

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ**  
**ΓΕΝΙΚΟ ΤΜΗΜΑ, ΛΑΡΙΣΑ**  
**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**  
**«ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΤΟΠΙΚΗ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗ»**

**ΤΗΛΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΙ SMART WORKING ΣΤΟ ΣΥΓΧΡΟΝΟ**  
**ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**  
**ΑΓΛΑΪΑ ΑΘΑΝΑΣΙΟΥ**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΙΟΡΔΑΝΗΣ ΚΟΤΖΑΪΒΑΖΟΓΛΟΥ**

**ΛΑΡΙΣΑ, ΦΕΒΡΟΥΑΡΙΟΣ 2021**



## Υπεύθυνη Δήλωση

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

Η Δηλούσα

Αγλαΐα Αθανασίου

## **Ευχαριστίες**

Η παρούσα εργασία εκπονήθηκε στο πλαίσιο της παρακολούθησης του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «Δημόσια Διοίκηση και Τοπική Αυτοδιοίκηση». Με την περάτωσή της θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες προς τον επιβλέποντα, Αν. Καθηγητή Ι. Κοτζαϊβάζογλου, για την πολύτιμη καθοδήγησή του, και τα μέλη της τριμελούς επιτροπής, Καθηγητή Ε. Προβίδα και Δρα Α. Αναγνωστόπουλο, μέλος Ε.ΔΙ.Π., για τη συνεργασία τους.

Ιδιαίτερη μνεία οφείλω στους διοικητικούς υπαλλήλους του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας που συμμετείχαν στην έρευνα παρέχοντας τα απαραίτητα δεδομένα. Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου και τους φίλους που με βοήθησαν σε αυτή μου την προσπάθεια.

## **ΠΕΡΙΛΗΨΗ**

Η πολιτεία στα πρώτα μέτρα προστασίας από την πανδημία του Covid – 19 συμπεριέλαβε την κοινωνική αποστασιοποίηση που στον χώρο της εργασίας σχεδόν ταυτίζεται με τις έννοιες «τηλεργασία» και «εκ περιτροπής εργασία». Σε αυτό το πλαίσιο επιχειρείται η διερεύνηση της αποδοχής της τηλεργασίας από τους διοικητικούς υπαλλήλους του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας.

Με βάση τη βιβλιογραφία δομείται το θεωρητικό υπόβαθρο της εργασίας που εστιάζει στα οφέλη και τις επιπτώσεις της τηλεργασίας πριν και κατά τη διάρκεια της πανδημίας. Με ερωτήματα/διατυπώσεις, που προκύπτουν από τη θεωρία, διεξάγεται έρευνα στο διοικητικό προσωπικό του Π.Θ.. Τα δεδομένα που συγκεντρώνονται αναλύονται και συγκρίνονται με τα έως τώρα στοιχεία της βιβλιογραφίας. Σημαντικότερα συμπεράσματα αποτελούν:

- Το διοικητικό έργο μπορεί να επιτελεστεί σε μεγάλο βαθμό μέσω τηλεργασίας.
- Οι κάτοχοι διδακτορικού διπλώματος απορρίπτουν την τηλεργασία πιθανότατα λόγω της φύσης του αντικειμένου εργασίας τους.
- Η τεχνική στήριξη του φορέα στη συγκεκριμένη περίπτωση δεν ήταν επαρκής.
- Οι όροι εργασίας δεν ήταν σαφείς, οι εργαζόμενοι δηλώνουν υπερεργασία και έλλειψη διαμοιρασμού πληροφοριών.
- Η τηλεργασία συμβάλλει θετικά στην εκπλήρωση των οικογενειακών υποχρεώσεων ενώ ταυτόχρονα οι οικογενειακές υποχρεώσεις δυσχεραίνουν τις επαγγελματικές.
- Η συνολική εντύπωση των εργαζομένων τείνει να είναι θετική.

Κατακλείδα αποτελεί η απόδοση θετικού προσήμου στην τηλεργασία παρά την εμφανή επιφύλαξη των εργαζομένων. Η επιλογή της μέσης-ουδέτερης απάντησης κυρίως σε ερωτήσεις που αφορούν την απόδοση και την ικανοποίηση σχετίζονται με τη βιαιότητα του φαινομένου της πανδημίας και το κοινωνικό, οικονομικό και εργασιακό περιβάλλον της χώρας. Είναι όμως γεγονός ότι το εργασιακό μέλλον συνέχει τις έννοιες της τεχνολογίας, της εξοικονόμησης ενέργειας και πόρων, της ευελιξίας του χώρου και του χρόνου όπως άλλωστε και η τηλεργασία.

## **Λέξεις - Κλειδιά**

Τηλεργασία, Smart working, Covid-19, πανδημία, ευελιξία, Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας

## **ABSTRACT**

The state in the first protection measures against the Covid-19 pandemic included social distancing, in the workplace social distancing is almost synonymous with the concepts of "telework" and "shift work". In this context, an attempt is being made to investigate the acceptance of telework by the administrative staff of the University of Thessaly.

The theoretical background of the study is based on the literature that focuses on the benefits and effects of telework before and during the pandemic. With questions/formulations that arise from the theoretical part, a research is conducted in the administrative staff of the University of Thessaly. The data collected are analyzed and compared with the data of the literature. The most important conclusions are:

- Administrative work can be performed to a large extent through teleworking.
- PhD holders reject teleworking most likely due to the nature of their field of work.
- The technical support of the institution in this case was not sufficient.
- Working conditions were not clear, employees report overwork and lack of information sharing.
- Teleworking has contributed positively to the fulfillment of family obligations while at the same time family obligations make professional ones more difficult to be fulfilled.
- The overall impression of employees tends to be positive.

The overall conclusion is a positive sign in teleworking despite the obvious reservation of the employees. The choice of medium-neutral answer mainly to questions regarding performance and satisfaction are related to the severity of the pandemic phenomenon and the social, economic and working environment of the country. But nevertheless, it is a fact that the working future includes the concepts of technology, energy and resource savings, flexibility of space and time as well as teleworking.

## **Key words**

Telework, Smart working, Covid-19, pandemic, flexibility, University of Thessaly

## **ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ**

<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b> .....	<b>10</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΥΕΛΙΞΙΑ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑ</b> .....	<b>11</b>
<b>1.1 Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ</b> .....	<b>11</b>
<b>1.1.1 ΜΟΡΦΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ</b> .....	<b>12</b>
<b>1.1.2. Ο ΧΩΡΟΣ ΚΑΙ Ο ΧΡΟΝΟΣ ΒΑΣΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ</b> ....	<b>13</b>
<b>1.2 ΕΥΕΛΙΞΙΑ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ</b> .....	<b>15</b>
<b>1.2.1. ΜΟΡΦΕΣ ΕΥΕΛΙΚΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ</b> .....	<b>17</b>
<b>1.2.2. ΕΥΕΛΙΚΤΕΣ ΜΟΡΦΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΕΚΤΟΣ ΣΥΜΒΑΤΙΚΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΧΩΡΟΥ</b> .....	<b>18</b>
<b>1.3. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΤΗΛΕΡΓΑΣΙΑΣ</b> .....	<b>18</b>
<b>1.3.1. ΟΙ ΔΙΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΤΗΛΕΡΓΑΣΙΑΣ</b> .....	<b>20</b>
<b>1.3.2. ΜΟΡΦΕΣ ΤΗΛΕΡΓΑΣΙΑΣ</b> .....	<b>21</b>
<b>1.3.3. ΟΦΕΛΗ ΚΑΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ ΤΗΣ ΤΗΛΕΡΓΑΣΙΑΣ</b> .....	<b>23</b>
<b>1.4. Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΟΥ SMART WORKING</b> .....	<b>27</b>
<b>1.4.1. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΚΑΙ ΑΡΧΕΣ ΤΟΥ SMART WORKING</b> .....	<b>28</b>
<b>1.4.2. ΜΟΝΤΕΛΑ SMART WORKING</b> .....	<b>30</b>
<b>1.4.3. ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΜΕΙΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΤΟΥ SMART WORKING</b> .....	<b>31</b>
<b>1.4.4. SMART WORKING ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ</b> .....	<b>33</b>
<b>1.5. SMART WORKING - ΤΗΛΕΡΓΑΣΙΑ</b> .....	<b>34</b>
<b>2.1. 21ΟΣ ΑΙΩΝΑΣ: ΟΙΚΟΝΟΜΙΑ, ΕΡΓΑΣΙΑ, ΚΟΙΝΩΝΙΑ</b> .....	<b>36</b>
<b>2.2. ΤΗΛΕΡΓΑΣΙΑ, SMART WORKING ΚΑΙ COVID-19</b> .....	<b>37</b>
<b>2.2.1. ΤΗΛΕ-ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΑ ΤΗΝ ΕΠΟΧΗ ΤΟΥ ΚΟΡΩΝΟΪΟΥ</b> .....	<b>38</b>
<b>2.2.2. ΤΗΛΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΣΗ</b> .....	<b>40</b>
<b>2.2.3. ΤΗΛΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ</b> .....	<b>42</b>

2.2.4. ΕΝΑΡΜΟΝΙΣΗ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗΣ ΚΑΙ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΖΩΗΣ .....	43
2.2.5. ΤΗΛΕΡΓΑΣΙΑ, ΕΞΟΙΚΟΝΟΜΗΣΗ ΔΑΠΑΝΩΝ ΚΑΙ ΠΟΡΩΝ .....	45
2.2.6. ΤΗΛΕΡΓΑΣΙΑ, ΕΝΕΡΓΕΙΑ ΚΑΙ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ .....	47
2.2.7. ΤΗΛΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ.....	49
2.3. Η ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΤΗΝ ΕΥΡΩΠΗ .....	51
2.4. Η ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ.....	51
2.5 ΤΟ ΝΟΜΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ ΤΗΣ ΤΗΛΕΡΓΑΣΙΑΣ .....	53
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ .....</b>	<b>56</b>
3.1. ΣΚΟΠΟΣ, ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ .....	56
3.2. ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ – ΠΛΗΘΥΣΜΟΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	57
3.3. ΤΟ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΕΡΓΑΛΕΙΟ ΚΑΙ Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ .....	58
3.3.1. ΤΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ.....	58
3.3.2. ΤΟ ΔΕΙΓΜΑ .....	59
3.3.3. Η ΑΠΟΣΤΟΛΗ.....	59
3.3.4. ΑΠΟΚΡΙΣΗ .....	59
3.5. Η ΕΠΕΞΕΡΓΑΣΙΑ ΤΩΝ ΣΤΟΙΧΕΙΩΝ .....	60
3.6. ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ .....	60
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ.....</b>	<b>61</b>
4.1. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ .....	61
4.2. ΔΕΔΟΜΕΝΑ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ .....	66
4.3 ΣΥΣΧΕΤΙΣΜΟΙ .....	86
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ - ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ</b> .....	<b>108</b>
5.1. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	108
5.2. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ .....	109
5.3. ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΡΕΥΝΑ ΣΤΟ ΜΕΛΛΟΝ.....	110



<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....</b>	<b>112</b>
---------------------------	------------

<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ .....</b>	<b>129</b>
--------------------------	------------

### **Πίνακας Συντομογραφιών**

Ι.Δ.Α.Χ.: Ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου

Ι.Δ.Ο.Χ.: Ιδιωτικού δικαίου ορισμένου χρόνου

κ.α.: και άλλα

Π.Θ.: Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας

Π.Ν.Π.: Πράξη Νομοθετικού Περιεχομένου

Ι.Ο.: International Labour Organization

### **Πίνακας εικόνων**

Εικόνα 1 .....47

Εικόνα 2 ..... 57

## Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1. Θέση στον φορέα - Ποσοστό επιτέλεσης εργασίας μέσω τηλεργασίας.....	86
Πίνακας 2 . Μορφωτικό επίπεδο – Ποσοστό επιτέλεσης εργασίας μέσω τηλεργασίας.....	86
Πίνακας 3. Ηλικία εργαζόμενου - Γνώση νέας τεχνολογίας.....	87
Πίνακας 4. Θέση στο φορέα – Παροχή εξοπλισμού.....	88
Πίνακας 5. Θέση στο φορέα – Εκπαίδευση.....	88
Πίνακας 6. Σύνθεση νοικοκυριού – Ποιότητα εργασίας.....	89
Πίνακας 7. Σύνθεση νοικοκυριού – Δημιουργικότητα.....	89
Πίνακας 8. Σύνθεση νοικοκυριού – Συναισθήματα μοναξιάς.....	90
Πίνακας 9. Φύλο – Εργασιακή απόδοση.....	91
Πίνακας 10. Σύνθεση νοικοκυριού – Εργασιακή απόδοση.....	91
Πίνακας 11. Ηλικία παιδιών – Εργασιακή απόδοση.....	92
Πίνακας 12. Ηλικία παιδιών - Οργάνωση εργασίας.....	92
Πίνακας 13. Ηλικία παιδιών – Εντατικοποίηση εργασίας.....	93
Πίνακας 14. Ηλικία παιδιών – Χρονικό πλαίσιο ολοκλήρωσης εργασίας.....	93
Πίνακας 15. Φύλο - Ανταπόκριση στις οικογενειακές υποχρεώσεις.....	94
Πίνακας 16. Φύλο – Δυσχέρεια στην εκπλήρωση επαγγελματικών υποχρεώσεων.....	94
Πίνακας 17. Ηλικία παιδιών – Ανταπόκριση στις οικογενειακές υποχρεώσεις....	95
Πίνακας 18. Ηλικία παιδιών – Δυσχέρεια στην εκπλήρωση επαγγελματικών υποχρεώσεων.....	95
Πίνακας 19. Θέση στον φορέα – Φόβος απόλυσης.....	96
Πίνακας 20. Σημασία μισθού – Φόβος απόλυσης.....	97
Πίνακας 21. Εργασιακή σχέση – Φόβος απόλυσης.....	97
Πίνακας 22. Επίπεδο σπουδών – Φόβος απόλυσης.....	98
Πίνακας 23. Σημασία μισθού – Μείωση αποδοχών.....	99
Πίνακας 24. Εργασιακή σχέση – Μείωση αποδοχών.....	99
Πίνακας 25. Φύλο – Συνολική εντύπωση τηλεργασίας.....	100
Πίνακας 26. Ηλικία – Συνολική εντύπωση τηλεργασίας.....	100
Πίνακας 27. Ηλικία παιδιών νοικοκυριού – Συνολική εντύπωση τηλεργασίας....	101

Πίνακας 28. Συμβολή μισθού στο συνολικό εισόδημα – Συνολική εντύπωση τηλεργασίας.....	101
Πίνακας 29. Εργασιακή σχέση – Συνολική εντύπωση τηλεργασίας.....	102
Πίνακας 30. Επίπεδο εκπαίδευσης – Συνολική εντύπωση τηλεργασίας.....	102
Πίνακας 31. Ποσοστό επιτέλεσης αντικειμένου μέσω τηλεργασίας – Συνολική εντύπωση.....	103
Πίνακας 32. Θέση στον φορέα – Συνολική εντύπωση τηλεργασίας.....	103
Πίνακας 33. Θέση – Επιλογή τηλεργασίας πλήρους απασχόλησης.....	104
Πίνακας 34. Σύνθεση νοικοκυριού – Τηλεργασία πλήρους απασχόλησης.....	105
Πίνακας 35. Επίπεδο σπουδών - Τηλεργασία πλήρους απασχόλησης.....	105
Πίνακας 36. Θέση – Επιλογή τηλεργασίας μερικής απασχόλησης.....	106
Πίνακας 37. Σύνθεση νοικοκυριού – Επιλογή τηλεργασίας μερικής απασχόλησης.....	106
Πίνακας 38. Επίπεδο σπουδών – Επιλογή τηλεργασίας μερικής απασχόλησης...	107

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι έννοιες του χώρου και του χρόνου στην εργασία αποτελούν βασικούς παράγοντες διαμόρφωσης των όρων της καθώς της προσδίδουν ευελιξία και προσδιορίζουν την ποιότητα των αλληλεπιδράσεων που συντελούνται στο πλαίσιο της, οι οποίες με τη σειρά τους προσβλέπουν στην εξυπηρέτηση των αναγκών του εργοδότη και του εργαζόμενου. Από τις σημαντικότερες μορφές ευέλικτης εργασίας η τηλεργασία, με σταθερή ή κινητή βάση, που αξιοποιεί τις νέες τεχνολογίες και στην εποχή μας μετεξελίσσεται στην οργανωσιακή φιλοσοφία του smart working με πλήρη απελευθέρωση του χώρου, του χρόνου και των μέσων εκτέλεσης της εργασίας.

Με αντικείμενο τη διερεύνηση της αποδοχής της τηλεργασίας από τους διοικητικούς υπαλλήλους του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας η παρούσα εργασία στοχεύει στην καταγραφή και την επεξεργασία δεδομένων για την εξαγωγή συμπερασμάτων που θα συμβάλλουν στη βιβλιογραφία. Οι νέες τεχνολογίες, οι ανάγκες εργοδοτών και εργαζομένων έως τις αρχές του 2020 καταδεικνύουν ότι η τηλεργασία πρόκειται να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στα εργασιακά τεκταινόμενα. Έναν ρόλο που διευρύνεται λόγω της πανδημίας, η οποία ενσκήπτει τον Μάρτιο του 2020 και διαρκεί έως και σήμερα.

Η διάρθρωση της εργασίας είναι η ακόλουθη:

- Στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζονται οι έννοιες της εργασίας, της ευελιξίας, της τηλεργασίας και του smart working.
- Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται, με τη συμβολή της πρόσφατης βιβλιογραφίας, εκτενέστερη παρουσίαση των θετικών και αρνητικών επιπτώσεων της τηλεργασίας.
- Στο τρίτο κεφάλαιο αναπτύσσεται η μεθοδολογία που ακολουθείται για τη διεξαγωγή της έρευνας, το ερευνητικό εργαλείο, ο πληθυσμός, οι επιμέρους παράγοντες και πτυχές της.
- Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζονται και αναλύονται τα αποτελέσματα σε δύο μέρη. Στο πρώτο γίνεται παρουσίαση των δεδομένων σε γραφήματα ανά ερώτημα και σχολιασμός ανά ενότητα. Στο δεύτερο γίνεται συσχετισμός δεδομένων και ακολουθεί ο αντίστοιχος σχολιασμός σύμφωνα με τη βιβλιογραφία.
- Στο πέμπτο κεφάλαιο καταγράφονται τα αποτελέσματα της έρευνας, προτάσεις προς τον φορέα και παρατηρήσεις – προτάσεις για τη μελλοντική έρευνα.

Ακολουθούν οι βιβλιογραφικές αναφορές και τα παραρτήματα με υλικό που δεν εντάχθηκε στην εργασία.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΥΕΛΙΞΙΑ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑ

### 1.1 Η έννοια της εργασίας

Ο όρος εργασία συνδέεται άμεσα με την έννοια της δράσης καθώς είναι κάτι που πρέπει να γίνει (Spittler, 2016), είναι γενικός και χρησιμοποιείται για να καταδείξει άλλοτε τη χρήσιμη και δημιουργική και άλλοτε την επίπονη ανθρώπινη δραστηριότητα (Lucassen, 2014). Με βασικό στόχο τη διασφάλιση των απαραίτητων για την επιβίωση η εργασία μπορεί να οριστεί αρχικά ως η εστίαση των προσπαθειών ενός ή πολλών ατόμων για την επίτευξη ενός κοινού σκοπού, την ολοκλήρωση ενός έργου (De Masi, n.d., Okhuysen, 2013).

Οι ιστορικοί της οικονομίας συνέδεσαν την έννοια της εργασίας με την αμειβόμενη ανθρώπινη δραστηριότητα στα τέλη του 19<sup>ου</sup> αιώνα, διακρίνοντας δύο τύπους ιστορίας, των ιδεών και της εργασίας (Lucassen, 2014). Με το πέρασμα του χρόνου η έννοια μεταβάλλεται ανάλογα με τις συνθήκες που εντυπώθηκαν στις κοινότητες από τη βιομηχανική, την τεχνολογική επανάσταση και τις εργατικές διεκδικήσεις (Eckert, 2016). Ουσιαστικά η μορφή των ανθρώπινων δραστηριοτήτων υφίσταται συνεχείς οργανωσιακές αλλαγές (Lucassen, 2014), η εργασία ορίζεται και προσεγγίζεται με διαφορετικό τρόπο ανάλογα με τις κοινωνικές, οικονομικές, πολιτισμικές, τεχνολογικές συνθήκες που επικρατούν στον περίγυρο (De Masi, n.d.).

Ο ρόλος της είναι σημαντικός καθώς η επιτυχία και η αποτυχία του ατόμου σε αυτή καθορίζει τη θέση και την αξία του ανθρώπου (Eckert, 2016), καταλαμβάνει το μεγαλύτερο μέρος του χρόνου και της ενέργειας, κυριαρχεί στον κοινωνικό και πολιτικό σχεδιασμό. Είναι σημαντική για εκείνους που την έχουν ως επίκεντρο και για εκείνους που αποκλείονται από αυτή, αποτελεί διαδικασία κοινωνικοποίησης εντός και εκτός εργασιακού χώρου. Οι εργασιακοί χώροι είναι χώροι λήψης αποφάσεων και σχηματισμού σχέσεων εξουσίας καθώς ως οργανισμοί που λειτουργούν σύμφωνα με την ιεραρχία δημιουργούν ζητήματα συναίνεσης, υπακοής και αφοσίωσης (Weeks, 2016).

Η εργασία αποτελεί το πλαίσιο και το άμεσο περιβάλλον στο οποίο οι άνθρωποι ζουν, ενεργούν και αλληλεπιδρούν (Mas and Pallais, 2020). Είναι έννοια που μεταβάλλεται δυναμικά, οργανισμοί και επαγγέλματα είτε αλλάζουν ριζικά είτε μέσα από μία επιφανειακή σταθερότητα επιβιώνουν και προχωρούν με αναδιοργάνωση και αναμόρφωση (Okhuysen et al.,2013).

### **1.1.1 Μορφές εργασίας**

Βασική διάκριση της εργασίας είναι αυτή σε τυπική και άτυπη. Ως τυπική εργασία, ήδη από την εμφάνιση του Φορντισμού τη δεκαετία του '30, θεωρείται η πλήρους απασχόλησης εργασία σε έναν εργοδότη για μεγάλο χρονικό διάστημα, με κοινωνική και ιατρική ασφάλιση, σταθερό ωράριο και εισόδημα, που αποτελούν και ποιοτικά χαρακτηριστικά της εργασιακής σχέσης (Mas and Pallais, 2020, Schoukens and Barrio, 2017). Ο εργαζόμενος που συνδέεται με αυτό τον τρόπο με έναν εργοδότη είναι άμεσα εξαρτημένος και ελεγχόμενος από εκείνον οικονομικά ενώ υπάρχουν και αμοιβαίες υποχρεώσεις που τους συνδέουν (Williams and Lapeyre, 2017).

Σε αντίθεση με την τυπική, η άτυπη εργασία έχει ως βασικά κριτήρια περαιτέρω διαίρεσης της τη χρονική διάρκεια της σχέσης και τον αριθμό των εργοδοτών. Στις βασικές μορφές της περιλαμβάνονται η προσωρινή απασχόληση, η μερική απασχόληση, η ενοικίαση/εκμίσθωση εργαζομένων, η αυτοαπασχόληση κ.α. (ILO, 2018, Eurofound, 2017a, , Williams and Lapeyre, 2017). Οι άτυπες μορφές εργασίας είναι από τη γένεση τους προβληματικές και τείνουν να εντάσσονται στην ανεπίσημη εργασία (ILO, 2018) καθώς βασίζονται σε εργασιακές συνθήκες και δικαιώματα που δημιουργήθηκαν για τις τυπικές μορφές (Williams and Lapeyre, 2017). Για την αποφυγή προβλημάτων είναι απαραίτητη η εφαρμογή νόμων και κανόνων, η αύξηση του βαθμού προστασίας, η λήψη νέων μέτρων για την νομική αντιμετώπιση των θεμάτων που προκύπτουν κατά την εφαρμογή τους και δεν έχουν προβλεφθεί (ILO, 2018).

Από μία άλλη οπτική ως βασικές κατηγορίες της εργασίας ορίζονται η μισθωτή/εξαρτημένη απασχόληση και η αυτοαπασχόληση. Στη μισθωτή εργασία οι εργαζόμενοι ονομάζονται υπάλληλοι και λαμβάνουν αμοιβή από εργοδότη ενώ ανάλογα με τη χρονική διάρκεια της εργασιακής σχέσης διακρίνονται σε εργαζόμενους με σχέση εργασίας ορισμένου ή αορίστου χρόνου. Οι αυτοαπασχολούμενοι είτε εργάζονται μόνοι τους, ως μονάδες, είτε απασχολούν υπαλλήλους που υποβοηθούν την εργασία τους (Eurofound, 2020c).

Στην εποχή μας είναι γεγονός ότι οι τεχνολογικές αλλαγές επηρεάζουν τη φύση και την ποιότητα των νέων μορφών εργασίας. Χαρακτηριστικό παράδειγμα εκείνες που οργανώνονται και διεκπεραιώνονται μέσα από διαδικτυακές πλατφόρμες και εφαρμογές δίνοντας κίνητρο στην έναρξη μίας συζήτησης σχετικά με το αν υπάρχει ανάγκη για τη δημιουργία μίας νέας κατηγορίας εργασιακής σχέσης, ανάμεσα στους μισθωτούς και τους αυτοαπασχολούμενους, ούτως ώστε και οι συγκεκριμένοι εργαζόμενοι να απολαύουν

οφέλη, να εργαστούν και να ζήσουν με αξιοπρέπεια εκείνοι και οι οικογένειες τους, με προοπτικές για το προσωπικό και εργασιακό τους μέλλον (Williams and Lapeyre, 2017).

### **1.1.2. Ο χώρος και ο χρόνος βασικοί παράγοντες της εργασίας**

**A. Ο χρόνος εργασίας,** είναι ένα ζήτημα που παραδοσιακά απασχολεί κυβερνήσεις, επαγγελματικά σωματεία και εργαζόμενους υπό την έννοια ότι πρέπει να παρέχει στους τελευταίους ελεύθερο χρόνο για την προσωπική τους ζωή ώστε να ανταποκριθούν με επάρκεια στις επαγγελματικές τους υποχρεώσεις (Townsend et al., 2003).

Η πρώτη προσπάθεια καθορισμού των ωρών εργασίας γίνεται το 1919 με τη Σύμβαση Ωρών Εργασίας του Διεθνούς Οργανισμού Εργασίας. Με αυτή καθιερώνεται στο διεθνές δίκαιο η οκτάωρη καθημερινή εργασία με όριο τη σαρανταοκτάωρη εβδομαδιαία. Το 1935, αντικατοπτρίζοντας το πνεύμα της εποχής, ο Διεθνής Οργανισμός Εργασίας ορίζει τις σαράντα ώρες εργασίας ανά εβδομάδα. Μάλιστα, το 1944 με τη λήξη του Δευτέρου Παγκοσμίου πολέμου τίθεται πλέον στο επίκεντρο η ανάγκη όλων των ανθρώπων για υλική ευζωία και πνευματική ανάπτυξη μέσα σε συνθήκες ελευθερίας, αξιοπρέπειας, οικονομικής ασφάλειας και ίσων ευκαιριών. Η τάση της μείωσης ωρών εργασίας διαρκεί αρκετές δεκαετίες, σταματά όμως, και, σε κάποιες περιπτώσεις, αναστρέφεται στο τέλος του 20<sup>ου</sup> αιώνα (Messenger, 2018). Παρά τις ρυθμίσεις των διεθνών οργανισμών οι εργάσιμες ώρες διαφέρουν ανά χώρα ανάλογα με την εκάστοτε νομοθεσία (Collewet and Sauermann, 2017). Το θέμα του χρόνου εργασίας διακρίνεται σε δύο κύριες κατηγορίες, τις ώρες εργασίας και την οργάνωσή του (Messenger, 2018).

Παράγοντες που συμμετέχουν στη διαμόρφωση του χρόνου εργασίας είναι ο εργοδότης, ο εργαζόμενος και οι θεσμικοί παράγοντες, επαγγελματικά σωματεία, υπουργεία κ.α. με δεδομένο το γεγονός ότι οι τελικές αποφάσεις λαμβάνονται στο περιβάλλον της εργασίας που έχει διαμορφωθεί σύμφωνα με τις ανάγκες του εργοδότη (Townsend et al., 2003). Στη διαμόρφωση του χρόνου εργασίας συμβάλλουν ακόμη εσωτερικές και εξωτερικές μεταβολές σε ρυθμίσεις και παράγοντες (Collewet and Sauermann, 2017). Στους εσωτερικούς παράγοντες συγκαταλέγονται η ζήτηση των αγαθών, οι ανάγκες της αγοράς εργασίας, η επιθυμία των επιχειρήσεων να διατηρήσουν και να προσελκύσουν εξειδικευμένο προσωπικό. Σημαντικοί εξωτερικοί παράγοντες είναι οι ρυθμίσεις και το εκτεταμένο ωράριο του ιδιωτικού τομέα, οι κυβερνητικές ρυθμίσεις για τη λειτουργία του δημοσίου (Townsend et al., 2003). Η κατανόηση τους γίνεται πιο εύκολη με την εξέταση της συσχέτισης χρόνου εργασίας και παραγωγικότητας που μπορεί να οδηγήσει σε δύο

αντιφατικά αποτελέσματα, την αύξηση της παραγωγής ή την κούραση του εργαζόμενου με αποτέλεσμα τη μείωση παραγωγής και κερδών (Collewet and Sauermann, 2017).

Η προσπάθεια για βελτίωση της λειτουργίας των επιχειρήσεων, με απώτερο σκοπό την αύξηση της παραγωγής, οδηγεί στην υιοθέτηση πολιτικών που αφορούν στο χρόνο εργασίας. Τα κίνητρα και τα επιμέρους μέτρα σχετίζονται μερικές φορές με την εναρμόνιση οικογενειακής και επαγγελματικής ζωής, άλλες φορές με οικονομικά στοιχεία και ενίοτε και με τα δύο (Townsend et al., 2003).

Βασικές διακρίσεις των ωρών εργασίας είναι το οκτάωρο, η υπερωριακή και η μερική απασχόληση (Messenger, 2018). Η διάρκεια της εργασίας, ιδιαίτερα της εκτεταμένης, έχει επιπτώσεις για τους εργαζόμενους και τους εργοδότες, διατάραξη του βιολογικού ρυθμού, της οικογενειακής και της κοινωνικής ζωής, κούραση που αποβαίνει επιβλαβής για την υγεία, την ασφάλεια και την απόδοση (Tucker and Folkard, 2012).

Σε γενικές γραμμές η μείωση των ωρών πλήρους απασχόλησης σε συνδυασμό με τη διασφάλιση των ελάχιστων ωρών εργασίας για τους εργαζόμενους μερικής απασχόλησης ελαχιστοποιούν τις ασθένειες που οφείλονται στην εργασία, αυξάνουν τις θέσεις εργασίας, εναρμονίζουν την οικογενειακή και την επαγγελματική ζωή, ικανοποιούν, κινητοποιούν και καθιστούν αποδοτικούς τους εργαζόμενους μειώνοντας ταυτόχρονα το ενεργειακό αποτύπωμα (Messenger, 2018).

**B. Η έννοια του εργασιακού χώρου** έχει δύο διαστάσεις, εκείνη του φυσικού, απτού χώρου με τα υλικά περιεχόμενα (Colenberg et al., 2020) και εκείνη του εργασιακού περιβάλλοντος, όπου εφαρμόζονται διαδικασίες και πολιτικές, αναπτύσσονται σχέσεις και αλληλεπιδράσεις που επηρεάζουν την εργασία κατά την εκτέλεση και την περαίωσή της (Samson et al., 2015).

Σημαντικότερα στοιχεία που συνέχουν τον εργασιακό χώρο είναι ο αρχιτεκτονικός σχεδιασμός, η επίπλωση, ο φωτισμός, ο εξερισμός, τα φυτά, η θερμοκρασία, η ακουστικότητα, ο έλεγχος που έχει ο εργαζόμενος στον χώρο και η δυνατότητα να προσθέσει δικά του στοιχεία. Όλα τα υλικά στοιχεία του χώρου, παρότι συνήθως εξετάζονται ως προς την επίδρασή τους στη σωματική υγεία, επηρεάζουν σημαντικά και την ψυχική κατάσταση (Colenberg et al., 2020). Αποτέλεσμα η ανάπτυξη της εργασιακής ψυχολογίας που εστιάζει στην επίδραση του φυσικού περιβάλλοντος, την απόδοση και τις εμπειρίες του εργαζόμενου, τις αλληλεπιδράσεις με τους συναδέλφους, τη σχέση των χαρακτηριστικών του χώρου με εκείνα του οργανισμού (Sundstrom, 2001).



Η ποιότητα των αλληλεπιδράσεων σχετίζεται με την επίδοση, την απόδοση, την αφοσίωση του εργαζόμενου και συντείνει στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης. Γι' αυτό οι επιχειρήσεις καταβάλλουν προσπάθεια για τη δημιουργία ενός ευχάριστου εργασιακού περιβάλλοντος που να ικανοποιεί και να κινητοποιεί όσους δραστηριοποιούνται εντός του. Η αίσθηση πληρότητας και άνεσης στο καθημερινό εργασιακό περιβάλλον όταν επιτυγχάνεται ενισχύει τη συνεργασία, την αυτονομία και τη δημιουργικότητα, την ανάπτυξη των ικανοτήτων, την αξιοποίηση των προσόντων και των ικανοτήτων των ενδιαφερομένων. Έτσι οι επιχειρήσεις είναι σε θέση να προσελκύσουν εργαζόμενους υψηλών προσόντων στοχεύοντας έμμεσα στην αύξηση της παραγωγής και την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητάς τους (Samson et al., 2015).

Άλλωστε ο υγιής εργασιακός χώρος είναι εκείνος στον οποίο οι εργαζόμενοι και τα στελέχη συνεργάζονται για να προάγουν την ασφάλεια, την υγεία, την ευζωία των υπαλλήλων στο φυσικό και το ψυχοκοινωνικό περιβάλλον, λαμβάνοντας υπόψη τις προσωπικές ανάγκες, συμμετέχοντας σε κοινωνικές δράσεις για το καλό του συνόλου των μελών της κοινότητας (Burton, 2010).

Η έρευνα για τον εργασιακό χώρο πρέπει να λάβει υπόψη μεταβλητές και παράγοντες πέρα από τον υλικό χώρο (Colenberg et al., 2020) καθώς αυτός στην εποχή μας απομακρύνεται από την έννοια του φυσικού χώρου. Με τα νέα τεχνολογικά μέσα η διαχείριση της εργασίας είναι διαδικτυακή και ο χώρος της εργασίας είναι σε μεγάλο ποσοστό ψηφιακός. Σε αυτόν δημιουργούνται συνδέσεις μεταξύ ανθρώπων, καταργούνται εμπόδια, η εργασία εκτελείται γρήγορα και τα αποτελέσματα είναι άμεσα (Attaran et al., 2019). Οι έρευνες, λοιπόν, για τον εργασιακό χώρο είναι καλύτερο να αξιοποιήσουν τα νέα μέσα και να συλλέξουν στοιχεία, αποσκοπώντας στην εξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων και τη δημιουργία ολιστικών μοντέλων εργασιακών χώρων που να προάγουν την υγεία των εργαζομένων, να ωφελούν τις επιχειρήσεις, το περιβάλλον και την κοινωνία (Colenberg et al., 2020).

## **1.2 Ευελιξία στην εργασία**

Με το πέρασμα του χρόνου οι διάφοροι οργανισμοί και επιχειρήσεις προσπαθώντας να ανταποκριθούν στον διεθνή ανταγωνισμό αναζήτησαν νέες μορφές οργάνωσης, οι οποίες είχαν ως αποτέλεσμα την εμφάνιση πληθώρας νέων πιο ευέλικτων μορφών εργασίας (Mas and Pallais, 2020, Δασκαλάκης και Φασουλής, 2013). Κατά τη δεκαετία του '70 στις περισσότερες ανεπτυγμένες χώρες προκύπτει ένας έντονος προβληματισμός για την αγορά

εργασίας, την κατάτμηση και την ευελιξία της. Παράλληλα, την ίδια περίοδο παρατηρείται η τάση εξάπλωσης των άτυπων μορφών απασχόλησης και της εμφάνισης νέων πιο ευέλικτων. Η τάση αυτή οφείλεται:

- Στην ανάγκη των επιχειρήσεων να αξιοποιήσουν το εργατικό δυναμικό πέρα από τις αγκυλώσεις της εργασιακής νομοθεσίας.
- Στην αβεβαιότητα, που προέκυπτε από τις διακυμάνσεις της ζήτησης και αυξήθηκε λόγω του διεθνούς ανταγωνισμού καθιστώντας αναγκαία την ευελιξία, κυρίως την αριθμητική και λειτουργική.
- Στην αναδιοργάνωση της εργασίας που αποτελεί προϋπόθεση για την επίτευξη της ευέλικτης παραγωγής, μέσα από εργασιακές σχέσεις όπως η μερική και υπερωριακή απασχόληση, η τηλεργασία, οι βάρδιες.
- Στην ανάγκη για μείωση του κόστους, έλεγχο της εργασίας, επιβολή εργασιακής πειθαρχίας, μείωση των κενών (Καραμεσίνη, 1999).

Οι συνηθέστερες μορφές ευελιξίας διακρίνονται ανάλογα με τη χρονική διάρκεια μέσα στην ημέρα, την εβδομάδα και τον χρόνο, την άμεση ή έμμεση σχέση με την εργοδοσία, την αμοιβή, τον χώρο/περιβάλλον διεκπεραίωσής της (Ευστράτογλου, 2015), τους όρους του συμβολαίου (Dettmers et al., 2013). Σε κάθε περίπτωση μπορούν να χαρακτηριστούν ως πολυδιάστατο εργαλείο αφού καθιστούν δυνατή την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού και των δυνατοτήτων του, την αντιμετώπιση των δυσχερειών, τη μείωση της δαπάνης (Καραμεσίνη, 1999).

Η συζήτηση για την έννοια της ευελιξίας είναι εκτενής και καλύπτει έναν ικανό αριθμό επιστημονικών πεδίων με σημαντικότερα αυτά της βιομηχανικής κοινωνιολογίας, της πολιτικής οικονομίας, των οικονομικών της εργασίας. Η κατανόησή της είναι δυνατή όταν συνεκτιμώνται και μη αγοραίοι παράγοντες που επηρεάζουν την αγορά εργασίας (Ευστράτογλου, 2015). Ως όρος διαθέτει τρεις διαστάσεις:

1. Την εξυπηρέτηση των αναγκών του εργοδότη. Η αριθμητική – εξωτερική ευελιξία προσαρμόζει τις ώρες εργασίας και τον αριθμό των υπαλλήλων στις ανάγκες των πελατών για προϊόντα και υπηρεσίες. Όταν η ευελιξία είναι εσωτερική, ποιοτική ή και λειτουργική, οι δεξιότητες και τα καθήκοντα των υπαλλήλων αλλάζουν και αναπτύσσονται με στόχο την αύξηση της παραγωγής.
2. Την εξυπηρέτηση των αναγκών του υπαλλήλου. Οι κατάλληλες εργασιακές ρυθμίσεις συμβάλλουν στην καλύτερη προσωπική και οικογενειακή ζωή.

3. Την απάντηση σε ένα αυστηρό εργασιακό πλαίσιο που συμβάλλει στην ανεργία, λαμβάνοντας όμως υπόψη ότι η αυξανόμενη ευελιξία αποτελεί απειλή για την εργασιακή ασφάλεια και την ποιότητα της εργασίας (Eurofound, 2017b)

Στο τελευταίο τέταρτο, λοιπόν, του 20<sup>ου</sup> αιώνα οι ανακατατάξεις και οι κοινωνικές κατακτήσεις συμβάλλουν στην επέκταση των παραδοσιακών άτυπων μορφών εργασίας και ταυτόχρονα στην εμφάνιση νέων που είναι συνάμα και ευέλικτες (Καραμεσίνη, 1999).

### **1.2.1. Μορφές ευέλικτης εργασίας**

Η οικονομική κρίση στις αρχές του 21<sup>ου</sup> αιώνα συμβάλλει με τη σειρά της στη συνεχή ανάδειξη νέων και ευέλικτων μορφών εργασίας που διαφέρουν από τις προηγούμενες ως προς τη σχέση εργοδότη – εργαζομένου, τις ευρύτατες οργανωσιακές αλλαγές και τις μεθόδους (Ευστράτογλου, 2015). Οι νέες εργασιακές πρακτικές και πολιτικές, συγκεντρώνουν το ενδιαφέρον των παραγόντων της αγοράς πιο έντονα, μεταβάλλουν τον τρόπο εργασίας αλλάζοντας τον χρόνο και τους όρους της, επιτρέπουν στους εργαζόμενους να ασκούν τα καθήκοντα τους από ποικίλους χώρους κατά τον χρόνο που κρίνουν σε συμφωνία με τους εργοδότες. Είναι η περίοδος κατά την οποία οι εργαζόμενοι από την πλευρά τους επιζητούν τη συμφιλίωση εργασιακού και οικογενειακού βίου, που διαταράσσεται επιπλέον από τη δυναμική παρουσία των γυναικών στην αγορά εργασίας. Από την άλλη, οι επιχειρήσεις επιδιώκουν με ευέλικτες ρυθμίσεις να γίνουν θελκτικές για τους ικανούς υπαλλήλους, μειώνοντας το εργασιακό άγχος, προστατεύοντας τους από την εργασιακή εξαθλίωση, προάγοντας το ηθικό και αυξάνοντας την παραγωγικότητα τους (Giannikis and Mihail, 2011).

Μέσα σε αυτό το κλίμα αναπτύσσονται μορφές εργασίας όπως η υπερωριακή, η περιστασιακή, η συλλογική, η συμμετοχική, οι βάρδιες, η εποχιακή, η υπεργολαβία, το φασόν, όπου η αμοιβή είναι ανάλογη με την παραγωγή, οι υπερωρίες και οι συμβάσεις ορισμένου χρόνου στον δημόσιο τομέα, η απασχόληση σε δύο και περισσότερους εργοδότες, η εργασία ανά χαρτοφυλάκια, εκείνη που βασίζεται σε επιδοτούμενα δελτία (voucher) ή στη χρήση των τεχνολογιών πληροφορικής και επικοινωνίας, η επιμερισμένη, ο επιμερισμός υπαλλήλων κ.α.. Είναι προφανές ότι οι διαφορετικοί τύποι ευέλικτης εργασίας περιλαμβάνουν μία πληθώρα εργασιακών ρυθμίσεων που σχετίζονται με τον χώρο, το χρόνο και τις ώρες εργασίας και ότι η ταχέως μεταλλασσόμενη κοινωνία μας θα συνεχίσει να ευνοεί την ανάπτυξη και τη μετεξέλιξή τους προκειμένου να καλύψει τις ανάγκες της (Eurofound, 2017a, Ευστράτογλου, 2015).

### **1.2.2. Ευέλικτες μορφές εργασίας εκτός συμβατικού εργασιακού χώρου**

Με τον χώρο να αποτελεί σημαντικό κριτήριο της διάκρισης των ευέλικτων μορφών εργασίας αξίζει να γίνει αναφορά στις μορφές εργασίας που σχετίζονται με την αποδέσμευση από το συμβατικό, σταθερό περιβάλλον. Αποδέσμευση που καθιστούν δυνατή οι νέες τεχνολογίες, οι οποίες δίνουν στον εργαζόμενο τη δυνατότητα να επιλέξει και να διαμορφώσει το εργασιακό του περιβάλλον (Δασκαλάκης και Φασουλής, 2013).

Με τις εταιρείες να αναγνωρίζουν ότι το διαδίκτυο και η φορητότητά του, η δυνατότητα ενεργοποίησής του σε οποιοδήποτε χώρο και χρόνο συμβάλλουν στην αύξηση της παραγωγικότητας, αναπτύχθηκαν μορφές εργασίας όπως η «φορητή» εργασία (mobile working), η τηλεργασία, οι εικονικές/από απόσταση ομάδες, η εκ περιτροπής χρήση του εργασιακού χώρου (hot desking), η εργασία από το σπίτι, η «έξυπνη» εργασία (smart working). Οι διαφορές ανάμεσά τους είναι μικρές και όλες εντάσσονται στην έννοια της εξ αποστάσεως εργασίας που πλέον ταυτίζεται με τον όρο τηλεργασία (Fischer et al., 2020, Gentilini et al., 2020, Sarker et al., 2012).

### **1.3. Η έννοια της τηλεργασίας**

Οι ερευνητές επιδεικνύουν αυξημένο ενδιαφέρον για την έννοια της τηλεργασίας κατά τη δεκαετία του '70 όταν εξαιτίας της πετρελαϊκής κρίσης εξαπλώνεται στις Η.Π.Α.. Ο όρος αποδίδεται στον μηχανικό της N.A.S.A. (National Aeronautics and Space Administration) Jack Nilles. Αρχικά, η τηλεργασία στοχεύει στη μείωση της κατανάλωσης ενέργειας και τη μεταφορά της εργασίας στους εργαζόμενους αντί για τη μετακίνηση εκείνων προς αυτή. Λίγο αργότερα η κυβέρνηση της χώρας χρηματοδοτεί πληθώρα προγραμμάτων προκειμένου να διερευνήσει την αποτελεσματικότητα και την οικονομικότητά της (Allen et al., 2015).

Στη διάδοσή της συμβάλλει η εξάπλωση της σταθερής τηλεφωνίας, που σε πολλές περιπτώσεις αντικαθιστά την ανάγκη για μετάβαση στον εργασιακό χώρο. Κατά τη δεκαετία του '80 το ενδιαφέρον των επιστημόνων και όσων σχετίζονται με την αγορά εργασίας και τις τηλεπικοινωνίες αυξάνει. Έτσι, η τηλεργασία φτάνει να θεωρείται ως επανάσταση στον εργασιακό χώρο, μία επανάσταση που γίνεται αισθητή πιο έντονα μετά το 1990, με την εξέλιξη της τεχνολογίας (Lamond et al, 1997). Το διαρκώς μειούμενο κόστος της σχετικής υποδομής και η εύκολη πρόσβαση σε υψηλές ταχύτητες διαδικτύου ελαχιστοποιούν τους όποιους περιορισμούς του παρελθόντος (Böll et al., 2016). Σε αυτή

την κατεύθυνση ωθούν τους εργοδότες και τους εργαζόμενους και οι αλλαγές που συντελούνται στο οικονομικό περιβάλλον (Allen et al., 2015).

Στην προσπάθεια να οριστεί η έννοια της τηλεργασίας γίνεται ένας μεγάλος αριθμός συζητήσεων. Στο αντικείμενο της κάποιοι εντάσσουν μία μεγάλη ποικιλία εργασιακών πρακτικών. Ενδεικτικό του συγκεκριμένου χαρακτήρα των πρώτων προσπαθειών ορισμού είναι το γεγονός ότι στη Βόρειο Αμερική χρησιμοποιείται ο όρος *telecommuting*, που αφορά στο χρόνο και τον χώρο εργασίας, ενώ στην Ευρώπη ο όρος *teleworking*, που αφορά στη χρήση τεχνολογιών πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών (Lamond et al., 1997).

Οι πρώτες προσπάθειες εστιάζουν στο χώρο εκτέλεσης της εργασίας ενώ με το πέρασμα των δεκαετιών αναγνωρίζεται η σύνθετη και πολυδιάστατη φύση της τηλεργασίας. Στην πράξη αντιμετωπίζεται ως μία μορφή ευέλικτης εργασίας που περιλαμβάνει τον ευέλικτο τρόπο εργασίας και τον «συμπιεσμένο» χρόνο εργασίας με επίκεντρο τη χρήση των τεχνολογιών πληροφορικής που τη διακρίνει από την απλή εκτέλεση εργασίας από το σπίτι ή από το κινητό (Böll et al., 2014).

Σε πρόσφατο ορισμό οι Γαλάζιος και Ρίζος (2020) αναφέρουν την τηλεργασία ως μορφή εργασίας η οποία εκτελείται εκτός των εγκαταστάσεων της επιχείρησης αξιοποιώντας τη χρήση των τεχνολογιών πληροφορικής. Αναφέρουν ακόμη ότι οι τηλεεργαζόμενοι απολαμβάνουν τα ίδια εργασιακά δικαιώματα με τους υπόλοιπους εργαζόμενους με τη σχετική εργασιακή νομοθεσία να χρειάζεται κατά καιρούς ειδικές ρυθμίσεις που να καλύπτουν τις ιδιαίτερες απαιτήσεις της.

Η διαρκής ανάπτυξη της τηλεργασίας σε παγκόσμιο επίπεδο και η επίδρασή της σε εργοδότες, εργαζόμενους, οικογένεια και κοινωνία αναγκάζει τους μελετητές της αγοράς εργασίας να τη θεωρούν ως τη μορφή εργασίας που διαφοροποιεί τα δεδομένα χωροχρονικά εργασιακά πλαίσια αξιοποιώντας την τεχνολογία, προκαλώντας ταυτόχρονα κοινωνικό και οργανωτικό θέμα (Αρβανίτης, χ.χ.).

Είναι ένα γεγονός που λαμβάνουν υπόψη και οι κοινωνικοί εταίροι κατά την προσπάθεια ορισμού της τηλεργασίας με τρόπο που να περιλαμβάνονται όλες οι ιδιαιτερότητες και οι μορφές της. Θεωρείται ένα σημαντικό μέσο για ιδιωτικές επιχειρήσεις και δημόσιους οργανισμούς στον εκσυγχρονισμό της οργάνωσης της εργασίας και στην εναρμόνιση εργασιακού και κοινωνικού βίου (ΚΕΠΕΑ, 2020). Πλέον ένας μεγάλος αριθμός ατόμων αποκτά πρόσβαση στην απασχόληση. Από την άλλη, οι επιχειρήσεις με την αναδιοργάνωσή τους γίνονται πιο ανταγωνιστικές ενώ μπορούν να

εντάξουν στο δυναμικό τους ικανούς εργαζόμενους από όλα τα πλάτη και μήκη του κόσμου (Αρβανίτης, χ.χ.).

Συνοψίζοντας κανείς μπορεί να αποδώσει στην τηλεργασία τα εξής χαρακτηριστικά:

- Εξ αποστάσεως εργασία, όχι μόνο η κατ' οίκον.
- Απαραίτητη χρήση της πληροφορικής.
- Παροχή της εργασίας σταθερά και κατ' επανάληψη.
- Οικειοθελής χαρακτήρας.
- Καθορισμός των όρων παροχής της εργασίας με συμφωνία εργοδότη - εργαζόμενου (Ο.Κ.Ε., 2020).

### **1.3.1. Οι διαστάσεις της τηλεργασίας**

Η έρευνα για την τηλεργασία εστιάζει κυρίως στα θετικά και αρνητικά στοιχεία που την απαρτίζουν αδυνατώντας έτσι να αποδώσει μία ξεκάθαρη εικόνα και έναν ολοκληρωμένο ορισμό. Εντοπίζοντας αυτή την αδυναμία οι Böll et al. (2014) ανέλυσαν την υπάρχουσα σχετική βιβλιογραφία και στη συνέχεια εφάρμοσαν μία σειρά ερμηνευτικών κύκλων ώστε να εντοπίσουν τις διαστάσεις – κλειδιά της τηλεργασίας. Καταλήγουν στα εξής:

- Κοινωνική διάσταση της τηλεργασίας. Αφορά ζητήματα που σχετίζονται άμεσα και έμμεσα με τη λειτουργία της κοινωνίας, από τη μείωση των μετακινήσεων που συνεπάγεται μείωση ατμοσφαιρικών ρύπων και κατανάλωσης καυσίμων μέχρι πρόσβαση στην εργασία για γυναίκες και κατοίκους απομακρυσμένων περιοχών (Kanellopoulos, 2011, Pyöriä, 2011).
- Τεχνολογική διάσταση. Περιλαμβάνει γνώσεις, δεξιότητες και εκπαίδευση των εργαζομένων, παροχή εξοπλισμού, συντήρηση, ασφάλεια διαδικτυακών επικοινωνιών και συναλλαγών (Pyöriä, 2011).
- Οργανωσιακή διάσταση. Έγκειται σε όλες εκείνες τις αλλαγές που συμβάλλουν στην ετοιμότητα των επιχειρήσεων, με διαρκή πρόσβαση σε πληροφορίες και υπηρεσίες, και την επακόλουθη τόνωση του ηθικού των εργαζομένων, στη μείωση των λειτουργικών δαπανών (Kanellopoulos, 2011, Pyöriä, 2011).
- Διοικητική διάσταση. Απαιτεί νέα μέσα αξιολόγησης και μέτρησης της απόδοσης του προσωπικού, νέες διοικητικές πρακτικές που βασίζονται στη στοχοθεσία και συνεπάγονται τη μείωση των στελεχών που απασχολούνται στη διαχείριση προσωπικού (Pearlson and Saunders, 2001, Pyöriä, 2011).

- Διάσταση της συνεργασίας. Υπάρχουν προκλήσεις όπως η έλλειψη επικοινωνίας με τους συναδέλφους που μειώνουν τη μεταξύ τους εμπιστοσύνη και δυσχεραίνουν τη διάχυση της εργασιακής γνώσης, την ανταλλαγή πληροφοριών (Pearlson and Saunders, 2001, Pyöriä, 2011).
- Διάσταση της απόδοσης. Η βελτίωση της απόδοσης των τηλεργαζόμενων επιτυγχάνεται με εξοικονόμηση χρόνου, καθώς δεν υπάρχουν περισπασμοί κατά την ώρα της εργασίας, και αυτόνομη οργάνωση της καθώς οι ίδιοι γνωρίζουν καλύτερα τις δυνατότητες και τον προγραμματισμό τους (Kanellopoulos, 2011, Pyöriä, 2011).
- Διάσταση του εργαζομένου. Περιλαμβάνει τα οφέλη και τις αρνητικές συνέπειες. Ο αυτόνομος προγραμματισμός μειώνει το εργασιακό άγχος και αυξάνει την αποδοτικότητα ενώ η κοινωνική απομόνωση προκαλεί αρνητικά συναισθήματα, εργασιακή ανασφάλεια, μειώνει τις πιθανότητες εργασιακής ανέλιξης (Gregg, 2011, Pyöriä, 2011).
- Διάσταση της ζωής. Η βελτίωση της ποιότητας ζωής επιτυγχάνεται με τη μείωση του άγχους και την ανοικτή πρόσβαση στην εργασία (Gregg, 2011, Pyöriä, 2011), την εξισορρόπηση οικογενειακής και επαγγελματικής ζωής (Kanellopoulos, 2011). Σε αυτό το σημείο τίθεται ένας αστερίσκος σχετικά με την πιθανότητα κατάργησης των ορίων μεταξύ των δύο αυτών πτυχών της ζωής που μπορεί να οδηγήσει σε αρνητικό σημείο τον εργαζόμενο (Gregg, 2011).

### **1.3.2. Μορφές τηλεργασίας**

Η τηλεργασία δεν είναι μία ομοιογενής έννοια παρά μία σύνθεση στοιχείων τεχνολογίας και χώρου, με τους διαφορετικούς συνδυασμούς να αποτελούν τις ποικίλες μορφές της (Haddon and Brynjin, 2005). Μία γενική και μονοδιάστατη προσέγγιση της είναι εξαιρετικά αμφισβητήσιμη καθώς οι πρακτικές της είναι πολλές και διαφορετικές μεταξύ τους (Böll et al., 2014, Haddon and Brynjin, 2005). Η ποικιλία τους και η πολλαπλή διάσταση της έννοιας γίνονται προφανείς από τα εμπειρικά δεδομένα. Τα βασικά κοινά στοιχεία είναι αρκετά, υπάρχουν όμως και πολλές διαφοροποιήσεις τόσο μεταξύ χωρών όσο και μεταξύ επιχειρήσεων στην ίδια χώρα (Lamond et al., 1997).

Το 1994 ο Trodd κάνει λόγο για την τηλεργασία ως εξαρτημένη εργασία και ως αυτοαπασχόληση που εκτελείται από πολλούς και διαφορετικούς χώρους. Οι υπάλληλοι που εργάζονται από χώρους πέραν των εγκαταστάσεων της επιχείρησης διακρίνονται πράγματι σε αυτοαπασχολούμενους, σε αυτούς που εργάζονται στο χώρο του κάθε πελάτη, στο σπίτι ή σε δημόσιους χώρους (Thompson and Kossek, 2018). Συνεπώς, με βασικά

κριτήρια σύνθεσης και ταυτόχρονα διάκρισης των μορφών τηλεργασίας τον χώρο και χρόνο εκτέλεσης προκύπτουν ποικίλες μορφές ορισμένες από τις οποίες αναφέρονται παρακάτω:

Τηλεργασία με έδρα το σπίτι (Home-Based telework): Κύρια έδρα εργασίας αποτελεί η μόνιμη κατοικία του εργαζόμενου (Γαλάζιος και Ρίζος, 2020) και μέσο εργασίας οι δυνατότητες της πληροφορικής και των τηλεπικοινωνιών. Παρότι συνήθως βελτιώνει την ποιότητα της οικογενειακής ζωής μπορεί ταυτόχρονα να την επιδεινώσει με συνεχείς διακοπές και εκτενέστερο εργασιακό ωράριο (Nakrošienė et al., 2019).

- Κινητή Τηλεργασία (Mobile Telework): Ασκείται από τον υπάλληλο που είτε καθημερινά είτε εβδομαδιαίως εργάζεται εκτός των εγκαταστάσεων της επιχείρησης σε τουλάχιστον δύο διαφορετικές τοποθεσίες (Belzunegui-Eraso and Erro-Garcés, 2020).

- Τηλεκέντρα (Telecentres): Είναι χώροι πραγματοποίησης επαγγελματικών δραστηριοτήτων με ελεύθερη πρόσβαση στα ηλεκτρονικά μέσα και τις τηλεπικοινωνίες για το ευρύ κοινό (Γαλάζιος και Ρίζος, 2020).

- Τηλεκατοικίες (Telecottages): Οι τηλεκατοικίες είναι μία μορφή τηλεκέντρου ιδιοκτησίας κάποιας τοπικής κοινότητας (Hohl, 2010).

- Λειτουργική Μετεγκατάσταση (Functional Relocation/remote office teleworking): Πρόκειται για τη διαδικασία κατά την οποία τμήματα και λειτουργίες μεταφέρονται σε διαφορετική τοποθεσία από την κύρια έδρα της επιχείρησης. Παρά την απόσταση τα τμήματα της επιχείρησης λειτουργούν κανονικά και έχουν πρόσβαση στα στοιχεία και τα συστήματά της (Γαλάζιος και Ρίζος, 2020, Christersson et al., 2017).

- Διάσπαρτη Τηλεργασία (Offshore Teleworking): Παραλλαγή της προηγούμενης μορφής τηλεργασίας, αφορά στη δημιουργία κινητών γραφείων ανά τον κόσμο ανάλογα με τις ανάγκες (Christersson et al., 2017).

- Νομαδική τηλεργασία (Nomadic teleworking): Ο χαρακτηρισμός «νομάς» για τον εργαζόμενο είναι ενδεικτικός της αποδέσμευσης από συγκεκριμένους εργασιακούς χώρους. Ο εργαζόμενος δημιουργεί εργασιακό χώρο οπουδήποτε του επιτραπεί η λειτουργία του ηλεκτρονικού του εξοπλισμού (Salamoun and Greenhill, 2007).

- Δορυφορικά κέντρα (Satellite centers). Τα δορυφορικά γραφεία είναι υποκαταστήματα σε απόσταση από το κεντρικό γραφείο, λειτουργικά συνδεδεμένα με τις νέες τεχνολογίες πληροφορικής (Allen et al., 2015).



- Ομαδική εργασία από απόσταση (Virtual teamwork): Οι οργανισμοί προκειμένου να ανταποκριθούν στο αναπτυσσόμενο ψηφιακό περιβάλλον συγκροτούν ομάδες, τα μέλη των οποίων συνεργάζονται από απόσταση (Grober and Baumöl, 2017).

### **1.3.3. Οφέλη και επιπτώσεις της τηλεργασίας**

Η τηλεργασία καλείται να ικανοποιήσει ανάγκες εργαζομένων και να αντιμετωπίσει προβλήματα επιχειρήσεων. Είναι γεγονός όμως ότι οι επιστήμονες αδυνατούν να τη χαρακτηρίσουν ως «καλή» ή «κακή» καθώς η εφαρμογή της σχετίζεται άμεσα με τη φύση των δραστηριοτήτων που καλείται να εκτελέσει. Κάποιες απαιτούν δια ζώσης επικοινωνία ενώ άλλες εκπληρώνονται και εξ αποστάσεως (Böll et al., 2014, Pearlson and Saunders, 2001).

Τα αποτελέσματα εκτέλεσης της εργασίας με τη μορφή της τηλεργασίας άλλοτε αποβαίνουν ωφέλιμα για την επιχείρηση, άλλοτε για τον εργαζόμενο και ενίοτε και για τους δύο. Η βελτίωση της απόδοσης είναι ένα από τα αποτελέσματα της τηλεργασίας που έχουν θετικό αντίκτυπο για την επιχείρηση και τον εργαζόμενο (Allen et al., 2015). Στην κατεύθυνση αυτή συμβάλλουν και άλλοι παράγοντες όπως:

- Οι εργατοώρες που εξοικονομούνται από τις άσκοπες μετακινήσεις και οι επιπλέον εργατοώρες που επιλέγει ο ίδιος εργαζόμενος να διαθέσει για την ολοκλήρωση της εργασίας του, σύμφωνα με τον προσωπικό του προγραμματισμό.
- Η έλλειψη περισπασμών και η μηδαμινή ανάμειξη σε οργανωσιακά ζητήματα της επιχείρησης παρέχουν ηρεμία για την ολοκλήρωση του αντικειμένου εργασίας.
- Η δυνατότητα αυτόνομης οργάνωσης του χώρου και η επιλογή του χρόνου εργασίας, όταν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι νοιώθουν πιο αποδοτικοί και προσηλωμένοι, με ταυτόχρονη ενίσχυση της αυτοπεποίθησης και της δημιουργικότητας (Beauregard et al., 2019, Gajendran et al., 2014, Fonner and Roloff, 2010). Η επιλογή τόπου και χρόνου γίνεται με ανομοιογενή κριτήρια που όμως επιφέρουν το ίδιο αποτέλεσμα, αύξηση της απόδοσης (Choudbury et al., 2019).

Η προαναφερθείσα ευελιξία αυξάνει την αίσθηση του ελέγχου του περιβάλλοντος, του χρόνου της εργασίας και για αυτό θεωρείται ως ο κύριος παράγοντας για την επίτευξη της ικανοποίησης του τηλεεργαζόμενου (Beauregard et al., 2019). Η επαγγελματική ικανοποίηση έχει θετική σχέση με την τηλεργασία υπό συγκεκριμένες συνθήκες όπως είναι η θέση στην ιεραρχία και η μορφή απασχόλησης. Είναι χαρακτηριστικό πως όσοι βρίσκονται στη μέση της ιεραρχίας μίας επιχείρησης απολαμβάνουν μεγαλύτερη

εργασιακή ικανοποίηση επειδή αισθάνονται μικρότερη την πίεση της ευθύνης. Συνήθως οι συγκεκριμένοι εργαζόμενοι επιλέγουν να εργαστούν πέραν του ωραρίου προκειμένου να ολοκληρώσουν τη δουλειά τους. Βασικές προϋποθέσεις για την αύξηση της ικανοποίησης αποτελούν η διατήρηση ενός ικανοποιητικού ποσοστού δια ζώσης επικοινωνίας με το εργασιακό περιβάλλον και η αυξημένη ευελιξία (Beauregard et al., 2019, Charalampous et al., 2019, Felstead and Henseke, 2017).

Σε συνδυασμό με την ικανοποίηση η τηλεργασία μπορεί να επιφέρει εναρμόνιση της οικογενειακής με την επαγγελματική ζωή, κυρίως όταν αυτή νοείται ως εργασία από το σπίτι. Ο εργαζόμενος έχει τη δυνατότητα να συνδυάσει τις απαιτήσεις της δουλειάς με τον ρόλο του στο οικογενειακό περιβάλλον, εντάσσοντας στον επαγγελματικό προγραμματισμό οικογενειακές και προσωπικές υποχρεώσεις (Pablonia and Vernon, 2020). Η εξοικονόμηση χρόνου από τη μετάβαση στην εργασία και η επιλογή του χρόνου εργασίας, τις περισσότερες φορές όταν έχουν εκπληρωθεί οι οικογενειακές υποχρεώσεις, βοηθούν τον εργαζόμενο να είναι ήρεμος και να αποδίδει καλύτερα (Beauregard et al., 2019, Song and Gao, 2018, Felstead and Henseke, 2017). Ειδικότερα, οι γυναίκες με παιδιά σε μικρή ηλικία είναι από τους πιο ευχαριστημένους τηλεεργαζόμενους αφού τους δίνεται η δυνατότητα να διαθέτουν περισσότερο χρόνο για την οικογένεια, να ανταποκρίνονται στις ανάγκες ανατροφής των παιδιών τους και να ακολουθούν τους ρυθμούς τους (Beauregard et al., 2019, Hilbrecht et al., 2008, Sullivan and Lewis, 2001).

Ο ικανοποιημένος τηλεεργαζόμενος συνεργάζεται καλύτερα με τους προϊστάμενους του, σε αυτή την κατεύθυνση συμβάλλει η εμπειρία τηλεργασίας και από τα δύο μέρη. Ένας προϊστάμενος που τηλεεργάζεται αναγνωρίζει καλύτερα τις ευκαιρίες και τις δυσκολίες για τον εργαζόμενο, επιζητά την ανατροφοδότηση, δίνει ευκαιρίες για ανέλιξη (Beauregard et al., 2019). Σε ένα θετικό κλίμα ο εργαζόμενος που απολαμβάνει αυτονομία, εκτίμηση και εμπιστοσύνη εκ μέρους της διοίκησης, νοιώθει πως οι ανάγκες του λαμβάνονται υπόψη και εκτιμά με τη σειρά του τον εργοδότη, επιδεικνύει αξιοζήλευτη αφοσίωση και δεν επιθυμεί μεταβολή της θέσης του (Charalampous et al., 2019). Οι τηλεεργαζόμενοι νοιώθουν ότι ανήκουν στον χώρο μίας επιχείρησης εφόσον η τηλεργασία είναι επιλογή τους, έχουν τη δυνατότητα να επαναδιαπραγματευτούν τους όρους της και έχουν γνωρίσει ενδελεχώς τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης (Belle et al., 2015).

Μία ακόμη παράμετρος στην οποία η τηλεργασία μπορεί να συμβάλλει θετικά είναι η εξοικονόμηση ενέργειας και ο αντίκτυπος στο περιβάλλον από τη μείωση των μετακινήσεων των εργαζομένων. Το ενεργειακό αποτύπωμα των τηλεεργαζομένων

εξαρτάται από τον τύπο της εργασίας που παρέχουν, τις ειδικότερες εργασιακές σχέσεις και τις μεθόδους που ακολουθούνται (Hook et al., 2020).

Η μείωση των μετακινήσεων των τηλεργαζομένων με πλήρη απασχόληση διαπιστώνεται ότι μειώνει την κίνηση σε ώρες αιχμής. Οι τηλεργαζόμενοι με μερική απασχόληση εξακολουθούν να μετακινούνται με μεγάλη συχνότητα επιδιώκοντας όμως εναλλακτικούς τρόπους μετακίνησης (Eldér, 2020). Έτσι επέρχεται μείωση δαπανών για τον εργαζόμενο και την επιχείρηση. Η μείωση αφορά στα έξοδα για καύσιμα και συντήρηση οχήματος, για ρουχισμό και καλλωπισμό, εφόσον η εργασία γίνεται από το σπίτι, αλλά αφορά και στα λειτουργικά έξοδα των εγκαταστάσεων και έξοδα παραστάσεως, όπου αποδίδονται. Η επιχείρηση κερδίζει ακόμη και από το γεγονός ότι ο τηλεργαζόμενος είναι δύσκολο να απουσιάσει από την εργασία του καθώς παρέχει τις υπηρεσίες του ακόμη και ασθενής. Συνεπώς, η τηλεργασία συμβάλλει στην οικονομία άμεσα και έμμεσα μειώνοντας τις δαπάνες του εργοδότη αλλά και του εργαζόμενου (Pablonia and Vernon, 2020, Shafizadeh et al., 2000).

Μεγάλο όφελος για την επιχείρηση αποτελεί η διατήρηση στο δυναμικό της υπαλλήλων που αδυνατούν να μετακινηθούν ή αντιμετωπίζουν θέματα που απαιτούν εργασιακή ευελιξία (Pinsonneault, and Boisvert, 2001). Επιπλέον, μπορεί να προσελκύσει νέο, ικανό προσωπικό με αξιόλογα προσόντα από διάφορες περιοχές της γης και να προσφέρει απασχόληση με ποικίλες μορφές. Μορφές που είναι πιθανό να συμφέρουν και σε οικονομική βάση καθώς σε πολλές περιπτώσεις η παροχή εργασίας γίνεται σύμφωνα με το εργασιακό καθεστώς που ισχύει στη χώρα διαβίωσης του εργαζόμενου (ILO, 2020, Pinsonneault, and Boisvert, 2001).

Η επίδραση της τηλεργασίας δεν είναι πάντοτε θετική. Η αύξηση της εργασιακής απόδοσης που προκύπτει από αυξημένες ώρες εργασίας αλλά και την ενασχόληση με αυτή μετά την εκπλήρωση των υπόλοιπων υποχρεώσεων δε συνδέεται άμεσα με τη διαμάχη επαγγελματικής – οικογενειακής ζωής (Song and Gao, 2018). Μπορεί όμως να οδηγήσει σε μείωση της εργασιακής ικανοποίησης, υπερκόπωση και εντάσεις όταν δεν υπάρχουν σαφή όρια μεταξύ ζωής και εργασίας που είναι αυτονόητα για όσους εργάζονται εντός των εγκαταστάσεων του εργοδότη (Bellmann and Hübler, 2020, Felstead and Henseke, 2017). Σε γενικές γραμμές το πρόβλημα είναι ότι δεν υπάρχουν μετρήσιμα στοιχεία για την εργασιακή απόδοση, μια που οι έως τώρα μελέτες βασίζονται σε στοιχεία που προκύπτουν από αυτοαξιολόγηση (Bailey & Kurland, 2002).

Επιπρόσθετα, η τηλεργασία μπορεί να προκαλέσει απόσταση από τους συναδέλφους και την οικογένεια, εάν έχει ως έδρα οποιοδήποτε άλλο μέρος πλην της μόνιμης κατοικίας, και να προκαλέσει σωματική, κοινωνική και επαγγελματική απομόνωση. Η σωματική απομόνωση αφορά στις επαγγελματικές δραστηριότητες εκτός χώρου εργασίας, η κοινωνική σχετίζεται με τον αποκλεισμό και την έλλειψη επαφής, η επαγγελματική αφορά στην αίσθηση αποκλεισμού από τις όποιες ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης (Böll et al., 2016).

Οι απομονωμένοι εργαζόμενοι παρουσιάζουν χαμηλή αυτοεκτίμηση ως προς τις ικανότητες και τις γνώσεις τους, έχουν λιγότερες πιθανότητες να ανταλλάξουν γνώσεις και πληροφορίες με συνεργάτες (Gregg, 2011, Pyöriä, 2011). Αποτέλεσμα η αύξηση της εργασιακής ανασφάλειας, η μείωση της αφοσίωσης στην επιχείρηση, η έλλειψη προοπτικών ανέλιξης (Sardeshmukh et al., 2018, Song and Gao, 2018, Bentley et al., 2016). Η αρνητική κατάσταση αντιστρέφεται με αναπλήρωση της δια ζώσης επικοινωνίας με τηλεδιασκέψεις και ανταλλαγή μηνυμάτων μέσω εφαρμογών που εξισορροπούν την κατάσταση (Böll et al., 2016).

Η εναπόθεση όλων των προοπτικών επικοινωνίας στην τεχνολογία έχει αισθητό αντίκτυπο και στην ψυχική κατάσταση του εργαζομένου. Αισθάνεται άγχος και ψυχολογική πίεση από:

- Τα επαναλαμβανόμενα και αλληλένδετα εργασιακά καθήκοντα που δε δίνουν ποτέ την ευχαρίστηση ολοκλήρωσης μιας εργασίας.
- Τη μικρή αυτονομία, όταν ο υπάλληλος δε νοιώθει ικανός να ανταποκριθεί στα προβλήματα που προκύπτουν, ή την υπέρμετρη αυτονομία με ταυτόχρονη απουσία στήριξης από την επιχείρηση.
- Τον αυξημένο φόρτο εργασίας, η απουσία καθημερινής επαφής δίνει λανθασμένη αίσθηση σχετικά με το χρόνο που απαιτείται για την ολοκλήρωσή της και προκαλεί συσσώρευση.
- Την παραβίαση της ιδιωτικότητας, εφόσον έχει προσυμφωνηθεί η δυνατότητα του εργοδότη να ελέγχει τον εργασιακό χώρο.
- Τους πολλαπλούς ρόλους στο σπίτι και τη δουλειά, κυρίως για τις γυναίκες που υφίστανται την πίεση του νοικοκυριού και της ανατροφής των παιδιών.
- Τις ταχύτατες αλλαγές στον τομέα της πληροφορικής που υιοθετούνται άμεσα από τις επιχειρήσεις και απαιτούν από τον τηλεεργαζόμενο ταυτόχρονα με την εκπαίδευση σε

αυτές και την εφαρμογή τους (Charalampous et al., 2019, Song and Gao, 2018, Suh and Lee, 2017).

Σχετικά με τη συμβολή της τηλεργασίας στην εξοικονόμηση ενέργειας αυτή προκύπτει από τη μείωση των μετακινήσεων (Eldér, 2020), ταυτόχρονα όμως αυξάνει από τις ανάγκες των σύγχρονων μεθόδων ευέλικτης εργασίας που μεταβάλλονται διαρκώς καθιστώντας δύσκολη την ανίχνευση και ποσοτικοποίηση του ενεργειακού τους αποτυπώματος σε μορφή συγκρίσιμη με εκείνη του παραδοσιακού τρόπου εργασίας (Hopkins and McKay, 2019). Το ίδιο άλλωστε συμβαίνει με τη δημιουργία διάσπαρτων, μικρών εργασιακών χώρων οι οποίοι είναι πιθανό να καταναλώνουν περισσότερη ενέργεια από ότι μία εγκατάσταση συνολικά. Ακόμη, και τα εξαρτήματα των μηχανημάτων που χρησιμοποιούνται στις ψηφιακές τεχνολογίες αποτελούνται από σπάνια μέταλλα και μεταλλικά στοιχεία των οποίων η εξόρυξη είναι δαπανηρή και ενεργοβόρα, γεγονός που οδηγεί σε αμφισβήτηση της αιεφόρου ταυτότητας που τους αποδίδεται (Hook et al., 2020).

Σε στενή σχέση με τη μείωση του ενεργειακού αποτυπώματος είναι και η συμβολή της τηλεργασίας στη μείωση των δαπανών για επιχειρήσεις και εργαζόμενους. Η τηλεργασία μειώνει τα λειτουργικά κόστη για την επιχείρηση, τα μετακυλίζει όμως στον εργαζόμενο. Το κόστος διαμόρφωσης και συντήρησης του εργασιακού χώρου τον επιβαρύνουν. Επιπλέον, ενίοτε ο εργαζόμενος στερείται σχετικών επιδομάτων που λάμβανε πριν τη μετατροπή της εργασιακής του σχέσης σε τηλεργασία (Shafizadeh et al, 2000).

Συνεπώς, ο αντίκτυπος της τηλεργασίας μπορεί πολύ εύκολα να αποβεί αρνητικός για τον εργαζόμενο, εάν δεν αποτελεί συνειδητή επιλογή του και κατάσταση που μπορεί να διαχειριστεί και να διακρίνει από την προσωπική/οικογενειακή ζωή (Song and Gao, 2018), και για την επιχείρηση, εάν δε λειτουργεί με γνώση του γεγονότος ότι ο ικανοποιημένος και ήρεμος υπάλληλος είναι και αποδοτικός (Beauregard et al., 2019).

#### **1.4. Η έννοια του smart working**

Με τις εργασιακές πρακτικές να αλλάζουν διαρκώς οι επιτυχημένοι οργανισμοί είναι εκείνοι που αναπτύσσουν και εφαρμόζουν πρώτοι νέα οργανωσιακά πρότυπα όπως αυτονομία στις εργασιακές επιλογές, αξιοποίηση της τεχνολογίας, εμπιστοσύνη στον εργαζόμενο (Gastaldi et al., 2014, Hamel and Breen, 2007). Υιοθετούν καινοφανείς και ασύμβατες οργανωσιακές πρακτικές, που αποτελούν ουσιαστικά μετεξέλιξη της τηλεργασίας. Αυτή η προσέγγιση χαρακτηρίζεται από ιδιαίτερα αυξημένη ευελιξία ως

προς την επιλογή χώρου, χρόνου και εργαλείων εργασίας και παρέχει σε όλους τους εργαζόμενους τις καλύτερες δυνατές εργασιακές συνθήκες (Gastaldi et al., 2014).

Πρόκειται για μία καινούρια φιλοσοφία διοίκησης που ονομάζεται smart working δηλαδή «έξυπνη εργασία» και συμβάλλει στο να ανταποκριθούν οι εργαζόμενοι στην υποχρέωση τους να παράγουν αποτελέσματα. Το Υπουργείο Εργασίας της Ιταλίας ορίζει το smart working ή agile lavoro ως τρόπο εκτέλεσης μίας εργασίας, μία μέθοδο που χαρακτηρίζεται από απουσία χρόνου και χωρικών περιορισμών, οργάνωση σε φάσεις, σαφή στοχοθεσία, συναίνεση εργοδότη και εργαζόμενου με αποτέλεσμα τη συμφιλίωση επαγγελματικής και οικογενειακής ζωής και αύξηση της απόδοσης (Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, 2020). Επιπλέον, το smart working προτείνεται ως σημείο αναφοράς για την ανάπτυξη μίας νοοτροπίας καινοτόμων μοντέλων εργασίας με σχεδιασμό μεθοδολογιών που χαρακτηρίζονται από μια διεπιστημονική προσέγγιση, με απώτερο στόχο την υποστήριξη των στελεχών και των διαχειριστών δημόσιων και ιδιωτικών οργανισμών (Politecnico di Milano, 2020).

Η ευρύτερη αποδοχή του Smart working είναι προφανής από την αναφορά του στο «Ψήφισμα του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου της 13ης Σεπτεμβρίου 2016 σχετικά με τη δημιουργία συνθηκών στην αγορά εργασίας οι οποίες ευνοούν την εξισορρόπηση μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής (2016/2017(INI))». Στο άρθρο 48 ορίζεται ως μία προσέγγιση για την οργάνωση της εργασίας, συνδυασμό της ευελιξίας του χώρου και του χρόνου, της αυτονομίας και της συνεργασίας, που προστατεύει τον εργαζόμενο και τη ζωή του, εστιάζοντας στο αποτέλεσμα, χρησιμοποιώντας τις νέες τεχνολογίες. Μάλιστα, στο τέλος του άρθρου γίνεται λόγος για έξυπνη τηλεργασία.

Συνεπώς, αντιμετωπίζεται ως μία αποδομημένη μορφή τηλεργασίας κατάλληλης για τον εργαζόμενο που χρειάζεται περιστασιακά να εργάζεται εκτός της επιχείρησης διατηρώντας όμως στενή επαφή με αυτή (Di Nicola, 2017). Πρόκειται για μία πρόσφατη θεώρηση της ευέλικτης εργασίας που εξαπλώνεται ραγδαία και αφαιρεί τους περιορισμούς χώρου και χρόνου δημιουργώντας προσδοκίες για μία πιο αποδοτική οργάνωση εργασίας (Angelici and Profeta, 2020).

#### **1.4.1. Χαρακτηριστικά και αρχές του Smart Working**

Κύριο χαρακτηριστικό του smart working αποτελεί η ευελιξία, μία ευελιξία σχεδόν απόλυτη, που αφορά στο χώρο, το χρόνο και τα μέσα της εργασίας. Η παρουσία του εργαζόμενου δεν είναι πλέον απαραίτητη σε κάποιο συγκεκριμένο χώρο, η εργασία δε

χρειάζεται να πραγματοποιηθεί εντός συγκεκριμένου ωραρίου αλλά εντός μίας γενικότερης προθεσμίας (Caloisi, 2020). Η ευελιξία επεκτείνεται στις αμοιβές των εργαζομένων, την οργάνωση και τη γενικότερη λειτουργία της επιχείρησης (Dias, 2017).

Πλέον η ευθύνη για την επίτευξη των στόχων εργασίας βαρύνει τον εργαζόμενο και συνδέεται με τους υπόλοιπους παράγοντες της εργασίας, χώρο, χρόνο και μέσα, εντός ενός διαρκώς εξελισσόμενου τεχνολογικά περιβάλλοντος που επηρεάζει τη θέαση, το περιεχόμενο της και τις εργασιακές σχέσεις επιτρέποντας την εξάπλωση του φαινομένου. Συνδυατικό στοιχείο ευελιξίας και ευθύνης αποτελεί η αυτονομία εντός του πλαισίου που παρέχει ο εργοδότης και ο νόμος (Torre and Sarti, 2018).

Βασικές αρχές που διέπουν τη φιλοσοφία του smart working είναι:

- Η εργασία πραγματοποιείται σε χώρο και χρόνο που συμβάλλει στην αύξηση της απόδοσης του εργαζόμενου.
- Η ευελιξία αποτελεί μία συνήθη πρακτική.
- Όλοι θεωρούνται ικανοί για τη συγκεκριμένη μορφή εργασίας.
- Οι εργαζόμενοι, λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες της εργασίας και τις θέσεις του εργοδότη, επιλέγουν τον χώρο και το χρόνο εργασίας.
- Ο επιλεγμένος χώρος σχετίζεται με τη δραστηριότητα που πρόκειται να επιτελεσθεί.
- Η τεχνολογία αξιοποιείται με αποτελεσματικό και χρηστό τρόπο.
- Η απλοποιημένη συνεργασία και η ψηφιακή διασύνδεση διασφαλίζουν το διαμοιρασμό της πληροφορίας.
- Οι διαδικασίες εξετάζονται και αναδιαμορφώνονται σε κάθε εφαρμογή τους προκειμένου να επιτευχθεί ο στόχος που έχει θέσει ο εργοδότης.
- Η διοίκηση εστιάζει στα αποτελέσματα και όχι στην παρουσία και το ωράριο.
- Η αποδοχή της ιδιαιτερότητας κάθε ανθρώπου, η ισότητα μεταξύ των ανθρώπων όλων των φύλων και των φυλών αποκτούν νέα διάσταση.
- Οι εργαζόμενοι μπορούν να εξισορροπήσουν την επαγγελματική ζωή με την καθημερινότητά τους.
- Τα λειτουργικά κόστη μειώνονται.
- Η εργασία έχει μικρότερο περιβαλλοντικό αποτύπωμα.

Πρόκειται λοιπόν για μία ολοκληρωμένη προσέγγιση που αποσκοπεί στο σχεδιασμό μοντέλων, διαφορετικών ανά εργασιακό στόχο (Flexibility.co.uk, 2015). Απαιτεί αλλαγή νοοτροπίας από διοίκηση και εργαζόμενους, εμπιστοσύνη και συνεργασία, αποτελεσματικό συγχρονισμό εμπλέκοντας κάθε διάσταση της ανθρώπινης ζωής.

Μάλιστα, επηρεάζει ακόμη και τη διάσταση του χώρου δημιουργώντας τη συνέχεια του, μεταβάλλοντας τα βασικά στοιχεία της παραδοσιακής, σταθερής αλλά και της εξ' αποστάσεως εργασίας. Η εστίαση αφορά στα αποτελέσματα της όλης προσπάθειας και όχι στον χώρο, τον χρόνο ή τα μέσα (Torre and Sarti, 2018).

#### **1.4.2. Μοντέλα Smart Working**

Από την οπτική της διοικητικής επιστήμης, το smart working αποτελεί έναν συνδυασμό εργασιακού περιβάλλοντος, τεχνολογίας και συμπεριφοράς (Dias, 2017). Για το σχεδιασμό ενός μοντέλου πρέπει να λαμβάνονται υπόψη τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης στην οποία θα εφαρμοστεί. Μάλιστα, είναι πιο αποτελεσματική η εφαρμογή του όταν γίνεται σταδιακά ανά θεματική περιοχή μέσα από μία σταδιακή αναπτυξιακή διαδικασία (Gastaldi et al., 2014)

Τρία είναι τα στοιχεία που συνέχουν ένα μοντέλο smart working:

- Η χρήση της πληροφορικής και των νέων τεχνολογιών που επιτρέπουν τη συνεργασία με ανταλλαγή πληροφοριών, αρχείων, ιδεών σε πραγματικό χρόνο (Chudoba et al., 2005)
- Οι καινοτόμες πρακτικές στη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού και την οργάνωση επιχειρήσεων και οργανισμών, με προγράμματα εκπαίδευσης για όλα τα μέλη της επιχείρησης, νέους στόχους, επικοινωνιακό σχεδιασμό, ανασχεδιασμό διαδικασιών (Cameron and Green, 2012). Το προσωπικό είναι εκείνο που δημιουργεί νέες ευκαιρίες για την επιχείρηση ανεξαρτήτως χώρου εργασίας (Di Nicola et al., 2018).
- Η εκ νέου διαμόρφωση του εργασιακού χώρου και της επιχειρησιακής εικόνας. (Smith et al., 2013) με αποτέλεσμα την αύξηση της απόδοσης και την απλοποίηση της διαδικασίας δημιουργίας ενός μοντέλου (Corso et al., 2017).

Η συγκεκριμένη φιλοσοφία υιοθετείται από επιχειρήσεις που επιθυμούν να βοηθήσουν τα διευθυντικά τους στελέχη στην ανάπτυξη μία στρατηγικής προσανατολισμένης στην επίτευξη των στόχων, χρησιμοποιώντας πρόσφατες απόψεις επιχειρησιακής στρατηγικής που προτείνουν τον ανασχεδιασμό των εργασιακών σχέσεων. Ακόμη, πολλοί είναι οι οργανισμοί την επιλέγουν επειδή δίνουν προτεραιότητα στη δημιουργία κατάλληλων συνθηκών για την εναρμόνιση οικογενειακής και επαγγελματικής ζωής. Και τα δύο ζητήματα απασχολούν τις επιχειρήσεις και ανήκουν στη σφαίρα εκείνων που καλείται να αντιμετωπίσει η διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού (Torre and Sarti, 2018).



Σύμφωνα με τους Gastaldi et al. (2014) οι βασικοί λόγοι για τους οποίους μία επιχείρηση υιοθετεί ένα smart working μοντέλο εξαρτώνται επιπλέον από τη συχνότητα και το μέτρο εφαρμογής του. Ειδικότερα, επισημαίνονται τα εξής:

- Οι περιστασιακοί smart workers θεωρούν ότι είναι ένας επιτυχής τρόπος μείωσης του λειτουργικού κόστους.
- Οι αναλογικοί smart workers προσπαθούν να συνδυάσουν τους διαθέσιμους πόρους με τη δημιουργικότητα των υπαλλήλων.
- Οι ψηφιακοί smart workers εστιάζουν στη συνεργασία και την επικοινωνία των υπαλλήλων.
- Οι ολοκληρωτικά smart workers εστιάζουν στην καινοτομία, την ευελιξία, τη συμφιλίωση οικογενειακής και επαγγελματικής ζωής και τη θεωρούν ως βασικό στοιχείο για την ικανοποίηση του υπαλλήλου.

Κάθε μοντέλο είναι μοναδικό και προσαρμοσμένο στις ιδιαιτερότητες και τις ανάγκες της επιχείρησης (Corso et al. 2017). Κατά την υιοθέτηση του τρία είναι τα βασικά βήματα, η απόφαση για την εξέταση της υπάρχουσας κατάστασης, η εισαγωγή των νέων στοιχείων και η αρχική φάση ανάπτυξης τους, η εφαρμογή και η αξιολόγηση. Σημαντικούς ρόλους στη διαδικασία διαδραματίζουν ο εμπνευστής της αλλαγής, ο υπεύθυνος εφαρμογής του μοντέλου και η ομάδα του. Ο εμπνευστής βρίσκεται συνήθως στην κορυφή της ιεραρχίας και έχει τη δύναμη να λάβει αποφάσεις για ριζικές αλλαγές. Είναι, λοιπόν, προφανές ότι ο ρόλος της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού είναι πολύ σημαντικός καθώς είναι το πρώτο τμήμα που πρέπει να ανασχεδιαστεί προκειμένου να δημιουργήσει τις απαραίτητες συνθήκες για την εφαρμογή ενός μοντέλου smart working (Torre and Sarti, 2018).

#### ***1.4.3. Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα του Smart Working***

Στο smart working, όπως και στις υπόλοιπες μορφές ευέλικτης εργασίας, αποδίδεται αιτιώδης σχέση ανάμεσα στην αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων και την ευζωία τους στο επαγγελματικό και οικογενειακό περιβάλλον. Άλλωστε δεν είναι τυχαίο ότι εισήχθη στις βιομηχανίες της Ιταλίας με την υπόσχεσή ότι η ίδια εργασία θα προκαλούσε λιγότερο άγχος και κόστος (Fabbrì, 2018). Τα κοινωνικο – οικονομικά οφέλη είναι πολλά καθώς αφορούν τον εργαζόμενο, τον εργοδότη, την κοινωνία, το περιβάλλον (Corso et al. 2017).

Πιο συγκεκριμένα, οι εργαζόμενοι:

- Νοιώθουν ευχαρίστηση από την κοινωνική και προσωπική τους ζωή.

- Αισθάνονται ικανοποιημένοι από την αμοιβή τους και δε τη συσχετίζουν με τη μορφή της εργασίας τους.
- Εστιάζουν στο αντικείμενο της εργασίας και προσπαθούν με σωστή οργάνωση του χρόνου να επιτύχουν το στόχο.
- Αφιερώνουν περισσότερο χρόνο φροντίζοντας την οικογένεια και το σπίτι.
- Μπορούν να εκμεταλλευτούν εργασιακές ευκαιρίες σε μεγάλη απόσταση από τον τόπο μόνιμης κατοικίας.
- Έχουν θετική αντίληψη για τη νέα οργανωσιακή φιλοσοφία που εφαρμόζει η επιχείρηση και καταβάλλουν έντονη προσπάθεια για την επιτυχία της (Angelici and Profeta, 2020).
- Επιπλέον, το smart-working συμβάλλει στην εξίσωση των δύο φύλων με τις γυναίκες να νοιώθουν πλήρεις, προσφέροντας παράλληλα σε εργασία και οικογένεια (Goldin, 2014).

Όσον αφορά στην επιχείρηση είναι προφανές ότι επωφελείται από:

- Την αύξηση της παραγωγής.
- Τη βελτίωση της ποιότητας του παραγόμενου προϊόντος.
- Την ταχύτερη ολοκλήρωση της εργασίας, δυνατότητα παροχής έργου σε εικοσιτετράωρη βάση, όπου ενδείκνυται, ακόμη και κάτω από δυσχερείς, για παράδειγμα καιρικές, συνθήκες.
- Τη δυνατότητα σταθερής ροής στην εργασία.
- Τη μείωση του λειτουργικού κόστους και του κόστους της ιδιοκτησίας.
- Τη βελτίωση της εικόνας της για την προσέλκυση πελατών και προσωπικού.
- Την ανάπτυξη σχέσης εμπιστοσύνης του προσωπικού με τη διοίκηση και την επιχείρηση (Angelici and Profeta, 2020, Fabbri, 2018).

Στα γενικότερα οφέλη για την κοινωνία συμπεριλαμβάνονται:

- Η καταπολέμηση του αποκλεισμού μειονεκτούντων ατόμων από την αγορά εργασίας.
- Η ύπαρξη επάρκειας προϊόντων και αγαθών.
- Η μείωση του κόστους της ιδιοκτησίας και της επωφελέστερης χρήσης της.
- Η σύγκλιση των εργασιακών πολιτικών σε ευρωπαϊκό αλλά και παγκόσμιο επίπεδο.
- Η μείωση της ρύπανσης του περιβάλλοντος, της κατανάλωσης καυσίμων και συνεπακόλουθα των τιμών τους (Corso et al. 2017, Transport for London, 2007)

Ως συνήθως τα προαναφερθέντα οφέλη συνεπάγονται αρνητικές συνέπειες και ιδιαίτερες καταστάσεις όπως:

- Επιβάρυνση του εργαζόμενου με ευθύνες που επιφέρουν εργασιακό άγχος.
- Κατάργηση ορίων προσωπικής και επαγγελματικής ζωής.
- Κοινωνική και εργασιακή απομόνωση, αίσθηση εγκατάλειψης από τον εργοδότη, εργασιακή ανασφάλεια.
- Μείωση της παραγωγής και της ποιότητάς της όταν δεν υπάρχει επαρκής έλεγχος από τον προϊστάμενο.
- Μετακύλιση του λειτουργικού κόστους της επιχείρησης στον εργαζόμενο.
- Χρήση εξοπλισμού που κατασκευάζεται από μεταλλεύματα που απαιτούν ειδική και πολυέξοδη διαδικασία για την ανακύκλωσή τους.
- Αύξηση του χρόνου εργασίας για την ικανοποίηση των εργασιακών αναγκών (Angelici and Profeta, 2020, Fabbri, 2018).

#### **1.4.4. Smart working στο δημόσιο τομέα**

Έρευνες σχετικά με τους νέους ευέλικτους τρόπους εργασίας στη Δημόσια Διοίκηση των ευρωπαϊκών χώρων καταδεικνύουν ότι τα ποσοστά εφαρμογής τους παρουσιάζουν μεγάλες διακυμάνσεις (Korunka et al., 2018). Ειδικότερα, το smart working είναι μία εργασιακή φιλοσοφία που δεν έχει ιδιαίτερη παρουσία στο δημόσιο τομέα καθώς έχει ταυτιστεί με την εξ αποστάσεως εργασία. Σημαντικά κίνητρα για την υιοθέτηση του στο άμεσο μέλλον αποτελούν η συμφιλίωση επαγγελματικής – οικογενειακής ζωής, η καλύτερη λειτουργία του οργανισμού και η αύξηση της απόδοσης με ταυτόχρονη βελτίωση της ποιότητας της παραγόμενης εργασίας (Osservatorio Smart Working, 2019).

Σε άμεση συμφωνία με τα κίνητρα πρέπει να βρίσκονται και οι κατευθύνσεις των πολιτικών της κυβέρνησης που επιθυμεί να το εφαρμόσει. Οι συγκεκριμένες πολιτικές έχουν ως απώτερο στόχο:

- Τον συνδυασμό της καθημερινότητας και του χρόνου εργασίας.
- Την ενίσχυση του ανθρώπινου δυναμικού με ταυτόχρονο εξορθολογισμό των διαθέσιμων οργανικών πόρων για την αύξηση της απόδοσης.
- Την ενδυνάμωση διευθυντικού και μη εκτελεστικού προσωπικού.
- Τον επανασχεδιασμό του εργασιακού χώρου.
- Τη διάδοση των ψηφιακών τεχνολογιών.
- Την εγκατάσταση εξειδικευμένων συστημάτων μέτρησης και αξιολόγησης της απόδοσης (Biarella, 2017).

Εμπόδια για το σχεδιασμό και την εφαρμογή τέτοιου είδους πολιτικών στη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης είναι η γενικότερη άποψη ότι η υλοποίηση ενός τόσο διαφορετικού σχεδιασμού είναι πρακτικά αδύνατη στη σύγχρονη πραγματικότητα. Η εργασιακή κουλτούρα, η έλλειψη σχετικών δεξιοτήτων, η δυσκολία άμεσης αντίληψης και εκτίμησης του μεγέθους των οφελών, η έλλειψη σύγχρονων ψηφιακών μέσων στο δημόσιο, η γενικότερη έλλειψη θέλησης και πόρων δεν το επιτρέπουν (Corso, 2019, Osservatorio Smart Working, 2019, Microsoft, 2017). Οι πόροι, μάλιστα, είναι αυτοί που αποτελούν τη μεγαλύτερη τροχοπέδη για τους δημόσιους φορείς στην προσπάθεια υιοθέτησης νέων έξυπνων πρακτικών καθώς υπολείπονται κατά πολύ των ιδιωτικών σε εξοπλισμό και εκπαίδευση του εργατικού δυναμικού (Corso, 2019).

### **1.5. Smart working - Τηλεργασία**

Οι έννοιες smart working και τηλεργασία συχνά χρησιμοποιούνται ως συνώνυμες καθώς διαθέτουν κοινά χαρακτηριστικά, όπως η κοινή βάση του ψηφιακού μετασχηματισμού, που όμως δεν τις καθιστούν ταυτόσημες (De Luca, 2020, Dias, 2017).

Η τηλεργασία είναι ένας τρόπος εργασίας που εμφανίζεται στις Ηνωμένες Πολιτείες τη δεκαετία του 1970. Τις περισσότερες φορές ρυθμίζεται με κανόνες που αφορούν στο χώρο και το χρόνο εργασίας μεταφέροντας στον υπάλληλο τα καθήκοντα και τις ευθύνες που έχει και στο γραφείο, αναγνωρίζοντας στον εργοδότη το δικαίωμα διενέργειας ελέγχου στον χώρο του εργαζομένου (Lamond et al., 1997). Η μετάβαση από την τηλεργασία στο smart working έχει ως προφανή αφορμή την ταχύτερη εξέλιξη της τεχνολογίας και ως βαθύτερα αίτια την ανάγκη για το συνδυασμό της αύξησης της εργασιακής απόδοσης με εκείνη για ευχάριστη διαβίωση στον εργασιακό χώρο. Η νέα μορφή εργασίας εισάγεται με φυσικό τρόπο από τους νεότερους εργαζόμενους που μέσα από τα κοινωνικά δίκτυα διαμοιράζονται τη γνώση (Di Nicola, 2017).

Το smart working είναι μία οργανωσιακή φιλοσοφία και στρατηγικό βήμα των επιχειρήσεων στην επιτυχή υιοθέτηση νέων διοικητικών τεχνικών που εστιάζουν στον στόχο και όχι το χρόνο εργασίας. Συνδυάζει όλους τους παράγοντες μίας επιχείρησης, όπως προσωπικό και κύκλους παραγωγής, στοχεύοντας στην αύξηση της παραγωγής. Με τη μεγαλύτερη δυνατή ευελιξία η επιχείρηση αποσυνδέει τον υπάλληλο από τον προκαθορισμένο χώρο και χρόνο εργασίας. Η διαβίωσή του γίνεται πιο ήρεμη και επηρεάζει με θετικό τρόπο την παραγωγικότητα και την ανάληψη ευθύνης ως προς το

αντικείμενο εργασίας του. Η επιχείρηση πάλι κερδίζει από τη μείωση του λειτουργικού κόστους και συμφωνεί τους όρους της συνεργασίας (De Luca, 2020, Di Nicola, 2017).

Με βάση τα παραπάνω διαφαίνεται πως ο βαθμός ευελιξίας είναι η ειδοποιός διαφορά ανάμεσα στις δύο έννοιες, όπως και η διαφορετική αντιμετώπιση και ο σεβασμός των αναγκών του εργαζόμενου. Ο εργοδότης θέτει τους στόχους και ο εργαζόμενος καλείται μέσα σε μία γενικότερη προθεσμία να επιλέξει τον χώρο και τον χρόνο επίτευξης τους (De Luca, 2020, Dias, 2017).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Η ΤΗΛΕΡΓΑΣΙΑ ΚΑΙ ΤΟ SMART WORKING ΣΤΟ ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

### 2.1. 21ος αιώνας: Οικονομία, εργασία, κοινωνία

Την περίοδο της βιομηχανικής επανάστασης, τον 19ο και τον 20ο αιώνα, ένας κύκλος δραστηριοτήτων και πολιτικών στην οικονομία αυξάνει τα εισοδήματα των εργαζομένων (Gomulka, 2018). Ο επόμενος αιώνας ξεκινά εξίσου αισιόδοξα για την παγκόσμια οικονομία (IMF, 2020) με την αύξηση των εισοδημάτων να συνδέεται με ποιοτικές αλλαγές στον εργασιακό χώρο, που επέρχονται ταχύτερα από την παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών. Οι ποιοτικές αλλαγές σχετίζονται άμεσα με την τεχνολογική πρόοδο και την ποιότητα του εργατικού δυναμικού και έμμεσα με τις οικονομικές συνθήκες, τις πολιτικές, που τις διαμορφώνουν, και τις επιχειρησιακές αλλαγές. Οι τεχνολογικές εξελίξεις και οι επιχειρησιακές αλλαγές είναι αποφασιστικής σημασίας για τη συστηματική οικονομική ανάπτυξη με τις δεύτερες να διαδραματίζουν ουσιαστικό ρόλο στην επιτυχή εφαρμογή των πρώτων. Επιμέρους παράγοντες σε αυτή τη σχέση αποτελούν οι διαφορετικοί μηχανισμοί κάθε χώρας ανάλογα με την οικονομική της ανάπτυξη και το μέγεθος του εργατικού δυναμικού (Gomulka, 2018).

Όλη αυτή η διαδικασία με πρόταγμα την αναδιάρθρωση μέσω της τεχνολογίας συνδυάζεται με πρακτικές εξατομίκευσης των σχέσεων εργοδότη και εργαζόμενου. Η τυπική σχέση εργασίας αμφισβητείται και γιγαντώνονται οι επονομαζόμενες «άτυπες» ή ευέλικτες μορφές (Παλαιολόγος, 2006). Ο μετασχηματισμός καθιστά δυνατή την αξιοποίηση προσωπικού με ικανότητες και δεξιότητες σε κάθε πλευρά του πλανήτη (Gomulka, 2018).

Πριν το τέλος της πρώτης δεκαετίας του 21<sup>ου</sup> αιώνα συντελείται η πρώτη οικονομική κρίση (IMF, 2020). Πρόκειται για μία αφορμή ευρύτερης επιβολής των νέων μορφών εργασίας με τους όρους του εργοδότη. Σε αυτές τις νέες σχέσεις εμφανίζονται ως ευνοημένες εκείνες που σχετίζονται με υψηλό μορφωτικό επίπεδο, υψηλή θέση στην εργασιακή πυραμίδα και χρήση των νέων τεχνολογιών καθώς εμπεριέχουν ευελιξία ως προς τον χρόνο, τον χώρο και τα μέσα εργασίας. Στοιχεία, κάποιες φορές, επιθυμητά και από την πλευρά του εργαζόμενου (Παλαιολόγος, 2006).

Η πορεία οικονομικής ανάκαμψης με μικρές φυσιολογικές διακυμάνσεις συνεχίζεται έως το 2019. Η κοινωνία ακολουθεί και προσδοκά, οι εργασιακές σχέσεις και οι οικονομικές απολαβές των εργαζομένων βελτιώνονται (IMF, 2020). Στο χρονικό σημείο λοιπόν της ιστορίας που η οικονομία επανακάμπτει και το μέλλον διαφαίνεται θετικό

ξεσπά η πανδημία του Covid-19, μία υγειονομική κρίση που εξαπλώνεται ταχύτατα και απειλεί κάθε γωνιά του πλανήτη.

Η Ελλάδα την εποχή που ξεσπά η πανδημία βρίσκεται και εκείνη σε πορεία ανάκαμψης από την κρίση του 2008, που έχει οδηγήσει τη χώρα σε οικονομικά μνημόνια και δυσμενείς εργασιακές ρυθμίσεις. Η ελληνική αγορά εργασίας, μετά το 2008, υιοθετεί αλλαγές και διαμορφώνει ένα νέο εργασιακό τοπίο που χαρακτηρίζεται από ευελιξία με συμπίεση μισθών και ελλιπή προστασία των εργαζομένων, πολιτικές που προκαλούν περαιτέρω απορρύθμιση (Γεωργιάδου κ.α., 2013). Μάλιστα, στο πλαίσιο του τρίτου μνημονίου τίθεται ζήτημα ομαδικών απολύσεων, ρυθμίσεων επί του συνδικαλιστικού νόμου και της απεργίας για τη διευκόλυνση των επιχειρήσεων με ταυτόχρονη προσπάθεια επανένταξης των απολυμένων. Οι αλλαγές στις εργασιακές σχέσεις αποτελούν κοινή συνισταμένη στον διεθνή χώρο και την Ελλάδα (Καψάλης και Κουζής, 2020).

## **2.2. Τηλεργασία, smart working και Covid-19**

Η νέα κατάσταση στα κράτη – μέλη, όπως καταγράφεται στην έρευνα του Eurofound (2020b) για τη ζωή και την εργασία στην Ευρωπαϊκή Ένωση, διαμορφώνεται ως εξής:

- Περισσότεροι από τους μισούς Ευρωπαίους ανησυχούν για το μέλλον τους.
- Ελάχιστοι εμπιστεύονται τις εθνικές κυβερνήσεις.
- Περίπου το 25% των συμμετεχόντων στην έρευνα έχει χάσει την εργασία του, προσωρινά ή μόνιμα.
- Το 40% δηλώνει ότι το βιοτικό του επίπεδο έχει αλλάξει ενώ το 82% των νοικοκυριών βρίσκεται σε δύσκολη κατάσταση.

Είναι, λοιπόν, γεγονός ότι σε μία περίοδο με ρευστές εργασιακές σχέσεις, δύσκολες οικονομικές συνθήκες και μία κοινωνία που έχει χάσει τον σαφή προσανατολισμό της αλλά ελπίζει, προκύπτει η υγειονομική κρίση του Covid-19. Ο κόσμος, όπως τον γνωρίζουμε, παύει να υπάρχει και το πρώτο μέτρο που λαμβάνουν οι κυβερνήσεις στον εργασιακό τομέα είναι η αποφυγή συγχρωτισμού των εργαζομένων με εφαρμογή της τηλεργασίας, όπου είναι δυνατό, μετατρέποντας μία μορφή εργασίας σε μέσο πολιτικής προστασίας (Belzunegui-Eraso and Erro-Garcés, 2020). Σε κάθε διαφορετική περίπτωση αποφασίζεται ακόμη και η παύση κάθε επιχειρηματικής δραστηριότητας. Στον τομέα της κοινωνίας λαμβάνονται μέτρα κοινωνικής αποστασιοποίησης και περιορισμού μετακινήσεων (Eurofound, 2020a , Hendrickx et al. 2020).

Τηλεργασία και smart working σε αυτή την περίοδο εφαρμόζονται ευρέως εξασφαλίζοντας τη συνέχιση της επαγγελματικής δραστηριότητας, κάτω από ανομοιογενείς, για κάθε κράτος, συνθήκες. Το νέο, ιδιαίτερο χαρακτηριστικό που προσλαμβάνει η τηλεργασία σε αυτές τις πρόσφατες εφαρμογές είναι ότι η ευελιξία ως προς την επιλογή του χώρου εργασίας περιορίζεται. Στις περισσότερες περιπτώσεις ταυτίζεται με τη μόνιμη κατοικία και έτσι δημιουργείται ένας νέος υβριδικός χώρος, το σπίτι - γραφείο. Όσον αφορά στο smart working είναι μία ευκαιρία για οργανωσιακές αλλαγές χωρίς αντίσταση και αγκυλώσεις (Belzunegui-Eraso and Erro-Garcés, 2020, ILO, 2020, Katsabian, 2020).

### **2.2.1. Τηλε-επαγγέλματα την εποχή του κορωνοϊού**

Η επιβολή της τηλεργασίας στην έναρξη της πανδημίας διασφάλισε τη συνέχιση της απασχόλησης και της οικονομικής δραστηριότητας σε πολλούς τομείς. Χαρακτηριστικό της η αδυναμία καθολικής εφαρμογής (Dingel and Neiman, 2020) που πηγάζει από την ύπαρξη τριών βασικών κατηγοριών επαγγελματικών δραστηριοτήτων, τις πραγματοποιήσιμες αποκλειστικά δια ζώσης, εκείνες που απαιτούν κοινωνική αλληλεπίδραση αλλά είναι εφικτές και εξ αποστάσεως, φθίνοντας όμως σε ποιότητα, και όσες σχετίζονται με την επεξεργασία πληροφοριών και πραγματοποιούνται από οπουδήποτε (Fernandez – Macias and Bisselo, 2020, Sostero et al., 2020). Αποτέλεσμα είναι η ανάδειξη των εργασιακών ανισοτήτων που προϋπάρχουν και των παραγόντων που τις ευνοούν (Bick, Blandin and Mertens, 2020, Eurofound, 2020b).

Στις αναπτυσσόμενες χώρες η δυνατότητα για τηλεργασία είναι μικρή καθώς τα περισσότερα επαγγέλματα είναι χειρωνακτικά και το επίπεδο των εργαζομένων χαμηλό (Saltiel, 2020). Από την άλλη, μεταξύ των ανεπτυγμένων χωρών εκείνες με ισχυρές ψηφιακές οικονομίες ηγούνται ενώ χώρες που δε χαρακτηρίζονται ως ψηφιακά ανεπτυγμένες, όπως η Ελλάδα και η Ιταλία, ακολουθούν με μεγάλη διαφορά (Brussevich, Dabla-Norris and Khalid, 2020). Συνεπώς, η διεκπεραίωση μίας εργασίας από το σπίτι εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό και από το επίπεδο οικονομικής ανάπτυξης της χώρας (ILO, 2020).

Παράγοντες που σχετίζονται με τη δυνατότητα άμεσης εφαρμογής της τηλεργασίας σε επαγγέλματα που πριν τον Μάρτιο του 2020 ασκούνταν δια ζώσης είναι:

- Τα μέσα και η φύση της εργασίας. Η χρήση της πληροφορικής και των σύγχρονων τεχνολογικών μέσων καθιστούν δυνατή την απασχόληση μέσω τηλεργασίας σε πληθώρα



επαγγελματιών που δεν προϋποθέτουν προσωπική επικοινωνία όπως για παράδειγμα οι ασφαλιστικές, οικονομικές, νομικές υπηρεσίες (Brussevich, Dabla-Norris and Khalid, 2020). Το επίπεδο των εργαζομένων σε αυτά τα επαγγέλματα είναι συνήθως υψηλό, με εξίσου υψηλό εισόδημα (Bick, Blandin and Mertens, 2020).

- Το φύλο. Συνήθως οι γυναίκες είναι εκείνες που εμπλέκονται σε επαγγελματικές δραστηριότητες με έδρα το σπίτι σε αντίθεση με τους άνδρες που αναλαμβάνουν πιο ενεργητικούς ρόλους (Brussevich, Dabla-Norris and Khalid, 2020, Saltiel, 2020, Sostero et al., 2020).

- Η ηλικία. Μεγαλύτερα σε ηλικία άτομα είναι πιο πιθανό να ασκήσουν επαγγέλματα μέσω τηλεργασίας καθώς επιζητούν σταθερή έδρα εργασίας που να τους παρέχει ανέσεις. Αντίθετα οι νέοι επιθυμούν πιο δυναμικούς ρόλους και αμεσότητα επικοινωνίας.

- Η μορφή της απασχόλησης. Οι τηλεεργαζόμενοι είναι συνήθως άτομα που εργάζονται σε εποχιακές ή μερικής απασχόλησης εργασίες και κινδυνεύουν περισσότερο να χάσουν την εργασία τους κατά την περίοδο των περιοριστικών μέτρων μια που η εργασιακή σχέση τους δεν επιφέρει αποζημιώσεις και επιπλέον δαπάνες για την επιχείρηση.

- Το μορφωτικό επίπεδο και η εθνικότητα του εργαζόμενου. Οι μετανάστες είναι πιο πιθανό λόγω του μορφωτικού τους επιπέδου να απασχολούνται σε εργασίες που δεν υπάρχει δυνατότητα να επιτελεστούν με τηλεργασία (Brussevich, Dabla-Norris and Khalid, 2020).

Πέρα από τις προαναφερθείσες συνθήκες για την άσκηση τηλεργασίας αξίζει να ληφθεί υπόψη ότι η κρίση του 2020 έχει υγειονομικό χαρακτήρα που δημιουργεί κατάλληλες συνθήκες για την εντατικοποίηση της τηλεργασίας σε κλάδους υγειονομικού ενδιαφέροντος. Οι εργαζόμενοι του κλάδου που δε βρίσκονται στην πρώτη γραμμή, καθώς δεν απαιτείται η παρουσία τους σε κλινικές, ασκούν τα καθήκοντα τους και στηρίζουν ασθενείς μέσω τηλεργασίας ασκώντας τηλεφαρμακευτική και τηλεϊατρική (Loeb et al., 2020, Martin, 2020). Η τηλεϊατρική συμβάλλει στην εξοικονόμηση πόρων, όπως ο προστατευτικός εξοπλισμός, και διασφαλίζει την προστασία του υγειονομικού προσωπικού χρησιμοποιούμενη για τη διάγνωση των συμπτωμάτων του Covid-19. Παράλληλα ένας μεγάλος αριθμός ανθρώπων αναλαμβάνει την ψυχολογική υποστήριξη και συνδρομή όσων νοιώθουν απομονωμένοι στις νέες συνθήκες (Loeb et al., 2020).

Συμπερασματικά, μπορεί κανείς να αναφέρει ότι η τηλεργασία εφαρμόζεται σε κλάδους στους οποίους υπάρχουν βασικές υποδομές, γνώσεις και προϋποθέσεις κάτι που η εποχή

μας μετατρέπει πλέον σε ανάγκες για νέες δεξιότητες και επαγγελματικές κατευθύνσεις (Eurofound, 2020b).

### **2.2.2. Τηλεργασία και απόδοση**

Βασική επιδίωξη κάθε επιχείρησης είναι η εφαρμογή πρακτικών και πολιτικών που θα αποφέρουν κέρδος αυξάνοντας την απόδοση. Μία επιλογή, που θεωρείται ότι συμβάλλει σε αυτή την κατεύθυνση, είναι η εφαρμογή της τηλεργασίας, η οποία κατά την υγειονομική κρίση αποτελεί επιβολή και μέσο πολιτικής προστασίας. Συνεπώς, είναι λογικό πτυχές της, όπως ο αντίκτυπος στην απόδοση, να αποτελέσουν αντικείμενο μελέτης. Η απόδοση μπορεί να επηρεαστεί άμεσα με την παροχή κινήτρου, γνώσης και μέσων στο εργατικό δυναμικό, έμμεσα με την εξοικονόμηση και απελευθέρωση πόρων για καινοτόμες δράσεις και αναδιοργάνωση (McCarthy et al., 2020, OECD, 2020).

Εντοπίζοντας τις εργασίες που μπορούν να γίνουν από χώρους εκτός εγκαταστάσεων, κυρίως από το σπίτι, είναι δυνατή η πρόβλεψη της πορείας της οικονομίας όχι όμως και η πρόβλεψη της απόδοσης κάθε εργαζόμενου αφού η οικία ως χώρος εργασίας διαφέρει από τον συνήθη εργασιακό χώρο (Dingel and Neiman, 2020). Η απόδοση ενός τηλεεργαζόμενου, με βάση την κατοικία του, δεν είναι ενδεικτική της απόδοσης τόσο του ίδιου όσο και του συνόλου των εργαζομένων της επιχείρησης. Ακόμη, και η σταδιακή επιστροφή για λίγες ημέρες την εβδομάδα στον προ-κρίσης εργασιακό χώρο κάνει δύσκολη την όποια εκτίμηση. Παρόλα αυτά η πεποίθηση ότι οι εργαζόμενοι είναι πιο παραγωγικοί στον χώρο τους είναι διάχυτη και αφορά όσους τηλεεργάζονταν πριν την κρίση αλλά και όσους αναγκάστηκαν να εφαρμόσουν την τηλεργασία κατά τη διάρκεια της. Αυτό πιθανόν σχετίζεται και με το συνήθως υψηλό μορφωτικό επίπεδο των τηλεεργαζομένων καθώς για την τηλεργασία απαιτείται τουλάχιστον καλή γνώση των νέων τεχνολογιών και, στις περισσότερες περιπτώσεις, εξειδίκευση και σπουδές. Από την άλλη, στις μεγάλου μεγέθους επιχειρήσεις η άποψη που κυριαρχεί είναι ότι η παραγωγικότητα των τηλεεργαζομένων είναι χαμηλή. Μία πιθανή εξήγηση είναι οι αυξημένες διαπροσωπικές σχέσεις και οι συνεργασίες στις μεγάλες επιχειρήσεις που με τη φυσική απόσταση διαρρηγνύονται (Bick et al., 2020).

Ο Morikawa (2020) στη μελέτη του που διεξάγεται την εποχή της καραντίνας ανιχνεύει τέσσερις παράγοντες που επιδρούν στην αποδοτικότητα του τηλεεργαζόμενου:

- Η καλή γνώση της τεχνολογίας και τα μέσα που έχουν στη διάθεση τους οι εργαζόμενοι εκτός του χώρου της επιχείρησης.

- Η φύση της εργασίας καθώς κάποιες δραστηριότητες διεξάγονται αποτελεσματικά μόνο από το γραφείο. Μάλιστα, επισημαίνεται ότι αρκετοί ερωτηθέντες αναφέρουν πως η πλήρους απασχόλησης τηλεργασία επιφέρει σημαντική πτώση της απόδοσης, γεγονός που αποφεύγεται με την πλήρη πρόσβαση στα στοιχεία της επιχείρησης και τη συνεχή τεχνική και προσωπική στήριξη.
- Η δυνατότητα ταχύτητας, άμεσης επικοινωνίας και συνεργασίας με συναδέλφους και προϊσταμένους.
- Η έλλειψη ιδιωτικότητας στο σπίτι, με τη συνεχή παρέμβαση των μελών της οικογένειας κυρίως των νεαρών ηλικιακά.

Όσον αφορά στη διάσταση του φύλου οι τηλεργαζόμενες γυναίκες είναι δύσκολο να ευνοηθούν σε δύσκολες καταστάσεις όπως η πανδημία. Η αναστολή λειτουργίας των χώρων φροντίδας παιδιών αλλά και όλων των εκπαιδευτικών βαθμίδων αυξάνει το χάσμα μεταξύ των δύο φύλων όσον αφορά στην απόδοση. Η φροντίδα των ανηλίκων και οι αυξημένες απαιτήσεις του νοικοκυριού επιβαρύνουν ως επί το πλείστον τις γυναίκες και επηρεάζουν τη συγκέντρωση και την απόδοσή τους στην εργασία (Feng and Savani, 2020).

Η τηλεργασία βελτιώνει την επιχειρησιακή επίδοση με την αύξηση της ικανοποίησης του εργαζομένου, τη μείωση και τον εξορθολογισμό του κόστους, την ελαχιστοποίηση της περιττής επικοινωνίας (OECD, 2020). Βέβαια, η μέτρηση της απόδοσης στις συγκεκριμένες συνθήκες είναι δύσκολη καθώς η αξιολόγηση των τηλεργαζομένων από τρίτους χωρίς κατάλληλες υποδομές είναι εξαιρετικά δυσχερές. Αντίθετα η αυτοαξιολόγηση είναι μία συνήθης πρακτική για την τηλεργασία που έχει φανεί ότι αποδίδει αξιόπιστα αποτελέσματα (Feng and Savani, 2020).

Σε γενικές γραμμές, παρότι υπάρχουν όρια στη βελτίωση της απόδοσης του τηλεργαζόμενου, ειδικότερα εκείνου που περιορίζεται στο χώρο του σπιτιού, όταν προσμετρώνται οι συνέπειες της πανδημίας είναι προφανές ότι το σοκ επηρεάζει την προσφορά και τη ζήτηση. Εκτός από πολιτικές που επιδρούν άμεσα στη μείωση του αντίκτυπου και τη βελτίωση της εργασιακής απόδοσης απαιτούνται μέτρα και για την πρόκληση ζήτησης προϊόντων (Morikawa, 2020). Η αλλαγή του εργασιακού χώρου δημιουργεί περίπλοκες καταστάσεις για εργοδότες, εργαζομένους και δημιουργούς πολιτικών αλλάζοντας τη φύση της εργασίας και της ίδιας της ζωής (Bick et al., 2020).

### **2.2.3. Τηλεργασία και εργασιακή ικανοποίηση**

Η αύξηση της παραγωγής και το κέρδος αποτελούν κύριο στόχο των επιχειρήσεων. Προκειμένου να τον επιτύχουν κατά την εφαρμογή της τηλεργασίας στοχεύουν στην αύξηση της ικανοποίησης του εργαζόμενου σε βαθμό που να υπερκερνά τις δυσκολίες στην επικοινωνία, το διαμοιρασμό της πληροφορίας και τις διοικητικές παραλείψεις (OECD, 2020). Επιπλέον, παράγοντες που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη είναι η φύση και τα χαρακτηριστικά του αντικειμένου της εργασίας και του εργαζόμενου. Αξιοσημείωτο είναι ότι η συγκεκριμένη μορφή εργασίας με την εισαγωγή της και μόνο προκαλεί αύξηση της ικανοποίησης για τον εργαζόμενο, ένα αποτέλεσμα που όμως δεν είναι μόνιμο (Bellmann and Hübler, 2020).

Η ικανοποίηση που αποκομίζει ο τηλεεργαζόμενος από την εργασία του, ειδικότερα σε συνθήκες όπως αυτές της καραντίνας, εξαρτάται κατά πολύ από παράγοντες όπως:

- Η ένταση της εργασίας. Η εντατικοποίηση επιφέρει κούραση, άγχος, αρνητικά συναισθήματα και σταδιακά μείωση της απόδοσης.
- Ο όγκος εργασίας. Όταν υπερβαίνει τις αντοχές του εργαζόμενου προκαλεί άγχος και υπερεργασία.
- Το περιβάλλον του σπιτιού και η οικογενειακή κατάσταση. Οι συνθήκες στο σπίτι αποτελούν ενίοτε περισπασμό, προκαλούν καθυστερήσεις και συναισθηματική φόρτιση (Feng and Savani, 2020, Novianti and Roz, 2020, OECD, 2020).
- Το φυσικό και ανθρωπογενές περιβάλλον. Η εργασιακή ικανοποίηση αυξάνει όταν η κίνηση στους δρόμους, η εκπομπή ρύπων και η τιμή των ακινήτων έχουν πτωτική τάση (OECD, 2020).

Στο πλαίσιο της προσπάθειας για εναρμόνιση οικογενειακής και επαγγελματικής ζωής η εργασιακή ικανοποίηση επιτυγχάνεται σε μεγαλύτερο βαθμό στον χώρο του σπιτιού (Bellmann and Hübler, 2020). Όμως στις σύγχρονες συνθήκες και όσον αφορά στη διάσταση του φύλου παρατηρείται σαφής επιβάρυνση των γυναικών. Με τους χώρους φροντίδας και τα σχολεία όλων των εκπαιδευτικών βαθμίδων κλειστά ο χώρος του σπιτιού δεν πληροί τις προϋποθέσεις για αποτελεσματική και εστιασμένη εργασία που με τη σειρά της θα επιφέρει πληρότητα και ικανοποίηση (Feng and Savani, 2020).

Στην προσπάθεια σκιαγράφησης του ικανοποιημένου τηλεεργαζόμενου την εποχή της πανδημίας σχετική έρευνα στη Λιθουανία τον παρουσιάζει ως γυναίκα, νεαρής προς μέσης ηλικίας, με υψηλό εκπαιδευτικό επίπεδο και ικανοποιητική εργασιακή εμπειρία και εμπειρία τηλεργασίας πριν και κατά την πανδημία. Καταδεικνύεται ότι οι νεότεροι

άνθρωποι, που έχουν ήδη εμπειρία τηλεργασίας μερικής απασχόλησης, τη συνδυάζουν πιο εύκολα με τη οικογενειακή ζωή τους σε πιεστικές καταστάσεις. Σύμφωνα με την ίδια έρευνα ο πλέον δυσαρεστημένος τηλεεργαζόμενος είναι μεσήλικας άνδρας με εικοσαετή προϋπηρεσία και χωρίς πρότερη εμπειρία τηλεργασίας που εν μία νυκτί αναγκάζεται να αλλάξει εργασιακές και επικοινωνιακές συνήθειες. Η ανάγκη διαπροσωπικής επικοινωνίας αναγνωρίζεται πλέον ως άμεση ακόμη και από εκείνους που προηγουμένως τη θεωρούσαν διασπαστική (Raišienė et al., 2020).

Από την πλευρά των επιχειρήσεων, προκειμένου να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα της τηλεργασίας και η εργασιακή ικανοποίηση που παρέχει θα πρέπει καταρχήν να ενθαρρύνεται ο διαμοιρασμός της εμπειρίας των τηλεεργαζομένων με όσους ενδιαφέρονται να την ασκήσουν. Θετική είναι και η συμβολή της σύναψης συμβολαίων με σαφείς όρους που προστατεύουν τον εργαζόμενο από την υπερεργασία, την ψυχική και συναισθηματική εξουθένωση και του αναγνωρίζουν το δικαίωμα στην αποσύνδεση. Η εργασιακή ικανοποίηση, όταν επιτυγχάνεται, αποτελεί κίνητρο για τον εργαζόμενο να εργαστεί με συνέπεια και μέγιστη απόδοση (Bellmann and Hübler, 2020). Κλειδί για την αποτελεσματική εφαρμογή της και την ικανοποίηση όλων αποτελεί η συνεργασία των εμπλεκόμενων παραγόντων και η μερική εφαρμογή της προκειμένου να μη χαθεί η ανθρώπινη επαφή και η επιχειρησιακή επικοινωνία (McCarthy, 2020).

#### **2.2.4. Εναρμόνιση οικογενειακής και επαγγελματικής ζωής**

Η τηλεργασία αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο στην προσπάθεια εναρμόνισης επαγγελματικής και οικογενειακής ζωής, δίνει στον εργαζόμενο τον έλεγχο της εργασίας του και συμβάλλει στην ισοκατανομή των υποχρεώσεων μέσα στην οικογένεια (de Macêdo et al., 2020, Gálvez et al., 2020). Δημιουργείται έτσι ένας νέος υβριδικός χώρος που συνδυάζει το σπίτι με το γραφείο, την ιδιωτική με την επαγγελματική σφαίρα (Katsabian, 2020).

Παρά το γεγονός ότι την εποχή του Covid – 19 η τηλεργασία μεταβάλλεται σε υποχρεωτική και πλήρους απασχόλησης το μεγαλύτερο ποσοστό των τηλεεργαζομένων της αποδίδει θετικό πρόσημο (Dahik et al., 2020). Η εντατικοποίηση της έχει ως αποτέλεσμα περισσότερο χρόνο διαθέσιμο για την οικογένεια και τον ίδιο εργαζόμενο (Grincevičienė, 2020). Για αυτό και οι περισσότεροι επιθυμούν να συνεχίσουν με το πέρας της κρίσης να εργάζονται με ευελιξία και τηλεργασία τουλάχιστον για κάποιες ημέρες της εβδομάδας (Dahik et al., 2020).

Σε μία κατάσταση περιορισμού μετακινήσεων η προσπάθεια για εναρμόνιση της οικογενειακής με την επαγγελματική ζωή αποτελεί το μεγαλύτερο διακύβευμα, κυρίως σε οικογένειες με νεαρά μέλη (ILO, 2020). Ο υβριδικός χώρος δημιουργεί μεικτές σχέσεις μεταξύ οικογενειακών και επαγγελματικών παραγόντων και καταργεί τα όρια (Katsabian, 2020). Η επιβολή του περιορισμού μετακινήσεων την άνοιξη του 2020 συνεπάγεται μεταφορά της εκπαιδευτικής διαδικασίας στο σπίτι. Όλα τα μέλη της οικογένειας εκτελούν ταυτόχρονα τις επαγγελματικές και εκπαιδευτικές τους δραστηριότητες και σε πολλές περιπτώσεις μοιράζονται τον ίδιο εξοπλισμό (Anderson and Kelliher, 2020).

Πρόσφατη έρευνα αναφέρει ότι το 22% των τηλεργαζομένων που συμμετείχαν σε αυτή και έχουν παιδιά ηλικίας κάτω των 12 ετών βρίσκουν πολύ απαιτητική τη φροντίδα τους σε συνδυασμό με μία πλήρους απασχόλησης εργασία από το σπίτι. Ιδιαίτερα αγχωτική χαρακτηρίζουν την κατάσταση γονείς με παιδιά που έχουν κάποιες μορφής ιδιαιτερότητα, σωματική ή μαθησιακή. Συνεπώς, καταδεικνύεται ότι οι οικογενειακές δυσκολίες και τα προβλήματα εντείνονται σε περιόδους πίεσης και άγχους. Επιπλέον, οι ίδιοι ερωτώμενοι αναφέρουν ότι για το χρονικό διάστημα της καραντίνας που εργάστηκαν αποκλειστικά από το σπίτι σκέφτονταν διαρκώς την εργασία τους και ένοιωθαν κουρασμένοι και αδύναμοι να ανταπεξέλθουν στις οικιακές υποχρεώσεις τους. Από την άλλη, με την επιστροφή στην εργασία έστω και για κάποιες ημέρες την εβδομάδα οι συμμετέχοντες στην έρευνα δηλώνουν η εργασία τους παύει να τους απασχολεί εκτός ωραρίου γεγονός που συνέβαινε με την πλήρους απασχόλησης τηλεργασία (Eurofound, 2020b).

Στο θέμα της συμφιλίωσης εργασιακού – οικογενειακού βίου με τη συμβολή της τηλεργασίας αξιοπρόσεκτος είναι ο παράγοντας του φύλου. Οι γυναίκες θεωρούν ευεργετική την τηλεργασία καθώς ο αριθμός των υποχρεώσεων τους στο σπίτι είναι μεγάλος (Sherman, 2020). Βέβαια στην τελική αποτίμηση εμπλέκονται και άλλοι παράγοντες όπως το νομικό πλαίσιο, η ακριβής εργασιακή σχέση στο πλαίσιο της οργανωσιακής κουλτούρας της επιχείρησης, η αντιμετώπιση και οι πρακτικές του εργοδότη (Gálvez et al., 2020).

Από την πλευρά των επιχειρήσεων το πιο σημαντικό εργαλείο για τη διευκόλυνση των υπαλλήλων είναι η υιοθέτηση της διοίκησης της απόδοσης. Η εστίαση στο χρόνο εργασίας και σε χρονοδιαγράμματα προκαλεί αντίθετα αποτελέσματα. Οι εργοδότες καθιστώντας διαχειρίσιμο τον όγκο εργασίας και ρεαλιστικές τις προσδοκίες επιτυγχάνουν την οργάνωση της εργασίας με τρόπο που να εξισορροπείται με τις οικογενειακές υποχρεώσεις. Σε συνθήκες πίεσης θα πρέπει να ληφθεί υπόψη από εργοδότες και

επιχειρήσεις η ανάγκη αποσύνδεσης του εργαζόμενου (ILO, 2020). Η αποσύνδεση είναι δυνατή εφόσον τίθενται εφικτοί στόχοι, δίνεται η δυνατότητα στον εργαζόμενο να προγραμματίσει μόνος την εργασία του και να αποσυνδεθεί χωρίς συνέπειες στην ανέλιξή του, ενθαρρύνεται η επικοινωνία με συναδέλφους και προϊσταμένους, δημιουργούνται ομάδες συνεργασίας ανά αντικείμενο και στόχο, αναγνωρίζονται οι οικογενειακές και προσωπικές ανάγκες, όπως η φροντίδα των παιδιών (Belzunegui-Eraso and Erro-Garcés, 2020, ILO, 2020).

Η στήριξη της οικογενειακής ζωής προϋποθέτει λήψη μέτρων που βασίζονται στον κοινωνικό διάλογο και τη διαρκή ανταλλαγή απόψεων μεταξύ εργαζομένων και εργοδοτών, ευκαιρίες τηλεργασίας και για τα δύο φύλα. Η επιβολή της πρέπει να συμπεριλαμβάνει ρυθμίσεις και για τα δύο φύλα, εντάσσοντας τη διάσταση του φύλου σε όλες τις μορφές της (ILO, 2020). Πρόκειται για ένα θέμα που επηρεάζει ευθέως τον τρόπο οργάνωσης της κοινωνίας προκειμένου να γίνει πιο δίκαιη και ανθρώπινη (Gálvez et al., 2020).

#### **2.2.5. Τηλεργασία, εξοικονόμηση δαπανών και πόρων**

Κατά την εφαρμογή της τηλεργασίας η κερδοφορία μίας επιχείρησης αυξάνει με την υιοθέτηση πολιτικών που στοχεύουν άμεσα και έμμεσα στην αύξηση της παραγωγής, όπως άντληση εργατικού δυναμικού από μία παγκόσμια δεξαμενή, εξοικονόμηση πόρων που σχετίζονται με τις τιμές των πρώτων υλών, του εξοπλισμού αλλά και τις δαπάνες για τη διαμόρφωση, λειτουργία και συντήρηση του εργασιακού χώρου (OECD, 2020). Στην παρούσα φάση, παρότι η επιβολή της τηλεργασίας από τις κυβερνήσεις είναι καθολική, στους τομείς που αυτό είναι εφικτό, η οικονομική ωφέλεια μέσω της μείωσης δαπανών δεν φαίνεται πιθανή. Στις περισσότερες περιπτώσεις τα κέρδη μειώνονται λόγω της μειωμένης ζήτησης ενώ η παύση λειτουργίας των εργασιακών χώρων και η μείωση προσωπικού δε συνεπάγεται αποδέσμευση και μείωση δαπανών (Belzunegui-Eraso and Erro-Garcés, 2020).

Η αλλαγή των εργασιακών σχέσεων επιφέρει μείωση μισθών για αποφυγή απολύσεων, μείωση ενοικίων προκειμένου να αποφευχθεί η λύση συμβολαίων και παρέμβαση του κράτους για παροχή στήριξης (Eurofound, 2020a). Μάλιστα, αρκετές επιχειρήσεις κατά την περίοδο προσαρμογής στις νέες συνθήκες βλέπουν τις δαπάνες να αυξάνονται, έστω και προσωρινά, καθώς υποχρεώνονται να προμηθευτούν κατάλληλο τεχνολογικό

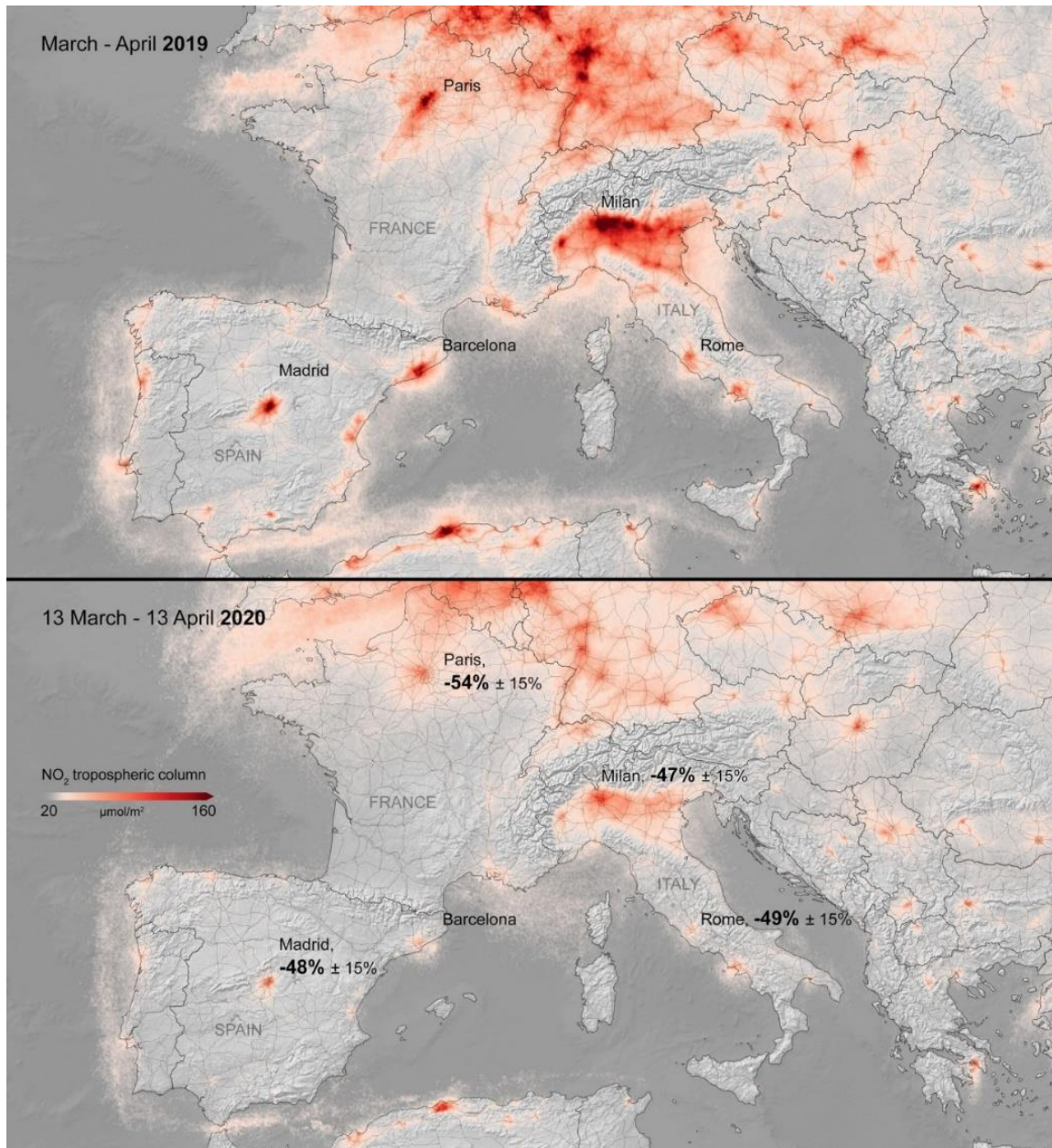
εξοπλισμό και να εγκαταστήσουν ασφαλή συστήματα απομακρυσμένης λειτουργίας (Belzunegui-Eraso and Erro-Garcés, 2020).

Από την άλλη, για τον εργαζόμενο η μεταφορά της εργασίας στον δικό του χώρο σημαίνει και μετακύλιση της δαπάνης λειτουργίας σε εκείνον με αποτέλεσμα την αντιμετώπιση των λειτουργικών δαπανών ως προσωπικών δαπανών και την καταβολή επιπρόσθετης προσπάθειας για μείωσή τους (O' Brien and Aliabadi, 2020). Το συγκεκριμένο πρόβλημα εντοπίζεται και στην πλέον πρόσφατη νομοθετική ρύθμιση, το κόστος λειτουργίας μεταφέρεται εκ νέου στον εργοδότη με πρόβλεψη υπολογισμού δαπανών λειτουργίας και καταβολή σχετικής αποζημίωσης (Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων, 2020).

Για τους παραπάνω λόγους, σε αυτή την περίοδο, τα κράτη λαμβάνουν οικονομικά μέτρα βραχυχρόνιας στήριξης της επιχειρηματικότητας, εργοδοτών και εργαζομένων στοχεύοντας αρχικά στη συνέχιση της δραστηριότητας. Συνεπώς, παρότι η τηλεργασία ενώ γενικά συμβάλλει στη μείωση του κόστους στην παρούσα φάση αυτό δεν αποτελεί στόχο.



### 2.2.6. Τηλεργασία, ενέργεια και περιβάλλον



Εικόνα 1. Πηγή: [https://www.esa.int/ESA\\_Multimedia/Images/2020/04/Nitrogen\\_dioxide\\_concentrations\\_over\\_Europe](https://www.esa.int/ESA_Multimedia/Images/2020/04/Nitrogen_dioxide_concentrations_over_Europe).

Τα μέτρα που λαμβάνονται για την αντιμετώπιση της κρίσης, όπως ο περιορισμός επαφών και μετακινήσεων, μεταβάλλουν τις εργασιακές συνήθειες και δημιουργούν νέα δεδομένα και για το περιβάλλον όπως μείωση ατμοσφαιρικής ρύπανσης, εξοικονόμηση ενέργειας και πόρων. Σε πρώτη φάση το γεγονός αυτό αποδεικνύεται από τις μετρήσεις του Ευρωπαϊκού Οργανισμού Διαστήματος τον Μάρτιο του 2020 και τον συσχετισμό τους με εκείνες της προηγούμενη χρονιάς. Η παραπάνω έγχρωμη απεικόνιση είναι εκείνη που

παρουσιάζει με εντυπωσιακό τρόπο τις διαφορές ανάμεσα στις δύο περιόδους (ESA, 2020).

Η προφανής αιτία μείωσης της ατμοσφαιρικής ρύπανσης κατά την περίοδο έναρξης της υγειονομικής κρίσης είναι η μετατροπή εν μία νυκτί ενός μεγάλου αριθμού εργαζομένων σε τηλεεργαζόμενους. Στην κορύφωση του φαινομένου ο συσχετισμός της τηλεεργασίας με την αυτονόητη μείωση των μετακινήσεων για επαγγελματικό σκοπό είναι θετικός και έχει άμεσες ευεργετικές επιπτώσεις για το περιβάλλον. Παρότι η αλλαγή οφείλεται στην έκτακτη συγκυρία και διατυπώνονται αμφιβολίες για τη διάρκεια των νέων εργασιακών ρυθμίσεων, θεωρείται πολύ πιθανό επιχειρήσεις και εργαζόμενοι να διατηρήσουν κάποιες ημέρες τηλεεργασίας μέσα στην εβδομάδα που σε συνδυασμό με μέτρα όπως ένα ισχυρό δίκτυο δημόσιων μεταφορών, υποδομές για εναλλακτικά μέσα μετακίνησης θα συμβάλλουν στη μόνιμη μείωση των ρύπων (Büttner και Breitkreuz, 2020).

Ένας ακόμη σημαντικός παράγοντας μείωσης των εκπομπών ρύπων στην ατμόσφαιρα είναι και η μειωμένη ζήτηση και κατανάλωση ηλεκτρικής ενέργειας (Carvalho et al., 2020). Εργοστάσια σταματούν τη λειτουργία τους, καταστήματα κλείνουν τις βιτρίνες τους και επιχειρήσεις περιορίζουν τη χρήση των γραφείων τους. Μάλιστα στην κορύφωση του υγειονομικού φαινομένου η ζήτηση ηλεκτρικής ενέργειας μειώνεται κατά 19% και οι εκπομπές διοξειδίου κατά 34% (Haxhimusa and Liebensteiner, 2020).

Αξιοσημείωτη είναι η αλλαγή της τεχνολογίας και της πρώτης ύλης παραγωγής ενέργειας με το πέρασμα των δεκαετιών (Haxhimusa and Liebensteiner, 2020, Hook et al., 2020). Αποτέλεσμα είναι, αρκετές φορές, η αυξημένη κατανάλωση ενέργειας να μη συνδέεται με αύξηση των ρύπων αφού και η τεχνολογική βάση της εργασίας έχει μεταβληθεί (O' Brien and Aliabadi, 2020). Με εκκίνηση την απλή σύνδεση με το διαδίκτυο, λειτουργίες του ηλεκτρονικού υπολογιστή έχουν ήδη εκχωρηθεί σε κινητά τηλέφωνα και μικρότερου μεγέθους συσκευές, η αποθήκευση γίνεται σε υπολογιστικά νέφη κ.α. Όλες αυτές οι εξελίξεις συνεπάγονται λιγότερη κατανάλωση ενέργειας και πόρων όπως γραφικής ύλης, μικρότερους χώρους αποθήκευσης που με τη σειρά τους συνεπάγονται εξοικονόμηση σε χώρο, χρόνο, πόρους (Hook et al., 2020).

Υπάρχει όμως πάντα και η άλλη πλευρά, η εξέταση γεγονότων και η λήψη μετρήσεων υπό διαφορετική οπτική μπορούν να επιφέρουν διαφορετικά αποτελέσματα. Η τηλεεργασία και οι υπόλοιπες ευέλικτες μορφές εργασίας είναι κάτι παραπάνω από ευέλικτες, είναι σχεδόν ρευστές. Κάποιες φορές έχουν έντονη την ανάγκη για ενέργεια ενώ άλλες είναι

δύσκολο να προσδιοριστεί το ενεργειακό τους αποτύπωμα και να συγκριθεί με εκείνο της τυπικής μορφής εργασίας (Hopkins and McKay 2019).

Από μία διαφορετική, λοιπόν, οπτική η τηλεργασία μπορεί να προκαλέσει ακόμη και αύξηση της οικιακής κατανάλωσης (Carvalho et al., 2020). Αυτή προκαλείται άμεσα με τη χρήση ενεργοβόρων, ειδικών τεχνικών προδιαγραφών, εκτενών δικτύων εφόσον η απόσταση από τις εγκαταστάσεις του εργοδότη και των συνεργατών αυξάνει. Ενώ έμμεσα προκαλείται από την ανάγκη για μετακινήσεις για προσωπικούς λόγους και αναψυχή στην προ- και μετά-Covid-19 εποχή, την εξάρτηση από σπάνια μέταλλα και μεταλλεύματα που χρησιμοποιούνται για την κατασκευή νέων ψηφιακών μέσων (Hook et al., 2020).

Για την τελική αξιολόγηση της επίδρασης του φαινομένου στην κατανάλωση ενέργειας και την εκπομπή ρύπων είναι χρήσιμη η ανάλυση της κατάστασης με την επιστροφή στην κανονικότητα. Η ανάκαμψη της οικονομικής δραστηριότητας και των μετακινήσεων πιθανόν να επαναφέρουν ή ακόμη και να αυξήσουν τα προ-κρίσης επίπεδα (Belzunegui-Eraso and Egro-Garcés, 2020). Συνεπώς, τα εργασιακά μοντέλα που αναπτύσσονται στην εποχή μας θα πρέπει να εξεταστούν διεξοδικά και από κάθε άποψη (Hook et al., 2020).

### **2.2.7. Τηλεργασία και επιπτώσεις**

Κατά την εφαρμογή της τηλεργασίας υπάρχει μία έντονη παραδοξότητα. Από τη μία βελτιώνει την απόδοση και μειώνει το κόστος για τις επιχειρήσεις, κρατώντας ικανοποιημένο και ευτυχισμένο στο οικογενειακό του περιβάλλον τον εργαζόμενο. Από την άλλη επιφέρει τα ακριβώς αντίθετα αποτελέσματα στην απόδοση ενός δυσαρεστημένου και απομονωμένου υπαλλήλου (Thomas et al., 2020).

Με την πλήρους απασχόλησης τηλεργασία, έτσι όπως διαμορφώνεται την εποχή του κορωνοϊού, όλοι οι εμπλεκόμενοι θα πρέπει να γνωρίζουν τους κινδύνους που μπορεί να προκύψουν:

- Άγχος από τη διαρκή εξέλιξη της τεχνολογίας και πιθανή αδυναμία να συμβαδίσουν με αυτή λόγω έλλειψης εξοπλισμού ή αδυναμία χρήσης των νέων τεχνολογιών. Το ψηφιακό χάσμα είναι ένας διαρκής φόβος για τον τηλεεργαζόμενο που βρίσκεται αποκομμένος από τη βάση της επιχείρησης. Μάλιστα, τη συγκεκριμένη περίοδο αναδεικνύεται η αδυναμία αρκετών να χρησιμοποιήσουν εξειδικευμένα προγράμματα και να αποκτήσουν πρόσβαση στα δεδομένα του εργοδότη (Sostero et al., 2020).

- Υπερεργασία, ψυχική εξουθένωση και απομόνωση, ευερεθιστότητα και αδυναμία αποσύνδεσης από την εργασία. Ο όγκος εργασίας και η απομόνωση αναγκάζουν τον

εργαζόμενο να επεκτείνει το ωράριό του με αποτέλεσμα να νοιώθει απόγνωση καθώς δεν έχει δυνατότητα διαμοιρασμού πληροφοριών και επαγγελματικής ανέλιξης ενώ ταυτόχρονα συναισθάνεται τη ρευστότητα της εποχής και την πιθανότητα απώλειας της εργασίας (Eurofound, 2020a)

- Εθισμός σε ουσίες λόγω συναισθηματικών μεταπτώσεων που σχετίζονται τους προαναφερθέντες κινδύνους οδηγούν σε επιθετικότητα και κακή απόδοση.

- Προβλήματα σωματικής υγείας, μυοσκελετικά, οφθαλμολογικής φύσης, υπερκόπωση, παχυσαρκία και άλλα. Η βεβιασμένη μετατροπή του χώρου κατοικίας σε χώρο εργασίας δεν επιτρέπει σε εργαζόμενους, εργοδότες και κυβέρνηση να μεριμνήσουν για την εργονομία του. Η έλλειψή της προκαλεί σωματικά προβλήματα σε συνδυασμό με ψυχική κόπωση και δυσαρέσκεια (de Macêdo et al., 2020)

- Προβλήματα ψυχικής υγείας. Με τη λήξη της περιόδου της καραντίνας η εργασιακή ανασφάλεια μειώνεται αν και η ανησυχία εξακολουθεί να υπάρχει για μεγάλο αριθμό υποαπασχολούμενων. Αποτέλεσμα είναι οι αγχώδεις διαταραχές που συνεπάγονται προβλήματα, όπως η κατάθλιψη, στην ψυχική υγεία (Eurofound, 2020b).

- Έλλειψη ιδιωτικότητας, μίας παρεξηγημένης έννοιας που έχει ταυτιστεί με την προστασία από την κρατική παρακολούθηση της ιδιωτικής ζωής (Katsabian, 2020). Το γεγονός είναι όμως ότι η ολοένα αυξανόμενη χρήση της τεχνολογίας παρέχει δεδομένα στον εργοδότη που καθιστούν δυνατή τη διαρκή παρακολούθηση του εργαζόμενου ακόμη και στην ιδιωτική του ζωή (OECD, 2020). Πλέον όλοι οι εμπλεκόμενοι αναγνωρίζουν ότι υπάρχουν πολλοί κίνδυνοι και απειλές για την ιδιωτικότητα στο εργασιακό περιβάλλον (ILO, 2020, Katsabian, 2020).

- Εργασιακή ανασφάλεια – φόβος απόλυσης. Σε μία περίοδο που οι επιχειρήσεις παλεύουν για να επιβιώσουν εκείνοι που κινδυνεύουν περισσότερο είναι οι τηλεεργαζόμενοι. Πολλές φορές οι εργασιακές τους σχέσεις είναι περισσότερο ευέλικτες από όσο απεικονίζεται στις συμβάσεις και είναι συνεπώς πιο εύκολο να λήξουν (Adams-Prassl et al., 2020, Alco, 2020, Brussevich et al., 2020).

- Ανισότητα μεταξύ των κατηγοριών του εργατικού δυναμικού. Οι λιγότερο μορφωμένοι και οι γυναίκες είναι κατηγορίες εργαζόμενων που επηρεάζονται άμεσα και αρνητικά από τις επιπτώσεις της υποχρεωτικής τηλεργασίας με μείωση ωρών, αλλαγή εργασιακών σχέσεων και όρων ενώ και οι νέοι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν μείωση του εισοδήματος (Adams-Prassl et al., 2020).

Απλή λύση στα προαναφερθέντα προβλήματα είναι η μερικής απασχόλησης και περιστασιακή τηλεργασία που μειώνει τη συνολική ψυχολογική επιβάρυνση προάγοντας την ψυχική υγεία και ευζωία (ILO, 2020). Η δικτύωση και η κοινωνικοποίηση με οποιοδήποτε μέσο είναι σημαντική για όλους όσους ζουν και εργάζονται είτε ο χώρος τους είναι το γραφείο στη δουλειά είτε το γραφείο στο σπίτι, η υγεία και η εξέλιξη τους εξαρτώνται από αυτό (Thomas et al., 2020).

### **2.3. Η κατάσταση στην Ευρώπη**

Στην Ευρώπη το ποσοστό των τηλεργαζομένων πριν την καραντίνα ανέρχεται στο 11% των υπαλλήλων με εξαρτημένη σχέση εργασίας ενώ μόλις το 3% εξ αυτών εργάζεται από το σπίτι. Κατά τη διάρκεια της εξέλιξης του φαινομένου το ποσοστό τηλεργασίας ανέρχεται στο 33-44% με τα μεγαλύτερα ποσοστά να απαντώνται στις Σκανδιναβικές χώρες. Αριθμοί που εκτιμάται ότι παραμένουν σταθεροί και κατά την περίοδο επιστροφής στην κανονικότητα που διανύουμε. Μάλιστα, οι νέοι τηλεργαζόμενοι σε ποσοστό 75% έχουν ήδη κάποιου είδους εμπειρία τηλεργασίας από το σπίτι (Sostero et al., 2020).

Σε αυτή τη φάση αναδεικνύονται και οι διαφορές ανάμεσα σε υψηλά και χαμηλά αμειβόμενους, εξειδικευμένους και ανειδίκευτους, άνδρες και γυναίκες. Οι περισσότεροι υπάλληλοι που μετατρέπονται σε τηλεργαζόμενους είναι χαμηλόβαθμοι και αυτό καταδεικνύει ότι όσα εμπόδιζαν την πρόσβαση στην τηλεργασία για αρκετές κατηγορίες εργαζομένων ήταν απλά θέματα οργάνωσης, κανονισμών και προσέγγισης της διοίκησης παρά θέματα ουσίας. Η κρίση εξισορρόπησε και επέτρεψε την πρόσβαση (Milasi et al., 2020, Sostero et al., 2020).

Κατά την εξέλιξη της πανδημίας η τηλεργασία διασφαλίζει τη συνέχιση και τη διατήρηση της εργασίας ενώ η γνώση της φύσης της συμβάλλει στην καλύτερη διαχείριση του χρόνου και της ψυχικής δύναμης των εργαζομένων. Από την άλλη, τα όρια δοκιμάζονται από τις ιδιαίτερες συνθήκες όταν η οικογενειακή ζωή εισβάλλει στην επαγγελματική και το αντίστροφο με την ανάγκη για νέα μέτρα και ρυθμίσεις σε όλες τις χώρες να αυξάνει γεωμετρικά (ETUC, 2020, Milasi et al., 2020).

### **2.4. Η κατάσταση στην Ελλάδα**

Η υγειονομική κρίση ενσκήπτει όταν η Ελλάδα βρίσκεται σε πορεία οικονομικής ανάκαμψης. Η κυβέρνηση αναγνωρίζοντας πέρα από τον υγειονομικό και τον οικονομικό

κίνδυνο λαμβάνει άμεσα μέτρα περιορισμού μετακινήσεων και εφαρμόζει την υποχρεωτική τηλεργασία, από 23 Μαρτίου έως και 4 Μαΐου. Επιπλέον, λαμβάνει μέτρα προστασίας της αγοράς εργασίας και υιοθετεί ταχύτατα ψηφιακές εφαρμογές που σχετίζονται με την οικονομία και την κοινωνία (Betcherman et al., 2020).

Όσον αφορά στην τηλεργασία κατά την έναρξη του φαινομένου η Ελλάδα υστερεί των ανεπτυγμένων οικονομιών καθώς την αντιμετωπίζει με επιφύλαξη προκαλώντας προβληματισμό και εργασιακή ανασφάλεια (Pouliakas, 2020). Παρότι κατά γενική εκτίμηση το 35% των αντικειμένων εργασίας στην Ελλάδα μπορούν να πραγματοποιηθούν μέσω τηλεργασίας αυτή εφαρμόζεται μόνο σε ένα ποσοστό 5%, 3,3% κινητή και 1,7% κατ' οίκον τηλεργασία. Η χώρα καταλαμβάνει τη 18<sup>η</sup> θέση μεταξύ των κρατών – μελών παρουσιάζοντας σημαντική διαφοροποίηση από τους Ευρωπαϊκούς μέσους όρους του 5% και 3,3% αντίστοιχα (Eurofound and the International Labour Office, 2017, Pouliakas, 2020).

Με την υγειονομική κρίση η τηλεργασία επιβάλλεται σε δημόσιους και ιδιωτικούς οργανισμούς και επιχειρήσεις. Ακόμη και οι μικρότερες από αυτές την εφαρμόζουν ως τη μοναδική βιώσιμη πιθανότητα για το δυναμικό τους στο πλαίσιο των προσπαθειών για συνέχιση της λειτουργίας τους σε ένα άκρως ανταγωνιστικό περιβάλλον. Προϋπόθεση, για την ευδοκίμηση των προσπαθειών, η επένδυση σε εξειδικευμένο προσωπικό και η δημιουργία κουλτούρας που επιθυμεί αλλαγές και υιοθετεί καινοτομίες αφηφώντας τον φυσικό εργασιακό χώρο (Pouliakas, 2020).

Σε πρακτικό επίπεδο σύμφωνα με έρευνα της KPGM (2020), εταιρείας παρόχου επαγγελματικών υπηρεσιών, που καταγράφει, ως επί το πλείστον, τη γνώμη εργαζομένων του ιδιωτικού τομέα, η κατάσταση στον ελληνικό χώρο έχει ως εξής:

- Οι περισσότεροι εργαζόμενοι αποτιμούν την επίδραση της τηλεργασίας στην απόδοση τους ως θετική και επιθυμούν τη συνέχισή της.
- Υπάρχει ετοιμότητα και προθυμία για την αξιοποίηση της ψηφιακής τεχνολογίας με στόχο την αύξηση της απόδοσής και την προστασία από τον κορονοϊό.
- Τα όρια μεταξύ εργασίας και οικογένειας είναι δυσδιάκριτα, με την οικογένεια να παρεμβαίνει σε μεγάλο ποσοστό και να μειώνει την απόδοση.
- Το μορφωτικό επίπεδο των τηλεεργαζομένων - συμμετεχόντων είναι υψηλό, συνεπώς τα επαγγέλματα τους απαιτούν ιδιαίτερες γνώσεις και εξειδίκευση.
- Ο δημόσιος τομέας παρουσιάζει μικρότερο βαθμό ετοιμότητας για υιοθέτηση της τηλεργασίας και των αλλαγών που επιφέρει.

Από την πλευρά των επιχειρήσεων, έρευνα του Ελληνογερμανικού Εμπορικού και Βιομηχανικού Επιμελητηρίου καταλήγει ότι η προσαρμογή του προσωπικού είναι άμεση, η τηλεργασία συνέβαλε θετικά στην απόδοση, οι επιχειρήσεις δεν είναι έτοιμες για μακροπρόθεσμη υιοθέτησή της ενώ η νέα τεχνολογία αποτελεί τη λύση για τα προβλήματα που προκλήθηκαν από τον ιό (ΑΗΚ, 2020).

## 2.5 Το νομικό υπόβαθρο της τηλεργασίας

Οι τηλεργαζόμενοι, όπως και οι υπόλοιποι εργαζόμενοι, απολαμβάνουν εργασιακά δικαιώματα και καλύπτονται από την εργασιακή νομοθεσία η οποία εμπλουτίζεται κατά καιρούς με τις ειδικές ρυθμίσεις που απαιτούνται για να καλύψουν τις ιδιαιτερότητες της.

A. Η νομοθεσία πριν την πανδημία.

Το 1998 στο άρθρο 1, § 1 του Ν. 2639 (Παράρτημα Α) γίνεται για πρώτη φορά λόγος στη νομοθεσία της Ελλάδας για την τηλεργασία, όταν συγκαταλέγεται στις ευέλικτες μορφές εργασίας με προϋπόθεση την κοινοποίηση συμφωνίας εργοδότη – εργαζομένου στις αρμόδιες αρχές (Γαλάζιος και Ρίζος, 2020). Στη συνέχεια, το 2002 η Ευρωπαϊκή Συμφωνία Πλαίσιο για την τηλεργασία, χωρίς να είναι δεσμευτική, θέτει κοινές βάσεις στα κράτη – μέλη. Η Ελλάδα την προσαρτά με καθυστέρηση στην Εθνική Γενική Συλλογική Σύμβαση Εργασίας 2006-2007 με αποτέλεσμα οι σχετικές ρυθμίσεις να αποκτούν κανονιστική μορφή για τη χώρα (Ο.Κ.Ε., 2020).

Στο πρώτο άρθρο της Ευρωπαϊκής Συμφωνίας Πλαίσιο αναφέρεται ως σκοπός της τηλεργασίας ο εκσυγχρονισμός της οργάνωσης της εργασίας, η αύξηση της παραγωγής και της ανταγωνιστικότητας, ο συνδυασμός ασφάλειας και ευελιξίας για τον εργαζόμενο, η βελτίωση της ποιότητας της εργασίας, η δημιουργία ευκαιριών για την ένταξη μειονεκτούντων ατόμων στην αγορά εργασίας, η θέσπιση ενός κοινού πλαισίου για την προστασία των τηλεργαζομένων. Σε επόμενα άρθρα:

- Γίνεται αναφορά στον οικειοθελή χαρακτήρα της τηλεργασίας, την υποχρέωση έγκαιρης και έγγραφης πληροφόρησης των όρων της και τη δυνατότητα αποδοχής ή απόρριψης της προσφοράς, ακόμη και ανάκλησης της αρχικής απόφασης, από τον εργαζόμενο χωρίς δυσμενείς επιπτώσεις και με επιστροφή στις εγκαταστάσεις του εργοδότη.
- Εισάγεται η έννοια της ίσης μεταχείρισης του συνόλου των εργαζομένων της επιχείρησης, ανεξάρτητα από τον τρόπο εκτέλεσης της εργασίας.
- Αναγνωρίζεται το δικαίωμα πρόσβασης των τηλεργαζομένων στην κατάρτιση, την επαγγελματική ανέλιξη και την εφαρμογή ισότιμων πολιτικών αξιολόγησης.

- Αναφέρεται η υποχρέωση της επιχείρησης να ενημερώνει τους εργαζόμενους για θέματα προστασίας δεδομένων, περιορισμού και ευθύνης στη χρήση συσκευών ή εργαλείων πληροφορικής. Επιπλέον, αναφέρεται η υποχρέωση του εργοδότη να παρέχει, να εγκαθιστά και να συντηρεί τον εξοπλισμό και του εργαζομένου να τον φροντίζει και να τον χρησιμοποιεί χρηστά.
- Γίνεται λόγος για την υποχρέωση συμμόρφωσης των υπαλλήλων στους κανόνες της επιχείρησης και την υποχρέωση της επιχείρησης να σέβεται τον ιδιωτικό βίο των υπαλλήλων.
- Ο εργοδότης ορίζεται ως υπεύθυνος για την υγεία και την επαγγελματική ασφάλεια του τηλεεργαζόμενου, που οφείλει να τηρεί τους σχετικούς κανόνες.
- Θεσπίζεται η δυνατότητα πρόσβασης του εργοδότη, των συνδικαλιστικών οργάνων και των αρχών στο χώρο άσκησης της εργασίας για την πραγματοποίηση ελέγχου, κατόπιν σχετικού αιτήματος ή προειδοποίησης από μία εκ των δύο πλευρών εφόσον προβλέπεται στην αρχική συμφωνία.
- Ορίζεται ότι ο όγκος εργασίας και η αξιολόγηση της απόδοσης πρέπει να είναι κοινά για τους συγκρίσιμους εργαζόμενους
- Ο εργοδότης οφείλει να λαμβάνει μέτρα που να αποσκοπούν στον συγχρωτισμό του συνόλου των εργαζομένων σε τακτά χρονικά διαστήματα (ETUC, 2002).

Επόμενη νομοθετική ρύθμιση για την τηλεργασία αποτελεί το άρθρο 5 του Ν. 3846/2010 (Παράρτημα Β) όπου ορίζονται τα βασικά σημεία μίας συμφωνίας τηλεεργαζόμενου – εργοδότη, το χρονικό πλαίσιο για την ενημέρωση του εργαζόμενου, ο υπολογισμός της αμοιβής, η παροχή του εξοπλισμού και τεχνικής υποστήριξης, η μετατροπή κανονικής εργασίας σε τηλεργασία. Με τον αρχικό χαρακτήρα της τηλεργασίας να είναι οικειοθελής και αποτέλεσμα κοινής συναίνεσης ο εργαζόμενος έχει δικαίωμα να αρνηθεί εφόσον στην αρχική συμφωνία πρόσληψης δε γίνεται κάποια αναφορά στην παροχή υπηρεσιών μέσω τηλεργασίας (Γαλάζιος και Ρίζος, 2020, Ο.Κ.Ε., 2020).

**B. Η θέσπιση νόμων κατά την υγειονομική κρίση.**

Με την έναρξη της υγειονομικής κρίσης και την ανάγκη λήψης άμεσων μέτρων γίνεται χρήση του «Δίκαιου της ανάγκης». Ειδικότερα η Π.Ν.Π. (ΦΕΚ Α' 55/11-03-2020), που εκδόθηκε για την αντιμετώπιση της υγειονομικής κρίσης και των επιπτώσεων της στην οικονομία, περιλαμβάνει μέτρα για την τηλεργασία. Το άρθρο 4, § 2 παρέχει στους εργοδότες τη δυνατότητα να αποφασίσουν, μονομερώς την εφαρμογή της εξ αποστάσεως εργασίας για μέρος ή ακόμη και το σύνολο των εργαζομένων τους (Γαλάζιος και Ρίζος,



2020, Eurofound, 2020a). Τα εργασιακά δικαιώματα του εργαζόμενου παραμένουν αμετάβλητα ενώ η άρνηση του να δεχτεί τη σχετική πρόταση του εργοδότη αποτελεί αποδεκτή αιτία για διακοπή της υφιστάμενης εργασιακής σχέσης (Γαλάζιος και Ρίζος, 2020).

Ακολουθεί μία σειρά υπουργικών αποφάσεων και εγκυκλίων που ρυθμίζουν λεπτομέρειες και αποσαφηνίζουν το περιεχόμενό της τηλεργασίας στις περιπτώσεις που υφίσταται σχέση εξαρτημένης εργασίας. Ειδικότερα σε αυτές:

- Αναγνωρίζεται ως κύρια μορφή εξ αποστάσεως εργασία η τηλεργασία.
- Το διευθυντικό δικαίωμα δίνεται στον εργοδότη, δηλαδή η εξουσία ρύθμισης όλων των θεμάτων οργάνωσης και λειτουργίας της επιχείρησης προκειμένου να επιτευχθούν οι σκοποί λειτουργίας της.
- Οι πληττόμενοι εργοδότες έχουν τη δυνατότητα να συμφωνήσουν με τους εργαζόμενους, των οποίων οι συμβάσεις έχουν τεθεί σε αναστολή, την παροχή εργασίας με τηλεργασία, αποκλειστικά για την κάλυψη προσωρινών αναγκών.

Όσον αφορά στο άμεσο μέλλον, σύμφωνα με Δελτίο Τύπου του Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων (2020), επίκειται νομοθετική ρύθμιση για την ίδρυση Τμήματος Ελέγχου Τηλεργασίας και τη δημιουργία ενός συνεκτικού πλαισίου. Βασικές κατευθυντήριες αρχές που το αποτελούν είναι ο σεβασμός των εργασιακών σχέσεων και της ιδιωτικής ζωής με τήρηση της νομοθεσίας για τα προσωπικά δεδομένα, η σαφήνεια των όρων εργασίας (ωράριο, ιεραρχία επιχείρησης κ.α.), η κάλυψη του κόστους απόκτησης εξοπλισμού και λειτουργικών δαπανών από τον εργοδότη. Με κάθε τρόπο προστατεύονται τα δικαιώματα του εργαζόμενου ενώ το μόνο που αλλάζει είναι ο τρόπος εκτέλεσης της εργασίας.

Με την υγειονομική κρίση να γιγαντώνεται είναι σαφές ότι η νομοθετική ρύθμιση της τηλεργασίας είναι μία διαδικασία σε πλήρη εξέλιξη στην Ελλάδα, την Ευρώπη και ολόκληρο τον πλανήτη. Εν αναμονή αυτών των εξελίξεων είναι θεμιτό να ελπίζουμε σε ρυθμίσεις προς όφελος όλων των παραγόντων που συμμετέχουν σε αυτή τη σχέση.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

### 3.1. Σκοπός, ερευνητικά ερωτήματα

Στη σύγχρονη κοινωνία που έχει να αντιμετωπίσει πληθώρα προβλημάτων, οικονομικής, κοινωνικής και υγειονομικής φύσης, σε συνδυασμό με τη μετάβαση στην ψηφιακή εποχή ευνοείται η εξάπλωση ευέλικτων μορφών εργασίας, όπως η τηλεργασία και το smart working, που αξιοποιούν τα σύγχρονα τεχνολογικά μέσα (Fischer et al., 2020, Gentilini et al., 2020).

Λόγος ενασχόλησης με το συγκεκριμένο αντικείμενο αποτελεί το γεγονός ότι, παρά την ύπαρξη σχετικής νομοθεσίας στην Ελλάδα από το 1998, η εφαρμογή της τηλεργασίας είναι περιορισμένη έως την έναρξη της πανδημίας. Η χώρα καταλαμβάνει τη 18<sup>η</sup> θέση μεταξύ των κρατών – μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης με το ποσοστό όσων τηλεργάζονται τακτικά να ανέρχεται σε 5% (1,7% κατ' οίκον τηλεργασία, 3,3% κινητή τηλεργασία), παρουσιάζοντας σημαντική απόκλιση από τον μέσο ευρωπαϊκό όρο του 8,3% (3,3% και 5%) (Ιωάννου et al., 2019). Με την έναρξη της πανδημίας και τον περιορισμό των μετακινήσεων το ποσοστό των τηλεργαζομένων από το σπίτι εκτινάσσεται άμεσα στο 26%, έχοντας διαρκώς αυξητική τάση. Το 95% των επιχειρήσεων, δημόσιων και ιδιωτικών υιοθετεί σχετικές πρακτικές και η πλειοψηφία δηλώνει πολύ ικανοποιημένη από την κατάσταση που διαμορφώνεται (Ιοαννου et al., 2020).

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η διερεύνηση της εμπειρίας τηλεργασίας των διοικητικών υπαλλήλων του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας κατά την πανδημία. Τα βασικά ερωτήματα που τίθενται είναι:

Ο οργανισμός υποστήριξε σε πρώτη φάση τους εργαζόμενους;

Η τηλεργασία απέδωσε τα αναμενόμενα αποτελέσματα (απόδοση, ικανοποίηση, εναρμόνιση οικογενειακού – επαγγελματικού βίου, οικονομία) για τον εργαζόμενο υπό τις συγκεκριμένες συνθήκες;

Η τηλεργασία στις συγκεκριμένες συνθήκες επιτείνει συναισθήματα μοναξιάς και εργασιακής ανασφάλειας;

Υπάρχει συσχέτιση εργασιακής/οικονομικής ανασφάλειας με το είδος εργασιακής σχέσης, με δεδομένο ότι μελετάται ένας δημόσιος οργανισμός;

Ποια η αίσθηση του εργαζόμενου για την αποτελεσματικότητα της τηλεργασίας ως μέσου πολιτικής προστασίας κατά του Covid-19;

Ποια η συνολική εντύπωση της εμπειρίας που προήλθε από την επιβολή της τηλεργασίας σε έναν δημόσιο οργανισμό κατά την περίοδο της πανδημίας;

Μία μικρή εμπειρία τηλεργασίας μπορεί να συντελέσει θετικά στην επιλογή της συγκεκριμένης μορφής εργασίας για το μέλλον;

Επιμέρους ερωτήματα προκύπτουν από τη βιβλιογραφία και απαντώνται ή επαναδιατυπώνονται από τους συσχετισμούς των στοιχείων που συνελέγησαν κατά τη διεξαγωγή της έρευνας.

### 3.2. Περιβάλλον – Πληθυσμός έρευνας

Υπό μελέτη πληθυσμό αποτελεί το διοικητικό προσωπικό του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας το οποίο μετά τις πρόσφατες Π.Ν.Π. εφάρμοσε για πρώτη φορά την εξ αποστάσεως εργασία/τηλεργασία και την εκ περιτροπής εργασία όπως άλλωστε το σύνολο του Δημόσιου τομέα.



Εικόνα 2. Πηγή: <https://www.uth.gr/panepistimio/me-mia-matia/istoria>

Ως δημόσιος οργανισμός το Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας είναι ένα πολυσύνθετο και έντονα διαφοροποιημένο ανθρώπινο οικοσύστημα με ευαίσθητες ισορροπίες στο εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον. Ιδρύθηκε το 1984 με διοικητική έδρα την πόλη του Βόλου ενώ έχει πλέον αναπτυχθεί σε όλη την Περιφέρεια Θεσσαλίας και τη Στερεά Ελλάδα, δηλαδή σε Βόλο, Καρδίτσα, Λάρισα, Λαμία και Τρίκαλα. Οργανώνεται σε 8 σχολές, 37 τμήματα και 71 προγράμματα μεταπτυχιακών σπουδών. Στο Ίδρυμα φοιτούν 36.622 προπτυχιακοί φοιτητές και περίπου 4.500 μεταπτυχιακοί φοιτητές και υποψήφιοι διδάκτορες. Στελεχώνεται από 844 μέλη διδακτικού και ερευνητικού προσωπικού, ικανό αριθμό συμβασιούχων διδασκόντων και 427 διοικητικούς υπαλλήλους που υποστηρίζουν

τις προαναφερθείσες δομές, εκπαιδευτικές και διοικητικές λειτουργίες. Μεγάλος είναι και ο αριθμός των συμβασιούχων υπαλλήλων που καλύπτει επιμέρους διοικητικές ανάγκες σε Γραμματείες, Τμημάτων και Π.Μ.Σ, κεντρική υπηρεσία κ.α. (Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας, 2020).

### **3.3. Το ερευνητικό εργαλείο και η διαδικασία της έρευνας**

#### **3.3.1. Το ερωτηματολόγιο**

Επιλεγμένο ερευνητικό εργαλείο είναι το ερωτηματολόγιο ατομικής συμπλήρωσης (Παράρτημα Γ). Στόχος η συλλογή σαφών στοιχείων, απλών στην επεξεργασία και την εξαγωγή συμπερασμάτων Μειονέκτημα της μεθόδου που επελέγη αποτελεί η προσπάθεια για διατύπωση, όσων πρέπει να διερευνηθούν, μέσα από έναν μικρό αριθμό σύντομων ερωτημάτων (Χαλικιάς κ.α., 2015).

Στην αρχή του ερωτηματολογίου ζητώνται βασικά δημογραφικά χαρακτηριστικά βιολογικά, όπως φύλο, ηλικία, και κοινωνικά, επίπεδο σπουδών, οικογενειακή κατάσταση κ.α. Η ταυτότητα του συμμετέχοντα είναι απαραίτητη για τη δημιουργία συσχετισμών με τα δεδομένα που λαμβάνονται από το κυρίως μέρος του ερωτηματολογίου (Ζαφειρόπουλος, 2005). Στο κυρίως μέρος οι ερωτήσεις διακρίνονται σε ενότητες ανάλογα με την υπό διερεύνηση πτυχή. Για τη διατύπωσή τους αντλήθηκε υλικό από συναφείς έρευνες και βιβλιογραφία που χρησιμοποιήθηκε στη συγγραφή του θεωρητικού μέρους. Ειδικότερα, βάση του ερωτηματολογίου αποτελούν η μελέτη του Eurofound (2020), η μελέτη των Bellmann and Hübler (2020), η μελέτη του Morikawa (2020) για τη ζωή και την εργασία την περίοδο του Covid-19, η μελέτη των Sostero et al. (2020) που διεξήχθη υπό την αιγίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης με θέμα την τηλεργασία, η μελέτη του ILO (2020) για την τηλεργασία κατά την πανδημία και μετά από αυτή, η έρευνα των Mc Carthy et al. (2020) σε περισσότερους από 7.000 εργαζόμενους στην Ιρλανδία για την τηλεργασία κατά την ίδια περίοδο, η έρευνα των Feng και Savani (2020) σε τριακόσιους (300) πλήρους απασχόλησης εργαζόμενους με συντρόφους αντίστοιχης εργασιακής σχέσης που μετετράπηκαν άμεσα σε τηλεργαζόμενους, η έρευνα της πολυεθνικής εταιρείας συμβούλων KPGM (2020) σε Έλληνες εργαζόμενους που εφάρμοσαν τηλεργασία.

Κατά την καταγραφή τους τα ερωτήματα χρειάστηκε να αναδιατυπωθούν με δεδομένο ότι ο πληθυσμός παρουσιάζει ιδιαιτερότητες όπως:

- Στον δημόσιο τομέα δεν υπήρξε ποτέ πριν πρόβλεψη για τηλεργασία..
- Οι εργασιακές σχέσεις είναι στο μεγαλύτερο ποσοστό τους σταθερές.

- Η μετάβαση στην εργασία δεν αποτελεί πρόβλημα για τους περισσότερους υπαλλήλους, οι πόλεις στις οποίες εδράζει το Ίδρυμα είναι μικρού και μεσαίου μεγέθους.
- Το διοικητικό έργο που παράγεται είναι από τη φύση του δυνατό να διεξαχθεί σε μεγάλο βαθμό μέσω τηλεργασίας.

Για τη διασφάλιση της σαφήνειας των απαντήσεων επελέγη η πενταβάθμια κλίμακα Likert. Με τη χρήση της επιτυγχάνεται η αξιοποίηση του χώρου και εξοικονομείται χρόνος κατά τη συμπλήρωση. Μειονέκτημα της η πιθανότητα ο ερωτώμενος να θεωρήσει λανθασμένα ότι όλες οι απαντήσεις κινούνται προς την ίδια κατεύθυνση (Χαλικιάς κ.α., 2015).

### **3.3.2. Το δείγμα**

Λόγω της ιδιαιτερότητας της περιόδου και του πληθυσμού έγινε δειγματοληψία ευκαιρίας με την οποία επιτυγχάνεται συλλογή περισσότερων στοιχείων (Χαλικιάς κ.α., 2015). Ειδικότερα, ο μικρός πληθυσμός, 427 μόνιμοι υπάλληλοι και με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου και κατά προσέγγιση 100 Ι.Δ.Ο.Χ./συμβασιούχοι (αυξομειούμενος πληθυσμός), η χωρική πολυδιάσπαση του Ιδρύματος (σε πέντε πόλεις αλλά και σε διάφορα κτιριακά συγκροτήματα), η κοινωνική αποστασιοποίηση κατέστησαν καλύτερη επιλογή την καταγραφή του ερωτηματολογίου στην ηλεκτρονική πλατφόρμα Google (Google forms) και την ηλεκτρονική αποστολή του.

### **3.3.3. Η αποστολή**

Με την ολοκλήρωση του σχεδιασμού έγινε πιλοτική αποστολή σε πέντε άτομα, υπαλλήλους του φορέα προκειμένου να διατυπώσουν την άποψη τους για τη διατύπωση και το περιεχόμενο του ερωτηματολογίου. Ακολούθησαν κάποιες διορθώσεις και η αποστολή του ερωτηματολογίου, που συνοδεύτηκε από κείμενο με διευκρινήσεις, έγινε στα μέσα Οκτωβρίου. Η έρευνα διήρκεσε 15 ημέρες.

### **3.3.4. Απόκριση**

Υπεβλήθησαν 169 ερωτηματολόγια, 168 ορθά συμπληρωμένα και 1 που αποκλείστηκε από την επεξεργασία. Το ποσοστό απόκρισης ανέρχεται περίπου στο 30% των διοικητικών υπαλλήλων του Π.Θ. (επί συνόλου, κατά προσέγγιση, 527 ατόμων). Βέβαια στο πλαίσιο της ανωνυμίας δεν είναι δυνατό να γνωρίζει κανείς εάν το τελικό δείγμα είναι και αντιπροσωπευτικό (Χαλικιάς κ.α., 2015) όμως ήταν η μόνη εφικτή διαδικασία με

δεδομένες τις συνθήκες της έρευνας, την κοινωνική αποστασιοποίηση, τη διακριτική ευχέρεια του παραλήπτη να αποκριθεί.

### **3.5. Η επεξεργασία των στοιχείων**

Η επεξεργασία των δεδομένων έγινε με το στατιστικό πακέτο IBM SPSS Statistics. Καταρχήν με τη μεθοδολογία Cronbach Alpha εκτιμήθηκε ο δείκτης αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου δηλαδή η ικανότητα του να καταλήγει στα ίδια αποτελέσματα κάτω από τις ίδιες συνθήκες. Ειδικότερα, ο δείκτης αξιοπιστίας της παρούσας έρευνας είναι 0,739 που ερμηνεύεται ως ικανοποιητικός (κλίμακα 0-1, τιμές >7 είναι ικανοποιητικές, τιμές > 9 αντιστοιχούν σε μεγάλης κλίμακας έρευνες). Στη συνέχεια εκτιμήθηκαν τα βασικά στατιστικά μεγέθη και η συνάφεια μεταξύ μεταβλητών μέσα από τα υποπρογράμματα Explore και Crosstabulation της Περιγραφικής Στατιστικής (Descriptive Statistics).

### **3.6. Περιορισμοί**

Κατά τη διεξαγωγή της έρευνας παρουσιάστηκαν περιορισμοί που συνοψίζονται ως εξής:

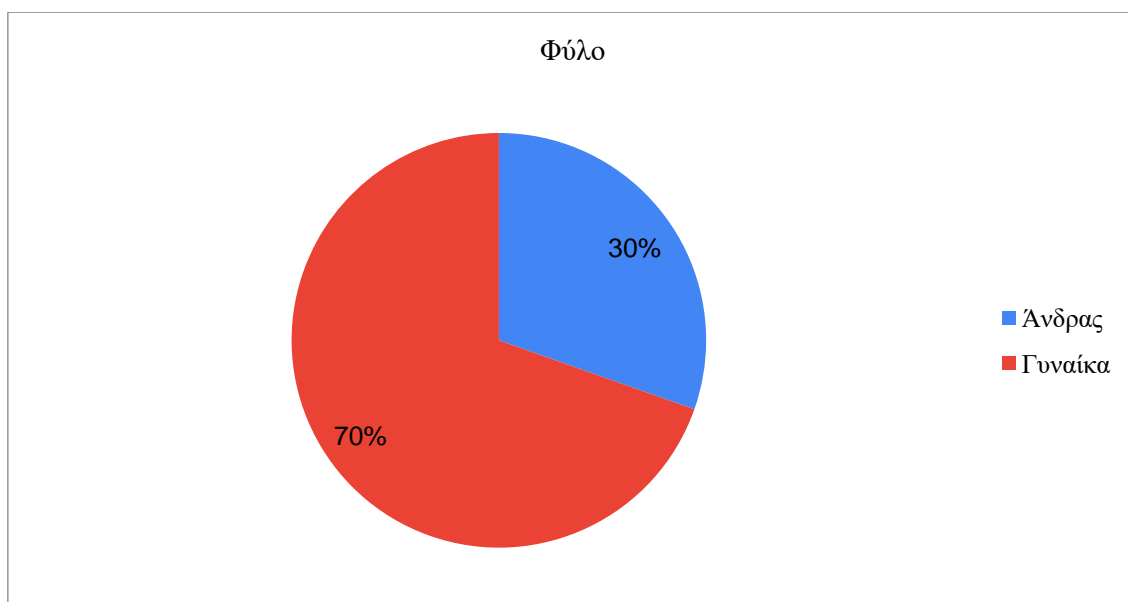
- Η προσέγγιση γίνεται από την πλευρά του εργαζόμενου. Ακόμη και εκείνοι που κατέχουν θέση ευθύνης σε ένα δημόσιο φορέα βρίσκονται πολύ κοντά στους υπόλοιπους εργαζόμενους ως προς την αντιμετώπιση, τον τρόπο σκέψης, τις ανταμοιβές.
- Η χωρική πολυδιάσπαση του Ιδρύματος με εγκαταστάσεις σε πέντε πόλεις.
- Οι συνθήκες κοινωνικής αποστασιοποίησης που οδήγησαν στην ηλεκτρονική αποστολή του ερωτηματολογίου. Οι αποδέκτες είναι περισσότεροι αλλά οι απαντήσεις είναι λιγότερες καθώς η διαδικασία μετατρέπεται σε τυπική.
- Η σύντομη διάρκεια της, υπό διερεύνηση, εμπειρίας.
- Η τηλεργασία αποτέλεσε επιβολή με συνέπεια την επιφυλακτική αντιμετώπιση των οφελών της.
- Η πανδημία είναι σε εξέλιξη οπότε αναμένεται αναδιαμόρφωση του νομικού πλαισίου αλλά και της οργανωσιακής κουλτούρας δημόσιων και ιδιωτικών οργανισμών.
- Η έρευνα γίνεται σε έναν γνώριμο φορέα οπότε υπάρχουν προσδοκίες ως προς τα δεδομένα που θα προκύψουν, γεγονός που διαμορφώνει ανάλογα την έρευνα και τις κατευθύνσεις της υιοθετώντας εξαρχής απόψεις των συμμετεχόντων (Χαλικιάς κ.α., 2015)

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΚΑΙ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ

Τα δεδομένα μετά την εισαγωγή τους στο στατιστικό πακέτο IBM SPSS Statistics τέθηκαν υπό επεξεργασία αρχικά ανά ερώτημα. Την παρουσίαση κάθε ομάδας ερωτημάτων ακολουθεί ένας σύντομος σχολιασμός των αποτελεσμάτων. Σε δεύτερη φάση έγιναν συσχετισμοί των δεδομένων σύμφωνα με τα αναφερόμενα στη βιβλιογραφία και όσα προκύπτουν από την επεξεργασία. Τα αποτελέσματα των συσχετισμών σχολιάζονται σύμφωνα με τη βιβλιογραφία.

### 4.1. Δημογραφικά στοιχεία

Η κατανομή των συμμετεχόντων στην έρευνα ανά φύλο, επίπεδο σπουδών και εργασιακή σχέση παρουσιάζεται στα ακόλουθα γραφήματα.

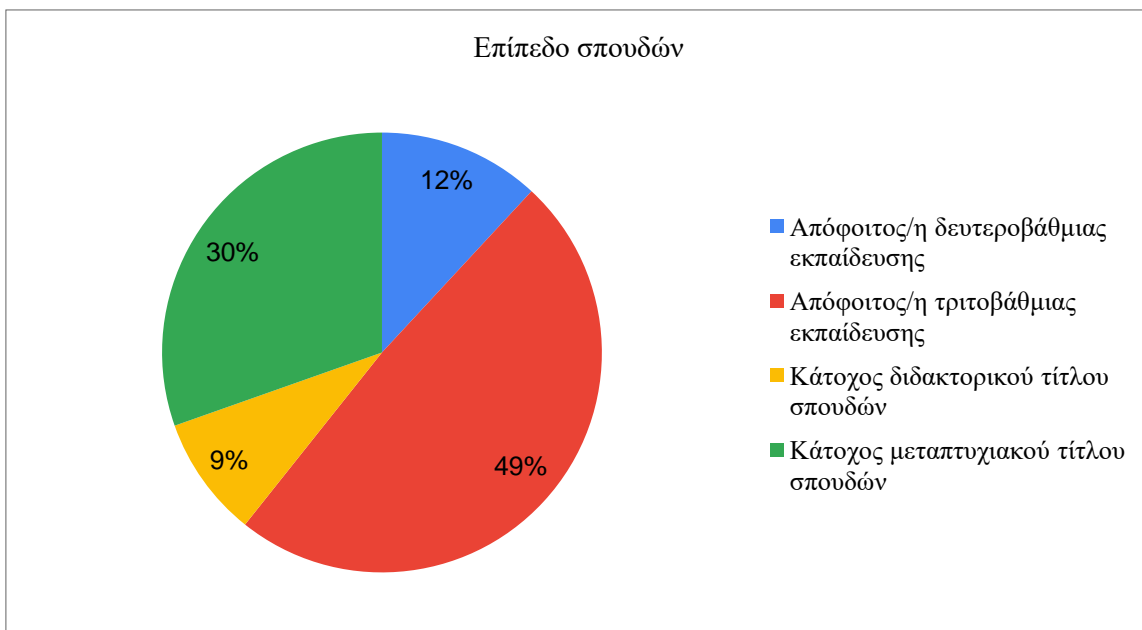


Η σύνθεση του πληθυσμού, που συμμετείχε στην έρευνα υποβάλλοντας συμπληρωμένο το ερωτηματολόγιο, είναι η ακόλουθη:

Φύλο

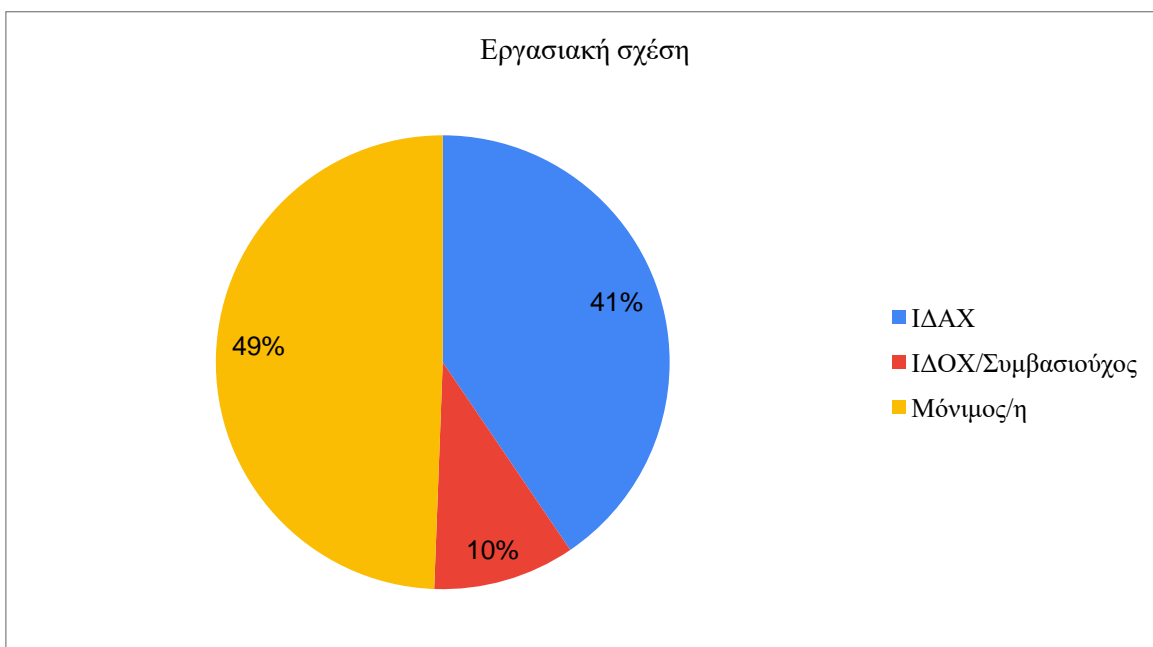
- 51 (30%) Άνδρες

- 117 (70%) Γυναίκες



Επίπεδο σπουδών

- 20 (12%) Απόφοιτοι Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης
- 82 (49%) Απόφοιτοι Τριτοβάθμιας εκπαίδευσης
- 51 (30%) Κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου
- 15 (9%) Κάτοχοι διδακτορικού τίτλου



Εργασιακή σχέση

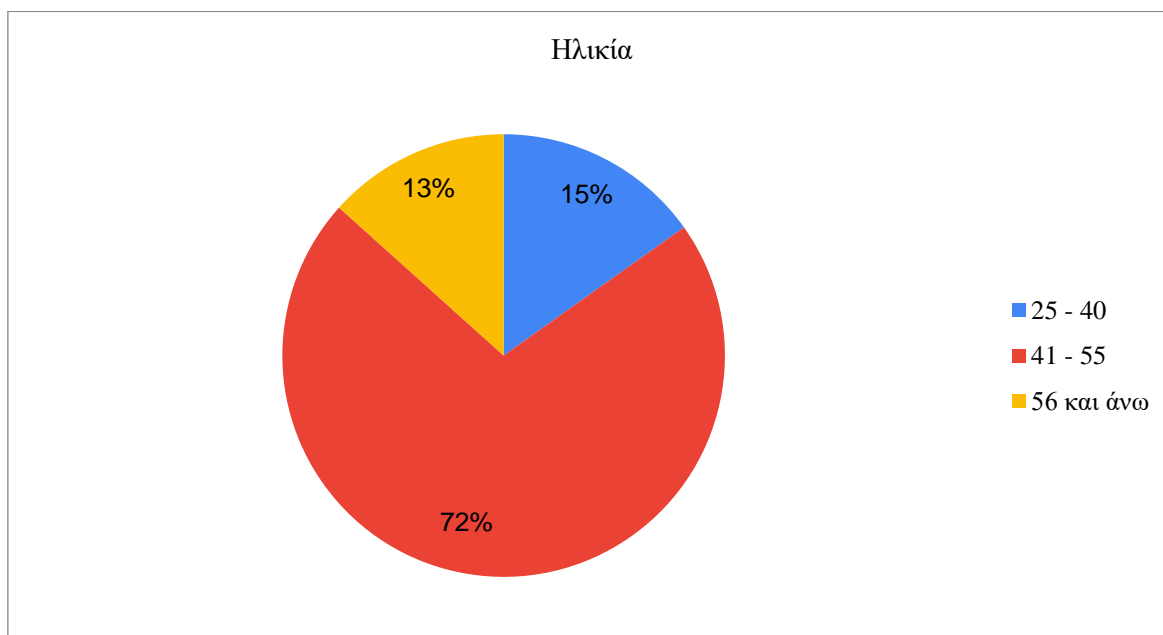
- 83 (49%) Μόνιμοι υπάλληλοι
- 68 (41%) ΙΔΑΧ
- 17 (10%) ΙΔΟΧ/ συμβασιούχοι



Όσον αφορά στα βασικά δημογραφικά στοιχεία γίνεται εμφανές ότι σε σύνολο πλέον των 500, κατά προσέγγιση εργαζομένων, ανταποκρίθηκαν οι 169 (31,24%), αριθμός αρκετά υψηλός, ο οποίος όμως δεν εγγυάται την αντιπροσωπευτικότητα του δείγματος (Ζαφειρόπουλος, 2005).

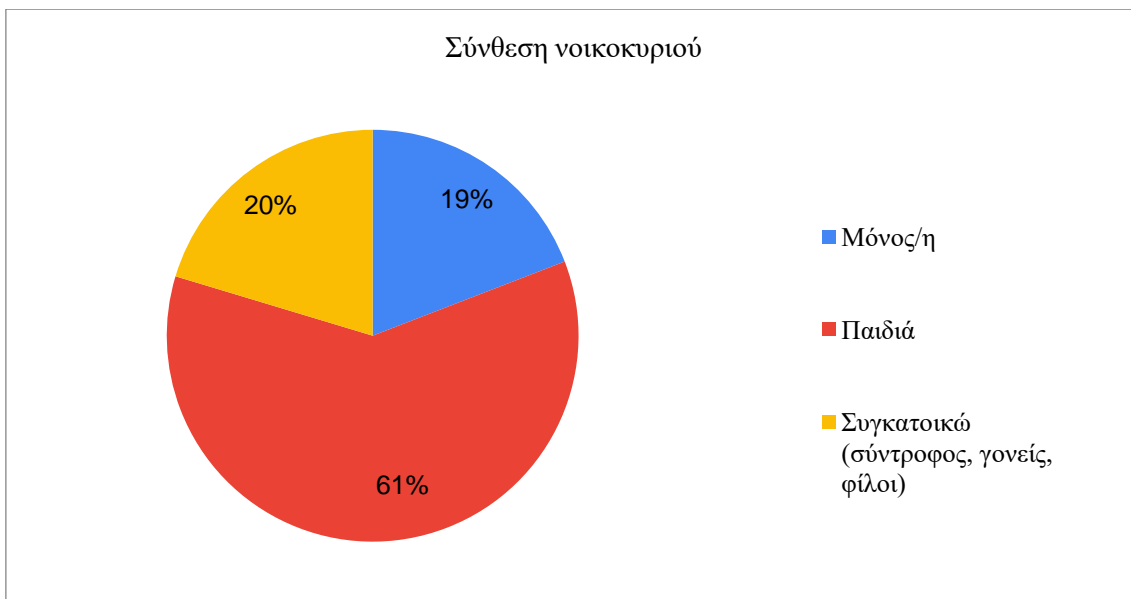
Άλλα δεδομένα που συνελέγησαν στην ενότητα των δημογραφικών στοιχείων των ερωτωμένων είναι η ηλικία, η σύνθεση του νοικοκυριού (όρος που επελέγη αντί για τον όρο οικογενειακή κατάσταση προκειμένου να συμπεριλάβει περισσότερες μορφές συγκατοίκησης/συνύπαρξης), η ηλικία παιδιών εντός του νοικοκυριού, η σημασία του συγκεκριμένου μισθού για το νοικοκυριό, η θέση του υπαλλήλου στον φορέα.

#### α. Ηλικία.



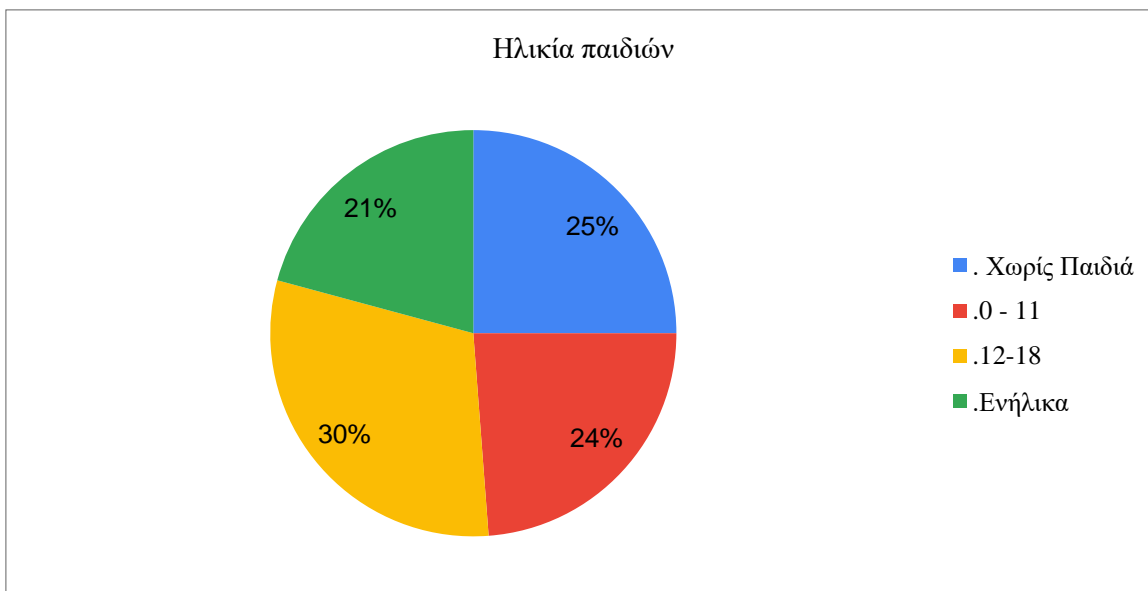
Το 15% των συμμετεχόντων ανήκει στην ηλικιακή ομάδα 25-40, το 72% στην ηλικιακή ομάδα 41-55 και το 13% στην ηλικιακή ομάδα 56 και άνω. Τα παραπάνω στοιχεία συνάδουν με την πραγματικότητα καθώς το μεγαλύτερο μέρος των υπαλλήλων του Ιδρύματος προέρχεται από μονιμοποιήσεις και μετατροπές συμβάσεων που έλαβαν χώρα από 1997 έως και το 2007 (Ν. 2839/2000, Ν. 3051/2002, Π.Δ. 164/2004). Οι προσλήψεις μετά το 2008, την έναρξη της κρίσης, είναι ελάχιστες σε ολόκληρο τον δημόσιο τομέα (Γεωργιάδου κ.α., 2013).

β. Σύνθεση νοικοκυριού.



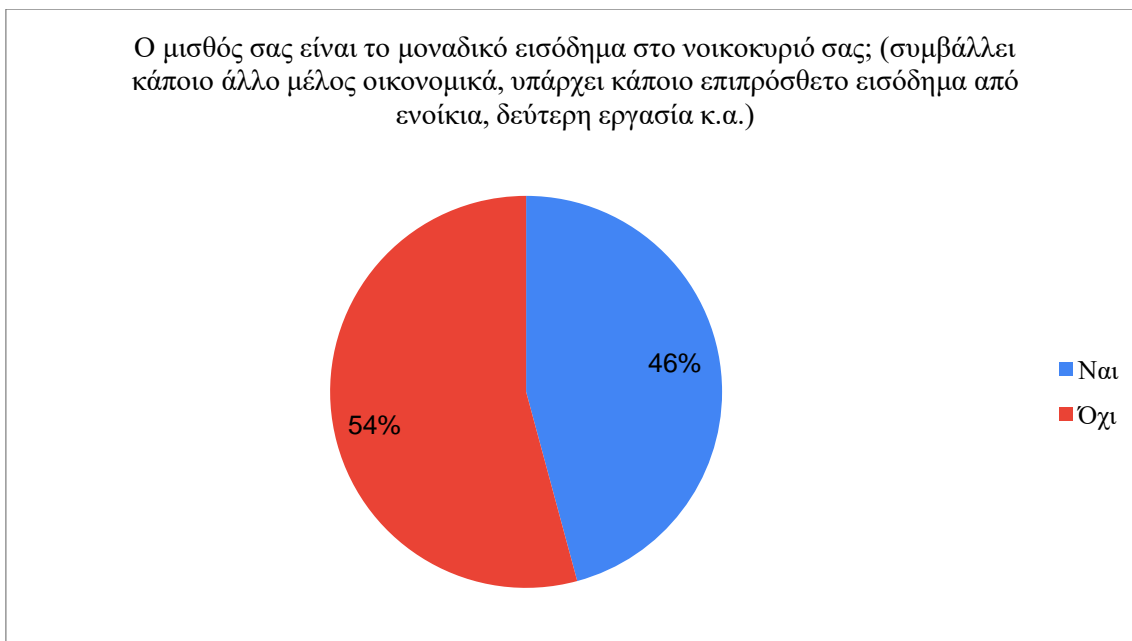
Το 61% των συμμετεχόντων έχει ανήλικα παιδιά στο νοικοκυριό του και είναι εκείνο που αντιμετωπίζει πρόσθετες προκλήσεις στην εναρμόνιση οικογενειακής – επαγγελματικής ζωής.

γ. Ηλικία παιδιών.



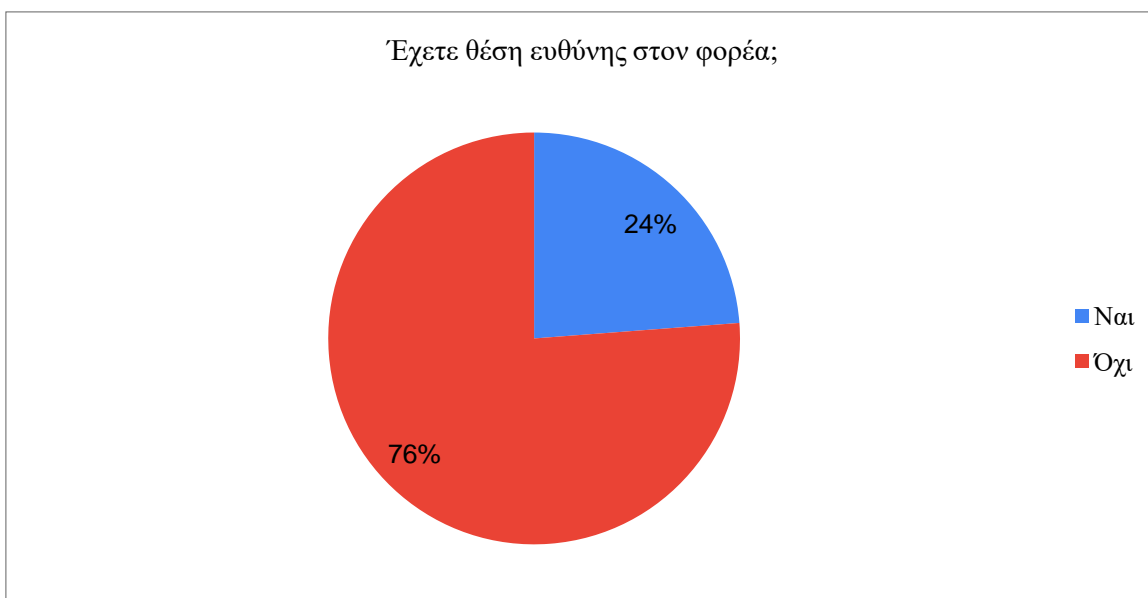
Το 24% των συμμετεχόντων έχει ανήλικα παιδιά στην ηλικιακή ομάδα 0-11 και το 30% στην ηλικιακή ομάδα 12-18, το 21% των εργαζομένων έχει ενήλικα παιδιά.

δ. Σημασία μισθού για το νοικοκυριό.



Για το 54% των συμμετεχόντων ο μισθός τους αποτελεί το μοναδικό εισόδημα του νοικοκυριού ενώ το 46% διαθέτει επιπρόσθετο εισόδημα που είναι είτε προσωπικό είτε αποτελεί συνεισφορά μέλους της οικογένειας.

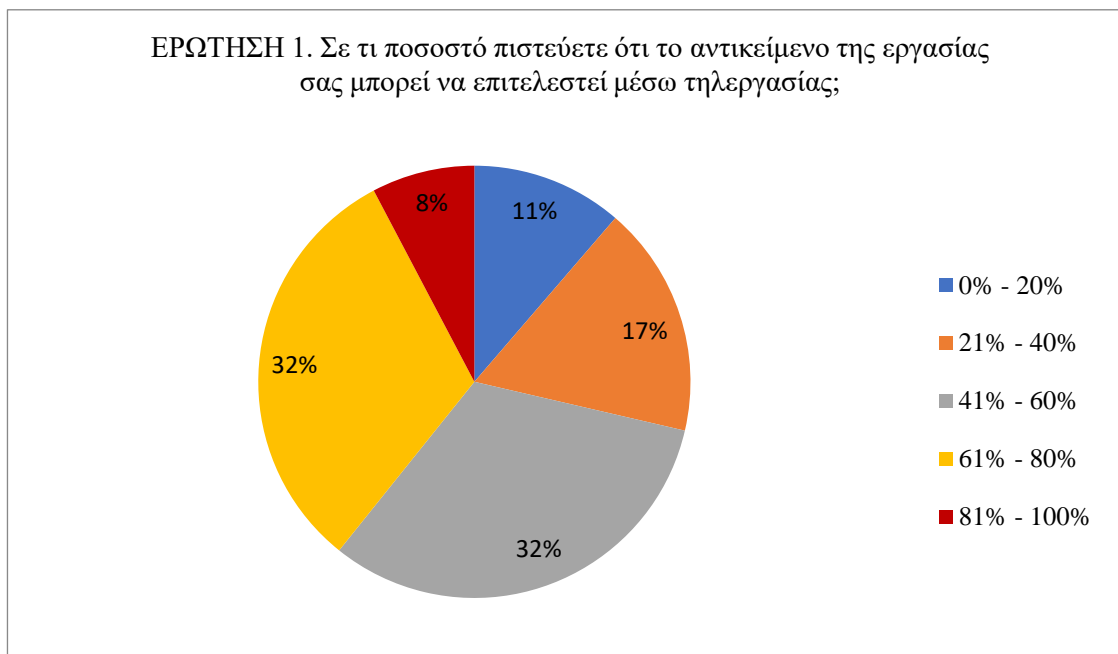
ε. Θέση στον φορέα.



Το 24% των συμμετεχόντων κατέχει θέση ευθύνης στον φορέα ενώ το υπόλοιπο 76% δεν κατέχει κάποια αντίστοιχη θέση. Το υψηλό ποσοστό των θέσεων ευθύνης εκ πρώτης σχετίζεται και με το υψηλό εκπαιδευτικό επίπεδο των συμμετεχόντων στην έρευνα (39% κάτοχοι μεταπτυχιακού και διδακτορικού τίτλου σπουδών).

## 4.2. Δεδομένα απαντήσεων

### α. Αντικείμενο εργασίας και γνώσεις



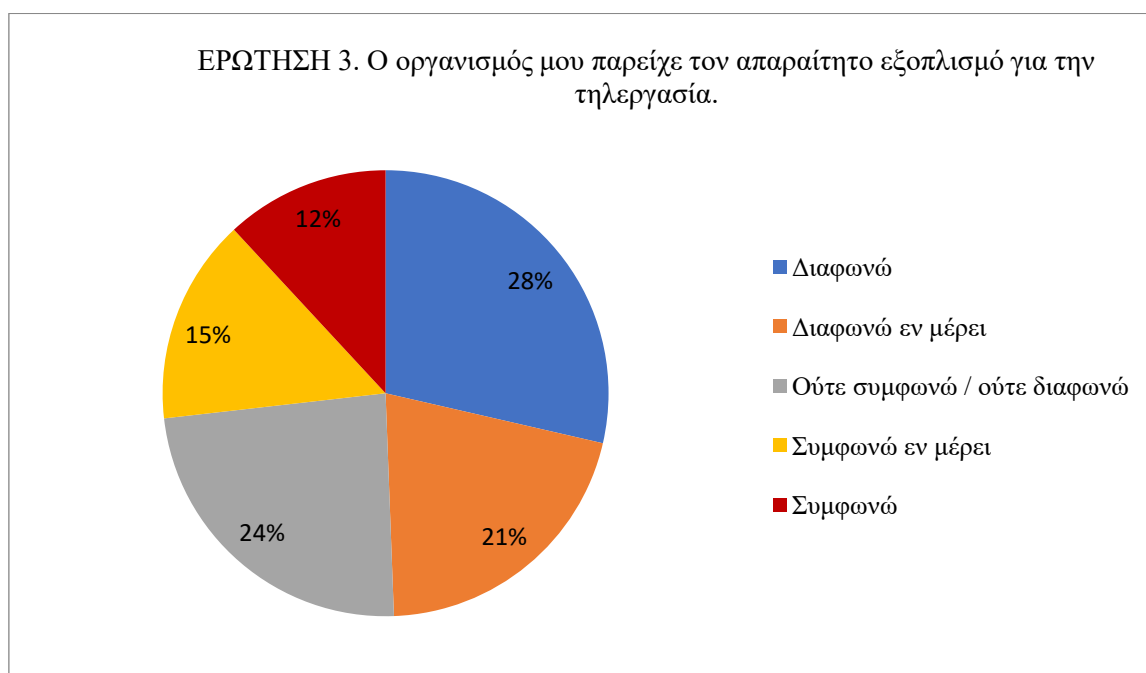
Αθροιστικά σε ποσοστό 40% οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι πάνω από το 50% της εργασίας τους μπορεί να επιτελεστεί μέσω τηλεργασίας. Σε αυτό το ποσοστό θα μπορούσε να προστεθεί και ένα μεγάλο μέρος του 32% των υπαλλήλων που αξιολογούν ότι το ποσοστό της τηλεργασίας του αντικειμένου εργασίας τους θα μπορούσε να κυμανθεί από 41%-60%.



Μόλις το 1% των εργαζομένων δηλώνει πλήρη αδυναμία να χειριστεί τη νέα τεχνολογία ενώ το 6% αντιμετωπίζει κάποιου είδους δυσκολία. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι δηλώνουν ότι μπορούν να ανταποκριθούν σε σημαντικό βαθμό στις ανάγκες του αντικειμένου εργασίας.

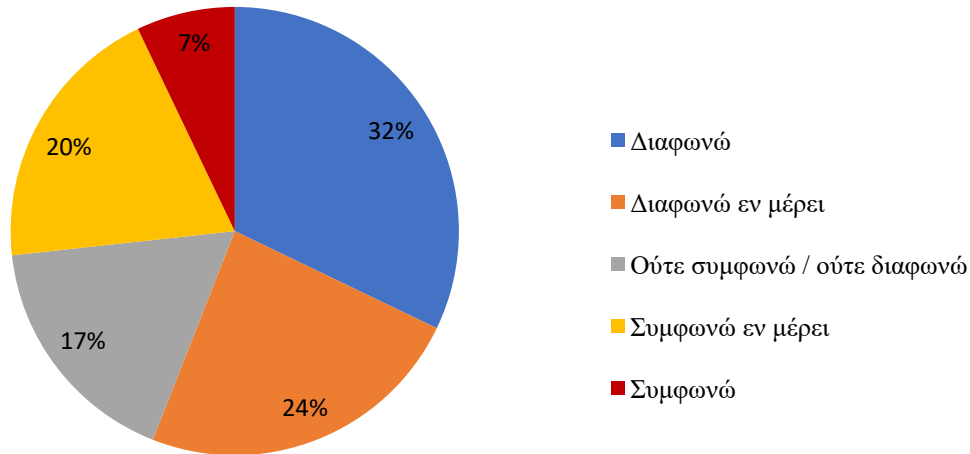
Οι απαντήσεις στα παραπάνω ερωτήματα επιβεβαιώνουν τις απόψεις ότι η τηλεργασία, παρότι διαθέτει πολυμορφία και ευελιξία ως προς τον χώρο και το χρόνο διεξαγωγής της, δεν ενδείκνυται για όλες τις επαγγελματικές δραστηριότητες. Η φύση της εργασίας είναι καθοριστική (Allen et al., 2015). Υπάρχουν δραστηριότητες, όπως το διοικητικό έργο, που επωφελούνται και άλλες που βλάπτονται από μία εξ αποστάσεως διαδικασία (Böll et al., 2016) για αυτό άλλωστε οι ερωτώμενοι αποδίδουν διαφορετικό ποσοστό στα καθήκοντα που μπορούν να επιτελεστούν εξ αποστάσεως. Οι απαντήσεις είναι ανάλογες με το ιδιαίτερο αντικείμενό και τις γνώσεις του καθενός εξ αυτών. Οι γνώσεις αποτελούν απαραίτητο στοιχείο για την επιτέλεση επαγγελματικών δραστηριοτήτων με τηλεργασία (Eurofound, 2020b).

#### β. Στήριξη από τον φορέα



Οι εργαζόμενοι που διατείνονται ότι ο οργανισμός τους παρείχε τον απαραίτητο εξοπλισμό αποτελούν μόλις το 12% των συμμετεχόντων ενώ το 15% συμφωνεί εν μέρει με τη διατύπωση. Οι υπόλοιποι εργαζόμενοι δεν έχουν την ίδια αίσθηση υποστήριξης σε εξοπλισμό από τον φορέα.

ΕΡΩΤΗΣΗ 4. Ο οργανισμός μου παρείχε την απαραίτητη (ή επιπλέον) εκπαίδευση προκειμένου για να ανταποκριθώ στα καθήκοντα μου.



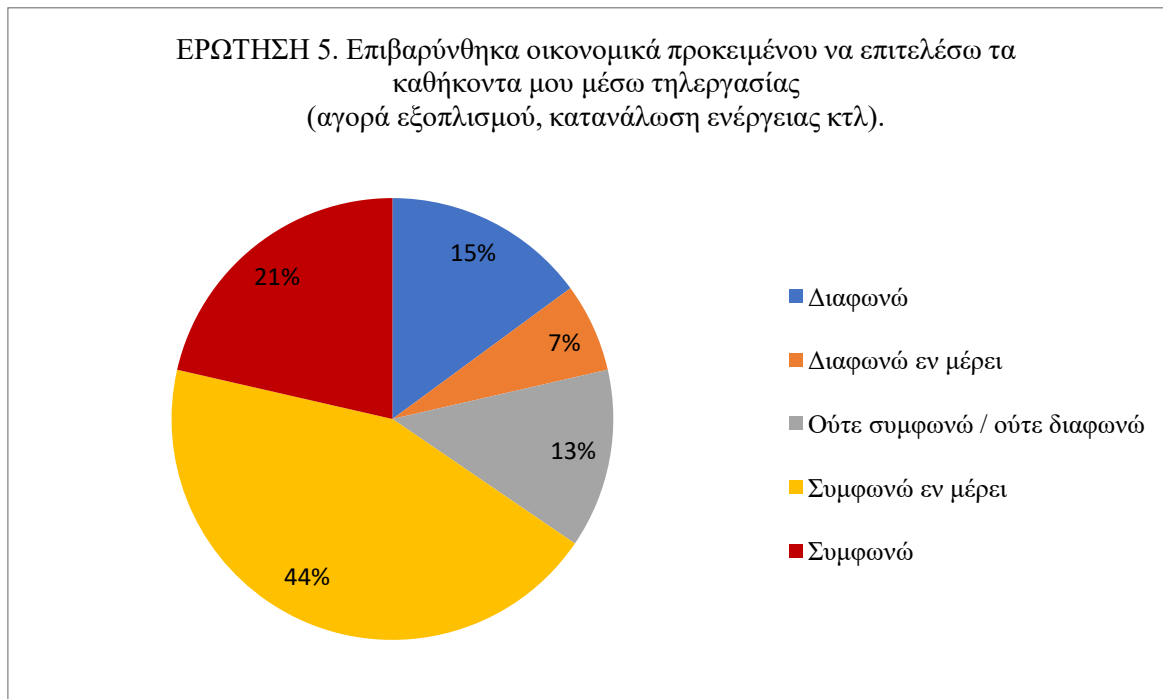
Την ίδια άποψη, απόλυτα ή εν μέρει, έχει και το 44% των εργαζομένων που πιστεύει ότι ο φορέας δεν παρείχε επιπλέον εκπαίδευση την περίοδο της πανδημίας.

Οι απαντήσεις στα παραπάνω ερωτήματα δείχνουν ότι σε μεγάλο ποσοστό οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι το Ίδρυμα δεν παρείχε εξοπλισμό και εκπαίδευση για την άσκηση της τηλεργασίας. Βέβαια από την πλευρά του Ιδρύματος, προφανώς γνωρίζοντας ότι για την επιτέλεση οποιασδήποτε εξ αποστάσεως εργασία οι εργοδότες οφείλουν να παρέχουν στους υπαλλήλους τους πρόσβαση στα αρχεία και τις δομές της επιχείρησης όπως επίσης κατάλληλα εργαλεία και εξοπλισμό τελευταίας γενιάς (Wright, 2020), εστάλη ηλεκτρονικό μήνυμα του Πρύτανη με ημερομηνία 21 Μαρτίου 2020 για την καταγραφή αναγκών για εργασία από απόσταση (Παράρτημα Δ). Άλλωστε για τη διασφάλιση της συνέχειας λειτουργίας του οργανισμού οι υποδομές στο φυσικό κόσμο μειώνονται, αυξάνουν όμως στον ψηφιακό (Wright, 2020). Ο επαρκής εξοπλισμός και οι απαιτήσεις της εργασίας συμβάλλουν στην αξιοποίηση του χρόνου εργασίας και διατηρούν αμείωτο το ενδιαφέρον του εργαζόμενου (Metin et al., 2016), αυξάνουν την απόδοση (McCarthy et al., 2020).

Η απάντηση των εργαζόμενων προφανώς επηρεάστηκε από την αποστολή του μηνύματος που έγινε στις πρώτες ημέρες της καραντίνας, όταν οι ανάγκες δεν είχαν γίνει ακόμη αντιληπτές ενώ η απουσία επανάληψης της ενέργειας δημιούργησε την εντύπωση ότι αποτελούσε αυτοτελή κίνηση του φορέα. Για το ζήτημα της εκπαίδευσης δεν υπάρχει κάποια σχετική επικοινωνία του Ιδρύματος. Η όποια επικοινωνία και

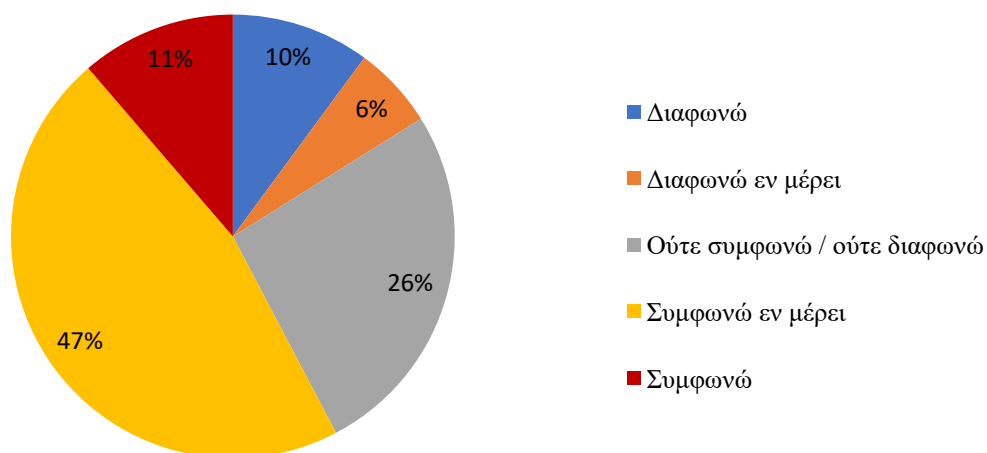
παροχή πληροφοριών βασίστηκε σε προηγούμενες γνώσεις, επαφές και διαπροσωπικές σχέσεις.

### γ. Οικονομική επιβάρυνση και οφέλη



Η αίσθηση της οικονομικής επιβάρυνσης είναι έντονη στους ερωτώμενους, 21% από αυτούς συμφωνεί με τη διατύπωση απόλυτα και 44% εν μέρει. Οι απαντήσεις αυτές συνάδουν με τη βιβλιογραφία υπό την έννοια ότι με την τηλεργασία δημιουργούνται μικροί διάσπαρτοι εργασιακοί χώροι (Hook, Court, Sovacool, and Sorrell, 2020) και τα λειτουργικά κόστη του οργανισμού μετακυλίνονται στον εργαζόμενο που επιβαρύνεται με το κόστος διαμόρφωσης και συντήρησης του εργασιακού του χώρου (Shafizadeh, Mokhtarian, Niemeier, and Salomon, 2000). Κατά την παρούσα φάση επιχειρήσεις και κυβερνήσεις έχοντας εντοπίσει το πρόβλημα σε συνδυασμό με την οικονομική δυσπραγία λαμβάνουν νομοθετικά μέτρα και αποφάσεις για την κάλυψη των λειτουργικών εξόδων από τους εργοδότες (ILO, 2020).

ΕΡΩΤΗΣΗ 6. Εξοικονόμησα χρήματα από την εργασία μου στο σπίτι  
(γεύματα στο σπίτι, μείωση δαπανών μετάβασης στον εργασιακό χώρο κτλ).



Η αίσθηση της εξοικονόμησης χρημάτων είναι έντονη στους ερωτώμενους καθώς περισσότεροι από τους μισούς συμφωνούν με τη διατύπωση, 11% απόλυτα και 47% εν μέρει. Μόλις το 16% διαφωνεί και δεν εντοπίζει κάποια θετική διαφοροποίηση των οικονομικών του δεδομένων.

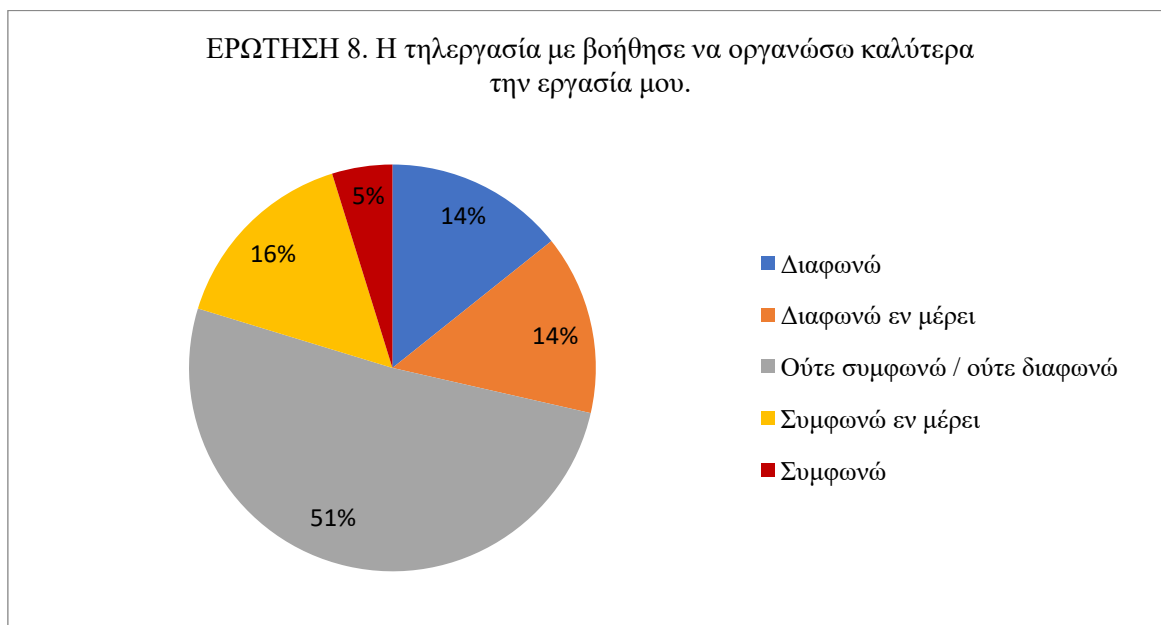
Η επιβολή τηλεργασίας πλήρους απασχόλησης είναι γεγονός ότι μειώνει τις δαπάνες και τα προσωπικά έξοδα ενώ ακόμη και οι αυξημένες μετακινήσεις των μερικώς τηλεεργαζομένων γίνεται με εναλλακτικούς, λιγότερο δαπανηρούς, τρόπους (Eilldér, 2020).



#### δ. Εργασιακή απόδοση

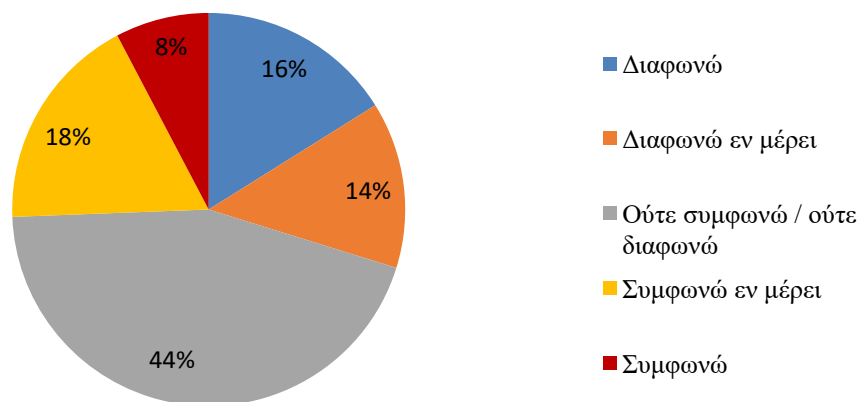


Η πλειοψηφία των εργαζομένων, ποσοστό 56%, θεωρεί ότι η τηλεργασία δεν επηρέασε την εργασιακή απόδοση ούτε θετικά ούτε αρνητικά. Αρνητική θεωρεί την επίδρασή της το 23% και θετική το 21%.



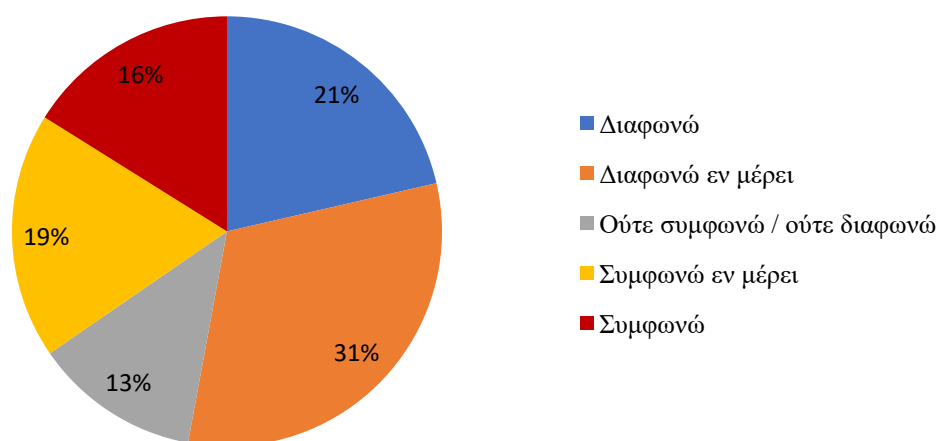
Η οργάνωση των δραστηριοτήτων και η συγκεκριμένη μορφή τηλεργασίας για τους ερωτώμενους δε συσχετίζονται ιδιαίτερα. Σε ποσοστό 51% οι εργαζόμενοι δε θεωρούν ότι η εργασία στον δικό τους χώρο επηρέασε θετικά ή αρνητικά την οργάνωση της εργασίας τους ενώ το 28% πιστεύει ότι η επίδραση της ήταν σε κάποιο βαθμό αρνητική.

ΕΡΩΤΗΣΗ 9. Η τηλεργασία συνέβαλε στο να εντατικοποιήσω την εργασία μου.



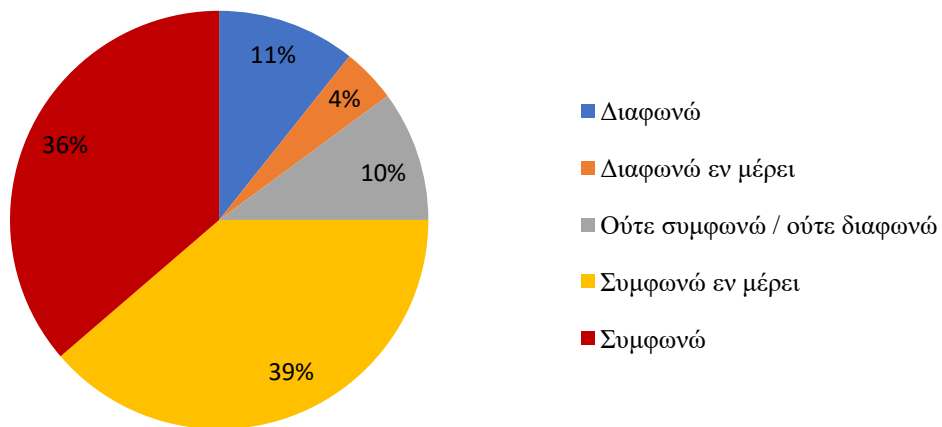
Μόλις το 26% των εργαζομένων εντατικοποίησε την εργασία του την περίοδο της τηλεργασίας, το 30% είχε αντίθετα αποτελέσματα και μεγαλύτερο μέρος τους (44%) δεν παρατήρησε κάποιου είδους αλλαγή.

ΕΡΩΤΗΣΗ 10. Η εργασία μου ολοκληρωνόταν μέσα στο προβλεπόμενο χρονικό πλαίσιο.



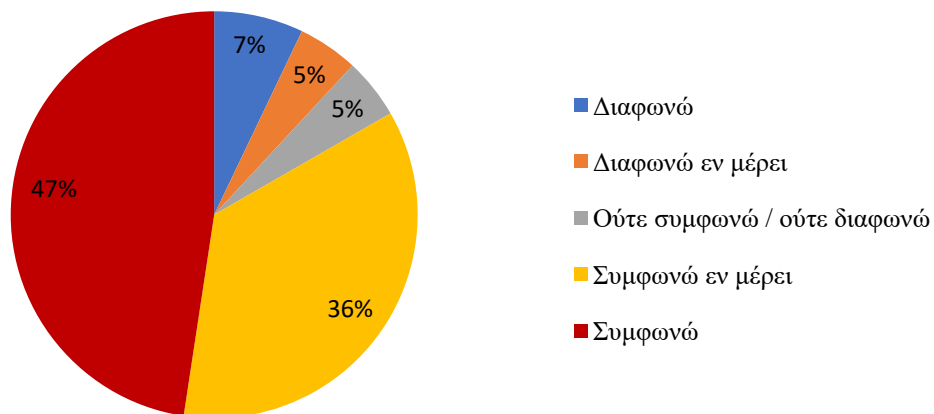
Περισσότεροι από τους μισούς εργαζόμενους πιστεύουν ότι η ολοκλήρωση της εργασίας τους καθυστερούσε σε σχέση με το προβλεπόμενο χρονικό πλαίσιο. Ενώ το 1/3 θεωρεί ότι πράγματι η ολοκλήρωση της εργασίας τους συντελούνταν εντός του προβλεπόμενου χρονικού πλαισίου.

ΕΡΩΤΗΣΗ 11. Οι ώρες εργασίας μου ήταν περισσότερες από το σύνηθες ωράριο.



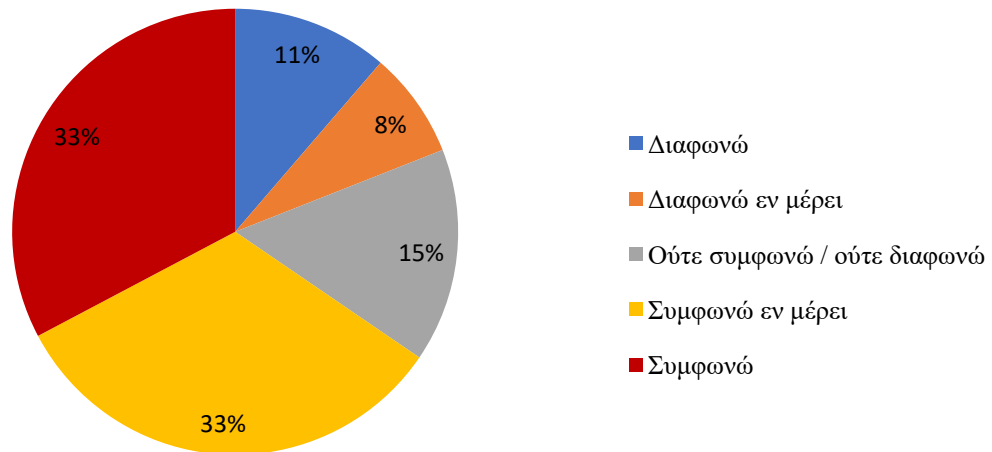
Η συντριπτική πλειοψηφία των εργαζόμενων, 36% απόλυτα και 39% εν μέρει, συμφωνεί με τη διατύπωση ότι οι ώρες εργασίας ήταν περισσότερες από τις συνήθειες.

ΕΡΩΤΗΣΗ 12. Η υπηρεσιακή επικοινωνία πραγματοποιούνταν εντός και εκτός ωραρίου.



Το μεγαλύτερο μέρος της υπηρεσιακής επικοινωνίας πραγματοποιούνταν, σύμφωνα με το 83% των εργαζομένων, εκτός ωραρίου, μόλις το 12% δηλώνει ότι το αντίθετο.

ΕΡΩΤΗΣΗ 13. Δεν υπήρχε διαμοιρασμός πληροφοριών με τους συναδέλφους και την υπηρεσία.



Ακόμη μία αρνητική πτυχή που αναδεικνύεται είναι η κακή επικοινωνία που έχει ως αποτέλεσμα τον ανύπαρκτο (33%) ή ελλιπή (33%) διαμοιρασμό πληροφοριών μεταξύ των συναδέλφων αλλά και με τις υπηρεσιακές δομές.

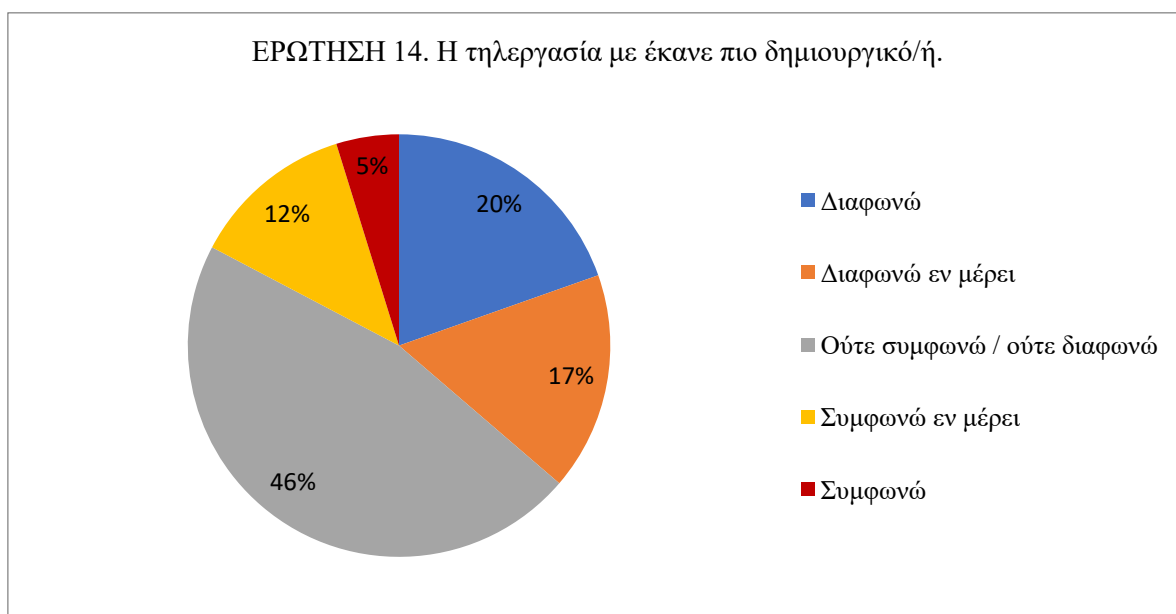
Η απόδοση των τηλεργαζομένων είτε βελτιώνεται με την αυτόνομη οργάνωση της εργασίας και την εξοικονόμηση χρόνου από την εντατικοποίηση της εργασίας, την έλλειψη περισπασμών στον εργασιακό χώρο (Grincevičienė, 2020, Beauregard et al., 2019, Rytölä, 2011) είτε μειώνεται λόγω της υπερεργασίας, της έλλειψης διαμοιρασμού πληροφοριών, των οικογενειακών περισπασμών (Feng and Savani, 2020, Morikawa, 2020, Novianti and Roz, 2020). Στην παρούσα μελέτη αξίζει να σημειωθεί ότι οι εργαζόμενοι δεν παρατηρούν κάποια διαφορά, θετική ή αρνητική, στην απόδοση, την ένταση και την οργάνωση της εργασίας τους ενώ αντιμετωπίζουν πρόβλημα στον διαμοιρασμό πληροφοριών.

Η επέκταση του ωραρίου ενίοτε οφείλεται σε μη ουσιαστικούς λόγους όπως η έλλειψη εξοπλισμού και προκλήσεων (Metin et al., 2016) ενώ είναι γεγονός ότι οι ψηφιακές τεχνολογίες δημιουργούν επιπρόσθετες εργασίες απαραίτητες για την αποτελεσματική λειτουργία τους που όμως είναι αθέατες, χωρίς αναγνώριση και αποζημίωση, όταν πραγματοποιούνται από τις προσωπικές συσκευές των εργαζομένων (Whiting and Symon, 2020).

Οι παραπάνω παράγοντες αναφέρονται στη βιβλιογραφία ως αρνητικοί για την απόδοση των εργαζομένων (Bellmann and Hübler, 2020) θέση που δεν αποτυπώνεται ευκρινώς στα δεδομένα της έρευνας. Η διαφοροποίηση των αποτελεσμάτων της, πιθανόν,

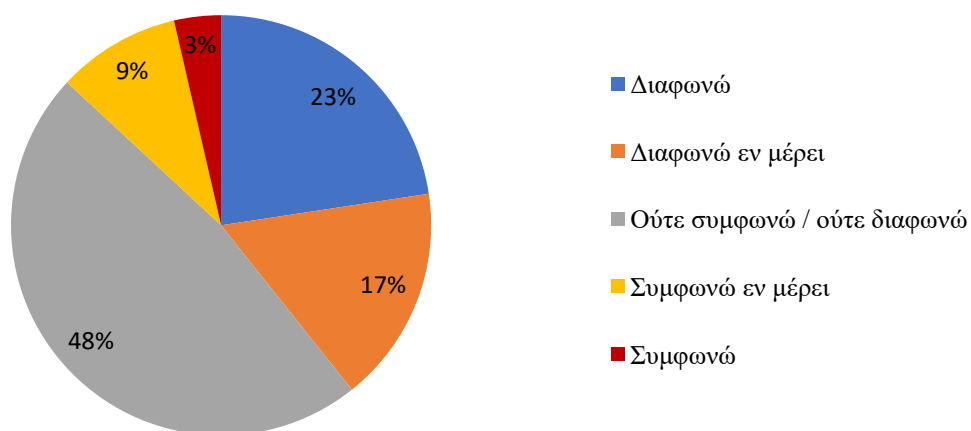
οφείλεται στις παρούσες συνθήκες και την ιδιαιτερότητα του προ της πανδημίας εργασιακού περιβάλλοντος καθώς σύμφωνα με τους Bick et al. (2020) η αλλαγή του εργασιακού χώρου δημιουργεί περίπλοκες καταστάσεις για εργοδότες, εργαζομένους και δημιουργούς πολιτικών τροποποιώντας τη φύση της εργασίας και της ίδιας της ζωής. Άλλωστε αρκετές φορές τα ευρήματα που προκύπτουν είναι από αντιφατικά έως και παράδοξα (Pearlson and Saunders, 2001) εξαιτίας της ιδιαίτερης φύσης του αντικειμένου εργασίας και του ευρύτερου περιβάλλοντος (Böll et al., 2014).

#### ε. Εργασιακή ικανοποίηση.



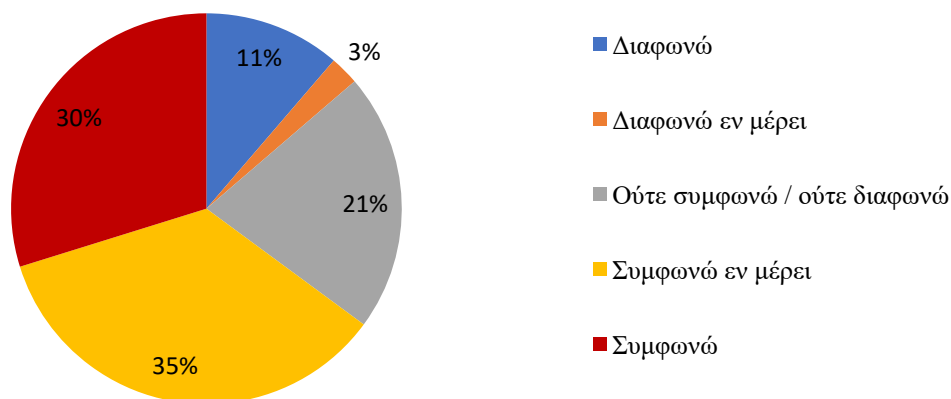
Η πλειοψηφία των εργαζόμενων (46%) δεν συνδέει την τηλεργασία με αύξηση της δημιουργικότητας ενώ αρκετοί είναι και εκείνοι που πιστεύουν, είτε απόλυτα (20%) είτε εν μέρει (17%), ότι είχε αρνητικό αντίκτυπο.

ΕΡΩΤΗΣΗ 15. Η τηλεργασία βελτίωσε την ποιότητα της εργασίας μου.



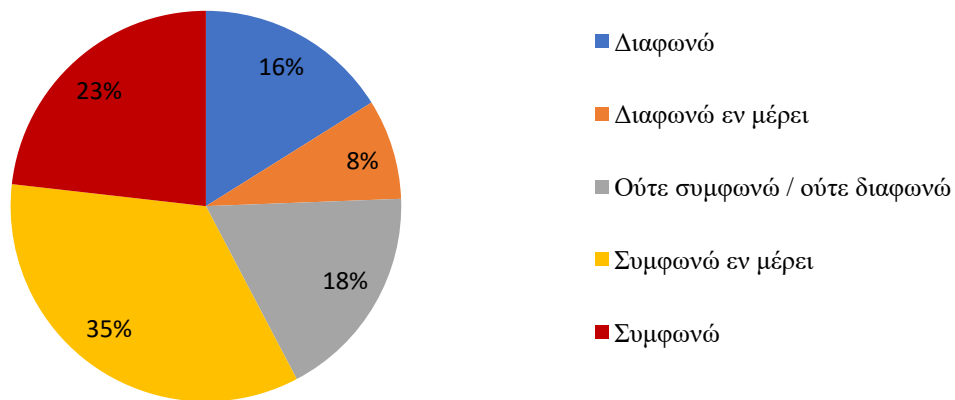
Το 48% των εργαζόμενων πιστεύει ότι η τηλεργασία δεν επηρέασε την ποιότητα της εργασίας τους ενώ πολλοί είναι και εκείνοι που θεωρούν ότι είχε αρνητικό αντίκτυπο και διαφωνούν με τη διατύπωση είτε απόλυτα (23%) είτε εν μέρει (17%).

ΕΡΩΤΗΣΗ 16. Σκεφτόμουν την εργασία μου διαρκώς, ακόμη και εκτός ωραρίου.



Το 65% των ερωτώμενων σκεφτόταν την εργασία του ακόμη και εκτός ωραρίου. Μόλις το 14% διαφωνεί με τη διατύπωση ενώ το 21% δηλώνει ότι δεν έχει κάποια άποψη, θετική ή αρνητική.

ΕΡΩΤΗΣΗ 17. Η τηλεργασία μου δημιουργήσε/επέτεινε συναισθήματα μοναξιάς.

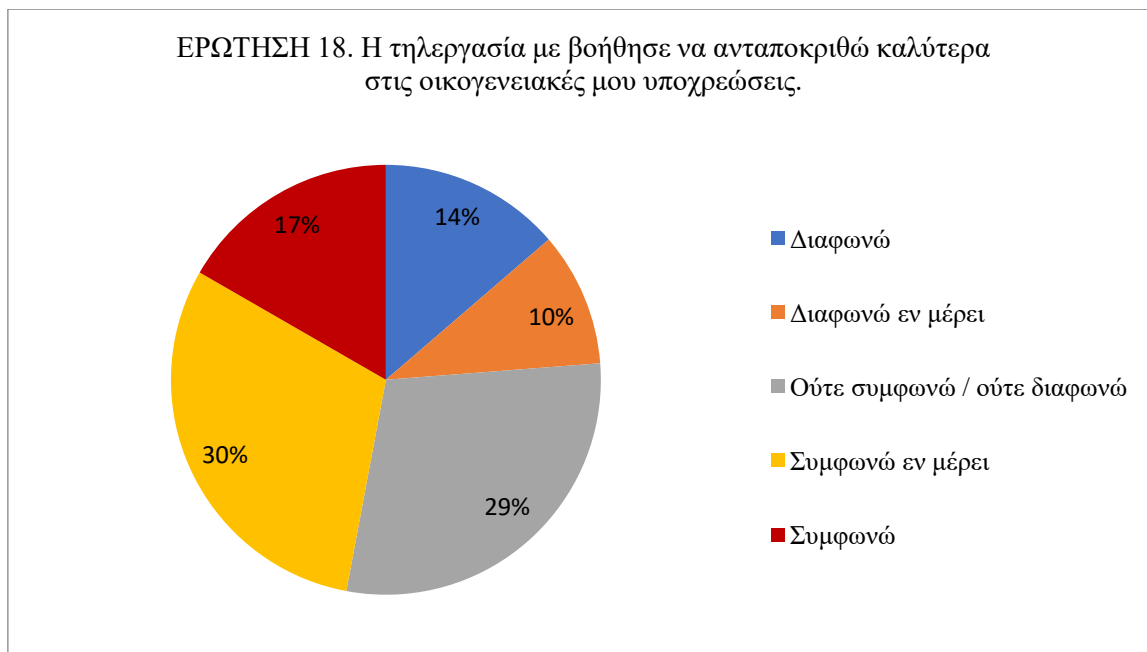


Ένα μεγάλο ποσοστό εργαζομένων δηλώνει ότι η εργασία από το σπίτι επέτεινε τα συναισθήματα μοναξιάς, περισσότερο (23%) ή λιγότερο (35%). Λιγότεροι είναι εκείνοι που δεν τοποθετούνται σχετικά με τη διατύπωση (18%) ενώ ένα μικρό ποσοστό διαφωνεί μερικώς (8%) ή πλήρως (16%) με τη διατύπωση.

Όσον αφορά στην εργασιακή ικανοποίηση, αυτή επιτυγχάνεται μέσα από την ανάπτυξη της προσωπικότητας του εργαζόμενου, την ανθρώπινη επικοινωνία και την αναγνώριση, την προστασία από υπερεργασία και συναισθηματική εξουθένωση (Bellmann and Hübler, 2020, McCarthy, 2020). Στη συγκεκριμένη περίπτωση οι εργαζόμενοι δηλώνουν ότι επιτείνεται η μοναξιά και η συναισθηματική εξουθένωση τους, καθώς η επικοινωνία μέσω των ηλεκτρονικών μέσων δεν αποκαθιστά τη δια ζώσης επαφή που επέρχεται αβίαστα. Η ανάγκη διαπροσωπικής επικοινωνίας αναγνωρίζεται πλέον ως άμεση ακόμη και από εκείνους που προηγουμένως τη θεωρούσαν διασπαστική (Raišienė et al., 2020, Sardeshmukh et al., 2018)). Στην εξ αποστάσεως εργασία ο τηλεεργαζόμενος πρέπει να επιδιώξει την ανθρώπινη επαφή, σε αυτή την κατεύθυνση η συμβολή της αυτονομίας είναι σημαντική (Wang et al, 2020).

Παράλληλα με τα παραπάνω στοιχεία οι εργαζόμενοι δεν παρατηρούν μεταβολή, θετική ή αρνητική, στη δημιουργικότητα και την ποιότητα της εργασίας τους. Τη θέση τους ενισχύει το γεγονός ότι αρκετές φορές τα ευρήματα μελετών για την τηλεργασία είναι αντιφατικά (Pearlson and Saunders, 2001) καθώς η φύση της εργασίας, ο φορέας, το ευρύτερο κοινωνικό, πολιτικό και εργασιακό περιβάλλον συμβάλλουν καθοριστικά στην επιτυχή ή ανεπιτυχή εκτέλεσή της (Böll et al., 2014).

στ. Εναρμόνιση οικογενειακής - επαγγελματικής ζωής.



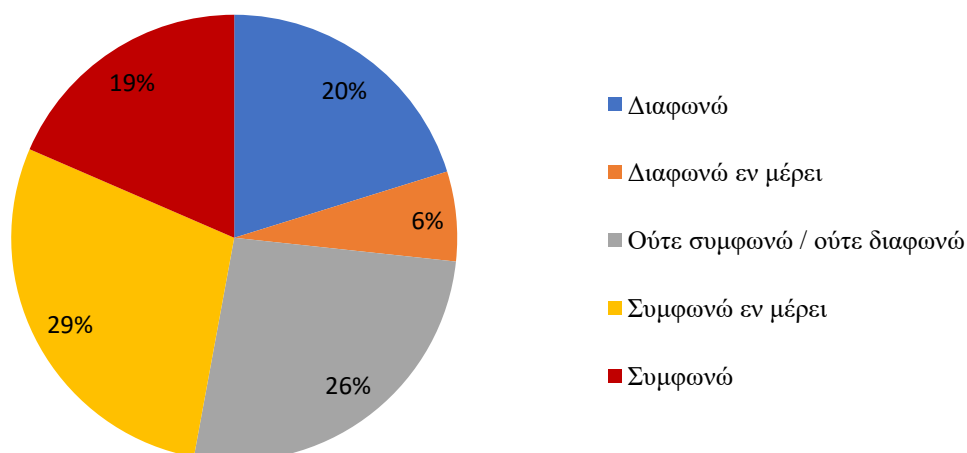
Το 47% των εργαζόμενων δηλώνει ότι ανταποκρίθηκε καλύτερα στις οικογενειακές του υποχρεώσεις την περίοδο της τηλεργασίας (17% απόλυτα, 30% εν μέρει), το 24% διαφωνεί σε κάποιο βαθμό ή απόλυτα με τη διατύπωση.



Το 49% αντιμετώπισε δυσχέρειες στην εκπλήρωση των επαγγελματικών του υποχρεώσεων ενώ μόνο το 24% δηλώνει το αντίθετο.

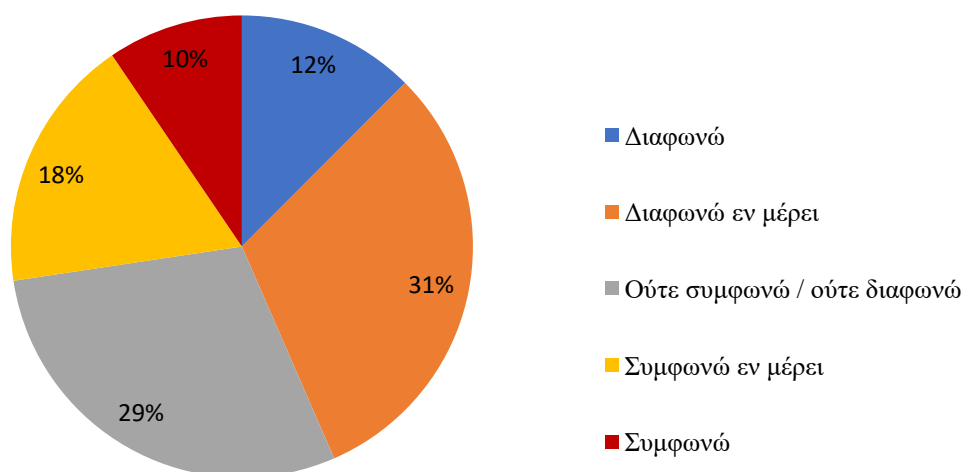


ΕΡΩΤΗΣΗ 20. Μετά την εργασία ήμουν πολύ κουρασμένος για να ανταπεξέλθω στις υποχρεώσεις του νοικοκυριού.



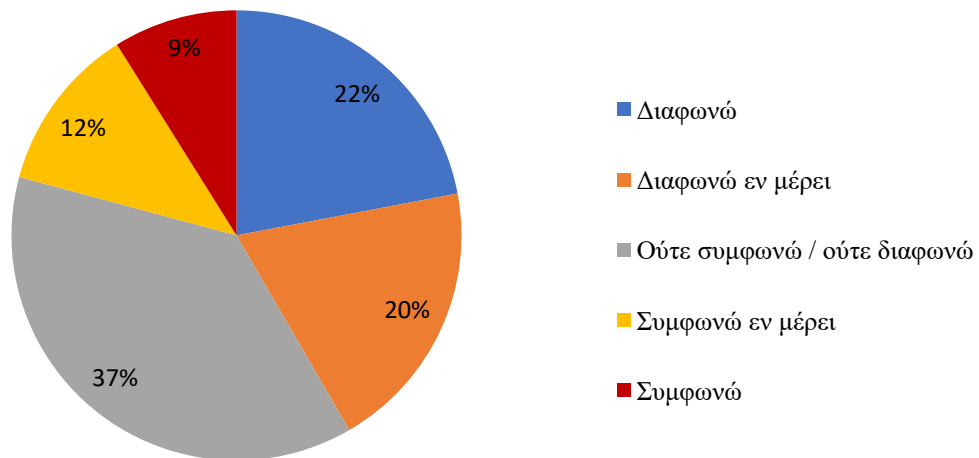
Πολλοί ερωτώμενοι δηλώνουν κουρασμένοι για να ανταπεξέλθουν στις ανάγκες του νοικοκυριού κατά την εφαρμογή της τηλεργασίας (29 % απόλυτα, 19% εν μέρει) ενώ μόλις το 26% διαφωνεί με τη διατύπωση.

ΕΡΩΤΗΣΗ 21. Η τηλεργασία επηρέασε θετικά τις σχέσεις μου με τα μέλη της οικογένειας /συγκατοίκους.



Οι σχέσεις του 28% των εργαζομένων με τα υπόλοιπα μέλη της οικογένειας βελτιώθηκαν ενώ το 43% δηλώνει διαφωνία με τη διατύπωση, για το 29% δεν υπήρξε κάποια αλλαγή.

ΕΡΩΤΗΣΗ 22. Με την τηλεργασία είχα περισσότερο ελεύθερο χρόνο.

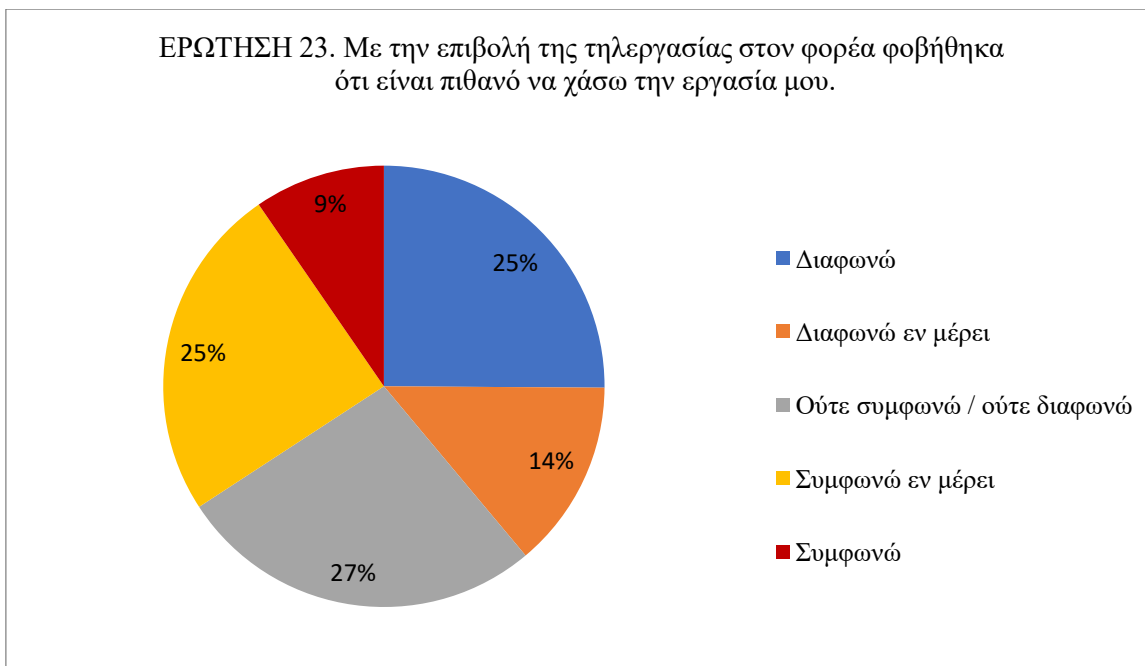


Ελάχιστοι ερωτώμενοι δηλώνουν ότι είχαν περισσότερο ελεύθερο χρόνο την περίοδο της τηλεργασίας, 9% απόλυτα, 12% εν μέρει. Αντίθετα, οι περισσότεροι θεωρούν ότι η τηλεργασία δεν τους παρέχει περισσότερο ελεύθερο χρόνο.

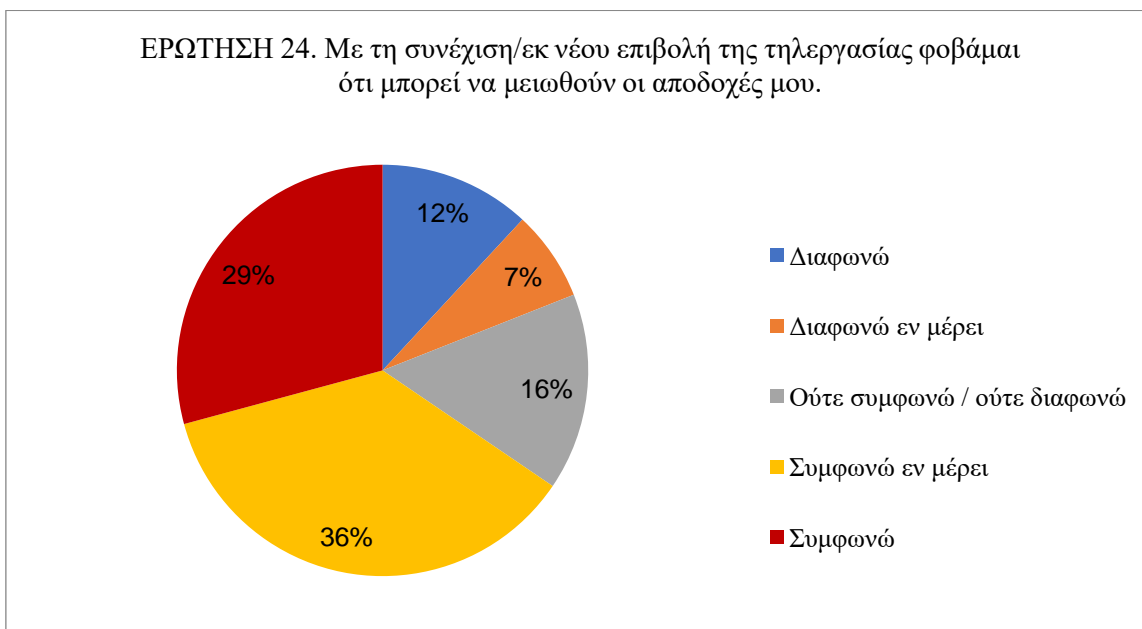
Το περιβάλλον του σπιτιού και η οικογενειακή κατάσταση, μπορούν να αποτελέσουν περισπασμό, να προκαλέσουν καθυστερήσεις και συναισθηματική φόρτιση, να επηρεάσουν τις διαπροσωπικές σχέσεις (Feng and Savani, 2020, Novianti and Roz, 2020, OECD, 2020). Η έλλειψη ιδιωτικότητας αποτελεί εμπόδιο για όσους εργάζονται από το σπίτι με τις διακοπές να είναι συνεχείς (Morikawa, 2020). Παρόλα αυτά οι τηλεργαζόμενοι και κυρίως οι γυναίκες νοιώθουν ότι με τη συγκεκριμένη μορφή εργασίας ανταποκρίνονται πληρέστερα στις οικογενειακές υποχρεώσεις, γεγονός που τους παρέχει ικανοποίηση και συναισθήματα πληρότητας (Gálvez et al., 2020).

Η τηλεργασία, ακόμη και ως επιβολή, συμβάλλει στην εναρμόνιση οικογενειακού – επαγγελματικού βίου (Dahik et al., 2020) γεγονός που επιβεβαιώνεται από τα δεδομένα, αν και η θετική πτυχή του περισσότερου ελεύθερου χρόνου για τις οικογενειακές υποχρεώσεις (Grincevičienė, 2020) δεν ισχύει στη συγκεκριμένη περίπτωση σύμφωνα με τις απαντήσεις στη σχετική ερώτηση της παραπάνω ενότητας.

## ζ. Εργασιακή ανασφάλεια



Η απώλεια εργασίας δεν ήταν ένα από τα ζητήματα που απασχόλησαν ιδιαίτερα τους ερωτώμενους, 9% συμφώνησαν με τη διατύπωση πλήρως και 25% εν μέρει. Το μεγαλύτερο μέρος τους είτε διαφώνησε είτε δεν εξέφρασε σαφή άποψη.



Οι ερωτώμενοι εκφράζουν έντονη ανησυχία σχετικά με την πιθανότητα μείωσης των αποδοχών τους, εν μέρει 36%, απόλυτα 29%. Λίγοι είναι εκείνοι που δεν ανησυχούν καθόλου για τη μείωση των αποδοχών τους, 12%, ή εν μέρει 7%.

Παρατηρείται ότι οι ερωτώμενοι δεν ανησυχούν τόσο για την απώλεια της εργασίας τους όσο για τη μείωση των αποδοχών τους. Ο περιορισμένος φόβος απώλειας εργασίας

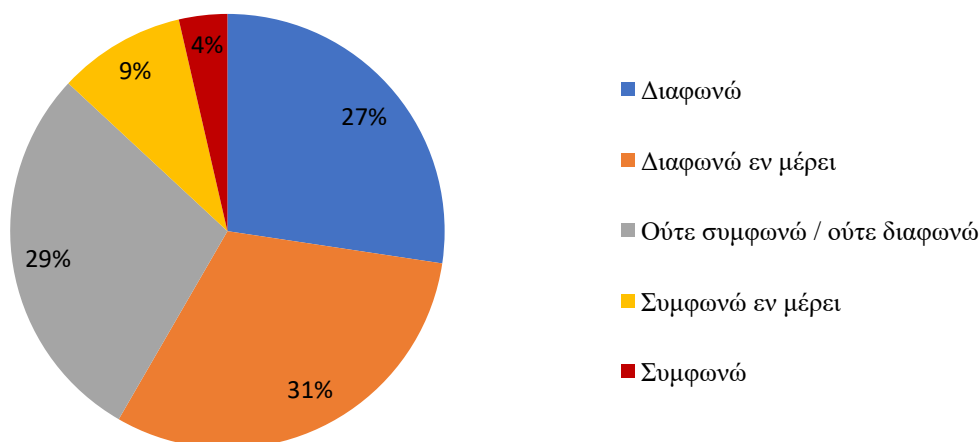
των ερωτώμενων σχετίζεται με τη μορφή και σταθερότητα της εργασιακής σχέσης. Οι τηλεργαζόμενοι που κινδυνεύουν είναι εκείνοι με εργασιακή σχέση μερικής ή εποχιακής απασχόλησης (Brussevich et al., 2020), που δεν εφαρμόζεται, σε αξιοσημείωτη έκταση, στον ελληνικό δημόσιο τομέα και ειδικότερα στο Π.Θ.. Από την άλλη, ο φόβος μείωσης των αποδοχών συνδέεται με την ασταθή οικονομική κατάσταση στη χώρα από το 2008 έως και σήμερα (Pouliakas, 2020).

#### η. Σημερινός ρόλος και μέλλον της τηλεργασίας



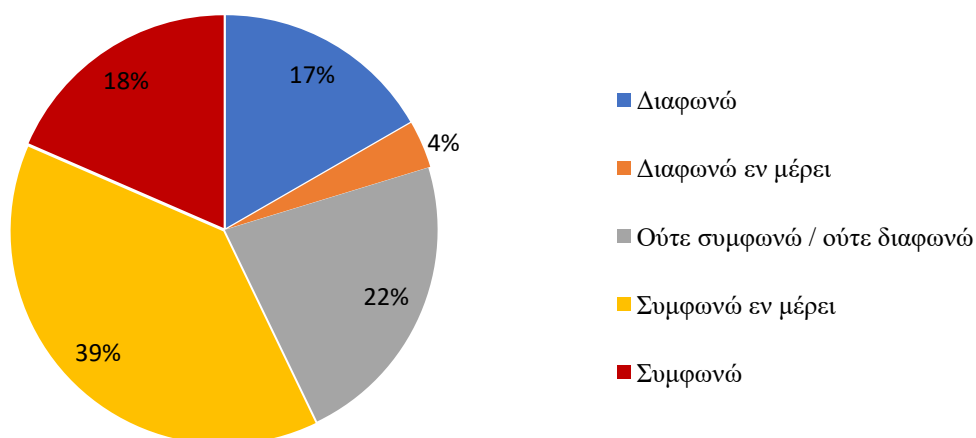
Το ρόλο της τηλεργασίας στην προστασία από τον Covid – 19 αναγνωρίζει το 83% των συμμετεχόντων, μόλις το 5% διαφωνεί ως προς την αποτελεσματικότητα της στο ρόλο της ως μέσο πολιτικής προστασίας. Η νέα χρήση της τηλεργασίας προέκυψε όταν με το ξέσπασμα της υγειονομικής κρίσης οι κυβερνήσεις έλαβαν ως πρώτο μέτρο κοινωνικής αποστασιοποίησης των εργαζομένων την τηλεργασία (Belzunegui-Eraso and Erro-Garcés, 2020). Η περίπτωση των διοικητικών υπαλλήλων του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας καταδεικνύει ότι ο ρόλος της τηλεργασίας στην παρούσα φάση υπήρξε καθοριστικός.

ΕΡΩΤΗΣΗ 26. Εάν είχα τη δυνατότητα θα επέλεγα τηλεργασία πλήρους απασχόλησης.



Μόλις το 4% των διοικητικών υπαλλήλων του Π.Θ. επιλέγει την τηλεργασία πλήρους απασχόλησης χωρίς δεύτερη σκέψη και 9% την επιλέγει υπό προϋποθέσεις. Οι υπόλοιποι εργαζόμενοι είτε διαφωνούν είτε τηρούν ουδέτερη στάση.

ΕΡΩΤΗΣΗ 27. Εάν είχα τη δυνατότητα θα επέλεγα την τηλεργασία μόνο για κάποιες ημέρες την εβδομάδα.



Σε σχέση με την προηγούμενη ερώτηση υπάρχει έντονη μεταστροφή καθώς οι περισσότεροι εργαζόμενοι (57%) επιθυμούν την τηλεργασία για κάποιες ημέρες την εβδομάδα. Αρκετοί, 22%, είναι εκείνοι που ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν με μία τέτοια επιλογή ενώ λιγότεροι είναι εκείνοι που δεν επιθυμούν καθόλου να τηλεεργαστούν, 21%.

Οι απομονωμένοι εργαζόμενοι παρουσιάζουν χαμηλή αυτοεκτίμηση ως προς τις ικανότητες και τις γνώσεις τους, ο διαμοιρασμός πληροφοριών είναι δυσχερής (Pyöriä, 2011), μειώνεται η αφοσίωση στον εργοδότη και οι προοπτικές ανέλιξης θεωρούνται ελάχιστες (Song and Gao, 2018, Bentley et al., 2016, Böll, et al., 2016). Η επικοινωνία μέσω των ηλεκτρονικών μέσων δεν αποκαθιστά σε καμία περίπτωση τη δια ζώσης επαφή (Wang et al. 2020). Αναγνωρίζοντας αυτές τις δυσχέρειες οι ερωτώμενοι επιβεβαιώνουν τα ευρήματα της έρευνας της Sherman (2020) και δηλώνουν ότι δεν επιθυμούν την τηλεργασία πλήρους απασχόλησης.

Τα αρνητικά συναισθήματα των εργαζόμενων αντιστρέφονται με τη δια ζώσης επικοινωνία, όπου είναι δυνατό, και την αναπλήρωση της με τηλεδιασκέψεις και ανταλλαγή μηνυμάτων μέσω εφαρμογών (Böll, Cecz-Kecmanovic, and Campbell, 2016). Για αυτό και οι περισσότεροι εργαζόμενοι επιθυμούν να συνεχίσουν με το πέρας της κρίσης να εργάζονται μέσω τηλεργασίας για κάποιες ημέρες της εβδομάδας (Dahik et al., 2020). Η επιλογή των ερωτώμενων επιβεβαιώνει τη βιβλιογραφία καθώς οι περισσότεροι επιλέγουν να τηλεργαστούν όταν αυτό αφορά μόνο μερικές ημέρες την εβδομάδα.

#### θ. Τελική αποτίμηση



Το υψηλότερο ποσοστό (34%) των εργαζομένων καταγράφεται στην επιλογή «Ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ» παρόλα αυτά αθροιστικά το ποσοστό των απαντήσεων που αποτιμούν θετικά την τηλεργασία ανέρχεται σε 46% και αρνητικά σε 20%.

Παρά το γεγονός ότι την εποχή του Covid – 19 η τηλεργασία μεταβάλλεται σε υποχρεωτική και πλήρους απασχόλησης το μεγαλύτερο ποσοστό των τηλεργαζομένων της αποδίδει θετικό πρόσημο (Dahik et al., 2020). Άλλωστε, η συνολική εντύπωση της τηλεργασίας αποτελεί συναρμογή μεταξύ φύσης εργασίας και ιδιαίτερης προσωπικότητας του εκάστοτε τηλεργαζόμενου (Wang et al., 2020). Η εντατικοποίηση της έχει ως αποτέλεσμα περισσότερο χρόνο διαθέσιμο για την οικογένεια και τον ίδιο εργαζόμενο (Grincevičienė, 2020) γι' αυτό και οι περισσότεροι επιθυμούν να συνεχίσουν με το πέρας της κρίσης να εργάζονται με ευελιξία και τηλεργασία τουλάχιστον για κάποιες ημέρες της εβδομάδας (Dahik et al., 2020).

Η επιφύλαξη των εργαζομένων να δώσουν σαφή απάντηση στα περισσότερα από τα ερωτήματα προκρίνοντας την επιλογή «ούτε συμφωνώ/ούτε διαφωνώ» αποτελεί συνάρτηση της ιδιαίτερης προσωπικότητας του εργαζόμενου και του οικονομικού, κοινωνικού και εργασιακού πλαισίου. Χαρακτηριστικά του εν λόγω πλαισίου στην Ελλάδα του 2020 αποτελούν:

- Η έως τώρα εφαρμογή της τηλεργασίας στη χώρα είναι περιορισμένη.
- Η τηλεργασία δεν προβλέπεται στο Δημόσιο και δεν εφαρμόστηκε ποτέ έως τώρα, τουλάχιστον επίσημα (Pouliakas, 2020).
- Η τηλεργασία σε αυτή τη φάση δεν αποτελεί επιλογή και αποτέλεσμα συνεννόησης εργαζόμενου – εργοδότη αλλά κυβερνητικό μέτρο (Belzunegui-Eraso and Erro-Garcés, 2020).
- Η οικονομική κατάσταση στη χώρα από το 2008 και εξής έχει προκαλέσει εργασιακό άγχος και οικονομική αστάθεια και στους εργαζόμενους του δημόσιου τομέα (Γεωργιάδου κ.α., 2013).

Σε ένα άγνωστο και ρευστό περιβάλλον οι εργαζόμενοι που έχουν μία σταθερή εργασιακή σχέση και θέση αποφεύγουν οποιαδήποτε αλλαγή ακόμη και εντός του ίδιου φορέα (Charalampous et al., 2019). Μέσα σε αυτό το περιβάλλον είναι λογικό οι εργαζόμενοι να κφράζονται συγκρατημένα σε μία έρευνα για μία μορφή εργασίας που ελάχιστα γνωρίζουν αλλά καλούνται να εφαρμόσουν άμεσα.

### 4.3 Συσχετισμοί

Η συγκέντρωση και παρουσίαση των δεδομένων γίνεται με πίνακες διπλής εισόδου (cross - tabulation tables) που είναι κατάλληλοι για το συσχετισμό δύο μεταβλητών. Στην επάνω γραμμή και στην αριστερή στήλη εμφανίζονται οι ερωτήσεις - διατυπώσεις που συσχετίζονται, στις εσωτερικές στήλες βρίσκονται οι τιμές των δεδομένων και στην αριστερή στήλη ο μέσος όρος που καταγράφει την τάση. Μέσος όρος άνω του 3 δηλώνει συμφωνία, εν μέρει ή απόλυτη, μέσος όρος κάτω του 3 δηλώνει διαφωνία και πάλι με διαβάθμιση.

**Πίνακας 1.** Θέση στον φορέα - Ποσοστό επιτέλεσης εργασίας μέσω τηλεργασίας.

	ΕΡΩΤΗΣΗ 1. Σε τι ποσοστό πιστεύετε ότι το αντικείμενο της εργασίας σας μπορεί να επιτελεστεί μέσω τηλεργασίας;					Μέσος όρος
	0% - 20%	21% - 40%	41% - 60%	61% - 80%	81% - 100%	
Έχετε θέση Ναι	7	6	10	13	4	3.03 (40)
ευθύνης Όχι	12	23	44	40	9	3.08 (128)
στον φορέα;						
Σύνολο	19	29	54	53	13	168

**Πίνακας 2 .** Μορφωτικό επίπεδο – Ποσοστό επιτέλεσης εργασίας μέσω τηλεργασίας.

	ΕΡΩΤΗΣΗ 1. Σε τι ποσοστό πιστεύετε ότι το αντικείμενο της εργασίας σας μπορεί να επιτελεστεί μέσω τηλεργασίας;					Μέσος όρος
	0% - 20%	21% - 40%	41% - 60%	61% - 80%	81% - 100%	
Απόφοιτος/η δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης	3	3	4	7	3	3.20 (20)
Απόφοιτος/η τριτοβάθμιας εκπαίδευσης	8	17	30	24	3	2.96 (82)
Κάτοχος διδακτορικού τίτλου σπουδών	2	2	3	7	1	3.20 (15)
Κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών	6	7	17	15	6	3.16 (51)
Σύνολο	19	29	54	53	13	168



**Πίνακας 3.** Ηλικία εργαζόμενου - Γνώση νέας τεχνολογίας.

	ΕΡΩΤΗΣΗ 2. Διαθέτω τις απαραίτητες γνώσεις για να ανταποκριθώ στις ανάγκες της εργασίας μου εξ αποστάσεως με τη χρήση της νέας τεχνολογίας.					Μέσος όρος
	Διαφωνώ (1)	Διαφωνώ εν μέρει (2)	Ούτε συμφωνώ / ούτε διαφωνώ (3)	Συμφωνώ εν μέρει (4)	Συμφωνώ (5)	
Ηλικία 25 - 40	0	1	8	4	12	4.08 (25)
41 - 55	1	6	27	22	64	4.18 (120)
56 και άνω	1	3	8	6	5	3.47 (23)
Σύνολο	2	10	43	32	81	168

Το ποσοστό μίας εργασίας που επιτελείται μέσω τηλεργασίας εξαρτάται από τη φύση της, το επίπεδο των εργαζομένων (Saltiel, 2020), που απαιτείται να διαθέτουν εξειδικευμένες γνώσεις και γνώσεις στις νέες τεχνολογίες (Bick, Blandin and Mertens, 2020), το επίπεδο οικονομικής ανάπτυξης της χώρας (ILO, 2020). Η τηλεργασία εφαρμόζεται σε κλάδους στους οποίους υπάρχουν βασικές υποδομές, γνώσεις και προϋποθέσεις (Eurofound, 2020b).

Το αντικείμενο εργασίας των διοικητικών υπαλλήλων του Π.Θ. επιτελείται καθημερινά με τη χρήση τεχνολογικών μέσων και οι ίδιοι, όπως παρουσιάζεται στα δημογραφικά στοιχεία, είναι υψηλού μορφωτικού επιπέδου, με γνώσεις που τους επιτρέπουν να χειριστούν τη νέα τεχνολογία. Από τον συσχετισμό των μεταβλητών στους παραπάνω πίνακες γίνεται εμφανές ότι οι εργαζόμενοι του Π.Θ. ανεξαρτήτως θέσης στην ιεραρχία διαθέτουν τις απαραίτητες δεξιότητες και αναγνωρίζουν ότι το μεγαλύτερο ποσοστό εργασίας τους μπορεί να επιτελεστεί μέσω τηλεργασίας.

## Στήριξη φορέα

**Πίνακας 4.** Θέση στο φορέα – Παροχή εξοπλισμού.

		ΕΡΩΤΗΣΗ 3. Ο οργανισμός μου παρέχει τον απαραίτητο εξοπλισμό για την τηλεργασία.					Μέσος όρος
		Διαφωνώ (1)	Διαφωνώ εν μέρει (2)	Ούτε συμφωνώ / ούτε διαφωνώ (3)	Συμφωνώ εν μέρει (4)	Συμφωνώ (5)	
Έχετε θέση ευθύνης στον φορέα;	Ναι	6	7	8	10	9	3,23 (40)
	Όχι	42	28	32	15	11	2,41 (128)
Σύνολο		48	35	40	25	20	168

**Πίνακας 5.** Θέση στο φορέα – Εκπαίδευση.

		ΕΡΩΤΗΣΗ 4. Ο οργανισμός μου παρέχει την απαραίτητη (ή επιπλέον) εκπαίδευση προκειμένου για να ανταποκριθώ στα καθήκοντα μου.					Μέσος όρος
		Διαφωνώ (1)	Διαφωνώ εν μέρει (2)	Ούτε συμφωνώ / ούτε διαφωνώ (3)	Συμφωνώ εν μέρει (4)	Συμφωνώ (5)	
Έχετε θέση ευθύνης στον φορέα;	Ναι	6	8	8	13	5	3,08 (40)
	Όχι	48	32	21	20	7	2,27 (128)
Σύνολο		54	40	29	33	12	168

Η στήριξη του φορέα σε τεχνολογικό εξοπλισμό και η εκπαίδευση των εργαζομένων είναι ουσιαστική για τη βέλτιστη απόδοση του τηλεργαζόμενου (Morikawa, 2020). Οι συσχετισμοί στους παραπάνω πίνακες παρουσιάζουν τη διαφορετική θέση των εργαζομένων με θέση ευθύνης από τους υπόλοιπους υπαλλήλους που θεωρούν ότι ο φορέας δεν τους παρέχει ικανοποιητική υποστήριξη. Μία πιθανή εξήγηση αποτελεί το γεγονός ότι όταν με την έναρξη της πανδημίας ζητήθηκε η καταγραφή των αναγκών (Παράρτημα Δ) οι προϊστάμενοι ήταν εκείνοι που χειρίστηκαν το ζήτημα και μετέφεραν τα στοιχεία στην κεντρική υπηρεσία. Από την άλλη, το γεγονός ότι δεν επαναλήφθηκε κάποια σχετική ενέργεια είχε ως αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να νοιώσουν αποκομμένοι και χωρίς στήριξη από την υπηρεσία (Morikawa, 2020).

## Εργασιακή ικανοποίηση

**Πίνακας 6.** Σύνθεση νοικοκυριού – Ποιότητα εργασίας.

		ΕΡΩΤΗΣΗ 15. Η τηλεργασία βελτίωσε την ποιότητα της εργασίας μου.					Μέσος όρος
		Διαφωνώ (1)	Διαφωνώ εν μέρει (2)	Ούτε συμφωνώ / ούτε διαφωνώ (3)	Συμφωνώ εν μέρει (4)	Συμφωνώ (5)	
Σύνθεση νοικοκυριού	Μόνος/η	5	9	15	2	1	2,53 (32)
	Παιδιά	23	13	54	9	2	2,54 (101)
	Συγκατοικώ (σύντροφος, γονείς, φίλοι)	10	6	10	5	3	2,56 (34)
	Σύνολο	38	28	80	16	6	168

**Πίνακας 7.** Σύνθεση νοικοκυριού – Δημιουργικότητα.

		ΕΡΩΤΗΣΗ 14. Η τηλεργασία με έκανε πιο δημιουργικό/ή.					Μέσος όρος
		Διαφωνώ (1)	Διαφωνώ εν μέρει (2)	Ούτε συμφωνώ / ούτε διαφωνώ (3)	Συμφωνώ εν μέρει (4)	Συμφωνώ (5)	
Σύνθεση νοικοκυριού	Μόνος/η	5	6	15	5	1	2,72 (32)
	Παιδιά	19	14	53	11	4	2,57 (101)
	Συγκατοικώ (σύντροφος, γονείς, φίλοι)	9	8	9	5	3	2,66 (34)
	Σύνολο	33	28	78	21	8	168

**Πίνακας 8.** Σύνθεση νοικοκυριού – Συναισθήματα μοναξιάς.

		ΕΡΩΤΗΣΗ 17. Η τηλεργασία μου δημιούργησε/επέτεινε συναισθήματα μοναξιάς.					Μέσος όρος
		Διαφωνώ (1)	Διαφωνώ εν μέρει (2)	Ούτε συμφωνώ / ούτε διαφωνώ (3)	Συμφωνώ εν μέρει (4)	Συμφωνώ (5)	
Σύνθεση νοικοκυριού	Μόνος/η	4	3	2	15	8	3,632 (32)
	Παιδιά	15	9	18	34	25	3,45 (101)
	Συγκατοικώ (σύντροφος, γονείς, φίλοι)	8	2	9	9	6	3,09 (34)
	Σύνολο	27	14	30	58	39	168

Η εργασιακή ικανοποίηση που αποκομίζει ο εργαζόμενος από το σπίτι, ιδιαίτερα στην περίοδο που διανύουμε, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το οικογενειακό περιβάλλον (Feng and Savani, 2020). Μάλιστα στην έρευνα του Eurofound (2020b) καταγράφεται ότι οι τηλεεργαζόμενοι από τοποθεσία εκτός σπιτιού, ακόμη και σε αυτή την περίοδο, αποκομίζουν περισσότερη ικανοποίηση, ενδεικτικό της επίδρασης του εγκλεισμού στις οικογενειακές σχέσεις. Για τους διοικητικούς υπαλλήλους του Π.Θ. το οικογενειακό περιβάλλον δε συνέβαλε στην βελτίωση της ποιότητας της εργασίας και τη δημιουργικότητα ενώ δεν εμπόδισε τα συναισθήματα μοναξιάς. Η τοποθέτησή τους αυτή συνάδει με τα στοιχεία της βιβλιογραφίας που αναφέρουν ότι οι συνθήκες στο σπίτι προκαλούν καθυστερήσεις στην εργασία και συναισθηματική φόρτιση (Novianti and Roz, 2020, OECD, 2020). Με τα σχολεία και τους χώρους φροντίδας κλειστούς το γραφείο - σπίτι δεν πληροί τις προϋποθέσεις για αποτελεσματική και εστιασμένη εργασία που επιφέρει πληρότητα και ικανοποίηση (Feng and Savani, 2020). Ακόμη και εκείνοι που ζουν μόνοι επιβαρύνονται από την κοινωνική απομόνωση (Böll et al., 2016), παρουσιάζουν χαμηλή αυτοεκτίμηση, παύουν να είναι δημιουργικοί (Pyöriä, 2011).

## Εργασιακή απόδοση

**Πίνακας 9.** Φύλο – Εργασιακή απόδοση.

		ΕΡΩΤΗΣΗ 7. Η τηλεργασία επηρέασε θετικά την απόδοσή μου.					Μέσος όρος
		Διαφωνώ (1)	Διαφωνώ εν μέρει (2)	Ούτε συμφωνώ / ούτε διαφωνώ (3)	Συμφωνώ εν μέρει (4)	Συμφωνώ (5)	
Φύλο	Ανδρας	5	7	26	11	2	2,56 (51)
	Γυναίκα	14	12	68	13	10	2,94 (117)
Σύνολο		19	19	94	24	12	168

**Πίνακας 10.** Σύνθεση νοικοκυριού – Εργασιακή απόδοση.

		ΕΡΩΤΗΣΗ 7. Η τηλεργασία επηρέασε θετικά την απόδοσή μου.					Μέσος όρος
		Διαφωνώ (1)	Διαφωνώ εν μέρει (2)	Ούτε συμφωνώ / ούτε διαφωνώ (3)	Συμφωνώ εν μέρει (4)	Συμφωνώ (5)	
Σύνθεση νοικοκυριού	Μόνος/η	4	4	17	6	1	2,88 (32)
	Παιδιά	12	9	57	14	9	2,99(101)
	Συγκατοικώ (σύντροφος, γονείς, φίλοι)	3	6	19	4	2	2,88 (34)
Σύνολο		19	19	94	24	12	168

**Πίνακας 11.** Ηλικία παιδιών – Εργασιακή απόδοση.

		ΕΡΩΤΗΣΗ 7. Η τηλεργασία επηρέασε θετικά την απόδοσή μου.					Μέσος όρος
		Διαφωνώ (1)	Διαφωνώ εν μέρει (2)	Ούτε συμφωνώ / ούτε διαφωνώ (3)	Συμφωνώ εν μέρει (4)	Συμφωνώ (5)	
Ηλικία		5	5	26	5	1	2,81 (42)
παιδιών	0 - 11	2	3	22	7	6	3,30 (40)
	12 - 18	5	7	31	5	3	2,88 (51)
	Ενήλικα	7	4	15	7	2	2,80 (35)
	Σύνολο	19	19	94	24	12	168

**Πίνακας 12.** Ηλικία παιδιών - Οργάνωση εργασίας.

		ΕΡΩΤΗΣΗ 8. Η τηλεργασία με βοήθησε να οργανώσω καλύτερα την εργασία μου.					Μέσος όρος
		Διαφωνώ (1)	Διαφωνώ εν μέρει (2)	Ούτε συμφωνώ / ούτε διαφωνώ (3)	Συμφωνώ εν μέρει (4)	Συμφωνώ (5)	
Ηλικία	Χωρίς	4	7	25	5	1	2.81 (42)
παιδιών	παιδιά						
	0 - 11	3	6	17	9	5	3.18 (40)
	12 - 18	8	6	29	7	1	2.75 (51)
	Ενήλικα	9	5	15	5	1	2.54 (35)
	Σύνολο	24	24	86	26	8	168

**Πίνακας 13.** Ηλικία παιδιών – Εντατικοποίηση εργασίας.

		ΕΡΩΤΗΣΗ 9. Η τηλεργασία συνέβαλε στο να εντατικοποιήσω την εργασία μου.					Μέσος όρος
		Διαφωνώ (1)	Διαφωνώ εν μέρει (2)	Ούτε συμφωνώ / ούτε διαφωνώ (3)	Συμφωνώ εν μέρει (4)	Συμφωνώ (5)	
Ηλικία παιδιών	Χωρίς παιδιά	5	6	22	7	2	2.88 (42)
	0 - 11	4	5	15	9	7	3.25 (40)
	12 - 18	8	6	27	8	2	2.80 (51)
	Ενήλικα	10	6	11	6	2	3.54 (35)
Σύνολο		27	23	75	30	13	168

**Πίνακας 14.** Ηλικία παιδιών – Χρονικό πλαίσιο ολοκλήρωσης εργασίας.

		ΕΡΩΤΗΣΗ 10. Η εργασία μου ολοκληρωνόταν μέσα το προβλεπόμενο χρονικό πλαίσιο.					Μέσος όρος
		Διαφωνώ (1)	Διαφωνώ εν μέρει (2)	Ούτε συμφωνώ / ούτε διαφωνώ (3)	Συμφωνώ εν μέρει (4)	Συμφωνώ (5)	
Ηλικία παιδιών	0 - 11	8	15	8	7	4	2.62 (42)
	12 - 18	6	15	3	9	7	2.90 (40)
	Ενήλικα	13	17	3	6	12	2.75 (51)
	Ενήλικα	9	6	7	9	4	2.80 (35)
Σύνολο		36	53	21	31	27	168

Στους παραπάνω πίνακες ερωτήματα που διερευνούν την απόδοση συσχετίζονται με τους παράγοντες: φύλο, σύνθεση νοικοκυριού, ηλικία παιδιών. Ο Morikawa (2020) στη μελέτη του που διεξάγεται την εποχή της καραντίνας συσχετίζει τη μειωμένη απόδοση με την έλλειψη ιδιωτικότητας στο σπίτι, κυρίως όταν σε αυτό υπάρχουν παιδιά μικρής ηλικίας. Οι υπάλληλοι του Π.Θ. με παιδιά νεαρής ηλικίας (0-11) έρχονται σε αντίθεση με τη διαπίστωση του Morikawa και των Bellmann και Hübler (2020), αποδίδοντας θετική τάση στην απόδοση, την οργάνωση και την εντατικοποίηση της εργασίας τους. Η άποψη των εργαζομένων πάντως αποτελεί στοιχείο αυτοαξιολόγησης της κατάστασης, μια συνήθη πρακτική όταν δεν υπάρχουν κατάλληλες υποδομές που αποδίδει αξιόπιστα

αποτελέσματα (Feng and Savani, 2020). Άλλωστε, η πρόβλεψη της απόδοσης του εργαζόμενου δεν είναι δυνατή αφού η οικία ως χώρος εργασίας διαφέρει από τον συνήθη εργασιακό χώρο (Dingel and Neiman, 2020).

Στον τελευταίο πίνακα όλοι οι εργαζόμενοι, ανεξαρτήτως σύνθεσης νοικοκυριού, δηλώνουν ότι η ολοκλήρωση της εργασίας τους απαιτούσε περισσότερο χρόνο, συνέπεια της έλλειψης ιδιωτικότητας και αδυναμίας συγκέντρωσης στο σπίτι (Morikawa, 2020). Η υπερεργασία μειώνει την εργασιακή ικανοποίηση, προκαλεί εντάσεις, όταν δεν υπάρχουν σαφή όρια μεταξύ ζωής και εργασίας, που είναι αυτονόητα για όσους εργάζονται εντός των εγκαταστάσεων του εργοδότη (Bellmann and Hübler, 2020), και έχει αντίκτυπο στην απόδοση (Feng and Savani, 2020, Novianti and Roz, 2020).

### Εναρμόνιση οικογενειακής ζωής – εργασίας

**Πίνακας 15.** Φύλο - Ανταπόκριση στις οικογενειακές υποχρεώσεις.

		ΕΡΩΤΗΣΗ 18. Η τηλεργασία με βοήθησε να ανταποκριθώ καλύτερα στις οικογενειακές μου υποχρεώσεις.					Μέσος όρος
		Διαφωνώ (1)	Διαφωνώ εν μέρει (2)	Ούτε συμφωνώ / ούτε διαφωνώ (3)	Συμφωνώ εν μέρει (4)	Συμφωνώ (5)	
Φύλο	Άνδρας	2	7	19	17	6	3,36 (51)
	Γυναίκα	21	10	30	34	22	3,22 (117)
	Σύνολο	23	17	49	51	28	168

**Πίνακας 16.** Φύλο – Δυσχέρεια στην εκπλήρωση επαγγελματικών υποχρεώσεων.

		ΕΡΩΤΗΣΗ 19. Οι οικογενειακές υποχρεώσεις δυσχέραναν την εκπλήρωση των επαγγελματικών μου υποχρεώσεων.					Μέσος όρος
		Διαφωνώ (1)	Διαφωνώ εν μέρει (2)	Ούτε συμφωνώ / ούτε διαφωνώ (3)	Συμφωνώ εν μέρει (4)	Συμφωνώ (5)	
Φύλο	Άνδρας	5	5	22	9	10	3,27 (51)
	Γυναίκα	26	5	23	35	28	3,29 (117)
	Σύνολο	31	10	45	44	38	168



**Πίνακας 17.** Ηλικία παιδιών – Ανταπόκριση στις οικογενειακές υποχρεώσεις.

		ΕΡΩΤΗΣΗ 18. Η τηλεργασία με βοήθησε να ανταποκριθώ καλύτερα στις οικογενειακές μου υποχρεώσεις.					Μέσος όρος
		Διαφωνώ (1)	Διαφωνώ εν μέρει (2)	Ούτε συμφωνώ / ούτε διαφωνώ (3)	Συμφωνώ εν μέρει (4)	Συμφωνώ (5)	
Ηλικία παιδιών	Χωρίς παιδιά	6	1	23	8	4	3,07 (42)
	0 - 11	5	5	8	14	8	3,38 (40)
	12 - 18	6	5	7	20	13	3,57 (51)
	Ενήλικα	6	6	11	9	3	2,91(35)
Σύνολο		23	17	49	51	28	168

**Πίνακας 18.** Ηλικία παιδιών – Δυσχέρεια στην εκπλήρωση επαγγελματικών υποχρεώσεων.

		ΕΡΩΤΗΣΗ 19. Οι οικογενειακές υποχρεώσεις δυσχέραναν την εκπλήρωση των επαγγελματικών μου υποχρεώσεων.					Μέσος όρος
		Διαφωνώ (1)	Διαφωνώ εν μέρει (2)	Ούτε συμφωνώ / ούτε διαφωνώ (3)	Συμφωνώ εν μέρει (4)	Συμφωνώ (5)	
Ηλικία παιδιών	Χωρίς παιδιά	7	1	21	10	3	3,02 (42)
	0 - 11	5	2	5	10	18	3,85 (40)
	12 - 18	10	5	8	15	13	3,31 (51)
	Ενήλικα	9	2	11	9	4	2,91 (35)
Σύνολο		31	10	45	44	38	168

Ο υβριδικός χώρος δημιουργεί μεικτές σχέσεις μεταξύ οικογενειακών και επαγγελματικών παραγόντων και καταργεί τα όρια (Katsabian, 2020). Η τηλεργασία δίνει στον εργαζόμενο τον έλεγχο και συμβάλλει στην ισοκατανομή των υποχρεώσεων μέσα στην οικογένεια (de Macêdo et al., 2020). Παράλληλα, η εντατικοποίηση της έχει ως αποτέλεσμα περισσότερο χρόνο διαθέσιμο για τις οικογενειακές και τις προσωπικές υποχρεώσεις (Grincevičienė, 2020). Οι ερωτώμενοι, εκτός από εκείνους με ενήλικα παιδιά, από τη μία αντιμετωπίζουν ως θετική την επίδραση της τηλεργασίας στην εκπλήρωση των υποχρεώσεων τους, από την άλλη, σε ίδιο ποσοστό, θεωρούν αρνητική την επίδραση της οικογένειας στην εκπλήρωση των επαγγελματικών υποχρεώσεων. Οι

περισπασμοί στον οικογενειακό χώρο είναι έντονοι ενώ σε πολλές περιπτώσεις τα μέλη της μοιράζονται και τον ίδιο εξοπλισμό (Anderson and Kelliher, 2020). Οι οικογενειακές δυσκολίες και τα προβλήματα εντείνονται σε περιόδους πίεσης και άγχους επηρεάζοντας την εργασία (Eurofound, 2020b).

Όσον αφορά στον παράγοντα του φύλου οι γυναίκες θεωρούν ευεργετική την τηλεργασία καθώς ο αριθμός των υποχρεώσεων τους στο σπίτι είναι μεγάλος (Sherman, 2020) κάτι που επιβεβαιώνεται και στην παρούσα έρευνα. Παράλληλα οι ίδιες δέχονται τη μεγαλύτερη πίεση και διακοπές κατά την απασχόληση τους από το σπίτι (Feng and Savani, 2020) και η πανδημία τις επηρεάζει περισσότερο από τους άνδρες (Eurofound, 2020b). Στη συγκεκριμένη περίπτωση, οι απαντήσεις των ανδρών είναι παρόμοιες καθώς στην τελική αποτίμηση της εναρμόνισης οικογενειακής – επαγγελματικής ζωής εμπλέκονται και άλλοι παράγοντες όπως το νομικό πλαίσιο, η ακριβής εργασιακή σχέση, το πλαίσιο της οργανωσιακής κουλτούρας της επιχείρησης, η αντιμετώπιση και οι πρακτικές του εργοδότη (Gálvez et al., 2020).

### Εργασιακή ανασφάλεια

**Πίνακας 19.** Θέση στον φορέα – Φόβος απόλυσης.

		ΕΡΩΤΗΣΗ 23. Με την επιβολή της τηλεργασίας στον φορέα φοβήθηκα ότι είναι πιθανό να χάσω την εργασία μου.					Μέσος όρος
		Διαφωνώ (1)	Διαφωνώ εν μέρει (2)	Ούτε συμφωνώ / ούτε διαφωνώ (3)	Συμφωνώ εν μέρει (4)	Συμφωνώ (5)	
Έχετε θέση ευθύνης στον φορέα;	Ναι	11	10	11	4	3	2.48 (39)
	Όχι	31	13	34	37	13	2.90 (128)
Σύνολο		42	23	45	41	16	167

**Πίνακας 20.** Σημασία μισθού – Φόβος απόλυσης.

	ΕΡΩΤΗΣΗ 23. Με την επιβολή της τηλεργασίας στον φορέα φοβήθηκα ότι είναι πιθανό να χάσω την εργασία μου.					Μέσος όρος
	Διαφωνώ (1)	Διαφωνώ εν μέρει (2)	Ούτε συμφωνώ / ούτε διαφωνώ (3)	Συμφωνώ εν μέρει (4)	Συμφωνώ (5)	
Ο μισθός σας είναι το μοναδικό εισόδημα στο νοικοκυριό σας; (συμβάλλει κάποιο άλλο μέλος οικονομικά, υπάρχει κάποιο επιπρόσθετο εισόδημα από ενοίκια, δεύτερη εργασία κ.α.)	19	12	26	13	6	2.67 (76)
Ναι Όχι						
	23	11	19	28	10	2.90 (91)
Σύνολο	42	23	45	41	16	167

**Πίνακας 21.** Εργασιακή σχέση – Φόβος απόλυσης.

	ΕΡΩΤΗΣΗ 23. Με την επιβολή της τηλεργασίας στον φορέα φοβήθηκα ότι είναι πιθανό να χάσω την εργασία μου.					Μέσος όρος
	Διαφωνώ (1)	Διαφωνώ εν μέρει (2)	Ούτε συμφωνώ / ούτε διαφωνώ (3)	Συμφωνώ εν μέρει (4)	Συμφωνώ (5)	
Εργασιακή σχέση	11	7	21	17	11	3.14 (67)
ΙΔΑΧ						
ΙΔΟΧ/ Συμβασιούχος	6	3	3	2	3	2.58 (17)
Μόνιμος/η	25	13	21	22	2	2.55 (83)
Σύνολο	42	23	45	41	16	167

**Πίνακας 22.** Επίπεδο σπουδών – Φόβος απόλυσης.

		ΕΡΩΤΗΣΗ 23. Με την επιβολή της τηλεργασίας στον φορέα φοβήθηκα ότι είναι πιθανό να χάσω την εργασία μου.					Μέσος όρος
		Διαφωνώ (1)	Διαφωνώ εν μέρει (2)	Ούτε συμφωνώ / ούτε διαφωνώ (3)	Συμφωνώ εν μέρει (4)	Συμφωνώ (5)	
Επίπεδο σπουδών	Απόφοιτος/η δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης	2	2	5	9	2	3.35 (20)
	Απόφοιτος/η τριτοβάθμιας εκπαίδευσης	18	8	26	24	5	2.78 (81)
	Κάτοχος διδακτορικού τίτλου σπουδών	5	1	3	3	3	2.86 (15)
	Κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών	17	12	11	5	6	2.43 (51)
Σύνολο		42	23	45	41	16	167

**Πίνακας 23.** Σημασία μισθού – Μείωση αποδοχών.

	ΕΡΩΤΗΣΗ 24. Με τη συνέχιση/εκ νέου επιβολή της τηλεργασίας φοβάμαι ότι μπορεί να μειωθούν οι αποδοχές μου.					Μέσος όρος
	Διαφωνώ (1)	Διαφωνώ εν μέρει (2)	Ούτε συμφωνώ / ούτε διαφωνώ (3)	Συμφωνώ εν μέρει (4)	Συμφωνώ (5)	
Ο μισθός σας είναι το μοναδικό εισόδημα στο νοικοκυριό σας; (συμβάλλει κάποιο άλλο μέλος οικονομικά, υπάρχει κάποιο επιπρόσθετο εισόδημα από ενοίκια, δεύτερη εργασία κ.α.)	8	5	14	31	19	3.62 (77)
Ναι						
Όχι	12	7	12	30	30	3.64 (91)
Σύνολο	20	12	26	61	49	168

**Πίνακας 24.** Εργασιακή σχέση – Μείωση αποδοχών.

	ΕΡΩΤΗΣΗ 24. Με τη συνέχιση/εκ νέου επιβολή της τηλεργασίας φοβάμαι ότι μπορεί να μειωθούν οι αποδοχές μου.					Μέσος όρος
	Διαφωνώ (1)	Διαφωνώ εν μέρει (2)	Ούτε συμφωνώ / ούτε διαφωνώ (3)	Συμφωνώ εν μέρει (4)	Συμφωνώ (5)	
Εργασιακή σχέση	5	1	8	30	24	3,99 (68)
ΙΔΑΧ						
ΙΔΟΧ/ Συμβασιούχος	6	1	4	1	5	2,88 (17)
Μόνιμος/η	9	10	14	30	20	3,51 (83)
Σύνολο	20	12	26	61	49	168

Αρνητική επίπτωση της τηλεργασίας αποτελεί η εργασιακή ανασφάλεια. Μέσα σε ένα ρευστό περιβάλλον η ευελιξία που δεν είναι επιλογή προκαλεί υπερεργασία και απομόνωση από συναδέλφους και εργοδότες (Eurofound, 2020a, Song and Gao, 2018). Στην περίπτωση των διοικητικών υπαλλήλων του Π.Θ. οι υπάλληλοι Ι.Δ.Α.Χ και οι

απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης τείνουν να βιώνουν εργασιακή ανασφάλεια. Η συγκεκριμένη τάση δικαιολογείται από το γεγονός ότι οι υπάλληλοι που τέθηκαν σε διαθεσιμότητα την περίοδο 2013-2014 με τον Νόμο 4250/2014 ανήκαν σε αυτές τις κατηγορίες. Οι μόνιμοι υπάλληλοι και οι συμβασιούχοι με τις απαντήσεις τους ενισχύουν την πεποίθηση για σταθερότητα στις εργασιακές σχέσεις στον δημόσιο τομέα της χώρας (Pouliakas, 2020).

Από την άλλη, η κρίση του 2008, που δεν έχει ακόμα ξεπεραστεί, επέφερε μείωση μισθών στον δημόσιο τομέα (Καψάλης και Κουζής, 2020). Η κατάσταση αυτή καταγράφεται στις απαντήσεις των υπαλλήλων Ι.Δ.Α.Χ και των μονίμων που ανησυχούν για τη μείωση των αποδοχών τους. Οι συμβασιούχοι του φορέα διαφοροποιούνται καθώς οι συμβάσεις τους εξασφαλίζουν σταθερό μισθό για το επόμενο χρονικό διάστημα.

### Συνολική εντύπωση τηλεργασίας

**Πίνακας 25.** Φύλο – Συνολική εντύπωση τηλεργασίας.

		ΕΡΩΤΗΣΗ 28. Η συνολική εντύπωση που αποκόμισα από την εμπειρία τηλεργασίας είναι θετική.					Μέσος όρος
		Διαφωνώ (1)	Διαφωνώ εν μέρει (2)	Ούτε συμφωνώ / ούτε διαφωνώ (3)	Συμφωνώ εν μέρει (4)	Συμφωνώ (5)	
Φύλο	Ανδρας	6	5	18	14	8	3,25 (51)
	Γυναίκα	14	9	39	30	25	3,37 (117)
	Σύνολο	20	14	57	44	33	3,33 (168)

**Πίνακας 26.** Ηλικία – Συνολική εντύπωση τηλεργασίας.

		ΕΡΩΤΗΣΗ 28. Η συνολική εντύπωση που αποκόμισα από την εμπειρία τηλεργασίας είναι θετική.					Μέσος όρος
		Διαφωνώ (1)	Διαφωνώ εν μέρει (2)	Ούτε συμφωνώ / ούτε διαφωνώ (3)	Συμφωνώ εν μέρει (4)	Συμφωνώ (5)	
Ηλικία	25 - 40	3	4	7	8	3	3,16 (25)
	41 - 55	13	7	43	30	27	3,43 (120)
	56 και άνω	4	3	7	6	3	3,04 (23)
	Σύνολο	20	14	57	44	33	168

**Πίνακας 27.** Ηλικία παιδιών νοικοκυριού – Συνολική εντύπωση τηλεργασίας.

		ΕΡΩΤΗΣΗ 28. Η συνολική εντύπωση που αποκόμισα από την εμπειρία τηλεργασίας είναι θετική.					Μέσος όρος
		Διαφωνώ (1)	Διαφωνώ εν μέρει (2)	Ούτε συμφωνώ / ούτε διαφωνώ (3)	Συμφωνώ εν μέρει (4)	Συμφωνώ (5)	
Ηλικία παιδιών	Χωρίς παιδιά	3	7	15	9	8	3,29 (42)
	0 - 11	2	3	13	13	9	3,60 (40)
	12 - 18	4	2	22	11	12	3,49 (51)
	Ενήλικα	11	2	7	11	4	2,86 (35)
Σύνολο		20	14	57	44	33	168

**Πίνακας 28.** Συμβολή μισθού στο συνολικό εισόδημα – Συνολική εντύπωση τηλεργασίας.

		ΕΡΩΤΗΣΗ 28. Η συνολική εντύπωση που αποκόμισα από την εμπειρία τηλεργασίας είναι θετική.					Μέσος όρος
		Διαφωνώ (1)	Διαφωνώ εν μέρει (2)	Ούτε συμφωνώ / ούτε διαφωνώ (3)	Συμφωνώ εν μέρει (4)	Συμφωνώ (5)	
Ο μισθός σας είναι το μοναδικό εισόδημα στο νοικοκυριό σας; (συμβάλλει κάποιο άλλο μέλος κ.α.)	Ναι	7	5	27	23	15	3,44 (77)
	Όχι	13	9	30	21	18	3,24 (91)
	Σύνολο	20	14	57	44	33	168

**Πίνακας 29.** Εργασιακή σχέση – Συνολική εντύπωση τηλεργασίας.

		ΕΡΩΤΗΣΗ 28. Η συνολική εντύπωση που αποκόμισα από την εμπειρία τηλεργασίας είναι θετική.					Μέσος όρος
		Διαφωνώ (1)	Διαφωνώ εν μέρει (2)	Ούτε συμφωνώ / ούτε διαφωνώ (3)	Συμφωνώ εν μέρει (4)	Συμφωνώ (5)	
Εργασιακή σχέση	ΙΔΑΧ	6	5	27	16	14	3,40 (68)
	ΙΔΟΧ/ Συμβασιούχος	3	3	3	4	4	3,18 (17)
	Μόνιμος/η	11	6	27	24	15	3,31 (83)
	Σύνολο	20	14	57	44	33	168

**Πίνακας 30.** Επίπεδο εκπαίδευσης – Συνολική εντύπωση τηλεργασίας.

		ΕΡΩΤΗΣΗ 28. Η συνολική εντύπωση που αποκόμισα από την εμπειρία τηλεργασίας είναι θετική.					Μέσος όρος
		Διαφωνώ (1)	Διαφωνώ εν μέρει (2)	Ούτε συμφωνώ / ούτε διαφωνώ (3)	Συμφωνώ εν μέρει (4)	Συμφωνώ (5)	
Επίπεδο σπουδών	Απόφοιτος/η δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης	1	1	8	7	3	3,50 (20)
	Απόφοιτος/η τριτοβάθμιας εκπαίδευσης	7	5	33	25	12	3,37 (82)
	Κάτοχος διδακτορικού τίτλου σπουδών	3	5	4	1	2	2,60 (15)
	Κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών	9	3	12	11	16	3,46 (51)
	Σύνολο	20	14	57	44	33	168



**Πίνακας 31.** Ποσοστό επιτέλεσης αντικειμένου μέσω τηλεργασίας – Συνολική εντύπωση.

		ΕΡΩΤΗΣΗ 28. Η συνολική εντύπωση που αποκόμισα από την εμπειρία τηλεργασίας είναι θετική.					Μέσος όρος
		Διαφωνώ (1)	Διαφωνώ εν μέρει (2)	Ούτε συμφωνώ / ούτε διαφωνώ (3)	Συμφωνώ εν μέρει (4)	Συμφωνώ (5)	
Σε τι ποσοστό πιστεύετε ότι το αντικείμενο της εργασίας σας μπορεί να επιτελεστεί μέσω τηλεργασίας;	0% - 20%	11	2	2	1	3	2,11 (19)
	21% - 40%	3	3	13	6	4	3,17 (29)
	41% - 60%	2	3	19	18	12	3,65 (54)
	61% - 80%	3	6	21	14	9	3,38 (53)
	81% - 100%	1	0	2	5	5	4,00 (13)
Σύνολο		20	14	57	44	33	168

**Πίνακας 32.** Θέση στον φορέα – Συνολική εντύπωση τηλεργασίας.

		ΕΡΩΤΗΣΗ 28. Η συνολική εντύπωση που αποκόμισα από την εμπειρία τηλεργασίας είναι θετική.					Μέσος όρος
		Διαφωνώ (1)	Διαφωνώ εν μέρει (2)	Ούτε συμφωνώ / ούτε διαφωνώ (3)	Συμφωνώ εν μέρει (4)	Συμφωνώ (5)	
Έχετε θέση ευθύνης στον φορέα;	Ναι	5	5	10	11	9	3,35 (40)
	Όχι	15	9	47	33	24	3,33 (128)
Σύνολο		20	14	57	44	33	168

Οι οκτώ διαστάσεις της τηλεργασίας κοινωνική, τεχνολογική, οργανωσιακή, διοικητική, διάσταση της συνεργασίας, της απόδοσης, του εργαζόμενου, της ζωής που εντοπίζουν στη βιβλιογραφία οι Böll et al. (2014) απορρέουν από την ευρύτητα του αντικτύπου της, θετικού ή αρνητικού. Για τις επιχειρήσεις αφορούν στο κόστος και την απόδοση ενώ για τους εργαζόμενους αφορούν επίσης στο κόστος και την απόδοση, κυρίως όμως στην ικανοποίηση και την εναρμόνιση της επαγγελματικής ζωής με τις

δραστηριότητες της οικογένειας (Pabilonia and Vernon, 2020, Beauregard et al., 2019, Song and Gao, 2018). Την εποχή του Covid – 19 η πλειοψηφία των εργαζόμενων αποδίδει θετικό πρόσημο στην τηλεργασία παρά τις διαφορετικές και αντιφατικές απαντήσεις που δίνει σε ερωτήματα σχετικών ερευνών (Dahik et al., 2020, Eurofound, 2020b).

Οι συμμετέχοντες στην παρούσα έρευνα δε διαφοροποιούνται ιδιαίτερα. Παρά την επιφυλακτική συμπλήρωση των ερωτηματολογίων η τάση είναι θετική για την απόδοση, την ικανοποίηση, τη συμφιλίωση εργασιακού – οικογενειακού βίου. Παρόμοια είναι η εικόνα και στις απαντήσεις για την ερώτηση που ζητά την άμεση αποτίμηση της εμπειρίας. Σε αυτή τείνουν να θεωρούν αρνητική την εμπειρία εκείνοι:

- που πιστεύουν ότι ένα μικρό ποσοστό της εργασίας τους επιτελείται μέσω τηλεργασίας,
- οι κάτοχοι διδακτορικού τίτλου σπουδών
- οι γονείς με ενήλικα παιδιά

Η απάντηση των δύο πρώτων κατηγοριών σχετίζεται με τη φύση του αντικειμένου εργασίας τους, που δυσχεραίνεται με την εφαρμογή της τηλεργασίας, και την εξειδίκευση που διαθέτουν. Η κατηγορία των γονέων με ενήλικα παιδιά αντιμετωπίζει δυσχέρειες από την παράλληλη χρήση του εξοπλισμού από μέλη του ίδιου νοικοκυριού (Anderson and Kelliher, 2020), την οικονομική δυσπραγία, τη συμβίωση με νεαρά ενήλικα άτομα που βιώνουν πιο έντονα τις συνέπειες του εγκλεισμού (Eurofound, 2020b).

### Το μέλλον της τηλεργασίας

**Πίνακας 33.** Θέση – Επιλογή τηλεργασίας πλήρους απασχόλησης.

		ΕΡΩΤΗΣΗ 26. Εάν είχα τη δυνατότητα θα επέλεγα τηλεργασία πλήρους απασχόλησης.					Μέσος όρος
		Διαφωνώ (1)	Διαφωνώ εν μέρει (2)	Ούτε συμφωνώ / ούτε διαφωνώ (3)	Συμφωνώ εν μέρει (4)	Συμφωνώ (5)	
Έχετε θέση ευθύνης στον φορέα;	Ναι	11	7	12	9	1	2,55 (40)
	Όχι	35	45	36	7	5	2,23 (128)
Σύνολο		46	52	48	16	6	168

**Πίνακας 34.** Σύνθεση νοικοκυριού – Τηλεργασία πλήρους απασχόλησης.

	ΕΡΩΤΗΣΗ 26. Εάν είχα τη δυνατότητα θα επέλεγα τηλεργασία πλήρους απασχόλησης.					Μέσος όρος
	Διαφωνώ (1)	Διαφωνώ εν μέρει (2)	Ούτε συμφωνώ / ούτε διαφωνώ (3)	Συμφωνώ εν μέρει (4)	Συμφωνώ (5)	
Σύνθεση νοικοκυριού						
Μόνος/η	7	12	6	6	1	2,44 (32)
Παιδιά	29	31	29	7	5	2,29 (101)
Συγκατοικώ (σύντροφος, γονείς, φίλοι)	10	9	12	3	0	2,24 (34)
Σύνολο	46	52	48	16	6	168

**Πίνακας 35.** Επίπεδο σπουδών - Τηλεργασία πλήρους απασχόλησης.

	ΕΡΩΤΗΣΗ 26. Εάν είχα τη δυνατότητα θα επέλεγα τηλεργασία πλήρους απασχόλησης.					Μέσος όρος
	Διαφωνώ (1)	Διαφωνώ εν μέρει (2)	Ούτε συμφωνώ / ούτε διαφωνώ (3)	Συμφωνώ εν μέρει (4)	Συμφωνώ (5)	
Απόφοιτος/η δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης	2	10	4	2	2	2,60 (20)
Απόφοιτος/η τριτοβάθμιας εκπαίδευσης	16	30	27	7	2	2,38 (82)
Κάτοχος διδακτορικού τίτλου σπουδών	10	1	2	2	0	1,73 (15)
Κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών	18	11	15	5	2	2,25 (51)
Σύνολο	46	52	48	16	6	168

**Πίνακας 36.** Θέση – Επιλογή τηλεργασίας μερικής απασχόλησης.

		ΕΡΩΤΗΣΗ 27. Εάν είχα τη δυνατότητα θα επέλεγα την τηλεργασία μόνο για ορισμένες ημέρες την εβδομάδα.					Μέσος όρος
		Διαφωνώ (1)	Διαφωνώ εν μέρει (2)	Ούτε συμφωνώ / ούτε διαφωνώ (3)	Συμφωνώ εν μέρει (4)	Συμφωνώ (5)	
Έχετε θέση ευθύνης στον φορέα; Σύνολο	Ναι	8	4	5	15	8	3,28 (40)
	Όχι	20	2	33	50	23	3,32 (128)
		28	6	38	65	31	168

**Πίνακας 37.** Σύνθεση νοικοκυριού – Επιλογή τηλεργασίας μερικής απασχόλησης.

		ΕΡΩΤΗΣΗ 27. Εάν είχα τη δυνατότητα θα επέλεγα την τηλεργασία μόνο για κάποιες ημέρες την εβδομάδα.					Μέσος όρος
		Διαφωνώ (1)	Διαφωνώ εν μέρει (2)	Ούτε συμφωνώ / ούτε διαφωνώ (3)	Συμφωνώ εν μέρει (4)	Συμφωνώ (5)	
Σύνθεση νοικοκυριού	Μόνος/η	5	2	8	11	6	3,34 (32)
	Παιδιά	19	3	21	38	20	3,37 (101)
	Συγκατοικώ (σύντροφος, γονείς, φίλοι)	4	1	9	15	5	3,47 (34)
	Σύνολο	28	6	38	65	31	168

**Πίνακας 38.** Επίπεδο σπουδών – Επιλογή τηλεργασίας μερικής απασχόλησης.

		ΕΡΩΤΗΣΗ 27.Εάν είχα τη δυνατότητα θα επέλεγα την τηλεργασία μόνο για κάποιες ημέρες την εβδομάδα.					Μέσος όρος
		Διαφωνώ (1)	Διαφωνώ εν μέρει (2)	Ούτε συμφωνώ / ούτε διαφωνώ (3)	Συμφωνώ εν μέρει (4)	Συμφωνώ (5)	
Επίπεδο σπουδών	Απόφοιτος/η δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης	3	0	6	10	1	3,30 (20)
	Απόφοιτος/η τριτοβάθμιας εκπαίδευσης	11	2	25	30	14	3,41 (82)
	Κάτοχος διδακτορικού τίτλου σπουδών	6	1	2	2	4	2,80 (15)
	Κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών	8	3	5	23	12	3,55 (51)
Σύνολο		28	6	38	65	31	168

Η τηλεργασία σχετίζεται με την τεχνολογική πρόοδο και διαθέτει χαρακτηριστικά που την καθιστούν αναπτυσσόμενη μορφή εργασίας, αξιοποιήσιμη και στο μέλλον. Στην έρευνα που διεξήχθη για τη ζωή και την εργασία στην Ευρώπη την εποχή του Covid – 19 οι ερωτώμενοι αναφέρουν ότι για το χρονικό διάστημα της καραντίνας που εργάστηκαν αποκλειστικά από το σπίτι σκέφτονταν διαρκώς την εργασία τους και ένιωθαν κουρασμένοι και αδύναμοι να ανταπεξέλθουν στις οικιακές υποχρεώσεις τους. (Eurofound, 2020b). Στην έρευνα του Morikawa (2020) αρκετοί είναι οι συμμετέχοντες που αναφέρουν πως η πλήρους απασχόλησης τηλεργασία επιφέρει σημαντική πτώση της απόδοσης. Η ίδια τάση καταγράφεται και στην περίπτωση των υπαλλήλων του Π.Θ. που δεν επιθυμούν την τηλεργασία πλήρους απασχόλησης ανεξαρτήτως θέσης στον φορέα, οικογενειακής κατάστασης και μορφωτικού επιπέδου. Διαφορετική είναι η τάση όσον αφορά στην επιλογή τηλεργασίας για ορισμένες ημέρες της εβδομάδας. Οι εργαζόμενοι επιβεβαιώνουν την έρευνα του Eurofound (2020b) στην οποία οι ερωτώμενοι δηλώνουν ότι την προτιμούν επειδή τους αποφορτίζει από τη διαρκή σκέψη της εργασίας. Παράλληλα, τους επιτρέπει να ανταποκρίνονται στις υποχρεώσεις του οικογενειακού βίου (Sherman, 2020).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ - ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

### 5.1. Συμπεράσματα

Στην ιδιαίτερη περίοδο που διανύουμε η έννοια της τηλεργασίας διαμορφώνεται από τον συνδυασμό της εξ αποστάσεως εργασίας, περιορισμένης πλέον στον χώρο του σπιτιού, με τα σύγχρονα τεχνολογικά μέσα, τον ευρύτατο ψηφιακό και οργανωσιακό μετασχηματισμό οργανισμών και επιχειρήσεων. Πρόκειται δηλαδή για μία συνένωση των βασικών στοιχείων της τηλεργασίας, όπως διαμορφώθηκε τη δεκαετία του '70, με σύγχρονα στοιχεία που συνέχουν το smart working. Συνεπώς, ο όρος που χρησιμοποιείται στην παρούσα εργασία είναι ο όρος τηλεργασία με τη σύγχρονη αναδιαμορφωμένη έννοια.

Η ιδιότυπη φύση της οδηγεί σε εξίσου ιδιότυπα συμπεράσματα, άλλωστε κατά την εφαρμογή της πάντοτε υπάρχει μία έντονη παραδοξότητα. Βελτιώνει την εργασιακή απόδοση, μειώνει το κόστος για τις επιχειρήσεις, ικανοποιεί τον εργαζόμενο, συμβάλλει στην εκπλήρωση των οικογενειακών υποχρεώσεων ενώ σε αρκετές περιπτώσεις καταλήγει να απομονώνει, να προκαλεί ένταση στο οικογενειακό περιβάλλον και τελικά να μειώνει την απόδοση (Thomas et al., 2020). Ο συνδυασμός των δεδομένων της έρευνας με το θεωρητικό υπόβαθρο στη συγκεκριμένη εργασία καταλήγουν στην εξαγωγή συμπερασμάτων όπως:

- Το διοικητικό έργο των υπαλλήλων του Π.Θ. μπορεί σε μεγάλο ποσοστό να επιτελεστεί με τηλεργασία.
- Η στήριξη του φορέα σε εξοπλισμό και εκπαίδευση σε αυτή την περίπτωση δεν είχε διάρκεια και δεν έγινε αντιληπτή ή δε θεωρήθηκε ουσιαστική από τους περισσότερους εργαζόμενους.
- Οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι επιβαρύνθηκαν οικονομικά από τα λειτουργικά έξοδα της εργασίας στο σπίτι ενώ ταυτόχρονα αποκόμισαν οικονομικό όφελος από προσωπικές δαπάνες.
- Οι εργαζόμενοι δεν πιστεύουν ότι η επίδραση της τηλεργασίας στην απόδοση και την ικανοποίηση τους ήταν σημαντική παρότι εργάστηκαν περισσότερες ώρες.
- Η έλλειψη διαμοιρασμού γνώσεων ήταν πολύ έντονη.
- Παράδοξο της συγκεκριμένης έρευνας είναι ότι, παρά το αναμενόμενο από τη μελέτη της βιβλιογραφίας, οι γονείς με παιδιά μικρής ηλικίας είναι εκείνοι που αποδίδουν θετικό πρόσημο στην τηλεργασία όσον αφορά στην απόδοση, την οργάνωση και την εντατικοποίηση της εργασίας τους. Η θετική τάση πηγάζει από τη σύντομη διάρκεια της εμπειρίας σε συνδυασμό με την επικινδυνότητα της κατάστασης που είχε αποτέλεσμα οι

γονείς να νοιώθουν ικανοποίηση καθώς βρίσκονται με την οικογένεια τους παρέχοντας φροντίδα.

- Οι εργαζόμενοι, κάτοχοι διδακτορικού διπλώματος, αποτιμούν αρνητικά την εμπειρία τηλεργασίας και είναι εκείνοι που δεν θα επέλεγαν την τηλεργασία είτε ως πλήρη απασχόληση είτε για ορισμένες ημέρες την εβδομάδα. Πιθανή εξήγηση αποτελεί το ιδιαίτερο αντικείμενο της εργασίας τους που σχετίζεται με την εξειδίκευσή τους.
- Οι περισσότεροι εργαζόμενοι θα επέλεγαν την τηλεργασία για ορισμένες ημέρες την εβδομάδα ενώ είναι παντελώς αρνητικοί να τηλεργαστούν με πλήρη απασχόληση.
- Η τελική αποτίμηση της τηλεργασίας είναι ελαφρώς θετική, γεγονός που δικαιολογείται από το γενικότερο κοινωνικό - οικονομικό περιβάλλον της τελευταίας δεκαετίας και της πανδημίας.

Χαρακτηριστικό της παρούσας έρευνας είναι ότι επιχείρησε να διερευνήσει μία εμπειρία τηλεργασίας όσο το φαινόμενο της πανδημίας είναι σε εξέλιξη. Οι απαντήσεις των εργαζόμενων είναι εξαιρετικά επιφυλακτικές σε ερωτήματα που σχετίζονται με την απόδοση και την παραγωγικότητα τους. Η επιφύλαξη τους πηγάζει τόσο από καταστάσεις του παρελθόντος, διαθεσιμότητες, απολύσεις στο Δημόσιο, οικονομική κρίση, όσο και από σύγχρονες καταστάσεις κοινωνικής και οικονομικής ανισότητας που προκαλεί ή εντείνει η πανδημία.

## 5.2. Προτάσεις

Οι δύο πλευρές της τηλεργασίας συνυπάρχουν και στην περίπτωση των διοικητικών υπαλλήλων του Π.Θ.. Τα οφέλη πρέπει να ενισχυθούν και οι επιβλαβείς συνέπειες να ελεγχθούν ως προς την ένταση και τον αντίκτυπο τους. Σε αυτή τη διαδικασία συμβάλλει η εργασιακή ψυχολογία που εστιάζει στην αλληλεπίδραση χώρου, εμπειριών, ανθρώπων με τα χαρακτηριστικά του οργανισμού (Sundstrom, 2001).

Ο ρόλος του φορέα είναι ουσιαστικός, εκείνος θέτει τους όρους της συνεργασίας. Εξίσου σημαντικός ο ρόλος του ανθρώπινου δυναμικού, για αυτό και οι όποιες αλλαγές ξεκινούν εντός της επιχείρησης από το τμήμα διαχείρισής του (Torre and Sarti, 2018).

Προτάσεις σε αυτή την κατεύθυνση αποτελούν:

- Σαφής, διαρκής στήριξη του φορέα προς τον εργαζόμενο σε επίπεδο παροχής εξοπλισμού, τεχνικής υποστήριξης, εκπαίδευσης σε προγράμματα και οργανωσιακές πρακτικές.

- Υιοθέτηση υποστηρικτικών πρακτικών καλλιέργειας κλίματος εμπιστοσύνης, ενθάρρυνση επικοινωνίας, διαμοιρασμού γνώσης και ιδεών (Wang et al. 2020, Sardeshmukh et al., 2018), παροχή μέσων υλοποίησης τους.
- Αποσαφήνιση όρων εργασίας με καθορισμό ωραρίου, αναμόρφωση νομικού πλαισίου σύμφωνα με τις ιδιαιτερότητες της περιόδου και του φορέα (Bellmann and Hübler, 2020, Belzunegui-Eraso and Erro-Garcés, 2020).
- Εφαρμογή της διοίκησης της απόδοσης, εστίαση στην υλοποίηση του έργου εντός χρονικού πλαισίου με ευθύνη του εργαζόμενου, σε συνδυασμό με εξορθολογισμό του όγκου εργασίας και των απαιτήσεων της επιχείρησης (ILO, 2020).
- Στήριξη του φορέα προς τον τηλεεργαζόμενο σε προσωπικό επίπεδο, αναγνώριση δυνατότητας αποσύνδεσης, δράσεις κοινωνικοποίησης με τηλεδιασκέψεις και διαρκή αλληλεπίδραση (Thomas et al., 2020).
- Στήριξη της οικογενειακής ζωής εντάσσοντας τη διάσταση του φύλου (Gálvez et al., 2020).

Οι εργασιακές σχέσεις αναδιαμορφώνονται από δύο έμψυχους παράγοντες, τον εργοδότη και τον εργαζόμενο. Είναι όμως γεγονός ότι από τη στιγμή που η σχέση αρχίζει και τελειώνει στην κάλυψη των αναγκών του εργοδότη εκείνος βρίσκεται σε σχέση ισχύος και μπορεί να εισάγει καθοριστικές αλλαγές όταν αντιληφθεί ότι ο στόχος του επιτυγχάνεται από τον αποδοτικό υπάλληλο που είναι πρωτίστως ικανοποιημένος, δημιουργικός, κοινωνικοποιημένος

### **5.3. Κατευθύνσεις για την έρευνα στο μέλλον**

Η πρόσφατη υγειονομική κρίση επιφέρει αλλαγές και στον εργασιακό χώρο αυξάνοντας κατακόρυφα τη χρήση της τηλεργασίας στους τομείς που είναι εφικτό. Η ευρεία εφαρμογή της αυξάνει και το ερευνητικό ενδιαφέρον που θα κληθεί να δώσει απαντήσεις στα ζητήματα που προκύπτουν για τον εργοδότη και τον εργαζόμενο.

Με βάση τους περιορισμούς της παρούσας εργασίας στη διεξαγωγή της μελλοντικής έρευνας θα συμβάλλει θετικά:

- Η εξέταση του φαινομένου μετά από μία σύντομη περίοδο ωρίμανσής του.
- Η εξασφάλιση συνεργασίας διοίκησης και εργαζομένων για άρση της επιφύλαξης, μεγαλύτερη συμμετοχή, ειλικρινείς απαντήσεις.
- Η διερεύνηση των τομέων ενδιαφέροντος με περισσότερη εμβάθυνση.



- Έμφαση στην πτυχή της εργασιακής ικανοποίησης, με συνδυασμό στοιχείων από την επιστήμη της ψυχολογίας για τα κίνητρα της απόδοσης, την επίτευξη της ικανοποίησης, την εναρμόνιση οικογενειακού, κοινωνικού, επαγγελματικού βίου.

- Η προσαρμογή της μελέτης στις ιδιαιτερότητες του δημόσιου τομέα και του συγκεκριμένου οργανισμού, εργασιακή κουλτούρα, φύση αντικειμένου κ.α.

Το εργασιακό μέλλον συνέχει τις έννοιες της τεχνολογίας, της εξοικονόμησης ενέργειας και πόρων, της ευελιξίας του χώρου και του χρόνου όπως άλλωστε και η τηλεργασία.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

### **Ελληνική**

Αρβανίτης, Κ. (χ.χ.), “Κατάλογος συγκεκριμένων επαγγελματίων στα οποία ενδείκνυται η εφαρμογή τηλεργασίας για γυναίκες μετανάστριες”, IOBE, Αθήνα.

Γαλάζιος, Κ. και Β. Ρίζος (2020), “Τηλεργασία: Μορφές, οργάνωση, εργασιακά δικαιώματα, κίνδυνοι και οφέλη”, Ινστιτούτο Εργασίας Γ.Σ.Ε.Ε., Αθήνα.

Γεωργιάδου, Π., Καψάλης, Α., Κουζής, Γ., Κούστα, Ε., και Σ. Τήκος (2013), “Οι εργασιακές σχέσεις στην Ευρώπη και στην Ελλάδα: Ετήσια Έκθεση 2013”, Ινστιτούτο Εργασίας ΓΣΕΕ, Αθήνα.

Δασκαλάκης, Δ. και Κ. Φασουλής (2013), “Το οργανωτικό φαινόμενο στο διαδίκτυο”, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.

Ευρωπαϊκή Ένωση (2016) Ψήφισμα του Ευρωπαϊκού Κοινοβουλίου της 13ης Σεπτεμβρίου 2016 σχετικά με τη δημιουργία συνθηκών στην αγορά εργασίας οι οποίες ευνοούν την εξισορρόπηση μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής (2016/2017(INI)). Διαθέσιμο στο: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/ddd9b10-6ecd-11e8-9483-01aa75ed71a1/language-el/format-PDFA1A> [πρόσβαση 30 Σεπτεμβρίου 2020]

Ευστράτογλου Α. (2015), “Οικονομική κρίση, ευέλικτες μορφές απασχόλησης και παραγωγικότητα στους κλάδους της ελληνικής οικονομίας”, Παρατηρητήριο Οικονομικών και Κοινωνικών Εξελίξεων, Ινστιτούτο Εργασίας ΓΣΕΕ, Αθήνα.

Ζαφειρόπουλος Κ. (2005), “Πώς γίνεται μια επιστημονική εργασία; Επιστημονική έρευνα και συγγραφή εργασιών”, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.

Ιωάννου, Χ., Σιδηρόπουλος, Ι., Αγναντόπουλος Α., Μητσόπουλος, Μ. και Θ. Πρίντσιπας, (2019), “Το μέλλον της εργασίας: Τηλεργασία: ευκαιρία για πιο παραγωγικές επιχειρήσεις και καλύτερη ζωή για τους εργαζόμενους”, ΣΕΒ, Αθήνα.

Καραμεσίνη, Μ. (1999), “Άτυπη απασχόληση και ο ρόλος του κράτους στην ελληνική αγορά εργασίας”, *Επιθεώρηση Κοινωνικών Ερευνών*, 100(100), 3-32.

Καψάλης, Α. και Γ. Κουζής (2020), “Οι εργασιακές σχέσεις στο πλαίσιο του Τρίτου Μνημονίου Τα επίμαχα πεδία της διαπραγμάτευσης με τους δανειστές και το ευρωπαϊκό περιβάλλον”, Ινστιτούτο Εργασίας ΓΣΕΕ, Αθήνα.

ΚΕΠΕΑ (2020) *ΣΥΜΦΩΝΙΑ – ΠΛΑΙΣΙΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΤΗΛΕΡΓΑΣΙΑ* [Διαδίκτυο]. Διαθέσιμο στο: <https://www.kepea.gr/aarticle.php?id=269> [ πρόσβαση 20/09/20]

Ο.Κ.Ε. (2020), Δελτίο τύπου “*ΤΗΛΕΡΓΑΣΙΑ- ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ*” [Διαδίκτυο]. Διαθέσιμο στο: <http://www.oke.gr/el/opinions> (πρόσβαση 24/09/2020)

Παλαιολόγος, Ν. (2006), “*Εργασία και συνδικάτα στον 21ο αιώνα*”, Ινστιτούτο Εργασίας ΓΣΕΕ - ΑΔΕΔΥ, Αθήνα.

Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας (2020), “*Στρατηγικός Σχεδιασμός – Όραμα*” [Διαδίκτυο]. Διαθέσιμο στο: <https://www.uth.gr/panepistimio/me-mia-matia/stratigikos-shediasmos-orama> [πρόσβαση 10/10/2020]

Υπουργείου Εργασίας και Κοινωνικών Υποθέσεων (2020), Δελτίο τύπου “*Γ. Βρούτσης: Δημιουργούμε για πρώτη φορά θεσμικό και νομικό πλαίσιο για την τηλεργασία στη χώρα μας – Προσαρμόζουμε τις προκλήσεις της ψηφιακής εποχής στην αγορά εργασίας διασφαλίζοντας τα εργασιακά δικαιώματα*” [Διαδίκτυο]. Διαθέσιμο στο: <https://www.ypakp.gr/uploads/docs/12428.pdf> [πρόσβαση 27/11/2020]

Χαλικιάς, Μ., Λάλου, Π. και Α. Μανωλέσου, (2015), “*Μεθοδολογία έρευνας και εισαγωγή στη Στατιστική Ανάλυση Δεδομένων με το IBM SPSS STATISTICS*”, Εκδόσεις Κάλλιπος, Αθήνα.

ΑΗΚ (2020), “*Σύντομη έρευνα για τον COVID-19*”, Ελληνογερμανικό Εμπορικό και Βιομηχανικό Επιμελητήριο, Αθήνα. Διαθέσιμο στο: <https://griechenland.ahk.de/gr/syntomi-ereyna-gia-ton-covid-19> [πρόσβαση 08/10/2020]

Alco (2020), “Δείκτες ΓΣΕΕ”, ΙΝΕ ΓΣΕΕ [online] (Σεπτέμβριος 2020). Διαθέσιμο στο: [https://gsee.gr/wp-content/uploads/2020/10/4783\\_DIKTESSEP2020.pdf](https://gsee.gr/wp-content/uploads/2020/10/4783_DIKTESSEP2020.pdf) [πρόσβαση 20/10/2020].

KPMG (2020). “Βαρόμετρο για τις συνθήκες εργασίας την εποχή της νόσου του Covid-19”, KPMG, Αθήνα. Διαθέσιμο στο: [https://home.kpmg/content/dam/kpmg/gr/pdf/2020/04/Covid-19\\_Employment\\_Conditions\\_Barometer-Report.pdf](https://home.kpmg/content/dam/kpmg/gr/pdf/2020/04/Covid-19_Employment_Conditions_Barometer-Report.pdf) [πρόσβαση 08/10/2020]

### **Ξενόγλωσση**

Adams-Prassl, A., Boneva, T., Golin, M. and C. Rauh, (2020), “*Inequality in the Impact of the Coronavirus Shock: Evidence from Real Time Surveys IZA*”, Discussion paper, 13183, IZA – Institute of Labor Economics, Bonn.

Allen, T., Golden, T. and K. Shockley (2015), ‘How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings’, *Psychological Science in the Public Interest*, 16 (2), 40–68.

Anderson, D. and C. Kelliher (2020), ‘Enforced remote working and the work-life interface during lockdown’, *Gender in Management*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.

Angelici, M. and P. Profeta (2020), ‘*Smart-Working: Work Flexibility Without Constraints*’, *CESifo Working Paper No. 8165*.

Attaran, M., Attaran, S. and D. Kirkland (2019), ‘The Need for Digital Workplace: Increasing Workforce Productivity in the Information Age’, *International Journal of Enterprise Information Systems*, 15, 1-23.

Bailey, D. and N. Kurland (2002), ‘A Review of Telework Research: Findings, New Directions, and Lessons for the Study of Modern Work’ *Journal of Organizational Behavior*, 23, 383 - 400.

Bartik, A., Cullen, Z., Glaeser, E., Luca M. and C. Stanton (2020), ‘What Jobs are Being Done at Home during the COVID-19 Crisis? Evidence from Firm-Level Surveys’, *NBER Working Paper No. 27422*.

Beauregard, T. A., Basile, K. A., and E. Canónico (2019), ‘Telework: Outcomes and facilitators for employees’, in Landers (ed.), *The Cambridge handbook of technology and employee behavior*, Cambridge University Press, 511-543.

Belle, S., Burley, D. and S. Long (2015), ‘Where do I belong? High-intensity teleworkers’ experience of organizational belonging’, *Human Resource Development International*, 18(1), 76–96.

Bellmann, L. and O. Hübler (2020), “*Job Satisfaction and Work-Life Balance: Differences between Homework and Work at the Workplace of the Company*” Discussion Paper, 13504. IZA – Institute of Labor Economics, Bonn.

Belzunegui-Eraso, A. and A. Erro (2020), ‘Teleworking in the Context of the Covid-19 Crisis’, *Sustainability*, 12, 3662.

Bentley, T., Teo, S., McLeod, L., Tan, F. Bosua, R. and M. Gloet (2016), ‘The role of organisational support in teleworker wellbeing: A socio-technical systems approach’, *Applied Ergonomics*, 52, 207-215.

Betcherman, G., Giannakopoulos, N., Laliotis, I., Pantelaiou, I., Testaverde, M., G. Tzimas (2020), “*Reacting Quickly and Protecting Jobs: the short-term impacts of the COVID-19 lockdown on the Greek labor market*”, Discussion paper, 13516, IZA – Institute of Labor Economics, Bonn.

Biarella, L. (2017), ‘Dipendenti pubblici: la direttiva su smart working e telelavoro’, *Altalex*, 19/07/2017. Available at: <https://www.altalex.com/documents/news/2017/07/19/dipendenti-pubblici-la-direttiva-su-smart-working-e-telelavoro> [accessed 20/10/20]

Bick, A, A Blandin and K Mertens (2020), “Work from Home After the COVID-19 Outbreak”, Working paper 2017. Federal Reserve Bank of Dallas . Dallas.

Böll, S., Cecez-Kecmanovic, D. and J. Campbell (2016), ‘Telework paradoxes and practices: the importance of the nature of work’, *New Technology, Work and Employment* 31(2), 114-131.

Böll, S., Cecez-Kecmanovic, D. and J. Campbell, (2014), "TELEWORK AND THE NATURE OF WORK: AN ASSESSMENT OF DIFFERENT ASPECTS OF WORK AND THE ROLE OF TECHNOLOGY", in Proceedings of the 22nd European Conference on Information Systems (ECIS) 2014, Tel Aviv, Israel.

Brussevich M., Dabla-Norris E. and S. Khalid (2020), “*Who will Bear the Brunt of Lockdown Policies? Evidence from Tele-workability Measures Across Countries*”, Working Paper, No.WP/20/88, International Monetary Fund.

Burton, J. (2010), “*WHO Healthy Workplace Framework and Model: Background and Supporting Literature and Practices*”, WHO Headquarters, Geneva, Switzerland.

Büttner, L. and A. Breitzkreuz (2020), “*How COVID-19 working routines can save emissions in a post-COVID-19 world*”, Greenpeace e.V. Hamburg, Berlin.

Caloisi, I. (2020), ‘Smart working’, *EPALE - Electronic Platform for Adult Learning in Europe*, 01/04/2020. Available at : <https://epale.ec.europa.eu/en/blog/smart-working> [accessed 20/10/20]

Cameron E. and M. Green (2012), “*Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models Tools and Techniques of Organisational Change*”, Kogan Page Publishers, London.

Carvalho, M., Delgado, D., B., de Lima K., M., de Cancela M., dos Siqueira, C., M. and D. L.B. de Souza (2020), ‘Effects of the COVID-19 pandemic on the Brazilian electricity consumption patterns’, *International Journal of Energy Research*, (2020).

Charalampous, M., Grant, C., Tramontano, C. and E. Michailidis, (2019), 'Systematically reviewing remote e-workers' well-being at work: a multidimensional approach', *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(1), 51-73.

Clancy, M. (2020), 'The Case for Remote Work', *Economics Working Papers*: Department of Economics, Iowa State University.

Christersson, M., Heywood, C. and R. Rothe (2017), 'Social impacts of a short-distance relocation process and new ways of working', *Journal of Corporate Real Estate*, 19 (4), 265-284.

Choudhury, P., Foroughi, C. and B. Larson (2019), 'Work-From-Anywhere: The Productivity Effects of Geographic Flexibility', *Academy of Management Proceedings*, 2020(1).

Chudoba, K., Wynn, E., Lu, M., and M. Watson-Manheim (2005), 'How Virtual Are We? Measuring Virtuality and Understanding Its Impact on a Global Organisation', *Information Systems Journal*, 15, 279–306.

Colenberg, S., Jylhä, T. and M. Arkesteijn (2020), 'The relationship between interior office space and employee health and well-being – a literature review', *Building Research & Information*.

Collewet, M. and Sauermann, J. (2017), 'Working Hours and Productivity', *Labour Economics*, 47, 96-106.

Corso, M (2019), 'Il Lavoro Agile nella PA: progetti, diffusione e linee guida', *Ossevatori,net digital innovation*. 23/09/2019. Available at: [https://blog.osservatori.net/it\\_it/lavoro-agile-pubblica-amministrazione](https://blog.osservatori.net/it_it/lavoro-agile-pubblica-amministrazione) [accessed 15/10/20]

Corso, M., Crespi, F. and A. Gangai (2017), "Smart Working: Below the Tip of the Iceberg", Smart Working Observatory, Milan.

Dahik, A., Lovich, D., Kreafler, C., Bailey, A., Kilmann, J., Kennedy, D., Roongta, P., Schuler, F. Tomlin, L. and J. Wenstrup (2020), “*What 12,000 Employees Have to Say About the Future of Remote Work*”, Boston Consulting Group, Boston.

De Luca, L. (2020), ‘Qual è la differenza tra Smart Working e Telelavoro?’, *Hosting virtuale.com*, 20/05/2020. Available at: <https://www.hostingvirtuale.com/blog/differenza-tra-smart-working-e-telelavoro-11171.html> [accessed 18/10/20]

de Macêdo, T., Cabral, E., Silva Castro, W., de Souza Junior, C., da Costa Junior, J., Pedrosa, F., da Silva, A., de Medeiros, V., de Souza, R., Cabral, M., and F. Másculo, (2020), ‘Ergonomics and telework: A systematic review’, *Work (Reading, Mass.)*, 66(4), 777–788.

De Masi, D. (n.d.), “*The evolution of work*”, Aspen Institute.

Dettmers, J., Kaiser, S., and S. Fietze (2013), ‘Theory and Practice of Flexible Work: Organizational and Individual Perspectives. Introduction to the Special Issue’, *Management Revue*, 24(3), 155-161.

Di Nicola P. (2017), “*Smart Working and Teleworking: two possible approaches to lean organisation management*”, Istituto Nazionale di Statistica, Roma.

Dias, M. (2017), ‘Smart Working - Dialogues between Portugal and Italy’, *Labour and Law Issues*, 3 (2).

Dingel, J. and B. Neiman (2020), ‘How Many Jobs Can be Done at Home?’, *Covid Economics: Vetted and Real-Time Papers*, 1, 16-24.

Eckert, A. (2016), ‘Why all the fuss about Global Labour History?’ In Eckert (ed.), *Global Histories of Work*, De Gruyter, 3-22.



Elldér, Erik. (2020), 'Telework and daily travel: New evidence from Sweden', *Journal of Transport Geography*, 86.

ESA (2020), "Coronavirus lockdown leading to drop in pollution across Europe", *The European Space Agency*, 27/03/2020. Available at: [www.esa.int/Applications/Observing\\_the\\_Earth/Copernicus/Sentinel-5P/COVID-19\\_nitrogen\\_dioxide\\_over\\_China](http://www.esa.int/Applications/Observing_the_Earth/Copernicus/Sentinel-5P/COVID-19_nitrogen_dioxide_over_China). [accessed 28/09/2020]

ETUC (2020), 'Lockdown shows urgent need for workers to have a right to disconnect'. Available at: <https://www.etuc.org/en/pressrelease/lockdown-shows-urgent-need-workers-have-right-disconnect> [accessed 23 September 2020]

ETUC (2002), '*Framework agreement on telework*'. Available at: <https://www.Eurofound.europa.eu/fr/node/52285> [accessed 21 September 2020]

Eurofound (2020a), "*COVID-19: Policy responses across Europe*", Publications Office of the European Union, Luxembourg.

Eurofound (2020b), "*Living, working and COVID-19*", Publications Office of the European Union, Luxembourg.

Eurofound (2017a), Atypical Work [online], Available at: <https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/industrial-relations-dictionary/atypical-work> [accessed 19 September 2020]

Eurofound (2017b), Flexibility [online], Available at: <https://www.eurofound.europa.eu/observatories/eurwork/industrial-relations-dictionary/atypical-work> [accessed 19 September 2020]

Eurofound and the International Labour Office (2017), "*Working anytime, anywhere: The effects on the world of work*", Publications Office of the European Union, Luxembourg, and the International Labour Office, Geneva.

Fabbri, T. (2018), 'Digital Work: An Organizational Perspective', in Ales, Curzi, Fabbri, Rymkevich, Senatori, Solinas (eds) *Working in Digital and Smart Organizations Legal, Economic and Organizational Perspectives on the Digitalization of Labour Relations*. Palgrave Milan Springer International Publishing, Switzerland

Felstead, A and G. Henseke (2017), 'Assessing the growth of remote working and its consequences for effort, well-being and work-life balance', *New Technology, Work and Employment*. 32 (1)

Feng, Z. and K. Savani (2020), 'Covid-19 created a gender gap in perceived work productivity and job satisfaction: implications for dual-career parents working from home', *Gender in Management*, Vol. ahead-of-print.

Fernandez - Macias E. and M. Bisselo (2020), "A taxonomy of tasks for assessing the impact of new technologies on work". JRC Working Papers Series on Labour, Education and Technology, European Commission, Seville.

Fisher, J., Languilaire, J.-C., Lawthom, R., Nieuwenhuis, R., Petts, R., Runswick-Cole K. and M., Yerkes, (2020), 'Community, work, and family in times of COVID-19', *Community, Work & Family*, 23(3), 247-252.

Flexiibility.co.uk (2015), "*The Smart Working Handbook, 2<sup>nd</sup> edition*". Available at: <http://flexibility.co.uk/SmartWorkHandbook/Download.asp> [accessed 22/09/2020]

Fonner, K. and M. Roloff, (2010), 'Why Teleworkers are More Satisfied with Their Jobs than are Office-Based Workers: When Less Contact is Beneficial', *Journal of Applied Communication Research*, 38 (4), 336-361.

Gajendran, R., Harrison, D. and K. Delaney-Klinger (2015), 'Are Telecommuters Remotely Good Citizens? Unpacking Telecommuting's Effects on Performance Via I-Deals and Job Resources', *Personnel Psychology*, 68, 353-393.

Gálvez, A., Tirado, F. and M. Martínez-Argüelles (2020), 'Work–Life Balance, Organizations and Social Sustainability: Analyzing Female Telework in Spain', *Sustainability*, 12(9), 35-67.

Gastaldi, L., Corso, M., Raguseo, E., Neirotti, P., Paolucci, E. and A. Martini (2014), "Smart working: Rethinking work practices to leverage employees' innovation potential", in Proceedings of 15th International CINet Conference, Operating Innovation - Innovating Operations. Budapest, Hungary.

Gentilini, U., Mohamed, A., Orton, I., and P. Dale (2020), "Social Protection and Jobs Responses to COVID-19: A Real-Time Review of Country Measures", World Bank, Washington.

Gomulka, S. (2018), 'The Global Economy in the 21st Century: Will the Trends of the 20th Century Continue?', *Central European Economic Journal*, (2).

Gregg, M. (2011), "Work's intimacy", Polity Press, Cambridge.

Grincevičienė, N. (2020), 'The Effect of the Intensity of Telework Use on Employees' Work-Life Balance', *Buhalterinės apskaitos teorija ir praktika*, 210, 1.

Haddon, L. and M. Brynin (2005), 'The character of telework and the characteristics of teleworkers', *New Technology, Work and Employment*, 20(1), 34-46.

Großer, B. and U. Baumöl (2017), 'Virtual teamwork in the context of technological and cultural transformation', *International Journal of Information Systems and Project Management* 5(4), 21-35.

Haxhimusa, A., and M. Liebensteiner (2020), "Effect of COVID-19 on Power Sector Emissions".

Hamel, G. and B. Breen (2007), 'The Future of Management', *Human Resource Management International Digest*, 16(6).

Hendrickx, F., Taes, S. and M. Wouters (2020), 'Covid-19 and labour law in Belgium', *European Labour Law Journal*, 11(3), 276–285.

Hilbrecht, M., Shaw, S., Johnson, L. and A. Andrey (2008), 'I'Home for the Kids': Contradictory Implications for Work–Life Balance of Teleworking Mothers', *Gender, Work and Organization*, 15 (5), 454-476.

Hohl, F. (2010), 'The Role Of Staff In The Operation Of Telecottages', *GAZDÁLKODÁS: Scientific Journal on Agricultural Economics*, Karoly Robert University College, 54(Special E), 1-8.

Hook, A., Court, V., Sovacool, B.K. and S. Sorrell (2020), 'A systematic review of the energy and climate impacts of teleworking', *Environmental Research Letters*, 15.

Hopkins, J. and J. McKay (2019), 'Investigating 'anywhere working' as a mechanism for alleviating traffic congestion in smart cities', *Technological Forecasting and Social Change*, Elsevier, 142(C), 258-272.

ILO (2020), "*Teleworking during the COVID-19 pandemic and beyond. A Practical Guide*", International Labour Office, Geneva.

ILO (2018), "*Informality and non-standard forms of employment*", Prepared for the G20 Employment Working Group meeting, Buenos Aires.

IMF (2020), "*Tentative Stabilization, Sluggish Recovery?*", World Economic Outlook Update, International Monetary Fund.

Ioannou, C., Sidiropoulos, Y. and A. Agnantopoulos (2020), "*Telework in Greece during the Covid-19 pandemic: A preliminary review of evidence*" SEV, Athens.

Kanellopoulos, D. (2011), 'How Can Teleworking Be Pro-Poor?', *Journal Enterprise Informatics Management*, 24, 8-29.

Katsabian, T. (2020), “*The Telework Virus: How the COVID-19 Pandemic Has Affected Telework and Exposed Its Implications for Privacy and Equality*”, Preprint.

Korunka, C., Kubicek, B., and M. Risak, M. (2018), “*New Way of Working in Public Administration Federal Ministry for the Civil Service and Sport DG III – Civil Service and Administrative Innovation*”, Federal Ministry for the Civil Service and Sport, Vienna, Eupan, Brussels.

Lamond, D., Daniels, K. and P. Standen (1997), “Defining Telework: What is it Exactly?”, in Proceedings of the 2<sup>nd</sup> International Workshop on Telework, Amsterdam.

Loeb, A., Rao, S., Ficke, J., Morris, C., Riley, L., and A. Levin, (2020), ‘Departmental Experience and Lessons Learned With Accelerated Introduction of Telemedicine During the COVID-19 Crisis’, *The Journal of the American Academy of Orthopaedic Surgeons*, 28(11), 469–476.

Lucassen, J. (2014), “The History of Work and Labour”, *The Low Countries Journal of Social and Economic History*, 11, 65-83.

Mas, A. and A. Pallais (2020), ‘Alternative Work Arrangements’, *Annual Review of Economics*, 12(1), 631–658

McCarthy, A., Ahearne, A., Bohle Carbonell, K., Ó Síocháin, T. and D. Frost. (2020), “*Remote Working During COVID-19: Ireland’s National Survey Initial Report*”, NUI Galway Whitaker Institute & Western Development Commission, Galway.

Messenger, J. (2018), “*Working time and the future of work*”, International Labour Organization, Geneva.

Metin, U., B., Taris, T., W. and M.C.W. Peeters, (2016) ‘Measuring procrastination at work and its associated workplace aspects’, *Personality and Individual Differences*, 101, 254–263.

Microsoft (2017), “*Culture and confidence: smart working challenges for the public sector A Microsoft Report*”.

Milasi S., González-Vázquez I. and E Fernandez-Macias (2020), “Telework in the EU before and after the COVID-19: where we were, where we head to”, *European Union, Joint Research Center 120945*.

Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali (2020), ‘Smart working’. Available at: <https://www.lavoro.gov.it/strumenti-e-servizi/smart-working/Pagine/default.aspx> [accessed 25/09/2020]

Morikawa, M. (2020), ‘COVID-19, teleworking, and productivity’, *VoxEU.org*. Available at: <https://voxeu.org/article/covid-19-teleworking-and-productivity> [accessed 25/09/2020]

Nakrošienė, A., Bučiūnienė, I. and B. Goštautaitė (2019), ‘Working from home: characteristics and outcomes of telework’, *International Journal of Manpower*, 40(1), 87-101.

Novianti, K. and K. Roz (2020), ‘Teleworking and Workload Balance on Job Satisfaction: Indonesian Public Sector Workers During Covid-19 Pandemic’, *Asia Pacific Management and Business Application*, 9, 1-10.

O' Brien, W. and F. Yazdani Aliabadi (2020), ‘Does telecommuting save energy? A critical review of quantitative studies and their research methods’, *Energy and Buildings*, 225.

OECD (2020), “*Productivity gains from teleworking in the post COVID-19 era: How can public policies make it happen?*”, OECD, Paris.

Okhuysen, A., G., Lepak, D., Ashcraft L. K., Labianca, G., Smith, V. and K. Steensma (2013), “Introduction to special topic forum theories of work and working today”, *Academy of Management Review*, 38(4), 491–502.

Osservatorio Smart Working (2019), 'Smart Working davvero: la essibilità non basta', *Ossevatori,net digital innovation*. Available at: <https://www.osservatori.net/it/eventi/on-demand/convegna/convegno-risultati-ricerca-osservatorio-smart-working> [accessed 25/09/2020]

Pabilonia, S. and V. Vernon (2020), '*Telework and Time Use in the United States*'. Available at: doi: 10.13140/RG.2.2.25722.11204 [accessed 29/09/2020]

Pearlson, K. and C. Saunders (2001), 'There's No Place Like Home: Managing Telecommuting Paradoxes', *Academy of Management Executive*, 15(2), 117-128.

Pinsonneault, A. and M. Boisvert (2001), 'The Impacts of Telecommuting on Organizations and Individuals: A Review of the Literature', in Johnson (ed.) *Telecommuting and Virtual Offices: Issues and Opportunities*, IGI Global, 163-185.

Politecnico di Milano (2020), 'Smart Working', *Ossevatori,net digital innovation*. Available at: <https://www.osservatori.net/it/ricerche/osservatori-attivi/smart-working> [accessed 15/10/20]

Pouliakas, K., (2020), "Working at Home in Greece: Unexplored Potential at Times of Social Distancing?" *IZA Discussion Paper*, 13408.

Pyöriä, P. (2011), 'Managing Telework: Risks, Fears and Rules', *Management Research Review*, 34(4), 386-399.

Raišienė, A., G., Rapuano, V., Varkulevičiūtė, K. and K. Stachová (2020), 'Working from Home—Who Is Happy? A Survey of Lithuania's Employees during the COVID-19 Quarantine Period', *Sustainability*, 12(13), 5332.

Salamoun, R. and A. Greenhill, A. (2007), "Who Crosses Boundaries? Critiquing Information Technology and Nomadic Work Practices", in *Proceeding of the 5th Critical Management Studies Conference*, Manchester.

Saltiel, F. (2020), ‘Who can work from home in developing countries?’, *Covid Economics* 7, 104-118.

Samson, G., Waiganjo, M. and Koima, J. (2015), ‘Effect of Workplace Environment on the Performance of Commercial Banks Employees in Nakuru Town’, *International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR)*, 3(12), 76-89.

Sarker, S., Xiao, X. Sarker, S. and M. Ahuja (2012), ‘Managing Employees' Use of Mobile Technologies to Minimize Work-Life Balance Impacts’, *MIS Quarterly Executive*, 11, 143-157.

Schoukens, P. and A. Barrio (2017), ‘The changing concept of work: When does typical work become atypical?’, *European Labour Law Journal*, 8(4), 306–332.

Shafizadeh, K., Mokhtarian, P., Niemeier, D., and I. Salomon (2000), “*The Costs and Benefits of Home-Based Telecommuting*”, Working Papers, Institute of Transportation Studies, Berkeley.

Sherman, E. (2020), ‘Discretionary Remote Working Helps Mothers Without Harming Non-mothers: Evidence from a Field Experiment’ *Management Science*, 66(3), 1351-1374.

Smith L., Ucci M., Marmot A., Spinney R., Laskowski M., Sawyer A. and A. Fisher (2013), “*Active Buildings: Modelling Physical Activity and Movement in Office Buildings: An Observational Study Protocol*”, *BMJ open*, 3(11), 1–15.

Sostero M., Milasi S., Hurley J., Fernández-Macías E. and M. Bisello (2020), “*Teleworkability and the COVID-19 crisis: a new digital divide?*”, European Commission, JRC121193, Seville.

Song, Y. and J. Gao, (2018), “*Does Telework Stress Employees Out? A Study on Working at Home and Subjective Well-Being for Wage/Salary Workers*”, Discussion Paper No. 11993, Institute for Labor Economics.



Spittler, G. (2016). Work – Transformation of Objects or Interaction Between Subjects? In Eckert (ed.), *Global Histories of Work*, De Gruyter, 169-180.

Suh, A. and J. Lee (2017), “Understanding teleworkers’ technostress and its influence on job satisfaction.”, *Internet Research*, 27(1), 140–159.

Sullivan, C. and S. Lewis (2001), ‘Home-based telework, gender, and the synchronization of work and family: perspectives of teleworkers’, *Gender and their Co-residents, Work and Organization*, 8(2), 123-145.

Sundstrom, E. (2001), “*International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences Workplace Environmental Psychology*”, 16593-16598. Available at: <https://doi.org/10.1016/B0-08-043076-7/01373-5> [accessed 25/09/2020]

Thomas, A., Boyle, E., Butler, W., Decker, G. and J. Peters, J. (2020), “Organizational Politics and Teleworkers: A Case Study” in Proceedings of the 10<sup>th</sup> International Conference on Engaged Management Scholarship, Cleveland.

Thompson, R. J. and E.Kosek (2018), ‘Workplace Flexibility: Strategies to Help Organizations Navigate Global Expansion’, in Shockley, Shen, Johnson (eds) *The Cambridge Handbook of the Global Work – Family Interface*, Cambridge University Press, 533-554.

Torre, T. and D. Sarti (2018), ‘Into Smart Work Practices: Which Challenges for the HR Department?’ in Ales, E., Curzi, Y., Fabbri, T., Rymkevich, O., Senatori, I. and G. Solinas (eds) *Working in Digital and Smart Organizations Legal, Economic and Organizational Perspectives on the Digitalization of Labour Relations*, Palgrave Milan Springer International Publishing, Switzerland.

Townsend, K., Russell, B., Peetz, D., Houghton, T., Fox, A. and C. Allan, (2003), “*Working time Transformations and Effects*”, Griffith University, Queensland.

Transport for London (2007), “*Smarter Working Guide*”, London.

Trodd, E. (1994), ‘What is teleworking?’ *British Journal of Administrative Management*, 9.

Tucker, P. and S. Folkard (2012), “*Working Time, Health and Safety: a Research Synthesis Paper*” International Labour Office, Geneva

Wang, B., Yukun, L., Qian, J. and S. Parker (2020), ‘Achieving Effective Remote Working During the COVID-19 Pandemic: A Work Design Perspective’, *Applied Psychology: An International Review*, 1–44.

Weeks, K. (2016), ‘The Problem with Work’, in Eckert (ed.), *Global Histories of Work*, De Gruyter, 291-326.

Whiting R. and G. Symon (2020), ‘Digi-Housekeeping: The Invisible Work of Flexibility’, *Work, Employment and Society*, 1–18.

Williams, C. and F. Lapeyre (2017), “*Dependent self-employment: trends, challenges and policy responses in the EU, Employment*” Working Paper, 228, International Labour Office, Geneva.

**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ**

**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α**

**Ν. 2639**

**Άρθρο 1, § 1**

ΝΟΜΟΣ 2639/1998 (ΦΕΚ 205 Α /2-9-1998)

«ΡΥΘΜΙΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ, ΣΥΣΤΑΣΗ ΣΩΜΑΤΟΣ ΕΠΙΘΕΩΡΗΣΗΣ  
ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΑΛΛΕΣ ΔΙΑΤΑΞΕΙΣ»

Ο ΠΡΟΕΔΡΟΣ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑΣ

Εκδίδομε τον ακόλουθο νόμο που ψήφισε η Βουλή

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ Α' ΡΥΘΜΙΣΗ ΕΡΓΑΣΤΗΡΙΑΚΩΝ ΣΧΕΣΕΩΝ**

Άρθρο 1 Ειδικές μορφές απασχόλησης 1. Η μεταξύ εργοδότη και απασχολούμενου συμφωνία 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.

## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β**

**Ν. 3846/2010**

### **Άρθρο 5**

#### **Τηλεργασία**

1. Ο εργοδότης όταν καταρτίζει σύμβαση εργασίας για τηλεργασία, υποχρεούται να παραδίδει γραπτώς στον εργαζόμενο, μέσα σε οκτώ (8) ημέρες, το σύνολο των πληροφοριών που αναφέρονται στην εκτέλεση της εργασίας και ειδικότερα ως προς την ιεραρχική σύνδεση με τους προϊσταμένους του στην επιχείρηση, τα λεπτομερή καθήκοντά του, τον τρόπο υπολογισμού της αμοιβής, τον τρόπο μέτρησης του χρόνου εργασίας, την αποκατάσταση του κόστους που προκαλείται από την παροχή της (τηλεπικοινωνίες, εξοπλισμός, βλάβες συσκευών κ.λπ.). Αν στη σύμβαση περιέχεται συμφωνία για τηλε-ετοιμότητα ορίζονται τα χρονικά της όρια και οι προθεσμίες ανταπόκρισης του μισθωτού.
2. Αν κανονική εργασία μετατρέπεται σε τηλεργασία καθορίζεται στη συμφωνία αυτή μια περίοδος προσαρμογής τριών (3) μηνών, κατά την οποία οποιοδήποτε από τα μέρη, μετά από τήρηση προθεσμίας δεκαπέντε (15) ημερών, μπορεί να θέσει τέλος στην τηλεργασία και ο μισθωτός να επιστρέψει στην εργασία του σε αντίστοιχη θέση με αυτήν που κατείχε.
3. Ο εργοδότης αναλαμβάνει σε κάθε περίπτωση το κόστος που προκαλείται στον μισθωτό από τη μορφή αυτή εργασίας και ειδικότερα των τηλεπικοινωνιών. Παρέχει στον μισθωτό τεχνική υποστήριξη για την παροχή της εργασίας του και αναλαμβάνει να αποκαταστήσει τις δαπάνες επισκευής των συσκευών που χρησιμοποιούνται για την εκτέλεσή της ή να τις αντικαταστήσει σε περίπτωση βλάβης. Η υποχρέωση αυτή αφορά και στις συσκευές που ανήκουν στον μισθωτό, εκτός εάν στη σύμβαση ή στη σχέση εργασίας ορίζεται διαφορετικά. Στη σύμβαση ή στη σχέση εργασίας ορίζεται ο τρόπος χρηματικής αποκατάστασης εκ μέρους του εργοδότη της χρησιμοποίησης του οικιακού χώρου εργασίας του μισθωτού. Με συλλογικές συμβάσεις προσδιορίζονται επίσης ειδικότερα πλαίσια για τη ρύθμιση του ίδιου ζητήματος.
4. Ο εργοδότης, το αργότερο μέσα σε δύο (2) μήνες από την κατάρτιση της σύμβασης εργασίας, πληροφορεί γραπτώς τον τηλεεργαζόμενο για το πρόσωπο και για τα στοιχεία επικοινωνίας των εκπροσώπων του προσωπικού στην επιχείρηση.

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ

### Ερωτηματολόγιο

#### Τηλεργασία

Διερεύνηση της εμπειρίας τηλεργασίας που απέκτησαν οι υπάλληλοι του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας κατά την πανδημία.

#### A. Δημογραφικά στοιχεία

1. Φύλο

Ανδρας \_\_\_\_ Γυναίκα \_\_\_\_

2. Ηλικία

25-40 \_\_, 41-55 \_\_, 56 και άνω \_\_\_\_

3. Επίπεδο σπουδών

Απόφοιτος/η δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης \_\_\_\_

Απόφοιτος/η τριτοβάθμιας εκπαίδευσης \_\_\_\_

Κάτοχος μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών \_\_\_\_

Κάτοχος διδακτορικού τίτλου σπουδών \_\_\_\_

4. Σύνθεση νοικοκυριού

Μόνος/η \_\_ Συγκατοικώ (σύντροφος, γονείς, φίλοι) \_\_ Παιδιά \_\_\_\_

5. Ηλικία παιδιών

0 – 11 \_\_, 12-18 \_\_, Ενήλικα \_\_\_\_

6. Ο μισθός σας είναι το μοναδικό εισόδημα στο νοικοκυριό σας; (συμβάλλει κάποιο άλλο μέλος οικονομικά, υπάρχει κάποιο επιπρόσθετο εισόδημα από ενοίκια, δεύτερη εργασία κ.α.)

Ναι \_\_ Όχι \_\_

7. Εργασιακή σχέση με τον φορέα

Μόνιμος/η \_\_\_\_

ΙΔΑΧ \_\_\_\_

ΙΔΟΧ/Συμβασιούχος \_\_\_\_

8. Έχετε θέση ευθύνης στον φορέα;

Ναι \_\_ Όχι \_\_

## B. Ερωτήσεις

1. Σε τι ποσοστό πιστεύετε ότι το αντικείμενο της εργασίας σας μπορεί να επιτελεστεί μέσω τηλεργασίας;

0% - 20% \_\_\_\_\_

21% - 40% \_\_\_\_\_

41% - 60% \_\_\_\_\_

61% - 80% \_\_\_\_\_

81% - 100% \_\_\_\_\_

Παρακαλώ δηλώστε το βαθμό συμφωνίας σας με τις παρακάτω διατυπώσεις.

	Ερώτηση	Συμφωνώ	Συμφωνώ εν μέρει	Ούτε συμφωνώ	Διαφωνώ εν μέρει	Διαφωνώ
2	Διαθέτω τις απαραίτητες γνώσεις για να ανταποκριθώ στις ανάγκες της εργασίας μου εξ αποστάσεως με τη χρήση της νέας τεχνολογίας.					
3	Ο οργανισμός μου παρείχε τον απαραίτητο εξοπλισμό για την τηλεργασία.					
4	Ο οργανισμός μου παρείχε την απαραίτητη (ή επιπλέον) εκπαίδευση προκειμένου για να ανταποκριθώ στα καθήκοντα μου.					
5	Επιβαρύνθηκα οικονομικά προκειμένου να επιτελέσω τα καθήκοντα μου μέσω τηλεργασίας (αγορά εξοπλισμού, κατανάλωση ενέργειας κτλ).					
6	Εξοικονόμησα χρήματα από την εργασία μου στο σπίτι (γεύματα στο σπίτι, μείωση δαπανών μετάβασης στον εργασιακό χώρο κτλ).					

Παρακαλώ δηλώστε το βαθμό συμφωνίας σας με τις παρακάτω διατυπώσεις.

	Ερώτηση	Συμφωνώ	Συμφωνώ εν μέρει	Ούτε συμφωνώ	Διαφωνώ εν μέρει	Διαφωνώ
7	Η τηλεργασία επηρέασε θετικά την απόδοσή μου.					
8	Η τηλεργασία με βοήθησε να οργανώσω καλύτερα την εργασία μου.					
9	Η τηλεργασία συνέβαλε στο να εντατικοποιήσω την εργασία μου.					
10	Η εργασία μου ολοκληρωνόταν μέσα το προβλεπόμενο χρονικό πλαίσιο.					
11	Οι ώρες εργασίας μου ήταν περισσότερες από το σύνηθες ωράριο.					
12	Η υπηρεσιακή επικοινωνία πραγματοποιούνταν και εκτός ωραρίου.					
13	Δεν υπήρχε διαμοιρασμός πληροφοριών με τους συναδέλφους και την υπηρεσία.					

Παρακαλώ δηλώστε το βαθμό συμφωνίας σας με τις παρακάτω διατυπώσεις.

	Ερώτηση	Συμφωνώ	Συμφωνώ εν μέρει	Ούτε συμφωνώ	Διαφωνώ εν μέρει	Διαφωνώ
14	Η τηλεργασία με έκανε πιο δημιουργικό/ή.					
15	Η τηλεργασία βελτίωσε την ποιότητα της εργασίας μου.					
16	Σκεφτόμουν την εργασία μου διαρκώς, ακόμη και εκτός ωραρίου.					

17	Η τηλεργασία μου δημιούργησε/επέτεινε συναισθήματα μοναξιάς.					
----	--	--	--	--	--	--

Παρακαλώ δηλώστε το βαθμό συμφωνίας σας με τις παρακάτω διατυπώσεις.

	Ερώτηση	Συμφωνώ	Συμφωνώ εν μέρει	Ούτε συμφωνώ	Διαφωνώ εν μέρει	Διαφωνώ
18	Η τηλεργασία με βοήθησε να ανταποκριθώ καλύτερα στις οικογενειακές μου υποχρεώσεις.					
19	Οι οικογενειακές υποχρεώσεις δυσχέραναν την εκπλήρωση των επαγγελματικών μου υποχρεώσεων.					
20	Μετά την εργασία ήμουν πολύ κουρασμένος για να ανταπεξέλθω στις υποχρεώσεις του νοικοκυριού.					
21	Η τηλεργασία επηρέασε θετικά τις σχέσεις μου με τα μέλη της οικογένειας /συγκατοίκους.					
22	Με την τηλεργασία είχα περισσότερο ελεύθερο χρόνο.					

Παρακαλώ δηλώστε το βαθμό συμφωνίας σας με τις παρακάτω διατυπώσεις.

	Ερώτηση	Συμφωνώ	Συμφωνώ εν μέρει	Ούτε συμφωνώ	Διαφωνώ εν μέρει	Διαφωνώ
23	Με την επιβολή της τηλεργασίας στον φορέα φοβήθηκα ότι είναι πιθανό να χάσω την εργασία μου.					
24	Με τη συνέχιση/εκ νέου επιβολή της τηλεργασίας φοβάμαι ότι μπορεί να μειωθούν οι αποδοχές μου.					



Παρακαλώ δηλώστε το βαθμό συμφωνίας σας με τις παρακάτω διατυπώσεις.

	Ερώτηση	Συμφωνώ	Συμφωνώ εν μέρει	Ούτε συμφωνώ	Διαφωνώ εν μέρει	Διαφωνώ
25	Η εφαρμογή της τηλεργασίας λειτούργησε αποτελεσματικά για την προστασία μου από τον Covid – 19.					
26	Εάν είχα τη δυνατότητα θα επέλεγα τηλεργασία πλήρους απασχόλησης.					
27	Εάν είχα τη δυνατότητα θα επέλεγα την τηλεργασία μόνο για κάποιες ημέρες την εβδομάδα.					
28	Η συνολική εντύπωση που αποκόμισα από την εμπειρία τηλεργασίας είναι θετική.					

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Δ

**From:** [REDACTED]

**Sent:** Friday, March 20, 2020 12:59 PM

**To:** [REDACTED]

[REDACTED]

[REDACTED]

**Cc:** [REDACTED]

**Subject:** Καταγραφή αναγκών για εργασία από απόσταση

Αγαπητά μέλη της Πανεπιστημιακής Κοινότητας

Προκειμένου να μεταβούμε σε μία κατάσταση λειτουργίας κατά την οποία οι περισσότερες δυνατές υπηρεσίες θα διεκπεραιώνονται από τους υπαλλήλους από απόσταση παρακαλούμε να μας ενημερώσετε για τις ανάγκες σας, συμπληρώνοντας το επισυναπτόμενο αρχείο. Επίσης να καταγράψετε σε ποιες ηλεκτρονικές υπηρεσίες (εΓραμματεία, OTS, ΠΑΠΥΡΟ, κ.α.) θα πρέπει να έχετε πρόσβαση. Τέλος, καταγράψτε άλλες ανάγκες που εσείς εντοπίζετε για την εργασία από απόσταση.

Παρακαλούμε για την άμεση απάντησή σας μέχρι την Δευτέρα 23/3/2020 στις 11:00

Τις απαντήσεις θα στείλουν οι Προϊστάμενοι Διευθύνσεων, οι Προϊστάμενοι των Γραμματειών Κοσμητείας και οι Προϊστάμενοι των Γραμματειών των Τμημάτων (και για τα ΠΜΣ). Οι απαντήσεις θα κοινοποιηθούν στις Διευθύνσεις α) Οικονομικής Διαχείρισης [dod@uth.gr](mailto:dod@uth.gr) και β) Μηχανοργάνωσης [mhxnorganosh@uth.gr](mailto:mhxnorganosh@uth.gr)

Ο Πρύτανης

Ζήσης Μαμούρης

Αριθμός Υπαλλήλων που έχουν Η/Υ και πρόσβαση στο διαδίκτυο				Αριθμός Υπαλλήλων που ΔΕΝ έχουν ψηφιακή υπογραφή	Αριθμός Υπαλλήλων που ΕΧΟΥΝ ψηφιακή υπογραφή
Αριθμός Υπαλλήλων που έχουν Η/Υ αλλά ΔΕΝ έχουν πρόσβαση στο διαδίκτυο				Αριθμός Υπαλλήλων που ΔΕΝ έχουν Η/Υ και ΔΕΝ έχουν πρόσβαση στο διαδίκτυο	Αριθμός Υπαλλήλων που ΔΕΝ έχουν ψηφιακή υπογραφή
Αριθμός Υπαλλήλων που πρέπει να έχουν πρόσβαση			ΚΑΤΑΓΡΑΨΤΕ ΑΛΛΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ ΠΟΥ ΘΕΩΡΕΙΤΕ ΟΤΙ ΥΠΑΡΧΟΥΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ ΑΠΟ ΑΠΟΣΤΑΣΗ		