



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΜΣ "Δημόσια Διοίκηση - Δημόσιο Μάνατζμεντ"

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Θέμα:

*“Η εφαρμογή του μοντέλου της τηλεργασίας στην Ελληνική Δημόσια
Διοίκηση υπό το πρίσμα της πανδημίας του Covid-19”*

Issue:

*“The implementation of the teleworking model in the Greek Public
Administration by the prism of the Covid-19 pandemic”*

Ροΐδης Νικόλαος (Α.Μ.: ΔΜ 1950)

Επιβλέπων καθηγητής: Δρ. Σάββας Μακρίδης

Αθήνα

Σεπτέμβριος 2021

ΜΕΛΗ ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ

Μακρίδης Σάββας

Σαχινίδης Αλέξανδρος

Γκίκα Ελένη

ΥΠΕΥΘΥΝΗ ΔΗΛΩΣΗ

Αυτή η διπλωματική εργασία υποβάλλεται από τον συγγραφέα της ως μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «Δημόσια Διοίκηση – Δημόσιο Μάνατζμεντ» του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής.

Υπεύθυνα δηλώνεται ότι, η συγκεκριμένη διπλωματική εργασία είναι πρωτότυπη και ότι εκπονήθηκε αποκλειστικά και μόνο από τον Υπογράφοντα και μόνο για την απόκτηση του συγκεκριμένου μεταπτυχιακού τίτλου. Δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει αξιολογηθεί στο πλαίσιο άλλου μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό.

Σε περίπτωση που διαπιστωθεί ότι μέρος της διπλωματικής εργασίας δεν αποτελεί πρωτότυπη δουλειά, αλλά αντιγραφή ήδη δημοσιευμένης εργασίας, ο φοιτητής θα απορρίπτεται οριστικά από το συγκεκριμένο πρόγραμμα σπουδών.

Επιθυμώ την απαγόρευση πρόσβασης στο πλήρες κείμενο της εργασίας μου και έπειτα από αίτηση μου στη Βιβλιοθήκη και έγκριση του επιβλέποντα καθηγητή.

Ονοματεπώνυμο / Υπογραφή

Ροΐδης Νικόλαος



Αφιερώνεται στην οικογένειά μου & στους γονείς μου

για όλη τη στήριξη που μου προσέφεραν

Πίνακας περιεχομένων

Εισαγωγή	9
Κεφάλαιο 1 - Η εννοιολογική προσέγγιση του φάσματος της τηλεργασίας.....	12
1.1 Ιστορική εξέλιξη μοντέλου τηλεργασίας.....	12
1.2 Ευέλικτες μορφές απασχόλησης και τηλεργασία.....	14
1.3 Ορισμός τηλεργασίας.....	16
1.4 Έννοια και περιεχόμενο τηλεργασίας.....	18
1.5 Μορφές και τύποι τηλεργασίας	19
1.6 Χαρακτηριστικά τηλεργασίας.....	22
1.7 Λόγοι ανόδου τηλεργατικού μοντέλου	23
1.8 Η συμβολή της τεχνολογίας στην τηλεργασία.....	25
1.9 Πλεονεκτήματα.....	26
1.10 Μειονεκτήματα	29
Κεφάλαιο 2– Η εφαρμογή του μοντέλου της τηλεργασίας	33
2.1 Οι αλλαγές στον εργασιακό χώρο και μετάβαση στην τηλεργασία.....	33
2.2 Τηλεργασία και ανθρώπινο δυναμικό	35
2.3 Εκπαίδευση σε θέματα τηλεργασίας.....	37
2.4 Απόδοση και Αποδοτικότητα τηλεργασίας	41
2.5 Έλεγχος και εποπτεία τηλεργαζόμενου.....	44
Κεφάλαιο 3– Η εφαρμογή της τηλεργασίας στην Ελληνική πραγματικότητα	47
3.1 Η τηλεργασία πριν την πανδημία.....	47
3.2 Η τηλεργασία κατά την πανδημία	51
3.3 Η εφαρμογή της τηλεργασίας από την Ελληνική Δημόσια Διοίκηση κατά την πανδημία	54
3.4 Θεσμικό πλαίσιο τηλεργασίας	57
3.5 Προτάσεις για την ορθή εφαρμογή του μοντέλου τηλεργασίας.....	63
Κεφάλαιο 4 – Ερευνητικό μέρος.....	67
4.1 Μεθοδολογία έρευνας	67
4.2 Αποτελέσματα έρευνας	72

4.3 Ερευνητικές υποθέσεις.....	86
4.4 Συμπεράσματα έρευνας.....	88
4.5 Επίλογος.....	92
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	93
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α΄(ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ).....	100

Ευρετήριο Διαγραμμάτων

ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 1:ΦΥΛΟ	72
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 2:ΗΛΙΚΙΑ	72
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 3:ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ	73
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 4:ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΑΙΔΙΩΝ	74
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 5:ΕΠΙΠΕΔΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	74
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 6:ΕΤΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΣΤΟ ΦΟΡΕΑ	75
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 7:ΘΕΣΗ ΣΤΟ ΦΟΡΕΑ	76
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 8:ΧΡΗΣΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΗΛΕΡΓΑΣΙΑΣ ΠΡΙΝ ΤΗΝ ΠΑΝΔΗΜΙΑ	76
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 9:ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΛΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	77
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 10:ΕΞΟΙΚΕΙΩΣΗ ΜΕ ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΤΗΛΕΡΓΑΣΙΑΣ	78
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 11:ΙΣΟΡΡΟΠΙΑ WLB	79
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 12:ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΑΠΟΜΟΝΩΣΗ	80
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 13:ΕΠΙΡΡΟΗ ΤΗΛΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ	81
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 14:ΕΠΙΡΡΟΗ ΤΗΛΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ	82
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 15:ΜΕΤΑΒΟΛΗ ΧΡΟΝΟΥ ΠΟΥ ΑΦΙΕΡΩΝΕΤΑΙ ΣΤΗΝ ΤΗΛΕΡΓΑΣΙΑ	83
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 16:ΨΗΦΙΑΚΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ	83
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 17:ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΤΗΛΕΡΓΑΣΙΑΣ	84
ΔΙΑΓΡΑΜΜΑ 18:ΣΥΜΦΩΝΙΑ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΚΑΘΙΕΡΩΣΗ ΤΗΛΕΡΓΑΣΙΑΣ	85

Ευρετήριο πινάκων

ΠΙΝΑΚΑΣ 1: ΕΠΙΔΡΑΣΗ WORK-LIFE BALANCE ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ	86
ΠΙΝΑΚΑΣ 2:ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΥΣΧΕΤΙΣΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ ΣΤΗΝ ΤΗΛΕΡΓΑΣΙΑ & ΚΑΘΙΕΡΩΣΗ ΤΗΣ	87
ΠΙΝΑΚΑΣ 3: ΕΛΕΓΧΟΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΗΛΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΘΕΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ	88

Περίληψη

Η πανδημία του Covid-19 έφερε ξανά στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος τις ευέλικτες μορφές απασχόλησης ως μια προσπάθεια αποτροπής της εξάπλωσης της πανδημίας στους εργασιακούς χώρους, προσφέροντας ένα περιβάλλον ασφάλειας για τους εργαζόμενους αλλά και ένα τρόπο συνέχισης της οικονομικής δραστηριότητας που δέχτηκε ισχυρό πλήγμα από την πανδημία.

Η πρωτοφανής έκταση και ένταση της πανδημίας οδήγησαν σταδιακά ολοένα και περισσότερους εργαζόμενους παγκοσμίως να απασχολούνται από το σπίτι, ανοίγοντας κατά τον τρόπο αυτό ένα καινούργιο κεφάλαιο πρόσβασης στην αγορά εργασίας, εκείνο της εργασίας από απόσταση.

Η τηλεργασία ως σύγχρονη έκφανση της ψηφιακής εποχής δίνει την απαραίτητη ώθηση στη Δημόσια Διοίκηση να γίνει αποδοτικότερη ακόμα και σε απρόβλεπτες καταστάσεις. Εξάλλου η υγειονομική κρίση, αποτέλεσε εφιαλτήριο όχι μόνο για την επαναπροσέγγιση αυτής της μορφής απασχόλησης αλλά και για την ανάδειξη των δομικών της πλεονεκτημάτων και θέτει προ των πυλών την θεσμοθέτηση της στον Δημόσιο τομέα.

Στις σελίδες που ακολουθούν γίνεται μία προσπάθεια προσέγγισης και αποτύπωσης του φάσματος της τηλεργασίας και των παραμέτρων της, ιδίως κατά την εφαρμογή της στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση όπου βρίσκεται σε πρώιμο στάδιο.

Λέξεις κλειδιά: τηλεργασία, ευέλικτες μορφές απασχόλησης, νέες τεχνολογίες, πανδημία, Δημόσια Διοίκηση.

Abstract

The pandemic of COVID-19 has brought in the center of interest the flexible forms of employment as an effort to avoid the spreading of the virus within the work places not only by offering a safe environment for the employees but also as a way to continue the economic activity which was ultimately hit by the pandemic.

The unprecedented extent and intensity of the pandemic had led more and more employees globally in a state of working from home , opening a new chapter in the work market, that of working from distance.

The telework as a new form of the digital era, urges the Public Administration to become more sufficient even under unpredictable circumstances. Besides, the public health crisis has become the root to reapproach this type of employment and has contributed to the elevation of its structural advantages but also put a gateway to its institutionalization in in the Public Sector.

In the following pages an effort has been done to approach and capture the full scope of the telework as well as its parameters, especially in the Greek Public Administration which is still in a very early stage.

Key words: telework, flexible forms of employment, new technologies, pandemic, public administration

Εισαγωγή

Η υγειονομική κρίση που βιώνει η παγκόσμια κοινότητα τους τελευταίους μήνες έχει οδηγήσει σε ριζικές αλλαγές στον τρόπο οργάνωσης και διάδρασης της κοινωνίας και της οικονομίας. Η έλευση της πανδημίας του κορωνοϊού Covid-19 σηματοδότησε αναγκαστικές και ραγδαίες εξελίξεις στο εργασιακό τοπίο διεθνώς, ενώ ο χώρος της εργασίας υπέστη βίαιες και πρωτόγνωρες μεταβολές, προκειμένου αφ' ενός μεν να προστατευθεί η δημόσια υγεία και αφ' ετέρου να διατηρηθεί έστω και στοιχειωδώς η οικονομική δραστηριότητα κατά την κρίσιμη φάση της πανδημίας.

Η έξαρση της πανδημίας αλλά και τα περιοριστικά μέτρα που εφαρμόστηκαν για την αναχαίτιση του ιού πέρα από τις οικονομικές και κοινωνικές επιπτώσεις διαμόρφωσαν ένα νέο μοντέλο εργασίας, αυτό της τηλεργασίας. Οι ευέλικτες μορφές απασχόλησης και ιδιαίτερα η τηλεργασία, αποτέλεσαν σε αυτή τη δύσκολη συγκυρία, ένα ισχυρό εργαλείο αντιμετώπισης των δυσμενών συνεπειών της πανδημίας στο εργασιακό πεδίο.

Από τον Μάρτιο του 2020, όπου η τηλεργασία εισήλθε αιφνιδίως μέσω νομοθετικών διατάξεων, έκτακτου μάλιστα περιεχομένου, ως εργασιακή πρακτική για μεγάλο ποσοστό εργαζομένων, έχει καταγραφεί μεταβολή των εργασιακών ισορροπιών στα ενδότερα περιβάλλοντα των φορέων.

Αν και σε πολλά κράτη η τηλεργασία εφαρμόζεται εδώ και χρόνια, συνεχώς εξελισσόμενη, στη χώρα μας, μέχρι τώρα, δεν ήταν τόσο διαδεδομένη. Η δυναμική διείσδυση της τηλεργασίας έγινε στην περίοδο της πανδημίας καθώς πολλές επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα, αλλά και η δημόσια διοίκηση, κατέφυγαν στην εξ αποστάσεως εργασία ως μια μη προγραμματισμένη λύση ανάγκης κατά τη διάρκεια της καραντίνας και διαπίστωσαν γενικά πως η εφαρμογή της απολογιστικά συνοδεύτηκε από θετικό πρόσημο.

Δεδομένου του εξαιρετικά «επίκαιρου» χαρακτήρα του υπό εξέταση θέματος, και ιδιαίτερα του περιορισμένου όγκου ερευνητικών δεδομένων και τεκμηρίων μέχρι στιγμής, είναι προφανές πως η παρούσα μελέτη περιορίζεται σε μία όσο το δυνατόν περισσότερο περιεκτική, σκιαγράφηση των ζητημάτων που άπτονται της εφαρμογής του μοντέλου της τηλεργασίας κατά την ενσωμάτωσή της στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση.

Εκτός από την διερεύνηση του χώρου της τηλεργασίας, στην παρούσα διπλωματική εργασία γίνεται προσπάθεια ανάλυσης των βασικών συνιστωσών της, του θεσμικού πλαισίου ενώ προτείνονται τρόποι για την ορθή εφαρμογής της.

Να επισημάνουμε πως τα ζητήματα που αναλύονται στα επόμενα κεφάλαια, αφορούν τους τηλεεργαζόμενους με εξαρτημένη σχέση εργασίας και όχι ελεύθερους επαγγελματίες ή με άλλη εργασιακή σχέση όπως οι εξωτερικοί συνεργάτες.

Η παρούσα διπλωματική εργασία αναπτύσσεται σε τρία κεφάλαια θεωρητικής προσέγγισης αλλά ένα ερευνητικό σκέλος που αποτελεί το τέταρτο κεφάλαιο.

Ειδικότερα:

- Κατά το πρώτο κεφάλαιο (**κεφάλαιο 1**) της εργασίας, σκοπεύεται η εννοιολογική προσέγγιση του μοντέλου της τηλεργασίας ως ευέλικτης μορφής απασχόληση, των μορφών, των χαρακτηριστικών, των πλεονεκτημάτων-μειονεκτημάτων καθώς και ο ρόλος της τεχνολογίας στην διάδοσή της.
- Ο επόμενος στόχος (**κεφάλαιο 2**) είναι η διερεύνηση των βασικών παραμέτρων ή παραγόντων της τηλεργασίας και η αναφορά στις βασικές διαστάσεις της. Συγκεκριμένα πραγματοποιείται ανάλυση των πτυχών της τηλεργασίας και η διαχείριση της σε σχέση με το ανθρώπινο δυναμικό.
- Το τρίτο κεφάλαιο (**κεφάλαιο 3**) εξετάζει την εφαρμογή της τηλεργασίας πριν και κατά την πανδημία του Covid 19, αλλά γίνεται και μια γενική αποτίμηση της εφαρμογής της στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση υπό το πρίσμα της πανδημίας. Ακόμα καταγράφεται το ισχύον θεσμικό πλαίσιο της τηλεργασίας.

- Το τελευταίο κεφάλαιο (**κεφάλαιο 4**) της εργασίας περιλαμβάνει το ερευνητικό τμήμα όπου αναφέρεται η μεθοδολογία της έρευνας, ο σκοπός, τα ερευνητικά εργαλεία και το δείγμα που συμμετείχε. Σκοπός της έρευνας είναι να συσχετιστούν οι μεταβλητές που τέθηκαν μέσω των ερευνητικών υποθέσεων σχετικά με την εφαρμογή της τηλεργασίας αλλά και οι απόψεις και η στάση των συμμετεχόντων προς αυτή. Περιλαμβάνεται η στατιστική ανάλυση των δεδομένων και η παρουσίαση των αποτελεσμάτων της μελέτης. Η έρευνα διεξήχθη με την συμμετοχή εργαζομένων της Ελληνικής Αρχής Γεωλογικών και Μεταλλευτικών Ερευνών - ΝΠΔΔ εποπτευόμενο από το Υπουργείο Περιβάλλοντος και Ενέργειας.

Ο κύριος όγκος των πληροφοριών για την παρούσα εργασία συλλέχτηκε μέσω βιβλιογραφικής ανασκόπησης. Βασικά στοιχεία της έρευνας αποτέλεσαν τα βιβλία, άρθρα, έρευνες, διαδικτυακό υλικό και μελέτες που έχουν σαν κύριο στόχο την ανάπτυξη της γνώσης που απαρτίζει το θεωρητικό υπόβαθρο της διπλωματικής εργασίας και παραθέτονται στα επόμενα κεφάλαια.

Η **μεθοδολογία** που χρησιμοποιήθηκε για την εκπόνηση της εργασίας, συνίσταται στη μελέτη πρωτογενών και δευτερογενών πηγών που αποκτήθηκαν μέσα από την ελληνική και ξένη βιβλιογραφία. Επίσης αναζητήθηκαν και μελετήθηκαν επιστημονικά άρθρα, στατιστικές μελέτες και αντίστοιχες ερευνητικές εργασίες.

1. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

1.1 Ιστορική εξέλιξη του μοντέλου εργασίας

Ήδη από τη δεκαετία του 1990, η Ευρωπαϊκή Ένωση, με το Λευκό Βιβλίο¹ «Οι προκλήσεις και η αντιμετώπισή τους για τη μετάβαση στον 21ο αιώνα», θέτει τις γενικές κατευθύνσεις στο θέμα της αποκεντρωμένης οικονομίας, της κοινωνίας της πληροφορίας και των εργασιακών σχέσεων στις χώρες-μέλη, στοχεύοντας στην ανάπτυξη της ευελιξίας της εργασίας, ώστε να τονωθεί η ανταγωνιστικότητα και η απασχόληση.

Δεδομένων των πληθωριστικών πιέσεων, της ανεργίας και των οικονομικών ανισορροπιών που εμφανίστηκαν εντός της Ευρωπαϊκής Ένωσης, η μεσοπρόθεσμη στρατηγική που επιλέχτηκε να ακολουθηθεί για την τόνωση της ανάπτυξης, της ανταγωνιστικότητας και της απασχόλησης, ήταν η άμεση προώθηση τεσσάρων ηλεκτρονικών εφαρμογών: της τηλεργασίας, της τηλεκατάρτισης, της τηλεϊατρικής και της τηλεδιοίκησης. Οι κοινωνικοί εταίροι θεώρησαν ότι αυτές οι τέσσερις ηλεκτρονικές εφαρμογές θα βοηθούσαν, αφενός ιδιωτικούς και δημόσιους οργανισμούς να εκσυγχρονίσουν την οργάνωση της εργασίας τους και αφετέρου τους εργαζόμενους να συμβιβάσουν τις εργασιακές και κοινωνικές δραστηριότητες τους ώστε να αποκτήσουν μεγαλύτερη αυτονομία στην εκτέλεση των καθηκόντων τους.

Ταυτόχρονα, η αναδιάρθρωση των παραγωγικών δομών, ως αποτέλεσμα της ραγδαίας τεχνολογικής ανάπτυξης, έδωσε το έναυσμα για την διάδοση νέων μορφών απασχόλησης, εισάγοντας ένα νέο σύστημα εργασίας ως αναπόσπαστο στοιχείο της σύγχρονης οργάνωσης της οικονομίας και παράλληλα μετασηματίζει θεμελιακά την διεθνή αγορά εργασίας.

Στην εποχή της ραγδαίας ανάπτυξης της τεχνολογίας, το μοντέλο των εργασιακών σχέσεων αλλά και ο τρόπος παροχής της εργασίας, αλλάζουν τάχιστα προκειμένου να προσαρμοστούν στις αυξημένες απαιτήσεις του σύγχρονου κόσμου. Τόσο οι

¹Η Λευκή Βίβλος ή Λευκό Βιβλίο είναι μια επίσημη δέσμη προτάσεων για συγκεκριμένες πολιτικές με τίτλο «Ανάπτυξη, ανταγωνιστικότητα, απασχόληση - οι προκλήσεις και η αντιμετώπισή τους για τη μετάβαση στον 21ο αιώνα».

οικονομικοί φορείς, όσο και οι εργαζόμενοι αναζητούν νέους, πιο ευέλικτους τρόπους εργασίας ώστε να αντεπεξέλθουν στις νέες προκλήσεις.

Ειδικότερα, στη διαδικασία της ανασχεδίασης των πολιτικών απασχόλησης που επέβαλλε η οικονομική και υγειονομική κρίση του 2008 και 2020 αντίστοιχα, οι κυβερνήσεις των ευρωπαϊκών χωρών, υποχρεώθηκαν να μειώσουν τα επίπεδα προστασίας της απασχόλησης και να θεσμοθετήσουν νέες και ευέλικτες μορφές απασχόλησης ώστε να συγκεράσουν την οικονομική πρόοδο με τον ανθρώπινο παράγοντα.

Η διαφοροποίηση του μοντέλου παραγωγής, σηματοδοτεί μία ευρείας κλίμακας αλλαγή στη φύση της εργασίας, ανατρέποντας τους κοινωνικούς και οικονομικούς ιστούς, τα πρότυπα και τις αξίες που αποτέλεσαν τους πυλώνες των εργασιακών σχέσεων κατά τις προηγούμενες δεκαετίες. Παράγοντες που ενέτειναν την μεταπήδηση από τα παραδοσιακά εργασιακά στερεότυπα στις σύγχρονες ευέλικτες μορφές απασχόλησης είναι:

- Η διαρθρωτική ανεργία συνδυαστικά με τον πληθωρισμό και τις οικονομικές ανισοροπίες.
- Η ανάπτυξη νέων τεχνολογιών που έχει επηρεάσει το σύνολο των κλάδων και επαγγελματικών δραστηριοτήτων.
- Η ακαμψία της αγοράς εργασίας που δεν θεραπεύονταν με τις υπάρχουσες μορφές απασχόλησης.
- Η σταθερή αύξηση του κόστους της εργασίας, τόσο σε μισθολογικές όσο και σε μη μισθολογικές δαπάνες, οφειλόμενη σε μεγάλο βαθμό στις άκαμπτες εργασιακές ρυθμίσεις των χωρών.

Οι παράγοντες αυτοί λειτούργησαν ως μοχλός πίεσης αλλαγών στο εργασιακό πεδίο αλλά και κοινωνικών εξελίξεων, θέτοντας τις βάσεις για την καθιέρωση μεγαλύτερης ευελιξίας σε θέματα οργάνωσης της εργασίας με την δημιουργία ευέλικτων μορφών απασχόλησης όπως η εργασία από απόσταση, η μερική απασχόληση κτλ.

1.2 Ευέλικτες μορφές απασχόλησης και τηλεργασία

Ο τομέας της εργασίας γενικότερα υφίσταται τεκτονικές αλλαγές λόγω της τεχνολογικής εξέλιξης, των νέων μεθόδων παραγωγής και της διεθνοποίησης των αγορών. Οι νέες μορφές οργάνωσης της εργασίας που έχουν αναδυθεί περιλαμβάνουν ισχυρή εξάρτηση από τη δια ζώσης παρουσία του εργαζομένου στις εγκαταστάσεις του εργοδότη, ενώ κυριαρχεί περισσότερο ο ευέλικτος καταμερισμός των εργασιών.

Στις σύγχρονες αγορές εργασίας συντελείται μετάβαση από μια γραφειοκρατική και εδροκεντρική οργάνωση σε ένα πιο ευέλικτο μοντέλο εργασίας. Η ευελιξία μπορεί να αναφέρεται είτε στην οργάνωση της εργασίας είτε στην αναδιάταξη των εργασιακών σχέσεων, συμπεριλαμβανομένης και της ευελιξίας στην αγορά εργασίας. Γενικά η 'ευελιξία' έχει ένα πολύμορφο και πολυδιάστατο αντίκρισμα που δηλώνει κατ' αρχήν την ικανότητα προσαρμογής σε επερχόμενες μεταβολές. Η ολοένα και συχνότερη αντικατάσταση του όρου «εργασία» από τη λέξη «απασχόληση» αποδεικνύει ότι οι ευέλικτες μορφές εργασίας, αλλάζουν τον εργασιακό χάρτη και αναμένεται να αποτελέσουν το νέο κυρίαρχο μοντέλο της απασχόλησης στα επόμενα χρόνια.

Με τον όρο «**ευέλικτες μορφές απασχόλησης**» εννοούμε τις μορφές απασχόλησης που ενώ ερείδονται στην μισθωτή εξαρτημένη εργασία, τουλάχιστον μία παράμετρος τους (το ωράριο, ο τρόπος εργασίας, η διάρκεια της σύμβασης, ο τόπος παροχής υπηρεσιών, κλπ.) αποκλίνουν από το μοντέλο της τυπικά εξαρτημένης εργασίας όπως αυτό ορίζεται στο Ελληνικό Εργατικό Δίκαιο.

Η ευέλικτη απασχόληση ορίζεται συνεπώς, κατ' αντιδιαστολή προς τις σταθερές συνισταμένες της πλήρους, συνεχούς και τυπικής απασχόλησης που γνωρίζαμε έως σήμερα. Αντανακλά μια σχέση εργασίας που δεν είναι κατ' ανάγκη σταθερή αλλά διαθέτει αυτονομία και ευελιξία αναφορικά με την εκτέλεση των καθηκόντων, το χρόνο και τον τόπο εργασίας.

Οι «ευέλικτες μορφές απασχόλησης» τοποθετούνται στη γκρίζα ζώνη μεταξύ εξαρτημένης και ανεξάρτητης εργασίας², θίγοντας τον πυρήνα των εργασιακών σχέσεων και δημιουργώντας ρήξη στα παραδοσιακά μοντέλα εργασίας ως προς τον τόπο, τον τρόπο και το χρόνο. Το παραδοσιακό κριτήριο του εργοδοτικού ελέγχου

² Ληξουριώτης Ι. «Νέες τεχνολογίες, ευέλικτες μορφές απασχόλησης και τηλεργασία», *Δελτίο Εταιρειών Επιχειρήσεων*, τεύχος 3, Αθήνα 1998, σελ. 257-267

του μισθωτού (κριτήριο προσωπικής εξάρτησης), αποδεικνύεται πλέον ανεπίκαιρο και ανεπαρκές για να χαρακτηρίσει τις αναδυόμενες μορφές απασχόλησης.

Η συστηματική θεσμικά επέκταση των ευέλικτων μορφών απασχόλησης, στηρίχτηκε κυρίως στο μετασχηματισμό του παραγωγικού υποδείγματος και δευτερευόντως στην αναδιάρθρωση των παραγωγικών δομών ως αποτέλεσμα της μετάβασης στην Ψηφιακή Εποχή. Αρκετά Κράτη-Μέλη της Ε.Ε προχώρησαν παραπέρα, όταν διαπίστωσαν ότι δεν είναι μόνο οι ανάγκες των οικονομικών φορέων που έχουν γίνει ευμετάβλητες, αλλά είναι και οι ανάγκες των εργαζομένων. Έτσι, λόγω των περιστάσεων, σταδιακά άρχισαν να θεσμοθετούνται και μορφές ευελιξίας προσαρμοσμένες στις ιδιαίτερες και μεταβαλλόμενες ανάγκες των εργαζομένων.

Γενικά, οι ευέλικτες μορφές απασχόλησης ενισχύουν την δυνατότητα των εργαζομένων να συνδυάζουν τους συχνά αλληλοσυγκρουόμενους ρόλους του οικογενειακού και εργασιακού βίου και βελτιώνουν τις δεξιότητές, στοιχείο κομβικό τόσο για τη βελτίωση της θέσης τους στο εργασιακό περιβάλλον όσο και για τη γενικότερη ποιότητα ζωής.

Μία από τις ευέλικτες μορφές απασχόλησης με παράλληλα οφέλη για φορείς και εργαζόμενους και με σημαντικές ευκαιρίες στον εργασιακό τομέα είναι η **Τηλεργασία**. Από το μακρινό 1970 που η τηλεργασία έκανε την πρώτη ουσιαστική της εμφάνιση, μέχρι σήμερα, η τηλεργασία κατόρθωσε να αλλάξει εξ' ολοκλήρου τα παραδοσιακά εργασιακά πρότυπα.

Πράγματι, η τηλεργασία αποτελεί μια καινοτόμα εφαρμογή στα εργασιακά τεκταινόμενα διότι εισάγει ένα νέο εργασιακό μοντέλο, βασισμένο στην αξιοποίηση της τεχνολογίας για την αναβάθμιση του τρόπου εργασίας. Η κύρια διαφορά της τηλεργασίας σε σχέση με τις συμβατικές μορφές απασχόλησης είναι ότι η εργασία κατευθύνεται στον εργαζόμενο και όχι το αντίστροφο³. Οι εργαζόμενοι πραγματοποιούν την εργασία με τον τρόπο που θα την παρείχαν συνήθως, αλλά σε διαφορετικό χώρο. Με την τηλεργασία το αντικείμενο του ελέγχου τείνει να μετατοπίζεται από τον τρόπο εκτέλεσης των καθηκόντων στην επίτευξη ορισμένου στόχου ή συγκεκριμένου αποτελέσματος.

³ Ρομπόλης Σ. & Δημουλάς Κ., «Τηλεργασία: απειλή ή πανάκεια» Άρθρο στο περιοδικό «Ενημέρωση» του ΙΝΕ/ΓΣΕΕ, Αθήνα, Ιούνιος 1998 σελ 9.

Η επίδραση της πρόσφατης οικονομικής κρίσης αλλά και της πανδημίας του κορωνοϊού (COVID-19) έστρεψε τους φορείς στην αναζήτηση νέων «ευέλικτων» μορφών απασχόλησης όπως η τηλεργασία, προκειμένου να καλύψουν τις ανάγκες τους και να εξασφαλίσουν μια σχετική σταθερότητα του κοινωνικο-οικονομικού βίου.

Η σχετικά ταχεία ανάπτυξη της τηλεργασίας καθώς και η ένταση και η έκταση που εξέλαβε κατά την περίοδο της πανδημίας που διανύουμε, την κατέστησε κοινωνικό φαινόμενο με ευρύτερες προεκτάσεις, αυξάνοντας το ενδιαφέρον πολλών ερευνητών στο να καταγράψουν το φάσμα των επιδράσεων της, τα βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα αποτελέσματά της καθώς και να διαπιστώσουν τη στάση των εργαζομένων και των φορέων απέναντι της.

1.3 Ορισμός τηλεργασίας

Η τηλεργασία ή εργασία από απόσταση, είναι η μορφή εργασίας κατά την οποία οι εργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα να μην μεταβαίνουν σε ένα προσδιορισμένο τόπο εργασίας αλλά να παρέχουν τις υπηρεσίες τους εξ αποστάσεως, κάνοντας χρήση των σύγχρονων μέσων τηλεπικοινωνίας και πληροφορικής.

Σύμφωνα με τους Gil Gordon, Mike Gray, και Noel Hodson οι οποίοι έγραψαν το βιβλίο «*Teleworking explained*» (1993)⁴: «*Η τηλεργασία είναι ένας ευέλικτος τρόπος οργάνωσης της εργασίας χωρίς να είναι απαραίτητη η φυσική παρουσία του εργαζόμενου στο χώρο εργασίας καθ' όλη τη διάρκεια του ωραρίου του. Η εφαρμογή της τηλεργασίας προϋποθέτει τη συχνή χρήση τεχνικών ηλεκτρονικής επεξεργασίας πληροφοριών και την εκτεταμένη χρήση τηλεπικοινωνιακού εξοπλισμού (π.χ. τηλέφωνο, φαξ, αυτόματο τηλεφωνητή, ηλεκτρονικό υπολογιστή με πρόσβαση σε δίκτυο) αλλά και άλλων προηγμένων τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών όπως ISDN, φωνητικό mail, τηλεδιάσκεψη, κινητή τηλεφωνία, εκτροπή κλήσεων κ.ά.*».

Πληρέστερος θεωρείται ο ορισμός της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, που παραθέτει στο άρθρο 2 η συμφωνία πλαίσιο, όπως ενσωματώθηκε ως προσάρτημα Β στην ΕΓΣΕΕ

⁴ Gordon, Gray & Hodson «*Teleworking explained*», εκδ. Wiley-BT Series, September , 1993, σελ 8

2006-2007, (Eurofound, 2010)⁵. «Η τηλεργασία είναι μια μορφή οργάνωσης ή / και εκτέλεσης εργασίας που χρησιμοποιεί τεχνολογίες πληροφορικής, βάσει μιας σύμβασης ή σχέσης εργασίας, όπου μια εργασία που θα μπορούσε επίσης να εκτελεστεί στις εγκαταστάσεις του εργοδότη, διενεργείται εκτός αυτών των εγκαταστάσεων».

Επομένως, η τηλεργασία είναι ένα νέο μοντέλο εργασίας όπου το παραγόμενο έργο παρέχεται εξ αποστάσεως με την χρήση τεχνολογικών μέσων. Για να υπάρξει τηλεργασία είναι απαραίτητες δύο προϋποθέσεις: **α)** ο χώρος εργασίας πρέπει να διαφέρει από τον σταθερά προσδιορισμένο χώρο των εγκαταστάσεων του εργοδότη και **β)** η εργασία πρέπει να γίνεται με την χρήση τεχνολογικών μέσων. Προσθέτουμε άλλη μία διάσταση που δεν προκύπτει άμεσα από το άρθρο 2 της ΕΓΣΕΕ 2006-2007, αλλά τεκμαίνεται και είναι πολύ σημαντική για την κατανόηση της φύσης της τηλεργασίας. Η τηλεργασία πρέπει να παρέχεται κατά τακτικό – συστηματικό τρόπο (on a regular basis) και όχι ευκαιριακά ώστε να μπορεί να αξιολογηθεί το αποτέλεσμα της.

Παρά το γεγονός ότι αρκετοί συγγραφείς επικεντρώνονται στον ορισμό που συνδέει την τηλεργασία με την ιδέα της εργασίας από το σπίτι (Tavares, 2020)⁶, η τηλεργασία υποστηρίζει εργασία εκτός των εγκαταστάσεων του εργοδότη με την υποστήριξη των τεχνολογιών και, ως εκ τούτου, μπορεί να συμβεί από πολλές τοποθεσίες (οικιακό, εναλλακτικό γραφείο ή άλλες τοποθεσίες) χρησιμοποιώντας διαφορετικές τεχνολογίες (π.χ. κινητές τηλεπικοινωνίες) και με διαφορετική συχνότητα (Belzunegui-Eraso et al., 2013)⁷.

Η τηλεργασία (telework), ή η ηλεκτρονική εργασία (e-work), όπως εναλλακτικά αποκαλείται, αναμένεται να έχει καθοριστική συμβολή στην προσαρμοστικότητα του εργατικού δυναμικού στις διαμορφωθείσες συνθήκες.

⁵ Βλ. *European foundation for Improvement of living and working conditions –Telework in European Union* και «ΣΥΜΦΩΝΙΑ – ΠΛΑΙΣΙΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΤΗΛΕΡΓΑΣΙΑ», Αρθ. 2, ΠΡΟΣΑΡΤΗΜΑ Β' ΣΤΗΝ Ε.Γ.Σ.Σ.Ε. 2006 – 2007, 12 Απριλίου 2006, σελ 2.

⁶ Tavares Aida Isabel, «Telework and health effects review, and a research framework proposal», University Library of Munich, Germany, 2015, σελ 3

⁷ Belzunegui-Eraso, A., Erro-Garcés, A., & Pastor-Gosálbez, M. I. «Telework as a driver of the third sector and its networks» 2013 σελ 83-95.

1.4 Η έννοια και το περιεχόμενο της τηλεργασίας

Η έννοια της τηλεργασίας, με βάση και τον ορισμό που υιοθετούμε παραπάνω, προκύπτει όταν υπάρχει πρακτική εφαρμογή νέων τεχνολογιών ώστε να διευκολυνθεί η εκτέλεση της εργασίας σε μέρος διαφορετικό απ' όπου αρχικά αναμενόταν να παρασχεθεί. Η επαγγελματική δραστηριότητα της Τηλεργασίας προϋποθέτει συνεχή χρήση τεχνολογικού εξοπλισμού και ηλεκτρονική διακίνηση της πληροφορίας. Επισημαίνεται ότι η τηλεργασία δεν αποτελεί επάγγελμα, αλλά μία νέα ευέλικτη μορφή οργάνωσης της εργασίας διαφοροποιημένη από τα παραδοσιακά πρότυπα.

Αντίθετα με ότι συμβαίνει σ' ένα παραδοσιακό εργασιακό περιβάλλον, όπου ο τόπος είναι ομοιογενής και προσδιορισμένος, στην τηλεργασία, ο εργοδότης και ο εργαζόμενος δύνανται να καθορίσουν από κοινού τον τόπο, το χρόνο και τον τρόπο της παροχής των υπηρεσιών. Η τηλεργασία συνδέεται με τις σύγχρονες τάσεις αύξησης της ευελιξίας των εργασιακών σχέσεων επιδρώντας καταλυτικά στα εγγενή χαρακτηριστικά τους.

Η τηλεργασία, σε καμία περίπτωση, δεν μπορεί να θεωρηθεί ως μια ομαλή μετακύλιση των εργασιών σε περιβάλλον εκτός εργασιακού χώρου πχ στο σπίτι, αλλά περισσότερο **προσιδιάζει σε μια εργασιακή ή κοινωνική τομή**, με συνολική αναδιοργάνωση των εργασιακών συνθηκών και του χρόνου εργασίας, δηλαδή των δομικών στοιχείων της σχέσης μισθωτής εκμετάλλευσης.

Σύμφωνα με τους Baruch και Nicholson⁸ υπάρχουν πέντε παράγοντες που επηρεάζουν την τηλεργασία:

- Οι ατομικοί παράγοντες.
- Οι παράγοντες εργασίας.
- Οι οργανωτικοί παράγοντες.
- Οι παράγοντες οικογένειας / σπιτιού.
- Οι τεχνολογικοί.

⁸ Baruch Y, Nicholson N. «Home, Sweet Work: Requirements for Effective Home Working» Journal of General Management, 1997, σελ 15–30.

1.5 Μορφές και τύποι τηλεργασίας

Η τηλεργασία αποτελεί νέα μορφή οργάνωσης της εργασίας που με την καταλυτική αρωγή της τεχνολογίας έχει εξαπλωθεί και ολοένα και περισσότεροι εργαζόμενοι να την εφαρμόζουν στον επαγγελματικό τους βίο. Η ιδιαιτερότητα της τηλεργασίας έγκειται στο γεγονός ότι δεν προσδιορίζει μόνο τον τρόπο(τηλε..) αλλά αφήνει ελεύθερη την επιλογή του τόπου και του τρόπου εκτέλεσης της εργασίας .

Οι κυριότερες μορφές της τηλεργασίας που απαντώνται είναι⁹ :

- Τηλεργασία από το Σπίτι (Home-Based Telework) – Αναφέρεται στην περίπτωση που ο εργαζόμενος χρησιμοποιεί την οικία του για να παρέχει την εργασία του με την χρήση τεχνολογιών. Αυτή είναι και η πιο δημοφιλής εκδοχή της τηλεργασίας. Αποτελεί ήδη ξεχωριστή εργασιακή κατηγορία σε πολλά Κράτη-Μέλη της Κοινότητας κα συνιστά μετεξέλιξη της κατ' οίκον εργασίας. Χρησιμοποιώντας εξοπλισμό πληροφορικής που είτε ανήκει στον εργαζόμενο είτε του παρέχεται από τον εργοδότη, ο εργαζόμενος επεξεργάζεται δεδομένα και παρέχει τις υπηρεσίες του από την άνεση του σπιτιού του.
- Κινητή Τηλεργασία (Mobile Telework). Στην κατηγορία αυτή ανήκουν όσοι μετακινούνται συχνά σε διαφορετικές εγκαταστάσεις προκειμένου να παρέχουν τις υπηρεσίες τους. Ο χώρος εργασίας αποσυνδέεται από τον παραδοσιακό χώρο του γραφείου και οι εργαζόμενοι «καθ'οδόν» συλλέγουν ή μεταβιβάζουν τα δεδομένα που συνέλλεξαν για περαιτέρω επεξεργασία.
- Κέντρα Τηλεργασίας και Δορυφορικά Γραφεία (Telecentre/Satellite Office). Πρόκειται για μονάδες που είναι σχετικά αυτόνομες από τις κύριες εγκαταστάσεις της επιχείρησης, οι οποίες, μολοντί βρίσκονται μακριά από την έδρα του φορέα, έχουν άμεση και συχνή επαφή χάρη στη χρήση των τηλεπικοινωνιών. Λειτουργούν συνήθως με πρότυπο εξοπλισμό εντός των αστικών κέντρων και προορίζονται για την εργασία ή την εκπαίδευση στελεχών των φορέων. Οι συγκεκριμένοι χώροι μπορούν να χρησιμοποιηθούν από υπαλλήλους που ανήκουν στον ίδιο οικονομικό φορέα ή σε διαφορετικό.

⁹ Βλ.Αρβανίτης, Κ., «Κατάλογος συγκεκριμένων επαγγελματιών στα οποία ενδείκνυται η εφαρμογή τηλεργασίας στις γυναίκες μετανάστριες», Ίδρυμα Οικονομικών & Βιομηχανικών Ερευνών και Κέντρο Ερευνών για Θέματα Ισότητας, (2006),σελ 12.

- Διαδικτυακή συνεργασία (Networking). Αρκετά συνηθισμένη μορφή για εργασίες εντάσεως γνώσεως ή απόλυτα εξειδικευμένων εργαζομένων, όπως ομάδες επιστημόνων – μελετητών διασυνδεδεμένων δικτυακώς που εργάζονται για τμήματα ή για το σύνολο ενός project.
- Λειτουργική Μετεγκατάσταση (Functional Relocation). Τμήματα ή λειτουργίες της επιχείρησης αποκεντρώνονται από την φυσική έδρα και λειτουργούν αλλού ανά τον κόσμο, έχοντας ωστόσο άμεση πρόσβαση στο εσωτερικό δίκτυο της εταιρείας. Η διαφορά ώρας μεταξύ των χωρών (8 - 9 ώρες), δίνει τη δυνατότητα οι τηλεεργαζόμενοι να διεκπεραιώνουν εργασίες διαδοχικά, π.χ. στο τέλος της βάρδιας των εργαζομένων στην Ασία, η Τηλεργασία μεταφέρεται στην Ευρώπη, στη συνέχεια στην Αμερική, κ.ο.κ. Αυτή η αλληλουχία έχει ιδιαίτερη σημασία, για εργασίες που πρέπει, λόγω της φύσης τους, να εκτελούνται συνεχώς ή είναι υψηλής προτεραιότητας (Nilles, 1998).
- Εκτός συνόρων τηλεργασία (Offshore Telework). Αποτελεί ένα είδος υπεργολαβίας εργασίας του τριτογενούς τομέα σε χώρες χαμηλού μισθολογικού κόστους οι οποίες τείνουν να γίνουν ζώνες εξαγωγής τηλεργασίας.
- Τηλεκατοικίες (Telecottages.) Ειδικοί χώροι που βρίσκονται σε απομακρυσμένες περιοχές με προηγμένα τεχνολογικά συστήματα ώστε να εξυπηρετούνται οι εργαζόμενοι που αδυνατούν να διανύουν μεγάλες αποστάσεις για να μεταβούν στα γραφεία των φορέων που εργάζονται. Αποτελούν συνήθως κρατική πρωτοβουλία για την οικονομική αναγέννηση της υπαίθρου.

Οι μορφές τηλεργασίας που αναφέρθηκαν παραπάνω δεν είναι απόλυτες αφού λειτουργούν και συνδυαστικά μεταξύ τους. Η τηλεργασία δύναται να ενσωματώνει ποιοτικά χαρακτηριστικά και από άλλες ευέλικτες μορφές απασχόλησης αφού αποτελεί μία διαρκώς εξελισσόμενη πρακτική που εμπλουτίζεται σταδιακά, σαφώς επηρεασμένη από τις διεθνείς εξελίξεις.

Πέρα από τις μορφές που εκλαμβάνει, η τηλεργασία ως ευέλικτη μορφή απασχόλησης είναι δυνατόν να παρέχεται σε **τρεις εκδοχές (τύπους)**, ως διαρκούς ή

μερικής/εναλλασσόμενης τηλεργασίας ή και σε κατάσταση τηλεργασίας¹⁰. Αναλυτικότερα:

-Διαρκής τηλεργασία σημαίνει ότι ο εργαζόμενος εκτελεί και ολοκληρώνει όλα ή τα περισσότερα καθήκοντα του εκτός γραφείου χρησιμοποιώντας τις δυνατότητες της τεχνολογίας. Η διεκπεραίωση της εργασίας δεν απαιτεί φυσική παρουσία του εργαζόμενου στο χώρο εργασίας.

-Στη μερική ή εναλλασσόμενη τηλεργασία ο εργαζόμενος εκτελεί μέρος από τα καθήκοντά του εκτός γραφείου σε τακτική βάση μερικές ημέρες της εβδομάδας ανάλογα με το πλάνο τηλεργασίας που διαμορφώνει ο εργοδότης του. Η τηλεργασία εναλλάσσεται με την αυτοπρόσωπη παρουσία του εργαζομένου ή συμπληρώνει την τυπική εργασιακή σχέση. Τις μέρες όπου ο εργαζόμενος δεν τηλεργάζεται εκτελεί τα καθήκοντα του με το συμβατικό τρόπο από τις εγκαταστάσεις της εργασίας του.

-Κατάσταση τηλεργασίας σημαίνει ότι ο εργαζόμενος δεν εργάζεται σε τακτική βάση απλά βρίσκεται σε εργασιακή ετοιμότητα για το ενδεχόμενο να παράσχει τις υπηρεσίες του εξ αποστάσεως εάν του ζητηθεί. Αυτός ο τύπος τηλεργασίας μπορεί να συμβεί σε περίπτωση ιατρικού προβλήματος, καιρού ή επικίνδυνων συνθηκών, που δεν επιτρέπουν στον υπάλληλο να φτάσει στο «παραδοσιακό» γραφείο σε ασφαλή κατάσταση και τρόπο¹¹. Συνήθως όταν εκλείπει ο λόγος που προκάλεσε την εφαρμογή αυτού του τύπου τηλεργασίας ο εργαζόμενος επιστρέφει κανονικά στο συμβατικό μοντέλο εργασίας.

Εδώ θα πρέπει να αναφέρουμε και την «καλυμμένη» («hidden») τηλεργασία. Είναι η πρακτική κατά την οποία οι εργαζόμενοι απασχολούνται και σε ώρες πέραν του νόμιμου ωραρίου, με εξ αποστάσεως εργασία, για την ολοκλήρωση των εργασιών, οι οποίες δεν τελείωσαν μέσα στο ωράριο εργασίας στο χώρο του γραφείου τους¹² (Clear and Dickson, 2005). Ιδιαίτερα συνηθισμένος τύπος τηλεργασίας για δουλειές

¹⁰ Κωνσταντέλου Ν., Πολυμενάκου Α., παραδοτέο «Νέες τεχνολογίες επικοινωνίας και τηλεργασία: Κατάσταση και προοπτικές στην Ελλάδα» γ' κύκλος εργασιών Αθήνα 2002, σελ 8

¹¹ Πηγή: OSW wiki "When workers can't be present in the workplace due to critical events such as extreme weather conditions, social distancing and isolation measures to fight epidemics (e.g. covid-19), natural disasters,..telework offers opportunities to continue working <https://oshwiki.eu/wiki/Telework>

¹² Clear, F. and Dickson, K. 'Teleworking practice in small and medium-sized firms: management style and worker autonomy.', *New Technology, Work & Employment*, (2005), σελ. 218–233.

υψηλής εξειδίκευσης που απαιτούν περισσότερο χρόνο από το κανονικό για να διεκπεραιωθούν.

1.6 Χαρακτηριστικά τηλεργασίας

Η ενσωμάτωση της τηλεργασίας στις νέες μορφές απασχόλησης αποτέλεσε αναγκαίο επακόλουθο των κοινωνικών, οικονομικών και τεχνολογικών εξελίξεων. Η αξιοποίηση της γνώσης αποκτά σήμερα καθοριστική σημασία για το μέλλον της εργασίας, όπως και η ορθή χρήση της τεχνολογίας αναδεικνύεται σε κεντρικό παράγοντα της αναπτυξιακής διαδικασίας και της βελτίωσης της ποιότητας ζωής των εργαζομένων. Η τηλεργασία πρωτοστατεί στην κοινωνία της γνώσης και θέτει την μορφή της εξ' αποστάσεως εργασίας σε νέες βάσεις. Τα κύρια χαρακτηριστικά που προσδίδει η τηλεργασία στις νέες μορφές απασχόλησης, είναι η **αυτονομία** και η **ευελιξία** ως προς την εκτέλεση των καθηκόντων. Εκτενέστερα τα δομικά χαρακτηριστικά της τηλεργασίας είναι:

α. Η εργασία πραγματοποιείται από απόσταση. Η τηλεργασία δεν εξαρτάται από τη γεωγραφική θέση και το χώρο της εργασίας αλλά προσδίδει ανεξαρτησία ως προς την επιλογή της τοποθεσίας. Ο «τόπος εργασίας» ('the workplace') περιλαμβάνει οποιοδήποτε μέρος από το οποίο ο εργαζόμενος δύναται να παρέχει τις υπηρεσίες του.

β. Γίνεται χρήση τεχνολογίας για την άσκηση των καθηκόντων. Η τηλεργασία βασίζεται αποκλειστικά στην χρήση τεχνολογιών πληροφορικής και τηλεπικοινωνίας για την διακίνηση της πληροφορίας αλλά και για να μπορεί ο τηλεεργαζόμενος να επικοινωνεί με τον εργοδότη του και να διαβιβάζει τα αποτελέσματα της εργασίας του.

γ. Υπάρχει ευελιξία στην εργασία. Η ευελιξία, αναφορικά με τον τόπο και τον χρόνο εργασίας, ανάγεται σε πρωταρχικό χαρακτηριστικό του νέου περιβάλλοντος εργασίας. Η τηλεργασία επιτρέπει στους εργαζόμενους να έχουν μεγαλύτερη ευελιξία, βελτιώνοντας την ισορροπία μεταξύ νοικοκυριού και επαγγελματικής ζωής¹³. Η παρεχόμενη ευελιξία προσδίδει ελευθερία στα άτομα με οικογενειακές

¹³Giménez-Nadal, José Ignacio et al. "Telework, the Timing of Work, and Instantaneous Well-Being: Evidence from Time Use Data", 2018, σελ 5.

ευθύνες και σε εκείνους που καλούνται να διαχειριστούν αλληλοσυγκρουόμενους ρόλους. Ευελιξία υπάρχει και ως προς τη διαχείριση του χρόνου εργασίας καθώς ο τηλεργαζόμενος μπορεί να ορίσει από μόνος του τον εργασιακό χρόνο μέσα στην ημέρα.

δ. Η τηλεργασία να πραγματοποιείται σε σταθερή και σ' επαναλαμβανόμενη βάση. Η τηλεργασία, υπό στενή έννοια, προϋποθέτει την εκτέλεση της εργασίας εκτός των χώρων της επιχείρησης σε τακτική ή σταθερή βάση και όχι περιστασιακά. Για παράδειγμα δεν μπορεί να θεωρηθεί ως τηλεργαζόμενος κάποιος που επί δύο ή τρεις εβδομάδες στην καλοκαιρινή περίοδο εργάζεται μακριά από το γραφείο του¹⁴.

ε. Έχει οικειοθελή χαρακτήρα. Η απασχόληση υπό συνθήκες τηλεργασίας πρέπει να γίνεται με την συναίνεση του εργαζομένου όπως και ο καθορισμός των όρων παροχής της εργασίας να περιλαμβάνεται στην ατομική σύμβαση εργασίας. Διαφορετικά μπορεί να θεωρηθεί ότι συνιστά βλαπτική μεταβολή των όρων εργασίας, εφόσον συντρέχουν οι σχετικές νόμιμες προϋποθέσεις.

δ. Ισχύει ατομικό πλαίσιο εργασίας αφού πρόκειται για παροχή εργασίας μακριά από το παραδοσιακό εργασιακό περιβάλλον αλλά συγχρόνως απαιτεί συνεργασία και επικοινωνιακές δεξιότητες, στις περιπτώσεις που ο τηλεργαζόμενος καλείται να επικοινωνήσει με συναδέλφους του ή να διαβιβάσει στους ανωτέρους του τμήμα της εργασίας του¹⁵. Τα χαρακτηριστικά αυτά προκύπτουν από την Ευρωπαϊκή Συμφωνία-Πλαίσιο που θεωρείται βασική πηγή για την τηλεργασία δίνοντας κατευθυντήριες γραμμές για τον τρόπο διεκπεραίωσής της.

1.7 Λόγοι ανόδου Τηλεργατικού μοντέλου

Η τηλεργασία μέχρι πρότινος δεν αποτελούσε δημοφιλή μορφή απασχόλησης. Μια σειρά όμως γεγονότων την έφεραν ξανά στο προσκήνιο. Οι συνθήκες που ενέτειναν και συνετέλεσαν στην διάδοση της νέας αυτής μορφής εργασίας είναι αρκετές και ιδιαίτερα σημαντικές, όπως:

¹⁴ Υπουργείο Απασχόλησης & Κοινωνικής Προστασίας, 'Μελέτη για την προώθηση και εφαρμογή της τηλεργασίας στην Ελλάδα', Αθήνα, 2004, σελ 27.

¹⁵ Βλ. Αρβανίτης, Κ., «Κατάλογος συγκεκριμένων επαγγελμάτων στα οποία ενδείκνυται η εφαρμογή τηλεργασίας στις γυναίκες μετανάστριες», Ίδρυμα Οικονομικών & Βιομηχανικών Ερευνών και Κέντρο Ερευνών για Θέματα Ισότητας, (2006), σελ 12.

- Οι ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις σε παγκόσμιο επίπεδο. Η πρόοδος της τεχνολογίας των υπολογιστικών συστημάτων αλλά των τηλεπικοινωνιακών δικτύων ώθησε την διάδοση της τηλεργασίας.
- Η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας οδήγησε σε μεταβλητότητα, αστάθεια, και απροβλεψιμότητα των θέσεων εργασίας. Η τηλεργασία θεωρείται μια ασφαλής λύση για την διατήρηση των θέσεων απασχόλησης.
- Η ανάγκη διατήρησης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των οικονομικών φορέων, σε συνδυασμό με την μείωση των λειτουργικών τους εξόδων.
- Η στόχευση της Ευρωπαϊκής Ένωσης στην δημιουργία προγραμματών-κινήτρων για εξ αποστάσεως εργασία λόγω περιβαλλοντικών προβλημάτων που δημιουργούνται κυρίως στις μεγαλουπόλεις.
- Η ανάγκη τόσο των επιχειρήσεων για εκσυγχρονισμό της οργάνωσης της εργασίας όσο και των εργαζομένων για συμφιλίωση επαγγελματικής και οικογενειακής ζωής.
- Η πολιτική βούληση για περιφερειακή ισοκατανομή πληθυσμού στην επαρχία ώστε να μειωθεί η αστυφιλία, αλλά και για καλύτερη ποιότητα ζωής των εργαζομένων.
- Η δυνατότητα απασχόλησης εργαζομένων που ανήκουν σε ειδικές ομάδες, όπως τα άτομα με ειδικές ανάγκες, οι άνεργοι, οι νέες μητέρες και οι μερικώς απασχολούμενοι.
- Η νέα δυνατότητα που παρέχεται από ορισμένες χώρες για τη δημιουργία «ψηφιακών νομάδων». Τέτοια πρωτοβουλία εξαγγέλθηκε πρόσφατα από την κυβέρνηση της Κροατίας τον Ιούλιο του 2020 για έκδοση άδειας εισόδου για εργασία εξ' αποστάσεως σε μια προσπάθεια προσέλκυσης εργαζόμενους ώστε να ξεπεραστεί το εργασιακό lockdown.
- Η πρόσφατη υγειονομική κρίση του Covid-19 επέβαλε την εκτεταμένη χρήση της τηλεργασίας σε ιδιωτικούς και δημόσιους φορείς ως μέσο αποτροπής της εξάπλωσης της λοίμωξης εντός των εργασιακών χώρων.

Οι αλλαγές που έχουν συντελεστεί στην οικονομική και κοινωνική ζωή, συνεπεία των λόγων που αναφέρθησαν παραπάνω, προετοίμασαν το έδαφος για την δυναμική είσοδο των ευέλικτων μορφών απασχόλησης και ιδιαίτερα της τηλεργασίας που συνιστά στις μέρες μας, μια ολοένα και αναπτυσσόμενη μορφή απασχόλησης.

1.8 Η συμβολή της τεχνολογίας στην τηλεργασία

Είναι γεγονός πως η τηλεργασία έχει άμεση συνάφεια με την καταλυτική ανάπτυξη των νέων τεχνολογιών και τις δυνατότητες που προσφέρουν σήμερα τα πληροφοριακά συστήματα και τα τηλεπικοινωνιακά δίκτυα. Πράγματι, η τηλεργασία, εμφανίζεται ευμετάβλητη και συνεχώς προσαρμοζόμενη στα εκάστοτε δεδομένα των τεχνολογικών εξελίξεων και της παγκοσμιοποιημένης οικονομίας.

Η τηλεργασία στηρίχθηκε στην πεποίθηση πως, η καταλυτική ανάπτυξη του Internet μπορεί να «μεταφέρει» την εργασία οπουδήποτε, αρκεί ο εργαζόμενος να έχει πρόσβαση στο διαδίκτυο (χωρική παράμετρος) και να διαθέτει τεχνολογικό εξοπλισμό (δηλαδή έναν υπολογιστή, ένα laptop ή ακόμα και ένα κινητό). Η σύγκλιση των ψηφιακών τεχνολογιών τείνει να ενοποιηθεί στη βάση του διαδικτύου, το οποίο παρέχει το υπόβαθρο για τη πραγματοποίηση εργασίας από απόσταση.

Τα μέσα που διαθέτει η τεχνολογία είναι τα εξελιγμένα σταθερά και ασύρματα δίκτυα, όπως τα ευρυζωνικά δίκτυα οπτικών ινών, εφαρμογές cloud, τα δίκτυα VPN, τα δίκτυα 5G, τα δορυφορικά δίκτυα, κ.τ.λ. Επίσης τα υπολογιστικά συστήματα, τα εξελιγμένα λογισμικά και τα ολοκληρωμένα πληροφορικά συστήματα νέα γενιάς που προσφέρουν ολοκληρωμένες λύσεις τηλεργατικών πρακτικών.

Στη σύγχρονη εποχή αίρονται οι γεωγραφικοί περιορισμοί που πολλές φορές απαιτεί η εργασία και ο μόνος περιορισμός, είναι η σταθερότητα του δικτύου (Net), του λογισμικού (Software) και του υλικού (Hardware) που πλαισιώνουν ένα πληροφοριακό σύστημα.

Οι νέες τεχνολογίες υποστηρίζουν τόσο σύγχρονες μορφές αλληλεπίδρασης (π.χ διαμοιρασμός κοινού εταιρικού δικτύου, ταυτόχρονη εξ αποστάσεως εργασία, τηλεδιάσκεψη), όσο και ασύγχρονες μορφές, δηλαδή σε μη πραγματικό χρόνο, ανταλλαγή πληροφοριών και μηνυμάτων μεταξύ των μερών. Πλέον όλα τα σύγχρονα ολοκληρωμένα συστήματα πληροφορικής που σχεδιάζονται, εκτός από τις κλασικές δυνατότητες, εξοπλίζονται με εργαλεία συνεργασίας ή τηλεδιασκέψεων μεταξύ ατόμων που βρίσκονται σε απομακρυσμένα σημεία.

Το χαρακτηριστικό αυτό αποτελεί παράγοντα ουσιώδους σημασίας για την εξέλιξη και τη διάδοση της τηλεργασίας, το οποίο σε συνδυασμό με τη μείωση του κόστους απόκτησης ανάλογου εξοπλισμού και την αύξηση των ατόμων που χρησιμοποιούν

καθημερινά στην εργασία τους υπολογιστικά συστήματα δημιουργεί τις κατάλληλες προϋποθέσεις για την υλοποίηση τηλεργατικών διαδικασιών¹⁶».

Με τις δυνατότητες που προσφέρει η τεχνολογία, η τηλεργασία, μοιάζει πιο εφικτή από ποτέ. Ενώ τη δεκαετία του '80 το πρόβλημα για την εφαρμογή της τηλεργασίας ήταν τεχνολογικό, τη δεκαετία του '90 οργανωτικό, σήμερα φαίνεται να είναι περισσότερο θεσμικό και κοινωνικό.

Μία από τις συνέπειες της εξάπλωσης της πανδημίας από τη νόσο Covid-19 είναι και η απότομη ενηλικίωση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης¹⁷, εντός της οποίας κατατάσσεται η τηλεργασία. Τα τεχνολογικά μέσα συνέδραμαν τα μέγιστα στην λειτουργία των φορέων παρέχοντας τα κατάλληλα εργαλεία για την άσκηση εξ αποστάσεως εργασία στην δύσκολη περίοδο του lockdown.

1.9 Πλεονεκτήματα τηλεργασίας

Η τηλεργασία δεν μπορεί να θεωρηθεί ως μία πρόσκαιρη τάση στα εργασιακά δρώμενα. Αποτελεί συνειδητή επιλογή των οικονομικών φορέων για να ανταποκριθούν στις διαμορφωθείσες συνθήκες, καθώς και των εργαζομένων προκειμένου να εναρμονίσουν την εργασιακή δραστηριότητα με τις προσωπικές ανάγκες και υποχρεώσεις. Η τηλεργασία είναι ένα σύνθετο κοινωνικοοικονομικό φαινόμενο που η εφαρμογή της προσφέρει πλεονεκτήματα για εργαζόμενους, οικονομικούς φορείς αλλά την κοινωνία γενικότερα. Παρακάτω αναφέρονται αναλυτικά τα πλεονεκτήματα για κάθε μια κατηγορία εμπλεκόμενων (stakeholders).

Για τους εργαζόμενους

Αρμονία εργασίας- οικογένειας (Work-Life Balance). Η εφαρμογή της τηλεργασίας βοηθά τους εργαζόμενους να συμφιλιώσουν τις επαγγελματικές τους υποχρεώσεις με τις απαιτήσεις της οικογενειακής τους ζωής. Ο τηλεεργαζόμενος έχει τη δυνατότητα να οριοθετήσει το χρόνο του και να καλύψει και άλλες προσωπικές του ανάγκες, οικογενειακής ή κοινωνικής φύσεως (J. Gimenez-Nadal et al., 2018)¹⁸. Η ισορροπία μεταξύ εργασιακής και προσωπικής ζωής, σημαίνει «το κατά πόσον το άτομο ασκεί

¹⁶ Υπουργείο Απασχόλησης & Κοινωνικής Προστασίας, Ομάδα Μελέτης Έργου για την «Εκπόνηση μελέτης για την προώθηση και εφαρμογή της τηλεργασίας στην Ελλάδα», Αθήνα, 2003, σελ 34.

¹⁷ Διομ. Σπινέλλη, άρθρο, “Η απότομη ενηλικίωση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης”, Εφημερίδα Καθημερινή, 26.4.2020.

¹⁸ Βλ J. Gimenez-Nadal et a., όπ.π. (υποσημ.13).

ισόρροπα τους ρόλους του όσον αφορά την εργασία και την οικογένειά του, καθώς και το κατά πόσο αντλεί ίση ικανοποίηση από αυτούς»¹⁹. Η ισορροπία μεταξύ εργασιακής και προσωπικής ζωής περιλαμβάνει τρεις παραμέτρους (Greenhaus et al.):

- τη χρονική εξισορρόπηση, η οποία αναφέρεται στην ισόρροπη κατανομή του χρόνου κατά την ταυτόχρονη άσκηση των ρόλων στην εργασία και στην οικογένεια.
- την ισόρροπη συμμετοχή, η οποία αναφέρεται στην ισόρροπη ψυχική συμμετοχή κατά την ταυτόχρονη άσκηση των ρόλων στην εργασία και στην οικογένεια.
- και, τέλος, την ισόρροπη ικανοποίηση, η οποία αναφέρεται στην άντληση ίσης ικανοποίησης από την ταυτόχρονη άσκηση των ρόλων στην εργασία και στην οικογένεια.

Αυτονομία και ευελιξία. Ο τηλεργαζόμενος δύναται να καθορίσει το χρόνο απασχόλησης καθώς και το τόπο εργασίας. Ο εργαζόμενος σε συνεννόηση με τον εργοδότη του καθορίζει το πρόγραμμα απασχόλησης του σύμφωνα με το περίγραμμα εργασίας και τις εργασίες που πρέπει να εκτελεστούν. Η εφαρμογή ενός ευέλικτου ωραρίου δίνει τη δυνατότητα στους εργαζόμενους να παραμείνουν αποδοτικοί, αφοσιωμένοι στην εργασία τους με έμφαση στην ποιότητα. Ενισχύεται επίσης η αυτονομία και ανεξαρτησία των εργαζομένων καθώς δεν χρειάζεται να διασπαθίζουν χρόνο και χρήμα για να μετακινούνται από και προς το χώρο εργασίας.

Δυνατότητα συνδυασμού επαγγελματικής ανέλιξης και οικογενειακής ζωής, ιδιαίτερα για τις γυναίκες ή άντρες που συχνά απαιτείται να βρίσκονται στο σπίτι για την ανατροφή των τέκνων. Ο φόρτος εργασίας του νοικοκυριού που περιλαμβάνει πρωτίστως τις ευθύνες της παιδικής φροντίδας δεν επέτρεπε κατά το παρελθόν τις μητέρες να εργαστούν. Πλέον με την εφαρμογή της τηλεργασίας επιτυγχάνεται κατανομή του χρόνου για την φροντίδα των τέκνων, τις οικιακές εργασίες και την διεκπεραίωση των εργασιακών καθηκόντων.

¹⁹ Greenhaus, H.J., Collins, M.K. & Shaw, D.J., 'The relation between work-family balance and quality of life', *Journal of Vocational Behaviour*, Τομ.63, 2003, σελ. 510-531.

Για τους οικονομικούς φορείς:

-Εξοικονομούνται οικονομικοί και λειτουργικοί πόροι όπως τα ενοίκια των κτιριακών εγκαταστάσεων, σημαντικό μέρος του πάγιου εξοπλισμού και γενικά οι λειτουργικές δαπάνες ενός φορέα.

-Αύξηση της ανταγωνιστικότητας. Ο μεγάλος ανταγωνισμός των οικονομικών φορέων οδηγεί στην εξεύρεση και υιοθέτηση διαδικασιών οι οποίες αυξάνουν την ανταγωνιστικότητα και προσδίδουν συγκριτικό πλεονέκτημα στους φορείς.

-Αύξηση της παραγωγικότητας. Οι τηλεργαζόμενοι λόγω της αυτονομίας και της ευελιξίας που προσφέρει η τηλεργασία δουλεύουν πιο αποδοτικά περισσότερες ώρες χωρίς τους περισπασμούς των γραφείων, ενώ απαλλάσσονται από το άγχος της μετακίνησης από και προς την εργασία τους.

-Μεταβολή της οργάνωσης της εργασίας. Η τηλεργασία συντείνει στον ανασχεδιασμό της οργάνωσης της εργασίας καθώς και στον τεχνολογικό, διοικητικό εκσυγχρονισμό της και στην ανάδειξη του ανθρώπινου δυναμικού ως κινητήρια δύναμη της παραγωγικής πορείας ενός οικονομικού φορέα.

- Αύξηση της οργανωσιακής δέσμευσης. Αυτό συμβαίνει επειδή η τηλεργασία θεωρείται διακριτικό όφελος που βοηθά τους υπαλλήλους να εξισορροπούν την εργασία και τη ζωή τους. Έτσι, οι τηλεργαζόμενοι σύμφωνα με τον κανόνα της αμοιβαιότητας είναι πρόθυμοι να ανταποδώσουν, με υψηλότερα επίπεδα οργανωτικής δέσμευσης, σε αντάλλαγμα ότι έχουν περισσότερη ευελιξία ή για να αποδείξουν ότι δεν έχει επηρεαστεί το εργασιακό τους ήθος ή η αφοσίωσή τους.

Για την κοινωνία:

Οι θετικές επιδράσεις από την εφαρμογή της τηλεργασίας διαχέονται και στο κοινωνικό σύνολο.

-Επέκταση της αγοράς εργασίας. Η αγορά εργασίας διευρύνεται και εντάσσει πληθυσμιακές ομάδες που μέχρι πρότινος θεωρούνταν αποκλεισμένες (π.χ εργαζόμενοι μεγαλύτερης ηλικίας, άνθρωποι με ειδικές ανάγκες, νέες μητέρες, καθώς

και κάτοικοι απομονωμένων – ορεινών και νησιωτικών περιοχών) καταπολεμώντας έτσι τον κοινωνικό ή και εργασιακό αποκλεισμό τους.

-Το περιβάλλον μπορεί επίσης να ωφεληθεί από την επέκταση της τηλεργασίας. Η μείωση της κυκλοφορίας λόγω της τηλεργασίας οδηγεί σε ελάττωση της ρύπανσης του περιβάλλοντος και περιορισμό της κυκλοφορικής συμφόρησης. Αυτό μακροπρόθεσμα επιφέρει μείωση των εκπομπών διοξειδίου του άνθρακα, περιορισμό των τροχαίων ατυχημάτων και εξοικονόμηση ενεργειακών πόρων.

-Η ελεύθερη επιλογή τόπου διαμονής συγκαταλέγεται στα θετικά της τηλεργασίας αφού ο εργαζόμενος μπορεί από οπουδήποτε να παρέχει τις υπηρεσίες του μειώνοντας έτσι την αστυφιλία. Επιπλέον η τηλεργασία ανοίγει νέους - εργασιακούς ορίζοντες στους κατοίκους των μειονεκτικών περιοχών που δεν μπορούν να αλλάξουν τόπο κατοικίας για διάφορους λόγους.

-Μέσω της τηλεργασίας προστατεύεται η δημόσια υγεία. Ο εργαζόμενος μπορεί να συνεχίσει να εργάζεται ακόμα και όταν συντρέχουν έκτακτες καταστάσεις όπως μία πανδημία ή φυσικές καταστροφές, καθώς η τηλεργασία προσφέρει ένα ασφαλές περιβάλλον μακριά από κινδύνους.

1.10 Μειονεκτήματα τηλεργασίας

Από την άλλη πλευρά, η εκτεταμένη εφαρμογή της τηλεργασίας περιέχει αρκετούς κινδύνους που αντισταθμίζουν τις ωφέλειες της και την θέτουν υπό αμφισβήτηση όπως:

Μειονεκτήματα για τους τηλεεργαζόμενους:

-Το ελλιπές νομικό πλαίσιο. Το γεγονός πως δεν υπάρχει διαυγές νομικό πλαίσιο για την θωράκιση της τηλεργασίας, καθιστά την τηλεργασία μία ασαφή εργασιακή συνθήκη. Συχνά υπάρχει απόκρυψη της εξαρτημένης σχέσης εργασίας πίσω από μία ψευδο-ανεξάρτητη σχέση εργασίας²⁰. Στα πλαίσια της εξαρτημένης σχέσης εργασίας, ο εργαζόμενος αναλαμβάνει ορισμένες υποχρεώσεις που απορρέουν από το εργατικό δίκαιο. Η απουσία φυσικής παρουσίας του εργαζομένου από τον εργασιακό χώρο, διευκολύνει τον αποχαρακτηρισμό της μισθωτής σχέσης εργασίας και την

²⁰ Βλ. Έγγραφο Εργασίας Αριθμός 29, «Επιθεώρηση Εργασίας και Αδήλωτη Εργασία στην ΕΕ» Διεθνής Οργάνωση Εργασίας –Γενεύη, 2013, σελ 16.

μεταβολή της σε ανεξάρτητη εργασία με πρόσχημα την μειωμένη εργοδοτική παρέμβαση – εποπτεία.

Μη διακριτά όρια επαγγελματικής-ιδιωτικής ζωής. Η συνεχής διαθεσιμότητα και η αύξηση των ωρών εργασίας, μπορούν να θολώσουν τα όρια μεταξύ ιδιωτικής και επαγγελματικής ζωής. Η οριοθέτηση επαγγελματικής και ιδιωτικής ζωής δημιουργεί σύγχυση τους τηλεργαζόμενους εξαιτίας της ασάφειας που προκαλεί η έλλειψη συγκεκριμένου χώρου εργασίας.

Διεύρυνση του χρόνου δέσμευσης του εργαζόμενου. Η ευελιξία του χρόνου είναι δυνατόν να οδηγήσει σε εντατικοποίηση της εργασίας και επιμήκυνση του χρόνου απασχόλησης με κίνδυνο την εργασιακή εξουθένωση (burnout). Η τηλεργασία δεν ακολουθεί πιστά τις τακτικές ώρες εργασίας, αλλά απαιτείται από τους εργαζομένους να είναι σε ετοιμότητα, να τηρούν προθεσμίες ή να επιτυγχάνουν στόχους που τίθενται από τους εργοδότες ή τους πελάτες (Eurofound, 2019a).

Αύξηση ψυχικής έντασης. Η αποξένωση του ανθρώπου από το συνάνθρωπό του και τον εργασιακό του χώρο λόγω των υπερλειτουργικών εικονικών περιβαλλόντων, προκαλεί επαύξηση της ψυχικής έντασης (technostress) εξαιτίας των επαναλαμβανόμενων και στερεοτυπικών εργασιών που εκτελεί ο εργαζόμενος.

Παραβίαση ιδιωτικής ζωής. Στην περίπτωση που η τηλεργασία παρέχεται κατ' οίκον εγείρονται θέματα προστασίας της οικογενειακής ζωής και της ιδιωτικότητας. Ακολουθώντας, η άσκηση του διευθυντικού δικαιώματος με τη χρήση των νέων τεχνολογιών, μπορεί να πάρει μορφή ηλεκτρονικής επιτήρησης, η έκταση της οποίας ενδέχεται να ξεπεράσει τα όρια της ιδιωτικής ζωής των εργαζομένων.²¹

Απουσία κατάρτισης. Οι τηλεργαζόμενοι δεν καθοδηγούνται επαρκώς για την ολοκλήρωση της εργασίας που τους έχει ανατεθεί. Συχνά λαμβάνουν ισχνή υποστήριξη από συναδέλφους και επιβλέποντες ενώ δεν τους παρέχεται καμιά είδους εκπαίδευση για τον τρόπο που θα ασκούν τα καθήκοντα τους εξ αποστάσεως.

²¹ Π.Κυριακούλιας, Θεματικό Δελτίο Νο3 «Η τηλεργασία στην Ε.Ε πριν και μετά την πανδημία COVID19» ΕΙΕΑΔ Νοέμβριος 2020, σελ 32.

Επαγγελματική και κοινωνική απομόνωση. Πολύ σοβαρό μειονέκτημα αποτελεί το συναίσθημα της απομόνωσης που βιώνει ο τηλεργαζόμενος καθώς απουσιάζει η κοινωνική αλληλεπίδραση, ενώ οι τυπικές και οι άτυπες εργασιακές σχέσεις τίθενται σε αδράνεια. Συχνά η τηλεργασία μετατρέπεται σε μια μονότονη, βαρετή και αλλοτριωτική διαδικασία για τον εργαζόμενο. Η όλη επικοινωνία γίνεται, διαμέσου από ηλεκτρονικών μέσων, με αποτέλεσμα να περιθωριοποιείται η αλληλεγγύη, το αίσθημα του «ανήκειν» και η σύσφιξη των εργασιακών σχέσεων που δημιουργεί η διαπροσωπική επαφή.

Μειονεκτήματα για τους Οικονομικούς Φορείς:

Δυσχερής έλεγχος του προσωπικού

Υφίσταται η αντικειμενική δυσχέρεια της διαχείρισης και του συντονισμού ενός διάσπαρτου προσωπικού, η απουσία άμεσου ελέγχου των εργαζομένων, ο κίνδυνος διαρροών εμπιστευτικών πληροφοριών καθώς και η έλλειψη ενός αξιόπιστου τρόπου ελέγχου της αποδοτικότητας των τηλεργαζομένων.

Δυσχερής έλεγχος του εργασίου χρόνου

Ο έλεγχος του χρόνου εργασίας καθίσταται δυσχερής σε σύγκριση με την εργασία εντός προσδιορισμένου εργασιακού χώρου, με αποτέλεσμα να χωρά αμφισβήτηση για το εάν ο τηλεργαζόμενος συμπλήρωσε το νόμιμο ωράριο. Εφόσον δεν υπάρχει κάποιο αντικειμενικά διαπιστωμένο σύστημα αξιολόγησης της ποσότητας- ποιότητας του παραγόμενου έργου συσχετιζόμενο με το χρόνο απασχόλησης, αυτό προσδιορίζεται κατ' εκτίμηση και πολλές υπόκειται σε σφάλμα.

Κατάργηση ειδικοτήτων

Η τηλεργασία δημιουργεί νέες θέσεις εργασίας κυρίως στον τομέα των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνίας, ενώ από την άλλη απαξιώνει παραδοσιακές ειδικότητες καθώς αυτές δεν θα μπορούν να ασκηθούν εξ αποστάσεως. Παλαιές ειδικότητες καταργούνται ενώ αντίθετα διευρύνεται το πεδίο των κλάδων με εξειδικευμένες υπηρεσίες ή των επαγγελμάτων εντάσεως γνώσης. Ένα μεγάλο ποσοστό εργαζομένων αναμένεται να βρεθεί εκτός αγοράς εργασίας, καθώς οι δεξιότητες τους δεν θα συμβαδίζουν με τα ζητούμενα της νέας εποχής.

Κόστος εφαρμογής μοντέλου τηλεργασίας

Αρχικά το κόστος εκκίνησης και λειτουργίας εφαρμογών τηλεργασίας είναι αρκετά υψηλό αφού απαιτείται επένδυση σε υποδομές πληροφορικής, δικτύων και εξοπλισμού εκ μέρους των φορέων, προκειμένου να διασφαλιστεί η προσβασιμότητα και η απρόσκοπτη εκτέλεση των καθηκόντων των τηλεργαζόμενων.

Προστασία δεδομένων

Κατά την εφαρμογή της τηλεργασίας πρέπει να δίδεται ιδιαίτερη προσοχή στον τομέα της κυβερνοασφάλειας. Η λήψη των κατάλληλων μέτρων ασφάλειας και εμπιστευτικότητας προσωπικών και εταιρικών δεδομένων από τους υπεύθυνους επεξεργασίας και τους εκτελούντες την επεξεργασία στο πλαίσιο της τηλεργασίας διασφαλίζει την προστασία των σημαντικών δεδομένων²².

Ζητήματα Εταιρικής κουλτούρας

Σύμφωνα με τους Crandall και Gao (2005), ένα πρόβλημα που ανακύπτει είναι η απομόνωση από την εργασιακή κουλτούρα. Οι τηλεργαζόμενοι διαχωρίζονται τόσο από το εργασιακό περιβάλλον όσο και, σε κάποιο βαθμό, από το κοινωνικό τους περιβάλλον. Η εκτεταμένη τηλεργασία έχει ως συνέπεια την αμφισβήτηση της σκοπιμότητας της πρόσληψης μόνιμου προσωπικού στις εγκαταστάσεις των φορέων και αντ' αυτού να προτιμηθεί η ευελιξία που προσφέρει το επιγραμμικό (online) εργατικό δυναμικό. Κατά τον τρόπο αυτό η τηλεργασία οδηγεί σε αλλοτρίωση της εταιρικής ταυτότητας των φορέων και των εργασιακών σχέσεων γενικότερα.

Εμπόδια στην ροή των πληροφοριών

Κατά την εκτέλεση των καθηκόντων των τηλεργαζόμενων συχνά προκύπτουν ζητήματα ροής των πληροφοριών. Τεχνικές δυσκολίες δεν επιτρέπουν τον διαμοιρασμό της πληροφορίας στο εσωτερικό περιβάλλον των φορέων ενώ ανακύπτουν εμπόδια που μειώνουν την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας μεταξύ του φορέα και των εργαζομένων. Τα εμπόδια της επικοινωνίας σχετίζονται με τεχνολογικά ή οργανωτικά ζητήματα ή υποκρύπτουν ανεπάρκεια σε διαδικασίες.

²² Prithwiraj (Raj) Choudhury, «Our Work-from-Anywhere Future», Harvard Business Review, τεύχος Νοεμβρίου-Δεκεμβρίου 2020.

2. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

2.1 Οι αλλαγές στον εργασιακό χώρο και μετάβαση στην τηλεργασία

Οι οικονομικοί φορείς λειτουργούν και δραστηριοποιούνται μέσα σ' ένα πεδίο συνεχούς αλληλεπίδρασης και αντίρροπων δυνάμεων. Τα τελευταία χρόνια η αγορά εργασίας και η οικονομία, έχουν υποστεί ριζικό μετασχηματισμό που έχει προκαλέσει αλλαγή του παραγωγικού μοντέλου εργασίας με αναδιάταξη ολόκληρων κλάδων, απώλεια θέσεων εργασίας και εμφάνιση νέων μορφών απασχόλησης.

Στα πλαίσια αυτών των διαρθρωτικών αλλαγών και σε συνδυασμό με τα νέα μοντέλα οργάνωσης της εργασίας, η γνώση, η ευελιξία και η προσαρμοστικότητα αποτέλεσαν τις κύριες συνιστώσες του μετασχηματισμού, ενώ οι νέες μορφές εργασίας βρίσκονται σε ανοδική πορεία.

Η ανοδική πορεία των νέων μορφών απασχόλησης αναχαιτίστηκε προσωρινά από την πανδημία. Το ξέσπασμα της πανδημίας του Covid-19 συνοδεύτηκε από τη λήψη περιοριστικών μέτρων από τις κυβερνήσεις, με σκοπό την προστασία των εργαζομένων από την εξάπλωση του θανατηφόρου ιού αλλά συγχρόνως ενέτειναν την αβεβαιότητα για τις θέσεις εργασίας.

Η πανδημία αναδιαμόρφωσε σε αρκετά σημεία το εργασιακό τοπίο. Ισχυρή πλειοψηφία εργαζομένων αντιμετώπισε ανεργία, μείωση μισθού και μειωμένες ώρες απασχόλησης. Η λήψη έκτακτων νομοθετημάτων προς αποτροπή της εξάπλωσης της πανδημίας στους εργασιακούς χώρους, επανέφερε δυναμικά στο προσκήνιο μοντέλα και τρόπους εργασίας, που τα παλιότερα χρόνια είτε βρίσκονταν σε πειραματικό στάδιο είτε ήταν πρώιμα ανεπτυγμένα μέχρι εκείνη τη στιγμή.

Πράγματι, η έλευση του COVID-19 άλλαξε απότομα τον τρόπο εργασίας και τον κατεύθυνε προς πιο ψηφιακά και ευέλικτα μοντέλα εργασίας όπως η τηλεργασία. Με την τηλεργασία δίνεται δυνατότητα στον εργαζόμενο να συνεχίσει την εργασιακή του απασχόληση, να λαμβάνει τις συμφωνηθείσες αποδοχές του και να προστατεύει την υγεία του, αφετέρου δε στον εργοδότη, να συνεχίσει την οικονομική δραστηριότητά του, ακώλυτα.

Λαμβάνοντας υπόψη τα δεδομένα αυτά, η Ευρωπαϊκή Επιτροπή τον Μάιο 2020 σε ειδική ανακοίνωση προς τα κράτη – μέλη στο πλαίσιο του Ευρωπαϊκού Εξαμήνου (European Semester), έκανε ειδική αναφορά στο σημαντικό ρόλο της τηλεργασίας ως προς τη δυνατότητά της να διασφαλίσει τις υπάρχουσες θέσεις εργασίας αλλά και να δημιουργήσει νέες θέσεις²³.

Οι σημαντικές επιπτώσεις της πανδημίας στην αγορά εργασίας και η αντιμετώπισή τους αποτέλεσε κυρίαρχη βούληση των ευρωπαϊκών θεσμών. Ειδικότερα, στη συνεδρίαση του Eurogroup της 9ης Απριλίου 2020 αποφασίστηκε η δημιουργία ενός νέου μέσου για το μετριασμό των κινδύνων ανεργίας σε καταστάσεις έκτακτης ανάγκης. Το πρόγραμμα ονομάστηκε SURE (Support to mitigate Unemployment Risks in an Emergency) και έχει στόχο να βοηθήσει τις κυβερνήσεις των κρατών-μελών να προστατεύσουν την απασχόληση από τις αρνητικές οικονομικές και κοινωνικές συνέπειες της επιδημίας του κορονοϊού (έκθεση Διοικητή ΤτΕ,2021).

Η αντικατάσταση του πρότερου πλαισίου εργασίας με τηλεργασία αποτέλεσε μία από τις βασικότερες τομές στις εργασιακές σχέσεις και έθεσε εκτός επισφάλειας αρκετές θέσεις εργασίας. Δεν είναι καθόλου τυχαίο ότι ο Σύνδεσμος Επιχειρήσεων και Βιομηχανιών (ΣΕΒ) εξέδωσε οδηγό εφαρμογής της τηλεργασίας²⁴ προς τα μέλη του, από τις πρώτες κιόλας μέρες της εφαρμογής των περιοριστικών μέτρων, προβάλλοντας τα οφέλη της τόσο για τις επιχειρήσεις όσο και για τους εργαζομένους.

Σε αυτό το μήκος, αναδεικνύεται επιτακτικά η ανάγκη μεταστροφής του προσανατολισμού της οικονομίας και εφαρμογής ενός νέου παραγωγικού μοντέλου το οποίο θα σηματοδοτήσει την επιστροφή στην ανάπτυξη και θα δημιουργήσει μακροπρόθεσμη προοπτική για τη χώρα, ξεπερνώντας τα προβλήματα που προκάλεσε η πανδημία. Εξάλλου, διεθνείς έρευνες δείχνουν ότι λόγω της πανδημίας, συντελείται μια τεράστια αλλαγή εργασιακής κουλτούρας με αφορμή την ευρεία εφαρμογή της τηλεργασίας.

Μέσα στις νέες συνθήκες που διαμορφώνονται, οι εργοδότες έχουν μια άνευ προηγουμένου ευκαιρία να επανεξετάσουν τις στρατηγικές τους για το εργατικό

²³ Βλ. Π. Κυριακούλιας, ο.π υποσημείωση 21, σελ 4.

²⁴ ΣΕΒ, «ΤΗΛΕΡΓΑΣΙΑ Q&A και ΟΔΗΓΟΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ», Αθήνα, [https://www.sev.org.gr/Uploads/Documents/52761/SEV_Thlerqasia%20\(1B\).pdf](https://www.sev.org.gr/Uploads/Documents/52761/SEV_Thlerqasia%20(1B).pdf)

δυναμικό και να προωθήσουν το ψηφιακό μετασχηματισμό. Για να επιτευχθεί όμως κάτι τέτοιο, χρειάζεται, οργανισμοί και εργαζόμενοι να αλληλοκατανοήσουν τις ανάγκες τους και να ευθυγραμμίσουν τις προσδοκίες τους στο νέο κόσμο της εργασίας που διαμορφώνεται.

2.2 Τηλεργασία και ανθρώπινο δυναμικό

Στις μέρες μας δίνεται μεγάλη έμφαση στο ανθρώπινο κεφάλαιο από τους οικονομικούς φορείς στην προσπάθεια τους να αποκτήσουν ευελιξία και προσαρμοστικότητα στις ευκαιρίες και απειλές του περιβάλλοντος.

Το ανθρώπινο δυναμικό, βρέθηκε μετέωρο μέσα σ' ένα σύγχρονο και διαφοροποιημένο σύστημα εργασίας που συνεχίζει να επηρεάζει, άμεσα, εκτός των άλλων και τις εργασιακές σχέσεις.

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού επιτελώντας μείζονος σημασίας λειτουργίες σ' έναν οργανισμό, καλείται να αντιμετωπίσει ένα σύνολο ζητημάτων τα οποία επιβάλλουν την ύπαρξη ευελιξίας αλλά και την εξεύρεση αποτελεσματικών λύσεων που θα συμβάλουν στην εκπλήρωση της αποστολής του φορέα με επιτυχία και κατά τρόπο αποδοτικό συμβαδίζοντας με τις ανάγκες της εποχής.

Μία από τις σημαντικότερες προκλήσεις, τις οποίες κλήθηκε να διαχειριστεί η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ήταν η αλλαγή του τρόπου εργασίας, καθώς, λόγω των περιοριστικών μέτρων που επέφερε η πανδημία, προκρίθηκε παγκοσμίως το μοντέλο της τηλεργασίας ως μια ασφαλής συνθήκη εργασίας. Η απότομη «εισβολή» της τηλεργασίας στο εργασιακό περιβάλλον, μετέβαλλε τις εργασιακές σχέσεις, τις ισορροπίες της αγοράς εργασίας καθώς και τις εσωτερικές δομές των φορέων.

Χωρίς πρότερη εμπειρία τηλεργασίας, το εργασιακό δυναμικό και οι διοικήσεις καλούνται να ακολουθήσουν τη νέα φύση της εργασίας. Ωστόσο, δεν είναι όλοι οι εργοδότες έτοιμοι για να λειτουργήσουν αποτελεσματικά στα πλαίσια της τηλεργασίας και ίσως δεν είναι όλοι οι εργαζόμενοι προετοιμασμένοι να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις ενός τέτοιου μοντέλου.

Η δυσπιστία ως προς την τηλεργασία δεν οφείλεται τόσο στα μειονεκτήματά της αλλά στην ελλιπή προετοιμασία των εμπλεκόμενων μερών, ώστε να μπορέσουν να ανταποκριθούν επαρκώς. Η παρούσα κατάσταση πάντως προσφέρει μια καλή

ευκαιρία για τους μάνατζερ να αξιολογήσουν τους ρόλους των υπαλλήλων στον οργανισμό. Μπορούν να εντοπιστούν ποιοί ρόλοι είναι κρίσιμοι για φυσική παρουσία και ποιοί ρόλοι που μπορούν να λειτουργήσουν αποτελεσματικά για εξ αποστάσεως εργασία.

Ακολούθως πρόκληση για το ανθρώπινο δυναμικό θεωρείται η επιτάχυνση του ψηφιακού εκσυγχρονισμού, που απαιτεί την καλλιέργεια ψηφιακών δεξιοτήτων από πλευράς του εργασιακού δυναμικού. Για τον λόγο αυτόν η αναβάθμιση των δεξιοτήτων (upskilling), καθώς και η επανακατάρτιση (reskilling) πάνω στα ψηφιακά εργαλεία θα πρέπει να αποτελεί προτεραιότητα των φορέων.

Για ομαλή μετάβαση σε καθεστώς τηλεργασίας με σκοπό τη βελτίωση της εργασιακής εμπειρίας των εργαζομένων και την ευθυγράμμιση της τηλεργασίας με τον εταιρικό στόχο μιας επιχείρησης είναι κρίσιμο να ληφθούν υπόψη οι ακόλουθοι παράγοντες οργάνωσης (Robertson & Vink, 2012)²⁵ :

- Η θεμελίωση καλών σχέσεων και κλίματος εμπιστοσύνης μεταξύ τηλεεργαζόμενου και επιβλέποντα.
- Η δημιουργία ενός λειτουργικού και ασφαλούς χώρου εργασίας.
- Ο όγκος εργασίας και τα κριτήρια απόδοσης για τον τηλεεργαζόμενο να είναι αντίστοιχα προς εκείνα συγκρίσιμων εργαζομένων.
- Ο χρονικός προγραμματισμός και σχεδιασμός μεθόδου εργασίας να γίνεται σύμφωνα με τις προδιαγραφές του επαγγέλματος.
- Ανάλυση των επαγγελματικών καθηκόντων και υποχρεώσεων.
- Προκαθορισμός των στόχων που πρέπει να επιτευχθούν.
- Επιμέρους και συνολική αξιολόγηση.

Λαμβάνοντας υπόψη τους παραπάνω παράγοντες, το μοντέλο της τηλεργασίας καθίσταται διαυγές και αποδοτικότερο. Κρίσιμη για την ομαλότερη προσαρμογή στην νέα κατάσταση θεωρείται η συνεργασία εργοδοτών και εργαζομένων. Η συνεργασία που εδράζεται στην αμοιβαία εμπιστοσύνη και όχι σε μία απρόσωπη και τυπική

²⁵ M. Robertson and P. Vink , *Examining New Ways of Office Work between the Netherlands and the USA*, IOS Press,2012,σελ 1-5.

επικοινωνία με προσήλωση μόνο στην τήρηση της ιεραρχίας και την επιβολή κάποιου αντιπαραγωγικού ελέγχου. Σε αυτό το πλαίσιο, καθοριστικός είναι ο ρόλος των μάνατζερ του ανθρώπινου δυναμικού. Οι μάνατζερ είναι αυτοί που θα εμφυσήσουν στο προσωπικό τη νέα εργασιακή κουλτούρα που θα συντελέσει στην ανάδειξη και αξιοποίηση στο μέγιστο δυνατό βαθμό των θετικών πλευρών της τηλεργασίας.

Έτσι, οι οργανισμοί και οι διοικήσεις τους θα πρέπει να λάβουν υπόψη τους τα εξής τρία στοιχεία:

- 1) τους συγκεκριμένους στόχους που πρέπει να πετύχουν,
- 2) τους παράγοντες οργάνωσης της τηλεργασίας που περιγράψαμε πιο πάνω και
- 3) τη συμβολή των ανθρώπων στην επίτευξη των στόχων.

Το μοντέλο της τηλεργασίας καλύπτει απόλυτα και τα τρία αυτά στοιχεία, καθώς συνδυάζει την ευελιξία, τον ανθρώπινο παράγοντα ενώ προωθεί έντονα τον τεχνολογικό και οργανωτικό εκσυγχρονισμό της εργασίας.

Η τηλεργασία προσδοκά να δώσει λύσεις στα προβλήματα απασχόλησης που προκάλεσε η πανδημία στους εργαζομένους, αλλά και γενικότερα να συμβάλει στην επίτευξη των στόχων των οικονομικών φορέων ώστε να δραστηριοποιούνται σ' ένα ολοκληρωμένο και δυναμικά βιώσιμο παραγωγικό σύστημα. Ζητούμενο είναι να καταστεί η τηλεργασία για το ανθρώπινο δυναμικό ένα ακόμη εργαλείο βελτίωσης της ποιότητας των εργασιακών σχέσεων.

Συνεπώς διαπιστώνεται, πως οι διοικήσεις των οργανισμών που θέλουν να αξιοποιούν στον μέγιστο βαθμό τους εργαζόμενους τους καλούνται να διαμορφώσουν τις συνθήκες εκείνες και τα χαρακτηριστικά της εργασίας που θα συμβάλουν στη διαμόρφωση θετικών αντιλήψεων και στάσεων (Qureshi & Ab Hamid, 2017).

2.3 Εκπαίδευση σε θέματα τηλεργασίας

Η εκπαίδευση είναι ένας από τους πιο σημαντικούς, αλλά συχνά παραμελημένους παράγοντες επιτυχίας ενός επίσημου προγράμματος τηλεργασίας. Κλειδί για την ομαλότερη προσαρμογή στις τηλεργατικές πρακτικές αποτελεί η εκπαίδευση του εργασιακού δυναμικού στα νέα οργανωτικά δεδομένα, μέσω μιας διαρκούς διαδικασίας αναβάθμισης των γνώσεων και των δεξιοτήτων τους.

Η αλλαγή της φύσεως της εργασίας, κατευθύνει τον απασχολούμενο να αναπτύξει δεξιότητες συναφείς με τις νέες τεχνολογίες, ώστε να μπορεί να επικοινωνεί με τον έσω και έξω εργασιακό χώρο. Η γνώση γύρω από το ψηφιακό φάσμα δεν είχε καλλιεργηθεί επαρκώς στον βαθμό που ο κάθε εργαζόμενος θα είχε την ευχέρεια να προσαρμοστεί άμεσα στις νέες συνθήκες αλλά επίσης και τα χρονικά περιθώρια ήταν στενά για να πραγματοποιηθεί η κατάλληλη εκπαίδευση αφού προείχε η προστασία της υγείας από τους κινδύνους της πανδημίας.

Αξίζει να σημειωθεί ότι η τελευταία έρευνα της Ernst & Young με τίτλο «Building a Better Working Europe» (Δεκέμβριος 2018) χαρακτηρίζει «απειλή για την μελλοντική οικονομική και επιχειρηματική ανάπτυξη της Ευρώπης» την έλλειψη ψηφιακών δεξιοτήτων των εργαζομένων.

Η ψηφιακή τεχνογνωσία έγκειται στην ορθή αξιοποίηση των εργαλείων που έχει κάποιος στην διάθεση του για να εκτελέσει άρτια την εργασία του. Στην κατεύθυνση αυτή απαιτείται διασύνδεση μεταξύ της εκπαίδευσης και των ψηφιακών αναγκών της αγοράς εργασίας (π.χ. μέσω προγραμμάτων τεχνικής και επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης) (Voumvaki, Koutouzou and Konstantopoulou, 2020)²⁶

Η εκπαίδευση πάνω στην τηλεργασία θα πρέπει να είναι πολύπλευρη και πολυδιάστατη. Βασικά προαπαιτούμενα της εκπαιδευτικής διαδικασίας αποτελούν ο στοχοπροσανατολισμός, ο προγραμματισμός, αλλά και η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων. Για την καλύτερη αξιοποίηση της τηλεργασίας ως εργαλείου απασχόλησης θα πρέπει να υπάρχει μέριμνα για την αναγκαία εκπαίδευση τόσο του προσωπικού, που θα πρέπει να λειτουργήσει κάτω από ελάχιστη επίβλεψη, όσο και για τους ασκούντες την διοίκηση ενός φορέα.

Για τον συντονισμό των τηλεεργαζόμενων απαιτείται να υπάρχει κάποιο πρόσωπο στο οποίο θα μπορούν οι συγκεκριμένοι εργαζόμενοι να αποτανθούν για υποστήριξη σε σχέση με τα εργασιακά τους καθήκοντα. Βεβαίως, εν συγκρίσει με το παραδοσιακό μοντέλο εργασίας, οι τηλεεργαζόμενοι ίσως έχουν περισσότερη ανάγκη καθοδήγησης από τους ανωτέρους τους, καθώς τους λείπει η συνεκτικότητα με τους συναδέλφους τους.

²⁶ Voumvaki, J., Koutouzou, Ath. & Konstantopoulou, sectoral report, “A Digital Reboot for the Greek Economy”, National Bank of Greece, Απρίλιος 2020, σελ 14.

Οι οργανισμοί θα πρέπει να δώσουν μεγαλύτερη έμφαση στον σχεδιασμό και στην εκπαίδευση πάνω στην υλοποίηση ενός προγράμματος τηλεργασίας. Η εκπαίδευση στην τηλεργασία θα μπορούσε να συμπεριλάβει τις θεματικές ενότητες που πρότειναν οι Cooper και Kurland²⁷: (1) Πώς να διατηρηθεί ανοιχτός διάλογος επικοινωνίας μεταξύ των τηλεργαζόμενων και των εργαζόμενων που εργάζονται σε γραφείο, (2) Πώς οι προϊστάμενοι πρέπει να διατηρούν τη συνέργια μεταξύ εργαζόμενων που εργάζονται από διαφορετικές τοποθεσίες και (3) Η ανάγκη για δημιουργία επίσημων καναλιών επικοινωνίας όπως είναι οι εβδομαδιαίες συναντήσεις (meetings).

Οι τηλεργαζόμενοι θα πρέπει να διαθέτουν δεξιότητες οργάνωσης, προγραμματισμού, διαχείρισης του χρόνου, επίλυσης προβλημάτων και ικανότητα να εργαστούν χωρίς άμεση επίβλεψη. Εκτός από τα προσόντα που σχετίζονται άμεσα με την φύση της εργασίας τους οι τηλεργαζόμενοι οφείλουν να έχουν ευχέρεια στην χρήση μέσων τεχνολογίας (π.χ υπολογιστών, πακέτων λογισμικού, ηλεκτρονική επικοινωνία, χρήση πλατφόρμας κτλ). Κρίσιμα στοιχεία θεωρούνται και τα προσωπικά χαρακτηριστικά όπως, η αυτοπειθαρχία, η αξιοπιστία, η επικοινωνιακή ικανότητα, και η ικανότητα προσαρμογής.²⁸

Απ' την άλλη μεριά η εκπαίδευση θα πρέπει να εφαρμόζεται και στα άτομα που προϊστανται των τηλεργαζομένων. Οι προϊστάμενοι μέσα από τον ρόλο του mentor είναι ωφέλιμο να εμπνέουν τους υφιστάμενους τους, έτσι ώστε και εκείνοι να παραμένουν σε εγρήγορση μέσω των κατάλληλων τεχνικών παρακίνησης ελλείψει της διαπροσωπικής επαφής. Η πλειοψηφία των προϊσταμένων πάντως δε διαθέτει εμπειρία στη διοίκηση των εξ αποστάσεως εργαζομένων.

Η διοίκηση από απόσταση απαιτεί διαφορετικές τεχνικές που δε βασίζονται στην καθημερινή τριβή και προσωπική επικοινωνία. Στην τηλεργασία ο βαθμός εξάρτησης του εργαζόμενου από τον προϊστάμενο τείνει να είναι μεγαλύτερος, καθώς αυτός θα είναι πιθανότατα ο συνδετικός του κρίκος με το εργασιακό του περιβάλλον αφού όλα θα γίνονται απομακρυνσμένα. Εκτός από τις επικοινωνιακές δεξιότητες απαιτούνται

²⁷ Cooper, C. D., & Kurland, N. B. «Telecommuting, professional isolation, and employee development in public and private organizations», *The International Journal of Industrial, Occupational, 2002*, σελ 528.

²⁸ Αγνή Θεοχάρη «Τηλεργασία», διπλωματική εργασία, Καβάλα 2013, σελ 49

ικανότητες προγραμματισμού, στοχοθεσίας, καθοδήγησης και υποκίνησης. Θα πρέπει επομένως να αφιερωθούν οι απαραίτητοι πόροι για την εκπαίδευση των προϊσταμένων πάνω στη συγκεκριμένη πρακτική, δίνοντας τους παράλληλα τα εργαλεία για να συντονίσουν και να παρακινήσουν τους εργαζομένους τους στα νέα εργασιακά δεδομένα.

Συνοπτικά, εκτός από την αναγκαία εκπαίδευση που πρέπει να λαμβάνουν οι εργαζόμενοι και μάνατζερ πάνω στο φάσμα της τηλεργασίας, υπάρχουν και ορισμένα ατομικά χαρακτηριστικά που χρειάζονται ενίσχυση και που αποτελούν την ειδοποιό διαφορά μεταξύ ενός τηλεεργαζόμενου και ενός εργαζόμενου με το κλασικό μοντέλο εργασίας. Αυτά σύμφωνα με την έρευνα της Adecco που δημοσιεύτηκε το Δεκέμβριο του 2020 είναι:

- Η ικανότητα διαχείρισης χρόνου.
- Η ευελιξία & προσαρμοστικότητα.
- Οι οργανωτικές ικανότητες.
- Το εργασιακό ήθος.
- Οι επικοινωνιακές δεξιότητες.
- Οι βασικές ψηφιακές δεξιότητες.

Η ανάγκη αναβάθμισης των εργασιακών προσόντων μέσω προγραμμάτων διαρκούς εκπαίδευσης, καθίσταται επιτακτική σήμερα εφόσον η οικονομία μετατρέπεται σε οικονομία πληροφοριών. Συνεπώς, η εκπαίδευση των τηλεεργαζομένων, πρέπει να αποτελεί μία οργανωμένη διεργασία μάθησης, η οποία να στοχεύει στη βελτιστοποίηση των ικανοτήτων και των γνώσεών τους, μέσω της διδασκαλίας σε συγκεκριμένα γνωστικά αντικείμενα. Στόχος είναι η απόκτηση ενός μίγματος γνώσεων και δεξιοτήτων, που βοηθά τον εργαζόμενο να εξελιχθεί επαγγελματικά αλλά και το φορέα να πετύχει τους στόχους του.

Ως επιμόρφωση, εννοούμε την επένδυση στην γνώση και την ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων, μέσω διαδικασιών οργανωμένης εκπαίδευσης. Η κατάρτιση διακρίνεται σε ‘κατάρτιση κατά την εργασία’ (on-the-job training), όταν για την κατάρτιση χρησιμοποιείται η ίδια η εργασία ως μέσο διδασκαλίας και σε ‘κατάρτιση

εκτός εργασίας' (off-the-job training), όταν η διδασκαλία δε γίνεται κατά την άσκηση της εργασίας (Παλαιοκρασσάς, 1990: 153)²⁹.

Με βάση τις παραμέτρους αυτές η εφαρμογή προγραμμάτων εκπαίδευσης σε τηλεργαζόμενους και διοικούντες, διευκολύνει την ροή πληροφοριών και γνώσης, είτε κάθετα είτε οριζόντια σ' έναν φορέα και αποτελεί κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας ενός τηλεργατικού μοντέλου.

2.4 Απόδοση και αποδοτικότητα τηλεργασίας

Ο όρος «Απόδοση», σε γενικές γραμμές, εκφράζει τον βαθμό επίτευξης του στόχου μιας διαδικασίας ή λειτουργίας. Στην τηλεργασία, η απόδοση συνήθως διαμορφώνεται από δύο βασικές συνιστώσες: την αποδοτικότητα (efficiency) και την αποτελεσματικότητα (effectiveness). Σύμφωνα με τους Frøkjær et al (2000), **αποτελεσματικότητα** είναι η πληρότητα επίτευξης των στόχων σε ορισμένο χρονικά ορίζοντα ενώ **αποδοτικότητα** είναι η ακρίβεια των ενεργειών και οι πόροι που διατίθενται για την επίτευξη των στόχων.

Για τη Δημόσια Διοίκηση, αποτελεσματικότητα είναι η ικανότητά της να εκπληρώνει τους στόχους της ενώ αποδοτικότητα είναι η ικανότητα της να επιτυγχάνει τους τεθέντες στόχους με το μικρότερο δυνατό κόστος και με υψηλό επίπεδο υπηρεσιών. Σε μια δημόσια διοίκηση στην οποία το κόστος και η ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών παραδοσιακά δεν αξιολογούνται, οι τηλεργατικές εφαρμογές φαίνεται να συνδυάζουν μικρό κόστος (υπό την προϋπόθεση πως υπάρχει τεχνολογική υποδομή) και να επιτυγχάνουν υψηλό επίπεδο υπηρεσιών.

Η μέτρηση της απόδοσης από την εφαρμογή τηλεργασίας συνιστά μια δυσχερή διαδικασία καθώς περιλαμβάνει πληθώρα παραγόντων που πρέπει να εξεταστούν για την εξαγωγή συμπερασμάτων. Το δίπολο μεταξύ τηλεργασίας και απόδοσης δεν εξαρτάται μόνον από τα ατομικά χαρακτηριστικά του κάθε εργαζομένου δηλαδή τις ατομικές εργασιακές δεξιότητες αλλά σχετίζεται με την οργάνωση της εργασίας, την ικανοποίηση των εργαζομένων καθώς και τον αντίκτυπο που έχει η παροχή των υπηρεσιών.

²⁹ Παλαιοκρασσάς, Σ., 'Οργάνωση ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης και επιμόρφωσης' Στο Χ. Κανελλόπουλος & Ν. Παπαλεξανδρή (Επιμ.), *Αξιοποίηση Προσωπικού με Ανάπτυξη Στελεχών και Βελτίωση Οργάνωσης*, International Publishing, Αθήνα, 1990, σελ 153.

Κατά καιρούς έχουν προταθεί πολλά μέτρα ελέγχου της παραγωγικότητας για την τηλεργασία από τον τομέα ανάπτυξης λογισμικού (με τη μορφή εκτιμήσεων), ωστόσο αυτά τα μέτρα δεν μπορούν να εφαρμοστούν επαρκώς και δεν αποδίδουν μια ακριβή μέτρηση της παραγωγικότητας, διότι δεν μπορούν να μετρηθούν όλες οι εργασίες με αυτόν τον τρόπο (R. Westfall, 2004)³⁰.

Η μέτρηση της παραγωγικότητας είναι πολύπλοκη, καθώς υπάρχουν ορισμένες μεταβλητές που πρέπει να ληφθούν υπόψη, όπως: ο τύπος των εργασιών που πρέπει να ολοκληρωθούν, το επίπεδο δεξιοτήτων και / ή εμπειρογνομosύνης που απαιτείται για την ολοκλήρωση μιας ή περισσότερων εργασιών και των διαθέσιμων πόρων που απαιτούνται για την υποστήριξη της επιτυχούς ολοκλήρωσης των εργασιών (Baker, Avery και Crawford, 2006). Εξάλλου η παραγωγικότητα μπορεί να σχετίζεται θετικά ή αρνητικά με ένα άτομο ή μια ομάδα τηλεργαζόμενων και να αποτελεί ένδειξη για το πόσο αποτελεσματικά έχουν ανατεθεί οι εργασίες και κατά πόσο έχουν ολοκληρωθεί επιτυχώς μέσα στο προβλεπόμενο χρόνο.

Προηγούμενες μελέτες για την αποδοτικότητα υποστηρίζουν ότι το επίπεδο και ο συνδυασμός ορισμένων χαρακτηριστικών στο χώρο εργασίας επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα του ατόμου στην εργασία του. Ειδικότερα οι πτυχές που καθορίζουν αποδοτικότητα ενός ατόμου όσον αφορά την εργασία, μπορεί να περιλαμβάνουν τόσο τον αντιληπτό έλεγχο ενός ατόμου για την εργασία του, την εφαρμογή ατομικών δεξιοτήτων επί του έργου του, τις προσδοκίες για τη δουλειά του, τον βαθμό επανάληψης, τη σαφήνεια, την αμεροληψία των ανταμοιβών και τα αισθήματα ικανοποίησης (Jeurissen and Nyklicek, 2001; Warr 1990)³¹.

Σε μία έρευνα που πραγματοποίησε ο ΣΕΒ σε Ελληνικές επιχειρήσεις, φαίνεται ότι οι τηλεργαζόμενοι έχουν αυξημένη παραγωγικότητα, αφενός λόγω της διεύρυνσης του

³⁰ Westfall, R., «Does Telecommuting really increase productivity?», *Communications of the ACM*, 47 (8), 2004, σελ 93-10.

³¹ Jeurissen, T. & Nyklicek, I. *Testing the Vitamin Model of job stress in Dutch health care workers*, *Work and Stress*, 2001, σελ 254-264.

ωφέλιμου εργάσιμου χρόνου, αφετέρου λόγω της υψηλότερης συγκέντρωσης που επιτυγχάνουν την ώρα που εργάζονται³².

Εξάλλου και σε άλλες έρευνες η αυξημένη παραγωγικότητα αναφέρεται συχνά μεταξύ των πιο σημαντικών αποτελεσμάτων της τηλεργασίας (Madsen, 2003; Harpaz, 2002; Cascio, 2000; Kurland and Bailey, 1999). Η τηλεργασία αναμένεται επίσης να αυξήσει την παραγωγικότητα μέσω αυξημένων ωρών εργασίας που καθίστανται εφικτές από το χρόνο που εξοικονομείται από τη μη μεταφορά (Aragar, 1998). Ομοίως, οι Sarker et al. αναφέρουν ότι η χρήση των κινητών τεχνολογιών από τους εργαζομένους αυξάνει το επίπεδο παραγωγικότητας και μπορεί να επηρεάσει όχι μόνο την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής των εργαζομένων (WLB), αλλά και την υγεία, την ψυχολογική ευημερία και τη δέσμευση των εργαζομένων (commitment). Οι τηλεεργαζόμενοι πάνω σε τυποποιημένα προγράμματα συνήθως λαμβάνουν επιπλέον εκπαίδευση στη χρήση τεχνολογιών και στη διαχείριση της εργασίας τους και εμφανίζονται πιο αποδοτικοί και έμπειροι στην τηλεργασία (R. Westfall, 2004).

Η νέα πραγματικότητα των ευέλικτων μορφών εργασίας όπου ανήκει και η τηλεργασία στοχεύουν στο να δημιουργήσουν μια θετική εμπειρία για το ανθρώπινο δυναμικό, ενισχύοντας την παραγωγικότητα και τη δέσμευσή του. Η καλλιέργεια θετικής εμπειρίας για το ανθρώπινο δυναμικό συνιστά καθοριστικό παράγοντα για την κουλτούρα ενός οργανισμού, ιδιαίτερα στις μέρες μας. Όταν υπάρχει το αίσθημα πως το εργασιακό περιβάλλον και η εργασία, προσφέρει στο ανθρώπινο δυναμικό όλα εκείνα τα κίνητρα που το βοηθούν να ικανοποιήσει τις ανάγκες του, καταφέρνει τότε και διαμορφώνει μία πιο θετική αντίληψη και στάση απέναντι στην εργασία, που οδηγεί παράλληλα σε υψηλά επίπεδα αποδοτικότητας (Τσουνής & Σαράφης, 2016).³³

Εν ολίγοις, μέσω της τηλεργασίας, ο εργοδότης αναμένει υψηλότερη παραγωγικότητα και ποιοτικότερη εργασία ανάμεσα στους εργαζομένους. Η

³² ΣΕΒ, Άρθρο «Τηλεργασία: ευκαιρία για πιο παραγωγικές επιχειρήσεις και καλύτερη ζωή για τους εργαζόμενους», 2 Μαΐου 2019, σελ. 15
https://www.sev.org.gr/Uploads/Documents/52083/SR_TELEWORK_final.pdf

³³ Τσουνής Α., Σαράφης Π. «Η έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης: θεωρητικές προσεγγίσεις και αποτελέσματα στην εργασιακή απόδοση», 2016, σελ 37.

ευελιξία ως το χρόνο και το χώρο που παρέχει η τηλεργασία έχει γενικά θετικές επιπτώσεις στην απόδοση των τηλεργαζόμενων. Ωστόσο, χαρακτηριστικά ορισμένων τύπων περιβάλλοντος αποτελούν εμπόδιο για την απόδοση και πρέπει να αποφεύγονται. Αυτά περιλαμβάνουν στενή διοικητική εποπτεία, τις εξωτερικές παρεμβολές και τα πολύπλοκα πληροφοριακά συστήματα.

2.5 Έλεγχος και εποπτεία τηλεργαζομένου

Η εφαρμογή της τηλεργασίας συχνά δημιουργεί δυσκολίες στον έλεγχο και την επίβλεψη των εργασιών από τους προϊστάμενους, λόγω της διάσπασης του ενιαίου εργατικού χώρου (Τεμπονέρας,2020). Κατά την τηλεργασία αποδυναμώνεται η ελεγκτική και εποπτική παρέμβαση του εργοδότη και δημιουργείται η εντύπωση ανεξαρτησίας του εργαζομένου κατά την εκτέλεση της εργασίας.

Κατά την εφαρμογή της τηλεργασίας, δημιουργούνται μια σειρά από πρόσθετες διοικητικές και διαχειριστικές ευθύνες. Όπως επισημαίνει ο Ι. Ληξουριώτης, είναι προφανές ότι η παροχή τηλεργασίας, ιδίως όταν αυτή γίνεται στο σπίτι, δεν είναι εύκολο να μετράται από πλευράς διάρκειας ούτε από πλευράς τοποθέτησής της μέσα στα χρονικά όρια του 24ώρου³⁴. Ωστόσο, στην κατ' οίκον εργασία δίνονται μεγάλες ευχέρειες συνδυασμού της απασχόλησης με την εκτέλεση των εργασιών του σπιτιού ή με την πραγματοποίηση άλλων παράλληλων εργασιών. Η παρακολούθηση του ωραρίου είναι δύσκολη όχι μόνο εξαιτίας της απόστασης των τηλεργαζομένων, αλλά επίσης γιατί με τη συχνή υπερεργασία, ξεπερνούνται τα όρια ισορροπίας μεταξύ της εργασίας και της προσωπικής ζωής.

Με την τηλεργασία χάνει ο εργοδότης την δυνατότητα άμεσης εποπτείας του εργαζόμενου κάτι που μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα στην διασφάλιση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών.

Ο προσδιορισμός και ο έλεγχος του τόπου, του τρόπου και του χρόνου εργασίας που αποτελούν τα κύρια συστατικά της εξαρτημένης εργασίας, είναι αυτά ακριβώς τα οποία εκφεύγουν από το διευθυντικό δικαίωμα ή μένουν απροσδιόριστα κατά την εφαρμογή της τηλεργασίας. Σε κάθε περίπτωση, η τηλεργασία, ενέχει το στοιχείο της

³⁴ Ι. Ληξουριώτης, “Εργατικό Δίκαιο, Ατομικές Εργασιακές Σχέσεις”, Νομική Βιβλιοθήκη, 2011, σελ.162

εργοδοτικής επιτήρησης ως προς τον τρόπο εκτέλεσης της εργασίας, το αντικείμενο και τους χρόνους διεκπεραίωσης των εργασιών.

Επιπλέον, η διάσπαρτη εργασία ως εγγενές χαρακτηριστικό της τηλεργασίας, αποδυναμώνει τους δεσμούς των εργαζόμενων με τον οικονομικό φορέα με αποτέλεσμα να παρεμποδίζεται η ανάπτυξη κοινής οργανωσιακής κουλτούρας. Η σημαντικότητα της εταιρικής κουλτούρας για την τηλεργασία παρουσιάζεται από την Baruch (2001), που επισημαίνει ότι ένα από τα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά για να είναι επιτυχής η εφαρμογή της τηλεργασίας, αποτελεί ο ισχυρός βαθμός υποστήριξης των τηλεεργαζόμενων από την εταιρική κουλτούρα.

Η μειωμένη εποπτεία που συνοδεύει την τηλεργασία ενδεχομένως να δημιουργεί προσχώματα και στην συνεργασία των τηλεεργαζόμενων μεταξύ τους αφού χρειάζεται συντονισμός του έργου τους. Όταν οι εργαζόμενοι απασχολούνται σε ένα κοινό χώρο γίνονται εύκολα μέτοχοι της εταιρικής κουλτούρας, των αξιών και των κοινών αντιλήψεων που καθορίζουν την αντίληψη, τη στάση και την συμπεριφορά τους πάνω στην εργασία τους.

Ενώ η τηλεργασία αυξάνει την αυτονομία του εργαζομένου, η χρήση των ψηφιακών τεχνολογιών έχει επίσης αυξήσει τη δυνατότητα του ελέγχου και της παρακολούθησης. Τελευταία μάλιστα χρησιμοποιούνται εξειδικευμένα λογισμικά παρακολούθησης που παίρνουν περιοδικά screenshots/στιγμιότυπα οθόνης, μετρούν πληκτρολογήσεις, τα e-mails, καταγράφουν τον ρυθμό εκτέλεσης εργασίας ή τις παύσεις κλπ, συχνά σε βάρος της ιδιωτικότητας του εργαζόμενου και χωρίς να είναι απαραίτητο από τη φύση της εργασίας.

Ως προς τον τρόπο εφαρμογής του εργοδοτικού ελέγχου της τηλεργασίας κυριαρχούν δύο τάσεις. Αρχικά είναι ο σεβασμός των εργοδοτών για την ιδιωτική ζωή του προσωπικού και το δικαίωμα στην αποσύνδεση από το πληροφοριακό σύστημα. Η άλλη τάση είναι η εφαρμογή ενός άκαμπτου συστήματος επιτήρησης μέσω εντατικής χρήσης της τεχνολογίας και η αυστηρή ιεραρχία από την πλευρά της εργοδοσίας

Για να είναι αποτελεσματικός ο έλεγχος του τηλεεργαζόμενου πρέπει να βασίζεται στο σεβασμό των εργασιακών σχέσεων, στο σεβασμό της ιδιωτικής ζωής και να είναι σύμφωνος με την νομοθεσία περί προσωπικών δεδομένων. Η εποπτεία διοίκησης της τηλεργασίας πρέπει να κινείται σε καθορισμένα πλαίσια καθώς αν εκτραπεί μπορεί να

καταστήσει ένα μοντέλο τηλεργασίας ανεπαρκές ή και να μειώσει την απόδοση των εργαζομένων.

Η πλειονότητα των μάνατζερ είναι συνηθισμένοι στην εποπτεία των υπαλλήλων διαζώσης προσβλέποντας στα οφέλη από την ανάπτυξη σχέσεων υψηλής ποιότητας, που βασίζονται στον αμοιβαίο σεβασμό και την εμπιστοσύνη. Οι μάνατζερ πρέπει να εμπιστεύονται τους απομακρυσμένους εργαζόμενους και να τους βοηθούν όταν χρειάζεται και να θέτουν σαφείς προσδοκίες (Goodrich, 1990).

Αντίστοιχα οι εργαζόμενοι έχουν να διαχειριστούν νέα δεδομένα τα οποία επηρεάζουν την παραγωγικότητά τους αλλά και την ίδια τους την καθημερινότητα. Σύμφωνα με τον καθηγητή Νίκο Σμυρναίο, ενδεικτικό πρόβλημα που προκύπτει είναι ότι στο πλαίσιο της τηλεργασίας δεν μπορεί να ασκηθεί ίδιου τύπου έλεγχος όπως σε έναν φυσικό χώρο εργασίας. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε πρακτικές επιτήρησης.

Στο σκέλος της άσκησης του διευθυντικού δικαιώματος του εργοδότη για την επιτήρηση των εργαζομένων, η Αρχή Προστασίας Δεδομένων Προσωπικού Χαρακτήρα επικαλείται την «αρχή της αναλογικότητας». Με βάση την ισχύουσα νομοθεσία απαγορεύεται η χρήση κάμερας (web cam) για τον έλεγχο της απόδοσης του εργαζομένου όπως ακριβώς ισχύει και στους φυσικούς χώρους εργασίας.

Εξάλλου μεγάλης σπουδαιότητας καθίσταται το ζήτημα του δικαιώματος αποσύνδεσης του εργαζομένου. Το δικαίωμα δηλαδή αποδέσμευσης του εργαζομένου από τις ηλεκτρονικές επικοινωνίες μετά την λήξη του ωραρίου απασχόλησης. Επικαλούμενη το Σύνταγμα, την Ευρωπαϊκή Σύμβαση των Δικαιωμάτων του Ανθρώπου αλλά και τον πρόσφατο ν.4808/2021, η Αρχή επισημαίνει ότι: «Το δικαίωμα στην ψηφιακή αποσύνδεση μετά το πέρας του χρόνου εργασίας αποτελεί θεμελιώδες δικαίωμα των εργαζομένων, ζωτικής σημασίας και άμεσα συνδεδεμένο τόσο με το θεμελιώδες δικαίωμα της προστασίας της ιδιωτικότητας των προσωπικών δεδομένων, του δικαιώματος στον ιδιωτικό βίο και του σεβασμού στην ιδιωτική και οικογενειακή ζωή».

3. ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

3.1 Η τηλεργασία πριν την πανδημία

Την προηγούμενη δεκαπενταετία (2005-2020), η τηλεργασία αποτελούσε μια μορφή εργασίας που αποκτούσε σταδιακά και δειλά έδαφος, με μακροχρόνια προοπτική. Χαρακτηριστικά αναφέρουμε πως το 2015, ένας στους πέντε εργαζομένους, σε ευρωπαϊκό επίπεδο, εργαζόταν, σε περιστασιακή ή σε τακτική βάση, εξ αποστάσεως αξιοποιώντας τεχνολογίες πληροφοριών και επικοινωνίας³⁵(EUROFOUND 2020).

Το 2010, η Ευρωπαϊκή Ένωση, παρουσίασε μια νέα στρατηγική για την απασχόληση, την «Ευρώπη 2020», η οποία αποτελεί συνέχεια της Συνθήκης της Λισαβόνας και είχε στόχο την αύξηση της απασχόλησης, την ενίσχυση της ευελιξίας με ασφάλεια, την ενίσχυση της κινητικότητας και τη σύνδεση της απασχόλησης με το επίπεδο της εκπαίδευσης. Τα βήματα μετάβασης σ' αυτή την νέα πραγματικότητα για την χώρα μας ήταν πολύ πιο συγκρατημένα λόγω ιδιαίτερων κοινωνικών και οικονομικών συνθηκών και της έλλειψης τεχνολογικής υποδομής.

Η Ελλάδα, μέχρι πριν την έλευση της πανδημίας, υπήρξε αλίμενη ως προς την εφαρμογή τηλεργασίας (18η θέση το 2017 μεταξύ των Κρατών της Ε.Ε με μόλις 5% τακτικά τηλεεργαζόμενους επί του συνόλου των μισθωτών (έρευνα του Διεθνούς Οργανισμού Εργασίας -ILO-). Τούτο δε, συνέβαινε σε απόλυτη αντιδιαστολή με τα ιδιαίτερος ανεπτυγμένα κράτη (Γερμανία, Αγγλία, ΗΠΑ κ.α.), όπου η εξ αποστάσεως απασχόληση αναπτύσσονταν ραγδαία αγγίζοντας έως και το 50% σε διάφορες επαγγελματικές ειδικότητες³⁶.

Επίσης, η εμφανής υστέρηση στην εισαγωγή και καθιέρωση της τηλεργασίας στην χώρα μας σε σημαντικά ποσοστά, συνδέεται με τη διαχρονική δυσκολία προσαρμογής στις μεταβαλλόμενες συνθήκες, που αναφέρονται αφενός μεν στις ραγδαίες τεχνολογικές αλλαγές, αφετέρου δε στα σύγχρονα συστήματα οργάνωσης

³⁵ *European Working Conditions Survey 2015*
<https://www.eurofound.europa.eu/news/news-articles/covid-19-could-permanently-change-teleworking-in-europe>

³⁶ Άρθρο Ε.Κρητικού από το περιοδικό «Οικονομικά Χρονικά», τεύχος 169, ΤΡΙΜΗΝΙΑΙΑ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΗ ΕΚΔΟΣΗ ΤΟΥ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟΥ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ», Αθήνα 2020, σελ 14

της εργασίας στις επιχειρήσεις³⁷. Συγχρόνως, ο δημόσιος τομέας παρουσιάζεται αρκετά συντηρητικός στη χρήση της τηλεργασίας καθώς κυριαρχεί ο τυπικός τρόπος απασχόλησης. Η χρήση της τηλεργασίας δεν είναι κατάλληλη για κάθε οργανισμό του δημόσιου τομέα, αλλά μόνο για τους οργανισμούς που μπορούν να δικαιολογήσουν την ανάγκη αυτή και να υποστηρίξουν την εφαρμογή τηλεργασίας.

Μία ακόμα αιτία για την μικρή διείσδυση της τηλεργασίας στην χώρα μας, είναι οι βαθιές επιπτώσεις της υπερδεκαετούς οικονομικής κρίσης και των επακόλουθων μέτρων λιτότητας που άλλαξαν τις προτεραιότητες στην απασχόληση και στον εργασιακό χάρτη γενικότερα. Στην ίδια γραμμή, ένας παράγοντας που συνέβαλε αποφασιστικά στην αργή διάδοση των πρακτικών τηλεργασίας είναι η απουσία ενός καθιερωμένου ρυθμιστικού πλαισίου για την τηλεργασία.

Συμπληρωματικά, ανασταλτικό παράγοντα αποτέλεσε η έλλειψη κρίσιμων υποδομών σε τηλεπικοινωνιακά δίκτυα (πχ οπτικών ινών) που συνιστούν απαραίτητη προϋπόθεση για την εφαρμογή τηλεργασίας. Το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Ψηφιακή Στρατηγική 2006-2013» εισήγαγε σημαντικές στρατηγικές επιλογές για τη βελτίωση και ανάπτυξη της χώρας μας στον τομέα των Τεχνολογιών, Πληροφορικής και Επικοινωνιών στην κατεύθυνση της ψηφιακής σύγκλισης της Ελλάδας με την υπόλοιπη ΕΕ μέσω της χρήσης των ΤΠΕ³⁸.

Συγκριτικά όμως, σύμφωνα και με άλλες έρευνες, η Ελλάδα, έχει από τα χαμηλότερα ποσοστά τηλεργασίας στην Ε.Ε. Η τηλεργασία στη χώρα μας συνολικά εκτιμούταν στο 4,3% το 2009 και στο 5,3% το 2019. Ειδικότερα, η τηλεργασία σε περιστασιακή βάση ανερχόταν στο 2,4% το 2009 για να αυξηθεί μόλις κατά μία ποσοστιαία μονάδα το 2019, στο 3,4%. Η δε σταθερή τηλεργασία τόσο το 2009, όσο και το 2019 δεν υπερβαίνει το 2% της συνολικής απασχόλησης (για την ακρίβεια 1,9%).³⁹

Πριν την πανδημία, οι περισσότερες διαθέσιμες θέσεις συστηματικής και κατά κανόνα μερικής τηλεργασίας (δηλαδή ορισμένες ημέρες την εβδομάδα) αφορούσαν

³⁷ Π. Κυριακούλιας, ΕΙΕΑΔ: ΘΕΜΑΤΙΚΟ ΔΕΛΤΙΟ ΕΝΗΜΕΡΩΣΗΣ Νο3 «Η ΤΗΛΕΡΓΑΣΙΑ ΣΤΗΝ Ε.Ε. ΠΡΙΝ ΚΑΙ ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΠΑΝΔΗΜΙΑ COVID19», Νοέμβριος 2020, σελ 25.

³⁸ Το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα 'Ψηφιακή σύγκλιση' συγχρηματοδοτήθηκε από το Ευρωπαϊκό Ταμείο Περιφερειακής Ανάπτυξης (ΕΤΠΑ).

³⁹ Βλ. Π. Κυριακούλια., όπ.π. (υποσημ.37), σελ. 25.

εξειδικευμένες ή στελεχιακές θέσεις, με υψηλότερες αμοιβές, με εργαζόμενους εξοικειωμένους με τις ψηφιακές τεχνολογίες και τις τεχνολογίες επικοινωνίας, στους οποίους ο εργοδότης ή/και ο προϊστάμενος είχαν περισσότερη εμπιστοσύνη στο να επιτρέπουν να εργάζονται απομακρυνσμένα. Η εξ αποστάσεως εργασία ήταν, κατά κάποιο τρόπο, ένα είδος «παροχής» του εργοδότη προς τα σημαντικά στελέχη.

Η υψηλότερη διείσδυση της Τηλεργασίας στη χώρα μας εμφανίζεται σε κλάδους εντάσεως γνώσης (όπως πληροφορική, ανώτερη διοίκηση, logistics, κτλ) (Παγουλάτος 2020). Ωστόσο τονίζουμε ακόμη μία φορά πως δεν προσφέρονται όλα τα επαγγέλματα για τηλεργασία και επίσης δεν υπάρχει η κατάλληλη υποδομή (οργανωτική ή τεχνολογική) των φορέων για την άσκηση τηλεργασίας.

Κατά την τελευταία δεκαετία, η τηλεργασία αυξανόταν, αλλά όχι εντυπωσιακά. Σύμφωνα με τα στοιχεία της έρευνας στην Ε.Ε το 2009 ήταν στο 12,4% και το 2019 έφθασε στο 16,1% του εργασιακού δυναμικού. Στην Ελλάδα τα ποσοστά αυτά ήταν σαφώς χαμηλότερα.

Η τηλεργασία – προ κρίσης – αφορούσε περισσότερο τους **αυτοαπασχολούμενους**, παρά τους μισθωτούς με εξαρτημένη σχέση εργασίας. Στην Ευρώπη το 2019 «εργάζονταν από το σπίτι» το 37% των αυτοαπασχολούμενων και αντιστοίχως το 12,7% των μισθωτών. Στην Ελλάδα, οι αυτοαπασχολούμενοι εργάζονταν το 2019 σε ποσοστό 4,9% «ορισμένες φορές» από το σπίτι και 3% «συνήθως», ενώ τα ποσοστά των μισθωτών ήταν 2,9% και 1,4% αντίστοιχα. (πηγή: έρευνα του Π. Κυριακούλια για «την τηλεργασία στην Ευρωπαϊκή Ένωση πριν και μετά την πανδημία του Covid-19» Εθνικό Ινστιτούτο Εργασίας και Εργατικού Δυναμικού).

Η Ελλάδα κατατάχθηκε επίσης στο κατώτατο σημείο των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης (ΕΕ) ως προς το σύνολο της ψηφιακής ετοιμότητας, συμπεριλαμβανομένων δεικτών όπως η συνδεσιμότητα και η πρόσβαση στο Διαδίκτυο, η χρήση ψηφιακών υπηρεσιών στο δημόσιο τομέα, η χρήση ΤΠΕ στο σπίτι ή στην εργασία, η ενσωμάτωση ψηφιακών τεχνολογιών στις επιχειρήσεις και η ανεπάρκεια της βάσης ψηφιακών δεξιοτήτων (Cedefop, 2018)⁴⁰.

Διαπιστώνουμε εν τέλει, ότι η τηλεργασία, ως πρακτική ήταν, μέχρι πρότινος τουλάχιστον, ελάχιστα γνωστή και εφαρμόσιμη στη χώρα μας σε σχέση με τα κράτη

⁴⁰ Cedefop 2018 «European skills» index σελ 10-135.

μέλη της Ε.Ε, αφού προτιμούνταν οι παραδοσιακές και πεπατημένες μέθοδοι εργασιακής απασχόλησης. «Βασικοί παράγοντες που μπορούν να εξηγήσουν την παρατηρούμενη υστέρηση ανάπτυξης της τηλεργασίας στην Ελλάδα είναι ο χαμηλός ψηφιακός αλφαριθμητισμός και ο ανεπαρκής ψηφιακός μετασχηματισμός της οικονομίας στην προ της πανδημίας εποχή⁴¹».

Ιδιαίτερα στον Δημόσιο τομέα προβλήματα οργάνωσης και λειτουργίας της διοίκησης καθώς και η γενικότερη ακαμψία του Δημοσίου, ασχέτως της πανδημίας, στέκονται εμπόδιο στην υιοθέτηση καινοτόμων πρακτικών όπως η τηλεργασία. Κατά τον Σωτηρόπουλο, στη χώρα μας η διοίκηση συνεχίζει να πάσχει, μεταξύ άλλων, από υπερβολική κομματικοποίηση, πελατειακές τάσεις στις προσλήψεις μη μόνιμων, δηλαδή έκτακτων, εποχιακών και άλλων υπαλλήλων και μετακλητών στελεχών στις δημόσιες υπηρεσίες, υπερσυγκεντρωτισμό όσον αφορά τη λήψη αποφάσεων, πολύ παραδοσιακές, αργές και συχνά αναποτελεσματικές μεθόδους οργάνωσης της εργασίας, πολυνομία και κακονομία, βαθύ χάσμα ανάμεσα αφενός στις ρυθμίσεις που θεσπίζονται και αφετέρου τις πρακτικές που ακολουθούνται σε πλήθος τομέων της δημόσιας πολιτικής («χάσμα εφαρμογής»), κακή χρήση ανθρώπινων πόρων (ακατάλληλοι υπάλληλοι σε ακατάλληλες θέσεις) και κατά τόπους εκτεταμένη διαφθορά.⁴².

Η τηλεργασία μελλοντικά δείχνει να έχει ηγετική θέση ανάμεσα στις ευέλικτες μορφές απασχόλησης, παρόλα αυτά στην Ελλάδα, υπάρχει ενδοιασμός ως προς τον βαθμό αποδοτικότητας της. Είναι αναγκαίο να καλλιεργηθεί σχέση εμπιστοσύνης μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων, καθώς είναι ο μόνος τρόπος να λειτουργήσει αποτελεσματικά η τηλεργασία. Ακόμα κρίνεται σκόπιμο, να καθοριστεί το πλαίσιο που θα ρυθμίσει αποτελεσματικά την τηλεργασία, ως ελάχιστη διασφάλιση που θα βοηθήσει να αξιοποιηθεί περαιτέρω το μοντέλο αυτό στη χώρα μας.

⁴¹ Έκθεση Διοικητή Τράπεζας της Ελλάδας για το έτος 2020, σελ 12 , Απρίλιος 2021.

⁴² Σωτηρόπουλος Δ. «Η Δημόσια Διοίκηση στην Εποχή Μετά τον Κορωνοϊό» ΔΙΑΝΕΟΣΙΣ Οργανισμός Έρευνας & Ανάπτυξης, Αθήνα, Ιανουάριος 2021, σελ 6.

3.2 Η τηλεργασία κατά την πανδημία

Η ραγδαία αύξηση των κρουσμάτων και των απωλειών σε ανθρώπινες ζωές προκάλεσαν την κινητοποίηση της δρώσας διοίκησης, με στόχο την διαχείριση των υγειονομικών (και κατ' επέκταση οικονομικών) συνεπειών της πανδημίας.

Στο πλαίσιο αυτό, μεγάλος αριθμός κρατών πάγωσε τις οικονομικές δραστηριότητες και έλαβε πρωτοφανή διοικητικά μέτρα κοινωνικής αποστασιοποίησης για να επιβραδύνει την διασπορά του ιού. Η κοινωνική και οικονομική ανθρώπινη δραστηριότητα τέθηκε σε επισφάλεια έως ότου αναχαιτιστεί μερικώς η εξάπλωση της πανδημίας. Παράλληλα, υπό τη σκιά του ιού και με σκοπό την προστασία του κόσμου της εργασίας, συμπεριλαμβανομένων της συγκράτησης των απωλειών σε θέσεις απασχόλησης και της άμβλυνσης της πίεσης στα εισοδήματα επιχειρήσεων και εργαζομένων, ελήφθη σειρά μέτρων⁴³.

Τα μέτρα για τον περιορισμό της φυσικής επαφής των ανθρώπων, οδήγησαν σε γενικευμένο κλείσιμο θέσεων εργασίας σε όλο τον κόσμο και συρρίκνωση της οικονομίας. Οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν μειωμένες ώρες εργασίας, απολύσεις, ενώ πολλοί συνέχισαν να εκτελούν ουσιαστική εργασία σε δύσκολες συνθήκες. «Με την οικονομική δραστηριότητα σε ακινησία έχουν τεθεί σε κίνδυνο πολλές θέσεις εργασίας, με εκείνες που χάθηκαν τις πρώτες εβδομάδες του περιορισμού τον Μάρτιο του 2020 να αποτελούν μια μικρή σταγόνα του κατακλυσμού που επρόκειτο να έρθει⁴⁴ (Eurofound 2020).

Στη χώρα μας, η κρίση του COVID 19 προκάλεσε αναστολή της οικονομικής δραστηριότητας σε μια σειρά επαγγελματικών κλάδων σ' όλη την επικράτεια, που αντιμετωπίστηκε με τη λήψη έκτακτων μέτρων για την προστασία της εργασίας από τις απολύσεις, την ενίσχυση της ρευστότητας των επιχειρήσεων, κυλιόμενα ωράρια εργαζομένων και εφαρμογή τηλεργασίας. Η πανδημία προκάλεσε την προσαρμογή των περισσότερων φορέων, είτε δημοσίων είτε ιδιωτικών, στις ιδιάζουσες συνθήκες,

⁴³ Δρ.Β.Λαλιώτη «Η Εργασία στον Καιρό του Κορωνοϊού: Μία Απόπειρα Σκιαγράφησης των Σχετικών με τον Κόσμο της Εργασίας Μέτρων & της Συζήτησης για την Επόμενη Μέρα», ΕΙΕΑΔ ,Αθήνα, Ιούνιος 2020,σελ 6.

⁴⁴ Eurofound (2020), «Διαβίωση, εργασία και COVID-19: Πρώτα ευρήματα – Απρίλιος 2020» (Living, working and COVID-19: First findings –April 2020), Μάιος, σελ 8.

με την εφαρμογή των κυβερνητικών μέτρων και των καινοτόμων τρόπων εργασίας, οι οποίοι έως τώρα βρίσκονταν σε πρώιμο στάδιο.

Τα σκήπτρα στις καινοτόμες λύσεις εργασίας κατά την περίοδο της πανδημίας κρατά διεθνώς η τηλεργασία. Πολλοί οργανισμοί καταφεύγουν στην τηλεργασία προσδοκώντας να αποτελέσει την οργανωτική καινοτομία που θα βελτιώσει τις συνθήκες εργασίας των εργαζομένων γενικά αλλά και ειδικά λόγω της πανδημίας.

Σύμφωνα με το CDC⁴⁵ και άλλες αρχές υγείας, η τηλεργασία είναι μία από τις πιο αποτελεσματικές μεθόδους για τη μείωση της εξάπλωσης του ιού, δεδομένου ότι η τηλεργασία μειώνει σημαντικά τη συχνότητα και τη διάρκεια της διαπροσωπικής επαφής που είναι εγγενής στον χώρο εργασίας. Ήδη από την αρχή της πανδημίας, είδαν το φως της δημοσιότητας μια σειρά αρχικών εκτιμήσεων, όπως αυτή του Eurofound, σύμφωνα με τις οποίες σχεδόν το 40% των εργαζομένων στην Ε.Ε. άρχισε να εργάζεται πλήρως με αυτή την μορφή εργασίας. Μια πιο πρόσφατη μελέτη του JointResearchCenter (JRC) της Ευρωπαϊκής Επιτροπής εκτιμά ότι περίπου το 25% των εργαζομένων σε κλάδους και επαγγέλματα στα οποία είναι δυνατή η παροχή εργασίας εξ'αποστάσεως (teleworkable sectors) εργάζεται ήδη σταθερά με αυτή την μορφή απασχόλησης⁴⁶.

Δεδομένης της άμεσης σχέσης μετάδοσης του ιού και κρουσμάτων λόγω συγχρωτισμού των εργαζομένων στους χώρους εργασίας, σημαντικό κομμάτι των ληφθέντων μέτρων αφορούσε ρυθμίσεις που άπτονταν των εργασιακών συνθηκών. Αντίστοιχα και στη χώρα μας η τηλεργασία καθιερώθηκε ως λειτουργικό υποκατάστατο της φυσικής παρουσίας των εργαζόμενων στους χώρους εργασίας και υπήρξε πράγματι επιτυχής, στο βαθμό βεβαίως που συνέβαλε στην αναπλήρωση των υποσταλεισών προσωρινά, λόγω της πανδημίας, θέσεων εργασίας ή ακόμα και στη διάσωση τους.

Σημαντικά νομοθετήματα για την εφαρμογή της τηλεργασίας αποτελούν:

⁴⁵ Το CDC είναι ένα από τα σημαντικότερα λειτουργικά συστατικά του Τμήματος Υγείας και Ανθρωπίνων Υπηρεσιών στις Η.Π.Α.

⁴⁶ Βλ. Π. Κυριακούλια., *ό.π. (υποσημ.36)*, σελ. 4

- Το άρθρο 4 παρ. 2 της από 11.03.2020 Πράξης Νομοθετικού Περιεχομένου⁴⁷ «Κατεπείγοντα μέτρα αντιμετώπισης των αρνητικών συνεπειών της εμφάνισης του κορωνοϊού COVID-19 και της ανάγκης περιορισμού της διάδοσής του» (Α' 55), όπου αναγνωρίστηκε, στους εργοδότες το δικαίωμα μονομερούς επιβολής συστήματος εξ αποστάσεως εργασίας, καθιστώντας, ωστόσο, σαφή την υποχρέωση αυτών να τηρούν τους όρους των ατομικών συμβάσεων εργασίας των εργαζομένων.
- Η εγκύκλιος 10221/239/04.03.2021 του Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων Διευκρινίσεις επί της παρ. 1α) της υπό στοιχεία 8689/198/25.02.2021 ΚΥΑ (Β'756) και επί του σημείου 3 του Πίνακα που περιλαμβάνεται στην παρ.1Β του άρθρου 1 της υπό στοιχεία Δ1α/ΓΠ.οικ.13805/03.03.2021 ΚΥΑ (Β' 843) «1.α) Επιχειρήσεις - εργοδότες που εδρεύουν ή έχουν υποκατάστημα σε οποιαδήποτε Περιφερειακή Ενότητα της χώρας, υποχρεούνται, έως 31/03/2021 να εφαρμόζουν το σύστημα της εξ αποστάσεως παροχής εργασίας στους εργαζομένους τους, σε όποιες περιπτώσεις η εργασία τους μπορεί να παρασχεθεί με αυτό το σύστημα, σε ποσοστό πενήντα τοις εκατό (50%) επί του συνολικού αριθμού των εργαζομένων αυτών».β) Το σημείο 3 του Πίνακα που περιλαμβάνεται στην παρ.1Β του άρθρου 1 της υπό στοιχεία Δ1α/ΓΠ.οικ.13805/03.03.2021 ΚΥΑ (2η Στήλη «ΕΠΙΠΕΔΟ ΠΟΛΥ ΑΥΞΗΜΕΝΟΥ ΚΙΝΔΥΝΟΥ», τρίτη κουκίδα) προβλέπει: «Υποχρεωτική τηλεργασία στο μέγιστο δυνατό ποσοστό εφόσον συνάδει προς τη φύση των καθηκόντων ανεξαρτήτως αν αφορά εύλογη αυξημένου κινδύνου ομάδα». Διευκρινίζεται ότι, ειδικά στην **παροχή υπηρεσιών** για τις περιοχές επιπέδου πολύ αυξημένου κινδύνου, το προβλεπόμενο **ποσοστό 60%** επί του συνολικού αριθμού των εργαζομένων στις περιπτώσεις όπου η τηλεργασία συνάδει προς τη φύση των καθηκόντων τους.

Τα ανωτέρω μέτρα αποσκοπούν πρωτίστως στη διατήρηση των θέσεων απασχόλησης, στην εξασφάλιση του εισοδήματος και στην ενίσχυση της βιωσιμότητας των φορέων, με απώτερο στόχο την επανεκκίνηση της οικονομικής δραστηριότητας μετά την άρση των περιοριστικών μέτρων με τη μικρότερη δυνατή απώλεια σε πόρους. (Εκθεση Διοικητή Τράπεζας της Ελλάδας για το έτος 2020)

Αναμφίβολα, η τηλεργασία εξυπηρετεί την αντιμετώπιση μιας κατάστασης, όπως η σημερινή, καθώς παρέχει εργασιακή ασφάλεια και προδίδει στοιχεία κανονικότητας στην οικονομική ζωή παρά τις έκτακτες διαμορφωθείσες συνθήκες.

Θετική διαγράφεται και η στάση των εργαζομένων απέναντι στην τηλεργασία καθώς και στις προσδοκίες που έχουν από την εφαρμογή της, σύμφωνα με έρευνα του

⁴⁷ Η ισχύς της από 11.03.2020 Πράξης Νομοθετικού Περιεχομένου, παρατάθηκε έως την 30^η/6/2021(Υ.Α. οικ. 34972/2021).

Εργαστηρίου Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού του ΟΠΑ, η οποία διενεργήθηκε τον Νοέμβριο του 2020 σε δείγμα 662 εργαζομένων⁴⁸.

Στις νέες συνθήκες που συνθέτουν το εργασιακό πεδίο ως αποτέλεσμα της πανδημίας του COVID-19, η τηλεργασία φαίνεται ότι θα επικρατήσει ακόμη και όταν η κοινωνικοοικονομική δραστηριότητα επιστρέψει στην κανονικότητα.

3.3 Η εφαρμογή της τηλεργασίας στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση στη περίοδο της πανδημίας

Στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος με το ξεκίνημα της υγειονομικής κρίσης, βρέθηκε η διαχείριση της πανδημίας και ιδιαίτερα η διττή ανάγκη προστασίας της δημόσιας υγείας και της ασφάλειας των πολιτών. Ο κρίσιμος παράγοντας για την Δημόσια Διοίκηση ήταν να διατηρήσει σε εγρήγορση τον κρατικό μηχανισμό για την απρόσκοπτη παροχή υπηρεσιών προς την κοινωνία. Αναλογιζόμενοι δε, το μέγεθος της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης, δηλαδή, τις δημόσιες υπηρεσίες, τα υπουργεία, τα Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου ή Ιδιωτικού Δικαίου (π.χ. τα δημόσια νοσοκομεία, πανεπιστήμια, φορείς κ.λπ.), τις αποκεντρωμένες υπηρεσίες των υπουργείων (π.χ., τις «Υγειονομικές Περιφέρειες», τις Διευθύνσεις Εκπαίδευσης), καθώς και την τοπική αυτοδιοίκηση (Δήμοι, Περιφέρειες), συνειδητοποιούμε πόσο κομβικής σημασίας ήταν η συνέχιση της λειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης υπό τις έκτακτες αυτές συνθήκες για την εξυπηρέτηση και την προστασία του πολίτη.

Μέσα στα αχαρτογράφητα νερά που βρισκόταν το κρατικό οικοδόμημα εξαιτίας της πανδημίας, έγιναν από νωρίς προσπάθειες να αντιμετωπιστούν δύσκολες καταστάσεις χωρίς να έχουμε παραδείγματα διαχείρισης ανάλογου κινδύνου στο παρελθόν.

Με το ξέσπασμα της πανδημίας, η κυβέρνηση έλαβε άμεσα αναγκαία μέτρα περιορισμού της οικονομικής και κοινωνικής ζωής με αποτέλεσμα, οι υγειονομικές επιπτώσεις να είναι συγκριτικά μικρές. Τα πρωτοφανή διοικητικά μέτρα, περιελάμβαναν περιορισμό στην κυκλοφορία των πολιτών, κοινωνική

⁴⁸ *Εργαστήριο Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, Έκθεση αποτελεσμάτων έρευνας 2020 «Πανδημία και ψηφιακή προσαρμογή στη ΔΑΔ: τηλεργασία & τηλεκπαίδευση», Αθήνα, Ιανουάριος 2021, σελ 5.*

αποστασιοποίηση και προσωρινή αναγκαστική αναστολή μέρους της οικονομικής δραστηριότητας.

Η εξ αποστάσεως εργασία αποτέλεσε την αιχμή του δόρατος για την Δημόσια Διοίκηση καθώς προσέδωσε την ομαλότητα που χρειαζόνταν ο κρατικός μηχανισμός για να διαχειριστεί την πανδημία καθώς ακόμη οι επιπτώσεις της δεν ήταν γνωστές. Η επέκταση της τηλεργασίας στο Δημόσιο προσέφερε ευελιξία και αποδέσμευσε σημαντικούς πόρους ώστε να στραφούν κατά προτεραιότητα σε τομείς που υπήρχε ανάγκη.

Στη διάρκεια, της πανδημίας δοκιμάστηκε κατ' ανάγκη η πιο εύκολα επιτεύξιμη μορφή τηλεργασίας: η εργασία από το σπίτι. Με τυπικά δεδομένο το ωράριο εργασίας και χωρίς να αλλάζουν άλλες πτυχές της εργασιακής σχέσης.

Παρά τις δυσκολίες προσαρμογής, μέσω των τηλεργατικών εφαρμογών, διάφοροι τομείς του Δημοσίου, αποτέλεσαν ένα κρίσιμο πεδίο εφαρμογής σύγχρονων μορφών εργασιακής λειτουργίας με πολλαπλά οφέλη. Εν πρώτοις, προστατεύθηκε σε μεγάλο ποσοστό η υγεία των στελεχών της Διοίκησης. Δευτέροις, διασφαλίστηκε η λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών ώστε να συνεχίζεται απρόσκοπτα η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών σε κρίσεις σαν αυτή και παράλληλα οι εργαζόμενοι απολαμβάνουν ένα ευέλικτο και ασφαλές περιβάλλον μέσα στο οποίο εργάζονται.

Καθοριστικής σημασίας υπήρξε και ο ψηφιακός μετασχηματισμός που αναπτύχθηκε ταχύτατα σε τομείς όπως η ηλεκτρονική εξυπηρέτηση των πολιτών και οι εφαρμογές ηλεκτρονικής διακυβέρνησης (π.χ e-GOV, emvolio.gov). Η Δημόσια Διοίκηση μέσω των ψηφιακών εφαρμογών που προώθησε επικουρικά με την τηλεργασία των δημοσίων υπαλλήλων έδωσε λύσεις στις συναλλαγές των πολιτών με όλο το φάσμα της δημόσιας διοίκησης κατά την περίοδο του lockdown.

Οι δημόσιοι φορείς που είχαν ήδη επενδύσει στην ψηφιακή υποδομή βρέθηκαν σε πλεονεκτικότερη θέση για τη διαχείριση της κρίσης. Τα δίκτυα VPN, οι εφαρμογές cloud, οι εξελιγμένοι servers και τα εργαλεία τηλεδιάσκεψης έδωσαν την δυνατότητα στους δημόσιους λειτουργούς να εργάζονται εξ αποστάσεως με την ίδια ευχέρεια όπως και δια ζώσης.

Η Δημόσια Διοίκηση κατά την πανδημία επέστρεψε την υλοποίηση ψηφιακών έργων που θα ενδυναμώνουν τη διαφάνεια, τη συμμετοχικότητα, την προσβασιμότητα, την ιδιωτικότητα και την ασφάλεια των πολιτών και των φορέων⁴⁹. Αυτός είναι ένας από τους λόγους για τους οποίους σε επίπεδο Ευρωπαϊκής Ένωσης, η Επιτροπή, στην ανακοίνωσή της 27ης Μαΐου 2020 για τον επόμενο προϋπολογισμό της ΕΕ, επανέλαβε τη δέσμευσή της να προωθήσει «...επενδύσεις σε ψηφιακές υποδομές και δεξιότητες [οι οποίες] θα βοηθήσουν στην τόνωση της ανταγωνιστικότητας και της τεχνολογικής αυτοδυναμίας». Δήλωσε ακόμη ότι «Η κρίση κατέδειξε επίσης τη σημασία των ψηφιακών δεξιοτήτων για τα παιδιά, τους σπουδαστές, τους εκπαιδευτικούς, τους εκπαιδευτές και όλους μας, για επικοινωνία και εργασία»⁵⁰.

Οι δύο αυτές καινοτομίες, η τηλεργασία και ο ψηφιακός μετασχηματισμός των υπηρεσιών του Δημοσίου, κέρδισαν έδαφος, ενσωματώθηκαν άμεσα και σήμερα θεωρούνται κομμάτι της καθημερινότητας της Δημόσιας Διοίκησης. Από καθεστώς ανάγκης, μεταβήκαμε στη νέα ψηφιακή εποχή όπου οι ψηφιακές πρωτοβουλίες που πάρθηκαν, αποτέλεσαν χρήσιμα εργαλεία που θα βελτιώσουν το μέλλον της Δημόσιας Διοίκησης εξαλείφοντας σταδιακά της παθογένειες της.

Η τηλεργασία όπου δεν μπορεί να εφαρμοστεί, μπορεί να υποκατασταθεί από εναλλακτικά ωράρια προσέλευσης, εναλλακτικούς τρόπους επικοινωνίας με το κοινό και ενδοδιοικητική συνεργασία μεταξύ των υπηρεσιών με σαφώς απαρέγκλιτη τήρηση των μέτρων υγιεινής. Συμπληρωματικά προς την τηλεργασία πάρθηκαν και τα εξής μέτρα για τις Δημόσιες Υπηρεσίες :

- Λειτουργία με το αναγκαίο προσωπικό και υποχρεωτική τηλεργασία στο 50% του προσωπικού.
- Υποχρεωτική προστασία υπαλλήλων που ανήκουν σε ομάδες αυξημένου κινδύνου με χορήγηση ειδικής άδειας απουσίας και παροχή τηλεργασίας, όπου είναι εφικτό.

⁴⁹ Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού 2020-2025, Δεκέμβριος 2020 σελ 9.

⁵⁰ Cedefop Ενημερωτικό σημείωμα. ISSN 1831-2462. IOYΛΙΟΣ 2020, σελ 1 https://www.cedefop.europa.eu/files/9148_el.pdf

- Υποχρεωτική τηλεργασία στο μέγιστο δυνατό ποσοστό, εφόσον συνάδει προς τη φύση των καθηκόντων, επιπλέον των υπαλλήλων που ανήκουν σε ομάδα αυξημένου κινδύνου.
- Εξυπηρέτηση κοινού μόνο σε επείγουσες περιπτώσεις και υποχρεωτικά κατόπιν ραντεβού.

Η υγειονομική κρίση ανέδειξε με τρόπο απόλυτο την σπουδαιότητα που έχει η διαδικτυακή προσβασιμότητα και η ψηφιακή εγγραμματοσύνη για την ενεργή συμμετοχή των πολιτών στην εργασία, στην εκπαίδευση, στην επικοινωνία, στις υπηρεσίες και στην πληροφόρηση. Η αξιοποίηση των ευκαιριών της ψηφιακής επανάστασης θα κρίνει σε μεγάλο βαθμό την ανάπτυξη της εθνικής οικονομίας και την ευημερία της κοινωνίας. Η αναβάθμιση της Δημόσιας Διοίκησης μέσα από πρωτοβουλίες όπως η τηλεργασία και η αξιοποίηση των δυνατοτήτων της ψηφιακής οικονομίας ενισχύει τη διεθνή ψηφιακή ταυτότητα και ανταγωνιστικότητα της χώρας μας. (Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού 2020-2025, Δεκ. 2020)

Εν κατακλείδι, η υγειονομική κρίση, παρά τις ιδιαίτερα αρνητικές επιπτώσεις της για την κοινωνία και την οικονομία, αποτέλεσε εφαλτήριο για την προώθηση μεταρρυθμίσεων ώστε η Ελλάδα να προχωρήσει προς τη νέα ψηφιακή εποχή.

Ο κρατικός μηχανισμός πέτυχε μια αποτελεσματική παρέμβαση ως αποτέλεσμα της ευρύτερης κινητοποίησης του μέσα από τις ψηφιακές λύσεις (συμπεριλαμβανομένης της τηλεργασίας), νομοθετικές και ρυθμιστικές πρωτοβουλίες προς αυτή την κατεύθυνση.

3.4 Θεσμικό πλαίσιο τηλεργασίας

Σε αντίθεση με τις πιο πολλές ευρωπαϊκές χώρες, στην Ελλάδα δεν προβλέπεται ειδικό νομοθετικό πλαίσιο ρύθμισης της τηλεργασίας. Ωστόσο, υπάρχουν κάποιες μεμονωμένες ρυθμίσεις, οι οποίες, αν και δεν εφαρμόζονται αποκλειστικά στην τηλεργασία, παρόλα αυτά καλύπτουν και αυτήν (Αρβανίτης, 2002)⁵¹.

⁵¹ Αρβανίτης Κ., «Κατάλογος συγκεκριμένων επαγγελματιών στα οποία ενδείκνυται η εφαρμογή τηλεργασίας για γυναίκες μετανάστες, Κ.Ε.Θ.Ι.–ΙΟΒΕ, Αθήνα, 2002, σελ.15.

Παρότι δεν υφίσταται συμπαγές ή ειδικό νομοθετικό πλαίσιο για την τηλεργασία, εντούτοις, κατά το 1998 σημειώνεται η πρώτη νομοθετική απόπειρα με το Ν. 2639/1998 όπου η τηλεργασία περιλήφθηκε στις «ειδικές μορφές απασχόλησης».

Το άρθρο 1 του Ν.2639/1998⁵² : «ειδικές μορφές απασχόλησης» προβλέπει ότι: «Η συμφωνία μεταξύ εργοδότη και απασχολούμενου για παροχή υπηρεσιών ή έργου, για ορισμένο ή αόριστο χρόνο, ιδίως στις περιπτώσεις αμοιβής κατά μονάδα εργασίας (φασόν), **τηλεργασίας**, κατ' οίκον απασχόλησης, τεκμαίρεται ότι δεν υποκρύπτει σύμβαση εξαρτημένης εργασίας, εφόσον η συμφωνία αυτή καταρτίζεται εγγράφως και γνωστοποιείται μέσα σε δεκαπέντε (15) ημέρες στην οικεία Επιθεώρηση Εργασίας. Το τεκμήριο αυτό δεν ισχύει αν ο απασχολούμενος προσφέρει την εργασία του αποκλειστικά ή κατά κύριο λόγο στον ίδιο εργοδότη».

Μάλιστα σύμφωνα με το αρθ.1 παρ.2 ο εργοδότης είναι υποχρεωμένος εντός 9 μηνών από την δημοσίευση του νόμου, να υποβάλλει στην οικεία επιθεώρηση εργασίας συγκεντρωτική κατάσταση των τυχόν σχετικών συμφωνιών που υπάρχουν μεταξύ αυτού και των εργαζομένων με ειδικές μορφές απασχόλησης (π.χ. τηλεργασία), και να αναγράφεται η ημερομηνία κατάρτισης των συμφωνιών και τα στοιχεία των απασχολούμενων, διαφορετικά θεωρείται ότι οι σχετικές συμφωνίες, υποκρύπτουν σύμβαση εξαρτημένης εργασίας.

Καθώς η τηλεργασία παρουσίαζε αυξητική τάση τόσο στις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης όσο και στην Ελλάδα, εγείρονταν διάφορα ζητήματα σχετικά με το πλαίσιο απασχόλησης των τηλεεργαζόμενων. Για το λόγο αυτό κρίθηκε αναγκαία η υιοθέτηση ενός κοινού ευρωπαϊκού πλαισίου αντιμετώπισης της τηλεργασίας ως μιας ανερχόμενης ευέλικτης μορφής απασχόλησης. Κατά τον τρόπο αυτό καταρτίζεται η Ευρωπαϊκή Συμφωνία Πλαίσιο για την Τηλεργασία (ΕΣΠΤ) το 2002. Η Συμφωνία πέτυχε τη θέσπιση του γενικού πλαισίου και των κατευθυντήριων γραμμών για την εξασφάλιση των δικαιωμάτων των τηλεεργαζόμενων. Η οδηγία με την προσάρτησή της στην Εθνική Γενική Συλλογική Σύμβαση Εργασίας 2006-2007 ως Προσάρτημα

⁵² Ν. 2639/1998 (Κωδικοποιημένος) - ΦΕΚ Α 205/02.09.1998 - Ρύθμιση εργασιακών σχέσεων, σύσταση Σώματος Επιθεώρησης Εργασίας και άλλες διατάξεις.

B⁵³, απέκτησε κανονιστική ισχύ σε επίπεδο τυπικού νόμου μέσα από τον νόμο 3846/2010 (ΦΕΚ Α' 66/2010) «Εγγυήσεις για την εργασιακή ασφάλεια και άλλες διατάξεις», εισάγοντας στην ελληνική έννομη τάξη την έννοια, τον ορισμό και το πεδίο εφαρμογής της τηλεργασίας.

Ο νόμος **3846/2010** (ΦΕΚ Α' 66/2010) είναι ο πρώτος εφαρμοστικός νόμος για τις εργασιακές σχέσεις από την ένταξη της χώρας μας στον μηχανισμό χρηματοοικονομικής στήριξης και τη δεσμευτική συμφωνία οικονομικής και χρηματοπιστωτικής πολιτικής (το λεγόμενο πρώτο Μνημόνιο) κατά το 2010. Ειδικότερα στο Άρθρο 1 του νόμου 3846/2010 (το οποίο αντικαθιστά προηγούμενη διάταξη του νόμου 2639/1998) εισάγεται ένα τεκμήριο ύπαρξης εξαρτημένης εργασίας για το εάν ο τηλεργαζόμενος παρέχει την εργασία του «αυτοπροσώπως, αποκλειστικά ή κατά κύριο λόγο στον ίδιο εργοδότη για εννέα (9) συνεχείς μήνες». Επομένως για να υπάρχει εξαρτημένη εργασία, απαιτούνται δύο προϋποθέσεις: α) να απασχολείται ο εργαζόμενος αυτοπροσώπως και αποκλειστικά ή κατά κύριο λόγο στον ίδιο εργοδότη και β) να διαρκεί η απασχόληση 9 μήνες συνεχώς. Οι δύο αυτές προϋποθέσεις αντικατέστησαν το Ν. 2639/1998, όπου για τη μη ύπαρξη υποκρυπτόμενης σύμβασης εξαρτημένης εργασίας, αρκούσε η συμφωνία μεταξύ εργοδότη κι εργαζομένου που καταρτίζεται εγγράφως και γνωστοποιείται μέσα σε δεκαπέντε (15) ημέρες στην οικεία Επιθεώρηση Εργασίας.

Ακόμα στο άρθρο 5 του Ν.3846/2010 και την παρ.1 αυτού, κατά την κατάρτιση σύμβασης εργασίας με τηλεργασία ο εργοδότης υποχρεούται να παραδώσει εγγράφως εντός διαστήματος οκτώ ημερών στον εργαζόμενο το σύνολο των πληροφοριών που αναφέρονται στην εκτέλεση της εργασίας. Περαιτέρω κατά την παρ. 2 του ως άνω άρθρου, αν η κανονική εργασία μετατρέπεται σε τηλεργασία, καθορίζεται στη σχετική συμφωνία μια περίοδος προσαρμογής τριών μηνών, κατά την οποία οποιοδήποτε από τα μέρη, μετά από τήρηση προθεσμίας δεκαπέντε ημερών, μπορεί να θέσει τέλος στην τηλεργασία και ο μισθωτός να επιστρέψει στην εργασία του σε αντίστοιχη θέση με αυτήν που κατείχε. Απώτερος σκοπός της συγκεκριμένης

⁵³ ΣΥΜΦΩΝΙΑ – ΠΛΑΙΣΙΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΤΗΛΕΡΓΑΣΙΑ ΠΡΟΣΑΡΤΗΜΑ Β ΣΤΗΝ Ε.Γ.Σ.Σ.Ε. 2006 – 2007 12η Απριλίου 2006,σελ 2, https://www.sev.org.gr/Uploads/Documents/5egsse_teliko_12406.pdf

ρύθμισης είναι να αμβλυνθούν οι ενδοιασμοί για την στροφή στην τηλεργασία με την παροχή της αμφίδρομης δυνατότητας μεταγενέστερης υπαναχώρησης και επιστροφής στο προγενέστερο εργασιακό καθεστώς μετά το πέρας του διαστήματος των δεκαπέντε ημερών, που θα συνιστά απλώς ένα μεταβατικό και δοκιμαστικό στάδιο.

Στο σημείο αυτό τονίζουμε ότι η τηλεργασία αποτελεί χαρακτηριστική περίπτωση αμφιλεγόμενης εργασιακής κατάστασης ως προς την εφαρμογή της διάταξης του εργατικού δικαίου στους ασκούντες εξ αποστάσεως εργασία. Η νομολογία θεωρεί ότι υπάρχει εξάρτηση του εργαζομένου από τον εργοδότη, όταν ο χρόνος, ο τόπος και ο τρόπος παροχής καθορίζονται από τον εργοδότη, ο οποίος με τη σειρά του εποπτεύει και καθοδηγεί την εκτέλεση της εργασίας.

Η τηλεργασία τείνει να αμφιταλαντεύεται μεταξύ εξαρτημένης και ανεξάρτητης εργασίας καθώς κάποια από τα χαρακτηριστικά της δεν είναι ευδιάκριτα. Για μην υπάρχει αυτή η σύγχυση, σύμφωνα με τη Γνώμη Πρωτοβουλίας με τίτλο «Τηλεργασία - Προβλήματα και Προοπτικές» της Οικονομικής και Κοινωνικής Επιτροπής της Ελλάδος (Ο.Κ.Ε.), έχουν προσδιοριστεί ορισμένα κριτήρια, τα οποία όταν συντρέχουν, είτε μεμονωμένα, είτε σωρευτικά, αποτελούν ισχυρές ενδείξεις υπέρ της ύπαρξης εξαρτημένης τηλεργασίας. Ειδικότερα, στην περίπτωση που η τηλεργασία παρέχεται στα πλαίσια ενός συστήματος, που επιβάλλει την άμεση επικοινωνία και το διάλογο μεταξύ του τηλεεργαζομένου και της επιχείρησης- όπως η περίπτωση της online τηλεργασίας - ο εργαζόμενος υποχρεώνεται να ακολουθεί το ωράριο εργασίας της επιχείρησης. Επίσης η σύνδεση του υπολογιστή του τηλεεργαζομένου με το δίκτυο της επιχείρησης παρέχει τη δυνατότητα άμεσης μεταβίβασης εντολών και οδηγιών από την επιχείρηση, όχι μόνο ως προς το τελικό αποτέλεσμα της εργασίας, αλλά και ως προς τα ενδιάμεσα στάδια της. Επιπλέον, άμεσος προσδιορισμός του χρόνου εργασίας παρουσιάζεται και στην περίπτωση όπου υπάρχει η υποχρέωση καθημερινής εκτέλεσης και αποστολής στην επιχείρηση ορισμένων εργασιών. Ο δε διαχωρισμός τόπου εργασίας και επιχείρησης δεν σημαίνει ότι έχει εκλείψει η δυνατότητα εργοδοτικού ελέγχου του τηλεεργαζόμενου, δεδομένου ότι μέσω ειδικού λογισμικού μπορεί να προσδιοριστεί ο χρόνος και το εύρος της εργασίας. Τέλος, ο λειτουργικός δεσμός του τηλεεργαζόμενου με τον φορέα του, μέσω της χρήσης για παράδειγμα του ιδιωτικού εταιρικού δικτύου ή κάποιου λογισμικού, μαρτυρεί την ύπαρξη εξάρτησης.

Αντίστοιχα και στην ασφαλιστική νομοθεσία σε περιπτώσεις δυσχερούς διάκρισης περί ύπαρξης, ή μη, εξαρτημένης εργασίας, προβλέπεται ότι ισχύει εκ του νόμου τεκμήριο (επίσης μαχητό) υπέρ της εξαρτημένης εργασίας⁵⁴.

Εν προκειμένω, με την εμφάνιση της πανδημίας στη χώρα μας, παρέχεται η δυνατότητα στους εργοδότες με δική τους (μονομερή) απόφαση, να ορίσουν ότι θα εφαρμόζεται από τους εργαζομένους το σύστημα της εξ αποστάσεως εργασίας. Προβλέφθηκε δηλαδή η δυνατότητα του εργοδότη να καθορίζει με μονομερή απόφασή του «...ότι η εργασία που παρέχεται από τον εργαζόμενο στον προβλεπόμενο από την ατομική σύμβαση τόπο εργασίας, θα πραγματοποιείται με το σύστημα της εξ αποστάσεως εργασίας» (άρθ. 4 παρ. 2 ΠΝΠ/11.03.2020). Αντίθετα δηλαδή, με το προηγούμενο νομικό πλαίσιο που προβλεπόταν ότι η συγκεκριμένη δυνατότητα θα είχε **οικειοθελή χαρακτήρα** και θα αποτελούσε προϊόν αμοιβαίας συμφωνίας εργαζόμενου και εργοδότη. Τούτέστιν, παρέχεται ουσιαστικά το δικαίωμα στον εργοδότη να μεταβάλλει μονομερώς τον τόπο και τον τρόπο εργασίας του εργαζομένου.

Τα κατεπείγοντα μέτρα που έλαβε η κυβέρνηση για την αντιμετώπιση της υγειονομικής κρίσης ως Πράξεις Νομοθετικού παρέκαμψαν τον οικειοθελή χαρακτήρα της τηλεργασίας και είτε αυτή επιβλήθηκε **μονομερώς ή εφαρμόστηκε με προφορική συμφωνία μεταξύ των μερών**.

Η πανδημία δημιούργησε τις προϋποθέσεις για την υιοθέτηση του λεγόμενου δικαίου της ανάγκης που συνίσταται στην άμεση αντιμετώπιση μιας έκτακτης περίπτωσης εξαιρετικά επείγουσας και απρόβλεπτης όπως είναι η πανδημία του Covid-19.

Με την Πράξη Νομοθετικού Περιεχομένου της 11ης Μαρτίου η οποία κυρώθηκε με το άρθρο 2 του νόμου 4682/2020 ο εργαζόμενος πλέον δεν έχει τη δυνατότητα της άρνησης της μετατροπής της κανονικής εργασίας σε τηλεργασία (αρθ.4 παρ.2). Αν και το μέτρο τονίζεται ότι είναι προσωρινό με καταληκτική ημερομηνία ισχύος του την 10η Απριλίου 2020, εν τούτοις η συνεχής αύξηση του επιδημιολογικού φορτίου στη χώρα μας, έχει παρατείνει την ισχύ του μέτρου τουλάχιστον έως τον Ιούνιο του 2021⁵⁵.

⁵⁴ Γνώμη Πρωτοβουλίας με τίτλο «Τηλεργασία - Προβλήματα και Προοπτικές» από την Οικονομική και Κοινωνική Επιτροπή της Ελλάδος (Ο.Κ.Ε.) Ιούλιος 2020 ,σελ 12.

⁵⁵ Υ.Α. οικ. 34972/2021 (ΦΕΚ 2361/Β` 3.6.2021).

Περαιτέρω, σύμφωνα με την Εγκύκλιο 12339/404/2020 12-3-2020 “Έκτακτα και προσωρινά μέτρα στην αγορά εργασίας για την αντιμετώπιση και τον περιορισμό της διάδοσης του κορωνοϊού COVID-19” στο αρθ. 2 παρ. 2.2, διευκρινίστηκε ότι, η κυριότερη μορφή της εξ αποστάσεως εργασίας είναι η τηλεργασία και στην εν λόγω περίπτωση η επιλογή αυτής της μορφής απασχόλησης αποτελεί διευθυντικό δικαίωμα του εργοδότη, το οποίο του δίνει την εξουσία να ρυθμίζει όλα τα θέματα που ανάγονται στην οργάνωση και λειτουργία της επιχειρήσεώς του για την επίτευξη των σκοπών λειτουργίας της.

Προσφάτως δημοσιεύθηκε στην εφημερίδα της κυβέρνησης ο νόμος 4727/2020, όπου σύμφωνα με το άρθρο 235 αυτού «Για επιτακτικούς λόγους προστασίας της δημόσιας υγείας έναντι του κορωνοϊού COVID-19», τίθενται κανόνες ως προς την οργάνωση του τόπου και του χρόνου εργασίας για την Περιφέρεια Αττικής. Πιο συγκεκριμένα, ποσοστό των 40% των εργαζομένων στον ιδιωτικό κλάδο, θα πρέπει να εργάζεται με το σύστημα της εξ αποστάσεως εργασίας, ενώ οι επιχειρήσεις καλούνται να δηλώσουν ρητά και να αναγγείλουν στο Υπουργείο Εργασίας την εφαρμογή και τήρηση του συστήματος της τηλεργασίας επί του ποσοστού αυτού.

Είναι σημαντικό να τονισθεί ότι οι όποιες συνέπειες επήλθαν από την εφαρμογή των έκτακτων μέτρων αίρονται αυτοδικαίως μετά τη λήξη της ισχύος τους και ότι ο εργοδότης δεν δικαιούται σε καμία περίπτωση να μεταβάλλει μονομερώς τους ήδη συμφωνημένους όρους με εργαζομένους που ήδη απασχολούνται με καθεστώς τηλεργασίας, σύμφωνα με τις ρυθμίσεις της από 11.3.2020 ΠΝΠ.

Προβληματίζει δε το γεγονός, πως στην ελληνική δημόσια διοίκηση δεν υπάρχει σχετική νομοθεσία που να ρυθμίζει την οργάνωση και την εφαρμογή της τηλεργασίας αποκλειστικά για το δημόσιο τομέα. Η διαπίστωση αυτή οδήγησε το Υπουργείο Εσωτερικών σε δημόσια ηλεκτρονική διαβούλευση της νομοθετικής πρωτοβουλίας του με τίτλο: «Θεσμικό πλαίσιο τηλεργασίας στο Δημόσιο Τομέα» τον Απρίλιο του 2021. Στόχος του προτεινόμενου σχεδίου νόμου είναι η δημιουργία ενός ενιαίου και σύγχρονου θεσμικού πλαισίου για την εφαρμογή της τηλεργασίας στις δημόσιες υπηρεσίες, η οποία θα παρέχεται σε οικειοθελή βάση, τόσο σε κανονικές συνθήκες όσο και σε συνθήκες κρίσης, προκειμένου να προσαρμοστεί το ελληνικό δημόσιο στα τρέχοντα κοινωνικά και οικονομικά

δεδομένα μέσω της αξιοποίησης των μέσων που παρέχει η σύγχρονη τεχνολογία χωρίς καμία έκπτωση στις παρεχόμενες υπηρεσίες προς τον Έλληνα πολίτη⁵⁶.

Το αξιολογούμενο σχέδιο νόμου καλύπτει για πρώτη φορά ρυθμίσεις για το ωράριο της εργασίας, την άδεια, τον συνδυασμό επαγγελματικής και ιδιωτικής ζωής και το δικαίωμα στην αποσύνδεση, με ιδιαίτερη έμφαση στην οικογενειακή ζωή σε σχέση με την τηλεργασία.

3.5 Προτάσεις για την ορθή εφαρμογή του μοντέλου της τηλεργασίας

Οι περισσότεροι οργανισμοί δεν είχαν ενσωματώσει μέχρι πρόσφατα στις πολιτικές τους, σχέδια διαχείρισης κρίσεων σε ενδεχόμενο πανδημιών ή άλλων εκτάκτων αναγκών. Παρ' όλα αυτά, τα τελευταία χρόνια, υπήρξαν διεθνείς καταστάσεις συναγερμού όπως οι παλιότερες υγειονομικές κρίσεις (SARS, H1N1, ο ιός του Έμπολα) και εσχάτως ο Covid-19. Αντίστοιχα, μεγάλης έκτασης φυσικά καταστροφικά φαινόμενα όπως πλημμύρες και σεισμοί, αποδιοργανώνουν και αδρανούν προσωρινά τη λειτουργία της Δημόσιας Διοίκησης.

Αυτές οι κρίσεις θα έπρεπε να αποτελούν ορόσημο για την δημιουργία εναλλακτικών σεναρίων δράσης της Διοίκησης σε καταστάσεις έκτακτης ανάγκης, όπου η τηλεργασία μπορεί να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στη διασφάλιση της υγείας των εργαζομένων και στην συνέχιση της άσκησης της Δημόσιας λειτουργίας.

Επιπλέον, στα πλαίσια της διευρυμένης προσπάθειας για τον εκσυγχρονισμό της Δημόσιας Διοίκησης και την μετάβαση στην εποχή του νέου Δημόσιου μάνατζμεντ, η υιοθέτηση από την Ελληνική Δημόσια Διοίκηση πρακτικών τηλεργασίας που χρησιμοποιεί επί σειρά ετών ο ιδιωτικός τομέας, θα μπορούσε να προσφέρει συνολική αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς την κοινωνία.

Η προσαρμογή της Διοίκησης τόσο από την σκοπιά των δομών όσο και από πλευράς διαδικασιών στην εφαρμογή ενός τηλεργατικού μοντέλου θα συμβάλλει καταλυτικά

⁵⁶ Δελτίο Τύπου- Υπουργείο Εσωτερικών 29.04.2021.

<https://www.ypes.gr/o-ypes-makis-voridis-thetei-se-dimosia-diavoyleysi-to-nomoschedio-gia-tin-tilergasia/>

στην εν γένει προσπάθεια ενίσχυσης της διοίκησης της αλλαγής (Change Management) στη Δημόσια Διοίκηση.

Η τεχνολογία αποτελεί σύμμαχο στον εκσυγχρονισμό του κράτους, τη βελτίωση των σχέσεων κράτους-πολίτη, την ενίσχυση των θεσμών, ενώ προσφέρει ποιοτικότερες υπηρεσίες. Σήμερα οι τεχνολογίες είναι ώριμες, δοκιμασμένες και προσφέρουν λειτουργικά και ποιοτικά στοιχεία στην εκτέλεση των εργασιών. Η απομακρυσμένη εργασία, τα ηλεκτρονικά μητρώα, η ψηφιακή έκδοση εγγράφων, οι ψηφιακές αιτήσεις, οι τηλεδιασκέψεις, οι πλατφόρμες για ευέλικτη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, είναι μόνο μερικά από τα εργαλεία που εφαρμόζουν οι δημόσιες υπηρεσίες με αφορμή την υγειονομική κρίση. Οι εφαρμογές αυτές αναμένεται να αφήσουν μία σημαντική παρακαταθήκη στη νέα κατάσταση μετά την πανδημία.

Πέρα από την αρωγή των τεχνολογιών, για την εύρυθμη εφαρμογή του μοντέλου της τηλεργασίας απαιτούνται συστήματα προσανατολισμένα στα αποτελέσματα και όχι στις διαδικασίες και σαφώς αναθεώρηση του θεσμικού πλαισίου της τηλεργασίας γενικά αλλά και ειδικά στον Δημόσιο τομέα.

Παράλληλα η προετοιμασία και ο προγραμματισμός για την εφαρμογή του προγράμματος τηλεργασίας θα πρέπει να περιλαμβάνει τη διερεύνηση και τη μελέτη των αναγκών και της κουλτούρας του οργανισμού, τη φύση της εργασίας που εκτελείται, καθώς και την ένωση και τα χαρακτηριστικά των εποπτών και των εργαζομένων (Edwards, 2001).

Προκειμένου να επιτευχθεί η μέγιστη αποδοτικότητα ενός μοντέλου τηλεργασίας απαιτείται:

1. **Να υπάρχουν οι ψηφιακές υποδομές** που απαιτεί η εφαρμογή της τηλεργασίας και το **κατάλληλα εκπαιδευμένο προσωπικό**.
2. **Να υπάρχει σχεδιασμός και προγραμματισμός** των εργασιών που θα διεκπεραιωθούν μέσω της τηλεργασίας. Αυτές οι δύο ενέργειες αποτελούν τη γενική κατεύθυνση που πρέπει να λάβει η τηλεργασία ανάλογα με τα καθήκοντα της θέσης εργασίας.
3. **Να ορίζονται οι στόχοι και οι προσδοκίες**. Τα καθήκοντα και το πεδίο των εργασιακών αρμοδιοτήτων όπως και στη συμβατή εργασία θα πρέπει να είναι

- εύληπτα σε διοίκηση και εργαζομένους, να πραγματεύονται μετρήσιμους και συστηματικά ελεγχόμενους στόχους και να τίθενται προδιαγραφές ποιότητας.
4. **Να διαθέτει σαφείς Δείκτες Απόδοσης.** Αυτοί θα πρέπει να είναι συγκεκριμένοι, ρεαλιστικοί και ορισμένοι χρονικά. Επίσης μπορούν να είναι προσαρμοσμένοι (customized) ή ευρύτεροι ανά ομάδα εργαζομένων ή υποσυνόλων τους π.χ Τμήμα Μισθοδοσίας.
 5. **Να υποστηρίζεται η θετική παρακίνηση.** Αφού κατά την τηλεργασία απουσιάζει η φυσική διάδραση των εργαζομένων, είναι ιδιαίτερα σημαντικό οι προϊστάμενοι να παροτρύνουν και να ενθαρρύνουν τους υφιστάμενους τους. Χρειάζεται η δημιουργία πλέγματος κινήτρων ώστε η αυξημένη αυτονομία να οδηγήσει σε αύξηση της παραγωγικότητας.
 6. **Να υπάρχει σύστημα ελέγχου του παραγόμενου έργου.** Δημιουργία ενός μηχανισμού ελέγχου που θα ελέγχει αν πραγματοποιήθηκαν οι εργασίες ποσοτικά και ποιοτικά εντός του χρονοδιαγράμματος.
 7. **Να υπάρχει ανατροφοδότηση (feedback).** Η ολοκλήρωση των εργασιών θα πρέπει να συνοδεύεται από ανατροφοδότηση ώστε να αξιολογείται καλύτερα το αποτέλεσμα της εργασίας.

Η ορθή εφαρμογή ενός μοντέλου τηλεργασίας δημιουργεί προσδοκίες και αναμενόμενα οφέλη. Για να αντιμετωπιστούν οι υπάρχουσες και μελλοντικές προκλήσεις και για να προχωρήσει η ελληνική δημόσια διοίκηση στη νέα ψηφιακή εποχή, θα πρέπει, επενδύοντας σε μία σχέση εμπιστοσύνης μεταξύ κράτους και πολιτών, να συνεχιστεί η υλοποίηση των διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων που έχει ανάγκη η χώρα.

Ακόμη και αν ορισμένες δημόσιες διοικήσεις εφάρμοσαν τηλεργασία πριν ή κατά τη διάρκεια της πανδημίας, ενδέχεται να μην είχαν το χρόνο ή όλες τις πληροφορίες ή πόρους για να εξασφαλίσουν ότι τα μετασχηματιστικά οφέλη της τηλεργασίας θα κατευθυνθούν προς τους εργαζόμενους και το κοινωνικό σύνολο. Η Δημόσια Διοίκηση καλείται να διαχειριστεί τη μετάπτωση σ' έναν νέο τρόπο εργασίας που αναμένεται σύντομα να καθιερωθεί, ανεξαρτήτως της πορείας της πανδημίας.

Το κράτος ως ο μεγαλύτερος εργοδότης στη χώρα έχει τη δυνατότητα να γίνει καταλύτης υιοθέτησης νέων μορφών εναλλακτικής εργασίας αλλά και των ευρύτερων αλλαγών της Διοίκησης. Οι χώροι εργασίας του δημόσιου τομέα μπορούν να αποτελέσουν ένα κρίσιμο πεδίο εφαρμογής σύγχρονων μορφών εργασιακής λειτουργίας» (Τσώκος Α.,2020)⁵⁷.

⁵⁷ Τσώκος Α. «Η τηλεργασία στο δημόσιο τομέα», Συνέντευξη στον Ελεύθερο Τύπο, 2/5/2020
<https://eleftherostypos.gr/apopseis/567378-i-tilergasia-sto-dimosio-tomea/>

4. ΕΡΕΥΝΑ

4.1 Μεθοδολογία Έρευνας

1. Ερευνητικός σχεδιασμός

Για να διεξαχθεί σωστά μια έρευνα, είναι σημαντικό να σχεδιαστεί προσεκτικά και να στηριχθεί στην κατάλληλη μεθοδολογία ούτως ώστε να οδηγήσει στην εξαγωγή έγκυρων και αξιόπιστων αποτελεσμάτων.

Οι κύριες ερευνητικές μέθοδοι τις οποίες μπορεί να επιλέξει ένας ερευνητής περιλαμβάνουν ποιοτικές και ποσοτικές προσεγγίσεις, ή συνδυασμό και των δύο μεθόδων, οι οποίες διαφέρουν μεταξύ τους, ως απόρροια του θεωρητικού υποβάθρου που τις θεμελιώνει όσον αφορά τη φύση της αλήθειας (Adams, 2014).

Έτσι, η **ποιοτική προσέγγιση**, στηρίζεται στην άποψη ότι η αλήθεια είναι υποκειμενική και πολλαπλή, αφού αντικατοπτρίζει τις διαφορετικές οπτικές γωνίες και εμπειρίες των ατόμων που βιώνουν και αντιλαμβάνονται με διαφορετικό τρόπο τα φαινόμενα, τα οποία ερμηνεύουν με βάση τις εμπειρίες αυτές. Επομένως, η κατανόηση ενός φαινομένου προϋποθέτει ότι ο ερευνητής θα προσπαθήσει να προσεγγίσει τα άτομα που βιώνουν το φαινόμενο αυτό, να συζητήσει μαζί τους τις εμπειρίες τους και τις ερμηνείες που δίνουν στις καταστάσεις και έτσι να εντοπίσει τα υπολανθάνοντα στοιχεία που σχετίζονται με το φαινόμενο υπό διερεύνηση (Bryman, 2015).

Αντίθετα, στην περίπτωση της **ποσοτικής προσέγγισης** θεωρείται ότι η αλήθεια είναι αντικειμενική και μπορεί να αποκαλυφθεί μέσα από τη συγκέντρωση μεγάλου όγκου ποσοτικών δεδομένων, ούτως ώστε να διερευνηθούν και να εντοπιστούν στάσεις, απόψεις και τάσεις που διακρίνουν ένα πληθυσμό. Επομένως, αυτό που ενδιαφέρει ένα ποσοτικό ερευνητή δεν είναι η σε βάθος κατανόηση του φαινομένου και η αποκάλυψη των λεπτών αποχρώσεών του, αλλά η συναρμολόγηση μιας γενικής εικόνας και των επιμέρους χαρακτηριστικών που συνθέτουν την εικόνα αυτή. Γι' αυτό τον λόγο και συστήνεται να επιλέγονται αντιπροσωπευτικά δείγματα, ούτως ώστε να μπορούν τα αποτελέσματα της έρευνας να γενικευτούν στον πληθυσμό από τον οποίο προέρχονται. Έτσι, μέσα από την ποσοτική έρευνα μπορεί να επιτευχθεί η

γενίκευση και η αποτύπωση της γενικής συμπεριφοράς ενός πληθυσμού, ενώ παράλληλα μπορούν να ελεγχθούν υποθέσεις, να γίνουν συγκρίσεις ανάμεσα στις μεταβλητές και να διερευνηθούν πιθανές συσχετίσεις και διαφορές που υπάρχουν (Gray, 2017).

Λόγω του ότι ο στόχος της έρευνας ήταν η διερεύνηση του τρόπου που εφαρμόστηκε η τηλεργασία αλλά και οι απόψεις και η στάση των ερωτηθέντων προς αυτή κατά την εφαρμογή της στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση, θεωρήθηκε ότι θα έπρεπε να διεξαχθεί ποσοτική έρευνα, ούτως ώστε να συγκεντρωθούν πληροφορίες για να απαντηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα, να διερευνηθούν οι γενικές στάσεις και να ελεγχθούν πιθανές συσχετίσεις και διαφορές ανάμεσα στις μεταβλητές.

Έτσι διεξήχθη περιγραφική - συσχετιστική έρευνα επισκόπησης ως η καταλληλότερη για τους σκοπούς της παρούσας έρευνας αφού ο κύριος στόχος ήταν να περιγραφούν οι διάφορες πτυχές που συνιστούν ένα φαινόμενο και να διερευνηθούν πιθανές συσχετίσεις ανάμεσα στις μεταβλητές που συνιστούν ή σχετίζονται με το φαινόμενο αυτό (Robson & McCartan, 2016).

Επίσης, η έρευνα επισκόπησης έχει το πλεονέκτημα ότι μπορεί να διεξαχθεί ηλεκτρονικά, πράγμα ιδιαίτερα σημαντικό στην παρούσα φάση λόγω των μέτρων κοινωνικής αποστασιοποίησης εξαιτίας του Covid-19.

2.Σκοπός της έρευνας και η σημαντικότητά της

Ο σκοπός της έρευνας είναι να διερευνήσει μέσω των κατάλληλων επιστημονικών εργαλείων, το συσχετισμό των μεταβλητών ή τις επιδράσεις τους που τέθηκαν δια μέσου των ερευνητικών υποθέσεων σχετικά με την εφαρμογή της τηλεργασίας αλλά και οι απόψεις/στάσεις των συμμετεχόντων προς την τηλεργασία.

Η σημαντικότητα της συγκεκριμένης μελέτης, έγκειται, στο ότι επιχειρεί να συμβάλει στην κάλυψη ενός κενού στο πεδίο έρευνας που υπάρχει γύρω από το τρόπο εφαρμογής της τηλεργασίας στο Δημόσιο Τομέα κατά την πανδημία.

Λόγω του επίκαιρου χαρακτήρα του υπό εξέταση ζητήματος αλλά και του παρατεταμένου lockdown δεν έχουν πραγματοποιηθεί μεγάλης κλίμακας έρευνες στη διεθνή κοινότητα. Οι υφιστάμενες σχετικές έρευνες πραγματεύονται ζητήματα

τηλεργατικών πρακτικών σε εργαζόμενους ιδιωτικών φορέων (πχ πολυεθνικές εταιρείες) και πολύ λίγες για φορείς του Δημοσίου. Για το λόγο αυτό εστίασαμε την έρευνά μας σε Δημόσιους Υπαλλήλους με διαφορετικό υπόβαθρο ώστε να καταγράψουμε την οπτική τους πάνω στο μοντέλο τηλεργασίας.

3. Μέσα συλλογής δεδομένων ή εργαλεία έρευνας

Το **ερωτηματολόγιο** αποτελεί ένα από τα πιο συνηθισμένα μέσα που χρησιμοποιούνται στις έρευνες για τη συλλογή των δεδομένων επειδή έχει το πλεονέκτημα ότι επιτρέπει να συλλεχθούν αρκετά εύκολα και γρήγορα πολλά δεδομένα για πολλές μεταβλητές ταυτόχρονα, με αποτέλεσμα να διευκολύνεται τόσο η περιγραφή των μεταβλητών όσο και η διερεύνηση συσχετίσεων και διαφορών, αλλά και να μπορούν να γίνουν γενικεύσεις, νοουμένου ότι το δείγμα είναι αντιπροσωπευτικό του πληθυσμού και έχει επιλεγθεί με τυχαίο τρόπο (Adams,2014). Επίσης, είναι σημαντικό το ερωτηματολόγιο να έχει σχεδιαστεί με τρόπο που να προάγει την ανταποκρισιμότητα και να ενθαρρύνει τη συμμετοχή του πληθυσμού υπό διερεύνηση.

Τα είδη των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου περιλαμβάνουν ερωτήσεις ανοικτού και κλειστού τύπου αλλά και με κλίμακα Likert, δηλαδή ερωτήσεις που δίνουν την επιλογή στον ερωτώμενο να καταδείξει το βαθμό συμφωνίας του με ερωτήματα που αφορούσαν την εξ αποστάσεως εργασία στο Δημόσιο τομέα.

Το πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου περιλάμβανε στοιχεία που αφορούσαν δημογραφικά στοιχεία αναφορικά με το φύλο, την ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο, την οικογενειακή κατάσταση και τη θέση των ερωτηθέντων στο Φορέα απασχόλησης. Στο δεύτερο μέρος υπήρχαν ερωτήσεις που αποτυπώνουν την στάση και την άποψη των ερωτηθέντων προς την εφαρμογή της τηλεργασίας.

Συχνά στις έρευνες μπορούν να χρησιμοποιηθούν έτοιμες σταθμισμένες κλίμακες, οι οποίες έχουν το πλεονέκτημα ότι έχουν δοκιμαστεί και ελεγχθεί από άλλους ερευνητές ή πανεπιστήμια και επομένως θεωρούνται πιο έγκυρες και αξιόπιστες από ένα ερωτηματολόγιο που δεν έχει σταθμιστεί σε κανένα πληθυσμό (Creswell, 2018). Δεδομένου όμως ότι η παρούσα διατριβή πραγματεύεται ένα θέμα για το οποίο **δεν έχουν γίνει αρκετές έρευνες και τα ερευνητικά δεδομένα ήταν περιορισμένα, δεν**

μπορούσε να βρεθεί κάποια έτοιμη κλίμακα. Γι' αυτό το λόγο σχεδιάστηκε εξ αρχής ερωτηματολόγιο, λαμβάνοντας τη σύμφωνη γνώμη του επιβλέποντος καθηγητή και έχοντας ως οδηγό την υφιστάμενη βιβλιογραφία.

Το τελικό ερωτηματολόγιο αποτελείται από 18 ερωτήσεις, οι πρώτες 7 αφορούσαν τα δημογραφικά στοιχεία και οι επόμενες 11 αφορούσαν την εφαρμογή της τηλεργασίας στη Δημόσια Διοίκηση υπό το πρίσμα της πανδημίας του Covid-19.

4. Πληθυσμός, δείγμα και δειγματοληψία

Τον πληθυσμό της παρούσας μελέτης αποτελεί ένα ικανοποιητικό δείγμα εκατόν επτά (107) εργαζομένων της **Ελληνικής Αρχής Γεωλογικών και Μεταλλευτικών Ερευνών (Ε.Α.Γ.Μ.Ε.)**, το οποίο είναι Ν.Π.Δ.Δ. εποπτευόμενο από το Υπουργείο Περιβάλλοντος και Ενέργειας (ΥΠΠΕΝ). Η κύρια δραστηριότητα της Αρχής είναι η διερεύνηση και η επιστημονική παρακολούθηση γεωλογικών και μεταλλευτικών ζητημάτων για λογαριασμό του Δημοσίου, η εκπόνηση μελετών και η παροχή γνωμοδοτήσεων και γνωματεύσεων προς φυσικά ή νομικά πρόσωπα δημοσίου ή ιδιωτικού δικαίου σε θέματα γεωεπιστημών, γεωλογικών κινδύνων, γεωπεριβάλλοντος, ενέργειας, μεταλλευτικής και άλλων συναφών αντικειμένων, η γεωλογική, υδρογεωλογική και μεταλλευτική έρευνα της Χώρας και η μελέτη αξιοποίησης του υπόγειου πλούτου της, καθώς και η άσκηση ελεγκτικών και ρυθμιστικών αρμοδιοτήτων.

Για το δείγμα των **107 εργαζομένων** της παρούσας μελέτης χρησιμοποιήθηκε η **βολική δειγματοληψία**, η οποία έχει το πλεονέκτημα ότι επιτρέπει να εξευρεθεί δείγμα σχετικά εύκολα και γρήγορα αφού επιλέγονται τα πλησιέστερα άτομα για να χρησιμεύσουν ως απαντώντες και αυτή η διαδικασία συνεχίζεται μέχρι να αποκτηθεί το απαιτούμενο μέγεθος του δείγματος.

5. Ερευνητική διαδικασία

Για να διεξαχθεί η παρούσα έρευνα, έγινε αρχικά προσεκτική μελέτη της υπάρχουσας βιβλιογραφίας, κυρίως της ξενόγλωσσης, προκειμένου να τεθούν οι ερευνητικές υποθέσεις. Ακολούθως, έγινε ανασκόπηση άλλων ερευνητικών ευρημάτων για να

καταστεί δυνατή η κατασκευή ενός ερωτηματολογίου που θα οδηγούσε στη συγκέντρωση επαρκών δεδομένων για να απαντηθούν τα ερευνητικά ερωτήματα.

Το αρχικό πλάνο της έρευνας ήταν ότι το ερωτηματολόγιο θα διανεμόταν σε διάφορους Δημόσιους Φορείς της Αττικής, οι οποίοι θα επιλέγονταν με τυχαία δειγματοληψία. Στη πορεία όμως και επειδή τα περιοριστικά μέτρα συνεχίζονταν, προτιμήθηκε να καταρτιστεί ένα ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο μέσω της εφαρμογής **Google Forms** και να αποσταλεί σ' εργαζόμενους ενός μόνο Φορέα.

Αφού εξασφαλίστηκε από την Διοίκηση της Ελληνικής Αρχής Γεωλογικών και Μεταλλευτικών Ερευνών, η σχετική άδεια για την διεξαγωγή της έρευνας, εστάλη μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου ο σύνδεσμος του ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου. Όταν συγκεντρώθηκε ο απαιτούμενος αριθμός δείγματος απενεργοποιήθηκε το ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο και δημιουργήθηκε αρχείο excel όπου ήταν καταγεγραμμένες οι απαντήσεις των συμμετεχόντων.

6. Ανάλυση δεδομένων

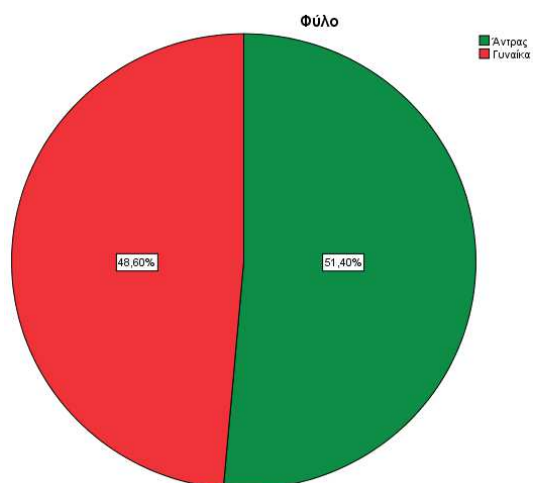
Τα δεδομένα της παρούσας μελέτης αναλύθηκαν στο SPSS με τις ακόλουθες στατιστικές αναλύσεις (Creswell, 2018):

- Συχνότητες: χρησιμοποιήθηκαν για να περιγραφεί η συχνότητα με την οποία παρουσιαζόταν η κάθε μεταβλητή.
- Pearson r: κατέδειξε συσχετίσεις που υπήρχαν μεταξύ των μεταβλητών.
- Ανάλυση γραμμικής παλινδρόμησης: επέτρεψε την πρόβλεψη των αλλαγών μιας μεταβλητής με βάση τις αλλαγές σε άλλες.
- ANOVA: κατέδειξε διαφορές που υπήρχαν μεταξύ των συγκρινόμενων μεταβλητών.

4.2 Αποτελέσματα

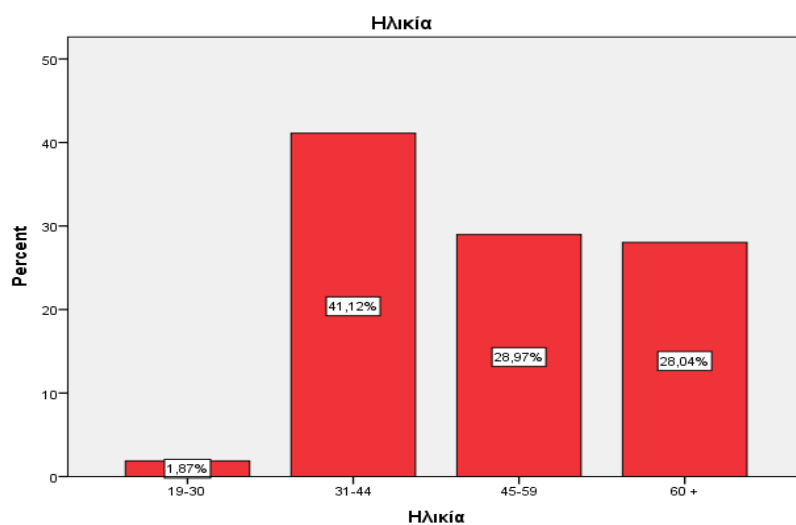
Στην έρευνα συμμετείχαν 107 εργαζόμενοι που απασχολούνται στην **Ελληνική Αρχή Γεωλογικών και Μεταλλευτικών Ερευνών (Ε.Α.Γ.Μ.Ε.)**. Οι περισσότεροι συμμετέχοντες ήταν άντρες (N=55, 51.4%) και το 48.6% αυτών ήταν γυναίκες.

Διάγραμμα 1: Φύλο



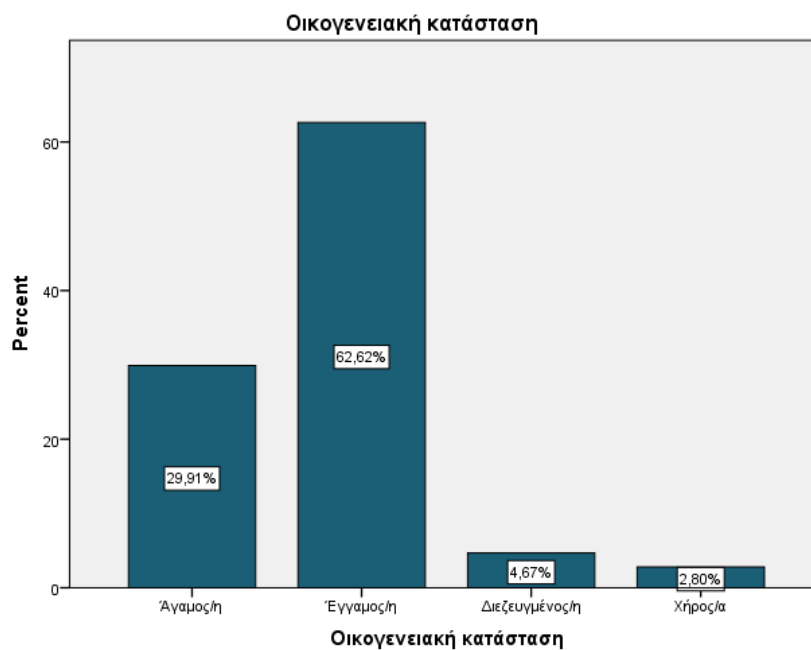
Στο **διάγραμμα 2** παρουσιάζεται ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες είχαν ηλικία από 31–44 ετών (N=44, 41,12%). Το 28,97% αυτών είχαν ηλικία από 45 – 59 ετών, το 28,04% αυτών είχαν ηλικία πάνω από 60 ετών και το 1,87% αυτών είχαν ηλικία από 19–30 ετών.

Διάγραμμα 2: Ηλικία



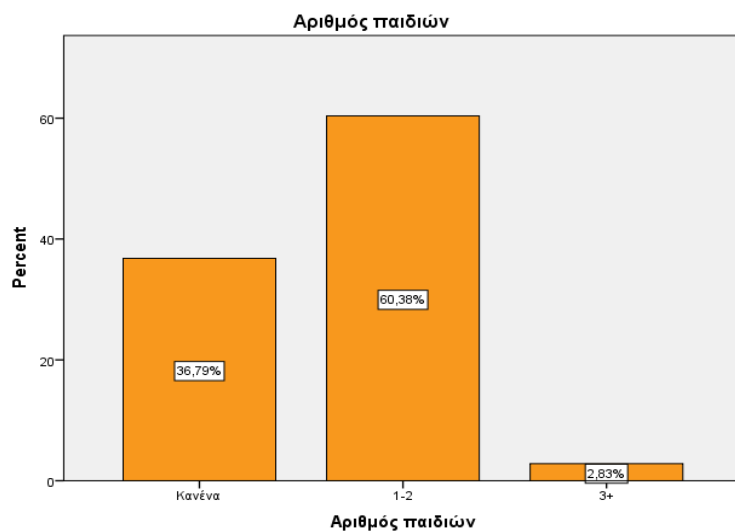
Η πλειονότητα των συμμετεχόντων δήλωσε ότι ήταν έγγαμοι (N=67, 62,62%). Το 29,91% των συμμετεχόντων ήταν άγαμοι, το 4,67% αυτών ήταν διαζευγμένοι και το 2,80% αυτών ήταν χήρες.

Διάγραμμα 3: Οικογενειακή κατάσταση



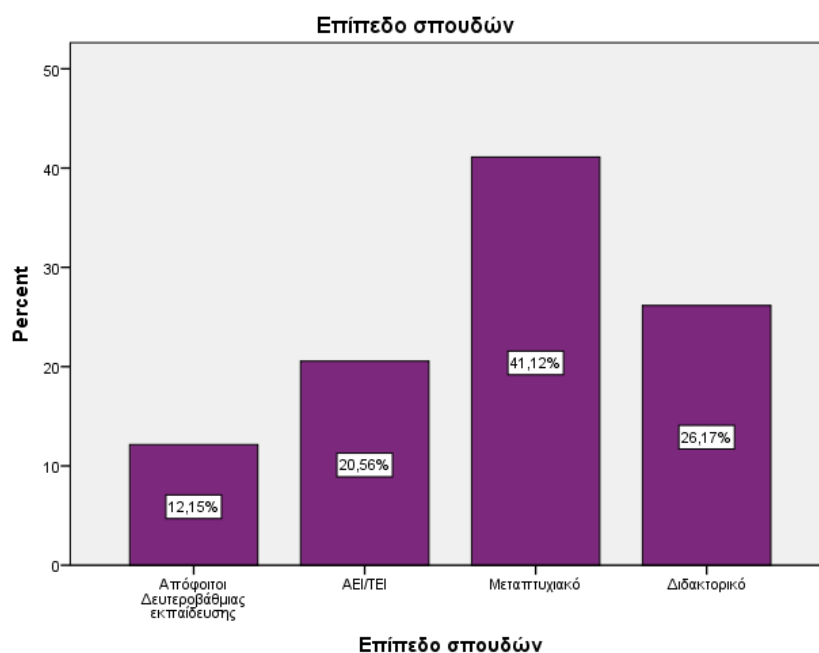
Οι περισσότεροι συμμετέχοντες είχαν 1- 2 παιδιά (N=64, 60,38%). Το 36,79% των συμμετεχόντων δεν είχαν κανένα παιδί και το 2,83% αυτών είχαν πάνω από τρία παιδιά.

Διάγραμμα 4: Αριθμός παιδιών



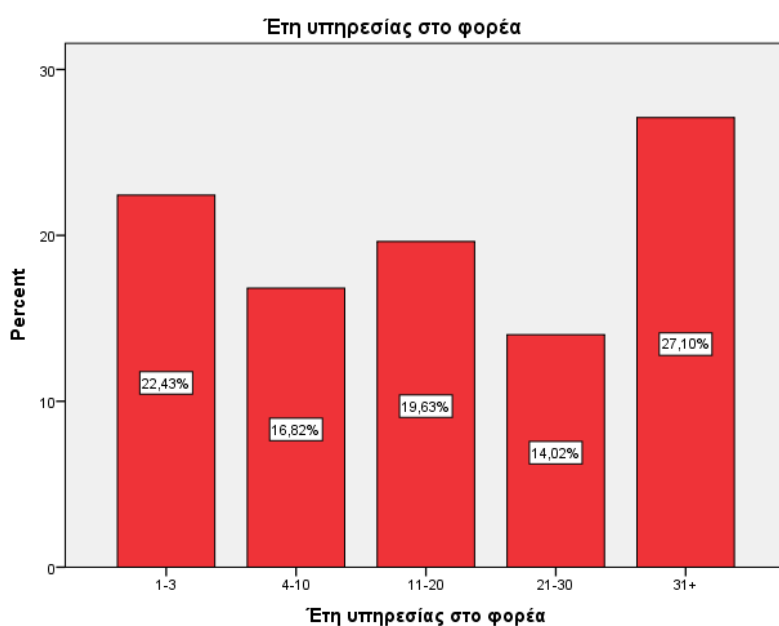
Από το **διάγραμμα 5** προκύπτει ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες ήταν κάτοχοι Μεταπτυχιακού τίτλου (N=44, 41,21%). Το 26,17% των συμμετεχόντων είναι κάτοχοι διδακτορικού τίτλου, το 20,56% είναι απόφοιτοι ΑΕΙ/ΤΕΙ και το 12,15% αυτών είναι απόφοιτοι Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης.

Διάγραμμα 5: Επίπεδο εκπαίδευσης



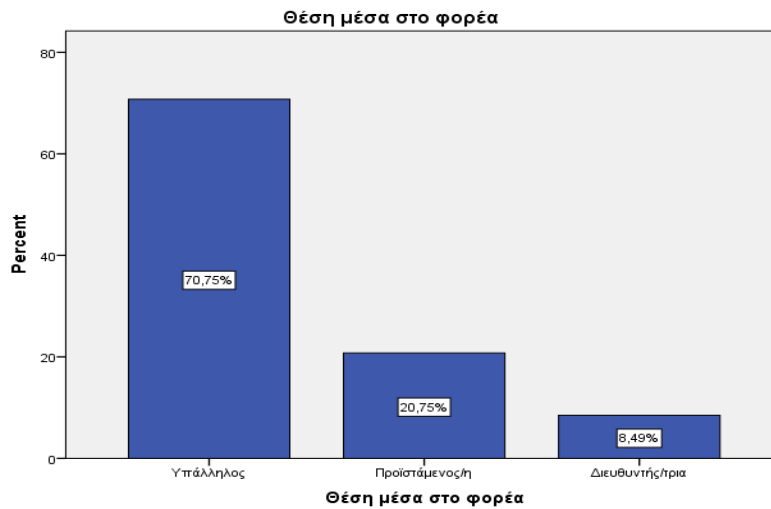
Στο **διάγραμμα 6** παρουσιάζεται ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες εργάζονται στον συγκεκριμένο φορέα πάνω από 31 έτη (N=29, 27,10%). Το 22,4% αυτών εργάζονται στο συγκεκριμένο φορέα από 1–3 έτη, το 19,63% αυτών εργάζονται στο συγκεκριμένο φορέα από 11–20 έτη, το 16,82% αυτών εργάζονται στο συγκεκριμένο φορέα από 4–10 έτη και το 14,02% αυτών εργάζονται στο συγκεκριμένο φορέα από 21 –30 έτη.

Διάγραμμα 6: Έτη υπηρεσίας στο φορέα



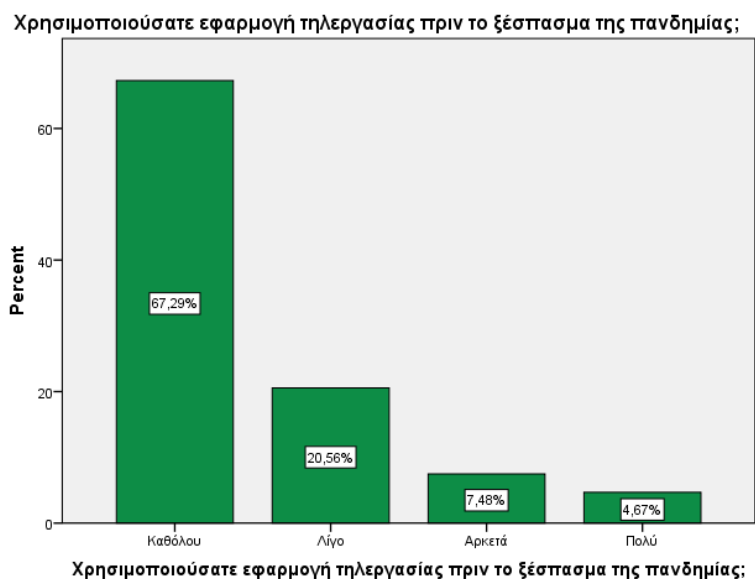
Ακόμα, οι περισσότεροι συμμετέχοντες ήταν υπάλληλοι (N=75, 70,75%). Το 20,75% είναι προϊστάμενοι και το 8,49% αυτών είναι Διευθυντές.

Διάγραμμα 7: Θέση στο φορέα



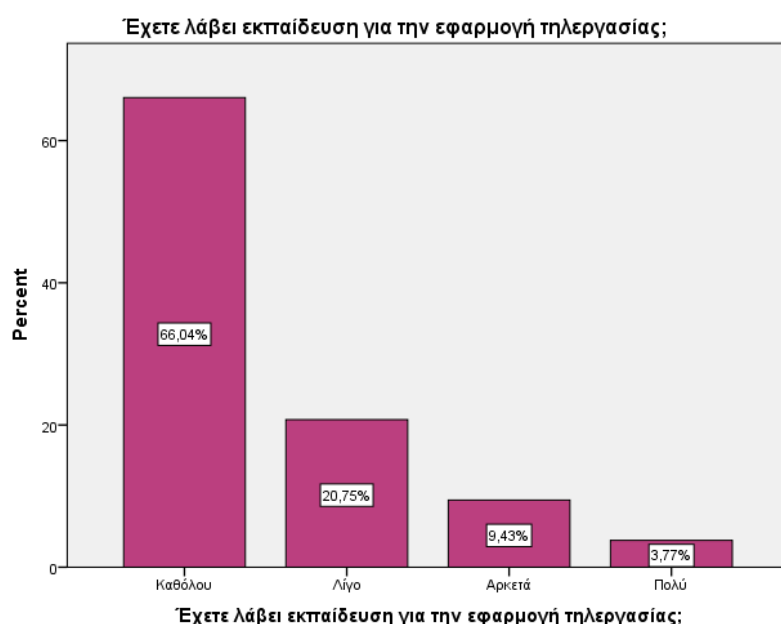
Από το **διάγραμμα 8** προκύπτει ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες δεν χρησιμοποιούσαν καθόλου την εφαρμογή τηλεργασίας πριν το ξέσπασμα της πανδημίας (N=72, 67.3%). Το 20.6% των συμμετεχόντων δήλωσαν πως χρησιμοποιούσαν ελάχιστα την εφαρμογή τηλεργασίας πριν το ξέσπασμα της πανδημίας, το 7.5% των συμμετεχόντων δήλωσαν πως χρησιμοποιούσαν αρκετά την εφαρμογή τηλεργασίας πριν το ξέσπασμα της πανδημίας και το 4.7% των συμμετεχόντων δήλωσαν πως χρησιμοποιούσαν πολύ την εφαρμογή τηλεργασίας πριν το ξέσπασμα της πανδημίας.

Διάγραμμα 8: Χρήση της εφαρμογής της τηλεργασίας πριν το ξέσπασμα της πανδημίας.



Στο διάγραμμα 9 παρουσιάζεται ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες δεν έχουν λάβει καμία εκπαίδευση για την εφαρμογή τηλεργασίας (N=70, 66%). Το 20.8% των συμμετεχόντων έχουν λάβει σε ελάχιστο βαθμό εκπαίδευση για την εφαρμογή τηλεργασίας, το 9.4% των συμμετεχόντων έχουν λάβει σε αρκετό βαθμό εκπαίδευση για την εφαρμογή τηλεργασίας και το 3.8% των συμμετεχόντων έχουν λάβει σε μεγάλο βαθμό εκπαίδευση για την εφαρμογή τηλεργασίας.

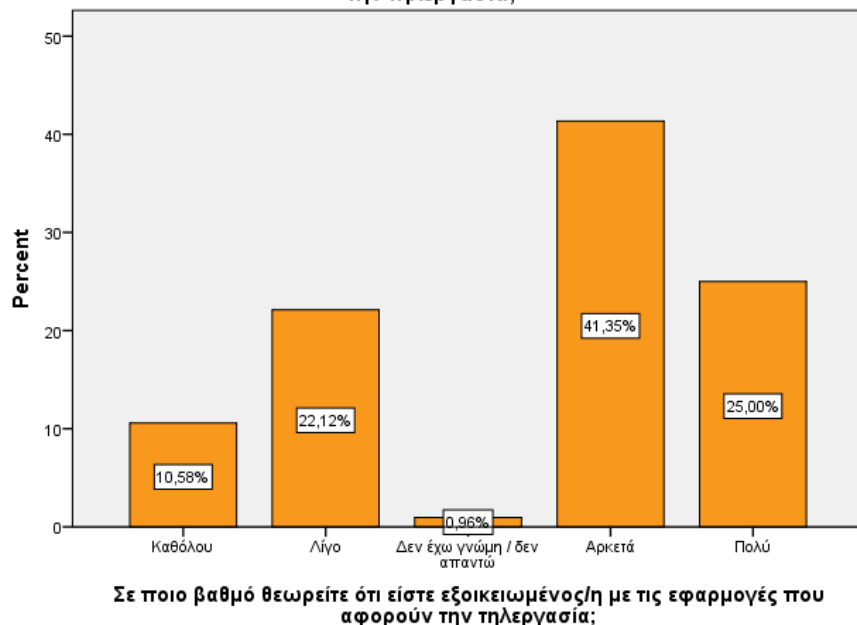
Διάγραμμα 9: Εκπαίδευση για την εφαρμογή τηλεργασίας



Από το **διάγραμμα 10** προκύπτει ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες ήταν αρκετά εξοικειωμένοι με τις εφαρμογές που αφορούν την τηλεργασία (N=43, 41.3%). Το 25% των συμμετεχόντων ήταν σε μεγάλο βαθμό εξοικειωμένοι με τις εφαρμογές που αφορούν την τηλεργασία, το 22.1% των συμμετεχόντων ήταν σε ελάχιστο βαθμό εξοικειωμένοι με τις εφαρμογές που αφορούν την τηλεργασία, το 10.6% των συμμετεχόντων δεν ήταν καθόλου εξοικειωμένοι με τις εφαρμογές που αφορούν την τηλεργασία και το 1% αυτών δεν απάντησαν ή δεν είχαν γνώμη.

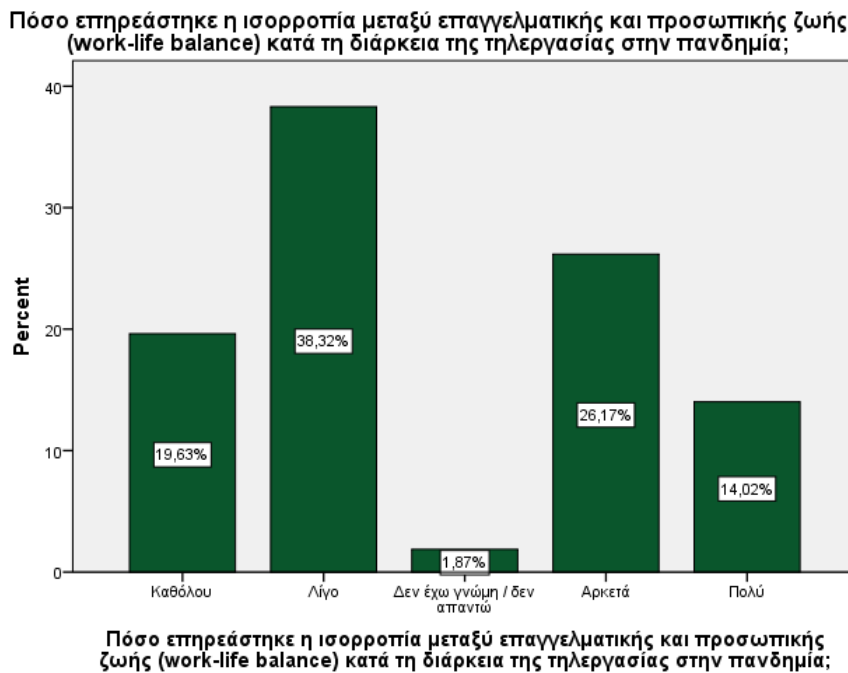
Διάγραμμα 10: Εξοικείωση με τις εφαρμογές που αφορούν την τηλεργασία

Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι είστε εξοικειωμένος/η με τις εφαρμογές που αφορούν την τηλεργασία;



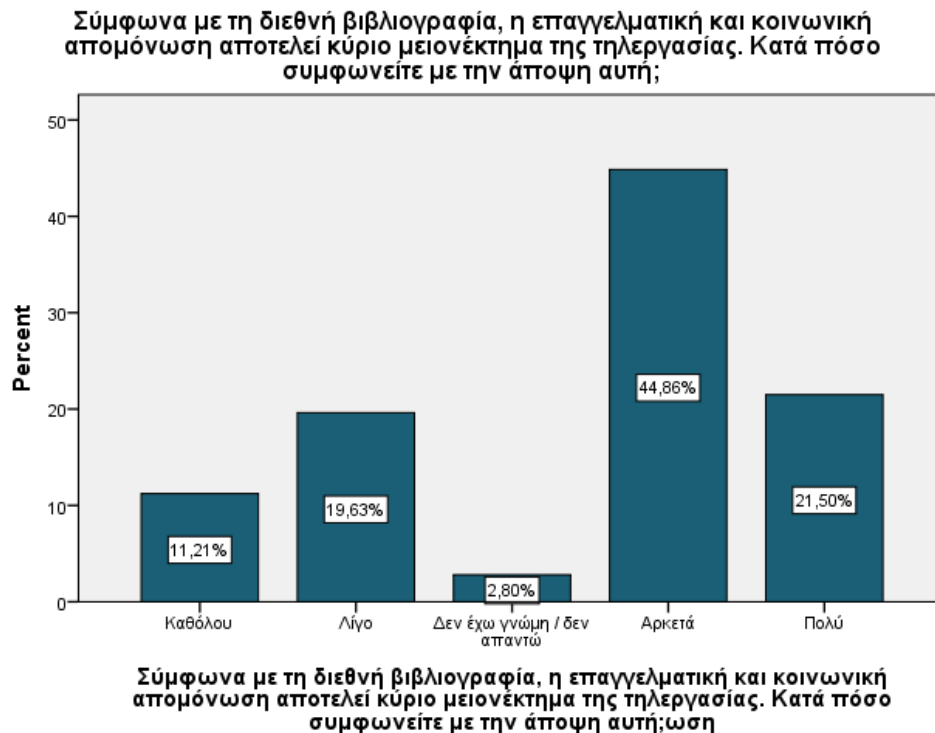
Στο **διάγραμμα 11** παρουσιάζεται ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες δήλωσαν πως η ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής επηρεάστηκε ελάχιστα κατά τη διάρκεια της τηλεργασίας στην πανδημία (N=41, 38.3%). Το 26.2% των συμμετεχόντων δήλωσαν πως η ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής επηρεάστηκε αρκετά κατά τη διάρκεια της τηλεργασίας στην πανδημία, το 19.6% των συμμετεχόντων δήλωσαν πως η ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής δεν επηρεάστηκε καθόλου κατά τη διάρκεια της τηλεργασίας στην πανδημία, το 14% των συμμετεχόντων δήλωσαν πως η ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής επηρεάστηκε πολύ κατά τη διάρκεια της τηλεργασίας στην πανδημία και το 1.9% αυτών δεν απάντησαν ή δεν έχουν γνώμη.

Διάγραμμα 11: Η ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής κατά τη διάρκεια της τηλεργασίας στην πανδημία.



Από το **διάγραμμα 12** προκύπτει ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες συμφωνούν αρκετά πως η επαγγελματική και κοινωνική απομόνωση αποτελεί κύριο μειονέκτημα της τηλεργασίας (N=48, 44.9%). Το 21.5% αυτών συμφωνούν πολύ πως η επαγγελματική και κοινωνική απομόνωση αποτελεί κύριο μειονέκτημα της τηλεργασίας, το 19.6% αυτών συμφωνούν ελάχιστα πως η επαγγελματική και κοινωνική απομόνωση αποτελεί κύριο μειονέκτημα της τηλεργασίας, το 11.2% αυτών συμφωνούν ελάχιστα πως η επαγγελματική και κοινωνική απομόνωση αποτελεί κύριο μειονέκτημα της τηλεργασίας και το 2.8% δεν έχουν γνώμη ή δεν απάντησαν.

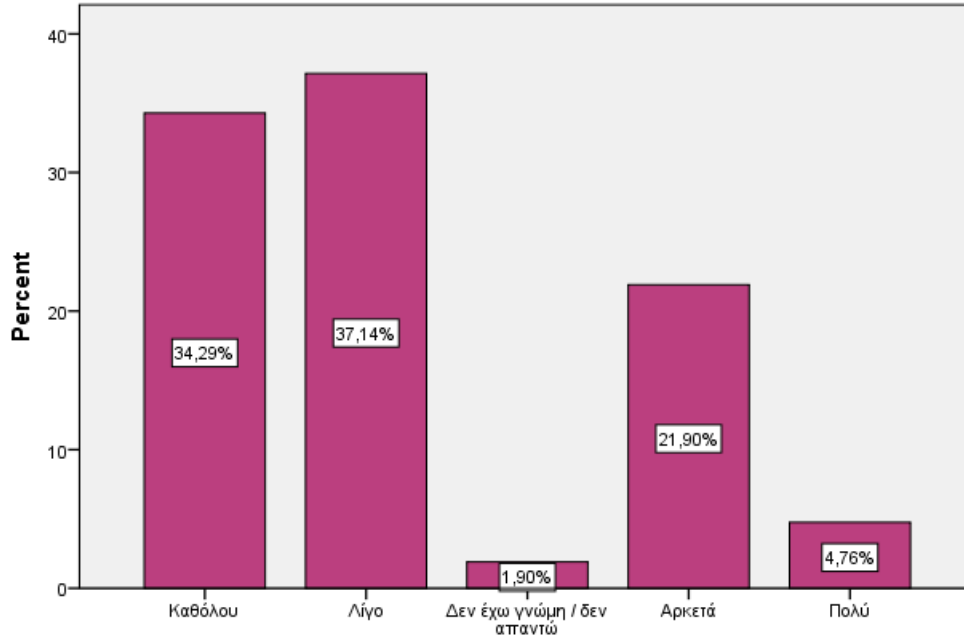
Διάγραμμα 12: Η επαγγελματική και κοινωνική απομόνωση αποτελεί κύριο μειονέκτημα της τηλεργασίας.



Στο **διάγραμμα 13** παρουσιάζεται ότι η πλειονότητα των συμμετεχόντων δήλωσε πως επηρέασε ελάχιστα η τηλεργασία την παραγωγικότητα ή την αποδοτικότητά τους σε σύγκριση με την φυσική παρουσία στο φορέα (N=39, 37.1%). Το 34.3% των συμμετεχόντων δήλωσε πως δεν επηρέασε καθόλου η τηλεργασία την παραγωγικότητα ή την αποδοτικότητά τους σε σύγκριση με την φυσική παρουσία στο φορέα τους, το 21.9% αυτών δήλωσε πως επηρέασε αρκετά η τηλεργασία την παραγωγικότητα ή την αποδοτικότητά τους σε σύγκριση με την φυσική παρουσία στο φορέα τους, το 4.7% αυτών δήλωσε πως επηρέασε πολύ η τηλεργασία την παραγωγικότητα ή την αποδοτικότητά τους σε σύγκριση με την φυσική παρουσία στο φορέα τους και το 1.9% αυτών δεν απάντησαν ή δεν έχουν γνώμη.

Διάγραμμα 13: Επιρροή της τηλεργασίας στην παραγωγικότητα ή την αποδοτικότητά τους σε σύγκριση με την φυσική παρουσία στο φορέα.

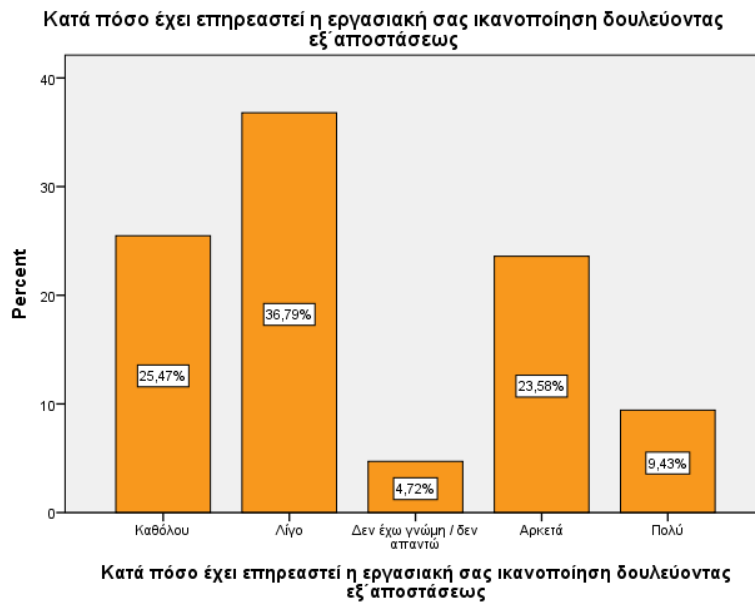
Πόσο επηρέασε η τηλεργασία την παραγωγικότητα ή την αποδοτικότητά σας σε σύγκριση με την φυσική παρουσία στο φορέά σας;



Πόσο επηρέασε η τηλεργασία την παραγωγικότητα ή την αποδοτικότητά σας σε σύγκριση με την φυσική παρουσία στο φορέά σας;

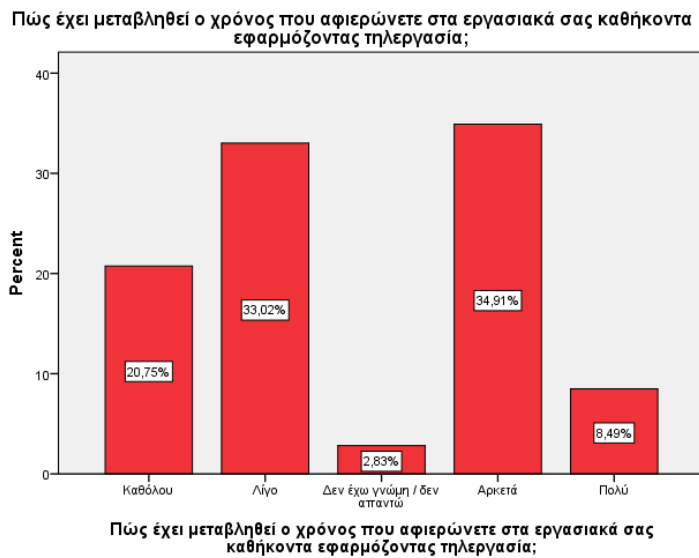
Από το διάγραμμα 14 προκύπτει ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες δήλωσαν πως ελάχιστα έχει επηρεαστεί η εργασιακή τους ικανοποίηση δουλεύοντας εξ αποστάσεως (N=39, 36,79%). Το 25.5% των συμμετεχόντων δήλωσαν πως δεν έχει επηρεαστεί καθόλου η εργασιακή τους ικανοποίηση δουλεύοντας εξ αποστάσεως, το 23.6% αυτών δήλωσαν πως αρκετά έχει επηρεαστεί η εργασιακή τους ικανοποίηση δουλεύοντας εξ αποστάσεως, το 9.4% αυτών δήλωσαν πως πολύ έχει επηρεαστεί η εργασιακή τους ικανοποίηση δουλεύοντας εξ αποστάσεως και το 4.75 αυτών δεν απάντησαν ή δεν έχουν γνώμη.

Διάγραμμα 14: Επιρροή της εργασιακής ικανοποίησης δουλεύοντας εξ αποστάσεως.



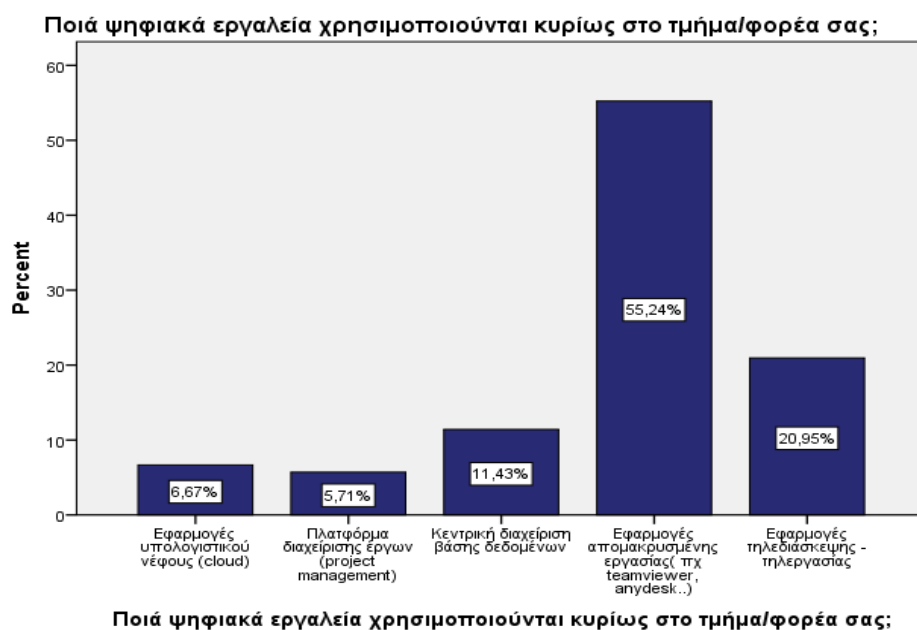
Οι περισσότεροι συμμετέχοντες δήλωσαν πως έχει μεταβληθεί αρκετά ο χρόνος που αφιερώνουν στα εργασιακά τους καθήκοντα εφαρμόζοντας τηλεργασία (N=37, 34.9%). Το 33% αυτών δήλωσαν πως έχει μεταβληθεί ελάχιστα ο χρόνος που αφιερώνουν στα εργασιακά τους καθήκοντα εφαρμόζοντας τηλεργασία, το 20.8% αυτών δήλωσαν πως δεν έχει μεταβληθεί καθόλου ο χρόνος που αφιερώνουν στα εργασιακά τους καθήκοντα εφαρμόζοντας τηλεργασία, το 8.5% αυτών δήλωσαν πως έχει μεταβληθεί πολύ ο χρόνος που αφιερώνουν στα εργασιακά τους καθήκοντα εφαρμόζοντας τηλεργασία και το 2.% αυτών δεν απάντησαν ή δεν έχουν γνώμη.

Διάγραμμα 15: Η μεταβολή του χρόνου που αφιερώνουν στα εργασιακά καθήκοντα εφαρμόζοντας τηλεργασία.



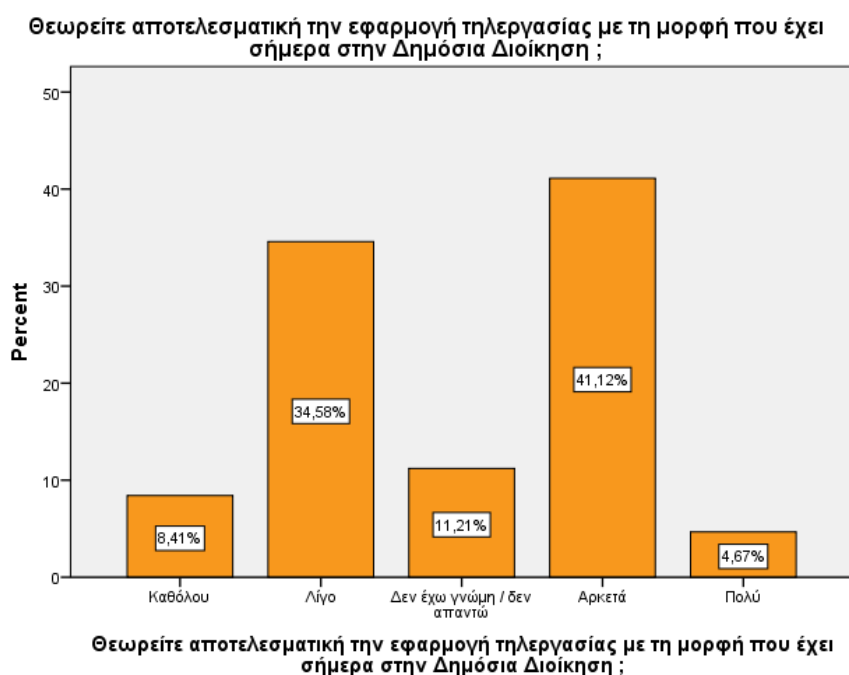
Από το **διάγραμμα 16** προκύπτει ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες χρησιμοποιούν κυρίως στο τμήμα/φορέα τους τις εφαρμογές απομακρυσμένης εργασίας (N=58, 55.2%). Το 21% αυτών χρησιμοποιούν εφαρμογές τηλεδιάσκεψης – τηλεργασίας, το 11.4% αυτών χρησιμοποιούν κεντρική διαχείριση βάσεων δεδομένων, το 6.7% αυτών χρησιμοποιούν εφαρμογές υπολογιστικού νέφους και το 5.7% αυτών χρησιμοποιούν πλατφόρμα διαχείρισης έργων.

Διάγραμμα 16: Ψηφιακά εργαλεία που χρησιμοποιούνται στο τμήμα/φορέα



Από το **διάγραμμα 17** προκύπτει ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες θεωρούν ότι είναι αρκετά αποτελεσματική η εφαρμογή τηλεργασίας με τη μορφή που έχει σήμερα στη Δημόσια Διοίκηση (N=44, 41.1%). Το 34.6% αυτών θεωρούν ότι είναι ελάχιστα αποτελεσματική η εφαρμογή τηλεργασίας με τη μορφή που έχει σήμερα στη Δημόσια Διοίκηση, το 11.2% αυτών δεν απάντησαν ή δεν είχαν γνώμη, το 8.4% αυτών δεν θεωρούν ότι είναι καθόλου αποτελεσματική η εφαρμογή τηλεργασίας με τη μορφή που έχει σήμερα στη Δημόσια Διοίκηση και το 4.7% αυτών θεωρούν ότι είναι πολύ αποτελεσματική η εφαρμογή τηλεργασίας με τη μορφή που έχει σήμερα στη Δημόσια Διοίκηση.

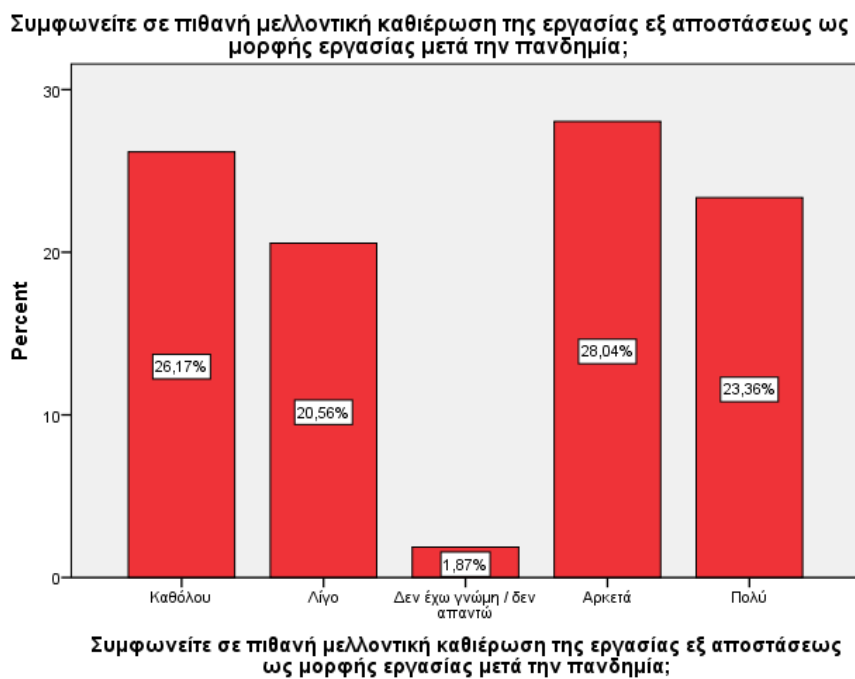
Διάγραμμα 17: Η αποτελεσματικότητα της εφαρμογής της τηλεργασίας με τη μορφή που έχει σήμερα στη Δημόσια Διοίκηση.



Στο **διάγραμμα 18** παρουσιάζεται ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες συμφωνούν αρκετά πως σε πιθανή μελλοντική καθιέρωση της εργασίας εξ αποστάσεως ως μορφή εργασίας μετά την πανδημία (N=30, 28%). Το 26.2% αυτών δεν συμφωνούν καθόλου πως σε πιθανή μελλοντική καθιέρωση της εργασίας εξ αποστάσεως ως μορφή εργασίας μετά την πανδημία, το 23.4% αυτών συμφωνούν πολύ πως σε πιθανή μελλοντική καθιέρωση της εργασίας εξ αποστάσεως ως μορφή εργασίας μετά την

πανδημία, το 20.6% αυτών συμφωνούν ελάχιστα πως σε πιθανή μελλοντική καθιέρωση της εργασίας εξ αποστάσεως ως μορφή εργασίας μετά την πανδημία και το 1.87% αυτών δεν απάντησαν ή δεν έχουν γνώμη.

Διάγραμμα 18: Βαθμός συμφωνίας σε πιθανή μελλοντική καθιέρωση της εξ αποστάσεως εργασίας ως μορφής εργασίας μετά την πανδημία.



4.3 Ερευνητικές Υποθέσεις

1. Διερευνάται κατά πόσο η ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής (work-life balance) κατά τη διάρκεια της τηλεργασίας συμβάλει στην εργασιακή ικανοποίηση.

Για την εξέταση της παραπάνω ερευνητικής υπόθεσης πραγματοποιήθηκε **έλεγχος παλινδρόμησης**, σε επίπεδο σημαντικότητας 5%. Από τον πίνακα 1 προκύπτει ότι ο συντελεστής προσδιορισμού R^2 είναι μικρός και ισούται με 0.1% και το επίπεδο σημαντικότητας του ελέγχου είναι μεγαλύτερο του 5% (Sig=0,763). Επομένως η ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής (work-life balance) **δεν** συμβάλει στην εργασιακή ικανοποίηση κατά τη διάρκεια της τηλεργασίας καθώς **δεν υφίσταται σχέση επίδρασης μεταξύ των 2 μεταβλητών.**

Πίνακας 1: Σύνοψη μοντέλου επίδρασης της ισορροπίας μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής (work-life balance) στην εργασιακή ικανοποίηση κατά τη διάρκεια της τηλεργασίας.

Model	R	R Square	Adjusted Square	R	Std. Error of F	df	sig
				the Estimate			
1	,030 ^a	,001	-,009	1,40871	0.091	1, 105	0.763

2. Διερευνάται αν υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ εκπαίδευσης πάνω στην τηλεργασία και θετικής στάσης σε πιθανή μελλοντική καθιέρωση της εργασίας εξ αποστάσεως ως μορφής εργασίας μετά την πανδημία;

Για να εξεταστεί η παραπάνω ερευνητική υπόθεση πραγματοποιήθηκε έλεγχος συσχέτισης **Pearson**, σε επίπεδο σημαντικότητας 5%. Από τον πίνακα 2 προκύπτει ότι **υπάρχει θετική μέτρια σχέση** μεταξύ εκπαίδευσης πάνω στην τηλεργασία και θετικής στάσης σε πιθανή μελλοντική καθιέρωση της εργασίας εξ αποστάσεως ως μορφής εργασίας μετά την πανδημία ($r=0.315$, $p=0,001<0.05$). Η μηδενική μας υπόθεση απορρίπτεται.

Πίνακας 2: Έλεγχος συσχέτισης μεταξύ εκπαίδευσης πάνω στην τηλεργασία και της στάσης σε πιθανή μελλοντική καθιέρωση της εργασίας εξ αποστάσεως ως μορφής εργασίας μετά την πανδημία

		Έχετε λάβει εκπαίδευση για την εφαρμογή τηλεργασίας;	Συμφωνείτε σε πιθανή μελλοντική καθιέρωση της εργασίας εξ αποστάσεως ως μορφής εργασίας μετά την πανδημία;
Έχετε λάβει εκπαίδευση για την εφαρμογή τηλεργασίας; N	PearsonCorrelation Sig. (2-tailed)	1 106	,315** 106
Συμφωνείτε σε πιθανή μελλοντική καθιέρωση της εργασίας εξ αποστάσεως ως μορφής εργασίας μετά την πανδημία; N	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	,315** 106	1 107

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

3. Διερευνάται η αποδοτικότητα κατά την εφαρμογή της τηλεργασίας σε σχέση με τη θέση του εργαζόμενου στο φορέα απασχόλησης.

Για να εξεταστεί η παραπάνω ερευνητική υπόθεση θα πραγματοποιηθεί ο έλεγχος ANOVA, σε επίπεδο σημαντικότητας 5%. Από τον πίνακα 3 προκύπτει ότι το επίπεδο σημαντικότητας του ελέγχου είναι μεγαλύτερο του 5% (Sig=0,747) και άρα δεν υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ των δύο μεταβλητών. Επομένως, η αποδοτικότητα κατά την εφαρμογή της τηλεργασίας δεν επηρεάζεται από την θέση που κατέχει ο εργαζόμενος στο φορέα απασχόλησης.

Πίνακας 3: Έλεγχος ANOVA μεταξύ της αποδοτικότητας κατά την εφαρμογή της τηλεργασία και της θέσης του εργαζομένου στο φορέα απασχόλησης.

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	,958	2	,479	,292	,747
Within Groups	165,503	101	1,639		
Total	166,462	103			

4.4 Συμπεράσματα

Σε αυτή την έρευνα συμμετείχαν **107** εργαζόμενοι στην **Ελληνική Αρχή Γεωλογικών και Μεταλλευτικών Ερευνών (Ε.Α.Γ.Μ.Ε.)**, εκ των οποίων οι περισσότεροι ήταν άντρες, είχαν ηλικία από 31–44 ετών και ήταν έγγαμοι, χωρίς κανένα παιδί. Ακόμα από την έρευνα προέκυψε ότι οι περισσότεροι συμμετέχοντες ήταν κάτοχοι Μεταπτυχιακού τίτλου και εργάζονταν στον συγκεκριμένο φορέα πάνω από 31 έτη με την ιδιότητα του υπαλλήλου.

Σημαντικά ευρήματα της έρευνας:

- Το **66,04%** των ερωτηθέντων δεν έχει λάβει καμία εκπαίδευση για την εφαρμογή τηλεργασίας.
- Το **41,35%** εμφανίζεται αρκετά εξοικειωμένοι με τις εφαρμογές που αφορούν την τηλεργασία.
- Για το **38,32%** των ερωτηθέντων η ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής επηρεάστηκε ελάχιστα κατά τη διάρκεια της τηλεργασίας στην πανδημία.
- Η αποδοτικότητα κατά την τηλεργασία επηρέασε λίγο το **37,14%** και καθόλου το **34,29%**.
- Για το **36,79%** των ερωτηθέντων η ικανοποίηση από την εργασία έχει επηρεαστεί ελάχιστα δουλεύοντας εξ αποστάσεως.

Επιπλέον, οι περισσότεροι συμμετέχοντες δήλωσαν πως έχει μεταβληθεί αρκετά ο χρόνος που αφιερώνουν στα εργασιακά τους καθήκοντα εφαρμόζοντας τηλεργασία, και χρησιμοποιούν κυρίως εφαρμογές απομακρυσμένης εργασίας για να διεκπεραιώνουν τις εργασίες τους.

Το 41,12% θεωρεί αρκετά αποτελεσματική την εφαρμογή τηλεργασίας με τη μορφή που έχει σήμερα και το 28,04% συμφωνεί αρκετά στην πιθανή μελλοντική καθιέρωση της εργασίας εξ αποστάσεως ως μορφή εργασίας μετά την πανδημία.

Το 44,86% απήντησε πως το κύριο μειονέκτημα της τηλεργασίας που βίωσε ήταν η επαγγελματική και κοινωνική απομόνωση. Η διαπίστωση αυτή ήταν αναμενόμενη, αφού σύμφωνα με συνέντευξη της Dr. Manal Azzí στο Ελληνικό Ινστιτούτο Υγιεινής και Ασφάλειας (ΕΛΥΝΑΕ)⁵⁸, «οι εργαζόμενοι που ασχολούνται με την τηλεργασία ενδέχεται να αντιμετωπίσουν κοινωνική απομόνωση, δυσκολίες επικοινωνίας, ψυχοκοινωνικούς και/ή εργονομικούς κινδύνους και επιπτώσεις στην ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής». Στο ίδιο μήκος κύματος και οι Golden, Veiga, & Dino (2008), που διαπίστωσαν ότι, «η έλλειψη επικοινωνίας πρόσωπο με πρόσωπο μπορεί να οδηγήσει σε αισθήματα επαγγελματικής απομόνωσης, τα οποία μπορεί να βλάψουν τη σχέση εργαζόμενου και εργοδότη».

Στο τέλος της έρευνας απαντήθηκαν οι ερευνητικές μας υποθέσεις.

-Ερευνητική υπόθεση 1: Από την έρευνα προέκυψε ότι η ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής (work-life balance) κατά τη διάρκεια της τηλεργασίας δεν συμβάλει στην εργασιακή ικανοποίηση. **Αντίθετα** σε μία παλαιότερη έρευνα από τους Hornung και Glaser (2009), σε δείγμα 1.008 δημόσιων υπαλλήλων στη Γερμανία, όπου διερευνήθηκε ο αντίκτυπος που έχει η τηλεργασία στην ικανοποίηση των εργαζομένων και την ισορροπία μεταξύ της προσωπικής και της επαγγελματικής τους ζωής, αποδείχτηκε ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι στη Γερμανία απολαμβάνουν μεγαλύτερη ικανοποίηση ισορροπώντας την προσωπική και επαγγελματική τους ζωή κατά την εξ αποστάσεως εργασία. Επιπλέον, οι Kossek και Ozeki (1998) διαπίστωσαν ότι οι διάφορες μορφές σύγκρουσης ως αποτέλεσμα της απώλειας ισορροπίας μεταξύ προσωπικής και επαγγελματικής ζωής συνεπάγονται αρνητικές επιπτώσεις όσον αφορά την ικανοποίηση από την εργασία και τη ζωή. Οι

⁵⁸ Ελληνικό Ινστιτούτο Υγιεινής και Ασφάλειας (ΕΛΥΝΑΕ), τεύχος 82, Ιαν-Απρ. 2021, σελ 9.

Jackson and Fransman (2018) σε μία έρευνα σε γυναίκες εργαζόμενες προσπάθησαν να εξετάσουν αν τα ευέλικτα μοντέλα απασχόλησης, όπως η τηλεργασία, έχουν θετική επίδραση στην ισορροπία μεταξύ προσωπικής και επαγγελματικής ζωής και ικανοποίησης από την εργασία. Οι ερευνητές επέλεξαν γυναίκες με το σκεπτικό ότι έχουν μεγαλύτερη ανάγκη για ευέλικτη απασχόληση, δεδομένου ότι, εκτός από τα επαγγελματικά τους καθήκοντα, έχουν αναλάβει επίσης τις οικογενειακές υποχρεώσεις. Τα αποτελέσματα της έρευνας αυτής έδειξαν ότι η τηλεργασία, συμβάλλει την επίτευξη καλύτερης ισορροπίας μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής, η οποία επίσης συνδέεται θετικά με τη συνολική ικανοποίηση που λαμβάνουν από τη δουλειά τους. Εν προκειμένω και με βάση τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας δεν υπάρχει επίδραση μεταξύ των μεταβλητών μας.

-Ερευνητική υπόθεση 2: Ως προς την ύπαρξη θετικής συσχέτισης μεταξύ εκπαίδευσης πάνω στην τηλεργασία και θετικής στάσης σε πιθανή μελλοντική καθιέρωση της εργασίας εξ αποστάσεως ως μορφής εργασίας μετά την πανδημία, προέκυψε ότι υπάρχει θετική μέτρια σχέση μεταξύ των δύο αυτών μεταβλητών. Οι εργαζόμενοι που έλαβαν εκπαίδευση για το πώς θα εργάζονται εξ αποστάσεως, αναπτύσσουν μία θετική στάση απέναντι στην καθιέρωση της τηλεργασίας ακόμη και μετά το πέρας της πανδημίας. Η στάση αυτή ερμηνεύεται από το γεγονός πως πρόκειται για κατηγορία καταρτισμένων σε θέματα τηλεργασίας εργαζομένων οι οποίοι βίωσαν σε θεωρητικό και πρακτικό επίπεδο το φάσμα της τηλεργασίας, διέκριναν τα πλεονεκτήματά της και επιθυμούν την συνέχιση της εργασίας τους υπό αυτή την μορφή.

-Ερευνητική υπόθεση 3: Από την έρευνα προκύπτει πως η αποδοτικότητα κατά την εφαρμογή της τηλεργασίας δεν σχετίζεται από την θέση του εργαζόμενου στο φορέα απασχόλησης. Το αποτέλεσμα αυτό ενισχύεται και από ευρήματα του 4ου κύκλου έρευνας της εταιρείας KPMG (19-28/2/2021) στην Ελλάδα. Η έρευνα της εταιρείας KPMG αμφισβητεί ότι επιτυγχάνεται αύξηση της παραγωγικότητας με την εξ αποστάσεως εργασία, καθώς η αυξημένη παραγωγικότητα δείχνει να προέρχεται σε σημαντικό βαθμό από τις περισσότερες ώρες απασχόλησης. Η απουσία διακριτών ορίων μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής σταθερά καταδεικνύεται από

τους εργαζόμενους ως παράγοντας που επηρεάζει αρνητικά την παραγωγικότητά τους. Σταθερά οι εργαζόμενοι αξιολογούν την παραγωγικότητά τους ελαφρώς πιο θετικά απ' ό τι την αξιολογούν οι προϊστάμενοί τους. Προς ενίσχυση του αποτελέσματος μας, στην έρευνα των Turetken et al (2011), διαπιστώθηκε ότι η εργασία από το σπίτι δεν έχει τις επιθυμητές επιπτώσεις στην παραγωγικότητα/αποδοτικότητα των εργαζομένων, όταν η φύση και το πεδίο εργασίας βασίζεται κυρίως στην αλληλεπίδραση με άλλα άτομα στο χώρο εργασίας ή εξαρτάται από το έργο συναδέλφων τους ή από τα καθήκοντα που περιλαμβάνει η θέση τους. Επομένως δεν προκύπτει σχέση μεταξύ των δύο μεταβλητών μας.

4.5 Επίλογος

Η κρίση που πυροδότησε η πανδημία, έθεσε αρκετούς προβληματισμούς στην Δημόσια Διοίκηση σχετικά με μέλλον της εργασίας και τις νέες εργασιακές συνθήκες που διαμορφώνονται σταδιακά. Παράλληλα, αποτέλεσε το έναυσμα για την άμεση κινητοποίηση της δράσας διοίκησης ώστε να βρεθούν νέες, ευέλικτες μορφές εργασίας που να ικανοποιούν τις ανάγκες των εργαζομένων και να εξυπηρετούν τους σκοπούς των οικονομικών φορέων σταθμίζοντας πάντοτε τον παράγοντα ανθρώπινη ζωή.

Οι ταχέως κλιμακούμενες εξελίξεις από την εξάπλωση του COVID-19, έχουν ισχυρό αντίκτυπο στον τομέα της εργασίας, λειτουργώντας ως επιταχυντής υφιστάμενων τάσεων, ενώ παράλληλα οδήγησαν την Διοίκηση σε νέες εργασιακές συνθήκες, δομές και πλαίσια.

Η **τηλεργασία** αποτελεί το πιο χαρακτηριστικό παράδειγμα για το βαθμό που μία κρίση όπως αυτής της πανδημίας μπορεί να επισπεύσει αλλαγές στο πεδίο των εργασιακών σχέσεων που υπό κανονικές συνθήκες θα αργούσαν κατά πολύ να υλοποιηθούν.

Συνακόλουθα, ανεξαρτήτως της έκβασης της πανδημίας, θα πρέπει να υπάρξει αποφασιστική και ταχεία εφαρμογή μεταρρυθμίσεων που αφορούν μεταξύ άλλων την αποτελεσματικότερη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης ώστε να αντεπεξέλθει στις νέες προκλήσεις.

Στις μέρες μας η τηλεργασία αποτελεί μια νέα δυναμική πρόκληση, με αξιοσημείωτη παρείσφρηση στην παραγωγική διαδικασία μεσούσης της πανδημίας, καθώς αναμένεται σε βάθος χρόνου να επεκταθεί- ίσως και με διάφορες παραλλαγές- και να μεταλλάξει τις εργασιακές σχέσεις όπως τις ξέραμε.

Ήδη ο νέος νόμος 4807/2021 αποτελεί μία αξιοσημείωτη προσπάθεια στο να φωτιστούν σκιώδεις παλαιότερες ρυθμίσεις για την εξ αποστάσεως εργασία και να διαμορφωθεί ένα ισχυρό και ολοκληρωμένο πλαίσιο τηλεργασίας ειδικά για το Δημόσιο τομέα.

Εν κατακλείδι, η υγειονομική κρίση, παρά τις ιδιαίτερα αρνητικές επιπτώσεις της για την κοινωνία και την οικονομία, αποτελεί μια αξιοσημείωτη ευκαιρία για να πραγματοποιηθεί ένας ολικός στρατηγικός σχεδιασμός του εργασιακού πεδίου και να προωθηθούν οι απαραίτητες μεταρρυθμίσεις ώστε η Ελλάδα να προχωρήσει προς τη νέα ψηφιακή εποχή και να εγκαινιάσει ένα νέο πεδίο εργασιακών σχέσεων.

Ελληνόγλωσση

1. Ευρωπαϊκή Επιτροπή «Ανάπτυξη, ανταγωνιστικότητα, απασχόληση - οι προκλήσεις και η αντιμετώπισή τους για τη μετάβαση στον 21ο αιώνα - Λευκό Βιβλίο», υπηρεσία εκδόσεων της Ε.Ε, 1994.
2. Robbins St., Judge T. σε επιμέλεια Σαχινίδη Αλεξ. «Οργανωσιακή συμπεριφορά», εκδόσεις Κριτική, Αθήνα 2018.
3. Κλειτσάκη Β., «ΕΥΕΛΙΚΤΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ» μεταπτυχιακή εργασία Αθήνα, Μάρτιος 2007.
4. Κορφιάτης Π., Δοκίμιο, «Ο κόσμος της εργασίας απέναντι σε μια διπλή πρόκληση: Κορονοϊός και εργασιακή πραγματικότητα», Ινστιτούτο Νίκος Πουλαντζάς, Αθήνα 2020.
5. Ρομπόλης Σ. & Δημούλας Κ, «Τηλεργασία: απειλή ή πανάκεια» Άρθρο στο περιοδικό «Ενημέρωση» του ΙΝΕ/ΓΣΕΕ, Αθήνα, Περιοδικό Ενημέρωση, τεύχος 37 με θέμα «Τηλεργασία», ΙΝΕ/ΓΣΕΕ, Αθήνα 1998.
6. Έκθεση Διοικητή Τράπεζας της Ελλάδας για το έτος 2020, Απρίλιος 2021 <https://www.bankofgreece.gr/Publications/ekthdkth2020.pdf>
7. Σωτηρόπουλος Δ. «Η Δημόσια Διοίκηση στην Εποχή Μετά τον Κορωνοϊό», ΔΙΑΝΕΟΣΙΣ Οργανισμός Έρευνας & Ανάπτυξης, Ιανουάριος 2021.
8. Τσουνής Α., Σαράφης Π. «Η έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης: θεωρητικές προσεγγίσεις και αποτελέσματα στην εργασιακή απόδοση» Διεπιστημονική Φροντίδα Υγείας, Τόμος 8, Τεύχος 2, 2016.
9. Βλ. Τασίκα, «Η ετοιμότητα εργασίας κατά το ελληνικό και κοινοτικό δίκαιο», Διπλωματική Εργασία, ηλ. Διεύθυνση «<http://ikee.lib.auth.gr/record/107769>», 2007
10. Υπουργείο Απασχόλησης & Κοινωνικής Προστασίας, «Μελέτη για την προώθηση και εφαρμογή της τηλεργασίας στην Ελλάδα», Αθήνα, 2004
11. Κωνσταντέλου Ν., Πολυμενάκου, Παραδοτέο «Νέες τεχνολογίες επικοινωνίας και τηλεργασία: Κατάσταση και προοπτικές στην Ελλάδα» γ κύκλος εργασιών, Αθήνα, 2002.
12. Κιοσσέ-Παυλίδου Λ., Κλασσικές και σύγχρονες ρυθμίσεις του χρόνου εργασία, εκδ. Σάκκουλας, 2004.
13. Διέλλας, Γ. «Η δημόσια διοίκηση στην περίοδο της κρίσης», Το Βήμα, 31.03.2020, διαθέσιμο στο <https://www.tovima.gr/2020/03/31/opinions/idimosia-dioikisi-stin-periodo-tis-krisis/>
14. Δρ. Β. Λαλιώτη «Η Εργασία στον Καιρό του Κορωνοϊού: Μία Απόπειρα Σκιαγράφησης των Σχετικών με τον Κόσμο της Εργασίας Μέτρων & της Συζήτησης για την Επόμενη Μέρα», ΕΙΕΑΔ, Αθήνα, Ιούνιος 2020.

15. Αρβανίτης, Κ. «Κατάλογος συγκεκριμένων επαγγελμάτων στα οποία ενδείκνυται η εφαρμογή τηλεργασίας για γυναίκες μετανάστριες», Αθήνα: Κ.Ε.Θ.Ι. – ΙΟΒΕ,2006.
16. Κουκιάδης Ι., «Τηλεργασία. Νέες μορφές οργάνωσης της επιχείρησης», Δελτίο Εταιρειών Επιχειρήσεων, τεύχος 1/1996.
17. Έκθεση Πισσαρίδη (2020), "Σχέδιο ανάπτυξης για την ελληνική οικονομία", ενδιάμεση έκθεση, 27 Ιουλίου 2020.
18. Ληξουριώτης Ι., «Νέες τεχνολογίες, ευέλικτες μορφές απασχόλησης (flexibility) και τηλεργασία (teleworking) », ΔΕΕ, 1998
19. Σεβαστάκη, Ε., Τηλεργασία και Επιχείρηση. Πηγαίνοντας την εργασία στον εργαζόμενο», Επιθεώρηση Εργασιακών Σχέσεων, τεύχ. 10, 1998.
20. Μούστρης, Α., «Τηλεργασία: Μια συνοπτική οριοθέτηση, οι προκλήσεις στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων». Διαθέσιμο στην ιστοσελίδα: www.mediamax.gr Αλέξανδρος Μούστρης «Τηλεργασία, μια συνοπτική οριοθέτηση – οι προκλήσεις στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων», Οκτώβριος 2007.
21. Τεμπονέρας Δ, άρθρο «Η Τηλεργασία ως Μέσο 'Απορρύθμισης'», *Η Εφημερίδα των Συντακτών*, 14 Απριλίου 2020.
22. *Συνέντευξη* Νίκου Σμυρναίου, Αναπληρωτή Καθηγητή Πολιτικής Οικονομίας της Επικοινωνίας στο Πανεπιστήμιο της Τουλούζης. συνέντευξη στο Ινστιτούτο Εναλλακτικών Μελετών, 15.5.2020.
23. *Θεοχάρη Αγνή, Διπλωματική εργασία με θέμα «Τηλεργασία», Απρίλιος 2013.*
24. Παγουλάτος, Γ. ,άρθρο, «Covid-19: Η Επόμενη Μέρα Για Την Ελλάδα και Την Ευρώπη», ΔιαΝΕΟσις, Απρίλιος 2020. <https://www.dianeosis.org/2020/04/epomeni-imera-me-ton-ton-covid-19-gia-ellada-kai-evropi/>
25. Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, Βίβλος Ψηφιακού Μετασχηματισμού 2020-2025, Δεκέμβριος 2020. <https://digitalstrategy.gov.gr/website/static/website/assets/uploads/digitalstrategy.pdf>
26. *Ομάδα Μελέτης Έργου «ΕΚΠΟΝΗΣΗ ΜΕΛΕΤΗΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΤΗΛΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ» ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ & ΚΟΙΝΩΝΙΚΗΣ ΠΡΟΣΤΑΣΙΑΣ Αθήνα ,2003.*
27. Σπινέλλης Διομ., άρθρο, «Η απότομη ενηλικίωση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης», Καθημερινή, 26.4.2020.
28. Σ.Ε.Β, «Τηλεργασία: ευκαιρία για πιο παραγωγικές επιχειρήσεις και καλύτερη ζωή για τους εργαζόμενους», Αθήνα, 2/5/2019.
29. Π.Κυριακούλιας, Θεματικό Δελτίο Νο3 «Η ΤΗΛΕΡΓΑΣΙΑ ΣΤΗΝ Ε.Ε.ΠΡ. ΚΑΙ ΜΕΤΑ ΤΗΝ ΠΑΝΔΗΜΙΑ COVID19», ΕΙΕΑΔ, Νοέμβριος 2020.
30. *ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΕΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΥ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΥ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ ΤΜΗΜΑ*

ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΠΡΟΤΥΠΩΝ “Το ευρωπαϊκό μοντέλο για τη βελτίωση των δημόσιων οργανώσεων μέσω αυτοαξιολόγησης”, CAF 2020, Ιούνιος 2020.

31. Ληξουριώτης Ι., “Εργατικό Δίκαιο, Ατομικές Εργασιακές Σχέσεις”, Νομική Βιβλιοθήκη, 2011.
32. Παλαιοκρασσάς, Σ., “Οργάνωση ενδοεπιχειρησιακής κατάρτισης και επιμόρφωσης” Στο Χ. Κανελλόπουλος & Ν. Παπαλεξανδρή (Επιμ.), *Αξιοποίηση Προσωπικού με Ανάπτυξη Στελεχών και Βελτίωση Οργάνωσης*, International Publishing), Αθήνα, 1990.
33. Περιοδικό «Οικονομικά Χρονικά τεύχος 169 ΤΡΙΜΗΝΙΑΙΑ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΗ ΕΚΔΟΣΗ ΤΟΥ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ ΕΠΙΜΕΛΗΤΗΡΙΟΥ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ», Αθήνα, 2020.
34. Έγγραφο Εργασίας Αριθμός 29, «Επιθεώρηση Εργασίας και Αδήλωτη Εργασία στην ΕΕ», Διεθνής Οργάνωση Εργασίας / Διεθνές Γραφείο Εργασίας, Πρόγραμμα Διοίκησης και Επιθεώρησης Εργασίας (LAB/ADMIN), Γενεύη, 2013.
35. Τσόκος Α., Γενικός Διευθυντής ΕΑΓΜΕ, «Η τηλεργασία στο δημόσιο τομέα», Συνέντευξη στον Ελεύθερο Τύπο, 2/5/2020.

Ξενογλώσση

1. Bailey D. E., Kurland N. B., Research Article, «A review of telework research: Findings, new directions and lessons for the study of modern work. Journal of Organizational Behavior», April 2002.
2. Public management and the Coronavirus (Covid-19) pandemic: emerging responses and initial recommendations, Organisation for Economic Co-operation and Development, Μάρτιος 2020.
3. Cooper, C. D., & Kurland, N. B. «Telecommuting, professional isolation, and employee development in public and private organizations», The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 2002,23(4), 511-532.
4. Prithwiraj (Raj) Choudhury, «Our Work-from-Anywhere Future», Harvard business review, τεύχος Νοεμβρίου -Δεκεμβρίου 2020. <https://hbr.org/2020/11/our-work-from-anywhere-future>
5. Muhammad Asif Qureshi , Kamal Abhamid « Impact of supervisor support on job satisfaction: a moderating role of fairness perception». International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences 2017, Vol. 7, No. 3.

6. M. Virick, K. Arrington, N. DaSilva «Moderators of the curvilinear relation between extent of telecommuting and job and life satisfaction: The role of performance outcome orientation and worker type» January 2010.
7. H. de Vries, L. Tummers, V. Bekkers, research article “The benefits of teleworking in the public sector: reality or rhetoric?” , *Review of Public Personnel Administration*, 39(4), 570-593, 2019.
<https://journals.sagepub.com/doi/epub/10.1177/0734371X18760124>
8. Greenhaus, H.J., Collins, M.K. & Shaw, D.J., 'The relation between work-family balance and quality of life', *Journal of Vocational Behaviour*, Top. 63, 2003.
9. Golden, Veiga & Dino. «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, 2008, σελ 1412–1421.
10. Giménez-Nadal, José Ignacio, José Alberto Molina, Jorge Velilla, “Telework, the Timing of Work, and Instantaneous Well-Being: Evidence from Time Use Data”, No. 11271, IZA INSTITUTE OF LABOR ECONOMICS, 2018.
11. Frøkjær, E., Hertzum, M., & Hombæk, K., “Measuring usability: are effectiveness, efficiency, and satisfaction really correlated?”. In *Proceedings of the SIGCHI conference on Human Factors in Computing Systems* (pp. 345-352). ACM, April 2000
12. Westfall, R., “Does Telecommuting really increase productivity? “*Communications of the ACM*, 47 (8), p.93-101, Αύγουστος 2004.
13. Gray M., Hodson N., Gordon G, “Teleworking explained”, *Wiley-BT Series* September 1, 1993
14. Daniels, K., Lamond, D.A., & Standen, P. (Eds.) “Managing Telework: Perspectives from Human Resource Management and Work Psychology”, London: Thomson Learning BusinessPress, 2000.
15. *Book Review: Managing Telework: Perspectives from Human Resource Management*. Available from:
https://www.researchgate.net/publication/47739361_Book_Review_Managing_Telework_Perspectives_from_Human_Resource_Management [accessed May 03 2021].
16. Ravi S. Gajendran and David A. Harriso, “The Good, the Bad, and the Unknown About Telecommuting: Meta-Analysis of Psychological Mediators and Individual Consequences”, *Journal of Applied Psychology* by the American Psychological Association, Vol. 92., 2007.

17. Tavares, Aida Isabel «Telework and health effects review, and a research framework proposal» – Centre of Research and Studies in Health University of Coimbra, Portugal, 2020.
https://mpra.ub.unimuenchen.de/71648/1/MPRA_paper_71648.pdf
18. Voumvaki, J., Koutouzou, Ath. & Konstantopoulou, sectoral report, “A Digital Reboot for the Greek Economy”, National Bank of Greece, Απρίλιος 2020.
19. W. Crandall, Longge Gao «An Update on Telecommuting: Review and Prospects for Emerging Issues», SAM Advanced Management Journal, 2005.
20. Edwards, J. M. “Assessing Your Organization's Readiness for Teleworking: Will Telework Work for Us? How to Determine If Your Organization Is Ready for Telework.(the Evolving Workplace).The Public Manager,30(3), 47,2001.
21. Goodrich, J. N. “Telecommuting in America” Business Horizons ,33(4), 1990.
22. Madsen, Susan R. ‘Running head: Teleworking Benefits and Challenges’, Journal of Business for Entrepreneurs, 2003.
23. Belzunegui-Eraso, A., Erro-Garcés, A., & Pastor-Gosálbez, M. I. *Telework as a driver of the third sector and its networks. In T. Torres-Coronas & M. Vidal-Blasco (Eds.). Social e-enterprise: Value creation through ICT(pp. 83-95). IGI Global, 2013.*
24. Morgan, E.R., “Teleworking: An Assessment of the Benefits and Challenges”, *European Business Review, 16 (4), 2004.*,
25. Nilles, J.M. “Managing telework: strategies for managing the virtual workforce”, *Upside, New York,1998*
26. Clear, F. and Dickson, K. ‘Teleworking practice in small and medium-sized firms: management style and worker autonomy.’, *New Technology, Work & Employment, 20(3),2005.*
27. Kurland, N. B., & Bailey, D. E. “Telework: The advantages and challenges of working here, there, anywhere, and anytime”. *Organizational Dynamics, 28, 53–68,1999.*
28. Sarker et al., 2012: 143. Sarker, S., Sarker, S., Xiao, X. & Ahuja, M. “Managing Employees’ Use of MobileTechnologies to Minimize Work-Life Balance Impacts”, *MIS Quarterly Executive, 11 (4),2012*
29. Westfall, R., 2004. Does Telecommuting really increase productivity? *Communications of the ACM, 47 (8), 2004.*
30. Jeurissen, T. & Nyklicek, I. Testing the Vitamin Model of job stress in Dutch health care workers, *Work and Stress, 15(3), 2001.*
31. Pouliakas, K. , “Working at Home in Greece: Unexplored Potential at Times of Social Distancing?,” *IZA Discussion Papers 13408, Institute of Labor Economics (IZA),2020, <http://ftp.iza.org/dp13408.pdf>*
32. Cedefop,Ενημερωτικό σημείωμα ISSN 1831-2462, ΙΟΥΛΙΟΣ 2020 https://www.cedefop.europa.eu/files/9148_el.pdf σελ 1)
33. Angel Belzunegui-Eraso, Article «Teleworking in the Context of the Covid-19 Crisis» ,MDPI Published: 1 May 2020.

34. Mohalik, S.; Westerlund, M.; Rajala, R.; Timonen, H. Increasing the adoption of teleworking in the public sector. In Proceedings of the ISPIM Conference Proceedings, Ottawa, ON, Canada, 7–10 April 2019.
35. Brown, C.; Smith, P.; Arduengo, N.; Taylor, M. Trusting telework in the federal government. Qual. Rep. 2016.
36. Caillier, J.G. Do Teleworkers Possess Higher Levels of Public Service Motivation?, Public Organ. Rev. 2015.
37. Adams, J. Research Methods for Business and Social Science Students (2nd Edition). Dehli: SAGE Publications Ltd, 2014.
38. Bryman, A. Social Research Methods (5th edn.). Oxford: University Press, 2015.
39. Creswell, J. (2018). Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches (5th edn.). Thousand Oaks: Sage.
40. Gray, D. Doing Research in the Real World. London: Sage.
41. Robson, C. & McCartan, K. , Real World Research. Chichester: John Wiley, 2017.

ΈΡΕΥΝΕΣ

1. Hornung, S., & Glaser, J., Home-Based Telecommuting and Quality of Life: Further Evidence on an Employee-Oriented Human Resource Practice, *Psychological Reports*, 2009, σελ. 395–402.
2. M. Robertson and P. Vink, *Examining New Ways of Office Work between the Netherlands and the USA*, IOS Press, 2012.
3. Έρευνα Adecco για την απασχολησιμότητα στην Ελλάδα 2020, με τίτλο «Ο Κόσμος της Εργασίας στην Ελλάδα μετά την εμφάνιση της πανδημίας» Αθήνα, Δεκέμβριος 2020.
4. Γαλανάκη Ε. και Εργαστήριο Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού, Έκθεση αποτελεσμάτων έρευνας 2020 «Πανδημία και ψηφιακή προσαρμογή στη ΔΑΔ: τηλεργασία & τηλεεκπαίδευση» Αθήνα, Ιανουάριος 2021.
5. Survey ;Building a Better Working Europe «Unlocking Europe’s digital growth potential «EY’s Attractiveness Survey, December 2018.
6. Eurofound (2017a), Sixth European Working Conditions Survey – Overview report (2017 update), Publications Office of the European Union, Luxembourg.
7. Kossek, E. E. & Ozeki, C., 'Work-family conflict, policies, and the job-life satisfaction relationship: A review and directions for organisational behaviour

- human resources research', *Journal of Applied Psychology*, Τομ.83, 1998, σελ 139-149.
8. Jackson, L. & Fransman, E. Flexi work, financial well-being, work–life balance and their effects on subjective experiences of productivity and job satisfaction of females in an institution of higher learning, *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 2018, σελ 2-13.
 9. Turetken, O., Jain, A., Quesenberry, B., & Ngwenyama, O. «An empirical investigation of the impact of individual and work characteristics on telecommuting success», *IEEE*, 2011, σελ 56–67.
 10. KPMG, 4ος κύκλος έρευνας (19-28/2/2021), “Βαρόμετρο για τις συνθήκες εργασίας στην εποχή της νόσου COVID 19”.
<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/gr/pdf/2021/04/barometer-4th-wave-report-covid19-employment-conditions.pdf>

Ερωτηματολόγιο

Θέμα: «Η εφαρμογή του μοντέλου της τηλεργασίας στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση υπό το πρίσμα της πανδημίας του Covid-19».

Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε για να εξετάσει στάσεις και απόψεις των συμμετεχόντων σχετικά με την εφαρμογή του μοντέλου της τηλεργασίας στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση υπό το πρίσμα της πανδημίας του Covid – 19.

Η έρευνα θα πραγματοποιηθεί στα πλαίσια της μεταπτυχιακής διατριβής μου στο Π.Μ.Σ «Δημόσια Διοίκηση –Δημόσιο Μάνατζμεντ» του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής.

Θα ήθελα να σας ενημερώσω ότι η συμμετοχή σας είναι εθελοντική και οι απαντήσεις είναι εμπιστευτικές και θα χρησιμοποιηθούν μόνο για στατιστικούς σκοπούς.

Σας ευχαριστώ πολύ για το χρόνο σας.

Με εκτίμηση

Ροΐδης Νικόλαος

Email επικοινωνίας: nikosrds@gmail.com

Α. Δημογραφικά στοιχεία

Α1. Φύλο			
ΑΝΔΡΑΣ	<input type="checkbox"/>	ΓΥΝΑΙΚΑ	<input type="checkbox"/>

Α2. Ηλικία	
1. 19-30	<input type="checkbox"/>
2. 31-44	<input type="checkbox"/>
3. 45-59	<input type="checkbox"/>
4. 60 +	<input type="checkbox"/>

Α3. Οικογενειακή κατάσταση	
1. Άγαμος/η	<input type="checkbox"/>
2. Έγγαμος/η	<input type="checkbox"/>
3. Διεζευγμένος/η	<input type="checkbox"/>
4. Χήρος/α	<input type="checkbox"/>

Α4. Αριθμός παιδιών	
1. Κανένα	<input type="checkbox"/>
2. 1-2	<input type="checkbox"/>
3. 3+	<input type="checkbox"/>

Α5. Επίπεδο σπουδών	
1. Απόφοιτοι Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης	<input type="checkbox"/>
2. ΑΕΙ/ΤΕΙ	<input type="checkbox"/>
3. Μεταπτυχιακό	<input type="checkbox"/>
4. Διδακτορικό	<input type="checkbox"/>

Α6. Έτη υπηρεσίας	
1. 1-3	<input type="checkbox"/>
2. 4-10	<input type="checkbox"/>
3. 11-20	<input type="checkbox"/>
4. 21-30	<input type="checkbox"/>
5. 31+	<input type="checkbox"/>

Α7. Θέση μέσα στον Φορέα	
1. Υπάλληλος	<input type="checkbox"/>
2. Προϊστάμενος/η	<input type="checkbox"/>
3. Διευθυντής/τρια	<input type="checkbox"/>

B. Η εφαρμογή της τηλεργασίας στη Δημόσια Διοίκηση

B1. Χρησιμοποιούσατε εφαρμογή τηλεργασίας πριν το ξέσπασμα της πανδημίας;		
1.	Καθόλου	<input type="checkbox"/>
2.	Λίγο	<input type="checkbox"/>
3.	Δεν έχω γνώμη / δεν απαντώ	<input type="checkbox"/>
4.	Αρκετά	<input type="checkbox"/>
5.	Πολύ	<input type="checkbox"/>

B2. Έχετε λάβει εκπαίδευση για την εφαρμογή τηλεργασίας;		
1.	Καθόλου	<input type="checkbox"/>
2.	Λίγο	<input type="checkbox"/>
3.	Δεν έχω γνώμη / δεν απαντώ	<input type="checkbox"/>
4.	Αρκετά	<input type="checkbox"/>
5.	Πολύ	<input type="checkbox"/>

B3. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι είστε εξοικειωμένος/η με τις εφαρμογές που αφορούν την τηλεργασία;		
1.	Καθόλου	<input type="checkbox"/>
2.	Λίγο	<input type="checkbox"/>
3.	Δεν έχω γνώμη / δεν απαντώ	<input type="checkbox"/>
4.	Αρκετά	<input type="checkbox"/>
5.	Πολύ	<input type="checkbox"/>

B4. Πόσο επηρεάστηκε η ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής (work-life balance) κατά τη διάρκεια της τηλεργασίας στην πανδημία;		
1.	Καθόλου	<input type="checkbox"/>
2.	Λίγο	<input type="checkbox"/>
3.	Δεν έχω γνώμη / δεν απαντώ	<input type="checkbox"/>
4.	Αρκετά	<input type="checkbox"/>
5.	Πολύ	<input type="checkbox"/>

B5. Σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία, η επαγγελματική και κοινωνική απομόνωση αποτελεί κύριο μειονέκτημα της τηλεργασίας. Κατά πόσο συμφωνείτε με την άποψη αυτή;		
1.	Καθόλου	<input type="checkbox"/>
2.	Λίγο	<input type="checkbox"/>
3.	Δεν έχω γνώμη / δεν απαντώ	<input type="checkbox"/>
4.	Αρκετά	<input type="checkbox"/>
5.	Πολύ	<input type="checkbox"/>

B6. Πόσο επηρέασε η τηλεργασία την παραγωγικότητα ή την αποδοτικότητά σας σε σύγκριση με την φυσική παρουσία στο φορέα σας;		
1.	Καθόλου	<input type="checkbox"/>
2.	Λίγο	<input type="checkbox"/>
3.	Δεν έχω γνώμη / δεν απαντώ	<input type="checkbox"/>
4.	Αρκετά	<input type="checkbox"/>
5.	Πολύ	<input type="checkbox"/>

B7. Κατά πόσο έχει επηρεαστεί η εργασιακή σας ικανοποίηση δουλεύοντας εξ'αποστάσεως;		
1.	Καθόλου	<input type="checkbox"/>
2.	Λίγο	<input type="checkbox"/>
3.	Δεν έχω γνώμη / δεν απαντώ	<input type="checkbox"/>
4.	Αρκετά	<input type="checkbox"/>
5.	Πολύ	<input type="checkbox"/>

B8. Πώς έχει μεταβληθεί ο χρόνος που αφιερώνετε στα εργασιακά σας καθήκοντα εφαρμόζοντας τηλεργασία;		
1.	Καθόλου	<input type="checkbox"/>
2.	Λίγο	<input type="checkbox"/>
3.	Δεν έχω γνώμη / δεν απαντώ	<input type="checkbox"/>
4.	Αρκετά	<input type="checkbox"/>
5.	Πολύ	<input type="checkbox"/>

B9. Ποιά ψηφιακά εργαλεία χρησιμοποιούνται κυρίως στο τμήμα/φορέα σας;		
1.	Εφαρμογές υπολογιστικού νέφους (cloud)	<input type="checkbox"/>
2.	Πλατφόρμα διαχείρισης έργων (project management)	<input type="checkbox"/>
3.	Κεντρική διαχείριση βάσης δεδομένων	<input type="checkbox"/>
4.	Εφαρμογές απομακρυσμένης εργασίας(πχ teamviewer,anydesk..)	<input type="checkbox"/>
5.	Εφαρμογές τηλεδιάσκεψης - τηλεργασίας	<input type="checkbox"/>

B10. Θεωρείτε αποτελεσματική την εφαρμογή τηλεργασίας με τη μορφή που έχει σήμερα στην Δημόσια Διοίκηση ;

1.	Καθόλου	<input type="checkbox"/>
2.	Λίγο	<input type="checkbox"/>
3.	Δεν έχω γνώμη / δεν απαντώ	<input type="checkbox"/>
4.	Αρκετά	<input type="checkbox"/>
5.	Πολύ	<input type="checkbox"/>

B11. Συμφωνείτε σε πιθανή μελλοντική καθιέρωση της εργασίας εξ αποστάσεως ως μορφής εργασίας μετά την πανδημία;

1.	Καθόλου	<input type="checkbox"/>
2.	Λίγο	<input type="checkbox"/>
3.	Δεν έχω γνώμη / δεν απαντώ	<input type="checkbox"/>
4.	Αρκετά	<input type="checkbox"/>
5.	Πολύ	<input type="checkbox"/>

