



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ

ΠΜΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Η επίδραση και ο ρόλος της τηλεργασίας στις εργασιακές
συνθήκες και στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων
αναφορικά με την πανδημία Covid 19**

Ελένη Πλατσούκα

Επιβλέπων: Κυπριωτέλης Ευστράτιος

Λέκτορας

Πρέβεζα, Ιούλιος, 2024

**The effect and role of telework on the working conditions
and job satisfaction of employees in relation to the Covid 19
pandemic**

Εγκρίθηκε από τριμελή εξεταστική επιτροπή

Πρέβεζα, 16/07/2024

ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

1. Επιβλέπων καθηγητής
Ευστράτιος Κυπριωτέλης,
Λέκτορας

2. Μέλος επιτροπής
Γεώργιος Κόλιας,
Επίκουρος Καθηγητής

3. Μέλος επιτροπής
Ειρήνη Τριάρχη,
Λέκτορας

© Πλατσούκα, Ελένη, 2024.

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Δήλωση μη λογοκλοπής

Δηλώνω υπεύθυνα και γνωρίζοντας τις κυρώσεις του Ν. 2121/1993 περί Πνευματικής Ιδιοκτησίας, ότι η παρούσα μεταπτυχιακή εργασία είναι εκ ολοκλήρου αποτέλεσμα δικής μου ερευνητικής εργασίας, δεν αποτελεί προϊόν αντιγραφής ούτε προέρχεται από ανάθεση σε τρίτους. Όλες οι πηγές που χρησιμοποιήθηκαν (κάθε είδους, μορφής και προέλευσης) για τη συγγραφή της περιλαμβάνονται στη βιβλιογραφία.

Πλατσούκα Ελένη

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου για την καθοδήγησή του, καθώς επίσης και τα μέλη της οικογένειάς μου για την αμέριστη συμπαράστασή τους κατά την εκπόνηση της διπλωματικής εργασίας μου.

Περίληψη

Η τηλεργασία αποτελεί μια από τις σημαντικότερες μορφές εργασίας στη σημερινή εποχή, καθώς αξιοποιούνται οι δυνατότητες των Νέων Τεχνολογιών για τους εργαζόμενους ώστε να παρέχουν την εργασία τους από οποιοδήποτε σημείο και αν βρίσκονται. Η πανδημία Covid 19 αποτέλεσε σημείο καμπής ως προς την υιοθέτηση της τηλεργασίας, καθώς οι επιχειρήσεις υποχρεώθηκαν να εφαρμόσουν την τηλεργασία λόγω των περιοριστικών μέτρων για την αντιμετώπιση της νόσου Covid 19.

Σκοπός της παρούσας εργασίας αποτελεί η αποτύπωση των εργασιακών συνθηκών που διαμορφώθηκαν για τους εργαζόμενους λόγω της τηλεργασίας κατά την περίοδο της πανδημίας Covid 19. Μέσω λοιπόν της ανασκόπησης και εξέτασης βιβλιογραφικών και διαδικτυακών πηγών προκύπτουν χρήσιμες διαπιστώσεις και συμπεράσματα αναφορικά με την τηλεργασία. Συγκεκριμένα προκύπτει ότι η τηλεργασία έχει διάφορα θετικά στοιχεία (μειωμένες μετακινήσεις εργαζομένων, εργασιακή παρουσία στο χώρο του σπιτιού, εργασιακή ευελιξία και αυτονομία κα), αλλά και αρνητικά στοιχεία (κοινωνική αποστασιοποίηση, ανισορροπία εργασιακού και προσωπικού χρόνου κα). Με βάση λοιπόν αν υπερτερούν τα θετικά στοιχεία ή τα αρνητικά στοιχεία της τηλεργασίας, διαμορφώνεται και ανάλογα η εργασιακή ικανοποίηση κι η εργασιακή απόδοση για τους εργαζόμενους.

Η ανάγκη για αξιοποίηση των θετικών στοιχείων της τηλεργασίας και για περιορισμό των αρνητικών στοιχείων της έχει οδηγήσει στην υιοθέτηση του μοντέλου της υβριδικής εργασίας. Με αυτόν τον τρόπο οι εργαζόμενοι μπορούν να επιλέγουν πότε θα απασχολούνται διά ζώσης και πότε θα απασχολούνται εξ αποστάσεως, κάτι βέβαια που απαιτεί και κατάλληλη οργάνωση από την εκάστοτε επιχείρηση. Αναμφίβολα ωστόσο η υβριδική εργασία αποτελεί το μέλλον για τις επιχειρήσεις στην αγορά εργασίας, κάτι που αξίζει να εξεταστεί και σε μελλοντικές μελέτες και έρευνες.

Λέξεις – κλειδιά: τηλεργασία, πανδημία Covid 19, εργασιακή ικανοποίηση, υβριδική εργασία

Abstract

Telework is one of the most important forms of work in today's era, as New Technologies are used for employees to provide their work from wherever they are. Covid 19 pandemic was a turning point in the adoption of telecommuting, as companies were forced to implement telecommuting due to the restrictive measures against Covid 19 disease.

The purpose of this thesis is to describe the working conditions that were formed for employees due to teleworking during the period of the Covid 19 pandemic. Useful findings and conclusions regarding teleworking emerged through the review and examination of bibliographic and online sources. In particular, it appears that telecommuting has various positive elements (reduced employee commuting, work presence at home, work flexibility and autonomy, etc.), but also negative elements (social distancing, imbalance of work and personal time, etc.). Therefore, based on whether the positive or negative elements of telework outweigh, the job satisfaction and work performance for the employees is shaped accordingly.

The need to exploit the positive elements of telework and to limit its negative elements has led to the adoption of the hybrid work model. In this way, employees can choose when they work remotely or not, which of course requires appropriate organization from the respective company. Undoubtedly, however, hybrid work is the future for businesses in the labor market, which is worth considering in future studies and researches.

Keywords: telework, Covid 19 pandemic, job satisfaction, hybrid work

Πίνακας περιεχομένων

Ευχαριστίες.....	vi
Περίληψη	vii
Abstract.....	viii
Πίνακας περιεχομένων.....	ix
Εισαγωγή	1
Ενότητα 1: Η έννοια της τηλεργασίας.....	3
1.1 Η εννοιολογική προσέγγιση του όρου της τηλεργασίας.....	3
1.2 Μορφές της τηλεργασίας.....	4
1.3 Θετικά και αρνητικά στοιχεία της τηλεργασίας	6
Ενότητα 2: Στοιχεία για την τηλεργασία πριν την πανδημία Covid 19.....	9
2.1 Το επίπεδο υιοθέτησης της τηλεργασίας διεθνώς πριν την πανδημία Covid 19.....	9
2.2 Το επίπεδο υιοθέτησης της τηλεργασίας στην Ελλάδα πριν την πανδημία Covid 19.....	10
Ενότητα 3: Η επίδραση της πανδημίας Covid 19 στην αγορά εργασίας.....	12
3.1 Νομοθετικές παρεμβάσεις στην Ελλάδα για την τηλεργασία κατά την περίοδο της πανδημίας Covid 19.....	12
3.2 Το επίπεδο υιοθέτησης της τηλεργασίας διεθνώς κατά την περίοδο της πανδημίας Covid 19.....	15
3.3 Το επίπεδο υιοθέτησης της τηλεργασίας στην Ελλάδα κατά την περίοδο της πανδημίας Covid 19.....	17
Ενότητα 4: Η επίδραση της τηλεργασίας στους παράγοντες της εργασιακής απόδοσης, εργασιακής εξουθένωσης και εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων	20
4.1 Η επίδραση της τηλεργασίας στον παράγοντα της εργασιακής απόδοσης.....	20

4.2 Η επίδραση της τηλεργασίας στον παράγοντα της εργασιακής εξουθένωσης ..	24
4.3 Η επίδραση της τηλεργασίας στον παράγοντα της εργασιακής ικανοποίησης .	27
Ενότητα 5: Προκλήσεις και προοπτικές της τηλεργασίας για τους εργαζόμενους	33
5.1 Προκλήσεις από την υιοθέτηση της τηλεργασίας για τους εργαζόμενους	33
5.2 Προοπτικές από την υιοθέτηση της τηλεργασίας για τους εργαζόμενους.....	36
5.3 Περιγραφή του μοντέλου της υβριδικής εργασίας	38
Συμπεράσματα - επίλογος.....	41
Βιβλιογραφικές αναφορές.....	44

Εισαγωγή

Η πρόσφατη πανδημία Covid 19 επέφερε σημαντικές ανακατατάξεις και αλλαγές σε διάφορα πεδία της καθημερινότητας των ανθρώπων. Μια σημαντική τροποποίηση αφορά τη διαμόρφωση του μοντέλου και των συνθηκών εργασίας, μιας και κατά την περίοδο της πανδημίας Covid 19 υιοθετήθηκε το καθεστώς της τηλεργασίας (εξ αποστάσεως εργασία). Έτσι λοιπόν αναδιαμορφώθηκε η εργασιακή καθημερινότητα των ανθρώπων και οι εργασιακές απαιτήσεις στις οποίες καλούνται να αντεπεξέλθουν (Κυριακούλιας, 2020).

Η τηλεργασία αποτελεί μοντέλο απασχόλησης, που αναπτύχθηκε και άρχισε να υιοθετείται από τις επιχειρήσεις και πριν την πανδημία Covid 19, ώστε να μπορούν οι εργαζόμενοι να απασχολούνται σε οποιοδήποτε περιβάλλον και αν βρίσκονται και χωρίς ουσιαστικά να απαιτείται η φυσική παρουσία τους στο χώρο της επιχείρησης (Βλασσόπουλος, 2005). Βέβαια λόγω της πανδημίας Covid 19 υπήρξε έντονη υιοθέτηση της τηλεργασίας από την πλειονότητα των επιχειρήσεων ως ένα μέτρο κοινωνικής αποστασιοποίησης για τον περιορισμό της μετάδοσης της νόσου.

Καθώς λοιπόν μεγάλος αριθμός εργαζομένων απασχολήθηκαν με τηλεργασία κατά την περίοδο της πανδημίας Covid 19, υπήρξε επανακαθορισμός των εργασιακών στάσεων και απαιτήσεων. Ειδικότερα οι συνθήκες εργασίας των εργαζομένων άλλαξαν, μιας και απασχολούνταν από το περιβάλλον του σπιτιού τους, κάτι που έχει επιδράσει στις στάσεις και στις απόψεις τους ανάλογα αν αξιοποιούν τα οφέλη της τηλεργασίας ή αν επηρεάζονται αρνητικά από τα αρνητικά στοιχεία της. Έτσι λοιπόν έχει αξία η ανάλυση και αποτύπωση του ρόλου της τηλεργασίας, καθώς αναμένεται να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο για τις επιχειρήσεις και μετά την πανδημία Covid 19.

Υπό το πρίσμα των παραπάνω επισημάνσεων προκύπτει ότι σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η ανάλυση του ρόλου της τηλεργασίας, η περιγραφή των εργασιακών συνθηκών και η αποτύπωση της ικανοποίησης των εργαζομένων σχετικά με την τηλεργασία κατά την περίοδο της πανδημίας Covid 19. Η δομή της εργασίας είναι συγκεκριμένη και αντιστοιχεί στις παρακάτω ενότητες ως εξής:

- Εισαγωγή
- Η έννοια της τηλεργασίας (για να αποτυπωθούν τα βασικά στοιχεία της τηλεργασίας, οι κατηγορίες της κα)
- Στοιχεία για την υιοθέτηση της τηλεργασίας πριν την πανδημία Covid 19
- Η επίδραση της πανδημίας Covid 19 στην αγορά εργασίας (ώστε να αναφερθεί το σχετικό νομοθετικό πλαίσιο, ο βαθμός υιοθέτησης της τηλεργασίας κατά τη συγκεκριμένη περίοδο κα)
- Αναφορά των κυριότερων επιπτώσεων της τηλεργασίας στην εργασιακή απόδοση, εργασιακή εξουθένωση και εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων
- Περιγραφή προκλήσεων και προοπτικών της τηλεργασίας για τους εργαζόμενους, με αναφορά και στο μοντέλο της υβριδικής εργασίας
- Συμπεράσματα – επίλογος

Ενότητα 1: Η έννοια της τηλεργασίας

1.1 Η εννοιολογική προσέγγιση του όρου της τηλεργασίας

Όπως ήδη έχει αναφερθεί, η τηλεργασία αποτελεί μια σύγχρονη πραγματικότητα για αρκετές επιχειρήσεις, οργανισμούς και εργαζόμενους αναφορικά με το καθεστώς δραστηριοποίησης και απασχόλησης, η οποία εντατικοποιήθηκε κατά την πρόσφατη περίοδο της πανδημίας Covid 19. Ως εκ τούτου λοιπόν είναι σημαντικό να υπάρξει καταρχάς η κατάλληλη εννοιολογική προσέγγιση για τον όρο της τηλεργασίας.

Ένας ενδεικτικός ορισμός για την τηλεργασία (ή εργασία εξ αποστάσεως) είναι ότι αποτελεί μορφή εργασίας, όπου οι εργαζόμενοι μπορούν να δουλεύουν από το σημείο που βρίσκονται και δεν χρειάζεται επομένως να μεταβούν στο χώρο εργασίας τους στην επιχείρηση. Αυτό καθίσταται δυνατό με τη χρήση των εργαλείων Πληροφορικής και Διαδικτύου, που δίνουν τη δυνατότητα στους εργαζόμενους και στις επιχειρήσεις να επικοινωνούν άμεσα μεταξύ τους, να ανταλλάσσουν δεδομένα και αρχεία σε πραγματικό χρόνο κα (Nilles, 1998).

Ένας άλλος ορισμός για την τηλεργασία αντιστοιχεί στο ότι είναι μια εναλλακτική μορφή εργασίας, όπου ο χώρος που βρίσκεται ο εργαζόμενος δεν ταυτίζεται με τον χώρο της επιχείρησης που απασχολείται. Ωστόσο μέσω των δυνατοτήτων που παρέχουν οι τηλεπικοινωνίες και με τη χρήση Η/Υ ο εργαζόμενος μπορεί να επικοινωνεί άμεσα με την επιχείρηση, τους συναδέλφους, τους προϊστάμενους, τους συνεργάτες και τους πελάτες (Gainey et al., 1998).

Η τηλεργασία εμπεριέχει συνεπώς κάποια βασικά χαρακτηριστικά, τα οποία διαμορφώνουν την ιδιαίτερη υπόστασή της. Ένα στοιχείο είναι ότι ο κάθε εργαζόμενος, που απασχολείται με καθεστώς τηλεργασίας, μπορεί να βρίσκεται σε όποιο χώρο επιθυμεί ώστε να εκτελεί τα καθήκοντα που απαιτούνται από αυτόν ανά περίπτωση. Απαραίτητη προϋπόθεση βέβαια είναι να έχουν πρόσβαση οι εργαζόμενοι σε κατάλληλα μέσα και διαδικασίες στο πλαίσιο της ψηφιακής τεχνολογίας (πχ χρήση Η/Υ, σύνδεση στο Διαδίκτυο, διαμοιρασμός ψηφιακών αρχείων, συμμετοχή σε τηλεδιασκέψεις κα), ώστε να μπορούν να έχουν άμεση επικοινωνία και πρόσβαση σε αρχεία και πληροφορίες της επιχείρησης για να πραγματοποιούν απρόσκοπτα την

εργασία τους. Συνεπώς η διάθεση κατάλληλων εργαλείων και εφαρμογών Πληροφορικής στους εργαζόμενους, όπως επίσης και η πρόσβασή τους σε αξιόπιστη και γρήγορη σύνδεση στο Διαδίκτυο αποτελούν βασικούς παράγοντες για την υιοθέτηση αποτελεσματικής τηλεργασίας από μια επιχείρηση (Κορωναίος, 2020).

1.2 Μορφές της τηλεργασίας

Η υιοθέτηση της τηλεργασίας από τις επιχειρήσεις σημαίνει αυτόματα ότι οι εργαζόμενοι απασχολούνται και πραγματοποιούν την εργασία τους εκτός του χώρου όπου βρίσκεται η επιχείρηση. Βέβαια οι ιδιαίτερες συνθήκες και απαιτήσεις εργασίας της κάθε επιχείρησης, σε συνδυασμό με την εξέλιξη των Νέων Τεχνολογιών στο πεδίο των τηλεπικοινωνιών, έχουν επιφέρει την ανάπτυξη διάφορων μορφών τηλεργασίας. Οι κυριότερες από αυτές είναι οι εξής (ΟΚΕ, 2020):

- Home – based telework (τηλεργασία από το σπίτι): Η συγκεκριμένη μορφή τηλεργασίας αντιστοιχεί στην απασχόληση του εργαζόμενου στο περιβάλλον του σπιτιού του, εφόσον βέβαια έχει τον απαιτούμενο εξοπλισμό Πληροφορικής και σύνδεση στο Διαδίκτυο, ώστε να επικοινωνεί άμεσα με την επιχείρηση και να μπορεί να ανταλλάσει στοιχεία, αρχεία και πληροφορίες με αυτήν.
- Telework centers (κέντρα τηλεργασίας): Αποτελούν χώρους τηλεργασίας (γραφεία), όπου στεγάζονται εργαζόμενοι από διάφορες επιχειρήσεις και απασχολούνται με καθεστώς τηλεργασίας καθώς στους χώρους αυτούς υπάρχει κατάλληλος υλικοτεχνικός εξοπλισμός Πληροφορικής και πρόσβαση στο Διαδίκτυο.
- Nomadic telework (νομαδική τηλεργασία): Αυτή η μορφή τηλεργασίας αντιστοιχεί στην μετακίνηση των εργαζόμενων κατά τη διάρκεια της απασχόλησής του και στην υιοθέτηση τηλεργασίας από την πλευρά τους χωρίς να υπάρχει συγκεκριμένη τοποθεσία και ωράριο εργασίας. Απαραίτητοι παράγοντες για την εφαρμογή νομαδικής τηλεργασίας είναι η διάθεση κατάλληλου εξοπλισμού Πληροφορικής από τους εργαζόμενους (πχ smartphones, tablets, laptop) όπως επίσης και η πρόσβασή τους σε ασύρματη σύνδεση στο Διαδίκτυο.

- Remote office telework (τηλεργασία στο πλαίσιο του κινητού γραφείου): Διαμορφώνεται δίκτυο συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων της επιχείρησης σε κοινό διαδικτυακό περιβάλλον, παρόλο που βρίσκεται ο κάθε εργαζόμενος σε διαφορετικό χώρο, ώστε από κοινού να υποστηρίξουν τους σκοπούς και τη λειτουργία της επιχείρησης.
- Ομαδική εργασία εξ αποστάσεως: Οι εργαζόμενοι απασχολούνται σε καθεστώς τηλεργασίας και πραγματοποιεί ο καθένας συγκεκριμένη διαδικασία, ώστε στο τέλος να παραχθεί ένα ομαδικό project όπου υπάρχει συνεισφορά του έργου από τον κάθε εργαζόμενο.
- Παροχή τηλε-υπηρεσιών: Στο πλαίσιο της συγκεκριμένης μορφής τηλεργασίας προκύπτει η παροχή εξ αποστάσεως υπηρεσιών από μια επιχείρηση, όπως πχ η παροχή υπηρεσιών συμβουλευτικής και καθοδήγησης από απόσταση.

Μια συναφής έννοια με την τηλεργασία, η οποία μπορεί να προσδιοριστεί και ως μορφή τηλεργασίας, είναι το telecommuting. Στο πλαίσιο του telecommuting οι εργαζόμενοι απασχολούνται σε καθεστώς τηλεργασίας, ωστόσο κάποιες φορές καλούνται να εργαστούν και από το χώρο εργασίας της επιχείρησης. Με τον τρόπο αυτόν διαμορφώνεται εργασιακή ευελιξία σε μια επιχείρηση, καθώς με βάση τις ανάγκες λειτουργίας της ρυθμίζονται και οι συνθήκες εργασίας που υιοθετεί, ούτως ώστε να δίνει μεγαλύτερη έμφαση είτε στην απασχόληση των εργαζομένων της μέσω τηλεργασίας είτε με τη φυσική παρουσία τους στο χώρο της επιχείρησης (Allen et al., 2015).

Η ανάπτυξη των Νέων Τεχνολογιών λοιπόν και οι αυξανόμενες απαιτήσεις στο περιβάλλον δραστηριοποίησης των επιχειρήσεων έχει οδηγήσει στη δυνατότητα υιοθέτησης διάφορων μορφών τηλεργασίας από τις επιχειρήσεις. Μάλιστα ήδη πριν από την περίοδο της πανδημίας Covid 19 έχουν υπάρξει εργαζόμενοι σε καθεστώς διάφορων μορφών τηλεργασίας, με τις κυριότερες από αυτές να αντιστοιχούν στην τηλεργασία από το σπίτι, στην νομαδική τηλεργασία και στο telecommuting, με τη συνδυαστική εφαρμογή τηλεργασίας και εργασίας με φυσική παρουσία στο χώρο της επιχείρησης (ILO, 2019).

1.3 Θετικά και αρνητικά στοιχεία της τηλεργασίας

Η υιοθέτηση της τηλεργασίας από τις επιχειρήσεις έχει ιδιαίτερο ενδιαφέρον, καθότι αναδιαμορφώνει το περιβάλλον και τις συνθήκες εργασίας. Ως εκ τούτου λοιπόν προκύπτουν διάφορες επιπτώσεις από την τηλεργασία, τόσο για τις επιχειρήσεις όσο και για τους εργαζόμενους αλλά και ευρύτερα την κοινωνία, οι οποίες έχουν θετικό και αρνητικό πρόσημο.

Συγκεκριμένα λοιπόν, όσον αφορά την επιχείρηση, ένα βασικό προτέρημα της τηλεργασίας έγκειται στο γεγονός ότι περιορίζονται τα λειτουργικά της έξοδα, καθότι μειώνονται σημαντική ή/και εξαλείφονται οι λειτουργικές δαπάνες λόγω της συμβατικής λειτουργίας της. Ειδικότερα στο πλαίσιο των λειτουργικών δαπανών που μειώνονται για την επιχείρηση λόγω της τηλεργασίας, ανήκουν οι δαπάνες για ανοικίαση ή/και διαμόρφωση χώρων και γραφείων όπου βρίσκονται οι εργαζόμενοι, οι δαπάνες για κατανάλωση ρεύματος, θέρμανσης, ύδρευσης κα, οι δαπάνες για αγορά αναλώσιμων ειδών σχετικά με την εργασία που πραγματοποιούν οι εργαζόμενοι και ούτω καθεξής. Επιπρόσθετα η τηλεργασία παρέχει τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να αναδιοργανώνονται πιο εύκολα και με μεγαλύτερη ευελιξία, καθώς συνεχίζουν να λειτουργούν ψηφιακά και εξ αποστάσεως, κάτι που τις καθιστά πιο ανθεκτικές και έτοιμες για να ανταποκρίνονται στις μεταβαλλόμενες συνθήκες του περιβάλλοντος όπου δραστηριοποιούνται. Ακόμα σε συνθήκες τηλεργασίας είναι πιο πιθανό να μειώνονται οι προστριβές μεταξύ εργαζομένων ή/και με τους προϊσταμένους λόγω της καθημερινής φυσικής επαφής, ενώ και οι εργαζόμενοι αισθάνονται πιο άνετα σε εργασιακό επίπεδο, καθώς δουλεύουν στον προσωπικό χώρο τους. Έτσι λοιπόν μέσω της τηλεργασίας μπορεί να ενισχυθεί η λειτουργικότητα και αποδοτικότητα των επιχειρήσεων, καθώς βελτιώνεται η διαχείρισή τους όπως και οι σχέσεις εργαζόμενων και προϊσταμένων (Saragih et al., 2021).

Βέβαια η τηλεργασία επιφέρει σημαντικές προκλήσεις για τις επιχειρήσεις, μια από τις οποίες αντιστοιχεί στο γεγονός ότι μειώνεται το επίπεδο άμεσης εποπτείας της εργασίας που πραγματοποιεί ο εργαζόμενος, καθώς δεν υπάρχει ταυτόχρονη φυσική παρουσία εργαζόμενων και προϊσταμένων – διευθυντών στον εργασιακό χώρο. Η

κατάσταση αυτή μπορεί λοιπόν να οδηγήσει σε παραλείψεις ως προς την ποιότητα της εργασίας των εργαζόμενων, καθώς επίσης και σε προβλήματα στη λειτουργία των επιχειρήσεων όπως απώλεια και υποκλοπή δεδομένων και πληροφοριών που διακινούνται ηλεκτρονικά στο πλαίσιο της τηλεργασίας κα. Ακόμα η υιοθέτηση της τηλεργασίας με αποτελεσματικότητα από τις επιχειρήσεις προϋποθέτει την ύπαρξη κατάλληλου υλικοτεχνικού εξοπλισμού και διαδικτυακής σύνδεσης, ώστε να είναι απρόσκοπτη η διαδικτυακή επικοινωνία και ανταλλαγή αρχείων και πληροφοριών μεταξύ των ανθρώπων στις επιχειρήσεις. Επίσης το γεγονός ότι οι άνθρωποι της επιχείρησης δεν βρίσκονται στον ίδιο χώρο και δεν έχουν άμεση επαφή, μπορεί να επιφέρει αποστασιοποίηση από την πλευρά τους ως προς την επιχείρηση και να μειωθεί η οργανωσιακή συνοχή και δέσμευση των εργαζομένων προς τους σκοπούς λειτουργίας της (Belzunegui-Eraso and Erro-Garcés, 2020).

Σχετικά με τους ίδιους τους εργαζόμενους κάποια θετικά στοιχεία από την τηλεργασία αφορούν καταρχάς στο γεγονός ότι έχουν μικρότερη επιβάρυνση σε οικονομικό και ψυχολογικό επίπεδο από το ότι δεν χρειάζεται να μεταβαίνουν στο χώρο της επιχείρησης για την εκτέλεση των καθηκόντων τους. Επιπρόσθετα η άνεση και οικειότητα του προσωπικού χώρου, όπου βρίσκονται οι εργαζόμενοι κατά τη διάρκεια της τηλεργασίας, μειώνει το εργασιακό άγχος τους και μπορεί να τους καταστήσει πιο δημιουργικούς και παραγωγικούς ως προς την εργασία τους. Επίσης η ευελιξία που παρέχει η τηλεργασία δίνει τη δυνατότητα σε άτομα να απασχοληθούν, τα οποία λόγω οικογενειακών υποχρεώσεων ή απομακρυσμένου τόπου διαμονής θα ήταν δύσκολο να απασχολούνται σε συνθήκες δια ζώσης εργασίας (Vayre et al., 2022).

Βέβαια και στην περίπτωση των εργαζομένων η τηλεργασία συνδέεται με σημαντικές προκλήσεις και μπορεί να επιφέρει προβλήματα στην καθημερινότητά τους. Ένα βασικό αρνητικό στοιχείο είναι ότι μπορεί να οδηγήσει στην απασχόληση για περισσότερες ώρες εργασίας των εργαζόμενων και στην ενίσχυση του φόρτου εργασίας τους, μιας και δεν προκύπτουν απώλειες χρόνου λόγω μετακινήσεων που θα χρειαζόταν να κάνουν προς το χώρο της επιχείρησης. Η κατάσταση αυτή λοιπόν μπορεί να οδηγήσει σε ανισορροπία τους εργαζόμενους μεταξύ προσωπικού και επαγγελματικού χρόνου. Επίσης η μειωμένη εποπτεία που έχουν οι εργαζόμενοι κατά

την τηλεργασία μπορεί να τους δημιουργήσει προβλήματα ως προς τη συγκέντρωση που πρέπει να έχουν σχετικά με την εργασία τους, καθώς επίσης και ως προς την καθοδήγηση και υποστήριξη που λαμβάνουν. Παράλληλα η παραμονή των εργαζόμενων για μεγάλο χρονικό διάστημα στον προσωπικό χώρο τους λόγω της τηλεργασίας μπορεί να τους οδηγήσει σε προβληματικές κοινωνικές σχέσεις και στην κοινωνική απομόνωσή τους (Noonan and Glass, 2012).

Η τηλεργασία επιφέρει πολλαπλές επιπτώσεις και στο ευρύτερο κοινωνικό και φυσικό περιβάλλον. Συγκεκριμένα κάποιες θετικές επιπτώσεις λόγω της τηλεργασίας στην ευρύτερη κοινωνία αφορούν καταρχάς στο ότι αποτελεί μια φιλοπεριβαλλοντική διαδικασία από την πλευρά των επιχειρήσεων, καθώς δεν υπάρχει ρύπανση λόγω της αυξημένης κυκλοφορίας των εργαζομένων ώστε να μεταβούν στο χώρο των επιχειρήσεων. Επίσης μπορεί να διαμορφωθεί μεγαλύτερη κοινωνική ηρεμία από το γεγονός ότι δεν θα υπάρχουν ιδιαίτερες προστριβές και συγκρούσεις μεταξύ των ατόμων λόγω του κυκλοφοριακού προβλήματος και της υποχρέωσής τους να μεταβούν στο χώρο της επιχείρησης. Ακόμα μια άλλη σημαντική παράμετρος της τηλεργασίας είναι ότι συγκρατεί τα άτομα του πληθυσμού, ώστε να διαμένουν και σε μικρότερες και πιο απομακρυσμένες πόλεις και περιοχές, καθώς πλέον δεν απαιτείται για εργασιακούς λόγους να διαμένουν στα μεγάλα αστικά κέντρα. Βέβαια χρειάζεται να επισημανθεί ότι η τηλεργασία αποτελεί παράγοντα κοινωνικής αποστασιοποίησης, κάτι που μπορεί να ενισχύσει καταστάσεις κοινωνικού απομονωτισμού για διάφορα άτομα και να μειωθεί συνολικά το επίπεδο της συλλογικότητας και κοινωνικής αλληλεγγύης (Dabija, 2021).

Ενότητα 2: Στοιχεία για την τηλεργασία πριν την πανδημία Covid 19

Η πρόσφατη πανδημία Covid 19, όπως ήδη έχει αναφερθεί, επέτεινε την υιοθέτηση της τηλεργασίας στις επιχειρήσεις και στους οργανισμούς. Ωστόσο και πριν την περίοδο αυτή η τηλεργασία είχε εξεταστεί και δοκιμαστεί ως εναλλακτική μέθοδος απασχόλησης για τους εργαζομένους, με διαφορετική βέβαια δυναμική στις ΗΠΑ και στην Ευρώπη από ότι στην Ελλάδα. Παρακάτω αναφέρονται κάποια στοιχεία για το επίπεδο υιοθέτησης της τηλεργασίας πριν την πανδημία Covid 19 διεθνώς αλλά και στην Ελλάδα.

2.1 Το επίπεδο υιοθέτησης της τηλεργασίας διεθνώς πριν την πανδημία Covid 19

Η υιοθέτηση της τηλεργασίας σε διεθνές επίπεδο είχε προχωρήσει σε κάποιο βαθμό αρκετά χρόνια πριν την εμφάνιση της πανδημίας Covid 19, αφενός λόγω των δυνατοτήτων που παρέχουν οι Νέες Τεχνολογίες και αφετέρου λόγω των σύνθετων απαιτήσεων στις οποίες καλούνται να αντεπεξέλθουν οι διεθνοποιημένες επιχειρήσεις. Μάλιστα στις ΗΠΑ ήδη από την δεκαετία του 1970 άρχισε να εξετάζεται και να υιοθετείται ο όρος της τηλεργασίας στο εργασιακό περιβάλλον των επιχειρήσεων, με τον Jack Nilles να αποτελεί τον πρωτεργάτη αυτού του όρου. Συγκεκριμένα ο Nilles εξέδωσε το 1976 το βιβλίο με τίτλο “The Telecommunications - Transportation Tradeoff”, όπου κατά κύριο λόγο αναφερόταν στο κατά πόσο η τεχνολογία της Πληροφορικής - Υπολογιστών και οι Τηλεπικοινωνίες θα μπορούσαν να υποκαταστήσουν κάποιο μέρος της κυκλοφορίας που προέκυπτε από τις καθημερινές αστικές μετακινήσεις για λόγους εργασίας. Ερέθισμα για το βιβλίο αυτό στον Nilles αποτέλεσε η κατάσταση στο Los Angeles τις αρχές της δεκαετίας του 1970, όπου επικρατούσε κυκλοφοριακή συμφόρηση και σημαντική ατμοσφαιρική ρύπανση, ενώ σημαντικό μέρος των εργαζόμενων που μετακινούνταν καθημερινά ήταν υπάλληλοι γραφείου και όχι εργάτες σε γραμμή παραγωγής. Ήδη λοιπόν από τη δεκαετία του 1970 στις ΗΠΑ είχε διαφανεί η ανάγκη υιοθέτησης της τηλεργασίας για συγκεκριμένα επαγγέλματα (πχ υπάλληλοι γραφείου), ώστε να υπάρξει και κυκλοφοριακή αποσυμφόρηση (Berthiaume, 2020).

Βέβαια η υιοθέτηση της τηλεργασίας από τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς στις ΗΠΑ ήταν σχετικά περιορισμένη, καθώς ενδεικτικά το 2020 πριν την εμφάνιση της πανδημίας Covid 19 ποσοστό μόνο 17% των εργαζόμενων στις ΗΠΑ είχαν απασχοληθεί για μια συνεχόμενη βδομάδα και παραπάνω με καθεστώς τηλεργασίας. Αντίστοιχα ποσοστό 65% των εργαζόμενων δεν είχαν απασχοληθεί ποτέ με τηλεργασία ή είχαν απασχοληθεί λιγότερο από μια ημέρα την εβδομάδα, ενώ ποσοστό 17% των εργαζόμενων είχαν απασχοληθεί με τηλεργασία από 2 έως 4 ημέρες την εβδομάδα (Statista, 2023).

Αναφορικά με την υιοθέτηση της τηλεργασίας στην Ευρώπη πριν την πανδημία Covid 19, διαπιστώνεται σημαντική ετερογένεια στο βαθμό υιοθέτησής της ανάμεσα στις διάφορες ευρωπαϊκές χώρες. Ειδικότερα ο ευρωπαϊκός μέσος όρος υιοθέτησης της τηλεργασίας στους εργαζόμενους το 2019 ήταν περίπου στο 15%. Οι ευρωπαϊκές χώρες με τον υψηλότερο βαθμό υιοθέτησης της τηλεργασίας ήταν η Σουηδία και η Ολλανδία (ποσοστό άνω του 35%), όπως και το Λουξεμβούργο με την Φινλανδία (ποσοστό άνω του 30%). Αντίθετα οι ευρωπαϊκές χώρες με τον μικρότερο βαθμό υιοθέτησης της τηλεργασίας ήταν η Βουλγαρία, η Ρουμανία και η Κύπρος (ποσοστό περίπου στο 3%). Επίσης οι τομείς με τον μεγαλύτερο βαθμό υιοθέτησης της τηλεργασίας σε ευρωπαϊκό επίπεδο το 2018 ήταν η Πληροφορική και οι Τηλεπικοινωνίες (ποσοστό άνω του 40%), η Διοίκηση Επιχειρήσεων (ποσοστό περίπου 35%), η Εκπαίδευση και η Αναπαραγωγή και Μετάδοση Οπτικοακουστικού Υλικού (ποσοστό άνω του 30%). Αυτό είναι κάτι λογικό, μιας και οι εργαζόμενοι στους τομείς αυτούς είχαν μεγαλύτερο βαθμό εξοικείωσης με τις Νέες Τεχνολογίες, ώστε να αξιοποιήσουν τα σχετικά εργαλεία και εφαρμογές σε επίπεδο τηλεργασίας (Milasi et al., 2021).

2.2 Το επίπεδο υιοθέτησης της τηλεργασίας στην Ελλάδα πριν την πανδημία Covid 19

Η υιοθέτηση της τηλεργασίας στην Ελλάδα πριν την πανδημία Covid 19 ήταν σε χαμηλότερο επίπεδο από ότι ίσχυε για τον ευρωπαϊκό μέσο όρο, κάτι που εξηγείται από το γεγονός ότι οι ελληνικές επιχειρήσεις – οργανισμοί, καθώς επίσης και οι Έλληνες εργαζόμενοι δεν ήταν εξοικειωμένοι με τις Νέες Τεχνολογίες. Επίσης η

κουλτούρα και το μοντέλο λειτουργίας των περισσότερων ελληνικών επιχειρήσεων δεν ήταν συνυφασμένα με στοιχεία όπως η ευελιξία και η προσαρμοστικότητα, τα οποία προωθούνται από μεθόδους και διαδικασίες όπως η τηλεργασία.

Συγκεκριμένα λοιπόν στην Ελλάδα το ποσοστό εργαζόμενων που είχαν απασχοληθεί κάποια περίοδο με τηλεργασία τα 2009 ήταν 4,3%, ενώ το 2019 το αντίστοιχο ποσοστό ήταν 5,3%. Η τάση υιοθέτησης της τηλεργασίας στην Ελλάδα ήταν αυξητική την περίοδο αυτή, σε μικρότερο όμως βαθμό από ότι στην Ευρώπη, όπου το ποσοστό υιοθέτησης τηλεργασίας για τον ευρωπαϊκό μέσο όρο το 2009 ήταν 12,4% ενώ το 2019 ήταν 16,1% (ILO, 2019).

Ο μικρός βαθμός υιοθέτησης της τηλεργασίας στην Ελλάδα πριν την περίοδο της πανδημίας Covid 19 αποτυπώνεται και σε άλλες έρευνες και μελέτες. Ενδεικτική είναι έρευνα που πραγματοποιήθηκε κατά τη διάρκεια του δεύτερου κύματος της πανδημίας Covid 19 αναφορικά με τις στάσεις και αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με την τηλεργασία. Στην έρευνα αυτή συμμετείχαν 662 εργαζόμενοι από ελληνικές επιχειρήσεις και μεταξύ άλλων αποτυπώθηκε ότι πριν την πανδημία Covid 19 ποσοστό μόνο 36% από τους συμμετέχοντες της έρευνας είχαν εμπειρία σχετικά με την τηλεργασία, ενώ ποσοστό μόνο 5% από τους συμμετέχοντες στην εν λόγω έρευνα είχαν απασχοληθεί με τηλεργασία σε πιο συστηματική βάση πριν την εμφάνιση της πανδημίας Covid 19 (Γαλανάκη, 2021).

Ενότητα 3: Η επίδραση της πανδημίας Covid 19 στην αγορά εργασίας

Η πρόσφατη πανδημία Covid 19 επέφερε σημαντικές αλλαγές στην αγορά εργασίας, μιας και αποτέλεσε καταλυτικό παράγοντα για την περαιτέρω διαμόρφωση και υιοθέτηση μεθόδων τηλεργασίας στους δημόσιους οργανισμούς και στις ιδιωτικές επιχειρήσεις. Ουσιαστικά υπήρξαν διάφορες νομικές παρεμβάσεις κατά την περίοδο της πανδημίας Covid 19, που υποχρέωναν τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς να εφαρμόζουν τηλεργασία. Επίσης αρκετές επιχειρήσεις επέλεξαν την μέθοδο αυτή, ώστε να διατηρήσουν το επίπεδο δραστηριοποίησης και απασχόλησής τους, καθώς ως επακόλουθο των μέτρων κοινωνικής αποστασιοποίησης οι εργαζόμενοι δεν μπορούσαν να μεταβούν στο χώρο εργασίας τους και να παρέχουν την εργασία τους με φυσική παρουσία. Παρακάτω παρουσιάζονται οι κυριότερες νομοθετικές παρεμβάσεις στην Ελλάδα σε επίπεδο τηλεργασίας λόγω της πανδημίας Covid 19, ενώ ακόμα αναφέρεται και ο βαθμός υιοθέτησης της τηλεργασίας σε επιχειρήσεις και οργανισμούς κατά την περίοδο της πανδημίας Covid 19.

3.1 Νομοθετικές παρεμβάσεις στην Ελλάδα για την τηλεργασία κατά την περίοδο της πανδημίας Covid 19

Τα πρώτα συμπτώματα της νόσου Covid 19 στην Ελλάδα εμφανίστηκαν την ημερομηνία 26 Φεβρουαρίου 2020 και η χώρα τέθηκε άμεσα σε εγρήγορση, καθώς στην Κίνα υπήρχε έξαρση της νόσου ήδη από το Δεκέμβριο του 2019, ενώ αντίστοιχα έξαρση υπήρχε και στη γειτονική Ιταλία από αρχές Φεβρουαρίου του 2020. Η κατάσταση αυτή οδήγησε την ελληνική κυβέρνηση από τον Μάρτιο του 2020 να εφαρμόσει διάφορα μέτρα και παρεμβάσεις για τον περιορισμό της μεταδοτικότητας και εξάπλωσης της Covid 19, μεταξύ των οποίων ήταν ο περιορισμός συγκεντρώσεων και συναθροίσεων σε διάφορες δραστηριότητες (κοινωνικές, ψυχαγωγικές, πολιτιστικές, αθλητικές, εκπαιδευτικές, επαγγελματικές κα) (Wikipedia, 2024).

Μια βασική νομοθετική παρέμβαση της Ελλάδας ως προς την αντιμετώπιση των αρνητικών επιπτώσεων της πανδημίας Covid 19 ήταν η Πράξη Νομοθετικού Περιεχομένου (ΠΝΠ) της ημερομηνίας 11/03/2020. Στο πλαίσιο της συγκεκριμένης

ΠΝΠ μια βασική ρύθμιση ήταν ο καθορισμός της πραγματοποίησης εργασίας από τους εργαζόμενους με την μέθοδο της εξ αποστάσεως εργασίας (τηλεργασία), όπως αναφέρεται σχετικά στο άρθρο 4 της πράξης για την αλλαγή της οργάνωσης του τρόπου εργασίας ώστε να περιοριστεί η εξάπλωση και μεταδοτικότητα της νόσου Covid 19. Ως εκ τούτου λοιπόν αρκετοί οργανισμοί και επιχειρήσεις κλήθηκαν να υιοθετήσουν την μέθοδο της τηλεργασίας για την απασχόληση των εργαζομένων τους, ώστε να μην υπάρχει η ανάγκη της συνάθροισής τους και της φυσικής παρουσίας τους στο χώρο της εργασίας μέσω της διά ζώσης εργασίας. Επίσης κάποια άλλα μέτρα που υιοθετήθηκαν με τη συγκεκριμένη ΠΝΠ για στήριξη των επιχειρήσεων και οργανισμών, καθώς επίσης και για τη στήριξη των εργαζομένων, αντιστοιχούν καταρχάς στην υιοθέτηση αναστολής για τους εργαζόμενους, οι οποίοι δεν μπορούσαν να απασχοληθούν μέσω τηλεργασίας. Ακόμα θεσπίστηκε αναβολή για τις επιχειρήσεις σχετικά με την υποχρέωση καταβολής φορολογικών και ασφαλιστικών εισφορών τους. Επιπρόσθετα θεσπίστηκε η παροχή άδειας ειδικού σκοπού για τους εργαζόμενους που νοσούν οι ίδιοι ή τα παιδιά τους με Covid 19 (E-nomothesia, 2020).

Καθώς η τηλεργασία επεκτάθηκε από τον Μάρτιο του 2020 σε αρκετές επιχειρήσεις και οργανισμούς στην Ελλάδα, τέθηκε στο επίκεντρο και η ανάγκη προστασίας των προσωπικών δεδομένων που διακινούνται στο Διαδίκτυο, μιας και αρκετές επιχειρηματικές διαδικασίες (όπως μεταξύ άλλων η εργασία του ανθρώπινου δυναμικού τους) άρχισαν να πραγματοποιούνται κατά κύριο λόγο με τη χρήση των Νέων Τεχνολογιών. Έτσι λοιπόν η Αρχή Προστασίας Δεδομένων Προσωπικού Χαρακτήρα προχώρησε στην έκδοση συγκεκριμένων κατευθυντήριων γραμμών για τη λήψη μέτρων ασφαλείας και την προστασία προσωπικών δεδομένων των χρηστών του Διαδικτύου στο πλαίσιο υιοθέτησης της τηλεργασίας από επιχειρήσεις και οργανισμούς. Οι κατευθυντήριες γραμμές της Αρχής συμβαδίζουν με το νομικό πλαίσιο του Γενικού Κανονισμού Προστασίας Δεδομένων 2016/679 της ΕΕ και του σχετικού νόμου 4624/2019 της Ελλάδας, όπου έχουν ενσωματωθεί στο ελληνικό νομικό σύστημα οι διατάξεις του ευρωπαϊκού κανονισμού 2016/679. Έτσι λοιπόν στις κατευθυντήριες αυτές γραμμές αναφέρονται τα μέτρα και οι ενέργειες που καλούνται να εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί, ούτως ώστε να ενισχύεται η προστασία των προσωπικών δεδομένων των εργαζομένων κατά την πρόσβασή τους

στο Διαδίκτυο, τη χρήση εφαρμογών ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, ηλεκτρονικής επικοινωνίας και ανταλλαγής ηλεκτρονικών μηνυμάτων, την αποθήκευση και ανάρτηση ηλεκτρονικών αρχείων, καθώς επίσης και την πραγματοποίηση διάφορων τηλεδιασκέψεων (Αρχή Προστασίας Δεδομένων Προσωπικού Χαρακτήρα, 2020).

Στα επόμενα κύματα της πανδημίας Covid 19 στο 2021 η τηλεργασία άρχισε να επεκτείνεται και στους δημόσιους φορείς και οργανισμούς, καθώς άλλωστε η ηλεκτρονική διακυβέρνηση στο δημόσιο τομέα υιοθετούνταν όλο και περισσότερο. Χαρακτηριστικά μάλιστα κατά την περίοδο της πανδημίας Covid 19 (2020 και 2021) αναπτύχθηκε σημαντικά η ηλεκτρονική πύλη της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης gov.gr, δίνοντας τη δυνατότητα στους πολίτες και στις επιχειρήσεις στην Ελλάδα να εξυπηρετούνται ηλεκτρονικά για διάφορες υποθέσεις τους με φορείς του δημόσιου τομέα. Με αυτόν τον τρόπο ουσιαστικά ενισχύθηκε το πλαίσιο ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στην Ελλάδα, ώστε να υιοθετούνται οι μέθοδοι ηλεκτρονικής εξυπηρέτησης των πολιτών και μετά την περίοδο της πανδημίας Covid 19 (Σπινέλλης κα, 2021). Η προώθηση της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης στην Ελλάδα (και μέσω της ψηφιακής πύλης διακυβέρνησης gov.gr), σε συνδυασμό με την αναγκαιότητα επιβολής μέτρων κοινωνικής αποστασιοποίησης για τον περιορισμό της πανδημίας Covid 19, οδήγησε στην περαιτέρω υιοθέτηση της τηλεργασίας και σε φορείς του δημόσιου τομέα, καθώς οι δημόσιοι υπάλληλοι θα μπορούσαν να εξυπηρετούν ηλεκτρονικά τους πολίτες και τις επιχειρήσεις με τη μορφή της εξ αποστάσεως εργασίας. Στο πλαίσιο αυτό λοιπόν θεσμοθετήθηκε ο σχετικός νόμος 4807/2021, ο οποίος εμπεριέχει τις διατάξεις αναφορικά με την οργάνωση και υιοθέτηση της τηλεργασίας για τους εργαζόμενους στους δημόσιους οργανισμούς. Ειδικότερα οι δημόσιοι οργανισμοί καλούνταν να υιοθετήσουν την τηλεργασία, όπου αυτό είναι εφικτό, ώστε και ο δημόσιος τομέας να συμβάλλει στον περιορισμό της μεταδοτικότητας της νόσου Covid 19. Επίσης οι δημόσιοι υπάλληλοι θα μπορούσαν να επιλέξουν να απασχολούνται με τηλεργασία, εφόσον ανήκουν σε ευπαθή ομάδα του πληθυσμού σχετικά με τη νόσο Covid 19. Ακόμα στο Ν. 4807/2021 υπάρχει πρόβλεψη, ώστε να τηρείται η ασφάλεια των προσωπικών δεδομένων των δημοσίων υπαλλήλων κατά την εφαρμογή τηλεργασίας μέσω της χρήσης του Διαδικτύου (Taxheaven, 2021a).

Αντίστοιχα για την απασχόληση στον ιδιωτικό τομέα ο σχετικός νόμος αναφορικά με την οργάνωση της τηλεργασίας σε αυτόν και τα δικαιώματα και υποχρεώσεις των εργαζόμενων ιδιωτικού τομέα αλλά και των εργοδοτών σε καθεστώς τηλεργασίας είναι ο Ν. 4808/2021. Ο νόμος αυτός σχετίζεται με τη διαμόρφωση των συνθηκών εργασίας στον ιδιωτικό τομέα, ώστε να αντιμετωπίζονται και να εξαλείφονται καταστάσεις εργασιακής παρενόχλησης και βίας. Παράλληλα με το Ν. 4808/2021 ενσωματώνεται στην ελληνική έννομη τάξη η οδηγία 2019/1158 της ΕΕ αναφορικά με τη διαμόρφωση ισορροπίας ανάμεσα στην επαγγελματική και ιδιωτική ζωή των εργαζόμενων ατόμων. Μεταξύ άλλων ρυθμίσεων λοιπόν στο Ν. 4808/2021 αναφέρεται ότι δεν είναι επιτρεπτή η καταγραφή και παρακολούθηση της εργασιακής παρουσίας των εργαζομένων σε καθεστώς τηλεργασίας μέσω web camera, ενώ παράλληλα υπάρχουν διατάξεις που ενισχύουν την προστασία των προσωπικών δεδομένων για τους εργαζόμενους του ιδιωτικού τομέα που απασχολούνται εξ αποστάσεως μέσω του Διαδικτύου (Taxheaven, 2021b).

3.2 Το επίπεδο υιοθέτησης της τηλεργασίας διεθνώς κατά την περίοδο της πανδημίας Covid 19

Τα μέτρα κοινωνικής αποστασιοποίησης, που επιβλήθηκαν κατά την περίοδο της πανδημίας Covid 19 διεθνώς, συνετέλεσαν σημαντικά στην υιοθέτηση της τηλεργασίας στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς του ιδιωτικού και δημόσιου τομέα. Άλλωστε η εφαρμογή και προώθηση των μεθόδων τηλεργασίας στην αγορά εργασίας αποτέλεσε ένα από τα κυριότερα μέσα για την μείωση των συναθροίσεων ατόμων στους εργασιακούς χώρους, ώστε να περιοριστεί η μεταδοτικότητα της νόσου Covid 19 στον πληθυσμό (Habib and Anik, 2021).

Η υιοθέτηση της τηλεργασίας διεθνώς υπήρξε αξιοσημείωτη κατά τη διάρκεια της πανδημίας Covid 19 διεθνώς, αν και βέβαια υπήρξαν διαφοροποιήσεις στα διάφορα κράτη ανάλογα το επίπεδο και την ένταση των περιοριστικών μέτρων έναντι της πανδημίας Covid 19. Ειδικότερα λοιπόν σε χώρες όπως η Αυστραλία, η Γαλλία και η Μεγάλη Βρετανία, όπου υπήρξε καθολικό lockdown στις εμπορικές και επιχειρηματικές δραστηριότητες κυρίως κατά το 2020, περίπου 1 στους δυο εργαζόμενους (ποσοστό 47%) απασχολήθηκαν με καθεστώς τηλεργασίας κατά την

περίοδο εκείνη. Αντίθετα σε χώρες όπως η Ιαπωνία, όπου δεν εφαρμόστηκαν μέτρα καθολικού lockdown σε όλη τη χώρα, υπήρξε αύξηση του ποσοστού απασχόλησης των εργαζόμενων με τη μορφή τηλεργασίας από ποσοστό 10% τον Δεκέμβριο του 2019 σε ποσοστό 28% τον Μάιο του 2020. Επιπρόσθετα διεθνώς παρατηρήθηκε σε επίπεδο φύλου ότι περισσότερο οι γυναίκες σε σχέση με τους άνδρες απασχολήθηκαν μέσω τηλεργασίας κατά την περίοδο της πανδημίας Covid 19. Ωστόσο σε κάποιες από τις Σκανδιναβικές χώρες (Σουηδία, Δανία), όπως και στην Μεγάλη Βρετανία, η απόκλιση του βαθμού απασχόλησης με τη μορφή τηλεργασίας ήταν μικρότερη μεταξύ γυναικών και ανδρών (OECD, 2021).

Επίσης η υιοθέτηση της τηλεργασίας στις επιχειρήσεις και στους οργανισμούς διαφοροποιήθηκε ανάλογα τον κλάδο δραστηριοποίησής τους, το μέγεθός τους και το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων τους. Συγκεκριμένα σε επιχειρηματικούς τομείς με μεγάλο βαθμό ψηφιοποίησης, όπως πχ οι υπηρεσίες επικοινωνίας, η παροχή εξυπηρέτησης πελατών, οι τεχνικές υπηρεσίες, οι συμβουλευτικές υπηρεσίες, οι χρηματοοικονομικές υπηρεσίες κα υπήρξε πιο μεγάλο ποσοστό εργαζόμενων που απασχολήθηκαν με τηλεργασία κατά την περίοδο της πανδημίας Covid 19, καθώς σε διεθνές επίπεδο εργαζόμενοι που απασχολούνται στους τομείς αυτούς εργάστηκαν με μεθόδους τηλεργασίας σε ποσοστό μεγαλύτερο από 50%. Επιπρόσθετα η υιοθέτηση της τηλεργασίας ήταν μεγαλύτερη σε εργαζόμενους, που απασχολούνται σε επιχειρήσεις και εταιρείες μεγάλου μεγέθους από ότι σε επιχειρήσεις και εταιρείες μικρότερου μεγέθους. Αυτό εξηγείται από το γεγονός οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις σε γενικές γραμμές έχουν μεγαλύτερο βαθμό ψηφιοποίησης των διαδικασιών τους, κάτι που σημαίνει ότι μπορούν πιο εύκολα να οργανώσουν και να υποστηρίξουν μεθόδους τηλεργασίας για τους εργαζομένους τους με τη χρήση των Νέων Τεχνολογιών. Ακόμα οι εργαζόμενοι με μεγαλύτερο μορφωτικό επίπεδο και πρόσθετα τυπικά προσόντα είναι πιο πιθανό να υιοθετήσουν την τηλεργασία ως μορφή απασχόλησης. Ενδεικτικά στις ΗΠΑ για τους εργαζόμενους με μεταπτυχιακό ή διδακτορικό δίπλωμα ήταν 15 φορές πιο πιθανό να απασχοληθούν με τηλεργασία κατά την περίοδο της πανδημίας Covid 19 από ότι για εργαζόμενους με χαμηλότερο επίπεδο μόρφωσης (OECD, 2021).

Στις ΗΠΑ γενικότερα υπήρξε αύξηση της υιοθέτησης της τηλεργασίας κατά την περίοδο της πανδημίας Covid 19, καθώς άλλωστε το 2019 ποσοστό 5,7% των εργαζομένων στη χώρα απασχολούνταν με τηλεργασία για το μεγαλύτερο μέρος της εβδομάδας ενώ το αντίστοιχο ποσοστό για το 2021 ήταν 17,9%. Βέβαια διαπιστώνεται ότι πλειονότητα των εργαζομένων στις ΗΠΑ απασχολούνταν με μορφή διά ζώσης εργασίας κατά την περίοδο της πανδημίας Covid 19 τουλάχιστον για κάποιες μέρες την εβδομάδα (US Government Accountability Office, 2023). Ωστόσο η τηλεργασία επιλέχθηκε από αρκετές επιχειρήσεις των ΗΠΑ, ώστε να απασχοληθούν με αυτόν τον τρόπο οι εργαζόμενοι έστω και για μεμονωμένες ημέρες ή συγκεκριμένο χρονικό διάστημα κατά τη διάρκεια της πανδημίας Covid 19. Μάλιστα προβλέπεται ότι ποσοστό μεγαλύτερο από 30% των εργαζόμενων στις ΗΠΑ θα απασχολούνται με τηλεργασία για περισσότερο από μια μέρα την εβδομάδα και το χρονικό διάστημα μετά την πανδημία Covid 19 (Global Workplace Analytics, 2021).

Στην Ευρώπη επίσης υπήρξε σημαντική κλιμάκωση της υιοθέτησης της τηλεργασίας κατά την περίοδο της πανδημίας Covid 19, καθώς ενδεικτικά ποσοστό 20% των εργαζομένων στην Ευρώπη (2 στους 10) απασχολήθηκαν με τηλεργασία σε αυτό το διάστημα. Ουσιαστικά η πανδημία Covid 19 μπορεί να θεωρηθεί ως καταλύτης για την περαιτέρω υιοθέτηση της τηλεργασίας στις επιχειρήσεις και στους οργανισμούς, καθώς σε διαφορετική περίπτωση δεν θα είχε επιτευχθεί το συγκεκριμένο ποσοστό απασχόλησης των εργαζομένων με τηλεργασία πριν το 2027. Ως εκ τούτου λοιπόν με αφορμή την πανδημία Covid 19 και τα μέτρα κοινωνικής αποστασιοποίησης που επιβλήθηκαν, υπήρξε αναδιαμόρφωση και επανακαθορισμός των συνθηκών και μορφών εργασίας με έμφαση την τηλεργασία και τη χρήση των Νέων Τεχνολογιών (Eurofound, 2022).

3.3 Το επίπεδο υιοθέτησης της τηλεργασίας στην Ελλάδα κατά την περίοδο της πανδημίας Covid 19

Η υιοθέτηση της τηλεργασίας στην Ελλάδα υπήρξε σημαντική κατά την περίοδο της πρόσφατης πανδημίας Covid 19, ακολουθούμενη και τις σχετικές τάσεις σε επίπεδο Ευρωπαϊκής Ένωσης. Συγκεκριμένα λοιπόν στην Ευρωπαϊκή Ένωση η τηλεργασία αυξήθηκε από ποσοστό 16,1% το 2019 σε ποσοστό περίπου 37% το 2020, καθώς

κατά την περίοδο της πανδημίας Covid 19 σχεδόν ένας στους τρεις εργαζόμενους στην Ευρωπαϊκή Ένωση απασχολήθηκαν λιγότερο ή περισσότερο με τη μορφή τηλεργασίας. Αντίστοιχα στην Ελλάδα η τηλεργασία αυξήθηκε από ποσοστό 5,3% το 2019 σε ποσοστό περίπου 26% το 2020, κάτι που σημαίνει ότι περίπου ένας στους τέσσερις εργαζόμενους στην Ελλάδα κατά την περίοδο της πανδημίας Covid 19 απασχολήθηκαν με τηλεργασία. Επίσης στην Ελλάδα οι εργαζόμενοι που απασχολήθηκαν με τηλεργασία κατά τη διάρκεια της πανδημίας Covid 19 αντιστοιχούσαν κατά κύριο λόγο σε διοικητικές θέσεις και επαγγέλματα γραφείου, σε όλες τις βαθμίδες των εργαζομένων (χαμηλά αμειβόμενοι εργαζόμενοι, μεσαία αμειβόμενοι εργαζόμενοι, υψηλά αμειβόμενοι εργαζόμενοι). Μάλιστα στο πεδίο αυτό παρατηρείται μια σημαντική διαφορά σε σχέση με την κατάσταση της υιοθέτησης τηλεργασίας πριν την πανδημία Covid 19, καθώς τότε κατά κύριο λόγο απασχολούνταν με τηλεργασία τα ανώτερα διευθυντικά και διοικητικά στελέχη με εξειδίκευση και αυτονομία ως προς τον τρόπο τέλεσης της εργασίας τους (Παπαδής, 2021).

Ένα άλλο ενδιαφέρον στοιχείο σχετικά με την τηλεργασία στην Ελλάδα είναι ότι διαπιστώθηκε η ύπαρξη μεγάλου πεδίου εφαρμογής της στην ελληνική αγορά εργασίας. Συγκεκριμένα για το 2020 προέκυψε ότι ποσοστό περίπου 37% των εργαζομένων στην Ελλάδα θα μπορούσαν να εργάζονται με καθεστώς τηλεργασίας, με ποσοστό 25% από τους εργαζόμενους να μπορούν να απασχολούνται πλήρως με τηλεργασία. Μάλιστα πριν την πανδημία Covid 19 ποσοστό μόνο 8% - 9% των εργαζομένων στην Ελλάδα με δυνατότητα τηλεργασίας είχαν αξιοποιήσει τη συγκεκριμένη μορφή απασχόλησης. Βέβαια τα επαγγέλματα, όπου είναι δυνατή η υιοθέτηση της τηλεργασίας στην Ελλάδα, αντιστοιχούν ως επί το πλείστον σε διοικητική υποστήριξη, σε συμβουλευτικές υπηρεσίες, σε εκπαιδευτικές υπηρεσίες, σε επικοινωνία, σε Νέες Τεχνολογίες και γενικότερα στον τριτογενή τομέα της οικονομίας (Ρουλιάκας, 2020).

Ωστόσο παρόλο την αυξημένη υιοθέτηση της τηλεργασίας στην Ελλάδα κατά την περίοδο της πανδημίας Covid 19, προκύπτει ότι διατηρήθηκε η δυσπιστία και επιφυλακτικότητα των εργαζομένων και επιχειρήσεων ως προς τη συγκεκριμένη μορφή απασχόλησης. Μάλιστα δυσπιστία και ανασφάλεια προς την τηλεργασία

προκύπτει τόσο από την πλευρά των εργαζόμενων, όσο και από την πλευρά των εργοδοτών. Άλλωστε μόνο τυχαίο δεν είναι ότι οι πολυεθνικές εταιρείες στην Ελλάδα έδειξαν πιο σίγουρες για την εφαρμογή της τηλεργασίας κατά την περίοδο της πανδημίας Covid 19 σε σχέση με τις ελληνικές εταιρείες, οι οποίες ήταν πιο επιφυλακτικές ως προς την απασχόληση των εργαζομένων τους με τηλεργασία. Παράλληλα τόσο οι εργοδότες όσο και οι εργαζόμενοι είχαν χαμηλό βαθμό εξοικείωσης με τις Νέες Τεχνολογίες σε εργασιακά θέματα, κάτι που αποτυπώνεται και στην χαμηλή εφαρμογή μεθόδων εξ αποστάσεως εκπαίδευσης πάνω στο αντικείμενο της εργασίας τους και γενικότερα σε θέματα εργασίας (Adecco, 2020).

Ενότητα 4: Η επίδραση της τηλεργασίας στους παράγοντες της εργασιακής απόδοσης, εργασιακής εξουθένωσης και εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων

Όπως ήδη έχει αναφερθεί, η τηλεργασία έχει αναδιαμορφώσει τις συνθήκες εργασίας στους σύγχρονους εργαζόμενους. Σημαντικές επιδράσεις της τηλεργασίας προκύπτουν σε παράγοντες όπως η εργασιακή απόδοση, η εργασιακή εξουθένωση (burnout) και η εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων, που αναφέρονται πιο λεπτομερώς παρακάτω.

4.1 Η επίδραση της τηλεργασίας στον παράγοντα της εργασιακής απόδοσης

Προτού γίνει αναφορά στους τρόπους, με τους οποίους η τηλεργασία συνδέεται με την εργασιακή απόδοση των εργαζομένων, χρειάζεται να υπάρξει μια εννοιολογική προσέγγιση της εργασιακής απόδοσης. Άλλωστε η εργασιακή απόδοση αποτελεί ένα πολυσύνθετο φαινόμενο στο χώρο των οργανισμών και επιχειρήσεων, που επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες και συνεπώς παρουσιάζει σημαντικό ενδιαφέρον.

Μια κατάλληλη προσέγγιση για την αποσαφήνιση της εργασιακής απόδοσης είναι με βάση το σχετικό μοντέλο των τριών διαστάσεων, που έχει αναπτυχθεί από τους Campbell et al. (1990). Με βάση λοιπόν το μοντέλο αυτό η εργασιακή απόδοση προκύπτει με βάση τις διαστάσεις της παραγωγικότητας εργασίας, της αποτελεσματικότητας εργασίας και της αποτελεσματικότητας και καταλληλότητας παρουσίας του εργασιακού περιβάλλοντος των εργαζομένων. Στο πλαίσιο αυτό η εργασιακή απόδοση ενός εργαζομένου εξαρτάται όχι μόνο από την εργασιακή παρουσία του, δηλαδή το πόσο παραγωγικός και αποτελεσματικός είναι, αλλά επίσης και τις συνθήκες του περιβάλλοντος εργασίας και του οργανισμού όπου απασχολείται ο εργαζόμενος.

Ως εκ τούτου λοιπόν η εργασιακή απόδοση ενός ατόμου σχετίζεται με τις ενέργειες και συμπεριφορά του κατά την εκτέλεση της εργασίας του. Συνεπώς η εργασιακή

απόδοση του ατόμου (πρέπει να) οριοθετείται με βάση την εργασιακή συμπεριφορά του, δηλαδή στις δράσεις του κατά την πραγματοποίηση της εργασίας του, αλλά και τα εργασιακά αποτελέσματα που προκύπτουν λόγω της εργασιακής συμπεριφοράς που υιοθετεί. Με βάση τη θεώρηση αυτή η εργασιακή απόδοση του ατόμου συνδέεται με την εργασιακή παραγωγικότητα και αποτελεσματικότητά του, μιας και αξιολογείται το επίπεδο της εργασιακής απόδοσής του ώστε να διαπιστωθεί κατά πόσο είναι παραγωγικός και αποτελεσματικός (Motowidlo, 2003).

Η τηλεργασία μπορεί να επιδράσει ποικιλοτρόπως στην εργασιακή απόδοση των εργαζομένων είτε με θετικό είτε με αρνητικό τρόπο, ανάλογα τον βαθμό ύπαρξης των πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων που διαμορφώνονται μέσω της εκτέλεσης εργασίας εξ αποστάσεως με τη χρήση του Διαδικτύου. Στην κατεύθυνση αυτή μάλιστα έχουν πραγματοποιηθεί διάφορες σχετικές μελέτες, τόσο πριν την περίοδο της πανδημίας Covid 19 όσο και κατά τη διάρκειά της.

Ενδιαφέρον παρουσιάζει η μελέτη των Bloom et al. (2015) για την επίδραση της τηλεργασίας στην εργασιακή απόδοση και παραγωγικότητα σε εργαζόμενους στην εταιρεία παροχής ταξιδιωτικών και τουριστικών υπηρεσιών Ctrip στην Κίνα. Ειδικότερα στο πλαίσιο της μελέτης αυτής δόθηκε η δυνατότητα σε 16000 εργαζόμενους της εταιρείας να απασχοληθούν από το σπίτι τους, αντί να παρευρίσκονται στο χώρο εργασίας τους στην εταιρεία, για χρονικό διάστημα 9 μηνών. Ένα βασικό αποτέλεσμα της μελέτης αυτής είναι ότι η τηλεργασία οδήγησε στην ενίσχυση της εργασιακής απόδοσης των εργαζομένων σε ποσοστό 13%. Συγκεκριμένα κατά ποσοστό 9% ενισχύθηκε η εργασιακή απόδοσή τους λόγω του ότι ο καθαρός χρόνος εργασίας τους ήταν περισσότερος με την τηλεργασία, μιας και υπήρχαν λιγότερες διακοπές, όπως επίσης και λιγότερες μέρες απουσίας λόγω ασθένειας. Επίσης κατά ποσοστό 4% ενισχύθηκε η εργασιακή απόδοσή τους καθώς μπορούσαν να κάνουν περισσότερες τηλεφωνικές εργασιακές συνομιλίες, μιας και το εργασιακό περιβάλλον στο σπίτι τους ήταν πιο βολικό και άνετο για αυτούς. Ωστόσο στο πλαίσιο της μελέτης αυτής επισημαίνεται ο κίνδυνος που υπάρχει για τους εργαζόμενους σε μακροχρόνιο επίπεδο ώστε να μειωθεί η συνεργατικότητα, η επικοινωνία και η κοινωνική αλληλεπίδρασή τους λόγω της απασχόλησής τους με το καθεστώς τηλεργασίας. Τα στοιχεία αυτά μπορεί να οδηγήσουν σε μειωμένη

εργασιακή απόδοση και αποτελεσματικότητα για τους εργαζόμενους, καθότι τους καθιστά λιγότερο ικανούς ώστε να ανταποκρίνονται άμεσα στις αλλαγές του περιβάλλοντος εργασίας τους, να υιοθετούν διαστάσεις καινοτομίας κατά την εργασία τους, καθώς επίσης και να επιλύουν σύνθετα οργανωσιακά προβλήματα.

Αντίστοιχα στην έρευνα των Gajendran & Harrison (2007) για την επίδραση της τηλεργασίας στην εργασιακή απόδοση των ατόμων, όπου εξετάζονται 46 σχετικές μελέτες που αφορούν 12883 εργαζομένους, προκύπτει ότι η τηλεργασία ενισχύει την εργασιακή απόδοση των εργαζομένων, καθώς παρέχει μεγαλύτερη ευελιξία και αυτονομία στα άτομα ως προς τη διαχείριση του χρόνου και της προσωπικής ζωής τους. Βέβαια στην έρευνα αυτή αναφέρεται ότι η τηλεργασία μπορεί να υπονομεύσει την εργασιακή απόδοση των εργαζομένων, καθώς δεν ενισχύονται οι σχέσεις και η επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων με αυτόν τον τρόπο.

Επίσης χρειάζεται να επισημανθεί ότι η τηλεργασία επηρεάζει με διαφορετικό τρόπο την εργασιακή απόδοση των εργαζομένων, ανάλογα το περιεχόμενο της εργασίας τους και τις εκάστοτε απαιτήσεις εργασίας. Παραδείγματος χάριν οι εργαζόμενοι σε διοικητικές υπηρεσίες γραφείου ή σε υπηρεσίες εξυπηρέτησης πελατών είναι πιο πιθανό να επωφεληθούν από την υιοθέτηση τηλεργασίας σε σχέση με εργαζόμενους, οι οποίοι απασχολούνται στη γραμμή παραγωγής σε διάφορες επιχειρήσεις και οργανισμούς (Σκαρίπα, 2008).

Η υιοθέτηση της τηλεργασίας για μεγάλο χρονικό διάστημα κατά την πρόσφατη περίοδο της πανδημίας Covid 19 μελετήθηκε από διάφορους επιστήμονες και ερευνητές, ώστε να διαπιστωθεί το επίπεδο επίδρασής της στην εργασιακή απόδοση των εργαζομένων. Συγκεκριμένα λοιπόν επισημαίνεται ότι λόγω της τηλεργασίας οι περισσότεροι εργαζόμενοι δίνουν πλέον μεγαλύτερη σημασία στην αίσθηση εργασιακής αυτονομίας που έχουν, καθώς επίσης και στη δυνατότητα που έχουν να διαχειρίζονται με μεγαλύτερη ευελιξία τον προσωπικό χρόνο τους. Τα στοιχεία αυτά καθορίζουν σημαντικά το επίπεδο της εργασιακής απόδοσης των εργαζομένων, κάτι που σημαίνει ότι οι προϊστάμενοι και εργοδότες πρέπει να τα λαμβάνουν υπόψη στο πλαίσιο της επικοινωνίας με τους εργαζόμενους και της οργάνωσης των εργασιών των τελευταίων (Samuel, 2021).

Επίσης στην μελέτη των Auton and Sturman (2024) εξετάστηκε η επίδραση της τηλεργασίας στην εργασιακή απόδοση των εργαζομένων, καθώς ερωτήθηκαν σχετικά 208 εργαζόμενοι από την Μελβούρνη της Αυστραλίας κατά την περίοδο των αυστηρών lockdowns στη χώρα λόγω της πανδημίας Covid 19. Διαπιστώθηκε λοιπόν για τους ερωτώμενους εργαζόμενους ότι η άνεση και οικειότητα του χώρου του σπιτιού κατά την τέλεση των εργασιακών καθηκόντων τους, μαζί με την τεχνική υποστήριξη που είχαν σε επίπεδο τηλεργασίας, συνέβαλλαν στην αυξημένη εργασιακή απόδοσή τους.

Ενδιαφέρουσα είναι επίσης και η σχετική μελέτη των De Valdenebro et al. (2021), στο πλαίσιο της οποίας εξετάστηκε η επίδραση της τηλεργασίας στην εργασιακή απόδοση 519 εργαζομένων στην Κολομβία κατά την περίοδο της πανδημίας Covid 19. Η βασική διαπίστωση της μελέτης αυτής είναι ότι δεν προέκυψε κάποια άμεση σχέση μεταξύ της τηλεργασίας και της εργασιακής απόδοσης των εργαζομένων. Ωστόσο διαπιστώθηκε η ύπαρξη σημαντικής σχέσης ανάμεσα στους παράγοντες της ισορροπίας εργασίας – προσωπικής ζωής και της οικείας και άμεσης υποστήριξης από τους προϊστάμενους με την εργασιακή απόδοση των εργαζομένων. Καθώς λοιπόν τα στοιχεία της ισορροπίας εργασίας – προσωπικής ζωής και άμεσης υποστήριξης από τους προϊστάμενους έχουν επανακαθοριστεί στο πλαίσιο της τηλεργασίας κατά την περίοδο Covid 19, χρειάζεται οι εργοδότες και προϊστάμενοι να δίνουν έμφαση σε αυτά.

Ακόμα στην μελέτη της Στράτου (2023) σχετικά με την επίδραση της τηλεργασίας στην εργασιακή απόδοση των εργαζομένων ερωτήθηκαν σχετικά 140 εργαζόμενοι σε ελληνικές επιχειρήσεις, οι οποίοι απασχολήθηκαν με τηλεργασία κατά την περίοδο Οκτώβριος – Νοέμβριος 2022. Η βασική διαπίστωση της μελέτης αυτής είναι ότι η τηλεργασία συνδέεται θετικά με την εργασιακή απόδοση των εργαζομένων, καθώς αυτοί έχουν μεγαλύτερη άνεση και αυτονομία κατά τη διαχείριση του χρόνου στο χώρο του σπιτιού τους, ώστε να εκτελούν τα εργασιακά καθήκοντά τους.

4.2 Η επίδραση της τηλεργασίας στον παράγοντα της εργασιακής εξουθένωσης

Η τηλεργασία συνδέεται και με την εργασιακή εξουθένωση των εργαζομένων, είτε με αρνητικό τρόπο (δηλαδή την αποτρέπει) είτε και με θετικό τρόπο (δηλαδή την ευνοεί) παρά τη δυνατότητα που έχουν οι εργαζόμενοι να απασχολούνται σε οικείο περιβάλλον και να μην μετακινούνται. Το γεγονός αυτό καταδεικνύει την πολυπλοκότητα και συνθετότητα της τηλεργασίας, καθώς ανάλογα την επίδραση των διάφορων πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων της μπορεί να συμβάλλει ή όχι στην εμφάνιση εργασιακής εξουθένωσης για τους εργαζόμενους.

Η εργασιακή εξουθένωση εκφράζει την εξάντληση και κόπωση, που αισθάνεται ένας εργαζόμενος σε σωματικό και συναισθηματικό επίπεδο λόγω της εργασίας του. Η εργασιακή εξάντληση και κόπωση προκύπτουν λόγω των υπέρμετρων απαιτήσεων εργασίας για τον εργαζόμενο, οι οποίες του δημιουργούν επιπρόσθετο άγχος και στρες, καθώς αισθάνεται ότι δεν μπορεί να ανταποκριθεί στον αυξημένο φόρτο εργασίας (Maslach et al., 2001).

Οι επιπτώσεις της επαγγελματικής εξουθένωσης είναι σημαντικές για τον εργαζόμενο. Συγκεκριμένα ο εργαζόμενος μπορεί να αισθανθεί απογοήτευση και δυσαρέσκεια λόγω της εργασίας του, καθότι εκλαμβάνει ως αφόρητα πειστικές τις συνθήκες εργασίας όπου βρίσκεται ενώ παράλληλα δεν καταφέρνει να ανταποκρίνεται στα ζητούμενα της εργασίας του. Το γεγονός αυτό μπορεί να φθείρει ψυχικά και συναισθηματικά έναν εργαζόμενο, μιας και βλέπει ότι δεν καλύπτει τις προσδοκίες του εργασιακού ρόλου του και ότι δεν συνεισφέρει επαρκώς στην επίτευξη των επιδιώξεων της επιχείρησης / οργανισμού όπου εργάζεται (Κάμτσιος και Λώλης, 2016).

Η κατάσταση της εργασιακής εξουθένωσης του εργαζόμενου, εφόσον δεν αντιμετωπίζεται και δεν διορθώνεται από την επιχείρηση / οργανισμό όπου απασχολείται αυτός, συμβάλλει στην εμφάνιση κυνισμού από την πλευρά του σχετικά με την εργασία που επιτελεί, καθώς βλέπει ότι δεν μπορεί να διαχειριστεί ο ίδιος κατάλληλα τον αυξημένο φόρτο εργασίας και την πίεση που προκύπτει από αυτόν. Έτσι λοιπόν μοιραία ο εργαζόμενος οδηγείται σε χαμηλότερα επίπεδα

εργασιακής παραγωγικότητας και αποτελεσματικότητας, ενώ παράλληλα μειώνεται η δέσμευσή του προς τους στόχους και τις επιδιώξεις της επιχείρησης / οργανισμού όπου απασχολείται. Ως εκ τούτου είναι αρκετά πιθανό ο εργαζόμενος να αποχωρήσει από την εργασία του, κάτι που επηρεάζει αρνητικά τόσο τον ίδιο όσο και την ισορροπία και ευρυθμία στο εργασιακό περιβάλλον της επιχείρησης (Tartakovsky and Walsh, 2016).

Η τηλεργασία λοιπόν μπορεί να επιφέρει επαγγελματική εξουθένωση στους εργαζομένους, στην περίπτωση που δεν καταφέρνουν αυτοί να ανταποκριθούν κατάλληλα στις νέες απαιτήσεις που διαμορφώνονται για αυτούς σε εργασιακό επίπεδο. Με τον τρόπο αυτόν ουσιαστικά ακυρώνονται τα οφέλη της τηλεργασίας για τους εργαζόμενους, όπως η αποφυγή μετακινήσεων από το σπίτι τους και η παραμονή τους σε οικείο περιβάλλον, τα οποία συμβάλλουν ώστε οι εργαζόμενοι να έχουν θετικά συναισθήματα για την εργασία τους (Μουρίκης, 2020).

Η επίδραση της τηλεργασίας στην εμφάνιση εργασιακής εξουθένωσης για τους εργαζόμενους έχει μελετηθεί τόσο πριν την πανδημία Covid 19, όσο και κατά τη διάρκειά της. Ειδικότερα στη σχετική έρευνα του Nilles (1998) διαπιστώνεται ότι η περιορισμένη φυσική παρουσία ενός εργαζόμενου στο χώρο εργασίας του, καθώς υιοθετεί την μορφή τηλεργασίας, μπορεί να οδηγήσει στην ελλιπή αναγνώριση των εργασιακών επιτευγμάτων του και στην απόδοση μη δίκαιας ανταμοιβής προς την πλευρά του. Τα στοιχεία αυτά μπορεί να οδηγήσουν στη δυσαρέσκεια του εργαζόμενου και στην αίσθηση απομόνωσης από το εργασιακό περιβάλλον του, καθιστώντας τον πιο πιθανό να εμφανίσει εργασιακή εξουθένωση καθώς θα διαπιστώνει ότι δεν ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις και προσδοκίες της εργασίας του.

Παρόμοια είναι και η διαπίστωση από τη σχετική μελέτη των Golden and Veiga (2005), στο πλαίσιο της οποίας εξετάστηκε η σχέση ανάμεσα στην τηλεργασία και στην εμφάνιση επαγγελματικής εξουθένωσης για τους εργαζόμενους. Συγκεκριμένα λοιπόν ένα από τα βασικά συμπεράσματα της εν λόγω μελέτης είναι ότι η απουσία των εργαζομένων από το φυσικό χώρο εργασίας τους, ως επακόλουθο της τηλεργασίας, μπορεί να διαμορφώσει για αυτούς αισθήματα απομόνωσης και κοινωνικής απόκλισης από την εργασιακή ομάδα. Αυτό σημαίνει ότι καθίστανται πιο ευάλωτοι σε περιπτώσεις επαγγελματικής εξουθένωσης.

Επίσης και στην μελέτη των Gajendran and Harrison (2007) υπάρχει παρεμφερής διαπίστωση, καθώς εξετάζεται και η σχέση της τηλεργασίας με την επαγγελματική εξουθένωση των εργαζομένων (πέρα από τη σχέση της τηλεργασίας με την εργασιακή απόδοσή τους). Συγκεκριμένα λοιπόν προκύπτει ότι η τηλεργασία μπορεί να οδηγήσει σε μειωμένη αίσθηση κοινωνικής σύνδεσης για τους εργαζόμενους, καθώς θεωρούν ότι η απουσία τους από το φυσικό χώρο εργασίας τους απομονώνει από το εργασιακό περιβάλλον τους. Η αντίληψη αυτή των εργαζομένων ενισχύει την επαγγελματική εξουθένωσή τους, καθώς νιώθουν «ξεκομμένοι» από το περιβάλλον εργασίας τους.

Βέβαια η τηλεργασία μπορεί να συμβάλλει σημαντικά στην μείωση της εργασιακής εξουθένωσης για τους εργαζόμενους, καθώς με αυτή τη μορφή εργασίας μπορούν να διαχειρίζονται πιο άνετα το χρόνο τους και τις καθημερινές υποχρεώσεις τους, κάτι ιδιαίτερα σημαντικό για εργαζόμενους με οικογένεια και παιδιά. Ωστόσο απαραίτητη προϋπόθεση προς την κατεύθυνση αυτή είναι να υπάρχει κατάλληλη οργάνωση της τηλεργασίας για τους εργαζόμενους, ούτως ώστε πράγματι να διαμορφώνουν την αίσθηση ότι μπορούν να ρυθμίζουν τον εργασιακό χρόνο και τις απαιτήσεις εργασίας τους με βάση τις ευρύτερες καθημερινές ανάγκες τους (Moss, 2018).

Η σχέση της τηλεργασίας με την επαγγελματική εξουθένωση έχει εξεταστεί και μελετηθεί και κατά την πανδημία Covid 19, καθώς άλλωστε η συγκεκριμένη μορφή εργασίας υιοθετήθηκε επί μακρόθεν την περίοδο αυτήν. Στο πλαίσιο αυτό ενδιαφέρουσα είναι η σχετική μελέτη των Costin et al. (2023), όπου εξετάστηκαν 44 ανάλογες έρευνες που είχαν πραγματοποιηθεί μεταξύ του 2020 και του 2022. Η βασική διαπίστωση της μελέτης αυτής είναι ότι οι κύριοι παράγοντες της τηλεργασίας, που συνδέονται με την επαγγελματική εξουθένωση των εργαζομένων, αντιστοιχούν στην παροχή απομακρυσμένης υποστήριξης προς την πλευρά τους, στην ενίσχυση της δέσμευσής τους προς την επιχείρηση – οργανισμού, καθώς επίσης και στην τήρηση της ισορροπίας μεταξύ της εργασιακής και προσωπικής ζωής τους. Έτσι λοιπόν καταστάσεις με κακή επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων σε καθεστώς τηλεργασίας και με αυξημένες απαιτήσεις και φόρτο εργασίας συνδέονται με εμφάνιση επαγγελματικής εξουθένωσης για αυτούς.

Επίσης στην έρευνα των Hayes et al. (2021) εξετάστηκε η επίδραση της τηλεργασίας στην επαγγελματική εξουθένωση των εργαζομένων, καθώς ερωτήθηκαν σχετικά 256 εργαζόμενοι των ΗΠΑ που απασχολήθηκαν με τηλεργασία στο πρώτο κύμα της πανδημίας Covid 19 (Μάρτιος – Μάιος 2020). Διαπιστώθηκε λοιπόν ότι οι κυριότεροι παράγοντες της τηλεργασίας που συνδέονται με την επαγγελματική εξουθένωση, είναι το επίπεδο επικοινωνίας, το επίπεδο συνεργασίας και η κατάλληλη διαχείριση του χρόνου με τους συναδέλφους με την χρήση των εργαλείων των Νέων Τεχνολογιών.

Ακόμα χρήσιμη είναι στο πλαίσιο αυτό και η μελέτη του Davila Moran (2023) αναφορικά με την επίδραση της τηλεργασίας στο εργασιακό άγχος των εργαζομένων κατά την περίοδο της πανδημίας Covid 19, μιας και άλλωστε το εργασιακό άγχος και στρες συμβάλλουν στην επαγγελματική εξουθένωση των εργαζομένων. Μέσω λοιπόν συστηματικής ανασκόπησης 17 σχετικών μελετών, που πραγματοποιήθηκαν από τις αρχές του 2020 έως τις αρχές του 2023, διαπιστώθηκε ότι οι κυριότεροι παράγοντες που συνδέονται με το εργασιακό άγχος των εργαζομένων σε καθεστώς τηλεργασίας, είναι το οργανωσιακό κλίμα της επιχείρησης, η διαμάχη μεταξύ εργασιακού χρόνου και προσωπικού χρόνου, η κοινωνική απομόνωση, η γνώση χρήσης των εργαλείων Νέων Τεχνολογιών, η εργασιακή αυτονομία και η σταθερότητα του εργασιακού χρόνου. Αυτό σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί χρειάζεται να δίνουν έμφαση στους προαναφερθέντες παράγοντες, ώστε να αμβλύνουν το εργασιακό άγχος των εργαζομένων τους που απασχολούνται με τηλεργασία και να μειώνεται η πιθανότητα εμφάνισης επαγγελματικής εξουθένωσης για αυτούς.

4.3 Η επίδραση της τηλεργασίας στον παράγοντα της εργασιακής ικανοποίησης

Η τηλεργασία σχετίζεται και με τον παράγοντα της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων, καθώς οι νέες συνθήκες εργασίας που διαμορφώνονται λόγω της τηλεργασίας επηρεάζουν τις στάσεις των εργαζομένων ως προς την εργασία τους και τις εμπειρίες που αποκομίζουν από αυτή. Βέβαια για την κατανόηση της επίδρασης της τηλεργασίας στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων χρειάζεται πρώτα να

υπάρξει σαφής εννοιολογική προσέγγιση του παράγοντα της εργασιακής ικανοποίησης.

Συγκεκριμένα λοιπόν η εργασιακή ικανοποίηση μπορεί να οριστεί ως η αίσθηση ευχαρίστησης και ικανοποίησης που νιώθει ένα άτομο από την εκτέλεση των εργασιακών του καθηκόντων και τη συνολική εργασιακή εμπειρία του. Ουσιαστικά μέσω της εργασιακής ικανοποίησης αποτυπώνονται τα συναισθήματα, η διάθεση και οι στάσεις που έχει ένας εργαζόμενος από την εργασία του, δείχνοντας κατά πόσο είναι ευχαριστημένος από την εργασία που επιτελεί καθώς του καλύπτονται διάφορες ανάγκες (Zhu, 2013).

Η διαμόρφωση της εργασιακής ικανοποίησης για έναν εργαζόμενο προκύπτει με βάση διάφορους παράγοντες, οι οποίοι σχετίζονται τόσο με το εργασιακό περιβάλλον του όσο και με τον ίδιο τον εαυτό του. Ειδικότερα η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζεται από τις συνθήκες εργασίας του εργαζόμενου και τη δυνατότητα που έχει να πραγματοποιεί απρόσκοπτα την εργασία του, έχοντας τα κατάλληλα μέσα και τη σχετική υποστήριξη. Επίσης η παροχή κατάλληλης αμοιβής για τον εργαζόμενο, η αναγνώριση των προσπαθειών και εργασιακών επιτευγμάτων του, όπως και η ύπαρξη ευκαιριών και δυνατοτήτων εργασιακής ανέλιξης για τον εργαζόμενο, αποτελούν στοιχεία που συμβάλλουν στην εργασιακή ικανοποίηση του εργαζόμενου. Βέβαια υπάρχουν και παράγοντες σχετικοί με τον ίδιο τον εργαζόμενο, οι οποίοι επηρεάζουν το επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησής του, και αφορούν τις ατομικές ανάγκες, προτιμήσεις και επιδιώξεις κατά την εργασία του. Ως εκ τούτου λοιπόν ένας εργαζόμενος μπορεί να αισθάνεται περισσότερο ικανοποιημένος εργασιακά αν έχει μεγαλύτερη αυτονομία κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του, ενώ αντίθετα ένας άλλος εργαζόμενος μπορεί να έχει μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση αν έχει κατάλληλη αμοιβαία επικοινωνία με τους συναδέλφους και προϊσταμένους του και αν βλέπει ότι αναγνωρίζεται η εργασιακή προσπάθεια και επίδοσή του. Συνεπώς η εργασιακή ικανοποίηση για έναν εργαζόμενο προκύπτει όταν οι συνθήκες εργασίας και τα χαρακτηριστικά του εργασιακού αντικειμένου του συμβαδίζουν με τις ανάγκες και απαιτήσεις που έχει αυτός σε επίπεδο εργασίας (Azizi, 2011).

Η ύπαρξη και ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης (πρέπει να) αποτελεί προτεραιότητα και ζητούμενο για τις σύγχρονες επιχειρήσεις και τους οργανισμούς,

ώστε να στελεχώνονται από ευχαριστημένους και αφοσιωμένους εργαζόμενους και να βελτιώνεται η παρουσία και δραστηριοποίησή τους. Άλλωστε η εργασιακή ικανοποίηση επιφέρει σημαντικά οφέλη τόσο στους ίδιους τους εργαζόμενους, όσο και ευρύτερα στις επιχειρήσεις και στους οργανισμούς.

Ειδικότερα, ένας εργαζόμενος που αισθάνεται ικανοποιημένος από την εργασία του, διαμορφώνει μια πιο θετική στάση και διάθεση ως προς την εργασία που επιτελεί. Αυτό σημαίνει ότι σε προσωπικό επίπεδο ο εργαζόμενος βιώνει μια ευχάριστη εμπειρία λόγω της ικανοποίησης που αποκομίζει από την εργασία του, η οποία ενισχύει θετικά τη συναισθηματική και ψυχολογική κατάστασή του. Από την άλλη πλευρά σε επίπεδο οργανισμού προκύπτει ότι για έναν οργανισμό με ικανοποιημένους εργαζόμενους είναι πιο πιθανό να ενισχυθεί η παραγωγικότητα και αποτελεσματικότητά του, καθότι οι εργαζόμενοι αναμένεται να έχουν μεγαλύτερο ενθουσιασμό και αφοσίωση κατά την τέλεση των καθηκόντων τους. Παράλληλα οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι διαμορφώνουν πιο ευχάριστο εργασιακό κλίμα, κάτι που σημαίνει ότι μειώνονται οι περιπτώσεις εργασιακών συγκρούσεων, απουσιών και αποχωρήσεων, οι οποίες επιδρούν αρνητικά στην παραγωγικότητα σε έναν οργανισμό. Ακόμα οι οργανισμοί με ικανοποιημένους εργαζόμενους ενισχύουν την θετική απήχησή τους στην αγορά εργασίας, κάτι που σημαίνει ότι είναι πιο πιθανό να προσελκύονται από αυτούς εργατικό δυναμικό και υποψήφιοι με σημαντικές δεξιότητες και προσόντα, οι οποίοι θα επιθυμούν να απασχοληθούν σε οργανισμούς με θετικό εργασιακό κλίμα που ενισχύουν την ικανοποίηση των εργαζομένων τους (Robbins and Judge, 2018).

Η τηλεργασία συνεπώς συνδέεται σημαντικά με την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων, εφόσον οι νέες εργασιακές συνθήκες και απαιτήσεις που προκύπτουν από αυτήν συμβαδίζουν με τις σχετικές προτιμήσεις και επιδιώξεις των εργαζομένων. Ουσιαστικά λοιπόν αν υπερισχύουν τα οφέλη της τηλεργασίας έναντι των μειονεκτημάτων της, είναι πιο πιθανό να ενισχύεται η εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων, ενώ αντίθετα αν υπερισχύουν οι δυσκολίες και τα προβλήματα της τηλεργασίας μειώνεται το επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων.

Ειδικότερα λοιπόν αν η τηλεργασία επιφέρει σημαντική ενίσχυση της ευελιξίας και αυτονομίας των εργαζομένων, τότε αναμένεται να αυξηθεί η εργασιακή ικανοποίηση

των εργαζομένων. Αυτό προκύπτει καθώς οι εργαζόμενοι μέσω της τηλεργασίας έχουν τη δυνατότητα να διαχειρίζονται καλύτερα τον χρόνο τους και να τον προσαρμόζουν ανάλογα τις ανάγκες εργασίας τους και τις υπόλοιπες καθημερινές υποχρεώσεις τους, κάτι που καθιστά πιο ουσιαστική για αυτούς την εργασιακή εμπειρία που βιώνουν (Abrams, 2019).

Βέβαια οι συνθήκες που διαμορφώνονται στο πλαίσιο της τηλεργασίας μπορεί να συμβάλλουν και στη μείωση της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων, εφόσον οι εργαζόμενοι νιώσουν αρνητικά εξαιτίας της εργασιακής απομόνωσης και του περιορισμού της φυσικής αλληλεπίδρασής τους με τους συναδέλφους και προϊσταμένους τους. Τα στοιχεία αυτά μπορεί να διαμορφώσουν αρνητικό εργασιακό κλίμα, μιας και εξασθενεί η αίσθηση αφοσίωσης και δέσμευσης των εργαζομένων με την επιχείρηση καθώς απασχολούνται με τηλεργασία, κάτι που μπορεί να επιδράσει αρνητικά στην εργασιακή ικανοποίησή τους (Golden et al., 2008).

Ακόμα η τηλεργασία μπορεί να οδηγήσει σε μείωση της εργασιακής ικανοποίησης των εργαζομένων, εάν αυτή συνοδεύεται με αυξημένο φόρτο εργασίας και εργασιακές απαιτήσεις για τους εργαζόμενους που μπορεί να συμβάλλουν στην αύξηση του εργασιακού άγχους και στην εμφάνιση επαγγελματικής εξουθένωσης και εξάντλησης για αυτούς. Ειδικότερα η αδυναμία των εργαζόμενων σε τηλεργασία να διαμορφώσουν κατάλληλη ισορροπία μεταξύ προσωπικής και επαγγελματικής ζωής μπορεί να τους απορρυθμίσει και να τους οδηγήσει σε πιεστική κατάσταση κατά την καθημερινότητά τους, κάτι που συνδέεται με την μείωση της εργασιακής ικανοποίησής τους (Allen et al., 2015).

Επιπρόσθετα, παράγοντες όπως η έλλειψη εξοικείωσης των εργαζομένων με τα εργαλεία των Νέων Τεχνολογιών και η περιορισμένη υποστήριξη και καθοδήγησή τους από τους προϊσταμένους τους μπορεί να επιδράσουν αρνητικά στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων σε τηλεργασία. Ειδικότερα τα στοιχεία αυτά μπορεί να ενισχύσουν την ανασφάλεια των εργαζομένων αναφορικά με τη δυνατότητά τους να αντεπεξέλθουν στις δυσκολίες και αντιξοότητες της τηλεργασίας, κάτι που διαμορφώνει αρνητική διάθεση για αυτούς και μπορεί να τους καταστήσει λιγότερο ικανοποιημένους κατά την εργασία τους (Marlow et al., 2018).

Η επίδραση της τηλεργασίας στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων εξετάστηκε και κατά την περίοδο της πανδημίας Covid 19, καθώς οι συνθήκες εργασίας για τους εργαζόμενους διάφορων κλάδων επανακαθορίστηκαν με βάση το μοντέλο της εξ αποστάσεως εργασίας. Στο πλαίσιο αυτό ενδεικτική είναι η μελέτη των Mihalca et al. (2021), όπου εξετάστηκαν μεταξύ άλλων οι κυριότεροι παράγοντες που επέδρασαν στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων κατά τη διάρκεια της πανδημίας Covid 19. Οι συμμετέχοντες στην μελέτη αυτή ήταν 482 εργαζόμενοι στη Ρουμανία που απασχολήθηκαν με τηλεργασία κατά τη διάρκεια του πρώτου κύματος της πανδημίας Covid 19 και ερωτήθηκαν σχετικά τον Ιούνιο του 2020. Τα κυριότερα συμπεράσματα της μελέτης αυτής είναι ότι οι βασικοί παράγοντες της τηλεργασίας, που συνδέονται με την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων, είναι το επίπεδο αυτοδιαχείρισης του εργασιακού χρόνου τους, οι συνθήκες του οικογενειακού – οικιακού περιβάλλοντος, καθώς επίσης και ο φόρτος εργασίας στον οποίο καλούνταν να αντεπεξέλθουν οι εργαζόμενοι μέσω της εξ αποστάσεως εργασίας.

Ενδιαφέρον παρουσιάζει και σχετική έρευνα του Karacsony (2021) αναφορικά με την επίδραση της τηλεργασίας στην εργασιακή ικανοποίηση των Σλοβάκων εργαζομένων κατά τη διάρκεια της πανδημίας Covid 19. Στην έρευνα αυτή ερωτήθηκαν σχετικά 709 εργαζόμενοι στη Σλοβακία τον Δεκέμβριο του 2020. Βασικό συμπέρασμα της εν λόγω έρευνας είναι ότι η υιοθέτηση της τηλεργασίας επέδρασε θετικά στο επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησης των ερωτώμενων εργαζομένων. Επιπρόσθετα διαπιστώθηκε ότι οι κυριότεροι παράγοντες της τηλεργασίας, που επιδρούν στην εργασιακή ικανοποίηση των ερωτώμενων εργαζομένων, αντιστοιχούν στο επίπεδο της αμοιβής τους, στην έκταση της εργασιακής αυτονομίας τους, καθώς επίσης και στην παροχή κατάλληλης εξ αποστάσεως υποστήριξης από τους προϊστάμενους των εργαζομένων.

Επίσης και στην μελέτη των Lim et al. (2022) εξετάστηκε η επίδραση της τηλεργασίας στην εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων στην Μαλαισία κατά την περίοδο της πανδημίας Covid 19. Ειδικότερα στην μελέτη αυτή συμμετείχαν 186 εργαζόμενοι από την Μαλαισία, οι απασχολήθηκαν με τηλεργασία κατά τη συγκεκριμένη περίοδο. Η βασική διαπίστωση της έρευνας αυτής είναι ότι οι

κυριότεροι παράγοντες, που επέδρασαν στην εργασιακή ικανοποίηση των συμμετεχόντων στην έρευνα, είναι οι συνθήκες της εξ αποστάσεως επικοινωνίας με τους συναδέλφους και προϊστάμενους τους, καθώς επίσης και το επίπεδο της εσωτερικής υποκίνησής τους κατά την τέλεση των καθηκόντων της εξ αποστάσεως εργασίας.

Ακόμα χρήσιμη είναι η μελέτη της Κοκοβιάδου (2023) αναφορικά με το επίπεδο της εργασιακής ικανοποίησης σε δημοσίους υπαλλήλους της Δυτικής Μακεδονίας, οι οποίοι απασχολήθηκαν μέσω τηλεργασίας κατά την περίοδο της πανδημίας Covid 19. Στην μελέτη αυτή συμμετείχαν 81 δημόσιοι υπάλληλοι της περιοχής της Δυτικής Μακεδονίας τον Νοέμβριο του 2022. Βασική διαπίστωση της εν λόγω μελέτης είναι ότι οι συμμετέχοντες δημόσιοι υπάλληλοι είναι μερικώς ικανοποιημένοι από την τηλεργασία, καθώς δεν επιθυμούν να υιοθετηθεί σε μόνιμη βάση. Παρόλο που διαπιστώνεται η θετική επίδραση της τηλεργασίας ως προς το ότι απαιτούνται λιγότερες εργασιακές μετακινήσεις, εν τούτοις οι συμμετέχοντες στην έρευνα είναι επιφυλακτικοί ως προς τις ελλείψεις στον απαιτούμενο τεχνολογικό εξοπλισμό, καθώς επίσης και ως προς την ελλιπή συνεργασία και επικοινωνία που διαμορφώνεται με τους συναδέλφους και προϊστάμενους. Οι στάσεις αυτές συνδέονται με την περιορισμένη εργασιακή ικανοποίηση των ατόμων αυτών από την εφαρμογή της τηλεργασίας.

Ενότητα 5: Προκλήσεις και προοπτικές της τηλεργασίας για τους εργαζόμενους

Η τηλεργασία αποτελεί πλέον μια σύγχρονη πραγματικότητα στον χώρο της εργασίας, καθώς οι επιχειρήσεις εξακολουθούν να την εφαρμόζουν (τουλάχιστον σε διάφορες εκφάνσεις της) αναφορικά με την απασχόληση των εργαζομένων τους. Έτσι λοιπόν η υιοθέτηση της τηλεργασίας δεν αποτέλεσε απλά ένα αποσπασματικό μέτρο κατά την περίοδο της πανδημίας Covid 19, ούτως ώστε να περιοριστεί η μεταδοτικότητα της συγκεκριμένης νόσου, αλλά αντίθετα η τηλεργασία εξακολουθεί να υπάρχει και να επιλέγεται από τους εργαζόμενους και στη σημερινή εποχή (δηλαδή μετά την πανδημία Covid 19) (Καρπόζηγλου, 2023).

Με τον τρόπο αυτόν οι εργαζόμενοι επιδιώκουν να αποκομίζουν τα βέλτιστα δυνατά οφέλη για αυτούς από την υιοθέτηση της τηλεργασίας, κάτι που διαμορφώνει σημαντικές προοπτικές για την εργασιακή κατάστασή τους αλλά και ευρύτερα για την κοινωνία. Βέβαια τα αρνητικά στοιχεία της τηλεργασίας και η πολυπλοκότητα του περιβάλλοντος εργασίας διαμορφώνουν παράλληλα και σημαντικές εργασιακές προκλήσεις για τους εργαζόμενους, οι οποίες δεν μπορούν να αγνοηθούν. Παρακάτω επισημαίνονται κάποιες από τις κυριότερες προκλήσεις και προοπτικές από την υιοθέτηση της τηλεργασίας για τους εργαζόμενους.

5.1 Προκλήσεις από την υιοθέτηση της τηλεργασίας για τους εργαζόμενους

Η τηλεργασία έχει επιφέρει βασικές προκλήσεις στους εργαζόμενους, καθότι αυτοί πλέον καλούνται να διαχειριστούν κατάλληλα τις νέες συνθήκες και απαιτήσεις στο εργασιακό περιβάλλον τους λόγω της εξ αποστάσεως εργασίας. Μια από τις κυριότερες προκλήσεις λοιπόν αντιστοιχεί στην διαχείριση του εργασιακού και προσωπικού χρόνου από τους εργαζόμενους με τον βέλτιστο δυνατό τρόπο. Ουσιαστικά οι εργαζόμενοι σε καθεστώς τηλεργασίας καλούνται να διαμορφώσουν κατάλληλη ισορροπία μεταξύ του εργασιακού και προσωπικού χρόνου τους, ώστε να αντεπεξέρχονται αποτελεσματικά στις απαιτήσεις εργασίας τους και ταυτόχρονα να μην προκύπτουν προβλήματα για αυτούς λόγω ανεπάρκειάς τους στην κάλυψη των

καθημερινών υποχρεώσεών τους, καθώς επίσης και λόγω πιθανών διαμαχών και συγκρούσεων με οικεία οικογενειακά πρόσωπά τους (Wulff Pabilonia and Vernon, 2021).

Συνεπώς οι εργαζόμενοι σε τηλεργασία καλούνται να διαθέτουν και να αναπτύσσουν τις δεξιότητές τους ως προς τη διαχείριση του χρόνου (time management), μιας και ο παράγοντας του χρόνου καθίσταται ιδιαίτερα κομβικός ως προς την αποτελεσματικότητα της εκτέλεσης των εργασιακών καθηκόντων τους. Ουσιαστικά μια από τις βασικές δεξιότητες των εργαζομένων είναι η ικανότητά τους να διευθετούν κατάλληλα τις εργασιακές υποχρεώσεις τους σε επίπεδο χρόνου, ώστε να μην επιβαρύνονται χρονικά για να προλαβαίνουν διάφορες χρονικές προθεσμίες και να μην εκθέτουν την επιχείρηση αν δεν καταφέρνουν να ικανοποιήσουν τις όποιες χρονικές απαιτήσεις (Radonshiqi, 2017).

Ως εκ τούτου λοιπόν η απασχόληση των εργαζομένων με την μορφή τηλεργασίας καθιστά σημαντική διαδικασία για αυτούς τη διαχείριση του χρόνου τους, μιας και καλούνται να αντεπεξέρχονται ταυτόχρονα στις εργασιακές και λοιπές καθημερινές υποχρεώσεις τους. Ειδικότερα, υπάρχει ο κίνδυνος για τους εργαζόμενους στην τηλεργασία να μην ξεχωρίζουν αποτελεσματικά την εργασιακή ζωή τους από την προσωπική και οικογενειακή ζωή τους, μιας και δεν έχουν καθορισμένο ωράριο εργασίας ενώ επίσης η πρόσβασή τους στα εργαλεία εργασίας από το περιβάλλον του σπιτιού τους μέσω Διαδικτύου τους καθιστά άμεσα διαθέσιμους οποιαδήποτε χρονική στιγμή ώστε να εργαστούν. Το γεγονός αυτό μπορεί να οδηγήσει σε πραγματοποίηση υπέρμετρης εργασίας από την πλευρά των εργαζομένων και στην εργασιακή κόπωσή τους, όπως επίσης και στην συναισθηματική και ψυχολογική εξάντλησή τους. Επομένως καθίσταται σημαντικό για τους εργαζόμενους στην τηλεργασία η ανάπτυξη των δεξιοτήτων τους ως προς τη διαχείριση του χρόνου, καθώς επίσης και ο καθορισμός ορίων από την πλευρά τους ως προς τις επιχειρήσεις όπου απασχολούνται αναφορικά με τον εργασιακό χρόνο που θα καλούνται να δαπανούν σε σύγκριση με τον προσωπικό χρόνο που θα διαθέτουν (Rebelo et al., 2024).

Επιπρόσθετα μια άλλη σημαντική πρόκληση, που προκύπτει κατά την υιοθέτηση της τηλεργασίας, αντιστοιχεί στην αντιμετώπιση του κινδύνου για τους εργαζόμενους αναφορικά με τον περιορισμό της κοινωνικής αλληλεπίδρασής τους και την ενίσχυση

της κοινωνικής απομόνωσής τους. Συγκεκριμένα, όπως ήδη έχει αναφερθεί, μια από τις αρνητικές παραμέτρους της τηλεργασίας έγκειται στο γεγονός ότι οι εργαζόμενοι δεν έχουν φυσική παρουσία στον χώρο της εργασίας τους. Αυτό μπορεί να επιφέρει περιορισμό της αλληλεπίδρασης και της συνεργατικότητας μεταξύ των εργαζομένων, ιδιαίτερα μάλιστα αν έχουν συνηθίσει να παρευρίσκονται διά ζώσης για την εκτέλεση των εργασιακών διαδικασιών τους. Μάλιστα μπορεί να δημιουργηθεί και κατ' επέκταση αίσθηση απομόνωσης και περιορισμός της οργανωσιακής δέσμευσης των εργαζομένων προς την επιχείρηση όπου απασχολούνται, κάτι που μπορεί να επηρεάσει αρνητικά και το επίπεδο παραγωγικότητας και αποτελεσματικότητας της επιχείρησης, ιδιαίτερα μάλιστα σε περιπτώσεις όπου είναι αναγκαία η πραγματοποίηση διάφορων ομαδικών συνεργατικών δράσεων κατά τη λειτουργία της (Deschênes, 2023).

Συνεπώς είναι σημαντικό για τους εργαζόμενους σε τηλεργασία να διατηρείται η επικοινωνία και επαφή με τους συναδέλφους και προϊσταμένους τους, έστω και με την υιοθέτηση σχετικών ηλεκτρονικών μεθόδων. Ειδικότερα, είναι χρήσιμο για τις επιχειρήσεις με εργαζομένους σε τηλεργασία να πραγματοποιούν τηλεδιασκέψεις ανά τακτά χρονικά διαστήματα, καθώς επίσης και να αναπτύξουν διαδικασίες ηλεκτρονικής επικοινωνίας και διαμοιρασμού ηλεκτρονικών αρχείων με τη χρήση εργαλείων όπως το cloud computing και τα μέσα κοινωνικής δικτύωσης (social media) (Giancaterino, 2023). Με αυτόν τον τρόπο θα διατηρείται η αλληλεπίδραση μεταξύ των ανθρώπων της επιχείρησης (έστω και με ψηφιακό – ηλεκτρονικό τρόπο) και θα ενισχύεται η συνοχή στο περιβάλλον της επιχείρησης, καθώς επίσης και η δέσμευση των ανθρώπων της προς την επίτευξη των επιδιώξεών της.

Μια άλλη πρόκληση αναφορικά με την υιοθέτηση της τηλεργασίας από τους εργαζομένους έγκειται στον αυξημένο κίνδυνο που έχουν, ώστε να εμφανίσουν διάφορα προβλήματα υγείας και ευεξίας. Συγκεκριμένα οι εργαζόμενοι σε καθεστώς τηλεργασίας είναι περισσότερο πιθανό να εμφανίσουν αυξημένο άγχος καθώς επίσης και συναισθηματικές διαταραχές, ιδιαίτερα μάλιστα σε περιπτώσεις που δεν μπορούν να διαχειριστούν κατάλληλα ενδεχόμενο αυξημένο εργασιακό φόρτο και να διαμορφώσουν κατάλληλη ισορροπία μεταξύ του εργασιακού και του προσωπικού χρόνου τους. Έτσι λοιπόν οι εργαζόμενοι, που απασχολούνται με τηλεργασία, είναι

περισσότερο ευπαθείς σε διαταραχές και προβλήματα σε επίπεδο ψυχικής υγείας, κάτι που σημαίνει ότι οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις χρειάζεται να δίνουν μέριμνα στην έγκαιρη αντιμετώπιση τέτοιου είδους καταστάσεων (Buomprisco et al., 2021).

Παράλληλα η τηλεργασία μπορεί να οδηγήσει σε μυοσκελετικά προβλήματα για τους εργαζόμενους, καθώς κάθονται αρκετή ώρα μπροστά από έναν υπολογιστή, κάτι που σημαίνει ότι γυμνάζονται λιγότερο. Επίσης λόγω της τηλεργασίας και της καθιστικής ζωής των εργαζομένων αυτών είναι πιθανό να έχουν αύξηση στο σωματικό βάρος τους και ελλιπή φυσική κατάσταση και αντοχή. Ως εκ τούτου λοιπόν είναι σημαντικό για τους εργαζόμενους με τηλεργασία, ώστε να ενσωματώσουν την υγιεινή συνήθεια των γυμναστικών ασκήσεων στην καθημερινή ρουτίνα τους. Ακόμα η αυξημένη παρουσία των εργαζομένων με τηλεργασία μπροστά από τον Η/Υ στο σπίτι τους μπορεί να δημιουργήσει προβλήματα και στην όρασή τους, κάτι που σημαίνει ότι χρειάζεται να προμηθευτούν κατάλληλο εξοπλισμό σε οθόνες υπολογιστών, ώστε ο φωτισμός τους να μην επιβαρύνει περαιτέρω την όρασή τους (Almarcha et al., 2021).

5.2 Προοπτικές από την υιοθέτηση της τηλεργασίας για τους εργαζόμενους

Η υιοθέτηση της τηλεργασίας μπορεί να επιφέρει και σημαντικές προοπτικές για τους εργαζόμενους, αλλά και τις επιχειρήσεις, εφόσον βέβαια τα θετικά στοιχεία της τηλεργασίας υπερκεράσουν τις όποιες δυσκολίες και προβλήματα μπορεί να προκύψουν. Συγκεκριμένα λοιπόν μια βασική προοπτική μέσω της τηλεργασίας αφορά την ευελιξία που διαμορφώνεται για τους εργαζόμενους σχετικά με την εκτέλεση των εργασιακών καθηκόντων τους. Εφόσον λοιπόν οι εργαζόμενοι σε τηλεργασία καταφέρουν να επιτύχουν κατάλληλη ισορροπία μεταξύ του εργασιακού και του προσωπικού χρόνου τους, τότε έχουν τη δυνατότητα να επιλέξουν το εργασιακό περιβάλλον και τον εργασιακό χρόνο που τους ταιριάζει καλύτερα, ώστε να έχουν την πιο θετική εργασιακή εμπειρία για αυτούς (Parajuli, 2023).

Επιπρόσθετα μια άλλη σημαντική προοπτική της τηλεργασίας αφορά στο ότι μπορεί να συμβάλλει στην μείωση του κόστους ζωής για τους εργαζόμενους. Αυτό προκύπτει από το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι μέσω της τηλεργασίας δεν επιβαρύνονται με καθημερινές μετακινήσεις προς τον φυσικό χώρο εργασίας τους,

κάτι που σημαίνει ότι έχουν λιγότερα έξοδα λόγω των περιορισμένων μετακινήσεών τους και της μικρότερης φθοράς στα οχήματά τους. Επίσης και για τις επιχειρήσεις προκύπτει ότι η τηλεργασία μπορεί να συμβάλλει στον εξορθολογισμό των λειτουργικών δαπανών τους, μιας και μειώνονται τα έξοδα λόγω της μειωμένης φυσικής παρουσίας των εργαζομένων στους χώρους εργασίας των επιχειρήσεων (Benou, 2021).

Ακόμα μια άλλη σημαντική παράμετρος που διαμορφώνεται λόγω της τηλεργασίας, αφορά στο ότι η συγκεκριμένη μορφή εργασίας μπορεί να συμβάλλει στην προστασία του περιβάλλοντος. Ειδικότερα οι μειωμένες μετακινήσεις των εργαζομένων προς τον χώρο εργασίας τους οδηγούν σε μείωση των εκπομπών αέριων ρύπων, οι οποίοι αποτελούν την κυριότερη αιτία δημιουργίας του φαινομένου του θερμοκηπίου με τις βλαβερές επιπτώσεις στο φυσικό περιβάλλον. Παράλληλα οι μειωμένες μετακινήσεις των εργαζομένων, οι οποίοι απασχολούνται με τηλεργασία, οδηγούν στην αποφόρτιση της κίνησης στα μεγάλα αστικά κέντρα, κάτι που συνεπάγεται την βελτίωση της ποιότητας ζωής στις συγκεκριμένες περιοχές (Simeli et al., 2023).

Τέλος, μια άλλη σημαντική προοπτική που προκύπτει από την τηλεργασία αφορά στην δυνατότητα που έχουν πλέον τα άτομα με κάποια μορφή κινητικής αναπηρίας ή που διαμένουν σε δυσπρόσιτες γεωγραφικά περιοχές, ώστε να εργάζονται. Ειδικότερα λοιπόν μέσω της τηλεργασίας τα άτομα αυτά μπορούν να εργάζονται από το περιβάλλον του σπιτιού τους, χωρίς να εξαρτάται η εκτέλεση των εργασιακών καθηκόντων τους από το αν έχουν τη δυνατότητα να μεταβούν προς τον φυσικό χώρο εργασίας τους. Με τον τρόπο αυτόν καθίστανται ικανά τα άτομα με κινητικές δυσκολίες ή με τόπο διαμονής τους κάποια δυσπρόσιτη περιοχή ώστε να απασχολούνται, κάτι που σημαίνει ότι ενισχύεται η προσωπική τους ανάπτυξη και αυτονομία, αφού δεν εξαρτώνται από άλλα άτομα για την καθημερινή επιβίωσή τους. Έτσι λοιπόν η τηλεργασία μπορεί να αποτελέσει κομβικό παράγοντα για τον περιορισμό ή/και την εξάλειψη διάφορων κοινωνικών και γεωγραφικών ανισοτήτων, παρέχοντας ίσες ευκαιρίες και δυνατότητες στα άτομα να εργαστούν ανεξάρτητα από τις κινητικές δεξιότητές τους και τον τόπο διαμονής τους. Συνεπώς η τηλεργασία μπορεί να συμβάλλει τόσο στην ενίσχυση της κοινωνικής συνοχής, καθώς περισσότερα άτομα εντάσσονται στην αγορά εργασίας και είναι διαθέσιμα προς

απασχόληση, όσο και στην άρση των διάφορων περιφερειακών ανισοτήτων, αφού ο καθένας μπορεί να εργαστεί από το περιβάλλον του σπιτιού του (εφόσον έχει σύνδεση στο Διαδίκτυο και κατάλληλα μέσα πλοήγησης στο Διαδίκτυο) ανεξάρτητα από την περιοχή όπου διαμένει (Schur et al., 2020).

5.3 Περιγραφή του μοντέλου της υβριδικής εργασίας

Η κατάλληλη διαχείριση των θετικών στοιχείων της τηλεργασίας συνδυαστικά με τον περιορισμό ή/και την εξάλειψη των αρνητικών στοιχείων της μπορεί να επέλθει μέσω της υιοθέτησης συγκεκριμένου μοντέλου εργασίας, που είναι η υβριδική εργασία. Συγκεκριμένα λοιπόν η υβριδική εργασία αποτελεί ένα συνδυαστικό μοντέλο εργασίας, που εμπεριέχει τόσο την τηλεργασία όσο και την διά ζώσης εργασία. Οι εργαζόμενοι μέσω της υβριδικής εργασίας έχουν τη δυνατότητα να απασχολούνται κάποιες μέρες της εβδομάδας ή για κάποιο χρονικό διάστημα στο περιβάλλον του φυσικού χώρου εργασίας τους (διά ζώσης εργασία), ενώ για το υπόλοιπο χρονικό διάστημα μπορούν να απασχολούνται από το περιβάλλον του σπιτιού τους ή από κάποιον άλλο χώρο εκτός του φυσικού χώρου εργασίας τους, εφόσον βέβαια έχουν κατάλληλη πρόσβαση στο Διαδίκτυο και τον απαιτούμενο υλικοτεχνικό εξοπλισμό (Cabrita and Eiffe, 2023).

Το μοντέλο της υβριδικής εργασίας άρχισε να εξετάζεται και να κερδίζει όλο και περισσότερο έδαφος μετά την άρση των περιορισμών της πανδημίας Covid 19, καθώς οι κοινωνίες εισέρχονταν στην μετά Covid εποχή. Στο πλαίσιο της μετάβασης αυτής λοιπόν οι επιχειρήσεις άρχισαν να εξετάζουν τρόπους και πρακτικές, ώστε οι εργαζόμενοί τους να επανέρχονται στις συνθήκες εργασίας που επικρατούσαν πριν την πανδημία Covid 19, ενώ παράλληλα επεδίωκαν να αξιοποιήσουν τα οφέλη που προέκυψαν λόγω της υποχρεωτικής υιοθέτησης της τηλεργασίας κατά την περίοδο της πανδημίας Covid 19. Με βάση τη θεώρηση αυτή κρίθηκε σκόπιμο να υιοθετηθούν διαδικασίες διά ζώσης απασχόλησης και εξ αποστάσεως απασχόλησης για τους εργαζόμενους, ανάλογα τις προτιμήσεις τους αλλά και τις ανάγκες της εκάστοτε επιχείρησης, διαμορφώνοντας έτσι την μορφή της υβριδικής εργασίας (Χελιώτης, 2021).

Η υβριδική εργασία αποτελεί ουσιαστικά έναν συγκερασμό της διά ζώσης εργασίας και της εξ αποστάσεως εργασίας και ο σκοπός υιοθέτησής της αντιστοιχεί στην βέλτιστη δυνατή αξιοποίηση των οφελών των δυο μορφών εργασίας (διά ζώσης εργασία και εξ αποστάσεως εργασία) και στην μεγαλύτερη δυνατή εξάλειψη των αρνητικών στοιχείων τους. Έτσι λοιπόν το μοντέλο της υβριδικής εργασίας συμβάλλει στην ενίσχυση της εργασιακής ευελιξίας και αυτονομίας των εργαζομένων, καθώς μπορούν να επιλέξουν πότε θα εργαστούν στο φυσικό χώρο της εργασίας τους και πότε θα εργαστούν με τηλεργασία. Με αυτόν τον τρόπο συνεπώς οι εργαζόμενοι μπορούν να διευθετούν τον εργασιακό χρόνο τους και την παρουσία τους στο φυσικό χώρο της εργασίας τους ανάλογα τις προσωπικές και οικογενειακές υποχρεώσεις τους, κάτι που μπορεί να επιφέρει μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση και παραγωγικότητα για αυτούς. Παράλληλα η δυνατότητα που έχουν οι εργαζόμενοι κατά την υβριδική εργασία, ώστε για κάποιο χρονικό διάστημα να παρευρίσκονται στο φυσικό χώρο εργασίας τους, σημαίνει ότι μπορούν να διατηρούν και να ενισχύουν τις κοινωνικές σχέσεις τους, την επικοινωνία τους και τη συνεργασία τους με τους συναδέλφους και τους προϊσταμένους τους. Έτσι λοιπόν η υβριδική εργασία μπορεί να αποτελέσει ανάχωμα, ώστε να μην προκύψουν περιπτώσεις εργασιακής απομόνωσης και περιορισμού της εργασιακής δέσμευσης για τους εργαζόμενους (Aprilina and Martdianty, 2023).

Ενδιαφέρον παρουσιάζει σχετική μελέτη της IWG (2023) αναφορικά με τα οφέλη της υβριδικής εργασίας για τους εργαζομένους. Διαπιστώνεται λοιπόν ότι οι εργαζόμενοι, που απασχολούνται με υβριδική εργασία, ασκούνται κατά μέσο όρο την εβδομάδα 4,7 ώρες σε σχέση με τις 3,4 ώρες άσκησης ανά εβδομάδα πριν την πανδημία Covid 19. Επιπρόσθετα οι εργαζόμενοι με υβριδική εργασία κερδίζουν έως και 71 περισσότερες ώρες το χρόνο ύπνο, καθώς έχουν μεγαλύτερη ευελιξία ως προς τη διαχείριση του χρόνου τους. Ακόμα η υβριδική εργασία συμβάλλει και στη βελτίωση των διατροφικών συνηθειών των εργαζομένων, μιας και έχουν περισσότερο χρόνο ώστε να έχουν πρωινό και να προετοιμάζουν πιο θρεπτικά και υγιεινά γεύματα κατά τη διάρκεια της εβδομάδας. Παράλληλα η υβριδική εργασία συμβάλλει ώστε οι εργαζόμενοι να έχουν λιγότερη πίεση κατά την εργασία τους, καθώς διαχειρίζονται τον εργασιακό χρόνο τους με βάση τις προτιμήσεις και καθημερινές υποχρεώσεις τους.

Επίσης είναι χρήσιμο να επισημανθεί ότι η υβριδική εργασία ενισχύει την απήχηση μιας εταιρείας στην αγορά εργασίας, καθώς προσφέρει πιο ευέλικτες δυνατότητες απασχόλησης για τους εργαζομένους της. Μάλιστα μια επιχείρηση που προσφέρει συνθήκες υβριδικής εργασίας τους εργαζομένους της, καθίσταται ελκυστική και για τους ψηφιακούς νομάδες (digital nomads), οι οποίοι αποτελούν αυξανόμενη τάση στην αγορά εργασίας. Ειδικότερα οι ψηφιακοί νομάδες αποτελούν εργαζόμενους, οι οποίοι επιλέγουν να εργάζονται για μία επιχείρηση απομακρυσμένα, από οποιοδήποτε σημείο επιθυμούν, μέσω των σχετικών δυνατοτήτων που παρέχει το Διαδίκτυο. Όλο και περισσότεροι εργαζόμενοι τα τελευταία χρόνια επιλέγουν να είναι ψηφιακοί νομάδες, κάτι που σημαίνει ότι προσελκύνονται από μια επιχείρηση που τους παρέχει τη δυνατότητα να εργάζονται απομακρυσμένα έστω για κάποιες μέρες της εβδομάδας μέσω της υβριδικής εργασίας (Τουχτίδου, 2021).

Συνοψίζοντας, η υβριδική εργασία αντιπροσωπεύει μια σημαντική εξέλιξη στον τρόπο που εργάζονται οι εργαζόμενοι. Η υιοθέτηση του μοντέλου της υβριδικής εργασίας παρέχει ευελιξία τόσο στους εργαζόμενους όσο και στις επιχειρήσεις, αλλά απαιτείται προσεκτική διαχείριση και ρύθμιση των προκλήσεων που προκύπτουν από αυτήν, ώστε να ανταποκρίνεται στις ανάγκες εργασίας των εργαζομένων. Με σωστή προσέγγιση και υιοθέτηση βέλτιστων πρακτικών η υβριδική εργασία μπορεί να αποτελέσει ένα ισχυρό εργαλείο για τη βελτίωση της απόδοσης και της ευημερίας των εργαζομένων, καθώς και για την αύξηση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων.

Συμπεράσματα - επίλογος

Η τηλεργασία αποτελεί μια σημαντική εξέλιξη στο χώρο της εργασίας, η οποία διογκώθηκε κατά τη διάρκεια της τρέχουσας πανδημίας Covid 19. Βέβαια σε αυτό συνετέλεσε όχι μόνο τα περιοριστικά μέτρα για την αντιμετώπιση της νόσου Covid 19, αλλά και οι σχετικές δυνατότητες του Διαδικτύου και των Νέων Τεχνολογιών. Ωστόσο η πανδημία Covid 19 αποτελεί κομβική περίοδο για την ευρεία υιοθέτηση της τηλεργασίας και την αποδοχή της από τους εργαζόμενους και τις επιχειρήσεις, καθώς άλλωστε αρκετές επιχειρήσεις εφάρμοσαν έστω και αναγκαστικά την τηλεργασία στο συγκεκριμένο χρονικό διάστημα. Άλλωστε η εμπειρία των επιχειρήσεων ως προς την υιοθέτηση της τηλεργασίας λόγω των περιορισμών της πανδημίας Covid 19 έχει οδηγήσει αρκετές από αυτές, ώστε να επιλέγουν να απασχολούν τους εργαζόμενους τους με μορφές εξ αποστάσεως εργασίας και μετά την πανδημία Covid 19.

Μια βασική διαπίστωση της παρούσας εργασίας είναι ότι η τηλεργασία συνδέεται με διάφορα θετικά αλλά και αρνητικά στοιχεία για τους εργαζόμενους και τις επιχειρήσεις. Ειδικότερα λοιπόν κάποια θετικά στοιχεία αντιστοιχούν στις λιγότερες μετακινήσεις που έχουν να κάνουν οι εργαζόμενοι, στο γεγονός ότι βρίσκονται στον οικείο χώρο του σπιτιού τους καθώς πραγματοποιούν την εργασία τους, καθώς επίσης και στο ότι έχουν μεγαλύτερη αυτονομία ως προς τη διαχείριση του χρόνου τους. Επίσης η τηλεργασία επιφέρει και λιγότερα λειτουργικά έξοδα για τις επιχειρήσεις, καθώς μικρότερος αριθμός εργαζομένων παρευρίσκονται στο φυσικό χώρο εργασίας τους. Επιπλέον η τηλεργασία συνδέεται με την προστασία του φυσικού περιβάλλοντος, μιας και οι λιγότερες μετακινήσεις των εργαζομένων συμβάλλουν θετικά στην αντιμετώπιση του φαινομένου του θερμοκηπίου.

Ωστόσο από την άλλη πλευρά χρειάζεται να επισημανθεί ότι η τηλεργασία μπορεί να οδηγήσει στην εργασιακή απομόνωση των εργαζομένων, στην κοινωνική αποστασιοποίησή τους και στην περιορισμένη δέσμευσή τους προς τις επιχειρήσεις όπου απασχολούνται. Παράλληλα ένα άλλο κρίσιμο ζήτημα που προκύπτει αναφορικά με την τηλεργασία σχετίζεται με την διαμόρφωση κατάλληλης ισορροπίας μεταξύ του εργασιακού και προσωπικού χρόνου για τους εργαζόμενους.

Συγκεκριμένα οι εργαζόμενοι καλούνται να έχουν ανεπτυγμένες τις δεξιότητες ως προς τη διαχείριση του χρόνου, ώστε ο εργασιακός φόρτος τους στο σπίτι λόγω της τηλεργασίας να μην υπερκαλύπτει τις καθημερινές και οικογενειακές υποχρεώσεις τους.

Η αξιοποίηση των οφελών από την τηλεργασία, σε συνδυασμό με την ανάγκη για περιορισμό ή/και εξάλειψη των αρνητικών στοιχείων της, έχει οδηγήσει στην διαμόρφωση και υιοθέτηση από τις επιχειρήσεις του υβριδικού μοντέλου εργασίας, ώστε οι εργαζόμενοι να επιλέγουν πότε θα απασχολούνται διά ζώσης και πότε θα απασχολούνται εξ αποστάσεως. Το βασικό στοιχείο της υβριδικής εργασίας είναι ότι παρέχει μεγαλύτερη ευελιξία στους εργαζόμενους, όσον αφορά την εκτέλεση των εργασιακών καθηκόντων τους και του τρόπου που θα διαχειρίζονται τον εργασιακό και προσωπικό χρόνο τους. Παράλληλα η υβριδική εργασία καθιστά πιο ελκυστική μια επιχείρηση προς τους εργαζόμενους, που είναι ψηφιακοί νομάδες, καθώς αυτοί επιλέγουν να έχουν τη δυνατότητα να απασχολούνται εξ αποστάσεως έστω για κάποιο χρονικό διάστημα.

Βέβαια σημαντικό στοιχείο κατά την διαμόρφωση και υιοθέτηση της υβριδικής εργασίας από μια επιχείρηση είναι να ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις λειτουργίας της, καθώς επίσης και στις ανάγκες εργασίας των εργαζομένων της. Έτσι λοιπόν η υβριδική εργασία πρέπει να ρυθμίζεται με κατάλληλο τρόπο από μια επιχείρηση, ώστε από την μια πλευρά να παρέχει δυνατότητες εργασιακής ευελιξίας και αυτονομίας προς τους εργαζόμενους, ενώ από την άλλη πλευρά να διασφαλίζει ότι οι εργαζόμενοί της θα παραμένουν δεσμευμένοι και αφοσιωμένοι για αυτήν.

Το περιεχόμενο της παρούσας εργασίας συμβάλλει στη διαμόρφωση κατάλληλου πλαισίου για την μελέτη και αποτύπωση των διάφορων πτυχών που οριοθετούν το πεδίο της τηλεργασίας. Παράλληλα μπορεί να αποτελέσει κατάλληλη βάση για την περαιτέρω εξέταση του μοντέλου της υβριδικής εργασίας. Ουσιαστικά οι προοπτικές της παρούσας εργασίας έγκεινται στην ανάλυση της υβριδικής μορφής εργασίας, καθώς άλλωστε αναμένεται να υιοθετείται όλο και περισσότερο από τις επιχειρήσεις μετά την πανδημία Covid 19. Έτσι λοιπόν η παρούσα εργασία μπορεί να αποτελέσει το κατάλληλο «όχημα», ούτως ώστε να διερευνηθούν οι προοπτικές και επιδράσεις

της υβριδικής εργασίας ως προς την αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων και την εργασιακή ικανοποίηση και επίδοση των εργαζομένων.

Βιβλιογραφικές αναφορές

- Ελληνόγλωσσες βιβλιογραφικές πηγές

Βλασσόπουλος, Γ., 2005. *Τηλεργασία*. Αθήνα: Σάκκουλας.

Γαλανάκη, Ε., 2021. Τηλεργασία: Ήρθε για να μείνει;. *ΟΠΑnews*, 37, 3.

Κάμτσιος, Σ. και Λώλης, Θ., 2016. Βιώνουν οι Έλληνες εκπαιδευτικοί την επαγγελματική εξουθένωση; ο ρόλος των δημογραφικών χαρακτηριστικών και των καθημερινών στρεσογόνων ερεθισμάτων. *Επιστημονική Επετηρίδα Παιδαγωγικού Τμήματος Νηπιαγωγών Πανεπιστημίου Ιωαννίνων*, 9, 40-87.

Κοκοβιάδου, Χ., 2023. *Τηλεργασία και Εργασιακή Ικανοποίηση στους Δημόσιους Οργανισμούς & Υπηρεσίες: Η περίπτωση της Δυτικής Μακεδονίας* (Διπλωματική Εργασία). Κοζάνη: Πανεπιστήμιο Δυτικής Μακεδονίας.

Κυριακούλιας, Π., 2020. *Η τηλεργασία στην ΕΕ πριν και μετά την πανδημία Covid 19*. Αθήνα: ΕΙΕΑΔ.

Μουρίκης, Π., 2020. *Η τηλεργασία ως ευέλικτη μορφή απασχόλησης: Εμπειρίες εργαζομένων και εργοδοτών* (Διπλωματική Εργασία). Λευκωσία: Ευρωπαϊκό Πανεπιστήμιο Κύπρου.

Σκαρίπα, Ε., 2008. *Η τηλεργασία ως ευέλικτη μορφή απασχόλησης* (Διπλωματική Εργασία). Αθήνα: Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης.

Σπινέλλης, Δ., Μιχαλόπουλος, Μ., Βασιλάκης, Ν., Πουλούδη, Ν. & Τσούμα, Ν., 2021. *Η ηλεκτρονική διακυβέρνηση στην Ελλάδα στη μετα – κορωνοϊό εποχή*. Αθήνα: διανΕΟσις.

Στράτου, Ν., 2023. *Η επίδραση της τηλεργασίας στην εργασιακή ικανοποίηση, την εργασιακή απόδοση και την επαγγελματική εξουθένωση του εργαζομένου* (Διπλωματική Εργασία). Θεσσαλονίκη: Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης.

- Ξενόγλωσσες βιβλιογραφικές πηγές

Allen, T. D., Golden, T. D. and Shockley, K. M., 2015. How Effective Is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings. *Psychological science in the public interest: a journal of the American Psychological Society*, 16(2), 40–68.

Almarcha, M., Balagué, N. and Torrents, C., 2021. Healthy Teleworking: Towards Personalized Exercise Recommendations. *Sustainability*, 13(6), 3192.

Aprilina, R. and Martdianty, F., 2023. The Role of Hybrid-Working in Improving Employees' Satisfaction, Perceived Productivity, and Organizations' Capabilities. *Journal of Theoretical and Applied Management*, 16(2), 206–222.

Auton, J. C. and Sturman, D., 2024. Teleworking during the COVID-19 pandemic: the job demands and job resources associated with telework outcomes. *Australian Psychologist*, 1–13.

Aziri, B., 2011. Job satisfaction: A literature review. *Management research & practice*, 3(4), 77 – 84.

Belzunegui-Eraso, A. and Erro-Garcés, A., 2020. Teleworking in the Context of the Covid-19 Crisis. *Sustainability*, 12(9), 3662.

Beno, M., 2021. Analysis of Three Potential Savings in E-Working Expenditure. *Frontiers in sociology*, 6, 675530.

Bloom, N., Liang, J., Roberts, J. and Ying, Z. J., 2015. Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment. *Quarterly Journal of Economics*, 130(1), 165-218.

Buomprisco, G., Ricci, S., Perri, R. and De Sio, S., 2021. Health and Telework: New Challenges after COVID-19 Pandemic. *European Journal of Environment and Public Health*, 5(2), em0073.

Campbell, J. P., McHenry, J. J. and Wise, L. L., 1990. Modeling job performance in a population of jobs. *Personnel Psychology*, 43(2), 313–333.

Costin, A., Roman, A. F. and Balica, R. S., 2023. Remote work burnout, professional job stress, and employee emotional exhaustion during the COVID-19 pandemic. *Frontiers in psychology*, 14, 1193854.

Dabija, D.C., 2021. Teleworking: Socio-Economic Impact and Perspectives. *Amfiteatru Economic*, 23(58), 579-584.

Dávila Morán, R.C., 2023. Influence of Remote Work on the Work Stress of Workers in the Context of the COVID-19 Pandemic: A Systematic Review. *Sustainability*, 15(16), 1-24.

Deschênes, A. A., 2023. Professional isolation and pandemic teleworkers' satisfaction and commitment: The role of perceived organizational and supervisor support. *European review of applied psychology*, 73(2), 100823.

De Valdenebro, C.A.M., Avolio, B. and Carlier, S. I., 2021. The Relationship between Telework, Job Performance, Work–Life Balance and Family Supportive Supervisor Behaviours in the Context of COVID-19. *Global Business Review*, 1- 19.

Eurofound, 2022. *The rise in telework: Impact on working conditions and regulations*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.

Gainey, T. W., Kelley, D. E. and Hill, J. A., 1999. Telecommuting's impact on corporate culture and individual workers: Examining the effect of employee isolation. *SAM Advanced Management Journal*, 64(4), 4-10.

Gajendran, R. S. and Harrison, D. A., 2007. The good, the bad, and the unknown about telecommuting: Meta-analysis of psychological mediators and individual consequences. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1524–1541.

Golden, T. D. and Veiga, J. F., 2005. The Impact of Extent of Telecommuting on Job Satisfaction: Resolving Inconsistent Findings. *Journal of Management*, 31(2), 301–318.

Golden, T. D., Veiga, J. F. and Dino, R. N., 2008. The impact of professional isolation on teleworker job performance and turnover intentions: Does time spent

teleworking, interacting face-to-face, or having access to communication-enhancing technology matter? *Journal of Applied Psychology*, 93(6), 1412–1421.

Habib, M. A. and Anik, M. A. H., 2021. Impacts of COVID-19 on transport modes and mobility behavior: analysis of public discourse in Twitter. *Transportation Research Record*, 2677(4), 65-78.

Hayes, S. W., Priestley, J. L., Moore, B. A. and Ray, H. E., 2021. Perceived Stress, Work-Related Burnout, and Working From Home Before and During COVID-19: An Examination of Workers in the United States. *Sage Open*, 11(4), 1- 12.

Karacsony, P., 2021. Impact of teleworking on job satisfaction among Slovakian employees in the era of COVID-19. *Problems and Perspectives in Management*, 19(3), 1-9.

Lim, K.B., Yeo, S.F., Nambiar, T.J. and Tan, C.L., 2022. The Effect of Teleworking on Working Adult's Job Satisfaction during COVID-19 Pandemic. *Proceedings of the International Conference on Technology and Innovation Management (ICTIM 2022)*, 285 – 296.

Maslach, C., Schaufeli, W. B. and Leiter, M. P., 2001. Job burnout. *Annual review of psychology*, 52, 397–422.

Marlow, S. L., Lacerenza, C. N., Paoletti, J., Burke, C. S. and Salas, E., 2018. Does team communication represent a one-size-fits-all approach?: A meta-analysis of team communication and performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 144, 145–170.

Mihalca, L., Irimiaș, T. and Brendea, G., 2021. Teleworking during the COVID-19 pandemic: Determining factors of perceived work productivity, job performance, and satisfaction. *Amfiteatru Economic Journal*, 23(58), 620 – 636.

Milasi, S., González-Vázquez, I. and Fernández-Macías, E. 2021. Telework before the COVID-19 pandemic: Trends and drivers of differences across the EU. *OECD Productivity Working Papers No. 21*. Paris: OECD Publishing.

Motowidlo, S. J., 2003. Job performance. *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology*, 12(4), 39-53.

Nilles, J., 1998. *Managing Telework: Options for Managing the Virtual Workforce*. New Jersey: John Wiley & Sons.

Noonan, M.C. and Glass, J.L., 2012. The hard truth about telecommuting. *Monthly Labor Review*, 135, 38–45.

Parajuli, S. K., 2023. Remote and Flexible work: A Systematic Review. *Nepal Journal of Multidisciplinary Research*, 6(2), 131 – 144.

Pouliakas, K., 2020. *Working at Home in Greece: Unexplored Potential at Times of Social Distancing?*. Bonn: IZA – Institute of Labor Economics.

Radonshiqi, R., 2017. Time Management in the Workplace. *Specialty Journal of Knowledge Management*, 2(2), 1-5.

Rebelo, G., Almeida, A. and Pedra, J., 2024. Telework and Work Intensity: Insights from an Exploratory Study in Portugal during the COVID-19 Pandemic. *Administrative Sciences*, 14(1), 14.

Robbins, S.P. and Judge, T.A., 2018. *Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Προσεγγίσεις – 2η Έκδοση* (Μτφρ: Πλατάκη, Α.). Αθήνα: Κριτική.

Saragih, S., Setiawan, S., Markus, T. and Rhian, P., 2021. Benefits and Challenges of Telework during the Covid-19 Pandemic. *International Research Journal of Business Studies*, 14(2), 129 – 135.

Schur, L. A., Ameri, M. and Kruse, D., 2020. Telework After COVID: A "Silver Lining" for Workers with Disabilities?. *Journal of occupational rehabilitation*, 30(4), 521–536.

Simeli, I., Tsekouropoulos, G., Vasileiou, A. and Hoxha, G., 2023. Benefits and Challenges of Teleworking for a Sustainable Future: Knowledge Gained through Experience in the Era of COVID-19. *Sustainability*, 15(15), 11794.

Tartakovsky, E. and Walsh, S.D., 2016. Burnout among social workers working with immigrants from the Former Soviet Union and Ethiopia in Israel: Testing the connections between personal value preferences, immigrant appraisal and burnout. *International Journal of Intercultural Relations*, 53, 39-53.

Vayre, É., Morin-Messabel, C., Cros, F., Maillot, A.-S. and Odin, N., 2022. Benefits and Risks of Teleworking from Home: The Teleworkers' Point of View. *Information*, 13(11), 545.

Wulff Pabilonia, S. and Vernon, V., 2021. *Telework and Time Use*. Bonn: IZA – Institute of Labor Economics.

Zhu, Y., 2013. A review of job satisfaction. *Asian Social Science*, 9(1), 293 – 298.

- Διαδικτυακές πηγές

Abrams, Z., 2019. *The future of remote work*. Διαθέσιμο στο <https://www.apa.org/monitor/2019/10/cover-remote-work> [Πρόσβαση 28/04/2024]

Adecco, 2020. *Απασχολησιμότητα στην Ελλάδα – 2020: Ο «κόσμος της εργασίας» στην Ελλάδα μετά την εμφάνιση της πανδημίας*. Διαθέσιμο στο https://www.adecco.gr/wp-content/uploads/2020/12/GR_Whitepaper_Employability_survey_2020.pdf [Πρόσβαση 09/04/2024]

Αρχή Προστασίας Δεδομένων Προσωπικού Χαρακτήρα, 2020. *Κατευθυντήριες γραμμές για τη λήψη μέτρων ασφάλειας στο πλαίσιο τηλεργασίας*. Διαθέσιμο στο <https://www.dpa.gr/el/enimerwtiko/prakseisArxis/kateythyntiries-grammes-gia-ti-lipsi-metron-asfaleias-sto-plaisio> [Πρόσβαση 07/04/2024]

Berthiaume, E., 2020. *Jack Nilles tried to ignite a work-from-home trend 48 years ago. It's finally here*. Διαθέσιμο στο <https://www.lawrence.edu/articles/lu-alum-jack-nilles-father-telecommuting> [Πρόσβαση 05/02/2024]

Cabrita, J. and Eiffe, F.F., 2023. *Working conditions and sustainable work - Hybrid work in Europe: Concept and practice*. Διαθέσιμο στο

<https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/2023/hybrid-work-europe-concept-and-practice> [Πρόσβαση 30/04/2024]

E-nomothesia, 2020. *Πράξη Νομοθετικού Περιεχομένου της 11-3-2020 - ΦΕΚ 55/Α/11-3-2020*. Διαθέσιμο στο <https://www.e-nomothesia.gr/kat-ygeia/astheneies/praxe-nomothetikou-periekhomenou-tes-11-3-2020.html> [Πρόσβαση 07/04/2024]

Giancaterino, C., 2023. *9 Advantages of Cloud Computing For Remote Working*. Διαθέσιμο στο <https://www.fivecrm.com/blog/9-advantages-of-cloud-computing-for-remote-working/> [Πρόσβαση 29/04/2024]

Global Workplace Analytics, 2021. *Work From Home Experience Survey Results*. Διαθέσιμο στο <https://globalworkplaceanalytics.com/global-work-from-home-experience-survey> [Πρόσβαση 09/04/2024]

ILO, 2019. *Telework in the 21st century: An evolutionary perspective - The ILO Future of Work series*. Διαθέσιμο στο <https://www.elgaronline.com/view/edcoll/9781789903744/9781789903744.xml> [Πρόσβαση 03/02/2024]

IWG, 2023. *A winning formula: The science behind a happy workforce and greater productivity*. Διαθέσιμο στο <https://work.iwgplc.com/MediaCentre/Article/a-winning-formula-the-science-behind-a-happy-workforce-and-greater-productivity> [Πρόσβαση 30/04/2024]

Καρπόζηγλου, Μ., 2023. *Τηλεργασία: Ήρθε για να μείνει; Διαθέσιμο στο* <https://www.kathimerini.gr/society/562716721/tilergasia-irthe-gia-na-meinei/> [Πρόσβαση 29/04/2024]

Κορωναίος, Α., 2020. *Τηλεργασία εν καιρώ πανδημίας - Κυβερνοέγκλημα και προσωπικά δεδομένα*. Διαθέσιμο στο <https://www.taxheaven.gr/circulars/33745/arora-thlergasia-en-kairw-pandhmias-kybernoegklhma-kai-proswpika-dedomena> [Πρόσβαση 03/02/2024]

Moss, J., 2018. *Helping Remote Workers Avoid Loneliness and Burnout*. Διαθέσιμο στο <https://hbr.org/2018/11/helping-remote-workers-avoid-loneliness-and-burnout> [Πρόσβαση 28/04/2024]

OECD, 2021. *Teleworking in the COVID-19 pandemic: Trends and prospects*. Διαθέσιμο στο <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/teleworking-in-the-covid-19-pandemic-trends-and-prospects-72a416b6/> [Πρόσβαση 09/04/2024]

ΟΚΕ, 2020. «Τηλεργασία – Προβλήματα και Προοπτικές» - Γνώμη Πρωτοβουλίας. Διαθέσιμο στο https://www.oke.gr/sites/default/files/keimeno_gnomis_shetika_me_tin_tilergasia.pdf [Πρόσβαση 03/02/2024]

Παπαδής, Κ., 2021. *Έρευνα: Η τηλεργασία στη μετά – covid εποχή*. Διαθέσιμο στο <https://www.ot.gr/2021/07/20/forologia/i-tilergasia-sti-meta-covid-epoxi/> [Πρόσβαση 09/04/2024]

Samuel, A., 2021. *How working from home has changed employees*. Διαθέσιμο στο <https://www.wsj.com/articles/working-from-home-employees-11623463249> [Πρόσβαση 28/04/2024]

Statista, 2023. *Remote work frequency before and after COVID-19 in the United States 2020*. Διαθέσιμο στο <https://www.statista.com/statistics/1122987/change-in-remote-work-trends-after-covid-in-usa/> [Πρόσβαση 05/02/2024]

Taxheaven, 2021a. *Νέος νόμος 4807/2021 - Θεσμικό πλαίσιο τηλεργασίας, διατάξεις για το ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα και άλλες επείγουσες ρυθμίσεις*. Διαθέσιμο στο <https://www.taxheaven.gr/news/54856/neos-nomos-48072021-oesmiko-plaisio-thlergasias-diataxeis-gia-to-anorwpino-dynamiko-toy-dhmosioy-tomea-kai-alles-epeigoyses-ryomiseis> [Πρόσβαση 07/04/2024]

Taxheaven, 2021b. *Ο νέος νόμος 4808/2021 για τα εργασιακά - Δημοσιεύθηκε στο ΦΕΚ*. Διαθέσιμο στο <https://www.taxheaven.gr/news/54940/o-neos-nomos-48082021-gia-ta-ergasiaka-dhmosieyohke-sto-fek> [Πρόσβαση 07/04/2024]

Τουχτίδου, Σ., 2021. *Ψηφιακοί νομάδες: Ποιοι είναι και γιατί μας ενδιαφέρουν*. Διαθέσιμο στο <https://gr.euronews.com/2021/02/04/digital-nomads-poi-oi-einai-kai-giati-mas-endi-feroun> [Πρόσβαση 30/04/2024]

US Government Accountability Office, 2023. *Telework: Growth Supported Economic Activity During the Pandemic, but Future Impacts Are Uncertain*. Διαθέσιμο στο <https://www.gao.gov/products/gao-23-105999> [Πρόσβαση 09/04/2024]

Wikipedia, 2024. *Χρονολόγιο κρουσμάτων της πανδημίας COVID-19 στην Ελλάδα*. Διαθέσιμο στο https://el.wikipedia.org/wiki/Χρονολόγιο_κρουσμάτων_της_πανδημίας_COVID-19_στην_Ελλάδα [Πρόσβαση 07/04/2024]

Χελιώτης, Γ., 2021. *Υβριδική εργασία: Η νέα εταιρική κουλτούρα που ήρθε για να μείνει*. Διαθέσιμο στο https://www.imerisia.gr/ergasia/15096_ybridiki-ergasia-i-nea-etairiki-koyltoyra-poy-irthe-gia-na-meinei [Πρόσβαση 30/04/2024]