ερευνητικών εργαλείων για τη συλλογή των δεδομένων ή συνδυασμός ποιοτικής έρευνας με ποσοτική, έτσι ώστε να επαληθευτούν και επιβεβαιωθούν με αυτόν τον τρόπο τα αποτελέσματα της έρευνας (Τζιαφέρη, 2016).

5.8 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Σαφέστατα, η διεξαγωγή της συγκεκριμένης έρευνας και η υλοποίηση αυτής της εργασίας συμβάλλουν σημαντικά στη διαμόρφωση συμπερασμάτων σχετικά με το φαινόμενο της τηλεργασίας. Ωστόσο, δεδομένου ότι η επιστήμη εξελίσσεται συνεχώς και η έρευνα συνεχίζεται μέσω της συλλογής εμπειρικών δεδομένων, σίγουρα το παρόν έργο θα μπορούσε να αποτελέσει ένα ισχυρό υπόβαθρο για άλλους ερευνητές. Οι τελευταίοι θα μπορούσαν να ασχοληθούν είτε με την εκπόνηση μίας αντίστοιχης ποσοτικής έρευνας με στόχο την επίτευξη τριγωνοποίησης, είτε με την εφαρμογή μίας ανάλογης ποιοτικής ή ποσοτικής έρευνας αντίστοιχου περιεχομένου για τις δημόσιες εταιρείες ή επιχειρήσεις άλλων κλάδων, εκτός από αυτούς που έχουν ήδη μελετηθεί. Τέτοιου είδους παραδείγματα αποτελούν οι τράπεζες, οι χρηματοοικονομικές, οι αεροπορικές ή ναυτιλιακές εταιρείες, τα ξενοδοχειακά και τουριστικά επαγγέλματα κλπ. Επιπρόσθετα, ερευνητικό ενδιαφέρον θα μπορούσε να έχει η αποσαφήνιση των όσων αναφέρθηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο ως αντιθέσεις ή ευρήματα εκτός ερευνητικού ενδιαφέροντος της παρούσας εργασίας (βλ. Κεφ. 5, παρ. 2 & 3). Για παράδειγμα, περεταίρω έρευνα θα μπορούσε να γίνει αναφορικά με το αν τελικά η τηλεργασία οδηγεί στην αύξηση ή τη μείωση της απόδοσης των εργαζομένων, εάν συμβάλλει ή όχι στην οργάνωση του προσωπικού ή την όξυνση της οργανωσιακής του δέσμευσης και εάν οι ομάδες εργασίας χρειάζονται περισσότερα ή λιγότερα update meetings.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Βιβλιογραφία:

Abukari, A. M., & Bankas, E. K. (2020). Some cyber security hygienic protocols for teleworkers in COVID-19 pandemic period and beyond. *International Journal of Scientific & Engineering Research*, *11*(4), 1401-1407.

Alvesson, M. (2012). *Understanding organizational culture*. Sage.

Bailey, N. B. K. D. E., & Kurland, N. B. (1999). The advantages and challenges of working here, there, anywhere, and anytime. *Organizational dynamics*, *28*(2), 53-68.

Barriga Medina, H. R., Campoverde Aguirre, R., Coello-Montecel, D., Ochoa Pacheco, P., & Paredes-Aguirre, M. I. (2021). The Influence of Work–Family Conflict on Burnout during the COVID-19 Pandemic: The Effect of Teleworking Overload. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *18* -19, 10302.

Barrow, S., & Mosley, R. (2011). *The employer brand: Bringing the best of brand management to people at work*. John Wiley & Sons.

Bartik, A. W., Cullen, Z. B., Glaeser, E. L., Luca, M., & Stanton, C. T. (2020). The importance of supervisor emotion recognition for praise and recognition for employees with psychological strain. *Anxiety, Stress, & Coping*, *33*(2), 148-164.

Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2011). Organizational socialization: The effective onboarding of new employees.

Belbin, R. M. (2010). *Management teams*. Routledge.

Bennett, B. (2003). Job rotation: Its role in promoting learning in organizations. *Development and Learning in Organizations*, *17*(4), 7-9.

Bergum, S. (2014). Management of teleworkers: Managerial communication at a distance.

Behrmann, M. (2016). Negotiation and Persuasion.

Bernard, H. R. (2017). *Research methods in anthropology: Qualitative and quantitative approaches*. Rowman & Littlefield.

Bhatti, M. I., Awan, H. M., & Razaq, Z. (2014). The key performance indicators (KPIs) and their impact on overall organizational performance. *Quality & Quantity*, *48*(6), 3127-3143.

Biron, M. and Veldhoven, M. V. (2016). When control becomes a liability rather than an assest: Comparing home and office days among part-time teleworkers, Journal of Organizational Behaviour, 37, 1317–1337.

Bloom, N. (2014). To raise productivity, let more employees work from home. *Harvard Business Review, January–February*.

Bosua, R., Gloet, M., Kurnia, S., Mendoza, A., & Yong, J. (2013). Telework, productivity and wellbeing: an Australian perspective. *Telecommunications Journal of Australia, 63*.

Boudol, G. (2008). Secure information flow as a safety property. In *International Workshop on Formal Aspects in Security and Trust* (pp. 20-34). Springer, Berlin, Heidelberg.

Branden, N. (2021). *The power of self-esteem*. Health Communications, Inc..

Brown, K. A. (2000). Developing project management skills: A service learning approach. *Project Management Journal*, *31*(4), 53-58.

Caillier, J. G. (2014). Do role clarity and job satisfaction mediate the relationship between telework and work effort?. *International Journal of Public Administration*, *37*(4), 193-201.

Cameron, E., & Green, M. (2019). *Making sense of change management: A complete guide to the models, tools and techniques of organizational change*. Kogan Page Publishers.

Carte, T. A. (1996). Telecommuting'96 conference report: April 25–26, 1996; Jacksonville, FL, USA. *ACM SIGOIS Bulletin*, *17*(2), 9-11.

Castleberry, A., & Nolen, A. (2018). Thematic analysis of qualitative research data: is it as easy as it sounds?. *Currents in pharmacy teaching and learning*, *10*(6), 807-815.

Charmaz, K., & Belgrave, L. (2012). Qualitative interviewing and grounded theory analysis. *The SAGE handbook of interview research: The complexity of the craft*, *2*, 347-365.

Chell, E., & Athayde, R. (2011). Planning for uncertainty: soft skills, hard skills and innovation. *Reflective Practice*, *12*(5), 615-628.

Chen, M. H., Chang, Y. Y. and Chang, Y. C. (2015). Exploring individual-work context fit in affecting employee creativity in technology-based companies. Technological Forecasting and Social Change, 98, 1–12.

Chien, C. (2019). *Teleworking: Opportunities for Recruitment and Retention of the Future Workforce While Promoting Environmentally Sustainable Practices* (Doctoral dissertation, California State University, Northridge).

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Chiţu, e., & russo, m. (2021). employer branding in the context of telework–a challenge to contemporaneity. *international journal of communication research*, *11*(3).

Christopher, E. (2021). Diversity in International Management: A Silver Lining to the Covid-19 Cloud–Overcoming Management Resistance to Employee Telework. In *Intercultural Management in Practice*. Emerald Publishing Limited.

Cho, K. (2020). *Telework and its associations with job satisfaction and turnover in the Los Angeles County Department of Public Social Services* (Doctoral dissertation, California State University, Northridge).

Clear, F., & Dickson, K. (2005). Teleworking practice in small and medium-sized firms: management style and worker autonomy. *New Technology, Work and Employment*, *20*(3), 218-233.

Coenen, M., & Kok, R. A. (2014). Workplace flexibility and new product development performance: The role of telework and flexible work schedules. *European Management Journal*, *32*(4), 564-576.

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*, *11*, 3484.

Cook, S. (2019). *Making a success of managing and working remotely*. IT Governance Ltd.

Cormack, D. F. (2000). An overview of the research process, *4th ed. Oxford,: England: Blackwell Sciences Ltd*.

Coveyduck, D. H. (1997). Investigation of selected factors on job satisfaction among telecommuters [Abstract](Master's Thesis, Carleton University, 1997). *ProQuest Digital Dissertation, AAT MQ22069*.

Crellin, I. R. (1994). *Telecenters and Telecottages: A New Approach to Rural Community Development and Technology Transfer* (No. 405-2016-25064).

Creswell, J. W., & Poth, C. N. (2016). *Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches*. Sage publications.

Cui, Y. (2021). The role of emotional intelligence in workplace transparency and open communication. *Aggression and Violent Behavior*, 101602.

Cullen, K. L., Edwards, B. D., Casper, W. C., & Gue, K. R. (2014). Employees' adaptability and perceptions of change-related uncertainty: Implications for perceived organizational

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

support, job satisfaction, and performance. *Journal of Business and Psychology*, *29*(2), 269-280.

Daly, J., Kellehear, A., & Gliksman, M. (1997). *The public health researcher: A methodological guide*. Oxford University Press.

Dambrin, C. (2004). How does telework influence the manager-employee relationship?. *International Journal of Human Resources Development and Management*, *4*(4), 358-374.

Davies N. (2019), «*5 Secrets Of Onboarding 100% Remote Workers Revealed By Hiring Experts And Leaders*», Forbes.com.

Delanoeije, J., Verbruggen, M., & Germeys, L. (2019). Boundary role transitions: A day-to-day approach to explain the effects of home-based telework on work-tohome conflict and home-to-work conflict. Human Relations, 72(12), 1843–1868

Demerouti, E. (2014). Design your own job through job crafting. *European Psychologist*.

Dickinson, L. (1995). Autonomy and motivation a literature review. *System*, *23*(2), 165-174.

Dirani, A. M., JAMALI, D. R., & ASHLEIGH, M. (2010). 'Corporate social responsibility: what role for human resources?. *Hummingbird, University of Southampton's Doctoral Research Journal*, *1*, 12-14.

Ebert, C., & Duarte, C. H. C. (2018). Digital Transformation. IEEE Softw., 35(4), 16-21.

Edralin, D. M. (2011). Training and development practices of large Philippines companies. *Asia pacific business review*, *17*(02), 225-239.

Elldér, E. (2019). Who is eligible for telework? Exploring the fast-growing acceptance of and ability to telework in Sweden, 2005–2006 to 2011–2014. *Social Sciences*, *8*(7), 200.

Ellison, N. B. (1999). Social impacts: New perspectives on telework. Social Science Computer Review, 17(3), 338-356.

Evangelakos, G. (2020). Keeping critical assets safe when teleworking is the new norm. *Network security*, *2020*(6), 11-14.

Ezzy, D. (2013). *Qualitative analysis*. Routledge.

Fairweather, N. B. (2017). Surveillance in employment: The case of teleworking. In *Computer Ethics* (pp. 381-391). Routledge.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Fonner, K. L., & Stache, L. C. (2012). All in a day's work, at home: Teleworkers' management of micro role transitions and the work–home boundary. *New Technology, Work and Employment*, *27*(3), 242-257.

Gächter, S., Nosenzo, D., Renner, E., & Sefton, M. (2012). Who makes a good leader? Cooperativeness, optimism, and leading-by-example. *Economic Inquiry*, *50*(4), 953-967.

Gainey, T. W., Kelley, D. E., & Hill, J. A. (1999). Telecommuting's impact on corporate culture and individual workers: Examining the effect of employee isolation. *SAM Advanced management journal*, *64*(4), 4.

Gajendran, R. S. and Harrison, D. A. (2007). The good, the bad, and the unknown about telecommuting: meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. The Journal of Applied Psychology, 92, 1524–1541

Gajendran, R. S., Harrison, D. A. and Delaney-Klinger, K. (2015). Are Telecommuters Remotely Good Citizens? Unpacking Telecommuting's

Gálvez, A., Martínez, M. J., & Pérez, C. (2011). Telework and work-life balance: Some dimensions for organisational change. *Journal of Workplace Rights*, *16*(3-4).

Garavan, T. N., O'Brien, F., Duggan, J., Gubbins, C., Lai, Y., Carbery, R., ... & Grant, K. (2020). Theoretical perspectives and context of learning and development effectiveness in organisations. In *Learning and Development Effectiveness in Organisations* (pp. 23-48). Palgrave Macmillan, Cham.

Gill, P., Stewart, K., Treasure, E., & Chadwick, B. (2008). Methods of data collection in qualitative research: interviews and focus groups. *British dental journal*, *204*(6), 291-295.

Godlove, T. (2012). Examination of the factors that influence teleworkers' willingness to comply with information security guidelines. *Information Security Journal: A Global Perspective*, *21*(4), 216-229.

Gong, Y., Huang, J. C., & Farh, J. L. (2009). Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of employee creative self-efficacy. Academy of Management Journal, 52(4), 765– 778.

Gorss, A., Larson, T., & Heitkamp, H. (2021). Emotional Intelligence in the Workplace.

Greer, T. W., & Payne, S. C. (2014). Overcoming telework challenges: Outcomes of successful telework strategies. *The Psychologist-Manager Journal*, *17*(2), 87.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Guest, G., MacQueen, K. M., & Namey, E. E. (2012). Validity and reliability (credibility and dependability) in qualitative research and data analysis. *Applied thematic analysis*, *79*, 106.

Guthrie, R. (1997). The ethics of telework. *Information Systems Management*, *14*(4), 29-32.

Haddon, L., & Lewis, A. (1994). The experience of teleworking: an annotated review. *International Journal of Human Resource Management*, *5*(1), 193-223.

Haines, V. Y., Rousseau, V., Brotheridge, C. M., & Saint-Onge, E. (2012). A qualitative investigation of employee business awareness. *Personnel Review*.

Harkness, R. C., (1977) Technology Assessment of Telecommunications/TransportationInteractions--Volume 1: Introduction, Scenario Development, and Policy Analysis. Prepared by the Stanford Research Institute, Menlo Park, CA, for the National ScienceFoundation, Washington, DC, May 1977. NTIS # PB-272-694

Hassanzadeh, A., & Meybodi, R. S. E. (2018). A Model for the Establishment and Development of Telework in Public Organizations: Using the System Dynamics Approach. In *Modeling and Simulation Techniques for Improved Business Processes* (pp. 167-177). IGI Global.

Hemerling J., Kilmann J., Danoestrato M., Stutts L. & Ahern C. (2018), «It's not a digital transformation without a digital culture», The Boston Consulting Group.

Hoang, A. T., Nickerson, R. C., Beckman, P., & Eng, J. (2008). Telecommuting and corporate culture: Implications for the mobile enterprise. *Information Knowledge Systems Management*, *7*(1, 2), 77-97.

Hocine, N. (2021). Agent-based access control framework for enterprise content management. *Multiagent and Grid Systems*, *17*(2), 129-143.

ILO: Conditions of work digest: Telework, Vol. 9, No. 1 (Geneva, 1990)

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

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Jackson, P. J., & Van der Wielen, J. (Eds.). (1998). *Teleworking: international perspectives: from telecommuting to the virtual organisation*. Psychology Press.

Johnson, M. (2013). *Teleworking*. Routledge.

Johnston P., Nolan J. (2002), eWork 2002 -Status Report on New Ways to Work in the Knowledge Economy, ftp://ftp.cordis.europa.eu/pub/ist/docs/ka2/ework2002en.pdf

Joice, W. (1999). Workshop 1: Getting educated. International Telework Association & Council. Available: http://www.telecommute.org/twa/workshop1 [2000, September 20].

Kallio, H., Pietilä, A. M., Johnson, M., & Kangasniemi, M. (2016). Systematic methodological review: developing a framework for a qualitative semi-structured interview guide. *Journal of advanced nursing*, *72*(12), 2954-2965.

Karia, N., & Asaari, M. H. A. H. (2016). Innovation capability: the impact of teleworking on sustainable competitive advantage. *International Journal of Technology, Policy and Management*, *16*(2), 181-194.

Katsabian, T. (2020). The Telework Virus: How the COVID-19 Pandemic Has Affected Telework and Exposed Its Implications for Privacy and Equality. *Available at SSRN 3684702*.

Khan, S., Zarif, T., & Khan, B. (2011). EFFECTS OF RECOGNITION-BASED REWARDS ON EMPLOYEES'EFFICIENCY AND EFFECTIVENESS. *IBT Journal of Business Studies (JBS)*, *2*(2).

Koshy, P. (2010). Diversity and Multiculturalism as a strategy for strengthening MSMEs in the global market. *ERENET Profile*, *4*.

Kossek, E. E., Lautsch, B. A., & Eaton, S. C. (2009). Good teleworking": Under what conditions does teleworking enhance employees' well-being. *Technology and psychological well-being*, 148-173.

Kowalski, K. B., & Swanson, J. A. (2005). Critical success factors in developing teleworking programs. *Benchmarking: An International Journal*.

Krasman, M. (2015). Three Must-Have Onboarding Elements for New and Relocated Employees. *Employment Relations Today*, *42*(2), 9-14.

Kurland, N. B, and Bailey, D. E: "The advantages and challenges of working here, there, anywhere, and anytime", in Organizational Dynamics (1999), Vol. 28, pp. 53–68

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Lamond, D., Daniels, K., & Standen, P. (2003). Teleworking and virtual organisations: The human impact. *The New Workplace*, 197.

Larson, B. Z., Vroman, S. R., & Makarius, E. E. (2020). A guide to managing your (newly) remote workers. *Harvard Business Review, 18*, 1-6.

Lehmuskallio, S. (2008). Intranet editors as corporate gatekeepers and agenda setters. *Corporate Communications: An International Journal*.

Lewis, R. A. (2013). The influence of information technology on telework: the experiences of teleworkers and their non-teleworking colleagues in a French Public Administration. *International Journal of Information and Education Technology*, *3*(1), 32.

Lodovici, M. S. (2021). The impact of teleworking and digital work on workers and society. *European Parliament*.

Madsen, S. R. (2011). The Benefits, Challenges, and Implications of Teleworking: A Literature Review. *Culture & Religion Review Journal*, *2011*(1).

Madsen, S. R. (2003). The effects of home-based teleworking on work-family conflict. *Human Resource Development Quarterly*, *14*(1), 35-58.

Martin, B., McNally, J., & Taggar, S. (2016). Determining the importance of self-evaluation on the goal-performance effect in goal setting: Primary findings. *Canadian Journal of Behavioural Science/Revue canadienne des sciences du comportement*, *48*(2), 91.

Martinez, L. R., Sawyer, K. B., Thoroughgood, C. N., Ruggs, E. N., & Smith, N. A. (2017). The importance of being "me": The relation between authentic identity expression and employees work-related attitudes and experiences. *Journal of Applied Psychology*, *102*(2), 215.

Matteson S. (2020), «*Making work more like a video game: Gamification technology helps managers and staff*», techrepublic.com

McCloskey, D. W. (1998). The impact of telecommuting on the work outcomes of professionals. Unpublished doctoral dissertation, Drexel University, Philadelphia.

Mc Loughlin, E., & Priyadarshini, A. (2021). Adaptability in the workplace: Investigating the adaptive performance job requirements for a project manager. *Project Leadership and Society*, *2*, 100012.

Mc Naughton, D., Rawling, P., & Copp, D. (2006). Oxford Handbook of Ethical Theory. *Deontology*, 424-458.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Meadows, L. M., & Morse, J. M. (2001). Constructing evidence within the qualitative project. *The nature of qualitative evidence*, *195*.

Mello, J. A. (2007). Managing telework programs effectively. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, *19*(4), 247-261.

Mesquita, A., Oliveira, L., & Sequeira, A. (2019). The future of the digital workforce: current and future challenges for executive and administrative assistants. In *World Conference on Information Systems and Technologies* (pp. 25-38). Springer, Cham.

Mills, B. E. (2016). *US Federal Government Telework Management Strategies* (Doctoral dissertation, Walden University).

Minchington, B. (2010). *Employer brand leadership: A global perspective*. Collective Learning Australia.

Mirchandani, K. (1998). Protecting the boundary: Teleworker insights on the expansive concept of "work". *Gender & Society*, *12*(2), 168-187.

Moglia, M., Hopkins, J., & Bardoel, A. (2021). Telework, Hybrid Work and the United Nation's Sustainable Development Goals: Towards Policy Coherence. *Sustainability*, *13*(16), 9222.

Mokhtarian, P. L. (1991). Defining telecommuting.

Morgan, R. E. (2004). Teleworking: an assessment of the benefits and challenges. *European Business Review*.

Naotunna, S., & Zhou, E. (2018). Autonomy and creativity of professional teleworkers: the mediating role of creative self-efficacy. International Journal of Organizational Innovation (Online), 10(3), 300-307.

Naotunna, N. P. G. S. I., & Zhou, E. (2021). Telework and Creativity of Professional Employees: The Mediating Roles of Autonomy and Time Pressure. *Innovation*, *7*.

Narayanan, L., Menon, S., Plaisent, M., & Bernard, P. (2017). Telecommuting: The work anywhere, anyplace, anytime organization in the 21st century. *Journal of Marketing & Management*, *8*(2), 47-54.

Nicklin, J. M., Cerasoli, C. P., & Dydyn, K. L. (2016). Telecommuting: What? Why? When? and How?. In *The impact of ICT on work* (pp. 41-70). Springer, Singapore.

Nilles, J. M. (1994). *Making telecommuting happen: A guide for telemanagers and telecommuters*.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Nilles J. M., (1988) Traffic Reduction by Telecommuting: A Status Review and SelectedBibliography. Transportation Research A, Vol.22A, No. 4 (1988), pp. 301-317.

Noble, H., & Smith, J. (2015). Issues of validity and reliability in qualitative research. *Evidence-based nursing*, *18*(2), 34-35.

O'Connell, D. J., McNeely, E., & Hall, D. T. (2008). Unpacking personal adaptability at work. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *14*(3), 248-259.

Oldham, G. R., & Cummings, A. (1996). Employee Creativity: Personal and Contextual Factors at Work. The Academy of Management Journal, 39(3), 607–634.

Omer, A., & Abdularhim, M. (2017). The criteria of constructive feedback: the feedback that counts. *Journal of Health Specialties*, *5*(1), 45-45.

Omorede, A., Berglund, R., & Backström, T. (2021). The experience of teleworking on health and wellbeing under covid-19 pandemic. In *28th EurOMA Conference*.

Parker, S. K., Knight, C., & Keller, A. (2020). Remote managers are having trust issues. *Harvard Business Review*, *30*.

Paton, R. A., & McCalman, J. (2008). *Change management: A guide to effective implementation*. Sage.

PEARCE II, J. A. (2009). Successful corporate telecommuting with technology considerations for late adopters. *Organizational Dynamics*, *38*(1), 16-25.

Pérez, M. P., Sánchez, A. M., de Luis Carnicer, P., & Jiménez, M. J. V. (2005). The synergism of teleworking and information and communication technologies. *Journal of Enterprise Information Management*.

Pérez, M. P., Sánchez, A. M., de Luis Carnicer, P., & Jiménez, M. J. V. (2004). A technology acceptance model of innovation adoption: the case of teleworking. *European Journal of innovation management*.

Pérez, M. P., Sánchez, A. M., & de Luis Carnicer, M. P. (2002). Benefits and barriers of telework: perception differences of human resources managers according to company's operations strategy. *Technovation*, *22*(12), 775-783.

Perry, S.J., Rubino, C., & Hunter, E.M. (2018). Stress in remote work: Two studies testing the demand-control-person model. European Journal of Work and Organizational Psychology, 27(5), 577–593.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Polit, D. F., & Beck, C. T. (2010). Generalization in quantitative and qualitative research: Myths and strategies. *International journal of nursing studies*, *47*(11), 1451-1458.

Pratt, J. H. (1999). telework America national telework survey: Cost/benefits of teleworking to manage work/life responsibilities: The International Telework Association & Council.

Prasad, D. K., Mangipudi, D. M. R., Vaidya, D. R., & Muralidhar, B. (2020). Organizational climate, opportunities, challenges and psychological wellbeing of the remote working employees during COVID-19 pandemic: a general linear model approach with reference to information technology industry in hyderabad. *International Journal of Advanced Research in Engineering and Technology (IJARET)*, *11*(4).

Pulido-Martos, M., Cortés-Denia, D., & Lopez-Zafra, E. (2021). Teleworking in Times of COVID-19: Effects on the Acquisition of Personal Resources. *Frontiers in Psychology*, *12*, 2485.

Pyöriä, P. (2011). Managing telework: risks, fears and rules. Management Research Review, 34, 386- 399

Radonić, M., Vukmirović, V., & Milosavljević, M. (2021). The Impact of Hybrid Workplace Models on Intangible Assets: The Case of an Emerging Country. *Amfiteatru economic*, *23*(58), 770-786.

Rajan, P. (2000). Teleworking: training and educational needs. *Economic and Political Weekly*, 2299-2304.

Ravalet, E., & Rérat, P. (2019). Teleworking: decreasing mobility or increasing tolerance of commuting distances?. *Built Environment*, *45*(4), 582-602.

Riege, A. M. (2003). Validity and reliability tests in case study research: a literature review with "hands-on" applications for each research phase. *Qualitative market research: An international journal*.

Rikitake, K., Kikuchi, T., Nagata, H., Hamai, T., & Asami, T. (2001). Security Issues on Home Teleworking over Internet. *IEICE Technical Report IA2001-20*, *101*(440), 9-16.

Ritchie, J., Lewis, J., Nicholls, C. M., & Ormston, R. (Eds.). (2013). *Qualitative research practice: A guide for social science students and researchers*. sage.

Robinson B. (2020), «***How Remote Working Is Reshaping A Future New World Of Work***», Forbes.com https://www.forbes.com/sites/bryanrobinson/2020/05/04/how-remote-working-is-reshaping-a-future-new-world-of-work/?sh=6c3d1581627b

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Rudnicka, A., Newbold, J. W., Cook, D., Cecchinato, M. E., Gould, S., & Cox, A. L. (2020, August). Eworklife: Developing effective strategies for remote working during the COVID-19 pandemic. In *Eworklife: developing effective strategies for remote working during the COVID-19 pandemic*. The New Future of Work Online Symposium.

Rysavy, M. D., & Michalak, R. (2020). Working from home: how we managed our team remotely with technology. *Journal of Library Administration*, *60*(5), 532-542.

Saldaña, J. (2021). *The coding manual for qualitative researchers*. sage.

Salter, C., Oates, R. K., Swanson, C., & Bourke, L. (2020). Working Remotely: Innovative Allied Health Placements in Response to COVID-19. *International Journal of Work-Integrated Learning*, *21*(5), 587-600.

Sánchez, A. M., Pérez, M. P., de Luis Carnicer, P., & Jiménez, M. J. V. (2007). Teleworking and workplace flexibility: a study of impact on firm performance. *Personnel Review*.

Sardeshmukh, S. R., Sharma, D. and Golden, T. D. (2012). Impact of telework on exhaustion and job engagement: A job demands and job resources model. New Technology, Work and Employment, 27, 193–207.

Schein, E. (1985). Organizational culture and leadership. San Francisco:Jossey-Bass

Schindler, P. L., & Thomas, C. C. (2013). The structure of interpersonal trust in the workplace. *Psychological Reports*, *73*(2), 563-573.

Scholefield, G., & Peel, S. (2009). Managers' attitudes to teleworking. *New Zealand Journal of Employment Relations*, *34*(3), 1-13.

Schulz, B. (2008). The importance of soft skills: Education beyond academic knowledge.

Schur, L. A., Ameri, M., & Kruse, D. (2020). Telework after COVID: a "silver lining" for workers with disabilities?. *Journal of occupational rehabilitation*, *30*(4), 521-536.

Schwartz, A. (2012). The telework phenomenon and rural development. *Agricultural Management/Lucrari Stiintifice Seria I, Management Agricol*, *14*(1).

Sewell, G., & Taskin, L. (2015). Out of sight, out of mind in a new world of work? Autonomy, control, and spatiotemporal scaling in telework. *Organization Studies*, *36*(11), 1507-1529.

Shaed, M. M., Ishak, S., & Ramli, Z. (2015). Employees' participation in decision making (PDM): A literature survey. *Malaysian Journal of Society and Space*, *11*(13), 142-155.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Shin, B., El Sawy, O. A., Sheng, O. R. L., & Higa, K. (2000). Telework: Existing research and future directions. *Journal of organizational computing and electronic commerce*, *10*(2), 85-101.

Sia, S. K. and Appu, A. V. (2015). Work Autonomy and Workplace Creativity: Moderating Role of Task Complexity. Global Business Review, 16.

Sikes, N., Mason, K., & VonLehmden, S. (2011). Telecommuting advantages and challenges for IT management and staff. In *Proceedings of the 49th SIGMIS annual conference on Computer personnel research* (pp. 20-25).

Silverman, D. (2013). *Doing qualitative research: A practical handbook*. Sage.

Smith, S. A., Patmos, A., & Pitts, M. J. (2018). Communication and teleworking: A study of communication channel satisfaction, personality, and job satisfaction for teleworking employees. *International Journal of Business Communication*, *55*(1), 44-68.

Solís, M. (2017). Moderators of telework effects on the work-family conflict and on worker performance. *European Journal of Management and Business Economics*.

Sousa, D. (2014). Validation in qualitative research: General aspects and specificities of the descriptive phenomenological method. *Qualitative Research in Psychology*, *11*(2), 211-227.

Staples, D. S. (2001). A study of remote workers and their differences from non-remote workers. Journal of Organizational and End User Computing (JOEUC), 13(2), 3-14

Steward, B. (2000). Changing times: The meaning, measurement and use of time in teleworking. *Time & Society*, *9*(1), 57-74.

Stone, C., Horan, S., & Flaxman, P. (2018). What does the future hold? Investigating the benefits and challenges of agile and remote working. In *CIPD Applied Research Conference. cipd. co. uk*.

Sundström, F., Ekfors Elvin, A., & von Heland, W. (2021). Understanding the Effects of Cyber Security Risks and Threats on Forced Teleworking Organizations.

Tang, J. (2021). Understanding the Telework Experience of People with Disabilities. *Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction*, *5*(CSCW1), 1-27.

Taskin, L., & Bridoux, F. (2010). Telework: a challenge to knowledge transfer in organizations. The International Journal of Human Resource Management, 21(13), 2503–2520.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Tenny, S., Brannan, G. D., Brannan, J. M., & Sharts-Hopko, N. C. (2017). Qualitative study.

Thompson, R. J., Payne, S. C., Alexander, A. L., Gaskins, V. A., & Henning, J. B. (2021). A taxonomy of employee motives for telework. *Occupational Health Science*, 1-32.

Tokarchuk, O., Gabriele, R., & Neglia, G. (2021). Teleworking during the Covid-19 Crisis in Italy: Evidence and Tentative Interpretations. *Sustainability*, *13*(4), 2147.

Ţop, D. (2018). Regulatory of the Teleworking Activities in Romania. *Revue Européenne du Droit Social*, (03 (40)), 26-33.

Van Den Heuvel, S., & Bondarouk, T. (2016). The rise (and fall?) of HR analytics: The future application, value, structure, and system support. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2016, No. 1, p. 10908). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.

Van Meel, J. (2011). The origins of new ways of working: Office concepts in the 1970s. *Facilities*.

Vega, R.P., Anderson, A.J. and Kaplan, S.A. (2015). A Within-Person Examination of the Effects of Telework. Journal of Business & Psychology, 30, 313-323

Venkatesh, V., & Speier, C. (2000). Creating an effective training environment for enhancing telework. *International Journal of Human-Computer Studies*, *52*(6), 991-1005.

Verbeke, A., Schulz, R., Greidanus, N., & Hambley, L. (2008). *Growing the virtual workplace: The integrative value proposition for telework*. Edward Elgar Publishing

Viack Corporation (2006). Implementing and managing a telework program: A complete guide to properly managing telework employees. Retrieved June 9, 2006 from www.teleworkconsortium.org/viack_teleworking_mgnt_60.pdf.

Volmer, J., Spurk, D., & Niessen, C. (2012). Leader-member exchange (LMX), job autonomy, and creative work involvement. Leadership Quarterly, 23(3), 456–465.

Walden, J. (2019). Communicating role expectations in a coworking office. *Journal of Communication Management*.

Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective. *Applied psychology*, *70*(1), 16-59.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Ward, N., & Shabha, G. (2001). Teleworking: an assessment of socio-psychological factors. *Facilities*.

Waters, K. A. (2015). Teleworking in higher education: What managers should know before developing teleworking policies. College and University, 90(3), 28.

Wijayanayake, J., & Higa, K. (1999). Organisational Memory in Telework. In *Proceedings of the fourth International Workshop on Telework: 'Telework Strategies for the New Workforce* (pp. 111-120).

Wojcak, E., Bajzikova, L., Sajgalikova, H., & Polakova, M. (2016). How to achieve sustainable efficiency with teleworkers: Leadership model in telework. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, *229*, 33-41.

Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (Vol. 5). sage.

Zhang, S., Moeckel, R., Moreno, A. T., Shuai, B., & Gao, J. (2020). A work-life conflict perspective on telework. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, *141*, 51-68.

Ziden, A. A., & Joo, O. C. (2020). Exploring Digital Onboarding for Organisations: A Concept Paper. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, *13*(9), 734-750.

Zou, C., Zhao, W., & Siau, K. (2020). COVID-19 calls for remote reskilling and retraining. *Cutter Bus. Technol. J*, *33*(7), 21-25.

ΓΣΕΕ (2020), «Ερευνα: Δείκτες ΓΣΕΕ», Σεπτέμβριος 2020, https://gsee.gr/wpcontent/uploads/2020/10/4783_DIKTESSEP2020.pdf

Κουκιάδης Ι. (1996), «Τηλεργασία. Νέες μορφές οργάνωσης της επιχείρησης», Δελτίο Εταιρειών Επιχειρήσεων, τεύχος 1/1996, σελ. 12-20

Κουφοπούλου Π. (2005) «Η τηλεργασία στην Ευρωπαϊκή Ένωση», Επιθεώρηση Εργασιακών Σχέσεων, τεύχος 38, Ειδική Εκδοτική Α.Ε.Ε.Β.Ε., Αθήνα, σελ.25-50

ΣΕΒ (2020), "Η τηλεργασία μετά τον Covid-19: Μύθοι και πραγματικότητα - Άρθρο κ. Απόστολου Αγναντόπουλου, Policy Analyst Τομέα Απασχόλησης και Αγοράς Εργασίας ΣΕΒ, στο Insider.gr, 8/7/2020.

Τζιαφέρη, Σ. (2016). Τριγωνοποίηση (Ποιοτική σε συνδυασμό με Ποσοτική Έρευνα).

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Τσιώλης, Γ. (2015). Ανάλυση ποιοτικών δεδομένων: διλήμματα, δυνατότητες, διαδικασίες. *Ερευνητική μεθοδολογία στις κοινωνικές επιστήμες και στην εκπαίδευση. Συμβολή στην επιστημολογική θεωρία και την ερευνητική πράξη*, 473-498.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Παράρτημα Ι:

ΟΔΗΓΟΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ

1η Ενότητα: Τηλεργασία Γενικά

Ερώτηση 1: «Σε τι ποσοστό υφίσταται η τηλεργασία στον οργανισμό σας;»

Ερώτηση 2: «Ποια είναι η εμπειρία τόσο των εργαζομένων όσο και των managers με την τηλεργασία; Πώς λειτούργησε για τον οργανισμό σας; Ποιοι παράγοντες βοήθησαν και τι σας δυσκόλεψε;»

Ερώτηση 3: «Υπάρχει κάτι που θα μπορούσε να βελτιωθεί ή θα θέλατε να

διαχειριστείτε με διαφορετικό τρόπο;»

2η ενότητα: Κριτήρια επιλογής

Ερώτηση 4: «Ποια είναι τα κριτήρια επιλογής των τηλεργαζομένων στον

οργανισμό σας;»

Ερώτηση 5: «Στην απόφασή σας συμπεριλαμβάνονται και δημογραφικά χαρακτηριστικά όπως ηλικία, φύλο, επίπεδο μόρφωσης, οικογενειακή κατάσταση κλπ.;»

Ερώτηση 6: «Η θέση εργασίας ή το επίπεδο ιεραρχίας ως παράγοντες επηρεάζουν την απόφασή σας για το ποιοι εργαζόμενοι θα τηλεργασθούν και ποιοι όχι;»

Ερώτηση 7: «Δίνεται έμφαση στο επαγγελματικό ιστορικό του τηλεργαζόμενου (εάν έχει ξανατηλεργασθεί, στοιχεία απόδοσης κλπ.);»

Ερώτηση 8: «Ποια χαρακτηριστικά θα μπορούσαν να αποτελέσουν αποτρεπτικό παράγοντα στην επιλογή ενός εργαζόμενου για αυτή τη μορφή εργασίας;»

3η ενότητα: Υποστήριξη οργανισμού & Μελλοντικές απαιτήσεις

Ερώτηση 9: «Πριν ξεκινήσει να εργάζεται ο τηλεργαζόμενος σας του παρέχονται από τον οργανισμό κάποια εκπαιδευτικά προγράμματα; Σε τί skills; Αν όχι, σε περίπτωση που γινόταν σήμερα κάποια trainings, ποια θα ήταν αυτά;»

Ερώτηση 10: «Τί οδηγίες δώσατε εσείς στους εργαζόμενους για να τηλεργασθούν; Υπάρχει παροχή εξοπλισμού;»

Ερώτηση 11: «Ποιες επιπλέον ικανότητες/χαρακτηριστικά κρίνετε πως θα θεωρούνται απαραίτητα μελλοντικά για έναν τηλεργαζόμενο βάσει της συνεχώς μεταβαλλόμενης αγοράς εργασίας και των νέων αναγκών που προκύπτουν;»

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ