

HR CASE STUDY SERIES



ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ
ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

EDITOR ΜΑΡΙΑ ΒΑΚΟΛΑ | ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

20TH CASE STUDY

Τηλεργασία με παιδιά στο σπίτι

Γνωμοδοτήσεις:

ΜΑΡΙΝΑ ΒΕΡΓΟΥ | ΠΑΝΑΓΙΩΤΗΣ ΓΚΟΡΕΖΗΣ
ΟΛΓΑ ΠΑΠΑΤΡΙΑΝΤΑΦΥΛΛΟΥ | ΕΥΑΓΓΕΛΙΑ-ΖΩΗ ΜΑΥΡΑΚΗ



HR CASE STUDY SERIES

20TH CASE STUDY

Τηλεργασία με παιδιά στο σπίτι

Περιεχόμενα:

- 3 Editorial
- 4 Η Ιστορία
γνωμοδοτήσεις
- 6 Μαρίνα Βέργου
- 9 Παναγιώτης Γκορέζης
- 12 Όλγα Παπατριανταφύλλου
- 15 Ευαγγελία-Ζωή Μαυράκη

Editorial

Γράφει
η **Μαρία**
Βακόλα

ΑΝΑΠΛΗΡΩΤΡΙΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ
HR CASE STUDY SERIES EDITOR
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ



Όλες οι έρευνες δείχνουν πως η τηλεργασία ήρθε για να μείνει. Δεν είναι καινούργια μορφή εργασίας αλλά σίγουρα με την πανδημία έγινε η πιο διαδεδομένη. Επιχειρήσεις και εργαζόμενοι πρέπει να προσαρμοσθούν στα νέα δεδομένα. Η ιστορία (που είναι πραγματική) περιγράφει τις προκλήσεις μιας εργαζόμενης καθώς και της προϊσταμένης της που προσπαθεί μέσω του ελέγχου (αντί της εμπιστοσύνης) να διοικήσει την ομάδα της. Η απόσταση δημιουργεί στην προϊσταμένη ανασφάλεια και πιστεύει πως ο καλύτερος τρόπος είναι ο απόλυτος έλεγχος. Αγνοεί τις προκλήσεις που αντιμετωπίζει μια εργαζόμενη με παιδιά στο σπίτι και δημιουργεί ένα πλαίσιο εργασίας με εντάσεις και άγχος.

Οι γνωμοδότες δίνουν έμφαση στην απόκτηση του κατάλληλου εξοπλισμού, των ψηφιακών δεξιοτήτων αλλά κυρίως στην οργανωσιακή κουλτούρα που θα εναρμονίζεται με το ψηφιακό όραμα για να υποστηρίξει αυτή την μετάβαση. Όσοι διοικούν ανθρώπους θα πρέπει να αποκτήσουν όχι μόνο ψηφιακές δεξιότητες αλλά δεξιότητες διοίκησης από απόσταση, καθοδήγησης εικονικών ομάδων και δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης και συνεργασίας μεταξύ ανθρώπων που μπορεί να μην έχουν συναντηθεί ή να μην συναντηθούν ποτέ.

Όλα τα σχόλια καλοδεχούμενα στο mvakola@aueb.gr

Μαρία Βακόλα
Αναπληρώτρια Καθηγήτρια, ΟΠΑ
Editor HR Case Study Series



Η Ιστορία

Γράφει η
**Μαρία
Βακόλα**

*ΑΝΑΠΛΗΡΩΤΡΙΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ
HR CASE STUDY SERIES EDITOR
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ.*

Στην αρχή δεν έδωσα και μεγάλη σημασία, όταν μου είπε η Ράνια η προϊσταμένη μου, να της στέλνω ένα email κάθε φορά που ξεκινώ την εργασία μου από το σπίτι και κάθε φορά που την ολοκληρώνω. “Ετσι, θα ξέρω πότε αρχίζεις και πότε τελειώνεις την εργασία σου κάθε μέρα. Είναι σημαντικό για την συνεργασία μας τώρα που θα μένεις στο σπίτι”, μου είπε. Όταν όμως χτύπησε το τηλέφωνο δέκα λεπτά μετά τις 9:00 για να με ρωτήσει γιατί δεν έχω ακόμα αρχίσει την εργασία μου, κατάλαβα πως αυτή η καινούργια ‘συνήθεια’ ήταν μια περίεργη μορφή ελέγχου. Δεν ήταν βέβαια το ίδιο επιμελής στην διατήρηση του ωραρίου όταν έστελνα email για το κλείσιμο της εργασιακής μου μέρας στις 18:00 ή στις 19:00 που ήταν μετά το πέρας του τυπικού οκτώωρού μου.

Η φωνή της ανέβηκε και δεν έκρυψε την δυσαρέσκειά της όταν δεν απάντησα σε δύο συνεχόμενες τηλεφωνικές της κλήσεις σε διάστημα δέκα λεπτών. Θα μπορούσα να της πω πως ολοκλήρωνα τον κώδικα που έγραφα για μια φαρμακοβιομηχανία την οποία έχουμε πελάτη και δεν ήθελα να διακόψω τη συγκέντρωσή μου. Όμως προτίμησα να είμαι ειλικρινής και της εξήγησα πως βοηθούσα την κόρη μου σε ένα πρόβλημα που αντιμετώπιζε με τον υπολογιστή της και την ίδια στιγμή έφτιαχνα κάτι πρόχειρο για να φάμε. Η δυσαρέσκεια της ήταν τέτοια που αναγκάστηκα να της πω στο τηλέφωνο πως ‘και οι κρατούμενοι έχουν διαλείμματα και πως όταν ερχόμασταν στο γραφείο μπορούσαμε να φτιάξουμε έναν καφέ ακόμα και όταν χτυπούσαν τα τηλέφωνα εν απουσία μας’.



Αυτό το περιστατικό πυροδότησε μια σειρά αντιδράσεων που τελικά μου δημιούργησαν πολύ μεγάλο άγχος και πίεση. Έτρεμα τη στιγμή που θα εμφανιστεί η κόρη μου για να με ρωτήσει κάτι ή για να την βοηθήσω σε κάτι και κατέληξα να της βάζω τις φωνές με το παραμικρό. Οι ενοχές μου ήταν πάρα πολλές και συνειδητοποίησα πως έκανα πολλά λάθη στον κώδικα που έγραφα που με οδήγησε σε περισσότερες ώρες εργασίας και πεσμένο ηθικό. Αν και η συμπεριφορά της προϊσταμένης μου ήταν πάντα δύσκολη, εγώ είχα πολύ καλές αξιολογήσεις και σχόλια από τους πελάτες που συνεργάζομαι και ως εκ τούτου η εταιρεία μου πάντα με αντιμετώπιζε θετικά.

Η σταγόνα που ξεχείλισε το ποτήρι ήταν όταν σε μια διαδικτυακή συνάντηση και με τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας μας, η προϊσταμένη μου αστείευτηκε με το γεγονός της τηλεργασίας από το σπίτι λέγοντας πως δεν θα έπρεπε να λέγεται εργασία γιατί οι περισσότεροι βλέπουν σειρές στην τηλεόραση και στο δίκτυο και για το λόγο αυτό η παραγωγικότητα έχει πέσει με αποτέλεσμα να περιμένουμε ακόμα μεγαλύτερα προβλήματα στο μέλλον. Είπε χαρακτηριστικά πως 'ακόμα και όταν τα παιδιά δεν θα είναι στο σπίτι, πάλι η παραγωγικότητα θα είναι χαμηλή γιατί οι περισσότεροι εργαζόμενοι δεν έχουν αυτοπειθαρχία'. Ευτυχώς, μια συνάδελφος της εξήγησε πως 'τόσο η τηλεργασία όσο και ο συνδυασμός εργασίας από το σπίτι και από το γραφείο προσφέρει ευελιξία στους εργαζόμενους. Θα προσαρμοστούμε όλοι και στο μέλλον θα είναι ακόμα καλύτερα τα πράγματα'. Εγώ δεν μίλησα γιατί αυτή η κατάσταση με έχει επηρεάσει συναισθηματικά πάρα πολύ.



Γνωμοδότηση 1

Γράφει η
**Μαρίνα
Βέργου**

HR DIRECTOR, GROUPAMA ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΗ.

Η πανδημία του Covid-19 δημιούργησε ταχύτατα νέες συνθήκες σε όλες τις εκφάνσεις της κοινωνικότητας- προσωπικής και επαγγελματικής καθημερινότητας- και μας έφερε αντιμέτωπους με την ανάγκη προσαρμογής σε καθολικές και απότομες αλλαγές.

Για πάρα πολλά χρόνια τα τμήματα HR είχαν επενδύσει στη δημιουργία κουλτούρας, που ανεξάρτητα από τις αλλαγές ηγεσίας ή στρατηγικής, διαχέονταν στον οργανισμό, προβάλλοντας νόρμες, συμπεριφορές και συνήθειες που πρόσφεραν ασφάλεια, ήταν οικείες, επαναλαμβάνονταν και οι εργαζόμενοι ένιωθαν άνετα. Η δέσμευση και συνεργασία του ανθρώπινου δυναμικού βασιζόταν και αναπτύσσονταν από τη φυσική παρουσία κι αλληλεπίδραση των εργαζομένων.

Το διάστημα των τελευταίων μηνών ανέτρεψε εντελώς αυτές τις ισορροπίες και άλλαξε την πεπατημένη. Ενώ λοιπόν, στο μεγαλύτερο ποσοστό οι εταιρίες κατάφεραν σε σύντομο διάστημα να υλοποιήσουν αποτελεσματικά τεχνικές ενέργειες για τη διασύνδεση των εργαζομένων, να προγραμματίσουν και να καθοδηγήσουν τη μαζική τηλεργασία, ώστε να διασφαλίσουν τη συνέχιση των εργασιών και την ομαλή λειτουργία, ο αντίκτυπος από όλες αυτές τις «βίαιες» αλλαγές στις σχέσεις των εργαζομένων, στην άσκηση διοίκησης και ηγεσίας, στην καθοδήγηση, στη συνεργασία και στην αξιολόγηση της απόδοσης, μόλις τώρα άρχισε να γίνεται ορατός.

Είναι κατανοητό ότι βρισκόμαστε σε μια νέα πραγματικότητα, όπου όλα γίνονται διαφορετικά, οι ρόλοι μπερδεύονται και συγκρούονται, ο ιδιωτικός χώρος συγχωνεύεται με τον εργασιακό και οι συμπεριφορές, οι δεξιότητες και η εμπειρία, όσα δηλαδή μέχρι τώρα αποτελούσαν συνταγή επιτυχίας, αμφισβητούνται.

*«βρισκόμαστε
σε μια νέα
πραγματικότητα,
όπου όλα
γίνονται
διαφορετικά,
οι ρόλοι
μπερδεύονται
και
συγκρούονται, ο
ιδιωτικός χώρος
συγχωνεύεται
με τον
εργασιακό»*

Επίσης, οι πρακτικές διοίκησης της ομάδας σε περιβάλλον με φυσική επαφή διαφέρουν εντελώς από την εξ αποστάσεως συνεργασία, δημιουργώντας ανασφάλεια, καχυποψία, πίεση, ανησυχία και εν τέλει μειωμένη παραγωγικότητα. Επιπλέον, αυτά τα αρνητικά συναισθήματα -που δεν προέρχονται μόνο από τη δουλειά- εκδηλώνονται με αρνητικές συμπεριφορές και λεκτικές κρίσεις που επιδεινώνουν την κατάσταση και μεγαλώνουν το χάσμα.

Ο καλύτερος τρόπος άμυνας είναι να αποδεχτούμε ότι η νέα πραγματικότητα που έφερε ο Covid-19 ήρθε για να μείνει και η σύγχρονη «κανονικότητα» θα είναι η συνεχής αλλαγή που θα κληθούμε να μάθουμε να αντιμετωπίζουμε.

Για το λόγο αυτό, θα πρέπει να αναδυθούν νέες αξίες και δεξιότητες, που θα βοηθήσουν, θα υποστηρίξουν και θα εξελίξουν το ανθρώπινο δυναμικό των εταιριών, δίνοντας προοπτική και παρακίνηση. Εμπιστοσύνη, ενσυναίσθηση, πρωτοβουλία, επικοινωνία, αυτονομία, κίνητρα για ανθεκτικότητα και ευκαιρίες ανάπτυξης θα πρέπει να λάβουν προτεραιότητα στον στρατηγικό σχεδιασμό με σαφή πλάνα ενεργειών.

Θα πρέπει λοιπόν οι εταιρίες, μέσω των τμημάτων H.R.:

- Να προμηθεύσουν τους εργαζομένους με τον απαραίτητο εξοπλισμό, ώστε να διασφαλίζεται απρόσκοπτα η μέγιστη αποδοτικότητα.
- Να δώσουν έμφαση και προτεραιότητα στην ανάπτυξη δεξιοτήτων για την εξ' αποστάσεως εργασία όλων των εργαζομένων, επικεντρώνοντας στους managers, για τους νέους τρόπους διοίκησης και διαχείρισης της ομάδας τους.
- Να επαναξιολογήσουν τους στόχους και τα κριτήρια αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων, ώστε να αντικατοπτρίζουν και να ανταποκρίνονται στις νέες συνθήκες και τρόπο εργασίας.
- Να καθοδηγήσουν τους managers για εξατομικευμένη διαχείριση των μελών της ομάδας τους, ώστε λαμβάνοντας υπόψη τις ιδιαιτερότητες κάθε εργαζόμενου, να προωθούν αυτονομία και συνεχή ανατροφοδότηση.
- Να κινητοποιήσουν τους managers να διατηρούν συνεχή επικοινωνία με κάθε μέλος της ομάδας τους και να προγραμματίζουν ομαδικές συναντήσεις, ώστε να τηρείται η επικοινωνία και η ενεργητική συνεργασία της ομάδας, κανονικά.
- Να παρέχουν στους εργαζομένους συνεχή και επίσημη πληροφόρηση/ενημέρωση σχετικά με την πορεία των εργασιών, την

«Να δώσουν έμφαση και προτεραιότητα στην ανάπτυξη δεξιοτήτων για την εξ' αποστάσεως εργασία όλων των εργαζομένων, επικεντρώνοντας στους managers, για τους νέους τρόπους διοίκησης και διαχείρισης της ομάδας τους»

εξέλιξη των έργων, των ετήσιων στόχων και των αποτελεσμάτων της εταιρείας για τον περιορισμό της ανησυχίας και την αποφυγή δημιουργίας παράλληλων καναλιών (παρα)πληροφόρησης.

- Να παρέχουν υπηρεσίες υποστήριξης από εξειδικευμένους φορείς σε κοινωνικά, οικογενειακά, ψυχολογικά θέματα, που θα βοηθήσουν τους εργαζόμενους να ανταποκριθούν στην πληθώρα των προκλήσεων που αντιμετωπίζουν.

Είναι αναμφισβήτητο λοιπόν, πως και στη νέα εργασιακή πραγματικότητα καθοριστικό ρόλο παίζουν οι managers, οι οποίοι αφού πρώτα οι ίδιοι προσαρμοστούν και ανταποκριθούν στις συνθήκες εργασίας και στα νέα τους καθήκοντα, στη συνέχεια θα καθοδηγήσουν τους συνεργάτες τους – την ομάδα τους, δίνοντας καινούργιο νόημα σε έννοιες όπως Ικανοποίηση, Δέσμευση, Παραγωγικότητα και Ομαδικότητα, ώστε τελικά να οδηγήσουν στην επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων .

Σύντομο βιογραφικό σημείωμα



Η Μαρίνα Βέργου διαθέτει πάνω από 25 χρόνια επαγγελματικής εμπειρίας στο χώρο του HR. Ξεκίνησε την καριέρα της στον τραπεζικό χώρο σε θέματα Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού. Το 2004 στη Geniki Bank του ομίλου Societe Generale της ανέθεσαν τη θέση της Επικεφαλής Διαχείρισης Επαγγελματικής Καριέρας. Τον Σεπτέμβριο του 2008, ανέλαβε τη θέση της HR Director στην εταιρία Giannidis Group (VITEX, HERMES) Chemical Industry, όπου είχε την ευθύνη των 4 εργοστασίων στην Ελλάδα και των θυγατρικών στη Σερβία, Ρουμανία και Βουλγαρία. Από τον Απρίλιο του 2010 εργάζεται στη Groupama Ασφαλιστική ως Human Resources Director. Διαθέτει μεγάλη εμπειρία σε transformation projects, change management, employees engagement & cultural shift και restructuring. Έχει σπουδάσει Κοινωνιολογία και έχει παρακολουθήσει το Executive Management Programme του ΟΠΑ.



Γνωμοδότηση 2

Γράφει ο
**Παναγιώτης
Γκορέζης**

*ΕΠΙΚΟΥΡΟΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ,
ΑΡΙΣΤΟΤΕΛΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗΣ.*

Το τελευταίο χρονικό διάστημα λόγω της πανδημίας Covid-19 η τηλεργασία βρίσκεται στο επίκεντρο της προσοχής τόσο των ακαδημαϊκών όσο και των επαγγελματιών. Πολλοί εργαζόμενοι στον δημόσιο και στον ιδιωτικό τομέα εργάζονται εξ αποστάσεως αξιοποιώντας τις νέες τεχνολογίες. Μολονότι στην παρούσα φάση καθίσταται επιβεβλημένη, η συγκεκριμένη μορφή εργασίας αποτελεί μία σύγχρονη τάση στους οργανισμούς καθώς προσφέρει αρκετά πλεονεκτήματα όπως είναι η εξοικονόμηση πόρων, η ευελιξία, η αυξημένη παραγωγικότητα των εργαζομένων καθώς και η προσέλκυση και διατήρηση ταλαντούχου ανθρώπινου δυναμικού. Ωστόσο, η τηλεργασία παρουσιάζει ορισμένα μειονεκτήματα και φέρνει όλα τα εμπλεκόμενα μέρη (εργαζόμενοι, διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, διοικητικά στελέχη) αντιμέτωπα με νέες προκλήσεις προκειμένου το τελικό ισοζύγιο να είναι θετικό.

Ορισμένες τέτοιες προκλήσεις παρουσιάζονται στην παρούσα μελέτη περίπτωσης καθώς φαίνεται να μη λειτουργεί ανεμπόδιστα η τηλεργασία. Συγκεκριμένα, ο εργαζόμενος βιώνει την καθημερινότητα της τηλεργασίας με αρνητικά συναισθήματα και υψηλά επίπεδα εργασιακού άγχους με συνέπεια να μην διεκπεραιώνει επιτυχώς τα εργασιακά του καθήκοντα. Αυτό οφείλεται κυρίως στο γεγονός ότι η Ράνια ως προϊσταμένη επιδεικνύει καχυποψία και δυσπιστία απέναντί του. Η Ράνια από τις πρώτες κιόλας στιγμές φαίνεται να μη διαχειρίζεται σωστά τη νέα εργασιακή κατάσταση καθώς όχι μόνο δεν είναι υποστηρικτική αλλά, αντίθετα, δείχνει έλλειψη εμπιστοσύνης προς το πρόσωπό του η οποία είναι αναντίστοιχη με την καλή εικόνα και τα σχόλια που λάμβανε ο ίδιος από την εταιρεία και τους πελάτες της. Εκτός όμως από την προϊσταμένη και ο εργαζόμενος φαίνεται να βιώνει

*«είναι σημαντικό
η διοίκηση
να δημιουργήσει
μία κουλτούρα
που θα είναι
περισσότερο
προσανατολισμένη
προς το
αποτέλεσμα και
λιγότερο προς
την αυστηρή
τήρηση του
ωραρίου»*

σύγκρουση ρόλων καθώς δυσκολεύεται να διαχωρίσει την προσωπική από την εργασιακή του ζωή αλλά και να θέσει σαφή όρια και κανόνες σε σχέση με τα υπόλοιπα μέλη της οικογένειας εν ώρα εργασίας.

Λαμβάνοντας υπόψη τα σημαντικά πλεονεκτήματα της τηλεργασίας, η εκάστοτε εταιρεία θα πρέπει να υλοποιήσει ορισμένες πρακτικές προκειμένου να αποκομίσει τα προαναφερθέντα οφέλη από τη συγκεκριμένη μέθοδο εργασίας. Αρχικά, είναι σημαντικό η διοίκηση να δημιουργήσει μία κουλτούρα που θα είναι περισσότερο προσανατολισμένη προς το αποτέλεσμα και λιγότερο προς την αυστηρή τήρηση του ωραρίου. Συνεπώς, θα πρέπει να τίθενται από τα διοικητικά στελέχη σε συνεργασία με τους υφισταμένους συγκεκριμένοι και σαφείς στόχοι και προσδοκίες οι οποίοι θα πρέπει να εκπληρώνονται σε συγκεκριμένο χρονικό πλαίσιο. Με τον τρόπο αυτό, οι εργαζόμενοι θα ελέγχονται και θα αυτό-διαχειρίζονται με βάση τους από κοινού καθορισμένους στόχους στο πλαίσιο της ευελιξίας που παρέχει η τηλεργασία.

Επιπρόσθετα, δεδομένου ότι στο καθεστώς της τηλεργασίας τα όρια μεταξύ προσωπικής και εργασιακής ζωής συχνά είναι δυσδιάκριτα, οι εργαζόμενοι τείνουν να δουλεύουν περισσότερο με αποτέλεσμα να επέρχεται σωματική και ψυχική εξάντληση και κατ' επέκταση μειωμένη απόδοση. Συνεπώς, η διοίκηση της εταιρείας σε συνεργασία με το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων θα πρέπει να ενδιαφερθεί για την ευημερία των εργαζομένων στη νέα εργασιακή κατάσταση. Η διεξαγωγή webinars σχετικά με το πως οι εργαζόμενοι θα διαμορφώσουν έναν άνετο εργασιακό χώρο, πως θα διαχειριστούν τον χρόνο και τα διαλείμματα τους και πως θα θέσουν όρια στην εργασιακή τους καθημερινότητα μπορεί να συνεισφέρει σημαντικά προς αυτήν την κατεύθυνση.

« δεν θα πρέπει να ξεχνάει κανείς ότι η λέξη κλειδί για την επιτυχία της τηλεργασίας είναι η επικοινωνία»

Επίσης, δεν θα πρέπει να ξεχνάει κανείς ότι η λέξη κλειδί για την επιτυχία της τηλεργασίας είναι η επικοινωνία. Αυτό που θεωρείται τόσο σημαντικό αλλά και ταυτόχρονα δεδομένο στη δια ζώσης εργασία, αποτελεί το πρωταρχικό ζητούμενο στην τηλεργασία. Κατά συνέπεια, η διοίκηση θα πρέπει να εστιάσει στη συχνή επικοινωνία (όχι όμως υπερβολική) με τους εργαζόμενους καθώς η αλληλεπίδραση θα συμβάλλει στην αντιμετώπιση της απομόνωσης αλλά παράλληλα θα ενισχύσει τις διαπροσωπικές σχέσεις, τη συνεργασία και την ενότητα της ομάδας. Σε παρόμοιο πλαίσιο, λόγω της απομακρυσμένης φύσης της εργασίας πολλές φορές δεν είναι το ίδιο εύκολο να επαινέσεις τον εργαζόμενο και να πεις «μπράβο» ή «τα πήγες καλά!». Θα πρέπει, επομένως, τα διοικητικά στελέχη να αναγνωρίζουν και να επιβραβεύουν τους εργαζομένους τους καθώς αυτό μπορεί να τους δώσει σημαντική ψυχολογική ώθηση.

Σύντομο βιογραφικό σημείωμα



Ο Παναγιώτης Γκορέζης είναι Επίκουρος Καθηγητής στο Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης. Κατέχει προπτυχιακό τίτλο σπουδών από το Τμήμα Οικονομικών Επιστημών στο Α.Π.Θ. και μεταπτυχιακό από το Lancaster University στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Επίσης, έχει ολοκληρώσει το διδακτορικό του και το μεταδιδακτορικό του στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων και στην Οργανωσιακή Συμπεριφορά στο Τμήμα Οικονομικών Επιστημών στο Α.Π.Θ. Τα ερευνητικά του ενδιαφέροντα εστιάζουν στην ηγεσία, στην παιχνιδοποίηση, και στις σύγχρονες πρακτικές διοίκησης ανθρώπινων πόρων. Τα άρθρα του έχουν δημοσιευτεί σε αρκετά ακαδημαϊκά περιοδικά όπως είναι το *Journal of Vocational Behavior*, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *Human Performance*, *The International Journal of Human Resource Management*.



Γνωμοδότηση 3

Γράφει η
Όλγα
Παπατριαντα-
φύλλου

*ΙΔΡΥΤΡΙΑ MINDFULNESS INSTITUTE
CERTIFIED MINDFULNESS - ΨΥΧΟΘΕΡΑΠΕΥΤΡΙΑ.*

Η τηλεργασία και η τεχνολογία μέσα στην πανδημία αποδείχθηκαν ανεκτίμητα για τη λειτουργία των εταιρειών και για να μπορέσουμε να διατηρήσουμε επαφή και σύνδεση με τους άλλους. Έφεραν όμως μαζί τους πολύ στρες και πολλά ερωτήματα.

Ένα από τα ερωτήματα στο εργασιακό πλαίσιο είναι ότι οι προϊστάμενοι αναρωτιούνται: Πώς ξέρω ότι η ομάδα μου δουλεύει;

Και οι εργαζόμενοι σκέφτονται: πώς μπορώ να δείξω στον προϊστάμενο μου ότι πραγματικά δουλεύω;

Τα δύο παραπάνω ερωτήματα καταλήγουν σε θέματα εμπιστοσύνης κάτι που αναδύεται στην περίπτωση της Ράνιας.

Η εμπιστοσύνη στο χώρο της εργασίας (και στη ζωή μας) ήταν πάντα δύσκολη γιατί χτίζεται και αφορά τις σχέσεις. Όταν μιλάμε για τηλεργασία τότε είναι ακόμη πιο δύσκολο να διατηρηθεί.

Η έλλειψη εμπιστοσύνης μπορεί να οδηγήσει σε μικροδιαχείριση και υπερβολική επικοινωνία από τη μεριά των προϊσταμένων (όπως η Ράνια) και σε περισσότερες ώρες εργασίας για τους εργαζόμενους που μπορεί να οδηγήσει σε επαγγελματική εξάντληση και οικογενειακές συγκρούσεις (όπως η εργαζόμενη).

Μέσα από τις νευροεπιστήμες γνωρίζουμε ότι ένας εγκέφαλος που δεν στηρίζεται στην εμπιστοσύνη δαπανά ενέργεια για να διαχειριστεί το άγχος. Μακροπρόθεσμα η παραγωγή αδρεναλίνης και κορτιζόλης επηρεάζει την υγεία και αυξάνει το στρες. Αυτή είναι η κατάσταση της εργαζόμενης της ιστορίας μας.

Τι θα μπορούσε να κάνει η Ράνια με την εργαζόμενη της;

«Η έλλειψη εμπιστοσύνης μπορεί να οδηγήσει σε μικροδιαχείριση και υπερβολική επικοινωνία από τη μεριά των προϊσταμένων (όπως η Ράνια) και σε περισσότερες ώρες εργασίας για τους εργαζόμενους που μπορεί να οδηγήσει σε επαγγελματική εξάντληση και οικογενειακές συγκρούσεις (όπως η εργαζόμενη)»

1. Καλή πρόθεση: Κλειδί στις σχέσεις των ανθρώπων. Αν αρχίζουμε με την πεποίθηση -όπως η Ράνια -ότι οι άλλοι θέλουν να μας εξαπατήσουν τότε δημιουργούμε ένα αρνητικό σπирάλ σκέψεων το οποίο φέρνει δυσφορικά συναισθήματα και συγκρουσιακές συμπεριφορές. Η Ράνια θα μπορούσε να χρησιμοποιήσει την προηγούμενη καλή απόδοση της εργαζομένης στην οποία φαίνεται ότι είναι υπεύθυνη στη δουλειά της και έχει καλές προθέσεις.

2. Αυτονομία: Η τηλεργασία απαιτεί να εμπιστεύονται οι προϊστάμενοι ότι κάποιος μπορεί να κάνει τη δουλειά του χωρίς να τον βλέπουν και χωρίς τη συνεχή επικοινωνία. Όταν υπάρχει δέσμευση στην επίτευξη των στόχων από την πλευρά των εργαζομένων και διαφάνεια και ανοικτή επικοινωνία από πλευράς του προϊσταμένου δεν χρειάζεται «στενός» έλεγχος. Σύμφωνα με έρευνες, οι εργαζόμενοι έχουν περισσότερο άγχος όταν τα επίπεδα ελέγχου από τους προϊσταμένους είναι υψηλά υπονομεύοντας τη ψυχική τους υγεία.

3. Συμπόνια: Η πανδημία έχει φέρει μαζί της σύγχυση, αβεβαιότητα, φόβο, μοναξιά, αμφιβολία. Επίσης τα όρια μεταξύ εργασίας και οικογενειακής ζωής είναι θολά. Μέσα στα καθήκοντα της Ράνιας είναι να ενδιαφέρεται για την καλή υγεία των μελών της ομάδας της σε ένα πιο προσωπικό επίπεδο. Μια πιο ενσυναισθητική προσέγγιση από την πλευρά της θα βοηθούσε τη συνεργασία. Η απλή ερώτηση «πώς νιώθεις και τι χρειάζεσαι;» θα συνέβαλλε σε ένα πιο θετικό κλίμα και θα ενδυνάμωνε τη σχέση τους.

4. Αυτοεπίγνωση και Διαχείριση νευρικού συστήματος: Η αυτοεπίγνωση της Ράνιας για το πώς οι πράξεις και ο λόγος της επηρεάζει τους άλλους είναι σημαντική παράμετρος. Αυτό προϋποθέτει να γνωρίζει και να διαχειρίζεται το δικό της νευρικό σύστημα. Μερικές ερωτήσεις που μπορούν να βοηθήσουν σε αυτήν την κατεύθυνση είναι: «Παραμένω ευαίσθητος στο πώς οι πράξεις μου επηρεάζουν τον άλλο;» «Αντιμετωπίζω με καλή πίστη κάποιες συμπεριφορές που με ενοχλούν;» "Πώς διαχειρίζομαι τον εαυτό μου την κάθε στιγμή;» «Πώς σταματάω τις αυτόματες αντιδράσεις μου ώστε να αντιμετωπίζω τις καταστάσεις με έναν διαφορετικό τρόπο;»

5. Ισορροπία. Η «άπνοια οθόνης» (κράτημα της αναπνοής) προκαλείται από τις πολλές ώρες μπροστά στον υπολογιστή. Έτσι νιώθουμε εκνευρισμένοι, κουρασμένοι και λιγότερο παραγωγικοί. Επίσης, οι βιντεοκλήσεις απαιτούν περισσότερη εστίαση. Ο νους και το σώμα αισθάνονται αποσυνδεδεμένα γιατί δεν είναι μαζί την ίδια στιγμή. Τα διαλείμματα μέσα στην ημέρα είναι απαραίτητα και η Ράνια θα μπορούσε να τα ενθαρρύνει ώστε να υπάρχει ισορροπία μεταξύ ευημερίας και απόδοσης.

«Η τηλεργασία ήρθε για να μείνει και σήμερα υπάρχει ανάγκη εμπιστοσύνης. Αυτό προϋποθέτει να αναπτύξουμε και να ενδυναμώσουμε δεξιότητες που αφορούν την επίγνωση του εαυτού μας και τον τρόπο που σχετιζόμαστε»

Η τηλεργασία ήρθε για να μείνει και σήμερα υπάρχει ανάγκη εμπιστοσύνης. Αυτό προϋποθέτει να αναπτύξουμε και να ενδυναμώσουμε δεξιότητες που αφορούν την επίγνωση του εαυτού μας και τον τρόπο που σχετιζόμαστε.

Σύντομο βιογραφικό σημείωμα



Η Όλγα Παπατριανταφύλλου MA, είναι ιδρύτρια του Mindfulness Institute (www.mindfulnessinstitute.gr), πιστοποιημένη εκπαιδεύτρια Mindfulness από την Ιατρική Σχολή του Πανεπιστημίου της Μασαχουσέτης, ψυχοθεραπεύτρια και coach.

Εργάζεται με στελέχη που επιθυμούν μεγαλύτερη εσωτερική ισορροπία και βελτίωση των επιπέδων ευεξίας, υποστηρίζει άτομα και ομάδες με σκοπό την ανάπτυξη δεξιοτήτων ανθεκτικότητας και εργάζεται με άτομα που πάσχουν από χρόνιες ασθένειες.

Πιστεύει ότι όλοι έχουμε εσωτερικές δυνατότητες και μπορούμε να απαλλαγούμε από τα συνήθη μοτίβα μας που μας διατηρούν παγιδευμένους στο άγχος, να ηρεμήσουμε τον ανήσυχο νου μας ώστε να ζήσουμε με λιγότερο stress.

Έχει αρθρογραφήσει στη Ναυτεμπορική, Huffington Post, Capital.gr, ΕΕΔΕ κ.α.

Διεξάγει ομιλίες, εκπαιδεύσεις σε μεγάλες πολυεθνικές στην Ελλάδα και στο εξωτερικό θέλοντας να δημιουργήσει υγιή, υποστηρικτικά και περισσότερο ανθρωποκεντρικά εργασιακά περιβάλλοντα.



Γνωμοδότηση 4

Γράφει η
**Ευαγγελία-Ζωή
Μαυράκη**

**ΥΠΟΨΗΦΙΑ ΔΙΔΑΚΤΩΡ
ΣΤΟ ΤΜΗΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ ΤΟΥ ΟΠΑ**

Παρά τα πολλά πλεονεκτήματα της τηλεργασίας, η ξαφνική υγειονομική κρίση δεν επέτρεψε την έγκαιρη οργάνωση και σταδιακή προσαρμογή των επιχειρήσεων και των εργαζομένων, και δεν άφησε χρονικά περιθώρια εκπαίδευσης για την τηλεργασία. Αυτό δυστυχώς επέφερε σημαντικά προβλήματα, όπως στην παραπάνω περίπτωση. Στην τηλεργασία, η επόπτευση της εργασίας από τον εργοδότη δεν είναι τόσο εύκολη ή/και απόλυτα εφικτή και επομένως χρειάζεται να υπάρχει υψηλότερη εμπιστοσύνη. Αυτή όμως η εμπιστοσύνη πολλές φορές δεν αναπτύσσεται, όπως και στο παραπάνω case study, και οδηγεί σε μία αρκετά συχνή και πιο αυστηρή παρακολούθηση από τον εργοδότη. Επίσης, βλέπουμε πως η μη παροχή άμεσου και ικανοποιητικού feedback μπορεί να προκαλέσει ανασφάλεια ή ακόμη και επιθετικότητα στον εργαζόμενο.

Η προϊσταμένη στην παραπάνω περίπτωση δεν επιτρέπει στην υφιστάμενή της να έχει την ευελιξία που η τηλεργασία μπορεί να της προσφέρει, και της τηλεφωνεί πολύ συχνά μέσα στη μέρα, ακόμη και σε ώρες εκτός του ωραρίου εργασίας. Επίσης, οι ώρες εργασίας στην τηλεργασία δεν είναι ξεκάθαρες, έτσι το ωράριο μπορεί να κρατήσει πολύ περισσότερο από το επίσημο. Όλα αυτά περιορίζουν την αίσθηση αυτονομίας, ευελιξίας, αλλά και τον προσωπικό χρόνο της εργαζομένης για ξεκούραση και τη διευθέτηση άλλων υποχρεώσεων, διαταράσσοντας την ισορροπία μεταξύ προσωπικής και επαγγελματικής ζωής και παρεμποδίζοντας την απόδοσή της.

Ενώ η τηλεργασία φαντάζει ως μια πιο εύκολη και ξεκούραστη μορφή εργασίας, όταν κάποιος εργάζεται στον χώρο που ζει η συγκέντρωση στην εργασία γίνεται πολύ πιο δύσκολη και

*«Επίσης, οι ώρες
εργασίας στην
τηλεργασία δεν
είναι ξεκάθαρες,
έτσι το ωράριο
μπορεί να κρατήσει
πολύ περισσότερο
από το επίσημο»*

ειδικότερα για τους γονείς που πολλές φορές πρέπει να δουλέψουν έχοντας δίπλα τους τα παιδιά τους και άλλα ερεθίσματα που τους αποσπούν την προσοχή. Με την έξαρση της πανδημίας τα σχολεία ήταν κλειστά, και όπως βλέπουμε στη συγκεκριμένη περίπτωση, οι τηλεργαζόμενοι γονείς έπρεπε ταυτόχρονα με την εργασία τους να φροντίζουν και τα παιδιά τους. Αυτό όμως μαζί με την αυστηρή επόπτευση και χωρίς συγκεκριμένα ωράρια τηλεργασίας προκαλεί έλλειψη ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής που μπορεί να επηρεάσει αρνητικά την υγεία του τηλεργαζόμενου, προκαλώντας κυρίως έντονο άγχος και ψυχική κόπωση. Αρκετοί εργαζόμενοι που απασχολούνται με τηλεργασία, όπως και η τηλεργαζόμενη στη παραπάνω περίπτωση, βιώνουν αρνητικά συναισθήματα εμφανίζοντας ακόμη και συμπτώματα κατάθλιψης.

*«η
τηλεργαζόμενη
θα μπορούσε να
δημιουργήσει
ένα πρόγραμμα
με τις ώρες
εργασίας και
τις ώρες
για προσωπικό
χρόνο
και άλλες
οικογενειακές
υποχρεώσεις
και να ορίσει
έναν
λειτουργικό
και ήσυχο χώρο
εργασίας»*

Για να λυθούν όλα αυτά τα προβλήματα, που βλάπτουν τόσο τον εργαζόμενο όσο και τις επιχειρήσεις, θα πρέπει να γίνουν προσπάθειες και από την πλευρά των εργαζομένων αλλά και των εργοδοτών. Για παράδειγμα, στην παραπάνω περίπτωση η τηλεργαζόμενη θα μπορούσε να δημιουργήσει ένα πρόγραμμα με τις ώρες εργασίας και τις ώρες για προσωπικό χρόνο και άλλες οικογενειακές υποχρεώσεις και να ορίσει έναν λειτουργικό και ήσυχο χώρο εργασίας. Επίσης, οι επιχειρήσεις, προκειμένου να εκμεταλλευτούν τα πλεονεκτήματα της τηλεργασίας, θα πρέπει να παρέχουν στον τηλεργαζόμενο μεγαλύτερη αυτονομία και ευελιξία σχετικά με την ρύθμιση του χρόνου εργασίας του, και να αναπτύξουν ένα κλίμα άμεσης και ανοιχτής επικοινωνίας με τον εργαζόμενο, με θεμέλια την εμπιστοσύνη και τον σεβασμό προς τον τηλεργαζόμενο για τις ώρες εργασίας και διαλείμματος. Αντί της συχνής επόπτευσης, θα μπορούσαν να καθοριστούν καθήκοντα και προθεσμίες παράδοσης, και να τεθούν συγκεκριμένοι στόχοι με ξεκάθαρα κριτήρια αξιολόγησης της εργασίας. Ακόμη, θα πρέπει να υπάρχει ίση μεταχείριση των εργαζομένων σε τηλεργασία με τους εργαζομένους εντός γραφείου, σε θέματα που αφορούν τον όγκο, το ωράριο και τα κριτήρια απόδοσης εργασίας. Με την πάροδο του χρόνου τόσο οι επιχειρήσεις όσο και οι εργαζόμενοι θα καταφέρουν να προσαρμοστούν στην νέα πραγματικότητα και η τηλεργασία θα γίνεται όλο και πιο αποτελεσματική.

Σύντομο βιογραφικό σημείωμα



Η Ευαγγελία-Ζωή Μαυράκη είναι υποψήφια διδάκτωρ του τμήματος Μάρκετινγκ και Επικοινωνίας στο Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών. Είναι πτυχιούχος Ψυχολογίας από το Πανεπιστήμιο Κύπρου και κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, με ειδίκευση στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (CIPD) από το London School of Economics & Political Science. Εργάστηκε ως I/O Intern σε εταιρία Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Κύπρο. Έχει παρουσιάσει ερευνητικές εργασίες της στον κλάδο του Ανθρώπινου Δυναμικού σε συνέδρια της Ελλάδας και του εξωτερικού. Επιπλέον, διαθέτει πολυετή ερευνητική εμπειρία, στους τομείς της Ψυχολογίας και της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού, καθώς συμμετείχε σε ερευνητικά προγράμματα του Πανεπιστημίου Κύπρου και του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών. Έχει συνεργαστεί με Ελληνικές εταιρίες ως μέλος ομάδας HR Consultants, σε projects Succession Planning και Restructuring.

HR CASE STUDY SERIES

ΧΟΡΗΓΟΣ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

HR
PROFESSIONAL

ΜΕ ΤΗΝ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ

 **ειμαδ**
ελληνικό Ινστιτούτο
μνάτζμεντ
ανθρώπινου δυναμικού

 Σύνδεσμος
Διοίκησης
Ανθρώπινου
Δυναμικού
Ελλάδας