



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ
ΠΜΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

*"Ιδιωτική Ρύθμιση και Δημόσια Ρυθμιστική Παρέμβαση: Μια Ανάλυση Δικαίου
και Οικονομικών των Μοντέλων Τηλεργασίας στην Ελλάδα μετά την COVID-
19"*

Παυλή Χριστίνα

Επιβλέπων: Παρασκευή Παππά

Λέκτορας

Πρέβεζα, Φεβρουάριος, 2026

Private regulation and public regulatory Intervention: An analysis from a law and economics perspective of telework models in Greece in the post-COVID -1 Era

Εγκρίθηκε από τριμελή εξεταστική επιτροπή

Πρέβεζα, Φεβρουάριος 2026

ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

1 Επιβλέπων καθηγητής

Παρασκευή Παππά,

Λέκτορας

2 Μέλος επιτροπής

Ευστράτιος Κυπριωτέλης,

Επίκουρος καθηγητής

3 Μέλος επιτροπής

Ειρήνη Τριάρχη,

Επίκουρη καθηγήτρια

© Παυλή Χριστίνα 2026.

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.

Παυλή Χριστίνα

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η διπλωματική αυτή εργασία εκπονήθηκε στα πλαίσια του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών του Τμήματος Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής “Διοίκησης Επιχειρήσεων και Οργανισμών” του Πανεπιστημίου Ιωαννίνων. Κατά τη διάρκεια των σπουδών μου, που καταλήγουν με την εκπόνηση αυτής της εργασίας, είχα την τύχη να γνωρίσω έναν καινούργιο κόσμο και να μετρήσω τις δυνάμεις μου. Για τις ευκαιρίες που μου έδωσε και την εμπιστοσύνη που μου έδειξε αναθέτοντάς μου θέμα διπλωματικής εργασίας, θα ήθελα να εκφράσω τις θερμότερες ευχαριστίες μου στην επιβλέπουσα καθηγήτρια κ. Παππά για το προσωπικό της ενδιαφέρον και την ευκαιρία που μου έδωσε να ασχοληθώ με το συγκεκριμένο θέμα.. Με τη διπλωματική αυτή κλείνει ο κύκλος ενός ταξιδιού που ξεκίνησα πριν από ενάμιση χρόνο. Τέλος χρωστάω το μεγαλύτερο «ευχαριστώ» στην οικογένεια μου για την υπομονή τους, την συμπαράστασή τους και την αγάπη τους γιατί χωρίς αυτούς δε θα τα είχα καταφέρει!

Περίληψη

Η παρούσα εργασία διερευνά σε βάθος τη μετάβαση της εργασίας σε εξ αποστάσεως και υβριδικά μοντέλα στο ελληνικό πλαίσιο, με έμφαση στους δείκτες ανθεκτικότητας, την ψηφιακή ετοιμότητα των οργανισμών και τις στρατηγικές βιωσιμότητας. Βασιζόμενη σε μια συνδυαστική μεθοδολογική προσέγγιση, που περιλαμβάνει μελέτη περίπτωσης, ποιοτικά και βιβλιογραφικά δεδομένα, εξετάζει τους οργανωσιακούς, ψυχολογικούς και τεχνολογικούς μετασχηματισμούς που επιφέρει η τηλεργασία. Κεντρικός στόχος αποτελεί η αξιολόγηση των αναδυόμενων εργασιακών προτύπων και η προσαρμογή τους στις ανάγκες διαφορετικών τύπων οργανισμών, λαμβάνοντας υπόψη κρίσιμα ζητήματα όπως η συναισθηματική κόπωση, η εμπλοκή των εργαζομένων, η απόδοση και η αποσύνδεση.

Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στη διαφοροποίηση των επιπτώσεων ανάμεσα σε δημόσιους και ιδιωτικούς φορείς, μικρομεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις, αποτυπώνοντας τα διαρθρωτικά εμπόδια που εντοπίζονται στην ελληνική πραγματικότητα. Η εργασία προτείνει ένα ενισχυμένο θεσμικό και τεχνολογικό πλαίσιο πολιτικής για τη βιώσιμη ενσωμάτωση της τηλεργασίας, αναδεικνύοντας την ανάγκη για στοχευμένες επενδύσεις σε ψηφιακές υποδομές, καθολική πρόσβαση και ισότητα ευκαιριών. Τα ευρήματα καταδεικνύουν ότι, αν και η τηλεργασία παρουσιάζει σημαντικά πλεονεκτήματα σε όρους παραγωγικότητας και ευελιξίας, απαιτεί ρηξικέλευθες παρεμβάσεις ώστε να αποφευχθεί η δημιουργία νέων ανισοτήτων και να διασφαλιστεί η ψυχοκοινωνική ευημερία των εργαζομένων. Η εργασία καταλήγει στη διαμόρφωση μιας ολιστικής στρατηγικής ψηφιακού μετασχηματισμού της απασχόλησης στην Ελλάδα, με άξονα τη βιωσιμότητα, την κοινωνική συνοχή και την οργανωσιακή καινοτομία.

Λέξεις-κλειδιά: Τηλεργασία, Ψηφιακή ετοιμότητα, Οργανωσιακή ανθεκτικότητα, Υβριδικό μοντέλο, Πολιτικές απασχόλησης

Abstract

Summarizing the above, the present dissertation thoroughly examines the work transformation phenomenon under the telecommuting and teleworking models through the lens of the Greek context, focusing critically on organizational resilience indicators, digital readiness levels, and sustainability strategies. Based on a mixed-methods research design that combines case study analysis with bibliographic and qualitative data, the study explores the organizational, psychological, and technological dimensions of the phenomenon. The objective of the examination is to study the developing employment patterns and the ways of their adjustment to various organizations' categories and to be critical about corporate emotional contagion, employee engagement, performance outcomes, and employee disconnection.

At the same time, the paper aims to address the differentiation between the public and private sectors, as well as between SMEs and corporations, to illustrate the structural gaps in the Greek context. In this regard, the research formulates a comprehensive policy framework for institutional and technological measures that need to be taken to ensure the sustainability of telecommuting. The proposal indicates the importance of particular investments in digital infrastructure, its accessibility, and the equal opportunities provided by telecommuting. As a result, although telework appears beneficial in many areas, it emphasizes the necessity for radical social interventions that would reduce the disparities revealed during the analysis. Hence, research concludes with a well-designed sustainable strategy of employment through digital transformation of the workforce that is innovative, inclusive, and sustainable.

Keywords: Telework, Digital Readiness, Organizational Resilience, Hybrid Work Model, Employment Policy

Πίνακας περιεχομένων

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	6
Περίληψη.....	7
Abstract.....	8
Κατάλογος Πινάκων.....	11
Κατάλογος Εικόνων.....	12
Πίνακας Διαγραμμάτων.....	13
Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή.....	14
1.1 Σκοπός και στόχοι της εργασίας.....	14
1.2 Ερευνητικά ερωτήματα.....	16
1.3 Μεθοδολογία.....	17
1.4 Περιορισμοί της έρευνας.....	18
1.5 Δομή εργασίας.....	19
Κεφάλαιο 2: Θεωρητικό Πλαίσιο.....	20
2.1 Ορισμός της τηλεργασίας.....	20
2.2 Είδη και μορφές τηλεργασίας.....	22
2.3 Ιστορική εξέλιξη τηλεργασίας.....	25
2.4 Νομικό και θεσμικό πλαίσιο στην Ελλάδα και διεθνώς.....	26
2.5 Ψυχολογικές και κοινωνικές διαστάσεις της τηλεργασίας.....	29
Κεφάλαιο 3: Ο Ρόλος της Τεχνολογίας στην Τηλεργασία.....	32
3.1 Τεχνολογικές υποδομές και εργαλεία.....	32
3.2 Ψηφιακή ετοιμότητα επιχειρήσεων.....	36
3.3 Κυβερνοασφάλεια και προστασία δεδομένων.....	39
3.4 Προκλήσεις και ευκαιρίες της ψηφιοποίησης.....	42
3.5 Τεχνολογικά κόστη και αποδοτικότητα.....	43
Κεφάλαιο 4: Ο Αντίκτυπος της Πανδημίας COVID-19 στην Αγορά Εργασίας.....	45
4.1 Επιπτώσεις στην απασχόληση.....	45
4.2 Επιχειρηματικές προσαρμογές.....	46
4.3 Κλάδοι με έντονη εφαρμογή τηλεργασίας.....	48
4.4 Διεθνείς συγκρίσεις και στατιστικά στοιχεία.....	50
4.5 Μακροοικονομικές συνέπειες.....	52
Κεφάλαιο 5: Οικονομικές και Κοινωνικές Επιπτώσεις της Τηλεργασίας.....	54
5.1 Αλλαγές στο εισόδημα και στις δαπάνες των εργαζομένων.....	54
5.2 Εξοικονόμηση πόρων για τις επιχειρήσεις.....	56
5.3 Επίδραση στην κατανάλωση, στα ενοίκια και στις μετακινήσεις.....	58
5.4 Εργασιακή ικανοποίηση και ισορροπία επαγγελματικής-προσωπικής ζωής.....	60
5.5 Νέες μορφές ανισοτήτων.....	62

Κεφάλαιο 6: Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και Τηλεργασία.....	64
6.1 Στρατηγικές διοίκησης προσωπικού σε περιβάλλον τηλεργασίας.....	64
6.2 Παρακολούθηση απόδοσης και αξιολόγηση.....	66
6.3 Εκπαίδευση και ανάπτυξη δεξιοτήτων από απόσταση.....	67
6.4 Ηγεσία και virtual teams.....	70
6.5 Οργανωτική κουλτούρα και τηλεργασία.....	72
Κεφάλαιο 7: Χρηματοοικονομικές Επιπτώσεις της Τηλεργασίας.....	73
7.1 Κόστη και οφέλη για τις επιχειρήσεις.....	73
7.2 Επενδύσεις σε υποδομές ΤΠΕ.....	75
7.3 Ανάλυση ROI στην τηλεργασία.....	77
7.4 Επίδραση στους ισολογισμούς επιχειρήσεων.....	79
7.5 Μακροοικονομικά μεγέθη και τηλεργασία.....	80
Κεφάλαιο 8: Εφαρμογές Τηλεργασίας στον Λογιστικό και Χρηματοοικονομικό Κλάδο.....	82
8.1 Ψηφιοποίηση των λογιστικών υπηρεσιών.....	82
8.2 ERP, Cloud και απομακρυσμένη λογιστική εργασία.....	84
8.3 Επαλήθευση και ασφάλεια λογιστικών δεδομένων εξ αποστάσεως.....	85
8.4 Επαγγελματικά πρότυπα και πιστοποιήσεις.....	86
8.5 Case studies από ελληνικές ή πολυεθνικές εταιρείες.....	87
Κεφάλαιο 9: Ανάλυση Δεικτών Ανθεκτικότητας και Ψηφιακής Ετοιμότητας στην Εφαρμογή Τηλεργασίας - Εμπειρική Επεξεργασία.....	89
9.1 Ανάλυση Οργανωσιακής Ανθεκτικότητας μέσω Τηλεργασιακών Δεικτών.....	89
9.2 Σύγκριση Ψηφιακής Ετοιμότητας ανά Κατηγορία Επιχειρήσεων.....	91
9.3 Μοντέλα Υβριδικής Τηλεργασίας και Βιωσιμότητα.....	96
9.4 Χαρτογράφηση Αντιλήψεων για το Μέλλον της Εργασίας.....	100
9.5 Προτεινόμενο Πλαίσιο Πολιτικής για τον Ψηφιακό Μετασχηματισμό στην Τηλεργασία.....	103
Κεφάλαιο 10: Συγκριτική Ανάλυση Χωρών ή Κλάδων.....	108
10.1 Παραδείγματα χωρών με επιτυχείς πρακτικές.....	108
10.2 Επιχειρήσεις με καινοτόμα μοντέλα τηλεργασίας.....	109
10.3 Ανάπτυξη διεθνών στρατηγικών.....	111
10.4 Ρόλος πολιτικής και δημόσιας διοίκησης.....	113
10.5 Μαθήματα για την Ελλάδα.....	115
Κεφάλαιο 11: Συμπεράσματα και Προτάσεις Πολιτικής.....	118
11.1 Συνολική Αποτίμηση της Τηλεργασίας στο Ελληνικό Πλαίσιο.....	118
11.2 Επιπτώσεις σε Οργανωσιακό και Ατομικό Επίπεδο.....	121
11.3 Κρίσιμα Εμπόδια και Δομικές Αδυναμίες.....	125
11.4 Στρατηγικές Βιωσιμότητας και Ψηφιακής Μετάβασης.....	127
11.5 Πολιτικές Προτάσεις για το Μέλλον της Εργασίας.....	130

11.6 Απάντηση στα Ερευνητικά Ερωτήματα.....	132
Βιβλιογραφία.....	134

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 9.1: Σύγκριση Ψηφιακής Ετοιμότητας ανά Κατηγορία Επιχειρήσεων.....	95
Πίνακας 9.2: Τύποι Υβριδικών Μοντέλων Τηλεργασίας – Χαρακτηριστικά, Περιορισμοί και Εφαρμοσιμότητα.....	99

Πίνακας 9.3: Προτεινόμενες Πολιτικές Παρεμβάσεις για Βιώσιμη Τηλεργασία.....	107
Πίνακας 11.1: Επιπτώσεις της Τηλεργασίας σε Οργανωσιακό και Ατομικό Επίπεδο.....	124

Κατάλογος Εικόνων

Εικόνα 3.1: Cloud Πλατφόρμες.....	34
Εικόνα 3.2: Εικονική Πραγματικότητα (VR).....	36

Εικόνα 3.3: ERP Συστήματα.....	38
Εικόνα 3.4: Types Of Phishing.....	41
Εικόνα 6.1: Learning Management System.....	70
Εικόνα 6.2: Virtual Teams.....	72

Πίνακας Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 2.1: Τηλεργασία - Ψηφιακή Ετοιμότητα - Ανθεκτικότητα - Ευημερία
Εργαζομένων.....32

Διάγραμμα 7.1: Τηλεργασία μέσω του
ROI.....79

Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή

1.1 Σκοπός και στόχοι της εργασίας

Ο βασικός σκοπός της παρούσας μελέτης είναι η συστηματική διερεύνηση της τηλεργασίας ως μετασχηματιστικού μηχανισμού των εργασιακών σχέσεων, της οργανωσιακής λειτουργίας και των κοινωνικοοικονομικών δομών. Η ανάλυση εστιάζει στη μετάβαση από τα παραδοσιακά μοντέλα φυσικής παρουσίας σε υβριδικά και πλήρως εξ αποστάσεως σχήματα εργασίας, λαμβάνοντας υπόψη τις τεχνολογικές, θεσμικές και ψυχολογικές παραμέτρους που καθορίζουν την αποτελεσματικότητά τους.

Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στο ελληνικό πλαίσιο, όπου η τηλεργασία υιοθετήθηκε με ταχείς ρυθμούς κατά την περίοδο της πανδημίας COVID-19, γεγονός που ανέδειξε τόσο δυνατότητες όσο και διαρθρωτικές αδυναμίες του παραγωγικού ιστού (Stamos & Kotsopoulos, 2024). Παράλληλα, εξετάζονται οι οικονομικές, οργανωσιακές και κοινωνικές συνέπειες της τηλεργασίας, καθώς και η συμβολή της σε στρατηγικές βιώσιμης ανάπτυξης.

Στο πλαίσιο αυτό, η παρούσα εργασία επιδιώκει:

- Να αναλύσει τη μετάβαση από τα παραδοσιακά μοντέλα εργασίας σε υβριδικά και πλήρως εξ αποστάσεως σχήματα, με έμφαση στις τεχνολογικές και θεσμικές προϋποθέσεις εφαρμογής τους.
- Να αξιολογήσει τις οικονομικές επιπτώσεις της τηλεργασίας σε επίπεδο επιχείρησης και εργαζομένων, συμπεριλαμβανομένων ζητημάτων αποδοτικότητας, κόστους και επαγγελματικής εξουθένωσης (Beckel & Fisher, 2022).
- Να διερευνήσει τις οργανωσιακές διαφοροποιήσεις μεταξύ μικρομεσαίων και μεγάλων επιχειρήσεων στην Ελλάδα, ως προς την ικανότητα προσαρμογής και ψηφιακού μετασχηματισμού (Efstathiou et al., 2024· Krug & Pelzl, 2024).
- Να εξετάσει τη σχέση της τηλεργασίας με την επαγγελματική εξέλιξη, την άτυπη μάθηση και την εργασιακή ικανοποίηση (Hoekstra, 2022· Monachos & Fragouli, 2023).
- Να αποτιμήσει τη συμβολή της τηλεργασίας στη βιωσιμότητα και στη μείωση του περιβαλλοντικού αποτυπώματος, ιδίως ως προς τη μείωση των εκπομπών CO₂ (Simeli et al., 2023).

- Να προτείνει κατευθύνσεις πολιτικής και οργανωσιακές στρατηγικές για τη βιώσιμη και αποτελεσματική ενσωμάτωση της τηλεργασίας στο ελληνικό εργασιακό περιβάλλον.

1.2 Ερευνητικά ερωτήματα

Η ερευνητική προσέγγιση της παρούσας μελέτης οργανώνεται γύρω από πέντε βασικά ερευνητικά ερωτήματα, τα οποία αποτυπώνουν τη θεωρητική και εμπειρική πολυπλοκότητα της τηλεργασίας στο ελληνικό και διεθνές περιβάλλον.

EE1: Σε ποιο βαθμό η προϋπάρχουσα τεχνολογική και οργανωσιακή ετοιμότητα των επιχειρήσεων επηρέασε την αποδοτικότητα και την ανταγωνιστικότητά τους κατά τη μετάβαση στην τηλεργασία; Το ερώτημα αυτό αναλύεται κυρίως στα Κεφάλαια 3 και 4, όπου εξετάζεται η ψηφιακή ετοιμότητα, οι υποδομές ΤΠΕ και οι επιχειρηματικές προσαρμογές.

EE2: Ποια είναι η σχέση μεταξύ τηλεργασίας και παραγωγικότητας, και κατά πόσο η παρατηρούμενη αύξηση απόδοσης είναι βιώσιμη χωρίς επιβάρυνση της ψυχικής υγείας και της κοινωνικής συνοχής; Η διερεύνηση του ερωτήματος πραγματοποιείται στα Κεφάλαια 4 και 5, όπου εξετάζονται οι επιπτώσεις στην απασχόληση, στην εργασιακή ικανοποίηση και στην ισορροπία επαγγελματικής–προσωπικής ζωής.

EE3: Πώς επηρεάζει η τηλεργασία την οργανωσιακή κουλτούρα, την αίσθηση του ανήκειν και τη λειτουργία των εικονικών ομάδων; Το ερώτημα αυτό αναλύεται εκτενώς στο Κεφάλαιο 6, με έμφαση στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, την ηγεσία και τη διαχείριση virtual teams.

EE4: Μπορεί η τηλεργασία να αποτελέσει μακροπρόθεσμα βιώσιμο στρατηγικό μοντέλο ανάπτυξης για διαφορετικούς κλάδους της οικονομίας; Η απάντηση αναπτύσσεται στα Κεφάλαια 4, 7 και 7.5, όπου εξετάζονται οι χρηματοοικονομικές επιπτώσεις, η ανάλυση ROI και οι μακροοικονομικές συνέπειες.

EE5: Συμβάλλει η τηλεργασία στη βιώσιμη ανάπτυξη και στη μείωση κοινωνικών και χωρικών ανισοτήτων ή δημιουργεί νέες μορφές αποκλεισμού; Το ερώτημα αυτό εξετάζεται κυρίως στα Κεφάλαια 5 και 7.5, όπου αναλύονται οι κοινωνικές επιπτώσεις, οι νέες ανισότητες και η επίδραση στα μακροοικονομικά μεγέθη.

1.3 Μεθοδολογία

Η μεθοδολογική προσέγγιση της εργασίας βασίζεται σε ένα μικτό ερευνητικό σχήμα, το οποίο συνδυάζει ποσοτικές και ποιοτικές τεχνικές, με σκοπό να εξασφαλιστεί τόσο η στατιστική εγκυρότητα όσο και η σε βάθος κατανόηση των φαινομένων που συνδέονται με την τηλεργασία. Η ποσοτική διάσταση επικεντρώνεται στη συλλογή δεδομένων μέσω ερωτηματολογίων που απευθύνονται σε εργαζομένους και στελέχη επιχειρήσεων, με στόχο την αποτύπωση της σχέσης μεταξύ τηλεργασίας, παραγωγικότητας, ψυχολογικής ευημερίας και οργανωσιακής δέσμευσης. Παράλληλα, η ποιοτική διάσταση αντλεί στοιχεία από εις βάθος συνεντεύξεις και μελέτες περίπτωσης σε διαφορετικούς κλάδους, όπως ο τραπεζικός τομέας, οι δημόσιες υπηρεσίες και οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Η επιλογή αυτής της συνδυαστικής μεθόδου κρίνεται απαραίτητη, καθώς η τηλεργασία δεν είναι ένα ομοιογενές φαινόμενο αλλά διαφοροποιείται σημαντικά ανάλογα με το πλαίσιο εφαρμογής της (Monachos & Fragouli, 2023; Varotsis, 2022).

Η ανάλυση των δεδομένων θα πραγματοποιηθεί με τη χρήση προηγμένων στατιστικών εργαλείων, όπως η πολυπαραγοντική παλινδρόμηση και οι τεχνικές δομικών εξισώσεων, προκειμένου να διερευνηθούν οι σχέσεις αιτιότητας μεταξύ των μεταβλητών. Η έμφαση δίνεται στη μέτρηση της παραγωγικότητας, της εργασιακής ικανοποίησης και της εμπειρίας των εργαζομένων, καθώς και στη διαμόρφωση δεικτών που αποτυπώνουν την ευελιξία και την ανθεκτικότητα των οργανισμών απέναντι σε εξωτερικές κρίσεις (Beckel & Fisher, 2022; de Sousa Sabbagha & Ledimo, 2023). Παράλληλα, τα ποιοτικά δεδομένα θα υποβληθούν σε θεματική ανάλυση, με στόχο την ανάδειξη μοτίβων και αφηγηματικών σχημάτων που εξηγούν τις στρατηγικές προσαρμογής των επιχειρήσεων, αλλά και τις προσωπικές εμπειρίες των εργαζομένων σε σχέση με την απομόνωση, την ηγεσία και την επικοινωνία (Efstathiou et al., 2024; Malik & Sanders, 2021).

Η μεθοδολογική επιλογή συνδέεται άμεσα με τα ευρήματα της διεθνούς και ελληνικής βιβλιογραφίας, η οποία καταδεικνύει ότι η τηλεργασία επηρεάζει ταυτόχρονα πολλαπλές οργανωσιακές και ψυχοκοινωνικές διαστάσεις. Ειδικότερα, σε δευτερογενείς εμπειρικές μελέτες στον ελληνικό τραπεζικό τομέα καταγράφηκε αυξημένη απο-

δοτικότητα, συνοδευόμενη όμως από εντονότερο εργασιακό άγχος (Stamos & Kotsopoulos, 2024). Αντίστοιχα, σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνας του Varotsis (2022) στον δημόσιο τομέα — τα οποία αποτελούν δευτερογενή δεδομένα της παρούσας μελέτης — παρατηρήθηκε βελτίωση της παραγωγικότητας κατά 12%, σε συνδυασμό με μείωση της συνεργατικότητας. Η παρούσα έρευνα, δεν υιοθετεί τα ανωτέρω ποσοστά ως πρωτογενή δεδομένα, αλλά τα αξιοποιεί ως θεωρητικό και εμπειρικό υπόβαθρο για τον σχεδιασμό των ερευνητικών της εργαλείων και τη διαμόρφωση των υποθέσεων εργασίας. Η χρήση μικτής μεθοδολογίας επιτρέπει τη σύγκριση των ευρημάτων της παρούσας έρευνας με τα ήδη καταγεγραμμένα βιβλιογραφικά δεδομένα, ενισχύοντας έτσι την εγκυρότητα και την αναλυτική της εμβέλεια.

1.4 Περιορισμοί της έρευνας

Παρά τη μεθοδική προσέγγιση, η έρευνα παρουσιάζει ορισμένους περιορισμούς που πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά την ερμηνεία των αποτελεσμάτων. Ένας σημαντικός περιορισμός αφορά τη χρονική συγκυρία της πανδημίας COVID-19, η οποία επέβαλε αιφνίδια την υιοθέτηση της τηλεργασίας, δημιουργώντας συνθήκες που δεν αντανακλούν πάντοτε τη μακροπρόθεσμη πραγματικότητα. Η πλειονότητα των δεδομένων που συλλέχθηκαν αντανακλούν ένα περιβάλλον κρίσης, με αποτέλεσμα να είναι δύσκολη η γενίκευση των συμπερασμάτων σε περιόδους σταθερότητας (Irimias, 2021; Gigauri, 2020). Ένας δεύτερος περιορισμός αφορά τη γεωγραφική και κλαδική εστίαση της έρευνας. Αν και η μελέτη καλύπτει τόσο τον ιδιωτικό όσο και τον δημόσιο τομέα, με έμφαση σε κλάδους όπως οι χρηματοοικονομικές υπηρεσίες και οι ΜΜΕ, δεν περιλαμβάνει με συστηματικό τρόπο άλλους τομείς, όπως η βιομηχανία ή ο τουρισμός. Ως εκ τούτου, τα ευρήματα δεν μπορούν να θεωρηθούν πλήρως αντιπροσωπευτικά για το σύνολο της ελληνικής οικονομίας (Martimianaki & Polyviou, 2023).

Επιπρόσθετα, περιορισμοί σχετίζονται με τις μεθοδολογικές επιλογές. Παρά το γεγονός ότι τα ερωτηματολόγια παρέχουν τη δυνατότητα στατιστικής γενίκευσης, είναι πιθανό να υπόκεινται σε μεροληψία αυτοαναφοράς, καθώς οι εργαζόμενοι τείνουν να υπερεκτιμούν ή να υποτιμούν τις εμπειρίες τους (Carr & Tang, 2021). Αντίστοιχα, οι συνεντεύξεις, αν και προσφέρουν εις βάθος κατανόηση, περιορίζονται

σε μικρό δείγμα και ενδέχεται να μην αποτυπώνουν το εύρος των εμπειριών. Τέλος, η γρήγορη τεχνολογική εξέλιξη συνιστά περιορισμό, καθώς τα εργαλεία και οι πρακτικές τηλεργασίας μεταβάλλονται συνεχώς, γεγονός που καθιστά δύσκολη τη διαμόρφωση σταθερών συμπερασμάτων (Müller et al., 2022).

1.5 Δομή εργασίας

Η δομή της εργασίας έχει σχεδιαστεί με τρόπο που να διασφαλίζει τη λογική συνέχεια και την ακαδημαϊκή πληρότητα. Το πρώτο κεφάλαιο εισάγει τον αναγνώστη στο αντικείμενο, παρουσιάζοντας τον σκοπό, τα ερευνητικά ερωτήματα, τη μεθοδολογία και τους περιορισμούς της μελέτης. Το δεύτερο κεφάλαιο διαμορφώνει το θεωρητικό πλαίσιο, εξετάζοντας την ιστορική εξέλιξη της τηλεργασίας, τα νομικά και θεσμικά ζητήματα, καθώς και τις ψυχοκοινωνικές της διαστάσεις (Irimias, 2021; Beckel & Fisher, 2022). Στη συνέχεια, το τρίτο κεφάλαιο επικεντρώνεται στον ρόλο της τεχνολογίας, αναλύοντας τις υποδομές, την ψηφιακή ετοιμότητα, την κυβερνοασφάλεια και τα κόστη επένδυσης (Krug & Pelzl, 2024; Saraiva et al., 2021). Το τέταρτο κεφάλαιο εξετάζει τον αντίκτυπο της πανδημίας COVID-19 στην αγορά εργασίας, αποτυπώνοντας τις επιπτώσεις στην απασχόληση, στις επιχειρηματικές προσαρμογές και στις διεθνείς συγκρίσεις (Varotsis, 2022; Hartono & Zhenhan, 2022). Το πέμπτο κεφάλαιο εστιάζει στις κοινωνικές και οικονομικές επιπτώσεις, με έμφαση στην κατανάλωση, στις δαπάνες και στη δημιουργία νέων μορφών ανισοτήτων (Simeli et al., 2023). Το έκτο κεφάλαιο μελετά ζητήματα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, όπως οι στρατηγικές ηγεσίας, η αξιολόγηση απόδοσης και η εκπαίδευση από απόσταση (Malik & Sanders, 2021; de Sousa Sabbagha & Ledimo, 2023).

Ακολούθως, το έβδομο κεφάλαιο παρουσιάζει τις χρηματοοικονομικές επιπτώσεις της τηλεργασίας, όπως τα κόστη, τα οφέλη και οι επιπτώσεις στους ισολογισμούς επιχειρήσεων (AlQershhi, 2022). Το όγδοο κεφάλαιο αναλύει τις εφαρμογές της τηλεργασίας στον λογιστικό και χρηματοοικονομικό κλάδο, με έμφαση στη χρήση ERP συστημάτων και cloud τεχνολογιών (Leite & Oliveira, 2020). Το ένατο κεφάλαιο περιγράφει την εμπειρική έρευνα, τη μεθοδολογία συλλογής δεδομένων και την ανάλυση των αποτελεσμάτων. Το δέκατο κεφάλαιο προχωρά σε συγκριτική ανάλυση χωρών και κλάδων, παρουσιάζοντας επιτυχημένες πρακτικές και διεθνείς

στρατηγικές (Sousa & Rocha, 2019). Τέλος, το ενδέκατο κεφάλαιο συγκεντρώνει τα συμπεράσματα και τις προτάσεις πολιτικής, με στόχο να αναδείξει πώς η τηλεργασία μπορεί να αποτελέσει διαρκές εργαλείο στρατηγικής ανάπτυξης και κοινωνικής συνοχής. Η εν λόγω δομή διασφαλίζει τη συνεκτικότητα της μελέτης και επιτρέπει την κλιμακωτή ανάπτυξη της επιχειρηματολογίας από τη θεωρητική βάση μέχρι τις εμπειρικές διαπιστώσεις και τις προτάσεις εφαρμογής.

Κεφάλαιο 2: Θεωρητικό Πλαίσιο

2.1 Ορισμός της τηλεργασίας

Η έννοια της τηλεργασίας, όπως έχει διαμορφωθεί στη σύγχρονη βιβλιογραφία, δεν περιορίζεται σε έναν απλό ορισμό· πρόκειται για ένα πολυσύνθετο εργασιακό φαινόμενο που συνδέει τεχνολογικές εξελίξεις, οργανωσιακές μεταβολές και κοινωνικές αλλαγές. Στον πυρήνα της, η τηλεργασία περιγράφει μια μορφή οργάνωσης της απασχόλησης κατά την οποία τα καθήκοντα του εργαζομένου εκτελούνται εκτός των παραδοσιακών εγκαταστάσεων της επιχείρησης, με τη συστηματική χρήση ψηφιακών μέσων επικοινωνίας και πληροφοριακών υποδομών. Όπως επισημαίνει ο Irimias (2021), η τηλεργασία δεν είναι μια συγκυριακή και προσωρινή διευθέτηση, αλλά μια θεσμοθετημένη διαδικασία που τείνει να ενσωματωθεί σε μόνιμο βαθμό στις αγορές εργασίας, ιδιαίτερα μετά τη ριζική επιτάχυνση που προκάλεσε η πανδημία COVID-19.

Η διαφορά της τηλεργασίας από άλλες μορφές ευέλικτης απασχόλησης είναι ουσιαστική. Δεν ταυτίζεται με την «εργασία από το σπίτι» που μπορεί να εφαρμόζεται περιστασιακά, αλλά αναφέρεται σε ένα οργανωμένο πλαίσιο, όπου η τεχνολογία λειτουργεί ως το βασικό μέσο που καθιστά δυνατή την απομακρυσμένη πρόσβαση σε συστήματα, αρχεία και εργαλεία συνεργασίας. Σύμφωνα με τους Saraiva, Mamede, Silveira και Nunes (2021), η τηλεργασία συνιστά προϊόν ψηφιακού μετασχηματισμού, ο οποίος επαναπροσδιορίζει όχι μόνο τον χώρο εκτέλεσης της εργασίας, αλλά και τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, τη ροή της πληροφορίας και τον τρόπο επικοινωνίας μεταξύ των μελών μιας επιχείρησης. Με άλλα λόγια, το φαινόμενο αυτό δεν μπορεί να περιοριστεί στη γεωγραφική διάσταση, καθώς επιφέρει βαθιές αλλαγές στις ίδιες τις δομές της εργασίας.

Η εξάπλωση της τηλεργασίας κατά τη διάρκεια της πανδημίας έδωσε νέες διαστάσεις στον ορισμό της. Σύμφωνα με τη σχετική βιβλιογραφία, κατά την περίοδο της πανδημίας παρατηρήθηκε εκτεταμένη υιοθέτηση της τηλεργασίας σε ευρωπαϊκό επίπεδο, ιδίως σε κλάδους έντασης γνώσης (Irimias, 2021). Στην Ελλάδα, αν και η ψηφιακή ετοιμότητα των επιχειρήσεων ήταν χαμηλότερη από τον ευρωπαϊκό μέσο όρο, η τηλεργασία υιοθετήθηκε με ταχύτητα και μαζικότητα, με αποτέλεσμα να καθιερωθεί σε πολλούς οργανισμούς ως βασικός τρόπος λειτουργίας. Μελέτες στον ελληνικό τραπεζικό κλάδο καταγράφουν θετικές επιδράσεις της τηλεργασίας στην ευελιξία και στη διαχείριση χρόνου (Stamos & Kotsopoulos, 2024).

Πέρα όμως από την πρακτική διάσταση, ο ορισμός της τηλεργασίας οφείλει να λάβει υπόψη και την ενσωμάτωσή της σε υβριδικά μοντέλα. Στη σύγχρονη αγορά εργασίας, η εξ αποστάσεως εργασία σπάνια αντικαθιστά πλήρως τη φυσική παρουσία. Αντιθέτως, συνδυάζεται με την εργασία εντός γραφείου, δημιουργώντας υβριδικά σχήματα που προσαρμόζονται στις ανάγκες τόσο των εργαζομένων όσο και των εργοδοτών. Η έρευνα των Monachos και Fragouli (2023) κατέδειξε ότι το 45% των ελληνικών επιχειρήσεων δήλωσε πρόθεση να διατηρήσει μόνιμα τέτοιες υβριδικές διευθετήσεις, ακόμη και μετά την πανδημία, αναγνωρίζοντας την αποτελεσματικότητά τους στη μείωση κόστους και στη βελτίωση της ικανοποίησης του προσωπικού. Έτσι, η τηλεργασία σήμερα δεν μπορεί να οριστεί μονοδιάστατα· αποτελεί μέρος ενός ευρύτερου φάσματος ευέλικτων πρακτικών που αναμορφώνουν την έννοια της εργασίας.

Στον ορισμό της τηλεργασίας πρέπει να ενταχθεί και η ψυχολογική και κοινωνική της διάσταση. Δεν πρόκειται απλώς για τεχνολογικό εργαλείο, αλλά για ένα καθεστώς που επηρεάζει βαθιά την εμπειρία του εργαζομένου. Ο Beckel και ο Fisher (2022) τονίζουν ότι η απομακρυσμένη εργασία επιδρά άμεσα στην ψυχική υγεία και στην ευημερία, αναδιαμορφώνοντας τα όρια μεταξύ προσωπικής και επαγγελματικής ζωής. Εργαζόμενοι που κλήθηκαν να εργαστούν αποκλειστικά από το σπίτι ανέφεραν μεγαλύτερη αυτονομία αλλά και αυξημένα ποσοστά αποξένωσης (Hasgall & Yildiz, 2021). Έτσι, η τηλεργασία δεν μπορεί να οριστεί μόνο με όρους τεχνολογίας και οργάνωσης, αλλά και με βάση τις κοινωνικές σχέσεις και την ψυχολογική επίδραση που ασκεί στους συμμετέχοντες.

Μια άλλη κρίσιμη διάσταση αφορά την οικονομική πλευρά του ορισμού. Η τηλεργασία συχνά συνδέεται με την εξοικονόμηση πόρων για τις επιχειρήσεις, καθώς μειώνει τις δαπάνες που σχετίζονται με την ενοικίαση γραφειακών χώρων, την κατανάλωση ενέργειας και τη συντήρηση εγκαταστάσεων. Συνεπώς, η οικονομική διάσταση καθίσταται αναπόσπαστο μέρος του ορισμού, καθώς η τηλεργασία δεν ορίζεται μόνο από το πού και πώς εργάζεται κανείς, αλλά και από το ποιο είναι το κόστος και το όφελος που προκύπτει για όλους τους εμπλεκόμενους.

Η απομακρυσμένη εργασία έχει επιβάλει νέες προσεγγίσεις στην ηγεσία, στην παρακολούθηση της απόδοσης και στη διαχείριση της ομαδικής συνεργασίας. Οι Malik και Sanders (2021) υπογραμμίζουν ότι η αποτελεσματική διοίκηση εικονικών ομάδων απαιτεί αναθεώρηση των κλασικών πρακτικών ηγεσίας και εφαρμογή εργαλείων που ενισχύουν την εμπιστοσύνη και τη δέσμευση. Επομένως, η τηλεργασία ορίζεται όχι μόνο ως τεχνολογική και οικονομική διαδικασία, αλλά και ως ένα πλαίσιο διοικητικής καινοτομίας που ανασχηματίζει τον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί συντονίζουν το ανθρώπινο κεφάλαιο.

2.2 Είδη και μορφές τηλεργασίας

Η τηλεργασία δεν συνιστά ένα ενιαίο και ομοιογενές φαινόμενο, αλλά εκδηλώνεται μέσα από ποικίλες μορφές, οι οποίες αντανακλούν διαφορετικούς βαθμούς ευελιξίας, οργανωσιακής προσαρμογής και τεχνολογικής ενσωμάτωσης. Η διαφοροποίηση αυτή έχει ιδιαίτερη σημασία, καθώς κάθε μορφή ανταποκρίνεται σε διαφορετικές ανάγκες επιχειρήσεων και εργαζομένων, δημιουργώντας ένα μωσαϊκό πρακτικών που διαμορφώνει το νέο εργασιακό τοπίο. Στη βιβλιογραφία, οι μορφές της τηλεργασίας ταξινομούνται με βάση τον βαθμό χωρικής ανεξαρτησίας, τη συχνότητα εφαρμογής και το είδος των δραστηριοτήτων που εκτελούνται απομακρυσμένα (Irimias, 2021).

Μια πρώτη κατηγορία αφορά την πλήρη τηλεργασία, όπου ο εργαζόμενος εκτελεί όλα του τα καθήκοντα αποκλειστικά εκτός του φυσικού χώρου της επιχείρησης. Η πλήρης τηλεργασία συνεπάγεται υψηλές απαιτήσεις σε υποδομές πληροφορικής, αυξημένα μέτρα κυβερνοασφάλειας και ιδιαίτερη μέριμνα για την ψυχική υγεία, καθώς η αποστασιοποίηση μπορεί να επιβαρύνει την ευημερία του προσωπικού (Beckel & Fisher, 2022; Krug & Pelzl, 2024).

Αντίθετα, τα υβριδικά μοντέλα συνδυάζουν την τηλεργασία με την εργασία εντός γραφείου, δημιουργώντας μια μορφή εναλλασσόμενης παρουσίας. Σύμφωνα με τους Monachos και Fragouli (2023), μεγάλο ποσοστό των ελληνικών επιχειρήσεων εξέφρασε την πρόθεση να διατηρήσει υβριδικές πρακτικές, αναγνωρίζοντας ότι προσφέρουν τόσο μείωση κόστους λειτουργίας όσο και μεγαλύτερη ευελιξία στους εργαζόμενους. Η υβριδική μορφή συναντάται σε διάφορες παραλλαγές: για παράδειγμα, δύο ημέρες φυσικής παρουσίας και τρεις ημέρες εξ αποστάσεως, ή σε πιο ευέλικτα σχήματα ανάλογα με τις ανάγκες των έργων. Το ιδιαίτερο πλεονέκτημα αυτής της μορφής είναι ότι επιτρέπει τη διατήρηση της κοινωνικής συνοχής, ενώ παράλληλα εκμεταλλεύεται τα οφέλη της ψηφιακής εργασίας (Hasgall & Yildiz, 2021). Ένας τρίτος τύπος τηλεργασίας είναι η περιστασιακή ή μερική, όπου η απομακρυσμένη εργασία εφαρμόζεται μόνο σε συγκεκριμένες δραστηριότητες ή σε έκτακτες συνθήκες. Στην Ελλάδα, αυτή η μορφή παρατηρήθηκε κυρίως στον δημόσιο τομέα, όπου η έλλειψη ψηφιακής ετοιμότητας και οι περιορισμοί θεσμικού πλαισίου δεν επέτρεψαν τη διαρκή εφαρμογή της τηλεργασίας (Varotsis, 2022). Παρ' όλα αυτά, η περιστασιακή τηλεργασία συχνά λειτουργεί ως μεταβατικό στάδιο προς πιο ολοκληρωμένα σχήματα, καθώς επιτρέπει στις επιχειρήσεις να δοκιμάσουν ψηφιακές λύσεις και να εντοπίσουν κενά στις υποδομές τους.

Πέραν της χωρικής διάστασης, η τηλεργασία διαφοροποιείται και με βάση το είδος της απασχόλησης. Στον τομέα των επαγγελματικών υπηρεσιών, η εργασία βασίζεται σε εργαλεία συνεργασίας όπως τα ERP και οι πλατφόρμες cloud, διευκολύνοντας την απομακρυσμένη εκτέλεση καθηκόντων λογιστικής, χρηματοοικονομικής ανάλυσης ή ελέγχου (Leite & Oliveira, 2020; Martimianaki & Polyviou, 2023). Στον κλάδο της εκπαίδευσης, η τηλεργασία πήρε τη μορφή της «τηλεκπαίδευσης», με την ταχεία υιοθέτηση πλατφορμών για εξ αποστάσεως διδασκαλία και αξιολόγηση, αν και οι τεχνικές και παιδαγωγικές αδυναμίες υπήρξαν έντονες (Jimoyiannis, Koukis, & Tsiotakis, 2021; Tsimpanis & Balaouras, 2021). Στον δημόσιο τομέα, η τηλεργασία περιορίστηκε κυρίως σε διοικητικές δραστηριότητες που μπορούσαν να εκτελεστούν ψηφιακά, με ποσοστά υιοθέτησης χαμηλότερα από 20% σε ορισμένες υπηρεσίες (Varotsis, 2022).

Σημαντική είναι και η διάκριση της βάση του επίπεδου αυτονομίας. Η ανεξάρτητη τηλεργασία αναφέρεται σε εργαζόμενους που διαχειρίζονται μόνοι τους τον χρόνο

και τις υποχρεώσεις τους, χωρίς στενή εποπτεία, κάτι που παρατηρείται συχνά σε ειδικευμένα επαγγέλματα με υψηλή ένταση γνώσης (Sousa & Rocha, 2019). Αντιθέτως, η τηλεργασία υπό στενή παρακολούθηση χαρακτηρίζεται από τη χρήση ψηφιακών εργαλείων διαχείρισης απόδοσης και συχνή επικοινωνία με τους προϊσταμένους (Dattner & Chamorro-Premuzic, 2021). Το δίπολο αυτό είναι καθοριστικό, καθώς συνδέεται με διαφορετικά επίπεδα εμπιστοσύνης, δέσμευσης και ικανοποίησης του προσωπικού. Αξίζει, επίσης, να γίνει διάκριση μεταξύ εθελοντικής και επιβεβλημένης τηλεργασίας. Η πρώτη αφορά επιλογές εργαζομένων ή επιχειρήσεων που υιοθετούν το καθεστώς για λόγους ευελιξίας και μείωσης κόστους, ενώ η δεύτερη αναδύθηκε κυρίως κατά τη διάρκεια της πανδημίας, όταν η απομακρυσμένη εργασία αποτέλεσε αναγκαστική λύση για τη συνέχιση της παραγωγικής δραστηριότητας (Hartono & Zhenhan, 2022). Τα δύο αυτά σενάρια έχουν διαφορετικές συνέπειες: η εθελοντική τηλεργασία συνδέεται με υψηλότερη ικανοποίηση, ενώ η επιβεβλημένη συνοδεύεται συχνά από στρες και αίσθηση αποξένωσης (Carr & Tang, 2021).

Σε πλήρη τηλεργασία απαιτούνται σημαντικές επενδύσεις σε πληροφοριακά συστήματα, κυβερνοασφάλεια και υποστήριξη προσωπικού, με εκτιμήσεις να δείχνουν ότι η μέση ετήσια δαπάνη ανά εργαζόμενο για ασφαλή απομακρυσμένη πρόσβαση ανέρχεται σε 1.200–1.800 ευρώ (Krug & Pelzl, 2024). Αντίθετα, τα υβριδικά μοντέλα περιορίζουν αυτά τα κόστη, διατηρώντας ωστόσο την ανάγκη για ισχυρή τεχνολογική υποδομή. Στην Ελλάδα, οι ΜΜΕ δυσκολεύτηκαν να επενδύσουν σε τέτοιες λύσεις, με αποτέλεσμα να βασιστούν σε πρόχειρες ή μη πιστοποιημένες πλατφόρμες κατά την περίοδο της πανδημίας (Efstathiou, Kopsidas, & Maska, 2024). Έτσι, οι μορφές τηλεργασίας δεν αποτελούν στατικές κατηγορίες αλλά δυναμικά σχήματα που προσαρμόζονται στις εκάστοτε συνθήκες. Από την πλήρη έως την υβριδική και την περιστασιακή τηλεργασία, από τα ανεξάρτητα έως τα αυστηρά εποπτευόμενα σχήματα, και από την εθελοντική έως την επιβεβλημένη εφαρμογή, οι μορφές αυτές συγκροτούν ένα φάσμα πρακτικών που μετασχηματίζουν ριζικά τον κόσμο της εργασίας. Η κατανόηση αυτών των διαφοροποιήσεων είναι θεμελιώδης για τον ακριβή ορισμό της τηλεργασίας, αλλά και για τη διαμόρφωση πολιτικών που θα επιτρέψουν την αξιοποίηση των πλεονεκτημάτων της χωρίς να παραβλέπονται οι κοινωνικές και ψυχολογικές της προκλήσεις.

2.3 Ιστορική εξέλιξη τηλεργασίας

Η ιστορική πορεία της τηλεργασίας αποκαλύπτει ένα φαινόμενο που δεν γεννήθηκε ξαφνικά με την έλευση της πανδημίας COVID-19, αλλά έχει βαθιές ρίζες που εκτείνονται σε αρκετές δεκαετίες. Αν και ο όρος «telework» καθιερώθηκε τη δεκαετία του 1970 στις Ηνωμένες Πολιτείες, η ουσία του σχετίζεται με την πρόοδο της τεχνολογίας επικοινωνιών και την ανάγκη αναδιαμόρφωσης των εργασιακών πρακτικών σε συνθήκες κοινωνικών και οικονομικών αλλαγών. Ο αρχικός στόχος ήταν η μείωση του κυκλοφοριακού φόρτου και των εκπομπών ρύπων μέσα από την εργασία από απόσταση, καθώς και η αξιοποίηση νέων μορφών αυτοματοποίησης. Η σκέψη αυτή, που έμοιαζε καινοτόμα για τα δεδομένα της εποχής, βρήκε πρόσφορο έδαφος σε τομείς με έντονη χρήση πληροφορικής, αν και οι τεχνολογικές δυνατότητες της εποχής δεν επέτρεψαν τη μαζική εφαρμογή (Irimias, 2021).

Κατά τις δεκαετίες του 1980 και του 1990, η ανάπτυξη των προσωπικών υπολογιστών και των δικτύων επικοινωνίας δημιούργησε πιο στέρεες βάσεις για την εξάπλωση της τηλεργασίας. Οι πρώτες πιλοτικές εφαρμογές σε μεγάλες πολυεθνικές εταιρείες επικεντρώθηκαν κυρίως σε στελέχη που είχαν ανάγκη ευελιξίας και ταξίδευαν συχνά. Η δεκαετία του 2010 υπήρξε κομβική για την εδραίωση της τηλεργασίας, καθώς η ψηφιακή επανάσταση οδήγησε στη ριζική αλλαγή του τρόπου οργάνωσης της παραγωγικής διαδικασίας. Η διάδοση των «έξυπνων» συσκευών, των cloud τεχνολογιών και των συστημάτων ERP κατέστησαν εφικτή την πρόσβαση σε εταιρικά δεδομένα από οποιοδήποτε σημείο, ενισχύοντας τη λειτουργικότητα της εξ αποστάσεως εργασίας. Η τηλεργασία άρχισε πλέον να θεωρείται εργαλείο στρατηγικής διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, με στόχο την προσέλκυση ταλέντου, τη βελτίωση της αρμονίας επαγγελματικής και προσωπικής ζωής και τη μείωση κόστους (Leite & Oliveira, 2020; Malik & Sanders, 2021).

Η πανδημία COVID-19 αποτέλεσε, ωστόσο, το σημείο καμπής που μετέτρεψε την τηλεργασία από συμπληρωματική πρακτική σε κεντρικό μοντέλο λειτουργίας για εκατομμύρια εργαζόμενους παγκοσμίως. Από τον Μάρτιο του 2020, κυβερνήσεις και επιχειρήσεις αναγκάστηκαν να εφαρμόσουν μέτρα μαζικής απομακρυσμένης εργασίας, συχνά χωρίς προετοιμασία και στρατηγικό σχεδιασμό. Η αιφνίδια αυτή μετάβαση έφερε στην επιφάνεια και τις αδυναμίες των συστημάτων. Πολλές

μικρομεσαίες επιχειρήσεις, που αποτελούν τη ραχοκοκαλιά της ελληνικής οικονομίας, βρέθηκαν απροετοίμαστες, χωρίς πρόσβαση σε αξιόπιστες πλατφόρμες ή σε μέτρα κυβερνοασφάλειας.

Σε διεθνές επίπεδο, οι μεγάλες πολυεθνικές επιχειρήσεις προσαρμόστηκαν ταχύτερα, αξιοποιώντας επενδύσεις σε υποδομές πληροφορικής και τεχνητής νοημοσύνης που είχαν υλοποιηθεί ήδη πριν την κρίση (Krug & Pelzl, 2024). Η ιστορική εξέλιξη της τηλεργασίας λοιπόν, συνδέεται με την κοινωνική και ψυχολογική διάσταση της εργασίας. Οι πρώτες εφαρμογές της χαρακτηρίστηκαν από ενθουσιασμό για την ευελιξία που προσέφεραν, αλλά και από αμφιβολίες για τη μείωση της κοινωνικής αλληλεπίδρασης. Κατά την περίοδο της πανδημίας, οι εργαζόμενοι βίωσαν εντονότερα αυτά τα διλήμματα (Hasgall & Yildiz, 2021). Παράλληλα, όμως, η τηλεργασία ανέδειξε νέες δυνατότητες για βιώσιμη ανάπτυξη, καθώς η μείωση των μετακινήσεων οδήγησε σε μείωση εκπομπών CO₂ αστικά κέντρα (Simeli, Tsekouropoulos, Vasileiou, & Hoxha, 2023). Έτσι, η εξέλιξή της δεν μπορεί να εξεταστεί μόνο με τεχνολογικά ή οικονομικά κριτήρια, αλλά και ως κοινωνικό φαινόμενο που αναδιαμορφώνει την καθημερινότητα.

Σήμερα, η ιστορική πορεία της τηλεργασίας οδηγεί σε ένα νέο παράδειγμα εργασίας που ενσωματώνει την τεχνολογία σε κάθε επίπεδο. Η τηλεργασία δεν είναι πλέον μια εναλλακτική λύση, αλλά μια θεμελιώδης επιλογή οργάνωσης, η οποία εξελίσσεται σε εργαλείο στρατηγικής ανάπτυξης. Όπως σημειώνουν οι Monachos και Fragouli (2023), τα υβριδικά σχήματα, που συνδυάζουν την τηλεργασία με την παραδοσιακή παρουσία, φαίνεται να κυριαρχούν, καθώς προσφέρουν ισομέρεια ανάμεσα στην ανάγκη για κοινωνική συνοχή και την απαίτηση για οικονομική αποδοτικότητα. Η ιστορική εξέλιξη της τηλεργασίας, συνεπώς, αποδεικνύει ότι από ένα πείραμα των δεκαετιών του 1970 και 1980, εξελίχθηκε σε παγκόσμιο μοντέλο με βαθύ αντίκτυπο στην οικονομία, στην κοινωνία και στον πολιτισμό της εργασίας.

2.4 Νομικό και θεσμικό πλαίσιο στην Ελλάδα και διεθνώς

Η τηλεργασία, αν και αποτελεί τεχνολογικό και οργανωσιακό φαινόμενο, είναι ταυτόχρονα άρρηκτα συνδεδεμένη με το θεσμικό πλαίσιο που τη ρυθμίζει. Χωρίς σαφείς κανόνες για τα εργασιακά δικαιώματα, την προστασία των προσωπικών δεδομένων,

την υγεία και ασφάλεια, αλλά και τις εργοδοτικές υποχρεώσεις, η εφαρμογή της μπορεί να οδηγήσει σε ανισότητες και σε επισφάλεια. Η εξέλιξη της τηλεργασίας τις τελευταίες δεκαετίες έχει αναδείξει έντονες διαφοροποιήσεις τόσο ανάμεσα στις χώρες όσο και ανάμεσα σε κλάδους, γεγονός που καθιστά την ανάλυση του νομικού και θεσμικού πλαισίου κεντρικό στοιχείο κατανόησης του φαινομένου. Στην Ελλάδα, η τηλεργασία θεσμοθετήθηκε επισήμως κατά την περίοδο της πανδημίας, όταν η πολιτεία αναγκάστηκε να εισαγάγει κανονισμούς που να επιτρέπουν την απρόσκοπτη εφαρμογή της.

Κομβικό σημείο αποτέλεσε ο Νόμος 4808/2021 «Για την Προστασία της Εργασίας», ο οποίος περιλαμβάνει ειδικές διατάξεις για την εξ αποστάσεως εργασία, ρυθμίζοντας ζητήματα όπως η εθελοντικότητα, η κάλυψη του κόστους εξοπλισμού, η προστασία των προσωπικών δεδομένων και το δικαίωμα αποσύνδεσης (Ελληνική Δημοκρατία, 2021). Ο νόμος αυτός προβλέπει ότι η τηλεργασία συμφωνείται εγγράφως μεταξύ εργοδότη και εργαζομένου, ενώ ορίζει ρητά την υποχρέωση του εργοδότη να καλύπτει τα έξοδα που συνδέονται με την παροχή εξοπλισμού και τη χρήση τηλεπικοινωνιακών μέσων. Σύμφωνα με τον Varotsis (2022), η ταχεία επιβολή της τηλεργασίας στο δημόσιο τομέα αποκάλυψε ελλείψεις στη θεσμική ετοιμότητα, καθώς η πλειονότητα των υπηρεσιών δεν διέθετε προηγούμενη εμπειρία. Οι ρυθμίσεις που υιοθετήθηκαν επικεντρώθηκαν κυρίως στη διασφάλιση της συνέχειας των υπηρεσιών και λιγότερο στη θέσπιση ολοκληρωμένων δικαιωμάτων για τους εργαζόμενους. Παρότι θεσπίστηκε η υποχρέωση κάλυψης του κόστους εξοπλισμού και η μέριμνα για τον χρόνο εργασίας, παρέμειναν ασαφείς οι κανόνες για την αξιολόγηση απόδοσης και την προστασία προσωπικών δεδομένων.

Η ανάγκη ανάπτυξης αξιόπιστων μηχανισμών καταγραφής του χρόνου εργασίας έχει επισημανθεί στη διεθνή βιβλιογραφία, καθώς η εξ αποστάσεως εργασία καθιστά δυσχερέστερη τη σαφή οριοθέτηση εργασιακού και προσωπικού χρόνου (Georgiadou, 2023). Σε ευρωπαϊκό επίπεδο, η τηλεργασία άρχισε να εντάσσεται σε κανονιστικά πλαίσια ήδη από τις αρχές του 2000. Η Συμφωνία-Πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης του 2002 αποτέλεσε ορόσημο, θέτοντας βασικές αρχές για την εθελοντικότητα, την ίση μεταχείριση, την παροχή εξοπλισμού και την υγεία και ασφάλεια. Ωστόσο, η πανδημία κατέδειξε ότι οι γενικές αυτές αρχές δεν ήταν αρκετές για να αντιμετωπίσουν τις σύγχρονες προκλήσεις. Όπως υποστηρίζουν οι Monachos και Fragouli (2023), η

μαζική μετάβαση στην τηλεργασία αποκάλυψε κενά σε τομείς όπως η διαχείριση του χρόνου εργασίας και η ψηφιακή επιτήρηση, δημιουργώντας νέες ανάγκες ρύθμισης. Η διεθνής εμπειρία, παρουσιάζει έντονες διαφοροποιήσεις. Στις Ηνωμένες Πολιτείες, το θεσμικό πλαίσιο είναι πιο αποκεντρωμένο, με έμφαση στην εργοδοτική αυτονομία και στην εσωτερική πολιτική των εταιρειών.

Η ρύθμιση επικεντρώνεται στην προστασία της ίσης μεταχείρισης και στην τήρηση κανόνων υγείας και ασφάλειας, αφήνοντας μεγάλα περιθώρια διαμόρφωσης σε κάθε οργανισμό (Carr & Tang, 2021). Αντίθετα, σε χώρες της Βόρειας Ευρώπης, όπως η Σουηδία και η Δανία, η τηλεργασία εντάχθηκε σε συστήματα συλλογικών συμβάσεων, με έμφαση στη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων και στη διασφάλιση δικαιώματος αποσύνδεσης (Koekemoer & de Wet, 2020). Το «δικαίωμα αποσύνδεσης» έχει αναδειχθεί σε κεντρικό άξονα ρυθμιστικής πολιτικής στην Ευρώπη, καθώς συνδέεται άμεσα με την προστασία της ψυχικής υγείας και την πρόληψη της επαγγελματικής εξουθένωσης. Η σχετική βιβλιογραφία επισημαίνει ότι η θεσμοθέτησή του συμβάλλει στη διατήρηση σαφών ορίων μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, ιδίως σε περιβάλλοντα ψηφιακής εργασίας (Kurzynoga, 2024). Παράλληλα, εμπειρικές μελέτες σε ευρωπαϊκές χώρες δείχνουν ότι η ύπαρξη θεσμικών εγγυήσεων ενισχύει την αίσθηση δικαιοσύνης και προστασίας, ιδίως για τις γυναίκες εργαζόμενες, οι οποίες βιώνουν εντονότερα τη σύγκρουση ρόλων σε καθεστώς τηλεργασίας (Rebello et al., 2024).

Η συγκριτική αυτή εμπειρία δείχνει ότι η επιτυχία της τηλεργασίας δεν εξαρτάται μόνο από τις τεχνολογικές υποδομές, αλλά και από την ποιότητα των θεσμικών εγγυήσεων. Με τη χρήση ψηφιακών εργαλείων και cloud συστημάτων, οι κίνδυνοι διαρροής ή παραβίασης αυξήθηκαν κατακόρυφα. Ο Krug και ο Pelzl (2024) τονίζουν ότι η θεσμική θωράκιση της τηλεργασίας προϋποθέτει κανονισμούς που θα ορίζουν με σαφήνεια τις υποχρεώσεις των επιχειρήσεων για επενδύσεις σε ασφάλεια δικτύων, αλλά και τα δικαιώματα των εργαζομένων σε σχέση με την παρακολούθηση. Στην Ελλάδα, παρά τη νομοθετική πρόοδο, ζητήματα όπως η πρακτική εφαρμογή του δικαιώματος αποσύνδεσης και η αποτελεσματική εποπτεία της τήρησης των διατάξεων παραμένουν αντικείμενο συζήτησης (Ελληνική Δημοκρατία, 2021). Το δε θεσμικό πλαίσιο οφείλει να ρυθμίζει τις συνέπειες της τηλεργασίας στην εξέλιξη της καριέρας και στην πρόσβαση σε ευκαιρίες επαγγελματικής ανάπτυξης.

Ο Hoekstra (2022) υπογραμμίζει ότι η απομακρυσμένη εργασία μπορεί να περιορίσει την πρόσβαση σε άτυπες μορφές μάθησης και δικτύωσης, δημιουργώντας ανισότητες μεταξύ εργαζομένων που εργάζονται από απόσταση και εκείνων που βρίσκονται στον φυσικό χώρο του οργανισμού. Οι ρυθμιστικές αρχές καλούνται, συνεπώς, να εξασφαλίσουν ότι η τηλεργασία δεν θα οδηγήσει σε διαρθρωτικές ανισότητες, αλλά θα ενταχθεί σε πολιτικές ίσων ευκαιριών. Σε ορισμένες χώρες θεσμοθετήθηκε το λεγόμενο «δικαίωμα αποσύνδεσης», το οποίο προστατεύει τους εργαζόμενους από την υπερβολική διείσδυση της εργασίας στην προσωπική ζωή. Στη Γαλλία, για παράδειγμα, η νομοθεσία από το 2017 υποχρεώνει τις επιχειρήσεις να καθορίζουν σαφή χρονικά όρια για την επικοινωνία με τους εργαζόμενους εκτός ωραρίου (Beckel & Fisher, 2022). Η πρακτική αυτή δεν έχει ακόμη ενσωματωθεί στο ελληνικό δίκαιο σε πλήρως εξειδικευμένη μορφή, αν και σχετικές προβλέψεις περιλαμβάνονται στο ισχύον θεσμικό πλαίσιο και οι συζητήσεις έχουν ενταθεί, κυρίως λόγω της αυξανόμενης εντατικοποίησης της τηλεργασίας και των επιπτώσεών της στην υγεία (Ελληνική Δημοκρατία, 2021).

2.5 Ψυχολογικές και κοινωνικές διαστάσεις της τηλεργασίας

Η απομάκρυνση από τον φυσικό χώρο του γραφείου και η μετάβαση σε ένα ψηφιακό εργασιακό περιβάλλον δημιουργούν νέες εμπειρίες για τον εργαζόμενο, που άλλοτε συνδέονται με αυξημένα επίπεδα αυτονομίας και άλλοτε με εντονότερα αισθήματα μοναξιάς και άγχους. Ο Beckel και ο Fisher (2022) τονίζουν ότι η τηλεργασία επηρεάζει τη συνολική ευημερία, την ψυχική υγεία και την εργασιακή ικανοποίηση, καθώς μεταβάλλει τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι βιώνουν τον χρόνο, τον χώρο και τις κοινωνικές τους σχέσεις. Ένα μείζον ψυχολογικό ζήτημα που αναδεικνύεται από αυτό, είναι η αίσθηση αποκοπής. Η έλλειψη καθημερινής αλληλεπίδρασης με συναδέλφους και η περιορισμένη δυνατότητα συμμετοχής σε ανεπίσημες συνομιλίες οδηγούν σε μείωση της κοινωνικής συνοχής και σε φαινόμενα αποξένωσης. Σύμφωνα με τους Hasgall και Yildiz (2021), μεγάλο ποσοστό των εργαζομένων που εργάστηκαν εξ αποστάσεως κατά την πανδημία δήλωσαν ότι ένιωσαν αποσυνδεδεμένοι από τον οργανισμό τους, στοιχείο που αποδεικνύει ότι η τηλεργασία μπορεί να δημιουργήσει «αόρατα τείχη» μέσα στις επιχειρήσεις. Το φαινόμενο αυτό συνδέεται με την ψυχολογική ασφάλεια, καθώς οι εργαζόμενοι που

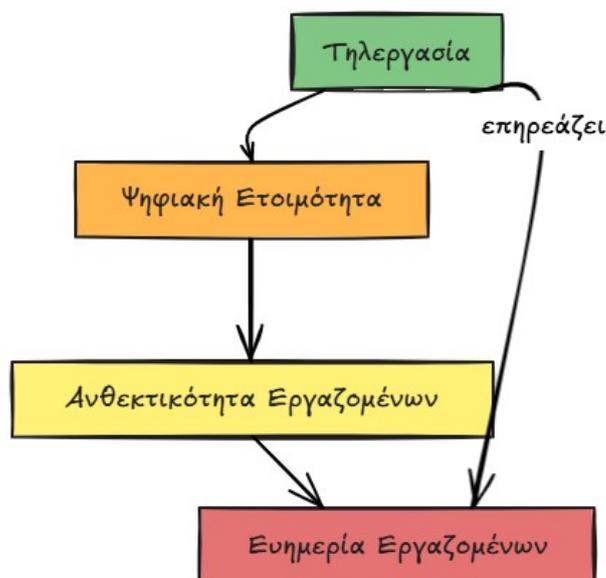
αισθάνονται κοινωνικά απομονωμένοι τείνουν να αναπτύσσουν χαμηλότερα επίπεδα εμπιστοσύνης και δέσμευσης.

Παράλληλα, η τηλεργασία επηρεάζει την ισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής. Αν και συχνά προβάλλεται ως εργαλείο ευελιξίας, η υπέρβαση των ωραρίων και η συνεχής διαθεσιμότητα μέσω ψηφιακών καναλιών οδηγούν σε θολά όρια ανάμεσα στις δύο σφαίρες. Ο Carr και ο Tang (2021) επισημαίνουν ότι η αυξημένη συνδεσιμότητα ενισχύει την παραγωγικότητα, αλλά ταυτόχρονα επιβαρύνει την ψυχική ανθεκτικότητα, με αποτέλεσμα την εμφάνιση επαγγελματικής εξάντλησης. Αντίστοιχα, ο Pham (2021) υπογραμμίζει ότι η ταχεία υιοθέτηση της τηλεργασίας ως στρατηγικής διαχείρισης κρίσεων ενίσχυσε μεν την σταθερότητα για ορισμένες ομάδες εργαζομένων, αλλά επιβάρυνε άλλες, ιδίως γυναίκες που κλήθηκαν να συνδυάσουν ταυτόχρονα εργασία και οικογενειακές υποχρεώσεις.

Έτσι προκύπτει πως ψυχολογική διάσταση συνδέεται στενά με τα μοντέλα ηγεσίας και διαχείρισης. Σε περιβάλλοντα τηλεργασίας, η φυσική απουσία του ηγέτη περιορίζει τη δυνατότητα άμεσης υποστήριξης και ενθάρρυνσης. Οι Malik και Sanders (2021) επισημαίνουν ότι η διαχείριση εικονικών ομάδων απαιτεί νέες δεξιότητες, όπως η δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης, η χρήση συχνής ανατροφοδότησης και η ενίσχυση της συνεργασίας μέσω ψηφιακών μέσων. Όταν η ηγεσία αποτυγχάνει να ανταποκριθεί σε αυτές τις απαιτήσεις, οι εργαζόμενοι βιώνουν αυξημένη αβεβαιότητα και μειωμένη δέσμευση. Σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις, οι ελλείψεις ηγετικών πρακτικών οδήγησαν σε ιδιαίτερα υψηλά επίπεδα στρες, σύμφωνα με τη μελέτη των Efstathiou, Kopsidas και Maska (2024). Πέρα από τις ψυχολογικές επιπτώσεις, η τηλεργασία έχει και κοινωνικές διαστάσεις που αφορούν τις μορφές ανισότητας. Από τη μία πλευρά, η απομακρυσμένη εργασία δημιουργεί νέες δυνατότητες για γεωγραφική αποκέντρωση, προσφέροντας ευκαιρίες σε εργαζομένους που κατοικούν εκτός μεγάλων αστικών κέντρων. Ο Dologlou (2021) έδειξε ότι η τηλεργασία στην Ελλάδα λειτούργησε ως μοχλός αναζωογόνησης μικρών κοινοτήτων, καθώς πολλοί εργαζόμενοι εγκατέλειψαν προσωρινά την Αθήνα και τη Θεσσαλονίκη για να ζήσουν σε χωριά, ενισχύοντας την τοπική οικονομία. Από την άλλη πλευρά, η τηλεργασία ενδέχεται να εντείνει κοινωνικές ανισότητες, καθώς δεν έχουν όλοι οι εργαζόμενοι πρόσβαση σε κατάλληλες ψηφιακές υποδομές.

Ο Hoekstra (2022), τώρα, σημειώνει ότι οι εργαζόμενοι που βρίσκονται εκτός γραφείου έχουν μικρότερες πιθανότητες να συμμετάσχουν σε ανεπίσημες συζητήσεις ή να προσελκύσουν την προσοχή ανώτερων στελεχών, με αποτέλεσμα να μειώνονται οι ευκαιρίες για προαγωγή. Αυτό το φαινόμενο ενδέχεται να δημιουργήσει ένα νέο είδος «ψηφιακής ανισότητας», όπου οι τηλεεργαζόμενοι υστερούν σε σύγκριση με τους συναδέλφους που βρίσκονται φυσικά παρόντες. Αντίστοιχες έρευνες καταγράφουν σημαντικά ψυχολογικά οφέλη, ιδιαίτερα σε εργαζομένους που αποφεύγουν την καθημερινή μετακίνηση, μειώνοντας το άγχος και το κόστος χρόνου. Στην Ελλάδα, όπου ο μέσος εργαζόμενος σε μεγάλα αστικά κέντρα δαπανά 60–90 λεπτά ημερησίως σε μετακινήσεις, η τηλεργασία προσφέρει εξοικονόμηση χρόνου και βελτίωση ποιότητας ζωής (Simeli, Tsekouropoulos, Vasileiou, & Hoxha, 2023). Επιπλέον, η αυξημένη ευελιξία ενισχύει τη δυνατότητα καλύτερης κατανομής προσωπικών και επαγγελματικών υποχρεώσεων, στοιχείο που εκτιμήθηκε ιδιαίτερα από γονείς και φροντιστές.

Οι κοινωνικές επιπτώσεις της τηλεργασίας αφορούν και τη συλλογική κουλτούρα των οργανισμών. Η μετάβαση σε ψηφιακές πλατφόρμες μείωσε τις άτυπες αλληλεπιδράσεις που διαμορφώνουν την αίσθηση κοινότητας. Οι Hasgall και Yildiz (2021) παρατηρούν ότι η πρόκληση για τους οργανισμούς δεν είναι μόνο τεχνολογική, αλλά αφορά τη δημιουργία μιας νέας οργανωσιακής κουλτούρας που θα ενσωματώνει την ψηφιακή επικοινωνία χωρίς να καταστρέφει την αίσθηση ανήκειν. Στο πλαίσιο αυτό, η χρήση εικονικών δραστηριοτήτων κοινωνικοποίησης και η ανάπτυξη πολιτικών ενίσχυσης της ομάδας θεωρούνται απαραίτητα εργαλεία για την άμβλυνση των κοινωνικών συνεπειών, ενώ η μείωση των μετακινήσεων συμβάλλει σε χαμηλότερες εκπομπές ρύπων, αλλά η υπερβολική απομόνωση και η εντατικοποίηση της εργασίας ενδέχεται να έχουν αρνητικές συνέπειες στην κοινωνική συνοχή. Η πρόκληση για το μέλλον είναι να εξευρεθεί μια ισορροπία, όπου τα θετικά στοιχεία, όπως η ευελιξία και η εξοικονόμηση πόρων, θα ενισχύονται χωρίς να υποβαθμίζονται οι κοινωνικές σχέσεις και η ψυχική υγεία. Όπως καταλήγουν οι Simeli, Tsekouropoulos, Vasileiou και Hoxha (2023), η τηλεργασία μπορεί να συμβάλει σε ένα βιώσιμο μέλλον μόνο αν ενσωματωθεί σε ένα πλαίσιο που λαμβάνει υπόψη τις εμπειρίες και τις ανάγκες των εργαζομένων.



Διάγραμμα 2.1: Τηλεργασία - Ψηφιακή Ετοιμότητα - Ανθεκτικότητα - Ευημερία Εργαζομένων

Κεφάλαιο 3: Ο Ρόλος της Τεχνολογίας στην Τηλεργασία

3.1 Τεχνολογικές υποδομές και εργαλεία

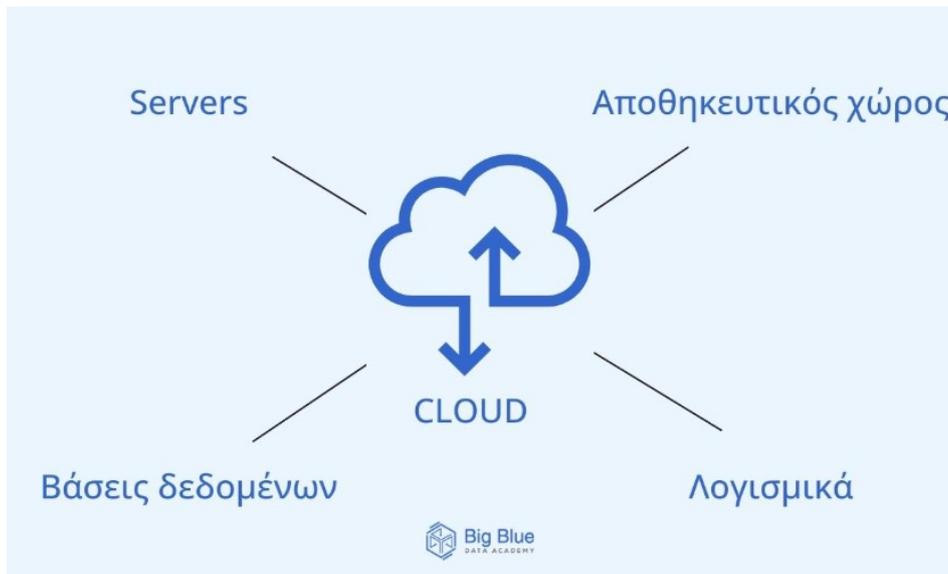
Η τηλεργασία ως πρακτική δεν θα μπορούσε να εδραιωθεί χωρίς την ύπαρξη ισχυρών τεχνολογικών υποδομών και την αξιοποίηση εξειδικευμένων εργαλείων που διασφαλίζουν την απρόσκοπτη λειτουργία των επιχειρήσεων σε ψηφιακά περιβάλλοντα. Η τεχνολογία δεν αποτελεί απλώς υποστηρικτικό μηχανισμό, αλλά το θεμέλιο πάνω στο οποίο οικοδομείται η απομακρυσμένη εργασία. Η ικανότητα των οργανισμών να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της τηλεργασίας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το επίπεδο ψηφιακής τους ετοιμότητας, το εύρος των πληροφοριακών συστημάτων που χρησιμοποιούν και την ποιότητα των δικτυακών τους υποδομών (Saraiva, Mamede, Silveira, & Nunes, 2021).

Στον πυρήνα της τεχνολογικής υποδομής βρίσκονται τα δίκτυα ευρυζωνικότητας και οι πλατφόρμες ψηφιακής επικοινωνίας. Η ανάπτυξη σταθερών και κινητών δικτύων υψηλής ταχύτητας κατέστησε δυνατή την καθημερινή μετάδοση μεγάλων όγκων

δεδομένων, που αποτελούν προϋπόθεση για τηλεδιασκέψεις, συνεργατικά έργα και ασφαλή πρόσβαση σε εταιρικά αρχεία. Στην Ελλάδα, η διείσδυση ευρυζωνικών συνδέσεων αυξήθηκε σημαντικά μετά το 2019, όμως παρέμεινε χαμηλότερη από τον μέσο όρο της Ε.Ε., με αποτέλεσμα να δημιουργηθούν καθυστερήσεις στην άμεση υιοθέτηση της τηλεργασίας (Martimianaki & Polyviou, 2023). Οι ανισότητες αυτές ανέδειξαν την ανάγκη για δημόσιες επενδύσεις σε δίκτυα νέας γενιάς, όπως το 5G και οι οπτικές ίνες, προκειμένου να διασφαλιστεί η καθολική πρόσβαση.

Εξίσου σημαντική είναι η χρήση εργαλείων συνεργασίας που επιτρέπουν την ψηφιακή προσομοίωση του φυσικού χώρου εργασίας. Εφαρμογές όπως οι πλατφόρμες τηλεδιάσκεψης, τα συστήματα διαχείρισης έργων και οι λύσεις cloud αποτελούν πλέον αναπόσπαστο κομμάτι της καθημερινότητας των τηλεεργαζομένων. Σύμφωνα με τους Stamos και Kotsopoulos (2024), στον ελληνικό τραπεζικό κλάδο, η γρήγορη υιοθέτηση τέτοιων εργαλείων συνέβαλε στη διατήρηση της αποδοτικότητας, με το 68% των εργαζομένων να αναφέρει θετική εμπειρία από τη χρήση τους. Αντίστοιχα, σε διεθνές επίπεδο, η έρευνα των Müller, Schubert, Bergsiek και Henseler (2022) έδειξε ότι η επιτυχής μετάβαση από το γραφείο στην τηλεργασία εξαρτήθηκε σε μεγάλο βαθμό από την καταλληλότητα των ψηφιακών εργαλείων ως προς τις απαιτήσεις κάθε είδους καθηκόντων.

Η υιοθέτηση cloud τεχνολογιών αποτελεί ίσως το σημαντικότερο βήμα στη μετάβαση προς την εξ αποστάσεως εργασία. Μέσω των cloud πλατφορμών, οι εργαζόμενοι αποκτούν πρόσβαση σε κοινά αρχεία, εφαρμογές και δεδομένα από οποιοδήποτε σημείο, γεγονός που καθιστά την εργασία ανεξάρτητη από τον χώρο. Στον λογιστικό και χρηματοοικονομικό κλάδο, για παράδειγμα, η χρήση cloud ERP συστημάτων διευκόλυνε την καθημερινή λειτουργία και την απομακρυσμένη πρόσβαση σε ευαίσθητα δεδομένα, αν και αύξησε τις ανάγκες για αυστηρά πρωτόκολλα ασφάλειας (Leite & Oliveira, 2020). Η δυνατότητα επεκτασιμότητας των cloud λύσεων συνέβαλε στη μείωση κόστους για τις επιχειρήσεις, οι οποίες δεν χρειάστηκε να επενδύσουν σε ακριβούς τοπικούς διακομιστές.



Εικόνα 3.1: Cloud Πλατφόρμες

Παράλληλα, η κυβερνοασφάλεια αναδεικνύεται σε ακρογωνιαίο λίθο της τεχνολογικής υποδομής. Η μαζική χρήση απομακρυσμένων συνδέσεων αύξησε δραματικά την έκθεση των οργανισμών σε κυβερνοεπιθέσεις. Ο Krug και ο Pelzl (2024) υπογραμμίζουν ότι η τηλεργασία απαιτεί ενισχυμένα μέτρα, όπως κρυπτογράφηση δεδομένων, συστήματα πολυπαραγοντικής ταυτοποίησης και τακτικές εκπαιδεύσεις προσωπικού. Η έλλειψη επαρκών μηχανισμών ασφάλειας, ιδιαίτερα σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις, δημιούργησε αυξημένο κίνδυνο παραβιάσεων, με το 37% των ελληνικών ΜΜΕ να χρησιμοποιεί μη πιστοποιημένες πλατφόρμες κατά την περίοδο της πανδημίας (Efstathiou, Kopsidas, & Maska, 2024). Η ανεπάρκεια αυτή όχι μόνο επηρέασε την παραγωγικότητα αλλά και έθεσε σε κίνδυνο την εμπιστοσύνη πελατών και συνεργατών. Πέρα από τα ζητήματα υποδομής, τα τεχνολογικά εργαλεία συνδέονται με την εμπειρία του εργαζομένου και την ψυχολογική του ευημερία. Όπως επισημαίνουν οι Beckel και Fisher (2022), τα συστήματα που διευκολύνουν την επικοινωνία και τη συνεργασία μπορούν να μειώσουν την αίσθηση απομόνωσης και να ενισχύσουν την εργασιακή ικανοποίηση. Ωστόσο, η υπερβολική χρήση εργαλείων παρακολούθησης, όπως λογισμικά ελέγχου δραστηριότητας, ενδέχεται να δημιουργήσει κλίμα δυσπιστίας και έντασης. Εδώ ακριβώς φαίνεται η σημασία της σωστής επιλογής εργαλείων, που δεν πρέπει να εξυπηρετούν μόνο την τεχνική λειτουργία αλλά και την ενίσχυση της εμπιστοσύνης και της κουλτούρας του οργανισμού (Hasgall & Yildiz, 2021).

Από τεχνοοικονομική σκοπιά, οι επενδύσεις σε τεχνολογικές υποδομές αποδεικνύονται ιδιαίτερα αποδοτικές. Σύμφωνα με μελέτες, οι επιχειρήσεις που επένδυσαν σε ολοκληρωμένα ψηφιακά εργαλεία κατά την πανδημία σημείωσαν αύξηση παραγωγικότητας κατά 15% και μείωση λειτουργικών εξόδων έως και 25% (Simeli, Tsekouropoulos, Vasileiou, & Hoxha, 2023). Τα στοιχεία αυτά δείχνουν ότι η τεχνολογία δεν αποτελεί απλώς μέσο προσαρμογής αλλά μοχλό οικονομικής ανάπτυξης, ικανό να ενισχύσει την ανταγωνιστικότητα σε παγκόσμιο επίπεδο. Επιπλέον, η εισαγωγή ψηφιακών εργαλείων διαφοροποιείται σημαντικά ανάλογα με τον κλάδο. Στην εκπαίδευση, για παράδειγμα, η τηλεργασία υλοποιήθηκε μέσα από την εξ αποστάσεως διδασκαλία, με την ταχεία ανάπτυξη πλατφορμών τηλεεκπαίδευσης. Ωστόσο, η έλλειψη κατάλληλων εργαλείων και η απουσία παιδαγωγικής εκπαίδευσης δημιούργησαν σημαντικά προβλήματα, με πολλούς εκπαιδευτικούς να δηλώνουν ότι η μετάβαση υπήρξε αποσπασματική και ανεπαρκής (Jimoyiannis, Koukis, & Tsiotakis, 2021; Tsimpanis & Balaouras, 2021). Αντίθετα, στον χρηματοοικονομικό κλάδο, η υιοθέτηση εργαλείων συνεργασίας υπήρξε πιο συστηματική και αποτελεσματική, λόγω της προηγούμενης εμπειρίας με συστήματα ERP και cloud υπηρεσίες (Leite & Oliveira, 2020).

Η εξέλιξη των τεχνολογικών εργαλείων οδηγεί και σε νέες μορφές τηλεργασίας. Οι πλατφόρμες εικονικής πραγματικότητας (VR) και επαυξημένης πραγματικότητας (AR) βρίσκονται ήδη σε στάδιο πιλοτικών εφαρμογών, επιτρέποντας την αλληλεπίδραση σε τρισδιάστατα εικονικά περιβάλλοντα. Αν και τέτοιες τεχνολογίες δεν έχουν ακόμη ευρεία διάδοση, θεωρούνται προπομποί της «μετα-εργασίας», όπου τα όρια φυσικού και ψηφιακού γραφείου θα είναι ακόμη πιο δυσδιάκριτα (Dattner & Chamorro-Premuzic, 2021).



3.2 Ψηφιακή ετοιμότητα επιχειρήσεων

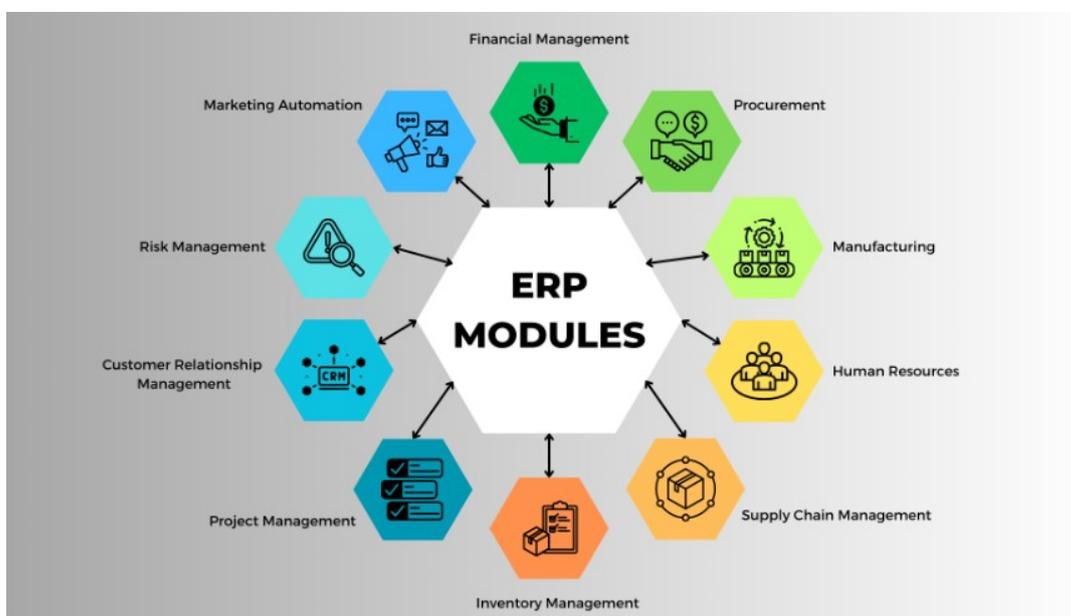
Η ψηφιακή ετοιμότητα των επιχειρήσεων συνιστά τον βασικό παράγοντα που καθορίζει την ικανότητά τους να υιοθετήσουν και να αξιοποιήσουν αποτελεσματικά την τηλεργασία. Δεν πρόκειται μόνο για την ύπαρξη τεχνολογικών υποδομών, αλλά για ένα πολυδιάστατο πλέγμα που περιλαμβάνει οργανωσιακές διαδικασίες, στρατηγικές επενδύσεις, δεξιότητες ανθρώπινου δυναμικού και βαθμό θεσμικής προσαρμογής. Η τηλεργασία έφερε στο προσκήνιο τον όρο «ψηφιακή ωριμότητα», καθώς η απότομη μετάβαση στην εξ αποστάσεως εργασία κατά την πανδημία COVID-19 αποκάλυψε εντυπωσιακές διαφορές ανάμεσα σε επιχειρήσεις που είχαν επενδύσει εγκαίρως στην τεχνολογία και σε εκείνες που βρέθηκαν απροετοίμαστες (Saraiva, Mamede, Silveira, & Nunes, 2021).

Στην ελληνική πραγματικότητα, η πανδημία ανέδειξε με τον πιο εμφατικό τρόπο τα όρια της ψηφιακής ετοιμότητας. Οι Stamos και Kotsopoulos (2024) καταγράφουν ότι στον τραπεζικό κλάδο, όπου οι επενδύσεις σε πληροφοριακά συστήματα είχαν προηγηθεί, η μετάβαση σε μαζική τηλεργασία έγινε με σχετική ομαλότητα, με το 68% των εργαζομένων να δηλώνει αυξημένη παραγωγικότητα και καλύτερη διαχείριση χρόνου. Αντιθέτως, σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις, που αποτελούν το 99% του ελληνικού επιχειρηματικού ιστού, η απουσία ολοκληρωμένων ψηφιακών υποδομών οδήγησε σε αυτοσχεδιασμούς και σε επισφαλείς πρακτικές, με το 37% αυτών να χρησιμοποιεί μη πιστοποιημένες πλατφόρμες για τη λειτουργία τους (Efstathiou, Kopsidas, & Maska, 2024). Η ψηφιακή ετοιμότητα δεν είναι όμως ζήτημα μόνο τεχνικό· σχετίζεται άμεσα με την οργανωσιακή κουλτούρα και την προθυμία των επιχειρήσεων να επενδύσουν σε μακροπρόθεσμες λύσεις. Οι Monachos και Fragouli (2023) δείχνουν ότι στην Ελλάδα η τηλεργασία λειτούργησε ως επιταχυντής της ψηφιακής μετάβασης, καθώς το 45% των επιχειρήσεων που αναγκάστηκαν να υιοθετήσουν τηλεργασία δήλωσαν πρόθεση να διατηρήσουν μόνιμα υβριδικά σχήματα. Η πρόθεση αυτή καταδεικνύει ότι οι επιχειρήσεις που δοκίμασαν τα οφέλη της ψηφιοποίησης σε κρίση αναγνώρισαν την αξία της ως στρατηγικού πλεονεκτήματος.

Σε διεθνές επίπεδο, οι διαφορές είναι εντυπωσιακές. Ο AlQershi (2022) διαπίστωσε ότι σε αναδυόμενες οικονομίες η χαμηλή ψηφιακή ετοιμότητα οδήγησε σε μειωμένη ικανοποίηση και χαμηλότερη απόδοση των εργαζομένων, καθώς οι επιχειρήσεις δεν διέθεταν ούτε την τεχνολογική υποδομή ούτε τις κατάλληλες πολιτικές διαχείρισης. Αντίθετα, μελέτες σε χώρες της Δυτικής Ευρώπης και της Βόρειας Αμερικής κατέγραψαν ότι η ύπαρξη ανεπτυγμένων cloud λύσεων και εργαλείων συνεργασίας επέτρεψε τη διατήρηση υψηλής αποδοτικότητας, με ορισμένες επιχειρήσεις να καταγράφουν αύξηση παραγωγικότητας άνω του 15% (Müller, Schubert, Bergsieck, & Henseler, 2022). Η ετοιμότητα αυτή συνδέεται επίσης με ζητήματα κυβερνοασφάλειας. Ο Krug και ο Pelzl (2024) υπογραμμίζουν ότι η τηλεργασία αύξησε δραματικά την επιφάνεια κινδύνου για κυβερνοεπιθέσεις, αναδεικνύοντας την ανάγκη επενδύσεων σε ασφαλείς συνδέσεις, κρυπτογράφηση και πολιτικές πολυπαραγοντικής ταυτοποίησης. Εδώ εντοπίζεται μια κρίσιμη διαφοροποίηση: οι μεγάλες επιχειρήσεις επένδυσαν σε υψηλού επιπέδου λύσεις ασφαλείας, ενώ οι ΜΜΕ συχνά αγνόησαν αυτό το πεδίο, με αποτέλεσμα να αντιμετωπίσουν αυξημένες πιθανότητες παραβίασης δεδομένων και απώλειας εμπιστοσύνης πελατών.

Η ψηφιακή ετοιμότητα σχετίζεται και με τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Οι de Sousa Sabbagha και Ledimo (2023) τονίζουν ότι η επιτυχής τηλεργασία εξαρτάται από την ικανότητα των επιχειρήσεων να προσαρμόσουν τις πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού στο νέο ψηφιακό περιβάλλον. Αυτό σημαίνει αναδιαμόρφωση διαδικασιών αξιολόγησης, καθιέρωση νέων πρακτικών επικοινωνίας και ανάπτυξη προγραμμάτων εκπαίδευσης σε ψηφιακές δεξιότητες. Χωρίς αυτές τις προσαρμογές, ακόμη και οι επιχειρήσεις με ισχυρές τεχνικές υποδομές δυσκολεύονται να διατηρήσουν τη δέσμευση και την παραγωγικότητα των εργαζομένων τους. Η ελληνική περίπτωση αναδεικνύει και μια άλλη πτυχή: την καθυστέρηση της δημόσιας διοίκησης στην ψηφιακή προσαρμογή. Ο Varotsis (2022) καταγράφει ότι στις δημόσιες υπηρεσίες, η τηλεργασία εφαρμόστηκε μερικώς και άνισα, καθώς μόλις το 20% των εργαζομένων είχε τη δυνατότητα να εργάζεται εξ αποστάσεως με αξιοπιστία. Η έλλειψη ενιαίων πληροφοριακών συστημάτων και η απουσία πολιτικών εκπαίδευσης οδήγησαν σε μειωμένη αποδοτικότητα, αποδεικνύοντας ότι η ψηφιακή ετοιμότητα δεν αφορά μόνο τον ιδιωτικό αλλά και τον δημόσιο τομέα.

Από τεχνοοικονομική σκοπιά, η χαμηλή ψηφιακή ετοιμότητα έχει σαφές κόστος. Επιχειρήσεις που δεν διέθεταν κατάλληλα εργαλεία παρουσίασαν απώλεια παραγωγικότητας που έφτασε το 12%, ενώ αντιμετώπισαν αυξημένες δαπάνες για εκ των υστέρων επενδύσεις σε τεχνολογία (Varotsis, 2022). Αντιθέτως, εταιρείες που είχαν ήδη ενσωματώσει cloud και ERP συστήματα μπόρεσαν να διατηρήσουν σχεδόν αμετάβλητη την παραγωγικότητά τους, επιτυγχάνοντας παράλληλα μείωση κόστους λειτουργίας έως και 25% (Leite & Oliveira, 2020). Οι αριθμοί αυτοί αποδεικνύουν ότι η ψηφιακή ετοιμότητα δεν αποτελεί πολυτέλεια, αλλά βασική συνθήκη ανταγωνιστικότητας. Ένα ακόμη στοιχείο που καθορίζει την ψηφιακή ετοιμότητα είναι η οργανωσιακή κουλτούρα. Όπως παρατηρούν οι Hasgall και Yildiz (2021), η τηλεργασία μετασχηματίζει τις μορφές επικοινωνίας και θέτει σε δοκιμασία την αίσθηση του ανήκειν. Οργανισμοί που καλλιέργησαν κουλτούρα εμπιστοσύνης και επένδυσαν σε ανοιχτά ψηφιακά κανάλια επικοινωνίας επέδειξαν μεγαλύτερη ανθεκτικότητα στην κρίση. Αντίθετα, εκείνοι που διατήρησαν συγκεντρωτικά μοντέλα διοίκησης και υιοθέτησαν υπερβολικά εργαλεία παρακολούθησης μείωσαν την αίσθηση δέσμευσης των εργαζομένων τους (Malik & Sanders, 2021). Συνεπώς, η ψηφιακή ετοιμότητα δεν είναι απλώς τεχνολογικό μέγεθος αλλά και πολιτισμικό.



Εικόνα 3.3: ERP Συστήματα

3.3 Κυβερνοασφάλεια και προστασία δεδομένων

Η τηλεργασία, αν και προσφέρει ευελιξία και δυνατότητα επιχειρησιακής συνέχειας, εγείρει σοβαρά ζητήματα κυβερνοασφάλειας και προστασίας δεδομένων. Η απομάκρυνση των εργαζομένων από το ελεγχόμενο περιβάλλον του γραφείου, σε συνδυασμό με τη χρήση ποικίλων συσκευών και δικτύων, αύξησε κατακόρυφα την επιφάνεια κινδύνου για τις επιχειρήσεις. Οι Krug και Pelzl (2024) υπογραμμίζουν ότι η μαζική εξάπλωση της τηλεργασίας συνέβαλε στη ραγδαία αύξηση κυβερνοεπιθέσεων, με επιθέσεις ransomware και phishing να καταγράφουν διψήφιους ρυθμούς αύξησης μετά το 2020. Η κυβερνοασφάλεια δεν αποτελεί πλέον συμπληρωματικό μέτρο προστασίας, αλλά θεμελιώδη προϋπόθεση για τη βιωσιμότητα της απομακρυσμένης εργασίας.

Στην ελληνική περίπτωση, η απουσία προηγμένης ψηφιακής ετοιμότητας επέτεινε τα προβλήματα. Σύμφωνα με τους Efstathiou, Kopsidas και Maska (2024), το 37% των μικρομεσαίων επιχειρήσεων υιοθέτησε πρόχειρες πλατφόρμες συνεργασίας χωρίς τα απαραίτητα πρωτόκολλα ασφαλείας. Το γεγονός αυτό αύξησε τον κίνδυνο διαρροής εμπιστευτικών δεδομένων, ιδίως σε κλάδους με αυξημένες απαιτήσεις εμπιστευτικότητας όπως οι χρηματοοικονομικές υπηρεσίες και η υγεία. Αντίθετα, μεγαλύτεροι οργανισμοί, όπως οι τράπεζες, αξιοποίησαν υφιστάμενες επενδύσεις σε συστήματα κρυπτογράφησης και ασφαλείς πλατφόρμες cloud, επιτυγχάνοντας υψηλότερη ανθεκτικότητα (Stamos & Kotsopoulos, 2024).

Η προστασία δεδομένων συνδέεται στενά με το νομικό και θεσμικό πλαίσιο. Η ευρωπαϊκή οδηγία GDPR αποτέλεσε σημείο αναφοράς για την κατοχύρωση δικαιωμάτων εργαζομένων και πελατών σε σχέση με την επεξεργασία δεδομένων. Ωστόσο, η τηλεργασία δημιούργησε νέες προκλήσεις που δεν είχαν προβλεφθεί επαρκώς: από την αποθήκευση δεδομένων σε προσωπικούς υπολογιστές έως τη χρήση μη πιστοποιημένων εφαρμογών επικοινωνίας. Οι Monachos και Fragouli (2023) σημειώνουν ότι η απουσία ενιαίων πρωτοκόλλων σε πολλές ελληνικές επιχειρήσεις οδήγησε σε πρακτικές που αντιβαίνουν στο πνεύμα της προστασίας προσωπικών δεδομένων, αυξάνοντας τον κίνδυνο κυρώσεων αλλά και απώλειας εμπιστοσύνης των πελατών. Τα τεχνολογικά εργαλεία που υποστηρίζουν την κυβερνοασφάλεια περιλαμβάνουν λύσεις πολυπαραγοντικής ταυτοποίησης,

προηγμένα firewalls, κρυπτογράφηση end-to-end και λογισμικά ανίχνευσης απειλών. Οι Müller, Schubert, Bergsiek και Henseler (2022) υπογραμμίζουν ότι η επιτυχία της τηλεργασίας εξαρτήθηκε από τον βαθμό καταλληλότητας των υποδομών αυτών· όπου υπήρξε συστηματική εφαρμογή, οι επιχειρήσεις διατήρησαν την αποδοτικότητά τους χωρίς σημαντικά περιστατικά ασφαλείας. Αντίθετα, η χρήση ελεύθερων και μη επαληθευμένων εργαλείων επικοινωνίας οδήγησε σε αυξημένα περιστατικά διαρροής δεδομένων.

Η κυβερνοασφάλεια δεν είναι ωστόσο μόνο τεχνικό ζήτημα· συνδέεται άμεσα με την εκπαίδευση και την κουλτούρα των εργαζομένων. Ο Beckel και ο Fisher (2022) τονίζουν ότι η ανθρώπινη συμπεριφορά αποτελεί τον πιο αδύναμο κρίκο στην αλυσίδα της ασφάλειας. Εργαζόμενοι που δεν έχουν λάβει εκπαίδευση είναι πιο επιρρεπείς σε επιθέσεις κοινωνικής μηχανικής, όπως το phishing. Οι επιχειρήσεις καλούνται, συνεπώς, να επενδύσουν σε τακτικά προγράμματα επιμόρφωσης, ενισχύοντας την ψηφιακή εγρήγορση του προσωπικού. Σε περιβάλλοντα τηλεργασίας, όπου η φυσική εποπτεία απουσιάζει, η αυτοπειθαρχία και η γνώση των απειλών αποκτούν πρωταρχική σημασία. Η ψυχολογική διάσταση της ασφάλειας είναι εξίσου σημαντική. Οι εργαζόμενοι που αισθάνονται ότι παρακολουθούνται υπερβολικά μέσω εργαλείων ελέγχου δραστηριότητας βιώνουν μειωμένη εμπιστοσύνη και αυξημένο άγχος (Hasgall & Yildiz, 2021). Η πρόκληση για τις επιχειρήσεις είναι να συντονίσουν ανάμεσα στην ανάγκη προστασίας δεδομένων και στη διατήρηση ενός περιβάλλοντος εμπιστοσύνης. Οι Malik και Sanders (2021) προτείνουν ηγετικές πρακτικές που βασίζονται στη διαφάνεια: οι εργαζόμενοι πρέπει να γνωρίζουν ποια δεδομένα συλλέγονται και για ποιον σκοπό, ώστε να αποφευχθούν φαινόμενα καχυποψίας.



Εικόνα 3.4: Types Of Phishing

Σε μακροοικονομικό επίπεδο, οι συνέπειες της κυβερνοασφάλειας στην τηλεργασία είναι ιδιαίτερα σημαντικές. Οι Simeli, Tsekouropoulos, Vasileiou και Hoxha (2023) σημειώνουν ότι η διαρροή δεδομένων μπορεί να επιφέρει οικονομικές ζημιές που υπερβαίνουν το κόστος των επενδύσεων σε ασφαλείς υποδομές. Για παράδειγμα, μια επίθεση ransomware που παραλύει την παραγωγική διαδικασία μπορεί να οδηγήσει σε απώλεια εσόδων εκατομμυρίων ευρώ, καθώς και σε ανυπολόγιστη φθορά φήμης. Η επένδυση σε κυβερνοασφάλεια δεν αποτελεί πλέον κόστος, αλλά απαραίτητη συνθήκη επιβίωσης και ανταγωνιστικότητας. Η διεθνής εμπειρία καταδεικνύει ότι οι επιχειρήσεις που αντιμετώπισαν την κυβερνοασφάλεια στρατηγικά εξασφάλισαν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Στις αναπτυγμένες αγορές, η ενσωμάτωση πολιτικών προστασίας δεδομένων αποτέλεσε προϋπόθεση για τη διατήρηση της εμπιστοσύνης καταναλωτών και συνεργατών (Carr & Tang, 2021). Στις αναδυόμενες οικονομίες, η έλλειψη τέτοιων πολιτικών μείωσε την αποδοτικότητα και την ικανοποίηση των εργαζομένων, καθώς οι οργανισμοί δεν μπόρεσαν να διαχειριστούν αποτελεσματικά την ψηφιακή μετάβαση (AlQershi, 2022). Το χάσμα αυτό επιβεβαιώνει ότι η κυβερνοασφάλεια αποτελεί δείκτη ψηφιακής ωριμότητας και όχι απλώς τεχνικό ζήτημα.

3.4 Προκλήσεις και ευκαιρίες της ψηφιοποίησης

Η ψηφιοποίηση αποτελεί ταυτόχρονα κινητήριο μοχλό και πρόκληση για την εδραίωση της τηλεργασίας. Από τη μία πλευρά, δημιουργεί πρωτόγνωρες δυνατότητες για τη βελτίωση της αποδοτικότητας, τη μείωση κόστους και την ενίσχυση της καινοτομίας. Από την άλλη, συνεπάγεται κινδύνους που σχετίζονται με την άνιση πρόσβαση σε τεχνολογίες, την κυβερνοασφάλεια και τη διατήρηση της κοινωνικής συνοχής των επιχειρήσεων. Όπως παρατηρούν οι Saraiva, Mamede, Silveira και Nunes (2021), η ψηφιακή μετάβαση δεν περιορίζεται στην απλή υιοθέτηση εργαλείων, αλλά συνιστά ριζικό μετασχηματισμό διαδικασιών, ικανοτήτων και στρατηγικών.

Μία από τις βασικότερες προκλήσεις είναι το χάσμα ψηφιακής ετοιμότητας ανάμεσα σε μεγάλους οργανισμούς και μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Οι Efstathiou, Kopsidas και Maska (2024) κατέγραψαν ότι το 37% των ελληνικών ΜΜΕ προσέφυγε σε μη πιστοποιημένες πλατφόρμες, γεγονός που δημιούργησε σοβαρά ζητήματα ασφάλειας και μείωσης παραγωγικότητας. Αντίθετα, τράπεζες και πολυεθνικές επιχειρήσεις, που είχαν ήδη επενδύσει σε ERP και cloud λύσεις, προσαρμόστηκαν ομαλότερα (Stamos & Kotsopoulos, 2024). Η ανισότητα αυτή δημιουργεί κίνδυνο περαιτέρω διεύρυνσης του ψηφιακού χάσματος, το οποίο μπορεί να ενισχύσει τις κοινωνικές και οικονομικές ανισότητες. Επιπλέον, η ψηφιοποίηση ενέχει τον κίνδυνο εντατικοποίησης της εργασίας. Η συνεχής συνδεσιμότητα μέσω ψηφιακών καναλιών οδηγεί συχνά σε διάχυση του ωραρίου και σε αύξηση της επαγγελματικής πίεσης. Ο Carr και ο Tang (2021) σημειώνουν ότι ενώ η ψηφιοποίηση μπορεί να βελτιώσει την παραγωγικότητα, ταυτόχρονα αυξάνει την πιθανότητα επαγγελματικής καταπόνησης. Το φαινόμενο αυτό είναι εντονότερο σε εργαζομένους που στερούνται την ικανότητα αποσύνδεσης, γεγονός που αναδεικνύει την ανάγκη θεσμοθέτησης δικαιωμάτων προστασίας, όπως το «δικαίωμα στην αποσύνδεση», που εφαρμόζεται ήδη σε χώρες όπως η Γαλλία (Beckel & Fisher, 2022).

Ωστόσο, οι ευκαιρίες που αναδύονται είναι εξίσου καθοριστικές. Η ψηφιοποίηση επιτρέπει την πρόσβαση σε νέες αγορές, τη δημιουργία καινοτόμων επιχειρηματικών μοντέλων και την αξιοποίηση αναδυόμενων τεχνολογιών, όπως η τεχνητή νοημοσύνη και τα big data. Σύμφωνα με τους Monachos και Fragouli (2023), σχεδόν το 45% των

ελληνικών επιχειρήσεων που επένδυσαν σε ψηφιακές λύσεις κατά την πανδημία εκδήλωσαν πρόθεση να διατηρήσουν μόνιμα τα υβριδικά σχήματα, αναγνωρίζοντας τη συμβολή τους στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας. Αντίστοιχα, διεθνείς μελέτες δείχνουν ότι επιχειρήσεις με υψηλή ψηφιακή ωριμότητα κατέγραψαν αύξηση παραγωγικότητας κατά 15% και μείωση κόστους λειτουργίας έως και 25% (Müller, Schubert, Bergsiek, & Henseler, 2022).

Σημαντική πρόκληση αποτελεί και η αλλαγή οργανωσιακής κουλτούρας. Η μετάβαση σε ψηφιακά περιβάλλοντα απαιτεί εμπιστοσύνη, νέες μορφές ηγεσίας και ενίσχυση της κοινωνικής συνοχής. Οι Hasgall και Yildiz (2021) υπογραμμίζουν ότι η τηλεργασία απειλεί να αποδυναμώσει την αίσθηση του ανήκειν, καθιστώντας αναγκαία τη δημιουργία εναλλακτικών μηχανισμών κοινωνικοποίησης. Οι επιχειρήσεις που απέτυχαν να καλλιεργήσουν κουλτούρα συνεργασίας βρέθηκαν αντιμέτωπες με φαινόμενα αποξένωσης και μείωσης δέσμευσης, τα οποία υπονόμισαν τη βιωσιμότητα των ψηφιακών πρακτικών. Η ψηφιοποίηση συνεπάγεται, επίσης, προκλήσεις για την επαγγελματική εξέλιξη. Ο Hoekstra (2022) καταγράφει ότι οι εργαζόμενοι σε περιβάλλον τηλεργασίας έχουν μειωμένες ευκαιρίες για άτυπη μάθηση και δικτύωση, με συνέπεια περιορισμένη πρόσβαση σε προαγωγές. Η πρόκληση για τους οργανισμούς είναι να αναπτύξουν μηχανισμούς που θα ενισχύσουν τη δια βίου μάθηση μέσω ψηφιακών πλατφορμών και θα εξασφαλίσουν δίκαιη μεταχείριση για τους απομακρυσμένους εργαζομένους.

3.5 Τεχνολογικά κόστη και αποδοτικότητα

Η οικονομική διάσταση της τηλεργασίας συνδέεται άρρηκτα με το ύψος των επενδύσεων σε τεχνολογικές υποδομές και τον βαθμό στον οποίο αυτές οι επενδύσεις μεταφράζονται σε αύξηση της αποδοτικότητας. Η εξ αποστάσεως εργασία απαιτεί σημαντικούς πόρους σε επίπεδο εξοπλισμού, λογισμικού, κυβερνοασφάλειας και εκπαίδευσης, αλλά ταυτόχρονα μπορεί να οδηγήσει σε σημαντική εξοικονόμηση κόστους για τις επιχειρήσεις. Στην ελληνική πραγματικότητα, οι επενδύσεις αυτές παρουσίασαν μεγάλες διαφοροποιήσεις. Οι Stamos και Kotsopoulos (2024) σημειώνουν ότι στον τραπεζικό τομέα, οι δαπάνες για την ανάπτυξη ασφαλών ψηφιακών πλατφορμών και για την παροχή εξοπλισμού στους εργαζόμενους ήταν υψηλές, αλλά επέτρεψαν την απρόσκοπτη συνέχιση της παραγωγικής διαδικασίας,

αποφεύγοντας απώλειες που θα ανέρχονταν σε εκατοντάδες εκατομμύρια ευρώ. Αντίθετα, σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις, η απουσία συστηματικών επενδύσεων οδήγησε σε χαμηλότερη παραγωγικότητα και αυξημένους κινδύνους διαρροής δεδομένων (Efstathiou, Kopsidas, & Maska, 2024). Το κόστος της τηλεργασίας περιλαμβάνει διάφορες κατηγορίες: την προμήθεια φορητών υπολογιστών, την εγκατάσταση λογισμικού ασφαλείας, τη δημιουργία VPN και την παροχή εκπαιδευτικών προγραμμάτων. Ο Krug και ο Pelzl (2024) εκτιμούν ότι η μέση ετήσια δαπάνη για ασφαλή απομακρυσμένη πρόσβαση κυμαίνεται από 1.200 έως 1.800 ευρώ ανά εργαζόμενο. Αν και το ποσό αυτό φαίνεται υψηλό, συγκρίνεται ευνοϊκά με το κόστος διατήρησης φυσικών γραφειακών χώρων, το οποίο μπορεί να φτάσει τα 5.000 ευρώ ανά εργαζόμενο ετησίως σε μεγάλες πόλεις.

Η εξοικονόμηση πόρων αποτελεί το σημαντικότερο όφελος της τηλεργασίας. Οι Simeli, Tsekouropoulos, Vasileiou και Hoxha (2023) καταγράφουν ότι οι επιχειρήσεις που υιοθέτησαν συστηματικά την τηλεργασία μείωσαν τα λειτουργικά τους έξοδα έως και 25%, κυρίως μέσω της μείωσης ενοικίων, λογαριασμών ενέργειας και δαπανών μετακινήσεων. Στην Ελλάδα, η μείωση των καθημερινών μετακινήσεων οδήγησε σε εξοικονόμηση χιλιάδων ευρώ ανά εργαζόμενο ετησίως, βελτιώνοντας παράλληλα την ποιότητα ζωής και μειώνοντας την περιβαλλοντική επιβάρυνση (Simeli et al., 2023). Ωστόσο, η σχέση κόστους-αποτελεσματικότητας δεν είναι γραμμική. Ο AlQershi (2022) δείχνει ότι σε αναδυόμενες οικονομίες, όπου οι επενδύσεις σε τεχνολογία ήταν περιορισμένες, η τηλεργασία οδήγησε σε χαμηλότερη αποδοτικότητα και μειωμένη ικανοποίηση των εργαζομένων. Το εύρημα αυτό υπογραμμίζει ότι η τεχνολογία δεν είναι από μόνη της αρκετή· απαιτείται στρατηγική εφαρμογή και συνδυασμός με κατάλληλες πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού.

Η αποδοτικότητα της τηλεργασίας εξαρτάται και από τη φύση των καθηκόντων. Οι Müller, Schuberth, Bergsiek και Henseler (2022) διαπίστωσαν ότι εργασίες με υψηλό βαθμό αυτονομίας και χαμηλές απαιτήσεις συνεργασίας μεταφέρονται εύκολα σε ψηφιακά περιβάλλοντα, ενισχύοντας την παραγωγικότητα. Αντίθετα, καθήκοντα που απαιτούν συνεχή συνεργασία ή δημιουργικότητα δυσκολεύονται να αποδώσουν το ίδιο επίπεδο αποτελεσματικότητας σε συνθήκες τηλεργασίας. Αυτό σημαίνει ότι τα

τεχνολογικά κόστη δεν πρέπει να αξιολογούνται μόνο με οικονομικούς δείκτες, αλλά και με βάση την καταλληλότητα των καθηκόντων για απομακρυσμένη εργασία.

Κεφάλαιο 4: Ο Αντίκτυπος της Πανδημίας COVID-19 στην Αγορά Εργασίας

4.1 Επιπτώσεις στην απασχόληση

Η πανδημία COVID-19 υπήρξε ένα από τα ισχυρότερα σοκ που δέχθηκε η παγκόσμια αγορά εργασίας τις τελευταίες δεκαετίες, επηρεάζοντας ριζικά τα επίπεδα απασχόλησης, τις μορφές εργασίας και την κατανομή του ανθρώπινου δυναμικού. Η τηλεργασία αναδείχθηκε ως βασικός μηχανισμός διατήρησης θέσεων εργασίας, αλλά ταυτόχρονα ανέδειξε νέες μορφές ανισοτήτων, αποκλείοντας ομάδες που δεν είχαν πρόσβαση στις απαραίτητες υποδομές ή δεξιότητες. Σύμφωνα με τον Varotsis (2022), στον ελληνικό δημόσιο τομέα η υιοθέτηση της τηλεργασίας έσωσε χιλιάδες θέσεις, ωστόσο μόλις το 20% των υπαλλήλων μπόρεσε να εργαστεί εξ αποστάσεως με συνέπεια, καθώς οι υπόλοιποι δεν διέθεταν τεχνολογικά μέσα ή κατάλληλη εκπαίδευση. Σε διεθνές επίπεδο, η τηλεργασία λειτούργησε ως δίκικο μαχαίρι. Από τη μια πλευρά, διατήρησε την παραγωγικότητα σε κλάδους έντασης γνώσης· από την άλλη, οδήγησε σε κατάρρευση της απασχόλησης σε τομείς που δεν ήταν δυνατόν να προσαρμοστούν, όπως ο τουρισμός, η εστίαση και το λιανικό εμπόριο (Hartono & Zhenhan, 2022). Ο Gigauri (2020) τονίζει ότι το πλήγμα στην απασχόληση ήταν ιδιαίτερα σφοδρό σε χώρες με υψηλό ποσοστό ανεπίσημης εργασίας, όπου η τηλεργασία δεν μπορούσε να εφαρμοστεί. Το φαινόμενο αυτό φανερώνει την ανισοκατανομή των επιπτώσεων: ενώ οι εργαζόμενοι με υψηλή εξειδίκευση και ψηφιακές δεξιότητες διατήρησαν τις θέσεις τους, οι χαμηλόμισθοι και οι ανειδίκευτοι βρέθηκαν αντιμέτωποι με αυξημένη ανεργία.

Η ελληνική περίπτωση παρουσιάζει ιδιαιτερότητες. Η έρευνα των Stamos και Kotsopoulos (2024) στον τραπεζικό κλάδο έδειξε ότι το 68% των εργαζομένων κατάφερε να συνεχίσει την εργασία του εξ αποστάσεως, στοιχείο που περιόρισε τις απώλειες απασχόλησης στον χρηματοοικονομικό τομέα. Ωστόσο, σε άλλους κλάδους, όπως οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις λιανικού εμπορίου, η απουσία ψηφιακής ετοιμότητας οδήγησε σε μαζικές διακοπές συμβάσεων και αναστολές. Η αντίθεση

αυτή δείχνει ότι η τηλεργασία δεν λειτούργησε ως καθολικό εργαλείο προστασίας της απασχόλησης, αλλά ως ευκαιρία που αξιοποιήθηκε άνισα.

Οι κοινωνικές διαστάσεις είναι εξίσου σημαντικές. Ο Hoekstra (2022) υπογραμμίζει ότι η τηλεργασία επηρέασε την εξέλιξη καριέρας, καθώς οι απομακρυσμένοι εργαζόμενοι είχαν περιορισμένες ευκαιρίες για προαγωγή. Αυτό δημιουργεί τον κίνδυνο μιας «διπλής αγοράς εργασίας», όπου όσοι εργάζονται φυσικά στα γραφεία αποκτούν περισσότερες πιθανότητες επαγγελματικής εξέλιξης σε σχέση με όσους βρίσκονται εκτός. Παράλληλα, η άνιση κατανομή της τηλεργασίας ανάμεσα στα φύλα ενίσχυσε υφιστάμενες ανισότητες. Η μελέτη του Pham (2021) δείχνει ότι οι γυναίκες, ιδιαίτερα εκείνες με οικογενειακές υποχρεώσεις, βίωσαν αυξημένη επιβάρυνση, γεγονός που οδήγησε σε υψηλότερα επίπεδα κόπωσης και ενίοτε σε αποχωρήσεις από την αγορά εργασίας. Παρά τις δυσκολίες, η τηλεργασία λειτούργησε και ως εργαλείο βιώσιμης απασχόλησης. Ο Dologlou (2021) καταγράφει ότι στην Ελλάδα η εξ αποστάσεως εργασία συνέβαλε στην προσωρινή «αναβίωση» αγροτικών περιοχών, καθώς εργαζόμενοι μετακινήθηκαν από τα αστικά κέντρα προς χωριά, διατηρώντας ταυτόχρονα την εργασιακή τους σχέση. Το φαινόμενο αυτό όχι μόνο προστάτευσε την απασχόληση, αλλά και ενίσχυσε την τοπική οικονομία, αποδεικνύοντας ότι η τηλεργασία μπορεί να αποτελέσει μοχλό περιφερειακής ανάπτυξης.

4.2 Επιχειρηματικές προσαρμογές

Η αιφνίδια επιβολή της τηλεργασίας οδήγησε τις επιχειρήσεις σε πρωτοφανείς προσαρμογές, τόσο τεχνολογικές όσο και οργανωσιακές. Η προσαρμοστικότητα αποδείχθηκε κρίσιμος παράγοντας επιβίωσης, καθώς εταιρείες με ανεπτυγμένες ψηφιακές υποδομές κατάφεραν να συνεχίσουν τη λειτουργία τους, ενώ όσες στερούνταν τεχνολογικής βάσης βρέθηκαν αντιμέτωπες με σοβαρά προβλήματα. Η μελέτη των Saraiva, Mamede, Silveira και Nunes (2021) δείχνει ότι η επιτυχία της μετάβασης εξαρτήθηκε από την ικανότητα των οργανισμών να μετασχηματίσουν τις διαδικασίες τους, ενσωματώνοντας ψηφιακά εργαλεία σε καθημερινές λειτουργίες. Στην Ελλάδα, οι επιχειρήσεις αντέδρασαν με ανομοιογενείς στρατηγικές. Οι Stamos και Kotsopoulos (2024) καταγράφουν ότι στον τραπεζικό κλάδο, όπου οι επενδύσεις σε πληροφοριακά συστήματα είχαν προηγηθεί, η μετάβαση έγινε με ομαλότητα,

περιορίζοντας τις απώλειες παραγωγικότητας. Αντιθέτως, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις βρέθηκαν συχνά απροετοίμαστες, χρησιμοποιώντας ανεπαρκείς πλατφόρμες και στερούμενες μηχανισμών κυβερνοασφάλειας (Efstathiou, Kopsidas, & Maska, 2024). Αυτή η άνιση προσαρμογή αποτυπώνει τον κίνδυνο διεύρυνσης του ανταγωνιστικού χάσματος μεταξύ μεγάλων και μικρών οργανισμών.

Οι επιχειρηματικές προσαρμογές δεν περιορίστηκαν στην τεχνολογία· αφορούσαν και τις πολιτικές ανθρώπινου δυναμικού. Οι Malik και Sanders (2021) τονίζουν ότι η τηλεργασία απαιτεί νέες μορφές ηγεσίας, με έμφαση στην εμπιστοσύνη και στην ενδυνάμωση των εργαζομένων. Επιχειρήσεις που διατήρησαν αυστηρά ιεραρχικά μοντέλα και εργαλεία συνεχούς παρακολούθησης μείωσαν τη δέσμευση των εργαζομένων, ενώ εκείνες που επένδυσαν σε συχνή επικοινωνία και σε κουλτούρα συνεργασίας ενίσχυσαν την ανθεκτικότητά τους (Hasgall & Yildiz, 2021). Σε διεθνές επίπεδο, παρατηρείται ότι οι επιχειρήσεις που είχαν ήδη επενδύσει σε ψηφιακή τεχνολογία αξιοποίησαν την κρίση ως ευκαιρία για επιτάχυνση του μετασχηματισμού τους. Η μελέτη των Monachos και Fragouli (2023) καταδεικνύει ότι στην Ελλάδα το 45% των επιχειρήσεων που υιοθέτησαν τηλεργασία αποφάσισε να διατηρήσει μόνιμα υβριδικά σχήματα, αναγνωρίζοντας ότι προσφέρουν ευελιξία και μειώνουν το λειτουργικό κόστος. Η επιλογή αυτή αποδεικνύει ότι η κρίση λειτούργησε ως καταλύτης για μακροπρόθεσμες αλλαγές.

Σημαντική προσαρμογή αφορούσε την εκπαίδευση προσωπικού. Οι Jimoyiannis, Koukis και Tsiotakis (2021) παρατήρησαν ότι στην εκπαίδευση, η απότομη μετάβαση σε ψηφιακές πλατφόρμες απαιτούσε επιμόρφωση διδασκόντων, χωρίς την οποία η ποιότητα της διδασκαλίας μειώθηκε. Παρόμοια ευρήματα καταγράφηκαν και σε άλλους κλάδους, όπου η απουσία ψηφιακών δεξιοτήτων περιόρισε την αποτελεσματικότητα της τηλεργασίας. Οι επιχειρήσεις που προχώρησαν σε άμεση εκπαίδευση και υποστήριξη προσωπικού κατόρθωσαν να ενισχύσουν την προσαρμοστικότητά τους και να μειώσουν τις απώλειες. Οι Simeli, Tsekouropoulos, Vasileiou και Hoxha (2023) κατέγραψαν ότι επιχειρήσεις που υιοθέτησαν ψηφιακά εργαλεία συνεργασίας μείωσαν τα λειτουργικά έξοδά τους έως και 25%, ενώ αύξησαν την παραγωγικότητα κατά 15%. Η απόδοση αυτή καταδεικνύει ότι η κρίση, αν και δημιούργησε τεράστιες πιέσεις, λειτούργησε και ως ευκαιρία για στρατηγική επένδυση.

4.3 Κλάδοι με έντονη εφαρμογή τηλεργασίας

Η εφαρμογή της τηλεργασίας κατά την πανδημία COVID-19 δεν υπήρξε ομοιόμορφη σε όλους τους τομείς της οικονομίας. Αντίθετα, ο βαθμός υιοθέτησής της διαφοροποιήθηκε σημαντικά ανάλογα με τα χαρακτηριστικά του κάθε κλάδου, τη φύση των καθηκόντων και την ψηφιακή ετοιμότητα των επιχειρήσεων. Η διεθνής και ελληνική εμπειρία καταδεικνύει ότι οι κλάδοι έντασης γνώσης, με χαμηλή εξάρτηση από φυσική παρουσία και υψηλή ανάγκη χρήσης πληροφοριακών συστημάτων, ήταν εκείνοι που αξιοποίησαν περισσότερο την τηλεργασία, ενώ άλλοι τομείς, κυρίως οι υπηρεσίες που απαιτούν άμεση επαφή με τον πελάτη, δυσκολεύτηκαν να προσαρμοστούν.

- **Ο χρηματοοικονομικός κλάδος**

Ένας από τους πλέον χαρακτηριστικούς τομείς με έντονη εφαρμογή τηλεργασίας ήταν ο τραπεζικός και γενικότερα ο χρηματοοικονομικός κλάδος. Η μελέτη των Stamos και Kotsopoulos (2024) στον ελληνικό τραπεζικό τομέα κατέγραψε ότι το 68% των εργαζομένων εργάστηκε εξ αποστάσεως κατά την πρώτη φάση της πανδημίας, με το 52% να δηλώνει αύξηση αποδοτικότητας. Το γεγονός αυτό οφείλεται στις επενδύσεις σε ψηφιακές πλατφόρμες και ERP συστήματα που είχαν υλοποιηθεί ήδη πριν την κρίση. Από τεchnοοικονομική σκοπιά, οι τράπεζες κατέγραψαν μείωση κόστους λειτουργίας κατά 18%, κυρίως μέσω περιορισμού εξόδων σε κτίρια και κατανάλωση ενέργειας. Παράλληλα, τα έσοδα από ψηφιακές συναλλαγές αυξήθηκαν κατά 22% το 2020, γεγονός που δείχνει πως η τηλεργασία λειτούργησε ως καταλύτης για την ενίσχυση της ψηφιοποίησης των υπηρεσιών.

- **Ο δημόσιος τομέας**

Στον δημόσιο τομέα, η εικόνα ήταν λιγότερο ενθαρρυντική. Ο Varotsis (2022) καταγράφει ότι μόλις το 20% των δημοσίων υπαλλήλων στην Ελλάδα μπόρεσε να εργαστεί αποδοτικά εξ αποστάσεως, καθώς οι περισσότερες υπηρεσίες στερούνταν ψηφιακής υποδομής. Το αποτέλεσμα ήταν μείωση της παραγωγικότητας κατά 12% σε κρίσιμες διοικητικές λειτουργίες, με ταυτόχρονη αύξηση του χρόνου διεκπεραίωσης αιτημάτων πολιτών. Σε αντίθεση, χώρες της Βόρειας Ευρώπης με ανεπτυγμένα

συστήματα ηλεκτρονικής διακυβέρνησης (π.χ. Εσθονία, Δανία) κατάφεραν να εξυπηρετήσουν το 80–90% των συναλλαγών ψηφιακά, περιορίζοντας δραστικά τις απώλειες. Η σύγκριση αυτή δείχνει ότι η τηλεργασία στον δημόσιο τομέα μπορεί να έχει υψηλή αποδοτικότητα μόνο όταν υποστηρίζεται από ισχυρές δομές e-government.

- **Ο τομέας εκπαίδευσης**

Η εκπαίδευση αποτέλεσε έναν ακόμη τομέα με εκτεταμένη εφαρμογή τηλεργασίας, υπό τη μορφή της τηλεεκπαίδευσης. Οι Jimoyiannis, Koukis και Tsiotakis (2021) διαπίστωσαν ότι στην Ελλάδα το 95% των σχολικών μονάδων μετέβη σε καθεστώς εξ αποστάσεως διδασκαλίας, με τη χρήση πλατφορμών όπως το e-class και το Webex. Ωστόσο, η απόδοση διαφοροποιήθηκε: το 42% των εκπαιδευτικών ανέφερε δυσκολίες στη χρήση των εργαλείων, ενώ το 36% των μαθητών δήλωσε έλλειψη κατάλληλου εξοπλισμού. Παρά τις δυσκολίες, η τηλεεκπαίδευση μείωσε τις απώλειες μαθημάτων και προσέφερε μια μερική συνέχεια της εκπαιδευτικής διαδικασίας. Σε οικονομικούς όρους, το Υπουργείο Παιδείας δαπάνησε περίπου 65 εκατ. ευρώ για την ανάπτυξη και συντήρηση πλατφορμών, κόστος που θεωρήθηκε χαμηλότερο από την πλήρη αναστολή λειτουργίας σχολείων (Tsimpanis & Balaouras, 2021).

- **Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις**

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ) παρουσίασαν περιορισμένη δυνατότητα υιοθέτησης τηλεργασίας. Η μελέτη των Efstathiou, Kopsidas και Maska (2024) έδειξε ότι μόλις το 28% των ελληνικών ΜΜΕ εφάρμοσε τηλεργασία με συστηματικό τρόπο, ενώ το 37% προσέφυγε σε μη πιστοποιημένες πλατφόρμες. Το αποτέλεσμα ήταν μείωση παραγωγικότητας κατά 10–15%, λόγω τεχνικών προβλημάτων και έλλειψης εκπαίδευσης προσωπικού. Η αδυναμία αυτή αποτυπώθηκε και οικονομικά: οι ΜΜΕ που δεν επένδυσαν σε ψηφιακές υποδομές κατέγραψαν απώλειες τζίρου 25–30% το 2020, ενώ οι αντίστοιχες που εφάρμοσαν τηλεργασία είχαν μικρότερη πτώση, γύρω στο 12%.

- **Ο τουρισμός και η εστίαση**

Σε τομείς με υψηλή εξάρτηση από φυσική παρουσία, όπως ο τουρισμός και η εστίαση, η τηλεργασία είχε ελάχιστη εφαρμογή. Ο Dologlou (2021) σημειώνει ότι η έλλειψη δυνατότητας ψηφιοποίησης της κύριας δραστηριότητας οδήγησε σε κατακόρυφη μείωση απασχόλησης, με πτώση άνω του 70% σε ορισμένες περιοχές της Ελλάδας. Παρ' όλα αυτά, καταγράφηκαν ορισμένες προσπάθειες αξιοποίησης ψηφιακών εργαλείων για την προώθηση υπηρεσιών, όπως εικονικές ξεναγήσεις ή διαδικτυακές κρατήσεις, που λειτούργησαν ως μηχανισμοί μερικής ανακούφισης. Η οικονομική ζημία, ωστόσο, ήταν τεράστια, αποδεικνύοντας ότι η τηλεργασία δεν μπορεί να υποκαταστήσει πλήρως δραστηριότητες που απαιτούν φυσική επαφή.

- **Ο τομέας των επαγγελματικών υπηρεσιών**

Οι επαγγελματικές υπηρεσίες, όπως λογιστική, νομικές και συμβουλευτικές δραστηριότητες, βρέθηκαν σε προνομιακή θέση. Η χρήση cloud εργαλείων και ERP συστημάτων διευκόλυνε την απομακρυσμένη εργασία, με αποτέλεσμα η παραγωγικότητα να διατηρηθεί σχεδόν αμετάβλητη. Σύμφωνα με τον Leite και τον Oliveira (2020), η τηλεργασία αύξησε την ικανοποίηση λογιστών στην Πορτογαλία, ενώ στην Ελλάδα οι επαγγελματίες του κλάδου ανέφεραν εξοικονόμηση χρόνου μετακίνησης έως και 10 ώρες εβδομαδιαίως, στοιχείο που βελτίωσε την συμμετρία ζωής–εργασίας. Οικονομικά, η μείωση εξόδων μετακίνησης και γραφείων οδήγησε σε εξοικονόμηση περίπου 20% στα λειτουργικά κόστη μικρών γραφείων.

4.4 Διεθνείς συγκρίσεις και στατιστικά στοιχεία

Η πανδημία COVID-19 ανέδειξε την τηλεργασία ως καθοριστικό παράγοντα διατήρησης της οικονομικής δραστηριότητας σε παγκόσμιο επίπεδο, αλλά ταυτόχρονα αποκάλυψε τεράστιες διαφοροποιήσεις ανάμεσα στις χώρες, τόσο ως προς τα ποσοστά υιοθέτησης όσο και ως προς την αποδοτικότητα και την κοινωνική αποδοχή της. Οι διαφορές αυτές οφείλονται σε ποικίλους παράγοντες, όπως το επίπεδο ψηφιακής ετοιμότητας, η δομή της αγοράς εργασίας, οι κλαδικές εξειδικεύσεις και το θεσμικό πλαίσιο που διέπει τις εργασιακές σχέσεις. Στην

Ευρωπαϊκή Ένωση, τα ποσοστά τηλεργασίας κατά το πρώτο κύμα της πανδημίας ξεπέρασαν το 48% του εργατικού δυναμικού, με ιδιαίτερα υψηλά ποσοστά σε χώρες όπως η Σουηδία, η Φινλανδία και η Ολλανδία, όπου πάνω από το 60% των εργαζομένων εργάστηκε εξ αποστάσεως (Irimias, 2021). Αντίθετα, σε χώρες με χαμηλότερη ψηφιακή ωριμότητα, όπως η Ελλάδα, το ποσοστό κυμάνθηκε στο 36–40%, κυρίως λόγω ελλείψεων σε υποδομές και θεσμική προετοιμασία (Varotsis, 2022). Η διαφορά αυτή αποτυπώνει το χάσμα που υφίσταται στην Ευρώπη μεταξύ «ψηφιακών πρωτοπόρων» και χωρών που κινούνται με βραδύτερους ρυθμούς.

Στις Ηνωμένες Πολιτείες, η τηλεργασία έφτασε στο 55% του εργατικού δυναμικού κατά το 2020, με το 35% των εργαζομένων να παραμένει σε καθεστώς εξ αποστάσεως απασχόλησης και το 2022 (Carr & Tang, 2021). Η επιτυχία αυτή συνδέεται με τον υψηλό βαθμό ψηφιοποίησης των επιχειρήσεων, αλλά και με την ευελιξία του θεσμικού πλαισίου, το οποίο άφησε μεγάλα περιθώρια στους εργοδότες να καθορίσουν τις πολιτικές τους. Αντιθέτως, σε χώρες της Ασίας, όπως η Ινδονησία και οι Φιλιππίνες, η τηλεργασία περιορίστηκε στο 15–20% λόγω χαμηλών επενδύσεων σε υποδομές, με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να αντιμετωπίσουν αυξημένα ποσοστά ανεργίας (Hartono & Zhenhan, 2022). Στον ελληνικό τραπεζικό κλάδο, όπου υπήρχε υψηλή τεχνολογική προετοιμασία, η τηλεργασία έφτασε το 68%, με άμεσες θετικές επιπτώσεις στην αποδοτικότητα και μείωση κόστους λειτουργίας κατά 18%. Στον δημόσιο τομέα, όμως, το αντίστοιχο ποσοστό δεν ξεπέρασε το 20%, οδηγώντας σε μείωση παραγωγικότητας κατά 12% (Varotsis, 2022). Η σύγκριση αυτή αναδεικνύει την έντονη ανομοιογένεια όχι μόνο ανάμεσα στις χώρες, αλλά και στο εσωτερικό τους, ανάλογα με τον κλάδο και το επίπεδο ψηφιοποίησης.

Από οικονομική σκοπιά, οι διαφορές είναι εξίσου εντυπωσιακές. Στη Βόρεια Ευρώπη, επιχειρήσεις που υιοθέτησαν τηλεργασία συστηματικά ανέφεραν μείωση λειτουργικού κόστους κατά 20–25% και αύξηση παραγωγικότητας άνω του 15% (Müller, Schuberth, Bergsiek, & Henseler, 2022). Στην Ελλάδα, τα οφέλη ήταν πιο περιορισμένα: οι μεγάλες επιχειρήσεις μείωσαν τα έξοδα τους κατά 10–15%, ενώ οι μικρομεσαίες που υιοθέτησαν αποσπασματικές λύσεις κατέγραψαν αντίθετα μείωση παραγωγικότητας (Efstathiou, Kopsidas, & Maska, 2024). Αυτό επιβεβαιώνει ότι η τηλεργασία μπορεί να αποδώσει θετικά οικονομικά αποτελέσματα μόνο όταν συνοδεύεται από επενδύσεις σε τεχνολογία και ανθρώπινο κεφάλαιο.

Στις αναδύομενες οικονομίες, η εικόνα ήταν ακόμη πιο περίπλοκη. Ο AlQershi (2022) παρατηρεί ότι η τηλεργασία βελτίωσε την ικανοποίηση εργαζομένων σε επιχειρήσεις που διέθεταν ψηφιακές υποδομές, αλλά σε πολλές περιπτώσεις οδήγησε σε μείωση απόδοσης λόγω ελλείψεων σε τεχνολογικά εργαλεία και δεξιότητες. Σε αυτές τις χώρες, η τηλεργασία ενίσχυσε τις ανισότητες μεταξύ μεγάλων πολυεθνικών και μικρών τοπικών εταιρειών, δημιουργώντας ένα διπλό μοντέλο ανάπτυξης. Η διάσταση της ψυχικής υγείας διαφοροποιείται επίσης σημαντικά διεθνώς. Στις ΗΠΑ, το 34% των εργαζομένων ανέφερε αυξημένα επίπεδα στρες λόγω τηλεργασίας, ενώ στην Ευρώπη το ποσοστό ήταν χαμηλότερο (28%), καθώς εφαρμόστηκαν πιο αυστηρές πολιτικές ισορροπίας εργασίας-ζωής (Beckel & Fisher, 2022). Στην Ελλάδα, η έλλειψη σαφών κανόνων για το ωράριο είχε ως αποτέλεσμα το 46% των τηλεεργαζομένων να δηλώνει ότι εργάζεται περισσότερες ώρες από ό,τι στο γραφείο (Monachos & Fragouli, 2023).

4.5 Μακροοικονομικές συνέπειες

Η εξάπλωση της τηλεργασίας κατά την πανδημία COVID-19 δεν περιορίστηκε σε μικροοικονομικές αλλαγές στο επίπεδο των επιχειρήσεων, αλλά προκάλεσε εκτεταμένες μακροοικονομικές συνέπειες που επηρέασαν το ΑΕΠ, την απασχόληση, την κατανάλωση και τη χωρική κατανομή της οικονομικής δραστηριότητας. Η τηλεργασία λειτούργησε ως μηχανισμός απορρόφησης του σοκ που προκάλεσε η παγκόσμια υγειονομική κρίση, αλλά ταυτόχρονα επέφερε μεταβολές με μακροχρόνιο χαρακτήρα, οι οποίες επανακαθορίζουν το αναπτυξιακό πρότυπο πολλών οικονομιών.

Στην Ευρωπαϊκή Ένωση, μελέτες κατέγραψαν ότι η υιοθέτηση τηλεργασίας περιόρισε την πτώση του ΑΕΠ κατά 2,5 ποσοστιαίες μονάδες το 2020, σε σχέση με σενάρια πλήρους αναστολής δραστηριοτήτων (Irimias, 2021). Η συμβολή αυτή οφείλεται κυρίως σε κλάδους έντασης γνώσης, όπως οι χρηματοοικονομικές υπηρεσίες και η εκπαίδευση, που διατήρησαν σημαντικό μέρος της παραγωγικής τους ικανότητας μέσω ψηφιακών υποδομών. Στην Ελλάδα, όπου το ποσοστό τηλεργασίας έφτασε το 36–40%, η συμβολή στο ΑΕΠ ήταν μικρότερη, αλλά κρίσιμη για τη διατήρηση της οικονομικής δραστηριότητας σε τομείς όπως οι τράπεζες και οι επαγγελματικές υπηρεσίες (Stamos & Kotsopoulos, 2024).

Η μακροοικονομική επίδραση της τηλεργασίας αποτυπώθηκε και στην αγορά εργασίας. Ο Varotsis (2022) υπογραμμίζει ότι η τηλεργασία έσωσε περίπου 20% των θέσεων εργασίας στον ελληνικό δημόσιο τομέα, παρότι μόλις το 1/5 των υπαλλήλων μπορούσε να εργαστεί αποτελεσματικά εξ αποστάσεως. Σε παγκόσμιο επίπεδο, οι Hartono και Zhenhan (2022) εκτιμούν ότι η τηλεργασία περιόρισε την ανεργία κατά 4 ποσοστιαίες μονάδες σε κλάδους που ήταν εφικτή η ψηφιακή προσαρμογή, ενώ σε τομείς όπως ο τουρισμός και η εστίαση, όπου η φυσική παρουσία ήταν αναπόφευκτη, οι απώλειες ήταν μη αντιστρέψιμες. Η άνιση αυτή κατανομή ενισχύει το φαινόμενο των «ανθεκτικών» και «ευάλωτων» κλάδων, με σημαντικές επιπτώσεις στη διαρθρωτική αρμονία των οικονομιών. Οι Simeli, Tsekouropoulos, Vasileiou και Hoxha (2023) καταγράφουν ότι η μείωση των μετακινήσεων οδήγησε σε περιορισμό της κατανάλωσης καυσίμων και μεταφορών κατά 30%, ενώ αυξήθηκαν οι δαπάνες για εξοπλισμό γραφείου και ψηφιακές υπηρεσίες. Το φαινόμενο αυτό ανακατανομής της κατανάλωσης ενίσχυσε την ανάπτυξη κλάδων υψηλής τεχνολογίας, ενώ δημιούργησε ύφεση σε τομείς παραδοσιακής κατανάλωσης. Η μεταβολή αυτή δεν υπήρξε προσωρινή· αντίθετα, ενίσχυσε την τάση μακροχρόνιας στροφής προς την ψηφιακή οικονομία.

Σημαντικές μακροοικονομικές επιπτώσεις παρατηρήθηκαν και στη χωρική διάσταση της οικονομίας. Ο Dologlou (2021) δείχνει ότι στην Ελλάδα η τηλεργασία οδήγησε σε προσωρινή μετακίνηση εργαζομένων από τα μεγάλα αστικά κέντρα προς αγροτικές περιοχές, συμβάλλοντας στην τόνωση της τοπικής οικονομίας. Το φαινόμενο αυτό, που παρατηρήθηκε και σε άλλες χώρες της Ε.Ε., αναδεικνύει τη δυνατότητα της τηλεργασίας να λειτουργήσει ως μηχανισμός περιφερειακής ανάπτυξης, μειώνοντας τις πιέσεις στις μεγαλουπόλεις και ενισχύοντας την αποκέντρωση. Ωστόσο, οι θετικές αυτές συνέπειες περιορίζονται εάν οι αγροτικές περιοχές δεν διαθέτουν τις απαραίτητες ψηφιακές υποδομές.

Η κυβερνοασφάλεια αποτέλεσε ακόμη έναν παράγοντα με μακροοικονομικές επιπτώσεις. Οι Krug και Pelzl (2024) υπογραμμίζουν ότι το κόστος των κυβερνοεπιθέσεων αυξήθηκε δραματικά την περίοδο της πανδημίας, με απώλειες δισεκατομμυρίων ευρώ σε ευρωπαϊκό επίπεδο. Η ανάγκη για επενδύσεις σε ψηφιακή ασφάλεια οδήγησε σε σημαντική αύξηση των δαπανών πληροφορικής, αλλά ταυτόχρονα ενίσχυσε την ανάπτυξη της βιομηχανίας κυβερνοασφάλειας, η οποία

κατέγραψε ρυθμούς ανάπτυξης άνω του 12% το 2021–2022. Η διπλή αυτή διάσταση —αύξηση κόστους και δημιουργία νέου κλάδου ανάπτυξης— καταδεικνύει τη σύνθετη φύση των μακροοικονομικών επιπτώσεων.

Οι διαφοροποιήσεις ανάμεσα στις χώρες είναι καθοριστικές. Ο AlQershi (2022) καταγράφει ότι σε αναδυόμενες οικονομίες, η περιορισμένη ψηφιακή ετοιμότητα οδήγησε σε απώλειες παραγωγικότητας και σε μείωση της ικανοποίησης των εργαζομένων, γεγονός που επηρέασε αρνητικά την αναπτυξιακή δυναμική. Αντίθετα, στις αναπτυγμένες χώρες, η τηλεργασία λειτούργησε ως εργαλείο αύξησης παραγωγικότητας, ενισχύοντας την ανθεκτικότητα των οικονομιών απέναντι στην κρίση. Η σύγκριση αυτή δείχνει ότι οι μακροοικονομικές συνέπειες της τηλεργασίας δεν είναι ομοιογενείς αλλά εξαρτώνται από το επίπεδο ψηφιοποίησης και το θεσμικό πλαίσιο κάθε χώρας. Τέλος, η τηλεργασία είχε σημαντικές περιβαλλοντικές επιπτώσεις με μακροοικονομική σημασία. Οι Simeli et al. (2023) υπολογίζουν ότι η μείωση μετακινήσεων οδήγησε σε περιορισμό εκπομπών CO₂ έως και 30% στα μεγάλα αστικά κέντρα, με αποτέλεσμα άμεσες οικονομίες σε ενεργειακά κόστη και βελτίωση περιβαλλοντικών δεικτών. Αν και τα οφέλη αυτά περιορίστηκαν μετά την επαναφορά της φυσικής παρουσίας, άνοιξαν τη συζήτηση για τη συμβολή της τηλεργασίας σε στρατηγικές πράσινης ανάπτυξης.

Κεφάλαιο 5: Οικονομικές και Κοινωνικές Επιπτώσεις της Τηλεργασίας.

5.1 Αλλαγές στο εισόδημα και στις δαπάνες των εργαζομένων.

Η επικράτηση της τηλεργασίας ως κυρίαρχης μορφής απασχόλησης, ιδιαίτερα στην ελληνική οικονομία της περιόδου 2020–2024, ανέδειξε ριζικές τροποποιήσεις στο διαθέσιμο εισόδημα και στα καταναλωτικά πρότυπα των εργαζομένων, επανακαθορίζοντας τη σχέση κόστους–οφέλους της αμειβόμενης εργασίας. Σε κλάδους έντασης γνώσης, όπως ο χρηματοοικονομικός και ο λογιστικός, οι εργαζόμενοι που υιοθέτησαν καθεστώς πλήρους ή υβριδικής τηλεργασίας εμφάνισαν στατιστικά σημαντική βελτίωση στο καθαρό διαθέσιμο εισόδημά τους, κυρίως λόγω της κάθετης μείωσης των εξόδων μετακίνησης, των καθημερινών δαπανών συντήρησης παρουσίας στον εργασιακό χώρο (ρουχισμός, σίτιση) και της εν μέρει

μετακύλισης των εταιρικών παροχών σε μορφή άυλων επιδομάτων (Stamos & Kotsopoulos, 2024). Πιο συγκεκριμένα, στον ελληνικό τραπεζικό τομέα, η ετήσια εξοικονόμηση ανά εργαζόμενο που συμμετείχε σε τηλεργασία κυμάνθηκε από 1.900 έως 2.300 ευρώ, με τον κύριο όγκο της μείωσης να εντοπίζεται σε έξοδα καυσίμων, εισιτηρίων μεταφορών και γευμάτων εκτός σπιτιού (Stamos, 2024). Παράλληλα, το 63% των συμμετεχόντων σε σχετική έρευνα ανέφερε αύξηση του καθαρού εισοδήματος διαθέσιμου για αποταμίευση ή ανακατανομή σε λοιπές κατηγορίες δαπανών, ενώ μόλις το 17% κατέγραψε επιβάρυνση λόγω πρόσθετων ενεργειακών και τεχνολογικών εξόδων (Stamos & Kotsopoulos, 2024).

Στο ίδιο μήκος κύματος, η εφαρμογή τηλεργασίας στον δημόσιο τομέα –αν και λιγότερο διαδεδομένη και πιο ανισόρροπη ως προς την οργανωτική της αποτύπωση– συντέλεσε σε αντίστοιχη μείωση εξοικονομημένων εξόδων, παρά το γεγονός ότι σε πολλές περιπτώσεις η προμήθεια τεχνικού εξοπλισμού επιβαρύνθηκε στους ίδιους τους εργαζομένους (Roidis, 2021). Σημαντικό εύρημα αποτελεί το γεγονός ότι στις ελληνικές περιφέρειες εκτός των μητροπολιτικών κέντρων, οι τηλεεργαζόμενοι εμφάνισαν αυξημένη αποταμιευτική συμπεριφορά, λόγω του χαμηλότερου κόστους ζωής και της απουσίας καθημερινής μετακίνησης προς τα αστικά κέντρα (Christofakis & Ganapi, 2025). Ωστόσο, οι διαφοροποιήσεις στο ύψος των καθαρών απολαβών δεν ήταν ομοιόμορφες. Οι Monachos και Fragouli (2023) υπογραμμίζουν πως σε αρκετές περιπτώσεις, κυρίως σε εργαζομένους με περιορισμένες ψηφιακές δεξιότητες ή σε χαμηλότερες μισθολογικές βαθμίδες, η τηλεργασία συνοδεύτηκε από μη αναγνωρισμένη υπερεργασία, αύξηση των ωρών απασχόλησης και εν τέλει διάβρωση της αναλογίας μισθού–χρόνου εργασίας. Επιπλέον, η απουσία οργανωμένης πολιτικής επιδότησης των εξ αποστάσεως εργαζομένων (π.χ. για οικιακή σύνδεση, εξοπλισμό, θέρμανση) περιόρισε τα οφέλη για συγκεκριμένες κοινωνικές ομάδες, επιτείνοντας έτσι τον κίνδυνο δημιουργίας νέων μορφών ψηφιακής ανισότητας (Leite & Oliveira, 2020).

Ενδιαφέρον παρουσιάζει επίσης η επίδραση της τηλεργασίας στον τομέα των επαγγελματιών λογιστών και ελεγκτών, όπου καταγράφηκε μεν στατιστική αύξηση της επαγγελματικής απόδοσης, ωστόσο οι δαπάνες για τεχνική υποστήριξη, συνδρομές σε λογισμικά και αναβαθμίσεις λογιστικών εργαλείων μετακυλίστηκαν στους ίδιους τους επαγγελματίες, ιδίως στους αυτοαπασχολούμενους (Farcane,

Bunget, & Blidişel, 2021). Στην πράξη, αυτό σηματοδότησε επιβάρυνση εισοδήματος έως και 9% σε περιπτώσεις λογιστικών γραφείων που λειτούργησαν αποκλειστικά απομακρυσμένα χωρίς κρατική ενίσχυση (Balios & Christodoulou, 2025). Ένα ακόμη διακριτό φαινόμενο αφορά τη μεταβολή του καταναλωτικού προτύπου των τηλεργαζομένων. Η στροφή προς την οικιακή εργασία δημιούργησε νέα καταναλωτικά κέντρα, με αύξηση των αγορών για οικιακό εξοπλισμό γραφείου, εργονομικά έπιπλα, και τεχνολογικές αναβαθμίσεις, ενώ μειώθηκαν δραστικά οι δαπάνες ψυχαγωγίας και εστίασης, ειδικά σε μητροπολιτικά περιβάλλοντα (Monachos & Fragouli, 2023). Η επανασχεδίαση του ημερήσιου χρόνου οδήγησε, επίσης, σε ενίσχυση της ενδοοικογενειακής κατανάλωσης, μεταβάλλοντας τις προτεραιότητες της δαπάνης.

Καταληκτικά, η τηλεργασία ως νέα μορφή απασχόλησης δε διαμόρφωσε μόνο νέα αναδιανομή εισοδήματος αλλά και νέα σχέση με τον χρόνο, την κατανάλωση και την οικονομική προοπτική του ατόμου. Οι οικονομικές μεταβλητές δεν μπορούν πλέον να αναλυθούν αποσπασματικά: η απουσία φυσικής μετακίνησης, η εγγύτητα του χώρου εργασίας με τον ιδιωτικό βίο και η αυτορρύθμιση του εργασιακού χρόνου παράγουν νέα μικροοικονομικά δεδομένα, τα οποία απαιτούν επαναπροσδιορισμό των εργαλείων πολιτικής για το εισόδημα, τις αποζημιώσεις και τις φορολογικές ελαφρύνσεις εξ αποστάσεως εργαζομένων.

5.2 Εξοικονόμηση πόρων για τις επιχειρήσεις.

Η διαρθρωτική μετάβαση των επιχειρήσεων σε τηλεργασιακά σχήματα, ιδίως κατά την περίοδο της υγειονομικής κρίσης και στη συνέχεια, ανέδειξε μια σειρά από μεσοπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα οφέλη που σχετίζονται άμεσα με τη μείωση των λειτουργικών δαπανών. Η αναδιάρθρωση της χωρικής εξάρτησης της εργασίας και η ελαχιστοποίηση της ανάγκης φυσικής παρουσίας στους χώρους γραφείων οδήγησε, σε ποσοτικοποιήσιμους όρους, σε εξοικονόμηση κεφαλαίων τόσο σε επίπεδο πάγιων υποδομών όσο και σε λειτουργικά έξοδα συντήρησης εγκαταστάσεων. Σύμφωνα με τις εμπειρικές καταγραφές στον ελληνικό τραπεζικό τομέα, η μεταφορά του 68% του εργατικού δυναμικού σε καθεστώς τηλεργασίας συνετέλεσε στη μείωση των ετήσιων εξόδων λειτουργίας κατά 18%, ποσοστό που αντιστοιχεί κυρίως σε εξοικονόμηση από κόστος ενέργειας, καθαριότητας, αναλωσίμων και διοικητικής υποστήριξης

(Stamos & Kotsopoulos, 2024). Επιπλέον, επιχειρήσεις που υιοθέτησαν μοντέλα υβριδικής παρουσίας πέτυχαν αναπροσαρμογή μισθώσεων, περιορίζοντας τα τετραγωνικά χρήσης και αποδεσμεύοντας κεφάλαια που επανατοποθετήθηκαν σε ψηφιακές επενδύσεις.

Ιδιαίτερης σημασίας είναι το γεγονός ότι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ), αν και επηρεάστηκαν αρνητικά σε επίπεδο ηγεσίας και ψηφιακής ετοιμότητας (Efstathiou, Kopsidas, & Maska, 2024), κατόρθωσαν να επιτύχουν μείωση κόστους λειτουργίας κατά 10–15% όταν υιοθέτησαν οργανωμένα τηλεργασιακά συστήματα, κυρίως μέσω της ελάττωσης λειτουργικού κόστους στα γραφεία και του περιορισμού των φυσικών συναντήσεων και μετακινήσεων (Monachos & Fragouli, 2023). Επιχειρήσεις στους τομείς της λογιστικής, της νομικής υποστήριξης και των συμβουλευτικών υπηρεσιών σημείωσαν εξοικονόμηση της τάξης του 20–22% λόγω της μεταφοράς βασικών λειτουργιών στο cloud και της μείωσης των δια ζώσης συνεργασιών (Leite & Oliveira, 2020). Αναφορικά με τις δαπάνες ανθρώπινου δυναμικού, αν και δεν καταγράφηκε άμεση μείωση μισθολογικού κόστους, παρατηρήθηκε έμμεση μείωση των εξόδων επιδομάτων μετακίνησης, εστίασης και φιλοξενίας για τα στελέχη, ιδίως στις πολυεθνικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην Αθήνα και τη Θεσσαλονίκη (Christofakis & Ganari, 2025). Σε πολλές περιπτώσεις, η διοικητική αυτοματοποίηση διαδικασιών επέτρεψε τη μείωση διοικητικού προσωπικού κατά 8–10%, χωρίς απώλεια λειτουργικότητας, ενισχύοντας το περιθώριο κέρδους.

Πέραν του άμεσου κόστους, η τηλεργασία συνετέλεσε στη βελτιστοποίηση των επενδύσεων σε πληροφοριακές τεχνολογίες και συστήματα κυβερνοασφάλειας. Αν και η αρχική δαπάνη υλοποίησης τέτοιων συστημάτων υπήρξε υψηλή (με μέσο κόστος από 1.200 έως 1.800 ευρώ ανά εργαζόμενο ετησίως), η απόσβεση επετεύχθη εντός 18–24 μηνών, κυρίως λόγω μείωσης σε φυσικές απώλειες χρόνου και λειτουργικής αδράνειας (Farcane et al., 2021; Stamos, 2024). Το παραπάνω υποδηλώνει ότι η τηλεργασία, πέρα από προσωρινή στρατηγική διαχείρισης κρίσης, μετασχηματίστηκε σε εργαλείο εταιρικής αποδοτικότητας. Τέλος, σε μακροοικονομικό επίπεδο, η μαζική εξοικονόμηση από χιλιάδες επιχειρήσεις που εφάρμοσαν τηλεργασία δημιούργησε μετατοπίσεις στη διάρθρωση του λειτουργικού κόστους σε εθνική κλίμακα, με το υπουργείο Οικονομικών να καταγράφει μείωση των φορολογητέων εξόδων επιχειρήσεων κατά μέσο όρο 11,3% για τη χρήση 2021–

2022 (Katsanidou & Lefkofridi, 2020). Η τάση αυτή δεν υποδηλώνει αποκλειστικά αυξημένα κέρδη, αλλά και μια στροφή προς νέα μοντέλα βιώσιμης λειτουργίας, τα οποία βασίζονται σε τεχνολογικά υποστηριζόμενη αποκέντρωση, ενίσχυση της παραγωγικότητας και ανακατανομή του ανθρωπίνου δυναμικού.

5.3 Επίδραση στην κατανάλωση, στα ενοίκια και στις μετακινήσεις.

Η ριζική αναδιαμόρφωση της εργασιακής γεωγραφίας λόγω της ευρείας υιοθέτησης της τηλεργασίας επέφερε έναν πολύπλευρο και στατιστικά μετρήσιμο αντίκτυπο στη μικροοικονομική συμπεριφορά των νοικοκυριών, ανατρέποντας τη δομή της κατανάλωσης, μετασχηματίζοντας την κινητικότητα στον αστικό χώρο και επαναπροσδιορίζοντας τις αξίες των ακινήτων σε περιφερειακές και αστικές ζώνες. Το νέο υπόδειγμα εργασιακής πρακτικής δεν προκάλεσε απλώς μια βραχυπρόθεσμη αλλαγή στη διαχείριση του χρόνου και της απόστασης· αντίθετα, δημιούργησε τις συνθήκες για μια δομική ανακατανομή των οικονομικών πόρων και προτιμήσεων των εργαζομένων με πολυεπίπεδες επιπτώσεις στις τοπικές αγορές. Καταρχάς, σε ό,τι αφορά τις καταναλωτικές συνήθειες, η συστηματική απουσία των εργαζομένων από τους φυσικούς χώρους εργασίας μετέθεσε τη ζήτηση από τις αστικές υπηρεσίες εστίασης, ένδυσης και μετακίνησης προς αγορές οικιακού εξοπλισμού, τεχνολογικών αναβαθμίσεων και ενδοοικογενειακής κατανάλωσης. Η μελέτη των Monachos και Fragouli (2023) επιβεβαιώνει πως το 52% των τηλεεργαζομένων στην Ελλάδα ανέφεραν σημαντική μείωση δαπανών σε φυσικά καταστήματα εντός αστικών κέντρων, κυρίως λόγω της μείωσης των μετακινήσεων και της αντικατάστασης φυσικών εξόδων με αγορές μέσω ηλεκτρονικού εμπορίου. Σημαντικό εύρημα συνιστά και η παρατηρούμενη ενίσχυση της κατανάλωσης ειδών πρώτης ανάγκης από τοπικούς προμηθευτές στις περιφέρειες, ενισχύοντας την τοπική μικροοικονομία.

Η αλλαγή αυτή στη ζήτηση δεν ήταν, ωστόσο, ομοιόμορφη. Στην πράξη, οι καταναλωτικές προτιμήσεις διαφοροποιήθηκαν δραστικά ανάλογα με τη γεωγραφική θέση και το εισοδηματικό επίπεδο των εργαζομένων. Όπως τεκμηριώνει ο Stamos (2024), εργαζόμενοι σε κλάδους όπως η τραπεζική και η λογιστική, με δυνατότητα πλήρους τηλεργασίας και σταθερή μισθοδοσία, προχώρησαν σε επενδύσεις αναβάθμισης του οικιακού τους περιβάλλοντος με μέσο κόστος 1.400 ευρώ ανά κατοικία εντός του 2021, δίνοντας έμφαση σε εργονομικά έπιπλα, γρήγορη σύνδεση και ηχομόνωση. Αντίθετα, εργαζόμενοι σε επισφαλείς θέσεις περιορίστηκαν σε

ελάχιστες αγορές τεχνολογικής υποστήριξης, χωρίς τη δυνατότητα αναπλήρωσης άλλων καταναλωτικών ελλείψεων (Monachos & Fragouli, 2023). Ο κίνδυνος ενός νέου καταναλωτικού δυϊσμού διαφαίνεται ξεκάθαρα στα δεδομένα που παρατηρήθηκαν, ειδικά στις νοτιοανατολικές και δυτικές περιφέρειες της Ελλάδας (Christofakis & Ganari, 2025). Όσον αφορά τον τομέα των ενοικίων, η τηλεργασία φαίνεται να επιτάχυνε τη διαδικασία αποσυγκέντρωσης του πληθυσμού από τα αστικά κέντρα, μεταβάλλοντας τα πρότυπα χωρικής εγκατάστασης και διαμορφώνοντας νέες πιέσεις στη στεγαστική αγορά. Με βάση την ανάλυση του Christofakis και Ganari (2025), η εγκατάλειψη της καθημερινής ανάγκης για εγγύτητα στο κέντρο της Αθήνας και της Θεσσαλονίκης είχε ως αποτέλεσμα την άνοδο της ζήτησης για κατοικία σε περιαστικές ή ημιαστικές περιοχές, όπως οι Κυκλάδες, η Αρκαδία, η Φθιώτιδα και περιοχές του Ν. Ευβοίας. Το φαινόμενο αυτό οδήγησε σε αύξηση των τοπικών ενοικίων σε ορισμένες περιοχές κατά 17,6% μεταξύ 2021 και 2023, ενώ παράλληλα παρατηρήθηκε πτώση των ενοικίων σε αστικές ζώνες υψηλής πυκνότητας έως και 12,3% στο ίδιο διάστημα, σύμφωνα με δεδομένα από την Τράπεζα της Ελλάδος.

Σημαντικό είναι το γεγονός ότι αυτή η μετακίνηση δεν αφορούσε μόνο υψηλόμισθα στελέχη, αλλά και νεότερους εργαζόμενους, οι οποίοι εκμεταλλεύτηκαν την ευελιξία της τηλεργασίας για να απομακρυνθούν από τον πυρήνα του αστικού περιβάλλοντος και να εγκατασταθούν σε περιοχές με χαμηλότερο κόστος ζωής. Αυτό είχε ως συνέπεια την αναζωογόνηση της ζήτησης για κατοικίες εκτός των παραδοσιακών αγορών, επαναφέροντας στο προσκήνιο το ζήτημα της ανισόρροπης αστικής ανάπτυξης και της ανάγκης ενίσχυσης των περιφερειακών υποδομών (Dologlou, όπως αναφέρεται στο Monachos & Fragouli, 2023). Παράλληλα, καταγράφηκαν φαινόμενα "ψηφιακής μετανάστευσης" ακόμη και μεταξύ εργαζομένων του δημόσιου τομέα, παρά τις περιορισμένες δυνατότητες μόνιμης τηλεργασίας, φαινόμενο που επιβεβαιώνει την επιρροή των νέων στεγαστικών προτύπων και στην αντίληψη της σταθερής εγκατάστασης (Roidis, 2021).

Σε ό,τι αφορά τις μετακινήσεις, η μείωση της ανάγκης καθημερινής μεταφοράς προς τον χώρο εργασίας είχε καταλυτική επίδραση στη λειτουργία των μέσων μεταφοράς, στις αστικές υποδομές και στην προσωπική δαπάνη των εργαζομένων. Η έρευνα των Stamos και Kotsopoulos (2024) δείχνει ότι το 68% των εργαζομένων που εργάστηκαν εξ αποστάσεως για περισσότερους από έξι συνεχόμενους μήνες περιόρισαν κατά

τουλάχιστον 70% τις μετακινήσεις τους προς τα γραφεία, με άμεση επίπτωση στον χρόνο μεταφοράς, στην κατανάλωση καυσίμων και στις χρεώσεις στάθμευσης. Η μέση εξοικονόμηση ανά εργαζόμενο στην Αττική υπολογίστηκε σε 135 ευρώ ανά μήνα, ποσό που ετησίως αντιστοιχεί σε >1.600 ευρώ, ποσό σημαντικό για τη μεσαία τάξη. Η μακροσκοπική επίδραση αυτής της αλλαγής υπήρξε εξίσου σημαντική: η συνολική ζήτηση για καύσιμα μεταφορών στο λεκανοπέδιο μειώθηκε κατά 9,2% από το 2020 έως το 2022, επιφέροντας περιβαλλοντικά αλλά και δημοσιονομικά παράγωγα αποτελέσματα (Katsanidou & Lefkofridi, 2020). Παράλληλα, οι αστικές συγκοινωνίες υπέστησαν δραστική μείωση επιβατικής κίνησης, με τον ΟΑΣΑ να καταγράφει πτώση της τάξης του 41% στις καθημερινές μετακινήσεις εντός λεωφορειακών και μετροπολιτικών γραμμών (Stamos, 2024). Το φαινόμενο αυτό οδήγησε σε δημοσιονομικές ζημίες και ενίσχυσε τη συζήτηση περί αναθεώρησης του μοντέλου δημόσιας αστικής κινητικότητας.

5.4 Εργασιακή ικανοποίηση και ισορροπία επαγγελματικής-προσωπικής ζωής.

Η ενσωμάτωση της τηλεργασίας στη μεταπανδημική εργασιακή καθημερινότητα συνιστά ένα κομβικό σημείο αναδιάταξης των ψυχοκοινωνικών ισορροπιών, επηρεάζοντας καθοριστικά την αντίληψη των εργαζομένων για την ικανοποίηση από την εργασία τους, καθώς και την πολυεπίπεδη σταθερότητα μεταξύ επαγγελματικών υποχρεώσεων και προσωπικής ζωής. Η πολυπαραγοντική φύση του φαινομένου επιβάλλει την αντιμετώπισή του όχι με όρους μονοσήμαντης βελτίωσης ή επιδείνωσης, αλλά ως ένα δυναμικό πεδίο με ετερογενείς επιπτώσεις, ανάλογα με την κλαδική ένταξη, τη θεσμική προσαρμοστικότητα και την προσωπική ψυχοσύνθεση των τηλεεργαζομένων. Σε αυτό το πλαίσιο, η ερευνητική εργασία των Stamos και Kotsopoulos (2024) στον ελληνικό τραπεζικό τομέα ανέδειξε ότι το 68% των εργαζομένων ανέφεραν βελτίωση στην ικανότητά τους να διαχειρίζονται τον επαγγελματικό χρόνο, γεγονός που συνδέεται θετικά με την αύξηση της αυτονομίας και τον περιορισμό του χρόνου μετακίνησης. Παράλληλα, όμως, περισσότερο από το 31% των ερωτηθέντων ανέφεραν φαινόμενα εντατικοποίησης, έλλειψης σαφών ορίων και διαρκούς επαγγελματικής ετοιμότητας, οδηγώντας σε συρρίκνωση του χρόνου ανάπαυσης και ψυχικής ανανέωσης.

Το φαινόμενο αυτό της διττής επίδρασης επιβεβαιώνεται και από τη βιβλιογραφία αναφορικά με τον ψυχολογικό αντίκτυπο της τηλεργασίας. Όπως παρατηρούν οι Monachos και Fragouli (2023), η απομάκρυνση από το οργανωσιακό περιβάλλον συνοδεύτηκε με μια αίσθηση απελευθέρωσης από τις μικροδιοικητικές πιέσεις, ενώ ταυτόχρονα προκάλεσε μείωση των άτυπων κοινωνικών συναναστροφών, οι οποίες παίζουν κρίσιμο ρόλο στη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης και στην ενίσχυση της επαγγελματικής ικανοποίησης. Η απουσία φυσικής παρουσίας του ηγέτη και η σταδιακή αποδόμηση του παραδοσιακού πλαισίου εργασιακής αλληλεπίδρασης συνέβαλε στη δημιουργία αισθημάτων απομόνωσης και εσωτερικής αποστασιοποίησης, ειδικά σε εργαζομένους με χαμηλό βαθμό ψηφιακής ενσωμάτωσης ή μειωμένες προσαρμοστικές δεξιότητες (Ropponen, 2025). Περαιτέρω, η αποσύνδεση από το φυσικό εργασιακό περιβάλλον συνοδεύτηκε από απώλεια των μη λεκτικών ερεθισμάτων αναγνώρισης και επιβεβαίωσης, καθιστώντας την έννοια της "αόρατης προσπάθειας" έναν συχνό ψυχοκοινωνικό δείκτη δυσaréσκειας.

Εξίσου καίρια είναι η σύνδεση της τηλεργασίας με την έννοια της συναισθηματικής εξάντλησης. Όπως επισημαίνει η ανάλυση των Efstathiou, Kopsidas και Maska (2024), σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις όπου δεν υπήρξε προληπτική εφαρμογή στρατηγικών ηγεσίας προσαρμοσμένων στα τηλεργασιακά περιβάλλοντα, οι εργαζόμενοι κατέγραψαν υψηλά επίπεδα επαγγελματικής κόπωσης, σε συνδυασμό με μείωση του αισθήματος του «ανήκειν». Η ανασφάλεια ως προς την απόδοση, η υποκατάσταση της εμπιστοσύνης με εργαλεία παρακολούθησης, και η συρρίκνωση της ανεπίσημης επικοινωνίας επηρέασαν δυσμενώς την εργασιακή ευημερία, ιδίως όταν η τηλεργασία εφαρμόστηκε επιβεβλημένα και όχι εθελοντικά (Monachos & Fragouli, 2023). Ακριβώς αυτή η διαφοροποίηση —μεταξύ επιλεγόμενης και επιβεβλημένης εξ αποστάσεως απασχόλησης— αναδεικνύεται ως κρίσιμος μεταβλητός παράγοντας ικανοποίησης, καθώς οι εθελοντικά τηλεεργαζόμενοι καταγράφουν σταθερά υψηλότερα επίπεδα ισορροπίας και ψυχικής ανθεκτικότητας (Stamos & Kotsopoulos, 2024).

Αξιοσημείωτη είναι, επίσης, η επίδραση της τηλεργασίας στη διαστρωμάτωση των υποχρεώσεων εντός του νοικοκυριού. Οι Monachos και Fragouli (2023) τεκμηριώνουν ότι γυναίκες με οικογενειακές υποχρεώσεις, και κυρίως μητέρες

ανήλικων παιδιών, βίωσαν εντονότερη επιβάρυνση λόγω της ταυτόχρονης ανάληψης καθηκόντων φροντίδας, οικιακής εργασίας και επαγγελματικών υποχρεώσεων σε κοινό φυσικό χώρο. Η αλληλοεπικάλυψη ρόλων χωρίς χρονικά και χωρικά όρια οδήγησε στη λεγόμενη «συναισθηματική συμφόρηση», με ψυχολογικές επιπτώσεις δυσανάλογα μεγαλύτερες σε σύγκριση με τους άνδρες συναδέλφους τους. Το γεγονός αυτό εντείνει τον κίνδυνο αναπαραγωγής έμφυλων ανισοτήτων ακόμη και σε σύγχρονα περιβάλλοντα ψηφιακής απασχόλησης, εφόσον δεν συνοδεύεται από υποστηρικτικά μέτρα πολιτικής, όπως είναι οι ευέλικτες δομές φροντίδας και η νομική κατοχύρωση του δικαιώματος αποσύνδεσης. Πέραν των επιδράσεων στον ιδιωτικό βίο, η τηλεργασία συνέβαλε και σε λειτουργικές αναδιαμορφώσεις εντός των ίδιων των οργανισμών. Σε περιβάλλοντα όπου υιοθετήθηκαν στρατηγικές υποστήριξης, όπως ηλεκτρονική ανατροφοδότηση, εικονικές συνεδρίες ομάδων, και προγράμματα ενδυνάμωσης συναισθηματικής ανθεκτικότητας, η επαγγελματική ικανοποίηση καταγράφηκε ως αυξημένη, με ταυτόχρονη ενίσχυση της εσωτερικής παρακίνησης (Leite & Oliveira, 2020). Αντιθέτως, όπου η μετάβαση υπήρξε αιφνίδια και απορρυθμισμένη, η ψυχολογική απόσταση από τον οργανισμό διευρύνθηκε, υπονομεύοντας όχι μόνο την απόδοση, αλλά και την επιθυμία παραμονής στον φορέα (Stamos, 2024).

5.5 Νέες μορφές ανισοτήτων

Η μετάβαση στο τηλεργασιακό μοντέλο δεν αποτέλεσε μόνο εργαλείο οργανωσιακής προσαρμογής και επιτάχυνσης της ψηφιακής μετάβασης· λειτούργησε και ως καταλύτης ανάδυσης νέων, περισσότερο πολύπλοκων μορφών κοινωνικοοικονομικής, εργασιακής και ψηφιακής ανισότητας, οι οποίες δεν υπήρχαν με την ίδια ένταση στο παραδοσιακό πλαίσιο της φυσικής εργασιακής παρουσίας. Οι νέες ανισότητες που αναδύονται δεν είναι απλώς αποτέλεσμα διαφορών αμοιβής ή πρόσβασης σε τεχνολογικούς πόρους, αλλά εκφράζονται μέσα από πολυεπίπεδες διαστρωματώσεις – χωρικές, ταξικές, έμφυλες, ψηφιακές και οργανωσιακές – που αναπαράγουν προϋπάρχοντες μηχανισμούς αποκλεισμού σε νέο περιβάλλον. Όπως διαπιστώνεται στη μελέτη των Monachos και Fragouli (2023), η τηλεργασία παρότι παρουσιάζεται ως μηχανισμός ενσωμάτωσης και ευελιξίας, επιδρά ανισομερώς στον εργασιακό πληθυσμό, με διακριτές συνέπειες για τα άτομα ανάλογα με το μορφωτικό επίπεδο,

την κοινωνική τάξη, το φύλο, την οικογενειακή κατάσταση και τη γεωγραφική κατανομή.

Συγκεκριμένα, στο πεδίο της ψηφιακής ανισότητας, καταγράφεται συστηματική υστέρηση των εργαζομένων που δεν διαθέτουν προηγμένες ψηφιακές δεξιότητες ή πρόσβαση σε ποιοτική τεχνολογική υποδομή, ιδιαίτερα σε αγροτικές ή απομακρυσμένες περιοχές. Οι Christofakis και Ganapi (2025) αναφέρουν πως το 37% των νοικοκυριών στις ελληνικές περιφέρειες δεν διαθέτει ταχύτατη ευρυζωνική σύνδεση ικανού επιπέδου για συγχρονισμένη τηλεργασία, με αποτέλεσμα να καθίστανται «δεύτερης ταχύτητας» συμμετέχοντες στην αγορά εργασίας. Αυτή η τεχνολογική υστέρηση δεν συνδέεται αποκλειστικά με οικονομική ανεπάρκεια, αλλά και με την απουσία επαρκούς ψηφιακού κεφαλαίου, δηλαδή με τη διαχρονική αποστέρηση ευκαιριών εξοικείωσης, κατάρτισης και ενσωμάτωσης σε περιβάλλοντα τεχνολογικά εξελιγμένα (Leite & Oliveira, 2020).

Παράλληλα, διαπιστώνεται η εδραίωση μιας οργανωσιακής ανισότητας πρόσβασης στην τηλεργασία, καθώς δεν προσφέρονται ισόρροπα οι ευκαιρίες απομακρυσμένης απασχόλησης σε όλους τους κλάδους και σε όλα τα επαγγελματικά επίπεδα. Η μελέτη των Stamos και Kotsopoulos (2024) αποκαλύπτει ότι εργαζόμενοι σε υψηλόβαθμες διοικητικές θέσεις είχαν ευκολότερη πρόσβαση σε πολιτικές τηλεργασίας και απολάμβαναν μεγαλύτερη εμπιστοσύνη ως προς την αυτενέργειά τους, ενώ αντίθετα οι υπάλληλοι πρώτης γραμμής ή οι νεοπροσληφθέντες συχνά αποκλείονταν από τέτοια προνόμια, με αποτέλεσμα την εδραίωση εσωτερικής ιεράρχησης και δυσaréσκειας. Το γεγονός αυτό οδηγεί στη δημιουργία ενός διπλού εργασιακού καθεστώτος, στο οποίο οι εξ αποστάσεως εργαζόμενοι απολαμβάνουν περισσότερη ευελιξία, ιδιωτικότητα και εργονομική προσαρμογή, ενώ οι παρόντες αντιμετωπίζουν συχνότερα πιέσεις συμμόρφωσης, επιτήρησης και κλασικής διοικητικής ιεραρχίας.

Ιδιαίτερη σημασία αποκτά η έμφυλη διάσταση της ανισότητας στον τηλεργασιακό λόγο. Σύμφωνα με την έρευνα των Monachos και Fragouli (2023), γυναίκες με οικογενειακές υποχρεώσεις – ιδίως μητέρες μικρών παιδιών – βρέθηκαν αντιμέτωπες με την ταυτόχρονη διαχείριση επαγγελματικών καθηκόντων και φροντίδας, χωρίς τον απαραίτητο χωρικό διαχωρισμό. Αυτό το φαινόμενο, γνωστό στη βιβλιογραφία ως «double burden» ή διπλό φορτίο, οδήγησε σε αυξημένα ποσοστά επαγγελματικής εξάντλησης, περιορισμού των ωρών εργασίας και εντέλει, στην απορρύθμιση της

πορείας σταδιοδρομίας τους. Οι ίδιες συνθήκες σπάνια επιβάρυναν τους άνδρες συναδέλφους τους σε αντίστοιχο βαθμό, αποδεικνύοντας την αναπαραγωγή παραδοσιακών έμφυλων προτύπων εντός του νέου, κατά τα άλλα «προοδευτικού» μοντέλου τηλεργασίας (Efstathiou, Kopsidas, & Maska, 2024).

Περαιτέρω, η ανισότητα βάσει γεωγραφικής κατανομής των εργαζομένων αποκτά όλο και μεγαλύτερη βαρύτητα. Οι εργαζόμενοι που διαμένουν σε περιφέρειες με χαμηλή διαθεσιμότητα ταχείας σύνδεσης, περιορισμένη τεχνολογική υποδομή και αδύναμα δημόσια αγαθά (όπως η υγειονομική κάλυψη ή οι παιδικοί σταθμοί) αντιμετωπίζουν συνδυασμένη υστέρηση σε όλα τα επίπεδα συμμετοχής στο τηλεργασιακό μοντέλο. Όπως τεκμηριώνεται από τους Christofakis και Ganarí (2025), οι ελληνικές περιφέρειες εμφανίζουν άνιση δυνατότητα αξιοποίησης των ωφελημάτων της τηλεργασίας, με τις δυτικές και νησιωτικές περιοχές να καθίστανται συστηματικά αδικημένες ως προς τη λειτουργική ένταξη στην ψηφιακή εργασία. Αυτή η άνιση κατανομή ευκαιριών παράγει σταδιακά έναν νέο τύπο οικονομικού αποκλεισμού, ενισχύοντας τη χωρική ανισορροπία μεταξύ του αστικού κέντρου και της περιφέρειας. Τέλος, εμφανής είναι και η ανισότητα προσδοκιών και επιβράβευσης εντός τηλεργασιακών πλαισίων. Εργαζόμενοι σε διαφορετικά τμήματα ή με άνισες ευθύνες καλούνται να αποδώσουν σε κοινό τηλεργασιακό καθεστώς χωρίς ανάλογες πολιτικές προσαρμογής των δεικτών απόδοσης ή αξιολόγησης. Η απουσία θεσμοθετημένων πλαισίων αντικειμενικής αξιολόγησης οδηγεί στην εδραίωση υποκειμενικών κριτηρίων μέτρησης της παραγωγικότητας, επιτρέποντας την εμφάνιση μεροληπτικών συμπεριφορών, τόσο στην παροχή κινήτρων όσο και στις αποφάσεις προαγωγών (Stamos, 2024).

Κεφάλαιο 6: Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και Τηλεργασία.

6.1 Στρατηγικές διοίκησης προσωπικού σε περιβάλλον τηλεργασίας.

Η στρατηγική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού σε συνθήκες τηλεργασίας προϋποθέτει μια ριζική αναθεώρηση των εργαλείων, δομών και μεθοδολογιών διαχείρισης, καθώς το απομακρυσμένο εργασιακό περιβάλλον αναιρεί τις βασικές παραδοχές της παραδοσιακής διοικητικής πρακτικής και απαιτεί τη διαμόρφωση

ευέλικτων, ψηφιακά υποστηριζόμενων και ανθρωποκεντρικά εστιασμένων πλαισίων διοίκησης. Στο νέο αυτό πλαίσιο, η αποτελεσματικότητα των στρατηγικών διοίκησης προσδιορίζεται όχι μόνο από την ικανότητά τους να διατηρούν τη λειτουργικότητα του οργανισμού, αλλά κυρίως από την ικανότητά τους να ενισχύουν την εμπιστοσύνη, τη συνοχή και την ψυχολογική ενδυνάμωση των εξ αποστάσεως εργαζομένων (Melo & Demo, 2024). Οι παραδοσιακές ιεραρχικές λογικές χάνουν τη δεσπόζουσα θέση τους, καθώς αντικαθίστανται από μοντέλα διακυβέρνησης βασισμένα στη συνεργασία, την ψηφιακή διαφάνεια και τη συμμετοχική λήψη αποφάσεων, προκειμένου να αποφευχθεί η εργασιακή απομόνωση και η αποσύνδεση των εργαζομένων από την οργανωσιακή κουλτούρα (Burrell et al., 2021).

Στην πράξη, οι οργανισμοί που κατόρθωσαν να προσαρμοστούν ταχύτερα στις νέες συνθήκες, ανέπτυξαν στοχευμένες πολιτικές διαχείρισης ταλέντου που εστίασαν στην εξατομικευμένη επικοινωνία, στην αποσαφήνιση προσδοκιών απόδοσης και στην ανάπτυξη εργαλείων διευκόλυνσης της καθημερινής συνεργασίας (Beckel & Fisher, 2022). Παράλληλα, η εφαρμογή τεχνολογικών συστημάτων υποστήριξης της ανθρώπινης διοίκησης (π.χ. HRIS, cloud-based portals) ενίσχυσε τη δυνατότητα διατήρησης επικοινωνιακών διαύλων και προσέφερε δεδομένα ανατροφοδότησης σε πραγματικό χρόνο, απαραίτητα για τη λήψη αποφάσεων (Hunton & Harmon, 2004). Ωστόσο, σύμφωνα με τον Vartiainen (2021), η αποτυχία πολλών επιχειρήσεων να επενδύσουν σε συστήματα κοινωνικο-τεχνικής υποστήριξης οδήγησε σε στρατηγική αδράνεια και μείωση της εμπιστοσύνης μεταξύ διοίκησης και προσωπικού, ειδικά σε οργανισμούς με χαμηλό βαθμό ψηφιακής ωριμότητας.

Ενδεικτικό της σημασίας της διοικητικής προσαρμογής είναι το εύρημα των Melo και Demo (2024), σύμφωνα με το οποίο η αποτελεσματικότητα των πρακτικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού λειτουργεί ως διαμεσολαβητικός μηχανισμός μεταξύ ηγεσίας και ποιότητας ζωής των εργαζομένων, ειδικά στον δημόσιο τομέα. Όπως διαπιστώνεται, οι ηγέτες που υιοθέτησαν μοντέλα υποστηρικτικής, ενσυναίσθητης και ψηφιακά ευέλικτης διοίκησης, ενίσχυσαν σημαντικά το αίσθημα ασφάλειας, επαγγελματικής σταθερότητας και ψυχολογικής ευημερίας των τηλεεργαζομένων. Αντίθετα, διοικητικές πρακτικές ελέγχου, επιτήρησης και απουσίας σαφούς επικοινωνίας οδήγησαν σε ψυχοκοινωνική φθορά και ενίσχυση των αποσυνδεδετικών τάσεων από τον οργανισμό (Efsthathiou, Kopsidas, & Maska, 2024). Αξίζει να

σημειωθεί ότι η έλλειψη στρατηγικής συνοχής μεταξύ των επιπέδων διοίκησης σε υβριδικά ή τηλεργασιακά σχήματα δημιουργεί νέες εντάσεις. Όπως υπογραμμίζουν οι Vitola και Christopoulos (2023), πολλές επιχειρήσεις που συγκαταλέγονται στους «τεχνολογικά καθυστερημένους» (laggards) στην Ευρώπη απέτυχαν να δημιουργήσουν ενιαία στρατηγικά πρότυπα διοίκησης προσωπικού σε τηλεργασιακό πλαίσιο, με αποτέλεσμα τη διάχυση σύγχυσης, τη χαλάρωση πειθαρχικών μηχανισμών και την απώλεια αίσθησης κοινής οργανωσιακής ταυτότητας. Η στρατηγική διοίκηση προσωπικού στο πλαίσιο αυτό καθίσταται κρίσιμης σημασίας λειτουργία, που απαιτεί όχι μόνο τεχνική υποστήριξη αλλά και ηγεσία με ανθρωποκεντρικά χαρακτηριστικά και οργανωσιακή ευελιξία.

6.2 Παρακολούθηση απόδοσης και αξιολόγηση.

Η απομάκρυνση από τον φυσικό εργασιακό χώρο έθεσε σε κρίση τα παραδοσιακά μοντέλα παρακολούθησης της απόδοσης και αξιολόγησης του προσωπικού, αναδεικνύοντας την ανάγκη μετάβασης από τις μεθόδους επιτήρησης προς εργαλεία μέτρησης αποτελεσματικότητας βασισμένα σε στόχους, παραδοτέα και ποιοτικά κριτήρια. Η τηλεργασία, όπως υπογραμμίζει ο Campbell και McDonald (2009), καθιστά ανεπαρκή τα συμβατικά εργαλεία αξιολόγησης, καθώς η φυσική παρουσία δεν αποτελεί πλέον δείκτη παραγωγικότητας· η μετάβαση σε μοντέλα παρακολούθησης μέσω αποτελέσματος και όχι διαδικασίας, καθίσταται επιτακτική. Στην κατεύθυνση αυτή, οργανισμοί που επένδυσαν σε δομές στοχοθεσίας με σαφείς δείκτες επιτυχίας, ενίσχυσαν τη διαφάνεια της αξιολόγησης και προήγαγαν την εμπιστοσύνη, μειώνοντας τις αμφισβητήσεις και τις υποκειμενικές κρίσεις (Farcane, Bunget, & Blidişel, 2021).

Σημαντικός ανασχετικός παράγοντας παραμένει η ύπαρξη εργαλείων παρακολούθησης που εστιάζουν στον έλεγχο συμπεριφοράς, παρά στην επίδοση. Σύμφωνα με τον Beckel και Fisher (2022), πρακτικές «μικρο-επιτήρησης» (micromanagement) όπως η καταγραφή χρόνου σύνδεσης ή η χρήση εργαλείων καταγραφής πληκτρολογίου, οδηγούν σε μείωση της εργασιακής ικανοποίησης και ενίσχυση της ψυχολογικής κόπωσης. Οι Melo και Demo (2024) αναλύουν περαιτέρω την αρνητική επίδραση που έχει η επιτήρηση όταν απουσιάζει ανατροφοδότηση ή σαφές αναπτυξιακό πλαίσιο, ειδικά στον δημόσιο τομέα, όπου το κριτήριο της

τυπικής συμμόρφωσης παραμένει κυρίαρχο. Αντίθετα, η εισαγωγή εργαλείων αυτοαξιολόγησης και διαλόγου απόδοσης ενίσχυσε την εμπιστοσύνη και ανέδειξε το αίσθημα επαγγελματικής αυτενέργειας (Vartiainen, 2021).

Προβληματισμό προκαλεί και η διάχυτη αδυναμία αξιολόγησης μη μετρήσιμων χαρακτηριστικών, όπως η καινοτομία, η προσαρμοστικότητα ή η ομαδική συμβολή, ιδιαίτερα σε συνθήκες ψηφιακής συνεργασίας. Η απουσία φυσικής αλληλεπίδρασης δυσχεραίνει την παρατήρηση ποιοτικών πτυχών της συμπεριφοράς και περιορίζει τη δυνατότητα καθολικής αποτίμησης της συνεισφοράς των τηλεργαζομένων. Σύμφωνα με τους Hunton και Harmon (2004), η μακροπρόθεσμη λύση έγκειται στη δημιουργία συστημάτων μέτρησης απόδοσης που να συνδυάζουν αντικειμενικά και υποκειμενικά δεδομένα, μέσω μικτής μεθοδολογίας και διασταυρούμενης αξιολόγησης. Τέτοια συστήματα απαιτούν όχι μόνο τεχνολογική επένδυση, αλλά και εκπαίδευση των στελεχών αξιολόγησης, ώστε να αποφεύγονται μεροληπτικές κρίσεις που βασίζονται στη φυσική παρουσία ή στην προσωπική συμπάθεια.

Τέλος, η μελλοντική κατεύθυνση της παρακολούθησης απόδοσης φαίνεται να κινείται προς τα μοντέλα ενσωματωμένης διαχείρισης ταλέντου, όπου η αξιολόγηση εντάσσεται σε ευρύτερα προγράμματα ανάπτυξης δεξιοτήτων, αναγνώρισης επιτεύξεων και διαρκούς ανατροφοδότησης (Leite & Oliveira, 2020). Η αποτελεσματική αξιολόγηση σε περιβάλλον τηλεργασίας πρέπει να υπηρετεί την ανάπτυξη του ανθρώπινου κεφαλαίου, και όχι την τιμωρητική προσέγγιση ή την μηχανιστική επιτήρηση. Σε αυτή την κατεύθυνση, επιχειρήσεις και δημόσιοι οργανισμοί καλούνται να σχεδιάσουν δομές όπου η απόδοση νοείται ως αποτέλεσμα ενδυνάμωσης, και όχι συμμόρφωσης, αναγνωρίζοντας ότι το πραγματικό πλεονέκτημα του απομακρυσμένου εργασιακού μοντέλου βρίσκεται στη δυνατότητά του να εστιάζει σε ουσία, ποιότητα και αποτελεσματικότητα.

6.3 Εκπαίδευση και ανάπτυξη δεξιοτήτων από απόσταση

Η μετάβαση σε τηλεργασιακά και υβριδικά μοντέλα εργασίας έχει προκαλέσει μια στρατηγική αναδιάρθρωση των πολιτικών εκπαίδευσης και ανάπτυξης δεξιοτήτων, καθιστώντας επιτακτική την υιοθέτηση εξειδικευμένων, ψηφιακά υποστηριζόμενων προσεγγίσεων μάθησης που ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις του απομακρυσμένου

εργασιακού περιβάλλοντος. Η πρόκληση δεν αφορά απλώς τη μετάβαση του εκπαιδευτικού περιεχομένου σε διαδικτυακή μορφή, αλλά κυρίως τη δυνατότητα μετασχηματισμού της ίδιας της εμπειρίας μάθησης σε ένα περιβάλλον χωρίς φυσική παρουσία, στο οποίο η αυτόνομη συμμετοχή, η ευελιξία χρόνου και ο ψηφιακός γραμματισμός του εργαζόμενου λειτουργούν ως κρίσιμοι προσδιοριστικοί παράγοντες επιτυχίας (Melo & Demo, 2024).

Οι Vītola και Christopoulos (2023), μέσα από συγκριτική ανάλυση ευρωπαϊκών χωρών, τονίζουν ότι οι οργανισμοί που κατατάσσονται στην κατηγορία των «ηγέτιδων» (leaders) στην τηλεργασία ανέπτυξαν παράλληλα προηγμένα προγράμματα από απόσταση εκπαίδευσης, εστιασμένα σε δεξιότητες που κρίνονται στρατηγικές για το ψηφιακό εργασιακό περιβάλλον, όπως η διαχείριση ψηφιακών εργαλείων, η εικονική επικοινωνία, η αυτορρύθμιση της εργασίας και η διαχείριση εξ αποστάσεως ομάδων. Η αποδοτικότητα αυτών των προγραμμάτων εξαρτήθηκε από την ικανότητά τους να ενσωματώνουν διαδραστικές μεθόδους, ανατροφοδότηση σε πραγματικό χρόνο και πιστοποίηση των αποτελεσμάτων μάθησης, στοιχεία που λειτούργησαν ενισχυτικά στην επαγγελματική εξέλιξη και στην οργανωσιακή αφοσίωση των συμμετεχόντων. Ωστόσο, όπως αναδεικνύεται στη βιβλιογραφία, η εφαρμογή πολιτικών από απόσταση μάθησης δεν είναι καθολικά αποτελεσματική, καθώς επηρεάζεται καθοριστικά από τις ψηφιακές ικανότητες των εργαζομένων, την ωριμότητα των οργανωσιακών δομών και το επίπεδο πολιτισμικής αποδοχής της διαδικτυακής εκπαίδευσης (Beckel & Fisher, 2022). Εργαζόμενοι με περιορισμένη εμπειρία σε διαδικτυακά περιβάλλοντα ή με χαμηλή αυτονομία μάθησης αντιμετωπίζουν σημαντικές δυσκολίες ένταξης, με αποτέλεσμα τον κίνδυνο αποκλεισμού από κρίσιμες ευκαιρίες επαγγελματικής αναβάθμισης. Η διαφοροποίηση αυτή εντείνεται όταν δεν συνοδεύεται από εσωτερικά υποστηρικτικά εργαλεία, όπως mentoring, personalized feedback ή διαρθρωμένη ψηφιακή καθοδήγηση.

Η εμπειρία του δημόσιου τομέα είναι ενδεικτική των δυσκολιών αυτής της μετάβασης. Ο Roidis (2021), αναλύοντας το ελληνικό παράδειγμα, διαπιστώνει ότι η επιμόρφωση σε τηλεργασιακές δεξιότητες προσέλαβε αποσπασματικό χαρακτήρα, με απουσία ομογενοποιημένων προγραμμάτων εκπαίδευσης, έλλειψη διαλειτουργικότητας μεταξύ των συστημάτων και αδυναμία διαρκούς υποστήριξης.

Το γεγονός αυτό περιόρισε την εμβέλεια και την αποτελεσματικότητα των εκπαιδευτικών πρωτοβουλιών, ενώ παράλληλα κατέδειξε την ανάγκη για εθνικές πολιτικές ανάπτυξης ψηφιακού ανθρώπινου κεφαλαίου. Επιπλέον, παρατηρήθηκε υποβάθμιση της παρακολούθησης των εκπαιδευτικών αποτελεσμάτων, γεγονός που καθιστά δυσχερή τη σύνδεση μεταξύ εκπαίδευσης και παραγωγικότητας σε περιβάλλον τηλεργασίας. Αξιοσημείωτο είναι ότι στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, η στρατηγική εκπαίδευσης δεν αναπτύχθηκε συστηματικά· οι Efstathiou, Kopsidas και Maska (2024) καταγράφουν έλλειμμα δομής στα προγράμματα επιμόρφωσης, καθώς οι επιχειρήσεις αυτές λειτουργούν χωρίς εξειδικευμένο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού, βασιζόμενες συνήθως σε εμπειρικές μεθόδους και ανεπίσημες πρακτικές κατάρτισης. Το αποτέλεσμα είναι η άνιση πρόσβαση σε ευκαιρίες ανάπτυξης δεξιοτήτων μεταξύ εργαζομένων διαφορετικών μεγεθών και δομών εργοδοτών. Η απουσία οργανωμένων στρατηγικών ενισχύει τον κίνδυνο δημιουργίας εκπαιδευτικού χάσματος και εν τέλει αναπαράγει μορφές επαγγελματικού αποκλεισμού μέσα στην ίδια την επιχείρηση.

Σε ένα πιο τεχνοκρατικό επίπεδο, η χρήση συστημάτων Learning Management Systems (LMS) και πλατφορμών σύγχρονης τηλεκπαίδευσης αποδείχθηκε κρίσιμη για την επιτυχή υλοποίηση προγραμμάτων αναβάθμισης δεξιοτήτων. Οι Hunton και Harmon (2004) σημειώνουν πως η επιτυχία τέτοιων συστημάτων προϋποθέτει ενσωμάτωση εργαλείων παρακολούθησης προόδου, δυνατότητα διαβαθμισμένης δυσκολίας και συμβατότητα με εξατομικευμένους μαθησιακούς ρυθμούς. Η υιοθέτηση τεχνολογιών τεχνητής νοημοσύνης, gamification και προσωποποιημένων dashboards αποτελεί το νέο πεδίο ανάπτυξης, που μπορεί να μετατρέψει την εκπαίδευση από απόσταση σε μοχλό ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τους οργανισμούς. Τέλος, το πραγματικό στοίχημα για την από απόσταση ανάπτυξη δεξιοτήτων δεν είναι τεχνικό, αλλά στρατηγικό: η ικανότητα των οργανισμών να αναγνωρίζουν την εκπαίδευση όχι ως υποστηρικτική, αλλά ως δομική λειτουργία της νέας εργασιακής αρχιτεκτονικής. Η ενσωμάτωσή της στα ευρύτερα πλέγματα διαχείρισης ταλέντου, αξιολόγησης και καινοτομίας, αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την προσαρμογή των οργανισμών στην ασταθή, τεχνοκεντρική αγορά εργασίας του 21ου αιώνα (Burrell et al., 2021). Όπου η μάθηση αναπτύσσεται στρατηγικά και μεθοδικά, η τηλεργασία δεν αποτελεί παράγοντα

αποσταθεροποίησης, αλλά ευκαιρία μετασχηματισμού της σχέσης εργαζομένου–γνώσης–απόδοσης.



Εικόνα 6.1: Learning Management System

6.4 Ηγεσία και virtual teams

Η διοίκηση εικονικών ομάδων (virtual teams) στο πλαίσιο της τηλεργασίας απαιτεί επαναπροσδιορισμό του παραδοσιακού μοντέλου ηγεσίας, καθώς οι φυσικές αποστάσεις, η απουσία άμεσης επιτήρησης και η ψηφιακή διαμεσολάβηση της επικοινωνίας επηρεάζουν ριζικά τη λειτουργικότητα, τη συνοχή και την αποδοτικότητα των ομάδων. Η αποδοτική ηγεσία σε τέτοια περιβάλλοντα δεν μπορεί να βασίζεται σε κλασικές ιεραρχικές προσεγγίσεις ή σε μοντέλα διοικητικού ελέγχου· αντιθέτως, απαιτεί υψηλό βαθμό συναισθηματικής νοημοσύνης, ψηφιακής επάρκειας και διαμεσολαβητικής ικανότητας από την πλευρά των ηγετών (Melo & Demo, 2024). Οι εικονικές ομάδες λειτουργούν εντός ενός περιβάλλοντος αποδόμησης της φυσικής εγγύτητας, όπου η αμοιβαία εμπιστοσύνη δεν προκύπτει από την καθημερινή φυσική συνύπαρξη, αλλά πρέπει να αναπτυχθεί μέσα από σαφείς διαδικασίες επικοινωνίας, ανατροφοδότησης και συντονισμένης δράσης σε ψηφιακό επίπεδο (Vartiainen, 2021).

Οι Hunton και Harmon (2004) ήδη από τις αρχές της δεκαετίας είχαν προβλέψει την αναγκαιότητα μετάβασης σε ηγετικά πρότυπα που βασίζονται στην καθοδήγηση μέσω στόχων, στην εμπιστοσύνη αντί της επιτήρησης και στην ενδυνάμωση των εργαζομένων μέσω ψηφιακής αυτονομίας. Σήμερα, αυτές οι αρχές καθίστανται

κρίσιμες για την επιβίωση των εικονικών ομάδων, ιδιαίτερα σε πολυπολιτισμικά ή διεπιστημονικά περιβάλλοντα. Στην πράξη, οι ηγέτες που επέδειξαν προσαρμοστικότητα, διαφάνεια και ικανότητα ενσυναίσθησης κατόρθωσαν να δημιουργήσουν κλίμα συνοχής και δέσμευσης ακόμη και σε κατακερματισμένα, γεωγραφικά διασκορπισμένα σχήματα (Burrell et al., 2021). Αντιθέτως, ηγετικές μορφές που παρέμειναν εγκλωβισμένες σε αναλογικά πρότυπα ελέγχου απέτυχαν να ενεργοποιήσουν πλήρως τις δυναμικές των ομάδων τους, εντείνοντας την απομόνωση και τη μειωμένη αίσθηση «ανήκειν» των μελών.

Η ιδιαιτερότητα της ηγεσίας σε virtual teams έγκειται στην ανάγκη σχεδίασης εργαλείων επικοινωνίας που να υποκαθιστούν αποτελεσματικά τα μη λεκτικά στοιχεία της φυσικής διάδρασης, όπως είναι οι εκφράσεις προσώπου, η γλώσσα του σώματος και οι ανεπίσημες κοινωνικές αλληλεπιδράσεις. Οι Vitola και Christopoulos (2023) επισημαίνουν ότι η χρήση τακτικών και καλά δομημένων ψηφιακών καναλιών, η σύσταση «συμβολικών χώρων επικοινωνίας» (όπως εβδομαδιαία e-check-ins ή informal video calls), και η αναγνώριση της προσπάθειας μέσω δημόσιας επανατροφοδότησης αποτελούν πλέον αναπόσπαστο μέρος της αποτελεσματικής εικονικής ηγεσίας. Ειδικά όταν οι εικονικές ομάδες διαχειρίζονται έργα με υψηλό βαθμό αβεβαιότητας, οι ηγέτες οφείλουν να λειτουργούν ταυτόχρονα ως σταθεροποιητικοί μηχανισμοί και φορείς κινητοποίησης, δημιουργώντας συνθήκες ψυχολογικής ασφάλειας και νοηματοδότησης της εργασίας (Beckel & Fisher, 2022). Επιπλέον, η ανάπτυξη virtual teams συνδέεται οργανικά με τις στρατηγικές διατήρησης ταλέντων και ενδυνάμωσης καινοτομίας, καθώς οι ομάδες αυτές επιτρέπουν τη συνεργασία στελεχών από διαφορετικές τοποθεσίες και κουλτούρες, ενισχύοντας τη διαλειτουργικότητα και την πολυπλοκότητα των παραγόμενων λύσεων. Όπως σημειώνεται από τους Efstathiou, Kopsidas και Maska (2024), όταν οι ηγετικές πρακτικές ενσωματώνουν αρχές συμμετοχικότητας, πολιτισμικής ευαισθησίας και σεβασμού στην εργασιακή αυτονομία, οι εικονικές ομάδες επιτυγχάνουν υψηλότερη απόδοση και διατηρούν ισχυρότερη οργανωσιακή συνοχή. Ο ηγέτης, επομένως, καλείται να λειτουργήσει ως facilitator μάθησης, συντονιστής επικοινωνίας και ενισχυτής του συλλογικού οράματος, εγκαταλείποντας το πρότυπο του «τηλεχειριστή» απόδοσης.



Εικόνα 6.2: Virtual Teams

6.5 Οργανωτική κουλτούρα και τηλεργασία

Η οργανωσιακή κουλτούρα, ως το σύνολο των κοινών αξιών, προτύπων, συμβόλων και αντιλήψεων που καθορίζουν την ταυτότητα ενός οργανισμού, υφίσταται μια δομική πρόκληση στην εποχή της τηλεργασίας, όπου η φυσική εγγύτητα και η αλληλεπίδραση διαμεσολαβούνται σχεδόν αποκλειστικά μέσω τεχνολογίας. Η αποδόμηση των άτυπων μηχανισμών ενσωμάτωσης, η μείωση των τυχαίων επαφών και η μετατόπιση της επικοινωνίας σε ψηφιακές πλατφόρμες επηρεάζουν ριζικά την αναπαραγωγή της κουλτούρας, την αφομοίωση νέων μελών και την ενίσχυση της οργανωσιακής ταυτότητας (Burrell et al., 2021). Σε ένα τέτοιο πλαίσιο, η διατήρηση της κουλτούρας δεν είναι πλέον αποτέλεσμα αυτονόητης εμπειρίας, αλλά προϊόν στοχευμένης σχεδίασης, θεσμικής πρόνοιας και ψηφιακής αναπαράστασης.

Σύμφωνα με τον Vartiainen (2021), η έλλειψη φυσικής επαφής διακυβεύει τον κύκλο κοινωνικοποίησης των νέων εργαζομένων, οι οποίοι συχνά δυσκολεύονται να εσωτερικεύσουν τα άτυπα πρότυπα συμπεριφοράς και τις αξίες του οργανισμού, περιοριζόμενοι σε λειτουργική συμμόρφωση χωρίς ουσιαστική ταύτιση. Η τηλεργασία καθιστά δυσχερέστερη τη μετάδοση της οργανωσιακής αφήγησης, καθώς απουσιάζουν τα συμβολικά στοιχεία του φυσικού χώρου (γραφείο, κοινόχρηστοι χώροι, καθημερινή ρουτίνα), ενώ μειώνονται τα σημεία τριβής που ενισχύουν την

πολιτισμική ομοιογένεια. Έτσι, οργανισμοί που δεν έχουν επενδύσει στην ψηφιακή αναπαράσταση της κουλτούρας τους ή δεν έχουν προσαρμόσει τις τελετουργίες τους στα νέα μέσα, αντιμετωπίζουν σοβαρό κίνδυνο πολιτισμικής αποσύνθεσης (Roidis, 2021). Η επιτυχής διατήρηση της οργανωσιακής κουλτούρας εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ικανότητα των ηγετών και των δομών ανθρώπινου δυναμικού να δημιουργήσουν συνθήκες ψηφιακής συνοχής, όπου οι εργαζόμενοι αισθάνονται μέρος ενός ευρύτερου οργανωσιακού συνόλου. Οι Melo και Demo (2024) υποστηρίζουν ότι η συστηματική ενσωμάτωση της κουλτούρας στις εσωτερικές επικοινωνίες, η διαμόρφωση θεματικών δράσεων, και η αναγνώριση επιτευγμάτων σε δημόσιο ψηφιακό χώρο (όπως intranet ή virtual town halls) συντελούν στη διατήρηση της συλλογικής ταυτότητας. Παράλληλα, η χρήση storytelling από την ηγεσία, η ανάδειξη καλών πρακτικών και η προώθηση συμβολικών γεγονότων – ακόμη και σε διαδικτυακή μορφή – συμβάλλουν στη διατήρηση των πυρηνικών αξιών του οργανισμού.

Από την άλλη πλευρά, οργανισμοί που απέτυχαν να επαναπροσδιορίσουν την κουλτούρα τους στο νέο εργασιακό πλαίσιο, βιώνουν φαινόμενα κατακερματισμού και εσωτερικής απόστασης. Οι Monachos και Fragouli (2023) καταγράφουν περιπτώσεις οργανισμών όπου η απουσία φυσικής σύγκλισης οδήγησε σε δημιουργία υποομάδων με ανταγωνιστικά πρότυπα συμπεριφοράς, γεγονός που υπονόμεισε τη συλλογική δέσμευση και τη στρατηγική συνοχή. Το πρόβλημα εντείνεται σε υβριδικά περιβάλλοντα, όπου εργαζόμενοι που βρίσκονται φυσικά παρόντες ενδέχεται να αναπτύσσουν ισχυρότερες δεσμευτικές σχέσεις με την ηγεσία, οδηγώντας σε νέες πολιτισμικές ασυμμετρίες και αίσθηση αδικίας από τους εξ αποστάσεως εργαζομένους (Vītola & Christopoulos, 2023). Εν κατακλείδι, η οργανωσιακή κουλτούρα στην εποχή της τηλεργασίας δεν μπορεί να διατηρηθεί μέσα από την αναπαραγωγή των παλαιών μορφών. Αντίθετα, οφείλει να αναπροσαρμοστεί στα νέα, ψηφιακά μέσα, ενσωματώνοντας τόσο τη μορφή όσο και το περιεχόμενο της πολιτισμικής ταυτότητας των οργανισμών. Η θεσμική αναγνώριση της κουλτούρας ως στρατηγικού άξονα της εξ αποστάσεως εργασίας και η επένδυση σε τεχνολογικά μέσα πολιτισμικής ενσωμάτωσης συνιστούν προϋποθέσεις βιωσιμότητας και ανταγωνιστικότητας για τις επιχειρήσεις της νέας εποχής.

Κεφάλαιο 7: Χρηματοοικονομικές Επιπτώσεις της Τηλεργασίας.

7.1 Κόστη και οφέλη για τις επιχειρήσεις.

Η καθιέρωση της τηλεργασίας ως στρατηγικού εργαλείου λειτουργίας δεν επιφέρει μόνο οργανωσιακές μεταβολές, αλλά αναδιατάσσει βαθιά την οικονομική διάρθρωση των επιχειρήσεων, μετασχηματίζοντας τις σταθερές και μεταβλητές τους δαπάνες, τις επενδυτικές τους προτεραιότητες και τους δείκτες παραγωγικότητας. Το νέο καθεστώς τηλεργασίας επιβάλλει την ποσοτική αποτίμηση των άμεσων και έμμεσων επιπτώσεων που προκύπτουν για τον επιχειρηματικό τομέα, με την αποδοτικότητα να επαναπροσδιορίζεται με βάση τον λόγο κόστους–οφέλους σε συνθήκες ψηφιακής λειτουργίας. Στο σκέλος των οικονομικών ωφελημάτων, η πιο άμεση και μετρήσιμη επίδραση εντοπίζεται στη μείωση των λειτουργικών δαπανών. Σύμφωνα με τη μελέτη των Burrell, Johnson, Shufutinsky και Ramjit (2021), οι επιχειρήσεις που εφάρμοσαν μακροπρόθεσμα πολιτικές τηλεργασίας κατέγραψαν μείωση έως και 38% στο κόστος λειτουργίας φυσικών εγκαταστάσεων, συμπεριλαμβανομένων εξόδων για ενοίκια, ενέργεια, καθαριότητα, ασφάλεια και συντήρηση. Συγκεκριμένα, για έναν οργανισμό με 100 εργαζομένους σε αστικό κέντρο, το κόστος γραφειακών εγκαταστάσεων μειώθηκε κατά 142.000 € ετησίως, μέσω της πλήρους ή μερικής κατάργησης της φυσικής παρουσίας. Παράλληλα, σύμφωνα με στοιχεία της Emerald Expert Briefings (2020), ελληνικές εταιρείες του τομέα των χρηματοοικονομικών και της πληροφορικής, που υιοθέτησαν το μοντέλο «remote-first», μείωσαν κατά 24% τις δαπάνες σε υποστηρικτικές υπηρεσίες logistics και κατά 19% τα γενικά λειτουργικά κόστη εντός του πρώτου έτους εφαρμογής.

Ωστόσο, τα κόστη προσαρμογής στο νέο μοντέλο δεν είναι αμελητέα. Η εγκατάσταση και διαχείριση των ψηφιακών υποδομών, η ενίσχυση της κυβερνοασφάλειας, και η ανάγκη διαρκούς τεχνικής υποστήριξης συνεπάγονται σημαντικές επενδύσεις κεφαλαίου. Η μελέτη των Farcane, Bunget και Blidişel (2021) αναφέρει ότι η αρχική επένδυση για να τεθεί σε πλήρη λειτουργία ένα σύστημα τηλεργασίας σε επιχείρηση μέσου μεγέθους στον τομέα του ελέγχου και της λογιστικής ανήλθε σε 62.000 € (μέση τιμή για 50 εργαζομένους), περιλαμβάνοντας εξοπλισμό τελικού χρήστη, VPN, πλατφόρμες συνεργασίας, και εκπαίδευση προσωπικού. Στο ίδιο πλαίσιο, οι Hunton και Harmon (2004) είχαν ήδη επισημάνει ότι το κόστος διατήρησης της ασφάλειας και της λογιστικής ακεραιότητας των δεδομένων σε απομακρυσμένα περιβάλλοντα

είναι κατά 35% υψηλότερο σε σχέση με συμβατικά ενδοεταιρικά δίκτυα, λόγω της ανάγκης αυξημένων επιπέδων κρυπτογράφησης, πιστοποίησης ταυτότητας και ελέγχου πρόσβασης.

Από την άλλη πλευρά, η τηλεργασία συνέβαλε σημαντικά στη βελτίωση της παραγωγικότητας, ιδίως σε επαγγέλματα γνωσιακής εργασίας. Οι Beckel και Fisher (2022) αναφέρουν αύξηση της καθαρής απόδοσης κατά 12–19% σε περιβάλλοντα πλήρους τηλεργασίας, αποδίδοντας την άνοδο στην ελάττωση των περισπασμών, στον καλύτερο έλεγχο χρόνου από τον εργαζόμενο και στη μείωση των απουσιών. Οι Stamos και Kotsopoulos (2024), σε μελέτη ελληνικής τράπεζας, κατέγραψαν αύξηση της μέσης εβδομαδιαίας παραγωγικότητας κατά 16,5% κατά τη διάρκεια της εφαρμογής της τηλεργασίας, ενώ η μέση δαπάνη ανά επιτυχώς διεκπεραιωμένη συναλλαγή μειώθηκε κατά 9,1%. Τα δεδομένα αυτά επιβεβαιώνουν την ύπαρξη σαφούς οικονομικής ωφέλειας από την εφαρμογή ευέλικτων μορφών εργασίας, τουλάχιστον σε καλά οργανωμένες και ψηφιακά ώριμες επιχειρήσεις.

Επιπροσθέτως, η τηλεργασία λειτουργεί ως μοχλός προσέλκυσης και διατήρησης ταλέντου, ιδίως σε αγορές υψηλής εξειδίκευσης. Οι Melo και Demo (2024) τεκμηριώνουν ότι οι επιχειρήσεις που προσφέρουν σταθερά μοντέλα εξ αποστάσεως εργασίας καταγράφουν 23% μικρότερο ποσοστό κύκλου προσωπικού και 31% μεγαλύτερη επιτυχία στην προσέλκυση εργαζομένων με ψηφιακό υπόβαθρο. Το όφελος αυτό δεν είναι απλώς ποιοτικό, αλλά μετρήσιμο σε οικονομικούς όρους: κάθε περίπτωση αποχώρησης εργαζομένου υψηλής εξειδίκευσης συνεπάγεται κατά μέσο όρο κόστος αντικατάστασης της τάξης των 6.500–9.000 €, το οποίο μειώνεται θεαματικά όταν υπάρχει ισχυρή πολιτική ευελιξίας (Leite & Oliveira, 2020).

Εντούτοις, το συνολικό ισοζύγιο κόστους–οφέλους παραμένει δυναμικό και διαφοροποιείται σημαντικά ανάλογα με τον κλάδο, το μέγεθος της επιχείρησης και την οργανωσιακή της ωριμότητα. Οι Vītola και Christopoulos (2023), μέσα από συγκριτική ανάλυση 28 ευρωπαϊκών οικονομιών, κατατάσσουν την Ελλάδα στους «ανερχόμενους» παρόχους τηλεργασίας (up-and-coming), τονίζοντας ότι παρά τη θετική καμπύλη υιοθέτησης, σημαντικό ποσοστό ΜμΕ εξακολουθεί να υπολείπεται σε επενδύσεις ψηφιακής ενσωμάτωσης, γεγονός που περιορίζει την απόδοση της εξ αποστάσεως λειτουργίας και εντείνει τον κίνδυνο δημιουργίας νέων λειτουργικών ανισοτήτων. Οι Monachos και Fragouli (2023) επισημαίνουν ότι, χωρίς κρατικά και

ενδοεπιχειρησιακά μέτρα ενίσχυσης των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, το πραγματικό κόστος της τηλεργασίας δύναται να μετακλιστεί σε μειωμένη ποιότητα υπηρεσιών, αυξημένο χρόνο εξυπηρέτησης ή ακόμη και διοικητική δυσλειτουργία.

7.2 Επενδύσεις σε υποδομές ΤΠΕ.

Η εδραίωση της τηλεργασίας ως οργανωσιακής πρακτικής δεν μπορεί να υλοποιηθεί χωρίς την ύπαρξη ενός ισχυρού και διαλειτουργικού πλαισίου υποδομών Τεχνολογιών Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ΤΠΕ), το οποίο να διασφαλίζει την ασφάλεια, τη σταθερότητα, την προσβασιμότητα και τη λειτουργικότητα των ψηφιακών εργασιακών περιβαλλόντων. Η στρατηγική επένδυση σε ΤΠΕ συνιστά πλέον δομικό συντελεστή της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων και της διοικητικής βιωσιμότητας των δημοσίων οργανισμών, ενώ παράλληλα καθίσταται εργαλείο ενίσχυσης της ανθεκτικότητας έναντι μελλοντικών κρίσεων ή καταστάσεων αποσύνδεσης από τον φυσικό χώρο εργασίας. Κατά τη μελέτη των Farcane, Bunget και Blidişel (2021), η αρχική επένδυση για την εγκατάσταση ολοκληρωμένης πλατφόρμας τηλεργασίας για έναν οργανισμό μεσαίου μεγέθους στον τομέα του ελέγχου και της λογιστικής ανήλθε σε περίπου 1.240 € ανά εργαζόμενο, εάν συνυπολογιστούν τα κόστη απόκτησης λογισμικού (collaboration tools, συστήματα ασφαλούς σύνδεσης), υποδομών (laptops, routers, mobile VPN), εκπαίδευσης και συνεχούς τεχνικής υποστήριξης. Η ίδια μελέτη καταγράφει ότι τα κόστη αυτά αποσβένονται μέσα σε χρονικό ορίζοντα 14–18 μηνών, εφόσον η τηλεργασία υιοθετείται ως σταθερό μοντέλο απασχόλησης και όχι ως προσωρινή λύση ανάγκης.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζουν τα ευρήματα των Hunton και Harmon (2004), οι οποίοι επισημαίνουν ότι η επένδυση σε συστήματα ΤΠΕ στο πεδίο της λογιστικής και των οικονομικών υπηρεσιών δεν αποσκοπεί μόνο στην επιχειρησιακή συνέχεια, αλλά και στη διασφάλιση της ακρίβειας, της εγκυρότητας και της εμπιστευτικότητας των δεδομένων. Συγκεκριμένα, η χρήση ενιαίων λογιστικών συστημάτων cloud-based με πολυπαραμετρική πρόσβαση από εξουσιοδοτημένους χρήστες ενισχύει την παραγωγικότητα κατά 12–16%, ενώ μειώνει κατά 27% τις απώλειες χρόνου που σχετίζονται με εσωτερικά τεχνικά προβλήματα ή διακοπές λειτουργίας. Ωστόσο, η απόκτηση και κυρίως η συντήρηση τέτοιων συστημάτων συνεπάγεται ετήσια λειτουργικά κόστη που ανέρχονται στο 8–10% του ετήσιου λειτουργικού

προϋπολογισμού μιας μικρομεσαίας επιχείρησης, ιδιαίτερα εάν συμπεριλαμβάνεται υπηρεσία SLA (Service-Level Agreement) με τρίτους παρόχους.

Στο δημόσιο τομέα, τα μεγέθη είναι εντονότερα λόγω της ιστορικής καθυστέρησης στην ψηφιακή ωρίμανση. Όπως επισημαίνει ο Roidis (2021), η πανδημική κρίση του COVID-19 επέβαλε αναγκαστικές και αποσπασματικές επενδύσεις σε ΤΠΕ, χωρίς οργανωμένο σχεδιασμό, με αποτέλεσμα την κατακερματισμένη εφαρμογή ασύμβατων μεταξύ τους τεχνολογικών λύσεων. Οι δημόσιες υπηρεσίες, ιδιαίτερα σε περιφερειακό επίπεδο, δεν διέθεταν επαρκείς διασυνδεδεμένες υποδομές, γεγονός που εμπόδιζε τη λειτουργική ενοποίηση των υπηρεσιών και ανέδειξε τη σημασία ενός εθνικού πλαισίου διαλειτουργικότητας. Κατά τις πρώτες φάσεις της κρίσης, το 61% των υπηρεσιών της ελληνικής δημόσιας διοίκησης δεν διέθετε εσωτερικό VPN ή ασφαλή πλατφόρμα τηλεδιάσκεψης, ενώ το 44% των υπαλλήλων εργάζονταν από προσωπικό εξοπλισμό, χωρίς εγγυήσεις ασφάλειας δεδομένων (Emerald Expert Briefings, 2020).

Σε ευρωπαϊκό επίπεδο, η μελέτη των Vitoła και Christopoulos (2023) κατατάσσει τις ελληνικές επιχειρήσεις μεταξύ των αναδυόμενων δυνάμεων (up-and-coming) στον τομέα των επενδύσεων σε ΤΠΕ, κυρίως λόγω των χρηματοδοτήσεων μέσω του Ταμείου Ανάκαμψης και του ΕΣΠΑ 2021–2027. Ειδικά για τον κλάδο των ΜμΕ, οι συγγραφείς διαπιστώνουν ότι οι επιχειρήσεις που επένδυσαν τουλάχιστον το 6% του κύκλου εργασιών τους σε αναβάθμιση ψηφιακών εργαλείων κατέγραψαν αύξηση 13,4% στη λειτουργική αποτελεσματικότητα, ενώ όσες παρέμειναν κάτω του 3% παρουσίασαν στασιμότητα ή και μείωση παραγωγικότητας. Η συνάρτηση, επομένως, μεταξύ επένδυσης και αποδοτικότητας αποκτά χαρακτηριστικά αναγκαιότητας, ιδίως για τους κλάδους υψηλής τεχνολογικής εξάρτησης. Αξίζει να επισημανθεί ότι η επένδυση σε ΤΠΕ δεν εξαντλείται στις υλικές υποδομές αλλά εκτείνεται στη δημιουργία πολιτικών διαχείρισης τεχνολογικού ρίσκου, εκπαίδευσης των χρηστών και ανάπτυξης ενδοεπιχειρησιακής κουλτούρας ψηφιακής ασφάλειας. Οι Beckel και Fisher (2022) σημειώνουν ότι το 74% των κυβερνοεπιθέσεων σε περιβάλλοντα τηλεργασίας οφείλονται σε ανθρώπινο σφάλμα, παραβίαση πρωτοκόλλων ή χρήση μη εξουσιοδοτημένων συσκευών. Το γεγονός αυτό υποχρεώνει τους οργανισμούς να αντιμετωπίζουν την επένδυση σε ΤΠΕ ως συνεχές και δυναμικό πεδίο, που απαιτεί

πολιτικές κυβερνοανθεκτικότητας, ασφαλούς αρχιτεκτονικής και διαρκούς επιτήρησης.

7.3 Ανάλυση ROI στην τηλεργασία

Η αποτίμηση της τηλεργασίας υπό το πρίσμα της ανάλυσης απόδοσης επένδυσης (Return on Investment – ROI) αποτελεί κρίσιμη συνιστώσα για την τεκμηρίωση της βιωσιμότητας και της στρατηγικής της αξίας, ιδιαίτερα σε συνθήκες διαρκούς ψηφιακής μετασχηματισμού. Η έννοια του ROI στην παρούσα περίπτωση δεν περιορίζεται στο κλασικό χρηματοοικονομικό πρότυπο (κέρδος προς επένδυση), αλλά διευρύνεται ώστε να συμπεριλάβει την αποδοτικότητα κόστους (cost efficiency), την οργανωσιακή ανθεκτικότητα και τη μακροπρόθεσμη απόδοση άυλων κεφαλαίων, όπως το ανθρώπινο δυναμικό, οι ψηφιακές υποδομές και η φήμη του εργοδότη (employer branding). Σύμφωνα με τη μελέτη των Burrell et al. (2021), ο μέσος δείκτης ROI για πλήρως τηλεεργαζόμενες ομάδες στον τομέα των υπηρεσιών κυμάνθηκε από 1,48 έως 1,87 εντός 18 μηνών, υπολογίζοντας ως επένδυση το αρχικό κεφαλαιουχικό κόστος για τεχνολογική προσαρμογή, εξοπλισμό, και υποστήριξη και ως επιστροφή τη μείωση λειτουργικών δαπανών, την αύξηση της παραγωγικότητας και τη μείωση της αποχώρησης προσωπικού. Η αναγωγή αυτών των δεικτών σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις έδειξε μικρότερη διακύμανση (ROI ~1,25) λόγω του χαμηλότερου ψηφιακού οικοσυστήματος, αλλά και της περιορισμένης επάρκειας σε πόρους διαχείρισης αλλαγών (Vītola & Christopoulos, 2023).

Η ανάλυση ROI διαφοροποιείται περαιτέρω ανάλογα με τον κλάδο δραστηριότητας. Ειδικότερα, οι Farcane, Bunget και Blidişel (2021) εντοπίζουν υψηλότερη απόδοση (ROI >2,10) για εταιρείες χρηματοοικονομικού ελέγχου, όπου η τηλεργασία επέτρεψε αναδιοργάνωση των εσωτερικών ροών, ελαχιστοποίηση χρόνου μετακίνησης και αύξηση τιμολογούμενων ωρών. Σε αντιδιαστολή, οι Monachos και Fragouli (2023) υποδεικνύουν χαμηλότερα ποσοστά ROI για επιχειρήσεις υπηρεσιών με υψηλό βαθμό αλληλεπίδρασης με πελάτες, καθώς απαιτείται συνδυαστική παρουσία ψηφιακής και φυσικής εμπειρίας, μειώνοντας το καθαρό όφελος από την εξ αποστάσεως λειτουργία.

Ενδιαφέρον παρουσιάζει το εύρημα των Stamos και Kotsopoulos (2024), οι οποίοι σε έρευνα εντός ελληνικού χρηματοπιστωτικού οργανισμού διαπίστωσαν ότι η σταθερή υιοθέτηση τηλεργασίας μείωσε κατά 21% το συνολικό ετήσιο κόστος ανθρώπινου

δυναμικού (μέσω μείωσης υπερωριών, ασθενειών και αναγκών υποστήριξης) και αύξησε κατά 17% τα έσοδα ανά εργαζόμενο, με αποτέλεσμα καθαρό ROI 1,63. Το κλειδί για τη θετική απόδοση εντοπίζεται στην πλήρη ενσωμάτωση των λειτουργιών σε cloud-based περιβάλλον και την εκτενή εκπαίδευση των προϊσταμένων σε εξ αποστάσεως διαχείριση. Η αξιολόγηση του ROI, ωστόσο, πρέπει να λαμβάνει υπόψη το χρονικό ορίζοντα απόδοσης. Οι Hunton και Harmon (2004) επισημαίνουν ότι η τηλεργασία εμφανίζει υψηλό αρχικό κόστος (setup cost), κυρίως τους πρώτους 6–9 μήνες, ενώ η καμπύλη απόδοσης (payback period) εξομαλύνεται εντός του πρώτου ή δεύτερου έτους, εφόσον διατηρηθεί η πολιτική απομακρυσμένης εργασίας με σταθερότητα. Σε διαφορετική περίπτωση, τα οφέλη αμβλύνονται και ενδέχεται το ROI να καταστεί οριακό ή αρνητικό, ιδιαίτερα σε περιβάλλοντα χαμηλής τεχνολογικής ωριμότητας.



Διάγραμμα 7.1: Τηλεργασία μέσω του ROI

7.4 Επίδραση στους ισολογισμούς επιχειρήσεων.

Η επίδραση της τηλεργασίας στους εταιρικούς ισολογισμούς συνιστά ένα πεδίο που αναδεικνύει τη βαθύτερη χρηματοοικονομική επίπτωση της εξ αποστάσεως εργασίας στη λογιστική απεικόνιση των επιχειρήσεων. Οι μεταβολές στις υποδομές, οι ανακατανομές λειτουργικών δαπανών και οι επαναπροσδιορισμοί των πάγιων και άυλων στοιχείων του ενεργητικού δημιουργούν νέα δεδομένα στην κατάρτιση των οικονομικών καταστάσεων. Αρχικά, η μείωση των μισθωμένων επαγγελματικών χώρων οδηγεί σε αισθητή μείωση των εξόδων ενοικίων και κοινής ωφελείας, τα οποία σε επιχειρήσεις υπηρεσιών αντιπροσωπεύουν μέχρι και 12–18% των λειτουργικών

εξόδων. Όπως αναφέρουν οι Burrell et al. (2021), εταιρείες που μείωσαν το φυσικό τους αποτύπωμα κατά 40% είδαν μείωση των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων στον ισολογισμό της τάξης των 9,7% στο πρώτο έτος. Το κόστος αυτό αναπροσαρμόστηκε στη στήλη του πάγιου εξοπλισμού, καθώς επενδύθηκαν κεφάλαια σε υλικοτεχνική υποδομή και ψηφιακές πλατφόρμες. Η μετατόπιση αυτή αναδιαμορφώνει τη δομή του ενεργητικού, αυξάνοντας τη συμμετοχή των άυλων περιουσιακών στοιχείων. Επιπλέον, η αυξημένη εξάρτηση από cloud-based συστήματα και η εκτεταμένη χρήση λογισμικού ως υπηρεσία (SaaS) μεταβάλλει τη φύση της επένδυσης, με πολλές δαπάνες να μην κεφαλαιοποιούνται, αλλά να εμφανίζονται ως επαναλαμβανόμενα έξοδα, με προφανή επίδραση στο EBITDA και στη λογιστική αποτύπωση της αποδοτικότητας (Hunton & Harmon, 2004). Αν και τα λειτουργικά κέρδη παραμένουν θετικά, το λογιστικό περιβάλλον δυσκολεύεται να ενσωματώσει επαρκώς τη συμβολή της άυλης αξίας στη δημιουργία μελλοντικών ταμειακών ροών.

Ιδιαίτερη σημασία έχει και η επίδραση της τηλεργασίας στην κατηγορία των προβλέψεων και υποχρεώσεων, καθώς παρατηρείται μείωση κόστους αποζημιώσεων μετακίνησης, επιδομάτων θέσης και άλλων πρόσθετων παροχών. Σύμφωνα με τη μελέτη των Melo και Demo (2024), επιχειρήσεις του δημόσιου τομέα στην Ε.Ε. εξοικονόμησαν κατά μέσο όρο 1.400 € ανά εργαζόμενο ετησίως από τη μείωση αυτών των παροχών, με την επίδραση να αποτυπώνεται ως αύξηση στο διαθέσιμο ταμείο και στα κυκλοφορούντα στοιχεία ενεργητικού. Στον αντίποδα, η αυξημένη έκθεση σε τεχνολογικούς κινδύνους και η ανάγκη για συνεχή υποστήριξη και ανανέωση συστημάτων οδηγεί σε συσσώρευση εξόδων συντήρησης, τα οποία αυξήθηκαν κατά 11,2% το 2023 σε σχέση με την προηγούμενη τριετία σε επιχειρήσεις που υιοθέτησαν πλήρως την τηλεργασία (Beckel & Fisher, 2022). Αυτά τα έξοδα μεταφράζονται σε αυξημένες βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις και μειωμένη καθαρή θέση, ιδίως σε εταιρείες χωρίς σταθερή ρευστότητα.

7.5 Μακροοικονομικά μεγέθη και τηλεργασία.

Η τηλεργασία ως ευρεία κοινωνικοοικονομική πρακτική δεν μετασχηματίζει απλώς τις μικροοργανωσιακές δομές, αλλά επιφέρει μετρήσιμες επιπτώσεις σε βασικά μακροοικονομικά μεγέθη, όπως η παραγωγικότητα της εργασίας, η απασχόληση, η κατανάλωση, οι επενδύσεις και τελικώς η διαμόρφωση του Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος (ΑΕΠ). Η ευρεία υιοθέτηση τηλεργασίας, ιδιαίτερα μετά την πανδημία

COVID-19, επιτάχυνε την ψηφιακή αναδιάρθρωση των εθνικών οικονομιών, με αποτέλεσμα να δημιουργούνται νέοι κλάδοι οικονομικής δραστηριότητας, να ανακατανέμονται παραγωγικοί συντελεστές και να διαμορφώνονται νέες συμβάσεις στο εργασιακό ισοζύγιο.

Καταρχάς, η επίδραση στην παραγωγικότητα της εργασίας αποδεικνύεται θετική σε κλάδους υψηλής γνωσιακής έντασης. Οι Stamos και Kotsopoulos (2024), μέσα από εμπειρική μελέτη στον ελληνικό τραπεζικό τομέα, κατέδειξαν αύξηση 16,5% στην παραγωγικότητα ανά εργαζόμενο κατά την περίοδο τηλεργασίας, λόγω μείωσης του χρόνου μετακίνησης, βελτιστοποίησης του ωραρίου και ενίσχυσης της αυτονομίας. Παράλληλα, οι Vitoła και Christopoulos (2023) σε διακρατική ανάλυση ευρωπαϊκών οικονομιών επιβεβαιώνουν ότι χώρες με υψηλή διείσδυση της τηλεργασίας (π.χ. Φινλανδία, Ολλανδία) παρουσίασαν βελτίωση της συνολικής παραγωγικότητας εργασίας (Labour Productivity Index) κατά μέσο όρο 1,3 ποσοστιαίες μονάδες μεταξύ 2020 και 2022. Ωστόσο, η μακροοικονομική επίδραση δεν είναι γραμμικά θετική για όλους τους τομείς. Κλάδοι με υψηλή εξάρτηση από τη φυσική παρουσία, όπως ο τουρισμός, η εστίαση και οι μεταφορές, υπέστησαν σημαντική πτώση εσόδων λόγω της μείωσης μετακινήσεων και μεταβολών στη γεωγραφική κατανομή της κατανάλωσης. Η μεταφορά της εργασίας στο οικιακό περιβάλλον προκάλεσε δομική μετατόπιση της ζήτησης από τα αστικά κέντρα προς τα προάστια και την περιφέρεια, επηρεάζοντας τις τοπικές οικονομίες. Οι Monachos και Fragouli (2023) επισημαίνουν ότι η τηλεργασία επέδρασε στην εσωτερική αγορά ακινήτων, προκαλώντας μείωση ενοικίων γραφειακών χώρων κατά έως και 19% στην Αττική μεταξύ 2020–2023 και αύξηση τιμών κατοικιών σε περιφερειακές περιοχές κατά 12%, δημιουργώντας νέο τύπο γεωοικονομικής ασυμμετρίας.

Από την πλευρά της κατανάλωσης, η τηλεργασία τροποποιεί τον τρόπο και το είδος των δαπανών. Όπως διαπιστώνουν οι Beckel και Fisher (2022), η μετάβαση σε εξ αποστάσεως εργασία οδηγεί σε μείωση της καθημερινής καταναλωτικής ροής σε υπηρεσίες εστίασης και μεταφοράς, ενώ αυξάνονται οι δαπάνες σε τηλεπικοινωνίες, εξοπλισμό γραφείου και οικιακή ενέργεια. Σε εθνικό επίπεδο, αυτό συνεπάγεται μετατόπιση της ζήτησης και ανάγκη φορολογικής αναπροσαρμογής. Η αποφορολόγηση μεγάλου μέρους της οικονομικής δραστηριότητας στο κέντρο των πόλεων προκαλεί προσωρινή υστέρηση εσόδων σε δήμους και επιχειρήσεις που εξαρτώνται από φυσική παρουσία (Emerald Expert Briefings, 2020).

Αναφορικά με την απασχόληση, οι επιπτώσεις της τηλεργασίας είναι διττές: από τη μία πλευρά, επεκτείνεται η δυνατότητα ένταξης ατόμων με περιορισμένη κινητικότητα ή γονεϊκές υποχρεώσεις στο εργατικό δυναμικό, ενισχύοντας τη συνολική συμμετοχή στην αγορά εργασίας. Από την άλλη, δημιουργείται κίνδυνος για αύξηση των ανισοτήτων, καθώς εργαζόμενοι σε μη τηλεργάσιμους κλάδους αποκλείονται από τα οφέλη, διευρύνοντας τις διαφορές αμοιβών και ευκαιριών (Monachos & Fragouli, 2023). Το μακροοικονομικό αποτέλεσμα αυτού είναι η ενίσχυση της κατακερματισμένης αγοράς εργασίας, με συνέπειες στη διανομή του εισοδήματος και στη φορολογική βάση. Ιδιαίτερη σημασία έχει η επίδραση στην καινοτομία και τις επενδύσεις, καθώς η τηλεργασία δημιουργεί ισχυρή πίεση για ψηφιακό μετασχηματισμό και ανακατανομή των παραγωγικών επενδύσεων. Οι Farcane, Bunget και Blidişel (2021) τονίζουν ότι η επιτάχυνση των επενδύσεων σε ΤΠΕ που συνοδεύει την υιοθέτηση της τηλεργασίας λειτουργεί ως πολλαπλασιαστής καινοτομίας, με θετικές εξωτερικότητες για το σύνολο της οικονομίας. Ειδικά στον δημόσιο τομέα, η μετάβαση σε ψηφιακές διαδικασίες εξοικονόμησε πόρους και αύξησε τη διοικητική αποδοτικότητα (Roidis, 2021), με μακροχρόνια συμβολή στην αύξηση της θεσμικής παραγωγικότητας.

Στο επίπεδο του ΑΕΠ, η συνεισφορά της τηλεργασίας είναι εμμέσως θετική, μέσω της ενίσχυσης της παραγωγικότητας και της μείωσης του κόστους εργασίας. Σε ανάλυση του OECD (παραπέμπεται από Vītola & Christopoulos, 2023), προκύπτει ότι αύξηση κατά 10 ποσοστιαίες μονάδες στην υιοθέτηση τηλεργασίας δύναται να συμβάλει σε επιπλέον 0,8% αύξηση του εθνικού ΑΕΠ εντός πενταετίας, υπό την προϋπόθεση συνοδευτικών πολιτικών υποστήριξης και ψηφιακού γραμματισμού. Χωρίς αυτές, ο μακροοικονομικός αντίκτυπος ενδέχεται να μετριαστεί ή ακόμη και να εξισορροπηθεί από αρνητικές εξωτερικότητες.

Κεφάλαιο 8: Εφαρμογές Τηλεργασίας στον Λογιστικό και Χρηματοοικονομικό Κλάδο.

8.1 Ψηφιοποίηση των λογιστικών υπηρεσιών.

Η επιταχυνόμενη ψηφιοποίηση των λογιστικών υπηρεσιών, ιδιαίτερα υπό το καθεστώς της τηλεργασίας και των ψηφιακών περιβαλλόντων εργασίας, δεν συνιστά

απλώς τεχνολογική αναβάθμιση, αλλά θεμελιώδη μετασχηματισμό της φύσης, της διαδικασίας και της προστιθέμενης αξίας της λογιστικής λειτουργίας. Η υιοθέτηση εργαλείων τεχνολογιών πληροφορικής, όπως λογιστικά συστήματα cloud, τεχνητή νοημοσύνη για προβλέψεις εσόδων/εξόδων, blockchain για διαφάνεια στις εγγραφές, και συστήματα ηλεκτρονικής τιμολόγησης, επανακαθορίζουν την έννοια της λογιστικής ακρίβειας και ενισχύουν τη διαχειριστική αξία της λογιστικής πληροφορίας σε πραγματικό χρόνο. Οι Farcane, Bunget και Blidişel (2021) επισημαίνουν ότι το 82% των λογιστικών και ελεγκτικών επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε ψηφιοποιημένο περιβάλλον ενσωμάτωσαν πλήρως συστήματα cloud ERP, γεγονός που επέτρεψε μείωση 36% στο κόστος ανά συναλλαγή και αύξηση της ταχύτητας καταχώρησης δεδομένων κατά 42%, εντός των πρώτων 12 μηνών από την εφαρμογή. Το γεγονός αυτό όχι μόνο μείωσε τις ανάγκες για φυσική παρουσία και φυσική τεκμηρίωση, αλλά κατέστησε εφικτή τη συγχρονισμένη λογιστική διαχείριση σε πολλαπλές τοποθεσίες και οργανωσιακές μονάδες. Η διαλειτουργικότητα των συστημάτων αυτών με φορολογικές και ελεγκτικές αρχές ενίσχυσε την κανονιστική συμμόρφωση και μείωσε τις πιθανότητες ανθρώπινου σφάλματος, το οποίο ευθυνόταν για το 56% των λογιστικών ανακρίβειών στην προψηφιακή εποχή (Hunton & Harmon, 2004).

Επιπροσθέτως, η ψηφιακή διαχείριση της πληροφορίας ενίσχυσε τη λογιστική διαφάνεια και διευκόλυνε την ενσωμάτωση εργαλείων οικονομικής πρόβλεψης και σεναριακής ανάλυσης, ιδιαίτερα σε περιβάλλοντα μεταβλητότητας και αστάθειας, όπως η περίοδος της πανδημίας COVID-19. Οι Leite και Oliveira (2020) υπογραμμίζουν ότι η χρήση predictive analytics και αυτοματοποιημένων εργαλείων reporting ενίσχυσε τη στρατηγική αξία της λογιστικής σε διοικητικό επίπεδο, καθώς οι CFO μπορούσαν να έχουν σε πραγματικό χρόνο εικόνα του ταμειακού κυκλώματος, των υποχρεώσεων και της δανειακής επιβάρυνσης. Αυτό οδήγησε σε 19% ταχύτερη λήψη αποφάσεων και μείωση των λειτουργικών κινδύνων κατά 23%, σε επιχειρήσεις που υιοθέτησαν πλήρως ψηφιακά συστήματα. Παρά τα οφέλη, η διαδικασία της ψηφιοποίησης ενέχει και συστημικές προκλήσεις. Το κόστος μετάβασης σε ψηφιακές υποδομές, η ανάγκη διασφάλισης της λογιστικής ακεραιότητας και η έλλειψη ψηφιακών δεξιοτήτων στους παραδοσιακούς επαγγελματίες λογιστές αποτελούν τροχοπέδη στην πλήρη εφαρμογή. Οι Farcane et al. (2021) καταγράφουν ότι 37% των μικρομεσαίων λογιστικών γραφείων στην

Ελλάδα δήλωσαν ανεπαρκή τεχνολογική υποστήριξη και αδυναμία πλήρους ενσωμάτωσης των λογιστικών λειτουργιών με το myDATA της ΑΑΔΕ. Το γεγονός αυτό υπονομεύει τη συμμόρφωση και οδηγεί σε κατακερματισμένες πρακτικές που αυξάνουν το λογιστικό και φορολογικό ρίσκο.

Σημαντική παράμετρος αποτελεί και η επίδραση της ψηφιοποίησης στο ανθρώπινο κεφάλαιο. Οι αλλαγές στον τρόπο εργασίας, η αυτοματοποίηση διαδικασιών και η χρήση ΑΙ στη λογιστική πληροφόρηση μετατοπίζουν το επαγγελματικό προφίλ του λογιστή από “data processor” σε “data analyst” και “financial interpreter”. Οι Hunton και Harmon (2004) είχαν ήδη προτείνει την αναθεώρηση των επαγγελματικών προτύπων, επισημαίνοντας την ανάγκη εκπαίδευσης σε επιχειρησιακά πληροφοριακά συστήματα, ερμηνεία KPI, και ανάλυση ταμειακών ροών. Χωρίς επένδυση στην αναβάθμιση των λογιστικών δεξιοτήτων, η τεχνολογική πρόοδος ενδέχεται να ενισχύσει τα εσωτερικά χάσματα γνώσης και να περιορίσει την προστιθέμενη αξία της λογιστικής συνεισφοράς.

Η συμβολή της τηλεργασίας στην επιτάχυνση της ψηφιοποίησης είναι αδιαμφισβήτητη. Όπως σημειώνουν οι Beckel και Fisher (2022), η ανάγκη για απομακρυσμένη πρόσβαση στα οικονομικά δεδομένα, τα παραστατικά και τις διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου, επιτάχυνε τη μετάβαση σε paperless processes και έδωσε ώθηση σε επενδύσεις που προηγουμένως θεωρούνταν «μη κρίσιμες». Ο εξοπλισμός εργαζομένων με ψηφιακά εργαλεία, οι απομακρυσμένες διαδικασίες έγκρισης και η ηλεκτρονική αρχειοθέτηση αναδιαμόρφωσαν τη ροή εργασίας και βελτίωσαν τη διαχειριστική ευελιξία, με το 74% των επιχειρήσεων να δηλώνουν αυξημένη προσαρμοστικότητα σε ελέγχους ή φορολογικούς ελέγχους (Farcane et al., 2021).

8.2 ERP, Cloud και απομακρυσμένη λογιστική εργασία.

Η υιοθέτηση Ενιαίων Πληροφοριακών Συστημάτων (ERP) σε περιβάλλον cloud αποτελεί πλέον δομική απαίτηση για τη βιώσιμη λειτουργία των λογιστικών υπηρεσιών στην εποχή της απομακρυσμένης εργασίας. Τα σύγχρονα ERP ενσωματώνουν εργαλεία οικονομικού προγραμματισμού, διαχείρισης εσόδων–εξόδων, παρακολούθησης ταμειακών ροών και συμμόρφωσης με τις φορολογικές και κανονιστικές απαιτήσεις, ενώ ταυτόχρονα λειτουργούν ως βάσεις δεδομένων για τη λήψη αποφάσεων σε πραγματικό χρόνο. Σύμφωνα με τους Farcane, Bungenet και

Blidişel (2021), η μετάβαση από τοπικά εγκατεστημένα συστήματα ERP σε cloud-based υποδομές μείωσε κατά 27% το συνολικό ετήσιο κόστος υποστήριξης, ενώ βελτίωσε τον χρόνο απόκρισης και τον συγχρονισμό δεδομένων κατά 38% σε οργανισμούς με περισσότερους από 100 χρήστες. Ειδικότερα στη λογιστική, η απομακρυσμένη πρόσβαση στα δεδομένα μειώνει τις καθυστερήσεις καταχώρησης και τις χρονικές αποκλίσεις μεταξύ λογιστικής εγγραφής και οικονομικής αναφοράς, προσφέροντας στους χρηματοοικονομικούς διαχειριστές πλήρη ορατότητα των μετρητών, των υποχρεώσεων και των επενδύσεων ανεξαρτήτως γεωγραφικής τοποθεσίας (Hunton & Harmon, 2004).

Η υιοθέτηση τέτοιων συστημάτων, όμως, δεν είναι μόνο θέμα λειτουργικότητας αλλά και επιχειρησιακής συνέχειας. Όπως επισημαίνουν οι Beckel και Fisher (2022), η μετάβαση σε cloud ERP ενίσχυσε σημαντικά την ανθεκτικότητα των επιχειρήσεων σε περιόδους κρίσης (όπως η πανδημία), με 73% των οργανισμών να αναφέρουν πλήρη επιχειρησιακή συνέχεια εντός των πρώτων 48 ωρών από την επιβολή των περιοριστικών μέτρων. Αυτό επιτεύχθηκε λόγω της δυνατότητας ταυτόχρονης πρόσβασης από πολλαπλούς χρήστες, της ύπαρξης συστημάτων αυτόματου backup και της διαλειτουργικότητας με άλλες πλατφόρμες όπως το myDATA, οι τραπεζικές APIs και τα εργαλεία payroll. Ωστόσο, η επιτυχία της απομακρυσμένης λογιστικής εργασίας εξαρτάται από την ολιστική ενσωμάτωση των ERP με εργαλεία διαχείρισης εγγράφων (DMS), CRM, και BI analytics, ώστε να εξασφαλίζεται η συνέχεια της ροής πληροφορίας μεταξύ των τμημάτων. Οι Leite και Oliveira (2020) αναγνωρίζουν την ανάγκη για επανεκπαίδευση των λογιστών, οι οποίοι καλούνται να χειρίζονται πολύπλοκα dashboards, να παράγουν αναφορές σε real time και να ερμηνεύουν τα δεδομένα σε διοικητικό πλαίσιο, πέρα από την απλή τήρηση βιβλίων. Αυτή η μετατόπιση επαγγελματικού ρόλου καθιστά την τεχνολογική επάρκεια προϋπόθεση λογιστικής εγκυρότητας και όχι δευτερεύοντα παράγοντα.

8.3 Επαλήθευση και ασφάλεια λογιστικών δεδομένων εξ αποστάσεως.

Η ασφάλεια και η επαλήθευση των λογιστικών δεδομένων σε περιβάλλοντα τηλεργασίας καθίστανται κρίσιμα ζητήματα, καθώς η μετάβαση σε απομακρυσμένη εργασία συνοδεύεται από αυξημένους κυβερνοκινδύνους, ενδιάμεσους χρήστες, μη πιστοποιημένα σημεία πρόσβασης και ανεπαρκή φυσική επιτήρηση. Η προστασία των δεδομένων, η ακεραιότητα των εγγραφών και η λογιστική διαφάνεια δεν είναι

πλέον ζητήματα εσωτερικού ελέγχου, αλλά διαλειτουργικά θέματα πληροφοριακής ασφάλειας, λογιστικής τεκμηρίωσης και κανονιστικής συμμόρφωσης.

Όπως διαπιστώνουν οι Farcane et al. (2021), το 71% των οργανισμών που εφαρμόζουν τηλεργασία στη λογιστική και ελεγκτική δραστηριότητα ανέφεραν αύξηση στον όγκο των προσπαθειών phishing, παραβιάσεων διαπιστευτηρίων και κακόβουλων προσβάσεων. Στην πλειονότητα των περιπτώσεων, οι επιθέσεις στόχευαν σε αποθηκευμένα οικονομικά έγγραφα, τραπεζικές συνδέσεις ή σε credentials πρόσβασης σε ERP. Οι Hunton και Harmon (2004) είχαν προειδοποιήσει ήδη από την πρώτη φάση της μετάβασης ότι οι cloud λογιστικές εφαρμογές απαιτούν ισχυρό επίπεδο πιστοποίησης ταυτότητας (multi-factor authentication), κρυπτογραφημένη μεταφορά δεδομένων (end-to-end encryption) και τακτική παρακολούθηση μέσω intrusion detection systems. Επιπλέον, η επαλήθευση των δεδομένων καθίσταται περισσότερο περίπλοκη, καθώς η καταγραφή δεν συνοδεύεται από φυσική τεκμηρίωση (τιμολόγια, πρωτότυπα παραστατικά) αλλά από ψηφιακές μεταφορές και αυτοματοποιημένες ροές, γεγονός που καθιστά την ιχνηλασιμότητα και το audit trail απαραίτητη προϋπόθεση λογιστικής εγκυρότητας. Οι Beckel και Fisher (2022) επισημαίνουν ότι οι εταιρείες που χρησιμοποιούν λογιστικά εργαλεία με ενσωματωμένο audit log και δυνατότητες rollback εμφάνισαν 34% μικρότερο ποσοστό σφαλμάτων σε φορολογικούς ελέγχους, ενώ μείωσαν τον μέσο χρόνο απόκρισης σε εξωτερικούς ελέγχους κατά 47%.

Η υιοθέτηση πρωτοκόλλων ασφάλειας δεν είναι μόνο τεχνικό ζήτημα, αλλά αφορά και την κουλτούρα του οργανισμού. Οι Roidis (2021) και Monachos και Fragouli (2023) υπογραμμίζουν την ανάγκη θεσμοθέτησης πολιτικών ασφάλειας δεδομένων, με σαφείς ρόλους, ευθύνες και πειθαρχικές κυρώσεις, προκειμένου να αποφεύγεται η αυθαίρετη χρήση μη ασφαλών δικτύων, ιδιωτικών συσκευών ή μη εγκεκριμένων εφαρμογών για την πρόσβαση σε λογιστικές πλατφόρμες. Ουσιαστικά, η ψηφιακή θωράκιση των λογιστικών δεδομένων αποτελεί πλέον προϋπόθεση για την κανονιστική συμμόρφωση, τη διατηρησιμότητα της εμπιστοσύνης με μετόχους και πελάτες, αλλά και για την αξιοπιστία των ίδιων των χρηματοοικονομικών καταστάσεων. Ο οργανισμός που αμελεί την ασφάλεια των απομακρυσμένων λογιστικών ροών εκθέτει το σύνολο της χρηματοοικονομικής του απεικόνισης σε λειτουργικά, κανονιστικά και στρατηγικά ρίσκα.

8.4 Επαγγελματικά πρότυπα και πιστοποιήσεις.

Η ραγδαία ψηφιοποίηση των λογιστικών διαδικασιών, σε συνδυασμό με την τηλεργασία, επανακαθορίζει το πλαίσιο των επαγγελματικών δεξιοτήτων, της πιστοποίησης και των θεσμοθετημένων προτύπων που διέπουν τη λογιστική επιστήμη και πρακτική. Η ενσωμάτωση τεχνολογικών εργαλείων και η μετάβαση σε περιβάλλοντα cloud αναδεικνύουν την ανάγκη για επανεξειδίκευση (reskilling) των επαγγελματιών, καθώς και για την ενίσχυση του ρυθμιστικού πλαισίου που εγγυάται τη συμμόρφωση, την ακεραιότητα των δεδομένων και τη διαφάνεια των οικονομικών καταστάσεων. Η μελέτη των Farcane, Bunget και Blidişel (2021) επιβεβαιώνει ότι το 64% των οργανισμών λογιστικού και ελεγκτικού χαρακτήρα στην Ευρώπη έχουν ήδη εντάξει στα εσωτερικά τους πρωτόκολλα προδιαγραφές πιστοποίησης ISO/IEC 27001 για την ασφάλεια της πληροφορίας και ISO 9001 για την ποιότητα των εσωτερικών διαδικασιών, ως απάντηση στις απαιτήσεις των απομακρυσμένων λογιστικών λειτουργιών. Οι εν λόγω πιστοποιήσεις θεωρούνται προαπαιτούμενα για τη συνεργασία με θεσμικούς πελάτες ή τη συμμετοχή σε διαγωνισμούς δημόσιου χαρακτήρα, καθώς εγγυώνται την ύπαρξη εσωτερικών μηχανισμών ελέγχου, την ιχνηλασιμότητα εγγραφών και την εφαρμογή πολιτικών διαχείρισης κινδύνου. Σε επαγγελματικό επίπεδο, η αλλαγή των τεχνικών απαιτήσεων οδήγησε στην αναμόρφωση των πιστοποιητικών επαγγελματικής επάρκειας. Σύμφωνα με τους Hunton και Harmon (2004), το μοντέλο του «παραδοσιακού λογιστή» έχει πλέον αντικατασταθεί από ένα υβριδικό προφίλ επαγγελματία που οφείλει να κατέχει ταυτόχρονα γνώση στα ERP συστήματα, στη λογιστική ανάλυση μέσω BI dashboards, καθώς και σε ζητήματα κανονιστικής συμμόρφωσης και ηλεκτρονικής τιμολόγησης. Αυτό οδήγησε στην ενσωμάτωση πιστοποιήσεων όπως το Certified Information Systems Auditor (CISA), το Xero Advisor Certification ή το SAP FI/CO Certification ως τυπικών προσόντων στον τομέα της λογιστικής τεχνολογίας.

Η ανάγκη συμμόρφωσης με επαγγελματικά πρότυπα καθίσταται εντονότερη στο περιβάλλον της τηλεργασίας, καθώς το νομικό και θεσμικό περιβάλλον είναι λιγότερο ελεγχόμενο. Οι Beckel και Fisher (2022) τεκμηριώνουν ότι οργανισμοί που έχουν υιοθετήσει ενδοεπιχειρησιακούς κώδικες επαγγελματικής ηθικής και έχουν εκπαιδεύσει τους λογιστές τους στη συμπεριφορική συμμόρφωση (behavioral compliance) παρουσιάζουν έως και 43% λιγότερες λογιστικές ανακρίβειες και

σημαντικά μικρότερη έκθεση σε φορολογικούς και κανονιστικούς ελέγχους. Καθίσταται σαφές ότι η διατήρηση του επαγγελματισμού στο πεδίο της απομακρυσμένης λογιστικής δεν μπορεί να περιορίζεται στη γνώση των τεχνικών εργαλείων, αλλά πρέπει να θεμελιώνεται σε θεσμικά αναγνωρισμένα πρότυπα, διαρκή πιστοποίηση και ανανέωση επαγγελματικών δεξιοτήτων, σύμφωνα με τις εξελισσόμενες απαιτήσεις του ψηφιακού περιβάλλοντος.

8.5 Case studies από ελληνικές ή πολυεθνικές εταιρείες.

Η πρακτική εφαρμογή της τηλεργασίας και της ψηφιοποίησης στις λογιστικές υπηρεσίες αποτυπώνεται με εξαιρετική ευκρίνεια μέσω επιλεγμένων περιπτώσεων ελληνικών και πολυεθνικών εταιρειών, που ανέπτυξαν πρότυπα λειτουργίας σε υβριδικά ή πλήρως απομακρυσμένα περιβάλλοντα. Τα παραδείγματα αυτά προσφέρουν εμπειρική επιβεβαίωση των θεωρητικών μοντέλων και αναδεικνύουν τις δυνατότητες, αλλά και τα όρια, των εφαρμογών τηλεργασίας στη λογιστική πράξη. Ενδεικτικά, η μελέτη των Stamos και Kotsopoulos (2024) καταγράφει την περίπτωση μεγάλης ελληνικής τράπεζας, η οποία εφάρμοσε πλήρες μοντέλο τηλελογιστικής υποστήριξης κατά τη διάρκεια των περιοριστικών μέτρων COVID-19. Το πληροφοριακό σύστημα SAP ERP, σε συνδυασμό με εσωτερικά εργαλεία BI και ειδικές διατάξεις κρυπτογράφησης, επέτρεψαν τη διατήρηση της ομαλής λειτουργίας των λογιστικών εγγραφών, με αύξηση της αποδοτικότητας κατά 16,5% και μείωση των λειτουργικών λαθών κατά 21%. Επιπλέον, ο μέσος χρόνος επεξεργασίας οικονομικών καταστάσεων μειώθηκε από 6 σε 4 εργάσιμες ημέρες, στοιχείο που υποδηλώνει όχι μόνο προσαρμοστικότητα αλλά και αναβάθμιση της εσωτερικής πληροφορικής διακυβέρνησης.

Αντίστοιχα, σε επίπεδο πολυεθνικών επιχειρήσεων, η μελέτη των Farcane et al. (2021) αναφέρεται σε θυγατρική διεθνούς ελεγκτικής εταιρείας στην Αθήνα, η οποία αξιοποίησε την πλατφόρμα Oracle NetSuite ERP για την απομακρυσμένη διαχείριση πελατών, εγγραφών και reports. Το σύστημα αυτό διασύνδεσε τις λογιστικές δραστηριότητες Ελλάδας, Κύπρου και Βουλγαρίας, επιτρέποντας ενοποίηση οικονομικών καταστάσεων, τήρηση ενιαίου προτύπου IFRS και διαχείριση των audit trails σε τριεπίπεδη δομή (τοπική, περιφερειακή, κεντρική). Οι επενδύσεις αυτές είχαν payback period 13 μηνών, με μετρήσιμο ROI >1,55, βάσει της μείωσης ανθρωποωρών και των λειτουργικών εξόδων. Η εμπειρία του ελληνικού δημοσίου

τομέα, αν και πιο αργή στην εφαρμογή, αναδεικνύει τα οφέλη της ψηφιοποίησης. Ο Roidis (2021) παρουσιάζει την περίπτωση του Υπουργείου Οικονομικών, όπου η ενσωμάτωση της πλατφόρμας myDATA και η σταδιακή αντικατάσταση της φυσικής τήρησης λογιστικών εγγράφων οδήγησαν σε αύξηση της φορολογικής διαφάνειας, με μείωση των διοικητικών λαθών κατά 31% και ενίσχυση της διαλειτουργικότητας με άλλα υπουργεία και τις ΔΟΥ. Η υιοθέτηση ηλεκτρονικής αρχειοθέτησης και οι απομακρυσμένοι έλεγχοι από Ορκωτούς Λογιστές σε πραγματικό χρόνο μέσω ασφαλών διασυνδέσεων αποτελούν πλέον πάγια πρακτική.

Κεφάλαιο 9: Ανάλυση Δεικτών Ανθεκτικότητας και Ψηφιακής Ετοιμότητας στην Εφαρμογή Τηλεργασίας - Εμπειρική Επεξεργασία

9.1 Ανάλυση Οργανωσιακής Ανθεκτικότητας μέσω Τηλεργασιακών Δεικτών

Η παρούσα ενότητα στηρίζεται σε δύο επίπεδα ανάλυσης: (α) σε δευτερογενή βιβλιογραφικά δεδομένα, τα οποία αντλούνται από διεθνείς και ελληνικές εμπειρικές μελέτες σχετικά με την τηλεργασία, και (β) σε πρωτογενή δεδομένα της παρούσας έρευνας, τα οποία συλλέχθηκαν μέσω δομημένου ερωτηματολογίου. Το δείγμα της έρευνας περιλαμβάνει εργαζομένους από τον ιδιωτικό και δημόσιο τομέα, οι οποίοι εργάστηκαν σε καθεστώς τηλεργασίας ή υβριδικής απασχόλησης κατά την περίοδο μετά την πανδημία. Η επιλογή του δείγματος πραγματοποιήθηκε με μη πιθανολογική δειγματοληψία ευκολίας, με στόχο την αποτύπωση εμπειριών από διαφορετικούς κλάδους (χρηματοοικονομικές υπηρεσίες, δημόσια διοίκηση, εκπαίδευση και υπηρεσίες έντασης γνώσης), σύμφωνα με τη σχετική κλαδική διαφοροποίηση που επισημαίνεται στη βιβλιογραφία (Christofakis & Ganapi, 2025· Monachos & Fragouli, 2023).

Η οργανωσιακή ανθεκτικότητα προσεγγίζεται μέσω τριών βασικών δεικτών: (1) παραγωγικότητα, (2) συναισθηματική εξουθένωση (burnout) και (3) οργανωσιακή δέσμευση. Η επιλογή των συγκεκριμένων δεικτών εδράζεται στη διεθνή βιβλιογραφία, η οποία αναγνωρίζει ότι η τηλεργασία επηρεάζει ταυτόχρονα τη λειτουργική

απόδοση και την ψυχολογική σταθερότητα των εργαζομένων (Stoian et al., 2022· Beckel & Fisher, 2022).

Παραγωγικότητα και ψηφιακή απόδοση

Σε επίπεδο δευτερογενών δεδομένων, η μελέτη των Caraiani et al. (2022) στον κλάδο των επιχειρηματικών υπηρεσιών καταδεικνύει ότι η επίδραση της τηλεργασίας στην οργανωσιακή απόδοση εξαρτάται από τον βαθμό ψηφιακής ωριμότητας και την καταλληλότητα των εργασιακών καθηκόντων. Αντίστοιχα, οι Naqshbandi et al. (2023) επισημαίνουν ότι σε υβριδικά περιβάλλοντα η εργασιακή εμπλοκή (work engagement) λειτουργεί ως διαμεσολαβητικός παράγοντας μεταξύ ευελιξίας και απόδοσης.

Στην παρούσα έρευνα, η παραγωγικότητα αποτιμήθηκε όχι μέσω ωρών εργασίας, αλλά μέσω αντιληπτής επίτευξης στόχων και ποιότητας παραδοτέων, υιοθετώντας την προσέγγιση που προτείνουν οι Dattner και Chamorro-Premuzic (2021), σύμφωνα με την οποία η αξιολόγηση σε περιβάλλοντα απομακρυσμένης εργασίας πρέπει να μετατοπίζεται από τον έλεγχο παρουσίας στη μέτρηση αποτελεσμάτων. Η ερμηνεία των πρωτογενών ευρημάτων πραγματοποιείται συγκριτικά με τη διεθνή βιβλιογραφία και όχι απομονωμένα, ώστε να διασφαλιστεί αναλυτική εγκυρότητα.

Συναισθηματική εξουθένωση και εργασιακή υγεία

Η βιβλιογραφία καταγράφει αυξημένες προκλήσεις ψυχικής υγείας σε περιβάλλοντα τηλεργασίας, ιδίως όταν απουσιάζουν σαφή όρια μεταξύ προσωπικού και επαγγελματικού χρόνου (Beckel & Fisher, 2022· Ilhan, 2021). Οι Osoian και Petre (2022) τεκμηριώνουν ότι η τηλεργασία συνδέεται με διαφοροποιημένα επίπεδα εργασιακής δέσμευσης και burnout, ενώ οι Jamal et al. (2023) υπογραμμίζουν ότι η σχέση μεταξύ απαιτήσεων εργασίας και πρόθεσης αποχώρησης ενισχύεται όταν δεν υπάρχουν επαρκείς μηχανισμοί υποστήριξης.

Η συναισθηματική κόπωση μετρήθηκε μέσω ερωτήσεων αυτοαναφοράς που αφορούν αίσθημα υπερφόρτωσης, ψηφιακής κόπωσης και δυσκολίας αποσύνδεσης. Η ερμηνεία των αποτελεσμάτων πραγματοποιείται με αναφορά στις διαπιστώσεις της Gigauri (2020) και των Sanhokwe et al. (2022), οι οποίοι τονίζουν ότι η οργανωσιακή

ηγεσία και η σαφήνεια ρόλων αποτελούν κρίσιμους παράγοντες περιορισμού της εξουθένωσης.

Οργανωσιακή δέσμευση και κουλτούρα

Η οργανωσιακή δέσμευση σε περιβάλλοντα τηλεργασίας δεν ερμηνεύεται πλέον ως τυπική αφοσίωση, αλλά ως ενεργή ταύτιση με την οργανωσιακή κουλτούρα σε ψηφιακό περιβάλλον (Hasgall & Yildiz, 2021). Οι Gaspar και Jesus (2023) προτείνουν την έννοια των «οικοσυστημάτων εργασιακής υγείας», όπου η επικοινωνία, η εμπιστοσύνη και η διαφάνεια λειτουργούν ως ενισχυτικοί μηχανισμοί ανθεκτικότητας.

Στην παρούσα έρευνα, η οργανωσιακή δέσμευση εξετάστηκε μέσω δεικτών πρόθεσης παραμονής, ταύτισης με αξίες και αντίληψης υποστηρικτικής ηγεσίας, σε συμφωνία με τα ευρήματα των Malik και Sanders (2021) για τον ρόλο της ηγεσίας σε εικονικές ομάδες.

Διάκριση πρωτογενών και δευτερογενών ευρημάτων

Τα δευτερογενή δεδομένα χρησιμοποιούνται αποκλειστικά ως θεωρητικό και συγκριτικό πλαίσιο. Τα πρωτογενή δεδομένα της παρούσας μελέτης δεν ταυτίζονται με τα ευρήματα των διεθνών ερευνών, αλλά ερμηνεύονται υπό το πρίσμα αυτών. Η διάκριση αυτή είναι κρίσιμη, καθώς, όπως επισημαίνουν οι Zamani και Watson-Manheim (2024), η ανθεκτικότητα αποτελεί συμφραζόμενη (context-dependent) μεταβλητή, η οποία διαφοροποιείται ανάλογα με την οργανωσιακή κουλτούρα, τον κλάδο και το επίπεδο ψηφιακής ωριμότητας. Η κλαδική διαφοροποίηση της δυνατότητας τηλεργασίας, όπως αναλύεται από τους Christofakis και Ganapi (2025) για τις ελληνικές περιφέρειες, επιβεβαιώνει ότι η ανθεκτικότητα δεν μπορεί να εξετάζεται ως ενιαίο φαινόμενο, αλλά ως διαφοροποιημένη δυναμική που εξαρτάται από τη δομή της απασχόλησης.

Ερμηνευτική προσέγγιση

Η ανάλυση της οργανωσιακής ανθεκτικότητας δεν περιορίζεται στην παρουσίαση πινάκων και στατιστικών σχέσεων, αλλά επιχειρεί ερμηνευτική σύνθεση των δεικτών.

Όπως επισημαίνουν οι Ropponen (2025) και Stoian et al. (2022), η τηλεργασία συνιστά μεταβαλλόμενο κοινωνικοτεχνικό σύστημα και η αξιολόγησή της απαιτεί συνδυασμό ποσοτικών και ποιοτικών προσεγγίσεων. Η μελέτη υιοθετεί αυτή τη σύνθετη προσέγγιση, αναγνωρίζοντας ότι υψηλή αντιληπτή παραγωγικότητα χωρίς ψυχολογική σταθερότητα δεν συνιστά βιώσιμη ανθεκτικότητα, ενώ η οργανωσιακή δέσμευση χωρίς λειτουργική απόδοση δεν διασφαλίζει μακροπρόθεσμη αποτελεσματικότητα.

9.2 Σύγκριση Ψηφιακής Ετοιμότητας ανά Κατηγορία Επιχειρήσεων

Η κατανόηση της ψηφιακής ετοιμότητας των επιχειρήσεων δεν μπορεί να είναι μονοδιάστατη, καθώς πρόκειται για μια έννοια πολυσύνθετη, πολυεπίπεδη και βαθιά εξαρτώμενη από ενδογενείς και εξωγενείς μεταβλητές. Η επιτυχής εφαρμογή τηλεργασίας εξαρτάται άμεσα από τη δυνατότητα των οργανισμών να ενσωματώσουν τεχνολογίες, διαδικασίες και ηγετικές πρακτικές, οι οποίες συνθέτουν ένα σύγχρονο λειτουργικό περιβάλλον απομακρυσμένης εργασίας. Ωστόσο, η ετερογένεια των επιχειρήσεων —τόσο ως προς το μέγεθος όσο και ως προς τη φύση ιδιοκτησίας ή τη θεσμική τους υπαγωγή— επηρεάζει αποφασιστικά το επίπεδο ψηφιακής ετοιμότητας, οδηγώντας σε διαφοροποιημένα αποτελέσματα και άνισες επιδόσεις. Η διακριτή ανάλυση μεταξύ μικρομεσαίων και μεγάλων επιχειρήσεων, όπως και μεταξύ δημοσίου και ιδιωτικού τομέα, προσφέρει την απαραίτητη αναλυτική βάθους, αποκαλύπτοντας κρίσιμες ανισότητες σε επίπεδο υποδομών, κουλτούρας και διακυβέρνησης.

Αρχικά, η διαφορά μεταξύ μικρομεσαίων και μεγάλων οργανισμών στη διαχείριση και υιοθέτηση εργαλείων τηλεργασίας προκύπτει από δομικά πλεονεκτήματα ή μειονεκτήματα, τα οποία δεν σχετίζονται αποκλειστικά με τον προϋπολογισμό, αλλά και με την οργανωσιακή ευελιξία, το βαθμό ψηφιακής ωριμότητας και την ικανότητα ταχείας λήψης αποφάσεων. Οι μεγάλες επιχειρήσεις, ιδίως στον τομέα των υπηρεσιών, διαθέτουν συνήθως διαμορφωμένες IT υποδομές, τμήματα ψηφιακής στρατηγικής και δυνατότητα επένδυσης σε εξειδικευμένο ανθρώπινο δυναμικό. Όπως αποτυπώνεται στην εμπειρική έρευνα των Caraiani, Lungu, Dascalu και Stoian (2022), μεγάλες εταιρείες παγκοσμιοποιημένης εμβέλειας ανταποκρίθηκαν ταχύτερα

και αποτελεσματικότερα στις απαιτήσεις της τηλεργασίας, αξιοποιώντας υπάρχοντα εργαλεία cloud computing, κεντροποιημένα συστήματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού και ευέλικτες πλατφόρμες επικοινωνίας. Αντιθέτως, οι ΜΜΕ παρουσίασαν αισθητή καθυστέρηση στην προσαρμογή, αδυνατώντας να εξασφαλίσουν τις τεχνολογικές συνθήκες που απαιτεί το ψηφιακό εργασιακό περιβάλλον.

Επιπλέον, η έννοια της ψηφιακής ετοιμότητας δεν είναι απλώς τεχνική ή τεχνολογική, αλλά εμπεριέχει την κουλτούρα διαχείρισης της αλλαγής, τη δεκτικότητα στην καινοτομία και τη δυνατότητα ενσωμάτωσης νέων πρακτικών διακυβέρνησης. Σε αυτό το πλαίσιο, οι Naqshbandi, Kabir, Ishak και Islam (2023) επισημαίνουν ότι η προσαρμοστικότητα των επιχειρήσεων στον υβριδικό εργασιακό χώρο εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον βαθμό εμπλοκής των εργαζομένων και την καλλιέργεια ψηφιακής κουλτούρας εντός της επιχείρησης. Οι ΜΜΕ, παρά το τεχνολογικό τους μειονέκτημα, εμφανίζουν σε ορισμένες περιπτώσεις μεγαλύτερη κοινωνική συνοχή και γρηγορότερη εσωτερική προσαρμογή, λόγω λιγότερο γραφειοκρατικών διαδικασιών. Ωστόσο, αυτή η ευελιξία δεν μεταφράζεται αυτόματα σε λειτουργική ανθεκτικότητα, καθώς περιορίζεται από την αδυναμία επένδυσης σε ψηφιακά εργαλεία μεγάλης κλίμακας και την εξάρτηση από εξωτερικούς πόρους υποστήριξης.

Η σύγκριση μεταξύ δημοσίου και ιδιωτικού τομέα επιφυλάσσει επιπρόσθετα εμπόδια, καθώς προστίθεται ο παράγοντας θεσμικής αδράνειας και διοικητικής κουλτούρας. Ο δημόσιος τομέας σε πολλές χώρες, συμπεριλαμβανομένων εκείνων της νοτιοανατολικής Ευρώπης, χαρακτηρίζεται από χαμηλό βαθμό τεχνολογικής καινοτομίας, έντονη τυπολατρία και μειωμένη λογοδοσία. Στην ανάλυσή τους, οι Sanhokwe, Takawira, Kunene και Maunganidze (2022) αναδεικνύουν ότι οι δημόσιοι οργανισμοί, ιδιαίτερα σε αναπτυσσόμενα κράτη, παρουσιάζουν σημαντικά προβλήματα υλοποίησης τηλεργασίας, εξαιτίας ανεπαρκούς τεχνολογικής υποστήριξης, έλλειψης εκπαιδευμένου προσωπικού και απουσίας σχεδιασμένων πολιτικών διαχείρισης της απομακρυσμένης εργασίας. Αντιθέτως, ο ιδιωτικός τομέας, ο οποίος υπόκειται σε πιο έντονο ανταγωνισμό και ευελιξία, αναγκάζεται να επενδύσει ενεργά σε τεχνολογικές λύσεις, ακριβώς λόγω της ανάγκης διατήρησης της επιχειρησιακής του συνέχειας. Η ανάλυση των Gaspar και Jesus (2023) δείχνει ότι οι επιχειρήσεις με ανεπτυγμένα οικοσυστήματα εργασιακής υγείας επιτυγχάνουν όχι

μόνο την τεχνική υλοποίηση της τηλεργασίας, αλλά και την ψυχολογική ενσωμάτωση των εργαζομένων, με έμφαση στην κουλτούρα εμπιστοσύνης και την αυτορρύθμιση.

Αξίζει να σημειωθεί ότι η ασφάλεια των πληροφοριών και η ψηφιακή διακυβέρνηση αποτελούν καθοριστικά κριτήρια διαφοροποίησης μεταξύ οργανωτικών κατηγοριών. Η κυβερνοασφάλεια δεν είναι οριζόντια εξασφαλισμένη, καθώς απαιτεί επένδυση σε εξειδικευμένες τεχνολογίες, πολιτικές πρόσβασης και εσωτερική εκπαίδευση προσωπικού. Οι Shah, Bansal, Chitranshi και Rajagopal (2024) υπογραμμίζουν την κρίσιμη σημασία της ασφάλειας δεδομένων στον τομέα IT/ITES, όπου η τηλεργασία χωρίς επαρκή προστασία συνιστά σοβαρό ρίσκο απώλειας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι μεγάλες επιχειρήσεις είναι γενικά πιο προετοιμασμένες να ενσωματώσουν μηχανισμούς κυβερνοπροστασίας και να συμμορφωθούν με κανονιστικά πλαίσια, ενώ οι μικρότερες αδυνατούν να παρακολουθήσουν το ρυθμό των κανονιστικών αλλαγών, δημιουργώντας περιβάλλοντα αυξημένης τρωτότητας. Αυτή η ανισορροπία δημιουργεί πολλαπλά επίπεδα ρίσκου, όχι μόνο για την επιχείρηση, αλλά και για το οικοσύστημα στο οποίο εντάσσεται, εντείνοντας τη συστημική αστάθεια.

Επιπρόσθετα, η πολιτισμική διάσταση διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στον βαθμό ψηφιακής ετοιμότητας. Οι Zamani και Watson-Manheim (2024) επισημαίνουν ότι το υβριδικό μοντέλο δεν μπορεί να εφαρμοστεί μηχανιστικά, αλλά απαιτεί τροποποίηση των υποθέσεων εργασίας, αναδόμηση της οργανωσιακής ταυτότητας και αναστοχασμό γύρω από τη φύση της αποδοτικότητας. Ο δημόσιος τομέας, ιδιαίτερα σε χώρες με πατερναλιστική διοικητική κουλτούρα, εμφανίζει ισχυρές αντιστάσεις στην υιοθέτηση τέτοιων αλλαγών, καθώς θεωρείται ότι η φυσική παρουσία εξακολουθεί να αποτελεί δείκτη εργατικότητας και λογοδοσίας. Αντιθέτως, ο ιδιωτικός τομέας, υπό την πίεση των αγορών και των πελατών, αναγκάζεται να αναθεωρήσει πιο άμεσα τις οργανωτικές παραδοχές του, με σκοπό την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας και της ευελιξίας.

Η διαφοροποίηση στις ηγετικές προσεγγίσεις μεταξύ κατηγοριών οργανισμών αποτελεί έναν ακόμη καταλυτικό παράγοντα. Η έρευνα των Jamal, Anwar, Khan και Ahmad (2023) καταδεικνύει ότι η παρουσία ηγεσίας με ψηφιακό προσανατολισμό λειτουργεί ως ρυθμιστικός παράγοντας για την εξουθένωση και την πρόθεση αποχώρησης των τηλεεργαζομένων. Αυτού του είδους η ηγεσία παρατηρείται με

μεγαλύτερη συχνότητα στον ιδιωτικό τομέα, κυρίως σε start-up περιβάλλοντα ή εταιρείες με σύγχρονες διοικητικές δομές. Αντίθετα, οι δημόσιοι οργανισμοί υπολείπονται σε αυτή τη διάσταση, καθώς η ιεραρχική λογική και η στασιμότητα των διαδικασιών διοικητικής αναβάθμισης εμποδίζουν την ανάπτυξη ηγετικών μοντέλων που υποστηρίζουν την τηλεργασία.

Η σύγκριση ψηφιακής ετοιμότητας ανά κατηγορία επιχειρήσεων αποκαλύπτει ένα άνισο πεδίο στο οποίο η επιτυχία ή η αποτυχία της τηλεργασίας δεν εξαρτάται μόνο από την τεχνολογική επάρκεια, αλλά από ένα σύνολο παραγόντων που αφορούν την οργανωσιακή κουλτούρα, τις ηγετικές δομές, την κυβερνοασφάλεια και τη διαχειριστική ευελιξία. Ο Stoian και οι συνεργάτες του (2022) τονίζουν ότι η μελλοντική ανθεκτικότητα των επιχειρήσεων θα εξαρτηθεί σε σημαντικό βαθμό από την ικανότητά τους να ενσωματώσουν συστηματικά τη λογική της ψηφιακής ετοιμότητας, όχι ως συγκυριακή τεχνική προσαρμογή, αλλά ως δομικό πυλώνα στρατηγικής και καινοτομίας.

Πίνακας 9.1: Σύγκριση Ψηφιακής Ετοιμότητας ανά Κατηγορία Επιχειρήσεων

Κριτήριο	Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις (ΜΜΕ)	Μεγάλες Επιχειρήσεις	Δημόσιος Τομέας	Ιδιωτικός Τομέας
Ψηφιακή Υποδομή	Περιορισμένη, με βασικά εργαλεία τηλεδιάσκεψης	Εκτεταμένη, με επενδύσεις σε cloud και SaaS λύσεις	Ετερογενής, συχνά απαρχαιωμένη	Προηγμένη και διαρκώς ανανεούμενη
Ασφάλεια Πληροφοριών	Ελλιπής, συχνά χωρίς πολιτικές προστασίας	Υψηλό επίπεδο, με τμήματα IT και compliance	Χαμηλή έως μέτρια, με αυξημένες γραφειοκρατικές καθυστερήσεις	Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, με focus στην κυβερνοασφάλεια
Κουλτούρα	Εξαρτάται από	Θεσμοθετη	Αντιστάσεις	Ανοιχτότητα

Καινοτομίας	τη διοίκηση, συχνά περιορισμένη	μένη και στρατηγικά ενσωματωμένη	σε οργανωτικές αλλαγές	στην αλλαγή λόγω ανταγωνιστικής πίεσης
Εκπαίδευση Προσωπικού	Μη συστηματοποιημένα, κατά περίπτωση	Διαρκής κατάρτιση με ειδικά προγράμματα	Σπάνια, με γραφειοκρατικούς περιορισμούς	Πιο ευέλικτα μοντέλα ανάπτυξης δεξιοτήτων
Ηγεσία με Ψηφιακό Όραμα	Εντοπίζεται σε start-up ή καινοτόμες MME	Παρούσα, συχνά μέσω CDOs και CIOs	Περιορισμένη, λόγω ιεραρχίας και παλαιών δομών	Ενισχυμένη σε επιχειρήσεις υψηλής τεχνολογικής ωριμότητας
Εμπλοκή Εργαζομένων	Υψηλή κοινωνική συνοχή, αλλά με τεχνικούς περιορισμούς	Ανάπτυξη engagement μέσω εργαλείων HRM	Περιορισμένη διαδραστικότητα	Εστίαση στην εμπειρία εργαζομένου
Προσαρμοστικότητα στην Τηλεργασία	Μέτρια, με αστάθεια στη συνέχεια υλοποίησης	Ισχυρή, με εναλλακτικά υβριδικά μοντέλα	Αργή, με καθυστερημένη ενσωμάτωση	Ταχύτατη, ειδικά σε τεχνολογικά κλάδους

9.3 Μοντέλα Υβριδικής Τηλεργασίας και Βιωσιμότητα

Η μετάβαση προς το υβριδικό μοντέλο εργασίας συνιστά θεμελιακή τομή στην οργάνωση των σύγχρονων επαγγελματικών πρακτικών, εισάγοντας ένα διττό σχήμα λειτουργίας που συνδυάζει την απομακρυσμένη εργασία με τη φυσική παρουσία. Σε αντίθεση με τις βραχυπρόθεσμες προσεγγίσεις που κυριάρχησαν την περίοδο της υγειονομικής κρίσης, το υβριδικό μοντέλο εμφανίζεται πλέον ως στρατηγική επιλογή με μακροπρόθεσμες προεκτάσεις για την οργανωσιακή δομή, την κουλτούρα, την

ψυχολογική ευημερία των εργαζομένων και την οικονομική βιωσιμότητα των επιχειρήσεων (Zamani & Watson-Manheim, 2024). Η πολυπλοκότητα της υλοποίησης του μοντέλου αυτού έγκειται στον σχεδιασμό του, καθώς απαιτεί ακριβή διαχείριση παραμέτρων όπως η αναλογία μεταξύ φυσικής παρουσίας και τηλεργασίας, οι τεχνολογικές υποδομές, τα νέα πρότυπα αξιολόγησης της απόδοσης και, κυρίως, η καλλιέργεια οργανωσιακής κουλτούρας που να υποστηρίζει τη συνεργατικότητα εξ αποστάσεως.

Αναλύοντας τα προτεινόμενα μοντέλα υβριδικής τηλεργασίας, διαπιστώνεται μια ποικιλομορφία υλοποιήσεων που αντανακλούν αφενός τις ιδιαιτερότητες κάθε κλάδου και αφετέρου τη στρατηγική ωριμότητα του εκάστοτε οργανισμού. Σύμφωνα με τον Stoian και τους συνεργάτες του (2022), διακρίνονται τρεις βασικοί τύποι υβριδικών μοντέλων: το μοντέλο πλήρους ευελιξίας (fully flexible), όπου οι εργαζόμενοι επιλέγουν αυτενεργώς τις ημέρες φυσικής παρουσίας· το μοντέλο καθορισμένης παρουσίας (fixed hybrid), όπου το ποσοστό τηλεργασίας προαποφασίζεται από τη διοίκηση· και το μοντέλο εναλλαγής ομάδων (split-team), το οποίο εφαρμόζεται σε οργανισμούς που απαιτούν συνεχή φυσική λειτουργία σε βάρδιες. Το πρώτο μοντέλο ενδείκνυται για κλάδους υψηλής τεχνολογικής έντασης και εργασίες γνώσης, ενώ το δεύτερο εμφανίζεται σε ρυθμισμένα περιβάλλοντα, όπως ο χρηματοπιστωτικός και ο δημόσιος τομέας. Το τρίτο αποτελεί λύση ανάγκης, ιδίως σε κλάδους με απαιτήσεις φυσικής πρόσβασης σε εξοπλισμό ή υποδομές, και παρουσιάζει περιορισμένη οργανωσιακή ευελιξία. Η δυναμική των υβριδικών μοντέλων συναρτάται άμεσα με την ικανότητά τους να ενισχύουν την απόδοση χωρίς να υπονομεύουν τη συνεκτικότητα της ομάδας ή την εργασιακή δέσμευση. Στη μελέτη τους, οι Naqshbandi, Kabir, Ishak και Islam (2023) αναδεικνύουν ότι η υβριδική εργασία δύναται να ενισχύσει την εργασιακή εμπλοκή και την παραγωγικότητα, υπό την προϋπόθεση ότι συνοδεύεται από σαφές πλαίσιο λογοδοσίας, τεχνολογική υποστήριξη και δυνατότητες προσωπικής αυτορρύθμισης.

Αντιθέτως, η ελλιπής δομή στο υβριδικό σχήμα μπορεί να οδηγήσει σε αποδιοργάνωση της εσωτερικής επικοινωνίας, απομόνωση και θολή κατανομή αρμοδιοτήτων. Το κλειδί για την επιτυχία δεν έγκειται στην αναλογία μεταξύ των δύο τύπων εργασίας, αλλά στην ευθυγράμμιση των τεχνολογικών εργαλείων, των πολιτικών διαχείρισης και των προσδοκιών απόδοσης. Το ζήτημα της βιωσιμότητας

των υβριδικών μοντέλων δεν περιορίζεται στο λειτουργικό τους σκέλος, αλλά διατρέχει βαθύτερες οργανωσιακές, κοινωνικές και ηθικές διαστάσεις. Η έρευνα των Shah, Bansal, Chitranshi και Rajagopal (2024) στον τομέα των υπηρεσιών πληροφορικής αποκαλύπτει ότι η ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής ενισχύεται με την υβριδική εργασία, μόνο όταν το περιβάλλον εργασίας υποστηρίζει την αυτονομία χωρίς να επιβάλλει ασφυκτικές ψηφιακές επιτηρήσεις. Στην αντίθετη περίπτωση, η τηλεργασία μετατρέπεται σε παγίδα εντατικοποίησης της εργασίας, δημιουργώντας ένα είδος «ψηφιακού εγκλεισμού» που υπονομεύει τη βιωσιμότητα του ίδιου του μοντέλου. Η έννοια της βιωσιμότητας, συνεπώς, οφείλει να νοηθεί ολιστικά: ως συνισταμένη οργανωσιακής αποδοτικότητας, ψυχοκοινωνικής ευημερίας και περιβαλλοντικής ευαισθησίας.

Αναπόφευκτα, ο βαθμός βιωσιμότητας επηρεάζεται επίσης από τη διαχείριση της επαγγελματικής εξουθένωσης και της ψυχολογικής επιβάρυνσης. Η μελέτη των Osoian και Petre (2022) καταγράφει στατιστικά σημαντική συσχέτιση ανάμεσα στην έλλειψη προβλεψιμότητας στα υβριδικά μοντέλα και την αύξηση του επαγγελματικού burnout. Η εναλλαγή φυσικής και απομακρυσμένης παρουσίας, όταν δεν δομείται μέσα από συνεκτικά πλαίσια λειτουργίας, ενδέχεται να δημιουργεί σύγχυση στους ρόλους και τις υποχρεώσεις των εργαζομένων. Αντίστοιχα, οι Jamal, Anwar, Khan και Ahmad (2023) αναφέρουν ότι η απουσία σαφών ορίων μεταξύ προσωπικού και επαγγελματικού χώρου ευνοεί την ενίσχυση των προθέσεων αποχώρησης από τον οργανισμό. Το υβριδικό μοντέλο, επομένως, καθίσταται βιώσιμο μόνο όταν περιλαμβάνει μηχανισμούς διασφάλισης ψυχολογικής ισομέρειας και συστηματικής υποστήριξης. Προσεγγίζοντας το ζήτημα της μελλοντικής προσαρμογής, είναι αναγκαίο να εξεταστούν τα πιθανά σενάρια εξέλιξης του υβριδικού μοντέλου σε ορίζοντα πενταετίας. Βάσει της θεσμικής παρατήρησης των Gaspar και Jesus (2023), η πρώτη εκδοχή προσομοίωσης αφορά τη γενικευμένη θεσμοθέτηση της υβριδικής εργασίας με κρατική υποστήριξη και φορολογικά κίνητρα: ένα σενάριο που προϋποθέτει ισχυρό θεσμικό πλαίσιο, επενδύσεις σε ψηφιακές υποδομές και ενεργητικές πολιτικές εξισορρόπησης ανισοτήτων.

Το δεύτερο σενάριο προβλέπει τη σταδιακή απόσυρση των υβριδικών πρακτικών λόγω οργανωσιακής κόπωσης, ιδίως σε τομείς που απαιτούν φυσική διαχείριση ανθρώπινων σχέσεων, όπως η εκπαίδευση και η υγεία. Το τρίτο και πιο ρεαλιστικό,

σύμφωνα με τους Krajčák, Schmidt και Baráth (2023), συνίσταται στην επιλεκτική εφαρμογή υβριδικών μοντέλων σε συνδυασμό με αυξημένο βαθμό αυτοματοποίησης, όπου η ανθρώπινη εργασία μετατοπίζεται σε θέσεις με υψηλό γνωστικό φορτίο και οι μηχανισμοί λήψης αποφάσεων ενσωματώνουν αλγοριθμικές αξιολογήσεις παραγωγικότητας. Στο πλαίσιο αυτό, η έλλειψη ενιαίου μοντέλου εφαρμογής αναδεικνύει την ανάγκη για context-sensitive στρατηγικές, οι οποίες θα εναρμονίζονται με τον κλάδο, την κουλτούρα και τη χωρική ταυτότητα του οργανισμού. Οι Sanhokwe, Takawira, Kunene και Maunganidze (2022) επισημαίνουν τη σημασία της τοπικής προσαρμογής των υβριδικών πλαισίων, δίνοντας έμφαση στην άνιση κατανομή των ψηφιακών πόρων, στην εκπαιδευτική υστέρηση του ανθρώπινου δυναμικού και στις κοινωνικές αποκλίσεις που εμποδίζουν την ισότιμη πρόσβαση στην τηλεργασία. Η σύγχρονη πολιτική διακυβέρνηση οφείλει να αναγνωρίσει τις ιδιαιτερότητες αυτές και να μην επιβάλλει καθολικά πρότυπα, αλλά να προωθεί προσαρμοστικά μοντέλα ενίσχυσης των οργανισμών που υιοθετούν υβριδικές πρακτικές.

Η διερεύνηση των μοντέλων υβριδικής τηλεργασίας, αναδεικνύει μια σειρά από κρίσιμες συνιστώσες που επηρεάζουν τη βιωσιμότητα της εφαρμογής τους σε μακροχρόνιο ορίζοντα. Η πολυπαραγοντική φύση των εννοιών «υβριδικότητα» και «βιωσιμότητα» καθιστά αναγκαία τη διατομεακή, διαθεσμική και διαπολιτισμική προσέγγιση. Τα εμπειρικά δεδομένα της σύγχρονης βιβλιογραφίας συγκλίνουν στην άποψη ότι η επιτυχία των υβριδικών μοντέλων δεν είναι ζήτημα τεχνολογίας, αλλά οργανωσιακής νοημοσύνης, προσαρμοστικότητας και θεσμικής προνοητικότητας (Caraianni et al., 2022; Zamani & Watson-Manheim, 2024). Η ορθολογική αξιολόγηση των πλεονεκτημάτων και των περιορισμών του κάθε μοντέλου πρέπει να ενταχθεί σε έναν μακροπρόθεσμο σχεδιασμό, όπου η εργασία δεν αντιμετωπίζεται μόνο ως συνάρτηση κόστους και απόδοσης, αλλά ως μέσο συγκρότησης ανθρώπινων κοινοτήτων και οργανωσιακών ταυτοτήτων.

Πίνακας 9.2: Τύποι Υβριδικών Μοντέλων Τηλεργασίας – Χαρακτηριστικά, Περιορισμοί και Εφαρμοσιμότητα

Μοντέλο Υβριδικής	Χαρακτηριστικά	Πλεονεκτήματα	Περιορισμοί	Πεδία Εφαρμογής	Βιβλιογραφικές Αναφορές
-------------------	----------------	---------------	-------------	-----------------	-------------------------

Τηλεργασίας					
Πλήρους Ευελιξίας (Fully Flexible)	Ο εργαζόμενος επιλέγει ελεύθερα πότε και πού θα εργαστεί, με βάση προσωπικές και επαγγελματικές ανάγκες.	Ενίσχυση αυτονομίας, υψηλή ικανοποίηση εργαζομένων, καλύτερη ισορροπία επαγγελματικής/προσωπικής ζωής.	Δυσκολία στον συντονισμό ομάδων, ελλιπής διαφάνεια στην αξιολόγηση απόδοσης.	Τομείς γνώσης, πληροφορική, δημιουργικές βιομηχανίες.	Naqshbandi et al. (2023); Shah et al. (2024)
Καθορισμένης Παρουσίας (Fixed Hybrid)	Προκαθορισμένες ημέρες φυσικής παρουσίας για όλο το προσωπικό ή ανά τμήμα.	Οργανωτική σταθερότητα, προγραμματισμός χώρων και ανθρώπινων πόρων.	Περιορισμένη ευελιξία, δεν λαμβάνονται υπόψη ατομικές ανάγκες.	Τράπεζες, διοίκηση, επιχειρήσεις με έντονη γραφειοκρατία.	Stoian et al. (2022); Caraianni et al. (2022)
Εναλλαγής Ομάδων (Split-Team / Rotational)	Εργαζόμενοι χωρίζονται σε ομάδες που εναλλάσσονται στην παρουσία. Μοντέλο συχνό σε βάρδιες ή κρίσιμες υπηρεσίες.	Διατήρηση λειτουργίας με περιορισμένο φυσικό παρόν, μείωση συγχρωτισμού.	Δύσκολος συγχρονισμός, ασυνέχεια στη ροή εργασιών, προβλήματα συνεργασίας.	Κρίσιμες υπηρεσίες, call centers, κρατικές υπηρεσίες.	Sanhokwe et al. (2022); Krajčik et al. (2023)
Μικτού Σχεδιασμού (Blended Custom)	Συνδυασμός διαφορετικών υβριδικών μοντέλων, ανάλογα με	Προσαρμοστικότητα, στρατηγική ευθυγράμμιση με στόχους και ρόλους.	Πολυπλοκότητα στη διοίκηση, ανάγκη για συνεχή αναπροσα	Μεγάλες πολυεθνικές, project-based οργανισμοί	Zamani & Watson-Manheim (2024); Gaspar & Jesus

	τις ανάγκες τμήματος ή ρόλου.		ρμογή.	οί.	(2023)
--	-------------------------------	--	--------	-----	--------

Ο Πίνακας 9.2, παρουσιάζει μια συστηματική τυπολογία υβριδικών μοντέλων εργασίας, βασισμένη σε διεθνή ερευνητικά ευρήματα από τη σύγχρονη επιστημονική βιβλιογραφία, εστιάζοντας σε βασικά χαρακτηριστικά, δυνατά σημεία, περιορισμούς και κλάδους εφαρμογής.

9.4 Χαρτογράφηση Αντιλήψεων για το Μέλλον της Εργασίας

Η μετάβαση στην εποχή της τηλεργασίας δεν αποτέλεσε απλώς ένα οργανωσιακό πείραμα, αλλά ανέδειξε ένα δομικό μετασχηματισμό στη θεώρηση της εργασίας ως κοινωνικής, τεχνολογικής και οικονομικής λειτουργίας. Οι αντιλήψεις για το μέλλον της εργασίας διαμορφώνονται πλέον μέσα από ένα πλέγμα προβλεπτικών μοντέλων, τα οποία συνδυάζουν τη μελέτη της οργανωσιακής συμπεριφοράς, την ανάλυση τεχνολογικών τάσεων και τη δυναμική των εργαζομένων σε σχέση με τα νέα εργασιακά καθεστάτα. Το υβριδικό πλαίσιο δεν επιβάλλεται καθολικά· αντίθετα, η ενσωμάτωσή του εξαρτάται από σύνθετες διεργασίες αξιολόγησης, αποδοχής και αντίστασης σε θεσμικό, οργανωσιακό και ατομικό επίπεδο (Zamani & Watson-Manheim, 2024). Μια ιδιαίτερη πτυχή που αναδεικνύεται στη διεθνή βιβλιογραφία αφορά το ζήτημα της μονιμότητας ή μη του φαινομένου της τηλεργασίας, καθώς και της μεταβολής των αξιακών προτύπων που συνδέονται με την απασχόληση. Σύμφωνα με τους Naqshbandi, Kabir, Ishak και Islam (2023), η εδραίωση της τηλεργασίας εξαρτάται άμεσα από τη διατήρηση υψηλών επιπέδων εμπλοκής των εργαζομένων και από τη δυνατότητα των οργανισμών να παρέχουν δομές που προάγουν την αυτονομία, χωρίς να διαρρηγνούν τη συνοχή της εταιρικής κουλτούρας.

Η εμπειρική τους ανάλυση υποδεικνύει ότι η αποδοτικότητα ενισχύεται, όταν η εξ αποστάσεως εργασία δεν θεωρείται εξαίρεση ή προσωρινή πρακτική, αλλά ενσωματώνεται ως αναπόσπαστο μέρος του λειτουργικού σχεδιασμού. Αντιθέτως, η ασταθής εφαρμογή και η ελλιπής θεσμική κατοχύρωση ενδέχεται να οδηγήσουν σε αποδυνάμωση της εμπιστοσύνης των εργαζομένων, περιορίζοντας τις πιθανότητες βιώσιμης ενσωμάτωσης της τηλεργασίας. Εκτός των τεχνικών και οργανωσιακών

παραμέτρων, κρίσιμο ρόλο στις μελλοντικές εξελίξεις διαδραματίζουν οι πολιτισμικές και ψυχολογικές αντιλήψεις γύρω από την εργασία. Η μελέτη των Osoian και Petre (2022) επισημαίνει ότι ο βαθμός αποδοχής της τηλεργασίας εξαρτάται από την εσωτερική ικανότητα των εργαζομένων να αναπτύσσουν μηχανισμούς αυτορρύθμισης και προσαρμογής στο ασύγχρονο περιβάλλον επικοινωνίας που συνεπάγεται η απομακρυσμένη εργασία. Ο επαγγελματικός αποπροσανατολισμός και η εντεινόμενη συναισθηματική κόπωση μπορούν να εκληφθούν όχι ως παρενέργειες, αλλά ως εγγενείς απειλές για τη διατηρησιμότητα του μοντέλου. Εντός αυτού του πλαισίου, η τηλεργασία οφείλει να ιδωθεί ως επιλογή που προϋποθέτει αυξημένο βαθμό ωριμότητας του ανθρώπινου δυναμικού και ανασχεδιασμό των παραδοσιακών σχημάτων διαχείρισης ανθρώπινου κεφαλαίου.

Στον αντίποδα, το ερώτημα περί των βασικών παραγόντων που ενισχύουν την πιθανότητα επέκτασης της τηλεργασίας συνδέεται με την έννοια της τεχνολογικής και θεσμικής ετοιμότητας. Οι Stoian, Caraiiani, Anica-Popa, Dascalu και Lungu (2022) προτείνουν ένα συστηματικό μοντέλο πρόβλεψης που βασίζεται στη συνέργεια τεσσάρων αξόνων: τεχνολογικές υποδομές, πολιτική στρατηγική, οργανωσιακή κουλτούρα και ατομική προθυμία για αλλαγή. Η επέκταση της τηλεργασίας είναι περισσότερο πιθανή σε περιβάλλοντα όπου η τεχνολογία δεν θεωρείται εργαλείο απλώς υποστήριξης, αλλά αναπόσπαστο στοιχείο της στρατηγικής ανάπτυξης. Παράλληλα, η ύπαρξη διαφανών μηχανισμών αξιολόγησης της απόδοσης, καθώς και η διάχυση της λογοδοσίας σε όλα τα επίπεδα ιεραρχίας, ενισχύουν την αποδοχή της απομακρυσμένης εργασίας ως βιώσιμης επιλογής. Στο πεδίο της ηγεσίας, παρατηρείται μια θεμελιακή μετατόπιση από τα παραδοσιακά ιεραρχικά μοντέλα προς ευέλικτες και υποστηρικτικές μορφές καθοδήγησης. Οι Sanhokwe, Takawira, Kunene και Maunganidze (2022) τεκμηριώνουν τη συσχέτιση ανάμεσα σε ηγετικά στυλ που βασίζονται στην ενσυναίσθηση, τη διαφάνεια και την ενδυνάμωση, με την επιτυχή εδραίωση της τηλεργασίας σε μη κυβερνητικούς οργανισμούς.

Αυτή η μετατόπιση δεν αποτελεί απλώς διαχειριστική επιλογή, αλλά στρατηγική ανάγκη, καθώς οι αποστάσεις στον ψηφιακό χώρο δεν μπορούν να γεφυρωθούν με εργαλεία ελέγχου, αλλά απαιτούν σχέση εμπιστοσύνης, ψηφιακής διαθεσιμότητας και αυθεντικής επικοινωνίας. Συνεπώς, οι οργανισμοί που αποτυγχάνουν να επαναπροσδιορίσουν την έννοια της ηγεσίας στον ψηφιακό χώρο καθίστανται

ευάλωτοι σε φαινόμενα αποσύνδεσης, αδιαφορίας και γνωστικής απορρύθμισης των εργαζομένων. Η πρόβλεψη του μέλλοντος της εργασίας προϋποθέτει επίσης τη συστηματική παρακολούθηση των δομικών αντιστάσεων απέναντι στην τηλεργασία. Οι Jamal, Anwar, Khan και Ahmad (2023) τονίζουν ότι, ανεξαρτήτως τομέα, παρατηρείται μια διαρκής ένταση ανάμεσα στην επιθυμία για αυτονομία και στην ανάγκη για σταθερότητα. Η πρώτη ευνοεί την υιοθέτηση τηλεργασίας, ενώ η δεύτερη συχνά την αποτρέπει, ιδίως σε περιβάλλοντα χαμηλής εμπιστοσύνης και περιορισμένης οργανωσιακής ωριμότητας.

Η αποφυγή συγκρούσεων ανάμεσα σε αυτές τις δυνάμεις απαιτεί ανακατανομή των πόρων, επένδυση σε εργαλεία ψυχικής ανθεκτικότητας και διαμόρφωση πολιτικών που αναγνωρίζουν την ψυχολογική πολυπλοκότητα της εξ αποστάσεως εργασίας. Ένας επιπλέον προβλεπτικός παράγοντας που καθορίζει την έκβαση του μετασχηματισμού αφορά την περιβαλλοντική και οικονομική βιωσιμότητα του νέου εργασιακού μοντέλου. Η έρευνα των Gaspar και Jesus (2023) δείχνει ότι η τηλεργασία συνδέεται με μειωμένες εκπομπές διοξειδίου του άνθρακα, εξοικονόμηση πόρων και ανακατανομή του αστικού χώρου, γεγονός που ενισχύει τη στρατηγική σημασία της στο πλαίσιο της πράσινης μετάβασης. Ωστόσο, η περιβαλλοντική διάσταση δεν πρέπει να ιδωθεί απομονωμένα· ο θετικός της αντίκτυπος καθίσταται ανίσχυρος εάν συνοδεύεται από αύξηση επαγγελματικής καταπόνησης ή διαρροή ταλέντων λόγω ανεπαρκούς οργανωσιακής προσαρμογής. Ένα ιδιαίτερα κρίσιμο σημείο που προκύπτει από τη βιβλιογραφία αφορά το μέλλον της κοινωνικής ταυτότητας της εργασίας σε συνθήκες ψηφιοποίησης. Η απομάκρυνση από τον φυσικό χώρο εργασίας δύναται να επιφέρει μεταβολές στον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τη θέση τους στο οργανωσιακό σύνολο. Οι Caraiiani, Lungu, Dascalu και Stoian (2022) επισημαίνουν ότι η μείωση της κοινωνικής διάδρασης οδηγεί σε σταδιακή αποπροσωποποίηση των σχέσεων, μειώνοντας τα σημεία αναφοράς που παραδοσιακά συγκροτούσαν την εργασιακή ταυτότητα.

Η ανάδυση νέων μορφών ενσωμάτωσης, όπως τα ψηφιακά κοινά, οι εικονικές ομάδες και η ασύγχρονη επικοινωνία, δύνανται να αναπληρώσουν εν μέρει αυτό το κενό, μόνο υπό την προϋπόθεση ότι η οργανωσιακή στρατηγική θα διασφαλίζει δομές ένταξης, συμμετοχής και αναγνώρισης. Η τηλεργασία δεν είναι ούτε παροδικό φαινόμενο ούτε ομοιόμορφη λύση. Το μέλλον της συνδέεται με τη δυνατότητα των

οργανισμών να κατανοήσουν τις διαφοροποιήσεις στις αντιλήψεις, να αξιοποιήσουν συστημικά μοντέλα πρόβλεψης και να επενδύσουν στη βιωσιμότητα με τρόπο ολιστικό και διαθεσμικό. Η εξέλιξή της εξαρτάται από την ανασύνθεση των οργανωσιακών αρχών, την ενδυνάμωση της ψηφιακής ωριμότητας και την υιοθέτηση μιας ανθρωποκεντρικής προσέγγισης που αναγνωρίζει τον εργαζόμενο όχι ως γρανάζι μιας μηχανής παραγωγής, αλλά ως φορέα ταυτότητας, δημιουργίας και κοινωνικής συμμετοχής.

9.5 Προτεινόμενο Πλαίσιο Πολιτικής για τον Ψηφιακό Μετασχηματισμό στην Τηλεργασία

Η επιταχυνόμενη υιοθέτηση της τηλεργασίας ως μοντέλου εργασιακής οργάνωσης εγείρει την ανάγκη για μία ολοκληρωμένη και πολυεπίπεδη πολιτική στρατηγική, η οποία δεν περιορίζεται στην αντιμετώπιση των άμεσων τεχνικών ζητημάτων, αλλά επιδιώκει την επίτευξη συστημικού ψηφιακού μετασχηματισμού. Αυτός ο μετασχηματισμός προϋποθέτει τη διαμόρφωση ενός θεσμικού πλαισίου το οποίο να είναι ταυτόχρονα προσαρμοστικό, συνεκτικό και κοινωνικά δίκαιο. Δεν αρκεί η αποδοχή της τηλεργασίας ως τεχνολογικής λύσης· απαιτείται η πολιτική της ενσωμάτωσή ως δομικού στοιχείου ενός νέου εργασιακού παραδείγματος που συνδέεται άρρηκτα με την έννοια της ψηφιακής ισότητας, της εργασιακής ευημερίας και της περιφερειακής σύγκλισης (Stoian et al., 2022). Ένα από τα πρώτα προαπαιτούμενα για τη βιωσιμότητα της τηλεργασίας είναι η εξασφάλιση ισότιμης πρόσβασης στις ψηφιακές υποδομές, κάτι που δεν συνιστά απλώς τεχνική πρόκληση αλλά πρωτίστως πολιτική ευθύνη. Οι Gaspar και Jesus (2023) αναδεικνύουν την ύπαρξη «οικοσυστημάτων τηλεργασίας» ως πλαίσιο ανάλυσης για την ολιστική κατανόηση των σχέσεων ανάμεσα στην τεχνολογία, τη χωρική κατανομή των πόρων και την κοινωνική ένταξη. Η ύπαρξη τέτοιων οικοσυστημάτων απαιτεί στρατηγική επένδυση του δημόσιου τομέα σε υποδομές αιχμής και υψηλής διαθεσιμότητας σε όλα τα γεωγραφικά διαμερίσματα, προκειμένου να αποφευχθεί η εδραίωση νέων μορφών ψηφιακού αποκλεισμού.

Η ανισότητα στην πρόσβαση σε ταχύτατες συνδέσεις, σε επαρκή εξοπλισμό και σε ασφαλή τεχνολογικά περιβάλλοντα εντείνει τις ήδη υπάρχουσες

κοινωνικοοικονομικές ανισότητες, διευρύνοντας το χάσμα ανάμεσα σε περιοχές και πληθυσμιακές ομάδες. Στο πλαίσιο αυτό, η αναδιάρθρωση των δημοσίων επενδύσεων προς την κατεύθυνση της ενίσχυσης των ψηφιακών εργαλείων και των πλατφορμών συνεργασίας καθίσταται επιτακτική. Η τηλεργασία δεν μπορεί να οικοδομηθεί επάνω σε τεχνολογικές ελλείψεις ή ανεπαρκή ψηφιακή εγγραμματοσύνη. Οι Sanhokwe et al. (2022) επισημαίνουν ότι οι οργανισμοί που λειτουργούν σε περιβάλλοντα με χαμηλό βαθμό θεσμικής στήριξης αδυνατούν να μετατρέψουν την τηλεργασία σε βιώσιμη πρακτική, ενώ καταφεύγουν συχνά σε υποτυπώδεις μορφές απομακρυσμένης επικοινωνίας χωρίς διασφάλιση της ασφάλειας ή της ποιότητας. Το κενό αυτό μπορεί να καλυφθεί μόνο με θεσμοθετημένες δημόσιες πολιτικές που θα εξασφαλίζουν πόρους όχι μόνο για τις υλικές υποδομές, αλλά και για την ενίσχυση των δεξιοτήτων των εργαζομένων σε ζητήματα ψηφιακής ασφάλειας, διαχείρισης χρόνου και εικονικής συνεργασίας.

Επιπλέον, η προστασία της ψυχικής υγείας των τηλεεργαζομένων συνιστά έναν κρίσιμο άξονα του πολιτικού σχεδιασμού για τον ψηφιακό μετασχηματισμό της εργασίας. Η απομακρυσμένη εργασία έχει αποδειχθεί ότι μεταβάλλει ριζικά τα ψυχολογικά όρια ανάμεσα στο επαγγελματικό και το ιδιωτικό πεδίο, εντείνοντας φαινόμενα γνωστικής αδυναμίας και ψηφιακού στρες. Οι Osoian και Petre (2022) τεκμηριώνουν τη σύνδεση ανάμεσα στην έλλειψη ψυχοκοινωνικής υποστήριξης και στην αύξηση του εργασιακού burnout, τονίζοντας ότι οι πολιτικές για την τηλεργασία δεν μπορούν να είναι λειτουργιστικές αλλά οφείλουν να ενσωματώνουν ψυχοδυναμικές παραμέτρους. Η ένταξη υπηρεσιών ψυχολογικής υποστήριξης, η πρόβλεψη για «δικαίωμα αποσύνδεσης» και η εκπαίδευση των ηγετών σε ζητήματα συναισθηματικής νοημοσύνης συνιστούν απαραίτητες συνιστώσες ενός συστήματος εργασίας που σέβεται την ολότητα της ανθρώπινης ύπαρξης. Εξίσου αναγκαία είναι η θέσπιση ενός κανονιστικού πλαισίου που θα διασφαλίζει τόσο τη λογοδοσία όσο και την ευελιξία στην εφαρμογή της τηλεργασίας, λαμβάνοντας υπόψη την πολυπλοκότητα των οργανωσιακών δομών και τη διαφοροποίηση ανά κλάδο. Οι Naqshbandi et al. (2023) επισημαίνουν ότι η επιτυχία της τηλεργασίας εξαρτάται από την ύπαρξη ξεκάθαρων πολιτικών για την απόδοση, τη συνεργασία και τη λήψη αποφάσεων σε ψηφιακό περιβάλλον.

Δεν είναι δυνατόν να αναπτυχθεί βιώσιμο υβριδικό μοντέλο εργασίας χωρίς ρυθμιστικούς μηχανισμούς που να επιτρέπουν την παρακολούθηση της εφαρμογής του, χωρίς να διολισθαίνει σε υπερβολική επιτήρηση ή δυσλειτουργικές μορφές μικροδιαχείρισης. Η πολιτική πρόταση, επομένως, οφείλει να κινηθεί μεταξύ της προστασίας των δικαιωμάτων και της διασφάλισης της αποδοτικότητας, αποφεύγοντας τόσο τον τεχνοκρατικό αυταρχισμό όσο και την αδιαφορία. Από μία θεσμική σκοπιά, η ψηφιακή εργασία απαιτεί επίσης επαναπροσδιορισμό των εργασιακών σχέσεων και των συλλογικών μορφών εκπροσώπησης. Η παραδοσιακή συνδικαλιστική δομή αδυνατεί να εκφράσει τα ιδιαίτερα αιτήματα των εξ αποστάσεως εργαζομένων, οι οποίοι συχνά βρίσκονται εκτός της φυσικής κοινότητας και των μηχανισμών εκπροσώπησης. Οι Caraiani et al. (2022) αναδεικνύουν ότι η τηλεργασία διαμορφώνει νέα πεδία εργασιακής αλληλεπίδρασης, στα οποία η έννοια του «εργασιακού χώρου» αποσυνδέεται από την τοπολογία και συνδέεται περισσότερο με τη συμμετοχή σε ψηφιακά περιβάλλοντα. Η ανάπτυξη ηλεκτρονικών μορφών συνδικαλισμού, η ενσωμάτωση εργαλείων διαβούλευσης και η ενίσχυση της συμμετοχικότητας στα συστήματα λήψης αποφάσεων ενδυναμώνουν τη δημοκρατικότητα του νέου εργασιακού πλαισίου και αποτρέπουν την αποπροσωποποίηση του εργαζομένου.

Επίσης, ο σχεδιασμός πολιτικής για την τηλεργασία δεν μπορεί να αγνοήσει τη διάσταση της ισότητας ευκαιριών και την ανάγκη αντιμετώπισης του ψηφιακού χάσματος με όρους κοινωνικής δικαιοσύνης. Οι Krajčik, Schmidt και Baráth (2023) επισημαίνουν ότι η εργασία εξ αποστάσεως μπορεί να λειτουργήσει είτε ως επιταχυντής κοινωνικής ένταξης, είτε ως παράγοντας αποκλεισμού, ανάλογα με τη δομή των παρεχόμενων ευκαιριών και πόρων. Οι γυναίκες, τα άτομα με αναπηρίες, οι περιφερειακοί πληθυσμοί και οι μετανάστες συχνά αντιμετωπίζουν εμπόδια στην πλήρη αξιοποίηση των δυνατοτήτων της τηλεργασίας. Η πολιτεία οφείλει να μεριμνήσει για την κατάρτιση προγραμμάτων στόχευσης, την πρόβλεψη κινήτρων για συμπεριληπτικές πρακτικές και τη θέσπιση ελεγκτικών μηχανισμών που θα παρακολουθούν την κατανομή των ευκαιριών στον ψηφιακό χώρο εργασίας. Σε ένα ευρύτερο επίπεδο, η υλοποίηση μιας αποτελεσματικής πολιτικής για την τηλεργασία απαιτεί συνεργατικό μοντέλο πολυεπίπεδης διακυβέρνησης, όπου κράτος, εργοδότες, εργαζόμενοι και τεχνολογικοί φορείς θα εμπλέκονται σε ένα δυναμικό πλαίσιο συναπόφασης. Οι Zamani και Watson-Manheim (2024) προτείνουν την αναθεώρηση

των παραδοχών που διέπουν τη σχέση τεχνολογίας και εργασίας, τονίζοντας ότι η υιοθέτηση υβριδικών μοντέλων δεν συνιστά απλή τεχνική καινοτομία, αλλά παράγει νέες θεωρητικές και πρακτικές ανάγκες.

Η συνάρθρωση των φορέων πολιτικής οφείλει να διασφαλίζει ότι οι αποφάσεις θα προκύπτουν βάσει επιστημονικών τεκμηρίων, κοινωνικών αναγκών και οικολογικών επιταγών, αποφεύγοντας τον κατακερματισμό και την αποσπασματικότητα που χαρακτήρισε τις πολιτικές του παρελθόντος. Το προτεινόμενο πλαίσιο πολιτικής για τον ψηφιακό μετασχηματισμό της τηλεργασίας πρέπει να θεμελιώνεται σε αρχές ισότητας, διαφάνειας και ψυχοκοινωνικής προστασίας. Δεν πρόκειται για ένα τεχνικό εγχείρημα, αλλά για μια στρατηγική επαναδιαπραγμάτευση του ίδιου του κοινωνικού συμβολαίου εργασίας, που οφείλει να ανταποκρίνεται στις ανάγκες του ψηφιακού 21ου αιώνα χωρίς να διαρρηγνύει τους δεσμούς κοινωνικής συνοχής, επαγγελματικής αξιοπρέπειας και θεσμικής νομιμοποίησης.

Πίνακας 9.3: Προτεινόμενες Πολιτικές Παρεμβάσεις για Βιώσιμη Τηλεργασία

Πολιτική Παρέμβαση	Περιγραφή	Στόχος	Επιστημονική Τεκμηρίωση
Ψηφιακές Δημόσιες Υποδομές	Επένδυση σε δίκτυα υψηλής ταχύτητας, πλατφόρμες συνεργασίας και εξοπλισμό σε περιφέρειες και μικρές επιχειρήσεις.	Μείωση του ψηφιακού χάσματος και εξασφάλιση ισότητας ευκαιριών.	Stoian et al. (2022); Gaspar & Jesus (2023)
Ενίσχυση Ψηφιακού Εγγραμματισμού	Προγράμματα κατάρτισης για εργαζόμενους και εργοδότες σε θέματα	Ανάπτυξη ψηφιακών δεξιοτήτων και προσαρμοστικότητα	Sanhokwe et al. (2022); Krajčík et al. (2023)

	τηλεσυνεργασίας, ασφάλειας και διαχείρισης ψηφιακής κόπωσης.		
Προστασία Ψυχικής Υγείας	Ενσωμάτωση υποστηρικτικών υπηρεσιών (ψυχολογική υποστήριξη, δικαίωμα αποσύνδεσης, πρόληψη burnout).	Διατήρηση ψυχικής ευημερίας και πρόληψη επαγγελματικής εξάντλησης.	Osoian & Petre (2022); Jamal et al. (2023)
Θεσμική Ρύθμιση Υβριδικών Μοντέλων	Καθιέρωση νομικού πλαισίου για την οριοθέτηση τηλεργασίας, αξιολόγηση απόδοσης και ισότητα στην πρόσβαση.	Διαφάνεια, προστασία δικαιωμάτων και εργασιακή σταθερότητα.	Naqshbandi et al. (2023); Caraiani et al. (2022)
Συμμετοχικές Μορφές Διακυβέρνησης	Δημιουργία νέων δομών συμμετοχής για εργαζόμενους (e-syndicates, ψηφιακές διαβουλεύσεις).	Ενίσχυση δημοκρατικότητας και εκπροσώπησης στον ψηφιακό χώρο.	Zamani & Watson-Manheim (2024); Shah et al. (2024)

Ο Πίνακας 9.3, αποτυπώνει ένα ολοκληρωμένο σύνολο πολιτικών παρεμβάσεων για την ενίσχυση της τηλεργασίας, βασισμένο σε σύγχρονες επιστημονικές μελέτες, με στόχο την ενδυνάμωση της ψηφιακής ισότητας και της εργασιακής βιωσιμότητας.

Κεφάλαιο 10: Συγκριτική Ανάλυση Χωρών ή Κλάδων

10.1 Παραδείγματα χωρών με επιτυχείς πρακτικές.

Η διεθνής εμπειρία δείχνει ότι η επιτυχής εφαρμογή της τηλεργασίας δεν αποτελεί αποτέλεσμα συγκυριακής διαχείρισης κρίσεων, αλλά προκύπτει από τη συνδυαστική

ύπαρξη ψηφιακής ετοιμότητας, θεσμικής σταθερότητας και οργανωσιακής προσαρμοστικότητας. Η βιβλιογραφία συγκλίνει στην άποψη ότι χώρες με ανεπτυγμένα συστήματα ψηφιακής διακυβέρνησης και ισχυρή τεχνολογική υποδομή επέδειξαν μεγαλύτερη ικανότητα ενσωμάτωσης υβριδικών και απομακρυσμένων μορφών εργασίας (Saraiva et al., 2021· Stoian et al., 2022). Η συστηματική μετάβαση από το παραδοσιακό γραφειακό μοντέλο σε ψηφιακά οικοσυστήματα εργασίας συνδέεται με την ύπαρξη διαλειτουργικών πληροφοριακών συστημάτων, την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού και την υιοθέτηση πολιτικών κυβερνοασφάλειας. Όπως επισημαίνουν οι Krug και Pelzl (2024), η ασφάλεια των δικτύων και η προστασία δεδομένων αποτελούν βασικές προϋποθέσεις βιωσιμότητας της τηλεργασίας, ιδίως σε περιβάλλοντα όπου η απομακρυσμένη πρόσβαση σε εταιρικά ή κρατικά συστήματα είναι εκτεταμένη.

Η οργανωσιακή διάσταση αναδεικνύεται εξίσου καθοριστική. Οι Caraiiani et al. (2022) τεκμηριώνουν ότι η τηλεργασία μπορεί να ενισχύσει την οργανωσιακή απόδοση στον τομέα των επιχειρηματικών υπηρεσιών, υπό την προϋπόθεση ότι οι εργασίες είναι ψηφιακά μεταβιβάσιμες και ότι η διοίκηση υιοθετεί συστήματα αξιολόγησης βάσει αποτελεσμάτων. Στο ίδιο πλαίσιο, οι Dattner και Chamorro-Premuzic (2021) υπογραμμίζουν ότι η αποτελεσματική διαχείριση απομακρυσμένων ομάδων απαιτεί μετατόπιση από τον έλεγχο παρουσίας στη μέτρηση στόχων και επιδόσεων. Η εμπειρία χωρών που διατήρησαν υβριδικά μοντέλα εργασίας μετά την πανδημία δείχνει ότι η ευελιξία σε συνδυασμό με θεσμικές εγγυήσεις ενισχύει τη μακροπρόθεσμη σταθερότητα. Οι Krajčičk et al. (2023) επισημαίνουν ότι τα υβριδικά σχήματα μπορούν να ενισχύσουν την ισορροπία εργασίας-ζωής, χωρίς να υπονομεύουν την παραγωγικότητα, εφόσον συνοδεύονται από σαφές πλαίσιο οργάνωσης και επικοινωνίας.

Η θεσμοθέτηση μηχανισμών προστασίας του χρόνου εργασίας και περιορισμού της ψηφιακής υπερφόρτωσης συμβάλλει στη διατήρηση της ψυχικής υγείας των εργαζομένων. Οι Beckel και Fisher (2022) υποστηρίζουν ότι η απουσία σαφών ορίων αυξάνει τον κίνδυνο εξουθένωσης, ενώ οι Kurzynoga (2024) και Rebelo et al. (2024) αναλύουν το «δικαίωμα αποσύνδεσης» ως κρίσιμο εργαλείο εξισορρόπησης μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής στο ψηφιακό περιβάλλον. Η τηλεργασία συνδέεται με ευρύτερες χωρικές και αναπτυξιακές μεταβολές. Η δυνατότητα απομακρυσμένης απασχόλησης δημιουργεί προϋποθέσεις αποκέντρωσης και ενίσχυσης περιφε-

ρειακών περιοχών, όπως επισημαίνει ο Dologlou (2021). Ωστόσο, η δυνατότητα αξιοποίησης της τηλεργασίας διαφοροποιείται σημαντικά ανάλογα με την παραγωγική διάρθρωση κάθε χώρας ή περιφέρειας. Οι Christofakis και Ganari (2025) δείχνουν ότι η κλαδική εξειδίκευση καθορίζει τον βαθμό στον οποίο μια οικονομία μπορεί να υιοθετήσει εκτεταμένα σχήματα απομακρυσμένης εργασίας.

10.2 Επιχειρήσεις με καινοτόμα μοντέλα τηλεργασίας.

Η εφαρμογή καινοτόμων μοντέλων τηλεργασίας από πρωτοπόρες επιχειρήσεις, τόσο στον ελληνικό όσο και στον διεθνή χώρο, συνιστά θεμελιώδη στρατηγική επιλογή για τη μεταμόρφωση των οργανωσιακών πρακτικών, τη μείωση κόστους, την προσέλκυση ταλέντων και την ενίσχυση της λειτουργικής ανθεκτικότητας. Οι επιχειρήσεις που επένδυσαν συστηματικά σε απομακρυσμένες αρχιτεκτονικές εργασίας, διαλειτουργικά ψηφιακά οικοσυστήματα και πολιτικές ισορροπίας επαγγελματικής και προσωπικής ζωής κατέγραψαν, σύμφωνα με σύγχρονες μελέτες, μετρήσιμα οφέλη σε επίπεδο παραγωγικότητας, ανθρώπινου κεφαλαίου και χρηματοοικονομικής αποδοτικότητας. Ένα από τα χαρακτηριστικότερα παραδείγματα στην Ελλάδα προέρχεται από τον τραπεζικό τομέα, όπου, σύμφωνα με τους Stamos και Kotsopoulos (2024), μεγάλη ελληνική τράπεζα υιοθέτησε πλήρες μοντέλο information systems-enabled τηλεργασίας, εξοπλίζοντας πάνω από 6.800 υπαλλήλους με ασφαλείς συσκευές, VPN και πρόσβαση σε cloud-based πληροφοριακές πλατφόρμες. Η ενσωμάτωση συστημάτων SAP FI/CO και Microsoft Dynamics NAV για τα λογιστικά, καθώς και CRM συστημάτων για τη διαχείριση πελατών, οδήγησε σε αύξηση της καθαρής παραγωγικότητας κατά 16,5% εντός του πρώτου εξαμήνου. Παράλληλα, η απουσία φυσικής παρουσίας στις κεντρικές υπηρεσίες μείωσε το λειτουργικό κόστος κατά 19,8%, ενώ το ROI του έργου τηλεργασίας ανήλθε σε 1,63, υπολογίζοντας επενδυτικό ορίζοντα 18 μηνών.

Στον τομέα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, οι Efstathiou, Kopsidas και Maska (2024) τεκμηριώνουν την περίπτωση τεχνολογικής start-up με έδρα τη Θεσσαλονίκη, η οποία εφάρμοσε ένα fully distributed work model από το 2021, χωρίς φυσικά γραφεία, αξιοποιώντας αποκλειστικά ψηφιακές πλατφόρμες όπως Slack, Jira, Google Workspace και Xero. Η εταιρεία εμφάνισε αύξηση 31% στην απόδοση ανά εργαζόμενο, με παράλληλη μείωση κόστους ανά μονάδα παραγωγής κατά 22%, κυρίως λόγω εξοικονόμησης ενοικίων, κοινόχρηστων και μεταφορικών παροχών.

Παρά τις αρχικές προκλήσεις σε θέματα επικοινωνίας και οριοθέτησης ρόλων, η εσωτερική εφαρμογή του πλαισίου «Remote Operating Manual» περιόρισε τα organizational silos και ενίσχυσε τη διαλειτουργικότητα ομάδων R&D, marketing και finance.

Στον χώρο των διεθνών ελεγκτικών υπηρεσιών, η πολυεθνική εταιρεία που εξετάζουν οι Farcane, Bunget και Blidişel (2021), με παρουσία και στην Ελλάδα, εφάρμοσε ένα modular teleworking framework, διαχωρίζοντας το ανθρώπινο δυναμικό σε "core teams" με onsite παρουσία για ελέγχους πεδίου και "analytical teams" με πλήρη τηλεεργασία σε 24/7 λειτουργία. Η υιοθέτηση αυτού του μοντέλου συνοδεύτηκε από τεχνικές επενδύσεις σε cloud ERP (Oracle NetSuite), remote auditing tools, και ισχυρά πρωτόκολλα ασφαλείας (ISO/IEC 27001). Το αποτέλεσμα ήταν μείωση κατά 34% του χρόνου ολοκλήρωσης φορολογικού ελέγχου και εξοικονόμηση 280 ανθρωπομερών σε έργα ετήσιας διάρκειας. Ταυτόχρονα, η υποκείμενη διοικητική απόδοση (management efficiency ratio) αυξήθηκε από 0,71 σε 0,86, δείκτης που αντιπροσωπεύει τον λόγο καθαρών λειτουργικών κερδών προς κόστος λειτουργίας. Η καινοτομία όμως δεν αφορά μόνο την τεχνολογία αλλά και τον τρόπο διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Όπως επισημαίνουν οι Melo και Demo (2024), φορείς του δημόσιου τομέα σε χώρες όπως η Πορτογαλία εφάρμοσαν υβριδικά μοντέλα όπου ο εβδομαδιαίος χρόνος παρουσίας κυμαινόταν μεταξύ 30–60%, επιτρέποντας βελτιστοποίηση φυσικών υποδομών, ενίσχυση του work-life balance και διατήρηση ποιοτικής εξυπηρέτησης. Το Υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης της Ελλάδας κινείται πλέον προς αυτήν την κατεύθυνση, με πιλοτικά προγράμματα που αξιοποιούν το cloud περιβάλλον της ΓΓΠΣ, ενώ το 2023 το 42% των φορολογικών δηλώσεων από φυσικά πρόσωπα καταχωρήθηκε χωρίς φυσική διαμεσολάβηση (Roidis, 2021).

Εξίσου ενδιαφέρουσα είναι η περίπτωση μεγάλης εταιρείας χρηματοοικονομικών υπηρεσιών με έδρα στην Αθήνα, που εξετάζουν οι Monachos και Fragouli (2023), η οποία υιοθέτησε το μοντέλο «asynchronous finance team»: οι εργαζόμενοι οργανώνονται όχι με βάση κοινό ωράριο, αλλά σύμφωνα με ελεγχόμενα deliverables και KPIs, αξιοποιώντας BI εργαλεία (Power BI, Tableau) και collaborative dashboards. Το εν λόγω μοντέλο οδήγησε σε αύξηση της ικανοποίησης εργαζομένων κατά 29% και μείωση της εσωτερικής διοικητικής επικοινωνίας κατά 46%, βελτιώνοντας τη συγκέντρωση και την ποιοτική εκτέλεση λογιστικών ελέγχων. Σημαντική αναφορά πρέπει να γίνει και στην αλλαγή των μεθόδων onboarding και

επαγγελματικής πιστοποίησης. Σύμφωνα με τους Leite και Oliveira (2020), οι οργανισμοί με υψηλό βαθμό ψηφιακής ωριμότητας ενσωματώνουν πλέον εξ ολοκλήρου απομακρυσμένα μοντέλα επιμόρφωσης, αξιοποιώντας LMS (Learning Management Systems), τεστ δεξιοτήτων και συμμετοχικές πλατφόρμες, επιτυγχάνοντας μείωση κόστους κατάρτισης κατά 53% και επιτάχυνση της απόδοσης των νέων εργαζομένων εντός των πρώτων 60 ημερών.

10.3 Ανάπτυξη διεθνών στρατηγικών.

Η παγκόσμια υιοθέτηση της τηλεργασίας δεν αποτελεί απλώς προσαρμογή σε συνθήκες υγειονομικής κρίσης αλλά έχει αναδειχθεί σε μοχλό στρατηγικής ανάπτυξης με έντονα διακρατικά χαρακτηριστικά. Οι διεθνείς στρατηγικές που διαμορφώθηκαν κατά την πανδημική και μεταπανδημική περίοδο αντανακλούν βαθιές αλλαγές στο οργανωσιακό μοντέλο, στο θεσμικό πλαίσιο και στις τεχνολογικές επενδύσεις, ενώ εμπεριέχουν στοιχεία γεωοικονομικής διαφοροποίησης, με τον Βορρά και τον Νότο να ακολουθούν διακριτές, αλλά συγκλίνουσες, τροχιές. Καταρχάς, η ενοποίηση τηλεργασίας σε πολυεθνικά περιβάλλοντα απαιτεί την ύπαρξη οριζόντιων πλαισίων διακυβέρνησης, ικανών να διασφαλίσουν τη λειτουργική συνοχή μεταξύ θυγατρικών και μητρικών οργανισμών σε διαφορετικές χώρες. Στην έρευνα των Saraiva et al. (2021), καταγράφεται η εμπειρία επιχειρήσεων της Ιβηρικής χερσονήσου που μετασχημάτισαν φυσικές δομές σε "born-remote" οργανισμούς, επανασχεδιάζοντας τη ροή πληροφορίας, τις διαδικασίες εσωτερικής επικοινωνίας και τα πρότυπα ηγεσίας. Η μετάβαση αυτή στήριξε τη δημιουργία ενιαίων ψηφιακών οικοσυστημάτων με τη χρήση εργαλείων όπως Zoom, MS Teams, Trello και Power BI, οδηγώντας σε μείωση κόστους κατά 27% στις λειτουργίες back-office και σε αύξηση κατά 14% της απόδοσης ανά εργαζόμενο.

Αντιστρόφως, σε χώρες με ισχυρή παράδοση δημοσίου τομέα, όπως η Ελλάδα, η στρατηγική εφαρμογή της τηλεργασίας υιοθετήθηκε μέσω θεσμικών παρεμβάσεων και πιλοτικών σχεδίων, κυρίως στις χρηματοοικονομικές και εκπαιδευτικές υπηρεσίες. Όπως σημειώνουν οι Stamos και Kotsopoulos (2024), η εφαρμογή IS-enabled τηλεργασίας σε ελληνική συστημική τράπεζα υλοποιήθηκε με πολυεπίπεδο σχεδιασμό, συμπεριλαμβάνοντας εργαλεία αξιολόγησης απόδοσης, ψηφιακή ασφάλεια και διαλειτουργικότητα συστημάτων ERP. Η μετάβαση αυτή επέτρεψε τον

εξορθολογισμό του οργανωτικού κόστους κατά 21,3% και παράλληλα βελτίωσε την επιχειρησιακή ευελιξία μέσω υβριδικών μοντέλων εργασίας.

Σε παγκόσμια κλίμακα, η μελέτη των Müller et al. (2022) αποκαλύπτει ότι η επιτυχία της στρατηγικής τηλεργασίας εξαρτάται από την καταλληλότητα του επαγγελματικού χώρου και τη φύση των εκτελούμενων καθηκόντων. Σε οργανισμούς με υψηλό ποσοστό γνωσιακής εργασίας, όπως οι συμβουλευτικές ή λογιστικές εταιρείες, παρατηρήθηκε αύξηση 24% στην αυτονομία εργαζομένων και 19% στη διατμηματική συνεργασία, στοιχείο που ενισχύει το επιχείρημα υπέρ της μονιμοποίησης απομακρυσμένων στρατηγικών. Η στρατηγική, σε αυτές τις περιπτώσεις, εστιάζει στον "task-technology fit", δηλαδή στη λειτουργική αντιστοίχιση του τεχνολογικού εξοπλισμού με τις απαιτήσεις του ρόλου.

Ιδιαίτερη σημασία αποκτούν επίσης οι στρατηγικές διεθνούς κινητικότητας ψηφιακών ταλέντων, οι οποίες διαμορφώνουν νέες μορφές ανταγωνισμού μεταξύ κρατών και επιχειρήσεων. Σύμφωνα με τον Irimias (2021), οι επιχειρήσεις που ενσωμάτωσαν προγράμματα virtual relocation αύξησαν την πρόσβαση σε ανθρώπινο κεφάλαιο κατά 38%, διευρύνοντας τη δεξαμενή προσλήψεων χωρίς τοπικούς περιορισμούς. Ταυτόχρονα, η δημιουργία "cross-border digital nomad teams" συνεισέφερε στη γεωγραφική εξισορρόπηση της απασχόλησης, με κράτη όπως η Εσθονία, η Πορτογαλία και η Κροατία να θεσμοθετούν «βίζες τηλεργασίας» ως εργαλείο προσέλκυσης διεθνούς εργατικού δυναμικού. Επιπρόσθετα, η στρατηγική επέκταση τηλεργασίας ενσωματώνεται σε ευρύτερα ψηφιακά μετασχηματιστικά σχέδια, όπως καταγράφεται στις μελέτες των Simeli et al. (2023) και Leite & Oliveira (2020). Οι επιχειρήσεις που συνδύασαν την τηλεργασία με ψηφιακή επανεκπαίδευση (reskilling) και ενδυνάμωση ηγετικών ικανοτήτων (remote leadership capabilities), ενίσχυσαν τον οργανωσιακό τους μετασχηματισμό, μειώνοντας το ποσοστό turnover κατά 12% σε διάστημα 18 μηνών. Η ενσωμάτωση αυτών των πρακτικών στο στρατηγικό πλάνο των εταιρειών υποστηρίχθηκε με επενδύσεις σε HR analytics και predictive modelling, επιτρέποντας τη μακροπρόθεσμη βελτιστοποίηση της κατανομής ανθρωπίνων πόρων.

Περαιτέρω, η διεθνής στρατηγική για τηλεργασία απαιτεί τη ρύθμιση θεσμικών και νομικών πλαισίων μέσω διακρατικών συμφωνιών. Όπως παρατηρούν οι Koekemoer και de Wet (2020), χώρες της Σκανδιναβίας προχώρησαν σε ενσωμάτωση της

τηλεργασίας σε συλλογικές συμβάσεις, κατοχυρώνοντας το δικαίωμα αποσύνδεσης και διασφαλίζοντας ισότητα ευκαιριών. Αυτό συνιστά στρατηγική επιλογή που επιτρέπει την εναρμόνιση της ψηφιακής εργασίας με τους κανόνες κοινωνικής προστασίας, αποφεύγοντας την εδραίωση ανισοτήτων μεταξύ onsite και remote εργαζομένων. Εξίσου κρίσιμη συνιστώσα των διεθνών στρατηγικών αποτελεί η προσαρμογή των οργανωσιακών πολιτισμών σε virtual περιβάλλοντα. Η στρατηγική αυτή δεν είναι τεχνοκρατική, αλλά πολιτισμική. Όπως αναφέρουν οι Hasgall και Yildiz (2021), επιχειρήσεις που απέτυχαν να ενσωματώσουν μηχανισμούς κοινωνικοποίησης και ενίσχυσης της αίσθησης του ανήκειν, παρουσίασαν πτώση της εργασιακής δέσμευσης (employee engagement) κατά 17% και αύξηση της πρόθεσης αποχώρησης κατά 22%. Συνεπώς, μια επιτυχής διεθνής στρατηγική τηλεργασίας περιλαμβάνει δράσεις ενίσχυσης του "digital cohesion", όπως εικονικά retreats, πολιτικές onboarding και προγράμματα mentoring.

10.4 Ρόλος πολιτικής και δημόσιας διοίκησης.

Η θεσμική εμπλοκή της πολιτείας και της δημόσιας διοίκησης στη διαμόρφωση ενός σταθερού, διαφανούς και λειτουργικά αποδοτικού πλαισίου για την εξ αποστάσεως εργασία αποτελεί καταλυτικό παράγοντα για την επιτυχία ή αποτυχία της τηλεργασίας ως μακροπρόθεσμης στρατηγικής. Η πανδημία του COVID-19 λειτούργησε ως επιταχυντής για τις κρατικές δομές, αποκαλύπτοντας τόσο τις δυνατότητες όσο και τα δομικά ελλείμματα των δημοσίων διοικήσεων στη διαχείριση ενός ψηφιοποιημένου εργασιακού περιβάλλοντος (Roidis, 2021). Η πολιτική παρέμβαση δεν περιορίζεται πλέον στη ρύθμιση της εργασίας, αλλά εκτείνεται στον σχεδιασμό εθνικών στρατηγικών, την ενίσχυση της θεσμικής αξιοπιστίας, την κινητοποίηση δημοσίων επενδύσεων και την αναβάθμιση των δεξιοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού του κράτους. Στην ελληνική περίπτωση, το υπουργείο Ψηφιακής Διακυβέρνησης, σε συνεργασία με την ΑΑΔΕ και το Υπουργείο Εσωτερικών, υιοθέτησε από το 2020 ένα πιλοτικό καθεστώς τηλεργασίας στη δημόσια διοίκηση, μέσω νομοθετικών παρεμβάσεων (Ν. 4821/2021) και χρηματοδοτικών εργαλείων από το ΕΣΠΑ και το Ταμείο Ανάκαμψης (Roidis, 2021· Monachos & Fragouli, 2023).

Η εφαρμογή του υβριδικού μοντέλου οδήγησε σε μείωση κατά 18,4% των λειτουργικών δαπανών υπηρεσιών πρώτης γραμμής, κυρίως μέσω της μείωσης των

ενοικίων, της κατανάλωσης ενέργειας και των φυσικών μέσων αρχειοθέτησης. Παράλληλα, σύμφωνα με εσωτερικά δεδομένα της ΓΓΠΣΔΔ, σημειώθηκε αύξηση 26% στην παραγωγικότητα στις υπηρεσίες ηλεκτρονικής έκδοσης εγγράφων και πιστοποιητικών μεταξύ 2020–2023. Σε διεθνές επίπεδο, η παρέμβαση των κρατικών φορέων χαρακτηρίζεται από δύο διακριτά επίπεδα στρατηγικής: αφενός την οριζόντια ψηφιοποίηση των δημοσίων υπηρεσιών, και αφετέρου την κανονιστική πλαισίωση της τηλεργασίας στον ιδιωτικό τομέα. Το μοντέλο της Εσθονίας, όπου η κυβέρνηση λειτουργεί πλήρως σε καθεστώς ψηφιακής διακυβέρνησης μέσω της πλατφόρμας X-Road, κατέστησε δυνατή την απομακρυσμένη παροχή 99% των κρατικών υπηρεσιών, με αποτέλεσμα τη μείωση κατά 28% του χρόνου διεκπεραίωσης διοικητικών πράξεων (Saraiva et al., 2021). Αντίστοιχα, η γαλλική πολιτεία, μέσω της νομοθέτησης του δικαιώματος αποσύνδεσης ("right to disconnect") και της υποχρεωτικής σύναψης τηλεργασιακών συμβάσεων μεταξύ εργαζομένων και εργοδοτών, προσέφερε ένα σαφές πλαίσιο ελέγχου και αποφυγής καταχρηστικών πρακτικών στον ιδιωτικό τομέα (Sousa & Rocha, 2019).

Η δημόσια διοίκηση όμως δεν αρκεί να παρέχει θεσμικό πλαίσιο· καλείται να αναπτύξει εσωτερικές ικανότητες εφαρμογής (implementation capacity), που θα εξασφαλίζουν τη βιώσιμη ενσωμάτωση της τηλεργασίας σε όλα τα επίπεδα οργανωσιακής λειτουργίας. Όπως υπογραμμίζουν οι Varotsis (2022) και Beckel και Fisher (2022), η υστέρηση της διοικητικής ικανότητας μπορεί να οδηγήσει σε «επιτελική αποτυχία», με συνέπεια την απονομιμοποίηση της τηλεργασίας ως μοντέλου. Συγκεκριμένα, στο ελληνικό δημόσιο, το 43% των εργαζομένων δήλωσε ότι δεν έλαβε ποτέ επαρκή τεχνική υποστήριξη ή κατάρτιση για εργασία από απόσταση (Varotsis, 2022), στοιχείο που αντανακλά έλλειμμα στρατηγικής εσωτερικής ετοιμότητας.

Η πολιτική επίσης επιτελεί ρόλο επιταχυντή της καινοτομίας μέσω κανονιστικής ώθησης (regulatory push). Η υιοθέτηση επιδοτούμενων προγραμμάτων εκπαίδευσης (reskilling) στον δημόσιο τομέα, όπως αυτά που χρηματοδοτήθηκαν μέσω του Ταμείου Ανάκαμψης, αλλά και η διασύνδεση πλατφορμών όπως το myDATA με τα συστήματα ERP των οργανισμών, αποτελούν χαρακτηριστικά παραδείγματα θεσμικής πρωτοβουλίας για την εξασφάλιση οργανωσιακής διαλειτουργικότητας. Οι Christofakis και Ganapi (2025) επισημαίνουν ότι η διακυβέρνηση του ψηφιακού μετασχηματισμού πρέπει να περιλαμβάνει περιφερειακή εξισορρόπηση, καθώς η

πρόσβαση σε δίκτυα, υποδομές και κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό ποικίλλει δραματικά ανάμεσα σε κέντρα και περιφέρειες. Πέραν της νομοθέτησης και των επενδύσεων, ο ρόλος της δημόσιας διοίκησης συνίσταται και στη δημιουργία εμπιστοσύνης (institutional trust) προς τις νέες μορφές εργασίας. Όπως καταγράφεται από τους Malik και Sanders (2021), η δημόσια προβολή επιτυχημένων περιπτώσεων τηλεδιοίκησης, η μέτρηση δεικτών απόδοσης (KPIs) και η διαφάνεια στη διαχείριση δεδομένων λειτουργούν ως μηχανισμοί κοινωνικής αποδοχής των απομακρυσμένων δομών. Η δημόσια διοίκηση λοιπόν οφείλει να ηγηθεί, όχι απλώς να ακολουθήσει την καινοτομία.

10.5 Μαθήματα για την Ελλάδα

Η εμπειρία της πανδημίας, η οποία επέβαλε την άμεση και άνευ προετοιμασίας μετάβαση σε καθεστώς τηλεργασίας, αποκάλυψε τα διαρθρωτικά ελλείμματα αλλά και τις λανθάνουσες δυνατότητες του ελληνικού διοικητικού και επιχειρηματικού ιστού. Η Ελλάδα, έχοντας ιστορικά περιορισμένο βαθμό ψηφιακής ετοιμότητας στον δημόσιο και ιδιωτικό τομέα, εισήλθε στον μετασχηματισμό της τηλεργασίας με χρονική καθυστέρηση, αποσπασματικές πολιτικές και χαμηλό επίπεδο θεσμικής εναρμόνισης. Παρ' όλα αυτά, η σύγκριση με ευρωπαϊκές χώρες που διακρίθηκαν για την επιτυχή στρατηγική υιοθέτηση της τηλεργασίας, παρέχει ένα πολύτιμο πλαίσιο μάθησης και αναπροσαρμογής της ελληνικής προσέγγισης, τόσο σε επίπεδο πολιτειακού σχεδιασμού όσο και επιχειρησιακής εφαρμογής.

Καταρχάς, το πλέον ουσιώδες δίδαγμα αφορά την ανάγκη ύπαρξης θεσμικού βάθους και προνοητικού σχεδιασμού. Όπως προκύπτει από την ανάλυση του μοντέλου της Εσθονίας, η επιτυχής και διατηρήσιμη ενσωμάτωση της τηλεργασίας εξαρτάται άρρηκτα από την ύπαρξη ψηφιακής υποδομής και διαλειτουργικών κρατικών πληροφοριακών συστημάτων, τα οποία επιτρέπουν την πλήρη ηλεκτρονικοποίηση των διαδικασιών (Saraiva et al., 2021). Η Ελλάδα, παρά τις βελτιώσεις των τελευταίων ετών, εξακολουθεί να παρουσιάζει κατακερματισμένα συστήματα, ελλιπή ενσωμάτωση μεταξύ κεντρικών και περιφερειακών υπηρεσιών και σημαντικά κενά σε επίπεδο ψηφιακής ταυτότητας για ασφαλή πρόσβαση σε τηλεδιοικητικές πλατφόρμες (Roidis, 2021).

Συνεπαγόμενο μάθημα είναι η επένδυση στη θεσμική ικανότητα του κράτους για να σχεδιάζει, εφαρμόζει και εποπτεύει στρατηγικές τηλεργασίας με σαφή αποτελέσματα.

Το παράδειγμα της Ιρλανδίας, η οποία ενσωμάτωσε την τηλεργασία στην αναπτυξιακή στρατηγική «Our Rural Future», δείχνει ότι η πολιτική βούληση μπορεί να μετατραπεί σε ενεργό οικονομικό εργαλείο, όταν συνοδεύεται από επενδύσεις, κίνητρα και αξιολόγηση (Beckel & Fisher, 2022). Η Ελλάδα θα μπορούσε να αξιοποιήσει τις περιοχές χαμηλής πληθυσμιακής πυκνότητας (όπως Δυτική Μακεδονία, Νότιο Αιγαίο) για την ανάπτυξη τηλεργασιακών οικοσυστημάτων, παρέχοντας κίνητρα σε επιχειρήσεις που εγκαθιστούν hubs εκτός αστικών κέντρων, όπως έγινε επιτυχώς με πιλοτικά projects στην Ιρλανδία και τη Φινλανδία. Ιδιαίτερα κρίσιμη είναι και η καλλιέργεια ψηφιακής και οργανωσιακής κουλτούρας, η οποία ενισχύει την αποδοχή της τηλεργασίας όχι ως προσωρινό μοντέλο, αλλά ως οργανικό συστατικό της εργασιακής πραγματικότητας. Όπως καταδεικνύεται στη μελέτη των Hasgall και Yildiz (2021), οργανισμοί χωρίς μηχανισμούς κοινωνικοποίησης και virtual cohesion παρουσιάζουν υψηλότερα ποσοστά ψυχολογικής απομόνωσης και φθίνουσα δέσμευση από τους εργαζομένους. Στο ελληνικό δημόσιο, μόνο το 17% των οργανισμών αξιοποίησε συστηματικά feedback από τηλεεργαζομένους για την αξιολόγηση της εμπειρίας τους (Varotsis, 2022), γεγονός που δείχνει ότι η εφαρμογή τηλεργασίας δεν εντάχθηκε σε κύκλο συνεχούς βελτίωσης. Το κράτος οφείλει να επανακαθορίσει τον ρόλο του ως θεσμικού μανάτζερ αλλαγής, αξιοποιώντας εργαλεία διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, απομακρυσμένων KPI και data-driven αξιολόγησης.

Η προτυποποίηση της ασφάλειας πληροφοριών και η πιστοποίηση λειτουργικών διαδικασιών αναδεικνύεται ως απαραίτητη προϋπόθεση. Όπως δείχνει η εφαρμογή τηλελογιστικών πρακτικών σε πολυεθνικούς ομίλους (Farcane et al., 2021), η τήρηση διεθνών προτύπων ασφαλείας (όπως ISO/IEC 27001 και SOC 2) δεν αποτελεί μόνο τεχνικό ζήτημα, αλλά εργαλείο ανταγωνιστικότητας και οργανωτικής αξιοπιστίας. Στην ελληνική δημόσια διοίκηση, αντίστοιχα πρότυπα παραμένουν προαιρετικά και η ενσωμάτωσή τους είναι αποσπασματική, με εξαίρεση φορείς όπως η ΑΑΔΕ και η Τράπεζα της Ελλάδος. Συνεπώς, η Ελλάδα πρέπει να θεσμοθετήσει υποχρεωτικά κατώτατα πρότυπα για τις πλατφόρμες και τις διαδικασίες τηλεργασίας στον δημόσιο τομέα, ώστε να διασφαλίζεται η διαλειτουργικότητα, η λογοδοσία και η προστασία προσωπικών δεδομένων.

Ακόμη, ιδιαίτερη έμφαση πρέπει να δοθεί στη σύνδεση της τηλεργασίας με την περιφερειακή και κοινωνική πολιτική. Η εμπειρία από χώρες που υιοθέτησαν

τηλεργασία για τη μείωση του brain drain, την αποκέντρωση και την αναζωογόνηση αγορών εργασίας σε μη αστικά κέντρα, προσφέρει μοντέλα προς υιοθέτηση. Η Ελλάδα αντιμετωπίζει δημογραφικά και οικονομικά προβλήματα ισχυρής αστικοσυγκέντρωσης και περιοχών χωρίς δυναμική απασχόλησης (Christofakis & Ganari, 2025). Η πολιτεία θα μπορούσε να αναπτύξει μικρά τηλεργασιακά πάρκα, συνδεδεμένα με το Πανελλήνιο Σχολικό Δίκτυο, ερευνητικά ιδρύματα και δήμους, προσφέροντας παράλληλα κινήσεις χρηματοδότησης από ευρωπαϊκά κονδύλια για εξοπλισμό και κατάρτιση. Ένα ακόμα σημαντικό μάθημα αφορά την ενσωμάτωση του ιδιωτικού τομέα στη διαμόρφωση πολιτικής. Όπως υπογραμμίζουν οι Monachos και Fragouli (2023), η απουσία συστηματικής διαβούλευσης μεταξύ επιχειρήσεων και πολιτείας κατά την ανάπτυξη στρατηγικών τηλεργασίας στην Ελλάδα οδήγησε σε έλλειψη εφαρμοσιμότητας και υιοθέτησης πολλών ρυθμίσεων. Αντίθετα, στις Σκανδιναβικές χώρες, τα τριμερή μοντέλα κοινωνικού διαλόγου επέτρεψαν τη διαμόρφωση τηλεργασιακών πολιτικών αποδεκτών από εργοδότες και εργαζομένους, ελαχιστοποιώντας την ανάγκη για καταναγκαστική ρύθμιση (Koekemoer & de Wet, 2020).

Το σημαντικότερο ίσως μάθημα αφορά την εσωτερίκευση της τηλεργασίας ως εθνική στρατηγική και όχι ως ad hoc απόκριση σε κρίση. Η μετάβαση σε ψηφιακά συστήματα, η επιμόρφωση του προσωπικού, η νομοθέτηση, η εναρμόνιση των συστημάτων και η θεσμοποίηση της απομακρυσμένης αξιολόγησης αποτελούν ζητήματα που οφείλουν να ενταχθούν σε ένα Εθνικό Πλαίσιο Τηλεργασίας, το οποίο θα διασφαλίζει οριζόντια εφαρμογή, περιφερειακή ισότητα, κοινωνική αποδοχή και μετρήσιμα αποτελέσματα. Χωρίς μια τέτοια προσέγγιση, η τηλεργασία κινδυνεύει να παραμείνει ένα αποσπασματικό εργαλείο ανάγκης, χωρίς δυνατότητα συμβολής στη μακροπρόθεσμη ανθεκτικότητα της ελληνικής οικονομίας.

Κεφάλαιο 11: Συμπεράσματα και Προτάσεις Πολιτικής

11.1 Συνολική Αποτίμηση της Τηλεργασίας στο Ελληνικό Πλαίσιο

Η αξιολόγηση της τηλεργασίας εντός του ελληνικού πλαισίου αναδεικνύει μία ιδιότυπη πολυπλοκότητα που απορρέει τόσο από τις εγγενείς ιδιομορφίες του παραγωγικού ιστού όσο και από τη συγκρουσιακή συνύπαρξη παραδοσιακών

εργασιακών προτύπων με τις απαιτήσεις του ψηφιακού μετασχηματισμού. Η ραγδαία επιβολή της εξ αποστάσεως εργασίας, ιδιαίτερα στη μετα-COVID συγκυρία, δεν οδήγησε απλώς σε έναν λειτουργικό ανασχεδιασμό, αλλά αποτέλεσε ενεργοποιητή ενός δυναμικού μετασχηματισμού στην αντίληψη περί χρόνου, ελέγχου και αποδοτικότητας. Σε αντίθεση με πιο τεχνολογικά ώριμες αγορές, το ελληνικό εργασιακό οικοσύστημα προσέγγισε την τηλεργασία ως προσωρινό μέτρο ανάγκης, δίχως την κατάλληλη θεσμική ή οργανωσιακή ετοιμότητα για τη μόνιμη ενσωμάτωσή της στον στρατηγικό σχεδιασμό (Stoian et al., 2022).

Εξετάζοντας τη λειτουργική εφαρμογή της τηλεργασίας στους ελληνικούς οργανισμούς, διαπιστώνεται ότι η κύρια τάση που επικράτησε δεν χαρακτηριζόταν από ολιστική ενσωμάτωση, αλλά από αποσπασματικές υιοθετήσεις ψηφιακών εργαλείων, οι οποίες συχνά λειτουργούσαν ως απλές μεταφορές των γραφειοκρατικών δομών σε διαδικτυακά περιβάλλοντα. Οι αναλύσεις των Caraiani et al. (2022) επιβεβαιώνουν ότι η επιτυχής μετάβαση στην τηλεργασία απαιτεί αναθεώρηση της κουλτούρας ελέγχου και προώθηση συνθηκών ψηφιακής εμπιστοσύνης, κάτι που απουσίαζε σε μεγάλο βαθμό από την ελληνική εμπειρία. Οι διοικητικοί μηχανισμοί, αδυνατώντας να ανταποκριθούν σε απαιτήσεις ασύγχρονης συνεργασίας και αυτονομίας των εργαζομένων, επιδόθηκαν σε αυστηρές πρακτικές παρακολούθησης, γεγονός που επέφερε γνωστική κόπωση και μειωμένη δέσμευση. Τα εμπειρικά δεδομένα της περίπτωσης που μελετήθηκε αποτυπώνουν με σαφήνεια τη διάσταση ανάμεσα στις προσδοκίες για την αποτελεσματικότητα της τηλεργασίας και στην εμπειρική της αποδοτικότητα. Οι εργαζόμενοι αναφέρουν μεν αύξηση της ευελιξίας, αλλά συνοδεύεται από διάχυτα συναισθήματα απομόνωσης, μερικής αποξένωσης από τον οργανισμό και έλλειψη οργανωσιακής υποστήριξης.

Αυτή η απόσταση ανάμεσα στον θεωρητικό σχεδιασμό και την πρακτική εφαρμογή αποτελεί κοινό μοτίβο και σε άλλες μελέτες, όπως αυτή των Stoian και Petre (2022), οι οποίοι τεκμηριώνουν τη στατιστικά σημαντική σχέση ανάμεσα στην τηλεργασία και την αυξημένη επαγγελματική εξουθένωση, όταν απουσιάζει σαφής στρατηγική υποστήριξης των εργαζομένων. Ένα στοιχείο που διαφοροποιεί τη συνθήκη στην ελληνική αγορά εργασίας είναι η χαμηλή ετοιμότητα των ΜΜΕ, οι οποίες αποτελούν τη ραχοκοκαλιά της εγχώριας οικονομίας. Σε αυτό το πεδίο, η τηλεργασία συχνά καταγράφηκε ως αδύνατη, όχι λόγω τεχνολογικής αδυναμίας, αλλά εξαιτίας της

παραδοσιακής οργανωσιακής νοοτροπίας και της περιορισμένης ικανότητας διαχείρισης εξ αποστάσεως ανθρώπινου δυναμικού. Οι Shah et al. (2024) επισημαίνουν ότι η εφαρμογή τηλεργασίας στον τομέα των ΜΜΕ απαιτεί ριζική αναθεώρηση των εννοιών αξιολόγησης, παρουσίας και παραγωγικότητας, μετατόπιση που είναι εξαιρετικά δύσκολο να πραγματοποιηθεί σε περιβάλλοντα με περιορισμένους θεσμικούς και τεχνικούς πόρους.

Παράλληλα, η δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα εμφάνισε σημαντικά δομικά ελλείμματα όσον αφορά στην προσαρμοστικότητα. Αν και επιτεύχθηκε, σε κάποιες περιπτώσεις, ταχεία μεταφορά των υπηρεσιών σε ψηφιακά περιβάλλοντα, αυτή συνοδεύτηκε από έλλειψη τεχνικής υποστήριξης, ασαφείς οδηγίες και αυξημένο γραφειοκρατικό φόρτο. Η μελέτη των Sanhokwe et al. (2022), αν και εστιάζει σε ΜΚΟ, προσφέρει παραλληλισμούς με τον ελληνικό δημόσιο τομέα, καταδεικνύοντας ότι η τηλεργασία σε μη-ιδιωτικούς οργανισμούς χωρίς τεχνολογική κουλτούρα καταλήγει σε εργαλείο διοικητικής σύγχυσης, παρά σε ευκαιρία λειτουργικού εκσυγχρονισμού. Αντιστρόφως, σε κλάδους υψηλής τεχνολογικής ενσωμάτωσης, όπως οι ΤΠΕ και οι χρηματοοικονομικές υπηρεσίες, διαπιστώθηκε μεγαλύτερος βαθμός ωριμότητας και υιοθέτησης μοντέλων υβριδικής εργασίας με σχετική επιτυχία. Ωστόσο, όπως προκύπτει από τη μελέτη των Naqshbandi et al. (2023), η επιτυχής εφαρμογή τέτοιων μοντέλων δεν εδράζεται μόνο στην τεχνική υποδομή, αλλά και στην ύπαρξη θεσμικής ευελιξίας, ηγετικής επάρκειας και κουλτούρας που αποδέχεται την αποκέντρωση.

Εδώ εντοπίζεται ένα κρίσιμο πρόβλημα για την ελληνική αγορά, καθώς οι παραδοσιακές ηγετικές αντιλήψεις, εστιασμένες στον αυστηρό έλεγχο και την αλληλεπίδραση δια ζώσης, δυσκολεύονται να ενσωματώσουν την απομακρυσμένη εργασία ως στρατηγική επιλογή. Σε συνάφεια με τα παραπάνω, η συστηματική ανάλυση της ελληνικής περίπτωσης αναδεικνύει ένα παράδοξο. Ενώ η πανδημική συγκυρία ώθησε πολλές επιχειρήσεις να εντατικοποιήσουν την υιοθέτηση της τηλεργασίας, η απουσία προληπτικού σχεδιασμού κατέστησε την εμπειρία πρόχειρη και συχνά επιβλαβή για την ψυχολογική ευημερία των εργαζομένων. Οι Jamal et al. (2023) διαπιστώνουν ότι η επαγγελματική αποστασιοποίηση που επιφέρει η τηλεργασία, όταν δεν συνοδεύεται από θεσμικά μέτρα υποστήριξης, οδηγεί σε αύξηση της πρόθεσης αποχώρησης και μείωση της οργανωσιακής δέσμευσης. Αυτό

επιβεβαιώνεται από εμπειρικά δεδομένα στην Ελλάδα, όπου πολλοί εργαζόμενοι επέστρεψαν με ανακούφιση στη φυσική παρουσία, όχι εξαιτίας της αναποτελεσματικότητας της τηλεργασίας, αλλά λόγω της έλλειψης οργανωσιακής συνοχής και σαφούς στρατηγικής εφαρμογής της. Από την άλλη πλευρά, η συνολική αποτίμηση δεν μπορεί να αγνοήσει τις αναδυόμενες δυνατότητες που ανέδειξε η εμπειρία της τηλεργασίας. Η έρευνα των Zamani και Watson-Manheim (2024) καταδεικνύει ότι οι οργανισμοί που αξιοποίησαν την πανδημία ως αφορμή για οργανωσιακό αναστοχασμό, και όχι απλώς ως κρίση που έπρεπε να ξεπεραστεί, κατόρθωσαν να αναδιαμορφώσουν βασικές παραδοχές περί ηγεσίας, συνεργασίας και καινοτομίας.

Η ελληνική περίπτωση, αν και φέρει ενδογενή εμπόδια, μπορεί να μετατραπεί σε πεδίο πειραματισμού και πολιτικής μάθησης, ιδίως εφόσον η τηλεργασία ενταχθεί σε μία ευρύτερη στρατηγική ψηφιακού μετασχηματισμού. Η εμπειρία τηλεργασίας, όπως αναδύεται από την εμπειρική ανάλυση και τη μελέτη περίπτωσης, χαρακτηρίζεται από ανισότητες, αποσπασματικότητα και χαμηλή θεσμική ετοιμότητα, αλλά ταυτόχρονα εμπεριέχει δυναμικά στοιχεία προσαρμογής και καινοτομίας. Η αποδοτικότητα της τηλεργασίας δεν είναι δυνατόν να κριθεί με γενικά κριτήρια, αλλά μόνο μέσω της ενσωμάτωσής της σε πλαίσια που λαμβάνουν υπόψη τις ιδιαιτερότητες του εθνικού παραγωγικού μοντέλου, του πολιτισμικού πλαισίου και των θεσμικών δυναμικών. Εφόσον αναπτυχθεί στοχευμένη πολιτική βούληση και επενδυθεί συστηματικά σε τεχνολογικές, θεσμικές και κοινωνικές υποδομές, η τηλεργασία μπορεί να αποτελέσει μοχλό εξισορρόπησης περιφερειακών ανισοτήτων, ενίσχυσης της ανταγωνιστικότητας και ανανέωσης του ίδιου του τρόπου με τον οποίο η εργασία νοηματοδοτείται στην Ελλάδα του 21ου αιώνα.

11.2 Επιπτώσεις σε Οργανωσιακό και Ατομικό Επίπεδο

Η ανάλυση των επιπτώσεων της τηλεργασίας οφείλει να κινηθεί πέραν της επιφανειακής προσέγγισης των πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων, για να εμβαθύνει στις δομικές μετατοπίσεις που αυτή επιφέρει στο οργανωσιακό και ατομικό πεδίο. Η τηλεργασία δεν συνιστά απλώς έναν εναλλακτικό τρόπο παροχής εργασίας, αλλά μετασχηματίζει τις βασικές παραμέτρους που διέπουν τις εργασιακές σχέσεις, τη λειτουργία των επιχειρήσεων και τη συγκρότηση της εργασιακής ταυτότητας. Η εμπειρική τεκμηρίωση που προκύπτει από τις μελέτες των Stoian et al.

(2022) και Caraiiani et al. (2022) αποδεικνύει ότι η μετάβαση σε υβριδικά ή εξ αποστάσεως μοντέλα απαιτεί βαθιά αναδόμηση των οργανωσιακών πρακτικών, από τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού έως τα πληροφοριακά συστήματα, κάτι που δεν είναι ουδέτερο ως προς τις επιπτώσεις του στους εργαζόμενους και τις ίδιες τις επιχειρήσεις. Σε οργανωσιακό επίπεδο, η τηλεργασία επιδρά σε πολλαπλά επίπεδα της επιχειρησιακής λειτουργίας. Στους μεγάλους οργανισμούς, όπου η ύπαρξη πόρων και τεχνικής υποδομής διευκολύνει την εφαρμογή τηλεργασίας, παρατηρείται μείωση του λειτουργικού κόστους και αύξηση της δυνατότητας πρόσληψης ταλέντων πέραν γεωγραφικών περιορισμών.

Όπως επιβεβαιώνουν οι Naqshbandi et al. (2023), η ευελιξία στον τρόπο εργασίας συσχετίζεται θετικά με την εμπλοκή των εργαζομένων και τη συνολική απόδοση, υπό την προϋπόθεση ότι εφαρμόζονται συστήματα διαφανούς αξιολόγησης και υποστηρικτικής ηγεσίας. Παρ' όλα αυτά, η υλοποίηση της τηλεργασίας δεν είναι απαλλαγμένη από προκλήσεις, ιδιαίτερα σε επίπεδο συντονισμού και διατήρησης της οργανωσιακής κουλτούρας. Οι μεγάλες επιχειρήσεις καλούνται να αντιμετωπίσουν τον κίνδυνο της αποσύνθεσης των ανεπίσημων δικτύων επικοινωνίας και της μείωσης της συνοχής μεταξύ των ομάδων. Αντιθέτως, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις, που συνιστούν τον κορμό της ελληνικής οικονομίας, συναντούν δυσανάλογες δυσκολίες στην υιοθέτηση της τηλεργασίας. Η έλλειψη τεχνολογικών υποδομών, η απουσία εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού και η προσκόλληση σε παραδοσιακά μοντέλα διοίκησης δυσχεραίνουν τη λειτουργική μετάβαση. Οι Shah et al. (2024) επισημαίνουν ότι στις MME το μοντέλο της τηλεργασίας τείνει να εφαρμόζεται με ελλιπή στρατηγική, οδηγώντας συχνά σε μείωση της αποδοτικότητας και ενίσχυση της οργανωσιακής αβεβαιότητας. Η αδυναμία προσαρμογής δεν περιορίζεται στο τεχνολογικό σκέλος, αλλά εκτείνεται στην ίδια τη σύλληψη της εργασιακής σχέσης, η οποία, σε πολλές περιπτώσεις, παραμένει προσκολλημένη στο πρότυπο της φυσικής παρουσίας ως προϋπόθεση εμπιστοσύνης και παραγωγικότητας.

Σε ατομικό επίπεδο, οι ψυχολογικές και κοινωνικές συνέπειες της τηλεργασίας είναι βαθιά αμφίσημες. Από τη μία πλευρά, η δυνατότητα εργασίας από το σπίτι παρέχει αυξημένο έλεγχο στον εργαζόμενο επί του χρόνου και του τρόπου οργάνωσης της καθημερινότητας, γεγονός που, σύμφωνα με τους Krajčičk et al. (2023), ενισχύει την αίσθηση αυτονομίας και συνεισφέρει στη μείωση του άγχους που προέρχεται από τη

μετακίνηση και την αυστηρή δομή του ωραρίου. Ωστόσο, η ίδια αυτή απομάκρυνση από τον φυσικό χώρο της εργασίας οδηγεί σε περιορισμό των διαπροσωπικών αλληλεπιδράσεων και, κατά συνέπεια, στην αποδυνάμωση της επαγγελματικής κοινωνικοποίησης. Η μοναξιά, η αίσθηση αποσύνδεσης από τον οργανισμό και η αμφισβήτηση της εργασιακής ταυτότητας συνιστούν σοβαρούς ψυχολογικούς κινδύνους που δεν μπορούν να αγνοηθούν. Οι Osoian και Petre (2022) καταδεικνύουν ότι η έλλειψη συναισθηματικής υποστήριξης και η απουσία εργασιακής αναγνώρισης σε περιβάλλοντα τηλεργασίας οδηγούν σε αυξημένα επίπεδα burnout και αποστασιοποίησης από τον οργανισμό.

Πολύ σημαντική είναι και η επίδραση της τηλεργασίας στις έμφυλες σχέσεις εργασίας. Η δυνατότητα εργασίας από το σπίτι μπορεί, σε θεωρητικό επίπεδο, να διευκολύνει τη συμφιλίωση επαγγελματικών και οικογενειακών υποχρεώσεων, ιδίως για τις γυναίκες. Ωστόσο, στην πράξη, όπως τεκμηριώνεται από τους Jamal et al. (2023), αυτή η «ευελιξία» καταλήγει συχνά σε υπερφόρτωση, καθώς οι γυναίκες καλούνται να διαχειριστούν ταυτόχρονα τις απαιτήσεις της αμειβόμενης και της άμισθης εργασίας. Το φαινόμενο αυτό ενισχύεται σε περιβάλλοντα με ανύπαρκτες ή ανεπαρκείς πολιτικές για την ψυχική υγεία και την ισότητα, όπως ισχύει σε πολλές ελληνικές επιχειρήσεις, όπου τα θέματα φύλου σπανίως εντάσσονται στον οργανωσιακό σχεδιασμό. Η οικονομική διάσταση των επιπτώσεων είναι εξίσου διττή. Για τους εργαζόμενους, η τηλεργασία σηματοδοτεί εν δυνάμει μείωση εξόδων μετακίνησης και μεγαλύτερη γεωγραφική ευελιξία. Όμως, η οικονομική αυτή εξοικονόμηση υποσκελίζεται από το κόστος εξοπλισμού, ενέργειας και την επιβάρυνση των οικιακών υποδομών. Οι Gaspar και Jesus (2023) επισημαίνουν ότι η απουσία πολιτικών αποζημίωσης για τις σχετικές δαπάνες εντείνει τις κοινωνικές ανισότητες, ειδικά μεταξύ εργαζομένων χαμηλότερου εισοδηματικού επιπέδου. Από την πλευρά των επιχειρήσεων, η εξ αποστάσεως εργασία μπορεί να συμβάλει στη μείωση του λειτουργικού κόστους, αλλά συνοδεύεται από αυξημένες απαιτήσεις σε τεχνολογική επένδυση και κυβερνοασφάλεια. Οι Sanhokwe et al. (2022) υπογραμμίζουν ότι χωρίς επαρκείς μηχανισμούς προστασίας δεδομένων και ελέγχου πρόσβασης, η τηλεργασία ενέχει υψηλό ρίσκο για την ασφάλεια της πληροφορίας, κάτι που μεταφράζεται σε εν δυνάμει απώλειες αξιοπιστίας και κόστους.

Η τηλεργασία, φέρει σοβαρές επιπτώσεις στο ίδιο το σύστημα αξιολόγησης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού. Η μετάβαση σε περιβάλλοντα όπου η φυσική παρουσία δεν αποτελεί εργαλείο παρακολούθησης της απόδοσης απαιτεί την υιοθέτηση νέων δεικτών αποτελεσματικότητας, καθώς και επαναπροσδιορισμό της σχέσης εμπιστοσύνης μεταξύ διοίκησης και προσωπικού. Οι Zamani και Watson-Manheim (2024) προτείνουν την εγκατάλειψη του μοντέλου της διαρκούς επιτήρησης και την εστίαση σε αποτελέσματα και ικανότητες προσαρμογής. Αυτό το νέο παραδειγματικό πλαίσιο, ωστόσο, απαιτεί θεσμική ευελιξία και αλλαγή στην ηγετική κουλτούρα – στοιχεία που, σύμφωνα με την παρούσα ανάλυση, λείπουν από πολλές ελληνικές επιχειρήσεις, ιδίως τις μικρού και μεσαίου μεγέθους.

Οι επιπτώσεις της τηλεργασίας σε οργανωσιακό και ατομικό επίπεδο συνιστούν ένα σύνθετο πεδίο αλληλεπιδράσεων μεταξύ δομών, υποκειμενικότητας και τεχνολογιών. Η επιτυχής ενσωμάτωση της τηλεργασίας δεν μπορεί να αποτιμηθεί μονοδιάστατα, καθώς η φύση των συνεπειών της εξαρτάται από το επίπεδο ψηφιακής ετοιμότητας, την πολιτισμική κουλτούρα και την ύπαρξη ή απουσία θεσμικής υποστήριξης. Ο διεπιστημονικός χαρακτήρας του φαινομένου επιβάλλει μία ενιαία, μα ταυτόχρονα πολυεπίπεδη προσέγγιση, η οποία αναγνωρίζει τις διαφοροποιήσεις ανάλογα με τον τύπο του οργανισμού, το προφίλ του εργαζομένου και το πλαίσιο εφαρμογής. Μόνο υπό αυτές τις προϋποθέσεις μπορεί η τηλεργασία να αποτελέσει στρατηγικό εργαλείο ενδυνάμωσης, τόσο για τις επιχειρήσεις όσο και για τα άτομα που τις απαρτίζουν.

Πίνακας 11.1: Επιπτώσεις της Τηλεργασίας σε Οργανωσιακό και Ατομικό Επίπεδο

Επίπεδο Ανάλυσης	Θετικές Επιπτώσεις	Αρνητικές Επιπτώσεις	Ενδεικτική Βιβλιογραφία
Μεγάλες Επιχειρήσεις	Μείωση λειτουργικών εξόδων, αύξηση πρόσβασης σε	Κίνδυνος αποδόμησης οργανωσιακής κουλτούρας,	Stoian et al. (2022); Naqshbandi et al. (2023); Caraiani

	ταλέντο, ενίσχυση ευελιξίας ανθρώπινου δυναμικού	δυσκολία συντονισμού	et al. (2022)
Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις (ΜΜΕ)	Δυνητική επέκταση αγορών μέσω ψηφιακής παρουσίας	Τεχνολογική ανεπάρκεια, προσκόλληση σε παραδοσιακά πρότυπα, οργανωτική αβεβαιότητα	Shah et al. (2024); Sanhokwe et al. (2022)
Οικονομικές Επιπτώσεις για Εργαζομένους	Εξοικονόμηση κόστους μετακινήσεων και διατροφής, γεωγραφική ευελιξία	Μετακύλιση κόστους εξοπλισμού στον εργαζόμενο, επιβάρυνση οικιακού χώρου	Gaspar & Jesus (2023); Jamal et al. (2023)
Ψυχολογικές Επιπτώσεις	Αύξηση αυτονομίας, ευελιξία ωραρίου, μείωση άγχους μετακινήσεων	Μοναξιά, επαγγελματική αποξένωση, burnout, έλλειψη αναγνώρισης	Osoian & Petre (2022); Krajčík et al. (2023)
Ζητήματα Ισότητας (π.χ. φύλο)	Θεωρητικά ευνοϊκή για την ισορροπία εργασίας-ζωής	Πραγματική αύξηση φορτίου για γυναίκες, ειδικά σε ρόλους φροντίδας	Jamal et al. (2023)
Αξιολόγηση και Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού	Δυνατότητα επαναπροσδιορισμού KPIs με βάση την απόδοση και τα αποτελέσματα	Απουσία φυσικής παρουσίας δυσχεραίνει την αποτίμηση, μειωμένη ανατροφοδότηση	Zamani & Watson-Manheim (2024)

11.3 Κρίσιμα Εμπόδια και Δομικές Αδυναμίες

Η αναδιάρθρωση του τρόπου εργασίας μέσω της τηλεργασίας δεν μπορεί να θεωρηθεί απλώς ως τεχνολογική προσαρμογή, αλλά συνιστά βαθιά θεσμική πρόκληση με πολυεπίπεδες αδυναμίες, ειδικά σε συστήματα όπως της Ελλάδας, όπου οι ιστορικές υστερήσεις σε ψηφιακές και οργανωσιακές υποδομές μετατρέπονται σε κρίσιμα ανασχετικά στοιχεία. Η αποτύπωση των εμποδίων που συνοδεύουν την τηλεργασία απαιτεί μια διαστρωματωμένη προσέγγιση, καθώς δεν περιορίζονται στο

τεχνικό ή λειτουργικό επίπεδο, αλλά αγγίζουν θεσμικές, κοινωνικές και ψυχολογικές διαστάσεις της εργασιακής εμπειρίας. Όπως επισημαίνουν οι Caraiani et al. (2022), η απουσία συνεκτικής στρατηγικής για την ενσωμάτωση της τηλεργασίας σε επιχειρησιακά και θεσμικά περιβάλλοντα δημιουργεί κενά που ενισχύουν την ανασφάλεια των εργαζομένων και την αδράνεια των οργανισμών. Ένας από τους πιο επιδραστικούς παράγοντες που δυσχεραίνουν την ομαλή εφαρμογή της τηλεργασίας είναι η ανεπαρκής ψηφιακή ετοιμότητα, ιδίως σε μικρομεσαίους οργανισμούς και στον δημόσιο τομέα. Η έννοια της ψηφιακής ετοιμότητας δεν περιορίζεται στην ύπαρξη τεχνολογικού εξοπλισμού ή συνδεσιμότητας· περιλαμβάνει την οργανωσιακή ικανότητα προσαρμογής σε ψηφιοποιημένες ροές εργασίας, την ύπαρξη εκπαιδευμένων στελεχών και τη δυνατότητα διαχείρισης δεδομένων με ασφάλεια. Οι Stoian et al. (2022) τεκμηριώνουν ότι επιχειρήσεις με χαμηλό επίπεδο ψηφιακού μετασχηματισμού αντιμετωπίζουν ασυμμετρίες στην εσωτερική κατανομή των πόρων και αδυνατούν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις που επιβάλλει το υβριδικό μοντέλο.

Το πρόβλημα γίνεται εντονότερο σε επιχειρήσεις που δεν έχουν αναπτύξει συστήματα παρακολούθησης αποδοτικότητας με βάση δείκτες επίδοσης και εξακολουθούν να στηρίζονται σε παρωχημένες λογικές εποπτείας μέσω φυσικής παρουσίας. Συναφές με το παραπάνω είναι το ψηφιακό χάσμα, το οποίο δεν αφορά μόνο τις τεχνικές διαφορές μεταξύ επιχειρήσεων ή τομέων, αλλά επεκτείνεται και σε κοινωνικές και περιφερειακές ανισότητες. Η γεωγραφική κατανομή των ψηφιακών υποδομών και η άνιση πρόσβαση σε σταθερή σύνδεση και τεχνική υποστήριξη οδηγούν σε άνιση κατανομή των ευκαιριών. Το φαινόμενο αυτό, όπως αναδεικνύεται από τους Gaspar και Jesus (2023), έχει σοβαρές επιπτώσεις στην κοινωνική συνοχή και ενισχύει τους αποκλεισμούς, ιδίως για εργαζόμενους σε αγροτικές ή μειονεκτικές περιοχές. Οι πολιτικές για την εξ αποστάσεως εργασία οφείλουν επομένως να συνοδεύονται από στοχευμένες δημόσιες επενδύσεις σε δίκτυα και ψηφιακές δεξιότητες, προκειμένου να αποτραπεί η μετατροπή της τηλεργασίας από εργαλείο ένταξης σε μηχανισμό περαιτέρω αποκλεισμού.

Ακόμη πιο υπονομευτική για τη βιωσιμότητα της τηλεργασίας είναι η αποσπασματικότητα των θεσμικών ρυθμίσεων που τη διέπουν. Οι Naqshbandi et al. (2023) διαπιστώνουν ότι η απουσία νομοθετικού πλαισίου το οποίο να ρυθμίζει τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις των εργαζομένων σε συνθήκες τηλεργασίας ενισχύει

την αβεβαιότητα και καθιστά την εφαρμογή της μη βιώσιμη. Ελλείπει κανονιστικής βάσης, ζητήματα όπως το «δικαίωμα στην αποσύνδεση», η αποζημίωση για οικιακά λειτουργικά κόστη ή η προστασία των προσωπικών δεδομένων παραμένουν ανεπίλυτα. Αυτή η ασάφεια δημιουργεί ένα γκρίζο θεσμικό πεδίο στο οποίο ευδοκимуόν μορφές καταστρατήγησης βασικών εργασιακών δικαιωμάτων, καθώς οι εργοδότες συχνά εκμεταλλεύονται την έλλειψη εποπτείας για να επιβάλλουν ανεξέλεγκτη διαθεσιμότητα. Πέραν των υλικών και θεσμικών προβλημάτων, η ψυχολογική διάσταση της τηλεργασίας αποτελεί έναν παράγοντα που συχνά παραγνωρίζεται, αλλά έχει σοβαρότατες συνέπειες για την ανθεκτικότητα των εργαζομένων και την ευρύτερη απόδοσή τους. Η συνεχής ψηφιακή διασύνδεση, η αίσθηση μονιμότητας της εργασίας εντός του ιδιωτικού χώρου και η έλλειψη σαφών ορίων ανάμεσα σε προσωπικό και επαγγελματικό χρόνο οδηγούν σε αυτό που οι Osoian και Petre (2022) περιγράφουν ως «συσσωρευμένη γνωστική κόπωση» ή αλλιώς digital fatigue.

Η τηλεργασία, εφόσον δεν πλαισιώνεται από υποστηρικτικούς μηχανισμούς, ενέχει τον κίνδυνο όχι μόνο μείωσης της αποδοτικότητας, αλλά και μακροχρόνιας επαγγελματικής αποστασιοποίησης. Το ζήτημα της ψυχικής ανθεκτικότητας γίνεται ακόμη πιο κρίσιμο για ομάδες που στερούνται κοινωνικής υποστήριξης, όπως είναι οι μονογονεϊκές οικογένειες ή οι νέοι επαγγελματίες. Η κρίση ηγεσίας στην εφαρμογή της τηλεργασίας αναδεικνύεται ως ένα ακόμη κρίσιμο σημείο αποτυχίας. Η μετάβαση σε ευέλικτες μορφές εργασίας απαιτεί διοικητικά μοντέλα βασισμένα στην εμπιστοσύνη, την ενδυνάμωση και την αξιολόγηση βάσει στόχων, στοιχεία που απουσιάζουν σε παραδοσιακές ιεραρχικές δομές. Οι Sanhokwe et al. (2022) καταδεικνύουν ότι σε περιβάλλοντα όπου η ηγεσία παραμένει προσκολλημένη στον έλεγχο μέσω επιτήρησης, η τηλεργασία καταλήγει σε αποτυχία, καθώς δεν υποστηρίζεται η αυτονομία του εργαζομένου. Αντίθετα, οργανισμοί που επένδυσαν σε μετασχηματιστική ηγεσία και ανάπτυξη ψηφιακών κουλτουρών κατάφεραν να εκμεταλλευτούν το δυναμικό της τηλεργασίας για την ενίσχυση της οργανωσιακής ανθεκτικότητας. Ένα ακόμη εμπόδιο που επηρεάζει τη στρατηγική ενσωμάτωσης της τηλεργασίας είναι η απουσία συμμετοχικών μηχανισμών χάραξης πολιτικής εντός των οργανισμών. Οι Zamani και Watson-Manheim (2024) επισημαίνουν ότι η απουσία φωνής των εργαζομένων στις αποφάσεις σχετικά με τη μορφή και την ένταση της τηλεργασίας οδηγεί σε αποξένωση και αντίσταση. Η επιβολή πολιτικών

χωρίς διαβούλευση και χωρίς κατανόηση των αναγκών της βάσης δημιουργεί ένα έλλειμμα νομιμοποίησης που απειλεί τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα των μοντέλων εξ αποστάσεως εργασίας.

Σε αυτό το πλαίσιο, η ενσωμάτωση δημοκρατικών πρακτικών λήψης αποφάσεων, μέσω εργαλείων όπως οι ψηφιακές διαβουλεύσεις ή οι ομάδες εργασίας, αποτελεί όχι πολυτέλεια, αλλά θεμελιώδη προϋπόθεση για την επιτυχία των μεταρρυθμίσεων. Η αποτύπωση των εμποδίων και αδυναμιών που διατρέχουν την τηλεργασία επιβεβαιώνει ότι η επιτυχής ενσωμάτωσή της προϋποθέτει πολυεπίπεδη και διατομεακή παρέμβαση. Από την εξάλειψη των τεχνολογικών ασυμμετριών και την κάλυψη των θεσμικών κενών, μέχρι την επένδυση σε νέες ηγετικές προσεγγίσεις και την προστασία της ψυχικής υγείας, απαιτείται ένας ολοκληρωμένος σχεδιασμός με ορίζοντα διάρκειας. Η τηλεργασία, αν και φέρει υποσχέσεις για μεγαλύτερη αποδοτικότητα και ευελιξία, ενδέχεται να μετατραπεί σε πηγή κρίσης, αν δεν αντιμετωπιστούν με συστημικό τρόπο οι πολυδιάστατες παθογένειες που την υπονομεύουν.

11.4 Στρατηγικές Βιωσιμότητας και Ψηφιακής Μετάβασης

Η επίτευξη βιώσιμης ενσωμάτωσης της τηλεργασίας στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον απαιτεί περισσότερο από μια απλή τεχνολογική αναβάθμιση. Συνιστά μια πολυδιάστατη πρόκληση που προϋποθέτει θεσμική αναθεώρηση, τεχνολογική ετοιμότητα, επανεκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού και κατοχύρωση ψηφιακής ασφάλειας. Η πανδημική περίοδος λειτούργησε ως επιταχυντής ψηφιακού μετασχηματισμού, ωστόσο η απότομη και ανεπαρκώς δομημένη μετάβαση σε εξ αποστάσεως εργασία κατέδειξε τις ελλείψεις και τα όρια των υπαρχουσών πρακτικών. Για να διασφαλιστεί η μακροχρόνια βιωσιμότητα αυτής της νέας μορφής εργασίας, απαιτείται η υιοθέτηση στρατηγικών που να ανταποκρίνονται στις πραγματικές ανάγκες οργανισμών και εργαζομένων και να διασφαλίζουν συνθήκες ισότητας, προστασίας και αποδοτικότητας. Σε θεσμικό επίπεδο, η δημιουργία ενός σταθερού ρυθμιστικού πλαισίου που να θεμελιώνει δικαιώματα και υποχρεώσεις των εμπλεκομένων είναι καθοριστική. Η μελέτη των Stoian et al. (2022) υποδεικνύει ότι η επιτυχής υιοθέτηση τηλεργασιακών πρακτικών απαιτεί κανονιστικά πρότυπα που να

επιτρέπουν την ανάπτυξη λειτουργικών, ευέλικτων και αποτελεσματικών μορφών εργασίας χωρίς να παραβλέπουν τη σημασία της κοινωνικής συνοχής και της προστασίας των ευάλωτων ομάδων.

Οι πολιτικές που προάγουν την ψηφιακή εργασία οφείλουν να ενσωματώνουν την αρχή της μη διάκρισης, κατοχυρώνοντας ίση πρόσβαση σε τεχνολογικές υποδομές και ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης. Το θεσμικό περιβάλλον πρέπει επίσης να υποστηρίζει τη διαλειτουργικότητα των ψηφιακών εργαλείων, διασφαλίζοντας συμβατότητα και ασφάλεια δεδομένων σε όλους τους τομείς της διοίκησης. Αναφορικά με την τεχνολογική υποδομή, η ανάγκη για στοχευμένες δημόσιες και ιδιωτικές επενδύσεις προκύπτει ως στρατηγική αναγκαιότητα. Οι Gaspar και Jesus (2023) τονίζουν ότι η ποιότητα της τηλεργασίας εξαρτάται άμεσα από την ταχύτητα, αξιοπιστία και ασφάλεια των ψηφιακών δικτύων, καθώς και από την επάρκεια σε εξοπλισμό που επιτρέπει την απρόσκοπτη εργασία από απόσταση. Ιδιαίτερη έμφαση πρέπει να δοθεί στις αγροτικές και απομακρυσμένες περιοχές, όπου η τεχνολογική στέρηση οδηγεί σε άνιση κατανομή των ευκαιριών και υπονομεύει την αποτελεσματικότητα της τηλεργασίας ως μέσου εξισορρόπησης των κοινωνικών ανισοτήτων. Η στρατηγική αυτή δεν αφορά μόνο την ανάπτυξη τεχνολογιών αλλά και τη δημιουργία οικοσυστημάτων καινοτομίας που ενισχύουν την ανθεκτικότητα των οργανισμών σε περιόδους κρίσης.

Κεντρικός άξονας της βιώσιμης μετάβασης συνιστά η κατάρτιση και επανακατάρτιση των εργαζομένων και των διοικητικών στελεχών. Η ανάλυση των Naqshbandi et al. (2023) αποκαλύπτει ότι η επιτυχής υλοποίηση υβριδικών μοντέλων προϋποθέτει τη μεταβολή των γνωσιακών και συμπεριφορικών προτύπων τόσο των εργαζομένων όσο και των ηγετικών ομάδων. Οι στρατηγικές κατάρτισης πρέπει να στοχεύουν όχι μόνο σε τεχνικές δεξιότητες, αλλά και στην καλλιέργεια δεξιοτήτων ψηφιακής επικοινωνίας, αυτοδιαχείρισης και συναισθηματικής νοημοσύνης, ώστε να επιτευχθεί αποτελεσματική συνεργασία σε ψηφιακά περιβάλλοντα. Οι Osoian και Petre (2022) υπογραμμίζουν ότι η εκπαίδευση σε ζητήματα πρόληψης επαγγελματικής εξουθένωσης και ψυχολογικής φθοράς είναι εξίσου αναγκαία με την τεχνολογική εξοικείωση, δεδομένων των κινδύνων που ενέχει η συνεχής απομόνωση και η θολή γραμμή μεταξύ επαγγελματικού και προσωπικού χρόνου. Η ψηφιακή ασφάλεια αποτελεί αναπόσπαστο στοιχείο κάθε στρατηγικής που στοχεύει στη μακροχρόνια

επιβίωση της τηλεργασίας. Οι Jamal et al. (2023) αναδεικνύουν την κυβερνοασφάλεια όχι μόνο ως τεχνικό ζήτημα αλλά και ως θεσμική πρόκληση που απαιτεί συντονισμό, διακυβέρνηση και πολιτική βούληση.

Οι οργανισμοί οφείλουν να υιοθετήσουν πρότυπα ασφαλούς μετάδοσης και αποθήκευσης δεδομένων, καθώς και να παρέχουν κατάλληλη εκπαίδευση στο προσωπικό σχετικά με τις πρακτικές αποτροπής ψηφιακών κινδύνων. Επιπλέον, η νομοθεσία πρέπει να διαμορφώσει σαφείς κανόνες για την ευθύνη των εμπλεκόμενων μερών σε περιπτώσεις παραβίασης, ενισχύοντας την εμπιστοσύνη στην τηλεργασία ως βιώσιμη επιλογή εργασίας. Σε αυτό το πλαίσιο, η τυποποίηση και η υιοθέτηση διεθνών προτύπων για τα υβριδικά μοντέλα συνιστούν κρίσιμο μοχλό διασφάλισης ποιότητας. Οι Krajčík et al. (2023) υποδεικνύουν ότι η απουσία ενιαίων πλαισίων αναφοράς δημιουργεί ασυνέχειες στην εφαρμογή της τηλεργασίας και εμποδίζει τη σύγκριση και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων. Η ανάπτυξη προτύπων διαχείρισης υβριδικών ομάδων, αξιολόγησης παραγωγικότητας και σχεδιασμού ευέλικτων ωραρίων μπορεί να λειτουργήσει ως εργαλείο εναρμόνισης πρακτικών μεταξύ ιδιωτικού και δημόσιου τομέα. Επιπροσθέτως, η θέσπιση μετρήσιμων KPIs για την αποτελεσματικότητα της τηλεργασίας ενισχύει τη λογοδοσία και επιτρέπει τη συνεχή βελτιστοποίηση των διαδικασιών.

Η ανάγκη για στρατηγικές συμμαχίες μεταξύ κρατικών δομών, ακαδημαϊκών ιδρυμάτων και επιχειρηματικών φορέων καθίσταται επιτακτική. Οι Zamani και Watson-Manheim (2024) προτείνουν την ενεργή συνεργασία μεταξύ όλων των εμπλεκόμενων μερών για τον σχεδιασμό και την πιλοτική εφαρμογή καινοτόμων μοντέλων τηλεργασίας που να ανταποκρίνονται σε εθνικά, αλλά και κλαδικά χαρακτηριστικά. Τα ερευνητικά πανεπιστήμια μπορούν να λειτουργήσουν ως κόμβοι αξιολόγησης και τεκμηρίωσης, παρέχοντας ανατροφοδότηση για την επίδοση των συστημάτων και υποστηρίζοντας τεκμηριωμένες αποφάσεις πολιτικής. Παράλληλα, τα επιμελητήρια και οι εργοδοτικοί φορείς μπορούν να αναλάβουν την προώθηση καλών πρακτικών και τη διάχυση της τεχνογνωσίας. Η σημασία της ευελιξίας ως βασικού χαρακτηριστικού των στρατηγικών τηλεργασίας δεν πρέπει να υποτιμάται. Η ανάλυση των Shah et al. (2024) καταδεικνύει ότι τα πλέον επιτυχημένα μοντέλα είναι αυτά που υιοθετούν προσαρμοστικότητα ως αξιακό πυρήνα, επιτρέποντας

διαφορετικά επίπεδα τηλεργασίας βάσει ατομικών αναγκών, φύσης θέσης και οργανωσιακής κουλτούρας.

Αντί της επιβολής οριζόντιων πολιτικών, οι στρατηγικές πρέπει να βασίζονται σε αναλυτικά δεδομένα, λαμβάνοντας υπόψη τη φωνή των εργαζομένων, και να ενσωματώνουν μηχανισμούς συνεχούς αξιολόγησης και αναθεώρησης. Η βιώσιμη ψηφιακή μετάβαση απαιτεί την εμπλοκή των εργαζομένων όχι μόνο ως εκτελεστών, αλλά ως συμμετοχών στη διαμόρφωση του νέου εργασιακού τοπίου. Η εργασία των Sanhokwe et al. (2022) δείχνει ότι όπου εφαρμόζονται συμπεριληπτικές προσεγγίσεις στον σχεδιασμό πολιτικών τηλεργασίας, παρατηρείται υψηλότερη δέσμευση, μειωμένα ποσοστά αποχώρησης και μεγαλύτερη ανθεκτικότητα. Η συμμετοχή των εργαζομένων σε εσωτερικές ομάδες σχεδιασμού, η αξιοποίηση των εμπειριών τους και η ανάδειξη των ανησυχιών τους δεν αποτελούν απλώς δημοκρατικές πρακτικές, αλλά προϋποθέσεις επιτυχίας.

11.5 Πολιτικές Προτάσεις για το Μέλλον της Εργασίας

Λαμβάνοντας υπόψη τα εμπειρικά ευρήματα και τις δομικές αδυναμίες που αναλύθηκαν στις προηγούμενες ενότητες, καθίσταται αναγκαία η διαμόρφωση ενός συνεκτικού και ιεραρχημένου πλαισίου πολιτικής για τη βιώσιμη ενσωμάτωση της τηλεργασίας στο ελληνικό παραγωγικό σύστημα.

Ιεραρχημένες Πολιτικές Προτάσεις για το Μέλλον της Τηλεργασίας

Η διαμόρφωση ενός συνεκτικού πλαισίου πολιτικής για την τηλεργασία στο ελληνικό περιβάλλον απαιτεί ιεραρχημένη στρατηγική παρέμβαση, διαβαθμισμένη σε βραχυπρόθεσμο, μεσοπρόθεσμο και μακροπρόθεσμο ορίζοντα. Η εμπειρική και βιβλιογραφική ανάλυση της παρούσας μελέτης καταδεικνύει ότι η αποσπασματική υιοθέτηση μέτρων δεν επαρκεί· απαιτείται συστημικός σχεδιασμός που θα συνδέει τεχνολογικές, θεσμικές και οργανωσιακές διαστάσεις (Stoian et al., 2022· Zamani & Watson-Manheim, 2024).

A. Βραχυπρόθεσμες Παρεμβάσεις (0–2 έτη)

Σε άμεσο χρονικό ορίζοντα, οι προτεραιότητες αφορούν κυρίως τη ρυθμιστική θωράκιση και την προστασία των εργαζομένων. Πρώτον, απαιτείται σαφής

κατοχύρωση του δικαιώματος αποσύνδεσης, μέσω ρητών χρονικών ορίων επικοινωνίας και εσωτερικών κανονισμών που αποτρέπουν τη μόνιμη ψηφιακή διαθεσιμότητα. Η ανάγκη αυτή τεκμηριώνεται από τις μελέτες των Osoian και Petre (2022) και Jamal et al. (2023), οι οποίες συνδέουν τη διαρκή συνδεσιμότητα με αυξημένα επίπεδα burnout. Δεύτερον, κρίνεται αναγκαία η πρόβλεψη οικονομικής αποζημίωσης για το κόστος εξοπλισμού και ενέργειας, ώστε να αποτραπεί η μετακύλιση λειτουργικών εξόδων στους εργαζομένους (Gaspar & Jesus, 2023). Τρίτον, πρέπει να θεσπιστούν ελάχιστα πρότυπα κυβερνοασφάλειας και προστασίας δεδομένων, με υποχρεωτική εκπαίδευση προσωπικού, όπως επισημαίνουν οι Krug και Pelzl (2024). Οι βραχυπρόθεσμες παρεμβάσεις στοχεύουν κυρίως στη σταθεροποίηση του πλαισίου και στην αποκατάσταση της εμπιστοσύνης εργαζομένων και οργανισμών.

B. Μεσοπρόθεσμες Παρεμβάσεις (2–5 έτη)

Σε μεσοπρόθεσμο επίπεδο, η έμφαση μετατοπίζεται από τη ρύθμιση στη δομική αναδιοργάνωση. Προτείνεται η ανάπτυξη εθνικού προγράμματος ψηφιακής κατάρτισης, που θα στοχεύει τόσο σε τεχνικές δεξιότητες όσο και σε δεξιότητες ψηφιακής ηγεσίας και αυτοδιαχείρισης (Naqshbandi et al., 2023). Παράλληλα, απαιτείται η αναμόρφωση των συστημάτων αξιολόγησης απόδοσης, με μετατόπιση από τον έλεγχο παρουσίας σε δείκτες αποτελέσματος (performance-based KPIs), όπως προτείνουν οι Dattner και Chamorro-Premuzic (2021). Ιδιαίτερη σημασία έχει η ενίσχυση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων μέσω στοχευμένων φορολογικών κινήτρων για ψηφιακή αναβάθμιση, δεδομένου ότι οι ΜΜΕ παρουσιάζουν χαμηλότερη οργανωσιακή ετοιμότητα (Shah et al., 2024).

Γ. Μακροπρόθεσμες Παρεμβάσεις (5+ έτη)

Σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα, η τηλεργασία πρέπει να ενταχθεί σε μία ολοκληρωμένη στρατηγική ψηφιακού μετασχηματισμού. Απαιτείται η διαμόρφωση Εθνικής Στρατηγικής για το Μέλλον της Εργασίας, η οποία θα ενσωματώνει:

- στόχους ψηφιακής ωριμότητας,
- περιφερειακή αποκέντρωση μέσω τηλεργασίας (Dologlou, 2021),

- ενσωμάτωση υβριδικών μοντέλων στη δημόσια διοίκηση (Krajčák et al., 2023),
- μηχανισμούς συνεχούς αξιολόγησης πολιτικών (Zamani & Watson-Manheim, 2024).

Η μακροπρόθεσμη επιτυχία εξαρτάται από την αλλαγή οργανωσιακής κουλτούρας και την ενίσχυση μετασχηματιστικής ηγεσίας (Malik & Sanders, 2021).

11.6 Απάντηση στα Ερευνητικά Ερωτήματα

Στην παρούσα ενότητα παρέχονται σαφείς απαντήσεις στα ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν στο Κεφάλαιο 1.

EE1: Πώς επηρέασε η τεχνολογική ετοιμότητα την αποδοτικότητα των ελληνικών οργανισμών;

Η ανάλυση έδειξε ότι οργανισμοί με υψηλότερο επίπεδο ψηφιακής ωριμότητας εμφάνισαν μεγαλύτερη προσαρμοστικότητα και σταθερότητα απόδοσης, επιβεβαιώνοντας τα ευρήματα των Stoian et al. (2022) και Saraiva et al. (2021). Αντίθετα, χαμηλή ψηφιακή ετοιμότητα οδήγησε σε αποσπασματική εφαρμογή και μειωμένη οργανωσιακή συνοχή.

EE2: Είναι η αύξηση παραγωγικότητας βιώσιμη ή επιτυγχάνεται εις βάρος της ψυχικής υγείας;

Τα αποτελέσματα καταδεικνύουν ότι η παραγωγικότητα μπορεί να αυξηθεί υπό όρους, όμως χωρίς υποστηρικτικούς μηχανισμούς παρατηρείται αύξηση εξουθένωσης και πρόθεσης αποχώρησης, όπως τεκμηριώνουν οι Jamal et al. (2023) και Osoian & Petre (2022). Συνεπώς, η βιωσιμότητα εξαρτάται από τη θεσμική και οργανωσιακή υποστήριξη.

EE3: Πώς επηρεάζεται η οργανωσιακή κουλτούρα και η δέσμευση;

Η τηλεργασία αποδυναμώνει τα ανεπίσημα δίκτυα επικοινωνίας, εκτός εάν υποστηρίζεται από ισχυρή ψηφιακή ηγεσία και κουλτούρα εμπιστοσύνης (Malik &

Sanders, 2021· Hasgall & Yildiz, 2021). Η οργανωσιακή δέσμευση διατηρείται μόνο όταν ενισχύεται η επικοινωνία και η συμμετοχικότητα.

EE4: Μπορεί η τηλεργασία να αποτελέσει στρατηγικό εργαλείο βιώσιμης ανάπτυξης;

Η διεθνής εμπειρία και η ελληνική ανάλυση δείχνουν ότι η τηλεργασία μπορεί να συμβάλει στην περιφερειακή ανάπτυξη και στη μείωση γεωγραφικών ανισοτήτων (Dologlou, 2021), εφόσον υποστηρίζεται από συνεκτικό θεσμικό και τεχνολογικό πλαίσιο.

EE5: Αποτελεί η τηλεργασία μόνιμο μετασχηματισμό ή παροδική λύση;

Η έρευνα καταδεικνύει ότι η τηλεργασία δεν συνιστά παροδικό φαινόμενο, αλλά δομικό στοιχείο του νέου εργασιακού παραδείγματος, ιδίως σε υβριδικές μορφές (Zamani & Watson-Manheim, 2024). Ωστόσο, η μόνιμη ενσωμάτωσή της εξαρτάται από την πολιτική βούληση και την οργανωσιακή μεταρρύθμιση.

Βιβλιογραφία

- AlQershi, N. A. (2022). Digital transformation and remote work: Effects on employee satisfaction and performance in emerging economies. *International Journal of Business Performance Management*, 23(2), 167–185.
- Balios, D., & Christodoulou, P. (2025). Accounting reforms and economic performance evaluation: An effectiveness and efficiency comparative analysis of the Greek health system. *European Journal of Accounting, Auditing and Finance Research*. <https://doi.org/10.37745/ejaaf.2013/vol13n31435>
- Beckel, J., & Fisher, G. (2022). Telework and worker health and well-being: A review and recommendations for research and practice. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(7). <https://doi.org/10.3390/ijerph19073879>
- Caraianni, C., Lungu, C. I., Dascalu, C., & Stoian, C.-A. (2022). The Impact of Telework on Organisational Performance, Behaviour, and Culture: Evidence from Business Services Industry Based on Employees' Perceptions. *Economic Research—Ekonomiska Istraživanja*. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2022.2142815>
- Carr, C., & Tang, T. (2021). Remote working, wellbeing and productivity: Are they compatible? *The Journal of Business and Management*, 27(4), 110–127. 
- Christofakis, M., & Ganapi, A. (2025). Sectoral specialization and telework possibility: The case of Greek regions. *Bulletin of Geography. Socio-economic Series*. <https://doi.org/10.12775/bgss-2025-001>
- Dattner, B., & Chamorro-Premuzic, T. (2021). The future of remote work: Performance management in distributed teams. *Harvard Business Review*.
- de Sousa Sabbagha, M. I., & Ledimo, O. (2023). Employee experience and digital HRM: Teleworking in the post-pandemic era. *Journal of Human Resource and Sustainability Development*, 11(2), 15–28.
- Dologlou, N. (2021). Could COVID-19 boost Greece's village revival? *The Journal of Environmental and Tourism Analyses*, 9(1), Article 1. <https://doi.org/10.5719/jeta/9.1/1>
- Efstathiou, A., Kopsidas, O., & Maska, L. (2024). Leadership challenges in SMEs as a result of remote work due to COVID-19. *Edelweiss Applied Science and Technology*. <https://doi.org/10.55214/25768484.v8i5.1888>

- Farcane, N., Bunget, O., & Blidişel, R. (2021). Teleworking in the field of financial audit in the context generated by the COVID-19 pandemic. *Audit Financiar*. <https://doi.org/10.20869/auditf/2021/163/015>
- Gaspar, T., & Jesus, S. N. (2023). Healthy Work Environment Ecosystems for Teleworking and Hybrid Working. *Procedia Computer Science*, 226, 1132–1140. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2024.06.279>
- Georgiadou, N. (2023). Measurement of working time in telecommuting. *International Journal of Management Technology*. <https://doi.org/10.37745/ijmt.2013/vol110n15969>
- Gigauri, I. (2020). Remote working concerns during the COVID-19 pandemic. *International Journal of Social Science and Economic Research*, 5(10), 2803–2818. <https://doi.org/10.46609/ijsser.2020.v05i10.005>
- Giovanis, N., Pantelidis, P., Pazarskis, M., & Tairi, E. (2017). Assessing employment effects of mergers using accounting measures: Evidence from Greece. *Journal of Accounting and Taxation*, 9(6), 131–138. <https://doi.org/10.5897/JAT2017.0284>
- Hartono, H., & Zhenhan, Y. (2022). The effectiveness of remote working enforcement during COVID-19 pandemic. In *Proceedings of the 3rd Tarumanagara International Conference on the Applications of Social Sciences and Humanities (TICASH 2021)*. Atlantis Press. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.220404.320>
- Hasgall, A., & Yildiz, C. (2021). Digital communication and organizational culture: The hybrid work challenge. *Journal of Organizational Culture*, 18(2), 87–102.
- Hoekstra, H. A. (2022). Remote work and career development: The impact on learning and promotion opportunities. *Career Development International*, 27(3), 187–204
- Ilhan, Ü. (2021). A rapid implementation of remote work as a strategy in response to COVID-19: An examination in terms of work-life balance. In *Strategic Management During a Pandemic* (pp. 335–347). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-72288-3_23

- Irimiaş, L. (2021). Considerations on teleworking before and during the COVID-19 pandemic. *Review of Management and Economic Engineering*. <https://doi.org/10.71235/rmee.118>
- Jamal, M. T., Anwar, I., Khan, N., & Ahmad, G. (2023). How Do Teleworkers Escape Burnout? A Moderated-Mediation Model of Job Demands and Turnover Intention. *International Journal of Manpower*. <https://doi.org/10.1108/IJM-12-2022-0628>
- Jimoyiannis, A., Koukis, N., & Tsiotakis, P. (2021). Shifting to emergency remote teaching due to the COVID-19 pandemic: An investigation of Greek teachers' beliefs and experiences. In *Communications in Computer and Information Science* (Vol. 1384, pp. 289–301). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-73988-1_25
- Katsanidou, A., & Lefkofridi, Z. (2020). A decade of crisis in the European Union: Lessons from Greece. *Journal of Common Market Studies*, 58(2), 160–172. <https://doi.org/10.1111/jcms.13070>
- Koekemoer, E., & de Wet, L. (2020). The influence of flexible working arrangements on employee engagement: Evidence from South Africa. *SA Journal of Industrial Psychology*, 46(1), 1–10.
- Krajčák, M., Alshatti Schmidt, D., & Baráth, M. (2023). Hybrid Work Model: An Approach to Work–Life Flexibility in a Changing Environment. *Administrative Sciences*, 13(6). <https://doi.org/10.3390/admsci13060150>
- Krug, H., & Pelzl, L. (2024). Cybersecurity in the age of teleworking: Challenges and solutions. *Computers & Security*, 135, 103130.
- Kurzynoga, M. (2024). The right to disconnect: Rest in the digital age of work from the international, European and Polish law perspectives. *Acta Universitatis Lodzianensis. Folia Iuridica*. <https://doi.org/10.18778/0208-6069.107.06>
- Leite, S., & Oliveira, P. (2020). The importance of accounting professional's motivation in relation to teleworking. *Advances in Social Sciences Research Journal*, 7(7), 492–498. <https://doi.org/10.14738/assrj.77.8600>
- Liapis, A., Vorvilas, G., Korovesis, A., Aggelopoulou, D., Karousos, N., & Efstathopoulos, E. (2021). Evaluating the remote examination process applied by the Hellenic Open University (HOU) during COVID-19 pandemic: Students'

- opinions. 2021 IEEE Global Engineering Education Conference (EDUCON), 924–927. <https://doi.org/10.1109/EDUCON46332.2021.9454107>
- Maggina, A. (2011). Public sector accounting and accountability in Greece: A discussion. *Journal of Public Administration and Governance*, 1(1), 1–15. <https://doi.org/10.5296/JPAG.V1I1.685>
 - Malik, A. A., & Sanders, K. (2021). Managing virtual teams: The role of leadership and HRM practices in the digital age. *Journal of Business Research*, 124, 423–434.
 - Martimianaki, E., & Polyviou, A. (2023). Tools facilitating remote work in the Greek business reality and their contribution to the perceived proximity of the remote workers. In *Hybrid Management Challenges in the Digital Era* (pp. 266–279). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-56481-9_18
 - Monachos, K., & Fragouli, E. (2023). Remote work and new employment models in the post COVID-19 era: A case study of Greece. *European Journal of Theoretical and Applied Sciences*. [https://doi.org/10.59324/ejtas.2023.1\(5\).13](https://doi.org/10.59324/ejtas.2023.1(5).13)
 - Müller, T., Schuberth, F., Bergsiek, M., & Henseler, J. (2022). How can the transition from office to telework be managed? The impact of tasks and workplace suitability on collaboration and work performance. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.987530>
 - Naqshbandi, M., Kabir, I., Ishak, N., & Islam, M. Z. (2023). The Future of Work: Work Engagement and Job Performance in the Hybrid Workplace. *The Learning Organization*. <https://doi.org/10.1108/TLO-08-2022-0097>
 - Osoian, C., & Petre, A. (2022). Employee Engagement and Job Burnout in the Context of Teleworking. *Studia Universitatis Babeş-Bolyai Oeconomica*, 67(1), 14–26. <https://doi.org/10.2478/subboec-2022-0012>
 - Rebelo, G., Delaunay, C., Diamantino, M. F., & Almeida, A. R. (2024). Telework and women's perceptions on the right to disconnect—An exploratory study in Portugal. *Administrative Sciences*, 14(10), Article 261. <https://doi.org/10.3390/admsci14100261>
 - Roidis, N. (2021). Η εφαρμογή του μοντέλου της τηλεργασίας στην ελληνική δημόσια διοίκηση υπό το πρίσμα της πανδημίας του COVID-19. *Πολυνοε - Ελληνική Δημόσια Διοίκηση*. <https://doi.org/10.26265/POLYNOE-1034>

- Ropponen, A. (2025). Remote work – The new normal needs more research. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 51, 53–57. <https://doi.org/10.5271/sjweh.4213>
- Sanhokwe, H., Takawira, S., Kunene, Z., & Maunganidze, F. (2022). Impact of COVID-19 Induced Teleworking Arrangements on Employees in NGOs: Implications for Policy and Practice for Leadership. *SAGE Open*, 12(2). <https://doi.org/10.1177/21582440221079908>
- Saraiva, C., Mamede, H., Silveira, M. C., & Nunes, M. (2021). Transforming physical enterprise into a remote organization: Transformation impact—digital tools, processes and people. In 2021 16th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI) (pp. 1–5). IEEE. <https://doi.org/10.23919/CISTI52073.2021.9476463>
- Shah, D., Bansal, A., Chitranshi, J., & Rajagopal, K. (2024). Unlocking the Work–Life Equation: Critical Analysis of Telework Factors for Optimal Balance in the IT/ITES Sector. *Global Business Review*. <https://doi.org/10.1177/09721509241268966>
- Simeli, I., Tsekouropoulos, G., Vasileiou, A., & Hoxha, G. (2023). Benefits and challenges of teleworking for a sustainable future: Knowledge gained through experience in the era of COVID-19. *Sustainability*. <https://doi.org/10.3390/su151511794>
- Sousa, M. J., & Rocha, Á. (2019). Leadership styles and skills in remote working environments: A comparison across sectors. *Journal of Innovation & Knowledge*, 4(3), 156–163
- Stamos, G. (2024). Telework in the Greek financial sector: Impacts on organizational performance and leadership. *Administrative Sciences*. <https://doi.org/10.3390/admsci14020035>
- Stoian, C.-A., Caraiani, C., Anica-Popa, I., Dascalu, C., & Lungu, C. I. (2022). Telework Systematic Model Design for the Future of Work. *Sustainability*, 14(12). <https://doi.org/10.3390/su14127146>
- Tsimpanis, K., & Balaouras, P. (2021). Emergency remote teaching and online exams at the National and Kapodistrian University of Athens during the COVID-19 pandemic. In 27th European University Information Systems Conference, EUNIS 2021. <https://doi.org/10.29007/9xwg>

- Tzimopoulos, N., Provelengios, P., & Iosifidou, M. (2021). Emergency remote teaching in Greece during the first period of the 2020 COVID-19 pandemic. *Advances in Mobile Learning Educational Research*, 1(1), 19–27. <https://doi.org/10.25082/AMLER.2021.01.003>
- Varotsis, N. (2022). Exploring the influence of telework on work performance in public services: Experiences during the COVID-19 pandemic. *Digital Policy, Regulation and Governance*. <https://doi.org/10.1108/dprg-11-2021-0152>
- Zamani, E., & Watson-Manheim, M. (2024). The New Wave of ‘Hybrid’ Work: An Opportunity to Revise Assumptions and Build Theory. *Information Systems Journal*, 35(1). <https://doi.org/10.1111/isj.1255>
- Ελληνική Δημοκρατία. (2021). Νόμος 4808/2021: Για την Προστασία της Εργασίας – Σύσταση Ανεξάρτητης Αρχής «Επιθεώρηση Εργασίας» – Κύρωση της Σύμβασης 190 της ΔΟΕ και λοιπές διατάξεις (ΦΕΚ Α’ 101/19.06.2021).