

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**  
**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**  
**«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – ΜΒΑ»**

**«Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥ ΚΑΘΕΣΤΩΤΟΣ ΤΩΝ ΕΞ' ΑΠΟΣΤΑΣΕΩΣ**  
**ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΗΝ ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΤΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ**  
**ΣΤΟΧΩΝ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**  
**ΤΣΑΛΟΠΟΥΛΟΥ ΕΥΑΓΓΕΛΙΑ – ΜΑΡΙΑ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ : κ.α. ΤΣΙΦΟΡΑ ΕΥΔΟΚΙΑ**

**ΛΑΡΙΣΑ, ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ, 2023**

## **Υπεύθυνη Δήλωση**

*«Δηλώνω υπεύθυνα ότι η συγκεκριμένη μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία για τη λήψη του μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών του ΠΜΣ Πλήρους Φοίτησης του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας «Διοίκηση Επιχειρήσεων – MBA» έχει συγγραφεί από εμένα προσωπικά και δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό . Η εργασία αυτή έχοντας εκπονηθεί από εμένα, αντιπροσωπεύει τις προσωπικές μου απόψεις επί του θέματος και το κείμενο είναι γραμμένο με δικά μου λόγια και δεν αποτελεί προϊόν λογοκλοπής από τρίτες πηγές. Οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης διπλωματικής αναφέρονται στο σύνολό τους , δίνοντας πλήρεις αναφορές στους συγγραφείς, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο».*

*Η Δηλούσα*

**ΤΣΑΛΟΠΟΥΛΟΥ ΕΥΑΓΓΕΛΙΑ – ΜΑΡΙΑ**

## Πρόλογος - Ευχαριστίες

Η παρούσα διπλωματική εργασία με θέμα “Η επίδραση του καθεστώτος των εξ’ αποστάσεως εργαζομένων στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων των επιχειρήσεων” εκπονήθηκε στα πλαίσια του μεταπτυχιακού προγράμματος «ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – MBA » του τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας.

Η ολοκλήρωση των σπουδών μου πραγματοποιείται με την εκπόνηση της παρούσας διπλωματικής και θα ήθελα να εκφράσω τις ειλικρινείς και θερμές ευχαριστίες μου σε όσους συνέβαλαν στην ολοκλήρωση αυτής της προσπάθειας

Ευχαριστώ θερμά όλους του καθηγητές του προγράμματος ΠΜΣ «Διοίκηση Επιχειρήσεων – MBA» για τις πολύτιμες γνώσεις που μου μεταλαμπάδευσαν κατά την διάρκεια των δύο εξαμήνων του προγράμματος και συνέβαλαν στην δημιουργία υποβάθρου για την εκπόνηση της διπλωματικής μου εργασίας και τελικά την απόκτηση του πολυπόθητου διπλώματος.

Ευχαριστώ ιδιαίτερα τον κ. Λαζαρίδη που κατά την διάρκεια της φοίτησης μου αφουγκραζόταν συνεχώς τις ανάγκες όλων των συμμετεχόντων διευκολύνοντας τις σπουδές και δρώντας με κύριο γνώμονα την καλύτερη διεξαγωγή του προγράμματος.

Ακόμη, ευχαριστώ την κ.α. Τσιφόρα Ευδοκία για την συνεργασία μας προκειμένου να επιτευχθεί η εκπόνηση της διπλωματικής μου, και η ολοκλήρωση των σπουδών μου για την λήψη του διπλώματος.

Τέλος, θα ήθελα να αφιερώσω την παρούσα διπλωματική στον πατέρα μου, τον οποίο έχασα απρόσμενα κατά την διάρκεια εκπόνησης της διπλωματικής μου και ήταν εκείνος που με παρότρυνε να παρακολουθήσω το μεταπτυχιακό πρόγραμμα, και με στήριζε σε όλη την διάρκεια της φοίτησής μου.

## Περίληψη

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η παρουσίαση της επίδρασης του καθεστώτος της εξ' αποστάσεως εργασίας στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων των οργανισμών. Το καθεστώς της εξ' αποστάσεως εργασίας προκαλεί αλλαγές στον εργασιακό χώρο, που επηρεάζουν τόσο τους εργαζόμενους, όσο και τις επιχειρήσεις. Ωστόσο, η πανδημία covid-19 ήταν εκείνη που οδήγησε στην μαζική εφαρμογή του καθεστώτος ως ένα μέτρο αποφυγής της μετάδοσης της νόσου. Ως αποτέλεσμα, σε αρκετές περιπτώσεις οι εργαζόμενοι κλήθηκαν να εκτελούν τα καθήκοντα τους στον προσωπικό τους χώρο και να προσαρμόζονται στις νέες συνθήκες και ταυτόχρονα, συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες. Ανεξάρτητα από την αναγκαστική υιοθέτηση του συγκεκριμένου καθεστώτος, οι επιχειρήσεις εξακολουθούν να επιδιώκουν την βιωσιμότητά τους, την κερδοφορία και την επίτευξη των στρατηγικών τους στόχων. Παράλληλα, οι εργαζόμενοι καλούνται να συμμετέχουν σε αυτό το νέο πλαίσιο από το προσωπικό τους περιβάλλον, δηλαδή συχνά απομακρυσμένοι από τον χώρο της επιχείρησης ώστε να συμβάλλουν με τις απαραίτητες ενέργειες στην υλοποίηση του νέου πλαισίου λειτουργίας. Εν κατακλείδι, η παρούσα εργασία στοχεύει στην εξέταση της εφαρμογής της εξ' αποστάσεως εργασίας και της επίδρασης της στους στρατηγικούς στόχους των οργανισμών - επιχειρήσεων.

**Λέξεις κλειδιά:** εξ' αποστάσεως εργασία, πανδημία, στρατηγικοί στόχοι, κερδοφορία, βιωσιμότητα.

## **Abstract**

The purpose of this paper is to present the effect of the remote work on the achievement of the strategic goals of the organizations. The remote work changes the workplace, both for employees and organizations. However, it was the covid-19 pandemic that led to the massive implementation as a measure to avoid the transmission of the disease. As a result, in several cases employees can perform their tasks in their personal space and adapt to new and at the same time constantly changing conditions. Although of the forced adoption of this status, companies still want their sustainability, profitability, and the achievement of the strategic goals. At the same time, employees are invited to participate in this achievement from their personal space, remote from the business environment, in order to contribute with the necessary actions to the implementation of the new operating framework. In conclusion, this paper aims to examine the application of remote work and its impact on the strategic goals of business organizations.

**Key-words:** remote work, pandemic, strategic goals, profitability, sustainability.

## Πίνακας περιεχομένων

Πρόλογος - Ευχαριστίες .....	3
Περίληψη .....	4
Abstract.....	5
Κεφάλαιο 1 <sup>ο</sup> : Θεωρητική προσέγγιση των εννοιών εξ' αποστάσεως εργασία – Στρατηγικοί στόχοι.....	10
1.1. Καθεστώς εξ' αποστάσεως εργασίας .....	10
1.1.1. Ορισμός – Επεξήγηση έννοιας.....	10
1.1.2. Αιτίες Δημιουργίας.....	11
1.1.3. Νέες Συνθήκες Εργασίας .....	13
1.1.4. Πλεονεκτήματα .....	14
1.1.5. Μειονεκτήματα.....	16
1.1.6. Η Swot- Analysis της εξ' αποστάσεως εργασίας.....	18
1.1.7. Η εξ' αποστάσεως εργασία στην ελληνική πραγματικότητα.....	20
1.1.8. Συμπεράσματα.....	23
1.2. Στρατηγικοί Στόχοι.....	24
1.2.1. Ορισμός.....	24
1.2.2. Η σημασία των στόχων για τους οργανισμούς .....	26
1.2.3. Η συμβολή του ανθρώπινου δυναμικού στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων .....	27
1.2.4. Οι στρατηγικοί στόχοι των οργανισμών .....	29
Κεφάλαιο 2 <sup>ο</sup> : Η εφαρμογή της εξ' αποστάσεως εργασίας.....	31
2.1. Η εξ' αποστάσεως εργασία και τα νέα εργασιακά δεδομένα .....	31
2.2. Εξ' αποστάσεως εργασία και εργασιακή απόδοση .....	32
2.3. Ο αντίκτυπος στην επίτευξη των εταιρικών στόχων.....	35

Κεφάλαιο 3 <sup>ο</sup> : Μεθοδολογία έρευνας.....	37
3.1. Σκοπός- Στόχος της έρευνας.....	37
3.2. Ερευνητική Μεθοδολογία.....	37
3.3. Τα ερευνητικά ερωτήματα.....	38
3.3.1. Η συμβολή του ανθρώπινου δυναμικού.....	39
3.3.2. Η επίδραση στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων.....	40
3.4. Συμπεράσματα.....	41
Κεφάλαιο 4 <sup>ο</sup> : Η επίδραση της εξ' αποστάσεως εργασίας στην στρατηγικούς στόχους των οργανισμών.....	43
4.1. Θετικές επιδράσεις του καθεστώτος.....	43
4.2. Οι αρνητικές επιδράσεις του καθεστώτος.....	46
4.3. Παράγοντες χωρίς σημαντική επίδραση.....	50
4.4. Συμπεράσματα.....	52
Κεφάλαιο 5 <sup>ο</sup> : Συμπεράσματα, περιορισμοί , προτάσεις μελλοντικής έρευνας.....	55
5.1. Συμπεράσματα.....	55
5.2. Περιορισμοί – δυσκολίες συγγραφής.....	56
5.3. Προτάσεις – Μελλοντική έρευνα.....	57
Βιβλιογραφία.....	59
Βιβλιογραφία Ελληνική.....	61
Λοιπές πηγές.....	63

## **Παράρτημα Πινάκων**

Πίνακας 1: Η SWOT-ANALYSIS της εξ' αποστάσεως εργασίας.....	19
Πίνακας 2: Η επίδραση στους στρατηγικούς στόχους.....	54

## Εισαγωγή

Η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας και των τηλεπικοινωνιακών μέσων δημιούργησαν την ανάγκη για αλλαγή και εκσυγχρονισμό των οργανισμών, προκειμένου να ανταποκριθούν στα νέα δεδομένα και τις ανάγκες της παγκοσμιοποίησης. Τόσο οι ίδιες οι επιχειρήσεις όσο και οι εργαζόμενοι αναζήτησαν νέες πιο ευέλικτες μορφές εργασίας και μεθόδους, ώστε να ανταπεξέλθουν στις προκλήσεις. Μία από αυτές τις αλλαγές ήταν η εφαρμογή του καθεστώτος της εξ' αποστάσεως εργασίας ως εναλλακτική μορφή εργασίας. Η εξ' αποστάσεως εργασία εμφανίστηκε πρώτη φορά στα τέλη της δεκαετίας του 1970 στις Η.Π.Α. μετά τη λήξη της πετρελαϊκής κρίσης, και σταδιακά άρχισε να απασχολεί και τον υπόλοιπο πλανήτη (Κοντογιάννης,2022).

Παράλληλα, ο ιός covid - 19 και η μετατροπή του σε πανδημία την άνοιξη του 2020, πέρα από την υγειονομική κρίση που προκάλεσε, επέφερε πλήθος αλλαγών σε πολλές πτυχές της καθημερινότητάς παγκοσμίως. Τόσο η χώρα μας όσο και ολόκληρος ο πλανήτης κλήθηκαν να προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα που δημιουργήθηκαν, μετασχηματίζοντας ριζικά συνήθειες ετών. Αναντίρρητα, η πανδημία επηρέασε και τον χώρο των επιχειρήσεων και των οργανισμών, οι οποίοι με την σειρά τους έπρεπε να ανταποκριθούν στις νέες συνθήκες που δημιουργήθηκαν.

Η μαζική εφαρμογή του καθεστώτος της εξ' αποστάσεως εργασίας αποτέλεσε ενδεχομένως μία από τις σημαντικότερες αλλαγές που πραγματοποιήθηκαν στον χώρο των επιχειρήσεων. Τα αρμόδια στελέχη οδηγήθηκαν στην συγκεκριμένη επιλογή προκειμένου να σταματήσουν την γρήγορη μετάδοση της νόσου, να προστατέψουν τους εργαζόμενους τους και φυσικά, να εξασφαλίσουν την λειτουργία των επιχειρήσεων, αποτρέποντας την πιθανότητα για διακοπή των δραστηριοτήτων τους.

Παράλληλα, είναι γνωστό πως στο σύνολό τους οι επιχειρήσεις επιδιώκουν την κερδοφορία, παράλληλα με την πραγματοποίηση των στρατηγικών τους στόχων. Ειδικότερα στην περίοδο της πανδημίας, οι συνθήκες δυσχεραίνουν συνεχώς. Κατά συνέπεια, οδηγήθηκαν σε ένα πρωτόγνωρο για πολλούς οργανισμούς καθεστώς και αναδιαμόρφωσαν τα δεδομένα και τον τρόπο λειτουργίας τους.



Επομένως, με την παρούσα διπλωματική εξετάζεται το καθεστώς της εξ' αποστάσεως εργασίας τόσο πριν το ξέσπασμα της πανδημίας, όσο και η μαζική του υιοθέτηση εξαιτίας της πανδημίας, καθώς και τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα που προέκυψαν βάσει των μέτρων που θεσπίστηκαν. Επιπρόσθετα, παραθέτονται οι στρατηγικοί στόχοι, επισημαίνεται η σημασία τους για τις επιχειρήσεις, αλλά και η συμβολή των εργαζομένων στην επίτευξη τους.

Τέλος, υπογραμμίζονται οι νέες συνθήκες εργασίας που δημιουργήθηκαν λόγω της εφαρμογής του καθεστώτος, σε συνδυασμό με την επίτευξη των στρατηγικών στόχων, και γίνεται προσπάθεια να διερευνηθεί η επίδραση της εξ' αποστάσεως εργασίας στην πραγματοποίηση και επίτευξη των στρατηγικών στόχων.

## **Κεφάλαιο 1<sup>ο</sup>: Θεωρητική προσέγγιση των εννοιών εξ' αποστάσεως εργασία – Στρατηγικοί στόχοι**

### **1.1. Καθεστώς εξ' αποστάσεως εργασίας**

#### **1.1.1. Ορισμός – Επεξήγηση έννοιας**

Στις περισσότερες χώρες παγκοσμίως η εξ' αποστάσεως εργασία ήταν ευρέως γνωστή, ενώ στις ευρωπαϊκές χώρες, μόνο κατά τις δύο τελευταίες δεκαετίες η εφαρμογή της παρουσίασε μία σταδιακή ενίσχυση. Γενικότερα, θεωρούνταν μία αρκετά ευέλικτη και ευνοϊκή μέθοδος εργασίας, και εφαρμοζόταν συνήθως από επαγγέλματα που συνδεόταν με θέσεις εργασίας υψηλής εξειδίκευσης και διέθεταν τα κατάλληλα χαρακτηριστικά για την εφαρμογή της (Tavares,2017). Ωστόσο όμως, οι τρέχουσες υγειονομικές συνθήκες και η ανάγκη ανταπόκρισης στα δεδομένα που δημιουργήθηκαν, σε συνδυασμό με τα προβλήματα που αντιμετωπίζει η παγκόσμια οικονομία, δημιούργησαν την αναγκαιότητα μαζικής εφαρμογής του καθεστώτος της εξ' αποστάσεως εργασίας.

Παρόλο που δεν έχει υπάρξει ένας ολοκληρωμένος ορισμός της έννοιας, θα μπορούσαμε να την ορίσουμε ως : «μια ευέλικτη εργασιακή διευθέτηση όπου οι εργαζόμενοι εργάζονται σε τοποθεσίες, μακριά από τα κεντρικά τους γραφεία ή τις εγκαταστάσεις παραγωγής, όπου ο εργαζόμενος δεν έχει προσωπική επαφή με τους συναδέλφους του, αλλά είναι σε θέση να επικοινωνήσει μαζί τους χρησιμοποιώντας την τεχνολογία και τα ανάλογα μέσα.» (Wang et al.,2020).

Συχνά, συναντάται με την ονομασία τηλεργασία, προσδιορίζοντας την δυνατότητα των εργαζομένων να εργάζονται μακριά από τους οργανισμούς, οπουδήποτε και σε οποιοδήποτε χρονικό διάστημα επιθυμούν. Τέλος, μπορεί να απαντηθεί και με τον όρο απομακρυσμένη εργασία, προσδιορίζοντας ότι το εργατικό δυναμικό δεν εργάζεται στα κεντρικά γραφεία των οργανισμών αλλά σε απόσταση και σε ανεξάρτητο χώρο.

Επιπρόσθετα, όταν πρωτοεμφανίστηκε το καθεστώς, αποτελούσε πολυτέλεια των υψηλά υφιστάμενων, και καθώς δεν υπήρξε προηγούμενη εμπειρία

από το σύνολο των εργαζομένων, τόσο οι ίδιοι όσο και οργανισμοί δυσκολεύονταν να υιοθετήσουν αυτή την μορφή εργασίας. Ακόμη και σε οργανισμούς που εφαρμόζαν αυτή την εργασιακή μέθοδο, απασχολούνταν μία μικρή μερίδα εργαζομένων, που απασχολούνταν είτε με μερική απασχόληση, είτε με εκ περιτροπής εργασία. Ουσιαστικά, το καθεστώς της εξ' αποστάσεως εργασίας υποστηρίζεται ότι αντιπροσωπεύει ουσιαστικά μια διαφορετική «οργάνωση» των καθηκόντων του εργαζομένου, συγκριτικά με την εργασία στον χώρο της επιχείρησης, ενώ αξίζει να αναφερθεί πως όλα τα επαγγέλματα δεν ανταποκρίνονται σε αυτή μέθοδο (Wang et al.,2020).

Τέλος, υπάρχουν διαφορετικές μορφές στην εξ' αποστάσεως εργασία, όπως:

- **η κινητή τηλεργασία:** στην μορφή αυτή ο εργαζόμενος δεν έχει σταθερή εγκατάσταση και χρησιμοποιεί διαφορετικό χώρο εργασίας κάθε φορά που εκτελεί τα καθήκοντα του.
- **η τηλεργασία από την οικία:** ο εργαζόμενος σε απόσταση ασκεί τα καθήκοντά του κυρίως από την οικία, και απομακρυσμένος από το κέντρο του εργοδότη.
- **τα τηλεκέντρα:** οι εργαζόμενοι ασκούν τα καθήκοντά τους μαζί με συναδέλφους τους σε κέντρα μακριά από τις κεντρικές εγκαταστάσεις του οργανισμού.

Η διαφοροποίηση έγκειται κυρίως στον τόπο εκτέλεσης των καθηκόντων των εργαζομένων, με κυρίαρχη μορφή, τόσο στις χώρες του εξωτερικού όσο και στον ελλαδικό χώρο, να αποτελεί η τηλεργασία από την οικία (Κοντογιάννης,2022).

### 1.1.2. Αιτίες Δημιουργίας

Την άνοιξη του 2020, η νόσος Covid-19 πήρε την έκταση πανδημίας και στον πλανήτη επικράτησε μια πρωτοφανής παγκόσμια υγειονομική κρίση. Η διαφορά της τρέχουσας υγειονομικής κρίσης σε σχέση με αντίστοιχες παρελθόντων ετών, έγκειται στο γεγονός ότι για πρώτη φορά πληθώρα οργανισμών, από πολύ μικρά

συνοικιακά καταστήματα μέχρι και παγκόσμιες αλυσίδες και κολοσσοί αναγκάστηκαν να κλείσουν τις πόρτες τους και να διακόψουν την φυσική λειτουργία τους (Delfino et al.,2021), προκειμένου να ανταπεξέλθουν στις νέα δεδομένα που διαμορφώθηκαν.

Επιπρόσθετα, το καθεστώς της εξ' αποστάσεως εργασίας έχει πραγματοποιηθεί και στο παρελθόν σε μεγάλες ευρωπαϊκές χώρες αλλά και σε πολιτείες των Η.Π.Α., ως αποτέλεσμα της ραγδαίας αύξησης της τεχνολογίας και της παγκοσμιοποίησης. Οι τελευταίες οδήγησαν τους οργανισμούς στην αναζήτηση νέων μεθόδων και συστημάτων ώστε να προσαρμοστούν στις μεταβαλλόμενες συνθήκες. Η υιοθέτηση συνεπώς της τηλεργασίας αποτέλεσε μία νέα εργασιακή μέθοδο που συνέβαλλε στο να ανταποκριθούν οι οργανισμοί στις νέες απαιτήσεις (Tavares,2017), με την τρέχουσα υγειονομική κρίση να αποτελεί την αιτία που ανάγκασε πολλούς οργανισμούς να οδηγηθούν στην υιοθέτησή της. Επομένως, αποτέλεσε μία λύση για τους οργανισμούς, προκειμένου να μην διακόψουν την οικονομική τους δραστηριότητα, να διασφαλίσουν τις θέσεις εργασίας που προσφέρουν και ταυτόχρονα, να περιοριστεί η διασπορά του ιού.

Συμπερασματικά, ως ο κυριότερος λόγος θέσπισης του καθεστώτος αυτού θεωρείται η πανδημία του κορωνοϊού, μέσω της επιτακτικής ανάγκης διακοπής της αλυσίδας μετάδοσης της νόσου (Galanti et al.,2021). Αναμφισβήτητα, αποτέλεσε ένα νέο τρόπο εργασίας για εκατομμύρια εργαζομένους, χωρίς την ύπαρξη προγενέστερης εμπειρίας και εκπαίδευσης δεδομένου πως η αλλαγή για την εξακολούθηση της λειτουργίας των οργανισμών έπρεπε να γίνει άμεσα. Υπό κανονικές συνθήκες, η υιοθέτηση της ευέλικτης αυτής μεθόδου εργασίας απαιτεί περίοδο προγραμματισμού, σχεδιασμού, προετοιμασίας και προσαρμογής των εργαζομένων, ώστε οι τελευταίοι να συνεχίσουν να εκτελούν τα καθήκοντά τους, ωστόσο όμως με την πανδημία στερήθηκε αυτή η δυνατότητα.

Τέλος, σε περιόδους πανδημίας όπως ο Covid-19, όπου ο περιορισμός της εξάπλωσης της νόσου είναι ζωτικής σημασίας, και οι οργανισμοί απειλούνται περισσότερο από ποτέ με αναστολή της οικονομική τους δραστηριότητα, η θέσπιση του καθεστώτος της εξ' αποστάσεως εργασίας αποτελεί ένα μηχανισμό επίλυσης της ανωτέρω δυσχέρειας (Galanti et al.,2021). Ακόμη, μπορεί να θεωρηθεί και μοναδική ευκαιρία για τους οργανισμούς που δύνανται να το υιοθετήσουν και να συνεχίσουν

την λειτουργία τους με αυτή την μέθοδο. Όπως έχει ήδη αναφερθεί, δεδομένου πως λόγω της φύσης του αντικειμένου τους κάποιοι οργανισμοί δεν μπόρεσαν να εφαρμόσουν το καθεστώς αυτό, η απομακρυσμένη εργασία σε όσους οργανισμούς δύναται να υιοθετηθεί, μπορεί να αποτελέσει μοναδική ευκαιρία αλλά και να προσδώσει ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, εξασφαλίζοντας την συνέχιση της λειτουργίας τους, την βιωσιμότητά τους και την περαιτέρω ανάπτυξή τους.

### 1.1.3. Νέες Συνθήκες Εργασίας

Δεδομένου πως ο προσωπικός χώρος του κάθε εργαζομένου μετατράπηκε στο χώρο δουλειάς, οδηγηθήκαμε σε νέες εργασιακές συνθήκες καθώς δημιουργήθηκε μια πρωτοφανής σύγκρουση, μιας και ο χώρος που μέχρι πριν λίγους μήνες ήταν κομμάτι της ανάπαυσης, της ξεκούρασης και ήταν συνδεδεμένος με την οικογένεια του καθενός, αυτόματα μετατράπηκε σε χώρο εργασιακής απασχόλησης. Παράλληλα, μία ακόμη αλλαγή αφορά στο γεγονός ότι η πανδημία οδήγησε όλα τα μέλη της οικογένειας να απομονωθούν στο σπίτι, να μοιραστούν τους ίδιους χώρους για να εξυπηρετήσουν τις ανάγκες εργασίας, εκπαίδευσης ή και συνέχισης των δραστηριοτήτων τους (Wang et al.,2020).

Ωστόσο, η μετακίνηση από την κατοικία στον εργασιακό χώρο η οποία αποτελεί μια χρονοβόρα διαδικασία για τους εργαζομένους, ιδιαίτερα σε μεγάλες πόλεις εξαλείφτηκε, ενώ το κόστος που απαιτείται αλλά και ο χρόνος μετάβασης εκμηδενίστηκαν μιας και ο εργαζόμενος βρίσκεται στον προσωπικό του χώρο. Ακόμη, δόθηκε η δυνατότητα διεύρυνσης του ωραρίου και σε πληθώρα επιχειρήσεων επικεντρώθηκαν στο να αναθέσουν απλά καθήκοντα, χωρίς αυτό να συνεπάγεται με συγκεκριμένο ωράριο εργασίας. Συνεπώς, πλέον η εργασία συντελείται ανεξαρτήτως ωραρίου, ακολουθώντας απλά ένα συγκεκριμένο χρονοδιάγραμμα παράδοσης των καθηκόντων.

Η νέα μορφή επικοινωνίας μεταξύ των συνεργατών αποτέλεσε μία ακόμη σημαντική αλλαγή. Διευκρινήσεις καθηκόντων, αρμοδιότητες, χρονοδιαγράμματα υλοποίησης έργων, κοινοποιούνται τόσο μέσω τηλεφώνου όσο και μέσω του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, δημιουργώντας μια νέα εργασιακή βάση.

Ο εκάστοτε εργαζόμενος απευθύνεται σε ένα ηλεκτρονικό υπολογιστή σε όλη την διάρκεια του ωραρίου του, απομονωμένος από τους συνεργάτες του. Τέλος, διαφοροποιήθηκε ένα μεγάλο κομμάτι που αφορά τις αρμοδιότητες του εκάστοτε εργαζομένου. Τα καθήκοντα που καλείται να εκτελέσει περιορίζονται αποκλειστικά στην χρήση του ηλεκτρονικού υπολογιστή και αρμοδιότητες ή ενέργειες που εκτελούσε στον επιχειρησιακό χώρο εξαλείφονται καθώς δεν υπάρχει πλέον η δυνατότητα αυτή (Hernandez et al.,2020).

#### **1.1.4. Πλεονεκτήματα**

Η επιβολή του καθεστώτος της εξ' αποστάσεως εργασίας άλλαξε τα δεδομένα στην εργασιακή καθημερινότητα, ωστόσο όμως τόσο σε ατομικό όσο και σε επιχειρησιακό επίπεδο έγινε αντιληπτό ένα σύνολο πλεονεκτημάτων. Αρχικά, εξαλείφθηκε ο φόβος μόλυνσης από το παθογόνο. Οι εργαζόμενοι, οι οποίοι είχαν επηρεαστεί αρνητικά από τον κίνδυνο μόλυνσης εφαρμόζοντας το καθεστώς της εξ' αποστάσεως εργασίας και περιορίζοντας το ενδεχόμενο να νοσήσουν έγιναν αυτόματα πιο παραγωγικοί και αφοσιωμένοι. Ακόμη, όσοι φοβήθηκαν ότι μια πιθανή μόλυνση τους ίσως τους στερήσει την εργασία τους, με την εισαγωγή αυτής της εναλλακτικής, μπόρεσαν να επικεντρωθούν στα καθήκοντα τους (Galanti et al.,2021).

Στα άτομα που εφάρμοσαν αυτό το καθεστώς απασχόλησης, παρατηρήθηκε έντονα η εργασιακή αυτονομία. Δεδομένου ότι δίνεται η δυνατότητα ο ίδιος ο υπάλληλος να αποφασίσει τον τρόπο και τον χρόνο εκτέλεσης των καθηκόντων του, του παρέχεται η δυνατότητα να γίνει σταδιακά πιο αυτόνομος. Ακόμη, η υψηλή εργασιακή αυτονομία συμβάλλει στην εξισορρόπηση εργασίας και ανάπαυσης, καθώς υπάρχει η επιλογή των πιο παραγωγικών τρόπων ολοκλήρωσης της εργασίας (Wang et al.,2020). Η εργασιακή αυτονομία επέφερε με την σειρά της την αυτό – ηγεσία, την διαδικασία εκείνη κατά την οποία το άτομο θέτει τους προσωπικούς του στόχους, παρακολουθεί την εκπλήρωσή τους, ενώ η υλοποίησή τους είναι προσωπική του υπόθεση. Συνεπώς, η αυτονομία και η αυτό-ηγεσία έχουν θετική σχέση με την παραγωγικότητα και την εργασιακή δέσμευση τόσο για τους οργανισμούς όσο και για τους εργαζόμενους και αποτελούν ίσως τα σημαντικότερα

πλεονεκτήματα που προέκυψαν από την επιβολή του καθεστώτος της απομακρυσμένης εργασίας.

Υποστηρίχθηκε έντονα, ότι αυτή η εργασιακή μέθοδος ενίσχυσε τα κίνητρα, τις γνώσεις, την εκπαίδευση αλλά και την ανάγκη του αισθήματος ικανοποίησης από την εργασία. Δεδομένου ότι οι εργαζόμενοι κατά την διάρκεια εκτέλεσης των καθηκόντων τους δεν παρακολουθούνται από τους ανωτέρους τους καθ' όλη την διάρκεια της εργασίας τους και απλά παραδίδουν την δουλειά τους, δημιουργήθηκε έντονο το αίσθημα ανάδειξης, το οποίο αποτελεί παράγοντα που αύξησε την εργασιακή απόδοση.

Επιπρόσθετα, η απομακρυσμένη εργασία πρόσφερε μια καλή ισορροπία στους εργαζομένους που η πλειοψηφία κατά το παρελθόν στερούνταν, μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Στον προσωπικό χώρο του καθενός δεν υπάρχει απόσπαση από συναδέλφους ή πελάτες, και του δίνεται η δυνατότητα να είναι συγκεντρωμένος στα καθήκοντά του. Αποτέλεσμα αυτού, η υψηλότερη εργασιακή ποιότητα, αλλά και το όφελος από την μείωση του χρόνου μετακίνησης, που δύναται να χρησιμοποιηθεί στην ξεκούραση του εργαζομένου, αποτελώντας ενδεχόμενο παράγοντα αύξησης της εργασιακής απόδοσης.

Το καθεστώς της εξ' αποστάσεως εργασίας δημιούργησε πλεονεκτήματα όχι μόνο στους εργαζομένους, αλλά και στις επιχειρήσεις που το εφάρμοσαν. Η εφαρμογή αυτού του καθεστώτος αποτέλεσε λύση για τις επιχειρήσεις καθώς εξασφάλισε την συνέχιση της λειτουργίας τους. Εξασφάλισε ακόμη την βιωσιμότητα τους, καθώς η μη υιοθέτηση του θα επέφερε διακοπή των οικονομικών τους δραστηριοτήτων (Delfino et al.,2021). Αναντίρρητα όμως, τα οφέλη που προκύπτουν ξεπερνούν την εξασφάλιση της βιωσιμότητας και συμβάλλουν στην ευημερία και ανάπτυξη των επιχειρήσεων.

Ακόμη και για επιχειρήσεις οι οποίες κατά το παρελθόν δεν είχαν εφαρμόσει ποτέ το καθεστώς αυτό, είχαν την δυνατότητα να επωφεληθούν από την εργασιακή αυτή μέθοδο. Υπήρξε η δυνατότητα να παρακινήσουν τους εργαζομένους τους, να τους παρέχουν την κατάλληλη γνώση και εκπαίδευση για να εκτελέσουν τα καθήκοντά τους και να τους καταρτίσουν σωστά ώστε να συνεχίσουν το έργο τους (Delfino et al.,2021). Παρουσιάστηκε ακόμη όφελος και από την μείωση του κόστους λειτουργίας των οργανισμών. Στις εγκαταστάσεις των επιχειρήσεων που

εφάρμοσαν αυτή την εργασιακή μέθοδο, δεδομένου ότι διακόπηκε η φυσική λειτουργία, τα κόστη των υπηρεσιών κοινής ωφέλειας εξοικονομήθηκαν από τον οργανισμό, ενώ ακόμη ο τελευταίος απαλλάσσεται από τα έξοδα σίτισης ή πόρων που παρείχε στο προσωπικό με φυσική παρουσία.

Συνοψίζοντας, η ευέλικτη αυτή μέθοδος εργασίας αποδίδει σημαντικά πλεονεκτήματα στους εργαζομένους, με «μετακύλιση» των ωφελειών των εργαζομένων στις επιχειρήσεις, καθώς η αύξηση της προσωπικής απόδοσης έχει απότοκο την ευημερία και την απόδοση των οργανισμών.

### **1.1.5. Μειονεκτήματα**

Στον αντίποδα των πλεονεκτημάτων που προέκυψαν από την θέσπιση του καθεστώτος της εξ' αποστάσεως εργασίας, παρατηρήθηκε και μία σειρά μειονεκτημάτων τα οποία επηρέασαν ταυτόχρονα εργαζόμενους και οργανισμούς. Τα μειονεκτήματα αυτά ή ορθότερα οι δυσχέρειες που παρουσιάστηκαν, πιθανά εμπόδισαν την διεκπεραίωση των εργασιακών καθηκόντων, την ευημερία και απόδοση των εργαζομένων. Δυσκολίες παρουσιάστηκαν και για τους οργανισμούς, στους οποίους εμφανίστηκε ακόμη και κίνδυνος διακοπής των δραστηριοτήτων τους.

Αρχικά, οι εργαζόμενοι κλήθηκαν να δραστηριοποιηθούν σε πρωτοφανείς συνθήκες και καθώς στερούνταν προηγούμενης εμπειρίας, παρουσιάστηκαν εξ' αρχής δυσκολίες. Πρωταρχικό πρόβλημα υπήρξε η εύρεση του κατάλληλου χώρου εργασίας εντός του σπιτιού, όπου ο εκάστοτε εργαζόμενος θα μπορούσε να απομονωθεί για να εργαστεί (Galanti et al.,2021). Η επιβολή ακόμη του lockdown περιόρισε όλα τα μέλη των οικογενειών στις κατοικίες, με αποτέλεσμα η εύρεση του χώρου εργασίας να είναι ακόμη δυσκολότερη. Η κατάσταση αυτή δημιούργησε μια αδυναμία συνδυασμού των ιδιωτικών και εργασιακών υποχρεώσεων, με την αλληλεπίδραση εργασίας - οικογένειας να καθυστερεί ενδεχομένως, την διεκπεραίωση των καθηκόντων (Galanti et al.,2021).

Επιπρόσθετα, δεν είναι ασυνήθιστη η έντονη δυσχέρεια εξαιτίας του ωραρίου εργασίας. Προκειμένου να ολοκληρωθούν οι αρμοδιότητες του εκάστοτε εργαζόμενου, ο τελευταίος εργάζεται και παραδίδει με βάση χρονοδιαγράμματος που διαφοροποιείται από εκείνο βάσει της εργασίας με φυσική παρουσία εφόσον δεν



υπάρχει συγκεκριμένη παρακολούθηση του εργαζομένου, επομένως για να ανταπεξέλθει στις νέες εργασιακές συνθήκες, συχνά καταλήγει να αυξάνει αρκετά τις εργατοώρες του χωρίς αμοιβή (Delfino et al.,2021).

Οι εργαζόμενοι ακόμη έγιναν πιο αναβλητικοί καθώς δεν υπήρχε εποπτεία εκτέλεσης των καθηκόντων τους (Wang et al.,2020). Οι τελευταίοι καθώς βρισκόταν μόνοι τους στο χώρο καθυστερούσαν την εκτέλεση στα βασικά τους καθήκοντα, αφιερώνοντας χρόνο σε δραστηριότητες που δεν σχετίζονται με την εργασία, όπως η χρήση μέσων κοινωνικής δικτύωσης, η απασχόληση με άτομα του οικογενειακού και φιλικού περιβάλλοντος και τα μεγάλα διαλείμματα. Η εργασιακή αναβλητικότητα έγινε ένας από τους μεγαλύτερους παράγοντες που μείωσαν την παραγωγικότητα στους οργανισμούς (Wang et al.,2020).

Ακόμη, η επιβολή αυτού του καθεστώτος εργασίας οδήγησε σε εργασιακή απομόνωση μεταξύ του προσωπικού των επιχειρήσεων. Η απομακρυσμένη επικοινωνία τους αποξένωσε, αύξησε το αίσθημα μοναξιάς και τους στέρησε το αίσθημα ομάδας, καθώς υπήρξε ατομική και όχι συλλογική εργασία (Galanti et al.,2021). Οι συνομιλίες με τους συναδέλφους ήταν περισσότερο εστιασμένες στην εκτέλεση των καθηκόντων, απομακρύνοντας τους συνεργάτες και δημιουργώντας μεγαλύτερο εργασιακό άγχος (Wang et al.,2020). Τέλος, οι εργαζόμενοι αγχώθηκαν και για την ορθή εκτέλεση των καθηκόντων τους, με αποτέλεσμα να μειωθεί η απόδοση και παραγωγικότητά τους.

Ένα τελευταίο μειονέκτημα υπήρξε το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις στελεχώνονται από διάφορες ηλικίες, με τους μεγαλύτερους ηλικιακά να μην είναι ιδιαίτερα εξοικειωμένοι με τους ηλεκτρονικούς υπολογιστές και το διαδίκτυο και να δυσκολεύονται με τα τεχνολογικά εργαλεία και φυσικά να παρουσιάζουν μικρότερη ικανότητα προσαρμογής στα νέα δεδομένα (Galanti et al.,2021).

Και ενώ οι εργαζόμενοι απομονώθηκαν από τους συναδέλφους τους, αγχώθηκαν για την διατήρηση της εργασίας τους ή και την ορθή εκτέλεση αυτής αλλά και δυσκολεύτηκαν στη νέα προσαρμογή, μειώθηκε η παραγωγικότητά τους μετακυλώντας αυτά τα μειονεκτήματα στους οργανισμούς. Συνεπώς οι οργανισμοί εκείνοι των οποίων τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους επέτρεψαν να υιοθετήσουν αυτή την ευέλικτη μέθοδο εργασίας παρατήρησαν με την σειρά τους αρκετά μειονεκτήματα στην παραγωγική τους δραστηριότητα.

Αναλυτικότερα, υπήρξε έντονη δυσχέρεια στην άσκηση ελέγχου στο προσωπικό τους. Είχαν την δυνατότητα να βλέπουν μόνο τελικά αποτελέσματα και δεν γνώριζαν πότε εκτελέστηκαν ή ακόμη και αν εκτελέστηκαν από το ίδιο το προσωπικό. Παρατηρήθηκε έντονη καθυστέρηση των καθηκόντων η οποία οφείλονταν είτε σε αδυναμία ηλεκτρονικής σύνδεσης, σε κακή επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων, είτε σε ανάγκη εκτέλεσης αρμοδιοτήτων από περισσότερα από ένα άτομα, των οποίων η συνεργασία αρκετές φορές υπήρξε ανέφικτη (Delfino et al.,2021).

Ακόμη, η δυσκολία παρακίνησης ήταν έντονη, καθώς στερήθηκε η επαφή των ανώτερων στελεχών με τους υφιστάμενους τους, και η επίτευξη των στόχων των οργανισμών τέθηκε σε δεύτερη μοίρα, καθώς παρουσιάστηκε επιτακτική ανάγκη εξασφάλισης της βιωσιμότητάς τους.

Εν κατακλείδι, η επιβολή του καθεστώτος της εξ' αποστάσεως εργασίας δημιούργησε αρκετά προβλήματα στους εργαζομένους, με τα κυριότερα από αυτά να είναι το άγχος και ο φόβος για τη ορθή εκτέλεση των εργασιών. Ως αποτέλεσμα οι οργανισμοί δυσκολεύτηκαν να θέσουν νέους επιχειρηματικούς στόχους καθώς κινδύνεψε ακόμη και η βιωσιμότητα και ύπαρξή τους.

#### **1.1.6. Η Swot- Analysis της εξ' αποστάσεως εργασίας**

Προκειμένου να υπάρξει μια συγκεντρωτική εικόνα της εξ' αποστάσεως εργασίας, των ωφελειών αλλά και των αδυναμιών που προκύπτουν από την εφαρμογή της, παρουσιάζεται η ανάλυση SWOT, η οποία έχει δημιουργηθεί από τις επιρροές τόσο από το εσωτερικό όσο και από το εξωτερικό περιβάλλον κάθε οργανισμού (Γκερτβιόλα,2022). Ειδικότερα :

<b>ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΕΣ</b>	<b>ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ευελιξία ωραρίου</li> <li>▪ Εξοικονόμηση κόστους μετακίνησης</li> <li>▪ Δυνατότητα αυτονομίας</li> <li>▪ Συνδυασμός ιδιωτικής – επαγγελματικής ζωής</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Δυσκολία επικοινωνίας – συνεργασίας</li> <li>▪ Ύπαρξη μοναξιάς – απομόνωσης</li> <li>▪ Δυσκολία διαχείρισης χρόνου</li> </ul>
<b>ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ</b>	<b>ΑΠΕΙΛΕΣ</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Εξοικονόμηση χρόνου</li> <li>▪ Ισορροπία επαγγελματικών – οικογενειακών υποχρεώσεων</li> <li>▪ Εύρεση εργασίας σε οποιαδήποτε πόλη</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ψυχικές διαταραχές</li> <li>▪ Ανισότητες στην αγορά εργασίας</li> <li>▪ Μεγαλύτερη απόσπαση από την εργασία</li> </ul>

**Πίνακας 1: Η SWOT-ANALYSIS της εξ' αποστάσεως εργασίας**

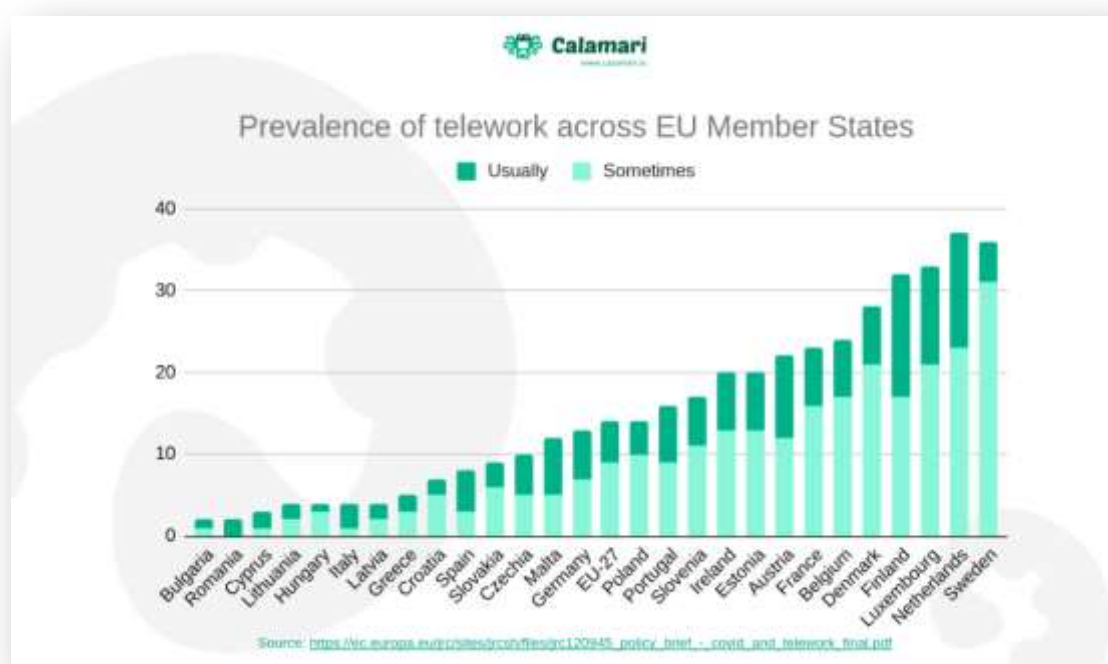
Παρατηρώντας την SWOT- ANALYSIS θα μπορούσε κανείς να συμπεράνει πως απόρροια της θέσπισης της εξ' αποστάσεως εργασίας υπήρξε η ευελιξία του ωραρίου για τον εργαζόμενο που ευνοήθηκε και από την εκμηδένιση του κόστους μετακίνησης από την οικία προς τον χώρο εργασίας. Ως δυνατότητα ακόμη παρουσιάζεται η αυτονομία, την οποία στερούνταν αρκετοί εργαζόμενοι κατά το παρελθόν αλλά και ο συνδυασμός ιδιωτικής και επαγγελματικής ζωής καθώς εργασία και ιδιωτικότητα συντελούνται στον ίδιο χώρο. Στον αντίποδα, παρατηρείται έντονη δυσκολία επικοινωνίας και συνεργασίας με συναδέλφους, οι εργαζόμενοι απομονώνονται και βιώνουν το αίσθημα μοναξιάς, ενώ τέλος η οργάνωση και η διαχείριση του χρόνου δυσκολεύει την πλειοψηφία των εργαζομένων σε απόσταση.

Όσον αφορά τις ευκαιρίες που προκύπτουν, η ισορροπία μεταξύ επαγγελματικών και οικογενειακών υποχρεώσεων επιτυγχάνεται ενώ δίνεται η ευκαιρία να εργαστεί ο οποιοσδήποτε και οπουδήποτε καθώς δεν απαιτείται φυσική παρουσία.

Από την άλλη, ελλοχεύει ο κίνδυνος εμφάνισης ψυχικών διαταραχών λόγω της απομόνωσης των εργαζομένων. Οι τελευταίοι παρουσιάζουν μεγαλύτερη απόσπαση από την εργασία, ενώ τέλος εμφανίζονται ανισότητες στην αγορά εργασίας οι οποίες γίνονται ολοένα και συχνότερες, καθώς δεν μπορούν όλοι να υιοθετήσουν και να εφαρμόσουν αυτή την ευέλικτη εργασιακή μέθοδο.

### 1.1.7. Η εξ' αποστάσεως εργασία στην ελληνική πραγματικότητα

Για την ελληνική κοινωνία, το ξέσπασμα της πανδημίας του κορωνοϊού, βρίσκει την εξ' αποστάσεως εργασία σε πρώιμο στάδιο (Κάρλος,2021). Η Ελλάδα έχει μόλις βγει από μία δεκαετή οικονομική κρίση, με θέσεις εργασίας περιορισμένες και υψηλά ποσοστά ανεργίας, και με την πλειοψηφία των οργανισμών να εξασφαλίζει οριακά την βιωσιμότητά της. Η απόφαση λοιπόν της κυβέρνησης να επιβάλλει την παύση των λειτουργιών της αγοράς για να μειώσει το κίνδυνο εξάπλωσης του παθογόνου οδήγησε την ελληνική οικονομία σε μία ακόμη κρίση.



Εικόνα 1: Ποσοστά εξ' αποστάσεως εργασίας πριν την πανδημία

Όπως μπορεί να παρατηρηθεί και από τα διαγράμματα που έχουν δημοσιευθεί από στατιστικές υπηρεσίες, η τηλεργασία ήταν σε πρώιμο στάδιο πριν την πανδημία. Η πλειοψηφία των εργαζομένων της χώρας μας απασχολείται στον πρωτογενή και στον δευτερογενή τομέα παραγωγής, με συνέπεια η εργασία τους να μπορεί να γίνει αποκλειστικά με φυσική παρουσία (Γκερτβιόλα,2022). Όσον αφορά τους εργαζόμενους του τομέα υπηρεσιών, όπου μπορούσε να πραγματοποιηθεί η εξ' αποστάσεως εργασία, εκείνοι ήταν ελάχιστοι που εφάρμοζαν αυτή την εργασιακή μέθοδο. Ειδικότερα, πρόκειται για υψηλόβαθμα στελέχη εταιρειών, γυναίκες έγκυες και σε περίοδο λοχείας αλλά και εργαζόμενους που πραγματοποιούσαν επαγγελματικά ταξίδια στο εξωτερικό.

Για την ελληνική πραγματικότητα, δεν υπήρχε τεχνολογικά η δυνατότητα υποστήριξης και επιβολής της εξ' αποστάσεως εργασίας (Παπαδόπουλος,2021). Επιπρόσθετα, η θέσπιση αυτού του καθεστώτος συνεπάγεται και με μια σειρά από κόστη ώστε να είναι αποτελεσματική, γεγονός που δεν πραγματοποιούνταν από τους οργανισμούς, καθώς οι τελευταίοι μεριμνούσαν αποκλειστικά για την λειτουργία τους. Αναμφίβολα, η έλλειψη ετοιμότητας της ελληνικής κοινωνίας οφειλόταν και στην μεγάλη ηλικία των εργαζομένων, καθώς δεν ήταν απόλυτα εξοικειωμένοι τεχνολογικά. Τέλος, δεν υπήρχε προηγούμενη εμπειρία γεγονός που έκανε τους οργανισμούς ακόμη πιο διστακτικούς (Παπαδόπουλος,2021).

Παρόλο που υπήρξαν δυσκολίες εφαρμογής του καθεστώτος, οι ελληνικοί οργανισμοί με το ξέσπασμα της πανδημίας τον Μάρτιο του 2020 και την επιβολή αναστολής της φυσικής λειτουργίας, υιοθέτησαν αυτή τη μέθοδο εργασίας. Η υιοθέτηση του καθεστώτος πραγματοποιήθηκε τόσο για την προστασία της υγείας των εργαζομένων, όσο και για να μην ανασταλεί η οικονομική δραστηριότητα των οργανισμών (Κάρλος,2021). Αναμφίβολα, το καθεστώς της εξ' αποστάσεως εργασίας εφαρμόστηκε από οργανισμούς των οποίων η παραγωγική δραστηριότητα μπορούσε να πραγματοποιηθεί με αυτή την ευέλικτη μέθοδο εργασίας. Σταδιακά, άρχισε να αυξάνεται ο αριθμός των οργανισμών που εφάρμοζε την τηλεργασία, ενώ με την επιβολή της δεύτερης παύσης εργασιών το ποσοστό αυξήθηκε ακόμη περισσότερο.

Αξίζει να σημειωθεί ότι για να εφαρμοστεί η τηλεργασία από το προσωπικό της εκάστοτε επιχείρησης, οι οργανισμοί αναγκάστηκαν να σχεδιάσουν ψηφιακά εργαλεία δαπανώντας κόστη να εκπαιδεύσουν τους εργαζόμενους τους σε νέες

συνθήκες και να προσαρμόσουν τις δραστηριότητες στα νέα δεδομένα. Όλοι αυτοί οι παράγοντες αποτέλεσαν την αφετηρία της εξ' αποστάσεως εργασίας στην χώρα μας, την υιοθέτηση, την αφομοίωση της από τους απασχολούμενους αλλά και τους οργανισμούς και τελικά την μονιμοποίηση της σε μεγάλο βαθμό, όπου η φύση της εργασίας το επιτρέπει (Κάρλος,2021).

Σήμερα, παρόλο που σταδιακά η αγορά εργασίας επιστρέφει στις συνθήκες που βρισκόταν πριν το ξέσπασμα της πανδημίας η εξ' αποστάσεως εργασία εξακολουθεί να εφαρμόζεται σε αρκετές επιχειρήσεις. Με υπουργική απόφαση (αρ.πρωτ: 193/30-12-2021) το 50 % των εργαζομένων του δημοσίου τομέα δύναται να εργαστεί εξ' αποστάσεως, δυνατότητα που εφαρμόζεται συνεχώς σε όλη την ελληνική επικράτεια. Παράλληλα, αρκετοί εργαζόμενοι οι οποίοι απασχολήθηκαν σε απόσταση κατά την επιβολή του lockdown επανήλθαν στο προηγούμενο καθεστώς εργασίας.

Εν κατακλείδι, πριν την πανδημία η ελληνική αγορά υπήρξε ανέτοιμη για μια τέτοια υιοθέτηση. Ωστόσο, ανταποκρίθηκε στην αναγκαιότητα της επιβολής παύσης λειτουργιών, και σε σύντομο χρονικό διάστημα προσαρμόστηκε στα νέα δεδομένα. Παρόλο που πλέον, η πλειονότητα επιζητά την φυσική παρουσία, δημιουργήθηκαν οι κατάλληλες υποδομές και αρκετές επιχειρήσεις συνεχίζουν μεγάλο κομμάτι της δραστηριότητάς τους με προσωπικό από απόσταση.



Εικόνα 2: Ποσοστά εξ' αποστάσεως εργασίας στην Ευρώπη, 2020

### 1.1.8. Συμπεράσματα

Ανακεφαλαιώνοντας, η εξ' αποστάσεως εργασία είναι μία μορφή εργασίας η οποία αν και εφαρμοζόταν κατά το παρελθόν κυρίως σε χώρες του εξωτερικού, με το ξέσπασμα της πανδημίας του κορωνοϊού παρουσιάστηκε η επιτακτική ανάγκη υιοθέτησής της για την συνέχιση των δραστηριοτήτων των οργανισμών. Οι εργαζόμενοι απασχολούνται στον προσωπικό τους χώρο, απομακρυσμένοι από τους συνάδελφους τους και η επικοινωνία, η δραστηριότητα και η εκτέλεση των καθηκόντων συντελούνται μέσω ηλεκτρονικού υπολογιστή.

Το καθεστώς αυτής της μορφής εργασίας δημιουργεί τόσο πλεονεκτήματά όσο και μειονεκτήματα για το προσωπικό, τα οποία με την σειρά τους μετακυλούν στους οργανισμούς ενώ παράλληλα ευκαιρίες, απειλές, δυνάμεις και αδυναμίες σκιαγραφούν την νέα πραγματικότητα που διαμορφώθηκε.

Τέλος, παρόλο που για την χώρα μας η θέσπιση αυτής της μεθόδου εργασίας ήταν δύσκολη καθώς δεν υπήρχε το κατάλληλο υπόβαθρο, η ελληνική αγορά ανταποκρίθηκε στα νέα δεδομένα και αρκετοί οργανισμοί συνεχίζουν και την εφαρμόζουν και μετά το τέλος της πανδημίας ανά την επικράτεια.

## 1.2. Στρατηγικοί Στόχοι

### 1.2.1. Ορισμός

Έχουν δοθεί αρκετοί ορισμοί προκειμένου να επεξηγηθεί ακριβώς η έννοια της στρατηγικής για έναν οργανισμό αλλά και των επιμέρους στόχων αυτής. Αναντίρρητα ένας ορισμός ο οποίος προσδιορίζει την διάστασή της έννοιας είναι : «Η αντιστοίχιση που κάνει ένας οργανισμός μεταξύ των εσωτερικών του πόρων και ικανοτήτων και των ευκαιριών και κινδύνων που δημιουργούνται στο εξωτερικό του περιβάλλον» (Παπαδάκης,2016). Ωστόσο όμως, η έννοια επεξηγείται πιο ορθά ορίζοντας ως στρατηγική τους στόχους που θέτει ο εκάστοτε οργανισμός και το πεδίο εφαρμογής τους, προκειμένου να είναι αποτελεσματικός σε ποικίλα επίπεδα, χρησιμοποιώντας τόσο τους πόρους του όσο και τις ικανότητες του, εκπληρώνοντας τις προσδοκίες των ενδιαφερομένων μερών. Με άλλα λόγια η στρατηγική είναι ένα απαραίτητο εργαλείο για την επιτυχία του οργανισμού, καθώς δίνει τη δυνατότητα σε έναν οργανισμό να είναι πιο ενεργητικός παρά αντιδραστικός στη διαμόρφωση του μέλλοντός του (Eke et al.,2020).

Η στρατηγική είναι εκείνη η οποία καθορίζει τους στόχους, υιοθετεί τρόπους δράσης και προσδιορίζει την κατανομή των πόρων που απαιτούνται για την επίτευξη των στόχων. Επιπρόσθετα πρόκειται για το μοντέλο των στόχων, των πολιτικών, των σκοπών, και των σχεδίων των οποίων η επίτευξή καθορίζει την θέση που βρίσκεται ο οργανισμός. Τέλος, η διαμόρφωση στρατηγικών επιτρέπει στους οργανισμούς να υιοθετήσουν συγκεκριμένη πορεία δράσης, υποδεικνύοντας τις κατευθυντήριες γραμμές λειτουργίας αλλά και την τοποθέτηση του οργανισμού στο ανταγωνιστικό περιβάλλον (Fuertes et al., 2020).



Η στρατηγική σ' έναν οργανισμό εφαρμόζεται με την θέσπιση στόχων και την υλοποίησή τους. Οι στόχοι είναι η θέση που επιθυμεί να βρεθεί ο οργανισμός και να επιτύχει μέσω της οικονομικής δραστηριότητας που διεξάγεται. Αυτοί οι στόχοι πρέπει να είναι πολλαπλοί και πρέπει να καθοριστούν με σαφήνεια για να υπάρξει επιτυχία, καθώς από αυτούς εξαρτάται το μέλλον αλλά και η επιβίωση των οργανισμών. Ειδικότερα ορίζεται ότι οι στόχοι μεταφράζουν την αποστολή της επιχείρησης σε συγκεκριμένα αποτελέσματα αλλά και σε συγκεκριμένα χρονικά διαστήματα. Πρόκειται συνεπώς για τις γενικότερες και πιο μακροπρόθεσμες επιδιώξεις της επιχείρησης (Σαλούστρου,2020).

Ακόμη, οι στόχοι διακρίνονται σε μακροπρόθεσμους και βραχυπρόθεσμους. Οι βραχυπρόθεσμοι στόχοι σκοπεύουν σε πιο άμεσα αποτελέσματα τόσο ποσοτικά όσο και χρονικά, ενώ οι μακροπρόθεσμοι είναι εκείνοι που προσδιορίζουν τους σκοπούς του οργανισμού. Ωστόσο, σε ορισμένες περιπτώσεις οι μακροπρόθεσμοι και βραχυπρόθεσμοι στόχοι τείνουν να συμπίπτουν σε μια επιχείρηση.

Εν κατακλείδι, οι στόχοι μιας επιχείρησης αποτελούν την αποστολή της, προκαλούν το ανθρώπινο δυναμικό της και το οδηγούν να επιτύχει πέρα από τα συνηθισμένα όρια απόδοσης του.

Όσον αφορά τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα των στόχων, οι τελευταίοι καλούνται να είναι :

- ❖ Συγκεκριμένοι (Specific): Οι στόχοι πρέπει να διατυπωθούν με μεγάλη ακρίβεια ως προς τα χαρακτηριστικά τους.
- ❖ Μετρήσιμοι (Measurable): Πρέπει να υλοποιηθούν μέσα σε ένα καθορισμένο χρονικό διάστημα.
- ❖ Επιτεύξιμοι / Αποδεκτοί (Attainable/ Acceptable): Αυτό ισχύει ιδιαίτερα για τους βραχυπρόθεσμους στόχους. Αποδεκτοί από όλα τα συμβαλλόμενα μέρη, γεγονός που συνεπάγεται με την επίτευξη – υλοποίηση.
- ❖ Ρεαλιστικοί (Relevant): Σχετικοί στόχοι σημαίνει ότι λαμβάνεται υπόψη η πρακτική κατάσταση και το έργο που καλούνται να συμμετέχουν όλοι.

- ❖ Χρονικά Δεσμευμένοι (Time-bound) : Η χρονική δέσμευση δεν είναι πάντα εφικτή για τους μακροπρόθεσμους στόχους. Επεξηγώντας, συχνά συγχέεται η διάκριση αυτή με το χαρακτηριστικό των μετρήσιμων, ωστόσο όμως υπάρχει σαφής διαφορά μεταξύ τους. Με την διάκριση «χρονικά δεσμευμένοι» επιθυμητός είναι ο προσδιορισμός του χρονικού διαστήματος που θα διατεθεί για την επίτευξη του στόχου. Απαιτείται λοιπόν ο χρόνος έναρξης του στόχου αλλά και ο προσδιορισμός της λήξης του.

Τα χαρακτηριστικά αυτά γνωρίσματα, αποτελούν τους S.M.A.R.T στόχους, οι οποίοι εξετάζουν και προσδιορίζουν την αποστολή των οργανισμών.

Ανακεφαλαιώνοντας τα παραπάνω χαρακτηριστικά γνωρίσματα των στόχων, υπάρχει επιτακτική ανάγκη για τον οργανισμό να έχει καθορισμένη στρατηγική, η οποία θα οδηγεί όλα τα συμβαλλόμενα μέλη προς την κατεύθυνση του οράματος και της αποστολής. Η αποστολή δεν είναι άλλη από την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Ακόμη, η εφαρμογή των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων των στόχων, η υλοποίησή τους και εν κατακλείδι η επιτυχία τους οδηγεί τον εκάστοτε οργανισμό στην θέση που επιθυμεί και του αποδίδει την προσδοκώμενη ευμάρεια. Τέλος, ο οργανισμός έχοντας στόχους και υλοποιώντας τους αποκτά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και είναι κυρίαρχος στον χώρο δραστηριότητάς του, καθώς γνωρίζει την συγκεκριμένη πορεία που επιθυμεί να ακολουθήσει και δεν παρεκκλίνει από αυτή.

### **1.2.2. Η σημασία των στόχων για τους οργανισμούς**

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, η στρατηγική και η εφαρμογή των στόχων για έναν οργανισμό, προσδιορίζουν την κατεύθυνση του, την πορεία του, και τη θέση που επιθυμεί να έχει ο ίδιος στον χώρο δραστηριότητάς του. Συνεπώς, η στρατηγική αποτελεί μια ισχυρή βάση για τον ίδιο, καθώς του εξασφαλίζει την επιβίωση σ' ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Η εφαρμογή στρατηγικής, η ύπαρξη στόχων αλλά και όπως συχνά χρησιμοποιείται ως όρος «το στρατηγικό σχέδιο» παρέχουν πληθώρα ωφελειών για

τους οργανισμούς. Αρχικά, η επίτευξή τους, τους χαρίζει αυξημένη κερδοφορία αλλά και καλύτερη εταιρική διακυβέρνηση (Jeremiah et al.,2019). Ακόμη, συμβάλλουν στον καθορισμό της κατεύθυνσης του οργανισμού, αλλά και του δίνουν την δυνατότητα να προβλέπει το μέλλον καθώς σχεδιάζει τις επόμενες κινήσεις του (Eke et al.,2020). Η πρόβλεψη αυτή καθιστά τον οργανισμό πιο ενεργό, λιγότερο αδρανή, πιο προσαρμοστικό και επιτυχημένο, και εν κατακλείδι πιο κερδοφόρο .

Μια ακόμη ωφέλεια της στρατηγικής είναι η ευθυγράμμιση των δραστηριοτήτων και των πόρων, ο καθορισμός καλά συνειδητοποιημένων και ρεαλιστικών στόχων, παράγοντες που έχουν ως επακόλουθο την υψηλή αποτελεσματικότητα. Παράλληλα, οι κίνδυνοι του περιβάλλοντος ελαχιστοποιούνται, αφού όλη η διαδικασία προβλέπει πληροφορίες που απαιτούνται για την αξιολόγηση κινδύνων (Jeremiah et al.,2019). Επιπλέον, η στρατηγική παράγει ουσιαστικές αλλαγές στο εσωτερικό των οργανισμών, καθώς τα μέλη του γίνονται ομάδα, δημιουργείται ένα πιο οργανωτικό κλίμα και η υποδομή για επιτυχία και ανάπτυξη.

Συνεπώς, η στρατηγική αποτελεί το σημείο εκκίνησης των οργανισμών, και εστιάζοντας σε συγκεκριμένους και σαφείς στόχους, προσδιορίζεται η επιθυμητή κατεύθυνση. Για τον οργανισμό, δεν είναι τίποτα λιγότερο από την εξασφάλιση της επιβίωσης του, καθώς οι στρατηγικές και η εφαρμογή τους μπορεί να μην εγγυηθούν επιτυχία αλλά η σωστή καινοτόμος σχεδιάσή τους σε συνδυασμό με την ορθή εκτέλεση των επιμέρους στόχων θα οδηγήσει σ' αυτή (Jeremiah et al.,2019).

### **1.2.3. Η συμβολή του ανθρώπινου δυναμικού στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων**

Στον σύγχρονο κόσμο των επιχειρήσεων και των οργανισμών, όπου οι αλλαγές μεταβάλλουν το περιβάλλον και είναι συνεχής η ανάγκη προσαρμογής στα νέα δεδομένα, έχει γίνει αντιληπτό ότι κάθε οργανισμός που στοχεύει στην επιτυχία και στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος βασίζεται στο ανθρώπινο δυναμικό του. Οι άνθρωποι πόροι είναι ένας παράγοντας ο οποίος οδηγεί αποτελεσματικά στην ύπαρξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος καθώς με την εκπαίδευση, τις γνώσεις και τις δεξιότητες που κατέχει, συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων, υπερέχει έναντι των ανταγωνιστών και αναντίρρητα είναι δύσκολο να

αντιγραφεί (Παππά,2020). Τέλος, οι εργαζόμενοι αποτελούν τους σημαντικότερους πόρους ενός οργανισμού και θεωρούνται ως τα πιο πολύτιμα περιουσιακά στοιχεία, καθώς η φύση και το ύψος της εργασίας που ασκούν είναι εκείνοι οι παράγοντες που έχουν άμεσο αντίκτυπο στην παραγωγικότητα ενός οργανισμού.

Η συμβολή του ανθρώπινου δυναμικού στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων του εκάστοτε οργανισμού είναι άκρως σημαντική. Ειδικότερα, το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί πυλώνα για τους εκπλήρωση των στόχων μιας και η επιτυχής εφαρμογή κάθε στρατηγικού στόχου εξαρτάται από την σκληρή εργασία του δυναμικού. Ακόμη, ο μέσος εργαζόμενος αποτελεί πηγή ποιότητας και παραγωγής κερδών (Σαλούστρου,2020), ενώ παράλληλα θεωρείται σπάνιος πόρος για τον εκάστοτε οργανισμό.

Η επίτευξη των στόχων των οργανισμών στηρίζεται στο ανθρώπινο δυναμικό καθώς εκείνο είναι υπεύθυνο για την υλοποίηση τους. Ο καθορισμός των στόχων, η οργάνωση, η εκτέλεση, η υλοποίηση και η επιτυχία εν κατακλείδι εξαρτώνται από τον ανθρώπινο παράγοντα για αυτό έχει χρησιμοποιηθεί πολλές φορές από την βιβλιογραφία ο όρος ανθρώπινο κεφάλαιο. Ένας οργανισμός μπορεί να έχει στην διάθεση του τεράστιο κεφάλαιο, υψηλά χρηματικά ποσά, μηχανήματα τελευταίας τεχνολογίας αλλά η ύπαρξη παρακινημένου προσωπικού, και δυναμικού υψηλής παραγωγικότητας είναι εκείνη που προσφέρει ένα αυξημένο επίπεδο απόδοσης. Το ανθρώπινο δυναμικό συνεπώς αποτελεί μια προστιθέμενη οικονομική αξία για τον οργανισμό, και τον καθοριστικό παράγοντα στο κοινό όραμα και την επίτευξη των στόχων (Κακαϊδή,2020).

Η επίτευξη των στόχων είναι απότοκο της προσπάθειας και της εργασίας του ανθρώπινου δυναμικού. Ο άνθρωπος παράγοντας είναι άκρως σημαντικός για την λειτουργία και επιτυχία ενός οργανισμού. Φυσικά, χωρίς ανθρώπους δεν υφίσταται λειτουργία ή οργανισμός (Παππά,2020). Το προσωπικό συνεπώς το οποίο εργάζεται, κοπιάζει και εκτελεί, συμβάλλει στην πραγματοποίηση των στόχων. Επιπρόσθετα, η υποστήριξη όλων των εργαζομένων, η αφοσίωση τους και οι ικανότητές τους, οδηγούν στην επιτυχία. Τέλος, οι άνθρωποι πόροι αποτελούν το χαρακτηριστικό εκείνο γνώρισμα που προσδίδει μοναδικότητα έναντι των ανταγωνιστών του κλάδου του εκάστοτε οργανισμού, και η εργασία τους με στόχο αυτόν της επιτυχίας αποδίδει πληθώρα ωφελειών στην επιχείρηση.

#### 1.2.4. Οι στρατηγικοί στόχοι των οργανισμών

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία η στρατηγική η οποία είναι απαραίτητη για τους οργανισμούς, αποτελεί το μέσο για τη διασφάλιση της επίτευξης των στόχων τους. Επιπρόσθετα, η υλοποίηση των στόχων και των επιθυμητών αποτελεσμάτων συμβάλλει στο να επιτύχει ο οργανισμός την προσδοκώμενη θέση μέσα στην αγορά δραστηριοποίησης του. Συνεπώς, η στρατηγική και οι στόχοι προς επίτευξη αποτελούν την διαδικασία καθοδήγησης των μελών ώστε να υλοποιηθεί το όραμα που έχει τεθεί για το μέλλον. Τέλος, οι στρατηγικοί στόχοι είναι υπεύθυνοι για το τελικό αποτέλεσμα του εκάστοτε οργανισμού .

Στην προσπάθεια απαρίθμησης των στρατηγικών στόχων δεν θα μπορούσε να απουσιάζει η διατήρηση του επιδιωκόμενου μεριδίου αγοράς. Ακόμη, στρατηγικό στόχο για ένα οργανισμό αποτελεί το να παραμείνει επίκαιρος στην σύγχρονη αγορά (Swaminathan et al.,2020). Συγκεκριμένα, ο εκάστοτε οργανισμός επιδιώκει να μπορεί να προσαρμόζεται στις εξελίξεις και στις νέες συνθήκες που διαμορφώνονται, διατηρώντας ακέραιη τη θέση του οργανισμού στην αγορά. Στρατηγικό στόχο για μια επιχείρηση αποτελεί επιπρόσθετα η βελτιστοποίηση των συστημάτων του, ώστε να ανταποκρίνεται άμεσα στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον της αγοράς (Tarifi,2021).

Αναντίρρητα, ένας στρατηγικός στόχος που είναι επιθυμητός και επιδιώκεται να επιτευχθεί είναι η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι οργανισμοί επιδιώκουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα τόσο με την αύξηση των κερδών τους όσο και με την ανάπτυξη της ίδιας της επιχείρησης. Ακόμη, η ανάπτυξη και η σταθερότητα για την αποτελεσματική ροή των εργασιών είναι κάποιοι από τους βασικότερους στρατηγικούς στόχους. Η κερδοφορία και η βιωσιμότητα αλλά και η διασφάλιση τους αποτελούν θεμελιώδεις στρατηγικούς στόχους, τους οποίους οι οργανισμοί επιδιώκουν να επιτύχουν για να εξασφαλίσουν την ύπαρξη και συνέχεια τους (Tarifi,2021). Αξίζει να σημειωθεί ότι χωρίς την εξασφάλιση της βιωσιμότητας των οργανισμών αλλά και της κερδοφορίας τους, δεν μπορεί να γίνει λόγος για επίτευξη περαιτέρω στόχων μιας και είναι οι κυρίαρχοι για την ύπαρξη και συνέχιση της λειτουργίας των επιχειρήσεων.

Εν κατακλείδι, οι οργανισμοί θέτουν κάθε φορά μία σειρά στρατηγικών στόχων προς επίτευξη. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και η αύξηση του μεριδίου

της αγοράς είναι κάποιοι από τους βασικότερους στόχους που επιδιώκουν οι επιχειρήσεις να υλοποιήσουν, ωστόσο όμως κάθε οργανισμός επιθυμεί και επιδιώκει να επιτύχει την βιωσιμότητα και την κερδοφορία του.

## **Κεφάλαιο 2<sup>ο</sup> : Η εφαρμογή της εξ' αποστάσεως εργασίας**

### **2.1. Η εξ' αποστάσεως εργασία και τα νέα εργασιακά δεδομένα**

Την τελευταία δεκαετία η πλειοψηφία των οργανισμών βίωσε μια πρωτοφανή οικονομική κρίση, με αρκετούς να διακόπτουν την λειτουργία τους. Όσοι επομένως κατόρθωσαν να ανταπεξέλθουν στις δυσχερείς αυτές συνθήκες κατά το έτος 2019, κλήθηκαν να αντιμετωπίσουν μία ακόμη κρίση, την υγειονομική που προήλθε από το ξέσπασμα της πανδημίας του κορωνοϊού. Η εμφάνιση της μεταδοτικής νόσου του κορωνοϊού και σταδιακά η μετατροπή της σε πανδημία επηρέασε αναντίρρητα και τους οργανισμούς.

Η πανδημία του κορωνοϊού μετατράπηκε σε μια παγκόσμια κρίση, ενώ οι αλλαγές που κλήθηκαν να εφαρμόσουν οι οργανισμοί ήταν αναγκαστικές και επείγουσες. Η εξάπλωση της πανδημίας έθεσε σε κίνδυνο την οικονομική τους δραστηριότητα και την παραγωγική διαδικασία των οργανισμών, με αποτέλεσμα να διαταραχθούν οι κύκλοι εργασιών, οι εργασιακές ισορροπίες, η βιωσιμότητα πολλών οργανισμών αλλά και η επιβίωση πολλών ανθρώπων που κινδύνεψαν να μείνουν χωρίς εργασιακή απασχόληση (Χυδεριώτου,2022). Ακόμη, στον εργασιακό χώρο κλήθηκαν να αναδιαρθρώσουν τα εργασιακά τους δεδομένα ως προς τον τρόπο λειτουργίας των οργανισμών, με αποτέλεσμα κατά τη διάρκεια κυρίως της πρώτης περιόδου αναστολής των λειτουργιών να δημιουργηθεί μία κρίση μεταξύ των εργαζομένων των επιχειρήσεων. Διαμορφώθηκε επομένως μία πρωτοφανής υγειονομική κρίση, με αντίκτυπο στην κοινωνία και την οικονομία, συμπεριλαμβανομένης και της αγοράς εργασίας. Τέλος, οι επιχειρήσεις ήταν εκείνες που δέχθηκαν το ισχυρότερο χτύπημα καθώς παρατηρήθηκε για πολλούς οργανισμούς ακόμη και μηδενισμός του κύκλου εργασιών.

Καθώς οι οργανισμοί δεν είχαν αντιμετωπίσει κατά το παρελθόν μια παρόμοια υγειονομική κρίση δυσκολεύτηκαν στην εύρεση του τρόπου διαχείρισης αυτής της κατάστασης και σε συνδυασμό με την επιβολή εγκλεισμού από τις κυβερνήσεις, οι ίδιοι βρέθηκαν σε αδιέξοδο. Η παύση λειτουργίας τους ήταν πλέον γεγονός και χωρίς καμία γνώση για το μέλλον, αδυνατούσαν να προσανατολίσουν και το ανθρώπινο δυναμικό τους. Λύση στο αδιέξοδο που εμφανίστηκε, δόθηκε μέσω της υιοθέτησης

μιας νέας ευέλικτης μεθόδου εργασίας, της εξ' αποστάσεως εργασίας προκειμένου να αποφευχθεί η διακοπή λειτουργίας των οργανισμών και να εξασφαλιστεί η βιωσιμότητά τους και η σταθερή εργασιακή απασχόληση των ατόμων (Gomez,2020).

Επιπλέον, η πλειοψηφία των επιχειρήσεων δεν ήταν έτοιμη να ανταποκριθεί στα νέα δεδομένα καθώς υπήρχε τόσο έλλειψη τεχνολογικού εξοπλισμού από την πλευρά των εργαζομένων όσο και απουσία κουλτούρας, εκπαίδευσης και υποβάθρου για την εφαρμογή της απομακρυσμένης εργασίας (Χυδεριώτου,2022). Τέλος, με την εφαρμογή της εξ' αποστάσεως εργασίας από το πρώτο κιάλας τρίμηνο του 2020, οι συνέπειες άρχισαν να διαφαίνονται τόσο για τους εργαζόμενους όσο και για τις επιχειρήσεις.

Οι περισσότερες έρευνες που έχουν διεξαχθεί έχουν τονίσει τις αρνητικές πτυχές που εμφανίστηκαν με την θέσπιση της εξ' αποστάσεως εργασίας, επικεντρώθηκαν στην αρνητική πλευρά της (Adekoya et al.,2022), ενώ αναμφισβήτητα υπάρχει και θετική συνιστώσα τόσο για τους εργαζόμενους όσο και τους εργοδότες.

Ανακεφαλαιώνοντας, η δύσκολη και πρωτόγνωρη κατάσταση που διαμορφώθηκε εξαιτίας της πανδημίας του κορωνοϊού, οδήγησε τους οργανισμούς σε αβεβαιότητα και ο κίνδυνος να μην εξασφαλισθεί η βιωσιμότητά τους ήταν γεγονός. Μέτρο αντιμετώπισης του κινδύνου μόλυνσης και της αποφυγής της ραγδαίας εξάπλωσης του παθογόνου υπήρξε η θέσπιση της εξ' αποστάσεως εργασίας. Παρόλο που δεν ήταν επαρκές ως μέτρο για τον έλεγχο της εξάπλωσης της λοίμωξης εξασφάλισε την συνέχιση των λειτουργιών των επιχειρήσεων και ανεξάρτητα από τα προβλήματα και τις δυσκολίες που εμφανίστηκαν, η εφαρμογή της εξ' αποστάσεως εργασίας έδωσε μια προσωρινή λύση στους οργανισμούς.

## **2.2. Εξ' αποστάσεως εργασία και εργασιακή απόδοση**

Μολονότι διανύουμε τον τέταρτο χρόνο της πανδημίας, η γνώση και η εμπειρία που έχει αποκτηθεί από τις έρευνες για την απομακρυσμένη εργασία και τον αντίκτυπό της στην εργασιακή απόδοση δεν έχει συμβάλλει αρκετά στον σχηματισμό



μιας ξεκάθαρης άποψης (Χυδεριώτου,2022). Παρόλο που τα μειονεκτήματα εμφανίστηκαν γρηγορότερα στους οργανισμούς, έχει παρατηρηθεί και μια πληθώρα πλεονεκτημάτων ως αποτέλεσμα της εφαρμογής της εξ' αποστάσεως εργασίας.

Αρχικά, ο εκάστοτε εργαζόμενος κλήθηκε να φέρει εις πέρας τα ίδια καθήκοντα τα οποία εκτελούσε και όταν βρισκόταν στον εργασιακό του χώρο. Συγκεκριμένα, κλήθηκε να εργαστεί με προκαθορισμένο ωράριο, να εκτελέσει συγκεκριμένες αρμοδιότητες και να ακολουθήσει τα χρονοδιαγράμματα επίτευξης των καθηκόντων του. Ωστόσο όμως, από την πλευρά των εργοδοτών δημιουργήθηκε η παραδοχή ότι οι εργαζόμενοι θα ήταν διαθέσιμοι ανεξαρτήτως ωραρίου. Ο παράγοντας αυτός οδήγησε σε αύξηση των εργατοωρών, με αποτέλεσμα να παρατηρηθεί επαγγελματική εξουθένωση, πλήττοντας όσους ακολουθούσαν αυτό το εργασιακό πρότυπο.

Οι εργαζόμενοι σε απόσταση δυσκολεύτηκαν ακόμη και στο κομμάτι της επικοινωνίας, τόσο με τους συναδέλφους τους όσο και με τους ανωτέρους τους. Συνεπώς, η απουσία συνεργασίας και ομαδικής λήψης αποφάσεων αλλά και ανταλλαγής απόψεων, επηρέασε αρνητικά την αποδοτικότητα του εργατικού δυναμικού. Παράλληλα, καθώς οι οργανισμοί δεν ήταν έτοιμοι για μια τέτοια εφαρμογή, δεν υπήρξε μεταξύ προϊσταμένων και εργαζομένων κοινό και αποδεκτό χρονοδιάγραμμα υλοποίησης των εργασιών με απότοκο να δυσχεραίνονται συνεχώς οι συνθήκες (Χυδεριώτου,2022). Τέλος, ανακεφαλαιώνοντας και λαμβάνοντας υπόψη την ύπαρξη της πανδημίας, δημιουργήθηκε έντονο εργασιακό άγχος, με την εργασιακή απόδοση να επηρεάζεται αρνητικά, καθώς η συναισθηματική και η ψυχική υγεία των εργαζομένων αποτελεί κλειδί για την παραγωγικότητά τους (Gomez et al,2020).

Με τον όρο παραγωγικότητα εκφράζουμε την σχέση ανάμεσα στην επιτευχθείσα παραγωγή και τα μέσα που χρησιμοποιήθηκαν, ενώ στην περίπτωση της εξ' αποστάσεως εργασίας εξετάζουμε το εργασιακό αποτέλεσμα σε σχέση με την εργασία που προσφέρθηκε (Λαλούμης,2015). Ακόμη, γίνεται χρήση του όρου της αποδοτικότητας, η οποία σχετίζεται με τη χρησιμοποίηση των πόρων της επιχείρησης και κατ' επέκταση επηρεάζει την παραγωγικότητα. Ενώ τέλος, αναφέροντας τον όρο αποτελεσματικότητα ουσιαστικά γίνεται λόγος για την επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης και εκείνη επηρεάζεται από την παραγωγικότητα.

Η ύπαρξη της πανδημίας και της αναγκαιότητας να εφαρμοστεί η απομακρυσμένη εργασία επέφερε αλλαγές και στην επιχειρησιακή κουλτούρα των οργανισμών. Τα ανώτερα στελέχη των οργανισμών φοβόντουσαν ότι η παραγωγική διαδικασία δεν θα συντελείται με τους ίδιους ρυθμούς καθώς δεν υπήρχε δυνατότητα πλήρους επίβλεψης του προσωπικού. Επιπρόσθετα, αρκετοί εργαζόμενοι αδυνατούν να εργαστούν με αυτοπειθαρχία, έλλειψη επίβλεψης και καθώς κατά το πρώτο διάστημα εφαρμογής της εξ' αποστάσεως εργασίας υπήρξε η αναγκαιότητα προσαρμογής, δυσκολεύτηκαν να αποδώσουν και να πετύχουν τα ίδια εργασιακά αποτελέσματα που σημείωναν όταν εργαζόταν με φυσική παρουσία.

Υψηλό ποσοστό των εργαζομένων αντιμετώπισαν την εφαρμογή της εξ' αποστάσεως εργασίας ως μια ευκαιρία να εργαστούν λιγότερο και λίγοι ήταν εκείνοι που εκμεταλλεύτηκαν την παρούσα κατάσταση για να αυξήσουν την απόδοσή τους, να εργαστούν πιο παραγωγικά και εν τέλει αξιοποίησαν τις δυνατότητες που παρέχει η απομακρυσμένη εργασία (Χυδεριώτου,2022). Οι εργαζόμενοι αυτοί βίωσαν την θετική επίδραση καθώς ένιωσαν υψηλότερη εργασιακή και οργανωτική δέσμευση (Arunprasad et al.,2022). Η θετική αυτή επίδραση θα είναι ορατή στο μέλλον καθώς η απομακρυσμένη εργασία συμβάλλει αρκετά στην διατήρηση της υψηλής παραγωγικότητας με προσωπικό που ευνοείται από ευέλικτα ωράρια και αρέσκειται σ' αυτή την εργασιακή μέθοδο. Τέλος, η εφαρμογή της εξ' αποστάσεως εργασίας και μετά την covid-19 εποχή, θα συνεχίσει σε αρκετούς οργανισμούς λόγω της αύξησης της αποδοτικότητας τους. (Χυδεριώτου,2022).

Συνοψίζοντας, η υγειονομική κρίση σημείωσε και αρνητικά αποτελέσματα στην παραγωγικότητα και αποδοτικότητα των εργαζομένων σε σύγκριση με την προ κρίσης περίοδο, καθώς επηρεάστηκε και μειώθηκε σημαντικά η απόδοση των οργανισμών, μιας και συντελέστηκαν αλλαγές στην αποτελεσματικότητα, στα κίνητρα και στην γνώση του εργατικού δυναμικού, επηρεάζοντας τόσο τις εταιρικές λειτουργίες όσο και την επιτυχία των οργανισμών.

### 2.3. Ο αντίκτυπος στην επίτευξη των εταιρικών στόχων

Από το πρώτο κιάλας δίμηνο του 2020, ο κορωνοϊός σταμάτησε να έχει την μορφή επιδημίας, εξαπλώθηκε σε όλο τον πλανήτη, ανησυχώντας έντονα τις υγειονομικές αρχές και προκαλώντας σημαντική δυσχέρεια στην οικονομία και την κοινωνία (Gomez et al.,2020). Οι οργανισμοί που άρχισαν να επηρεάζονται από αυτή την υγειονομική κρίση, οδηγήθηκαν στην αναδιαμόρφωση των εργασιακών τους δεδομένων και προσαρμόστηκαν σύμφωνα με τις εξελίξεις. Η εφαρμογή της εξ' αποστάσεως εργασίας υπήρξε μία από τις αλλαγές που συντελέστηκαν ώστε να ανταποκριθούν οι οργανισμοί στις νέες συνθήκες. Η εφαρμογή του καθεστώτος επηρέασε με την σειρά του την εργασιακή απόδοση των εργαζομένων. Η επιρροή όμως δεν περιορίστηκε εκεί, καθώς επεκτάθηκε και στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων.

Το ανθρώπινο δυναμικό συμβάλλει στην δραστηριοποίηση του οργανισμού και την καθοδήγησή του προς την σωστή κατεύθυνση. Τα ανώτερα τμήματα του ανθρώπινου δυναμικού αδυνατούσαν να συντονίσουν τους εργαζόμενους λόγω των συνθηκών που διαμορφώθηκαν, με αρνητικές επιπτώσεις στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Ακόμη, η μειωμένη αποδοτικότητα και παραγωγικότητα που παρατηρήθηκαν λόγω της εξ' αποστάσεως εργασίας οδήγησε στο να μην αξιοποιούνται πλήρως οι ικανότητες των εργαζομένων, να μην κινούνται βάσει των κατευθυντήριων γραμμών του οργανισμού, να αδυνατούν να υλοποιήσουν τα καθήκοντά τους και να δυσχεραίνεται η υλοποίηση των στρατηγικών στόχων. Το ανθρώπινο δυναμικό δεν αξιοποιούσε τις δυνατότητες του με το βέλτιστο τρόπο και εκ κατακλείδι σταμάτησε να συμβάλλει με τον ίδιο βαθμό στην επιτυχία του οργανισμού.

Ένας ακόμη παράγοντας στον οποίο οφείλεται η παρέκκλιση των στόχων είναι η απουσία των εργασιακών δεσμών. Τόσο τα ανώτερα στελέχη, όσο και το υπόλοιπο εργατικό δυναμικό δεν λειτουργεί σε ενιαίο χώρο αλλά απομακρυσμένα και ξεχωριστά με αποτέλεσμα να χαθούν οι εργασιακοί δεσμοί, το κλίμα επαγγελματικής κουλτούρας και η ουσιαστική επαφή των ανθρώπων που απαρτίζουν τον εκάστοτε οργανισμό. Παρατηρήθηκε έντονα η διάσπαση των ουσιαστικών και δυναμικών αλληλεπιδράσεων που απαιτούνται ώστε να συντελείται μια εύρυθμη λειτουργία και

συνεργασία μεταξύ των ατόμων. Συνεπώς, όχι μόνο δυσχεραίνεται η επίτευξη των στόχων αλλά πιθανά, αδυνατούν να εκτελεστούν δραστηριότητες που απαιτούνται για την λειτουργία του οργανισμού .

Ένας οργανισμός προκειμένου να είναι αποδοτικός και να επιτυγχάνει σε μέγιστο βαθμό τους στόχους του οφείλει να έχει θέσει εξ' αρχής σαφείς και εφικτούς στόχους. Στην περίπτωση της εξ' αποστάσεως εργασίας, τα ανώτερα στελέχη δεν ήταν προετοιμασμένα για την θέσπιση αυτή, με αποτέλεσμα να μην προσαρμόσουν τους στόχους τους με βάση αυτή την ευέλικτη μορφή εργασίας. Οι εργαζόμενοι καθώς δεν ήταν ενημερωμένοι για τις νέες προσδοκίες των ανωτέρων στελεχών, τις προτεραιότητες και την πορεία που θα ήθελε ο οργανισμός να ακολουθήσει, δεν κατόρθωσαν να επιτύχουν τους επιθυμητούς στόχους της διοίκησης. Τέλος, δεν υπήρξε ένα γενικότερο ορισμένο πλαίσιο στο οποίο θα κινούνταν οι επιχειρήσεις και οι εργαζόμενοι οι οποίοι ακολουθούσαν τα νέα δεδομένα. Απότοκο όλων αυτών, οι τελευταίοι να μην αποδίδουν στο μέγιστό τους των δυνατοτήτων τους, και κατ' επέκταση να δημιουργείται δυσχέρεια πραγματοποίησης των εταιρικών στόχων (Χυδεριώτου,2022).

Η απομακρυσμένη εργασία δεν παρείχε ακόμη σωστή κατεύθυνση στο εργατικό δυναμικό, ανατροφοδότηση και ουσιαστική βοήθεια προσαρμογής στα νέα δεδομένα που παρουσιάστηκαν (Συνοδινού,2021). Ακόμη, τα ανώτερα στελέχη δεν παρείχαν την κατάλληλη εργασιακή ευελιξία στους υφισταμένους τους, μια δομημένη επικοινωνία, αποσαφήνιση των στόχων και δεν αντιλαμβάνονταν τις ανάγκες των τελευταίων. Όλοι αυτοί οι παράγοντες είχαν ως αποτέλεσμα ένα δυσαρεστημένο προσωπικό, το οποίο σε μεγάλο βαθμό αδυνατούσε να ανταποκριθεί στα νέα δεδομένα που διαμορφώθηκαν (Adekoya et al.,2022).

Συνοψίζοντας, η θέσπιση του καθεστώτος της εξ' αποστάσεως εργασίας, οδήγησε τα ανώτερα στελέχη να μην μπορούν να χαράξουν κατευθυντήρια πορεία για το προσωπικό τους, μιας και για αυτούς ήταν μια πρωτόγνωρη εμπειρία. Οι εργαζόμενοι από τη άλλη ήταν δυσαρεστημένοι, δυσκολευόντουσαν να εκτελέσουν τα καθήκοντα τους με αποτέλεσμα η επίτευξη των στρατηγικών στόχων όπως η κερδοφορία, η βιωσιμότητα και η ανάπτυξη των επιχειρήσεων να μοιάζει πιο ανέφικτη από ποτέ.

## **Κεφάλαιο 3<sup>ο</sup> : Μεθοδολογία έρευνας**

### **3.1. Σκοπός- Στόχος της έρευνας**

Η παρούσα διπλωματική αποτελεί έρευνα η οποία βασίζεται στην βιβλιογραφική ανασκόπηση προηγούμενων ερευνών που σχετίζονται με την εξ' αποστάσεως εργασία. Κύριος σκοπός της διπλωματικής είναι να διερευνηθεί η επίδραση του καθεστώτος της εξ' αποστάσεως εργασίας στην υλοποίηση των στρατηγικών στόχων των οργανισμών. Επιπρόσθετα, η παρούσα διατριβή στοχεύει να αξιολογήσει τον αντίκτυπο της εξ' αποστάσεως εργασίας στην εργασιακή απασχόληση, να παρουσιάσει τα μειονεκτήματα και τα πλεονεκτήματα του καθεστώτος και τα νέα εργασιακά δεδομένα που προκύπτουν με την επιβολή του καθεστώτος. Τέλος, τα ευρήματα της παρούσας έρευνας δύναται να αποτελέσουν υπόβαθρο για μελλοντικές έρευνες που θα αφορούν την επιβολή του καθεστώτος της εξ' αποστάσεως εργασίας και τον αντίκτυπο αυτού στους στρατηγικούς στόχους.

### **3.2. Ερευνητική Μεθοδολογία**

Η παρούσα διατριβή πραγματοποιείται με την μελέτη σχετικών βιβλιογραφικών δεδομένων που συλλέχθηκαν από προγενέστερες έρευνες για την εξ' αποστάσεως εργασία τόσο πριν το ξέσπασμα της πανδημίας όσο και κατά την διάρκεια αυτής. Τα δεδομένα που συλλέγονται και ερευνώνται είναι αποκλειστικά δευτερογενή. Πρόκειται ουσιαστικά για μια βιβλιογραφική ανασκόπηση.

Ειδικότερα, εξετάστηκαν στην πλειοψηφία άρθρα της τελευταίας τριετίας μετά το ξέσπασμα της πανδημίας, όπου και εφαρμόστηκε το καθεστώς μαζικά και σε μεγαλύτερο βαθμό. Παράγοντες με θετική επίδραση ανακτήθηκαν από τα άρθρα όπως του Chatterjee et al, όπου επισημαίνεται η ευελιξία της εξ' αποστάσεως εργασίας και του από το άρθρο του Virtaneva et al, όπου τονίζεται η θετική συναισθηματική επίδραση του καθεστώτος και τα οφέλη αυτού στους εργαζομένους. Επιπρόσθετα, από το άρθρο του Prodanova και των υπολοίπων αρθρογράφων

αντλήθηκαν σημαντικές πληροφορίες που αφορούν την εργασιακή δέσμευση και την θετική της επίδραση, ενώ από το ο άρθρο του Monteiro αντλήθηκαν πληροφορίες για την θετική επίδραση στην παραγωγικότητα όταν εφαρμόζεται το καθεστώς της εξ' αποστάσεως εργασίας. Τέλος, χρησιμοποιήθηκε η διπλωματική εργασία του Μπακίτα όπου παρουσιάζονται παράγοντες με θετική επίδραση στην παραγωγικότητα των εξ' αποστάσεως εργαζομένων.

Στον αντίποδα, μελετήθηκε αρθρογραφία με αρνητικές επιδράσεις, όπως του Yu et al, που αναφέρονται στον αρνητικό συναισθηματικό αντίκτυπο στους εργαζομένους λόγω της επιβολής του καθεστώτος. Ακόμη, ο αρνητικός συναισθηματικός αντίκτυπος της επιβολής του καθεστώτος επιβεβαιώθηκε και από τα άρθρα Pataki – Bitto και Malti καθώς και των υπολοίπων αρθρογράφων. Παρόλο που τα άρθρα των Monteiro και Virtaneva παρουσίασαν θετικά αποτελέσματα, χρησιμοποιήθηκαν και για την ανάκτηση παραγόντων με αρνητική επίδραση. Τέλος, η διπλωματική εργασία του Μπακίτα χρησιμοποιήθηκε και εκείνη τόσο για εύρεση θετικών όσο και αρνητικών παραγόντων.

Παράλληλα, μέσα από το άρθρο του George και των υπολοίπων παρουσιάστηκε το μεταβαλλόμενο περιβάλλον λόγω της επιβολής του καθεστώτος, χωρίς όμως ουσιαστική επίδραση στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων. Τέλος, από το άρθρο των Pleuken και των υπολοίπων επισημαίνονται παράγοντες που δεν επιδρούν στους στρατηγικούς στόχους.

### **3.3. Τα ερευνητικά ερωτήματα**

Στην προσπάθεια αποσαφήνισης της έννοιας της εξ' αποστάσεως εργασίας αλλά και της επίδρασης του καθεστώτος αυτού στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων, παρουσιάστηκαν τα ακόλουθα ερευνητικά ερωτήματα:

1. Ποια η συμβολή του ανθρώπινου δυναμικού στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων;
2. Η θέσπιση του καθεστώτος επιδρά στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων των οργανισμών;

Τα παραπάνω ερωτήματα, τόσο λόγω της μαζικής εφαρμογής του καθεστώτος παγκοσμίως την περίοδο της πανδημίας, όσο και της επιλεκτικής εφαρμογής του πριν την εμφάνιση της νόσου, είναι δύσκολο να απαντηθούν με ακρίβεια. Σκοπός συνεπώς, η παρούσα διατριβή να αποτελέσει το ερευνητικό υπόβαθρο για να απαντηθούν τα ερωτήματα λεπτομερώς και με ακρίβεια στο μέλλον. Σητηζόμενοι τέλος, σε έρευνες της τελευταίας τριετίας και κυρίως μετά την εμφάνιση της πανδημίας και της μαζικής εφαρμογής του καθεστώτος, προσπαθούμε να δώσουμε απάντηση στα ερωτήματα.

### **3.3.1. Η συμβολή του ανθρώπινου δυναμικού**

Μετά την βιομηχανική επανάσταση έχει επικρατήσει η παραδοχή στον κόσμο των επιχειρήσεων ότι ο σημαντικότερος παράγοντας σ' ένα οργανισμό είναι το ανθρώπινο δυναμικό. Ειδικότερα, το ανθρώπινο δυναμικό έχει παρουσιαστεί ως βασικός πόρος για τους οργανισμούς (Tarifi,2021). Οι εργαζόμενοι είναι υπεύθυνοι για την υλοποίηση της αποστολής, του οράματος αλλά και των εκάστοτε στρατηγικών στόχων που έχει θέσει ο οργανισμός (Dziuba et al.,2020). Ακόμη, το ανθρώπινο δυναμικό διαφοροποιείται έναντι των ομοίων οργανισμών του κλάδου του και κατ' επέκταση είναι εκείνο που μπορεί να εξασφαλίσει και να επιτύχει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η εργασιακή δέσμευση, η αυξημένη συμμετοχή του δυναμικού αλλά και η συνολική ικανοποίηση του προσωπικού από την εργασία τους, συμβάλλουν αποτελεσματικά στην επίτευξη των στόχων. Η εργασιακή ικανοποίηση η οποία σχετίζεται άμεσα με την παραγωγικότητα και την εργασιακή απόδοση και ευημερία είναι υπεύθυνη για την σταθερότητα και την αποτελεσματική ροή των εργασιών (Dziuba et al.,2020). Η επίτευξη των στόχων ακόμη συντελείται με την συμμετοχή και την συνεργασία όλων των μελών ενός οργανισμού. Τέλος, η παραμονή ενός οργανισμού στην επικαιρότητα και η προσαρμογή του στην συνεχώς μεταβαλλόμενη αγορά, οφείλεται σε μεγάλο μερίδιο στο αφοσιωμένο προσωπικό το οποίο έχει μεγάλη εμπειρία στην εργασία του και είναι ικανό να υλοποιήσει αυτόν τον στρατηγικό στόχο (Tarifi,2021).

Τέλος, το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί μία σημαντική πηγή δύναμης για τους οργανισμούς. Οι ικανότητες και οι δυνατότητες τους αλλά και το συνολικό παραγόμενο τους προϊόν αποτελεί τον παράγοντα κλειδί για την εξέλιξη του

οργανισμού. Η συμβολή του ανθρώπινου δυναμικού είναι καθοριστική για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων και από την αποτελεσματικότητα της εργασίας τους εξαρτάται η επίτευξη αυτών.

### **3.3.2. Η επίδραση στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων**

Αναντίρρητα το σημαντικότερο ερώτημα της παρούσας διπλωματικής είναι η επίδραση του καθεστώτος της εξ' αποστάσεως εργασίας στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων του οργανισμού. Η εφαρμογή του καθεστώτος αυτού οδήγησε σε μείωση της εργασιακής ικανοποίησης, απόδοσης και παραγωγικότητας. Η ικανοποίηση από την άλλη αποτελεί παράγοντα κλειδί για την επιτυχία της επιχείρησης και συμβάλλει στην επιχειρηματική ανάπτυξη και στην αποτελεσματικότερη παραγωγή και ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών για τους οργανισμούς (Palumbo,2020). Η παραγωγικότητα ακόμη, είναι το κλειδί για την βελτιστοποίηση της ανταγωνιστικότητας του οργανισμού και την ανάπτυξής του. Συνεπώς, το ανθρώπινο δυναμικό το οποίο στην πλειοψηφία του αδυνατεί να εξασφαλίσει την υψηλή εργασιακή ικανοποίηση και παραγωγικότητα, παρουσιάζει και δυσκολίες τόσο στην συμβολή όσο και στην υλοποίηση των στρατηγικών στόχων.

Επεξηγώντας, οι εργαζόμενοι αποτελούν τον σημαντικότερο παράγοντα προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι που έχουν τεθεί και να εξασφαλισθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του οργανισμού. Ακόμη, ο εργαζόμενος εκείνος ο οποίος είναι παραγωγικός, αλλά δεν είναι ικανοποιημένος με την εφαρμογή του καθεστώτος της εξ' αποστάσεως εργασίας, τείνει να απομακρυνθεί από τον οργανισμό και ενδεχομένως να στραφεί σε άλλη εργασιακή απασχόληση (Prodanova,2021). Απόρροια όλων των παραπάνω, στρατηγικοί στόχοι όπως η εξασφάλιση της βιωσιμότητας, η ανάπτυξη και η κερδοφορία είναι δύσκολο να υλοποιηθούν. Αξίζει ακόμη να σημειωθεί ότι η πανδημία του κορωνοϊού αντιπροσωπεύει μία σημαντική πρόκληση που αναμφίβολα θέτει σε κίνδυνο την επίτευξη των στρατηγικών στόχων. Η νέα αυτή πραγματικότητα έχει ωθήσει τους οργανισμούς να επανεξετάσουν τις στρατηγικές τους και να ευθυγραμμίσουν εκ νέου



το σύστημα διαχείρισης απόδοσης στη νέα πραγματικότητα των οργανισμών και των εργαζομένων (Hamouche,2021).

Ανακεφαλαιώνοντας, η πανδημία του κορωνοϊού σταμάτησε τη φυσική λειτουργία των οργανισμών με απότοκο τα ανώτερα στελέχη να αγωνιούν για την επιβίωση των οργανισμών. Συνεπώς, οι στρατηγικοί στόχοι ανάπτυξης και εξέλιξης που αφορούν την κερδοφορία και την βελτιστοποίηση των οργανισμών σταματούν προσωρινά και κύρια μέριμνα αποτελεί να εξασφαλισθεί η βιωσιμότητα. Επιπρόσθετα, ακόμη και αν είναι εξασφαλισμένη η βιωσιμότητα απαιτείται περισσότερος χρόνος και παρακολούθηση για την εκπλήρωση των στόχων, μιας και συντελούνται σ' ένα διαφοροποιημένο περιβάλλον. Τέλος, συνοψίζοντας η απάντηση του ερωτήματος σύμφωνα με την βιβλιογραφία παρουσιάζεται περισσότερο η αρνητική επίδραση του καθεστώτος αυτού και η δυσχέρεια υλοποίησης των στρατηγικών στόχων, καθώς δρούμε σ' ένα αλλαγμένο περιβάλλον, με μειωμένη ικανοποίηση και απόδοση αλλά και δυσκολία προσαρμογής στη νέα πραγματικότητα.

### **3.4. Συμπεράσματα**

Σύμφωνα με την βιβλιογραφία, η εξ' αποστάσεως απασχόληση παρουσιάζεται ως μια ευέλικτη μορφή εργασίας (Sawatzky,2020). Η τελευταία λόγω κυρίως τη ευελιξίας του ωραρίου και της εργασίας σε οικείο χώρο, συμβάλλει στην αύξηση της παραγωγικότητας, ωστόσο όμως τα αποτελέσματα των ερευνών αποδεικνύουν μια μειωμένη εργασιακή απόδοση και ουσιαστικά ότι επικεντρώνεται και μεριμνά για τον οργανισμό και όχι για τον εργαζόμενο.

Επιπρόσθετα, συνοψίζοντας την ανασκόπηση και συζήτηση των αποτελεσμάτων των ερευνών που επικεντρώνονται μεταξύ άλλων στις επιπτώσεις της εξ' αποστάσεως εργασίας παρατηρείται ο αντίκτυπος αυτής σε όλο το φάσμα των δραστηριοτήτων. Ειδικότερα, επηρεάζεται η εργασιακή απόδοση, μειώνεται η αποτελεσματικότητα, ενώ η επίτευξη των στρατηγικών στόχων δυσχεραίνεται. Παρατηρείται ακόμη απώλεια αποδοτικότητας, αλλά και μείωση στα κίνητρα και τη δέσμευση (Rebollo,2021). Από την άλλη πλευρά, το ανθρώπινο δυναμικό ή αλλιώς ένας από τους βασικότερους πόρους του οργανισμού, συμβάλλει σημαντικά στην

υλοποίηση των στρατηγικών στόχων. Η υψηλή εργασιακή δέσμευση, η αποτελεσματικότητα και η συμβολή του είναι υπεύθυνες και συνδράμουν σε μεγάλο βαθμό στην υλοποίηση.

Τέλος, παρόλο των περιορισμών της έρευνας, αλλά και της βιβλιογραφίας η οποία στην πλειοψηφία της έχει πραγματοποιηθεί στην μετά κορωνοϊού εποχή, με τα αποτελέσματα ακόμη να είναι διαφορούμενα απορρέει ένα συμπέρασμα : Οι στόχοι είναι σημαντικοί για τον οργανισμό και κρίσιμοι για την στρατηγική διατήρηση, ωστόσο όμως η επίτευξη τους δυσχεραίνεται με την υιοθέτηση της εξ' αποστάσεως εργασίας.

## Κεφάλαιο 4<sup>ο</sup> : Η επίδραση της εξ' αποστάσεως εργασίας στην στρατηγικούς στόχους των οργανισμών

### 4.1. Θετικές επιδράσεις του καθεστώτος

Το ξέσπασμα της πανδημίας και η παύση της φυσικής λειτουργίας των οργανισμών, δημιούργησαν την αναγκαιότητα υιοθέτησης της εξ' αποστάσεως εργασίας. Η τελευταία, αποδίδει αρκετά οφέλη σε εργαζόμενους και οργανισμούς. Ωστόσο όμως, η επίτευξη των στρατηγικών στόχων οφείλεται σε μια σειρά παραγόντων που επιδρούν θετικά. Πρόκειται ουσιαστικά για παράγοντες οι οποίοι αυξάνουν την αποδοτικότητα και την δέσμευση των εργαζομένων, και εκείνοι με την σειρά τους οδηγούνται στο να εκτελέσουν τους στρατηγικούς στόχους, να τους υλοποιήσουν και να εξασφαλίσουν τα επιθυμητά αποτελέσματα για τους οργανισμούς. Ειδικότερα, οι κυριότεροι παράγοντες που ασκούν θετική επίδραση είναι :

1. Μεγαλύτερη αυτονομία – ευελιξία
2. Ισορροπία επαγγελματικής – προσωπικής ζωής
3. Ψυχολογική ευημερία – Μείωση εργασιακού άγχους
4. Προσωπική εξέλιξη

Αρχικά, η εργασία από το σπίτι εξασφαλίζει την δυνατότητα στον εκάστοτε εργαζόμενο να ορίζει τον χρόνο του σύμφωνα με τις υποχρεώσεις και τις ανάγκες του. Το ευέλικτο ωράριο εργασίας αλλά και η δυνατότητα να ορίσει τον χρόνο που θα αφιερώσει για την εκτέλεση των καθηκόντων του συμβάλλουν στο να γίνει ο εργαζόμενος πιο αυτόνομος. Ακόμη, η αυτονομία και η ελευθερία ενισχύονται καθώς δεν υπάρχει επίβλεψη από κάποιον ανώτερο κατά την εκτέλεση της εργασίας (Μπακίτας,2021). Παρέχεται επίσης η δυνατότητα στους εργαζομένους να οργανώνουν το δικό τους προσωπικό πρόγραμμα εργασίας, γεγονός που ενισχύει την εργασιακή ικανοποίηση. Πληθώρα οργανισμών παγκοσμίως υιοθετούν την εξ' αποστάσεως εργασία προκειμένου να επωφεληθούν από τα πλεονεκτήματα που προσφέρει λόγω της ευελιξίας και της αυτονομίας (Chatterjee et al.,2022). Η υιοθέτηση του νέου αυτού τρόπου εργασίας δίνει την δυνατότητα στους

εργαζομένους να βιώνουν μεγαλύτερη ελευθερία και ευελιξία στην εκτέλεση των καθηκόντων τους. Η μεγαλύτερη αυτονομία με την σειρά της ενισχύει και συμβάλλει στην αύξηση της παραγωγικότητας (Chatterjee et al.,2022). Η ευελιξία που προέρχεται από την εργασία στο σπίτι, λειτούργησε θετικά για πολλούς εργαζομένους και οδήγησε στην αύξηση της ικανοποίησης και της παραγωγικότητας.

Συμπερασματικά, οι εργαζόμενοι γίνονται πιο αυτόνομοι και ελεύθεροι και επωφελούνται από αυτή την ευελιξία στον χρόνο εργασίας αυξάνοντας την παραγωγικότητά τους. Η υιοθέτηση της ευελιξίας αποδίδει ακόμη αρκετά οφέλη που συνδέονται με την αύξηση της απόδοσης του οργανισμού. Αποτέλεσμα όλων των παραπάνω, με την αύξηση της παραγωγικότητας να ευκολύνεται η υλοποίηση των επιθυμητών στόχων, να επιτυγχάνεται η κερδοφορία αλλά και να διασφαλίζεται ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Ένας ακόμη σημαντικός παράγοντας που επιδρά θετικά στην επίτευξη των στόχων είναι η ισορροπία μεταξύ προσωπικής και επαγγελματικής ζωής. Ο εκάστοτε εργαζόμενος εκτελεί τα καθήκοντα του στον προσωπικό του χώρο χωρίς να του αποσπούν την προσοχή συνεργάτες ή πελάτες και ολοκληρώνει την εργασία του γρηγορότερα και πιο αποτελεσματικά (Μπακίτας,2021). Εξασφαλίζει έτσι περισσότερο χρόνο για να τον δαπανήσει σύμφωνα με τις επιθυμίες του. Η εξ' αποστάσεως εργασία συνεπώς προωθεί μια κουλτούρα φιλική προς την οικογένεια. Η προώθηση της κουλτούρας αυτής επιτρέπει στους εργαζόμενους να διαχειρίζονται καλύτερα τη λεγόμενη σχέση οικογένειας – εργασίας και να εξασφαλίζουν ισορροπία μεταξύ αυτών (Virtaneva et al., 2021).

Αποτέλεσμα αυτού, οι εργαζόμενοι να οδηγούνται σε αυξημένα εργασιακά κίνητρα και ικανοποίηση. Η ικανοποίηση με την σειρά της κάνει τους εργαζομένους πιο παραγωγικούς και αποδοτικούς. Εξασφαλίζεται συνεπώς μια αυξημένη απόδοση και παραγωγικότητα, και οι εργαζόμενοι οδηγούν τον οργανισμό σε κερδοφορία συμβάλλοντας στην ανάπτυξη και βιωσιμότητα και υλοποιούν τους στρατηγικούς στόχους που έχουν τεθεί από τον οργανισμό.

Η ευελιξία της εξ' αποστάσεως εργασίας αλλά και η ισορροπία μεταξύ οικογενειακής και επαγγελματικής ζωής επιδρούν σημαντικά στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων. Η ισορροπία ακόμη που εξασφαλίζεται συνεχίζει την θετική επιρροή της και σε άλλους παράγοντες όπως ότι συμβάλλει σημαντικά στην

ψυχολογική ευημερία των εργαζομένων (Chatterjee et al.,2022). Οι τελευταίοι που βιώνουν αυτή την θετική επίδραση κατορθώνουν να ανταπεξέρχονται στις ανάγκες της καθημερινότητάς τους με περισσότερη άνεση, δαπανούν καλύτερα τον χρόνο τους και βιώνουν θετικότερα αισθήματα για την εργασία τους. Οι εργαζόμενοι ακόμη με το ξέσπασμα της πανδημίας βίωσαν το αίσθημα της ανασφάλειας λόγω της αβεβαιότητας που δημιουργήθηκε. Η αβεβαιότητα αυτή, ο κίνδυνος απώλειας της εργασίας τους που δημιουργήθηκε και σε συνδυασμό με τον φόβο μόλυνσης από το παθογόνο δημιούργησαν έντονο εργασιακό άγχος. Με την θέσπιση ωστόσο του καθεστώτος της εξ' αποστάσεως εργασίας οι φόβοι εξαλείφθηκαν, το εργασιακό άγχος μειώθηκε σημαντικά και οι εργαζόμενοι απέκτησαν ξανά την ψυχολογική τους ευημερία.

Συμπερασματικά, η ευημερία που προκύπτει από την υιοθέτηση αυτού του είδους εργασίας σε συνδυασμό με το μειωμένο εργασιακό άγχος είναι παράγοντες που επιδρούν θετικά στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων των οργανισμών καθώς αποτελούν αυξημένα εργασιακά κίνητρα. Οι εργαζόμενοι αυξάνουν την απόδοσή τους και γίνονται πιο παραγωγικοί λόγω των ενισχυμένων κινήτρων και συμμετέχουν ενεργά στην υλοποίηση των στρατηγικών στόχων. Τέλος, η αυξημένη εργασιακή απόδοση συνδέεται άμεσα με την εξασφάλιση της βιωσιμότητας και την επίτευξη της κερδοφορίας για τον οργανισμό και συνεπώς η ψυχολογική ευημερία είναι ένας από τους παράγοντες που επιδρούν θετικά στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων.

Ένας εξίσου σημαντικός παράγοντας που συμβάλλει θετικά στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων είναι η προσωπική εξέλιξη του εκάστοτε εργαζομένου. Η υιοθέτηση του καθεστώτος της εξ' αποστάσεως εργασίας έδωσε την δυνατότητα να ολοκληρωθούν περισσότερες εργασίες ποιοτικά και ποσοτικά (Prodanova et al.,2022). Οι εργαζόμενοι παράγουν σ' ένα ασφαλές περιβάλλον απαλλαγμένοι από τον κίνδυνο μετάδοσης του ιού, από το φόβο για την υγεία τους και βιώνουν περισσότερη συνολική ικανοποίηση. Ακόμη τους δίνεται η ευκαιρία να επικεντρωθούν αποκλειστικά στα καθήκοντά τους καθώς δεν έχουν παρεμβολές στον χώρο εργασίας, και να εξελιχθούν μέσα στον οργανισμό που δραστηριοποιούνται.

Η συνολική ικανοποίηση που βιώνουν, και η δυνατότητα εξέλιξης αυξάνουν την παραγωγικότητα. Η τελευταία που μετράται με βάση την αυτοαξιολόγηση των εργαζομένων ενισχύεται συνεχώς. Συνεπώς, η ύπαρξη ικανοποιημένου εργατικού

δυναμικού, αποδοτικού και παραγωγικού συμβάλλει στην κερδοφορία και ανάπτυξη, πλήθος ωφελειών απορρέουν για τον οργανισμό και η υλοποίηση των στρατηγικών στόχων επιτυγχάνεται.

Ανακεφαλαιώνοντας, προκύπτει μία σειρά παραγόντων οι οποίοι επιδρούν θετικά στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων που έχουν τεθεί από τον οργανισμό. Ειδικότερα, η ευελιξία της εξ' αποστάσεως εργασίας που εμφανίζεται μέσα από την βιβλιογραφία (Chatterjee et al.,2022) επηρεάζει την παραγωγικότητα, την ικανοποίηση των εργαζομένων και συνδράμει στην αύξηση της κερδοφορίας. Χάρης αυτή βελτιώνεται η συνολική απόδοση του οργανισμού και εξασφαλίζεται η ικανοποίηση και η αυξημένη παραγωγικότητα των εργαζομένων. Επιπρόσθετα, η ισορροπία στην καθημερινή ζωή του δυναμικού σε συνδυασμό με την ψυχική ευημερία ενισχύουν την παραγωγικότητα και είναι αρκετά επωφελής για τον οργανισμό. Οι εργαζόμενοι επίσης δραστηριοποιούνται σύμφωνα με τις δικές τους προτιμήσεις, ενισχύουν την πρόοδο και εξέλιξή τους και βιώνουν την ικανοποίηση που απορρέει από αυτό.

Συνεπώς, το εργατικό δυναμικό είναι ικανοποιημένο, ενισχύεται η παραγωγικότητα του και εν κατακλείδι η συνολική απόδοση του οργανισμού. Σύμφωνα με έρευνες (Monteiro et al.,2019), (Chatterjee et al.,2022) υπάρχει θετική σχέση μεταξύ της εξ' αποστάσεως εργασίας και της παραγωγικότητας με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να ενισχύουν την κερδοφορία των οργανισμών, να εξασφαλίζονται μεγαλύτερα μερίδια αγοράς και οι στρατηγικοί στόχοι που έχουν τεθεί να υλοποιούνται στην πλειοψηφία τους.

#### **4.2. Οι αρνητικές επιδράσεις του καθεστώτος**

Στον αντίποδα της θετικής επίδρασης υπάρχει μια σειρά παραγόντων οι οποίοι όχι μόνο δεν συμβάλλουν στην υλοποίηση των στρατηγικών στόχων, αλλά αντίθετα δυσχεραίνουν την πραγματοποίησή τους, δυσκολεύουν την επίτευξη και επιδρούν αρνητικά για τους οργανισμούς. Πρόκειται για μια σειρά παραγόντων, στους οποίους οφείλεται η μη υλοποίηση των στόχων, η μείωση της κερδοφορίας αλλά και η

δυσχέρεια εξασφάλισης της βιωσιμότητας. Παρακάτω παρουσιάζονται οι παράγοντες που ασκούν αρνητική επίδραση:

1. Αισθήματα απομόνωσης – μοναξιάς - αύξηση εργασιακού άγχους
2. Εντατικοποίηση της εργασίας
3. Απώλεια της παραγωγικότητας
4. Απώλεια του αισθήματος της ομαδικότητας
5. Μειωμένη προβολή του βαθμού ατομικής παραγωγικότητας

Το ξέσπασμα της πανδημίας και η επιβολή του καθεστώτος της εξ' αποστάσεως εργασίας δημιούργησαν στο εργατικό δυναμικό μια σειρά αρνητικών συναισθημάτων. Αρχικά, η δυσκολία προσαρμογής στα νέα δεδομένα που προέκυψαν, το αίσθημα κινδύνου και ο φόβος ότι θα χάσουν την εργασία τους αλλά και το άγχος ότι δεν θα επιτευχθούν ορθά τα καθήκοντά τους, γέμισαν τους εργαζόμενους με αρνητικά συναισθήματα. Ακόμη, η επαγγελματική απομόνωση συνδέθηκε με μια σειρά αρνητικών αποτελεσμάτων όπως το έντονο αίσθημα της μοναξιάς, την επαγγελματική εξουθένωση και σε ορισμένες περιπτώσεις την κατάθλιψη (Yu et al.,2022). Ο συναισθηματικός αντίκτυπος επηρεάζεται και από την ίδια την πανδημία, και οι εργαζόμενοι δουλεύουν βιώνοντας το άγχος μιας απειλητικής για την υγεία ασθένειας και καλούνται ταυτόχρονα να προσαρμοστούν στις απαιτήσεις των συνθηκών περιορισμού (Pataki-Bittó,2022). Εν κατακλείδι, το εργατικό δυναμικό βιώνει άγχος, στρες, και αρνητικά συναισθήματα επηρεασμένο τόσο από την πανδημία όσο και από τις νέες εργασιακές συνθήκες (Malti,2020).

Ο συναισθηματικός αντίκτυπος επομένως από την θέσπιση της εξ' αποστάσεως εργασίας, επηρεάζει την ευημερία των εργαζομένων. Ακόμη, παρατηρούνται αυξημένα επίπεδα αρνητικών συναισθημάτων και δυσφορίας για την εργασία και εμφανίζεται αρνητικό πρόσημο όσον αφορά την απόδοση, την δέσμευση και την δημιουργικότητα των εργαζομένων. Επιπρόσθετα, η επαγγελματική απομόνωση περιορίζει την ικανότητα των εργαζομένων να επιτύχουν υψηλά επίπεδα απόδοσης και σε συνδυασμό με την αύξηση του άγχους η παραγωγικότητα μειώνεται. Τέλος, οι εργαζόμενοι αδυνατούν να εκτελέσουν τα καθήκοντά τους με αποτέλεσμα η υλοποίηση των στρατηγικών στόχων να δυσχεραίνεται, να παρατηρείται μείωση της κερδοφορίας και να κινδυνεύει ακόμη και η βιωσιμότητα των οργανισμών.

Ένα ακόμη μειονέκτημα της εξ' αποστάσεως εργασίας που μετατρέπεται σε αρνητικό παράγοντα υλοποίησης των στόχων είναι η εντατικοποίηση της εργασίας. Λόγω των νέων δεδομένων εργασίας, το εργατικό δυναμικό καταλήγει να δουλεύει πολύ περισσότερες από τις προβλεπόμενες ώρες και αυτό προκαλεί κόπωση σε βάθος χρόνου (Yu et al.,2022). Δημιουργείται επομένως το αίσθημα ότι η δουλειά δεν τελειώνει ποτέ και παρατηρείται επιμήκυνση του ωραρίου. Οι πιέσεις για χρονική εκτέλεση των καθηκόντων, η δυσκολία προσαρμογής στα νέα δεδομένα και η αναγκαιότητα αύξησης των εργατοωρών οδηγούν στην υπερφόρτωση της εργασίας.

Αναντίρρητα, η εντατικοποίηση της εργασίας επιφέρει μία σειρά αρνητικών επιπτώσεων για τους εργαζόμενους (Μπακίτας,2021). Η δημιουργία αισθημάτων κόπωσης συμβάλλει στην αρνητική στάση των εργαζόμενων απέναντι στην απόδοση και τους κάνει ανικανοποίητους από την εργασία τους. Αποτέλεσμα αυτού, οι τελευταίοι να δυσκολεύονται να ανταπεξέλθουν στα καθήκοντά τους και να επηρεάζεται αρνητικά η ευημερία τους. Οι απομακρυσμένοι εργαζόμενοι βιώνουν το αίσθημα της υπερβολικής πίεσης και αδυνατούν να συμβάλλουν στην ανάπτυξη, απόδοση και κερδοφορία του οργανισμού αλλά και στην συνολική επίτευξη των στρατηγικών στόχων.

Η υιοθέτηση του καθεστώτος της εξ' αποστάσεως εργασίας αλλά και η επιβολή παύσης των λειτουργιών από τις κυβερνήσεις επέφεραν απώλεια παραγωγικότητας για τους εργαζόμενους. Αρχικά, πληθώρα εργαζομένων δύναται να συγκεντρωθεί και να παράγει αποκλειστικά στο χώρο εργασίας τους. Ακόμη, λόγω του ότι το περιβάλλον εργασίας άλλαξε ξαφνικά υπήρξαν μέρες όπου οι εργαζόμενοι στην προσπάθεια προσαρμογής τους σταμάτησαν να είναι παραγωγικοί. Η διάθεση και η συγκέντρωση στο σπίτι είναι λιγότερο ελεγχόμενες ενώ παράλληλα η συνεχής παραμονή στη οικεία επηρεάζει αρνητικά την παραγωγικότητα και την ικανοποίηση από την εργασία (Monteiro et al.,2019). Τέλος, λόγω της πανδημίας και των περιορισμών της παρατηρείται έντονη απώλεια παραγωγικότητας.

Η μη ικανοποίηση από την εργασία αλλά και η σημαντική μείωση της παραγωγικότητας επιδρούν αρνητικά σε όλο το φάσμα εργασιών του οργανισμού. Η ανάπτυξη και η κερδοφορία μειώνονται ενώ παράλληλα η βιωσιμότητα δυσκολεύεται να εξασφαλισθεί. Εν ολίγοις, η απώλεια της παραγωγικότητας είναι ένας αρνητικός παράγοντας για την επίτευξη των επιθυμητών στόχων.



Η ομαδική εργασία θεωρείται σε μεγάλο βαθμό σημαντικό εργαλείο για την αύξηση της συνολικής παραγωγικότητας. Ακόμη, η ίδια έχει συνδεθεί με την αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση και την υψηλότερη απόδοση των εργαζομένων. Ωστόσο όμως στην περίπτωση της εξ' αποστάσεως εργασίας δεν εμφανίζεται η θετική αυτή επίδραση καθώς το δυναμικό εργάζεται απομονωμένα. Παρατηρείται επομένως η απώλεια της ομαδικής ενότητας. Η απομονωμένη εργασία δεν αναπτύσσει το αίσθημα ομαδικότητας αλλά και των κοινών στόχων των συνεργατών (Virtaneva et al.,2021). Επιπρόσθετα, η μη ορθή επικοινωνία αλλά και η λιγότερη δέσμευση απομακρύνουν το προσωπικό και δεν βιώνουν τα οφέλη της ομαδικής εργασίας. Τέλος, σταδιακά απομακρύνονται από την εταιρική κουλτούρα αλλά και τον ίδιο τον οργανισμό, και εμφανίζεται η αρνητική επίδραση αυτών. Συμπερασματικά, οι απομακρυσμένοι εργαζόμενοι δραστηριοποιούνται απομονωμένα με αποτέλεσμα να μην υπάρχει συλλογική εργασία και επιτυχία. Σταδιακά καθώς απομακρύνονται και από τον ίδιο τον οργανισμό αδυνατούν να φέρουν εις πέρας τους επιθυμητούς στρατηγικούς στόχους, όπως να εξασφαλίσουν την κερδοφορία και ανάπτυξη των οργανισμών αλλά και της βελτιστοποίησης της θέσης του.

Μία ακόμη δυσχέρεια που προκύπτει από την επιβολή του καθεστώτος της εξ' αποστάσεως εργασίας είναι ότι οι εργαζόμενοι δυσκολεύονται να εξελιχθούν και να παρουσιάσουν το έργο τους. Πρόκειται δηλαδή για την μειωμένη προβολή του βαθμού παραγωγικότητας που έχει ο απομακρυσμένος εργαζόμενος (Μπακίτας,2021). Ακόμη υπάρχουν άτομα τα οποία δεν αισθάνονται ότι συμμετέχουν με τον ίδιο βαθμό στις διαδικασίες όπως με την φυσική παρουσία, με αποτέλεσμα να νιώθουν ότι δεν προβάλλεται το έργο τους αρκετά. Συνεπώς η μειωμένη προβολή της παραγωγικότητας δημιουργεί το αίσθημα της μη ικανοποίησης για τους εργαζομένους και γίνεται ένας παράγοντας με αρνητική επίδραση στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων. Τέλος, το αίσθημα μη ικανοποίησης μειώνει και την εργασιακή απόδοση, γεγονός που επιδρά και αυτό αρνητικά στην εξασφάλιση της κερδοφορίας και στην γενικότερη υλοποίηση των επιθυμητών στρατηγικών στόχων .

Ανακεφαλαιώνοντας, η πανδημία έχει επιφέρει την υιοθέτηση της εξ' αποστάσεως εργασίας και το περιβάλλον δραστηριοποίησης αλλάζει συνεχώς. Δημιουργείται έτσι μια σειρά μειονεκτημάτων τα οποία μετατρέπονται σταδιακά σε παράγοντες που επιδρούν αρνητικά στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων. Ο

συναισθηματικός αντίκτυπος και τα αρνητικά αισθήματα που προκύπτουν, η εντατικοποίηση της εργασίας και η απώλεια της παραγωγικότητας είναι οι κυριότεροι εξ' αυτών. Ακόμη, η απώλεια της ομαδικής ενότητας αλλά και η μειωμένη προβολή της παραγωγικότητας των εργαζομένων τους απομακρύνουν σταδιακά από την υλοποίηση των στόχων. Αποτέλεσμα όλων, η βιωσιμότητα να κινδυνεύει, να μην εξασφαλίζονται μεγάλα μερίδια αγοράς και η μειωμένη κερδοφορία και ανάπτυξη να είναι ορατές στους οργανισμούς.

### **4.3. Παράγοντες χωρίς σημαντική επίδραση**

Η υλοποίηση των στρατηγικών στόχων επηρεάζεται από μια σειρά παραγόντων που απορρέουν από την εξ' αποστάσεως εργασία τόσο θετικά όσο και αρνητικά. Υπάρχουν όμως και κάποιοι παράγοντες των οποίων η εμφάνιση οφείλεται στην εξ' αποστάσεως εργασία αλλά δεν ασκούν καμία επίδραση στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων. Πρόκειται ουσιαστικά για μια σειρά παραγόντων χωρίς επιρροή στην παραγωγικότητα και την ικανοποίηση των εργαζομένων και εν τέλει χωρίς συμβολή στην υλοποίηση των στρατηγικών στόχων του οργανισμού. Οι παράγοντες που δεν ασκούν επίδραση είναι οι παρακάτω :

1. Εξοικονόμηση κόστους - χρόνου μετακίνησης
2. Άνεση χώρου εγκατάστασης
3. Η ποιότητα κάλυψης του διαδικτύου

Από την πρώτη στιγμή που εφαρμόστηκε το καθεστώς της εξ' αποστάσεως εργασίας, το εργατικό δυναμικό βίωσε τα οφέλη της εξοικονόμησης τόσο του κόστους όσο και του χρόνου μετάβασης στη δουλειά (George et al.,2022). Οι δαπάνες μετακίνησης για την εργασία αλλά και ο χρόνος προετοιμασίας εξοικονομήθηκαν από τους εργαζομένους. Αρκετοί εργαζόμενοι ακόμη βίωσαν και το αίσθημα ανακούφισης τόσο για την εξοικονόμηση του χρόνου όσο και για την εξάλειψη του κόστους μετακίνησης από και προς τους χώρους εργασίας (Malti,2020). Ωστόσο όμως, παρόλο που η εξ' αποστάσεως εργασία είναι οικονομικά αποδοτική για τους

εργαζομένους και ο χρόνος που κερδίζεται είναι πολύτιμος, η εξοικονόμηση κόστους και χρόνου μετακίνησης δεν αποτελεί παράγοντα που επηρεάζει την υλοποίηση των στρατηγικών στόχων. Η θετική επίδραση της εξοικονόμησης κόστους και χρόνου δεν επηρεάζει την παραγωγικότητα και την ικανοποίηση των εργαζομένων. Συνεπώς, η βιωσιμότητα των οργανισμών, η κερδοφορία και η ανάπτυξη αλλά και όλοι οι στρατηγικοί στόχοι που έχουν τεθεί από τον οργανισμό δεν δέχονται καμία επιρροή από την εξοικονόμηση η οποία ουσιαστικά δεν ασκεί επίδραση στην υλοποίηση των στρατηγικών στόχων.

Επιπρόσθετα, μια ακόμη ωφέλεια που προέκυψε από την υιοθέτηση του καθεστώτος είναι ο οικείος χώρος εγκατάστασης όπου πλέον πραγματοποιείται η εργασία και οι ανέσεις που προσφέρει. Το άνετο οικιακό περιβάλλον προσφέρει στον εργαζόμενο ελευθερία, ευελιξία αλλά και οικειότητα (Tleuken et al.,2022). Ωστόσο όμως δεν έχει υπάρξει ερευνητικό υπόβαθρο που να επιβεβαιώνει ότι η θετική αυτή επίδραση συμβάλλει στην υλοποίηση των στόχων. Η σχέση μεταξύ του άνετου δομημένου οικιακού περιβάλλοντος και της παραγωγικότητας και ικανοποίησης των απομακρυσμένων εργαζομένων δεν έχει διερευνηθεί ούτε και συναντάται σε αποτελέσματα ερευνών. Άρα η άνεση αυτή δεν απορρέει από το οικιακό περιβάλλον, δεν συμβάλλει στην αύξηση της εργασιακής απόδοσης και εν κατακλείδι θεωρείται ένας παράγοντας με μηδενική επίδραση στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων των οργανισμών.

Κατά την διάρκεια των παρατεταμένων περιορισμών λόγω του κορωνοϊού παρατηρήθηκαν κακή ποιότητα των συνδέσεων στο διαδίκτυο και συχνές διακοπές ρεύματος λόγω της υπερφόρτωσης του δικτύου. Ακόμη η ασφάλεια των ηλεκτρονικών υπολογιστών είναι ζωτικής σημασίας σε μια απομακρυσμένη εργασία καθώς το δυναμικό παράγει χάρη αυτούς και έχουν πρόσβαση μέσα στον οργανισμό (Malti,2020). Η κακή ποιότητα των συνδέσεων όμως εμπόδιζε την ασφάλεια τους και προκαλούσε δυσχέρεια στην εκτέλεση των καθηκόντων. Η αρνητική αυτή επίδραση παρόλο που μείωσε την παραγωγικότητα, δεν επηρέασε αρκετά τους εργαζομένους καθώς είχαν την δυνατότητα να εργαστούν και σε ώρες όπου δεν υπήρξε υπερφόρτωση. Συνεπώς η κακή ποιότητα συνδέσεων δεν επιδρά αρνητικά στην υλοποίηση των στρατηγικών στόχων μιας και δεν επηρεάζει ούτε την βιωσιμότητα ούτε την κερδοφορία και θεωρείται ένας παράγοντας χωρίς άσκηση επίδρασης.

Ανακεφαλαιώνοντας, υιοθετώντας την εξ' αποστάσεως εργασία προκύπτει μια σειρά παραγόντων οι οποίοι δεν επιδρούν ούτε θετικά ούτε αρνητικά στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων. Η εξοικονόμηση δαπανών μετακίνησης και χρόνου μετάβασης στην εργασία, η άνεση του οικιακού περιβάλλοντος και η κακή ποιότητα κάλυψης του διαδικτύου παρόλο που επιδρούν στο εργατικό δυναμικό δεν επηρεάζουν ούτε την παραγωγικότητα, ούτε την ικανοποίηση του. Η κερδοφορία, η βιωσιμότητα και η ανάπτυξη των οργανισμών δεν εξαρτάται από αυτούς τους παράγοντες οι οποίοι εντέλει ασκούν μηδενική επίδραση στην υλοποίηση των στρατηγικών στόχων.

#### **4.4. Συμπεράσματα**

Οι παράγοντες με μηδενική επίδραση στην υλοποίηση των στρατηγικών στόχων δεν λαμβάνονται υπόψη στην διαδικασία εύρεσης του συμπεράσματος αν είναι θετική ή αρνητική η επίδραση του καθεστώτος της εξ' αποστάσεως εργασίας στην επίτευξη αυτών. Το συμπέρασμα προκύπτει από την ανάλυση τόσο των θετικών όσο και των αρνητικών παραγόντων και την αντίστοιχη επίδραση τους. Αρχικά από αρκετές έρευνες έχει επιβεβαιωθεί ότι η εργασία από το σπίτι δεν διαφέρει καθόλου όσον αφορά τα επίπεδα παραγωγικότητας των εργαζομένων (Μπακίτας,2021). Υπήρξε ακόμη η παραδοχή ότι τα οφέλη υπερτερούν των μειονεκτημάτων και ότι στο σύνολο εφαρμογής του καθεστώτος υπάρχει θετική επίδραση αυτού (Prodanova et al., 2022). Οι περισσότεροι απομακρυσμένοι εργαζόμενοι θεωρούν ότι υπάρχει η αίσθηση της μεγαλύτερης αποτελεσματικότητας στην εργασία από το σπίτι, ωστόσο όμως δεν υπάρχουν στοιχεία που να το επιβεβαιώνουν (Malti,2020).

Στον αντίποδα όμως έχουν υπάρξει ανάμεικτα συναισθήματα στους εργαζόμενους ως αποτέλεσμα των αλλαγμένων καταστάσεων τόσο στην καθημερινότητα όσο και στην εργασία τους λόγω της πανδημίας. Η εξ' αποστάσεως εργασία συνεχίζει να αυξάνεται και να αποκτά δημοτικότητα αλλά επικρατεί όμως μια γενικότερη αβεβαιότητα σχετικά με την ευημερία των εργαζομένων (Malti,2020). Επιπρόσθετα, η πλειοψηφία των εργαζομένων θεωρεί την παρούσα κατάσταση προσωρινή και ελπίζει να επιστρέψει στους φυσικούς χώρους

των οργανισμών, με αποτέλεσμα να επηρεάζεται η παραγωγικότητα και η ικανοποίηση τους (Μπακίτας,2021). Η παραγωγικότητα αξιολογείται πλέον με την ολοκλήρωση των εργασιών και όχι με την παρακολούθηση της πορείας εργασίας των εργαζομένων. Προκειμένου η εργασιακή απόδοση να παραμένει υψηλή οι εργαζόμενοι θα πρέπει να αντιλαμβάνονται την ικανοποίηση σε όλο το φάσμα των εργασιών τους (Prodanova et al.,2022).

Συμπερασματικά, οι παράγοντες που επιδρούν αρνητικά υπερέχουν αριθμητικά έναντι εκείνων με θετική επίδραση. Στην πλειοψηφία των ερευνών υπάρχουν μικτά αποτελέσματα όσον αφορά τη θέσπιση του καθεστώτος της εξ' αποστάσεως εργασίας και τον αντίκτυπό του. Παράλληλα, συναντούμε και μεγάλη μερίδα ερευνών που επικεντρώνεται κυρίως στον αρνητικό αντίκτυπο. Παρακάτω παρουσιάζεται ένας πίνακας με τις επιδράσεις στους στρατηγικούς στόχους και τα αίτια που τις προκαλούν, προκειμένου να οδηγηθούμε σε ένα ακριβές συμπέρασμα :

Στρατηγικός στόχος	Επίδραση	Παράγοντας	Έρευνα που ανακτήθηκε	Χρονολογία δημοσίευσης
Κερδοφορία	+	Ευελιξία ωραρίου	Chaterjee et al.	2022
	+	Ψυχολογική ευημερία		
	+	Προσωπική εξέλιξη	Prodanova et al.	2021
Βιωσιμότητα	+	Ψυχολογική ευημερία	Chaterjee et al.	2022
	+	Ισορροπία επαγγελματικής - οικογενειακής ζωής	Virtaneva et al.	2021
Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	+	Ευελιξία ωραρίου	Chaterjee et al.	2022

Κερδοφορία	-	Αρνητικός συναισθηματικός αντίκτυπος	Yu et al. Pataki – Bitto et al. Malti et al.	2020 2022 2020
	-	Εντατικοποίηση της εργασίας	Monteiro et al. Μπακίτας	2019 2021
	-	Μειωμένη προβολή βαθμού παραγωγικότητας	Μπακίτας	2021
	-	Απώλεια παραγωγικότητας	Monteiro et al.	2019
Βιωσιμότητα	-	Αρνητικός συναισθηματικός αντίκτυπος	Yu et al. Pataki – Bitto et al. Malti et al.	2020 2022 2020
Βελτιστοποίηση θέσης Οργανισμού	-	Απώλεια αισθήματος ομαδικότητας	Virtaneva et al.	2021

Πίνακας 2: Η επίδραση στους στρατηγικούς στόχους

Όπως αποτυπώνεται στον πίνακα οι στρατηγικοί στόχοι όπως η βιωσιμότητα και η κερδοφορία επηρεάζονται αρνητικά από περισσότερους παράγοντες, ενώ δέχονται από λιγότερους θετική επίδραση. Η βιωσιμότητα λοιπόν των οργανισμών κινδυνεύει και αναμφίβολα στρατηγικοί στόχοι όπως η αύξηση της κερδοφορίας και της ανάπτυξης δυσκολεύονται να υλοποιηθούν. Ακόμη, για να υλοποιηθούν στρατηγικοί στόχοι όπως η αύξηση του μεριδίου της αγοράς, η βελτιστοποίηση της θέσης του οργανισμού ακόμη και η εξασφάλιση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος απαιτείται η επίτευξη και η εξασφάλιση τόσο της βιωσιμότητας όσο και της κερδοφορίας. Οι αρνητικές επιδράσεις είναι περισσότερες σε αριθμό έναντι των θετικών και καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι το καθεστώς της εξ' αποστάσεως εργασίας ασκεί αρνητική επίδραση στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων των οργανισμών.

## Κεφάλαιο 5<sup>ο</sup> : Συμπεράσματα, περιορισμοί , προτάσεις μελλοντικής έρευνας

### 5.1. Συμπεράσματα

Η εξ' αποστάσεως εργασία πριν το ξέσπασμα της πανδημίας απασχολούσε μία μικρή μερίδα οργανισμών και κυρίως εμφανιζόταν σε μεγάλες ευρωπαϊκές πόλεις και στις Η.Π.Α., ενώ στην χώρα μας βρισκόταν σε πρώιμο στάδιο. Η εφαρμογή της κορυφώθηκε με την μετατροπή του κορωνοϊού σε πανδημία και υιοθετήθηκε από αρκετούς οργανισμούς σε πολλές γωνίες ανά τον πλανήτη.

Η υγειονομική κρίση που ξέσπασε αποτελεί επομένως τον κυριότερο λόγο εφαρμογής της ενώ πληθώρα πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων εμφανίζονται στους εξ' αποστάσεως εργαζόμενους και μετακυλούν στους οργανισμούς. Η ευελιξία του ωραρίου, η αυτονομία στην εργασία αλλά και η καλή ισορροπία μεταξύ προσωπικής και επαγγελματικής ζωής θεωρούνται από τα σημαντικότερα οφέλη της εφαρμογής. Από την άλλη, εμφανίζονται μειονεκτήματα όπως η εντατικοποίηση της εργασίας, ο αρνητικός συναισθηματικός αντίκτυπος που οφείλεται στην απομόνωση αλλά και η δυσχέρεια προσαρμογής των εργαζομένων στα νέα δεδομένα. Είναι σημαντικό πως τα οφέλη και οι δυσχέρειες που παρατηρούνται δεν αφορούν μόνο τους εργαζομένους αλλά ασκούν επίδραση και στην δραστηριότητα των οργανισμών.

Τα παραπάνω επηρεάζουν και τους στρατηγικούς στόχους των οργανισμών. Στρατηγικοί στόχοι όπως η βιωσιμότητα, η κερδοφορία, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, η κατάκτηση μεριδίου αγοράς επηρεάζονται από τους παράγοντες αυτούς. Παρατηρούνται επομένως παράγοντες που ασκούν σημαντική θετική επίδραση στην υλοποίηση των στόχων όπως η ευελιξία, η ψυχολογική ευημερία και η εξισορρόπηση της οικογενειακής – επαγγελματικής ζωής. Στον αντίποδα, η κερδοφορία και η βιωσιμότητα κινδυνεύουν από παράγοντες όπως η εντατικοποίηση της εργασίας, η απώλεια ομαδικότητας και παραγωγικότητας αλλά και ο αρνητικός συναισθηματικός αντίκτυπος. Ακόμη, εμφανίζονται παράγοντες όπως η εξοικονόμηση δαπανών μετακίνησης, η άνεση και η οικειότητα του χώρου εργασίας , αλλά και η κακή ποιότητα κάλυψης του διαδικτύου που δεν ασκούν καμία επιρροή, και δεν επηρεάζουν τους στρατηγικούς στόχους.

Ανακεφαλαιώνοντας, προκύπτουν ποικίλα συμπεράσματα σχετικά με τον αντίκτυπο της εξ' αποστάσεως εργασίας στους στρατηγικούς στόχους. Παρατηρείται ακόμη μία μικρή υπεροχή της σημαντικότητας των αρνητικών παραγόντων που επηρεάζουν την βιωσιμότητα και την κερδοφορία και κατ' επέκταση τους υπόλοιπους στρατηγικούς στόχους. Ωστόσο όμως, δεδομένου ότι υπάρχουν αντίστοιχοι παράγοντες που επιδρούν θετικά, δεν μπορούμε να απαντήσουμε μονοδιάστατα ότι το καθεστώς της εξ' αποστάσεως εργασίας επιδρά αρνητικά στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων των οργανισμών.

## 5.2. Περιορισμοί – δυσκολίες συγγραφής

Οι δυσκολίες που συναντήθηκαν για την συγγραφή της παρούσας διατριβής είναι ποικίλες. Αρχικά, στην πλειοψηφία των δημοσιευμένων ερευνών αποδίδονται ποικίλα συμπεράσματα, αναφορικά με τις επιδράσεις και εμπειρίες της εξ' αποστάσεως εργασίας. Τα διφορούμενα συμπεράσματα σχετικά με την θετική ή αρνητική επίδραση του καθεστώτος συναντώνται τόσο σε έρευνες που έχουν διεξαχθεί στο εξωτερικό, όσο και σε έρευνες που πραγματοποιούνται στον ελλαδικό χώρο (Palumbo,2020).

Ακόμη, κατά τη συγγραφή της διατριβής, η πανδημία εξακολουθεί να υφίσταται. Επομένως, δεν είναι δυνατόν να προσδιοριστούν με ακρίβεια οι μακροπρόθεσμες προκλήσεις και ευκαιρίες. Δεδομένου ότι η μορφή αυτή εργασίας απευθύνεται σε εργαζόμενους του τριτογενούς τομέα παραγωγής, η δυσκολία που συναντάται είναι αυτή της μη καθολικής εφαρμογής του καθεστώτος και εν τέλει της αδυναμίας να οδηγηθούμε σε συλλογικά αποτελέσματα. Αξίζει ακόμη να σημειωθεί ότι η πλειοψηφία των ερευνών που έχουν πραγματοποιηθεί για την εξ' αποστάσεως εργασία επικεντρώνεται στις αρνητικές πτυχές αυτού, με κίνδυνο ύπαρξης μεροληπτικών αποτελεσμάτων. Παράλληλα, η χρήση δευτερογενών δεδομένων δεν μας επιτρέπει να προσαρμόσουμε την διαδικασία συλλογής δεδομένων στους συγκεκριμένους σκοπούς αυτής της έρευνας και αναμφίβολα απαιτούνται περαιτέρω συμπεράσματα για την διαλεύκανση των άμεσων και έμμεσων επιπτώσεων της εξ'



αποστάσεως εργασίας, δηλαδή μια σε βάθος ποιοτική έρευνα με επίκεντρο τις ατομικές εμπειρίες από την εφαρμογή του καθεστώτος αυτού.

Τέλος, επί του παρόντος, κανείς δεν γνωρίζει πότε θα τελειώσει αυτός ο ιός και αν οι συνέπειες του στα πρότυπα εργασίας των οργανισμών θα είναι προσωρινές ή μόνιμες, αλλά και τον γενικότερο αντίκτυπό τους.

### **5.3. Προτάσεις – Μελλοντική έρευνα**

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, είναι άγνωστη η εξέλιξη και το μέλλον της πανδημίας. Ακόμη, δεδομένου ότι δεν γνωρίζουμε την ημερομηνία λήξης εφαρμογής των μέτρων κατά του ιού, οι οργανισμοί καλούνται να προσαρμοστούν σύμφωνα με την υφιστάμενη κατάσταση.

Μία πρόταση η οποία θα συνέβαλε σημαντικά στον τρόπο λειτουργίας των οργανισμών είναι η να παροχή πολύπλευρης και πολυδιάστατης κατάρτιση στους εργαζομένους σχετικά με τον τρόπο εφαρμογής της εξ' αποστάσεως εργασίας. Το μέτρο αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα, την ευχέρεια των εργαζομένων στην υιοθέτηση της ευέλικτης αυτής μορφής εργασίας. Ειδικότερα, η σωστή εκπαίδευση και η προετοιμασία του ανθρώπινου δυναμικού θα αποδώσουν θετικό αποτέλεσμα στον οργανισμό σε βάθος χρόνου ακόμη και με το πέρας της πανδημίας.

Μία ακόμη πρόταση είναι σε κλάδους που μπορούν να υποστηρίξουν αυτό το καθεστώς εργασίας να υλοποιήσουν μια εθελοντική εφαρμογή σε ανθρώπινο δυναμικό το οποίο επιθυμεί να εργαστεί σε απόσταση από επιλογή και όχι από ανάγκη. Η εφαρμογή αυτή έχει ως αποτέλεσμα να διαφανούν τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα που απορρέουν και να δημιουργηθεί ένα πιο ξεκάθαρο ερευνητικό υπόβαθρο. Η εργασία αυτή να υλοποιηθεί με αμοιβαία συνεννόηση ανωτέρων και κατωτέρων στελεχών ώστε να υπάρχει το κατάλληλο υπόβαθρο μέσα στο οποίο θα πραγματοποιηθεί η εκτέλεση των καθηκόντων. Ακόμη, δύναται να εφαρμοστεί εξ' αποστάσεως εργασία σε μερικές ημέρες του μήνα ή της εβδομάδος ώστε να μην αποκοπούν οι εργαζόμενοι από τον οργανισμό και να σταματήσουν να βιώνουν το αίσθημα απώλειας ομαδικότητας και επαφής με τους συναδέλφους.

Όσον αφορά την μελλοντική έρευνα, η παρούσα διατριβή αποτελεί μία βιβλιογραφική ανασκόπηση η οποία συντελέστηκε με τη χρήση δευτερογενών δεδομένων. Η ίδια δύναται να χρησιμοποιηθεί και σε μελλοντικές έρευνες που θα σχετίζονται με την εφαρμογή της εξ' αποστάσεως εργασίας. Θα μπορούσε να αποτελέσει μια αφετηρία προκειμένου να διερευνηθεί σε μεγαλύτερο εύρος το εργασιακό περιβάλλον όπως διαμορφώνεται με την μαζική εφαρμογή του καθεστώτος και την ευρύτερη αποδοχή της τηλεργασίας ως μια ευέλικτη μέθοδο εργασίας. Δίνεται ακόμη η δυνατότητα να εξεταστεί ενδελεχώς ο αντίκτυπος του καθεστώτος τόσο σε εργαζόμενους όσο και οργανισμούς. Αποτελεί ακόμη υπόβαθρο για την διενέργεια έρευνας με την χρήση ερωτηματολογίου. Να εκπονηθεί δηλαδή μία διατριβή η οποία να χρησιμοποιήσει πρωτογενή δεδομένα από εργατικό δυναμικό το οποίο έχει εφαρμόσει το καθεστώς της εξ' αποστάσεως εργασίας ώστε να προκύψουν νέα και πιο ακριβή αποτελέσματα για την επίδραση του καθεστώτος στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων.

## Βιβλιογραφία

- Adekoya,O., Adisa,T., Aiyenitaj,O.,(2022). Going forward: remote working in the post-COVID-19 era. *Employee Relations* ,44(6).
- Arunprasad,P., Dey,C., Jebli,F., Manimuthu,A., Hathat,Z.,(2022). Exploring the remote work challenges in the era of COVID-19 pandemic: review and application model . *Benchmarking: An International Journal*.
- Chatterjee,S., Chaudhurib,R., Vrontis,D.,(2022). Does remote work flexibility enhance organization performance? Moderating role of organization policy and top management support. *Journal of Business Research*.139, 1501-1512.
- Delfino,G., Kolk,B.,(2021). Remote working, management control changes and employee responses during the COVID-19 crisis. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*.
- Dziuba,S., Ingaldi,M., Zhuravskaya,M.,(2020). Employees' job satisfaction and their work performance as elements influencing work safety. *Library of science*, 2(1),18-25.
- Eke,J., Chika,E.,(2020). Strategic Planning And Crisis Management Style in Organizations : A review of Related Literature. *Journal of Strategic Management*, 5(1), 36-46.
- Fuertes,G.,Alfaro,M.,Vargas,M.,Gutierrez,S.,Ternero,R.,Sabattin,J.,(2020). Conceptual Framework for the Strategic Management: A Literature Review - Descriptive. *JOURNAL OF ENGINEERING*.
- Galanti, T., ,Guidetti,G., Mazzei,E., Zappalà,S., Toscano,F.,(2021). Work From Home During the COVID-19 Outbreak : The Impact on Employees' Remote Work Productivity, Engagement, and Stress. *J.Occup Environ Med*, 63(7): e426–e432.
- George,T., Atwater,L., Maneethai,D., Madera,J.,(2022). Supporting the productivity and wellbeing of remote workers: Lessons from COVID-19. 51(2) p. 1-9.
- Gómez,S., Eliud,O., Mendoza,O., Ramírez,J., Olivas-Luján ,M.,(2020). Stress and myths related to the COVID-19 pandemic's effects on remote work. *Management Research*, 18(4).

- Hamouche,S.,(2021). Human resource management and the COVID-19 crisis: implications, challenges, opportunities, and future organizational directions. *Journal of Management & Organization*.
- Hernandez,T., Abigail, Y.,(2020). Remote Workers During the COVID-19 Lockdown. What Are We Missing and Why Is Important. *PhD Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 62(11), 669-672.
- Jeremiah,M., Kabeyi,B.(2019). Organizational strategic planning, implementation and evaluation with analysis of challenges and benefits. *International Journal of Applied Research*, 5(6), 27-32.
- Malti,W.(2020). The changing work landscape as a result of the Covid-19 pandemic: insights from remote workers life situations in South Africa. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 1(42).
- Monteiro,N., Straume,O., Valente,M.,(2019). Does Remote Work Improve or Impair Firm Labour Productivity? Longitudinal Evidence from Portugal. *Cesifo working papers*.
- Palumbo,R.(2020). Let me go to the office! An investigation into the side effects of working from home on work-life balance. *International Journal of Public Sector Management*.
- Pataki-Bittó,F., Kun, Á.(2022). "Exploring differences in the subjective well-being of teleworkers prior to and during the pandemic". *International Journal of Workplace Health Management*, 15 ( 3), 320-338.
- Prodanova,J., Kocarev,L.(2021). Employees' dedication to working from home in times of COVID-19 crisis. *Management Decision*, 60(3).
- Rebolledo,O.,Vega,D., Belmar,R.(2021). Learning to Work While Homebound – The Effects of Remote Work on Job Performance during the Covid-19 Pandemic. *Journal of Economics, Finance and Management Studies*, 4(06), 772-793.
- Sawatzky,R., MacRae,I.(2020). Remote Working: Personality and Performance Research Results. *Academia*.
- Swaminathan, M., Mridula,M.(2020). Characteristics and ingredients of an agile work force – a strategy framework. *STRATEGIC HR REVIEW*, 19(5).
- Tarifi,N.(2021). A Critical Review of Theoretical Aspects of Strategic Planning and Firm Performance. *Open Journal of Business and Management*, 9, 1980-1996.

- Tavares,A.(2017).Telework and health effects review. *International Journal of Healthcare*, 3(2).
- Tleuken,A., Turkyilmaz,A., Sovetbek,M., Durdyev,S., Guney,M., Tokazhanov,G., Wiechetek,L., Pastuszek,Z., Draghici,A., Boatca,M., Dermol,V., Trunk,N., Tokbola,S., Dolidze,T. , Yola,L., Avcu,E. , Kim,J., Karaca,F.(2022). Effects of the residential built environment on remote work productivity and satisfaction during COVID-19 lockdowns: An analysis of workers' perceptions. *Building and Environment*.
- Virtaneva,M., Feshchenko,P., Hossain,A., Kariluoto,A., Himmanen,J., Kaitila,P., Kultanen, J., Kemell, K., Abrahamsson, P.(2021). COVID-19 Remote Work: - Body Stress, Self-Efficacy - Self-Efficacy, Teamwork, - and Perceived Productivity of Knowledge Workers.
- Wang,B., Liu,Y., Qian, J., Parker,S. (2020). Achieving Effective Remote Working During the COVID-19 Pandemic: A Work Design Perspective , 70(1), 16-59
- Yu,X., Liu,Y.(2020). How do remote workers perform during COVID-19 lockdowns? Examining professional isolation, cynicism and psychological hardiness. *Information Technology & People*.

### **Βιβλιογραφία Ελληνική**

- Γκερτβιόλα,Σ.(2022). *Οι επιπτώσεις της εξ αποστάσεως εργασίας στους εργαζόμενους στον τομέα της πληροφορικής με την έλευση της πανδημίας Covid-19* (Μεταπτυχιακή εργασία). Ελληνικό Μεσογειακό Πανεπιστήμιο, Ηράκλειο.
- Δαΐκος,Χ.(2020). *Διοίκηση – Στρατηγική και Προγραμματισμός του τμήματος Ανθρωπίνων Πόρων* (Μεταπτυχιακή εργασία). Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα.
- Κακαϊδή,Π.(2020). *Ανθρώπινο Δυναμικό: Ο ρόλος της ηγεσίας, η σημασία της εκπαίδευσης, αξιολόγησης και ανταμοιβής των εργαζομένων στην επίτευξη των στόχων τους* (Μεταπτυχιακή εργασία). Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Ιωάννινα.
- Κάρλος,Α.(2021). *Η διερεύνηση των επιπτώσεων του Covid-19 στο εργασιακό περιβάλλον των ελληνικών εμπορικών τραπεζών και η αξιολόγηση του θεσμού της εξ αποστάσεως εργασίας* (Μεταπτυχιακή εργασία). Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο , Αθήνα.

- Κοντογιάννης,Σ.(2022). *Η επίδραση της εξ' αποστάσεως εργασίας στην αποτελεσματικότητα των ομάδων εργασίας στο δημόσιο τομέα* (Μεταπτυχιακή εργασία). Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής, Αθήνα.
- Λαλούμης,Δ.(2015). *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού Τουριστικών Επιχειρήσεων* (Μεταπτυχιακή εργασία). Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών, Αθήνα.
- Μπάκιτας,Θ.(2021). *Η επιρροή των νέων τρόπων εργασίας στην παραγωγικότητα των εργαζομένων κατά την πανδημία* (Μεταπτυχιακή εργασία). Πανεπιστήμιο Αιγαίου, Σάμος.
- Παπαδάκης,Β.(2016). *Στρατηγική των επιχειρήσεων : Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία*. Εκδόσεις Ε. Μπένου, Αθήνα.
- Παπαδόπουλος,Σ.(2021). *Η τηλεργασία στο σήμερα και ο επαναπροσδιορισμός της στην Ελλάδα λόγω covid-19* (Μεταπτυχιακή εργασία). ΤΜΗΜΑ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑΣ.
- Παππάς,., (2020). *Η στρατηγική διοίκηση ανθρωπίνων πόρων στην σύγχρονη εποχή, οι πρακτικές, οι λειτουργίες και η συνεισφορά της στην συνολική στρατηγική και στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος* (Μεταπτυχιακή εργασία). Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Θεσσαλονίκη.
- Σαλούστου,Α.(2020). *Εκπαίδευση, διοίκηση και αξιοποίηση ανθρώπινου δυναμικού. Η συμβολή του στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων ενός οργανισμού* (Μεταπτυχιακή εργασία). Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Ηράκλειο.
- Συνοδινού,Ι.(2021). *Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού κατά την περίοδο της πανδημίας-Covid 19,η νέα μορφή εργασίας-τηλεργασία και οι επιπτώσεις της* (Μεταπτυχιακή εργασία). Πανεπιστήμιο Πειραιά, Πειραιάς.
- Χυδεριώτου,Ι.(2022). *Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στη διαχείριση της εξ αποστάσεως εργασίας τον καιρό της πανδημίας* (Μεταπτυχιακή εργασία). Πανεπιστήμιο Πειραιώς. Πειραιάς.
- S.M.A.R.T. ΣΤΟΧΟΙ, Ανακτήθηκε από: <https://among.gr/el/sharing-is-caring/smart-goals/>
- Έξι πλεονεκτήματα της εργασίας από το σπίτι. Ανακτήθηκε από: [https://ec.europa.eu/eures/public/six-advantages-having-staff-who-work-home-2020-09-22\\_el](https://ec.europa.eu/eures/public/six-advantages-having-staff-who-work-home-2020-09-22_el)
- Στόχοι : Κρίσιμοι για το Στρατηγικό Μάνατζμεντ . Ανακτήθηκε από :

<https://euepixeirein.gr/%CF%83%CF%84%CF%81%CE%B1%CF%84%CE%B7%CE%B3%CE%B9%CE%BA%CF%8C-%CE%BC%CE%AC%CE%BD%CE%B1%CF%84%CE%B6%CE%BC%CE%B5%CE%BD%CF%84/#:~:text=%CE%9F%CE%B9%20%CF%83%CF%84%CF%8C%CF%87%CE%BF%CE%B9%20%CE%BC%CE%B5%CF%84%CE%B1%CF%86%CF%81%CE%AC%CE%B6%CE%BF%CF%85%CE%BD%20%CF%84%CE%B7%CE%BD%20%CE%B1%CF%80%CE%BF%CF%83%CF%84%CE%BF%CE%BB%CE%AE%20%CF%84%CE%B7%CF%82%20%CE%B5%CF%80%CE%B9%CF%87%CE%B5%CE%AF%CF%81%CE%B7%CF%83%CE%B7%CF%82%20%CF%83%CE%B5,%CF%84%CE%B9%20%CE%B1%CE%BA%CF%81%CE%B9%CE%B2%CF%8E%CF%82%20%CF%80%CF%81%CE%AD%CF%80%CE%B5%CE%B9%20%CE%BD%CE%B1%20%CE%B5%CF%80%CE%B9%CF%84%CE%B5%CF%85%CF%87%CE%B8%CE%B5%CE%AF%20%CE%BA%CE%B1%CE%B9%20%CE%BC%CE%AD%CF%87%CF%81%CE%B9%20%CF%80%CF%8C%CF%84%CE%B5.>

- Υπουργική Απόφαση, Ανακτήθηκε από :

<https://www.ypes.gr/wp-content/uploads/2021/12/eggr24091-30122021.pdf>

### Λοιπές πηγές

Εικόνα	Πηγή
Εικόνα 1	Ανακτήθηκε στις 10/11/2022 από: <a href="https://calamari.io/blog/remote-work-in-europe-before-covid">https://calamari.io/blog/remote-work-in-europe-before-covid</a>
Εικόνα 2	Ανακτήθηκε στις 10/11/2022 από: <a href="https://www.weforum.org/agenda/2021/05/europeans-work-from-home-remote-covid-coronavirus-pandemic-europe-eu/">https://www.weforum.org/agenda/2021/05/europeans-work-from-home-remote-covid-coronavirus-pandemic-europe-eu/</a>