



Πολυτεχνείο Κρήτης
Σχολή Μηχανικών Παραγωγής και Διοίκησης

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

«Η επιρροή της τηλεργασίας στην ψυχολογία των εργαζομένων:
προβλήματα και ευκαιρίες»

Κουρτίδου Φωτεινή

Επιβλέπων Καθηγητής : Μουστάκης Βασίλειος, Καθηγητής

Πρώτο Μέλος: Γεώργιος Σταυρουλάκης, Καθηγητής

Δεύτερο Μέλος: Μαρία Μπακατσάκη, ΕΔΙΠ

Χανιά, 2023

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου, κύριο Μουστάκη Βασίλειο και την βοηθό του κυρία Μαρία Μπακατσάκη για την βοήθεια που μου προσέφεραν, τις εποικοδομητικές τους παρατηρήσεις και την καθοδήγησή τους.

Θα ήθελα, επίσης, να ευχαριστήσω τους συμφοιτητές μου, τους φίλους μου και την οικογένειά μου που ήταν δίπλα μου σε κάθε βήμα της σταδιοδρομίας μου.

Περίληψη

Λόγω της πανδημίας COVID-19, η τηλεργασία αναδεικνύεται σε μια από τις σημαντικότερες αλλαγές παγκοσμίως, αλλά κυρίως για την Ελλάδα, όπου οι επιχειρήσεις/οργανισμοί δεν διέθεταν γερές βάσεις στον τομέα αυτό, αλλά κλήθηκαν σε μικρό χρονικό διάστημα να αφουγκραστούν τις ανάγκες και να αναδιαμορφώσουν τα δεδομένα. Η παρούσα μελέτη, έχει σκοπό τη διερεύνηση της επιρροής της τηλεργασίας στην ψυχολογία των εργαζομένων και των προβλημάτων και ευκαιριών που δημιουργήθηκαν και συνεχίζουν να δημιουργούνται. Έτσι, εφαρμόστηκε ενδελεχής βιβλιογραφική ανασκόπηση της εγχώριας και παγκόσμιας βιβλιογραφίας, η εννοιολογική και θεωρητική προσέγγιση των όρων και των θεμάτων που σχετίζονται άμεσα ή έμμεσα με την τηλεργασία, από την σκοπιά των εργαζομένων. Σίγουρα, η τηλεργασία είναι ένας τρόπος εξισορρόπησης μεταξύ της σχέσης επαγγελματικής και προσωπικής ζωής και δίνει μεγαλύτερη αυτονομία στον εργαζόμενο. Επίσης, ο εργαζόμενος δείχνει μεγάλη αφοσίωση στο εργασιακό περιβάλλον, μειώνει τα κόστη μετακίνησης και ένδυσης, το στρες και το χρόνο από και προς τη δουλειά. Υπάρχουν, ωστόσο, και διάφορα προβλήματα για τον τηλεεργαζόμενο, που τον αποτρέπουν από την παραγωγική εργασία, τα οποία θα πρέπει να μελετηθούν περισσότερο και να αντιμετωπιστούν. Το αίσθημα της κοινωνικής και εργασιακής απομόνωσης, το υψηλό κόστος τεχνολογικής υποδομής και η δυσκολία διεκπεραίωσης της εργασίας ή η απώλεια αρχείων και δεδομένων, λόγω τεχνικών προβλημάτων, είναι κάποια από αυτά. Συμπερασματικά, η τηλεργασία μπορεί να προσφέρει ικανοποίηση, τόσο στις ανάγκες των εργαζομένων όσο και των εργοδοτών, με τις κατάλληλες προϋποθέσεις και τα μέσα. Πολλοί μελετητές και συγγραφείς προσεγγίζουν την τηλεργασία από διαφορετικές οπτικές, αλλά με κοινό σημείο αναφοράς ότι η τηλεργασία, με τα μειονεκτήματά και τα πλεονεκτήματά της, αποτελεί μία καινοτομία.

Λέξεις-κλειδιά: Τηλεργασία, ψυχολογία εργαζομένων, εργασιακή ικανοποίηση, οργανωσιακή δέσμευση, πανδημίας COVID-19

Abstract

Due to the COVID-19 pandemic, teleworking is emerging as one of the most important changes worldwide, but mainly for Greece, where companies/organizations did not have a solid foundation in this area, but were called upon in a short period of time to listen to the needs and reshape the data. This study aims to investigate the influence of telecommuting on the psychology of employees and the problems and opportunities that have been created and continue to be created. Thus, a thorough bibliographic review of the domestic and global literature, the conceptual and theoretical approach of the terms and issues directly or indirectly related to teleworking, from the employees' point of view, was applied. Certainly, telecommuting is a way of balancing the work-life relationship and gives more autonomy to the employee. Also, the employee shows great commitment to the work environment, reduces travel and clothing costs, stress and time to and from work. There are, however, also various problems for the telecommuter, which prevent him from productive work, which should be further studied and addressed. The feeling of social and work isolation, the high cost of technological infrastructure and the difficulty of processing work or the loss of files and data due to technical problems, are some of them. In conclusion, telecommuting can provide satisfaction, both to the needs of employees and employers, with the right conditions and means. Many scholars and authors approach telecommuting from different perspectives, but with a common point of reference that telecommuting, with its disadvantages and advantages, is an innovation.

Keywords: Telework, employee psychology, job satisfaction, organizational commitment, COVID-19 pandemic, work-life balance

Περιεχόμενα

Εισαγωγή.....	7
Κεφάλαιο 1: Τηλεργασία	
1.1 Εννοιολογική προσέγγιση.....	9
1.2 Τηλεργασία και COVID-19	11
1.3 Ευκαιρίες της τηλεργασίας για τους εργαζομένους	13
1.4 Προβλήματα που προκύπτουν από την τηλεργασία	17
Κεφάλαιο 2: Η ψυχολογία εργαζομένων	
2.1 Ψυχολογικό κεφάλαιο.....	20
2.2 Έννοια της Ψυχολογίας των εργαζομένων	21
2.2.1 Ψυχική υγεία	21
2.2.2 Ισορροπία εργασιακής και προσωπικής ζωής.....	22
2.2.3 Ψυχολογική δυσφορία	22
2.2.4 Αντιλαμβανόμενη ευζωία	23
2.3 Ψυχολογία των εργαζομένων και τηλεργασία.....	24
Κεφάλαιο 3: Ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής	
3.1 Γενικά.....	27
3.2 Θεωρίες που σχετίζονται με την ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής	28
3.3 Παράγοντες που θα μπορούσαν να επηρεάσουν την ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής.....	29
3.4 Αποτελέσματα της ισορροπίας επαγγελματικής και προσωπικής ζωής	30
Κεφάλαιο 4: Ικανοποίηση από την εργασία και οργανωσιακή δέσμευση	
4.1 Οργανωσιακή Δέσμευση	32
4.2 Παράγοντες της οργανωσιακής δέσμευσης.....	35
4.3 Ικανοποίηση από την εργασία	36
4.4 Παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης	37

Συμπεράσματα	40
--------------------	----

Βιβλιογραφία	43
--------------------	----

Πίνακες

Πίνακας 1: Πλεονεκτήματα της τηλεργασίας για τους εργαζομένους	16
--	----

Πίνακας 2: Μειονεκτήματα της τηλεργασίας για τους εργαζομένους.....	19
---	----

Εισαγωγή

Τον Δεκέμβριο του 2019 ο κορονοϊός (COVID-19) εντοπίστηκε αρχικά στο Wuhan της Κίνας. Αργότερα εξαπλώθηκε σε παγκόσμιο επίπεδο και ο Παγκόσμιος Οργανισμός Υγείας (ΠΟΥ) τον ανακήρυξε ως πανδημία. Οι διαστάσεις της εν λόγω πανδημίας είναι πολύ μεγάλες και οι επιπτώσεις σχεδόν καταστροφικές, σε πολλούς τομείς, σε όλες τις χώρες του κόσμου και στην Ελλάδα. Κατά τη διάρκεια της παγκόσμιας επιδημίας του COVID-19, έχουν πραγματοποιηθεί αλλαγές, στον κοινωνικό, οικονομικό, πολιτικό, νομικό τομέα, στον τρόπο ζωής και επικοινωνίας

Πιο συγκεκριμένα, η εκπαίδευση, το εμπόριο, οι συναλλαγές, ο τουρισμός, είναι κάποιοι από τους τομείς που δέχθηκαν ανεπανόρθωτο πλήγμα, τόσο στο εσωτερικό της χώρας, όσο και στις σχέσεις της με τα υπόλοιπα κράτη. Οι συνέπειες φαίνονται, αλλά και θα φανούν στο μέλλον, καθώς πολλές χώρες, όπως και η Ελλάδα βρέθηκαν για πολύ καιρό σε κατάσταση lockdown, γεγονός που εκτός από τους τομείς της οικονομίας, της παιδείας και της υγείας, επηρέασε και την κοινωνική συμπεριφορά την νοοτροπία, τη σκέψη και τις συνήθειες των ανθρώπων.

Λόγω του COVID-19, η τηλεργασία αναδεικνύεται σε μια από τις σημαντικότερες αλλαγές παγκοσμίως, αλλά κυρίως για την Ελλάδα, όπου οι επιχειρήσεις/οργανισμοί δεν διέθεταν γερές βάσεις στον τομέα αυτό, αλλά κλήθηκαν σε μικρό χρονικό διάστημα να αφουγκραστούν τις ανάγκες και να αναδιαμορφώσουν τα δεδομένα. Η εργασία από το σπίτι, άλλωστε, αναδιαμορφώνει τα όρια της εργασίας, του ελεύθερου χρόνου και της μάθησης και αλλάζει επίσης τις σχέσεις των εργαζομένων με τις επιχειρήσεις/οργανισμούς (Didachou, 2021).

Με γνώμονα τα παραπάνω, η παρούσα πρωτότυπη επιστημονική έρευνα, έχει σκοπό τη διερεύνηση της επιρροής της τηλεργασίας στην ψυχολογία των εργαζομένων και των προβλημάτων και ευκαιριών που δημιουργήθηκαν και συνεχίζουν να δημιουργούνται.

Για να εξυπηρετηθεί ο σκοπός της έρευνας, εφαρμόστηκε η ενδεδειγμένη βιβλιογραφική ανασκόπηση της εγχώριας και παγκόσμιας βιβλιογραφίας, η εννοιολογική και

θεωρητική προσέγγιση των όρων και των θεμάτων που σχετίζονται άμεσα ή έμμεσα με την τηλεργασία, από την σκοπιά των εργαζομένων.

Η δομή της εργασίας περιγράφεται συνοπτικά παρακάτω.

Στο πρώτο κεφάλαιο, προσεγγίζονται εννοιολογικά οι όροι τηλεργασία, οι θεωρίες που σχετίζονται με την τηλεργασία, καθώς και τα θετικά (ευκαιρίες) και αρνητικά (προβλήματα) που μπορεί να προκύψουν.

Στο δεύτερο κεφάλαιο, πραγματοποιείται ανάλυση της έννοιας της ψυχολογίας των εργαζομένων και των διαστάσεών της και παρατίθενται προγενέστερες μελέτες που σχετίζονται με την ψυχολογία των εργαζομένων και την τηλεργασία, τόσο κατά την διάρκεια της πρόσφατης πανδημίας, όσο και γενικότερα.

Στο τρίτο κεφάλαιο, αναλύεται εκτενώς η έννοια της ισορροπίας επαγγελματικής και προσωπικής ζωής (Work-Life Balance), μέσα από βιβλιογραφική επισκόπηση και παρατίθενται οι θεωρίες που σχετίζονται με αυτήν.

Το τέταρτο κεφάλαιο αφορά στη θεωρητική προσέγγιση της εργασιακής ικανοποίησης και οργανωσιακής δέσμευσης, υπό το πρίσμα πάντα της εξ αποστάσεως εργασίας και της ευελιξίας που αυτή δημιουργεί στους εργαζομένους.

Τέλος, στο πέμπτο κεφάλαιο, παρατίθενται τα γενικά συμπεράσματα της έρευνας, οι περιορισμοί της και γίνονται προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

Κεφάλαιο 1:

Τηλεργασία

1.1 Εννοιολογική προσέγγιση

Η εξ αποστάσεως εργασία μπορεί να οριστεί ως «μία ευέλικτη ρύθμιση εργασίας με την οποία οι εργαζόμενοι εργάζονται απομακρυσμένοι από τα κεντρικά γραφεία ή τις εγκαταστάσεις παραγωγής τους, δεν έχουν προσωπική επαφή με συναδέλφους, αλλά είναι σε θέση να επικοινωνήσουν μεταξύ τους χρησιμοποιώντας τεχνολογικά μέσα».

Προηγούμενη βιβλιογραφία εξέτασε τον τρόπο με τον οποίο ο χώρος εργασίας αναπτύσσεται κατά τη διάρκεια μίας εξελισσόμενης έκτακτης κατάστασης. Η οικογενειακή ζωή άλλαξε, οι οικογένειες έγιναν πιο ποικιλόμορφες, με εναλλακτικά σχήματα και οι αλλαγές εμφανίζουν μεγαλύτερες ευκαιρίες εργασίας.

Η θεωρητική και εννοιολογική προσέγγιση του όρου της τηλεργασίας, μπορεί να διαφοροποιείται από χώρα σε χώρα, όμως οι ορισμοί που δίνονται βασίζονται κυρίως στην παροχή εργασίας, συνολικά ή εν μέρει, σε τόπο διαφορετικό από τις εγκαταστάσεις του οργανισμού/επιχείρησης και στην εκτέλεση των συγκεκριμένων εργασιακών καθηκόντων απαραίτητως με τη χρήση ηλεκτρονικών συσκευών. Σύμφωνα με το άρθρο 2 της Ευρωπαϊκής Συμφωνίας-Πλαίσιο, ‘‘η τηλεργασία είναι μία μορφή οργάνωσης ή/και εκτέλεσης εργασίας, στο πλαίσιο σύμβασης ή σχέσης εργασίας, με τη χρήση τεχνολογιών της πληροφορίας, η οποία, ενώ θα μπορούσε να παρέχεται στις εγκαταστάσεις του εργοδότη, παρέχεται εκτός των εγκαταστάσεων αυτών κατά τακτικό (συστηματικό) τρόπο’’. Ο ορισμός αυτός υιοθετήθηκε από πολλές χώρες (Βέλγιο, Γαλλία, Γερμανία, Ισπανία, Ιταλία, Φιλανδία, Ηνωμένο Βασίλειο, Νορβηγία) μεταξύ των οποίων και η Ελλάδα (Eurofound, 2017).

Στους εργαζομένους παρέχεται μεγαλύτερη ευελιξία στις θέσεις εργασίας τους κι ενώ παλιά εάν ένας υπάλληλος έπρεπε να μετεγκατασταθεί, πράγμα το οποίο σήμαινε την

οικιστική μετανάστευση, τώρα με την τεχνολογία, οι εργαζόμενοι μπορούν να εργαστούν από το σπίτι ή από οπουδήποτε. Τα οφέλη για τον εργαζόμενο και τον εργοδότη είναι τεράστια, από την ευελιξία έως το κόστος εργασίας, καθώς επίσης και την αποτελεσματικότητα εργασίας. Άλλα οφέλη της εξ αποστάσεως εργασίας είναι η μείωση ή η κατάργηση του χρόνου μετακίνησης, μείωση ή κατάργηση του κόστους ενοικίασης για χώρο γραφείων, πιθανή βελτίωση της ισορροπίας μεταξύ εργασίας και ζωής, περαιτέρω ευελιξία με τις οικογενειακές υποχρεώσεις, χρόνος εργασίας και άλλα, τα οποία θα αναλυθούν σε επόμενα κεφάλαια.

Η τηλεργασία μετράει σχεδόν τέσσερις δεκαετίες και γεννήθηκε ως απάντηση στην στην πετρελαϊκή κρίση, ως ένας πιθανός τρόπος μείωσης της εκτεταμένης χρήσης πετρελαίου, των μετακινήσεων και των προβλημάτων κυκλοφορίας (Bailey & Kurland, 2002). Από τη δεκαετία του 1970, η τηλεργασία έχει εξελιχθεί ταχέως. Οι Jones και Gratton ανέφεραν ότι κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1980, εμφανίστηκε μια νέα κατηγορία εργαζομένων, οι εικονικοί εργαζόμενοι, οι οποίοι ήταν είτε αυτοπασχολούμενοι είτε κάποιιοι υπάλληλου που είχαν την ικανότητα και δυνατότητα να εργαστούν εξ αποστάσεως (Johns & Gratton, 2013). Η εκτεταμένη ανάπτυξη της τεχνολογίας στη δεκαετία του 1990 δημιούργησε νέες ευκαιρίες για τηλεργασία. Όπως υποστηρίζουν οι Jones και Gratton (2013), τα e-mail αντικατέστησαν την προσωπική επαφή μεταξύ των εργαζομένων δίνοντάς τους την ευκαιρία να βρίσκονται σε διαφορετικά μέρη οποτεδήποτε. Από τη δεκαετία του 2000 έως σήμερα έχει συμβεί μια άλλη αλλαγή, καθώς έχουν εμφανιστεί εικονικοί εργαζόμενοι που έχουν διαφορές σε σύγκριση με τους τηλεεργαζόμενους. Οι τηλεεργαζόμενοι διατηρούν ένα γραφείο στους χώρους εργασίας τους, ενώ οι εικονικοί εργαζόμενοι μπορούν να εργάζονται από αυτό οπουδήποτε (Torraco, 2005)

Αναμφίβολα οι αλλαγές στην οργάνωση και τη λειτουργία των επιχειρήσεων ποικίλουν ως προς τα χαρακτηριστικά της εργασίας και τον σχεδιασμό της (Torraco, 2005). Οι θεωρίες που σχετίζονται με την τηλεργασία θα μπορούσαν να αποτελούν δύο ομάδες, η μία αφορά τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ εργασίας και οικογενειακής ζωής και η άλλη αφορά τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ εργαζομένου και χώρου εργασίας (εργοδότης, οργανισμός, επιχείρηση, αποτέλεσμα εργασίας).

Σε επόμενο κεφάλαιο θα αναλυθεί εκτενώς η θεωρία για την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής (WLB), ωστόσο ένα είναι βέβαιο, ότι καμία μεμονωμένη θεωρία δεν καταγράφει όλες τις διαδικασίες που συνδέουν την εργασία/οικογενειακή ζωή και την τηλεργασία.

Λόγω της προνομιακής φύσης της προηγούμενης εξ αποστάσεως εργασίας, όταν χτύπησε η πανδημία COVID-19, οι περισσότεροι αν όχι σχεδόν όλοι οι εργαζόμενοι είχαν ελάχιστη έως καθόλου εμπειρία της απομακρυσμένης εργασίας. Αυτό σήμαινε ότι ούτε αυτοί, ούτε οι εργοδότες τους ήταν διατεθειμένοι να το υποστηρίξουν αυτό. Ενώ η βιβλιογραφία ανέδειξε στην αρχή μια προοπτική για εξ αποστάσεως εργασία με τη χρήση όλων των εκτεταμένων πλεονεκτημάτων που διαθέτει, πρόσφατα έχει αποδειχθεί ότι αυτό δεν συμβαίνει πάντα.

1.2 Τηλεργασία και COVID-19

Πριν από την πανδημία COVID-19, η τηλεργασία δεν ήταν δημοφιλής μορφή εργασίας. Στην Ευρώπη, το ποσοστό τηλεργασίας κυμαινόταν από 30% ή λίγο περισσότερο στη Δανία, τις Κάτω Χώρες και τη Σουηδία και σε 10% ή λιγότερο στην Τσεχία, την Ελλάδα, την Ιταλία και την Πολωνία. Στις ΗΠΑ, το ποσοστό ήταν 20%, στην Ιαπωνία 16% και στην Αργεντινή μόλις 1,6% (Eurofound & ILO, 2017)

Η κρίση υγείας που προκλήθηκε από την πανδημία COVID-19 έχει δημιουργήσει νέες μορφές εργασίας, όπως πλήρης τηλεργασία ή υβριδική (ένα μέρος της τηλεργασίας και ένα άλλο μέρος της εργασίας πρόσωπο με πρόσωπο). Οι Stoker *et al.* (2021) όρισαν την τηλεργασία ως «μια πρακτική εργασίας που υποχρεώνει τα μέλη ενός οργανισμού να αντικαθιστούν ένα μέρος των τυπικών ωρών εργασίας τους (που κυμαίνονται από λίγες ώρες την εβδομάδα έως σχεδόν πλήρους απασχόλησης) σε εργασία μακριά από έναν κεντρικό χώρο εργασίας - συνήθως από το σπίτι - χρησιμοποιώντας τεχνολογία για την αλληλεπίδραση με άλλους» (Stoker *et al.*, 2021).

Σύμφωνα με τον Παγκόσμιο Οργανισμό Υγείας, ο COVID-19 είναι ένας νέος ιός, ο οποίος αναγνωρίστηκε στην Κίνα στα τέλη του 2019 (Π.Ο.Υ. 2020), είναι η πιο χαρακτηριστική κρίση που έχει αντιμετωπίσει η ανθρωπότητα τις τελευταίες πέντε δεκαετίες και έχει τεράστιο αντίκτυπο σε όλους, σε ατομικό και συλλογικό επίπεδο.

Οι κανονισμοί της καραντίνας (lockdown), που έχουν επιβληθεί προκειμένου να αντιμετωπιστεί η πανδημία, ανάγκασε τους οργανισμούς/επιχειρήσεις να εφαρμόσουν προγράμματα τηλεργασίας για να επιβιώσουν και να συνεχίσουν την λειτουργία τους. Σύμφωνα με τους Davison (2020) & Richter (2020), ο COVID-19 οδήγησε την πλειονότητα των εργαζομένων να τροποποιήσει το εργασιακό της πρότυπο παγκοσμίως (Davison, 2020; Richter, 2020)

Καθώς ο COVID-19 άρχισε να επεκτείνεται γρήγορα σε όλο τον κόσμο, οι οργανισμοί/επιχειρήσεις αναγκάστηκαν να κλείσουν τις φυσικές τους δραστηριότητες και να εφαρμόσουν προγράμματα τηλεργασίας, όπου αυτό ήταν δυνατό. Πρόσφατες μελέτες διαπίστωσαν ότι οι οικονομικά ανεπτυγμένες χώρες αντέδρασαν άμεσα στην πανδημία υιοθετώντας πρακτικές τηλεργασίας (Hatayama *et. al.*, 2020)

Σε φορείς που δραστηριοποιούνται σε ΤΠΕ (Τεχνολογία Πληροφορικής και Επικοινωνιών), οικονομικά και στη δημόσια διοίκηση, οι οργανισμοί μπορούν να παρακινήσουν περισσότερους εργαζομένους να εργάζονται εξ αποστάσεως. Από την άλλη, σε τομείς όπως η μεταποίηση, η γεωργία, οι κατασκευές και ο τουρισμός, οι οργανισμοί είναι λιγότερο πρόθυμοι να υιοθετήσουν την τηλεργασία, καθώς αυτό είναι πολύ δύσκολο στην πράξη.

Στην Ευρώπη, το 40% των εργαζομένων άρχισε να εργάζεται από το σπίτι (Eurofound, 2020). Χώρες με υψηλό ποσοστό κρουσμάτων και χώρες με προηγμένες πρακτικές τηλεργασίας παρουσίασαν τη σημαντικότερη αύξηση στους τηλεεργαζόμενους. Για παράδειγμα στη Φινλανδία, το 60% των εργαζομένων άρχισαν να εργάζονται από το σπίτι. Στο Λουξεμβούργο, την Ολλανδία, το Βέλγιο και τη Δανία πάνω από το 50% των εργαζομένων άρχισαν να εργάζονται από το σπίτι, στην Ιρλανδία, την Αυστρία, την Ιταλία και τη Σουηδία κοντά στο 40% των εργαζομένων εργαζόταν με τηλεργασία. Αξιοσημείωτο είναι ότι στην Ευρώπη, το 24% των

εργαζομένων εργάστηκε από το σπίτι για πρώτη φορά, ενώ το 56% των εργαζομένων εργαζόταν από το σπίτι και πριν από την πανδημία (Eurofound, 2020).

Στην Ελλάδα, το πρώτο κρούσμα COVID-19 εντοπίστηκε στις 26 Φεβρουαρίου 2020. Η κυβέρνηση αντέδρασε άμεσα, εισάγοντας κοινωνική απόσταση, μέτρα απομόνωσης και περιορισμούς σε όλες τις μη απαραίτητες μετακινήσεις, σε όλη τη χώρα από τις 23 Μαρτίου 2020. Η πλειοψηφία των οργανισμών/επιχειρήσεων (95%) προσάρμοσαν τις δραστηριότητές τους και οι εργαζόμενοί τους χρησιμοποίησαν την τηλεργασία. Πιο συγκεκριμένα, το 73% των οργανισμών/επιχειρήσεων υιοθέτησαν την τηλεργασία άμεσα και το 81% σε λιγότερο από μία εβδομάδα. Όσον αφορά τους εργαζομένους, το 26% ξεκίνησαν την εργασία στο σπίτι και το 83% εργαζόταν αποκλειστικά από το σπίτι τους (ΣΕΒ, 2020).

1.3 Ευκαιρίες της τηλεργασίας για τους εργαζομένους

Η τηλεργασία, είναι μια νέα μορφή οργάνωσης της εργασίας και έχει επιφέρει πολλές αλλαγές και διαφοροποιήσεις στον τρόπο εργασίας, αλλά και τις εργασιακές σχέσεις. Κάποιες ειδικότητες που υπήρχαν παλιά, πλέον έχουν καταργηθεί και έχουν δημιουργηθεί νέες ειδικότητες, γεγονός που σίγουρα έχει διαφοροποιήσει την σχέση του εργαζομένου με τον εργοδότη. Οι νέες αυτές θέσεις εργασίας, κατά κύριο λόγο, σχετίζονται με τον τομέα των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνίας.

Στη βιβλιογραφία, υπάρχουν αρκετές μελέτες που παρουσιάζουν και αναλύουν τις σχέσεις μεταξύ της τηλεργασίας και της ευημερίας και παραγωγικότητας των εργαζομένων. Τις τελευταίες δεκαετίες, όλο και περισσότεροι εργοδότες εστιάζουν την προσοχή τους στην ευημερία των εργαζομένων τους, παρέχοντας έναν υγιή, ευχάριστο και υποστηρικτικό χώρο εργασίας. Η αύξηση της ευημερίας των εργαζομένων τους κάνει πιο αφοσιωμένους και, ως εκ τούτου, τους οδηγεί σε υψηλότερη παραγωγικότητα. Καθώς οι εργαζόμενοι αποκτούν υψηλότερα παραγωγικότητα και αποτελεσματικότητα, αισθάνονται μια «αυξημένη αίσθηση ευημερίας» (Thanuja *et al.*, 2020).

Ως βασική ανθρώπινη ανάγκη, η ευημερία συχνά συνδέεται και μάλιστα θεωρείται συνώνυμη με έννοιες, όπως ικανοποίηση ή ποιότητα ζωής, καλή υγεία, αυτονομία, ευτυχία, σκοπός στη ζωή, αυτό-αποδοχή, άνεση, ασφάλεια, θετικές σχέσεις με άλλους. Αντιπροσωπεύει μια «σφαιρική αξιολόγηση της ποιότητας ζωής ενός ατόμου σύμφωνα με τα δικά του κριτήρια», ένα «σημείο ισορροπίας μεταξύ της δεξαμενής πόρων ενός ατόμου και των προκλήσεων που αντιμετωπίζει» και αντανακλά «αισθήματα για τον εαυτό του σε σχέση με τον κόσμο. Πολλοί τύποι ευημερίας έχουν αναφερθεί στη βιβλιογραφία, με κάποιους από τους οποίους να παρατίθενται:

- Η υποκειμενική ευημερία, η οποία θεωρείται ως «οι γνωστικές και συναισθηματικές αξιολογήσεις ενός ατόμου για τη ζωή του ως «σύνολο» και μια μάλλον κυμαινόμενη κατάσταση. Περιλαμβάνει ικανοποίηση από τη ζωή, ευχάριστα και δυσάρεστα αποτελέσματα (Βλασσόπουλος, 2005).
- Η ψυχολογική ευεξία θεωρείται ως η απουσία δυσλειτουργίας και δυσφορίας και περιλαμβάνει διάφορες συναισθηματικές πτυχές της καθημερινής εμπειρίας.
- Η κοινωνική ευημερία αντιπροσωπεύει «την εκτίμηση των περιστάσεων και της λειτουργίας κάποιου στην κοινωνία» και περιλαμβάνει την κοινωνική ένταξη, την κοινωνική συνεισφορά, την κοινωνική συνοχή, την κοινωνική πραγματοποίηση και την κοινωνική αποδοχή (Κανελλόπουλος, 2005).

Σε οργανωτικό επίπεδο, η ευημερία των εργαζομένων αναφέρεται στην ψυχολογική και σωματική τους υγεία. Έτσι, ενσωματώνει τόσο την ψυχολογική ευεξία (π.χ. κατάθλιψη, άγχος) όσο και τη σωματική ευεξία (π.χ. καρδιακός ρυθμός, αρτηριακή πίεση). Οι έρευνες τονίζουν ότι η υψηλότερη ευημερία των εργαζομένων συνδέεται σημαντικά με «καλύτερη απόδοση στην εργασία, λιγότερες απουσίες, μειωμένη πιθανότητα παραίτησης και την εμφάνιση πιο διακριτικών εργασιακών συμπεριφορών» (Βλασσόπουλος, 2005).

Με τη σειρά της, η παραγωγικότητα είναι ένας οικονομικός δείκτης που μετρά «την αποδοτικότητα της παραγωγής, λαμβάνοντας τη μορφή ενός λόγου της παραγωγής αγαθών και υπηρεσιών προς την εισροή των συντελεστών παραγωγής» (Κανελλόπουλος, 2005).

Κατά συνέπεια, η παραγωγικότητα των εργαζομένων εκφράζει το ποσοστό παραγωγής ανά εργαζόμενο κατά τη διάρκεια του χρόνου εργασίας του/της. Με άλλα λόγια, μετρά την παραγωγή του μεμονωμένου εργαζομένου σε ένα δεδομένο χρονικό διάστημα. Ωστόσο, οι αντιλήψεις των εργαζομένων για το επίπεδο παραγωγικότητάς τους μπορεί να διαφέρουν σε σύγκριση με την πραγματική αξία της παραγωγικότητάς τους (Κανελλόπουλος, 2005).

Από αυτή την άποψη, οι ερευνητές υποστηρίζουν ότι μια ακριβής μέτρηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων κατά τη διάρκεια της τηλεργασίας είναι μάλλον δύσκολο να επιτευχθεί χωρίς προσεκτική ανασκόπηση του τρόπου με τον οποίο την αντιλαμβάνονται οι διευθυντές και οι εργαζόμενοι (Κανελλόπουλος, 2005).

Η παραγωγικότητα των εργαζομένων επηρεάζεται θετικά από τεχνολογικούς παράγοντες (π.χ σύγχρονος εξοπλισμός, τεχνολογίες επικοινωνίας πληροφοριών), ψυχολογικούς παράγοντες (π.χ ενθάρρυνση και έπαινο), κοινωνικούς παράγοντες (π.χ ευέλικτο πρόγραμμα εργασίας, συνθήκες εργασίας), ατομικούς παράγοντες (π.χ γνώσεις, ικανότητες) και/ή διαχειριστικούς παράγοντες (π.χ συμμετοχική διαχείριση, κύκλοι ποιότητας) (Thanuja *et al.*, 2020).

Σύμφωνα με την έρευνα του Baruch (2001), στα πιθανά οφέλη της τηλεργασίας για τους εργαζομένους είναι η βελτίωση της παραγωγικότητας, αλλά και το ότι οι εργαζόμενοι ξοδεύουν λιγότερο χρόνο στη μεταφορά από και προς την εργασία τους και έχουν την ικανοποίηση της αυτονομίας στην εργασία τους καθώς και καλύτερο εργασιακό περιβάλλον. Η μείωση του στρες και ο χρόνος με την οικογένεια είναι εξίσου σημαντικά, αφού με την εργασία από το σπίτι μπορούν να έχουν καλύτερη ισορροπία μεταξύ εργασίας και οικογένειας.

Οι ευκαιρίες που προκύπτουν από την εργασία στο σπίτι για τον εργαζόμενο όσον αφορά την διεκπεραίωση της εργασίας του είναι επίσης ποικίλες. Στη μελέτη των Morganson *et al.* (2010) συμπεραίνεται ότι οι τηλεεργαζόμενοι απολαμβάνουν μεγαλύτερη ευελιξία και αυτονομία, ενώ αναφέρουν ότι είναι πιο αφοσιωμένοι στο εργασιακό τους περιβάλλον και επομένως παρουσιάζουν υψηλότερα επίπεδα επαγγελματικών επιτευγμάτων από τους εργαζόμενους που εργάζονται στο κεντρικό γραφείο του εργοδότη τους (Δοντάκη, 2019).

Επίσης, για τις γυναίκες εργαζόμενες, η τηλεργασία έχει και πρόσθετες ευκαιρίες, αφού επωφελούνται και μπορούν να εργαστούν και παράλληλα να εκτελούν οικογενειακές υποχρεώσεις. Το ίδιο συμβαίνει και με τα άτομα με ειδικές ανάγκες τα οποία, ενώ ήταν αποκλεισμένα, με την τηλεργασία έχουν περισσότερες ευκαιρίες στην εύρεση εργασίας (Κωνσταντινίδου, 2004).

Ακόμη, μέσω της τηλεργασίας, οι εργαζόμενοι μπορούν να αναζητήσουν θέσεις εργασίας χωρίς περιορισμό την τοποθεσία, αφού έχουν την δυνατότητα να εργαστούν από όπου και αν βρίσκονται. όπως και να διατηρήσουν την εργασία τους σε περίπτωση αλλαγής κατοικίας. Ο εργαζόμενος, λόγω της ευελιξίας του χρόνου, έχει την ευκαιρία να απασχοληθεί και για περισσότερους από έναν εργοδότες και να έχει τη δυνατότητα μεγαλύτερου εισοδήματος (Σκαρίπα, 2008).

Αποτελέσματα της έρευνας των Zalut & Bolbol (2022) έδειξαν ότι από τους 413 συμμετέχοντες, το 89,3% θεωρεί σημαντικό θετικό αποτέλεσμα της τηλεργασίας την μείωση χρόνου από και προς τη δουλειά, το 86,9% την μείωση της εξάπλωσης του COVID-19, το 71,2% την αυτονομία, το 63,4% την ισορροπία μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής και το 58,4% το ευέλικτο ωράριο εργασίας.

Τέλος, πιο πρόσφατες έρευνες που έχουν εστιάσει στα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της τηλεργασίας, δίνουν βάση στην ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και οικογενειακής ζωής, στη μείωση του χρόνου και του κόστους μετακίνησης και ένδυσης, στην απόλαυση της οικογενειακής θαλπωρής και του σπιτιού και στην απόλαυση του επιπλέον χρόνου για κοινωνική ζωή (Ipsen *et al.*, 2021).

Πίνακας 1: Πλεονεκτήματα της τηλεργασίας για τους εργαζομένους

ΣΥΓΓΡΑΦΕΙΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΤΗΛΕΡΓΑΣΙΑΣ ΒΑΣΙΚΟ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ
Baruch (2001) Thanuja et al. (2020)	βελτίωση της παραγωγικότητας
Κωνσταντινίδου (2004)	περισσότερες ευκαιρίες και ευελιξία για τις γυναίκες και τα άτομα με αναπηρίες
Βλασσόπουλος (2005)	υψηλότερη ευημερία

Morganson et al. (2010) Σκαρίπα (2008)	μεγαλύτερη ευελιξία και αυτονομία στην εργασία
Σκαρίπα (2008)	ευκαιρία απασχόλησης για περισσότερους από έναν εργοδότες = μεγαλύτερο εισόδημα
Morganson et al. (2010)	μεγάλη αφοσίωση στο εργασιακό περιβάλλον
Thanuja et al. (2020)	αυξημένη αίσθηση ευημερίας
Ipsen et al. (2021)	στη μείωση του κόστους μετακίνησης και ένδυσης,
Morganson et al. (2010)	υψηλά επίπεδα επαγγελματικών επιτευγμάτων
Baruch (2001)	μείωση του στρες
Βλασσόπουλος (2005)	μειωμένη πιθανότητα παραίτησης
Ipsen et al. (2021)	απόλαυση της οικογενειακής θαλπωρής, του σπιτιού και του επιπλέον χρόνου για κοινωνική ζωή
Baruch (2001)	καλύτερο εργασιακό περιβάλλον
Zalat & Bolbol (2022) Baruch (2001) Ipsen et al. (2021)	μείωση χρόνου από και προς τη δουλειά
Zalat & Bolbol (2022) Ipsen et al. (2021) Baruch (2001)	ισορροπία μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής
Zalat & Bolbol (2022)	μείωση της εξάπλωσης του COVID-19
Zalat & Bolbol (2022)	ευέλικτο ωράριο εργασίας

1.4 Προβλήματα που προκύπτουν από την τηλεργασία

Εκτός από τις ευκαιρίες/πλεονεκτήματα της τηλεργασίας, η νέα αυτή μορφή εργασίας παρουσιάζει και κάποια μειονεκτήματα που εμφανίζονται με τη μορφή προβλημάτων - προκλήσεων για τους εργαζόμενους, αλλά και για τους οργανισμούς/επιχειρήσεις.

Το κόστος τεχνολογικής υποδομής για τη υποστήριξη της τηλεργασίας είναι ένα μειονέκτημα καθώς μικρομεσαίες επιχειρήσεις αδυνατούν να αποκτήσουν τον απαραίτητο εξοπλισμό. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, τη δυσκολία διεκπεραίωσης της εργασίας από τους εργαζομένους ή/και την απώλεια αρχείων και δεδομένων λόγω τεχνικών προβλημάτων που δεν μπορούν να αντιμετωπίσουν (Υφαντίδης, 2008).

Ο έλεγχος των εργαζομένων από τους προϊσταμένους τους είναι μέσω των νέων τεχνολογιών «παρακολούθησης» και θέτει ζητήματα προσωπικών δεδομένων. Έτσι, σε περίπτωση επιθεώρησης εργασίας, ο εργαζόμενος μπορεί να το εκλάβει σαν παραβίαση της ιδιωτικής του ζωής και να έχει αρνητικό αντίκτυπο στην απόδοση της εργασίας του.

Ακόμα, πολλές μελέτες αναφέρουν το αίσθημα κοινωνικής και εργασιακής απομόνωσης των εργαζομένων που είναι απομακρυσμένοι., γεγονός που πολλές φορές μπορεί να οδηγήσει και στην κατάθλιψη, άρα μείωση της παραγωγικότητας της εργασίας. Αν η τηλεργασία δεν εφαρμοστεί σε ένα μελετημένο πλαίσιο, οι εργαζόμενοι κινδυνεύουν από έλλειψη επικοινωνίας με τους συναδέλφους τους και προϊστάμενους τους (Βασιλακοπούλου, 2021).

Σε έρευνα των Mann & Holdsworth (2003), όπου οι συμμετέχοντες ήταν δημοσιογράφοι, μερικοί από τους οποίους δούλευαν από το γραφείο και μερικοί από το σπίτι, αναδείχθηκε ότι οι εξ αποστάσεως εργαζόμενοι είχαν πολύ έντονο το αίσθημα της μοναξιάς, όπως και της ανησυχίας και τα ποσοστά ήταν υψηλότερα από τους εργαζομένους γραφείου.

Η αποδοτικότητα των εργαζομένων μπορεί, επίσης, να μειωθεί με την τηλεργασία, καθώς η τηλεργασία μειώνει τον αριθμό των διαπροσωπικών αλληλεπιδράσεων, γεγονός που βλάπτει την επικοινωνία, τις ροές γνώσης και τη διευθυντική εποπτεία. Ένας μεγάλος αριθμός ερευνών υποστηρίζει την ιδέα ότι οι προσωπικές συναντήσεις επιτρέπουν πιο αποτελεσματική επικοινωνία από πιο απομακρυσμένες φόρμες όπως μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, συνομιλία ή τηλεφωνικές κλήσεις. Για παράδειγμα, η προσωπική επικοινωνία έχει αποδειχθεί ότι είναι πιο πειστική, ότι προσελκύει περισσότερη προσοχή ή ότι επιτρέπει καλύτερα την παρατήρηση «κοινωνικών ενδείξεων». Οι ενοχλητικές μορφές επικοινωνίας μπορεί να αυξηθούν

για να αντισταθμίσουν την έλλειψη προσωπικής επικοινωνίας, π.χ. αυξημένη επισκεψιμότητα μέσω email ή εικονικές συναντήσεις. Τέλος, εκτός από τις επιπτώσεις της στην εσωτερική λειτουργία της επιχείρησης, η λιγότερο συχνή προσωπική επικοινωνία μπορεί επίσης να έχει αρνητικές επιπτώσεις σε βασικά ενδιαφερόμενα μέρη, π.χ. πελάτες και προμηθευτές και τελικά στη συνολική απόδοση του εκάστοτε οργανισμού/επιχείρησης (Baker et al, 2006).

Τέλος, ενώ πριν ο έλεγχος των εργαζομένων ασκούσαν μέσω αλληλεπιδράσεων πρόσωπο με πρόσωπο και φυσικής παρουσίας, η τηλεργασία μπορεί να εμποδίσει τη διευθυντική εποπτεία και να επιδεινώσει προβλήματα εντολέα-εντολοδόχου. Η τηλεργασία απαιτεί μια αλλαγή στην αξιολόγηση, μια διαφοροποίηση της μέχρι τώρα εκτίμησης της απόδοσης των εργαζομένων και παρέχει στους εργαζόμενους περισσότερες ευκαιρίες για «χαλάρωση». Ωστόσο, η ψηφιοποίηση μπορεί επίσης να οδηγήσει στη δημιουργία περισσότερων δεδομένων για την απόδοση των εργαζομένων στους διευθυντές, γεγονός που μπορεί τελικά να παρέχει περισσότερες πληροφορίες για την αποτελεσματική παρακολούθηση των εργαζομένων σε σχέση με ένα παραδοσιακό περιβάλλον γραφείου.

Πίνακας 2: Μειονεκτήματα της τηλεργασίας για τους εργαζομένους

ΣΥΓΓΡΑΦΕΙΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΤΗΛΕΡΓΑΣΙΑΣ ΒΑΣΙΚΟ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ
Mann & Holdsworth (2003) Βασιλακοπούλου (2021)	πολύ έντονο το αίσθημα της κοινωνικής και εργασιακής απομόνωσης
Baker et al (2006)	Μείωση του αριθμού των διαπροσωπικών αλληλεπιδράσεων
Υφαντίδης (2008)	υψηλό κόστος τεχνολογικής υποδομής
Mann & Holdsworth (2003)	πολύ έντονο το αίσθημα της ανησυχίας
Βασιλακοπούλου (2021)	μείωση της παραγωγικότητας της εργασίας.
Υφαντίδης (2008)	δυσκολία διεκπεραίωσης της εργασίας από τους εργαζομένους ή/και την απώλεια αρχείων και δεδομένων λόγω τεχνικών προβλημάτων

Κεφάλαιο 2:

Η ψυχολογία εργαζομένων

2.1 Ψυχολογικό κεφάλαιο

Υπάρχουν διάφορα είδη κεφαλαίου όπως το οικονομικό, το κοινωνικό και το ψυχολογικό κεφάλαιο, όπου το τελευταίο είναι και αυτό που προσθέτει αξία στα υπόλοιπα κεφάλαια. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, το ψυχολογικό κεφάλαιο συνδέεται με την θετική ψυχολογία ενός ατόμου και οι 4 έννοιες που την χαρακτηρίζουν είναι:

1. Ελπίδα,
2. Αυτεπάρκεια,
3. Αισιοδοξία και
4. Ψυχολογική Ανθεκτικότητα (Ταταράκη, 2020).

Το Ψυχολογικό Κεφάλαιο είναι πολυδιάστατο και συνδυάζει τα ψυχικά αποθέματα τις εμπειρίες και τις δυσκολίες που αντιμετώπισε ο κάθε άνθρωπος της διάρκειας της ζωής του. Γνωρίσματα του ψυχολογικού κεφαλαίου είναι η αυτοπεποίθηση και η αυτό-αποτελεσματικότητα δηλαδή να καταβάλει κάποιος προσπάθεια προκειμένου να επιτύχει την εκπλήρωση των καθηκόντων του (Μακρής, 2017).

Η έννοια του ψυχολογικού κεφαλαίου αποτελεί ένα από τα βασικά κομμάτια του εργασιακού βίου καθώς εστιάζει σε συμπεριφορές και συνήθειες στον εργασιακό χώρο (Ταταράκη, 2020). Στη σημερινή εποχή των επιχειρήσεων δεν αρκούν τα τεχνολογικά μέσα και το ‘‘ποιος είμαι’’ είναι εξίσου σημαντικό με το ‘‘τι ξέρω’’ και ‘‘ποιον ξέρω’’ (Ζυλυφτάρι, 2017). Αποδεδειγμένο είναι πως το ψυχολογικό κεφάλαιο επιδρά θετικά τόσο στους εργαζομένους όσο και στις ίδιες επιχειρήσεις και στους ηγέτες τους. Η εμφάνισή του βελτιώνει τις επιδόσεις των εργαζομένων καθώς ενισχύονται τα talέντα και οι δυνατότητές τους (Luthans et al., 2007). Σημαντικό ρόλο έχει η διάθεση ενός ατόμου στην εργασία του, αφού η θετική διάθεση αυξάνει την όρεξη για βελτίωση της αποδοτικότητας του. Τα άτομα τα οποία δεν έχουν καλή

διάθεση ή νιώθουν δυστυχισμένα δεν είναι παραγωγικά τόσο στην εργασία τους όσο και σε άλλους τομείς της ζωής τους.

2.2 Έννοια της Ψυχολογίας των εργαζομένων

Σύμφωνα με τους George et al. (2021), η έννοια της ψυχολογίας των εργαζομένων αποδίδεται σε 4 διαστάσεις

- i) ψυχική υγεία,
- ii) ισορροπία εργασιακής και προσωπικής ζωής,
- iii) ψυχολογική καταπίεση και
- iv) αντιλαμβανόμενη ευζωία.

2.2.1 Ψυχική υγεία

Η ψυχική υγεία είναι μια κατάσταση που εκφράζει την ευημερία ενός ανθρώπου. Η ευημερία σημαίνει ότι ένα άτομο είναι σε θέση να κατανοήσει τις δυνατότητές του και να μπορεί να διαχειριστεί τις διάφορες καταστάσεις που θα προκαλέσουν άγχος και πίεση στη ζωή του (Αναστασοπούλου, 2017). Στην εργασία η ευημερία βοηθά το άτομο να είναι παραγωγικό και να προσφέρει στο συνολικό καλό του οργανισμού.

Σήμερα, πολλές επιχειρήσεις κατανοούν τη σχέση μεταξύ της ψυχικής υγείας των εργαζομένων και της παραγωγικότητάς τους (<https://ecommons.cornell.edu/>).

Αναφορές και συζητήσεις σε θέματα ψυχικής υγείας δίνουν βάση στο άτομο και όχι τόσο στον οργανισμό ενώ τα οφέλη είναι φανερά και για τους εργαζομένους αλλά και για τους οργανισμούς που εργάζονται. Σημαντικός παράγοντας για μια καλή εργασιακή πνευματική υγεία είναι ο εργαζόμενος να νιώθει ασφάλεια στο εργασιακό του περιβάλλον και να σέβονται τα συναισθήματά του. Το κακό ψυχοκοινωνικό περιβάλλον όπως και το εργασιακό άγχος έχουν αρνητικά αποτελέσματα στην ψυχική υγεία των εργαζομένων. Αντιθέτως χαρακτηριστικά που δυναμώνουν την ψυχική υγεία και δημιουργούν ψυχική σταθερότητα στους εργαζομένους είναι η ενθάρρυνση από το περιβάλλον η σωματική ασφάλεια και η δίκαιη αμοιβή και προαγωγή.

2.2.2 Ισορροπία εργασιακής και προσωπικής ζωής

Ο όρος ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής (Work-Life Balance, WLB) χρησιμοποιείται όταν ένα άτομο μπορεί να χειριστεί με επιτυχία τις εργασιακές και μη ευθύνες του. Οι Hill et. al. (2001) ορίζουν την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής ως «τον βαθμό στον οποίο ένα άτομο είναι σε θέση να ισορροπήσει ταυτόχρονα χρονική, συναισθηματική και συμπεριφορική απαίτηση, τόσο της αμειβόμενης εργασίας, όσο και των οικογενειακών ευθυνών». Οι αυξανόμενες απαιτήσεις εργασίας, η εργασιακή ανασφάλεια, η ταραχώδης οικονομική κατάσταση και ο εκτεταμένος ανταγωνισμός μεταξύ των οργανισμών/επιχειρήσεων οδήγησε την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής να αναδειχθεί ως ένα σημαντικό ζήτημα τα τελευταία 20 χρόνια (AlHazemi & Wasif, 2016).

Για παράδειγμα, οι Frone (2003) και οι Greenhaus et. al., (2003) χρησιμοποιούν τον όρο ‘‘εργασία-οικογένεια ισορροπία’’. Ομοίως, οι Clarke et. al., (2004) περιγράφουν την ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής ως «εργασία-οικογενειακή προσαρμογή». Επιπλέον, ο Kirchmeyer (2000) ορίζει την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής ως «την επίτευξη ικανοποιητικών εμπειριών σε όλους τους τομείς της ζωής και για να γίνει αυτό απαιτεί προσωπικούς πόρους, όπως η ενέργεια, ο χρόνος και η δέσμευση να διανεμηθούν σωστά οι πόροι αυτοί».

Αυτή η διάσταση της ψυχολογίας των εργαζομένων αναλύεται εκτενώς στο τρίτο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας, όπου αναφέρονται οι θεωρίες που βασίζονται σε αυτήν και οι παράγοντες που μπορούν να την επηρεάσουν.

2.2.3 Ψυχολογική δυσφορία

Ο όρος ψυχολογική δυσφορία όπως η κατάθλιψη και η εξουθένωση χρησιμοποιούνται συχνότερα όταν αναφέρονται σε ζητήματα ψυχικής υγείας στην εργασία (Marchand et al., 2005). Η ψυχολογική δυσφορία που αφήνεται χωρίς θεραπεία μπορεί να οδηγήσει σε σοβαρά προβλήματα όπως οι ψυχοσωματικές

ασθένειες και νευροψυχιατρικά νοσήματα για αυτό η ψυχολογική καταπίεση είναι ένδειξη ότι υπάρχει πρόβλημα με την ψυχική υγεία του ατόμου.

Η ψυχική δυσφορία ενός εργαζομένου μπορεί να οφείλεται σε διάφορους παράγοντες όπως το εργασιακό άγχος, η σεξουαλική παρενόχληση, ο φόρτος εργασίας, κακή επικοινωνία με τους συναδέλφους και άσχημες συνθήκες εργασίας ως προς την σωματική υγεία του εργαζομένου. Σύμφωνα με αρκετές μελέτες, η ψυχολογική δυσφορία είναι πιο διαδεδομένη μεταξύ των εργαζομένων, των προϊσταμένων και των ημιεπαγγελματιών παρά μεταξύ των επαγγελματιών ομάδων όπως τα ανώτερα στελέχη, οι επαγγελματίες και τα μεσαία στελέχη (Marchand et al., 2005).

2.2.4 Αντιλαμβανόμενη ευζωία

Ο όρος ευζωία είναι μια κατάσταση στην οποία κάποιος έχει μια καλή ζωή, μια ζωή με απολαύσεις και ανέσεις. Πιο συγκεκριμένα είναι το αποτέλεσμα της ολοκλήρωσης σημαντικών αναγκών και πραγματοποίησης στόχων και σχεδίων (Ακουρή, 2022).

Η έννοια της εργασιακής ευζωίας σχετίζεται με έννοιες όπως εργασιακή ικανοποίηση, εργασιακή κατάρρευση, εργασιακή ένταση και γενικά η συναισθηματική κατάσταση ενός ατόμου στην εργασία του (Καραμπίνη, 2018). Η ευζωία των εργαζομένων αυξάνεται με την αύξηση του εισόδημα και παράλληλα αυξάνετε και η προσπάθεια τους να βελτιωθούν στην εργασία τους. Επιπλέον παράγοντες που επηρεάζουν την ευζωία στην εργασία είναι η αυτονομία στον χώρο εργασίας, η κοινωνική υποστήριξη και η δυνατότητα αξιοποίησης των ικανοτήτων (Ακουρή, 2022). Παράγοντες όπως το εργασιακό άγχος, οι μη αλληλεπιδράσεις με συναδέλφους και η εργασιακή ανασφάλεια έχουν αρνητική επίδραση στους ευζωία των εργαζομένων και σαν αποτέλεσμα έχει την μείωση της παραγωγικότητάς τους.

2.3 Ψυχολογία των εργαζομένων και τηλεργασία

Εν μέσω της πανδημίας και καθώς ο Covid-19 συνέχιζε να εξαπλώνεται, η πολιτική “μένουμε σπίτι” καθιστά αναγκαία την εργασία εξ αποστάσεως, δηλαδή την εργασία από το σπίτι. Η τηλεργασία αρχικά εφαρμόζεται αναγκαστικά στους εργαζομένους χωρίς να έχουν επιλογή το οποίο είχε και θετικό αλλά και αρνητικό αντίκτυπο στην ψυχολογία τους. Ο παράγοντας της πανδημίας στη διεθνή βιβλιογραφία έχει μελετηθεί με έντονη εστίαση στην προσαρμογή και τις εμπειρίες των εργαζομένων στο περιβάλλον της τηλεργασίας και στους παράγοντες που επιδρούν στην παραγωγικότητά τους αλλά και στις επιπτώσεις τις ψυχικής τους υγείας (Koula & Zampetakis, 2022).

Οι επιρροή της τηλεργασίας στην ψυχολογία των εργαζομένων είναι αμφιλεγόμενη. Υπάρχουν πολλές μελέτες για την επίδραση της τηλεργασίας στην ψυχολογία των εργαζομένων σε τομείς όπως η σχέση επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, στην απόδοση τους στην εργασία και στην ικανοποίησή τους από αυτήν όπως και το εργασιακό άγχος.

Διάφορες μελέτες αναφέρουν ότι η τηλεργασία βοηθάει στην ισορροπία εργασιακής και προσωπικής ζωής και στην εργασιακή ικανοποίηση (Bosua et al., 2013). Πολλές φορές οι εργαζόμενοι που εργάζονται εξ αποστάσεως πιστεύουν ότι έχουν καλύτερη ισορροπία μεταξύ εργασιακής και προσωπικής ζωής αφού θεωρούν πως έχουν ένα ευέλικτο ωράριο εργασίας και οι αλλαγές στη προσωπική τους ζωή δεν επηρεάζει την επαγγελματική τους. Αυτή η ισορροπία που αισθάνονται αυξάνει το αίσθημα της ικανοποίησης και μειώνει το εργασιακό άγχος. Η μετακίνηση από και προς την εργασία είναι ένας επιπλέον παράγοντας που έχει θετική επίδραση στον εργαζόμενο αφού πολλές φορές έφτανε στην εργασία του συναισθηματικά φορτισμένος και κουρασμένος από την κίνηση και την απόσταση. Γενικά η αυτονομία που νιώθει η ο τηλεεργαζόμενος μπορεί να έχει θετική επίδραση στην ψυχική του υγεία και να αυξηθεί η όρεξη του για εργασία και η αποδοτικότητά του το οποίο είναι θετικό και για τον οργανισμό στον οποίο δουλεύει.

Υπάρχουν και αντίθετες απόψεις που υποστηρίζουν πως η τηλεργασία επιδρά αρνητικά στης ψυχολογία των εργαζομένων και μειώνει την αποδοτικότητα τους. Η εξ αποστάσεως εργασία κυρίως όταν αυτή επιβάλλεται και δεν είναι επιλογή μπορεί να οδηγήσει στην απομόνωση και περιθωριοποίηση τα οποία αυξάνουν το άγχος. Η μεταφορά του χώρου εργασίας στο σπίτι μπορεί να αυξήσει τις εντάσεις μεταξύ των μελών της οικογένειας κάτι το οποίο μειώνει την παραγωγικότητα του εργαζομένου.

Η έλλειψη επικοινωνίας με τους συναδέλφους φέρνει το αίσθημα της μοναξιάς, προκαλώντας ψυχική δυσφορία. Η εικονική επικοινωνία δημιουργεί προκλήσεις όπως η παρερμηνεία του τόνου ή η γλώσσα του σώματος οι οποίες μπορεί να οδηγήσουν σε παρεξηγήσεις και συγκρούσεις ανάμεσα σε συναδέλφους μειώνοντας την απόδοση τους (Γκούμα,2023). Η απουσία εποπτείας καθιστά δύσκολη την εμπιστοσύνη και είναι πιθανόν αφεντικά και προϊστάμενοι να έρχονται σε αντιπαράθεση με τους υπαλλήλους τους δημιουργώντας άσχημα ψυχολογική κατάσταση και πίεση σε όλους.

Σημαντικό ρόλο στην προσαρμογή του εργαζομένου σε εργασιακές αλλαγές όπως η εργασία εξ αποστάσεως έχει ένας υποστηρικτικός προϊστάμενος. Όσο περισσότερο στηρίζει και αξιολογεί θετικά ο εργοδότης τον εργαζόμενο του τόσο αυξάνεται και το κίνητρο να δεχτεί θετικά και να προσαρμοστεί στην αλλαγή. Ένας υποστηρικτικός προϊστάμενος μπορεί να μειώσει το ψυχολογικό κόστος μιας εργασιακής αλλαγής όπως η τηλεργασία. Για να ξεπεραστούν προκλήσεις και οι τηλεεργαζόμενοι να νιώθουν ασφάλεια και όρεξη να εργαστούν παραγωγικά οι διευθυντές και υπεύθυνοι τους πρέπει να είναι έτοιμοι να τους υποστηρίξουν συναισθηματικά δημιουργώντας κλίμα εμπιστοσύνης. Ο τεχνολογικός εξοπλισμός που θα παρέχει ο οργανισμός είναι εξίσου σημαντικός ώστε οι εργαζόμενοι να μπορούν να εργαστούν και να διευκολύνετε η μεταξύ τους επικοινωνία

Γενικά, από τη μία μεριά η τηλεργασία συνδέεται με περισσότερη αυτονομία, μείωση εργασιακού άγχους και εξάντλησης και δίνει κίνητρο για μεγαλύτερη παραγωγικότητα και απόδοση αυξάνοντας την εργασιακή ευζωία. Από την άλλη μεριά η τηλεργασία δεν είναι αποδεκτή στους εργαζομένους αφού το αίσθημα της απομόνωσης είναι μεγάλο και μπορεί να οδηγήσει σε κατάθλιψη και τα αρνητικά στον ψυχισμό του ατόμου να επηρεάσουν και την επαγγελματική του και την

προσωπική του ζωή. Όσο αναφορά τα αποτελέσματα της τηλεργασίας στην ψυχολογία των εργαζομένων είναι αντικρουόμενα και σημαντικό ρόλο παίζει ο εργαζόμενος να μπορεί να επιλέξει ο ίδιος αν θέλει η όχι να εργαστεί με αυτόν τον τρόπο.

Κεφάλαιο 3:

Ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής

3.1 Γενικά

Σήμερα, η ισορροπία της επαγγελματικής ζωής είναι ένα κοινό ζήτημα σε κάθε χώρο εργασίας. Η ισορροπία της επαγγελματικής ζωής δημιουργεί ισορροπία μεταξύ της εργασίας και της ζωής που περιλαμβάνει την καριέρα και τον τρόπο ζωής. Είναι η κατάσταση ισορροπίας όπου κάθε άτομο μπορεί να ικανοποιηθεί με την προσωπική και επαγγελματική ζωή. Η εξισορρόπηση του χρόνου με γονείς, σύζυγο, παιδιά, φίλους, συγγενείς, συναδέλφους, προϊσταμένους και υφισταμένους είναι η μεγαλύτερη πρόκληση που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι παγκοσμίως (Baker *et al.*, 2006).

Η ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής είναι η βέλτιστη διευθέτηση του χρόνου εργασίας και ιδιωτικού χρόνου ενός ατόμου για τη διευκόλυνση της υγείας και της προσωπικής ικανοποίησης χωρίς να επηρεάζεται αρνητικά η παραγωγικότητα και η επαγγελματική επιτυχία.

Ο βαθμός στον οποίο ένας οργανισμός/επιχείρηση προωθεί μια υγιή αντιστοιχία μεταξύ της επαγγελματικής και της προσωπικής ζωής των εργαζομένων είναι συνάρτηση της εταιρικής κουλτούρας και του στυλ διαχείρισης. Τα πιο βασικά στοιχεία που απαιτούνται για την επίτευξη ισορροπίας είναι επαρκής χρόνος άδειας και κατάλληλος φόρτος εργασίας. Άλλα κοινά στοιχεία για την καλλιέργεια εργασιακών περιβαλλόντων περιλαμβάνουν την επιλογή τηλεργασίας, ευέλικτα ωράρια και πρωτοβουλίες ευεξίας στο χώρο εργασίας.

Αν και η προώθηση της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής φαίνεται αντιπαραγωγική σε ορισμένους εργοδότες, εντούτοις προσφέρει οφέλη όχι μόνο για τους εργαζόμενους, αλλά και για τις επιχειρήσεις. Σύμφωνα με μελέτη της Federal Reserve Bank, η ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής αυξάνει την παραγωγικότητα των εργαζομένων κατά 10,6%. Άλλα οφέλη για την

επιχείρηση περιλαμβάνουν λιγότερα περιστατικά επαγγελματικής εξουθένωσης, λιγότερες απουσίες και υψηλότερα επίπεδα αφοσίωσης.

3.2 Θεωρίες που σχετίζονται με την ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής

Κατά καιρούς, έχουν προταθεί πολλές θεωρίες για την αποσαφήνιση της έννοιας της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Αρχικά προτάθηκε η θεωρία της αποζημίωσης, σύμφωνα με την οποία όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται δυσαρεστημένοι με τη δουλειά τους, προσπαθούν να αυξήσουν την ικανοποίηση από τη ζωή τους και αντίστροφα (Lambert, 1990). Η θεωρία αυτή πρότεινε οι εργαζόμενοι να προσπαθούν να αντισταθμίσουν την έλλειψη ικανοποίησης σε ένα μέρος (εργασία ή σπίτι) προσπαθώντας να βρουν περισσότερη ικανοποίηση στο άλλο μέρος (Lambert, 1990). Αυτό σημαίνει ότι αν οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν δυσκολίες στην εργασία τους, προσπαθούν να έχουν θετικές εμπειρίες στο σπίτι τους για να αντισταθμίσουν τα αρνητικά.

Μία άλλη θεωρία είναι αυτή της διάχυσης (spillover), σύμφωνα με την οποία οι εργαζόμενοι φέρνουν συναισθήματα (αρνητικά ή θετικά), στάσεις, συμπεριφορές και δυσκολίες που βιώνουν από την εργασία τους, στο σπίτι τους και στην οικογένεια ή/και αντίστροφα (Belsky *et al.*, 1985; Crouter, 1984).

Επίσης, μία άλλη θεωρία που σχετίζεται με την ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, είναι η θεωρία των συνόρων. Αυτή η θεωρία προτάθηκε από τον Clark και εστιάζει στην εργασία και την οικογένεια σαν δύο περιοχές, διαφορετικούς τομείς που επηρεάζουν ο ένας τον άλλον. Έτσι, οι εργαζόμενοι προσπαθούν να χειριστούν τους χώρους εργασίας και οικογένειας και τα σύνορά τους για να επιτύχουν μια ισορροπία μεταξύ τους (Clark, 2000).

3.3 Παράγοντες που θα μπορούσαν να επηρεάσουν την ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής

Σύμφωνα με παλαιότερες, αλλά και πιο πρόσφατες έρευνες, υπάρχουν πολλοί παράγοντες που θα μπορούσαν να επηρεάσουν την ισορροπία μεταξύ της επαγγελματικής και προσωπικής ζωής (Work-Life Balance, WLB). Η τηλεργασία είναι ένας παράγοντας που μπορεί να βελτιώσει το WLB (Felstead et. al., 2002; Hilbrecht et. al., 2008; Morganson et. al., 2010). Μια έρευνα, η οποία διεξήχθη από το International Business Machines (IBM) το 1996, κατέληξε στο συμπέρασμα ότι τα προγράμματα τηλεργασίας μπορούν να αυξήσουν την ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής των εργαζομένων (Hill, 2006). Επιπλέον, μια έρευνα των Deery & Jago (2009) έδειξε ότι η τηλεργασία παρέχει ευελιξία εργασίας, κάτι που μπορεί να βελτιώσει την ισορροπία μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής (Deery & Jago, 2009).

Ένας άλλος σημαντικός παράγοντας είναι η συναισθηματική νοημοσύνη. Έρευνες στην Ινδία και τη Μαλαισία κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να οδηγήσει σε μια ικανοποιητική ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής για τις γυναίκες (Ramaninthilagam & Ramanigopal, 2012; Kumarasamy et. al., 2015).

Ακόμη, η οργανωτική υποστήριξη σχετίζεται με το WLB, καθώς μπορεί να διευκολύνει τους εργαζόμενους να χειριστούν με επιτυχία επαγγελματικές υποχρεώσεις και μη επαγγελματικές υποχρεώσεις (McCarthy et. al., 2013). Σε ένα υποστηρικτικό εργασιακό περιβάλλον, οι εργοδότες νοιάζονται για τους εργαζόμενους τους και τις ανάγκες τους και τους παρέχουν την κατάλληλη υποστήριξη (Kunmarasamy et. al., 2016). Σύμφωνα με τον Molla (2015), οι υποστηρικτικοί χώροι εργασίας αυξάνουν την ικανοποίηση από την εργασία και τη ζωή, τη δέσμευση των εργαζομένων και την παραγωγικότητά τους.

Ένας ακόμη σημαντικός παράγοντας είναι η προηγμένη τεχνολογία. Από τη μια πλευρά μπορεί να ενεργοποιήσει τους εργαζόμενους να έχουν ευελιξία σχετικά με την ώρα και την τοποθεσία που εργάζονται και από την άλλη παρέχει εύκολη πρόσβαση

στην εργασία και αυτό μπορεί να οδηγήσει τους εργαζόμενους να εργάζονται πολλές ώρες, γεγονός που επιδεινώνει την ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής (Lester, 1991). Αρκετές έρευνες έχουν δείξει ότι η χρήση e-mail και tablet επηρεάζει αρνητικά την ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής (Stephens et. al., 2007; Waller & Ragsdell, 2012). Επιπλέον, οι απαιτήσεις της εργασίας (Chiang et. al., 2010) και ο πολύ μεγάλος φόρτος εργασίας (Virick et. al., 2007) σχετίζονται αρνητικά με την ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής.

Τέλος, σύμφωνα με τη μελέτη των Macky & Boxall (2008), η υπερκόπωση μειώνει την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής και σύμφωνα με τη μελέτη των Cortes & Pan, (2016), το είδος της εργασίας, ο μισθός, η παγκοσμιοποίηση και η οργανωτικές αλλαγές είναι παράγοντες που επηρεάζουν την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής.

3.4 Αποτελέσματα της ισορροπίας επαγγελματικής και προσωπικής ζωής

Η ισορροπία της επαγγελματικής και προσωπικής ζωής παίζει σημαντικό ρόλο, τόσο για τους εργαζόμενους, όσο και για τους οργανισμούς/επιχειρήσεις. Οι Greenhaus & Powell (2006) υποστηρίζουν ότι είναι σημαντική προτεραιότητα για τους εργαζόμενους να επιτύχουν μια ικανοποιητική ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, επειδή ενδεχομένως να επηρεάσει όχι μόνο το εργασιακό περιβάλλον αλλά και την οικογενειακή και ιδιωτική τους ζωή.

Η ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής μπορεί να αυξήσει την εργασιακή ικανοποίηση, την οργανωσιακή τους δέσμευση και παραγωγικότητα, ενώ μειώνει το άγχος τους (Bloom & Van Reenen, 2006). Η μελέτη του Clark (2000) έδειξε ότι η ευελιξία στο χώρο εργασίας επηρεάζει θετικά την ευημερία των εργαζομένων και την ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Οι εργαζόμενοι με ικανοποιητική ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής έχουν υψηλότερη εργασιακή ικανοποίηση και μικρότερες ή σπανιότερες συγκρούσεις ρόλων (Clark, 2000).

Τέλος, σύμφωνα με τον Vlems (2005), μέσω των πολιτικών ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι ο οργανισμός/επιχείρησή τους νοιάζεται για αυτούς και νιώθουν πιο πολύτιμοι.

Στο επόμενο κεφάλαιο θα αναλυθούν οι έννοιες της εργασιακής ικανοποίησης και οργανωσιακής δέσμευσης, καθώς και οι παράγοντες που επιδρούν σε αυτές και καθορίζουν το βαθμό τους.

Κεφάλαιο 4:

Ικανοποίηση από την εργασία και οργανωσιακή δέσμευση

4.1 Οργανωσιακή Δέσμευση

Μέσα στα πλαίσια των διαρκώς μεταβαλλόμενων εργασιακών συνθηκών, που εδράζονται στην αλληλεπίδραση οικονομικών, πολιτικών, κοινωνικών, περιβαλλοντικών παραγόντων, μία έννοια, που αποκτά ολοένα και περισσότερο μεγαλύτερη σημασία, πρωτίστως, για την βιωσιμότητα - διατήρηση, αλλά και την ανάπτυξη των οργανισμών/επιχειρήσεων, είναι αυτή της οργανωσιακής δέσμευσης (organizational commitment). Γι' αυτό και έχει μελετηθεί εκτεταμένα και εξακολουθεί να είναι πολύ δημοφιλές θέμα στον ευρύτερο τομέα της διοίκησης, της εργασιακής συμπεριφοράς και της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (Cohen, 2007). Ο όρος δέσμευση είναι άρρηκτα συνδεδεμένος με τον τρόπο που οι εργαζόμενοι ταυτίζονται με τον οργανισμό/επιχείρηση όπου εργάζονται και ως εκ τούτου ταυτίζονται και οι οργανωσιακοί στόχοι με τους δικούς τους στόχους (Miller, 2003). Άρα, ο όρος δέσμευση αφορά την ταύτιση του εργαζομένου με τους σκοπούς ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης, την αποδοχή των στόχων και το δέσιμο με τον οργανισμό.

Η Rousseau (1989) όρισε την οργανωσιακή δέσμευση ως μία συμφωνία ανάμεσα στον εργαζόμενο και τον οργανισμό/επιχείρηση, που από την μία πλευρά υπάρχουν όροι που περιλαμβάνουν δικαιώματα και υποχρεώσεις και από την άλλη πλευρά υπάρχουν χρηματικές συναλλαγές και σύνδεση του εργαζομένου με την επιχείρηση, ως ένα είδος ψυχολογικού συμβολαίου.

Σε μια πιο σύνθετη θεώρηση και ανάλυση, οι Meyer και Allen (1991) τριχοτόμησαν την έννοια της οργανωσιακής δέσμευσης, στην προσπάθεια αναζήτησης των κινήτρων και των αιτίων, που οδηγούν τον εργαζόμενο να παραμένει πιστός στον οργανισμό στον οποίο εργάζεται.

Μία πρώτη διάσταση της ανωτέρω έννοιας, είναι αυτή της συναισθηματικής δέσμευσης (*affective organizational commitment*), η οποία αναφέρεται στην υιοθέτηση από μέρους του εργαζομένου και την ταύτισή του με τις αξίες και τους στόχους του οργανισμού, συνοδευόμενη από τη θέληση και την προσπάθειά του να δίνει τον καλύτερο εαυτό του, καταβάλλοντας τη μέγιστη δυνατή προσπάθεια, προς την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Αυτό, συνεπάγεται ότι ο εργαζόμενος θα παραμείνει στην επιχείρηση επειδή το θέλει. Σε αυτή του την πρόθεση, κύριο ρόλο διαδραματίζουν τα προσωπικά χαρακτηριστικά του ατόμου και οι εργασιακές του εμπειρίες, ως παράγοντες της συναισθηματικής δέσμευσης, καθώς, τα μεν προσωπικά χαρακτηριστικά, αναφέρονται σε στοιχεία της προσωπικότητας και σε δημογραφικά στοιχεία, ενώ οι εργασιακές εμπειρίες αναφέρονται σε συνθήκες εργασίας, αλλά και στο ενδιαφέρον της εργασίας, την οργανωτική υποστήριξη, την σαφήνεια των ρόλων, την μετασχηματιστική ηγεσία και την εξέλιξη της εργασίας (Allen & Meyer, 1991).

Ως δεύτερη διάσταση της οργανωσιακής δέσμευσης ορίζεται κατά τους Meyer και Allen (1991), η δέσμευση συνέχειας (*continuance commitment*), ήτοι το δέσιμο των εργαζομένων με τον οργανισμό που τους απασχολεί, το οποίο προκύπτει από την ανάγκη τους, επειδή το χρειάζονται και όχι επειδή το επιθυμούν και το επιλέγουν. Συνεπώς, η επιλογή του εργαζομένου να παραμείνει σε έναν οργανισμό, έχοντας ταυτιστεί με τους σκοπούς του, αντιλαμβανόμενος, παράλληλα, το ενδεχόμενο κόστος που μπορεί να συνεπάγεται για αυτόν μια αποχώρηση, θεωρώντας ότι δεν υπάρχουν καλύτερες ευκαιρίες απασχόλησης σε σχέση με τη θέση που κατέχει, συνδέεται με τον απώτερο σκοπό του, που δεν είναι άλλος από την προσδωκόμενη ανταμοιβή (Meyer & Herscovitch 2001).

Η κανονιστική δέσμευση (*normative commitment*) αποτελεί την τρίτη διάσταση της οργανωσιακής δέσμευσης, υπό την έννοια ότι ο εργαζόμενος επηρεάζεται από ηθικά κίνητρα, τα οποία υπεισέρχονται στη σκέψη και τις αποφάσεις του και τα οποία επιδρούν πάνω στη βούλησή του να παραμείνει στην επιχείρηση, διότι πιστεύει ότι έχει υποχρέωση στον οργανισμό, ή ότι θα του δημιουργήσει πρόβλημα, εάν αποχωρήσει. Ιδιαίτερη επίδραση στην κανονιστική δέσμευση έχουν οι εργασιακές εμπειρίες του εργαζομένου, όχι μόνο στον οργανισμό/επιχείρηση, αλλά και στα πλαίσια της οικογένειας και της κοινωνίας γενικότερα (Allen & Meyer, 1991).

Πρακτικά μπορεί ο εργαζόμενος να αισθάνεται για τον οργανισμό στον οποίο δουλεύει και τα τρία αυτά είδη ή μορφές δέσμευσης (Χυτήρης, 2017).

Από την ανασκόπηση των τριών διαστάσεων, προκύπτει ότι υπάρχουν κοινά αίτια, που προκαλούν την εκδήλωσή τους, όσον αφορά στην συναισθηματική και την κανονιστική δέσμευση, καθώς επίσης ότι οδηγούν σε υψηλά επίπεδα παραγωγικότητας, με τρόπο που πολλές φορές οι εργαζόμενοι προσφέρουν στην εργασία τους περισσότερα από ό,τι απαιτούν οι συμβατικές τους υποχρεώσεις (McDonald & Makin, 2000). Επιπρόσθετα, καθίσταται σαφές ότι, αποτελεί έναν από τους κύριους στόχους των οργανισμών/επιχειρήσεων η ένταξη και διατήρηση ανθρώπινου δυναμικού, με υψηλό επίπεδο οργανωσιακής δέσμευσης, προκειμένου να καταβάλλεται από αυτό, το μέγιστο των δυνατοτήτων του, έτσι ώστε να επιτυγχάνονται οι σκοποί τους.

Κατά μία ομοειδή θεώρηση, η οργανωσιακή δέσμευση ορίζεται από τον Mowday και τους συνεργάτες του (1982), ως οι στάσεις των εργαζομένων για ολόκληρο τον οργανισμό και περιλαμβάνει τρία στοιχεία:

1. Την αποδοχή από τους εργαζομένους των στόχων και των αξιών του οργανισμού.
2. Διάθεση για να καταβληθεί σοβαρή προσπάθεια για το καλό του οργανισμού.
3. Επιθυμία του εργαζομένου να παραμείνει μέλος του οργανισμού (Καμηλάκη, 2014)

Όπως έχει, δε, παρατηρηθεί, η οργανωσιακή δέσμευση διαφέρει ως προς τη φύση και τη σημασία της σε διαφορετικούς οργανωσιακούς χώρους, αλλά και σε διαφορετικά πολιτισμικά περιβάλλοντα. (Kirkman & Shapiro, 2001) με αποτέλεσμα να υπάρχουν, κατά μέσο όρο, άλλες εργασιακές και οργανωσιακές συμπεριφορές στους εργαζόμενους του ιδιωτικού τομέα, σε σχέση με τους εργαζόμενους του δημόσιου τομέα (Kelman, 2007).

Από την επισκόπηση των παραπάνω ορισμών, καθίσταται κοινός τόπος, ότι η οργανωσιακή δέσμευση αποτελεί ένα συνολικό μέγεθος, το οποίο αντικατοπτρίζει τόσο τα συναισθήματα του εργαζομένου, όσο και τη στάση του απέναντι στον οργανισμό (Jex, 2002), ή άλλως, κατά πόσο ο εργαζόμενος είναι πιστός στον

οργανισμό, στον οποίο εργάζεται και δεν πρέπει να συγχέεται με την έννοια της εργασιακής δέσμευσης, η οποία ορίζεται, κατά τους Schaufeli & Bakker (2004) «ως μία θετική, ικανοποιητική, σχετική με την εργασία, πνευματική κατάσταση, που χαρακτηρίζεται από ενεργητικότητα (vigor), αφοσίωση (dedication), απορρόφηση (absorption)».

Στην προσπάθεια συγκριτικής ανάλυσης των θεωριών που αναπτύχθηκαν από τους Meyer και Allen, καθώς και από τον Mowday και τους συνεργάτες του, θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι έχουν ως κοινό σημείο την αποδοχή και την ταύτιση των εργαζομένων με τις αξίες και τους στόχους του οργανισμού, καθώς επίσης και τη διάθεση παραμονής σε αυτόν, ωστόσο, η πρώτη εξ' αυτών, εμβαθύνει, αναλύοντας τα παραγωγικά αίτια της βούλησης, που υπαγορεύουν τη συγκεκριμένη στάση στους εργαζόμενους, σε κάθε μία από τις τρεις διαστάσεις της οργανωσιακής δέσμευσης, ενώ η διάθεση για καταβολή προσπάθειας για το καλό του οργανισμού, παρουσιάζεται ως αποτέλεσμα της συναισθηματικής στάσης των εργαζομένων, έναντι αυτού και όχι ως ανεξάρτητο και αυτόνομο μέγεθος.

Στην παρούσα εργασία, λόγω της απουσίας συγκριτικών ερευνητικών δεδομένων για το υπό εξέταση αντικείμενο, δεν θα ερευνηθούν ξεχωριστά οι επιμέρους διαστάσεις της οργανωσιακής δέσμευσης, αλλά κρίθηκε σκόπιμο, να επιχειρηθεί η συνολική μέτρηση και αξιολόγηση της μεταβλητής, προκειμένου να αποτυπωθεί, σε γενικό επίπεδο, η στάση των εργαζομένων επί του θέματος αυτού.

4.2 Παράγοντες της οργανωσιακής δέσμευσης

Οι κυριότεροι παράγοντες που επηρεάζουν την οργανωσιακή δέσμευση, όπως εντοπίζονται από τον Wolowska (2014) και αναφέρονται από την Μυλωνάκη (2018), είναι οι δημογραφικές μεταβλητές, τα προσωπικά χαρακτηριστικά, οι εργασιακές εμπειρίες, οι εναλλακτικές που έχει ο εργαζόμενος, καθώς και οι επενδύσεις του, στον οργανισμό, όπου εργάζεται. Επιπλέον, κατά την παρατήρηση του ιδίου, υπάρχει χαλαρή συσχέτιση μεταξύ των δημογραφικών μεταβλητών και της οργανωσιακής δέσμευσης, ενώ είναι μεγαλύτερη, μεταξύ αυτής και των εργασιακών εμπειριών.

Σύμφωνα, δε, με τη θεώρηση των Northcraft & Neal (1996), όπως αναφέρει η Καμηλάκη (2014), οι παράγοντες αυτοί διαχωρίζονται σε προσωπικούς (π.χ. ηλικία (όσο μεγαλύτερη, τόσο πιο μεγάλη και η δέσμευση), θέση στον οργανισμό [η οποία θα μπορούσε να καταταχθεί στην επόμενη κατηγορία], ιδιοσυγκρασία), οργανωσιακούς (π.χ. σχεδιασμός θέσης εργασίας και στυλ ηγεσίας) και μη οργανωσιακούς (π.χ. διαθεσιμότητα εναλλακτικών επιλογών).

Σε μία πιο αναλυτική, κατά την ως άνω θεωρία, προσέγγιση, βασικό ρόλο διαδραματίζουν τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της θέσης εργασίας, υπό την έννοια της σαφήνειας του εργασιακού ρόλου, οι ευκαιρίες για προαγωγή, η υπευθυνότητα και η αυτονομία, αυτό καθ' αυτό το εργασιακό περιβάλλον (σχέσεις με συναδέλφους, συνθήκες εργασίας, κουλτούρα οργανισμού, ακολουθούμενο στυλ διοίκησης και αντίληψη εργαζομένων για αυτό, εφαρμοζόμενες πρακτικές διοίκησης ανθρωπίνων πόρων), η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, η οργανωσιακή δομή, υπό την έννοια ότι ευέλικτες δομές ευνοούν την βελτίωση της δέσμευσης, η έλλειψη εναλλακτικών ευκαιριών απασχόλησης και η ανατροφοδότηση.

4.3 Ικανοποίηση από την εργασία

Η εργασιακή ικανοποίηση ορίζεται ως ο βαθμός στον οποίο ένας εργαζόμενος αισθάνεται αυτοπαρακινημένος, ικανοποιημένος και ικανοποιημένος με τη δουλειά του/της. Η ικανοποίηση από την εργασία προκύπτει όταν ένας εργαζόμενος αισθάνεται ότι έχει σταθερότητα στην εργασία, ανάπτυξη σταδιοδρομίας και άνετη ισορροπία επαγγελματικής ζωής. Αυτό σημαίνει ότι ο εργαζόμενος έχει ικανοποίηση στην εργασία του καθώς η εργασία ανταποκρίνεται στις προσδοκίες του ατόμου.

Ένας ικανοποιημένος υπάλληλος είναι πάντα σημαντικός για έναν οργανισμό καθώς στοχεύει να προσφέρει το καλύτερο δυνατό. Κάθε εργαζόμενος θέλει μια ισχυρή ανάπτυξη σταδιοδρομίας και ισορροπία επαγγελματικής ζωής στο χώρο εργασίας. Εάν ένας υπάλληλος νιώθει χαρούμενος με την εταιρεία και την εργασία του, κοιτάζει να ανταποδώσει στην εταιρεία με όλες του τις προσπάθειες.

Από την πλευρά των εργαζομένων, η σημασία της εργασιακής ικανοποίησης είναι ένας καλός ακαθάριστος μισθός, μία σταθερή εργασία, μία σταθερή ανάπτυξη σταδιοδρομίας, ικανοποιητικές ανταμοιβές και αναγνώριση και νέες ευκαιρίες (Golden *et al*, 2008).

Από την πλευρά των εργοδοτών, η σημασία της εργασιακής ικανοποίησης είναι μια σημαντική πτυχή για να αποκομίσουν το καλύτερο δυνατό από έναν εργαζόμενο. Ένας ικανοποιημένος υπάλληλος συνεισφέρει πάντα περισσότερο στον οργανισμό/επιχείρηση, βοηθά στην ανάπτυξη και τον έλεγχο της φθοράς. Οι εργοδότες πρέπει να διασφαλίζουν μια καλή περιγραφή εργασίας για να προσελκύουν υπαλλήλους και να δίνουν συνεχώς ευκαιρίες στα άτομα να μάθουν και να αναπτυχθούν.

4.4 Παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης

Όπως στην περίπτωση της οργανωσιακής δέσμευσης, έτσι και στην εργασιακή ικανοποίηση, είναι πολυποίκιλλοι οι παράγοντες που επιδρούν σε αυτή και καθορίζουν το βαθμό της.

Μέσα από τη διαχρονική, θεωρητική και ερευνητική, διερεύνηση της εργασιακής ικανοποίησης, αναδείχθηκαν όλοι εκείνοι οι παράγοντες, που την επηρεάζουν, την συνδιαμορφώνουν και εν τέλει την καθορίζουν και κατατάσσονται σε ατομικούς, κοινωνικούς, πολιτισμικούς, οργανωσιακούς και περιβαλλοντικούς (Mullins, 1996).

Στους ατομικούς παράγοντες περιλαμβάνονται η προσωπικότητα, η εκπαίδευση, η ηλικία, η νοημοσύνη, η οικογενειακή κατάσταση και οι ικανότητες. Στους κοινωνικούς παράγοντες περιλαμβάνονται οι ενδοϋπηρεσιακές σχέσεις, η συνεργασία, η ομαδικότητα, και οι ευκαιρίες για αλληλεπίδραση/ανατροφοδότηση, ενώ οι πολιτισμικοί παράγοντες απεικονίζονται από τις αξίες, τις στάσεις και τις πεποιθήσεις. Επίσης, οι οργανωσιακοί παράγοντες αναφέρονται στις συνθήκες εργασίας, αλλά και ειδικότερα στη φύση της εργασίας, στο σύστημα διοίκησης, την τεχνολογία, την εποπτεία και το μοντέλο της ηγεσίας, ενώ οι περιβαλλοντικοί

παράγοντες περιλαμβάνουν τις οικονομικές, κοινωνικές, και κυβερνητικές επιρροές (Κρικοπούλου, 2018).

Κατά μία ειδικότερη θεώρηση, οι εργασιακοί παράγοντες, που επηρεάζουν την ικανοποίηση, σύμφωνα με τους Hackman & Oldham (1974), είναι οι εξής: Η ποικιλία δεξιοτήτων, η ταυτότητα των καθηκόντων και ο βαθμός στον οποίο ένα άτομο ολοκληρώνει το προϊόν ως σύνολο ή ένα μεγάλο κομμάτι του συνόλου, η σημασία και η ανεξαρτησία που έχει ο εργαζόμενος κατά την εκπλήρωση των εργασιακών του καθηκόντων, ο τρόπος με τον οποίο η ίδια η εργασία παρέχει την ανατροφοδότηση για την εκπλήρωση των εργασιακών καθηκόντων.

Είναι ιδιαίτερα σημαντική η συμβολή όλων των επιμέρους παραγόντων στη διαμόρφωση της εργασιακής ικανοποίησης, νοούμενου ως συνολικού μεγέθους, ωστόσο, αποτελεί, ίσως, τον σπουδαιότερο, αυτός της προσωπικότητας, όπως έχει διαμορφωθεί, μέσα από την αλληλεπίδραση με τους υπόλοιπους και σε συνάρτηση, πάντοτε, με την ηλικία του εργαζομένου.

Έχει διαπιστωθεί, λοιπόν, ότι υπάρχουν πέντε τύποι εργαζομένων, οι οποίοι εκδηλώνουν διαφορετική συμπεριφορά, όσον αφορά την εργασιακή ικανοποίηση, όπως παραθέτει η Μαλαμώρη (2013) :

1. Ο νευρωτικός, ο οποίος έχει γενικά αρνητικό χαρακτήρα και εξαιτίας του χαρακτήρα του, μπορεί να είναι πρωταγωνιστής σε δυσάρεστες καταστάσεις, να βιώσει αρνητικές εμπειρίες στον εργασιακό χώρο και να παρουσιάζει χαμηλά επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης.
2. Ο εξωστρεφής, ο οποίος έχει την προδιάθεση να βιώνει θετικά συναισθήματα, έχει πολλούς φίλους και κοινωνικές επαφές και έτσι πιθανόν να παρουσιάζει μεγαλύτερα επίπεδα εργασιακής ικανοποίησης.
3. Ο ανοικτός σε εμπειρίες, ο οποίος έχει την προδιάθεση να αισθάνεται το καλό και το κακό, ωστόσο, αυτή η συμπεριφορά-στάση του δεν σχετίζεται σημαντικά με την εργασιακή ικανοποίηση,
4. Ο δείκτης, ο οποίος έχει μεγαλύτερη υποκίνηση να επιτύχει διαπροσωπική οικειότητα και οδηγεί έτσι σε μεγαλύτερα επίπεδα ευημερίας, ωστόσο η εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται μεν θετικά, αλλά σε μικρό βαθμό και

5. Ο ευσυνείδητος, ο οποίος αντιπροσωπεύει γενικότερα μία τάση συμμετοχής-ανάμιξης στην εργασία και αυτή η συμπεριφορά οδηγεί σε μεγαλύτερη πιθανότητα ικανοποιητικών ανταμοιβών.

Από τα παραπάνω, καθίσταται εμφανές ότι η εργασιακή ικανοποίηση αποτελεί μία πολύπλοκη μεταβλητή, που είναι δυνατόν να απεικονιστεί και να μελετηθεί, τόσο ως αποτέλεσμα, όσο και ως αίτιο και συνδέεται με αρκετούς μεμονωμένους και αλληλοεξαρτώμενους παράγοντες, ενδοϋπηρεσιακούς και μη, που αφορούν τόσο τον εργαζόμενο, ατομικά, όσο και ως μέλος ενός ευρύτερου κοινωνικού – πολιτισμικού – περιβαλλοντικού – οικονομικού γίγνεσθαι.

Συμπεράσματα

Η παρούσα εργασία είχε ως σκοπό τη διερεύνηση της επιρροής της τηλεργασίας στην ψυχολογία των εργαζομένων και τον εντοπισμό των προβλημάτων και ευκαιριών που δημιουργήθηκαν και συνεχίζουν να δημιουργούνται.

Από την παρούσα εργασία, καθίσταται σαφές ότι η τηλεργασία έχει αναπτυχθεί ραγδαία και είναι πλέον απαραίτητη, τόσο στην πλήρη απασχόληση, όσο και στην μερική, καθώς αναπτύσσεται και βελτιώνεται μέσω νέων τεχνολογιών. Πολλοί μελετητές και συγγραφείς προσεγγίζουν την τηλεργασία από διαφορετικές οπτικές αλλά με κοινό σημείο αναφοράς ότι η τηλεργασία, με τα μειονεκτήματα και τα πλεονεκτήματά της αποτελεί μία καινοτομία.

Η τηλεργασία μπορεί να προσφέρει ικανοποίηση, τόσο στις ανάγκες των εργαζομένων όσο και των εργοδοτών, με τις κατάλληλες προϋποθέσεις. Οι εργοδότες θα πρέπει να μπορούν να υποστηρίξουν με τα κατάλληλα μέσα τους εργαζομένους τους, για να ανταπεξέλθουν σε αυτό το είδος εργασίας. Σίγουρα, πάντως, είναι ένας τρόπος εξισορρόπησης μεταξύ της σχέσης εργασίας και προσωπικής ζωής και δίνει μεγαλύτερη αυτονομία στον εργαζόμενο.

Υπάρχουν ωστόσο και διάφορα προβλήματα για τον τηλεεργαζόμενο, που τον αποτρέπουν από την παραγωγική εργασία, τα οποία θα πρέπει να μελετηθούν περισσότερο και να αντιμετωπιστούν. Εργαζόμενοι και εργοδότες θα πρέπει να είναι ενημερωμένοι και εκπαιδευμένοι, όσο αναφορά την εξ αποστάσεως εργασία για να μπορέσουν να ανταπεξέλθουν και να επωφεληθούν από αυτού του είδους την εργασία.

Σε όλα τα παραπάνω έρχεται να προστεθεί και η ψυχολογία των εργαζομένων, ως ένας πάρα πολύ σημαντικός παράγοντας στην παραγωγικότητά τους και θα πρέπει να ερευνηθεί περισσότερο ο τρόπος με τον οποίο επηρεάζεται μέσω της τηλεργασίας και οι επιπτώσεις που έχει στην απόδοσή τους. Απαραίτητη είναι η ύπαρξη ενός νομοθετικού πλαισίου γύρω από την τηλεργασία που να προστατεύει τον εργαζόμενο και τους εργοδότες παράλληλα.

Σε αντίθεση με την ομαλή μετάβαση στην εργασία από το σπίτι πριν από τον COVID-19, η μετάβαση από το γραφείο στο οικιακό περιβάλλον δεν συνέβη σταδιακά, αλλά σε κάθε περίπτωση απότομα, όταν ξέσπασε η πανδημία. Οι μελέτες πριν από την πανδημία υποδεικνύουν ότι η απομακρυσμένη εργασία ήταν ευνοϊκή για την ευημερία και την απόδοση των εργαζομένων, καθώς των οργανισμών/επιχειρήσεων, όσον αφορά στη διατήρηση του προσωπικού, την παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητα. Ωστόσο, λόγω του απρόβλεπτου χαρακτήρα της πανδημίας, η εξ αποστάσεως εργασία δεν έχει επιφέρει τα ίδια θετικά αποτελέσματα. Οι αρνητικές συνέπειες, ως επί το πλείστον, αφορούν τεχνολογικούς περιορισμούς, έλλειψη οργάνωσης και διαχείρισης, έλλειψη ετοιμότητας και προβλήματα τα οποία συνδέονται με την κοινωνική απομόνωση.

Κάποιες έρευνες απέδειξαν ότι όταν η εργασία από το σπίτι δεν αποτελεί εθελοντική απόφαση, αλλά εντολή, λόγω ανώτερης βίας, υπάρχει αρνητική επιρροή στην ψυχολογία των εργαζομένων (Μαρκασιώτης, 2007).

Από την άλλη πλευρά, πολλές έρευνες κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι υπάρχει θετική σχέση μεταξύ απομακρυσμένης εργασίας και απόδοσης (De Menezes & Kelliher, 2017). Αυτό σημαίνει ότι με την παροχή στον εργαζόμενο της ευκαιρίας και εμπιστοσύνης να εργαστεί εξ αποστάσεως, ο εργαζόμενος θα ανταποδώσει μέσω παραγωγικότητας και απόδοσης (George et al., 2021).

Όμως, καθώς οι υποστηρικτικοί συνάδελφοι, παίζουν σημαντικό ρόλο στις αλλαγές στην παραγωγικότητα και το άγχος, κάποιοι εργαζόμενοι με υποστηρικτικούς συναδέλφους έχασαν αυτό τον θετικό αντίκτυπο των συναδέλφων τους, όταν κλήθηκαν να εργαστούν από απόσταση. Έτσι, οι εργοδότες θα πρέπει να επενδύσουν σε τρόπους και μεθόδους που να επιτρέπουν στους απομακρυσμένους εργαζόμενους να διατηρούν συχνή επαφή με τους συναδέλφους από τους οποίους νιώθουν υποστήριξη, ώστε να διατηρείται η παραγωγικότητα και απόδοση στην εργασία, αλλά παράλληλα και να μειώνεται το άγχος και να βελτιώνεται η ποιότητα ζωής (George et al., 2021).

Μια ακόμα πρόταση θα ήταν οι εργοδότες να αυξήσουν τον έλεγχο προς τους εργαζομένους που εργάζονται με τηλεργασία, ώστε αναπτυχθεί η ικανότητά τους να απορροφούν μεγαλύτερη ένταση εργασίας. Αυτό θα είχε ως αποτέλεσμα το αίσθημα συνεχούς ελέγχου, αλλά και μεγαλύτερη υπευθυνότητα, από την πλευρά των εργαζομένων, ώστε να μπορούν τελικά να ισορροπούν την επαγγελματική με την προσωπική τους ζωή και να εργάζονται από το σπίτι χωρίς άγχος, θέτοντας τα προσωπικά του όρια.

Όπως σε κάθε έρευνα, έτσι και στην παρούσα, υπάρχουν κάποιοι περιορισμοί. Ο σημαντικότερος είναι ότι η έρευνα διενεργήθηκε στα πλαίσια εκπόνησης πτυχιακής εργασίας, οπότε το χρονικό διάστημα ήταν δοσμένο και περιορισμένο από τον οδηγό εκπόνησης εργασιών του εκπαιδευτικού ιδρύματος. Ακόμα, η μελέτη περιορίζεται στην βιβλιογραφική ανασκόπηση και θεωρητική προσέγγιση της τηλεργασίας και των θεωριών γύρω από την τηλεργασία και την ψυχολογία των εργαζομένων. Και τέλος, περιγράφεται και αναλύεται η τηλεργασία και οι επιπτώσεις της στην ψυχολογία των εργαζομένων, οπότε δεν αναφέρονται οι επιπτώσεις, θετικές ή αρνητικές, για την πλευρά των εργοδοτών-επιχειρήσεων.

Άρα, για τη σφαιρική προσέγγιση και την εμβάθυνση στο θέμα που διερευνάται, θα ήταν σκόπιμη μία ποσοτική ή ποιοτική έρευνα ή ένας συνδυασμός ποσοτικής και ποιοτικής έρευνας, μέθοδοι που επιτρέπουν την διερεύνηση των παραγόντων καλύτερα και σε βάθος. Ακόμα, θα μπορούσαν να μελετηθούν τα αναλυθούν οι συνέπειες της τηλεργασίας στους εργοδότες ή και στους εργαζομένους, ώστε να προκύψουν πιο συγκεκριμένα συμπεράσματα και να συγκριθούν μεταξύ τους.

Βιβλιογραφία

Ξενόγλωσση

- AlHazemi, A. & Wasif, A. (2016). The Notion Of Work Life Balance, Determining Factors, Antecedents And Consequences: A Comprehensive Literature Survey, *International Journal of Academic Research and Reflection* 4(8), pp.74-85.
- Allen, N. & Meyer, J. (1991). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization, *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), pp. 1–18.
- Allen, T.D., Golden, T.D. & Shockley, K.M. (2015). How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings', *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), pp. 40–68.
- Baily, D. & Kurland, N. (2002). A Review of Telework Research: Findings, New Directions, and Lessons for the Study of Modern Work, *Journal of Organizational Behavior*, 23, pp. 383–400.
- Baker, E., Avery, G. & Crawford, J. (2006). Home Alone: The Role of Technology in Telecommuting.', *Information Resources Management Journal*, 19, pp. 1–22.
- Bartel, C.A., Wrzesniewski, A. & Wiesenfeld, B.M. (2012). Knowing Where You Stand: Physical Isolation, Perceived Respect, and Organizational Identification Among Virtual Employees, *Organization Science*, 23(3), pp. 743–757.
- Baruch, Y. (2000). Teleworking: benefits and pitfalls as perceived by professionals and managers. *New Technology, Work, and Employment*, 15 (1), pp. 34-49.
- Beauregard, T.A., Basile, K.A. & Canonico, E. (2019). Telework: Outcomes and facilitators for employees, In Landers, R.N. (ed.) *The Cambridge Handbook of Technology and Employee Behavior*. Cambridge, UK: Cambridge University Press, pp. 511-543.
- Belsky, J., Perry-Jenkins, M., & Crouter, A. (1985). The work-family interface and marital change across the transition to parenthood. *Journal of Family Issues*, 6 pp. 205-220.
- Bloom, N. & Van Reenen, J. (2006). Measuring and Explaining Management Practices Across Firms and Nations, *CEP Discussion Paper* 716.

- Bosua, R., Gloet, M., Kurnia, S., Mendoza, A. & Yong, J. (2013). Telework, Productivity and Wellbeing: An Australian Perspective, *Telecommunications Journal of Australia* 63 (1).
- Chiang, F.F.T., Birtch, T. A. & Kwan, H.K. (2010). The moderating roles of job control and work-life balance practices on employees stress in the hotel and catering industry, *International Journal of Hospitality Management*, 29 pp: 25-32.
- Clark, S.C.(2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. *Human Relations*, 53 pp. 747–770.
- Clarke, M.C., Koch, L.C. & Hill, E.J. (2004). The work and family interface: Differentiating balance and fit. *Family and Consumer Sciences Research Journal*, 33(2) pp: 121-140.
- Cohen, A. (2007). Commitment before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*.
- Cortes, P. & Pan, J. (2016). When Time Binds: Returns to Working Long Hours and the Gender Wage Gap among the Highly Skilled, IZA Discussion Paper 9846, Institute of Labor Economics.
- Crouter, A. (1984). Spillover from family to work: The neglected side of the work–family interface. *Human Relations*, 37(6) pp. 425-442.
- Davison, R.M. (2020). The transformative potential of disruptions: a viewpoint, *International Journal of Information Management* DC: American Psychological Association.
- Deery, M. & Jago, L. (2009). A framework for work-life balance practices: Addressing the needs of the tourism industry. *Tourism and Hospitality Research*, 9, pp. 97-108.
- Didachou, A. (2021). The impact of Teleworking on Human Resources Management. *Master Thesis in Business Administration*. Patras: Hellenic Open University.
- Eurofound. (2020). Living, working and COVID-19: First findings – April 2020. Dublin: Eurofound.
- Eurofound & ILO (2017). Working Anytime, Anywhere: The Effects on the World of Work. Luxembourg and Geneva: Publications Office of the European Union and ILO.

- Felstead, A., Jewson, N. & Walters, S. (2005). *Changing Places of Work*, London: Palgrave.
- Frone, M.R. (2003). Work–Family balance. In JC Quick & LE Tetrick (Eds), *Handbook of Occupational Health Psychology*, pp: 143–162.
- George, G., Merrill, R.K. & Schillebeeckx, S.J.D. (2021). Digital sustainability and entrepreneurship: How digital innovations are helping tackle climate change and sustainable development, *Entrepreneurship Theory and Practice*, 45 (5), pp. 999-1027.
- Golden, T.D. & Gajendran, R.S. (2019). Unpacking the Role of a Telecommuter’s Job in Their Performance: Examining Job Complexity, Problem Solving, Interdependence, and Social Support, *Journal of Business & Psychology*, 34(1), pp. 55–69.
- Golden, T.D., Veiga, J.F. & Dino, R.N. (2008). The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: Does time spent teleworking, interacting face-to-face, or having access to communication-enhancing technology matter?, *Journal of Applied Psychology* 93(6).
- Greenhaus, J.H., Collins, K.M. & Shaw, J.D. (2003). The relation between workfamily balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63 pp. 510–531.
- Greenhaus, J. & Powell, G., N. (2006). When Work and Family are allies: A theory of work-family enrichment. *The Academy of Management Review*, 31(1) pp. 72-92.
- Hackman, J.P. & Oldham, G.R. (1974). Motivation through the design of work: Test of a theory, Technical Report No. 6, Department of Administrative Sciences, Yale University.
- Hatayama, M., Viollaz, M. & Winkler, H. (2020). Jobs' Amenability to Working from Home: Evidence from Skills Surveys for 53 Countries. *Policy Research Working Paper*, 9241. Washington DC: World Bank.
- Hilbrecht, M., Shaw, S.M., Johnson, L.C. & Andrey, J. (2008). I’m at home for the kids: Contradictory implications for work-life balance to teleworking mothers. *Gender, Work & Organization*, 15(5) pp. 454-476.
- Hill, E., Hawkins, A., Ferris, M., & Weitzman, M. (2001). Finding an extra day a week: The positive influence of perceived job flexibility on work and family life balance. *Family Relations*, 50(1) pp. 49-58.

- Ipsen, C., van Veldhoven, M., Kirchner, K., & Hansen, J. P. (2021). Six key advantages and disadvantages of working from home in Europe during COVID 19. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(4), p. 1826.
- Jex, S.M. (2002). *Organizational psychology: A scientist-practitioner approach*. New York, NY: John Wiley & Sons, Inc.
- Johns, T., & Gratton, L. (2013). The third wave of virtual work. *Harvard Business Review*, 91(1) pp. 66-73.
- Kelman, S. (2007). Public Administration and Organization Studies. *The Academy of management annals*, pp. 225-267.
- Kirchmeyer, C. (2000). Work-life initiatives: Greed or benevolence regarding workers' time. In CL Cooper and DM Rousseau (Eds) *Trends in Organisational Behavior*, 7 pp. 79-93. Chichester: John Wiley & Sons.
- Kirkman, B.L & Shapiro, D.L. (2001). The impact of cultural values on job satisfaction and organizational commitment in selfmanaging work teams: The mediating role of employee resistance. *The Academy of Management Journal*, 44(3), pp. 557-569.
- Kord, H., Noushiravani, Y., Bahadori, M. D., & Jahantigh, M. (2019). Review and Analysis of Telework Perspective in the Administrative Systems. *Dutch Journal of Finance and Management*, 1(2).
- Koula, A.M., & Zampetakis, L.A. (2022). Factors affecting employees' intention to telework. *Psychology: The Journal of the Hellenic Psychological Society*, 27(3), 98-117.
- Kumarasamy, M.M. & Pangil, F. & Isa, M. (2015). Individual, organizational and environmental factors affecting work-life balance. *Asian Social Science*, 11(25), 111123.10.5539/ass.v11n25p111
- Lambert, S.J. (1990). Processes linking work and family: A critical review and research agenda, *Human Relations*, 43(3) pp. 239-257.
- Lester, S., (1999). Technology's effect on work-life balance, *Journal of European Industrial Training*, 23(3) pp. 141-147.
- Luthans, F., Youssef, CM. & Avolio, BJ. (2007). *Psychological capital*, New York: Oxford University Press.

- Macky, K., & Boxall, P.L. (2008). High Involvement work processes, work intensification and employee well-being: A study of New Zealand worker experiences, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 46(1) pp. 38-55.
- Mann, S., & Holdsworth, L. (2003). The psychological impact of teleworking: Stress, emotions and health. *New Technology, Work and Employment*, 18(3), 196–211.
- Marchand W.R., Wirth L. & Simon C. (2005). Adverse life events and pediatric bipolar disorder in a community mental health setting. *Community Mental Health Journal*, 41(1):67-75.
- McCarthy, A., Cleveland, J. N., Hunter, S., Darcy, C. & Grady, G.(2013).Employee work-life balance outcomes in Ireland: A multilevel investigation of supervisory support and perceived organizational support, *The International Journal of Human Resource Management*, 24(6) pp: 1257-1276.
- McDonald, D.J. & Makin, P.J. (2000). The psychological contract, organisational commitment and job satisfaction of temporary staff, *Leadership and Organization Development Journal*, 21(2), pp. 84-91.
- Meyer, J.P. (2001). Commitment in the Workplace: Towards a General Model, *Human Resource Management Review*, 11, pp. 299-326.
- Miller, D. & Lee, J. 2001. ‘The people make the process: commitment to employees, decision-making and performance.’ *Journal of Management*, 27,163–189
- Molla, M.I.H. (2015). Ensuring Job Satisfaction for Managing People at Work, *Global Disclosure of Economics and Business*, 4(2), pp. 155-166.
- Morganson, V.J., Major, D.A., Oborn, K.L., Verive, J.M. & Heelan, M.P. (2010). Comparing telework locations and traditional work arrangements, *Journal of Managerial Psychology*, 25(6) pp. 578-595.
- Mowday, R.T., Porter, L.M. & Steers, R.M. (1982). Employee-organizational linkage. New York: Academic Press.
- Mullins, L.J. (1996). Management and organizational behaviour. Fourth ed., Pitmon Publishing, London.
- Northcraft, T. & Neale, H. (1996). *Organisation Behaviour*. London: Prentice-Hall.
- Ramanithilagam, V. & Ramanigopal, C.S. (2012). Role of emotional intelligence in work-life balance of women employees, *South Asian Journal of Marketing & Management Research*, 2(4) pp. 207-214

- Richter, A. (2020). Locked-down digital work, *International Journal of Information Management*.
- Rousseau, D.M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2, pp. 121-139.
- Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), pp. 293–315.
- Stephens, P., McGowan, M., Stoner, C. & Robin, J. (2007). Unintended consequences: It's disruption of work-life balance, *Issues of Information Systems*, 8(1), pp. 179-184.
- Stoker, J.I., Garretsen, H. & Lammers, J. (2021). Leading and Working From Home in Times of COVID-19: On the Perceived Changes in Leadership Behaviors, *Journal of Leadership & Organizational Studies*, p. 1.
- Thanuja, C., Gregary, G. & Chandramana, S. (2020). *Re-thinking HR Strategies for the Post-Covid Workplace*
https://www.researchgate.net/publication/346654577_Rethinking_HR_Strategies_for_the_Post-Covid_Workplace.
- Torraco, R. J. (2005). Work design theory: A review and critique with implications for human resource development. *Human Resource Development Quarterly*, 16 pp. 85-109.
- Virick, M., Lilly, J.D. and Casper, W.J. (2007). Doing more with less. An analysis of work-life balance among layoff survivors, *Career Development International*, 12(5) pp. 463-480.
- Vlems, E. (2005). Work-life balance. Unpublished thesis, katholieke Hogeschool kempen, Handelswetenschappen Bedrijfskunde Geel.
- Waller, A.D. & Ragsdell, G. (2012). The impact of e-mail on work-life balance, *New Information Perspectives*, 64(2) pp. 154-177.
- Wolowska, A. (2014). Determinants of Organization Commitment, *Human Resources Management and Ergonomics*, 8(1), pp. 129-146.
- Zalat, M., & Bolbol, S. (2022). Telework benefits and associated health problems during the long COVID-19 era. *Work*, 71(2), pp. 371–378.

Ελληνόγλωσση

- Ακουρή, Β. (2022). Εργασιακή ευημερία και οργανωσιακή κουλτούρα στις υπηρεσίες υγείας, Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία, ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ.
- Αναστασοπούλου, Η. (2017). Διαδίκτυο και ψυχική υγεία, Πτυχιακή εργασία, ΤΕΙ Δυτικής Ελλάδας.
- Βασιλακοπούλου, Κ. (2021) Η τηλεργασία στην εποχή COVID-19: απόψεις των στελεχών διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, Μεταπτυχιακή διατριβή, Πανεπιστήμιο Αιγαίου.
- Βλασσόπουλος, Γ. (2005). *Τηλεργασία*, Εκδόσεις Σάκκουλας.
- Γκούμα, Α. (2023). Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού κατά την περίοδο της πανδημίας-Covid 19, η αποδοτικότητα των εργαζομένων στις Ιδιωτικές Επιχειρήσεις η νέα μορφή εργασίας-τηλεργασία και οι επιπτώσεις της, Διπλωματική εργασία, Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής.
- Δοντάκη, Β. (2019). Τηλεργασία, Πτυχιακή εργασία, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας
- Ζυλφτάρι, Ο. (2017). ρόλος του ψυχολογικού κεφαλαίου στη συμπεριφορά των εργαζομένων, Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Πειραιώς.
- Καμηλάκη, Μ. (2014). Η εργασιακή ικανοποίηση ως παράγοντας οργανωσιακής δέσμευσης σε περίοδο κρίσης: η περίπτωση των δημόσιων πολιτιστικών οργανισμών. Διπλωματική εργασία. Πάντειο Πανεπιστήμιο, Αθήνα.
- Κανελλόπουλος, Γ. (2005). *e-δικτυωμένες όλο και περισσότερες Ελληνικές επιχειρήσεις*, Εφημερίδα ΤΑ ΝΕΑ.
- Καραμπίνη, Ε. (2018). Τα αποτελέσματα της κακής ηγεσίας στην εργασιακή απόδοση και την ευζωία του εργαζόμενου στο δημόσιο τομέα, Διπλωματική εργασία, Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας.
- Καφαντάρης, Τ. (2007). *Ποια τα επαγγέλματα του μέλλοντος*, Εφημερίδα ΤΑ ΝΕΑ.
- Κρικοπούλου, Κ (2018). Προσδοκίες και επαγγελματική ικανοποίηση μόνιμου και μη μόνιμου νοσηλευτικού προσωπικού από το εργασιακό περιβάλλον ενός δημόσιου γενικού νοσοκομείου. Διπλωματική εργασία, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Κωνσταντινίδου, Μ. (2004). Τηλεργασία, Διπλωματική εργασία, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.

- Μακρής, Ι. (2017). Μετασχηματιστική ηγεσία, εργασιακή απόδοση και ψυχολογικό κεφάλαιο, Διπλωματική Εργασία, Πανεπιστήμιο Πειραιώς.
- Μαλαμόρη Γ., (2013), Επαγγελματική ικανοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων. Η περίπτωση του ΙΚΑ, Πτυχιακή εργασία στο Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων του ΤΕΙ Κρήτης.
- Μαρकाσιώτης, Ι. (2007). *Επικοινωνίες και Δίκτυα υπολογιστών*, Εκδόσεις Τζιόλα.
- Μυλωνάκη, Β. (2018). Εργασιακή Ικανοποίηση και Οργανωσιακή Δέσμευση στα Πιστωτικά Ιδρύματα: Συγκριτική μελέτη περίπτωσης σε δίκτυο Καταστημάτων και Κεντρικών Υπηρεσιών σε Ελληνικές Τράπεζες. Τάσεις & Προοπτικές. Διπλωματική εργασία, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.
- Πιεράκης, Χ. & Κουτσονίκος, Γ. (2003). *New technologies in Teleworking*, Εκδόσεις Μεταίχμιο.
- ΣΕΒ (2020). ΣΕΒ: Μόνο 19% των εργαζομένων στην Ελλάδα μπορούν να τηλεργαστούν πλήρως, <https://www.moneyreview.gr/business-and-finance/business/64749/sev-mono-19-ton-ergazomenon-stin-ellada-mporoun-na-tilergastoyn-pliros/>
- Σκαριπά, Ε. (2008). Η τηλεργασία ως ευέλικτη μορφή απασχόλησης. Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης, Τμήμα Διοίκησης Οργανισμών Κοινωνικής Πολιτικής, Αθήνα.
- Ταταράκη, Μ. (2020). Ο Ρόλος του Ψυχολογικού Κεφαλαίου στην Αντιλαμβανόμενη Μελλοντική Απασχολησιμότητα των Φοιτητών, Διπλωματική εργασία, Πολυτεχνείο Κρήτης.
- Υφαντίδης, Δ. (2008). Η τηλεργασία στην σύγχρονη επιχείρηση, Πτυχιακή εργασία, ΤΕΙ Πελοποννήσου.
- Χυτήρης, Λ. (2017). *Οργανωσιακή συμπεριφορά: έννοιες, θεωρία & τρόποι συμπεριφοράς για αποτελεσματική διοίκηση*. 4η εκδ. Αθήνα: Εκδόσεις Ε. Μπένου.